

21世纪公司经营策划丛书

现代公司合资经营战略

田志龙 吕欣

华中理工大学出版社

21 世纪公司经营策划丛书

现代公司合资经营战略

田志龙 吕欣

华中理工大学出版社

(鄂)新登字第 10 号

图书在版编目(CIP)数据

现代公司合资经营战略 / 田志龙, 吕欣 著 /
武汉: 华中理工大学出版社, 1997 年 2 月

ISBN 7-5609-1459-4

I. 现...

II. ①田... ②吕...

III. 企业经济-合资经营-研究

IV. F276.43

现代公司合资经营战略

田志龙 吕欣

责任编辑: 黄牧涛 陈培斌

*

华中理工大学出版社出版发行

(武昌喻家山 邮编: 430074)

新华书店湖北发行所经销

华中理工大学出版社照排室排版

中国人民解放军第二炮兵指挥学院印刷厂印制

*

开本: 850×1168 1/32 印张: 8.25 字数: 198 000

1997 年 2 月第 1 版 1997 年 2 月第 1 次印刷

印数: 1—3 500

ISBN 7-5609-1459-4/F·149

定价: 7.50 元

(本书若有印装质量问题, 请向出版社发行部调换)

内 容 提 要

本书介绍了中外企业之间及国内企业之间合资的经营战略。全书共有九章。第一章介绍了合资经营战略的基本概念;第二章从三个方面分析了公司采用合资战略的动机;第三章到第五章分别从母公司之间的关系、母子公司之间的关系及合资企业的生存方面讨论了合资各方的关系的性质及处理方法;第六章从实际应用的角度探讨了组建和管理合资企业的基本事项;第七章和第八章分别分析了合资企业合同及技术转让协议谈判的焦点问题;最后一章对与合资相关的一些问题(如引进技术国产化、知识产权、反垄断、产品交易、产学研合作等问题)进行了专题讨论。

本书适合现代公司高层经理人员阅读,并可作为工商管理方面的理论工作者和本科生及研究生的研究及教学参考书。

《21 世纪公司经营策划丛书》总序

——献给迈向 21 世纪的中国企业家们

在迈向 21 世纪的历史时刻，中国的企业进入了一个公司化、多角化、国际化的关键发展时期。

首先，以明晰产权关系和建立现代企业制度为核心的经济体制改革，将迫使中国大多数植根于计划经济土壤的国有企业越过市场经济条件下的古典企业成长阶段，跨入具有现代企业制度的公司行列。这种公司，不论其股份是否公开上市，它们的运行机制、条件和方式与传统企业都有很大的不同。市场的手将取代国家计划的指令；公司内外利益人的关系将取代国家与企业的父子关系，形成以股东大会、董事会、代理人（经理）、监事会等为支撑网络，以权力和利益的多维分解与构合为核心的组织体制与机制；不仅公司的经营成果取决于市场标准，而且公司的各项要素乃至整个公司价值都市场化。

其次，尽管我国许多企业已达到了一定的规模，但大多限于单一的行业，因而如果以经营内容的多样化程度为标准，这些企业尚处于其成长的幼年阶段。在市场经济中，幼年企业抗风险的能力是很弱的，这也就是近年来为什么一些企业大起大跌、饱一餐饥一餐甚至饱后即死的一个重要原因。在此世纪之交，我国企业运行环境会进一步完善，现代企业制度将最终确立，在公司旗帜下的跨行业经营与多角化扩张是企业成长的一种必然。这种成长对企业发展 and 企业管理的影响决不亚于经济体制转轨对企业的直接影响。

再次，企业经营从社会化到国际化是人类文明进步的总趋势。冷战结束后，当经济竞争与经济发展成为各国的主要目标时，经济国际化和区域集团化空前加快，我国的企业也就面临着前所未有的

的国际竞争压力。事实上,当改革开放打开国门后,国内众多企业已深切地领略了这种压力。国内外企业的发展历程表明,战胜这种压力的必由出路在于走向跨国公司,实现国际成长和经营国际化。但是,企业的国际化不只是经营跨越国界,更重要的是经营内涵的纵深拓展与管理水平的升级。而今,国际大市场中的主要竞争对手是世界上众多的跨国公司和跨国企业,其中有许多经历了上百年甚至数百年的发展历史,其雄厚的实力和高超的管理水平对中国跨国公司的发育与成长所造成的压力是可想而知的。

在中国企业这样的重要历史发展时刻,中国的企业家和管理者就必然面临着前所未有的挑战。

一方面,我国多数企业长期在封闭的计划经济轨道上运作,缺乏现代企业运作的实践和经验,既具有现代公司管理理论、又通晓国际商务惯例和跨国经营知识、且外语纯熟的经理人员少之又少。这与外国企业经理人员的高专业学历和高素质形成强烈的反差。因此,在此即将进入 21 世纪的历史时期,不仅需要加强现代公司经营管理人才的培养,更重要的是大量企业管理人员迫切需要充实现代公司经营管理理论与知识,尤其是战略管理和经营策划理论与知识。

另一方面,现代企业制度的建立和现代公司的发展,带来所有权和经营权的分离,标志着中国经理革命的到来——企业决策权利由所有者向经理阶层转移,使经理成为处置企业资产、经营运作的权力中心,即诞生可登上企业王国顶峰宝座的经理阶层。该阶层的优厚待遇和人生价值的充分实现令人神往,但这一阶层的进阶级之梯已不再是资产和门第,而是系统掌握的现代公司经营管理理论与知识以及得心应手地运用这些理论和知识的能力。近年来,我国工商管理教育发展很快,且势头日盛,因而越来越多的工商管理毕业生将源源不断地流进各类现代公司,并逐渐成为现代公司的骨干。随着现代公司的创立和不断扩展,经理层内部的优胜劣汰竞

争将会使知识、能力和毅力过人者原来占据高位但因不思充实而逐渐平庸的人。

现代公司管理是一项系统工程,覆盖面广,内容繁多,我们选取其中对我国跨世纪时期企业发展最为关键的公司战略策划和主要职能管理为重点,以“21 世纪公司经营策划丛书”为题,向有志于发展成现代公司的企业,向有志于抓住历史际遇、攀登管理高峰的新一代经理们介绍这些领域的权威管理理论、方法和技能。

本丛书第一批拟出版如下 6 种,以后再选取读者进一步需要的深层管理理论知识予以增加。

1. 《公司战略策划的方法与技能》,系统阐述企业战略决策的内容和过程,讨论公司层的总体战略构想和事业部层次的战略构想,并介绍从市场、行业、顾客、竞争角度进行战略策划的方法和技能。

2. 《公司营销组织与营销策划》,系统讨论和介绍现代公司市场营销组织的核心、组织结构及其设计,特别介绍西方企业广泛应用的产品管理制;并从产品经理的角度讨论和介绍进行营销方案策划、实施及控制的理论与方法,辅之以详细的应用案例。

3. 《现代企业兼并管理》,论述现代企业兼并机制及其在市场经济条件下与企业成长的内部关系,系统介绍现代企业兼并决策、实施以及运作等诸环节管理的理论与技能。

4. 《现代公司合资经营战略》,论述企业合资的动机、合资母公司之间的关系与母公司与子公司之间的关系,以及合资企业生存能力和条件的建立,并对合资谈判中的主要焦点问题进行深入的分析与讨论,同时对与合资有关的重要问题进行专门剖析。

5. 《股份公司评价》,股份公司的评价是用一整套建立在经济、管理、统计与金融等多学科理论基础上的方法和技术评估股份公司的绩效、价值、前景,本书对有关股份公司评价的基本理论和方法予以系统介绍。

6. 《公司国际成长战略》，针对我国目前公司结构特征和管理特点，讨论企业国际成长与国内成长之间的重大差异，详细介绍适合我国现阶段企业的国际成长战略规划、战略部署与战略实施的理论、方法与要项，并介绍部分企业国际成长管理实例。

本丛书由华中理工大学工商管理学院工商管理研究咨询中心和中南财经大学投资研究所联合编著，由华中理工大学出版社负责组织协调。在此付梓之际，诚恳希望专家、学者和企业管理人士对本丛书提出宝贵意见和建议。

**华中理工大学工商管理研究咨询中心
中南财经大学投资研究所**

前 言

合资经营战略是指两个及两个以上具有法人资格的组织或个人通过合资组成一个新的独立经济实体并积极参与其管理来实现自己经营目标的计划和策略。合资虽是股份合作的一种形式,但合资者决不只是领取红利而已,而是与合资企业存在各种交易关系,并积极参与和影响合资企业的管理。因此,合资经营战略是一种独特的企业经营战略。在讨论合资经营战略时,本书的一个基本观点就是,不仅中外公司之间可采用合资经营战略来实现优势互补、进入新市场、开发新产品、分担成本和风险等目的,国内企业之间也可以采用合资经营战略来达到上述目的,即合资经营战略也是搞活国内企业,提高企业竞争力的一种可尝试的手段。事实上,国内已有很多企业在自觉或不自觉地应用合资经营战略,成立了不少合资企业(本书称为内联合资企业)。我国企业间广泛存在的联营的形式在某种程度上也具有合资的性质。更典型的是,在1992年左右我国颁布鼓励产学研(企业、高校、研究所)合作的政策后,合资更成为国家推崇的一种促进科技成果向生产力转化的最高级形式。因此,合资经营战略值得国内企业尝试,也需要得到政府决策者的重视和学者们的研究。

本书从三个方面探讨了合资经营战略问题。第一章到第五章从理论分析的角度探讨了合资的基本概念,合资的动机,合资各方之间的动态关系;第六章到第八章从实际应用的角度分析讨论了组建和管理合资企业的基本事项,合资合同及技术转让协议谈判的焦点问题;第九章则是从专题研究的角度探讨了与合资相关的几个典型问题,包括引进技术国产化、反垄断、知识产权、产品交易、产学研合作等问题。

本书作者从1993年参加一个中法汽车合资项目组建谈判以后,开始对现代公司合资经营战略进行了一系列理论与实证研究,并连续多年承担企业战略和合资企业管理方面的教学任务,从1995年开始,又承担了湖北省科学技术委员会下达的重点科技计划项目“科技成果通过合资合作战略实现产业化实证研究”项目的研究工作。本书的内容就是由上面这些教学及研究工作积累的理论成果和资料组成的。

本书为现代企业的高层决策者提供了一条通过实施合资经营战略来提高企业竞争力的思路,可作为他们选择和应用合资经营战略时的参考和分析工具,也可作为工商管理方面的理论工作者、本科生、研究生进行研究和教学的参考书。

本书的出版得益于很多人的支持。首先要感谢华中理工大学出版社,华中理工大学工商管理学院及教研室的支持;感谢陈荣秋院长、蔡希贤教授的关心和鼓励,以及李经平女士在文稿处理方面给予的很多帮助;还要感谢作者各自的家人给予的支持和鼓励。另外,对于本书中可能存在的错误,敬请读者批评指正。

作者通讯地址:

430074 武汉 喻家山 华中理工大学工商管理学院。

田志龙 吕欣

目 录

第一章 合资经营战略概述	(1)
第一节 合资企业的概念	(1)
一、合资的定义与特点	(1)
二、合资企业的类型	(3)
三、合资的基本作用与合资的缺点	(5)
第二节 中外合资与内联合资	(7)
一、中外合资企业	(8)
二、中外合资企业建立的基本法规依据	(9)
三、内联合资	(11)
第三节 合资战略及其与其他合作战略的比较	(14)
一、合资的竞争战略事项	(14)
二、与合资战略的应用有关的问题	(15)
三、与其他形式的合作战略的比较	(18)
第二章 合资的动机分析	(25)
第一节 组建合资企业的动机	(27)
一、内部发展作用	(27)
二、竞争作用	(29)
三、战略作用	(30)
四、多样化经营方面的应用	(31)
第二节 合资的局限性	(33)
一、反垄断问题	(33)
二、自主权冲突	(34)
三、失去自主经营权与控制	(35)
四、战略上的不灵活性和竞争优势的丧失	(35)

第三章 合资母公司之间的关系分析	(37)
第一节 合资各方之间的关系分析模型	(38)
一、合资关系模型	(38)
二、母公司单方面的考虑	(38)
三、合资合同中的主要考虑内容	(40)
四、促进变化的因素	(40)
第二节 母公司单方谈判立场的形成	(42)
一、需求分析	(42)
二、内部优势分析	(44)
三、其他可能的替代方案	(45)
四、确定初始谈判地位	(45)
第三节 谈判达成合资协议	(46)
一、找到协议的基础	(47)
二、进一步的谈判地位	(47)
第四节 影响合资企业稳定性的因素	(50)
一、母公司的战略变化	(50)
二、母子公司关系的变化	(52)
三、子公司方面的变化	(52)
第四章 合资母公司与合资企业之间的关系分析	(54)
第一节 合资协议体现合资企业活动的动态变化内容	(54)
第二节 合资母公司与合资企业联系的模式	(56)
一、合资母公司为合资企业提供资源及产品市场	(56)
二、共享设施	(59)
三、平行生产	(62)
第三节 合资母公司与合资企业的协调统一	(65)
一、自主与合作之间的协调	(65)
二、母公司对合资企业控制的幅度	(66)

三、合资企业对自主与合作的需要及其范围	(68)
第四节 控制机制	(70)
一、合资企业的管理系统	(71)
二、占有股份	(71)
三、董事会	(72)
四、人员交流	(72)
五、共同组成经理小组	(73)
六、报告系统	(73)
第五节 合资关系的变化	(73)
第五章 合资企业的生存能力	(76)
第一节 合资企业的竞争环境与母公 司的合资战略的相关性	(76)
第二节 需求特性	(78)
一、需求的不稳定性	(78)
二、顾客特性	(80)
第三节 竞争特性	(86)
一、行业结构	(86)
二、技术	(90)
三、行业进入障碍与经营的灵活性	(95)
第六章 组建和管理合资企业的基本事项	(98)
第一节 公司的战略目标分析	(98)
一、公司的战略目标	(98)
二、机会与威胁	(99)
三、合资战略实现企业战略目标的可行性	(99)
四、合资的目的	(100)
五、本公司对合资的初步设想	(101)
第二节 寻找合资伙伴	(102)
一、列出潜在的合资伙伴清单	(103)
二、对潜在的合资对象进行资信调查	(104)

三、了解对方参与合资的意向和初步条件	(105)
四、选择与评价	(105)
第三节 组建合资企业的相关问题	(107)
一、达成一致意见	(108)
二、合资者的高层经理和业务经理的作用	(108)
三、从企业文化与企业规模的角度选择合资者	(109)
四、被动的合资者	(110)
五、逐渐发展的合资关系	(111)
六、多个合资伙伴	(111)
七、谁管理合资企业	(112)
八、与小企业组建合资企业	(112)
九、律师的作用与合资企业终止的情形	(113)
十、初始协议	(115)
十一、保护知识产权	(117)
十二、股份与控制	(117)
第四节 有效地使用经理人员	(120)
一、合资企业的管理风格	(120)
二、合资企业经理人员安排	(121)
三、合理使用合资企业经理人员的重要性	(123)
四、克服僵局	(124)
五、董事会	(126)
第五节 合资企业管理的基本模式与选择	(126)
一、共管型合资企业	(127)
二、主管型合资企业	(129)
三、独立型合资企业	(130)
四、合资企业管理类型的选择	(130)
第七章 合资企业合同与章程及其谈判焦点问题	(133)
第一节 合资企业合同及章程的内容	(133)

一、合资企业合同与章程及其特点	(133)
二、合资企业合同及章程的基本内容	(134)
三、中外合资企业合同及章程的规范性	(136)
第二节 合资合同谈判焦点问题	(136)
一、合资企业及其产品的名称问题	(136)
二、合资企业的宗旨与经营范围	(137)
三、各方对筹集合资所需资金应负什么责任	(138)
四、注册资本的缴纳及其验资问题	(140)
五、董事会成员组成、数量及权力的确定问题	(143)
六、主要经理人员的来源、推荐者及其权力	(145)
七、各种管理委员会的组成	(146)
八、外汇平衡问题	(147)
九、引进技术的吸收消化问题	(148)
十、财务会计准则与审查权	(149)
十一、注册资本权益的转移	(151)
十二、合资企业终止的条件与清算	(152)
十三、其他谈判问题	(153)
十四、合资企业外汇贷款币种的影响	
——案例：“中德”啤酒是如何消失的	(153)
第八章 技术转让协议及其谈判焦点问题	(156)
第一节 技术转让协议及其基本内容	(156)
一、技术转让与许可证交易	(156)
二、技术转让协议的基本内容	(158)
第二节 技术转让协议的谈判焦点问题	(159)
一、相关名词及其含义和内容	(159)
二、授权范围问题	(160)
三、所转让技术的内容及二次、三次转让问题	(161)
四、商标名称使用权问题	(162)
五、技术转让费的确定与支付问题	(164)

六、技术资料的交付与验收	(168)
七、许可方的检查和控制权	(169)
八、技术改进及其所有权问题	(170)
九、双方的承诺	(171)
十、技术转让协议终止的情况和后果	(172)
第九章 合资问题专题研究	(173)
第一节 在合资谈判中奠定引进技术国产化的基础	
——技术引进谈判策略探讨	(173)
一、问题的提出	(174)
二、合资谈判内容中与引进技术的国产化相关 的因素分析	(175)
三、保证外方促进引进技术国产化的对策	(178)
四、结论	(180)
第二节 合资中的工业产权出资及其相关问题探讨	
.....	(181)
一、工业产权的出资内容及其评价	(181)
二、工业产权出资的法律形式	(183)
三、对转让的工业产权所承担的责任	(186)
四、合资经营中获取的工业产权的归属	(187)
五、合资企业终止时工业产权的归属	(188)
六、结论	(189)
第三节 组建合资企业应考虑的基本法律问题	(189)
一、合资企业的经营范围	(190)
二、出资	(191)
三、合资者的信托义务	(193)
四、反垄断法	(196)
五、争端的解决	(196)
第四节 合资与相关的反垄断法规	
——美国的情况介绍与对我们的启示	(197)

一、合资行为中的反竞争表现	(198)
二、与合资的反竞争行为有关的美国反垄断法规	(200)
三、与合资的反竞争行为相关的立法实践和特点	(201)
四、结论与启示	(205)
第五节 合资企业与母公司的产品交易问题研究	(205)
一、与集团公司或跨国公司合资面临的问题	(206)
二、小公司之间通过合资进行规模经营的困境	(208)
三、纯组装作用的合资企业的问题	(209)
第六节 母公司从合资企业获得的经济利益分析	(211)
一、红利	(212)
二、技术转让收入	(213)
三、向合资企业销售产品或从合资企业购买 产品获得的利益	(214)
第七节 企业与高校和科研院所之间的合作模式研究	(214)
一、产学研合作的基本方式	(215)
二、国外产学研合作的作法	(217)
三、产学研技术转让合作的运作方式	(220)
四、产学研技术开发合作的运作方式	(223)
五、产学研合资共建实体的运作方式	(224)
第八节 美国不同行业的合资行为介绍	(227)
一、资金密集型行业的合资企业	(227)
二、服务行业的合资企业	(232)
三、高技术行业的合资企业	(237)
参考文献	(245)