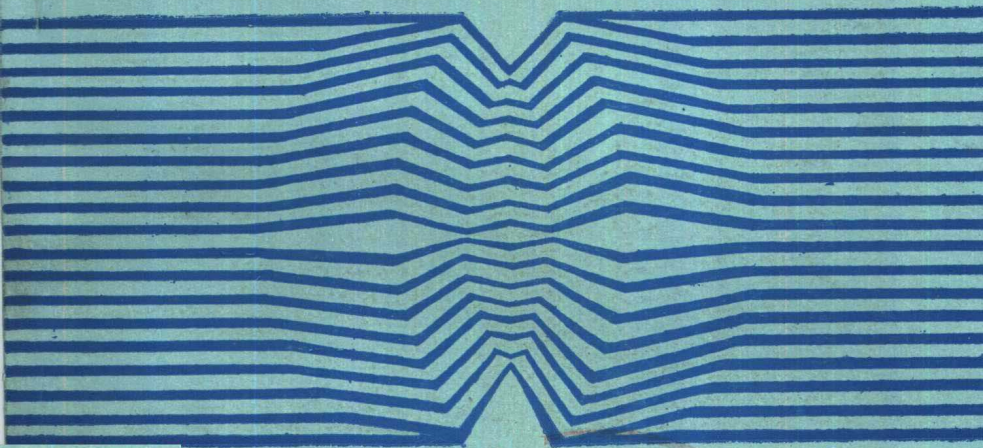


合资企业 成功之道



HEZI QIYE CHENGGONG ZHI DAO

福建人民出版社

合 资 企 业 成 功 之 道

〔加拿大〕彼特·基林 著

周国勇 张鹤 译

福 建 人 民 大 学 出 版 社

一九八五年·福州

J. Peter Killing
Strategies for Joint Venture Success

Groom Helm
London & Canberra, 1983.

合 资 企 业 成 功 之 道

〔加拿大〕彼特·基林著

周国勇 张鹤 译

*

福建人民出版社出版

（福州得贵巷27号）

福建省新华书店发行

三明市印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 5.25印张 110千字

1985年10月第1版

1985年10月第1次印刷

印数：1—5,180

书号：4173·67 定价：0.90元

译 者 的 话

《合资企业成功之道》是加拿大经济学家J·P·基林撰写的一部新著，1983年由克鲁姆·海尔姆图书公司出版。

全书共分八章，另有序言一篇。作者基林系西安太略大学商务副教授，多年来潜心研究合资企业的经营管理，并具有丰富的实务经验。本书以北美与欧洲国家三十七家合资企业为基础，比较全面、系统地剖析了这些实例的成败得失，探讨了不同类型的合资企业在经营管理上的各自特点及其利弊，对合资伙伴的选择、企业设计、人员配备、工作关系、收益制度、管理艺术、技术引进等一系列重要问题和处理原则予以精辟的评述。书中既有对国际上举办合资企业历史的回顾与发展趋势的展望，又有具体实例的比较研究。本书以其翔实的资料，严谨的学风、新颖的见解，通俗的文笔构成自己的特色，是一本颇具实际应用价值的参考书。

对外开放是我国长期的基本国策，是加快我国社会主义现代化建设的战略措施。中外合资企业，作为对外经济活动的一种重要形式，有利于引进先进技术和先进的管理方法，有助于提高经济效益，有利于巩固发展我国的社会主义经济制度和社会生产力的加速发展。正如《中共中央关于经济体制改革的决定》指出的：“利用外资，吸引外商来我国举办合资经营企业、合作经营企业和独资企业，也是对我国社会主义经济必要的有益的补充。”^①根据我国对外经济合作事

^① 《中共中央关于经济体制改革的决定》，人民出版社1984年版，第34页。

业的需要，从实际出发，研究国际上举办合资企业的经验，扬其所长，避其所短，做到知己知彼，融汇贯通，对于开创中的合资企业的新局面，是有着重要意义的。

基于这样的宗旨，我们翻译了《合资企业成功之道》，供从事对外经济合作的各部门、企业、研究单位、各级领导同志，以及经贸专业的大专院校师生参考。

由于水平有限，译文疏漏、不妥之处在所难免，敬请识者指正。

译者

1984年10月31日

于北京前三门秋馨斋

序 言

一个人致力某项研究数年之久，便会产生一种课题敏感。每当我拿起报纸或商业杂志时，总是不由自主地注意合资企业的材料，而且还真不难寻得。此刻，在写这篇序言时，我面前就摆着一份剪报——介绍加拿大四家尖端技术的合资企业。这些企业均设在北美洲，至少有两家的投资额达5,000多万美元。经过长达二三年对合资企业的密切注意，我的结论是：合资企业作为一种经营形式，当前正是其兴盛之时。

我相信，在八十年代以至九十年代，对各家母公司来说，合资企业之重要性远非往昔可比——过去一段时期里，合资企业主要是在发展中国家兴办，而今，许多新兴的合资企业规模更大，与母公司的核心业务关系更密切。我预测的另一项变化是：那些现在不喜欢合资企业的经理，在更多地参与这些企业之后，他们也许会改变以往所持的冷漠态度，从而将合资企业经营得更出色。我希望本书将有助于这一变化的进程。本书根据合资企业成败的经验，以流畅明快的笔调写成，旨在帮助经理人员改善企业的经营管理。

如果我的预测——合资企业在公司经营活动中将日益引人瞩目——没有出错的话，那么，我们肯定会发现越来越多

的人将致力于研究这类企业的设计与管理。我希望本书为今后的研究起到承上启下的有益作用。目前，人们已开始研究发展中国家内合资企业的管理，虽然就我所知，对于公司与政府机构间合资企业的管理尚未着手研究。

我从事研究合资企业的设计与管理，迄今已四五年了。在此期间，我得到了许多人的帮助和指导。这项研究伊始，L·赖利、H·克鲁凯尔和T·波因特教授曾帮助我制订研究规划。之后，博士学位研究生P·比米什、J·L·斯凯恩在启迪我的思考方面，给予了帮助。我特别感谢斯凯恩惠允我长篇摘引他关于墨西哥合资企业管理的论文。我在写这篇序言时，该论文已处于完稿阶段。当然，我应该向加拿大、美国及欧洲的企业家致以深切的谢意。为了使其他人能够学习他们的经验，他们非常认真地与我——一个素昧平生的加拿大采访者纵论合资企业。这些高级经理自始至终坦率地讨论他们的成败得失，我感到愉快，甚至惊喜。正是这一推诚相见的精神使这本小册子得以问世。我由衷地感谢他们。

我还得到了专业机构的大力支持。对于这样一项广泛而又旷日持久的研究，道义和财政资助都是甚为重要的。我的研究室设于西安大略大学商学院，在上述两个方面我都得到了充分的支持。研究室主任，尊敬的D·萧，J·肯尼恩和A·米卡拉乞奇教授主持的商学院基金会，以及由H·克鲁凯尔教授主持的国际商业研究中心，一贯支持我的研究工作。C·B·约翰逊院长也对我的工作给予亲切的关怀，并尽可能地设法让我听取更多人的意见。我还要特别感谢P·麦克凯贝、O·约翰逊、N·爱勒里、J·菲希、K·基拉德和K·瓦依坦兹诸君，他们及时地、不厌其烦地印发了本书的几种稿本。

最后，我愿提及一下我的家眷。如果没有一个充满爱情与体贴的家庭作为后盾，我认为，要全部身心、满怀信心地探索新的世界——无论是地理上的还是智力上的，都是难乎其难的。为此，我感谢丽贝卡和萨拉。

J·彼特·基林

于加拿大安大略省伦敦市

目 录

第一章	合资企业反论.....	(1)
第二章	合资企业“合”在何处?	(20)
第三章	实例比较研究——海底采矿合资企业：双 方共管类 / 一方母公司为主类.....	(38)
第四章	怎样设计双方共管的合资企业.....	(67)
第五章	双方共管的合资企业经营艺术.....	(92)
第六章	寻求技术的公司的选择：合资企业作为技术 转让的手段.....	(106)
第七章	北美洲的技术引进.....	(125)
第八章	合资企业管理面面观.....	(144)

序 言

一个人致力某项研究数年之久，便会产生一种课题敏感。每当我拿起报纸或商业杂志时，总是不由自主地注意合资企业的材料，而且还真不难寻得。此刻，在写这篇序言时，我面前就摆着一份剪报——介绍加拿大四家尖端技术的合资企业。这些企业均设在北美洲，至少有两家的投资额达5,000多万美元。经过长达二三年对合资企业的密切注意，我的结论是：合资企业作为一种经营形式，当前正是其兴盛之时。

我相信，在八十年代以至九十年代，对各家母公司来说，合资企业之重要性远非往昔可比——过去一段时期里，合资企业主要是在发展中国家兴办，而今，许多新兴的合资企业规模更大，与母公司的核心业务关系更密切。我预测的另一项变化是：那些现在不喜欢合资企业的经理，在更多地参与这些企业之后，他们也许会改变以往所持的冷漠态度，从而将合资企业经营得更出色。我希望本书将有助于这一变化的进程。本书根据合资企业成败的经验，以流畅明快的笔调写成，旨在帮助经理人员改善企业的经营管理。

如果我的预测——合资企业在公司经营活动中将日益引人瞩目——没有出错的话，那么，我们肯定会发现越来越多

的合资企业、2家发展中国家的合资企业第一手的考察，是本书立论的依据。除了根据采访合资企业总经理及他们母公司的主管经理所作的观察与结论，我还写了两份详明的实例研究报告。第三章专门研究为开发海底采矿技术而成立的两家合资企业。第七章则记载了两家联邦德国公司建立合资企业以开拓美国技术市场的失败之例。我所引用的另一个资料来源是J·L·斯凯恩的论文。他是我指导的博士学位研究生，目前正在完成一篇论文——考察墨西哥和外资公司控制合资企业的技巧。^①

在本章中，合资企业反论的两个方面都予以剖析。我们首先考察人们利用合资企业的范围，以及企业经理们认为这种用途可能增加的理由。这章后半部分阐述合资企业管理的难点——这也正是如此众多的经理不喜欢它们的原因所在。最后，本章将论述这样一个问题：是否有些合资企业较为容易管理。

谁利用合资企业？

虽然没有完整的统计资料说明现有多少合资企业，或在某一年代组建了多少合资企业，但显而易见的是，许多大公司至少都参与某一家这样的企业。A·詹杰为工业会议理事会作了美国公司最新调查。他报告说：“《幸福》杂志500家大公司中的绝大部分以及近40%的销售额在1亿美元以上

① J·L·斯凯恩论文：《母公司的控制与合资企业的成功：墨西哥实例》，西安大略大学，即出（Schaan, J. L., 'Parent Control and Joint Ventures Success: The Case of Mexico,' thesis, university of Western Ontario, forthcoming）。

的工业公司，都参与一个或更多的国际合资企业。”^① 詹杰的研究成果为哈佛大学“跨国公司中心”搜集的资料所证实。资料表明，1967年，187家美国跨国公司中，仅33家公司没有举办任何国际合资企业。^② 在1910至1967年间，这187家公司利用合资企业的比例大有增长，如表1.1所示。

表1.1 美国在国外的制造业子公司
(按跨国公司占有股权及注册时间分类)

注册 时 间	跨国公司股权占有 (按注册时间)					
	全部占有股权		占有多数股权		占有少数股权	
	子公司数	占总数百分比	子公司数	占总数百分比	子公司数	占总数百分比
1900—1909	48	73.8	16	24.6	1	1.6
1910—1919	52	91.2	5	8.8	0	0
1920—1929	131	78.4	13	7.8	23	13.8
1930—1939	158	75.2	18	8.6	34	16.2
1940—1949	115	62.5	18	9.8	51	27.7
1950—1954	136	64.8	28	13.3	46	21.9
1955—1959	300	62.0	67	13.8	117	24.2
1960—1967	780	55.3	260	18.4	371	26.3

注：不包括在日本、西班牙、斯里兰卡、印度、墨西哥及巴基斯坦的子公司。

资料来源：J·M·斯托帕福特，L·威尔斯：《跨国企业管理》，附表10.1。

① A·R·詹杰：《国际合资企业的组织》，纽约工业会议理事会，1980年，第1页 (Janger, A. R., Organization of International Joint Ventures, The Conference Board, New York, 1980, P.1)。

② J·M·斯托帕福特、L·T·威尔斯：《跨国企业管理》，纽约基础图书公司，1972年 (Stopford, J.M., and wells, L. T., Managing the Multinational Enterprise, Basic Books, New York, 1972)。

这些美国公司的数字，作为一项说明世界大公司活动情况的统计，极可能低估了利用合资企业的广度。首先，这些统计不包括日本等国家，其合资企业应政府的要求而建立。其次，一般认为美国公司较之其他国家的公司更倾向于不组建合资企业。有一项研究报告评论道：“大部分美国公司……一般均拒合资企业于门外，并竭力回避之……那些欧洲公司也不喜欢合资企业……但它们显然不太害怕与当地土著打交道……一旦介入合资企业后，似乎能比较轻松地知难而进。”^①这一论点为表1.2的资料所证实。

表1.2 大公司在国外的制造业子公司或合资企业百分比—1971年1月1日统计数字（美国资料系1968年1月1日统计数字）

母公司国别	独资占有的子公司a	占有多数股权的合资企业b	占有少数股权或50%股权的合资企业c	子公司总数
在世界各国：	%	%	%	
美国	63	15	22	3,720
英国	61	19	20	2,236
日本	9	9	82	445
法国	24	29	47	333
联邦德国	42	28	30	753
意大利	42	24	35	106
比利时和卢森堡	37	34	29	184
荷兰	61	18	20	401

① J. H. 拉帕斯罗巴拉, S. 布劳克, 《跨国公司前景的比较展望》, 纽约工业会议理事会, 1977年, 第37—38页 (La Pasiombara, J. H., and Blauk, S., Multinational Corporations in Comparative Perspective, The Conference Board, Nes York, , 1977, pp.37—38)。

瑞 典	64	17	19	155
瑞 士	59	29	19	292
在不发达国家 d				
美 国	57	19	24	1,583
法 国	11	37	52	157
联 邦 德 国	44	31	25	323
意 大 利	33	25	45	67
比利时和卢森堡	21	51	28	39
荷 兰	33	28	39	82
瑞 典	39	32	29	44
瑞 士	54	33	26	84

注：a. 外资占有95%股权或以上。

b. 外资占有50%以上、95%以下股权。

c. 外资占有5%以上、50.01%以下股权。

d. 1970年人均国民总产值1,200美元以下。

资料来源：L·G·法兰科：《欧洲跨国公司》，附表5.5。

表1.2表明，美国公司较之绝大多数国家更少利用合资企业。这一点在发展中国家尤为正确，在那些国家，除美国、瑞士公司以外的外资公司举办合资企业乃是普遍的规律。①

为了进一步考察合资企业在具体工业部门利用的方式，我在表1.3中列入了最近两年汽车工业兴办的合资企业。这

① L. G. 法兰科：《欧洲跨国公司》，伦敦哈泼-劳乌图书公司，1976年版。主要参阅第五章（Franko, L. G., The European Multinationals, Harper and Row, London, 1976. See particularly Ch. 5）。

一记载编自于《企业合并与技术引进》杂志季度报表。^①从中可以看出, 19家合资企业在那个时期成立, 显然出自于种种原因。相当一部分合资企业包括政府机构。

表1.3 汽车工业合资企业(1978年中至1980年中)

(1) 1978年8月

贝迪克斯(Bendix)公司与雷诺特成立合资企业为雷诺特生产电器零配件。

(2) 1978年9月

菲亚特(Fiat)公司与通用电器公司(General Electric)成立合资企业生产新型船用气轮机。

(3) 1978年11月

菲亚特公司与皮杰特、雪铁龙(Citroen)成立合资企业, 在意大利兴建工厂, 年产8万辆轻型卡车, 投资2,000亿里拉。

(4) 1978年11月

萨伯—斯凯尼亚(SAAB—Scania)公司与一家芬兰公司成立合资企业, 装配及将克里斯勒(Chryslers)公司产品引进芬兰。

(5) 1979年2月

美国汽车公司(American Motors)与中国成立合资企业生产四轮吉普车。

(6) 1979年2月

克里斯勒公司与台湾机械公司成立合资企业, 在台湾年产1万辆卡汽。

(7) 1979年2月

福特汽车公司(Ford Motor Co.)与墨西哥阿尔法(ALFA)工业集团公司成立合资企业, 制造铝汽缸头用于自动汽车。该制造厂

① 合营企业杂志:《联合与引进》, 弗吉尼亚麦克林工业有限公司资料处季刊(Mergers and Acquisitions: The Journal of corporate Venture. Published quarterly by Information for Industry Inc., Mclean, Virginia)。

成本5,200万美元。

(8) 1979年3月

菲亚特公司与萨伯—斯凯尼亚达成一致，联合开发新型样车。合资企业旨在节制样车的计划、实验及生产费用。

(9) 1979年6月

菲亚特与加拿大佛萨泰尔·考奈特 (Versatile Cornat) 成立合资企业，在世界范围推销佛萨泰尔的四轮农田拖拉机。

(10) 1979年7月

通用汽车公司 (General Motors) 与日本五十铃 (Isuzu) 汽车公司成立合资企业，在菲律宾制造轿车和卡车。该企业的60%股权归通用汽车公司占有。

(11) 1979年10月

福克斯瓦根 (Volkswagen) 公司、联邦德国发展公司及埃及投资者集团将在埃及兴建一家合资工厂，年产“甲壳虫”汽车1万辆。企业预计成本5,000万马克，其股权占有分别为：福克斯瓦根40%，联邦德国发展公司11%，投资者集团49%。

(12) 1979年11月

福特汽车公司与一家墨西哥公司成立合资企业，兴建造价达4,780万美元的工厂生产自动汽车安全玻璃，产品75%外销。福特公司占有38%股权。

(13) 1980年1月

美国汽车公司，雷诺特及一家墨西哥公司成立合资企业生产雷诺特汽车，该型汽车也将由美国汽车公司在美制造。美国汽车公司与雷诺特共占股权25%。

(14) 1980年1月

本田 (Honda) 摩托车公司与巴西举办合资企业生产以酒精为燃料的摩托车。

(15) 1980年1月

日产 (Nissan) 汽车公司与西班牙政府所属的伊贝里卡

(Iberica) 汽车公司合资在西班牙生产卡车。

(16) 1980年1月

福克斯瓦根与秘鲁成立合资企业在秘鲁制造商用车辆及旅客汽车。

(17) 1980年4月

通用汽车公司与台湾机械公司成立合资企业制造重型卡车。企业投资1亿美元,通用汽车公司占有45%股权,台湾机械公司35%,台湾官方20%。

(18) 1980年4月

日产汽车公司与台湾投资者集团成立合资企业在台湾生产汽车。日产占45%股权,投资者集团占55%股权。

(19) 1980年6月

本田摩托车公司与一家南斯拉夫公司成立合资企业生产农机引擎。该企业资本达400万美元。

资料来源:引自《企业合并与技术引进》、《合营企业杂志》所载多篇文章。

为什么利用合资企业?

尚无足够的证据可以判断合资企业组建率是否在增长。詹杰报告说他所研究的168家公司,有一半在过去五年里举办了新的国际合资企业。三分之一的公司声称,在同一时期,其组建合资企业的比率增长。^①遗憾的是,其他三分之二公司的报告情况如何,不得而知。美国联邦贸易委员会经济局确定每年公布一次有关美国成立合资企业的名录,但它所依据的仅仅是新闻界及其他公开资料披露的情况。再者,

① 詹杰:《国际合资企业的组织》,第1页(Janger, International Joint Ventures, P.1)。