

ZHONGWAIHEZIQIYEGUANLIZHONGDEXIETIAOYUKONGZHI

中外合资企业管理中的 协调与控制

成志明 著



江苏人民出版社

成志明 著

中外合资企业管理中的 **协调与控制**



江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中外合资企业管理中的协调与控制/成志明著. —南京:
江苏人民出版社, 1999.5

ISBN 7-214-02483-7

I. 中… II. 成… III. 中外合资经营-合资企业-企业管理-中国 IV. F279.244.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 22749 号

书 名	中外合资企业管理中的协调与控制
著 者	成志明
责任编辑	曹富林
责任监制	王 旭
出版发行	江苏人民出版社
地 址	南京中央路 165 号
邮政编码	210009
经 销	江苏省新华书店
印 刷 者	淮阴新华印刷厂
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	8.25 插页 2
印 数	1-3040 册
字 数	186 千字
版 次	1999 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号	ISBN 7-214-02483-7/F·580
定 价	14.00 元(软精装)

(江苏人民版图书凡印装错误可向承印厂调换)

序

中外合资企业是我国引进国外直接投资的主要方式之一,近二十年来,先后有十几万个中外合资企业建立和投入运营。在这当中,既有许多企业在很短的时间内高速成长,发展成为我国该产业中的骨干企业甚至龙头企业,在国内外市场上显示出极强的竞争力,充分体现了合资企业所特有的多方面的优势;也有不少企业因种种原因或是难以建立,或是中途失败解体,反映出合资企业普遍存在的管理难度大、经营稳定性差、失败率高的不足。

迄今为止,虽然人们对中外合资企业作了大量的研究并取得了许多研究成果,但现实地说,中外合资企业管理仍缺乏系统化的理论指导,特别是对有关中外合资企业管理的核心问题缺少深入的研究,导致实践中的人们不断产生着与前人同样的困惑,走着与他人重复的不知成败与否的道路。如何从中外合资企业的经营管理实践出发,构建一个系统化的理论,在它的指导下,能够减少中外合资企业的管理障碍,使之顺畅地运营,增强企业的稳定性,提高成功率,越来越成为人们所关心的热点问题之一。

成志明同志长期从事中外合资企业管理的教学和研究,特别是与众多的中外合资企业保持着密切的联系,掌握了大量有关中外合资企业管理的第一手资料,他以“中外合资企业协调论”作为自己的博士论文的选题,从理论和实践两个方面对上述问题展开系统研究,在许多方面作了开拓性的探索,具有十分重要的理论意

义与实践价值。

我认为,成志明同志在其博士论文研究中最有价值的创新之处体现在以下几个方面:

第一,在研究思路上。传统的研究思路和方法大都着眼于合资企业管理中存在的具体问题,然后进行孤立的分析,就事论事地得出结论。这种研究思路和方法难以触及合资企业管理的本质,不能从整体上把握合资企业管理。而成志明同志的研究则是从中外合资企业的本质特性出发,从分析中外合资企业管理中的基本矛盾——中外合资双方控制与反控制入手,揭示出中外合资企业管理的核心是协调,通过对控制与协调机制以及中外合资企业中的主要协调关系的分析,来构建中外合资企业管理的理论框架。

第二,关于中外合资企业的本质特性。在过去有关中外合资企业的研究中,对合资企业的本质特性这一中外合资企业管理的基本理论问题研究得很少。许多人将共同投资、共同经营、共负盈亏作为中外合资企业的本质特征,这是有待于探讨的。因为它只是说明了中外双方之间是一种合作共事的关系,而没有对诸如中外双方为什么要建立合资企业、建立合资企业的条件是什么、合资经营成功或失败的主要原因是什么等根本性问题作出回答。成志明的研究认为,中外合资企业的本质特性在于中外合资双方为实现各自的战略利益目标,克服各方在资源上的相对不足,在各方战略利益目标取得兼容的条件下,寻求资源互补,并进而争取获得协同优势效应而进行的一种过渡性战略安排。我认为这一表达抓住了中外合资企业的本质,由此出发,我们能够从更一般意义上对中外合资企业的建立、经营管理上的成功与失败,特别是合资各方在合资经营过程中的各种心态与行为作出科学合理的解释,中外合资企业的管理实践也充分证明了这一点。例如,近几年来发生许

多中外合资企业的外方在利用合资中方成功地进入中国市场之后,通过种种手段排斥中方,直至将中方赶出合资企业,变双方合资为一方独资的事例。从这些事例中我们可以看到,当初中外双方建立合资企业时在战略利益目标上的兼容是暂时的,中外双方资源互补也是暂时的,外方只不过是将与中方的合资作为其进入中国市场的暂时性或过渡性的战略工具而已。

第三,关于中外合资企业中的基本矛盾与中外合资企业管理的核心。成志明同志的研究认为,“与其他企业形式相比较,(中外合资双方的)控制与反控制是存在于中外合资企业中的特殊矛盾,由于它在中外合资企业中是经常地、普遍地、大量地存在着的,并且对中外合资企业的管理效率与经营成功率有着直接的、决定性的影响,因此,它又是中外合资企业中的基本矛盾。正是由于控制与反控制这一对矛盾的性质以及合资双方文化上的差异和冲突的影响,使得协调成为中外合资企业管理的核心”。长期以来,人们对什么是中外合资企业中的基本矛盾,什么是中外合资企业管理的核心问题是认识不清的。这就导致在中外合资企业纷繁芜杂的矛盾中,抓不住主要的矛盾,提不出相应的有效的解决办法。成志明同志的研究明确了控制与反控制是中外合资企业的基本矛盾,协调是中外合资企业管理的核心,抓住这两点,就能收到纲举目张的效果,使中外合资企业的经营能够比较顺畅地进行。

第四,关于中外合资企业的控制机制与协调机制。有关中外合资企业的控制与协调曾有过不少的研究,但基本上是孤立地研究分析合资双方控制和协调的具体行为。成志明同志则以模型化的方式,将中外合资企业中的控制与协调作为一个系统来加以研究。特别是比较全面清楚地揭示了控制系统与协调系统的运作机制,使我们能够了解和看清各种控制行为、协调行为内部之间的联

系,从而更好地把握合资双方的行为与相互关系。

第五,关于中外合资企业中的四个主要协调关系。在明确了协调是中外合资企业管理的核心之后,从管理实践的角度来看,如何具体地协调合资双方的关系呢?成志明同志根据大量的实证调查分析认为,中外合资双方战略利益目标及资源的协调、组织管理体制协调、利益协调和跨文化协调是四个最主要的协调关系。处理好这四个协调关系,中外合资企业就能够获得企业发展所必需的和谐一致的内部经营环境。成志明同志还对具体的协调内容、协调的方式、方法作了详细的分析,相信对从事中外合资企业管理实践的同志会有较大的启迪与帮助。

综观全书,我认为成志明同志上述有关中外合资企业的研究是比较深入并富有创新意义的,在理论和实践两个方面都作了许多可贵的探索。现在他将上述有关研究内容整理出版,让更多的同志分享他的研究成果,并在此基础上作更进一步的研究,应该说这是一件很有意义的事。

随着世界经济一体化趋势的不断加强和我国加入世界贸易组织,可以预期,中外合资企业将会有更大的发展,而这意味着对中外合资企业管理理论的研究提出了更高、更迫切的要求。中外合资企业的历史严格来说仅仅 20 年,而我们对中外合资企业的研究历史则更短,有关中外合资企业还有许多问题有待进一步深入研究。在成志明同志的研究中有许多问题可能还没有涉及或涉及不多,因此对他来说,在中外合资企业的研究上还有许多事可做,我衷心地希望并期待着他能拿出更多的新的研究成果。

周三多

1999 年 6 月 10 日

前 言

本书是以我的博士学位论文《中外合资企业协调论》为基础,作适当调整、修改后形成的。同时,本书也是我所承担的国家教育部“九五”社科研究项目“跨国公司在华投资经营战略研究”的研究成果之一。

选择“中外合资企业管理中的控制与协调”作为自己的研究课题,直接的、也是最为主要的原因是我对中外合资企业有较多的感性了解和认识。

江苏省及南京市的有关政府部门曾先后举办过多期“外商投资企业中方高级管理人员研修班”,参加的学员有数百人。我有幸被邀请讲授“中外合资企业管理”课程,有机会与许多中外合资企业的中方董事长、总经理及关键业务部门的经理进行过多次直接的讨论和交流;1992年,我应邀赴日本名古屋大学从事题为“日本跨国公司在亚洲的投资”的国际合作研究,直接了解了许多在华投资的日本企业在中日合资企业管理中碰到的问题及投资者的看法;1994年、1995年、1997年和1999年我四

次赴新加坡,给南京大学新加坡 MBA 班学员讲授“中外合资企业管理”课程。这些学员有的在国外有自己的投资(包括在中国),有的在跨国公司的海外子公司任职,他们对国际合资企业(包括中外合资企业)管理有许多切身的体验,在课堂内外,我与他们就此进行了广泛而深入的探讨。

在上述交流中,人们反映最多、最强烈的问题,是合资双方之间的协调问题。许多人说,自己原来在国内企业工作还是比较有成就的,表现出较强的领导管理才能,也正因如此,才被派到合资企业任职。但到了合资企业工作之后,不断地被许多过去没有碰到过的矛盾缠绕着,有许多无形的因素在牵制着自己,而这些矛盾和因素的共同特点是与合资双方有关,很难解决。这些矛盾和因素的存在,使得许多在原来的企业被实践证明是科学的行之有效的管理思想、原则和方法,在合资企业中难以实施或不再有效,合资企业许多显在的优势无法利用和发挥。

此外,许多自己认为在合资企业中干得比较出色、企业也经营得比较成功的人士,在总结成功经验时,大都把合资企业内外部关系尤其是合资双方之间的关系比较协调作为首要的原因;而那些自认为在合资企业中才能没有得到充分发挥、工作难以开展的人士,大都将原因归结为合资双方关系难处、相互控制、协调困难。

这些直接来自于实践的认识使我比较清楚地意识到,中外合资双方之间的协调,在中外合资企业管理中占有极其重要的地位,是影响和决定合资企业经营成败的关键性因素,对其展开研究肯定很有意义。当我把研究的视点集中到中外合资企业的协调上时,下述问题就自然地摆到我面前:协调是管理的要素或职能之一,在任何企业中都存在协调问题。与一般企业比较,中外合资企业的协调具有怎样的特殊性或特殊意义呢?协调在中外合资企业

管理中究竟占有怎样的地位呢?这种地位是怎样产生,又受怎样的因素影响呢?在中外合资企业中,协调在哪些方面、以怎样的方式进行的呢?这促使我从感性认识转向理性思维。

通过大量查阅和分析相关文献,我发现:国内有关中外合资企业管理的研究自进入 80 年代,在火热了较长时间之后,近两年已陷入沉寂(国际上有关国际合资企业的研究在经历了 80 年代和 90 年代前半期较长时间的火热之后,近两年从整体上看,研究也趋于冷淡,这从大量文献发表的时间上即可看出)。这种沉寂既可能是研究达到成熟、完美之后的放松与宁静,也可能是迟迟没有新的突破而形成的无奈和停顿。与此同时,我还发现:国内外有关合资企业的研究几乎涉及了合资企业管理的各个层面,并且在许多具体问题的研究上,取得了很多的成果,某些成果无论在理论价值还是在实践意义上都很重要;控制与协调问题也有研究者涉及过,但只是作为一般性问题对待,既没有给予足够重视,也没有得出有创新意义的特别的结论,与国际合资企业管理研究在个别的具体问题上取得的丰富成果形成强烈反差、并且令人感到费解的是,直到今天,合资企业管理并没有形成全面的系统化的理论,甚至连建立系统化理论的基础是什么都不甚清楚。实践中的人们产生着与前人同样的困惑,走着与他人重复的不知成败与否的道路。

这一切使我深深地感到,要想使自己的研究有所突破,必须寻求新的研究思路和方法。

有关合资企业管理的传统的典型的研究思路和方法是:通过案例调查,着眼于合资企业管理中存在的具体问题,进行孤立的分析,就事论事地得出结论。这种研究思路和方法存在的弊端是明显的:

首先,即使我们对合资企业管理中存在的每一个具体问题都

进行了研究,并且都得出了正确的结论,也不意味着我们能从整体上准确地把握合资企业管理的实质与本质。因为事物的整体性质并不是由构成事物的各个元素的性质单独或简单相加来决定的。传统的研究思路和方法在这一点上犯了“只见树木,不见森林”的错误。

其次,对任何事物特别是复杂事物的分析,都有一个切入点的选择问题。正确的选择原则应该是:从这个切入点出发,必须能够揭示和反映该事物内部影响和决定其产生、发展和变化的基本因素及关系,而在分析路径上,则必须以该事物的本质特性作为起点。很显然,随便选择一个合资企业管理中存在的具体问题作为研究整个合资企业管理的切入点,是难以符合上述要求的。

第三,经验是理论的来源之一,但经验本身不是理论。因为具体经验是在特定的环境条件下针对特定的事物产生的,其正确性是相对的;而理论则是对同类事物在一般条件下所具有的共同性质的集中概括或判断。因此,案例研究虽然在合资企业管理研究中十分重要,其结论也是形成合资企业管理理论的来源之一,但只有经过合理的抽象和再加工,才能上升发展成为理论。有关合资企业管理的传统研究,一方面过于偏重实证性的案例分析,忽视规范分析;另一方面对案例分析的结论又缺少进一步的加工和发展并使之上升为理论,而仅仅停留于原始状态,只能起到所谓启发性作用。

以上三个方面也正是为什么迄今为止有关合资企业管理的研究未能发展出系统化理论的原因。

针对传统研究思路和方法的不足,我寻求形成自己的研究思路和方法。但是,在这一过程中,我面临着理论运用上的困惑,这主要表现在两个方面:

一是就一般企业理论而言,人们在研究企业内部的诸关系如投资者、经营者、劳动者三者之间的关系时,是将投资者与经营者作为相互对立的主体看待,无论投资者还是经营者,都是单一的主体,即在投资者中或在经营者之中,都不存在利益与目标上的一致,也不存在一部分投资者与一部分经营者结成利益共同体、另一部分投资者与另一部分经营者结成利益共同体,而两个利益共同体之间还存在利益上的冲突并且会直接影响到企业管理的效率与经营的成功的情况。在这种情况下,投资者、经营者(主要还是这两者)之间的关系是比较简单的或单一的;中外合资企业的情况恰好与此相反:不仅投资者是由不同的利益主体构成,而且,不同利益主体的投资者为了自身的利益,还直接向合资企业委派代表自己利益的经营者,从而不仅使经营者也处于分裂之中,同时,相同利益的投资者与经营者还结合成一个上下一体化的关系实体,两个关系实体之间有着激烈的对抗。

因此,一般企业理论无法直接运用于分析中外合资企业的内部关系。

二是从投资方式上讲,合资企业是国际企业对外直接投资的方式之一,国际直接投资理论应该能够运用于分析合资企业管理。但是,现有的国际直接投资理论一般只解释国际直接投资为什么会发生,什么条件下应该选择独资方式,什么条件下应该选择合资方式,很少涉及合资企业内部的关系。

事实上,理论运用上的困难恰恰从另外一个角度表明,中外合资企业作为一种特殊的企业组织形式,没有现成的理论可以分析解释其内部关系,我们必须创造出一个新的理论才能满足需要。换言之,理论上的空白正呼唤着新理论的诞生,而这一切又都是以研究思路和方法的创新为前提的。

那么怎样形成新的研究思路和方法呢?毛泽东同志的《矛盾论》给我提供了思维的方法论。毛泽东在《矛盾论》这篇光辉著作中指出:对于物质的每一种形式,必须注意它和其他各种运动形式的共同点。但是,尤其重要的是,成为我们认识事物的基础的东西,则是必须注意它的特殊点,就是说,注意它和其他运动形式的质的区别。只有注意了这一点,才有可能区别事物。任何运动形式,其内部都包含着本身特殊的矛盾。这种特殊的矛盾,就构成了一事物区别于他事物的特殊的本质。^①

根据上述思维方法论,针对传统研究思路和方法的不足,我形成了如下的研究思路和方法,这就是:从中外合资企业的本质特性出发,从分析中外合资企业管理中的基本矛盾(也就是毛泽东所说的特殊矛盾)——中外合资双方的控制与反控制入手,揭示中外合资企业管理的核心是协调,通过对控制机制、协调机制和中外合资企业中的主要协调关系的分析,来构建中外合资企业管理的理论框架。根据以上研究思路和方法,通过研究,我得出以下研究结论:

第一,中外合资企业的本质特性在于,它是中外合资各方为实现各自的战略利益目标、克服各方在资源上的相对不足(相对于特定的目标、成本、时间),在各方战略利益目标取得兼容的条件下,寻求资源互补,并进而争取获得协同优势效应而进行的一种过渡性的战略安排。这种过渡性从直接的方面来看,是由合资各方在资源上的相互需求的有限性和动态性变化决定的(合资各方在资源上的相互需求只在特定的一段时间和特定的内容上存在,随着内外部环境的变化和相互学习,合资各方在资源上的相互需求依

^① 《毛泽东著作选读》上册,人民出版社,1986年8月第一版。

赖性会逐步减弱,直至消失);而从最根本的方面来看,这种过渡性是由合资各方在战略利益目标上保持一致或兼容的有限性(只能在有限的一段时间内和有限的内容上保持一致或兼容)所决定的。

过渡性的战略安排决定了合资各方对待合资伙伴及合资企业的基本态度,可以从根本上解释合资各方之间关系的演变及由此导致的合资企业发展过程中的不稳定性。

第二,作为一种特殊的企业组织形式,中外合资企业在组织上的特点体现为:中外合资各方在承担有限责任的同时,既要合资,又要合营。

中外合资企业的本质特性与组织上的特点决定了它在管理上的下述特点,这就是:(1)利益主体与利益目标的多元化;(2)母公司多元化;(3)文化多元化。

多元化的利益主体与利益目标、多元化的母公司这两个特点,使得中外合资各方出自于利益需要进行的控制与反控制(控制企业的资源,在企业的发展与业务决策中拥有主导权)成为中外合资企业中的基本矛盾,无时不在,无处不有;而多元化的文化所形成的跨文化冲突,则进一步加深和拓展了合资双方之间控制与反控制的矛盾。与此相对应,在中外合资企业管理中,协调的范围和内容大大增加了,重要性空前提高了,除了一般企业共有的企业资源配置上的协调之外,更重要的是还有中外合资各方合作关系的协调,而后者是影响和决定中外合资企业能否建立和经营能否成功的首要因素。因此,在中外合资企业中,协调已不再仅仅是作为一项普通的管理要素或管理职能存在,而是成为整个管理的核心。

第三,中外合资企业中的控制不是一种个别的、孤立的行为,而是一种系统化的行为,有一套完整的控制机制;与此相对应,中外合资企业中的协调,也不是着眼于个别地、孤立地处理中外双方

之间的矛盾,而是通过一个完整的协调机制进行的系统性协调。

第四,从实践来看,中外合资企业中的主要协调关系有四个,即:(1)中外合资双方战略利益目标及战略资源的协调;(2)中外合资企业组织管理体制的协调;(3)中外合资双方的利益协调;(4)中外合资企业的跨文化协调。

第五,中外合资企业的控制与协调的主体从严格意义上讲应该包括四个,即:中方母公司以及双方在合资企业中的代理人,中国政府与外方国家政府。不过,由于中外合资企业是中国的法人,因此,外方国家政府在协调的影响力方面是十分有限的,因此可以不予考虑。

本书在研究上的创新主要体现在以下几个方面:

第一,提出了中外合资企业的本质特性在于它是中外合资各方为实现各自的战略利益目标,克服各方在资源上的相对不足,在各方战略利益目标取得兼容的条件下,寻求资源互补,并进而争取获得协同优势效应而进行的一种过渡性战略安排的观点。

这一有关中外合资企业本质特性的表述回答了以下几个关键性的或根本性的问题:

(1)中外各方为什么要组建合资企业(实现各自的战略利益目标,克服各方在资源上的相对不足);

(2)怎样才能建立合资企业,即建立合资企业的条件是什么(战略利益目标兼容与战略资源互补);

(3)合资企业的优势是什么(协同效应);

(4)合资企业稳定性差、失败率高的原因(主要原因在于合资各方在战略利益目标上的兼容与战略资源上的互补具有过渡性或相对性的特点)。

传统观念认为,中外合资企业的本质特性是共同投资、共同经营、共负盈亏,这并没有能揭示中外合资企业的本质,只是一种表面性的描述。

毫无疑问,对中外合资企业本质特性的准确把握,是我们正确分析研究中外合资企业其他问题的前提。

第二,关于中外合资各方出自于利益需要进行的控制与反控制是中外合资企业中的基本矛盾,协调是中外合资企业管理的核心的观点。

在以往有关中外合资企业的研究中,对什么是中外合资企业中的基本矛盾,什么是中外合资企业管理的核心,是缺乏研究的;而对控制、协调的研究,也仅仅只是作为一般的、个别的矛盾来进行的。这就使得中外合资企业管理始终抓不住一根主线,目标不明确、重点不突出,难以系统地解决管理上的冲突与低效率的问题。

本书的研究认为,与其他企业形式相比较,控制与反控制是存在于中外合资企业中的特殊矛盾,由于它在中外合资企业中是经常地、普遍地、大量地存在着的,并且对中外合资企业的管理效率与经营成功率有着直接的、决定性的影响,因此,它又是中外合资企业中的基本矛盾。正是由于控制与反控制这一对矛盾的性质以及合资双方文化上的差异和冲突的影响,使得协调成为中外合资企业管理的核心,而不再仅仅是一项普通的管理职能或要素。

很显然,明确控制与反控制是中外合资企业的基本矛盾,紧紧抓住协调这个核心,就能收到纲举目张的效果,使中外合资企业的经营能够比较顺畅地进行。

第三,关于中外合资企业控制机制、协调机制的分析。

对中外合资企业中的控制与协调,过去曾有人进行过研究,但

无论是对控制还是对协调,都只将其视为一种个别的、孤立的行
为,而没有能深入到控制、协调的内部,进行更深入的分析。

本书的研究认为,中外合资企业中的控制不是一种个别的、孤
立的行为,而是一种系统化的行为,在中外合资企业中,事实上存
在着一套完备的控制机制;同样,中外合资企业中的协调,不是着
眼于个别地、孤立地处理中外双方之间的矛盾,而是通过一个完整
的协调机制来进行系统性协调。根据这一认识,本书从控制\协
调的战略思想、控制\协调力的构成因素及相互关系、控制\协调
的方式与结构、控制\协调的结果等方面,对控制机制与协调机制
进行了全面剖析,大大深化了人们对中外合资企业中的控制与协
调的认识。

本书中若干概念的界定:

(1)中外合资企业。作为本书研究对象的中外合资企业,是专
指有限责任公司型的中外合资企业,这种类型的中外合资企业是
中外合资企业的主体。股份有限公司型的中外合资企业在实践
中尚处于小规模试验阶段,不是本书要研究的对象。

(2)中外合资企业的控制与协调。就一般意义的管理而言,控
制与协调两者之间的含义是相近或相同的,都是指企业使实践活
动符合计划的要求。但在本书中,我们所讲的中外合资企业的控
制,是指合资各方出于自我利益的考虑而对企业的各项活动施加
影响的行为;而中外合资企业的协调则是指当合资各方的上述控
制行为有碍于合资企业的顺利建立和健康发展,或者有损于合
资各方的利益公平,或者有损于国家及社会的利益时,所进行的干
预与纠正行为。