

中外企业合资十大败局分析
ZHONGWAIQIYEHZISHIDABAIJUFENXI

合资留给了 我们什么？

From the joint-venture
what do we derive

李规正 段福德 著



中国社会科学出版社

中外企业合资十大败局分析
ZHONGWAIQIYEHEZISHIDABAIJUFENXI

合资留给了 我们什么？

From the joint-venture
what do we derive

李规正 段福德 著



中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

合资留给了我们什么?: 中外企业合资十大败局分析 /
段福德等著. —北京: 中国社会科学出版社, 2005.3
ISBN 7-5004-4958-5

I. 合… II. 段… III. 中外合资经营—合资企业—
企业管理—案例—分析 IV. F279.244.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 017852 号

特约编辑 安新文
策划编辑 陈彪
责任校对 杨翠英
封面设计 河东河西工作室
版式设计 王炳图

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010—84029450 (邮购)

010—64031534 (总编室)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 广增装订厂

版 次 2005 年 3 月第 1 版

印 次 2005 年 3 月第 1 次印刷

开 本 880×1230 毫米 1/32

印 张 10.375

插 页 2

字 数 259 千字

定 价 25.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

序 言

2004年3月30日，中国名牌战略推进委员会公告了新一批共48类“中国名牌”产品评选范围，中外合资企业乐凯不在其内！此事引起了媒体的极大关注，关于合资的话题再一次被引出，央视二台专门为此开辟栏目对中国合资企业的命运进行了再一次的探讨。

这里我们用“再一次”一词，是因为“合资”曾经是我们这个时代一度最响亮的词！自20世纪80年代中期到90年代末，只要去查阅一下当时的各大经济类媒体，或是到网上用搜索引擎搜索一下“合资”这个关键词，关于“合资”的各类报道和分析文章多如牛毛，真可以用“海量”这个词来形容。

遥想当年合资之风如此隆盛，是因为双方都对未来的合资获利有着巨大的预期。从外国来说，中国无疑是一个待开垦的处女地，尽管风险巨大但获利的可能也很大。抢占滩头，瓜分市场，是外资企业梦寐以求之事。对于中国来说，合资增多了，就意味着国家或地区的环境变好了，改革开放的效果就体现出来了，因此，合资的速度和规模从某种意义上标志着国家改革开放前进的步伐；对于国内企业来说，只要沾上合资，企业无论是从资金上、技术上、管理上似乎都有一个大的飞跃，企业的发展前途就一下子有了极大的扩展空间；从消费者来说，只要有了合资这一概念，那就意味着产品的档次、质量和服务都一下子上了层次，买着放心，用着舒心。

2 合资留给了我们什么？

然而越具期望过高，在后来的实践过程中获取的失望就越大。合资的过程自缤纷的激情中开始，在灰色坚硬的现实里展开，场景不同，主体各异，心态迥然有别，合资的样式也就多种多样。

总体来说，由于政治的、经济的、文化的和企业自身的特殊情况，这一过程非常清晰表现为从“合作”到“合资”再到“独资”三个环节两个阶段的过程。

从“合作”到“合资”的阶段，是国内对于外商进入政策有较大松动的阶段，也是外商开始大举进入的阶段，同时也是从开始充满期待的甜蜜阶段，步入到双方摩擦加大的痛苦阶段。这个阶段尽管有着诸多的困难，但大家都对未来充满美好的期待，意气风发下，诸多困难都被踩在了脚下。剪彩和鞭炮声从南向北，从东向西，蔓延到外资认为可以盈利的每个角落。

而从“合资”到“独资”这一阶段，则是改革开放进一步深入，外资投资环境进一步好转，各种限制越来越少，市场经济逐步确立的阶段，因而也是众多的合资企业“离婚”、“分家”过“快乐单身”的阶段。在这个阶段，外资深刻地品尝到了不同文化，尤其是不同企业文化下管理的诸多困难；在这个阶段，中国企业一个又一个优秀的品牌或快或慢地淹没在外国强势品牌大海之中，国内原来知名的企业得到了钱或技术（且不说技术先进不先进），丢掉了自己的渠道和品牌，最终当分手既成事实时，忽然发现自己已经什么都没有了。

“结婚”总是充满着丰富想像的甜蜜，“离婚”则填满了失落失望的痛苦。从合资到独资的这一质的变化，演出了一幕幕中外企业合资的大败局。无论是外资或是国内企业，缤纷的梦想都被灰色的现实击打得粉碎，曾是合作演出的舞台也早已在雨打风吹下淹没在杂草丛中，留下的是对昔日繁荣的无尽回忆和经历者长一声短一声凭吊似的慨叹。

也正是从这个意义上说，当乐凯与柯达合资谈了10年，乐凯始终不放弃“乐凯品牌”，乐凯彩卷也因此成为国人心目中“民族品牌”的一面大旗，而就在这一谈判终成正果、“乐凯品牌”得以保留之际，乐凯彩卷失去了中国名牌的光环。这一事件在业内外和消费者中引发了争议，就不足为怪了。

幸福的婚姻是相似的，不幸的婚姻各有各的不幸。回首那一串串的合资败局，我们发现，尽管导致合资失败的具体的、直接的原因是不同的，但根本的原因却是相似的。

可曾记得当时国内普遍把前来中国投资的企业称作“大鳄”？可否忘记入世前后“狼来了”的哭号声到处回荡？是否留意那些把原本是纯粹经济领域的问题上升到民族利益高度而争论得面红耳赤的激情议论？是否看到外国的媒体对于中国的描述多用“无序”、“陷阱”等字眼来描述？基于文化传统、意识形态差异较大，管理理念迥异和利益当头的期待心理，以致双方相互沟通不顺畅而导致的深深的不信任，使得当时几乎所有的合作和合资都遇到了诸多现在不会遇到的观念和沟通上的障碍，加大了合资成功的难度。从结局上，中国诸多合资企业，当外资开始自己的独资之路，自己丧失了品牌和渠道，只剩下钱和过时的技术，甚至连钱也没有了时，让多少人去反思那曾经热闹如今却悲凉得不堪回首的历史！

由于工作的关系，我们一直收集着企业合资这方面的信息，翻阅大大小小的合资成功，尤其是合资失败的资料，强烈地感受到我们跌跌撞撞走过从合作经由合资再到独资的过程的诸多迷惘和酸涩。成功的案例的成功故事仍然要演下去，而合资失败的案例则成了历史的“定格”，固化了那一段历史的诸多世相和心态。因此，就非常希望通过遴选合资失败的典型案例，回放那段历史，让后来者有所启迪，寄望未来走得更好。

要想更好地欣赏一幅油画，就要与这幅画保持合适的距离。

同样，要想更清晰，更客观地去回看企业合资败局的方方面面，就得让时间冲刷去情绪化的东西，让曾有的激情消退，让理性之光更加明亮。所以，我们收集好资料之后，陈放案头达两年之久，不仅是为了作者更好地审视企业合资现象之后的本质，梳理杂乱之中的规律，而且也是为了读者朋友得以站在今天的历史台阶，回望前期创业者所付出的艰辛，感悟独特的中外企业的合资历史，总结出自己的结论。

在此要非常感谢安新文编辑，她认真细致地编辑稿子，耐心地核对所有疑惑之处，保证了本书的质量；更要感谢中国社会科学出版社的陈彪先生，是他热诚关心和悉心指导，使该书得以顺利付梓。

书中引用了一些媒体记者的报道和业界朋友的一些思考，无法一一送达谢意，在此一并表示感谢！

作 者
2004 年 12 月

目 录

◆序言..... (1)

◆乐百氏失身达能..... (1)

效益大幅下降、“四龙一凤”出局、“乐百氏”健康快车旋风盖果奶遭遇灭顶之灾、娃哈哈要将乐百氏纳于麾下的传言四起……一记重拳，再一记重拳，又一记重拳，接踵而至的打击，让身为中国饮料工业十强企业之一的乐百氏从昔日辉煌陷入今日的困境，而从辉煌到困顿的转折点是因为与达能合资。那么，是什么让乐百氏选择与达能合资？又是什么让达能与乐百氏创始人分道扬镳？乐百氏“四龙一凤”出局留给我们什么样的思考？追寻往日的历史，发掘激起千层浪的那一“石”，探究现象背后的原因，无论对于乐百氏自身或是对于同行者或是对于后来者，无疑都是有益的。

◆四川百事与百事（中国）同根相煎..... (43)

四川百事与百事（中国）同气相连，同根共生，本应配合有机，运转有序，想不到小矛盾演变成大矛盾，最后闹成了仇人似的，跑到了瑞典的斯德哥尔摩商会仲裁院提出仲裁。业内唏嘘，媒体激动，专家评说，当事者皆言“忍无可忍”，一时热闹纷纷。

◆借着中意卖牌子的伊莱克斯…………… (75)

伊莱克斯有意于“雪花”，不幸被惠而浦抢了亲，挑了个“中意”，婚后日子难过，结果非常的不中意。抢了人家亲的惠而浦日子也并没有自己当初想的那么如意，结果实在过不下去了，休了“雪花”回故土；伊莱克斯连遭两次败仗，禁不住心灰意冷，顿想步惠而浦的后尘挂冠而去，不料想请来帮助打点回乡的中国人士刘小明独辟蹊径，来了一个走中国特色的伊莱克斯之路，书写了“挂羊头卖狗肉”的伊莱克斯版。

◆朗讯变心 上海邮通被逼“自卖”…………… (111)

正当上海朗讯科技通信设备有限公司迅猛地向前发展时，却因合资方朗讯要“收摊子回家”而突然停跑，且不得不插草自卖。虽然合资的另一方上海邮通痛彻心扉、呼天抢地、再三求告，但终因合作伙伴恩断情绝，而自己又无发言权，最终，只能被逼在“自卖”约上签字画押。回看双方走过的合作过程，揭开朗讯变心的谜底，真切领悟跨国公司在自己发展的危难之际抽身自救的韬略、感悟一家企业在面对诸多变化时如何更新观念适时而变的艺术，探讨一家企业合资失败多样性，确实让我们唏嘘再三。

◆美加净和中华牙膏要回娘家…………… (141)

“美加净”牙膏和“中华”牙膏走出娘家，嫁给了联合利华这个洋主子。然而，这个走出自己家门时的“青枝绿叶”，到婆家时则变成了“黄皮寡瘦”，着实让娘家人——上海牙膏厂心疼异常。出巨资先期收回了“美加净”；紧接着上海牙膏厂宣称，但等合同期一到

期，即收回“中华”。联合利华对她们怎么了，使二者始嫁终悔，让娘家花高价赎身回家呢？

◆水仙在惠而浦怀中蒸发…………… (175)

水仙，合资之前发展很快，在中国洗衣机市场上处于领头羊地位，然而与惠而浦就那么一合资，形势急转直下，无论采取“卖儿卖女”——让出自己股权的方式，或是几乎是以自残的方式——尽可能压缩能够压缩的开支、剥离工作人员、变卖家属院，终也是无力回天，“光荣”地成为了中国第一家退市的公司。回看水仙由盛到衰的过程，反思惠而浦从先期的莽撞急躁到后期的沉稳老练，留给他们的是伤痛的回忆，给我们留下的是诸多的慨叹！

◆FM365 何以成为鸡肋 …………… (199)

FM365，也叫调频 365，是联想的一个网站。因为当时上网的人很少，而且不知道如何上网。正是从这一角度出发，联想给自己的网站起了个这样奇怪的名字，它原本意思是：让网民 365 天上网，就像打开调频收音机一样方便。然而，就是这个奇怪的网站，却充当了中国 IT 业第一品牌、我国个人电脑制造业的老大联想与全球最大的互联网在线服务商的 AOL 结为连理的红娘，上演了一出始终让外人兴味盎然却又无法真切看懂的如闹剧一般的戏。

◆荣事达与美泰克欲离还休…………… (231)

“中国家电业第一位洋总裁”劳伦斯的悄然离职，使陈荣珍这位荣事达开山之祖去而复来，而合肥晚报社

总编辑仇旭东自己都觉得“很突然”地走马上任，让陈荣珍来而又去……对于荣事达来说，这不仅是陈荣珍时代的结束，同时也意味着美泰克和荣事达之间持续了5年的“婚姻”向终结走去。留给陈荣珍和美泰克共同的感受：无奈！

◆欲罢还休的标致…………… (265)

法国 PSA 公司是世界第六大汽车公司，业绩显赫，然而在中国它走得一点儿都不“标致”。其下的标致汽车公司主演的“一个法郎转让股权”的伤心故事，在2002年被媒体不断提起，为业内人士所津津乐道。这倒并不是因为这件事有多少离奇曲折，也不是因为它有多么重要的意义，而仅只是因为败走广州之后，标致借着PSA提升与东风汽车合作层次的机会，再一次走上与中国汽车行业合资之路。然而历史终归是历史，卷土重来的标致，以更大的气魄，欲借“东风”而找回失去的时间，但这容易吗？

◆熊猫浪奇告别宝洁…………… (293)

20世纪80年代，宝洁是张着大口来的，将熊猫、浪奇等生生吞下，成功地登陆中国。当中国对外越来越开放、对外资政策越来越宽时，宝洁本土化成功，长成了可以在中国经风压浪的大企业之时，把自己曾经吞下的中国企业尽数吐出，开始了独立行动。而这些因被吞下而遮掩了自己当初光芒的企业，如今已从当初的“出水芙蓉”，因为“收藏”而变成了“落水残荷”，不得不重新做起。在这个吞下又吐出的过程中，留下了许许多多悲壮又无奈的故事。

乐百氏失身达能

效益大幅下降、“四龙一凤”出局、“乐百氏”健康快车旋风盖果奶遭遇灭顶之灾、娃哈哈要将乐百氏纳于麾下的传言四起……一记重拳，再一记重拳，又一记重拳，接踵而至的打击，让身为中国饮料工业十强企业之一的乐百氏从昔日辉煌陷入今日的困境，而从辉煌到困顿的转折点是因为与达能合资。那么，是什么让乐百氏选择与达能合资？又是什么让达能与乐百氏创始人分道扬镳？乐百氏“四龙一凤”出局留给我们什么样的思考？追寻往日的历史，发掘激起千层浪的那一“石”，探究现象背后的原因，无论对于乐百氏自身或是对于同行者或是对于后来者，无疑都是有益的。

效益大幅下降、“四龙一凤”出局、“乐百氏”健康快车旋风盖果奶遭遇灭顶之灾、娃哈哈要将乐百氏纳于麾下的传言四起……一记重拳，再一记重拳，又一记重拳，接踵而至的打击，让身为中国饮料工业十强企业之一的乐百氏从昔日辉煌陷入今日的困境。乐百氏从辉煌到困顿，虽然非一朝一夕之事，但它的转折点却是因为与达能合资。

是什么让乐百氏选择与达能合资？又是什么让达能与乐百氏创始人分道扬镳？乐百氏“四龙一凤”出局留给我们什么样的思考？

追寻往日的历史，发掘激起千层浪的那一“石”，探究现象背后的原因，无论对于乐百氏自身或是对于同行或是对于后来者，无疑都是应该和有益的。

依托营销传播崛起

1989年，那是不平凡的一年。国际上东欧剧变，苏联解体，社会主义阵营大坍塌；国内国民经济结构矛盾加剧，社会供求总量失衡，政治上出现风波——中国正处在下一步如何走的徘徊之中。乡镇企业经过1978年到1988年十年的发展，迎来了第一次发展高潮，然而也出现了一系列的问题，紧接着的三年治理整顿，控制乡镇企业贷款，压缩了基建规模，一批企业被关、停、并、转，乡镇企业发展陷入低潮。

然而，就是在这个第一次高潮将落未落之际，时年28岁的

何伯权和杨杰强、王广、李宝磊、彭艳芬一道，怀揣着中山市小榄镇政府 95 万元的启动资金，开始了自己的创业之途。他们将方向定在保健品上，开发适合儿童饮用的奶制品。由于何伯权早期曾为广州乐百氏公司加工过乐百氏口服液，对“乐百氏”名称情有独钟，成立新公司时，就租用了广州乐百氏公司的商标——“乐百氏”，组建了中山乐百氏保健品有限公司。

随着经济的发展，人们的生活水平有所提高，提升生活质量，关注身心保健，渐渐成社会生活的新时尚。这就是各种各样保健品层出不穷，各领风骚的根本原因。

卖奶能赚钱？在那个年代，很多人是有怀疑的。

卖水能赚钱吗？几乎没有人相信！

然而，乐百氏就是在这些一般人看来不可能的事业上，靠卖水和卖奶将一个乡镇小企业做成了一个全国饮料十强之一的企业。

探索乐百氏的创业过程，它之所以能够迅速依靠自己的力量崛起，大的方面得益于邓小平南巡讲话后的政策环境和经济发展的大背景；中的方面，得益于公司体制、管理和运作的逐渐成熟；小的方面，得益于公司在面对每一次大的决策时，没有犯致命的错误。但对于乐百氏来说，最具特色的是它对于媒体功能的高超运用艺术，这是推动乐百氏从小到大，从弱到强的极为重要的因素。回顾一下这些已经进入哈佛大学管理案例集中的经典案例，不仅有益于我们对乐百氏的理解，也有助于弄清它为什么最终发展停滞不前、陷入困境的根源。

1989 年，准备创办企业时，何伯权花钱租用“乐百氏”商标十年。至今我们无法确切知道为拿到“乐百氏”商标在乳酸奶类十年的使用权，何伯权们具体付出了什么样的代价。但这种做法在当时那个品牌意识尚不“流行”的年头，是难以为常人所理解的，更罕有人去真的这样做。不要说在 1989 年乡镇企业开始

整顿之际，一个资金并不宽裕的初创公司不大可能这样做，就是在非常重视品牌的今天，究竟能有多少捉襟见肘的小企业愿去干这等“傻事”？中国的文字如此丰富，为什么不能自己信手拈来一个，而要去花钱租用商标呢？何伯权们最终没有去信手拈来，也没有请任何人挖空心思去起一个，而是很执著地去找一个好的品牌，即使“乐百氏”当时还不是全国闻名，即使需要去借。

产品生产出来了，可是区区几十万元家底的企业，没有办法去大张旗鼓搞营销。然而，这并不等于就不去推销，让客户自己走进门来。他们就因陋就简，三手齐下搞自己的营销。

一手是在产品包装设计上来点小创新。当时全国的乳酸奶产品都是圆瓶包装时，他们就为自己的第一批产品做成方瓶的。这样做是为了突出他们的产品与其他产品的差别。

另一手是瓶标设计虽简单但也煞费苦心。当时有很多产品都用绿色，并且有杂七杂八的颜色，而他们用单色——红色。这一设计，拿专业的眼光来看，水准自然是很低的，但放在 20 世纪 80 年代那样的历史背景下，仍然是比较有特色，比较有现代感的。

再一手是用写春联的红纸去写标语：“热烈祝贺乐百氏投放市场”。这并不是故意标新立异、故弄玄虚，而实在是没有印海报的钱！后来经济稍好转后，就用海报，仍然把品牌特别突出出来：整张海报画只有一个大的乐百氏商标，然后把产品功能用小字写在上面，突出一个产品的形象。

作为乡镇小企业，乐百氏从一开始，就有着大家风范，不同于一般的乡镇企业。从思路，将树立品牌放在重要的战略位置上，非常注重营销传播投资。这在今天当然不算什么，几乎是常识，而对于改革开放后才发展起来的乡镇企业来说，无疑是具有超前意识的。即使在今天，对于国内大多中小企业，营销传播投资往往会面临各种各样的问题，诸如资金短缺，营销传播投资是

不是物有所值等。早几年，许多企业家在看到营销传播尤其是广告的投资效应后，曾一下子由无动于衷“进步”为极度疯狂，一旦受挫，便陷入迷茫和颓废之中。而在乐百氏，管理层不仅觉悟得早，而且持之以恒。

树立品牌，在那个时候，无非是两个方向：质量和宣传。乐百氏在抓好质量的同时，充分运用了媒体的力量。而这一点，可以毫不夸张地说，它将媒体的作用发挥到了极致。

在1989年不到半年的时间，何伯权们从写红纸、贴海报到利用广播，实现三级跳，而到第二年，就花3万元请了当时很有名气的本土公司——广州白马广告公司，用录像带拍了第一部电视广告片，同时请记者在报纸上做一些小块儿的报道。1990年7月，他们动用一万多元钱的预算在羊城晚报做了一个半版的广告。对于此时的乐百氏公司来说，这个投入是非常大的。但他们没有丝毫的犹豫，他们认为值！

2000年4月，乐百氏五人领导班子中的营销总经理杨杰强先生接受记者采访时，对于十年来的媒体经验是这样总结的：“第一，在广告投入的整个过程中，就长期效应来看，我们越投入，品牌效应就越好，知名度越高，市场就越大，结果回报也就越好。第二，我们认为假如有能力的话，晚投不如早投。对于品牌来讲，只要你的生产、品质、网络都跟得上，你投的越多，你的品牌积累效应就越雄厚。况且广告成本不断提高，如果你投入越早，意味着投资成本越少而回报更大。”乐百氏这样做，发展起来了；而生产同类产品的娃哈哈也是这样做的，花钱更大方，更持久，结果最终超过了乐百氏。

我们可以把杨杰强先生这段话，看作乐百氏十年来关于营销传播的一个总策略思想。如果我们用专业的词句来阐述，可以称之为：积极的营销传播投资策略。

初尝到品牌效应的甜果之后，何伯权五人班子展开了一个又