



国际贸易经典译丛·简明系列

THE SHORT COURSE IN INTERNATIONAL TRADE SERIES

艾伦·S·格特曼(Alan S. Gutterman) / 著
李克宁 张 放 / 译

国际合资企业的 建立与管理 (第三版)

A Short Course in

国际贸易经典译丛·简明系列

国际合资企业的 建立与管理

(第三版)

艾伦·S·格特曼(Alan S. Gutterman) / 著
李克宁 张 放 / 译

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

国际合资企业的建立与管理: 第3版/格特曼著; 李克宁, 张放译. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 2

(国际贸易经典译丛·简明系列)

ISBN 978-7-300-15169-4

I. ①国… II. ①格… ②李… ③张… III. ①合资企业—企业管理—研究 IV. ①F276. 43

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 027408 号

国际贸易经典译丛·简明系列

国际合资企业的建立与管理 (第三版)

艾伦·S·格特曼 著

李克宁 张 放 译

Guoji Hezi Qiye de Jianli yu Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

版 次 2012 年 4 月第 1 版

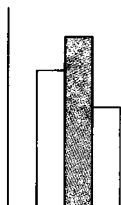
印 张 13 插页 1

印 次 2012 年 4 月第 1 次印刷

字 数 239 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



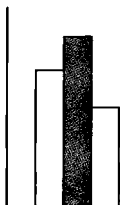
目 录

第 1 章 国际合资企业概述	1
合资企业的一般法律特征	2
合资企业的功能类型	3
合资企业的优势与劣势	4
典型合资企业的基本组织要素	8
设立合资企业的工作事项检查表	10
进入国外市场的其他合营方式	11
第 2 章 合资经营所涉及的法规问题	14
企业法	14
商法	15
产权	18
投资、金融和证券法	19
反垄断与竞争法	19
劳动、移民、健康及环境法	20
消费者保护法	20
争议的解决	21
税法	21
第 3 章 市场分析	23
社会与政治因素	23
国家分析	24

第4章 合资企业相关各方的角色	29
外国合营方	29
当地合营方	32
当地管制者	34
专业顾问	35
其他商业伙伴	37
第5章 对合资经营方的选择	39
寻找潜在的合营方	39
尽职调查	40
对潜在合营方进行评价	44
最后几个问题	46
第6章 影响合资企业成败的因素	47
预先计划不周	47
未预料到的财务困境	48
管理问题	48
一些战略问题	49
对合资企业形式的选择不当	50
不适当的绩效度量指标	50
人员问题	51
目标冲突	51
价值观的分歧	52
合营方实际出资与预期的差别	52
一方遭遇财务困境	53
当地商务与法规条件	53
政治因素	54
第7章 保密协议	55
合约样本: 保密协议	56
第8章 合资企业法律实体的选择	62
选择何种实体: 对主要决定因素的比较	63
合伙企业	64
公司与公众公司	67
有限责任公司	70
选择企业主体时的考虑因素	72
第9章 建立合资企业的谈判	74
合资企业的关键条件	74

意向书或谅解备忘录	75
谈判中需要考虑的因素	77
合约样本：建立合资企业的谅解备忘录	79
第 10 章 为合资企业制定商业计划书	89
制定一份有价值的商业计划书	89
活动领域	91
产品与市场	93
地域范围	95
经营活动	96
附加条款	98
第 11 章 获得政府的批准	99
国外投资法规	99
反垄断法及竞争法	104
对技术转让的法规管制	105
出口控制	106
海关法	106
第 12 章 合资企业的融资与保险	107
各合营方的出资	107
外部融资来源	108
商业银行贷款	109
第 13 章 合资企业的设立	114
设立过程的管理	114
合资合同	115
政府审批	120
附加协议与文件	120
现金出资	121
成立文件	121
成立后事宜	123
第 14 章 合资企业的管理与控制	124
分配控制权时应当考虑的因素	124
“股权对半”型合资企业中控制权的分配	127
“非股权对半”型合资企业中控制权的分配	128
常务董事会的规模与构成	128
对董事会的控制	130
董事会控制权的转移	131

对高级管理人员的选择	131
需要双方一致批准的事项	132
投票权转移的合同规定举例	132
对少数股权合营方的保护性条款	133
第 15 章 合资企业的运作	135
职能活动	135
运作活动	138
人力资源	138
会计事务与财务报告	139
合约	141
合同条款样例: 专业服务	142
合同条款样例: 服务费用	143
合同条款样例: 研发计划	144
合同条款样例: 技术帮助	145
第 16 章 危机管理: 争议的解决	147
争议解决机制	147
调解程序	149
仲裁程序	150
合同条款样例: 争议解决程序	153
合同条款样例: 收购选择	157
第 17 章 合资企业的终止	159
对所有权转让的限制	160
终止日期之前退出合资企业	160
合资企业的终止	164
企业终止后需要考虑的问题	165
第 18 章 合资经营合同	167
合同样例: 合资经营合同	167
词汇表	192
参考文献	198



国际合资企业概述

建立国际合资企业是否为最佳战略？

近年来，跨国经营已经成为企业界总体经营战略的一个重要组成部分。对任何成长中企业，不论其雇员、产量及收入多少，开始介入国外市场都已成为其成长过程中一个自然的里程碑。每个外国市场都提供了独特的机会与风险，很多企业为进入新的市场，自然都会与一家或多家合作方建立战略合作关系。

一种最为常见的战略合作关系便是建立和经营合资企业（joint venture）。一家合资企业以单独的企业主体形式（如公司、有限责任公司或合伙企业）而存在，以便使两方或多方通过合作而共同从事特定的经营活动。通过采取独立企业的形式，各合营方可以对企业仅承担有限的责任，还可能享受到受资国政府对利用合资企业形式向国外市场销售产品和提供服务的企业提供的优惠待遇。

建立合资企业只是企业利用特定商业机会的多种合作方式之一。理解这种企业形式相对于企业经营目标的优势和劣势是十分重要的。例如，假设一家制造业厂商要进入某一新的国外市场。为了向该市场销售产品，该制造商可以利用多种合约关系，诸如与当地合作方签订生产许可或分销协议。这类策略的优势在于，它限制了合作双方的一体化程度，使对方只是得到一定的补偿或报酬而不是分享利润，而且这种合作关系通常无须提前很长时间通知对方便可予以

国际合资企业的建立与管理（第三版）

终止。当然，如果制造厂商愿意与当地合作者建立更为积极的关系，它可以同当地合作方组建合资企业。在这种方式中，制造厂商提供生产许可，当地合作方则提供产品生产和销售所需要的设施、资金和人员，并分享合资企业的利润。评价本企业的经营目标是决定是否采取合资企业方式的第一步。为此，需要考虑如下各方面因素。

■ 合资企业的一般法律特征

广义的合资企业指的是从事如下活动的至少两个个人或法律主体（如合伙企业、公司、有限责任公司等）间的一种企业形式安排：（a）为各合作方的收益而进行某项或某些特定交易；或（b）组成并经营特定企业，其中的各合作方共同分享利润和承担损失。这一广义的定义包括多种合作经营关系，它们都可以被看作为合资企业。然而，合资企业又具有某些特定的特征。按照绝大多数国家的法律规定，合资企业具有如下一些基本特征：

1. 合约安排 合资企业依据明确的或隐含的合约建立。该合约包括一个或多个协议。两个或多个个人或组织为特定的商业目的而签订这些协议。

2. 限定目的和时期 合资企业为特定可定义的商业目的而组建并在特定的时期内存在，因为：（a）协同的生产活动涉及合资企业各方有限的分项资产；（b）协同利用的资产只具有有限的服务寿命期；（c）各种协同的生产活动只具有有限的功效。

3. 共同产权利益 合资企业各方提供自己的房地产、现金或其他资产和组织资本，以用于共同的和特定的商业目的。合资企业不仅仅是一种契约关系，合营各方要为新建立的企业提供实际的资产。这一企业通常为一家公司、有限责任公司或合伙企业。因此，各合营方对于合资企业的资产和发明共同拥有权益。

4. 共同的财务及无形目标 合资企业各方在性质和数量方面具有共同的合资企业财务及无形目标。合资企业的目标要被具体地定义，并表明合资各方所支配的资产仅为企业总体资源的一个组成部分。

5. 利润、亏损、管理及控制分享 合资企业各方分享合资企业特定的可确认的财务及无形利润、亏损，以及特定的管理和控制要素。

合资企业的功能类型

了解合资企业的一般性特征是重要的。我们还可以通过考察组建合资企业的最常见的目的而更为明确地理解合资企业的意义和功能。我们可以根据合资企业的基本功能而对其进行分类。例如，合资企业的组建目的可以包括：进行新产品或技术应用的研究与开发，生产和制造各种产品，为特定地区提供产品与服务，或者同时履行上述某些功能。合资企业的功能要与合营各方的总体经营目标相联系，并在很大程度上决定合资企业安排的具体条件。

☐ 研究与开发型合资企业

研究与开发型合资企业可以很好地将合资双方的创造性资源结合在一起，以便于技术交流，并减少研究开发活动所需要的时间。研发型合资企业通常得到一方或双方的技术转让。合营各方通常签订关于研究计划范围和时期的协议，以及保护被开发技术的协议。在大多数情况下，各合作方还将就各方对技术的使用做出约定。

☐ 制造或生产型合资企业

制造或生产型合资企业主要致力于结合各合营方的资源，以生产一方或各方使用或销售的产品。例如，一方可能愿意将特定生产技术和商业秘密转让给新的合资企业，而另一方则提供生产产品所需的设备和人员。最终产品将提供给特许经销商进行销售或由合资企业进行销售，这一般要根据与制造方的分销协议而进行。

☐ 营销和分销型合资企业

营销和分销型合资企业在特定地区销售各合资方的产品或提供其服务。例如，如果某公司希望借助对当地市场相当熟悉的当地合作方进入新的国外市场，就可以组建新的合资企业。公司作为外国合营方将提供产品、商业秘密或商标，

国际合资企业的建立与管理（第三版）

而当地合营方将提供向市场全面营销产品所需要的资金、设施及人力资源。此外，当地合营方或许还能够向合资企业提供各种营销渠道以及稀缺的设施和资源。

☐ 混合型合营关系

混合型合营关系将两种或更多种前面讲述的基本的产品开发和分销功能结合在一起。这类合资企业通常是一个一体化的企业，它拥有或控制研发、制造并在特定市场营销和分销新产品所需要的所有资产和资源。每一合营方都直接地或者通过技术转让或类似的合约安排而提供实现合资企业初始商业计划目标所需要的各种资金、技术、设施和人力资源。

合资企业的优势与劣势

合资企业拥有多种优势与劣势。一方面，合资企业以合理的成本向某合营方提供了其所不具备的资源和技术。另一方面，采用合资企业这种方式又是非常具有风险的。因为在合约期限内，一方必须依赖于另一方履行职责的能力和意愿，在确定是否应当采用合资企业方式时，各方必须考虑到合资企业的各种优势与劣势，并考虑这些优势与劣势对于特定商业机会的适用性。

☐ 资本要求

■ 优势：可以共享财务资源

为人们所最常提到的建立新合资企业的优越性之一是，它可以减少各合营方为从事特定商业活动所必须提供的资本的数量。例如，某一合营方要从事一项需要很大产品开发与检测投资的项目。该方可能拥有足够的以高技能专业人员和营销网络形式存在的无形资产，但它所拥有的财务资源却不足以支持其单独从事这一项目。这类项目便十分适合于合资企业这一组织形式。为从事这一项目，上述一方可以寻求一个合资经营伙伴以分担财务负担和其他风险。它甚至可以找到这样一个合作方，它愿意提供大部分（如果不是全部）的资金，以换取另一方的无形资产。

减少资本需求通常是合营各方进行财务合作的重要影响因素。对于那些同发达国家而不是发展中国家当地企业进行共同投资的外国企业来说,这一因素更加具有意义。在各类国家中,建立新工厂或大规模改造现有工厂,以及组建训练良好的劳动力队伍和有经验的管理团队,都会是成本高昂的。但国外合资方通常认为,相对于发达国家,在发展中国家很难找到有足够投资能力的当地合资方。因此,与当地企业合资经营以进入当地市场的决策往往不是基于减少投资资本这一个因素,而是其他的一些因素(例如与当地政府的关系)。因此,毫不奇怪的是,只有对于在发达国家开展的项目而言,拥有资金的当地合作方才是最为常见的。

■ 劣势: 合资企业的利润将被分享

分担资本责任的一个明显劣势便是合资企业经营利润将要被分享。在这一方面会出现的问题,并不仅仅在于各方提供了现金,而在于各方还提供了知识产权和专有技术这类无形资产。这类资产的价值是难以(如果不是不可能的话)被评价的。某一合营方提供的无形资产所导致的收益很可能要大于仅仅按现金出资比例所确定的量。实际上,如果一方认为另一方在经营中的所得大于其贡献,合资企业便很可能会归于解体。

□ 降低经营风险

■ 优势: 合资企业有利于实现投资的多元化

与节约资本这一组建合资企业的动机相联系的另一激励因素是降低经营风险。通过减少资本投入和实现投资在产业、地区和国家方面的多元化,投资者显然将会受到保护。而且,多元化投资还可以使投资者进入拥有巨大增长潜力但又比其他已证明可以稳定盈利的市场风险更大的市场。

■ 优势: 合资企业可以减少与当地各方的摩擦

外国投资者对受资国当地的商业环境是相对生疏的,而当地合营方的经营技能与经验则可以使外国投资方更好地适应新的经营环境和回避经营风险。当当地合营方可以使整个项目免于受到当地政府不利措施的影响时尤为如此。

□ 规模经济

■ 优势: 合资企业可以降低单位产品的固定成本

合资企业的另一个为人们所公认的优势是,它可以使合营各方享受到其他合约结构所不可能实现的规模经济收益和交易收益。例如,即使将产品销售或

国际合资企业的建立与管理（第三版）

分销业务通过合约委托给当地代理商进行，生产厂商仍需要负责应付政府在产品进口等方面的诸多限制，以便向国外市场提供商品。此外，生产厂商还要负责对远方用户提供足够的产品售后服务，以便维持自己的市场份额。而在适当的计划安排下，合资企业各方将能够降低物流、生产和采购成本，进而提高利润率或降低产品价格，这些又可以进一步扩大企业的市场份额。

□ 对各职能活动的控制

■ 优势：合资企业有利于对各种企业经营活动进行直接的管理

通过选择合资企业式组织结构而不是其他网络式合约关系，合营方可以保证自己对研究、生产或分销等业务活动的直接管理。例如，为了降低生产成本，企业可以与低劳动力成本国家的厂商签订生产协议，也可以通过组建合资企业而保留对生产过程和生产技术的某种程度的控制，进而更好地实现降低成本的目的。如果某合资方认为，为了在合作中更快捷地传递商业秘密和其他信息，需要本方提供特定人员，那么采用合资企业的方式是最合适的了。尽管如此，对于当地企业的控制程度最终还要取决于合资企业当地管理者的经营管理技能，在一定程度上还要取决于当地政府有关技术转让的政策。

□ 分享技术与管理技能

■ 优势：合营双方的结合可以产生竞争优势

一般而言，合资企业为各合营方提供了很好的机会，将双方的技术和管理能力结合在一起。缺少技术的一方愿意利用这一机会向另一方学习，并往往会尽量争取得到对方更多的技术支持。在合资企业的经营过程中，管理技能可以在双方间转移并被应用于双方的其他业务经营之中。就外国合营方而言，它可以通过合资企业方式而获得当地合营方与用户、供应商以及政府官员打交道方面的经验与技能。知识的交换是合资企业的另一大益处。当合营双方可提供水平大致相当的专业技能时，双方科学家与管理人员的相互接触与作用可以增加创新。

■ 劣势：分享的技术可能被用于合资企业之外

技术与管理技能的分享可能会在各合营方之间引起很多问题。尤其是一方对另一方技术的掌握可以导致其将技术应用于合资企业之外的范围，这一因素将导致企业不愿透露自己的技术，以防止丧失自己相对于对方的竞争优势。很

多评论家认为，合资企业这一组织形式可以减小当地合资方的“搭便车”效应，因为合营双方都按照其预期收益的比例而支付了开发技术所需要的成本。其理论是，合资企业各方会努力保护合资企业的经营成果，而不会去为了本方的利益而独立地复制这一成果。但通过对合资企业的实际考察往往发现，各合营方所更感兴趣的，往往是将合资企业的技术应用于该企业之外的范围，同时又不对其他合资方给予补偿。

■ 劣势：有关当地管理者的不确定性

尽管人们往往将获得当地管理技能作为合资企业的一个重要优势，但与当地管理者的合作有时又会成为一个主要的问题。例如，当地管理者与外国管理者在管理方式与预期方面会发生冲突。这方面的潜在冲突会是十分激烈的，甚至往往会导致合资企业的提前终结。此外，利用当地管理者与当地政府打交道这一优势也会由于企业领导层的变更而消失。

□ 市场渗透

■ 优势：当地合营方了解当地市场

企业往往通过与国外企业组建合资企业而加快向国外市场的渗透速度。在这种情况下，当地合营方应能够提供有关当地用户及其需求偏好方面的知识与信息。在股权参与的激励下，当地合营方会尽全力为合资企业做出贡献。当然，如果当地合营方缺乏合资企业正常经营所需要的管理技能与经验，这一优势将不会存在。此外，市场渗透的速度还将取决于市场内部的一般竞争条件，包括其他合资企业的存在及经营状况，除非当地政府对该合资企业提供某种市场保护。

□ 东道国的优惠待遇

■ 优势：经济优惠待遇增加了合资企业的价值

很多国家的政府都对利用外国投资的合资企业提供激励性的优惠待遇（见第11章）。在某些场合，这种待遇对于外国投资方确定项目回报是否足以补偿进入生疏的国外市场所具有的风险，将具有决定性作用。当然，优惠待遇的价值还取决于当地政府履行承诺的意愿与能力，以及当地管理者与政府官员进行交际的能力。

国际合资企业的建立与管理（第三版）

典型合资企业的基本组织要素

如果合资企业形式适合于某企业的特定经营情况，该企业在最终决定进行合资经营之前还必须进行一些必要的调查研究。具体讲，企业必须确定合资企业安排的整体结构并同有意愿和能力的合资方签约。建立和经营一家合资企业必须考虑建立和经营任何一般企业所需要考虑的同样的问题。每一合营方都要为新的企业提供各种资源和技能，包括产品、现金、人员、设施、原材料以及营销技能。这些贡献可以通过对合资企业进行直接投资的形式，或者根据合资企业与各合营方之间的一个或多个附属协议而做出。各合营方还必须就企业的管理和经营问题达成协议。各国的企业组织法律有所不同，以下是一些合资企业的基本组织要素。

☐ 设立与组织

各合资经营方，以下简称 A 与 B，将同意设立和组织一家独立的企业（如公司、有限责任公司或合伙企业）。设立该企业的程序自然要根据企业所在地的有关法律进行。例如，如果合资企业以公司的形式组建，合营各方便必须起草和批准公司章程文件（如在美国的公司组织章程和公司活动细则）。这些基本的章程文件描述了企业的资本结构以及股东在投票、分配和企业清算方面的各种权利。公司组织章程将在公司成立时提请适当的管制部门备案，公司活动细则则需要由企业董事会以及作为股东的各合营方批准。其他形式的企业实体，如有限责任公司或有限责任合伙企业，也必须满足特定的法定登记和公告要求。有关各种企业实体设立和组织的各种要求将在第 8 章予以讨论。

☐ 资本缴纳

A 与 B 将同意向合资企业进行现金、有形资产和其他无形权利的缴纳。A 与 B 是合资企业的仅有的所有者，并以股权的形式（在公司中）或合伙人权益的形式（在合伙企业中）得到其在合资企业中的权益及相应的出资证明。股权和合伙人权益数量通常决定了各合营方在投票和利润分配方面的权利，但各方

也可以对特殊的投票权和特殊的经济分配权做出其他安排。初始资本缴纳量通常在公司成立大会上确定，成立大会往往被称为“closing”。我们将在第 13 章对此进行讨论。

□ 合资企业合同

除了上述公司章程、细则和其他法律要求的文件外，各合资方一般还要签订一个合资合同（如股东或合伙人合同）。该合同将规定合营各方在合资企业经营中各自的权利与义务。该文件为合资企业的关键性经营运作文件，它记录了各方对于如下各事项的理解，如初始资本额和追加融资，管理与控制，合资企业的业务与经营活动，所有权权益的转让，收入和其他资产的配置与分配，以及合资企业的经营期限和终止。此外，合同还要包括如下方面的内容：各方的代理及担保，合资企业经营期限内对被交换信息的保密，争议解决程序，以及对合资企业发展的内部监控。第 18 章提供了一个加有注释的合资企业合同范例。

□ 附属合同

合资各方还可能各自单独与合资企业签订合同。这类合同规定各方应为合资企业提供什么样的服务。它还可以就如下事宜做出规定：各方购买由合资企业开发或生产的产品，或对合资企业资产进行使用，这种使用活动可以是与合资企业的特定目的相关的，也可以是与其不相关的。这类合同还可以包括管理服务合同、供应合同、设备采购合同、技术及生产权转让合同、分销合同，以及租赁、收购和设施建设合同。第 15 章将对附属合同和其他一些经营活动进行介绍。

□ 企业终止条款

尽管合资企业是一个独立的法律实体，但它只在合营各方为完成特定目标所要求的期限内生存。当合资企业终止时，企业或者实行清算，并由各方按协议规定份额得到合资企业的资产和资源，或者由一方购买另一方的产权并继续进行企业的经营。绝大多数的企业终止条款都将在合资企业合同或公司章程中被详细地规定。企业终止的程序将在第 17 章予以讨论。

设立合资企业的工作事项检查表

以下工作事项检查表将有助于合资企业在设立准备过程中的谈判和文件起草工作：

1. 进行初始评价，以确认合资企业的经营目标（见第 1、2、3 和 6 章）。
2. 确认未来合资企业的合营方，并从可获得的公开资料中搜集初步信息（见第 4、5 章）。
3. 起草并签订保密合同。该合同旨在规范尽职调查与谈判过程中的信息交换活动，并规定调查的程序（见第 7 章）。
4. 初步确定恰当的合资企业结构并开始进行相关的法律（如税收、公司组建、安全、反垄断、环境、就业、劳动）和会计分析（见第 1、2、8 章）。
5. 为公司设立制定时间表和所需文件清单，考虑是否需要召开各合营方会议以确定各方责任。
6. 商谈、起草和签订意向书或义务承担书（见第 9 章）。
7. 为合资企业起草初步的商业计划（见第 10 章）。
8. 进行所有合同，包括必要的计划和图表的起草，并将各种草稿发送给各合资方（见第 8、9、12 和 18 章）。
9. 准备和完成所有必要的向管理当局进行申请登记的工作，并得到第三方（如债权人）的所有必要的准许（见第 11 章）。
10. 确定为合资企业的设立各主体所需履行的事宜（如公司董事和股东的批准）（见第 8 章）。
11. 准备在公司成立大会上向合资企业转移资产的所有必需的文件，包括财产转让证书，任务分配书以及技术转让证书等（见第 13 章）。
12. 搜集对所有文件的意见，并起草最终合同。
13. 准备将要在公司成立大会上提交的所有文件，包括法律鉴定、人员证书等。并准备好由管理机构开具的良好记录证明副本，以便在公司成立大会上向各合资方分发（见第 13 章）。
14. 检查是否已得到合资事宜所需的所有管理机构批准（见第 11 章）。
15. 各实体完成设立公司所需进行的工作，包括得到各合营方的批准以及保证新实体成立的事宜。
16. 保证合资合同中的所有陈述和保证条款都正确无误，所有契约和公司