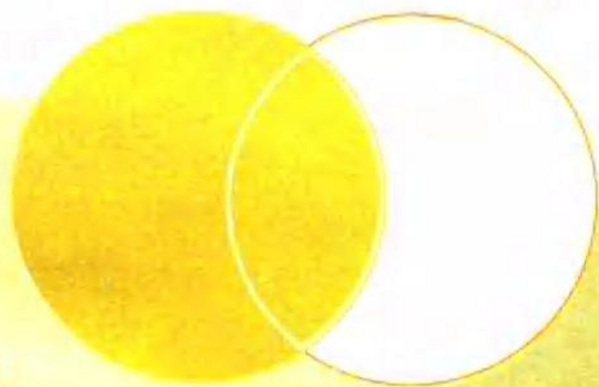


发展合资企业的成功启示

——公司体制和管理行为

THE SUCCESSFUL EXPERIENCES ON THE DEVELOPMENT
OF INTERNATIONAL JOINT VENTURES IN CHINA:
COMPANY STRUCTURE & MANAGEMENT BEHAVIOR

李兆熙 徐兆红 著



4.3

企业管理出版社

(京)新登字 052 号

发展合资企业的成功启示

李兆熙 徐兆红 著

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

*

新华书店北京发行所发行

北京商学院印刷厂印刷

蓝地公司激光照排

*

850×1168 毫米 32 开 11.75 印张 310 千字

1994 年 10 月第 1 版 1994 年 10 月第 1 次印刷

印数:5000 册

定价:12.00 元

ISBN7-80001-484-3/F·482

发展合资企业的成功启示

——公司体制和管理行为

[内容提要]

1979年以来,我国经济生活的重大变化之一是批准建立了大量的外商投资企业,其中数量最多和在企业经营管理上最具有代表性的是中外合资经营企业。

典型的中外合资经营企业,认真实施有限责任公司制度,取得的成功经验引起了社会的广泛关注。因此,应该探讨通过办好合资企业如何借鉴发达国家先进的经营方式和管理方法。

就普遍情况而论,合资的外方伙伴来自不同的国家和地区,产生了不同的管理方式和不同的管理风格,合资各方的适应能力问题攸关成败。在各地一片“合资热”中又出现了盲目引进外资、甚至是“假合资”的现象;在一些合资企业中则出现了“国营化”、“零利润”、及劳动关系紧张等严重问题。因此,应该探讨在政策上和操作上的原因,弥补现有合资企业在经营机制上的缺陷。

国有企业近年来面临着活力不足、效益下降的普遍性问题,建立适应社会主义市场经济的微观基础即现代企业制度,当前从理论、政策到操作上是迫切需要解决的课题。除了少数国有企业股份制改造试点取得一定经验之外,已有10余万家中外合资经营企业采取了有限责任公司的形式,遍布于沿海和内地,既有成功的经验,也有失败的教训。因此,应该探讨国有企业究竟应向中外合资经营企业借鉴什么,国有企业转换经营机制与中外合资经营企业进一步完善经营机制有什么共同趋势。

本书试图系统总结改革开放以来引进外资和举办中外合资经营企业的实践经验,努力用实证方法回答上述问题,着力探讨在实际操

作中适合中国特色市场经济的企业经营机制,既论证完善合资企业经营机制之路,也为国有企业转换经营机制提供有益的启示。同时,作为国家自然科学基金会管理学部资助的 1992—1993 年度的一个研究项目,本课题以其具有一定的理论性、实证性和可操作性的科学研究成果,为逐步建立完善和适应社会主义市场经济的现代企业制度而努力做出实际贡献。

[本书特约顾问]

任守勤	中国惠普有限公司	副总经理
沈如林	西安杨森制药有限公司	副总经理

序 言

(一) 中国对外开放、兴办中外合资企业已有 15 年的经验。国内外的企业界和学术界都希望从宏观到微观、从实践到理论对这段历史发展状况得到比较系统的阐述；无论已经举办或将要举办中外合资公司的企业家，还是对在中国的国际合资企业发展感兴趣的专家学者，还希望从管理实践的角度对其发展中的经验教训得到比较确切的分析。尤其是用中国特色社会主义市场经济和现代企业制度的观点予以认识，无论从企业的实证调查还是理论探讨上，都具较大难度。

本书力求从管理实践的角度满足上述社会需求，并得到了国家自然科学基金会和中国企业管理协会的支持。作者在中国企业管理协会的研究部、培训中心多年从事企业管理研究，具有联系企业、接触实际的客观条件。1989 年初，与中国欧洲管理中心的欧洲专家开展了将近一年关于“中外合资企业适应能力”的合作研究，于 1990 年 3 月联合在北京举办了“中外合资企业管理实践国际研讨会”。1991 年，参加了由中国企业管理协会、中国外商投资企业协会和国家体改委经济体制与管理研究所“关于我国外商投资企业发展状况”的联合调查；同年 11 月，参加了国家体改委与联合国开发计划署 (UNDP) 合作项目在上海举办的“中外合资企业发展战略与管理经验国际研讨会”。1991 年底，经申请获得了国家自然科学基金会资助的 1992--1993 年度“中外合资经营企业管理机制及其与国营企业的比较研究”的项目课题。这几年来对中外合资企业的研究，大体经历了对合资企业内部管理和不同管理风格的微观研究、对投资环境和发展状况的宏观研究、对国营与合资两种企业体制与经营机制的比较研究等三个阶段，具有连续性。前两个阶段正好为后一阶段做了垫铺，而后一阶段又是在微观研究与宏观研究相结合的基础上，

试图以现代公司制度和经营管理机制为重点，对中外合资企业进行深层探讨和系统总结。正在撰写本书的时候，恰值发表了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，其中有关现代企业制度的理论和“认真总结经验，不断提高对外开放程度，引导对外开放向高层次、宽领域、纵深化方向发展”的阐述，又给人以新的启迪。

(二) 1979 年以来，我国经济生活的重大变化之一，是批准建立了大量的外商投资企业。根据 1994 年 1 月 29 日《经济参考报》刊登 1 月 28 日国务院新闻办公室记者招待会上的一份材料表明，截至 1993 年底，全国累计批准外商投资项目 174056 个，协议外资金额 2172.16 亿美元，实际投入外资金额 569.12 亿美元。其中项目数量和外资金额投入最多并在企业经营管理上最具有代表性和可借鉴性的，是中外合资经营企业。

众多的中外合资企业，以其快速的成长、充足的活力、良好的效益为中国培育具有一定竞争性的市场经济做出了实际贡献。典型中外合资企业采取有限责任公司形式的成功经验，给人们的现实经济生活注入了近代公司制度的基本概念和操作方法。人们开始思索：通过办好合资企业来引进国外的资金、技术和管理诀窍究竟有哪些示范作用？典型中外合资企业的活力源泉——有限责任公司体制下的经营机制究竟包括哪些内涵？

一般来说，合资的外方伙伴来自不同的国家和地区，组建中外合资经营企业后带来了跨文化管理的问题，产生了不同的管理方式和不同的管理风格。合资各方的适应能力问题解决得好，就能克服文化差异造成的困难，平等互利，长足发展；解决不好，会因各种文化或利益冲突而导致失败。近年各地有一些盲目引进外资的现象，在一些合资企业中出现了“国营化”、“零利润”、侵犯职工权益、“假（中外）合资”等方面的严重问题。人们也在思索：有哪些是政策引导上的误区或是管理监督上的漏洞？现行中外合资企业的经营机制在实际实施的公司体制和规范行为上尚存哪些缺陷？

人所共知，国营企业活力不足、效益下降有经济体制上的深层原因。过去由各级政府或部门直接干预企业和在计划体制下承包经营的办法已不适应改革开放和建立市场经济体制的需要了。转换企业经营机制的根本途径是建立现代企业制度，当前的问题是结合国情如何实施和操作。近年虽有一些股份制改造取得经验的试点企业，但也有不少股份制试点企业并未真正解决好转换经营机制的问题。原因是只图通过股票上市来集资，却忽视了通过真正建立有限责任制度和法人治理结构来承担这种经营风险。就企业制度创新这个本质问题来说，尽管中外合资公司未被规定为企业改革的试点单位，但确有不少典型的中外合资企业自 80 年代初就开始引进了市场经济下的现代公司制度，更新了经营方式和管理方法，其成功的经验，也可以看成是通过对外开放而取得了一定的企业改革的成果。正可谓“无心插柳柳成行”了。人们又在思考：在经营方式和管理方法上，国有企业可以向中外合资企业借鉴什么？国有企业转换经营机制与中外合资企业完善经营机制的共同趋势又是什么？

本书重点探讨中国市场经济体制建立过程中合资企业经营管理的经验教训，研究中外合资企业的公司体制和管理行为以及由此形成的经营管理机制；并与传统国营企业适当比较。既然在中国大地上蓬勃发展的中外合资企业已经在一定程度上引进和借鉴了市场经济中建立在现代企业制度基础上的这样一种多样化经营方式，而且既有成功的经验，又有存在的问题，就应该加强对这方面社会实践的深层研究，做一番去粗取精、去伪存真的工作。况且，随着中国企业走向世界和国际化经营的开展，将有许多国内企业到国外合资；随着我国现代企业制度的逐步建立，国内企业之间作为一种多样化经营方式的合资也会出现广阔的发展前景。因此，从国内市场经济发育和与国际市场接轨的角度来认识合资企业这样一种工具，对发展建立在现代企业制度基础上的多样化经营具有现实意义。加快改革开放步伐，应该包括“大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果，吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映

现代化生产规律的先进经营方式、管理方法”（《邓小平文选》第三卷，第373页）。这就是我们把研究中外合资企业作为在多种吸收和借鉴方法中一个有效途径的原因，也是本项课题研究的主要宗旨。

（三）这项课题的研究领域，涉及到国内外、宏观与微观、理论与实践等各个方面，需要一套比较科学和系统的研究方法。基本的指导思想是实事求是，具体的做法是在样本调查的基础上，运用定性研究与定量研究相结合的方法，力求研究的系统性、实证性、科学性、实践性和创新性。

1. 系统性。中外合资企业作为在中国的国际合资企业，已有将近15年的发展历史。按照《中华人民共和国中外合资经营企业法》规定实施的有限责任公司形式的企业制度，也比国有企业股份制试验多积累了几年的经验。中外合资企业的发展过程与我国改革开放的总体进展和深化层次密切相关，因而对中外合资企业的研究，应该放在改革开放和建立中国特色社会主义市场经济的大环境、以及国际经济合作区域化与全球化的大趋势中加以探讨。本书论及中外合资企业的基本概念、发展概况、经营环境、公司体制、管理风格、经营机制、借鉴启示、发展趋势，共计八章，提出了系统性研究的框架。同时，在微观层次，着力研究在发展市场经济过程中，相应的公司制度和管理行为同企业经营机制的内在联系。

2. 实证性。对中外合资企业的系统性研究，不仅要收集大量公开发表的数据资料，还要深入到企业内部调查合资前、后的经营管理过程，这需要科学制定调查问卷和选择调查样本，既要剖析典型实例，更要做好对抽样调查的统计分析，使之成为科学论证的客观依据，即微观经济研究经常使用的实证方法。尽管这种实证方法做起来相当艰苦，但这是获得真实情况的基本途径，也是实现实事求是的一个科学工具。

3. 科学性。研究中外合资企业的经营管理，必然要探讨市场经济下合资企业、国际合资企业和现代企业制度的基本概念。对这些

基础性理论描述，既要我国鼓励外商直接投资的有关政策法规和《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》为指导，又要借鉴一些国际上现代市场经济条件下具有普遍性的经济和管理理论以及对我们发展社会主义市场经济有用的科学成果。这些内容在第一章国际经验、第二章发展概况、第四章公司体制、第七章借鉴启示、第八章发展前瞻中均有所体现。另外，在第三章经营环境中借鉴了国际市场学评价投资环境的要素，在第五章管理风格中借鉴了跨文化管理的研究方法，在第六章经营机制中借鉴了系统化经营和正规化管理的概念，在第七章借鉴启示中介绍了公司重组工程的技术等，都是为了充实和深化对中外合资企业这一历史创举的理论研究，促进健康发展；在对于吸收和借鉴的认识上，不仅在于外来资金和先进技术，更重要的是先进的经营方式和管理方法（这也是无形资产或称“软技术”、“管理软件”），能够创造巨大的社会生产力，在中国特色的市场经济中为我所用、努力创新，从而通过大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果，走自强发展之路。

4. 实践性。在宏观研究层面，力求采用公开发表的最新资料和数据；在微观研究层面，力求使用抽样调查的统计分析和企业实例来说明主题思想。对于本课题研究重点的第三章至第七章，即中外合资企业的经营环境、公司体制、管理风格、经营机制和借鉴启示，不仅以客观事实为研究基础，而且试图归纳来自国内外专家和中外经理的建议，提出可操作性的办法，为今后的健康发展提供参考。

5. 创新性。这项研究和本书的贡献在于以下四点：①在总结典型中外合资企业经营机制体系基本特征的基础上，运用现代企业制度的理论，提出不仅公司体制（产权结构和管理结构）是形成企业经营管理机制的必要条件；而且管理行为（管理风格和公司文化）是形成企业经营管理机制的充分条件。二者是载体和中枢的关系，作用于企业的有机体系，形成 $M=f(u(S), v(B))$ 的复合函数关系；②中国特色市场经济体制比起传统计划经济体制是历史性的飞跃，相应建立现代公司制企业比起传统工厂制企业也是质的进步，普遍

促进社会生产力的发展；然而即使在市场经济下，企业仍有“健康”机制与“不健康”机制之分，关键是要不断健全市场规则和企业监督机制，为此提出了良性循环的企业自我约束与监督的规范模式（见图 7-2）；③归纳和提炼了典型合资企业的成功因素和可供借鉴的有用经验；提出纠正机制缺陷的措施；④ 建议在组建中外合资公司和国有企业、部分城镇集体企业在实施公司制改组时采用公司重组（转换）工程技术。

（四）就本项课题微观研究的实证性来讲，这里应对被调查的样本企业做个简要说明。

自 1989 年至 1993 年这五年间，以沿海开放城市为主，分三批共调查了 120 家合资企业。1993 年在新的外商投资高潮中，还做了一些补充调查。原因是人力和资金不足以及其它任务的干扰和实施当中的困难，只能分阶段、有侧重地开展抽样调查。得到现在的结果，很不容易。

第一阶段（1989-1990 年），以京、津、沪为主调查了第一批 30 家与美国（7 家）、欧洲（11 家）、日本（7 家）、香港（5 家）合资的企业，主要用于对中外合资企业不同管理风格和适应能力的敏感性分析。这一阶段的调查问卷和研究成果详见 1991 年 10 月企业管理出版社出版的《中外合资企业管理》。在本书中第五章中，又将上述成果做了补充、提炼和发展。

第二阶段（1990-1991 年），调查了北京、大连、上海、福建、广东（包括深圳）的第二批 40 家中外合资企业，并与上述省市主管合资企业的政府部门进行了座谈。侧重于调查企业对改善投资环境的意见，客观评价发展外商投资企业的利弊得失。本书第二、三、八章根据最新收集的资料和企业调查，对上述结果做了较大幅度的更新。

第三阶段（1992-1993 年），按照研究中外合资企业的公司体制和经营管理机制的主题设计调查问卷。在完成第三批 50 家中外合资企业的问卷回收之后，又做了大量的面访和补充调查，增加了调查

数据的可靠性。

第三批的 50 家样本企业分布在北京、天津、上海和河北、辽宁、山东、江苏、陕西、福建、广东等省的 16 个城市，包括经济特区、沿海开放城市和内陆城市三类（见附录 2-1）。对照外商直接投资在中国的分布表（见表 2-8），样本企业的地区分布可与全国实际外资分布相吻合。

50 家样本企业的外资来源于 18 个国家和地区（见附录 2-2）。其中有 5 家企业的外资同时来于 2 个国家和地区。样本企业的外资来源分布可与全国外资来源分布（见表 2-9）相吻合。

50 家样本企业按照产业性质（轻工业、重工业、高科技）、市场竞争程度（存在国家垄断与自由竞争）、产品用户类别（工业用户、工民两用、直接面向消费者）三种行业分类标准分类（见附录 2-3），其行业分布与全国外资企业的行业分布（见表 2-7）相吻合。

50 家样本企业的运营时间，按 1992 年 6 月 30 日计，平均成立 5.67 年，平均合同年限 19.84 年。其中 47 家正常营运，2 家刚刚投产，1 家因亏损处于停产状态。而平均成立时间/平均合同年限 = $5.76/19.84 = 29.03\%$ ，表明总体上调查对象处于正常营运状态和进入增长期。

50 家样本企业的规模，按平均职工人数大大高于全国合资企业，原因是样本中有 19 家大型和特大型企业（见附录 2-4）。

50 家样本企业的注册资本和投资总额（见附录 2-5），与全国外商投资企业平均投资额（约 150 万美元）相比，是偏高了許多。原因在于所选样本企业的典型性。

50 家样本企业的股权分布，中方股权占多数的有 32 家，中外股权相等的有 6 家，外方股权占多数的有 12 家。股权分布在一定程度上反映了中外伙伴对合资企业决策层的影响力。

50 家样本企业的经营状况，有 45 家连续盈利，有 2 家亏损，有 2 家刚投产，有 1 家停产（见附录 2-6）。面访当中，主要是了解其外部环境、双方适应能力和企业经营机制上的原因。

总之，由于国家自然科学基金会的资助，在地区分布、外资来源、行业分布、营运时间、企业规模、投资额度、股权分布、经营状况上，这次企业调查比以往更具典型代表性，从而支持了这项研究的系统性和科学性。本书第四、五、六、七章采用了这次调查的数据和实例。

(五)1991年底，由李兆熙申请，报经国家自然科学基金会批准，列为资助项目（项目编号79170085）的名称为“中外合资经营企业管理机制及其与国营企业的比较”；完成成果后又一气呵成本书，出书的题目定为“发展合资企业的成功启示——公司体制和管理行为”，并使内容更为充实。

项目推荐人兼本书学术顾问为：

潘承烈	中国企业管理协会副理事长	管理学教授
汤茂义	中国企业管理协会副理事长	研究员
张品乾	中国机械企业管理协会副会长	高级经济师

项目组成员为

李兆熙	中国企业管理协会、中国欧洲管理中心	副研究员（MBA）
卢家仪	清华大学管理学院	副教授
于武	中国企协研究部	高级经济师
周建华	无锡江南电子器件有限公司（中美合资）	总经理（MBA）
徐兆红	清华大学管理学院	管理硕士
田千里	北京康大咨询公司	总经理（MBA）
朱宏佑	北京康大咨询公司	总工程师（MBA）
耿铁军	中国国际工程咨询公司	总经理助理（硕士）

该课题自国家自然科学基金会管理学部认证之后，即按研究计划展开调查研究。其间，因一些人的工作变动，原项目组成员做了调整。由李兆熙全面负责，卢家仪、周建华对课题设计，于武、耿铁军对安排调研，徐兆红、田千里、朱宏佑对面访调查和数据处理做出具

体贡献。制定问卷、文献检索、定量分析、系统论证、撰写论文并扩展成书，由李兆熙主笔、在徐兆红的协助下完成。

课题研究过程中，国家自然科学基金会陈晓田同志，中国企业管理协会潘承烈教授、汤茂义研究员，中国机械企业管理协会张品乾高级经济师给予了指导和支持，并与人民大学李占祥教授、周惠兴教授、清华大学曾道先教授进行了学术交流。中国外商投资企业协张少洲，中国企协研究部阎书会，还有天津市、辽宁省、山东省、上海市、江苏省、福建省、广东省等地企协的有关领导为企业调查和收集资料做出了具体帮助。中国惠普有限公司副总经理任守勤先生、西安杨森制药有限公司副总经理沈如林先生、北京吉普汽车有限公司董事长顾问冯献堂先生、北京·松下彩色显像管有限公司原副总经理张仲文先生、原人事总务经理李敞先生、北京飞利浦有限公司副总经理梁珪宣先生、上海大众汽车有限公司原总经理王荣钧先生、方宏先生等都对搞好中外合资企业提出过宝贵的见解。中国企业管理培训中心刘宏泉副主任、中国—欧洲管理中心行政主任杨亨（Jan Borgonjon）先生对这项课题的开展提供了积极的条件。在本书出版过程中任守勤、沈如林两位副总经理代表该合资企业给予了积极地帮助。在此一并向他们致以衷心地感谢，愿以此书的劳动成果奉献给企业界和学术界的朋友们，并诚恳地希望予以批评指正。

目 录

序 言

第一章 合资企业的基本概念和国际经验

- 1.1 以现代企业制度为依托的一种多角化经营方式 … (1)
- 1.2 使不适合项目变为适合项目的灵活工具 …………… (5)
- 1.3 合资企业的组织形式和法律特征 …………… (8)
- 1.4 国际合资企业是外商直接投资的一种形式 …………… (11)
- 1.5 合资经营的利弊与基本规则 …………… (16)

第二章 中国外商投资企业的发展概况

- 2.1 外商直接投资的形式和中国政府的鼓励政策 …… (20)
- 2.2 中国经济全方位对外开放的新格局 …………… (32)
- 2.3 外商来华投资的三次高潮和宏观统计数据 …………… (44)
- 2.4 各地区吸引外商直接投资的发展特点 …………… (57)
- 2.5 外商投资企业对国民经济发展与国际合作的贡献
…………… (78)

第三章 中外合资企业的投资与经营环境

- 3.1 政府部门对合资企业的管理方式 …………… (97)
- 3.2 中外合资企业的市场环境 …………… (105)
- 3.3 国际投资中评估投资环境的要点 …………… (114)
- 3.4 影响投资与经营环境的三维因素 …………… (127)

第四章 中外合资企业的公司体制和管理方式

- 4.1 中外合资经营企业的设立程序 …………… (134)
- 4.2 股权式合资的有限责任公司制度 …………… (145)

4.3	合资企业的董事会与领导体制	(154)
4.4	合资企业的管理结构和管理方式	(165)
第五章 中外合资企业的管理风格和适应能力		
5.1	跨文化管理是中外合资企业管理的一个重要特征	(174)
5.2	中外合资企业的不同的管理风格	(183)
5.3	投资战略与双方适应能力	(203)
5.4	文化适应与合作技能	(211)
第六章 典型合资企业的经营管理机制		
6.1	基本特征：系统化经营和正规化管理	(217)
6.2	资本增值的动力机制	(224)
6.3	创造利润的运营机制	(229)
6.4	规范行为的管理机制	(240)
6.5	中外合资带来机制转变 ——北京吉普汽车有限公司调查报告.....	(250)
6.6	适应市场竞争的经营活力	(256)
第七章 合资实践对转换经营机制的启示		
7.1	两种企业制度下企业经营机制的比较	(264)
7.2	典型合资企业的成功因素与示范作用	(279)
7.3	合资企业出现的问题与纠正机制缺陷	(287)
7.4	掌握转换机制的正确观念和关键技术	(302)
第八章 研究结论和发展前瞻		
8.1	合资实践与机制转换的研究结论	(321)
8.2	合资企业的战略发展前瞻	(336)
附录 1, 有关外商投资企业的统计资料		
附录 1-1, 1979-1992 年协议外商直接投资统计表		(347)
附录 1-2, 1979-1992 年实际使用外商直接投资统计表		(348)

附录 1-3, 外商投资企业登记情况 (1992 年)	(349)
附录 1-4, 中国沿海经济开放地区 (图)	(350)
附录 2, 第三批 50 家样本企业调查资料	
附录 2-1 至附录 2-6, 50 家样本企业的代表性分析	(351)
附录 3, 有关中国外商投资企业的法律法规指南	(353)
参考文献	(354)

第一章 合资企业的基本 概念与国际经验

合资企业是市场经济中一种现代企业的组织形式和经营方式。国际合资企业是国际市场经济中跨越国界的外商直接投资的一种组织形式和经营方式。在当代市场经济中，从企业制度发展史和国际经济合作多种形式上来了解这两个含义广泛的概念，有助于从与国际市场接轨的角度认识中外合资企业同它们之间的联系。

1.1 以现代企业制度为依托的一种多角化经营方式

改革开放以前，合资企业在中国大陆曾是个十分生疏的概念。改革开放以来，在对外开放城市中几乎家喻户晓，因为中外合资企业大踏步地进入了社会经济生活，甚至不少人在其中工作。然而，合资企业并不仅是像中外合资企业这样在中国的国际合资企业，它的实际含义相当广泛。既有某国或某地区的国内合资企业（Domestic joint ventures），也有跨国或跨地区的国际合资企业（International joint ventures），而且，合资企业的股权方式、经营方式和管理方式也是多样化的，其中的一些主要方式还要由合资企业注册所在国的法律来规定。因而合资企业的学术概念同各国的法律条文存在着一定的差异。

合资企业的英文“Joint Venture”的原义是“共同承担风险经营事业”，即“共担风险”是其概念的本质。在组织方式和经营方式上，我们把它译成“合资”或“合资企业”。