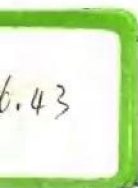


中外合资经营企业 组建与管理

陈立宇 等 编著



航空航天大学出版社



内 容 简 介

本书从理论与实务两方面论述了组建与管理中外合资经营企业的一系列重要问题。作者通过对改革开放十年来外商投资企业发展、变化的观察与研究,对我国利用外资的现状与模式、外资法规的建立与健全、中外合资经营企业的内部管理、审计管理等新课题作了有益的探索。书中所用资料均为有关部门最新公布的。该书既可作为外商投资企业管理人员的工作手册,又可作为经济管理部门、大专院校经济类师生研究外商投资企业管理的参考用书。

中外合资经营企业组建与管理

ZHONGWAI HEZI JINGYING QIYE

ZUJIAN YU GUANLI

姚立宇 范敏坚 编著

卢兴华 侯守法

责任编辑 马晓虹

北京航空航天大学出版社出版

新华书店总店科技发行所发行 各地新华书店经售

通县觅子店印刷厂印装

787×1092 1/32 印张: 7.5 字数: 174 千字

1991年4月第一版 1991年4月第一次印刷 印数: 3000册

ISBN 7-81012-237-1/Z·023 定价: 4.20元

序

自1979年7月第五届全国人民代表大会批准颁布了《中外合资经营企业法》以来，各类外商投资企业在古老的中华大地上蓬勃兴起，到1990年9月份全国批准成立的外商投资企业已发展到2万6千1百多家，其中中外合资经营企业达1万4千7百多家。这些企业已经成为我国企业群体中的一个组成部分，在引进国外先进技术、经营管理经验、推动改革开放、扩大国际经济交流等方面发挥出日益显著的作用。1989年以来，外商来华投资兴办企业的热潮不仅没有降低，而且进一步增长。目前，大连、天津、福建、广东、海南等地，出现了外商成片开发的好势头。上海浦东开发区更是国外投资者瞩目的新热点。

在外商投资企业中占主要地位的合资经营企业由于具有共同投资、共担风险、共负盈亏的特点，再加上中外合资双方在社会制度、管理体制及文化传统上有着显著的区别，使合资经营企业在组建与内部管理、法律法规等一系列重要问题上具有自身的特点，需要人们去探索、去研究。《中外合资经营企业组建与管理》一书就是在总结以往理论与实践的基础上对上述问题作了全面、深入的阐述和探讨。

由于参与此书写作的同志既有长期从事现代企业管理理

论研究与教学工作者，也有直接从事合资企业经营管理工作者，从而使得该书具有如下特点：寓理论与实务之中，便于实际应用；研究了合资企业经营管理的前沿课题，理论上较为领先；采用了大量新资料，时效性强。

党中央、国务院多次指出，对外开放是我国今后长期坚持的一项政策。如何加强对已办外商投资企业的引导、探索既具有中国特色又合乎国际惯例的企业管理和经营之道，更有效地吸收、利用外资，发展对外经济，推动我国社会主义现代化建设的发展，是摆在我们面前的一个重要课题。《中外合资经营企业组建与管理》一书在这方面作了许多有益的探讨。为此，我向广大合资企业经营管理人员、与合资企业经营管理有关部门的同志以及大专院校有关专业的师生推荐这本书，希望该书能早日与广大读者见面。

国务院外国投资工作领导小组办公室

国务院特区办公室

赵 山

一九九〇年十二月五日

前 言

吸收外国投资来华兴办各类企业是我国对外开放政策的重要组成部分。自1979年至1990年7月底,我国累计已批准外商投资项目(包括合作企业、合资企业、外商独资企业和海洋石油合作开发项目)共计2.5万多个。上述项目协议利用外资金额366亿美元。这些项目对我国的改革开放起了重要作用。十三届五中全会肯定了外商投资企业十年来取得的巨大成就,并指出了今后的光明前途。为了更好地办好外商投资企业,我们特选定中外合资经营企业——这一占外商直接投资项目总数56%的利用外资形式作为研究对象,由合资企业的组建入手,分析和研究了中外合资经营企业管理的一系列重要课题。作者力求以最新的资料,从理论和实务两个方面来完成本书的写作任务,使本书既能为理论工作者提供有益的参考,又能为实际工作者充当解决有关问题的手册和指南。经审定,本书被列为中国人民大学承担的,国家科委博士点科研专题(“中外合资企业管理的综合研究”)成果之一。

本书在编写过程中参考了国内外发表的有关著作和论文,在此对有关作者深表谢意。中国审计出版社社长邵伯岐对本书的编写工作提出了许多宝贵意见;国务院特区办公室、国务院外国投资领导小组办公室赵山同志在百忙中审阅了全部书稿,在此我们表示真诚的感谢。由于中外合资经营

企业在我国还是一种新型的企业组织形式，因而中外合资企业管理是一门新学问，加上编者水平有限，所以错漏之处在所难免，恳请读者赐教。

全书由姚立宇主编。具体分工如下：姚立宇编写第一、二、三、四、五、六、七、十三章；范敏坚编写第八、九、十章；卢兴华编写第十一章；侯守法编写第十二章。

编 者

一九九〇年九月五日于北京

目 录

前 言

第一章 外资利用形式的比较研究

- 第一节 外资利用的多种形式..... (1)
- 第二节 各种利用外资形式的特点分析..... (4)
- 第三节 合资经营与其它直接投资形式的
对比分析..... (6)
- 第四节 我国利用外资的现状及其结构分析..... (10)

第二章 组建合资经营企业的基本程序

- 第一节 选择合营项目..... (21)
- 第二节 选合作者 磋商谈判..... (23)
- 第三节 正式立项..... (26)
- 第四节 申请开业..... (33)

第三章 组建合资经营企业的谈判工作

- 第一节 知己知彼 掌握主动..... (36)
- 第二节 谈判的准备工作..... (38)
- 第三节 谈判技巧及若干注意事项..... (39)

第四章 合资经营项目的可行性研究

- 第一节 可行性研究的基本概念..... (42)
- 第二节 可行性研究报告..... (45)

第三节	项目投资的经济效益分析·····	(49)
第五章	合资经营企业的协议、合同和章程的拟定	
第一节	合营企业的协议·····	(61)
第二节	合营企业的合同·····	(66)
第三节	合营企业的章程·····	(81)
第六章	举办中外合资经营企业的有关法规选解	
第一节	有关合资经营企业的出资规定·····	(95)
第二节	外资原本和利润的汇出·····	(99)
第三节	税收及税收优惠·····	(101)
第四节	合资经营企业的领导体制与职工雇佣·····	(103)
本章附录:	《中华人民共和国中外合资经营企业法》 (修订本)·····	(106)
第七章	合资经营企业管理方式的选择	
第一节	“偏外型”或“偏中型”管理方式·····	(110)
第二节	中外“混合型”管理方式·····	(112)
第三节	独立型管理方式·····	(114)
第八章	合资经营企业内部管理初探	
第一节	内部管理的特点与取得的成绩·····	(117)
第二节	合资企业管理中的利益和文化的不同 协调现象·····	(123)
第三节	合资企业内部管理的其它问题·····	(131)
第九章	合资经营企业的劳动人事管理	
第一节	合资企业劳动人事管理的目标·····	(139)
第二节	人事考评·····	(141)
第三节	赏罚分明 奖惩兑现·····	(147)

第四节	合资企业工资形式的选择·····	(150)
第五节	合资企业的员工培训·····	(154)
第十章	合资经营企业的外汇平衡问题	
第一节	合资企业外汇平衡概论·····	(156)
第二节	解决合资企业外汇不平衡的对策·····	(160)
第十一章	合资经营企业的市场营销	
第一节	市场营销的概念和基本内容·····	(163)
第二节	合资企业市场营销的现状、问题 及对策·····	(166)
第三节	合资企业如何开拓国际市场·····	(172)
第十二章	合资经营企业审计	
第一节	合资企业审计的必要性·····	(185)
第二节	开展合资企业审计应注意的几个问题·····	(188)
第三节	合资企业审计的依据·····	(190)
第四节	可行性研究审计·····	(193)
第五节	验证投入资本·····	(204)
第六节	其它业务的审查·····	(208)
第十三章	合资企业经营管理的若干新问题	
第一节	合资企业内部管理中的若干新冲突·····	(217)
第二节	合资企业的风险分析·····	(219)
第三节	合资企业的承包经营问题·····	(223)
参考资料	·····	(229)

第一章 外资利用形式的比较研究

第二次世界大战后，世界上的绝大多数国家，无论是发展中国家还是发达国家，无论是社会主义国家还是资本主义国家，都在不同程度上利用各种渠道引进外资，并进而达到促进本国经济发展之目的。为了有效地利用外资，目前世界各国在利用外资方面采用了多种多样的形式，合资经营企业就是从本世纪六十年代逐渐兴起的一种形式，本章将其放在利用外资的总格局中去考察，以便通过对比分析较全面地揭示合资经营企业的特点。

第一节 利用外资的多种形式

世界各国在利用外资形式的选择上大多是从本国实际需要出发的，我国也不例外。目前，我国利用外资的形式一般有：合资经营企业、合作经营企业、外商独资企业、合作开发、补偿贸易、租赁业务、贷款等。这些形式既有共性也有个性，现简要介绍如下：

一、合资经营企业 (Equity joint venture)

是由两个或多个不同的国家的投资者共同投资建设，共同经营、共担风险、按股份共负盈亏的一种企业形式。在我

国，合资经营企业目前多为有限责任公司，股东人数较少，一般不公开发行股票，其资本可以不划分等额股份，股东出资额一般通过谈判协商而定。由于不公开发行股票，因而无需公开其营业报告；由于股东人数少可以不设立股东会，因而内部组织机构具有灵活简便的特点。基于投资方的权益是由出资比例决定的这一原因，人们也把此类企业称为股份式合资经营企业。

二、合作经营企业 (Contractual joint venture)

是由两个或多个不同国家的投资者根据合营契约共同进行建设和经营的企业。各方出资不采取股份形式，风险与盈亏也不是按股份分担，而是根据合营契约中约定的分成比例，享受权利、承担义务。这类企业，可以组成法律实体，设立法人，也可以不组成法律实体，单纯基于契约而活动，所以从法律性质上也可称其为契约式合资经营企业。这类企业常见于范围小，投资少，周期短，见效快的小型合作项目。

三、外商独资企业 (Subsidiary)

是外国公司、企业和其它经济组织或个人根据我国有关法律、法令的规定，申请在我国境内自己出资办企业，经我国政府批准后成为我国的法人，常见的是各国跨国公司在我国设立的子公司。外商独资企业在与我方签订的合同和协议中都注明企业内的一切资金和固定资产均属投资者所有，受我国法律的保护。企业的全部生产经营活动，包括原材料购进、产品规格、价格和销售盈亏等都由投资者负责，其产品大都销往国际市场。这些企业都由我方提供场地和基础设施。双方商定使用年限，并根据不同条件，不同行业和使用年限确定收费标准。

四、合作开发 (Co-developing joint venture)

是资源国利用外国投资共同开发自然资源的一种国际合作形式。通常由资源国政府或国家企业同外国投资者签订协议、合同，在资源国指定的开发区，在一定年限内，允许外国投资者同资源国合作，进行勘探、开发资源，并进行共同生产项目，按约定的比例，承担风险，分享利润。在这种合作形式中，投资方承担的风险较大，但可得到一些有用的资料，并在商业开发时享有优先投标的权力。目前，我国在海洋石油开发领域广泛采用了这一形式。

五、补偿贸易 (Compensation trade)

是一种不使用现汇而在信贷基础上进行的贸易方式。贸易双方在签订的协议或合同中规定，买方在信贷基础上从卖方进口机器、设备、产品、技术等，然后用商品与劳务支付贷款。其中以提供的资金设备或技术生产出来的直接产品补偿称之为“直接补偿”，而用其它产品偿还的，称为“间接补偿”。采用补偿贸易方式兴办的企业，是通过合同的协议，买方以贷款的形式向卖方购进机器设备、技术、知识等，兴建工矿企业，在双方商定的期限内，逐年以所生产的全部或部分产品或双方商定的其他商品偿还贷款本息。双方仍属于国际贸易范畴的买卖关系。

六、贷款 (Loans)

是向外国政府、银行和国际金融组织借款，然后按规定时间还本付息。主要区别在于期限不同、利息不同。一般来说，政府间借贷以及国际金融组织的贷款，条件较为优惠，利息较低，期限较长。私人银行或金融机构借贷则利息高，时间有限。

七、债券 (Bonds)

是借贷形式之一，它取得贷款的方法是发售债券，募集资金，到时还本付息。

八、租赁 (Leasing)

是国际经济合作的一种形式，是商品信贷和金融信贷结合起来筹集资金的特殊形式。一般做法是同用户签订合同，将设备租给承租人在一定时期内使用，后者只付租金，不承担风险。目前租赁的商品主要是价格昂贵的大型机器设备，如成套设备、大容量电子计算机、石油勘探设备、起重运输设备、飞机、轮船、集装箱等。租期可长、可短，长至二十年，短到几个月。租赁不同于一般商品买卖。承租人只是在租赁期内对商品享有使用权，通常在期满后承租人再付出一笔象征性费用，方才真正获得设备的所有权。

第二节 各种利用外资形式的特点分析

上节所述各种利用外资形式在投资类别、经营方式、引进管理经验、风险承担、利益分享、技术设备的先进程度、技术开发、出口创汇、就业、税收等方面都具有自身的特点，现分述如下：

一、就投资类别而言，可将上述多种形式区分为两大类：一类是直接投资，如合资经营、合作经营、外商独资、合作开发、补偿贸易；另一类是间接投资，如贷款、债券、租赁及其它债务形式。据有关资料统计^①，截止1988年末外商直接投资项目实际利用外资金额为121亿美元；另据国家外汇管理局首次公布的我国外债数字，1988年末外债余额

^① 详见本章第四节统计资料。

400 亿美元，由此大体可算出我国目前对外借款即吸收间接投资占全部引进外资总额的比重高达77%，而以直接投资形式利用的外资数额只占引进外资总额的23%。随着国际金融市场实际利率在不断增高，我们在选择利用外资的形式上可以考虑多吸收直接投资，而谨慎地利用间接投资形式。

二、就提高管理水平而言，只有直接投资部分才会起作用，间接投资部分是谈不上学习国外先进的、系统的管理经验的。在直接投资部分里也只有合资经营、合作经营、合作开发三种形式能够利用中外双方共同经营的有利条件，学习并移植国外先进的管理经验，而在补偿贸易企业与外商独资企业中，我们很难学到系统的管理知识。

表 1-1

具体特点	利用外资形式	合资企业	合作经营	独资企业	合作开发	补偿贸易	贷款	债券	租赁
	投资类别	直接投资	直接投资	直接投资	直接投资	直接投资	间接投资	间接投资	间接投资
管理引进		能学到系统的管理知识	能学到一部分管理知识	学不到管理知识	能学到一部分管理知识	学不到管理知识	学不到管理知识	学不到管理知识	学不到管理知识
风险承担		合资双方分担	合作各方分担	外方承担	合作双方共同承担	中方承担	中方承担	中方承担	中方承担
技术设备的引进		可以带进先进技术设备	可以带进先进技术设备		可以带进先进技术设备	只带进技术和设备			可以引进先进的设备
出口、就业、税收		可以增加出口，提供长期的稳定的就业和税收	可增加出口，提供长期的稳定的就业和税收	提供较长的就业和税收	提供短期就业	可以增加出口			可以增加出口

三、就承担风险而言，合资经营企业由于双方共同投资、共享利益，所以也共担风险；合作经营、合作开发以及外商独资企业则是由外国投资者承担较大风险；补偿贸易中方风险大；间接投资的风险则由贷款者独立承担。

四、就引进先进的技术设备而言，合资经营、合作经营、合作开发以及租赁都有可能带进先进的技术、设备，而其他几种形式则很难为中方直接带进先进的技术设备。

五、在增加出口、稳定就业和提供税收方面，各种形式所起的作用也不尽相同。合资经营和合作经营企业在增加出口、提供长期稳定就业和提供较长期的税收方面具有明显的作用；外商独资企业则能提供较长期的就业和税收；间接投资部分在这些方面则很难衡量其积极效果了。

上述各种利用外资形式的具体特点，如表1-1所示。

第三节 合资经营与其它直接投资形式的对比分析

一、合资经营企业的特点

合资经营企业在英、美的《合营企业法》上通称为 joint Venture，其原意为“共同冒险”或“共担风险”。对于外方投资者而言，合资企业是风险投资，它要将资金投入一个陌生的经济体制和环境中，面临着经营风险、市场风险、汇率利率风险、收益汇回风险、政治和社会风险等。对吸收投资者而言，合资企业同样是风险投资，它将不同于本国经济体制的经营体引入，面临着贸易壁垒失效、政策效果减弱、

经济结构受冲击、民众消费方式改变等多种风险。但是另一方面，合资企业对双方亦有多种利益。例如，对外国投资者来说，由于它同当地投资者合资经营，共负盈亏，它除可享受特别优惠外，还可获得东道国对本国企业的优惠待遇；同当地企业举办合资企业，外国投资者不仅可通过当地合营者及从业人员了解东道国政治、社会、经济、文化等情况，有利于增长商业才干，提高商业信誉，而且，还可以通过当地渠道，取得财政信贷、资金融通、物资供应、产品销售等方便，有利于增进企业经济效益（如图1-1外方目标所示）。对

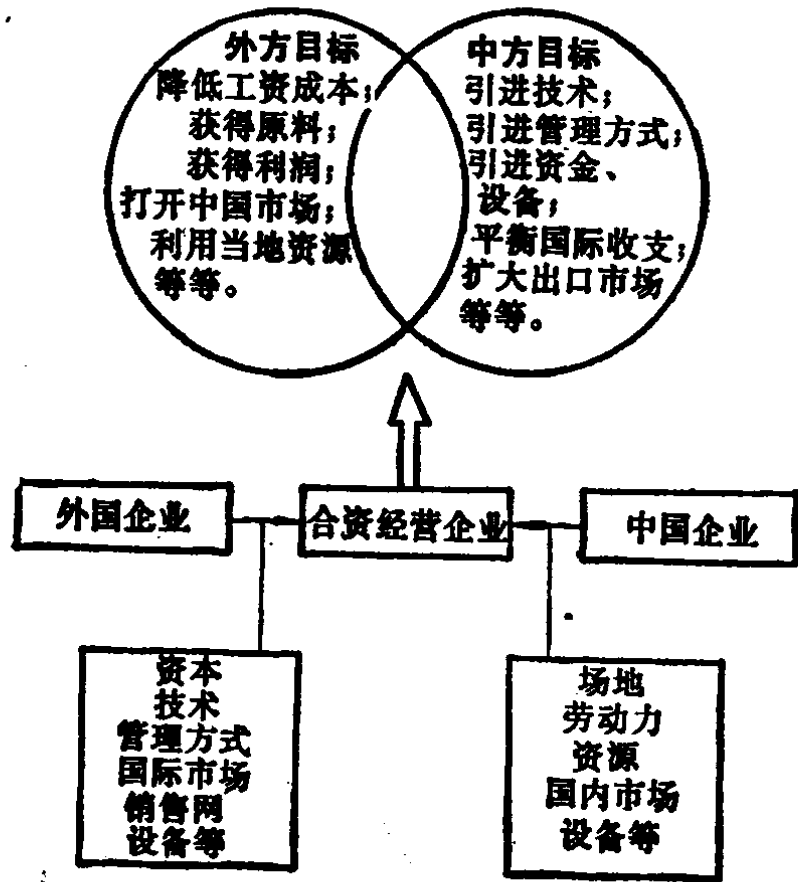


图 1-1

于资本输入国来说，发展合资经营企业既利用了外资，弥补了国内建设资金的不足，又不增加国家债务负担；同时还有利于引进先进设备，有利于吸收国外管理经验，提高企业经济效益（如图 1-1 中方目标所示）。正是在共同利益的基础上，双方才有发展合作关系的机会。如图 1-1 所示（以我国为例）。

合资企业具有的共同投资、共担风险、共享利益的特点，决定了合资企业比较容易引进先进技术和设备，共同经营的特点使这些先进技术和管理方法有可能为我方消化吸收；同时，利润所得是按股份额来分配的，可以避免象合作企业出现的清产折旧、利润分配等方面的矛盾，从而体现了平等互利的原则。在共同经营的过程中，我方还可以逐渐地通过了解原材料和产品购销渠道、了解国际市场行情和信息，为自己的产品打入世界市场创造条件。根据合资经营企业的上述特点，选择合资经营项目最好是我方缺乏外汇购买，而国外又不愿转让的先进技术项目，如能源开发、建材、化工、机械制造业以及部分高技术产业。

二、外商独资企业和合资经营企业的对比分析

同合资经营企业相比较，外商独资企业对我方的吸引力首先在于可以引进先进技术和设备。外国投资者之所以要独资经营，原因之一是他的企业拥有较先进的技术设备和管理经验，在国际市场上有一定的竞争力。尽管外商投资企业对一些尖端技术是会保密的，但对一些公开的技术和管理方法，我们还是有可能掌握的；况且，外商独资企业的部分技术、管理人员是我方受聘的，操作工人也是我方的，在生产经营中，我们有可能掌握其先进技术和管理经验。外商独资企业对我方的引力之二在于，兴办此类企业，我方无须承担任何