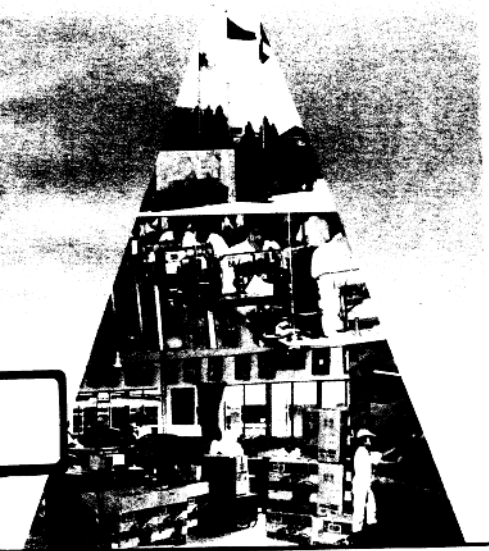


力王之路

● 王鸿根 朱荣华 胡志坤等著

● 辽宁人民出版社



《自助者之路》丛书编辑委员会

主 编 李安民

编辑委员会(以姓氏笔划为序)

大内全 王金山 王鸿根

史 强 朱荣华 刘德林

关 丽 李安民 李 武

张德成 张本志 张明德

陈德芳 郑 伟 胡志坤

蒲 坚

办王力王心，为
合管台世树之模
样！

宋毅仁
85.9.11.

全国人大常委会副委员长宋毅仁先生
视察南通力王公司时的题词

力王之路

張其武



总 序

我国实行改革开放的十年来,取得了举世瞩目的成就。在克服了由于文化大革命十年动乱所造成的那种国民经济濒于崩溃的局面之后,走出了一条较为适合我国国情的发展国民经济的路子,为在我国实现四个现代化建立了良好的开端。

实践给人们以深刻教育。尽管我们仍面临着一些困难,但只要对过去的十年加以认真的回顾与总结,便可以更加坚信党的十一届三中全会所制定的改革开放政策是适合中国国情的,完全正确的。实践也清楚地告诉了我们,必须在坚持四项基本原则的基础上坚定不移地走改革开放之路。

众所周知,建设资金不足是我们四化建设中一系列困难中的主要困难,这个困难将持续一个相当长的时期。引进外资,在我国建立并经营管理好更多的不同行业、类型的中外合资企业,是克服建设资金不足的办法之一,是改革开放中的一项很重要的、很有意义的工作。

合营企业的建立,也为我们带来先进的设备与技术,带来先进的、科学的管理方法,这些都会

对我国其他企业的发展起促进作用,并对我国的产品跻身国际市场十分有利。

由于合营企业机构设置精简及对员工聘用的自主权,促使企业内部形成优化竞争的机制。其劳动生产率与员工的素质明显地高于其他一般企业。

另外,在合营企业里,从董事会到高级管理部门,从中外方经理到员工,由于互利互惠而通力合作,发展了我们同各国企业界的友好关系。再加上各国人员的社会文化背景的不同,也使合营企业形成了独具特色的企业文化。

可以肯定,在中国举办中外合营企业,决不是权宜之计,它将长期地发展并存在下去。

十年来,我们企业界和政府各有关部门探索了以前未曾碰到过的问题,做了一些开创性的工作,取得了一些令人欣慰的教益;也面临着一些有待进一步去探索并逐步加以解决的问题。

《自助者之路》展示了自一九七九年七月一日公布实施《中外合资经营企业法》以来,由中信公司参与建立和管理的一些合营企业中的厂家各具特点的企业:中萃发展有限公司;广美食品有限公司;中国江苏三得利食品有限公司;中国南通力王有限公司;天津丽明化妆品合营公司;中兴—沈阳商业大厦;首都机场饮食服务公司。这些企业的领

领导人可谓合营企业界的“有心人”。他们对自己企业的建立、经营、管理和发展进行了回顾、整理和总结并编写成书。这是件很有意义的事情，它标志着十年改革开放不仅把国家引上康庄之路，也确实造就了一批新型的企业家，这些人既勇于探索研究，又富于开拓进取。《自助者之路》概括了这七家合营企业所走过的成功之路和艰辛之路。相信这套丛书的出版一定会为从事合营企业工作和教研工作的同志们提供一些宝贵的经验和可以借鉴的实例。

主编李安民同志是我国实行改革开放以来，第一批参加引进外资、举办中外合营企业的一位中华知识分子。他加入中信公司工作十年来，不仅参与了很多重要项目的谈判，也直接参与其管理。他在实践中不断总结经验教训，于一九八八年出版了自己的著作《中外合资企业的建立与管理》。这次他又主编了这套丛书，其目的是想抛砖引玉，引起同行们总结研究合营企业有关理论与实践的兴趣，从而为促进合营企业的发展尽一份力量。

房维中

前 言

在 1979 年 7 月中华人民共和国《中外合资经营企业法》公布后,经中国国际信托投资公司和日本国际贸易促进协会介绍,由南通市第二轻工业局、中国国际信托投资公司和日本国株式会社力王合资经营的南通力王公司于 1982 年 2 月诞生了。她是南通第一家中外合资企业,是江苏省第一家投产获利的外资企业,是中国与日本国合资经营的第二家企业。七年多来,南通力王公司在中国改革、开放的大气候下,经过创业者的艰苦探索,开拓了一条利用外资高速度、高效益的道路,为建起的中外合资企业做出了榜样。

开拓南通力王道路的人们,为表示对党的开放政策和中国国际信托投资公司成立十年的庆祝,以自己的实践和亲身的体会撰写了《力王之路》一书。我相信本书的出版,将会给中外合资企业的同仁、从事对外经济工作和从事经济理论研

究工作的同志带来有益的启示和帮助。祝愿众多的同志在对外经济合作的道路上奋发前进,为振兴中华贡献力量。

朱剑

目 录

总序	房维中(1)
前言	朱 剑(1)
奋发创建力王之路	陆永安(1)
南通力王之路的探索和开拓	王鸿根(28)
合作的范例 激励的旗帜	武吉次郎(45)
回顾和指南	加藤纪生(51)
严格生产秩序 确保任务完成	顾松林 王文元(57)
合营企业中的工会工作	祝德春(64)
中外合资企业的模范	朱荣华(73)
在成功的道路上继续前进	胡志坤(86)
附件:	
南通力王经营顺利 二年回收资本	(110)
丫巴鞋全数进口的“先见性”	(118)
合资经营的一点感受	(126)

关于同日本力王株式会社合资经营水	
袜子鞋工厂的项目报告	(130)
合作协议书	(133)
关于中日合资经营劳动保护布履工厂	
可行性研究意见	(137)
关于中日合资经营劳动保护布鞋项目	
赴菲律宾考察情况的汇报	(143)
关于中国南通力王有限公司的合营	
基本合同书	(155)
中国南通力王有限公司章程(中文)	(172)
中国南通力王有限公司现任领导名单	(183)

奋发创建力王之路

陆永安

鲁迅曾说过，地上本来没有路，走的人多了便成了路。路之所以有笔直、弯曲、曲折、交叉、宽阔，狭小之分，这是由开拓者决定的，尤其重要的是第一代开拓者。80年代初，在江苏省南通市东北郊兴建的中国南通力王有限公司，被人们誉为南通开拓中外合资企业之路的标兵。

中国南通力王有限公司是由中国国际信托投资公司，南通市第二轻工业局与日本力王株式会社合资生产“丫”劳动保护鞋的中日合资企业。1980年开始洽谈，1982年2月成立，1983年初投产。到1988年底为止，累计创汇1981万元，实现利润1845万元，为投资总额的4.6倍。7年的实践证明，这个合资项目是一个很成功的项目，在日本曾得到经济界的赞许，在中国为南通地区利用外资举办中外合资企业开了先河。

一、把握时机

在以荣毅仁为董事长的中国国际信托投资公司成立不久,即 1980 年春季,全国政协委员,中信公司业务部副总经理吴克泰同志陪同外商到南通考察投资项目的环境时,我作为南通市第二轻工业局局长热情地接待了他。吴克泰同志通过考察,了解到南通是临江濒海的平原,早在 80 多年前的清末状元张謇就在这里开办了轻纺实业、教育事业,现已成为以轻纺工业为主体的新型的中等工业城市。这时在吴克泰同志的脑海里就浮现了日本贸促会常务理事武吉次郎先生委托他的东京力王株式会社到中国江苏、浙江一带寻找合资对象的设想。日本力王生产的产品是日本建筑工人专用的劳动保护鞋,俗称“丫”鞋。日本株式会社力王社长冈安德一先生原想关掉台湾力王厂,去菲律宾扩厂,我们在菲律宾考察时看到力王厂子里已圈了很大的空地,在日本横滨也看到有一批生产“丫”鞋的设备待发菲律宾的情况,后来冈安德一先生看到我国对外开放的政策,便向日本贸促会提出了到中国办厂的探索性意见。吴克泰同志第一次到南通,通过参观和座谈,对南通的经济发展状况深感兴趣,认为南通人厚道,办事踏实;认为南通既有轻纺工业的基础,又有天然海港,对外开

放具有远大的前景，于是把日本力王项目推荐给了南通。当时负责洽谈这个项目的中方是南通市第二轻工业局，日方是力王株式会社。南通市第二轻工业局的负责人把住时机派出精干力量，盯住这个项目，多方进行调查研究和联络洽谈，经过一年多的努力，在中国国际信托投资公司和日本贸促会的促进下，中国南通力王有限公司于 1982 年 2 月正式诞生了，成为南通市第一个中外合资企业。

二、日本考察力王项目中的 280 个问题

吴克泰同志离开南通不久，我们就派王鸿根、刘汉臣同志到北京中国国际信托投资公司专门约见了吴克泰同志，对中日合资力王项目的有关问题进行了探讨。吴克泰同志将了解到的南通情况，如实地向日本贸促会作了介绍，日方很感兴趣，于是 1980 年东京力王株式会社社长冈安德一先生一行来南通考察。冈安德一先生来南通前，首先在北京询问中国国际信托投资公司、国家财政部、对外经贸部等有关部门，了解中外合资法规定的政策精神。然后到南京、扬州两地，就投资环境作了系统考察，最后才到南通。冈安德一先生在日本经营生产“丫”鞋已有 30 多年的历史。有相当的经济实力，有固定销售渠道和用户队伍。在日本国内

被人们誉为成功者，胜利的皎皎者。力王“丫”鞋在日本市场同行业销售总量中占有 60% 的比重。冈安德一先生先后在台湾、南朝鲜、菲律宾办过三个工厂。虽然他在海外办厂有丰富的经验，但与共产党领导的社会主义制度下的国家合资办厂尚属首次，因此，他脑子里想着许多问题，他列了一个表，罗列了 280 个问题。主要分两类，一类是自然环境，如台风、雨水、地震、气候、土质等等；一类是社会环境，如文化教育，职工劳动素质，企业管理模式，政府对经济工作干预的情况，相互信誉观念，价格体系等等。他的意向是：不在大城市内办厂，要在靠近大城市附近的中小城市办厂；不与同行业办厂，不在老厂内办厂，要办新厂；合资企业公开招收新工人，不用老工人，只能吸收少数工人作骨干。以我们传统的观念来讲，老工人是企业的依靠对象，是企业的骨干；而从冈安德一先生的观念来讲，老工人虽是企业财富的创造者，但他们已形成了一种习惯，对新生事物不易吸收。比如说，一个人是用左手拿筷子吃饭的，他虽知左手吃饭不合常情，但要他改成右手吃饭是很难很难的。新工人对工厂的生产技术，生产管理，在脑子里是空白，在接受新事物方面比老工人要容易得多。我们在与冈安德一先生会谈前，对谈判方案是做了充分准备的，但是对他提出的问题，有些问题我们没

有预料到，所幸这些问题，我们在平时工作中，积累了这方面的知识和经验，因此，我们基本回答了他提出的问题。冈安德一先生的观念是从日本发达的资本主义国家商品意识派生出来的观念，它是从历史的、近期的、长远的发展规律考虑的。这些问题的提出，既表现了冈安德一先生对在社会主义国家办企业的疑虑心理，又体现了他积累的几十年实践经验。在会谈中，我们围绕我国对外开放的新课题进行开导，解除他的疑虑。他最敏感的是，在资本主义国家，政府是不干预企业生产经营的。而中国是通过宏观、微观手段控制企业的，政府的一些部门是办企业的。冈安德一先生对在中国办合资企业，董事会有没有自主权，这是他最慎重考虑的一个问题。我们就结合合资法规定的精神大胆地向他作了说明。当时南通还没有正式对外开放，国家除颁布的《中外合资企业法》和《中外合资企业所得税实施条例》外，对外开放的其他法规还不配套。对我们来说，除了做好解除日方的疑虑工作外，还要讲清彼此合作的有利条件，找出双方合作的共同点，对日方存在的疑虑问题还要采用妥善的办法处理。比如说，当时提出合资企业的产品全部出口，产品交不交工商税的问题。我们向有关方面多次询问，都未得到答复，而外商认为这是问题的焦点。因此，我们在合同条款写

明,经批准可免交工商税。这样处理的结果,外商表示满意。在解答日方提出的问题中方在心理上受到一次很强烈的冲击,使我们预感到,要搞商品经济首先要在观念上更新,要重新认识并改变计划经济的僵化模式,要改变思想上,行动上长期形成的“大锅饭”的做法。要落实经济责任制,要搞好实业开拓,首先要在思想上突破,要打破单纯的计划经济的旧框框。又比如冈安德一先生在参观一家工厂中看到挂了许多科室的牌子,就向我方提出,将来办合资企业,要不要挂这么多的牌子?当时,我们就意识到,他不喜欢这样做。我就向他讲明,合资企业里科室的设置由董事会决定,需要设多少就设多少。他提出合资企业管理人员一般不超过5%,这一点在中国的企业是很难办到的。当时轻工企业的管理人员一般不超过14—18%,实际有的企业已突破了18%,我们认为合资企业的管理水平高,可以按日方的方法进行管理。这样,双方首先在思想认识上缩短了距离,逐步找到了合作共同点,使项目会谈得以步步深入。冈安德一先生通过在南通的考察,对中国的形象比他原来脑子里的中国形象要好得多。他认为中国国际信托投资公司是一个国际性的公司,办事没有官僚架子,效率很高,是信得过的。他又认为南通靠近上海,靠江临海,有港口,有发达的轻纺工业,气候