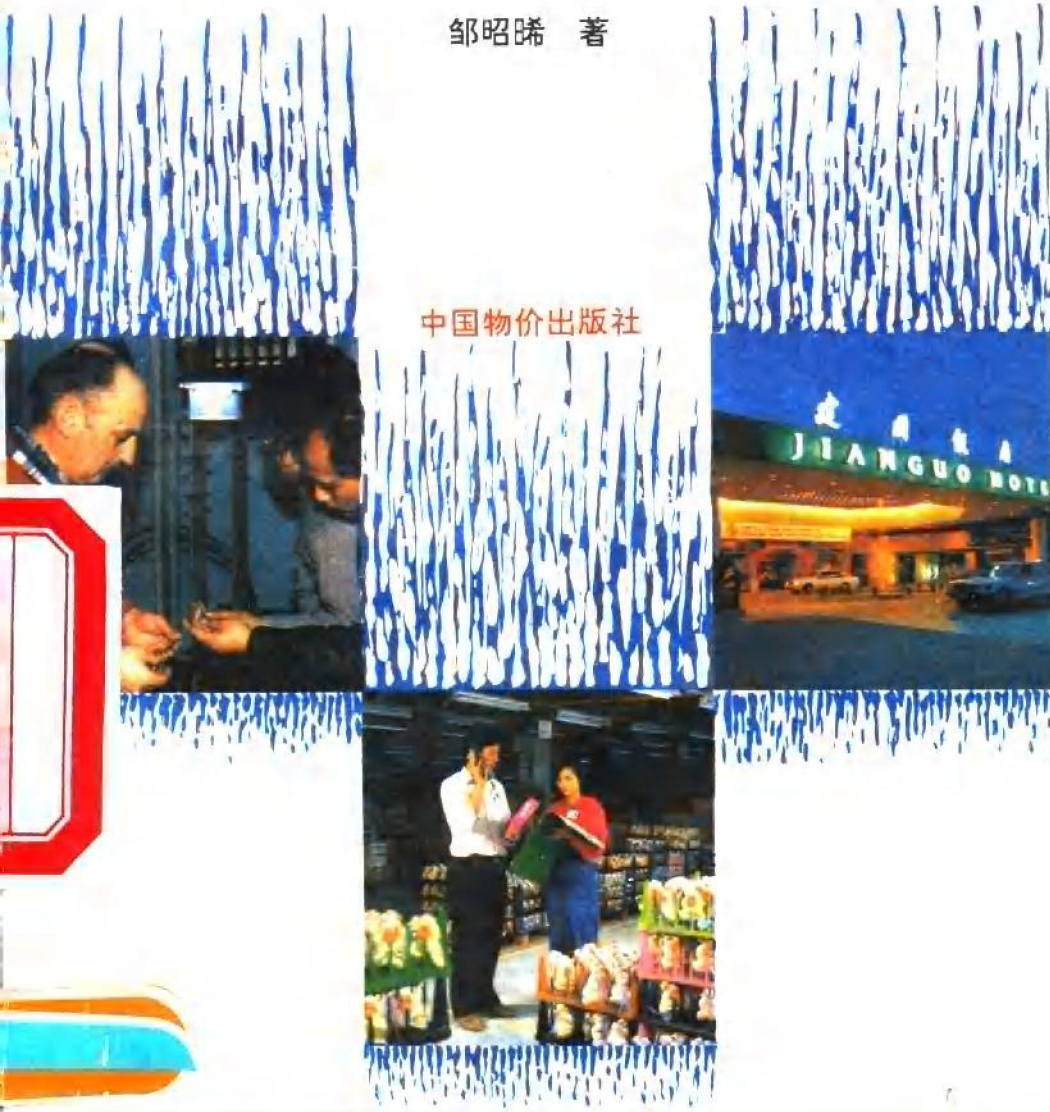


# 三资企业管理要诀

邹昭晞 著

中国物价出版社



# 三资企业管理要诀

邹昭晞 著

中国物价出版社

(京)新登字第 098 号

责任编辑:于小花

封面设计:杨德友

## 三资企业管理要诀

邹昭晞 著

\*

中国物价出版社出版发行

各地新华书店经销

北方工业大学印刷厂

850×1168 毫米 大 32 开 7.5 印张 190 千字

1994 年 2 月第 1 版 1994 年 4 月第 1 次印刷

印数:1—4000 册

ISBN7—80070—374—6/F·286

定价:6.80 元

# 目 录

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 1. 话“三资”                  |       |
| ——“三资”企业三种组织形式比较研究 .....  | (1)   |
| 2. 怎样挑选合适的中外方合作伙伴 .....   | (20)  |
| 3. 合资企业中外方出资构成 .....      | (30)  |
| 4. 合资企业的注册资本管理 .....      | (43)  |
| 5. 外商投资领域探讨 .....         | (57)  |
| 6. 万事开头难                  |       |
| ——“三资”企业在我国的建立程序 .....    | (68)  |
| 7. 中外方合作共事 .....          | (78)  |
| 8. “软硬兼施”                 |       |
| ——技术引进与设备引进 .....         | (90)  |
| 9. 技术开发                   |       |
| ——对引进技术的消化、吸收与创新 .....    | (109) |
| 10. 引进技术的国产化问题 .....      | (122) |
| 11. 大系统、大循环               |       |
| ——“三资”企业的市场策略 .....       | (131) |
| 12. “搭船出海”到“造船出海”         |       |
| ——“三资”企业用好自营进出口权初探 .....  | (134) |
| 13. 外商投资企业税收政策法规简介 .....  | (143) |
| 14. “零利润”现象的思考            |       |
| ——怎样对待“三资”企业的避税问题 .....   | (154) |
| 15. “三资”企业自身外汇收支平衡 .....  | (165) |
| 16. 外商投资企业会计制度的新变动 .....  | (176) |
| 17. 洋为中用的中外合资企业管理机构 ..... | (180) |

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 18. “三资”企业劳动管理 .....   | (196) |
| 19. “三资”企业内部分配制度 ..... | (209) |
| 20. 投资环境研究 .....       | (220) |

# 1. 话“三资”

## ——“三资”企业三种组织形式比较研究

提到“三资”企业，国人已不陌生，它是我国外商投资企业的三种基本组织形式：中外合资经营企业（以下有时简称合资企业或合营企业）、中外合作经营企业（以下有时简称合作企业）、外商独资经营企业（以下有时简称独资企业或外资企业）的统称。近几年，我国政府管理部门和理论界则更多地提“外商投资企业”，这种提法更全面准确地概括了我国吸收国外投资举办企业的多种形式。外商投资企业与“三资”企业的关系如图 1—1。

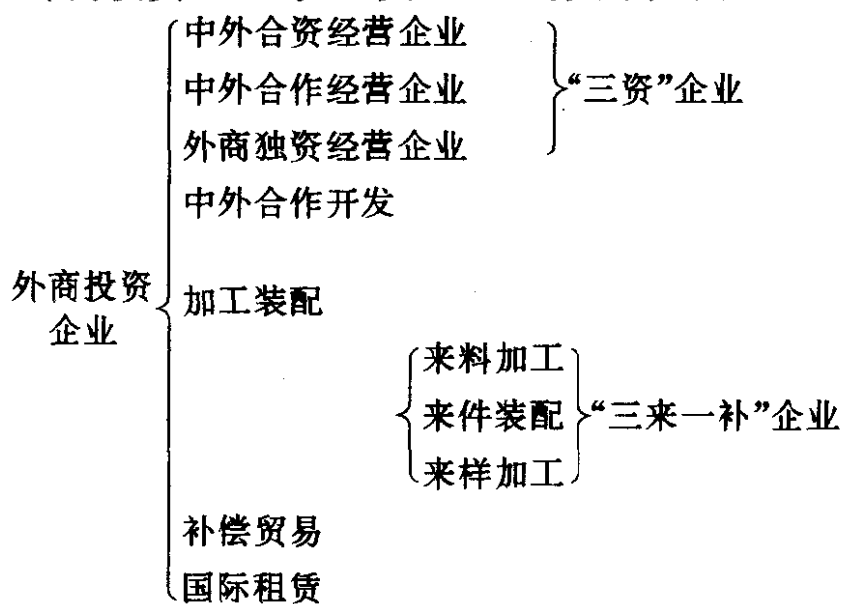


图 1—1

尽管我国外商投资企业形式多样，但“三资”企业三种组织形式始终是外商投资企业的主体，“三资”企业在我国外商投资企业中占绝对多数的比例。

那么,“三资”之间,即中外合资、中外合作、外商独资企业之间的比例又是如何?我们应当怎样认识、理解、安排这三种组织形式的比例结构呢?

问题的探讨从“三资”企业各自的内涵开始。

## 一、“三资”企业三种基本组织形式

### (一)中外合资经营企业

这是指外国的公司、企业和其他经济组织或个人,依据中国法律,经中国政府批准,在中国境内,同中国的公司、企业或其他经济组织共同举办的企业。它一般不发行股票,而是按中外双方的投资比例确定股权,按股权分享利润,分担亏损和风险,所以是一种股权式的有限责任公司。中外合资经营企业是拥有一定资产的经济实体,具有法人资格,受中国法律的管理和保护。

值得一提的是,过去我国举办的中外合资经营企业都是股权式的企业,虽然在深圳等地也出现过少量的“股份制外商投资企业”,但那只是投资者股权的变相转让形式,还不是真正含义的股份制企业。1989年,上海施贵宝有限公司曾设想通过发行股票来筹资,并转为股份制企业,但由于整个外部条件不成熟,也未能实行。1991年深圳、上海的证券市场日趋活跃,国内股票交易已有相当规模,这为举办股份制外商投资企业提供了必要的金融条件。从吸收外商投资的内在要求讲,采用股票投资也提到了议事日程,因此从1991年下半年起我国批准了一部分股份制外商投资企业,并批准上海真空电子器件股份有限公司通过发行B种股票筹集资金。

那么,与股权式的中外合资企业相比,股份制的外商投资企业又有哪些特点呢?

第一,股份制外商投资企业采用许多外商习惯的国际上通行的股票投资方式,股东不直接参与企业的经营管理。

第二,股东不只中外合作者两家,可能有若干家,这样可在短期内筹措巨额奖金,迅速扩大外商来华投资规模。

第三,股票融资比较稳定,股票一经出售就不允许向股份公司退股,只能在证券交易市场上转卖,只要企业不破产,股金就一直被运用。

外商对我国实行股份制的外商投资企业已显示了浓厚的兴趣,B种股票刚一发行就得到了广泛的响应,上海、深圳等地的金融条件也已趋成熟,举办股份制的外商投资企业,与国内股份制改革相吻合。

我国举办股份制外商投资企业有几种情况,有原有的股权式中外合资企业转为股份制的,有国营企业发行B种股票成为股份制外商投资企业的;有B种股票超过全部投资25%的,有低于25%的。和国内举办股份制企业一样,举办股份制外商投资企业,一是要进一步完善法律,将股份制规范化;二是要加强管理,经过政府审批;三是要循序渐进,不能一哄而起。

## (二)中外合作经营企业

外国的公司、企业和其他经济组织或个人,依据中国法律,经中国政府批准,在中国境内同中国的公司、企业或其他经济组织,通过签订合同举办的契约式企业,称为中外合作经营企业。合作企业的一个重要特点,是合作各方的权利义务以及投资方式、合作条件、收益或者产品的分配风险和亏损的分担、经营管理方式和合作企业终止的财产的归属等事项,均由中外双方的合作者在签订的合作合同中约定。所以这种形式具有很大的灵活性和差异性。例如,某旅游中心为合作企业,该项目合同规定由中方合作者提供建设场地,外方合作者提供全部建设资金和主要设备。项目建成开业后,从营业收入中扣除成本(工资、费用和税金)后按三七分成,中方得三成,外方得七成(其中包括偿还一部分投资)。合作期限为12年。合作期满,剩余的全部财产无偿归中方所有。

合作企业是由中外双方合作者共同组成的经济实体,它可以依法取得中国法人资格,也可以不具有独立的法人资格,以中外双方各自的法人身份进行合作。合作企业与一般的合作项目(如合



作研制、合作生产、合作销售等)是不同的,其区别在于前者是经济实体,后者只是合同关系,不一定要组成经济实体。

图 1—1 将中外合作开发单独列出来,没有归在中外合作经营企业之中,这是因为中外合作开发是一种较特殊的合作经营形式。它是在利用外国的资金和先进技术条件下,与外国的公司、企业共同开发我国自然资源所进行的一种国际合作。目前主要是合作开发海洋石油资源。这种合作首先由中国海洋总公司就对外合作开发石油的海域位置和面积组织国际招标,与愿意来我国进行投资的外国公司签订风险合同。所谓风险合同,就是在地质勘探阶段,由外国公司在拟定的海域范围内进行勘探作业,并单独承担风险。如果没有发现有商业性开采价值的油(气)田,则全部勘探费用由外国公司一方承担;如果勘探结果发现有商业性开采价值的油(气)田,则该公司可优先同中国海洋石油总公司合作,双方共同投资,为开采石油(气)组成独立的经济实体。外国合作者应按照合作合同的规定,提供先进的开发技术和经营管理经验,优先雇用和培训中方人员;同时从生产的石油(气)产品中,收回其投资,包括第一阶段的勘探费用,并取得相应的报酬,其报酬率与油田产量成反比,油田产量越大,报酬率越低。合作开发这种形式对中方来说,其主要优点是可以利用各国的资金和先进技术加快海洋石油资源的开发;可以分散风险,节省勘探费用,提高投资效益。

由此可见,中外合作开发在后阶段,即中外双方共同投资组成独立的经济实体阶段,事实上成为名符其实的中外合作经营企业。

合作企业与合资企业的区别如下:

1. 组织原则不同。合资企业是股权式,以合营各方的出资比例为依据。合作企业是契约式,以合作各方签订的合同为依据。

2. 出资方式不同。合资企业所需资金由合营各方共同投资。我国《中外合资经营企业法》(以下简称《合资法》)规定,外国合营者占有的股份,下限不能低于 25%。合作企业所需的资金、设备、技术、原材料等全部或大部分由外方合作者提供。中方合作者以场

地、自然资源、现有房屋、设施等作为合作条件,这些一般都不折价入股,也不收取租金。合作各方不计算股权比例,对外方合作者的出资比例也没有法定要求,但合作各方必须如期履行缴足投资和提供合作条件的义务。

3. 收益分配方式不同。合资企业是按投资比例分配税后利润。合作企业则按合同规定的分成比例,有的是分配税后利润,有的在税前分配营业收入或产品。中外合作各方的分成比例,在合作经营初期,一般外方的分成比例要大些,如第一阶段二八分成、第二阶段三七分成、第三阶段四六分成等,随着时间推移,外方的分成比例逐步减小,中方的分成比例逐步增大。

4. 组织管理方式不同。合资企业依照法律规定必须设立董事会,实行董事会领导下的总经理负责制。合作企业的组织管理方式比较灵活,可以设董事会,也可以设立联合管理机构。

5. 投资回收方式不同。合资企业在合营期间的注册资本是不能减少的。合营各方可以按合同规定程序转让股权,但收回投资只能在合营期满或提前终止,企业解散清算时,将剩余财产按出资比例进行分配,才能收回投资本金。合作企业在合作经营期间,外方合作者可以先期回收投资,其办法有:(1) 在合作经营的一定时期内,提高外方合作者的利润分成比例,每年从利润分配中收回其部分投资;(2) 根据合同中约定的收回投资的年限,每年从企业营业收入中提取一部分作为投资回收;(3) 以提取固定资产折旧费的形式收回投资。

6. 剩余财产处理方式不同。合资企业的合营各方按股份大小分享剩余财产。合作经营期满,企业清算后的剩余财产一般都无偿归中方合作者所有;也有规定固定资产归中方,流动资金归外方的;还有按合同约定的比例进行分配的。

### (三) 外商独资经营企业

外商独资经营企业是指外国的公司、企业、其他经济组织或个人,依照中国法律,经中国政府批准,在中国境内独自出资设立的

企业。其资本全部由外国投资者投资,因此企业的所有权和经营管理权均属外国投资者。

外商独资企业与外国企业在中国的代理机构(国内一般称之为“外企”)所不同的是,它是以中国的法人身份在中国举办的经济实体,而“外企”一般只是外国企业在中国的一个代理机构,不具有中国法人资格。因此,如果外商独资企业与中国国内企业合资办企业,审批机构一般要求出具中国的银行关于该独资企业是以其红利再投资的证明,否则不能视合资后的企业为外商投资企业,而只能视为我国内资企业。

独资企业依法取得中国法人资格后,受中国法律的管辖和保护。企业使用中国方面提供的场地、厂房、建筑物、公共设施和其他物质条件,都要按标准收费,有偿使用,有些还要在合同中规定使用年限。企业雇佣中国职工要依法签订劳动合同,并维护职工的合法权益。

## 二、我国“三资”企业三种基本组织形式的发展状况

根据国家对外经贸部统计资料,我国合资、合作、独资三种形式的外商投资企业的企业个数、协议外资和实际投入外资逐年各占比例如表 1—1、图 1—2、图 1—3 所示。由表 1—1、图 1—2、图 1—3 可以看到,十几年来,三种组织形式起伏波动很大,呈现以下三种状况:

### 1. 合资企业稳步上升成为最主要的投资方式。

最初几年,合资企业的增长是比较慢的,1979—1982 年,其数量仅为 83 家,占外资投资企业总数的 9.14%,实际投入外资 1.03 亿美元,占全部外资投入的 15.33%。这主要是由于当时人们对合资企业还认识不足,尽管已有合资法在先,但人们的法律意识还很淡薄,还不习惯受过多法律条文的限制,再加上中方急于吸引外资,外商又多为急功近利的港商,因而大都选择了合作经营形式。

以后这种状况逐步发生了变化,1986 年在当年举办的“三资”企业中,合资企业已达 892 家,占外商投资企业总数的 59.79%,

表 1—1      1979—1991 年批准外商投资企业分年度汇总表      金额单位:亿美元

| 年 度       | 合 计      |           |                 | 合资经营企业   |           |                 | 合作经营企业   |           |                 | 独资企业     |           |                 |
|-----------|----------|-----------|-----------------|----------|-----------|-----------------|----------|-----------|-----------------|----------|-----------|-----------------|
|           | 企业<br>个数 | 协议<br>外资额 | 实际投<br>入外资<br>额 | 企业<br>个数 | 协议<br>外资额 | 实际投<br>入外资<br>额 | 企业<br>个数 | 协议<br>外资额 | 实际投<br>入外资<br>额 | 企业<br>个数 | 协议<br>外资额 | 实际投<br>入外资<br>额 |
| 1979—1982 | 909      | 45.8      | 6.72            | 83       | 1.4       | 1.03            | 793      | 40.8      | 5.3             | 33       | 3.6       | 0.39            |
| 1983      | 452      | 7.2       | 9.9             | 107      | 1.8       | 7.3             | 330      | 5         | 2.2             | 15       | 0.39      | 0.4             |
| 1984      | 1856     | 26.4      | 7.3             | 741      | 10.6      | 2.5             | 1089     | 14.8      | 4.6             | 26       | 0.99      | 0.14            |
| 1985      | 3069     | 55.6      | 11.7            | 1412     | 20.2      | 5.7             | 1611     | 34.9      | 5.8             | 46       | 0.45      | 0.12            |
| 1986      | 1492     | 27.4      | 16.1            | 892      | 13.7      | 8               | 582      | 13.5      | 7.9             | 18       | 0.2       | 0.16            |
| 1987      | 2230     | 37        | 21.2            | 1395     | 19.5      | 14.8            | 789      | 12.8      | 6.1             | 46       | 4.7       | 0.24            |
| 1988      | 5940     | 52.3      | 30              | 3909     | 31.3      | 19.7            | 1621     | 16.2      | 7.7             | 410      | 4.8       | 2.4             |
| 1989      | 5769     | 53.8      | 31.5            | 3659     | 26.5      | 20.3            | 1179     | 10.8      | 7.5             | 931      | 16.5      | 3.7             |
| 1990      | 7268     | 64        | 32.3            | 4091     | 27        | 18.8            | 1317     | 12.5      | 6.7             | 1860     | 24.4      | 6.8             |
| 1991      | 12286    | 109.6     | 37.6            | 7859     | 56.7      | 20.4            | 1731     | 18.7      | 6.8             | 2696     | 34.2      | 10.38           |
| 总计        | 41271    | 479       | 204             | 24148    | 209       | 118             | 11042    | 180       | 61              | 6081     | 90        | 25              |

资料来源:经贸部统计。

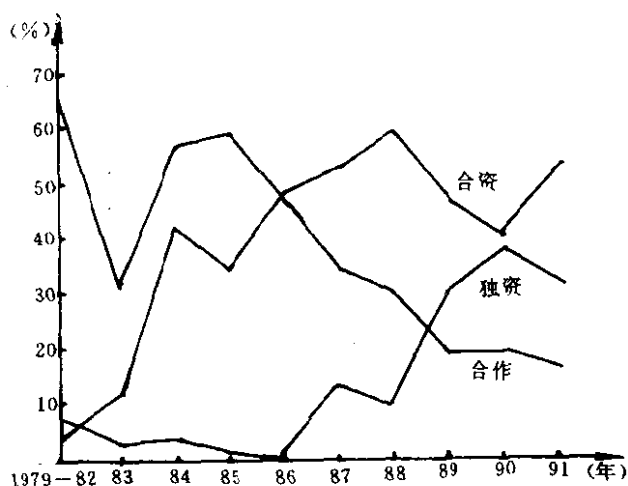


图 1-2 合资、合作、独资企业协议外资逐年各占比例统计图

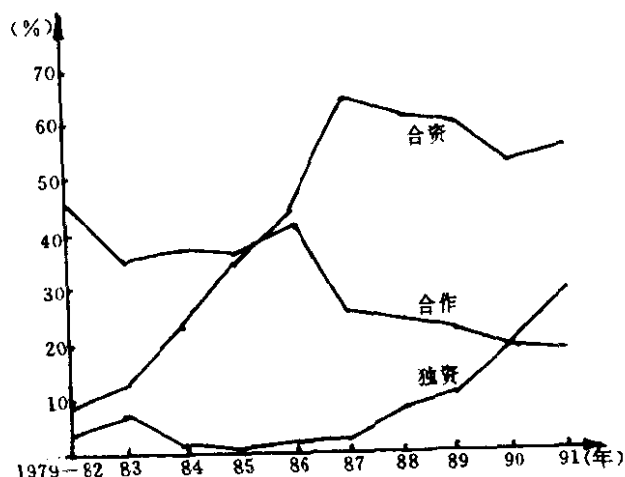


图 1-3 合资、合作、独资企业实际投入外资逐年各占比例统计图

实际投入外资 8.04 亿美元,占全部外商投入的 49.82%,到 1991 年,当年举办合资企业 7859 家,占外商投资企业总数的 64%,实际投入外资 20.4 亿美元,占全部外商投入的 54.4%。

合资企业增长较快,这与其自身的特性有关。合资企业法规比较完善、双方的权利义务有比较明确的法律依据,投资收益取决于双方所投股本的多少,双方的利益比较紧密,尤其是中方投资者更

倾向于搞合资。可以预见,合资企业的增长趋势还要持续下去。

## 2. 合作经营企业逐年萎缩。

1979—1982 年合作经营企业占有绝对优势,项目数为 793 家,占外商投资企业总数的 87.2%,实际投入外资 5.3 亿美元,占实际投入外资总数的 78.1%,到 1985 年情况就发生了变化,合作经营企业已下降到占总数的 1/2,项目数占外商投资企业项目总数的 52.49%,实际投入外资占总数的 49.66%。到 1991 年项目数仅为 1731 家,占外商投资企业总数的 14%,实际投入外资仅占总数的 18.1%。

1985 年以前,合作经营企业发展较快,主要是由于当时中方急于吸收外资,而这种方式又比较灵活,较少受法律制约,中方在没有资金的情况下也能成立企业。而外方则利用中方经验不足来获取更多的利益。1985 年后,随着合资经营企业的优势逐渐显露出来,合作经营企业的弱点也愈加突出,合作经营企业自然呈下降趋势。估计其所占比重还会下降。

## 3. 独资企业增长最快。

1979—1982 年,独资企业仅有 23 家,实际投入外资 3900 万美元,分别占项目总数和实际投入外资总数的 3.6%和 5.8%。这种状况到 1988 年一直没有大的变化。1988 年独资企业迅速上升,当年项目数 410 家,占总数的 6.9%,1989 年则上升为 16.13%,1990 年为 25.5%,1991 年为 21.94%。1991 年实际投入外资占当年全部外资投入的 27.7%。

独资企业的急剧上升,主要与我们的鼓励政策有关。1988 年我们提倡举办独资企业,要搞两头在外,大进大出,增强了外商办独资企业的信心。其次,合资大量涌入起了很大作用。1988 年后合资增长极为迅速,而其投资方式许多都采用了在沿海搞加工型的两头在外的独资经营项目。

## 三、“三资”企业的地区分布

“三资”企业的地区分布,见表 1—2。

**外商投资企业的地区分布**  
(截至到 1990 年底开业企业)

表 1—2

单位:家

|       | 合 资  | 合 作  | 独 资 |       | 合 资  | 合 作  | 独 资 |
|-------|------|------|-----|-------|------|------|-----|
| 合 计   | 5920 | 2401 | 619 | 山 西   | 37   | 5    |     |
| 北 京   | 318  | 17   | 10  | 内 蒙 古 | 15   | 4    |     |
| 天 津   | 252  | 11   | 12  | 辽 宁   | 378  | 63   | 19  |
| 河 北   | 153  | 6    | 1   | 吉 林   | 54   | 7    |     |
| 黑 龙 江 | 114  | 7    | 5   | 广 东   | 1662 | 1772 | 200 |
| 上 海   | 193  | 51   |     | 海 南   | 55   | 30   | 6   |
| 江 苏   | 513  | 25   | 5   | 广 西   | 148  | 40   | 5   |
| 浙 江   | 377  | 26   | 18  | 四 川   | 50   | 5    | 1   |
| 安 徽   | 43   | 5    | 5   | 贵 州   | 16   | 1    |     |
| 福 建   | 860  | 254  | 324 | 云 南   | 24   | 3    |     |
| 江 西   | 31   | 4    |     | 陕 西   | 50   | 12   |     |
| 山 东   | 316  | 23   | 8   | 甘 肃   | 13   | 1    |     |
| 河 南   | 61   | 6    | 4   | 青 海   | 2    | 1    |     |
| 湖 北   | 107  | 9    |     | 宁 夏   | 7    | 1    | 1   |
| 湖 南   | 55   | 12   |     | 新 疆   | 16   |      |     |

资料来源:财政部汇总。

表 1—2 显示,从地区分布看,主要有以下特点:

1. 独资企业集中于广东、福建,而有些内地省市则很少甚至没有独资企业。独资企业如此集中,一方面反映了广东、福建毗邻港澳的优越地理位置,适合于两头在外的独资项目,投资条件又比较优惠;另一方面也反映了台商投资区与独资企业集中区是一致的。今后独资企业会逐渐向内地扩散,但主要还将集中在沿海省市,尤其是广东、福建。

2. 合作企业集中于广东。这是由于改革开放初期所建的合作经营企业基本上都在广东,这些企业现在都处于生产期。

3. 合资企业分布较为均衡。这充分体现了合资企业广泛的适

用性。这种状况将长期持续下去。

#### 四、“三资”企业的行业分布

“三资”企业行业分布情况见表 1—3。可以看到,三种投资方式都以生产性项目为主,但以合资和独资企业最为集中。独资企业生产性项目较多,与我们对独资企业的行业限制政策有关。

**外商投资企业行业分布**  
(截止到 1990 年底开业企业)

单位:家

|     | 总计   | 工业   | 农林牧渔 | 建筑安装 | 交通运输 | 旅游饭店 | 商业饮食 | 租赁 | 金融 | 文教卫生 | 科研 | 其他  |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|----|----|------|----|-----|
| 合 资 | 5920 | 4865 | 197  | 160  | 95   | 193  | 150  | 15 | 1  | 7    | 14 | 223 |
| 合 作 | 2401 | 1421 | 106  | 133  | 159  | 264  | 122  | 1  |    | 25   | 3  | 167 |
| 独 资 | 619  | 539  | 17   | 16   |      | 4    | 14   | 9  |    |      | 2  | 18  |

资料来源:财政部汇总。

行业分布一个比较突出的特点是旅游饭店比较集中于合作经营企业。旅游饭店大都建在改革开放初期,基本上都是外方提供资金,中方提供场地,合作经营企业正迎合了这种要求。但是最近几年,这种情况发生了很大的变化,新批准的项目中也很少有旅游饭店项目了,合作企业也基本上都是生产性项目。

#### 五、“三资”企业的经营状况

生产经营状况最能体现三种组织形式之间的差别。图 1—1 所反映的三种组织形式的发展状况与其经营状况息息相关。

根据国家财政部、对外经济贸易部对部分已开业投产的“三资”企业有关财务数据和资料的统计,“三资”企业的经营状况比较如下:

1. 代表利润水平的投资利润率指标(利润总额/项目总投资),合作企业相对较低,这与它采取加速折旧等先行收回投资的方法有关,但很大程度上反映了其生产经营管理相对落后于合资、



独资企业。独资企业投资利润率高于合资企业,且受国内经济环境变化影响相对较小,这与其外方单独经营,有较强的利用国际市场缓冲国内市场矛盾的能力有关。

2. 反映企业技术水平的重要指标劳动生产率(总产值/年职工平均人数),独资、合资企业也明显高于合作企业。这一方面是由于独资、合资企业资本有机构成较高,大多为资本和技术密集型企业;另一方面是这两类企业人员素质较高,有严格的科学管理,而合作企业劳动生产率指标大大低于独资、合资企业,其原因是合作企业规模较小,结构松散,外方大多不参与管理,尤其是在知识产权保护上外方本来就有顾虑,致使外方在技术转让上更持谨慎态度。

3. 反映产品出口状况的外销率(外销收入/销售总收入)、人均创汇率(外汇收入/职工年平均人数)等指标最高的仍是独资企业,基本上符合产品全部或大部出口的要求,这反映了独资企业,特别是其中许多跨国公司的子公司,一般都有自己的固定的销售渠道,产品返销困难不大;合作企业两项指标均低于独资、合资企业,其原因,一是其资金投向非生产性项目较多,可供出口产品少,二是这类企业大部分是中方单独管理,靠自身力量向外推销产品困难较大。

鉴于以上对“三资”企业内部经营状况的分析,可以看到,各项指标普遍呈现出独资优于合资、合资优于合作的状况。

但是,反差较大的是,反映企业盈亏情况的指标亏损面和亏损额指标却呈现出另一种情况,独资企业亏损面最大,合资企业亏损面次之,合作经营企业亏损面最小。但合作企业亏损额较高,而且“三资”企业的亏损面普遍较大,到1990年底,合资、合作、独资企业亏损面达到45—68.3%。

“三资”企业亏损面较大,其原因是多方面的,但一个相当重要的原因是人为因素的作用。最明显的是独资企业,大多是生产性项目,他们往往采用高价进口、低价出口的手段来达到避税的目的,