

国际惯例 与 合资企业

李金亮著

INTERNATIONAL
PRACTICE AND
JOINT VENTURE
IN CHINA •

暨南大学出版社

国际惯例与合资企业

李金亮 著



中财 80032698

中央财经金融学院图书馆藏书章

总号 381825

书号 111111

暨南大学出版社

1990·广州

国际惯例与合资企业

李金亮 著

•

暨南大学出版社出版

(广州 石牌)

广东省新华书店经销

广东省封开县人民印刷厂印刷

•

开本：850×1168 1/32 印张：9.375 字数：240千字

1990年4月第1版 1990年4月第1次印刷

印数：1—5000册

ISBN 7—81029—017—7/F·8

定价：4.50元

自序

如果从中国的第一个合资企业成立算起，合资经营在中国的出现和发展，至今已有将近10年的历史。这10年，倘若置之于战后蓬勃发展的合资经营的世界潮流之中去加以考察，不免显得有些短暂。这正好说明中国只是这个国际潮流的“后来者”。但这10年却又非同寻常。合资经营在中国经历了一个从无到有、从少到多和越来越快的发展过程。这一过程本身，又正好说明中国是这个国际潮流的“追赶者”。今天，我们可以说，我国在发展合资经营方面已经有了某些弥足珍贵的经验和教训；合资经营在中国的发展也最终形成了一种方兴未艾的态势。

中国兴办和发展合资经营的这10年，刚好处于中国走上改革开放之路的崭新历史时期。如果没有改革开放，合资经营能够在我国出现和发展到现在的这种规模，是难于想象的。在改革开放已成不可逆转之势的今天，作为改革开放具体表现形式之一的中外合资经营，它的数量增加、规模扩大和水平的提高是必然的。

当今世界，和平与发展是两大主导潮流。就发展而言，进一步加强国际经济合作又是一个中心内容。作为国际经济合作的重要形式的合资经营，它的发展，乃是一种不以人们主观意志为转移的客观趋势。因此，合资经营之于我国，当前要解决的问题是：对以往10年已有的经验教训进行认真的总结，在继续改革和开放之中加快其发展步伐，顺应潮流、合乎时宜地致力于赶上国际上（合资经营）的一般水平。在这当中，又以准确而深刻地认识我国合资企业当前所存在的问题，明确今后努力的方向为首要任务。

我国合资企业的问题不少，中外合资者的抱怨之声时有所

闻，报刊杂志对其问题亦常有披露。早则有“北京吉普”的风风雨雨，近则有“深圳天霸”的议论纷纷。我国合资企业所存在的问题，涉及到方方面面，其中最为主要的有投资环境、企业创建、企业领导、企业管理、产品开发、市场营销、资金运转等方面。时至今日，人们对合资企业存在问题的认识，显然不能停留在就事论事和“单打一”的水平之上，而应该有一种总体的、系统的和较为深刻的认识。只有这样的认识，才具有一定的理论意义和现实指导意义。

中共十三大的报告中提出：要“使外国企业家能够按照国际惯例在我国经营企业，以吸引更多的外来投资”。这可谓是一语中的。它不仅为我国合资企业今后的进一步发展指明了方向，也为发现和判断合资企业存在的问题提供了一个重要的角度和标准，还为提纲挈领地概括、描述、剖析合资企业这些问题提供了一种启示。

我国的合资企业，是一种有外商参加（直接投资）的资产联合经济实体。它在我国目前的企业构成中，属于一种新型的企业。现时对我国进行直接投资并与我国企业进行合资经营的外商投资者，几乎全部都是来自发达商品经济的国家和地区；而在当前的国际经济活动中，对外直接投资的将近3/4，又都是在这些国家和地区之间进行的。这种非常现实的情况决定了：当这些国家和地区的企业走向海外，对外进行直接投资，与东道国进行合资经营时，都是按照他们所熟悉、所理解并在国际上通行的商品经济的原则与行为方式而进行的，亦即是按照国际惯例办事。这也是外商投资者的一种很自然的要求。国际惯例在东道国中被理解、被尊重以及在实际上通行的情况如何，自然会在相当程度上决定外商投资的意愿、外资流入的规模和速度乃至合资企业的实际运转。而我国过去长期实行的是一种有别于商品经济的经济体制，在这种体制下运转的企业，它们所熟悉、所理解和所遵循的原则以及行为方式，并不是商品经济的原则和行为方式。质而言

之，在改革开放以前，由于体制方面的原因，我国并没有为这种新型企业的创立和发展提供一种具有充分适应性的社会经济环境；而与外商投资者合作的我国企业（主要是指国营企业），管理人员既不具备商品经济的观念也不熟悉商品经济中的做法。因此，我们可以这样说：两种体制和两种惯例的矛盾与冲突，乃是我国合资企业目前产生诸多问题的总的根源。从“国际惯例”这个角度去审视我国的合资企业，用这个标准去量度我国合资企业的实际创建和运营情况，无疑可以将我国合资企业目前所存在的主要问题一览无遗，并理出一个合乎逻辑的头绪。而我国合资企业中一些根本性问题的解决，我国合资企业的发展要想有一个飞跃，则完全有待于我国经济体制的改革向着完善社会主义商品经济这一目标的进一步深化。

世界上一些发达国家，从70年代开始出现了一股“企业诊断热”。“诊断”一词纯属借用，即将企业比作人的肌体，而将企业所存在的问题看作是人体所罹患的各种疾病，并将解决企业问题的对策，形象地喻为“处方”。既然是一种借用，自然难于完全符合医学上的规范。作者在本书中所作的尝试，乃是这种借用的“借用”。将“国际惯例”当作一种客观的参照系，当作一种工具和手段（如同医生所使用的听诊器和血压计一样），去揭示和剖析我国合资企业目前所存在的一些主要问题，并将这些问题比作人体的某些病症。这便是本书当初拟加上“兼论合资企业病”副题的来由。

本书对我国合资企业目前存在问题所作的揭示和分析，无论从那一种意义上来说，都是初步的、尝试性的。作者在本书中所作的努力，只不过是想在对这个问题的探讨方面，在从此岸到达彼岸的过程中，应急地架设起一座“便桥”。便桥也者，用料粗糙、结构简单，基础亦不甚牢靠，只能勉强地让人通过。因此，作者并不过份注重这书的本身，而主要希望这书能引起更多的同志对我国合资企业的问题进行综合研究的兴趣，并期待着在这方

面有更系统、更准确、更深刻的论著出现——期待着钢骨水泥大桥的出现。一俟这样的桥梁建成，这座“便桥”自然应该毁去，免得有碍观瞻。

李金亮

1989年春于暨南园

1111

目 录

自 序	(1)
第一章 投资环境与“水土不服”	(1)
1. 顺应潮流的对外开放	(2)
历史的必然 (2) 中国的对外开放 (4)	
2. 合资企业与外商投资者	(5)
合资与合作 (6) 合资企业的股权 (10) 合资企业的规模 (11) 合资企业与国内企业 (12)	
3. 外商投资动机探微	(13)
企业的跨国化 (13) 企业本质和利润 (14) 企业的优势 (16) 对外直接投资 (18) 外商投资动机 (21)	
4. 合资企业的困境	(23)
主要问题 (23) 外商的看法 (32)	
5. 投资环境的理论与实践	(35)
国际惯例 (35) 投资环境 (37) 大环境和“小气候” (44) 广东经验 (47)	
第二章 企业创建与“先天不足”	(56)
1. 至关重要的可行性研究	(57)
研究的程序 (57) 研究的内容 (60)	
2. 合资项目评价	(62)
项目评价的演变 (63) 成本效益分析 (65) 财务评价 (68) 经济评价 (72)	

- 3. 合资企业创建的监控..... (79)
目标控制 (80) 规模控制 (81) 结构控制 (88)
- 4. 合资企业创建中的问题..... (92)

第三章 企业目标与“色盲症”..... (96)

- 1. 变化中的工商世界..... (96)
从生产到营销 (97) 企业面临挑战 (101)
- 2. 企业目标与企业领导者..... (113)
企业的基本目标 (113) “这里就是罗德岛” (116)
企业领导的应有形象 (118)
- 3. 形同虚设的领导者..... (121)

第四章 企业管理与“帕金森氏症”..... (128)

- 1. 管理百年之痒..... (128)
现代管理的产生 (129) 管理重点的转移 (134)
管理思想的“升华” (139)
- 2. 管理的基本职能..... (144)
计划 (146) 组织 (151) 领导 (158) 控制 (161)
- 3. 企业文化的滥觞..... (165)
企业文化的发轫 (166) 企业文化的类型 (169)
企业文化在中国 (170)
- 4. 我国企业管理的变革..... (172)
九大变化 (172) 合资企业的自主权 (176)

第五章 产品管理与“障碍性贫血”..... (181)

- 1. “天马”不能“行空”..... (182)
“赞成票”与“反对票” (182) 购买过程的五步曲
(184) 个人、社会和需求 (186)

2. 功能与价值	(189)
问题的问题 (189) 风靡世界的价值工程 (192)	
“实用的”价值观念 (194)	
3. 产品生命与产品开发	(200)
商品能万岁吗 (200) 延续与创新 (203) 产品生命	
与产业转移 (206)	
4. 错误的路标	(209)
一篇难做的文章 (209) 玻璃瓶的破碎 (211) 一场	
拉锯战 (212)	
第六章 市场营销与“代谢不良”	(216)
1. 市场营销纵横谈	(217)
两个概念的异同 (217) 交换发展的四阶段 (220)	
生产、销售和营销 (223) 营销观念的弘扬 (225)	
2. 营销的功能、任务与环境	(227)
通往彼岸的链桥 (227) 市场营销的“牛鼻子” (230)	
“足球场”或“活动舞台” (233)	
3. 国内营销与国际营销	(236)
两种不同的环境 (236) 国际营销的障碍 (238) 国	
际营销的“纬度”与“经线” (242)	
4. 两难问题	(245)
隧道口效应 (245) 合营不合销 (248)	
第七章 企业财务与“脉搏紊乱”	(251)
1. 资金管理与现代企业财务	(252)
簿记、会计和财务 (252) 风险与收益 (254) 现代	
企业的资金需求 (256) 现代企业的资金来源 (260)	
杠杆技巧 (267)	

2. 合资企业与合资企业财务	(268)
平等互利 (269) 取长补短 (271) 独立自主和遵纪 守法 (273)	
3. 外汇和成本的两个问题	(274)
汇价风险 (274) 转移价格 (277)	
附 录 1: 美国某研究机构对中国投资环境 问卷调查内容	(280)
附 录 2: 1990年4月我国《合资法》的修改	(283)
本书参考书目	(285)
后 记	(288)

第 一 章

投资环境与“水土不服”

合资企业在我国的出现和发展，既有着必然性，也有着一定程度的偶然性。

合资企业迟早要在社会主义国家中出现，这是客观规律的要求。我国合资企业的将近10年的发展历史表明：合资企业作为一种新的经济细胞，它为我国经济发展已经注入而且必将继续注入新的活力。这种情况正是符合客观规律的反映。然而，我国的合资企业之所以恰好出现在80年代，却是中国实行对外开放政策的一种直接结果。我国原有的社会经济环境，并没有为这种新型企业的创立和发展准备好足够的、具有充分适应性的条件。因此，我国合资企业近10年来的发展，一方面是受到历史必然性的推动和政策的鼓励；另一方面则遭到原有社会经济环境的掣肘，处在一种颇为矛盾的境况之中。

企业犹如人体，人到一个陌生的地方生活，会因为不适应周围的环境而产生“水土不服”的诸多病症；合资企业作为一种新型的企业，在一种不完全是它所要求的那种社会经济环境中创立和运转，也会产生诸如“水土不服”的问题。这些问题，我们姑且称之为“环境病”。这种病，是当今我国合资企业所普遍罹患的一种病。本章将用比较大的口径，分析我国合资企业出现的原因、我国合资企业的形态，进而分析合资企业的特点、外商投资动机和合资企业对环境的要求，最后将揭示合资企业“环境病”

的主要症结所在，并探讨如何进行治理。

1. 顺应潮流的对外开放

历史的必然

社会主义国家实行对外开放，发展国际经济合作，利用外资，兴办合资企业，是适应历史潮流的重大决策。

产品和劳务的生产与交换活动的国际化，生产要素的跨国界的转移，以及世界范围内经济关系的不断广泛和频繁化，是人类社会发展的历史规律。早在一百多年前，马克思主义的创始人就指出：由于开拓了世界市场，“使一切国家的生产和消费都成为世界性的了”，并且断言：“自给自足和闭关自守状态，被各民族的各方面的互相往来和各方面的相互依赖所代替了。”（《马克思恩格斯选集》第一卷，第254—255页）。一个多世纪以来，反映生产力蓬勃发展并且适应这种生产力发展需要的生产国际化、国际经济关系的密切化和世界市场的形成与发展，成了一股不可阻挡的历史潮流。第二次世界大战以后，这一进程，越来越加快，各国之间的相互联系越来越紧密。当前，世界正面临着—场新的技术革命，电子技术、信息技术、生物工程、新材料技术、空间技术、海洋工程、人工智能等的发展，预示着人类社会即将进入一个高度信息化的发展阶段。人类在征服自然、改造自然和保护自然方面所取得的一切进步，通过国际经济活动中的各种渠道传递到世界的各个角落，把世界经济的发展，推向更高的阶段。当今世界，闭关锁国是一种反动。任何一个国家，如果脱离与整个世界经济的联系，必将导致停滞落后和被动。任何一个国家要振兴自己的经济，要发展社会生产力和加速科学技术的进步，就必须积极扩展对外经济技术交流，发展对外经济关系，加强国际经济合作；就必须面向世界、面向未来。

社会主义和商品经济并不是对立的。中国共产党十二届三中

全会所通过的《关于经济体制改革的决定》中，就明确地规定了社会主义经济的商品经济属性。对内对外开放是商品经济的应有之义。封闭与商品经济是不相容的。我国社会主义商品经济既不能对内搞“条条块块”的封闭，也不能对外搞一国的封闭。打破封闭，是加快我国社会主义商品经济发展的必要条件。对外开放，发展对外经济关系，进行国际经济合作，跨越国界拓展世界市场，是我国社会主义商品经济发展的必然要求。

列宁指出，社会主义作为一种新的社会制度，它要战胜旧的制度，所能依靠的只能是社会主义造成新的高得多的劳动生产率。只有这样才能充分发挥社会主义制度的优越性。

处于社会主义初级阶段的国家，在发展生产力，造成高得多的劳动生产率和完成创建雄厚的物质技术基础的伟大历史任务过程中，没有害怕资本主义的任何道理。对于在资本主义生产方式中发展起来的社会化大生产的客观规律，对于现存于资本主义社会的、那些反映生产力发展要求的先进技术和生产组织与管理经验，应当看作是人类创造的共同财富；对于一切有利于生产力发展的东西，不论是生产要素、先进技术还是科学的管理方法，都应该积极引进、经过消化、为我所用，移植到社会主义生产中来，促进生产力的发展。列宁在这方面为我们树立了楷模。列宁在苏维埃建立的初期，就提出了利用资本主义国家的资金、先进技术和科学管理经验为社会主义建设服务的思想。列宁从当时苏联所处的实际境况出发，根据马克思关于世界市场和生产、消费成为世界性生产和消费的理论，作出了利用资本主义创造的生产力和管理经验，利用世界市场，以推进本国生产力加快发展的重大决策；并将利用资本主义国家的资金、先进技术和科学管理经验，看作是社会主义国家“提高生产力的手段、道路、方法和方式。”（《列宁全集》第31卷，第395页。）

中国的对外开放

70年代后期，中国根据战后国际经济发展的潮流和趋势，从社会主义经济的商品经济属性出发，以社会主义初级阶段根本任务为指针，并总结了国内外社会主义建设的历史经验教训，作出了对外实行开放的伟大决策。将对外开放和社会主义现代化建设紧密地结合起来。要求我们在进行社会主义现代化建设中，要善于利用两种资源，打开两个市场，学会两套本领。就是说，既要利用国内资源，也要利用国外资源；既要发展国内市场，也要开拓国际市场；既要有组织国内建设的本领，也要有开展国外贸易、发展对外经济技术交流和进行国际经济合作的本领。在利用国外资源、开拓国际市场、发展对外经济关系和进行国际经济合作过程中，引进国外资金、先进技术和科学管理经验，以人之长，补我之短，解决我国资金缺乏、技术落后和现代化管理经验不足的问题，以加快我国社会生产力的发展，努力缩短我国与世界先进国家在经济和技术方面的差距，并尽快创立社会主义这一先进社会制度所赖以存在的雄厚的物质技术基础。

毫无疑问，对外开放这一基本国策的确立，适应了历史发展的潮流。在对外开放这一方针政策的指引下，整个80年代，我国的对外经济关系和国际经济合作活动，以一种前所未有的速度和规模向前发展和扩大。合资经营，作为一种引进外资的渠道和进行国际经济合作的具体形式，也在80年代在我国出现并得到迅速的发展。因此，从这个意义上来说，合资经营在我国的出现和发展，并不是一种孤立的经济现象，而是作为对外开放这一总趋势大潮流的具体内容和现实表徵而产生和发展的。合资经营之于我国，如同对外开放之于我国一样，它的发展呈现出一种不可逆转之势。

对于我国对外开放的决策，显然要从两个方面去进行理解：一方面它是符合历史发展潮流的，是社会主义商品经济属性所决

定的，也是社会主义初级阶段根本任务所要求的一种决策；另一方面，它又是对建国数十年来在社会主义建设方面的经验教训进行反思，所作出的一种“已往不谏，来者可追”的决策。长期以来，我国由于受到“左”的路线的干扰，特别是受到“文化大革命”的破坏，我国的对外经济关系在整个经济活动中微不足道，在进行国际经济合作、引进外资先进技术和科学管理方法方面，处处是“禁区”，整个国家基本上处于对外封闭的状态之中，致使我国的生产力发展受到严重的阻碍，拉大了与先进国家的差距。只是在十一届三中全会以后，经过拨乱反正，我国的经济发展才回到正确的轨道上来，对外开放的基本国策才得以确立。因此，对外开放成了我国经济体制改革的极为重要的组成部分。惟其如此，作为对外开放具体内容和现实表徵的合资经营，它的出现和发展，就必然要跟原有的经济体制发生矛盾和冲突，这种矛盾和冲突的解决，显然是我国目前所进行的经济体制改革的极为重要的内容。

2. 合资企业和外商投资者

合资经营，是我国在对外开放中引进和利用外资的一条重要渠道，也是外商对我国进行投资所采取的一种重要形式。根据1979年7月1日五届人大二次会议通过的《中华人民共和国中外合资经营企业法》的规定，我国的中外合资企业，是指由一个或两个以上的外国投资者，经中国政府批准，在中国境内同中国的企业共同投资建设、共同经营、共担风险，并按一定比例共同分取收益的企业。

我国对合资企业所作的定义，显然是参照了国际上所通用的Joint Venture这个概念。“Joint”的含意是共同或联合，“Venture”一词的原意是冒险或冒险事业。Joint Venture，即经营一种事业共同承担风险的意思。这个有着特定含意的词，

最早在美国使用，流行于第二次世界大战以后，在国际上约定俗成地成了用以表述“合资经营”的专用名词。

“合资企业”是一个广义的概念。从我国目前的实际情况看，可以根据组织形式、股权分配和资金规模的不同，对合资企业进行划分。

合资与合作

按照组织形式，合资企业可以分为股权式合资企业（Equity Joint Venture）和非股权式合资企业（Non-equity Joint Venture）。前者通称为合资经营企业，后者则通称为合作经营企业。两种合资企业，有着相当多的共同点，主要表现在①：两种企业中外投资双方的出资方式基本相同。外商一般提供资金、技术和主要设备，而中方则一般提供土地使用权、厂房、次要设备、劳动力以及少量的资金；②两种企业都实行有限责任制，即投资双方对企业所负的责任都以他们各自的投资额为限。企业对债务所负的责任则以企业的注册资本为限；③两种企业在人员录用、物资购买、产品定价、销售事宜、劳动工资、企业工会、外汇使用等方面的经营管理权限也基本相同。

然而，合资经营企业和合作经营企业也有着多方面的不同，主要有：

①两种企业的投资方式、投资比例和收益分配的不同。合资经营是一种股权式的合营形式，双方合资创建企业，必须事先商定一个法定的注册资本总额，并确定股权的比例，然后按照这种比例用同一种货币为计价单位计算各自出资的金额。根据《合资经营企业法》的规定，外商对合资经营企业的投资，一般不能低于合资经营企业注册资本的25%。合作经营则是非股权式的或契约式的合营形式。合作双方的投资不折算成投资比例，而是在合作各方提供的合作条件下，在合同中规定收益分配的比例及承受