

中

1

中外合资企业 经营管理

主编 成志明

永

南京大学出版社

1991·南京

(苏)新登字第 011 号

中外合资企业经营管理

主编 成志明

*

南京大学出版社出版

(南京大学校内)

江苏省新华书店发行 丹阳新华印刷厂印刷

*

开本 787×1092 1/32 印张 12.75 字数 284 千

1991 年 12 月第 1 版 1991 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—3000

ISBN 7-305-01361-7/F·204

定价: 5.30 元

序

党的十一届三中全会特别是党中央制定了沿海地区发展战略以来，中外合资企业在全国企业中的比重有了较大的增长，在经济特区、开放城市乃至整个沿海地区发展势头尤为迅速。中外合资企业在我国取得如此迅速的发展，可归结为客观和主观两方面的原因。首先从客观上看，第一，是产品转移的结果。即经济上先进发达国家的某些产品，在其本国已处于产品生命周期的饱和期或衰退期，因而这些国家将上述产品的市场转移到经济上比其欠发达的国家，因而到我国来办合资企业。第二，是成本转移的结果。即某些劳动密集型产品或我国资源丰富的原材料制成品转到我国来生产，以降低某些成本高的国家生产上述产品的成本，取得竞争价格优势及利润。第三，是资金转移的结果。在 1988 年至 1990 年间，国际游离资本较多，因而某些资本主义国家将资金投向转入劳动力成本低的我国，这一情况虽然在德国统一及海湾战争后有所改变，但仍不失为分析我国在 1988 年前后合资企业迅速发展的原因之一。第四，是跨国经营的结果。即经济发达国家为了打破对方的关税壁垒和非关税壁垒，往往采用跨国公司的形式，依靠其雄厚的经济实力，占领世界的某些大市场，因而，某些跨国公司寻求到我国来办企业，而合资企业既可减少风险，又可取得对方政府的好感，故出现了中国的分公司。其次，从主观上说，我国实际经济对外开放政策，吸引外资以弥补本国资金的不足，引进技术以缩短与

西方发达国家的差距，兴办合资企业以解决一部分就业问题，学习吸收某些有用的管理经验。为此，有计划有步骤地建立了经济特区，确定了一些开放城市，制定了一些吸进外资的优惠政策，创造了一个比转好的投资环境。上述主观和客观上拉与推的作用，使得中外合资企业在我国取得了可喜的发展。

三资企业特别是中外合资企业在我国的发展，总的来说达到了我们对外开放的目的。但是，这一新事物，也存在着不少有待探讨和改进的问题。比如，中外合资企业从客观上看，达到先进技术水平的的项目数量占总的合资企业项目数量的比重不大，引进的大部分是一般技术水平；国外投资商的选择有的不合适，甚至选择了国外设备推销商，因而合作的外资方在签约时就赚取了大量利润，引进项目难以正常投产或获利极少；中外经理合作不好，有的是外方经理水平不高，有的是中方经理素质不符合要求，合作不好最终影响到企业的正常经营活动；在经营中亏损，原因多种多样，可能是进口原材料价格过高，可能是出口价格过低，也可能是国内不配套；引进的合资企业严重侵占了我 国现有企业的市场，而产品质量两者差不多。上述种种原因，可归结到两方面的问题，一是怎样正确引进国外项目，引进时要作什么样的可行性研究，签订合资合同条款时要注意哪些主要问题；二是合资企业成立后，我国各级管理人员如何处理好与外方人员的关系，如何适应外资企业的管理方式，如何将合资企业管理好。

鉴于以上的形势和问题，广大中外合资企业的厂长、经理及其他管理人员迫切需要一本专门论述中外合资企业管理的教科书。成志明等青年学者经过艰苦的劳动，终于完成了

这本著作。我有幸仔细阅读了本书的提纲，浏览了原稿，觉得全书的体系全面、合理，内容有创新，理论有一定深度，书中写了不少实例，读来颇生动，本书确是一本论述中外合资企业管理的好教科书，对实际工作也有指导意义。记得陈毅同志的诗中有这么一句：“青松恨不长千尺”，本书的问世，也包含着我院一些老教授对青年学者的殷切希望和培养，愿全社会都来关心有志有为青年的成长，扶持他们，肯定他们，因为我国的企业管理科学要造福于社会主义现代化建设事业并跻身于世界先进水平之林需要我们几代乃至更长年代人的不断努力。

为此，我怀着喜悦的心情，写下上述话作与序言。

张 保 林

1991年9月于南京大学国际商学院

目 录

第一章 中外合资企业概论	1
第一节 中外合资企业的特征和性质	1
第二节 举办中外合资企业的必要性	5
第三节 中外合资企业的类型	10
第二章 投资环境	16
第一节 投资环境概述	16
第二节 投资环境评价	20
第三节 部分国家和地区投资环境简介	28
第四节 我国的投资环境	36
第三章 合资项目谈判	44
第一节 合资项目谈判概述	44
第二节 谈判班子的组织	46
第三节 谈判资料的收集、整理与分析	50
第四节 资信审查	53
第五节 谈判计划的制定	57
第六节 合资项目谈判中的关键性问题	60
第四章 中外合资企业可行性研究	64
第一节 中外合资企业可行性研究概述	64
第二节 中外合资企业可行性研究方法	70
第三节 中外合资企业可行性研究报告的编制	81
第五章 中外合资企业的法律文件	88
第一节 三种基本文件	88

第二节	合资经营企业的协议	95
第三节	合资经营企业的合同	92
第四节	合资经营企业的章程	102
第六章	中外合资企业的技术引进	105
第一节	技术引进概述	105
第二节	技术引进的方式	110
第三节	中外合资企业的技术引进	111
第四节	技术引进合同	123
第五节	引进技术的消化、吸收与创新	128
第七章	中外合资企业的组织与领导	131
第一节	中外合资企业的组织领导体制	131
第二节	中外合资企业组织领导体制存在的若干 问题	138
第八章	中外合资企业的管理方式	155
第一节	中外合资企业管理方式概述	155
第二节	中外合资企业管理方式的选择与转换	164
第九章	中外合资企业的资本结构	170
第一节	资本结构概述	170
第二节	出资方式	176
第三节	资产评估	183
第四节	验资	194
第十章	中外合资企业的财务管理	197
第一节	中外合资企业财务管理概述	197
第二节	中外合资企业的资金筹措	201
第三节	中外合资企业的外汇管理	206
第四节	中外合资企业的税金和利润管理	211
第五节	中外合资企业的解散和清算	216

第十一章 中外合资企业的劳动人事管理	222
第一节 劳动人事管理在合资企业管理中的地位 ...	222
第二节 中外合资企业劳动人事管理的现状	224
第三节 中外合资企业劳动人事管理的规范化	231
第十二章 中外合资企业的内部控制	242
第一节 对中外合资企业的组织控制	243
第二节 对中外合资企业的非组织控制	255
第十三章 中外合资企业的跨文化管理	267
第一节 中外合资企业中合资双方的矛盾与冲突 ...	267
第二节 中外合资企业的跨文化管理	280
第十四章 中外合资企业的公共关系	287
第一节 合资企业公共关系概述	287
第二节 合资企业公共关系的类型	289
第三节 公共关系与合资企业形象	305
附录 1 中外合资企业合同参考格式(样本)	311
附录 2 中外合资企业章程参考格式(样本)	369
后记	392

第一章 中外合资企业概论

为了更好地研究中外合资企业的经营管理，有必要首先对中外合资企业的基本问题进行一些探讨。

第一节 中外合资企业的特征和性质

一、中外合资企业的特征

合资企业或称合资经营企业，是指两个或两个以上不同国家的投资者，共同投资组成以盈利为目标、具有法人地位的企业。从这个定义来看，它是一种国际间的合资经营的经济组织。

中外合资企业是指外国公司、企业和其他经济组织或个人，依照中国法律，经中国政府批准，按照平等互利的原则，在中国境内同中国的公司、企业或其他经济组织共同投资，共同经营、共负盈亏的企业法人组织。

依据以上定义，可以看出中外合资企业具有以下特征：

(1) 由中外合营者共同举办。中外合资企业不同于国内合资企业，其主体包括外国合营者和中国合营者。

外国合营者，一般指外国的公司、企业、其他经济组织和个人，即外国法人和自然人都可以在我国举办合资企业。为鼓励香港、澳门、台湾的企业和个人以及华侨投资，依据有关法律规定，外国合营者应广义地包括外国和港澳台地区的企业、企业、个人和华侨。

中国合营者是指中国的公司、企业或其他经济组织。它们应该是依据中国法律程序，经核准、登记注册，获得法人资格的经济实体。与资本主义国家的合资企业不同，我国自然人不能与外国人举办合资企业，不能成为“中国合营者”。

(2) 依我国法律在中国境内设立。中外合资企业必须依据《中华人民共和国中外合资经营企业法》及其《实施条例》的规定建立，进行经营活动。这里所指的中外合资企业是指设立在中国境内的合资企业。如果是中国公司、企业或其他经济组织在外国与外国人举办的合资企业，一般要受当地法律的支配，因而不在于《中外合资经营企业法》管辖范围之内，习惯上不把它们叫做中外合资企业。

(3) 合营各方共同投资、共同经营、共负盈亏。中外合资企业是由中外合营者共同投资兴办的。合营各方可以现金、实物、工业产权等作为投资，但都要以同一货币单位计算股权，并按股权数大小承担风险、分享利润。合营各方所出资金，构成合资企业的独立财产，成为合资企业进行经营活动和对外承担债务责任的基础，为企业所有和支配。

中外合资企业是由投资的各方，通过董事会这种组织形式，共同进行管理的。董事会的人数组成由合营各方协商，在合同、章程中确定，并由合营各方委派和撤换。董事会的董事长和副董事长由合营各方协商确定或由董事会选举产生。中外合营者的一方担任董事长的，由他方担任副董事长。董事会是企业的最高权力机构，决定合营企业的重大问题。中外合资企业的日常生产经营和行政工作，由总经理负责。正副总经理由合营各方分别担任，也可由董事会另行聘请。

中外合资企业的经营风险、盈亏由投资各方共同承担。企业经营得好，则合营各方按所占股份大小分享利润；企业

经营不好，出现亏损，则合营各方以各自认缴的出资额为限，对企业承担经济责任。

(4) 中外合资企业是具有法人资格的经济组织，它受中国法律的保护和管辖。

二、中外合资企业的性质

中外合资企业是为我国社会主义经济建设服务的一种特殊经济形式。它的性质可以从两方面分析。

1. 中外合资企业的所有制性质

中外合资企业所有制的性质，一般是由合资企业组成者的经济成份决定的。合资企业组成者的经济成份，既有社会主义的经济成份，如我国参与合营的国营企业、集体企业和其他经济组织的投资，外国社会主义国家参与合营的公有制企业的投资；又有资本主义的经济成份，如资本主义国家参与合资的私有企业的投资、国内外各种私人资本的投资。不同经济成份的不同组合就形成合资企业性质的多样性。如果是外国社会主义国家公有制企业与我国公有制企业合资，其性质属于社会主义；如果是外国私有资本主义企业与我国公有制企业合资，其性质属于国家资本主义。当前，绝大多数中外合资企业是由我国公有制企业与外国私人资本主义企业共同投资举办的，因此，我国绝大多数中外合资企业都属于国家资本主义性质。

所谓国家资本主义，就是国家能够限制和规定其活动范围的资本主义。由于在我国设立的、由外国私人资本主义企业和我国公有制企业共同举办的中外合资企业，国家可以立法和制定政策，从宏观上对其进行引导、监控和规定其活动范围，所以，这种中外合资企业具有国家资本主义的性质。

2. 中外合资企业的法律性质

中外合资企业的法律性质是：首先，它是股权式合资企业。在国际上，股权一般以股份形式表示。投资者的股份越多，则说明其拥有的股权越大，反之则越小。在我国，中外合资企业不采用股份的方式表示股权，而是用“投资比例”表示投资各方的股权大小。所以，合营者依据其投资比例，对合资企业享受权利、承担义务。中外合资企业的这一性质，是与中外合作企业的主要区别。中外合作企业是契约式的企业，合作各方的权利与义务、利益分配、风险承担，是以合作各方共同签订的合同为依据。合作经营某方可以不投资、不计算出资比例，仅提供某些合作条件，如场地等。其次，中外合资企业注册登记后，即成为中国法人，受中国法律的保护和管辖。中外合资企业作为中国法人，其所有活动都要遵守中国的法律，其在国外设立的分支机构及其营业活动，也均需服从中国法律管辖。同样，中外合资企业的合法权益中国法律也予以保护。中外合资企业的这一性质，与中外合作经营企业也是有所区别的。主要表现在中外合作企业可以组成法人，也可以不组成法人，即可以建立法律实体也可以不建立法律实体，是否组成法律实体，应由合作双方在合同中规定。再次，中外合资企业是有限责任公司。《中华人民共和国中外合资经营企业法》及其实施条例规定，中外合资企业的形式为有限责任公司。因此，合营各方对中外合资企业的责任、只以各自认缴的出资额为限。合营企业的主管机关或国家，对合营企业的债务也不承担责任，中外合资企业也不能公开募集股份，合营者出资的转让也有严格的限制。为什么中外合资企业要采取有限责任公司的形式？这是因为它适应我国利用外资的需要，比其他形式具有更大的优越性。

第一，与股份有限公司相比，它既能合资，又能合营，从而有利于实现举办合资企业的目的。股份有限公司虽然具有通过发行股票，向社会公开集资；股东对企业的债务责任，仅以所出资本为限；股票可以自由转让这些特点，不失为资本联合的一种重要形式，但在股份有限公司条件下，由于股票可以自由转让，因而股东流动不定，股东对公司缺乏责任感。而我国举办中外合资企业的目的，除希望合资外，还希望获得特定的外国投资者的先进技术和管理经验。采用有限责任公司形式，不仅可以实现资本联合，合资者稳定，而且能够做到合资者既是企业的投资者，受益者，又是企业经营者。这样，通过合营，既能利用外资，又能引进国外先进技术和吸收先进管理经验。第二，与合伙企业或无限公司相比较，它更有利于吸收外资。由于合伙企业的合伙人和无限公司的股东对企业的债务负无限责任，因此，这两种形式风险大，特别是对投资多、风险高的项目。而采用有限责任公司形式，合营者对企业债务只负有限责任，因而有利于吸引外资。

第二节 举办中外合资企业的必要性

一、合资企业的发展是世界政治经济变化的必然趋势

合资企业早在第二次世界大战以前就已出现。它是随着资本输出和国际分工而逐步产生和发展起来的。不过那时资本输出还是以间接投资为主，直接投资则以设立独资企业或分公司为主，合资企业并不占主要地位。

第二次大战以后，特别是60年代以来，世界经济政治形势发生了剧烈的变化，致使合资企业获得了迅猛的发展，在

当今世界经济发展中居于重要的地位。合资企业已成为资本输出的主要形式,尤其成为跨国公司对外进行直接投资、特别是对发展中国家直接投资的一种重要形式。在世界经济中,合资企业之所以获得迅速发展,是受到多种经济政治因素的影响。其中主要有:

(1) 科学技术进步,生产的社会化、国际化,使世界各国在经济上的相互联系、相互依赖日益增长。合资企业作为加强国际经济联系和合作的一种重要形式,在世界范围内的发展也就成为必然的了。

(2) 战后,许多殖民地纷纷摆脱了帝国主义国家的政治控制、宣告了独立。他们对跨国公司的经济控制表示强烈不满,采取多种措施对跨国公司的行为进行有效的监督和管理。于是,合资企业就在许多发展中国家的支持和鼓励下趁势而起,成为世界经济中日益重要的一种投资形式。

(3) 发展中国家之所以能够提出参与外资活动的要求,是因为其经济有了一定程度的发展。经济的迅速发展,一方面扩大了国内市场,增强了对跨国公司的吸引力,加强了对外资的引进;另一方面,增强了参与和管理外资的能力,为举办合资企业创造了必要的条件。这就使国与国之间兴办合资企业成为可能。

(4) 为了继续利用廉价劳动力,控制原料来源和占据商品销售市场,同时又适应于发展中国家的要求,跨国公司不得不改变投资策略,变过去那种直接投资举办独资企业的方式为合资经营方式。这种投资方式的转变,对跨国公司是有益的。第一,相应地减少了投资风险;第二,便于了解当地情况,利于融通商业界关系;第三,可以分担财务风险,改善在东道国的信贷条件;第四,可以利用当地廉价的劳动力

和投资；第五，可以享受东道国政府的优惠政策。

从以上分析可知，合资企业之所以成为直接投资和利用外资的重要形式决不是偶然的，它有着客观的政治经济条件为依据的。

二、举办中外合资企业是我国现代化建设的需要

举办中外合资企业对我国现代化建设有着重要的作用，主要表现在：

(1) 可以在不增加国家债务总额的情况下，利用外资，补充国内建设资金的不足。我国的现代化建设需要大量资金，这些资金从哪里来？当然主要靠国内积累，但积累率不能太高，否则就会影响消费。建设资金不足是制约我国经济发展的主要瓶颈，解决的办法是在自力更生，充分利用国内一切资源的基础上，适当利用一部分外资来促进国民经济的发展。利用外资虽然要付出一定的代价，但是，可以弥补建设资金的不足，赢得时间，从经济发展的长远利益来看是有利的。例如，目前我国能源供应十分紧张，制约着国民经济的发展，而建设电站需要巨额投资，仅广东大亚湾核电站预计就需要 50 亿美元，如此巨额资金，显然是我国目前财力无法胜任的。如果能利用外资，与外商合资经营，这些重大项目就可迅速上马，近期内获益，缓解能源供应紧张的问题。我国现有工业企业都面临技术改造的繁重任务，需要投入大量的资金，仅靠企业的更新改造资金显然是不够的，如能利用外资，实行合资经营，则有助这一战略任务的实现。所以，利用外资，举办合资企业，可以弥补我国现代化建设资金的不足，促进国民经济的发展。

(2) 可以引进国外先进技术。中外合资企业是由中外双

方共同投资、共同经营、共负盈亏的企业，其经营成败，直接关系到外国投资者的利益。所以，外国投资者从自身的利益出发，有可能不断提供先进技术，以保持企业技术水平的先进性。

(3) 可以吸收国外先进的管理经验和科学的管理方法。外国合营者在参与中外合资企业的管理中，带进了先进的管理经验和科学的管理方法，有助于改善企业的经营管理。中方管理人员在同外方共同管理的过程中，可以直接学习和吸收这些经验和方法，提高自己的管理水平。有些中外合资企业的外方人员还通过培训的办法，向中方管理人员传授先进的管理经验和科学管理方法，这种做法更有利于提高中方管理人员的素质。

(4) 可以扩大产品出口，增加外汇收入。中外合资企业的产品出口创汇，直接关系到企业的外汇平衡和外国投资者收益的外汇支付能力，因此，外国合营者可能愿意提供已有的国际销售渠道，推销产品，使合资企业的产品易于进入国际市场，增加外汇收入。

三、举办合资企业是实现外商来华直接投资目的的需要

任何合资企业的兴办，至关重要的一条是对各方投资者都有利可图，即能做到互利互惠，否则是不可能的。中外合资企业亦然。举办中外合资企业对中方来说是十分需要的，这一点上面已经述及。那么，对外方呢？我们认为也是十分需要的。关于这个问题可以从外商来华投资的目的进行分析。

外商来华直接投资的目的是多种多样的。主要有：

第一，西方发达国家大量的过剩资本、设备急于向外输出，通过合资经营可以为其找到出路。

第二，当今各国为了保护本国工农业，相继采取关税壁垒政策，致使商品输出受阻，为了避免关税壁垒和取得东道国的支持与合作，愿意采用与当地资本合资的形式。

第三，利用我国廉价的劳动和丰富的自然资源，降低产品成本，增强产品在国际市场上的竞争能力。

第四，我国人口众多，市场广阔，对外商来华投资兴办合资企业极为有利。

第五，利用我国某些先进技术，共同投资办厂、开发产品。

第六，许多中小企业通过合资经营可以与其竞争对手在经济规模上相抗衡。

以上外商来华直接投资的目的，中外合资企业中，一般都能较好的实现。因此，举办中外合资企业对外国投资者来说也是有利的。

从以上分析中，我们可以看出，合资企业的兴起并得到广泛的发展，是世界经济发展的客观要求，而我国举办中外合资企业，正是适应了这种客观要求。同时，这也符合我国现代化建设的需要。因此，我国自1979年实行对外开放政策以来，合资企业发展很快，到1991年4月底，全国经批准建立的中外合资企业有32 000多家，共吸收外资200亿美元。投资国家和地区中，港澳第一，占总投资的62.1%；美国第二，占11.1%；日本第三，占7.7%；其他占19.1%。这些中外合资企业有三分之二集中在沿海四个省份，其中广东省14 297家，福建省3 748家，辽宁省1 139家，江苏省1 121家。1991年全国合资企业出口创汇可达100亿美元。经过十多年的发展，中外合资企业在行业方面也有了很大的变化，从非生产型逐步转向生产型，在生产型行业中，由劳