

亚洲开发银行技术援助项目一

现代国际商业管理系列教材(高层管理人员适用)

建立合资企业战略问题

Strategic Issues In Establishing Joint Ventures

编者:郑万秀 译者:马春光 审校者:郝宝生

中国对外经济贸易出版社

F71-43

建立合资企业战略问题

(高层管理人员适用)

中国亚太地区国际贸易研究与培训中心项目执行

联合国贸发会议/关贸总协定国际贸易中心项目指导

1 9 9 6

(京)新登字 062 号

建立合资企业战略问题

(高层管理人员适用)

编 者 郑万秀

译 者 傅春光

审校者 郝宝生

中国对外经济贸易出版社出版

(北京安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码:100710

新华书店北京发行所发行

新世纪印刷厂印刷

787×1092 毫米 16 开本

2.875 印张 69 千字

1998 年 12 月第 1 版

1999 年 12 月第 1 次印刷

印数:1000 册

ISBN 7-80044-108-3

11·53

前 言

近十几年来,有关国际商业管理的教科书和培训教材多如雨后春笋。然而,能够满足不同层次、不同程度、不同需求的“实用的”培训教材却为数不多。

对外贸易经济合作部所属中国亚太地区国际贸易研究与培训中心(以下简称“中心”)于1987年12月成立后,一直希望能编撰这样一套培训教材,以适应我国扩大对外开放、发展对外经济贸易的迫切需求。1991年3月,亚洲开发银行同意给予“中心”技术援助,以帮助制定长远发展规划,并重点为“中心”培养现代国际商业管理种子教员,以便在全国范围内开展对外经济贸易领域的人才培训,终于实现了我们的愿望。

根据这一技术援助项目,“中心”选派了12位有经验的培训专家,在联合国贸发会议和关贸总协定下属的国际贸易中心的专家指导下,在国内许多国际经济贸易专家的协助下,历时两年有余,编写了这套现代国际商业管理培训教材。

该教材根据我国各类经理人员涉足国际商业的不同程度及不同需求,分为适用于中层和高层管理人员两大系列,共17册。每一册既可单独使用,也可根据具体情况,混合交叉使用。教材编写广泛采用了当今欧美国家工商管理教育的习惯和方法,为教员制定了明确的学习目的、课程大纲、课程安排、培训对象、培训期限,以及所采用的培训方法。

最值得推荐的是,这套教材的设计大量采用了“参与式”培训方法。正如一位著名国际培训专家所指出的:在工商管理研讨班上,你的收益多少,全要凭你投入了多少。我“中心”以往举办的众多高中层经理研讨班的实践,也充分验证了这一点,足见这种培训方法的广泛适用性。

这套教材,主要供从事国际商业管理培训的教员使用,每一讲都按严格的时间管理进行了设计,以保证学员在最短期限内获得最大收益。同时,由于教材中绝大部分内容选自90年代以来的最新国际商业管理研究成果,以及一部分发展中国家和中国的商业经营案例,因此,对于广大学员来说,读后同样大有裨益。美中不足的是,受诸多因素所限,这套教材的中文译本不能将原英文版本中大量有用的、供培训专家使用的阅读材料全部翻译出版,实为一件憾事。

最后,这套教材得以翻译出版,应当感谢亚洲开发银行的财政资助,中国人民银行的大力支持,日内瓦国际贸易中心培训专家们热情指导,担负教材编写、翻译、审校等各位国内专家的辛勤劳动,以及中国对外经济贸易出版社有关编辑和出版人员的积极投入。

中国亚太地区国际贸易研究与培训中心

常务副理事长 张培基

1996年3月

引 言

目的及使用者

这本培训教材是数月来精心工作的成果。根据亚洲开发银行的技术援助项目,在联合国贸发会议和关贸总协定隶属的国际贸易中心的专家指导下,中国亚太地区国际贸易研究与培训中心(简称 RTC)的专业人员编撰了这套培训教材。您手中的这本便是其中之一。这套培训教材是供 RTC 培训专家在对经理中指定的目标群体进行培训时所使用的教材,但同时也可供中国合格的培训人员在设法满足类似培训需求时使用。

撰写此篇引言的目的仅在帮助采用本套培训教材的培训专家们能够最有效地使用本教材。

在一开始,您也许就会问:什么是培训教材(a training kit)?我们所说的培训教材,是指对受训者中某一特殊目标群体的培训,而专门设计和筛选的一整套培训材料和辅助手段。因此,采用本套教材的培训专家的首要目标,就是要确定他(或她)的受训人员在多大程度上能适合本教材所针对的“相关”群体。如果并非如此,那么,本教材中有些内容也许仍然适用,而其它一些内容恐怕就得进行改写。因此,这本培训教材的效用完全有赖于它在多大程度上能够满足受训人员中目标群体的专门需求。

这本培训教材是专为培训专家使用所设计的,是他们在从事培训时为增进学识所运用的一种工具。虽然本教材中也包括一些要发给受训人员的材料,但它并不是一本教科书或自修手册。它仅为培训过程提供材料投入。同时,在激励和保持培训专家和受训人员之间,以及受训人员相互之间的交流方面,本教材亦是一本指南。因此,这本培训教材并不是供受训者独立使用的教材。

内容

本培训教材自成一统。首先包括针对本专题的培训课程大纲、目标群体的界定、学习目的、培训期限、主要题目,以及所采用的培训方法。

接下来是培训课程的日程安排,从而使培训课程转化为按具体讲座编排的提纲。这些讲座通常以小标题组合在一起,但在任何情况下均是按逻辑顺序而编排的。由于后面的讲座是建立在前面讲座所获得的学识的基础之上,所以这种顺序就显得尤为重要。在此,我想特别强调本教材的使用者应充分发挥培训专家在协调所投入资料方面的作用,以便在各个讲座之间建立起必然的联系,从整体上提高本培训教材的功效。在确保这种协调方面,培训项目经理的作用也是至关重要的。

本培训教材的主体包括一系列的课程教案和材料。每一讲课程教案均包括课程题目、学习目的、时限、分发给受训者的材料(印刷材料和投影展示材料)、所采用的培训方法、覆盖要点的提要,以及供培训专家阅读的阅读材料。每一讲课程教案中还包括供分发的印刷材料

和投影展示材料原件,以及在教案中列出的阅读材料。课程教案和材料将使任何合格的培训专家能够令人满意地准备和从事本讲座。

本培训教材还特别为培训专家准备了按课程分类的推荐阅读书目,这是顾及到培训专家在本课程中知识的更新和提高而设置的,对于那些渴望就本专题进行深入研究的使用者来说,每一篇列出的推荐阅读书目都提到了其它有关资料。

瞬息万变的国际商业环境以及商业交易的日益复杂化要求在此领域中的培训专家,必须定期更新他们的培训材料。否则,大部分的培训作用将由于使用了过期材料而丧失殆尽。

同样,由于培训需求也在不断变化,因此,本教材使用者也应定期对目标群体进行培训需求分析。这种分析的结果将会启迪对课题设计的完善和修正,以便适应日益变化的培训需求。

培训方法

本培训课程的设计大量采用了“参与式”培训方法。除了培训专家通常所采用的讲演演示和讲座外,“参与式”培训方法还包括案例分析、练习、角色表演、小组作业和讨论,以及演示。尽管传统的演示和讲座方法具有肯定的作用,然而,恰当地运用“参与式”培训方法,可以极大地提高成人学习的收益,这已在众多不同文化中得到明显的验证。当然,这需要运用这些方法的培训专家们不断开发和完善他们的培训技巧。

1993年8月,RTC对18位中国中层经理进行了为期6天的实验性培训课程。该实验课程清楚地表明,如培训专家能适当地运用这些培训方法,中国经理是能够接受并积极采用这种培训方法的。该实验课程同时表明了培训专家的精心准备以及对该培训方法的熟练运用是何等的重要。

联合国贸发会议和关贸总协定
国际贸易中心项目主管
塔拉特·阿伯德尔·马利克
1993年8月于北京

目 录

课程大纲	(1)
课程安排	(2)
第 1 讲 开场白及介绍	(3)
第 2 讲 不同类型合资企业的利与弊	(7)
第 3 讲 合资方识别与选择(1)	(13)
第 4 讲 合资方识别与选择(2)	(16)
第 5 讲 合资方识别与选择(3)	(17)
第 6 讲 与潜在合资方的谈判	(24)
第 7 讲 合资企业信息支持的来源(1)	(25)
第 8 讲 合资企业信息支持的来源(2)	(28)
第 9 讲 确定与外国合资方的共同目标(1)	(29)
第 10 讲 确定与外国合资方的共同目标(2)	(36)
第 11 讲 政府有关规定	(38)
第 12 讲 培训课程评估和结束语	(39)

课 程 大 纲

课程题目：

建立合资企业战略问题

期限：

3 天

培训对象：

本课程适用于对建立合资企业感兴趣的生产企业和乡镇企业高层经理人员。

培训目的：

总目标是使有意建立合资企业的企业高层经理人员了解有关寻求和评价外国合资伙伴以及与外国合资伙伴谈判的关键问题。

在培训课程结束时，学员将能证明他们具有下述能力和知识：

1. 确定合资伙伴的能力和潜力；
2. 评价合资企业项目风险；
3. 制定合资企业目标；
4. 进行合资企业合同谈判。

培训方法：

本培训课程将自始至终采用参与式培训方法。学员将参加小组讨论、案例分析以及培训专家演示，并将邀请客座主讲人进行讲座。

课程内容：

本培训课程涉及与建立合资企业有关的主要问题，包括潜在合资伙伴的评价、风险评估以及共同目标的确定。

中国亚太地区国际贸易研究与培训中心培训专家：

- 郑万秀先生（课题组长）
- 李健先生
- 郝宝生先生

日内瓦国际贸易中心培训顾问：

RUDOLF M. MACAS 先生

课 程 安 排

第一天

- | | |
|-------------|-----------------------------------|
| 09:00—10:15 | 1. 开场白及介绍 |
| 10:15—10:45 | 课间休息 |
| 10:45—12:00 | 2. 不同类型合资企业的利与弊
(培训专家演示和课堂讨论) |
| 12:00—14:00 | 午餐 |
| 14:00—15:15 | 3. 合资方识别与选择(1)
(培训专家演示和课堂讨论) |
| 15:15—15:45 | 课间休息 |
| 15:45—17:00 | 4. 合资方识别与选择(2)
(小组准备案例分析和讨论案例) |

第二天

- | | |
|-------------|------------------------------------|
| 09:00—10:15 | 5. 合资方识别和选择(3)
(小组演示案例分析) |
| 10:15—10:45 | 课间休息 |
| 10:45—12:00 | 6. 与潜在合资方的谈判
(合资企业客座主讲人介绍经验) |
| 12:00—14:00 | 午餐 |
| 14:00—15:15 | 7. 合资企业信息支持的来源(1)
(培训专家演示和课堂讨论) |
| 15:15—15:45 | 课间休息 |
| 15:45—17:00 | 8. 合资企业信息支持的来源(2)
(合资企业客座主讲人讲座) |

第三天

- | | |
|-------------|---------------------------------------|
| 09:00—10:15 | 9. 与外国合资方共同目标的确定(1)
(培训专家演示和课堂讨论) |
| 10:15—10:45 | 课间休息 |
| 10:45—12:00 | 10. 与外国合资方共同目标的确定(2)
(培训专家演示和课堂练习) |
| 12:00—14:00 | 午餐 |
| 14:00—15:15 | 11. 政府有关规定
(对外贸易经济合作部客座主讲人讲座) |
| 15:15—15:45 | 课间休息 |
| 15:45—17:00 | 12. 培训课程评估和结束语 |

第 1 讲 开场白及介绍

期限：

75 分钟。

学习目的：

1. 培训专家和学员相互介绍；
2. 介绍合资企业概念；
3. 使学员能够界定不同类型的合资企业。

培训材料：

分发材料	展示材料	题 目
1H1	1E1	合资企业概念
1H2	1E2	合资企业种类

培训方法：

1. 培训专家和学员相互简短介绍(15 分钟)；
2. 培训专家讲解培训方法(20 分钟)；
3. 培训专家要求一些学员简介他们在合资方面的印象和兴趣(20 分钟)；
4. 培训专家就什么是合资企业作总结(20 分钟)。

培训专家用阅读材料：

- Expanding trade through joint venture arrangements ITC,
Export—Oriented Joint Ventures,(1989),p17—30
- The joint venture concept and alternative definitions
U. N. ,East—West Joint Ventures,1988,p1—2

1H1 合资企业概念

国际贸易中心《国际贸易词语汇编》将合资企业定义为“为了完成一项具体的经营活动(工业、商业、投资、生产或贸易),来自相同或不同国家的两个或两个以上企业力量的结合。这些活动包括联合体、出口联合体、出口销售集团、联合出口销售集团”。因看问题的角度、词汇使用的方法以及使用范围的不同,合资企业这个词有多种定义,上述定义只是其中之一。随着国际含义的引入,合资企业这个词通常是指国际联合企业,或者叫作国际联合安排。从投资的角度来说,合资企业被视为对外直接投资的一种新形式。从法律或所有权的意义上讲,合资企业可以划分为股权式合资企业与一种简单的契约式合作安排。

由于尚没有国际上公认的、有关合资企业的定义,将合资企业视为表示一种概念的广义词可能比定义更好一些。这样可以避免用词上的困难,而将注意力放在组成合资企业的主要特征上来。就本文而言,合资企业带有国际特点。

从广义上讲,国际合资企业是一种企业形式,具有以下特点:

1. 一种协作形式和力量的结合;
2. 来自不同国家的两个或两个以上的企业(通常不是个人);
3. 一种连续的、非过渡形式或有具体期限;
4. 旨在完成战略目标。

简言之,合资企业是一种合伙关系,具有技术和情感两面性。技术一面包括上述提及的投入和其它特点的结合,而情感一面则是联合起来或合作努力的一种“感觉”。在许多方面,合资企业的核心问题是合作,这与竞争截然不同。通过合作,合资伙伴希望能够获得更大的效益。这种效益是增加收入、降低成本以及减少风险的结果。

资料来源:Export-Oriented Joint Ventures, P18-21

1H2 合资企业种类

在过去 20 年中出现了许多不同类型的合资企业。为了便于表述,人们将这些合资企业分为两大类:股权式合资企业和契约式合资企业。两者之间的主要区别在于前者涉及合资伙伴的所有权,而后者仅仅是合伙方之间的一种合同关系。

然而,这两类合资企业并非是截然分开的。这是因为,在许多情况下这两类企业往往互相重迭或者在一种合资安排中会同时出现这两种企业共有的特点。

合资企业可以是纵向结合的形式,也可以采取横向结合。纵向结合的合资企业比较常见。在这种合资企业中,当地合资方与外国合资方之间存在着一种相互依存的关系,即双方均有所投入,以此组成合资企业。在横向结合的合资企业中,合资双方一般来自同一产业,甚至可能是竞争对手。他们集中双方的资源,相互合作,以完成某一共同目标。

股权式合资企业

股权式合资是组建合资企业的一种传统做法,涉及两种形式,即合资各方共同拥有现有的一家公司,或者合资各方以产权形式出资组成一个新的公司,各方拥有一定比例的产权。人们往往选择后者,这是因为,这种新建的公司更能符合合资企业的各种要求。

股权式合资企业通常被认为是一种纯粹的国际合作形式。这种合资公司是一种独立自主的法律实体。合资方不仅参与资金投入,而且参与利润分配,承担损失,参与管理。合资方仅对各自投入的产权额负有限责任。

所有权是股权式合资企业的核心问题。它取决于合资方在资本投入、资产和利润分享、投票权等方面的参与程度以及东道国有关外国企业所有权的规定。因此,股权式合资企业往往以少数或多数外国股权所有,或者是产权各半的所有权形式组建的。

股权式合资企业的另一个特点是经营的长期性。这种合资企业的建立意味着合资双方为了一个长远的共同目标而走到一起,往往需要建立固定的办公地点、招聘雇员、安装设备等。在这种情况下,股权式合资企业不适宜那些短期、单一目标的项目。

然而,合资公司的建立并非意味着外国合资方会自动提供专门技术、专有知识和其它知识产权。这种工业产权或知识产权的使用往往要求合资企业签定补充协议。

契约式合资企业

另一种类型的合资企业不涉及产权投入,也不需要建立独立的公司。这种合资企业被视为股权式合资企业的一种选择方案,包括各种类型的合作方式,其合资双方以及他们与第三方的交易关系受合同制约。因此,这类企业通常被称作契约式合资企业。

契约式合资企业有时比股权式合资企业更受欢迎。这是因为:首先,东道国的法律可能限制外国企业以股权式参与当地企业。除此之外,就其性质而言,契约式合资企业相对来说不是很复杂,且用途广泛。在一些情况下,采用与外国合作方签定合同的合作方式(尤其是在受经营范围的限制和合作期限较短的情况下)比建立一个全新的合资公司更为有利。另外,取决于合资方的意愿,合作方式往往是长期股权式合资企业关系的前奏。

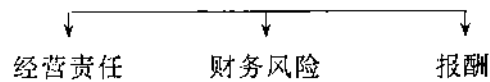
近年来契约式合资企业的迅猛发展充分表明,这是一种连接发达国家和发展中国家企业的很有用的合作关系。正如第二章指出的,越来越多的发达国家的中、小型企业正在通过合作方式进行国际化经营。同样,这种合作方式为发展中国家的那些不宜搞股权合资,但有着与外国企业合资潜力的中小型企业提供了多种多样的机会。这些企业面临着许多制约因素,尤其是出口方面的困难。契约式合资企业恰好为这些企业提供了一个盼望已久的好机会。

从本质上讲,契约式合资企业这种安排往往是由外国合资伙伴向当地投资伙伴提供资金、设备、工业产权、技术支持和专有知识,并根据合资企业的生产、销售和利润等情况,得到付款或使用费。契约式合资企业也可能仅仅涉及许可证转让、专有知识的使用或营销方面的安排。尽管无法用数字统计,但可以推测,在过去几年中,契约式合资企业的数量在成倍增长,远远超过股权式合资企业的数字。

1E1 合资企业概念

合资企业：

1. 一种合作形式的企业活动；
2. 由两个或两个以上不同的单位组建；
3. 独立自主的企业实体



4. 保留独立的实体和自主权。

资料来源：ITC, Export-Oriented Joint Ventures, 1989

1E2 合资企业种类

股权式合资企业

契约式合资企业

技术型

销售型

出口型

资料来源：ITC, Export-Oriented Joint Ventures, 1989

第 2 讲 不同类型合资企业的利与弊

期限:

75 分钟。

学习目标:

学员将能够了解不同类型合资企业的利与弊,并能在某些情况下就合资企业的类型作出适当的选择。

培训材料:

分发材料	展示材料	题 目
2II1		合资企业的有利因素
2II2		合资企业的利与弊
2II3		合资企业特点差异
	2E1	中国的合作与合资企业
	2E2	合资企业经济投入产出模式

培训方法:

1. 培训专家要求一些学员简要介绍他们关于不同类型合资企业利与弊的情况
2. 培训专家演示合资企业的利与弊(40 分钟)。(35 分钟);

培训专家用阅读材料:

- The joint venture concept Center for Industrial Development.
ACP-EEC Joint Venture for Industrial Development, P3-8
- Advantages and disadvantages of joint venturing D. E. ,Hussey,
International Review of Strategic Management 1991, P84-87

2H1 合资企业的有利因素

从广义上来说,互补性伙伴(为了更便于理解)组成的合资企业是从工业化国家向发展中国家转让技术和投资最适合和最有效的一种方式(见合资企业经济投入与产出图表)。

共同参与财务投资,并向合资企业提供商业和技术专有知识的投资伙伴之间形成的工业合作是合资企业成功的最可靠保障。合资各方致力于获取利润,因而必须在各个层次上,尤其是工厂内部经营、培训、销售以及财务管理方面提高效率。所以,合资企业是为了一个共同的企业目标,跨民族、跨文化和跨企业的一种最有希望的形式。欧洲产业,尤其是它拥有的数以万计的中、小企业,不仅在产业和商业知识方面,而且在经营经验上为合资企业的建立提供了丰富的资源。通过合资企业的形式,这些企业可以组织起来参与非洲、加勒比和太平洋国家的产业合作项目。

以下各要点阐述了合资企业这一概念的主要有利方面,并非按其重要程度排序(重要程度因项目和发起人而异)

资料来源:Center for Industrial Development, ACP-EEC
Joint Ventures for Industrial Development, 1992.

2H2 合资企业的利与弊

合资企业

发达国家伙伴企业

有利方面

易获得原材料;生产成本低;共享风险;市场维持和扩展;成熟技术增量收益;适应东道国投资吸引政策;享受出口优惠待遇;经济和政治风险低;利用当地投资伙伴的技术和关系网;提高规模经济效益;进入东道国市场和其它国家市场。

不利方面

分摊利润;失去或减弱控制;技术暴露给当地投资伙伴;在战略问题上与当地投资伙伴存在潜在冲突;减弱了未来经营的灵活性;在全球市场上形成竞争对手。

发展中国家伙伴企业

进入外国市场;使用外国合资方的分销渠道;获取外国技术与技能;有可能增加财务收入;学习国外管理和营销经验;出口产品档次升级和多元化;提高规模经济效益;与外国合资方共担风险;获取外国合资方促销和其它资源。

分摊利润或支付使用费和专利费;与外国合资方在政策上存在潜在冲突;减少了未来经营的灵活性;在一定程度上受控于外国合资方;近期技术开发可能受影响。

资料来源:ITC,Export-Oriented Joint Ventures,1992,P34

2H3 合资企业特点差异

	发达国家	发展中国家
组建合资企业 主要动因	技能要求 (64%)	政府劝导 (57%)
不稳定率	30%	45%
跨国公司管理评 价对绩效不满意	37%	61%
与政府合资伙伴 协调频数	低	中等
跨国公司最常采 用的所有权形式	均等	少数
所有权与控制关系	直接(多数产权采用单 方主导控制;均等产权 采用分享式控制)。	由于大部分跨国公司拥 有少数产权,很难确定 关系。
成功合资企业中的 控制与绩效关系	单方主导控制。	分享式或各自控制。
自主管理的合资企 业的数量	少(16%)	不重视(0%)

资料来源:Beamish,Paul W.,Multinational Joint Ventures in Developing Countries,
Routledge,London,P. 22.