

亚洲开发银行技术援助项目—

现代国际商业管理系列教材 (中层管理人员适用)

合资企业建立及管理

Establishing and Managing
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

5/6

合资企业建立及管理

(中层管理人员适用)

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(62)号

合资企业建立及管理

(可供管理人员适用)

编者 邱万秀

译者 马存邦

审校者 郝宗生

中国对外经济贸易出版社出版
(北京安立路外大街东自道25号)

邮政绿码: 37015

新华书店北京发行所发行

新世纪印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32开本

6.25印张 160千字

1996年12月第1版

1996年12月第1次印刷

印数: 1500册

ISBN 7-80001-501-8

41·61

前 言

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、“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。机会终于来了,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。

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。“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年代以来的最新的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

本培训教材自成一体。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
国际贸易中心项目经理
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	(3)
第 1 讲 开场白及介绍	(6)
第 2 讲 合资企业风险	(9)
第 3 讲 合资方识别	(10)
第 4 讲 合资方评价和选择(1)	(13)
第 5 讲 合资方评价和选择(2)	(17)
第 6 讲 合资方评价和选择(3)	(24)
第 7 讲 合资企业的法律概况	(26)
第 8 讲 与外国合资方的谈判	(31)
第 9 讲 合资方共同和不同目标的识别	(35)
第 10 讲 意向书的草拟	(38)
第 11 讲 合资企业可行性研究(1)	(40)
第 12 讲 合资企业可行性研究(2)——市场分析	(44)
第 13 讲 合资企业可行性研究(3)——原材料和辅料	(50)
第 14 讲 合资企业可行性研究(4)——区位和场地	(53)
第 15 讲 合资企业可行性研究(5)——技术转让	(55)
第 16 讲 合资企业可行性研究(6)——技术转让	(58)
第 17 讲 合资企业可行性研究(7)——财务分析	(59)
第 18 讲 合资企业可行性研究(8)——财务分析	(62)
第 19 讲 在中国建立合资企业的程序	(65)
第 20 讲 管理风格(1)	(66)
第 21 讲 管理风格(2)	(73)
第 22 讲 合资企业经营(1)	(74)
第 23 讲 合资企业经营(2)	(85)
第 24 讲 课程评估和结束语	(92)

课 程 大 纲

课程题目：

《合资企业建立及管理》。

期限：

6 天。

培训对象：

本课程适用于生产型企业和外贸公司的中层经理,以及那些尚未建立合资企业、但对外商合资企业感兴趣的乡镇企业高层和中层经理人员。

培训目的：

总目标是使学员较好地掌握有关知识和技能,适时抓住建立合资企业机遇,并能有效地与外国合资方进行协议谈判。

在培训课程结束时,学员将能证明他们具有下述能力:

1. 熟悉在中华人民共和国建立合资企业的程序以及如何就这些程序向外国合资方提出建议;
2. 识别潜在合资方并评价其能力;
3. 评估外国合资方的投入、全面风险以及在出口销售、技术转让、融资、员工和管理人员培训诸方面对合资企业的要求;
4. 准备合资企业可行性研究;
5. 制定合资企业的共同目标;
6. 与外国企业谈判合同和起草正式协议;
7. 找出合资项目潜在问题并探讨解决这些问题的各种选择方案。

培训方法：

本培训课程将采用培训专家演示、案例分析、小组讨论、客座主讲人以及角色扮演方法,目的在于鼓励学员积极参与讨论和交流经验。

课程内容：

本培训课程旨在全面阐述在寻求、评估和选择合资企业伙伴过程中,以及在签定合资协议前采取的各种必要步骤中涉及的管理问题,并对合资中方和外方的各种前景进行充分的论述。

中国国际贸易研究和培训中心培训专家：

-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

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. 合资企业风险
(已建合资企业的客座主讲人演示)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 3. 合资方识别
(培训专家演示和课堂讨论)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 4. 合资方评价和选择(1)
(培训专家演示和课堂讨论)

第二天

- 09:00—10:15 5. 合资方评价和选择(2)
(案例分析:小组准备和讨论案例)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 6. 合资方评价和选择(3):
(案例分析:小组演示案例分析)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 7. 合资企业法律概况
(培训专家演示和课堂讨论)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 8. 与外国合资方的谈判
(培训专家演示和课堂讨论)

第三天

- 09:00—10:15 9. 合资方共同和不同目标的识别
(培训专家演示和课堂讨论)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 10. 意向书的草拟
(培训专家演示和课堂练习)
- 12:00—14:00 午餐

- 14:00—15:15 11. 合资企业可行性研究(1)
(培训专家演示和课堂讨论)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 12. 合资企业可行性研究(2)——市场分析
(培训专家演示和课堂练习)

第四天

- 09:00—10:15 13. 合资企业可行性研究(3)——原材料和辅料
(培训专家演示和课堂讨论)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 14. 合资企业可行性研究(4)——区位和场所
(培训专家演示和课堂讨论)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 15. 合资企业可行性研究(5)——技术转让
(培训专家演示和课堂讨论)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 16. 合资企业可行性研究(6)——技术转让
(技术型合资企业客座主讲人演示)

第五天

- 09:00—10:15 17. 合资企业可行性研究(7)——财务分析
(培训专家演示和课堂讨论)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 18. 合资企业可行性研究(8)——财务分析
(培训专家演示和课堂讨论)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 19. 在中国建立合资企业的程序
(对外贸易经济合作部客座讲演人主讲)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 20. 管理风格(1)
(培训专家演示和课堂讨论)

第六天

- 09:00—10:15 21. 管理风格(2)
(合资企业客座讲演人主讲)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 22. 合资企业经营(1)
(培训专家演示和课堂讨论)
- 12:00—14:00 午餐

- 14:00—15:15 23. 合资企业经营(2)
(培训专家演示和课堂讨论)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 24. 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	合资企业定义
1H3	1E3	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要介绍他们在合资方面的经验(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 notion of a joint venture
ITC, Training Manual on International Joint Ventures, (1992), p1-2, Topic 1.

1H1/1E1 合资企业概念

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;
3. 一种连续的形式或有具体期限;
4. 旨在完成战略目标。

资料来源:ITC, Export-Oriented Joint Ventures, 1992, p1.

1H2/1E2 合资企业定义

1. 两个或两个以上合作伙伴;
2. 合同;
3. 共同的企业目标;
4. 共同分享机会和承担风险。

资料来源:ITC, Training Manual on International Joint Ventures, 1992, p1, Topic1.

1H3/1E3 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叠或者在一个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作法,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有技术、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产权参与当地企业。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,合作方式往往是建立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。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。

资料来源:ITC, *Export-Oriented Joint Ventures*, 1992, p19.

第2讲 合资企业风险

期限：

75 分钟。

学习目的：

1. 了解合资企业组建中的风险；
2. 使学员能够了解降低这些风险的方法。

培训材料：

由客座主讲人准备。

培训方法：

1. 培训专家事先向客座主讲人简要介绍讲授的主要题目；
2. 培训专家介绍客座主讲人(来自合资企业)(5 分钟)；
3. 由客座主讲人演示其公司组建合资企业时的风险和降低这种风险的方法(50 分钟)；
4. 讨论(20 分钟)。

第3讲 合资方识别

期限：

75 分钟。

学习目的：

1. 使学员能够列举识别潜在合资方的方法；
2. 列举识别合资方所需的信息渠道。

培训材料

分发材料	展示材料	题 目
3H1	3E1	合资方的识别和选择
3H2	3E2	五种寻找合资方的可能渠道

培训方法：

1. 培训专家演示合资方若干的识别方法(20 分钟)；
2. 培训专家将学员分成若干小组,要求学员就他们所了解的有关潜在合资方的识别方法和信息渠道进行讨论(30 分钟)；
3. 培训专家总结识别方法(25 分钟)。

培训专家用阅读材料：

—Creating a win-win condition

R. P. Lynch, The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances, (1989), p44-52.