

合资纵横三十年 西方回首看东方

发展篇：中外合资企业从无到有

《企业家日报》大项目实验室 报道

改革开放首批合资企业

1980年4月10日，中国第一家中外合资企业——北京航空食品有限公司被批准成立，5月1日公司在北京正式挂牌。首批被批准的中外合资企业还有中国迅达电梯有限公司、新疆天山毛纺织品有限公司、北京建国饭店、北京长城饭店、天津王朝葡萄酒公司等。

1980年6月27日，中美合资建造的中国第一家中外合资饭店——建国饭店开工建设，1982年3月29日正式开业。

北京长城饭店于1984年6月20日正式开业。

中外合资银行历史回顾

在民国时期设立的众多中外合资银行中，以中法实业、中华汇业和中华懋业三家银行的规模最大，地位最重要，其发展历程也颇具代表性，从中可以折射出中外合资银行产生及运作的一般特点与规律。

首家合资的中法实业银行

中法实业银行于1913年7月正式成立，总行设在巴黎，额定资本为4500万法郎，分为9万股，其中法国银团投资2/3，中国政府认购1/3，计3万股，内有普通股29000股，创办股1000股。

该银行一经成立，北京政府即特许其拥有纸币发行权，此后它在天津、北京、上海等地的分行相继发行了兑换券，高达数百万之多。该银行自开业起就经手办理对北京政府的各种所谓“实业”借款，笔数甚多，主要有1913年10月的“中法实业借款”，合同订借额1.5亿法郎，后因欧战爆发造成法国国内金融困难，实借额1亿法郎，折扣八四，实收额为7794万法郎，以兴办实业收入作抵押，不足之数以酒税抵补。1914年1月的“软输铁路借款”，合同订借额6亿法郎，用途为修建广东钦州至四川重庆的铁路及其他辅助工程。

除了发行纸币和代理北京政府的借款外，中法实业银行经营的其他普通业务范围很广，如办理各国货币的活期、定期存款和储蓄存款，从事工商业抵押贷款、信用放款和往来透支，经办国内外汇兑和库券、保险箱出租等业务，同时代销法国彩票和债券，代客买卖美、英、法三国公债及各种股票。

权位平等的中华汇业银行

中华汇业银行是中日两国政府达成西原借款的产物。1916年10月，日本大隈内阁因为强迫中国政府接受丧权辱国的所谓“二十一条”，态度过于强硬，最终引起元老派的不满而被迫下台。取而代之的寺内内阁吸取大隈内阁失败的教训，为争取缓和与中国政府和人民对日的情感，修改了前任的对华外交方针，尽力标榜“中日亲善”与“经济提携”，并以支持段祺瑞的武力统一政策作为交换条件，谋求与北京政府的合作。

1917年8月，由陆宗輿以中方代表身份与日本的三家银行几度磋商之后，于8月10日宣布成立中日合办的中华汇业银行，并制订了《中日合办中华汇业银行约规》，宣称其宗旨主要是为了增进中日两国的贸易活动。

中华汇业银行的资本额初定1000万日元，先收1/2，分作10万股，中日双方各认半数。

1918年2月1日，北京政府财政部批准中华汇业银行注册，不久该银行筹备就绪，并正式开始对外营业。总行设北京，后迁天津，并在北京、上海、天津、沈阳等地设有分行。

中华汇业银行的主要业务之一，就是直接或间接为中国政府筹措外债并借手借款的收转。1918年2月开张后半年间即为政府经理了两项借款，即4月30日成立的2000万日元有线电借款和8月2日成立的3000万日元吉黑金矿及森林借款。

据统计，截至1928年末止，北京政府的中央及地方两级向中华汇业银行借款的本利高达10508万余元，其中属于代理日本兴业、朝鲜、台湾三银行的借款本利8754万元，本行借款本利1754万元。该银行的另一项主要业务项目为经营中国的国际汇兑，对外汇兑款项合计达153682万元，其中大部分是中国从日本所借款项及

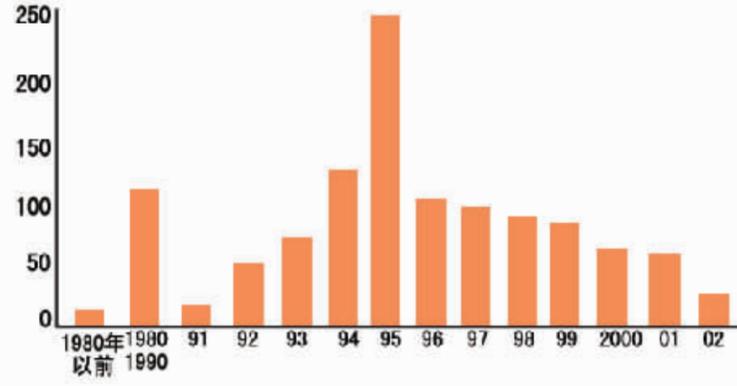
据华尔街日报报道，通用汽车公司去年9月份以1.19亿美元的价格买回了其在与上海汽车工业（集团）总公司（Shanghai Automotive Industry Corp, 简称：上汽集团）合资企业中1%的股权。

通用汽车在上周五提交的文件中披露了上述信息，与此同时还披露了公司市场份额及雇员人数数据。股权回购交易完成后，通用汽车与上汽集团在该合资企业的持股比例重新恢复至50:50。

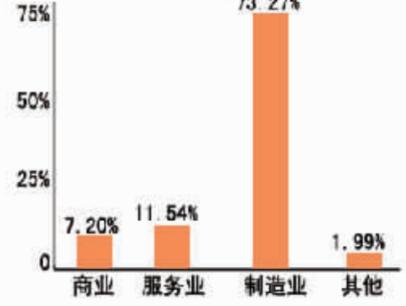
十多年前，跨国公司掀起一股在中国组建合资企业的浪潮。然而许多中外合资企业都未能持久生存下去，随着跨国公司在华逐渐取得经验，以及对外国投资各种限制政策的放宽，跨国公司发现，在许多行业中，从头开始创办一个企业，或完全收购一家现成的企业要比洽谈、建立和长期管理一家合资企业更容易。

全球500强在华投资“扎堆”制造业

全球500大公司在华投资企业成立时间分布



全球500大公司在华投资行业分布



数据来源：跨国公司在华投资报告



其代收代转款项的汇兑。此外，该银行还拥有纸币发行权，发行银本位兑换券，主要流通于华北和辽宁一带。

胃口颇大的中华懋业银行

中华懋业银行是中美两国共同发起设立的合资银行。1918年秋，囊中羞涩的北京政府以全国的烟酒税作担保向美国借款1000万美元未果，遂建议参照中华汇业银行的设立方式由中美两国共同出资开办银行，以达到吸引中美两国共同投资的目的。经过再三权衡后对此项建议表示赞同。

1919年4月双方拟具银行章程，确定名称为中华懋业银行，并以“增加中美间之国家贸易”为创立宗旨，呈请北京政府财政部核准。同年12月1日该银行召开成立大会，次年2月6日正式开业。总行先设北京，1923年后迁往上海，并先后在北京、天津、汉口、上海、济南、石家庄、重庆等地设立分行。其间还应美方董事的要求，兼并了美国国际汇兑银行设在中国的哈尔滨分行和设在菲律宾的马尼拉分行。

中华懋业银行的资本额初以美元计算，先收半数，先收半数，由中美双方各认1/2。

从无到有 中国汽车的合资时代

1978年，随着改革开放脚步的迈进，我国的汽车工业迎来新的发展。在1978年到1987年的10年间，我国的汽车工业呈现质的飞跃，更重要的是，这十年为我国汽车工业的后续发展夯实了基础。

有限公司开业。随后在1984年10月，中德双方签署上海大众汽车有限公司合营合同。合同规定固定资产总投资3.87亿元人民币，注册资金1.6亿元人民币，中德各占50%。上海大众的成立给之后的合资创造了新的模式，包括50比50的股份比；1985年，南京汽车工业联合公司与意大利菲亚特集团依维柯公司签署引进S系列轻型汽车许可证转让和技术援助合同；1986年，关于天津汽车工业公司引进日本大发公司夏利轿车技术许可证转让的合同在天津顺利签订，第一辆夏利轿车下线。

明确发展轿车工业的构想

从1982年开始，随着邓小平同志关于轿车可以合资的批复，中国汽车工业发生了巨大的变化。1984年，对于中国汽车而言是意义重大的一年。这一年中国政府决定发展轿车，并在当年正式开始审批项目。

1984年8月11日，改变中国工业进程的著名会议——北戴河会议正式召开。会议指出，近期不发展成本高的高级轿车，要大力发展质量好、成本低的中档以下的经济型用车。这表明，中央对发展轿车工业的基本方向已经有了比较明确的构想。

早在北戴河会议之前，国务院发布了《关于农民个人或联户购置机动车船和拖拉机经营运输业的若干规定》。这是国家从政策上第一次明确了私人购置汽车的合法性，是国家关于汽车消费政策的质的飞跃。

同样在1984—1986年，我国共批准三个轿车合资项目，依次为北京吉普、上海大众、广州标致。当时这三个合资企业，是全国所有的合资企业里最大的三家。当时上汽定的轿车生产目标是3万辆、广汽是1.5万辆、北汽是2万辆。

当第一款合资引进生产的国产轿车——桑塔纳出现在中国街头时，给国人带来强烈的震撼。桑塔纳后来的成功，刺激了其他跨国汽车巨头对中国市场的欲望，通用、本田、福特、日产、丰田纷至沓来。

1986年，中国轿车年产量第一次突破了1万辆。随后中国汽车进入了一个平稳的发展期。

上海大众 合资改变中国汽车

在中国汽车工业历史上，有一个汽车企业不得不重点提到，那就是上海大众。上海大众合资的开启，几乎为整个中国汽车合资产业的发展奠定了基础。

上海大众的出现给我国汽车企业带来的变化，即对合资模式进行首次尝试。这给后来的一汽大众等合资企业提供了可借鉴的模式。当然上海大众曾经也出现过各种问题。

在德国大众汽车与上海汽车制造厂的合资谈判进入关键阶段时，大众汽车差点无法向中国进行投资。在80年代初期，随着石油危机的爆发，大众汽车在外的投资出现了巨额亏损。为此，大众汽车的股东对于在中国建立生产工厂充满担忧。在这种背景下，德方和中方的谈判陷入了僵局。而总裁哈恩的上任打破了僵局，哈恩国际化战略的推进让大众成为第一家与中国合作的汽车企业，可是就在一切合资顺利进行的时候却又出现了问题。

按合资中方的计划，该合作项目的轿车产能要达到15万辆，其中20%在国内销售，80%返销大众。但之后，当时的第二汽车制造厂建设出现了问题，于是上海的这一合作项目不得不改变思路。最后双方确定，合资产能定在年产3万辆轿车，10万台发动机和10万台变速箱。其中3万辆轿车在中国国内销售，7万台发动机和变速箱返销德国。根据具体情况推进双方合资10万辆、15万辆的整车生产规模。“采用滚动发展的模式”成为各方的一致共识。1984年，上海大众汽车公司在安亭奠基。从此，中国轿车开始驶入一条更宽阔的赛道。

上海大众的成立标志着我国汽车工业进入了一个崭新的时代。当桑塔纳初到上海时，上海大众尴尬地发现国内竟然没有一家零部件生产企业可以与桑塔纳配套，而且每一条生产线都需要改造。当时，国家给上海大众的任务就是“首先搞好国产化”。1988年7月，“上海桑塔纳轿车国产化共同体”正式成立。自成立以来，共同体为提高上海大众四大系列几十款车型的国产化水平发挥了重要作用。为此，有人感慨，一个企业、一款车型改变了整个中国汽车行业，事实确实如此。

链接

航天机电拟设合资公司“牵线”卖项目

罗辑/文

“拿什么来拯救你，航天机电？”航天机电(600151)于1月31日发布业绩预告公告后，投资者面对“净利润-8700万元”的巨额亏损，无奈发出如此大的业绩波动，原因在于2012年海外主要市场国家下调电价补贴，美欧先后发起“双反”，国内光伏行业产能过剩，在一定时期内产品非理性甩卖，导致公司光伏制造环节全线亏损。用一句话概括，亏是因为“卖不动”。

17日晚间，航天机电发布公告称，公司将于与上海实业(集团)有限公司下属子公司设立合资公司，这是否是投资者等来的答案？航天机电的自救是否从这里展开？

“牵手”星河数码

据公告显示，鉴于上海航天局与上海实业(集团)有限公司签署的“关于推进新能源发展合作框架协议”，双方及下属公司以海内外光伏电站建设为合作基点，在新能源领域建立全面战略合作关系。于此，航天机电拟与上海集团下属子公司上海星河数码实业有限公司共同出资成立上海航天星河能源(上海)有限公司(注：拟定名，以工商管理部门核准为准，以下简称“合资公司”)，由合资公司收购包括航天机电持有的国内光伏电站项目。该合资公司注册资本35000万元，星河数码及航天机电分别持股85%及15%。双方约定先期出资15000万元，其中星河数码出资12750万元，航天机电出资2250万元。

那上海星河数码投资有限公司又是什么“来头”？据悉，星河数码是上海集团旗下从事资本市场投资、收购兼并、资产重组及资产管理的专业性公司，是上海集团基础设施建设、清洁能源投资及相关资产管理业务的专业投资公司。截止2012年12月31日星河数码资产总额7.43亿元，净资产7.66亿元，2012年实现净利润88.26万元(注：未经审计)。

实现项目对外出售

在上述公告中，航天机电表示该合资公司的经营范围主要为国内光伏电站及其他新能源项目的开发、投资、建设和经营，以及电能的生产和销售。也就是说，该合资公司存在的主要目的是为航天机电在海外市场前景不景气、国内市场产能过剩的严峻环境下，通过星河数码“牵线搭桥”将可能被“滞留”、甩卖的项目输出。

航天机电也在公告中表示，公司在国内已投资、建设超过250MW的光伏电站，并已投资、建设超过3方控股的合资公司，以其收购包括本公司持有的国内光伏电站项目，可实现公司光伏电站项目的对外出售，获取投资收益并回笼资金，确保公司光伏电站的滚动开发能力，提升盈利水平。

当然，设立该合资公司也存在一定的风险。个人认为，合资公司的主要业务为光伏电站的投资和经营管理，国家光伏产业政策的变化、地方政府等对国家政策的落实，以及行业竞争、合资公司自身的经营管理能力等都可能影响合资公司的策略。跟踪这一国家光伏产业政策的变化趋势，协助合资公司及时掌握市场发展动态，规避光伏电站项目的运营风险；合资公司将充分发挥本公司在光伏电站开发建设领域的技术及产品质量优势，星河数码在资金及投资决策方面的优势，以及双方股东的资源优势，加强与地方政府的协作，力争获取更多盈利能力和良好的光伏电站项目；合资公司将选用经验丰富的专业人员进行管理，严格遵循公司内控制度，确保公司规范运作及有效治理。

(资料来源：新华网、人民网、凤凰网历史频道、《商界》、007周报、金融投资报)