

案例篇：荆棘中前行 中外合资企业的成败得失

记者 李成成 报道

中外合资企业是我国利用外资的主要形式之一，中国自1979年出台第一部《中外合资经营企业法》、1980年成立第一个中外合资企业——北京航空食品有限公司以来，先后有十几个合资企业建立并投入运营。这些合资企业中有些借助外资发展壮大，也有不少企业因种种原因导致解散。相关数据显示，中国的合资企业里中外方合作顺利的不足30%，有70%的合资企业都以“婚姻不和谐”的结局收场。

成功 发展潜力 与竞争力的淋漓发挥

中石化中外合资企业

中外合资企业中，成功的企业借助互补的优势把竞争力发挥得淋漓尽致，凸显出其强势的发展潜力。比如1980年瑞士Schindler电梯公司建立的中国第一家工业合资企业，2002年2月收购了其合资企业的合作伙伴，使其历史悠久的中国迅达电梯有限公司成为全资子公司。

中石化与跨国石油公司的合作是中外合资企业中逐步显现的一颗新星。中外合资企业这是其合作的典型形式，也使中石化企业在资金、技术、管理经验和进入国际市场的渠道等方面获得了重要的支持；同时，跨国石油公司通过与中石化的合作，有效地克服了市场进入壁垒，使其在更加广阔的市场范围内运用自己的核心能力，并为进一步整合全球资源，创立新的竞争优势创造了条件。

目前中石化中外合资企业公司的治理有以下特点：合资双方都已意识到股权控制的核心作用，在股权安排上强调控股；外方更看重通过对总经理而不是董事长的任命来控制合资公司；外方更注重控制市场和销售网络，中方注重对财务经理的任命；审计和财务监控是外方母公司对合资公司重要的控制机；外方多实行高薪激励机制，中方采用名义工资与实绩工资制；中方通过当地资源供应来控制合资企业的优势正在失去；中外双方分权控制职能部门；合资的外方在技术引进中取得绝对优势，中石化正努力引入竞争机制通过核心技术输入，使得合资公司对其产生依赖，从而长期控制合资公司，但中石化在技术引进方面正努力引入竞争机制以达到对外方的反控制。



福日彩电

福州市民陈伟的家中，至今还珍藏着一台1985年购买的福日彩电。当年，为了买这台彩电，陈伟动用了好多关系，才弄到了1张彩票。

上世纪90年代中期之前，福日彩电是福建的骄傲，它与熊猫、金星、牡丹并称中国彩电的“四朵金花”。作为我国第一家中外合资的家电企业，福日名噪一时。谁家能拥有福日彩电，不啻于现在拥有豪宅、私家车一样荣光。

记者采访了曾任福日公司董事长兼总经理的唐文合和福日撤资分立后的日立数字映像(中国)有限公司总经理绪方浩一，听他们讲述福日公司那一段鲜为人知的故事……

说起福日的诞生，唐文合的记忆回到了1979年。

他说，改革开放后，福建开始大量进口电视机，仅1979年就进口了几十万台彩色电视机。为了减少外汇支出，福建省计划以福建电子设备厂为基础，引进彩色电视机生产线自己组装，“以产顶进”(国内组装生产顶替进口)。

“考虑到福州的地理环境和电子信息产业基础，公司高层决定在福州成立第一家中日合资企业。”绪方浩一说，由于没有先例可循，日立公司与福建谈判组建福日公司时，关于外销比例等问题发生了尖锐的争议，谈判几次陷入僵局。

谈判在艰难进行中，而社会上对于福日的议论满天飞，赞成、期待、疑虑、担心，甚至批评指责的都大有人在。“当时刚刚改革开放，国人对与资本主义合资办企业有

各种认识和看法，存在争论很正常。”唐文合将当时福日创立的艰难一句带过。

“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村。”经过长达一年多时间的争论、谈判，1980年12月11日，双方在福州正式签订合同，成立福建日立电视机有限公司(福日)。公司总投资360万元人民币，日方提供资金，用以购买日本的成套设备，福建方面以原福建电子设备厂的厂房、辅助设施等实物折价入股。

“当时的福日凭借日立的技术优势，发展一日千里，被誉为全国行业的技术先驱，曾先后创造了18项中国彩电技术的第一。”说起福日当初的辉煌，唐文合依旧有些激动。

技术先进、质量稳定是当时福日制胜的两大法宝。唐文合说，通过合资，福日学习并掌握了全面质量管理经验，建立了完善的全面质量管理体系，而这些在当时国内工业基础落后、作坊式生产方式还大行其道的环境下是一种质的飞跃。如31厘米的黑白电视机平均无故障时间，1981年国考考核标准为1000小时，优质产品为3000小时，而福日的标准为8400小时，实际达到1万小时以上。1982年12月，经过日方鉴定，福日电视机已达日立同类机水平。

福日的成立，不仅带来了先进的技术、管理经验，促进了福建电视工业的迅速发展，也为促进全国外资企业的设立提供了一个成功范本。

“当时，全国经济界人士都在研究我们的外资合同。”唐文合自豪地说，尽管福日的合资合同在今天看来有很多不完善的地方，但是在当时可是一个“香饽饽”，不仅全国各地的兄弟城市都来取经，在全国经济界中也成了一本活教科书。福日公司设立过程中的成功、不足、经验、教训等给全国工业战线的领导们上了一课。

时至今日，福日已逐渐淡出了人们的视野。但绪方浩一还是对福日怀有很深的感情。“福日设立在中国改革开放之初，作为中日合资的第一家企业，它的成功对所有后来的外资品牌进入中国都带来了良好的示范效应。”绪方浩一说。

失败 财富瓜分者 与合作者的博弈

中外合资企业中一半以上的企业都因为种种原因而以失败收场，有些企业面临解散，有些从合资变为外商独资企业，也有一些被外资控股。如，2000年9月10日，北京日化二厂向外界正式宣布：已经与宝洁(中国)有限公司达成协议，提前终止“熊猫”商标的使用合同，收回合资使用已届6年的“熊猫”品牌。而在此之前的2000年6月，这家拥有“熊猫”品牌50年使用权的跨国公司已经提前终止了与企业日化二厂的合作——一家合资企业变成了一家外商独资企业。

另外，日用化工巨头——宝洁集团下属的多家合资企业的控股比例最近发生了急剧变化，外方投资者极力想把中方的股份降到最低。在宝洁的一家合资厂，中方股份从最初的50%降到了目前的1%，而且这1%也是在中方的再三要求下被象征性地保留下来的。

佑辉电子通讯

1992年10月，北京佑辉电子通讯有限公司在北京海淀新技术实验区注册成立，中外双方各占股份50%，以此出资额为据，中外双方各委派三名董事，共同组成董事会。公司自成立到1993年，运营良好，但随着合资公司的发展，合资公司内部矛盾不可避免的出现，加上外部环境的变化，双方冲突逐渐显露并不断升级。

渐渐地，内部形成中方控制合资公司的财务部、人事行政部、生产部，外方控制合资公司的开发部和销售部的内部割据局面。到1996年，董事会针对公司效益日益下滑的局面，一致决定，合资公司外聘总经理，全面负责合资公司的日常经营管理，中外双方均退出合资公司的日常经营管理。至1999年5月，决定解散。



达能娃哈哈

达能与娃哈哈的合作，引起了巨大的纠纷。纵观达能在中国扩张的过程，主要采取的即是通过逐步或直接占有合资公司控股权的方式来实现其在中国食品饮料行

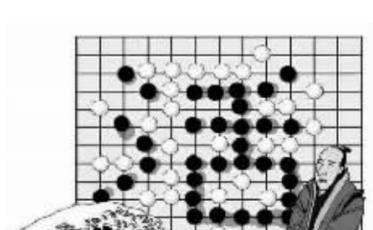


业的扩张并购战略的。达能与中国企业设立合资公司的思路是，尽可能“一步到位”实现控股。不能直接实现控股的，则通过多家中方公司共同出资的形式，逐步进行股权收购，最后达到控股的目的。在这个过程中，每一步都有着各方的相互博弈。实际上，达能在中国扮演的更多的一个“财富瓜分者”而非“合作者”的角色。但它一直是在通过合法合规的方式进行，并总有手段达成所愿。

从娃哈哈集团的角度来看，最初由于集团改制的需要和初期自有资金的缺乏，无力大规模增资。虽然最初娃哈哈持有合资公司49%的股份，是第一大股东，但在达能收购香港百富勤股份之后，娃哈哈失去了实际控股地位，开始悄然发展体外非合资公司，甚至形成了由离岸公司(Offshore Company)控制的“体外循环”。

通过娃哈哈·达能事件以及达能在中国的股权收购路径可以看出，达能的控制模式是通过合理合法的合同、协议进行巧妙的股权安排。达能方面抓住中国法律环境的不完善以及中国企业对于合资协议理解与操作上的不成熟，凭借协议中对专利权等特殊资产的规定为日后控股合资公司设下圈套。

在所有与达能的合资项目里，娃哈哈始终没有放弃“三个坚持”：一是合资不合资品牌，而且合资公司使用“娃哈哈”品牌必须有偿付费；二是娃哈哈全权经营，达能没有派一个人进入管理层；三是凡合资企业中无论在职或退休员工不丢弃一个人，全盘接收。即便如此，宗庆后也依然忽略了协议中达能对娃哈哈品牌自主使用的约束，为今日之争埋下了祸根，可谓百密一疏。所以民族企业与国际资本合作，对于合资协议的清晰规定十分重要。这同样关系到合资企业未来的发展。



中日车企合资

我国汽车产业总产值从1991到2010年增长近43倍。汽车产销量双双突破1800万辆，连续三年成为世界第一产销大国。在此期间，中国发展了完整的汽车配套产业，汽车整车业大发展，中国的汽车人才大规模诞生。最大的市场不等于最有竞争力的市场，在核心技术方面、树立本土品牌方而乏善可陈，即使有国产化率政策打上补丁，也是换汤不换药。

钓鱼岛事件后，日系车销量在国内大幅下降。9月，丰田、本田和日产9月在中国的销量分别下滑38%、40%和43%；10月份，情况更糟，在私家车市场销量整体上涨6.4%的情况下，日本汽车品牌10月销量下跌59.4%。总体销量不到10万辆，仅占市场份额7.6%，这个数据环比下降4.6%，同比下降12.3%。

日本企业该哭，他们损失了发展最快的市场，但日本的核心技术并没有失去，在进入中国之后他们早已连本带利获得高额回报。如果国人了解具体数据，恐怕不会那么兴高采烈。

据瑞银侯延毓先生的数据，成立于1997年的广州本田，注册资本11.6亿，翌年盈亏平衡，2000年实现盈利9亿，至2005年实现盈利43亿，净利润复合增长率高达47%，资本回报率高达60%，其间现金分红高达60亿，归属本田的现金股息有30亿。直到2011年7年间，广州本田进入战略休眠期，2009年广州本田一次性分红92亿(本田提走46亿)，由于投入产，致使资

本回报率创出70%的历史新高。其他的本田/丰田的合资企业，资本回报率长期高于50%。利润高过贩毒，风险远低于贩毒。

通用、大众的技术合作方面比日产外的日系公司更诚信，但中国汽车行业并未因此摆脱技术、品牌靠外资的窘境。

北京汽车经济与管理研究所相关专家经过调研发现，外资控制率在中外合资汽车企业中呈逐年上升趋势，以2001~2007年产业数据看，外资市场控制率由31%上升到38.67%；外资资产控制率由23.04%上升到31.53%；外资品牌控制率更是由26.17%发展到50%；由此表明，外资从技术、市场、股权、品牌等方面对合资企业及内资企业实施了控制。

1994年出台的《汽车产业发展政策》明确规定，合资企业中中方股比不得低于50%，同时对国产化率提出明确要求，对合资汽车企业外方技术出让有一定要求，本意是为了利益共享、技术进步，不料外资尤其是日企在技术合作上十分吝啬，而中国本土汽车厂商如同扶不起来的阿斗，陷入了“引进国产化再引进再国产化”的怪圈中，永远没有自主开发的技能，永远比别人慢一拍，国内的车型配套、零配件等与光伏行业一样，处于为人打工的境地。

中外合资的得与失

中外合资企业的合资双方各自长期战略目标存在不一致，加之不同国家之间、不同企业之间文化的差异性，使双方的管控重点也不一致：外国企业更注重对财务、技术的管控，而中国企业偏重于市场和人力资源等方面。上述因素使得合作充满了不确定性。尤其是许多外国跨国公司通过股权与非股权等安排，对合资公司进行控制，使中方投资者失去对外资公平、公正、互助合作的认同，不利于合资企业的成长，甚至会影响到企业的生存。

这些影响主要表现在：(1)双方对自身技术保护意识强烈，合资企业的自主创新受到极大限制。(2)由于代表各自母公司的董事战略侧重不同，董事会决策往往陷入僵局，导致公司无法正常运转。(3)由于合资企业与母公司间的非独立性，二者之间往往存在着关联交易。母公司从自身利益出发，通过高价转让给合资公司技术、品牌以及生产设备、原材料等手段，赚取高额利润，致使合资企业经营成本提高，损害合资企业中小股东利益及企业的正常经营发展。(4)合资双方为巩固自身利益，关键团队或销售渠道为一方所控制，不利于企业内部的交流与合作，并可能形成企业内部的“渠道垄断”或“团队垄断”。(5)合资公司中外方以总经理或其他关键管理职位取得实际控制权。但由于对中国本土市场的不熟悉，决策往往缺乏适用性。(6)企业品牌被严重削弱，甚至消失。

中外合资也有很多的好处，比如中外合资企业注册可以吸引外资，学习国外的先进管理理念和经验，带动我国经济的发展，同时为走向国际化奠定基础；全方位发展在我国境内可以享受低税率、少税种的优惠政策，注册中外合资企业也借了外资企业的光，减少了税务支出，同时提高企业的国际形象；注册中外合资企业，大大的减低了相互风险，外资企业可以利用中国人口众多廉价的劳动力，来开辟中国强大的市场，使得中外双方达到双赢。

李安定

“后合资时代”需要新思维

“后合资时代将是自主品牌企业与合资企业并存与升华的时代，中国汽车业将面临的挑战和危机甚至要大大超过机遇。”新华网首席顾问李安定表示。在他看来，后合

时代，政府、企业、舆论、民众能否启动科学创新的新思维来应对挑战，将关乎行业的成败。

日前，在中国汽车工业协会联合举行的“合资与自主——中国汽车业后合资时代新思维高峰论坛”上，李安定通过总结合资时代的得与失，发表了他对后合资时代中国汽车产业发展路径的看法。

合资时代的得与失

什么是“合资时代”？我们把1985年到2010年中国轿车从无到有，以合资起步，直到高速发展，跃升为全球汽车生产第一大国的这25年称为中国轿车的“合资时代”。尽管在中央的提倡下，自主品牌、自主创新从2004年开始取得显著成绩，但是合资依然是这一时期中国轿车产业的整体特征。

通过合资，中国轿车业逐步获得了当代轿车业制造、管理、零部件、销售技术。但是在当时的观念限制下，政府和民众片面强调合资企业中“话语权”的争夺，缺乏对于掌握研发技术消化吸收的有效投入和整体意识，对于“学习”的缺失，最值得反思的对比日韩、印度等轿车起步模式，他们的起点低，毫无话语权可言，却在学习外国的技术，逐步掌握之后，按照国际标准形成自己的一套研发体系。这一点当时国内很少有企业意识到，其中上海大众做的不错，在上海市相关领导的亲自参与下，顶住压力，把国产化零部件送到大众国际认证的，高标准难开了一个好头。而北京吉普和广州标致内部则一直七斗八斗，最终没能生存下来。

2001年中国人世以后，全球几乎所有的跨国公司都获准进入中国市场建立合资企业，有人说，中国汽车业“用市场换技术，市场丢了，技术却没有换来”，这种说法完全脱离事实。人世前轿车业220%的高关税保护到全球化竞争，人们所担心的“中国汽车业全军覆没”的局面并未出现，反之却是国内车市的“井喷式增长”。可以说，没有改革开放和引进合资，就没有轿车业这个最市场化、最全球化的中国支柱产业的起步与腾飞，全球化对中国轿车业的冲击大，但推动则更大！

2004年后，在中央的大力提倡自主创新的大背景下，依靠合资企业积累的资金、技术、人才、零部件供应等支撑，自主品牌大量建立。但是近十年过去，在遍地开花的发展模式下，随着跨国公司产品的下沉，依靠产品低端、廉价模仿起步的自主品牌生存压力越来越大；而国企汽车集团利用旗下合资企业盈利积累，巨额投入发展的自主品牌，也日渐难以维系。自主品牌要想谋发展还须依托于自身高品质的研发体系，但中国研发能力的全面获得，还需要“耐住寂寞”、任重而道远。

后合资时代要有新思维

今天中国轿车业面临转折点，处于挑战、危机与机遇并存的年代，这一新阶段，我们称为“后合资时代”，或者“合资后时代”，这是一个无可回避的事实是，“后合资时代”，将是自主品牌企业与合资企业并存与升华的时代，中国汽车业将面临的挑战和危机甚至要大大超过机遇。

一方面，合资企业的新使命，已经不仅局限于用规模与产量满足市场不断提升的需求，而是在随着第一代合资企业的合作期限到期或临近，合资合同将面临续签的局面下，在坚持开放、尊重全球化规则的前提下，中方能否学习掌握轿车关键及核心技术，将是合资企业的主攻新方向。同时，如何客观看待和评价当前合资企业中“合资自主”品牌模式设计，也等待实践的检验。

另一方面，自主品牌的发展，如何在政府和舆论层面给以有力的政策支持和切实可行的组织引导，能否发挥“集中力量办大事”的优势。比如政府资金和政策引导下，将汽车企业、院校、科研机构形成一个商业化、市场化、产学研的联动整合，形成一个或多个技术研发平台，由参与的自主品牌资源共享，十年、二十年持续地、务实地形成当代轿车开发核心技术能力。

日前，德国大众宣布在近期再投入一十亿元在中国提高轿车生产能力和技术水平。而中国汽车自主品牌已经宣布要在近期投入的资金加起来也不少于十亿元，这和25年前的情形已经与天不同，当时汽车业拿出一千万元引进技术都捉襟见肘。但需要注意的是，如果把这一千亿元分散在50个或80个车型开发当中，是否有明显的促进效果，值得商榷。

因此，在中国轿车业的“后合资时代”，政府、企业、舆论、民众能否启动科学创新的新思维，既考验我们的智慧，也关系行业的成败。如果我们面对激烈变动中的国内外形势拿不出有效的对策，那么在前25年“合资时代”积累的那点家底最后陪个底儿掉，也并非危言耸听。