

合资经营生产特种化工品☆

——东西方工业合作实例之一

赵扬俊译

一、合作双方

西方合夥企业是一家总部设在西欧经营化工产品的大型跨国公司。在世界范围内它每年的总营业额超过六十亿美元。它在亚洲、欧洲、南北美洲的大约十五个国家中设有制造公司，并在其中几个国家及另外一些国家里和当地企业经营合资工厂。

该西欧公司经营范围极广，包括各种颜料、合成树脂、塑料和合成纤维，有机和无机化学品、染料、农业化工品和建筑用装饰材料。这个由西欧公司总部发起和负责监督管理的合资经营企业生产一种特殊的碳化氢树脂。

东欧参加合资的一方是一家中等规模的化工公司。这家公司在本国还有一个销售代理机构作为它的次要合夥企业，负责合资企业产品在国内外销售。

值得注意的是该西欧公司和东欧公司在进行合资经营之前生产的产品在很大程度上是类似的，常常在许多东欧和西欧市场上进行竞争。东欧企业所以会参加合营的理由之一是它当时既没有生产该种特殊产品较好的工艺方法和技术力量，也没有为成功地发展这种新生产方法所必须具备的在浓缩技术方面的广泛经验。

二、合作内容

在七十年代早期开始的这段时期里，该西欧公司所进行的工业合作最常用的形式是合资经营。而在合资经营中该公司占较小的比例，一般是以提供生产设备的形式作为它投资的股份。合资企业生产该西欧公司经营的一种或者几种特有的化工品。生产许可证由西欧公司提供。合资经营企业通过出口产品到西方市场获得可兑换货币，并用这种可兑换货币支付给西欧公司一方所提供的专门的制造诀窍和许可证的一切费用。

从1972年到1976年，该公司与东欧国家共签了五只合资经营和合作协议，其中二只是在72年签的，74年、75年和76年各签一只。77年又有二只协议在谈判中。

下述合资经营协议的营业额，按协议期间的预计产值计算为7千万到8千万美元。

该西欧公司比较乐意用合资经营的合作形式，因为它认为作为合夥双方中占股份较小的一方，只有采用这种形式才能使它能够采取必要的措施来保证最终产品的质量。鉴于生产这种特殊化工品所需要的复杂设备和生产方法，西欧公司认为只有让它的生产和质量监督人员在生产现场参加工作才能使质量达到它规定的标准。西欧公司认为合资经营的方式是最有效的方法来让它自己的人员驻在对方企业的生产现场。

从七十年代早期开始，该西欧公司与几家东欧合夥企业组织了几项合资经营，还有几项正在谈判。这些合资经营项目多数都有两层目的：（1）保护该公司在合资企业所在国家市场内已有的地位；（2）在东欧国家内建立它的生产基地，並利用已存在的双边贸易协定把合资企业的产品向其它东欧国家出口。

这个合资经营企业所生产的化工品可以应用于多种工业部门。此种化工品作为关键成份用于生产其它产品，诸如合成橡胶、颜料、粘合剂和建筑材料。此种化工品是一种浓缩树脂，它是由碳化氢和甲醛及类似化合物浓缩合成。在经互会国家内此种产品的一个主要市场是轮胎工业。近年来由于几个东欧国家努力发展汽车工业，轮胎工业得到稳步增长。

虽然这种树脂生产方法比较简单，並不需要太复杂的设备或高级的原料，但是成品质量的好坏取决于是否严格按照规定的生产参数。只要稍稍偏离一点，就可使质量达不到要求而造成整批货不能销售。

所以，西欧公司十分重视合资建立和经营的工厂有效的组织和管理。特别是很大一部分产品将使用西欧公司习惯用的商标在西方市场推销。

三、合作动机

西欧公司之所以愿意通过合资经营把它的15种树脂的生产放在东欧，是从市场和成本两个有关因素来考虑的。

1.新的贸易机会 在进行合资经营的前十年中，该西欧公司的产品已在该东欧国家建立了它的市场。所以到了七十年代初，它的销售额已大量吸收了该东欧国家的外汇。为了争取减少此项外汇外流，该东欧国家政府指出，除非西欧公司把此种树脂的生产放在该东欧国家国内，否则它不久将缩减这种产品的进口。

该西欧公司通过它在东欧各国的代理商调查：如果它在东欧生产这种树脂产品，供应给其它东欧国家，以收取不可兑换的货币，销售额将会如何。结果是所有代理商一致认为如果采取这种条件，销售额将大幅度增长。

另一方面，把西欧公司的高质量产品纳入它的生产之后，东欧合夥企业就能进一步渗入他们已有代理商的西欧市场。

2.生产要素成本的差异 此种产品的销售对于大量使用这种产品的工业部门，例如轮胎工业的经济形势，反映特别敏感。在需求的高峰时期，该西欧公司生产此种产品的能力往往达到极限，需求者只能以高得多的价格从其它西欧国家的厂家得到供应。而这些西欧厂家也是用该西欧公司的许可证生产的。通过合资经营，西欧公司开辟了新的供应来源。而这一供应基地可以随着需求的变化随时把对东欧不可兑换货币市场的供应转给西方客户。

3.利用生产和销售方面的辅助力量获得可能得到的利益 合资经营的二家东欧合夥企业（一家是生产厂，另一家是销售机构）都具有经营此类产品的长期经验。生产厂的基本设备能力可以很容易地被提高来达到生产西欧公司高质量树脂所需要的水平。而销售机构现有的国内外代理商所构成的销售网很快就可以把这种新的树脂产品纳入它的经营范围。

四、合作协议之内容

1.期限 第一只合同期限为十年，期限的决定考虑到以下两个因素：（1）东欧企业有可能最终能够发展一种替代的生产方法来制造此种树脂或近似的产品；（2）西欧公司估计此

种产品生命周期的结束将比合同的期限早得多。

如三方面（西欧公司、东欧公司和东欧销售机构）同意，原协议期限可以延长，每次延长一年。合同未规定任何一方可以转让责任的条款。

2. 合资经营的资金问题及有关的贷款安排 合资经营西欧公司一方的投资是提供该公司多年来为其自己工厂发展的较先进的生产设备。但是这种设备是由外单位包工制造的。西欧公司参加合资经营的全部股份仅是这种设备（该公司在东欧进行的所有合资经营项目都用提供西方设备的投资方式）。东欧方面提供厂房、较简单的设备投资和开工需要的资金。在这方面遇到的唯一问题是东欧方面缺少临时性的生产资金，以致不能在开工时进口必要数量的原料。西欧公司提供了短期贷款，随后在第一批成品卖给西方客户后偿还。

关于贷款安排，西欧公司的政策是只提供短期贷款给合资经营或合作生产的东欧合夥企业。使用的条件与向其西欧子公司贷款时使用的条件一样。

西欧公司利用政府支持的出口贷款计划向东欧合伙企业提供中期贷款（两年以上）用于进口固定资本设备。短期贷款由其商业银行办理，享受的条件与向西方客户出口时相同。

由于考虑到总的收支平衡影响到支付安排，合资企业所在地的东欧国家政府规定产量中必须有一个可以换取可兑换外币的最低出口数量。这个最低数量与合资企业每年为进口西方设备、原料以及西欧公司所得红利、许可证费及有关费用所花的外汇相当。

3. 销售和商标安排 合资企业在其所在国和经互会市场享有独家经销权。合资企业可以在某一时期内向西欧公司定期指定的某些西方市场出口。一般都是在这些西方市场有较大需求而西欧公司的受特许公司或它自己的分支机构无法满足这些需求的时候，才这样做的。

西欧公司对于它在东欧所有的合资经营和合作生产企业不管它的形式如何，一般都采取同样的销售方针。西欧公司这一政策所反映的态度是：任何形式的合作安排都以在经互会国家市场扩大销售量作为其首要目的。鼓励向西方市场出口主要是为了二个原因：（1）获得可兑换外汇支付西欧公司应得之红利和许可证费；（2）应付西方市场需求高峰期的供应短缺。协议允许合资企业的产品在任何市场都可使用西欧公司的商标，但产品规格必须符合西欧公司的标准。这并非是谈判中的难题，因为西欧公司对此产品在任何国家转让许可证的方针中包括了产品商标使用管理的条款。对东欧合夥企业並不采取例外的方针。

4. 价格 成品之价格由东欧合夥企业和销售机构制定，无须征求西欧公司之同意，但必须以合同中规定的参考价格为依据。这个参考价格是与目前在可兑换货币市场中销售此种产品的价格紧密联系的。在不可兑换货币的销售方面並無参考价格——这是造成合夥各方之间某些意见分歧的一个因素。

此产品在任何市场的销售价都必须考虑到其中包括应付给西欧公司的许可证费和有关服务费用。这些费用要用可兑换货币支付。通货膨胀造成的产品价格上涨自动使许可证费总数也增加。

5. 人员培训和质量控制 在合资企业开始生产之前，西欧公司在其西欧工厂中培养将分配到合资企业负责质量控制的东欧技术人员。生产开始之后西欧公司将派一名工程师定期访问合资企业，进一步培训东欧技术人员学习质量控制程序。所有这些安排都包括在原协议中。

此一安排使西欧公司可以随时检查树脂产品的质量。西欧公司驻在厂里的人员无权直接为改变生产变数而插手生产过程。这必须通过给该厂的管理人员以指令才能实行。西欧公司的质量控制专家在发现产品质量降低的情况下，可以向工厂管理委员会提出改变生产过程的

建议。后者在经过仔细考虑之后有权按他们认为必要的办法采取行动。

原料、生产设备和质量控制标准都按西欧公司自己厂里现有的规格办理。这些规格大多数是按照西欧公司所在国的国家标准制定的而在合资企业的所在国政府尚未制定相同的国家标准。由于这种产品的生产方法在该东欧国家比较新而且目前只有一家这种工厂，所以没有必要单独建立一个国家标准。日常的质量控制工作是由该厂当地人员承担，而这些人员都曾在西欧公司的厂里培训过。

双方交流的人员有权随时检查产品，但如要采取行动的话必须按规定进行。西欧公司在决定质量方面的一个重要的有利因素是可以它通过它在“业务指导委员会”中的代表影响企业的经营活动。虽然该指导委员会从属于管理委员会，但它的意见一般都能被管理委员会采纳。

只要合资企业生产的树脂符合合同规定的规格，授予它的质量保证期限和条件将和西欧公司自己工厂的产品或受其特许生产的其它西方工厂的产品相同。

6. 互通情报（包括协同研究和发展条款） 合同规定定期交流有关产品成份、用途和生产技术方面的新情况。这些交流通过新产品说明书和生产文件的传送来进行。

协同研究和发展条款未列入此项合资经营协议。因为所生产的这种类型的树脂看来不会有进一步发展。

五、协议的签订和执行

1. 协议的发起和签订 这一项目的发起一方是东欧的合夥企业。合同谈判只进行了约一年。但是准备投产花了两年时间。因为生产方法比较简单，花二年才开始投产是太长了。

之所以花了二年才投产是因为协议做得不够精细，这使技术转让工作效率受到影响。在签合同同时，西欧公司认为东欧企业有足够的技术力量开始生产而不需要西欧技术人员太多的指导。但设备安装方面一系列的延误以及几批不合格的树脂产品证明东欧技术水平并非如原先估计的那样高，于是西欧公司就承担了增派技术人员的义务。由于签约时没有估计到这一因素，因此派遣人员的事每次都得分别进行谈判。

在刚投产时的初期阶段，为了保证严格遵守规定的生产变数，西欧公司要让有一定资格的专门人员来替代东欧企业中原有人员。但是在更换人员中遇到了一些困难。西欧公司在合资企业中的代表为了人事变动必须先向企业管理委员会多次提出申请（该委员会负责全部生产问题）。由于东欧各企业中决策机构的独立性使得这种必须的人事变动的过程十分复杂。

2. 协议的履行（合资项目的进行） 协议规定的合资经营企业是由合夥双方协同管理的。西方公司通过四个途径提供经营管理方面的技术：

- （1）长驻东欧合资企业中的质量监督人员和生产操作人员；
- （2）担任合资企业董事会成员的二名西欧公司经理人员；
- （3）西欧公司派到东欧第三合夥单位——负责经销树脂产品的销售机构的一名销售经理；
- （4）西欧公司负责树脂生产部门的一名高级经理人员。他负责监督合资企业的工作进展，定期访问合资企业。他也是合资公司董事会成员。

由于涉及这一合资经营项目的西欧公司人员的人数众多，部门广泛，使该公司的东欧事务协调处有必要指定一名高级经理人员负责监督人员、设备和成品的流动，并负责把这些活动通知公司所有有关部门。该经理人员也负责为公司管理委员会做合资企业年度工作汇报。

六、对合资项目的估价

虽然原来西欧公司对合资企业的盈利率有更高的期望，但它对目前取得的成果还是满意的。由于缺乏一个对所有市场的标准定价方针，由于西欧公司的树脂和东欧合夥企业的树脂之间仍然存在竞争，以及产品质量不断发生问题，这些都导致树脂的销路从更加有利可图的西方市场转移出去。而另一方面西欧公司在东欧的市场得到保持並在前几年里不断得到发展。

西欧公司参加合资经营的原先目的仍保持不变，但今天东欧生产基地所提供的在经互会国家市场的新贸易机会已不如原先签约时那么重要了。在实行这个项目中遇到了一系列重要的问题。

1.决策问题 协议规定西欧公司不能通过直接干预来影响产品质量，而必须通过企业层次复杂的管理体制中既定的途径，只有企业的管理体制才有责任最终决定是否有必要改变生产过程。有时生产变数需要立即更动，但由于多方面的协商延误了时间以致造成整批不合格产品。

2.财务和商业方针问题 为了筹措参加合资经营所需的可兑换货币，政府规定了一个对西方市场销售量的最低数，以便获得必要的外汇。事实上，这一最低数量已对东欧企业优先在西方市场销售的方针造成了不良影响。因为在最低销售量完成之后，合资企业对继续为西方客户增加产量的兴趣就会减少。因为对东欧企业本身来说，在西方销售它自己的树脂产品利润更大。

3.生产规模 如果在东欧企业安装的设备能生产高得多的产量，那末西欧公司就可能把昂贵的自动控制系统也加进去。这样就可把东欧操作人员不熟练和操作程序落后的缺点尽量弥补掉。而如果安装了这种自动控制系统，西欧公司就有义务增派保养这些系统的人员，还要在东欧厂里建立一个备件仓库。但由于设计的生产设备能力还没有那么大，上述二项就被认为太贵而没有必要搞了。

4.经营管理人员的思想观念和侧重点 西方公司希望能更直接地干预合资企业的生产和销售方针。但是它在委员会里的少数代表必须服从东欧合夥一方的多数代表的决定。而东欧合夥一方必须按照他们已经建立的有决定权的层次复杂的管理体制作决策。他们与西欧公司相比在价值观念方面商业观点较少一些。

考虑到这一合资经营项目是西欧公司在东欧搞工业合作的第一次尝试，原协议中存在的缺点（从公司的观点出发）不可避免地会对整个合资经营的工作效能产生消极的影响，在今后制订协议时，将把这一经验和其它经验都考虑进去。总的来说，西欧公司相信合资经营在发展东欧的工业合作方面已经在很大程度上显示出它具有的生命力。