

至于内部因素也比较复杂，如(1)中外合资企业在投资前的可行性研究比其他项目复杂；(2)中外合资企业在生产时期的经营管理涉及到两个国家的投资双方，也就比较复杂。

外部环境和内部因素有密切关系，外部环境是不可控制的，内部因素是可以控制的。中外合资企业的外部环境既涉及到更多的对象和问题，因此更需要通过调整内部因素来适应外部环境。中外双方如能发挥特长，则能取长补短，否则，中外双方合作不好，经营管理不当，也易于失败。

办好中外合资企业，对于内部因素主要是要抓好两大问题，即投资前的可行性研究，生产经营时期的双方合作，搞好市场营销管理。

三、中外合资企业项目可行性研究的重要性

我国以前的中外合资企业项目，谈判的多，成功的少，也有一些谈判失误或合同上有漏洞。原因固然是多方面的，其中主要是和我们事先没有认真搞好可行性研究有关，以致影响合资企业项目的进展和效益。

中外合资企业项目的可行性研究，因为是借助国际资本，合同期较长，涉及到很多外部环境的对象和问题，所以比其他项目的可行性研究要复杂得多。

合资企业项目的可行性研究，是一个高级的设计文件。它是对拟议的合资企业项目，事前进行调查研究，反复比较各种方案，进行技术论证，判断能否达到预期目的的投资决策的首要依据。因此，企业项目可行性研究的质量和可靠性如何，十分重要。

合资企业项目的可行性研究是否抓好，往往影响到下列工作的进行：

(1) 能否选出一个既为我所需，又对外国投资者有吸引力的项目。这个项目不仅应对我发展国民经济有利，并与我国的国力相适应，而且须有偿还能力；

(2) 能否作为对外进行谈判和签订合同的基础，以便签订一个对我有利也对外方有利的合同；

(3) 能否作为今后一个时期的工作指南，也就是说，能否围绕一个项目，不但提出应该还是不应该干，可能还是不可能干，还要提出怎么样干，干了以后经济效益和社会效益的评价如何。这些怎样干的具体做法，应是符合中国实际情况的，通过双方努力是可以实现的。

联合国工业发展组织的经验总结指出了不抓好可行性研究会产生的后果。如果这个可行性研究是基本错误的或它的基础没有打好，那么，这个项目草率上马后，必将不可避免地对企业的技术、经济效益发生严重的损害。以后在项目的建设时期和建成后的生产时期，不论建设和生产经营工作搞得多么好，都会发生困难，而且调整起来也是十分艰巨的，有的甚至是不可能的，会造成政治上和经济上的损失。

四、中外合资企业项目可行性研究的步骤

搞好一个项目的正式可行性研究报告，工作是繁重的，是一项费时费钱的工作，所以必须分步骤进行，在前一步确定后，再进行下一步工作，尽量避免不必要的工作损失。一般来讲，可行性研究分为三步来进行：

(1) 机会研究

我们也叫项目研究。这一步工作对一个项目的投资和效益，主要靠笼统的估计而不是详细的分析，其费用数据从可比较的现有项目得出。当项目初步决定后，再做下一步较为详尽的工作。

(2) 初步可行性分析

我们也叫项目建议书。这一步工作是在项目批准后，再进行比较具体的研究，但还是一个过渡阶段，即比上一步机会研究要详尽一点，比下一步正式的可行性研究报告要简明一点。这一步工作主要考虑如何再作进一步的研究和还需要补充什么内容。

(3) 正式可行性研究报告和评价

当初步可行性研究批准后，即进一步进行更为详尽的正式的可行性研究报告和评价，作为决策的依据。它的质量和可靠性至关重要，这时我们宁可多化些时间和费用，避免草率，以尽量减少今后的更大损失，也就是说，这时质量比时间更为重要。

可行性研究是一门具有广泛和丰富知识的综合性学科。所以，可行性研究必须吸收有关方面的专门人员共同参加讨论。可行性研究可以由提出项目的单位自己组织各方面力量来进行，也可以将全部或其中一部分委托国内咨询公司来办理。如果特别复杂的项目，国内力量不足，还可委托国际上著名的咨询公司来办理，或请他们提出对方案的改进意见。但如委托国外咨询公司办理，要注意不宜把整个项目都委托国外办理，还要派我们自己的专家共同参加，以便掌握情况和从中学习，并要求国外单位严加保密。我们要提高可行性研究的质量，必须对这门学科多加研究，并注意培养这方面的人才。

五、中外合资企业的经营管理方式

中外合资企业在投资前，要抓好可行性研究，投资(建设)时，要抓好项目进度和工程质量，到了建成后生产经营时期，就要抓好企业的经营管理。

国际上工业联营的经营管理方式有三种：一种是双方共同经营管理；另一种是委托一方经营管理；还有一种是委托第三方经营管理。

东欧国家和西方国家合资的企业，在双方合同中往往强调由西方合资者提供经营管理，并具体订明其职权。西方合资者的经营管理，包括质量管理、技术服务、营销决策、引进生产线、开发新产品、销售产品等内容。

我国对中外合资企业原则上采用共同经营管理方式，只有中外合作企业有时委托一方经营管理。我国中外合资经营企业法规定：合营企业设董事会，董事会设董事长一人，由中国合营者担任，副董事长一人或二人，由外国合营者担任，董事会处理重大问题，由合营各方根据平等互利原则协商决定。正副总经理(或正副厂长)由合营各方分别担任。关于经理(厂长)的人选，可以由中国合营者担任正职，在我方人员缺少管理经验的情况下，也可规定由外资一方担任正职，我方人员担任副职，在实践中学习管理技能，重要问题可以采取正副职联署的办法。

我国中外合资企业既由双方人员组成又采取双方共同经营管理的方式，情况就比较复杂。它的好处是外国投资者共同参加生产经营管理，可以最大限度地发挥技术设备的效能和提供科学经营管理方面的经验。我方共同参加生产经营管理，就可以从中掌握情况并学习先进的技术和科学经营管理经验。

既然是双方共同参加管理，必须事先选择良好的合作伙伴，双方还要互相尊重，否则，必将造成失败再失败的循环。一家墨西哥合资公司总经理曾总结了一条经验说：“我们与所有外国合营者合作的成功经验，即在互相信任互相尊重的环境中，开拓发展，获得利润”。这是处理双方各种关系的金科玉律。

六、中外合资企业实行市场营销管理的必要及任务

五十年代后，西方国家工商业广泛实行市场营销管理，取得很大成功。企业从单纯的生产观点转变为市场观点，从单纯的生产型转变为生产经营开拓型，从单纯的推销活动转变为营销综合活动。

中外合资企业涉及外部环境的对象问题较多，因此，企业通过内部因素的调整来适应外部环境，就显得特别重要，也就是必须更好地实行市场营销管理。我国的中外合资企业，原则上要做到企业本身外汇收支平衡，只有少数国家急需项目，如果外汇实在平衡不了，才由国家解决。中外合资企业的产品要进入国际市场，获得外汇收入，就更有赖于搞好国际市场营销管理。

中外合资企业实行市场营销管理的任务，简单地说，就是根据国外和国内市场的需求，采用新技术，开发新产品，改进销售方法，从满足市场用户的需求中获取利润。

中外合资企业实行市场营销管理，是为了解决外部环境、内部因素、经营目标三者之间出现的不平衡，以达到其经营目标。上述外部环境、内部因素和经营目标三者之间是经常发生变化的，因而三者之间往往出现不平衡。因此，当外部环境发生变化时，就要从企业内部因素的调整来达到经营目标，使三者平衡。

中外合资企业本身对外部环境是不可控制的，其支配能力很小，而受外部环境的冲击力很大。解决营销问题的主要出路是通过对企业可控制的内部因素的调整来服从外部环境。也就是根据和预测外部环境的现状和变化，调整企业内部的条件和工作，以达到三者平衡。按这一原则拟定每年的年度经营方案，并作为编制年度计划的依据，然后据以履行，还要在实际履行中加以控制。

由此可知，中外合资企业对市场营销管理的决策，是经营管理中的关键问题。由于中外合资企业的特点，实行市场营销管理更显重要。中外合资企业在经营管理方面必须很好学习和实行市场营销管理。

七、结 束 语

举办中外合资企业是我国利用外资、引进技术的一种重要方式，是加速四化建设的重要手段。经过几年努力，我们在这方面已取得了一些成绩，积累了一些经验，从今后“七五”计划期间的发展趋势看，我们更要进一步研究办好中外合资企业。如何办好中外合资企业的问题较多，本文所谈的可行性研究及市场营销管理是其中两个主要的问题。