

“一厂二制”型中外合资企业的问题和建议

张 有 黑

自我国实行开放政策以来，作为一项重要的国策，中外合资企业取得了迅速发展。

上海仪表电子行业已经签约的中外合资、合作经营项目八个（统计至一九八八年第一季度），协议金额达二亿美元，实际使用外资近三千万美元；投资金额达一百万美元以上的占75%，其中超过一千万美元的

占到37.5%。生产经营项目总数占75%，全部可评为先进技术企业或产品出口企业，其中基建收尾和已投产开业的占83%。但是，总的说来，仪表电子行业对外资的开放程度还不够理想，并存在着一些带有共性的问题，现加以分析如下，以供参考。

一、上海仪表电子行业中外合资企业的现状分析

（一）上海投资环境和中外双方投资者的利益

上海市为了贯彻国务院《关于鼓励外商投资的规定》（即二十二条），采取了一系列措施，吸引外商前来投资。市政府制定了十六条，对外商投资企业在税收、土地使用、信贷资金等方面给予新的优惠，颁发了外资企业报批程序、职工养老保险、土地使用等地方性法规，拟定了闵行、虹桥两个经济技术开发区的优惠条件，建立了为外商投资服务的三个专门机构，这标志着上海适宜外商投资的“小气候”已经初步形成。

与此恰成对照的是“一厂二制”型合资企业的中方投资者持消极观望态度的为数甚众。为改变这种状况，希望在政策上能够对方投资收益分配给予更进一步的优惠。

“一厂二制”又称为“一院两制”或“一院两宅”。从狭义上讲，是在厂中设厂，即在一个工厂的厂址内划其若干部门与外商共同投资举办合资企业；从广义上讲，指一个厂子以其部分作为投资，无论厂址设在厂内或

厂外，都视同在“一厂二制”的范畴以内。上海仪表电子行业除了上海福克斯波罗公司而外均属此类。上海普林电路板公司和上海海湾半导体厂则是“一厂二制”的典型。在上海市的“一厂二制”型合资企业中，原投资工厂与新合资企业之间关系融洽者所占比例甚小。中方投资者筹措资金唯有举债。新老企业的待遇不一，老企业倾其所有——新厂房、好设备和优秀人才投入合资企业，清偿期内无实惠可言，这就造成中方投资者对于利用外资积极性不高。造成这种情况的原因主要是我国现行政策鼓励外方投资者重于中方投资者，社会效益高于企业效益，宏观效益优于微观效益，远期效益先于近期效益。

外国投资者的主要优惠待遇，可以归结为八条：1. 投资进口，免征关税和工商统一税；2. 所得税二年免征三年减半；3. 特区、开发区的所得税减半；4. 能源、交通、港口投资、技术密集项目，三千万美元的大项目所得税减半；5. 替代进口项目，产品可以内销，国家酌情予以外汇补贴；6. 出口产品，免征关税和工商统一税；7. 获利

再投资者，退税45%；8. 特区、开发区的利润汇出免税。

中方投资者的主要优惠待遇，仅限于免缴调节税，在合资企业已缴所得税及已享减免优惠部分的抵免扣除。对于中外合作经营企业，由于中外合作经营法尚未正式颁布，据有关部门解释，中方投资者不能享受对外商投资企业的种种优惠待遇，与合资相比合作经营似乎要矮掉一截。仪表局下属的普林电路板公司和海湾半导体厂都是中外合作经营企业。

从宏观经济发展角度看，吸收外商投资的主要社会效益在于引进新技术，实现技术改造，还在于引进科学经营管理方法，促进经济体制改革，这比经济上的有形收益重要得多。

上海仪器仪表行业面临的现实是十分严峻的。过去，上海的仪器仪表占了全国同行业的三分之一。但是，进入“七五”期间之后，全国各个省市的仪器仪表行业在不同程度上都得以提高，唯独上海地区掉了下来。只有利用外资才是推动这一装备性工业发展的必由之路。

纵观仪表电子行业的合资企业，其中高技术项目居多，中方投资者能够获得的微观效益和近期效益相对不足。采取区别对待的政策，实行多层次的优惠待遇，将有助于投资结构的优化，有利于促进生产型企业，尤其是技术密集型行业的利用外资工作，以期加速发展建立在现代科学技术基础之上的集约化产业这一具有上海特色的外向型经济。仪表电子行业的生产经营风险和市场营销风险较大，项目自身外汇平衡能力不及轻工、纺织、手工等行业成熟。诚然，对于外汇平

衡难度太大的项目，先搞“三来一补”可能更加切合实际。由于原材料价格的放开，“三来”之中的来料加工、进料装配又有其特别可取之处。但“一厂二制”仍是一种无法回避的模式。

国家、企业、个人的三者利益应该兼顾，在利用外资时国家有甚为可观的综合经济效益，在收益分配中当然要适当提高留给企业的收益和个人的奖励金。

（二）中外双方投资的动机

仪表电子行业的外方投资动机：或在于开发市场，如大规模集成电路的生产制造；或在于降低成本，如在海湾半导体厂生产的塑封二极管；或在于转移企业，如美国奇异公司欲将其属于“夕阳”工业的照明部产品全部转移到中国来生产。

中方投资者要想办合资企业，通常是希望树个样板，种块试验田，籍以提高原企业的素质和在国际国内两个市场的竞争能力，所以着眼于引进国外先进技术和经营管理经验者居多，也不乏侧重于改善企业经营状况和提高经济效益的例子。

但是，目前国营企业的经营机制正处于一场深刻的变革之中，一部分企业的负责人在经营决策时尚未能摆脱短期行为的羁绊，他们对举办合资企业会给原企业带来的远期效益兴趣不太大，他们优先需要解决的是企业在新旧体制交替之际所遇到的与生产经营密切相关的疑难杂症。简言之，在“一厂二制”的情况下，不少中方投资者的心理状态是：厂长瞻前顾后，左右为难；企业缺乏动力机制。

二、“一厂二制”型中外合资企业面临的问题

（一）筹措资金不易，还本付息更难

仪表电子行业基本上属于装备工业，以资金密集型项目居多。当前，仪表电子企业

并不十分景气，实行财政紧缩政策而抽紧银根，使得该行业有意筹组合资项目的单位无一不通过银行贷款来筹集资金。中国银行提出从一九八七年起，企业要尽快地使自有资金达到30%的比例，这对投入产出比例不尽理想的仪电企业是一道难题。以大规模集成电路项目为例，当年引进设备和营造厂房两项用去了三千万美元，而在国际上同类项目的上马则至少需要耗资几亿美元。为了推动装备工业发展，将国民经济促上去，理应继续花本钱，尽快使“软件”和“硬件”配套，把产品技术迅速拿到手，使引进设备早日发挥更大的经济效益。但在评论合资经营成败时有一种倾向，中外双方都热衷于技术难度不高，投资回收期较短的项目。为了扶持新兴工业的进步，我们认为应该采取资金切块的做法，以利于实现科技进步和技术改造。中方投资者用贷款投入合资企业的资金，在合资企业投产以前，原企业即需分年偿还贷款和按季付息，以致企业不胜负担，挫伤了投资积极性，这种状况必须改善。

（二）待遇悬殊，端不平一碗水

一九八六年十一月新华社公布的国家劳动人事部《关于外商投资企业用人自主权和职工工资、保险福利费用的规定》中载明：“外商投资企业职工的工资水平，由董事会按照不低于所在地区同行业条件相近的国营企业平均工资的百分之一百二十的原则加以确定，并根据企业经济效益好坏逐步加以调整。”报酬与经济效益挂钩的做法完全正确。然而，仪电行业有不少企业兴办合资后，劳动强度并未明显增加，工作和业务进修条件却是大为改善。进入合资企业的也并非都是聘用考试中过关斩将的佼佼者，事实上不可能也不允许完全采取公开的招聘方式，并将原企业的骨干力量全部罗致到合资企业中去，这就造成了职工去留问题上的矛盾。合资企业里的管理阶层报酬较高，开展工作时

阻力较小，纪律严明，令行禁止，比原投资企业的干部做起事来反倒顺手。

“一厂二制”带来了不少麻烦事。在某半导体厂就出现了老厂的总机不接电话，食堂不供热饭，基建不赶进度等一系列反常现象。另一合资公司的外方是一家澳大利亚企业。由于水、电、气、运输、材料仓库都与原企业分不开，于是乎原企业在提供协作时要想拔“澳毛”，运输排长龙，以致压仓影响了合资公司的筹建工作。

（三）择优投入，原企业日子不好过

兴办合资企业之际，老企业将最值钱的新厂房和引进设备投作股本。投入的除了有形的物质财富之外，还有更为宝贵的人才。且不论其知识结构，即如年令结构，年轻力壮的工人，年富力强的干部均属优先入选合资企业之列，这就促使原企业职工年令结构老化，退休职工费用的增加，原企业来说亦是一项额外负担。除非在产品开发上另辟天地，合资企业生产的产品多与原企业现有产品相同或类似，势必要求原企业让出现成的市场。换言之，原企业在一个时期内将会减少销售收益。从宏观管理角度看问题，主管部门在合资企业的产品结构上应予以统筹兼顾。

（四）“外引”不如“内联”举办合资不够实惠

上海市人民政府在一九八六年颁布的《上海市进一步推动横向经济联合的试行办法》中规定：“对经济联合组织不应重复征税。全民、集体所有制企业的技术转让和技术服务收入暂免征营业税。全民所有制企业向银行借贷投资者，其分得利润可以税前还款。技术转让和咨询服务中提取的奖励费用，不计入奖金总额。派出人员时，企业工资总额不予扣减，工资余额自主使用”。与“内联”相比，中方投资者在搞“外引”时，

从中外合资经营法中享受不到类似的优惠条款。中方得益集中体现于社会效益，处在企业的立场，虽有远期效益（或称为软效益），办合资的实惠确实太少。

由于中外合作经营法尚未正式公布，合作经营企业在企业所得税的减免待遇上尚不及内联企业。以海湾半导体厂为例，电子器件行业现在有困难，通过利用外资这一途径，国家不花一分钱补贴，就把电子产品打入了国际市场，并为国家出口创汇。假如国家不在税收政策上切实予以扶植，这类企业想要得到进一步发展难上加难。上海发展经济的根本出路在于办好外向型企业，要在电

子器件行业实现国际大循环，势必要在区别对待的基础上，给予配套的优惠待遇。

（五）原企业对合资企业的过分干预

一个普遍存在的现象是，原企业干预过多。

造成原企业负责人与合资企业经理之间关系不够融洽的一个重要原因在于：这两个互为独立的经济法人之间的关系不规范，在若干原企业负责人的心目中，合资企业依然是老厂的一个部门。其实前者分明是后者的股东，当然不要去干预人家的日常事务，而是应该支持其取得发展。

三，解决“一厂二制”存在问题的建议

（一）政府部门进一步制定配套优惠政策

合理核定劳动工资总额基数。为了调动中方投资者的积极性，中外合资、合作企业的工资总额核定办法可以比照《上海市进一步推动横向经济联合的试行办法》的第八节有关规定执行。

调整奖金税起点和奖励基金比例 我们必须遵循公平税负、促进竞争和体现产业政策的原则。根据现行的某些政策，仪表电子行业的中方投资企业为国家的利用外资政策作出了贡献，但其企业自身却无以为继。普林电路板公司算过一笔账：返回给原企业的利润，有72.75%以所得税、调节税的形式上交国家、留利中用于职工奖励金的部分仅占返回利润的3.28%。因为原企业的利润受到了影响，应该照顾计提职工福利基金和奖励基金。在减征调节税时，将受影响的利润部分视同实现利润。此外，建议采用下述的一种或几种做法使优惠得以兑现：

1. 在返回的利润中提高职工奖励基金的比例；2. 该奖励金免征奖金税；3. 投产初期

因无利可分，适当提高征收奖金税的起点。

高技术企业的借贷、计息、还款待遇从优 从高技术、电子工业的投资现状看，仍以“一厂二制”的模式为主。上海的做法不够灵活，其结果是相当一部分的项目被引向别处。结局似乎有三种可能：1. 将合资、合作经营降格为来料加工；2. 勉强合资，但得不到健康发展；3. 外商悄然而去，他们寻求的下一个目标是泰国等东南亚国家。相反，在借贷、计息、还款方面如果给予优惠配套措施，无疑对国家、对上海地区和中方投资企业都得益匪浅。《沈阳市人民政府关于鼓励外商投资的规定》的第五条中写道，“固定资产折旧：1. 外商投资企业的固定资产经批准可以实行加速折旧。可采用余额折旧法，折旧率的上限为：建筑物15%，机械设备20%，交通工具及电子仪表30%。2. 外商投资企业固定资产折旧时，经税务局批准，可以不留或少留残值。”在合资企业的盈利分配问题上，若将折旧按照一定比例提留分配，有利于提高原企业的借贷清偿能力和投资收益率。

（下转第25页）

个国际经营经验不足的企业而言,国际特许经营是其进入国外市场的最稳妥的方式之一。

我国不少企业,特别是中小企业既拥有

各种名特优产品或服务,又受到资金及国际经营经验的约束,国际特许经营无疑是一条值得它们尝试的走向世界的重要途径。

四、开展国际特许经营的若干实务问题

国际特许经营的基本做法有如一般的许可证贸易,大致上可分为四个步骤:估计目标市场的潜在销售量;选择合适的被特许对象;进行特许经营协议的谈判;建立正式的特许经营业务关系。

开展国际特许经营也有若干不同于一般许可证贸易的实务问题需要切实加以注意。

1. 再特许权与地区连锁体系经营权的赋予 一个企业自身的财力、物力和人力等资源往往是有限的。为了建成国际性连锁经营体系,企业除自己直接控制某一特定区域的业务外,可以分地区赋予其它特许企业“再特许权”和“地区连锁体系的经营权”,由这些特许企业分别自成一个体系,但必须要求这些特许企业保持全球一致的公司形象和经营管理体制。例如,肯塔基炸鸡公司将其在全球五十多个国家的特许企业,划分为北太平洋、南太平洋、美洲和欧洲四个地区性连锁经营体系。这些地区总部分别设在东京、澳大利亚、美国肯塔基州及伦敦。

2. 对被特许者的业务控制 国际特许经营对特许者来说,其不足之一是对被特许者的控制程度较低。因此,企业在特许经营协议中,一般应规定特许者对被特许者的各项业务活动有权进行检查;当被特许者未能达到约定业绩水平时,特许者有权提前解约;当被特许者的经营活动有损产品和企业形象时,特许者有权予以禁止。但要注意,此类条款不能与有关国家的法律、规定有所不符(如地区、价格等方面的限制性条款)。

3. 适时进行股权投资 企业以特许经营方式进入国外市场后,随着本身财力的

壮大和国际经营经验的丰富,可适时进行股权投资,形成合资企业或独资企业,以加强对国外业务的控制及增加收益。

4. 适度调整企业的产品、商标和经营管理体制等 尽管国际特许经营强调全球一致的产品、商标和经营管理体制等,但为了适应目标市场当地的政治、经济和社会文化等环境,企业应在某些方面作适度调整。例如,肯塔基炸鸡公司在联邦德国被禁止进口其在美国使用的一种烹调油,原因是这种油含有该国健康管理当局所禁止使用的一种有毒成分。在此情况下,肯塔基炸鸡公司立即对此作了适度调整,接受了联邦德国批准使用的一种代用品,即使这种代用品大大改变了美国肯塔基炸鸡的原有风味。再如,美国的 Beef—A—Roo 快餐连锁店进入澳大利亚时,因 Roo 在当地意为袋鼠肉,而袋鼠肉是当地人厌恶透顶的,公司将其商标改成了 Beef—Ranch。广告促销方面尤应注意适度调整。据美国学者 Hackett 的调查,大约有三分之一的美国特许者为适应国外市场的环境,对其广告促销的主题进行了调整。但需要强调的是,调整只能是“适度”的,过分“地方化”会使企业具有的产品等方面的独特优势丧失殆尽。

5. 对被特许者的持续支援 为了帮助被特许者达到期望的业绩水平,特许者应对被特许者给予持续的支援。这种支援包括提供机器设备、设计方案、促销材料、产品或其它经营上所需的实际投入;人员训练;一般管理指导;特别是宣传公司形象和产品牌号的大规模促销活动。