

浦东中日合资企业现状及前景分析

焦必方 王国兴

一、浦东日资企业概况

至1995年12月底,日本在浦东新区投资的项目共有411项,占有所有外商在浦东投资项目总数3501项的11.7%,位居香港地区和美国之后,排第三位。浦东中日合资企业的总投资额为12.27亿美元,协议吸收外资额为8.57亿美元,占整个浦东新区吸收外资总额91.41亿美元的9.37%,在香港地区之后,排第二位。

从项目的行业分布看,日本目前在浦东的投资主要集中在纺织业和机电行业,工业类项目有217个,总投资4.77亿美元,协议吸收外资3.03亿美元,分别占总数的52.8%、38.9%和35.4%。其中纺织类项目有61项,协议外资3940万美元;机电类项目68个,协议外资16991万美元。日本的一些世界著名的电器公司在浦东成立的上海日立电器有限公司、上海日立三菱电机有限公司、上海夏普空调机有限公司、上海阿尔卑斯电子有限公司、上海松下微波炉有限公司等,它们的投资规模均在2000万美元以上。

日商投资于三产的项目中从事贸易的有119项,协议外资8134万美元。从事房地产业的5家,总投资达4.5亿美元,协议外资3.87亿美元,其中最大的是投资额为2.1亿美元的上海森茂国际房地产有限公司;三产性项目中还出现了投资4500万美元,从事上海到日本客货班轮运输业务的上海国际轮渡有限公司;投资1000万美元的上海浦东新区中日友好瑞金医院有限公司。上海第一八佰伴有限公司则是少数中外合资从事商业零售的企业,它的总投资额为1亿美元,它是日本八佰伴有限公司以香港子公司的名义投资浦东的,拓展了日商在浦东新区投资的行业领域。此外,日本的很多著名跨国公司如伊藤忠商社、三井公司、三菱、丸红、住友商事、松下电器公司、欧姆龙、五十铃公司等纷纷在浦东兴办了企业,共有18家日本跨国公司在浦东投资了29个企业,是世界各国跨国公司进驻浦东最多的国家。

自浦东1990年对外开放以来,日本客商来浦东考察咨询的人数一直保持了浦东新区接待外宾的高水平。日商对浦东投资的项目数也逐年稳步增长:1990年和1991年各为6项,1992年52项,1993年73项,1994年130项,1995年144项。从中不难看出,日商进入浦东新区在时间上具有鲜明的跳跃性:1992年比前一年增加了近8倍,1994年在前一年项目签约数绝对值已较高的基础上又翻了近一番。这些表明,日本企业界对浦东有着浓厚的兴趣。

日商在浦东新区的投资项目中,中日合资企业占有很重要的地位。为了充分评价中日合资双方在浦东新区开创合资事业的贡献,探寻中日合资企业的特点及存在问题,我们与日本有

关大学教授合作开展了对浦东新区中日合资企业经营状况的调查研究。我们先后联络、走访了近百家中日合资企业,共发出中文调查问卷100份,日文调查问卷20份,最后回收中文问卷65份,日文问卷2份,其中有效问卷共计63份,占日商在浦东投资项目的15.25%。被调查企业数占日商在浦东投资项目总数比率不高的原因有三:(1)本次调查的对象限为中日合资企业,日商独资企业未在调查之列;(2)日商在浦东的投资项目,1990~1993年期间数量较少,1994年日商才开始逐步加大投资的力度,所以许多项目尚在建设中,缺乏调查研究的意义;(3)有一部分企业不愿接受调查。

尽管如此,对于研究中日合资企业的经营状况,这63家被调查企业仍有相当的代表性。本次调查的浦东新区中日合资企业以工业类企业为主,其他行业为辅。其中工业类企业59家,占被调查企业总数的90.8%,占日商在浦东投资的工业类项目总数的27.2%,若剔除未开工的企业,这一比例还要大。因此,分析和研究这63家中日合资企业的经营状况,对于总结浦东中日合资企业发展的经验,发现存在的问题,寻找必要的对策,以期进一步增强浦东新区对日本企业界的吸引力,提高浦东中日合资企业竞争力将是有益的。

二、从浦东看中日合资企业发展中存在的问题

合资企业作为中日双方投资者一项共同的事业,自创立之日起就受到双方的高度重视和细心呵护,但仍不免遇到各种各样潜在的或现实的问题,使合资企业的发展受到一定的影响。归纳调查资料,浦东中日合资企业主要有以下几个问题:

1. 中止优惠政策的担忧 中国自1979年改革开放以来,中央政府和地方政府制定了一些鼓励外商来华投资的优惠政策。随着改革开放的深入,计划经济体制正在逐步转化为社会主义市场经济体制,从宏观经济总量调控和为中、外企业提供公正竞争环境的角度,对于优惠政策的调整在所难免,这引起了浦东中日合资企业的担忧,由表1可知,其中尤以日方担忧为甚。其结果是投资双方担心难以收回投资,从而使日商、尤其是中小日商投资者对浦东新区的投资持更加谨慎的态度(参见表2)。好在“现在”与“合资初期”相比,无论是中方还是日方,也无论是对“中止优惠政策”的担忧还是担心“难以收回投资”,比率均略有下降。

表1 对“中止优惠政策”的担忧

	中 方				日 方			
	合资初期	百分比	现在	百分比	合资初期	百分比	现在	百分比
极其不安	6	9.5%	8	12.7%	20	31.7%	16	25.4%
非常不安	13	20.6%	10	15.9%	9	14.3%	6	9.5%
相当不安	4	6.3%			2	3.2%	1	1.6%
小 计	23	36.5%	18	28.6%	31	49.2%	23	36.5%

表 2

对“难以收回投资”的担心

	中 方				日 方			
	合资初期	百分比	现在	百分比	合资初期	百分比	现在	百分比
极其不安	20	31.7%	8	12.7%	6	9.5%	5	7.9%
非常不安	4	6.3%			8	12.7%	3	4.8%
相当不安	2	3.2%	5	7.9%	6	9.5%	5	7.9%
小 计	26	41.3%	13	20.6%	20	31.7%	13	20.6%

2. 意向沟通问题 表 3 反映出目前有为数不少的中日合资企业存在着企业内中日双方意向沟通上的困难。意向沟通的困难,首先来自于语言不通,随着日商对华投资项目的增多,既精通日语、又精通业务的专业人才相当缺乏;其次来自于双方管理经营理念、方式、方法的不同,某一件事对于某一方来说似乎是理所当然的,但对另一方来说却是很难接受的;最后来自于各自的文化背景和生活方式不同。由于合资企业是一项事关双方的共同事业,双方思想观念的冲撞和管理方式的摩擦是必然的,问题在于一旦沟通存有障碍,并且不设法予以及时排除的话,久而久之会动摇双方的相互信任基础,严重时危及双方的合资事业。

表 3

对“中日间意向沟通”的反应

	中 方				日 方			
	合资初期	百分比	现在	百分比	合资初期	百分比	现在	百分比
极其不安	9	14.3%	9	14.3%	5	7.9%	3	4.8%
非常不安	9	14.3%	5	7.9%	6	9.5%	5	7.9%
相当不安	9	14.3%	6	9.5%	9	14.3%	5	7.9%
小 计	27	42.9%	20	31.7%	20	31.7%	13	20.6%

3. 产品质量问题 产品质量是产品的生命,也是企业生存与发展的生命线。本次调查中,1/3 的中日合资企业表现出对产品质量的忧虑。表 4 表明,就总量而言,日方的关注程度略高于中方,而无论中方还是日方,对产品质量的关注程度现在均比合资初期有所上升,反映出这确是个合资企业不可忽视的问题,它成为合资事业的重要风险之一。造成这个问题的原因,主要有以下 3 个方面:(1)中国是一个发展中国家,生产力水平相对较低,员工素质、技能和质量意识与现代工业的发展要求尚有距离;(2)质量管理体系尚不够健全,多数中日合资企业尚未通过 ISO9000 认证;(3)国内行业配套技术,尤其是一些基础产业的技术水平与国际上先进水平相比,还有不小的差距。

表4

对产品质量的反应

	中 方				日 方			
	合资初期	百分比	现在	百分比	合资初期	百分比	现在	百分比
极其不安	8	12.7%	11	17.5%	7	11.1%	8	12.7%
非常不安	7	11.1%	5	7.9%	6	9.5%	8	12.7%
相当不安	5	7.9%	2	3.2%	8	12.7%	5	7.9%
小 计	20	31.7%	18	28.6%	21	33.3%	21	33.3%

4. 员工队伍不稳定 合资企业在中国刚出现时,吸引了众多的中国工人、技术人员,可谓趋之若鹜,而吸引力主要是它们的高工资待遇。那时,合资企业可以非常从容地挑选员工,网罗了许多优秀人才,中日合资企业同样如此。所以合资初期中日双方对员工离职的担心都不大,或者说并不放在心上(参见表5)。随着外商加大在华投资力度,合资企业日益增多,人才的选择余地逐渐减小,尤其是缺乏具有在合资企业工作经历、经验丰富的技术、管理人员,因而吸引在其他合资企业工作的技术和管理人员成为招收员工的重要来源,这是引起合资企业员工队伍不稳定的主要原因。从表中可见,中日双方对员工队伍不稳定的关切程度均大大提高。对于技术和管理人员的离职,中日双方较为一致地把它作为合资事业的一大风险来看待。从表中还可以看出,中方对技术和管理人员不稳定的担忧甚于日方,因为这将影响中方吸收先进技术和先进方法的进程,甚至导致日方对投资采取短期行为,使合资事业遭受挫折。

表5

对员工离职的态度

	中 方						日 方					
	合资初期			现 在			合资初期			现 在		
	工人	技术	管理	工人	技术	管理	工人	技术	管理	工人	技术	管理
极其不安	1			1	4	2					4	3
非常不安	4	2	1	3	5	4	3	1	1	2	5	3
相当不安	1		5		2	7			3		3	2
小 计	6	2	6	4	11	13	3	1	4	2	12	8
合 计	14			28			8			22		

5. 产品销售问题 出于平衡外汇的考虑,中国政府规定合资企业必须履行产品的部分出口之义务。日本企业来华投资则是想借机进入并占有中国的市场份额,正是由于双方动机相违,以致形成合资者之间的矛盾。其中,引起中方不满的主要是:(1)部分中日合资企业是外向型企业,即以生产出口产品为目的而设立的,日方负责产品的国际市场营销即争取产品的外销定单,但国际市场的风云变化和日本市场的不景气,使外销定单的确发生了问题,致使合资企业陷于停产或半停产状况,生产任务严重不足;(2)有些尚能确保外销定单的企业,日方借控

制出口渠道之优势,压低出口产品的价格或者产品价格不变提高产品的加工难度或质量要求,使企业只能获得微利甚至无利可得。日方则对合资企业开拓中国国内市场的状况不满,这方面合资企业遇到了3个问题:(1)外商独资企业为抢占市场,低价倾销;(2)中国国内市场竞争日益激烈;(3)仿造仿冒产品对市场的冲击。因此内销市场面临很大的挑战。当然,合资企业是市场经济的产物,尽管创立之初有可行性报告为依据,但市场是变幻莫测的动态世界,加上中日双方营销动机的不同,遂使产品营销成为合资企业经营管理中一个不可忽视的问题。

三、关于进一步完善浦东中日合资企业发展的若干思考

日本企业对中国的直接投资,占日本海外投资的不足1%,日商在浦东新区的投资所占比例更是微不足道,所以日本增加对浦东新区投资的潜力很大。为了充分发挥这个潜力,建议中日双方作如下的努力:

1. 日本企业界和商界有必要正确评价浦东新区的投资环境 事实上,浦东新区作为中国6个经济特区之一,外商投资企业将继续享受优惠政策;经过7年的发展,浦东新区基础设施日益完善;上海作为长江经济带的龙头,发展潜力大,充满了商业机会,外商投资利益是有保障的,本次调查的63家中日合资企业中半数以上经营良好已证明了这一点。

2. 中日双方应加强沟通与交流 合资企业是一个共同体,中日双方都应重视加强企业经营管理信息的事先交流,公司一项管理措施的推出和实施,都应是双方共同协商的结果,避免由任一母公司单独确定经营方针并以通知的形式告知另一方,以免双方误解加深。双方应充分理解由于体制、文化、价值观各异,共同经营企业难免的困难之处,在理解的基础上共同为克服困难进行不懈的努力,以建立相互理解、相互信赖的良好合作关系。

3. 提高产品质量 中方应在提高产品质量上作进一步的努力,增强员工的质量意识,同时严把原材料和零配件质量关。日方应在技术上无保留地提供帮助,同时在产品的升级换代方面把握好节奏,使合资企业在产品技术难度方面的消化能力与之相适应。

4. 稳定员工队伍应该成为合资企业人事工作的重点 这里,既要适当控制职工名义工资的增长,使其与劳动生产率增长相适应,又要关注相关企业福利待遇的比较因素,更要注意中方员工与日方相互沟通与信赖的感情因素。合资企业应该为每个员工创造成长的舞台,而不能局限在少数几个人,这一点日方经营者更应该注意,以充分调动多数员工的积极性,增强企业的凝聚力。

5. 双方应共同开拓市场 合资企业的中方应吸收日方先进的营销策略开拓国内市场。日方应积极地借助已有的渠道,大力开拓国际市场,保证企业以合理的报价得到足够的外销订单。中日合作双方共同开拓市场,既是合资事业取得成功的起点,也是合资事业追求的归宿。

本次调查以中日合资企业为对象。事实上近年来日商在浦东新区加大投资力度,大型企业、跨国公司投资项目增多,独资企业迅速增加。因此,日商在浦东新区之投资的全面研究工作还有待深入。

鉴于发达国家之间的经济竞争日趋激烈,从总体上说,中日之间的经济互补性要大于竞争性,浦东巨大的市场和灿烂的前景对日商投资者颇具吸引力。因此,中日两国政府和学术界在推动中日双方实业界的交流与合作方面是大有作为的。

(作者单位:复旦大学)