

合资企业调查启示录

Enlightenment from the Joint Venture Survey

董大海

(大连理工大学管理学院, 讲师)

提 要 在三资企业中, 合资企业最有特点, 矛盾冲突最多, 因此对它的研究争论也最多。本文在广泛调查的基础上, 运用定性与定量相结合的方法, 提出了在合资企业建立与管理中应当引起充分注意的一些问题, 如合资动机与合作伙伴的选择, 跨文化管理的沟通, 对国外先进管理经验的借鉴吸收, 以及股权安排等问题, 目的是要改善合资企业的经营管理, 保护中方的正当权益, 使合资企业沿着健康的方向发展。

调查样本与研究目的

吸引外商投资兴办三资企业, 作为我国改革开放的新生事物, 走过了亦喜亦忧的十年历程。这其中, 矛盾最多, 最典型, 也最有研究意义的是中外合资企业。回顾过去, 展望未来, 以推动我国的改革开放事业走上一个新的台阶。抱此愿望, 笔者自1989年开始, 陆续在北京、天津、广州、深圳、大连、沈阳等地, 调查访问了40家中美合资企业, 试图从中、美这两个差异最大的国家和民族的合作中寻求一些有益的启示, 管中窥豹, 以示来者。

调查对象基本上是随机抽选的。访谈对象为合资企业中的中方(副)总经理, 采用封闭式与开放式相结合的访谈方法。虽然样本不大, 但其中所揭示的问题却具有一定的代表性, 值得我们深入思考。从合资双方的股权安排上看, 中方较小, 占47%;美方较大, 占53%。从投资额上看, 最低投资额为30万美元, 最高投资额为1亿美元, 平均最初投资规模为1 539万美元, 明显高于同其他国家或地区合资经营的企业规模。从产品类型来看, 38%是生产日用消费品, 30%是机械化工等制造业, 17%是从事电子行业, 15%是从事旅馆等服务业。从合资企业的人数上看, 最少的10人, 最多的2 680人, 平均245人。从投资额和职工人数可以看出, 这些企业多属资本密集型的。进一步

的调查分析说明, 中美合资企业绝大部分(90%)属技术和资本密集型的, 而能称得上劳动密集型的仅占10%, 可见美国来华投资企业对改善我国就业状况并不能提供多大帮助, 尤其是在初级劳动力就业方面;相反, 对我国中高级人才的吸引还会给国营大中型企业和科研院所形成一定压力。从合资企业成立时间上看, 最短的刚开业, 最长的8年(1983年成立), 平均4.2年。从产品销售市场上看, 以国内为主(包括替代进口)的占85%, 以国际市场为主的只占15%, 且目前基本没有达到其预计的出口额。因此说, 引导外资企业出口创汇, 在一定时期内既是一项迫切的也是十分困难的工作。从经营效果上看, 总的来说是好的, 32%很成功, 48%良好, 两项合计占80%, 20%不理想。以上只是对样本的初步扫描。深入分析, 至少可以得到如下启示。

启示之一: 合资动机的兼容性是经营成功的重要基础

合资经营(Joint Venture)的英文原意为共同承担风险。而能将双方(或多方)利益联系到一起, 共同承担风险的重要基础来自于双方最初谈判和后来不断变化发展的合资动机的兼容性。双方动机的兼容性是否充实、牢固, 不仅影响到合资企业能否建立, 更为重要的, 它将影响到合资企业的整

个生命。

美国著名心理学家薛恩(Edgar H. Schein)在其《组织心理学》(1980)中,将“心理契约”作为组织与个体相互关系的核心概念。他指出,广义上的交往,都是一种交换,即对对方期望的满足。这些期望有的以成文的形式规定下来,成为双方交往的责任义务,即为合同;除此之外,维系双方关系的还有一些不成文的,心照不宣的,甚至尚未意识到但业已存在的期望,即心理契约。薛恩认为,从交往的实质上看,它比文字合同更重要,破坏了它,也就破坏了整个交往。笔者认为,这个概念不仅适用于组织与个体的关系,适用于组织中这一部分与那一部分的关系,而且也适用于解释跨国直接投资。实际上,跨国直接投资理论中的“相互需求满足论”与“心理契约”理论异曲同工。“相互需求满足论”认为,跨国直接投资的基本条件是投资国与东道国对此项投资活动都有需求,并通过此项投资活动使双方都得到满足。合资企业作为跨国直接投资的一种方式,是企业间的一种跨国联姻,只有在相互需求满足,即牢固的心理契约的基础上,才能够长期友好合作。从此观点出发,合资动机的兼容性就再重要不过了。但从调查来看,此中问题颇多。

一曰急,急不择偶。从中方来看,引进资金、引进技术、引进管理,是合资的重要动机,但还有一点已日益变得重要起来,这就是竞争的压力。改革开放以后,我国市场上的竞争态势日益严峻,有中中之争、中洋之争、洋洋之争,各类企业各显其能,在我国市场上展开了一场前所未有的企业大战,而且愈战愈烈。为了在激烈的竞争中求生存,求发展,一些国内企业认识到“以夷人之长攻对手之短”不失为一良策;加上难以排除的地方、小集体和个人的利益,有的合资项目就急不择偶。美方也有此类错误,最主要的是看好中国市场(占83%),认为中国市场具有巨大的吸引力;其次是与日本、欧洲、美国的其他企业竞争(占25%),也有的是为了绕过中国的进口限制(占25%,因为回答调查问卷时可选择多项,所以累计超过100%)。双方都急,匆匆地结合,事后才知道自己的伙伴并不合适,欲罢不能,双方受苦。

二曰私,只顾自己。合资经营不同于一般的贸易,一笔生意,不论赔挣,可以不再交往;合资企业一经建立,就要在合资期限内长期共存,一损俱损。只顾自己不顾伙伴的短视行为必然导致合作关系的破裂。应当承认,合资双方的利益期望是各不相同的,但能使双方走到一起组成合资企业的原因就是彼此可以从合作中得到自己期望的满足。失去了这种心理契约,友好合作也就无从谈起。因此,在合资过程中一定要权衡双方利益关

系。因为调查中主要是访谈中方经理,所以中方谈美方的问题较多,主要包括:以二流二手技术设备投资,以次充好,高估其价;外方购进的进口原材料价格居高不下,而出口渠道外方严格保密,从中盘剥;技术转让条件苛刻,等等。美方对中方不满的主要是,不切实际的允诺而又兑现不了;在合资企业中沿用老一套管理办法,关系网、人浮于事;中方母公司干预过多等。这些不顾对方利益的做法,有的已使对方耿耿于怀,成为合作中的严重障碍。

三曰惰,不知通融达变。薛恩在谈心理契约时还着重指出,心理契约是发展变化的,它是时间和环境的函数。即使是最初合作较为成功的合资企业,随着企业的发展,环境的变化,双方的心理契约也会变化。这就要求双方要保持经常及时的沟通关系,调整自己对对方的期望,求同存异,在互利互惠的基础上求得企业的发展。在调查的合资企业中,有87%认为最初的合作是较为成功的,但谈及目前的情况,则有52%认为存在较为严重的分歧。接触的时间越长,越可能发现和积累更多的问题,越需要双方通融达变,解决矛盾,寻找共识,使关系逐步晋升。

笔者认为,合资动机的兼容性始终是合资双方都应当密切关注的问题。

启示之二:有效沟通是合资企业成功的保证

管理的核心是协调,协调的基础是沟通。合资双方的心理契约及其变化是装在心里的,而要被对方所接受,成为双方的共同基础和一致行动,就需要沟通。总的来看,中美合资企业中有有效沟通的程度较低。

其一,是双方都缺少跨越中美文化的管理经验。从美方来看,虽然有一些著名的跨国公司,如P&G、Heinz、Coco-cola等有较为丰富的跨文化管理经验,但对他们来说也同样缺少同中国打交道的经验。调查表明,认为美方高级经理懂得中国管理方式的只占27%,且主要是外籍华人,不懂的占53%,似懂非懂的占20%。从中方来看,改革开放以后,企业虽然对外有一些交往,但组建合资企业,打这样深的交道,对中方管理者几乎都是第一次。因此矛盾冲突就在所难免。外方抱怨中方女职工为什么会有那么长的产假(晚婚晚育),而中方则抱怨外方经理,不应当用请职工去大酒店吃饭的办法激励职工。其实,这两种情况,就其各自的文化来说,都是再合情合理不过了,但在中美合资企业中却会“无事生非”。难怪乎,跨国经营专家一再呼吁,跨国管理的最大危险和障碍不是经济和政治上的,而是文化上的。经济政治上的因素易于识

别,而文化则要“神入”。因此,有必要加强合资企业中管理人员的培训,突出加强中美两国文化差异性的培训,加强敏感性训练,提高跨文化管理的能力。在合资企业中,每个人都需要再学习,再提高。对美方管理者来说,这点显得更为重要,因为合资企业是在中国,企业的内外环境都是以中国文化为主,那种以管理专家自居的态度本身就是一个陷阱。

其二,语言沟通能力太低。共享信息,消除分歧,建立共识,靠什么?语言。但是不幸的很,中方(副)总经理能用英语进行有效沟通的不及23%,能简单沟通的占22%,根本不能用英语的占55%;而美方经理能用汉语有效沟通的只是那些外籍华人,占15%,懂一点汉语的占31%,根本不通汉语的占54%。可以说,中美双方经理之间的沟通已是一个严重的现实问题。合资经营不同于外交谈判,可以有限次地、定时定地地交谈,它必须在高层管理者之间建立持续有效的接触,才能使企业信息通畅,运转灵活。可以想象,高层主管交谈要由秘书翻译,那一定是一种不太协调的气氛。有的合资企业本来就先天不足,加之沟通不畅又产生误解,形成恶性循环。语言不通,高级主管深居简出者有之,不开会不见面者有之,更有甚者,双方意见较大且语言不通,往来只由秘书传纸条者有之。这是一种什么样的沟通状况啊?!要知道,面对面的交谈不仅是口头沟通,更为重要的是它还伴随以丰富的体态语言(如手势、表情等)。专家研究表明,这些体态语言所产生的沟通效果要占到整个沟通效果的1/4。粗略的统计表明,凡是中外高级经理之间沟通顺畅的企业,其经营也较为成功;凡是沟通困难的,问题也较多。中方高级经理年龄偏大(平均47岁)是外语水平不高的一个重要原因,相信下一代管理者的外语水平会好得多。中方母公司在向合资企业选派高级经理时应更多注意对外语水平的考核。与美国相比,日本人在华管理人员学习汉语比较主动。这与美方管理者没有在华长期工作的打算有直接关系。调查结果说明了这一点,美方高级经理平均在华任职时间仅为2.4年,所以他们学习汉语的积极性不高。这也从另一个方面说明,提高中方管理人员的外语水平是极为迫切和重要的。

启示之三:要全方位地向合作伙伴 学习先进的管理经验

引进外资兴办合资企业是要承担风险,付出代价的。从某种意义上讲,这种代价还非常昂贵。所以,我们更应当珍惜付出的“学费”,向合作伙伴学习得更全面更彻底。放眼未来,吸引外资还只是

改革开放的初级阶段。我国企业走向国界,走向全球,进行海外投资和跨国经营,才是改革开放的高级阶段。从此意义上看,吸引外商来华办合资企业,正是我们学习跨国经营基本知识的一个最好的途径。向伙伴学习也是自我保护的需要。不可否认,外方的根本动机就是要得到商业利润,只不过有短期利润与长期利润之分,有信守商业道德和唯利是图之分。因此,只有了解对方,学习对方,才能保护自己的利益不受侵害。但在调查中发现,中方管理者比较看重技术、设备等硬要素是否先进,而忽视管理等软要素,在虚心学习、研究外方的管理技巧方面尤为不够。实际上,后者是前者的条件,先进有效的管理方法本身就是一种重要资源,会给企业带来长期的效益。若以中方公司利用合资企业学习外方的技术和管理而言,由合资企业向外扩散管理要比向外扩散技术容易得多。前者周期短见效快,后者周期长且有许多限制。学习外方的管理经验,最重要的是注意观察、细心揣摩,你会发现对方在管理上确实有不少精明之处,值得借鉴,主要有以下几点。

1. 全球战略观点。

展望下个世纪,世界经济至少有四个显著的特点:市场全球化,分工国际化,区域集团化,以及与此三个特点相伴生的企业跨国化。广义上讲,来华投资的外商企业都可以称为跨国公司,其来华投资战略基本都是建立在上面四个特点基础之上的。这种战略观点在我国企业中还鲜为人知。

深一层看,这种观点的形成可分为三个阶段。第一阶段是本国中心主义,将国内业务看得比国外业务更重要,产品基本是按国内标准设计的,管理方式上很少兼顾东道国的特点,实行较为集权的自上而下的领导方式。第二个阶段是多国中心主义,开始更多地参考东道国的特点,兼顾东道国的利益,以适应东道国的环境要求,并采用在东道国易于接受的管理方式,采用较为分权的自下而上的领导方式。第三个阶段才是全球经营观念,进行综合运筹,既适应东道国的需要,又能与全球战略相协调,采用较为灵活的一体化的领导方式。在所调查的合资企业中,这三种经营哲学在外方的母公司战略中都有体现。一些较小的外方合资伙伴多持本国中心主义,他们的国外业务还不多、经验少,也不乏意在到中国合资就是为了敲一把者,有的将二手、淘汰或闲置的设备投资入股,挣足了钱以后一走了之。持全球经营观念的公司则多是一些从事跨国经营多年的大公司。这些大公司虽然在技术转让等方面盛气凌人,但总的来看,他们讲求信誉,在一些枝节问题上还较为慷慨。与这样的公司合作,效果都较为理想。调查中,外方是大跨国公司的有17家,在经营情况很好的13家中,

有12家是与这样的大跨国公司合作的,在不理想的8家合资企业中,只有2家是与大跨国公司合资的;在经营情况良好的19家合资企业中,大跨国公司占3家。可见与大跨国公司合资的效果要好于与一般公司的合资效果。

2. 市场研究。

美国企业生长于高度发达的商品经济社会,非常重视市场研究,体现在经营管理的各个环节。例如,有的美国公司来华投资以前,对中国进行了3~4年,甚至6年的调查研究,不仅在政治稳定性、经济环境、法律环境等方面,而且还深入到中国人的文化心理变化,在此基础上进行市场细分和定位。在地理上,以沿海地区为基地,逐步向内地扩展;在人口上,以青年人为先导,逐步铺开;在市场对象上,以高中收入者为主要突破口;在时间上,以见效快的产品为龙头,带动系列产品配套上市,递进开发潜在市场。这一点在来华投资的大跨国公司中最为明显。其表现就是投资于日用消费品居多,15家生产日用消费品的公司中有12家是与大跨国公司合资的,占大跨国公司的70%,占日用消费品厂家的80%。这些公司的成功,皆得益于对中国市场的深入研究。

3. 促销技巧。

美国公司的促销手段多采用广告、人员推销和营业推广多种方式并举的组合策略。一般来说,合资企业的广告策划主要由外方负责,主题突出,形式新颖,易于沟通。在时间空间上,多采用“大块高强度”策略;在广告信息的传达上,特别注意市场细分,有的放矢,提高广告的有效性。相比之下,我国企业的广告则平平泛泛,缺乏特点。对营业推广,外方亦有许多高招。如广州宝洁公司,派送试用“海飞丝”、“玉兰油”等产品,咖啡、果珍等饮料采用“可再用”包装瓶方式等。虽然成本高一些,但其效果不比电视广告逊色。类似的技巧比比皆是。遗憾的是,中方管理者对此或是视而不见,或是缺乏积极主动、深入系统的学习研究。

启示之四:不可忽视的其它问题

除了上述三个方面,合资企业中还有一些不可忽视的问题,需要加以研究和引导。

1. 合资企业本身也要有一个战略

制定企业战略是60年代以来美国企业管理理论和实践的一大发展。但从对中美合资企业的调查来看,多数企业(57%)只看重短期效益,缺少长远打算。仅少数企业(43%)有长远观点。原因是多方面的。其一,合资双方第一次接触,抱有试探性。其二,合资动机兼容性不高,各有各的目的,同床异梦,难以形成一致长远战略。其三,合资企业

内外环境变化都较大,难以制定长期战略。以合资企业领导人的更换为例,美方平均在职时间仅为2.4年,中方为2.8年。在高层领导者频频更换的情况下,即使制定了战略,也难以保证战略管理的连续性。其四,合资企业双方母公司的重大改组也是影响合资企业战略的一个原因。在调查的40家合资企业中,有5起母公司改组事件,其中4起是美方母公司变动。自70年代以后,美国公司的联合兼并风起云涌,象美国汽车公司、通用食品公司、胜家公司等大公司都有不同程度的改组,这种情况尚有继续蔓延之势。因此,在对外商的资信调查中,应当加入这方面的内容,以避免对合资企业产生不良影响。从中方来看,随着有计划商品经济的发展,倒闭、兼并、集团化等事件也会越来越多,势必也会影响其合资企业。尽管如此,合资企业仍需要有一个战略,否则,必然影响合资企业的效益。

2. 要防止合资企业“管理回归”

合资企业作为学习国外先进管理的一个窗口,曾引起企业界的广泛关注。它的主要特点是适应商品经济的客观要求,引入竞争机制,进入实行招聘,提拔重在贡献,工资拉开档次,管理科学严格,一时曾为国营企业取经借鉴的对象。但是,也应当注意,部分合资企业正面临着管理方式“回归”旧体制的倾向。有的合资企业取消了上班打卡制度,拉关系走后门挤进合资企业者屡见不鲜,出现了上班睡觉、闲逛而无人过问和不同形式的“大锅饭”,有的合资企业严重超编达20%。这种情况应引起高度警惕。在关于管理方式的调查中,采用完全中式管理的占14%,以中式为主管理方式的占18%,采用完全西式管理的占5%,以西式为主的占45%,另有18%是中西各半。可以看出,采用传统的中式(包括以中为主)管理方式的为数并不算少。笔者认为,就长远而言,在合资企业中形成中西合璧的管理方式是历史必然,也是中国企业管理理论和实践的客观要求。但就目前来看,合资企业中应以西式管理为主,因为需要经过一段时间的实践,才能吸收掌握它合理的成份,扬弃它的糟粕。盲目排外,妄自尊大,不思改革都是不可取的。事实上,采用西式(包括以西为主)管理方式且经营情况较好的占79%,高于中式56%;采用西式管理且情况不理想的占21%,低于中式44%。可见目前采用西式管理的有效性更高一些。因此,我们要警惕防止“回归”,要虚心向对方学习,并在长期的实践中逐渐融中西之长,形成自己的风格。

3. 不可忽视的股权保护问题

股权是合资企业双方利益的集中体现,一般而言,股权大即意味着拥有较大的控制权和将分得较多的利润。因此,在企业前景看好的情况下,

(下转第27页)

(1) 与我国传统医学——中医学(主要是中医血瘀症和活血化瘀法则)的科研需要相结合而发展;

(2) 坚持把人类死亡率和致残率最高的心脑血管的病因研究、诊断和治疗研究放在首位,并以中风和心肌梗塞发病前的预测和预报研究工作为重点;

(3) 根据我国国情,积极发展适合医学临床应用的血液流变学仪器、装备;

(4) 在研究和阐明中医活血化瘀疗法机理的同时,丰富、提高和发展血液流变学疗法。

尽管临床血液流变学在我国已显示出良好的发展趋势,已获得的不少成果也引起了医学临床的极大关注,但它是一门新兴学科,而且其多学科性和物理、工程技术科学的色彩十分浓厚,多数临床医生对这门学科还是生疏的,对很多问题的看法也不统一,因此进一步阐明和解决这些问题已成为我国临床血液流变学发展的当务之急。这些问题主要有:

(1) 血液流变学仪器装置和操作方法的标准化和规范化问题,

(2) 血液流变学诸指标,特别是健康男女的血液粘度正常值的统一问题,

(3) 根据血液粘度等流变学指标预报中风发生(即“中风预报”)的评价问题,

(4) 血液稀释疗法,主要是放血后再输液的等血容量血液稀释疗法的评价问题。

四、发展战略设想及重点支持意见

与国际上生物流变学的发展相比,我国生物流变学的发展具有鲜明的特点,规模大,发展迅猛,人员结构全面,得到国家的支持。特别是我国的肝胆流变学研究,在国际上也属开创性的,在生理学、病理生理学临床诊断治疗等方面都具有重大意义,得到国际上的承认,因而多次获得发明奖和自然科学奖。

虽然如此,我国生物流变学的发展还应注意下列方面:

1. 进一步加强基础研究,加强研究队伍的建设,扩展研究范围,加强财力投资。自然科学基金会已设立体液流变学及应用的重大课题,这对于加强国内的分工协作,避免人力的重复,促进学科发展都将起良好作用。今后宜加强领导,总结经验,继续开展协作,以使生物流变学在我国真正成为生命科学的前沿。

2. 生物流变学的研究内容应包括两个基本方面,即生物反应过程中的流变学现象和流变学条件下的生物过程或反应。

目前,第一方面的内容研究居多,例如血液的各种流变现象与规律,第二方面的内容例如剪应力对血管内皮的影响,不同流动条件下的凝血过程等的研究较少,应予重视。

3. 注意发展细胞和亚细胞水平,以及分子水平的生物流变学。宏观生物流变学是最初步的研究层次,为了得到更多的信息,必须注意细胞水平和亚细胞水平的研究,国外血液流变学的发展途径已经说明了这一经验。

4. 研究手段上一方面应大力借鉴国外成功的经验,发展并引进已被证明行之有效的手段;另一方面要发展我国自己研究生物流变问题的新技术。

5. 临床应用的流变检测手段有待进一步规范。规范化临床血液流变检测手段在国内外均已列为议事日程,应尽早做好,以便方法可靠,结果可比。

(责任编辑 刘先曙)

(上接第6页)

都希望扩大自己的股权。股权的大小取决于合资双方所具有的优劣势的比较,如技术、设备、商誉、市场、资金,以及谈判能力等。在调查中可以看出,美国大跨国公司较之一般公司拥有较大的股权(56%比44%)。有的大跨国公司为得到大于半数的股权分毫不让,非此则不搞合资,成为合资谈判中的难点焦点之一。

目前,还应当注意一种情况,就是一些经营效果较好的合资企业,外方要扩大投资,而中方无力增资,导致股权的变化。在调查的40家企业中,有5家(占12.5%)发生了股权变化,都是美方增加,中方减少,增减幅度均在10%以上,形成美方对中方股份的“蚕食”。产生这种状况的主要原因:其一,经营成功,前途光明,增加了美方追加投资的信心;其二,我国政府鼓励外商用盈利再投资,可以减免部分税收;其三,中方虽有增加投资的愿望,但力不从心,一方面要还贷,另一方面“双紧”时期又难以贷款,不得不放弃再投资。有的企业开业之初中美股比本是40:60,现在却降为20:80。股权的变化即意味着美方将在这个越来越大的“饼”中切去更大的比例,而这个成果却是双方共同培育的。今后,随着更多合资企业的成功,会有更多的企业要追加投资,中方应积极关注这种情况,保护自己的正当权益。

以上是对中美合资企业的一个小样本抽样调查,访谈和分析方法都很粗浅,提出的问题和观点也不尽准确,但它至少给我们提供了一个“门镜”,使我们可以粗略地看看这里的情况,寻找一些可以引导未来的启示。(责任编辑 宋义荣)