

合 资 企 业 在 中 国 之 实 施

迈伦·J·戈登原著

吴驯叔 译 张培刚 校

来源：《江汉论坛》1989 第 3 期

合资企业在中国之实施

迈伦·J·戈登原著

吴驯叔 译 张培刚 校

I. 引言

在中国，一个合资企业（JV）的获利能力，取决于其生产的产量和其产量出售之价格；取决于以雇用人员的数目与工资率，以及它所购买的原材料及劳务的数量与价格。同样，对于一个与中方公司（CC）共享合资企业所有权的西方公司（WC）的合资企业来说，获利能力也取决于西方公司出售材料、部件以及劳务给合资企业的数量与价格。在合资企业的整个寿命期间，即二十年或二十年以上，获利能力都取决于这些数量与价格。但要在合资企业达成协议之日就为该合资企业制定其毕减空生的数量与价格，则是不切实际的。因此，对一个合资企业协议来说，一个极重要和困难的问题，是制定一些规则，使该合资企业在其整个寿命期间能根据这些规则去决定不同的数量与价格。

对这个问题，西方公司愿意采取的解决办法，是让价格与数量决定于市场。那就是，合资企业应该在中国或国外自由地进行买卖和雇用中外人员，其唯一目的是使其资本报酬最大化，而不受政府之控制。当然，这种不受政府限制之自由应包括随意把人民币兑换为外汇。另一方面，中国政府则宁愿对合资企业加以控制，就象对没有参与外国利益的中国公司一样。

遗憾的是，上述两个办法没有一个能使对方愿意接受的。中国不能让西方公司通过合资企业自由地进入中国市场，因为这样的自由会严重地削弱政府对国民经济的管理。中国政府颇愿创造一些条件，使合资企业的合理经营能导致公平的投资收益率。然而，一个西方公司很可能认为这种公平的投资收益率听命于中国政府的安排，是一种不可接受的风险。当然，

让投资收益率取决于未来市场的供需情况也不是没有风险的。但是跨国公司觉得这些是可以接受的风险，因为这些风险是它们所熟悉的从而是可以估计和控制的，也是常常能够避免的。

关于一个合资企业经营所应遵循的规则，有没有对西方公司和中方公司双方都既可实施又可接受一个缓冲地带呢？这样的缓冲地带，在旅馆业和石油工业方面都已经找到。对这两种工业来说，许多大而重要的合资企业的建立与经营已成为可能。但制造业的情况则不然。虽然在制造部门大量的协议已经达成，但西方公司对这些协议的合资企业的财政和其他方面承担项目的规模，除了少数例外，则是相当小的。直到 1985 年底为止，已达成二千三百项合资企业协议，涉及几乎六十亿美元的外国资金的承诺。其中，十亿四千万美元来自美国一些公司。但是美国投资的大部分用于能源与旅馆两部门，而项目很大的制造业方面的合资企业共计不到二亿美元。许多制造业合资企业的建立都是接触性的和探索性的，仅为达成更加实质性的协议打下一个基础。问题依然存在，双方都因解决困难缺乏进展而感到不快。

国务院中美贸易方面的刊物《中国商业评论》曾连续发表文章描述并感叹与中国官僚主义打交道的困难。史蒂文·R·亨德里克斯（Steven R Hendryx）在 1986 年 7—8 月的《哈佛商业评论》上开始写了一篇关于在中国做生意的文章，有这样一番话：

“在国际经理们之间流传着这样的说法：在中华人民共和国投资于一项合资企业是等于自找麻烦。从《纽约时报》到香港的《华南晨邮报》发表的文章反复谈论一些日常管理问题，使得跨国公司（MNC）总经理们感到难堪，沮丧，甚至在许多情况下是令人惊骇的。”

该文进而表明，相对来说达成协议是容易的，但要使企业成功所涉及

的日常问题则是非常艰难的。

这样的评论还难从中国方面找到。这可能仅仅反映中国人不愿公开他们与西方公司合作中的不快。在 1986 年 5 月 28 日《中国日报》的《商业周刊》上登载的一篇有关问题成堆的北京吉普车厂（美国汽车公司与中国国家汽车制造业公司之间的一个合资企业）的文章，说明了这种不愿意的情况。让我们把这篇文章的向前看的乐观主义，同时 1986 年 4 月 11 日《纽约时报》登载的来自西方的相同题目的论述，比较一下，便可以清楚。根据 1986 年 6 月 12 日的《中国日报》的报道，国家经济委员会副主任朱熔基发表演讲，宣布建立外国协作中心，帮助合资企业解决问题。朱先生接受了外国投资者的全部意见，但进而恳求西方公司作出一定的努力来解决合资企业所遭遇的严重的外汇问题。

本文将提出一套组织和经营制造业方面的合资企业规章，以期满足西方公司与中方公司双方的合法事业。首先，回顾一下石油和旅馆业方面合资企业的组织与经营管理方式，借以鉴定其成功之条件。

II. 能源与旅馆部门的合资企业

合资企业的经营管理方针，就是要使得它的获利能力仅仅取决于西方公司和中方公司能否在合资企业实现其任务方面获得成功。而与合资企业的成功无关的事态，则应予以隔绝。如何以及在什么程度上能在能源部门实现这一目的，不妨看一下西方石油公司与中国国家煤业发展公司签订的旨在发展和经营山西省的安太堡的露天煤坑的至今最大的合资企业协议。该协议的公开报道是很有限的。根据 1985 年 7 月 8 日《北京周报》第 29 页至 30 页所报道的：其投资为六亿五千万美元，预期产量每年一千五百万吨，其中百分之六十将出口，协议有效期为三十年。这篇文章还说：

“该合资企业里的中方投资者是平朔第一煤股份有限公司，该公司由

中国国家煤业发展公司、中国国际信托投资公司，以及山西省政府所拥有。美方合伙者是中国煤股份有限公司的岛溪公司（Island Creek），该公司由西方石油公司和中国信托及咨询公司银行所共同拥有。”

该合资企业称为安太堡露天开掘煤矿。上面所提到的中方投资者在这里将叫做 CC(中方公司)，而中国煤公司的岛溪公司将叫做 WC(西方公司)。WC 里的中国投资者将叫做 BCTCC。

下述内容，说明怎样可以在能源部门的一个合资企业中，实现前面所陈述的目标。六亿五千万美元的投资的构成是：四亿五千万美元由西方公司以美元投资，而二亿美元则由中方公司以人民币投资。然而，这些数字仅仅是由西方公司和中方公司作出的投资估计。西方公司负责使矿投入生产所需要的实际外汇价值（设备、人员，等等），而中方公司则对那些只需要地方货币的费用负同样的责任。

如果按实际开支进行预算，西方公司的投资的筹资方式将是：

来自西方银行的贷款	100 美元
来自 BCTCC 的股本	140 美元
来自西方石油公司的股本	210 美元
总计	450 美元

对西方银行的贷款，是由西方公司中国岛溪公司里的中国投资者，和西方石油公司，按他们投资的比例来保证。他们分担各次美元投资的成本以及分享与创始投资成同样比例的西方公司的利润。

然而，中方公司和西方公司却不分享合资企业的利润。而且该矿的产量由两个公司分配，其中百分之三十归西方公司。合资企业承担生产煤的全部费用，以及把产量的百分之三十运到天津港（以便由西方公司转运出口）的运费。合资企业的全部利润归中方公司，而该利润，乃出售煤的百

分之七十的利益减去如上所述的生产和装运开支。这样，安太堡产量的百分之三十的出口收益就可用于支付对西方公司债务的利息和本金及其投资的回收和收益。

现在让我们从西方公司的观点，来看一下上述的设想安排。西方公司拥有百分之六十的利益的岛溪公司，在该合资企业里承担有四亿五千万美元的风险，而对此项投资的收益率取决于两件事：一是产出水平，亦可称之为技术转让风险；另一是世界市场上煤的价格，亦可称之为市面风险。如果合资企业在规定的或接近于规定的日期，获得产出计划水平的百分之八十，并且如果煤的实际价格在今后十五年时间里不下降，则该合资企业对于西方公司来说应该是一个高度有利可图的投资。

西方公司应该能够限制技术转让的风险，途径是：（1）与一个商行例如贝克特尔（Bechtel）缔结一个“交钥匙合同”（在生产达到某水平时，岛溪公司和安太堡才占有生产资料并最后付款），（2）从中国政府获取适当的人力和其他资源的承诺，以保证合资企业的运转。今后十五年期间的煤价是十分不确定的，但这是全世界的普遍问题，而西方公司应准备好承担这个风险。此外，这种风险还能通过对岛溪公司的产量份额的某分数的长期合同来加以限制。

应该看清楚的是，西方公司在合资企业中的利益，如何能同那些与西方公司的经济活动无关的其余的中方经济职能，隔离开来。岛溪公司在合资企业中的投资收益和投资补偿，不取决于中国的煤价，工资率，运价率或其他价格。对于西方公司来说，合资企业的赢利性所需的中方经济的唯一功能，是达到或超过预算水平的煤产量。如果（1）今后十五年间，在中国有强烈的煤需求，（2）为获得每年一万吨煤和在该矿以人民币投资的报酬的补偿，安太堡煤矿的总作业成本是一个节约的方法，则中国应尽力使

合资企业的产量达到最大限度。而这两种条件都有得到实现的很大的可能性。

在旅馆业方面所公布的合资企业报道，表明了它们的经营管理结构是大致如下的。旅馆是根据由西方公司制定的规格而建造得合乎世界级标准，其全部或大部分投资均由西方公司提供。旅馆的营业收入，支出，以及利润全部计入西方公司若干年，比如说七年，然后该旅馆转给中方公司。旅馆顾客局限于外国旅游者和生意人，做法是要求旅馆在收旅馆费用时只收外汇货币。在西方公司管理控制的七年期间，一切管理决策，包括雇用人员，均由西方公司作出，而中方从该合资企业所得到的唯一直接利益，是对设在中国的旅馆提供劳动力和其他服务而获得的外汇。

这种安排的简单而富有吸引力，对合资企业的双方合作者来说，应该是明显的。对中方来说，外国旅游者和生意人对世界级设备的需求被满足了，而中方在这方面并不需要使用外汇，并而在若干年后，中国可以拥有该旅馆，还可以获得管理它的专门知识技术。

至于西方公司在面临作出投资决策时，则需要对下列问题的答案。在城市里，外国人对旅馆服务的需求是什么？所洽谈的旅馆将占有市场的一个什么份额？为要满足这些需求，支出的费用将是多少？在给定期限以内预期的净营业收益是否将提供令人满意的投资收益率？这些投资决策问题，类似于在任何不发达国家所遇的同种问题，但有两个独特的情况：其一是有利的，另一是不利的。

在中国的这种合资企业，与在大多数其他不发达国家的旅馆业相比，有利的差别是中国的政治和经济比较稳定。而不利的差别则是在中国获得劳动力和其他服务的条件可能比较不确定。但在这方面的支出费用，与制造业相比，仅占总收益的一个小分数。而且还能在协议中磋商可能获得服

务的条件。此外，该合资企业的全部产出都是面向国外市场的，并且可以客观地加以估值。旅馆业的合资企业特性，使得它的经营既简单而又富有吸引力。

III. 制造部门的合资企业

制造业的产品之多样化及复杂性，使得在石油业和旅馆业行之有效的经营方法，不再适用。然而，对于制造部门，却有一种可供选择的安排，得以解决第一节中所提出的问题。下面，首先陈述需要遵循的规章，然后阐明这些规章，最后议论它们的优越性。这些规章的一个统一的原则是，通过中方公司把与合资企业的成功无关的中方经济特性隔离开来，从而使其赢利性仅取决于技术转让的成功和该合资企业在寻找出口市场上的成功。其规章是：

(1) 合资企业只担任产品的制造与出售。那就是说，中方公司不应把它的任何现有企业或产品转让给合资企业。

(2) 合资企业从中方公司购买一切国内原料，部件以及非劳动服务。即，中方公司按国内价格购买这些原料和服务，然后按下述价格把它们卖给合资企业：(a) 相当于西方价格的一个约定分数，例如百分之七十五，并且 (b) 随着它们西方价格的变化而变化。

(3) 合资企业雇用的中方人员由中方公司列入工资名单。由合资企业定期（每月）向所雇生产和非生产人员付款。该款额应该 (a) 最先相当于西方公司所在国家的劳动力价格的一个约定的分数，并且 (b) 随着西方工资率的变化而变化。这一定期费用可根据相互协定而改变。然而，请注意，该费用不受合资企业中所雇用的人员数目和中方公司对他们的负担费用的影响。而且也不受合资企业的实际产量的影响。

(4) 购自西方其他公司的一切进口原料，部件和服务，应该以市场价

格购买。从西方公司购买的一切货物，应该按照起初协议的但跟随西方物价水平历时而变化的价格。

(5) 由西方公司指派给合资企业的人员的雇用与报酬，应该逐年协议。

(6) 合资企业的产量的单位价格应该逐年确定。其依据是：(a) 上述(2)和(4)中的原料，部件和非劳动服务的价格；(b) 规定这些投入的产出率；(c) 上述(3)和(5)中的劳工开支；(d) 对合资企业的预计税款和其他费用；以及(e) 对资本的合理报酬。凡与实际产量水平无关的费用开支，都应该根据计划产量水平换算为单位成本。

(7) 中方公司和西方公司应该按照上述价格分别购买合资企业产量的 $Y\%$ 和 $100\% - Y\%$ ，确定 Y 的目标，应使合资企业的出口商品达到适合其计划产量水平的外汇要求。然而，如果合资企业所获得的技术是非常先进的，且其产品对中国经济发展是非常重要的话，则中方公司可能同意购买的产量百分数比 $Y\%$ 还大。如果预期的生产成本能使合资企业的产品在出口商品市场具有很大的竞争性，则西方公司也可能同意降低 Y 的数值。同样，协定起初可能把 Y 定得很高，而随着合资企业的技术能力的增进而降低 Y 。如果西方公司或者中方公司想购买一个不同的产量分数，则它们可以协议一个交换这一差异的价格。

(8) 西方公司可能不愿意承诺购买合资企业的产量的一个固定份额。那么，协议可以规定西方公司有权购买生产率的 $100\% - Y\%$ 。而中方公司则须购买直到计划水平的 $Y\%$ 的总产量。

(9) 中方公司和西方公司应该自由地把它们在合资企业的年度利润中的各自股份，从合资企业撤回或留在那里，而且西方公司的股份可用外汇来支付。西方公司和中方公司在利润中的权益与股份，应该随着利润的提走而减少。

为了说明怎样执行上述规章，假定该合资企业将生产一种对西方公司有下列生产成本的产品，并且这些成本可按当时的汇率转换成人民币。

15 公斤的 X 材料，按每公斤 10 元人民币计算	150 元
1 单位的部件 Y，按 30 元计算	30 元
1 小时半的直接劳动，按每小时 30 元计算	45 元
1 小时半的一般管理或间接费用，按直接 劳动每小时 50 元计算	75 元
每单位产量总生产成本	300 元

还假定合资企业被设计为：每年有十万单位的理论生产能力和每年八万单位的实际生产能力。中方公司同意购买该合资企业的产品高达每年六万单位，而西方公司则无义务购买任何产品。然而，如果合资企业不能按生产能力生产，则西方公司购买高达产量的百分之二十五的产品。

合资企业协议还包含有下面的规定条文。中方公司将把 X 材料按其成本的百分之十五，即每公斤 5 元，卖给西方公司，并把 Y 部件按每单位 12 元的价格出售。在中国，X 材料和 Y 部件的现价分别为每公斤 7 元和每单位 16 元。然而，我们即将看到，购买这些商品对中方公司造成的单位亏损将在转卖合资企业的产品时得到弥补。由于各种原因，这些材料和部件在合资企业中的利用不会象在西方公司中那样好；这里，每单位产品的使用率按 X 为 20 公斤；Y 为 1.1 单位来计算。

在中国生产的 Y 部件是足够供应中国市场的，但是却没有具备出口市场所要求的质量。因此，在 Y 的生产能被提高到出口质量以前，将进口这种部件以利外销，同时出口的这种产品亦将相应据情定价。

按西方公司八万单位的产量，雇用生产工人的费用可能为人民币三百六十万元，合资企业协议规定，合资企业供给生产工人的年度费用将为此

金额的百分之二十五，即人民币九十万元。西方公司每单位人民币了 75 元的间接成本，是按八万单位的产量和六百万元的总值计算的。中方公司为间接劳动和其他管理费用对合资企业的收费，也是西方成本的百分之二十五，即人民币一百五十万元。由合资企业雇用的西方工作人员的费用，估计为每年人民币二十四万四千元。最后，合资企业所使用的资本是人民币一千万元，我们可以把百分之十五看作是资本的合理报酬率。

如表一中所示，每单位 165 元的价格包括了预计成本和提供了按八万单位的产量计算的百分之十五的资本报酬。合资企业的实际利润取决于：

(1) 材料和部件在生产中的实际使用率。(2) 产量。表 2 列出不同产量水平的收入，支出和利润——假设材料和部件的实际使用率合乎标准。表一和表二中的预计成本将称为标准成本。可以看到，八万单位产出的百分之十五的报酬上升到十万单位的百分之二十五点三六，而按六万单位计算的报酬则下降到百分之四点六四。在产出为零时，合资企业蒙受每年二百六十四万四千元的亏损。

表一

产量为 80000 单位的合资企业每单位产量价格推算

原料成本：1600000 公斤（每公斤人民币 5 元）	8000000 元（人民币）
部件：88000（每件人民币 12 元）	1056000 元
生产工人工资费用	900000 元
企业一般管理费用	1500000 元
西方工作人员工资费用	244000 元
利润：资本 110000000 元按 15% 的报酬	1500000 元
产量 80000 单位总收入	13,200,000 元
每单位价格	人民币 165 元

表二

原料与部件在标准耗费下，不同产出水平的收入、支出与利润（以千为单位）

产出	0	60	80	100
收入（人民币：元）	0	9900	13200	16500
原料成本	0	6000	8000	10000
部件成本	0	792	1056	320
生产工人工资费用	900	900	900	900
企业一般管理费用	1500	1500	1500	1500
西方工作人员工资费用	244	244	244	244
总费用（人民币：元）	2644	9436	11700	13964
利润	(2644)	464	1500	2536
资本报酬	-26.44%	4.64%	15%	25.36%

IV. 我们的合资企业结构的理论基础

上述经营规章具有三个独特的性质，第一，中方公司的现有经营管理和产品，不包括在合资企业之内。第二，一切购买数量，雇用费用，以及销售额（不象在西方那样按市场价格购买），均通过中方公司或西方公司实现。第三，合资企业的雇用费用均与合资企业雇用的中国工人人数及工资率无关。下面将讨论合资企业经营管理所具有的上述三个特性的合理性。

在中国建立的合资企业当中，已经把—个生产同样产品的中国工厂合并到合资企业，使之成为合资企业的一部分。这个做法的目的可能是利用合资企业以改造老厂和改进产品的质量。然而，这可能是一个非常消磨时间的工作任务，以致新产品和新技术的引进往往受到推延，直到现有工厂的升级完成之后。而且，旧的经营管理的升级，也不一定能缩短新的工厂

及其产品收入生产所需要的时间。另一方面，一旦新工厂运行起来，老工厂的升级或者淘汰就变得相对容易。

把一个现有工厂包括在合资企业之内的另一不幸的后果就是：西方公司将享有现有经营利润的一个份额。这显然是不合适的，但这不只是，而且甚至主要不是因为西方公司对这种利润没有贡献。倒是由于这样，就产生了许多问题：首先，在中国关于盈利的计算，往往把在西方看作要费用的许多开支，也当作利润分成，从而夸大了盈利的真实数额。结果是，利润的计算及其决定分配的政策，就成了西方公司与中方公司冲突的一个根源。

其次，当合资企业包括现有的一个工厂的业务时，合资企业的雇用政策变成了西方公司与中方公司利益冲突的另一个很严重的来源。在西方，工资率是很高的；在那里，管理上首要关注的是：通过增加生产或改变就业人数以适应产出，这样使雇用费最低化。众所周知，中国工厂甚至根据中国的生产率标准来雇用过量的工人，这样，按照西方标准，雇用人数就更加过多了。西方公司的代表，出于为了增加利润的目的，以及根据他们过去的经验，常常为消除过剩工人而烦恼。这样，津贴工资和奖金就被倡议作为物质奖励，发给没有解雇的工人们。

然而，在中国，所有的雇员都享受保证的年薪，故此，合资企业的剩余工人并不是简单地被解雇。他们被调转到中方公司的工资名单上，他们由于无所事事以及得不到津贴和奖金而感到不快。中方公司的经理也不愉快，因为中方公司仅分享合资企业的所增加的利润，而剩于工人调转到其工资簿上，由此导致的损失差不多等于合资企业所增加的利润的全部金额。或许更重要的是，西方公司的专家们倾向于宁可把他们的精力用在减少冗员，而不用在本应是主要关注的新技术引进的任务上。

把现有的营业包括在合资企业中的更加不良的后果是，营业的赢利性给合资企业提供了一个挡箭牌。当合资企业只是局限于新技术和产品时，不能按预定日期投产将是明显的和代价很大的。西方公司和中方公司双方给要分担这种有支出而无收益的亏损，必须尽快地解决这个问题。对比之下，当合资企业包括现有的营业时，该营业承担并隐蔽了由任何延迟而引起的损失。于是我们看到，把现有的生产机构及其产品包括在合资企业内，就是把注意力分散了，并在若干方面延误了合资企业的主要目标的实现，那就是延误了建立起一个用新技术去生产一套新产品的生产机构。

为了解理解合资企业的所有买卖（不象在西方按市场价格购买）都要通过中方公司或西方公司而进行的合理性，应该看到有两种途径能使西方公司和中方公司从合资企业获利。

一个途径是通过它们在合资企业赚取的利润中的各自的股份，另一个途径是通过它们向合资企业出售和从合资企业购买。

为了看清楚中方公司怎样从合资企业获利，假定合资企业对原材料与部件的使用是合乎标准的，并且假定西方公司不从合资企业买入或向合资企业卖出。在这些假设下，中方公司的赢利与它卖给和买自合资企业的价格无关。为了便于说明，假定对合资企业源料 X 的收购价格从每公斤 5 元提高到 15 元，和生产劳动费用加倍到一百八十万元。当中方公司把原料和劳动力售卖给合资企业时，就会赚得相应更高的利润。然而，付给合资企业的产品价格也会相应提高，因此合资企业的利润就不会改变，而中方公司在中国转销合资企业产品所得到的利润总额就会降低，其数额恰好等于中方公司销售给合资企业而增加的利润。简言之，合资企业的利润与在中国的价格无关，与它从中方公司购买和销售的转帐价格也无关。此外，中方公司在中国买与卖的利润，仅仅取决于它在中国购买原料和劳务所付的

价格，以及取决于它在中国售卖合资企业产品的价格。至于转帐给合资企业以及从合资企业转帐过来的价格，对于中方公司的赢利性则没有影响。

在合资企业的产品卖给西方公司的情况下，上述结论就得加以修改。这时，因为中方公司并不按相应的转高价格把产品从合资企业买回来，所以中方公司就能从卖给合资企业的原材料价格的提高中获得利润。然而，为了使西方公司购买部分合资企业产品以便满足合资企业的外汇时，就不能随便提高价格。

西方公司从合资企业获利的途径有三：（1）它分享由合资企业所赚得的利润；（2）把部件卖给合资企业获利；以及（3）它购买与转销合资企业的产品而获利。如果中方部件的生产合乎西方的质量标准，那么西方公司每单位 300 元的生产成本与购自合资企业 165 元购入价格之差，就是利润的一个来源。可是，如果合资企业以 30 元的价格从西方公司购入部件，而不是从当地按 12 元的价格买进，则利润就要减少一些。特别要注意，西方公司从合资企业购买是通过两种途径获利。一个途径是 165 元与 300 元之差，另一个途径是它分享合资企业通过所增加的销售而增加的利润。

现在应该看清楚，这种方式的经营如何把合资企业，同在另一种情况下会影响它的赢利性的中国经济的特性，隔离开来。首先，合资企业的赢利性是同合资企业在中国购买生产要素和出售产品的价格，均无关联。因此，不合理的价格和/或这些价格的改革，都与合资企业无关。其次，合资企业并不直接负责保证原材料以及在技能和经验上合乎要求的劳动力的充分供应。中方公司具有大得多的权威与好得多的关系来保证做到这点，故它有此责任。

合资企业的赢利性仅取决于两件事：一是技术转让的成功，另一是它的产品的市场。西方公司和中方公司应该在它们之间找到资金来源使得技术

转让获取成功，这里所提议的组织结构则将为它们这样做提供原动力。中方公司承诺购买合资企业产品的一个相当大的分数，这对于中方公司或者对于中国都并非沉重负担，因为合资企业存在的合理性就在于它能生产出具有广大的和不断上升的需求的高技术产品。

另一方面，有三种理由说明为什么西方公司可能不愿意承诺购买一部分合资企业产品：（1）西方对产品的需求是不确定的；（2）价格还不足以使合资企业作为一个有利可图的来源；以及（3）合资企业的产品可能不符合在出口市场上从事竞争所要求的质量标准。这三种风险的第一种是西方公司所熟悉的，并且应该是易于处理的。第二种是能够避免的，途径是在合资企业的协议中协商一个令人满意的价格，因为中国人渴望着出口，这一协议不难达成。至于合资企业不能达到或不能很快达到出口市场所要求的技术能力，则是一种严重的风险。如果中方公司不保证为获得这种能力所需要的资源，则西方公司就不应该作出购买一部分产品的切实承诺。

看来所提议的处理合资企业的劳动及其成本的方法，也许有点奇怪。为什么合资企业的中国职工应该放在中方公司的工资名单上？为什么合资企业对这些职工的开支，应当同他们的人数、中国通行的报酬率、以及合资企业的产量无关？要回答这些问题，我们首先要注意到中国的工资率不仅比美国低——对生产工人来说仅及美国工资率的百分之五到百分之十，而对管理和技术人员来说，这个百分数甚至更小。可是在中国，一些补贴的利益异常之大——甚至大到直接工资的三倍到四倍。这些补贴包括大量津贴的或免费的住房、医疗卫生、养老金、教育、幼童抚育、奖金等等。此外，在计算企业利润时，许多这种补贴都不作为费用而扣除；同时在计算职工报酬时，它们也不列入直接工资支付之中。因此，为了确定在中国一个合资企业的雇员待遇，还要作大量的经济研究。此外，汇率不代表外

币在中国的真正价值，更使问题复杂化。

现在我们可以明了，为什么合资企业的赢利性不能由实际付给中国工人的工资率来决定。前面对为什么中方公司的作业和产品不能包括在合资企业之内的解释，也可以用来解释为什么合资企业的雇用人员的成本与其雇用人数无关。在西方，赢利性和生产率息息相关，原因是公司的生产所不需要的工人就要解雇。然而在中国，工人有一个保证的年工资收入，而增加生产率并不降低劳动成本。因此，西方公司不应该去管合资企业雇工的人数和他们的实际报酬；而应该只过问工作的质量和技术转让的成败。西方公司只在工人的工作质量不能令人满意时，提出解雇他们（把他们送回给中方公司）。中方公司为合资企业提供适当数量和良好技术的劳动力的意愿，应无问题。中国并不缺乏劳动力；中方公司应对合资企业的成功给予最优先的考虑。因此，有可能制定一个合资企业的雇工成本，使得它的产品在西方市场上有竞争力，并且使得在工资率和在派给合资企业的工人数量上达成协议时不致遇到困难和冲突。

V. 结论

本文提出的组织合资企业的经营方法，避免了制造业中合资企业遇到的许多困难，但是不能解决所有的问题。有待达成协议的问题，包括合资企业可获合理利润率的产出水平。产量愈高，合资企业关于有利可图的经营对出口的依赖愈大。因此，西方公司总想协商一个低的盈亏平衡水平。另一个必须谈判的问题是，购自中国的原材料和劳动力对合资企业的定价问题。随着这些价格的降低，出口销售对中方公司的赢利就要降低，而对西方公司的赢利就要增高。尽管如此，但在这方面达成协议是互利的。可以协商这样的一个产出的盈亏平衡水平：开始时较低，以后随着生产率和产品质量的提高而上升。如果西方公司发现按单位产品的现价购买无利可

图，则降低价格符合于相互的利益；而且任何时候都可以通过协议降低原材料和劳动力的价格。最后，随着合资企业的生产率的改进和出口的更加有吸引力，合资企业的能力和盈利就会增加。

（1986年9月3日，原文为英文）（1988年12月译，1989年1月校）

迈伦 J 戈登（Myron J Gordon），美国哈佛大学博士，知名财政金融专家，是加拿大多伦多大学经济学教授；近年来曾多次来中国，在华中理工大学访问讲学。