

新市场,新机遇  
汽车行业全球市场合作战略概览





# 新市场，新机遇

汽车行业的全球化进程正在改变传统的战略伙伴关系，尤其是欧美企业和他们在新兴市场合作伙伴之间的跨境合资关系<sup>1</sup>。10年前，由于政治和经营环境等并不有利于外商直接投资，印度和中国等市场中的商机充满了不确定性。正因如此，诸多汽车原始设备制造商（OEMs），如通用汽车、丰田、本田和福特，特别是汽车零部件供应商，如博格华纳和麦格国际，都将此类战略伙伴关系看作是试水之举。

由于一些新兴市场国家的政府要求外国企业与本国企业建立正式关系，以此作为进入该市场的条件，因此当今众多放眼于全球性扩张的企业将合资经营看作是市场准入的必要代价，而不是对于战略伙伴关系的驱动因素。然而，除了这些基本的市场准入要求，如今的战略伙伴关系越来越多着眼于满足特定需求。例如获取新技术、迅速稳固当地市场以便更有效地服务于利益相关者及客户，在合作开发产品的同时分散资本风险，获得高技能/低成本的劳动力等。



合作目标的改变对那些正在筹谋新战略伙伴关系的的企业意味着什么？应该建立何种股权结构？专注于高新技术开发的合伙方应该如何同时在共享人力、流程和其他资源的同时保持其知识产权的壁垒？而管理层又如何决定解除伙伴关系的适当时机？

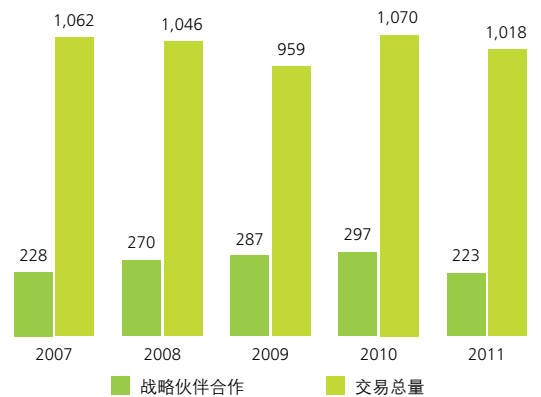
当今全球汽车行业的快速发展，相应的商业决策考虑因素也不断变化，因此对于企业来说，这是一个审视现有或计划中的战略伙伴关系的目标及架构的恰当时机。战略合作的终极目标较10-15年前已显著不同，那些不能完全明确目标或者全面考虑战略伙伴关系所带来的机遇和隐患的企业，或许会发现自身陷于一个和最近分道扬镳的两大知名汽车制造商一样的境地，本想在为一方打入新兴市场的同时，给予另一方其自身无法企及的技术支持，最终却落得两败俱伤。

出于本文分析的一些问题的考虑，部分企业可能不愿意建立合资公司，但是在某些情况下，战略伙伴关系却是企业在当今全球市场谋求发展的唯一途径。在后文，我们将剖析战略伙伴关系的性质和架构发生了何种变化，并讨论在衡量建立新伙伴关系的利弊及评估其具体细节时，执行管理层应该考虑的方面。

# 汽车行业合作持续活跃

近几年收购活动持续波动且增长微弱，而汽车业战略合作伙伴合作增长的势头却一直未减—2011年除外，这主要归因于一些新兴市场（如中国）的经济增长速度放缓，以及2011年3月发生在日本的自然灾害。从2007年1月至2011年12月的汽车行业交易数据来看，战略合作伙伴占到了每年交易量的20-30%或以上（图1）。而且，35-40%的战略合作伙伴为跨境交易，并在2011年略有增长（图2）。这些历史数据表明，即使在全球经济前景未卜的情况下，汽车企业仍然捕捉到了发展的机遇，而且正依托战略合作伙伴关系并加以利用（图2）。

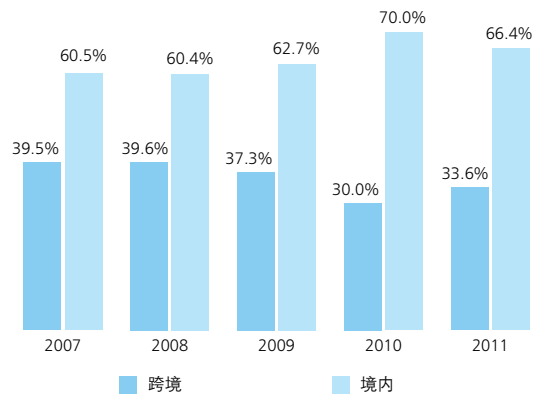
图1：汽车行业战略合作伙伴合作 VS. 交易总量



来源: Mergermarket

这些历史数据表明，即使在全球经济前景未卜的情况下，汽车企业仍然捕捉到了发展的机遇，而且正依托战略合作伙伴关系并加以利用。

图2：跨境战略合作伙伴合作VS.境内战略合作伙伴合作



来源: Mergermarket

# 多样化的战略合作关系

建立战略伙伴关系在不少行业已是常规的做法。这些关系形式范围多变，从非正式合作，到通常用于两家企业共同建立一家新公司（“新成立的合资公司”）的复杂协议。合资经营关系中的合资方通常能够快速聚集资源和机遇，或是拥有新兴市场中一家现有本土企业的部分所有权，以获得更强势更具地域战略意义的市场。汽车行业中的合伙形式类同于其他行业，但同时汽车行业的发展也带来一些别具一格的细微差别。具体而言，新兴技术领域如替代动力（混合动力车、电动车等）和车载通讯连接正在形成众多不同行业的交集，并催生了汽车企业和科技企业，甚至和业内竞争者之间的非传统战略伙伴关系。举例来说，同属汽车原始设备制造商的丰田和尼桑近期联手硅谷的科技企业以制造更安全更环保更便捷的汽车<sup>2</sup>。同时，宝马和丰田近期也宣布将共同开发绿色汽车科技，包括锂电池的开发；而作为合作的一部分，宝马也将在欧洲地区为丰田提供柴油发动机<sup>3</sup>。

总体而言，汽车行业战略伙伴关系最活跃的参与方是汽车供应商，尤其是内饰、电子设备和动力系统子行业的企业。例如，美国江森自控与中国制造商进行合资经营，为某中国汽车原始设备制造商和意大利菲亚特汽车集团的一个在建总装厂提供内饰。同样，博格华纳集团同中国最大的12家汽车制造商合资经营，为其提供双离合技术支持。

汽车原始设备制造商常常采用合资或联盟的形式，这也就意味着众多实体将牵涉到复杂而庞大的协议中。通用和福特与中国合作方之间的合资经营是传统汽车原始设备制造商联盟的典型；然而，近期来汽车原始设备制造商和供应商却纷纷结成非传统概念的战略联盟，这在10年前或许是不可能的。举例来说，福特和丰田于2011年8月22日宣布作为平等合作方他们将联手为轻卡和多功能越野车开发一项新的后轮制动多动力系统和配件技术<sup>4</sup>。通用汽车最近也同样宣布他们将与一家韩国电子企业共同开发一款新的电动车<sup>5</sup>。在2011年4月5日丰田和微软也宣布了一项战略伙伴关系，建立基于微软Azure平台上的远程通讯服务—通信和信息技术融合于车辆<sup>6</sup>。这三个非传统的例证，以及前文提到的博格华纳同汽车原始设备制造商的合资经营都清晰地反映了企业在评估和利用战略伙伴关系中的转变。

## 相关新闻

### 博格华纳利用合资经营将新技术引进中国市场

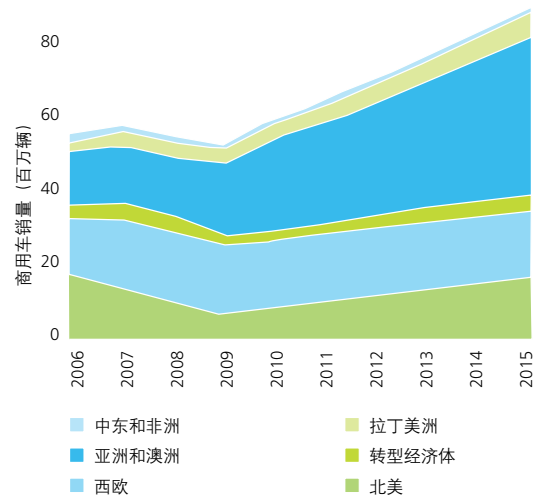
博格华纳是一家国际汽车零部件和系统供应商，在中国建立创新型合资公司以引入双离合技术，借由同12家大型中国汽车原始设备制造商的合作，博格华纳将提高此项技术在中国市场的采用度和接受度。其中每家汽车原始设备制造商通过某投资公司持有合资企业少量股份，而博格华纳则占有2/3股比。在将技术引入高速发展的中国汽车市场时，通过给予关键客户部分股权，博格华纳将实际运作中的风险分散并转移给了客户联盟。当新技术开发完成，这家或其他合资实体或许能够为博格华纳提供类似的渠道，使其在中国或其他新兴市场的接受度得到更快速更广泛的推进。



### 开拓新市场或新客户

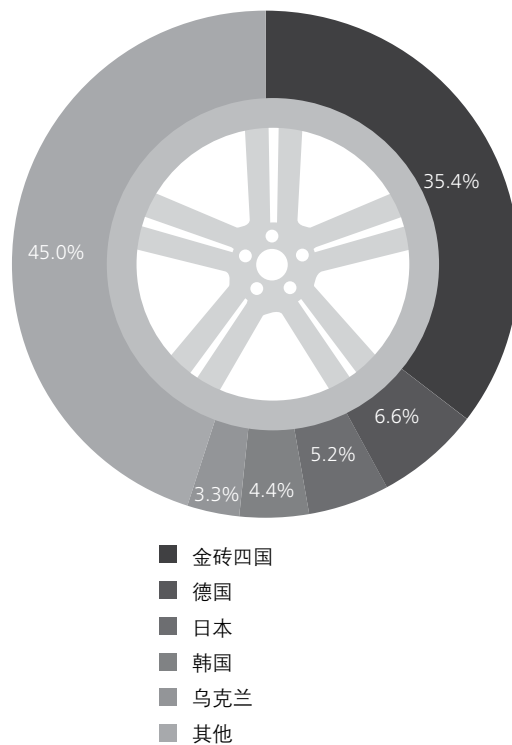
新兴市场诸如巴西、俄罗斯、印度和中国（即“金砖四国”），以及分布在亚洲、中东、非洲等地初露锋芒的经济体，是经济增长最为显著的市场，因此也就成为了汽车制造商和供应商建立战略伙伴关系最为重要的目标地区（图3）（注：美国约排在第12位）。事实上相当一部分的预计增长——估计2015年前全球每年约达到9千万辆——来自这些市场（图4）。因此那些主要设立在美国和金砖国家的汽车企业（图5）将继续借用战略伙伴关系来寻找新客户，并充分利用这些市场中不断增加的客户需求。

图4：全球汽车销量（2007-2015）



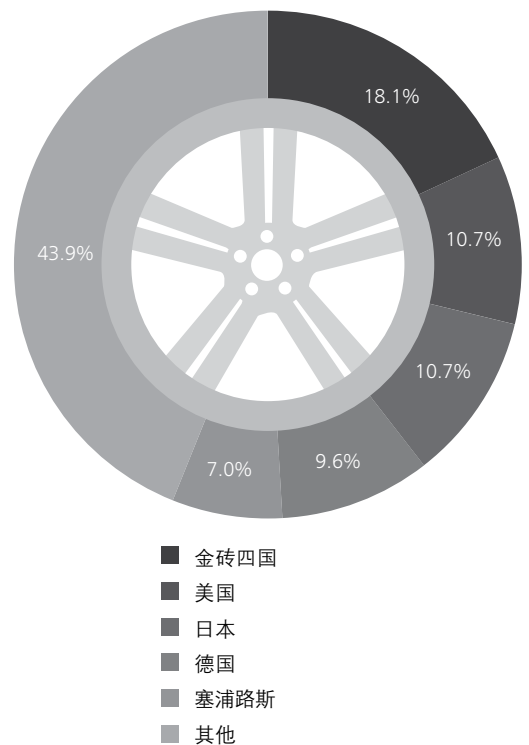
来源：Economist Intelligence Unit

图3：跨境战略合作伙伴前五大目标国（2009-2011）



来源：Mergermarket

图5：跨境战略合作伙伴前五大收购国（2009-2011）



来源：Mergermarket

直到近期，进入这些新兴市场的代价还是和当地合伙方建立战略伙伴关系，通常是成立一家全新的合资企业。尽管从长期来说，合资企业的治理结构所带来的利益相较直接收购或兼并更加局限，但在某些情况下，一些国家的政府只允许外企走合资经营这一条路子，例如中国。此外，如果一个企业的目标是为了在某一地区确保自己的生产能力，以便能够更加有效地发展新客户或是服务于现有客户，那么，合资经营或许是一条最快捷的途径。特别是小型企业更乐于通过此种途径将当地的合伙方转变为企业进一步增长的动力，同时实现低成本低投入的扩张，在一些政府对行业影响力大的地区，采用合资经营的方式同样会带来不少政策和人脉上的好处。举例来说，当地的合伙方可以凭借其专长和本土优势来帮助外方更精确地了解市场动态，并为当地市场接受，从而有助于加快新产品新技术的引进和采纳。

### 获得新技术

在某些情况下，合资经营是获取新兴技术的一个低成本高效率的途径。汽车行业和能源及科技产业的不断融合，提高了建立以技术为基础的合资关系的紧要性和优先性，以更好地满足当今消费者沟通和环保方面的需求。以获取互补或重要的技术而建立的合资企业对于科技公司而言，将为其带来新客户，同时保有其知识产权和所有权。而汽车公司则可以在合作伙伴继续从创新和收入角度出发进行技术提升的同时，专注于车辆和配件的制造。这为合资双方带来共赢，使得汽车企业有机会通过生产满足消费者需求的技术领先产品来创造出具有差异化的品牌。考虑到当下众多汽车技术合资企业专注于安全、燃油经济、动力系统管理，以及能令乘驾者更便捷地操作车辆的电子设备，合作关系成为一个尤为重要的机遇。丰田与微软合作，通用汽车联手韩国电子公司的例子，再次说明了企业是如何建立此类以技术为导向的伙伴关系的。

### 行业融合暗示着非传统战略伙伴关系的新机遇

根据德勤“80后”汽车行业年度调查（全文详见[www.deloitte.com/us/geny](http://www.deloitte.com/us/geny)）19-31岁的消费者期望其座驾能够完美地与他们个人电子设备相融合。内置设备科技对大多数（59%）“80后”受访者来说，

是车辆内饰中最为重要的部分，而几乎3/4（73%）的“80后”受访者希望能有触摸屏界面。“80后”消费者同样高度期待智能型手机应用设备能够出现在新型汽车中。不仅如此，他们同样希望汽车制造商能够将通讯科技，例如GPS、移动设备等，引入其汽车产品，并同步于科技企业对新智能手机技术每年若干次的更新速度。对于汽车制造商来说，消费者的需求无疑提出了一项巨大的挑战。为应对该挑战，丰田联手英特尔宣布了一项将汽车、智能手机以及其他个人通讯设备相结合的技术合作。

来源：  
德勤2012年“80后”汽车行业调查，[www.deloitte.com/us/geny](http://www.deloitte.com/us/geny)  
“Auto Makers Racing to Form Tie-ups With Silicon Valley,”  
日报报告，  
2011年11月11日

### 加速新技术或新兴技术的开发

近期公布的诸多战略合作都着眼于新兴的或正在开发的汽车新技术。不同于10-15年前，这些联盟中同行联手组合变得更为普遍，如原始设备制造商和原始设备制造商之间，供应商和供应商之间，近期一个例子就是福特和丰田共同为轻卡和越野型多功能汽车开发后轮混合动力制动系统以及配件技术上的合作关系<sup>7</sup>。这类形式的战略伙伴关系通常可以发挥合作双方各自特有的长处，甚至可能带来其他的利益，包括：

- 通过共享人才和现有基础设施，降低研发成本；
- 通过利用其中一方已掌握但尚待完善的领先技术，加快创新周期；
- 通过先进材料应用或增强的流程，提高生产效率。

同行之间的联手所带来的创新和开发的新技术，常常对整个行业产生深远影响，而较之单打独斗，其为合作各方创造价值的速度更快，成本更低。

---

## 近期公布的诸多战略伙伴关系都着眼于新兴的或正在开发的汽车新技术。

### 规模的重要性

在新兴市场中，规模往往是满足客户需求的能力的重要指标。这点尤其适用于供应商，因为原始设备制造商不断在新兴市场中扩张运营，开发全球性平台，期望现有的供应商能够提供他们在成熟市场中一致的服务。为了展现出在这些新兴市场为原始设备制造商提供高效服务的能力，供应商必须在相应市场建立强有力的存在，以及其能在全世界任何地方服务客户的形象。与此同时，供应商们或许也会希望尽可能延缓大笔的资本投入，直到原始设备制造商的市场进入战略取得成果（如市场占有率的增长）。而与本土合作伙伴的战略合作关系可以成为此中的解决之道，因为它将允许供应商快速建立大规模的运营，同时降低庞大资金投入带来的风险和影响。从长远来说，给人以这样的颇具规模的印象，也可以吸引新客户，因为众多新兴市场，如中国，不断在投资国内汽车品牌。

### 分散风险

2011年日本地震和海啸的毁灭性影响对全球汽车行业产生了巨大的冲击，并且使得合资经营作为分散风险的一种途径重新回到人们的视线中。地震造成的零部件短缺可能会让汽车企业考虑通过不同地域之间的合资经营，将单一来源的供应转变为双重来源供应。事实上，根据德勤一项在日本自然灾害后的调研来看（详见[www.deloitte.com/us/automotive](http://www.deloitte.com/us/automotive)），31%的受访者表示出对于零部件短缺的顾虑，他们已经着手或计划供应商转型<sup>8</sup>。28%的被调查者表示他们已经开始或计划以供货周期为基准的供应商转型<sup>9</sup>。尽管这些变更大部分都来自汽车原始设备制造商的决定，但是供应商一方也可以把握机会，通过战略伙伴关系将自身正致力于多区域生产以规避风险的信号传递给制造商。



**战略伙伴关系结构：当今的伙伴关系不再永续**

如今汽车行业战略伙伴关系的建立方式相比10年前，正变得越来越不可同日而语。这主要是以下因素影响所致：全球化和全球平台、飞速更新的科技、行业经济状况、法律法规的完善，以及不断改变的对长期联盟关系价值的预期。传统的协议关系往往是“永久性”的，但那些过去曾建立此类关系的企业现在逐渐意识到其中潜在的局限性，并在考虑更新合作关系时吸取这些经验教训。新的趋势似乎是为了达到某个特定的商业或技术目标而建立更短期的合作关系。以下是缔结战略伙伴关系前应考虑的部份重要的挑战和问题。

治理和文化冲突

会计不确定性

税务低效

合资方的预期冲突

运营复杂性

估价考量

保密性问题



## 治理和文化冲突

一家合资企业的法定结构与实际操作也许有一定差距。举例而言，一家新成立的合资企业或许会试图进行单独或独立运营，然而合资各方往往持有不同的看法和目标。又比如，在很多国家，本土合资方可能会以少数所有权对多数合资方产生影响。例如，一家欧美企业以大股东的姿态入股一家中国企业，那这家欧美企业的管理者或许觉得他们对合资企业的运营拥有完全的话语权。但他们可能会发现，公司员工和客户仍旧继续向本土的合资方汇报和沟通。

### 考虑重点

当创建一个新的合资企业，或缔结一段新的同盟关系时，应该充分考虑最重要的经营环境、认定的与实际的架构、职能和责任。缺少周密的考虑、完善的治理及汇报架构，很有可能会发生问题，甚至对该企业和及其投资者关系造成压力，最终可能导致目标和结果相背离。

## 会计不确定性

关于合资企业财务报表合并，美国会计准则已经有所改变。之前，准则着重所有权的占有比例以及董事会的席位数量。现在一些其他因素，包括控制程度和商业风险分担程度也被考虑进来。举例来说，如果一家合资企业高度负债经营，是否应该将其负债合并入美方公司的报表中？合资双方该如何衡量其一方带给合资企业的技术，或政治/文化知识，或另一方带来的强大的客户群？该新建合资企业的利润应如何分配给合资方一抑或是否将该利润直接用于再投资？

### 考虑重点

关于合资企业的股权结构、影响力、经济利益，哪怕是最微小的改变，也会决定合资一方是否需要合并或取消合并该合资企业。结构、影响力、利益和责任的模棱两可会导致出乎意料且不合初衷的合规和会计结果。对于合资企业所处的形势和环境，以及理想的经济和会计结果，在敲定合作协议之前，就应该有个全面的认识。

## 税务低效

在构建一段战略伙伴关系时所做出的决定可能会导致产生预料之外的税务影响。为了减少组建合资企业带来的负面税务影响，必须考虑到合资各方在合资企业的投入，组建合资企业最有利的税务选址，以及在正常的合作关系中，税务管理和报告将被如何处理。此外，在某些情况下，解散合资企业所花费的税务成本甚至让合资各方不愿完成这个解散过程。所有这些结果都需要合资各方从一开始就特别注意去减少成本和优化产出。

### 考虑重点

组建一家合资企业的股权结构时，在税务方面的指导原则应该是加强而非阻碍企业经营和财务效率。而这并非易事，特别是在需要处理多国不同的税务体系，甚至有可能需要处理合资双方各自不同的税务状况时。然而细致的税务规划，包括利用税务友好条约，协商并获得相关优惠、激励政策和免税期，都有可能帮助实体达成他们的目标。必须特别注意税务遵从的相关规定和报告义务。关于哪一方掌握合资企业税务事务的首要权威以及争议解决机制，在条款中作出细致明确的约定，将会极大地避免日后的麻烦。另外，提前就合资企业的终止或解散（无论这种可能性有多遥远和渺小）对合资双方潜在的税务影响进行考量，是组建之前的关键步骤。

---

对于合资企业所处的形势和环境，以及理想的经济和会计结果，在敲定合作协议之前，就应该有个全面的认识。

## 合资方的预期冲突

合资企业的其中一方可能将合资公司看作是获取技术（或其他资产）用于研发部门进一步开发或促进长期技术创新的途径，而另一方则可能视合资经营为获取技术以用于短期经营的途径，而随后当该技术逐渐落后再无需求时，便可舍弃（或停止合资活动）。在最初的协商过程中，明确各方意图从中获取的利益，可以让双方都能了解该笔交易是否适合自身。此外，合资双方应该充分考虑在合资经营关系中，有可能产生的利益冲突。江森自控和法国SAFT的伙伴关系就是因合伙经营方向和范围改变而导致关系终结的一个近例<sup>10</sup>。

### 考虑重点

通过一个正式而周全的程序来决定（和记录）最初建立合伙关系的合理性，可以让企业受益。不仅如此，鉴于合伙关系成立之后可能发生各种问题，建立一个定期重估和质疑伙伴关系存续的必要性的制度是非常重要的，它可以适时重新明确双方的承诺或做出解散决定。这样的评估应该在两个层面进行：董事会层面做出的就合伙关系治理的评估（关于持续经营事项方面），以及各自合资方企业管理层评估（关于战略和其他保密事项方面）。

## 经营复杂性

在特定地区管理多个合资方——特别是当它们提供类似产品或服务时——可能相当具有挑战性。此外，合资方各自为合资企业所带来的不同事物决定了复杂性的产生。举例来说，当其中一方为合资企业带来技术和知识诀窍（know-how），他们或许会定下规则来限制另一方使用或取得该技术的权力，进而遏制了合资方与合资企业共同成长的能力。每一方都希望能够得到发展和成功，因此在与多个合资伙伴有合作时，为了避免导致不同合资方之间产生不必要的紧张，就新业务的投放地进行战略性地思考就显得尤为重要。

### 考虑重点

举例来说，当各合作伙伴在类似领域从事竞争性业务时，在该领域建立合资企业可能会加剧紧张关系，因为合资经营或许会使其中一方取得更多的优势，从而导致另一方失去市场份额。此外，合资双方的知识差距和不对称的技术能力，或许会在合资企业管理中的关键技术方面，使得提供技术资源的一方具有更大的影响力，比如说转让哪些技术，转让的时机和方式，以及关键资本物资的采购。这些或许会决定合资企业的未来由哪一方来掌控。因此，在合资经营的初期，合资双方明确各自在技术和经营方面希望从合资公司获得的利益，并且就合资企业的结构对直接竞争可能造成的影响达成共识，是极为重要的。



## 估价考量

建立合资关系时，合作双方通常着眼于新合资企业的战略利益，关注合资企业经营、治理和争端解决方式。而价值投入，会计计量和财务状况，以及脱售价值等关键部分常常不能被充分地体现在合资经营的协议中。

### 价值投入

如果建立一家合资企业的所有投入都是由可以简单衡量的金融资产组成，那么组建时投入价值的估价问题将会变得很简单。然而，合资企业的合资方的资产投入通常不像现金那么容易被衡量，或者说对于合资企业来说，这部分价值所发挥的作用并不等同于其在合资方自身企业中的价值。举例来说，一些投入可能为经营提供财务支持，而另一些提供的可能是一套生产设备、一整个运营公司、技术、商标名称、商标和品牌、客户、人力和/或技术诀窍。投入的资产越异于硬资产，或越趋向于无形资产（如像科技、品牌认知度、技术诀窍、商誉或者其他类似商誉的资产这样无法明确的），其可能产生的价值也就模糊。管理团队或许对估价本身已经有一定的看法，但如果在合资企业建立初期就对于投入资产的价值衡量方法达成清晰一致的意见，将有助于对投入物价值的理解，能增强彼此的信任，并减少未来潜在的争端。

合资公司的期权使用会增加其复杂性。通常的行权内容：一方或以上的合资方获得合资关系中另一方在合资公司股权，特定业务或技术，或是在未来某个时间将自己的股权转让给另一合资方的

权力。管理团队常常将这样的期权当作无关紧要的架构安排，而不是价值要素。然而这里面有会计上的问题需要考虑。举例来说，如果A方的资产投入与B方的资金投入相匹配而建立起一家双方各占50%所有权的合资企业，作为合资安排的一部分，A方承诺B方在未来5年内的任一时间能以一个约定的价格购买A方的股权，于是一个潜在的价值不平衡由此产生。B方有可能取得大于原本约定的50%的收益。那么，此项收益究竟增加了多少？多一笔等同于A方发行的期权价值。作为财务报告要求，假设期权是合资经营交易的一部分，其价值，以及其随时间变化产生的价值变动都应该体现在账面上。

估值问题同样可能因为合资企业经营期内的资本追加要求（capital call）而产生。举例来说，由于企业并购，财产购置、办公环境升级、销售能力扩张等原因，合资企业因此产生额外投资和现金需求，从而需要资本投入。如果这些未来资本绝大多数由其中一方投入，那么这一方又能因此获得多少股权呢？此时对合资企业的估价可以为合资各方建立一个对价值的有效认识。

### 会计计量和财务状况

利润是合资企业成功经营可能带给合资方的众多回报之一。这类利润可以作为收益，增加（上市）母公司财务报告上的每股收益，或是作为留存的现金红利为合资公司再投资方案提供财务支持；亦或建立一套更为复杂的架构，使得某合资方的利润分配比例有异于它实际的

所有权比例。不同的会计准则、对经济利润构成的不同理解，以及法定报告准则/国际财务报告准则/美国会计准则考量点的差异，都可能阻碍对合资各方平分分享合资企业价值创造的清晰认识。明确的会计计量方式可以为衡量合资企业财务状况铺平道路，可以减少因为关键绩效指标（KPIs）和对合资各方经济分配等分歧而引起的争议。

### 脱售价值

越来越多的认识表明，合资企业不是一个永续经营。不论是因为合资协议中的终止条款，还是战略目标已经实现，或是因为争议不可解决，当合资方解散合资企业时，价值都会成为商谈中的焦点问题。通常，合资企业的协议不会有效地注明脱售价值。即使其中一些或许会从法律立场上谈到解散合资企业的程序，但却对脱售价值的计量方式只字不提。另外一些或许会给出简单至极的估价方案（如息税折旧摊销前利润的一个倍数），或是制定出详细的程序，通过增价条款规定在合资各方就估价结果存在重大不一致时，聘用信誉良好的评估公司。大多数情况下，这样的机制根本不足以明确脱售价值，让合资各方对此毫无头绪。这些简单的方式很有可能只是最初起草协议后的补充，通常会用些建立在定义不清的会计学、经济措施或估价标准上的公式化方法，当真正需要使用它的那天，早已跟不上实际情况的发展。这就有可能导致冗长而昂贵的解散程序，诉诸仲裁或法庭裁定解决。

## 保密性问题

### 考虑重点

当组建一家合资企业时，合资各方在订立合资协议时，不应只寻求法律顾问的帮助，同时也应该考虑聘请有经验的财务/商业顾问。建立正式的入账价值，界定各方的资产价值投入，以及减少关于价值构成的误解，这将是事半功倍之举。正式地明确由某些合同条款的或有性带来的结构化价值因素，也应该被合资方纳入考虑范围，以便合资各方分手时能够分配到基于实际经济状况的适当的利益。随着合资公司的发展和成熟，合资方共同商定的会计计量方式和关键绩效指标 (KPIs) 应该被仔细评估，以帮助提高合资方更好地理解合资公司的价值创造和价值共享，并帮助他们明确这些价值在整个合资经营期限内对增资的影响。最后，基于经济事实及最新的估价技术和标准为基础，而不是以公式化简化的方法为基础，合资方共同商议建立一套脱售价值的流程及步骤，这可以有助于合资方本着公平原则来解散合资企业。其中一种方式就是围绕着价值评估引入场景测试（低迷市场/繁荣市场）来应对时间带来的潜在变化。采取这些步骤，或许可以进一步降低漫长而昂贵的法律诉讼和争端解决的可能性。

建立合资关系时，合作双方通常着眼于新合资企业的战略利益，关注合资企业经营、治理和争端解决方式。而价值投入，会计计量和财务状况，以及脱售价值等关键部分常常不能被充分地体现在合资经营的协议中。

### 考虑重点

尽管保密协议和机密协议是有意合作方前期商谈的主要议题，就合资企业而言，合作关系建立之后保密事宜也同样重要。通常，合作的其中一方以知识产权 (IP) 作为主要投入，而这是合资企业获得持续的收入来源的基础。很难界定的往往就是知识产权的所有权，以及其在合资企业之外（有可能包括另一方或多方合作伙伴）的披露。

鉴于典型的合资企业治理结构通常会包括来自各合资方的高管们组成的董事会，一项保守的解决途径就是假设提供给合资企业（无论是通过书面文件还是通过员工所掌握的

知识）的知识产权和其他信息同样对其他合资方公开。尽管知识产权的所有权和用途在各种法律条文中都有提及，但是在决定其潜在效力时，企业仍应警觉所提供的知识产权的性质，以及合资企业所在地区的特定法律环境。最根本的是，在所有新的商业活动中，每家企业都应该权衡合伙关系可能带来的利益及相应的潜在风险。

除了在组建和执行过程中对于知识产权和保密性考虑，合作各方还应该考虑合资关系终结后，知识产权将面临的问题。解决的途径或许包括将投入于合资企业的知识产权归还给原来的提供方，但对于合资期间产生的知识产权的判定，这往往会更加复杂，取决于合资企业存续时间。最佳的方法就是将解决该难题的途径写进最初的合作协议中。如果这个方面缺乏机制规定，问题往往会耽误，并且让合资关系的解散程序变得更加复杂，甚至可能付出更大的代价。

---

最根本的是，在所有新的商业活动中，每家企业都应该权衡合伙关系可能带来的利益及相应的潜在风险。



### 解散合作关系的时机

很多企业在建立战略伙伴关系时是出于短期需求：“我想现在进入这片市场，我想立即获得这项技术，而合资经营是我唯一的选择。”然而，伙伴关系的价值会随着时间的流逝而发生改变或削弱，而当上述合作的理由不再存在时，协议仍然存在有效。举例来说，一些国家，比如印度，正在不断改变政策，放宽对外商独资企业的限制，这使兼并逐渐取代合资成为越来越具有吸引力的选择。退出合资企业的原因可能包括以下方面：

- 随着合资企业的经营获得成功，本土合资方的角色较企业创立初期或许变得更加重要。这就可能引发其不愿再被局限于最初的协议条款，并希望对企业发展的方向更具话语权，而这或将导致合资双方之间的关系趋于紧张。
- 作为独立的企业，新建立的合资企业或许会成为其创始企业的竞争对手。在这种情况下，合资方可能会纷纷创建新的企业来与之抗衡；或者会希望能够从其他合资方那里买下合资企业的所有股份。前文中提到的江森自控和法国SAFT就是这样的例子。
- 而今动荡的经济情况下，多变的市场行情或商业目标可能会催生出调整生产能力、调整车型组合，甚至改变产地的需求。以至于随着时间变化，不再需要共享制造设施。而合资各方基于各自商业目标制定的决策，或许会给另一合资方的利益带来负面影响。

如今，当企业在规划一段战略伙伴关系的构架时，应当充分考虑退出战略——一个10或者15年前已经规划好的退出方式。合资双方都应该事先考虑的问题有以下方面：

- 合资企业解散时，我们应该如何评估其价值？
- 合资各方该如何分配资产，包括成立时已存在的，和在合资经营过程中取得和开发的？
- 协议中是否包括合资双方都可以获得并且在解散之后仍可用于自身企业的知识产权？
- 当我们希望改变合资关系或是将合资企业转让给第三方时，如何应对员工和客户的期望？
- 税务和财务报告的目标以及产生的影响是什么？

### 总结

全球化正在驱使汽车企业以比5-10年前更快速的步伐进入新市场、开发新技术。在这些企业开发新的地域市场、新的客户群时，战略伙伴关系——特别是跨境合资企业——仍将是行之有效的途径。然而在评估建立一段伙伴关系的理由时，参与方应该考虑以下几点：

1. 意图从合作中获取何种价值
2. 获取这些价值所需的时间进度
3. 当商业目标达成时，采取的退出战略

这样的方式可以有助于确保合资各方的目标统一，而且即便是目前的合作关系结束之后，各方仍能保持互利关系，以抓住未来潜在的机遇。

# 联系人

## **Craig Giffi**

德勤美国副主席兼汽车行业主管合伙人  
cgiffi@deloitte.com

## **洪廷安**

德勤中国汽车行业主管合伙人  
johnhung@deloitte.com.cn

## **刘卫**

德勤中国审计合伙人  
wliu@deloitte.com.cn

### 注释:

1. 本文中提到的“合资企业“或”合资关系“均指多重类型的战略联盟和/或商业伙伴关系。而”新建合资企业“均指两家或多家伙伴企业之间成立的新企业。
2. Auto Makers Racing to Form Tie-ups With Silicon Valley,” 日经指数报告, 2011年11月11日
3. “BMW, Toyota announce diesel, green technology tie-up,” 汽车新闻, 2011年12月1日
4. “Ford-Toyota Partnership: Hybrid Market Leaders Double Up,” 纽约时报, 2011年8月23日
5. “GM Inks Another Big Battery Car Deal,” TheDetroitBureau.com, 2011年8月25日
6. “Microsoft and Toyota Announce Strategic Partnership on Next-Generation Telematics,” www.microsoft.com, 2011年4月8日
7. “Ford-Toyota Partnership: Hybrid Market Leaders Double Up,” 纽约时报, 2011年8月23日
8. “Impact of disasters in Japan on U.S. manufacturing supply chain,” 德勤, 2011年8月
9. 同注释8
10. “Johnson Controls Buys Out Saft Joint Venture,” 埃德蒙汽车观察者, 2011年9月7日

#### **关于德勤全球**

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司 (一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家, 凭借其世界一流和优质专业服务, 为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。德勤逾195,000名专业人士致力于追求卓越, 树立典范。

#### **关于德勤大中华**

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有21个办事处分布于包括北京、香港特别行政区、上海、台北、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门特别行政区、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工, 按照当地适用法规以合作方式服务客户。

#### **关于德勤中国**

在中国大陆、香港和澳门, 我们通过德勤·关黄陈方会计师行和其关联机构包括德勤华永会计师事务所有限公司, 以及它们下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师行为德勤有限公司的成员所。

早在1917年, 我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支持, 为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

我们在中国拥有丰富的经验, 并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港, 我们为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含数据乃一般性信息, 故此, 并不构成任何德勤有限公司、其成员所或相关机构 (统称为“德勤网络”) 提供任何专业建议或服务。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 请咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。