

合资企业的 「离婚管理」

在人们为合资企业的联姻开香槟时，却很少关注到这些婚姻的结局——合资企业失败和解体的过程，究竟是如何演变，当事方又该如何应对？打开合资企业解体的“黑箱”我们发现，这个复杂的动态过程包含了四个关键阶段，贯穿着合资双方一系列的谈判、监控和行为转变



彭维刚
美国达拉斯德州大学
管理学院全球战略
首席教授



孙黎
美国达拉斯德州大学
管理学院
博士研究生



陈昊
美国达拉斯德州
大学管理学院
博士研究生

1. 本文将第一作者英文发表的研究和中国的实践结合。参见(1) Mike W. Peng and Oded Shenkar, 2002, Joint venture dissolution as corporate divorce, Academy of Management Executive, 16: 92-105.
(2) Mike W. Peng, 2006, Global Strategy, Thomson South-Western.

对于处于不幸婚姻中的人来说，离婚是一件很难的事。同样，处于冲突中的联盟和合资企业会发现，如何更好地管理组织和其企业之间的关系，尤其是解散原来的联盟和合资企业，具有同样的挑战性。

中国合资企业变阵

对于很多中国合资企业而言，2007年是个是非之年。年初，面对中国的市场份额在两年中从50%下降为19%的现实，大众痛下决心，将斯柯达引入中国市场，并对两家合资企业的产品进行差异化定位：上海大众的产品定位于“经典”、“典雅”，一汽大众的产品则侧重于“时尚”和“精英”，斯柯达品牌的用户群则是关注性价比的理智型购车者。

5月12日，美国宝洁公司以18亿美元代价，从和记黄埔（中国）有限公司收购其在中国合资企业中剩余的20%股份。当年宝洁进入中国时的中方合作伙伴一一退出，宝洁至此成为了一家彻底的独资公司。

8月6日，可口可乐与其中国合资伙伴中粮集团签订了涉及附属8家公司股权置换的一揽子协议，对双方控股的装瓶公司进行重组，以便理清内部管理体系，更好地协同作战。

10月16日，达能（亚洲）将持有的光明乳业20.01%股份低价转让给光明乳业两大东家——上海牛奶集团和上实控股，为光明乳业和达能长达15年的“姻缘”划上了句号。而娃哈哈与达能近一

随着中国市场的变化，当初很多的合资理由都不复存在，合资双方开始从新的战略价值高度，考虑合资企业的未来

年来不断升级的冲突，更将这一系列“离婚事件”推向高潮。

随着中国市场的变化，当初很多的合资理由都不复存在，合资双方开始从新的战略价值高度，重新考虑合资企业的未来。南开大学李维安教授对跨国公司在华三资企业的公司治理状况进行了一次全方位的调查，结果显示：目前天津开发区中，合资企业与合作企业的外资比例分别达到65.8%和69.9%，而独资企业总数已超过前两类企业。这意味着未来几年合资企业将面临“离婚潮”。为此，如何解散、重组合资企业——或者说如何“离婚”，成为一个值得关注的管理话题。

“离婚”视角下的合资企业解体

合资企业的成立，如同企业间缔结“婚约”。这种战略联盟关系由于母公司背景的不同而十分复杂。合资企业高管既要满足不同母公司的利益要求，又要成功地管理合资企业中各种复杂多变的争端。此外，合资企业不仅代表一种经济战略上的关系，还包含着社会精神情感方面的因素。管理层不仅是合资企业战略与经营方面的运营者，还是各种关系的管理者。因此，“离婚”的意图经常出乎他们的意料，由于不能很好地应付“离婚”带来的不确定性和压力，他们会觉得自己被欺骗和利用并感到沮丧。

合资企业常被冠以不稳定、容易失败的标签，全球最新研究显示：合资企业的失败率约为40%。主要原因可能有：

- 合资各方所有者结构的改变；
- 合作伙伴的选择不当；
- 缺乏适当的管理控制权；
- 谈判筹码改变；
- 一方凭借合资学习超越另一方。

无论原因如何，我们更关注解体的过程。学者们往往把合资企业的失败和解体作为一个独立事件，而不是一个动态的过程。相对于真实的婚姻，合资企业的成立被认为没有过多感情因素，仅仅涉及理性考虑。人们在宣读誓言时，希望婚姻延续一辈子，而在合资企业成立时，人们不会期望能延续那么长时间。

然而，合资企业的成立并不是完全没有情感因素，它的内部关系是由投资方倾注心血建立起来的，然后经历创始、孕育、结束的过程。尽管人们并不期望合资企业能一直持续下去，但至少期望它能够在竞争环境中与其他类型的企业持续相当的时间。

打开离婚的“黑匣子” ——以通用与大宇为例

将夫妻离婚过程的描述运用于合资企业的解体过程，我们可以将合资企业的解体分为4个阶段（图1）。需要注意的是，这个模型有非确定性，即在每个过程中合作关系都有可能破裂或者被维持下去。



我们称最先提出退出合作的一方为发起方 (initiator)，另外一方则为关系方 (partner)。根据对离婚的研究，我们可以将解体这个动态内部关系看成由一系列的重新谈判、监控以及行为转变的步骤组成。

首先，离婚需要不断的重新谈判。发起方总是提出重新谈判的要求，而关系方则不愿意进行这种谈判。重新谈判变成了一种例行事务，双方都希望从中得到最好的结果。其次，监控包括对合作另一方的评估，可能在解体过程发生以前就存在，有着很重要的作用。最后，双方关系的结果取决于双方是否愿意改变自身行为。在图1的四个阶段中，如果一方能够改变自身行为来满足对方需求，解体的过程就可能停滞在所处的阶段。其他行为的改变（如向外界公布合资企业的问题）却可能导致解体需求的进一步扩大。

我们可用美国通用汽车与韩国大宇联姻、离婚和再结婚的案例来理解这一过程。

案例背景

1984年，美国通用汽车和韩国大宇在韩国组建了一家合资企业——大宇汽车，各占50%的股权，并分别向合资企业投资了1亿美元。这家合资企业将生产庞迪克莱曼斯 (Pontiac Le Mans) 品牌房车，这款车的前身是通用欧宝热销的士官生 (Kadett) (欧宝是通用汽车在德国的全资子公司)。评论家都认为这家合资企业是公司联姻的典范，它将德国的先进技术与韩国的廉价劳动力完美结合，借助这样一个双赢的联姻，通用汽车在占领北美的小型车市场之后，最终将势力范围扩张到亚洲；而大宇则学习到先进的技术，得以打入全球最大的汽车市场——美国。

第一阶段：解体初始阶段

如果合资企业的“婚姻双方”都不是机会主义者，并且不会在创建初始就采取欺骗手段，那么导致解体发生的主要事件是发起方对于关系方的不满。这种不满可能源于：

- 合作另一方没有达到预期战略目标；
- 双方存在太多分歧；
- 创建合资企业的原始目标已经实现(如为了学习对方或为了占领目标市场)。

以大宇汽车为例。1987年，当莱曼斯车型下线的时候，韩国工人开始懂得为自己要求更高的报酬，大宇的员工举行了一系列罢工，最终迫使企业将他们的工资翻番。虽然德国工人的工资高，但他们的生产效率更高，这使得在德国生产汽车的单位成本低于韩国，在德国制造汽车反而显得更加合算。另一个问题是莱曼斯车型质量低劣，电子系统经常出现故障，刹车偶尔也会失灵。1991年，该车型在美国市场的销量比1988年下跌了86%。

大宇坚持认为，糟糕的销售情况并非因为汽车的质量问题，而是通用汽车拙劣的营销。他们认为，通用从来就没有将莱曼斯当作自己的车型。另外，通用汽车禁止大宇向其非常向往的东欧市场出口汽车，因为东欧是欧宝的经营区域，这一做法深深地挫伤了大宇，使其对合资关系产生质疑。

不同背景、不同战略、不同文化，使两个企业的结合比来自相似背景的企业结合更不稳定。当合作

在解体初始阶段，合作双方分歧的加剧会导致双方将重点集中在不同问题上，而忽略了互补的协同

一方由于上述差异质疑另一方时，它对于重新谈判的需求便会增大。

虽然合资双方某些不同的特质能够使互补的双方获益，但这种互补的特质在不同时期有着不同的价值。在解体初始阶段，合作双方分歧的加剧会导致双方将重点集中在不同问题上，而忽略了互补的协同。在大宇汽车这个例子里，双方看重的“德国科技与韩国劳动力的完美集合”逐渐被大宇公司对文化差异的抱怨所取代。注重颜面的韩国员工开始抱怨他们的管理层不能获得美方对其应有的尊重。

离婚初始通常包括了多个回合的对质。不断尝试改变对方行为却失败后，发起方开始觉得整个合作关系产生了问题，将无法避免地走向失败。这时，发起方不再考虑是否应该退出，而是考虑如何退出的问题。在大宇的案例中，大宇开始寻求独立发展。而关系方通用在这个阶段并不明白大宇的用意。在合资关系中，发起方可能会因为关系方无法觉察到自己对对方行为改变的要求，而认为双方关系出现了问题，加强了其继续对抗关系方的决心。

监控、行为转变

通过相互监控，合资伙伴不断学习、阐释和重新定义自我。在解体初始阶段，发起方会加强监控，并视细微事件为引起严重后果的导火索，并常常过分强调这些事件的重要性。这使得关系方迷惑不解(“一点小事没必要大惊小怪!”)，然而，关系方并没有足够的时间来评估这样的状况。有时，面对发起方不断升级的不满，关系方会犯下巨大过错。例如，通用拒绝了大宇增加生产线和拓宽市场范围的要求，大宇则利用这一点向通用提出终止合作的要求，并称通用的行为是导致关系破裂的原因。

当发起方认为改变关系方的尝试失败后，就

会开始改变自己的行为以达到终止合作的目的。大宇开始了新动作，例如为提升销售进行大范围的折扣行动，通用对此却毫不知情。从前相互信任的“夫妻”变成了陌路人，导致最终解体的事件陆续发生。就像发展婚外恋那样，发起方开始与潜在新合作伙伴进行秘密谈判。大宇开始与日本铃木，然后是本田私下谈判。在这个时候，如果关系方改变自己的行为，发起方将不再表现出质疑，并有可能恢复从前的合作关系。相反，如果关系方不改变自己的行为，发起方则会倾向于发展至解体的第二个阶段。

合资企业管理层级众多，不是所有的员工都对合资企业有相同的承诺。当发起方与关系

方对抗时，只有快速有效的沟通才能使事件和解，阻止事态向下一个阶段发展。这就要求外联的管理层与合资企业保持高度的一致性，能够动用自己的私人关系或者利用可信任的第三方来解决问题。上个世纪90年代初，通用指派了一位高层，希望通过他改变大宇对莱曼斯车型质量问题的看法，然而这位高层并没有得到韩国管理层的支持。通用大宇的合资企业由此步入解体的下一阶段。

重新谈判

当解体初始阶段接近尾声时，发起方已经决定要结束合资关系，而关系方仍然怀着一线希望，开始重视重新谈判，并做了充分准备。

华为：结婚—离婚—再婚中“与狼共舞”

在与外资的合作中，华为表现出娴熟的“与狼共舞”的技巧。华为在与思科处理美国知识产权纠纷的关键时刻，允许3Com乘机而入。2003年3月20日，华为宣布与3Com成立合资公司“华为3Com”（以下简称华三），共同研发、生产及销售数据通讯产品。3Com执行官布鲁斯·克拉夫林亲自在美国法庭为华为的知识产权问题开脱。不过，在谈判桌上，华为牢牢地控制了合资公司的控制权底线。同年11月合资公司正式成立，其中3Com投资1.6亿美元现金，其在中国与日本的业务另作价10万美元入股49%。华为以其现有交换机、

路由器业务加上销售、市场、工程资源及人员，作价1.782亿美元，入股51%。合资公司董事长由3Com执行官布鲁斯·克拉夫林担任，而华为总裁任正非被任命为首席执行官。

合资协议规定，3Com公司按其品牌在北美以及其他国际市场（中国、日本市场除外）销售由华为3Com合资公司开发的产品。在美国本土遭到思科的阻击后，华为通过与3Com合资在北美市场重新布局。

该合资公司的“婚前约定”非常有趣：协议中约定，合资企业成立两年后，3Com有权以不超过2800万美元的价格将持有股份增加到51%；同时，在合资企业成立3年后，双方有权以竞价的方式收购对方持有的合资公司的全部股份。

这一策略安排，可能是出于对合资企业成立前几年不一定能立刻盈利的考虑，3Com作为上



在这个过程中，发起方早已准备好脱离合资关系，并通过不对外界透露相关问题来保存对方的颜面，从而在谈判中取得更好的脱离条件。关系方则仍然期望能够保留关系，并恳求给予另外的机会。

为了说服发起方，关系方可能提出从根本上改变自身行为的建议，这对已经紧张的关系而言，无疑是积极的。然而一开始就有离婚打算的发起方此时已做好了社会、精神以及财务上的准备。在大宇汽车的案例里，大宇做好了与通用分家的准备，开始独立设计、制造新系列车型，而此时的通用没有注意到对方的举动，至少没有意识到这些动作的严重性。

在这一阶段，发起方开始尝试同意关系方

做出的努力，也可以说这是发起方解体策略的一部分，但却不接受关系方努力的结果。因而，关系方不断的努力尝试和失败使发起方对自己当初提出的解体原因更为确信。于是，双方关系的恶化导致合资企业解体进入下一个阶段。

第二阶段：对外公布阶段

在这个阶段，最重要的事件是消息的公布。大宇通过其销售展厅里有竞争力的新车型向外界展示了自己的不满，并公开指责通用没有在美国市场对莱曼斯车型进行有力宣传，没有给予这款车应有的关注。

最先将问题公布于众的一方有着先决优势。如果能够提出一个让大众接受并支持自己

市公司，在投资 49% 的股权安排下不必合并报表，因此此策略使其不用反映合资企业的亏损；而华为是未上市企业，不必有这种顾虑。

不出所料，2004 年尽管华三销售额高达 2.16 亿美元却净亏损 1450 万美元；2005 年销售额达到 4.34 亿美元，盈利 1600 万美元。这部分盈利成为连年亏损的 3Com 的救命稻草，为此，3Com 在 2006 年 2 月斥资 2800 万美元购买了合资公司 2% 的股份，将持股比例增至 51%。

从结婚到离婚，华为在合资企业的资产 3 年间增值了 4.5 倍，年复合增值率高达 77%。在离婚过程中，根据华为与 3COM 合资时签订的协议，从 2006 年 11 月 15 日开始，两家公司均有权设立竞购程序，购买对方所持股份。华三资产对华为而言并非战略重点，因为华为近些年来正有意识地剥离非核心业务，聚焦于固网和无线的核心业务，完成

从一家追赶型企业向世界级企业的转变。但华为的策略非常进取，为充分扮演发起方的主导角色，竞价前就传出华为要将华三卖给路由器后起之秀 Jupiter 的谣言，正式竞价时，华为又邀请银湖合伙公司、贝恩资本投资公司及德州太平洋集团三家美国私人资本投资公司参与竞购，三家公司的出价在 10 亿美元至 15 亿美元之间，华为最终保留约 20%~30% 的股权。竞价由关系方 3Com 开始，每次上提 2%。华为在私人资本的竞价下，成功地逼使 3Com 以最高价收购了华为在华三拥有的股份，不过，双方的离婚平静而理智，在市场上的合作也得以继续。

对于 3Com 而言，华三资产十分重要。在美国，3Com 已被昔日的竞争对手思科远远抛在后面，而中国是 3Com 唯一能与思科不相上下的市场，原因就是有了华三。据赛迪顾问公



的论调，可使自己处于一个更有利的位置，同时保证自己能与利害攸关的利益参与者形成联盟，例如母公司决策层、投资者和媒体。发起方最可能首先发布消息并将过错推给对方，而关系方则会通过指责对方并展示自己的正确进行反击。不论是哪一方最先公布消息，双方的完美伴侣形象都会随着记者招待会或媒体的采访而土崩瓦解。

在这个阶段，和解的壁垒已无法超越。当大宇不顾通用的反对展出其新车型的时候，媒体传言已久的合资企业问题开始浮出水面。此时，即便其中一方希望扭转解体的局面也无济于事了。

通用曾向媒体承认莱曼斯车型存在重大质

量问题，并将这个问题归结为大宇在生产管理方面的失误。此时，大宇已经为新车型投入了大量资金技术和管理成本，合资企业是否应该继续存在成为值得推敲的问题。此时，“监控”成了外界各方对合资企业的监控——母公司、投资者和媒体都成为了监控方。只有外界更高层次的干预，如母公司高级管理层、拥有更大权利的仲裁人或者是政府出面，才有可能挽救合资关系。

尽管外界强烈地希望合资企业能够持续下去，然而一方对于解体的决心会由于受到另一方难堪的指责而更为加强。解体的过程由此开始自行推进，难以停止，各方战略上的考虑成为解体最好的后盾。就如一位离婚专家所言：

华为：结婚—离婚—再婚中“与狼共舞”

司的统计，2006年华为/华三在中国数据通信设备市场上排名第一，销售额为79亿元；思科排名第二，销售额为66亿元。

虽然华为在收购港湾后，有实力进军3Com的企业级通讯服务市场，但受限于购并协议中三年不得同业竞争的条款，华为采取了迂回路线——迎娶另一位“豪门新妻”。

2007年5月22日，华为与全球最大的杀毒软件商赛门铁克(Symantec)宣布成立合资公司“华赛”，新公司总部设在成都，华为持有合资企业51%的股权，赛门铁克持有49%的股权。赛门铁克将为新公司注入其领先的企业存储与安全软件组件以及知识产权许可、资本运营和创新的管理模式，此外还将向新公司投入1.5亿美元的资金。华为将注入其电信领域的存储与网络安全业务，提供知识产权许可、研发能力、制造工艺和工程技

术，以及华为成功的集成供应链和集成产品开发管理实践，包括750名高素质员工。这一合资模式几乎是华三的翻版：外资出现金，华为出资产。

不到两个月，华为的“存储天下 安全时空”高端存储与网络安全新品发布会在北京召开。华为公司推出了多款最新高端存储新品、业务监控网关和基于NP架构的安全防火墙系列。华为的婚姻策略很明确：赛门铁克是全球领先的安全与存储软件公司，能为客户提供一流的安全和存储软件技术。华为与赛门铁克的合作不但能为运营商客户提供全球领先的网络安全解决方案，还能为企业客户提供专业的安全及存储解决方案，以使客户的网络更安全、更高效。

华赛公司的目标是网络、安全与存储等，而3Com的主要产品是企业级主网络、安全、多媒体和存储，它们有重合，也有互补，堪称完美组



“当一方开始质疑他们的婚姻，尽管也会考虑孩子的福利，害怕失去孩子，并有财务方面的担忧或是担心家人朋友的想法，这些却无法改变他想要离婚的决心。”

第三阶段：正式解体阶段

重新谈判和监控。当非正式的解体进行了一段时间后，正式解体在这个阶段才真正开始，此时，双方开始提出自己的基本要求。1991年，在大宇与通用的一系列谈判中，大宇提出双方追加1亿美元的投资使合资企业产量翻番。通用以“质量问题不解决，追加投资只会使情况更糟糕”为理由否决了大宇的提议。通用则提议大宇收购其在合资企业中的股份或者出售自

己在合资企业中的股份。出乎通用意料的是，大宇同意以1亿7千万美元的价格买断通用在合资企业中的所有股权。

在这个阶段，双方都开始重新定义合作关系。在发起方可能已经找到解体后的出路时，关系方也开始行动。相对于“发起方的优势”，“关系方”处于劣势，没有足够的时间来评估并做出新的选择。由于关系方无法及时找到有效的代替关系，“关系方的劣势”可能使其生产经营遭受预期外的破坏。在案例中，大宇作为发起方，已经为解体做好了准备。它不但建立了新车型的工厂，还找到了如铃木和本田这样的新合作伙伴。而通用作为关系方，在韩国市场上没有找到任何替代的解决办法，当它与大

日期	事件	合资企业估值	背景
2003年11月	华为以资产作价1.782亿美元，入股合资企业51%。	3.49亿美元	2001年，任正非发出华为“准备过冬”的预言，耗费数十亿元押宝3G。华为在合资公司中未有现金出资，实际上可说是套现。
2006年2月	3Com斥资2800万美元购买合资公司2%的股份。	14亿美元	2006年，华三销售收入为7.12亿美元，连续三年保持70%左右的同比增长，近5000名员工中一半以上为研发人员。
2006年11月18日(2007年3月完成)	3Com以8.82亿美元收购合资公司49%的股份。	18亿美元	2007财年，华三是3Com公司唯一盈利的部门，占全部销售额的一半和全部毛利。
2007年	贝恩资本与华为合组公司拟全面收购3Com公司；华为将出资3.63亿美元，持股16.5%。	22亿美元全资收购3Com(收购报价：每股5.3美元)	2006年华为销售额达656亿美元，其中海外销售达到44%之多。在全球电信设备制造业不振的格局下，华为已具备与国际一流厂商同台竞技的条件。

合。这一“再婚”前景立刻被美国顶尖的私人股权投资基金贝恩资本看中，它设计了一个“再婚”结构——全面收购曾经辉煌但却在困境中挣扎多年且未见曙光的3Com。9月28日，贝恩资本与华为宣布，双方将合组公司，斥资22亿美元全面收购3Com公司。对于连年亏损的3Com而言，这一溢价44%的出价让董事会欣然接受。虽然这次“再婚”没有获得美国政府的最后批准，但毕竟成为中国私营企业有史以来拟参与的最大一宗海外收购案。

无论是结婚还是离婚，抑或是再婚，最终的谈判筹码还是实力。近些年来，华为能够在与国际IT巨头的谈判中合纵连横，游刃有余，关键在于实力，在于华为多年坚持不懈地在技术研发上的投入、在管理流程革新上的创新、在国际化上的勇敢进取。

宇的解体已成事实时，失去了在亚洲所有的生产基地。

行为改变。在正式解体阶段，终止合作关系的成本会比发起方预期的要高许多，例如管理层内部换血、法律诉讼等等。当然，此时双方仍可能动用没有受损的人际关系来阻止解体的最终发生，然而这却十分困难。

在这个阶段，没有做过事前承诺且关注于持续纷争和解体的人，如律师，成为了关键人物。在其他因素相同时，律师的介入将成为加速解体的力量。只有在极少数的情况中，律师能够带来第三方进行调停。

第四阶段：解体之后

为新的关系谈判。即使合资企业解体了，合作带来的风险资金的分担、新市场的进入、新技术的获得、新资金的取得等种种优势仍十分有吸引力。许多大型企业在同一时期往往会成立多个合资企业，因此一家合资企业的解体并不影响其他合资企业的继续运行。由此推断，大部分合资企业解体的公司会在潜在合作伙伴中开始新的寻觅，重新寻找最稳定的合作关系。

一些因为解体被刺痛的企业则可能会选择将来不再与任何公司合作。例如在中国，大量外国企业在经历了与本土企业合作失败的痛苦之后，将在中国建立全资子公司作为首选的进入模式。

监控与行为改变。与再婚的人们相似，“再

即使合资企业解体了，合作带来的风险资金的分担、新市场的进入、新技术的获得、新资金的取得等优势仍十分有吸引力

婚”的企业在选择新伴侣的时候更为谨慎保守，在建立新关系之前将自己更好地保护起来。与之前相比，他们对合资方的信任减少了。他们可能要求签订更正式的事前协议，要求对合资企业拥有更多的控制权，并建立更完善的监控机制。在有些案例中，企业间的联盟关系可能不是很正式，但他们成立新的合资企业则需要多次细致的谈判，签订的合同也更为详尽。最新研究显示，相似的背景会使联盟企业产生信任，成功的合作经历会使双方在成立新合资企业时，使用相对简洁的正式条款。如果双方曾经经历过合作的失败，情况则完全相反，双方都需要对新合资企业给予更多的监控。

然而，历史发生了有趣的轮回，通用汽车和大宇再次携手合作了。尽管当时大宇面临严重的财务困难，它仍然极力避免被通用汽车接管，而是更希望美国福特收购自己。当福特退出后，通用汽车开始和大宇谈判，最终在 2001 年决定和大宇的韩国债权人建立一个名为通用大宇汽车的新合资公司。这次联姻与上次大大不同。相对于第一次 1:1 的股权投资，这一次通用汽车占据了主导地位，占有 67% 的股权（投资额达到 4 亿美元）。然而这次重组并不意味着成功，双方更强的控制也不能保证结合的完美，“过去的阴影”将伴随着他们，妨碍今后关系的持续发展。

“离婚”的警示

解体过程本身是合资关系发展的重要决定因素

如图 1 模型所示，在解体过程的各个阶段都有调停的可能，解体的发生并不意味着最终解体的结果。随着时间的推移，解体开始自动进行，调解的可能也越来越小。当发

起方有了解体的念头，开始寻找双方的差异，当这种差异被找到的时候，解体过程成了一个自我发展的、对最终解体的预言。当合资双方将消息公布于众，最终解体的可能性将变得更大。

如果合作双方重新结合，有着美好回忆的双方将会互相和解，但不会再任用“离婚”之前的大部分管理层。总之，在这个过程中，如果经济与战略方面的策略能够保持下去，解体过程本身由于能够决定最终结果而变得非常重要。

企业倾向于逐步提升与其他企业的联系，比如说从单纯的供货商变为合资伙伴，但这个过程通常是不能逆转的。一旦“离婚”，特别是当离婚充满对抗时，合作企业之间的关系会被完全破坏，即使是恢复到合资之前的普通关系也变得不可能。例如，雷诺—沃尔沃的合资关系破裂之后，双方已经交叉的股权关系也被破坏了，就连双方合资之前长期进行的研发合作也被终止。

发起方与关系方、对外发布消息、解体之后这三方面，对于合资企业最终是否解体十分重要

我们建议高管层注意合资双方行为的不对称，这样才能绕过无法用来预计合资企业合资关系走向的股权和国籍差异这两个因素。而媒体报道会给解体双方带来压力和情绪，对外发布消息这一行为需要重点考虑。对于合作的一方（特别是被动的关系方）来说，看见已经出现问题的合资关系被外界评论恶化是一件很难堪的事情。与此同时解体之后这一经常被忽视的阶段，应该被予以充分重视。虽然有不少研究显示，良好的合作经历能够使合作双方的关系得到巩固和加强，但是合

作失败对合资企业未来的战略联盟选择的影响也需要进一步的研究。

在这个联盟的年代，不仅合资企业的管理层，其他高管人员，不论他们是从事供货协议、资源配置、研发联盟还是建立更长远的合作关系，也能够从“离婚”的角度获得经验教训。合资企业高管人员必须及时发现逐渐恶化的关系中出现的各种警示，以及呈螺旋式向下的解体趋势，尽力防止趋势的恶化（表1）。

表1 合资企业高管的为与不为

 应该做的	 不该做的
建立争端解决机制。 在所有的合资企业中，争端不可避免，因此用有效且负责任的方法解决这些争端，并减少以后发生争端的可能同样重要，都是战略上适合的方法。 ²	过分详细的合资合同。 一份过于详细的合同可能会吓走潜在的合作伙伴，对失败过多的担心反而会导致失败的发生。
注意观察问题关系中出现的警告。 根据离婚研究，人们应该关注婚姻中出现的警示事件，例如频繁的争吵、对伴侣的防范、对伴侣的蔑视以及对伴侣的漠视。相似的情况在合资企业中也都能找到。	看不到合资关系发生危机的预警信号。 许多合资企业高管人员忽视了合资危机早期阶段对方的不满警告。这些不满的累计会引发严重后果：当一方开始质疑另一方，危机即开始升级，合资解体将很难避免。
对合资企业实施量体裁衣的干预手段，并在解体过程中也采用量体裁衣的干预手段。 当解体步入更新的阶段时，应该有效地使用更为感性的干预手段。制定“和解日程表”，列出缓解争端的重要事件。	过分依赖合资之前双方的合作关系。 如果认为有了诸如供货商协议之类的早期合作就能够保证合资企业的成功，这会误导企业做出正确决策。由于合资企业与之前的合作关系并不相同，先前的合作关系并不能补充和协调合资关系。

²1996年3月28日，达能和娃哈哈达成合资协议，当时外方股东是新加坡金加投资公司，由达能和百富勤合资成立。在总的合资中，娃哈哈方面控制49%，达能49%和百富勤2%。从技术上看，合资率线人百富勤的2%是平衡达能和娃哈哈权利的基础。东南亚危机后百富勤破产，将在新加坡金加投资公司的关键股份转给了达能。宗庆后当初没有从法律上限定如果新加坡金加投资公司的股份变动，娃哈哈有优先购买权，吃了没有“婚前协议”的亏。