

企业兼并与破产丛书

# 企业收购与兼并

[美]竹中征夫 著

杨 瑞 李俊杰 译著

张永安 汤建新



北京经济学院出版社

· 企业兼并与破产丛书 ·

# 企业收购与兼并

——合并与收购带来新的企业发展

〔美〕竹中征夫 著  
杨 瑞 李俊杰 译著  
张永安 汤建新

北京经济学院出版社

(京)新登字 211 号

图书在版编目(CIP)数据

企业收购与兼并:合并与收购带来新的发展/(美)竹中征夫著;杨瑞等译著.-北京:北京经济学院出版社,1995.5

(企业兼并与破产丛书)

ISBN 7-5638-0503-6

I. 企… II. ①竹… ②杨… III. ①企业-收购-经济战略-日本②企业-收购-经济策略-日本③企业合并-经济战略-日本  
IV. F279.313.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 05439 号

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

北京市通县燕山印刷厂

全国新华书店发行

787×1094毫米 32开本 5.25印张 116千字

1995年5月第1版 1995年5月第1版第1次印刷

印数:00 001—8 000

著作权合同登记

图字:01-95-090号

定价:5.60元



竹中征夫,1942年生于日本爱知县,1957年中学毕业后到美国,1965年从犹他州大学商学院毕业后,加入彼特·马威克·米切尔会计师办事处(简称PMM),1967年获得美国公认会计师资格,1973年成为PMM里第一位日本人。1981年任PMM“日本项目”的总负责人,作为日本企业的收购顾问参与300多家企业的合并与收购工作。现任PMM撰稿人、南加利福尼亚日美协会理事、南加利福尼亚日系商工会议所副会长、洛杉矶日本贸易恳话会常任理事;洛杉矶“世界事务咨询中心”会员,洛杉矶日本人社长会会长;美国竹中集团总裁。



照片从左至右分别为：

杨 瑞：北京北辰实业集团公司外经部副部长

李俊杰：上海思源兼并与破产咨询事务所所长

沙万泉：北京北辰实业集团公司总经理

曹思源：北京思源兼并与破产咨询事务所所长

张永安：北京鸿达房地产有限公司总经理

汤建新：北京市怡和科技开发公司总经理

谨以此书献给  
中国企业家们

# 企业兼并与破产丛书

## 总序

曹思源

当代中国的经济改革,可以说是前无古人的事业。这并非自夸,而是实事求是的自谦。因为几千年来中国的市场经济不发达,先辈们大都缺乏市场经济的经验。与此相应,我国历代王朝也都缺乏维护市场经济运行秩序的典章制度。

以破产法为例,2000多年前的古罗马法中就已有其雏形,中世纪以后欧洲各国破产法更是日臻完备,促进了欧洲市场的繁荣。中国古代法典里却找不到破产法的影子。唐朝的唐律,对负债人不能清偿到期债务的办法,就只有大板子打屁股和判刑。但那并不能解决破产还债问题。

至于企业兼并制度,更是人有我无。

我们要完成以市场为导向的经济体制改革,要推动市场经济的发展,没有兼并与破产这两项制度,是绝对行不通的。因为市场经济是竞争的经济。市场经济的内在生命力和创造力都要在竞争中,也只有在竞争中才能激发出来。而竞争本身就意味着优胜劣汰。随着竞争日益激烈,优势企业除了通过扩大基建上新项目外,必然更多地采用兼并劣势企业的方式来高效率地发展自己。而处在相对劣势的企业如果不能迅速改变自身状况的话,就只有两条路可走——或被优势企业兼并,或者宣告破产。

问题如此尖锐地摆在我们面前：如果没有兼并与破产，优者不能胜，劣者不能汰，那就没有市场经济。

而我国的传统遗产中恰恰就没有企业兼并与破产制度，怎么办？那就要引进，并在引进中加以创造。为了更好地推动这一引进和创造的历史过程，就需要及时介绍外国的兼并破产知识，总结我国经济改革中试行企业兼并与企业破产办法的经验。于是乎，出版有关企业兼并与破产的著作，并使之成“丛”配套的大任，就自天而降于斯人了。

作为企业兼并与破产丛书总策划的“斯人”为五君子。除鄙人之外，便是杨瑞、李俊杰、张永安、汤建新四位先生；此外，薛捷先生、刘红女士亦参与了部分策划工作。

日裔美国专家竹中征夫的著作《企业收购与兼并》，作为本丛书的第一部首先奉献给读者！今后还将陆续推出的，既有中国专家所著，也有外国同行的作品；既有相关法律文件汇编，也有具体案例分析；既有理论探讨专著，也有实务操作讲解。但愿这套丛书的各个姊妹篇相继问世时，都能受到关心市场经济发展的广大读者所喜爱。

由于这套丛书涉及的许多知识是引进来的，一些外国词汇的含义需要逐步统一才便于读者把握。比如说，“兼并”一词约定俗称是大概念，它包括了各种形式的合并与收购。我们热忱欢迎各界读者和专家对这套丛书的内容、形式、语言等各方面存在的不足之处，提出宝贵意见。

1995年3月20日



## 贺《企业收购与兼并》出版

沙万泉

竹中先生的著作《企业收购与兼并》一书在华出版，这是一件值得庆贺的事。

今年初，竹中先生来华访问，我们有幸在北京会晤。作为一位享有世界声誉的研究企业发展战略问题的专家，他的来访与交流，他的书在华出版，无疑将会给在改革开放中的中国企业及至理论界带来启迪和借鉴。

日本企业向海外发展的投资收购始于60年代末。二次大战后，从战争废墟中重新发展起来的日本企业已具有了相当的规模，面对日本国土和市场资源的限制，日本企业需要寻求一个更大的市场空间。在日本企业寻求更快发展的过程中，他们选择了企业收购与合并这一被以后的经济成长经验所证明为成功的企业发展战略。竹中先生作为日本第一代从事企业收购的职业专家，曾亲历并指导了许多日本企业的收购过程，可以说，这本书就是他多年的经验和教训的总结。因而，对力求发展的中国企业家来说，也更具指导意义。

纵观当今世界，经济的发展已逐渐打破了国界，世界经济一体化的格局正在逐步形成，而企业竞争的日趋激烈，产品的市场寿命日渐缩短，使得企业的发展在时间和空间上面临着新的挑战，传统的企业发展手段已不能适应新的形势。正是在这一背景下，近年来国际上对企业收购与合并(M&A)的企业发展战略给

予了高度的重视,其规模、内容和手段都有了新的发展。

企业收购与合并的发展战略,对于中国的经济发展来说,有着积极的意义:其一,中国作为一个发展中的国家,国内的市场和企业的活动空间很大,为了能尽快构筑起社会主义市场经济体系,真正形成一批对中国经济起支柱作用的企业团队,企业收购与合并的发展战略将起到积极的推动作用。同时,中国又作为一个企业大国,中国的企业理应学会并运用这一战略参与世界经济的竞争与发展。其二,企业收购作为在市场经济条件下的一个重要内容,它的运作必将对规范市场经济运行规则,构架现代企业制度,推动国有企业改造起到积极的促进作用。

建立社会主义市场经济体制,需要一个过程,在这种特定的环境中研究和运用企业收购与合并的发展战略,对于中国的企业和企业家来说,还不太熟悉,因此,还需要我们学习很多东西。或许,竹中先生的这本书就能成为学习借鉴的教材之一。

1995年3月16日

## 致中国读者

这次，听说我的书将译成中文发行时，深深感到我是多么幸运。对此我由衷地表示感谢。中国是我十分敬重的伟大国家，我对中国怀有深厚的感情。近几年，如同访问自己的国家一样，我每个月都要去中国拜访一次。我心中常常亲切地感到中国是我的第三个“祖国”。

我出生在日本，并且在日本度过了少年时代。15岁那年（1957年），我去了美国，1967年获得美国公认会计师（CPA）的资格，并就职于世界上规模最大的国际会计师事务所。之后，我加入了美国籍。

当我在美国作为会计师开始我的人生之路时，日本企业向美国发展的路程也刚刚起步。如今，日本的汽车行业已经占领了国际市场，甚至迫使美国不得不要求日本能有效限制汽车出口。然而，那时候的日本汽车在高速公路上一加速，就会使发动机因加热而产生火花，质量十分粗糙。由于汽车很难销售出去，不得不停放在加油站里出售。

当时，从日本公司派来的职员都很贫穷，集体住在同一座公寓里，上班也是大家同乘一辆车。但是，所有的人都起早贪黑地拼命工作。生活虽然十分简朴，然而工作精神和进取心十分旺盛。正是在这种状况里，人才辈出，是他们承担起重任，使得日本经济有了惊人的发展。此外，那些不知名的小型日本企业也为日本经济走向国际舞台奠定了基础。

当时，美国经济正处于高速成长之中，欧洲经济也正在强有

力地发展着,因此无论怎么说世界经济的中心在大西洋区域。

但是,在不到四分之一世纪的时间里,世界经济中心由环大西洋圈向环太平洋圈转了一个大圈。

日本成为世界上最大的贸易顺差国,韩国、台湾、泰国、马来西亚等亚洲地区的经济也取得显著的发展,可以说世界经济的成长主要发生在环太平洋圈里。

展望 21 世纪,一直坚持改革开放的中国一定会成为亚洲经济的核心力量。而且,中国经济的影响力将不限于亚洲地区。有预测,今后中国的 GNP 将以每年 8.5% 的速度递增,这比保持 5.6% 的高速度成长的亚洲太平洋其他地区相比还稍稍高些。顺便说一下,据预测,美国将以 2.4%,欧洲以 1.9% 的速度发展。所以,中国是这个世纪地球上最大的高速发展的国家。

十分幸运的是,我站在国际经济的最前线上亲眼目睹了世界经济的这些变迁。不是通过书本,而是通过我自己的亲身体验,同时从这中间得来的体验和感受已被我吸收,溶于我的血肉之中。正是它们成为我至为重要的财富。

从我个人观点来看,世界经济必将会向全球“无国界”的经济时代发展。

为了能够实现弥补自身不足,不断扩大发展事业的经济战略,在经济领域里实现无国境、无边界是十分必要的。与他国在战略上联合的重要性绝不只限于政治上的合作,在经营战略上的合作也是不可欠缺的。只有成功地使自身的经济组织不断地强化、扩大,能够在无国境化的世界性竞争环境中得以生存。

为此,最为有效的经营战略是企业收购战略,即 Merger&Acquisition 这一战略。

美国是让我彻底学会 M&A 战略知识的国家。我在世界上

规模最大的国际会计师事务所中和其他的美国同事们一起工作，在美国本地学会了企业收购的各种知识和方法。在这之后，我又亲自参加了多起日本企业收购美国公司的委托业务活动，从中积累了很多收购企业的实践方法。

1987年，这本书首次在日本发行时，懂得M&A含义的人还不多。从这一意义来讲，这本书是一本介绍最尖端经营战略的书。然而，在此书多次重版的同时，M&A这个“新名词”也瞬间在日本经济界传播开来，从报纸的经济栏目看到的几乎每天都会出现“企业收购”这个名词。企业收购战略作为日本企业的经营战略开始渗透于日本经济社会之中。

现在，对于日本的公司职员们来说，M&A是和商业不可分割的，理应知晓的常识性语言。与此同时，我写的书，过去曾是介绍尖端知识的书，现在则成为学习企业收购战略的人所必读的教科书。

历史上，日本一直是以中国为师发展自己的历史和文化的。汉字、佛教、儒教等这些构成日本文化基础的东西都来自于中国。从历史的角度来看，在文化方面，可以说中国是日本的教师，日本是中国的学生。

然而，如果把视线转移到经济领域来看，那么使日本从战败后的废墟上崛起，成长为今天这样经济大国的无疑是大洋彼岸的美国。日本以开放富足的美国市场为母亲，充分地吸收母亲的养料后迅速成长起来，成为今天这样的经济大国。与中国相比只不过是一个小小岛国的日本能成为世界经济大国，靠的就是使美国这个庞大的市场成为日本产品最大的消费地。

我认为，日本企业的成长过程同样也适用于中国企业。对于中国企业来说，美国也应是个最有魅力的大市场。像日本企业以

美国市场为目标而迅速成长那样，中国企业也应以美国为市场发展壮大自己。

那时，日本企业进入美国市场所经历的成功与失败都将成为中国企业宝贵的借鉴，至少在企业收购方面可以这么说。

我确信，对于在社会主义制度下进行改革、开放的中国企业，M&A 战略将是极其有效的经营方法。

在中国改革开放的政策下，企业要生存就必须具备独立自主的经营能力。而中国企业的这种能力和欧美企业的这种能力相比，优劣是显而易见的。经营能力差的企业会在企业竞争中失败，如果弃之不管，就会使之倒闭，并且造成从业人员失业。

然而，有部分企业虽然经营能力、销售能力比较差，却往往有着先进的生产技术和品质优良的产品。由于经营、销售能力不行，造成了优越的技术与产品不能流通到市场上去。而这种情况出现时，M&A 战略就能充分发挥作用。

那些经营能力强的企业或有销售优势的企业就可以收购这种企业。对于收购的一方来说，可以得到自己没有的技术和优质产品，从而更加强化企业实力；而作为被收购的一方，则可以发挥自己的生产技术优势，使产品在市场上畅销起来。

像这样，收购与被收购双方在 M&A 战略的运作过程中都将受益。

我想，在今后的中国，像上述例子一样，实施“救护性”的企业，M&A 战略将越来越显示出它的必要性。同时，只有实施这种 M&A 战略，才能推进中国的企业实施改革、发展的路线。

M&A 战略最大的优点在于收购企业与被收购企业双方必须互相利用对方优势。只有在明确这一基本原则的基础上，中国企业自主地运用适合中国经济状况的 M&A 战略，才能得到良

好的发展。

在参与海外市场竞争的情况下，M&A 战略是最能发挥出效益的。对于中国企业来说，如何获取大量外汇是一个重要的课题。作为在海外设立生产场所和设置销售网点的方法，M&A 战略能够发挥出很大的威力。

在异国从零开始发展事业，不仅要经受很多的风险，还需要花费较长的时间。如果能合理地运用企业收购，就可以使风险降低到最小限度，并且节约时间，减少投资成本。

如果要在海外设立工厂，从寻找合适的地皮开始，到投入生产至少得花费两到三年的时间；如果在当地设立销售网点销售自己的产品，也不是一朝一夕就可以办到的，也需要花费时间和劳力。然而，如果收购当地已具有生产能力的企业，则可以很快地投入生产；如果收购当地已具备销售条件的销售公司，则在收购后的第二天就可以在海外销售自己公司的产品。

企业收购的优点之一，就是具备能够“买到时间”这一优势。

长期以来，日本的企业也正是看重了 M&A 战略的这一优势，强调了企业发展中的时间成本和机会，通过不断地购买美国等外国公司，着眼于扩大海外当地的生产和销售市场，及时地加入新兴产业的发展。我曾有幸参与了多起日本企业收购外国公司的活动，最让我感触深刻的是，日本企业大凡都是以高价收购外国公司。本来可以坐下来通过谈判达到降低价格的目的，而结局往往是日本企业急匆匆以高价买下。这种例子我见得很多。

在企业收购中，以合适的价格收购也是极其重要的。

然而，在这一点上我并不很担心中国的企业。因为根据我的经验，中国人是比较善于讲价的，在谈判桌上中国人是高手也是世人皆知的，因此在企业收购问题上大概也不会例外。

另外,根据日本企业收购海外企业的经验和教训,运作企业收购要根据 M&A 的三个原则来评价、分析所收购的企业。

我所说的三项原则是指:1. 选择有优秀人才的企业;2. 选择生产盈利的企业;3. 选择自己所擅长的领域的企业。

有关这三项原则,将在本书中详细介绍。从日本企业在海外实施 M&A 战略失败的例子来看,无一不是由于违反了这三个原则:由于收购了缺乏人才的企业,造成从业者之间纠纷而蒙受损失;由于收购经营出现赤字的企业,造成亏损增加;此外就是不顾经营规模的限制过分谋求企业多种经营,收购了自己不熟悉领域的企业,结果落得凄惨的局面。

在这里,还有一条从日本企业实施 M&A 战略中得出的教训,我想作为礼物送给中国企业界的朋友们:就是要选择有管理能力的企业去收购,这可以说是另一条原则。

过去,不少日本企业认为,要充分发挥庞大资金的作用,企业收购就要收购大的公司,结果收购了比自己规模还大的海外企业,然而收购后由于规模太大,没有能力去经营管理,出现了许多问题,结果吃了很大的苦头。因此选择有能力管理的企业去收购是有关企业收购中的一个基本要点。

以上叙述了不少日本企业失败的例子,这也是日本企业花费了高额代价所换来的教训。我衷心希望中国企业能灵活运用这些经验教训来开展 M&A 战略。

21 世纪是中国的时代,祝愿中国不断地走向繁荣,更希望中国企业能够在发展的过程中不仅在国内而且在国外实施 M&A 战略。

拥有 12 亿人口的中国能够繁荣稳定地成长,这是与世界和平相维系的。



我作为国际经济战略问题的专家，每年有三分之一的时间在美国，三分之一的时间在日本，另外三分之一的时间滞留在其他国家。就像人造卫星一样，20多年来我一直周游世界各地。

在这种生活中，我越来越感到自己的血管里流着亚洲人的血液。

每次从欧美各国回来，一踏上亚洲国家的土地，全身就有一种踏实的感觉，这是一种说不出原因的感觉。虽然我常年生活在美国，但对亚洲的国家无论从身心到语言都感到更熟悉、更亲切。

作为一个亚洲人，我衷心希望能够把多年从美国企业、日本企业中所积累的经验 and 知识奉献给中国企业的发展。对我来说，中国是美国、日本之外我的第三个祖国。

现在我的梦想就是将来的某一天，出版一本题为《中国企业收购战略》，内容为记录中国企业实施 M&A 战略的事例。

为了迎接这一天的到来，我还需要向中国学习很多的知识。

这本书的中文版发行，如果能够架起一座连接中国与世界之间的桥梁，将是我最大的荣幸。

竹中征夫

1995年3月