

新企业发展文丛

DEVELOPMENT

陈清泰 主编

中日投资 合作策略

〔驻日〕彭晋璋 著

中国发展出版社

陈清泰 主编



中日投资 合作策略

〔驻日〕彭晋璋 著

中央财经大学图书馆藏书章

登录号 471238

分类号 F833.13/13

中国发展出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中日投资合作策略/彭晋璋著. —北京: 中国发展出版社, 1999. 3

(新企业发展文丛/陈清泰主编)

ISBN 7-80087-349-8

I. 中… II. 彭… III. 对外投资-中日关系-经济政策-日本 IV. F131.355.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 39672 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码: 100035 电话: 66180781

北京地质印刷厂印刷 各地新华书店经销

1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷

开本: 1/32 850×1168mm 印张: 6.5

字数: 154 千字 印数: 1—12000 册

定价: 13.20 元

本社图书如有印装差错, 可向发行部调换

总 序

陈 清 泰

我国在经历了 20 年改革开放和经济持续增长之后，宏观管理正由计划经济体制转向市场经济体制；供需关系正由短缺经济转向供需平衡或供过于求；国内市场正由高关税保护转向对外开放。由于发展阶段的升级，目前我国经济已进入了调整期。这一轮调整孕育着产品更新、企业重组、产业升级、结构优化。这一轮调整是我国经济增长方式转变的重要时期，是我国经济持续再发展的推进器。但是，外部环境的急剧变化，使与旧体制关联最密切的国有企业面临严峻的挑战。归结到一点就是市场约束增强，企业竞争加剧，优胜劣汰机制真正开始发生作用。在一批优势企业脱颖而出、迅速崛起的同时，相当一部分国有企业陷入困境，企业间两极分化的局面迅速展开。不少企业共同的现实感受是市场经济的优胜劣汰绝不像政府那么仁慈。顾客的选择是分散决策，这是一种巨大无比的力量。它不相信眼泪，也不同情弱者，它对每个企业都给予公正而无情的评判。一般地说在用户的眼里，实用价廉者受宠，优质创新者受宠，名牌精品者受宠，服务上乘者受宠……与此相反者则少人问津或无人问津。

市场机制就是催生催死的机制。顾客“货币选票”的投向决定企业的兴衰。现在,在企业失去顾客的宠爱之后,政府已爱莫能助。

面对现实,坐等不会改变现状,犹豫将会失去商机。企业的唯一出路是摆脱对政府的依赖,自主自立,义无反顾地走向市场,潜心“三改一加强”,壮大市场竞争力。

昔日雄风一世的国有企业,在经历了磨难和痛苦之后,总要吃一堑,长一智。痛定思痛,要认真地反思和回答的是:如何使自己顺利走向市场。

首先,企业要重新确定“市场”在企业生产、经营、投资、发展中的中心地位。要理解在市场经济条件下,所谓企业,就是投资者出钱,依法组成经营机构,通过市场运作,赚得更多的钱,获取更多的回报。因此,办企业的出发点是满足市场的某种需要;办企业的落脚点是赢得市场更广泛的认可。近年来,在企业生产经营的各类要素只有通过市场而获得、企业的产品只能通过市场而实现销售时,企业和政府、企业和顾客的关系发生了根本性变化。企业要发展,就必须面向市场、适应市场、依附市场、创造市场。国有企业要生存,就必须彻底改变那种只按政府的好恶行事和一味面对政府“等靠要”的状况,下决心义无反顾地走向市场,迎接来自市场的挑战。事实证明,放弃对政府的依赖对企业是一次伟大的解放。思想解放天地宽。市场是个大熔炉,在激烈的市场挑战中会极大地焕发人的聪明才智和奋斗热情。当企业丢掉幻想,走向市场之后,现行市场经济所允许的一切方法、手段、管理方式都可以为我所用,天地豁然开朗。这就有可能调动起国有企业以往多年积蓄的技术优势、管理优势和人才优势,克服自己的弱点,争取发展的机会。

需要牢记的是,在市场竞争中,一个企业要赢,赢在市场,要输,也输在市场,市场是企业一切活动的中心。

其次,企业必须重新研究自己的发展战略。企业必须及时跟踪研究外部环境变化给自己带来的影响。在传统体制和卖方市场条件下那种重数量轻质量、重速度轻效益、重投入轻产出的粗放经营的道路已经走到尽头。在达到供需平衡之后,用户的选择余地拓宽了,随之而来的是需求层次的升级和需求结构的多样化;对外开放格局的进一步形成,使中国的产业开始加入了世界范围的产业分工,这里充满机遇和挑战。企业跟踪外部环境的变化,就要认真分析现实和潜在的竞争对手,发掘自己的比较优势,充分利用市场提供的机遇,培植自己的强项。要重新研究自己的发展战略,确定自己的市场定位。如自己要进入或退出哪一市场,如何设定市场占有目标,主攻的市场区域是国内还是国际,是收缩战线壮大主业,还是战略扩张、多角经营,如何选择技术发展方向,如何确定新产品开发方案,是靠投资建设实现扩展,还是走兼并联合与协作之路,如何选择适宜的企业组织结构和财务管理体制,如何设定企业资产负债结构,主要融资方式是举债还是发股……人无远虑必有近忧。如此等等众多问题,在外部环境急剧变化过程中,都是需要认真研究和回答的。以不变应万变,必然坐失商机,甚至还会由盛转衰。

第三,必须确立人才、技术开发和市场营销在企业中的基础地位。在短缺经济下,买方求卖主,市场营销没有作用;在供不应求情况下,产品可以几十年一贯制,技术开发和人才就没有地位。在市场约束增强、企业竞争加剧之后,过去的一切全然变了。一些拥有巨型生产能力的企业竟出现亏损,一些曾填补过我国“空白”的企业也陷入

困境,而一些名不见经传或乳臭未干的“幼稚企业”却如一匹匹黑马,频频争标夺魁。从这里可以清楚地看到,短缺经济、卖方市场条件下标明企业实力的是生产能力,而转向供需平衡之后,决定企业兴衰的则是技术开发和市场营销。技术转化为生产力周期的大幅缩短,使企业间的竞争越来越突出地表现为技术实力的竞争;用户越来越充分的选择性,使得企业营销能力、经营策略、服务水平已直接影响企业经营业绩,而决定这两者水平的是人才。

企业的发展已不能再沿着技术开发—生产—市场营销的“橄榄型”结构无限膨胀了。为了提高整体竞争力,企业必须把发展的基点落实到依靠科技进步和提高人的素质上来,必须对自己可控制的资源(人、财、物)重新作出安排,着力壮大技术开发和市场营销的实力。

第四,大型企业走向国际经济大循环已经不是自己愿意不愿意或想不想的问题,而是已迫到临头的现实。据有关方面统计,世界 500 强大企业进入中国市场的已有 230 家。对于竞争性行业来说,随着进口产品关税总水平的降低,中国企业面对的现实是:要么是在国内市场与国际强者竞争,要么是在国际市场与国际强者竞争。能躲开国际竞争的“避风港”已基本不存在。高关税曾保护了国有企业,也给国有企业造成了错觉,他们普遍缺乏国际竞争意识和参与国际竞争的准备。实际上利用国内国际两个市场、两种资源发展自己,这是个十分广阔的天地,可以大有作为。韩国和台湾地区的一些企业正是在这一天地里驰骋、奋斗而赢得了迅速发展。世界经济一体化的进程不可逆转,坐等外商占领国内市场而不主动出击,将会越来越被动。

第五,捕捉市场机遇,规避市场风险。当前我们正处

于体制转变、经济增长和结构调整时期，用经营者的眼光环顾四周，充满了发展的机遇。优势企业正跃跃欲试，要一展身手；困难企业在苦苦寻求，渴望起死回生。企业的兼并重组、投资扩张以前所未有的规模展开。在这里有许多成功的范例，但也有的由此而陷入泥潭，难以自拔。确实，从某种意义上讲，机遇比金钱更可贵。审时度势，正确决策，确实能实现低成本扩张，但是，我们已经越过了那种只要有投入，靠数量、速度拉动就能有增长的粗放经营时期。必须看到，在十分诱人的机遇后面也有“陷阱”。从陷入困境的企业身上可以看出，市场经营的最大风险，就包括投资风险和企业重组的风险。要除弊趋利，企业就要以集约经营的概念审视眼前的机遇，扩张必须以经济效益为目标，以优化重组为重点，切实提高企业的市场竞争力，绝不图虚名而落实祸。当前对多数企业来说，还要拒绝那些令人眼花缭乱“超高利润”（如房地产、期货、股票等）的诱惑，集中精力壮大主业，绝不贸然进入自己毫不熟悉的领域。

第六，建立走向市场的企业管理体制。管理是实现目标的手段。面对走向市场的挑战，很多企业误认为厂长经理迎来送往、“满天飞”就是搞市场经济；工作任务承包了，管理就到了位。没有心思抓基础管理，没有魄力抓三项制度改革，没下功夫抓财务管理、成本管理、库存管理、营销管理……这是不少国有企业陷入困境的重要原因。管理粗放的同义语是潜力巨大。邯钢用改革和加强管理的利斧挖出了潜力，进入了良性循环。认真学习邯钢经验的实质，都会取得效果。

当前的企业管理既有必须加强的方面，也有必须改革的内容，而加强和改革管理都必须服务于企业走向市

场的现实需要。从广义的管理上说,必须改造传统的管理体制,建立适应市场竞争的企业制度,核心是政企分开,使企业所有者(代表)进入企业并使职能到位。企业拥有法人财产权,独立承担法律责任,国家所有者对企业债务只承担有限责任。要改革传统的管理制度,使企业的劳动人事管理、财务管理、成本管理、生产管理、质量管理、库存管理、技术管理、采购管理、销售管理等制度体系全部转向支撑企业走向市场的需要和提高效益的目标,做到有章可循,管理科学。要转变运行机制,建立适应市场竞争的企业所有者、经营者和劳动者的制衡关系,建立民主科学和负责任的决策体系及领导体制,形成既追求最大经济效益、又避免市场风险的激励和约束机制。

《新企业发展文丛》的出版,意在体制转轨、企业转制、结构调整、增长方式转变的重要时期,邀集有关方面专家为企业改革和发展的诸多方面提供一些思路、补充一些知识,以提高经营者驾驭企业走向市场的能力。

希望本丛书对读者能有所帮助。

1998年11月27日

前 言

我国实行对外开放以来，从国外引进直接投资的规模不断增加，现在中国已经成为仅次于美国的吸收国际直接投资比较多的国家。按国家和地区看，日本的对华实际直接投资额仅次于港澳、台湾和美国，居第四位。日本是中国的近邻，又是居世界第二位的经济大国，因此，日本不仅在对外贸易方面，而且在直接投资等方面，都是中国的重要合作伙伴。从南方到北方，从沿海到中西部，许多地方政府、经济特区、开发区、保税区和企业都把日本作为主要的招商对象，对引进日本的直接投资都很积极。每年都有许多各种层次、各种规模的中国经济贸易团组到日本招商，日本也有许多企业或经济团体到中国各地考察投资环境，商谈投资项目。通过中日双方的努力，已经谈成了许多合作项目，从日本引进的直接投资也达到了一定的规模。但是，与中日贸易的规模以及日本经济的实力相比，日本的对华直接投资规模仍比较小。中方普遍反映对日招商很困难，日方也认为在中国投资不容易。中日双方都有合作的愿望，也有很大合作余地，要进一步促进双方在直接投资合作领域的合

作，关键在于如何克服影响日本企业对华直接投资中存在的问题。其中，既有中方的问题，也有日方的问题。因此，为了妥善解决这些问题，需要双方的共同努力。从中方的角度看，为了吸收日本企业的直接投资，有必要针对投资环境、外资政策、外资管理、市场环境和招商方法等方面存在的问题，从对外开放的全局出发，主动地采取措施加以解决。

我自1990年初以来，一直常驻日本，除了从事中日经济关系等问题的研究以外，也应聘担任部分日本经济团体、大企业和国内部分地方政府、开发区、保税区的顾问。由于工作的关系，与中日双方从事直接投资合作的人士都有一定的接触，对中日之间在经济合作中存在的问题有一些实际体验。出于促进中日经济合作的目的，我在工作之余，对中日经济合作中特别是对日招商引资工作中的问题作了一些探讨。在中国发展出版社社长兼《中国第三产业》杂志社总编辑朱兵同志以及各位编辑同志的鼓励与支持下，从年初以来，以连载的形式，在《中国第三产业》杂志分期刊登了由我撰写的《对日招商策略》文稿。本书基本上是在这些文稿基础上汇编而成的。

由于我掌握的信息有限，研究水平不高，有些看法可能有片面性，甚至是不正确的，衷心希望国内的专家和读者朋友提出宝贵意见。

在这本小册子出版之际，再次向朱兵社长和各位编辑同志表示衷心的感谢

作者

1998年10月于东京

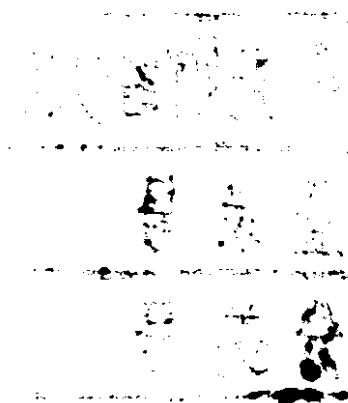
DEVELOPMENT

公司战略联盟组织与运作

企业集团与金融运作

中日投资合作策略

利用外资与维护国家经济安全



目 录

第一章 对外直接投资大国——日本	(1)
第一节 世界直接投资大趋势	(1)
第二节 日本的对外直接投资	(5)
第三节 日本的对外直接投资与“亚洲奇迹”	(10)
第四节 日本对外直接投资的展望	(14)
第二章 日本的对华直接投资	(16)
第一节 日本成为对华投资的主要国家	(16)
第二节 日企对华投资的地区分布	(19)
第三节 日企对华投资的产业分布	(21)
第四节 日本对华直接投资的主要特点	(25)
第三章 日本企业的对华直接投资战略	(31)
第一节 日本企业对华直接投资动机	(31)
第二节 日本企业的对华投资战略	(33)
第三节 日欧美对华直接投资战略比较	(40)
第四节 日本企业对华直接投资战略的转变	(43)
第四章 日本的产业概况和中日产业合作	(50)
第一节 产业结构的变化	(50)
第二节 影响产业结构的主要因素	(54)
第三节 主要产业的现状	(58)
第四节 日本制造业的地区分布	(66)
第五章 日本的企业体制与投资决策	(70)

第一节	日本的企业形态	(70)
第二节	日本企业的管理组织和决策体系	(73)
第三节	日本企业的投资决策	(77)
第六章	日本企业如何选择投资地点和合资伙伴	(81)
第一节	日本企业对我国投资环境的评价	(81)
第二节	日本企业如何选择投资地点	(84)
第三节	日本企业如何选择合资伙伴	(90)
第七章	改善投资环境的对策	(96)
第一节	中西部地区改善投资环境的课题	(96)
第二节	投资“软环境”的主要差距	(100)
第三节	实行国民待遇的对策	(104)
第八章	日本企业对华投资渠道	(109)
第一节	中日经济贸易促进机构	(110)
第二节	综合商社——对华投资的重要渠道	(113)
第三节	日本的金融机构——对华投资的中介	(119)
第四节	日本大型企业——对华投资的主渠道	(121)
第五节	广泛发挥各种渠道的作用	(123)
第九章	地方政府的对日招商对策	(127)
第一节	对日招商要有耐心	(127)
第二节	发挥优势，突出重点	(129)
第三节	广交朋友，拓宽渠道	(131)
第四节	发挥企业的招商主动性	(133)
第五节	招商项目要有可行性	(134)
第六节	对日招商要知己知彼	(135)
第七节	如何在日本举办招商活动	(136)
第八节	探索新的对日招商方式	(140)
第十章	中日合资项目洽谈对策	(145)
第一节	项目洽谈人员的素质	(145)

第二节	要善于发挥“智囊”的作用·····	(149)
第三节	中日合资项目洽谈对策·····	(151)
第十一章	中日合资企业的经营与管理·····	(159)
第一节	日本经营模式的特点·····	(159)
第二节	中日合资企业的经营模式·····	(163)
第三节	中日合资企业的文化摩擦·····	(169)
第十二章	日本经济和中日经济关系展望·····	(177)
第一节	面临严重危机的日本经济·····	(177)
第二节	日本发生经济危机的主要原因·····	(181)
第三节	日本的经济危机对中日经济关系的影响·····	(186)
第四节	中日经济合作的前景展望·····	(188)

第一章

对外直接投资大国——日本

第一节 世界直接投资大趋势

自 80 年代以来,世界直接投资进入了新的高涨时期。90 年代初期,1991 年和 1992 年的投资额虽然比上年有所下降,但自 1993 年开始又继续回升,而且增长速度进一步加快。据联合国贸易发展会议 (UNCTAD) 统计,1996 年世界吸收直接投资的流量达到 3490 亿美元,比 1995 年的 3150 亿美元增加了 10.8%。从世界直接投资流向看,发达国家吸收的直接投资额约为 2080 亿美元,发展中国家为 1290 亿美元,在世界直接投资总额中所占的比重分别为 60%和 37%。在发达国家中,美国吸收的直接投资额达到 846 亿美元,比上年增加了 40%,约占世界吸收直接投资总额的 24%,是世界吸收直接投资最多的国家。其次是欧洲发达国家,同一年

欧盟(EU)吸收的直接投资额为990亿美元,比上年减少了11%,约占世界吸收直接投资总额的28%。欧美国家吸收的直接投资超过世界直接投资总额的一半以上。亚洲特别是东亚地区也是吸收直接投资比较多的地区,1996年达到810亿美元,比上年增加了25%,约占世界吸收直接投资总额的23%,约占亚洲吸收直接投资总额的63%。在亚洲地区,吸收直接投资比较多的国家依次是中国、新加坡、印度尼西亚和马来西亚等。中国吸收的直接投资额达到423亿美元,比上年增加了18%,约占世界吸收直接投资总额的12%,按国别看仅次于美国,居世界第二位,在发展中国家吸收直接投资总额中的比重约为33%,居亚洲地区之首。拉美和加勒比地区也是吸收直接投资比较多的地区,金额达到390亿美元,比上年增加了52%,增长速度超过东亚地区,约占世界吸收直接投资总额的11%,在发展中国家吸收直接投资总额中的比重约为30%。

发达国家不仅是吸收直接投资的主要国家,也是对外直接投资的主要国家,在世界直接投资中始终处于主导地位。1996年,发达国家的对外直接投资额达到2950亿美元,大约比上年增加了9.1%,发展中国家的对外直接投资额为510亿美元,大约增加了8.5%,分别占世界对外直接投资总额的85%和15%。美国的对外直接投资虽然比上年下降了8%,但仍达到854亿美元,连续5年保持世界第一的地位。其他主要对外直接投资比较多的发达国家依次是:英国(第二位,530亿美元,增加26%)、德国(第三位,290亿美元,减少17%)、日本(第四位,230亿美元,增加2%)、法国(第五位,210亿美元,增加32%)。在发展中国家中,对外直接投资最多的是东亚中等发达国家和地区(NIES),大约占发展中国家对外直接投资总额的90%以上,金额达到457亿美元,比上年增加10%。

世界对外直接投资持续增加的主要原因大致可以归纳为以下