

企业兼并与破产丛书

〔美〕竹中征夫 著

企业 海外投资与收购

杨瑞 张永安 李俊杰 汤建新 译著



北京经济学院出版社

企业兼并与破产丛书

企业海外投资与收购

(美) 竹中征夫 著

杨 瑞 李俊杰
张永安 汤建新 译著

北京经济学院出版社

(京)新登字 211 号

图书在版编目(CIP)数据

企业海外投资与收购/(美)竹中征夫著;杨瑞等译著. —北京:
北京经济学院出版社, 1996. 6

ISBN 7-5638-0571-0

I. 企… II. ①竹… ②杨… III. ①企业-对外投资②企业合
并, 收购 IV. F283. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 07838 号

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

河北三河市腾飞印刷厂印刷

全国新华书店发行

850×1168 毫米 32 开本 4.5 印张 113 千字

1996 年 6 月第 1 版 1996 年 6 月第 1 次印刷

著作权合同登记

图字:01-96-0621

印数:00 001—7 000

定价:9.00 元

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,可以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，怎样办？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。

本丛书将陆续推出的著作，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

序

刘大为

这是美籍著名企业收购专家竹中征夫先生介绍给中国读者的第二本著作。

如同竹中征夫先生其他大多数著作一样,这本小册子也是他多年工作(其中包括了众多日本企业在海外发展过程中的经验)的总结,具有较强的针对性和可读性。

作为一位企业收购的专家,关注于企业的发展战略和操作策略,是做好企业投资顾问的必要前提,它对于国内刚刚成长起来从事于企业购并的中介机构来说,有着特别重要的意义。进入 90 年代以来,随着中国企业市场化改革的不断深入,企业的购并与重组的活动越来越活跃,以市场为主导力量的企业购并与重组也逐渐成为这一经济活动的主流,中介机构在这一领域中的作用也逐渐地被企业所认识和接受。但是,作为服务于企业并成为企业的投资顾问或财务顾问的中介机构,它所要做的工作不是简单的撮合,而是建立在丰富的专业知识和专业经验基础上的专家服务,所以,它的专业水准和专家服务是决定中介机构乃至企业购并与重组活动成败的关键。正是从这个角度讲,充分地学习和借鉴类似于竹中征夫先生那样的收购专家的工作经验和专业知识,对于我们提高专

业的服务水平有着特别的意义。

企业海外投资与收购的概念,不仅对一个中介机构提高服务水平有着借鉴意义。而且对于如何发展壮大自己企业的企业家们也有着积极的意义。我们的企业现在正在走向广阔的国内和国际市场,正在学习驾驭市场的本领,而这一驾驭市场的本领不仅要有一个良好的发展战略,而且还要有一个稳妥、可靠、操作性强的策略。只有这样,我们的企业才能更快、更好地成长。

所以,竹中征夫先生的这本小册子不仅可以成为从事企业购并与重组工作的同仁们的朋友,也可以成为广大企业家们的朋友。

1995. 12.

目 录

序.....	(1)
序言 发展成为国际型企业的第一 条件	(1)
●我眼中所看到的日本	(1)
●没有浪漫和梦想,一切都不可能实现	(4)
第一章 抓住国际商业新潮流	(7)
●当今的日美关系实际上是“日本与加 州”的关系	(7)
●环太平洋圈中包含着巨大的商业机会	(10)
●进入海外市场由“团队型”向“个人型” 的时代转变	(13)
●日本企业的“家庭内部问题”到外面是 行不通的	(15)
●日本企业应选择的新道路	(18)
●没有面向亚洲经济的意识是行不通的	(20)
●在海外拥有生产网点的企业有发展前 景	(22)
●与美国的大学携手合作也是一种好方	

- 法 (24)
- 要具有在全球范围内运用资金的认识 (26)

第二章 什么样的企业可以发展成为国际型企业 (29)

- 创造独特的企业风格是企业发展的源泉 (29)
- 进入海外市场能否取得成功关键在于策划 (32)
- 在国外市场成功经营的两大条件 (35)
- 进入海外发展不仅仅为了“出门赚钱”，而应向“企业移民”发展 (37)
- 实现生产当地化比实现人的当地化更为重要 (39)
- 从差异中着眼于共同点以防止失败 (42)
- 在国际商业活动中，企业领导应亲临海外公司 (45)
- 利用进入海外市场，对公司内部产生一个良好的影响..... (48)
- 把全部工作委任于海外当地销售公司是危险的 (50)

第三章 日本式的人文思想在美国行不通 (53)

●日本和美国在人物评价上的巨大差异	(53)
●如何使用美方职员的问题	(56)
●企业由“人”构成的原则同样适于海外	(58)
●仅仅根据语言能力选用人才往往会 失败	(60)
●为什么把美国人安排在领导位置上 是危险的	(63)
●方便面在美国畅销,企业经历的酸甜 苦辣	(65)
●有能力的销售人员,不一定懂得经营 管理	(68)
●把销售人员任命为海外当地公司副 社长而导致失败的企业	(70)
●以私人感情来判断人是危险的	(72)
●应该使用日本人担任要职	(74)
●“He is ok”并不一定就代表他很“OK”	(77)

第四章 早日实现生产当地化与增

强企业实力

●被对方国家邀请投资时期的当地生产	(80)
●当地生产可以制造出高品质的产品	(84)
●当地职员的工作欲仅次于日本人	(86)
●根据个人能力和实力决定报酬	(88)
●避免在种族差别问题上受挫	(92)

- 回避劳动组织(工会)是行不通的 (93)
- 解雇职员至少提醒他三次 (96)
- “面向总部”的真正含义 (98)
- 对当地雇员采取当地方式,对日本人
采取日本方式 (100)

第五章 企业收购是实现国际战略的

- 有效手段 (103)
- 美国企业为何热衷于企业收购 (103)
- 日本企业成功收购美国企业的四种
类型 (107)
- 决定企业收购成败的要点 (109)
- 米奈拜阿公司收购战略所显示的成长
道路 (111)
- 收购企业的谈判失败并不等于收购的
失败 (113)
- 要把为避免遗产税而出售的企业列为
收购目标 (116)
- 要慎重地进行生产部门的企业收购 (119)
- 美国税务局瞄准的目标——日本企业 (121)
- 希望尽早废除单一税 (123)

后记 (125)

- 支持日本企业进入美国市场的后备

力量	(125)
●我的理想是向环太平洋圈扩展	(126)
译著者的话	(129)

序 言

发展成为国际型 企业的第一条件

我眼中所看到的日本

某杂志曾称我为“会呼吸的人造卫星”。

确实，由于工作关系，一年中，我从国家到国家、都市到都市，在地球上许多国家和地区之间穿梭。举个例子，随便翻开我的记事本某月的日程：从澳大利亚、印尼、新加坡、台湾、东京到纽约，再折回东京，去马尼拉、曼谷、香港、芝加哥、德国等这种安排很多。这以外还回到了工作本部所在地的洛杉矶。一年之中，我在美国、日本和其他一些国家逗留的时间大约为四个月。在一个国家没有长时间逗留的机会，遇到紧急案子，就马上飞往任何需要我的地方。

来日本的时候，一天一般安排和四五家公司的首脑人物会面。最近由于出席一些讲演会，与很多企业家接触的机会增多了。有时两星期中能与100多人会面。

下面我要写的内容可能给读者留下一个离开了日本的印象。为了避免这种情况,首先有必要让读者了解一下我的工作情况。

1942年我出生在爱知县,后在丰桥市中学读书,15岁时,移居美国,与先期去美国的父亲一起生活。1965年,毕业于犹他州大学经济学系会计学专业。毕业后进入PMM会计师事务所。1967年取得美国公认会计师资格,现在担任PMM美国事务所日本企业部主管,同时是Project Japan总负责人。

公认会计师,在日本一般是指企业里有较高水平的财务、会计、审计等人员。而在美国公认会计师的业务内容更为广泛。在美国,公认会计师的业务范围不仅涉及到政治、经济、文化,还渗透到社会其他领域里,在日本属于律师、咨询公司的工作内容,也包含在美国公认会计师的领域里。

我所工作的PMM公司在世界93个国家(地区)里拥有350多家事务所,大约有2万8千名职员。这些职员除了法律、经营、监察、税务等工作以外,还从事收集各领域的情报工作。职员们互相联络,交换情报,为顾客利益而进行最大限度的活动。

世界上会计事务所的数量很多,但是在世界上拥有服务网络的跨国会计师事务所数量就很有限了,大约只有8个会计事务所属世界性跨国机构,PMM是其中最大的一个。

这8大会计事务所有“影子权力”之称,这是因为它与活跃在世界上的跨国大公司的核心中枢有着密切的联系。

8大会计事务所都是以伙伴关系协同经营的。所谓伙伴关系是指共同出资,彼此互相承担经营责任的合作关系。因此,与之相适应,一家公司利益增大时,其他公司的利益也会增大。PMM约有2300个重要股份成员,其中比较大的并负有主要责任的股东中,日本人只有我一个。

我对这些感到十分自豪,但绝无炫耀之意,为了让读者明白我

在这之后的叙述毫无夸张之意，我觉得在这里有必要把我的身份做一个说明。

PMM 是一个以世界为对象，根据重要产业分门别类划分组织起来的集团，其中有一个部门专门负责日本企业的工作。我总负责的 Project Japan 遍布全世界，在世界各国配置会日语的职员。其作用主要是向进入海外市场的日本企业提供帮助。

为进入海外的日本企业及执行海外经营的法人提供企业经营的全面咨询。在企业计划进入海外市场时，面临着挑选进入的国家、企业经营形式、人事、劳务、管理、市场、资金调拨、会计监察、税务、企业收购及合并等诸多问题，PMM 的工作人员为他们解决这些问题。

总之，可以把 PMM 的业务看成是日本企业在异国文化海洋中的舵手。到目前，我至少参与了 150 家以上的日本企业进入海外的业务，现在 PMM 顾客中的日本企业仅在美国就有 600 家以上。看到这个数字，让我回顾起我 1965 年刚入事务所时的感觉。当时，正值日本企业刚刚进入美国市场，那时从日本总部派来的日本职员几乎像不懂得英语一样对周围环境十分陌生。直到 60 年代后期，以及进入 70 年代之后，日本企业才逐渐在美国建立起工厂，开始实现当地生产，并开始收购美国企业，到今天，日本企业已成为美国公司的劲敌，并引起日美贸易的摩擦。

这期间，我承担日本企业进入海外市场的顾问咨询工作，并亲眼目睹了一些日本小型企业在世界市场上的崛起。由于海外当地生产及企业收购等工作的需要，我穿梭于世界各国和地区，如同一颗“会呼吸的人造卫星”一般，看见了在日本国内根本看不见的“庐山真面目”，从中我有了很多亲身的体验，了解了能够向世界发展的企业的条件。

没有浪漫和梦想,一切都不可能实现

一提到跨国型企业,很多人的印象即是那种有庞大资金、众多人才的大企业,而与国内那种不知名的中小企业不沾边。

事实证明这种想法是毫无根据的。如果让我说,那种行动敏捷,能够灵活适应环境变化的企业最有可能发展成跨国型企业。这一判断并非是我简单的抽象判断,而是来自于我的实际体验。

就拿米奈拜阿公司来说,它的前身是于1951年在东京板桥以100万日元资金注册的生产轴承的厂家,即东京老区的一个工厂。然而它现在已发展成为一个在美国、新加坡、泰国等地拥有生产基地的国际型企业。俗话说,有价值的产品不选择市场,米奈拜阿的轴承已在世界市场真正称霸,现在它又着眼于生产计算机用的键盘,并开始向超LSI领域挑战。

然而13年前,当它刚刚向美国市场开拓的时候,只是一个既无财力又无人力的典型的日本中小型企业。

最初送到美国来的职员也只有五六个人,其中独身者居多,因此,大家都住在同一公寓过集体生活。上班也是大家集体乘一辆车,周休日既不打高尔夫也不喝酒,生活非常简朴。每个人都是从早忙到晚,周日也很少休息。被当地人戏称为“日本来的突击队”。虽然米奈拜阿的产品非常优秀,但是却以非常低的价格销售。当时的日本企业都是这样,即用无数的牺牲,换取产品的低成本,比如拿8小时的工资要工作12小时,米奈拜阿的职员就是这样。

当时为进入美国市场,站在最前面的是高桥高见社长,高桥社长亲自带着产品样品,到一家一家美国工厂进行推销。说实话,高桥社长的英语并不好,他并没有依靠英语能力,他靠的是热诚的态度去打动客户的。