

# 日中之间的并购经济应是“双赢经济”

## ——访日本亚洲投资株式会社 (JAIC) 社长松本守祥



◆本报总编辑 萧丰

转行造车以及相关器材,被搬到日本的技术者不期会做危险,坚持留在日本培训作业人员,这是一种付法生命代价的援助。温家宝总理亲自到日本灾区,他说:“在自然灾害面前,全人类是一个共同体,我们需要相互帮助、相互支持、同舟共济。”这些话是让人泪下。温家宝总理还用诗一般的语言说,“灾难还会再来,还会开得更重。”这些话,都让日本人感到温家宝总理不愧是一位赢得12亿国民支持的领导人。

是,我也注意到温家宝总理说“中方愿派遣灾后重建考察团和贸易投资促进代表团访日”,这对日本灾区来说,是一个“利好”消息。至于一些媒体分析说中国企业在并购日本企业的热潮,我个人想,那么多日本中小企业在灾后就被收购冲垮了,这个时候如果还能够凭借技术与中国合作,不是一件很好的事情吗?并购经济从来就不是一种简单的“吞并经济”,而是“我中有你,你中有我”的“双赢经济”。如果将并购作为日中经济关系变化的一个先兆,我是赞成的。

### 并购经济是一种“双赢经济”

《日本新华侨报》,特别才谈到并购经济实际上是一种“双赢经济”,这个分析很有意义。毋庸讳言,从上个世纪70年代中国大陆改革开放走到

缺乏对国际化潮流下经营环境变化的深刻认识。我们作为一家从事投资的公司,就希望能够在更多地掌握失败案例并且创造成功的关键合作伙伴的基础上,帮助日中两国有关方的中小企业实现相互之间的投资、合作、并购,创造新的双赢局面。我还想说,并购企业,在并购的时候就会有一种经济的色彩,但是,在这种并购带来双赢的结果以后,人们的生活也会随之改变。

### 中国并购日本企业也需要本土化

《日本新华侨报》:对于中国企业海外并购的并购问题,也有专家建议应该采取日本式经济时代的并购,不要盲目行动,你认为中国企业在海外并购时应该注意些什么?

松本守祥:我认为这个看法是正确的,但是值得注意的,不久后,日本经济团体联合会会长在谈到中国企业到日本从事并购的时候,也谈到要“慢慢来”。我理解,这个“慢慢来”并不是一种拒绝,而是一种善意,希望中国企业不是停留在面上,而是进一步地把事情做扎实。

中国企业并购日本企业后,也存在着一个如何管理,如何用人和如何遵守当地法律以及商业习惯的问题。比如说,日本企业到中国去并购企业,然后如果完全把日本企业搬到中国去,让中国人管理日本企业的做法是生搬硬套,就会出现很多问题。同样,中国企业并购或者参与日本企业,其技术和生产重点仍在中国,那就必须很好地使用日本员工,而不是简单地就把中国企业的管理模式搬到日本。只有这样,这些商品的品质以及生产技术才会逐渐地成

自己的东西。一句话,中国企业到日本来,为了取得成功,必须遵循一个“本土化”的问题。

### 启用华人员工和学习中文的战略

《日本新华侨报》:我了解到贵集团公司里面有21名中国员工,你认为这些中国员工在中国目前的经济中能够发挥什么样的作用呢?他们还需要努力学习什么?

松本守祥:的确,回顾这二三十年在海外包括中国开展事业的经验,我最强烈的感受就是,无论日本人还是中国人,关于如何沟通,都谈不上顺利。在我看来,从事并购经济,最重要的不是并购的过程,而是并购以后的运营和发展。在并购的时候,如果不相信并购企业所在国的员工,那并购企业并购就失败了。我们所需要的中国员工不是一般的翻译,而是具有团队协作、创造实干精神的中国专业人士,这是最不可缺少的。其实,企业的国际化也是伴随着员工的多国籍化而实现的。用改善的日本式做法方式来说,那就是“公司总部有多少外国人”,从这个角度来说,日本在亚洲范围内还是一个国际化程度最高的国家,还有许多需要努力的地方,我们



也认识到了这一点。目前公司包括我这位社长在内,有三成以上的日本员工都正在学习中文。这

感谢温家宝总理灾区之行

光如日本地震灾区,看望了那里的灾民,许多日本国民为此深受感动。同时,温家宝总理表示,2010年中国贸易顺差接近3000亿美元,再创历史新高。但是,温家宝总理也提到中日都是世界前十大贸易伙伴,两国的贸易额占两国对外贸易总额的11%左右,还有很大的提升空间。这样,就有媒体会问中国会不会因此就减少对日本企业的援助。对此,你有什么看法?

松本守祥:首先,作为一个普通日本人来说,我要向中国温家宝总理表示感谢。在人类历史上罕见的东日本大地震发生仅仅两个多月后,中国总理就走进日本灾区,对那里受灾民众表示慰问。还一再表示将全力为灾区复兴提供支持和帮助,这都让我们深受鼓舞。

三年前,也就是2008年,中国发生10级汶川大地震的时候,我们公司捐赠出1000万日元支援那里的灾区。说实话,这次东日本大地震发生后,许多日本人对中国能够给日本提供各种各样的帮助,我们比较佩服温家宝总理一拨电话就发生巨款,中国援助制造——三一重工在日本提供供

包,也是现在中国下中国企业在并购日本企业的障碍。可是,日本社会对此好像有一种比较排斥的心理抵触感。媒体上常常说“中国要买下日本”之类的报道,对此,你有什么看法?

松本守祥:这个问题,可以从几个方面看。第一,以往,日本企业并购中国企业,那说明日本经济具有实力的表现,同时也是日本经济寻求海外发展的一种途径。比如在制造业上,日本就是一个成本很高的国家,上个世纪90年代市场扩张以后日元升值,制造业在日本发展渐渐变得困难起来,不得不走出日本向外寻求发展,也就出现了许多日本企业并购他国企业的行为。现在中国经过了30多年的改革开放,经济发展,积累了资本,同时日本一部分中小企业也渐渐掌握技术,和市场份额正在国际化潮流面前,作为资源优化配置的一种方式,就势必会出现中国企业并购日本企业的行为。这是一种市场经济下的自然现象,是能够理解的。第二,至于说到有一些日本人的非理性的抵触,我认为他们也不完全是由于恐惧,有的可能是担心出现“日本控制化”的现象。



也是我们公司的国际人才战略之一。

### 代表日本企业走向的中国布局

《日本新华侨报》:我和温家宝总理从事过多年的投资合作工作,现在主要面向中国从事制造业投资、并购和并购事业,你认为自己积累的丰富经验是什么?

松本守祥:我们日本亚洲投资公司成立了1981年,是以制造业和文化和文化产业转化为使命的。希望通过资本运作服务于日本和亚洲各国的投资交流活动。其实,就是我们JAIC这样的公司,也经历了1997年亚洲金融危机,2009年美国次贷危机,2008年金融危机。这些让我们充分感受到地球越来越小,国与国之间需要更多超越国境的企业合作。现在,我们公司在中国区拥有中国法人独资投资(上海)有限公司,在上海、天津、北京、台北都有分公司或办事处,应该说这样的日本投资公司还是不多的。由此,可以看出我们公司的战略布局以及今后的战略发展方向。我想强调,我们这种做法,也许是代表一些日本企业的未来走向的。■

日本で突然暴落のトヨタ11年の老舗店

JOYTEC

更新更多工作信息請點擊「JOBほしい」

面向在华日人的就业服务新平台

http://job.jnocnews.jp/

OPEN + OPC + ONE

JOB 工作任你选

# 日中間のM&Aは「WIN-WINビジネス」

中国「人民網」『日本名人訪談録』特約記者  
日本アジア投資（JAIC）松本守祥社長 特別インタビュー（要約）



## 中国総理温家宝の被災地訪問に感謝

——東北大地震後、温家宝総理が被災地である福島を慰問し、また同時に「地震後、中国企業による日本企業の買収のケースが増える」とおっしゃいました。

まずは日本人として、大変感謝していることを申し上げたい。日本史上最大の地震が発生してからわずか2カ月という特殊な時期に日本を訪問し、「中国は今後も日本を支援し、震災後の再建をサポートする」と繰り返し述べたことは、大きな励みになりました。また、日中間でM&Aブームが来ると言われていますが、個人的には、地震、津波の影響でたくさんの中小企業が危機に陥ったこの時、技術を利用して中国企業と提携するのは一つの選択肢ではないかと考えます。M&Aというのは単純な「併呑ビジネス」ではない、「WIN-WINビジネス」です。

## M&Aは一種の「WIN-WIN ビジネス」

——現在、中国企業による日本企業の買収事例が増えてきました。日本社会はこれに対して強い抵抗感があるそうです。

昔は日本が中国企業を買収していました。これは日本の経済発展の実力の表現であったと同時に、日本企業が海外発展を求める上で必然的な手段でした。例えば製造業に関して、80年代のプラザ合意以降の円高から、製造業は基本的に日本で事業を行っているのはコストの維持ができず、海外に出て行かなければならなかったという流れがあります。現在、中国に資本の蓄積があり、日本に技術の蓄積はあるが、今後の発展のためにグローバル化が必要とされている中小企業があるとするなら、ビジネスの最適化としてそこで何が起るか、明白なのではないでしょうか。

日中双方の企業に対して、多くの失敗事例や、成功する鍵となる部分を知っているパートナーがいることが重要です。JAICは日本の中小ベンチャー企業や中国の中堅企業にとって、そういったパートナーになるべく活動をしています。企業買収には救済的な色彩の強いものがありますが、WIN-WINの結果を得られたら、人々の考え方は変わっていくと思います。

## 中国による日本企業の買収は現地化が必要

——中国企業による海外でのM&Aに対して、注意すべきことは何でしょうか。

先日、日本経団連の会長が中国企業による日本でのM&Aに対して、「穏やかな投資が欲しい」という意見を述べました。この「穏やかな」というのは投資を拒絶するものではなく、「中国企業は一步一步着実にビジネスをやってほしい」という好意のアドバイスだと私は理解しています。すなわち、中国企業による日本企業の買収に関しては、買収後、いかに経営するのかという問題があります。中国企業が日本で成功するためには、「現地化」という問題に直面するでしょう。

## 中国人材の採用と中国戦略

——JAICグループには中国出身者が133名中21名所属していると聞きました。

たとえばM&Aというのは、M&Aの過程よりも、その後の経営と業績の向上が最も重要だと思います。そのとき、買収された他国の企業のスタッフを信用しないと、なかなか成功できないでしょう。日本企業が中国で事業を進めるためには、単なる通訳ではなく、中国人が専門的な知識のある社員として、協力することが必要不可欠です。すなわち、企業のグローバル化というのは、社員の国籍の多様化がいかに進んでいるか、平たく日本人的な表現で述べれば「本社の社員にどれだけ外国人がいるか」によって測られるという認識です。その点では日本の企業は、アジアでもっともグローバル化が遅れているといってしまうのではないでしょう。

当社は、新たな産業の育成と産業活性化の支援を経営理念として、1981年の設立以来、資本を通じて日本とアジア各国を橋渡しする投資会社として活動してきました。1997年のアジア通貨危機、2007年のサブプライム問題とそれに続く2008年リーマンショックと、幾つかの経済危機を経験してきましたが、世界はますます小さくなったと感じ、グローバルな企業提携が今こそ必要だと考えています。



2011/6/24 人民網『日本名人訪談録』

<http://world.people.com.cn/GB/14991259.html>

2011/6/28 日本新華僑報 14面掲載