

## 日本企业为何不愿意卖给中国人

转载：微信公众号-徐静波 静说日本

最近几个月，我一直在帮一家中国企业收购日本的一家公司。这家日本公司是一家小小的汽车零配件企业，员工只有20多人，但是他们是一家已经有60多年历史的老厂，一直为丰田和日产汽车公司做配套产品。这家公司的老板今年70多岁，是从他的父亲手里接手了这一家工厂，因为只生了两个女儿，女儿和女婿都不愿意继承这一家企业，自己也干不动了，于是他准备出手。老先生是我们《中国经济新闻》的读者，平时跟我联系也比较多，他说中国经济新闻有这么多读者企业，能否帮他做一个推荐。我说好啊。结果广告登出去没啥反应。于是，我介绍给了一家中国企业给他。结果双方见了一面，他告诉我一句话：我的工厂不会卖给中国人。这弄得我很尴尬。



去年，长江商学院的一个总裁班访问日本，邀请我讲一讲日本经济的现状和发展前景。这个总裁班的学员都是中国各行业的民营企业家，他们给我反映了一个问题，那就是他们与日本企业谈技术合作谈兼并时，对方总是支支吾吾。我们愿意出高价钱，甚至提供十分优惠的条件，对方最终总是一拖再拖，拖到最后没有了声音。这些中国企业家问：这是为什么？

我给他们解了一个惑。基本原因有三个：一是中日两国企业文化的差异，使得双方不在一条感情线上寻求合作。二是中国企业家财大气粗，那种不在乎钱的收购兼并，吓倒了日本企业主。第三是过去几年，中国个别企业抄袭或者复制日本技术产品现象较为严重，使得日本企业对于中国企业有一种本能的警惕感。

所以，没有信赖关系的企业兼并，在日本是难以成立的。不像在百货公司买东西，只认钱。而购买技术与企业，不是认钱，而是认人。

我认识的这一家日本汽车零部件制造企业，位于名古屋市，名古屋有日本最大的汽车制造工厂——丰田汽车公司总部，因此，在名古屋和名古屋的附近地区，有一大批的汽车零部件制造企业。而我认识的这家企业的老板，名叫“平泽”，最近患了病，一直在住院。最终因为在日本没人接手。我就把这家企业的情况介绍给了我们中国国内的朋友们，大家都很有兴趣。马上就有一家浙江企业想买。于是，我跟平泽社长说，中国朋友愿意来购买。他犹豫了好久，说不妨见个面。于是我就带了这家企业，到名古屋直接拜会了平泽社长。

双方见面的时候还比较客气，但是，交谈了半小时以后，平泽社长就悄悄地跟我说，他不喜欢这位中国企业家，我问他为什么不喜欢他？他说，这个人到我们公司来，居然是穿了一件T恤衫，说话的口气不是很认真地看着你，有时候还看天花板，还不时地瞄手机，这样的企业家，太不靠谱。我宁可让公司破产，也不会卖给他。

两人之间有这么一段对话：

平泽社长：你为什么想买我的企业？

浙江董事长：我看中你的技术与品牌。

平泽社长：你买下后准备怎样经营？

浙江董事长：由于日本的劳动成本高，所以，名古屋工厂今后以研发为主，生产放到我们浙江的工厂里。

平泽社长说：你的意思说，会缩小名古屋工厂的规模，把生产都放到中国去做？这样的话，就是要裁减我的员工？

浙江董事长：我们如果买下贵公司的话，我们自然会对工厂进行各方面的调整。

平泽社长最后说，我们企业不是百货公司，你有钱就可以买到一切。我们的企业已经60多年的历史，是我和父亲两代人的心血。许多的员工也是两代人跟着我们，如果中国的企业家买下工厂后，不能厚待我的公司，不能厚待我的员工，不尊重我们品牌，我是绝对不会卖给你们的。

中国的这位社长朋友对于平泽社长的态度，感觉到十分的不可理解。他觉得，你自己年纪大了，撑不了这家企业。我出了如此高价来收购，你还觉得不合算，我是帮他解围，你居然还不肯卖，真的难以理解。

这一桩中日企业兼并案，最终没有成功。



我觉得这里面有一种很大的两国文化的差异，日本人把自己的企业辛辛苦苦经营了这么多年，他把工厂当成了自己的孩子，所以即使他养不活这个孩子，他也希望有一个好东家，能够接手这个孩子，能够把这孩子养得比自己更好。只要新东家能够保证这一点，收购价便宜一点也无所谓。所以，第一你要善待我的这一家企业，能够在现有基础上进行提升、扩大，而不是将它缩小，维护好品牌和企业信誉，因为不管怎么样，它身上有我们的血脉和爱情。第二，你要保证我的所有员工继续在工厂里工作。因为日本的中小企业大多数家族企业，往往有一个家的感觉，员工大多数是一辈子跟着经营者，所以保护员工，保护员工的家属有饭吃，是中小企业经营者的一个天命。

而中国的企业家普遍认为，我买下你的企业，这孩子就是属于我了，原来的父母亲不应该再出现，更不允许干涉企业的经营。我想怎么干，如何经营，是我自己的责任，老东家你不能指手画脚。

所以，日本人不放心，中国人嫌罗嗦，往往就难以在一条感情线上牵手同行，结果就是分手。

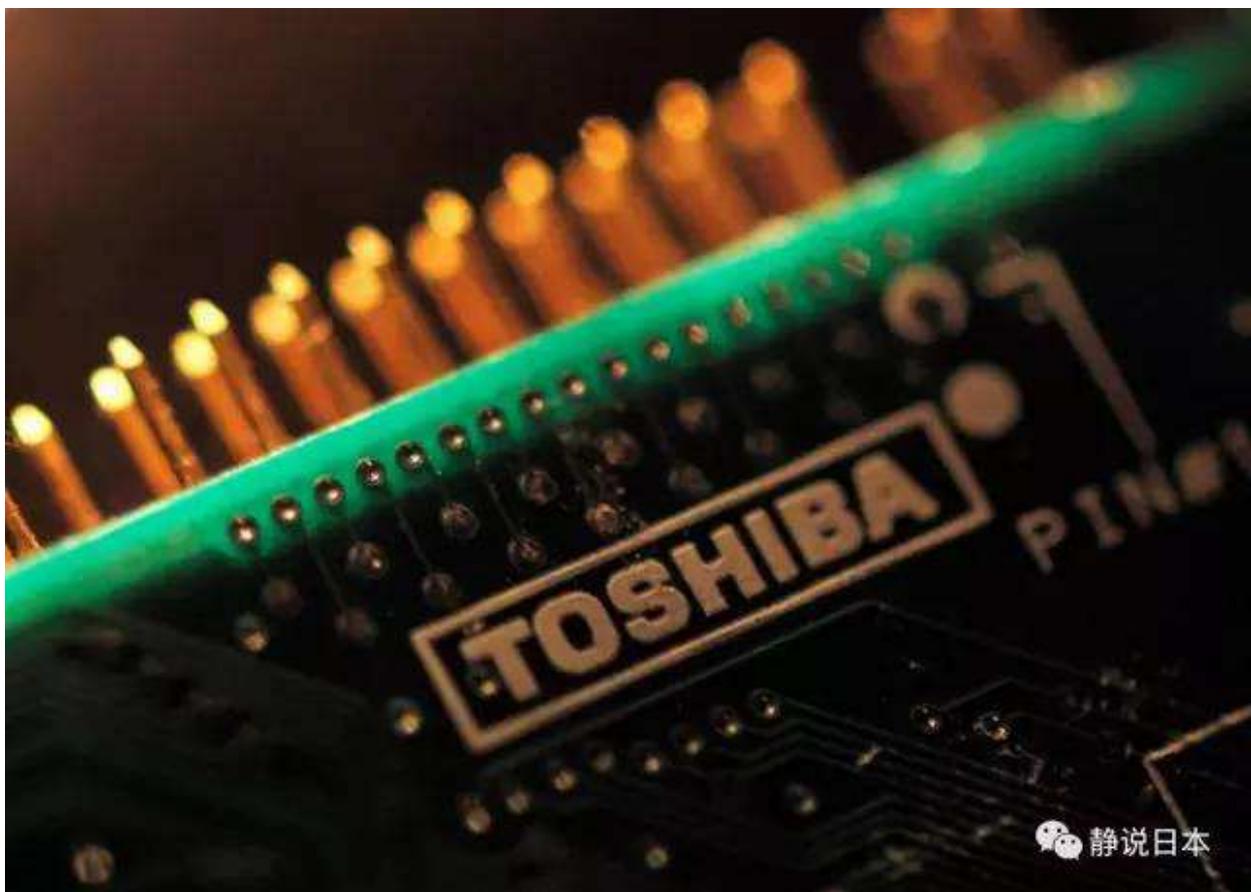
所以，中日两国的企业兼并和技术合作喊了好几年，大家做了许多的努力，但是真正成功的案例却很少。

有朋友一定也会说，美的不是收购了东芝的白色家电了吗？联想不是收购了NEC的电脑了吗？还有海尔在以前也收购了三洋的电冰箱和洗衣机，这些收购不是很成功吗？

确实，这三件收购案，是中日两国之间相对来说比较成功的案例，但是，这三件收购案的成功背后，是因为中日相关企业都有着10几年甚至20多年的交往与友谊，也就是有长期的信赖合作关系。

美的从10多年前开始，就已经为东芝家电商品做代加工。美的的家电产品制造中，接受了东芝公司的技术支援与指导。NEC是日本最终研制生产电脑的企业，80年代时，中国开始流行四通打印机，当时的技术就是NEC支援的。联想开始做电脑时，也是跟NEC公司学，从NEC公司获取了大量的技术支持。海尔与三洋的关系，更是亲密无间的关系。80年代后期，海尔就开始为三洋代加工小型冰箱，为此，三洋派遣了不少技术人员常驻海尔，进行严格的技术指导。因此，三洋要出售白色家电事业，首先想到的就是长期的合作伙伴海尔，因为两家公司有着太多的互助。

所以，在日本国内没有企业接盘的情况下，东芝也好、NEC公司也好、三洋也好，首先想到的就是中国的合作伙伴，因为大家不仅有长期的合作，更重要的是知根知底，企业经营层都是老朋友，因此，这种兼并就是顺理成章。



但是，除此之外，中日兼并就做的很困难。今年上半年，东芝公司因为出现巨额亏损，准备将半导体事业整体出售。东芝公司的半导体事业的核心，其记忆媒体的生产量占据了日本半片市场。中国有多家企业也期望参加竞购，但是遭到了东芝公司的拒绝。没有告诉理由，但是随后成立的日美协商机构，让我们看到了日美两国绝不希望让东芝半导体事业落入中国之手的决心。原因很简单，因为东芝也算是半军工企业，它的半导体技术支撑着日本自卫队的军舰、战斗机和作战指挥系统，也支撑着日美联合研制的反导系统。一旦让东芝半导体事业落入中国之手，对于日本来说，后果会是十分严重。

因此，不管中国企业表现出如何志在必得的勇气，日本政府就是碰都不让你碰，因为对于日本来说，美国是同盟国，而中国不尽不是同盟国，而且还是假想敌。这样的好东西，绝对不会让中国人获得。

目前，日本最愿意卖给中国人的商品，是房地产。因为经历过泡沫经济崩溃之痛，日本人对于炒房已经不感兴趣，所以日本大量的不动产，找不到好市场，结果就把眼睛瞄准了喜欢炒房子的中国人。但是，我们必须明白，日本好的不动产，首先是在日本国内的不动产中介市场当中转了几圈，实在找不到买主后，才会抛给中国人市场，拼命的游说中国人购买。所以，在日本，购买房地产的门槛很低，要购买日本企业和技术的门槛，却高得离奇。

所以，我们要购买日本的企业也好，购买日本的技术也好，首先要学会与日本企业做朋友，先建立起良好的信赖关系，邀请日本企业老板到中国考察，让他们看到你的企业的实力和水平，了解中国企业家的为人与道德，知晓越来越大的中国市场，一起喝过几轮酒后，才可以慢慢地谈技术合作，谈收购兼并问题。也就是说，要先谈恋爱后谈结婚，如果单刀直入的话，那一定会吓跑日本企业。

而一旦决定要买下日本企业后，最好的方案是，维持原有的经营体制，不解雇日本员工，中国只是在资本上控股，资金上做好保障，维持原来日本企业与品牌的声誉，这样的兼并与合作，是最受日本企业欢迎，事实证明，也是最富有成效的。



迄今为止，在日本实施了隐形收购，并做得相当成功的一起中日制造业兼并案，是“温州商人”刘建国先生收购日本最著名的高尔夫产品销售商——本间高尔夫（HONMA）。

2010年，担任奔腾电器公司董事长的刘建国先生，以1亿美元的价格，从基金公司手中买下了本间高尔夫51%的股权。第二年，刘先生卖掉奔腾电器之后，买下了本间高尔夫全部股权。经过六年的发展，这家公司已重回全球十大高尔夫品牌之列，去年的球杆销售额更是全球第一。去年，本间高尔夫在香港成功上市，刘建国先生赚回了2个奔腾电器公司。全体持股员工也跟着发了一把。



当年，刘建国收购本间高尔夫之后，提出了著名的3R战略，即保留传统、品质和人才，重新焕发企业文化和品牌，重塑活力、国际化及市场主导地位的高尔夫品牌。比如，将业务交给原有的管理团队，不另行安插中国人进入管理；让150名员工持股3.8%；增加营销推广的投入，物色职业选手做代言人。这一战略，既消除了本间高尔夫创始人的疑虑，也赢得了基金公司的信任。

经过刘建国先生的一系列改革，负债累累的本间高尔夫重新焕发了生机。去年12月，日本首相安倍晋三亲自送给美国总统特朗普的镀金高尔夫球杆，就是本间高尔夫球杆。但是日本很少有人知道，本间高尔夫实际上已经是中资企业。

所以，中国企业要收购日本企业，大家都必须学习刘建国先生的谦虚、低调与3R原则战略，充分保证原企业和员工的利益，只有这样，才能实现自己的收购目标。