日本企业海外投资对于中国公司“走出去”的启示

战后的日本经济主要经历了五个发展阶段：即战后复兴期、高速增长期、转型调整期、稳定增长期和长期停滞期。

在前四个时期，日本经济发展模式的主要特点是：政府主导、投资引领、出口创汇、打造品牌。在后一时期，日本多次进行经济结构改革，但仍难以解决发展“瓶颈”。

日本通过“海外投资”战略，实现了产业链从“本土日本”到“海外日本”的转变。研究日本“海外投资”战略的经验教训，有利于我国更好地实施“一带一路”倡议，推动中国资本和企业“走出国门”，深化区域经济合作。

演讲摘要

打造“全球制造”产业链 “海外日本”经验可借鉴

上海对外经贸大学日本经济研究中心主任 陈子雷

日本企业的“走出去”战略是加强国际产能合作，以对海外直接投资引领企业实施向海外的生产转移，在发达经济体打造海外研发和商务服务中心，在发展中国家构建日本元素、海外制造、全球销售的产品出口基地。

规避内外负面因素

1985年9月的“广场协议”以后，随着日元对美元的不断升值，日本企业开始面临国内生产成本上升的困境，企业的国际竞争力不断下降，国内出现产能过剩格局。

为了充分发挥日元升值所带来的资产效应，日本大力实施企业向海外的生产转移，开拓国际市场。从企业层面上看，日本企业通过海外并购和投资建厂，在全球范围内打造其“海外出口基地”，充分利用对象国的资源禀赋和比较优势，并最终形成对欧美等发达国家经济体的出口。

从日本企业的投资特征来看，对发达经济体的投资主要集中于增加值较高的技术和资本密集型产业部门，而对发展中国家的投资则主要集中增加值较低的劳动密集型和出口加工型产业部门。

可以说，日本企业把握了经济全球化的趋势，通过实施企业“走出去”战略，不但规避了日元升值和贸易摩擦等外部负面因素，也较好地规避了国内产能过剩和经济转型所带来的内部负面因素，打造了具有日本元素的全球产业链和价值链，构建了全方位的开放型产业体系。

金元“开路”换取利益

在日本经济利益遍布全球的背景下，出于自身的战略考虑，日本在政治和防卫等方面追求“大国化”的倾向也变得愈发明显。

随着经济大国地位的不断上升，从上世纪70年代起，日本加强了政府对外开发援助（ODA）力度，向相关国家提供日元优惠贷款，推动日元的国际化，以配合国内企业实施“走出去”战略。援助金额从1987年的5亿美元迅速增加至1980年的43.2亿美元，约占当时日本国民生产总值的0.35%。

从日本实施政府对外开发援助的经验来看，早期的援助形式主要是通过向当事国的电站、道路、机场、码头等基础设施建设项目投资，提供日元优惠贷款，以此获取相应的工程建设项目，为日本国内龙头企业走出国外提供商机。

随着当事国基础设施的不断完善，日本构建海外生产基地的物质条件开始不断成熟。从上世纪八十年代开始，由于美日贸易摩擦频发，日元升值幅度加大，日本企业开始大规模实施海外生产转移。2003年8月，日本政府出台经修改的《ODA大纲》，明确提出日本政府应积极面向全球形式、机动灵活地实施开发援助项目，并要求通过政府对外开发援助的实施来最终实现其“国家利益”。

其中，基于对地缘政治和构建全球产业链的战略构思，日本政府认为今后亚洲地区将对日本的安全和繁荣带来更加重要的影响，因此援助重点也聚焦于东亚、南亚和中亚地区。可以说，日本通过政府开发援助项目，为实现日本企业走向海外创造了有利条件。同时，也为日本在外交和安全，包括提升国际形象等方面提供了物质基础。

近年来，随着日本国内经济的转型，开发援助形式也开始有所转变，从工程援建、基建投资等“硬件”援助开始向人员培训、技术服务、管理咨询等“软件”援助方面转变。

海外投资三大特点

一，政企联动，相互配合，民间投资贸易和政府开发援助相结合。

单纯从实现经济利益的角度来看，日本实施“海外投资”战略的最大特点是民间投资贸易与政府对外援助相结合，在确保国内经济发展所需要的能源和原材料等初级产品海外供应的同时，引导企业向海外的生产转移，开拓海外市场，确保日本产品在海外的市场占有率，以弥补日本国内市场规模小、需求不足等短板。

为了给企业的海外投资、生产、销售提供方便，日本首先由政府出面推动对外开发援助，为当事国提供优惠贷款，承接基础设施建设项目，为下一阶段国内企业的海外生产转移创造条件。企业的海外生产可以给当地带来就业、创造税收，有利于当事国的经济发展。而这一切又可以提高当事国的债务偿还能力，降低当事国的财政风险，确保企业投资的回报，并可帮助日本最终实现全球产业链、价值链以及国家利益链的构建，使日本跻身全球制造业强国之列。可以说，日本正是通过政企联动、官民并举的方式，实现了其“海外投资”的战略目标。

二，软硬配套”，基础建设和制度设计相结合。

在日本实现“走出去”的过程中，政府层面通常采取“软硬配套”，即基础建设和制度设计相结合的做法。通过日元贷款来提供基础设施保障；通过推动双边经济伙伴合作协定来提供制度保障。

首先，从“硬件”服务提供方面来看，日本政府积极开展经济外交，加强对当事国基础设施的投资，提供技术服务、管理咨询和人员培训，以及提供融资贷款来帮助当事国的基础设施建设，为日本企业打造海外生产基地提供物质基础。

战后，日本一直坚持“制造立国”和“贸易立国”的原则，这一特色使其长期保持贸易顺差。在日元升值的背景下，日本开始加快日元国际化的进程。在鼓励企业使用日元进行贸易结算的基础上，通过政府对外开发援助来提供日元优惠贷款，以采购国内企业的出口产能，不但有利于规避美元贬值带来的风险，而且还有利于推动日元的国际化进程，此举可谓“一石二鸟”。

其次，从“软件”服务提供方面来看，日本政府一方面积极参与世界贸易组织框架下的多边自由贸易谈判，另一方面，与部分经济发展水平相似或者经济互补较强的国家开展自贸谈判，签署双边和区域性自贸协定，通过降低甚至取消关税来尝试全方位开放市场，推动与对象国之间更深层次的投资与贸易的自由化。通过这一举措，日本可以改善与海外相关国家的通商环境，尽可能地谋求对象国的市场开放，为日本企业和产品打入对方国家提供制度性保障。

在另一方面，由于日本国土狭窄、国内需求有限，加上国内产业链比较齐全，产品竞争力较强。因此，除能源、原材料等刚性需求以外，海外产品通常难以在日本国内市场获得一定的占有率。可以说，日本不但拥有全球较低的市场准入标准，还拥有全球较高的非关税壁垒。这一优势使得日本可以在高举自由贸易大旗的同时，不断蚕食海外市场，获取巨额贸易顺差。

三，互联互通与产业集聚相结合。

多年来，日本采用政府开发援助引导，企业海外投资跟进的做法，在全球特别是东亚地区形成了以本土为龙头的产业链，帮助建立和完善当事国的基础设施，与日本本土构建起互联互通的交通网和物流网。鉴于日本国内“人口老龄化”和“产业空心化”现象日益严重，预计今后日本企业“走出去”的步伐也将不断加快。

进入21世纪以来，日本仍继续以全球为视野，打造世界制造业强国，而东亚地区则是日本“走向全球”的桥头堡。目前，东亚已成为日本在海外产业链最为完整和最为密集的地区。目前，东亚地区的区域内贸易进出口主要以中间产品和零配件为主，而东亚对欧美等发达国家地区贸易出口则以最终消费品为主，日本在其中扮演了最为关键的角色。

经济外交核心所在

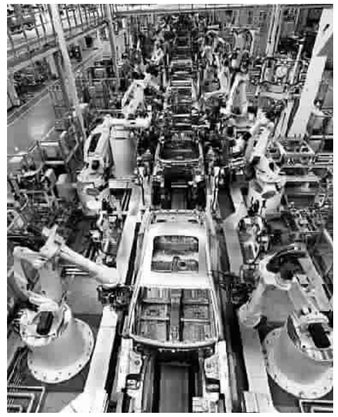
与民间投资贸易相比，政府对外开发援助具有公共性、普惠性和政策性。作为经济外交的核心所在，政府对外开发援助与外交政策、军事战略形成“三位一体”，是现代国际政治关系中不可或缺的重要组成部分。

目前，日本首相安倍试图通过修宪来实现其所谓的“正常国家”目标，政治上的“入常”，军事上的“海外派兵”和经济上的“全球制造”，正是国家对外战略的核心组成部分。

战后日本早期的政府开发援助源于战争赔款，后来日本意识到政府开发援助不仅有利于企业对海外市场的开拓，还有利于提高国际政治地位和话语权。因此，之后日本政府对外开发援助往往有着独特的战略意图和目标，希望在外交上通过利益交换实现政治大国的“梦想”。

我国与日本有着不同的国情，借鉴日本实施“海外投资”战略的经验与教训，有利于我国更好地推动资本和企业“走出国门”，深化区域经济合作，互通有无，互惠共赢。“一带一路”倡议的实施，将为今后我国开展经济外交提供一个良好的舞台。

■ 在乌兹别克斯坦境内首个中乌合资工业园区鹏盛工业园区，工人在制鞋车间工作


■ 沃尔沃轿车品牌业务被中国企业收购

■ 中国-中东欧企业跨境投资贸易洽谈会在河北唐山举行

■ 中国企业收购的秘鲁邦巴斯铜矿已建成投产

现场互动

陈子雷现场回答听众提问

听众吴晔：中国企业海外并购越来越频繁，也遇到不同企业文化融合的问题。中国企业应该如何适应这种不同的企业文化？

陈子雷：在发展中国家可以直接投资建厂，不需要并购。并购主要在发达国家，即针对我国企业产业链发展中必需的某家外国企业。一种是通过并购占领外国市场。我国产品难以打入外国市场，并购后就可以把我国产品打上外国企业原有品牌，在外国销售。比如中国企业收购沃尔沃轿车品牌业务后，在通过并购获得技术和专利。但如果并购后就把外国企业员工都解雇，显然行不通。

英国脱欧后对中国是个利好，我们可以对英国和欧盟各个击破，促使英国承认中国市场经济地位，尝试达成中英自由贸易协定等。当然也有不利，我们前期在伦敦投资已经很多，今后必须更注意英国经济走势。而在欧盟内部，重中之重是中东欧，我们把中东欧作为进入欧盟的桥头堡。因为中东欧国家虽然是欧盟成员国，但生活水平低、劳动力成本低，我们进不了欧盟市场的产品，可以把厂设到中东欧去。所以李克强总理把中东欧国家领导人请到苏州开峰会，他自己也访问中东欧。中国企业在罗马尼亚接下了核电站项目，在中东欧接下了高铁项目，也在那里投资建厂。

这一来就遇到了你所说的风险，劳资关系、环境问题等等，是并购中不可避免的重要问题。在国内认为很小的一件事，在国外就可能是很大的一件事。比如我们学校领导最近去波兰华沙，飞机晚点，派来接机的司机说，他每天工作有规定时间，今天看在中国客人的面子上来接，其实他完全可以下班回家，强制加班违反劳动法。连华沙劳动者意识都这么强，可见确实是个问题。

日本企业也遇到过类似问题，而且比我们多得多。比如日本人以前买洛克菲勒中心、买企业、买艺术品，最后投资失败都是要付学费的，这就是全球经济中玩家的风险。所以我说并购目的一定要明确，风险评估一定要做好。另外中国还缺乏相关产业，即并购要有中介机构。日本几十年下来在这方面已经很成熟，我们的现代服务业要跟上去。

听众王文昌：日本是否有可能参与我国的“一带一路”倡议？

陈子雷：我们看到，在我国提出建立亚洲基础设施投资银行（亚投行，AIB）的建议时，曾遭到了日本政府的反对。目前，日本政府虽然并没有就是否参与我国的“一带一路”倡议明确表态，但是原先曾对建立亚投行持反对意见的亚洲开发银行（亚开行，ADB）却改变了原来的立场，和亚投行签署了旨在加强两家机构合作的谅解备忘录。

今后，不管日本政府采取什么样的态度，我看日本的金融机构和企业是无论如何也不会放弃“一带一路”所带来的商机。因此，在多方参与、多元化融资、合作共赢的背景下，日本的资本、技术和产品服务一定会以各种方式参与到我国的“一带一路”倡议中来。简言之，是否参与“一带一路”倡议是市场说了算，并不是日本政府能决定得了的事。

听众金恒源：美日等12国的“跨太平洋经济伙伴合作协定”（TPP）是否会对我国的对外贸易和投资带来负面影响？

陈子雷：TPP最终能否实施，目前还存在一定的不确定性。我们看到，在加盟TPP的12个成员国中，美日两国的经济总量就占到九成。因此，所谓的TPP基本可以看作是美日两家的协定。

另一方面，我们也看到美国也正在做两手准备。目前，我国与美国的双边投资保护协定（BIT）的谈判也在紧锣密鼓地进行着。可以说，中国这么大的市场规模，有这么多的商机，美国是不会轻易放弃与中国的经济合作的。未来中美之间的投资甚至贸易谈判，是世界最大两个经济体之间的谈判。我认为这个谈判是基于中美两国国情下的谈判，如果谈判能够取得突破，那么将有利于中国更好更多地投资美国市场，同时也有利于美国更好更多地投资中国市场。

另外，我国和东盟的升级版自贸协定、中日韩自贸协定的谈判都在进行中。未来，以良性竞争代替零和博弈，以各国间多边及双边自贸协定来推动区域经济一体化，构建亚太自贸圈，不但符合我国改革开放的精神，也是实现提升我国国力、促进经济发展的有效途径之一。

听众郑坚：日本通过打造“海外日本”，经济上在东南亚的地位如何？对我国有什么借鉴意义？

陈子雷：目前，东南亚区域内的产业内贸易规模非常大，但是最终产品出口地却在区域外的美国。可以说，日本在其中扮演了非常重要的角色。多年来，通过企业投资加上政府开发援助，日本在东亚地区已经构建了全球最大的产业链，形成了日本研发、东南亚生产、美国出口的所谓“雁型模式”。因此，东南亚地区已成为日本最大的“海外出口基地”。

与日本不同，我国不但国内市场有着巨大的开发潜力，国内各行各业也有着比较完整的产业链。同时，在“一带一路”倡议下，我国的对外援助和企业投资，将进一步增强我国经济的辐射效应和产业的集聚效应，有利于我国和周边国家打通市场，促进资金、技术、人员的相互往来，实现经济互联、设施互通和产业互补，履行经济大国的国际义务，提升在全球经济发展中的话语权。 **乔伊** 整理

（观看讲坛视频请登录新民网www.xinmin.cn）

现场语录

看中上海氛围

日本国土狭小，发展工业需要资源和市场。过去几十年，日元汇率从360日元兑换1美元，一路上涨到最高78日元兑换1美元。

由于日本国内生产成本上升，企业只能将目光转向一些劳动力成本和土地成本比较低的国家，其中也包括中国。

最高峰时期，日本走出国门的企业，一半到了中国，后来这个比例下降到大约三分之一，到去年只有16%。据统计，60%以上在华的日本企业是盈利的。

有一阵，上海是日本企业在海外最多的城市，早就超过了纽约。即使中日关系紧张，但是日本企业普遍认为上海经商氛围好。

在上海的日本人，包括留学、旅游观光、就业人员及其家属，最多的时候总共超过10万人。曾经有一段时间，日本驻上海领馆发放的签证量是日本外务省向全球发放的三分之一。

借钱还是送钱

在经济陷入停滞时，日本尝试建立市场主导、创新驱动、消费引领、全球制造的发展模式。

趁着上世纪80年代经济全球化的浪潮，日本企业浩浩荡荡地走出国门，走向世界。中国改革开放的红利，日本是享受得最多的。当然日本也给予中国不少援助。

日本政府对外开发援助（ODA）既包括无偿援助，也包括需要由受援国偿还的优惠贷款。

日本政府给中国的对外开发援助，93%以上都是优惠贷款，我们中国也很守信用，把钱都还了。日本对有些发展中国家，无偿援助的比例达到40%至50%，甚至有的国家高达80%。

我曾经和日本财政官员交流过这个问题，他说，有时候借出去的钱，还回来只有一半，人家说，剩下一半我们没钱不还了。那怎么办？只好送给你了，于是有偿贷款只能变成了无偿援助。这名官员给中国一个建议，你们“走出去”也要小心，先确定到底是送钱还是借钱？到底是投资还是援助？

当然在外交层面，有时候为了国家利益和战略安全，也需要进行无偿援助，有利于我们在联合国，在国际社会获得更多支持。

形成“雁型模式”

早期日本在有些发展中国家投资的企业，建成之后一个星期停产三天。为什么？没电。产品还不出去。为什么？没路没码头。

所以日本政府对外开发援助主要针对基础设施，给你建码头、港口、公路，甚至建新干线、机场。基础设施和配套工程都齐全了，接着产业园区再跟进来，形成“官民互动”，“政企联动”，它的目的很明确。

日本企业走向海外，形成所谓的“雁型模式”，“领头雁”研发基地在日本本土，核心零部件在日本生产，最后还到发展中国家的工厂装配。日企雇佣当地便宜的劳动力，利用廉价的土地以及税收减免政策，生产的产品则卖到美国等市场。即使是日本品牌，在中国生产就是“MADE IN CHINA”，有利于减少日本对美国的顺差，缓和贸易摩擦。

整个流程构建了日本企业的全球产业链，我将它概括为“日本元素，海外制造，全球销售。”

麦芒 整理

相关链接

海外并购创新高

越来越多中国企业走出国门，不断刷新中国企业海外并购纪录，今年以来中国企业海外并购同比激增7倍。

据统计，2015年以来中国企业海外并购比例明显上升，并购交易广度前所未有，越来越多上市公司开始考虑海外并购。2016年是中国企业海外并购的爆发之年，一季度海外并购总金额达1150亿美元，环比和同比都翻了两倍，并购金额占同期全球跨国并购交易总量一半。

全球投资布局正在发生重大变化，2011年至2015年，中国企业对欧洲和北美企业投资分别增长137%和98%，对非洲和南美洲等以资源为主的发展中地区并购投资分别大幅下调87%和81%，说明海外并购正从国家战略性投资逐步变成商业投资，其中民营企业和上市公司已成为主力军。

此外，投资标的及其所在行业也发生显著变化，除了房地产投资外，中国买家开始关注轻资产领域，这方面的并购正明显升温。

并购风险要警惕

中国企业海外并购必须注意以下问题：

首先，海外并购只是手段，投资回报率或效益才是目的。企业在向海外扩展的过程中要防止一种倾向，就是为兼并而兼并，或为了规模而兼并，看到别的企业到国际上收购企业就盲目跟风。

其次，整合成本是企业并购的最大风险。在进行海外并购时，不要仅仅考虑并购时的价格成本，更要考虑并购后的整合成本。有时并购价格可能较低，但兼并成本并不低。并购后如何将业务、资源进行整合，才是并购成功的关键。

第三，管理能力要适应规模扩大了的企业。有的企业家在管理原来的企业时游刃有余，得心应手，但一旦海外并购后，企业规模一下子扩大，管理能力跟不上，结果使原有企业的利益也受到损失。

第四，熟知海外企业背景。中国企业的国际化经营还处于初级阶段，对国外企业当地商业操作、政策法规、社会制度和文化背景知果不熟悉，不能本土化，就会面临风险。

最后，企业文化的整合。一个成熟的企业一般都存在完整独特的企业文化，对自身企业文化有很高认同度并希望保持下来。中国企业不仅要吸收被并购企业文化中先进的成分，还要放弃原有企业文化中无法被并购企业认同的文化。

新民环球讲坛 诚邀读者参与

国际风云关联你我他，环球讲坛纵论天下事。由新民晚报社、上海国际问题研究院联合主办的“新民环球讲坛”自开讲以来，各界反响热烈。讲坛通常安排在双休日下午1:30至3:30，由著名国际问题专家主讲，聚焦热点问题。

有兴趣参加的读者请将报名信息发送电子邮箱xmwbhq@163.com，或拨打热线电话22896139，同时欢迎团队报名。名额有限，额满为止。

本报将在国际新闻版刊发启事预告下一期讲坛时间和地点，敬请垂注。