

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

6、顺德日新:借助国企当跳板

2009年12月26日,顺德日新宣布收购智利一座储量高达30亿吨的铁矿。日新在矿山项目中持股超过七成,投资约10亿元全部来自于自有资金。同时,顺德日新也与中国五金矿产进出口珠海公司签订了战略合作协议,开采之后所有铁矿都将由中国五金矿产进出口珠海公司进口,承诺智利项目所产矿石将以低于国际市场20%到30%的价格,通过央企中国五金矿产进出口珠海公司内销渠道,打入国内市场。

7、中石化、中海油:创造联合收购新模式

2009年7月我国两大石油公司中海油和中石化宣布以13亿美元联合收购美国马拉松石油公司持有的安哥拉一石油区块20%的权益。这笔交易是自中海油185亿美元竞购美国优尼科石油公司失败后,首次成功收购美国石油公司的资产。业内人士认为,两大石油公司共同出资进行海外收购,有利于中国公司在海外并购力量最大化,避免国内公司之间不必要的竞争,是中国石油公司“走出去”值得借鉴的模式。

8、吉利汽车:并购沃尔沃

吉利在成功实施以自主创新为主的名牌战略之后,开始了以海外收购为主的品牌战略。2009年4月,吉利汽车收购了全球第二大自动变速器制造企业澳大利亚DSI公司,使其核心竞争力大大增强。2010年3月28日,吉利汽车与美国福特汽车公司在瑞典哥德堡正式签署收购沃尔沃汽车公司的协议。

跨国并购的四大冲突

然而,值得我们深思的是,上述并购案例中成功的却非常有限,一名资深的跨文化专家将其形象地总结为:“恋爱容易婚姻难”——如果我们把企业并购的过程比作“恋爱”和“结婚”两个阶段的话,企业有形资产的整合就是“恋爱”的阶段。在这个时期,并购方都会通过中介机构进行审慎的评估、调查,只有对方具有良好的投资及业务价值,这桩并购案才能成行。因此,这一阶段在并购方眼中,对方应当是一个值得恋爱的对象,有优点、有价值,嫁过门来一定会光耀门庭,而被并购的一方也在期待着即将到来的“婚期”,一切都似乎预示着一桩美满的婚姻。事实上,美满的恋人,婚姻未必都美满。真正进入婚姻生活,双方都不得不放弃自己的伪装,所有的问题都会摆到桌面上,而每个成年人都在自己的家庭中生活了20多年,各自都有不同的人生观、价值观,不同观点、行为的冲突往往导致婚姻的第一年摩擦不断——解决得好的,逐步理解、认同,形成共同的生活理念,执子之手、与子偕老;解决得不好的,像刺猬一样各自坚守着自己的空间,缺乏沟通,缺乏让步,最终往往导致劳燕分飞、各奔东西。

跨国并购也是如此。合资企业或整合后的企业运营之始,并购双方就必须理性地面对以下四个冲突,并能很好地加以解决。也只有在这个过程中,各方才能相互理解、认同,新企业才能够成熟、成长,双方所期待的“1+1>2”的效果才能最终显现。

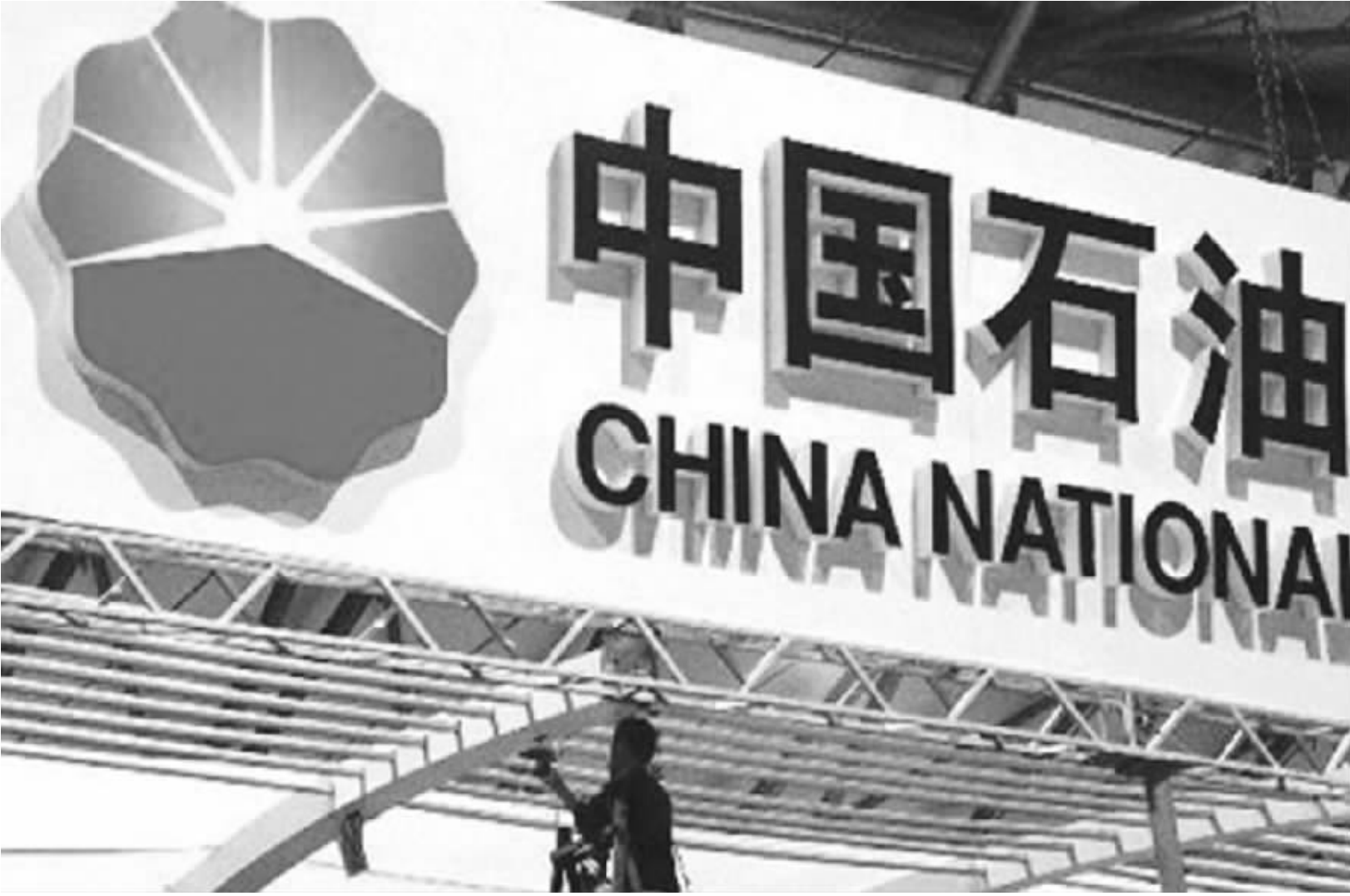
1、本体利益冲突

虽然合资企业的法律条文明确规定,所有在合资企业工作的雇员都是新企业的雇员,应该维护的都是新企业的利益,但实际运作中大家的心理定位并非完全如此。比如:甲是A企业派出的,甲在思考问题的时候总是自然地想到,新公司这样的决策是否对我们A企业有利?我们A企业的老员工有没有吃亏?于是,思考问题的出发点就变了,极端的情况下,合资公司的高层会议变成了双方的吵架会,完全不像是一家人在讨论问题。

还有一种情况,就是合资的一方从一开始就企图利用另外一方,例如:把自己的半成品高价转移给对方,把利润留在自己公司;利用财务手段掏空对方的优质资产;冻结合

跨国并购 中国企业唱响国际资本大戏

中国经济的全球表演



资方与自己有竞争关系的品牌,从而使得自己的品牌独霸一方,等等,这样的例子很多。

不能解决利益冲突的合资企业,内部的利益分割永远是最大的焦点,这个问题不解决,企业无法合心,自然缺少合力,因而无法有效应对外部的激烈竞争。

2、运行模式冲突

各企业都有自己既有的运行模式,运行了很多年,效果也比较显著,而且已为广大管理层所接受,成了特有的管理文化。因此,双方共同执掌一个企业,运行模式的差异就变成了最常见的冲突原因。

举个例子,某IT企业,以前的组织模式是相对稳定的、清晰的,组织运行以行政律令为主;合资之后,外方倡导柔性管理,要求组织架构处于经常的变动状态之中,因需而变,根据任务、以松散的团队方式存在,管理者对于下属不再是全方位管

这样的方式,不能因为你拿了一个订单就可以一次拿到几十万。总体而言,西方的管理模式是在西方劳动力市场职业化程度较高的前提下形成的,中国的国情与之有很大的不同,这种差异对于合资企业的管理层来说,是个不得不面对的大问题:中国企业走出国门并购外资企业,你就不能用你那一套用得“行之有效”的家伙式儿管人家,而与中国企业合资的外企,也不能完全抱着西方那一套在中国做企业。

大家可以用心观察一下,外资企业从进入中国之初到今天也有二三十年的时间了,我们可以看到,凡是今天还经营得很好的企业,他们的管理理念已经发生了非常巨大的变化,变得更“中国”,国际化与本地化充分结合,也只有如此,他们才能跟灵活的中国对手同台竞争并将其国际化优势发挥得淋漓尽致。汇丰的口号说得好:环球金融,地方智

的中国企业的坎坷并购之路其实很能说明问题。

TCL是最早“走出去”收购海外资产的中国企业之一,其目的也是为了通过将中国本土的低成本制造优势与国外的知名品牌相结合,从而踏上国际化的道路。但是相关数据却显示,TCL在欧洲的彩电业务巨额亏损超过7亿港元。这一数字的继续扩大也表明TCL的国际化道路已成为束缚其前进的沉重负担。

事实上,在海外扩张的过程中陷入困境的中国企业并不只有TCL一家。很多的数据和事实都表明,中国企业的海外扩张之路绝非一帆风顺,海外的市场也并不只会带来源源不竭的财富。一系列的警示案例都在显示,在海外市场中所要面对的种种问题和困难,都将是企业家所要面对的重大课题。

中国企业海外跨国并购的现状是,中国的企业对于海外的资本市

企业强有力的支持,中国企业所具有的魅力也将使其越来越受到国际市场的关注。目前所遇到的问题和教训,也是中国企业所必需付出的成本和代价。

托尔斯泰说:“幸福的家庭大抵相同,不幸的家庭则各有各的不幸。”这句话用在跨国并购上,我们可以理解为:成功的并购都有效解决了主要的冲突,而失败的并购则因一个、两个、若干个不同的冲突而最终走向衰亡。

中国跨国并购的伤与痛

随着中国企业的不断强大,海外扩张势在必行,这也符合经济发展的趋势。当西方的大企业正不断“软化”的时候,中国的企业更像“硬骨头”。中国企业的崛起,海外并购无疑是全球化的一种捷径,联想是做得比较好的,就像柳传志所说,“我们希望能做一个英雄,而不要做一个市场的养尊好汉。我们现在确实敢吃螃蟹了,但我们想把螃蟹吃了吸取营养,而不是中毒。”

国际上有着70%的跨国并购失败比率,并不能阻止中国企业海外出击的热情和激情;近5年间,中国企业以并购方式对外投资的数量增长了20-30倍,但频频失手、甚至失败的并购,案例也并不鲜见。

1、中航油:投资期货,折戟沉沙

2004年底,曾被中国企业捧为“走出去”战略棋盘上过河尖兵的中国航油(新加坡)股份有限公司,因总经理陈久霖在石油期权和期货投机中判断失误,累积超过5.5亿美元的亏损,并于2004年11月30日向新加坡高等法院申请破产保护。

2、中投公司:投资黑石,资产缩水

2007年3月才开始筹备的中投公司,在5月就斥资30亿美元外汇储备以29.605美元/股的价格参股美国私募基金巨头黑石集团10%的IPO。这项交易成立的初衷旨在为中国1.2万亿美元的外汇储备寻找多元化投资出路,结果却不尽如人意。黑石集团上市后股价连续下跌,也造成了中投公司这笔投资大幅缩水。截至美国时间2008年2月12日,中投公司在黑石投资中的亏损额达12.18亿美元。

3、中国平安:参股富通,被迫减值

2007年11月27日,中国保险巨头之一平安保险集团斥资约181亿欧元从二级市场直接购买欧洲富通集团9501万股股份,一跃成为富通集团第一大单一股东。2008年6月,平安保险集团最终将持股比例锁定在4.99%,总投资额达238亿元人民币。之后,富通集团成为受金融危机波及的第一批金融企业,截至2008年9月底富通集团的股价下跌幅度超过了70%,直接导致2008年第三季度平安保险集团季度报出78.1亿元人民币净亏。



理,这就对原来习惯了直线命令的管理者们带来了巨大的冲突,感觉没有了权力但却要承担更大的责任。

再比如,某外资企业完成并购行为后,对所并购的企业实行总监管理制,总经理、三位总监共同管理公司的各部门,各总监并不受总经理的直接领导,而是受总部业务部门的领导,这样的架构之下,合资企业实际上没有一个中心,决策风险分散了,但决策效率受到了影响。这个企业的前身是民营企业,决策集中,速度很快,老的管理人员对于新的模式普遍感到不太习惯,也产生了不少的问题。

总体而言,跨国企业倡导的是多条线管理、非主权管理,而国内企业普遍适应于集权管理、层级管理、对下属有强管理关系,这两种管理模式的冲突在每一个合资企业都存在。

3、管理理念冲突

跨国企业管理的基本点是“人性”,而我们的企业管理更多地侧重在“企业性”。“人性”与“企业性”的区别是什么?举个例子就比较清楚了:我们的企业,尤其是制造企业,非常关注精细化的、严格的考核,而国外的企业往往不是这样,每个月为每个人计算考核指标,这是几乎不可想象的事情,他们非常不理解。

再比如,对于销售、项目类工作,我们倾向于使参与者的收入与其业绩相关,而跨国企业则不采取

慧。

4、企业文化冲突

不同的企业走在一起,文化的差异没有明确的标志,但又时时刻刻体现在每一个个体的行动中。总体来说,国内的企业更加崇尚组织效率、崇尚对企业的忠诚、奉献。近年来,“职业化”也成了最热门的文化词语。而翻开国外企业的网页,我们看到的理念更多是诚实、正直、尊重、责任等我们看起来“比较虚”的词语,这是否意味着国外的企业讲空话呢?我想至少不全是,他们的文化更加注重对于人的本性的引导与期望,换句话说,他们认为只要人做到了诚实、正直,其他很多方面是自然而然的,是不需要讲的,而中国的企业更希望把企业的愿望当成文化,讲在明处,文化的导向有时更加功利,带有明显的企业意愿,有“精神强制”的成分在。

有一家合资企业,中方一贯以来倡导“以厂为家”,干部周末都要到厂里来,没事也要在厂里呆着,多年如此。而外方雇员周六、日绝对不工作,如果是休假期间,任何重要的事都不能打扰,这种巨大的反差让双方彼此都困惑和尴尬了很长时间,大家都不明白:你们为什么会这样看待工作?我们以前的做法到底是对还是错?由此可见,文化的理解、认同乃至整合其实是一件非常难的事。

“四大冲突”决定了一桩跨国并购从发生、深化到产生实效绝对不是一个平坦的过程,以TCL为代表

场情况都不熟悉,整合并购都带有盲目性,其并购也是不成熟的并购。而在今天能称得上成熟的海外并购是很少的。

对于中国企业而言,海外并购并不能仅仅理解为单纯的业务调整,资本交接,而还应包括渗透在市场经济环境中的很多深层次元素,像市场文化、地域文化、民族文化等上述“四大冲突”都应在在对外并购中所要考虑和学习的东西。因此,完成成功的对外并购对于中国企业家而言,还有很长的路要走。

走出国门,和国外优秀的资源进行整合是优化资源配置的高效途径,也是中国企业发展的必由之路。中国经济的增长与繁荣也给予中国



跨国并购表现中国经济实力增强,企业开始国际视野的巨大能动性。但跨国并购并非是一件容易的事情,与国外企业观念冲突,文化冲突为背景的,甚至是国外政府、财团的阻击,中国企业上演国际资本大戏。

▶▶▶▶▶ [下转 A3 版]