

booz&co.

中国企业如何成功实施 海外并购



联系方式:

北京

庞复兴 (Fushing Pang)

资深专家

+86-10-6563-8300

fushing.pang@booz.com

上海

柯安德 (Andrew Cainey)

副总裁

+86-21-2327-9800

andrew.cainey@booz.com

本文作者感谢博斯公司资深专家香立弘先生和高级咨询顾问杨凯程先生为本文作出的贡献

概述

中国企业进行海外并购的案例每年都在递增，并购规模也在逐步扩大。据统计，2008年已经飙升到了328亿美元。跨国并购已成为中国企业提高竞争能力和进军海外市场的重要手段。

然而，大部分跨国并购都会碰到各种各样的问题，尤其是在整合环节。并购后整合是跨国并购最重要的部分，其整个过程需要良好的计划和认真地执行。许多公司在整合中遭遇严峻的挑战甚至失败。

跨国并购如若获得成功，首先需要首席执行官的领导力和早期参与。另外，管理层还应当关注并应用十条明确而行之有效的准则。

中国企业的跨国并购现状

并购在企业的发展当中发挥着无可比拟的作用，诺贝尔经济学奖获得者、美国著名经济学家乔治·施蒂格勒在观察了美国企业的发展之后说过：“没有一个美国的大公司不是通过某种程度、某种方式的并购而成长起来的，几乎没有一家大公司是靠内部扩张成长起来的。”通用电气积极进行跨国并购以建立全球领先地位，它在韦尔奇任职CEO的近20年中，完成了993次兼并，市值从130亿美元一路攀升到最高时的5600亿美元，并连续九年保持增长超过10%的纪录；强生公司同样有着依靠并购发展壮大历史传统（见图一）。

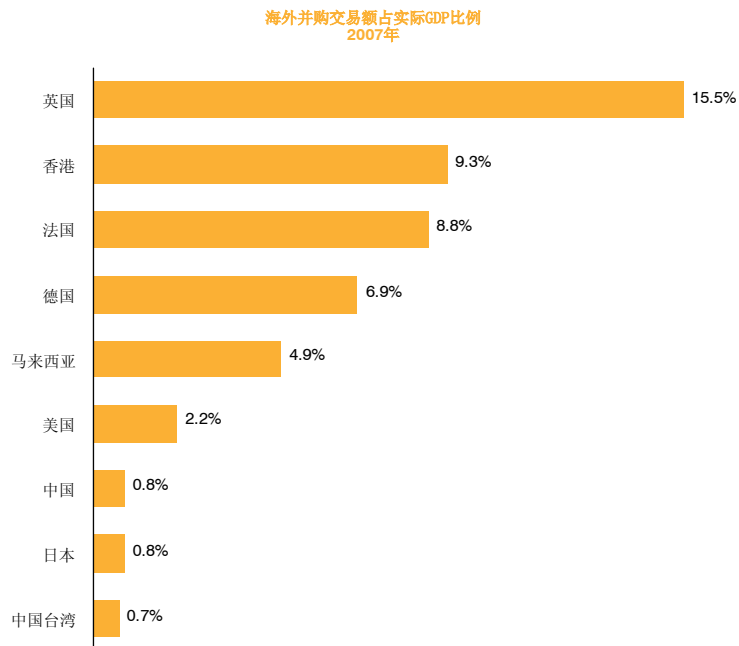
随着全球化的进程，跨国企业经常通过跨国并购以实现快速增长和海外扩张。近些年来，各行各业的跨国并购活动日益频繁，并购规模日益增加。

如，2004年，西班牙最大的银行桑坦德银行以155亿美元收购英国阿比国民银行；2007年，日本烟草公司以150亿美元收购英国加莱赫烟草集团；2008年，比利时英博啤酒公司以520亿美元收购美国啤酒业巨头安豪泽布希公司；2009年3月，瑞士制药巨头罗氏制药斥资468亿将美国生物科技集团基因泰克收入囊中。

中国企业进行海外并购的案例每年都在递增，并购规模也正在逐步扩大。据统计，2008年已经飙升到了328亿美元（见图二）。中国企业跨国并购的交易数量在短短十几年间也不断攀升。

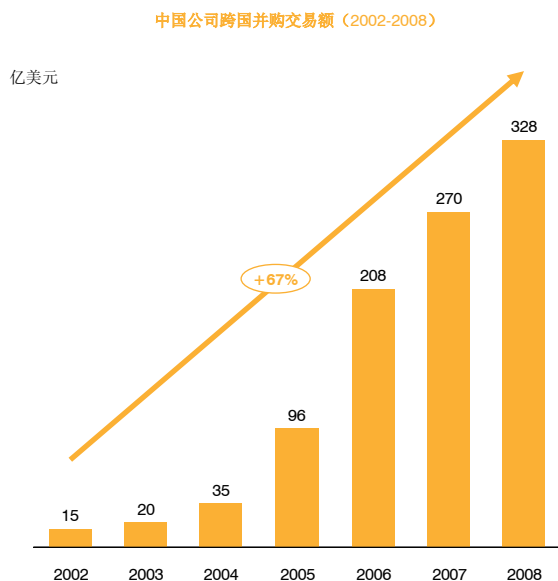
跨国并购是中国企业提高竞争能力和进军海外市场的重要手段。企业可以通过跨国并购，起到以下几方面的作

图一
全球企业经常通过跨国并购以实现快速增长和海外扩张



信息来源：文献研究，博斯公司分析

图二
中国公司的跨国并购一直在快速发展



信息来源：文献研究，博斯公司分析

用：一、获取先进技术与研究成果；如，上汽集团并购英国罗孚，利用其先进产品平台开发自主品牌“荣威”系列轿车；TCL集团收购阿尔卡特享有盛名的手机业务而进入手机领域。二、控制石油、天然气、金属等战略资源。如，中石油收购哈萨克斯坦石油公司67%的股权，以获得对其石油和天然气资源的控制；中金岭南收购澳大利亚Perilya公司50.1%的股权。三、建立海外生产能力。如，海尔收购日本三洋位于泰国的冰箱生产工厂以及海信收购韩国大宇南非工厂。四、进军海外市场，绕过贸易壁垒，提升国际形象。如，雅戈尔收购美国服装巨头Kellwood旗下的衬衣品牌Smart以进军美国市场；联想并购IBM个人电脑业务，以期利用其品牌效应和国际市场销售渠道。

博斯公司 (Booz & Company) 通过对多宗跨国并购案例进行研究，发现目前中国企业跨国并购中出现了如下趋势：比以往更大交易金额，更多行业覆盖面，更加复杂的交易以及有更多外国投资公司及机构参与其中。尽管今年的跨国并购增速可能放缓，如中央政府最近告诫国企在跨国并购中注意风险控制；国资委要求除了能源企业以外的制造类企业以及金融机构推迟跨国并购。但长远来看，由于国内制造业的产能过剩、全球化的竞争更为宽松的法律和政府管制，尤其金融危机以来，一些中国企业发现，原来很多遥不可及的并购目标忽然触手可及，收购价格变得越来越有诱惑力。在未来，中国企业的跨国并购还将越来越多。

跨国并购是中国企业提高竞争能力和进军海外市场的重要手段。

中国企业在跨国并购后整合阶段中所面临的挑战

大部分跨国并购都会碰到各种各样的问题，尤其是在整合环节。许多公司在整合中遭遇严峻的挑战甚至失败。比如上汽于2006年收购双龙51.33%的股份，以期取得其全球销售网络以及柴油发动机和SUV平台相关技术。但是，结果令人失望，双龙2008年销售出现衰退并面临破产，上汽从韩国撤回外派员工，并可能在双龙的破产保护申请中损失惨重。上汽并购后整合，最突出的问题就是强硬且不妥协的工会组织、不合作的双龙管理层和有敌意的双龙员工。

再如，TCL于2004年并购汤姆森电视业务，以期取得其电视相关技术，全球分销网络以及久负盛名的电视品牌。但TCL未能实现其战略目标，2006年亏损25亿港币，并与当年末退出欧洲电视市场。其大部分问题都与并购后整合有关，如欠缺深入的尽职调查；对欧洲的法律和规章制度不够熟悉；中国和欧洲的文化冲突；并购后整合实施队伍缺乏经验等。

有一些深层次的整合问题甚至在并购两三年后才显现出来，联想2005年以12亿美元收购IBM个人电脑业

务，将全球总部迁至纽约；2006年全球范围内发布Lenovo品牌，完成机构的重组；2007年宣布并购后整合成功，北美及欧洲业务扭亏为盈，全球市场份额2007年从7.5%上升至8.2%；但是，联想的经营状况在2008年恶化，2008财年第三季度亏损9700万美元，全球市场份额跌至7.3%；2009年联想创始人柳传志重新掌权联想，原董事局主席杨元庆转任为首席执行官。

由于整合之初联想进行了详尽的尽职调查，积极深入的交流，保留IBM关键管理层人员和研发团队，与关键客户保持良好关系，实施循序渐进的整合策略，从供应链整合入手，进而进行产品和品牌的整合，这起并购在整合初期颇显成效。然而，此次深层次并购后整合导致一些隐患，由于对IBM文化过分妥协，联想未能保留联想文化中的优秀部分，从而导致对市场变化和竞争者行动不够敏感。新产品开发与发布进展缓慢。整合后模糊的决策机制，两个同样强势的领导责任分配不明，过于关注整合和对IBM的业务扭亏为盈，忽略了PC机市场的发展趋势。

中国政府一直提醒本国企业在跨国并购过程中详细考虑潜在挑战。国务院副总理王岐山对跨国并购有着深刻的见地，他提示企业家，“（跨国并购）难道仅是一个‘钱’的问题吗？你吃得下来？管得了它吗？”；“你对自己的管理能力有把握吗？分析

过双方的文化差异了吗？了解当地的工会劳资关系吗？”；“企业想植根于一个地方，还要靠人脉、环境，你在湖南、在中国能如鱼得水，在国外情况就完全不一样了，在中国管理中遇到的难题，国外不一定能遇到。”；“我们要敢闯，同时也要

有科学的精神。希望大家考虑问题能更全面一些，在‘走出去’前要做非常深入的调查研究，要以科学发展观为指导，研究如何把‘走出去’与中央保增长、扩内需的一系列措施结合起来，让‘走出去’更有力、更有效。”

图三
中资公司通常会在跨国并购后整合中面临下面五种挑战



信息来源：博斯公司分析

中国企业成功整合的准则

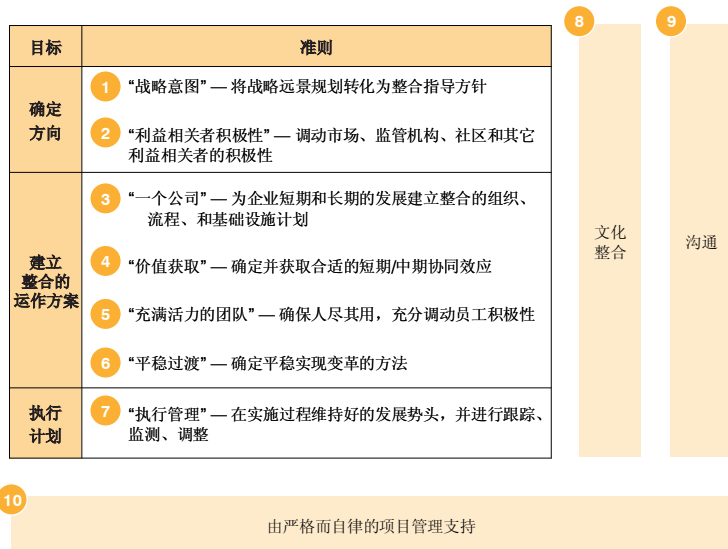
并购后整合(PMI)是跨国并购最重要的部分，它甚至可以决定整桩并购的成败，因此整合的过程需要良好的计划和执行。在众多的跨国并购案例中，有部分公司凭借周详的计划和谨慎的实施取得了良好的效果。北京第一机床厂于2005年并购了德国Waldrich Coburg (WC)公司，Waldrich Coburg于2008年销售收入翻倍，净利润翻两番，同时北京第一机床厂获得Waldrich Coburg的技术，并进入了德国市场，这得益于并购后整合的良好计划和实施：在并购之前，北京第一机床厂由专业的中介机构进行了详细的尽职调查，并与当地政府积极沟通，与当地工会组织保持良好关系，而且保留德方管理层并给予其独立运营的权利，最终开发出整合采购、销售、研发、售后服务等系统的详尽计划。

上工申贝集团成功并购并整合了德国DurkoppAdler (DA)公司也是一例。上工申贝集团于2004年收购了德国DurkoppAdler (DA)公司94.9%的股权。DurkoppAdler于2004年扭亏为盈，并于2006年实现净利润翻番。上

工申贝集团产能得到提高，并进入欧洲市场。有序且谨慎的整合，保持业务稳定性，如DurkoppAdler公司管理层全部保留，有效的沟通，比如上工申贝总经理与所有DurkoppAdler中层经理进行一对一的交流，并与工会组织建立良好关系，如进行文化的良好整合，而且邀请第三方机构参与双方的文化整合

通过对这些成功的进行了并购后整合的企业进行研究，博斯公司发现，成功的整合首先需要首席执行官的领导力和早期参与。首席执行官必须尽早参与并购后整合以确保当前业务和整合的正常运转，在整合的前期必须尽快做出一些重要决定，从而决定整合的性质和达到最终的成功。这些决定包括：整合将会如何发展？怎样尽快让并购价值得到体现？怎样管理和领导整合过程？整合过程中应采取怎样的人事策略？另外，交易的性质将决定整合过程中的选择；并购前详尽的尽职调查将会非常有助于企业在整合中做出正确的选择；基于这些选择的严格的整合计划流程将会保证企业的充分整合。

图四 管理层应当关注并应用十条明确而行之有效的准则



信息来源：博斯公司分析

其次，管理层应当关注并应用十条明确而行之有效的准则（见图四）。

第一条准则：战略意图

和前期的并购一样，整合阶段也需有明确方向。战略意图将战略远景规划转化为整合指导方针，它应该清晰表达公司的愿景：如何创造价值，如何组织变革和达到整合的目的，以及实现目标的关键计划等方面得到全体管理层的认可。

第二条准则：利益相关者的积极性

整合涉及到的利益相关者包括客户、合作伙伴、分销商及其他渠道伙伴、供应商、财务环境、当地政府以及监管机构。利益相关者多样化的需求应该得到重视和有效管理。整合应调动多方利益相关者的积极性。

我们建议，可以通过以下方法来获知利益相关者潜在的关注和需求，如，在早期建立特定的交流方式来解决他们主要关心的问题。工作围绕利益相关者进行，去了解对方需要花多少时间才能消化多少的信息，其认可的动机是什么。选择给利益相关者传递什

么样的信息，传递信息的最佳时机，传递信息的最佳渠道以及负责传递的人员。留意利益相关者间可能出现的相关影响及相关依赖的情况，在新情况发生时随时更新沟通计划。

第三条准则：一个公司

新公司为企业短期和长期的发展建立整合的组织、流程、和基础设施计划。业务管理包括：维持现有业务，获取协同效应，整合最优方法以及尝试全新市场。组织结构需要从双方机构同时推举领导层，创造并推广新的架构，在企业家精神与结构和控制间寻求平衡。流程和系统协同则包括信息系统、设施以及激励等。新公司最终的组织结构，业务管理模式和流程应在交易结束前确定。

第四条准则：获取价值

确定并获取合适的短期/中期协同效应，通过达成明确的“认可”以及建立与利润表的连接来实现协同效应。确认和实现协同效应的五个步骤包括：初步总结协同效应的假定，确定更多的商机，获得关键基础数据，确认架设和协同效应规模，建立达成

协同效应的基础设施以及计划执行与跟踪。

第五条准则：充满活力的团队

确保人尽其用，充分调动员工的积极性，制定系统的人员管理流程至关重要（见图五）。

第六条准则：平稳过渡

确定平稳实现变革的方法，对于每一次重大转型，应建立稳定的管理计划以及解决问题的机制。

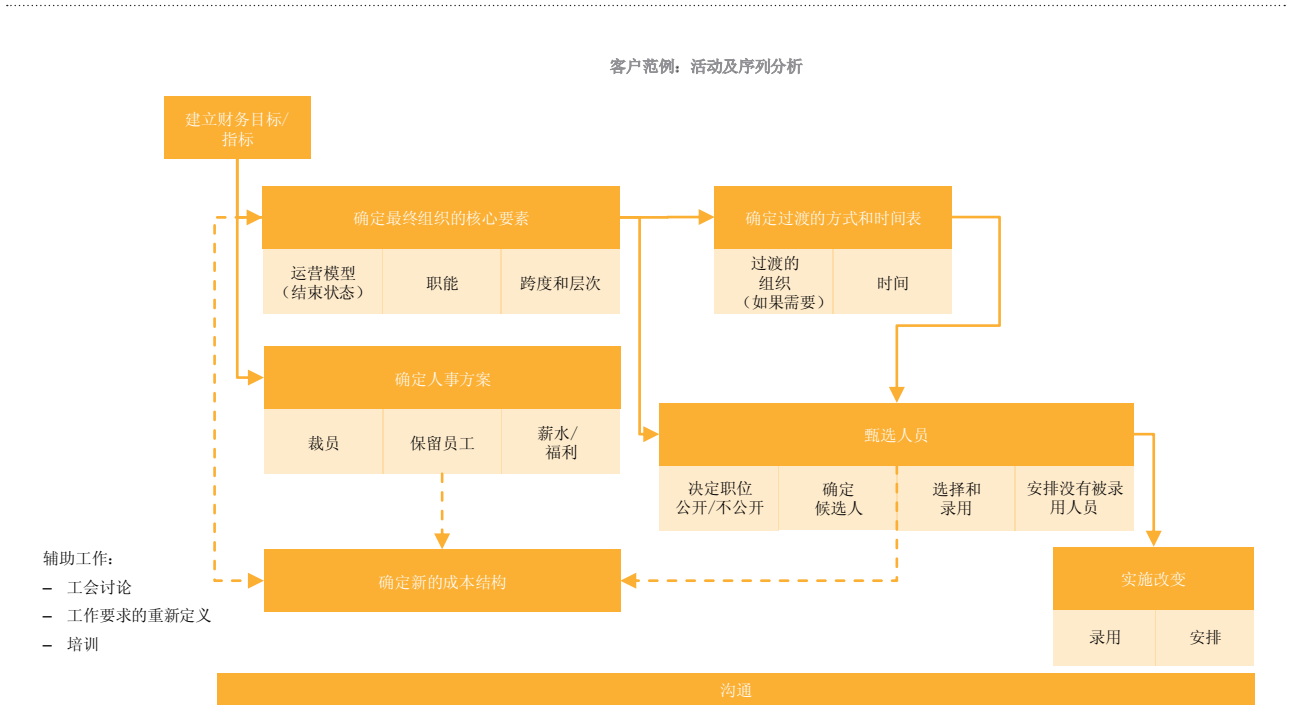
第七条准则：执行管理

在实施过程维持好的发展势头，并进行跟踪、监测、调整。明确第一天的任务并在整个实施过程监测和跟踪所有的整合工作。

第八条准则：文化整合

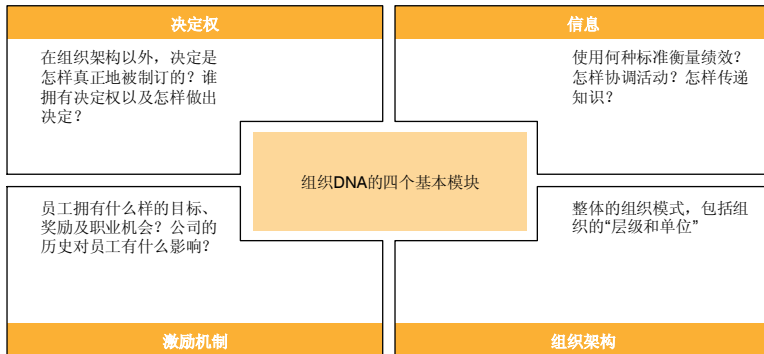
应当采用系统的方法来有效地管理跨文化整合的挑战。我们总结出跨文化整合步骤如下：1. 选择有激情的、灵活的领导团队；2. 建立对于收购所在国文化的感知和理解；3. 在被收购公司内部现场办公来积极促进员工们对“其他文化”的体验；4. 对被收购

图五
制定系统的人员管理流程至关重要



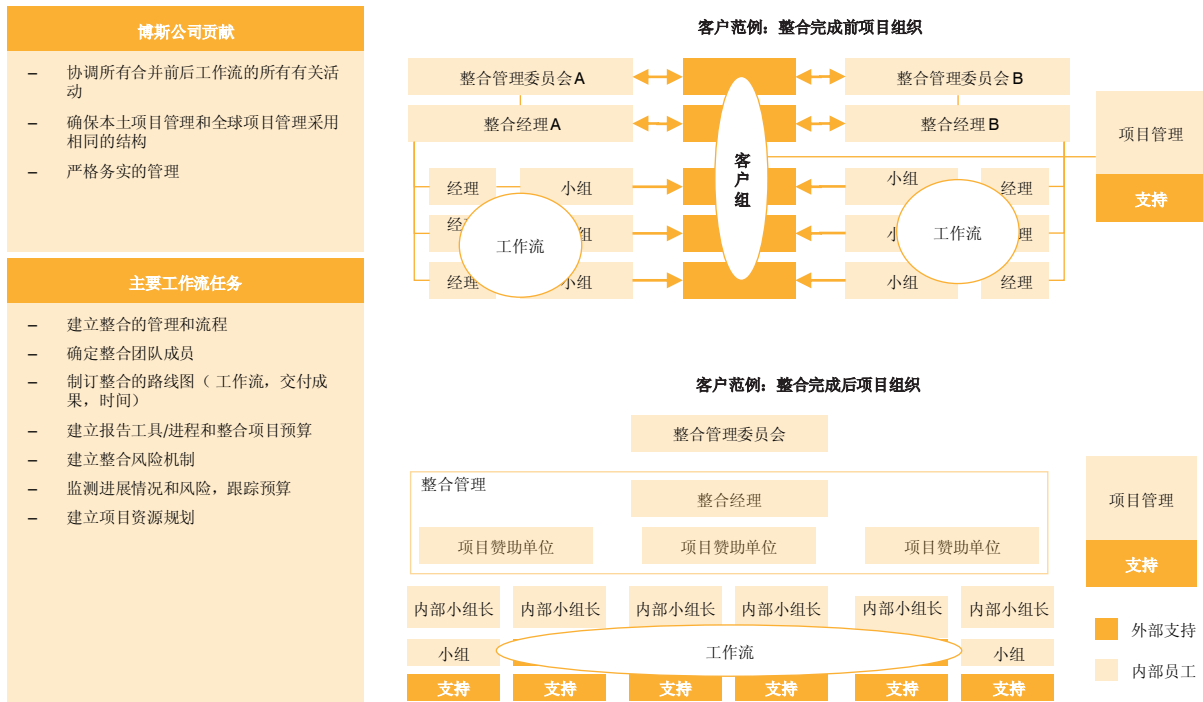
信息来源：博斯公司分析

图六
我们独有的“组织DNA”工具可以被用来帮助中国企业解决文化整合方面的问题



信息来源：博斯公司分析

图七
项目管理工作流在帮助管理层协调整合方面至关重要



信息来源：博斯公司分析

公司作系统的研究，包括文化感知、价值观、恐惧和期望；5. 确定整合方法、优先事项和沟通计划，6. 实施整合，确保尽可能多地“面对面”互动；7. 训练对危机的快速反应，统一思想，培养士气；8. 经常评估以调整沟通和执行。

博斯公司独有的“组织DNA”工具可以被用来帮助中国企业解决文化整合方面的问题（见图六）。

第九条准则：沟通

中国企业应采取正确的沟通方式，并在整合过程中传递一致的消息。成功的沟通将在新的组织内部起到重要的协调作用。

沟通方式包括以下方面：诚恳沟通，利害关系方可以很容易察觉花言巧语，而且需要沟通，沟通，再沟通。沟通还需运用多种渠道，包括如路演，信函，会议等正式渠道，也包括如员工私下讨论等非正式沟通。另外要从困难的会谈中学习：了解主管和下属沟通的强大力量，利用持续不断的员工沟通来了解整合的愿景与员工想法之间的实际差距（这个差距将影响员工的个人决定），对不同群体的利益相关者传递相同的信息。

第十条准则：严格的项目管理

项目管理工作流在帮助管理层协调整合方面至关重要。制定完整的整合计划、明确的目标和时间表对于项目管理是必不可少的（见图七）。

作者简介

柯安德先生

(Andrew Caaney) 是博斯公司大中华区副总裁，博斯中国战略前瞻研究院院长。他已有近20年在亚洲和欧洲从事咨询工作的经验，自1997年至今一直在亚洲。他曾为中国、韩国及亚洲其他地区的本土及国际金融机构提供大量关于战略、组织及能力建立的咨询服务。

庞复兴先生

(Fushing Pang) 是博斯公司大中华区的资深专家，他有在中国及亚太超过25年的跨国企业高管经验，包括电子，医疗，及物流等行业。并曾在中国亲自领导与执行几个大型并购项目，对中外企业的并购流程与成功要素极为熟悉。

总之，越来越多的中国企业，开始通过跨国并购来实施自己的战略目标，但是只有同时具备行之有效的整合的方针策略，并购才会最终获得成功。

您可以点击博斯公司大中华区网站 (www.booz.com/cn) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司
全球办事处

亚洲

北京
德里
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

**澳大利亚、
新西兰及
东南亚**

阿德莱德
奥克兰
曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林

哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伦敦
马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特
维也纳

华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯
底特律

弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯先生 (Edwin Booz)
于1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个
职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的59家办
事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能
和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。
我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》
(*strategy+business*)，请浏览
www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中
华区网站：www.booz.com/cn。