本版撰文 本报记者 杨颖 胡心媛

编者按：

多年来，吸引外资为中国经济增长提供了源源不断的动力，境外资本的流入和国内外企业的合作，为中国企业的发展和中国经济的增长注入了力量。如今，中国企业纷纷“走出去”，迈向海外市场，为世界经济发展添砖加瓦。

近年来，随着资本的不断积累，到海外投资的中国企业不断增加，金融危机之后更是引发了一股中国企业海外并购的热潮，不过“抄底”可是个技术活儿，有勇气也得懂谋略。

据研究机构德勤的一份报告统计，五成以上的中国企业海外并购惨淡收场，这充分说明了并购的复杂性与其所具有的难度。有热情是好的，但不能盲目冲动。只有通过系统的准备，因地制宜，在尊重目标企业文化的基础上，结合自己企业的实际，才能找到双赢的办法，实现企业间的成功融合。

“冲动”的惩罚？

五成中国企业海外并购不成功

金融危机给全球经济带来冲击，也为企业扩充版图带来机遇。中国受危机冲击较小，2009年，较早从危机中翻身的中国企业纷纷加入到海外并购的大军中去，从而引发了一股海外并购的热潮，中国一跃成为全球第二大投资国。2010年，随着全球经济逐步走出危机，中国企业仍旧延续了这种热情。

然而现实是，一些企业的热情被泼了冷水；一些企业买到了名不副实的资产；一些企业在付出巨大代价后，并没有与并购的企业融合成功。尽管外出“抄底并购”者越来越多，并购案越来越大，但是成功率并不高。业内专家提示，“抄底”不能头脑发热，只有系统的准备才能增加成功的几率。

成绩斐然但隐忧尚存

有关专家指出，随着中国经济的持续增长及企业实力的增强，国内不少企业坐拥巨额资金，存在被压抑的并购需求。同时，“走出去”已经成为中国外贸新时期重要的战略目标之一。再加上，收购国外知名品牌和获得世界级技术工艺可以提升自己在价值链中的地位。从长期来看，中国企业“走出去”参与海外并购重组已成为一种必然的趋势，未来几年必将持续高增长的态势。

德勤2010年度报告显示，2009年下半年至2010年上半年，中国的海外并购活动出现爆发式增长，交易总额达342亿美元，完成的海外并购交易共有143宗，平均每季度有36宗。2010年上半年，交易额在5亿美元以上的海外并购交易占全部交易的79%。而数量的增长只是一方面，中国企业海外并购的广度也有所扩展。报告指出，过去7年半以来，80%的中国企业海外并购交易集中在5个国家，但2010年上半年，在以上5国的并购只占75%，中国企业开始在更多的国家和地区寻求国际并购机会。

不过，由于缺乏“走出去”的决策和管理经验，面对各国纷繁复杂的投资环境、千差万别的法律规定，不断抬头的贸易保护主义等问题，中国企业在海外并购中，事前准备工作不到位，事后解决突发问题的能力较差等缺陷不断显现。专家提示，海外并购中，以政治风险、法律风险、财务风险、运营风险和战略风险为代表的并购风险始终存在，中国企业的海外并购之路隐忧尚存。

成功的并购不足一半

中铝与力拓草草分手、中石油收购加拿大能源公司受阻，不少企业并购的热情被泼了冷水，中国企业的海外并购之路并不平坦。德勤2010并购报告统计显示，超过50%的中国企业海外并购交易未取得成功，无法达到增值的底线。这充分表明，海外并购交易非常复杂，而且具有难度。

据了解，由于中国企业管理者的并购经验不足，并购夭折、赔本并购和并购后不能很好的整合等是中国企业海外并购中比较常见的问题。北京大学经济学院金融系副主任吕随启告诉记者，大部分的中国企业在海外并购的过程中目的性不明确。很多企业是为并购而并购，并购的程序有很大问题，没有一个明确的战略来引导和实行，导致成功的概率降低。同时，目标企业所在地政府的政治阻力也是原因之一。如中海油在美国的并购就受到过美国国会的阻挠，而出于安全等方面的考虑，各国政府都会有一些海外并购的限制，不了解这些就会面临并购失败的结局。

吕随启认为，中国企业在并购之前对目标企业的了解不充分也是并购失败的重要原因。首先，对目标企业所在地的市场调研不足。由于对目标企业所在地的市场不熟悉，缺乏足够的研究，中国企业赔本并购和并购不成功的风险增加；其次，没有透彻地理解目标企业所在地的法律；最后，对目标企业所在地的民俗了解不够。僵硬的处理方式会被当地人民误认为，中国企业收购其国家的企业是与当地居民抢占就业机会，导致融合难度加大，甚至有可能会使并购失败。

此外，吕随启还表示，在并购完成后，对并购来的企业的整合不够，也是一个值得注意的问题。

准备充分后再出手

不过，海外并购尽管复杂，却不是不能成功，只要通过系统的准备，成功的概率还是可以大大提高的。

记者在咨询了相关领域的律师后了解到，成功的并购源自于做好各种尽职调查。比如一些并购谈判中，被并购的国外企业会要求中国企业在一至几年内维持其员工的现有薪酬与福利水平；许多国外企业在与高级管理人员签署的合同中还设有保障性条款，以补偿他们因可能被解职而承受的经济损失。如果对目标企业的薪酬福利水平预估不足，或对管理人员的保障性条约认识不够，就可能增加收购的潜在成本，甚至引发对方员工的不满。既然是花钱就要物有所值，详尽的尽职调查可以降低相应的风险，如果企业自己调查困难，可以找有相应资质的律师事务所和会计师事务所等专业机构代替自己进行调查，以最大程度地了解目标企业的实际情况以及所在地的法律、商业和政治环境。此外，可以和一些目标企业所在地的公司合作，既可以缩短并购的时间，也可以赢得当地民众的信任。不过在合作的过程中要细致地明确双方的权利义务，以减少将来发生问题时要承担的风险。

吕随启认为，战略目标的明确是成功的第一步。明确的目标将帮助企业建立一个系统的规划，引导企业有目的的进行每一步。然后，要对目标企业有足够的了解。知道自己将要购买的企业拥有哪些资产、运作是否良好，并购后能否获得理想的利益，融合中会遇到哪些难题。同时，了解目标企业所在地的法律、政策、风俗习惯，进而减少谈判和融合中的风险。此外，并购后要注意整合的问题。尊重目标企业的文化信息，包括对方的企业理念、管理风格、运作方式、规章制度、员工行为、价值观等等。在充分了解后结合自己企业的目标，找到一个双赢的方法，实现企业间的成功融合。

海外收购案例盘点

成功案例		
北汽成功收购瑞典萨博汽车公司相关知识产权		2009年12月11日，北京汽车工业控股有限责任公司以2亿美元成功收购瑞典萨博汽车公司相关知识产权。 北汽成功收购萨博技术，将为其自主品牌轿车的研发工作插上腾飞的翅膀。通过收购得到的先进的核心技术、完整的质量与制造工艺体系、为产品技术的消化吸收和研发制造提供了有利条件。
吉利收购沃尔沃		从2010年3月28日签署收购协议，到8月2日完成资产交割，中国民营汽车企业吉利集团在2010年顺利实现对沃尔沃轿车公司的收购。至此，蓬勃发展的中国汽车业在当年蝉联产销量世界第一的同时，也诞生了第一家跨国汽车集团，拥有了第一个属于自己的世界名车品牌。
复星集团收购地中海俱乐部7.1%股权		2010年6月，复星集团通过其在香港的上市公司复星国际，作价近2.1亿元人民币收购法国地中海俱乐部7.1%的股权。地中海俱乐部1950年成立于法国，1966年在巴黎上市，是一站式旅游度假村概念的创始者。复星将通过这一投资，对接国际品牌和国际标准，进一步提升其在投资管理领域的资源整合及管理能力。
宁波裕人针织收购斯坦格		2010年7月，宁波市裕人针织机械有限公司（以下简称裕人机械）以718.8万欧元成功收购瑞士斯坦格集团及其旗下的意大利时尚设计中心和斯坦格上海纺织机械有限公司3家企业。并购之后，裕人机械将实现国际高技术与国内低价格的最佳结合，综合竞争力也将得到提升。
点评： 近年来，在央企昂首阔步“走出去”的同时，中国的民营企业也毫不示弱，它们以灵活的经营方式、敏锐审视市场和捕捉机会的能力，以及快速果决的决策效率，完美地完成了海外的收购。 他们成功的经验告诉我们，民族企业尽管在技术、管理等方面相比国外企业处于低位，但如果敢于抓住时机，借力收购不仅可以使其获得资源、品牌和技术，同时也将最终提升其在全球市场上的竞争力。而民营企业的“走出去”虽不像大型央企的并购投资那样引人注目，但它们通过自己的勇气和智慧同样抓住了金融危机后跨国并购难得的机遇，开启了在发达国家收购的快乐之旅。		
失败案例		
韩国双龙申请破产，上汽40亿元买个跨国教训		2009年2月，上海汽车控股子公司双龙汽车成功取得破产保护，根据法庭裁决，上海汽车将放弃对双龙的控制权，只保留对其部分资产的处置权。 从销量下滑、经营困难，到破产危机，法院托管。4年前，一个价值5亿美元的企业，4年后可能分文不值，上汽用40亿元买了个教训。
腾中收购悍马		2009年6月初，腾中重工宣布，已与通用公司达成了收购悍马的初步协议。2010年2月25日，通用与腾中先后发表声明证实，收购交易失败。至此，腾中重工“驭马”事件，尘埃落定。
中铝最终与力拓“分手”		2009年6月5日，力拓集团董事会撤销2010年2月12日宣布的195亿美元交易，并依据双方签署的合作与执行协议向中铝支付1.95亿美元的“分手费”。 有分析认为，此次收购失败是因为中铝低估了政治干预的力量，没有汲取中海油收购美国优尼科公司失败的教训。
中石化竞标伊拉克第四大油田失利		2009年6月底，中石化宣布其全资子公司以72.40亿美元收购瑞士某石油公司的全部股份。通过这项收购，中石化将获得西非和伊拉克两个资源丰富地区的石油开采权。 但由于该公司在伊拉克的油田位于政治敏感的库尔德地区，这一交易遭到了来自伊拉克政府的强烈反对。2009年8月25日，伊拉克政府发表声明称，将中石化列入黑名单，禁止其参加伊拉克的第二轮油气田拍卖。
点评： 中国央企在海外投资时往往以资金充裕著称，但是公关能力却只能勉强及格。再加上，央企与政府的连带关系常常使企业的投资行为被赋予了国家意志的猜想，在这种情况下，中国国企的收购行为自然就很容易受到被投资国民众的排斥。 海外并购的过程中失败的案例或许可以说明，了解与被了解都是中国企业在实施海外并购过程中的重要课题。了解目标企业的实际需求、目标企业所在地的政策、法律、政治格局和民族习惯，找到正确的方法实施收购。同时，释放出自己善意的信号，让目标企业所在地的政府、民众了解自己的真实意愿，也将对收购成功的促成有很大帮助。		