

跨文化并购 接地气才能“走进去”

据商务部统计,2015年,中国对外非金融类直接投资创下1180.2亿美元的历史最高值,但中国海外并购成功率却不足40%。

如何破解跨文化并购整合难题,探索有效的跨国经营整合模式是当务之急。研究发现:在整合过程中,战略协同、文化融合以及并购后管理运营整合是决定并购成败最为关键的要素。

注重企业战略和整合方式的匹配性,并大胆创新联合各方私募基金共同投资并购,缓冲地域环境及文化差异,可以解决中企稳健“走出去”的问题。

中联重科的跨国并购实践是通过收购英国、意大利等国家的一

些公司,让资本、文化、管理、产能等全面“走出去”。它的跨国并购基本上属于战略性并购,而非简单的财务性并购。在并购战略类型上,属于横向兼并战略,并购对象属于同行业各自所属细分领域的领先企业,但体量相对小于中联,因此在整合方式的选择上采取虽相对独立但又不失全局掌控力的“渗透方式”。

比如,当中联重科决定收购意大利CIFA时,境内外多家行业巨头都有意竞购,但最终CIFA选择了出价相对较低的中联重科,这与企业核心竞争力有关,还与完整的并购整合规划有关。

同时,中联重科收购CIFA,在并购方案设计上不同于以往中企的海外并购,引入了具有国际视野的

中国本土基金弘毅投资、具有全球投资管理经验的纯国际化基金高盛、了解中国国情的意大利本土团队曼达林基金。这种交易安排不仅可以充分借鉴金融资本的专业经验提升国际化经营能力,又可以分散企业的财务负担和风险,更重要的是组成了有效的“文化缓冲地带”,保证并购整合顺利进行,目前已成为中企海外并购的主流方式。

注重在基本价值观上“求同存异”,构建融合东西方共有价值的跨国并购五项基本原则,促进并购双方互利互信,可有效解决中企“走进”难的问题。

跨文化整合的基础和前提是文化共同性。中联重科在准备收

购CIFA前,首先寻找两家企业的文化共同点,并总结出两家企业至少有四点共性,即规范、创新、透明开放和坚持。通过寻求共性,增强了收购前的信心,为顺利推进并购谈判及后期整合奠定心理基础。

中联重科跨国并购五项基本原则(包容、责任、共享、规则、共舞)是融合中西方文化共有价值的成果。包容,就是用尊重、理解和主动适应达成文化的融合。共享,就是成果、风险共担,打造利益的共同体。责任,就是用负责的行为,赢得当地的尊敬。规则,就是现代市场经济的契约精神,通过认同规则、遵守规则、敬畏规则,达成管理一体化。共舞,就是定好角色,定好流程,各就各位,各施所长。

在这一理念框架下,一方面,中联重科遵守当地法律法规,做一个好的企业公民,对员工负责;另一方面,通过成立全球事业部、设立中国区“厂中厂”、跨国团队合署办公、互派员工培训交流、参加双方庆典和文化活动等实现深度的工作和生活交融,促进文化的交流与渗透。

按照“中国企业国际化就是当地化”的理念,具体推行“一二三四”的并购整合方针,注重对接国际化思维和标准,可提升中企“走上去”国民素质和竞争力不够的问题。

“一”是指组建一个跨越两国的大家庭,“二”是指保留两个企业的产品品牌,“三”是指在管理经营上将遵循“保持管理团队稳定、独

立自主经营、共享全球资源”三项原则,“四”是指打造一个共同的管理体系、一个共同的研发平台、一个共同的销售体系和一个共同的生产体系。

具体来说,在管理、制度及组织人事整合中实行本土化运作,相对独立但不失全局掌控。同时,从审计、财务、法务等保障支持维度实现运营治理的监控和管理。在品牌及销售、市场业务整合中,保留两家企业的产品品牌,对海外营销和服务网络进行全球资源整合和共享。在技术、生产、供应链整合中,注重对标国际化标准和理念进行全面协同融合。

中联重科跨文化整合模式可以总结为“3+5”全过程控制模式:“3”是指在跨文化并购前、后期全过程中,注重战略协同、文化融合、管理运营整合三关键环节层面的控制;“5”是指在跨文化具体整合过程中,推行相对独立但不失全局掌控的“一二三四五”并购整合方针和原则。

◆经贸史话

管仲外贸制敌之食盐敛财

管仲除了通过外贸战单个狙击鲁、梁、楚、代、衡山等国外,还通过食盐出口帮助齐国获取大量财富,使齐国成为经济强国。

“阴王之国有三”,楚国凭借汝河、汉水的黄金,齐国凭借渠展所产的盐,燕国凭借辽东所产的盐,在当时被称为资源丰富的国家。

对于楚国的黄金,管仲曾评价道,楚国拥有黄金,相当于齐国拥有玉石,如果经营不好,运用不当,天下也不以为贵。但如果让他来操控楚国的黄金,能做到“农毋耕而食,女毋织而衣”。可惜,上天并未安排管仲在楚执政,我们看不到管仲如何操控黄金,但在齐为相的管仲为我们演绎了一场操控食盐的外贸战。

在农耕时代,盐业与铁业同为支柱性产业,盐属于刚需物资,齐国掌握盐就如同当今的沙特掌握石油。燕国地理位置偏北,与中原国家商路并不便捷。相比之下,齐国的地理位置优越,周边国家很多,其中梁、赵、宋、卫等国均需从齐国进

口盐。管仲就指出周边国家对齐国盐的依赖性,“国无盐则肿,守国之固,用盐独甚”。

管仲下令号召百姓砍柴煮盐而后政府征集囤积,征集时间为当年十月份至次年初春。在劳动旺季,市场对盐的需求大。而当年十月份至次年初春为劳动淡季,这期间征盐对市场影响不大且价格便宜,共囤积三万六千钟(古计量单位)。开春后,农事开始,管仲又下令北海沿岸的居民不得聚众煮盐,以提高国家在售盐中的比重,达到国家专卖。很快,盐价涨了十倍。

此时,齐国开始大量出口盐,重点销往周边对盐需求大的国家。在交易过程中,齐国提倡买方使用黄金来购买,如以其他货币支付,齐国也随即兑换成黄金,共获黄金一万一千多斤。

如此提高盐价,政府能够获利,但本国百姓会受损。所以在开春后,管仲还下令各大夫家里不得修坟、修屋、建台榭和砌墙垣,减少非重要工程的劳作,降低本国人对盐

的需求。

管仲在执政之初就鼓励外商来齐,建立大量专门为外商服务的客舍,采取诸多针对外商的免税、减税措施,呈现“天下之商贾归齐若流水”之势。所以,齐国汇聚了大量外商,商运能力远超其他国家。盐价上涨后,齐国通过大量外商,迅速倾销囤盐。政府操纵盐价过程很短,政府囤盐售完后,又放开民间盐的生产和买卖,将抬高盐价对本国百姓的损害降至最低。

春秋战国时期,各国货币不同,多币制和多币型长期共存,直到秦始皇统一中国后才统一货币。国与国之间的贸易方式为以物易物,或在专门机构兑换货币。布帛、珠玉属于硬通货,大额交易和上层社会的财富转移则使用称量货币——金银。

在获得大量黄金后,齐国政府便开始了大肆聚敛财富的行动。管仲在外交上采取了很多措施,在齐桓公七年,通过召集宋、陈、卫、郑在鄆会盟就已经确立齐桓公的霸主地

位。各国同齐国间往来频繁。管仲下令,凡朝贺献礼或交纳捐税的都必须使用黄金。这种通过政治手段来影响市场价格的措施十分见效。金价上涨百倍,齐国政府购买力大增,通过黄金开始收购各种物资,使天下财富汇聚于齐。

管仲是最早提出食盐专营的,主要作用在于保障国家税收,以后历经各个朝代,或专卖或课盐税,一直沿袭至今。直到2014年11月,工信部确认取消食盐专营,这是根据盐税在国家税收中占比越来越小所作出的具有划时代意义的改革。盐业体制改革后,涉盐企业可实现真正的自主经营和公平竞争。

管仲通过操控刚需物资出口来提高本国经济竞争力的做法,堪称外贸战中的经典。对出口刚需物资价格影响力越大,则国家经济实力越强。如今,普京政府就是通过能源输出来提高俄罗斯经济竞争力的,中、美、英、法、德、日等国围绕俄罗斯出口能源价格的博弈更是一再上演。

◆贸促画廊



母爱(国画)

李兆离：一九二六年出生于河南，一九四九年毕业于复旦大学，一九五二年调入中国贸促会。

中国国际贸易促进委员会

纺织行业分会

The Sub-Council of Textile Industry,
China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT TEX)

依托中国纺织工业联合会

联合各大纺织专业协会

牵手国际知名展览公司

纺织贸促会 (CCPIT TEX) 倾情呈现

全球纺织产业链专业展会















纺织贸促会官方网站

纺织贸促会官方微信

Tel:010-8522 9645

www.ccpittex.com

北京东长安街12号