

一、导 言

进入 90 年代的第二个春秋,亚洲公司在西方收购兼并(M&A)企业的蜜月已经彻底结束。在过去的 4 年里,许多亚洲公司在海外特别是美国大量购置资产的行动经常成为当地传播媒介的头条新闻。这场声势浩大的兼并浪潮甚至被认为是“亚洲时代”即将到来的重要标志之一。

然而,亚洲公司在海外所进行的收购兼并大多却以失败而告终。据一项最新抽样调查显示,亚洲在美国购置资产的公司中不到 5% 的公司认为自己所进行的兼并真正实现了当初所

制定的目标。更为糟糕的是有些收购行动已经变成了一场灾难;有些亚洲公司完全忽视了最基本的可

行性研究,对那些严重亏损的企业付出了高昂的代价,却不能很快扭转亏损局面而造成巨大的经济损失。对海外企业收购兼并的复杂性和艰难性的认识日益加深是 1991 年以来亚洲公

司海外兼并浪潮势头减弱的根本原因之一。

随着我国经济的迅速发展以及改革开放进程的不断推进,我国许多大中型企业纷纷突破地理疆界和国内禀赋的限制,把目标瞄准国际市场,实行国际化经营。由于兼并、参股是企业进入目标市场的重要途径之一,因此,对于我国积极参与国际竞争的企业来说,了解他国在海外兼并失败的原因,学习成功地收购兼并海外企业的技巧,无疑是至关重要的。为了加深我国企业对海外企业兼并的复杂性和艰难性的认识,将失败的可能性尽量降低到最小的范围内,

本文收集了亚洲公司在海外进行收购兼并的几个富有代表性的具体实例,通过这些案例的分析,总结出

可供我国企业借鉴的成功经验,以及应该引以为诫的失败教训,并为我国准备以收购兼并的方式进入目标市场的企业提出某些参考性的建议。

亚洲企业跨国兼并的经验与教训

卢 传 敏

二、具体实例

本文认为在众多的亚洲企业中,亚洲“四小”和东盟国家的公司是近年来继日本公司以后掀起海外兼并浪潮而引起世人普遍关注的对象。新加坡的杨协成公司、台湾的阿瑟电脑有限公司、泰国的麒麟食品公司、香港的狄克森公司和善美电子技术公司是这一浪潮的急先锋,因此,本文将对上述公司的海外兼并进行逐个分析。

杨协成公司

新加坡杨协成公司(YHS)的经历几乎可

以概括所有亚洲公司在美国的企业兼并所出现的失误的主要原因。

1988 年新加坡食品联合企业 YHS 采取让新加坡政府投资公司特马赛克控股公司参股 50% 的方式,以 5200 万美元从美国纳比斯科食品公司手中购买了天景食品公司,这项交易是在 K·K·罗伯特律师事务所的帮助下进行的,并被誉为新加坡企业向海外扩张的典范。

YHS 之所要收购天景食品公司,其道理十分简单,因为天景食品公司不仅生产美国式的

东方罐装食品,而且还在亚洲销售中国式食品。YHS 这一收购行动的目的显然是想将天景食品公司作为它向美国销售其产品的基地,然而,实际情况却与 YHS 收购天景食品公司的初衷相去甚远。由于 YHS 生产的美式东方食品并不符合美国人的口味,导致天景食品公司在美国的形象一落千丈。后来 YHS 才意识到纳比斯科食品公司为了提高天景食品公司的利润率,从而使这桩交易更富有吸引力,大量减少了用于广告和营销的开支,但已为时太晚。更令人难堪的是在所有权转移以后,天景食品公司仍然完全依赖纳比斯科公司,原料只能从纳比斯科公司购买,而订单也只能依靠后者施舍,甚至还不得不向后者购买建议。在收购后的头 6 个月纳比斯科向 YHS 收取了 60 万美元的咨询费,其结果是连续出现令人触目惊心的亏损,1989 年天景食品公司亏损 96 万美元,1990 年亏损 181 万美元,1991 年亏损进一步扩大为 140 万美元,外加利息 200 万美元。

为什么 YHS 这一兼并行动会出现这种灾难性的结局呢?里昂财务有限公司的科林·李认为 YHS 失败的根本原因可以归结为新加坡企业对海外企业兼并和海外经营缺乏经验。因为 YHS 在国内一直是与其对手费雷泽·尼夫公司共同分享国内市场;换言之,YHS 一直是在少数制造商共同垄断市场的情况下从事经营的,而当它冒险进入强手如林、竞争激烈的国际市场,就不可避免地变成了“狼群中的羔羊”。

上述例子表明在国外收购兼并企业能否成功的关键取决于事先对准备收购的企业和销售市场进行深入细致的调查研究,而不能单凭主观想象武断行事。

阿瑟电脑有限公司

未能派出自己的高级管理人员是台湾计算机巨头阿瑟电脑公司冒险收购美国亏损企业所出现的严重失误,正因为如此,阿瑟电脑公司在美国的企业兼并过程中履遭重创,为此付出了高昂的代价。

1987 年阿瑟电脑公司以 600 万美元的代价收购了美国康特波英特电脑公司,希望借此

打入尤尼克斯多程序计算机市场。1989 年该公司又以 50 万美元收购了以洛杉矶为基地的信息服务公司(SI)。但由于阿瑟电脑公司只派遣了一些资历很浅,缺乏经验的经理人员去协助管理被兼并的企业,最高决策权仍然由美国的原班人马所掌握,因此,上述被兼并企业所出现的严重质量问题长期不得解决,连续亏损的局面也一直没有改观。

阿瑟电脑公司在美国的企业兼并遭到失败的另一个重要原因是,该公司独特的企业文化给海外企业的经营带来相当严重的消极影响。该公司一贯崇尚的精打细算的观念同美国公司以气派来显示公司实力的价值观格格不入。这两种企业文化所产生的差异在中国年轻经理和美国老板之间筑起了一道互不信任的高墙。美国经理们认为他们被中国“副指挥员”们所监视,而中方经理则认为美国经理过于懒散和奢侈。高级管理人员之间互不信任、各自为政势必导致公司经营不善。出现这种结局的根本原因在于许多亚洲公司错误地认为保留原有的高级管理人员就能保持经营连续性,从而将预期的过渡时期缩短到最小限度。但实际结果却事与愿违。

阿瑟电脑公司吸取了这一痛苦的教训,当它在 90 年 7 月准备收购另一家美国公司时,采取了一种完全不同的方式。该公司派遣了一个由 10 人组成的代表团去美国考察它准备收购的公司,在考察期间不仅走访了许多零售商,而且还同将被兼并公司的工人进行交谈。在阿瑟电脑公司刚刚完成可行性研究后,该公司就以 9400 万美元的代价收购了阿尔多斯电脑公司。所有权转移后,阿瑟电脑公司就委托曾是 IBM 的一位富有经验的高级管理人员里昂纳德·刘掌管其在美国的经营决策权。斯坦恩·徐说,“阿尔多斯公司同我们从前收购的几家公司相比,其前景要明确得多,该公司不仅较容易控制,而且已同总公司溶为一体”。

阿瑟电脑公司在美国兼并企业的实践表明,要使一项兼并行动获得成功就必须派出若干精明强干富有经验的高级管理人员,真正掌

握被收购企业的最高决策权,以便引导被兼并企业顺利通过过渡阶段。

泰国麒麟公司

1989年下半年泰国经营食品和饮料的麒麟公司购买了美国金枪鱼零售商野蜂公司。麒麟公司是在头一年印尼的一家食品联合公司PT·曼特拉斯以3亿美元收购了美国另一家金枪鱼零售商(海岛公司)的情况下,匆忙收购了野蜂公司。因为麒麟公司担心曼特拉斯所建立的这种紧密联系会将自己挤出金枪鱼市场。麒麟公司这一收购行动如此匆忙以至该公司付出了远远高于野蜂公司本身价值的代价。据某些产业分析家估计,麒麟公司至少多付8500万美元。不仅如此,该公司还举借了大量高利贷,加重了自己的财政负担。

虽然,麒麟公司付出了高昂的代价,但麒麟公司和野蜂公司可以称得上是一对天成佳偶,前者是泰国最大的高档金枪鱼肉出口商,后者恰恰是美国最大的高档金枪鱼肉零售商。

麒麟公司的另一个优势是它所购买的野蜂公司是一家盈利企业,经营状况一直很好。这一有利条件不仅帮助麒麟公司渡过了由于进行一桩涉及2.59亿美元的巨额交易而出现的财政困难,而且还使麒麟公司能够利用野蜂公司在波多黎各的工厂采取新的加工技术。这种加工技术的应用,使该公司节省了大量运费,从而大大降低了产品成本。

显而易见,麒麟公司所获得意外的成功决不应该归功于它的金融技巧,而应归功于该公司总裁杜姆里的勇气和远见。泰国麒麟公司在美国兼并企业值得我们借鉴的经验是要敢于购买经营状况好而且同本公司具有某种天然紧密联系的企业。企业家应该抛弃企望被收购的亏损企业在短期内会出现经营上的重大改观的幻想。泰国麒麟公司的经验还表明,试图在一个陌生的市场上利用异国经营管理方式使一个亏损企业出现奇迹是不太现实的,这在亚洲公司管理人才有限的情况下更是如此。

狄克森公司

尽管在海外兼并企业具有许多潜在的危

险,但在亚洲公司中不乏成功的例子。香港狄克森公司就是通过在海外的企业兼并将自己的经营业务扩展到全球的一个典范。

狄克森公司取得成功的关键在于它比别的公司先认识到名牌产品的潜力,并在取得制造和批发名牌手表、灯具、时装和零部件商标的权力方面比别的亚洲公司抢先一步。正因为如此,该公司成为世界上唯一的名牌产品零部件大型联合企业。1987年狄克森公司购买了法国豪华手表、打火机和灯具设计公司S·T·杜庞特,将其全球战略更推进了一步。狄克森公司所收购的是能够通过其现有分拨网络销售系列产品的古老的牌子。该公司总裁说,“Dupont”的意思就是世界上最好的打火机,由经营这种产品向其他奢侈品经营范围扩展是极其自然的延伸,但这些奢侈品必须是世界公认的质量最好的产品。

杜庞特在所有权转移后的几个月内经营上就发生了很大变化,很快就给狄克森公司带来了丰厚的利润。如今,狄克森公司已经开始制造高档钟表和打火机,并拥有许多亚洲名牌产品商标所有权。通过它在法国的兼并使其能够涉及更广阔的经营领域。狄克森公司成功的秘诀在于十分了解它所经营的产品市场变化。狄克森公司在海外兼并企业的经验告诉我们,如果一家公司对自己所要收购的企业了如指掌,并能认识到自己所经营的领域同准备兼并的企业之间究竟是否存在一种必然联系,就能减小一项收购行动失败的可能性。

善美电子技术公司

亚洲企业海外兼并真正的大师是香港善美电子技术公司的总经理詹姆士·丁。他通过成功的海外兼并建立了自己的帝国。在短短的十多年里,他从一个无名小业主迅速变成了一个世人熟知的业界巨头。他在海外兼并企业的三大特别技巧是:瞄准附加值高的产业;以尽量低的代价收购自己想要购买的企业;改组被兼并公司的组织管理机构。

在1988年以前,善美技术有限公司还是一个小型计算机公司。然而,到1988年,在几个月

的时间内,善美技术公司收购了皇冠数据公司。该公司是加拿大皇冠人寿保险公司的一个子公司。早在1986年,丁先生就考虑收购皇冠数据公司,此时他已经发现了皇冠数据公司尚未充分发挥的潜力,并将它视作一个潜在的利润中心,因此,他很快就同皇冠数据公司的中层管理人员建立了一种密切的联系。善美技术公司在收购皇冠数据公司后,保留了被兼并企业的中层管理人员,而让高层管理人员到新的公司任职。因为詹姆士·丁始终认为在一个企业中真正挣钱的就是那些工作在第一线的中层管理人员和职员。

詹姆士·丁于1989年4月又采取同样的策略,以2.8亿美元收购了美国辛格缝纫机公司(SSMC)。这是该公司所进行的规模最大的一次兼并,同样也取得了巨大的成功。丁先生在取得SSMC的控制权后所采取的第一个步骤是解雇SSMC的高层管理人员,将某些中层管理人员提升为SSMC的高级经理。因为这些中层管理人员在长期经营SSMC盈利最多的产品过程中积累了丰富的经验,但由于得不到老板的重用而积极性受到挫伤,一旦被提升到高级经理的位置上,他们对自己曾经营的业务了如指掌的优势和对工作的积极性就会充分发挥出来。他们不仅工作主动而且富有创造性,作出的决策也比较切合实际,从而减少了决策失误,提高了工作效益。詹姆士·丁所采取的第二个

步骤是关闭在美国的总部,将总部迁至香港,并将总部工作人员控制在最小范围内。如今善美技术公司在香港的总部仅仅保留了20名管理人员,掌管着亿万美元的资产。就在詹姆士·丁以惊人的速度重新改组了SSMC的组织结构的一年后,SSMC就已经盈利2200万美元,而上年却是亏损1400万美元。

詹姆士·丁的另一个成功的秘诀是收购曾经享有良好国际声誉的企业,建立自己的国际营销网络。亚洲公司传统的做法是先将自己生产的产品卖给批发商、零售商或原始设备市场(OEM),然后再逐步树立自己的品牌地位。而詹姆士·丁的做法却大不相同,他一开始就通过在海外的企业兼并的方式建立自己的国际营销网络。这种异乎寻常的做法所带来的不同效果将在善美技术公司最近收购的日本音响设备制造山水电气公司的经营过程中得到体现。詹姆士·丁说,“山水电气公司在10年前曾经享有良好的声誉,直到现在该公司的影响也没有完全从人们的记忆中消失”。他之所以要收购山水电气公司,其目的在于利用后者的影响力来开发南非、意大利、葡萄牙和亚洲、美洲国家的中低档产品市场。

今天,善美技术公司已经发展成为一个年收入20亿美元,员工3.5万人,在100多个国家设立了3.1万个销售和分拨网点的庞大“帝国”,并同沃伦·巴费特和汉森公司平起平坐。

三、启示与建议

上述几家具有代表性的亚洲公司在海外兼并企业所经历的失败就是我们的前车之鉴,只要我们认真吸取它们的教训,我们就可能避免许多失误,尽量减少经济损失;而它们所取得的成功又为我们在海外进行企业兼并提供了值得仿效的技巧,正确运用这些技巧,就能在一定程度上保证我国企业全球战略的顺利实施。笔者现就我国海外企业兼并问题提出如下建议,以供参考。

首先,应该在本企业熟悉的经营领域里选

择一家适合本公司整体战略或能够使之相适应的盈利公司作为兼并或参股的目标,尽量不要去选择那些陌生的亏损企业,实力强大的公司尤为如此。

其次,目标确定后应该成立一个专门的兼并小组,对准备收购或参股的公司进行实力考察和研究。这种考察必须是认真细致的考察而不能是走马观花。此外,海外企业的兼并决不能采取在国内兼并同样的方式,而应该充分发挥兼并小组的作用,给予它必要的资源和时间。

再次,在当地精心挑选一名兼并顾问,这是兼并小组的首要任务。由于当地这方面的专家就如同收购者的眼睛和耳朵,能否物色一名合适的顾问是决定一项收购行动能否获得成功的关键。因此,一定要投入一定的时间和精力去寻找一名专家作为自己的专门顾问。

第四,我们的企业必须以一种充分的商业理由去进行一项海外兼并,而不能为兼并而兼并。虽然企业兼并是一项购买行动,但我们的企业必须使这项购买行动带来更多的增值,否则就完全没有必要去实施这一行动。

第五,满足了上述条件,并认为买卖双方有可能达成协议时,就应该着手制订一个详尽的经营管理计划。其中包括被收购企业的雇员和管理人员的留去计划、雇员薪水计划、组织结构的改组计划、供产销计划等等。

第六,必须尽量缩短不稳定的过渡时期。为了顺利渡过难关,我国企业作为被收购企业新

的所有人就应该将已经明确作出的决定公之于众,必须向全体雇员解释自己的计划,阐明这项兼并行动的意义和所要达到的目的。另外,还应撤换那些长期不接触实际的高层管理人员,重用那些工作在第一线精明强干的中层管理人员,并将最高决策权牢牢掌握在自己的手里,而不能象新加坡杨协成公司那样,以高昂的代价收购了天景公司后,在经营决策、原料供应和产品销售上仍然受到前所有者的严格控制。只有这样,我们的企业才有可能尽快走出不明朗的过渡时期,从而在一个较短的时期内走上正轨。

最后,值得强调的一点是,虽然企业文化上存在的差异会对一家公司的海外经营目标的实现产生某些不利影响,但也不必为此而过分地忧虑。国际经验表明那些果断实施其计划的企业往往比那些行动迟缓的企业赢得更多的成功机会。

(上接第 61 页)

币供求关系的变动这两个方面。两者相互影响,互为因果。

在制定汇率和调整汇率时,应当充分考虑影响其变动的诸因素。一方面要对各种因素综

合考虑,从多方面衡量和检查人民币汇率水平是否合理;另一方面也应根据不同时期的具体情况,对某些因素有所侧重,以解决不同的问题,使汇率调整到合理水平。