

参与国际兼并是发展跨国集团的重要选择

夏添

我国在敞开国门，迎接海外企业涌入的同时，也将有大批企业走向世界，加入国际循环，参与全球性竞争。因此，实行跨国兼并，是我国企业发展跨国集团的重要选择。

国际经验昭示：中国企业要走向世界 必须参与跨国兼并

跨国兼并已成为 90 年代国际产业经济发展的最新趋势。1992 年全世界企业兼并和收购交易为 1810 起，交易总额达 726 亿美元，比 1991 年的 544 亿美元增加 34%。美国以电信、电气、航空、机械制造业为重点的企业兼并方兴未艾，1993 年的兼并交易额可突破 200 亿美元。大国产业界的兼并，将使资本进一步集中，形成新的更高层次的垄断，在一定程度上左右小国和穷国的经济活动。

跨国兼并最早始于二次世界大战后的 50 年代，最先限于少数早期工业化国家，如美国、英国、法国等。这些发达国家在国内经济发展到一定程度后，便向海外寻求新的发展空间，开辟新的产业工场。许多跨国公司的形成与壮大，就是推行跨国兼并的结果。但在过去的几十年里，其发展进程一直比较缓慢，真正出现大规模兼并则在 70 年代末和 80 年代初。80 年代中后期，西方国家经济的持续衰退，使兼并一度出现低潮。进入 90 年代，随着产业经济的逐步复苏，跨国兼并又有新的发展。首先是欧共体一体化的形成，使区域内的相互兼并更为便捷。1991 年所兼并的企业为 1300 多家，而 1992 年则达到 1850 家，增长 50% 左右，预计 1993 年会有更大突破；其次是发达国家间跨区域的兼并力度加大，如日本已兼并了美国的许多工业、商业和旅游业企业，使美国许多工贸大厦上的“星条旗”换上了“太阳旗”。同时，发达国家和发展中国家的兼并也日见抬头，“大鱼吃小鱼”现象逐步蔓延发展，集团垄断进一步加剧。

国际兼并的再度兴起，与发达国家产业部门推行生产集团化、经营全球化、市场就地化的战略分不开。新技术革命推动了产业经济的发展，发达国家的劳动生产力进一步提高，它们的产品需要推向世界各地，全方位占领市场；随着生产的扩大，资源又要从世界各地组织。投资办厂固然是发展跨国集团的一条路子，但毕竟旷日持久，且要经过逐步积累发展的漫长过程。而就地兼并企业，利用原有的基础条件，加以改造提高，可迅速形成生产能力，使企业和产品一步到位地进入海外。日本企业家协会对 200 家直接投资办厂和兼并企业的跨国公司作过比较，直接投资企业从考察谈判到办成开业一般要一年半到两年时间，要形成一定的规模至少要 3~5 年，而兼并企业有 3—5 个月足以成行，许多兼并企业可迅速形成规模，即使加以改造最多也只需 1~2 年，比新办企业缩短 2~3 年。

我国改革开放 10 多年来,以外贸出口为重点的外向型经济已取得突破性发展,但在跨国经营上尚未形成优势,对外投资仅仅 10 多亿美元,境外企业不过数百家,与发达国家差距很大。美国跨国公司为 12000 多家,子公司近 8 万家;日本居美国之后,也有 3 万多家子公司;欧共体主要工业国的跨国公司亦有 3000~5000 家,就连韩国、台湾地区也有上千家跨国公司,而且多属大中型公司,有较强的竞争实力。我国要加快发展跨国经营,必须打破传统的渐进扩张和单一出国办厂模式,实行多元化推进战略,对外投资办厂、发展多国合作、参与国际兼并相结合,组建具有中国特色的外向型产业集团。

国内外经济态势表明:我国发展跨国兼并正逢其时

发展跨国兼并需要具备外因和内因两个条件,即国际上有可供兼并对象,国内企业有兼并实力。从这两方面看,我国都已具备条件。

西方经济的持续不景气,为我们提供了兼并机遇。经济发展过程中的繁荣——鼎盛——衰退——萧条——复苏,是西方工业发达国家经济发展的基本规律,一二十年来一次,每次经历 5~6 年时间。80 年代末出现的经济衰退影响了大部分经济发达国家,在这次经济衰退中,欧美国家经济不仅没有增长,相反还出现倒退。美国由于经济不景气,成为导致布什落选、政府易人的一个主要原因;日本经济在持续保持 20 多年的高速增长后,于 90 年代伊始也出现大面积衰退;东德和西德合并统一后,使一向挺健的原西德经济出现滑坡,欧洲经济巨人陷入了困境。西方工业化国家尽管采取种种努力措施,但经济萧条现象仍将持续一段时间。这种态势造成的结果是,许多产业部门的经营举步维艰,企业难以为继,但又不能束手待毙,必须另谋出路。许多企业主因此急需寻求买主出让产权,转营其他产业。资料表明,1992 年,德国约有 9500 家企业经营严重不景气,其中一半左右需拍卖资产;英国约有 8500 家中小企业商业利润滑坡,需借助外力回天;比利时有 5000 多家企业已倒闭或即将倒闭;情况较好的日本也有 3500 家企业岌岌可危,拟向国内外拍卖。此外,美国、法国、加拿大、意大利等国家的企业状况也不比上述国家好。

原苏联和东欧国家由于过去恪守传统的管理体制,企业缺乏活力,经济徘徊不前。近两年来,政治体制的改变和国家的分裂,并没有给经济的发展带来福音,相反更处于窘迫境地。这些国家为此也采取共同的手法:转让企业产权,回笼国有资本,推行经济私有化。据俄罗斯报刊透露,1993 年是俄国私有经济大突破、国有企业大拍卖的一年,估计出让企业产权的不少于 5 000 家,以后每年有计划地拍卖企业不少于 2000 家。其他新独立的国家和东欧各国企业境况也与此差不多,除重要产业部门外,其他企业将作为特殊商品,进行公开拍卖。据西方观察家分析,前苏联和东欧地区每年需拍卖转让的国有企业不少于 7000 家,至少有一半向国际敞开,以换取国外资本,缓解经济困境。

发展中国家尽管大部分经济发展势头好于上述两类国家,但许多产业部门及其企业同样因经营不善而面临倒闭,需转让产权,寻求合作。印度、泰国、印度尼西亚、菲律宾和中南美洲国家,对企业也采取“换血”政策,转让拍卖相当一部分企业,以集中资金改造提高事关国家全局的重点产业,优化经济结构。

就内因条件而言,国内改革开放和经济的发展,使我们具备了跨国兼并的实力基础。世界经济发展表明,一个国家或一个地区的经济总量接近中等发达国家的水平,就有条件输出资本,增加海外投资。国际兼并既是一种海外投资,又是经济实力的较量,产业经济基础起决定作用。改革开放的 10 多年,我国经济实力大增,国民生产总值已突破 15000 亿元,大中型企业达到 16000

多家，其固定资产接近 18000 亿元。尽管我国人均指标远远落后于发达国家，但总量已接近中等发达国家，尤其是大中型企业的资产相当于日本所有大企业或加拿大的整个国家资产，已具备兼并海外企业的实力条件。在经济体制改革上，我国已采用市场经济模式，正与世界经济体制接轨。在市场经济条件下，企业将成为独立的经济法人，拥有更加灵活的自主权，将逐步适应国际经济发展要求。同时，我国改革开放的成功，企业活力的增强，管理水平的提高，在国际产业界产生深刻影响，资信度显著上升。

不仅如此，我国一些大中型企业已捷足先登，开始探索跨国兼并的路子。首都钢铁公司按照兴办跨国集团的战略目标，于 1988 年和 1992 年先后兼并了美国麦斯塔钢铁公司、加利福尼亚钢铁公司第二转炉炼钢厂的全部产权和秘鲁国家铁矿。对外国三大企业的兼并，不仅使首钢延伸了跨国基地，争取了国外矿产开发权，而且全部继承了美国先进的钢铁设备，使首钢技术进步登上新的台阶。现在，全国石油、冶金、电子部门已有数十家举足轻重的企业参与了欧美日等发达国家和发展中国家的企业兼并。与发达国家比，尽管份额尚不足道，但毕竟显示出中国企业走向世界、参与国际兼并的可行性。

目标和方式的选择：跨国兼并的关键

从国际区域看，首先应选择独联体各国和东欧有关国家，其次是欧美、日本和其他发展中国家。独联体各国和东欧有关国家目前处于政体变革、经济停滞的十字路口。各国为扭转经济困境，寻求新的发展之路，正在推行私有化和外向化计划，将企业向本国私人出售转让的同时，向外国企业和财团开放，希望通过这一办法吸引国际资本，加快发展民族经济。由于求资心切，这些国家的企业转让拍卖条件一般都相当优惠，而且行业多、企业面广，选择余地大。同时，由于过去的管理模式与我们相近，能够驾轻就熟地改造所兼并的企业。欧美、日本企业基础较好，技术水准较高、参与这些国家的企业兼并，尽管竞争难度较大，价格也相对昂贵得多，但有利于采用先进技术，引进高新技术，提高我国企业的管理水平，开辟发达国家的外贸市场，使外向型经济实现质的飞跃。发展中国家一般都具资源丰富、开发滞后的特点，有较大的发展潜力。兼并他们的企业有利于我们输出优势，掌握经济制控制权，增强扩散渗透能力。较之于前者，我们与一些有基础的发展中国家合作，兼并企业产权，更容易发挥技术经济优势，更有成功的把握。

从行业结构看，可选择有利扩散优势、具有发展前途的产业。劳动力丰富、实用技术发达、特色产品工艺先进等，都是我们的优势。从这一基点出发，我们应首先在建筑业、轻纺工业、商业服务业企业的兼并上打开突破口。一方面符合一些国家对重要行业采取保守性政策的意图，容易形成利益共同点，增加兼并的成功，另一方面也有利于我们输出劳务和一般技术，变过剩优势为创汇优势。在此基础上，再通过逐步递进的办法，延伸兼并领域，向技术经济、基础经济、能源经济产业的兼并发展，促进双边经济的发展提高，这样会更好赢得国际产业技术经济部门的合作与支持。

从企业结构看，应注意兼并中小企业、技术企业和设备优势企业。根据国外企业经验，兼并资本至少有 5:1 的实力，即兼并企业实力应是被兼并企业的 5 倍左右，否则无力承受兼并重负。就目前而言，我国企业总体实力不强，尚无能力参与国外大型企业的兼并，应先从兼并中小企业起步，向兼并技术企业努力，同时以继承先进设备为重点，积累实力，创造条件，建立基地，逐步兼并规模企业、技术企业和设备优势企业，以发展规模经营，提高技术水平，缩小与发达国家的客观差距。

在目前,我国企业还不具备大面积参与国际企业兼并的情况下,应以中央级大公司、国营大中型企业为主体,独立参与或联合行业、地方中小企业,委托法定代表牵头,参与国际拍卖招标。韩国、台湾、香港开始就是采取这种策略,购买外国大中型企业,一般都能成功。这在当时被称为“蚂蚁啃骨头”。我国目前已拥有近千家大型特大型企业,涉及钢铁、石油、化工、机械、电子、建材、铁路、航空、海运等各产业部门,应发挥这些大型企业的资产、技术、产品优势,引导其更新观念,走向世界,敢于兼并海外企业。

从国外经验看,兼并形式主要有四种:一是企业法人的独立兼并。这种兼并一般为一对一,有利于独立决策,独立行使管理职能,但需具备一定的实力基础。发达国家的大企业一般都采取这种独立兼并。二是法人联合兼并。一般以行业牵头,联合若干优势企业参与,这有利于兼并国外大中型企业。例如,日本企业兼并美国的一些大公司,除特大型企业外,多数为法人集体联合兼并。各成员企业以股份形式维系,成立董事会,股份最大者为董事会主席,负责协调兼并事宜和协议签约。整个联合体遵循风险共担、利益均沾原则,从人力、物力等各方面保证兼并成功。我国可借鉴日本经验,以中央、省、市、自治区专业公司为龙头,联合相关企业,组建法人集团,参与国际兼并。三是直接购买企业产权。这是建立在直接对话、双方自愿基础上的产权转让。这种转让关系一般在相互了解的同行业之间发生。例如,日本电子企业兼并美国的电子企业,多半是在直接谈判的基础上签约的。因此,美国人称此为“没有硝烟的战场”和“产权的和平过渡”。四是参与招标竞争。这种形式一般适用于争夺性强的企业转让。参与招标兼并的企业重要的是了解对方,定准标底,善于应变各种复杂情况。

应注意的问题:规范跨国兼并程序

我国参与跨国兼并还缺乏经验,因此,对于我们的企业来说,应充分认清国际兼并的大趋势及其重要意义,强化扩张发展意识,同时也要熟悉跨国兼并的程序,规范兼并行为。

首先要加强国际调研,掌握产业经济行情

全世界每年都有数万家企业破产倒闭,其中至少有三分之一的企业需要寻求兼并。我们要有目的地参与国际兼并,首先要了解国际产业和企业行情,尤其要了解各国各地区列入破产倒闭和需要兼并的企业情况,包括过去、现在和未来的发展前途,了解企业的地位、设备、技术、人员、产品、市场、债权、债务、合作对象、资信程度及当地政府、金融财团对企业的态度等。这些因素对兼并企业都有一定的影响。日本大型企业一般都在工业化国家和地区设立办事机构,在重要城市派驻企业代表,除开展正常业务活动外,还负责了解收集这些国家的企业变化情况,及时反馈到国内企业总部。韩国、台湾企业也是如此。随着经济实力的增强和对外投资的增加,企业在海外设立商务办事机构的越来越多,同时改进信息管理,加强与外国产业部门的合作,掌握国际商务行情,制订竞争对策。我们的大中型企业要了解世界,有目的地竞争市场,发展跨国企业,也应在各主要工业化国家设立商务办事处,提供直接信息,掌握一手资料。

其次,重视考察论证,进行比较和筛选

在掌握信息的基础上,组建专业班子,做好组织准备工作,尤其是对拟兼并的国家和地区的企业,应作进一步的调查了解,注重现场考察和论证,尤应注意调查对象的可靠性,并主要集中在三方面:本国驻外使馆和商务机构,海外侨胞、留学和经商人员,与我长期合作的友好客商等。

我方考察团体应注意精干内行，可邀请行业专家、工程技术人员和经验丰富的外贸工作者参加，不仅听取有关方面的反映，同时要掌握兼并对象的第一手资料，尤需察看固定资产、不动产现状，作全面鉴定和科学评估，防止偏听偏信，误作判断。在进行现场考察后，还要向有关方面及其专家作决策咨询，如系直接购买产权，应邀请专业人员参与谈判；如系参与招标竞争，还要研究竞争对手的情况，制订科学的招标方案，并进行多家企业的比较和多种方案的筛选，减少兼并风险。最后依据法律程序完善兼并事宜。

第三、按照国际惯例，赋予企业真正自主的决策权

参与跨国兼并的企业必须是独立的法人，外国企业认为这是管好企业的最基本的条件。我国虽然将市场经济确定为国家经济体制，明确企业为独立的经济实体，但由于受传统管理体制影响，人们的思想观念还有一个适应过程，部门的职能也有一个转变过程，尤其是配套改革要相应跟上，逐步使企业变成自主决策、自我经营、自负盈亏、自行发展的经济实体。同时要规范企业管理行为，引进国外先进的管理形式，科学设置企业的管理机构，采用现代化的管理手段，培训高层次的涉外人才，熟悉并借鉴国外企业经营方法，使兼并企业完全按照国际惯例运行。

第四、与国际经济组织接轨，为兼并企业创造良好的发展环境

兼并企业要在国外生存发展，必须与所在国的经济社会界搞好合作关系。要重视公关手段，扩大企业知名度和资信度，树立良好的企业形象，以争取外界支持；要处理好原企业人员的接纳工作，按程序办理续聘或解雇手续，协调好各方面关系，同时培养自己的管理人才，优化管理队伍；要认真清理企业资产，做好登记申报工作，按规定重新办理企业经营手续；要聘请法律顾问，熟悉外国法律法规，依法维护企业利益。总之，要减少国际经营风险，办好跨国企业，必须自我创造适宜的生存发展环境。

