

中国企业跨国购并 的实践与启示

徐 波 许 平 邓志新

摘要: 跨国购并方式正在成为我国企业“走出去”战略中一种重要的模式。本文根据万向、华立和海尔等企业跨国购并的实践,分析了中国企业在跨国购并中可能采取的模式及其启示。

关键词: 中国企业;跨国购并;模式

中图分类号: F125 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2002)04-0019-05

一、跨国购并:中国企业“走出去”战略中重要的实践形式

2002 年 4 月 12 日,朱镕基总理在博鳌亚洲论坛首届年会发表了题为“携手共创新世纪亚洲美好未来”的主旨演讲。朱镕基认为,加入世贸组织,是中国对外开放的新起点。中国将进一步向亚洲和世界开放,向各国的企业家、投资者开放。中国将大力实施“走出去”战略,鼓励中国各种所有制的企业走向世界。根据新华社 2002 年 2 月 28 日的报道,2001 年,在外部环境不利的情况下,我国实施“走出去”的战略仍然取得成效,截至 2001 年底,我国累计参与境外资源合作项目 195 个,总投资 46 亿美元;累计设立各类境外企业 6 610 家,协议投资总额 123 亿美元,其中中方投资 84 亿美元;累计签订对外承包工程合同额 997 亿美元,完成营业额 715 亿美元,带动出口近 60 亿美元;累计签订对外劳务合作合同额 268 亿美元,完成营业额 207 亿美元,外派劳务 252 万人次。

其中,跨国购并方式正在成为我国企业“走出去”战略中一种重要的实践形式。跨国购并,是指一国企业为了某种目的,通过一定渠道和支付手段,将外国企业的一定甚至全部份额的股份或资产收买下来,从而对后者的经营管理实施实际的或完全的控制。企业进入国外的新市场,面临着比进入国内新市场更多的困难,如企业经营管理方式、经营环境的差别、政府法规的限制等等。采用购并方式进入国外市场,不但可以加快市场进入的速度,而且可以利用国外原有企业的运作系统、经营条件和各种资源等,使企业在今后得到顺利发展。另外,由于被购并的企业与进入国的经济紧密融为一体,不会对该国经济产生太大的冲击,因此,外国政府的限制相对较少。

80、90 年代,中国一批有实力的国有企业就已尝试过到国外购并企业的做法。1988 年,首钢在美国购买了麦斯塔工程设计公司 70% 的权益,从而获得了国外先进的冶金技术并增强了设计力量。1992 年 11 月,首钢在秘鲁铁矿投标竞争中获胜,以 1.2 亿美元购买了秘鲁铁矿公司,使其成为首钢在境外最大的独资企业。1993 年正式接管后,秘鲁铁矿公司生产经

营迅速迈入正轨,成品矿产量由年产200万吨上升到512万吨,销售收入9383万美元,创利润500万美元,这对保证我国钢铁生产所需的铁矿石的长期稳定供应具有重要意义。1993年,华北制药股份有限公司购买了德国纽勃兰登堡一个年产500吨的青霉素厂。1994年1月,铁道部与中国五金矿产进出口总公司同加拿大新斯科舍省西斯科公司达成购买悉尼钢厂的基本协议,3年内双方各出资1500万加元作为经营发展以及另外1500万加元作为资本投资,组成中加合资企业共同经营。3年后,中方再付给西斯科3000万加元购买悉尼钢厂的全部财产,使得悉尼钢厂成为中方的独资企业。此外,中国建筑工程公司、中国土木工程公司、中国化工总公司等都在欧美等地收购了一些企业。

根据外经贸部的统计,在2001年,我国企业实施的跨国购并的累计投资约达12亿美元,其中,中海油以5.85亿美元收购了西班牙瑞普索公司在印尼五大油田的部分股权,获得每年4000万桶油(约合637万吨)的市场份额。我国企业在实施“走出去”的跨国购并战略中,除了中海油等大型骨干企业表现突出、龙头作用显著之外,海尔集团、万向集团、华立集团、华谊集团等企业也正在积极拓展国际市场,成为我国“走出去”战略中的一支重要力量。

二、我国企业跨国购并的实践及其分析

1. 万向集团:进行前向一体化,为现有产品打开通路 前向一体化(forward integration)是纵向一体化的一种形式,即沿着与企业当前业务的输出端(价值体系的下端)有关的活动向下延伸,如运输、销售、维修和售后服务,以及下加工等,都是围绕输出端的活动。2001年8月28日,万向集团成为在美国纳斯达克上市的美国UAI公司的第一大股东。万向集团收购UAI股权的意义在于:(1)对万向集团进一步融入国际市场极为有利。万向集团成为UAI第一大股东之后,可以充分利用UAI的市场网络,来卖万向的产品。万向集团的策略是通过收购UAI的销售网络,获得UAI长期以来在市场上建立起来的品牌和信誉。UAI的市场网络已经非常完整。尤其是其制动器产品,在美国维修市场的占有率最大。而万向虽然万向节卖得很好,但是在1999年才开始生产制动器,在美国市场的销售非常有限。(2)万向可以获得UAI的技术使用权,以供国内的万向企业使用。(3)万向可以获得UAI每年2500万美元的产品定单,并把这部分产品拿到中国来生产,可以大大降低生产成本,这是因为万向的优势在于其国内制造的成本优势。

在万向收购的18家海外公司中,采用“前向一体化,为现有产品打开通路”方式的,除了UAI,还有一家美国的舍勒公司。1998年,万向集团完成对美国舍勒公司万向节技术、专利、市场、品牌、设备的整体购并。早在1984年,万向在广交会上结识舍勒公司的创始人舍勒,该公司是一家主要在美国市场销售的汽车零部件经销商,当时,舍勒公司给了万向一笔3万套的万向节订单,万向由此开始了汽车零部件生产之路。1985年,万向正式成为国际市场供货单位,当时在美国万向节销售市场中冠以“舍勒”商标。经过几年合作,舍勒公司从中获取高额利润,公司得到极大发展,这时出于获取更多利润的考虑,1987年,舍勒提出希望收购万向公司。对此,万向认为好处在于,有稳定的利润来源,但长而久之万向将成为舍勒公司的附属单位,根本无法让自己迈进海外市场。更为主要的是,公司领导人鲁冠球认为,在万向发展过程中,绝对不能“在一棵树上吊死”。因此,回绝了舍勒的要求。其结果是:舍勒公司放弃与万向的供货关系,转而向东南亚寻找合作方。但是,从1987年开始,万向的业务

非但没因舍勒退出而衰竭,反而在美国万向节市场上成为舍勒公司最主要的竞争者。反观舍勒公司,其新供货方的产品难以与万向抗衡,只好主动向万向提出购并要求。由于舍勒要价太高,谈判自1992年起一谈就是好几年。但这场旷日持久的谈判,随着舍勒市场份额日益缩小,使谈判向有利于万向一方发展,最终只好就范。在这次收购中,因为中途出现了第二个买家,所以后来万向拿到了最想要的东西,花了42万美元就收购了舍勒公司的品牌、技术专利、专用设备以及市场网络,而舍勒原来的厂房、工人等归另外一个买家买走。所以万向就把舍勒的所有产品全部拿到国内来生产,万向在美国市场每年增加了500万美元的销售额。

万向给我们的启示是:

(1) 万向通过购并,以比较低的成本取得了一个稳固的销售渠道,企业控制力向前延伸,实现了企业经营的前向一体化,直接面对相关市场的最终顾客,增强了万向集团的市场控制能力。并通过部分定单的转移,扩大了万向的生产和销售。

(2) 改变了万向集团以往的国际化经营中主要以OEM模式为主的格局,形成了OEM生产模式与自主营销模式并举的有利局面。由于在OEM模式下,生产企业仅赚取加工费,利润很有限,而且对最终市场缺乏相应的控制能力在国际分工中居于不利地位,竞争风险也比较大;而通过自主营销模式,企业可以拥有自己的最终顾客群,能通过主动的努力来不断改善与顾客的关系,从而实现企业的平稳发展。

2. 华立:收购飞利浦CDMA核心技术部门 2001年10月初,中国最大的电能表制造商浙江华立集团收购了飞利浦集团在美国加州圣何塞的CDMA移动通信部门,包括在美国达拉斯和加拿大温哥华的研发分部。根据协议,华立集团获得了飞利浦在CDMA无线通信方面的全部知识产权、研发成果、研发设备、研发工具和一大批有经验的研发人员,并在此基础上设立组建了美国华立通信集团公司。华立成功收购飞利浦CDMA手机芯片软件设计及整体参考设计相关业务,率先成为了中国完整掌握IT产业中核心技术的企业,这也在一直由美国高通公司牢牢把持的CDMA上游技术解决方案的防线上撕开了一道口子,成为了中国CDMA市场的新玩家。

CDMA即码分多址技术,最早是由高通在80年代起开始研究的。后来世界通讯组织将高通的标准作为CDMA的标准,现在第三代移动通信(3G)的大部分技术标准都由此而来。在这个新市场上,高通是显而易见的最大赢家,因为CDMA的专利和技术现在基本上被它垄断了。而全世界只有飞利浦除专利技术以外,其技术解决方案与高通无关。华立集团董事长汪力成认为,华立从飞利浦获得的技术,将惠及国内的下游市场,国内CDMA手机生产商在寻求技术解决方案时将可以在高通之外多了一个备选对象,“如果联通每年上1000万的手机,光是主芯片,华立每块要比高通便宜5美元,这至少逼着高通把价格降下来了,这就节省了5000万美元。并且,华立的手机解决方案至少比高通提供的以及中国手机厂家自己去国外采购零部件要便宜20美元,光是这个成本就节省了2亿,这对国内厂家的吸引力是很大的。”

华立最初是浙江一家做雨伞起家改制而成的民营企业,后来逐渐发展成电能表领域的主要供应商。目前,华立还是杭州的一个重要的房地产开发商,在国内资本市场上收购了ST川仪和ST恒泰之后,它还把触角伸进了生物医药和高科技农业等领域,并收购了两家在纳斯达克上市的太平洋系统控制技术公司(PFSY)和太平洋商业网络公司(PACT),华立对PFSY和PACT分别持有58%和33%的股份。华立的计划是,通过这两家公司在美国展

开收购那些有良好技术的企业。因为,如果要直接购买技术,对方就会漫天要价,还不如换一种思路,就像微软一样,我和你换股。你现在有技术没市场,但我有(中国)市场,你的技术和人员都给我,我换给你股票,股票一上去,双方都得利。华立打算在软件和芯片领域寻求更大的发展空间,而购买了飞利浦的技术之后,华立授权飞利浦生产芯片,再销往国内及其他国家和地区。现在,这两家公司正在准备融资方案,要把募集的资金投到中国的CDMA上来。

华立模式给我们的启示在于:

(1) 华立实施国际化经营战略的目的是要把国际化战略、资本运营战略和技术战略结合起来。为了实现快速赶超强者的目的,华立需要借助国际、国内的先进技术,而通过有效的购并手段以获取国外先进的技术,可以使华立以最快的速度进入国内和国际市场。

(2) 购并手段的运用,使得华立可以避免直接从外国企业手中花高价购买新技术。华立把购并行为作为进入新行业的一种方式,使其以最小的代价和风险获得进行多角化发展的机会。

(3) 华立对国外上市公司进行买壳上市进行筹资的方式也是我国企业吸引外资的一种尝试。

3. 海尔模式 2001年6月19日,海尔集团在意大利收购了一家冰箱厂。海尔在欧洲市场设厂,具有重要的战略意图,因为海尔在法国里昂和荷兰阿姆斯特丹已经拥有设计中心,并在意大利的米兰建立了销售中心。由此,海尔在欧洲实现了设计、生产和销售“三位一体”的本土化经营战略。^①

海尔案例给我们的启示在于:一国企业要想进入另一国市场,通常可以采取两种形式:产品输出的形式和在另一国进行投资、设立厂家生产产品并在当地销售的形式。购并则是第二种形式中的一种,并且也是最方便和最迅速有效的投资形式。它可以使收购公司迅速投入生产,建立和完善产品的销售渠道。海尔通过购并的方式收购了意大利的一家冰箱厂,有助于海尔实现其在欧洲设计、制造、营销“三位一体”的发展战略,实现成为“国际化的海尔”的目标。

当然,采取这种策略所需付出的成本也是比较高的,因为,海尔在海外进行生产,劳动力成本将会大大高于在国内进行生产的成本。

三、我国企业跨国购并实践的启示

通过对我国企业跨国购并实践的分析,我们可以得到以下5个方面的启示:

1. 企业在跨国购并过程中必须要有一个明确的战略目标 万向集团进行跨国购并的目的在于向海外要市场、要资本、要人才。华立国际化经营战略的目的是要把国际化战略、资本运营战略和技术战略结合起来,通过购并手段以获取国外先进的技术,可以使华立以最快的速度进入国内和国际市场。华立对太平洋系统控制技术公司和太平洋商业网络公司这两家纳斯达克上市公司的收购,其目的则是通过这两个公司进行筹资,并且通过它们,对其他一些具有良好技术的企业进行收购。海尔进行的购并则是为了打造一个“国际化的海尔”。

2. 通过跨国购并,有助于我国企业获得企业发展所需的商誉、新产品、新技术和可资利

用的整套设备 如华立通过收购飞利浦 CDMA 和新技术部门的方法从而获得了 IT 产业中的核心技术。我国企业目前缺少的是新技术,如果采取直接购买技术的方法,对方可能会漫天要价,提出许多苛刻的要求,而收购对方的拥有核心技术的部门,则可以相对降低收购的成本。皇明集团于 2001 年购并了香港特鑫(Turbosun),控制了世界太阳能真空管换代技术,占据了行业核心技术的制高点。1996 年,“世界镀膜王”、澳籍华人、悉尼大学教授章其初博士发明出新一代“干涉膜”镀膜技术,取得国际专利后,授权并指导香港特鑫公司将实验室高端技术孵化为产业化。皇明购并香港 Turbosun 后,成功地制造出耐高温、抗高寒、更高效的皇明三高“太阳芯”真空管,确立了公司在行业核心技术的领导地位。

3. 采取购并方式,获得国外的销售渠道,是我国企业的产品迅速进入国际市场的重要路径 我国企业打入外国市场,往往遇到的一个严重问题是该国市场格局早已形成,很难进入该国市场。如果投资新建销售渠道,不仅成本较高,投资周期长,而且还要花费大量的时间和人、财、物力以获得稳定的销售渠道,投资风险太大。而采取购并的方式进入,收购方则可以很方便地获得当地企业市场地位,如现成的销售渠道及与当地用户、供应商多年建立起来的信用,等等。

4. 依靠资本运营,向国际资本市场筹措资金 中国企业在跨国购并过程中可以将国际化战略与资本运营战略结合起来,通过在国外资本市场控股收购上市公司的方式进行融资,这样可以充分利用当地的资金,降低资金成本,为企业的扩张奠定基础,如华立踏上美国的第一步,就是设立“华立控股美国公司”作为在美的母公司来上市融资运作,为公司以后的发展提供资金支持。

5. 购并时机的把握 中国企业可以利用企业发展的周期性带来的机会,通过购并去获得各种廉价的营销渠道、技术以及有价值的品牌。如万向控股 UAI,正逢这家公司因为竞争加剧、经营不善以及财务状况极度恶化,2000 年净资产降至 70 万美元,已不符合纳斯达克 200 万美元净资产的最低要求,并且已被美国证监会威胁除牌之际。万向集团在这种情况下,支付了 280 万美元,以战略投资者的身份控股 UAI。这些购并案例说明了,中国公司可以通过低价来收购一些濒临危机或者进行业务转型的企业的渠道、技术和品牌来进行业务拓展。对于国际品牌的收购,米尔顿·科特勒在《品牌国际化势在必行》^①一文中指出,现在有很多品牌,如服装业中的 GAP、家电业中的 Maytag,还有其他的一些 IT 品牌,正处在危机当口。在经济衰退时期,有很多廉价的牌子值得去收购和重新定位,用更合适的营销管理手段去重新打造。一旦经济得以复苏,这些品牌的收购价就会飞涨,中国公司必须抓住机会,在当前全球经济衰弱这一大环境下,收购一些濒临危机的优秀的国际品牌。

(作者单位:上海对外贸易学院)

注释:

① 在美国市场,1999 年 4 月,海尔在美国南卡州生产制造基地的奠基,标志着海尔在海外第一个“三位一体本土化”海尔的诞生,即设计中心在洛杉矶,营销中心在纽约,制造中心在南卡州。

② 《21 世纪经济报道》,2002 年 4 月 24 日