



在中国并购的谜题

并购对几乎所有跨国企业的中国战略都十分关键，怎样避免不尽如人意的困扰？

文 / 朱利安 (John Jullens)



朱利安 (John Jullens)
博斯公司全球合伙人。
个人博客: www.johnjullens.com

过去，跨国企业若想进入中国，大多数情况下，唯一的选择是与当地的中国企业成立合资公司，中国企业往往由政府指定，多是管理上比较落后的国有企业。根据规定，外资持股比例不得超过50%。跨国企业还面临着其他诸多限制，如本地供应商的要求和强制性技术转让协议等。

如今，跨国企业拥有更多的选择，如持有合资企业的多数股权，成立外商独资企业，在很多行业还可以直接收购本地中国企业。同时，政府取消或修改了很多法规限制。尽管如此，中外企业在开展合作时仍然面临着重大挑战。即便是拥有丰富并购经验的著名跨国企业也会出现失误，有时甚至铸下大错。

为什么会犯错？

总结来看，西方企业主管往往对中国独特的商业环境缺乏深入了解，难以规避交易前直至并购整合过程中不计其数的陷阱。以下八条最佳实践已经过充分验证，能够有效

帮助跨国企业开展并购交易。

重点填补能力空缺

西方企业主管常常认为，中国市场十分复杂，甚至完全无法理解。当然，部分原因是一些商业图书作者（和管理咨询顾问）为了自己的既得利益而不断宣扬这一观点，这可能导致企业领导往往会挑选相处起来最舒服的中国合作伙伴。但事实上，跨国企业需要尽早明确成功所需的能力及资产，并在全面论证的基础上挑选潜在的伙伴。

别被“关系”骗了

在中国，“关系”仍然在市场进入和商业运营中扮演着重要角色。不过，跨国企业必须认识到，“关系”的交易性质远远超过了西方的社交观念。在中文里面，“关系”一词是指互惠互利和彼此影响，且不断加强往来，常常涉及礼品和恩惠。尽管与腐败不同，但“关系”很可能在某些情况下被视为非

法的行为。跨国企业在建立与本地市场的“关系”时必须保持谨慎，因为其强度和重要性难以评估，而且常常被夸大。事实上，“关系”的重要性在近年来不断下降，尤其是在监管相对宽松的行业，成功主要取决于公司战略和绩效表现。

并购不是联姻

西方企业常将并购合作比喻为联姻，履行长期承诺并遵循一夫一妻制。不过，中国地域辽阔且高度多元化，大部分行业仍然处于发展的初级阶段，分化十分严重。因此，很多企业需要建立投资组合，而非维持单一的合作关系。相比欧美国家，中国的《反垄断法》十分宽松。例如，跨国企业可与两家中国公司分别成立合资企业，即使这两家公司同处一个行业且正在激烈竞争，这种做法十分常见（而且完全不违法）。

持续调查

由于缺少高质量的数据，跨

国企业难以确定目标企业（及其价值）。事实上，大量重要数据并未得到公开，不过跨国企业有时可以借助与政府或中国商界的关系来获得这些信息。尽管这些方法十分有效，但企业主管也要擅于从其他多种来源获取信息——在中国，这不仅需要科学的方法，更是一门艺术。

全面的利益相关方分析

缺乏高质量数据和透明度的问题也会困扰经验丰富的中国专家。例如，了解中国企业（包括海尔和华为等著名企业）的真正所有制结构是非常困难的。跨国企业需要全面分析各个利益相关方，从中找出关键决策者，并了解其利益和目标。另外还应牢记，即使在官方的组织结构图中并未出现，但政府往往也是利益相关方之一（尤其当一家公司是当地税收的重要来源，并提供大量的就业岗位，哪怕民营企业也是如此（更不用说很多民营企业在不久前还是国有企业））。

尽早明确决策权

西方企业常常先就重要问题进行谈判，然后再讨论细节，这在中国可能会带来问题。以决策权为例：公司需在一开始就明确决策流程、角色和职责，避免今后发生不愉快，这一点十分关键。不少跨国企业就曾经经历过惨痛的教训——中国合作伙伴的管理层临时被替换，由直接竞争对手的管理层接任，致使前期的决策成果完全被推翻。

谨慎整合

即使最出色的中国公司也不如西方企业成熟，因此跨国企业常常将其工作方式照搬至中国合作伙伴。但风险在于，随着成本上升、商业运营变得愈加复杂而官僚化，中国企业的优势可能因此荡然无存。尽管多数中国企业都需要支持，但跨国企业应慎重考虑哪些领域需要变革，哪些领域则应维持原状，不应在短时间内做出太多改变。

设法赢得信任

中国商界和监管机构对西方企业仍然抱有一些疑虑，这其中有历史原因。不仅如此，多数跨国企业以市场为导向，关注短期利润，这可能被误读为剥削行为。为此，跨国企业应向其中国合作伙伴强调长期承诺。同时，还应赋予交易团队以充分的决策权（向总部汇报每一项重要决策并不能加强信任，因为中国经理倾向于迅速决策），并确保最资深的经理都积极参与讨论。

※※※※※

并购对几乎所有跨国企业的中国战略都十分关键：市场的迟到者会失去很多合适的潜在对象，而一开始就犯错的企业则饱受合作不尽如人意的困扰。中国的商业和监管环境如在迅速变化，需要采取全新的措施。以上八条最佳实践无法解决所有的问题，但无疑能有效帮助企业顺利完成交易，成功开展合作。◆