



THE INTEGRATION CHALLENGE BEHIND CHINA'S GROWING OVERSEAS M&A ACTIVITY

Domestic success stories and overseas challenges

By Professor Winter Nie and Research Fellow Abraham Lu - October 2009

IMD

Chemin de Bellerive 23
PO Box 915,
CH-1001 Lausanne
Switzerland

Tel: +41 21 618 01 11
Fax: +41 21 618 07 07
info@imd.ch
<http://www.imd.ch>

中国日益增多的海外并购背后的

整合挑战

聂东平

卢洪

在数十年来最严重的经济下滑的背景下，国际并购舞台上的几乎所有知名大公司都收紧了钱袋，而中国却在继续着疯狂的国际收购。中国企业对外国公司的投资浪潮在2008年达到205亿美元，与2002年（2亿美元）¹相比跃升了100倍，并且在近期毫无停止的势头。

尽管诸如中石化以70亿美元收购Addax石油公司的巨额交易案上了头条，但交易之后的整合情况却鲜见报道。交易完成后通常会发生什么？交易后的整合有多成功？随着中国企业开始迈出设立国际企业的最初步伐，我们有必要了解它们涉足国内外并购领域的情况以便从中吸取一些经验教训。

大量国内成功案例

中国国内并购背后的驱动力当然是产品扩张、市场扩张以及可获得的更大的规模经济效益。中国第一家电视和手机生产商TCL在1992年制造出其第一台彩电；到2003年时，它被认为是国内第4大电子产品生产商。在这11年间，TCL进行了许多重要的收购，包括1997年收购河南美乐电子集团，1999年收购内蒙古彩虹电视公司和2000年收购无锡红梅电视机厂。大多数被收购公司已濒临破产，是TCL设法使它们起死回生，成功的秘诀在于利用了它削减成本的专长并将其整合进被收购公司的运营之中。

另一个例子是中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司（中集集团）。该公司原先只是一家小型集装箱生产商，1990年时与全国范围内的20多家同业展开竞争。公司在1991年推出了积极扩张的计划，并在1993年IPO募集资金后并购了沿海地区的10多家集装箱生产商。这些收购活动使得中集集团的经营扩展为5个大工厂，到1996年时它成了中国最大的集装箱生产商，成功实现了规模经济效益的最大化。

在国内并购活动中，此类成功案例十分普遍。然而，正如许多中国企业所感受到的，海外并购已被证明具有更大的挑战性。

海外并购更具挑战性

并购交易宣布后，我们鲜少听到有关并购后整合的开展方式及其结果的消息。偶尔能获悉的往往是失败的尝试。我们下文的观察结果主要基于大量的大规模并购案例研究（如TCL收购汤姆逊电视业务和联想收购IBM的个人电脑业务）以及与业界人士的谈话。

尽管缺乏可靠的统计数据，但或许可以说，大多数中国企业的海外并购努力都未能达到预期目标。虽然存在一些以自然资源为基础的成功例子，但罕有以非资源为基础的海外并购成功案例。在我们对中国石油天然气集团高管的访谈中，他们表示其海外并购活动的短暂历史确实是个痛苦的学习过程，而他们已经为此交了学费。尽管他们从成功中学到了一些宝贵经验，但更多的教训是源于失败。最近的一些成果可以归功于许多因素，包括中国政府重视资源的战略地位、足够的资本、专有技术以及他们从以往的失败和成功中累积的经验。并且，这类并购还有明确的目标，即获取资源。一旦资源到手，目标也就达到了。

相反，当中国公司为了取得品牌、销售渠道、技术或市场准入而进行以非资源为基础的海外并购时，成功的关键取决于收购方在收购后的一系列整合能力，包括融资、专有技术、拥有国际经验的管理人员的人数、在国外管理品牌和销售渠道的能力。除此之外，这还取决于收购方与被收购公司及其员工的合作。中国企业总想得到一切（品牌、技术和市场准入），但结果却是无法锁定优先目标，因此在收购后迷失了自己的战略方向，既无能力也无资源发起多方位的整合。

比如，在一个中国企业海外并购案中，仅有一名高管被派往海外对收购公司的经营进行管理。即便他亲临现场，由于他几乎不会说当地语言而且缺乏国际经验，因此也不知道究竟该如何进行管理运营。反之，在并购后成功整合的公司在整合过程中投入的资源要多得多。例如，在2002年的惠普与康柏并购案中，双方早在整合正式开始前就制定了庞大的整合计划。在发出并购通告后的数周内，整合团队成员就从30人增至500人并最终达到2500人，这些人员专门致力于整合活动而不介入公司的日常经营事务。如此庞大复杂的海外并购整合，对任何一家只能抽调20名有经验员工的中国企业来说都会压力重重。

虽然中国企业在进入国际市场方面存在巨大的潜力，但它们必须培养并购后所需的整合技能；在国际市场上，整合对持久的成功至关重要。同时，如果能考虑运用技术或品牌的专项并购，或许比需要通过整合来实现其价值的大规模并购更加明智。或者，可以学习2004年联想以17.5亿美元收购IBM公司个人电脑部门的做法。从一开始，联想就认识到文化和组织整合是成功的关键，并在收购交易之前花了一年多

时间进行筹划。交易一完成，联想的首席执行官杨元庆就出任新联想的董事长，并任命IBM的个人电脑部门的前任总经理Stephen

Ward为新联想的首席执行官，专门负责客户保留和组织整合事务。Ward于一年后退休，由具有新兴市场经验的戴尔前高管William Amelio接任。Ward和Amelio一起为平稳过渡和整合打下了坚实的基础。

随着越来越多的中国企业在国际上取得成功，其他企业也将纷纷仿效。但首先一点是，它们必须培养整合能力才能充分实现并购价值。

聂东平是瑞士洛桑国际管理学院 (IMD) 的营运和服务管理学教授。她在IMD执教合作课程，同时也涉及高层管理者发展培训项目 (PED)、以及潜能开发 (BOT)、设计致胜的业绩 (OWP) 和全球供应链管理 (MGSC) 等课程。