

买得起赔不起 娶得起养不起

我国车企海外并购没经验

■本报记者 庞国霞

随着对四川腾中重工机械有限公司收购通用悍马一事得与失争论的加剧,中国企业特别是汽车企业海外并购的话题再一次炙手可热。据记者了解,几乎所有业内人士对于腾中重工收购悍马的前景不看好,其中的一个主要原因,是中国汽车行业近年来不成功的海外并购案让人们心有忡忡。

■ 收购容易管理难

今年2月,韩国双龙汽车株式会社宣布,接到韩国首尔中央地方法院裁定书,批准其进入破产保护状态。这意味着韩国政府最终决定选择破产保护来挽救双龙汽车,上汽实际上已失去对双龙的控制权。

四年前,上汽集团出资5亿美元正式收购双龙汽车48.92%的股权,成为第一大股东。从那个时候开始,中国汽车企业海外并购起步。在新一轮全球产业格局变动和国内汽车行业竞争升级的推动下,中国汽车行业处在海外并购活跃期。在上汽收购双龙的同一年,当时的南汽集团出资5300万英镑将英国罗孚汽车公司及其发动机子公司收至旗下。

比起出资收购,管理收购资产的难度似乎更大。北京鸿锐新思管理咨询有限公司总经理王洪亮认为,中国企业在海外资本运作中存在的最大问题,是“买得起、赔不起;娶得起,养不起”。

从上汽收购双龙的案例中我们可以得到启示。双龙在被收购后销量和销售额一直递减。从2008年8月以来,双龙汽车在韩国国内的销量下跌至月均2000多辆。去年,在金融危机影响下,双龙汽车总销量仅为9.26万辆,同比降幅达29.6%。有分析认为,并购未能成功的原因包括双方文化融合、企业内部管理和市场定位等多方面因素的影响。

贝恩管理咨询公司合伙人兼全球副总裁曾伟民指出,并购对中外企业而言都是非常具有挑战性的,全球并购案中大约每三宗中只有一宗成功的案例。根据该公司1987~2006年进行的大规模调研,初涉并购的企业从并购案中获得的回报率约为负0.2%。

一位不愿透露姓名的业内人士表示,国际上的汽车并购案已经说明,并购也许可以“一拍即合”,但此后为实现协同效应开展的管理和整合工作更考验企业。

■ 缺乏经验是主因

曾伟民称:“中国企业进行大型海外并购面临的最严峻问题还是缺乏经验。”根据贝恩公司的调研,那些运作了超过100个并购案的企业,从并购中获得的额外回报率超过3%。“中国大部分企业进行海外并购的次数不多,积累的经验远远不够。”他说。

在王洪亮看来,经验同样非常重要。他说:“国情与文化是企业经营的土壤。海外并购意味着中国企业要面对文化、国

情、政策环境和法律环境等一系列国别和地区差异。很多中国企业海外并购输在经验上。”

据曾伟民介绍,整个并购过程可以分为三个重要步骤——并购准备、并购执行和整合管理。“整合管理是企业并购面临的最大问题”。他称:“进行并购的企业在这一阶段,必须已经制定出详细的整合计划并付诸实施。这时候,进行并购的企业应该明确在多大程度上介入被收购的资产,而且,必须有独立的整合团队负责操作”。

曾伟民强调,并购后的前100天非常重要,原管理团队的去留、供应商渠道和客户的流失往往发生在这一阶段。“如果进行并购的企业无法在并购后100天内或一年内控制住局面,并购不成功的概率将非常高。”

并购后的整合管理不是孤立的,很多企业在这方面的失败,源于在并购准备和并购过程中已经“棋输一招”。并购专家、大成律师事务所执业律师马光远告诉记者,企业在并购管理上的失败,往往是由于之前在进行并购评估和规划时没做足“功课”。曾伟民也认为,如果没有明确并购的目的和意图,企业很难制定出清晰、详实的整合计划。他说,在并购执行的步骤上,企业应该为被并购资产确定好未来的发展方案和管理模式。

■ 海外并购宜由易到难

记者观察到一个非常有意思的现象,就是外界普遍看好中国汽车企业收购海

外汽车零部件资产的前景,对于收购海外汽车品牌这类的大型收购案却态度谨慎。王洪亮说,目前汽车主要零部件的核心技术掌握在外方手上。“与车型和品牌相比,中国汽车企业目前对主要零部件核心技术的需求更迫切。”

在王洪亮看来,收购国外知名汽车品牌和零部件资产就如同请人家的“公主下嫁”和“驸马入赘”。“品牌是企业整体实力的体现,存在强势、弱势的区别。‘公主下嫁’、‘驸马入赘’意味着中国企业处在弱势地位,很难把人家伺候好”。他认为,目前中国汽车企业开展大型海外并购的时机尚未成熟。

中国汽车企业海外并购或许应该由易到难地开展。曾伟民称:“并不是说企业没有经验就不要进行并购。谁都要迈出第一步,第一次并购选择什么类型的对象很关键。”他建议,中国车企可以先尝试规模较小、更容易把握和应对的并购。他认为,头两三次并购可能都会失败,这没有关系。重要的是企业负责并购事务的团队应该善于总结、积累经验,并将之机制化。

工欲善其事,必先利其器。中国企业海外并购还缺乏前瞻性的资源储备。王洪亮指出,中国汽车行业整体缺乏能够掌控大型并购项目的人才,包括项目管理、前期调研、谈判、整合规划及整合实施等。根据曾伟民的分析,中国车企的并购多属“被动反应型”,国外很多成熟企业的做法是先明确愿景,再四处寻找可并购的对象。