

我国企业“走出去”的机遇和挑战实例分析

——以北一并购德国科堡为例

晏碧莲^{1*} 肖晓² 江一帆²

1. 西华大学管理学院; 2. 西华大学文学与新闻传播学院, 中国·四川 成都 610039

【摘要】随着经济全球化的进一步发展,越来越多的企业走出国门,引进来和走出去并举的对外开放国策也为企业走向国际市场提供了政策条件,而我国很多企业“走出去”不乏成功和失败的案例。本文通过分析北一并购科堡的背景原因、成功经验及后续影响,探索将来我国企业如何更好地实施“走出去”战略从而保障国家经济安全和发展。

【关键词】中国企业; 跨国并购; 海外发展

1 案例简介

2005年11月,北一成功收购了这个世界重型机械龙头企业科堡公司。整个过程历时4个月,期间的价格谈判仅仅进行了一轮,用了18天全部敲定,谈判的结果是原计划收购51%的股权,变更为100%收购,而且北一支付的收购款比科堡公司账面拥有的自有现金流量还要低。

2 背景及原因

2.1 背景。“世界机床行业皇冠上的明珠”——德国瓦德里希科堡公司,虽在德国机床历史上享有盛誉,但却命运多舛,经历了三次收购才最终尘埃落定。2005年,赫克利斯集团在充分考察了北京第一机床厂之后,向北一提出协议转让的建议,科堡于2005年底被北一收购,成为一家中国企业。

2.2 原因。北一虽然在国内享有名誉,但是在国际上知名度不高,收购科堡有利于更好地打造北一的牌子;科堡公司具有优质的资源,北一收购科堡可以获得高素质的人才,先进的生产技术;科堡身处机械化制造强国,这有利于北一今后的发展,获得科堡在欧洲的销售渠道;科堡最看重的即是北一当时作为中国机床行业的先行者,在中国市场的地位和发展前景都较优越。

3 机遇与挑战

北一的这次大胆收购是一把双刃剑,既给北一提供了前所未有的机遇,也给北一带来了诸多的挑战。

3.1 机遇。当时德国宏观经济不景气,科堡公司陷入困境急于摆脱赫克利斯公司的束缚,这有助于北一低价并购科堡;中国入世后,经济全球化竞争加剧,北一领导制定了积极寻找合适的合作伙伴,从其引进先进技术,提高其核心竞争能力的战略。这使北一由制造走向创造,引进了先进的技术,增强了整体实力;北一通过从北京市的市区到郊区的搬迁过程中的土地置换获得了一定的资金储备,为收购提供了必要的资金支持;北一以学生姿态在并购前进行了充分的调查,咨询了专业的公司,了解收购程序、资料等,把握好时间,抢占先机;北一与科堡合作时间不长,双方都对彼此有信任基础,且并购过程中的细节商量较为和谐。

3.2 挑战。北一收购科堡时,双方实力悬殊,对北一来说,并购科堡完全是以小搏大,其难度之大可见一斑,且北一作为一个传统国有企业,没有海外并购的经验;竞争对手较多,科堡是“世界机床行业皇冠上的明珠”,必然会有很多比北一强大的企业参与竞争;政府的干扰,当地政府也担心北一收购科堡后带走他的生产技术和机器设备后大面积裁员毁了科堡这个品牌;文化差异带来整合的困难,所有的中国企业在海外并购上,都会遇到文化差异带来的并购的困难,北一也不例外。

4 影响

在这个收购案中,双方是双赢的,成功做到了1+1>2。
收购方:北一

作为德国机床行业优秀企业的科堡,拥有先进的技术和完备的生产链,对于当时急需提高生产技术和制造工艺的北一无异于如虎添翼,对改善现有的产品性能与质量也大有裨益。

更重要的是,德国作为机械制造业强国,拥有欧洲最强大的机械设备行业,也拥有最大的知名度和最广阔的市场。这为北一提供了茁壮成长的土壤,这个现成的市场渠道有利于北一真正“走出去”,逐步占领德国市场乃至国际市场,开启新的国际化征程。

被收购方:科堡

科堡经营权纠纷使科堡负债良多,本身不具有经营下去的能力,需要一个经济实力较强的公司的资金支持。科堡多年的动荡使员工人心涣散,急需一个领导者成为精神支柱,给出正确的指导方向,提高员工的积极性,而北一提出的保留科堡品牌及不裁员的承诺更是给了员工一颗定心丸,对留住人才有着重要意义。

5 结束语

(1)要提前做好对收购企业的调查工作以增进了解。北一收购科堡前组建了一支“国际化团队”对科堡进行全面调查;(2)要能够留住人才。收购一个知名企业,不仅仅是为了收购这块知名的牌子,更应该是为了获得支持这个企业的内在力量。比如技术,专利,以及人才。而北一的领导者在收购科堡后就开展了一场被誉为科堡历史上最成功的员工大会,消除了科堡员工对北一的疑虑,稳定了“军心”,鼓舞了士气;(3)收购的目光要长远,不要满足于短期利益。北一收购科堡后给了德方管理人员极大的自主权,保证了科堡的完整性,而科堡在品牌、市场网络、技术、研发能力、人才等方面的优势也为北一未来更好的发展奠定了基础;(4)收购方案整合计划要快速实施。北一在对科堡做了充分的调查到签约用了三个月,而价格谈判仅仅用了18天;(5)抓住机遇。当时北一收购科堡时正值德国宏观经济遇上瓶颈,再加上赫克利斯急着出售科堡,科堡也希望能尽快脱离原公司,所以北一才能快速地完成一场令普华永道的老会计师都感慨的划算的交易。

北一收购科堡已经过去十多年了,新的机遇涌现。例如,由于金融危机的影响,国外的资产价值降低,并购成本下降。再加上许多国家鼓励外国企业投资解决本国企业的困境,促进就业,出台了许多惠及外国企业的政策。我国企业就可以借助这些有利条件,以更低的价格,收购优质企业。不仅如此,中国经济持续高速增长的今天,中国的国际地位不断提升,这也有助于我国企业更好的走出去。

参考文献:

[1]李卉.中国企业“走出去”的经验研究——以海尔集团“走出去”的成功经验为例[J].致富时代:下半月,2011.

[2]余新霞.TCL公司海外并购的研究[D].重庆大学,2007.

作者简介:

晏碧莲(2000-),女,汉,四川自贡,本科,研究方向:财务管理(通讯作者)。

肖晓(2003-),女,汉,四川兴文,本科,研究方向:文化产业管理。

江一帆(1999-),女,汉,四川绵阳,本科,研究方向:文化产业管理。