

# 成功收购挺进海外市场

许德伟

中国国际经济贸易  
仲裁委员会仲裁员  
美国盛智律师事务所  
驻中国首席代表

许德伟在投资、知识产权、并购、专利许可、基础设施和国家实体间纠纷领域有着极其丰富的执业经验,并定期就投资风险最小化和优化企业潜在冲突解决方案提供专业咨询。

## 识别目标

进入国外市场有两种基本方式。第一种是通过收取低廉的费用并逐步培养品牌知名度和客户忠诚度。20世纪80年代的日本和韩国汽车制造商正是依靠这种方式成功进入国外市场的。第二种便是收购已经设立的外国公司。多数中国企业缺乏足够的品牌知名度和国际销售渠道。随着国际化进程的加快,时间已经不允许中国企业再慢慢地学习日本企业的模式,动辄花费十年来开发自己的品牌。因此,通过收购国外企业迅速进入该国市场已成为如今最有效的方式。

通常,收购者会寻找现有业务稳定的公司。对中国企业而言,能够吸引它们目光的外国企业一定要拥有知名的品牌和国际销售渠道。部分企业还因其强大的研发能力吸引着收购者。

## 完成交易

一旦目标确定,企业应当寻求专业人士的帮助。如果收购对象是西方企业,那么是否拥有在涉及西方企业的收购战中经验丰富的专业人士将大大影响收购交易的结果。只有这样的专业人士才能恰当地预估收购对象的心理动向和其对收购所做出的回应,并准确地设计交易模型。

在跨国交易中,收购方还应当考虑的问题是,被收购企

业的内部和外部因素都可能导致交易受到反对,但通常只在大宗交易或涉及敏感行业的交易中才会存在。正如媒体报道的那样,大部分的交易并不会招致这样的反对声浪。当然,来自政府的反对压力往往意味着交易可能失败。过去,准备不足的中国企业常常会因交易在国外遭遇歧视或者因某些非商业因素受到阻挠而手足无措。因此,面对效益良好或品牌卓越的收购对象,获取专业建议是相当关键的,因为这种情况下的收购交易极易招致严格的审查。在并不乐观的情势下,资深专业人士能够引导交易规避不必要的视线,并设计缓解收购方压力的交易模式。

## 交易的促成

交易完成后,收购方面会面临整合不同国家两家企业的问题。尽管整合绝非易事,但仍可以采用两种方法来减少整合中遇到的困难。

第一种方法是理解和消除文化差异。出于尊重和理解,来到中国的外国商业人士接受了中国的传统。在中国买房或租房的外国人常常和中国人一样,咨询风水先生。同样的,中国企业在向外发展的同时,其管理者也应当意识到文化差异的存在,并尊重两种不同的文化。例如,很多中国企业的创建人颇具企业家风

范,企业内部的大部分决定都是由他们独立做出的。而在美国投资的企业管理人员则应当理解,美国人重视的是分析和程序。对于投资日本的企业,管理者必须明白,日本企业家更重视意见统一。

第二种方式便是选择一家已在被收购企业所在国经营的外国企业合作,尤其是当母公司出售被收购企业时,可以将交易设计成出售方保留少数股份数年的模式,这种交易模式不但能令出售方积极保证交易的顺畅,还能使收购方在进入陌生市场时获得指导。最著名的例子便是IBM和联想的交易。

交易各有不同,任何模式都无法以同一种方式奏效。收购者首先应该明确寻求国外市场发展的原因。尽管企业管理层擅长勾勒出美好的发展愿景,然而在扩张的道路上能够帮助企业制定正确的计划来保证愿景最终能够实现的,是优秀的包括律师在内的专业人士。计划一旦付诸现实,他们便会挑起实施交易的重担,确保收购方在交易可能出现纰漏时获得保护,并确认收购方已经全面考虑了未来的风险。最后,在交易完成前,收购方可以自行选择是否实施整合计划,以确认此项交易是否顺利成功。这一切都源于交易的初始阶段是否有合适的专业人士提供咨询。

过去数年中,为众多多的中国企业尝试挺进海外市场。然而,这样的尝试谈何容易:过去,中国企业一直扮演被动的投资者角色,而收购者寥寥。本文将对如何识别收购目标,如何成就收购交易等问题,以及如何最大限度地保证交易顺畅并创造价值提供建议。