

我国汽车企业国际并购中的风险关注

段可慧

(首都师范大学 管理学院, 北京 100048)

摘要:我国汽车企业在国际竞争中实施了国际并购战略,以实现技术资源、人才资源和市场资源的有效整合和快速利用。在国际并购中,我国汽车企业面临着法律制度、企业伦理、管理文化、市场区域等多方面的并购风险。为此,对汽车企业国际并购中的并购动因和种类、并购风险的成因和种类进行了分析,提出了我国汽车企业的国际并购中针对风险应对的建议和措施。

关键词:汽车企业;国际并购;风险关注

中图分类号:F271.4 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2014)02-0055-03

汽车业是国民经济可持续发展的重要支柱产业之一,作为资本密集型和技术密集型的产业,汽车产业需要进一步加强与国际大型和知名汽车厂商的合作,才能适应激烈的汽车行业市场竞争^[1]。在经济全球化、信息全球化的推动下,汽车方面的科技创新日新月异,汽车行业的市场竞争也越来越激烈。企业并购作为企业间接获得生产要素的重要途径,成为企业获取有效竞争优势的重要发展模式;企业并购的实际是以企业产权为交易对象,通过产权转让手段让渡企业控制权,并实施技术资源、管理资源、人才资源、知识资源的转移和吸收重组。企业并购是汽车企业实现优化资源配置和调整产业结构调整的重要手段。

作为中国经济发展的支柱性行业之一,我国汽车企业如何实现合理和有效的汽车并购、借助国际并购提升自身的国际竞争力,是汽车行业的重要课题。

自20世纪90年代以来,国际汽车企业之间的国际并购不断增多,同时,我国汽车企业也纷纷走出国门,与国际知名汽车企业不断加强技术合作和行业协作,开始启动和实施国际并购策略,以期快速利用国际汽车企业的资源优势和技术优势,形成有效竞争优势,从而实现企业发展策略。2010年3月,浙江吉利控股集团与美国福特汽车双方正式签署最终股权收购协议。中国民营企业吉利成功收购了拥有80多年历史的豪华汽车品牌沃尔沃轿车公司(简称沃尔沃),并拥有该公司100%的股权以及相关资产(包括知识

产权)^[2]。该并购案是中国跨国并购史上具有标志性意义的重要里程碑^[3]。并购交易的完成仅仅是吉利迈出的第一步,而在并购之后所需要进行的各种整合则充满了各种变数和风险^[4]。

我国汽车企业与国外汽车企业之间的并购行为,将不仅仅存在国家法律制度、企业文化、管理文化的差异,而且将会出现人员管理、团队管理、组织管理等多层次、多方位的技术问题或非技术性问题^[5]。因此,对我国汽车企业而言,并购国外企业,不仅仅是简单签署一个并购合同,而更是打开了一扇风险学习的大门,而这扇门的钥匙就是——并购风险分析。

1 企业并购与汽车并购种类

1.1 企业并购介绍

企业并购概念是企业合并与企业收购的共称。企业合并指两个或两个以上相互独立的企业,在自愿的基础上依照当事者所制定的契约,根据法律规定的程序和权利义务关系,集合为一家企业或新立一家企业的重组行为。企业合并又可分为吸收合并和新设合并两类,其中,吸收合并又称存续合并,是指参与合并的一方存续,而另一方(或几方)解散,存续公司承担其他被解散公司的所有财产、权利和义务的一种合并形式;新设合并则是指参与合并的各方均全部解散,而在此基础上重新设立一家新公司,由新设公司承担全部解散公司的所有财产、权利和义务的合并形式。一般情况下公司合并指吸收合并(Merger)。

收稿日期:2013-12-10

基金项目:首都师范大学本科生科学研究与创业行动项目(CNU-BKC-12-0090)

作者简介:段可慧(1991—),女,北京人,首都师范大学管理学院国际经济与贸易专业本科生,研究方向:国际贸易、产业经济相关及交叉问题。

1.2 汽车企业并购动因

汽车企业实施并购的主动动因有如下因素^[6]：

1) 品牌效应、核心技术及知识产权、国际营销渠道的获取。汽车企业通过并购,可以借助被收购汽车的品牌效应,重新树立品牌形象;同时,通过并购来实现汽车核心技术及相关知识产权的直接转移和逐渐吸收;在营销渠道方面,可以从国内拓展至国外,扩大地区和国际地区营销影响力,以获取更多的市场份额和有效竞争优势。

2) 资源配置和成本降低动因。汽车企业通过并购,有利于资源优化配置和成本降低,从而提高企业的市场竞争力。这种并购重组活动完全遵循企业利润极大化原则而没有受到非市场因素的干预。

3) 实现产品差异化和完善价值链。汽车企业通过并购,可以实现汽车产品在市场定位、目标市场和目标客户的细分,从而实现产品的特色化、差异化和定制化,并且对前向、后向价值链的衔接和完善,将起到良好的顺畅作用。

2 我国汽车企业并购风险分析

2.1 汽车企业并购风险成因

美国著名企业管理机构科尔尼公司多年的统计数据显示,一般只有20%左右的国际并购能够实现最初的设想,而80%左右的国际并购均以失败告终^[7];麦肯锡上海分公司咨询师 Jonathan Woetzel称:“据统计显示,70%的并购案都以失败告终,中国企业也不例外^[8]。”

从汽车企业发起并购的特点和并购对象分析,并购风险的产生,既有并购发起方的原因,也有被并购方的原因。

从并购发起方角度分析,并购风险成因主要包括:并购目标客户选择和定位失误,并购目的与企业发展战略、战术失误,财务及融资困难、并购后管理层调整失误、知识产权及知识转移效果不佳等。

从并购方及其所在国或地区角度分析,并购风险成因主要包括:政治及政权波动,与车企相关的金融、经济政策发生重大调整、合同纠纷和并购落实冲突、企业文化差异冲突等。

根据并购后整合过程看,并购风险成因主要包括:文化整合冲突、人力资源整合冲突、治理结构整合冲突等成因。

2.2 汽车企业并购风险表现和种类

跨国并购风险,一般指并购发起企业在跨国并购的不同阶段所有可能面临和需要承受的各种不确定性因素,从而有可能产生并购失败或并购损失的概率

(一般指负面风险);跨国并购风险,即包括事前风险、事中风险、事后风险,具体可以包括政治风险、财务风险、整合风险、管理冲突风险、技术转移和知识产权风险、发展规划和目标冲突风险、市场定位和方向调整风险等^[7,9-13]。

汽车企业并购风险可以从并购阶段划分、风险成因和特点等维度进行分析,具体如下:

从并购的不同阶段划分,可以将并购风险划分为并购前风险、并购中风险和并购后风险,而在三个阶段中会存在不同类型的主要风险,如并购前风险可能主要包括东道国政治风险,并购中风险可能主要包括法律制度风险,而并购后则主要存在企业管理冲突风险、财务风险等。

从风险成因和特点划分,可以将并购风险划分为法律风险、政治风险、定价风险、反并购风险、管理风险、财务风险和社会环境风险。国内学者曾对我国汽车企业的并购现象和并购风险进行了较为详细的分析和分类,认为我国汽车企业的并购风险主要集中于法律与制度风险、政治风险(战争风险、政权更迭风险等)、财务风险(定价风险、汇率风险、融资风险、支付风险等)、非经济因素风险、经营风险和整合风险(人力资源整合、治理结构整合风险)。

3 汽车企业并购风险应对建议及措施

汽车企业并购风险的防范可以采取以下主要建议和措施:

1) 在并购前阶段,应充分进行尽职调查,对被收购公司及其所在国的信息进行充分调研和评估,做到知己知彼;在并购实施前,需要对相关的法律制度、合规签署等方面进行细致了解,并聘请专业律师进行深入分析,以核定每个并购条款;同时,并购发起企业需要根据自身汽车发展的战略规划、战术目标,来选择目标企业,明确并购目的和目标,充分分析被并购汽车企业的规模、财务状况、技术特点和市场定位等。

2) 在并购中阶段,应严格按照被并购方面及国际通行法律所规定的实质要件和程序,在有效期内和有效地点签订并购合同;同时在并购中,要注意选择好被并购企业、避免控制权的丧失和加强并购的组织管理,重点做好被并购企业的资产评估造假、财务情况失真等情况方面的风险防范,以及从注意选择好被并购企业目标对象、避免控制权的丧失和加强并购的组织管理三个方面;

3) 在并购后阶段,要注意防范和规避的并购风险主要为:政治风险、财务风险和整合风险。我国汽车企业可以利用多边担保机构、加强与东道国政府之间

的联系,并准确评估政治风险等措施来规避政治风险;可以通过选择适当的定价方法和次优融资结构、选取适当的支付方式,以避免无效支付,规避汇率风险和利率风险来规避财务风险;同时,汽车企业应通过选取适当的企业文化、管理文化整合方式和措施,增强被并购企业员工的归属感和属地感。

参考文献

- [1] 夏丹丹. 基于核心竞争力的我国汽车行业并购战略研究[D]. 合肥:中国科学技术大学,2006.
- [2] 县永平. 吉利控股集团收购沃尔沃汽车公司的并购战略案例分析[C]//2010 战略管理案例研讨会. 成都: 2010:30—40.
- [3] 吉利收购沃尔沃后仍面临诸多困难[EB/OL]. (2010—03—29). <http://money.163.com/10/0329/10/62UHGIT6002549G0.html>.
- [4] 吉利成功收购沃尔沃意义重大[EB/OL]. (2010—03—28). http://news.xinhuanet.com/fortune/2010-03/28/content_13265532_2.htm.
- [5] 吉利收购沃尔沃之后的八大难题[EB/OL]. (2010—04—

- 08). <http://www.yicai.com/news/2010/04/334731.html>.
- [6] 喻红阳,袁付礼. 我国汽车企业跨国并购动因及障碍分析[J]. 中国经贸导刊,2011(23):71—72.
- [7] 郑士进. 中国企业跨国并购风险研究[D]. 杭州:浙江大学,2007.
- [8] PLAINSMAN. 跨国并购能否让中国企业实现国际化梦想[EB/OL]. (2005—06—27). <http://news.pconline.com.cn/hy/0506/647999.html>.
- [9] 郑锦明. 中国企业跨国并购风险及防范[D]. 扬州:扬州大学,2010.
- [10] 李晓燕. 中国汽车企业跨国并购风险问题研究[D]. 青岛:中国海洋大学,2011.
- [11] 尚宝明. 企业并购中的文化整合风险管理[J]. 合作经济与科技,2010(1):20—21.
- [12] 惠金礼. 并购中财务整合的内容及风险分析[J]. 会计之友,2006(8):58—59.
- [13] 谢小军. 企业并购整合风险管理问题摭析[J]. 企业管理,2007(4):37—38.
- [14] 陈念. 企业并购整合风险的识别[D]. 武汉:武汉理工大学,2003.

Chinese Automobile Enterprise Risk Attention in the International Merger and Acquisition

DUAN Ke-hui

(Management School of Capital Normal University, Beijing 100048, China)

Abstract: The international mergers and acquisitions strategy in the international competition are carried out in automobile enterprises of China in order to realize effective integration of the technical resources, human resources and market resources and rapid utilization. In international mergers and acquisitions, automobile enterprises of our country are faced with legal system, business ethics, management culture, regional market and other aspects of the merger risk. The causes and types of M & A are analyzed, which puts forward corresponding suggestions and measures to international M & A risk prevention of China's automobile enterprises.

Key words: automobile enterprises of China; international mergers and acquisitions; risk attention

(上接第 40 页)

Status and Countermeasures of Rural Tourism in Mentougou

BAI Ling-zi¹, GUI Lin¹, WANG Jiu-zhong², HE Zhong-wei¹

(1. College of Economics and Management, Beijing University of Agriculture, Beijing 102206, China;

2. Beijing Rural Work Committee in Mentougou, Beijing 102300, China)

Abstract: It can promote the integration, infiltration and interwovenness between the development of industry and urbanization if we develop rural tourism and build the characteristic brand of rural tourism in Men Tougou. In this paper, the four development history of rural tourism in Men Tougou was studied; reported the present situation of rural tourism development, such as regional feature has become increasingly apparent, reception environment has become continuously improved, and brand awareness has become constantly strengthened; found out the problems of rural tourism, such as infrastructure need to be improved, publicity need to be strengthened, narrow channels of raising funds, tourists' satisfaction still need to be promoted and so on; and put forward the suggestions to promote the development of rural tourism in Men Tougou.

Key words: rural tourism; development history; situation; suggestions; Mentougou