

內地企業再掀跨國併購高潮

企業管治



何順文 李元莎

內地領先企業的國際併購潮始自TCL，聯想繼之，如今則再掀高潮——中海油決定收購美國第九大石油公司優尼科(Union Pacific)；海爾則意欲聯合兩家當地私人投資基金借道下屬海爾美國公司，全面收購美國第三大家電商美泰(Metig)。據此兩潮起

制度化的企業文化，演化成企業最核心的競爭優勢之一。所謂「英雄所見略同」，雖則創業起點不同，發展路徑不同，資源稟賦不同，但在成為世界級企業的野心和選擇跨越發展手段上，兩者卻是不謀而合——中海油和海爾幾乎同時選擇了採用跨國併購的方式在最先進的國家，最成熟的市場尋找自己的立足之地和發展空間。表面上併購指向的差異，卻都在專業化偏執的指引下，聚焦了彼此行業的核心競爭元素——資源或品牌。

邁向國際 任重道遠

國際併購是國際化思維的一個必然選擇，必要手段和必經階段。併購交易的目的本是企業本身，遠遠超越了對產品和企業自身的經營。縱深看，兩家企業的國際化戰略遠流長。此次併購只是長期戰略圖謀的影響。

國際化對中海油而言，幾乎就是自成立之日起的唯一選擇。其發展的每一步都是在和國際巨頭的合作和學習中完成的。在近年多次成功的小規模海外併購考驗後，此番集中資源「重拳出擊」，志在必得，中海油期望改寫在「巨頭陰影下討生活」的尷尬，至少可以有力提升自己的市場地位。

海爾在內地「走出去」的大型製造企業中，絕對是個先行者，也是一個特立獨行者——在其他製造企業或依靠大量代工出口，或依靠大規模兼併尋求海外管道的時候，海爾紮實地拓展海外發達國家市場，並出人意外地在當地建廠。而此次長期引而不發後的果斷之舉恐怕也可以看作海爾自我否定式前進的轉捩點。

國際化戰略的一個核心環節，即是養成國際化人才和打造國際管理團隊。中海油展示的是一個具有濃烈內地國企特色的國際化人才培養模式，其集大成者恰恰就是此次國際併購的策劃和推動者，中海油的掌舵者傅成玉本人——留學美國南加州大學，上世紀八十年代起擔任中海油與國外公司合作專案的聯合管理委員會主席，九十年代任一家美國石油公司亞洲公司副總裁，反復歷練，終擔重任。

海外上市 同遇波折

至於作為此番海爾併購載體的海爾美國公司，則充分詮釋了海爾徹底的國際化人才本地化路線，從海爾產品的美國獨家代理商，到海爾注資控股組建海爾美國公司，全面負責

海爾在美國的生產、銷售、產品開發；從最初的十三個人壯大到一百二十多人，公司沒有一個中國人。

國際化戰略的一個基本支點就是國際資本運作和對國際金融市場的有效利用。有意思的是，這兩家企業的國際資本運作都是箭鋒滿途，一波三折——中海油的兩次IPO之旅，在國有巨型企業海外上市中所僅見；海爾在本港買殼上市，則是因遭遇多次規則修改而反覆調整注資時間。由此可能反側鍛煉了兩家企業的自我調整能力和對資本市場的感悟力。

在此次併購決策中，中海油在最根本的公司治理問題上也都經歷了嚴峻的考驗：中央國企治理中的權力制衡一直難有作為，乏善可陳；中海油此次收購決策中，獨立董事因質疑管理層收購合理性而啟動的獨立評估程式，雖則可能帶有決策遲延的負面效應，但更大的意義在於昭示了中海油公司治理的健康和有效——此處的有效，指在制度運作層面的成熟和嚴格。

何順文 浸會大學工商管理學院院長兼教授
李元莎 浸會大學工商管理學院博士研究生

背景迥異 殊途同歸

中海油的歷史是一條中央國有巨頭的典型發展之路——雖然缺乏國家原始直接投入，但得獨享海上石油開發權，擁有得天獨厚的競爭優勢。通過不斷的與國外石油公司的合作，合資開發積聚技術和資本，在一個資本和技術高度密集的資源壟斷巨頭主宰的產業裏站穩腳跟；並因佔據後包庇少的優勢而在同類國企裏獨樹一幟，且以不斷進行制度和創新而在經營效率上一枝獨秀，成為國有壟斷企業中的佼佼者。之後登陸國際資本市場，以融入巨額資金和實現的資本增值為基礎，展開了一系列的海外併購擴充資源掌控能力。

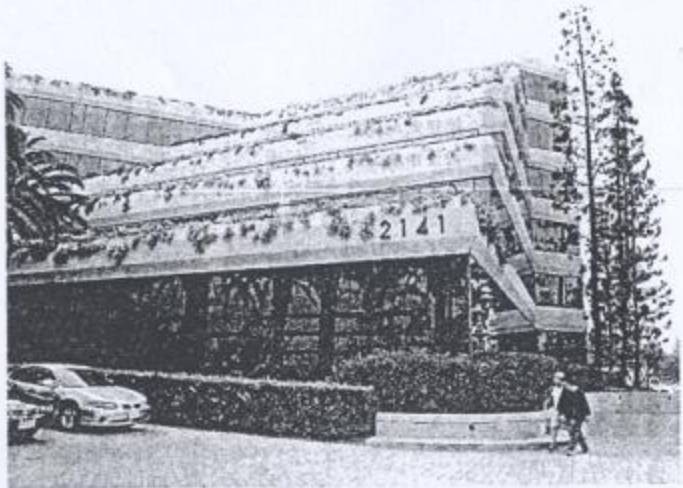
海爾是無名小廠起家，在一個競爭激烈的行業裏摸爬滾打，摸滾前進，發展成為內地少有一個被廣泛尊重的企業，並逐步提升成為民族產業的象徵。其成功的關鍵是在長期發展中形成了富有感召力的經營領袖，並沉澱出可以指導企業發展的獨特的經營哲學。時至今日，張瑞敏已經成為內地商界的精神領袖之一。更為重要的是，由於擁有了得到公認的經營領袖，實踐、創造、積累的一套經營哲學得到了有效的傳承，被融入了整個領導團隊和所有企業成員的血液中。



傅成玉



張瑞敏 (彭博圖片)



中海油對優尼科志在必得，圖為優尼科辦公室外貌。(路透社圖片)