

金融海啸与中国企业海外并购人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/518/2021\\_2022\\_\\_E9\\_87\\_91\\_E8\\_9E\\_8D\\_E6\\_B5\\_B7\\_E5\\_c37\\_518302.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/518/2021_2022__E9_87_91_E8_9E_8D_E6_B5_B7_E5_c37_518302.htm)

随着美国次贷引发的金融危机进一步深化，西方各国都紧张地投入自救和互救，要求中国“英雄救美”的呼声不绝于耳，国内也出现了是否到了“抄底美国”的最好时机的讨论。而无论是救美还是抄底，所用的主要方式都是并购。现在是不是海外并购的最佳机会在讨论这个问题时，一个明显的假设就是次贷危机引发的美国企业经营困境，特别是金融机构是否值得被收购。也有人认为，不应局限于金融行业，其他实业公司也包括在内。强调在这一时段对欧美企业的收购，无非是认为被收购对象因陷入财务危机而急于出售或售价低于其本身价值。在观察中国企业的海外并购行为时，会发现一个颇为普遍的现象，即相当多中国企业在发达国家选择的并购对象是经营困难或者处于衰退阶段的企业，比如TCL并购的THOMSON和SCHNEIDER，明基并购西门子手机等。有些企业甚至已经被卖了几手后又被中国企业收购，这就是中国海外并购“垃圾企业”现象。这种买便宜货的“价格优先”心理，与中国文化有些关系。另一种并购理念依据的是“价值优先”，也就是不论价格是否昂贵，只要符合价值标准就列为收购对象。目前，受金融危机拖累的金融机构和房地产比比皆是，按照价格优先的标准，到处都是可供收购的资产。考试/大声称现在正是海外并购良机的人，正是看到了收购价格的优势，但没有意识到，低价的资产未必便宜。并购中存在的“低价不便宜，高价不昂贵”现象，分野在于并购后的处理方式。

并购的目的是赢利，在市场经济环境里，低价的东西通常也是价值所剩无几，这对于那些被多次并购又多次放弃的企业尤其如此。李东生曾经求教韦尔奇，如何经营好THOMSON，那位经营大师无奈地耸耸肩表示爱莫能助，而THOMSON正是被GE放弃的企业。如果许多企业家经过努力都无法让其实现盈利，除非中国企业家有秘不传世的绝活，能够发掘出别人无法实现的价值，否则失败就一定是必然的结局。考试/大在收购这类企业时，常见的做法是只收购其仍有利用价值的部分，通常是其资产、品牌、渠道或者专利技术，而放弃其他价值过低的资产，也可以买来后再拆分出售牟利。如果一定要坚持自己经营，多半会陷入“有心杀贼，无力回天”的悲惨境地。高价的并购对象往往被市场认可了其价值，这些企业只是因为相对价值差异而被出售，比如采用事业部制的大型企业往往将发展速度不高或对集团收入和利润贡献较低的分部淘汰，这些资产对于出售者价值不高，但对于收购者可能就是金山银山。这类资产有时也会以不贵的价值出手，而接手这样的企业往往继续赢利的机会非常高。在哀鸿遍野的欧美，确实值得并购的企业和资产要比平时多，这是因为有更多的企业陷入了困境，有些属于偶然被带入衰退，另外一些是早已漏洞百出的“破烂货”。如果并购者抱着拣便宜的心理，毫无疑问，这是并购的难得机会，如果采价值投资理念，则任何时候都存在值得收购的对象，当然，金融危机中也有某些优良企业遇到暂时的资金链，但这种情况未必很多。“蛇吞象”其实只是一个传说以大吃小，司空见惯，以小吞大，则被认为是奇观。在同一区域，较小规模的企业兼并较大企业并不少见。在跨国并购中，发展中国家收购发

达国家企业，也被视为以小吃大的例子，如果对方还是个庞然大物的话，就更会引起公众的关注。比如TCL收购THOMSON，联想收购IBM PC就是这类“蛇吞象”的案例。对于并购，人们常有一些误区，比如，国人倾向于将收购发达国家企业视为英雄行为，将收购成交当作胜利，将产权归属关系等同经营控制权力，忽视文化、市场、制度间的差距等等。我们以蛇吞象为例解读跨国并购，交易成功相当于刚把猎物吞入嘴里，这时，还会出现一些意外情况，比如资产或人才快速流失现象，而被吞进的食物还需要消化才能变成可以吸收的营养，转化为自身的一部分。蛇吞象，不良后果无非以下三种：吞不进去也吐不出来，吞进去又吐出来，吞进去但消化不了。考试/大在并购成交之后，也会出现类似情况，吞并只是第一步，但远非最重要的一步，消化和吸收才是根本目的。在没有达到最终目标之前，蛇（收购者）随时都有牺牲的可能。让异物成为可口的食物并消化吸收需要一些前提条件，比如，曾经吃过这种东西未有不良反应，食物要适量，并购也是如此。中国企业跨国并购的难点，从企业自身来看，缺少并购整合的经历或成功经验，对于并购企业的文化、国外商业环境和法律制度不了解，并购对象的规模和复杂度超过控制能力界限是常见问题。这种经验和能力的局限性，导致了并购后的无所作为或手忙脚乱，最后以被并购企业无法脱离困境而黯然收场，甚至并购者自己的业绩也被大幅拖累。从更高层面分析，中国企业收购发达国家企业，面临的问题在于如何以不发达的商业文化和管理水平的低位势，去适应、容纳乃至统领处于较高位势的被收购对象。考试/大商场中的高低区别是非常明显的，发达国家、其被

收购企业员工对中国企业的抵触和歧视情绪与此有很大关系。发达国家企业并购发展中国家的企业，也存在文化冲突，也需要化解融合，但相对容易很多。蛇吞象，夸张之处在相对体量过于悬殊。这不只是担心吞不吞得下的问题，更重要的是，有这么大的胃口消化掉如此庞然大物吗？这个消化吸收的过程还不能拖得太久，这就要看吞并者包容能力和坚持力是否足够大了。中国企业应该先尝试在本国并购，学会处理一般并购过程中出现的危机，通过国际化市场竞争了解先进的商业文化和环境，在干中学，提升自身的素质，逐步介入跨国并购活动。一步登天、蛇吞象，是不现实梦想。

"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。  
详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)