

海外并购藏暗礁 六成企业整合不力

■ 王晓

中国企业出海并购不断刷新纪录的同时,背后仍然遍布风险暗礁。

“从2007年到2013年,中国企业海外并购的交易成功率是7%,相对其他市场偏低。只有1/3的整合是成功的,其他2/3的整合都遇到了各种各样的问题,包括财务、管理和文化等。”在近日举行的2016中国并购合作联盟并购高峰论坛上,波士顿咨询公司全球合伙人兼董事总经理何大勇介绍,中国企业海外并购的标的类型也发生了较大的变化,从矿产等自然资源到金融服务业、TMT、高端装备制造和大消费等。标的类型的多样性,也让中国企业并购后的整合难度不断攀升。

在政府出手干预海外并购的监管风险、资金出境限制、反垄断等障碍之外,多位海外并购从业者提出,“人”的整合因素在一桩成功的海外并购中至关重要。

本土化整合成关键

何大勇介绍,中国企业六成以上的海外并购都会谋求控股权。

在谋求控股权的并购案例中,中方团队如何融入外方的经营管理,如何与外方的管理团队做好留任及接替工作至关重要。

“写支票很容易,但要做好海外投资100天的工作,这100天基本上决定了整个项目的价值走向。”中伦律师事务所合伙人李俊杰说。

春华资本集团主席胡祖六表示,并购后的整合需要国际化的人才管理团队,如果对并购方的语言、文化、市场和生活习惯都不了解,结果会很糟糕。

“投资前就要搞清楚CEO是否适合本土化,准备好备用的CEO,这是最重要的角色。而且管理层不能全换,大股东最重要的是选对人。”李俊杰说。

春华资本在2009年协助吉利收购沃尔沃。胡祖六介绍,吉利收购沃尔沃同样遇到文化、管理和品牌上一系列的挑战。首先在运营上,吉利聘请汽车行业享有盛誉的德国人出任CEO,并给予极大自主权,为收购后沃尔沃的平稳发展奠定基础。尽管沃尔沃近年来独

立发展,但吉利帮助其开拓中国市场、输出中国低成本制造优势,2016年是沃尔沃有史以来盈利最高的一年。

“李书福是民营企业家,有开放的胸怀和视野,给予团队百分之百的自主权和自由度。”胡祖六介绍,被中国企业收购后让新企业市场化发展,吸引能干的人才,这是成功因素之一。

西王食品即将完成对全球最大运动保健品公司KERR的收购。胡祖六介绍,为了保证客户的忠诚度,收购后将保留加拿大的管理团队。并且设计好激励机制,以把所有的核心管理团队留下,重点协助其开拓在中国乃至亚洲的分销网络。

中金公司投资银行部董事总经理、并购业务执行人周雷表示,监管风险或许难以消除,但一些操作可以提升并购及整合成功的概率。

周雷介绍,在海外市场,员工、民间组织的支持更可能影响政策制定者。外国人对中国人进入市场后的逻辑以及对行业的影响有所顾

虑。而通过律所、投行以及媒介等,介绍中国企业如何保护并购标的的品牌和文化、怎样留住总部高管和管理层、中国的市场前景等,这些会消除许多并购中的不利因素。

跨境合作而非收购

民生银行投资银行部总经理助理张志祥介绍,中国企业海外并购还未完全成熟,前两年很多跨境并购重组的出发点是上市公司做市值管理的需求,这种短期行为并不利于资本市场和经济的长远发展。张志祥还表示,过去中国企业买地、买矿、买石油,一步步发展到买渠道、买市场、买产能。最近的趋势则是,中国企业买IP(知识产权)的越来越多,包括体育行业、娱乐行业以及电影公司等,这也体现了国家产业机构和经济发展的变化特点。

但跨境并购的整合难度极大,一些市场机构开始反其道而行之。

华人文化产业投资基金董事总经理陈弦表示,“跨境并购也好,对外投资也好,到最后都是中外合作。我们很少去买一个纯国外市

场的公司。”

以华人文化基金为例,如果国外的公司在中国有子公司且运营不错,华人文化基金就与其成立合资公司,进一步做大中国市场。

如果企业在中国没有业务,则直接成立合资公司从零起步,比如中国动漫产业数量多质量低,而好莱坞的动漫产品有很强的工业化体系,以《功夫熊猫》为例,主创团队前3年的时间就以功夫和熊猫两个关键词打磨故事框架,设定熊猫以及周边角色形象。而中国没有这方面的体系,于是成立合资公司引入这样的制作体系。

还可以以少数股东的形式投资海外公司,或买来,再引入中国市场。以华人基金接触到的一家VR公司为例,原本主打将设备卖给好莱坞制作公司,但在中国考察了市场两周后,已经主动决定与中方成立合资公司。

在当前跨境并购政策风险、资金出境难度加大的背景下,这样的模式也为拓展价值的企业提供了新的思路。

市场前沿

中国商运核电机组已达35台

中国核能行业协会最新发布报告显示,2016年我国共投运7台核电机组。截至2016年12月31日,我国已投入商业运行的核电机组共35台,运行装机容量占全国电力装机约2.04%。

从2016年底到2017年初,我国能源领域多个纲领性政策文件密集出台。无论是《电力发展“十三五”规划》《能源发展“十三五”规划》,还是《能源技术创新“十三五”

规划》,都传递出安全高效发展核能的积极信号,同时也指引着核能技术创新发展的方向。

报告显示,2016年,我国各运行核电厂严格控制机组的运行风险,继续保持机组安全、稳定运行。环境监测结果表明,各运行核电厂放射性排出流的排放量均远低于国家标准限值。所测出的环境空气吸收剂量率在当地本底辐射水平正常涨落范围之内。

2018年跨境电商交易规模或超8万亿元

跨境电商是基于网络发展起来的,网络空间相对于物理空间来说是一个新空间,是一个由网址和密码组成的虚拟但客观存在的空间。网络空间独特的价值标准和行为模式深刻地影响着跨境电商,使其不同于传统的交易方式而呈现出自己的特点。

近日发布的《2016-2017中国跨境电商市场研究报告》称,预计中国2018年跨境电商交易规模将达到8.8万亿元。

根据报告,2016年中国进出口跨境电商(含零售及B2B)整体交易规模达到6.3万亿元,2016年中国海淘用户规模达到0.41亿。而在跨境电商交易规模将达到8.8万亿元的2018年,预计中国海淘用户数将达到0.74亿。与中国跨境电商交易规模逐渐扩大的趋势相适应,是近年来中国市场上崛起的跨境电商平台。报告显示,2010-2013年,中国跨境电商得到初步发展,以C2C代购模式为主的洋码头、跨境电商购物经验分享社区小红书相继成立。而在此后的发展当中,市场前景和政策红利

双重驱动下,巨头逐渐进入,天猫、亚马逊、网易等进入战局。或是背靠大树好乘凉,从目前的市场份额来看,巨头仍然处于优势地位。根据艾媒的2016年中国跨境电商零售进口平台销售份额占比,网易考拉海购占比21.6%稳居榜首,天猫国际以18.5%的比例位居第二。除了艾媒的相关数据,国际邮政公司(IPC)近日也公布了公开数据,相对于其他国家的消费者,中国消费者更倾向于在线购物,36%的消费者每周至少网购一次。

值得注意的是,在中国消费者海淘规模逐渐扩大的过程中,中国市场作为商家也是表现不俗。此前国际邮政公司(IPC)也曾有相关数据发布,亚马逊、eBay和中国阿里巴巴集团在全球跨境电商消费中所占份额达到2/3。在跨境电商消费者最常购物的商家来源地中,中国已成为全球最大的跨境电商市场,占全球市场份额的26%,相关资料显示,在亚太和加拿大,美国和中国是跨境电商消费者购物的主要商家来源地,欧洲消费者最喜欢从中国购物。

2030年智能家居市场规模将达4000亿美元

国际管理咨询公司科尔尼最新发布的报告显示,中国或将在2020年前成为亚洲最大的智能家居市场。

该报告预计,到2020年,全球智能家居的整体规模将由目前的100亿美元增长至500亿美元,并有望在2030年激增至4000亿美元。到2030年,亚洲市场销售额将超过1150亿美元,占据全球市场25%以上的份额。

科尔尼公司合伙人、亚太区通信与电子业务负责人、报告合作者道博斯坦说:“近年来中国已经成为全球增长的关键推动力之一。这将让中国成为亚洲乃至全球最大的智能家居市场之一。”

报告指出,4个重大的变化趋势使得智能家居在亚洲成为现实,同时,这四大趋势将加速智能家居市场的进一步扩张:

首先是互联性和智能化。智能手机在技术和处理能力方面的进步大大提高了家居设备的互联性。大数据和人工智能的采用,让部分应用能够迎合用户的需求和期望,使得家居生活日益智能化。

其次是互操作性。随着不同制造商生产的产品之间的互操作

性不断增强,智能家居应用在消费者中逐渐普及。产业联盟的迅速增加以及为标准化协议和开放平台所做的努力使得智能家居生态系统不断完善。

再次是产品可及性和成本。几乎各类家居设备都已经是自动化产品,有80%已经实现了智能化并且在市面上可以购买。随着关键技术和部件的成本下降,智能家居设备如洗衣机、冰箱和门锁等的价格也将更加亲民。

最后是全新一类盈利模式。智能家居应用正在与更广泛的网络互联,从而连接生态系统内的所有企业,催生全新的盈利模式。例如带有液晶显示器的联网冰箱可以通过线上广告带来收入。

科尔尼合伙人纳拉辛汉补充说:“智能家居市场为行业内的所有企业都提供了宝贵机会,但是要取得成功,必须同时具备几个关键的因素,包括:平衡本地和全球战略,从产品导向快速转变为服务导向,找到正确的合作伙伴,整合智能家居集成平台。第一家成功推出智能家居集成平台的公司将获得决定性的先发优势。”

(本报综合报道)



2月14日,绵阳新晨动力机械有限公司A系列小排量发动机总装生产线上,工人们正热火朝天地进行生产。该公司是国内领先的独立品牌汽车发动机生产商,是德国宝马首次授权体系外企业生产宝马发动机的企业。今年,公司预计生产各类型号发动机33万台,继续利用与宝马集团深入合作的平台,持续把前瞻性的技术研发和创新相结合,不断推出科技领先、环保节能的优秀产品,为绵阳科技城建设及四川汽车工业发展作出新贡献。

中新社发 蒲滔 摄

互联网企业迎来“大航海时代”

■ 惠志斌 王滢波 蔡雄山 潘永花

面对全球新一轮科技和产业革命浪潮,我国正在实现从“中国制造”向“中国智造”的跨越,基于互联网高新技术的软件研发和应用服务近年来取得长足发展,不仅优化着我国对外贸易结构,也在驱动全球数字经济创新发展。扬帆出海的中国互联网应用服务,已然成为“中国智造”的新名片。

近年来,以猎豹移动、茄子快传为代表的中国互联网企业扬帆出海,并借助谷歌、苹果应用商店等主流平台,取得细分领域领先优势,在海外快速拥有海量用户资源。

中国互联网企业迎来良机

随着全球移动互联网环境的全面成熟,市场需求呈现爆发增长之势。激烈的市场竞争产生了挤出效应,越来越多的互联网企业开始将重心转向海外,通过手机预装、客户端分发、广告联盟助推等方法,中国互联网企业正在以更便捷的方式、更低廉的成本、更密集的规模集体走向海外市场。

其中,阿里巴巴集团旗下的速卖通、天猫国际、支付宝、阿里云开始加快在海外布局,2016年11月11日,“双11购物狂欢节”当天,速卖通平台共产生3578万笔订单,其中无线订单成交占比58%。百度国际化战略也在全面加速,2015年,百度国际化移动端收入下半年较上半年增长600%。

根据艾瑞研究院和白鲸研究院联合发布的报告显示,截至2016年7月,已有6254家中国互联网公司开发针对海外市场的移动互联网应用产品,中国互联网企业迎来了集体出海的“大航海时代”。

多方位创新成为制胜法宝

工具类应用是中国互联网企业在海外率先破冰的领域,尤以猎豹

移动、Camera360等应用最为典型。这些工具类互联网应用服务成功的共同特点是:选准互联网巨头忽略的边缘领域,瞄准用户关键痛点问题,充分利用国际主流的客户端分发平台,面向全球移动互联网用户进行低成本扩张,实现从边缘到中心、从海外到国内的迂回竞争。

2012年,猎豹移动瞄准安卓智能手机的一个关键痛点问题——各类应用遗留的内存垃圾导致系统卡顿,研发一款手机垃圾清理软件,一举成为谷歌应用商店的热门应用,迅速占据众多国家谷歌应用市场工具榜第一。2014年,猎豹移动成功在美国纽约证券交易所上市。根据猎豹移动2016年三季度财报显示,全球范围内安装猎豹移动产品的移动设备已达34.64亿台,移动端的月活跃用户规模为6.12亿,其中80.3%来自欧美为主的海外市场,海外收入占比63.8%。

金融类应用服务是各国互联网应用的核心阵地,也是各国对国外企业开放程度较低的领域。近年来,中国互联网金融企业大跨步走向世界。其中,蚂蚁金服旗下的开路先锋——支付宝通过与境外支付机构、商家等合作,为越来越多的中国出境游客提供海外移动支付和退税服务。同时,蚂蚁金服还聚焦积累国外用户。2015年2月和9月,蚂蚁金服先后两次战略投资印度支付平台Paytm,不仅帮助这家印度软件公司市场估值跃升到25亿美元,还专门成立了技术支持小组,从系统架构改造、风控体系搭建到数据能力,全方位帮助其优化平台功能。

如今,这家“印度支付宝”用户达到1.25亿,越来越多的印度人用它来充话费、付水电费账单、转账、网上购物,一跃成为世界排名第四的“电子钱包”。目前,支付宝已经

在美国、英国、德国、法国、日本、韩国、澳大利亚、新西兰、俄罗斯、巴西等多个国家与当地领先的支付方案提供商达成合作。截至2016年10月,蚂蚁金服的实名用户超过4.5亿,其中境外用户4000万,加上合作伙伴Paytm服务的1.5亿用户,蚂蚁金服在海外的用户已接近两亿。

扬帆出海仍需修炼内功

但是也必须清醒地看到,中国互联网企业海外拓展仍然面临许多挑战。首先,美国互联网企业在搜索、电商、社交、云服务主流应用领域的先发优势仍然十分明显,不仅创新能力强劲,其构建的强大商业生态更是在短期内很难突破;其次,中国互联网应用服务虽然可以在一些细分领域快速获得海量用户,但盈利能力仍然不足,许多中小企业仍需依靠投资“输血”,如何实现商业变现是许多企业面临的最大挑战。

就互联网应用服务企业而言,要想扬帆海外必须“修炼内功”,尤其要加强技术研发和产品迭代能力,同时还要具备深耕海外市场的战略定力和国际化人才的储备。此外,加强产业合作也十分必要,包括手机厂商、应用服务商、广告联盟、客户端分发渠道等战略合作,努力在海外形成“中国智造”的互联网产业集群优势。

此外,我们还可以借鉴发达国家的经验,充分发挥各类专业智库在企业全球化拓展中的独特作用,为互联网企业掌握海外经济、政治、法律环境,把握海外商机,克服各类风险提供科学指引。

(作者单位分别为上海社会科学院信息安全研究中心、上海社会科学院信息研究所、腾讯研究院法律研究中心、阿里研究院数字经济研究中心)

企业动态

我国首次对欧出口自主设计核电装备

本报讯 2月14日,由东方电气(广州)重型机器有限公司自主设计及制造的低压加热器在广州装运出口。该设备将用于法国电力集团CP1系列核电站的设备更换,标志着我国核电产业“走出去”取得了新的突破。

低压加热器是核电站常规岛组件之一,用于提高机组设备的运行效率。本次交付的低压加热器适用于900兆瓦机组,总长13.85米。在当天举行的发运仪式上,法国电力集团副总裁、中国总代表傅楷德向中方企业授予了合格供方证书,使之成为法国电力集团在中国确立的首家核电产品合格供应商。

法国电力集团是全球规模最大的核电运营商之一。东方重工副总经理明向军介绍说,这是东方电气首次按照欧洲压力容器指令及标准进行核电产品的设计和制造。期间,中法企业及时有效地解决了从设计文件审查、关键材料采购控制、到关键制造工序执行中的各种问题。目前,东方电气已经掌握了欧洲压力容器指令及标准,并熟悉了第三方的监控模式,提升了产品设计制造能力及项目组织管理能力,为后续项目合作打下了坚实基础。

(王攀)

中国企业首设海外银行

本报讯 近日,中国企业在海外设立的首家全牌照银行——丝路国际银行在吉布提正式开业,这是中国企业和“一带一路”沿线国家首次成立合资银行,建立金融互通机制,其辐射作用和示范效应,将助推“一带一路”建设迈向更高层次。

丝路国际银行由吉布提财政部与亿赞普集团、丝路亿商信息技术有限公司、招商局集团等中资企业共同发起成立,是吉布提央行批准成立的当地第13家商业银行。其中亿赞普集团为主要发起人,与吉布提财政部各占股25%。丝路亿商为招商局集团和亿赞普集团共同成立的合资公司,在其中占股20%。

据了解,丝路国际银行将开展个人存取款、对公服务、银行卡制卡发卡、银行卡收单、人民币跨境结算清算等业务。主要为吉布提政府收入开支提供服务,如代发公务员工资、养老金发放、企业纳税等。

目前,“一带一路”的金融合作机制主要有亚投行、丝路基金、中国-中欧合作基金、中-欧亚经济合作基金、亚洲区域合作转向资金、中国-东盟海上基金、中国-东盟合作基金+周边友好交流专业基金等几种形式。不过,这些基本都是政府层面的合作,企业层面的系统性金融合作一直没有建立,而“一带一路”显然最终要靠企业的对接,才能落地生根。

(金莹莹)

绿地与中远海运携手项目或落地美国

本报讯 中国大型地产企业绿地控股近日与中国最大海运企业中国远洋海运集团有限公司启动全面战略合作,双方拟在航运物流产业、物流地产开发、金融产业等领域开展全面合作,首批合作项目有望落地在美国、希腊等海外国家以及上海等国内主要港口城市。

在金融领域,中远海运计划发起成立全球码头基金,用以投资收购世界范围内的优质码头及周边资产,绿地拟作为基石投资者参与,并与中远海运合作投建相关物业资产。双方拟共同发起PPP(政府与社会资本合作)产业基金,参与国内外尤其是“一路一带”地区项目建设;同时双方还计划在股权投资领域开展深入合作。

双方将在全国主要城市获取土地建设物流地产项目进行开发,共同致力城市更新项目开发,探索城市产业转型发展中老年房等工业工地的改造利用,打造具有工业文化特质的综合性改造示范项目。双方拟先行开展在美国、希腊的合作。

(鲁晓宁)