strategy& 思略特

从“走出去”到“引进来”

&

如何体现中国企业海外收购的真正价值

pwc 普华永道

联系方式:

上海

徐晋(Adam Xu)
合伙人
+86-21-2323-5600
adam.xu
@strategyand.cn.pwc.com

江宜璁(Leo Chiang)
执行总监
+86-21-2323-5296
leo.chiang
@strategyand.cn.pwc.com

作者简介:

徐晋先生（Adam Xu）是思略特合伙人，主要关注消费品与零售行业，擅长帮助国内外企业制定增长战略、并购与整合、精实增长规划；对行业趋势与企业在质量的发展有深入洞察，以及丰富的为各类企业提供咨询服务的经验。

江宜璁先生（Leo Chiang）是思略特执行总监，主要负责消费品与零售行业，擅长协助企业制定增长战略、企业的转型升级、以及创新运营模式，对行业发展有深入理解，并有丰富经验为各类企业提供相关的咨询服务。

陈亦佳女士（Yijia Chen）是思略特高级经理，主要负责消费品与零售行业，擅长协助企业制定增长战略、跨国并购及整合、建立合资公司，对行业发展及企业运营有深入理解和丰富的咨询项目经验。

概述

近年来，越来越多中国本土企业对未来发展提出了更高、更强烈的发展诉求，而海外并购已经成为中国企业寻求在短期内突破资源能力瓶颈、迅速实现战略目标的主流方式。

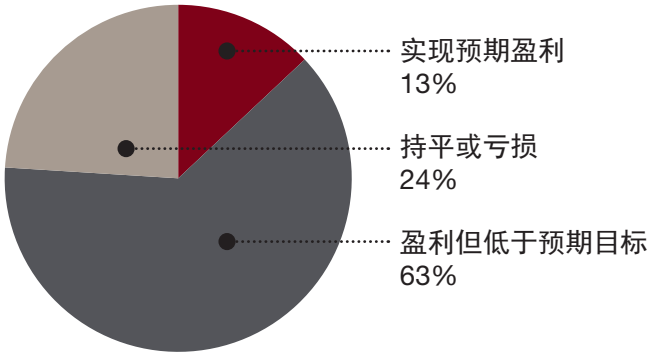
2016年，中国企业海外并购活动呈现出前所未有的激情澎湃之态势。据普华永道统计，前三季度中国企业的海外并购交易数量和金额均实现显著的同比增长，交易数量达到创纪录的671宗，交易总金额逾1,600亿美元，其中单笔金额超过10亿美元的大额交易逾30宗。

然而，中国企业在海外并购交易完成之后能够真正实现预期的企业价值提升以及投资回报收益的成功率很低。据国资委研究中心、商务部研究院等联合发布的《中国企业海外可持续发展报告2015》显示，已完成海外并购交易的中国企业中，仅13%的企业盈利可观，而24%的企业仍处于持平或亏损状态（见图一）。

即使和一个已经成功经营多年的海外企业进行并购，中方企业依然承担很大的风险。由于种种原因，风风火火的并购交易结束之后，我们发现部分中方企业和外方企业的整合却陷入停滞，希望满满的战略部署工作也被迫悬空，而企业管理高层面对的是难以完成的预期投资回报率和逐年递增的指标压力。

图一

截至2015年已完成海外并购的中国企业盈利情况



信息来源: 国资委研究中心、商务部研究院等联合发布的《中国企业海外可持续发展报告2015》

海外收购后“引进来”的六大难点

完成交易只是海外并购迈出的第一步，怎样经营交易获得的资产业务更具挑战性。针对消费品行业，中方企业从海外并购中通常买到的是品牌、产品、渠道，而背靠潜力巨大的中国市场，如何能够海外业务（品牌）成功落地中国，并且创造出超越其本身的价值，成为决定海外并购成败的关键。

从我们协助许多企业进行“海外并购业务落地中国”的经验发现，导入海外业务（品牌）的过程中存在六大难点（见图二）：

1．跨境文化差异不容忽视

作为一家在中国土生土长的企业，深谙中国市场的经营之道，熟悉具有中国特色的商务文化，对自身资源能力的优劣势更是了如指掌。“一方水土，一方文化”，下至企业内部的经营理念、工作习惯、资源能力，上至海外国家的商业环境、商务文化、语言，存在巨大的差异。倘若双方企业不能理解和尊重这些跨境文化差异，又缺乏具备跨境管理经验的人才来接管并购之后的整合管理工作，势必对并购之后的整合工作造成重重障碍，轻者影响战略实施的进度，重者导致并购的彻底失败。

为了降低整合过程中跨境文化差异造成的风险，双方企业在并购交易完成之后的首要工作即是投入时间和精力，认真了解彼此公司的企业文化、业务和资源的实际情况，双方管理层就公司未来发展的诉求进行深度交流并达成共识，明确在中国市场引入国际品牌的战略方向。

2．国际品牌及产品不可以在中国市场完全“复制”

中国消费者不同细分群体的规模以及产品诉求，可能与西方发达国家存在很大差异。例如：国外的婴幼儿大部分使用塑料奶瓶，而中国妈妈更倾向选择玻璃奶瓶。即使该品牌或者产品在海外国家拥有很高的市场占有率，即使中国消费者“吃香”国际品牌，进入中国市场后依然可能遭遇冷门。因此，海外品牌需要调整产品设计来更好地迎合中国消费市场的需求。

为了对海外品牌的产品设计进行调整，除了研发投入，还将带来一系列的改变调整，包括原材料的采购、生产安排、物流模式等，也许会产生并购前没有预想到的成本，因此要在调整产品设计和市场销售潜力之间做出最大的权衡。

3．国际品牌在本国的营销模式不可以在中国照搬，需要“因地制宜”

在海外国家成功经营多年的品牌，通常他们的品牌和商业模式均已较成熟，外方企业在品牌建设方面已经过了“大手大脚”投入的阶段。

然而，中国消费品及零售业市场的数字化进程已经引领世界，中国消费者的网购体量居全球第一，93%的中国消费者通过社交网络来认知品牌、关注品牌，2016年更是爆发了网络直播的业界热潮。再者，中国零售市场的销售通路也呈现出与西方发达国家不同的形态，铺货组合复杂，地域特色也很强，不能完全照搬国外相对简单直接的营销模式。

在海外品牌引入中国市场时，作为一个全新进入品牌，无论在消费者还是渠道上，都需要企业进行完整的、有针对性的品牌定位和营销活动。同时，除了借鉴国际品牌的管理团队在海外市场的成功经验，需要更复杂的中国当地渠道管理经验来推动铺货。

4．国际品牌无法有效利用中方企业的本地优势资源

由于中方企业的内部环境复杂，特别是传统的大型国企，集团内部子孙企业比较独立运营，表面上看似“优势资源”很丰富，实际上如何“盘活”相关资源，助力集团公司收购的国际品牌的中国进入，成为一个不小的问题。

一方面，作为收购方的中国企业，需要根据引入的国际品牌的目标市场、商业模式和能力建设需求，来“甄选”合适的集团内部资源。更重要的是，集团内部需要进行有效沟通、协调资源、平衡利益，促成国际品牌与本地优势资源的有效结合。

5．国际品牌团队不够重视中国进入战略

一方面，许多中国企业收购国际品牌后期待快速引进中国市场，开拓新领域、刺激销售额、带动集团的业务增长。事实上，无论是国际品牌的管理层还是中国企业的核心团队，都要兼顾全局业务。而新品牌上市有一定风险，不见得对总体业务产生立竿见影的积极作用。因此，外方管理层以及核心工作团队也许会显得对进入中国“力不从心”。

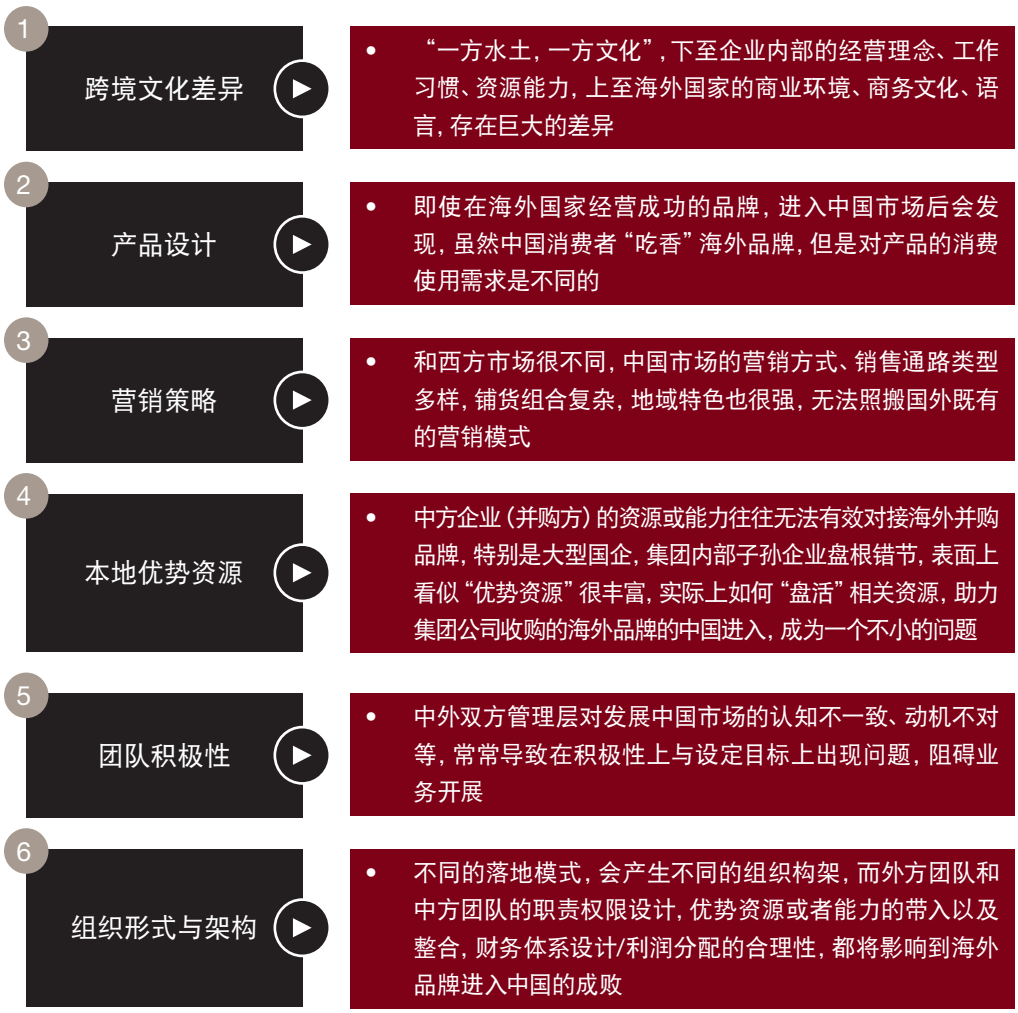
因此，双方管理层必须首先就企业的发展目标达成共识，明确中国市场引进外方企业的战略方向。无论是董事会的设置，还是管理层和核心工作团队的考核指标，都必须体现对进入中国市场的重视。同时，中方企业的工作团队也需要具备同外方企业顺畅对接合作的能力。

6．国际品牌在中国的落地组织形式及团队设置，若设计不当会影响优势资源发挥效用

国际品牌的中国落地可以有多种的落地组织形式，从简单的中国公司扮演中国总代理的经销模式，到国际品牌作为进入中国的主体建立全资子公司，乃至在中国成立国际品牌和中国集团公司某些子公司成立合资企业等。组织形式的选择体现在利益分配、管控模式、价值创造、税务与法务的多维思考。

同时，业务推展的首要是“人”，新品牌团队的建立在初期不仅需要考虑资源能力的对接，还要确保权利义务的设计达到平衡以及团队的兼容性。外方团队和中方团队的职责权限设计，优势资源或者能力的带入整合程度，财务体系设计的合理性，都将影响到中外双方团队的积极性，最终决定国际品牌进入中国的成败。

图二
海外收购后“引进来”的六大难点



信息来源：思略特分析

海外收购后“引进来”的战略制定纲要

在帮助企业完成海外并购并顺利实现战略目标领域，思略特拥有丰富的项目经验。我们认为，并购之后的整合工作以及制定目标市场定制化的战略，很大程度决定了跨国并购的成败。中外双方必须对对方企业所处的经营环境和内部经营现状建立非常深入且全面的认知，在公司发展战略层面必须达成共识，明确双方企业的优势资源和能力，共同致力于中国市场进入战略以及具体的战略落地实施方案的制定工作，为国际品牌顺利进入中国市场发挥最大化的协同效力。

思略特以四步走的方式帮助中国客户制定海外并购品牌的中国进入战略以及落地实施方案，以实现客户的企业发展目标（见图三）：

- “明”：明确识别跨文化管理的长短板。从人文环境、法律环境、企业核心价值观，制度环境，以及工作环境五大方面着手，从外至内地深入了解被并购企业的文化，作为思考整合与协同效应的基础，有效降低整合过程中跨境文化差异造成的潜在风险。

- “理”：理清中国市场进入战略及商业模式。结合中国的市场态势，包含发展方向、消费特点与竞争格局，对接中外双方企业发展诉求，对海外品牌制定具体的中国进入战略以及商业模式。

- “整”：整理资源能力需求进行合理配置。围绕新品牌进入中国的六大环节，从研发、采购、生产、物流、市场推广到销售，和四大职能部门，包含财务、法务、人力资源与IT，总和评估中外双方公司内部的资源能力优势/劣势以及需求，设计优化并可行的跨境资源配置方案。

- “详”：详细制定落地行动方案和实施路径图。战略落地的行动方案和具体实施路径图详细制定每一项工作内容，设立关键时间节点，授权主要负责人员，特别在中外方的权责划分，同时建立多维横向与纵向的沟通渠道，设立相应的考核指标。

图三
协助海外并购“引进来”的四步方法论

信息来源: 思略特分析

思略特曾经帮助一家上海国有企业集团，为其收购的欧洲企业制定中国市场发展战略与商业模式设计，并且协助中外双方公司拟定实施计划与路线图。首先，我们成立了一支具备跨国公司管理经验的工作团队，协助中方客户对外方公司的当前的经营状况、资源和能力进行了彻底梳理。然后，通过对中国细分消费市场以及不同商业模式的分析与案例研究，基于客户的实际情况和需求，制定了国际品牌进入中国的发展战略、商业模式，同时明确了双方企业所需要的资源配置和相应的管理体系。最后，为了使国际品牌的中国战略顺利落地，我们设计了具体详细的实施放案，包括建立团队与确定权责，标明关键时间节点和交付的实施路线图，以及覆盖了从法务到产品研发、生产、销售的品牌入市各个环节的具体行动方案。

我们是由注重实效的战略家组成的全球团队，致力于与您携手解决最棘手的问题，掌握最佳的机遇。

这意味着协助您开展复杂、充满风险的变革。我们在协助客户解决最棘手的问题上不断传承的优良传统，加之普华永道网络的广度和深度，使我们能够迅速实现既定的影响。

无论是筹划企业战略，还是推动职能部门和企业转型的方式打造相关能力，我们都能为您创造您所预期的价值。

我们是普华永道网络中的一员，普华永道各成员机构组成的网络遍及157个国家和地区，有超过22.3万名员工，致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。业务垂询或了解更多，敬请访问我们的网站
www.strategyand.pwc.com

www.strategyand.pwc.com

© 2017 普华永道版权所有。 普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 www.pwc.com/structure。
免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。