

【年度管理关键词之三】

## 海外 并购不仅是“走出去”

王运启

2013年,双汇完成了“中国企业在美国最大一桩收购案”,而万达在收购美国AMC影院之后,再次发力海外,并购英国游艇公司和五星酒店。

如果把并购金额下放到1亿美元左右,则民企的身影会更加密集出现。知名民营企业如华为、百度、吉利、三一重工等都有不菲的收获。值得关注的是,民营企业参与国外并购的步伐还在加速。

随着技术和品牌升级,“走出去”成为中国公司的必然之选。然而,对于中国企业的国际化,不可避免要经历过整合之痛,面对未知的风险,实现战略转型,中国企业做好准备了吗?

## 海外并购 出现“结构性变化”

来自汤姆森路透数据显示,2013年以来中国企业海外并购的规模合计已达562亿美元,已远超日本企业407亿美元的海外并购交易规模,成为亚洲企业海外并购合计规模最大的国家。

随着美国和欧洲经济增长脚步的放缓,中国企业正面临绝佳的海外并购机遇,出现了并购广泛、结构多元化的特点。

普华永道的研究显示,现阶段中国企业通过并购获得具备优势的海外资源、技术、品牌和渠道,进而提升企业的国际竞争力,是中国企业进行海外并购的主要目的。2008年到2012年,中国企业海外并购实现了“五年增五倍”,总投资金额从2008年的103亿美元发展到2012年的652亿美元。值得一提的是,以中国为代表的新兴市场对成熟市场的投资规模在过去五年间已经超过反向投资。

从并购所涉领域来看,中国企业海外并购这种“结构性变化”还在于,在并

购规模持续增加的同时,中国企业“走出去”并购对象的范围也逐渐扩展开来。

2013年中国企业并购涉及领域仍然主要集中在能源和电力,但从以往的资源、能源领域已向食品、金融等更为广阔的领域扩展。同期金融业并购规模同比增长至14.4%,增幅高达66%。国有企业的海外并购集中于资源领域,而民营企业则更垂青消费品、品牌、知识产权技术购买机会并积极将其引入中国市场。

业内人士指出,美国科技行业和欧洲的高端制造业都可能成为中国企业并购的重点,而房地产和金融行业也将是中国企业海外并购的重点行业。

## 并购失败率在50%—70%之间

虽然中国企业凭借资金、规模、技术等优势在海外并购市场上表现积极,但也面临着世界经济、地缘政治等方面的风险与挑战。我国企业“走出去”只是第一步,未来的道路依然很长,需要一个从适应到融入的过程。

实际上,中国的海外并购取得如今的规模,也并非一帆风顺。比如,中海油斥资185亿美元收购美国优尼科石油

公司,最后功亏一篑;华为与英国马尼可的并购谈判,最终也因为爱立信的出现而失败,这都促使中国的企业在海外并购中更加谨慎和成熟。虽然中国企业的并购规模不小,但相对于欧美发达国家来说,还相差甚远。尤其是在并购历史和经验上,中国企业都还有许多要学习的地方。

据相关机构一项调查显示,除了一些大型企业以外,70%进行海外并购的中国企业是第一次实施海外并购。其中,90%的企业在海外并购前没有在目标公司所在国的投资经验。在中国企业海外并购较多的矿业领域,失败率甚至达到80%,许多企业依然在“摸着石头过河”。仅2013年前三季度,就有大量大型矿产并购案以失败告终。1月,全球最大的金矿商巴里克终止了中国黄金集团对其旗下非洲公司部分股权的收购交易。4月,汉龙集团与澳洲铁矿企业Sundance高达14亿美元的收购案终止。

即便并购成功,如何真正产生好的效果亦是难事。国内外研究机构的大量研究也表明,仅仅十分之三的大规模企业并购真正创造了价值,依照不同的成功并购标准,企业并购的失败率在50%—70%之间。

## 并购成功 需从多方面做准备

海外并购是实现国际化的一种重

要途径,但成功签订并购协议只是“万里长征”第一步。对于有效进行并购后整合,中国企业需要给予充分重视,需从机制、文化、人员整合等方面及早做出相应的准备,以确保并购战略目标的成功实现。

1. 适时调整并购策略:对外投资时,中国企业不仅要项目本身出发,还需结合公司今后的整体发展规划,找到符合自身发展需求的投资方式。通过控股架构和融资架构的设计筹划,企业可以规避风险,减少成本,令并购及整合策略更适应企业整体战略。

2. 搜集并购相关信息:由于我们自身的特殊国情,很多国外的经验又往往不足为鉴,因此,中国企业自身的并购经验教训更是显得稀缺宝贵。组织力量长期地、及时地收集相关信息,包括鼓励相关企业提供商业机密以外的并购信息。这对于改善国内政府服务,帮助企业海外投资规避风险,最终达到减少损失提高投资收益的目的。

3. 整合文化避免冲突:中国企业家们应该认识到,并购双方的文化差异是巨大的,因为他们面临的不仅仅是来自企业层面的组织文化差异及冲突,还包括国家文化的差异及冲突。中国企业家们应通过成立文化整合小组,来预防文化冲突,实施有效整合。

4. 培养有整合能力的国际管理人才:中国大部分企业刚刚走上国际的轨道,需要不断有经验丰富并具有跨国管理能力的人才注入,从而使之走得更快更远。对于这样的人才要实现外部吸纳与内部培养相结合,外部吸纳能快速见效,但内部培养才是持续有效的根本。

尽管“并购之路任重道远”,但毫无疑问,随着中国国力的不断增强,中国改革开放的不断深入,更多的企业会通过“并购”方式走出国门,走向世界。



王利博制图

## 全国企业文化示范基地已达34家

现代联合集团新晋获评,尹援平、马云出席现场会并揭牌

企宣

2013年12月27日,中国企业联合会、中国企业家协会(下称中国企联)在杭州召开全国企业文化示范基地(现代联合集团)现场会,授予现代联合集团“全国企业文化示范基地”称号。自2005年至今,中国企联共创建全国企业文化示范基地34家。

中共浙江省委常委、宣传部长葛慧君,中国企联驻会副会长尹援平,中国企联常务副理事长于吉,国务院国资委行业协会联系办公室副主任张涛,阿里巴巴董事局主席马云,现代联合集团董事长章鹏飞等出席会议并为全国企业文化示范基地揭牌。

尹援平在致辞时认为,现代联合集团正是依赖于个性鲜明的企业文化,才能在25年无数次激烈的市场竞争中,始终不断探索前行,从容应对,发展时

不骄不躁,困难时执着追求,认认真真做企业,踏踏实实做品牌,从而在长时期内保持了旺盛的生命力。

她指出,现代联合集团的企业文化建设具有鲜明特点:一是注重用思维创新和理念创新引领企业战略创新和商业模式创新,使先进的企业文化与前瞻的企业战略有机匹配、良性互动,从而抓住了潜在的市场机遇,创造了多项“全国第一”和“浙江第一”;二是追求“义利合一”,始终以真诚的感恩之心恪尽社会责任,形成了一种企业、员工、合作商、消费者、社会多方利益共享的友好商业生态,实现了企业内部和与外部和谐的有机统一,在行业内和社会上树立了良好的品牌形象,使企业走上了一条良性的发展轨道;三是在企业发展的每个阶段,都始终以大而超前的商标意识和品牌理念,在经营实践中不断深化品牌建设,挖

掘品牌价值,最终使培育自主品牌成为融入全体现代人血液、深入人心的真正共识。

尹援平强调,在当前我国全面深化改革的新形势下,企业必须以更大的决心和更高的智慧,通过持续深入推进企业文化建设,冲破思想观念的障碍,凝聚改革创新的共识,提高解决问题的能力,不断汇聚起支撑企业发展的强大动力。

现代联合集团于1988年诞生于西子湖畔,是改革开放后浙江最早成立的民营企业之一,是一家以健康文化为战略导向,商贸地产与健康服务两大产业协同发展的大型企业集团。25年来,现代联合集团始终把企业文化作为提升企业核心竞争力的重要因素,坚持用文化涵养道德,用道德浸润人品,用人品成就事业,在长期的管理实践与探索中,融汇浙江地区深厚的

人文底蕴和优秀的浙商精神,吸收中外先进的发展理念,着力培育“现代”文化基因,逐步形成了以“富行其德”为核心价值观念,以“百年现代、世界现代”为企业愿景,以“敢为人先、锲而不舍”为企业精神,以“中国现代·健康世界”为品牌主题的企业文化体系,使优秀的企业文化在引导企业成功推进战略转型、增强内部凝聚力、培育品牌优势、营造和谐的发展环境等方面发挥了独特作用。

近年来,中国企联在不断拓展服务领域、加大服务力度的过程中,积极致力于推进我国企业文化建设。其中,创建全国企业文化示范基地就是一项重要的服务工作。通过树立企业文化建设典范,发挥示范效应,搭建交流平台,引导广大企业学习借鉴先进企业的成功经验,有力地推动了全国企业文化建设工作。

## 快并持久,重在顺势而为

(上接第四版)

2013年12月24日,在第十个“阳光升日”到来之时,阳光保险集团当年保费收入达到360亿元,首年实现日均保费过亿元,2013阳光速度完美收官。而顺势而为以互联网、大金融、终极客户为战略的2014年和未来的发展,则必将迸发出更大的能量。

## 让终极客户思维成为一种信念

2013年初,阳光保险旗下的阳光人寿在保监会举办的首次全国性人身险公司客户满意度测评中,理赔满意度和投诉处理满意度两项指标均排名行业第一。

有人说,“为人服务,其实就是缴付居住在地球上的租金。”一个公司生长于这个社会上,她存在的价值就在于是否能为他人提供服务,服务那些让企业生存、发展、壮大的每一个人以及社会中的其它元素。为了凸现客户在集团经营过程的地位,2013年年底阳光保险在战略制定时,将“以客户为中心”的战略即“终极客户”战略确定为所有战略的基石!除了以客户为中心的战略外,阳光保险还制定了互联网战略和大金融战略,而此两大战略的核心仍然是为了将服务客户工作做到极致。正如阳光保险董事长张维功在该公司全年工作会议上对三大战略富于哲学的论断:“互联网、大金融、终极客户这三大战略是内在统一、相互支撑、三位一体的。互联网的核心思想是一切为了客户体验;大金融是以客户为中心的内在诉求,是公司战略发展的产业发展方向和资源整合方向;终极客户是公司存在理由的核心价值体现,是公司的战略发展主线,是集团所有战略的基石。”

作为后起之秀,阳光保险深知,面对激烈的市场竞争,客户服务至关重要,所以该公司成立以来遂将打造卓越的客户服务能力作为公司重要的战略追求之一,2012年就提出了终极客户的思想,2013年继续深化一贯重视客户服务的传统。

2013年初,阳光保险旗下的阳光人寿在保监会举办的首次全国性人身险公司客户满意度测评中,理赔满意度和投诉处理满意度两项指标均排名行业第一。为了进一步提高服务质量和效率,2013年5月19日至8月19日,阳光保险第四届客户服务节就围绕“感恩、聆听、行动”的主题举行,闪赔优化、直赔升级等服务新举措带给客户的是实实在在的优质服务体验。同时还提出了“让客户参与经营管理”的理念,广泛征集客户对公司的意见。

截至2013年12月底,阳光产险“闪赔”案件平均处理周期仅0.94天,最快实现报案后3.45小时赔款到账。自“闪赔”实施以来,共有280余万客户享受到了这一服务。随着保险金融集团化的不断推进,阳光保险努力寻求为客户打造一站式的保险金融服务,积极为客户提供资产管理、理财、小贷等综合财富管理

服务。服务水准的提升,赢得了客户的认可;客户的认可,推动了公司业务的疾速扩大和机构布局的深度扩张,阳光保险正在以自己坚定的服务理念构建起一个良性生态圈。

2013年4月到9月,信用保险实现单月贷款平台过亿元的业绩,放款规模月环比保持30%以上的增速,快速成长为阳光保险利润增长的新引擎;9月13日,阳光产险取得成立以来单笔最大业务——独家承保大兴安岭311亿保额森林综合保险;6月24日,在上海自贸区成立前夕,阳光产险航运保险运营中心落户上海,成为中国保险市场第四家航运保险运营中心,在中国乃至世界航运市场的核心区域迈出了更加专业化、集约型的步伐,获得全新发展机遇;连续第四年为杭州马拉松赛提供保险保障,为2.8万人提供全程的保险保障,累计保障额度高达57.4亿元……

8年来,阳光保险累计支付保险金近350亿元,提供保障额度高达60多万亿元。以客户为中心的产品研发和服务模式,为公司赢得了市场口碑和客户认可,累计服务客户数已突破8000万。根据阳光保险三大战略部署,2014年,该公司将强力推进“一个客户、一个账户、一个阳光、多个产品,全客户生命周期”的客户拓展管理模式,切实以客户需求为导向进行产品开发,建立统一的客户服务标准体系,有效解决客户体验方面存在的突出问题等工作,以真正提升客户服务水平,改善客户体验。

持续深耕服务,客户获得了便捷、安心与保障,而企业收获了口碑与价值。阳光保险已连续三年荣登“中国企业500强”这一评价企业实力的权威榜单,同时第三次跻身中国服务业百强。2013年公司以74.59亿元的品牌价值再次入选《中国500最具价值品牌》排行,较2012年上升65位,品牌价值增幅达81.4%,蝉联该榜单险企排名上升最快与价值增幅最大的“双料冠军”。

“用心服务”,一次容易、一天容易、一月容易,但坚持8年把客户至上原则放在公司经营最重要的位置,并且渗透在每一个员工的行动中,就不是一件简单的事了。对于客户服务,阳光保险“痴心”不改,因为在她看来,为客户做好服务是一项长期的积累,就如同一场马拉松比赛,而且阳光保险已经在以服务为基础构建良性生态圈的前提下开始进入更富于进取特征的新征程。

## 资讯

## “华夏慈善基金”成立致力于老年公益

近日,“华夏慈善基金”成立仪式在北京举行。全国老龄工作委员会、中国老龄事业发展基金会相关领导以及华夏保险股份有限公司负责人等出席了仪式。此次成立的“华夏慈善基金”是由华夏保险注资300万,在全国老龄工作委员会的支持下,与中国老龄事业发展基金会合作设立的。区别于此前携手中国青少年发展基金会成立的、用于青少年公益项目的“华夏慈善基金”,其主要用于老年人公益项目。至此,华夏保险覆盖老年人与青少年两大弱势群体的公益战略体系正式确立。

## 雀巢健康儿童全球计划首次走进湖北

日前,“中国儿童营养健康教育项目——雀巢健康儿童全球计划”首次走进湖北,在项目学校恩施市屯堡乡中心小学与近900名师生传播分享儿童营养健康知识。截止2013年底,“中国儿童营养健康教育项目——雀巢健康儿童全球计划”配合“学生营养改善计划”,覆盖了约86500名小学生和27000名小学教师。其中,项目教材已经分发到“学生营养改善计划”的50个重点监测县的疾控部门、教育局和部分小学。

## “中国农业银行杯”年度三农人物揭晓

近日,“中国农业银行杯”CCTV2013年度三农人物颁奖典礼将在京举办。届时,10位CCTV2013年度三农人物和3个单项奖也将揭晓。自2013年10月30日晚“CCTV2013年度三农人物推介活动启动仪式”在北京中国农业大学正式启动以来,组委会便与全国百家媒体携手“寻找身边的三农人物”,按照华北、东北、西北、西南、中南、华东的区域划分,进行了六场“寻找身边的三农人物”片区活动。除此之外,组委会也力求挖掘“原创人物、草根人物、有时代特征的人物”的杰出事迹,推选出真正能展示当下农民风貌、引领三农进程、感召大众精神的三农人物。