

國外併購是中國企業崛起捷徑嗎？

瞿宛文

刊於《21 世紀商業評論》2005 年 8 月號

近來中國中海油公司提出了以近兩百億美元來併購美國 Unocal 的計劃，在美國引起了喧然大波。實際上，過去兩年中國企業涉入的國外併購案數目已近百，只是涉及金額數目從每年二三十億美元，至今年已躍升超過兩百億美元，同時在中國國內游資充斥，外匯存底居高不下的情況下，據稱還有其他成千上百家公司在策劃著它們的國外併購案。且不論美國國內對中海油併購案的反應是否合理，對中國經濟發展更重要的問題，應該是這樣藉由國外併購而成長的策略，是否是中國企業轉型成為具有全球競爭力的國際級企業的捷徑？

這牽涉到的問題是，一個企業競爭力的基礎是什麼？併購能「買到」競爭力嗎？

一個企業的競爭性資產，除了包括廣義的其整體人力資源之外，更重要的是其經營團隊所累積的能力，包括經營管理、技術、行銷方面的能力，以及所建立起來的組織規章制度等。

企業是一個整體，並且每一個企業都有其特殊傳統，新進管理人員必須能成功融入既存的管理團隊，才能發揮應有的功能，整體運作才不會有問題。因此，一般而言，企業成長的速度會受限於既存經理階層能夠吸收融合新進管理人員的速度。而這道理適用於一般性的內部擴張，也適用於併購式的擴張。

就因為如此，併購多半失敗。很多看來互補性高很有經濟理性的併購，常因組織難以融合而失敗。若是在一窩蜂下盲目進行的併購，則會走上失敗之途就更不待言了。

併購失敗的例子很多，譬如說，最近華爾街老牌投資公司 Morgan Stanley 的故事就是最新最引人注目的一例。摩根在八年前合併了另一家投資公司 Dean Witter，摩根總部在紐約華爾街，著重高階顧客，而 DW 則總部在芝加哥，著重大眾化客戶，表面上看來合併的兩造是互補的。DW 的總經理獲得了合併後摩根執行長的寶座，但從此管理階層內鬥不斷，公司獲利不斷下降，兩種業務及組織磨合不易。結果今夏，董事會終於把原 DW 來的總經理換下，換上的不是別人，正是合併前摩根的老總，董事會給他年薪二千五百萬美元的新聞，更上了國美報紙的頭版，同時也有人開始猜測摩根終究會將 DW 賣掉。這是在同一國度內兩家有名的先進企業合併失敗的例子。失敗原因很清楚，是組織融合失敗，合併後企業定位及發展策略不明。

先進企業互相合併已經會有融合上的困難，後進國家企業併購先進國先進企業當然更多了些困難。除了語言文化之差異外，後進國家企業在管理、技術、行銷方面的組織能力都比不上先進企業，但在併購中，卻要作為主體去吸收融合先進企業，雖不能說完全不可能，但必然是難上加難。

當然中國企業這些併購案包括不同類型，有些如中海油案等是為了取得自然

資源，有些如聯想案等是爲了取得品牌與技術。自然資源必須外求的道理比較清楚，但要取得品牌與管理技術，是否可以依靠國外併購，還是必須依賴內部成長，則是須要嚴肅面對的問題。而上述的討論，至少顯示併購並不容易成功，在外匯存底高漲之時掏錢買國外資產，看來容易，但買了之後是否有能力管理經營，才是真正考驗的開始。

這還是回到更根本的問題，就是中國的企業要如何才能快速提昇自身的競爭能力，以致有一天能成爲有國際競爭力的企業？

中國的企業身爲後進國家的企業，必須要「學習」先進的技術及管理方式，但這學習必須是邊做邊學式的 (learning by doing)，必須是既有的經營團隊作爲學習的主體來持續的學習，在企業層次進行累積。同時，在這學習過程中，這些尚未達到先進水準的企業，必須要有成長的空間。通常國內市場是當地企業(相對於外商)較具有比較利益的市場，理想的情況是當地企業能在國內市場既受到某種保護，又被制約必須盡力學習升級，如此當地企業才能在服務當地市場之中，學習如何量產及管理，磨練自己的團隊，並賺得資金作研發來建立自身的技術能力，更進而學習行銷推廣品牌。

中國國內市場近年來開放的速度很快，對當地企業的保護程度日漸降低。不過，作爲當地廠商必然仍具有一些有形無形的優勢。同時，不少企業如海爾等也都已經在服務國內市場的基礎上學習成長了，只是目前卻又陷入了另一種成長的困境。這困境看來主要是因爲中國大陸市場整合困難，產能過剩但淘汰機制出問題，以至於優秀的廠商無法真正的獲利，因此也缺乏足夠資金去培養自身進行技術研發的能力，也難以支持在國際市場長期打品牌的本錢。若不能盡快解決這問題，則中國企業最重要的立足點就無法鞏固，更難以進軍國際市場。

就以中國企業目前的處境而言，是要以歐美先進市場，還是以自身國內市場爲主要市場，來發展技術與行銷能力？這選擇應是很清楚的，即應是以自身國內市場爲主，因爲從各種角度來看，目前中國企業在歐美市場實在缺乏利基。只是中國國內市場的環境顯然亟需整頓，包括減少對外資的優惠，包括加強淘汰機制等，才能給優秀的當地企業適當的成長空間。

要能建立並維持國際知名品牌，不單要有具競爭力的企業組織來推動，並且這品牌必須代表具體的技術與行銷研發上的優勢，否則只會有品牌，但沒有品牌價值。後進企業目前缺乏這些優勢是正常，但對於如何達到這些目標，必須要有踏實可行的策略方案，而不是期望透過買賣來速成。

我們可以來看看「全球百大品牌」的名單。依據 *Businessweek* 與 *Interbrand* 公司合辦的「國際品牌價值調查」，2003 年全球前百名的國際品牌中，美國企業佔了 58 家，其他 42 家中只有排名第 21 的南韓三星電子是來自後進國家。其他 41 家的國家分配雖並不與國家規模完全配合，但也仍顯現高度相關性。即德國 9 家，日本 7 家，法國 8 家，英國與荷蘭共 8 家，義大利 3 家，芬蘭瑞典各一家，但瑞士有 4 家。芬蘭瑞典與瑞士雖都是小國，但是它們都是先進國家，這些先進企業以西歐北歐市場爲發展基礎，而這整合程度相當高的市場可稱爲是廣義的國

內市場。三星電子的特殊性，正是在於它是後進國家唯一入榜的廠商，不過它很早就開始經營品牌時間較長。

我們再來看看全球五百大企業的名單。*Fortune* 雜誌所排出的 2003 Fortune Global 500 名單，因純以營收規模計，比起上述的品牌排行榜，就多包括了各種生產工業原料、未必有知名品牌的大型企業。這全球 500 大的名單中，有 189 家是美國企業，另共有 38 家企業是來自後進國家(佔 7.6%)，包括中國大陸 15 家，南韓 11 家，印度 4 家，巴西 3 家，及馬來西亞、墨西哥、台灣(國泰人壽)、泰國及委內瑞拉各 1 家。這些來自後進國家的廠商，除了南韓的企業之外，其他幾乎都是國家的壟斷企業，並且絕大多數是石油及電訊廠商。上榜的南韓企業則包括如三星電子、樂金、現代汽車、浦項鋼鐵等，都是與先進廠商直接競爭的真正國際廠商。不過，它們是後進廠商中的例外，同時，它們參與全球創新競賽也已有二三十年的學習歷程。

總之，併購多半失敗，由後進企業併購先進企業成功的案例則更少。後進國家企業要建立國際競爭力，需要長期持續的耕耘，最關鍵的是經由實際的學習來增進自身的組織能力，此路恐無捷徑。

瞿宛文

中央研究院人文社會科學研究中心研究員