把握当前机会：
转危为机，开拓你的全球商务

在2007年年中，我发表了一个“幼苗移植模式”的观点——幼苗移植模式是将已证明成功的产品或服务从一个地方转移到另一个地方，或从一个行业转移到另一个行业。这观点分别在2007年6月15日被中国日报和7月4日被中华工商时报刊登了。当时我公司——美国贯中咨询——正在协助一个专注中间市场的美国投资银行为一家美国公司进行卖盘，如果它为中国企业所购得，大有可能成为幼苗移植模式的成功案例。但中国企业当时未能及时行动，该卖盘很快便给行业的全球老大并购了。这是行业老大的策略：一为加强集团的产品线，实为堵塞中国同业利用该卖盘公司的分销渠道以协助它们进入屡次三番都未能打入的发达国家的市场。

中国人常言道：做事成功要集齐天时、地利、人和。西方人常说：这个世上并没有免费午餐。我的中、西方教育所学和商务经验所得出的真理是：要成功必须先做好准备趁机待发。

跨国商务充满挑战
知己知彼百战百胜

所以即使现时真正是中国企业对外投资或并购的黄金机会，我们还是要当心跨国商务是充满挑战的。作为一个在美国工作和生活了 16 个年头的华人，我十分了解从外面看美国、从里面自己看美国、和从美国往外世界看，是有不同的角度和偏差的。比如中国政府与美国政府在企业发展方向上的作用就非常不同：中国现时推崇的是“政府护航，人文外交”，而美国一向的做法是政府对企业策略会尽量配合。

要“走出去”中国企业应首先评估自己的属性和能力。适当的方式是进行一次 SWOT 分析去评估中国公司自身的优势和劣势及在外的机会和威胁。通过这一评估，中国企业可以设置曲线以制定其海外业务战略使其成为该企业的全盘策略的其中一环。

而且中国企业亦要对走出去的外国所在地进行慎审性考察和调查。除了要知道和理解当地的法律法规、商业的标准惯例，还要了解文化和风土人情、劳资关系和工会情况、银行信贷和税务、会计程序等等。再者无论是向外投资或是寻找合作伙伴，是雇用员工或是寻找销售渠道，我们要切记慎审性考察和调查这个金科玉律。

版权所有 © 2009, 贯中咨询有限公司, 保留所有权利

不同目标有不同方向
细心选择走好你的路线

本年三月我被邀请到中国进行几个演讲会，与会者的发问重点大都是关于为走出去寻找合作伙伴和有关并购等事宜，其中一些与境外或外国公司有较深接触的企业，他们对并购的过程和并购后的整合，有极大的兴趣。

其中一家中国企业，在不知情下把自己的商业模式告诉了外国的潜在的收购者。这名企业家无可奈何地打趣的说："我根本不知道他想收购我公司，但我已经在他面前脱光了！" 与我同行的美国投资银行家包博向大家解释道："要跳好这个企业并购舞并非容易；你要跟好拍子，只能在对方把裙子拉起一点点时，你才把你的裙子也拉起一点点。你有越多对方想要的东西，你的议价能力就越大。"因为每个案子都不一样，所以并没有一个单一的谈判公式，能找到有日积月累的经验的帮手便使你更有胜算的把握。

又有两家企业亦分享了他们在外投资失利的案例。其中一个企业家相信了一个认识了十多年而现居国外的朋友，他向朋友所推荐的国外项目投资了，不久朋友失踪了，投资也全垮了。另外一家投到国外公司，因为并购后的整合失败，不但把原先的投资都亏掉了还要浪费了很多时间、金钱和精力去处理与工会和人事等问题才能全身而退。

所以不管你是在外投资或是寻求合作伙伴，不管你的投资或是合作金额的大小，必定要先定好目标和要走的路线。

确立基石实现长期收益

2008 年开始爆发的金融危机发展到 2009 年的全球经济不景气，导至金融投资者和战略企业买家有所顾虑使其对资产的竞争变得有限，不过当前经济环境并未削弱许多美国中间市场企业所代表的品牌、销售渠道和知识产权的长期价值。在资金比较丰裕的中国企业来讲，要走出去或加大已走出去的脚步，实是极好时机。

在北京的公开演讲中，其中一家企业已在北美小试牛刀吸收了一些经验，现是密切研究加大其北美投资；这个企业家的关注和忧虑，跟我在一家大型国企的闭门内部讨论的重点不谋而合——正是并购后的整合问题。

第一、等待购买破产的企业对于中国买主来说并不是一条出路，因为它有潜在的销售下降，管理层离职，顾客丢失和其他的一些商誉损失等问题。 第二、即使并购得一家价格好又有协同增效价值的海外公司，如何去整合文化、取得关键员工的支持和效力、协调工会关系等，跟和客户、供应商、分销商、银行家等等继续原有的好关系去确立并购后的公司的业务，是相辅相成的，缺一不可。能好好把这工作做好，便有望为企业确立基

版权所有 © 2009, 贯中咨询有限公司, 保留所有权利

石，维护和加强美国目标企业的资产、商誉和其他价值的驱动因素，以确保和实现这收购的长期收益。

业务操作要进退得仪

中国企业的全球化是势在必行的。

如果一切准备工夫都做好便可以勇往直前。借用温总理在本年三月两会时语重情深的教悔：只有信心才能产生勇气和力量，只有勇气和力量才能战胜困难。

我们深信要有知识、有把握，中国企业才能有信心的走出去。两年前，我提议中资机构开始考虑对外的并购交易，除了一些著名的交易外，其他并购并没有大量发生。我希望，现时的美国中间市场可以为中国企业向海外扩张提供一片肥沃的土壤。

笔者：邓玉珠，美国贯中咨询有限公司执行董事
成稿：2009 年 6 月

版权所有 © 2009, 贯中咨询有限公司, 保留所有权利