

# 企业国际并购的四大要素分析

——基于宁波慈星股份有限公司并购瑞士事坦格的调查

孙平范<sup>1</sup>, 闫国庆<sup>2</sup>, 王盼<sup>2</sup>, 陈璐瑶<sup>2</sup>

(1. 宁波慈星股份有限公司, 浙江 慈溪 315327; 2. 浙江万里学院 商学院, 浙江 宁波 315100)

**摘要:** 以宁波慈星股份有限公司并购瑞士事坦格集团为例, 对我国民营企业开展国际并购的动机、能力、目标公司选择、公司匹配等四大要素进行了分析, 并指出企业进行跨国并购主要是由于市场战略路线、品牌影响力提升、低价资产出现以及法律允许和放松管制等原因促成的; 企业进行跨国并购需要具备决策、人力资源和技术等方面的能力; 在选择目标公司时要统筹考虑企业的经营范围和战略目标、目标企业发展潜力及协同效应的发挥与客观环境优劣等因素; 而公司匹配主要通过经营协同效应和文化协同效应等方面来实现。

**关键词:** 跨国并购; 电脑横机; 宁波慈星

**中图分类号:** F271.2

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1001-5124(2011)03-0090-05

在经济全球化和科技迅猛发展的背景下, 跨国并购成为各国企业进行扩张的重要方式, 中国的跨国并购势头尤为迅猛。据统计, 2004—2009年中国累计对外投资额由449亿美元增加到2460亿美元, 5年累计增长445%。中国是全球纺织服装产业的重要基地, 全球70%以上的纺织品产自于中国大陆。作为针织服装的产业链的上游设备, 隶属于装备制造业的横机产业也因此获得了巨大的发展。根据2009年中国纺织机械器材工业协会《纺织机械行业经济运行数据报告》显示, 全球纺机市场总量达220亿美元, 我国纺机市场容量约100亿美元, 占全球市场的45%以上。

宁波慈星股份有限公司(以下简称“慈星”)是中国最大的电脑横机制造商, 于2010年8月成功收购国际上三大电脑横机制造商之一的瑞士事坦格集团(以下简称“事坦格”)。本文通过对慈星并购瑞士事坦格案例的剖析, 从并购动机、并购能力、目标公司的选择、公司匹配等四大要素对民营企业的海外并购行为进行研究, 为企业规避风险、顺利并购提出建议。

## 一、并购动机

### (一) 市场战略路线的决策

慈星在中国市场内拥有国产横机60%以上的绝对市场份额, 国内的越发、黑马等二线品牌则瓜分了30%左右的市场份额。这一现象自2006年一直持续到现在, 慈星的电脑横机虽然形成了一定的垄断, 但是也遇到了国内市场扩张的瓶颈。

同时, 国际品牌——德国斯托尔十多年前已进入中国市场, 是中国进口优质纺织机械供货商之一。日本岛精则通过成立于1976年的香港荣荣集团涉足中国市场。至于事坦格, 其中国分部——事坦格(中国)公司于2005年9月正式宣告开业。正是在国内外的双重压力下, 慈星考虑到长期的发展, 便着手制定企业今后的发展战略, 谋求更高更快的发展。而企业要实现规模扩张和能力提升, 最常用的是通过并购和新建投资这两种方式, 但新建投资会新增加市场供给, 并且其建设周期较长, 在时间和财务上风险大。对于电脑横机这一高技术、高成本的产品, 要扩大市场份额、形成更好的规模效益, 并购这种途径更适合慈星公司。

收稿日期: 2011-01-12

基金项目: 国家自然科学基金项目(70873113); 宁波甬商研究基地项目(JD10YS)。

第一作者简介: 孙平范(1969-), 男, 浙江慈溪人, 宁波慈星股份有限公司董事长。E-mail: info@ci-xing.com

## （二）品牌影响力提升的迫切需要

慈星针织拥有国家专利 50 多项，正是凭借着这 50 多项国家专利，慈星赢得了顾客青睐。虽然慈星的技术在国内同类产品中已遥遥领先，但与国际同行业的一些顶尖技术相比还是有一定差距。而技术的提升要靠持续的创新，除了走“引进—消化—吸收—创新—提高”这种基本模式之外，通过并购来获得先进技术是企业短期内提升自我水平与行业国际竞争力的捷径。

慈星电脑横机作为国内首屈一指的横机品牌，在国际上缺乏影响力，但是国际品牌在短期内是无法靠投资和营销来塑造的，慈星要想尽快“走出去”，品牌的提升无疑是一个必须条件。通过并购一家世界级的品牌公司，实施品牌经营战略，提高企业的国际知名度，正是慈星所选择的道路。而事坦格在国际横机领域里品牌优势很强，有很好的国际影响力，这正是慈星所缺少的。

## （三）低价资产出现

受国际金融危机影响，众多欧美企业市值萎缩、流动性困难，一些知名大公司的资产持续缩水。在目前全球经济已逐步复苏的形势下，企业处在一个需要整合的时期，而资产价值也正好处处于底部区域。同时，金融危机对成本和减值准备的影响，直接导致了利润的下降。“增收不增利”的现象在一些上市公司中出现的比例明显增加，这时进行并购的成本较低。<sup>[1]</sup> 瑞士事坦格在其所占市场也因为金融危机的冲击，销售额减少，出现亏损，公司净资产只剩下 2248.3 万欧元。公司面临极大的压力，迫切希望有实力的公司注入资金，来解决企业所面临的危机，这为慈星的并购提供了契机。

## （四）法律允许和放松管制

2009 年以来，中国商务部为“扩内需、稳外需”，有效应对国际金融危机，采取了多方面的措施鼓励和促进企业对外投资。2010 年 3 月 16 日发布实施了新的《境外投资管理办法》，2010 年 5 月 1 日《对外投资管理条例》出台。同时宁波市政府制定了《关于进一步优化外贸环境促进我市外贸稳定发展的若干意见》《关于进一步加强拓市场促调整保增长工作的若干意见》等政策措施。这一系列积极政策措施为宁波市的对外投资创造了有利的政策与法律环境。慈星有

这些境外投资的政策支持，为其进行并购提供了良好的政策条件。

## 二、并购能力

企业资源理论的开创者彭罗斯（Panrose E.T.）提出，企业拥有的资源状况是决定企业能力的基础，包括企业组织的积累性知识和各种技能与技术交流的有机结合。

在并购活动中，企业自身的能力是一个企业能否成功并购的关键。在对慈星收购事坦格的案例调查中，我们对其所具备的能力进行了分析。

### （一）决策方面能力

在进军电脑横机产业之前，慈星经营的是传统的机械式手摇横机。随着国外先进的电脑横机进入中国市场，这个单台机器光零件种类就超过 2000 种，其技术复杂性并不亚于一台汽车的设备引起了慈星的关注。

在国际投资日益在中国汇集的背景下，慈星敏锐地意识到，横机产业的发展趋势必然朝着生产效率更高、产出质量更好、生产操作更简便的电脑横机的方向发展，因此慈星决定进军电脑横机产业。<sup>[2]</sup> 另外，由于 2009 年的金融危机，事坦格公司面临前所未有的经营压力，迫切希望有实力的公司注入资金或进行并购。从 2008 年 5 月到 2010 年 6 月，慈星经历了长达一年多的收购历程。收购后，慈星公司利用国内本土生产的价格优势、事坦格的技术和全球营销网络，实施对外扩张、业内兼并，并初步完成国际战略布局。这不仅需要一个企业敏锐的洞察力，更需要一个企业的经营者果断的决策能力。

### （二）人力资源方面能力

跨国经营需要高素质的人才，训练有素、熟悉市场、精通国际化经营的人才越来越成为实施“走出去”战略的重要因素。慈星运用薪酬和福利制度、职位的晋升制度和企业文化建设，为企业打造了一支精英团队，培养了一批高水平的技术人才和管理人才，为企业的发展提供了强有力的支撑。

1. “年轻化、高素质”的人才库。根据对慈星公司员工的调查显示：慈星员工有 82% 是在 20-30 岁之间，18% 是在 30-40 岁之间；其中，大专学历占 49%，本科学历占 39%，本科以上占 5%，高中及高中以下学历占 7%。这说明公

司员工队伍年轻化且受过高等教育,具有较好的知识素养,为慈星公司的进一步发展提供了强大推动力。在中国,慈星共设有40多个服务中心、1000多个高素质服务人员,所有服务人员均为大专以上学历,能为慈星客户提供强有力的后续保障服务。

2. 有效、和谐的业务能力。根据对慈星员工的调查显示:39%的员工认为具备突出的团队协作能力,21%的员工认为具备良好的判断力,同时18%的员工认为具备社会洞察力,另外还有12%和10%的员工分别认为具备领导能力和沟通能力。这说明慈星公司的团队协作能力较突出,同时其他各方面能力也比较强,这为公司的长足发展打下了基础。

### (三) 技术方面能力

自主品牌、自主技术、过硬品质,这成了客户市场对于慈星品牌电脑横机的普遍认知。而其背后,是慈星每年以占比销售额2%-3%的研发投入,在支撑着其在产品在技术上的话语权。不仅如此,中国科学院、浙江大学、上海交通大学、浙江理工大学、东华大学、上海太平洋纺机集团、江苏常熟纺机有限公司、浙江越剑机械有限公司等国内高等科研机构、高等院校以及众多中国纺机单位,与慈星公司下属的慈星纺机研究所、慈星电脑横机技术创新中心等形成了深入的技术合作,使得慈星的产品能始终在技术上保持较高水准。而且慈星即将在中国慈溪白沙街道轻纺城工业区建立投资额达7.5亿元的中国“纺织硅谷”——慈星纺织软件科技园,这将又进一步提高慈星的科研技术水平。这就为其收购事坦格的技术做了良好的铺垫。

### 三、目标公司选择

慈星在开展跨国并购时对目标公司的选择主要遵循了以下三个原则:

首先,根据经营范围和战略目标选择目标公司。若企业海外并购旨在提高生产规模,扩大市场占有率,则目标企业必须与并购方企业的业务相关。但若企业海外并购仅为了一般意义上的企业增长,则其他领域经营的企业也在考虑范围之内。慈星旨在获得世界顶级技术和品牌,因此,慈星将瑞士事坦格、德国斯托尔、日本岛精、意大利普罗蒂这些拥有先进技术和知名品牌的电

脑横机公司纳入目标公司的选定范围。

其次,充分了解目标企业的发展潜力及并购双方协同效应的发挥与客观环境的优劣存在正相关关系。慈星在实行进军海外市场的战略中,思考了目标公司被并购后可能带来的发展潜力与升值空间。为此,慈星曾在并购过程中放弃对意大利普罗蒂的并购。普罗蒂生产了全球第一台电脑横机,但慈星经过更细致的市场调研与客户沟通后发现,很多横机经销商已不再主推普罗蒂品牌。普罗蒂虽然技术比较领先,但品牌影响力却逐渐边缘化,达不到慈星想要的预期品牌效果。这使慈星最终放弃了并购普罗蒂的方案。而瑞士事坦格虽然成立时间较晚,但自己品牌的横机问世时间较早,自主研发技术比较成熟,可以与同行业其他企业相抗衡;并且从已有成果来看,自20世纪80年代以来,瑞士事坦格已有多项发明成果,说明其公司一直在追求创新和技术的研发之路,从而不断地提升自身的品牌效应,这有利于事坦格品牌的国际影响力的扩大。这些构成了慈星选择收购事坦格的主要原因。

最后,全面考虑目标企业的规模和整体实力。目标企业规模的大小直接影响着并购成本的高低。因此,目标企业的选择在规模上应匹配本企业的现有能力和发展战略。世界电脑横机四大巨头之一的日本岛精横机创立于1962年。岛精的品牌定位在创新,目前全世界已经售出40000多台岛精电脑横机,使岛精一跃成为世界销量第一的电脑横机。对于慈星来说,日本岛精的规模与实力远远高于自己,自身的各种能力和实力还不足以并购岛精。另一巨头德国斯托尔公司于1873年成立,其产品杰出的性能使得斯托尔在过去130多年中不断获取成功并成为世界一流的横机生产厂商,全球雇员超过1000人,这样一个庞大企业,慈星也没有足够的能力和资金进行并购。表1是四家目标公司的详细资料表。

### 四、公司匹配

在慈星并购事坦格的案例中,公司匹配主要在于通过经营协同效应和文化协同效应等方面来体现的。

#### (一) 经营协同效应

经营协同效应是企业通过并购提高生产经营活动效率及降低生产经营成本所产生的经济

效益。企业生产经营活动的效率的提高来源于规模经济和范围经济两方面。通过并购事坦格来扩大生产规模,慈星将人员、横机设备、管理等各种费用平摊,从而使得单位产品所负担的固定费用下降,实现规模经济。再者,慈星可借助事坦格国际先进的嵌花技术以及马达驱动导纱器、双白移圈等技术来生产多样化的产品,从而降低技术成本,增加收益,获得规模经济和范围经济。

慈星如今已经在国内的横机市场占领了60%左右的份额,在国内属于佼佼者。但是在国外,慈星的品牌在海外的认可度仍不高,而且想要将品牌在国际市场上打响需要长时间高成本

投入。此时选择并购事坦格这样一个拥有强大国际影响力的企业及品牌是双方的优势互补,能进而获得其他的战略资源,包括销售网络、顾客忠诚和市场知识等,从而获取并购的经营协同效应。

## (二)文化协同效应

文化的协同效应是指积极的企业文化由于对某些企业的消极文化具有可输出性而存在规模经济的潜能,从而在企业并购活动中通过对消极文化的渗透和同化来提高被并购企业整体素质和效率。随着企业管理进入知识化和柔性化的时代,企业文化的协同效应对企业并购的影响越来越大。<sup>[3]</sup>慈星与事坦格的文化协同效应的实质

表1 慈星进行跨国并购的目标公司比较表

比较项目	瑞士事坦格	德国斯托尔	日本岛精	意大利普罗蒂
成立时间	1949年	1873年	1962年	1955年
总部	瑞士 Vionnaz 市	德国 reutlingen 市	日本 Wakayama 市	意大利 Milan 市
创始人	Mr.Robert Steiger	Heinrich Stoll	Masahiro Shima	Domenico Protti
最新技术发展	<p>① Aries.3 单头特种电脑横机采用开放式的三角座结构,纱线可以从机头顶部直接喂入编织区;花型范围完全不受花型本身的复杂程度及导纱器数量的限制。</p> <p>② Gemini 新机型敞开机头、纱线直接喂入技术,该机能进行成型编织、衣片附件门襟、领子、钮洞以及链状编织,在生产中能减少50%的能源消耗。</p>	<p>① 新一代 CMS730S 织可穿设备;</p> <p>② CMS422.6 与原来的 CMS422 相比,在分成两机头编制时,效率提高20%左右。</p> <p>③ CMS 机器系列 HP 机器,依靠更快的机头回转和运行速度,产量提高14%。</p>	<p>①全球第一款已实现商业化生产的 SWG 系列电脑全成衣(whole-garment)针织机。</p> <p>②1995年,公司开发出无缝合一体型的横编织机。</p> <p>③SIG 系列配备了 R2 急速回转机头每行加快了机头回转速度,提高了10%以上的生产效率。</p>	<p>①高效能多功能机型 PK3P;</p> <p>②嵌花和套头衫技术。</p>
优势	<p>① 企业历史悠久;</p> <p>② 全球横机“四大天王”之一;</p> <p>③ 嵌花技术独步天下;</p> <p>④ 科研能力强。</p>	<p>① 杰出的性能;</p> <p>② 影响力大的品牌效应;</p> <p>③ 科研技术水平较高。</p>	<p>① 产品的创新,技术的创新;</p> <p>② 较低的人力成本。</p>	<p>① 较强技术研发中心;</p> <p>② 产品高端层次储备充分;</p> <p>③ 熟悉国际市场;</p> <p>④ 国际四大品牌之一。</p>
其他	<p>①2006年,与意大利意达集团达成合作,销售业绩达到1300万欧元;</p> <p>②2010年被宁波慈星成功收购。</p>	<p>①全球雇员超过1000人;</p> <p>②在国内,斯托尔公司的业务由香港中大实业有限公司代理。</p>	<p>2005年,岛精机在上海成立了希摩(上海)贸易有限公司,这是日本株式会社岛精机制作所在中国的法人公司。</p>	<p>由中国代理商欧大纬纺织机械有限公司在中国进行销售横机,早期对中国市场重视不够,在中国市场份额较少。</p>

内涵就是建立共同的价值取向、行为标准,从而形成对内的凝聚力和对外辐射力,最终提高企业竞争力和效率。慈星秉承“以人为本,创福慈星”的企业宗旨,为客户提供最好的产品服务,为员工提供最好的报酬福利,使客户用上满意的电脑横机,使员工拥有更好的发展晋升空间。而事坦格以“满足用户的需求,探究开发新技术,发明创造适合时尚针织服装国际市场所需的针织电脑横机”做为公司的宗旨。事坦格将大量资金投入新技术的研究和开发来满足适应客户的需求,为提高员工生活质量而努力。慈星与事坦格相似的企业文化有助于其更好的融合,减小不同国度造成的文化隔阂,形成共同的价值标准,提高企业的整体素质和效率。另外,并购后,慈星采取的是“文化融合”策略,融合的前提是尊重对方,视双方为平等关系,进行“参与不主导”的企业管方法。在国外,人员、设备都不动,国外的品牌发展模式,慢慢的去消化,派人到国外去学习,相互促进,相互发展。这样就减轻了对并购的负面效应,提高了并购后的运营效率。

### 五、结语

如今我国许多企业已具备了企业跨国并购的有关条件,慈星成功并购事坦格虽然只是个案,但作为一个整体来看,慈星的经历是有一定

借鉴意义的。

企业进行跨国并购,必须明确投资的战略目标。<sup>[4]</sup>如通过并购当地企业扩大产品销售,扩大市场份额,或者考虑并购其先进技术以提升自身技术水平等一些因素来实现利润最大化;跨国并购涉及到东道国的有关政治、法律、经济、文化中的诸多问题,需要大量的宏观信息和目标企业的微观信息,以便对跨国并购的可行性作出准确的判断,做出科学的鉴定和评估,最大限度地减少并购风险。

此外,政府在制定政策上,应以打破不合理的、束缚企业施展能力的政策为主,要加快职能转变,提高行政效率。对民营企业的对外投资项目,除一些涉及国家政治经济安全的项目,一般项目可不进行审批,只需备案即可;对于高新技术类企业,应加大其对国外先进技术吸收和研发环节的支持力度。只有通过一系列有效措施,民营企业跨国并购才可能获得真正的成功。

### 参考文献

- [1] 李艳琴. 技术并购对研发效率影响的实证研究[J]. 现代商贸工业, 2010(11): 13-15.
- [2] 吕缙缙. 揭秘慈星的“世界级制造”秘籍[N]. 中国现代企业报, 2009-03-17(6).
- [3] 张秋生. 并购学[M]. 北京: 中国经济出版社, 2010: 211-213.
- [4] 黎平. 海外并购的谋略[J]. 经理人, 2010(5): 94-95.

## Analysis of Four Factors in International Merger and Acquisition of Enterprises—Based on Ningbo CiXing's Merger of Swiss Steiger

SUN Ping-fan<sup>1</sup>, YAN Guo-qing<sup>2</sup>, WANG Pan<sup>2</sup>, CHEN Lu-yao<sup>2</sup>

(Ningbo Cixing Co., Ltd., Cixi 315327, China; Zhejiang Wanli University, Ningbo 315100, China)

**Abstract:** Taking as an example the Ningbo Cixing's merger of Swiss Steiger, this paper analyzes the four essential factors such as the motivation, ability, target selection and company matching in international mergers and acquisition. It points out that the enterprises for transnational M&A was mainly induced by cross-market M & A strategic roadmap, increased brand influence, cheap assets appearance, legal permission and deregulation reasons. In an M & A process, an enterprise needs to be equipped with capacity of decision-making, human resource and technology. While selecting a target company, the enterprise should give overall consideration to the business scope and strategic objectives, their cooperative effect and the objective environmental quality. And it is by means of business and cultural synergic effect that the company matching can be established.

**Keywords:** transnational merger and acquisition; computer knitting machine; Ningbo CiXing

(责任编辑 王 抒)