



THE BOSTON CONSULTING GROUP

迎接中国企业海外并购 新时代



波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球46个国家设有82家办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com了解更多资讯。



THE BOSTON CONSULTING GROUP

迎接中国企业海外并购 新时代

卫一夫 (Yves Willers)、利嘉伟、罗英、原舒、杨立

2015年9月

内容概览

从并购交易数量和规模的增长情况来看，中国企业海外并购正处于蓬勃发展的黄金时期。仅2014年一年，中国企业就完成了154起海外并购交易，交易金额高达261亿美元。然而从并购完成率来看，中国买家的海外并购交易完成率仅为67%，与发达市场企业相比差距甚远。

并购良机稍纵即逝

中国企业海外并购持续升温是国内外多方因素合力的结果，这些因素也正在改变买家的游戏规则。并购失败意味着企业白白错失了大好机会。并购战略不清和无法有效管理并购交易是导致交易落空的主要原因。

让失败成为“成功之母”

即便交易顺利完成，企业也常常无法达到预期的目标——并购后整合（PMI）规划不善及执行不力是症结所在。中国买家必须迅速采取行动，下大力气积累海外并购所需的专业技巧和能力，并培养国际化人才，以便更好地在全球舞台上大显身手。

从并购交易数量和规模的增长情况来看，中国企业海外并购正处于蓬勃发展的黄金时期。在2004至2014年的十年间，中国企业海外并购市场呈现出一派欣欣向荣的景象。期间，海外并购市场规模的年均复合增长率高达35%，交易数量的年均复合增长率为9.5%。仅2014年一年，中国企业就完成了154起海外并购交易，交易金额高达261亿美元。(参阅图1)

但在引人注目的增长背后，我们也看到一些相对不那么亮眼的统计数据。中国企业海外并购交易完成率仅为67%，远低于欧美、日本等发达国家企业的水平。是什么原因导致诸多并购交易以失败告终？BCG研究发现，并购战略不清和无法有效管理并购交易是导致交易落空的主要原因。即便交易顺利完成，企业也常常无法达到预期的目标——并购后整合规划不足、执行不力，以及未能充分把握和发挥协同效应是症结所在。

图1 | 中国加快了海外并购步伐



中国买家必须下大力气
积累专业技巧和能力，
并培养国际化人才。

并购失败意味着企业白白错失了大好机会。如今，中国买家面临绝佳机会，有望在全球并购舞台上跻身领先者行列。但想要成为真正的并购先锋，他们必须下大力气积累海外并购所需的专业技巧和能力，并培养国际化人才。除此之外，他们还须迅速采取行动，抓住当前全球宏观经济趋势的有利时机及时出击。

在这份报告中，BCG对近年来助推中国企业海外并购浪潮的趋势、发展态势及政策规定进行了解读，详细分析了正在改写中国企业海外并购游戏规则的新动态，并探讨了诸多海外并购项目以失败告终、诸多企业在并购完成后无法实现预期目标的根本原因。

中国企业海外并购的助推因素

中国企业海外并购持续升温是国内外多方因素合力的结果。从国内情况来看，相对宽松的经济政策以及中国民营企业的崛起推动大量国内企业向国外学习技术和经验，以及通过海外并购来实现全球扩张。从全球视角来看，中国日益提升的国际影响力和经济实力使不少发达市场卖家认识到与中国企业合作的重要性与优势。此外，欧元区债务危机为中国企业提供了低价收购欧洲企业的契机，而全球金融危机过后欧洲经济减速又为中国企业创造了理想的海外投资环境，不仅相对压低了资产估值，更为未来的经济增长埋下了伏笔。

此外，中国经济增长趋势放缓，进入发展“新常态”，而西欧和美国经济正在逐渐复苏，这一发展态势对中国企业跨出国门，在海外进行并购和扩张起到了推动作用。发达市场企业在运用并购来对冲国内经济波动方面积累了大量的成功经验；发达国家的成功企业在国内经济不景气时期内仍能保持稳健增长，他们为战略清晰、执行到位的海外并购所具有的价值创造力提供了生动有力的证明。

中国买家的并购新目标

为保证国家经济和企业的正常运转，抵御国际大宗商品价格波动，能源和资源型标的历史上向来是中国企业海外并购的重要目标。从1990年到2014年，能源和资源型并购在中国企业海外并购交易总金额中占比超过40%，是占比最大的板块。

中国500强企业实力雄厚、人才和现金储备充足、融资能力强，在海外并购中表现较为活跃。在近五年中国企业完成的873起海外并购交易中，中国500强企业在交易数量上占据了三成，在交易金额中的占比更是高达65%。

近期，BCG对33家积极开展海外并购项目的中国企业展开调研。结果显示，90%的受访企业在内部组建了专门的并购部门；多数企业认为他们有能力应对海外并购，拥有较清晰的并购战略以及合适的组织、人才、工作流程和工具，管控、监督及评估体系卓有成效；60%的受访企业认为自身具有一定的并购后整合经验与专识。然而，许多中国买家在海外并购市场上却频频遭遇挑战。由此可见，在自身是否已准备好与经验丰富的发达市场买家在海外并购中开展平等竞争这个问题上，许多中国企业可能作出了过高的估计。

自2008年全球金融危机爆发以来，中国政府不断鼓励本土企业进行海外并购。在此背景下，中国企业亟需在各个相关领域内全面构建和提高自身能力与专识。对海外并购的促进政策是中国政府致力于开启对外投资新纪元的愿景目标中不可分割的组成部分。习近平主席在2014年APEC工商领导人峰会上表示，未来十年中国对外投资将增长近三

倍，达到1.25万亿美元。这意味着中国对外投资将开启全新格局，海外并购将迎来新的发展机遇。

为应对这些新趋势和新变化，中国政府在促进中企海外并购方面采取了一系列积极的举措。2014年3月，中国政府发布了一系列有助于促进中国企业海外并购的新政策、新规程，简化海外并购的外汇管理，大幅放宽海外并购项目的核准权限。

海外并购目的有所转变

随着中国国际化进程的深入，中国企业海外并购的重心和目的也在不断转变。BCG调研结果显示，过去五年中以获取能源矿产等战略性资源为目的的海外并购项目数量占比仅为20%，以获得技术、品牌和市场份额为目的的海外并购占比却高达75%左右，这与长期以来的趋势迥然不同。过去，中国企业海外并购大多是由国企为主导的资源驱动型；而今，希望借海外并购之力来获取市场份额及提升核心能力的民营企业占据了越来越大的比例。现在，中国企业力图通过海外并购来寻求新的利润增长点、占领新的市场，以及成为全球竞争的领导者，而不只是为了保障关键资源的供应。他们还希望通过海外并购获取国外先进技术以及宝贵的品牌和海外市场管理经验。

中国企业海外并购持续升温意味着中国对外投资将开启全新格局。

随着海外并购目的的转变，能源和资源类并购项目的数量逐渐减少，工业品、消费品、金融以及科技、电信和媒体类并购项目的占比则不断上升。然而，海外并购交易完成率相对较低的情况并未得到明显改善。这意味着许多行业领域内的中国企业亟需提升海外并购能力，以便更好地应对国际化进程中面对的挑战，并在海外并购交易中获得更大的成功。中国企业亟需在尽职调查及并购后整合等环节更上一层楼，同时从以往的海外并购交易中汲取经验教训，并对学到的知识加以运用。

中国买家进军新市场，面临更多挑战

近年来，欧洲和北美市场已超越亚洲成为中国企业海外并购的首选目的地。2014年，以欧洲和北美为并购目的地的交易数量占到了中国企业海外并购交易总量的六成左右，而针对东亚等传统并购目的地的交易数量骤减。（参阅图2）考虑到欧美企业在语言、管理方式和企业文化等方面与中国企业差异颇大，海外并购目的地的西进对中国买家提出了新的挑战。

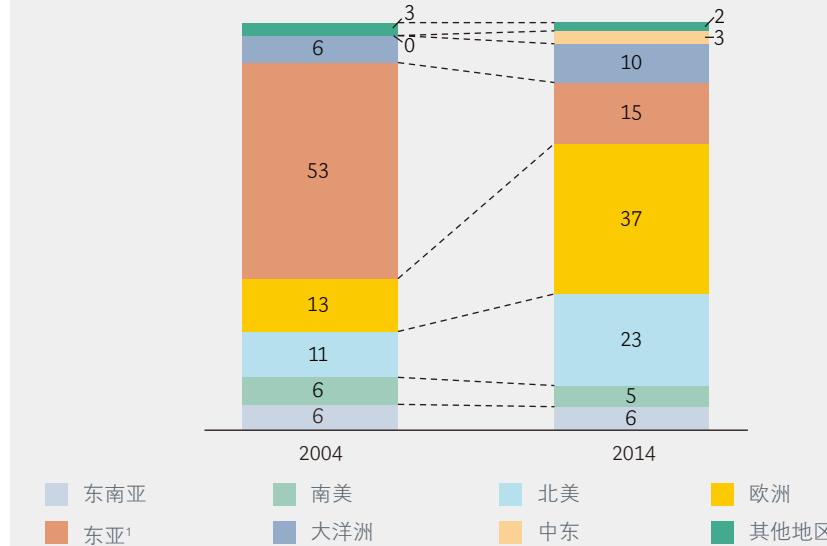
我们对过去十年中国企业的海外并购交易以及中国企业海外并购的未来发展趋势进行了研究分析，梳理出中国企业在海外并购中面对的最大挑战。这些挑战主要集中在并购战略制定、尽职调查，以及并购后整合等环节——这三大环节是有效管理并购交易的根本所在。（参阅图3）

并购战略晦涩不清。BCG调查发现，不少中国企业对海外并购缺乏清晰的路线图，并购目的含混不清，或对协同效应的价值和把握方式了解不足。比如有的企业急于做大做强，未作充分准备就盲目地进行海外并购；有的企业尚未制定好可行的海外并购路线图，就匆忙闯入海外并购的“竞技场”。

缺少清晰的并购战略令不少中国企业的全球化梦想和进程受阻。我们曾多次目睹，一些中国企业在本土市场上备受尊崇并拥有家喻户晓的卓越品牌，却在对标的企业是否适合其整体战略知之甚少的情况下贸然启动海外并购。他们因此无法确定合并后的企业

图2 | 中国买家进军未知领域

按标的所在地区划分的中国海外并购交易数量



来源：Thomson ONE Banker数据库；BCG分析。

¹包括香港的交易标的。

战略，也无法识别有助于其提高收入和发挥成本协同效应的机会。

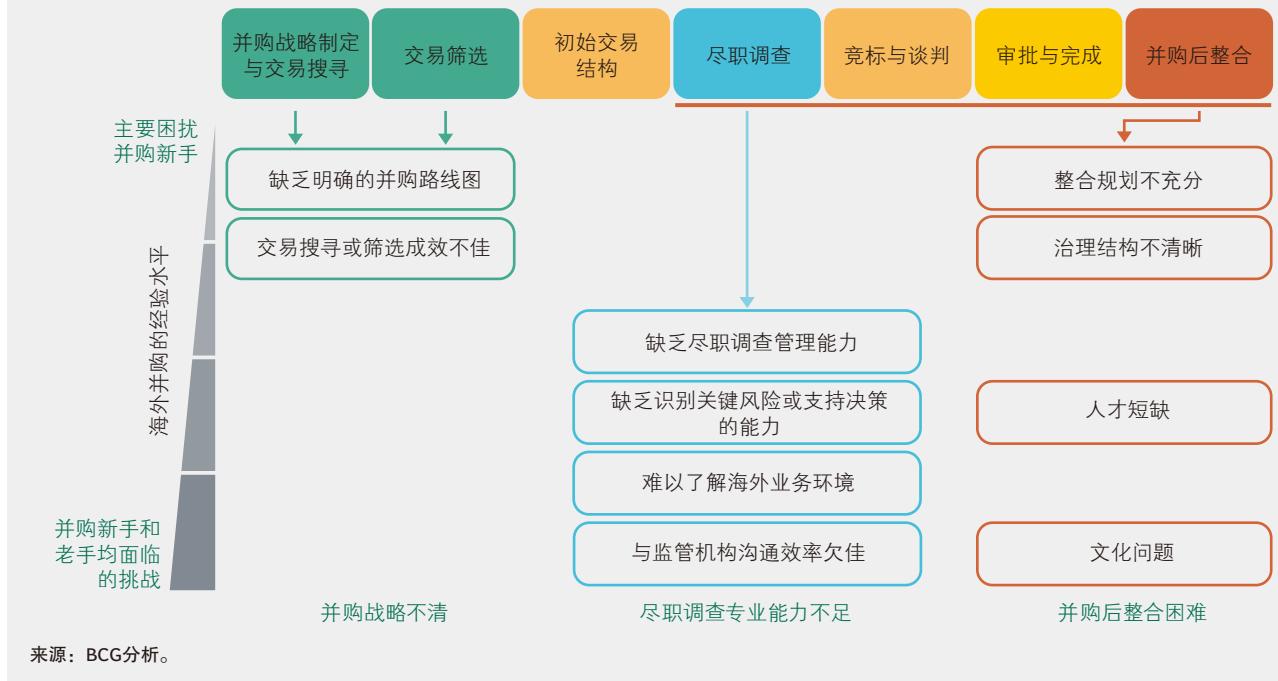
尽职调查欠完善，风险量化成软肋。中国企业的尽职调查团队在海外并购中有时会面临一系列挑战，如缺乏国际化经验，对海外商业法律环境和盈利模式了解不多，组织和协调商务、法律、财务、人力资源等尽职调查的能力有限，以及在尽职调查过程中对风险点进行识别和评估的能力欠缺等等。

这些不足往往会在与中国企业与国际竞争对手竞标收购发达市场标的时变得十分明显。中国企业在参与时间紧迫、讲求实际的海外并购竞标项目时，可能会因没有制定详细的竞标与并购后整合规划而让自己丧失市场优势。繁琐冗长的内部审批流程则会让问题变得更加复杂棘手，因为企业无法在短时间内组建起一支专业顾问团队，并通过他们为竞标项目的方方面面提供支持。

中国买家常常无法准确预期竞争对手将如何对其提出的收购方案进行反击或阻挠。因此，在瞬息万变的竞标过程中，中国企业往往会在需要快速出击的时候却步履迟缓。当竞标局势发生变化时，他们无法迅速调整并启用全新的竞标策略，即事先预备的“B计划”，无法抓大放小、加快尽职调查的速度，最终无法在规定时间内给出约束性报价。

另外，一些中国企业内部的决策权高度集中在总部，身处一线的尽调团队受权不足，因而无法实时作出必要的判断和决定，致使潜在的中国买家无法跟上发达市场的并购项目开展速度，或在交易条件发生变化时无法迅速作出反应。因此，中国企业的谈判策略会因最高领导层坚持把并购交易的决策权牢牢握在手中而大打折扣。这不仅会延缓

图3 | 中国企业在海外并购中遭遇的主要挑战



谈判进程，还会令企业派出的谈判团队深感挫败——谈判团队通常更贴近项目进程中的
一举一动，并对并购项目开展过程中的各类变化更为熟悉。此外，中国企业的高管层有
可能会对企业在当地招募的顾问团队提出的建议置若罔闻；他们只想借顾问之手来准备
项目文件，却不愿采信其对本地市场和商业实践所作出的专业判断，这进一步加大了并
购交易取得成功的难度。

高度集中的决策流程还会导致本地项目团队在关键时刻难以表达自己的见解。本
地项目团队与企业高管之间缺乏一个沟通与交流的平台来帮助其就并购交易及时交换看
法。一旦出现需要当场拍板的情况，本地项目团队只能面面相觑，不知谁有权代表企业
采取行动。缺少统一明确的流程，正是许多中企海外并购团队空手而归的原因所在。

并购后整合困难重重

中国企业在海外并购尽调方面虽有不足，但也无需将这个问题过度放大——毕竟中国企业的海外并购交易完成率也达到了三分之二以上。然而，这些并购项目并不一定都
能获得成功。我们发现，部分中国买家——特别是对发达国家的先进企业进行收购的买
家——并未制定清晰详尽的并购后整合及成本协同计划。而中国买家的反馈也证实了我
们的发现：BCG的近期调查显示，受访的中国企业表示仅有32%的海外并购项目进行顺
畅。我们在与中国企业进行合作的过程中发现，效果欠佳的并购后整合项目主要有几个
共同特点：

并购后整合规划不足。一些企业无法达到预期的并购后整合效果，是因为他们没有
对整合过程进行全面详尽的思考和规划，进而导致买家和被收购企业无法在成本和收入

在中国企业的海外并购
项目中，仅有32%进行
顺畅。

文化差异会对并购后整合的效果产生影响。

协同上达成一致，也无法共享在促销、产品组合以及供应链等领域的最佳实践经验。在缺乏协同的情况下，双方只会将自己现有的最畅销产品盲目推入对方的销售渠道，销售工作很快就会陷入一片混乱的泥沼。产品线合理重组的职责涣散不明，致使责任无法落实到位；如果缺少明确的财务目标和关键绩效指标，情况还会进一步恶化。

产生这些问题的根源在于买家没有在并购交易完成前为并购后的企业制定清晰合理的人员规划和组织架构。汇报关系不清晰、不统一，以及缺少明确的职能职责规定往往会使合并后的企业无法正常运作和前行。若企业没有为业务运营设定合适的地域界限，问题还会进一步升级：并购双方的销售团队可能会不顾本地品牌和客户的产品喜好，而向同一群客户“发起猛攻”。

企业基本无法对此类并购是否成功加以衡量。特别是在并购双方不能迅速进行IT整合的情况下，由于买方企业的高管层很难追踪和衡量其离既定的并购目标还有多远，也无法看清供应链的具体状况，这会让企业更加难以消除业务重叠现象以及实现成本协同效应。

文化差异妨碍执行。文化差异也会对并购后整合的效果产生影响。经验较为丰富的买家会在尽调过程中悉心识别关键人才，但中国企业大多会把尽职调查的具体工作委托给项目经理，而这些经理常常需要同时兼顾多个并购项目，因此没有足够的时间或资源来识别值得留住的关键人才，或去感受和了解标的企业的文化。

这些问题会导致中国企业对并购后整合准备不足。经验丰富的国际买家可能会组建一支50人以上并拥有国际化经验的高管团队，在交易完成后最初几个月的关键时期负责领导被收购企业。而中国买家可能会派出一支小规模的高管团队来负责管理交接事宜，并指望他们挑起数十位被替代的管理人员曾背负的所有重担。

在员工层面上，缺乏详细合理的人员管理规划也会阻碍并购后整合的顺利进行。面对工会领导下的员工群体，中国企业往往缺乏管理经验。中方管理层有时会忽略与员工代表建立良好的关系，或与其保持紧密沟通，而这会给被收购企业的员工带来一种被冷落的感觉，让他们以为自己的企业文化受到威胁。随着时间的推移，被收购企业的员工与取代了其长期领导位置的中方高管之间形成了日益加深的隔阂。如果中方高管试图对原本平等的组织施加自上而下的威权文化，被收购企业的员工就会表示强烈不满。

如果买家在并购后未能兑现原有承诺（比如保证继续雇用被收购企业的全体员工），或未能制定中长期发展规划，又或是未能为研发投入、新产品发布或品牌建设制定路线图等，企业和员工之间的紧张局势可能会愈演愈烈。这种“言而无信”的做法会使被收购企业的员工对买方企业管理层的信任受到难以弥补的损伤。

缺乏清晰的海外公司治理结构也是导致并购后整合效果不佳的常见原因之一。此类结构对买家能否有效掌控并购项目至关重要。许多中国企业的总部员工扮演着业务组合管理者的角色，他们只负责为附属机构设定高层次的目标，并授权附属机构自主运营和行使相应职能。相比之下，发达市场的企业则有所不同，他们通常会采用高度集中的管理模式，销售、市场营销、研发和规划等职能均由总部全权负责，附属机构大多只负责生产工作。

组织架构分散会导致企业总部和各业务部之间过于疏远；企业总部可能会发现自己完全没能参与到被收购企业的战略规划或治理之中。治理结构上的缺陷通常会导致协同目标缺失和改善规划受阻。

成功企业经验剖析

尽管中国企业海外并购的整体表现平平，但我们也看到了一些十分亮眼的成功案例；这些案例清楚地表明，中国企业海外并购的成功“秘诀”实际上并无秘密可言：中国买家的成功经验证明了审慎制定战略、高效执行、有效治理、紧抓运营纪律以及完美实施并购后整合的重要意义。

联想集团。联想正是通过制定精准有力的并购战略和进行全面深入的尽职调查，在海外并购中创造了佳绩。联想对并购标的——IBM个人电脑业务的深入了解和全面评估帮助其在并购交易完成后成为了备受尊崇的市场领导者。

联想在2003年确立了专注于个人电脑业务和国际化的战略，其并购之路由此展开。确立战略后，联想立即着手在全球范围内搜寻合适的并购标的，并于2004年作出了收购IBM个人电脑业务的最终决定。虽然外界用“蛇吞象”来形容联想的大胆之举，但联想在收购后的十年间实现了41%的收入年均复合增长率，交出了一份无比漂亮的成绩单。

联想的海外并购为何能顺利取得成功？一个极其重要的原因是，联想在开展并购交易前就具备了清晰有力的并购理念和思路。联想在2003年确立战略目标，并据此在全球范围内搜寻潜在并购标的。在把目光投向IBM个人电脑业务后，联想立即派出尽职调查团队，对自身与IBM个人电脑业务的潜在协同效应进行了全面深入的分析，在认定双方在品牌主张、市场渠道、技术研发、人力资源和成本结构等方面存在巨大的协同潜力后，果断采取行动将其成功收入囊中。

迈瑞医疗。中国企业可以雇用经验丰富的顾问团队，通过从顾问团队身上汲取经验来迅速构建自身的并购交易执行能力。这也正是中国医疗器械制造商迈瑞公司的成功之道，助其顺利完成了在发达市场中收购领先专业设备制造商的宏伟计划。迈瑞于2008年收购了美国医疗器械制造商Datascope公司的生命信息监护业务，在有计划、有步骤的前提下，迅速在海外并购交易中取得了成功，此举为中国企业树立了积极榜样。

迈瑞自2000年起一直奉行国际化并购战略，并通过此后开展的每一个海外并购项目不断积累相关经验和专识并培养起自信。同时，迈瑞招募了曾为最优秀的发达国家并购机构效力的专业人员，组成强大的内部并购团队，为此项战略提供支持。迈瑞并购团队的核心成员包括高盛亚洲前董事总经理和美国资深律师等专家，其专业顾问团队则囊括了来自KPMG（会计师事务所）、O’Melveny & Myers（律所）、UBS（投行）和其他专业咨询机构的资深并购交易顾问。他们帮助迈瑞制定了系统完善的尽职调查和谈判管理流程，以及灵活高效的决策机制。迈瑞还在包括尽职调查准备和执行、决策审批、交割以及并购后整合等在内的各个阶段中，明确规定了管理层、核心并购团队以及专业顾问的职责。卓越的并购能力不仅让迈瑞成功收购了Datascope的生命信息监护业务，同时帮助迈瑞在交割前就全面启动了并购后整合计划。此项收购助力并购后的企业一举跃上国际舞台；在交易完成七年后的今天，迈瑞已成长为生命信息监护领域的全球三强之一，并在强手如林的北美医疗市场占据了领先地位。

从某些方面来看，联想和迈瑞等企业在海外并购之路上超越了来自发展中世界的其他许多企业。一些观察家曾对发展中国家企业是否有能力管理好发达国家企业心存疑虑，而联想和迈瑞等企业的成功案例则向他们证明，发展中国家企业也能拥有世界一流并购能力以及并购后整合能力；这些企业派出强有力的专业团队，对标的企业开展全面深入的尽职调查，之后审慎制定并严格执行并购后整合的长期战略，最终根据既定时

制定精准有力的并购战略和进行全面深入的尽职调查，有助于中国企业在海外并购中创造佳绩。

成功的海外并购项目由厘清战略、有效执行和能力建设三大关键支柱构成。

间表达成协同目标。他们还派出大规模的管理团队来监督整个整合过程，并通过系统建设来不断改进被收购企业的运营效率并实现成本节约。这些来自发展中世界的买家还建立了标准运作程序和最佳实践数据库，将成功经验和失败教训转化为专有知识，储存在数据库中，在企业内部进行学习和分享。

制胜之道：中国企业应对海外并购挑战的三点建议

中国企业应如何应对在海外并购中面临的重重挑战和困难？BCG认为，成功的海外并购项目由厘清战略、有效执行和能力建设三大关键支柱构成。（参阅图4）我们以此为基础，向致力于跻身全球舞台的中国企高管提出以下三点建议：

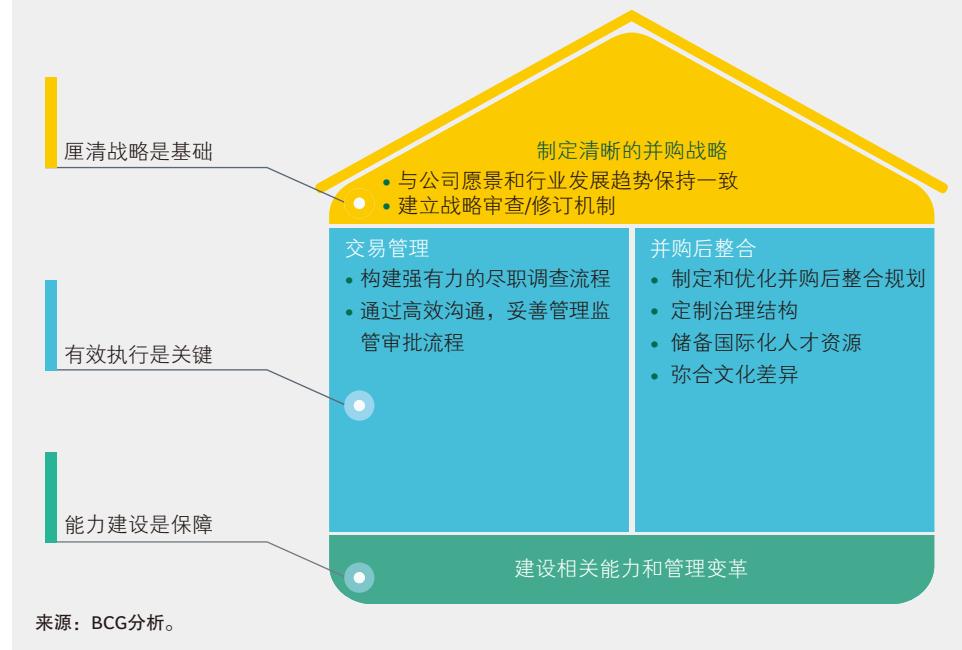
厘清战略是基础。企业领导人应充分利用内部资源和外部数据处理工具，根据公司愿景和战略，结合对行业发展趋势的全面分析（如政策走向、技术发展趋势、消费习惯变化等），梳理企业海外并购的优先发展领域，并以此为基础来制定清晰的海外并购战略。

此项战略应详细指明企业海外并购的方向，并体现出企业的海外并购理念和思路，包括：企业的海外并购目的是为了进军新市场，获取新技术，还是保障关键资源的供应？企业寻求通过海外并购进入哪个细分行业？企业在海外并购时重点关注哪些领域？对计划中的海外并购交易，哪种交易结构和融资方式最为适宜？

企业还应为海外并购战略的制定与修订建立专业化制度。这一制度应对以下因素进行清晰定义：

- 并购战略制定的参与者；

图4 | 制胜之道：厘清并购战略、有效执行和建设相关能力



- 流程，比如与关键利益相关方定期进行沟通与信息更新，确保其了解企业并购战略的不断调整与完善；
- 评估和审查制度；
- 运用专业化的方法和指导手册进行行业分析；
- 项目筛选和标的剖析。

有效执行是关键。有效执行取决于企业能否有效管理和完善尽职调查、谈判和审批流程。企业必须具备识别交易风险、制定决策、规划与执行并购后整合，以及实现协同效应和业务增长的能力。

为了做到这一点，企业高管必须建立有效机制来管理在商业、法律、财务和技术等领域内的尽职调查进程和审查流程。商业尽职调查应专注于标的和潜在市场的吸引力、协同潜力、商业计划和公司估值，以及并购执行的可行性等方面。在管理层审查过程中，识别关键利益相关方、制定详细的沟通计划，以及精心准备沟通材料是关键所在。

及早进行全面的准备与整合是有效执行的关键前提。买家须严格评估潜在的协同效应，确保整合理念的统一；制定交割后百天规划并对此达成共识也具有同等重要的意义。在这段至关重要的时期内，企业还应设立合理的海外管控架构（包括财务管控中心、战略管控中心和运营管控中心）及决策流程。

人员问题同样不容忽视。企业应通过内部培养和外部招募来储备跨文化管理人才。在此过程中，企业管理层还应建立灵活的沟通机制，制定管理层和员工沟通计划，通过反复深入的沟通来磨合文化和管理风格的差异。但企业不应就此满足。文化差异是一个需要企业长期关注的问题，因此，企业还需建立机制来管理不确定性和变化，以适应日新月异的外部和内部环境。

建设相关能力并在新项目中加以磨练。长期来看，要让并购成为助推公司发展的引擎，企业需要在战略、组织、流程和管控等领域培养和提升一系列核心能力，以便为海外并购助一臂之力。

海外并购要求企业具备战略规划能力。企业应根据自身的发展规划和愿景来制定清晰明确的海外并购战略，确定海外并购的重点区域、行业领域、交易方式、标的筛选流程，以及并购的频次和时间点等等。企业需要建立并购知识数据库，将并购标的的相关信息、并购使用的流程、工具和模板、并购决策相关信息，以及并购和整合经验教训等一并纳入数据库中，为并购战略的修订提供依据，为并购职能的持续改善提供支持。

企业还应致力于培养和留住拥有国际化管理专长的高端人才。企业可以通过外部招募和内部培训来储备知识结构合理、项目经验丰富的跨国跨文化管理高端人才。2002年通用汽车并购韩国大宇汽车时，组建了一支500人的并购后整合团队，个个都是跨国跨文化管理的高手。通用汽车还派出了50人的豪华高管团队，率领这500位并购后整合专家进行两家企业的全面整合。通用汽车还借助股权、薪酬福利、升职、员工关爱和归属感提升等激励手段吸引被并购公司的核心人才留任，最大程度地保留了被并购企业的

企业在战略、组织、流程和管控等领域培养和提升一系列核心能力。

“无形资产”，降低了整合工作的复杂程度，留住了企业的核心资源。并购双方得以相对轻松地度过了并购后整合的阵痛期。

并购流程的专业化管理同样至关重要。企业应建立专门的并购部门并对其进行资源投入，同时邀请外部相关专家来指导并购活动和协调内外部资源。企业还应建立健全相关机制，大力发挥各业务部门和职能部门的配合作用，明确并购工作流程以及各职能部门及人员的分工和职责。企业应借助强大的项目和流程管理工具（如流程手册、检查清单、对标等）来支持并购活动、提高并购绩效，并建立明确的流程监督和审查机制来帮助管理层持续改进并购活动。

企业还应为并购项目建立明确的绩效考核体系，确立关键绩效指标，详细制定审查流程，并以此为基础，对参与并购活动的各业务部门、职能部门和个人定期进行考核。同时，企业应在此基础上设立统一、直观的奖惩制度，并将其纳入公司年度绩效考核体系之中。为确保有效管理，企业还应建立全面的管控体系，以便管理层对所有与并购相关的活动进行监督和审查。企业的并购决策审查体系也应具备足够的权力和能力来作出明智决策和有效评估并购绩效。

相对而言，中国企业的国际化进程和与之相关的海外并购活动目前仍处于起步阶段。中国买家在跻身全球舞台的过程中难免经历“成长的烦恼”。但在争夺最炙手可热的资产时，竞争之激烈同样不言而喻；发达市场的竞争对手绝不会坐等中国企业迎头赶上。因此，中国企业必须从以往的失败和成功中充分汲取经验教训，并从其他积极投身海外并购的买家，特别是来自发展中市场的企业身上总结宝贵洞察。中国企业在培养和提升专业并购能力，以及吸引拥有国际化经验和海外并购专识的高端人才的过程中，必然会遭遇一系列艰难险阻，或需要投入大量的人力、物力和财力，但最终的收获绝对能“值回票价”。在当前的环境下，中国企业应全力把握海外并购的黄金契机，在全球领先企业中占据宝贵的一席之地。

关于作者：

卫一夫（Yves Willers）是波士顿咨询公司的资深合伙人兼董事总经理，常驻上海办公室。如需联络，请致信willers.yves@bcg.com。

利嘉伟（David Lee）是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻香港办公室。如需联络，请致信lee.david@bcg.com。

罗英（Ying Luo）是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻北京办公室。如需联络，请致信luo.ying@bcg.com。

原舒（Steven Yuan）是波士顿咨询公司的中国研究部经理、企业发展专题组核心成员，常驻上海办公室。如需联络，请致信yuan.steven@bcg.com。

杨立（Veronique Yang）是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻上海办公室。如需联络，请致信yang.veronique@bcg.com。

致谢：

作者要感谢车亦冰、Eugene Khoo、曾庆安和朱昱霖为本报告所作出的贡献。作者还要感谢Harris Collingwood为本报告的撰写所提供的帮助，以及报告的编辑和制作团队成员：Katherine Andrews、Gary Callahan、Angela DiBattista、Lilith Fondulas、Kim Friedman、Abby Garland和Sara Strassenreiter。

更多联系：

如果您希望与我们作进一步探讨，请联系任何一位作者。

如需获得有关BCG的详细资料, 欢迎访问:bcgperspectives.com
或登陆我们的大中华区网站:www.bcg.com.cn

如欲了解更多BCG的精彩洞察, 请关注我们的官方微信帐号,
名称:BCG波士顿咨询;ID:BCG_Greater_China;二维码:





THE BOSTON CONSULTING GROUP

阿布扎比	金奈	约翰内斯堡	慕尼黑	首尔
阿姆斯特丹	芝加哥	基辅	名古屋	上海
雅典	科隆	吉隆坡	新德里	新加坡
亚特兰大	哥本哈根	里斯本	新泽西	斯德哥尔摩
奥克兰	达拉斯	伦敦	纽约	斯图加特
曼谷	底特律	洛杉矶	奥斯陆	悉尼
巴塞罗那	迪拜	罗安达	巴黎	台北
北京	杜塞尔多夫	马德里	珀斯	特拉维夫
柏林	法兰克福	墨尔本	费城	东京
波哥大	日内瓦	墨西哥城	布拉格	多伦多
波士顿	汉堡	迈阿密	里约热内卢	维也纳
布鲁塞尔	赫尔辛基	米兰	利雅得	华沙
布达佩斯	胡志明市	明尼阿波利斯	罗马	华盛顿
布宜诺斯艾利斯	香港	蒙特雷	旧金山	苏黎士
卡尔加里	休斯顿	蒙特利尔	圣地亚哥	
堪培拉	伊斯坦布尔	莫斯科	圣保罗	
卡萨布兰卡	雅加达	孟买	西雅图	
				bcg.com