

给中小企业的专业信息

更多本主题相关信息请访问：
www.unternehmeredition.de



Unternehmer

— Edition

合作方：



2013年8月 14.80 欧元

中德并购交易

特刊



中德合作典型案例

KION (凯傲) 如何从潍柴动
力获益

页码 34

批量收购德国企业

上工申贝集团 CEO 张敏讲
述其并购经验

页码 40

合同的学问

克服并购谈判中的文
化差异

页码 54

期待更多

MelchersRaffel 的中德并购交易研究：带有各自优势的中德双方在并购目标上展现出高度的“契合”及中国投资者目的的转变。

Frank-Christian Raffel（弗兰克-克里斯提安·拉斐尔）

为了确定中德并购交易——无论在德国的中国投资者还是在中国的德国投资者——的基本模式、找出趋势方向以及推断未来的发展路线，这需要对交易动机进行广泛的研究。为此，MelchersRaffel 就过去几年内的 160 宗中德交易实例进行了分析。其中 110 宗为德国投资商收购中国企业，其余的 50 宗为中国投资商收购德国企业。

充分利用德国目标企业在全球市场的地位

中国在对话中总是表达出对德国企业的高度评价。除了技术和高品质的产品外，“德国传统美德”在中国也受到很高的赞誉。

如今，中国投资商在收购德企时追求的目标有哪些呢？以前中国投资者收购德企的关键在于获取技术，如今这一情况有所改变：在收购德企时，中国投资者的首要目的已变成提高自己的国际市场地位。相应的，获取技术已经下降到第二位。

原因在于：中国企业在国内市场以外的市场地位通常都比较薄弱。反观德国企业在以往的几十年间将其产品成功地出口到世界市场，各个领域的德国品牌在世界各地都受到好评。如果不通过收购这个途径，那中国企业将要耗费相当长的时间才能获得同样的地位。

由于中国企业并购的首要目的由以往的“获得技术”，被取代为“提高国际市场地位”，这意味着德国目标企业在被收购后不能够衰落。恰恰相

中德企业交易目标



反，正是因为抱着这样的目标，收购德国企业是希望它可以成为继续增长的平台。由中方接管的德国企业，例如 Saargummin、Schiess、Waldrich Coburg 或 Wohlenberg 在被收购后均呈现出良好的发展势头。

进驻中国市场

和世界其他市场相比，许多德国企业在中国市场的地位都并不尽如人意。如果一家德企力求收购一家中国企业，那么很显然，进驻中国市场当然是众多目标中的首要目标。与此相比，其他目标如扩展合适的产品范围，获取当地现成的政府或客户网络等等就明显没有这么重要。多年来，德国投资商的目标一直相对比较一致。

被收购的中国企业通常会成为收购方有机增长战略的平台。例如

Gerresheimer、NETZSCH 或 Knorr Bremse 就通过收购实现了高额增长率。

德国和中国卖方动机

为什么德国企业主对中国买方兴趣这么浓厚呢？因为中国投资者和德国企业通常都会一起追求长期的战略目标，这通常会有助加强并购后的协同效应，目标企业的估值可能会因此而提高。此外，中国买方通常都很乐意在收购后对目标企业进行更多的投资。

德国企业主一般对出售企业的未来也非常看重。根据我方的分析，除了资产实力这一点外，在约 70% 德国企业出售给中国投资者的案例中，买方对进驻亚洲市场后的前景也十分重视。

而中方出售企业通常考虑到的是继承人（因为“独生子女政策”）和产品类型整

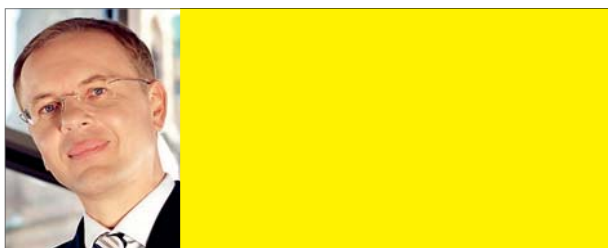
合问题。由于现时在中国进行首行公开募股 (IPO) 非常困难，出售股权就为保留着少数股份的股东提供了一个参与企业增值分红的机会。

正确策划并购买卖过程

要保证中德双方交易谈判的成功，以下三点非常重要：首先，深入了解双方的目标、利益和动机；其次，能够在交易谈判中从双方的角度(扮演中间人角色)来观察事物；第三，针对中国特色，对传统交易谈判的专业知识再加以补充(例如中国企业对公司估值的惯例、法律规条和有关的政府文件等等)。

总结

由于运营的战略得宜和并购后的协同作用，中德交易的“契合度”和所产生的影响力都非常高，因此可以预计双方并购交易数量将继续增长。而在这两个有着不一样的企业运营模式的世界中，从中调解沟通就是不可或缺的一部份。 ■



作者

Frank-Christian Raffel (弗兰克-克里斯提安·拉斐尔) 是 MelchersRaffel Ltd. 的共同创始人和执行董事，公司在香港、上海、新加坡和慕尼黑均有分部。MelchersRaffel 为在亚洲所有主要区域和德语区里的国家提供战略和并购的咨询服务。

www.melchersraffel.com