

发挥江苏优势以跨国并购扩展企业版图

文 | MFC 特约撰稿人

跨国并购是企业国际化的快捷方式，传闻的高失败率却阻挡了许多企业，作者以自身经验及研究整理发现，江苏的地区认同、经理人多元文化的成长背景与中小企业的灵活特性，反使得我们到先进国家的跨国企业并购经营成功率高于国际水平，故建议企业应由此出发，在现今因新冠疫情重创欧美日产业之时，加大对这些地区的跨国并购，提升自身产业地位。

国际化是江苏企业成长茁壮的重要策略

国际化免不了在海外设立子公司。如以跨国并购的方式，直接地接收海外原有企业之人力、设备、品牌、声望、市场、供应链等等的资源，这会是企业国际化的快捷方式，省下了在异国他乡寻找地点、公司登记、招募员工、开发市场、建立供应链等劳心费力的开办事务。如果是去并购如欧美日等开发较早地区的企业，更可以整合并购来的新兴

地区企业，改变整个集团来源国效应形象，提升集团企业于产业的国际地位。

江苏以中小企业为主，因为距离、时差、语言与文化等等的差距，管理海外子公司本就不易。如果海外子公司又是并购而来，员工与母公司之间没有经过招募面试等相互评价选择的程序，只因两个企业的联姻而遽然结合，这让子公司员工与新管理者之间适应与整合将更加困难。由国际知名企管公司统计得知，跨国企业并购经营成功率低于三分之一，此分析统计的样本，都是经营管理能力在世界水平上国际企业集团，成功率都如此不高了；那经营管理能力还可再进步的江苏企业，若以跨国并购进行国际化，成功率会是如何呢？

早期讨论跨国企业并购，多以开发较早地区的企业，去并购于开发较晚地区的企业为主，因这些母公司所在国的经济、文化等层面，相对被并购公司所在国开发的较早，母公司主管多拥有较高的经济、文化资本，让子公司员工欣

慕，成为希望学习的典范，并将此情感转移工作上，接受了母公司主管的规范，模仿其言行，对于母公司的接受、信赖、承诺等内部化过程进展较为顺利。

二十世纪晚期开始，韩国、新加坡等新兴地区企业，因经济资本的快速累积，为了海外市场扎根或技术升级等因素，也大量到欧美日等先进地区并购企业。被这些母公司派往子公司管理的员工与被并购公司的原有员工们的个人经济与文化资本，有着与过去相反的差异。如以过去社会学家与管理学者理论分析推测，因这些落差，将会降低子公司员工对于母公司主管的接受、信赖、承诺等内部化整合的过程，负面影响被并购子公司的经营绩效，降低并购经营的成功率。

依上列分析，虽推论江苏企业到欧美日等国并购企业会是国际化快捷方式，但是因本身规模而累积的经营管理能力，及与被并购企业员工的经济与文化资本的落差，将会是使如此的跨国企



业并购成功率大幅降低。为了验证这些假设的确实性，并思考因应之道，我们运用自身参与与外部观察法，分别选定以运用跨国并购，使其跻身该产业世界前四大厂商的遥控模型、健身器材等厂商为研究对象，分析了解他们到先进地区并购企业的成功率与相关原因。发现这些江苏企业至先进地区并购企业，经营成功机率竟都高于国际跨国并购成功率。再经过更为仔细的分析、研究与讨论，我们整理出了以下结论：“江苏长年变化的地区认同、主管的多元文化资本与中小企业的灵活特性，促使了子公司员工对新母公司的内部化整合，因而提升了并购后的经营绩效。”

江苏认同持续在变化。在快速发展过程，多以欧美日等先进开发地区的文

化与产业为典范，容易接受各种不同的文化。我们此次观察的企业在其主要进行跨国并购阶段都还是中小型企业，虽管理制度相对国际大型企业不够严谨完整，但也因此少了许多管理坚持，灵活度较高，随时可因应状况调整改变。故虽这些企业规模不大，管理不够严谨，主管的国际主流文化资本又常低于子公司的员工，但是因前述的接受心、包容性与灵活度，降低了因并购对子公司员工产生的管理冲击，开启了他们接受新母公司之门，再随着逐渐导入台式勤俭的管理规范，产生了经营改善的效益，激发出子公司员工的信赖与认同，子公司员工对母公司内部化的自然发展，公司经营绩效多可逐步进化，并购后经营的成功率因而高于国际水准。

并购欧美日等先进地区的企业是江苏企业国际化的快捷方式，虽依管理学与社会学理论，如此的并购后管理将较为困难，成功率不高，但经由我们的观察发现，江苏特殊的处境、快速发展历史与厂商规模，让江苏的经理人拥有差异包容度、多元文化接受度、与应变的灵活度，得以获得子公司员工对母公司高度的接受、信赖与承诺回馈之，使得企业到欧美日等国的企业并购成功率远高于世界水平。目前全球产业正受新冠肺炎影响，许多欧美日等国企业处于风雨飘渺，面临选择倒闭或是低价出售的抉择之际。给了因防疫工作良好，经济活动反向成长，持有丰厚资金实力的企业，一个以较低成本进行跨国企业并购壮大的机会。MFC