

一宗外商对华并购案例回顾——实践出真知

在跨境并购交易中, 具备跨专业能力是绝对的必要条件, 这一点尤其明确。除了扎实的流程专有知识以及熟知税务和法律方面的差异之外, 人际交往能力首先起着重要作用, 以便能够连结关键人物并考虑到文化差异。文 | 林光华博士

涉及家族企业投资的大多数并购项目进程均无细节公开, 各方都很重视信息保密。2012年1月, 亚太企业管理咨询有限公司 (Asia-Pacific Management Consulting GmbH, 简称APMC) 指导一家瑞士上市企业在中国完成了一笔并购交易。通过强制性公告和年度报告, 有关该项交易的关键信息已被披露, 因此我们能够对这一成功的并购项目进行回顾报道。

寻找容易说服难

对于买家 (APMC的瑞士客户) 来说, 寻找和选择标的公司的过程其实很简单: 在中

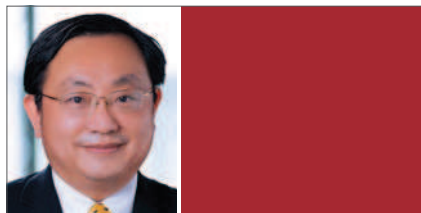
国仅有唯一一家汽车刹车片密封件的大型制造商。该类产品的客户 (如博世、大陆集团、天合汽车集团等一级供应商) 通常依赖高品质的无瑕疵产品, 以满足对安全性的要求。然而, 在确定中国境内这个唯一可能的标的之后, 问题出现了:

- 该公司的所有者 (一家中韩合资公司) 最初对出售并不感兴趣。中方股东似乎还愿意沟通, 对于他们来说, 这只是价格的问题。韩方股东的态度则截然相反, 尽管这家瑞士公司多次拜访, 韩方还是拒绝就出售的可能性进行讨论。
- 该目标公司的中方所有者, 一位老派元老, 在德国汽车行业中被认为是不令人愉快的业务伙伴, 甚至被认为是骗子。此前, 他曾与一家知名的德国一级供应商共同成立了一家合资公司。据悉, 他后来挖走了这家合资公司的所有员工, 从而导致了这家公司的倒闭。面对这一难题, 虽然这家瑞士公司在并购项目执行方面拥有丰富的经验, 而且每年都会在全球实施多笔收购, 但还是决定寻求外援。

司进行追查意义重大。经过调查后了解到, 在这位中方所有者一次未经通知拜访其合资公司时, 德国总经理拒绝其进入公司。结果, 在公司的大门口上演了一出闹剧, 这家合资公司的德国总经理随之对其合作伙伴下了终身禁令。这位中国的元老对此非常愤怒, 因此将这家合资企业所有员工全部撤出, 最终令其倒闭。这次事件的真相浮出水面, 当时的行为并不是因为贪婪, 而是因为颜面尽失和受到羞辱。本次调查的结论是: 只要给予尊重, 他会是一位非常值得信任的卖家。

韩方股东终被说服

下一步是说服标的企业的韩方股东出售其股份。在瑞士公司的多次拜访下, 他起初一直拒绝谈论这个话题。但是最后, 在一次单独会面中他终于被说服出售位于中国的这家标的企业。最初他拒绝的理由很简单: 他设在韩国的工厂依赖来自中国的外购件。如果他中国的这家合资公司出售, 那么他在韩国的工厂将无法生存。不过, 顾及面子他并没有明确谈及这个问题。然而, 商务谈判不仅发生在会议室里——通过酒桌上的推心置腹, 瑞士企业最终令他道出了真相。他同意了转让股份并接受了瑞士公司提出的同时收购他的韩国工厂的提议, 这次收购的最后一个障碍被扫除。在两家合资公司合作伙伴一致同意出售之后, 真正的谈判进行起来就非常迅速了。包括尽职调查在内, 仅用了五个月的时间就签署了协议, 并在此之后两个月内完成了交割。这个操作周期似乎超乎寻常的短暂, 但在包括谈判在内的对整



人物介绍

林光华博士是亚太企业管理咨询有限公司 (APMC) 总经理。该公司成立于1997年, 是德国领先的亚洲市场专业咨询公司。迄今为止APMC已为550多家德国和欧洲企业走向亚洲提供了支持。

www.asia-pacific.de

中方卖家的真实面目

背景调查显示, 这位中方所有者在该地区是一位颇受尊敬的企业家。虽然已年届古稀, 但他依然被认为是一位敬业自律的企业领导者, 而且是中国慈善事业前十大捐赠者之一。他在中国已经捐建了多所学校, 但他自己的生活却节俭朴素, 这并不符合他的前德国合作伙伴广为散布的“贪婪欺诈者”形象。因此, 对那家运营失败的合资公



自交易达成后， 公司年度业绩一 直超出预期。

个项目的全方位管理到位时也成为了可能，由此可以避免其他服务商造成的拖延。

成功的决定性因素

这次收购的成功是可持续的。自交易达成后，公司年度业绩一直超出预期。这一成功究竟来自哪些因素呢？

- 在收购之前进行的人力资源尽职调查中，公司对包括经理和技术人员在内的约140名“关键员工”进行了甄别并制定了员工保留计划，以保证在收购完成后能继续保留这些员工。由于中方卖家的特点，专为高管人员设计的虚拟股份计划被作为一个特殊问题考虑，该计划最终被另一个同样但又能令买家有能力支付的类似计划所取代，其他员工则通过企业养老金计划留在该公司。此外，四年之后，90%以上的关键员工会留在该公司内。

- 收购价格通过盈利能力支付条款（Earn-Out）于三年期限内支付，以保证卖家在交易之后能持续维持公司的良好运营。
- 几乎所有公司买家在收购之后都立即开始在中国公司内建设自己的企业体系，而这家瑞士公司则拿出一年的时间对现有的规章制度进行了观察和研究，此后才开始从两套体系和方法中选出最合适的选项并进行了整合。

总结

瑞士买家的可持续性成功归根结底来自于对不同国家及不同文化背景的人员给予基本尊重。理解业务伙伴及其员工的动机并灵活作出反应，是这项交易成功的决定性因素。 ■

广告

百达律师事务所 – 中德经济法领域的专家

百达律师事务所是一家独立的国际律师事务所，全球共设8家办事处，包括设于德国（柏林、杜塞尔多夫、法兰克福、慕尼黑和纽伦堡）的4家分所，以及设于其他国家（北京、布鲁塞尔、莫斯科、上海和圣彼得堡）的5家办事处。在中国，我们为德国和国际客户就其中国业务提供服务有将近20年的时间。在德国，百达律师事务所拥有多年为外国投资者提供法律服务的丰富经验。除了提供全方位的法律咨询外，我们还可以提供与行政机关决策者以及德国国内和国际投资促进机构建立联系的渠道。

针对来自中国的投资者的需求，我们提供以下服务：

面向投资者投资德国的全方位法律咨询

- 设立子公司、分公司、营业场所和分支机构，选择税法方面最优的公司法律形式
- 并购和尽职调查
- 申请公共资助和补贴

面向投资者在德国从事经营活动的长期法律咨询

- 在德国经营子公司和参股公司
- 商标和专利保护、税法和融资

面向在德国购置不动产的咨询

面向公司经理和高管的法律咨询

- 公司经理合同和工作合同
- 申请签证/居留许可/工作许可

联系人：

百达律师事务所柏林分所 · KURFUERSTENSTRASSE 72-74 · 10787 柏林 · 德国

电话：+49 30 26471-351 · 传真：+49 30 26471-389

冯蔚豪 博士，律师 · CHRISTIAN.WISTINGHAUSEN@BBLAW.COM

张新 律师（中国） · XIN.ZHANG@BBLAW.COM

百达律师事务所北京代表处 · 北京市朝阳区光华路1号北京嘉里中心南楼31层3130室 · 邮编 100020

电话：+86 10 8529-8110 · 传真：+86 10 8529-8123

王延风 博士 · JENNA.WANG@BBLAW.COM

WWW.BEITENBURKHARDT.COM



BEITEN BURKHARDT