

贵州遵义海外并购公司资格

产品名称	贵州遵义海外并购公司资格
公司名称	北京襄策信息服务有限公司
价格	.00/个
规格参数	
公司地址	北京市朝阳区望京东园七区6号楼1至2层6-7
联系电话	13391679056

产品详情

标题：境外投资项目管控方式（上篇）

2002年以来，对外投资呈现井喷式增长，并在2015年成为净对外投资国。与此同时，企业通过并购也形成了规模可观的境外存量资产。境外投资完成之后，如何对并购后的项目实施有效的管控，实现投资企业的战略意图，依然是当前中资企业面临的挑战。而要建立一种科学的境外项目管控方式，则需要中资企业以化管理的视野来看待问题、解决问题。

企业必须明确，并购后的项目公司首先是东道国、经济、法律、文化等制度环境下的一个独立法人主体，不能简单将其视同企业一个下属或分支机构。鉴此，中资企业应在组织机构、管理模式等方面适时建立起适应跨国公司经营的管理机制，在适应投资项目所在地法律、文化体系和中企自身管理机制之间寻求契合点，以实现对外国投资项目的有效管控。

境外投资项目管控主要涉及“管什么”和“如何管”两个问题。从企业境外投资项目管控实践来看，在“管什么”方面，主要是管战略、管预算、管高管；而在“如何管”方面，则主要是以股东身份通过股东会、董事会、管理层来贯彻中资企业的投资意图。就后者而言，中资企业在“如何管”方面，主要有三种方式：简单复制型、职业管理型和中西结合型。下面对三种方式进行比较分析。

简单复制型

在中企初期并购项目中，由于化经验不足，大多数中企采用“简单复制型”，就是将企业对下属公司的管控方式简单复制到国外。这种管控方式是：在境外复制境内企业管控方式，机构分工细致，部门设置大而全，管理层级多，全盘接管并购后的项目公司所有事务，大量国内劳动力到国外工作。

以某国有控股公司A为例，该公司于2009年通过“直接投资+可转债”方式，成为澳大利亚一家上市公司单一股东，并间接控股南部非洲地区的一家矿业公司。作为该公司个境外投资项目，在选择投资并购对象方面非常用心，产业结构契合且规模不大，在行业内为一家小型矿业公司。为确保项目并购后运营成

功，在并购项目初期，该公司向南部非洲地区公司一次性派出近50名员工，包括项目总经理、财务总监、技术总监、采矿、选矿、公共关系、设备采购、物资供应等各方面管理人员，还有化验分析、检斤计量等一般工作人员，甚至还有若干后勤服务人员。企业接管南部非洲矿业公司事务后，发挥集中力量办大事的优势，使得已经停产的项目经过不到半年努力，就很快恢复了生产且创造了一定的现金流。但只有不到一年时间，便出现了外派人员不团结、内耗严重，以及同当地员工不能有效协同等问题；同时，中企管理模式同当地项目公司及澳大利亚上市公司模式磨合困难，管理层之间矛盾重重。矛盾激化到在中方项目经理回国休假汇报工作期间，外方总经理在现场宣布罢免中方委派人员职务的程度。内部矛盾重重，再加上当时矿产品价格不断下跌，该境外项目只坚持了不到两年时间，50多名中方员工便铩羽而归，南部非洲地区矿业公司也再次停产且至今未能复产，造成企业的投资损失。

简单复制型的管控方式在并购初期确实能发挥一定作用，但也有明显的缺点。一是中企出于对境外投资项目的重视，对境外投资项目实施车间生产式的管理，各种计划指令容易同项目实际脱节；二是中企这种管控方式同东道国希望管理人员本土化的想法相矛盾，不利于与当地建立起良好的关系；三是这种管控限制了东道国人员的晋升机会，从而引起士气下降和人员流动频繁，会激化同当地、管理人员和员工的矛盾；四是中企在境外项目中往往自成体系，在宗教信仰、国界、法律制度、民族品性、风俗习惯等方面同所在国难以融合。上述简单复制型的管控案例也表明，中企对境外投资并购项目应该自己管起来，但必须科学、因地制宜地管理，否则就会适得其反。