

# 万向成功并购与扭亏美 A123 的策略措施和启示

雷红梅

(中国科学技术部, 北京 100862)

**摘要:** 通过到万向集团等单位实地调研, 采访多名参与收购的律师、企业家、战略顾问和相关政府部门人员, 获得第一手资料, 分析了万向收购美国 A123 公司的外部环境、存在的困难和万向采取的收购策略。认为中国市场和加强内部管理内外两方面因素使 A123 迅速起死回生。应用技术必须与市场相结合才能实现双赢; 中国企业并购美国高技术公司, 懂美国规则的人才是关键; 并购企业获得核心技术和价值是并购成功的标尺。

**关键词:** 美国; A123 公司; 并购; 策略; 措施

**中图分类号:** G327; F271.4 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2015.11.006

2013 年初万向集团北美公司 (以下简称万向) 成功收购美国 A123 公司 (以下简称 A123), 18 个月后将这个年亏损 3 亿多美元的企业扭亏为盈。目前产品供不应求, 生产能力严重不足, 正扩建厂房增加产能。这不仅是中国企业成功收购美国高科技公司的典范, 更是并购后实现企业融合发展盈利的典范。并购与扭亏并非易事, 万向采取了有针对性的策略和措施, 达到了预期目标。

## 1 并购存在的困难

万向并购 A123 历时 10 个多月, 期间一波三折, 困难重重, 主要是:

(1) 并购发生在美国大选如火如荼之际。每次大选, 中国问题是竞选候选人必谈内容之一。2012 年, 奥巴马总统争取连任。A123 是他新能源政策的一面旗帜。在 2010 年 9 月, A123 底特律电池工厂落成典礼上, 奥巴马特地打来电话, 称赞 A123 代表了美国新工业的崛起。时隔不到 2 年 A123 就走向破产, 引起各方对奥巴马新能源政策的垢病。卖给中国公司, 更显得格外敏感。

(2) A123 有给美国陆军供货合同, 涉及敏感

军事技术。

(3) A123 获得美国政府 2.56 亿美元的财政支持额度, 其中, 1.3 亿美元已在破产前到位。按照合同, 仍有 1.26 亿美元将在随后 3 年到位。若被中国企业收购, 则意味着美国纳税人的钱被中国企业拿走了。

(4) 美方担忧万向并购成功后将锂电池技术转移至中国, 核心技术被中国人掌握, 美国失去行业领先地位。

(5) 美方担忧万向并购后会关闭部分或整体工厂, 裁减员工。

(6) 遭到美国媒体的围剿。从 2012 年 8 月 9 日《华尔街日报》的《中国境外收购新目标: 汽车电池》文章刊登开始, 到 2013 年 1 月 28 日美国《头版》杂志上的《“绿色”激励政策为中国技术发展提供资金》一文发表为止, 美国媒体对万向的这桩收购案进行了狂轰滥炸, 大肆炒作, 篇幅在半版以上的大块文章就有近 30 篇。大约 30 位美国参、众议员分别以公开信形式, 向美国财政部长盖特纳、能源部部长朱棣文、国防部部长帕内塔、国土安全部部长那波利塔诺等致信, 提出他们的忧虑,

要求严格审查万向收购 A123。美国众议院军事委员会主席艾克·斯凯尔顿等公开表示反对。

(7) 强大的对手。与万向竞争购买 A123 的是美国产业老大江森自控,它联手日本电器联合收购。江森占取“主场”优势,动用了美国政府、经济和法律界的资源,聘请了顶级公关公司,力图将万向挤出局。

(8) 个别议员攻击万向有中国政府背景。

## 2 成功的并购策略

万向在美国开展业务 30 多年,正式设立公司 21 年。目前在美国有 28 家制造工厂。主业汽车配件和清洁能源,员工超过 12 500 人,美国当地雇员占一半以上,分布在美国 14 个州。万向北美公司总裁倪频创建并负责具体经营,先后收购了美国 20 余家公司,打造了万向集团的美国军团。他相当熟悉美国的“游戏规则”,具有很高的并购技能。此次收购成功与万向拥有一批像倪频这样谙熟并购规则的人才分不开。在并购过程中,万向主要采取了以下策略:

(1) 用资产收购协议提前锁定风险,占领有利地位。万向集团一直希望做大动力电池产业,曾经投资了大量资金进行锂电池开发,与 A123 形成竞争。但是,经过几年的打拼,万向发现自己远远落后于 A123,后者在技术上处于世界领先水平。于是,万向等待和寻找着机会。

A123 破产前两年财务状况就不佳。在万向得知 A123 在寻找资金时,主动伸出了橄榄枝,与 A123 签订了资产收购协议,向它注资。但是注资是分步骤并有条件的。首次注资 2 500 万美元。就在首次注资之后不久,未达到再次注资条件时,A123 破产了。其实,在签订协议时万向就意识到 A123 存在破产风险,于是在协议中锁定了资产。相当于将 A123 已经装入囊中。因此,在后来的拍卖过程中,对手和 A123 都很顾忌,担心即使并购了 A123,也无法将资产解冻。或者需要付出更大代价,或者无法完成最后的交割。从而使万向在整个过程中处于有利地位。

(2) 主动剥离涉及军事的敏感技术。一家纯美国公司出资 200 万美元提前收购了这部分资产。

(3) 主动承诺若万向收购成功,未到位的 1.26

亿美元政府资助万向不要了。

(4) 主动承诺收购后不减产、不关闭工厂和不主动裁员。

(5) 强调万向北美公司的“美国属性”。万向北美公司自设立以来的利润全部留在美国进行再投资。号称产品全部在美国生产,利润全部留在美国,交的美国税,雇的美国人,除了名称带有中国色彩,集团主席是中国人以外,与其它美国公司没有区别。

(6) 抓住关键人物,公关得当。熟悉收购程序,针对每个关键环节的关键人物(具有投票权和否决权的人物)做工作。不在媒体上炒作,对媒体上的杂音不予回应理睬,不把经济问题上升为政治问题,去政治化。

(7) 抓住对手的弱点,充分利用同盟军。江森和日本电器是上市公司,均有财报压力。联合收购存在稽核问题,效率低(在 3 天 3 夜的连续竞拍过程中,万向每轮出价只需 15 分钟,而对手则需 4~5 个小时)。而且他们是部分收购。收购后必将裁减部门和人员,关闭部分项目,必定会给部分利益相关者带来较大冲击。因此,万向找到了同盟。

## 3 并购后扭亏为盈的举措

万向并购成功后,媒体发出了“并购成功是陷阱还是馅饼”的质疑。万向自己也认识到:并购成功不是关键,关键是把并购企业用好、留住,最终实现赢利。万向集团主席鲁冠球当时表示,他们将在收购 A123 后,用 5 年左右的时间实现赢利。但是,万向收购 A123 后不久就与上海大众等中国企业签订了锂电池供货合同。随着国内对电动汽车支持力度的不断加大,各大汽车公司对开发电动汽车的热情不断高涨,逐步消化了 A123 公司 70% 的产品。因此,依靠中国市场,在 1 年半的时间内,1 天亏损约 100 万美元的 A123 起死回生,实现了赢利。

随着外部环境的逐步转好,在内部管理上万向采取了如下措施:

(1) 财务整顿。A123 是纯技术研发公司,非常“烧钱”。万向收购它之前,公司财务和管理状况极其混乱。甚至有 400 多名科研人员不知道自己属于那个业务部门。并购后,万向将成本核算概念引入 A123,进行严格的财务核算,建立和完善预算、

结算、报销等财务制度。

(2) 突出重点, 合并消化多余产能。并购前的 A123 除了做锂电池, 还做电池储能, 既给小汽车做, 也给卡车做, 还做医疗器械电池。产品多而杂。做电池的战线也拉得很长, 从原材料开始一直到正式的电池出来, 每一个环节都在 A123 完成。有很多东西甚至由科学家手工完成。针对这种情况, 万向只将电动小汽车的锂电池生产留在 A123, 将其它的业务合并到万向集团的其它对应部门, 让集团消化了这部分产能。

(3) 在科研中引入竞争机制。原来 A123 的科研人员是自己想做什么就做什么, 而且完全由公司出钱。并购后, 万向成立了研发基金, 保留了锂电池核心研发团队。其余科研人员, 自发组成研究团队, 提出研究课题方向, 向公司研发基金提出申请 (当然也可以向公司以外的研发基金申请), 经过评审通过后, 才能获得研发资金。由于不适应这种做法, 公司一度出现了科技人员辞职潮。但是, 现在绝大部分技术人员已经回归。

另外, 万向将大型的科研仪器设备等向公众开放, 欢迎公司内外的研发人员使用, 建立了类似企业孵化器的科研平台。万向可从中发现跟踪技术发展, 分享研究成果和选聘优秀人才。

#### 4 启示

(1) 应用技术必须与市场结合才能实现双赢。A123 破产是因为单纯做科研, 没有产业直接支持, 完全依靠政府资助。应用技术没有市场的依托必然失败, 市场能催化应用技术的发展。中国市场挽救了 A123, 使之起死回生。

(2) 中国企业并购美国高技术公司, 懂美国规则的人才才是关键。美国的并购程序相对固定, 规则也透明。只要谙熟这些规则, 按照规则去做, 成功的可能性就大。特别是中国企业担心的“美国外国投资委员会的国家安全审查”, 是可以采取适当的手段办法通过, 有的甚至是可以规避的。

(3) 获得并购企业的核心技术和价值是衡量

并购成功的标尺。一些企业在被并购之前就将自己的核心技术和价值转移至第三方, 从而使并购企业只获得一个空壳。因此, 并购前要进行充分的公司尽职调查和知识产权尽职调查, 摸清被并购企业的核心技术和价值状况。■

#### 参考文献:

- [1] Beth Healy. A123 is latest aid recipient to file bankruptcy. <https://www.bostonglobe.com/business/2012/10/16/bankruptcy-latest-troubled-obama-clean-energy-deals-from-solyndra-beacon-power/loeshQsK4xkudsgb9c77uN/story.html>.
- [2] John Thune, Chuck Grassley. Thune, Grassley Express Concern Over Approval of Foreign Purchase of Taxpayer-Funded.
- [3] Nick Farrel. US government suffers from another bout of Chinese paranoia. <http://www.techeye.net/security/us-government-suffers-from-another-bout-of-chinese-paranoia>.
- [4] Mike Ramsy. 中国境外收购新目标: 汽车电池. <http://cn.wsj.com/gb/20120809/bch143759.asp>.
- [5] Arnold Ahlert. 'Green' Stimulus Money Funds Chinese Tech Advancement. <http://www.frontpagemag.com/fpm/175147/green-money-funds-chinese-tech-amolde-ahlert>.
- [6] John Thune. Thune, Grassley Express Concern Over Approval of Foreign Purchase of Taxpayer Funded A123. <http://www.thune.senate.gov/public/index.cfm/2013/1/thune-grassley-express-concern-over-approval-of-foreign-purchase-of-taxpayer-funded-a123>.
- [7] CJ Ciaramellar. Battery Power Politics--House Armed Services Committee raises national security concerns over sale of battery maker to Chinese company. <http://freebeacon.com/politics/battery-power-politics/>.
- [8] Peg Brickley. 万向在 Fisker Automotive 竞拍中胜出. <http://cn.wsj.com/gb/20140215/bus093143.asp>.
- [9] 胡雯. 万向收购 A123 复盘: 不如此你就买下你. <http://finance.sina.com.cn/chanjing/gsnews/20130617/091315809336.shtml>.

## Strategic Measures of Wanxiang in Acquisition and Making up the Losses of the A123

LEI Hong-mei

(Ministry of Science and Technology of the People's Republic of China, Beijing 100862)

**Abstract:** The author investigates the event that Wanxiang America Corporation successfully acquired A123 by interviewing related layers, consultants, entrepreneurs and officers. The article analyzes the external conditions and difficulties in the acquisition and strategies taken by Wanxiang to solve these problems. The article also analyzes how Wanxiang made up the losses of A123 in less than 18 months after the acquisition. Factors that saved A123 include the huge Chinese market and the internal reorganization and so on. The conclusion can be got that applied technologies must rely on market to achieve win-win; the professional talents who are knowledgeable of American acquisition rules are key for a successful merger made by Chinese companies; the scale for measuring a good merger is to obtain the core technologies of acquired corporations.

**Key words:** USA; A123 Systems; merger and acquisition; strategy; measures

---

---

(上接第 8 页)

## Development of Japanese Hydrogen Energy Technology and its Implications to China

HUANG Jin-long

(National Agricultural Technology Extending Service Center, Ministry of Agriculture of the People's Republic of China, Beijing 100026)

**Abstract:** This article analyzes the advantages and development prospects of hydrogen energy technology and the difficulties and problems in process of its development. Also, it reviews the research situation of hydrogen energy technology and its applications in Japan and some other developed countries. Meanwhile, the article analyzes the background and reasons that Japan has been implementing the hydrogen energy development strategy. Finally, some suggestions are put forward for the research on hydrogen energy technology and its applications in China, such as strengthening government's role in hydrogen energy technology research and promotion, increasing financial inputs, and enhancing the international cooperation, etc.

**Key words:** Japan; hydrogen energy; hydrogen energy technology