

澳優海外併購之路

日期：2011-12-17

日前，由香港中國商會主辦的首屆中國海外投資年會在香港落下帷幕。年會以「全球資源重組與中國海外投資戰略」為主題，聚焦國家「走出去」戰略展開了多元化探討。

今年，澳優入主荷蘭百年乳品企業海普諾凱和 Lyempf 公司，一舉成為中國乳品企業對海外奶粉企業併購第一案。在香港主板市場上市的第一家高端嬰幼兒食品企業——澳優 CEO 陳遠榮也應邀參會，並在大會間接受媒體採訪，分享了澳優發展以及海外併購的一些經驗，節錄如下：

記者：請介紹一下澳優公司和跨國併購如何促成的？

陳：澳優是一家中國市場領先的嬰幼兒奶粉公司，成立僅 8 年，但能夠在世界公認的乳業大國荷蘭，成功併購有著 118 年悠久歷史，並專為國際頂級乳品品牌加工生產的高端專業乳企 - 海普諾凱乳業集團。可謂是天時、地利、人和的結果。並購時機的選擇，三者缺一不可。

所謂天時，首先是澳優從誕生第一天起就堅持的國際化戰略，已發展到進行海外併購的階段。

創業之初，澳優就確定了用國際標準、國際品質、國際資源來做中國市場的戰略。創業之初，我們堅持做兩端 - 研發和市場，產品生產由澳大利亞以及歐洲一流的乳業公司生產。這種模式與企業發展初期的綜合實力是相匹配的，在實踐中，其品質和標準也是可控的，但奶源和生產這些國際資源則是相對依賴型的。產品成本、生產產能、產品開發速度、供應鏈都受制於他人。成本價格一漲再漲，年漲幅甚至超過 15%。為此，我們只有多物色生產商，增加談判能力，但隨著企業規模的不斷擴大，澳優的國際化進程必須從資源依賴型轉變到自我主導型，實現對國際資源的可控制，實現企業的可持續發展。而實現手段只有通過國際併購。企業發展都有自身的規律，澳優上市是澳優發展到一定階段之後，品牌、團隊、研發、市場網路力量已經具備較好的基礎，而澳優在香港上市後，資本實力進一步加強，國際化影響進一步增大。這個時候，我們將海外併購列入到企業的重要日程。加大了對澳大利亞、新西蘭、法國、荷蘭、瑞典等優質奶源地優勢公司的考察，並首先在荷蘭與百年歷史的海普諾凱成功實現了突破，建構了從奶源到生產、研發、品牌、市場、銷售的全產業鏈可控發展的澳優模式。

第二，澳優對外併購的時機也是中國經濟發展，世界經濟形勢發生變化的一個縮影。自 2008 年以來，國際金融危機到現在的歐元區國家債務危機，西方部分企業經營無力擴張，而中國企業現金充足，整體國際化聲譽不斷提升，國際型營運能力增強，並且人民幣穩定升值，這給了我們海外併購帶來了很好的機會和條件。

所謂地利，首先是中國強大的市場地位以及以及國家鼓勵企業走出去的政策之利，其次是併購雙方地域、市場互補性之利。

中國正成為世界經濟增長的引擎，而近年來全球奶粉增長的一半份額都在中國市場，這個行業的希望在中國，誰能在中國市場做大做強，誰就能在未來的發展中佔據主動。澳優海外併購的成功與中國市場地位的強大息息相關。這樣，澳優對外併購，就不僅僅具備了企業對海外優勢企業的吸引力，更具備了市場的吸引力和當地政策的吸引力。

所謂人和就是指併購雙方企業文化相容，戰略協同，資源互補。併購能創造協同效應，創造共贏，是雙方的戰略選擇。

澳優有研發、市場和團隊的優勢，但發展需要要控制優質的奶源和生產、研發資源，並需要具備主動控制成本的能力。而海普諾凱立足在優勢奶源地荷蘭，歷史悠久，具備優秀的研發、生產、團隊資源，但需要

中國龐大的市場、以及發展所需要的資金。雙方的互補性是非常強的，同時，兩家企業都有著供應世界最優質乳品，為消費者提供最優質服務的共同願景，因此，在這樣企業文化一致、優勢互補的情況下，併購合作就能很好達成。

記者：很多併購，看起來不錯，聽起來很美，但併購後婚姻並不如人意。澳優併購海普諾凱之後，雙方的合作如何呢？

陳：海普諾凱本身是一家百年企業，運營穩定，持續盈利，是國際一線企業的重要代加工廠。澳優併購之後，因兩家企業的協同和互補，未來海普諾凱的盈利能力將會大大提升。在澳優與海普諾凱的併購過程之中，以及併購之後的運行之中，雙方都是非常滿意的。