

山海集团与百通集团就家电业务并购纠纷的谈判 全国预选赛

一. 谈判双方介绍

(一) 甲方：中国山海集团

中国山海集团(以下简称山海)是中国家电行业中的头部企业,在洗衣设备、制冷家电领域的生产制造技术,处于全球领先水平,在国际上也颇具影响力。出于公司战略考虑,山海想扩大国际市场份额与提升品牌国际知名度,并已于2009年在美国建厂,进军美国市场。但历经多年的发展,山海一直在美国的缝隙市场生存,2016年山海在北美大家电市场的销量份额仅为2.8%,处于行业第10位的水平,并未实现最初的战略目标。2016年以后,山海进行国际化战略调整,拟打算通过并购的方式开启新一阶段的国际扩张,先后收购了业内多个国际品牌。在收购这些国外品牌与自身形成优势互补后,其国际化战略布局逐渐清晰稳固,并为企业价值带来飞速的提升。由于山海在美国的品牌形象处于低位,山海一直想通过大型收购来改变在美国市场“低价位品牌”的形象,从而迈向高端市场。山海认为,如果引入良好的美国本土家电品牌,在美国家电市场的份额和地位将得到一个质的提升。为了弥补公司在美国市场上品牌溢价的不足,山海集团决定在美国市场上寻找合适的并购对象。

(二) 乙方：美国百通集团

百通集团(以下简称百通)成立于美国,是全球最大的跨国服务与技术公司之一,家电业务板块拥有百年历史,其家电科研水平一直居于家电行业前列。2017年,美国百通家电在美国家电市场的销量份额为20.4%,位居第二;厨电产品的市场销售份额为28.7%,居全美第一;洗碗机、冰箱、洗衣机则分别为21.2%、19.8%和15.4%。据Stevenson市场调研机构数据显示,在美国的家电品牌认可度排名中,百通集团家电品牌位居第二。其旗下拥有六大品牌体系,可满足不同阶层顾客群体的需求。受全球化逆潮与美国单边主义的影响,百通集团在战略转型过程中开始剥离自身的一些增长缓慢的业务、业务的回报率较低或者是企业的非核心业务。家电虽然是其的老牌业务,但是其技术壁垒较低,与公司的产业链布

局有些格格不入，与公司在能源、燃油领域的投资，以及航空航天和医疗方向，无法形成上下游一体化，无法达到上下游协同。经过多方权衡，百通集团决定出售家电业务板块，并开始在市场寻求其满意的收购者。此次百通集团对家电业务的剥离并非出于经营不善，而是服从集团战略方向调整，才考虑将家电等消费产品业务剥离出去。

二. 案例背景描述

2018年9月初，山海找到百通，发出并购邀约，提出以总价为35亿美元的市场价格收购百通旗下家电板块的全部资产。但是百通并未立即同意此次要约，其认为作为美国家喻户晓的老牌公司，2016年家电销售额就达到52亿美元。另外，除了品牌价值，百通自2014年以来仅对家电板块的研发投入就已经超过了10亿美元，因此百通认为山海这一报价并未体现其家电业务的实际价值。但山海则表示，历史数据显示，百通家电业务账面资产总额为32亿美元，净资产为18.4亿美元，35亿美元的收购价格已显示出诚意。

就在双方僵持的情况下，2019年4月，韩国蓝光集团（以下简称蓝光）突然进入收购角逐，打破原有的平衡，向百通提出了更具竞争力的收购价格。山海得知消息后，公司召开紧急高层会议，在全面考虑到百通未来发展前景与山海的战略需求后，最终决定调整收购价格，将收购总价提高到50亿美元。

百通欣然同意山海本轮要约，双方达成初步协议，交易以现金的形式进行支付。考虑到此次并购涉及到一系列法律程序^①，尤其是要通过多个国家和地区的反垄断审查^②，双方约定在2020年6月底前完成此次收购交易。市场也看好此次收购，在收购意向达成当天，百通股价^③在收盘前大涨3.5%，山海大涨5.8%。

2020年初，突如其来的新冠疫情在全球蔓延，包括美国家电行业在内的多个领域遭受巨大冲击。家电行业持续低迷，3月份美国洗碗机行业出现整体负增长。2020年第一季度，百通家电销售额为9.6亿美元，同比下降15%，新冠疫情

^① 收购美国企业，一般需要获得以下几个审批。第一须获得美国反托拉斯审批；第二是根据《埃克森—佛罗里奥法案》而进行的外资国家安全审查；第三接受美国外国投资委员会的审查，如果收购方来自特定国家地，交易则会受到更严格的审查。企业若不主动上报，其会保留未来对企业进行审查的权利。同时，中国境外投资需要经过中国监管部门的审批。

^② 反垄断审查最常用的审批是《哈特—斯科特—罗迪诺反托拉斯改进法（1976）》下的审批。若交易满足商业标准、交易规模标准及法人规模标准这三个标准即要向美国司法部提交审批申请。

^③ 股价是指股票的交易价格，与股票的价值是相对的概念。

的冲击让其家电业务持续缩水。在外部经济不景气、内部发展受限的情境下，百通希望能尽快完成收购。但山海认为百通家电业务销售额下降，疫情之后表现持续不振，已经不满足当初的收购条件，因此提出按照现行经营状况重新议价。此外，山海公告称由于受到疫情因素影响，应主管政府部门要求，此次在美的反垄断程序审核需推迟，山海将收购百通家电板块的时间推迟到次年 1 月。于是，2020 年 5 月中旬，百通开始秘密联系之前出价更高的韩国蓝光公司。蓝光要求，收购百通集团后要重构百通集团管理架构，并采取分期付款的方式，保证在未来 3 年内付清款项。

山海发现百通私下接洽蓝光公司后，要求对方立即停止接洽，但是百通不顾反对继续保持与蓝光的往来。此举动遭到山海集团的极力反对，山海认为百通的行为已经违反“诚实信用原则”^④，遂于 2020 年 6 月初向华盛顿法庭起诉百通。山海指出，百通在未明确拒绝山海集团，并购进程已在推进的前提下会见其他公司商务代表，违反了之前的并购协议，属于严重的违约行为，此举深深损害了双方合作基础，因此要求对山海造成的损失进行赔偿。另外，山海还宣称，如若百通与蓝光公司达成合作，山海将以“市场垄断”^⑤为由继续起诉百通，理由是双方合并后将占据超过 1/3 的美国家电市场份额，会垄断美国家电市场，导致不公平竞争的严重后果。

针对山海的指控，百通进行了反驳。百通认为，的确因为疫情的冲击，对其家电板块造成了严重影响，但销售额仅在第一季度出现较大的下滑，第二季度已基本企稳向好，其依旧具备可持续的、稳定的盈利能力。山海不按照原有价格进行收购，并且蓄意推迟收购时间，原来的合同不复存在，协议即可终止，因此不存在所谓的违反“诚实信用原则”，山海集团完全可以正常会见来自其他公司的商务代表。另外，百通集团在同一家衡平法院起诉山海集团，指控山海集团为压低收购价格而有意拖延反垄断程序，在并购价格和时间方面皆违反了合同约定，于是百通以山海违约为由提起诉讼^⑥。

④ 诚实信用原则，是指国际商事主体在从事国际商事活动时，应采取“善意的方式”不得有欺诈或者滥用权利的行为。诚信原则本来是一种道德观念，后经法律确认为一种法律准则而为各国所采用。

⑤ 通常，市场占有率达到 35% 以上，就有可能形成市场垄断，当达到 75% 以上时，就是可以支配市场。

⑥ “合同违约”，是指合同当事人违反合同义务的行为。违约行为在时间上可以分为预期违约与实际违约。实际违约可以分为，不履行违约和不符合约定履行违约以及其他违反合同义务的违约行为。其中不履行违约包括根本违约与拒绝履行，不符合约定的履行分为迟延履行、质量有瑕疵的履行、不完全履行。不完全履行包括部分履行以及履行地点、方法不当。

虽然事情看起来已经向最坏的方向发展，但双方都知道并购破裂可能带来的后果。首先，如果双方因自身问题而导致收购无法完成，将由责任方向对方支付3亿美元分手费。其次，山海看重百通在美国的品牌价值，其在物流、分销和安装渠道方面具有独一无二的优势；而百通认为山海的报价虽不是最有竞争力的，但看中了山海国际化整合的成功经验，且山海集团承诺给予百通高度自治权，保留美国总部、设立独立市场和产品团队，甚至为百通未来进军中国广大市场打下可能的基础。因此，双方仍具有良好的合作基础。为了尽快解决相关的争议问题，双方约定对于2020年8月份再次就此次收购中进行谈判。

全国预选赛阶段：

参赛队伍仔细阅读案例后，自行分析并设计谈判议题、目标、争议点等内容，以甲、乙双方为主体，各撰写一份谈判策划书（谈判策划书要求见附件）。

知识产权及保密声明：

本案例正文、提示材料等相关文件具有独立知识产权，仅供2022年全国商业精英挑战赛商务谈判大赛使用。未经书面许可，本案例不得以任何形式进行传播或引用。