

# 如何破解中企海外并购难的困境

■ 马雪梅

随着国际化进程愈演愈烈,中国企业海外并购呈现迅猛增长之势,但并购成功且持续盈利的企业并不多。

据国资委研究中心、商务部研究院等联合发布的《中国企业海外可持续发展报告2015》显示,仅有13%的企业盈利可观,各有24%的企业分别处于持平或亏损状态。

造成境外并购不成功的因素有很多,但是并购双方参与的谈判过程是一项决定因素。跨国并购谈判如何才能成功,需要注意什么问题?美国德杰律师事务所管理合伙人陶景洲,是国际商事仲裁和国际兼并与收购领域的专家,拥有30年谈判实战经验,他对此进行了解析。

## 跨国并购谈判三大特点

复杂程度高。在每一桩跨国并购中,谈判双方不仅要就资源整合、利益分配等关键问题达成一致,还要对实际运作中方方面面的限制因素考虑清楚。调查显示,目前仍有相当比例的中国企业对于并购标的所在市场的法律、税务、会计等政策法规知之甚少。近年来,频繁出现的劳资纠纷案就是有力的证明。

文化隔阂明显。在陶景洲看来,谈判中的文化隔阂问题非常普遍。他记得在一家法国化工企业与一家江苏南通企业的合资谈判中,中方因对一些条

款不满意拂袖而去。面对这样的情形,法国代表以为谈判彻底失败了。其实,中方只是摸到了法方的底线,知道对方已经不会再有所让步了……果然,第二天,中方就带着合同来签约了。

在合同签署时,中方与外方也存在明显的态度差异。外方往往会全面、详细地制定合同中的每一项条款,他们认为签署后的合同具有至高的权威性。然而,在许多中国企业管理者看来,“先把合同签了才是万事大吉”,或是认为“合同的签署只是谈判的开始”。如此,双方就难免出现诸多冲突与不快,甚至会因关系僵化而进行仲裁。

商业信用是关键。对于跨国并购双方而言,这种还没有所谓“交情”可言的混搭商业盟友,更需要信任护驾,方能实现双方各自利益的最大化。

在陶景洲参与的众多跨国并购谈判中,有这样一个案例让他印象深刻。一家瑞典企业与一家山东企业的前期谈判十分顺利。在采用了瑞典企业提供的技术后,山东企业的生产效率有了明显提高,利润也增长了很多倍。但是问题在于,两年过去,按照合同山东企业需要向外方支付的技术许可费却始终没有到位。无奈之下,瑞典企业聘请律师着手进行调查,调查结果竟然是山东企业向有关部门上报了假合同,假合

同上的技术许可费一栏赫然写着“无”。最后,瑞典企业在斯德哥尔摩起诉了这家山东企业,该企业只好按照合同规定赔付了全部的技术许可费,并终止了合同。

故事到这里并没有结束。又过了两年,本以为已经将瑞典企业的技术完全消化的山东企业,再次找到这家瑞典企业,请求继续进行合资,因为他们发现对于这项技术自己又玩不转了……

## 跨国并购谈判的成功路径

跨国并购谈判是一个双方妥协的过程,需要在谈判的拉锯战中找到那个“黄金分割点”,也就是说需要找到那个可以将己方利益最大化推进的界限。若要找准“黄金分割点”,谈判者需要做到以下三点。

做好尽职调查。这意味着要对谈判对手进行360度全方位调查剖析,这样谈判者才能做到有的放矢、应付自如。

在尽职调查中,除了要了解谈判对手外,还需要保持一种“全局观”——要对国际整体的行业格局、谈判双方所处的商业环境等具有明确、清晰的认知。另外,在准备阶段,还特别要对并购标的所在国家的相关法律政策、税务财务规定等进行充分了解,从而确保在谈判

桌上不被动,做到真正“胸有成竹”。

换位思考,审时度势。为了追求利益,谈判双方不但不会轻易亮出自己的底牌,还会试图通过各种周旋,打探对方的底线,直至觉得对方不会再让步了,才觉得自己没有吃亏。在这样的情况下,“换位思考”与“审时度势”将更加重要,但也更具挑战性。

迫于利益之争,谈判桌上往往会会出现诸多“演技派”的表现。面对这样的情况,谈判者首先要做的是:对自己的谈判地位进行实际充分的评估,做到心中有数。之后,一方面将自身谈判影响力最大化,另一方面站在对方的立场上,从“如果我是你”的角度出发,与对方“摆事实,讲道理”。

陶景洲认为,在某种程度上,谈判就像是棋手之间的博弈,不仅要单方面为自己想出路,还要站在对方的立场上,考虑对己方构成威胁的各种可能性。正如下棋一样,有时候谈判中也并不需要大幅领先对手,“棋高一着”就足够了。

经验积累和外部协助。在跨国并购谈判中,往往需要面对来自不同国家、不同文化、不同性格的谈判对手,这是对谈判者判断力和敏锐度的很大考验。从这个意义上讲,谈判也是一种对过去人生经历不断洗礼的过程,对人和事见得多了,自然就能明察秋毫,深谙其道。

## 供求信息

### 加拿大出口木材容器产品

公司名称: Michael Falt Box Factory  
出口产品: 木材容器产品 Wood Container  
联系地址: R.R. 3, 1566 Big Lots Road LUNENBURG, Nova Scotia B0J 2C0  
电话: (902) 634-4210  
传真: (902) 634-4210  
电子邮箱: mfalt@ns.sympatico.ca  
(来源: 中国贸促会)

### 乌克兰公司寻求中国镀锌板供应商

乌克兰第聂伯彼得罗夫斯克工商会会员企业“ГРАНВИЛЬ”公司有意寻找中国彩涂板和镀锌板供应商(海关编码7210490000、7210708000),有意向的企业可直接与工商会联系。

联系人: Eugene Savchuk  
电话: +38 (056) 374-94-09  
邮箱: members@dcci.org.ua  
产品需求: Запрос Гранвиль в ТПП англ.doc  
(来源: 珠海市贸促会)

### 黎巴嫩邀请国际公司参与垃圾电站项目招标

黎巴嫩发展和重建委员会(下称黎重建委)代表黎巴嫩政府邀请国际公司参与垃圾电站项目招标。

请参与投标公司于2016年5月23日(星期一)中午12:00(贝鲁特当地时间)前将资格预审申请送至黎重建委法律事务部招标处。

获取招标文件及更多信息请径与黎重建委法律事务部招标处联系。

电话: 00961-1-980096/1/2  
传真: 00961-1-981255  
地址: Tallet El Seray, Beirut, Lebanon  
(来源: 中国国际商会)  
(以上信息仅供参考)



## 中航工业海外扩张 锁定发达国家

中航工业集团近日对外称,在“十二五”期间,集团完成14宗海外并购,总额为149.5亿元。这些并购为集团接下来5年在国际市场进一步扩张“打下坚实基础”。在“十三五”期间,集团将继续将目标锁定在“发达国家”并购上。

有报道称,在拓宽国际影响力之际,中航工业称其有几大目标。这些目标包括扩大其国际供应链网络、推动出口、寻求制造业实现高效生产。

中航工业表示,有意继续在中国股市推动子公司上市,以筹集资金并使其子公司按市场化运作。该集团从2010年到2015年上市了6家子公司,这意味着在其约200家子公司中已有30家上市。截至2015年12月底,中航工业子公司资本总额为6205亿元。据了解,在自2011年以来的中航工业14宗并购中,有4宗是在航空领域,其他是在船舶和汽车等领域,这反映出中航工业在多行业有所涉足。在航天领域,该集团

收购目标通常为主要在商业航空领域运营、有某些国防资源的较小企业。为向国际市场发力,该集团2015年加强了与能够为此类活动提供金融支持的国有金融机构的关系。譬如,2015年2月,中航工业与部分业务围绕支持国际并购的中国工商银行签订协议;4月,该集团与上交所达成协议。后者有意支持中航工业争取并购国际企业。(英 龛)

## 马尔代夫经济多元化发展

主要进口产品: 食品、石油类产品、交通工具及配件、建筑材料、发电设备、机械、家具、电子产品。

主要出口产品: 黄鳍金枪鱼、鲑鱼及其他各类海产品。

吸引外商直接投资的领域: 旅游、基础设施、海水淡化、银行等。

国家近期重点战略:《马尔代夫经济多元化发展战略》提出,到2025年,马各领域的发展目标,包括人均GDP达到

1.25万亿美元,GDP年增长率不低于7%,总量达到50亿美元,失业率降低至10%,以及旅游、交通、卫生、教育、基础设施等各领域实现发展目标。

与中国的经贸合作: 中国对马尔代夫出口商品主要类别包括机械器具及零件、电机、电气、音像设备及其零附件、车辆及

其零附件、针织或钩编的服装及衣着附件、玻璃及其制品、家居寝具。中国从马尔代夫进口的商品主要类别包括针织或钩编的服装及其衣着附件、电机、电气、音像设备及其零附件、盐、硫磺、土及石料、非针织或非钩编的服装及衣着附件、其他纺织制品。(来源: 中国贸促会)

## “一带一路”沿线国家贸易投资指南(二十一)

# 新兴产业将成中企海外并购重要目标

■ 暨佩娟

近日,中国社会科学院地区安全研究中心、中国海外政经研究中心在北京联合发布的《境外投资环境报告(2015—2016)》(下称新一轮工业革命发展方向的战略性新兴产业和高技术产业将成为中国企业海外并购的重要目标。

报告称,按照商务部统计口径,2014年,中国企业海外并购项目达到595个,海外并购金额达到569亿美元。其中,直接投资并购金额达到324.8亿美元,占当年海外投资流量26.8%;境外融资244.2亿美元,占并购总额的42.92%。按照《世界投资报告》统计口径,2014年,中国企业海外并购项目数为331个,并购金额达到395.80亿美元,项目平均投资规模达到1.2亿美元。

报告指出,2014年,中国海外并购项目分布在全球69个国家和地区。其中,并购金额最大的前十大投资目的地

包括秘鲁、美国、中国香港、澳大利亚、加拿大、意大利、开曼群岛、德国、法国、荷兰。中国企业海外并购主要集中在采矿业和制造业上。

报告称,在“走出去”战略和“一带一路”战略的推动下,中国企业海外直接投资步伐明显加快。中国企业近年来的多数并购项目的主要投资动机仍然以资源获取和市场开拓为主,海外并购目标也以资源国和发达国家为主。当前,中国企业海外并购逐渐改变过去几乎全部依赖自有资金的模式,积极寻求境外融资。

报告还指出,全球经济复苏乏力给中国企业海外并购提供了前所未有的历史机遇。首先,欧美等发达经济体很多中小企业难以为继,急需外国资金注入;其次,不少国家的国有企业开始私有化和资产重组进程;最后,绝大多数发达国家和发展中国家急需外资流入

以降低失业率和支持经济发展。

报告显示,代表新一轮工业革命发展方向的战略性新兴产业和高技术产业将成为中国企业海外并购的重要目标。各国传统产业在新一轮工业革命的冲击下亟待转型,这为中国企业海外并购和资产“抄底”创造机会。中国企业通过海外并购在全球范围内构建自己的产业链和供应链,将为中国企业自身迎接第四次工业革命奠定基础。

报告同时提醒,海外并购风险既存在于并购前的谈判环节,也存在于并购后的经营过程中;既受并购双方的影响,也受政府监管的影响,还要考虑NGO、工会等的因素。

“中国企业海外并购的失败案例层出不穷,虽然跟东道国的因素有关,但应该更多地从中国企业内部自查自纠。”该报告主笔、对外经济贸易大学国

际经济研究院教授杨立强介绍说,这具体包括东道国的歧视和抵触、并购行业和主体的敏感性,企业并购战略不清,尽职调查专业能力不足,并购后整合规划不足且深受文化差异妨碍等。

报告还总结了全球跨境并购的趋势和特点:第一,当前,全球跨境并购发展表现出徘徊和小幅波动特征,反映了全球投资者对未来世界经济形势发展的观望和审慎态度。第二,从并购资金来源来看,全球跨境并购资本输出主体始终是发达国家或地区,其中最大的跨境并购资本输出国包括美国、法国、英国等。发展中经济体尤其是新兴经济体逐渐崭露头角,其中中国表现最为突出。从并购目的地来看,自1990年以来,除2004、2005和2014年外,美国一直是全球跨境并购的最大资金目的地,其次是英国、法国和德国。

当实体经济增速放缓之时,活跃的资本正在演绎另一场盛宴。

据Dealogic统计的全球并购数据显示,今年以来,由中资企业发起的赴海外并购的交易已经达到102起,并购总额预计达到816亿美元。这一数据已经超过了去年全年总额的一半,相比去年同期110亿美元的交易额更是激增了数倍。若以2016年前两个月的速度来看,今年中国企业到海外并购资产的额度会再次翻番。

在2015年,中国商务部公布的涉及海外并购的交易金额达到1180亿美元,已经较2013年翻了数倍。而同期,全球并购交易相比2014年下降了23%。内外对比,中国资本出海的汹涌热潮可见一斑。

上世纪初,当美国经济总量跃升全球第一之后,一轮又一轮的并购浪潮,催生了美国无数巨无霸型企业。其间所创造的众多经典的并购案例,涌现了无数极具创新性的并购方式,也成为了后来企业并购的主流方式。

上世纪中后期,日本企业的境外并购浪潮,是仅次于美国的又一轮波澜壮阔的资本演出。

中国的本轮跨境并购浪潮,与日本当年颇有“形似”之处。日本企业当年所经历的那些困境与问题,相信也会以不同的方式,出现在中国企业跨境并购的过程中。而在各种文化上、执行上以及后续经营上遇到的问题,都会以各种方式得以解决。

我们期望看到的时候,越来越多的中国企业不再仅仅将市场的眼光局限于中国本土,而是可以走出国门,到全球市场上去耕耘,由此可以哺育出中国新一代的具有国际竞争力的企业。

在这轮并购浪潮过后,相信中国企业会完全融入国际舞台。(世纪)

## 投资环境

### 美国对中国投资加强审查

根据美国财政部最近公布的新数据显示,最近几年,美国以国家安全理由审核的外国投资案件数量一直在增加,来自中国的投资成了审查的头号目标。这一信息披露在美国外国投资委员会(CFIUS)提交给美国国会的年度报告中。

数据显示,2014年,CFIUS接到了147份来自企

业的通知,主动要求接受国家安全审查。这一数字高于2013年的97份,也是2008年以来最多的一次。2008年,企业向CFIUS提交了创纪录的155份审查通知。而在这147份通知中,被视为有必要开展国家安全调查的只有52起,还不到总数的一半。这些交易只有一起被否决,还有12份审核申请则被企业主动撤回。

### 俄远东地区投资项目融资成本将降至5%

据远东发展部网站消息,俄远东和贝加尔地区发展基金董事会批准新版投资备忘录,将远东地区投资项目发起人资金成本从每年的11%降至5%(按卢布计)。

此前备忘录规定,基金对远东投资项目的目标收益率为浮动性的,根据此前3年联邦贷款债券平均收入利率乘以1.2系数确定,即基金以年均11%的利率提供融资。

### 英国对大企业实施现代奴役法

英国政府从2015年10月开始实施2015年现代奴役法。此项法案要求所有在英国且全总营业额在3600万英镑以上的商业机构须在其官方主页上公开发布一个年度声明,用来确保在其供应链和业务的任何阶段都没有出现过奴役和人口贩卖行为。以上法律责任是在

2015年现代奴役法的第54节提出的,英国政府期待利用此条例揭露那些违法企业。这一措施不仅可能会影响违规企业的声誉,并能够同时向企业施加来自消费者和非政府机构的双重压力。拒不执行的企业将被处以藐视法庭命令而判处无限金额的罚款。

### 澳大利亚外资公司不按规定缴税 将被迫出售在澳资产

根据澳大利亚新的联邦政府计划,不按规定缴纳税款的外资公司将被迫出售其在澳大利亚的资产。外资投资申请要求将确保跨国公司在澳投资缴纳与其收益相应的税款。

外资公司在与非澳居民进行交易时,必须上报给税

务局。此时,交易必须遵循澳大利亚税法中的转让定价或反避税规定。

若外资公司存在重大税务风险,政府还将附加额外的条件。财政部长Scott Morrison表示若违反这些条件规定会导致起诉,罚款甚至剥夺财产。

### 德里—孟买工业走廊 高新产业园区8月招商

据印度《经济时报》报道,印度政府拟于今年8月前邀请意向投资者在德里—孟买工业走廊高新产业园区设立企业。该园区的前期筹备工作(“三通一平”)目前已进入尾声,预计8月可启动使用。

德里—孟买工业走廊贯穿哈里亚纳邦、德里、北方邦、中央邦、古吉拉特、拉贾

斯坦邦等7个省邦。该工业走廊被喻为全球最大的基础设施建设项目之一,预计将投入900亿美元,包含24个产业园区、8座智慧城市、两个机场、五个发电项目、两条高速铁路线路及两个物流仓储中心。此外,还将在走廊上倾力打造横跨7个省邦的高新产业园区。

### 巴基斯坦设立账户 保障中方投资者经济利益

日前,巴基斯坦经济协调委员会会议决定,将为专门用于保障中方投资者经济利益的循环账户提供资金担保。

据悉,该循环账户主要为中巴经济走廊框架内投资能源电力项目的中方投资者支付电

费,确保其投资收益免受巴基斯坦国内电费欠缴情况影响。根据设计,该账户日常由购电一方维持运营,资金规模不低于中方投资电厂发电待缴电费的22%。一旦突破该下限,巴基斯坦财政部将提供注资担保。

### 巴西矿产能源部批准REIDI风能计划

巴西矿产能源部已经批准了巴西国家基础设施发展、特别税收优惠制度、REIDI的三个风能计划。这三个计划总装机容量量

为90MW,预计所需总投资额为5.571亿雷亚尔(约合1.392亿美元)。这些设施将分布在巴西Paraíba州的不同城市。(本报综合报道)