

## “一带一路” 助推海外跨境并购

中国海外并购热潮不减。商务部的数据显示，2015年，中国企业共实施对外投资并购项目579起，涉及62个国家（地区）和18个行业大类，实际交易总额544.4亿美元。多家机构发布的中资企业海外并购数据报告发现，中企跨境并购数量在过去五年稳步增长，年增幅达到33%。2016年中企跨境并购交易金额超过2000亿美元(超过1万亿元人民币)，是境外企业在中国境内收购额的6倍。

### 一、跨境并购特点与趋势

一是跨境并购行业范围由传统产业逐步向新兴产业。以上市公司为例，相关研究显示，2013年之前，房地产、采掘、有色金属、公用事业等行业发起并购的热度最高，而电子、机械设备、计算机等行业的发起并购意向较低；2016年中国企业海外并购交易数量最集中行业中，金融服务、计算机、文化娱乐、消费、传媒和医疗健康等占据多数。

二是参与并购主体由从在海外寻找自然资源的国企转变为寻求更大的市场份额和新技术的民企。数据显示，2017年一季度的海外并购交易，83%是由民营企业参与发起；上市公司成为发起跨境并购的主力军，而且大额的海外并购通常是由上市公司发起。

三是并购目标国中亚国家对中国买家的吸引力越来越大。

### 二、跨境并购风险分析

第一，外部强行审查与监管约束风险。最近几年，包括美国，欧盟和澳大利亚等在内的外国政府加强了对中资企业并购本国标的公司的跟踪与审查。

第二，高溢价风险。通过收购目标企业，中资企业可能获得技术、品牌等无形资产，以及提升自身规模经济或者产业层次，但由此所支付的成本也定为不菲。观察发现，目前中资企业海外标的的并购许多都是以高溢价完成的。如均胜电子收购 KSS 的溢价率达到 94%。

第三，高杠杆风险。目前中国企业海外并购常见的融资方式有银行并购贷款(债券融资)、上市公司增发/换股(股权融资)、联合体出资。商务部国际贸易经济合作研究院、国资委研究中心发布的《中国企业海外可持续发展报告 2015》显示，在被调查的中资企业中，海外并购融资渠道上，57%选择了境内金融机构(如中国进出口银行、国家开发银行等)，有 25%选择境外机构(如世界银行、非洲开发银行等)。

### 三、策略建议

一是科学制定并购战略。运用科学工具进行产业分析，全面评估公司所处的行业与目标，确定公司战略发展目标，同时，在综合考虑公司的市场份额、发展前景、盈利能力等战略目标的基础上，制定海外并购的行业标准和企业标准。最后，综合评估公司优劣势，制定公司兼并和收购的标准。

二是有效整合并购企业。一方面建立以吸引高素质的国际化管理人才为目的的机制，开展人才整合；另一方面根据公司合并后内外部环境的变化，逐渐调整与创新原来的管理模式，推动管理整合；此外，全面了解对方的民族文化、企业的历史与文化风格，开展文化整合。

三是提升海外并购人才储备。从外部发现和引进具有海外并购经验的人才，尤其是善于海外并购谈判的人才，同时注重内部培养选拔优秀人才，锻造一批熟悉管理、法律、经济等方面的综合性人才。