

中国公司如何成功完成海外收购活动？

——专访美国海外收购咨询专家罗安祖律师

2014-06-20 17:19 来源：中国经济网 郭凯

[\[打印本稿\]](#) [\[字号 大 中 小\]](#) [\[手机看新闻\]](#)

照片为美国柯赞律师事务所罗安祖律师

近年来,随着中国企业“走出去”的步伐不断加大,有相当数量的中国公司已经开展了对境外公司的并购、控制权收购和重大中小股权投资等海外收购活动。中国经济实力的发展,也使中国有望成为各国外商直接投资(“FDI”)的主力军。但是,如何成功完成这类与国内完全不同的海外收购活动?如何在纷繁复杂的国际市场上,用最快速度寻找最有价值的合作伙伴?这些日益成为摆在中国企业面前的重大难题。近日,本报记者郭凯专访了美国海外收购咨询专家罗安祖律师,他以自己熟悉的中国企业在美国收购活动为范例,向我们阐释了海外收购领域的成功之道。

记者:目前,中国企业致力于“走出去”,参与海外收购的动因是什么?

罗安祖律师:中国公司在全球尤其是在美国进行境外交易的原因有很多,大环境方面,国家对中国企业“走出去”提供了大量的政策支持;对企业来说,一些海外收购行为能够同时达成数个目标。概括来说,中国企业参与海外收购的原因主要有三点:一是为了获得在中国无法获取的产品和服务。例如,中国公司为了获取人才进行的境外交易,包括知识产权、研发能力和设施。阿里巴巴在美国的收购项目,以及国内某公司对美国基因排序公司“Complete Genomics”公司的收购交易等等都是此类;二是通过收购一家拥有有价值的国际品牌公司,使得在收购后其产品能够在中国境内外同时销售。运用自身以及被收购企业的销售渠道,实现国内外两个市场的双赢;三是通过收购外国公司及其产品,从而充实中国公司的产品线,提高中国公司在竞争市场的地位。通过境外交易增加其产品的市场占有率,提高其品牌认知度。

驱使中国公司进行境外交易活动的重要因素之一就是其能够通过境外交易获得开拓新市场的机会。当然在某些情况下,中国公司更看重其它因素,如投资的潜在收益和资金分布在地理位置上的多元化,而战略性目标在这些情况下显得没有那么重要。

记者:就您所知,在目前的中国企业海外收购活动中,容易出现哪些问题?

罗安祖律师:总体上说,中国企业的海外收购活动,通常会遇上以下两个问题:

一就是中国公司在境外国家进行交易活动,必须面对的文化差异问题。在海外的一切商业活动,要以遵守对象国的法律法规和社会习俗为前提,不能因为自己是收购方就忽视这种“文化差异”。要主动去适应外国文化惯例或是弥合这些分歧,而不是期望对方采用中国文化的方法来处理在该国交易活动;

二是中国公司需要遵守该国的通用交易规则。以美国为例,中国公司要按照美国的商业交易惯例进行在美国的交易。对于大部分中国公司来说,这意味着它们需要改变其在国内交易活动的路径。中国和美国的交易惯例的区别之一就是在美国,外部顾问如律师或投资银行往往在交易中扮演重要角色,公司亦会在交易的较早阶段聘请这些外部顾问,而且在绝大多数的交易中,代表买方的投资银行和顾问(在某些交易中,“财务咨询机构”)除了会在交易达成后收取费用以外,一般还会针对聘用本身收取费用。如不做出相应的调整,或者不能接受美国的交易惯例,将对中国潜在买方造成多方面的负面影响,包括显现出中方欠缺美国交易的常识,并且造成中方缺乏诚意或职业素养的表象。

记者:现在中国企业海外收购主要通过哪些方式?在您看来,哪些方式的效果对中国企业最为理想?

罗安祖律师:中国企业的海外并购活动,以美国市场为例,主要有五种方式。

一是中国公司最常采用的方法,是一种潜在并购方完全被动的方法,即等待境外交易的机会找上门,而不是主动寻找,我们也可称之为“观望法”。有时候国外专业机构或专业人士会将这些潜在的交易信息告知在中国的联系人,但这不是正常的信息交流渠道,偶然性较多。

二是通过非正式联系网络,例如“商业朋友圈”获得交易信息。这种方法依靠的是“朋友”恰好在特定时间了解市场上有这样的交易机会,即这些“朋友”不仅要熟悉特定领域的交易信息,而且要拥有在该特定时间待售公司的信息。但是,除了投入大量精力在这个领域的财务咨询机构以外,其它机构或个人不容易获得这种交易信息。由于中国公司往往希望避免支付聘用财务咨询机构的费用,这种“朋友圈”并不包括专业的财务咨询机构。

三是通过结识合适的美国财务咨询机构,并告知它们自己有兴趣并购美国公司,同时证明自己有能力进行该项并购交易活动。这种方法的前提是中国公司能够在恰当的时机向美国财务咨询机构清楚表达其并购意愿和成为潜在购买者的能力。当美国财务机构被合适的美国公司聘请为该公司的出售提供服务时(例如,作为“出售方”的交易参与者),财务公司就会将中国潜在购买者列入潜在购买者名单,可以获得出售公司初始信息。这种方式存在的问题是,即使中国公司成功结识合适的美国财务咨询机构,中国公司也只能与其它潜在购买方同时获得信息。这将引发一个充满竞争的并购过程。

四是作为潜在购买者的中国公司通过其员工自行完成投资银行的工作,包括进行市场调研和寻找潜在项目。这种方法更为主动,一般是由实力雄厚的中国并购方公司所采用,而且通过这种方法完成的交易也非常成功。尤其是当该中国公司对市场有很强的洞察力,且市场上有很多其它公司可供选择时。这取决于中国公司自身的商业和市场活动能力。但是以美国市场为例,中国公司不能在没有美国律师或者财务咨询机构的情况下独自依靠这种方法完成交易。一方面,中国公司需要律师解决最基本的法律问题。另一方面,财务咨询机构即使没有帮助中国公司寻找到目标公司,也仍能够提出有价值的意见。

五是中國公司通过聘请外国专业财务咨询机构,分析适用的市场并寻找到合适的并购机会。一般来说,这是中国公司并购美国公司最为有效的方法,尤其是对于不具备第四种方法要求的专业的中国公司,这种方法更为有效。在许多已经成功完成的中国公司境外收购交易中,这也是通常采用的方法。聘请来自美国财务咨询公司的特定领域专业人士,能够为中国公司提供关于美国市场上特定方面的信息和专业服务,为中国公司提供各种各样潜在目标公司(包括待售公司或是通过接触,愿意考虑出售的公司)信息,并对这些公司进行分析和对公司所属行业进行计量估值。在大部分情况下,中国公司没有必要聘请特大的财务咨询机构或者大型律师事务所,交易成功的关键,只是需要聘请具有该领域专业知识和相关背景的专业服务机构和人士。同时,面对目标公司及其顾问,通过聘请律师和财务咨询顾问,支付专业服务费用等方法,可以表现出中国公司对交易的重视和投入,中国公司也最有可能通过这种方法提升其信誉,增强美国公司参与谈判的意愿。此外,中国并购方公司的美国顾问也将会被视为连接差异两方文化和商业差异的潜在桥梁。

在我看来,第四种方式对于有超强开拓市场能力的大型中国企业较为适用,完成收购的过程对整个企业整体实力的提升都是一种巨大的锻炼;对于中小型企业,第五种方法最为可行,可以在最短的时间内完成专业化的收购谈判准备,提升自身的国际化、专业化形象,从而顺利完成收购。欢迎中国公司前来咨询。

资料链接:

1、罗安祖律师

罗安祖律师于2012年8月加入柯赞律师事务所纽约分所,他是中国业务首席律师。他的执业领域主要包括公司法,商法和证券法,其中涵盖美国境内和国际性的兼并和收购、合资企业等业务。罗安祖先生同时参与了众多中美事务,涉及各领域,包括新兴成长性企业,能源,酒店,投资银行以及医疗保险。

罗安祖律师经常接受电视节目访问,包括路透社、美国有线电视新闻网(CNN)、消费者新闻与商业频道(CNBC)以及中国境内电视台的访问。他在中美两国间企业兼并和收购领域发表过相关文章,并多次进行演讲。

罗安祖律师是全美优生荣誉学会的一员, 他于1977年以最优异的成绩毕业于纽约州立大学奥尔巴尼分校。罗安祖律师于1980年获得斯坦福大学的法律博士学位, 曾是斯坦福大学法律评论的成员。

2、美国柯赞律师事务所

美国柯赞律师事务所是一家成立于美国的国际型律所, 在美国、加拿大和英国驻有大约575名律师和20处办公室。柯赞律师事务所提供全方位的法律服务, 精通几乎全部法律领域和主要行业, 包括诉讼、公司、证券、兼并和收购、知识产权、房地产、行政监管、医疗保障、生命科学、保险业、媒体、体育娱乐、私募股权以及风险投资。(经济日报记者 郭凯)

(责任编辑: 甘国治)