

50倒霉企业家--政策风险 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022_50_E5_80_92_E9_9C_89_E4_BC_c41_65411.htm 如果不是中海油独立董事的犹疑，或许傅成玉今天已经坐在了优尼科董事长的办公椅上。因美国政府阻挠，导致中海油并购优尼科失败后，傅成玉一直郁郁寡欢。那么是什么导致了中海油的失败？对于海外并购可能发生的政策风险又如何防范呢？今年3月30日是按照约定由中海油向优尼科提交准确报价的最后期限。然而，那天董事会上，独立董事对于收购犹疑未决，最终导致董事会不欢而散。而在5天后，便出现重大变故。4月4日，美国第二大石油公司雪佛龙横刀夺爱，宣布以25%的现金(65亿美元)，75%的股票(1.03股雪佛龙股票换1股优尼科股票)收购优尼科公司。然而，在随后两家公司对决之中，美国政界要员参与其中，把商业收购扯上了能源安全，至此，中海油虽然承诺付出185亿真金白银，但依然节节败退。虽然此后，中海油及聘用的美国公关公司，多方游说，但是美国的《埃克松弗洛里奥斯修正案》中有以是否危害国家安全为标准衡量外国投资，这便为中海油横上一道政策门槛。7月11日，两位美国参议员写信给美国商务部，要求审查中海油贷款是否违背WTO原则，7月13日，众议院军事服务委员会举行了听证会，会议内容围绕中国的崛起可能给美国造成的威胁展开。面对政治压力，中海油也不示弱，主动展开公关，消除“误解”。在宣布报价后的20天内，傅成玉先后接受了《纽约时报》、《华盛顿邮报》、《金融时报》等多家海外媒体的专访，反复解释中海油收购优尼科的商业动机和价值。7月6日，谙熟英

文的傅成玉更是在《亚洲华尔街日报》亲自撰文《美国为何担忧》。然而，在这场石油并购的“赤壁之战”中，最终还是雪佛龙借助政策东风而令傅成玉败走华容道。8月2日，中海油不得不宣布撤回对优尼科的收购要约。专家点评 并购体现谁的意志 据统计，2004年中国企业的海外并购规模比2003年增长了50%，并购金额接近70亿美元，并有预计2005年中国企业海外并购可能达到140亿美元。对于海外并购的风险，2005年中国并购年会上，很多专家也都把如何防范海外并购的政策风险列为第一要务。赵希军指出：“国际企业的海外并购应该是自主发展的，但更主要的是体现了资本扩张的特征。比如花旗银行到中国来并购，我们并没有把花旗看成是美国政府；但相反，美国人一谈到中海油收购优尼科，就认为背后体现的是中国政府的意志。这值得我们去反思：怎样使我们的并购更加市场化，更有经济色彩而不是政治色彩。这涉及到海外并购的商业操作和国家战略问题，中国企业海外并购一定要商业操作。”同时，专家也指出，在政策风险无法规避的时候，必须注意降低不必要的成本。在中海油的并购中，高盛、摩根大通等中介机构参与其中，但是如果认为政策风险过大，就要提前做好预防，尽量降低各种服务费用。如果中海油收购成功，中介机构收取1%的费用，亦达1.85亿美元，即14.43亿港元。而中海油这点做得很好，虽然最终收购失败，但只是支出了较少的中介费用。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com