

国际贸易与投资要闻

2016 年第 205 期（总第 712 期）

中国出口信用保险公司资信评估中心

2016 年 11 月 1 日

目录

欧盟与加拿大签署自贸协议	1
101 个国家将人民币作为贸易货币	1
中日韩重申将加快中日韩自贸区和 RCEP 谈判	2
越欧扩大木制品出口贸易谈判有望年底结束	3
第三季度泰出口增幅创近 6 个季度来新高	4
中日韩或参与争夺全球最长悬索桥订单	4
本财年上半年中国投资缅甸位居第二	5
中企收购巴基斯坦卡拉奇电力签约	6
深度解读	7
并购后有效整合是决定中国企业海外并购成功的关键因素	7



欧盟与加拿大签署自贸协议

欧盟与加拿大 10 月 30 日签署了加欧全面经济贸易协议 (CETA)，该协议旨在增加就业并促进增长。如果获得欧洲议会通过，CETA 即可在 2017 年初部分生效。然而，只有在超过 36 个国家和地区议会同意后方可全面实施，包括其中颇具争议的投资保护系统。欧盟-加拿大自贸协议被视为欧盟与美国签署跨大西洋贸易与投资伙伴协定 (TTIP) 的跳板。支持者称 CETA 将使加拿大与欧盟的贸易额增加 20%，每年给欧盟经济带来 120 亿欧元 (130 亿美元) 的提振，给加拿大经济带来 120 亿加元 (90 亿美元) 的提振。对于加拿大来说，这份协议的重要性在于降低了该国对美国作为出口市场的依赖。对欧盟而言，这是其与七国集团 (G7) 国家签订的首份贸易协定，是在英国脱欧令欧盟信誉受损之际的一记逆袭。(路透社 /10 月 31 日)



101 个国家将人民币作为贸易货币

根据环球银行间金融通信协会的报告显示，使用人民币开展贸易的国家的名单继续增加，为中国推动人民币国际化的努力提供了支持。过去两年来，10% 以上对中国内地或香港的款项支付是采用人民币的国家的数量增加了 7 个。这样，这类国家的总

数达到 57 个。目前有 101 个国家使用人民币作为其贸易货币之一。环球银行间金融通信协会报告显示，9 月份全球的款项支付中有 2.03% 采用人民币，高于 8 月的 1.86%。9 月份全球采用人民币支付的款项总价值增长了 10% 以上，远高于所有货币的平均增长率 0.93%。数据显示，美国和日本公司使用人民币的比例仍然很低，人民币款项支付的增幅大部分来自于与新加坡、英国和韩国的贸易。（中国证券网/10 月 30 日）



中日韩重申将加快中日韩自贸区和 RCEP 谈判

第十一次中日韩经贸部长会议于 2016 年 10 月 29 日在日本东京举行。会议由中国商务部部长高虎城与日本经济产业大臣世耕弘成、韩国产业通商资源部部长周亨焕共同主持。此次会议旨在为第七次中日韩领导人会积聚更多成果。三位部长就落实二十国集团（G20）峰会经贸成果，开展三国务实经贸合作的新领域、新倡议和区域、多边经贸议题深入交换意见，达成一系列共识。三方表示将继续努力实施 G20 杭州峰会成果，强调《G20 全球贸易增长战略》和《G20 全球投资指导原则》的重要性以及 G20 贸易投资工作组对进一步加强 G20 贸易投资合作的重要作用。三方重申将加快中日韩自贸区和区域全

面经济伙伴关系协定（RCEP）谈判，增强三国自贸区的独特价值，并在RCEP谈判有关领域取得高质量、具有商业意义的成果，共同努力达成现代、全面、高水平、互惠互利的自贸协定。（商务部网站/10月29日）



越欧扩大木制品出口贸易谈判有望年底结束

欧盟代表团大使布鲁诺·安热莱日前在与越南林业局会谈后表示，越南与欧盟关于扩大对欧出口木材和木制品之间的谈判预计将在2016年年底完成。

《森林执法、治理与贸易的自愿伙伴关系协定》（VPA/FLEGT）旨在通过越南木材合法担保体系（VNTLAS）授予出口欧洲货物合格证书以扩大越南木材和木制产品对欧出口。根据欧盟木材管理规定，持有FLEGT证书的货主无需申报木材的法定原产地。越南科技国际合作管理局副局长表示，FLEGT证书只能由与欧盟签署了自愿伙伴协定的国家出具。目前，欧盟已经与印度尼西亚、利比里亚、刚果、加纳、喀麦隆和中非共和国六个国家签署了该协议，与其他三国进行谈判。越南与欧盟在2010年11月启动谈判，已举行16轮技术谈判和8轮高层会谈，预计将于11月18日结束谈判并于2016年年底完成签署。（驻越南经商参处/10月28日）



第三季度泰出口增幅创近 6 个季度来新高

2016 年第三季度泰国出口总值同比增长 1.2%，创近 6 个季度来的最高增幅。拉动第三季度出口持续增长的部分原因是 2016 年 9 月泰国出口总值达到 194.60 亿美元，同比增长 3.4%，为连续第二个月实现增长，进而促使 2016 年前 9 个月泰国出口总值为 1,604.68 亿美元，同比萎缩 0.7%。汽车、家用电器以及食品等主要出口产品仍是拉动第三季度出口总体上持续增长的动力。2016 年第三季度汽车及零部件出口值同比增幅达 4.2%，主要原因是受益于泰国对澳大利亚、菲律宾以及印尼市场的乘用车出口呈持续增长态势。同时，家用电器和加工食品出口均保持着持续增长态势，以空调机出口因获得泰国对东盟五国出口持续增长的推动而同比增长 11.4%和金枪鱼罐头出口因美国及中东市场需求持续上升而同比增长 5.4%最为明显。（驻清迈总领馆经商室/10 月 29 日）



中日韩或参与争夺全球最长悬索桥订单

土耳其在 2016 年夏季发生军事政变未遂事件后首次启动了大规模基础设施建设计划。该计划包括

世界最长的悬索桥在内的高速公路建设项目，总项目费达 30 亿美元。除了日本的 IHI 和伊藤忠商事外，韩国和中国企业也在力争获得订单。对于苦于经济减速的土耳其政府来说，计划的成败与否将成为土耳其吸引投资的试金石。包括架设在达达尼尔海峡上的悬索桥在内，位于土耳其西部的高速公路项目全长约 100 公里，悬索桥主塔间长 2023 米。最早将在 2017 年 2 月确定项目承接方，力争在该国建国 100 周年的 2023 年之前完工。项目采取 BOT（建设·经营·转让）方式。土耳其政府于 10 月 26 日发布了招标公告。在此前发生军事政变未遂事件后，土耳其政府开始镇压反政府势力，这对国内经济产生影响。美国评级机构穆迪评级将土耳其国债的评价下调至投机级别。（共同社/10 月 31 日）



本财年上半年中国投资缅甸位居第二

据缅甸公司与投资局负责人介绍，本财年上半年（4-9 月），新加坡对缅投资额为 5.88753 亿美元，中国对缅投资额为 4.20329 亿美元，进入缅甸的外资中新加坡和中国分别位居第一和第二。新加坡的投资额多是因为欧洲的投资也是通过新加坡进来的，而中国则主要是加大了在缅甸工业领域的投资。缅甸公司与投资局负责人表示，缅甸新投资委成立

以来，进入缅甸的外资虽说同比减少，但对完成本财年 60 亿美元的计划还是有信心的。（驻曼德勒总领馆经商室/10 月 28 日）



中企收购巴基斯坦卡拉奇电力签约

国家电投集团旗下上海电力股份有限公司（以下简称“上海电力”）与迪拜阿布拉吉集团日前签署了关于收购巴基斯坦卡拉奇电力公司（以下简称“KE 公司”）66.4% 股权的买卖协议，标志着上海电力收购 KE 公司取得了重大的实质性进展。本次交易的可支付对价为 17.70 亿美元，并视标的公司经营情况给予交易对方或其指定方奖励金合计不超过 0.27 亿美元。卡拉奇是巴基斯坦最大的经济中心城市。KE 公司是卡拉奇市及其毗邻地区的主要电力供应商，也是巴基斯坦唯一一家从事发、输、配、售电及电力服务的纵向一体化业务的电力公司。该公司运营 5 座发电厂，总装机容量 224.3 万千瓦；拥有 69 个输变电站和 21817 座各类配电站；拥有 250 万用户，覆盖面积 6500 平方公里。2015 年最高供电负荷约 320 万千瓦。（一财网/10 月 31 日）

深度解读

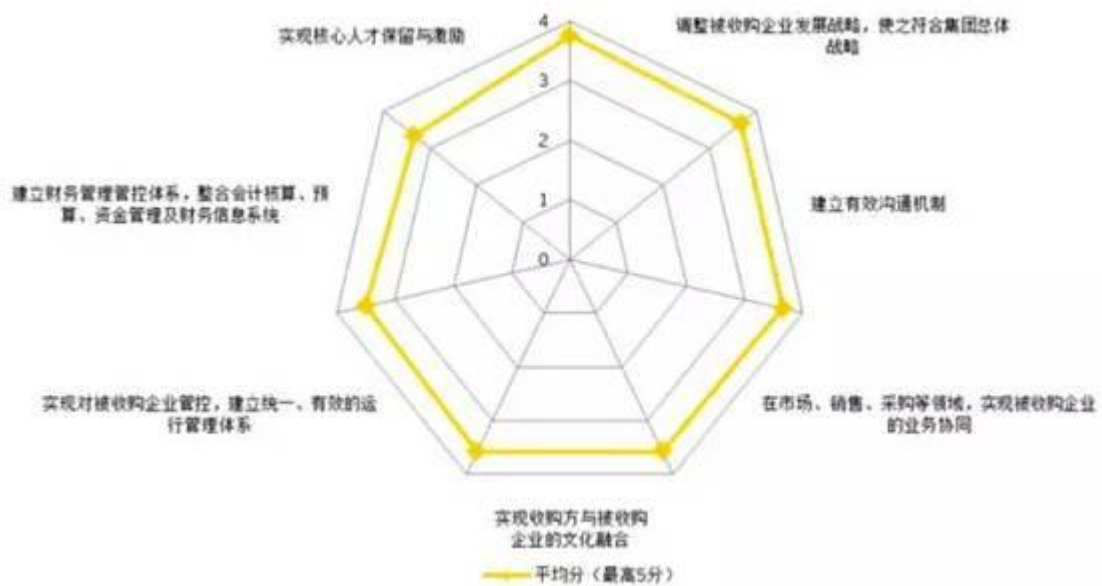
并购后有效整合是决定中国企业海外并购成功的关键因素

近年来，中国企业正在加快“走出去”步伐，“一带一路”和国际产能合作成为我国对外投资的新主题。从投资方式看，海外并购仍是2015年对外投资的主力。据最新统计显示，2015年中国企业实施的海外并购项目共计593个，海外非金融类直接投资总额1,180亿美元（不包括境外融资额），几乎涉及国民经济的所有行业。

并购后整合是跨国并购成功的关键因素，并购是企业实施海外扩张的手段，整合是企业达成海外扩张的实质。成功的整合，能够使收购方和被收购企业的资源均得到充分利用，实现双方的业务协同、运营提升，最大化双方企业价值和股东价值。企业能否获得整合的成功，取决于企业是否能够有力应对整合过程中的各项挑战。

本文作为《上海企业对外投资合作年度发展报告(2016)》中重要的一章，通过问卷调研与访谈的形式，对正在实施海外并购的上海企业进行了广泛调查，借以探究企业在并购后整合过程中面临的普遍挑战以及成功实践。

海外并购整合中期待实现的目标与实现效果



受访企业与被并购企业实施财务整合中面临的主要挑战



建立有效的公司治理架构, 防范管控风险

公司治理是企业运行的规则和框架，确立公司治理结构是收购方实现对被并购企业公司管控的关键基础。对被并购企业利益关联方的权力进行划分，明确权力运作机制，是实现对被并购企业组织与管理整合的重要前提。根据被并购企业实际运营需要，设置与之相匹配的治理结构、议事规则、决策机制及职能架构，直接影响企业的运营效率和经济效益。

实践中，成功企业在并购前会对董事会席位及投票权进行仔细考量、积极布局，就董事会主要职权、管理层职责、权限及重大事项决策机制与其他股东达成一致，从获取被并购企业控制权之初就建立起有效的公司治理架构，有效防范管控风险。



资料来源：安永分析

激发核心团队积极性，确保业务及团队稳定

调研中我们发现，确保并实现被并购企业业务的稳定，是成功企业的普遍做法。而其中的关键是确保交割后，核心团队的稳定，通过团队的稳定实现业务的稳定。在实践中，成功的企业会依据并购目的提早考虑核心团队的流失风险并采取有效措施予以管控。

本次研究发现，对收购方而言，了解核心团队流失风险以及留任要素，是实现对其保留与激励的基础。成功的企业会在人力资源尽职调查阶段，就开始详细分析核心团队成员情况，充分评估核心团队成员的流失风险，了解其留任动机与要素。

成功企业会基于关键的留任驱动因素，对各层级员工设计有针对性的人才保留激励计划。如针对管理层保留，企业通常会参考外部市场水平，为管理层提供有吸引力的薪酬待遇，同时对核心管理层人员进行重点激励，为其提供留用奖金，制定期权、股权计划等激励政策。

明确财务管理要求，及时获取相关信息

财务整合是收购方实施并购后整合的关键环节。成功实施整合的企业通常会通过评估分析并购双方的财务管理体系，在确保被收购企业财务管理体系稳定运行的前提下，向被并购企业明确提出财务管理要求，并及时获取相关数据信

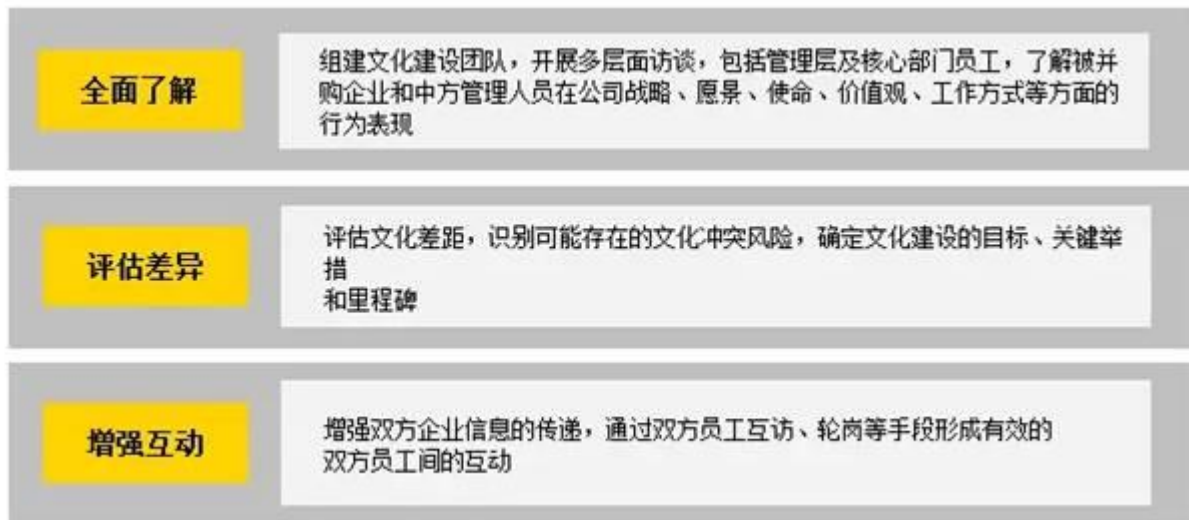
息，使被并购企业的财务管理体系符合企业的战略目标和管理需要。

重视沟通及文化整合，渐进实现团队融合

海外并购中，并购关联方有着不同的文化背景、工作习惯、认知视角。在调研中我们发现，成功实现海外并购的中国企业会建立有效的内外部沟通机制，协调好文化背景各异的利益关联方之间的关系，逐步实现团队融合，确保项目按照整合进度计划向前推进实施，最终达成并购目标。

建立有效的内部沟通机制，能够帮助收购方和被并购企业内部项目团队提高项目推进效率。成功的并购案例中，收购方和被并购企业都有明确的内部牵头部门，建立内部沟通规则，明确定期或不定期的沟通时间、沟通形式。

成功的收购方在加强内部沟通的同时，会维护同外部利益关联方的沟通和交流，使相关利益关联方了解中国公司的收购意图，相信收购方管理经营能力，从而加速并购整合的顺利进行。



稳妥推进业务协同，逐步获取协同效应

实现业务协同，是众多企业实施海外并购的战略意图所在。在并购后整合中，通过整合品牌营销、客户资源、销售渠道和网络、采购模式、研发体系等，形成协同合力，从而提升并购双方企业的核心竞争优势。

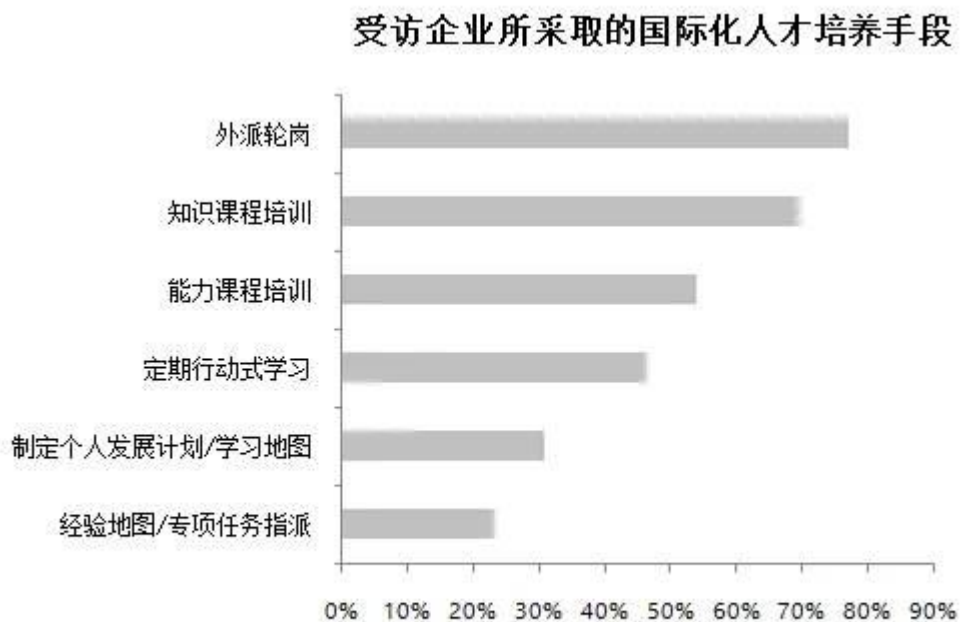
研究发现，成功企业通常能意识到协同效应的获取是个循序渐进的过程。企业会充分了解彼此业务链条中各个模块的运行情况，并制定详尽的协同计划。在计划得到有效执行后，协同效应方可逐步显现。双方企业在并购初期保持价值总和的前提下，实现初步的短期业务协同，并最终形成合力，从而创造出新的价值，使并购双方企业均实现价值增值。

加快中方国际化人才培养，扩大外派人才库

国际化人才是支持企业跨国经营活动的重要保障。本次研究中发现，成功企业会非常重视企业内部国际化人才的培

养，扩大外派人才库，同时加强对外派人员的管理。根据调研显示，有 68% 的被访公司建立了内部国际化人才培养计划。这其中，近 80% 受访公司表示，相对于其他员工，企业会对国际化人才进行有针对性的培训。

从对国际化人才培养的手段来看，近 80% 的受访企业对国际化人才采取外派轮岗的培养手段。另外，有针对性的知识课程、能力课程培训与定期的行动式学习，都是受访企业进行国际化人才培养的重要手段。（上海市商务委员会/10 月 28 日）



资料来源：安永分析