

第八章 “一带一路”背景下构建大中小企业 社会责任软实力

近年来，我国企业对外投资增长较快，一系列问题逐渐突显，既影响我对外投资企业的形象，又降低了企业的竞争力，严重制约、阻碍了企业的可持续发展。在“一带一路”的背景下，中国企业到沿线国家投资需要面对复杂的投资环境、政策法规、社会文化以及劳工结构，如何切实保障我国“走出去”企业的利益，减少地缘政治对我国企业发展的消极影响，创造一个良好的发展环境，成为中国“走出去”企业亟待解决的问题。

第一节 企业国内经营与跨国经营面临的环境风险 差异

一、企业的市场环境与非市场环境

企业所面临的外部环境包括两个基本维度：市场环境与非市场环境。市场环境包括由市场和私人协议调节的企业与其他当事人之间的互动（interactions）。这些互动一般是自愿的，涉及经济的交易和产权的交换。非市场环境包括由公众、利益相关者、政府、媒体以及公共机构调节的互动，由构成企业与企业之间以及企业与公众之间的相互作用的社会的、政治的和法律的安排构成。

(一) 市场环境对企业的影响

经典的战略管理理论认为，市场环境是指由宏观经济因素、竞争者、供应商、顾客等因素组成的企业外部环境。其特点由产业竞争对手的数量、产业进入和退出的难易程度、成本结构、技术进步的性质和速度、需求的性质和竞争的维度以及市场竞争的规则等决定。^①

企业所处的行业/产业结构是市场环境的重要维度之一。一个行业中，有五种主要的竞争力量影响企业的运作，分别是：消费者的讨价还价能力、供应商的讨价还价能力、分销商的讨价还价能力、现实竞争者的竞争、替代品的竞争。^②

1. 供应商的议价能力

供方影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力的程度主要受其提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力影响。供方力量的强弱主要取决于他们所提供给买主的是什么投入要素，当供方所提供的投入要素的价值占买主产品总成本的较大比例、对买主产品生产过程非常重要或者严重影响买主产品的质量时，供方对于买主的潜在议价能力就大大增强。通常来说，满足以下条件的供方集团会具有较强的议价能力：

(1) 供方行业为不受市场激烈竞争影响，拥有较为稳固市场地位的企业所控制，其产品的买主很多，因此单个买主都无法成为供方的重要客户。

(2) 供方各企业的产品各具有一定特色，买主由于转换成本高等原因难以转换，或者很难找到可以替代供方企业产品的替代品。

(3) 供方能够实行前向联合或一体化，而买主却难以进行后向联

^① 冯雷鸣，黄岩，邱杨. 跨国经营中的市场与非市场战略. 中国软科学，1999，4:43~45.

^② 杨青松，李明生. 论波特五力模型及其补充. 长沙铁道学院学报(社会科学版)，2005，4:95.

合或一体化。

2. 购买者的议价能力

购买者影响行业中现有企业的盈利能力主要取决于其压价与要求提供较高的产品或服务能力的的能力。影响购买者的议价能力主要因素包括：

(1) 购买者总数较少，而单个购买者的购买量较大，占据卖方销售量的很大比重。

(2) 卖方行业由大量相对来说规模较小的企业所组成。

(3) 购买者所购买的基本上是标准化产品，同时向多个卖主购买产品在经济上也完全可行。

(4) 购买者有能力实现后向一体化，而卖主难以实现前向一体化。

3. 新进入者的威胁

新进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时，需要在所进入行业的市场中赢得一席之地，这意味着新进入者可能与现有企业竞争原材料与市场份额，最终使行业中现有企业盈利水平降低，甚至有可能危及现有企业的生存。新进入者进入威胁的严重程度取决于两方面的因素，即进入新领域的障碍大小与预期现有企业对于进入者的反应情况。

进入障碍主要包括规模经济、产品差异、资本需要、转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策、不受规模支配的成本劣势、自然资源、地理环境等方面，其中有许多障碍难以借助复制或仿造的方式来突破。预期现有企业对进入者的反应情况，主要采取报复行动的可能性大小，由有关厂商的财力情况、报复记录、固定资产规模、行业增长速度等决定。总之，新企业进入一个行业的可能性大小，取决于进入者主观估计进入所能带来的潜在利益、所需花费的代价与所要承担的风险这三者的相对大小情况。

4. 替代品的威胁

两个处于同行业或不同行业中的企业，可能由于所生产的产品互为替代品，从而产生相互竞争的行为，这种由于替代品产生的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。

(1) 能被用户容易接受的替代品限制现有企业产品售价以及获利潜力的提高。

(2) 替代品生产者的侵入，使现有企业必须提高产品质量或者通过降低成本来降低售价或者使其产品具有特色，以避免销量与利润增长的目标受挫。

(3) 受产品买主转换成本高低也会影响源自替代品生产者的竞争强度。

总之，替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，所产生的竞争压力就强；而这种来自替代品生产者竞争压力的强度受替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况的影响。

5. 同业竞争者的竞争程度

大部分行业中，企业的利益都是紧密联系在一起的，竞争战略作为企业整体战略一部分，应该能够使企业获得相对于竞争对手的优势，因此，在竞争战略实施过程中就必然会产生冲突与对抗现象，也就是现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面，其竞争强度与许多因素有关。

一般来说，促使行业中现有企业之间竞争的加剧因素包括：行业进入障碍较低，势均力敌竞争对手较多，竞争参与者范围广泛；市场趋于成熟，产品需求增长缓慢；竞争者企图采用降价等促销手段；竞争者提供几乎相同的产品或服务，用户转换成本很低；一个成功的战略行动将带来相当可观的收入；行业外部实力强大的公司在接收行业中实力薄弱企业后，发起进攻性行动，使刚被接收的企业成为市场的主要竞争者；退出障碍较高，即退出竞争要比继续参与竞争的代价更高。这种退出障碍主要受经济、战略、感情以及社会政治关系等方面

的影响，具体包括：资产的专用性、退出的固定费用、战略上的相互牵制、情绪上的难以接受、政府和社会的各种限制等。

（二）非市场环境对企业的影响

非市场环境是相对于市场环境而定义的。非市场环境是指能够为市场、企业和其他类型的组织提供秩序的内外部因素，这些因素能够使组织有效地运转，并弥补组织失灵的缺陷。从企业角度来说，政府的政策、各种非政府组织、公众、利益相关者、新闻媒体等的介入都能使企业从非市场赢得竞争优势，所以非市场战略同样具有更广泛的定义和内涵。非市场环境包括社会的、政治的以及法律安排等因素，主要受企业与社会公众、媒体、政府等利益相关者的关系影响。

学者对企业非市场环境的定义各有不同，其中，Baron D. P.(2003)的观点代表了大多学者对非市场环境的普遍认识：企业赖以成功的非市场因素是企业与政府、公众、利益相关者之间的关系。非市场环境是存在于企业之外，但与企业生存发展有重要利益关系的政府、公众和非政府组织三者交织的综合体。

1. 政府对企业的影晌

良好的政府关系能拓展企业的外部生存空间，为企业创造有利的竞争环境。

政府作为企业的一种外部非市场因素，在企业所处的外部宏观环境中处于权利核心地位。政府政策以及企业对政府决策的反应，深刻地影响着企业的市场经营成就。

企业在处理与政府的关系时，必然也会经历一个相互议价的过程。事实上，政府通常对企业具有主导作用，企业被动地接受政府的政策法规，这种情况在政治集权程度较高的环境下尤为明显。因此企业和政府力量之间是不平衡的，而正是这种不平衡迫使企业在与政府的议价过程中采取各种政府事务活动，力争有利地位。

2. 公众对企业的影响

公众是处于政府和企业之外的一个庞大群体，是社会力量的主体，拥有广泛的社会影响力。“社会公众对企业都有一定的社会期望和社会责任标准，因此企业在经营活动中需要树立良好的社会声誉。企业的活动要符合社会的道德规范、符合社会公众利益，选择性地对出现的社会偏好及期望做出积极反应。”

只有企业的产品和服务得到消费者的认可，其价值才能得以实现，因此公众是企业生存的根本土壤。由于公众对企业具有举足轻重的影响，企业必须与公众间建立良好的关系，在公众心目中树立良好的企业信誉，因此很多企业都十分注重与公众的沟通。一个以客户需求为导向、与公众有良好沟通的企业，能赢得公众的高度信任。公众对企业的信任则会直接转化为对产品的信任，进而成为促使客户继续购买企业产品。

3. 非政府组织对企业的影响

随着市场经济的发展，企业经营活动的扩展和延伸，企业和社会中的各种非政府组织、媒体等都有紧密的联系。

由于权力的不平衡，企业和权力拥有者（政府）有着对立和紧张的关系。企业可以通过处理好与非政府组织的关系，借助其广泛的社会影响力为企业非市场战略的实施扫除障碍、获取竞争优势。如随着环保主义的兴起，世界各国的环保组织都会给地方企业施加压力以减少对环境的污染；许多企业利用媒体这一信息传播工具，了解政府、社会组织团体及公众对企业的反应，发现潜在的问题，让消费者、社会团体、政府进一步了解企业，由此树立良好的公众形象，得到社会隐形力量的支持，从而在企业制定与实施中享有更多的主动权。

非市场环境是企业外部生存环境的重要组成部分，企业不应该将市场环境和非市场环境割裂开来，而应该通过非市场环境中的行为和策略来助力其在市场环境中的竞争活动，构建竞争优势。具体情况如表 8.1 所示。

表 8.1 企业的市场环境与非市场环境

环境类型	市场环境	非市场环境
主要因素	经济、行业、技术因素	政治、社会、文化因素
利益相关者界定	影响企业的产业链、价值链	影响企业组织合法性评价
利益相关者	股东、雇员、竞争者、债权人、 供应商、销售商、消费者等	国家机关、地方社区、 社会公众、非政府组织、 大众传媒等
竞争焦点	业务竞争、追求效率	组织竞争、追求合法性
相互关系	业务竞争引发非市场环境中 对企业组织合法性评价的变化	组织竞争影响市场环 境中业务竞争的效率

数据来源：蔡曙涛，《企业的非市场环境与非市场战略》，2013年。

二、非市场环境差异是母国与东道国企业经营的最主要差异

2015年12月27日，“一带一路’沿线专家面对面之中南半岛(泰国、柬埔寨)专场研讨会”在北京召开。察哈尔学会秘书长、高级研究员、中国外文局《公共外交季刊》编辑部主任柯银斌出席并发表讲话。柯银斌提出，非市场风险来自于非市场利益相关者，包括政治组织、NGO组织、媒体、社区，而中国企业“走出去”面临的最大挑战就是来自于非市场风险。^③

目前，中国和中国企业已经具备了“走出去”的条件和动力：首先，中国拥有足够的外汇储备、一定的技术及人才储备；其次，国内经济结构正处于调整之中，日益突出的资源、市场瓶颈等问题依然制约着不少企业的生存和发展，要解决这些问题的重要途径之一就是走出去进行国际合作；最后，许多企业为提升技术研发实力和国际化经营水平积极地寻求对外投资、参与国际合作途径。为全面提高开放型经济

^③ 柯银斌. 中企“走出去”最大挑战来自非市场风险. [2015-12-30].
<http://finance.huanqiu.com/cjrd/2015-12/8286056.html>

水平，中国政府不断加强各项支持性政策，支持企业加快“走出去”步伐，以期增强企业国际化经营能力，培育一批世界水平的跨国公司。必须意识到，中国企业对外投资与合作潜力巨大，同时，中国企业走出国门是经济全球化的大势所趋。

最新数据表明，在“一带一路”建设、国际产能合作等战略措施的带动下，我国对外投资持续快速增长，开局良好。据商务部统计，2016年1月，我国非金融类对外直接投资787.6亿元，扣除汇率影响同比增长18.2%，为今年我国对外直接投资开创了良好开端。目前，我国对外投资流量已位居世界第3位，存量位居世界第8位。^④然而，由于我国企业跨国经营经验不足，对跨国经营可能面临的困难和风险认识不足，许多企业在尝试国际化的过程中都面临诸多问题，跨国经营的成效并不乐观。世界银行报告显示，我国对外投资只有1/3盈利，另外有1/3持平，剩下的1/3则亏损。这意味着我国大约70%的对外投资都是无效的。

各国企业在发展的过程中都面临不同程度的激烈市场竞争，因此，来自市场的风险在企业的跨国经营过程中并不突出，相反，根基于制度差异的非市场风险则是企业跨国经营需要应对的最为严重和最为显著的风险。据不完全统计，21世纪的第一个十年，中国至少已经实施了16次海外撤侨行动，^⑤而各种海外中国人被抢劫、劫持甚至杀害的事件更是层出不穷。在对外经营活动中，我国企业不仅面临经济上可能亏损的多重风险，甚至连我国公民的生命安全都遭到严重威胁。例如，2006年中国工人在尼日利亚遭到绑架、2007年华为收购美国3com公司流产、2008年5名中国工人在苏丹遭到歹徒残忍杀害、2010年腾讯竞购全球即时通讯工具鼻祖ICQ失败、2011年华为收购三叶系统(3Leaf System)失败等。^⑥这些风险的存在表明，面对在国际化进

④ 商务部.我国对外投资流量居世界第3位 存量第8位.[2016-02-17].

<http://finance.sina.com.cn/stock/t/2016-02-17/doc-ifxpmpqr4495676.shtml>

⑤ 李晓敏. 非传统威胁下中国公民海外安全分析. 北京: 人民出版社, 2011.

⑥ 李志永. 企业公共外交的价值、路径与限度——有关中国进一步和平发展

程中遭遇了极大的风险,中国企业由于各种原因缺乏有效的防范措施。防范和应对的企业跨国经营过程中非市场风险成为中国政府所实施的“走出去”和企业国际化行为的当务之急。

三、“一带一路”背景下中国企业“走出去”面临的非市场风险

我们把市场风险定义为由于市场交易环境和交易条件变化给企业带来损失的可能性,它主要是由交易对手(主要是指波特五力模型中的五种竞争力量:消费者、供应商、竞争者、替代品商和潜在进入者)的不利行动而引起的。同时,我们把非市场风险定义为由于社会的、政治的和法律的变化给企业带来的损失,它主要是由政府、媒体、社会公众、其他非政府组织等的不利行动所引起的。这里对风险的划分不包括企业自身行为的风险,即企业在跨国经营过程中所遇到的市场或非市场风险。

在对企业调研和对相关案例分析研究的基础上,我们将中国企业对外投资中的非市场风险归纳出六种类型。这些风险不同程度地对企业境外经营造成危害。

(一) 东道国政治风险

政治风险主要包括东道国参与的任何战争或者在东道国发生的革命、颠覆、政变、罢工、内乱、破坏和恐怖活动以及地方武装的冲击等事件造成损失的可能性。政治风险是与东道国主权有关的不确定因素,由于一些发展中国家易产生政局不稳、政权更迭等情况,发生的可能性较大。政治风险产生的根源十分复杂,主要有以下几个方面:政策不稳定、民族主义、社会不稳定、武装冲突、区域联盟等。^①

的战略思考. 对外经贸实务, 2012, 12:100.

① 张广荣. 非市场风险: 海外投资的重要威胁. 国际经济合作, 2011(8):52.

以 2011 年发生政治动乱的北非国家利比亚为例，利比亚是中国对外承包工程业务的重要市场之一。目前，中国在利比亚承包的大型项目约 50 个，涉及合同金额 188 亿美元。无论利比亚战事结局如何，中国企业均面临着工程设备等固定资产损失、预期收益损失、撤离费用损失、未来汇率结算损失等。造成这些损失的两个直接原因是：① 中国企业投保的保险覆盖面仅为合同金额的 5.68%，因此中国企业在利比亚承包的 188 亿美元的工程项目，只能获得不足 4 亿元的保险赔付。② 中国尚未与利比亚政府签订任何形式的双边投资保护条约。

（二）东道国政策与法律风险

东道国国内和对外相关政策调整、法律修订，新政策和法律的颁布实施，以及东道国相关部门在政策和法律执行过程中的尺度把握、执行强度等，均可能给外国投资者造成经营和财产损失上的风险。这些风险主要包括对外国投资产业限制、税率提高、经营利润的自由流动限制、土地使用成本提高、国家安全等，最严重的如国有化政策，企业产品和设备被征用、征收，甚至企业财产被没收或充公。^③例如，中国平安集团先后在 2007 年和 2008 年买入比利时富通集团 4.18% 的股票并以 21.5 亿欧元收购富通集团旗下资产管理公司 50% 的股权。然而，受国际金融危机影响，富通集团被收归国有并迅速转手卖给巴黎银行，平安集团为此在 2008 年投资富通上的账面亏损超过 90%。

（三）文化差异风险

投资东道国与本国在民族、文化、习俗、语言等方面可能存在着一定的差异，在工作交流、待人接物、处理事情等方面表现不同的方式方法，从而使管理理念和行为不同。企业在境外投资后，简单机械

③ 梅新育. 从埃尔切事件看跨国经营的政治性风险. 世界知识, 2004, 21:50 ~ 52.

地把在本土经营的模式移植到境外企业中，甚至把一些不良的文化习惯延伸到国外，由此造成文化上的误解或冲突，可能给企业带来不必要的纠纷和损失。^⑨例如，中国上汽集团收购韩国双龙汽车公司后，双龙汽车公司老员工难以接受新公司而不断罢工，5年后双龙汽车公司董事会向当地有关部门申请“回生”流程，但公司的经营前景并不乐观。

(四) 社会责任风险

社会责任风险指与企业生产经营活动相关的因素，涉及水源、森林和草原保护、噪音控制、废物排放等，以及与企业所处的外部环境因素，如人文关怀、爱心奉献、社会捐赠、灾害救助、公德遵守等造成的风险。企业的社会责任风险可能在其东道国投资经营中不经意间发生。

(五) 自然灾害风险

自然灾害风险，是指东道国因发生地震、海啸、火山、台风、洪水、泥石流等自然灾害，蝗虫、流行性疾病灾害等造成的风险。自然灾害具有不可抗拒性、突发性，而且会造成巨大的损失，有时甚至是毁灭性的。中国企业在对外投资选择地点时，必须考虑自然条件的历史和现状，回避在可能发生灾害的地区投资。

案例 8.1：中国海洋石油公司（简称中海油）并购美国第九大石油公司优尼科（Unocal）公司^⑩

在中海油竞购优尼科失败一年之后，时任董事长傅成玉在接受美国《华尔街日报》采访时表示：“我们学到的教训是，做如此大一笔交

^⑨ 高勇强. 企业跨国投资的非市场风险及管理研究. 国际经济合作, 2007, 10:28 ~ 31.

^⑩ 单宝. 中国中铁：“走出去”海阔天空建筑. 建筑, 2014, 19:14 ~ 17.

易时，在公共关系和政治游说方面应该更加谨慎。如果此类事情再度发生，我们眼中的重点就不是这一交易本身了，或许你首先需要做的是公共关系或政治游说工作。在这些方面的问题解决了以后，你再来谈交易本身。”

竞购优尼科始末

2005年1月，国外媒体报道称，中海油正考虑对美国同业对手优尼科公司发出逾130亿美元的收购要约。3月，中海油开始与优尼科公司高层进行接触，双方几经协商，初步达成了购售意向，中海油向优尼科提交了“无约束力报价”。4月4日，美国雪佛龙公司提出以164亿美元的现金和股票并购优尼科公司，由于没有竞争对手，雪佛龙很快与优尼科达成了约束性收购协议。

6月7日，中海油向香港联交所递交了一份澄清公告。公告中称：“本公司一直考虑优尼科的不同方案。这些方案包括本公司可能出价收购优尼科，但本公司至今未做出决定。”这是自1月被传出有兴趣收购优尼科以来，中海油首次就此事公开发表评论。6月10日，美国联邦贸易委员会批准了雪佛龙并购优尼科的协议，但雪佛龙公司的收购在完成交割之前，还需经过反垄断法的审查和美国证券交易委员会的审查。6月17日，美国两名联邦众议员致信美国总统布什，要求财政部长斯诺负责的外国投资委员会对中海油的收购进行彻底调查，声称美国在处理牵涉中国的能源事务时，应综合外交政策、国家安全和经济安全进行考虑。6月23日，中海油宣布以每股67美元的价格、全现金方式并购优尼科，此要约价相当于优尼科公司股本总价值约185亿美元。中海油在要约里承诺，愿意延续优尼科的市场和销售手段，优尼科在美国本土生产的全部或绝大部分石油与天然气在美国市场上销售；将力求保留优尼科的绝大部分员工包括在美员工；说服优尼科的行政管理人员和运营管理人员加入合并后的管理团队；接受并同意优尼科与联邦贸易委员会最近就新配方石油专利权问题达成的解决条款。优尼科随后宣布，愿意随时与中海油就并购之事展开谈判。但是

美国财政部长斯诺同时表示，如果中海油收购优尼科成功，美国政府将从国家安全角度考虑，对这一收购案进行审查。6月29日，雪佛龙公司宣布，该公司并购优尼科公司的计划已经得到美国证券交易委员会的批准。6月30日，美国众议院通过一项不具约束力的决议，敦促布什政府立即对中海油收购优尼科公司的行为展开彻底审查。7月2日，中海油向美国外国投资委员会（CFIUS）提交通知书，要求其就中海油并购优尼科公司的提议展开审查。

7月14日，优尼科公司召开董事会，讨论是否支持中海油报价，但没有任何结果。7月17日，优尼科公司再次召开董事会，讨论中海油的并购计划。7月19日，雪佛龙公司将收购价格提高至171亿美元。7月20日，优尼科董事会决定接受雪佛龙公司加价之后的报价，并推荐给股东大会。中海油对此深表遗憾。7月25日，美国参众两院的代表经过投票决定，中海油收购优尼科必须首先经过美国能源部、国土安全部及国防部，以120天时间评估中国的能源需求对美国经济及国防的影响，评估完成后，美国外国投资委员会（CFIUS）在其后21日内，进一步研究有关外资企业对美国企业的投资会否对美国本土构成威胁，使中海油收购的审议押后141天。8月2日，中海油撤回对优尼科公司的收购要约。8月10日，优尼科公司如期举行股东大会。雪佛龙公司收购优尼科成为定局。

失败的原因

（1）目标企业所在国的政治和政策障碍是竞购失败的最主要原因。

外资并购不同于本国企业并购，因而发达国家对外资并购有不同程度的限制，包括限制外商投资领域，外商出资比例以及通过审批制度来规范外资。中海油竞购优尼科就是一个典型的案例。中海油竞购优尼科石油公司，触动了美国人最为敏感的能源神经，其遇到的政治压力不可小视。2005年7月30日美国参众两院通过了能源法案新增条款，要求政府在120天内对中国的能源状况进行研究，研究报告出台21天后，才能够批准中海油对优尼科的收购。该法案的通

过基本排除了中海油竞购成功的可能。由此可见，目标企业所在国的政治和政策障碍，是这次中海油公司并购美国优尼科公司失败的最主要原因。

(2) 企业选择的竞购时机不当是竞购失败的直接原因。

美国的这些情绪化反应出于一系列因素，其中的主要原因是油价上涨。美国认为，油价上涨的主要原因是国际市场需求猛增，而其中很大一部分新增需求来自中国。中海油此时决定竞购优尼科，时机掌握得并不好。虽然石油和天然气市场是真正全球化的国际市场，但是当供应出现扰乱时，任何一个国家都会从国家利益出发，动用一切力量维护自身利益。中海油竞购优尼科事件，恰好是伊拉克战争僵持不下、世界油价持续上涨、美国举国上下在讨论能源安全问题的时刻，这就触动了美国最弱的一根神经。即使竞购成功，也可能刺激“中国威胁论”的增长，恶化中国和平崛起的国际环境。

(3) 企业缺乏跨国并购经验是竞购失败的重要原因。

发达市场经济国家的企业并购，一般先考虑国内并购而后再参与跨国并购，全球前三次并购浪潮先在欧美国家内部进行便是明证。事实上，最近两次带有鲜明跨国特征的并购浪潮，也均以活跃的国内并购为背景。一般企业在跨国并购之前就已经通过国内并购积累了企业并购的经验。相比之下，由于中国属于转型经济，国内企业，大多缺乏并购经验。在中海油竞购优尼科案例中，中海油的竞争对手是在国际重大收购中颇具经验的雪佛龙。随着竞购的加码日趋激烈，雪佛龙打出政治牌，发动美国 40 余位国会议员向布什总统递交公开信，以国家安全和能源安全名义，要求政府对中海油的并购计划进行严格审查。雪佛龙打出的政治牌，紧紧抓住并且放大了美国人的忧虑。相比之下，中海油的种种努力和友好姿态却被人误解至深。

(4) 政府与国有企业之间不透明的关系是竞购失败的一个不可忽略的原因。

中海油竞购优尼科的之所以引起华盛顿的激烈反应，是因为中海油 70% 的股份归未上市的母公司所有，母公司的全部股份则为国务院

国有资产监督管理委员会(简称国资委)所有,是中国政府认定的“战略”行业中的约190家主要企业的控股股东。这种关系不可避免地令人质疑其独立性。中国政府和企业之间不透明的复杂关系,使外国政界和竞购对手有了合理理由反对中国国有企业收购外国公司。

失败的教训

没有取得成功,但对中国企业“走出去”参与全球化竞争可以从中海油竞购优尼科时间中借鉴经验和吸取教训。

1. 采取多种渠道增强与目标公司所在国政府的沟通

政治压力是此次中海油竞购优尼科失败的最主要原因。

中国企业“走出去”跨国并购,应尽可能地采取多种途径加强与目标公司所在国政府的沟通。比如,外交渠道、两国的民间友好机构或在目标公司所在国的有影响力政治人物牵线搭桥等,取得目标公司所在国政府的理解和支持,并尽可能地在社会就业方面适应当地政府的要求;同时,需要争取目标公司的友好合作,使当地政府从工业发展及社会发展出发,给予跨国并购方以宽松的政治环境。

2. 必须选择最佳的跨国并购时机

跨国并购往往会引起很大的经济震动和社会震动,因此,需要采取灵活,循序渐进的策略。在并购目标公司时,可以先以合资或合作的方式,树立良好的企业形象,待该国政治风向偏松时,再考虑并购问题;或者考虑控股性并购或接近于控股性并购,待条件成熟后再进一步并购。此外,利用目标公司所在国的一家合资企业作为跨国并购的代理者,可以避免东道国政府的干预。与此同时,中国企业进入目标公司的所在国之前,应该对所在国的法律环境有详细了解。

3. 加紧培养跨国并购人才

中国企业要在跨国并购中取得成功,必须具备大批跨国并购与经营管理方面的人才。中国企业目前大多是聘请中介机构来处理购并事务,但中介机构仍然无法替企业解决并购后的管理与控制问题。因此,中国企业在考虑跨国并购时,一定要重点培养了解国际政治、经济、

社会文化环境和懂得东道国法律法规的专业型人才，这些让人才应具有较强的谈判能力，能帮助企业善于抓住机会，实施有利于企业发展战略的并购，并在并购后帮助企业进行企业整合与管理。

4. 继续深化国有企业民营化的改革

中海油竞购被解读成一个国家行为。这种负面影响不仅会加大中海油面对的政治危机，同时也会加大今后其他的中国公司进行类似的收购时可能面对的政治压力。这需要中国企业进一步民营化，让有实力的企业以民营企业的身份在全球市场中参与竞争。

可以用以下几种方式比较政治风险：第一种是通过建立国家海外投资基金给民营企业贷款，让民营企业“走出去”。第二种途径是由中国的大型国有企业把钱直接投资到外国私募基金，国有企业成为这些基金的最大股东，实际上也就对这些私募基金有了控制权，再由这些外国基金公司直接在海外做资源型并购。

在中国企业跨国并购初期，企业国际竞争能力普遍较低的情况下，跨国经营主要不是企业的问题，而是中国一项重要的国家政策。20世纪90年代以来跨国并购方式正逐渐成为对外直接投资的主流方式，中国政府应大力鼓励和保护中国企业对外并购的健康发展。

政府的鼓励和保护政策应包括：① 设立专门从事对外并购等跨国直接投资的管理机构，对中国企业对外并购进行宏观协调和统一管理，并制定相应的政策；② 逐步放开海外融资渠道；③ 鼓励银行和大型企业自由联姻，组成大型跨国企业，参与跨国并购活动；④ 完善国际税收制度。