

縱觀上述案例，當我們把藥明康德、安踏和字節跳動的三宗交易放在同一條時間軸上，一條清晰的演進曲線便浮現出來：十多年前把礦石、油田裝進資產負債表的做法，已被“專利—品牌—流量”這些輕資產、高門檻的標的取代。藥明用1.5億美元買下NextCODE的基因組數據庫，換來的是一條把歐美實驗室數據直接導入中國產能的“技術隧道”；安踏花15.4億歐元控股亞瑪芬，看似買下的是冰雪、戶外、網球一堆“冷門”品牌，真正鎖定的卻是歐美零售渠道裡單價300歐元以上的高毛利貨架；字節跳動把Tokopedia 75%股權收入囊中，更是把1.4億印尼用戶的收貨地址一次性變作TikTok算法的訓練樣本。不再滿足於“買市場”或“買資源”，今天的中國買家更在意把價值鏈的“咽喉”環節握在自己手裡——無論是FDA的GLP認證、Arc'teryx的零售溢價，還是東南亞最後一公裡的支付閉環。這種從規模到規則、從成本到標準、從“拿訂單”到“定規則”的轉身，正是中國產業在全球競技場裡從邊緣走向中央最明確的注腳。

跨越審核三重門： 全球並購新環境下的挑戰與破局

中國企業出海征途並非坦途，曾經的歡迎姿態正被日益升高的監管壁壘所取代。當前海外並購已演變為一場需要在政治、法律與社會文化等多重維度進行精密籌算的複雜博弈，其挑戰主要來自三個層層遞進的“門檻”。

第一道是外商直接投資（FDI）審查構成的“政治護欄”。以美國CFIUS為代表，各國審查機制不斷擴張權限，對關鍵技術、基礎設施等領域交易高度敏感。這類審查常常超越商業邏輯，與地緣政治深度糾纏，使“國家安全”成為最具不確定性的否決因素。

第二道關隘來自全球反壟斷審查的“經濟天

平”。如今中資企業作為收購方，需同時應對歐盟、美國等多司法轄區的嚴格審查，任何一地的否決都可能導致滿盤皆輸。申報程序的複雜性遠超以往，對企業合規能力提出極高要求，反壟斷已從法律程序升格為影響交易成敗的戰略要素。

第三道是東道國社會情緒築起的“軟壁壘”。即便通過官方審查，來自海外當地核心產業協會、媒體和民眾的隱性抵制仍可能使交易功虧一簣。這種無形門檻雖未載明法律條文，卻往往成為最難以逾越的障礙。

其實，面對這三重考驗，我們認為中國企業亟需轉變策略。首先，應將地緣政治風險納入前期盡調核心，借助專業機構預判政策動向；其次，通過少數股權、合資公司等靈活交易結構降低敏感度；再者，主動溝通並承諾本土化運營，塑造負責任投資者形象；而組建具備全球視野的專業顧問團隊，更是穿越重重關隘不可或缺的導航儀。唯有從“資本輸出”轉向“價值共贏”，方能在這新一輪全球並購格局中行穩致遠。

另外，安世半導體的成功，代表了一個時代的輝煌，但其後日益高築的“三重門”則定義了新時代的規則。中國企業的海外並購已進入深水區，從“敢並購”到“會並購”、從“資本輸出”到“價值共贏”的轉型迫在眉睫。

未來的贏家，將不屬於那些僅憑資本實力的“巨鱷”，而屬於那些能夠精準洞察全球政治經濟脈動、以高超智慧駕馭複雜風險、並真正致力於與東道國共創長期價值的戰略家。這不僅是當下中國企業全球化征程的必修課，也是中國深度融入並重塑全球經濟秩序的必然考驗。



掃碼聆聽原文



掃碼閱讀原文