

高科技領域並購往往繞不開“核心技術”的敏感問題。中企應提前謀劃，避免讓技術資產成為對方釜底抽薪的突破口，採取分散佈局與防火牆策略，為最壞情況留出緩衝空間。

首先是專利與研發佈局的多元化設計。不要將關鍵知識產權全部集中註冊在單一國家或法人名下，而是按技術性質分層次分佈：基礎性的底層專利留在目標企業所在國，以示遵守當地技術留存要求；應用層面的改進專利轉移到中國或新加坡等第三國登記；軟體代碼和演算法著作權在瑞士、愛爾蘭等中立地區備案。這種“技術主權對沖”的安排，使得任何一方若想完全切斷技術供給鏈，都將面臨跨境法律訴訟和高昂協調成本。

安世案例恰恰反映出技術集中化的風險。安世半導體的核心專利和生產技術幾乎全部留在荷蘭本土，聞泰雖握有股權，卻在技術話語權上極為被動。如果當初在並購時就設計好技術分散佈局——例如將部分應用專利轉移至香港或新加坡子公司，在中國建立獨立的技術許可實體——那麼荷蘭政府的凍結令即便生效，也無法完全切斷聞泰對安世技術的使用權。

其次是研發體系的全球網路化佈局。並購後切忌急於把所有研發活動都遷回國內。相反，應該保留並擴充當地的研發中心，同時在印度、以色列、加拿大等第三國設立聯合研發實驗室，形成“多點協同、互為補充”的全球創新網路。這種佈局既能充分利用各地的人才和產業集群優勢、分散技術風險，又能向東道國傳遞積極信號：中資並非來“掏空”技術，而是要與本地共同發展尖端研發，從而降低外界對“技術流失”的焦慮。

第三是建立技術訪問的“防火牆”機制。通過技術許可協議、保密分級、人員許可權管理等方式，將核心技術的訪問許可權嚴格限定在必要範圍內。對於最敏感的技術模組，可以採用“黑盒化”處理——即只提供功能介面而不開放底層代碼。同時，在並購協議中預先約定技術爭議的仲裁機制，為未來的“技術脫鉤”預留法律通道。

技術是高科技企業的生命線，也是地緣政治博弈的

焦點。只有通過精心設計的分散化佈局和多層防火牆機制，中國企業才能在風雲變幻的國際環境中守住技術根基，避免重蹈“養肥了羊、丟了技術”的覆轍。

策略三：構建出海企業的“政治敘事能力”

面對愈發政治化的營商環境，中國企業還要學會如何擺脫“悶頭做生意”的傳統觀念，提高政治敘事和公共關係能力。

一方面，建立專業的政府事務和公共傳播團隊。在專案籌備和並購初期，就主動與東道國政府主管部門、議會智庫、主流媒體等進行溝通，講好投資的“當地主場故事”。量化說明該投資將帶來多少就業崗位、多少稅收貢獻，如何融入並提升當地產業鏈競爭力。把自己塑造成當地經濟發展的積極參與者和貢獻者，而非潛在威脅者。以安世案為鑒，聞泰科技直到2023年底地緣環境惡化時才在荷蘭成立企業事務部，已為時晚矣——這方面的工作應當儘早佈局、持續投入。

另一方面，要未雨綢繆制定危機預案。並購之初就應進行地緣政治壓力測試，假設最極端的政策干預情景，準備詳細的應急溝通和法律應對方案。一旦風險苗頭出現，能夠迅速調動專業團隊展開公關戰和法律戰，掌握資訊發佈的主動權，贏得輿論同情和盟友支持。在全球化新時代，“兵馬未動，輿論先行”、“法律同行”將是企業出海的新常態。

結語

安世半導體事件標誌著中企海外並購粗放式1.0時代的終結。從前那種將海外並購簡單視作“花錢買資源、買市場、買技術”的思維模式，已難以適應當今充滿博弈和不確定性的國際環境。未來的成功者，必然屬於那些能夠深刻理解並嫺熟駕馭地緣政治、精妙設計治理架構、善於本地融合共生、長於公共敘事與風險應對的企業。



掃碼聆聽原文



掃碼閱讀原文