



European Commission

# Competition

2014年3月10日

# MOFCOM: 并购案例中实施补救措施的受托人研讨会

Thomas Deisenhofer

HoU, E-4单元

DG 竞争



## 日程

- 补救措施实施过程中的挑战
- 受托人的作用
- 指定受托人以及与受托人的关系



## I. 补救措施实施过程中的挑战



## 实施阶段的主要目标

- 结构性/剥离补救措施：
  - 快速剥离
  - 合适买家
  - 期间保持商业竞争
- 行为补救措施
  - 完全合规的有效监督
  - 快速澄清质疑/争议解决
  - 为不断变化的市场情况有效采取补救措施



## 典型问题区域

- 临时保留被剥离业务
  - 保持独立义务：例如切断信息流
  - 在此期间保持存在：例如资本注入
- 拓展实施要求
- 剥离业务的合适买家
  - 验证各方选择的买家符合标准
  - 找到合适买家（如各方无法完成）
- 被剥离业务的界定范围
- 遵守行为承诺
  - 如何监督合规和规避？
  - 如何确保快速和有效地保护第三方权利/争议解决/澄清质疑
- 何时以及如何审查和修订补救措施



## II. 受托人的作用



## 受托人的作用

- 所有欧盟补救措施案例中的受托人
  - 实施过程中的大部分典型问题要求具有专业化的业务知识
  - 允许将委员会的有限资源集中到处理中的案例
- 监督受托人：结构性和行为补救措施案例中的“委员会的眼睛和耳朵”
  - 监督补救措施的行为方面，例如临时供应协议
  - 监督分离、保持独立、临时保留规定
  - 检查销售过程并对拟定买家进行评估
  - 召集第三方的起点
  - 补救措施中争议解决的特殊作用（如有）
  - 定期报告
  - 按照委员会的要求进行干预
- 剥离受托人：以任何价格积极处理业务（事先得到委员会批准）



## 例 1: 行为补救措施

### Intel/Mc Afee – 一些重要问题:

- 受托人的选择: 大型技术企业经验丰富的前高管
- 资源和技术支持: 一流大学的知名教授和研究实验室
- 争议解决: 通过受托人的重要作用在短期内量身定制出快速跟踪仲裁
- 受托人有权获取信息



## 例 2: 保持独立...

- 为了避免各方从剥离业务中提取任何资产/人员/技巧等，有必要保持独立
- **保持独立**包括从拥有业务和影响的各方那里对剥离资产进行法律和实物分离，因此剥离业务：
  - 能够独立运营
  - 能够进行持续竞争，并且
  - 独立于剥离方。



## ...例 2：保持独立 ...

补救措施研究表明了共享资产的问题

- 经常提出问题的资产：
  - IT 系统
  - 管线、网络
  - IPR、技巧；
  - 中央企业部门，例如、行政管理、营销和销售、采购
- 资产未转让；降级；不完整
- 资产经常需要增加，而不仅仅是分离
- 经常对那些未明确职责的重要人员产生争议



## ...例 2: 保持独立

- 因资源经常出现问题，因此监督受托人是一个非常
- 引入独立经理人（HSM），向受托人和委员会报告
- HSM = 为确保业务剥离而由各方雇佣的人员，他应当为
  - 高级经理
  - 从关键业务人员中选出（有为剥离业务开展行动的动力）
  - 在通过委员会决议之后甚至在交割之前立即任命
- 出售前完成分离



## 例 3：买方批准

- **买方要求**

- 证明具有专业知识（尤其是基于创新的行业）
- 金融资源（要求具备大量投资的业务）
- 具有保持并将其发展成为具有竞争力的业务的动力（业务计划）
- 独立且与各方均无联系
- 无初步竞争问题或延迟实施的风险

- **监督受托人的作用**

- 报告销售进展和潜在买家
- 检查买家是否合适
- 调查潜在问题
- 向委员会提供合理意见



## 例4：延长期限

### • 延期作用

- 如果各方提出“合理原因”，可对所有实施期限进行延期
- 第一剥离期限：如果积极结果“即将出现”，则可在短期内进行延期
- 剥离受托人期限不会经常出现，但也可进行延期
- 程序要求：积极决策

### • 受托人的作用

- 检查各方投诉
- 对延期请求是否合理提出合理意见



## III. 任命受托人以及与受托人的关系



## 选择正确的受托人

- 可能的候选人池
  - 专注于受托人工作的精品企业
  - 会计师事务所
  - 律师事务所
  - 专注于受托人工作的银行团队
  - 并购团队
  - ...
- 决策因素
  - 关注实施挑战：行为监督、保持独立和自身剥离. ...
  - 跟踪记录
  - 地理条件要求
  - 资源要求
  - 知识要求



## 过程

- 各方拟定受托人
  - 做出决定后的2周内提出方案
- 要求
  - 独立
  - 符合资质
  - 无利益冲突
- 受托人的任务还需获得委员会批准（标准任务）
- 受托人需要对难以监督的专家/其他资源进行处置
- 受托人由各方提供薪酬——不可接受：带薪时数进行限制（在确定时数后，当问题出现时可能无法得到受托人）



## 汲取的教训...

- 独立是最重要的选择标准：尽管由各方支付薪酬，但必须是委员会的眼睛和耳朵
- 尽可能提早任命，如可能，可在调查阶段完成；补救措施通知提供“预先的”监督受托人
- 必须具有明确任务，并提供令人信服的工作计划
- 必要的技能依不同情况而有所不同，但必须至少包括：企业管理、会计专业知识、信息管理写行业知识



## ... 汲取的教训

- 启动会议和定期跟踪会议的重要性
- 对各方是否遵守各自承诺的情况做出定期高质量报告
- 受托人应当就单独义务和单独经理人发表意见
- 在完成转让前，应当对任务进行延期
- 对委员会的汇报会议