

企业内部控制与风险管理工具箱

A Complete Toolkit for Internal Control & ERM

骆家驹 崔永梅 张秋生 ▲ 主编

企业并购内部控制与风险管理

Internal Control and
Risk Management in Enterprise
Merger and Acquisition

——理论·实务·案例

 大连出版社
DALIAN PUBLISHING HOUSE

· 企业内部控制与风险管理工具箱 ·

企业并购内部控制与风险管理

——理论 · 实务 · 案例

骆家骥 崔永梅 张秋生 主编

大连出版社

内 容 简 介

本书针对企业并购活动的过程和特点,将整个并购活动明确划分为并购决策、并购接管、并购整合和并购评价等四个阶段,并从控制目标、执行主体、监督主体、控制内容、控制方法等五方面构建了并购交易各个阶段的内部控制体系,以确保并购交易活动的顺利进行和并购价值的实现。本书结合大量生动的案例详细阐述了并购的流程及其内部控制,可以为企业并购实务操作提供有益的参考。

© 骆家骥 崔永梅 张秋生 2010

图书在版编目(CIP)数据

企业并购内部控制与风险管理:理论·实务·案例/骆家骥,崔永梅,张秋生主编.

—大连:大连出版社,2010.6

(企业内部控制与风险管理工具箱)

ISBN 978-7-80684-944-6

I. ①企… II. ①骆…②崔…③张… III. ①企业合并—风险管理—研究

IV. ①F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 109036 号

出 版 人:刘明辉

策 划:刘明辉 毕华书

责任编辑:张丽娜

责任校对:杨 琳 金 琦

封面设计:张 金

版式设计:张 金

责任印制:史凌玲

出版发行者:大连出版社

地址:大连市西岗区长白街 10 号

邮编:116011

电话:(0411)83627430/83621075

传真:(0411)83621170

网址:<http://www.dl-press.com>

电子信箱:cbs@dl.gov.cn

印 刷 者:大连美跃彩色印刷有限公司

经 销 者:各地新华书店

幅面尺寸:170mm × 240mm

印 张:15

字 数:305 千字

出版时间:2010 年 7 月第 1 版

印刷时间:2010 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1 ~ 4000 册

书 号:ISBN 978-7-80684-944-6

定 价:32.00 元

如有印装质量问题,请与我社营销部联系
购书热线电话:(0411)83627430/83621075
版权所有·侵权必究

总 序

2008年6月28日,财政部、证监会等五部委联合下发了《企业内部控制基本规范》,随后,财政部又下发了《内部控制应用指引》、《内部控制评价指引》、《内部控制鉴证指引》的征求意见稿。恰在此时,大连出版社与国内的专家学者一起筹划了这套丛书。

企业内部控制与风险管理日益受到社会各界的重视,原因有三:

首先,自美国颁布《萨班斯—奥克斯利法案》,要求公众公司的管理层发布内部控制评价报告,并由注册会计师进行鉴证,出具内部控制鉴证意见以来,内部控制已经成为公司外部治理内化的重要措施。为了保护相关者的利益,各国的证券监管部门都要求公众公司建立完善的公司治理结构。但是,如果这种外部要求不能内化为企业的增值活动,反而成为企业的一种负担,显然有悖于公司治理的初衷。内部控制与风险管理,恰恰解决了这个问题,把外部的治理要求内化为企业自身的增值活动。

其次,内部控制是现代企业重要的管理制度,内部控制制度的完善与否,关系到企业能否在变幻莫测、充满风险的经济环境中生存和发展。内部控制设计合理、执行有效,企业就能抓住机会、控制风险,在激烈的市场竞争中立于不败之地,不断发展壮大。

最后,改革开放三十年来,我国经济飞速发展,综合国力蒸蒸日上。经过三十年的发展和努力,我国经济正处于产业升级和转型的重要时期,在这个阶段,企业家的管理能力和学识,逐渐超越土地、资本等成为关键的生产要素。内部控制与风险管理理念和方法正是锐意进取的企业家们急需的。

基于以上原因,我们欣然接受大连出版社的邀请,参与了这套丛书的编审工作,对丛书的体系设计和具体定位进行了把握。

从定位来看,丛书要为企业管理层理解、应用相关的内部控制与风险管理理论提供实实在在的帮助。体现在体例安排和写作风格上,丛书将理论阐释、方法应用

和实例讲解相结合,将专家对内部控制理论的理解和实务经验用生动的案例、细致的讲解展现在广大的读者面前,力求摆脱理论知识的抽象和授人以鱼的诟病。

从体系设计来看,丛书体系完整、安排科学,从内部控制设计、建立、评价、鉴证和完善的视角,提出内部控制设计、内部控制评价、内部控制鉴证和企业风险管理等选题,清晰地给出了内部控制在企业发挥作用的机制和路径;从各业务环节和流程建立完善内部控制的视角,提出了成本费用内部控制,购货与付款内部控制,固定资产与存货内部控制,预算控制与风险管理,投资、筹资与担保内部控制,销货与收款内部控制,人力资源内部控制等选题,着眼于如何在具体项目上建立健全内部控制。

本丛书既可以作为企业管理层学习企业内部控制与风险管理的教材,也可以作为日常工作中的案头工具书。

受业务水平和专业阅历所限,丛书的缺憾和不足之处在所难免,敬请广大读者批评指正!

“企业内部控制与风险管理工具箱”

丛书编审委员会

2009年1月

顾 问

王 鹏 财政部会计司制度二处处长

编委会成员

骆家骥 中国机械工业集团有限公司总会计师
崔永梅 北京交通大学中国企业兼并重组研究中心副主任
张秋生 北京交通大学中国企业兼并重组研究中心主任
杨 蕾 中国机械工业集团有限公司资产财务部部长
李 霞 中国机械工业集团有限公司
尹师州 中瑞岳华会计师事务所合伙人
万里霜 北京交通大学经济管理学院, 讲师
徐旭永 中国建设银行
纪 君 北京交通大学中国企业兼并重组研究中心
余 璇 北京交通大学中国企业兼并重组研究中心
王晓欣 北京交通大学中国企业兼并重组研究中心
张敬敏 北京交通大学中国企业兼并重组研究中心
任 翹 北京交通大学中国企业兼并重组研究中心
于 珊 北京交通大学中国企业兼并重组研究中心
马洪达 北京交通大学中国企业兼并重组研究中心
贺华溢 北京交通大学中国企业兼并重组研究中心

序

为了组织社会优秀力量参与企业内部控制的制定和研究,丰富企业内部控制的研究成果,财政部针对其中部分重要的研究领域进行了课题公开招标,本书即此次招标课题的优秀研究成果之一。

企业并购的内部控制与风险管理是一个新的课题。首先,企业并购在我国是随着改革开放、产权制度的完善逐渐出现并发展壮大 的新生事物,目前已成为企业管理和资本市场的重要现象,国内学者在并购方面进行了大量的探索研究,但仍需不断完善;其次,并购活动像许多经济现象一样,是科学和艺术的结合,而其中的内部控制和风险管理是并购研究中实务性较强、艺术性较强的部分,国内外商务实践中充满了大量或成功或失败的鲜活案例,企业并购活动的复杂性使得从中提炼出其内部控制和风险管理的基本框架和指引面临着挑战;最后,企业内部控制与风险管理框架本身也存在着不同的理论理解和实务探索,国外的理论在不断更新,我国企业管理中也具有与国外不同的鲜明特点,企业并购的内部控制与风险管理框架在国内外并无成熟理论。因此,这是一个在理论和实务上都具有创新意义的课题。

本书的作者骆家骥先生、崔永梅女士和张秋生先生分别来自实务界和理论界。骆家骥先生是特大型国有企业中国机械工业集团有限公司的总会计师,曾成功组织实施了多起大型并购案例,具有丰富的并购和企业内部控制实践经验;崔永梅女士是北京交通大学中国企业兼并重组研究中心副主任,张秋生先生是北京交通大学教授、中国企业兼并重组研究中心主任,具有深厚的企业并购理论研究功底,曾参与多家大型企业的并购管理活动和研究工作。本书的创作团队由来自高校、企业、政府监管机构以及中介会计师事务所的同志组成,充分体现了产、学、研的融合,也是我们乐见的将财务管理领域理论研究成果尽快转换为指导企业具体操作实践的重要方式。

本书明确界定了并购交易活动的“四阶段”流程,即将并购交易分为决策、接管、整合和评价四个阶段,并从控制目标、执行主体、监督主体、控制内容、控制方法

等五个方面构建了并购交易的内部控制体系,以确保并购交易的顺利进行和并购价值的实现,具有较强的实践价值。书中整理的大量生动的并购案例,也为实务操作提供了有益的参考。

本书的研究成果已经成为我们制定企业内部控制应用指引的重要参考,对并购内部控制的理论研究具有启示作用,对企业的并购实务具有很强的指导意义。

愿本书能够在推动我国企业内部控制领域的发展、促进企业和资本市场健康成长方面发挥积极的作用。

刘玉廷

2009年12月17日于财政部

前 言

伴随着全球经济的持续波动与下滑,各国企业的发展与竞争越来越要求企业建立完善的内部控制制度对风险进行管理和控制。作为企业发展与竞争重要手段的企业并购活动也应该纳入企业内部控制体系中。企业进行并购活动,是为了达到其扩张规模、获取资源和增强自身核心竞争力的目的,而达到这一目的需以实现并购价值为前提。并购本身作为一项复杂的交易活动,其中充满了各种风险。如何有效地规避和控制并购风险以保障并购价值的实现,如何建立一套有效的并购内部控制体系以规范企业并购行为、控制并购风险成为研究的重点。目前企业并购实际操作中存在各种各样的问题,例如对并购活动中的风险控制意识薄弱,缺乏风险评估机制,控制活动执行不到位等,因此,如何对并购活动进行内部控制管理成为理论界和实务界研究的重点问题。

针对这些问题,本书通过细分企业并购活动的整个过程,识别各个流程中的风险,并在并购内部控制框架下对并购活动每个流程制定相应的内部控制操作指引,指导和规范我国企业实施并购活动,这对于保障并购价值的实现具有较强的现实意义。本书是在财政部中国会计学会招标课题的基础上,结合国内外并购实践活动,在进行调查研究的基础之上完成的课题报告。本书主要针对并购交易活动中出现的具体问题,从并购、战略并购以及内部控制的基本概念入手,对并购交易活动的“四阶段”流程进行了界定,即将并购交易分为决策、接管、整合和评价四个阶段;然后,针对并购交易活动中各个环节可能遇到的风险,构建了并购交易的内部控制体系,以确保并购交易的顺利进行和并购价值的实现,其中重点阐述了各个阶段的风险识别、风险防范以及风险管理;最后,以企业并购内部控制的典型案例进一步说明了企业并购过程中构建内部控制体系的具体操作方法。

本书认为,企业并购内部控制基本操作步骤可以概括为:(1)在制定企业并购战略规划时考虑公司所要承受的风险;(2)通过审慎性调查等方法识别可能影响并购目标的潜在事件,包括可能产生负面影响的风险和正面影响的机会;(3)对风险进行较准确的评估,考虑各种风险的影响程度及发生概率;(4)根据评估的风险水平,考虑采用相应的规避、降低、分担或者接受等方式应对风险,并采取具体的控制活动把风险控制在企业可承受的风险水平之内;(5)采取持续监督或独立评价的方式确保并购战略制定、风险评估、风险应对保持有效。企业并购内部控制过程是在

企业整体内部环境中发挥作用的,其中企业的风险管理理念、风险偏好和管理文化直接影响企业并购活动内部控制的全过程,畅通及准确的信息沟通能够保证企业并购内部控制在并购执行主体和监督主体之间有效运作。

目前,国内外对并购内部控制的理论研究和实务研究文献尚较少。本书主要的创新点如下:(1)结合并购活动特性,构建了“决策—接管—整合—评价”四阶段的内部控制体系,并购价值的实现必须建立在对并购决策、接管、整合以及评价过程进行良好的内部控制的基础上;(2)在并购内部控制框架下,进一步对并购活动主要流程进行了细分,并设计了相应的内部控制指引,为企业并购活动提供指导。

由于并购活动的复杂性,本书呈现给大家的只能是一个“暂时”让我们满意的成果。随着并购实践不断发展,尤其是随着我国并购活动的愈加活跃,许多新的实务问题又将产生,并购监管与政策也将发生相应的变化,需要我们进一步去提炼和总结。我们也会及时关注并购市场,适时修订本书。

本书在编写的过程中,参考了大量报纸、杂志、网络等媒体的有关资料,虽然我们尽力在脚注和参考文献中加以注明,但仍有可能有所遗漏,在此特此说明并致谢!

本书在编写的过程中肯定会存在一些问题与不足,真诚地欢迎读者向我们提出中肯批评与建设性意见。

编者

2009年12月21日

目 录

第一章 并购概述	1
第一节 并购的基本概念	1
第二节 企业并购流程的界定	11
第三节 并购风险识别	13
第四节 并购内部控制体系的建立	26
第二章 并购前期准备及其内部控制	36
第一节 战略制定	37
第二节 目标搜寻	48
第三节 目标企业的筛选及确定	53
第四节 首次面谈	61
第三章 审慎性调查及其内部控制	64
第一节 审慎性调查的原因	64
第二节 审慎性调查的内容	67
第三节 审慎性调查的实施	73
第四章 并购交易实施内部控制	80
第一节 并购交易实施概述	80
第二节 交易结构设计	82
第三节 并购交易的谈判	95
第四节 并购交易的政府审批	99
第五节 上市公司收购	100
第六节 外国投资者并购境内企业	110
第七节 并购协议的撰写	118

第五章 并购接管内部控制	130
第一节 并购接管流程概述	130
第二节 产权界定和交割	132
第三节 董事会的变更	137
第四节 高级管理层的组建	141
第五节 其他法律变更手续	143
第六节 并购中的会计与税务问题	146
第六章 并购整合内部控制	152
第一节 并购整合概述	152
第二节 整合计划与沟通	156
第三节 战略整合	162
第四节 组织机构与人力资源整合	167
第五节 文化整合	174
第六节 业务和资产整合	180
第七章 并购内部控制评价	189
第一节 并购内部控制评价概述	189
第二节 并购内部控制评价模型的建立	192
第三节 并购内部控制评价模型及其应用	196
第八章 综合案例研究	211
参考文献	223

第一章 并购概述

一家企业通过兼并收购成为大企业,是现代经济史上的一个突出现象。没有一家美国大公司不是通过某种方式进行适度兼并而成长起来的,几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张成长起来的。

——诺贝尔经济学奖得主 G. J. Stigler

令人庆幸的现实就是,只有20%的合并交易实际获得成功……大部分合并交易常常是侵蚀了股东的财富……令人战栗的严酷现实就是:大部分合并交易没能取得任何财务收益……居高不下的失败率……愈加严重的失败。

——T. Grubb 和 R. Lamb^①

【本章关键词】 并购 并购流程 并购风险

第一节 并购的基本概念

并购是资本市场最重要的运作方式之一,也是企业资本运营最重要的手段之一。纵观全球经济的发展,并购是一个永恒的热点。在过去的一百多年间,西方成熟市场上已经历了五次并购浪潮,而世界经济的一体化更是推动着并购的革新与发展。同时,在国内,随着产业结构的调整、证券市场的逐步规范与发展、国有企业的改革深化,并购也成为我国企业经营扩张与资本运营的重要手段。

本节主要包括并购术语和并购类型两部分内容,其中术语包括时下最热门的兼并、收购、合并等概念,并通过案例加以解释;随后按照不同的标准对并购的类型进行划分。

一、并购术语

合并与收购在国际上通常被称为“Mergers & Acquisitions”,简称“M&A”。这个术语中包含两个概念:一个是“merger”,即兼并;另一个是“acquisition”,即收购或购买。两者通常合在一起使用,简称“并购”。

^① Grubb T, Lamb R. 2000. Capitalize and Merger Class. New York: Free Press, 9(10): 12-14.

(一) 兼并

兼并是指一家企业吸收另外一家企业的行为,被吸收企业的法人地位消失(被称为“被兼并公司”),而吸收的企业则存续(称为“兼并企业”),用公式表示为“ $A + B = A$ 或 B ”。在我国,兼并又称为“吸收合并”。

从上面的定义来看,兼并实质上是企业资产的重新组合,而通过兼并进行的资产重组一般是以市场机制为载体实现的,结果是使社会可支配资源向高效企业集中。

【案例 1-1】

东航换股合并上航

2009 年 7 月 13 日,ST 东航(600115)与 *ST 上航(600591)双双公布了重组方案并复牌。根据双方的公告,双方同意,作为对参与换股的上海航空股份有限公司(上航)股东的风险补偿,在实施换股时将给予上航约 25% 的风险溢价,由此确定上航与东方航空股份有限公司(东航)的换股比例为 1:1.3,即每 1 股上航的股份可换取 1.3 股东航的股份。东航、上航联合重组完成后,原上航的资产、负债、业务和人员将全部进入东航的全资子公司“上海航空有限责任公司”。上航的品牌将会被保留,以保持业务的延续经营。

(二) 合并

合并泛指两家或两家公司以上公司组成一个公司的行为,原公司的权利与义务由存续(或新设)公司承担。合并有两种形式:吸收合并和新设合并。吸收合并是指一家公司和另一家公司合并,其中一家公司从此消失,另一家公司则为存续公司,这种情况可以用公式“ $A + B = A$ 或 B ”来表示。新设合并是指两家或两家公司以上公司合并,另外成立一家新公司,成为新的法人实体,原有两家公司都不再继续保留其法人地位,这种情况可以用公式“ $A + B = C$ ”来表示。

【案例 1-2】

美国在线、时代华纳新设合并案

2000 年 1 月,当时全球最大的互联网服务提供商(ISP)——美国在线(America Online,简称 AOL)与全球娱乐及传媒巨人时代华纳公司(Time Warner)正式公布合并,整宗交易的总值达 3 500 亿美元,成为当时有史以来最大的公司合并案,引起一时轰动,合并后公司名称为“美国在线时代华纳”(AOL Time Warner)。

(三) 收购

收购是指一家企业购买另一家企业的资产、营业部门或股票,从而居于控制地位的交易行为。收购可以进一步分为资产并购和股份收购。资产并购是指买方企

业购买卖方企业的部分或全部资产的行为；股份收购是指买方企业直接或间接购买卖方企业的部分或全部股票，并根据持股比例与其他股东共同承担卖方企业的所有权利与义务。

【案例 1-3】

中色股份收购赤峰锌冶炼 42.61% 股权^①

2009 年，中色股份(000758)11 月 12 日公告，公司审议通过了《关于收购赤峰红烨锌冶炼有限责任公司 42.61% 股权的议案》，主要内容为公司与天津市津海实业有限公司、赤峰德创投资有限公司签订了《股权转让合同》，合同约定公司以 5 520 万元收购天津市津海实业有限公司持有的赤峰红烨锌冶炼有限责任公司(以下称赤峰锌冶炼一期)17.91% 股权，以 7 614.9 万元收购赤峰德创有限公司持有的赤峰锌冶炼一期 24.70% 股权。公司合计以 1.31 亿元收购赤峰锌冶炼一期 42.61% 股权。

赤峰锌冶炼一期拥有 2.375 万吨锌锭产能，目前由中色股份控股的赤峰中色库博红烨锌业有限公司通过租赁其资产方式管理其生产能力。

(四) 重组

公司重组是对公司所有权或控制权结构的一种重新安排。从资产负债表来看，公司重组影响的要素包括资产、负债及股权，因此公司重组可分为资产重组、负债重组和股权重组，而负债重组和股权重组又常被合并在一起称为“财务重组”。

公司重组主要是对公司目前所拥有的内部资源进行重新组合、调整，而并购是对公司外部资源、业务或其他公司控制权的购买，是企业扩张战略的实现手段之一，两者之间有很大差异。但常见的公司重组行为，如出售资产、子公司给其他投资者，又必然会涉及资产、业务或股权被其他投资者收购的问题，因此重组、并购又紧密联系在一起。实际上，对并购活动进行研究时，通常将资产剥离等重组纳入并购领域一起进行考察，所以我们会经常看到“并购重组”这种说法。

【案例 1-4】

长安集团重组昌河哈飞^②

2009 年 11 月 10 日上午，中国兵器装备集团公司(以下称兵装集团)和中国航空工业集团公司(以下称中航工业)在京签署重组协议，成立新的“中国长安汽车集团股份有限公司”(以下称长安集团)，其中兵装集团持股 77%，中航工业持股

① 尹振茂. 2009-01-12. 中色股份收购赤峰锌冶炼 42.61% 股权[N]. 证券时报.

② 佚名. 2009-11-11. 长安集团重组昌河哈飞[N]. 兰州晨报.

23%。同时,中航工业下属的昌河、哈飞等汽车项目将并入长安集团。据了解,两大集团本次并购是近年来中国汽车行业规模最大的并购。

根据重组方案,中航工业将拥有的昌河汽车、哈飞汽车、东安动力、昌河铃木、东安三菱的股权,划拨给兵装集团旗下的长安集团;兵装集团将长安汽车集团23%的股权划拨给中航工业。本次并购完成后,新的中国长安汽车集团产品谱系更加完善,战略布局得到优化,在全国拥有9大整车生产基地,21个整车工厂,27家直属企业,整车及发动机年生产能力将达到220万辆(台)。此外,长安集团还在马来西亚、越南、伊朗、乌克兰等国家建有生产基地。长安集团已成为生产基地覆盖最广的中国汽车企业集团,产业优势资源的集聚效应将得以充分发挥。

(五)并购、接管

本书认为,“Merger”既可称为兼并,也可称为合并,在立法上是作同一规范的,没有必要专门对二者进行区分,统一称为“并购”更恰当。本书所采用的“并购”概念为:通过转移企业所有权或控制权的方式来实现企业发展的经营手段。这里的“转移所有权和控制权”,既包括转移全部所有权和资产的吸收合并或新设合并,也包括取得部分股权和资产的一定程度的控制权转移。

接管(Takeover)是指某公司原具有控股地位的股东由于出售或转让股权,或者股权持有数量被他人超过而控股地位旁落的情形。接管是并购的另外一种表述,与并购不作区分,可以替代使用。

二、并购类型

根据并购的不同功能或涉及的产业组织特征,我们可以将这些规模各异、形式多样的并购活动依据不同的标准进行划分,从而更深刻地理解并购。

(一)横向并购、纵向并购与混合并购

当并购方与被并购方处于同一行业、生产或经营同一产品,并购使资本在同一市场领域或部门集中时,称之为横向并购。

【案例 1-5】

中国最大海外汽配并购案落槌^①

2009年11月3日,首都钢铁公司(以下称首钢)旗下汽车零部件企业北京京西重工有限公司(以下称京西重工)收购全球汽配巨头美国德尔福公司(以下称德尔福)减振和制动业务的交易正式落槌,交易金额近1亿美元。

根据协议,收购标的除了机器设备、知识产权外,还包括德尔福的客户和产品

^① 蓝朝晖,韩哲.2009-11-04.中国最大海外汽配并购案落槌[N].北京商报.

供应合同。这意味着京西重工将接过德尔福在美国、波兰、法国、英国、墨西哥和中国等地的汽车底盘零部件生产加工基地和技术研发中心,继续服务于宝马、奥迪、法拉利和通用汽车等全球知名的汽车生产厂家。京西重工董事长方建一表示,本次收购将使京西重工得以跻身汽车底盘件的高端市场。

纵向并购是指对在生产工艺或经营方式上有前后关联的企业进行的并购,是生产、销售的连续性过程中互为购买者和销售者(即在生产经营上为上下游关系)的企业之间的并购。

【案例 1-6】

四川长虹间接收购韩国欧丽安等离子有限公司

2007 年,四川长虹(600839)公布,将以不低于每股 6.27 元的价格非公开发行不超过 4 亿股股份,用于收购四川世纪双虹显示器件有限公司持有的 Sterope Investments B. V. 公司(简称 Sterope)75% 的股权,以间接控制 Sterope 的全资子公司韩国欧丽安等离子有限公司(Orion PDP Co. Ltd,简称 Orion),从而掌握等离子人的核心技术,进入平板电视产业链的上游,以期提升长虹在高清电视领域的竞争力。

混合并购是指对处于不同产业领域、产品属于不同市场,且与其他产业部门之间不存在特别的生产技术联系的企业进行的并购,从而产生多种经营的企业。

【案例 1-7】

中国银行收购新加坡飞机租赁有限责任公司

2006 年 12 月 18 日,中国银行股份有限公司(下称中国银行)宣布已通过一家全资附属子公司,以 9.65 亿美元现金收购新加坡飞机租赁有限责任公司的 100% 已发行股本。总部设在新加坡的新加坡飞机租赁有限责任公司是亚洲最大的飞机租赁公司,客户遍及六大洲 20 个国家。截至 2006 年 9 月 30 日,新加坡飞机租赁有限责任公司的总资产达 31 亿美元,股本总额达 5.35 亿美元。新加坡飞机租赁有限责任公司将为中国银行提供一个进入飞机租赁领域的坚实平台和向航空公司进行客车交叉销售的潜在机会。中国银行将充分利用其在国内和全球的客户和机构网络,支持新加坡飞机租赁有限责任公司在全球航空市场的业务发展,尤其是拓展其在中国的航空业务。本次收购是中国银行在非金融领域进行海外收购的首次尝试,是其进一步扩大多元化金融服务范围、提高非利息收入总体战略的举措之一,将对中国的金融业产生深远的影响。

(二)善意并购与敌意并购

善意并购指并购企业事先与目标企业协商,征得其同意并通过谈判达成收购条件而完成收购活动的并购方式。在协商过程中,若目标企业对收购条件不完全