

# 海外并购

■ 黄中文 著

M  
&  
A  
Larger  
acquisition



对外经济贸易大学出版社  
University of International Business and Economics Press

# 海 外 并 购

黄中文 著

对外经济贸易大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

海外并购/黄中文著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2008

ISBN 978-7-81134-108-9

I. 海… II. 黄… III. 跨国公司 - 企业合并 - 研究 - 中国 IV. F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 074346 号

© 2008 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

**海 外 并 购**

黄中文 著

责任编辑: 曹 麦

---

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: [uibep@126.com](mailto:uibep@126.com)

---

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 170mm × 230mm 18 印张 361 千字

2008 年 4 月北京第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-81134-108-9

印数: 0 001 - 2 000 册 定价: 27.00 元

# 前 言

尽管中国企业的海外并购在 20 世纪还处于萌芽阶段，然而进入 21 世纪以来，尤其是过去的两三年之间，中国企业的海外并购此起彼伏，声势夺人。2002 年，我国企业以海外并购方式对外投资额达到 2 亿美元；2003 年，海外并购投资额达到了 8.34 亿美元，是 2002 年的 4 倍之多，呈现出快速上升势头；2004 年至今更是风起云涌，仅联想收购 IBM 的 PC 业务一项交易金额即达 17.5 亿美元。

此时，中国企业“进入海外并购时代”、“掀起海外并购高潮”等字眼，频频见诸报端。的确，中国企业海外并购潮流的形成可谓是恰逢其时。目前，全球正处在产业结构变动重组期，生产要素在以中国为中心的新兴市场聚集；中国企业的规模和实力随着中国经济的发展而迅速壮大，加上技术更新换代的需求，使中国企业成为构建全球范围内竞争格局变化中的重要力量。且在 2000 年，党中央就确立实施“走出去”战略，坚持“引进来”和“走出去”战略同时并举、相互促进。2001 年，实施“走出去”战略作为一条重要建议被写入《“十五”计划纲要》；党的十六大报告再次指出，实施“走出去”战略是对外开放新阶段的重大举措。为此，中国政府出台了一系列支持海外并购的政策规定，为中国企业海外并购营造了良好的政策环境。

然而，事不尽如人意。通过中海油失意优尼科，海尔退出对美泰克的竞购，TCL 和阿尔卡特劳燕分飞，华为、中兴等因“安全问题”海外并购业务搁浅，中国移动并购失败等一系列案例，我们得到的结论却是，中国企业在海外并购的道路上走得并不顺畅，即使之前能成功收购海外企业的，在此后的相互磨合过程中也多多少少会受到阻碍或者歧视，乃至分道扬镳。

在复杂的国际经济形势面前，如何去海外并购，如何提高海外并购的成功率是一个急需深入思考的课题。本书立足于我国近几年海外并购的热潮，对中国企业海外并购的历史、现状及其动因，海外并购的操作方式及其对目标企业的估价进行了详细的分析，对中国企业海外并购面临的风险和并购后

的整合问题进行了深入地探索，并针对中国海外并购面临的风险，提出了详细可行的风险防范措施。最后，本书对中国企业海外并购目标地区进行了专题分析，并精选了近几年各行业海外并购的经典案例进行了深入的剖析。

本书共十二章，第一章主要介绍了中国企业海外并购的历史、现状、特点与动因；第二章至第三章主要阐述了海外并购可行的操作方式及对目标企业估价的一些方法；第四章主要介绍了海外并购的风险；第五章为海外并购目标地区的专题分析；第六章至第十二章主要分析了近几年各行业海外并购的经典案例。概括来说，本书结构鲜明，内容新颖丰富，案例剖析精辟，并具有很强的可读性。

感谢袁名真、秦雯、陈易安、汪文卿对本书的编写提供的支持和帮助，同时衷心感谢葛新权院长的支持与帮助，由于作者水平有限，书中难免有一些差错，敬请读者批评指正。

黄中文  
2007年10月

# 目 录

|                              |             |
|------------------------------|-------------|
| <b>1 中国企业海外并购历史、现状、特点与动因</b> | <b>(1)</b>  |
| 1.1 中国企业海外并购的历史进程            | (5)         |
| 1.2 中国企业海外并购的现状              | (7)         |
| 1.3 中国企业海外并购的特点              | (12)        |
| 1.4 中国企业海外并购的发展趋势            | (16)        |
| 1.5 中国企业海外并购的一般动因            | (19)        |
| 1.6 中国企业海外并购的特殊动因            | (29)        |
| <b>2 中国企业海外并购的操作</b>         | <b>(35)</b> |
| 2.1 中国企业海外并购的方式              | (37)        |
| 2.2 海外并购的对象选择                | (41)        |
| 2.3 海外并购的程序                  | (45)        |
| 2.4 发挥投资银行的中介作用              | (49)        |
| <b>3 中国企业海外并购目标企业的估价</b>     | <b>(55)</b> |
| 3.1 公司的价值创造与企业价值评估概述         | (57)        |
| 3.2 资本成本、风险与现金流量折现模型         | (59)        |
| 3.3 相对价值法                    | (71)        |
| 3.4 期权定价模型及经济价值模型            | (75)        |
| <b>4 中国企业海外并购的风险及防范措施</b>    | <b>(79)</b> |
| 4.1 中国企业海外并购的风险              | (81)        |
| 4.2 中国企业海外并购的风险防范措施          | (89)        |
| 4.3 中国企业海外并购的悲观论             | (93)        |

|                                        |       |
|----------------------------------------|-------|
| <b>5 中国企业海外并购的目标地区专题分析</b> .....       | (103) |
| 5.1 中国企业对美国企业的并购 .....                 | (105) |
| 5.2 中国企业对欧洲企业的并购 .....                 | (111) |
| 5.3 中国企业对其他地区企业的并购 .....               | (117) |
| <b>6 汽车行业的海外并购</b> .....               | (127) |
| 6.1 万向集团收购美国 AI 公司 .....               | (129) |
| 6.2 南汽并购英国“百年老厂”罗孚汽车公司 .....           | (132) |
| 6.3 上汽收购韩国双龙 .....                     | (136) |
| 6.4 上汽入股通用大宇 10% 的股份 .....             | (141) |
| <b>7 机床行业的海外并购</b> .....               | (145) |
| 7.1 秦川发展收购美国 UAI 公司 .....              | (147) |
| 7.2 沈阳机床集团收购德国希斯公司 .....               | (151) |
| 7.3 大连机床收购德国兹默曼公司 .....                | (155) |
| <b>8 石油天然气行业的海外并购</b> .....            | (161) |
| 8.1 中海油收购澳大利亚西北大陆架天然气项目 .....          | (163) |
| 8.2 中海油收购西班牙瑞普索公司在印尼资产 .....           | (166) |
| 8.3 中海油并购美国优尼科石油公司失败 .....             | (169) |
| 8.4 中石油收购戴文能源公司在印度尼西亚的油气资产 .....       | (174) |
| 8.5 中石油联合印度石油公司收购叙利亚石油公司部分<br>股份 ..... | (177) |
| 8.6 中石油收购哈萨克斯坦 PK 石油公司 100% 的股权 .....  | (180) |
| 8.7 中化公司收购 ATLANTIS 公司资产 .....         | (183) |
| <b>9 银行行业的海外并购</b> .....               | (187) |
| 9.1 中国央行收购 BG 集团股份 .....               | (189) |
| 9.2 中行收购新加坡飞机租赁公司 .....                | (191) |
| 9.3 中信公司收购哈萨克斯坦油田资产 .....              | (195) |

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| <b>10 通信软件行业的海外并购</b> .....      | (201) |
| 10.1 中国移动收购巴基斯坦巴科泰尔公司 .....      | (203) |
| 10.2 中国电子并购飞利浦手机业务 .....         | (208) |
| 10.3 中华网软件收购美国 Catalyst 软件 ..... | (213) |
| 10.4 用友软件收购 Fidatone 股权 .....    | (216) |
| <b>11 钢铁煤炭有色金属行业的海外并购</b> .....  | (221) |
| 11.1 中国特钢收购印度尼西亚南洋矿业 .....       | (223) |
| 11.2 中煤装备公司收购英国帕森斯公司 .....       | (225) |
| 11.3 首钢收购秘鲁铁矿 .....              | (229) |
| 11.4 五矿集团收购加拿大诺兰达矿业公司失败 .....    | (232) |
| 11.5 中铝公司收购加拿大秘鲁铜业公司 .....       | (236) |
| <b>12 其他行业的海外并购</b> .....        | (241) |
| 12.1 浙江钱江摩托控股意大利百年老厂贝奈利 .....    | (243) |
| 12.2 中集集团收购荷兰博格 .....            | (245) |
| 12.3 上工申贝收购德国 DA .....           | (249) |
| 12.4 上海电气收购日本秋山 .....            | (254) |
| 12.5 中国建材收购德国 NOI 风力机叶片项目 .....  | (257) |
| 12.6 海尔并购日本三洋泰国冰箱工厂 .....        | (262) |
| 12.7 林德国际购买德国帕希姆机场 .....         | (266) |
| 12.8 北京华联收购新加坡西友 .....           | (270) |
| <b>参考文献与资料</b> .....             | (273) |



# 中国企业海外并购历史、现状、特点与动因

20 世纪 90 年代以来，全球猛然掀起一股企业跨国并购浪潮。联合国贸发会议表示，企业跨国并购已经成为外国直接投资的主要动力，并且日益成为跨国公司改善企业经营的战略之一。它对未来全球经济格局产生的巨大影响也许要等几十年后才能被完全理解。历史是未来的影子，确实，经济重组总是预示着未来的经济和政治结构的重大变化。19 世纪末期发生在美国的那次并购浪潮，在某种程度上打破了全球经济的旧格局，直到今天人们还在感觉到它的影响。历史在走过一百余年后，再一次重演了惊心动魄的一幕，作为世界经济重组的产物，全球跨国并购以汹涌澎湃之势席卷美国、欧盟、中国、东南亚等地，第一次在全球范围内形成一轮浪潮，其影响异常深远。在改变着一些旧的经济规则的同时，它也深刻地影响着、构建着 21

世纪的全球经济结构，甚至政治、社会、文化结构，改写着人类的历史。正如 19 世纪末的并购浪潮使美国形成了一个统一的国内市场，20 世纪末的全球并购则预示了世界经济的全球化正在加速形成。

自 1895 年开始，美国开始了第一次并购浪潮。自那以来，美国大约经历了六次并购浪潮。而最近的一次，就是自 20 世纪 90 年代以来至今仍方兴未艾的一轮席卷全球的跨国并购浪潮。同样自 1895 年到 1990 年以来，国内并购极其罕见，更不用说海外并购。自 1990 年到 2000 年，西方已经开始了全球性的跨国并购，但由于体制的原因，除了零星的几起外，中国企业也基本上没有参与海外并购。自中国加入 WTO 后，中国经济与世界经济开始迅速接轨。值得庆幸的是，中国企业在这一次的全球经济的跨国并购重组中，终于抓住了机遇，以强有力的态势参与到全球经济的重组中。中国企业第一次在世界经济的并购重组中有了发言权，并且成为了一股不容忽视的重要力量。

从国际大环境看，许多因素为我国企业的海外并购创造了条件。这些因素包括：国际政治局势总体继续保持稳定，世界经济继续保持增长态势，世界贸易保持较快增长，跨国投资继续回升；经济全球化和区域经济一体化深入发展，贸易自由化和投资便利化进程不断推进，全球产业转移和结构调整步伐加快；各国政府为吸收外资，提供更加优惠的政策和更便利的服务；随着全方位的对外开放，我国与周边国家经济关系更加密切，相互依存加深，与发达国家经济技术合作不断加强；特别是在加入 WTO 后，我国获得了相对稳定、透明的国际贸易投资环境，分享国际贸易投资自由化的便利逐步变为现实。

跨国公司雄心勃勃的全球化战略使得中国的本土企业感到了危机，这种危机感又迫使一部分同样具有危机感的中国企业走出去，而并购又往往是一种最便捷的方式。目前，全球市场正在以史无前例的速度走向一体化，顶尖跨国公司已渗透到全球主要市场，并积极从传统意义上的跨国公司转型为新型商业机构：即以全球应对全球为核心的全球资源整合型企业，诸如 IBM、GE、米塔尔钢铁等公司。现有的主流市场（欧美日等发达国家或地区的市场）、主流行业（跨国公司志在必得的，具有行业规模大、附加值高等特点的行业）基本是“名花有主”。这意味着，在新的全球经济形势下，中国企业要想在主流市场和主流行业取得实质性突破，将会面临巨大挑战。

首先，中国企业参与全球竞争的准备时间有限。欧洲、美国和日本的企业分别经历了 400 年、200 年和 100 年不等相对自主与封闭的发展时期。然而，中国本土企业在发展初期就必须面对一个十分开放的国内市场。其面临的现实挑战

是：不管起步早晚、水平高低，都要与顶尖跨国公司同场竞技。

其次，在“中国威胁论”甚嚣尘上的国际环境中，全球最强大的国家（如美国）不仅不会像当年扶持日本、韩国一样扶持中国，反而有可能在许多主流市场和主流行业上打压中国企业的崛起，这无疑进一步加大了中国民族企业在主流行业崛起的难度。

第三，中国民族企业起步晚、基础较差，资本、技术和人才储备严重不足，缺乏在主流市场参与竞争与合作的“阵地战”经验。而且，大多数本土企业依然信奉“以中国应对全球”的思维定式。较之顶尖跨国公司的“以全球应对全球”的战略思维，本土企业在战略视野整体上尚有相当的差距，从某种意义上而言，这种视野和思维上的差距常常决定了竞争的成败。

总的来看，中国民族企业要真正具备整合全球资源的能力，需要一个历练的过程。而中国企业要想在较短的时间内跻身世界一流企业的行列，需要以颠覆式的新思维和新战法，巧用、善用经济杠杆，撬开主流市场和主流行业。

所幸的是，近几年来，中国企业的全球意识开始觉醒，部分民族企业在拓展全球化经营方面已迈出可贵的第一步，进行了积极探索，积累了宝贵经验。从具体实践来看，海外并购是其主要的扩张模式。



## 1.1 中国企业海外 并购的历史进程

事实上,中国企业已有超过 20 年的海外并购历史。早在 1984 年,中银集团和华润集团就联手收购了香港最大的上市电子集团公司——康力投资有限公司,首开中国企业海外并购的先河。但长期以来,并购并未成为中国企业海外扩张的主要形式。在 20 世纪 90 年代后期,当全球出现大规模的并购浪潮时,中国企业基本上只能远观,几乎没有参与其中。综合来看,中国企业海外并购的历史主要可以分为以下四个阶段:

### 1.1.1 第一阶段(20 世纪 80 年代~1996 年):国际化启航

这一阶段的主要特点是跨国并购规模小,次数较少,跨国并购的目标地区局限在美国、加拿大、印度以及中国香港等少数地区,涉及的行业主要是石油化工、航空等少数垄断性行业,而参与主体也仅局限于国家大型企业,代表性案例如中信、中化、首钢、华润等。海外并购的典型案例有 1986 年 9 月,中信加拿大公司利用国际银团项目贷款与加拿大鲍尔公司共同收购了加拿大塞尔加纸浆厂,中方出资 4 700 万加元,占股 50%。接管纸浆厂后,纸浆国际市场行情上涨,中信公司也因此获得了很大的利润。预计要 8~10 年的还贷期实际只用了两年半时间。1988 年,我国政府正式批准中国化工进出口总公司(中化)为跨国经营的试点企业,中化陆续进行了一系列的对外并购活动。该公司不仅收购了美国海岸太平洋炼油公司 50% 的股份,而且还在美国购买了磷矿和磷肥厂。首钢在跨国并购活动中也频频出击。1988 年 7 月,首钢收购美国麦斯塔工程设计公司 70% 的股份,控股金额为 340 万美元。1992 年底,首钢又通过投标竞争方式,以 1.2 亿美元收购了秘鲁铁矿的全部股权。1996 年 4 月,中国国家航空公司(CHINA NATIONAL CORP. [CNAC])以 2.46 亿美元收购了香港龙航公司(DRAGON AIRLINES) 38.5% 的股份,从而成为龙航的第一大股东。同年 6 月,中国

华能控股公司（CHINA RESOURCES HOLDING CO.）以 2.14 亿美元的价格，购买了印度尼西亚理波兰德公司（LIPPO LAND DEVELOPMENT）5% 的股份。

同时，从 20 世纪 80 年代后期到 1997 年 7 月 1 日香港回归之前，通过并购香港公司的方式进入香港市场的中国大型企业多达几十家，如首都钢铁总公司、中国光大（集团）总公司、中国航天工业总公司、中国石油天然气总公司、中国有色金属工业总公司、中国粮油进出口总公司、中国新技术创业投资公司、保利集团、北京信托投资公司、中国国际信托投资公司、华润集团、中国五金矿产进出口总公司等，收购了香港几十家上市公司，并在重新包装后上市融资，其总市值达到数百亿港元。

### 1.1.2 第二阶段（1996 ~ 1999 年）：回归效应

这个阶段对港资企业的收购数量和金额的显著上升，特别是 1997 年。这时期一些“庞大”的国有企业在海外充当领头羊。1997 年，中石油出资 35 亿美元购买哈萨克斯坦某石油公司就比较有代表性。

### 1.1.3 第三阶段（1999 ~ 2001 年）：入市效应前奏

这个时期的并购处于爆发前的宁静状态，为以后高潮的来临做好了铺垫。这个时候比较惹人注目的案例是 2000 年，万向集团与美国 LSB 公司合作，以 42 万美元的价格买下舍勒品牌、技术专利以及专用设备。万向一举成为世界上拥有万向节产品最多专利的企业。

### 1.1.4 第四阶段（2001 年至今）：后 WTO 时代的国际化进程

在这个时期并购时代已经来临。矿业、能源以及科技与通信成为最热门的并购行业。这个时候也是并购高峰的时候，海尔竞购美国第三大家电制造商美泰克公司，华为收购著名英国电信设备制造商马可尼，还有汽车行业北汽收购罗孚，石油行业中海油竞购优尼科，联想收购 IBM 的 PC 业务，TCL 重组汤姆逊等等，尽管有成有败，但海内外媒体反应激烈，认为“中国并购时代已经来临”。同时，一波又一波的跨国收购让华尔街感到有必要迅速



调高对中国企业的认识,美国洛杉矶的斯特拉斯海姆全球顾问公司总裁唐纳德·斯特拉斯·海姆说:“中国将掀起今后 10 年世界历史上最大的海外并购热。”

## 1.2 中国企业海外 并购的现状

### 1.2.1 并购时代的来临

我国的跨国经营相对来说尚属初级阶段,投资规模及国际营销经验同国外跨国公司相比,还不可同日而语。但是,我国企业的海外并购正处在空前的高速发展阶段。据统计,截至 2005 年底,对外直接投资额累计超过 500 亿美元,境外中资企业超过 1 万家,2002~2005 年中国企业累计对外投资 179 亿美元,年均增长 36%;2000 年到 2004 年,中国海外并购总额年均增长率为 28.4%;2005 年上半年海外并购总额同比增长 182.5%,占同期对外投资总额的 80.6%;海外投资的主要模式由绿地投资转向跨国并购,且股权收购日渐盛行。

可以这么说,中国近几年掀起了海外并购的浪潮。大型企业海外并购的重拳也是频频出击。2001 年,浙江华立集团收购跨国公司飞利浦集团的 CDMA 业务,开启了这次中国企业海外并购浪潮的序幕。

2002 年,我国企业以海外并购方式所进行的对外投资额达到 2 亿美元。以中海油、中石油为代表的大型国有企业掀开了自己海外并购狂潮的序幕。中海油收购海外油田资产、中石油收购印尼油气田、中国网通收购美国亚洲环球电讯公司等等,都预示着中国海外并购的好戏即将上台。

2003 年,海外并购投资额达到了 8.34 亿美元,是 2002 年的 4 倍之多,呈现出快速上升势头。这时候的并购行业已经有了多元化发展的趋势,原先的领头羊仍旧不放保持强劲势头的趋势。中海油收购里海油田股权;TCL 与法国汤姆逊合并重组;京东方收购韩国现代 TFT-LCD 业务等等,为中国海外并购这场好戏开了个好头。这个时候海外并购主体开始呈现多元化,民营

企业成为迅速崛起的生力军。

2004 年，可以说海外并购好戏连台。仅联想收购 IBM 的 PC 业务一项交易金额即达 17.5 亿美元。据拉斯汉姆全球咨询公司测算，2004 年我企业境外并购额达 70 亿美元。

2004 年，风头正劲的企业当属盛大。《传奇》成就了陈天桥，但也让陈天桥的盛大深受制肘。作为韩国 ACTOZ 公司中国代理商，盛大一度就利润分成与“东家”ACTOZ 公司争吵不休，在忍无可忍后，终于斥巨资收购了韩国 ACTOZ 公司 29% 的股份，并基于此构建了新的游戏平台 and 研发中心。在收购韩国公司不久，盛大很快就对新浪出手。

虽然盛大被炒得火热，但与联想收购 IBM 的 PC 业务相比，只能算是小打小闹。在爆出我国著名的 PC 制造商联想公司以 17.5 亿美元的天价收购了跨国巨头 IBM 的全球 PC 业务后，国内外 PC 业均掀起了巨大波澜，特别是竞争对手惠普和戴尔，对这起并购显得格外关注，戴尔的 CEO 就像当年评价惠普并购康柏似地评价这起并购：“我并不看好这种组合的未来前景，我认为也不会给我们带来任何威胁。”与戴尔 CEO 带有谨慎的自信比较起来，美国政府却显得很不自信，在双方相谈甚欢最终敲定之际横插一腿，以可能威胁美国国家安全为由对其进行审查，但最终还是批准了这一并购案。

2005 年至今，海外并购高潮来临。这个时候海外并购交易总量和个案规模均持续上升。在《2006 年世界投资报告》公布的全球 100 家最大的发展中国家跨国公司排序中，来自中国的跨国公司占一半。其中，25 家来自香港特别行政区，15 家来自台湾地区，10 家来自中国大陆，其中包括中信、中远、中建、中石油、中化、TCL、中海油、五矿、中粮和京东方。同时，中国企业海外并购还处于高速发展的时期，由商务部等单位举办的“2007 跨国公司中国论坛——跨国公司与可持续发展峰会”在北京召开。在此次会议上主办方发布了一份名为《2007 走向世界的跨国公司》的报告。报告的主持人商务部研究院跨国公司研究中心主任王志乐指出，从 2003 年以来，中国跨国公司迅速发展首先表现在跨国投资数量上的增加。按照商务部和国家统计局的数据，2003 年，中国非金融类企业对外投资 29 亿元，当年累计对外投资总量 334 亿美元。这两个数字在 2004 和 2005 年分别是 55 亿美元、449 亿美元和 123 亿美元、572 亿美元。

这时候海外并购的案例如雨后春笋，纷纷涌现出来。2006 年 10 月 26 日，中国蓝星（集团）总公司宣布 100% 收购法国罗地亚公司有机硅及硫化



物业务。这项收购包括罗地亚公司有机硅业务的专利技术、生产装置、销售渠道等。此前，蓝星集团还以4亿欧元全资收购世界第二大蛋氨酸企业——法国安迪苏集团。本次并购之后，蓝星将成为中国企业在欧洲最大的境外投资企业，其有机硅单体年生产能力将达到42万吨，跻身为世界第三。厦门紫金铜冠投资发展有限公司于2007年3月5日向英国蒙特瑞科公司发出现金收购要约，已收到有效要约接受书合计13 198 586股，占蒙特瑞科股份50.17%，紫金铜冠宣布收购要约成为全面、无条件的要约。以英国蒙特瑞科在此之前最后一个交易日的收盘价每股2.975英镑为基准，本次收购金额约为9400万英镑（约为14亿元人民币），收购溢价近18%，收购后蒙特瑞科继续保持上市地位。（蒙特瑞科是伦敦股票交易所AIM上市公司，这也是国内企业全资收购英国上市公司第一案；从业务层面，有色金属矿一直是中国紧缺的战略资源，紫金矿业此前多次进行海外并购，希望能更多地拥有矿产资源，扩大自己的黄金和铜储备，紫金矿业正是通过此次收购获得里奥布兰科特大型铜钼矿资源。）

然而，随着并购交易量的增加，一些并购问题也随之出现，这些可以由一些失败的并购案例体现出来。中海油竞购优尼科一案，海尔放弃竞购美国美泰克公司等。

随着中国参与世界经济一体化程度的不断深入以及对外汇管制的逐步放松，实施跨国并购的企业数量、并购涉及金额及复杂程度必将迈上一个新的台阶。

### 1.2.2 出现大规模海外并购的原因

中国企业海外并购潮流的形成可谓是恰逢其时。目前，全球正处在产业结构变动重组期，生产要素在以中国为中心的新兴市场聚集；中国企业的规模和实力随着中国经济的发展而迅速壮大，加上技术更新换代的需求，使中国企业成为构建全球范围内竞争格局变化中的重要力量。

我们分别从微观和宏观方面分析中国出现大规模海外并购的原因。从微观层面来看，主要原因有：

第一，政府政策的推动。2000年，党中央确立实施“走出去”战略，坚持“引进来”和“走出去”同时并举、相互促进。2001年，实施“走出去”战略作为一条重要建议被写入《“十五”计划纲要》。党的十六大报告