



北京新世纪跨国公司研究所
Beijing New Century Academy on
Transnational Corporations

2012

走向世界的 中国跨国公司

2012 CHINESE TRANSNATIONAL
CORPORATIONS

王志乐 主 编
丁继华 副主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

NATC

北京新世纪跨国公司研究所
Beijing New Century Academy on
Transnational Corporations

2012 走向世界的 中国跨国公司

2012 CHINESE TRANSNATIONAL
CORPORATIONS

王志乐 主 编

丁继华 副主编



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

2012 走向世界的中国跨国公司/王志乐主编

北京: 中国经济出版社, 2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0677 - 6

I. ①2… II. ①王… III. ①跨国公司—跨国经营—研究—中国 IV. ①F279. 247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 035615 号

责任编辑 孟庆玲

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

封面设计 白巢文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京市人民文学印刷厂

经 销 者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 18. 25

字 数 327 千字

版 次 2012 年 3 月第 1 版

印 次 2012 年 3 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0677 - 6/F · 9242

定 价 58. 00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

本书作者

- 王志乐 北京新世纪跨国公司研究所所长,联合国全球契约组织第十项原则专家组成员
撰写总报告“深化互利共赢强化合规管理”和专题报告“强化合规经营推动对外投资健康发展”
- 丁继华 北京新世纪跨国公司研究所研究咨询部副主任
参与总报告写作,负责本书统稿及 20 家公司案例编写
- 蒋 姮 博士商务部研究院副研究员,北京新世纪跨国公司研究所副所长
撰写“高冲突地区投资风险的再认识”、“跨国经营优势模式的重新定位及中国实践”;参与总报告写作
- 郭凌晨 博士北京新世纪跨国公司研究所研究咨询部副主任
撰写“国外支持企业国际投资经营的经验及其启示”;参与总报告写作
- 张广荣 商务部研究院副研究员
撰写“中国企业走出去的六大非市场风险及对策”
- 陈卫东 中国海洋石油总公司能源经济研究院首席能源研究员
撰写“唯改革唯创新才有未来”
- 王 炜 毕马威全球中国业务部总监
撰写“中国企业:成败并购”,与山东财政学院国际经贸学院吴共同撰写“中国与印度企业在欧洲跨国并购之比较及中国企业应对之策”
- 谢卫军 中国五矿集团公司办公厅副主任
撰写案例“海外履责创新经营打造世界一流金属矿产企业—中国五矿集团公司开展跨国经营的经历、战略及思考”
- 埃森哲 卓越绩效研究院
撰写“行百里半九十:中国企业通往国际竞争力之路”

前 言

从1992年以来,我们研究跨国公司整整20年了。开始我们研究的重点是进入中国的境外跨国公司。中国加入世贸组织以后,走向世界的中国跨国公司逐渐成为我们的研究重点。

中国企业对外投资的快速发展始于中国加入世贸组织。入世最初两年中国企业对外投资并不多。2002年和2003年中国企业对外投资不到30亿美元。入世5年后中国企业对外投资急剧放大。近4年来,中国企业每年对外投资金额都在600亿美元左右。入世十年中国企业对外投资一共达到3124亿美元。中国跨国公司已经成为全球成长最快的跨国公司群体。

2004年,我们编辑出版了《走向世界的中国跨国公司》,对当时出现的一批中国跨国公司对外投资的案例进行了研究。2007年,我们编辑出版了第二本《走向世界的中国跨国公司》。书中选录了20多个对外投资案例。5年后的今天,我们又编撰了第三本《走向世界的中国跨国公司》。

如果把2004年、2007年和今年三本书的案例做一对比,我们不难发现,与前两本书相比,本书发表的21个中国跨国公司对外投资案例的投资规模明显放大,投资成功率也明显提高。更加值得注意的是,一些中国企业在跨国经营实践中制定了清晰的全球战略,承担了全面的全球责任。正是在跨国经营实践中,中国企业出现了一批具有全球视野的跨国经营的领军人物。

发达国家的跨国公司已经有几十年甚至上百年的发展历史。冷战结束以后,全球市场形成以来,传统的跨国公司已经或正在转型为全球公司。他们为适应经济全球化潮流调整了全球战略,完善了全球管理和治理结构,提升了全球责任理念。中国跨国公司刚刚走出国门,面临的是全球化时代新的竞争环境和新的竞争规则。中国跨国公司不得不从跨国经营直接迈向全球经营。我们不少企业缺乏适应全球竞争和经营所需要的全球战略、全球管治结构以及全球责任理念。

中国企业面临这些问题主要是由于对外投资缺乏实践经验所致。中国企业真正大规模对外投资始于入世后,特别是最近4年。在这么短的时间里开始了如此大规模的对外投资,出现这样那样的困难,遭受这样那样的挫折并不奇怪。我

们面临的问题在于如何正视面临的挑战,创新对外投资的理论,并在此基础上,借鉴国际跨国公司的经验和中国其他企业的经验,创新对外投资的实践。

近年来,中国跨国公司在跨国经营的理论和实践上都在不断创新。我们有必要回顾中国跨国公司最新的发展,总结他们在理论和实践方面的创新,从而促进更多的跨国公司从中国走向世界。本书通过案例研究,初步总结了一批中国跨国公司的跨国经营的理论和实践。

我们发现,那些成功地走向世界的中国跨国公司往往都制定了适应经济全球化发展的跨国经营战略。他们认识到,仅仅从本企业或本国经济发展需要出发对外投资难以被投资东道国接纳。企业对外投资战略必须贯彻互利共赢的原则。北大荒集团和新疆建设兵团为解决粮食安全问题而在海外开发了几十万亩甚至上百万亩耕地。在实践中他们认识到,在海外种粮不仅为了解决中国粮食安全,而且也是为了改善当地粮食供给。中国的粮食安全只有在全球粮食安全这个大系统中才能真正得到解决。他们的对外投资战略升华了,由此得到投资东道国的支持。

我们也发现,那些成功地走向世界的中国跨国公司往往都承担了全面的全球责任,强化了合规经营。2010年1月25日,意大利总统纳波利塔诺将素有“意大利企业奥斯卡奖”美誉的“莱昂纳多奖”颁发给中联重工科技发展股份有限公司(中联重科)董事长詹纯新。詹纯新获此殊荣是由于他在中意经济合作中做出的重要贡献。中联重科在收购意大利CIFA公司过程中高度关注企业的责任。2008年,金融危机席卷全球,相当多的跨国公司大幅裁员,但中联重科没有辞掉一名意大利员工,反而让CIFA在中联总部增加了一个生产车间。中意员工在同一个平台上工作,形成“厂中厂”模式,不仅化解了CIFA的用工压力,而且实现制造平台的共享,制造工艺的提升。

我们还发现,那些成功地走向世界的中国跨国公司不断创新对外投资方式,从而提高成功率。在我们研究的案例中,既有中国铝业联合美铝共同收购力拓股权的成功案例,也有上海汽车联合通用汽车共同在印度投资的成功案例,还有上工申贝收购德国公司后引入民企形成不同所有制企业合作投资成功的案例。

中国企业在对外投资实践中创造了许多成功的经验。中国企业需要学习和借鉴其他国家跨国公司对外投资的经验,更需要学习和借鉴其他中国企业的经验和教训。我希望这本书能够引起中国企业的关注,书中的成功案例能够为更多的企业借鉴。

在此我感谢为我们提供资料和接待我们访问的企业,感谢那些帮助我们的个人和单位。由于他们的大力协助,我们得以成功编写和出版本书。

王志乐

北京新世纪跨国公司研究所所长
联合国全球契约组织第十项原则专家组成员

一、总报告

深化互利共赢 强化合规管理

——中国企业对外投资的理论与实践创新	3
一、中国企业对外投资新发展	3
二、中国企业对外投资面临的新挑战	12
三、中国企业对外投资理论创新	17
四、中国企业对外投资实践创新	23
五、中国企业对外投资需要强化合规经营	29
六、中国对外投资需要完善支持服务体系	35

二、专题报告

跨国经营优势模式的重新定位及中国实践	43
强化合规经营 推动对外投资健康发展	58
高冲突地区投资风险的再认识	
——中国在缅甸投资的案例研究	64
中国与印度企业在欧洲跨国并购之比较	72
中国企业：成败并购	84
唯改革唯创新才有未来	90
中国企业走出去的六大非市场风险及对策	
——论资源能源类海外投资、对外承包工程的非市场风险	97

行百里半九十

——中国企业通往国际竞争力之路	108
国外支持企业国际投资经营的经验及其启示	121

三、公司报告

北大荒集团:海外建“粮仓”	133
海尔集团:开创全球化品牌战略	143
海信集团:在国际化中扬帆远航	152
华立集团:参与全球竞争的策略	160
华菱谋发展:引进来与走出去	172
华为:合作与联盟 重塑全球竞争格局	178
吉利控股集团:海外并购加快战略转型	188
沙钢集团:联合多重资本完成海外并购	194
联想集团向全球性公司迈进	199
南京汽车:收购海外技术实现自主创新	208
三一集团:海外绿地投资向跨国并购转变	213
山东兖矿通过海外并购做大企业	220
上工申贝联合多种资本走出国际金融危机	225
上海电气:以技术导向开展跨国并购	232
万向集团:构建国际市场网络融入全球产业	237
海外履责 创新经营 打造世界一流金属矿产企业	
——中国五矿集团公司开展跨国经营的经历、战略及思考	242
中国远洋集团:从跨国公司向全球公司转变	253
中海油服:能源类企业的海外并购	258
中联重科:“聚变”中创新国际投资经营策略	263
中铝集团:提升跨国并购能力	270
TCL 集团:国际化走向新生	276

总 报 告

深化互利共赢 强化合规管理——中国企业对外投资的理论与实践创新

- 一、中国企业对外投资新发展
- 二、中国企业对外投资面临的新挑战
- 三、中国企业对外投资理论创新
- 四、中国企业对外投资实践创新
- 五、中国企业对外投资需要强化合规经营
- 六、中国对外投资需要完善支持服务体系

深化互利共赢 强化合规管理

——中国企业对外投资的理论与实践创新

2011年12月11日,中国加入世界贸易组织整整10周年了。“入世”10年来,中国经济出现了全面融入全球经济和跨国公司大规模投资中国的态势。10年中,我国共吸收外资近8 000亿美元。与此同时,中国企业对外投资迅速增长,达到3 124亿美元。特别是近4年来,中国企业每年对外投资额都超过550亿美元,成为国际投资中成长最快的跨国公司群体。

中国跨国公司虽然发展迅速,跨国经营的实践和理论都在不断创新,但总体来看,与老牌跨国公司相比,差距很大。随着对外投资额急剧增加,其经验不足的弱点日益突出,面临着越来越严峻的挑战。及时总结中国企业跨国经营的经验和问题,促进中国企业在走向世界的过程中健康、持续发展,是本报告研究的出发点。

一、中国企业对外投资新发展

中国企业对外投资的发展是在全球经济和全球跨国投资的大背景中出现的。尽管在2008年开始的国际金融危机导致全球跨国投资显著减少,但从2011年以来,全球外商直接投资正在缓慢回升,全球外商直接投资格局也在发生新的变化。

(一) 全球跨境直接投资新发展

受全球经济危机的影响,全球外国直接投资(FDI)从2007年的19 790亿美元的峰值降到2008年的17 440亿美元,到2009年又下降到11 185亿美元。到2010年,全球外国直接投资有所回升,达到12 440亿美元,低于危机前平均水平15个百分点,比2007的峰值低39个百分点。2011年上半年,全球FDI流入量比2010年

同期增长 2%。根据联合国贸易和发展组织数据,2011 年全球外国直接投资 (FDI) 增长 17%, 达 1.5 万亿美元, 超过了危机前 3 年的平均水平, 有望在 2013 年接近 2 万亿美元的峰值。跨国公司持有大量的现金, 全球范围内开展公司和产业重组, 股票市值持续攀升, 以及部分国家逐渐退出金融和非金融公司的股权, 为世界各地公司创造了新的投资机会。

全球经济危机正在改变世界经济格局, 全球外国直接投资出现了新的变化。

1. 发达国家跨境投资下降, 新兴国家跨境投资上升

从 2008 年开始, 欧洲一些国家出现主权债务危机, 美国经济下滑, 使投资者信心不断下降, 发达国家的跨国并购数量减少, 对外国投资流入量的需求强烈, 对外国直接投资的流出量减少明显。

发展中国家和转型经济体较快的经济增长速度和在后危机时代释放出来的市场潜力, 受到各国跨国公司的青睐, 吸引了全球将近一半的国际投资流入量。联合国贸易和发展组织《2010—2012 年世界投资前景调查报告》显示, 世界前 15 个最具有吸引力的投资目的地中, 有 9 个是发展中国家和转型经济体。

新兴经济体的外国直接投资流出量也达到了一个新的高度。2009 年, 新兴经济体的对外投资流出量占到全球 FDI 流出量的 1/4。2010 年, 前 20 个国际投资国家中有 6 个来自发展中国家和转型经济体。与发达国家跨国公司相比, 这些国家的跨国公司的对外直接投资呈强劲增长态势。预计到 2012 年, 发展中国家和转型经济体将成为全球 FDI 最主要的投资来源地, 有望成为全球 FDI 新一轮增长的动力源泉。中国、印度、俄罗斯将成为全球最具有投资潜力的对外投资者 (见表 1-1)。

表 1-1 2007—2010 年按区域分列的外国直接投资流量 单位: 百万美元

区域	FDI 流入量				FDI 流出量			
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
全球	1 970 940	1 744 101	1 185 030	1 243 671	2 174 803	1 910 509	1 170 527	1 323 337
发达经济体	1 306 818	965 113	602 835	601 906	1 829 044	1 541 232	850 975	935 190
发展中经济体	573 032	658 002	510 578	573 568	294 177	308 891	270 750	327 564

资料来源:《2011 年世界投资报告》, www.unctad.org/diae

2. 低碳产业在跨境投资中日益受到重视

全球经济危机引发了各国对经济发展方式的反思与调整,努力寻求新的经济增长点和竞争优势成为各国经济发展面临的迫切问题。通过发展低碳经济相关产业来增加就业和复苏经济;通过加大投资绿色经济领域,如风能和太阳能、节能建筑、有机农业等;通过技术创新占领未来经济的制高点,成为各国产业调整的方向。美国政府提出“再工业化”与实施绿色新政,推动了美国经济发展方式的转变;欧盟也提出了“绿色经济”计划,制定了欧盟发展低碳技术的“路线图”;英国把绿色经济确定为国家发展战略,发布了《英国低碳转换计划》文件。

低碳经济给外国直接投资带来新的商业机会,各国通过出台相关政策,建立新的经济园区,引导外国投资进入可再生能源领域,节能环保领域。在传统产业中的低碳投资以及跨国公司通过非股权方式参与低碳投资方面,伴随着世界向低碳经济的转型,跨国低碳投资潜力巨大。

联合国世界投资报告(2010)呼吁,为了确保国际投资协定为缓解气候变化做出贡献,在今后的国际投资协定中引入有利于气候的条款(如促进低碳投资的内容,环境例外规则),以及达成多边谅解,以确保现有国际投资协定与气候变化等方面的全球和国家政策动态相一致。

3. 非股权经营模式的发展成为跨境投资的新特征

《2011年世界投资报告》指出,非股权经营模式正呈现出良好的发展前景。非股权经营模式包括合同制造、服务外包、订单农业、特许经营、技术许可、管理合同等。借助这样的模式,跨国公司可以在不拥有东道国企业股权的情况下掌控企业的生产经营活动,从而协调全球价值链。据联合国贸易发展组织估算,全球范围内跨境非股权经营模式在2010年创造了超过2万亿美元的销售额。其中,合同制造与服务外包贡献了其中的1.1万亿~1.3万亿美元,特许经营额约为3300亿~3500亿美元,技术许可经营总额3400亿~3600亿美元,管理合同总额达到了1000亿美元,订单农业也遍布全球110多个国家。几乎在所有的行业中,非股权经营模式的增长速度均好于其所在行业的总体增长水平。

4. 跨境投资中跨国并购反弹绿地投资下降

跨国并购和绿地投资是企业对外直接投资的主要方式。2010年跨国并购总额是2007年历史最高位时的1/3,但与2009年同比上升了36个百分点。而作为国际直接投资的主要模式,绿地投资的项目数则再次减少。不过,绿地投资在

2011 年前 5 个月的投资额与项目数均与 2010 年同比有明显增长(见图 1-1)。

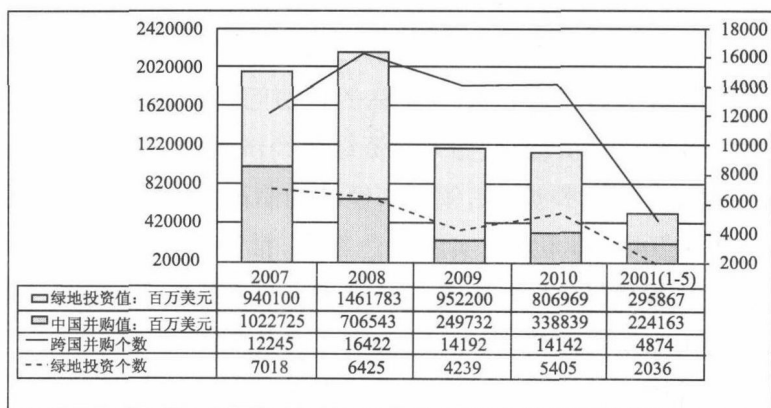


图 1-1 2007—2011 年前期全球跨国并购与绿地投资，
其中，绿地投资是 2011 年 1—4 月份

资料来源:根据 UNCTAD,《2011 年世界投资报告》

按照全球经济发展规律,经济危机后,全球产业结构调整会加快,企业间兼并重组会加速进行,全球会出现新的并购浪潮。新一轮全球并购浪潮出现的原因会与当前资金流动性过剩有相当大关系。特别是 2010 年 11 月美国推出的第二轮量化宽松政策,造成全球流动性泛滥。另外,企业并购成为企业富余资金的一个优先出路。

5. 强化负责任的商业行为成为跨境投资新趋势

跨国公司通过投资并带动全球价值链发展,通过全球商业活动影响全球社会和环境。企业在跨国经营中,不仅要承担经济责任,还要对当地经济社会、民生改善、环境保护承担责任。同时,基于跨国公司对产业链有重要的影响力和带动力,还需要对供应链上企业的公司责任进行有效管理和监督,这是后金融危机时代公司责任发展不可避免的趋势。通过对供应链上企业的社会责任进行有效管理,可使得供应链上的企业获得良好的声誉和长期的友好合作,并获取稳定持久的竞争优势,进而提高供应链的整体竞争力。

跨国经营需要重点关注在投资者和东道国中取得权利和责任的平衡。要求公司不仅在母国承担责任,还要在东道国承担责任,即全球经营要承担全球责任。当前跨国经营对公司责任提出了许多挑战,最主要的挑战来自于公司按照公司责任标准制定的内容去实施。后危机时代,对外投资中应该更多体现负责任的跨国经营行为,为推动企业和当地社会可持续发展做出贡献。

(二) 中国企业对外投资新发展

国际金融危机也给中国经济发展带来了深远的影响。整个经济增长下行的压力增加,经济结构调整、产业升级的迫切性日益突出,充足的现金资本促使国内企业加快对外投资。在“十二五”时期,中央政府提出吸引外资与对外投资并重,通过国际投资合作促进开放型经济体系的建设。

近年来,在全球经济危机背景下,中国企业对外直接投资逆势而上,对外投资数量保持了较快的增长。

1. 中国企业对外投资发展

从1990—2011年以来,中国企业对外投资年均增长达24%。从中国对外直接投资流量统计来看,自2003年开始,中国对外投资流量持续增长,2005年中国对外直接投资流量达到122.6亿美元,比2004年增长了一倍。2008年达到559.1亿美元,比2007年265.1亿美元增长了一倍。据商务部统计,2011年中国企业对外非金融类直接投资,累计实现直接投资600.7亿美元,同比增长1.8%(见图1-2)。

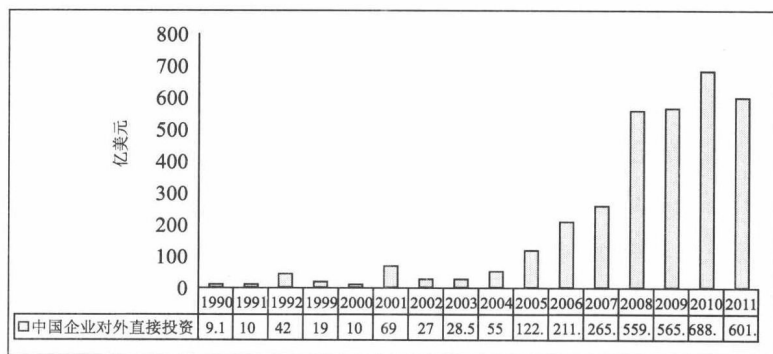


图1-2 中国企业对外直接投资统计

数据来源,历年中国对外直接投资公报

2. 中国企业对外投资前景分析

2010年中国的对外直接投资首次超过日本,达到创纪录的680亿美元,位居世界第五。截至2010年底,中国13 000多家投资者设立境外企业1.6万家,对外直接投资存量累计3 172亿美元。未来一段时间,中国企业海外投资的加速发展的趋势将得到延续。

第一,对外投资还有相当大的提升空间

中国对外直接投资存量与 GDP 之比从 2003 年的 2.0% 保持逐年上升的势头,到 2008 年达到 3.4%,2010 已经达到 5.1%。从世界各国对外投资与各国 GDP 的比重来看,中国对外直接投资存量占 GDP 的比重还不到世界平均水平,比发展中国体的平均水平低 10 个百分点,这与中国吸引外资、经济总量很不相称。

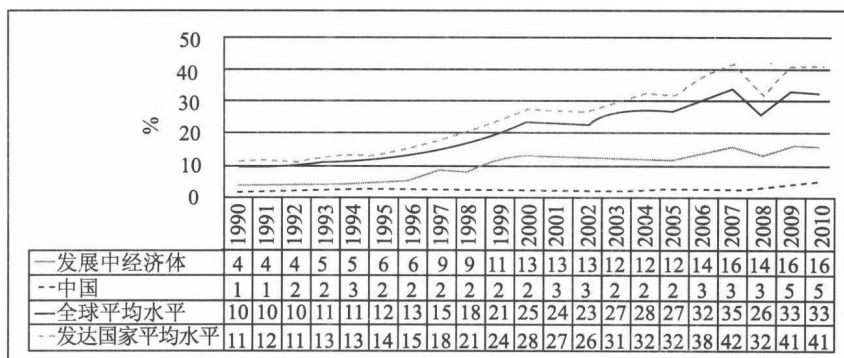


图 1-3 中国与世界经济体的对外直接投资存量与当年的 GDP 占比

数据来源:根据 UNCTAD,《2011 年世界投资报告》

随着融入全球经济程度的加深,中国对外投资数量还会加大。根据亚洲协会美中关系中心与伍德罗·威尔逊国际研究中心基辛格中美研究所发布的特别报告《敞开美国大门·充分利用中国海外直接投资》预计,到 2020 年,中国的 GDP 可能会超过 20 万亿美元,或人均 GDP 将达到 14 000 美元。如果传统的 GDP 与对外直接投资的比例关系成立,那么今后 10 年中,即使按保守估计,境外直接投资也将迅猛增长。按照目前中国对外直接投资存量占 GDP 5% 的低比例计算,到 2020 年新增对外直接投资将达到 1 万亿美元(平均每年 1 000 亿美元)。如果中国的这个比例上升到转型经济体平均 15% 的水平,境外直接投资存量将达到约 3 万亿美元,或平均每年对外投资约 3 000 亿美元。基于这样的估算,到 2020 年,中国的境外直接投资存量会达到 1 万亿到 2 万亿美元之间。

第二,对外投资可以获得优质资产

境外优质资产大幅缩水,企业投资并购优质资产的机会增多,投资成本降低,交易条件改善,国际技术资产价格下降,出售现象增多,这是国际金融危机给中国企业整合海外资源提供的难得的机会。部分中资企业已强化了海外技术资源投资与合作;国际上部分知名品牌出现了经营困难或陷入资金周转困难,为中资企业低成本整合提供了条件;国际原油、天然气、铜、铁矿石等资产和股票价格大幅度下降,也为中国企业对外投资的发展带来重大机遇,部分中资企业已强化了海

外收购、参股及其他形式的能源、资源合作;受金融危机影响,跨国公司普遍执行瘦身计划,境外高端人才价格大幅度缩水,为中资企业整合海外人才提供了良好的环境。

第三,对外投资可以寻求新的增长点

随着人民币不断升值,中国企业在海外并购资产更便宜,为企业收购海外资产降低了成本。国际金融危机正在加快人民币国际化进程,人民币国际化对企业海外投融资提供便利,大大拓宽了企业利用资金的渠道,降低筹集资本或进行资本交易的成本,提高投融资效率。

近年来,国内投资条件在不断变化,国内企业资金相对充裕,投资需求较强。在国内,企业越来越难找到产生高效益的优质投资机会,包括房地产开发在内的一些“泡沫资产”类别投资过度,对外投资却可以产生新的利润来源。中国国际贸易促进会 2011 年 4 月公布的《中国企业对外投资现状及意向调查报告(2008—2010)》显示,今后 2~5 年,88% 的企业将显著增加投资并适度增加海外投资,反映出企业在未来一定时期内对外投资的意愿比较强烈。

3. 中国企业对外投资能力不断增强

自 2002 年开始,中国对外投资流量持续增长。在整个“十一五”时期,中国对外直接投资(非金融类)流量合计是 2 166 亿美元。这些年来,企业对外投资能力在不断增强。商务部确定的“十二五”商务发展主要任务和重点工作,要保持对外直接投资年均增长 17% 左右,5 年累计 5 600 亿美元,“引进来”与“走出去”规模大体相当。

第一,交易额增大与成功率提高

据相关统计数据,2009 年中国企业共完成 38 起海外并购交易,披露价格的 30 起并购事件总金额达到 160.99 亿美元^①。其中,资源开发领域的并购活动不仅频繁而且交易规模较大。例如,中石化收购瑞士 Addax 石油公司(72.4 亿美元)、中石油收购新加坡石油公司(10 亿美元)、五矿有色收购澳大利亚 OZ 矿业公司主要资产等并购项目,其规模均超过 10 亿美元。

2010 年,中国企业共完成 57 起海外并购交易,披露的并购金额达到 131.95 亿美元,与 2009 年海外并购 38 起相比,同比增长 50.0%。^② 大型的并购案例有,中石化集团国际石油勘探开发有限公司出资 71.09 亿美元增资 Repsol 巴西子公司。浙江民营企业吉利控股出资总价约为 18 亿美元收购沃尔沃。

① 付碧莲. 中国海外并购“四大悬念”贯穿 2010[N] 国际金融报,2010-1-21.

② 2010 年中国十大并购交易[OL] 福布斯中文网, <http://www.forbeschina.com/review/201101/0007083.shtml>.