

# 并购之路

主编 干春晖

# BING GOU ZHILU

20 个世界 500 强企业的并购历程

 上海人民出版社

# 并购之路

主编 干春晖

BING  
GOU ZHILU

20 个世界 500 强企业的并购历程

上海人民出版社

主 编:干春晖

副主编:蔚力兵

编委会成员(以姓氏笔画为序):

孙 欣	朱 政	关 鹏	汪 丽	何 菲
郑若谷	周海蓉	杨震华	封 洁	段玮坤
贾 蕾	葛志杰	谭振宇	樊瑞莉	

# 序 言

自1990年开始,世界著名财经杂志《财富》开始发布世界500强企业排行榜。从此,这些原本散落于各种财经杂志和新闻媒体的庞然大物首次以一个企业群体的姿态在世界出现,并配以一个炫目的称号——“世界500强”。在人们惊讶于这一团体雄厚实力的同时,大量专家学者也开始从各种角度对这样一个鲜活的“企业样本群”进行深入的分析。然而,现有的分析大都较多地关注企业战略的诠释,或是立足于竞争优势的理解,完全以资本运作或是并购为线索视角的考察为数不多。

长期以来,我对企业并购抱有浓厚的兴趣,始终致力于对并购理论和前沿问题的学习与研究。1995年,当并购还未像如今这样成为中国企业界津津乐道的话题时,我和刘祥生博士合作出版了《公司兼并与收购》一书。1998年,适逢第五次全球并购浪潮席卷全球之时,我有幸到美国雷鸟国际管理研究生院做访问研究,从而有机会接触到大量有关企业并购的前沿理论,感受到汹涌的并购浪潮。1999年回国后,我对访问研究的材料进行了全面的梳理,对国际上的企业并购理论与中国企业发展现状进行了深入的思考,出版了《企业并购理论与实务》一书。之后,又将并购的真实案例与理论和实务相结合,出版了《企业并购:理论·实务·案例》,力图对并购问题进行全方位、多角度的深化考察和梳理。2004年,应清华大学出版社之邀,我从并购前沿理论、实务和案例三个方面,对企业并购从经济学的角度给予了进一步的论析,出版了包括《并购经济学》、《并购实务》和《并购案例》在内的一套企业并购研究丛书,对前一阶段的研究工作进行了较系统的整理。同时,为了满足正在实施海外并购的中国企业进行跨文化整合的理论、经验和技巧的需要,希望为中国企业成功实施“走出去”战略作出一些自己的贡献,2004年我还主持翻译了国际著名出版集团麦格劳-希尔(McGraw-Hill)的企业并购著作《并购中的企业文化整合》(中国人民大学出版社2004年版)。我和我的研究团队一直对中国企业的并购行为倾注了浓厚的兴趣,并试图运用案例介绍的方法向广大理论和实务工作者介绍中国各个行业最新发生的并购事件。2005年以来,我们陆续出版了《并购案例解读》(上海财经大学出版社)、《并购案例精粹》(复旦大学出版社)和《大并购:30个世界著名企业并购经典案例》(上海人民出版社)三本以介绍企业并购事件为主的图书,选取了一些近年来国内外发生的重大并购案例,进行了介绍和分析。

在多年理论研究和案例分析的过程中,我越来越感觉到这些世界知名的大型企业,尤

其是《财富》世界 500 强企业的并购事件往往存在很强的前后连贯性,单个的案例分析还无法全面阐述企业的成长经历,正如一场局部的阵地战无法反映总体作战思路一样。倘若能以并购为主题分析和介绍贯穿企业成长中的诸多重大事件,无疑将更好地再现这些企业的发展历程。于是,我们开始着手对这些世界著名企业的并购历程进行新的梳理,经过一年多的积累,最终有了本书的诞生。

诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格勒曾指出:“没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的,几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张成长起来的。”这一观点在本书中也再次得到了体现。本书选取的是《财富》世界 500 强企业中的 20 个,其中的 18 个企业在 2007 年的《财富》世界 500 强企业排行榜中位列前 100 名。这些企业大都有辉煌的历史,其中多数更是接受了数百年跌宕起伏的洗礼,经历了蓬勃的扩张与繁荣和苦涩的低潮与沮丧后,如今仍旧岿然屹立于《财富》世界 500 强企业的前列。因此,本书所呈现的与其说是 20 个企业的并购之路,倒不如说是 20 部鲜活的创业史与奋斗史。这中间有天作之合的机缘,也有壮士断腕的悲怆;有金钱与权利的角逐,也有战争与政治的风波。它们既是对企业自身发展的曲折反映,也是对世界历次并购浪潮的最好诠释。

《财富》世界 500 强企业的概念源于美国,其榜上的企业也大多为西方发达国家的跨国公司。中国的入选者甚少,其中谙熟资本运作方式,借并购发展称雄的更是少数,因此在本书中我们很遗憾没有挑选到合适的中国企业进行分析。然而,大浪淘沙,始见真金。随着中国经济的迅速发展和社会主义市场经济的日臻完善,在改革开放的浪潮中,我们必将会看到有更多的中国企业能涌现在《财富》世界 500 强企业的榜单前列,为大家提供值得津津乐道的故事。

作为一次性对 20 家世界著名企业的并购发展轨迹进行的回顾,本书的几十万字或许无法完全承载。因此,为了尽可能在有限的篇幅内全面准确地再现这些激动人心的过程,我和我的团队进行了细致的资料收集与事实整理。在此,我要向我的团队所付出的努力表示感谢,同时也谨向书中所参考的大量文献的作者们表示感谢。案例初稿完成后,我们还征求了许多专家的意见,从他们那里得到了许多帮助。朱丽霞教授对初稿进行了审读,从文字方面进行了全面的修改,王蔷博士、汪琦博士、郭晓曦博士、江若尘教授等人也对本书的内容方面提出了许多很有价值的修改意见和建议,上海财经大学 500 强企业研究中心也为本书部分案例的编写提供了宝贵的帮助,在此表示特别的感谢。由于水平有限与时间仓促,本书的不足和缺憾在所难免,恳请读者批评指正。

千春晖

2008 年 5 月

# 目 录

- 序言 /1
- 通用电气 /1
- 摩根财团 /17
- 索尼 /37
- 埃克森美孚 /55
- 通用汽车 /71
- 丰田 /89
- 花旗集团 /103
- 惠普 /119
- 大众汽车 /137
- 思科 /151
- 德国电信 /173
- 雀巢 /185
- 宝洁 /197
- 沃尔玛 /217
- 飞利浦 /235
- 汇丰 /257
- 西门子 /273
- IBM /289
- 伯克希尔·哈撒韦 /305
- 米塔尔 /327

# 通用电气





## 公司并购大事记

- 1878年 托马斯·阿尔瓦·爱迪生(Thomas Alva Edison, 1847—1931)创立爱迪生电灯公司,该公司即为通用电气公司的前身。
- 1888年 爱迪生电灯公司、爱迪生照明公司、爱迪生机器制造厂以及多家企业合并成为爱迪生通用电气公司。
- 1892年 爱迪生通用电气公司和汤姆斯—休斯顿(Thomson-Houston)电气公司合并,成立通用电气公司。
- 1903年 兼并斯坦因梅兹电气制造公司。
- 1918年 兼并太平洋电热公司和休斯(Hughes)电热公司。
- 1932年 组建消费者信用部门,用于筹措生产电冰箱的资金。
- 1956年 在纽约的科登威尔,成立了公司的管理发展机构。
- 1976年 以22亿美元收购经营自然资源的犹他国际公司(Utah International)。
- 1983年 出售家庭财务公司,同时收购AMIC公司,扩大抵押保险事业。
- 1984年 以11亿美元收购德士古的雇主再保险公司,成立通用财务服务公司。
- 1986年 耗资63亿美元收购美国无线电公司(Radio Corporation of America,简称RCA)。
- 1988年 分别以23亿美元和5.7亿美元收购Gorg-Warner化学公司和Roper公司。
- 1990年 斥资1.5亿美元从匈牙利政府手中购买Tungsram有限公司。
- 1997年 收购TLS和提供铁路运输服务的Genral运输租赁集团。
- 2000年 通用电气宣布以450亿美元的巨资并购霍尼维尔(HoneyWell),创当时全球并购第一大案,该并购最终流产。
- 2001年 斥资53亿美元收购Heller Financial公司,斥资20亿美元收购Telemundo公司。
- 2002年 以23亿美元的价格收购ABB的子公司Structured Finance。
- 2003年 在10月8日到10日的三天时间内完成了总额超过250亿美元的系列收购,分别是以140亿美元收购威望迪环球影视资产(Vivendinet),23亿美元收购芬兰医疗设备制造商Instrumentarium,95亿美元收购医疗诊断生物科技公司Amersham。
- 2004年 斥资8.24亿美元收购提供房地产信托投资的Benchmark集团。
- 2005年 通过私人配股方式收购Cosmos银行超过33%的股权。

## 一、公司简介

通用电气公司(General Electric Company,简称 GE)是一家集技术、制造和服务业为一体的多元化的久负盛名的“百年老字号”企业,是道琼斯工业指数自 1896 年创立以来唯一一家至今榜上有名的企业,也是 1900 年《华尔街日报》当时报道的 12 家大公司中至今唯一幸存下来的企业。

GE 是全球最大的跨行业经营的科技、制造和服务型跨国集团,集团业务包括飞机发动机、动力系统、医疗设备、塑料、金融服务、全国广播公司(NBC)、工业系统、家用电器、运输系统等,其产值占美国电工行业总产值的 1/4 左右。目前,GE 在全球拥有员工近 313 000 人,所生产的产品也多种多样:从常见的电灯泡、家用电器到大型飞机发动机、原子能发电站;从普通的机车、雷达到先进的多弹头弹道导航系统、宇宙航空仪表等。GE 是世界上最大的商用和军用喷射发动机制造商,最具规模的民用、商用、企业照明产品的生产商,全球增长最快的大型家电制造商,全球规模最大的医疗服务提供者。有人计算过,美国人每天所购买的超过 36% 的食品是储藏在 GE 生产的冰箱中,全世界每 4 秒就有一架由 GE 生产的发动机推动的飞机起飞,每秒钟都有患者在接受 GE 生产的医疗设备的诊断。

GE 号称“企业家的摇篮”、“世界企业界的哈佛”,自成立以来,这里诞生了大名鼎鼎的发明家托马斯·阿尔瓦·爱迪生、“企业管理之父”查尔斯·科芬(Chales A. Coffin, 1844—1926)、有“全球第一 CEO”称号的杰克·韦尔奇(Jack Welch, 1935— )以及正在不断制造惊人并购的杰夫·伊梅尔特(Jeffrey R. Immelt, 1956— )等多名优秀的商界巨人。在其一百多年的历史中,GE 在为世界带来一个又一个新型产品的同时,也创造了一个又一个举世瞩目的并购神话,也正是这一系列并购,使 GE 由一家生产灯泡的小企业发展成为一个全球商业界的榜样。

## 二、并购之路

### (一) 为了发明,办一个企业

谈到爱迪生,恐怕大家都会想到他的诸多发明,如白炽灯、留声机、电影等。但是恐怕很少有人知道,为了顺利地发明白炽灯,爱迪生还为之创办了一个企业,那就是爱迪生电灯公司,也是 GE 的前身。

1878 年,爱迪生的白炽灯发明进入了一个“寒冬期”,在试过了无数种材料后,爱迪生始终没有找到适合做灯丝的材料,而且灯泡的最佳形状设计也屡屡受挫,多年的试验和研

制,已经耗费了爱迪生几乎全部积蓄。为了让试验得以继续,爱迪生不得不开始寻找资金的支持。

爱迪生不仅是一个天资聪颖的发明家,也是一个能力过人的“集资者”。在开始研制白炽灯之前,爱迪生曾成功革新了电报业的发展。在这段时间内,爱迪生得到了如 J. P. 摩根等多位大资本家的投资。此番面对困难重重的白炽灯研制,爱迪生自然又想到了这些曾经的投资者。电报业的成功,不但为当时给爱迪生投资的资本家带来了可观的回报,也给他们带来了极高的社会声誉。因此,他们也很乐意地接受了爱迪生的再次邀请。1878 年秋,在 12 位投资人的支持下,爱迪生电灯公司宣告成立,世界上第一座集中供电的发电厂也随之诞生。该公司共有 3 000 股,每股单价 100 美元,爱迪生拥有 2 500 股。

有了强大的资金支持后,白炽灯顺利研制成功,并很快在当时掀起了一场世界性的照明革命。电灯照明的普及为爱迪生和他的投资者们带来了丰厚的回报,爱迪生电灯公司随即得到了无数投资者的青睐,公司的股价也连连攀升,甚至有银行家愿意出每股 3 500 美元的价格收购爱迪生电灯公司。但是,当时正为电气照明而狂热的爱迪生显然不愿就此将事业拱手让与他人。他一边继续寻找更优质的灯丝材料,一边积极扩展灯泡的市场业务,同时还继续着其他方面的发明探索,并把“为你的发明创办一个企业”的经营理念不断贯彻到自己的其他发明中。在此之后,爱迪生又成立了爱迪生商业留声机公司、爱迪生留声机厂、爱迪生制造公司、爱迪生电池公司等一系列围绕他个人发明的专业公司,不断地扩充其覆盖的领域。

## (二) 集中力量,合并小公司

虽然爱迪生电灯公司为 GE 的诞生和发展奠定了坚实的基础,但是诸如爱迪生留声机厂、爱迪生电池公司等这些其他以爱迪生命名的公司却成为了阻碍爱迪生事业扩展的一块绊脚石。这是因为,在当时规模经济并不突出的美国社会,电灯这一新生事物的出现很快吸引了一大批仿冒者的出现,更有甚者公然借助法律武器与爱迪生本人打起了电灯发明专利的争夺战。这些短期谋利者或者以手工作坊的形式,或者以专业公司的称号与爱迪生电灯公司展开了一轮又一轮纠缠,这也很快暴露了爱迪生旗下其他公司的经营策略的不足。

当时的时代背景正是世界第一次并购浪潮,铁路、钢铁和石油行业的横向并购此起彼伏,工业生产的急剧增长和制造业的不断壮大给美国社会带来前所未有的改变。传统的资本主义自由经济也开始向更集中、更强大的垄断资本演变。这一系列变化使爱迪生开始重新思考自己的经营策略,原来那种“为发明创办一个企业”的做法,在面对层出不穷的市场竞争时,显示出无可奈何的软弱。这是因为,若干个彼此独立的小企业所带来的财政、管理方面的复杂问题,需要通过律师、金融家和推销商等多种角色的共同努力——这

是发明家个人的能力无法胜任的——而相互割裂的小企业之间的管理障碍却成为了实现这一目标的瓶颈。为此，爱迪生果断地展开了对旗下企业的大规模重组。

1888 年，爱迪生旗下的爱迪生电灯公司、爱迪生照明公司、爱迪生机器制造厂等小公司彼此合并，成为一个统一的大公司，即爱迪生通用电气公司。在新公司成立后，爱迪生聘请亨利·维拉德负责公司管理工作，并先后组建了专业法律顾问、市场推广团队。新成立的爱迪生通用电气公司很快展现出过人的规模经济效应，公司销售额上升到 1 000 万美元。1882 年，爱迪生电灯公司总共出售了 10 万只灯泡；到了 1892 年，爱迪生通用电气公司生产的灯泡已经达到了 40 万只；到 1903 年，这个数字更是达到了 4 500 万只。

### （三）摩根之手，通用的诞生

内部合并让爱迪生尝到了规模经济的甜头，集团化运作很快显现出巨大的威力。然而这期间的并购也逐渐让爱迪生失去了在公司内部的管理权，自创立爱迪生电灯公司开始，外部资本的帮助就成为爱迪生壮大企业的关键要素。期间，著名的大资本家 J. P. 摩根一直都是爱迪生坚实的资本后盾，而且也是爱迪生通用电气公司的另一位主要管理人之一，经过多次内部整合与对外吸收资金，J. P. 摩根已经实际成为这时期爱迪生电气的幕后主脑。

不得不承认的是，发明家出身的爱迪生在打理旗下公司的内部业务方面是一个天才，但是在对外扩张和深入发展方面却并不太出色。即使拥有巨大的资本作为后盾，爱迪生通用电气公司也只是重新整合了原来所涉及的相关行业，仅在电报、电灯、供电系统等领域取得了丰硕的成果，并没有抓住时机展开对外扩张，这显然不能满足资本家逐利的本性，对于擅长资本运作的 J. P. 摩根来说，这种速度的发展自然无法让他满意。

在这段时间，另一家企业——汤姆森—休斯顿公司——迅速壮大，该公司由查尔斯·科芬经营，是通过购买爱迪生的电灯专利而建立起来的一家电灯公司，旗下拥有另一名几乎和爱迪生齐名的发明天才：伊莱修·汤姆森。在查尔斯·科芬的领导下，汤姆森—休斯顿公司很快成为爱迪生通用电气公司的主要竞争对手，成为当时交流电电气设备制造行业内仅次于爱迪生通用电气公司的第二大厂商。

敏锐的 J. P. 摩根观察到了这种市场变化。他认为，爱迪生如果继续坚持他那种固执的内部发展策略而不对外扩张的话，市场地位很有可能被汤姆森—休斯顿公司这位后起之秀所取代。为此，在 J. P. 摩根的安排下，爱迪生通用电气公司内部管理员与查尔斯·科芬开始接触，而这一切爱迪生都蒙在鼓里。

1892 年，J. P. 摩根背着爱迪生，同查尔斯·科芬达成协议，爱迪生通用电气公司与汤姆森—休斯顿公司正式合并，这起并购是爱迪生通用电气公司的首次对外兼并，合并后成立的公司名为通用电气公司，也就是今天的 GE。直到并购完成，新公司已经成立，在实

验室忙碌的爱迪生才知道这个消息。

按照传统观念,这家合并后拥有一万名员工及数千项专利的行业巨头,应由规模更大的爱迪生通用电气公司控制,其 CEO 的位置也似乎应该由当时社会声望更高的爱迪生来担任。但 J. P. 摩根看中了汤姆森—休斯顿电气公司高超的销售能力,其领导人查尔斯·科芬优秀的经营能力更是深得 J. P. 摩根的赏识,因此,新成立的 GE 由查尔斯·科芬担任 CEO 这一角色。

这次合并正式开启了 GE 的扩张道路,也宣告了爱迪生彻底失去了公司的领导权,不但在公司名号上不见了“爱迪生”这三个字,而且在新成立的通用电气公司中,爱迪生虽然依旧是董事会的一员,但没有担当任何领导职务。但这一选择,至少从两个方面决定了通用电气的命运:首先它明确了通用电气应是一家优秀商人,而非天才发明家主导的企业;而在主导了通用电气历史上第一次公司政治后,J. P. 摩根便不再插手公司事务,这为后来的通用电气董事会立下榜样,在其百年历史中,并无一任董事长或总裁遭受董事会指手画脚乃至逼宫,而是得到尽可能多的支持与建议。

事实也肯定了 J. P. 摩根这种选择不失为明智之举。查尔斯·科芬被人们评价为“天生的领导者,但从不下命令”,“优秀的政客及销售者的综合体”。除了长于谈判,并亲笔为客户写商业计划,科芬还是富有洞察力的管理者:他超越了当时大行其道的铁路公司子公司控制模式,实现中央集权,并细致规划了中层经理的权力和责任。这些被商业历史学家阿尔弗雷德·钱德勒(Alfred Chandler)喻为“组织一家现代工业企业的标准方式”,查尔斯·科芬也被人誉为“企业管理之父”。

#### (四) 技术领先,实验室推动

尽管通用的诞生源于爱迪生旗下公司的整合,以及与汤姆森—休斯顿电气公司的合并,但是在 GE 的初创及日后的多年发展历史中,大规模的对外收购并没有成为 GE 的主要法宝。因此,从断代史的角度来分析 GE 的话,自诞生到 20 世纪六七十年代这一段时期,依旧是“实验室推动时代”。在这一期间,并购与整合并不是 GE 成长的主要动力。除了 1903 年收购斯坦因梅兹电气公司外,在世界第二次并购浪潮的主要记录中,与 GE 有关的仅有 1918 年兼并太平洋电热公司和休斯电热公司这两起,在垃圾债券所兴起的世界第三次并购浪潮中,GE 更是在史料中销声匿迹。这是因为,这个处在“实验室推动时代”的 GE,其发展几乎完全依靠强大的技术和人才优势。

在查尔斯·科芬担任 GE 董事长的 10 年间,担任他的副手的是擅长生产管理的艾德温·赖斯,后者是发明天才伊莱修·汤姆森的学生,是一名注重技术创新的管理者。艾德温·赖斯擅长为公司网罗各类发明人才。在一次阅读报告时,艾德温·赖斯发现了一个年轻的德国移民斯坦因梅兹,这是一个性格乖张的发明家,同时也是当时著名的斯坦因梅

兹电气公司的董事长。为了将斯坦因梅兹拉入 GE 门下,艾德温·赖斯曾进行过多次游说,但均以失败告终。1903 年,艾德温·赖斯与查尔斯·科芬进行沟通,向后者讲述了斯坦因梅兹及斯坦因梅兹电气公司的事迹,艾德温·赖斯表示,如果能让斯坦因梅兹加盟 GE,将极大地增强 GE 的技术实力。

同样关注技术的查尔斯·科芬接受了艾德温·赖斯的建议,与斯坦因梅兹进行接洽,表示将以极富诱惑的条件收购斯坦因梅兹电气公司,并为斯坦因梅兹建立专门的研究实验室,为其提供优越的研究环境。潜心研究的斯坦因梅兹被这一条件所打动,欣然与 GE 达成共识。1903 年,通用电气收购斯坦因梅兹电气公司,同时建立了 GE 研究实验室,为包括斯坦因梅兹在内的一大批优秀科研人才提供了得天独厚的研究空间。

在这期间,GE 汇集了爱迪生、汤姆逊和斯坦因梅兹等一批极具发明创造天赋和勤恳工作精神的人才,并创建了美国第一家致力于基础研究的工业研究实验室,吸引了众多的科技人才,这也为通用带来了源源不断的创新产品和丰厚的经济回报。当时创立的这个研究实验室,后来被人誉为“GE 的魔术屋”、“本身就是资产损益表”,在这里不仅发明了 X 光管、钨灯泡和高频交流发电机,而且诞生了诺贝尔化学奖获得者欧文·朗缪尔。在 20 世纪前期,GE 抓住了电气工业兴起的机遇,创造出了多项世界新发明,并将这些发明转化成为了具有广大市场前景的产品,比如建造了世界上最大的电气机车(90 吨)和变压器(800 kW),发明了金属化的碳丝灯泡,发明了可实用的高频发生器并首次应用于声音和音乐的传播。

在科技的推动和市场的拉引下,通用电气呈现出强劲的增长势头。科技的推动主要来自于公司的实验室,重大的科技成果不断涌现出来;市场的迅速扩大,主要来自世界范围的电气化浪潮对各种电气产品的旺盛需求。因此,GE 实验室不断涌现出的发明很快得以市场化和商业化,各种产品开始深入到千家万户。比如 1925 年,密封式家用电冰箱研制成功,并在 1927 年成立电冰箱事业部,开始批量生产。1927 年,通用的电视技术研究获得突破,第一台家用电视机成功接收到画面,次年通用建造电视台,每周两次播放电视节目。1939 年,成立无线电和电视部门,开始生产电视机和调频接收器。1930 年,成立塑料事业部。凭借着强大的科研力量,GE 在很多领域继续创造着大量的新产品和新服务,并开始面向全世界范围来加快公司的发展。而比起实验室的研发能力为 GE 发展带来无尽的动力,并购的效果对这个时代的 GE 来说,自然显得不那么重要了。

此外,这段时间横跨第一、二次世界大战,对军工产业的加重投入,使 GE 大发战争财,获得了迅速发展。第一次世界大战后,GE 无线电方面居于统治地位,1919 年成立了一个子公司,即美国无线电公司,几乎独占了美国的无线电工业。第二次世界大战又使通用电气公司的军工产品的产量和利润额急剧增长。

## (五) 危机初现,多元化扩张

“实验室推动时代”的 GE 凭借强大的科技和人才优势长期处于工商业企业的领先地位,但到了 20 世纪六七十年代,具有悠久历史的 GE 开始面临越来越多的挑战和困难。新科技革命的到来以及日本等其他国家企业的快速发展,对 GE 的销售收入和市场份额构成了挑战。尤其是 20 世纪 70 年代末期的高通货膨胀,与日本经济的崛起这两股力量,给美国企业带来了巨大的竞争压力。而 GE 的许多业务都处于传统的行业,因此受到的冲击和压力更加明显,变革已迫在眉睫。

这期间 GE 的发展沿着多元化的路线展开,主要由这样两方面构成:一方面继续坚持传统的技术领先优势,另一方面则通过调整公司业务领域和加强企业内部管理来获得持续快速发展。而期间担任 CEO 的杰克·韦尔奇则是主导这场变革的灵魂人物。通过对 GE 的研究,韦尔奇发现:GE 需要的那种变革不是一种表面化的临时的修修补补。为了真正增强通用电气的竞争力,他必须进行更加激烈、触及到深层次的变革,这种变革是美国主要的大型企业所未尝试过的。这种改变就是以“数一数二”战略为核心和指导原则对公司业务进行大规模的调整重组。

在韦尔奇的带领下,GE 开始了一条多元化扩张道路,并且通过大规模的并购高调地进入服务业。仅在 20 世纪 80 年代,GE 收购的知名企业就包括 CGR、Gorg-Warner 化学公司、Roper、RCA、ERC、GELCO、Kidder、Peabody、Montgomery Ward 信用卡公司等。其中最具代表性的便是 1985 年收购美国无线电公司及其子公司——全国广播公司(National Broadcasting Company,简称 NBC)。这起并购是韦尔奇担任 GE 的 CEO 20 多年内涉及金额最高的一起案例,也是 GE 进入服务业的典范之作。

## (六) 整合换血,巨人的新生

美国无线电公司于 1919 年创建。当时正是广播风靡时期,由于战事需要,美国联邦政府对 RCA 给予了大量的支持,使其在技术上遥遥领先,成为了全球无线电的领先者,此后 RCA 还率先发明了第一台黑白电视机,带领全球进入影像时代。到了 20 世纪 80 年代,RCA 已经发展成为了集影视播放器材生产与广播电视节目制作、传播为一体的大型集团。1986 年美国无线电公司被通用电气收购时,已经是美国第二大服务业公司。特别是旗下的全国广播公司是美国历史最久、实力最强的商业广播电视公司。而通用电气收购美国无线电公司看重的也就是“全国广播公司”这块金字招牌。此外,GE 和 RCA 与 NBC 有不少重合的业务,比如半导体、航天业务,电视机制造等部门,通过合并可以使这些业务变得更加强大,在整个行业中具备更大的竞争力。

由于通用电气和美国无线电两家公司对合并都具有很高的兴趣和诚意,交易进行得比较顺利。1985 年 11 月 6 日,韦尔奇和 RCA 董事长布莱德通过中间人菲利克斯的牵线

在菲利克斯纽约的公寓里见了面。第二天,韦尔奇成立了一个小组来研究 RCA,小组成员包括通用电气的首席财政官丹尼斯·戴默曼和业务开发部的负责人迈克·卡彭特。他们给这一工作项目命名的代号是“岛屿”。12月5日韦尔奇与布莱德在曼哈顿城中多塞特酒店的双层公寓中又见了面,这次双方正式开始商谈起交易。此后,经过几次谈判的讨价还价,通用电气最终以每股 66.5 美元的价格收购了 RCA,交易总金额是 63 亿美元现金。这次交易进行得非常顺利,以至于韦尔奇在自传中提到此次交易时也是充满了胜利者得意的语气:“从我与布莱德·肖第一次见面到最后董事会批准,我们只用了 36 天就敲定了当时非石油行业最大的一起购并交易。”这笔交易在 12 月 12 日对外公布,它成为了 GE 的一个转折点。

通用电气收购美国无线电公司完成后,韦尔奇对后者的业务进行了大规模的调整,主要有两种方式:一是出售 RCA 与通用电气没有密切关系的业务;二是整合两家公司有互补性的业务。交易完成不久,通用电气就把 RCA 的唱片、地毯和保险业务等非战略性资产出售掉了。通过这些似乎并不重要的交易,不到一年通用电气就已经从 63 亿美元支付价款中回收了 13 亿美元。对于具有互补性的部门,韦尔奇进行了合并,使它们成为了通用电气的一个部门,为了减少经营费用,两家企业的领导班子联合起来,组建新的管理团队,由来自两家公司的最优秀的人士担任新的职位。

此外,利用整合后的新资本,韦尔奇进行了大规模的“换血”行动,其中最为轰动的就是将合并后的电视机制造业务与法国汤姆逊(Thomson)电子公司的医疗造影设备公司交换。通用电气在美国医疗设备行业长期位居前列,但迟迟难以进入欧洲市场。韦尔奇看重了法国汤姆逊拥有的一家医疗造影设备公司。这家公司叫 CGR,实力较弱,在行业内排名第 4 位或第 5 位。而汤姆逊公司的高层对电视机业务却有很大的兴趣,自己的电视机业务规模不大,而且全都局限在欧洲范围之内,同时又面临着来自日本公司的威胁。通过这项交换,汤姆逊可以把不赚钱的医疗业务甩掉,同时又能使他一夜之间成为世界第一大电视机制造企业。所以,当韦尔奇提出两家公司交换这两个业务时,双方也是一拍即合,6 周之内交易就顺利完成。这笔交易使通用电气在欧洲的市场份额增长 3 倍,即提高到 15%,将更有实力来对付 GE 的最大竞争者——西门子公司(Siemens)。除了作交换的医疗设备业务,汤姆逊还支付了 10 亿美元现金和一笔专利使用费,这批专利权每年可以给 GE 带来 1 亿美元的税后收入,而汤姆逊自己则变成了世界上最大的电视机生产商。

收购 RCA 给通用电气带来了一个巨大的电视网、拥有强大有线电视资源的电视台、一个国际化的医疗设备企业和一个占据重要地位的全球卫星公司,以及数十亿美元的现金。收购 RCA 所带来的好处,也进一步推动了韦尔奇通用战略的进展,在他领导通用电气的最后几年里,GE 启动了四大增长战略,即全球化战略、电子商务战略、六西格玛质量标准战略和服务战略。2001 年韦尔奇卸任后,给世人留下了一个企业管理的神话以及对



新掌门伊梅尔特无限的期待和关注。

### (七) 更换掌门,压力中扩张

韦尔奇成功地将 GE 由一个靠技术领先获取竞争力的企业转变成为一个依靠“数一数二”和多元化战略领跑的巨人。有数据显示,仅在 1981 年到 1990 年这 10 年间,GE 就剥离了价值 90 亿美元的业务,并花费了 240 亿美元并购新业务。在 1981 年到 2001 年这 20 年间,韦尔奇使 GE 的年营业收入从 250 亿美元增加到 1 260 亿美元,净利润由 15 亿美元增长到 141 亿美元,公司市值由 120 亿美元增加到 3 980 亿美元,成为世界首屈一指的巨人公司。

2001 年,杰夫·伊梅尔特成为 GE 的新一任 CEO,在韦尔奇给世界留下的灿烂光辉下,伊梅尔特这位自爱迪生以来 GE 的第九位领导人,自然成为了世人关注的焦点。伊梅尔特毕业于哈佛商学院,1982 年加入 GE,1991 年被任命为负责全球市场和产品管理的副总裁,自 1997 年起担任 GE 医疗系统集团的总裁兼首席执行官。伊梅尔特有“铁人”的称号,他坚持每周工作 100 个小时。有人曾经计算过,在 GE 工作的近 20 年内,这位“铁人”已经完成了 60 年的正常工作量。

尽管如此,这位新的领导人的上任初期还是不太顺利,就在他任职后的第四天,便遭遇了震惊世界的“9·11”事件,通用电气不仅由此丧失了两名员工,其旗下的保险公司还为此付出了高额赔付。随后安然公司爆发会计丑闻,让透明度一直不高的通用电气遭受投资者广泛质疑,加之“9·11”事件的爆发宣告美国股市连续多年的牛市结束,GE 的股价一度跌落 50%。这一系列创击,给上台伊始的新掌门,带来巨大的压力。更糟糕的是,“9·11”事件拉开了全球经济衰退的大幕,网络泡沫的破裂和企业信用危机的爆发,让投资者绷紧了神经,GE 的各条业务战线都在经受挑战;其赖以成名的照明和家电业务增长缓慢,市场份额面对着无数品牌的争夺;其世界领先的飞机引擎制造业务因“9·11”事件大受打击,保险业务也饱受牵连;其电视网和能源业务则因行业波动而收入锐减、优势大失。

所幸的是,伊梅尔特绝非等闲之辈,他在韦尔奇的四大发展战略上,通过提高生产率、保持产品和服务的领先地位,以及业务拓展等方面的举措,让 GE 顶住了 2001 年的压力,完成了利润增长 21% 的成绩。而且他秉承了 GE 创新的思维,在经营上显示出了更积极、更冒险的精神。在 2001 年 10 月 11 日,伊梅尔特就宣布斥资 20 亿美元,以现金加股票的方式收购美国第二大西班牙语电视网 Telemundo,将其纳入韦尔奇所收购的 RCA。

可以看出,和韦尔奇一样,并购同样是伊梅尔特的法宝之一,除了延续性地并购诸如 Telemundo 这样的企业外,伊梅尔特还在全球范围内搜罗并购对象,希望将 GE 带入更有潜力的新兴行业,服务业更是伊梅尔特的首选。