

联想

事实上，国际化带给联想的，除品牌、技术与市场外，还有一点不可忽视，那就是文化融合带来的运营质变。国际化之后，联想先后导入了IBM、DELL文化，文化的融通与对冲是一个极其艰辛的过程，其间，联想不可避免地经历了阵痛和煎熬。

联想董事局主席 柳传志

并购以后

中国最著名的跨国并购案整合纪实

蛇吞象之后考验的不是勇气，而是消化能力

李国刚 许明华◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

联想并购以后

李国刚 许明华◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

联想并购以后/李国刚,许明华著. —北京:北京大学出版社, 2010. 8

ISBN 978-7-301-17308-4

I. 联… II. ①李… ②许… III. 电子计算机工业—工业企业管理—研究—中国 IV. F426. 67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 104932 号

书 名: 联想并购以后

著作责任者: 李国刚 许明华 著

责任编辑: 于海岩

标准书号: ISBN 978-7-301-17308-4/·2537

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京嘉业印刷厂 北京市密东印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15 印张 195 千字

2010 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

推 荐 序

蛇吞象：寓言还是样本？

我们先从这本书中一个有趣的“内幕描述”开始吧：

在宣布并购的当天，就在记者会开始前 10 分钟，柳传志等联想核心人物突然秘密商讨，甚至已经要求会议主持人准备好可能宣布记者会取消的发言。时间一分一秒地过去，所有内部人员都紧张到了极点。10 分钟后，主持人默念着取消发布会的台词，开始向主席台走去，就在即将步入台前的那个瞬间，杨元庆从会议室内冲出来召回了主持人。记者会照原计划开始，全世界听到了中国民营企业联想并购美国企业 IBM PC 业务的惊人消息。但是“神秘十分钟”到底发生了什么，这个世界上大概只有几个人知道。柳传志在联想内部戏称，未来他也许会在自己的回忆录里披露。

在《柳传志回忆录》出版之前，也许这是我们唯一一次得知“神秘十分钟”的发生。在这 10 分钟里究竟发生了什么，或许只能等待柳传志亲自揭秘。但至少由作者的前后记述我们可以得到几点推论，因为能够达到在最后时刻取消发布会的影响的事情实在屈指可数：第一，两国政府的有关部门对此项交易有疑虑；第二，交易细节或法律条款尚不能达到证券市场、监管机构的满意；第三，联想方面的大股东提出新的质疑。无论如何，这“神秘十分钟”的存在让我们看到，联想的这场交易中也存在着很大的偶然性和不确定性，但是，机会总是留给有准备的人，虽然联想在并购经验、整合技术甚至运作团队上都没有十足把握，然而，

在并购程序和漫长的整合过程中，至少看到了联想的耐心，看到弹性、宽和与以退为进，在战略定位、发展视野上，联想基本做到了清晰明确。

并购，对于中国企业意味着什么？倒退5年，甚至倒退3年，它们对中国企业的意义和今天相比都并不相同。中国企业，尤其是那些排名在行业前三的企业，毫不夸张地说，正浸泡在一个前所未有的“并购潮”之中。

身上分明打着“钱多、心急、速来”记号的“中国买家”，已经成为全球各地投资银行的执行董事们越来越关注和取悦的对象。据有关研究报告显示，截至2010年5月底，中国企业海外并购资金总额达284亿美元，同比增长390%，创出了同期的最高历史纪录。仅以2010年上半年为例，我们跨国并购的清单已经从“年历”进化到“月历”，而且即将进入“日历”时代：

1. 2010年1月6日，兖州煤业出资32亿美元并购澳大利亚菲力克斯（Felix）公司100%的股权。

2. 2010年1月8日，中国铁路物资总公司以1.526亿英镑收购非洲矿业公司12.5%的股权。

3. 2010年1月12日，盛大游戏斥资8000万美元收购美国游戏分销商麻吉媒体（Mochi Media）公司，在接下来的4个月时间中又发起了4起海外并购。

4. 2010年2月24日，鞍钢集团投资1.62亿澳元（约合1.14亿美元）从澳大利亚金必达（Gindalbie）矿业公司手中拿到了卡拉拉（Karara）磁铁矿的终生开采权。

5. 2010年2月26日，武钢集团出资约4亿美元认购巴西MMX公司约21.52%的股份并获得约6亿吨资源权益；3月12日斥资6846万美元收购利比里亚一处铁矿石项目60%的股权。

6. 2010年3月13日，中海油以31亿美元收购阿根廷布里达斯能源控股有限公司（BEH）50%的股份；当月，中海油还与英国天然气集团

(BG) 买入澳大利亚昆士兰 LNG 项目；前一个月，中海油以 25 亿美元收购英国塔洛石油乌干达油田股份。

7. 2010 年 3 月 22 日，中石油和荷兰皇家壳牌公司宣布以 35 亿澳元收购澳大利亚最大煤层气生产商箭牌（Arrow）能源公司。

8. 2010 年 3 月 25 日，华东有色以 12.2 亿美元收购伯迈资产管理公司旗下朱庇特（Jupiter）项目 100% 的产权。

9. 2010 年 3 月 26 日，深圳新世界集团以 6000 万美元收购洛杉矶市中心的万豪酒店。

10. 中铝集团 2007 年收购印度同业公司，获得储量达到 1200 万吨铜的世界级大铜矿；2008 年，收购力拓英国公司 52% 的股权，成为力拓英国公司单一最大股东；2010 年 3 月，以 13.5 亿美元和力拓再次合作，联合开发几内亚世界级的铁矿山。

11. 2010 年 3 月 26 日，完美时空斥资约 2100 万美元收购日本网络游戏运营商 C&C Media 公司 100% 的股权。

12. 2010 年 3 月 28 日，吉利与福特汽车签署最终股权收购协议，以 18 亿美元获得沃尔沃轿车 100% 的股权以及相关资产（包括知识产权）。

13. 2010 年 4 月 1 日，上海锦江国际集团与美国德尔集团联合出资 3 亿美元并购美国州际集团的股权。

14. 2010 年 4 月 12 日，腾讯以 3 亿美元收购俄罗斯社交网站 DST 10% 的股份。

15. 2010 年 4 月 13 日，中石化宣布以 46.5 亿美元收购加拿大 Syncrude 公司 9.03% 的股权。

16. 2010 年 4 月 21 日，中国工商银行斥资 5.45 亿美元完成对泰国 ACL 银行 97.24% 股份的收购项目。

17. 2010 年 4 月 22 日，国内最大的民营软件外包企业博彦科技集团全资收购了生产包括 iPhone、安致（Android）、黑莓（Blackberry）等智能手机的美国 Extend Logic 公司。

18. 2010 年 4 月 26 日，河南信阳钢铁公司出资 1.46 亿美元收购澳大利亚煤炭公司北方能源 12.7% 的股权。

19. 2010 年 5 月 4 日，东软欧洲全资子公司以 600 万欧元收购全球汽车导航软件提供商 ISG 的相关业务。

20. 2010 年 5 月 4 日，美的电器以 5748 万美元收购埃及空调企业 Miraco 公司 32.5% 的股权。

21. 2010 年 6 月 2 日，上海电气集团收购美国高斯国际公司 100% 股份，收购金额高达 15 亿美元。

再向前推演 5 年，有很多交易还令我们记忆犹新：

2009 年 12 月 14 日，北汽控股集团以 2 亿美元收购瑞典萨博汽车公司相关知识产权；2009 年 12 月 3 日，中航工业西飞与香港私人资本运营公司 ATL 共同收购了 FACC 91.25% 的股权；2009 年 11 月 7 日，重庆钢铁集团以不超过 2.8 亿澳元（约 17.5 亿元）的对价收购亚洲钢铁控股有限公司 60% 股权；2009 年 1 月，潍柴动力以 299 万欧元收购法国博杜安发动机公司；2005 年 6 月 7 日，明基收购西门子手机业务 90% 的股份；2004 年 12 月 8 日，联想斥资 17.5 亿美元收购 IBM 旗下全球性个人计算机（PC）业务……

在以上中国买家看似庞大的胃口背后，我们必须看到的是：如果剔除“世界工厂”对矿产资源类项目的好胃口，那么，真正具有品牌性、技术性的企业并购在 5 年间只有吉利、盛大、腾讯、完美时空、东软、博彦、锦江、工行、联想等寥寥几桩。考虑到汇率的变动因素，联想对 IBM 旗下 PC 业务的收购，6 年来仍然保持着中国制造业最大一笔国际并购交易的纪录。

联想当年作为年营业收入 30 亿美元的中国本土企业收购了年营业收入 90 亿美元的国际业务，被称为“蛇吞象”。站在 2005 年的门槛上，当时谁也说不清联想的“蛇吞象”究竟只是个昙花一现的寓言，还是会成为一个可供后人不断发掘与研究的样本。

从世界经济的发展规律来看，每个产业走向成熟的重要标志之一是“并购整合”：行业前三名在整个行业中所占的市场份额越来越高，为此而促动的并购交易越来越频繁。以中美两国的数据对比来看，到金融危机发生前的2007年，市场中并购交易额占GDP总量的比例，中国大约2.3%，美国为31.2%。10倍以上的差距，既从一个侧面反映出中国产业发展的幼小稚嫩，又指明了中国企业在行业成熟度越来越高的趋势下所应重视和学习的一条扩张路径。目前国内的诸多领先企业，如万科、华润、联想等，都曾经或正在300亿元人民币左右的规模上反复徘徊。产业不同、地域不同、发展时期不同，为什么会出现相同的规模“天花板”呢？随着行业格局的固化，靠直接投资来拉动企业增长的动力系统会逐渐乏力，企业成长进入规模瓶颈。此时，企业必须将关注重点转移到新的扩张模式上来。从以往的成功经验来看，万科是通过国内跨区域并购推进了全国扩张的战略目标，华润是通过超过15年持续不断地并购完成了自身从外贸公司向产业集团的战略转型，联想是通过国际并购实现了“千亿级公司”的突破。

中粮集团的宁高宁曾经结合自身20年来操盘大量并购交易的经验将企业成长分为“有机成长”和“无机成长”。前者指的是依托自身已有资源通过内部价值创造来拉动增长，后者指的是通过并购来获得扩张。然则有机与无机并非绝对对立，而是可以相互转化、相互促进的关系：有机成长到一定阶段，需要外部优良因子的“杂交”来刺激和改良；无机交易的背后需要“有机方式”融合与消化方能实现可持续的成长。

如果用这种方式来梳理一下中国企业的并购整合，那么，联想样本就具有十分重要的意义：首先，从“无机”层面上来看，30亿VS90亿，以轻量级之身打重量级之战，通过并购使联想一跃成为国际领先的PC制造商，进入到“全球前三”的排头位置，有力而迅速地支撑了联想“放弃多元化、专注PC”的战略意图；其次，从“有机”层面上来看，接盘之时该业务已经亏损长达3年半之久，而并购后到2009年即已经实

现连续两个财季赢利、市场平均增长 17%、全球市场份额达到 9%，在金融危机的背景下，这份答卷可谓是标志着并购后的联想基本完成“消化吸收”，重新进入到有机成长的轨道。要知道，全球范围内的跨国并购平均成功率仅为 26% 左右，也就是说，只有不足三成的买家在并购后 3 年左右实现了自身的原始意图。

而《联想并购以后》的写作和出版，则是事件亲历者以一种纪实性的方式将联想并购前后近 10 年的故事铺展开来，读者从中不仅仅看到并购与整合的技术，更体验到一家市场生、市场长的中国公司在走向国际化的过程中所经历的心路历程。这里面有得也有失，有悲也有喜，有智慧也有糊涂。本书的最大贡献在于大胆地将今天已然是“巨无霸”的联想当做一只国际并购中的“小白鼠”，进行解剖、研究，其作用不在于歌功颂德或陈列展示，而在于能够“一叶而知秋”，将中国本土公司进行跨国并购的内在机理与关键节点进行揭秘和梳理。

联想并购，是个研究样本，但尚未可以称之为“范本”。因为我们总要期待诸多中国公司还会有更多、更优秀、更精彩的并购交易诞生。但是作为一个先行者，联想样本的确为中国企业的国际化并购做出了大量贡献。如何通过并购获得扩张，如何通过蛇吞象实现自身战略意图，如何管理一个充满文化冲突的企业，如何运营一个“无机嫁接”的业务，如何消化吸收突如其来的资源，如何调配全球范围内来源不同、门派各异的若干路人马，这些问题联想都在 5 年间一一作答。甚至，联想摔过什么坑、吃过什么亏，也在本书中一一揭秘。

虽然联想样本是一个基于跨国并购的经验，但事实上，在国内实施并购的企业也同样面临着消化吸收和整合融合的问题，只不过可能由于“同文同种”而将错误成本和难度略微降级。

柳传志曾经亲口说过：聪明人是看见别人摔坑里了，自己就知道绕着坑走。今天，联想给了后来者做“聪明人”的机会。

中国软实力研究中心 李天田

前言

写给“中国蛇”

“中国蛇”吞“外国象”只是开始？

在某次培训公开课上，一个学员问了我这样一个问题：何为“大企业”？这个问题当场难倒了我。自从有了《财富》世界企业 500 强排名之后，似乎对企业大小的评估只有一个指标——“营业收入”，我们就按照这个国际惯例评估一下中国企业在世界范围内到底是“大”还是“小”。

2009 年中国企业联合会评选的中国企业 500 强中，排名第 500 位的双星集团，年营业收入为人民币 105.3753 亿元。百亿营业收入是 2009 年中国所谓“大企业”的门槛。

2009 年《财富》杂志评选的世界企业 500 强中，最后一名日本商船三井，年营业收入是 185.72 亿美元，这是 2009 年世界企业 500 强的门槛，约合人民币 1263 亿元（按照 1 美元 = 6.8 元人民币计算）。这个规模在 2009 年度中国企业 500 强中排名第 43 位，仅次于第 42 位的中国铝业公司 1291.2 亿元。

假设“世界企业 500 强”的定义为“全球范围内的大企业”，那在世界标准下的中国“大企业”只有 42 家，连中国著名的民营企业海尔、华为、联想都未能达到这个标准。

所以给中国现在绝大多数企业特别是成长中的民营企业冠以“中国蛇”还是比较准确的。

2003年，由IBM前CEO郭士纳写的《谁说大象不能跳舞》一书风靡中国，“大象”变成了“美国大企业”的代名词。

本书所写内容定位于“蛇吞象”，正是表达中国这些“中小企业”并购“世界大企业”的行为。但特别声明一点，中国的大型央企近年不断的大手笔收购，并不在本书定义的“蛇吞象”之内，因为这些央企并不是“中国蛇”，而是“中国龙”。

中国改革开放的30多年间，除了联想于2004年并购IBM个人电脑业务之外，其他的“蛇吞象”案例凤毛麟角。

2003年底，当时净资产不到20亿元人民币的京东方以3.8亿美元100%收购韩国现代集团TFT-LCD业务。2004年下半年以后，TFT-LCD行业进入周期性衰退，也把京东方直接拖入亏损。

2004年1月，TCL集团并购法国汤姆逊彩电业务，4月，又并购了阿尔卡特移动电话业务。但一直不肯言输的李东生，也不得不在2006年夏天宣布：由于欧美业务持续亏损，决定对海外公司进行重组。

2010年3月28日，中国发展最快的汽车制造商之一浙江吉利控股集团有限公司宣布与福特汽车签署最终股权收购协议，获得沃尔沃轿车公司100%的股权以及相关资产（包括知识产权）。

这些“蛇吞象”背后的诱因有两条：一是内部原动力，企业在中国市场获得了长足发展，成功的自信建立起来，进军世界500强成为企业家新的原动力。二是外部推动力，国内市场已经满足不了企业自身发展的需求，与国际接轨的必然性和冲动早已根植于这些企业的基因之中。在内外两种力量的牵拉下，企业全球化就成为必然出路。

从中国经济未来发展的态势看，“中国蛇”吞掉“外国象”的做法，已经成为中国企业国际化的一条捷径。虽然目前这样的案例仅有几例，但相信这只是个开始。

“中国蛇”走向国际化的道路选择

对于企业国际化的定义，目前也没有一个准确的说法，中国企业国际化也是在最近几年开始成为热门的话题，从简单的意义理解，中国企业国际化就是把中国的产品、服务卖到国外市场，但这显然是片面的。中国企业真正意义上的国际化，是指企业资源配置的全球化，即扬长避短地利用好中国优势及海外优势，合理配置全球资源，创造出成本低、质量高的产品和服务。这种资源配置全球化由众多的因素组成，包括生产制造的全球化、销售与市场的全球化、技术研发的全球化、人才供给的全球化、资金运作的全球化、品牌公关的全球化等。

我们来看一下截至 2009 年，中国几家民营企业国际化的情况（见表 1）：

表 1

公司	企业规模(亿元)			国际化程度	
	市值	2008 年 营业收入	2009 年上半 年营业收入	2008 年海外 销售额(亿元)	2008 年海外 销售额比例
华为	3588.04	1252.71	567.05	939.53	75.00%
阿里巴巴	1103.01	30.01	17.15	19.07	63.55%
比亚迪股份	501.63	267.88	161.32	71.6	26.73%
联想集团	504.98	1079.94	427.27	721.76	66.00%
尚德太阳能	135.04	131.46	43.50	122.26	93.00%
青岛海尔	296.00	304.08	166.06	51.29	16.87%
海尔电器	59.91	100.62	46.80	12.07	12.00%

引自《福布斯》中文版 2009 年 12 月

以中国企业最近几年的探索来分类，目前“中国蛇”走向国际化的主要模式有三类：

第一类模式是海尔/华为模式。这两家企业当之无愧地成为中国企业自主成长为国际化企业的楷模。它们共同的特点是依靠自己国内的积累，主动走出去开展海外业务，包括海外设厂。早在20世纪90年代，海尔在美国、德国等地建厂，直接在当地打品牌。而华为的海外业务更是在近几年取得了长足进步，时至2009年，刚刚走过20年的华为，海外营业收入已经占到整体营业收入的75%。

第二类模式是格兰仕模式，即加工贴牌模式（original equipment manufacturer, OEM）。格兰仕的生产仍然在国内，而不是到国外去办厂，是让别人去销售，而不是自己去销售，在海外使用别人的品牌提高自己的实力、扩大自己的影响，最终格兰仕成为真正的世界品牌。

第三类模式是联想模式，即通过海外并购实现国际化。联想从2004年底宣布并购IBM PC业务开始，这条路走了5年多，在当初最不被管理学界看好的“蛇吞象”，最终以“中国蛇”成功消化“大象”，并成长为“龙”而暂时宣告并购整合成功。这种模式最大的特点就是：用资金换取技术+品牌+国外市场，是一条中国本土企业快速全球化的捷径。但这种模式的风险更大，文化融合、人员整合等软实力的整合是成功的关键。“蛇吞象”最大的障碍或许不是庞大的并购资金，而是如何消化和融合并购的企业。

联想并购之后整合的5年，算是成功了吗？

联想2004年底宣布并购，2005年5月进入实际整合阶段，到2010年5月，整合了整整5年时间。那么，联想整合5年后，是否算是成功

消化“大象”？这次惊天收购算成功了吗？

我们先来定义一下“并购整合成功”的标准。

花大价钱买了一个国际化的公司，一定是为了完成某项战略目标和布局。从联想实际情况看，判断这次并购是否符合整体发展的战略，我们认为有三个评价维度、四个评价标准。这三个维度分别是：是否实现了企业的愿景；是否实现企业做大的目标；是否实现企业做强的目标。而这四个标准分别是：海外营业收入占比、总体营业收入、市场占有率和利润率。

我们来看一下联想的5年在这三个维度上的表现：

首先，联想是否实现了企业的愿景。2000年联想战略中，把愿景设定为：高科技的联想、服务的联想、国际化的联想。在2001—2003年，联想想学IBM实现业务赢利模式向服务业务转型，但最终没有完成；2003年联想基本放弃了服务的业务，所以这个服务的联想也就不再成为愿景，我们暂且不提。2005年，联想通过并购得到了IBM PC业务的全部产品与研发技术，并且在整合过程中一直保持稳定的状态，可以说是直接实现了“高科技的联想”。

而在“国际化联想”这个维度，用什么标准去评价？联想曾经把产品国际化、市场国际化、品牌国际化、运营国际化等维度作为评价企业是否国际化的标准，但毋庸置疑的是，“海外营业收入占比”一直是最为重要的国际化指标。在2004年，联想海外业务收入几乎可以忽略，但时隔5年，联想（Lenovo）的产品（请注意，不是原IBM的产品）已经卖到了全球200多个国家和地区，海外营业收入在2008财年实现了66%的占比，2009财年实现了57%的占比。也就是说，联想营业收入中有近六成是来自中国以外的市场，从这方面说，联想也是基本实现了“国际化联想”的愿景。

愿景实现了，就需要有新的愿景来激励联想人，杨元庆在2010年4月20日誓师大会上，第一次提出了联想未来的新愿景：行业领导企业、

受人尊重的企业、基业长青的企业。从这个愿景中，我们可以看到杨元庆未来希望联想能够把“全球市场占有率、品牌美誉度、经营的健康长久”作为联想新的愿景。

其次，联想是否实现企业做大的目标。在做大方面，企业营业收入的规模是一个重要评价要素，2005 年并购之初，双方业务简单业务收入相加大约是 120 亿美元。5 年后这个规模还在扩大，其中 2007 财年实现 164 亿美元（当年这个业绩让联想进入世界 500 强），2009 财年实现 166 亿美元。整合 5 年中，营业收入虽然只增长了 38%，但毕竟没有让 1+1 小于 2，而且 2009—2010 财年营业收入的 166 亿美元是 2004—2005 财年 225.5 亿港元收入的 5.7 倍（按照 1 美元 = 7.788 港币计算）。从这个标准看，“联想通过并购整合实现了企业做大的目标”是说得过去的。

第三，联想是否实现企业做强的目标。在做强的标准上，市场占有率和赢利能力是两个重要的评价因素。并购之前，根据 IDC 数据统计，IBM 的 PC 业务在 2004 年第四季度市场占有率为 5.7%，而联想在全球台式机市场排名第六，市场占有率为 2.7%。简单地把两者相加是 8.4%。到了 2010 年初，IDC 数据显示，联想 2009 财年全球 PC 市场占有率为 8.8%，这也是联想整合以来最高水平。

我们再从赢利能力看，整合之前，IBM 的 PC 业务是亏损的，联想的 2004 财年营业收入是 225.5 亿港币，税前利润为 11.74 亿港币，利润率是 5.2%。2010 年的报表显示，2009 财年全年销售额为 166 亿美元；全年除税前溢利（不包括重组费用/一次性项目）为 1.61 亿美元，利润率为 0.97%，利润中还包括了 8313 万美元的其他收益（主要是卖掉金山软件公司的股票所获得的收益），如果把其他收益扣除，那联想的利润率就少得可怜。

从以上三个维度来衡量联想这次并购整合是否成功，我们基本可以得到以下答案：通过并购整合，联想 2000 年确定的愿景基本实现了，也实现了企业做大的目标。在做强方面，市场占有率还能接受，但利润率

从并购前的 5.2% 降低到 2009—2010 财年的 0.97%，虽然 2007—2008 财年曾经实现过 3.4% 的利润率，但总体来说，受联想海外业务亏损的影响，联想始终没有实现“真正地赚钱”的目标。

把以上四个标准平均分配 25% 的权重，那么，我们的答案就是：

联想并购整合实现了 75% 的目标！

“中国蛇”的消化系统

“蛇吞象”的关键，当然是“蛇”的消化系统，如果消化系统不好，吞下的“大象”会把“蛇”活活折磨至死。那“蛇”的消化系统是什么？这个消化系统如何建立？

本书的两位作者，一位参与了联想并购 IBM PC 业务以及两个公司整合的部分过程，另一位全程参与了两家公司并购后的整合过程。在完成本书的过程中，作者参阅了上百万字的内部资料，访谈了参与整合的数位核心高管，结合亲身经历与所见所闻，完成了本书。本书将从以下几个方面来全面解剖联想的“消化系统”。

整合轨迹：全方位地展示联想整合 5 年来的大事记，从整合的不同阶段、股价变化、誓师大会变迁、文化整合、业务角度来展示联想的每一个管理动作。这是联想整合的全景地图。

高管整合：这是整合过程中的关键点。无论是统一“军衔”，还是“坦诚、尊重、妥协”的整合原则；无论是外国高管的傲慢，还是中国高管的“卧薪尝胆”：这些合作与冲突背后都是价值观的不同。

组织整合：战略的执行，组织的变革先行。从公司最早单一的树状组织，成长到并购前的矩阵，再到国际化之后的三维矩阵，流露的是联想战略与组织变革的成熟。

人才发展：国外的人才太贵，国内的人才太熊，那么联想在国际化整合中，如何填补人才的真空？书中充分展示了国际化之后联想的人才发展方法。

文化整合：这是国际并购整合失败的罪魁祸首，听起来文化整合很虚，但联想做起来却很实。

标准统一：就像国际出差要重新“对表”一样，国际化的联想，有太多的标准变迁。

人物索引：在整合期间，担任过联想副总裁及以上管理职位的高管，组成了这张英雄谱，特别声明：人物不全，但主要人物都在；介绍不准，但关键信息没问题。仅供读者在阅读中查阅。

综上，所谓的消化系统，其实就是企业的内部软实力，也是柳传志老是挂在嘴边的“管理基础”。

中国本土企业的“蛇吞象”，联想不过是一个成功的开头，所以这个案例对于未来要走向全球化的中国企业具有特别的价值。联想整合的过程，没有什么先例可循，绝大多数情况下要自己摸着石头过河，“吞象”的困难有具体业务上的，但更多的是心理和文化上的。希望本书能为中国企业未来并购国际企业的整合提供一些可借鉴的经验，也能为本土企业之间的并购提供参考。虽然它们之间的差异恐怕不会像联想和IBM 这么大，但每个企业的架构、文化基因也都各自不同，整合间各种问题呈现的方式有别，但路径却大致相当。