

张金鑫 崔林 著

并购是如何一步步改变世界的？

这个世界真正的统治者是商人，还是政治家？

中国的崛起对世界金融及经济格局究竟有什么影响？

并购战争

世界商业并购操盘密局及后美国时代中国企业的终极战略



揭秘世界商业并购的真实内幕，破译企业兼并制胜的财富密码
中国及世界经济体存亡的终极较量，智慧、勇气和谋略的巅峰对决

中国友谊出版公司

图书在版编目（CIP）数据

并购战争：世界商业并购操盘密局及后美国时代中国企业的终极战略/张金鑫，崔林著.—北京：2010.6

ISBN 978-7-5057-2740-3

I.①并... II.①张...②崔... III.①企业合并-研究 IV.①F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 087832 号

书名 并购战争：世界商业并购操盘密局及后美国时代
中国企业的终极战略

作者 张金鑫 崔林

出版 中国友谊出版公司

发行 中国友谊出版公司

经销 新华书店

印刷 北京博图彩色印刷有限公司

规格 700×1000 毫米 16 开

16.25 印张 280 千字

版次 2010 年 6 月第 1 版

印次 2010 年 6 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5057-2740-3

定价 28.00 元

地址 北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼

邮编 100028

电话 （010）64668676

前言

企业并购是企业控制权的让渡，它有时和风细雨，有时急风骤雨，有时腥风血雨。揭开其面纱，会发现，这不过是权力角逐伴生的表象。并购是权利的角斗场，是智慧的竞技台，是资本的淘金池，是成长的助推器。作为最高端的商业较量，并购之“一斑”可窥商业社会之“全豹”，阴谋与厚道，算计与拙守，欺诈与友善，疯狂与平和，众态云集一处，万象蔚然大观。万宗归一，并购的哲学也是商业社会生存的哲学，争夺权力的较量始终是生存竞争中的终极较量。

自 2005 年中国企业海外并购交易金额突破 100 亿美元以来，中国企业在全球并购的较量中越来越频繁地展露身手。2009 年，中国国内生产总值(GDP)在全球的排名仅落后于美国和日本两大经济体。当大多数发达国家在萧条的泥沼中挣扎时，中国的 GDP 增长率却能达到 8.7%，并被寄望能为全球的经济复苏做出更多的贡献。与这种经济实力相对应，中国的企业并购，不论是国内的并购还是跨境并购，其规模令世界侧目也就不足为奇了。

冰冻三尺非一日之寒。在中国经济逐步融入世界经济的过程中，中国企业的国际化视野、管理经验、人才储备和经济实力都今非昔比，中国企业越来越有自信在全球范围获取和配置资源，无论是成功还是夭折，产业整合抑或企业国际化脚步都不会停歇——序曲之后即临高潮。

然而，令人振奋的日益增长的交易规模如果转化成人均规模再与发达国家相比，或者拿成功的交易数量与交易总量相比，或者考察能源与自然资源类收购在交易总量中所占的比重，相应的数字都足以让人警醒。中国企业在管理技能、收购技巧、国际化沟通等诸方面还稍显稚嫩，有信心并不代表会得到信任，也不代表并购能力达到了交易的要求。

因此，我们在激励自己前行的同时，也要反思曾经遭遇的阻碍以及得手的经验。回望并购战场上淡隐的硝烟，无论是身历者还是旁观者，常常为经典并购战例中的才技所叹服，为并购的较量而震撼，为

失之交臂而扼腕，为如愿以偿而欣然。并购在本质上是借外部资源以成规划之事，好风凭借力，送我上青云。并购是实现谋划的推手，也是整合资源的良策。形而上之，借力发力，借势成事，不仅是企业成长之道，也是个人、党派、国家发展之道。

这本书汇集了中国国内企业之间的并购、外资并购、海外收购的经典案例，回顾了影响经济走向的并购浪潮，总结了中国企业并购的特点，并展望了未来中国企业并购的大趋势，向读者展现了各种各样的并购较量的图景，或驰骋于异国远疆，或聚焦于生死存亡，既有产业之大计，也有企业之算盘。通过一个个酣畅淋漓的故事，一个个可圈可点的人物，在历史中回眸与思索，可以发现，在一幕幕大戏中，正是“较量”赚足了戏份儿。没有较量就没有波折，没有波折就失去了关注，没有关注就难以在历史的长河中留下浪花。而回顾较量、研究较量、分享较量，既是在重温历史，也是在总结成功之道。把玩较量的哲学与艺术，愿读者能有所感、有所悟，成就规划之事。

张金鑫

2010年4月8日

目 录

第一章 改变世界经济格局的并购狂潮	1
奠定美国两党政权格局的并购风暴	3
形成美欧日三大金融帝国鼎足之势的收购浪潮	6
对美国国家安全构成威胁的阿尔卡特与朗讯合并	11
大财阀们控制的金钱游戏——欧美体育产业购并内幕	15
由少数几个超级网络家族主宰的互联网世界	19
第二章 撼动全球政治规则的越境暗战	25
英荷皇家壳牌石油——决定你汽车里程数的幕后操盘手	27
是谁吞掉了美国信孚银行？	33
空客和波音——将官司打到世界贸易组织的航空公司	37
让美国众议院胆战心惊的德国电信收购案	41
百威啤酒涨价的秘密：AB 与英博的强强联合	46
第三章 中国企业并购战的真实动机	50
通过并购上市公司实现公司上市	52
凭借兼并外国公司打开海外市场	57
通过收购相关产业完善核心产业链	61
收购核心技术和研发机构占领全球制高点	64
第四章 中国民族品牌的输赢之道	69
乐凯，利用柯达实现技术更新	72
强生投资大宝，一场双赢的并购	75
苏泊尔联姻法国 SEB，让企业全面升级	80
南孚电池缘何被手下败将收购？	84
双汇落户外国资本之手的利弊之争	88
娃哈哈收购达能股权，民族品牌的一次彻底胜利	93
第五章 中国企业国内市场龙蛇争霸	100
三元，在政府的大力支持下并购三鹿	102
美的收购小天鹅，走向多元化扩张的第一步	107
国美收购三联商社，打开融资渠道的胜招	112

中国远洋收购母公司，增强竞争优势的明智之举	116
涉嫌垄断经营，新浪并购分众受阻	121
第六章 后美国时代的中美澳越洋博弈	127
美国国会否决中海油竞购优尼科的幕后真相	130
腾冲收购悍马，敢作敢为还是有意炒作？	134
可口可乐为什么没能收购汇源果汁？	138
缺乏政治谋略，中铝力拓闪婚失败	144
中钢集团成功收购中西部公司的制胜法宝	147
第七章 中国力量拼杀欧洲战场	159
TCL 收购汤姆逊付出高昂学费	162
联想宏欧洲鏖战的真实意图	165
CECT 一举收购飞利浦，实现丰厚盈利	172
上工申贝收购杜可普·阿德勒，赚足市场份额	175
北一机床，不为人知的经典收购案例	180
吉利收购沃尔沃，开始让中国汽车跑遍全世界	183
第八章 走向世界的中国企业兼并战略	188
大潮汐，各行业的重组和并购接连不断	190
大震荡，中国式收购将重塑产业格局	193
新起点，中国企业在世界经济危机中亮剑	196
附录一 企业并购成功的十二字真诀	200
附录二 国际重大收购失败案例	208
上海汽车集团并购韩国双龙汽车公司	208
德国戴姆勒—奔驰公司并购美国克莱斯勒汽车公司	216

第一章 改变世界经济格局的并购狂潮

跨国公司通过全球兼并，可以迅速扩大生产制造规模，积累资产。采用不断兼并和扩张的模式，跨国公司一般只需要几十年，甚至只需短短 10 年，就可以把资产从数亿美元发展到高达数百亿元，甚至是上千亿美元的规模，从而改变世界固有的经济格局。

没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种形式的兼并成长起来的，几乎没有一家公司主要是靠内部扩张成长起来的。——美国经济学家 乔治·J.斯蒂格勒

从资本主义早期的“圈地运动”、贩卖鸦片、倒卖黑奴，到后期帝国主义资本的扩张与并购，我们看到了达尔文“进化论”的真实演绎——弱肉强食，为达目的不择手段。

通过 18 世纪、19 世纪 200 多年的斗争与博弈，人们逐渐认识到，决定国家力量的基础还是经济——没有强大的经济基础作为支撑，在国际军事、政治面前就没有发言权。19 世纪的中国就是这样的一个国家，泱泱天朝“大国”竟被诸多弹丸之地的番邦屡屡欺凌。而西方资本主义国家则先后制定各种法律和制度为资本积累提供保障，颁布各种鼓励发展资本主义工业的条例，大力发展资本主义经济。

18 世纪蒸汽机的发明和航海技术的突破，使物资与产品的流动大大增加，极大促进了现代工业经济的发展。当时西方世界的政府首脑普遍意识到，没有很好的工业经济基础，就不可能加入到瓜分海外殖民地的队伍之中。

这一时期，西方的经济经历了一次质的腾飞，西方的经济格局基础基本确立，大的财团相继出现。而当瓜分世界的狂潮散去之后，国家间的较量已不再是战争，而是演化成了资本集团之间大宗并购的明争暗战。

在科技方面，电力的发明使交通与通讯成为两个相互独立的活动领域。这种进步彻底改变了人类的世界，使社会分工、生产和市场得以不断发展。

鉴于对战争时局的精准把握，美国在两次世界大战中大发战争财，而欧洲作为两次世界大战的主战场，经济被破坏的相当严重，因此，欧洲传统资本强国在两次世界大战之后相继削弱，资本战争的主战场逐渐由传统的欧洲转向美国，从而催生了 19 世纪末 20 世纪初人类历史上第一次并购浪潮。

当今美国诸多垄断巨头就是在这时期通过大规模兼并获得垄断地位的。如 J.P.摩根创建的美国钢铁公司收购了安德鲁·卡内基创办的卡内基钢铁公司以及其他 784 家独立公司，最后形成美国钢铁集团这个全球企业巨人，它的产量曾一度占美国钢铁行业生产总量的 75%。

今日仍然活跃在世界市场的巨型跨国公司，如占当时美国市场份额 85%、全世界石油产量 40%的洛克菲勒标准石油公司、占有 90% 市场份额的全美烟草公司以及杜邦公司、通用电器、柯达公司及国际收割机公司等，都是在这一次并购浪潮中赢得其垄断地位的。

横向兼并是第一次兼并浪潮的重要特征。当时的经济学主流是规模经济效益，因为生产规模的扩大，有利于企业达到最佳的生产规模，取得规模经济效益。另外，兼并产生垄断企业，降低了市场竞争程度，垄断者可以凭借其垄断地位获得超额垄断利润。优势企业对劣势企业的兼并，集中了同行业的资本，使企业在市场上获得了一定的控制能力。所以，追求垄断地位，追求规模经济是本次兼并浪潮的重要特征。

第一次并购浪潮彻底改变了美国的经济结构，3000 家公司消失，极少数大公司控制了美国许多产品的生产。美国经济史学家拉穆鲁统计，当时有 72 家公司分别控制了各自市场 40%的份额，42 家大公司至少控制了市场 70%的份额。

这些大的财团和资本翻云覆雨，通过对政治和权力的操控，在美国及全世界经济界产生了巨大的影响，也奠定了当今世界的整体经济格局。

此后发生的并购浪潮依然以美国为中心。包括在第一次和第二次世界大战期间发生的以工业资本与银行资本相互兼并、渗透为主的纵向并购为特征的第二次并购浪潮；以战后恢复期的经济繁荣为代表，

以混合兼并形式为特征的第三次并购浪潮；以“小鱼吃大鱼”为特征的第四次并购浪潮；以及以高科技、金融、航空等重点巨无霸级企业间的并购为特征的第五次并购浪潮。

纵观历史上几次大的并购浪潮，一条明显的主线就是交通、金融、科技的进步。我们在研究中发现，历史上大的并购狂潮最终都能归结为技术的进步，而不是常规的追求利润。追求利润或者获得垄断地位都是表面化的因素，如果没有先进的金融手段，以及现代通讯的普及和发展，并购就不可能实现。

我们看到，大型并购也经常作为一种国家战略来实施。这在经济史中有很多的例证，如在世界金融业兼并浪潮中，欧盟在加快欧洲货币统一步伐的同时，也不断进行银行间的合并，以加强其金融实力，抵制美国的入侵，意在与美国和日本的大银行相抗衡。

世界范围内的并购狂潮改变了世界，也改变了人类的生活。无论其是企业还是政府行为，都是为了垄断整个行业，攫取高额利润。

由此，我们非常清楚，真正控制着这个世界，对世界有发言权的，不是普世大众，而是那些在兼并与并购中崛起的超级资本航母。

奠定美国两党政权格局的并购风暴

资本主义工业生产经过二三百年的发展，越来越趋向集中化、规模化。美国工业革命后，社会生产延续了一百多年的高速前进，各行业都形成了一些规模较大的超级企业。这些企业在各自的行业竞争中已经占有非常有利的地位，为了面对更加激烈的市场竞争，它们不得不通过扩大生产规模来降低成本。这些大企业家为了增强自己的实力，不择手段的进行恶性收购，由此，人类经济史一场前所未有的世界兼并狂潮首先在美国展开。

洛克菲勒财团、摩根财团、第一花旗银行财团、杜邦财团、波士顿财团、梅隆财团、克利夫兰财团、芝加哥财团、加利福尼亚财团和得克萨斯财团。它们都是美国企业界的潜伏教父，美国大企业幕后推手，是主导美国经济的内在力量，是美国经济乃至世界经济的大庄

家、幕后操盘手。研究这些影响美国乃至世界经济的财团，我们会发现，他们的发家史实际上正是美国商业并购史的缩影。

让我们首先从 20 世纪初的美国首次并购浪潮谈起。

并购是社会资源的重新配置，这在美国已有 100 多年的历史。美国企业的成长历史，实际上也是并购的历史。美国作为世界头号经济强国，兼并已成为其经济活动及经济文化中一个重要组成部分，也是提高其国际竞争力的有力武器。美国的经济实力始终傲视全球，这与其大规模的兼并、收购，培植优势产业是密不可分的。

美国的第一次并购浪潮从 1897 年开始，大致到 1901 年结束。这段时期，共发生了 2943 起并购。这一时期的美国并购浪潮经历了一个由低到高，又由高到低的过程，其中在 1898~1902 年间，并购的数量达到了高峰。

这一次并购浪潮涉及美国金属、食品、石化产品、化工、交通设备、金属制造产品、机械、煤炭等八个行业，这些行业的并购约占该时期所有并购的三分之二。美国历史上首例并购金额超过 10 亿美元的个案就是在这次并购潮中诞生的——美国钢铁公司与卡内基钢铁公司（卡内基财团）合并，最后形成钢铁巨人——美国钢铁集团，它的产量曾一度占到美国钢铁行业生产总量的 75%。

1898 年，J.P. 摩根进入钢铁行业，并组建了联邦钢铁公司，扬言要成为业内最大的企业之一。当时卡内基帝国是钢铁工业皇冠上的宝石，他威胁要在俄亥俄开设自己的钢管厂，直接与摩根的全国钢管公司展开竞争，从而破坏主要厂家之间的非正式卡特尔协议。此外，他还计划建立运送钢铁的铁路，直接与摩根拥有大量股份的宾西法尼亚铁路进行正面较量。为了实现自己雄伟的计划，摩根开始筹划对卡内基钢铁公司的收购。经过一番较量，双方不分伯仲。但是在关键时刻，卡内基由于与副手在重大问题上产生了分歧，最后无心恋战，因而成就了摩根的钢铁和铁路帝国。

在这些大宗的收购中，除了钢铁和电信的兼并外，汽车生产基地也出现了大手笔的并购。在反复的收购与反收购中，通用汽车公司更

换了主人，同时也成为美国最大的汽车制造商。通用汽车成立之前，其创始人杜兰特在别克担任财务负责人和首席执行官，他的野心是建立自己的汽车王国。1907 年，杜兰特开始与摩根商谈组建巨型汽车企业的计划，企图控制汽车行业，但谈判很快破裂。1907 年 9 月，别克与奥尔兹汽车厂合并，通用汽车公司由此诞生，并成为福特公司的主要竞争对手。在不到两年的时间里，通用汽车收购了 28 家公司，但杜兰特也耗尽了所有的资金。经过长期艰苦的谈判，希金森和 J.&W.Seligman 同意为通用发放 1500 万美元的贷款，而作为条件，五个董事席位中被银行家占去了三个，于是杜兰特被套上了缰绳。接下来的几年，银行家控制了通用汽车公司。此后，杜兰特暗中收购通用的股权，才夺回了控制权。

此外，今日仍然作为巨型跨国公司活跃在世界市场的杜邦公司、标准石油、通用电器、柯达公司、全美烟草公司以及国际收割机公司等等，都是在第一次并购浪潮结束时就已在业界领先。

席卷全美的第一次并购浪潮彻底改变了美国的经济结构，在这次并购中有 3000 家公司消失，各行各业的超级航母公司控制了行业产品的生产和销售。例如美国烟草公司当时已占有 90% 的市场份额，洛克菲勒的标准石油公司当时也占有美国市场份额的 85%，它仅通过三个炼油厂就控制了世界石油产量的 40%。

据美国经济史学家统计，在这次全美并购风潮之后美国有 72 家大公司分别控制了各自市场份额的 40%，另有 42 家大公司至少控制了市场的 70%。而这些并购形成的大公司至今大部分仍位于美国 100 家最大公司之列，有的已经是世界 500 强的常客。

整合资源可以提高社会效益。美国并购浪潮过后，工业企业的平均规模有了明显的提高。到 1904 年第一次并购浪潮结束的时候，美国拥有一亿美元以上资产额的大型公司和工业企业有 10 家，公用事业企业有 11 家，这些指标在世界遥遥领先。

各大财团不但凭借其雄厚的金融资本和工业资本掌握着美国国民经济的命脉，而且还利用它们的金融家、企业家及经济学家，组织

各种委员会、协会、同业公会等公众团体，针对当前美国的财政、金融、外贸等经济问题，发表调查报告或研究论文，提出有利于财团的各种建议意见，以左右政府的决策。垄断财团通过操纵总统竞选和国会改选的途径，争夺政府要职和国会席位，从而左右政府的内政外交，成为美国真正的统治集团。由于各大财团在海外的投资和收益不断膨胀，因而对政府的外交政策特别关心，千方百计设法对政府施加影响。

这次世纪初的并购热潮，表面上是一些大企业为了生存竞争而进行的横向并购，但是我们不能小看它的历史影响。因为就是从这次并购开始，美国的财富巨鳄们开始登上了政治舞台，美国所谓的民主政府的命运逐渐被财阀绑架，全球财富被集体剥削和幕后控制的命运由此拉开序幕。财富集中在少数人手里是资本追求快速增值的一种方式，但这也造成了社会财富不均和贫富分化。美国的历史就是超级富豪兼并的历史，通过一次次的吞并中小企业，美国一些国民经济的主要产业都集中在为数不多的几个家族手里。由他们形成的美国产业格局至今也影响着世界的经济格局。不仅如此，经过这次兼并风潮，还巩固了美国两党交替执政的政治局面，为美国整个 20 世纪的繁荣发展奠定了坚实的基础。

形成美欧日三大金融帝国鼎足之势的收购浪潮

20 世纪 90 年代以来，从西方发达国家到发展中国家，同时掀起了一场银行业的并购浪潮，将全球金融竞争进一步推向了高潮。在所有行业的并购重组中，金融业可以说是最为惊心动魄的，因为它本身就是资本的兼并，更何况金融业的并购动辄就数百亿美元，这么巨大的数目无疑会吸引全球的目光。金融业的并购狂潮与它的发展有着同工异曲之处。金融的功能就是为其他产业提供资本服务，因此它的并购也和其他产业一样会呈现出数量多、力度大、巨额化、方式新、跨国化和垄断新等特点。20 世纪 90 年代的这次购并，在数量、规模和垄断程度上均创出历史最高水平。这次并购在欧美及亚洲等资本主义国家中皆形成了一股势不可挡的狂潮。

现代的金融业发源于英国伦敦，但是却兴盛于美国华尔街。所以并购一开始自然也是以美国为中心，最后波及全球。美国是一个金融行业发达的国家，拥有全球最多的银行数目。1920 年，美国大约拥有 30000 家银行，随着不断兼并，到了 1985 年少了一半，到 1995 年底，美国仍然拥有 11000 多家银行，这相当于全球其他各国银行数目的总和。

但是美国银行虽然数目众多，整体规模却不大。这都要归结于从 30 年代经济危机到 90 年代初，美国银行实行的严格的分业管理。这种管理规定，各个银行在业务上不能兼容，且不能跨州经营，这样就导致了美国的银行难以扩大规模，只能以数量取胜。银行多如牛毛，其规模效益得不到充分发挥，因此，美国银行的竞争力相对低下，每年倒闭破产的银行达千余家。尽管美国早已是全球经济和金融实力最强大的国家，可在全球 100 大银行中，美国银行的数目屈指可数，具有讽刺意义的是，到 1995 年底，美国银行居然没有一家排在全球 10 大银行之列。

为提高银行的效益，节约成本，增加利润，参与国际间超级大银行的竞争，美国开始逐渐放松对银行的管制，银行可同时经营多种业务，也可以跨州营业。这个政策犹如一场暴风雨，立即在美国银行业掀起一股并购狂潮。而且，这次并购涉及的数目之大，范围之广，都是史无前例的。

1995 年 8 月 28 日，美国化学银行和大通银行合并，交易金额高达 113.6 亿美元，成为当时美国银行合并历史上最大的一笔。半年后的 1996 年 1 月 24 日，韦尔斯法哥银行公司购并第一州际银行，合并的规模及金额再创纪录，达到 123.1 亿美元，这使得化学大通银行的合并屈居第二。

1997 年 8 月 29 日，美国国家银行收购巴雷银行，这次收购随即又刷新历史纪录，因为其收购金额达到了 155 亿美元。1998 年 4 月 6 日，旅行者集团与花旗银行宣布合并，交易金额高达 825 亿美元，美国银行合并的大幕又被拉开。1998 年 4 月 13 日，第一银行与芝加

哥第一银行、美洲银行和国家银行在同一天宣布合并，两大金融集团形成了一家超级银行航母，涉及的金额高达 960 亿美元，已经超过 1997 年美国全年金融机构合并的资金总额。这四大金融机构的合并在美国历史上是极其罕见的。至此，美国银行的金融并购已经热火朝天地燃烧起来，人们纷纷猜测谁将是下一个合并的对象。经过并购，美国开始独占全球 10 大银行的前三名，结束了经济金融大国小银行的尴尬局面。

后来，美国政府又制定了一系列有利于银行业发展的政策法规。1999 年 11 月 12 日，美国正式颁布《金融服务现代化法》，这个法律的立法宗旨是“建立准许银行、证券、保险公司和其他金融服务提供者之间相互联营、审慎管理的金融体系，从而加强金融服务业之间的竞争”，它的颁布废除了《格拉斯—史蒂格尔法》中有关禁止混业经营的条款。《金融服务现代化法》成为美国金融发展史上具有里程碑意义的法律文献，进一步推动了美国乃至全球金融并购重组的进程。但是，在某种程度上，它也为以后的金融危机埋下了伏笔。2008 年华尔街次贷危机正是银行、券商和投行保险公司之间的互相勾结所导致的金融泡沫破裂所致，它使得全球经济都陷入了低谷。

进入 2000 年以后，受当时亚洲金融危机影响，全球企业并购重组的步子有所放缓，但在银行金融领域，一幕幕并购重组的大戏并未止步。2000 年 9 月 13 日，美国历史悠久、威名显赫的金融企业——美国大通银行集团并购了 J.P. 摩根，这两家威名赫赫的银行以组成新的联盟的方式运行，合并后的新银行定名为 J.P. 摩根大通银行，资产总值约为 6600 亿美元，成为当时世界上最大的银行。

在美国的银行业热火朝天的同时，欧洲各国银行间的并购重组也毫不逊色。欧盟长期的经济不振导致银行坏账增加，为增加对抗风险能力，荷兰国际集团在收购英国倒闭的霸菱银行后乘胜追击，一举收购了美国的福曼投资公司。此外，奥地利银行与苏兰克兰德斯戴尔银行合并，英格兰约克郡银行与爱尔兰国民银行宣布合并。就连瑞士银

行也狂掀兼并之风，瑞士联合银行、瑞士信贷银行和瑞士银行等瑞士三大银行短时间内兼并了 50 余家地方银行。

1995 年 5 月，为了拓展国际投资银行业务，德累斯顿银行和德意志银行分别买下了克莱沃·本森银行和摩根·克伦费尔银行，用于拓展其国际投资银行业务。1995 年底，英国的劳埃德银行与 TSB 银行合并，合并后的总资产达 1300 亿英镑，其零售银行业务现居英国第一位，超过国民西敏寺银行——原来的英国银行。瑞典的北方银行与哥达银行合并；瑞典的汉德银行收购芬兰储蓄中央银行；芬兰两家大的商业银行堪萨利斯银行与 STS 银行在经过 4 年的亏损后达成合并协议，另外还有西班牙信贷银行并入桑坦德银行；葡萄牙商业银行购并葡萄牙大西洋银行等无以计数的银行兼并。

1999 年 8 月 14 日，巴黎国民银行成功购并巴黎银行，资产达 8020 亿美元。

欧洲银行业为了对抗美资银行竞争的压力，为了能与美资银行进行竞争，也开始了大合并。

面临欧美各国银行的并购之势，日本也不甘落后。最引人注目的当属第一劝业、富士和兴业三家银行的合并。1999 年 9 月 29 日，这三家银行合并成立“瑞穗控股公司”，资产高达 130 多万亿日元，一跃成为全球第一大金融集团，重新颠覆了全球 10 大银行的排名。

20 世纪 80 代以来，日本经济独占鳌头，日本银行也占据着全球银行霸主的地位，90 年代中期以前的全球 1000 大银行（或 500 家大银行）排名中，日本银行风光无限。但到了 90 年代初，由于七国集团的“广场协议”逼迫日元升值，日本经济很快停滞，日本银行也未能幸免。由于泡沫经济的破灭，日本银行经受了经济疲软，银行坏账的双重打击。

上世纪 90 年代以后，日本银行的发展步履维艰。为提高生存能力，摆脱金融危机，日本银行业也被迫纷纷合并。1996 年 4 月 1 日，日本东京银行与三菱银行宣布合并，合并后的银行名为“东京三菱银行”，总资产达 77 万亿日元，成为 1997 年以前世界上资产额最高的

商业银行。此外，劝业银行与太阳神户银行合并，协和银行与埼玉银行相机合并，这两次银行合并的规模都很大，由此，日本的银行金融领域出现了数个“巨无霸”。

但是日本的银行合并之路并非一帆风顺，失败的案例也不在少数。1995年11月3日，日本大和银行与住友银行完成合并，合并后的资产总额高达62万亿日元。就因为两家银行合并后仍然各行其道，使得合并已经名存实亡。1997年3月31日，日本北海道银行又宣布了一项合并计划，宣布与北海道拓殖银行这一家区域性的银行合并，当时这两家的合并计划得到许多业内人士的认同和赞扬。然而到了当年11月17日，还未等到合并正式开始，北海道拓殖银行就因经营不善单独宣布倒闭，两家合并之事也就此告吹。因此，日本银行之间的兼并是继美欧银行之后进行的一场参差不齐的并购。

为适应市场经济的发展，全球的银行业掀起兼并狂潮，在一定程度上维护了银行体系的稳定，使银行规模得以扩展。可兼并重组并不能解决所有的问题，银行本身就有其内在的不稳定性，银行并购的潜在危险巨大，公众的信任是它们赖以存在的基础，一旦公众信心动摇，便可导致银行挤兑，由此传染到整个银行体系。虽然如此，此次兼并浪潮，却毫无疑问地形成了美欧日三大金融帝国鼎足而立的局面。

2001年中国加入了世界贸易组织，中国银行业为了及早应付外资银行的冲击，也进行了大幅度的市场机制改革。伴随着中国金融改革的深化和金融市场的逐步开放，中国的商业银行也一定会走出国门并购国外银行，开拓国外市场。但是，面对美国、欧盟和日本三大金融巨头，中国银行面临的机遇和挑战是前所未有的。

目前中国经济发展突飞猛进，中国的银行业在购并的同时，必须立足当前我国银行业的实际水平，周详细致地考虑购并对象、金融监管和企业文化等问题，积极、稳妥地发展中国金融业。

就全球局势来看，目前西方各国的大银行机构纷纷合并以求规避风险，美国和日本以及欧盟的金融机构都已经组建了自己的金融航母。目前，中国工商银行已经成为世界第一大资产银行，另外的几家中国

商业银行也都有不俗的表现。如何在这样的经济环境下继续巩固自己的地位，不失时机的收购海外银行，也是中国银行管理层需要思考的问题。希望中国的银行果断地参与世界金融业的资源整合，在短时期内完成全球金融网络的产业布局，以形成自己的核心优势面对未来的竞争和发展。

对美国国家安全构成威胁的阿尔卡特与朗讯合并

2006 年发生的一个震惊世界的兼并，让中国电信设备供应商意识到了世界电信产业格局的动荡，他们不得不重新思考新格局下自身的优劣势和国际化的发展战略，这使他们深知，在做好中国本土市场，打好自己基础的同时，一定要积极参与国际购并，才能在将来的国际竞争中立于不败之地。

这个震惊世界的兼并就是阿尔卡特与朗讯宣布的 111 亿欧元（约 134 亿美元）的合并协定，这次地震式的交易，史无前例地创造出一家世界领先的电供应商。它们的公司总部设在法国巴黎，合并后新公司将裁员 8800 人，估计每年可省下约 17 亿美元的开支。

这两家巨头合并后，电信设备业将产生一家年售额 210 亿欧元（250 亿美元）、市值 300 亿欧元的新公司，其资产和盈利能力接近全球第一大网络设备公司——美国思科公司。

在华尔街，两家股票曾一路飙升到历史最高点。因为阿尔卡特是有线领域的王者，而朗讯是无线领域的掌门人，这种珠联璧合就好比一只新建造的 10 万吨级航空母舰在浩瀚的大海中乘风破浪，所向披靡。从阿尔卡特公司和朗讯科技公司合并前一年的业绩来看，合并后新公司的市场份额将会占到全球市场的 17%，跃升至全球第二位。

因此业界人士纷纷指出，朗讯与阿尔卡特联姻是电信业兼并发展的未来趋势，也是电信产业全球化的必经之路。可是对于志在迈向国际化发展的华为和中兴而言，则是前所未有的压力。因为正是在中国市场，两家公司的合并对中国电信供应商的利益带来了巨大的冲击。朗讯是中国联通 CDMA 最重要的供应商之一，而阿尔卡特是中国电信和中国网通的主要供应商。这样一来，新的巨头公司将在中国四大