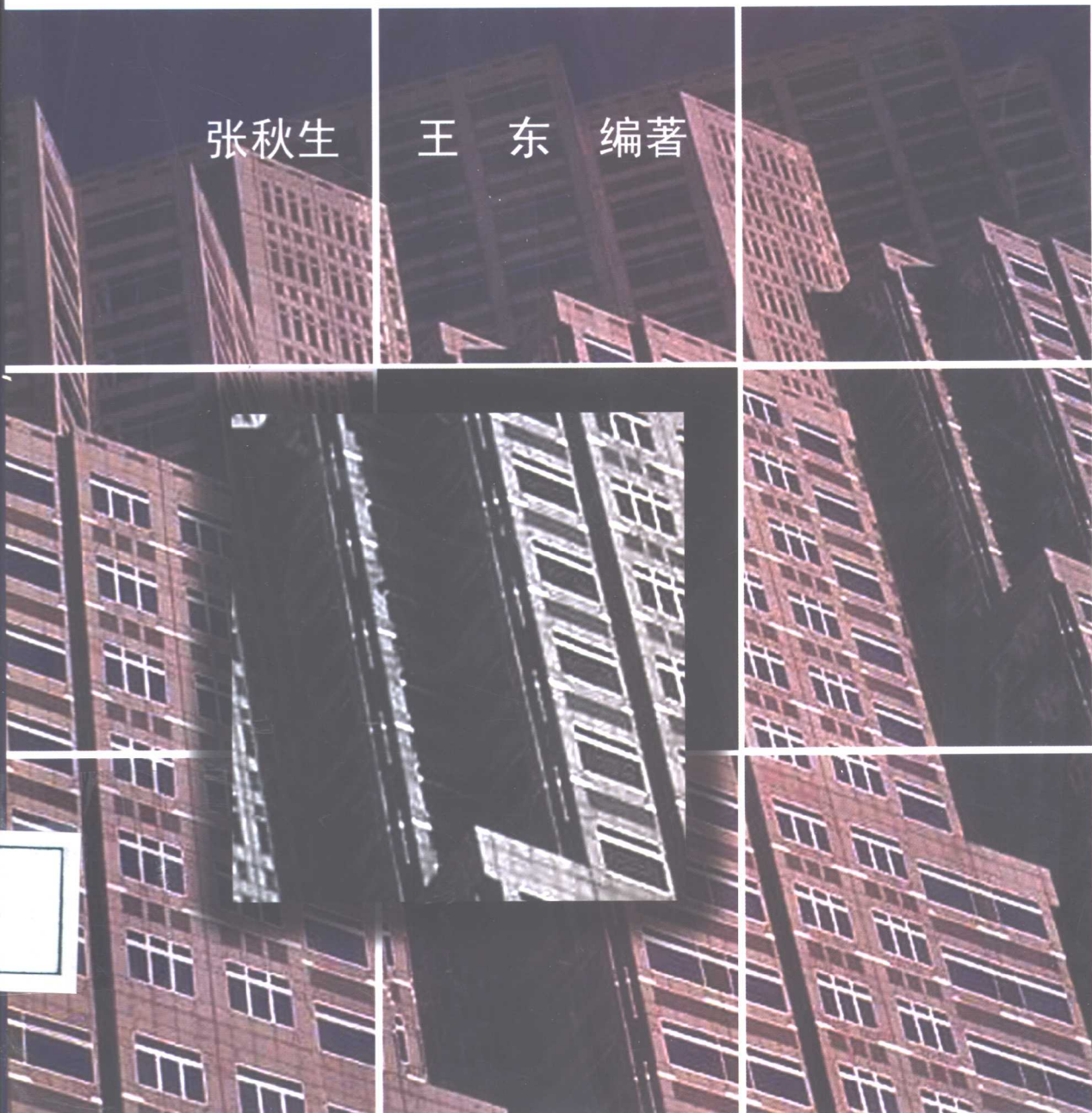


企业兼并与收购

张秋生

王 东 编著



北方交通大学出版社
Northern Jiaotong University Press

企业兼并与收购

张秋生 王 东 编著

北方交通大学出版社

Northern Jiaotong University Press

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书融会了国内外企业并购相关理论,介绍了国内外企业并购的发展历程及其经验教训,企业并购的程序和具体操作方法,目标企业的搜寻和调查,企业并购中的价值评估技术、筹资决策、财务会计的处理和税收问题,以及企业并购的法律环境、企业并购后的整合管理和主要反并购措施,以近年国内外企业兼并收购的经典和最新案例作为实证。本书在介绍国外并购主要理论和方法技术的同时,在具体章节中对国内并购的相应状况进行分析,指出其中存在的问题并提出了解决建议。本书最后附有各主要国家与并购相关的法律、法规和政策,以供读者参考。

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,翻版必究。

图书在版编目(CIP)数据

企业兼并与收购 / 张秋生, 王东编著. —北京: 北方交通大学出版社, 2001.11

ISBN 7-81082-007-9

I. 企… II. ①张… ②王… III. 企业合并 IV. F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 075871 号

书 名: 企业兼并与收购

编 著 者: 张秋生 王 东

责任编辑: 段连平

特约编辑: 麦伦丁

排版制作: 北京依特佳图文设计中心

印 刷 者: 北京市黄坎印刷厂

装 订 者: 北京市黄坎印刷厂

出版发行: 北方交通大学出版社 邮编: 100044

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×960 1/16 印张: 30.25 字数: 560 千字

版 次: 2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-81082-007-9
F·3

印 数: 3 000 册 定价: 39.00 元

前 言

20 世纪 90 年代后半期,全球并购活动达到了前所未有的高潮。1996 年并购交易的总额超过 5 000 亿美元,1998 年达到了 24 000 亿美元,1999 年再度大幅增加,达到 33 000 亿美元,而 2000 年则达到了 34 000 亿美元,开创了新的历史记录。但是,从 2000 年下半年开始,并购活动显著放缓,从事并购业务的银行家和律师指出,经济状况将成为决定 2001 年并购步伐的首要因素。虽然,随着全球经济增长速度的放慢,今后几年全球并购交易的数量会有所减少、规模会有所减小,但是,作为企业获得战略性发展的重要方式之一,兼并与收购将成为企业界和学术界永远关注的对象。

我国企业并购活动经过近 20 年的发展,日趋成熟。从宏观经济管理角度,并购今后将继续作为调整国家经济结构和促进国有经济战略重组的主要手段,发挥越来越重要的作用。从企业战略发展角度,并购无论对于民营企业还是国有企业都将是其增进竞争力、实现可持续发展中重要的外部战略发展方式。

企业兼并与收购一直是近年来学术界研究的热点,出版了很多这方面的著作和文章。综观现有的文献,除了大量外国原版和译著外,中文的并购著作主要介绍国外并购知识和国内并购案例和操作方法。和其他文献相比,本书的特色在于:第一,本书力图将国内外并购知识有机地融合起来,在具体章节中穿插了大量国内外生动翔实的案例,以加强读者对相关内容的理解和认识;第二,本书对企业战略性发展主要方式的介绍、与兼并收购相类似概念的辨析,以及对国内外企业并购成败的实证分析,都是其他国内同类书籍较少涉及的内容;第三,本书不仅介绍国外并购的主要理论和方法技术,并且在具体章节中对国内并购的相应状况进行了分析,指出其中存在的问题并提出了解决建议。

本书的出版,首先要感谢北方交通大学图书出版基金委员会和中国企业兼并重组研究中心提供的资助,同时要感谢中国建设银行总行潘立韞小姐、天华会计师事务所吴颖小姐和中国电信集团总公司张昊先生为本书提供的大量有价值的资料,以及赵莉娜同学在案例搜集、录入方面所做的辛苦工作。最后感谢北方交通大学出版社为本书的出版所做的一切努力。

由于作者的水平和时间有限,书中肯定存在不当和错误之处,敬请各位读者批评指正。

作 者

2001 年 10 月

目 录

第一章 企业发展战略及其实施方式	1
第一节 企业发展战略的主要类型	1
一、稳定发展战略	1
二、扩张战略	2
三、防御战略	5
第二节 实施企业发展战略的主要方式	7
一、扩张战略的主要实施方式	8
二、防御战略的主要实施方式	11
案例 1-1 福特汽车公司的发展战略及其实施方式	12
第二章 企业兼并收购的理论解释	15
第一节 兼并、收购及相关术语的概念	15
一、兼并与收购的概念	15
二、相关术语的概念及其和“兼并收购”的关系	16
第二节 企业并购的类型	19
一、按并购企业与目标企业的行业关系划分	19
案例 2-1 美孚石油公司的发展壮大	19
二、按出资方式划分	21
案例 2-2 宝延收购战	21
案例 2-3 清华同方兼并鲁颖电子	23
三、按并购企业对目标企业进行并购的态度划分	23
四、按是否通过证券交易所公开交易划分	24
案例 2-4 敌意标购——固特异公司标购之战	24
案例 2-5 仪征化纤并购佛山化纤	25
五、并购的特殊类型	26
第三节 西方学者关于企业并购的理论	27
一、效率理论	27
二、信息理论	30
三、代理成本理论	31
四、闲置现金流量理论	32
五、经理主义	33

六、自负假说	34
七、市场势力理论	34
八、再分配理论	35
九、分拆的理论	35
第四节 企业并购的动因和效应	38
一、追求协同效应	38
二、追求企业发展	40
三、实现企业的战略目标	41
案例 2-6 可口可乐公司和百事可乐公司的并购战略	43
四、管理层利益驱动	44
五、收购低价资产从中谋利	44
六、我国企业并购的特殊动因	45
第三章 国内外企业并购的实证分析	46
第一节 西方企业并购的发展历程	46
一、企业并购的产生	46
二、西方企业并购的发展与现状	46
案例 3-1 举世瞩目的银行兼并——大通曼哈顿兼并 J. P. 摩根	56
第二节 我国企业并购的发展状况	59
一、我国企业并购的发展历程	59
二、我国企业并购的主要形式	63
案例 3-2 大港油田收购爱使股份	64
三、我国企业并购的主要特点	66
四、我国企业并购与西方发达国家之比较	68
第三节 国内外企业并购的经验教训	68
一、国外企业并购的经验教训	69
案例 3-3 西尔斯公司、罗巴克和美国制罐公司	70
案例 3-4 AT&T 2000 年又分家	72
案例 3-5 戴姆勒奔驰与克莱斯勒相加究竟等于几?	74
二、我国企业并购的经验教训	76
三、并购成功的一般规律	78
第四节 企业并购中的风险分析	80
一、政治环境风险	80
二、法律风险	80

案例 3-6 霍尼韦尔不“通用”	81
三、信息风险	83
案例 3-7 瑞菱国际与迅科国际的收购战	83
四、财务风险	83
五、产业风险	84
六、营运风险	85
案例 3-8 LTV 钢铁公司并购共和钢铁公司	85
七、我国当前体制的特殊风险	86
案例 3-9 康恩贝并购凤凰	86
第四章 企业并购的组织过程	89
第一节 企业并购的一般模式	89
第二节 西方企业并购的程序	90
一、目标企业为非上市公司的并购程序	90
二、目标企业为上市公司的并购程序	92
案例 4-1 收购要约——“华国”、“海裕”收购“海侨”	95
第三节 我国企业并购的程序	102
一、目标企业为非上市公司的并购程序	102
二、目标企业为上市公司的并购程序	103
第五章 企业并购的中介机构	107
第一节 会计师事务所	107
第二节 律师事务所	108
第三节 机构投资者	109
第四节 投资银行	110
一、投资银行在企业并购中的作用	111
二、现代投资银行的特点	113
三、国际著名投资银行在企业并购中的表现	114
案例 5-1 美林公司并购策划业务的发展战略及其业绩	114
第五节 投资银行参与我国企业并购的现状	118
一、我国投资银行尚未在企业并购中发挥应有作用的原因	118
二、推动我国投资银行发展的对策	119
第六章 目标企业的搜寻和调查	122
第一节 目标企业搜寻	122

一、积极式并购与机会式并购	122
二、并购信息的来源	123
第二节 目标企业调查	124
一、调查的意义	124
二、调查的范围	125
三、详细的商业检查调查表	129
案例 6-1 收购石油回收设备公司分析	140
第七章 并购中的企业价值评估	149
第一节 并购中企业价值评估的内容	149
一、一般企业价值评估的过程	149
二、并购中企业价值评估的主要内容	151
第二节 主要评估技术	155
一、现金流量折现法	155
二、可比公司分析法	158
三、可比交易分析法	162
四、其他评估技术	164
五、评估技术总结	165
第三节 各评估技术中主要参数的确定	167
一、现金流量折现技术中的参数	167
二、可比公司分析技术中的参数	175
三、可比交易分析技术中的参数	176
四、其他参数	177
第四节 我国企业并购的评估现状及发展	177
一、我国企业并购的评估现状	177
二、我国企业并购评估中的现存问题及解决建议	180
第八章 企业并购的融资决策	183
第一节 西方企业并购的融资方式	183
一、内部融资方式	183
二、外部融资方式	184
案例 8-1 通用汽车发行 E 种普通股和 H 种普通股	188
案例 8-2 英特诺斯收购贝尔可	189
案例 8-3 美国在线并购时代华纳	190
案例 8-4 汉森信托公司与联合饼干公司对帝国集团公司的并购战	193

三、特殊融资方式	194
案例 8-5 英国比萨公司运用表外工具收购美国科伯公司	197
四、西方企业并购融资的发展趋势	200
第二节 企业并购融资决策	202
一、并购融资方式的选择	203
二、并购融资方式对企业财务状况的影响	206
三、融资结构的规划	211
第三节 我国企业并购融资的现状和发展建议	215
一、我国企业并购的融资状况	215
二、发展我国企业并购融资的建议	217
第九章 企业并购的会计处理	222
第一节 购买法	222
一、购买法的定义和理论基础	222
二、购买法的账户处理	223
三、购买价的分配	225
四、财务报告书披露	227
第二节 商誉的会计处理	228
一、对商誉的会计处理方法	228
二、商誉的具体计价方法	229
三、对负商誉的会计处理方法	231
第三节 股权联合法	232
一、股权联合法的定义和理论基础	232
二、股权联合法的账户处理	233
三、股权联合法的使用条件	234
四、财务报告书披露	236
第四节 购买法和股权联合法的比较	237
第五节 我国企业并购中的会计问题及解决建议	244
第十章 企业并购的税收问题	251
第一节 概述	251
一、纳税效应	251
二、支付方式与税收优惠	251
第二节 美国企业并购的税收问题	252
一、纳税优惠的来源	252

二、税收效应与并购分类	254
第三节 英国企业并购的税收问题	255
一、目标公司的税收问题	256
二、目标公司股东的税收问题	258
三、兼并公司的税收问题	258
第四节 我国合并分立的税务处理	259
一、股权投资的税务处理	259
二、企业合并业务的税务处理	262
三、企业分立业务的税务处理	263
第十一章 企业并购的特殊财务问题	265
第一节 协同效应的确定	265
一、协同效应的涵义	265
二、协同效应的分类及作用机理	267
三、协同效应的预测与评估	284
第二节 换股比率的确定	298
一、确定换股比率的传统方法	299
二、确定换股比率的 L-G 模型	303
第十二章 企业并购的法律环境	308
第一节 美国对企业并购的法律监管	308
一、美国的反托拉斯法和兼并准则	308
二、美国对上市公司收购的法律规定	312
三、关于受益股权和信息披露	314
第二节 英国对企业并购的法律监管	314
一、《伦敦城市收购及兼并守则》	314
二、《公平交易法》	315
三、《竞争法》	317
四、《反投资舞弊法》	318
第三节 其他国家和地区对企业并购的法律监管	319
一、法国	319
二、德国	320
三、日本	321
四、欧共体	322
五、中国香港特区对收购的法律监管	322

第四节 跨国并购的法律环境	325
一、美国的跨国并购的法律环境	326
二、英国的跨国并购的法律环境	326
三、法国的跨国并购的法律环境	328
四、德国的跨国并购的法律环境	329
五、日本的跨国并购的法律环境	330
六、欧共体的跨国并购的法律环境	332
第五节 我国企业并购的立法状况	333
一、我国企业并购立法的现状	333
二、我国企业并购法律规范的特点及其中存在的问题	336
三、解决法律中存在的问题的建议	337
第十三章 企业并购后的整合	341
第一节 并购后整合的策略	341
一、并购后整合策略的类型	341
二、并购后整合的范围和重点	342
第二节 并购后整合的内容	343
一、战略整合	343
二、业务活动整合	343
三、管理活动整合	344
四、组织机构整合	345
五、人事整合	345
案例 13-1 思科的收购概念	347
六、文化整合	348
第三节 并购后整合在整个并购中的地位	351
一、并购后整合中的能力管理是并购价值创造的源泉	351
二、如何通过整合过程的能力管理创造价值	352
案例 13-2 BNS 兼并贝林后的整合	356
第十四章 反并购操作	358
第一节 整顿和预防	358
一、整顿	358
二、预防	358
案例 14-1 香港怡和财团的反并购策略——互控股份	360

第二节 保护公司成员的利益	361
一、对董事会成员的保护	361
二、对经理层的保护	362
三、对普通员工的保护	363
第三节 公司重组	364
一、出售“皇冠珍珠”	364
案例 14-2 玉郎国际的“苦肉计”——出售“皇冠珍珠”	364
二、推行“焦土政策”	365
三、公司分拆	365
四、资本结构重组	366
第四节 设置“毒丸”	367
一、股份购买权利计划	367
二、票据购买权利计划	368
三、价值保证计划	368
第五节 寻求外界支持	369
一、寻求“白衣护卫”	369
案例 14-3 阿里基斯公司反并购策略——“白衣护卫”	369
二、寻求“白衣骑士”	370
案例 14-4 寻求“白衣骑士”——可诺可公司收购案	371
三、诉诸司法机构等政府力量	372
第六节 针锋相对的策略	373
一、帕克曼式反标购	373
二、自我标购	374
案例 14-5 美国联合碳化物公司的保卫战	374
第七节 我国的反并购案例	375
案例 14-6 我国某公司的反并购策略	375
附录	383
附录一 中国大陆企业并购法规	383
一、中华人民共和国证券法（有关上市公司收购的规定）	383
二、中华人民共和国公司法（有关合并与分立的条款）	385
三、拟发行上市公司改制重组指导意见（公开征求意见稿）	391
四、股票发行与交易管理暂行条例（有关上市公司收购的内容）	397
五、公开发行股票公司信息披露实施细则（有关公司收购公告的条款）	399

六、关于企业兼并的暂行办法	401
七、国有资产评估管理办法	404
八、国有企业财产监督管理条例（有关国有企业产权转让的规定）	408
九、关于出售国有小型企业产权的暂行办法	409
十、国有资产产权登记管理试行办法（有关企业兼并中国有资产产权登记的规定）	411
十一、国有企业职工待业保险的规定（关于企业兼并和产权交易中国有企业职工待业保险的规定）	413
十二、中华人民共和国企业法人登记管理条例、中华人民共和国公司登记管理条例（有关企业兼并与产权交易中工商登记的规定）	413
十三、城镇国有土地使用权出让和转让暂行条例（有关企业兼并和产权交易中国有土地使用权转让的规定）	414
附录二 港台地区企业并购法规	415
一、香港公司股份收购合并与股票回购守则	415
二、台湾公司法（有关公司合并的条款）	437
附录三 国外企业并购法规	439
一、美国司法部和联邦贸易委员会横向兼并指南	439
二、英国标准公司法（有关公司合并的条款）	458
三、日本商法（有关企业合并的规定）	462
参考文献	467

第一章 企业发展战略及其实施方式

兼并与收购是企业获得战略性成长的重要方式，但并非惟一方式。作为一名企业管理者，首先必须针对企业的战略目标制定企业发展战略，然后再根据发展战略选择恰当的实施方式。本章将介绍企业发展战略的主要类型，各自的特点，以及相应的实施方式。

第一节 企业发展战略的主要类型

对于一个企业而言，有多种发展战略可供选择。一般来说，企业的发展战略可分为稳定发展战略、扩张战略和防御战略三大类。

一、稳定发展战略

稳定发展战略是指稳定的、非快速的企业发展战略，并非不发展、不增长。一个有稳定发展战略的企业具有如下一些特征：① 企业满足于它过去的效益，继续寻求与过去相同或相似的战略目标；② 期望取得的成就每年按大体相同的百分比增长；③ 企业继续以基本相同的产品或服务来满足它的顾客。

一些企业之所以采用稳定发展战略是有多种原因的，如：① 成功企业的管理者通常认为，过去行之有效的战略将来仍会有效，因此无须改变现行战略；② 战略的改变需要资源配置的改变，已经建立起来的企业要改变资源配置模式是很困难的，通常需要很长时间；③ 发展太快可能导致企业的经营规模超出其管理资源，进而很快发生低效率的情况；④ 企业的力量可能跟不上或不了解可能影响其产品和市场的变化。

稳定发展战略有其自身的优缺点。采用稳定发展战略的企业能够保持战略的连续性，不会由于战略的突然改变而引起企业在资源分配、组织机构、管理技能等方面的变动；但是，保持企业的平稳发展，可能会丧失外部环境提供的一些可以快速发展的机会，如果竞争对手利用这些机会能加速发展的话，则企业处于非常不利的竞争地位；另外，采用稳定发展战略可能会导致管理者墨守陈规、因循守旧、不求变革的懒惰行为。

一般来说，奉行稳定发展战略的企业都集中于单一的产品或服务。企业的增长和发展依赖于在稳定增长的市场上维持他们一定的市场占有率，或依靠缓

慢地提高市场占有率,或增加新的产品或服务(但仅在广泛的市场研究之后才做出),或扩大企业市场所覆盖的地理范围。稳定发展战略的风险比较小,对处于稳定增长中的行业或稳定环境中的企业来说,它是非常有效的战略选择。在公用事业、运输、银行和保险等部门的企业,许多都采取稳定发展战略。事实上,对许多企业来说,稳定发展战略可能是最合逻辑、最适宜和最有效的战略。

二、扩张战略

扩张战略是指高速增长的企业发展战略。采用扩张战略的企业有如下特征:

① 企业不一定比整个经济发展得更快,但确实要比产品销售的市场发展得更快;② 企业试图延缓甚至消除其行业中价格竞争的危险;③ 企业定期地开发新产品、新市场、新工艺及老产品的新用途;④ 企业总是获得高于行业平均水平的利润率;⑤ 企业不是去适应外界的变化,他们试图通过创新和创造以前未存在的新的需求,来使外界适应他们自己。

在竞争日益激烈的经济环境中,企业选择扩张战略可以实现快速增长,稳固市场地位,增强竞争力,但是扩张战略也有很大风险。事实上,短期内过快的的发展可能导致效率下降,从长期来看这可能是非常有害的。

扩张战略是一个整体概念,其中还包括一些具体的战略类型。

(一) 集中生产单一产品或服务的战略

集中生产单一产品或服务的战略是指以快于过去的增长速度来增加销售额、利润额或市场占有率。执行这一战略的一种方法是确定为什么企业过去的销售额、利润额或市场占有率没有发挥出应有的潜力。这可能由于:① 在相关市场内缺少一条完整的生产线(产品线缺口);② 在有关市场内或通向有关市场的销售渠道上,缺乏实体分配系统或实体分配系统不完善;③ 市场未充分地利用(利用缺口);④ 竞争对手的销售量(竞争缺口)。

为了填补这些缺口,企业可以采取如下一些措施和手段:① 充实现有生产线;② 在现有产品线内开发新产品;③ 扩大实体分配及销售范围,向国内外新地域扩张;④ 在一个地域内扩充分配及销售网点;⑤ 通过定价策略、产品差别化和广告手段,向竞争对手的市场渗透。

采用集中生产单一产品或服务战略的企业面临一个主要的危险,就是如果对企业的产品或服务的市场需求下降,则企业会遇到麻烦。一些非企业所能控制的因素可能会引起对企业产品或服务需求的下降,如顾客偏好的不稳定性在增加,竞争的激烈程度和复杂性在增强,技术变革,政府政策的改变,这些都对实行集中生产单一产品或服务战略的企业构成主要威胁。

采取集中生产单一产品或服务战略的典型企业是美国的麦当劳公司。1948年, 迪克·麦当劳和莫里斯·麦当劳兄弟合伙开了一个名为麦当劳的餐馆, 主要出售汉堡包、炸薯条、饮料和冰淇淋。在1954年, 瑞·克罗克建议在全国范围内设立餐馆, 麦当劳兄弟俩采纳了克罗克的建议, 随即成立了麦当劳公司。虽然, 多年来它也增加了早餐食品、炸鸡块和其他快餐食品, 但至今它的主要产品仍是汉堡包、炸薯条、饮料和冰淇淋。目前, 麦当劳公司的市场份额占美国餐饮市场的7%、国内快餐市场的18%和快餐汉堡包市场的45%, 它的国际部是美国十大餐饮公司之一。它的发展是通过区域扩张、维持高质量、优质服务以及洁净的名望等手段来实现的。

(二) 一体化战略

一体化战略包括纵向一体化战略和横向一体化战略。

1. 纵向一体化战略

纵向一体化战略是企业两个可能的方向上扩展现有经营业务的一种发展战略, 它包括前向一体化战略和后向一体化战略。前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制。一家将自己的未来系于前向一体化战略的代表性公司便是可口可乐公司, 该公司不断收购本国及外国的分装商, 并提高这些分装商的生产和销售效率。后向一体化战略是指获得供货方公司的所有权或增强对其的控制。当公司目前的供货方不可靠、供货成本太高或不能满足公司需要时, 尤其适合采用后向一体化战略。

采用纵向一体化战略的益处表现在: ① 后向一体化战略可使企业能对所用原材料的成本、可获得性以及质量等具有更大的控制权; ② 如果一个企业的原材料供应商能获得较大利润时, 通过后向一体化, 企业可将成本转化为利润; ③ 前向一体化战略可使企业能够控制销售和分配渠道, 这有助于消除库存积压和生产下降的局面; ④ 当企业产品或服务的经销商具有很大毛利时, 通过前向一体化战略企业可增加自己的利润; ⑤ 采用纵向一体化战略, 通过建立全国性的市场营销组织机构以及建造大型的生产厂而从规模经济中获益; ⑥ 一些企业采用前向一体化或后向一体化战略来扩大他们在某一特定市场或行业中的规模和势力, 从而达到某种程度的垄断控制。

纵向一体化战略也存在着风险, 主要表现为: ① 由于纵向一体化使企业规模变大, 要想退出这些行业就非常困难, 此外, 由于规模大, 要使企业的效益有明显的改善, 就需要大量投资于新的经营业务; ② 由于企业纵向规模的发展, 不仅需要较多的投资, 而且要求企业掌握多方面的技术, 从而带来管理上的复杂化; ③ 由于前向、后向产品的相互关联和相互牵制, 不利于新技术和新产品的开发; ④ 可能产生生产过程中各个阶段的生产能力不平衡问题, 因为各个生

产阶段的最经济的生产批量或生产能力可能大不相同，从而导致有些阶段能力不足而有些阶段能力过剩。

美国的一些产业（如汽车业和制铝业）正减少采用在历史上曾实行的后向一体化战略。与拥有供应商的做法相反，公司与数家外部供应商进行采购谈判。与一体化战略相反的分解化战略对于可以在全球得到产品供应的公司来说是合理的。通过外购，企业可利用供方间的竞争以得到最优惠的价格，这种做法正被广泛采用。全球竞争还促使公司减少供货商的数量，并向供应商提出更高的产品质量和服务水平要求。例如，摩托罗拉公司最近将其供应商的数量由 10 000 家减少到 3 000 家，通用汽车公司由 10 000 家减少到 5 500 家。美国公司在以往曾依赖众多供应商以保证供应和得到低价格，而目前则正在效法日本，日本公司拥有供应商的数量要少得多，但却与供应商保持更紧密和更长期的关系。

2. 横向一体化战略

横向一体化战略是指获得竞争公司所有权或加强对其的控制。当今企业战略管理的一个最显著的趋势便是将横向一体化作为促进企业发展的战略。竞争对手之间的合并、收购和接管提高了规模经济和资源与能力的流动。

在满足下列条件时，可以采用横向一体化战略：① 在不会被政府指控为有很大的削弱竞争倾向的前提下；② 企业在一个成长的产业中进行着竞争；③ 企业规模的扩大可以提供很大竞争优势；④ 企业具有成功管理更大的组织所需要的资金与人才；⑤ 竞争者由于缺乏管理经验或特定资源而停滞不前。如果竞争者是因为整个产业销售量下降而经营不善时，不适宜采用横向一体化战略对其进行并购。

横向一体化战略在很多产业中已成为最受管理者重视的战略。尤其是最近几年，银行业、通讯业、汽车业、制药业等很多领域的企业都在追寻横向一体化战略，同行业内大规模的兼并与收购频频发生。

（三）多元化战略

多元化战略主要包括同心多元化战略和混合多元化战略。

1. 同心多元化战略

同心多元化战略是指企业增加生产与现有产品或服务相类似的新产品或服务。只有新增加的产品或服务能够利用企业在技术、产品线、销售分配渠道或顾客基础等方面所具有的特殊知识和经验时，才可将这种战略视为同心多元化。

采用该战略，企业既可保持它的经营业务在生产技术上的统一性，同时又能将经营风险分散到多种产品上去。许多成功的企业通常都采用同心多元化战略。例如：彼得和沃特曼在其《寻求优势——美国最成功公司的经验》一书中指出，企业可以向新的经营领域扩展（通过买进别的企业或者内部多样化），但