一本向企业家、MBA和普通大众娓娓道来的

我们身边的并购故事

并购案例精粹

Merger & Acqusition

干春晖 主编

復旦大學出版社

一本向**企业家**、**MBA**和**普通大众**娓娓道来的

我们身边的**并购故事**

编委会成员

应　瑛　余梅芳　周海蓉　姜　涛

魏　明　许少波　赵音璇　张瑞静

蔡世婷　蔚力兵

并购案例精粹

Merger & Acqusition

■**干春晖** 主编

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

并购案例精粹/干春晖主编. —上海:复旦大学出版社,2005.9
ISBN 7-309-04662-5

Ⅰ.并… Ⅱ.干… Ⅲ.企业合并-案例-世界 Ⅳ.F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 093320 号

并购案例精粹
干春晖 主编

出版发行 復旦大學出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65118853(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 鲍雯妍 罗 翔
总 编 辑 高若海
出 品 人 贺圣遂

印 刷 上海肖华印务有限公司
开 本 787×960 1/16
印 张 21
字 数 377 千
版 次 2005 年 9 月第一版第一次印刷
印 数 1—5 100

书 号 ISBN 7-309-04662-5/F·1028
定 价 32.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。
版权所有 侵权必究

序　言

在经济日趋全球化的背景下，身处激烈动荡的商业经营环境之中的企业要想立于不败之地，只有掌握并购这一谋求生存和发展的利器，及时做出理性明智的并购抉择，尽快通过并购扩大企业规模和提高竞争力，才能经受无情竞争的洗礼和冲击，达到增强企业实力的目的。

随着中国整体经济和企业的市场化和国际化程度不断提高，商业权力和利益也必将展开新一轮的激烈较量与重新分配，中国的并购浪潮势必会更加汹涌和壮观，并购将对中国的企业界、管理层，乃至整个商业社会产生更为广泛和重要的影响。

长期以来，我都对企业并购充满了浓厚的兴趣，始终致力于对并购理论和实践问题的学习与研究，取得了一批研究成果。1995 年，当并购还未像如今这样成为企业界津津乐道的话题时，我已和刘祥生博士合作出版了《公司兼并与收购》一书。1998—1999 年，适逢第五次全球并购浪潮席卷全球，我有机会到美国雷鸟国际管理研究生院（Thunderbird, The American Graduate School of International Management）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。回国后，我对访问研究的成果进行了全面的梳理，将国际上的企业并购理论与中国企业的发展现状相融合，出版了有关并购的著作《企业并购理论与实务》。之后，我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》，从而全方位、多角度地深化了对并购问题的研究。2004 年，我在清华大学出版社又出版了一套企业并购研究著作“企业并购丛书”，丛书包括《并购经济学》、《并购实务》和《并购案例》，丛书整合了企业并购前沿理论、实务和案例三个方面，对企业并购从经济学的角度给予了深入的论析，旨在从实证的角度通过大量的案例分析，为中国企业如何开展并购活动提供有价值的运作技巧和手段。近年来，

我经常应邀在全国各地为企业、政府、大学和各类研究机构作有关企业并购的专题演讲,并为一些大型企业的并购重组工作提供咨询。2005年初我又出版了《并购案例解读》,从实践总结、理论探讨、实践指导的维度解析了近年来32个国内外企业并购的重大案例。随着全球经济一体化,跨国并购的重要性越加彰显,文化整合成为企业并购中极为关键而又通常被忽视的重要环节,直接影响着企业并购的效率,决定着企业并购的成败。为了满足正在实施海外并购的中国企业家进行跨文化企业整合的理论、经验和技巧的需要,为中国企业成功实施"走出去"战略做出应有的贡献,2004年我还主持翻译了国际著名出版集团麦格劳-希尔(McGraw-Hill)的有关企业并购的著作《并购中的企业文化整合》(中国人民大学出版社,2004年)。

世纪之交的并购有着诸多不同于以往并购浪潮的特点,如规模巨大、涉及面广、以换股收购为主、敌意收购与反收购问题迭起、跨国并购持续增长、战略驱动型并购开始成为重要特点等。这些特点体现了全球产业结构、经济结构调整的步伐及经济的走势,揭示了在全球经济一体化趋势下企业的生存方式与战略选择。在这样的大背景下,我又着手考虑出版本书——《并购案例精粹》,力求运用战略的眼光和本着对并购行业发展的责任感,忠实记录并购市场的最新发展轨迹,反映和总结并购的新情况、新问题和新认识,展现并购领域前沿的动态趋势。书中精心筛选的国内外颇具影响的最新并购案例,保持了相对的独立性和完整性,资料性、纪实性与故事性并重,既描述了参与并购的双方企业所面临的令人扼腕的失败转折或三岔路口的迷惘彷徨,又再现了并购过程中暗藏杀机的未显隐患,可读性和趣味性兼顾,力求资料翔实、文笔生动、深刻精要。本书具有四个明显的特点:(1)编排新颖。根据并购案例的地域特征划分为国内并购、中外并购和国际并购三大板块,在每个板块中又按照并购双方企业所属行业的不同特征做了进一步细分,从而搭建了以地域和行业为维度的企业并购分析的立体框架。(2)叙述方式独特。每个案例都按行业背景、并购各方概况、并购过程及结果和并购启示这一独特的叙述方式展开,从而避免了对并购事件平铺直叙的枯燥赘述,读者容易从中获取最精炼、最有效的并购信息,了解企业

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

并购技巧及实务操作中的主旨和精髓。(3)选题经典。这30个案例是从近年来200多起重大的并购案中层层筛选和甄选出的具有代表性的经典案例,读者可以以一当十,管中窥豹。(4)生动通俗。力求避免呆板、枯燥面目,有血有肉地叙述一个个惊心动魄、耐人寻味的并购故事,生动、曲折、真实,可读性较强,并购理论分析部分也力求通俗易懂,深入浅出,充分突出了并购案例的故事性、启示性、前瞻性和思想性。

由于水平有限,本书的不足和缺憾在所难免,而且企业并购的发展也会不断产生新现象、新问题,这些都有待在后续的研究中继续探索、充实和完善。希望《并购案例精粹》这本书能对广大读者有所启迪、有所帮助,也恳请读者对本书做出批评和指正。我们在编写这些案例的过程中,参考了大量国内外报纸、杂志、电视和网络等媒体的有关报道材料,虽然我们尽可能在参考文献中加以注明,但仍可能有所遗漏,在此特别说明并向有关作者致谢。

编　者

2005年6月

目　录

1　联想牵手 IBM 打造世界 PC 巨头 …… 1
2　新浪,还是盛大新浪 …… 12
3　上汽集团收购韩国双龙汽车 …… 23
4　PICC 与 AIG“第一次亲密接触” …… 33
5　宝洁与吉列的梦幻联姻 …… 44
6　特华收购华安　民企首涉财险 …… 53
7　方正科技全资收购珠海多层电路板 …… 62
8　新浪与阳光文化的悲喜姻缘 …… 70
9　方正收购苏钢 …… 78
10　湘火炬与航天华晨的短暂姻缘 …… 87
11　百联集团整合上市公司 …… 96
12　哈药集团重组哈药股份 …… 114
13　花旗集团向大都会出售保险业务 …… 130
14　日本朝日啤酒及伊藤忠商社入股康师傅 …… 144
15　TOM 资本大手挥进电视业 …… 159
16　华源高擎整合大旗　倾力打造医药航母 …… 170
17　Cingular 决胜 AT&T 无线并购战 …… 183
18　几度枫叶落　李氏家族搁浅加航 …… 193

19 浙江第一银行花落永亨 …… 202
20 TCL 联姻法国汤姆逊 …… 211
21 国美电器“借壳”上市 …… 221
22 华立集团的管理层收购 …… 233
23 香港华润闪电入主东阿阿胶 …… 240
24 全兴集团的 MBO 之路 …… 251
25 中信泰富曲线入股大冶特钢 …… 265
26 交行联姻汇丰 …… 277
27 永乐家电结亲摩根士丹利 …… 287
28 三九集团收购日本东亚制药 …… 296
29 亚马逊收购卓越 …… 304
30 京东方收购 HYNIX …… 314

索引 …… 324

1

联想牵手IBM打造世界PC巨头

故事简介

2004年12月8日，联想集团有限公司和IBM历经13个月的谈判之后，双方签署了一项重要协议，根据此项协议，联想集团通过现金、股票支付以及偿债的方式，收购了IBM个人电脑事业部（PCD），其中包括IBM在全球范围的笔记本及台式机业务，并获得Think系列品牌，从而诞生了世界PC行业第三大企业。中方股东、联想控股将拥有新联想集团45%左右的股份，IBM公司将拥有18.5%左右的股份。新联想集团将会成为一家拥有强大品牌、丰富产品组合和领先研发能力的国际化大型企业。作为国内知名的IT企业，联想正在走出国门，向着国际化的宏伟目标稳步前进。

一、行业背景

2003年中国国内电脑市场销售量为1 325.8万台，比2002年同期增长17.6%，销售额为867.2亿元，比2002年同期增长5.0%。其中，台式电脑市场销售量达到1 121.1万台，增长速度约11.5%；而笔记本电脑的销量增长相对较快，2003年的销售量同比增长79.7%，达到174.8万台，行业分析人士认为笔记本电脑市场在5年内仍将保持快速的增长。

但是，国内计算机企业间的竞争已经相当激烈，市场告别了高额利润的时代。特别是戴尔、惠普等国外知名企业进入中国后，凭借良好的产品质量和强大有效的营销方式占据了大量市场份额，国内七喜、实达等曾经辉煌一时的品牌已成了末日黄花。不过，联想、方正等在国内起步较早的企业仍然在积极地调整战略，顽强地迎接挑战，在国内的市场份额仍高居前列，具有强大的竞争实力。表1-1、

表 1-2 分别显示了 2003 年中国和全球两个市场的份额。

表 1-1　2003 年中国市场份额

联想	方正	同方	戴尔	IBM
27.0%	10.7%	7.1%	6.9%	4.7%

资料来源:IDC,2003 年数据,按出货量计算。

表 1-2　2003 年全球市场份额

戴尔	惠普	IBM	Fuj-Siem	东芝	宏基	NEC	联想
16.7%	16.2%	5.8%	4.1%	3.3%	3.1%	3.1%	2.3%

资料来源:IDC,2003 年数据,按出货量计算。

从表中可以看到,联想、方正和同方三家企业的份额占了国内市场的近 50%,尤其是联想在国内的市场份额遥遥领先于其他企业,但是它在全球市场上并不处在领先的行列,距离戴尔和惠普有很大的差距,在国际市场上的品牌知名度也不高。因此,为了获得持久的发展,联想必须尽快制定正确的战略,在稳固国内市场地位的基础上,积极向国外发展,开拓全球市场,这样才能增强公司的竞争力,在竞争中立于不败之地。

二、公司介绍

(一)联想集团概况

联想集团成立于 1984 年,由中科院计算所投资 20 万元人民币、11 名科技人员创办,主要业务为在中国生产和销售台式电脑、笔记本、手机、服务器和外设产品。总部位于北京,在惠阳、北京和上海设有 PC 生产基地,生产台式电脑、服务器、笔记本电脑、打印机、掌上电脑、主机板等产品,年产量约 500 万台(电脑)。在北京、深圳和上海设有研发中心。联想集团凭借国内庞大的 PC 分销网络,成为了国内 PC 制造和销售的龙头企业;2003 年国内市场份额达到 27.0%,从 1997 年以来连续 7 年位居国内市场销量第一,并在亚太市场(除日本外)也保持着领先地位。2002 年第二季度,联想台式电脑销量首次进入全球前五,其中消费电脑世界排名第三。2003 年根据 Gartner 公布数据,联想排在第九位,位于 Gateway 和苹果电脑之间。2004 年第三季度在中国 PC 市场的份额高达 26.8%,同年联想集团将其英文名称修改为 Lenovo Group Limited,并成为国际奥委会全球合作伙伴。截至

2004 年 3 月的财年,联想的营业额达 231.8 亿港元(29.7 亿美元),净利润达10.5 亿港元(1.353 亿美元);截至 2004 年 9 月的 6 个月达 115.3 亿港元(14.8 亿美元),净利润则达到了 10.2 亿港元(1.307 亿美元)。

在 IT 领域技术是企业竞争力的根本来源。近年来,为应对日益激烈的技术竞争,联想集团不断加大对研发技术的投入和研发体系的建立,目前已成立了以联想研究院为龙头的二级研发体系。联想除了推出高性能机群系统 iCluster1800 系列产品外,还自主研发了每秒运算速度实测峰值达 1.027 万亿次的联想深腾 1800 计算机。并于 2002 年 11 月,在权威机构全球高性能计算机 TOP500 排行榜上,联想深腾 1 800 万亿次服务器排名全球第 43 位,成为首家正式进入排行榜前 100 的中国企业。

联想的发展战略经历了几次大的调整:从最初的 PC 制造和销售,到以信息服务为主的多元化,再回归 PC 制造和销售。2001 年初,联想集团发布了三年战略规划,确立了六大业务群组的发展方向,并坚定地推进全公司向服务转型。这六大业务群组是:为个人和家庭客户提供各种接入端设备和信息服务的消费 IT 群组、移动通信业务群组、互联网服务业务群组;为企业和大行业客户提供针对性的产品和为中小企业提供服务的企业 IT 业务群组;为大行业、大企业提供管理咨询、应用实施、集成服务和外包运营全方位服务的 IT 服务业务群组;在 QDI 主板业务的基础上构筑合同制造业务群组,以期发展更大规模的制造业。这六个业务群组中有四个都在用投资收购的方式扩展业务规模。其中,信息运营服务与 AOL 合资,合同制造与技嘉合资,手持业务与厦华合资,IT 服务投资汉普和智软。然而,实践证明历时三年的多元化转变并没有给联想带来预期的收益,反而使企业陷入了多元化的陷阱。2004 年初,联想终于果断地中止多元化发展,调整战略,集中资源回归到 PC 制造和销售上来。

(二) IBM 个人电脑事业部概况

IBM 个人电脑事业部主要从事笔记本和台式电脑生产和销售,总部设于美国北卡罗来纳州罗利市,在北卡罗来纳州罗利和日本大和设有研发中心,约 9 500 名员工。2003 财年收入为 96 亿美元,2004 年 PC 出货量达到 1 亿台(包括台式机和笔记本)。根据 IDC 调查报告,2004 年全球商用笔记本电脑市场份额为 110 亿美元,IBM 占了 14%;商用台式机市场份额为 168 亿美元,IBM 占了 8%。笔记本电脑以其轻便、功能强大的特点,正逐渐取代台式电脑,其市场前景将越来越光明。IBM 作为全球 PC 制造销售的领先者,笔记本电脑的业绩更是显著。自 2000 年以

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

来,在中国市场的商用笔记本收入持续高居首位。2004 年在中国和亚太市场商用笔记本收入第一,中国同比增长 29%,亚太地区同比增长 19%。其开发的“Think”技术以及由此开发出的多款笔记本电脑深受市场欢迎。

尽管 IBM 的 PC 业务发展十分迅速,但是其利润率很低甚至经常亏损。IBM 在 2004 年 12 月 30 日提交的财务状况报告显示,该公司个人电脑部门连续 3 年半都处于亏损状况,2001 年亏损状况为 3.97 亿美元,2002 年为 1.71 亿美元,2003 年为 2.58 亿美元,2004 年上半年就已亏损 1.39 亿美元,较上年同期扩大了 43%。2004 年前 9 个月的营业收入为 94 亿美元,税前运营利润却仅为 7 000 万美元。

三、并购动因

(一)两公司通过合作,扩大 PC 制造销售的规模,获得竞争优势

联想虽然是国内 PC 界的老大,国内市场份额远高于戴尔、惠普等公司。但是戴尔通过广泛采用行业标准技术和高效率的直销方式,获得了低成本的优势,市场占有率迅速提高,给联想带来了巨大的威胁。联想在全球市场中的份额却远远不及戴尔和惠普。作为个人电脑的创造者 IBM 在 PC 市场的份额虽然排在戴尔和惠普之后位列第三位,但该公司同前两名的差距却越来越大。2004 年戴尔以 16.8% 的市场份额排在 PC 市场的第一位,惠普以 15% 的市场份额排在第二位,而第三位的 IBM 仅有 5.6% 的市场份额。规模不大就降低不了成本,得不到竞争的优势,所以此次收购与其说是联想买入了 IBM 的 PC 业务部门,不如说是联想和 IBM 共同投资成立了一个新的 PC 巨人,只不过联想是倾其所有资产,而 IBM 只是投入了部分资产。这个 PC 巨人将成为世界第三大 PC 企业,全球份额将达到 8%。所以联想和 IBM 此次合作的共同目的是为了扩大 PC 制造销售的规模,获得规模经济,从而降低成本,以应对戴尔、惠普等同行的竞争。IBM 大中华区董事长周伟焜也曾直言不讳地说:“我们两边的目标是共同的,我们希望把领先的产品跟品牌,世界一流的服务跟知识,立足全球,让大家有新的成长机会,更重要的是在这个行业里面有足够的经济规模。”

(二)联想与 IBM 具有很大的互补性,能产生强大的协同效应

扩大规模这个共同目标使联想和 IBM 有了合作的基础,而两者巨大的互补性

与并购将能产生的协同效应则为合作提供了保证。首先,联想和 IBM 在地域、产品和客户群这三个方面都是非常互补的。联想公司是中国第一 PC 品牌,在中国知名度最高,市场占有率最高,它具有在个人消费者跟小型企业领域专业的技能,也有一个效率很高的营运团队,拥有非常完善的国内销售网络是其优势所在。而 IBM 公司拥有全球顶级品牌,作为 IT 领域的缔造者,其品牌就是产品质量和潮流的保证。IBM 主要面向的是大型客户、中型客户,尤其是在为企业提供信息服务支持方面具有强大的优势。同时,IBM 公司拥有完善的全球销售与服务网络,有利于产品的推广。正因为联想和 IBM 有这些独特的优势,所以两者联合就可以覆盖 PC 领域所有的客户群,进一步扩大生产销售规模。

（三）联想做强核心业务，实现国际化发展的需要

此次联想收购的主要原因是为了收缩战线,回归 PC 核心业务,并且实现自身的国际化发展。联想在发展道路上方向一度并不明确。在 2000 年的时候,中国还没有加入 WTO,而且国内 IT 市场仍然在高速发展,因此联想制定了一个战略“要在中国的市场上多元化发展”,而且将公司的发展方向定位于信息服务企业。但是多元化的战略并没有给联想带来预期的收益。在制定了多元化的战略之后,国内外环境发生了巨大的变化。一个是市场的增长没有预期的那么好,另外就是中国加入 WTO,国外具有竞争力的企业纷纷进入中国,联想一旦实行多元化发展就必然在每一个进入的领域都要面临国际知名企业的激烈竞争。联想虽然在国内个人电脑市场排名首位,但并不具备有强大的核心竞争力,而且除 PC 制造外其他业务刚刚起步,这就必然注定了联想将重新考虑调整战略。检讨过三年计划后,杨元庆曾说:“PC 作为核心业务,其回报源源不断,是我们营业收入、利润和核心竞争力的源泉,如果没有这个源头,整个联想都会面临很大风险,就更不用谈发展新业务、孵化种子业务了。”从这句话可见联想领导班子重新确认了 PC 主业对联想的重要性。在 2003 年年初,联想终于确定了以 PC 制造销售为核心业务,退出其他领域的发展战略。联想在国内的份额已经接近饱和,消费者的认可度也已经很高,而且面对国际知名企业的强大竞争,开拓国内市场的难度非常大。联想做大做强 PC 业务唯有拓展海外市场,走国际化发展道路。

（四）PC 业务持续亏损，IBM 调整经营范围，集中做好信息服务业务

PC 部门在 IBM 公司 2004 年 920 亿美元的年度营业收入中占到 12%,但是该

部门利润率很低甚至经常亏损。2004 年 12 月 31 日,IBM 向美国证交会提交的文件首次公布旗下 PC 部门的亏损情况,文件显示个人电脑业务持续亏损已达三年半之久。因此,很多业内人士都建议 IBM 放弃 PC 业务。

在联想从信息服务全身而退的时候,蓝色巨人 IBM 却反其道而行,逐步退出 PC 领域,专注于为企业提供科技服务。从 1996 年开始,IBM 公司很用心地把公司的品牌跟电子商务、On Demand 连在一起。为了削减开支,IBM 早已开始从 PC 业务上撤回资金。2002 年 1 月,IBM 将美国和欧洲的桌面 PC 生产业务出售给了 Sanmina-SCI 公司。此次收购之前,几乎所有 IBM 品牌的桌面 PC 和笔记本都是由代工厂商生产的。IBM 在全球出售 PC 业务以后,剩下的就只有软件和服务器方面的业务。

四、并购过程

一边是国内 IT 界的开拓者,甚至被认为是民族工业的象征,另一边是全球科技界的精英,世界 500 强榜首企业,所以关于联想和 IBM 合作的传言很早便在业界流传开来。早在 2004 年 5 月份,媒体就传出联想正与 IBM 在美洽谈部分收购 IBM PC 部门的事宜。消息传出,立刻引起了业内关注。更有甚者,有人详细提出了联想与 IBM 的三种合作方案。第一种方案就是联想将 IBM PC 业务全部吃下,并最终形成"联想-IBM"的联合品牌。第二种方案是联想将 IBM PC 制造工厂拿下,今后 IBM 的 PC 业务由联想来代工。第三种方案则早已在部分渠道中流传,就是联想在吃下 IBM PC 业务之后,将 IBM 的品牌、联想的分销渠道、富士康的制造部分结合起来,结成三方利益联盟。不过,联想与 IBM 都对这些消息予以否认。

到了 2004 年 12 月份,联想收购 IBM 公司 PC 业务的事情终于渐渐明朗。12 月 6 日早 10 点开盘,联想(0992-HK)在香港联交所交易宣布停牌,停牌原因涉及股权交易等敏感信息。12 月 7 日 9 点 40 分,联想在香港股市开盘前再度申请停牌。不过当日早些时候,联想首度就与 IBM 的谈判传闻表态,表示现正与一家具有国际领导地位的信息科技公司,就集团可能进行的收购进行机密的磋商。联想同时表示,该磋商目前已经进入到了具体阶段,一旦最终磋商成功,可能构成公司的非常重大交易,有关收购事宜的公告文件,已提交联交所审阅,以便在收购事宜的条款落实后尽快公布。

2004 年 12 月 8 日,联想集团有限公司终于召开新闻发布会,宣布收购 IBM 公司 PC 业务部门。此次联想收购 IBM 公司的 PC 业务部门的实际交易价格为 17.5

亿美元,其中含 6.5 亿美元现金、6 亿美元股票以及 5 亿美元的债务。联想将通过公司内部现金和向银行贷款来筹集现金。在股份收购上,联想会以每股 2.675 港元,向 IBM 发行包括 8.21 亿股新股及 9.216 亿股无投票权的股份。本次收购完成后,联想将成为全球第三大 PC 厂商,年收入规模约 120 亿并且进入世界 500 强企业。新公司管理层的安排是 IBM 高管沃德出任联想集团 CEO,杨元庆改任董事长,柳传志退居幕后。新联想总部设在美国纽约,员工总数达 19 000 人,(约 9 500 人来自 IBM,约 10 000 人来自联想集团)。在北京和罗利(美国北卡罗来纳州)设立主要运营中心。新公司的股权结构为中方股东、联想控股将拥有联想集团 46% 左右的股份,IBM 公司将拥有 19% 左右的股份。联想与 IBM 2003 年合并出货量总额约为 1 190 万台,2003 年合并年收入超过 120 亿美元。

收购前后企业股权结构发生了变化,见图 1-1。

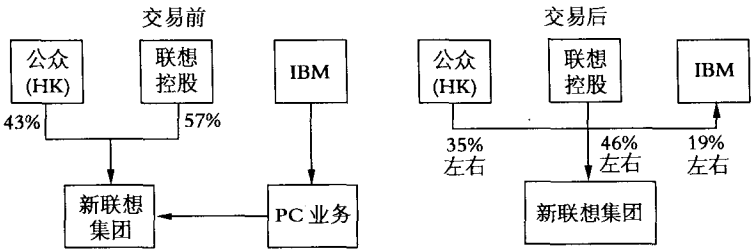

图 1-1 交易前后公司股权结构

联想与 IBM 公布了合作的消息后,双方在各方面工作都快速稳步地开展起来。2005 年 2 月 4 日,联想公布了由联想和 IBM PC 业务现任高级管理人员组成的管理团队。2 月 23 日对外宣布了联想中国 2005 年年度策略。2 月 28 日在 IBM 一年一度的合作伙伴大会上,IBM 隆重推出并介绍了联想,这是对两家公司长期战略合作伙伴关系承诺的表现。联想的产品在本次合作伙伴大会上的亮相也吸引了来自全球 IT 产品销售商的眼球,并得到高度赞赏和评价。3 月 2 日,新联想改革与转型委员会近 30 名成员在拉斯维加斯召开了为期两天的第一次会议,在了解彼此的业务、人员和文化的同时,为新公司战略和文化建设开始筹划。3 月 9 日,美国外国投资委员会(CFIUS)提前完成对联想收购 IBM PC 业务的审查,为交易的继续进行铺平了道路。

五、并购结果

（一）新联想将获得许多独特优势

收购之后，IBM 的品牌及面向企业客户的全球销售、服务和客户融资能力都将为新公司提供支持。

1. 联想将拥有“Think”品牌，同时根据合约将在 5 年内有权使用 IBM 品牌。

2. 更多元化的客户基础，全球最大的商业和技术服务提供商 IGS 将成为联想首选保修和维修服务提供商，全球最大的 IT 融资公司 IGF 将成为联想首选的客户租赁、渠道融资和资产处理服务提供商。

3. 联想将成为 IBM 首选的 PC 供应商，并且可以利用 IBM 的商业伙伴、分销商和在线网络等其他渠道实现全球市场覆盖。

4. 联想可以获得世界级的领先科技，提高核心竞争力。联想将拥有 Think 系列技术，并且拥有美国罗利、日本大和以及中国三个研发中心。

5. 联想将拥有更丰富的产品组合，并且结合双方在台式机及笔记本上的优势，为全球个人客户及企业客户提供更多种类的产品。

6. 双方管理层共同组建全球一流管理新团队，实现更高效的运作。

（二）外界的反应

联想公布收购 IBM 的 PC 业务之后，投资者对此次收购的反应却截然不同。

北京时间 12 月 8 日上午，联想宣布以 12.5 亿美元（现金加股票）全盘收购 IBM PC 业务，美国东部时间 12 月 8 日 16:00（北京时间 12 月 9 日 05:00），IBM（NYSE:IBM）股票在纽交所报收于 96.65 美元，较开盘价上涨 0.55 美元，涨幅为 0.57%，成交量为 5 310 700 股。

北京时间 12 月 9 日，联想集团在宣布收购 IBM 全球 PC 业务后在香港联交所复牌首日交易，开盘股价上涨 6% 并一度提升至 2.875 港元之后，联想股价出现大幅下降，最低达到 2.475 港元，跌 7.5%。报收于 2.575 港元，跌 0.1 港元，跌幅 3.738%。当日成交量 1.39 亿股，成交金额 3.62 亿港元。

从收购后的股市反映情况看，市场对联想此举的前景并不乐观。首先，新联想的主要竞争对手戴尔公司董事长迈克尔·戴尔得知联想与 IBM 的合作之后表

示“在IT这个领域里成功的并购已经是多少年以前的事情了”。可见戴尔公司对自己应对此次并购带来的威胁充满信心。一些分析人士也指出，如果联想最终成功收购IBM的PC部门，IBM原先的PC客户可能短期内不会认同联想这个品牌。美国Bancorp Asset Management公司的投资商简·斯诺莱克(Jane Snorek)表示：“对于大多数的西方公司领导人来说，他们对联想的品牌还不熟悉，这种局面将给联想在欧美市场保留IBM原有PC客户及发展新客户带来不利影响。”Enderle集团的高管罗勃·恩德勒(Rob Enderle)则认为，联想收购IBM的PC部门后要保持IBM现有的零售渠道十分困难。恩德勒表示，目前索尼、惠普以及Gateway等公司都在为争夺零售渠道而激烈竞争，尽管这些厂商在业界早已是声名赫赫。他说：“收购IBM的PC部门的确可以增强公司自身的实力，但是可以预见的是，不论哪家厂商收购成功，它都将失去IBM PC部门的大部分业务。要想从收购中获益，该公司需要重建零售渠道。”对于新联想最致命的是戴尔与惠普很有可能会利用客户对新联想未来不确定性的担心，将IBM的原有客户划归到各自名下。2005年2月，IBM原来的大客户通用电气就宣布不再从IBM订购台式电脑，转而从戴尔公司订购。新联想刚诞生不久就遭遇了一个沉重打击。

（三）新联想面临困难的整合工作

并购完成之后，新联想将进入平稳的过渡期和整合期，各方面运营将有序进行。新联想承诺公司产品和服务的品质不变、服务团队不变、已签署和在执行的合约不变。中国市场仍是新联想的大本营，中国业务将保持稳定和持续的增长。

联想还面临着许多困难的后续工作。正如新联想的董事长杨元庆所说：“我现在关注最多的就是整合能不能顺利进行，关注IBM那边的客户能不能保留，关注那边的员工能不能保留，我们整合既定的目标是否能够实现，文化是不是能够很好的磨合，这大概是我现在最关心的问题。”

企业并购发生之后，各方面最好尽可能保持稳定。联想就采取了渐进的而不是突变的整合方式。品牌方面，联想将使用IBM的品牌五年，这可以继续保持IBM的全球品牌、高价值品牌、高形象品牌的定位。销售模式方面，联想也将继续使用IBM的销售模式，两个公司将继续保持各自的销售网络，依然是联想的队伍卖联想的产品，IBM的队伍卖IBM的产品，等一段时间之后再整合销售渠道。这些稳中求变的措施会使客户感觉产品的质量和服务都没有太大的变化，有利于留住客户。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com