真实再现世界著名企业兼并成功案例

兼并为王

分析兼并案例
吸取兼并教训
积累兼并经验

绎高 编著

中国物资出版社

兼 并 为 王

维 高 编著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

兼并为王:真实再现世界企业巨头兼并成功案例/维高编著.-北京:中国物资出版社,1997.11

ISBN 7-5047-1140-3

Ⅰ.兼… Ⅱ.维… Ⅲ.企业合并-经验-世界 Ⅳ.F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 22400 号

中国物资出版社出版

全国新华书店经销

北京时事印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:11 字数:240 千字

1997 年 11 月第 1 版 1997 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-5047-1140-3/F·0427

印数:1－7000 册

定价:19.80 元

前　言

这将是一次巨浪，掀起在世纪之交的中国。

这将是一个千载难逢的时刻，机遇向所有渴求成功的人走来。

兼并，这个极具风险的话题，就在党的十五大召开之时，雷鸣般地传开。

有人说，在国外，兼并大潮已经五番落起，波澜壮阔。最近席卷而来的第五浪，更是摧枯拉朽，势不可挡。每一起兼并风潮的背后，都是商业权力和利益的较量和重新分配。适者生存，物竞天择，自然选择演绎到人类经济本身，它以兼并之式顽强地加以表现。在全球商业大环境中，如果不合并，大企业不能稳定顺利地发展，对中小企业来说，已经到了生存都难以为继的地步。不是吗？在美国，航空业的两巨头，面对空中客车的有力竞争，他们走到了一起，超强联合，真正的空中巨霸。同样在美国，曾经是轮胎王国的固特异集团，也因一起兼并案，险些让它丧命，这是生存的威胁。在香港，一起又一起硝烟弥漫的兼并攻防战，成了李嘉诚、包玉刚等亿万富豪的杰作。他们的创富模式，无一不与兼并伴随。

成功的人选择了兼并，兼并又极大地造就了他们的成功！

也有人说，在国内，兼并之潮，这股暗流，已经喷薄而出。首先发难的是外资、港资的大举入侵，他们或入股参股，或买

壳卖壳，或直接收购，抢滩中国，其来势之猛，丝毫不见强弩之末。

在全国上下一片抓大放小雷声般的鸣响之中，许多企业已捷足先登，不是吗？从一个濒临破产的小企业，四年之内成长为30亿的巨额资产，这是兼并的魔力。一个温文而雅的读书人，迷茫之中突生弃学从商之念，竟被兼并扩张得誉满全球。这是成长的秘密。这样的例子不胜枚举。

也许你还不敢相信，因为他们从不张扬，也许你只会敬慕他们辉煌的奇迹，那是因为你还没感到成功的临近。

不用说，也知道，对每一个企业而言，兼并都是求得生存和迅速发展的捷径。在西方，当轮胎王国固特异集团受兼并威胁的时候，目瞪口呆的人们疯狂地冲进图书馆搜寻关于兼并的资料，因为人们已经意识到企业兼并与现代人的生活休戚相关。毫不夸张的说，从现在开始，兼并这一现代经济的魔方会随时与您有缘，或许您主动找上门去，或许就是它硬打上门来。

成功者说：当所有的人都熟睡的时候，我已经醒了；

当所有的人都犹豫的时候，我开始了行动！

编者

1997.9

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目　　录

[1] 前　言

[1] 第一章　兼并、兼并，兼并狂潮涌全球

- 从“合并同类项”到“融资兼并”，从“分子对策”到“分母对策”，大震荡！大整合！大收购！
- 前所未有的规模，骇人听闻的数字，无孔不入的领域，光怪陆离的世界。
- 把地球变成村落，只因这是“恐龙”的时代。

[29] 第二章　巨人的对话：兼并你可以吗

- 美国航空业的两巨头，汇聚西雅图。一起“超级”兼并案，再创新纪元。
- 新波音，老霸主，百年梦想今成真！
- 无可撼动的“世界第一”，欧洲客车又奈我何?!

[41] 第三章　起家各不同，成长靠兼并，香港创富模式

- 在香港，拥有置地，才算地产之王，兼并大战，志在通天。

- 包玉刚豪夺九仓，船王始称王。
- 置地收购牛奶冰，潮起潮落，斗富香港。
- 百利保的杰作，成长的杰作。

[101]　**第四章　橡胶大王，为生存而战**

- 固特异，拉响警报！
- 华尔街会暗示："买主可是一些不善的来客……"。
- 重拳出击，反收购战略。

[143]　**第五章　赤手空拳收购全球，现实中的神话**

- 近乎玩笑的创业，竟意想不到的红火。博士不读了，向实践学 MBA。
- 资本运营是全部的武器，幸运的背后有超人的胆略和眼力。
- "金钱对我只是一个符号"，"我的事业足够刺激！"……

[173]　**第六章　四年赚 30 亿，兼并的魔力**

- 雄心勃勃的实业计划，却一度陷入破产的边缘。
- 借船出海，走出囹圄。
- 先兼并一个，再将其抵押，再兼并一个，又将其抵押……，一条金链条。

[183]　**第七章　银行也是猎物**

- "印制自己的钞票"，德雷塞尔银行开创了

“新的金融宇宙”。

- 猎物们垂涎欲滴，攻击箭在弦上。
- “攻击者舞令”开幕盛典，流产的盛典。

[209] **第八章　华尔街的收购骑士——博纳、皮根斯**

- 异想天开的地质学者，找到了最富产的“兼并”矿藏。
- 驰骋华尔街，骑士风范。
- 收购瞬间，辉煌百年。

[229] **第九章　股权运作之迷**

- 股权炒作不等于股权运作，成功的奥妙在于炒作与运作的完美结合。
- 兼并，对现代企业来说，就是新陈代谢。
- 由 20 万到 70 亿，股权运作迷底。

[239] **第十章　兼并的另一角色——投资银行家的故事**

- 他在投资银行界就如同霍罗维茨弹钢琴，毕加索学画画一样，得心应手，成就斐然。
- 他不喜欢代客买卖证券和保险，却爱好以投资者的身份干涉小公司的未来。
- 他说：如果我的钱在一年之内不能翻番并从此按几何级数增长，那就让它见鬼去吧。

[255] **第十一章　股王论道：收购新概念**

- 股票的背后是企业，买股票就是买业绩。
- 值得收购的企业，就是这样的企业。

• 成功的收购人往往是最诚实，最具有信心与耐心且善思考的人。

[273] **第十二章　买壳上市，连环经典**

• 一个业已上市，有壳无实，一个急需融资，绩优非凡。不谋而合的一对。

• 关联交易，环环紧扣，各得其所。

• 买壳、买壳，再买壳。

[287] **附录一：垃圾债券——应用与启示**

[306] **附录二：抢滩中国，OK 兼并**

[306] 1. 法国圣戈班参股福耀案例。

[325] 2. 香港华润并购北京华远，京城地产新霸主。

第一章　兼并、兼并，兼并狂潮涌全球

●从“合并同类项”到“融资兼并”，“从分子对策”到“分母对策”，大震荡，大整合，大收购。

●前所未有的规模，骇人听闻的数字，无孔不入的领域，光怪陆离的世界。

●把地球变成村落，只为这是“恐龙”的时代。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

今年以来，国际市场风云突起，一场前所未有的兼并潮席卷了西方主要经济发达国家，引起了世界舆论的关注，人们形象地称之为“恐龙之战”——

在美国……

在这次兼并潮中，美国是“主战场”。

美国企业的合并和兼并浪潮一浪高于一浪，规模之大范围之广是历史上从未有过的，它从一个侧面反映了当代美国经济竞争的激烈，但这一阵阵的兼并大潮也给企业带来了诱人的刺激和开拓发展的活力。

1996 年，对于美国企业界来说，是以另一个创纪录的兼并年载入史册，并明显带有波及范围宽、兼并规模大、“敌视性”强行兼并案增多等新特点。

近些年企业兼并与合并愈演愈烈，1988 年企业合并总资金达 3530 亿美元，创造最高纪录。这个纪录维持了 6 年，随着美国经济在 1992 年开始走出低谷，1993 年美国企业再度掀起兼并风潮，1994 年企业兼并资金达 3419 亿美元，接着 1995 年达 5188 亿美元，一举突破了旧纪录，到 1996 年超级兼并愈演愈烈，兼并和合并案达 10150 起，大大超过了 1993 年的 6307 起，其中资金超过 30 亿美元的兼并就达 31 起，全年涉及兼并金额总计 6588 亿美元，比 1993 年增加了一倍，比 1995 年的 5188 亿美元增加了 27%，比上次创纪录的 1988 年美国企业合并、兼并交易额 3130 亿美元增加了 87%，再次刷新了美国企业兼并纪录。仅电讯业的兼并就达 1038.9 亿美元，雄居各行业之首，其中太平洋贝尔电话公司购买纽约——新英格兰电话公司的交易额达 227 亿美元。

纵观美国企业兼并历史，在按资金排列的15家最大兼并案中，虽然首推1989年完成的纳比斯科食品巨子以246亿美元兼并克拉维斯·罗件茨公司，但巨额兼并最多和最集中的还数1996年，一年就有七起。近5年来，部分行业和部门企业合并热闹非凡，受世人瞩目的大企业兼并消息接连不断。

冷战结束后，原先被人为鼓噪起来的东西方的政治与军事对峙逐渐淡化，美国国防合同企业迅速进入了业务和机构调整时期。美国五角大楼出于鼓励竞争的考虑，从中给予积极支持，使军工企业率先掀起兼并高潮。1992年马丁·玛丽塔、洛克希德、休斯公司和洛拉尔公司分别购买了通用电气、通用动力和LTU公司的宇航电子系统、军用飞机和导弹等生产业务。1993年，马丁一玛丽塔、洛克希德和洛拉尔又分别兼并了通用动力的宇航系统、IBM的联邦业务和通用动力的习机制造等业务。1994年的新浪潮中，美国四大老牌军工企业大联姻——洛克希德同马丁一玛丽塔合并，诺思罗普同格鲁曼合并，分别成为美国第一和第三大军工企业。

但美国国防合同企业的兼并浪潮并未就此止步，在过去一年多依然十分频繁，并更多地集中在了电子业务领域。例如，诺思罗普一格印曼公司以30亿美元收购了西屋公司的国防电讯业务，洛克希德一马丁刚以100多亿美元购买了洛拉尔公司的大部分宇航电子系统。特别是波音公司在去年8月以32亿美元兼并了罗克韦尔的航天系统和国防电子业务之后，又于去年年底突然以133亿美元同麦道公司合并美国波音公司和麦克唐纳——道格拉斯公司的这次联姻，被称为航空航天工业领域的“岁末大地震”。波音公司是世界民用飞机制造业领域的龙头老大，近年来波音公司在世界客机市场占

有约 60% 的份额，比欧洲空中客车公司的占有率高出近一倍，但是在 1994 年欧洲空中客车公司曾一度夺取世界客机市场的头把交椅宝座。麦道公司虽然在世界航空航天工业领域排行老三，但业绩不佳，麦道公司的部分商用飞机订单已被欧洲空中客车公司挖走，最近又在生产美军下一代攻击战斗机的投标中败北。两大公司合并后的波音公司将拥有 20 万名职工，可生产民用、军用飞机和几乎所有航空航天工业产品。欧洲航空工业负责人强调指出，这一合并是“迄今世界航空领域里进行的规模最大的一次结构调整”。法新社发表的评论认为，波音公司和麦道公司联姻预示着明天航空航天工业将出现新的形势和竞争格局。这将不仅使波音公司成为世界最大的商用飞机制造公司，也将超过洛克希德－马丁成为美国最大航空工业公司和国防合同公司。

这一系列令人眼花缭乱的合并活动使过去 4 年内，美国军工企业的兼合资金已逾 400 亿美元，并成为二战后美国军工界合并最为活跃的时期。

此外，直到最近，另一军工系统大公司——雷声公司在今年初在以 30 亿美元收购了得克萨斯仪器公司的国防业务之后，不久又在纽约以 95 亿美元的巨资兼并了通用汽车公司的国防业务——休斯公司电子业务，又一次推动了军工企业的兼并浪潮。

在美国银行界，兼并活动前几年相对平稳，但到 1995 年时异军突起。当年 8 月份，在美国商业银行中排列第四位的化学银行宣布同第 6 位的大通曼哈顿合并，交易额高达 100 亿美元，成为美国最大的银行兼并案。但到 1 月，旧金山的韦尔斯一法戈(也有译为富国银行)抬高价码以近 110 亿美元强

行兼并，从明尼阿波利斯第一银行系统手中争夺到了第一州际银行，成为近两年多来美国银行系统兼并活动最为令人注目的事件。1995年美国银行界兼并金额突破600亿美元，超过了90年代以来任何一年，也使美国历史上兼并最热火的80年代后期相形见绌。美国商业银行间的兼并使银行在规模上愈来愈大，数量日趋减少。1984年，美国共有商业银行1.45万家，到1995年底已减至1万余家。

1996年美国银行系统较小规模的合并连绵不断，不十分注目。但到今年年初的几个月里，接连出现了投资银行摩根斯坦利以103亿美元同证券业的定威特发现公司合并以及在1996年美国排列第九大商业银行的纽约银行家信贷公司(也有译为信孚公司)收购了在1800年创立的艾利克斯——布朗证券公司，这使人感到美国金融界已出现了投资银行、零售经纪和发行系统、资产管理和消费金融服务业务等相互渗透的新型兼并潮。美国《纽约时报》在今年2月初的一则分析报道中认为，象戈德曼和萨斯这样较大的经纪公司也可能在考虑同花旗银行结姻，以同摩根斯坦利和美林公司形成投资银行的三驾马车。另外在1996年全美商业银行排名第二位的大通曼哈顿和第7位的第一银行公司也在拉关系，也许有朝一日将兼并某家经纪公司。力量雄厚的商业银行在巩固地盘之后是不会对金融体系其它业务系统丰厚的回报坐视无睹的，目前的发展趋势已表明了这一点。

在美国铁路系统，正艰难地编织新的铁路网络。

美国客运基本上是美政府财政支持下的国营铁路客运公司的一统天下。在货运方面，由于高速公路运输的迅速崛起，使其地位明显下降，体系内部也随着引发了较大规模的机构

和势力范围新调整。美国铁路公司也从1980年的40家缩减到了1990年的7家。以密西西比河为界，河西四家，河东三家。公司越变越大，市场竞争日趋白热化。1995年，北伯林顿公司购买了圣菲公司，太平洋联合公司则兼并了南太平洋公司从而使河西地区变成了两大公司划地为牢的并存局面。

与此同时，河东地区的竞争也在酝酿之中。去年10月中旬，河东地区也是1996年销售收入全国排名第一的切西公司宣布以84亿美元兼并河东地区名列第三位的联合铁路公司，位居第二的诺福克公司随即作出反应，加码到91.5亿美元竞争联合公司，从而展开了河东地区铁路线上新一轮的竞争。这种局面同两年前太平洋联合公司和北伯林顿曾为争夺兼并圣菲公司大打出手如出一辙。随后，切西被迫提高买价，而诺福克也毫不犹豫，随之也抬高了价码。因为争夺方十分清楚，谁控制了联合公司，谁就控制了出入纽约的铁路通道，这就意味着控制了美国东部的铁路运输。对可能形成一边倒的局面，忿忿不平的诺福克曾为此到执法机构上诉。但因切西同联合公司有兼并协议在先，执法机构以反对诺福克的“敌视性接管”予以驳回。但到关键的今年年初联合公司全体股东大会时，虽然切西已控制了联合公司20%的股份，股东大会依然未能允许切西的完全接管。这样一个不允许一家独吞没有输家也没有赢家的局势迫使双方冷静下来，考虑和基本上达成了一个妥协的方案——把以费城为总部以纽约为业务中心的联合公司一分为二，双方出资102亿美元共同购买，利益均沾。其中诺福克占据联合公司6000英里的铁路线，切西将把3500英里归为己有。在这新交易后，基本上形成切西和诺福克在河东地区平分秋色的格局。有的市场分析报告认为，在

企业大兼并浪潮中，铁路公司的竞争最为激烈，现已只剩下“四大地主”，但兼并结果总体上是不成功的。因为系统内部争夺十分激烈，但运输服务未能改善，价格上未形成竞争局面。多年来，美国公路运输已形成了年销售收入3000亿美元的大市场，而铁路运输尚达不到350亿美元，铁路已很难同便捷发达的公路网进行业务争夺。

此外，河西地区铁路网形成新格局后，为提高经济效益，降低成本，放弃了部分非盈利线路，使不通铁路运输的城镇与居民点增多，舆论界对此非议较多。

近几年美国企业兼并大潮还波及制造业、商业、保险业、电讯技术、医药卫生、公用设施服务、娱乐服务等各行各业。市场分析家普遍认为，美国企业合并风潮愈演愈烈，涉及资金越来越高，首先是由于近几年来美国经济的稳定、持续增长，无通货膨胀或低通胀，利息又明显偏低，企业有活力，可以以信贷方式进行并购。其次是华尔街股市牛气十足，上市股票节节攀升，投资大量涌上市场，企业有更多的资金或以股票交换的形式购买其它目标。三是国际竞争的紧迫性。各国经济逐步走向全球化，世界贸易和经济交往增多，跨洋和跨国的国际性企业兼并日益增多。为了不被别人吃掉，就需从长考虑发展壮大自己。四是企业发展战略上的变化，过去企业公司更多考虑的是价格问题，在提高价格上打主意的居多，而现在企业决策者目光盯着企业盈利，但想的更多的是依靠企业发展和向关联的业务开拓；过去想的较多的是促进和提高企业的生产，而现在着眼较集中的是改善销售发行渠道。此外，国际贸易趋向自由化和美国联邦政府通过立法逐步放松或取消了对金融、电讯、公共设施企业的管制，这对美国企业兼并潮

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com