

生存还是死亡，似一句嬉笑人生的小调，更似一句莫测高深的偈语；为了它，无数的企业走过了百年兼并的沧桑路。

第一章

全球百年兼并潮

世界经济突飞猛进，兼并大潮席卷天下。在西方，上百年来兼并潮已几番起落；在东方，惊涛拍岸，潮声正催人警醒，促人奋进。

企业兼并意指一个企业通过产权交易取得对其他企业一定程度的控制权，而使其他企业失去法人资格或改变法人实体的一种行为。它是作为现代企业扩大自身经济实力，实现向外扩张、增强竞争实力、战胜对手等经济目标的重要战略手段。一百多年来，企业兼并在西方国家已经经历了四次高潮，每一次

潮起都伴随着商业权力与利益的较量和重新分配。物竞天择 适者生存。

一、生存与死亡——百年兼并史话

生存还是死亡，这是一个问题。人无不乐生而畏死，一个企业亦复如是。全球百年兼并史就是一部死亡与新生的长卷。

在西方，与市场经济发展相伴随的就是企业的兼并。西方资本主义战胜封建主义而登上历史舞台之后，经济发展就一直在为此创造条件。从 19 世纪末至今四次大的企业兼并浪潮，每次都带来了大企业的资产重组、产业结构和产品结构的调整。这其实就是企业优胜劣汰的一种机制，对于这些国家乃至整个世界的经济都产生了深远的影响。

（一）第一次兼并高潮：群雄竞技

全球企业兼并的第一次高潮发生在 19 世纪末 20 世纪初各资本主义国家内部，其高峰时期为 1897~1904 年。许多专家认为这次兼并浪潮是诸多兼并潮中最重要的一次。美国著名经济学家钱德勒曾指出：“在从本世纪开始时的大兼并运动到美国参与第一次世界大战的这段时期内，美国工业完成了自己的形成时期。到 1917 年时，大部分的美国工业都已具备了自己的现代结构。”

在高峰期出现之前，欧美各国企业通过各种兼并活动，已经初步形成了一些托拉斯组织，但当时它们在国民经济中毕竟还是少数部门，一些关系国计民生的重要产业都还处于分散竞争阶段，只是通过 19 世纪末 20 世纪初的兼并高潮，资本的集

中才席卷了国民经济的各个部门，引起了所有部门的高度集中。在这次兼并高潮中，所发生的兼并案主要是在各行业内部进行。

在英国的化学工业领域，1888年出现了由65家企业合并而成的盐业联合公司，它控制了当时英国91%的食盐生产；1890年出现的由49家企业合并而成的碱业联合公司，控制了英国所有的漂白粉生产。1897年，由两家著名的军火企业合并而成立了阿姆斯特朗—惠特沃斯公司；同一年，由炼钢起家到生产军火的维克斯父子公司（到今天，它仍是世界著名的罗尔斯—罗伊斯汽车制造公司的母公司）在兼并了几家军火、军舰制造公司后改组成立了维克斯—马克西姆公司。1901年，利华兄弟公司扩大资本，改组为股份公司，同其他5家大制皂公司联合组成卡特尔，控制了英国近2/3的肥皂生产。1907年以后，利华公司转向兼并，到1913年已成为拥有3000万英镑资本的大跨国公司。在纺织工业部门，1895~1896年由5家大企业和20家小企业合并组成了棉线集团——考茨公司；1898年，出现了由40家企业组成的细纱业联合组织；同年，出现了由22家企业组成的布赖福特染布业联合组织等等。这些联合组织大都采取了股份公司的形式。

在德国，银行业的集中主要是通过合并及参与两种途径实现的。以德意志银行为例，在1873~1879年的危机和萧条年代里，德意志银行兼并了6家银行，以后在1901~1906年间，又吞并了26家银行。到第一次世界大战前夕，德意志银行共参与了87家银行，直接和间接、局部和全部控制的资本共达20~30亿马克，成为欧洲资本最雄厚的银行之一。在冶金工业方面，1904年成立的德国钢业联盟和1910年成立的铁业联盟控制了全国钢铁产量的98%。1908~1912年间又形成了两大化学工业集团和两大电气工业集团，其中就包括至今仍著名的拜尔

公司和西门子公司。

在美国，第一次兼并高潮波及到每个工业部门，而在金属原料、食品生产、石油、化工制品、运输设备、金属加工和烟草等行业更为猛烈。1882年，由洛克菲勒家庭控制的美孚石油公司兼并了其他14家大石油公司，组成美国历史上第一个托拉斯——美孚石油托拉斯，控制了美国石油产量的90%。在此之后，相继通过兼并组成托拉斯的行业还有：1884年的棉籽油、1885年的亚麻籽油、1887年的威士忌酒和糖、1889年的火柴、1890年的香烟等行业。除此之外，通过各种兼并形式还形成了美国橡胶公司、国际收割机公司、阿纳康达铜业公司、玉米产品公司、美国烟草公司以及杜邦公司等大企业。

以钢铁产业为例，19世纪美国钢铁大王安德鲁·卡内基于60年代末开始投资于此，在经营中他坚持不向银行家借贷，而只依靠自己的财力和工厂的利润来扩大再生产，随着生产规模的扩大和利润的增加，卡内基全力收购竞争对手的产业，将公司扩展成为一家综合性的大型钢铁公司——卡内基钢铁公司。从1890年至1900年的10年间，卡内基钢铁公司的粗钢年产量从32.2万吨增加到300万吨，利润从540万美元增至4000万美元，成为当时美国最大的一家钢铁企业。但是这一成功的顶点也标志着卡内基在制造业中的路程走到了尽头。在企业联合与兼并的浪潮中；这位憎恨金融业的成功的独立企业家遭遇来自当时美国最有实力的金融家J.P. 摩根的挑战。摩根于1898年支持中西部的几家钢铁精炼和制成品公司联合组建了规模仅次于卡内基公司的联邦钢铁公司。这家公司所使用的粗钢原料仍来自卡内基公司。1900年，联邦钢铁公司决定摆脱对卡内基公司的依赖，生产自己的粗钢。卡内基则以牙还牙，决定生产联邦钢铁公司的传统产品——钢管和其它钢材制成品。一场钢

铁业的两雄大战即将开始。为了避免这种两败俱伤的竞争，唯一的办法就是兼并或联合。兼并需要巨额资金，这时，金融家就显示出特有的优势。卡内基为其钢铁公司开出的售价是 4 亿美元，这在当时是令任何企业家和银行家都咋舌的数字。而摩根则凭借着雄厚的财力及其所控制的金融界的实力，眼都未眨一下便接受了这个价格。最终，摩根以 4 亿美元的原价，外加普通股票随此次兼并而上涨的价格共 4.92 亿美元购买了卡内基公司的全部产权，并于 1901 年 2 月组建了当时世界最大的联合企业、拥有资本 14.04 亿美元的美国钢铁公司。

在第一次兼并高潮中，企业的兼并活动使当时资本主义各国国民经济的集中化程度都大大提高，仅在 1898~1902 年期间，美国被兼并企业总数就达 2635 家，其中仅 1899 年这一年因兼并而消失的企业数达 1028 家。在这 5 年中 兼并的资本总额达到了 63 亿美元，从此美国的工业结构出现了永久性的变化 100 家最大的公司的规模增长了 4 倍，并控制了全部工业资本的 40%。到 20 世纪初，由兼并而造成的行业集中在当时各资本主义国家经济中都产生了重要作用。在各行业、各部门中，因兼并造就的许多垄断组织也遭到中小企业主的反抗。为了保证在国内市场上企业有相对公平的竞争环境，各国反垄断立法工作有了一定的进展。同时，随着战争的临近，各国经济也逐渐向战时的国家垄断转化。资本主义世界第一次企业兼并浪潮随之被第一次世界大战的战火所吞噬。

（二）第二次兼并高潮：大浪淘沙

20 世纪 20 年代，企业的联合与兼并活动迎来了它在世界资本主义经济发展史上的第二次高潮。在整个 20 年代，企业兼

并的势头甚至比 1897~1904 年的第一个企业兼并高潮来得还要猛 涉及的范围也更广。钢铁业、机器制造业、化学工业、汽车业、食品业、电影业、银行业、公用事业、商品零售业等重要的工商业部门均被卷入其中。

仅美国在 1919~1930 年这一段时期内，兼并活动就涉及到公用事业、银行、制造业和采矿业的近 12000 家企业，因兼并活动而从美国经济生活中消失的企业数目比第一次浪潮中的数目多两倍有余。据统计，1899~1928 年在美国共有 1500 家汽车公司，规模较大的有 181 家，其中 48 家公司平均只经营了 3 年就被兼并了，有 40 家经营了 6 年，26 家经营了 7~9 年，只有 5 家经营了 24 年以上。通用、福特和克莱斯勒三大公司就是在这一时期经过一千多家公司的激烈竞争，通过彼此之间相互兼并才逐步巩固了自己的垄断地位。而在商品零售业方面独立经营的商店为了应付激烈的竞争和大商店的压迫，也自愿或被迫组织起来，形成连锁商店并迅速普及开来。这种连锁店的形式在副食品、茶叶、烟草、成药等销售行业中尤其引人注目。

在第二次企业兼并高潮中，美国最大的合并发生在大通国民银行和公平信托公司之间。进入 20 世纪以来，大通银行已经兼并了 20 多家银行，而公平信托公司也兼并过 13 家银行。两家银行 1929 年的合并行动使得新“大通”成为当时世界上最大的一家银行。

尤其值得注意的是，与第一次兼并高潮主要集中于同部门企业的“横合并”不同，这次兼并高潮主要是加工制造业和同它有联系的原材料、运输、贸易公司间实行的“纵合并”。企业兼并的形式也开始多样化。当时的美国通用食品公司把一批生产相关产品的企业联合起来，成为美国第一大食品联合企业；美国全国奶制品公司则对各地 300 多家牛奶场进行了兼并。在这

次高潮中，除了工业部门的石油、金属原料和食品等行业比较突出以外，工业部门以外的公用事业、银行业也发生了大量兼并。而且美国的一些大企业开始了走出国门、与国外大企业联合建立国际卡特尔的重要步伐。

发生在英国的第二次兼并高潮，也对绝大多数制造行业产生了重要影响。1926年，由当时英国4个最大的化工企业——布仑纳·蒙德公司、联合制碱公司、诺贝尔公司和英国染料公司——联合组成了帝国化学工业公司。1928年，著名的维克斯公司与另一个军火企业阿姆斯特朗—惠特沃斯公司联合起来，组成了维克斯—阿姆斯特朗公司。第二年又与康美尔·列德公司一起创立了英国炼钢公司和都会—康美尔客车及货车公司，从而使维克斯成了以军火和机器制造为主的，在国内外拥有大批制造军火、军用材料、金属、船只、飞机和电气设备的子公司的庞大集团。1930年，利华兄弟公司与荷兰人造奶酪联合公司合并组成了尤尼莱佛公司，不仅控制了英国国内90%的人造奶酪和肥皂生产，而且通过自己的400家子公司，把分布在27个国家的800个工厂联合起来，在世界肥皂、人造奶酪、食品和化妆品生产和贸易中占据了重要地位。同时食品和饮料业的迪斯提乐斯、电机制造业的英国电器等大公司也都是这一浪潮的产物。

在德国，化学、冶金、采煤、电气、造船等主要工业部门里，20~30年代的兼并潮也风起云涌般地展开。1925年，法本公司扩大改组成为法本化学工业集团，成为资本主义世界最大的化学垄断组织。虽然法本托拉斯在二战后被拆散，但是它的三个最大的继承公司——巴登苯胺与苏打股份公司（亦称巴斯夫公司）、拜尔股份公司和赫希斯特股份公司一起构成了以后联邦德国化学工业的基础，并在世界100财团排行榜上位居前列。

1926年，在斯丁纳康采恩瓦解的基础上，德国六大煤钢集团合并成为欧洲最大的黑色冶金集团，拥有8亿马克的自有资产和17.7万工人，生产了全德1/4的煤、1/2的生铁和2/5的钢。

资本主义世界第二次兼并高潮随着30年代的经济大萧条而降温。

（三）第三次兼并高潮：抢占世纪制高点

世界范围内企业的第三次兼并高潮发生在第二次世界大战后的整个50~60年代，其中以60年代后期为高潮。相对前两次兼并潮来讲，持续时间要长得多。

在美国，1960~1970年间所发生的企业兼并数目为25000多起，而且许多大型企业也成为被收购、被兼并的对象。据统计，资产在1000万美元以上的大公司，1960年有51家，1965年增为62家，1968年最高达173家，象这样大规模的企业兼并，不到十年猛增2倍以上，如果从被兼并的企业资产额来看，几乎猛增37倍。仅在1962~1968年间，美国最大的500家企业中就有110家被兼并而除名。比如战后初期，美国波士顿财团主要控制了6家工业公司：联合制鞋机器公司、联合果品公司、美国毛织品公司、美国熔炼公司、佩珀雷耳制造公司（纺织品）、德雷珀公司（纺织机械），但到60年代，情况发生了很大的变化。首先是美国熔炼公司的控制权转到摩根财团手中；1965年，佩珀雷耳制造公司并入西点—佩珀雷耳公司；1967年，德雷珀公司被北美罗克韦尔公司兼并；美国毛织品公司并入特克斯特隆公司，联合果品公司与AMK公司合并，改名为联合商标公司。而波士顿财团除了继续控制联合商标公司、特克斯特隆公司、联合制鞋机器公司外，又通过兼并控制了吉勒特公司、

波拉罗伊德公司、雷锡昂公司、东部煤气燃料公司和卡伯特公司，其中电子、空间、光学、精密机械和军火工业的比重显著增加。在金融业中，1955年，洛克菲勒家庭控制下的大通国民银行在兼并了美国老财团之一库恩-洛布财团所控制的曼哈顿银行后，改称大通曼哈顿银行。1969年又成立了大通曼哈顿公司，作为一家银行持股公司。大通曼哈顿银行和另外几家小银行都成了这家公司的子公司。同是在1955年，花旗银行兼并了纽约第一国民银行，取名纽约第一花旗银行，1962年再改为第一花旗银行。在这次合并的基础上，第一花旗银行也挤进了当时美国八大财团行列。

在60年代掀起的新一轮兼并高潮中，西欧共同市场也风头不减。在法国，从1900年至1945年，平均每年被兼并企业仅为18家，1950年至1960年期间被兼并企业达843家，平均每年约85家，到了60年代，被兼并企业大幅度上升，1960~1970年间，高达1850家，平均每年有185家，相当于战前的10倍。在英国，企业兼并数量的高峰发生在1964、1965年间，而兼并资产价值的最高年份则是1968年。在这一时期，英国政府对重新构建产业结构的一系列参与活动，使得所有者拥有一个规模更大的企业的愿望得到了强化。尤其是1966年政府成立了产业重组公司（IRC）以鼓励制造业部门规模的合理化，更是给兼并活动推波助澜。在德国，1961年西门子公司接管了康斯特鲁克塔有限公司。1966年汉堡和基尔的霍瓦尔特造船厂以及德国造船股份公司达成合并协议。1969年巴斯夫公司买下了温特斯哈尔公司，荷兰联合轮船公司被大众汽车公司的子公司奥迪公司接管。

在亚洲的日本，也发生了优势企业不断排挤和兼并中小企业的现象，企业被兼并数逐年上升。1955年，被兼并的企业有

600家,1965年高达6141家,猛增10倍,到1968年甚至超过了1万家。

而且进入60年代,国际性的企业合并活动随着世界经济全球化的发展而不断增加。在欧洲这主要表现在由于害怕美国的竞争,欧洲人之间的相互接近。比如为了阻挡通用、福特和克莱斯勒的入侵,戴姆勒公司把奥迪出售给了大众汽车公司。由于美国的摄影器材康采恩伊士曼柯达公司已经控制了世界市场的50%,德国的爱克发公司与比利时一家公司联合。飞利浦公司和西门子公司决定在唱片市场上进行合作,等等。进入70年代,这一轮兼并高潮也开始衰退。

二、神话与现实——大潮再起

80年代后期,尤其是进入90年代后,伴随着经济全球化和信息化的发展,第四次兼并高潮又在世界经济发展史上创造了一系列的神话。在国际竞争愈演愈烈的背景下,世界著名大企业、特大企业之间的兼并、合并、合资、联合也愈演愈烈。全球兼并浪潮此起彼伏,惊心动魄。就连以兼并困难著称的日本,也迫于国际竞争的压力和抢占东亚市场的需要,由通产省亲自出面,推动各行业、各部门的大企业进行兼并。

这次起于80年代中期以后的兼并浪潮,具有全球化的特点。在欧洲,大众汽车公司买下了西班牙游览汽车制造公司,好利获得公司兼并了德国的打字机生产公司,凯旋—阿德勒有限公司。至今,发生在欧洲的公司并购仍方兴未艾,今年的并购金额肯定会打破去年创记录的5130亿美元。而且许多交易都是跨越大西洋进行的。

但是,欧洲的经济学家们仍然认为,这些并购行动有可能

仅仅是新一轮企业兼并高潮的开始。每个地方的交易商都确信，欧洲正处于一场更加壮观的兼并浪潮的边缘上，因为共同货币和一个可能的欧洲证券交易所的到来将使越境融资容易得多。而且据伦敦摩根公司合并分析家吉布斯研究得出的结论：在企业购并方面，“欧洲仍旧远远地落在后面。”他说，今年欧洲各国购并交易价值仅占国内生产总值的 8%，而在美国则约占 20%。据估计，欧洲近期合并增加可能性最大的是金融部门。几乎每个欧洲大银行和保险公司都想赶在欧元开始使用之前扩大自己在欧洲的势力。一些银行还想去美国发展业务，因为那里的边际利润往往超过银行过多的欧洲。

在美国，这股兼并风潮有过之而无不及。80年代，贝特尔斯曼股份公司购买了道布尔迪出版社，赫希斯特公司兼并了塞拉尼斯化学纤维公司，大陆公司兼并竞争对手通用轮胎公司。迪斯尼公司与大都会/美国广播公司联姻，使迪斯尼公司以 190 亿美元的代价成为传媒世界的国王。仅 1988 年，美国企业兼并就有 2752 起，交易金额高达 2368 亿美元。

虽然这些交易主要发生在发达国家内部，但是，在欧美之外，兼并潮也正席卷着整个世界。根据经济鉴定和咨询公司提供的资料，1995 年全世界跨越边界的公司合并交易额为 2370 亿美元，1996 年为 2745 亿美元，1997 年为 3325 亿美元。

（一）欧美各国强强联手

80年代以来，欧美各国企业之间的强强联手已经形成了一股汹涌澎湃的浪潮。

金融服务业的地震

实际上，世界范围内大银行之间的合并之风从 90 年代初就开始刮起来，这是对全球开放金融市场和技术不断进步的必然反映。1996 年 4 月，日本三菱银行与东京银行合并，组成东京—三菱银行，总资产世界第一。5 月英国太阳联盟和皇家保险通过 98 亿美元的合并，组成皇家—太阳联盟，位居世界保险业第九位。11 月，法国最大的两家保险公司通过 200 亿美元的合并，组成欧洲第一、世界第二大保险企业。1997 年 7 月，德国两家地区银行通过 200 亿美元的合并，组成德国第二大银行。

在这种情况下，美国金融界的兼并更是风起云涌。1985 年美国有商业银行 14500 家。到 1995 年，由于政府放宽了法律规定，允许银行跨州经营，商业银行立刻兼并整合为 1 万家。随后法律进一步放宽，允许成立全国性银行，这直接引发了 1997~1998 年的银行大兼并。

早在 1991 年 7 月，全美排名第六的化学银行和排名第九的汉华银行实现合并，使其总资产一下子跃至 1354 亿美元。同年 8 月，美洲银行又兼并了太平洋证券公司；到 1995 年，在美国排行第四的化学银行宣布与排行第六的大通曼哈顿银行合并，合并后组成的新大通银行总资产达 2970 亿美元，一举取代花旗银行，坐上了美国银行业的第一把交椅。到 1997 年，单是大大小小的银行兼并事件就发生了 11 起；进入 1998 年以来，美国金融界更是不断进行世纪性的兼并。

1998 年 4 月 6 日，美国花旗公司董事长约翰·里德和美国旅行者集团首席执行官官斯坦福·韦尔在纽约华尔道夫饭店联合举行记者招待会，宣布两家公司实现美国企业兼并史上“最大的联合”，要带头为美国消费者建立一个“包罗万象的金融大超市”。合并后的公司名称为“花旗集团”，标志就是那把小红伞。

花旗与旅行者的联合成为当天的头条新闻，也成为震撼全球金融界的大事。《摩根家庭》的作者切尔诺感叹说：“这绝对是一个震撼人心的事件，它重新勾画了金融业的格局。这代表了商业银行、零售证券和保险业在广大范围内的整合。它是一次袭击全球金融服务业的地震。”这个“世界上最大的金融合并行动”为纽约股市推波助澜，道一琼斯指数一举跃过 9000 点大关，花旗集团和旅行者集团的股票更是成为当日投资者追捧的明星，股价扶摇直上。

花旗银行原来是一家银行控股公司，其主体就是花旗银行。花旗银行原来是美国的第一大银行，但是在 1995 年美国化学银行和大通曼哈顿银行合并成立大通曼哈顿公司后，美国第一大银行的“桂冠”便很无奈地被大通银行摘去。旅行者集团则是一家总部设在纽约的老字号保险金融服务公司，一直是道一琼斯 30 种工业股票中的一员，曾在 19 世纪末向投保人卖出了第一张汽车保险单，1919 年向美国总统威尔逊卖出了第一张空中旅行保险单。它早期以经营保险业务为主，在收购了美邦经纪公司后，其经营范围扩大到投资金融服务领域。1997 年年底又以 90 亿美元的价格兼并了美国著名的投资银行所罗门兄弟公司，从而成为一家大型多功能金融服务公司。花旗与旅行者的合并旨在优势互补，以扩大其在美国乃至全球金融市场的份额。目前，日本东京三菱银行的总资产达 6500 亿美元，德意志银行达 5300 亿美元，合并后的花旗集团公司将拥有近 7000 亿美元的资产，成为世界上规模和资产最大的金融服务公司，业务遍及全球一百多个国家和地区，客户总数将达 1 亿左右，雇员人数将达 16.26 万，办公处 3200 处，发行的银行信用卡将超过 6000 万张，在世界信用卡市场上继续名列前茅。预计新公司的年收入将接近 500 亿美元。更为引人注目的是，花旗集团将花

旗银行的业务和旅行者集团的投资、保险业务集于一身，开创了美国金融界“一条龙服务”的先河。

正当人们还在惊叹花旗公司和旅行者集团的“世纪联姻”时，仅隔一周，即 4 月 13 日，还是在纽约华尔道夫饭店，美国第三大银行国民银行和第四大银行美洲银行宣布合并，合并金额达 648 亿美元。合并后的新美洲银行将以 5700 亿美元的总资产成为全美最大的银行集团之一。据报道，新美洲银行将于今年第四季度起成为美国第一家横跨东西海岸的跨“国”银行，作为全美最大的商业银行，新美洲的分行数目将达到 4800 家左右，业务将扩展到美国 22 个州的 2900 万户家庭以及美国和 38 个国家的 200 万个企业，自动提款机将达 1.5 万台，合并后的新银行还将通过减少重复操作，撤消重叠分行，使用统一的电脑系统，在两年内将每年的运转经费降低 20 亿美元，这就意味着它将在美国创建一种更具竞争性、更能获利的银行体系。

新美洲银行宣布合并之后仅隔了数小时，美国第一银行与第一芝加哥银行也在该饭店宣布两家银行“联姻”。合并金额达 298 亿美元，总资产达 2300 亿美元，将成为美国中西部的支柱银行。美国第五大银行也由此诞生。

汽车开上“合并路”

如果说自从今年 4 月以来美国金融合并的浪潮在全球引起广泛关注的话，那么，同样引起全球经济“地震”的另一件大事就是西方汽车工业集团的大兼并。

近两年来，全球汽车产业的企业重组活动非常踊跃。据统计，去年全球汽车工业发生的购并事件有 700 余起，涉及的交易金额达 280 亿美元，其中，发生在欧洲的购并事件有 371 起，涉及金额 150 亿美元，比上一年增加了 50%。进入 1998 年，世

界汽车工业的购并活动不但没有偃旗息鼓，反而由于最近发生的劳斯莱斯“一女两嫁”以及德国戴姆勒一奔驰公司与美国克莱斯勒公司的跨国“联姻”又掀起了新的高潮。

在欧洲，1997年10月，罗尔斯—罗伊斯公司的母公司英国维克斯集团首次向外宣布，意欲出售它的品牌名车“劳斯莱斯”。“劳斯莱斯”作为英国老牌车王，它早已不仅仅是英国汽车的象征，也不仅仅是高贵和豪华的体现，而更多的表现为浓厚英式风格的“文化财富”。因此维克斯的决定立即引起了多家厂商的关注，福特、法拉利、丰田、奔驰、宝马和大众等都相继表示感兴趣，但经过权衡利弊后，其它厂商纷纷撤退，宝马和大众提出报价，决定争购此车。

对于宝马来说，自从1994年公司改组以后，相继拥有了“迷你”、“MG”、“罗弗尔”、“兰德罗弗尔”和“宝马”等品牌的轿车。唯一缺少的就是能打入顶级市场的名牌轿车，而“劳斯莱斯”正好可以填补这一空白。对于大众来说，虽然由于其公司大批量机械化的生产方式与罗尔斯—罗伊斯传统上的“求精不求多”的小批量手工装配生产方式格格不入而受到很多维尔斯集团股东的反对，但是，为了捉住罗尔斯—罗伊斯商标上那个身插双翅的小飞人，大众不惜重金。1998年6月5日，维克斯集团在伦敦召开特别全体股东大会，正式作出决定，将生产劳斯莱斯的罗尔斯—罗伊斯公司出售给大众公司，交易额达4.3亿英镑。对此，恼羞成怒的宝马公司宣布，将完全切断对罗尔斯—罗伊斯汽车公司的发动机和零部件供应。而世界汽车界也担心“大众”最终会把“劳斯莱斯”变成一个非常普通的品牌。为了打破这一久久未能解决的僵局，三家公司进行了多方的协调，最终以“一女两嫁”的方式来解决这一问题。即由德国“大众”买下了生产“劳斯莱斯”的罗尔斯—罗伊斯公司，

在 2003 年以前可以使用“劳斯莱斯”的品牌，而在 2003 年后这一工厂将转向生产“本特利”轿车。同时德国“宝马”则用 6600 万美元买下了“劳斯莱斯”的品牌。在这场大战中，维克斯集团和“劳斯莱斯”成了最大的赢家，它以 7.93 亿美元的价格出售了工厂，同时又以 6600 万美元售出了品牌。

与此同时，大西洋两岸的两大汽车巨人：德国的奔驰集团和美国的克莱斯勒公司宣布联姻，不仅爆出了全球最大的制造业合并新闻，而且通过合并，也将创造出全球汽车行业的巨型航母。

两大巨人中的德国奔驰公司是德国最大的工业集团，也是举世闻名的“龙头”企业，该集团集航空、国防、直升飞机以及火车头制造业于一身，其奔驰轿车更是闻名全球的高档汽车。近年来，随着经营大师施莱普的加入，奔驰集团的业绩更是全面提高，1997 年的销售额达到 1240 亿马克。而克莱斯勒则是全美第三大汽车制造商，在 80 年代中后期曾一度陷入困境，是传奇人物艾柯卡出手挽救了企业，并重铸当年的辉煌。克莱斯勒公司 1997 年的销售额为 1060 亿马克。对于克莱斯勒公司来说，与奔驰的合并意味着打通和扩大了产品销往欧洲市场的渠道，这是它多年以来梦寐以求的大好事，也是公司多年来所追求的目标。同样，对于占美国市场份额不足 1% 的奔驰集团来说这次“联姻”也是扩大它在美国的销售网络的大好时机，可以减少它对于欧洲市场的过分依赖。因此，奔驰与克莱斯勒的合并“蓄谋已久”而“一拍即合”。两家的合并导致了迄今最大的制造业集团大兼并。新集团所涉及的股权交易金额将高达近 400 亿美元，年销售额将达 1330 亿美元，汽车年产量将达 400 万辆，在国际汽车界仅次于美国的通用和福特，全球排名第三，公司雇员达到 40 万。

德国大众汽车公司收购罗尔斯—罗伊斯汽车公司以及戴姆勒—奔驰公司并购美国克莱斯勒汽车公司，无疑牵动着世界各地汽车制造厂商敏感的神经，因为这很可能预示着世界汽车工业将掀起一轮新的组合和调整。鉴于当前的汽车工业已经开始向无国界方向发展，无论是美国的还是欧洲的汽车制造商都早已将目光投向了非常有前途的国际大市场。

在这一大潮的影响下，目前世界汽车业界不少企业都正在进行或酝酿着合并事宜。其中包括意大利的菲亚特汽车公司和法国标致—雪铁龙汽车公司，1998年5月6日菲亚特属下的依维柯公司和法国的雷诺公司经过两年的谈判后，先行一步，在罗马宣布它们将建立一家主要生产大型客、货车的合资公司，新公司将成为欧洲大陆上仅次于奔驰集团的第二大客车生产企业。另外，还有美国福特汽车公司和英国美洲虎汽车公司，美国通用汽车公司和日本五十铃汽车公司、瑞典绅宝汽车公司等。据报道日本的丰田汽车公司也正在物色合并对象。此外，有消息称通用汽车公司和福特汽车公司目前正分别与韩国的大宇汽车公司和起亚汽车公司商谈并购事宜，以进一步扩大在亚洲的地盘。即使是刚刚完成大规模兼并的奔驰公司也仍不满足已有的成果，马上又开始着手与日本第二大汽车企业协商收购日产柴油汽车公司的事宜。

全球航空—军工大整合

1996年12月15日，世界最大的航空制造公司——美国波音公司宣布兼并世界第三大航空制造公司——美国麦道公司，每一份麦道股份变成0.65份波音股份，总价值133亿美元（按1996年12月13日收盘价计）。兼并以后，除了保留100座MD—95的麦道品牌外，民用客机一律改姓波音，有76年飞机