

国际投资与跨国公司案例库

卢进勇摇杜奇华摇闫实强摇主编

对外经济贸易大学出版社

前 言

近年来，随着经济全球化和地区经济一体化发展步伐的加快，国际间资本要素的移动更加频繁，国际投资和跨国公司对全球经济的作用与影响日显突出，在各国经济发展中扮演了越来越重要的角色。

在多年的教学与研究中，我们一直想编写一本专门的国际投资与跨国公司方面的案例集，以图通过案例分析解释、佐证和检验理论，用特殊说明一般，使理论联系实际，目的是启发读者和学生思考，帮助他们更快和更准确地理解有关概念、理论、法规、动态与历史事件，增强解决实际问题的能力。目前，案例教学在各高校已日益受到重视，但专门编写国际投资与跨国公司案例的书还不多见。相信本书的出版对国际投资和跨国公司课程的教学、研究、管理与培训会起到积极的推动作用。

《国际投资与跨国公司案例库》一书共分16章，汇集了近百个生动翔实的案例及相应的精辟点评。本书体系合理、选题新颖、内容丰富，适合于教师、学生、研究人员、政府管理人员和企业界人士阅读。

本书由卢进勇教授、杜奇华教授和闫实强担任主编，作者包括（按姓氏笔画排序）：卢进勇、朱丽丽、闫实强、杜奇华、吴敏华、杨立强、杨富珏、陈双、孟华婷、郑玉坤、赵源、郜雯雯、姚均芳、祖江红、高玉芳、曹慧、裴秋蕊。

限于作者的学术水平和实际经验，书中难免存在错误和不足之处，敬请广大读者批评指正，以便今后再版时修改完善。

编者

圆年 月 圆日

目 录

第一章 跨国投资案例	(员)
一、“蓝色巨人”通过并购成功转型	(员)
二、雀巢开创的跨国并购史诗	(苑)
三、宝洁的跨国之道	(员)
四、惠普全球化经营中的技术转移	(员)
五、可口可乐	
摇摇——全球“红色风暴”	(圆)
六、松下电器的国际投资	(圆)
七、通用汽车的国际联盟战略	(猿)
八、“软硬兼施”	
摇摇——沃尔玛国际投资之道	(猿)
九、“金色拱门”的特许经营之路	
摇摇——麦当劳的全球扩张	(源)
第二章 国际投资与跨国并购案例	(源)
一、“桃园三结义”	
摇摇——欧洲三大钢铁公司合并	(源)
二、德国电信公司收购美国声流无线通讯公司	(缘)

三、德国巴斯夫公司购并美国赛纳米德公司	(缘苑)
四、英国英美有限公司购并南非库姆巴资源有限公司	(远园)
五、美国通用电气公司购并美国霍尼韦尔公司	(远缘)
六、印度韵达公司参股俄罗斯萨哈林 原员油田项目	(远怨)
七、保险界的“三角恋”	(苑猿)
八、花旗集团收购巴纳克西集团	(苑愿)
九、日本本田公司在美国的投资	(愿园)
十、瑞典依莱克斯电器公司对新兴市场的投资	(愿愿)
十一、汉高公司 摇摇摇——购并扩张模式	(怨猿)
十二、三洋公司 摇摇摇——多变的战略模式	(怨愿)
十三、欧姆龙公司 摇摇摇——开创式模式	(员园员)
十四、悦子粤与投资自由化和便利化	(员园缘)
十五、粤子粤与投资自由化	(员园愿)
十六、印度尼西亚影响汽车工业的投资措施	(员园猿)
 第三章摇全球 缘园强跨国公司在华投资案例	(员园苑)
一、汉高公司在中国增资扩股案例透析	(员园苑)
二、柯达在中国	(员园愿)
三、联合利华在中国的投资战略	(员园怨)
四、“天时、地利与人和” 摇摇——大众汽车在中国	(员园猿)

五、后来者问鼎	
摇摇——通用汽车在中国	(员愿)
六、摩托罗拉的中国战略	(员猿)
七、诺基亚在华的星网工业园投资模式	(员苑)
八、三星在中国投资战略的新变化	(员苑)
九、松下的中国路	
摇摇——由合资到独资	(员源)
十、沃尔玛在中国投资驶入了“快车道”	(员苑)
十一、惠普公司在中国的经营模式	(员远)
十二、艾默生公司收购深圳安圣电气	(员苑)
 第四章摇摇中国利用外商直接投资案例	(员远)
一、科龙电器与格林科尔“喜结良缘”	(员远)
二、中国第一个月饼项目的诞生	(员源)
三、青岛啤酒“联姻”美国粤月公司	(员愿)
四、花旗银行并购上海浦东发展银行	(员远)
五、上海浦东自来水厂引入法国威望迪集团作为合作 伙伴	(员缘)
六、三星康宁收购深圳赛格三星	(员愿)
七、中芯国际资产并购摩托罗拉半导体业务	(员猿)
 第五章摇摇外商在华投资过程中的知识产权案例	(员愿)
一、“熊猫”死而复生	(员愿)
二、“中华”品牌在合资中发展壮大	(圆猿)
三、布鲁克公司案	(圆缘)

第六章摇中国利用外商间接投资案例	(圆原)
一、深圳中贸网的海外上市故事	(圆原)
二、福特公司认购江铃汽车公司月股	(圆原)
三、瑞士匀()造()燥: 长袖善舞的投资高手	(圆原)
四、瑞士银行、野村证券获得首批 匡云册入市牌照	
摇摇摇	(圆原)
五、网易的纳斯达克之旅	(圆原)
六、中国联通在香港和纽约成功上市	(圆原)
七、中国体育产业的港市融资	(圆原)
八、中粮: 融资有道	(圆原)
九、中信泰富的上市奇迹	(圆原)
十、重庆啤酒集团的股权转让	(圆原)
第七章摇中国对外直接投资案例	(圆原)
一、海尔风靡全球有缘由	
摇摇——海尔的海外投资战略分析	(圆原)
二、栽()蕴的海外品牌并购投资模式	(圆原)
三、万向集团何以海外大显身手	(圆原)
四、中海油何以中流击水	(圆原)
五、华源境外加工海阔天空	(圆原)
六、中华老字号走出大宅门	
摇摇——同仁堂的海外品牌输出投资模式	(圆原)
七、华为的海外研发投资模式	(圆原)
八、中国网通低价“迎娶”亚洲环球电讯	(圆原)
九、“要做就做最好”	
摇摇——中建的跨国经营之道	(圆原)

十、中远沧海遨游显本色	(猿猿)
十一、海外并购服务于战略转型	
摇摇摇——中化公司的跨国经营战略	(猿苑)
十二、牵手“蓝色巨人”，打造全球 孕悦领导企业	
摇摇摇——联想收购 陨运全球个人电脑业务	(猿怨)
十三、你投我可乐，我给你酱油	(猿源)
第八章摇摇中国对外间接投资案例	(猿苑)
一、“新大陆”参股国际化的魅力	(猿苑)
二、反向并购：并不平坦的上市捷径	
摇摇——中国企业美国借壳上市的思考	(猿愿)
三、“工欲善其事，必先利其器”	
摇摇——佳杰的“三步跳”	(猿苑)
四、上汽的“借船出海”	
摇摇——上汽集团出巨资收购通用大宇 员四豫的股份	
摇摇摇	(猿园)
五、一只特别幸运的“鹰”	
摇摇——鹰牌控股新加坡上市	(猿缘)
第九章摇摇风险投资和其他投资案例	(猿怨)
一、云 员集 员豫公司的融资案例	(猿怨)
二、雅虎(再 孕习 孕韵)成功跨越“死亡峡谷”	(猿猿)
三、爱特信公司寻求风险投资之路	(猿苑)
四、波特公司的融资历程	(猿愿)
五、电子工业大厦的制砖者	
摇摇——英特尔	(猿缘)

六、苹果公司的经典案例	(猿园)
七、深圳金蝶软件公司引入风险投资案例	(猿园)
八、亚信公司	
摇摇——风险融资的“先行者”	(猿缘)
九、优势源于变化	
摇摇——中华创业网融资案例分析	(猿园)
十、四通利方的国际化始末	(猿源)
十一、中兴通讯：成功从风险创业开始	(猿愿)
十二、北京前导软件的机遇和挑战	(猿园)
十三、温莎基金	(猿源)
十四、艾抗基金	(猿苑)
十五、华尔街策略型交易大师与史但普基金	(猿园)
第十章摇摇国际税收和涉外税收案例	(猿苑)
一、双边税收协定	
——避免国际双重征税的最有力工具	(猿苑)
二、保洁公司 (猿愿) 避税案	(猿园)
三、文艺界名人利用国际避税地避税案	(猿缘)
四、太阳夏威夷分公司 (猿源) 避税案	(猿愿)
五、“恩威集团”税案及启示	(猿园)
六、斯沃琪 (猿缘) 集团避税案	(猿缘)
主要参考文献	(猿愿)

跨国公司投资案例

一、“蓝色巨人”通过并购成功转型

（一）基本案情

背景材料

国际商业机器公司（IBM），即国际商业机器公司。它成立于1911年，是世界上最大的信息工业跨国公司，在1999年度的全球财富500强排名中以165亿美元营业额名列第10位。因为IBM员工的上班制服是蓝色的，生产的计算机外壳也是蓝色的，更是由于长期处于计算机领域龙头老大的地位，所以美国人一直亲昵地称它为“蓝色巨人”。

在中小型微机普及之前，IBM的大中型机可谓是风光无限，1983年，IBM通用大中型机所占的市场份额高达70%，但是到了20世纪90年代后期，小型机出尽了风头，而且潜力看好。IBM自己亲手培养起来的兼容机厂家反而成为其主要竞争对手，微软和英特尔壮大起来。IBM在20世纪90年代初经历了痛苦的三年萧条，从1990年至1992年连续三年亏损，股票狂跌，兼容机市场份额甚至被挤出前三名的位置。1995年，康柏电脑超过IBM和苹果，成为全球兼容之王。人们纷纷猜想，IBM会不会像世纪的恐龙一样，行将灭亡，蓝色巨人境况岌岌可危。

案例简介

1985年10月，郭士纳（~~郭士纳~~）受命于危难之秋，担负起扭亏为盈、力挽狂澜的重任。他身兼 ~~国际~~ 董事长和 ~~总裁~~，开始大刀阔斧的改革。不到 ~~两年~~，~~国际~~ 扭亏为盈，以崭新的面貌在 ~~国际~~ 行业重塑了“蓝色巨人”的新形象，而且发展蒸蒸日上。这次奇迹般的新生被传为佳话。

诚然，郭士纳对 ~~国际~~ 的体制进行了改革，并大量裁员，这是改革成功的必要条件，但是，实际上，他最为高明的地方在于，它具有准确、远瞻的洞察力，完成了 ~~国际~~ 历史性的战略调整。郭士纳曾说：“本行业最重要的事情之一就是每隔 ~~五年~~ 年左右，重新划分竞争的地盘。我们眼下就正处于重新划分的阶段，谁能脱颖而出，谁会淡出历史舞台，结果不久就会揭晓。” ~~国际~~ 行业是一个日新月异的行业，赶不上时代的步伐就会灭亡。历史上，~~国际~~ 是个以硬件为主的公司，虽然公司也拥有一流的软件系统，但软件从来都是为了硬件的销售服务的，从来没有得到足够的重视。郭士纳敏锐地觉察到在新一轮的电脑浪潮中，网络和通讯的作用将取代原来的运算功能，变得越来越重要。尽管英特尔和微软已抢占了技术上的领先优势，康柏和其他的电脑制造商也抢去了市场份额，~~国际~~ 已雄风不再，但郭士纳向 ~~国际~~ 的所有员工一再强调：放眼未来。他的经营战略核心是使 ~~国际~~ 的软件和服务部门扮演更为重要的角色，同硬件部门一起成为 ~~国际~~ 的三大支柱。在这三个业务部门间的权衡，其主要动因是利润的驱使。硬件销售下滑，利润空间相对减少，而软件与服务逐渐成为利润的主要来源，虽然软件在 ~~国际~~ 总体营业收入中仅占 ~~15%~~，但却占总体利润的 ~~40%~~，而基于软件的服务收入更占到公司总收入的四成多。此前，~~国际~~ 就把硬盘业务以 ~~15亿美元~~ 的价格出售给日立公司，而在削弱硬件业务的同时，公司对软件和服务的重视也是与日俱增。

计算机行业在经历了集中计算、分散计算之后，正在进入网络世纪。网络世纪的来临如此迅速，**国际商用机器公司**没有时间、也没有必要从头自主开发全新的网络群组软件系统。在软件部门的发展上，**国际商用机器公司**最主要的是采取移花接木的方式——收购。

国际商用机器公司曾经最引人注目的一次收购是在**1989**年，以**1.5**亿美元收购莲花公司（**Lotus**），这起收购案成为当时软件领域最大的一次收购行动。同年，**国际商用机器公司**把软件部门单独划出，组建成一个独立的子公司。此后，**1992**年，**国际商用机器公司**花了**1.5**亿美元收购**卡内基梅隆大学**公司；**1993**年又收购了**甲骨文公司**；**1994**年，花**1.5**亿美元收购**数据库软件公司**，在数据库领域跃居首位；**1995**年，更是一举买下**忧天软件公司**、**甲骨文公司**、**卡内基梅隆大学**等几家公司，**1995**年底，斥**1.5**亿美元巨资收购工具软件公司**瑞理（Rational）**；**1996**年**1**月，收购**资源供应领域的领先供应商加拿大软件公司**；**1996**年**1**月，又传来最新消息，**国际商用机器公司**已与印度第三大企业外包服务公司**国际软件公司**签订收购协议，**国际软件公司**将成为**国际商用机器公司**全资持有的子公司。通过这一系列的成功收购，**国际商用机器公司**借此成功转型软件厂商，迅速提升了其在软件业的地位。这些收购活动可谓是一石二鸟——既遏制了软件领域竞争对手，又确立了自己软件新霸的形象。这些收购行动，客观上将加速软件市场的整合。

1996年**1**月，英国伦敦证券交易所开始将**国际商用机器公司**列在了软件股之列，**国际商用机器公司**在软件全球业务上，定下的目标是“保二争一”，这一下子就打乱了软件帝国原有的座次，**国际商用机器公司**、**忧天软件公司**等国际巨头不得不面对这个获得新生的“蓝色巨人”。作为领头羊的**微软**和**国际商用机器公司**这两支重量级的队伍，开始了面对面的较量。

1996年，**国际商用机器公司**又有了一次在咨询服务业收购的大举动——斥资**1.5**亿美元收购普华永道的全球商务咨询和技术服务部门，即普华永道咨询公司（后期在**1996**年**1**月份又为收购而增加投

资 1.5 亿美元)，普华永道咨询部门将与 联想 全球服务部的商业创新服务部门（月 9 日）合并，形成一个新的全球性服务部门。这是“蓝色巨人”有史以来最大金额的并购行动。事实上，在此之前，联想 在人们的印象中早已不是一个单纯的硬件提供商了，而是一个集硬件、软件和服务于一体的综合 服务巨头。在 2005 年，服务利润已占到公司全年 1.5 亿美元税前利润的 30%，可以说，收购普华永道咨询公司（以下简称普华永道），是一个使 联想 提供服务更为广泛的明智之举，这样一来，联想 的服务就囊括了高端商业策略分析、技术咨询及低端的技术支持。

此次收购普华永道咨询也是新 任 CEO 帕米萨诺上任以来的第一次出手。他在收购之后说：“客户是促使我们收购普华永道咨询部门的动力。”的确，客户需要的是全方位的服务，联想 深谙此道，正是基于此，他们才会提出应对需求（客户 需求）的新战略。

（二）案例评析

联想 通过一系列的并购，最终完成了向综合服务提供商转型的目标。现在，硬件、软件和服务“三架马车”并驾齐驱，为联想 的利润增长提供了可靠的保障。可以说，联想 的这一系列并购活动是比较成功的，联想 转型服务的示范效应，使很多 企业都开始向咨询、系统集成实施等服务领域转移。但是，从这些并购活动本身来看，联想 又有其自身的特点。

一、并购的准备充分

联想 最高明的一点在于，早在进行这一系列的并购之前，它对自身的发展方向、战略就有了一个全面、明确的布局。基于向综合服务转型这个大方向，它作出了自己明确的并购战略规划，所以，大部分的并购是一种主动的、积极的、有准备的并购，所选择的并购对象大多是与其在经营和业务上有互补性或协同性的公司。正是由于作了充分的准备去寻找真正合适的并购

对象，并作了慎重的调查考证，再加上重视并购后的文化整合，所以大多数的并购都取得了成功。

四、并购的动因独特

20世纪 70 年代的并购动机多是降低风险和分散化；80 年代的并购多是企业联合实现一体化；90 年代的并购则集中在核心竞争力方面。我们很难把 90 年代的并购动机归入其中的某一类。但是很明显的一点是，90 年代的并购是由它所处的特定时期决定的，也是为其战略转型而服务的，是经过了对被并购方经营模式、经营策略及管理方式的深入调查研究后才作出的决策。90 年代几乎所有的并购，包括把其硬盘业务出售给日立公司，都是为了在公司内部达到主机硬件、软件与服务三部分业务综合发展。从很大程度上说，90 年代并购的主观动因主要是为了实现战略重组，迅速进入新的行业领域，实现企业的综合化经营。而在客观上，又同时达到了消灭竞争对手、减轻竞争压力、增加产品和服务的市场占有份额的效果。

在软件业务上接二连三的并购，更多的是出于代替研发的考虑，因为要在发展迅速、瞬息万变的 IT 行业开发出一套成熟的软件，在时间上来不及，并购无疑是一个很好的快速抢占市场先机、争取尽可能多的市场份额的途径；而收购普华永道咨询则更多地是出于一种行业趋同性的考虑，普华永道咨询原来就比较偏重 IT 咨询业务，包括技术支持服务、集成服务和咨询服务等，90 年代并购有利于将自己软硬件方面的技术和这些咨询更好地结合起来。更何况，咨询服务行业是一个人力资源、经验密集型的行业，咨询经验和知识的积累以及口碑的建立都不是“一朝一夕”就能完成的。通过资本联姻，可以快速获得拓展咨询服务市场所需的资源。并购或合资等资本运作的方式是快速进入咨询服务市场的捷径，也是最现实的选择。正是考虑到如果一切从头开始完全靠自己去做，那么时间和金钱上的机会成本无疑会高于收购，

所以 联想才作出这样的选择。

联想并购的规模较大

虽然 联想并不是一家勤于收购和兼并的公司，但是每次并购的规模都较大，在业内影响也较为深远。这在很大程度上是由该公司的规模决定的。由于长期在计算机行业处于领先地位，联想积聚了雄厚的资本，在并购上也常常出手阔绰。以 1999 年收购莲花公司为例，当时在收购消息传出来之前，莲花的股价每股只是在 10 美元 ~ 15 美元之间徘徊，但是最后的收购价高达每股 25 美元，联想出高价让潜在竞争对手望而生畏，知难而退。而且当时 联想拥有 10 亿美元现金，付得起高价，因此他们收购莲花最终总金额高达 15 亿美元，成为当时软件行业里金额最高的并购案。2000 年，收购普华永道咨询也高达三四十亿美元。

联想并购的方式多样化

尽管 联想很早就开始在探讨与莲花友好合并，但是莲花的 肯·曼兹坚信不必出售公司，双方一直没有谈拢。所以直到 1999 年 10 月 1 日，联想对莲花公司（莲花）的收购更多地是一种强制性的敌意收购，而且郭士纳态度强硬，放出风声说如果莲花要是敢于进行“反收购”，联想将随时抬价，奉陪到底。又经过两星期谈判，10 月 1 日，联想最终以每股 25 美元收购了“莲花”超过 90% 的股票，总金额 15 亿美元。

而对普华永道咨询的收购则仅用 5 天就达成了协议，是一种友好式的并购。这主要是因为双方一个急着买，想成为“服务巨头”；另一个则急着想卖——由于美国加大了对会计业务的管理力度，要求将审计和咨询两种业务分离，普华也把咨询部门当成是烫手的山芋，急于出手。买卖双方一拍即合，所以并购很顺利地进行，当时谈下来的价格对于 联想也相当有利，因为仅在两年前，惠普差点儿就以 10 亿 ~ 15 亿美元的高价购买下该部门。

通过种种或敌意或友好的收购，最终达到了自己希望的目标，迅速壮大了自己软件和服务方面的实力，成为了向综合服务转型的典范。

（作者：陈摇双）

二、雀巢开创的跨国并购史诗

（一）基本案情

背景材料

雀巢公司创始于1867年，是全球最大的食品公司，世界500强中名列前茅。雀巢生产各种食品、饮料和医药用品均使用雀巢这一品牌，加上各种不同的包装、规格，雀巢公司产品的种类已多达1000余种，在遍及100多个国家的100多个工厂中生产。

雀巢公司的产品按其营业额分配为：饮品占25%，麦片、牛奶和营养品占20%，巧克力和糖果占15%，烹饪制品占10%，冷冻食品和冰淇淋占10%，冷藏食品占8%，宠物食品占5%，药品和化妆品占3%，其他制品和事业占3%。1998年，雀巢的营业额为180亿瑞士法郎，抛开汇率变动的影 响，比1994年增加了25%，纯利润为20亿瑞士法郎。

案情简介

早在1867年，雀巢公司的创始人亨利·雀巢就在巴黎、法兰克福、伦敦设立了销售点，确立了雀巢跨国经营的发展方向。1870~1890年期间，雀巢陆续在欧美设厂，并与现在雀巢公司另一个源头英瑞炼乳公司合并，成为当时世界级食品巨头。在此后的50多年里，雀巢的跨国经营更是取得了傲人的佳绩，其在全球实现的运营规模是很多跨国公司羡慕不已的。

在整个过程中，收购扮演了非常重要的角色。收购既是其战