

第一章

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

1. 背景材料

IBM的全名是 **International Business Machine Corporation**，即国际商业机器公司。它成立于 **1914** 年，是世界上最大的信息工业跨国公司，在 **2004** 年度的全球财富 **500** 强排名中以 **891.31** 亿美元营业额名列第 **19** 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，**1985** 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 **80** 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 **PC** 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 **1993** 年连续三年亏损，股票狂跌，**PC** 机市场份额甚至被挤出前三名的位置。**1994** 年，康柏电脑超过 **IBM** 和苹果，成为全球 **PC** 之王。人们纷纷猜想，**IBM** 会不会像亘世纪的恐龙一样，行将灭亡，蓝色巨人境况岌岌可危。

2. 案情简介

1993年4月，郭士纳（Gerstner）受命于危难之秋，担负起扭亏为盈、力挽狂澜的重任。他身兼IBM董事长和CEO，开始大刀阔斧的改革。不到5年，IBM扭亏为盈，以崭新的面貌在IT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IBM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，他具有准确、远瞻的洞察力，完成了IBM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10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。”IT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，IBM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，IBM已雄风不再，但郭士纳向IBM的所有员工一再强调：放眼未来。他的经营战略核心是使IBM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IBM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IBM总体营业收入中仅占14%，但却占总体利润的32%，而基于软件的服务收入更占到公司总收入的四成多。此前，IBM就把硬盘业务以20.5亿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，IBM 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，IBM 最主要的是采取移花接木的方式——收购。

IBM 曾经最引人注目的一次收购是在 1995 年，以 35 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，IBM 把软件部门单独划出，组建成一个独立的子公司。此后，1996 年，IBM 花了 7.43 亿美元收购 Tivoli 公司；1998 年又收购了 Mercury Storage Systems 公司；2001 年，花 10 亿美元收购 Informix 数据库软件公司，在数据库领域跃居首位；2002 年，更是一举买下 Cross Worlds、Metamerge、Trelli Soft、Holosoft、Tarian 等几家公司，2002 年底，斥 21 亿美元巨资收购工具软件公司瑞理（Rational）；2003 年 5 月，收购 IT 资源供应领域的领先供应商加拿大 Think Dynamics 公司；2004 年 4 月，又传来最新消息，IBM 已与印度第三大企业外包服务公司 Daksh 公司签订收购协议，Daksh 将成为 IBM 全资持有的子公司。通过这一系列的成功收购，IBM 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。

2002 年 6 月，英国伦敦证券交易所开始将 IBM 列在了软件股之列，IBM 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，ORACLE、CA、SAP 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 IBM 这两支重量级的队伍，开始了面对面的较量。

2002 年，IBM 又有了一次在咨询服务业收购的大举动——斥资 35 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 2003 年 7 月份又为收购而增加投

资 3.97 亿美元) ，普华永道咨询部门将与 IBM 全球服务部的商业创新服务部门 (BIS) 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，IBM 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 IT 服务巨头。在 2001 年，IT 服务的利润已占到公司全年 109.5 亿美元税前利润的 47% ，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 IBM 提供服务更为广泛的明智之举，这样一来，IBM 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 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，IBM 深谙此道，正是基于此，他们才会提出应对需求 (On Demand) 的新战略。

(二) 案例评析

IBM 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 IBM 的利润增长提供了可靠的保障。可以说，IBM 的这系列并购活动是比较成功的，IBM 转型服务的示范效应，使很多 IT 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，IBM 又有其自身的特点。

1 并购的准备充分

IBM 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的这个大方向，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是协同性的公司。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。

2. 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 IBM 的并购动机归入其中的某一类。但是很明显的一点是，IBM 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。IBM 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，IBM 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，IBM 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 IBM 才作出这样的选择。

3. 并购的规模较大

虽然 IBM 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，IBM 积聚了雄厚的资本，在并购上也常常出手阔绰。以 1995 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 30 美元 ~ 35 美元之间徘徊，但是最后的收购价高达每股 64 美元，IBM 出高价让潜在竞争对手望而生畏，知难而退。而且当时 IBM 拥有 105 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 35.2 亿美元，成为当时软件行业里金额最高的并购案。2002 年，收购普华永道咨询也高达三四十亿美元。

4 并购的方式多样化

尽管 IBM 很早就开始在探讨与莲花友好合并，但是莲花的 CEO 曼兹坚信不必出售公司，双方一直没有谈拢。所以直到 1995 年 6 月 5 日，IBM 对莲花公司 (Lotus) 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 Lotus 要是敢于进行“反收购”，IBM 将随时抬价，奉陪到底。又经过两星期谈判，6 月 11 日，IBM 最终以每股 64 美元收购了“莲花”超过 97% 的股票，总金额 35.2 亿美元。

而对普华永道咨询的收购则仅用 10 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，一个想成为“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 IBM 也相当有利，因为仅在两年前，惠普差点儿就以 150 亿 ~ 180 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，IBM 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：陈双）

二、雀巢开创新的跨国并购史诗

（一）基本案情

1. 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 50 位。8 500 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 22 000 余种，在遍及 61 个国家的 516 个工厂中生产。

雀巢公司的产品按其营业额分配为：饮品占 23.6%，麦片、牛奶和营养品占 20%，巧克力和糖果占 16%，烹饪制品占 12.7%，冷冻食品和冰淇淋占 10.1%，冷藏食品占 8.9%，宠物食品占 4.5%，药品和化妆品占 3%，其他制品和事业占 1.1%。2003 年，雀巢的营业额为 879.79 亿瑞士法郎，抛开汇率变动的影 响，比 2002 年增加了 6.3%，净利润为 62.13 亿瑞士法郎。

2. 案情简介

早在 1868 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。1890~1902 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 100 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

略性手段，又是其增强公司扩张能力和竞争实力的主要途径。二战以后，雀巢公司打算全面进军食品行业，不仅限于乳制品和以咖啡、可可为原料的产品，进行了一系列的并购，还涉及烹调食品，快速食品，冰淇淋、冷冻食品，冷藏食品等很多方面。如1947年，雀巢公司果断地与美国饮食巨头美极公司合作，使公司的销售额从8.33亿瑞士法郎提高到13.4亿瑞士法郎；1960年，兼并英国生产罐装食品的可奥斯·布莱克威尔集团（Crosse & Blackwell）；1970年，兼并美国生产罐装食品的利碧公司（Libby/McNeill & Libby）。

从1983年伊始，雀巢公司又展开新一轮的并购行动，这次的重点还是食品行业，通过并购掌控食品行业专门技术的中小型企业，进一步增强核心业务的市场竞争力。同时进行了以提高美国市场占有率为目的的一系列并购。1984年，耗费30亿美元并购了美国三花公司，是迄当时为止食品业并购案中涉及金额最高的一例。同年，兼并了美国生产高质量巧克力的保罗·本奇公司；以7500万瑞士法郎购买了美国巧克力生产商沃德·约翰逊公司；兼并了两家从事焙烤咖啡生产或销售的美国本地企业。此外，还购买美国果汁生产商福鲁特克赖斯特公司。除了美国市场，雀巢的身影也穿梭在法国、德国、英国等欧洲国家，并不断将产品多元化，进入酸奶、冰淇淋、瓶装水等生产领域。

进入21世纪，雀巢公司的规模仍在不断扩大，其麾下拥有的品牌数量也在膨胀。2001年，雀巢收购拥有108年历史的宠物食品专业品牌——普瑞纳公司，成立世界第一大宠物食品制造公司——雀巢普瑞纳公司。同年还收购了德国冰淇淋公司斯考乐（Schoeller）。2002年8月6日，以26亿美元的价格收购以生产速冻方便食品著称的美国厨师公司（Chef America）。2003年斥资5.6亿欧元，正式收购香港和记黄埔旗下屈臣氏子公司的水业务，此举巩固了雀巢在全球瓶装水业务领域的领先地位。同年，

出资 28 亿美元，成功并购美国冰淇淋行业位居第三的德雷尔冰淇淋公司。

（二）案例评析

1. 并购带给雀巢什么

（1）产品的多元化

在实施产品多元化战略的过程中，并购方式往往是最佳的选择，不仅可以避开设立新企业所产生的巨额成本和无法预计的高风险，还能很容易地获取成熟的销售渠道和市场份额，以及被收购企业早已在本地市场树立的良好口碑和大量忠实的消费者。

在 20 世纪初，雀巢的主营业务还只有乳制品和咖啡。通过并购，先后进入巧克力糖果、宠物食品、烹饪制品、冷冻食品等食品行业的其他领域。1929 年，通过与彼得巧克力公司合并，迈进巧克力的王国。1947 年兼并美极公司，依赖美极公司原有的技术人员和生产工人，开始了在烹调产品和快速食品领域的拓展；1960~1962 年间，先后与法国的法兰西公司、德国的优帕公司和西班牙的德拉斯公司签订合作生产冰淇淋的合约，开始雀巢的冰淇淋业务；1962 年，购入瑞典芬达斯公司 80% 的股份，进入冷冻食品领域；1968 年，获得法国生产酸奶的领袖企业香布荷公司 20% 的股份，开始走进酸奶生产领域；1969 年，购买法国第三大矿泉水生产商维特公司 30% 的股份，是其在瓶装水领域迈出的第一步。

这种通过并购实现的产品多元化，为雀巢节约了大量时间，在短短的几十年间，把自己的业务蛋糕做大了几倍，为企业的长期发展不断创造出利润的增长点。从进入糖果、巧克力、冰淇淋市场，到开创瓶装水、宠物食品的新纪元，雀巢公司在并购中实现了产品品牌的极大丰富，以及产业链的逐层深化。

（2）市场份额的快速提升

2001年，雀巢收购了美国宠物食品制造商普瑞纳。在美国，普瑞纳公司拥有宠物狗食品市场27%的份额和宠物猫食品市场33%的份额。而雀巢公司自己的这两类产品在美国仅占有12%和13%的市场份额。这项收购的实现，不仅壮大了雀巢麾下的品牌，更重要的是使雀巢公司在美国宠物食品市场的份额翻升了一倍，确立起其在宠物食品市场的老大地位。

同在2001年，雀巢还收购了德国冰淇淋公司斯考乐。在此次收购完成以后，雀巢摇身一变成为全球最大的冰淇淋生产商。而2003年，雀巢公司出资28亿美元，成功并购美国排行冰淇淋行业“老三”德雷尔冰淇淋公司。此时，雀巢在美国已经拥有了哈根达斯、德雷尔旗下的德里梅利、戈蒂瓦和星巴克等高档冰淇淋品牌，市场份额猛增至60%，市场上只剩下联合利华可以与之较高低。

雀巢公司在瓶装水业务的领先地位也是通过收购实现的。1969年，购买法国第三大矿泉水生产商维特公司30%的股份，并很快成为最大的股东。1974年，兼并德国第二大矿泉水生产商篮泉公司。2002年，收购法国饮料集团。2003年斥资5.6亿欧元，收购屈臣氏子公司帕尔沃（The Powwow Company），这家公司在欧洲水业务市场上是首屈一指的，其业务范围遍及法国、德国、荷兰、英国、丹麦、葡萄牙以及意大利等欧洲国家，2002年收入达到了1.2亿欧元。这项收购为雀巢提供了更为广阔的业务平台，使雀巢的水产品更为深入地渗透于欧洲市场中。雀巢的矿泉水业务帝国就在一次又一次的收购中慢慢建立起来，始终保持在该领域遥遥领先的地位。

（3）实现企业的战略性调整

雀巢的每一次收购都是经过精心挑选和周密考虑的。从雀巢的收购对象可以看出，不同时期的收购正好是其当时经营战略的映像。

二战后，雀巢的战略目标是全面进军食品工业，实现面上的

覆盖，这一时期的收购主要都是涉及新业务领域的，如对生产经营罐装食品、冷冻食品、冷藏食品、冰淇淋、矿泉水等企业的并购。此外，还在化妆品、医药等非食品行业崭露头角。

自 20 世纪 80 年代迄今，雀巢的收购对象主要包括冰淇淋、宠物食品、巧克力糖果和矿泉水的生产企业，这些产业的利润率都非常可观。雀巢的传统业务早已丧失了开发潜力，为企业寻求新的利润增长点是这个庞然大物继续前进的必然选择，此时加快高利润收益产品的发展成为雀巢的战略重心。这个期间的收购正符合了这种特定的需要。

通过并购实现企业的战略性调整，具有很高的灵活性，而且跳过了产品生命周期中最耗时、耗资的研发和发展阶段，直接进入低成本高收入的标准化阶段。在短时间内收回投资，降低投资风险，保证企业的现金流，维持企业的高速运转，这些都是并购带来的优势。

2. 注重成本效率的全球增长战略

这是雀巢公司首席执行官彼得·布拉贝克提出的。这位 2001 年著名的收购人物，负债经营，通过收购不断壮大雀巢公司的规模。彼得·布拉贝克对成本效率的注重使公司的利润率不断提高，有力地减轻了债务带来的压力。

2001 年底，在收购拉尔斯顿·普里纳（Ralston Purina）后，雀巢的净债务曾增至 194 亿瑞士法郎，比 2000 年底增加 30 亿瑞士法郎。由于实施注重成本效益的发展战略，并施以得力的措施，公司利润收入丰厚，现金流强劲，截至 2002 年 6 月底，雀巢的净债务减少了 162 亿瑞士法郎。

同时，在 2001 年和 2002 年间，雀巢公司关闭了一些勉强支撑的工厂，放弃低利润率的业务，如可可和西红柿处理工厂，降低了 28 亿美元的生产成本。还通过改进生产的设备和措施，减少人力成本，提高劳动生产率，增强了公司的盈利能力。而且成

本的控制仍在不断加强，成本进一步降低。

这些都是雀巢公司进行收购的坚实后盾。很多企业都在疯狂的扩张中因心力衰竭而亡，多元化的道路难免会给雀巢的发展带来沉重的负荷，通过控制成本效率来实现全球增长正是雀巢成功的重要原因之一。收购过程中对收购对象精挑细选，也许进行收购的成本很高，但收购完成后为雀巢公司带来源源不断的利润，是每一个能成为雀巢收购对象的企业所必须具备的特征。收购对象必须符合公司总体的战略发展方向，同时还得具有与对手进行竞争的比较优势，如某种特殊的专业技术，雀巢自身不具备的强大营销网络，以及在特定市场中拥有的市场份额等。

3. 着眼于长线发展

雀巢进行的每一次收购都具有承上启下的作用，在进入某一个行业后，仍然会不断收购有增长潜能的相关企业，以推动公司在该领域的进一步发展。

从 1929 年进入巧克力领域后，雀巢又收购了多家从事巧克力糖果生产的企业，如美国生产高质量巧克力的保罗·本奇公司、拥有奇巧巧克力品牌的英国巧克力生产商侏恩瑞（Rowntree）公司等。此外，2002 年未能成功收购的好时食品公司，正是其在美国巧克力市场所占有的 43% 的份额吸引了雀巢。如果收购成功的话，雀巢公司就可以实现其在美国市场位居第一的战略梦想，极大地提高利润收入，获得更充足的现金，为它在其他市场更快地扩张提供资金支持。收购好时食品公司的计划也符合雀巢的长远战略。

雀巢进行的海外投资并不都是从一开始就盈利的。在韩国和中国，雀巢亏损的时间长达十几年。雀巢着眼于长线发展的长远眼光，是它在面临亏损的高压下继续坚持的动力。正是由于这份坚持，才得以获得走出亏损期后的丰厚回报。现在的雀巢遍布中国的大街小巷，从传统业务的雀巢牛奶和雀巢咖啡，到后发制人

的雀巢冰淇淋、奇巧巧克力等产品，它拥有了成千上万甚至上亿的中国消费者，在中国实现的利润为众多食品公司所羡慕。

1998年，货币危机带来了全球的经济衰退，俄罗斯更是受到了沉痛的打击。许多公司纷纷撤出俄罗斯市场，雀巢却坚守阵地。在21世纪初，雀巢的巧克力、咖啡和冰淇淋三种产品在俄罗斯市场的份额翻了一番，超过了所有竞争对手，在当地市场确立了难以逾越的竞争优势。

（作者：裴秋蕊）

三、宝洁的跨国之道

（一）基本案情

1. 背景材料

多年来，许多世界著名跨国公司依靠其品牌和名牌在中国展开国际激烈的竞争，美国宝洁公司（Proctor & Gamble Co.）是典型之一。始创于1837年的宝洁公司，是世界最大的日用消费品公司之一。2002~2003财政年度，公司全年销售额为434亿美元。在《财富》杂志最新评选出的全球500家最大工业/服务业企业中，排名第86位，并位列最受尊敬企业第七名。宝洁公司全球雇员近10万，在全球80多个国家设有工厂及分公司，所经营的300多个品牌的产品畅销160多个国家和地区，其中包括洗发、护发、护肤用品、化妆品、婴儿护理产品、妇女卫生用品、医药、食品、饮料、织物、家居护理及个人清洁用品。

2. 案情简介

宝洁公司的跨国经营是有特色的。在国际市场上推行宝洁公司的企业品牌和产品品牌主要通过两个途径：地区扩张和行业扩张。

(1) 1915年，宝洁公司在加拿大设立第一个海外公司，聘用75人生产象牙皂和CRISCO植物烘焙油。在随后的85年中，宝洁公司将其产品推销到全世界。宝洁公司进入其他国家市场时除在少数国家采取新建企业外，大部分采取收购与兼并(M&A)的方法。20世纪70年代，宝洁公司在进入加拿大、英国、菲律宾、沙特阿拉伯后，收购日本太阳屋公司，建立宝洁太阳公司，开始在日本生产和销售宝洁产品；80年代在中国成立合资公司，在德国推出可重复灌装的液体保洁产品；90年代，收购捷克斯洛伐克的RAKONA公司首先在东欧开展业务，并迅速推广到匈牙利、波兰和俄罗斯，90年代后期进入墨西哥等拉丁美洲市场。1998年，宝洁欧林(Olean)新厂落成投产，宝洁公司机构改革方案开始实施，宝洁公司已经成为一家真正的跨国企业，在全世界70多个国家经营业务，产品畅销140多个国家和地区。

(2) 宝洁公司通过收购与兼并建立起核心的产品系列。1982年收购Norwich Eaton药品公司进入非处方和处方药品市场和健康护理领域；1987年收购混合洁口胶(Blendax)系列产品生产线；1989年收购诺克西尔(Noxell)公司和其著名化妆品牌克莱里奥(Clarion)产品，由此进入化妆品和香水市场；1990年收购Shulton的产品线，拓展了男性个人护理市场；1991年收购著名的化妆品品牌Max Factor和Beatrice，进一步在国际范围内拓展其化妆品市场；1996年收购著名的美国婴儿尿片品牌Baby Fresh，加强了其在婴儿保洁用品市场上的地位；宝洁公司收购了Tambrands公司和它旗下的全球知名品牌丹碧丝(Tampax)，扩展其妇女卫生用品市场。宝洁公司和赫斯特Marion Roussel公司签订全球性的协议，共同营销Actonel——宝洁公司的一种骨骼保健新药物。同时宝洁还同时进军非核心的产品市场。2002年，宝洁公司从施贵宝公司收购了伊卡露系列。伊卡露是全球染发、护发领导品牌，年销售额达16亿美

元。同年，宝洁与 La Chemise Lacoste 签订科隆香水特许权转让协议并收购了喜悦（Joy）香水的姜·巴度（Jean Patou）公司。2003年12月，收购了中国本土品牌小护士。随后，宝洁公司还斥资59亿美元收购了在欧洲仅次于欧莱雅的专业美发护发用品商德国威娜公司。

（二）案例评析

宝洁公司主要采用的是横向并购的方式，通过这种方式，它兼并了行业内的多家知名企业，使得自己的实力迅速庞大起来。从宝洁的经验，我们可以看出横向并购的诸多好处：

1. 丢掉的客户又回来了——市场规模迅速扩大

如今的强-强型所形成的企业规模更加强大，强强联合源于对强大市场力量的追求，而这种强大市场支配力的实现又会诱使企业为保持已有市场地位和争取更高的市场地位进行新一轮的同行业合并，如此一来，企业将日益巨型化。尤其是在化妆品市场核心技术的作用偏弱的情况下，规模和品牌将起到至关重要的作用。宝洁购并的各个品牌几乎都拥有很好的声誉，都已经有自己的稳定的客户群，将其收购能够进一步细分自己的商品市场，这样做的结果就是整个宝洁公司的规模的扩大。

对于宝洁这个昔日传统老品牌而言，走上“资本并购”的变革之路是需要勇气的，因为它必须要在巩固现有产品市场和规模扩张上作出决策。规模的扩张往往意味着原有产品的投入下降，比如，宝洁如果收购了“伊卡路”、“小护士”就可能减少投入到“玉兰油”的资金和人力。但随着市场竞争的日趋激烈，宝洁开始失去部分市场，越来越多的新生对手在市场上对其公开挑战，宝洁无奈之下只能走上这条路，靠“吸收新鲜血液”重新恢复老牌巨头地位。除了产品种类和消费者，规模使宝洁公司在很多方面拥有优势。宝洁的竞争对手该冷静地思考采取什么

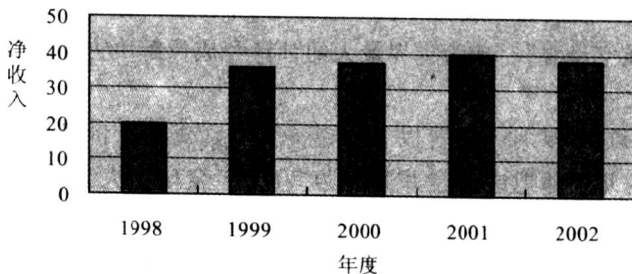
措施来跟随或者阻止其进一步的规模扩张。例如，许多竞争对手为了削减几个百分点的媒介传播成本殚精竭虑，结果是没有人在这场竞争中取胜宝洁——它的规模太大了。宝洁公司正是通过这种规模把丢掉的客户从子公司那里带了回来。

2. 市场细分——多品牌效应

宝洁并购了大量的外国知名公司，其产品遍及各个国家。单一品牌延伸策略便于企业形象的统一，资金、技术的集中，减少营销成本，易于被顾客接受。但单一品牌不利于产品的延伸和扩大，且单一品牌一荣俱荣，一损俱损。而多品牌虽营运成本高、风险大，但灵活，也利于市场细分。宝洁公司名称为 **P&G**，但这个名称没有成为任何一种产品和商标，而根据市场细分洗发、护肤、口腔等几大类，各以品牌为中心运作。在中国市场上，香皂用的是“舒肤佳”，牙膏用的是“佳洁仕”，卫生巾用的是“护舒宝”，洗发精就有“飘柔”、“潘婷”、“海飞丝”3种品牌，洗衣粉有“汰渍”、“洗好”、“欧喜朵”、“波特”、“世纪”等9种品牌。要问世界上哪个公司的牌子最多，恐怕非宝洁公司莫属。多品牌的频频出击，使公司在顾客心目中树立起实力雄厚的形象。通过兼并伊卡露、丹碧丝等品牌无疑更进一步地细分了市场，带来了品牌效应。

同时，我们也应该看到宝洁公司进行收购的危险性。宝洁选择了并购，希望通过并购迅速进入新的市场，大幅提高宝洁的净收入。宝洁收购伊卡露，就是为了在利润率更高的美容产品市场获得一个立足之地。宝洁的出价是伊卡露营业收入的3倍，这是宝洁165年来最大的购并案，有人指出这个出价过高，毕竟其已在与欧莱雅的竞争中失去不少的份额，在美国11亿美元的市场中，欧莱雅的份额为42%，而伊卡露只有36%，收购该公司不久，姆迪公司罕见地将宝洁的信用登记由Aa2降到Aa3，理由是宝洁收购伊卡露以及将要进行的进一步行动有可能会削弱其信用

状况。姆迪表示完全以先进收购伊卡露以及过高的价格有可能会在两年内影响宝洁的财务状况。宝洁看中的并不是伊卡露的洗发水资产，而是它的染发业务；最近对于威娜的收购，宝洁的目的是想变成一家与欧莱雅匹敌的美容产品公司。宝洁的强项在美国，而威娜在欧洲和亚洲，通过其分销渠道销售威娜的产品可以加快它的成长。但又有人怀疑宝洁是否真的了解美容产品行业，因为宝洁在整合了威娜后，其市场份额反而输给了欧莱雅和 Revlon 。所以目前宝洁的问题是自己能否承受如此之快、之大的并购活动。据资料显示，在 2003 年，宝洁的收入达到了 402 亿美元，这对于这个庞然大物来说，迈出任何一小步都不会很轻松，如下图所示，1999 年以来，宝洁的净收入几乎没有什么变化，可见在扩展营业收入的时候，其成本也在提高，这一点应该引起警惕。



1998 ~ 2002 年度宝洁净收入（单位：10 亿美元）

宝洁公司 CEO 拉弗利（A. G. Lafley）说，收购是宝洁增长战略的一部分，但它们必须是战略性的，而且在文化上必须与宝洁相适应。言外之意，宝洁的现在不能代表将来，现在的投资是为了在将来获得回报。但拉弗利也不能忘掉自己的劣势：欧莱雅等竞争对手不会坐视市场的流失，必然会采取反击措施，可能会趁威娜易主之际争夺市场份额，而且宝洁还面临着被收购公司的