

企业并购案例及分析论文(优质5篇)

在日常学习、工作或生活中，大家总少不了接触作文或者范文吧，通过文章可以把我们那些零零散散的思想，聚集在一块。范文书写有哪些要求呢？我们怎样才能写好一篇范文呢？下面是小编为大家收集的优秀范文，供大家参考借鉴，希望可以帮助到有需要的朋友。

企业并购案例及分析论文篇一

学号□08090443x08

姓名：张皎洁提要随着全球化的发展，中国企业开始以跨国并购的方式参与国际竞争。本文在对国际跨国并购发展历程进行简短回顾的基础上，以tcl集团先后三件跨国并购实际案例为样本，对中国企业跨国并购存在的不足进行分析，以期对中国企业在今后参与跨国并购有所帮助。

一、世界跨国并购发展历程

跨国并购的基本涵义是，一国企业为了某种目的，通过一定的渠道和支付手段，将另一国企业的整个资产或足以行使经营控制权的股份收买下来。跨国并购是跨国收购和跨国兼并的统称。跨国收购是指在已经存在的当地和外国附属企业获得占有控制权的份额；跨国兼并是指在当地企业和外国企业的资产和业务合并后建立一家新的实体或合并成为一家现有的企业。本文所提到的跨国并购主要是指跨国收购而不是跨国兼并。因为跨国收购的目的和最终结果是改变目标企业的产权关系和经营管理权关系，而不是改变公司（即法人）的数量。跨国兼并却意味着两个以上的法人最终变成一个法人，这种情况在跨国并购的案例中是十分罕见的。

跨国并购是近半个世纪来，伴随着企业并购的深入和向外拓

展而产生并发展壮大的。20世纪六十年代伴随全球经济一体化的萌芽和产业国际化的发展趋势，市场竞争的舞台从国内拓展到国际空间，跨越国界的并购活动也逐渐多了起来。从八十年代中后期开始，跨国并购浪潮蓬勃兴起，并在国际直接投资中的地位迅速上升，成为国际直接投资的主要方式。1989年的跨国并购占全世界企业并购总数的36%，九十年代至今，跨国并购逐渐成为整个企业并购浪潮中的焦点。参与并购的企业规模都非常大，它们之间的“强强联合”使企业的竞争力迅速提高。从国际直接投资流入总量的情况看，以跨国并购方式流入东道国的国际直接投资所占比重在1987~1992年6年中约为52%，1993~2001年猛增至79%。1987~2001年15年中，以跨国并购方式流入东道国的直接投资所占比重约为74%，也就是说，这15年中投向全体东道国的国际直接投资主要是以跨国并购的方式进行的。

二、中国企业跨国并购案例分析——以宏基为例

高管未向股东提供足够的信息，以便让他们决定是否同意这笔交易。投资者在诉讼书中称：“高管违背了其信托责任，这笔交易是不公平的。”有分析人士认为，王振堂此次并购之举太过冒险。而溢价57%，总价7.1亿美元的代价，在投资人看来也过于高昂。这一代价一下子吞噬了宏基总资产的36.7%，年净利润的65.1%。消息一出，宏基股价应声大跌。事实上，困难还远不止达些，根据以往的跨国并购案例，并购后的整合工作才是最伤脑筋的事。并购后面临的整合难题亚太分析9币日前分析说，宏基并购是件好事，但如何整合却是一个难题。宏基的一位经销商也表示，以联想收购业务的情况来看，磨合期就整整花费了3年，如今才开始步入缝康通道。而之前的惠普收购康柏，更是用了6年的时间才显现整合效应。从这些跨国公司的经历来看，宏基的整合之路也必将花费不少的时间。那么宏基实现并购后究竟会面临怎样的整合难题呢？难题一，合后。臆先的客户怎么力，7购买笔记本的用户或许怎么也想不到，未来给他们提供售后服务的竟然是联想，两个月前还是的用户，转眼间就成了塞门铁克的用户。尽管并购之后的公司，大多会向被收购公司的用

户承诺公司服务宗旨不会发生变化,但公司倒闭,公司被收购,给客户带来的伤害往往是难以预估的.实现并购后,新公司必然会有新的战略调整,真正变化了,客户又能有什么办法呢?原康柏的用户就是一个很好的例子.2001年6月,康柏宣布将芯片技术转让给英特尔(1),英特尔则利用康柏在芯片上成熟的64位技术开发新一代安腾芯片,到2005年,康柏的服务器已全部转向英特尔的安腾芯片.可以说,康柏被惠普收购之后,就立即为画上了一个句号.同样,被并购后,是否能保留其原有品牌和服务?原先的用户是否还能对其品牌情有独钟?也该画个问号.

难题二,如何安抚股东?如前所述,并购才刚刚开始,就遭遇了两起来自原股东的诉讼案.同时,宏基并购后在激烈的竞争中胜算几筹?这是投资者们最关心的问题.也是宏基需要花大力气去做的工作.难题三,市场占有率上升了,利润就一定能上去-57据权威市场调查机构的研究人员称,2007年上半年,及其品牌在美国零售电脑市场总共占18.9%的市场份额,宏基公司的市场份额为6.5%.如果并购成功,那么扩大后的宏基公司将占有25%左右的市场份额.但事实上,从惠普,戴尔,联想,宏基先后发布的最新一季财报的账面情况显示,惠普,戴尔,联想等三家企业的赢利及利润都超过了分析9币预期.其中宏基公司宏基公司成立于1976年,主要从事信息行销服务业.成员包括:宏基,元基,太基,安基,展基,网际威信,乐彩,华瞻,客服网际与全国电子等.2001年营业额约51亿美元,员工人数6267人.宏基主要的核心业务分别是信息产品事业群,电子化服务事业群,经营暨投资管理事业群,在三大块核心业务中,品牌事业规模最大,即电脑全球营业额2001年超过20亿美元.目前是世界前十大电脑品牌,业务范围遍布世界40多个国家,是中国人最大的电脑公司.公司公司于1985年成立于爱荷华州,是美国最知名的品牌之一,赢得了美国数千万用户的青昧.,一开始叫2000.1991年,公司面向农村地区推出了一款个性鲜明的低价产品.1993年,进入财富500强,并在纳斯达克上市交易.1997年,又转到了纽约证券交易所.随后,又把总部从南达科他州的迁至圣选戈地区.2004年初,公司一举收购了国内成长最快,也是最有利润的厂商公司.目前,是美国第四大厂商,居世界前10名.总之,我国企业在开展跨国并购的活动中存在着特殊的问

题和困难，要在这场全球跨国并购浪潮中取得成功，我国企业需要清醒地认识自己的短处，积极吸取自身失败的教训，借鉴国外并购的成功经验，有计划、有步骤地开展海外并购，努力摸索出使自己在跨国并购中获得成功的道路。

企业并购案例及分析论文篇二

1***02

4摘要

本文运用案例研究方法，讨论了影响中国企业跨国并购整合成功的关键因素，以联想并购ibm的pc业务□tcl并购阿尔卡特为例，说明业务整合与企业文化整合分阶段匹配，相互促进在中国企业跨国并购整合中的关键作用，提出不同业务整合阶段应配以不同的文化整合手段。

关键词：中国企业跨国并购业务整合文化整合一、联想并购ibm pc业务的案例分析

（一）案例背景

2004年12月8日，联想公布了与ibm公司关于并购的最终协议。协议内容包括联想获得ibm pc的台式机和笔记本的全球业务，以及原ibm pc的研发中心、制造工厂、全球的经销网络和服务中心，新联想在5年内无偿使用ibm及ibm-think品牌，并永久保留使用全球著名商标think的权利。2005 年5月1日联想完成了对ibm全球个人电脑业务的收购，介此并购，新联想一跃成为全球第三大pc厂商。并购ibm pc后，联想的首要任务就是扭转ibm全球pc业务的颓势□ibm在1992年推出thinkpad这是业界首款笔记本，而在2003年ibm个人电脑事业部建立thinkcentre台式机电脑生产线，可随后其台式电脑一直处于亏损中。联想为扭转原ibm全球pc业务的颓势，并购之后

的三年来，联想集团全面推动各项整合工作，取得了阶段性成果。

（二）并购成功的原因及经验

1. 战略层面

国际化是企业拓展市场空间的有效途径，但是，国际化同样有风险。“特别是收购像ibm全球pc业务这样的大动作，更要作好充分的思想准备，把问题想得透彻，才能让交易不偏离原先的指导思想。”柳传志解释说，在决定启动这项交易前，联想已进行了三年的多元化尝试，但效果并不太好。为此，联想对整体发展战略进行了复盘，选择了走“国际化、专注”的道路。ibm在这时进入联想的视野，从战略上看是入情入理的。

比如，在风险控制方面，起初联想控股董事会存在疑虑，主要是对联想股份被摊薄后能否有足够的利润增长存在担心。柳传志说，诚如人们担心的那样，ibm单独做pc业务的时候，与戴尔比利润上并无优势，持续亏损。但经过深入调查后，联想发现ibm全球pc业务的毛利率高达22%，高于联想14%的毛利率，更远远超出其他竞争对手10%左右的水平。之所以ibm没有利润，主要原因是ibm总部研发高投入的摊销。联想收购ibm全球pc业务后，不仅在产品线上双方互补性很强，而且在供应链上有很强的合同效应，能大大降低合作双方的采购成本。此外，通过发挥运营、新市场开拓、供应链整合等方面的规模效应，新联想将有充足的利润空间。

2. 战术层面：每个细节都要进行深入研究

市场推广等层面频频出手，为收购做好铺垫。2003年4月，联想推出新标识“lenovo”，顺利完成英文品牌切换。2003年底，在正式决定与ibm就收购展开谈判的同时，杨元庆对外宣布了联

想调整后的战略规划———专注核心业务和重点发展业务、建立更具客户导向的业务模式、提高企业运营效率。2004年3月，作为中国it产业的领军企业，联想正式与国际奥委会签约，成为了奥运第六期的top合作伙伴。现在看来，进军top和携手ibm可谓互为补充的两步棋。新联想将着力提升运营效率，提升think品牌资产，并在世界各地推广lenovo品牌，建设全球的创新和绩效文化，目标明确地开发新的产品和新的市场。在这一阶段，恰逢2008年北京奥运会，新联想将借奥运top赞助商的机会在全球大力宣传lenovo品牌。第三阶段，通过选定市场的强势投入，扩大投资实现公司主动的盈利增长。

在2004年12月8日，联想宣布就ibm全球pc业务达成协议之后，联想在融资方面也很快取得进展。2005年3月31日，联想宣布引入全球三大私人股权投资公司：得克萨斯太平洋集团、general atlantic及美国新桥投资集团，同意由这三大私人投资公司提供3.5亿美元的战略投资。根据协议，联想将向这三家私人投资公司共发行价值3.5亿美元的可换股优先股，以及可用作认购联想股份的非上市认股权证。这一成功的资本市场运作，为联想提前完成收购提供了资金保证。

3. 消除并购中企业文化、企业理念和价值观方面存在的差异带来的文化整合问题

比如新设分公司后，新公司的价值观如何整合到集团公司企业文化的层面上来，既要保持新公司企业文化的一定特殊性，又要与总公司的价值观和企业文化协调一致。这是企业扩张和发展过程中出现的新问题。许多跨国甚至跨洲的企业购并，能够得以顺利实施，并非是它们之间不存在文化和管理上的差异，而因为有谋求共同利益的目标，这就使得文化上的差异得以克服。2006年，杨元庆指示内部沟通部门，必须在内部开展形式多样的活动，履行文化沟通的职责。在此指示下，联想开展了“文化鸡尾酒”活动，当时的联想，面临着东西文化和思想的冲撞、沟通和交融，正如一杯五彩斑斓的鸡尾

酒。通过内部网络、高管访谈以及线下沙龙等文化活动，联想所有员工对中西文化有了更深层次的了解，促使并购双方“取其精华，去其糟粕”。在此基础上，提炼出双方认可的价值理念，并在很多方面形成了共识。正是这种相互渗透融合的文化整合，使联想的业务流程再造得以顺利进行。2007年5月，联想在全球各大区实现全面赢利。

二、tcl并购阿尔卡特的案例分析

（一）案例背景

tcl想利用阿尔卡特的技术和品牌使自己占领国际手机市场，成为全球手机领域知名的制造商。并购后tcl立即开始了销售业务整合，想借助于阿尔卡特的销售渠道经销tcl手机，但合资公司成立后tcl品牌手机一直没有在阿尔卡特海外销售渠道上出现，因为双方在销售方式上有很大的差距。阿尔卡特看重市场开发，看重销售渠道的建设，销售人员不直接做终端销售，而是做市场分析，决定花钱请哪些经销商来推销；而tcl采用国内手机商的销售方式，雇用很多销售人员去直接做终端销售，到处撒网，对销售人员的要求不高，待遇也不高tcl习惯按中国的方式运作，不能适应西方市场，并购之初就想立即改变阿尔卡特的销售方式，而没有像联想对ibm那样并购整合之初，承接原有业务模式，最大限度地保留被并购企业的业务现状tcl一开始的业务整合就遭到阿尔卡特的拒绝。在文化方面，阿尔卡特强调人性化管理，员工在一种宽松而备受尊敬的环境中工作，而tcl的管理方式近乎军事化，提倡奉献精神，让原阿尔卡特员工无法适应。两种文化存在极大的差异tcl集团董事会主席李东生曾报怨阿尔卡特业务部的法国同事周末期间拒接电话，而法国方面管理人员则埋怨中国人天天工作，毫不放松。而文化整合之初tcl没有采取接纳学习对方文化的方式，没有让员工相互了解学习对方的文化，在并购后的整合中却是多“整”少“合”，仅仅把自己的企业文化整进来，把并购企业的文化整出去，这让阿尔卡特原

有员工深感不适，导致销售人员大量辞职。并购后亏损日益严重，在2004年第四季度，合资公司就出现了巨额亏损。

收购失败的原因主要有四个方面：（1）两者在组织文化方面融合的困难；（2）高估收购带来的经济效益；（3）收购代价太大；（4）企业没有认真考察收购对象。其中，最主要的原因是管理者没有在收购前谨慎的选择收购对象[tcl主要就犯了这个问题，这也是从中吸取的最主要的教训。但是假设如果tcl没有进行这场国际化并购，那么它会不会像长虹、康佳、创维一样陷入国外反倾销调查泥潭，或者是连年亏损的波导或夏新。

由此看来，在企业并购中需要引起注意的不足之处具体分为以下几点：

1. 绝大多数企业缺乏真正的跨国并购战略

跨国经营战略是为了以多国为基础来优化运作与结果，在企业从事跨国并购的决策时一定要明白企业的发展目标是什么，客观评估内部因素和外部环境，作认真细致的并购前期评估，制定切实可行、有益于公司培养长期竞争优势的跨国并购战略。更为重要的是，中国企业通常忽视对并购的目标企业进行全面准确的调查与分析，导致并购后整合成本很高，使并购结果远远达不到期望值，甚至以失败告终。

2. 没有通过整合获得协同效应

并购交易成功仅仅只是一个开始，并购的关键还在于并购后对双方企业的整合，并在整合中释放出正的协同效应[tcl董事长李东生曾直言不讳地表示，跨国并购带来的亏损确实是公司业绩下滑的重要原因。而跨国并购后整合的失败，没有真正产生协同效应却是罪魁祸首[tcl在并购过程中遭遇的成功与失败显然值得准备进行跨国并购和正在进行跨国并购的中国企业冷静思考。

3. 缺乏拥有跨国并购经验的人才

跨国并购是一个多方合作、协调的过程。除了中介机构提供的专业服务外，企业内部也要有懂得跨国并购业务，了解金融、法律知识的人。除了具有以上知识外，跨国并购人才还必须通晓国际惯例和规则，熟悉母国和目标国的政治、法律、经济、人文和社会环境，具有当地经验。使企业在并购的前期调研、并购实施以及后期的整合方面能够顺利进行。

总的来说，企业要高瞻远瞩，放眼全球市场。更好地制定融入当地市场的策略，降低产品进入时的壁垒和成本，使之更好地实施本土化战略，为企业实现当地设计、当地生产以及当地销售奠定良好的基础。注重竞争与合作平衡。虽然市场经济是竞争经济，但竞争并不一定是你死我活。无论在并购合作中，还是在经销竞争中，要像联想集团开拓那样，靠战略的竞争、真诚的合作来实现双赢。

参考文献：

[1]干春晖. 并购经济学[m].北京:清华大学出版社, 2009, 4(1):1-34, 139-163. [2]余颖, 江咏, 袁敏捷. 战略并购:管理风险的三大原则[m].北京:经济科学出版社:3-38. [3]傅元略. 中级财务管理[m].上海:复旦大学出版社, 2005, 9(1):439-462. [4]斯蒂芬a.罗斯, 伦道夫w.威斯特菲尔德, 杰弗利f.杰富著. 公司理财[m].北京:机械工业出版社, 1999, (6):592-613. [5]刘文通. 公司兼并收购论[m].北京:北京大学出版社, 2009, (1):26-57. [6]史建三. 跨国并购论[m].上海:立信会计出版社, 2004, (1):80-117.

企业并购案例及分析论文篇三

达能并购失败的原因

作为合资公司的大股东，并且在合资公司拥有娃哈哈商标权的前提下，达能集团对娃哈哈非合资部分的公司的强势并购为什么会失败呢？我认为原因有以下4点：

1. 在最初商标的转让的时候，两家公司实际上签订了“阴阳合同”，而国家商标局通过的《商标使用许可合同》中并不包括转让商标的条款，因此娃哈哈商标的转让实际上并没有通过国家商标局的批准。
2. 由于非合资公司的总资产达56亿元，2006年利润达10.4亿元，因此如果收购完成的话，达能在中国的食品饮料行业将造成事实上的垄断，从而违反了相关法律的要求。
3. 娃哈哈集团是由董事长宗庆后一手发展起来的，整个企业凝聚力强，因此在事态全面升级之后，娃哈哈集团员工代表、销售团队以及管理层几乎同时声援宗庆后，也给达能的并购造成了不小的难度。
4. 娃哈哈作为民族企业的特殊性，不仅拥有广大的消费者基础，就是甚至连地方政府都声援娃哈哈，从而最终引起了国家领导人的关注。而也正是通过两国国家领导人的协调，这次并购危机才得以化解。

思考与启示

1. 外资通过并购形成垄断，限制本土品牌的市场竞争

近年来跨国公司通过系统性和大规模的并购，尤其是对行业龙头企业展开围剿和并购，在我国某些行业形成垄断，不能不引起我们的警觉。法国达能集团并购娃哈哈如果获得成功的话，将会导致我国饮料行业外资控制市场的格局，从而形成对我国饮料市场的垄断，并限制其他中小企业的市场竞争，从而给我国果汁饮料市场竞争格局造成不利的影响。

2. 外资并购与民族品牌的保护

品牌是企业最重要的无形资产，也是企业市场竞争的利器，尤其是对于娃哈哈这种民族企业来说，品牌的保护显得尤为重要。一旦民族品牌流失，对市场的控制力，创业者的信心，消费者的心理甚至国家的经济都会造成不小的影响。因而，我国应该大力培育民族品牌，并对民族知名品牌提供必要的保护。

3. 并购案例的警示

就娃哈哈这个案例而言，此次跨国并购的教训之一在于我国企业在利用外资方面急于求成，弄巧成拙，同时对于合资和并购的有关法律法规缺乏专业了解，容易陷入外资并购陷阱和圈套。因而，我国企业应该以此案例为警示，学会与外资企业打交道，并且通过规范的方法和法律手段保障企业的利益。

企业并购案例分析论文篇四

案例1：福安药业收购天衡药业100%股权：收购对价5.7亿，天衡14年上半年净利润945万。该项收购按14年预测净利润估算的pe约28倍。

案例2：楚天科技收购新华通100%股权：收购对价5.5亿。新华通账面净资产1.6亿，14年上半年营收1.2亿，净利润1700万。新华通原股东承诺14-16年净利润不低于3500万、4200万、5020万。该项收购按14年预测净利润估算的pe约16倍。

案例3：乐普医疗收购新东港51%股权：新东港为国家级高新技术企业，主营心血管类、抗感染类及神经系统类新药，其中他汀类降血脂药物享有盛誉，新东港14年净资产2.5亿，14年1-9月营收4.6亿，净利润4500万元，评估价值12.3亿，预计14-15年净利润7800万、1.2亿。按14年净利润计算pe约16

倍。

案例4：金陵药业收购安庆石化医院88%股权：收购对价1.36亿。安庆医院总资产1.4亿，14年1-7月营收1.1亿，净利润390万元。

文档为doc格式

企业并购案例及分析论文篇五

——联想牵手ibm打造世界pc巨头

案例简介：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、并购动因分析

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。全球已经进入了第五次跨国并购的浪潮，而中国在这次浪潮中将占据重要位置。跨国并购将是中国企业走出国门的一种重要方式。对于联想公司，并购的动因分析如下：

（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第三位，但该公司同前两名的差距却越来越大。规模不大就降低不了成本，得不到竞争的优势，所以此次并购联想和ibm可以达到共同的目的一扩大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

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的pc品牌，在中国知名度很高，市场占有率最高，它具有在个人消费者跟小型企业领域装专业技能，与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

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。自中国加入wto后，国外具有竞争力的企业纷纷进入中国，联想虽然在国内个人电脑市场排名首位，但并不具备强大的核心竞争力，而且除pc制造外其他业务刚刚起步，这就必然决定了联想将要重新考虑调整战略。在确认了以pc制造销售为核心业务后，联想在国内份额已经接近饱和，消费者的认可度也已经很高，而且面对国际知名度企业的强大竞争，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。

二、并购结果分析

并购之后，ibm的品牌及面向企业客户的全球销售、服务和客户的融资能力都将为新公司提供支持。新联想将获得许多独特优势。联想将拥有“think”品牌，同时根据合约在5年内有权使用ibm品牌。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。联想成为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。同时获得世界级的领先科技，提高核心竞争力，拥有更丰富的产品组合，并且结合双方在台式机及笔记本的优势，为全球个人客户及企业客户提供更多种类的产品。

此外，跨国并购是fdi流动的主导方式，而联想并购ibm之pc业务可以算得上是我国企业创造性资产寻求型对外直接投资的典型。在这次我国it业史无前例的并购中，联想得到的创造性资产是ibm的品牌价值、pc业务核心技术、海外市场、极具竞争力的人力资源。当然，任何事情都有其两面性，联想收购ibm个人电脑事业部同样面临着各方面的挑战，联想将面临资产负债率的升高，此次并购联想的资产负债率达到

了27%，资产负债率较高会影响企业资本结构的合理性，从而影响企业的现金流量和管理，增加企业财务管理的风险。文化整合也是最具挑战的并购问题，虽然并购双方都认为两家公司的企业文化内核存在某些共性，比如创新精神、客户至上、讲究诚信等，但双方毕竟是两个背景完全不同的企业，联想是东方文化的代表，ibm是西方文化的代表，在具体的执行和操作层面上，在具体的流程设置和组织结构上，以及在具体考核方法上两家公司存在着很大的差异。联想雷厉风行的执行力与ibm制度化、标准化的行事风格等等在客观上存在差异，是联想与ibm在经营管理和企业文化方面存在巨大的差异。ibm个人电脑业务部门有近万名员工，分别来自160个国家和地区，如何管理这些海外员工，对联想来说是一个巨大的挑战。

三、启示

跨国并购是fdi流动的主导方式，各行业大量的海外投资为我国企业以寻求创造性资产为目的的对外直接投资积累了丰富的实践经验，而联想集团对ibm pc分部的巨额收购对我国企业的创造性资产寻求型fdi产生了新的启示：

- (1) 寻求高附加值的创造性资产
- (2) 创造性资产寻求型fdi发挥我国企业的后发优势
- (3) 并购适合我国的创造性资产寻求模式。

以并购的方式寻求创造性资产有利于我国企业迅速扩大企业规模和进入国际化经营的轨道，以规模效应降低企业的经营成本，以寻求到的创造性资产发挥企业的后发优势，增加我国企业与大型跨国公司竞争的能力。

界。