

2023年并购案例分析报告 跨国并购成功 案例分析(汇总5篇)

报告，汉语词语，公文的一种格式，是指对上级有所陈请或汇报时所作的口头或书面的陈述。报告的作用是帮助读者了解特定问题或情况，并提供解决方案或建议。下面是小编给大家带来的报告的范文模板，希望能够帮到你哟！

并购案例分析报告篇一

中国石油化工集团公司18日宣布，以每股52.8加元的价格成功完成对addax公司的要约收购，交易总金额达83.2亿加元(约合75.6亿美元)。这是迄今为止我国公司进行海外资产收购最大一笔成功交易。

中石化海外权益原油产量每年将因此增加约700万吨，原油总产量将因此增加16.7%。二季度数据显示addax公司平均原油产量为14.3万桶/日，约合700万吨/年，其中尼日利亚的权益油占72.2%。根据初步开发方案设计，公司近期产量将达1000万吨/年以上。

并购案例分析报告篇二

联想并购ibmpc时间：12月8日，并购模式：“蛇吞象”跨国并购。联想以12.5亿美元并购ibmpc业务，其中包括向ibm支付6.5亿美元现金和价值6亿美元的联想集团普通股(18.5%股份)，同时承担ibmpc部门5亿美元的资产负债。联想5年内无偿使用ibm品牌。

联想当时年营业额30亿美元，且试图自己走出去，但无起色。而ibmpc业务销售额达到120亿美元，但亏损巨大，只好选择剥离pc业务。

并购难点：1. 面临美国监管当局以安全为名对并购进行审查，以及竞争对手对ibmpc老客户的游说；2. 并购后，供应链如何重构。最新挑战：如何整合文化背景悬殊的企业团队和市场。

典型经验：1. 改变行业竞争格局，跃升为全球第三大个人电脑公司；2. 把总部移至美国，选用老外做ceo[]实施本土化战略，很好地把握了经营风险；3. 先采取被并购品牌，再逐渐过渡到自有品牌发展。

前景预测：目前还算顺利，未来有喜有忧。

并购案例分析报告篇三

自从2007年“次贷”危机爆发以来，国际经济金融形势复杂多变，全球金融机构频繁爆出巨额投资及交易亏损信息。国内外金融机构也出现了并购热潮，其中比较引人瞩目的国内银行并购案例招商银行并购永隆银行。2008年5月30日招商银行正式与永隆银行控股股东伍氏家族签署买卖协议，议定以每股156.5港元的价格有条件并购永隆银行53.12%的股权。这是招行历史上首次实现真正意义上的并购，也是国内迄今最大、香港近7年来最大的银行控股权并购案例。

招商银行并购永隆银行始末

永隆银行受到“次贷”危机的牵连2008年一季度出现巨额亏损，经营难以维持。2008年3月20日永隆伍氏家族宣布出售其所持永隆银行53.12%的股份。公告一经发出就引发多家银行竞标。招商银行在与其它竞投方首轮竞标中宣告失败，退出竞标。但随后不久，经由其财务顾问摩根大通牵线搭桥，招商银行管理层与永隆银行创始人伍氏家族取得联系并表示了明确的合作意图。6月初招行公告于5月30日已与永隆银行的三大股东签署股份买卖协议。根据协议，招行将以156.5港元/股的价格并购永隆银行53.12%的股份。10月招行要约协议并购落定，招行为此次并购需要支付363亿港币的现金。

两家银行简介及优劣势分析

永隆银行成立于1933年，是香港历史最悠久的银行之一。永隆银行不仅提供全面银行服务还通过全资附属公司提供租购贷款、物业信托、受托代管、保险代理、经纪及顾问、期货证券经纪服务。该行是香港一家中等规模老牌银行，总资产排名香港本土银行第4位、香港上市银行第10位。在发展历程中经历了多次金融危机和经济波动的考验，保持了良好的发展势头。

永隆银行的优势主要体现在：一是在国际化经营方面经验比较丰富。二是积累了混业经营的经验。永隆银行是典型的银行控股集团，旗下拥有保险、财务、证券、信托、期货等多家全资子公司，业务范围涵盖多个领域。三是作为香港本地的一家老牌银行，永隆银行在香港拥有广泛的分销渠道和稳定的客户群体，建立了良好的声誉和品牌。此外，永隆银行还拥有一支高素质的员工队伍，精通中英文两种语言，熟悉香港金融法律法规和国际市场游戏规则。

当然，永隆银行不足突出表现在：一是治理结构不尽合理，属于家族式银行，与现代商业银行公司治理的有差距；二是在大陆的网点资源明显不足，内地业务的开展受到限制；三是经营活力显得不足，业务增长相对缓慢，市场份额有限。

1排行榜中，按照一级资本排序，招商银行位居第六，是中国银行业中公认的最具品牌影响力的银行之一。

招行的优势主要在于逐步建立了比较规范、合理的公司治理结构，呈现出资产规模稳步增长、管理水平不断提升、经营绩效持续向好的良好发展态势，形成了良好的企业文化，整体竞争优势和品牌形象得到了社会各界比较广泛的认可。与永隆银行相比，招行在内地拥有广泛的机构网络和众多的包括高端客户在内的零售客户，而且建立起了网上银行、电话银行等功能强大的虚拟渠道。

招行的不足主要在于：一是欠缺国际化经营方面的经验，对国际金融市场的规则、制度不够了解，经营管理的国际化程度还不高；二是综合化经营刚刚起步，基础还比较薄弱；三是招行在香港的渠道资源比较有限，目前仅设有1家分行，5年来没有新设任何分支机构，且主要从事批发业务。

并购定价

经过两轮的竞标招商银行以每股招行将以156.5港元/股的价格并购永隆银行53.12%的股份。10月招行要约协议并购落定，招行为此次并购需要支付大约363亿港币的现金。就在招商银行宣布并购永隆银行的第二天，标准普尔评级服务公司宣布，将招商银行股份有限公司的“bbb-”长期交易对手信用评级和“a-3”短期交易对手信用评级列入负面信用观察名单。众多投行也都给招商银行调低了投资评级，而且市场也以大幅下跌做了最好的诠释。

首先，2008年第一季度财务状况出现很大的问题，永隆银行2008年一季度业绩扣除税项及少数股东权益后的亏损为82,530,000港元，原因是所持结构性投资工具减值损失约2.84亿港元及债务抵押债券提拨减值损失约1.92亿港元，其净资产为1.1673亿港元，每股净资产为50.27港元/股。净利润为-0.83亿港元，每股收益为-0.36港元/股，因此并购永隆银行目标股份的对价相当于永隆银行08年一季度3.11倍pb

并购永隆银行的市净率达到了2007年底的3.1与2008年第一季度的2.91。与a股中动态市净率分别只有2.1倍的华夏银行，2.5倍左右的中行、中信、深发展、南京银行，3倍的浦发、兴业及北京银行相比，招商银行给永隆的估值为3.1倍pb明显偏高而且前者的成长速度显然要快于永隆银行。而且永隆银行成为了近7年来被以最高市净率倍数价格并购的香港本土银行。

其次，并购发生在2008年一季度永隆银行出现巨额亏损后经

营支撑不下去的情况下。3月初永隆银行股价还停留在80港元附近，随着永隆银行股权出售消息的传出，其股价一路飙升。截至5月30日，股价报收于147.4港元，在双方谈判的时候有国际资本进入，不排除他们有意抬高价格后出货或者伙同永隆银行拉高股价。

和股东回报形成摊薄，从而对目前公司偏高的市场估值形成持续的压力。过高的并购价格将长期对公司业绩和股东回报形成摊薄，公司目前市场估值依然偏高。并购成本回收压力较大；公司核心资本基本可满足并购需要，未来仍需股权融资；本次并购将摊薄现有的股东回报率。

综上所述，从并购的市净率、并购股价以及要约并购的全额现金支付来说招行此次并购永隆银行定价明显偏高。

并购的动因及效应分析

首先，并购永隆银行是招行实施国际化战略的正确选择。根据投资发展规律，目前我国正处于对外系统投资向大规模对外投资的过渡时期，越来越多的企业也正由跨国经营向跨国公司转变。企业跨国经营活动的发展需要金融机构提供全方位的“跟随”服务。相对而言通过并购进入国际目标市场既可以利用并购目标的现有网络和客户基础迅速融入当地市场，节省构建分支网络和客户体系的时间；又可以在一定程度上减少和规避目标市场国针对外资银行经营设置的种种壁垒，有利于在当地开展各种经营。上世纪70年代以来，花旗银行、汇丰集团、瑞银集团等国际知名银行的快速崛起，主要就是通过多次的并购活动而实现的。

第二，从战略布局上看，招行主要业务区集中在国内，并购永隆银行之后，招行得以进入香港这样一个高度发展并具有重要战略意义的市场。香港与深圳联系紧密，香港对招行的认知度也较高，招行通过并购而占领香港市场是不错的选择。而且招行和永隆银行网点、业务和客户的互补性都很强。并

购能使双方充分发挥协同效应，有效弥补网点不足，增强交叉销售，提高服务及创新能力，更好地为客户服务。

第三，从混业经营上看永隆银行业务经营多元化，永隆银行旗下包括证券、信托、期货、财务、保险等多家全资子公司。2007年末非利息收入占比超过36.3%，接近国际先进银行水平。其零售业务尤其是按揭业务具有较强市场竞争力，占有香港按揭市场3%的份额。并购永隆能够一举获得多个金融业务牌照，有助于招行在香港市场实现混业经营目标，并购永隆对招行经营战略调整及保持零售银行业务优势具有积极作用。

因此，并购永隆银行后，通过资源共享、优势互补、各显所长、有机整合与高效联动，双方能够达到1+1>2的协同效应。

并购后的整合——合而不同、优势互补

首先，从自身发展看业务明显应被放在首位，重点打通香港和内地市场业务。从信用卡业务到中小企业贷款，以及个人理财和网上银行，招商银行都非常注重在香港地区发展75年的永隆银行的积累。在香港拥有证券、期货和保险子公司的永隆，将在招行财富管理方面担当重要的角色，招行把永隆银行作为招行高端客户海外投资及自身业务扩展的重要平台。

其次，在银行管理方面，招行可以在业务管理和人员管理等方面进行交流，其中，招行对内地的了解与永隆对海外市场的经验是交流的重点，双方通过交流可以达到优势互补。永隆对于招行的意义还在于，他拥有大量的具有丰富海外经验的金融界精英人才可以成为招行的培训实习基地和新产品设计中心。如果需要，招行可以跟永隆进行直接人员交流。

再次，从发展海外业务看，双方可以共享海外客户资源。香港境外业务对永隆自身的发展也有很大的重要性因为永隆作为一家老牌家族式由于银行其管理经营等原因在香港本地银

行竞争中已经凸显弱势，从而改变本地业务占比过大的收入结构，拓展海外和内地业务将是永隆增加盈利的一个重要突破点。所以在整合中，招商银行也需要帮助永隆优化业务结构，提升盈利能力、释放增长潜力。提高永隆自身的盈利能力后扩展香港以外的业务是并购以后永隆中期发展方向。

并购的启示

海外并购将面临包括国家风险、市场风险、整合风险、法律风险等多种风险在内的巨大的风险压力，稍有不慎，就有可能遭受巨大的损失。招行在此次并购活动中，给我们以后的并购活动留下的启示如下：

一是并购时机，即价格与风险是否达到合理水平。在并购的过程中，定价在不同市场条件下变化很大。一般情况下，在市场不景气的时候并购比较好，但也存在较大的估值风险，这对并购技术提出了很高的要求。

二是并购目标，即并购方和被并购方需要优势互补。海外并购的根本目的是为了取得收益和弥补金融机构自身的劣势，要考虑并购目标与行为是否与自身的发展战略相契合。一般情况下应实现境内外机构一体化经营，取得良好的协同效应，对国内业务发展和海外业务拓展有明显的促进作用，从而达到1+1>2的协同效应。

三是管理能力，即能否有效控制并购目标。金融业是各国严格监管的高风险行业，这一特性决定了国内金融机构要成功地实施海外并购，应该以足够的管理水平作为支撑。对于中资金融机构来说，要跟文化背景、市场环境存在较大差异的机构进行整合，并有效控制和监督是不容易的。假如缺乏有机整合管理的能力，使被并购对象原有的市场优势或业务优势丧失，并购肯定难以实现预期目的。

总之，金融业作为市场风险高发的行业，国内金融机构不仅

要综合自身的特点选择合适的并购对象，还要审慎评估被并购方的价值进行合理定价，更重要的是要客观评估和加强自身的管理监管等能力进行整合达到预期的目标。这样国内金融机构在并购热潮中才不会随波逐流有所收益。

并购案例分析报告篇四

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，借此并购，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

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，通过在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.

并购案例分析报告篇五

是一家生产销售通信设备的民营通信科技公司，总部位于中国广东省深圳市。华为的产品主要涉及通信网络中的交换网

络、传输网络、无线及有线固定接入网络和数据通信网络及无线终端产品，为世界各地通信运营商及专业网络拥有者提供硬件设备、软件、服务和解决方案。华为于1987年在中国深圳正式注册成立，注册资本2.1万元。现任总裁为任正非，董事长为孙亚芳。

华为研发大楼（深圳）

2007年合同销售额160亿美元，其中海外销售额115亿美元，并且是当年中国国内电子行业营利和纳税第一。截至2008年底，华为在国际市场上覆盖100多个国家和地区，全球排名前50名的电信运营商中，已有45家使用华为的产品和服务。

华为的产品和解决方案已经应用于全球140多个国家，服务全球运营商50强中的45家及全球1/3的人口。

华为是全球领先的信息与通信解决方案供应商。华为技术有限公司的业务涵盖了移动、宽带ip光网络、电信增值业务和终端等领域，致力于提供全ip融合解决方案，使最终用户在任何时间、任何地点都可以通过任何终端享受一致的通信体验，丰富人们的沟通与生活。

二、港湾网络有限公司概况

港湾网络有限公司专注在宽带领域，从事宽带网络通信技术和产品的研究开发、生产销售和服务，提供系列技术领先的万兆ip电信网ngn综合接入网、高效多业务mstp智能光网络、大客户接入网、行业纵向网等具有特色的产品和方案，产品规模服务于电信、网通、移动、联通、铁通等各大运营商和政府、教育、金融、电力等行业市场，同时一定规模地进入北美、日本、欧洲、北非、东南亚等海外市场及香港地区，逐步成为广大客户值得信赖的宽带网络主流设备供应商。

三、公司组织结构分析 并购之前——华为

1、公司成立之初

（直线制）

2、公司发展中期

（直线职能制）

3、成为大型公司之后

（事业部制） 并购之前——港湾

（职能组织结构）

（产品组织结构） 并购后的组织结构分析

（华为研发组织结构） 股东大会

（1）、决定公司的经营方针和投资计划。（2）、选举和更换由股东代表出任的监事，决定有关监事的报酬事项，审议批准董事会的报告。

（3）、审议批准监事会的报告，公司的年度财务预算方案、决算方案，以及利润分配方案和弥补亏损方案。

（4）、修改公司章程，以及公司章程规定需由股东大会决定购事项。

董事会（1）负责召集股东会，并向股东会报告工作；（2）执行股东会的决议；

（1）、组织实施公司年度工作计划和财务预算报告及利润分配、使用方案。组织实施讨论通过的新上项目。

（2）、组织指挥公司日常经营管理工作，代表公司签署有关

协议、合同、合约和处理相关事宜。

(3)、主持制定和完善公司的各项规章制度，建立健全内部组织系统，协调各部门关系，建立有效合理的运行机制。

(4)、审查批准年度计划内的经营、投资、改造、基建项目和流动资金贷款、使用、担保的可行性报告。

(5)、坚持民主集中制的原则，发挥“领导一班人”的作用，充分发挥员工的积极性和创造性。

(6)、研究并掌握市场发展变化情况，全面负责公司业务的市场拓展、人力资源开发和计划财务工作。

(7)、组织召开高级管理人员工作例会和员工大会。00投资环境分析

1、组织实施公司年度工作计划和财务预算报告及利润分配、使用方案。组织实施讨论通过的新上项目。

2、组织指挥公司日常经营管理工作，代表公司签署有关协议、合同、合约和处理相关事宜。

3、主持制定和完善公司的各项规章制度，建立健全内部组织系统，协调各部门关系，建立有效合理的运行机制。

4、审查批准年度计划内的经营、投资、改造、基建项目和流动资金贷款、使用、担保的可行性报告。

5、坚持民主集中制的原则，发挥“领导一班人”的作用，充分发挥员工的积极性和创造性。

6、研究并掌握市场发展变化情况，全面负责公司业务的市场拓展、人力资源开发和计划财务工作。

7、组织召开高级管理人员工作例会和员工大会。

- 1、组织实施公司年度工作计划和财务预算报告及利润分配、使用方案。组织实施讨论通过的新上项目。
- 2、组织指挥公司日常经营管理工作，代表公司签署有关协议、合同、合约和处理相关事宜。
- 3、主持制定和完善公司的各项规章制度，建立健全内部组织系统，协调各部门关系，建立有效合理的运行机制。
- 4、审查批准年度计划内的经营、投资、改造、基建项目和流动资金贷款、使用、担保的可行性报告。
- 5、坚持民主集中制的原则，发挥“领导一班人”的作用，充分发挥员工的积极性和创造性。
- 6、研究并掌握市场发展变化情况，全面负责公司业务的市场拓展、人力资源开发和计划财务工作。
- 7、组织召开高级管理人员工作例会和员工大会。

外部环境 · · · · · 国际环境压力 第三方竞争者

全球业务发展的需要 人才资源 技术资源 个人情感

港湾公司内外部环境分析 内部环境：

五、经营战略分析

进入国家的选择；从香港—俄罗斯，南美—东南亚 / 非洲—欧美这个顺序中可以看出华为基本上是沿着“心里距离”由近到远选择国家的。心理距离是指“阻碍或扰乱企业与市场之间信息流动的因素；包括语言，文化，政治体制，教育水平，产业发展水平等”

华为的营销策略，始终是在市场细分的基础上进行的。

接口有利于建立灵活而相对独立于各制造厂商的接入网体系”，从而赢得崇拜这一技术的用户需求。当华为以接入服务器进入数据通信产品市场时，它细分市场的依据是“需求差异”，即根据自身对中国电信网络的了解，满足国内运营商对适合国情的接入服务器的需求。

当华为鼓吹“宽带城域网”概念时，它细分市场的依据则是“地理差异”、“需求差异”、“心理差异”综合考虑的结果。宽带城域网能顺应城市信息化的发展趋势，能满足运营商网络改造的需求，能迎合国内运营商因担心国外运营商竞争而“先下手为强”的防御心理。尤其在根据“地理差异”进行的市场细分方面，华为认为，已经完成了“农村包围城市”中对农村市场的开创和巩固，眼下是开始进行城市攻坚战的时候了。

真正，当技术、产品都相差无几的时候，决定竞争胜负的关键便在于营销策略上了。而进行营销策划的基础，应该是有效的市场细分。华为做到了，所以成功了。

六、并购背景分析

2000年底，原华为高管，现任港湾总裁的李一男带着从华为拿到的价值1000万元的设备北上京城，创立北京港湾网络有限公司，并以华为企业网产品高级分销商的身份开始独闯江湖。

2001年初任正非在深圳召集华为所有“总监级”以上的高层为李一男“壮行”创立港湾，并支持港湾此后一年中成为华为两大分销总代理。2002年港湾彻底另立门户，并带着华为数据产品线大批人马。之后之后华为内部成立所谓的“打港办”双方在人才，市场等领域驳火愈演愈烈。2005年9月2日，港湾网络法务部收到一封来自华为公司的律师函，华为表示将就港湾网络侵犯其知识产权提起起诉。

2005年12月23日，传西门子与港湾网络正式签订了收购协议，西门子以1.1亿美元的价格收购港湾面向运营商市场的power hammer,ese hammer和big hammer三类产品，这三个系列的宽带高端产品，包括全部技术，专利以及100余名技术人员全部在出售范围之内。2005年年底，有消息报道，港湾网络的风险投资商华平投资5年前投资港湾的时候，跟港湾签有相关协议，风险投资5年到期，如今风投的期限已到，而港湾上市的承诺没有实现，加上近来港湾的经营并不理想，在投资者的压力之下，港湾迫切需要资金。

2006年6月6日，华为与港湾网络签订收购转让协议。

七、并购动因分析

为适应市场经济的发展，华为并购港湾的主要动因是保证华为和港湾的生存和尽力扩大华为对周围的影响力。根本的目的就是为了追求在并购后实现的价值最大化，增强华为的竞争力。华为并购港湾的另一动因来源于市场竞争的巨大压力。这是两项原始的动因，而在华为并购港湾案中有其特有的具体形态。华为并购案中的动因是在很多因素的综合平衡下产生的，以实现多方面的并购利益。

1. 谋求管理协同效应

华为有一支高效的管理团队，注重狼性文化，其管理能力超出了管理华为的需要，而这批以任正非为首的管理团队却不可分割，通过并购港湾网络这种内部创业起家的优秀公司，并且让李一男这个嫡传弟子来担任副总裁，可以把整个公司的管理队伍提高到一个新的台阶而获利。

2. 谋求经营协同效应 华为和港湾的很多业务都有相同类似的情况，由于这种业务上的同类性和互补性，华为并购港湾后可以扩大市场占有率，达到规模经济的效益型。并购其核心业务后，华为可提高华为生产经营活动的效率，就达到了并

购经营协同效应，起到了 $1+1>2$ 效果。

3. 实现战略重组

市场竞争环境的变化，华为需要调整战略，华为选择并购以低成本的方式迅速地进入了港湾增长相对较快的路由器、交换机等核心业务当中，一定程度上还分散了华为的业务风险，同时也相当于并购了港湾的这些业务的市场份额以及现有的与这些并购业务相关的各种资源，从而保证了华为的这些业务有持续不断的盈利能力，增强的资产的安全性，实现了战略重组。

4. 获得特殊资产

华为收购港湾案中收购的都是港湾的核心业务，就是为了获得这些特殊资产，这些资产对港湾的发展来说有着至关重要的专门资产。但由于港湾在上市这方面被拒，资金等方面非常紧缺，迫于风投的压力，港湾就陷入的“还债”的泥潭当中，希望通过出售资产来还债，华为通过并购解决了港湾的这些问题，而且还拥有了优秀的管理端对、科研人员、科研技术、品牌等无形的资产。

5. 港湾上市失败，寻求出路

港湾上市失败后，陷入困境，寻求出售资产来解决资金困难。2005年9月初，西门子开始派驻团队进驻港湾，洽谈谈判条件。但当月，华为即正式向港湾发送律师函，声称港湾侵犯了华为的知识产权，威胁诉诸法庭。2005年10月，西门子开始低调处理收购港湾的计划，对媒体问题一概以“不回应”回答。从2006年开始，西门子和港湾的收购计划一拖再拖，最终无疾而终。西门子退出后，在巨大的还债压力面前，港湾管理层已走上出售的“华山一条路”。

6. 感情因素

港湾网络的创始人李一男曾是华为董事长任正非最为看重的、也是华为最年轻的副总裁，他独立出走并创办港湾后，华为成立“打港办”对港湾进行打压，因此，收购不排除感情因素。

八、并购过程与结果

2006年6月6日，华为与港湾网络签订收购转让协议。港湾转让的资产和业务包括路由器、以太网交换机、光网络、综合接入的资产、人员、业务及与业务有关的所有知识产权。此次华为收购的是港湾大部分资产与业务，而不是港湾公司，港湾仍作为独立的公司存在。华为、港湾已经就港湾网络转让部分资产、业务及部分人员给华为达成意向协议书并签署mou(谅解备忘录)。根据mou[]转让的资产和业务包括路由器、以太网交换机、光网络、综合接入的资产、人员、业务及与业务有关的所有知识产权，李一男重回华为。此次转让的资产属于港湾核心业务资产，至此，华为与港湾之间至2000年以来的6年恩怨尘埃落定。纵观此次收购整个过程，牵涉到华为、西门子、港湾三方，资本市场上“三国演义”，颇为热闹。最初，是由于近年来港湾上市受挫，资金紧张，以及投资方急于收回投资，使其萌生融资诉求。2005年12月23日，传出西门子以1.1亿美元的价格收购港湾三个系列的宽带高端产品，此间引发的“知识产权官司”，令西门子望而却步，收购之事不了了之。此后，收购主角由西门子变成华为，直至今日双方资本博弈收官，为两家多年来的恩怨画上句号。此次并购结果以华为成功并购结束，前景看好。

九、并购双方的影响

1. 并购对华为的影响

尽管此次收购并没有将港湾兼并，但华为收购的路由器、以太网交换机、光网络等业务为港湾的核心资产。此次并购对华为的影响深远且重大。华为通过对港湾一些核心业务的收

购，最直接的表现就是延长了产品线，重叠的业务就扩大了市场占有率以及产生了一定的规模效益。在并购港湾后，华为的管理团队管理能力及管理效率都有非常大的提高，尤其是李一男的回归，更让华为这个狼性文化的企业的管理队伍如虎添翼。此次的并购是优势企业并购核心业务，得到了港湾拥有的优秀研究人员或专有技术、产品品牌等无形资产，华为的价值创造，实现了资源的优化配置。同时，华为通过收购核心资产“掏空”港湾，消灭对手，凝聚人心，也避免港湾被其他对手利用。当然并购后，也存在一些挑战如何解决双方业务的重叠问题，如何整合企业文化，如何解决并购后的员工问题 最新挑战就是采用轮值主席管理模式，能否解决任正非的接班人问题。

2. 并购对港湾的影响

港湾作为被并购对象，出售了大部分的核心资产和业务，产品线缩短了，业务减少，但是同时也获得了资金解决了企业面临的债务问题。港湾必须改变企业的发展战略及目标，对企业的主营业务重新定位。

十、并购启示与思考

1. 发挥“双品牌”优势

华为并购港湾案中，之所以会受到企业界和社会、行业的广泛关注，就是因为这两个企业都树立了良好的品牌。并购后，华为也同时并购了港湾的品牌资产，华为发展进入了一个新的时代，竞争力明显增强，实现了更大的价值。

2. 慎重选择风投

李一男之前会离开华为，就是任正非没有很好的处理好风投的风险，造成了人才的流失，之后变成了竞争对手。港湾在上市失败后，同样面临风投的压力，导致了企业陷入了债务

危机，不得不需找出路。风投对企业来说，至关重要，一定要慎重选择。

3. 资源的优化整合

企业并购的目的就是实现企业价值的最大化，并购过程中，核心的就是并购后各种资源优化重新整合。只有经过合理科学整合后，才不会失去原有的优势，才能够调动全体员工的积极性，开拓市场，促进销售，进而提高效益。