

电子商务案例:探讨IBM反向收购可能性谁是最狡猾的赢家？

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/250/2021\\_2022\\_\\_E7\\_94\\_B5\\_E5\\_AD\\_90\\_E5\\_95\\_86\\_E5\\_c40\\_250098.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/250/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_250098.htm)

到底谁将是更狡猾的赢家？这一问题仍然是联想对IBM公司PC业务战略性收购一案的持续的商业追问。对于IBM来讲，“天时”到来的导火索，最有可能的是联想资金链的人为断裂。技术在外、资本在外、市场在外，只有生产在内，是不安全的。2004年12月8日，联想集团宣布以12.5亿美元收购IBM的PC业务，大手笔地演绎了中国IT业最为轰动的收购事件。这不仅奠定了联想打造全球PC领导企业的基础，同时也把中国公司海外收购推向了高潮。联想“不成功则成仁”的勇气、“设PC而无他”的专注，也赢得了尊敬，它标志着我国充分竞争行业的自主品牌，首次在国际上迈出了实质性的一步。然而面对变幻无穷的漫长整合，联想不仅需要克服困难的耐心和决心，还要有为国际化付出代价的实力。联想能否实现自己的预期收益，拓宽市场、抢占资源、控制技术？在这场进攻策略和退出策略的博弈中，谁又是最后赢家？联想的这一举措，虽然普遍被业内外及各大媒体理解和认同为“联想并购IBM公司PC业务”，但笔者担心，这同时也正是IBM公司全面收购联想战略的实施。IBM的意图 联想股价的持续低迷反映了联想所选择的国际化道路正在遭到来自资本市场的的不信任。不看好的不光是投资者，部分IT以及商业管理咨询公司内的众多人士，亦显示对这起并购判断的不确定性。而这些怀疑主要基于两方面的忧虑：首先是IBM个人电脑业务至1998年亏损达9.92亿美元；其次，这次收购普遍被看作有悖常理的“蛇吞

象”式的并购模式。尽管联想集团核心领导层表现出了乐观的并购预期，但从并购与反并购、进攻与退出策略来分析，不能忽视IBM利用退出策略反向收购的可能性。2001年，IBM公司高管第一次向联想提出出售其PC业务；2002年11月，IBM公司又再一次提出由联想并购其PC业务。IBM是一个极具实力，计划性和策略性很强的团队，他们主动、多次又富有耐心地提出与联想联姻，表面上看来是IBM剥离其非营利的副业PC业务，以便回归主业提升其企业的核心竞争力；而更深层次，或许蕴含着一场IBM反向收购联想的商业策略。联想斥巨资成为奥运TOP，修改其英文标示，都表现了联想按捺不住的国际化欲望，而TCL并购汤姆逊又为联想的国际化并购带来了前所未有的冲动，对IBM来讲，此时出手，筹码最大，也最符合IBM的股东利益。同时，从PC发展竞争的格局判断，也只有选择和联想联合，才能真正避免日后与联想在中国市场上的恶性竞争。因此，强强联合也是水到渠成。IBM抛砖引玉，借助联想品牌国际化的欲望，促成联想并购其PC业务。历时13个月的谈判后，联想收购IBM公司PC业务的行动画上了句号。一方面，IBM剥离了5亿美元的净负债给联想，而其PC业务却融入联想的业务中“韬光养晦”，为进一步实施全面收购联想的战略赢得了时间，积储了后发的力量，并会大幅度降低其收购成本；另一方面，换取了联想18.5%的股份，从而成为在联想未来的发展上举足轻重的发言者；再就是，中国已经成为世界上经济增长最快的国家，并且正广泛、深入地影响着世界经济的发展。对于IBM来讲，其PC业务的新增长点，完全取决于其在中国市场份额的扩大程度，而联想并购其PC业务恰恰实现了IBM透过联想占有

和扩大其中国市场份额的目的。IBM将更有效地掌握中国加入世界贸易组织所带来的各种机遇，并透过联想在中国国内的网络和优势，进一步强化其与中国内地的经济联系，按当前联想对中国市场占有率27%计算，此举使得IBM对中国市场占有率扩大了5%。不稳定因素在全面收购联想的初始，IT少帅杨元庆同意新联想公司总部设在美国。媒体以“学会倾听和妥协”为题肯定和赞扬少帅“懂得妥协，并付诸妥协”，而这一妥协，很可能不仅让联想先丢失了“地利”，而且也可能将联想完全置于被动和尴尬的局面，以后的整合之路会越来越力不从心。杨元庆倾听了沃德的意见，觉得应该尊重，就做出了妥协。杨元庆倾听和尊重的意见是CEO沃德的观点：“我主张总部设在美国，不是建立在因为自己是美国人而愿意呆在纽约的基础上，而更多的是考虑市场，考虑客户的感受，怎样保持IBM品牌的高度形象不会落下来，不会一下子从最高的品牌变成一个中国公司。”正像柳传志所说，新的联想集团的主要业务将是国际市场，国内、国外比例大概是3：7左右，而目前联想集团中国大陆的员工也不会大批到美国去，这就意味着新联想集团的七成业务掌握在原IBM员工的手中。所以，总部设在美国纽约的战略意义对于IBM全面收购联想来说显得尤其至关重要，而正是杨少帅的妥协与联想的国际化成就了IBM引“联想”入室的策略，从而也为IBM全面收购联想创造了地利、人和的重要条件。根据协议，前18个月联想和IBM各自单独使用自己的商标和运作渠道。18个月后再进行新的产品整合，具体到时使用“Think”标示，还是“Lenovo - IBM”标示，也将在以后考虑。如果是基于这样一个各行其道的安排，联想多大程度上

能够借助IBM的资源更快走向国际市场，需要打上一个大大的问号。但这种安排对于早已虎视眈眈的IBM来讲，在保持了其业务相对独立的同时，也会有其新的发展，更为重要的是，有了充裕的时间来准备和寻找最为合适的时机“天时”，从而一举完成其对联想的全面收购战役。而对于IBM来讲，“天时”到来的导火索，最有可能的是联想资金链的人为断裂。对于联想而言，目前其在新联想中扮演的角色是大股东，而IBM则既是股东还是职业经理人，IBM既可以以股东身份行使表决权参与重大决策，又可以以职业经理身份管理公司的日常事务，这就为全面收购创造了最基础的先决条件。杨少帅率领的中方管理团队到了美国，一定会有“时差”，而且还有可能“水土不服”，据说杨元庆已经可以用英语沟通了，仅能沟通这对于驾驭控制七成业务并用英语思维的老外来讲是远远不够的。到了人家家里，我们急于忙的是调整自己和让自己去适应别人，而整合别人又能够顾及多少？对于占尽地利、人和而又管理日常工作的职业经理来讲，利用正常业务的发展和膨胀来凸现资金链的软肋是很容易做到的，但对于资金本不富裕的东家来讲，“近水”又如何去解“远渴”？这一切的一切都为IBM全线收购联想埋下了伏笔。如果技术在外、资本在外、市场在外，只有生产在内，仅仅依靠规模生产这样一个优势来参与竞争无疑是难以做到绝对安全的，最大的问题是联想对国际化市场掌控能力的先天不足，决定了联想联姻后的配角角色，这将成为联想管理的软肋，而当新的资金链问题出现时，联想就会丧失选择的权利。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)