

联想提速整合（1）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E8_81_94_E6_83_B3_E6_8F_90_E9_c123_289237.htm 对于跨国并购，达成收购协议，只是万里长征第一步。之后在整合中的一系列重组、磨合与碰撞，才是最为复杂、最为艰难的挑战。任何一关没有正确应对，都可能功败垂成。而所有这些关口，是每一个海外并购的中国企业，都逃不掉、躲不过的。2004年12月8日，联想宣布以12.5亿美元整体并购IBM PC业务。2005年5月1日，联想与IBM PC业务的整合正式开始，双方业务暂行双轨制。2005年8月10日，新联想首次发布并购后的季度业绩：在营收大幅增长的同时，原IBM PC业务也取得了增长。2005年9月30日，新联想宣布提前8个月进入与IBM PC的组织架构全面整合。……联想在这条路上的实践与探索，无疑是所有中国企业的共同财富。拭目新联想的幸福生活 联想对于IBM PC业务的惊天大收购，是迄今为止为数不多的中国企业收购海外知名品牌的成功案例，因而被赋予了“旗帜”的内涵，和民族的期望。但是，正如许多人把并购比作婚姻，喧哗热闹的婚礼并不能保证未来两个人一定能够幸福美满地度过一生。戴尔公司董事长迈克尔戴尔曾经用一句“在电脑行业，上一次的成功并购发生在什么时候？”来质疑联想的并购，尽管这话很不中听，但说的却是事实。尤其是惠普和康柏价值上百亿美元的并购案，至今非但没有达到当初期望的结果，还导致并购始作俑者、惠普前CEO卡莉菲奥莉娜的下台，更使得惠普在世人的眼中“江河日下”。而另一起极不成功的并购美国在线（AOL）对于时代华纳的并购，也让

人对于“小吃大”这种弱势并购的成功几率持怀疑态度，何况还要克服东西方文化的差异。因此，才有那么多分析家不看好联想。柳传志对于戴尔上述言论做出的回应是：“戴尔当年以直销起家时，也没有人认为会成功。”但是，恐怕柳传志比谁都清楚：“蛇吞象”要想避免消化不良，就一定要每一口都小心翼翼地细嚼慢咽，稍有疏忽就会噎到自己。在这样的谨慎之中，联想以第一张漂亮的成绩单度过了蜜月，进而“提前”开始了真正的家庭生活，但是婚姻中真正的考验期才刚刚开始。联想所走的每一步，所面对的每一个问题，都值得其它想要“走出去”的企业探究和回味。审查关将敌意消融于平和阻挠：情理之外，意料之中 2004年12月8日，北京五洲皇冠假日酒店内，联想收购IBM PC业务的消息正式宣布之时，全场媒体记者报以雷鸣般的掌声。然而，余音犹在耳，联想首先遭遇了“审查关”，尽管其被审查的理由完全是空穴来风。早在2005年1月，这次并购就通过了美国联邦贸易委员会（FTC）的反托拉斯审查，但美国外国投资委员会（CFIUS）对此并购案的审查，因为3位美国国会议员的呼吁而延长了时间。在美国，任何外国公司收购美国企业，都须经美国外国投资委员会批准，这是由来自国土安全部、司法部、财政部、商务部和国防部等12个政府部门的代表组成的机构，主要判断交易是否威胁美国国家安全。这次3位议员联名致信美国外国投资委员会主席、美国财政部长斯诺，以该并购交易有可能导致中国政府从中获得先进技术与公司资产，以及那些被美国政府控制不许出口给中国的技术，中国政府还能够通过执行一些涉及个人电脑的美国政府合同向美国政府部门提供电脑的名义，要求将原本为期30天的审查

延长至45天。尽管多数观察家都认为这不会导致并购交易被否决，但仍然引起了很多关注联想的人们的担忧。联想不是第一家遭遇审查障碍的中国企业。早在1990年，外国投资委员会就勒令中国航空技术进出口公司限期退出收购美国MSMCO航空公司；2003年，李嘉诚的和记黄埔公司也被以“威胁美国国家安全”为由，被禁止参与收购破产的环球电讯公司。不仅是中国，像德国这些文化背景接近的西方企业，并购美国公司时也要经受同样的待遇：2000年，德国电信购并美国声流无线公司（VoiceStream）的交易也引起了轩然大波。但业界都认为：PC是IT领域中技术含量较低的业务。在这样一项交易上做文章，凸显了美国对中国企业的戒备心理。对策：兵来将挡，水来土掩 无论当事人对外如何封口，IBM和联想为了交易通过所下的功夫是毋庸置疑的。有报道说：为了让交易通过审查，IBM方面邀请了包括前国家安全顾问斯考克罗夫特在内的政界要人出面游说，还提出了多项旨在打消美国政府疑虑的建议，联想方面也表示愿意全力配合美国有关部门的调查。消息人士称：联想与IBM方面都做出了重大让步，例如：联想将无法获得IBM美国政府客户的名单、联想的员工将不能进入除IBM PC部门外的任何IBM办公楼等。虽然外国投资委员会已经在3月9日提前6天结束了审查，而杨元庆公开表态：“联想与IBM此前所达成的合作条款没有发生任何改变，收购金额也没有任何改变”，但是他也承认：“那些条款对新联想的限制作用肯定是有的”、“最后我们想办法使美国的13个部门如：商务部、财务部和国土安全部、司法部的职责和利益都能够得到满足”。当然，让步是要有限度的，IBM就拒绝了政府方面阻止北卡罗来

纳州罗利三角科技园研发人才转入联想的要求，保证了这次并购中最宝贵的资产人才的移交。联想所遇到的审查风波，也是中国企业进行跨国并购时必然会遇到的挑战。这次联想能够顺利通过审查关，一方面与出售方IBM的大力支持密切相关，更重要的则是联想在这一过程中所表现出的理智与冷静，体现出了成为跨国公司必须具备的素质。杨元庆在一次谈及对于此次审查的感受时说：“美国对国家安全高度重视，而且有完善的法律法规可以遵循，尤其是对于外国的投资和政府采购外国产品，它是有比较严格的要求。”“作为被审查的对象，我觉得要有一颗平常心，既然要做一家国际公司，你就要有去做‘世界公民’的思想准备。”在任何一个国家中，商业都不可能完全脱离政治因素，如果看不到这一点，就无论如何称不上具有“商业智慧”。当初双方谈判阶段，IBM的CEO彭明盛也曾到北京进行政府公关，向中国政府表达IBM帮助中国企业创建国际级企业的诚意，得到了中国政府的赞许和支持。正如有媒体指出的：“我们不能否认，根据国家安全标准严格审查跨境交易是一国政府的权利，更是对国家负责任的表现。”而对于政治方面的考验，如果没有理智的认识和正面的心态，以及符合各方需求的有针对性的努力和适度的让步，那就难免“出师未捷身先死”。

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