

已完成案例

中国企业对日并购研究报告

指导教师：项兵

作者：项兵 和 案例研究员周一、李梦军、郝亚洲

从历史数据看，欧美企业一直是并购日本企业的主力军。为什么从2010年开始，中国企业开始逐渐成为对日并购大战中的主角，这背后究竟隐藏着怎样的深层原因？这一波中国企业对日并购潮流接下来将如何演变，并将对因并购而彼此命运联结的中国企业、日本企业带来怎样的价值与影响？对于中国企业来说，如何汲取欧美企业对日并购整合的经验与教训，如何解读日本市场的独特性，并善用各类日本资源，通过整合日本企业，再次提升中国企业在全球的竞争力？包括如何化解日本业界对中国老板的担忧与敌视，中国企业的对日并购能否使双方企业结成“命运共同体”，并顺畅融合，共创佳绩？此外，中国企业与日本企业在各个领域逐步加强的并购整合，将如何影响中日两国的经济与商业，甚而改变两国企业与经济在全球定位下的格局？

这些将是本报告关注的重点。本报告希望通过对中国企业对日并购整合的案例的深入研究，梳理出中国企业并购日本企业的背景、原因与机遇，总结出一些中国企业并购整合日本企业的经验、方法以及教训，并为以上疑问寻找端倪。

整合日本企业典型案例

案例一：无锡尚德——整合MSK的艰难之战

收购日本老牌太阳能巨头MSK，尚德遭遇了文化、内控、裁员风波、供应链整合、销售渠道拓展等一系列困境。面对这一系列挑战，尚德如何展开整合MSK的艰难之战？它的收获、经验与教训分别是什么？

案例二：上海电气——日本技术，中国市场

通过两次对日收购，利用日本老牌印刷企业的技术优势，并有效对接国内市场，上海电气不仅改变了日本企业的命运，也完成了自身的升级之路。这种方式与路径值得中日企业在合作中借鉴。

案例三：杉杉——借力伊藤忠，内控为王

致力多元化发展并模仿日本商社模式的杉杉如何借助与伊藤忠的多种合作方式完成其转型

案例四：中国动向——Phenix如何突破“填空式生存”

中国动向以中国式思维整合Phenix的做法步步遇困，面对Phenix在日本市场的“填空式生存”状况，中国动向如何调整自己的整合策略，如何带领Phenix突围，并借此完成自己的升级目标？

恒日的品牌梦

指导教师崔海涛 和 案例研究员杨谷川

北京恒日创建于1997年，是专业的工程机械代理公司，现已成为中国北方地区最大的工程机械代理商之一。工程机械代理行业是以销售为主的传统 B2B 行业，市场营销和品牌建设在其领域的作用一直处于被低估及忽视的地位。恒日一直在努力打造自己的品牌，希望成为“中国和全球顾客认同的工程机械产品最佳服务增值运营平台”，然而这一过程并非一帆风顺。

中海油收购Opti Canada (英文)

指导教师陈龙 和 案例研究员白求恩

由于美国政府的强烈反对，2005年中海油以185亿美元投标价格购买美国石油公司Unocal一案最终失败。时隔数年后中海油于2011年7月成功地以21亿美元的出价购买破产的加拿大油砂公司Opti Canada从而得以重返北美。这个估值案例需要使用典型的投资银行分析方法，分析中海油估值的恰当性，并且很大程度上需使用excel财务报表来开展之前的交易分析和可比公司分析。

招商银行和工商银行的估值研究 (英文)

指导教师陈龙 和 案例研究员白求恩

本案例主要讨论的问题是招商银行和工商银行的估值问题。案例回顾了自两家银行上市以来的一些主要财务数据。十年前，招行和工行都存在严重的不良贷款问题，但此后两家银行的状况不断好转。收入大幅增长，不良贷款率则大幅下降，这使得两家银行的净利润节节攀升，并最终使两家银行的ROA和ROE出现了实质性的升高。通过对收入和成本的分析，我们发现对两家银行业绩影响最大的因素是收入增速和不良贷款。在收入中，利息净收入占据了80%，而且银行的收入状况明显受到宏观环境的影响。根据对收入和不良贷款的分析，学生需要对两家银行未来的状况做出估计，并由此进一步去预测ROA和ROE的状况，从而给两支银行股估值。

进行中案例

中国银行股估值研究

指导教师陈龙 和 案例研究员谷重庆

2010年以来，中国经济快速发展，但A股市场上银行股价格一直非常低迷，这让各方均大感迷惑。看空者认为银行在2008年国际金融危机发生后发放了太多贷款，这很可能导致未来不良贷款的激增，而看多者认为目前银行的股价已经涵盖了这些不良贷款。我们希望分析能够影响银行盈利的各个方面，来为银行股定价估值。

中国经济景气指数报告

指导教师李伟 和 案例研究员谷重庆

针对长江校友，用调查问卷的方式收集中国企业高管对国内和国外宏观经济环境及企业发展环境的判断，从而获得关于中国经济短期走势的第一手资料，依据数据和深入的分析解读未来6个月中国企业发展环境，成为在中国境内经营的企业的决策参考。

安踏收购斐乐 (FILA) 中国商标权 (英文)

指导教师廖建文 和 案例研究员毛海哲

2009年9月份安踏收购了斐乐(FILA)的中国商标权。新品牌是否给安踏带来期望的声誉和一线市场的强大客户群？安踏是否可以经营好这个全球知名品牌？斐乐的前中国商标持有者——中国鞋业巨头“百丽国际”，由于缺乏在国内市场开发国际运动服饰品牌的经验，不得不将其出售。安踏很了解低端市场，但是它能证明自己比耐克和阿迪这样的世界高端专业运动品牌更为优秀吗？

秦川发展：收购UAI之后 (B)

指导教师项兵 和 案例研究员杨谷川、周一

2003年11月，秦川发展收购了拥有80多年历史的联合美国工业公司 (UAI)。之后的整合过程并非一帆风顺，整合真正开始于两年多以后的控制权争夺战的胜利。如今8年过去了，秦川发展当初收购UAI的目标是否已经达成？UAI在秦川发展进军国外市场、获取技术提升以及进行战略转型等方面起到了哪些关键作用？整合过程中有哪些经验和教训值得后来者借鉴？

奇虎360：柔道战略

指导教师滕斌圣 和 案例研究员杨谷川

创立于2005年9月的奇虎360，是中国领先的互联网安全软件与互联网服务公司。本案例主要研究奇虎360是如何运用“柔道战略”在与众杀毒软件巨头的短兵相接中快速成长，以及奇虎360是如何进行颠覆式创新的。

金龙集团 (更新)

指导教师滕斌圣 和 案例研究员杨谷川

2006年，以矿业和建材等领域为主营业务的金龙集团开始涉足房地产行业。2007年10月，金龙拿到了河北承德老行政中心21号地的使用权。金龙董事长计划在这个与避暑山庄仅一街之隔的土地上开发一个高规格的商业中心，包括一个皇家主题的10万平方米的商场，3万平方米的写字楼，2万平方米的公寓，和6万平方米的星级酒店。4年过去了，这个项目的进展如何？这期间，整个金龙集团在战略规划、企业治理等方面又有哪些变化？

好享购物：电视购物的发展之路

指导教师滕斌圣 和 案例研究员杨谷川

江苏好享购物有限公司，是由江苏省广播电视总台（集团）注资5000万元人民币设立而成，于2008年12月31日正式运营。目前在江苏省内，好享购物市场份额占比接近50%。2011年6月份起，好享购物正式推进省外市场，目前已经覆盖湖南、湖北、山东、浙江、福建等地，但省外市场份额占比并不高。

案例主旨在于分析好享购物如何在江苏这个电视购物竞争激烈的市场异军突起的，好享购物如何进行差异化发展的，好享购物怎样定位其网上商城的。

联想收购IBM后的整合挑战

指导教师项兵 和 案例研究员周一

以“蛇吞象”的方式收购IBM之后，针对CEO更换，团队挑战，文化磨合，客户流失及品牌整合等一系列挑战，联想如何展开其整合战略？