**“甲骨文公司并购战略如何支持其ERP产品进化”案例使用说明书**

1. **教学目的与用途**
2. 本案例主要适用于《财务管理》和《并购与重组分析》课程中“公司并购”、“并购整合”等内容的学习，适用于本科生、MBA、EMBA、EDP以及经济管理类研究生等案例教学使用。
3. 本案例教学目标规划
4. 覆盖的知识点：（1）并购的概念与类型、（2）并购的动因、（3）并购的经济分析、（4）并购中的专利组合、（5）ERP系统的概念、（6）ERP系统的主要特点、（7）ERP系统的功能作用及其优缺点。

2.能力训练点：（1）了解并购的概念与类型，明确并购要素；（2）学会分析并购的动因，从并购双方，政府，环境等三方利益相关者多角度看问题；（3）通过分析案例，了解公司并购是如何帮助公司产品进化;（4）并购带来的收益与风险。

（三）本案例是一篇关于“甲骨文公司并购战略如何支持其ERP产品进化”的公司并购战略分析，其教学目的首先在于使学生通过案例了解到Oracle公司通过不断并购知名IT公司，运用这些公司的硬软件技术以及其庞大的信息资源完善自身主体系统的优化升级，其次我们希望进一步结合案例相关背景资料，通过分析Oracle公司的并购战略以及其收购产品间的互通互溶，确定Oracle公司如今的技术升级以及产品优势，分析该公司财务造假的原因和如何避免这种情况再次发生的方法。

1. **启发思考题**

**（一）ERP系统的生产特点与主要功能。**

1.1.ERP是一种主要面向制造行业进行物质资源、资金资源和信息资源集成一体化管理的企业信息管理系统。ERP是一个以管理会计为核心可以提供跨地区、跨部门、甚至跨公司整合实时信息的企业管理软件。针对物资资源管理（物流）、人力资源管理（人流）、财务资源管理（财流）、信息资源管理（信息流）集成一体化的企业管理软件。它汇合了离散型生产和流程型生产的特点，面向全球市场，包罗了供应链上所有的主导和支持能力，协调企业各管理部门围绕市场导向，更加灵活或“柔性”地开展业务活动，实时地响应市场需求。为此，重新定义供应商、分销商和制造商相互之间的业务关系，重新构建企业的业务和信息流程及组织结构，使企业在市场竞争中有更大的能动性。

1.2.ERP系统包括以下主要功能：供应链管理（SCM）、销售与市场、分销、客户服务、财务管理、制造管理、库存管理、工厂与设备维护、人力资源、报表、制造执行系统 (Manufacturing Executive System，MES)、工作流服务和企业信息系统等。此外，还包括金融投资管理、质量管理、运输管理、项目管理、法规与标准和过程控制等补充功能。

ERP是将企业所有资源进行整合集成管理，简单的说是将企业的三大流：物流，资金流，信息流进行全面一体化管理的管理信息系统。它的功能模块已不同于以往的MRP或MRPII的模块，它不仅可用于生产企业的管理，而且在许多其它类型的企业如一些非生产，公益事业的企业也可导入ERP系统进行资源计划和管理。

**（二）ERP系统的优势与弊端。**

2.ERP的优点主要体现在以下方面：缩短周转的时间；物流与资金流的集成；加强物料和生产计划；模拟不同市场状况对生产计划、能力需求计划、物料采购计划和储运等工作的影响；增强企业对经营环境改变的快速反应能力；实现管理层对信息的实时和在线查询；为企业决策提供更加准确、及时的财务报告；及时提供各种管理报告、分析数据；系统本身具有严格的内部控制功能。

中国企业实施ERP系统仍存在一些问题，主要表现为：（1）大量的外来词汇设置了较高的ERP心理门槛。围绕ERP系统集合了BPR、JIT、CIMS、虚拟企业、协同商务等庞大的新名词和外文词汇，为广大的企业管理人员设立了心理门槛，对于ERP实施过程的把握显得非常难。（2）国外 ERP软件商有非常规范的 ERP 实施方法，但是不太了解我国企业的实际需求和定制过程。（3）国内众多 ERP 企业管理软件商有丰富的 ERP 实施经验，但无科学规范的实施方法。（4）ERP 软件商、提供业务流程重组的咨询公司、政府部门提供的ERP服务、倡导第三方监督的监理大都从自己的角度提供ERP实施建议和经验，但是企业由于不能全面看到具体的实施周期，使得企业不能深入了解具体的ERP实施方法和具体实施活动。

**（三）根据案例的相关描述，分析Oracle公司并购方式有哪些？以及为何要进行公司并购？Oracle公司并购战略的成功在于哪几个方面？**

3.1.Oracle公司并购方式是横向并购和纵向并购相结合；

3.2.对于Oracle公司来说，公司并购能帮助它快速实现商业目标：获得互补产品和相关技术、品牌，充实产品线，扩大市场份额；绕开贸易壁垒，快速增加目标市场的销售；纵向整合，获得上游原材料、关键零部件等，或下游的销售渠道和终端，为自己的企业寻找第二增长曲线，注入新的活力和力量；

3.3.Oracle公司并购战略的成功在于以下两点:一是快速整合。甲骨文内部有一个整合的贯穿全球各个分公司的整体系统架构，能够让甲骨文在非常短的时间内把被收购企业的管理和产品、客户加入甲骨文内部。财务、人事甚至是对外的客户关系管理，都可以快速整合进甲骨文的系统之内。“几乎所有的收购都用不了一个月的时间就能完成整合。”快速有效整合是甲骨文收购能够成功的重要因素之一；二是并购为另一种形式的研发投入。甲骨文是一个以知识产权为基础的公司，与IBM、惠普、戴尔大力转型服务选择的是完全不同的道路，甲骨文珍视知识产权，以努力增强技术能力为目标，并努力将技术转化成知识产权，帮助客户解决问题。通过并购，一家IT企业可以为用户提供从软件到硬件的全套解决方案，甲骨文开发兼容自己数据库的硬件、操作系统、中间件和应用，将会拥有任何单个企业都无法比拟的优势。

**（四）Oracle公司在2005年到2009年的大规模并购的动机是什么？此次大规模并购对Oracle公司造成的后果影响？**

4.IT业界技术不断演进，竞争也愈演愈烈。甲骨文公司的大笔并购，都是希望打破存在了几十年的产业界限，顺应云计算的趋势，进行业务升级，从而为企业客户提供一站式的服务。2005年，Oracle公司以103亿美元收购仁科，打破之前企业管理软件三巨头(SAP、甲骨文、仁科)的格局，甲骨文与仁科合二为一，成为世界上第二大企业应用软件制造商，仅次于德国的SAP，这场并购更是拉开了全球软件业大洗牌的序幕。之后2006年，甲骨文收购全球最大CRM(客户关系管理)软件企业Siebel，使得自己在管理软件的产品线得到完善。2007年，Oracle以33亿美金的代价收购知名的绩效管理软件Hyperion，同时以近5亿美金代价收购知名的产品生命周期管理软件Agile。2008年，甲骨文又以85亿美元收购了全球最大的中间件软件企业BEA，不仅使得自己的基础软件进一步领先，还向IBM打出一记重拳。2009年，甲骨文以74亿美元收购SUN，甲骨文对SUN的收购将使整个业界重新洗牌。

**（五）通过公司并购，Oracle公司进行了产品整合，公司并购是如何帮助Oracle公司产品进化，并给其产品带来了什么改进？**

5.为了保持在应用软件领域的地位，Oracle公司还并购了诸多知名的管理软件在内的近70家公司，总共投资400多亿美元，树立了在CRM、SCM、HCM、PLM等领域的地位。通过并购，甲骨文进行产品整合，推进融合应用体系，向用户提供了全面的、一整套的应用套件，涵盖七大领域的100多项融合应用模块，特别是电信、汽车、电子行业等最关键的、最基本的组件。甲骨文软件产品融合应用的特色：模块化、标准化、开放；配置容易，易于扩展，不需要IT部门帮忙；定价透明，单独或者套装都可以；融合应用内部各模块之间没有不兼容问题；融合应用鼓励第三方一起开发，就像安卓，多方参与多方共赢。

**（六）当下IT行业中的公司并购案例频出，为何会出现这种状况？**

6.近几年IT行业几大巨头都在忙着并购，惠普、IBM、戴尔、甲骨文、SAP等都是并购的主角，伴随收购发生的，就是IT行业的竞争格局也在不断地变化。这种并购的趋势，业内更愿意将其称为“软硬一体化”或是“垂直整合”，产品线的完整、统一，是各个IT公司想要达到的，也就是一家IT企业可以为用户提供从软件到硬件的全套解决方案。

**（七）Oracle应用产品经历了十几年迂回曲折又波澜壮阔的发展历程，那么Oracle产品研发成功的经验有哪些？**

7.Oracle产品研发成功的经验：其一是产品开发策略的“目标明确”。以SAP为标杆、为榜样，承认差距，奋起直追，结合技术发展的最新成果，对比Oracle与SAP的产品可以发现，尽管两个产品外表长相、操作习惯差别甚大，但其核心的业务流程、应用架构相似度还是很高的，许多地方不过是名词概念的的改头换面而已；其二是开发管理策略的“过程坚定”。一个设计精良、高度集成的ERP产品，是计算机技术与企业业务实践的完美结合，它是如此庞大而复杂，以致于它绝对不是一般的“无知”用户，在工厂走马观花的程序员，或者读过几本管理书籍的咨询实施人员就能轻易理解与掌握的。产品研发、实施、发展过程中，七嘴八舌、众说纷纭，甚至各执一词、矛盾冲突都是在所难免，面对内外交困的局面，如果没有“坚定”的意志坚持，最终必然是弄出一个“四不像”的大杂烩。

**（八）结合实际，简述公司并购所带来的收益与风险。**

8.1.公司并购带来的的收益。

（1）税收筹划。企业并购重组构成中，无论是购买方还是转让方亏损似乎都成为了节税的优势。对于购买方而言，并购一个亏损的企业可以冲抵一部分利润，从而减少税收支出；对于一个亏损的企业来说，选择并购一个盈利企业可以充分发挥亏损的抵税优势。同时，一些国家税法对不同的资产适用不同的税率，股息收入、利息收入、营业收益、资本收益的税率也各不相同，企业可利用这些规定，通过并购行为及相应的财务处理进行合理避税。

（2）提升财务效益。这方面主要表现在降低融资成本、减少资本需求量和提高企业举债能力上。并购扩大了企业的规模，一般情况下，大企业更容易进入资本市场，他们可以大批量发行证券，从而使证券的发行成本相对降低，减少融资成本。而且，并购会降低两个企业总资金占用水平．如通过对现金、应收账款和存货的集中管理可以降低营运资本的占用水平。如果被并购企业并购前资本成本较高，而并购企业资本成本较低时还可以降低并购后的资本成本。另外，企业并购扩大了自有资本的数量，自有资本越大，由于企业破产而给债权人带来损失的风险就越小。企业并购成功后，对企业负债能力的评价不再是以单个企业为基础，而是以整个并购后的企业为基础，由此企业的举债能力和偿债能力也得以提高。

（3）提高资金利用效率。如果并购企业的现金流量超过了自身投资机会的需要，存在大量的闲置现金，而被并购企业虽然有较多有利可图的投资机会，但却面临严重的现金短缺，两个企业合并就可以充分有效的利用现金流量。被并购企业可以从收购企业得到闲置资金投向具有良好回报的项目，而良好的投资回报又可以为企业带来更多的资金收益，形成一个良性循环。在混合并购下并构企业的经营多样化又可以为企业提供多种有效益的投资机会，从而提高企业的投资报酬率和资金利用效率。

（4）预期效应。预期效应指的是由于并购使股票市场对企业股票评价发生改变而对股票价格的影响。由预期效应的作用，企业并购往往伴随着强烈的股价波动，造成了极好的投机机会，可以说预期效应是股票投机的一大基础，而股票投机又刺激了并购的发生。企业进行一切活动的根本目的是增加股东的收益，而股东收益的大小，很大程度上决定于股票价格的高低。并购企业可以通过并购那些市盈率较低但每股收益较高的企业，促使并购后的每股收益不断上升，股价也形成一个上升的趋势，从而产生并购协同效应，使并购双方都能从中获益。

8.2.企业并购的风险解析

（1）经营风险。经营风险即企业在完成并购后，可能通过并购形成的新企业因规模过于庞大而产生规模不经济，以致整个企业集团的经营业绩都被并购进来的新企业所拖累。在通过并购进入某一行业或产业，进行产业组合、转移投资方向等一系列大动作时，往往会面临巨大的产品成本风险和市场壁垒风险。再加上企业并购后被收购企业的经营业绩，并非如预期那样好，被收购企业的价值和市场潜力往往被高估，因此导致企业并购后的计划无法实施，从而无法使整个企业集团产生经营协同效应，难以实现规模经济和经验共享互补。同时企业规模并不决定一切，有时无限制扩大企业规模，反而会限制企业的效益；多元化经营所产生的效应也不一定能足额弥补由业务多元化所带来的管理成本增加。

（2）财务杠杆风险。

a.价值评估风险。并购双方最关心的问题莫过于以持续经营观点合理地估算被并购企业的价值，作为成交的底价，这是并购成功的基础。而目标企业的估价又取决于并购企业对未来收益的大小和时间的预期，有可能因预测不当而不够准确，由此产生了并购企业的估价风险。估价风险同被并购企业的性质、双方并购的态度、并购信息的获得都有很大的关系，根本上取决于信息不对称程度的大小。严重的信息不对称便并购企业対被并购企业的资产价值和盈利力的判断失去准确性，在定价中可能接受高于被并购企业价值的收购价格，导致并购企业支付更多的资金或以更多的股权进行置换，甚至引起并购企业陷入财务困境。

b.融资风险。企业并购往往需要大量的资金，并购的触资风险主要是指能否按时足额的筹集到资金，保证并购顺利进行。企业并购的融资决策对企业的资金规模和资本结构产生重大影响。由于并购动机不同以及目标企业收购前资本结构结构不同，使得企业并购所需的长期资金和短期资金，自有资本与债务资金的投入比例存在差异。并购企业应针対被并购企业负债偿还期限的长短，维持正常营运资金的多少，来做好投资的不同回收期与借款的种类相配合，合理安排资本结构。具体融资方式有多种，如内部留存、增资扩股、金融机构信贷、发行债券、卖方融资和杠杆收购等。

c.债务风险。在现金收购过程中，并购企业借入大量现金进行收购，不仅会加大自身还本付息的负担，而且还要承担被并购企业的债务，就有陷入债务陷阱的危险，制约其经营融资和偿债能力。如果被并购企业的资产负债率过高，使得组合后的企业负债比率、长期负债都有大幅度上升，同时因企业融资能力有限，现金流量安排不当，流动比率却大幅度下降，资本的安全性降低，企业偿债风险加大。并购公司往往因资本结构恶化，负债比例过高，又没有很高的投资回报率，最终因付不起本息而破产倒闭。

（3）文化整合风险。同其他的有机体一样，企业也一个有生命的实体，存在着一定的排他性。企业并购前，要对双方的文化差异，比如企业的经营理念、待人处世方法、习惯风气和员工情结等进行比较分析，由此确定文化差异给并购方带来的风险和成本，从而制定措施，决定是否并购，或者是仔细审核所要采取的文化整合模式：完全整合模式、掠夺型整合模式、独立性整合模式等来适应文化整和风险。

1. **分析思路**
2. 引导学生了解并熟悉资本市场上关于公司并购的相关内容，了解并购和ERP的概念与类型，分析Oracle公司的并购方式、并购动机以及Oracle公司并购结果分析。

（二）引导学生了解ERP系统的概念，从ERP系统的基本概念出发，进一步介绍ERP系统的主要特点，并由此打开同学们的思路，总结ERP系统的功能作用及其优缺点。

（三）根据ERP系统的相关知识，分析Oracle公司的产品竞争力，以及其公司战略和公司竞争力。

（四）通过Oracle公司的并购战略，分析在Oracle公司的横向并购和纵向并购的策略下，对其产品带来的收益。Oracle公司将产品整合，推进融合应用体系，保证产品能够实现最佳的性能、最好的用户体验和最好的可再用性。

（五）分析Oracle公司能够快速并购的成功因素。一是快速整合，甲骨文内部有一个整合的贯穿全球各个分公司的整体系统架构，能够让甲骨文在非常短的时间内把被收购企业的管理和产品、客户加入甲骨文内部；二是并购为另一种形式的研发投入，甲骨文是一个以知识产权为基础的公司，与IBM、惠普、戴尔大力转型服务选择的是完全不同的道路，甲骨文珍视知识产权，以努力增强技术能力为目标，并努力将技术转化成知识产权，帮助客户解决问题。

1. **理论依据与分析**

**（一）企业资源计划系统（ERP）**

企业资源计划系统，是集物资资源管理、人力资源管理、财务资源管理、信息资源管理一体化的企业管理软件，为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台。Oracle公司作为全球第二大提供商，其旗下的众多产品如：Oracle E-Business Suite、JD Edwards Enterprise One、JD Edwards World等利用现代企业的先进管理思想，运用自身先进的信息系统技术，全面的集成了企业的所有资源信息，并为企业提供决策、计划、控制与经营业绩评估的全方位和系统化服务。

企业资源计划系统（ERP）是建立在信息技术基础上，利用现代企业的先进管理思想，全面的集成了企业的所有资源信息，并为企业提供决策、计划、控制与经营业绩评估的全方位和系统化的管理平台。现在许多公司都在用各式各样的ERP系统，例如国内所熟知的金蝶，用友。在全球范围内，Oracle是世界领先的信息管理软件开发商，因其复杂的关系数据库产品而闻名。

**（二）ERP产品的竞争力**

1、性能质量

ERP性能质量的主要内容包括功能、可靠性、可维护性、使用寿命等。

1. 功能

功能是ERP产品质量最重要的技术指标。ERP产品功能可以分为基本功能和扩展功能。基本功能一般指必须具备的，没有这些功能就不能称之为ERP产品，像库存管理、销售管理、物资管理、财务管理、生产管理等等。扩展功能是指在基本功能的基础上的、充分体现产品特色和优势的指标，比如库存数据分析、销售管理支持分销模式、生产计划的模拟、工作流管理等等。功能是产品质量等级划分的基本依据，ERP产品质量的差异主要体现在功能细节上。

1. 可靠性

ERP作为企业级应用系统，关系企业业务的正常运转，可靠性至关重要。可靠性是指产品在规定的条件下和规定的时间内完成规定功能的能力。影响ERP可靠性的主要有开发工具是否成熟、软件设计是否严密、硬件平台是否匹配、是否经过大数据量考验等等。高质量的产品应该在设计中就对可靠性进行预测和分析，采取措施对薄弱环节和重点环节予以保证。

(3)维护性

维护性是指产品进行维护时的难易程度。ERP产品的维护性是在设计时被赋予的，他包含可维护性和易维护性两层含义。ERP产品的维护性只有与用户的知识水平相当，用户才乐于接受，易于商品化。有的ERP产品采用的是专用数据库，技术不被大众所掌握，易维护性就差。再比如系统平台采用UNIX/ORACLE/小型机，他的维护难度就比WINDOWS/SQLSERVER/PC服务器要大，对用户知识水平要求就高。ERP产品设计时要考虑用户不是专业人士，一定要充分重视可维护性，提高系统的应用效果，降低维护成本。

1. 生命周期

使用寿命是任何产品质量水平的重要指标，ERP更是如此。软件产品虽然不像硬件有破损或毁坏导致报废，但是因为计算机技术不断发展、管理理论不断创新，用户经营管理也不是一成不变，因此ERP软件也有它的生命周期。一代ERP产品有他的成长期、成熟期和衰落期，比如目前B/S结构的产品介于成长期和成熟期之间，C/S结构的产品已经进入衰落期。ERP产品使用周期也是用户采购时重点关注的问题，用户会根据自己的'资金状况和对产品的期望寿命选择合适的产品。

2、服务质量

ERP产品的服务质量范畴包括产品外观、舒适性、人机交互性、售后服务等。由于市场和竞争的要求，作为商品化产品必须最大程度的符合用户的使用和消费期望。因此，服务质量的内涵可以理解为用户的生理、心理及文化需要，体现为产品对用户感觉的满足。

（1）产品外观

ERP产品本身提供的精美界面和精巧结构所产生的感观和情感效应，给用户以心理刺激，引起对产品的偏爱;和谐的色彩，协调的人机交互机制，人性化的操作方式，亦可激发用户的满足感。

（2）舒适性

实施服务ERP产品的实施服务是产品的延伸，是产品服务质量的重要组成部份。完善的实施规范是实施服务质量的保障，包括系统的提供软件操作说明书、实施指导书、实施方案等文档资料，以及现场的项目管理机制和成熟的标准化的实施方法。实施服务规范的完善程度反映了ERP产品的商品化程度，实施规范完善将减少项目对实施顾问的依赖，有利于项目实施成功。同时实施服务过程也是知识转移的过程，用户在这个过程中求知欲得到满足，感受到服务的价值。

（3）售后服务

ERP的售后服务是实施服务的后续工作。ERP产品在用户那里通过实施服务得到成功应用，通过验收，进入售后服务阶段。一般来讲ERP的售后服务应该提供如下服务∶电话咨询服务、电邮咨询服务、远程登录服务、软件版本升级、技术交流会以及必要的现场服务。售后服务质量体现在及时性和长期性。尽管ERP不一定需要7x24小时服务，但故障恢复时间要尽量短，一般应该不超过24小时解决问题，不然会影响用户的正常业务。售后服务的永续性是用户使用产品的定心丸，也是用户规避风险的重要保障。

总之，ERP产品的竞争力，一方面技术指标上体现，另一方面在高水平的服务质量上体现。提高产品质量，并且重视服务质量的ERP产品，才能提高市场上用户对产品的认同感，提升自己的竞争力。

**（三）ERP产品类型**

1、成品套装的ERP系统

对于这种定型的ERP系统，可以通过设置系统参数对系统进行一些功能调整。不能解决的管理需求可以通过二次开发来实现，系统的主体结构不能改变，只能解决一部分新的需求。同时，二次开发可能会造成系统不稳定。这种系统灵活性差，更新速度慢，但成本较低，应用速度较快。

2、在应用设计平台下的ERP系统

这类ERP系统是根据用户需求设计的，包括财务、预算、资产、项目、合同、采购、库存、计划、销售、制造、电子商务、人力资源、行政办公、分析决策、业务流程、用户界面风格等。开发手段是设计，能够应对管理需求的变化，动态调整业务应用和管理流程，解决ERP系统由于二次开发周期长而无法与业务变化同步完成的问题。

3、在开发型平台上研发的ERP系统

对于这类ERP系统，是根据用户在开发平台上的功能需求进行设计开发的，包括财务管理、成本管理、项目管理、人力资源管理等。开发手段是编程，建设速度慢，质量受限于R&D人员的业务理解能力和业务经验。企业也可以成立R&D团队，自行开发ERP系统，但成本略高。

自上个世纪ERP概念被提出，ERP就成为企业特别是大中型企业信息化的重要选择。进入新世纪以来，云ERP、Cloud ERP、ERP Cloud不断发展，成为了企业数字化转型的核心平台。

可以说，ERP发展的天平开始偏向云ERP。将企业的核心应用如企业会计和财务、人力资源、生产和物料管理等从本地数据中心，迁移到更灵活的云上，采用云ERP套件以促进创新，已成为IT部门的当务之急。与以前的向云迁移不同，企业云计算的转变不是由IT部门驱动，而是由业务用户驱动，目的是应对数字化变革的不断创新需求，并在竞争中保持领先地位。

在寻求简化IT功能和标准化业务流程的过程中，中小型企业引领了云ERP应用发展潮流。现在，规模更大的中型公司以及拥有1500名或更多员工的大型企业的部门和子公司已开始效仿。

云ERP的提升体现在几个方面：

一是云原生优势，即云技术带来的SaaS产品通用的原生优势，包括产品功能更全面、产品的性能表现更好、使用费用更划算、完善升级更高效以及服务响应更快捷等优势。

二是相比较而言，云ERP前期投入资金更少，系统稳定性更高，由服务商提供相应的技术维护，同时也更易被访问。因此通常对定制化需求高且安全需求高的大中企业往往会选择私有云部署，而技术、资金比较薄弱，需要灵活访问的中小企业更适合采用公有云部署的云ERP。

三是云ERP在实施和维护方面成本低。在成本上，云ERP确实在实施部署、系统配置、员工培训、数据迁移、IT团队搭建、物理空间租赁上有着极大的优势。

同时，由于云ERP是由服务商进行集中管理和统一维护，也能有效降低时间等相关成本。

四是云ERP安全性好。云服务安全问题已经是一个争论多年的问题。公有云和私有云在安全性和成本衡量取舍的问题上，近年来终于出现了共识，混合云已经成了大多数企业默认的出路。

例如，浪潮发布了新一代大型企业数字化平台GS Cloud3.0。新平台采用云原生、容器等全新一代计算架构，以低代码、高控制力的双引擎平台、全新交互体验、安全开放等5大技术特性，助力企业塑造“全方位体验能力、集约共享能力、数智驱动能力、开放融合能力”4大数字化能力。

最早砸掉ERP的金蝶，依然推出了金蝶云苍穹，并在2020年上半年推出金蝶云苍穹最新版本V2.0，对平台架构进行了重要升级，同时也重点优化了开放能力，已经发布了超过20项云服务以及140项业务应用，产品涵盖十五大解决方案。

在针对成长性企业的新一代云ERP上，SAP有SAP Business Suite，甲骨文则 Oracle NetSuite，用友有自己 YonSuite，浪潮则主打inSuite，金蝶则有云·星空等。

用友YonSuite也是基于云原生架构，为成长型企业提供“营销、制造、采购、财务、人力、办公、平台”融合一体，支持企业全球化经营、社会化商业的云服务包。

浪潮云ERP系统inSuite的技术内核是真正的云原生/微服务。业务范围和深度更广，支撑多组织、全流程的管理模式，本土化能力更强，更适合中国企业。同时inSuite继承了浪潮在集团管控领域的优势，内置了大量管理模型，是个开放的平台型产品，更加满足成长型企业的多变需求。

金蝶云星空发挥云平台优势，创新非接触式营销模式，升级云交付平台，实现订阅产品的快速上线，助力中小企业短时间内高效复工达产。金蝶云星空继续深耕智能财务、智能制造、全渠道营销等优势领域，实现国产替代，引领行业重构。

根据各公司财报信息，截至 2019年，用友、金蝶、浪潮国际的云业务占各自收入比重分别为 23%、40%、20%，除金蝶2019年云业务增速为55%，用友和浪潮国际云业务增速均在100%以上。

**（四）甲骨文公司并购史**

公司并购是指在市场机制的作用下，并购公司为获取被并购公司的经营控制权，购买被并购公司部分或者全部产权以实现资产经营一体化。通过并购，甲骨文公司进行产品整合，推进融合应用体系，向用户提供了全面的、一整套的应用套件，涵盖七大领域的100多项融合应用模块，特别是电信、汽车、电子行业等最关键的、最基本的组件。公司并购的实质是公司产权的部分或者全部的让渡，是市场经济中一种竞争性资源的配置现象。

2005年，甲骨文以每股 26.50美元现金、合总额103亿美元恶意收购仁科，在这场历时18个月的收购中甲骨文先后对收购价格进行了5次调整，从最初的63亿美元调整至73亿美元，然后调至94亿美元，又到77亿美元，而最后以103亿美元成交，波及北美乃至欧盟，影响巨大。甲骨文与仁科合二为一，打破了企业管理软件三巨头(SAP、甲骨文、仁科)的竞争格局，使甲骨文成为世界上第二大企业应用软件制造商，仅次于德国的SAP，拉开了全球软件业大洗牌的序幕。

2006年，甲骨文同意以58.5亿美元现金的价格收购同业公司Siebel，这是甲骨文CEO拉里·埃里森(Larry Ellison)在商业软件领域进行的又一次重大收购。Siebel的股东也可以选择获得甲骨文的普通股，但是甲骨文表示只有不超过30%的Siebel股票可换为甲骨文股票，并且它将回购与交易中发行数量等量的股票。Siebel主要开发的是管理销售合同的软件，CRM软件能帮助公司追踪销售、客户服务及市场营销等状况，此次收购Siebel将极大地加强甲骨文在客户关系管理软件领域的地位，也将推动甲骨文成为全球应用市场接近行业第一的位置。此前，客户关系管理软件是甲骨文最薄弱的产品领域之一。即使已经吸收了仁科的企业应用客户，甲骨文仍然未能缩短与该市场领军企业SAP AG的差距，但是随着Siebel近340万客户关系管理软件用户的加入，情况得到好转。

2007年，甲骨文以每股52美元的现金收购企业绩效管理软件企业Hyperion（海波龙），收购总价值33亿美元。此项收购帮助甲骨文加强了财务和BI业务，为寻求全套绩效管理和商业情报解决方案的用户提供端到端的完整解决方案。甲骨文公司总裁Charles Phillips称，收购将帮助甲骨文扩张其SAP客户群，甲骨文的Hyperion软件将帮助SAP客户分析他们的ERP数据。

2008年，甲骨文又以每股19.375美元的价格，现金收购了全球最大的中间件软件企业BEA所有的已发行股票，收购总价约为85亿美元，扣除BEA手头13亿美元的现金，收购净价为72亿美元。此时，甲骨文是全球排名第一的数据库软件商，在管理软件市场，甲骨文也奋起直追SAP，依靠迅猛的收购，将几十家管理软件公司收入囊中。一边是自己赖以成名的核心拳头产品数据库，一边是花大价钱收购来的各式各样的管理软件，如何将这两者有机的结合起来？中间件是唯一的选择，利用这个中间件平台，甲骨文将自己的电子商务套件，收购来的仁科、Siebel等厂商的应用软件放到了一个统一的平台上，而后端就是自己强大的数据库。这场收购使得甲骨文的基础软件进一步领先，向微软、IBM、SAP发起挑战，打出一记重拳。

2009年，甲骨文以每股9.50美元，总计74亿美元现金的价格收购SUN微系统公司。SUN公司于1982年诞生在美国斯坦福大学校园，是开放式网络计算的领导者，也是世界上最大的UNIX系统供应商，主要产品有UltraSPARC系列工作站、服务器和存储器等计算机硬件系统，Solaris操作环境和Java系列开发工具和应用软件，以及mysql等。对于甲骨文而言，收购SUN将获得两项能够为公司带来长期战略优势的业务，这两项业务分别是Java及Solaris。Java是整个计算机行业知名度最高的品牌之一并且已经十分成熟，该软件是甲骨文有史以来所收购的最为重要的软件。例如，甲骨文增长最快的Oracle Fusion Middleware业务，就是基于Java语言。而在收购SUN之后，甲骨文也能确保Java的创新与投入，从而进一步为客户提升服务质量。SUN的Solaris控制系统也是甲骨文数据库的主要平台，在收购了SUN之后，甲骨文利用Solaris的独特高端技术更好的优化自己信息平台、数据库。此项收购在一定程度上改变IT业的现有格局，一个一流的软件公司与一家高端计算机公司实现了完美的结合，使甲骨文成为唯一一家能够运行整合计算机系统的公司。因此，甲骨文将更有实力和微软，IBM等IT巨头竞争。

2011年，甲骨文以每股11.6美元收购全球第二大芯片制造商AMD，该交易总值将超过78亿美元。受并购消息刺激，AMD股价在盘前交易中上涨了18.1%至10.62美元；甲骨文股价则下跌了1.2%至32.5美元。收购完成后，甲骨文市值超过1700亿美元，在全球IT TOP10公司中，排名第四，位于IBM(1947亿美元)之后。埃里森说，“我们收购AMD将改变IT业，整合第一流的企业软硬件和关键任务计算系统。甲骨文将成为业界唯一一家提供综合系统的厂商，系统的性能、可靠性和安全性将有所提高，而价格将会下滑。”通过收购，甲骨文获得了AMD两项硬件资产——CPU和GPU。AMD的X86 CPU产品当时市占率20%左右，GPU产品的市占率是40%。收购AMD后，甲骨文把AMD的CPU产品整合入自身的服务器产品线，获得了AMD的图形芯片技术，拥有了RISC和X86两条CPU产品线，完成了在芯片产业的布局，同时也将极大提高自身和IBM在服务器市场正面对抗的能力。

**（五）并购的具体形式**

并购的具体形式有控股合并、吸收合并、新设合并三种。其中，控股合并是指收购企业在并购中取得对被收购企业控制权，被收购企业在并购后仍保持其独立的法人资格并继续经营;吸收合并，是指两个或两个以上的公司合并后，其中一个公司吸收其他公司而继续存在，而剩余公司主体资格同时消灭的公司合并;新设合并，是指两个或两个以上的公司合并后，成立一个新的公司，参与合并的原有各公司均归于消灭的公司合并。

**（六）并购的类型**

企业并购的类型按不同的标准划分可以分为不同的类型。

1.按并购企业与目标企业的行业关系划分：

（1）横向并购

横向并购指生产同类产品，或生产工艺相近的企业之间的并购，实质上也是竞争对手之间的合并。横向并购的优点是其可以迅速扩大生产规模，节约共同费用，便于提高通用设备使用效率;便于在更大范围内实现专业分工协作，采用先进技术设备和工艺;便于统一技术标准，加强技术管理和进行技术改造;便于统一销售产品和采购原材料等。

（2）纵向并购

纵向并购指与企业的供应商或客户的合并，即优势企业将同本企业生产紧密相关的生产、营销企业并购过来，以形成纵向生产一体化。纵向并购实质上处于生产同一种产品、不同生产阶段的企业间的并购，并购双方往往是原材料供应者或产品购买者，所以对彼此的生产状况比较熟悉，有利于并购后的相互融合。

从并购的方向看，纵向并购又有前向并购和后向并购之分。前向并购是指并购生产流程前一阶段的企业;后向并购是指并购生产流程后一阶段的企业。

纵向并购的优点是其能够扩大生产经营规模，节约通用的设备费用等;可以加强生产过程各环节的配合，有利于协作化生产;可以加速生产流程，缩短生产周期，节省运输、仓储、资源和能源等。

（3）混合并购

混合并购指既非竞争对手又非现实中或潜在的客户或供应商的企业之间的并购。又分三种形态:

产品扩张型并购。相关产品市场上企业间的并购。

市场扩张型并购。一个企业为扩大竞争地盘而对尚未渗透的地区生产同类产品企业进行并购。

纯粹的混合并购。生产与经营彼此间毫无相关产品或服务的企业间的并购。

通常所说的混合并购指第三类纯粹的混合并购。主要目的是为了减少长期经营一个行业所带来的风险，与其密切相关的是多元化经营战略。由于这种并购形态因收购企业与目标企业无直接业务关系，其并购目的不易被人察觉，收购成本较低。

2、按出资方式划分

（1）现金购买资产式并购

并购企业使用现金购买目标企业全部或大部分资产以实现对目标企业的控制。

（2）现金购买股票式并购

并购企业使用现金购买目标企业以部分股票，以实现控制后者资产和经营权的目标。出资购买股票即可以在一级市场进行，也可以在二级市场进行。

（3）股票换取资产式并购

并购企业使用现金购买目标企业以部分股票，以实现控制后者资产和经营权的目标。出资购买股票即可以在一级市场进行，也可以在二级市场进行。

（4）股票互换式并购

收购企业直接向目标企业股东发行收购企业的股票，以交换目标企业的大部分股票。

3.按并购企业对目标企业进行收购的态度划分

（1）善意并购

又称友好收购。目标企业同意收购企业的收购条件并承诺给予协助，双方高层通过协商来决定并购的具体安排。

（2）敌意并购

又称强迫接管兼并。收购企业在目标企业管理层对其收购意图并不知晓或持反对态度的情况下，对目标企业强行进行收购的行为。

**（七）并购的动因**

一般认为,并购动因可以分为经济动因、个人动机和战略动机等三类。综合国内外学者的研究成果，可以将企业并购动因归为实现管理协同、追求市场控制能力、追求规模经济效益，降低成本，分散风险、应对市场失效、增加管理特权等。

现有理论从不同角度对企业并购动因进行了分析，为正确认识企业并购动因提供了重要依据。

企业并购动因理论一般涉及到四种经济学理论:新古典综合派理论、协同效应假说、委托—代理理论以及新制度经济学中关于并购的理论。

1.规模经济假说

规模经济理论是指在一特定时期内，企业产品绝对量增加时，其单位成本下降，即扩大经营规模可以降低平均成本，从而提高利润水平。

2.协同效应假说

所谓协同效应，是指两个公司实施并购后的产出比并购前两个公司产出之和要大，即2+2>4。对于并购公司而言,2+2>4的效应主要体现在经营协同效应、财务协同效应、管理协同效应等方面，该假说主要为企业间的横向并购提供了理论基础。

(1)经营协同效应主要来源于规模经济和范围经济

通过并购方式可以扩大企业生产规模，达到规模经济的生产范围，从而降低生产成本。该理论的假设前提是，在行业中存在着规模经济，并且在企业并购活动之前，公司的经营水平和经营规模都达不到实现规模经济的潜在要求。范围经济指企业能够利用现有产品的生产销售经验以较低的成本生产相关的附加产品。

(2)财务协同效应的来源主要是可以取得较低成本的内部融资和外部融资

例如，合并公司的举债能力可能大于合并前各个公司之和，从而可带来税收上的节约，或者举债成本更低，从而可带来财务费用上的节约。该理论隐含的假设前提是，企业并购活动产生的税收减免大于并购成本，但是这种情况只有在特定的条件下才会出现。

(3）管理协同效应主要来源于管理能力层次不同的企业合并所带来效率的改善

假设两个公司的管理效率不同，在高管理效率公司并购另一个公司之后，通过资产重组、业务整合，可以改善低效率公司的管理效率以创造价值。

3.委托—代理理论

代理问题的产生是由于公司管理层与股东两者的利益是不一致的，其根本原因在于管理者（决策或控制代理人）和所有者(风险承担者）之间的合约不可能无代价地签订和执行，由此而产生了代理成本。该理论对企业并购动因的解释可归纳为以下三点:

(1）并购可以降低代理成本

公司的代理问题可经由适当的组织设计解决，即当公司的经营权与所有权分离时，决策的拟定和执行与决策的评估和控制应加以分离，前者是代理人的职权，后者归所有者管理，这是通过内部机制设计来控制代理问题。而许多专家学者认为收购事实上可以提供一种控制代理问题的外部机制，当目标公司代理人有代理问题产生时，收购或代理权的竞争可以降低代理成本。

(2)经理主义

经理主义假说认为代理人的报酬决定于公司的规模，因此代理人有动机通过收购使公司规模扩大，而忽视公司的实际投资收益率。，因为公司管理层可能会为了其自身利益而做出损害股东利益的并购决策。

(3)自大假说

自大假说认为，并购企业决策者过多地关注目标企业的未来价值，从而忽视或有意回避两家公司合并后可能产生的负面协同作用，而并购企业的过高估价来自于自大——他们的过度自信。这一理论的提出，从一个侧面增加了人们对企业并购动机的认识。这意味着企业管理者的意图是增加企业的资产，但其决策违背了股东的利益,并购价格过高。

4.新制度经济学关于并购的理论

新制度经济学认为并购的动因在于对并购后公司潜在效率的追求，包括节约交易费用、效率最优化等。交易费用理论认为推动企业兼并有两种基本力量:一是技术关联性决定的兼并；二是存在垄断和寡头的兼并，即“技术决定论"和"市场缺陷论”。商品经济的交易方式分为两种:一种是交易市场的交易，一种是企业内部交易。市场交易发生在企业之间，由市场来调节和控制。

这种交易存在很大的不确定性，风险大，费用也高。因此，通过纵向兼并能够将上游产品和下游产品纳人同一企业组织结构内，可降低市场交易费用，达到最终降低成本的目的。

**（八）并购财务风险的成因分析**

一项完整的并购活动通常包括目标企业的选择、目标企业价值的评估、并购可行性分析、并购资金的筹措、出价方式的确定以及并购后的整合，上述各环节中都可能产生风险。并购财务风险主要源自以下四个方面：

1.目标企业价值评估风险

在确定目标企业后，购并双方最关心的问题莫过于以持续经营观点合理地估算目标企业的价值,作为成交的底价,这是并购成功的基础。

目标企业的估价取决于并购企业对其未来收益的大小和时间的预期,对目标企业的价值评估可能因预测不当而不够准确。这就产生了并购公司的估价风险,其大小取决于并购企业所用信息的质量,而信息质量又取决于下列因素:1)目标企业是上市企业还是非上市企业。如果目标企业是上市企业,由于它必须对外公布企业经营状况和财务报表等信息，因此,并购企业容易取得目标企业的资料进行分析;目标企业若是非上市企业,则并购企业必须通过目标企业的合作来获得相应的信息。2)并购企业是善意收购还是恶意收购。如果并购企业是善意的,并购双方则能够充分交流和沟予信息，目标企业会主动地向并购企业提供必要的资料。这有利于降低并购的风险和成本,同时可避免目标企业管理层'有意抗拒而增加并购成本。如果并购企业是恶意的,并购企业将无法从目标企业获取其实际经营、财务状况等主要资料,给公司估价带来困难。3)准备并购的时间。并购企业准备阶段越长,获取目标企业的相关资料就会越详尽充分,目标企业的估价越准确,4)目标企业审计距离并购的时间长短。如果并购时点离会计师事务所审计的时点越远,并购企业从年审报告获取的信息越不能代表目标企业并购前的经营和财务状况,据此得到目标企业的估价就越不准确。

由此可见,目标企业价值的评估风险根本上取决于信息不对称程度的大小。由于我国会计师事务所提交的审计报告水份较多,上市公司信息披露不够充分，严重的信息不对称使得并购企业对目标企业资产价值和盈利能力的判断往往难于做到非常准确,在定价中可能接受高于目标企业的收购价格,导致并购企业支付更多的资金或以更多的股权进行置换。并购企业可能由此造成资产负债率过高以及目标企业不能带来预期盈利而陷入财务困境。

2.融资风险

企业并购往往需要大量的资金。并购的融资风险主要是指能否按时足额地筹集到资金保证并购顺利进行。如何利用企业内部和外部的资金渠道在短期内筹集到所需的资金关系到并购活动能否成功的关键。

企业并购的融资决策对企业的资金规模和资本结构产生重大影响,企业通常可采用的融资渠道有:向银行借款,发行债券、股票和认股权证。由于并购动机不同以及目标企业收购前资本结构不同,使得企业并购所需的长期资金和短期资金,自有资本与债务资金的投入比例存在差异。如果企业进行并购只是暂时持有,待适当改造后重新出售,这就需要投入相当数量的短期资金才能达到目的。这时可以选择资本成本相对较低的短期借款方式，但还本付息的负担较重,企业若届时安排不当,就会陷入财务危机。如果买方是为了长期拥有目标企业,就要根据目标企业的资本结构及其持续经营的需要,来确定收购资金的具体筹集方式。并购企业应针对目标公司负债偿还期限的长短,维持正常营运资金的多少,来做好投资的不同回收期与借款的种类相配合，合理安排资本结构。如用短期融资来维持目标公司正常营运的流动性资金需要,用长期负债和股东权益来筹措购买该企业所需的其他资金投入,在并购企业不会出现融资危机的前提下,尽量降低资本成本,力求资本结构的合理性。

3.流动性风险

流动性风险是指企业并购后由于债务负担过重,缺乏短期融资，导致支付困难的可能性。流动性风险在采用现金支付方式的并购企业表现尤为突出。由于采用现金收购的企业首先考虑的是资产的流动性,流动资产或速动资产的质量越高,变现能力越高，企业越能迅速、顺利地获取收购资金,这同时也说明并购活动占用了企业大量的流动性资源.从而降低了企业对外部环境变化的快速反应和适应调节能力,增加企业营运的风险。如果自有资金投入不多，企业必然会采用举债的方式。通常目标企业的资产负债率过高,使得组合后的企业负债比率、长期负债都有大幅度上升,资本的安全性降低。如果并购方融资能力较差,现金流量安排不当,则流动比率也会大幅度下降,给并购方带来资产的流动性风险,影响其短期偿债能力。

4.杠杆收购的偿债风险

杠杆收购指并购企业通过举债获得目标企业的股权或资产,并用目标企业的现金流量偿还负债的方法。杠杆收购旨在通过举借债务解决收购中的资金问题,并期望在并购后获得财务杠杆利益。并购企业的自有资金只占所需总金额的10%，投资银行的过桥性贷款约占资金总额的50%—70%，向投资者发行高息的垃圾债券,约占收购金额的20%—40%。由于高息风险债券资金成本很高,而收购后目标企业未来资金流量具有不确定性,杠杆收购必须实现很高的回报率才能使收购者获益,否则,收购公司可能会因资本结构恶化,负债比例过高,付不起本息而破产倒闭。八十年代末加拿大坎波公司在竞购3家大型百货公司中以66亿美元成交,收购资金除了一部分来自一家银行贷款,其余都是年利率为15%的垃圾债券。由于过度举债收购,坎波公司不到两年因不堪债务重负而最终被迫宣告破产。

因此,杠杆收购的偿债风险很大程度上取决于整合后的目标企业是否有稳定足额的现金净流量。

**（九）企业并购所能带来的收益**

企业并购的根本动机是企业逐利的本性和迫于竞争压力而采取的主动行动。寻求扩张的企业面临着依靠内部扩张和通过并购谋求发展的选择。内部扩张往往需要经过一个缓慢而不确定的过程，通过并购发展则可迅速达到预期目标。并购交易的支持者通常会以达成某种协同效应、作为支持特定并购活动的理由。就具体业务而言，并购的收益有以下几方面：

1.扩大经营规模，降低成本费用。

通过并购，企业规模得以扩大，能够形成有效的规模效应。规模效应能够带来资源的有效整合和充分利用，降低生产、管理、原材料供应等环节的成本费用。

2.提高市场份额，提升行业战略地位。

企业规模的扩大，伴随着生产力的提高、销售网络的完善以及市场份额的提升、从而确立企业在行业中的领导地位。

3.取得充足廉价的原材料和劳动力，增强企业竞争力。

通过并购实现企业规模的扩大，成为原料供应商的主要客户，能够极大增强企业的谈判能力，从而为企业获得廉价的生产资料提供可能。同时，高效的管理、人力资源的充分利用和企业知名度的提高，都有助于企业降低劳动力成本，提升整体竞争力。

4.实施品牌营销战略，提高企业知名度，以获取超额利润。

品牌是价值的动力，同样的产品，甚至是同样质量的产品，名牌产品的价值远远高于普通产品。并购能够有效提升品牌知名度，提高企业产品的附加值，获得更高利润。

5.通过并购取得先进的生产技术、管理经验、经营网络、专业人才等各类资源，实现公司发展战略。并购活动收购的不仅是企业的资产，而且获得了被收购企业的人力资源、管理资源、技术资源、销售资源等，这些都有利于企业整体竞争力的根本提升，推动公司发展战略目标的实现。

6.通过收购跨入新的行业，实施多元化战略，分散投资风险。

随着行业竞争的加剧，企业通过混合并购等方式对其他行业进行投资，不仅能够有效扩展企业的经营范围，获取更广泛的市场空间，而且能够分散因本行业竞争激烈而带来的风险。

**（十）并购风险识别理论**

由于并购承诺贯穿并购交易的整个阶段，因此可以根据不同的阶段划分并识别并购风险。并购风险可划分为准备阶段、交易阶段和整合阶段。并购准备阶段可能存在信息不对称风险以及衍生的战略选择风险、估值风险。

信息不对称风险指并购方相较于标的企业管理者处于劣势地位，可能会因为未能了解到标的企业真实的经营状况和发展潜力，而造成的战略的选择风险以及估值风险。战略选择风险指并购方在标的企业选择对象上的风险，存在战略不符、动机不明确等，最终导致并购结果未能达到预期，反而降低市场价值导致的并购失败。估值风险体现在准备阶段的定价、并衍生出交易阶段的融资及支付风险、整合阶段的商誉减值对风险。

**（十一）信息不对称理论信息**

不对称理论诞生于20世纪70年代，该理论认为，交易活动中双方掌握的信息量是不对等的，且信息差可以获利。而在交易中，由于卖方掌握更多的商品信息，因此卖方会通过信息不对称获利，而买方会努力降低信息不对称以减少损失。

并购交易中信息不对称主要针对目前经营业绩和未来发展能力信息的不对称，且会带来多种并购风险。企业经营业绩及发展潜力的信息不对称会带来标的对象选择风险、估值风险，而估值风险会扭曲定价造成融资支付风险及商誉减值风险。业绩承诺通过信号传递作用和期权属性，为未来期间经营业绩做出承诺，并通过补偿协议为并购方提供权益保障，减少了信息不对称的信息差异，并降低了由于信息不对称带来的风险影响。

1. **关键要点**

企业从事并购交易，可能出于各种不同的动机。主要包括以下几个方面:

1.企业发展动机

在激烈的市场竞争中，企业只有不断发展才能生存下去。通常情况下，企业既可以通过内部投资、资本的自身积累获得发展，也可以通过并购获得发展，两者相比，并购方式的效率更高。

（1）并购可以让企业迅速实现规模扩张。

企业的经营与发展处于动态的环境之中，在企业发展的同时，竞争对手也在谋求发展，因此在发展过程中必须把握好时机，尽可能抢在竞争对手之前获取有利的地位。如果企业采取内部投资的方式，将会受到项目的建设周期、资源的获取以及配置方面的限制，从而制约企业的发展速度。通过并购的方式，企业可以在较短的时间内实现规模扩张，提高竞争能力，将竞争对手击败。尤其是在进入新行业的情况下，通过并购可以取得原材料、销售渠道、声誉等方面的优势，在行业内迅速处于领先地位。

甲骨文公司在2年里就收购了57家公司。在大量并购的同时，甲骨文公司很好地运用了其获得的优势技术。而且在大量收购其他公司的同时，带来的不仅是众多成熟且已经得到广范应用的ERP软硬件技术，更是有一大批并购公司的信息库数据，其中包含了庞大的客户信息与市场资源，使得甲骨文公司ERP系统更加便利的向其他业务拓展，提升了其公司的核心竞争力。

(2）并购可以突破进入壁垒和规模的限制，迅速实现发展。

企业进入一个新的行业会遇到各种各样的壁垒，包括:资金、技术、渠道、顾客、经验等，这些壁垒不仅增加了企业进入某一行业的难度，而且提高了进入的成本和风险。如果企业采用并购的方式，先控制该行业的原有企业，则可以绕开这一系列的壁垒，使企业以较低的成本和风险迅速进入某一行业。另外，有些行业具有规模限制，企业进入这一行业必须达到一定的规模。这必将导致新的企业进入后产生生产能力过剩，加剧行业竞争，产品价格也可能会迅速降低。如果需求不能相应提高，企业的进入将会破坏这一行业原有的盈利能力，而通过并购的方式进入某一行业，不会导致生产能力的大幅度扩张，从而使企业进入后有利可图。

仁科与JDE在ERP领域赫赫有名，许多世界500强企业都使用其系统。在甲骨文公司收购了原全球顶尖ERP厂商仁科、JDE，并且在09年并购了Sun以后，IT界更是受到了震撼。它标志着Oracle从软件业将触角延伸到了硬件领域，要挑战IBM、惠普的地位。

(3）并购可以主动应对外部环境变化。

随着经济全球化进程的加快，更多企业有机会进入国际市场，为应对国际市场的竞争压力，企业往往也要考虑并购这一特殊途径。企业通过国外直接投资和非股权投资进一步发展全球化经营，开发新市场或者利用生产要素优势建立国际生产网，在市场需求下降、生产能力过剩的情况下，可以抢占市场份额，有效应对外部环境的变化。

2.发挥协同效应

并购后两个企业的协同效应主要体现在:经营协同、管理协同、财务协同。

(1)经营协同。

企业购并后，原来企业的营销网络、营销活动可以进行合并，节约营销费用;研究与开发费用可以由更多的产品分担，从而可以迅速采用新技术，推出新产品。并购后，由于企业规模的扩大，还可以增强企业抵御风险的能力。

(2）管理协同。

在并购活动中，如果收购方具有高效而充足的管理资源，通过收购那些资产状况良好但仅仅因为管理不善造成低绩效的企业，收购方高效的管理资源得以有效利用，被并购企业的绩效得以改善，双方效率均得到提高。

(3）财务协同。

并购后的企业可以对资金统一调度，增强企业资金的利用效果，管理机构和人员可以精简，使管理费用由更多的产品分担，从而节省管理费用。由于规模和实力的扩大，企业筹资能力可以大大增强，满足企业发展过程中对资金的需求。此外，企业通过并购可以实现合理避税。如果被并购企业存在未抵补亏损，而收购企业每年生产经营过程中产生大量的利润，收购企业可以低价获取亏损公司的控制权，利用其亏损抵减未来期间应纳税所得额，从而取得一定的税收利益。

3.加强市场控制能力

在横向购并中，通过购并可以获取竞争对手的市场份额，迅速扩大市场占有率，增强企业在市场上的竞争能力。另外，由于减少了竞争对手，尤其是在市场竞争者不多的情况下，企业可以增加议价能力，以更低的价格获取原材料，以更高的价格向市场出售产品，从而扩大盈利水平。

4.获取价值被低估的公司

证券市场中公司股票的市价总额应当等同于公司的实际价值，但是由于环境的影响、信息对不对称和未来的不确定性等方面的影响，上市公司的价值经常被低估。如果企业认为可以比被并购企业原来的经营者管理的更好，则收购价值被低估的公司并通过改善其经营管理后重新出售，可以在短期内获得巨额收益。

5.降低经营风险企业

企业在追求效益的同时还需要控制风险，控制风险的一种有效方式就是多元化经营。多元化经营既可以通过企业并购来实现，也可以通过内部的成长而达成，但通过并购其他企业，收购方可以迅速实现多元化经营，从而达到降低投资组合风险、实现综合收益的目的。

1. **建立课堂计划**
2. 从甲骨文公司的业务内容出发，介绍ERP系统是什么。
3. 在同学们对ERP系统有了初步的了解以后，可以从ERP系统的基础知识出发，激发他们对ERP产品竞争力的思考。
4. 介绍ERP产品的竞争力，以及近几年ERP产品的发展法向（低代码化、云原生）。
5. 引入甲骨文公司的创立历史和几次并购案例，激发同学们的课堂兴趣。
6. 顺着同学们被激发的课堂兴致，抛出思考题，引领同学们更有针对性地去分析案例和课堂听讲。
7. 带同学们了解并购的概念与类型，明确几大并购要素，让同学们对并购有基本了解。
8. 由浅入深进一步介绍并购的动因理论，从并购等多方利益相关者多角度看待甲骨文公司的并购问题，讨论企业并购过程中的风险和收益。
9. 基于案例中的并购经济后果分析，对并购后的企业价值进行分析，深入学习企业价值估值，培养学生的数据分析能力与综合水平。
10. 最后，经过一整节课的知识沉淀，可以通过让同学们自主讨论的方式，给予同学们思考的时间和发言的平台，让他们谈谈并购中的人力资源管理等组织方式，学会组织和管理人事提高效率，提高同学们的课堂参与度。