

拯救中国制造业： 产业链理论实践案例 下

郎咸平 等著

人民东方出版传媒
 东方出版社

前言

谁在掏空中国企业

由于我们传统劳力密集产业利润率低，因此产业升级（或是叫产业转型）以提高利润率就成了政府重要的产业政策。举例而言，我们看不起出口玩具业，因为它是传统劳力密集产业，毛利率几乎为零，因此希望升级为高科技和资本密集产业，例如芯片，其毛利率超过 40% 以上。这就是政府推行产业升级的目的——全面提高产业利润率。

但是请各位读者想一想，为什么我们的政策推出之后总是被诟病为“一放就乱，一乱就收，一收就死，一死又放”。过去这么多年来从没有人可以给出解答，现在我告诉各位读者原因。那就是因为我们的决策一向是“根据表面现象做决策”。那么这个产业升级的政策是不是又是根据表面现象做的决策呢？我必须清楚地告诉各位读者，我个人从不反对产业升级，因为我们确实需要高科技和资本密集产业，但是我反对根据表面现象做成的决策。目前推行的产业升级政策就是根据表面现象做成的决策。

我为什么这么说呢？首先，我想请问各位读者，是谁告诉你传统劳力密集产业的毛利率一定是低的？这是胡说八道，而且是全国性的胡说八道。我就以美国的玩具公司美泰为例，它的毛利率在前两年也是超过 40%，和高科技的芯片是一样的。为什么呢？因为他们不做制造，他们做玩具产业链上的其他环节，包括产品设计、原料采购、仓库运输、订单处理、批发经营及终端零售等六大环节。而这六大环节加上玩具的制造，就叫做 6 + 1 的产业链。就是因为美泰控制了 6 + 1 的 6，所以他们控制了玩具的定价权，从而把我们玩具制造的利润完全吸干了。这才是为什么美泰的毛利率高，而我们玩具的毛利率为零的真正原因。谁是美泰？他是旧帝国主义时期东印度公司的现代版，也可以理解为新帝国主义的产业资本。

以图1的微笑曲线为例，过去我们只是知道微笑曲线的底端就是制造，因此制造的价值就是最低的，但是我们从来不知道为什么。现在我告诉各位读者答案——那就是因为新帝国主义的产业资本掌控了产业链的六大环节之后，把我们制造业的利润完全吸干了，所以制造才沦为微笑曲线的底部，也就是说，微笑曲线就是新帝国主义的杰作。

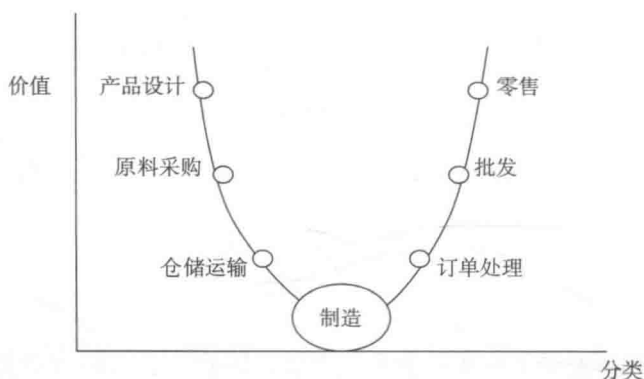


图1 产业链微笑曲线

可是新帝国主义不只以产业资本的形态出现，它们也以金融资本的形态出现，控制着农矿产品的定价权，有兴趣的读者可以阅读我的另外一本书《新帝国主义在中国》。该书详细描述了金融资本如何操纵中国的大豆、玉米、棉花、蔬菜、大米、小麦等，以控制中国农业产品的定价权。该书也描述了金融资本如何操纵石油、天然气、铁矿石等，以控制中国矿产品的定价权。金融资本透过掌控农和矿两大资源的定价权，从而掌控了中国制造业的原材料成本。

图2显示了新帝国主义透过金融资本控制农矿产品定价权，再透过产业资本所掌控的6，控制了销售定价权，从而把我国制造业的利润全部吸干了，这才是我国传统制造业毛利率低的原因。我以玩具为例，制造玩具需要购买塑胶粒等化工原料，而化工产品的定价权是金融资本控制。玩具需要销售，而销售的定价权又是由产业资本透过6+1的6所控制。而美国等新帝国主义国家所谓的“国际分工”就是把制造放在中国——“破坏我们的环境，浪费我们的资源，剥削我们的劳工”——而后透过金融资本控制原材料定价权，再透过产业资本控制销售定价权，把我们中国人的骨髓都吸干了。你不觉得这比旧帝国主义时期帝国主义毒害我们百姓的鸦片还可怕吗？

最后的结论就是，我们改革开放取得了亮丽耀眼的GDP，而新帝国主义透过金融资本和产业资本取得了所有的利润。因此中国越发展，新帝国

主义就越富裕。



图2 现代东印度公司透过金融资本和产业资本剥削中国制造业

根据我的另外一本著作《谁在拯救中国经济》的数据显示，我们中国以制造业为主的企业家目前面临着两大困境：第一个是投资经营环境的恶化；第二个是产能过剩。因此他们不想干了，大量制造业资金开始炒楼炒股，从而造成了2009年的楼市和股市泡沫。而政府救市贷给企业的信贷资金也同样由于两个困境没解决，企业不敢投实体经济，反而流入了楼市股市，使得泡沫现象更严重。

我想请问各位读者，我们假设一个最极端的状况，如果中国的制造业都不干的话，都去炒楼炒股，那么新帝国主义的金融资本掌控定价权的原材料卖给谁呢？都没产品了，产业资本掌控销售定价权又有什么意义呢？所以中国制造业的衰退就是新帝国主义的丧钟。那么我再请读者想一想，就连郎教授这两把刷子都能想到的事，你们觉得新帝国主义这批比郎教授聪明得多得多的人会想不到吗？如果他们也想到了，我请问各位读者，他们应该做什么呢？答案很简单，那就是以金融资本和产业资本收购中国的制造业。

请看我在另外一本书《新帝国主义在中国》所列举的摘要数据，不看不知道，看了吓一跳：

第一，中国进出口贸易中55%是外资，其中高科技出口的87%是外资。

第二，根据国务院发展研究中心的报告，在中国已经开放的产业当中，每个产业排名前五名的企业都是外资企业，这意味着什么？举例来说，玻璃行业，最大的五家企业全部是合资企业；电梯行业，占全国产量80%以上的最大的五家厂商全部是外资控股；家电行业，18家国家级定点企业中有11家与外资合作；医药行业，20%掌握在外资手中。渠道就不用说了，国内市场汽车销售额的90%来自于国外品牌。更可怕的是中国28个主要产业中有21个被外资控制多数资产，也就是说外资是最大的股东。

第三，根据工商总局的数据，轮胎行业的80%是外资，汽车零部件行业75%是外资，整车品牌的80%和销量的90%是外资或者合资。平板电视行业60%~70%是外资，电视机的利润大部分都来自于平板，那是最重

要的利润来源。外资合资药业占 27%，但是在高端市场，外资在医院和零售市场分别占据了 47% 和 52% 的份额。其中，降低高血压药的前 10 名中数量过半、销售额 7 成左右是外资。再看啤酒行业，中国有多少家啤酒厂？到处都是啤酒厂，只有两个品牌没有外资注入，其他你能想象到的品牌都有外资注入。外资保险业开业三年便占据了中国市场的 10%。在上海，外资银行开业三年便占据了 17% 的市场。计算机操作系统 95% 是外资，英特尔的 CPU 占据了 85% 的市场份额，思科占据了企业无线网络 60% 的市场份额。快递行业 20% 是外资。水泥行业 30% 是外资。高端酒店中 30% 是外资。外资还控股了没有什么高科技含量的食用油，占了 85%。高档胶印机 70% ~ 80% 是外资，装载机的三四成、工程机械的一半是外资。

不知道各位读者看到这些数据心中是什么感觉，我相信和我一样——痛心疾首。下一个问题就是外资收购的手法是什么？金融资本收购中国制造业的手法比较简单，就是收购了之后，分拆卖掉从中渔利，包括上市。而产业资本收购的手法非常复杂，本书的目的就是解析产业资本的收购手法。产业资本收购的手法可以分解成三大武器：

(1) 掌控产业链 6 + 1 的 6（也叫供应链），利用 ISC 的手法优化每个节点，并拉紧供应链；

(2) 掌控产业链 6 + 1 的 1，利用 IPD 的手法优化生产程序，提高效率；

(3) 对于 B2C 的消费品而言，优化行业本质。

其中第一个武器最重要，这是每一个外资企业必须掌控的环节，因为掌控了第一个武器就掌控了销售的定价权。

我想利用几个案例，详细说明这三大武器的功能。但是我想提醒各位读者，由于专业化的要求，因此我们必须详细讨论生产研发的技术环节，这对于专业人士和学习案例的学生极有必要。但是对于一般读者就太过深奥了。为了协助一般读者阅读，我们每一章，每一节都作了详细的导读，只要阅读了导读就足够了。

案例一：在我讨论这三大武器之前，我想透过新帝国主义收购中国矿业的案例和旧帝国主义时期外资收购我开平煤矿的对比来解释新帝国主义的本质。其实新帝国主义和旧帝国主义掠夺的本质从来没变过，只是新帝国主义收购中国企业的手法又多了三个武器，因此对我们的危害就越大。

我和各位读者说个小故事，由于义和团之乱，英国驻天津领事亲自带兵冲进张翼宅，以张家养有大量鸽子为由，认定“疑与拳匪相通”，逮捕

了张翼，把他关在太古洋行的一个旧厨房里。张翼是谁？这可了不得，你今天不知道可以，可是那年头在北京地界混的人要是连张大人的威名都没听过，这辈子就只能刷马桶了。当年中国唯一的煤矿央企，全球范围内前五名的煤炭出口商，中国第一家股份制企业——开平煤矿，就是张大人直接领导的。按今天的说法，那是绝对的世界五百强企业，要知道那时候力拓什么的矿业巨头还远没成立呢。而开平煤矿，本来是由李鸿章决策、唐廷枢一手创办。到1895年之后，它跟招商局一样，落入了戴着顶戴的官商之手，张大人因为是恭亲王的亲信，所以才能出任督办一职。

张大人这下是彻底慌了，他想保命的结果就是他被他的好朋友——一个德国人德瑾琳给坑害了。德瑾琳事先拟好一份“护矿手据”，内容是“委派德瑾琳为开平煤矿公司经纪产业、综理事宜之总办，并予以便宜行事之权。听凭用其所筹最善之法，以保全矿产股东利益”。张大人文化比较低，读了半天没弄明白，这时候德瑾琳补充了一句：“张大人，你签了以后，你身份可就变了，以前你是满清官员，现在你可就是我们外国公司下面的高级雇员了，所以，援引条例，我可以担保您性命无虞，当然了，我的总办权既然是你给的，等这阵风暴过去了，你当然有权再收回去嘛。”张大人一听连称：“妙妙妙。”于是破涕为笑，当场就签了，还连连道谢。

1890年的7月30日，得到“便宜行事之权”的德瑾琳代表开平矿务局，而胡佛代表墨林公司，签订了出售合约，价格是8英镑。根据这份合约，“开平矿务局所有之地产、码头、铁路、房屋、机器、货物，并所属、所受、执掌或应享有之权力、利益，一并允准、转付、移交、过割于胡佛……胡佛有权将其由此约所得的一切权力、数据、利益，转付、移交于开平有限公司”。胡佛把合约带回墨林公司后，得到了5000美元的奖赏，这在当年是一笔不菲的报酬。接着，墨林公司又转手将开平卖给一个名为“东方辛迪加”的英国财团。同年12月28日，新组成的开平矿务有限公司在伦敦注册。次年2月下旬，英军进驻矿区，升起米字旗，胡佛被任命为新公司的总办，并得到8000股的公司股票。他搞了半年的接管工作，在写给董事会的报告中称：“我们的任务完成得令人满意，而留给我们后任的乃是一个前程远大的企业。”

读者有没有觉得胡佛这个名字很耳熟，对的，他就是美国第31任总统赫伯特·克拉克·胡佛（Herbert Clark Hoover）。他就是那位在年轻的时候坑害开平煤矿的首恶之一。他和威廉·贝鲁（William Baillieu）等人合伙创建了“锌公司”（Zinc Corporation）。这家公司日后几经合并成为力拓集团的一部分，如今的力拓成为“侵华”的急先锋，各位读者还记得2009年的力拓间谍案的故事吗？历史的巧合实在太有意思了。

胡佛这样品德的一个人，最后却成了为人称道的英雄，因为第一次世界大战爆发后，胡佛在伦敦每天工作 14 个小时，为 900 万战争受害者管理分派了约 250 万吨食物。作为一种早期的“穿梭外交”，他 40 次横渡北海与德国当局接触，恳请他们允许食品运输。所以在欧洲和美国，他俨然成了一个国际英雄。比利时的勒芬市还把一座重要的广场以他的名字命名。这就是我经常告诉各位读者的美国人的虚伪面。连总统都是打着国际英雄的幌子，而背地干着坑害中国开平煤矿的人，其他人更不用说了。我希望读者能永远记住这就是美国人的嘴脸和本质。

我看今天的新帝国主义更是有过之而无不及，开平煤矿的事继续在今年的中国悲惨重演。新帝国主义是很聪明狡猾的，他们深谙中国对矿业的政策监管，因此不会与政策硬碰，而是采取合作和间接的形式，绕过政策监管。透过上述手法，外资成功地减少了并购矿业公司政策上的风险，规避了舆论的压力，从而加快了收购的速度。外资成功进来以后，就可以大肆整合资源产业链，掠夺中国矿产资源。愚昧的地方政府还以为可以借助外资的技术、管理人才和资金与大型国企匹敌，殊不知，矿权已拱手相让。不单如此，外资们乘虚而入之后，还大肆透过“代理人收购”等曲线收购的手段贪婪地掠夺中国的矿产。他们看准中国在矿业产业链上的诟病，并巧妙地避过政策的规管，违规进行行业整合。简单来说，就是不让我收购，我就合资之名而实际控制，你不让我直接收购，我就曲线代理人收购。

但是，新帝国主义又比大清王朝时期的旧帝国主义高明多了，他们还有着三大武器，我们透过下面几个案例一一做分析。

案例二：有些企业在我们中国人手中是经营不善的，而到了外国人手里就焕发出了经济效益。我们看看中国西南地区一家水泥公司“四川双马”，2000 年初，还是一家乡镇规模的中小企业，无论生产技术或综合产能都比较落后。然而踏入 2008 年，毛利率却爬升到 29%，比我国第一大的水泥企业“安徽海螺水泥”还要高出 4 个百分点。转折点在哪里呢？就是拉法基 2005 年入主“四川双马”。

拉法基是怎么做的呢？首先使用第一个武器 ISC（集成化供应链管理）。我想利用前面讲的开平煤矿的故事说明什么是 ISC。开办开平煤矿的唐廷枢在当时引进了 ISC 的观念，什么叫 ISC？开平附近山路崎岖不平，交通极为不便，煤外运主要依靠牛马畜力。这是企业盈利的大瓶颈，抓住这一点进行全面的供应链（ISC）革新，最好的解决办法是修筑一条由开平到芦台的铁路，以动力代替畜力，增大运载量和流通速度。所以，拉法基建议为开平煤矿投资的另一半作为修筑铁路的开支。不是说修条铁

路就叫 ISC 了。ISC 的精髓是说你应该从供应链的角度来分析瓶颈在哪里。唐廷枢思考的结果是机电化。如果资金有困难怎么办？不是说就不能落实 ISC 了。开平煤矿刚刚出煤，还没有进入赢利阶段，拿不出修建铁路所需要的大笔费用。头脑灵活的唐廷枢建议在离矿井两里远的地方开挖一条小运河，将芦台和胥各庄连接起来，从水上把煤运出去。小运河不需要太深，只要在河上建个闸，水多时把水积蓄起来保证河水不泛滥，水少时开闸放水，保证航运，就可以免去牛背马拉这种运煤办法了。

而拉法基现代 ISC 的具体做法就是先强化供应链的 6 大环节的每一个关键点，也就是提高效率的意思。举例而言，在六大供应链的环节当中以市场反应及学术研究，带来产品设计的创新；收购中国水泥企业，稳定了水泥的原料来源；以创新的运输容器、便利的交通网络作为仓库运输的优化；以各地方合作或开设销售点的形式，扩张销路及优化各地区的订单处理。六个环节都优化了以后，更重要的就是要把这六大环节拉紧以缩短时间，这样就能减低成本，增加利润。为什么呢？我举个例子，如果运一趟水泥需要 3 周，那就是 3 周的运输成本和仓储成本，如果能拉紧而缩短时间到 1 周呢？那就节省了 2 周的运输和仓储成本。

但是 ISC 最重要的功用就是控制定价权。讲得更具体一点，ISC 历来是新帝国主义企业的兵家必争之地，因为谁掌控了 ISC，谁就掌控了这个产品的定价权。

然后在生产制造这一环上，拉法基利用了第二个武器 IPD（集成产品开发）。什么是 IPD，我再以开平煤矿为例说明。唐廷枢引进了现在所谓的 IPD 的概念。IPD 的精髓是说你应该从产品研发的角度来分析生产的瓶颈在哪里。唐廷枢思考的结果是机械化。开平百姓自明代始即自行挖煤，技术熟练者一天可以挖 400 斤。所以企业盈利的第一大瓶颈就是生产没能完全机械化。所以，他建议为开平煤矿投资 40 万两白银，用来采购设备、引进先进技术。当时的权威媒体《申报》对此进行了报道：采用了当今世界上最先进的同时开两井的方式，一口小井深三十丈，用来抽水灌风，保证井下的安全，新式的抽水机每分钟可抽水千斤；另一口大井深六十丈，是专门向外提煤的井口，机器提煤每天可达到百万斤（实际日产量只有 300 吨）。

拉法基利用 IPD 进一步优化整条产业链 6+1 当中的 1，也就是提升生产制造环节的效率。引入了先进的生料配料分析系统，有效地利用资源，更大量利用计算机 systems 分析，提升水泥制造业的竞争力。如果是外资收购了中国制造业之后，他们基本都会推动 IPD。

装备了完整的上游技术后，拉法基投放资源在水泥的下游产业上，看

准高价格下游的混凝土产品，同样以 ISC 和 IPD 整合混凝土 6+1 的产业链，为公司带来漂亮的业绩。这就是本书第二章要讲的。

案例三：新帝国主义最可怕的地方就是将 ISC 和 IPD 这两个武器完全融合在一起，这就是第三章要分析的卡特彼勒的案例。我认为这种融合是外资目前的最高境界，值得我们企业学习。如果新帝国主义以这种高效率的融合战，压榨我们的骨髓，那其速度之快和效率之高恐怕是我们难以想象的。

案例四：也不是所有行业都需要 IPD 和 ISC。IPD 优化在医药行业效用不太明显，ISC 这个武器才是医药行业的核心。医药企业经过长年累月的研发才得到了药品新配方，必须透过优化的销售过程，把新研发的药物用最快速度推出市场。不同药物的制法迥异，药物需求不一使定价有更大空间调整，IPD 优化生产成本对医药行业效用不明显。只有庞大的分销市场，庞大的客户群才可以抵消大量早期研发的支出，结果 ISC 优化物流供应对药品快速推广带来积极的作用。这就是新帝国主义入侵中国医药行业的重点，放弃 IPD，全力抢攻 ISC 控制中国药物的定价权，这是第四章我们要仔细分析的。

案例五：前四章讨论的基本上都是面对企业客户，一旦开始面对零售顾客，也就是所谓的 B2C，那么 ISC 和 IPD 这两个武器也不够了。我不得不承认，新帝国主义实在太高了，他们在 ISC 和 IPD 的基础之上，又发展出了新的武器，更高效的推广产品——那就是我一贯强调的行业本质的战略。所谓行业本质就是讲某种感觉来带动产品的销售，而这一点也是我们中国企业的弱项。因为我们中国人是凡事凭感觉的民族，但是推广产品的时候就不知道如何以感觉来感动消费者。

我就想以第五章的玩具为例，讨论一下什么是行业本质，为了简化分析，我们就不谈论玩具行业的 ISC 和 IPD，我们一步到位讨论第三个武器——行业本质。玩具的行业本质分为三个层次。第一个层次就是要符合安全，第二个层次就是要拥有良好的外观和质量，相信这两个层次我们的玩具业者都能掌控。但是第三个层次就是我们的玩具业者最难掌控的——情感诉求。我们就以红色毛茸茸的 Elmo 为例，它真可谓是世上最有趣的玩具，它使得全北美的小孩子都为之疯狂，而且开卖不到 15 分钟美国和加拿大都卖到缺货。美国、加拿大的电视新闻都报道了这神奇的一幕。而且售价也从 39.9 美元卖到 150 美元左右，还供不应求。到底是什么令这个红色毛茸茸的 Elmo 如此风靡呢？它成功的秘诀到底是什么呢？那就是它除了具备了第一和第二层次的行业本质之外，它还满足了小孩子的第三个层次的情感诉求，因为它会向后摔倒，会像疯子一样的大笑，会滚来滚去，

这不就是小孩子淘气的翻版吗？因此满足了小孩子的情感诉求，从而创造了市场佳绩。

因此对于中国玩具业者而言，你本身不具备 ISC 掌控定价权的能力，而且自己本身又无法透过 IPD 优化生产效率，更可惜的是行业本质的第三层也做不到，因此只有做代工，赚取一点微薄利润了。

案例六：新帝国主义收购中国企业的一个目的就是弥补他们第三个武器——行业本质——的不足。我给读者举个例子吧，外资厨具公司 SEB 为什么要收购中国的苏泊尔。

首先谈谈炊具的行业本质是什么，请读者想一想，厨具的硬件必须要变，因为人们对厨具功能的要求正在改变，我们大家都忙，所以希望炊具能够更省时、省力、省心；其次，软件也在变，厨房的地位在改变，过去做饭很痛苦，现在必须讲求快乐的厨房文化。在这样的一个变化的行业背景下，炊具企业要想长久立足就必须能够随机应变，由此我们构建出了炊具业的行业本质——硬件软件双管齐下，配合应用。法国 SEB 为什么不惜血本并购中国苏泊尔？道理很简单，因为法国 SEB 拥有硬件优势，缺乏软件；苏泊尔建立起了软件，但硬件不过关；而法国 SEB 更擅长将硬件和软件联系起来。因此这样的并购，可以称之为完美结合，而这也解释了新帝国主义透过收购中国企业以弥补其行业本质的不足，新帝国主义的境界似乎越来越高，这种转变值得我们关切。

本书的所有案例都是在郎咸平教授和孙晋助教的指导下，由香港中文大学的学生所完成，我们把这些学生的名字罗列如下。此外，郎咸平教授感谢中国光华科技基金会创新基金所提供的研究基金，从而使得这个大型研究项目得以顺利完成。

题目	课题组成员
矿业	胡耀明 关婉君 孔颖恒 彭淑冰 郑祺安 吴海权 叶志明 杜国培 郭子麟
水泥	卢卓麟 周嘉华 薛 勇 陈永展 巢卓贤 黄小敏 郭荣坚 程安妮
工程机械	张慧恩 许永健 洪圆圆 李嘉敏 凌 星 张晓光
医药	李飞嘉 萧友联 黄展慧 许育怡 李建兴 何其皓 孔佩琪
玩具	胡凌寒 陈 思 骆 冰 胡 杨 蔡雯娟 卢晗浚 方勇谦
炊具	延鑫丹 陈志豪 郭腾飞 叶菁枫 翁文瀚

目录

前言 谁在掏空中国企业	001
-------------	-----

第一章 中国矿业危机 001

【本章导读】	001
--------	-----

第一节 案例详解	003
----------	-----

【本节导读】	003
--------	-----

一、美国亚美大陆煤炭有限公司 / 万浦集团	003
-----------------------	-----

二、Vimetco N. V. (原荷兰马可工业集团)	009
-----------------------------	-----

三、英美资源集团	014
----------	-----

四、美国铝业集团	021
----------	-----

五、美国鹰都铝业集团	023
------------	-----

六、加拿大希尔威金属矿业有限公司	024
------------------	-----

七、澳华黄金	028
--------	-----

八、格瑞芬矿业公司	031
-----------	-----

九、加拿大明科矿业集团	034
-------------	-----

第二节 中国矿业整合之路	037
--------------	-----

【本节导读】	037
--------	-----

一、云南麻栗坡：矿业整合的困难之处	037
-------------------	-----

二、环渤海五省区：矿业整合的成效与问题	039
---------------------	-----

第二章 跨国企业于中国水泥市场的并购秘籍 045

【本章导读】	045
--------	-----

第一节 中国水泥业背景	047
-------------	-----

【本节导读】	047
--------	-----

一、集中度低	047
--------	-----

二、区域性强	048
--------	-----

三、外资踏进国内企业的契机	050
---------------	-----

第二节 并购秘籍——IPD 与 ISC 策略	051
------------------------	-----

【本节导读】	051
--------	-----

一、产业链与企业成功的关系	052
---------------	-----

二、并购秘籍：IPD 策略	053
---------------	-----

三、并购秘籍：ISC 策略	054
---------------	-----

001

- 055 四、中国水泥并购中的成功秘籍 IPD 与 ISC
- 056 第三节 拉法基于中国的并购与发展
- 056 【本节导读】
- 056 一、拉法基入主四川双马
- 059 二、拉法基水泥产业链的 ISC 策略
- 065 三、拉法基水泥产品开发的 IPD 策略
- 072 四、发展高价值的下游产业——混凝土
- 074 五、拉法基个案再探：从都江堰水泥厂看 ISC 及 IPD
- 076 六、整固产业链后的成功
- 077 第四节 Holcim 华中并购与发展
- 077 【本节导读】
- 077 一、外资 Holcim 的出现
- 078 二、Holcim 水泥的产业链 ISC 策略
- 080 三、Holcim 水泥产品开发的 IPD 策略
- 086 第五节 爱尔兰 CRH 东北并购与发展
- 086 【本节导读】
- 086 一、CRH 水泥产业链的 ISC 策略
- 095 二、CRH 水泥产品开发的 IPD 策略
- 096 第六节 外资并购结果与我们的反思
- 096 【本节导读】
- 097 一、外资并购结果
- 098 二、IPD 策略
- 100 三、ISC 策略
- 101 四、我们的反思

103 第三章 动态融合造就独一无二的卡特彼勒

- 103 【本章导读】
- 103 第一节 工程机械行业的市场概况
- 103 【本节导读】
- 104 一、工程机械的介绍
- 105 二、世界和中国工程机械行业简述
- 107 第二节 解读卡特彼勒——产业链的动态融合
- 107 【本节导读】
- 108 一、公司简介
- 110 二、卡特彼勒的产业链融合

三、产业链整合——无可比拟的采购成本优势与标准	112
四、产业链整合——创新的产品设计	114
五、产业链整合——卡特彼勒的生产大融合	118
六、产业链整合——服务层面的竞争优势	127

第四章 外资如何并购蚕食中国化工及医药行业 131

【本章导读】	131
第一节 化工及医药行业的6+1分析	134
【本节导读】	134
一、化工行业的 IPD 举足轻重	135
二、化工行业的 ISC 不容忽视	136
三、医药行业 IPD 的微不足道与 ISC 的不可或缺	136
第二节 外资并购中国化工企业	138
【本节导读】	138
一、合资并购概况	138
二、化工行业的核心	140
三、案例分析	140
第三节 外资并购中国医药企业	154
【本节导读】	154
一、医药产业链	155
二、合资并购概况	155
三、医药行业的核心	160
四、从中国分销市场概况看 ISC 的重要性	160
五、实例分析——外资如何选择并购公司	164

第五章 玩具行业的本质分析 177

【本章导读】	177
第一节 玩具行业的金三角	178
【本节导读】	178
一、安全	178
二、感知度	179
三、行业本质——情感诉求	179
第二节 NICI 家族中郁闷的“马里奥三世”	179
【本节导读】	179
一、拥有高水准的安全和感知度还远远不够	180
二、它象征德国了吗	180

181	三、它带动球迷们的满腔运动激情了吗
181	第三节 迷你四驱车——情感诉求和玩具之间的链接
181	【本节导读】
181	一、什么是迷你四驱车
181	二、迷你四驱车的兴衰
182	三、《四驱兄弟》如何满足情感诉求
183	四、迷你四驱车的衰落
183	第四节 失宠的电子宠物机——产品功能的缺失
183	【本节导读】
184	一、什么是电子宠物机
184	二、电子宠物机凭什么风光一时
185	三、电子宠物的失宠
185	四、电子宠物的重生
186	第五节 ELMO 异军突起
186	【本节导读】
186	一、满足情感及媒介催化的完美结合
186	二、Elmo 的特殊魅力
187	三、媒介的牵引
188	第六节 “万人迷”芭比娃娃的陨落和活死人娃娃的崛起
188	【本节导读】
188	一、芭比娃娃的辉煌
190	二、芭比娃娃的弱化
191	三、心态的变化
191	四、活死人娃娃的崛起

193 第六章 软硬结合：法国 SEB 收购中国炊具业龙头苏泊尔

193	【本章导读】
195	第一节 炊具业：软件硬件都要硬
195	【本节导读】
196	一、炊具业行业本质一：硬件
196	二、炊具业行业本质二：软件
196	三、炊具业行业本质三：硬件软件相联系
197	第二节 成功案例分析：SEB 旗下国际品牌法国特福
197	【本节导读】
198	一、法国特福简介

二、法国特福的成功之道	198
第三节 失败案例分析：中国炊具业鼻祖沈阳双喜	205
【本节导读】	205
一、沈阳双喜简介	205
二、不变的沈阳双喜	205
第四节 收购方分析：法国 SEB 在中国	206
【本节导读】	206
一、法国 SEB 在中国的业务简介	207
二、SEB 中国的失败原因	207
第五节 被收购方分析：中国炊具业龙头苏泊尔	209
【本节导读】	209
一、苏泊尔简介	210
二、看似完美的苏泊尔	210
三、苏泊尔背后的问题	212
第六节 完美结合	214
【本节导读】	214
一、并购原因	214
二、并购之后	215

第一章

中国矿业的危机

【本章导读】

纵使我国政府渐渐意识到矿产资源的重要性，在我国现行法律法规还不尽完善的情况下，外资企业同样地可以进入矿产工业，而且情况好像比以往更甚！到底外资企业是怎样绕过森严的政策进入中国矿产业的呢？

本章透过 9 个外资企业进入中国的实例，深入分析外资企业如何在政策规管下以不同的手段夺得我国的矿产资源的。

美国亚美大陆煤炭透过合作方式取得中国的煤矿资源和铁路运输项目，而来自泰国的万埔集团则透过合作和间接收购成功夺取了美国亚美大陆煤炭有限公司和太平洋顶峰等电力公司的控股权。万埔看准中国煤电行业因政策失误而造成的生存危机，进行垂直整合煤电两个行业，在中国煤价大幅波动的经营环境下，取得绝对优势。当其他中国煤电企业受到煤价波动影响时，他们也面临被如万埔集团的外资企业收购的危机。

荷兰 Vimetco 采用的是“曲线收购”的策略，透过香港的东英工业在 2007 年成功夺得了河南豫联集团的控股权，然后利用豫联及其属下的中孚进行“代理人收购”。在 2007 ~ 2008 年间，Vimetco 不断地以豫联和中孚的名义并购国内企业，包括煤、电、铝和采购销售的公司，成功地规避了政策规管，垂直整合了“煤 - 电 - 铝 - 销售”这个产业链。外资垂直整合了产业链，在产业链拉上补下，这正好与国内矿企未能整合产业链、互相制衡的弱点形成强烈的对比。

英美资源渗入了多个中国矿业的领域。它利用子公司阿山帝黄金，以

合作公司模式和曲线收购打入中国黄金业务。在钻石这个板块，英美资源避过了监管最严的中游开采环节，而是选择了高增值的零售环节，旗下戴比尔斯更成为无人不晓的钻饰品牌，一方面英美资源每年向中国输入4%的铁矿石，并在青岛拥有自己的码头运送铁矿石；另一方面英美煤炭和中方的合作公司也为共同开发煤炭资源展开磋商。虽然英美资源的产业整合仍未产生具威胁的效用，但亦可预见英美资源正部署并觊觎每个可入侵中国矿业的机会。如果中国矿企还未能及时在梦中醒觉自强反抗，相信外资攻陷中国矿业这个板块只是时间问题而已。

美国铝业看中了中国铝业加工发展的潜力，开始以合作形式进军中国，然后进行一系列的整合工作。它首先与中国企业共同合资公司，再投入资金取其控制权。其后着手打入中国铝业的下游业务，为延长产业链，进军中国的汽车业。

世界排名第三的铝业巨头美国鹰都铝业集团看到中国铝材市场的巨大潜力，于2001年收购亚洲铝业集团有限公司26.2%的股权，预示着国外铝业巨头已经开始抢滩中国市场。

加拿大希尔威金属矿业公司于2004年组建了希尔威金属矿业有限公司，在中国从事收购、勘探和开发银矿项目的业务。希尔威最初只是一家初级勘探的公司，在介入河南的银铅锌矿勘探与开发后，牟取暴利，于2005年成为多伦多证交所主板挂牌的公司。2007年净利润为4.3亿元人民币，是中国最大的原生白银矿山生产商之一。希尔威金属有限公司在中国河南、四川、云南、广东、青海、内蒙古拥有一批生产矿山和探矿权。在河南省洛宁县与多家公司合作金、银、铅等综合矿业项目。它通过市场手段，依靠企业之间的合作，对中国的有色金属资源进行整合和勘查，为公司的长期发展提供可靠的资源储量。

澳华黄金本来是一家国有企业，因应国策鼓励而走出国家，在国际市场上发展，但最终却发展成一家外资企业。透过拥有的技术及工艺，再加上积极收集的数据，强化了本身的谈判条件，从而能大量侵吞中国的国产资源，令国家资产不断流走，使外资得以在中国身上牟取暴利。

格瑞芬矿业公司，在河北蔡家营开采铅锌矿石，是第一家外资控制的矿业公司能够在中国取得探矿权及采矿权。1994年，它通过建立不平等的条款，在过去3年已经获得4亿多元人民币的利润。10年后，它重施故技，建立不公平的合约条款，使中方仅占合资公司的10%。开采矿山的大部分利润也被外资轻而易举地圈走了。

加拿大明科矿业集团透过合作公司的模式进入中国黄金业务。明科金矿为集团主要业务，是一家初级勘探的公司。进入中国10多年来，明科投