

资本战

在华外资的资本博弈

汪康懋◎著

- 宝马：控制权争夺战
- 丰田：狡猾的中国攻略
- 强生：在华的资本掠夺
- 拜耳：粉饰之下的垄断野心
- 可口可乐：中印布局，命运迥异

广东省出版集团
广东经济出版社

资本战

——在华外资的资本博弈

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

资本战：在华外资的资本博弈 / 汪康懋著. —广州：广东经济出版社，2010.8

ISBN 978—7—5454—0538—5

I. ①资… II. ①汪… III. ①外资公司—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 127348 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	广东天鑫源印刷有限责任公司 (广州大道南新滘南路上涌南约大街 9 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	11.75
字数	188 000 字
版次	2010 年 8 月第 1 版
印次	2010 年 8 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0538—5
定价	23.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址：<http://www.gdpgfx.com>

邮购电话：(020) 89667808 销售：(020) 89667808

地址：广东省广州市海珠区宝岗大道 1377 号 A35—A37 档 邮编：510260

本社营销网址：<http://www.gebook.com>

本社市场部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 邮政编码：510075

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

序

当前全球范围内对环保问题关注引起国际上对跨国公司社会责任的严肃思考。从耐克全球使用童工到麦当劳在全世界制造垃圾食品，从朗讯的贿赂门到微软的全球垄断，跨国公司不仅在改变当代及未来的世界政治经济生态，也对发展中国家造成灾难性后果，例如转移当地国民财富，造成当地的失业，质量环保问题，逃税、文化侵略问题，而这些负面影响在中国都是客观存在的。

现在全球有 6 万家跨国公司，在全球设有 50 万个子公司，它们控制着世界经济总量的 50%，全球贸易额的 60%，直接投资额的 80%，跨国公司总销售额为 11 万亿美元，是世界出口总额的 2 倍。

回顾我国引入外资的 30 年历程，我个人认为可划分为三个阶段。第一阶段是早期的受骗阶段，主要是港台的很多皮包公司，口袋里没有资本却到处签约，然后用公司印章到中国的国有银行到处贷款，赚一些政策优惠的好处，使我们吃了大亏。第二阶段是 90 年代至今的磕头阶段。由于认清了第一波皮包公司的真实面目，我们就加大力度引进 500 强的跨国公司，由于这些公司国际上名气很大，资本也很强，技术又高端，所以一路以来各级政府就彻底奉行磕头政策，各地的政府都给予优厚条件，要地给地，要优惠给政策优惠。甚至于中央政府前年想把企业税的两税合并，被几十个跨国公司一封信就给否决了。由于我们一路绿灯，所以跨国公司在中国迅猛发展，站稳脚跟，现在中国计有跨国公司的子公司数目如下：日本 1334 家、欧盟 896 家、美国 718 家，韩国 79 家、其他 69 家。外资站稳脚跟后逐步垄断了中国市场，造成了对中国的整体经济，企业界和大众的负面影响。

第一是外资完成了资本垄断，全国 28 个主要产业有 21 个已经被外资掌握了多数的资产控制权，例如：本书总结的柯达收购了全国所有照相器材和

洗印材料厂，卡特彼勒收购了厦工、柳工、宣工、山工、潍动，欧莱雅收购了大部分本土化妆品牌：小护士、大宝、羽西。

第二是市场垄断，大部分高端的制造业都已被外资垄断，例如，微软垄断电脑操作系统 95% 的市场，瑞典利乐垄断中国软包装产品 95% 的市场，法国米其林垄断子午线中国轮胎 70% 的市场，爱立信、三星、摩托罗拉三家垄断手机市场的 70%，宝洁垄断化妆品、家化市场的 70%，日本厂商垄断办公设备 100%。而中央台和多数卫视的黄金广告时段 90% 都被跨国品牌占领，民族英雄式的体坛明星姚明、刘翔沦为可口可乐等外资的独家广告代言人便是一个明证。

第三是技术垄断。我们每一台的 DVD 要向国际 6C 联盟上交出口价的一半，电脑利润的 30% 也是上交外商，因为我国的知识产权只有万分之三。

第四是品牌垄断。中国的汽车业成了进口品牌的加工厂，全国百多个汽车品牌中国自主知识产权品牌只有 3 家。

第五是加剧了本土失业，据统计外资雇 1 个员工，本地失业就达 4 个。

第六是转移了国民财富。外资利用内部转移定价、各种专利费、管理费、顾问费、咨询费，种种名目将利润转移出国，并在我国严重逃税，造成我国人均 GDP 和家庭人均收入有巨大差距（约 5000 美元）。

第七是造成我国对外贸易顺差猛增。因为外资占出口比重 50% 并持续上升。

此外还有环保污染问题、产品质量问题、争夺资源问题、剥削劳工、使用童工问题、对供货商和消费者作风霸道的问题、贿赂问题。

所以我认为现在应该到了第三阶段，即反思阶段。我们要反思的第一点是：我们老老实实把市场交出去了，但外资并没有把技术移交给我们，这充分证明我们的磕头政策过了头。我们要反思的第二点是：我们对外资的股权要求让步也过了头。我已经查证，全世界各国政府对外资持股比例的限制，发达国家平均是 26%，发展中国家平均是 42%，而中国平均却高达 54%（见我的新著《新资本论》），比发展中国家整整高出 12 个百分点，这样过分让步的后果不仅遏制了中国本土企业，也损害了多数发展中国家的利益。我们要反思的第三点是：如果我们一路绿灯，让外资无约束任意发展，由于外资资本强，基础好，技术高端，所以在竞争中已经压垮了很多中国企业，手机就是一个典型案例：三个手机洋品牌在一年的时间就打垮了所有中国手机品

牌。照这样发展下去，不出十年高端制造业和零售业绝大部分将沦为外资的天下。我们需反思的第四点是：由于我国是一个人口众多的国家，所以外资垄断的后果对我们经济生活有很大负面影响。我国当前经济生活中出现的一系列严重问题，例如大学生失业率奇高，通货膨胀，物价飞涨，股市泡沫，国富民穷，能源资源短缺，或多或少都可以从外资垄断这个源头找到成因。

为了让我们的反思能取得明确的结果，需要有一个案例教材，我为此作了一系列深入调研，编著了12个外资在中国的资本战案例。我是一个受过西方完整现代金融与会计博士教育的严肃而务实的学者，20多年来我一向以事实说话，以理性思考，以良心著作。我无意于把在华跨国公司描述成商界坏孩子，我只不过清清楚楚把处于现在进行时的在华资本争夺战的事实细节呈现给政府、企业家与民众。我希望中国在继续奉行大量引进外资政策的同时，能探索出一条让外资和民族企业并存共兴的新加坡式的道路，并使民众也能在这个过程中积累真实财富，实现民富国强。

我的理智判断告诉我，如果国人对作者本人在本书所述现象无动于衷，也没有良好的对应政策（如：控制多数股权，强制技术转移、强制诚实纳税、规定雇用规模、实行校园招聘），那么十年二十年以后，中国虽然还是中国，不过那已经是外资全面垄断下的中国，人民除了少数为外资打工外，剩下的多数就是在失业或等待社会救济。我无意作盛世危言，但我相信就像二十年以来我的所有政策预言（还有上一本专著《富国论》的减税富民政策）都被我国经济发展的现实证明了一样，我的这个判断也将被历史证明。

谨以此书唤醒国人。愿上天保佑：人民更富足、中国企业更争气、跨国企业更有良知。

最后我谨向我在华东政法大学所教的诸位学生为本书作出的实质性贡献表示感谢，他们是商学院2005级金融专业班、全校2007国际金融课选修班学生：徐旻、郝诗楠、朱霖、杨慧兰、苏红、罗嘉年、黎娟、钱彩萍、孙骁、葛娜娜、陈荷晶、施怡、蒋辰、陆苏姝、徐天驰、毕见超、倪逸泉、施燕红、施昀、张瑞玘、陈一宁、张硕文、沈喆、陈一菲等以及博士生颜晓闵。

汪康懋

2010年5月

目
录

第一章 卡特彼勒 (CATERPILLARS)：魔鬼还是天使	【1】
一、工程机械行业：国民经济发动机 / 1	
二、行业巨擘卡特彼勒 / 4	
三、卡特彼勒加码中国市场 / 6	
四、积极应对跨国并购 / 12	
第二章 米塔尔 (Mittal)：资本战争的警示	【14】
一、详解米塔尔基因 / 14	
二、米塔尔的资本战方略 / 17	
三、拉响资本战争的警笛 / 24	
四、果敢应对资本狂潮 / 26	
第三章 阿尔卡特中国之役	【29】
一、阿尔卡特：全球电信巨头 / 29	
二、领銜中国市场 / 30	
三、重新审视中国 / 40	
第四章 达能：资本侵略者	【42】
一、达能——幕后老大 / 42	
二、达能扩张之路 / 45	
三、达能资本侵略的本土化方案 / 54	
第五章 法国赛博：尽享资本盛宴	【61】
一、赛博：小家电大市场 / 61	
二、觊觎中国 / 62	
三、民族企业：严守企业主权 / 68	
四、反思：重新审视外资 / 70	
第六章 宝马：控制权争夺战	【72】
一、“宝”马领跑世界汽车业 / 72	
二、中国扩张步步为营 / 74	
三、宝马得利中方失语 / 78	

第七章 瑞银 (UBS): 中国资本争夺战	【88】
一、UBS: “刺激—反应”式发展史 / 88	
二、中国资本控制战 / 90	
三、祸不单行 / 98	
第八章 欧莱雅: 在华品牌收购战	【102】
一、经营之道 / 102	
二、中国市场频频出招 / 105	
三、欧莱雅与宝洁之争 / 109	
四、欧莱雅在华并购策略分析 / 110	
第九章 丰田: 狡猾的中国攻略	【113】
一、丰田中国: 从辉煌到沦落 / 113	
二、中国发展战略: “三级跳” / 115	
三、控制网络 / 121	
四、借道战略: 丰田的棋还没下完 / 123	
五、丰田之争议 / 124	
六、不得不说: 丰田“召回门” / 126	
第十章 德国拜耳: 粉饰之下的垄断野心	【130】
一、拜耳基因 / 130	
二、力掀资本战, 收购盖天力 / 132	
三、盖天力: “战利品”何去何从 / 136	
四、跨国药企威胁论 / 141	
第十一章 强生: 在华的资本掠夺	【145】
一、美国强生公司 / 145	
二、中国资本战 / 146	
三、市场垄断战 / 154	
四、广告营销战 / 154	
五、价格战 / 155	
六、拉响警报 / 156	
第十二章 可口可乐: 中印布局, 命运迥异	【157】
一、独到的可口可乐 / 157	
二、比较印度与中国两大市场 / 159	
三、可口可乐与百事可乐之战 / 165	
四、可口可乐的中国“独资”步伐 / 167	
五、可口可乐给中国带来什么 / 169	
六、中国的可乐混战 / 172	
参考文献	【175】

第一章 卡特彼勒 (CATERPILLARS): 魔鬼还是天使

资本的扩张没有止境的,虽然资本本身并无善恶之分,而一旦其与国家利益相结合,便会产生所谓的“魔鬼与天使”之争。近年来,国内工程机械行业的并购进程不断加快,集中表现为行业龙头的国内并购和海外并购。在此过程中,海外行业巨头们在中国国内的并购活动也日益活跃,国内工程机械行业的世界性行业特征更趋明显。本章力图对卡特彼勒公司在中国的市场扩展进行案例分析,以期为中国企业找寻应对资本大鳄之法提供参照。

一、工程机械行业:国民经济发动机

(一) 工程机械:不容忽视的国防履带

工程机械 (engineering machinery), 指用于工程建设的施工机械的总称, 作为国民经济建设各环节所必需的基础性设施及工具, 广泛用于建筑、水利、电力、道路、矿山、港口和国防等工程领域。工程机械种类繁多, 常见的诸如挖掘机械、铲土运输机械、起重机械、压实机械、桩工机械、钢筋混凝土机械、路面机械、凿岩机械等等。正是由于其在经济建设中用途广泛, 所以对于这个行业的认识也往往既熟悉又陌生。应该说, 工程机械制造业并不是一个显山露水的行业, 但作为装备制造业中的重要组成部分, 它在国民经济运行中扮演着重要的角色。

不管是发展中国家还是工业化进程相对领先的发达国家, 拥有一批成熟的机械工程制造企业, 对于经济持续健康的发展乃至国家的独立自主, 都有着重大而深远的意义。另外, 从其发展历史及现实境况看, 世界各国的工程机械行业都与其航天工程或是军用工程有着极其密切的联系, 不管是众多机

械所必须具备的履带装备，还是超大功率的发动机系统，又或是精密的控制系统，这些核心技术本身都是航空航天或是军事上的必备技术。因此，这些核心技术的掌握情况，反映的是一个国家的科技实力和国防实力。这一点，从一战后德国的迅速崛起及二战中斯大林保卫战源源不断的坦克供给等例子中都可以得到反映：关键时刻，一个国家的装备制造业可以从制造拖拉机转变为制造坦克，这是因为坦克和拖拉机在核心技术方面有着极其重要的联系。因此，小到公司大至国家，对于工程机械核心技术的保护都非常重视。

（二）国际工程机械业：“二八”现象持续

2008年年底至2009年，由美国次贷危机触发的华尔街金融风暴波及全球，世界经济出现滑坡，国际工程机械业也面临着自身的挑战，出现增长放缓、甚至衰退。进入2010年，经济复苏的脚步加快，工程机械行业也逐渐回暖。让我们先排除2009年这一“特殊年景”的行业数据，仅以2008年的统计数字为例，把握以下国际工程机械行业的整体概貌。

2008年，排名世界前50的工程机械企业分布在北美、欧洲、亚洲和非洲的15个国家，其中数量最多的是亚洲，共有21个，其余为欧洲17个、北美11个、非洲1个。

这50家企业产品涵盖挖掘装载机、13吨以下挖掘机、滑移装载机、伸缩臂叉装机、起重机、混凝土设备、推土机、压实与筑路机械、平地机、13吨以上挖掘机、轮式装载机、铰接自卸车、刚性自卸车、液压破碎设备、粉碎筛分设备等17类，合计产品销售总额为1415.37亿美元，比上年的1219.35亿美元增长16.1%。其中最大的5名制造商合计为655.45亿美元，占50强的46.3%，比上年上升0.3个百分点；前10名合计为913.97亿美元，占64.6%，比上年上升0.7个百分点；前20名合计为1161.77亿美元，占82.1%，比上年上升0.2个百分点。

按地区分，市场份额最高的仍然是北美，占39.9%，但比上年下降4.7个百分点，其次是欧洲为31.4%，比上年上升4.8个百分点，亚洲份额没有变化，仍然保持27.8%。非洲所占份额不足1%。

按国家分，市场份额最高的仍然是美国，占39.6%，但由于英格索兰的退出，所占份额比上年下降了6个百分点；其次是日本，占比为19.4%，与上年基本持平，德国以8.5%排第三，比上年上升1.5个百分点，中国以

4.9% 紧随其后, 比上年上升 1.3 个百分点。

按企业分, 市场份额最高的仍然是卡特彼勒, 占比为 20.0%, 但比上年下降了 1.4 个百分点。前 5 名中其余 4 家份额都有不同程度的上升, 其中上升最快的是沃尔沃建机, 由上年的 4.5% 提高至 5.6% (显然得益于对英格索兰道路机械事业部的收购), 其次是利勃海尔上升 0.8 个百分点, 小松和特雷克斯分别上升了 0.3 个百分点和 0.2 个百分点。

中国有 7 家企业入围, 它们分别是: 徐工集团、三一重工、中联重科、广西柳工、厦工集团、山推、龙工。从排名情况看, 厦工集团、广西柳工、徐工集团、山推名次上升, 其中名次上升最快的厦工集团, 由上年的 45 位前进到 37 位, 广西柳工由 32 位上升到 29 位, 徐工集团由 21 位上升到 19 位, 山推由 47 位上升到 45 位; 中联和龙工名次下降, 中联由上年的 24 位下滑到 28 位, 龙工由 43 位下滑至 46 位。

分析以上数据可知, 整个行业的集中度还是很高的, 尤其以美国和日本为首的企业占了整个行业市场五分之三以上, 呈现出全行业的“二八”现象。另外, 随着亚洲市场的发展, 其需求占全球市场份额的很大比重, 但同时, 亚洲国家中除了日本以外, 其他国家在整个市场销售份额中的比重很小, 这也为我国的机械制造企业指明了一条发展方向。

(三) 中国工程机械业: 崛起非坦途

1. 中国逐渐成为工程机械制造大国

中国的工程机械行业起步较晚。应该说, 中国工程机械业是伴随着改革开放及市场化进程逐步发展壮大、收获真正成长的。

改革开放以来, 我国逐渐成为世界工程机械的制造和使用大国。由于中国经济常年保持高速增长, 基础设施建设大规模发展, 房地产业的持续兴旺, 加上中国在制造业方面得天独厚的市场优势, 都为本土工程机械产业提供了广阔的市场与发展空间。

目前, 全国已有工程机械企业及科研单位 2 000 余家, 主营业务销售额近 3 000 亿元。在全国机械工业中, 工程机械行业规模已由一个小行业发展成为仅次于汽车、电工电器、石化通用、机床的第五大行业。

与此同时, 我国工程机械行业的生产集中度和品牌知名度在国内外市场上不断增强, 出口额大幅提高, 在 2007 年, 出口额已达 87 亿美元, 是进口

额的 1.76 倍，产品销售台数仅次于美国，居世界第二位。

2008 年全球遭遇经济寒冬，工程机械行业也未能幸免。虽然中国出口需求持续低迷，但受国内政策，尤其是 4 万亿经济刺激方案的利好因素影响，基础设施建设的投资力度持续加大，工程机械行业的产品需求保持旺盛。而且从长远来看，中国经济的持续增长潜力巨大，各类工程建设依然需要机械工业的设备和技術支撑，不难想见，在未来可以预见的一定时期内，我国工程机械企业还有较大的增长空间。

2. 大规模资产重组不可避免

近年来，随着国家产业政策调整和行业对外开放步伐的加快，中国工程机械行业已成为没有政策壁垒的完全竞争行业。在短短的几年时间之内，行业内民营企业迅速崛起，国际工程机械巨头快速渗透，国际著名的工程机械公司几乎全部在中国建立独资、合资企业，行业竞争格局发生了根本变化。尤其值得一提的是，2004 年以来，受国家宏观调控政策的影响，工程机械行业进入一个特殊的发展低谷期，新一轮的行业大洗牌逐步进行，工程机械行业已形成外资、民企、国有三种资本展开竞争的格局。

目前，中国内地的工程机械企业呈现“小”、“多”、“分散”的明显特点。国内现有工程机械生产企业千余家，而资产过亿元的企业却只有 30 家左右，10 亿元以上的有 4 家，30 亿元以上的企业仅徐工集团 1 家。工程机械行业生产的低集中度，决定了在实力雄厚的外资冲击下，处于劣势的中小企业终将被淘汰出局，整个工程机械行业势必出现大规模资产重组。

二、行业巨擘卡特彼勒

（一）立足全球的卡特彼勒

卡特彼勒公司（CATERPILLARS）——世界上最大的土方工程机械和建筑机械生产商，也是全世界柴油机、天然气发动机和工业用燃气轮机的主要供应商。从工业化发达的北美地区到一望无垠的西伯利亚平原，从澳大利亚的纵深腹地到中国西部的旷野洞穴，从南美的热带雨林到非洲的广袤大陆，人们都能看到卡特彼勒的身影。卡特彼勒的年销售收入近 500 亿美元，在全球 500 强中排名 100 多位。

卡特彼勒之所以能成为行业巨擘，不仅是因为强大的核心制造技术，还因为其产品代表着的高效环保的行业标准，这些产品包括用于采矿、清除山林、修建高速公路及架桥的机械设备。

卡特彼勒公司从建立之始便极富传奇色彩。始建于 1925 年的卡特彼勒是在加利福尼亚两家拖拉机厂（Holt 制造公司与 C. L. Best 推土机公司）的基础上合并而成的。而这两家公司的历史又要追溯到 1890 年，当时出于农用目的，这两家公司各自开始试验研发蒸汽推土机。1904 年 Holt 推出了世界上第一台蒸汽履带式推土机，1906 年又研制成功了第一台汽油履带式推土机，这两项发明被认为是挖掘运输的技术突破，引领了农业和建筑机械化的革命。更为传奇的是，1915 的第一次世界大战期间，盟国曾使用过 Holt 的“卡特彼勒”履带式推土机。此后 80 多年间，卡特彼勒致力于全球基础设施建设，不断加强产品的研发，一步步走向辉煌。

作为一家大型跨国公司，卡特彼勒在很早之前就将其战略眼光投放全球。出于国际分工及产业链的考虑，通过海外市场的努力开拓，集团约有四分之三的就业机会分布在美国本土以外。

（二）卡特彼勒在亚洲

也许在人们的心目当中，卡特彼勒的大本营毫无疑问应当在北美。但事实却是，早在 2006 年，卡特彼勒在亚洲（亚太区）的营业额就突破了 50 亿美元（其中设备销售额超过 30 亿美元），跻身亚太地区第二大工程机械制造商，一举超过了著名的日本企业日立和神钢。

卡特彼勒在日本、中国、印度、印尼、澳大利亚都布局有生产工厂，员工总数超过 8 000 人，约占其全球员工总数的 10% 左右。整个亚太区积极的市场表现，成为卡特彼勒全球市场业绩的重要支撑。

然而资本是逐利的，任何合资合作无非都是实现利润最大化的途径和手段。卡特彼勒逐渐在亚洲站稳脚跟，使之日渐不满于现有的资本布局。在日本，卡特彼勒是取得重大成功的唯一一家非日本企业，本来这一切都得益于其与日本工程制造业巨头三菱公司所组建的合资公司 SCM（Shin Cater - pillar Mitsubishi），正是 SCM 帮助卡特彼勒牢牢占据日本国内工程和矿山机械市场的第二位。但在 2007 年的时候，卡特彼勒宣布，将用 5 年左右的时间回购合资公司中三菱所持有的股份，最终将独自持有该合资公司。卡特彼勒与三菱

的分道扬镳，表面上宣称对各自的长远发展都有利，实质乃是其扎根日本、布局亚洲的战略资本运作。

（三）卡特彼勒结缘中国

1975 年，卡特彼勒开始在中国销售其产品，当时的石油部从卡特彼勒购买了 38 套石油钻井等设备。1980 年左右，卡特彼勒开始获得向中国的企业销售其产品的权利。90 年代，随着中国市场的进一步放开及招商引资力度的进一步加大，卡特彼勒开始通过本土化经营扩展中国业务。这一过程中，卡特彼勒参与了中国一系列大型项目，以其产品的高品质和可靠性获得良好信誉，开拓了市场。

卡特彼勒在中国内地的投资始于 1995 年，当时，在国有企业改制全面推开及开放政策鼓励的大背景下，卡特彼勒与徐州机械工程集团共同设立第一家合资企业。现在，卡特彼勒已经在中国投资建立了 11 家生产企业，制造液压挖掘机、压实机、柴油发动机、履带行走装置、铸件、动力平地机、履带式推土机、轮式装载机、电力发电机组等机械工程设备和部件。

三、卡特彼勒加码中国市场

应当说，卡特彼勒为中国的现代化建设作出了一定的贡献。但不可否认的是，卡特彼勒的进入对于中国本土的工程机械行业产生了巨大影响。尤其是近几年来，卡特彼勒改变了以往的合资的理念，转而采用并购的手段抢占中国市场，其计划并购的谈判对象几乎囊括了中国机械制造行业的所有龙头企业：厦门工程机械股份有限公司、广西柳工机械股份有限公司、河北宣化工程机械有限公司、潍柴动力股份有限公司等。在这一过程中，其一举一动所显示的对于中国市场占领的决心是前所未有的。

早期，卡特彼勒与中国企业的几次合作，大都让中国伙伴们不堪回首。从某种程度上而言，卡特彼勒是凭借其雄厚的经济实力，在与中国同行的互相损耗中，迫使中方放弃自身股权，从而通过合资企业原有的客户，在中国慢慢壮大起来的。

随着对中国市场的了解，卡特彼勒已经不能满足于成立合资公司的经营模式，而是越来越表现出强烈的“垄断野心”：并购和控制我国行业龙头，

进而达到控制中国市场的目的。

众所周知,采取并购或者参股当地公司的方式,不仅可以获得被并购企业的生产和制造规模,而且相较于合资公司更容易获得进入当地市场的机会。卡特彼勒想要更快地在新兴市场中获得订单,并购当地企业显然最为快捷、最为方便。一旦能够突破市场的“瓶颈”与成熟的客户成功嫁接,卡特彼勒将凭借其在产品质量和管理技术上的优势,迅速“吃掉”中国市场,从而达到其行业垄断的目的。通过以上分析,我们就不难理解卡特彼勒在中国发展逻辑的突变——从合资到并购。

卡特彼勒在海外并购中一向以“控股、控制品牌”著称,必须按照它的游戏规则:凡是在国外建立的企业必须由卡特彼勒控股,同时一定要消化或抑止竞争品牌。而它在中国并购战略中强悍的态度也从未改变,从下面的一份投资意向书中我们可以看出卡特彼勒对于被并购企业的要求达到了近乎苛刻的程度,是一种几乎“掠夺式”的并购。

该投资意向书主要内容大致概括如下:

1. 合资要在卡特彼勒全球战略下进行,并服从卡特彼勒的全球战略;
2. 卡特彼勒要求拥有品牌,强调全球一体化,限制使用原企业品牌;
3. 卡特彼勒明确提出,先投资 10% 的股本金,但行使 100% 的所有权力,其他股本金分为 7~8 年投资到位,在此期间卡特彼勒代管其余 90% 股权,同时要求该企业交代管费用;
4. 对该集团下具有优势和产品重叠的上市公司进行重组,将其中个别业务分割出售;
5. 该集团需向卡特彼勒在国内建立的研发中心购买技术;
6. 将把该企业建成具有能生产卡特彼勒产品技术的企业,成为其在中国的生产基地;
7. 其产品只在中国本土销售,限制产品出口,出口产品须打卡特彼勒品牌;
8. 限制该集团和其他竞争者合作,对现有合资企业的发展进行限制;
9. 按照跨国公司的管理模式,大批削减员工。

从这些条款中我们不难看出卡特彼勒的并购目的——将该中国企业“生吞活剥”，整个纳入其门下。

（一）“双赢”的苦果——“上柴”的惨痛教训

1987年，上海柴油机股份有限公司根据与卡特彼勒签订技术许可协议，开始生产卡特彼勒3300B系列发动机。1994年，双方决定使用卡特彼勒的品牌建立一家合资公司——卡特彼勒上海发动机有限公司，这也是卡特彼勒在中国建立的第一家合资公司。卡特彼勒与上柴各占55%和45%的股份，卡特彼勒承诺在公司达到一定规模后，将把该公司的产品出口到国外。

但是，公司成立第二年便遭遇1995—1997年的全球发动机行业低谷。三年中卡特彼勒上海发动机有限公司的发动机销售非常困难，年销售量只有几百台，未能达到相应的经济规模。由于卡特彼勒公司基于自身品牌的品质和传统，将合资公司生产的发动机定位于高端，在恶劣的市场环境中又进一步加剧了公司的亏损状况。连续三年的亏损引发了合资双方的激烈矛盾。在上柴的压力下，卡特彼勒在两方面做出了让步，其一降低零部件价格，其二减少外方管理人员。这样的改革仍旧无法改变合资公司大幅亏损的局面。

1997年，由于无法得到与外方平等的决策控制权，上柴表示出减少股份甚至放弃合资公司的想法，卡特彼勒当即表示反对。最终，上柴董事会经过讨论还是决定终止与卡特彼勒的合资公司，双方恢复技术许可方式的合作。

回眸当年，我们可以得出这样的结论：如果说当时大环境的不景气是“天灾”的话，那么定位上的错误以及定价上的过高，则毫无疑问是卡特彼勒所制造的“人祸”。由于卡特彼勒拥有发动机方面领先的技术，使其在股权分配的谈判中占据上风，最终使中方成为了名副其实的“听命者”、“打工者”。

该案例从另一个侧面向我们揭示了这样一个事实——外资并不是国企改制的“万能药”。目前国内部分企业坚信，在国有企业改制的过程中，外资的注入是改变企业经营不利局面的最好方式，是最值得抓的“救命稻草”。他们认为，这一方式不仅能够解决资金问题，而且能够带来先进的经营管理模式和技术。

然而需要提醒的是，对于像卡特比勒这样的大企业而言，一次的投资失

败也许算不了什么,但是对于一些国企来说则是“一招走错,全盘皆输”。

(二) 精心策划的败仗——“徐工”的一声叹息

20 世纪 90 年代初,卡特彼勒开始在中国寻找生产基地,最初的目标是柳工。但当时柳工已经上市,在研发中大笔投入,逐渐拥有了世界先进水平的设备。有了这样的实力,在与卡特彼勒的谈判中,柳工把市场、制造和研发都牢牢攥紧在自己手里,而且坚持不给予外方零部件进口的关税优惠。在与柳工的谈判受挫后,卡特彼勒找到了徐州工程机械集团有限公司(简称“徐工”)。

1995 年,徐工与卡特彼勒合资成立卡特彼勒徐州有限公司,生产液压挖掘机,中外双方的股份比例为 40:60。卡特彼勒的合资原则有三个:第一是必须控股;第二是销售权必须掌握在自己手里;第三是不允许控股企业有独立的技术能力与产品,只能委身于卡特彼勒。

卡特彼勒徐州公司基本是上海公司的翻版——连续亏本三年。1997 年左右,卡特彼勒要求追加第二期投资,但这个时候徐工集团已经没钱再投,再加之当时合资公司年产量才几百台,企业远没有盈利,没有扩股的必要。徐工无奈之下卖掉了 40% 股权中的一半以上,剩下了 15.6% 的股份,基本丧失了在这家合资企业的发言权。

2008 年 6 月,徐工正式决定从其已合资 14 年的卡特彼勒(徐州)有限公司退出,成立自己的挖掘机生产企业。

可以说,这次合作的输家只有徐工。徐工不仅没有获得卡特彼勒的技术,连基本的投资收益也没有得到。

在这次合资过程中,卡特彼勒所采取的战略值得我们深思。在投资初期,卡特彼勒便从零部件上大赚了一笔,而徐工则是通过银行贷款往里面投钱。当徐工无力追加二期投资时,卡特彼勒毫不客气地“趁火打劫”,使我方的持股比例被压榨到 15% 以下。换句话说,在这笔生意中,徐工并没有赚到钱,而卡特彼勒则从此稳稳地占据了中国市场的一片江山。

(三) 难以置信的好买卖——并购“山工”

可以说,并购山工机械是卡特彼勒整合计划的第一个战果。

2004 年 10 月 19 日,卡特彼勒公司并购山东山工机械有限公司签约仪式