

特邀李嘉诚先生对本书系评论

在企业竞争环境越趋激烈的今天，企业家的战略思维不单是其事业成败得失的关键，对整个商业社会亦有举足轻重的影响；研习企业经营案例是企业家完善战略思维的重要一步。

——李嘉诚

INTEGRATION

整
正

中国企业多元化与专业化整合战略案例

合

郎咸平 著

東方出版社

郎咸平 著

整合

INTEGRATION

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

整合 / 郎咸平 著 北京: 东方出版社, 2004.5

ISBN 7-5060-1888-8

I、整… II、郎… III、企业经济—经济体制改革—研究—中国
IV、F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 035052 号

整合

责任编辑: 孙涵

策 划: 华有工作室

执行主编: 关邑

版式设计: 灵智工作室

出版: 东方出版社

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

发行: 全国新华书店经销

印刷: 唐山市润丰印务有限公司

版次: 2004 年 5 月第 1 版

印次: 2004 年 5 月第 1 次印刷

开本: 787 × 1092 毫米 1/16

字数: 250 千字

印张: 18

书号: ISBN 7-5060-1888-8

定价: 39.60 元

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

目录

郎咸平其人不落俗套的介绍→7

总序→10

前言→14

1 第一部分 企业不应该做大做强

21

第一章 华润做大做强的理念导致成本失控→24

- ◎华润做大做强的思维及影响 /25
- ◎专业化经营和分拆上市解决华润的问题 /27
- ◎专业化经营和分拆上市无助解决华润的问题 /31
- ◎零售业的困境 /33
- ◎啤酒业的困境 /35
- ◎石化业的困境 /36

第二章 北京控股做大做强的理念导致成本失控→39

- ◎北控做大做强的思维及影响 /40
- ◎北控通过扩张以进行重组 /41
- ◎重组的行业在重组前后与行业的比较 /45
- ◎未重组的行业在重组前后与行业的比较 /47
- ◎北控整体在重组前后与行业的比较 /49
- ◎北控困境来自于成本失控 /50
- ◎燕京啤酒的困境 /52
- ◎王府井百货的困境 /55

第三章 青啤做大做强的理念导致成本失控→60

- ◎青啤做大做强的思维及影响 /61
- ◎青啤做大做强的思维将变成做强做大 /67
- ◎青啤针对成本失控的重组 /67

◎青啤重组后的经营绩效与市场反应 /74

2 第二部分 企业多元化经营战略

79

第四章 中信泰富的多元化战略 有序投资、稳定进取→84

- ◎中信泰富多元化的战略方针及影响 /85
- ◎第一个策略：投资有序，生生不息 /88
- ◎第二个策略：稳定中不忘进取，进取中寻求稳定 /91
- ◎中信泰富参与投资项目的分析 /92
- ◎中信泰富与其他大型中资企业盈利的对比 /100
- ◎中信泰富投资策略总结 /101

第五章 上海实业的多元化战略 集中产业、有限多元化→103

- ◎第一阶段：上实控股开始进行多元化做大做强的战略 /104
- ◎上实控股进入医药业 /108
- ◎第二阶段：上实控股采取集中产业、有限多元化的策略 /110
- ◎上实控股“多元化中专业化”的策略与行业比较 /111
- ◎上实控股整合医药业务 /114
- ◎上实控股重新定位基建业务 /116

第六章 和记黄埔多元化互补战略→119

- ◎长江集团的基本结构 /120
- ◎策略一：通过业务多元化达到风险分散 /121
- ◎业务多元化如何建立互补性 /124
- ◎业务多元化分散风险的案例：1997年集团内部重组 /126
- ◎策略二：通过业务全球化来分散风险 /132
- ◎策略三：始终策略性地保持稳健的财务状况 /137
- ◎策略四：通过“不为最先”来分散风险 /143

第七章 中远太平洋的垂直整合战略→154

- ◎中远太平洋多元化投资失误 /155
- ◎中远太平洋改采专业化的垂直整合策略 /156
- ◎中远太平洋的专业整合策略分析 /160
- ◎开发集装箱码头 /167
- ◎中远太平洋的码头业务经营情况 /170
- ◎中远太平洋码头业务的优势解密——站在巨人的肩膀上 /171
- ◎再进入物流业务 /177
- ◎收购49%中国远洋物流公司（中远物流）股份的交易详情 /178
- ◎中远太平洋专业化整合政策对其财务状况的冲击 /180

第八章 招商局国际超越中远的专业化策略→182

- ◎招商局国际1997年的业务转型 /183
- ◎招商局国际减少公路投资，加强码头收购 /185
- ◎招商局国际收购码头的影响 /188
- ◎招商局国际减少深圳码头的竞争 /191
- ◎招商局国际加强各码头的协同效应 /193
- ◎招商局国际、中远太平洋整合方案的比较 /193
- ◎投资者为何青睐招商局国际 /200

第九章 香港中旅国际投资专业化 / 多元化 / 专业化的转变→203

- ◎中旅国际投资初期发展以专业化核心业务为主 /204
- ◎中旅国际投资中期业务希望以多元化战略改善专业化业务的衰退 /205
- ◎中旅国际投资后期业务重新确立以旅游为核心的策略 /210
- ◎中旅国际重组前后的比较 /214
- ◎中旅国际与行业的比较 /217

第十章 光大控股做大做强造成经营绩效下跌、主营业务衰退的主因→ 224

- ◎朱小华时代的重组 /225
- ◎朱小华重组绩效与其他红筹公司的对比 /229
- ◎刘明康时代的重组 /232
- ◎王明权时代的重组 /233
- ◎光大控股与其他红筹公司的对比 /236
- ◎光大证券业绩不振原因分析 /245
- ◎光大控股证券投资的业务不振原因分析 /248

第十一章 越秀投资重组战略分析→ 252

- ◎越秀投资经营绩效下滑 /253
- ◎行业比较 /254
- ◎重组策略——精益求精 /261
- ◎造纸及制浆、水泥及高科技项目 /262
- ◎重组后公司表现(2002—2003年) /262
- ◎越秀企业注入优质资产或是另有内情 /265
- ◎越秀企业高位套现 /267

第十二章 中国三大石油公司专业化的整合→ 269

- ◎三大石油公司的组成 /270
- ◎中石化收购新星石油 /271
- ◎贵买贱卖国家资产并由有关部门向股市圈钱 /273
- ◎三大石油公司上下游业务结构 /277
- ◎三大石油公司与外国公司的比较 /279
- ◎三大石油公司如何给股东创造财富 /287

郎咸平其人

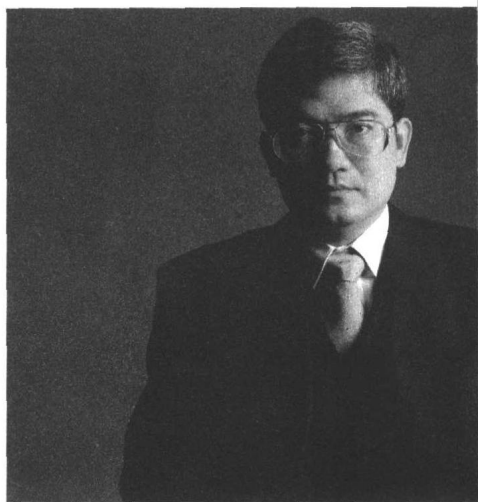
> 不落俗套的介绍

作为编辑，我们一直考虑如何不落俗套地介绍郎咸平其人。在大众心目中，郎咸平是位观点鲜明而且具有世界级学术成就和在中国极高知名度的大师级学者。我们先俗气地谈一下他的学术成就。

郎教授在美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院于1986年以创世界纪录的两年半时间，连拿金融学硕士和博士学位。其后曾在美国顶级商学院执教，包括沃顿商学院、密西根州立大学、俄亥俄州立大学、纽约大学和芝加哥大学。郎咸平在金融学领域的造诣不但是中国人以及所有亚洲人的翘楚，而且绝对堪称是世界顶级学者。全世界金融学领域的学者对Larry.H.P. Lang的大名可说是无人不知，无人不晓。举例而言，1990年金融学论文引用率排名世界第一的作者就是郎咸平。另外，郎教授也因其学术论文的世界级影响力，而于2003年荣登世界经济学家名人录。

郎教授挟其世界级学者的显赫地位，早早的在1994年就回到香港担任香港中文大学最高学术级别的（首席）讲座教授，郎教授清楚地指出，他回香港的主要目的就是觊觎中国市场。郎教授回到香港后，不但在世界上首创亚洲“公司金融学”的学术研究，并且首创完全不同于哈佛案例的中国式案例教学。但是这些研究需要长时间的积累，而这也是为何2001年以后，郎咸平才进入中国内地而迅速蹿升的主因。李嘉诚决心在中国筹办长江商学院推广商学教育就力邀郎咸平加盟，国内几个主流媒体曾经捕风捉影地猜测郎教授的薪水，在我们追问下，他仍然只是一笑置之，坚持不透露具体数字。

根据长江商学院上过郎教授课的EMBA学员反映，郎教授应该是目前中国最犀利和最博学的大师级教授之一。郎教授讲课观点独特，切入角度与众不同，经常给予学员反思维的刺激，因此听完课下来感觉非常震撼，久久不能平息，学员



普遍认为这就是大师级的功力，而以听过郎教授的课为荣。郎教授涉猎极广，学识渊博，学员们最喜欢听他上课大谈历史、政治、法律和共产党党史等课题，而不仅仅只是金融学，学员们说，听郎教授谈历史和共产党党史是最过瘾的。学员亲身感受到，郎教授的博学来自于其多年的苦读和积累。据报道，有学员曾对媒体极为感叹地指出，他最佩服郎教授的一点就是，当他周末打电话给郎教授时，郎教授总是在研究室做研究。

但是我们了解到在这些绚丽的外表下，童年的郎咸平竟然是位比我们邻居那位平凡小孩还要平凡的小孩。郎咸平从小就不是位品学兼优的好学生。他于1956年出生于台湾农村桃园，小学四年级由于成绩太差被老师分配到不升学班，准备小学毕业后进入技工学校学习。童年的郎大教授小学六年级的算术模拟才考了7分，但总分是100分而不是10分，这种水平最适合当技工。但是幸运的他在小学毕业那年，台湾教育部门决定从当年开始免考试而直升初中，郎咸平才顺利地升到了初中。但是不幸的是，初二那年又是因为同样原因被老师分配到了不升学班（台湾人称“放牛班”）。每一位“放牛班”的同学都要学习一门手艺，郎咸平选择了木工，准备初中毕业后先做木工学徒再开个木工厂。

郎咸平初二和初三一直努力地学习木工。到高中高考前3个月举行模拟考（“放牛班”学生按台湾教育部门的规定也要参加），郎咸平在1,000多名考生中考了800多名，他可能是“放牛班”的榜首。根据郎咸平的说法，他潜意识里还是想升学的，但是念课本肯定来不及，他就只好念“考前30分”。什么叫“考前30分”？比如说整个六大册的历史课本就浓缩成那么一小本“考前30分”，大概50页左右（A4纸的1/3大小），那是给考生在考前30分钟复习用的。别人考历史得读六大本，而郎咸平只看一小本。反正考六科嘛，郎咸平就随便买了六小本来念。结果竟然意外地考上了高中。郎咸平说：当时那么多种版本的“考前30分”，就只有我买的这种抓题抓得准极了。我也不晓得为何我会选到这一种“考前30分”，这真是造化弄人。我想如果当时买别的版本的“考前30分”，那真的只有当木工了。

台湾的高中到高二分社会、自然两组。自然组主要就是搞理工医农，社会组就是学文法商，通常都是比较差的学生学社会组。郎咸平高一的英文、数学和生物都不及格，很担心被留级。由于老师通常不会为难转到社会组的学生，所以到了第一年结束前就决定转到社会组去了。郎咸平在社会组很用功，但是似乎智力不太足，因此很勉强地挂了车尾考上了台中市东海大学经济系，那是一个比较差的学校。大学毕业后，命运之神开始眷顾他了，郎咸平顺利地考上了台湾大学经济学研究所，而后当了两年义务兵。等到分发部队抽签之时，幸运之神再

度眷顾了他，让他抽到了“签王”——在荒凉的马祖小岛守岛两年。

当兵退伍以后郎咸平并不想出国，他只想待在台湾过个小日子。他在台湾大学研究所的老师认为他的学术水平有限，特别劝告郎咸平学术研究是很辛苦的一条路，而认为他最好考虑去银行做事，比较稳定而且又配有职工宿舍。

不知是否又是幸运之神的眷顾，郎咸平的银行求职以失败告终，没有一家银行要他，也没有一家公司要他，连续几个月的失业压力下，他只有考虑出国留学了。经过他最大的努力，郎咸平的托福考只考了550分，而GRE也只考了1640分。郎咸平当时向好几所学校要申请表格，芝加哥大学寄来了一页黄色的表格，要求他填写由幼儿园一直到研究所的成绩，而后他们再考虑要不要寄申请表格给他；哥伦比亚大学也是要求他先证明他有实力申请该校，否则他们不想浪费申请表格。最后郎咸平只申请了7所美国大学。但郎咸平的运气不好——只有一所学校回应，一家他没有听过名字的学校——宾夕法尼亚大学沃顿商学院的商业经济系收了他。因为20世纪80年代初的台湾消息比较闭塞，很少人知道沃顿商学院。

“沃顿”——烂校——去还是不去？还有2万美金的学费要自己缴。郎咸平回忆起当年的犹豫彷徨。可是他的母亲就像其他的母亲一样对儿子的能力有着“莫名其妙的信心”。1983年的台湾和现在的内地经济水平相仿，当时郎妈妈把房子卖了2万美金，准备给郎咸平出国文学费用的。可是郎爸爸还想拿去做生意，他跟郎妈妈讲，你放心，我下个月就还你，我发誓还你。还好郎妈妈长了心眼没借给郎爸爸，如果借他的话，到现在郎咸平还在等着那笔钱出国呢。

至于郎咸平为何会转念金融系，那又是一个巧合了。当时商业经济系的系主任要求每一个学生都要考微积分资格考试，郎咸平立刻就慌了手脚，因为他早就忘记了微积分。百般无奈之下，郎咸平只有在各系打听，看看哪一个系不要考微积分。最后找到了金融系。因为该系要求太严格，有一半的学生在第一个星期就自动退学，有很多的空缺，所以就收了郎咸平。郎咸平转系成功后，他问系主任的第一句话就是——金融系是学什么东西的？

根据郎教授的现身说法，他从小到大，从来不觉得自己聪明。一直到了沃顿商学院以后，才觉得自己聪明极了。这一连串不可想像的巧合造就了今天的郎咸平，因此当你责骂你的子女不用功，成绩差的时候，不妨想想郎咸平的童年，相信你的心情会立刻转好。

本书编辑部
2004年4月2日

首本中国企业案例

近年来,中国经济发展的奇迹全世界有目共睹,在中国企业迅速成长而抢占国际市场的同时,整个世界突然惊醒了,原来我们(包括中国人本身)对中国企业的了解竟是如此的不足。而我们的商学教育基本上也是失败的,全世界的商学教育包括中国内地、香港、台湾三地的主流高等学府,仍然使用美式的教材来教育和培训企业家。而更为不解的是,三地的一些大学竟然以奖金激励方式,要求教授以英语教授美国式的教材。但是,中国商学院的学生和中国的企业家对于管理知识的饥渴已远远超过了美式教材所能给予的。

以我个人的亲身经验而言,2002年以前,从国外请几位商学院教授来给EMBA或MBA上课是当时的时髦,学生也喜欢听外国教授讨论国外企业的经营管理战略等课题。但是2002年以后,一切都突然变了,我作为最前沿EMBA教学的教授感触最深,而且心理压力也极大,因为国内商学院学生和企业家里已经不想再学国外的教科书了,也不想听国外的案例了,而几乎是一面倒地要求教授讲授中西合璧的中国企业案例。长江商学院的院长项兵有一句名言:“世界级的CEO是稀缺资源,而能教授世界级CEO的教授更是稀缺资源。”我本人相当同意这句话,能教授世界级CEO而拥有中西合璧知识的大师,才是中国今天最稀缺的资源。但是全世界尤其是中国本身连一本有关中国企业案例的书都没有,何必奢谈如何教授世界级的CEO呢?

当然,我无意在此处探讨如何成为大师级的教授,因为这不是本书的重点。我撰写本系列书籍的目的是,希望将此首本以中国企业为主体的案例介绍给企业家和商学院学生。我的野心不大,我只希望一步一个脚印地打好商学教育的基础,将国人最渴望学习的中国案例摆放在书架上。我编写此书时,也加入了几个国外的案例,因为我的经验告诉我,国人对于一些国外企业的经营有着错误的崇拜心理,例如通用韦尔奇的传奇就是一个需要检讨的案例,我根本不同意国内业界对他的高度评价。

哈佛案例重主观描述，本书案例重客观分析。

我的案例和哈佛案例完全不同。我将我在美国多年教授哈佛案例的经验和读者分享。哈佛案例基本上是和案例企业充分沟通，因此是以报道为主，而不注重分析。我常常开玩笑说，哈佛案例实际上是替案例企业做广告。当然哈佛案例的最大价值就是，让学员了解案例企业本身自述的经营思维和运作手法等等。

我个人不喜欢这种案例风格，因为哈佛案例无法让学生掌握深度分析技巧。我在中国进行了多年的案例教学，形成了自己的特色，我收集案例企业所披露的“所有讯息”进行大量的数据整合以及深度逻辑式的剖析，而且我不和案例企业的领导交流，我希望完全以客观的财务数据来分析这家企业。具体而言，我的案例着重于利用企业所披露的财务资料来分析这家企业的运作手法（我称之为“运作”）、对小股民的剥削和图例大股东的手法（我称之为“操纵”）和战略思维（我称之为“整合”），而不是企业本身如何说，这是和哈佛案例最大的不同点。

我讲一句比较客观的描述，被列入哈佛案例的企业普遍感到骄傲与光荣，被列入本书案例的企业普遍感到紧张与不安。

重点式的分类，数据式的分析和理论性的验证。

重点式的将案例分成“运作”、“操纵”和“整合”三大类，而每一个案例都通过大量数据分析，以验证理论前提。

读者可能无法体会，我所谓利用财务数据分析案例企业的“运作”、“操纵”和“整合”的艰难程度。读者想像一下，我挑到一家企业后，在对该企业完全无知的情况下，我必须利用该企业所披露的讯息和财务数据，将这家企业分为“运作”、“操纵”和“整合”三大类，而且每一大类都必须有其特色。

以“运作”为例，我认为企业竞争战略、企业扩张战略和企业危机战略应该是企业家最关心的三大课题。因此每一个案例的选择必须精心设计，突出重点。举例来说，以企业竞争战略而言，问题的重心就是，企业家应该如何面对外界

的竞争，我挑出李嘉诚的3G(第三代移动电话)案例，因为他是个成功的企业家，积累了充分的营商经验，因此当他面对竞争者沃达丰的时候，他的做法最具有成功的可能性，因此增加了本案例的可读性与操作性。

以“操纵”为例，其重点在于广泛性地选择具有代表性的案例，从不同的角度利用大量数据描绘机构投资人如何操纵股价，大股东如何图利自己的详细操作手法。本书的价值并不仅在于大量的数据收集，而更在于利用数据证明我们所提出的操纵理论。举例来说，我们认为，香港机构投资人的操作手法是先放谣言，拉抬股价，同时卖空，而后造谣，一沉百踩。对我而言，最具有挑战性的就是，我们必须收集数据来证明这个理论，如果资料与我们所提出的理论有些许的不吻合，就必须全部重来。此外，我们认为，金字塔操控手法最能有效地图利大股东，因此我们不但必须详细解释金字塔的形成过程和操作手法，而且必须利用数据证明案例企业确实利用了金字塔结构图利大股东，这个工程相当浩大。

以“整合”为例，我提出企业做大做强是有害的，在这个前提下，我挑了三家企业——华润创业、北京控股和青岛啤酒来证明我的观点。当这些案例企业采用做大的投资时，我必须证明该企业股价下跌、盈利变坏，否则我的前提就是错的。另外，我认为多元化经营必须仔细设计，否则就是有害的。例如和记黄埔、中信泰富和上实控股，这三家企业进行投资时，股价和盈利都应该会上升。同样的，按照这个思维，中旅国际由专业化经营改成多元化的经营后应该对中旅不利，那么当中旅披露多元化收购讯息时，股价和盈利都必须下跌，否则我们的前提就是错的。而中旅其后又改为专业化的经营，那么显然股价和盈利都必须上升，否则我们的前提又是错的。本书所面临的最大困难和挑战就是，每一个案例所传达的讯息都必须由头到尾吻合财务数据，否则就必须重新来过。

最后，我有几点意见和读者沟通。

第一，本书用最浅显的语言来具体描述每一个案例。为了保证品质，我个人从头到尾仔细修订过数回，保证每个案例的通俗性和可读性，因此对读者的专业要求就相对的较低。只要对企业经营与战略管理和股市操纵等课题有兴趣的读者，都是我的读者群。我相信以本书的写作方式而言，一般水平的读者都可以通过囫圇吞枣和走马观花的方式读完，而不会有太大的困难。而且本书的方法论具有延伸性与类似性，对读者基础背景的教育具有强化的作用。

第二，本书的方法论极为特殊，是我精心创造出来的，其特点为结构严谨、条理清晰、逻辑连贯，因此适合作为大学本科和研究生有关公司财务、公司治理和企业战略等学科的案例教科书。对于管理学和财务学知识背景较好的学生而言，学习的重点就不是类同一般读者走马观花式地读这本书，而应学习本书的方法论。

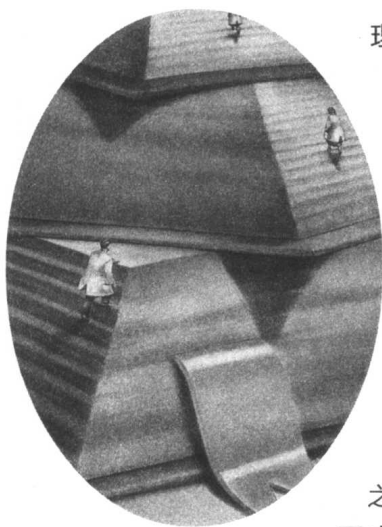
本书中绝大部分案例基本上都是由香港中文大学的学生在我的指导下完成的。这些学生在我的严格要求下，经常挑灯夜战，通过小组讨论分析数据以验证理论。我十分感谢这些学生的投入，没有他们的投入，我不可能创造出让我如此满意的案例。我在每本书的前言中都正式地列出了所有参与者名字。

郎咸平
2004年2月

Foreword

前言

不知道读者有否看过《美丽心灵》(《The Beautiful Mind》) 这个电影? 电影的男主角是有神经病经济学家纳什(Nash), 他创造了第一个博弈论。他的理论几乎打破了我们传统的观念。美国学术界以前总认为, 当每个人都追求自己利益最大化的话, 那么整个社会的利益就是每个人的加总, 因此也将会实现利益最大化。因此政府不需要干涉, 只要让人民自由发展即可创造出繁荣的经济。奉行这个理论的当以两位诺贝尔经济奖得主——佛利曼(M. Friedman)和海耶克(F. Hayek)为代表。佛利曼最脍炙人口的理论之一, 即是香港的繁荣完全得力于政府的不干涉政策。而海耶克最为人所称道的理论, 即是他的名著——奴役之路(A Road to Serfdom)。海耶克认为, 政府的干涉只会将人民带入一条悲惨的道路, 只有自由竞争才能替人民创造财富。

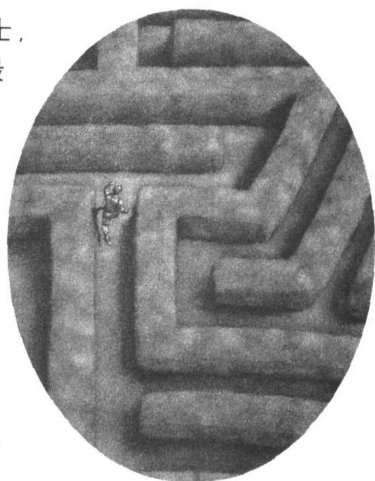


但是纳什的博弈论却提出相反的理论。他的理论可以用一个小例子来做说明。在一个舞会上有5对男女。如果这5个男人同时想请这5个女人中最漂亮的那位跳舞, 那么自由竞争的结果是, 只有一位男人会胜出, 但这个所谓的自由竞争也同时会告诉剩下的4个女人, 她们不是这些男人的首选。当这4位失败的男人再去追求那4位女人的时候, 她们肯定不会理这4个男人, 因为这4个女人会因不是首选而生气。因此, 自由竞争的结果, 只会造成一个男人的成功与4个男人的失败。

创造出一对最优秀男女的理论, 就是我们行之有效的自由竞争理论, 虽然这个在自由竞争下成功的男士是最优秀的, 而这位女士也是最靓丽的, 但其代价就是其他4对都被淘汰了——无序的自由竞争造成大量的资源浪费。

但由于这5个男人都没把握会成为最终的胜利者, 所以他们绝对不敢追求5位女人中最漂亮的, 而会去追求另外4位。因为只要有任

何一位男士破坏规矩去追求这位最漂亮的女士，马上就会造成一轮新的竞争而淘汰了4对，到最后的理性抉择反而是最漂亮的女士没人要。这就是自由竞争的下场——好的会先被淘汰。因此自由竞争的结果，就可能造成这几位男士勾结的反淘汰现象。推而广之，我们也可以想像中国改革开放以后，出现了一些官场腐败和官商勾结现象，使得某些规规矩矩的好企业反而很难生存，而少数会勾结和腐蚀官员的企业反而生存得挺好。这就是自由竞争的下场——自由竞争造成勾结腐败，最好的企业反而可能先被淘汰。



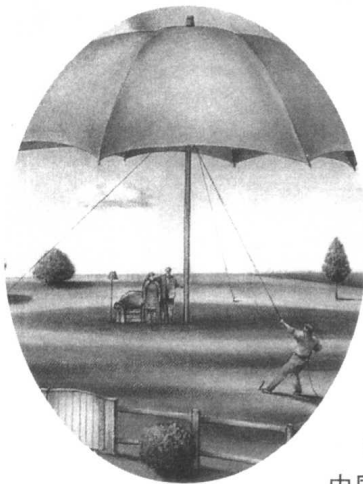
纳什的经济理论应该给我们很大的启示。在以前计划经济时代，企业经营无效率是大家有目共睹的。但是在淘汰计划经济的时候，我们却又走向了另外一个极端，我们采取了纳什理论中所指出的无秩序的自由竞争，因而造成了资源的大量浪费以及各种腐败现象。因此，今天中国的企业家所面临的困境不是资金不够，而是那么大而且那么有潜力的国家竟然连个好的投资机会都没有。任何一个行业都是竞争过于激烈，而且国内企业家的竞争手法单纯，就是简单地打价格战，到最后大家都不赚钱。此外，竞争手段还包括了官商勾结等，使得无序竞争更加恶化。

未来的中国经济走向必定要放弃两个极端，而走到中间。中间是什么呢？那就是产业整合，也就是本书的主题。我们既不要完全的自由竞争，也不要完全的计划经济，我们需要的是，减少无序竞争的计划性自由竞争体制，因此，我认为产业整合将是未来我国企业的发展大方向。

但是何谓产业整合呢？我想以我国竞争最激烈的零售业为例做个说明。我国零售业者众多而规模过小，最大50家的售货额还不到全国的5%。没有任何一家的规模可以对国外零售业形成一丁点的竞争压力。我国零售业偿债能力太低，债务成本太高，因此不得不依赖于卖方信贷等短期债务，如短期交易融资（即对供货商资金的占用）。我们对8家国外著名零售商：沃尔玛、家乐福、麦德龙、阿霍得、克罗格、Target、Tesco、伊藤洋华堂和3家排名前列的国内零售企业：联华超市、华联超市、北京华联的长短期借款的对比中，可以很明显地看出，国内企业的短期负债率远远超过国外企业，而几乎没有长期负债。而

且国内企业长短期负债的加总也明显地高于国外企业。

本地零售商利润率低，也是国内零售业的普遍现象。国内销售前10名的超市和中国连锁百强的毛利润率分别是12.8%、11.95%，而国外平均是20.56%。而净利润也明显地低于国外平均，我国销售前10名的超市和中国连锁百强的净利润率分别是1.77%、1.32%，而国外平均是2.22%。这种利润率过低的结果是，难以利用利润支持扩张，通常需要寻求外来资金以支持扩张。



国外零售商利用其规模优势和全球化采购平台降低商品成本，如沃尔玛的采购方式大幅降低了成本，提高了价格操控能力。以沃尔玛为例，他们直接向供货商（制造商）采购，利用采购规模获取采购成本的优势。而且，沃尔玛的销售策略是不经过任何中间流通环节，彻底消除不必要的流通成本，并且组织低成本、高效率的供应链保障系统。在零售终端提供产品种类齐全、购买方便的店面，为顾客提供无与伦比的便利性。这个策略的直接结果是，沃尔玛2000年在中国采购了100亿美元，但这些中国产品创造了270亿美元的销售额（2,700亿美元收入的10%），这意味着170%的毛利润率。这个利润率与制造商的5%的平均利润率相比，沃尔玛真是拿了大头。

另一方面，他们利用成熟市场的盈利来支撑新兴市场的战略性亏损进行倾销。如沃尔玛公司美国本土与国外公司净销货额中的比例，分别为77.38%和16.29%，而利润的比重却分别为88.58%和11.42%，即77.38%的销货创造了88.58%的利润，可见本土市场对海外市场是有明显补贴的。家乐福公司为打入外国市场，对海外市场也有不同程度的补贴，法国本土销货额的比例为49%，利润的比重为67%，即49%的销货创造了67%的利润。而其在美国和亚洲地区市场净销货额的比例分别为12%和7%，但利润的比重却分别只为2%和5%，因此这对海外市场的补贴也是显而易见的。阿霍得公司对亚洲地区具有明显的倾销行为，净销货占0.6%，利润为-0.67%。麦德隆公司对东欧和亚洲有明显的补贴，尤其是亚洲，3.18%的净销货对利润的贡献为-1.86%。

国外零售业这种高效率（负债较低利润较高）的大规模经营和零售倾销战略的相互利用，再加上我国零售业间相互杀价的凄惨状况，让