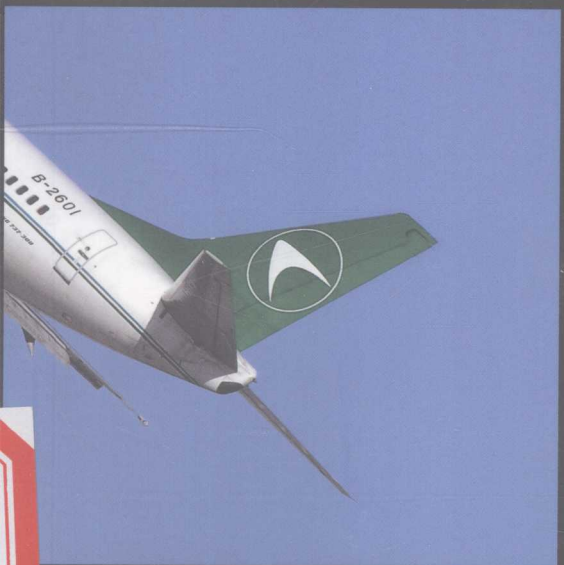
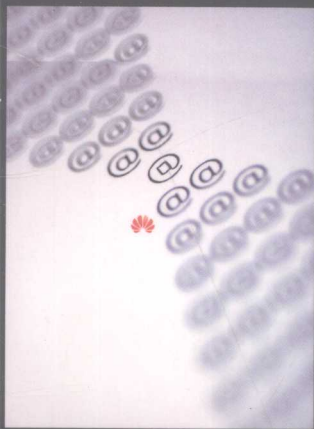


中国大买家



准主矿业沉浮·中铝“闪电战”·中信的石油长征·3Com争夺战·
中海油竞购Unocal·中石油布局俄罗斯·五矿竞购诺兰达·南汽收购罗孚·
争夺“双龙”·龙都石油挺进俄罗斯·中航油新加坡困局·
李东生的“敦刻尔克”·联想豪赌·宏盛科技出口骗局·长虹之鉴·“中国制造”告急·



《财经》杂志丛书

中国大买家

王晓冰 赵剑飞 编

中国友谊出版公司

图书在版编目(CIP)数据

中国大买家/王晓冰, 赵剑飞著. —北京: 中国友谊出版公司, 2009.1

(《财经》杂志丛书)

ISBN 978-7-5057-2503-4

I. 中… II. ①王…②赵… III. 跨国公司-企业管理-研究-中国 IV. F279.247

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第188013号

《财经》杂志丛书编辑委员会 (按姓氏笔画排序)

王 烁	王晓冰	叶伟强	杨大明	杨 亮	张 进
张继伟	张 翔	吴 鹏	法 满	胡舒立	凌华薇
康伟平					

执行主编 吴 鹏

中国大买家

作 者 王晓冰 赵剑飞

责任编辑 雨 瑞

出版发行 中国友谊出版公司

经 销 新华书店

排 版 古月艺版工坊

印 刷 北京鑫瑞兴印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16开

字 数 259千字

版 次 2009年1月第1版

印 次 2009年1月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5057-2503-4

定 价 35.00元

总序

吴敬琏 / 文

2008年，是中国改革开放30周年纪念之年。

中国人历来有由当代人将当时发生的事件记录下来，以便以史为鉴的传统。我们身处伟大的时代，更应当对我们的成功与失误，进步与挫折加以记录和分析，以便总结过往经验，明确继续前进的方向，把改革开放的事情办得更好。

然而，在旧时代中，修史的权力基本上被官家所垄断，以致对历史事件的记述被简约阉割为帝王的“起居注”，以此为基础修成的“正史”也在很大的程度上变成了“帝王家谱”。其间，为了统治者的利益而增删修饰，更使历史丢失了它的真面目。在新时代里，这种做法不应当再重复了。

改革开放是大众的事业，亿万工农群众、专业人员、企业家、政治家参与了这一事业。将他们的辉煌业绩和失败挫折记录下来的最合适的笔者，莫过于现代社会中的“无冕之王”——新闻记者。新闻写作所要求的翔实准确，使新闻分析成为作这种活历史记述的最佳文体。可以说，今天的新闻就是明天的历史。《财经》杂志丛书——这套由《财经》杂志以不同内容

选辑而成的书，便是如此这般地使昨天的新闻成为了今天的历史。不过，它是一部未完成的历史，因为改革还在继续，每一天都上演着激动人心的大戏，我们的财经媒体也源源不断地取得鲜活的素材。

2008年4月18日，是《财经》杂志创刊十周年纪念日。自1998年4月创刊至今，《财经》杂志已出版200余期。十年来，《财经》始终秉承“独立、独家、独到”的编辑理念，以新闻的权威性、公正性、专业性的视角，以历史的见证者、参与者、推动者的身份，持续关注、报道影响中国及世界发展进程的重大事件和焦点人物，成为目前中国最具影响力的财经新闻媒体。

《财经》走过的十年，是中国向市场经济体制转型的风雨十年，也是开始全面融入国际竞争的挑战十年。《财经》在探索新兴独立新闻媒体的发展之路上，与中国的改革开放共同成长。十年来，在中国改革最重要的时刻，《财经》都有比较完整的报道和切实的记录；在改革中一些有争议、有困惑、有风险的重要事件上，《财经》以新闻人的敏锐目光，率先作出了报道，推动了事件的转折和改革的进步；《财经》在市场经济和法治建设、环境保护等方面，也做了大量具有高专业标准的报道。

十年来，《财经》杂志在我国的专业人员乃至一般民众中逐渐享有很高的声誉，这不仅是因为它用自己如椽之笔向经济中的黑暗行为投去一支支投枪，而且是因为《财经》杂志集合了一批有抱负、有才华、有社会责任感的新闻人。他（她）们在迷雾重重、往往受到权力扭曲的市场上，凭着赤诚的心，用单薄的肩扛起了他（她）们本来难以扛起的重担。

在市场经济中，报纸、杂志也是商品，但是又不是一般的商品，而是承载着诸多社会责任、人文关怀的特殊商品。因此，如何协调业者的近期利益和社会利益是一个重要的问题。从长远看，越趋近于社会利益而避免

急功近利，越能获得市场利益。因为社会的利益就是读者的利益，保证了社会的利益也就保证了读者的利益，而读者又是媒体的最终消费者。然而，经济现象往往扑朔迷离，普通投资者不一定能够凭直觉识别什么是自己的利益所在，这就使虚假的“报道”和似是而非的“理论”能够行于一时，也必定会有些人禁不住短期利益的诱惑而背弃良知、贻害社会以致自毁长城。所以要办好媒体就必须秉持一心为读者的理想，摒弃急功近利的短见，通过自由表达对于社会的观察和分析来服务社会。媒体的操持者，还应当有对于新闻事业的感情和敬畏，以及对于无冕之王这一桂冠的持久珍惜。

《财经》杂志丛书是《财经》杂志的增值产品，此前，《财经》杂志丛书已出版《引爆1998》（1999年出版）、《黑幕与陷阱》（2003年出版）、《管制的黄昏》（2003年出版）、《转型中国》（2003年出版）、《SARS调查》（2004年出版）等书目，均选自《财经》以往的一些经典报道与评论，但在汇编时，又不是简单的内容集合，而是通过其内在的逻辑性与现实的关联性，重新规划选题，并根据相关事件和人物的最新进展，予以内容的增补和完善，使其既忠于原有的历史记录，又有与时俱进的强烈的现实感。由于这样的立意和安排，其中有些报道虽已时过多年，但读来仍不觉乏味，仍有很强的现实意义。

而此次印行的《财经》杂志丛书新书，包括《企业变形灰幕》、《中国大买家》、《危机中国》、《权殇》、《“三农”变局》、《谁葬送了华尔街》、《起伏的繁荣》、《改革忆事》，它们既是以往《财经》杂志丛书的延续，也是《财经》创刊十年来对相关报道的一次全新的汇集。相信会像以往几本丛书一样，同样受到读者的关注和喜爱。

对于《财经》杂志丛书所辑录的文章所记述的事实是否有差错，它们所表达的观点是否全都正确，人们完全可以见仁见智，作出自己的评论。

但其中的许多文章，闪现出了上面讲到的那些新闻人应当具有的精神光芒，而且往往妙笔生花、引人入胜，因此《财经》杂志丛书的意义和价值不仅在于它对热点问题的犀利剖析促进了净化中国市场环境的努力，而且对于提升中国传媒界的职业探索和专业素养也是极具重要意义的。我十分乐意为之作序，并希望《财经》杂志丛书今后越出越多，越出越好。

本书序言

中国企业走出国门，在海外进行较大规模的直接投资，是改革开放三十年特别是近十年来国家综合国力大幅度提高的结果。经过多年国民经济持续快速增长，人们突然发现中国已经成为世界的加工基地和资源能源产品的主要进口国。中国长期的工业化、城市化进程为世界资源能源市场带来了新一轮的繁荣。在这个大背景下，中国的企业如何利用国内国外“两种资源”和“两个市场”，解决国家工业化、城市化进程中的资源能源短缺的发展瓶颈？如何打破贸易保护主义壁垒，减少贸易摩擦？如何实现产品升级换代，寻求更大的市场发展空间？如何发挥中国技术、设备、劳工成本在国际工程承包市场上的比较优势？如何在经济全球化的大潮中，提升中国企业的核心竞争力？这一系列问题必然成为我国政府、企业界和学术界关注的热点。

《财经》杂志纪念创刊十周年，决定把过去十年里所刊登的有关中国企业在海外投资的文章集结成书，是一件有意义的事。《中国大买家》真实记录了在海外业务开拓过程中中国企业的成功与失败，中国企业家的追求与梦想。每一个成功或失败案例的背后都有一些鲜为人知的故事。这本书通过记者们敏锐的笔触，把一个又一个惊心动魄、扣人心弦的紧张场面生动地描绘出来，带给我们一种身临其境的感受。中国人常说“温故而知新”。我相信，凡是亲身经历过其中一些事件的人，凡是时刻关注着中国企业“走出去”的人，通过阅读这本书都可以从中获益。

本书编者邀请我为这本书作序，我高兴地答应下来，尽管这对于我来



说还是第一次。我自 1985 年加入中国中信集团公司（当时为中国国际信托投资公司）起，从事海外投资工作已有 23 年，其中在澳大利亚连续工作了 16 年，亲身参与了一些重大海外投资项目的前期策划、收购谈判、融资安排和管理工作，亲身经历了项目成功的喜悦和投资失败的痛苦，亲身见证了中国企业的海外投资从无到有、从小到大的历程。作为有幸最早参与海外投资事业的一员，我愿意在这里谈一谈我对中国企业“走出去”的认识和看法。

—

中国的企业“走出去”，在海外收购资源、投资办厂，中信可以算是最早吃螃蟹的人。早在 1984 年，当时的中国国际信托投资公司就向中央建议，要“有计划地进入国际市场，通过各种渠道和形式，积极吸收两种外资（资金、资源）为我所有”，在“一手抓引进资金和先进技术、设备”的同时，要“一手抓利用外资在国外开拓国家短缺的资源，以补充国家财力、物力的不足”；提出“为使我国某些短缺物资取得长期稳定而优惠的供应，公司拟与有关部门密切合作，抓住国际市场的有利时机，通过多种形式利用外资，在国外开拓资源基地”。中信的建议获得中央的大力支持。按照这一工作思路，中信开展了一系列对外投资活动：1984 年在美国投资收购林地，1986 年在澳大利亚投资收购电解铝厂、在加拿大投资收购纸浆厂，1988 年在美国投资收购钢厂，初步形成中信公司的海外投资格局。这些投资所需要的资金绝大部分均来自于国际市场上的融资。

对于中信的做法，当时有一些不同意见和争议。一种较为普遍的看法认为，中国是一个发展中国家，应该是资本流入而不是资本输出，将资本流动简单化，把资本输出看成是发达国家的专利。也有少数人从意识形态出发，按照列宁的理论，把企业的对外投资、跨国经营看作是一种帝国主义行为加以反对。

企业“走出去”问题真正得到社会的普遍关注，应该是上个世纪 90 年代中后期的事情。随着我国经济快速发展、改革开放不断深化、全球经济一体化步伐加快，中国企业无论是主动还是被动都不可避免地卷入世界经

济的大潮中。基于对国际经济发展规律的把握和从我国可持续发展的要求及客观条件出发，中央在2000年明确把“走出去”概括为一项开放战略，指出有计划、有步骤地走出去投资办厂，与各国特别是发展中国家搞经济技术合作，这同西部大开发一样，也是关系到我国发展全局和前途的重大战略之举。2002年中共十六大报告指出：“实现‘走出去’战略是对外开放新阶段的重大举措，鼓励和支持有比较优势的各种所有制企业对外投资，带动商品和劳务出口，形成一批有竞争力的跨国公司和著名品牌”。2007年中共十七大报告又进一步指出：“拓展对外开放广度和深度，提高开放型经济水平，坚持对外开放的基本国策，把‘引进来’和‘走出去’更好地结合起来，形成经济全球化条件下参与国际经济合作和竞争新优势。创新对外投资和合作方式，支持企业在研发、生产、销售等方面开展国际化经营，加快培育我国的跨国公司和国际知名品牌”。这一发展过程清楚说明，企业的国际化进程是与一个国家的经济发展阶段密不可分的。中国经济发展到今天的水平，如果想进一步提升整体竞争力的话，企业国际化是一个必然的路径选择。今天我们所面对的不是要不要开展国际化经营，而是如何更好地开展国际化经营的问题。

二

企业“走出去”是一个复杂的系统工程，不可能一蹴而就。现阶段中国企业的国际化程度整体来讲还处于一个相对较低的水平，要做好这一工作，需要有长远规划、前瞻性思维和统筹安排。

企业是实施国家“走出去”战略的主体。但是一个企业应否及能否“走出去”，本身要有清醒的认识。任何企业不能盲目追求“国际化”，为了“走出去”而走出去。一个成功的国际化企业需要具有国际化的视野、决策架构、核心竞争能力和人才队伍，需要具备符合国际化要求的生产运营流程、风险控制机制以及符合国际化运作的企业文化。这些都不是一天可以完成的，需要长时期的努力。

同时，企业在“走出去”的过程中要注意处理好几个方面的关系：

一是处理好国家战略与企业战略之间的关系。国家战略不等同于企业

战略。国家战略侧重于宏观层面，从经济发展、外交政策、国家安全的角度来制定政策。企业需要通过市场化的运作，根据对业务发展及对资金、生产要素、市场要素、风险偏好的需求，来确定自己的国际化战略。对于一个企业特别是大型国有企业，如何在国家战略中确定自身定位，在执行国家战略过程中获取企业的利益，需要在实践中不断探索。

二是处理好企业国际化与市场化之间的关系。在国际市场上，跨国公司的竞争必须按市场化的原则进行。中国企业如要在激烈竞争中取胜，本身经营运作模式必须市场化。实践证明，没有企业的市场化，就不可能有企业的国际化。

三是处理好积极推进与风险防范之间、长期利益与短期利益之间的关系。企业国际化是一个长时期的战略任务。目前中国企业的普遍水平与国际一流大企业还存在较大差距，中国企业在“走出去”过程中要量力而行，讲求实效，增强风险意识，避免急功近利的短期行为，防范投资和经营风险，努力提高“走出去”的成功率。

四是处理好企业盈利与履行社会责任、企业文化与当地文化融合之间的关系。企业在海外开展业务，不能片面追求企业赢利，片面强调把资源拿回国，必需注重履行对所在国的社会责任。如果处理得当，可以起到“事半功倍”的效果。企业走出去，既要把企业文化带出去，把中国文化带出去，也要积极融入当地文化，鼓励国内派出员工尊重、学习、吸收他人的先进文化，不能搞大国“文化沙文主义”。

三

国家的政策环境，对于企业“走出去”至关重要。近年来中央有关部委出台的一系列政策，国家领导人对重大海外投资项目给予的直接支持，为企业“走出去”起到了积极的推动作用。为了更好地促进企业海外业务的发展，我也想在这里提出一些对政策的思考与大家商榷。

1. 政府应加强企业国际化战略的政策研究和政策制定。科学的发展需要有科学的规划作为指引。国家战略要有长远规划，政策的制定和管理不能过于注重短期效果。

国家对于企业“走出去”的支持，应针对不同领域不同性质的企业给予分类指导。对于长期依赖进口的资源能源产品的海外投资项目，对于涉及到国家发展和经济安全的收购兼并活动，国家应该加大支持力度，发挥社会主义国家集中力量办大事的优良传统，在重点问题上取得重点突破。

2. 国家的财政支持要与企业国际化发展水平相适应。目前国家对于“走出去”的支持政策，主要集中在工程承包、劳务输出、轻工产品等领域，资金数额较小，还处于相对较低的层次。随着中国经济的高速发展，中国企业对外投资的单一项目金额越来越大，如何加大国家财政的支持力度，值得认真研究。

应设法提高财政支持的市场化运作水平。国家的一些财政支持，可以考虑用市场手段来体现，例如通过建立“政策性基金”（产业基金、区域基金）、“商业化基金”、“风险投资基金”、“资源勘探基金”等模式来运作。这些基金运作成功还可以吸收民间资本的参与。

3. 国家的管理体制要适应推进企业“走出去”战略的要求。一方面，国家的境外项目审核制度，需要适应瞬息万变的国际市场变化，明确政府及企业的定位，让企业承担最主要决策责任；另一方面，对于一些企业在国外市场的恶性竞争，对败坏国家声誉、破坏中国企业信誉的行为，要加强监管，建议对一些进入门槛较低、国内企业相互竞争较为激烈的行业（如工程承包）中的“败家子”实施“黄牌”警告及“红牌”罚下制度，把这样的企业名单公布于市，在外交政策、经济政策上不予支持。

4. 根据国家的发展战略需求，建议考虑推出一批实施国际化战略的试点企业。国家通过对这些企业的指导，摸索出一套行之有效的管理政策，找出一些带有规律性的东西。

国家在推动企业“走出去”过程中，应鼓励实施“大企业战略”，打造一批具有国际竞争力的大企业集团，以这些公司为载体，推进事关国家利益的国际并购、重组。国际上很多行业近年来的一个重要发展趋势就是“寡头化”，企业之间由于各种原因不断兼并重组，形成极少数“巨无霸”，在市场上形成垄断地位；国内企业要想与之竞争，必须要有相当的实力。但是企业的发展壮大不是一朝一夕可以实现的，国家应该有重点、有选择



性地在资源配置、资本配置、人才配置等多方面支持一批大企业，使这些企业尽快形成国际竞争能力，成为国家“走出去”的主力舰队。

5. 国家“走出去”战略中的金融政策要配套，应加紧研究金融企业的国际化战略以及服务于企业“走出去”的金融支持问题。

产业资本和金融资本的有机结合，可以形成中国企业在国际市场上新的竞争优势。与国外大型跨国公司相比，我国企业的规模普遍偏小，由于种种历史原因，债务负担偏重。如果没有金融资本的支持，很多企业是无法与国外大型跨国公司竞争的。东亚国家在推动企业“走出去”的前期，银行资本发挥了重要的、不可替代的作用，这一经验值得我们借鉴。

6. 实施企业“走出去”战略，国家应注重信息网络的建设。企业在国外进行投资、从事工程承包等业务，需要面对更大的风险，包括政治、法律、金融、经济环境、甚至恐怖活动等多个方面。应重视发挥行业协会等中介机构作用，组织专门力量对世界上相关国家的政治、经济、法律、投资环境风险进行及时评估和披露，给予企业运营中的具体指导。对其他国家（特别是与我国文化相近的东亚和东南亚国家）在企业国际化进程中的经验教训及经典案例进行分析研究，对我国企业走出去也会很有帮助。■

张极井 2008年6月于北京

[张极井现任中信集团总经理助理、战略与计划部主任，曾任
中信集团澳大利亚公司总经理]



目录

总序	I
本书序言	V

上篇 整装待发

大玩家们	3
谁主矿业沉浮	4
中铝“闪电战”	17
中铝的突袭	17
为什么是中铝	25
中信的石油长征	31
冰冷的政治幕墙	38
3Com 争夺战	39
收购 3Com	39
因为华为	52
中海油竞购优尼科	58
中海油折戟优尼科幕后	58
中海油面临“双重任务”	64



中海油却步优尼科	73
资料：中海油 200 天冲刺	79
中石油布局俄罗斯	81
中石油兵败俄罗斯幕后	81
中俄石油合作突破坚冰	91
并非国家任务	94
五矿竞购诺兰达	95
诺兰达收购风波	95
五矿丧失与诺兰达独家谈判权	108
南汽收购罗孚	110
分食罗孚	110
罗孚：南汽的筹码	114
对决罗孚之后	119
争夺“双龙”	125
龙都石油挺进俄罗斯	130
龙都石油的俄罗斯梦想	130
正视民企海外找油冲动	137

下篇 搏出海外

治理之殇	143
中航油新加坡困局	144
成败陈久霖	144
中航油还债陷入拉锯	159
李东生的“敦刻尔克”	166
联想豪赌	176

谁挖的陷阱	183
宏盛科技出口骗局	184
长虹之鉴	193
长虹 40 亿元之劫	193
长虹 Apex 纠纷草草收场	208
“中国制造”告急	214
中欧焦炭出口配额风波	215
“中国制造”遭遇风暴	224
华晨：冒进的代价	227
中策轮胎“生死夹层”	232
食品药品出口安全风波	238
本书编辑后记	244
跋 / 与民间力量一起成长	246

中国大买家