

振兴中国装备制造业 系列丛书

在振兴中国装备制造业的大背景下，该套丛书具有权威性、指导性、借鉴性、史料性，是开启装备制造业人士思维创新的重要读物。

(第三卷)

合资变局

16个鲜活的案例，20余位记者历尽艰辛深入一线采访，让你洞悉跨国并购真实内幕。
成败得失，令人掩卷深思……

中国工业报社/编

经济日报出版社

◎
**振兴中国装备制造业
系列丛书**

本卷以中国工业报2005年以来组织策划的“合资变局”案例调查为内容，每篇配有媒体观点和记者手记。每一个案例都配有精彩导读。

◎
(第三卷)

合资变局

16个鲜活的案例，20余位记者历尽艰辛深入一线采访，让你洞悉跨国并购真实内幕。成败得失，令人掩卷深思……

中国工业报社/编

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

振兴中国装备制造业系列丛书. 3, 合资变局/中国工业报社
编. —北京: 经济日报出版社, 2006. 12
ISBN 7-80180-535-6

I. 振… II. 中… III. ①制造业—经济发展—
研究—中国②制造业—中外合资经营—研究—中国
IV. F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 140306 号

振兴中国装备制造业系列丛书——合资变局

编 者 中国工业报社
责任编辑 刘云星 汪云凤 柳乃复
责任校对 刘秋浦 陈硕
出版发行 经济日报出版社
地 址 北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码: 100054)
电 话 010-63567684 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址 www.edpbook.com.cn
E - mail jjrb58@sina.com
经 销 新华书店
印 刷 利森达印务有限公司
开 本 710 × 1000mm 1/16
印 张 91
字 数 978 千字
版 次 2006 年 12 月第一版
印 次 2006 年 12 月第一次印刷
书 号 ISBN 7-80180-535-6/F·255
定 价 480.00 元 (全 5 卷)

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

编委会成员

特别顾问：陆燕荪

顾问：李冶 隋永滨

编委会主任：王军

编委会副主任：杨青 金忠利

编委：黄鹂 翟东升 于清笈 叶大蓉
李联慧 温舜方 王玲玲 柳乃复

主编：王军

执行主编：王玲玲

责任编辑：刘云星 汪云凤 柳乃复

序

2006年2月13日，一个对中国装备制造业，乃至中国工业界都将产生重要而深远影响的文件——《国务院关于加快振兴装备制造业的若干意见》出台了，引起了社会的广泛关注。如何支持国内装备制造业，国内装备制造业能否适应这一形势，成为业界人士最关注的一个热门话题。

装备制造业是为国民经济发展和国防建设提供技术装备的基础性产业，其水平决定了国民经济发展的水平，是一个国家国际竞争力及在国际分工中地位的重要标志。装备制造业是国家的战略产业，是实现新型工业化的必备条件，党的十六大强调自主创新能力，把推进重大装备国产化作为产业升级的战略重点。

中国的装备制造业经过五十余年的建设和发展，经过几代人的艰苦努力，取得了令人瞩目的成就，形成了门类齐全、具有相当规模和一定水平的产业体系，成为国民经济的重要产业支柱。

但也要看到，目前我国装备制造业的水平总体还比较低，高端市场满足度低，对外依存度高，如燃气轮机、核电设备、高速铁路设备、干线飞机等制造技术尚未掌握，主要依赖进口。

大力振兴装备制造业，对于全面落实科学发展观，促进我国经济结构战略性调整，加快转变经济增长方式，增强自主创新能力，维护国家安全具有重要意义。党中央、国务院领导历来都很重视重大技术装备，早在1983年7月12日，国务院就发布了《关于抓紧研制重大技术装备的决定》的〔110号〕文件，决定成立国务院重大技术装备领导小组和领导小组办公室，统一领导、协调重大技术装备国产化工作。该文件确定了十个重大技术装备成套项目（后根据国家建设需要进行了调整和补充），提出了“两个十年”的奋斗目标，即争取前十年把最核心的关键技术真正掌握在自己手里，为后十年的经济振兴打下基础。

在国务院重大技术装备领导小组的统一指挥下，在国务院各综合部门的支持下，国家组织了机械、电力、冶金等十多个部门，近千个企业和科研单位，上万名工程人员，对大型露天矿成套设备、大型火力发电成套设备等重大项目开展了科技攻关。经过二十多年的不懈努力，重大技术装备国产化工作取得了丰硕成果，一大批先进、实用的国产设备满足了国家重点工程的需要，通过消化吸收引进技术，有力提升了我国装备制造业的水平和能力。



2003年7月12日，中国机械工业联合会召开了纪念国务院[110号]文件发表二十周年的座谈会（钓鱼台座谈会）。会上，许多参与过工作的老同志呼吁重新成立国务院重大技术装备领导小组，加强对重大技术装备国产化小组的领导。会后，机械工业联合会向国务院领导作了书面反映。

2004年4月16日，国务院副总理曾培炎同志在大连主持召开振兴装备制造业座谈会，揭开了序幕。会后，国家发展和改革委员会组织有关部门做了大量的调查研究，系统地提出了加快振兴装备制造业的政策、措施、建议，并上报国务院。2005年1月13日，国务院领导开会就此进行了专题研究。2005年9月2日，国务院领导再次开会研究。2005年9月28日，经国务院常务会议审议并原则通过。2006年2月13日，国务院正式行文颁布《国务院关于加快振兴装备制造业的若干意见》，3月8日国务院又召开了会议部署落实措施，标志着中国装备制造业迎来了难得的历史机遇。

温家宝总理强调：“要认真落实振兴装备制造业的部署和政策措施，重点抓好重大技术装备研制。按照已经确定的重点发展领域，依托重点工程，搞好一批重大装备的国产化。”而本套丛书的出版正是为了推动这项工作，推动社会各界更加支持重大装备制造的国产化。

《中国工业报》多年来一直关注、服务于我国装备制造业，

是直接、全面报道装备制造业的重要媒体。衷心希望中国工业报一如既往，继续关注装备制造业的振兴与发展，同时抓好新组建的“振兴装备制造业宣传中心”，大力开展“问题研究”、“舆论引导”、“搭建桥梁”、“报道典型”等工作，为振兴装备制造业尽自己的力量。

陆燕荪

二〇〇六年十一月十日

开启思想的阀门（代前言）

装备制造业代表着一个国家或地区的生产水平、科技素质和综合实力，在经济社会发展中具有基础性、先导性和战略性的重要作用。在世界经济版图上，当制造业重心移动的轨迹划过英、美、日……递次转移到中国的时候，振兴装备制造业就成为各方关注的热点。《国务院关于加快振兴装备制造业的若干意见》将这种关注凝结为国家意志，成为全社会的共识。与此同时，“用中国装备装备中国”的舆论氛围从来没有像今天这样声势浩大。在这样的背景下，我国第一套《振兴中国装备制造业系列丛书》的出版，用“意义”去描述就显得苍白了。

开卷有益，说的是书能提供思想的力量。这套丛书的宗旨就是帮人们打开思想的阀门，所以这篇小文就用了这个提法。

我国装备制造业经过五十多年的发展，取得了令人瞩目的成就，形成了门类齐全、具有相当规模和一定水平的产业体系，成为我国经济发展的重要支柱产业。我国装备制造业虽然名列世界

第四，但总体规模与美国、日本等发达国家尚有相当差距。这些情况说明，振兴装备制造业任重而道远。

本套丛书试图站在更高层面，权威、系统、准确地解读党和国家的大政方针，为装备制造企业提供政策层面的参考，这就是《行业新语境》的编辑初衷。

说到《推开振兴之门》，我要代表编委会向各位领导和专家道声“谢谢”！这本书在让人们领略他们有魅力、有思想、有责任的大家风范的同时，也开启了企业思维创新的“引擎”。

《高手亮剑》和《业界英雄》收录了2006年6月19日国务院振兴装备制造业工作会议国家发展和改革委员会表彰的41家企业和30位个人的先进事迹，目的很明确：为重大技术装备国产化树碑立传。他们是中国的“脊梁”，他们是业界的英雄。我想，我的这个感觉不会因为这两本书缺少“艺术加工”色彩而让先进事迹的魅力打折扣。他们创造的业绩就像他们制造的产品一样，除了锃亮的底色，不需要用华丽的语言去包装。

这里要特别提到《合资变局》，因为它的主要内容是《中国工业报》20多名记者冒着风险去采写的。十几个生动的案例披露了跨国公司并购我国装备制造业重点骨干企业的台前幕后鲜为人知的内情。连同“八论八问”，《中国工业报》关注的目光最后停留在这套丛书上，目的自然是要引起人们警醒。

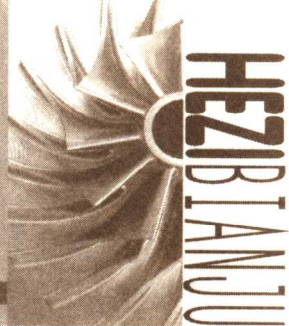
作为中国工业报社，编辑出版第一套有关装备制造业的丛书，经验不足是免不了的。在这里，我要恳请读者谅解，欢迎大家批评指正。

最后，作为编委会的主要成员，我向关心、支持和帮助本套

丛书出版的各位领导、专家表示由衷的感谢！向给予全力配合的企业界朋友表示由衷的感谢！向默默耕耘的各位编辑、校对人员、电脑操作人员以及出版社的领导和专家、编审，送上我衷心的祝福：生活幸福，万事如意！让我们共同期盼振兴中国装备制造业的目标早日实现！

王军

二〇〇六年十一月十日



合 资 变 局 目 录

假如排头兵被各个击破 振兴装备制造业又如何作为?

- 隆学武/1/
外商独资化:市场换技术更加渺茫 /4/
一个糊涂的观念:只要引来 500 强就是好的 /6/
振兴装备制造业:在机制和利益的冲突中抉择 /8/
出路:离不开自主创新 /9/

西轴和 FAG 合资 与双赢无缘

- 王 聪/12/
西轴敢为天下先,不说其“中国轴承第一股”的名号,在 20 世纪 90 年代中期热火朝天的地方招商引资浪潮中,它也赶了个早集。但“强扭的瓜不甜”,它与 FAG 的合资终告失败,其中分分合合的戏剧性变化让人始料未及。
“瞌睡”遇到“枕头” /12/
合资摩擦起“火” /14/

选择分道扬镳 /16/

“拥抱”不成可以牵手 /18/

锦西化机廿余年栽树？西门子一朝摘果

..... 贾存斗/22/

锦西化机曾经风光无限。合资来了，狼也来了，靓女携丰盛嫁妆入了豪门，娘家却渐被尘土湮没了，这桩“离奇婚姻”的背后有太多的疑问。

靓女透平 /23/

合资真相 /25/

主角配角错位 /28/

锦西化机前途堪忧 /29/

外方以独资要挟 威孚放弃高端市场

..... 韩金池 严盘成 严峻/36/

和中国一汽无锡油泵油嘴研究所一样，无锡威孚也曾是行业里响当当的排头兵。然而，路径选择的不同注定了命运的迥异。一招不慎，满盘皆输，威孚算是栽了个大跟头。可是，历史不会因此改写！

威孚在行业内坐头把交椅 /37/

博世苏州另起炉灶 /38/

德国人再抛橄榄枝	/39/
意在中国未来市场	/41/
威孚何时能出师	/43/

杭齿合资谈判与初衷渐行渐远

..... 杨 明 周宗明/50/

2005 年, 合资失败案例屡屡呈现, 通晓操作规则的外资方的行为如出一辙。谈判桌上稍不留神, 愿景和现实就会背道而驰。

当合资与初衷渐行渐远, 杭齿该如何抉择?

杭齿的辉煌	/51/
谈判三次陷入僵局	/54/
合资意味着什么	/56/
不合资怎么办	/58/

殊途同归? 大连两电机“外嫁”是福是祸?

..... 杨 纯/64/

大连电机和二电机都“外嫁”了。一项项荣耀头衔已成昨日黄花。外资惯用的手腕屡试不爽, 悲剧再次重演。只不过, 这次轮到了大连两个电机企业。该拿什么拯救你, 我的排头兵?

曾经的金牌企业	/65/
上了花轿方知郎	/66/

二电机殊途同归 /69/

成功与失败 /71/

另一种希望 /76/

一家农机排头兵企业的前世今生

..... 贾存斗/80/

与外方合资过程中,中方总是苦难的承担者吗?这个问题或许能够从约翰·迪尔佳联身上找到一些答案。合资的代价与得失赫然在目。纵横捭阖之中,佳联错失控股权,不得不俯首称臣。

引进技术:佳联曾焕发发生机 /81/

佳联为何没控股 /84/

佳联一分为三 /87/

双赢的游戏? /89/

改制一波三折? 常变收购悬案待解

..... 隆学武/96/

变压器行业整合一浪高过一浪。常变不是排头兵企业,但仍被包括东芝在内的诸多大公司觊觎,卷入了跨国巨头瓜分天下的浪潮中。对东芝而言,常变的价值何在?变压器行业的格局正在悄然发生着怎样的变化?

TMT&D 兵败常州	/97/
老夫聊发少年狂?	/98/
多家企业欲购常变	/99/
收购悬念	/101/
我们的期待	/102/

并购山工 卡特彼勒整合计划迈出第一步

..... 袁祥德 隆学武/104/

卡特彼勒从来没有忘记中国这块肥硕的市场。几年游说徐工等一线企业未果后,卡特比勒最终将山工收入了囊中,做了笔划算的买卖。此举一度被坊间称为卡特彼勒进行全球整合,大举进攻中国市场的前奏。

三次变局	/105/
最后一个馅饼	/108/
合资的代价	/112/
失手徐工	/115/

与 ABB 纠缠 12 年无果 天威一朝入主花开

..... 隆学武 卢俊 王献留/120/

几近绝望的合变人恐怕没有想到,12 年与 ABB 悬而未决的“马拉松”纠缠,在 2005 年的金秋赢来了曙光——天威的入主终于

以较为周全的结局,结束了这场悬崖边上的博弈。合变的教训
值得反省和深思,天威入主后的合变更被寄予了厚望……

ABB 在中国境内的第一家合资企业	/121/
合资公司的亏损和 ABB 的增资	/123/
合变破产天威入主	/127/
年产值 10 亿元的变压器产业园	/129/

风险丛生 北汽控股命悬奔驰项目成败

..... 贾存斗/136/

戴-克一放出要在中国开展奔驰项目的话,立马招来了众多青
睐者。一举拿下该项目的北汽控股却没有想到,自己像极了戴
着镣铐的舞者,因为这块烫手的山芋并不那么好吃。

北京奔驰 CKD 方式卡壳	/137/
北京奔驰零部件配套系统难建立	/141/
戴-克:貌合神离的合资伙伴	/145/

两龙头企业出售箭在弦上 外资距垄断仅一步之遥

..... 杨 明/154/

只因为发展所需资金匮乏,就要转让企业全部产权?铁了心要
卖掉鸡西煤机和佳木斯煤机,到底为哪般?是非功过自有历史
评判。但拱手相让后,行业还能靠什么自主发展?