

# 中国 反围堵

迎接即将到来的产业战争

肃三匝 何伊凡 白益民 著

THE SECRETS OF CHINESE ENTERPRISES  
HOW TO COUNTERATTACK IN UPCOMING INDUSTRIAL WAR



机械工业出版社  
China Machine Press

# 中国 反围堵

迎接即将到来的产业战争

萧三匝 何伊凡 白益民 著

**THE SECRETS OF CHINESE ENTERPRISES**  
HOW TO COUNTERATTACK IN UPCOMING INDUSTRIAL WAR



机械工业出版社  
China Machine Press

中国经济正深陷外资合围，中国制造也亟需产业结构升级，在这种大背景下中国企业应当慎重选择突围方向，收购位于产业链上游的海外企业。因此，在资源、能源、金融领域打破外资控制及产业链高端垄断是中国强国之路上的必然选择。

本书通过对金融危机后中国企业所有著名海外收购战例的深入解析，总结失败教训，发掘已蕴藏的制胜因子，还介绍了海外投资总额和资产经营规模最大的日本的宝贵经验。希望本书能对有志于为中国企业在海外开拓一片天地的仁人志士以启迪，同时本书还希望向大众传播这样一个观念：原本在国际分工中扮演“打工者”角色的中国，终于在经济危机的惊涛骇浪中迎来了改变自身地位的机会，而想要把握这一千载难逢的机会，唯一的方法就是走出国门参与国际竞争、参与国际投资和并购。唯有如此，才能砸碎束缚在我们身上的沉重“锁链”。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

### 图书在版编目 (CIP) 数据

中国反围堵：迎接即将到来的产业战争 / 萧三匝，何伊凡，白益民著. —北京：机械工业出版社，2010.4

ISBN 978-7-111-30333-6

I. 中… II. ①萧… ②何… ③白… III. 产业经济学 - 研究 - 中国  
IV. F121.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 061527 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：顾煦 白春玲 版式设计：刘永青 插图：龚明勇  
北京瑞德印刷有限公司印刷

2010 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 17 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-30333-6

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



## 出版说明

伴随着中国经济迅速崛起，很多国内企业开始开拓国际市场，参与海外并购。当众多国内企业正轰轰烈烈地制定着国际市场发展的宏伟蓝图时，迎接我们的却是让所有中国人都猝不及防的贸易制裁和人民币升值压力。面对此情此景中国企业别无选择，短暂沉寂后清醒的中国企业深刻地意识到——中国反围堵到了必须进行的时刻。萧三匝、何伊凡、白益民三位作者面对中国企业逆境重生的发展及时用他们敏锐的目光，犀利的笔锋为我们撰文，剖析这场国际大围堵的真相，指明只要中国所有企业团结起来、中国整个国家团结起来，就一定能够力克时艰，在未来国际竞争中，重获主动权，占领制高点，赢得公正合理的国际投资新机遇。我们本着“百花齐放、百家争鸣”的方针，出版了这本《中国反围堵》，虽然书中作者所表述的观点，我们并不全部认同，但书中字里行间那些抛砖引玉的文字却足以激励广大读者在批判接受、辩证阅读的同时，为中国企业的海外发展献计献策。让我们一起见证中国企业奋起搏击、越挫越勇，成长为经得起各种风浪的大型跨国企业。



## 推荐序一

### 中国会不会输掉货币战争

汇率之争，是货币战争的第一步。

这一步，中国走得比日本早。在人民币尚未成为国际货币之前，已经发生。由于金融危机，由于美国庞大的贸易赤字，人民币汇率为众目所矚，承受了前所未有的压力。

2010年3月15日，超过1/3（130名）的美国众议院议员联名致信美国财政部长盖特纳和商务部长骆家辉，信中将美国国内制造业工人失业和美国对中国庞大的贸易逆差归咎于人民币估值过低，要求奥巴马政府通过对中国输美产品征收反补贴税，并在4月发布主要贸易伙伴国汇率制度的报告中正式给中国贴上“汇率操纵国”的标签，以促使中国停止“汇率操纵”。

一贯以理性示人，并在中国经济学界拥有大量拥趸的诺贝尔经济学奖获得者保罗·克鲁格曼的一篇文章则可谓触目惊心。就是在3月15日这一天，《纽约时报》刊载的克鲁格曼的文章标题居然是《拿下中国》！

克鲁格曼成为美国制造业的捍卫者，他将美国的经济困境直接归咎于中国人储蓄与出口的经济结构：“在全球经济

复苏的大背景之下，中国正力图保持人民币币值的稳定，而人民币币值低估已经成为全球经济发展的制约性因素……中国的汇率政策已经影响到世界上许多经济体，也榨干了本已深陷危机的全球经济……我并不是说目前需要采取某种强硬态度，只是当中国货币政策已经对世界经济产生影响的情况下，也是该建立某种立场的时候了。”

没有永远的朋友，只有永远的利益。国际经济博弈正是如此。在公义与是非的漂亮外衣下包裹的是赤裸裸的国家利益。日元汇率在美国要求下的大涨大跌，保护了美元的强势地位。金融危机爆发以后，为转移国内视线，保护本国经济，缓解就业压力，各国以邻为壑的贸易保护主义政策正在卷土重来。贸易保护主义毕竟没有得到主流意识形态的承认，没有谁肯承认自己是重商主义国家，只是通过制定采购国产化率等规则，试探贸易保护主义与国际反弹的边界。

可以预见，只要金融危机尚未真正远离，贸易保护主义的魅影就不会离去。即便危机过去以后，面对中国逐渐崛起的大趋势，各国对中国的围堵、制裁、打压、阻击也不会停止。这不是阴谋，而是一场真正的“阳谋”。

一本由英国前首相布莱尔的智囊马克·莱纳德撰写的《中国怎么想》正在西方世界畅销。对于中国是怎么想的进行探秘式的猜测，正是西方最感兴趣的议题。中国有人说不高兴，有人说好得很。从外界透过玻璃窗的侦伺未免隔靴搔痒，但身处其中，是不是能够认清庐山真面目，同样值得怀疑。

不管有多少争论，对于中国经济而言，需要的是长期和平稳定的国际环境，没有秩序就没有财富的持续生成。因此，中国应该尽量避免大规模贸易战的爆发以及由此可能引起的更为严重的情

况发生，但中国也不应惧怕任何形式的恐吓。只有推行为大多数人接受的价值观，才能立于不败之地。

如何做到世界宁静，和平共处？

在国内，中国有必要大力进行经济结构调整，变出口导向型经济为内需刺激型，尤其是消费拉动型经济；在国外，抓住危机应急反应所带来的世界格局重建的机会，积极参与、融入全球经济。

这几年，对于如何转变国内经济结构，有见地的著述也出了不少，但对于中国应该如何参与世界格局的重建，切实、理性的声音实在有限。中国历来缺乏睁眼看世界的人，更缺乏平视外邦的气度。这部《中国反围堵》的作者们显然对此现状有所不满，他们把金融危机爆发后中国企业的突围放在一个历史长程中进行解读和评论，我以为这种努力是值得肯定的。

如果伴随大国崛起的必然是包括货币战争在内的全球产业战争，我们没有任何理由逃避这场战争。《中国反围堵》后记中提到了史学大师吕思勉的一句话：“蜀之国势，非以攻为守，亦无以自立。”诚哉此言！

叶檀

著名财经评论家

著有《拿什么拯救中国经济》、《中国房地产战争》



## 推荐序二

### 海外收购是个奢侈品

几位朋友一起写了这本对中国企业海外并购进行梳理和评价的书，这是一本很及时的书。现在海外并购是热点，各方评论很多，但能把它串联成书的还很少。中国的事，就怕连续观察，作为一个记录者，把一段时间的事情连续串一串，进行梳理，还是很有意义的。如果一部作品连忠实的记录都做不好，就更不要去说总结梳理了。我们改革开放30年了，写改革开放历程的书很多，但这些记录性的作品在我看来还比不上美国人埃德加·斯诺的纪实性作品《红星照耀中国》来的真实全面。

中国企业走出去并购，这是一个“奢侈品”，不是廉价品。大家看到，现在我们所有中国的企业走出去，基本出于一个共同心态：把低成本优势和低成本竞争策略，用在海外去抄底、去捡便宜货、去扭亏、去快鱼吃慢鱼。用低成本买人家，然后用中国压低成本方式去管理，目前这样的做法还鲜有成功的案例，从汽车产业上汽收购双龙，TCL收购汤姆逊，甚至中国台湾的明基收购西门子，全部不成功。海外战略不能操之过急，它不是逢低吸纳、逢高出手，



不是肚子还没吃饱就去想的事，它应该是个奢侈品，应该照着做奢侈品的感觉做海外并购才可能成功。有些企业以为落难公主落到中国就能活，对那些国际上破败的品牌充满兴趣，用低成本买到就沾沾自喜，以为“中国制造 + 国际品牌”就能够成功。到现在为止，这种心态就害了我们。近 10 年来的中国企业海外发展不是很成功，主要是心态不成功。

刚才举例的这些产业，是低成本非常盛行的地方，它们在国内惯常用低成本策略，甚至零价格收购破产企业，然后让工人下岗，地皮重组，最后统一贴牌，大批量生产，低价格销售，快速发展，这也是中国制造的核心竞争力。这种企业积累起来的经营思维，用在国际收购、经营、整合上，是很难成功的。如果家底不够殷实，以小吃大，蛇吞象，总是希望用不到 10 亿美元就能搞定一个大品牌，那以后的困难就会很大。

国际战略的另一个主角是央企，特别是资源型企业，它们也有这种抄底思维。抄底这个词就是一个短线操作的概念，对于任何长期经营者来说，重要的不是买这个企业的价格，而是如何发挥这个品牌价值。捡到一个便宜货，到你手里可能就变成烫手山芋了，因为你运营它需要很大成本，你维持它，救活它，需要很高代价。你为什么买它？就是因为品牌、技术和人才。所有国外的品牌、技术、人才都是需要高价养活的。央企发展的一个战略，是国家发展中急需的资源，在购买价格不占优势的情况下也得去买，像中海油买尤尼科，中铝参股力拓等。但我们看到央企在买这些企业的时候都很急，让外界感觉像以一个国家姿态出现，忽视了对方的感受，导致收购功败垂成。这里面最大的问题是没有长期规划，既然是必须的，就应该早早布局，早动手，放长线，慢慢做这件事。如果说制造业海外收购是一个穷小子捡便宜心态，

收购海外资源就像要断粮了才去买粮食，你一急就被别人控制住了，所以导致你买不到或经营不好。

我想说，这是一个吃饱肚子以后才去追求的事情，用饱暖之后的心情去处理海外收购，核心是把海外战略当成品牌提升战略。

但是中国有没有成功的案例呢？有，在中国服装界一个是 Kappa，一个是宝姿。Kappa 是把意大利品牌买过来，让韩国人来注入活力，然后在中国制造，高端消费，恰恰迎合了中国对高端品牌的需求。陈义红对品牌的运用整合非常好，品牌形象非常好。他实际上是一个品牌运营者、管理者，并不是抱着捡便宜心态，而是想如何激发这个品牌新的活力。他并没有把 Kappa 品牌做低，而是做得很高。今天“中国动向”成为利润率最高的服装品牌之一，他目前在准备收购日本的 Phenix，我认为这也会成功的。还有一个独树一帜的品牌就是宝姿。大家都以为宝姿是一家国际品牌，实际它是一个福建团队在中国香港、北美、欧洲做的品牌，但它给中国人一个非常高端的形象。这个品牌并不是收购来的，就是自己做出来的，实际上完全是国内品牌，这说明中国人掌握了做高端品牌的诀窍，非常值得研究。除服装行业外，我还很少看到其他行业的国际战略，取得这样的成功的。而服装业的奥秘，我认为就是摆脱了低成本心态，一开始就把它当成奢侈品来做，所以才能在中国取得成功。国际品牌意味着，该产品是有某种程度品牌溢价的奢侈品，你要买国际品牌，你就要养活它，养育它，如果你没有这个准备，那买了以后肯定是很大的负担。

我们要用富二代的心态来看待国际收购，第一代是艰苦创业的企业家，他们不舍得花钱做这样的事，现在应该是中国企业进入第二代了，整个国家的发展进入第二代了。未来发展中我们的海外战略，应按照富二代，按照做奢侈品的心态来做。韩国的三星

是成功的例子，到现在也不过 40 年历史，它 1992 年开始实行高端战略，完全放弃低端，不宣传三星的韩国因素，用很高昂的成本做品牌，最后变成了国际品牌。

现在我们讨论任何海外国际战略，都要以一个长期的眼光来看，一定不能一事定成败，不能太过急功近利和短视。用历史的心态来研究中国企业海外战略，才能够更冷静、有成效，这本书刚好提供了这样一个视角。

牛文文

《创业家》杂志社长

著有《领袖的资格》、《商业的伦理》



## 前 言

中国已经深陷重围。

2009年9月11日——这个对全世界都印象深刻的日子，美国总统奥巴马发动了对“中国制造”的“恐怖袭击”。当日，奥巴马对输美轮胎特保案下了最终裁决，对从中国进口的所有小轿车和轻型卡车轮胎实施为期3年的惩罚性关税。11月24日，美国对中国输美油井管“双反”调查做出终裁。该案涉及总金额约32亿美元，是迄今为止美对华贸易制裁的最大一起案件。

中国已经成为全球贸易保护主义最大的受害国。2009年是自2002年加入WTO之后，中国遭受年度贸易调查首次突破100起的一年。目前全球35%的反倾销调查和71%的反补贴调查针对的都是中国出口产品。中国已连续15年成为遭受反倾销调查最多的经济体，连续3年成为遭受反补贴调查最多的经济体。

套在“中国制造”脖子上的枷锁除了贸易保护主义，也有被控制的上游资源、下游物流通路，还有间谍当道与“碳政治”的“阳谋”……

正是在这样的背景下，中国政府想到了为“中国制造”在全球打广告，以此化解各国对“中国制造”的敌意。中

国的出口企业当然会感念政府的良苦用心，但可以肯定的是，来自外部的围堵与封锁并不会因此减少。伴随着大国的崛起，无论中国如何韬光养晦，都必然面临一段与多个国家之间的战略摩擦期。

**中国必须找到一条除国际贸易之外更为切实可行的突围之路，而加速海外并购，以全球化应对全球化，以产业链应对产业链，似乎是一种必然的选择。海外并购既是应对贸易摩擦和产业升级的需要，也是应对人民币不断升值的趋势的需要，更是获取能源、资源的必然要求。**

肇始于美国的这场金融危机为中国企业的突围提供了前所未有的机遇，因为危机波及之处，各类资产的价格迅速缩水，中国人靠为外国打工积攒起来了为数不少的资本，此时为什么不趁机实现经济发展模式转变和产业结构升级呢？

但一场针锋相对的论战却由此爆发。只不过，在这一次的论战中，“海外并购”被“抄底”一词替代。官、产、学三界人士都参与了这场论战。主张抄底的人认为，此时不出手就等于坐失了百年难遇的良机，甚至于误国误民；而反对者总是拿中国海外并购的先烈们的教训来证明：中国企业还没有能力驾驭那些曾经风光无限的巨无霸，仓促抄底最后还是得吐出来，得不偿失。对中国企业而言，练好内功比对外突围更要紧。在整个论战中，主张者更像是一个浑身是劲，充满梦想的年轻人，而反对者更像是家里的长辈，长辈的特点自然是持重。

以两分法来探讨一个严肃的话题并不合适。主张抄底的人们更多地表现出来的是像是患上了机会焦虑症，而反对者的见解却缺乏长远的战略眼光。需要讨论的不是该不该抄底的问题，而是该如何突围的问题。必须认识到，没有对外突围后的与狼共舞，过

于强调开放的中国终有一天会面临被外资抛弃的风险。世界经济强国也没有一个是靠国内市场和国内投资成长起来的，世界 500 强企业无一例外的是国际化的企业。中国企业必需要海外鏖兵来突出重围。

2009 年 8 月的一个黄昏，笔者去无锡拜访施正荣博士。在硕大的太阳能幕墙下，他抬起左手向厂区的方向一划：“你看，最危险的时刻已经过去了。”

1 个月后，在江苏的另一座城市张家港，笔者见到了沙钢集团董事长沈文荣先生。他刚刚得到一个喜讯，沙钢进入了世界 500 强榜单，尽管座次靠后，沙钢却是中国唯一入榜的民营企业。当时，对于沈文荣来说，满负荷生产的日子似乎再次降临了，他开始抱怨人手总是不够。

**危机真的已经过去了吗？如果是真的，对中国来说，它过去得太快了，因为中国尚未把握住这场危机带来的机会。**

经济学家熊彼特曾将危机评价为一个“创造性毁灭”的过程。据说，40% 的创新都是在经济衰退时产生的。

1929 年，美国股市的大崩盘以及随后持续多年的大萧条时期被后来者形容为“屠杀百万富翁”的日子。然而，尽管之后美国经济也并非总在健康状态运行，但此后爆发的历次危机却很难再造成像 1929 年那样的灾难性影响。这是因为，大萧条时期暴露出来的许多极严重的漏洞已经得到了很大程度的修复：首先，美国的收入分配结构不再像以前那样严重不平衡；再者，重要的投资信托机构纷纷垮台，并遭到封杀，证券委员会在破产法的支持下摧毁了大型公用事业控股公司的金字塔组织结构。曾经导致破产案接连不断的令人忧伤的旧体制缺陷，也通过这部法律得到了弥补。另外，美国还进行了一系列与自由企业制度改进惊人一致的

社会改革，例如农业计划、失业救济金制度、社会保险制度等。最重要的，是美国人的经济知识有所增长，不会把等待和希望当做危机中的最佳应对策略。这都是危机留下的财富。

中国则浪费了这次危机。

与美国在 1929 年危机中的收获相比，中国在这次危机中的收获乏善可陈。虽然，金融危机爆发以后，不论是在金融行业，能源、资源行业，还是在制造业，中国企业家都正在掀起海外并购狂潮，但大多数中国企业家的突围技巧都显得稚嫩，许多中国企业的突围就像是一部无主题的变奏曲；中国经济、社会并未因来自外部的危机的逼迫实现转型，甚至还时时表现出对旧路径的无限依赖，危机到来反倒延缓解决经济、社会矛盾的进程。我们希望在产业升级、减少环境成本、缩小贫富差距、促进内生市场发育等方面找到方向，但实际情况是，**民营经济遭遇重创，凝固在房地产业中的血栓并没有打通，去产能化将在 2010 年，甚至更长时间内成为宏观调控的主题。从某种意义上讲，围堵我们的，正是我们自己。**

更可怕的是，一种超级乐观主义情绪和民族主义正在中国蔓延。2009 年，在本书的写作过程中，所谓“G2”概念和“中国模式”的议题频频出现在媒体上。之所以出现如此概念和议题，是因为继成为世界第一出口大国之后，中国经济总量很快就将超过日本，成为世界第二大经济体。

“G2”概念和“中国模式”议题带有浓烈的忽悠色彩。中国即便在经济总量上超过了日本，就能和美国并称“G2”了吗？世界大势浩浩荡荡，经济全球化势不可挡，在此背景下，“中国模式”何以能独存？“中国模式”到底包含了哪些内容？

中国企业参与海外并购，并不是一群发展中国家的“草根”

企业在国际市场上“抢粮、抢钱、抢地盘”，更应该是中国企业成长为国际企业的一个过程，当“中国制造”成为“世界制造”时，还会有谁不遗余力地反对呢？毫不夸张地说，在海外突围方面，日本完全可以做中国的老师，虽然它同时也在全方位与中国竞争。

中国人对日本更多的还停留在轻视上，日本经济真的像中国人传说中那么不堪吗？中国人对日本企业的认识除了精益管理还有什么？第二次世界大战后，资源奇缺的日本也曾经历过向海外突围的历史，并迅速成为世界第二大经济体。连续 18 年保持全球最大债权国地位。一个庞大而隐形的“海外日本”一直真真切切地屹立在我们面前，而我们却不自知。当国人为中国 GDP 即将超过日本而弹冠相庆的时候，有多少人关注过日本 GNP（国民生产总值）的快速增长？

毫不夸张地说，在经营海外资产方面，日本是很成功的。如果历史上存在与美国模式截然不同的日本模式，中国应该从日本模式中学习什么？需要指出的是，我们都知道亢奋的民族主义和无端自大情绪无助于解决实际问题，为此本书中对照引入并借鉴日本的视角，并着重介绍了日本财团运作模式。至少，从微观层面看，中国企业要抱团出海，日本模式也值得中国借鉴。

只能赚取“刀片利润”的中国在国际产业分工中扮演的是“打工者”的角色。在此，我们不得不撰文提醒还在摸索中前进的人们，中国经济在反围堵的过程中，“将会越挫越勇，奋勇前进。”

无论开局如何，我们都没有理由对前途感到悲观，而正在发生的中国反围堵的历史是值得记录的。笔者相信，历史细节已足以启发正在行进中的人们，至于历史人物的是非功过，最终的评判者只能是时间。因此，在本书中，笔者力图还原历史的细节。如果个别细节居然能成为企业家聚会时的谈资，当新一轮危机到来



之时，如果还有人愿意从故纸堆中重新将这本书翻出，将是对笔者最大的鼓励。

本书的写作得到了多位朋友的鼎力支持。在此，笔者要感谢为本书创作插图的财经作家、漫画家龚明勇先生；现代物流报副主编杨达卿先生；更要特别感谢机械工业出版社华章分社策划编辑袁璐先生。袁璐先生为本书付出的热忱和心血已经远远超出了一个编辑的职责。事实上，他是本书未署名的作者和主要研究助手。