

顾维军◎著

顾维军

引资购商

中国制造2025新思维

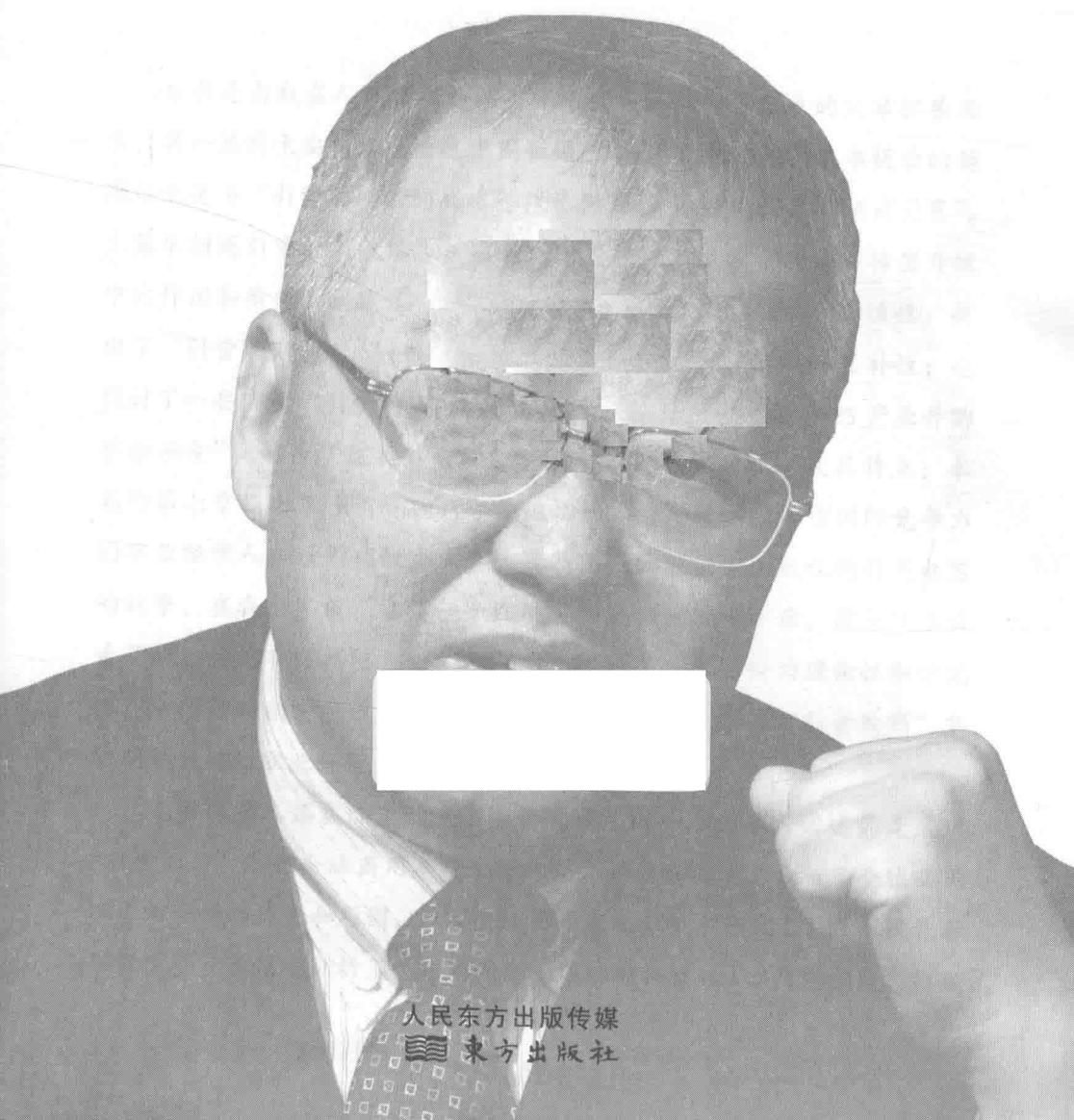
顾维军重出江湖，破解中国制造业困局

人民东方出版传媒
东方出版社

引资购商

中国制造2025新思维

顾维军◎著



人民东方出版传媒



东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

引资购商：中国制造2025新思维 / 顾维军 著. — 北京：东方出版社，2016.2

ISBN 978-7-5060-8958-6

I. ①引… II. ①顾… III. ①制造业—工业发展—研究—中国 IV. ①F426.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第032010号

引资购商：中国制造2025新思维

(YINZI GOUSHANG : ZHONGGUO ZHIZAO 2025 XIN SIWEI)

作 者：顾维军

责任编辑：贺 方

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市东城区东四十条113号

邮政编码：100007

印 刷：三河市金泰源印务有限公司

版 次：2016年6月第1版

印 次：2016年6月第1次印刷

印 数：1—20000册

开 本：710毫米×1000毫米 1/16

印 张：30.75

字 数：409千字

书 号：ISBN 978-7-5060-8958-6

定 价：58.00元

发行电话：(010) 85924663 85924644 85924641

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 85924602 85924603

自序

本书是由我在人民日报社旗下《中国经济周刊》发表的文章拓展而来，第一篇的主要内容是论述中国制造 2025 需要新思维，本书提出的新思维就是用“引资购商”的战略替代已使用了 30 年的国策“招商引资”。本篇从招商引资的“没落”引入“引资购商”在未来中国经济转型升级中的作用和价值，阐述了“引资购商”的必要性、可行性和紧迫性；提出了“引资购商”对“一带一路”新国策形成了一定的战略互补性；也探讨了一些实现“引资购商”的方法，如建立“中国制造 2025 产业并购整合基金”，解释了这类基金的组建、运行和退出的机制及其特点；本篇的第七章指出了“引资购商”最迫切的需要是培训大量有国际竞争力的职业经理人和世界顶级企业家。本篇第七章还讲述了我收购科龙电器的故事，在我坐牢前，它是一个成功者的光环；我坐牢后，这个故事讲走了样，显然有必要把个中的真相完全讲清楚。本篇较为理论性和学术味，不耐烦的读者可以只读第一章《概论》和第七章《“引资购商”急需培训最纯洁职业经理人和世界顶级企业家》即可。

本书的第二篇实际上就是“引资购商”的一个例子，讲述的是采用“引资购商”进行全球商用车行业并购整合的战略战术，分析了全球商用车七雄形成的历史和原因，以及全球商用车七雄技术演化史、技术现状和环保壁垒。本篇也分析了全球商用车七雄的财务现状，以及它们是怎样成

为投资者眼中的“金融鸡肋”的，并提出了整合全球商用车行业战略战术的一些我个人的思考。也许能供那些财大气粗到控制 1000 亿美元而又雄心勃勃的枭雄们引为参考。如果没有一个高明的并购及整合的战略战术，整合失败的风险很高，到时虽不至于血本无归，肯定会元气大伤；但是如果成功了，就是商界英雄，其并购整合的故事一定会写进全球最著名的 MBA 教科书，至少十数年中会受到大三大四的学生，甚至研究生的“顶礼膜拜”。在此我还借机告诫一下那些只有一两百亿美元资金的好事者，不要认为七雄只是七只正在打瞌睡的纸老虎而已，仅靠这点小钱就妄想整合全球商用车行业是不明智的，别看这十年全球商用车行业慵懒如一池静水，可是这点钱要把这池静水搅浑起来却不容易。君不见德国大众（Volkswagen）用约 400 亿美元将商用车七雄之二曼（MAN）和斯堪尼亚（Scania）收入囊中之后，也不敢贸然发力嘛！也许大众刚开始收购时也有整合全球商用车行业的雄心壮志，但是仍然不得不花六七年时间韬光养晦，就像姜太公那样在这池静水边耐心垂钓。不过真是时运不济，天有不测风云，大众环保丑闻竟由几位美国业余环保卫士揭发出来，很快臭满全球，现已是山雨欲来风满楼，不知财大气粗的大众汽车能否逃过这一劫。即使能死里逃生，也必将元气大伤，说不定会断臂求生，重新把曼和斯堪尼亚卖掉。若如此，则怀揣 1000 亿美元的枭雄们就有变成英雄的机会了。我这个曾经历过成王败寇过山车的退翁，有机会看后生们称雄世界或者搅得周天寒彻也是别有一番滋味在心头的。

拙著能与读者见面，首先要感谢我以前的同事兼部下胡晓辉、徐万平、张细汉先生为我提供一个安宁舒适的写作环境，当然也要感谢他们为本书提出了许多有益的意见和建议，特别要感谢他们与我一起回忆了我们当年收购科龙的细节，这样第一篇第七章《格林柯尔收购科龙电器》一节才能写得像现在这样准确和细腻。本书更要感谢姜宝军、亢悦、王文竹、丛海涛、张耀寰、吴慧曼、鲍瑞卿等博士，也要感谢李

懿、李雪娟、熊斌、周玮等超天才网的微观经济助理研究员，没有他们帮助查阅和翻译浩如烟海的参考资料，在这么短时间撰写成书是完全不可能的，同样也要感谢我当年在科龙 MBA 培训班的学生陈婕、王建伟、田小锋、任来玲、梁鸿、唐宗友、薛岩、苏挽、陈少君、高定基、王映东、汪平、刘礼、孙长国、彭力国、司晓龙、陆许辉、胡家春、任涛、李春华等，没有他们与我之间的讨论和互动，第二篇最后一章《答学生问》也是不可能成文的。最后，请允许我借此书出版之机，向一直关心顾雏军冤案和科龙事件的善良人们致以衷心的感谢和感激！谢谢大家！

顾雏军

2016 年 1 月

CONTENTS

目 录

第一篇 关于“引资购商”替代“招商引资”的战略思考 / 001

第一章 概论 / 003

第二章 招商引资走向没落 / 009

- 一、招商引资成就辉煌 / 009
- 二、招商引资拉动制造业发展的合理性和必要性 / 014
- 三、招商引资对制造业的影响已经没落 / 019
- 四、招商引资在制造业方面没落的原因分析 / 024

第三章 “引资购商”是我国经济发展的正确选择 / 031

- 一、“引资购商”的定义 / 031
- 二、“引资购商”的必要性 / 034
- 三、“引资购商”的可行性 / 043
- 四、“引资购商”的紧迫性 / 055
- 五、“引资购商”的重大意义 / 061

第四章 如何实施“引资购商” / 069

- 一、启蒙者的探索之路 / 069
- 二、海外并购缺少高端制造业成功案例的原因分析 / 075
- 三、“引资购商”要求迅速培养国际化的企业家和职业经理人 / 078
- 四、高端制造业“引资购商”要求企业必须与政府合作 / 082
- 五、“引资购商”案例——油服行业 / 085
- 六、展望 / 089

第五章 “引资购商”与“一带一路”的互补性战略思考 / 091

- 一、“一带一路”的宏观背景 / 091
- 二、“引资购商”与“一带一路”互补性的经济逻辑 / 097
- 三、“两只鸟论”带来的启发 / 101
- 四、“一带一路”需要样板工程 / 103
- 五、建立互补性的观念和机制 / 110

第六章 如何组建和运作“中国制造 2025 产业并购整合基金” / 125

- 一、基金的特点 / 125
- 二、基金的募集 / 134
- 三、基金的投资 / 141
- 四、基金的管理 / 151
- 五、基金的退出 / 154

第七章 “引资购商”急需培训最纯洁职业经理人和世界顶级企业家 / 155

- 一、并购整合历来都是风险陷阱和收益神话的传奇故事 / 155
- 二、“引资购商”需要培训世界顶级企业家领袖和最纯洁职业经理人队伍 / 197

第八章 答记者问 / 213

一、破解中国制造业困局的新思维：“引资购商” / 213

二、现在是中国“引资购商”的最佳时机 / 217

三、“引资购商”能否成功取决于并购和管理团队 / 219

四、“引资购商”最大的受益者是地方政府 / 222

第二篇 关于全球商用车行业并购整合“引资购商”的战略战术 / 231

第一章 全球商用车行业现状分析之天下七雄 / 233

一、引言 / 233

二、全球商用车行业的发展 / 235

三、全球商用车七雄的品牌及市场地位比较 / 250

四、全球商用车行业的迷茫 / 261

第二章 全球商用车技术现状分析之环保壁垒 / 275

一、全球商用车 10 年的技术发展 / 275

二、日益高架的环保壁垒 / 290

三、欧洲环保壁垒的真相及对中国的影响 / 315

第三章 全球商用车七雄财务现状分析之金融鸡肋 / 321

一、CNHI 集团——被阿涅利家族抛弃的孩子 / 321

二、纳威司达——铁打的烂摊子，流水的股东 / 334

三、沃尔沃——既生瑜何生亮 / 348

四、曼——廉颇老矣尚能饭否 / 362

五、斯堪尼亚——小车不倒只管推 / 373

六、帕卡——一半是海水，一半是火焰 / 385

七、戴姆勒——狮王老去，犹守望当年雄风 / 398

八、风流人物俱往矣 / 413

第四章 全球商用车行业并购整合之战略战术 / 417

一、大众的野心 / 417

二、全球商用车行业并购整合的战略目标和战略战术 / 426

三、全球商用车行业并购整合之下策 / 430

四、全球商用车行业并购整合之中策 / 437

五、全球商用车行业并购整合之上策 / 449

第五章 答学生问 / 461

第一篇

关于“引资购商”替代“招商引资”的战略思考

第一章 概论

在改革开放初期，我国经济发展水平低下，亟须国外资本、技术和管理经验，而国际上正在兴起由工业发达国家主导的第四次产业大转移。招商引资是我国基于当时基本国情和世情而提出的一项重要国策。招商，即通过优惠政策招揽国外企业、引进项目；引资，即通过各种渠道将国外资金引入到国内项目上来，解决国内资金缺口问题。这项国策的根本目的是希望通过引入国外项目和资本，获得国外先进的技术、设备和管理经验，加快工业化发展进程，进而提升我国整体经济实力，从而在国际市场上赢得一定的话语权。

三十多年过去了，招商引资在我国确实取得了辉煌的成就，我国每年承接成千上万个外商投资项目，工业生产能力有了显著提升，发展成为举足轻重的世界工厂，国民生产总值也跃居世界前列。然而，招商引资也逐渐暴露出一些问题：招商引资增速开始减慢，项目大量向房地产、金融等领域集中，而制造业项目开始急剧萎缩，一些低端制造业流向东南亚，而一些中高端制造业则回流发达国家。这些问题的根本原因是我国当初低廉的劳动力成本近年飙升，人口红利逐渐消失。原先依靠我国低廉的生产要素价格赚取巨额利润的外国企业无心恋战，重新调整其全球产业布局，将一些工业制造项目撤出中国，导致我国出现产业的平庸化趋势。本质上讲，招商引资吸引来的企业仅仅是把中国制造放在价值链的中低端，并没

有把核心技术带入中国，我国原先期望的技术溢出效应十分有限，一旦中国生产成本优势不再，缺乏忠诚度的外国企业便会迅速抛弃中国转往他处，而缺乏自主知识产权和创新能力的我们的自主企业还不足以在世界市场上独自撑起中国制造这杆大旗。中国的经济发展已经处于一个历史性的转折时期，作为国民经济主体的制造业亟须转型升级和跨越式发展。2015年5月，国务院公布了《中国制造2025》，正式提出了中国制造强国建设分“三步走”战略。在这个战略的指导下，结合当今的国际形势以及我国自身的发展条件，我认为，要想迅速实现工业制造强国的战略目标，打造具有国际尖端竞争力的工业制造体系，必须牢牢抓住当前难得的机遇，以国际视野和开放心态，实施“引资购商”的新战略！

“引资购商”是指在政府的引导下，募集多方资本构建产业基金等资本容器，聚焦经济支柱产业和新兴战略产业，选择处于国际先进乃至顶尖水平的国外制造企业作为目标，发起控股并购或整体并购，将零配件和总装制造逐步复制至中国，挟世界顶级品牌和技术以及中国制造成本优势，不仅占据中国市场的主场优势，而且进一步提升国际市场的领导地位，进而夺得全球市场的行业定价权与规则制定权，最终形成政府、投资者、企业和劳动者多方共赢的局面。与“招商引资”依靠行政优惠措施吸引外资不同，“引资购商”依靠的是市场机制，通过市场化为主的跨境并购、重组、整合获取和整合国际高端生产要素，借以快速学习、消化和吸收西方先进的工业技术、管理经验、研发和供应链体系。借助全球资本和中国市场融合所形成的千钧之势，“引资购商”将能够迅速在国内制造业几十个行业中形成新的增长点，其与中低端制造业外流的对冲力度强大，可谓带动国内产业升级和经济转型的最行之有效的手段。

随着我国经济增速放缓，经济发展的很多制约因素凸显出来。中国制造业在中低端的传统成本优势不复存在，而在中高端尚未确立产业链主导地位，自主创新能力不足，难以适应国内消费需求换代升级的要求。在这

样一个历史转折时期，我们不能完全被动遵循国际产业转移路径亦步亦趋，而是要另辟蹊径寻求一种新动能突破这些制约因素，否则，随着国内产业空心化和制造业平庸化进程的加速，中国经济将可能落入“中等收入陷阱”，实现《中国制造 2025》和经济转型升级的决心将会因重重矛盾和困难而迟缓。“引资购商”是一种突破力，能够突破我国经济和技术发展瓶颈、突破国际分工中的中低端定位、突破自主创新的“孤岛效应”，从跨国公司手中争夺行业整合主动权。当前，第四次工业革命的浪潮方兴未艾，在西方发达国家再工业化的国际背景下，我国必须运用“引资购商”，在技术创新追赶窗口收敛之前突破发达国家的技术限制和封锁，才能构建我国中高端制造业和新兴高技术产业的国际竞争力。“引资购商”是实现《中国制造 2025》的创新思维，是历史转折时期中国经济发展的正确选择。

“引资购商”在当前的国内外经济条件下是完全可行的，也是十分紧迫的。我国在招商引资阶段形成了良好的工业基础和庞大的外汇储备，这是“引资购商”战略落地的有利前提条件。中国作为世界上最具规模也最具潜力的市场，其所蕴含的巨大商机举世称羨，一旦有“引资购商”所带来的高投资效率和高劳动收入支撑，将切实体现消费驱动的经济拉动效果，中国将再次成为全球投资者和企业家取得商业成功的宝地。虽然中低端传统成本优势流逝，但是我国在中高端制造业上尚存一定的成本优势，还没有被发达国家完全挤压，这一成本优势通过“引资购商”战略加以整合和利用，不仅能继续延续我国制造业的传统优势，而且依靠巨大市场腹地形成的战略纵深，将激发出创新潜力，从而能培育出新的国际竞争力。当前，世界上主要发达国家正处于产业遭受重创、汇率持续走低的经济低迷时期，正是我国企业走出去、融入世界经济、重新调整国际分工定位的大好时机。我们要利用世界经济周期的低谷，抢在其他国家还没有摆脱困境和成功转型之前，利用其他国家无法攀比的庞大外汇储备，抓住时机“引资购商”，加快技术创新、产业结构调整和经济转型的步伐，扭转制造业平庸化和产

业空心化趋势，促进居民可支配收入水平可持续提高，借机化解迫在眉睫的地方债务和房地产泡沫。我们目前的形势可谓是千载难逢，“机不可失，时不再来。”

2015年3月，我国政府提出“一带一路”战略，这一世纪大战略为我们实施“引资购商”提供了更为有利的国际环境。“一带一路”有利于国内那些已经生存不下去的“老鸟”、“旧鸟”在沿线国家找到新的栖息之地，化解国内的过剩产能，从而为“引资购商”腾出了资源和空间，而我国和沿线国家“五通”所形成的更广阔的市场空间、更优越的经济规模性、更低廉的成本条件和更充沛的资源保障，将进一步放大“引资购商”的战略成果。但是，需要引起警醒的是，国际产业梯级转移的扩大化可能加重国内产业空心化的不利局势。“引资购商”有利于及时弥补国际产业转移形成的缺口，同时，“引资购商”也有利于为“一带一路”提供新的动力，带动沿线国家工业化和经济均衡发展，进一步加强我国在“一带一路”中树立起来的大国风范。因此，“引资购商”对“一带一路”有着一种互补关系，如能善加利用并与“一带一路”共同作为我国经济对外延展的两翼，“引资购商”所引来的凤凰将会为我国带来“百鸟朝凤”的祥瑞气象。

“引资购商”对我国经济发展的意义重大。简而言之，在国内，“引资购商”可以加速地方产业结构调整 and 现代产业体系构建，刺激内需和激发消费转型升级，实现经济增长方式的转变；在国外，“引资购商”可以提高中国产业的国际竞争力，获得国际产业分工中的高端主导地位。“引资购商”是一种增殖型、正反馈的对外投资，通过实施“引资购商”，我国的对外开放必将从量的增长发展到质的飞跃。而“引资购商”与“一带一路”之间形成双轮驱动、双向开放的互补性，将为我国的全面开放和深化改革打开一个波澜壮阔的全新局面。

近些年，我国企业曾有多次“购商”的尝试，大多都没有达到理想的效果。究其原因，既有战略思路问题，也有实现途径问题和操作手法问

题。从战略思路上看，我们需要以“引资购商”的创新思维作为指导，并将之上升到国家战略的高度系统实施；从实现途径看，我们需要采取市场化为主的产业并购整合基金模式，地方政府要实现职能转型和角色转化，在产业基金管理和运作过程中起到指导和引导的作用；从操作手法看，我们需要具有国际视野和操作能力的企业家和决策团队以及具有国际水准的职业经理人团队，从而能够担当得起世界级企业的跨文化并购整合和战略调整重任，引领中国企业在国际舞台上纵横捭阖。

一、招商引资政策沿革

招商引资政策沿革，是指国家或地方政府为了吸引外资、引进先进技术和管理经验，促进经济发展和产业升级，而制定的一系列政策措施的演变过程。从新中国成立初期开始，国家就实行了“以苏联为师”的方针，通过“156项工程”等大型项目，引进了大量的苏联技术和设备。这一时期，国家实行的是计划经济体制，招商引资主要是通过政府主导的方式进行。随着改革开放的深入，国家开始实行市场经济体制，招商引资政策也发生了重大变化。1979年，国家颁布了《中外合资经营企业法》，标志着中国开始实行对外开放政策。此后，国家陆续颁布了一系列法律法规，如《外资企业法》、《中外合作经营企业法》等，为外商投资提供了法律保障。同时，国家还实行了“经济特区”、“沿海开放城市”等政策，吸引了大量的外资进入中国。这一时期，国家实行了“以市场为导向”的方针，通过市场化手段吸引外资。随着中国加入世界贸易组织（WTO），国家进一步开放了市场，吸引了更多的外资进入中国。这一时期，国家实行了“以开放促改革”的方针，通过开放市场促进国内改革和产业升级。

进入21世纪，中国已经成为世界第二大经济体，招商引资政策也发生了新的变化。国家开始实行“以质量为导向”的方针，通过提高招商引资的质量和水平，促进经济结构的优化和产业升级。国家还实行了“一带一路”倡议，通过加强与沿线国家的经济合作，吸引了大量的外资进入中国。这一时期，国家实行了“以合作促发展”的方针，通过加强与国际社会的合作，促进中国经济的持续健康发展。总的来说，招商引资政策沿革是一个不断演变的过程，它反映了国家在不同历史时期的经济政策和对外开放战略。随着中国经济的不断发展和对外开放的不断深入，招商引资政策也将继续演变和完善。