

中国制造的 危机与出路 I

B2C版

郎咸平 等编著

人民东方出版传媒
 东方出版社

中国制造的 危机与出路 I

B2C版

郎咸平 等编著

人民东方出版传媒

 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国制造的危机与出路: B2C 版 / 郎咸平等编. —北京: 东方出版社, 2014. 5
ISBN 978-7-5060-5421-8

I. ①中… II. ①郎… III. ①消费品—工业企业管理—研究—中国 IV. ①F426.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 113280 号

中国制造的危机与出路 (B2C 版)

(ZHONGGUO ZHIZAO DE WEIJI YU CHULU)

编 者: 郎咸平等

责任编辑: 黄晓玉 张军平 陈楠

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2014 年 11 月第 1 版

印 次: 2014 年 11 月第 2 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 24.875

字 数: 360 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-5421-8

定 价: 58.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

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) 64258029

“中国制造”的危机与出路

2014 年的中国富豪榜前三名竟然都不是地产商。根据 2014 年 8 月彭博亿万富豪指数发布的讯息，中国目前的首富是阿里巴巴集团创始人兼董事局主席马云，腾讯创始人马化腾、百度创始人李彦宏紧随其后，而曾经的首富——万达集团董事长王健林被挤到了第四位。

我在这里不想讨论互联网产业是如何打败地产业的，而是想抛出一个我认为更有意义的问题：在过去 30 年中，中国作为“世界工厂”，强大的加工贸易为我们跻身世界第二大经济体立下了汗马功劳，但为什么我们的制造业出不了首富呢？

因为中国制造业出现了严重的危机。首先是我们在国际产业链分工的链条中，始终处在低端制造的位置，只能做些附加值低、利润微薄的加工贸易。更可悲的是什么？这种情况在 2008 年，也就是本轮全球经济危机爆发的时候，甚至都难以为继了。因为中国制造业的比较优势——土地、劳动力等成本优势全部都在消失，再加上营商环境持续恶化，导致很多国际品牌在中国的工厂选择外迁或迁回本国建厂。

我要告诉各位，出现这种情况是必然的。从全球产业结构格局看，越南、印度等东南亚国家和墨西哥等美洲国家现在在土地、劳动力这些成本上都比我们有优势，形成不可避免的最新一次产业转移浪潮；另一方面，美国在经济危机里发现自己国家的产业出现了空心化，奥巴马就任总统以后推出了很多扶持制造业的产业政策，惠普、苹果等美国公司经过一番精打细算，纷纷把工厂迁回本国；最后，更加可怕的是中国制造业本应从目前以加工贸易为主的结构，调整为向高端制造升级转型，但遗憾的是，我到现在还没有看到我们升级转型成功的迹象。

这几大危机造成了什么样的严重结果？就是低端的加工贸易正在逐渐撤出中国，而我们自己又无法升级转型到高端制造。所以，我们现在面对的一个血淋淋的现实就是，曾经的“世界工厂”正在逐渐凋敝，我们的制造业已经滑到了改革开放 30 年中的最低谷。在这个时候，我选择将《中国企业没戏吗》系列图书进行再版，是因为这套图书不同于其他理论为主的制造业图书，它是以实践为主，选取了大量 B2B、B2C 经典案例，它们涉及茶业、鞋业、服装等多个制造业重要行业，共同点是案例企业都在内外交困中奋力突围。这些案例对于当前身陷困境的中国制造业，具有非常重要的借鉴意义。但因篇幅有限，我在本册书中仅列出 B2C 经典案例，B2B 经典案例留待下册书出版。

一、“世界工厂”的工厂搬走了，中国丢了立身之本

1. 中国制造的成本已不再“廉价”

成就中国“世界工厂”地位的是什么？各位去网络上搜索，答

002

案基本都是中国制造的廉价成本，这里面包括廉价劳动力、低廉的土地、能源等成本。另外，还会有指出中国改革开放初期，为了招商引资给外企在税收、进出口经营权和注册资本等方面开出了很多优惠政策。

我在这里告诉各位，你们查到的这些优势现在已经基本上荡然无存了。

(1) 中国制造的各項成本紅利即將耗盡

什么是中国制造业的核心竞争优势？很多人会说是人工成本，对不对？但我要告诉各位，我们现在的人工成本已经快要和美国持平了，举个例子给各位看。

惠普和富士康在美国印第安纳州的首府印地安那波利斯开了一家工厂，他们在当地雇用了 1300 人，2013 年计划生产 290 万台电脑。各位猜一下，这些美国工人的最低工资是多少钱？每年 15000 美元，相当于一个月只有 1250 美元而已。那么富士康在当地聘请的技术管理人员的年薪是多少钱呢？也只有 3 万美元而已。可能有人会说，1250 美元相当于 7700 多人民币，绝对是高薪了。可是各位不要忘了，这些工人生活在美国而不是中国，他们要承担的是以美元计算的生活成本。所以我们比较富士康全球各地员工的年薪，还要参考当地的生活成本。

富士康目前在大陆的用工年薪是多少？以郑州富士康工厂为例，那里的工人最高月薪是 3600 元人民币，据我的调研，这个工资在郑州已经算是较高水平，是当地最低工资 1240 元的近 3 倍。另外，企业在中国除了要给员工发工资，还要负担他们的“五险一金”等费用。这些加在一起，我认为富士康工厂在郑州雇一个工人，每个月起码要花 5000 元。我们在 2012 年看到，富士康的母公司鸿海集团决定把它们在大陆的工厂往西部搬，因为那里的工人工资更低一些，

能降低用工成本。这说明我们在用工成本上的优势正在逐渐消失。

告诉各位一件更不幸的事，中国在能源、地租等方面的优势已经彻底消失了。先看看用电成本，中国工业用电一度1元左右，美国是我们的一半，5毛钱；天然气成本，中国是美国的7倍；物流成本，中国是美国的1.5~2倍。土地成本，中国全国平均工业用地102美元/平方米左右，美国中西部只有13~20美元/平方米而已。我以旧金山为例，它的工业用地成本只要46美元/平方米。各位晓得上海和深圳的工业用地成本是多少吗？上海大约180美元/平方米，深圳大约210美元/平方米。平均而言，我们的工业用地成本比美国多了5倍。如果我们在人工成本上的优势还只是被美国拉近了的话，你会发现其他成本优势已经被美国远远甩在后面，而且综合成本还很有可能高出美国。

富士康的母公司鸿海集团是全世界最大的电子产品外包商，它对在中国建厂的各方面成本的分析 and 判断我认为是非常有权威性的。2012年年底，富士康放出消息，说要在美国建工厂。它做这个判断除了因为中国大陆的经营成本优势被美国追上，我认为一些与政策有关的税费、融资成本等问题，也在扼杀中国的营商环境，削弱中国制造的 cost 优势。

(2) 中国综合营商环境位列全球中下游，政府管得太多了

我在这里提出一个涉及面比较大的话题，就是中国的营商环境，它指本土和外国企业在中国经营时遇到的企业开设、经营、履约等方面遵循的政策法规，以及要遵循这些法律法规耗费的时间和金钱成本。世界银行在过去十几年里，每年从10个方面对全球189个经济体的营商环境进行评估，主要是看各个国家对企业的监管环境。2013年10月的时候，它发布了《2014年全球营商环境报告》(Doing Business 2014)，各位猜中国在189个国家里排名第几？答案

是第 96 位。

我们的排名怎么会这么低？我认为原因主要出在政府管得太多了，完全没有做到“政府的归政府，市场的归市场”。我给各位举个例子，你如果打算在中国建立一家工厂，撇开用工成本的问题，你首先要考虑申请执照需要多少行政审批流程，也就是要有多少个政府部门的批准你才能合法建厂。2013 年，我们的一位企业家在广州市两会上抛出过一张项目审批需要经历的“万里长征图”——“一个投资项目从立项到审批，要跑 20 个委办局、53 个处室，盖 108 个章，需 799 个审批工作日。”这个事情在当时引起轩然大波，我们的政府知道后快速做出了反应，在很多领域开展了行政审批简化的改革。

我非常支持政府的这项改革，它优化了我们的营商环境，但必须指出的是，光把一些行政机构的某项审批权限收回是不够的，还要通过其他改革让我们的政府部门真正起到为企业解决问题的作用，而不是为企业制造问题。截至 2011 年 12 月，除宪法外，我们有效的现行法律有 239 件，行政法规 714 件，地方性法规、自治条例 8921 件。各级政府根据这些行政法规和部门规章可以随意地订立各种收费，以及处罚标准。也就是说，一个政府部门今天被取消了某项审批权，明天它很可能按照被赋予的行政权力，又为自己制定出其他的行政审批权力，然后继续产生腐败和企业营商环境恶化的问题。这个其实也叫政府的不守法成本，它还包括预缴税等问题。比如某地今年税收不足的话，地方政府可以要求你参照今年的纳税情况，把明年的税先缴了，这肯定是不守法的。

再看中国中小企业的融资成本，因为我们的利率没有实现市场化，还是央行说了算，目前还维持着全球较高的利率水平；而且我们的商业银行基本都是有官方背景的，它们在选择借贷对象时，往往很难完全按照市场原则——把钱贷给更有偿付能力的企业，而

是很容易受地方政府的影响，把钱贷给国企、地方性大企业等有地方政府扶持的企业。因此，我们的中小企业，也就是大多数的民营企业，它们的融资成本都高达 20%~50%。各位晓得美国的这个数据是多少吗？只有 10%。另外，中国大型企业的融资成本是 6.5%，美国是 2% 左右。所以从融资成本上来看，无论建大企业还是小企业，美国都比我们低的多得多。

中国曾经用来招商引资的核心竞争力没有了，企业的经营成本甚至比美国还高。此外，一直被诟病的中国法制环境、知识产权保护等问题也一直没有得到有效解决。那些在中国建立工厂的外企，甚至我们自己的民营企业基本都是以盈利为目的建立的，我请问各位，它们在经过一番比对、考量之后，还有什么理由非要留在这里继续经营呢？

2. “出逃”的工厂都去哪了

(1) 美国企业受奥巴马新政影响，选择回本国建厂

我在前面讲了富士康在美国建厂的例子，实际上很多美国的公司，比如苹果、通用电气、陶氏化学、卡特彼勒、大众汽车、福特汽车等企业都在考虑成本等原因后，将部分生产线迁回了美国。2011 年 12 月，美国波士顿咨询公司（BCG）公布的一份研究报告称，“在中国工人工资上涨、美国生产效率提高，以及美元贬值等因素导致两国生产成本差距越来越小的情况下，至 2015 年前后，北美市场上销售的产品在美国某些地区生产成本将与在中国制造不相上下，这种前提或将促使家电等制造行业回流美国”。另外，2011 年 7 月，咨询公司埃森哲（Accenture）的报告也显示，“受访的制造业经理人有约 61% 表示，正在考虑将制造产能迁回美国，以便更好地匹配供应地和需求地”。

这么多美国顶级的跨国公司选择离开中国，回到美国本土建厂，它们除了考虑成本的问题，我认为还受到了奥巴马新政的影响。各位晓得吗？在中国成为“世界工厂”之前，美国在很长一段时间里一直是全球制造业老大。我给各位提供一组美国经济分析局透露的数据，“美国制造业占 GDP 的比重从 1957 年的 27% 下降到了 2009 年的 11%，提供的就业岗位从 1998 年的 1760 万下降到 2010 年末的 1160 万”。

奥巴马是临危就任美国总统的，在他的第一任任期里，美国的失业率非常高，一直都在 8% 左右，这直接影响到了他能不能连任。所以 2011 年的时候，美国总统科技顾问委员会向奥巴马提交了一份《确保美国先进制造业的领先地位》的报告，这里面很明确地说明“制造业回流美国能够带动就业”，并提出设立“先进制造业”。什么意思？奥巴马政府根据这份报告的建议，在美国的俄亥俄州等地建立了“制造业创新中心”，希望透过技术创新，推动 3D 打印等高科技的发展，引导高端制造业重回本土，还鼓励企业在本土建立工厂拉动就业。

根据我的观察，这份报告出台没多久，一些美国的制造企业就把生产线从美国以外迁了回去，或者扩大了在美国的工厂规模。数据也能支撑我的观察结论，波士顿咨询公司在 2012 年的时候对 100 家来自纺织、电子等产业的美国公司进行调查，这里面只有 7% 的受访者说正在将工厂迁回美国。但是各位注意，一年半以后，这个比例上升到了 13%。另外，2014 年 6 月，白宫国家经济委员会发布的一份报告说，“金融危机结束以来，美国制造业产出增加了 30%。同时，2010 年以来，制造业创造了 64.6 万个就业岗位，为 1990 年以来的最快增速”。

告诉各位，美国政府的野心还不仅仅是把美国企业的高端制造工厂迁回本土，它还打上了低附加值就业岗位的主意。2013 年，奥巴马交出了第二任任期里的首份国情咨文，说要“让美国成为新增

就业和制造业的磁场”，“强调大力振兴属于传统强项的高端制造业，尽可能夯实中端制造业，同时不放弃纺织、玩具等处于价值链低端的消费品的生产”。另外，2014年的“‘选择美国’夏季论坛”上，美国商务部告诉前来参会的企业家们，袜子、玩具与信息技术服务和有轨电车一样，也可以回流到美国本土生产。

关于奥巴马政府“重塑美股制造业”的种种举措，我在著作《郎咸平说：让人头疼的热点》里做了更细致地阐述，在这里不再赘言，只是建议我们的政府能够多多借鉴奥巴马政府的经验，扭转中国当下糟糕的营商环境。

（2）强有力的“后浪”：东南亚+墨西哥

如果说美国是利用自身的变革吸引企业回流重塑制造业，那么我们正在经历的最新一次产业转移浪潮，就是不可避免地迎接生产成本比我们低很多的东南亚国家的挑战。

稍微熟悉产业经济的人应该都晓得，20世纪50年代，美国因为低附加值工作岗位的维持成本高于亚太地区，把自身淘汰的大部分劳动密集型产业转移到了日本；20世纪六七十年代，日本又因为中国台湾、中国香港、韩国、新加坡，也就是所谓的“亚洲四小龙”的生产成本比自己低，又把劳动密集型产业转移到了这些国家和地区；到了20世纪80年代后期，“亚洲四小龙”也开始放弃劳动密集型产业，转向资金、技术密集型产业，与此同时，中国大陆正在进行“改革开放”，两边一拍即合，大陆凭借当时低廉的生产成本和政府开出的优惠政策，吸引来了大批劳动密集型产业，逐渐形成了“世界工厂”。

好了，这之后又过了20多年，我们的生产成本不可避免地不断上涨，而越南、印度这些东南亚国家的成本优势逐渐显露。就像30年前我们很自然地承接了来自“亚洲四小龙”的产业转移一样，我

认为我们也要面对密集型产业转移到东南亚国家的现实。我给各位提供一个数据，越南工人的月薪大约 500 元人民币；印度工人要更少，只有 250 元左右。另外，美国耐克公司 2007 财年位于中国的代工厂生产了其 35% 的耐克品牌鞋类产品，越南、印度尼西亚、泰国代工厂的同期数字是 31%、21% 和 12%；到了 2010 财年，越南代工厂所占的比例上升到 37%，中国以 34% 的份额位居第二，印度尼西亚和泰国所占的比例分别是 23% 和 2%。“越南制造”因为成本优势取代了“中国制造”，成为耐克品牌全球最大的运动鞋生产基地。

在这里，我还必须特别强调一个可怕的对手——墨西哥。为什么说它可怕？墨西哥不仅吸引到了西门子、克莱斯勒等跨国公司到它那里建厂，还在悄然无声的情况下，“突袭”了我们对美洲的出口额度，甚至极有可能抢占我们在全局的订单。我给各位提供一组数据，2009 年的时候，中国商品占美国制成品进口额的 29.3%，但到了 2012 年，这个数字下降到 26.4%。再看墨西哥，2005 年的时候，墨西哥商品占美国制成品进口额的 11%，但到了 2012 年这个数字上升到了 14.2%。可以说，我们失去的美国订单几乎都被墨西哥抢去了。另外，墨西哥现在生产的电视和冰箱已经超过中国和韩国，成为全世界第一。

根据《金融时报》的报道，墨西哥制造出口曾落后中国 10 年之久，但在 2008 年、2009 年之后，已占据上风。而且“我们认为这种转变，很可能是结构性的和可持续的”。那么，墨西哥的竞争优势到底是什么？

第一，美国、加拿大和墨西哥在 1994 年签署过《北美自由贸易协定》。因此，墨西哥的产品进入美国是免关税的。另外，墨西哥已经和 44 个国家签署了自由贸易协定，数量是中国的两倍还多。

第二，墨西哥地理位置靠近美国，所以物流成本非常低。

第三，墨西哥有中国所没有的人口红利。它有 1.2 亿人口，其

中一半的年纪都在 29 岁以下，这种人口红利是不可想象的。另外，墨西哥从事制造业的本科生比例非常高，在本科毕业生中有万分之八的人会纯粹地从事制造业，而美国的这个比例是万分之六。

第四，根据我自己的研究结果，墨西哥的用工成本只有中国的一半，大概月薪大约是 2100 多元人民币，而我们是 4000 元。各位晓得吗？过去墨西哥的用工成本比我们高很多，比如 10 年前它是我们的 3 倍，但现在只有我们的一半。

因为具备我以上总结出的四大优势，墨西哥的出口额已经超过所有拉美国家的总和。而且根据汇丰银行的估计，2013 年墨西哥进出口占 GDP 的比重，应该已经接近 70%。而中国的这一数字是接近 50%。各位晓得这是什么意思吗？墨西哥的开放程度也远远在我们之上。

我在这里再给各位敲响一下警钟，2011 年的时候，克莱斯勒投资 5 亿美元在墨西哥建立了生产基地，为的是在这里生产菲亚特汽车，然后再把部分车卖到中国。前墨西哥总统卡尔德龙在奠基仪式上对他们的老百姓说：“我想这是墨西哥产汽车首次出口中国，至少是近年来的首次……我们以前一直以为，情况应该是反过来的。”

3. 中国产业结构转型困局：“前有狼，后有虎”，转型时间所剩无几

根据我前面的分析，中国制造业所面临的危机，一方面来自美国国家的企业回迁，一方面来自于生产成本更低廉的东南亚等国家的危险，与此同时，我们还面临着拥有独特竞争优势且来势汹汹的新竞争对手——墨西哥。

我认为中国用工成本上升是不可避免的。有一些所谓的专家建议将产业向西部内陆地区转移，来寻找新的廉价劳动力。把制造业向西部转移的建议我同意，但我希望是出于拉动西部就业的考量，

而不是以得过且过的心态寻找新的廉价劳动力，因为西部地区的用工成本随着产业的发展，迟早还会升高。所以，最新一次产业转移浪潮是必然会发生的。

前几次产业转移浪潮中，日本和“亚洲四小龙”都是怎么做的？它们都做了同一件事——在承接低端产业的同时，发展高端制造业，等到出现生产成本比自己低很多的国家或地区后，自然地将劳动密集型生产环节转移出去，自己留下高端制造。

好了，现实的问题来了。我们承接低端制造 20 多年了，现在在高科技方面、创新方面有突破吗？我们能像美国、日本、新加坡那样顺利地完成转型吗？不可能！比如飞机发动机、医疗器械、机器人、新材料等技术，我们自己的研发和商用转换还很不成熟，美国对知识产权又保护的密不透风，产业向高端升级还只是口号。那么，我们在原处再多停留几年可能吗？不行，因为你身后还有来自东南亚国家和墨西哥的步步紧逼，它们迟早会我们从手里接过低端制造。

归结起来，中国制造业当下的处境相当尴尬，完全是“前有狼，后有虎”，而且我们还必须在很短的时间内实现产业结构升级，跨入美国、日本、“亚洲四小龙”的行列，否则一旦在产业结构升级之前先被东南亚国家或者墨西哥夺走了低端制造，那么我们就很有可能落入“世界工厂”没有“工厂”的境地。大家不要忘了，中国经济一半的体量都在靠贸易支撑，一旦国际贸易出现问题，我们将面临可怕的经济危机！

二、中国制造业结构升级转型：十年，毫无建树

我在前面提到的产业结构升级转型其实早在 10 年前，我们的政府就已经开始意识到了。但是非常遗憾的是，我们的各级地方政府

以及一些企业在实行产业升级转型的时候，犯了几个严重的错误。

1. 谁说传统劳动密集型产业没有一点可取之处？

各位有没有发现一个现象？就是我们的地方政府在制定所谓的产业政策时都会出现一个怪圈——“一放就乱，一乱就收，一收就死，一死又放”。为什么会出现这种状况？因为我们的决策一向是“根据表面现象作决策”。

我必须清楚地告诉各位，我个人从不反对产业升级转型，因为我们确实需要高科技和资本密集产业，但是我反对根据表面现象做出的决策。什么意思？首先，我想请问各位读者，是谁告诉你传统劳动密集产业的毛利率就一定低的？这简直是谬误！

我以美国的玩具公司美泰为例，给各位分析一下。它的毛利率在前几年都超过了40%，和技术密集型的芯片企业毛利率相当。为什么呢？因为美泰自己不做制造环节，只负责玩具产业链上的产品设计、原料采购、仓储运输、订单处理、批发经营及终端零售等六大环节。这六大环节再加上玩具制造，就是我经常提到的一个企业的“6+1产业链”。在这个案例中，美泰控制了“6+1”中附加值最高的6个环节，把附加值非常低的加工环节放到中国的工厂来做，这样美泰就把玩具的大部分利润吸干，然后留下蝇头小利给中国工厂。

我们的地方政府还有一些企业只看到玩具的加工环节利润少，就把整个玩具产业定性为低利润率的劳动密集型产业，在搞地方性的产业结构升级转型时，把整个玩具产业放弃掉。这个思路是错的，应该怎么做？不仅是玩具制造，其他加工贸易工厂都应该在加工的基础上，发展产品设计等附加值高的环节，也就是发展“6+1产业链”里面的6个环节。但遗憾的是，根据我的观察我们很少有地方政府能够非常清晰地透过现象，看清产业结构转型升级本质的；另

外，我们的一些企业即使有搞研发的想法，但是也很少有魄力和能力拿出足够多的人力、物力来发展全产业链。

我在这里还想再提一下，另一种产业升级转型的谬论。我曾经遇到过一些地方政府在决策转型路径时，错误地认为彻底抛弃原来的加工生产线，再要花大钱从国外买来一条全新的生产线，就叫产业升级转型了。这简直是太可笑了！关于这一点我在著作《中国经济到了最危险的边缘》一书中做了详细描述，此处不再赘言。

2. 外资公司“斩首”中国制造业

改革开放以后，特别是2001年中国加入WTO后，大家都觉得国际贸易的大门终于朝我们开放了，从此我们可以在开放的贸易中斩获经济收益和提升技术水平。各位，这种想法真是太天真了！

20世纪90年代的时候，中国很多制造企业的科技技术和管理技术在世界上都是落后的，这里面包括很多大型国企。那么我们的地方政府和大型国企是怎么做的呢？它们企图透过被国际知名同行收购，让人家派专业人员来改善我们国企的技术和管理缺陷。各位晓得这个做法叫什么吗？叫与虎谋皮！

我给各位举一个很悲惨的例子，1994年的时候，世界著名的卡特彼勒公司（建筑工程机械和采矿设备、柴油和天然气发动机以及工业燃气轮机的全球领先企业）已经进入中国市场近20年了，但还是没有多少人知道它，卡特彼勒想以和中国企业合作的方式打开市场。与此同时，我们的大型工程机械国企徐工正好在找外国企业合作，打算“以市场换技术”。两方一拍即合之后，就创建了卡特彼勒徐州有限公司，徐工和卡特彼勒的股份比例是40：60。这个工厂做什么呢？生产液压挖掘机。

工厂一开始只是接收卡特彼勒从美国运到中国的零部件，然后把它们组装起来再卖给中国企业，其实和服装业做的加工贸易的性

质是一样的。那徐工肯定是不会同意的，它和卡特彼勒合作共享中国市场是为了学对方的技术，所以提出“尽快推动零部件国产化”的要求，这样徐工不仅能学到技术，还可以透过生产零部件获得更多盈利。

各位觉得卡特彼勒会不知道徐工的想法吗？它当然知道，而且它比徐工更加精明。卡特彼勒和徐工说，等我在中国市场站得更稳，取得更强地位之后，咱们再谈技术的事。告诉各位，这根本就是卡特彼勒的缓兵之计。工厂建立的前3年，卡特彼勒因为不断出口零部件到中国赚了很多钱，但和徐工的合资公司却连着亏损了3年。各位注意，这个时候卡特彼勒出招了。1997年，它在合资工厂亏损的情况下，要求追加第二期投资，那个时候恰好徐工又没钱可投，只能被迫卖掉24.4%的股份，使得卡特彼勒以近85%的股份控制了整间合资公司。事情发展到这里，徐工对合资公司已经完全失去了控制。更可悲的是，按照当初的合同要求，徐工自己不能生产利润很高的挖掘机，以防和合资企业的产品起冲突；而卡特彼勒因为控制了合资公司，在此后10多年里占领了中国高端挖掘机市场。总结起来，徐工和卡特彼勒所谓的“以市场换技术”的合作，最终结果是“市场丢了，核心技术更是一点没拿到”。

告诉各位，像徐工这样，产业升级转型没实现，反倒丢了市场或企业的案例我还能举出好多。根据国务院发展研究中心的报告，在中国已经开放的产业中，每个产业排名前五名的企业基本都是外资企业。举例来说，电梯行业，占全国产量80%以上的最大的五家厂商全部是外资控股；家电行业，18家国家级定点企业中有11家与外资合作；医药行业，20%掌握在外资手中。更可怕的是，中国28个主要产业中，有21个被外资控制多数资产，即外资是最大的股东。

这样的数据我还能找出很多，就不再一一列举了。我不知道各