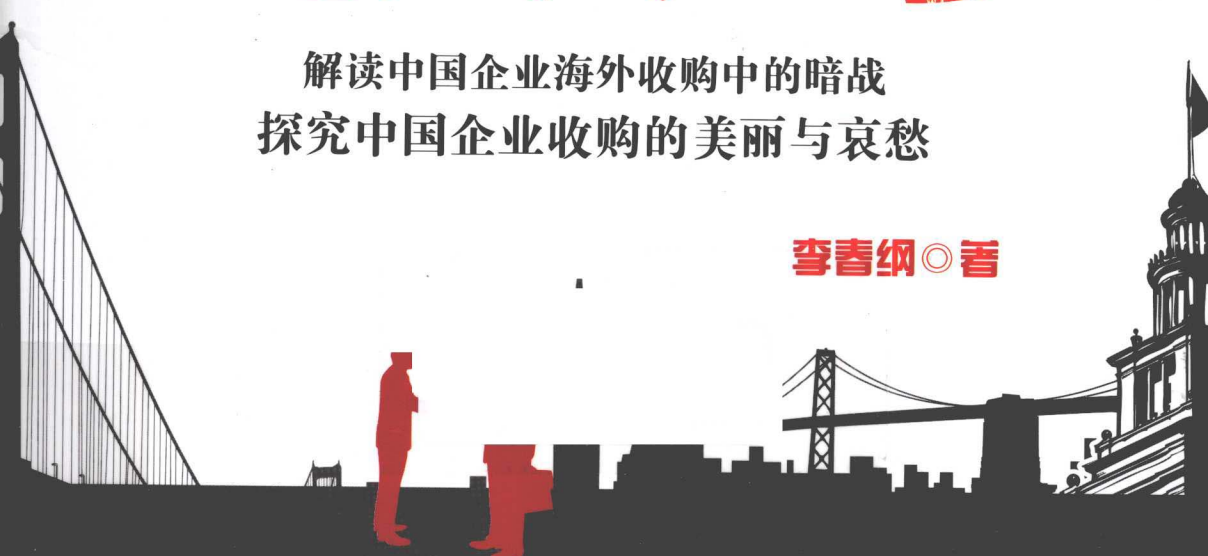


中国式 收购

解读中国企业海外收购中的暗战
探究中国企业收购的美丽与哀愁

李春纲◎著



古人云，得人心者得天下；如今中国企业要**走向世界**，要收购国际企业，只有这些还不够，还要拥有**丰富的资源、科学的管理、长远的眼光、博大的胸怀**……

 科学出版社

中国式 收购

科学出版社

北京



内 容 简 介

当前,中国企业频频出手收购外国公司,引起了国际瞩目。中国企业走出国门,参与到国际竞争中,无疑会对中国企业的发展产生巨大的影响。然而,就目前而言,中国企业虽然对海外企业进行了大举的收购,但是成功的案例却并不多。如何避免“消化不良”的情况出现,是中国企业面临的现实问题。本书竭力为读者朋友讲述中国式收购过程中所经历的美丽与哀愁,让更多的读者朋友对中国式收购有个清醒的认识与理解。

图书在版编目(CIP)数据

中国式收购/李春纲著. —北京:科学出版社, 2011

ISBN 978-7-03-030022-5

I. ①中… II. ①李… III. ①企业-收购-研究-中国
IV. ①F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 008743 号

策划编辑:石胜利

责任编辑:石胜利 陶丽荣 / 责任校对:马英菊

责任印制:吕春珉 / 封面设计:北京天字行文化发展有限责任公司

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011年4月第 一 版 开本:B5 (720×1000)

2011年4月第一次印刷 印张:18 1/4

印数:1—4 000 字数:317 000

定价:36.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈双青〉)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62135517-8307

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

推荐语

财力不等于实力，合并不等于合力，中国企业现在应该反思了，为什么会遭受阻力，为什么会收购失败。要打造国际市场的竞争优势，我们需要做的功课还有很多。

——著名经济学家 蔡文洁教授

中国要成为一流国家，就要有一流的制度、一流的发展战略，要学习一流国家的一流经验，特别是在跨国企业收购方面。《中国式收购》这本书给大家总结了很多实用的经验。

——财经畅销书《郎咸平说对了吗》作者 叶楚华

大不一定强。据《经济学人》2010年的调查，82%的中国经营者及公司管理者缺少管理国外市场及品牌的经验，这已成为中国公司的顾伤。但是，这些还不是最主要的，更重要的是注意中西文化的融合和理念的统一。《中国式收购》总结了中国企业海外并购的成功经验和教训，相信一定对大家有所裨益。

——百万畅销书《水煮三国》作者 成君忆



序

在金融风暴肆虐全球之际，中国经济却率先从金融危机中走了出来。而且通过产业的收购整合，中国经济不断地聚集，并逐步释放出巨大的能量，进而在全球新的经济格局乃至新一轮的全球经济秩序重构中产生了非常重要的影响。

回顾过去发生的收购案例，如果中国铝业进一步入资力拓的失败，代表了中国企业在全球资源产业整合中遭遇的挫折，那么，中国石油石化企业则更多地为我们提供了收购成功的案例。不过，通过这些收购案例，我们不难发现它们具有共同的特点，即更多发生在能源、资源领域，牵涉的收购资金数额巨大，收购的主角大多数是处于融资优势或者被称为融资软约束的中央或者地方的大型国有企业。

由中国企业收购整合引发全球产业新格局才刚刚开始，它将产生的长期意义，至少在十年后才能显现出来，即在全球以经济为引擎，以文化为支撑，建立起新的国际经济、政治、军事与文化新秩序的过程。

中国企业在对外国企业进行收购的过程中，确实存在着各种各样的风险。然而，大量的事实证明，收购过程中的一些风险都是可以在收购完成之前进行回避的；有些则在收购完成之后，采取相应的策略也是可以避免的。如财务上的风险、经营上的风险与资本市场的风险。

在收购过程中，存在于财务上的风险主要是因支付收购的资金使借贷产生的利息造成新公司的财务压力，以及如果不能达到预期的协同效应，则需要裁员等。通常情况下，财务上的风险是可以在完成收购前进行回避的。例如，企业应当尽量避免参加拍卖出售的方式。而且大多数的投资银行在协助企业出售其资产或者股权时，习惯用拍卖的方式。也就是说，同时通知许多潜在的买家，通过详细的备忘录吸引买方，对出售资产或者企业感兴趣，接着再安排多家买家通过竞标出售资产。

而经营上的风险则是指人员的流失，尤其是管理层的流失；资本市场

的风险主要来自于：若是没有让股东了解收购能带来更好的发展以及战略意义，那么企业的市值就会出现缩水，使股东变得不安，进而让企业更难达到期待的协同效应，从而进入到一个负面的循环。

因此，若想让收购给企业带来更大的发展空间，在进行收购之前就必须要做好一切准备，这样才能让收购真正成为企业发展的助动力。

海归经济学者 王宇
畅销书作家

前言

随着中国企业在国外不断进行收购，使得世界面临着一股规模空前的中国式收购热潮。近些年来，中国企业的跨国收购合并活动相当活跃。自从 2004 年起，中国对外国企业的收购就已经超过韩国，并成为亚洲第二大收购合并市场。仅 2004 年一年时间，中国企业进行的跨国收购合并所涉及的金额已是 2003 年的 3 倍。如果以交易数目计算的话，中国已经在亚洲市场中排名第一。中国企业大力朝着“走出去”方向发展，收购、兼并策略的重要性已是无可厚非。中国很多行业的企业，已经真正成为世界领先的强势企业。收购外国企业，是中国企业走向国际化的捷径。

虽然收购国外企业，打造国际知名品牌是帮助中国企业更好地走向国门的途径之一。但是，由于中国企业与所收购企业的文化、管理风格等诸多方面都存在着很大的差异，因此，中国企业的收购发展之路，并不是一帆风顺的。

在此可以借 PC 的案例进行分析：根据美国摩根士丹利公司发表的数据来看，IBM 的个人计算机业务对其公司的每股盈利贡献率还不足 1%。由于欧美公司更专注于赚钱的领域，因此对于希望放弃低利润制造业务，它们非常支持。所以，在国内企业收购欧美企业欣喜之余，也应当保持头脑清醒。因为通常情况下，大多数的大型跨国企业，为了降低企业的成本，进而会收购一些发展中国家的企业。然而，中国许多企业却反其道而行，这样一来，肯定会给中国企业的运营，造成非常大的成本消耗。

除此之外，中国企业在对外国企业进行收购之后，将会给企业带来多少发展空间，还有待市场的检验。而且，中国企业收购的大多数都是国外的知名品牌，欧美企业转让给中国的品牌是有时间限制的。一旦品牌的时间到期，就没有利润可言，甚至还有可能出现损失惨重的局面。

凡事都有两面性，中国企业在对外国企业收购的过程中，有利必然也有弊。因此，中国企业在对外国企业进行收购的过程中，一定要全面考

虑，做好长远打算，不能只看到一时的利益。否则，将会损失惨重。

本书通过以往中国企业的收购案例，从多个角度、多个层次对中国企业在收购过程中遇到的问题、出现的错误进行了详细的分析与总结。本书共十章，分别介绍了为什么中国企业要发起收购；中国式收购，从艰涩中起步；中国式收购的发展过程；中国收购之王：中国化工收购之路；中国式石油收购信心十足；中海油事件：收购之路布满荆棘；中国铝业收购中的秘密；中国式收购美国企业；中国式收购在日本加速；中国式收购在国际间的历程。并通过对大量的事例进行分析，让读者更加了解中国式收购，更加了解中国企业在收购过程中所面临的问题，进而吸取经验和教训。

目 录

第一章 为什么中国企业要发起收购

进入 21 世纪以来，中国企业的海外跨国收购出现了飞速发展的态势，跨国收购金额也呈逐年上升的趋势。由于中国企业频频出手收购海外企业，使得那些跨国巨头对中国本土企业虎视眈眈。其实，中国企业收购海外企业，是整个行业的发展趋势。通常情况下，收购是指一个企业通过产权交易取得其他公司一定程度的控制权，以实现一定经济目标的经济行为。收购是企业资本经营的一种形式，既有经济意义，又具有法律意义。

1. 中国企业在海外收购的概况 003
2. 中国式收购对我国发展的影响 006
3. 中国：更具吸引力的市场 010
4. 中国为什么要大量收购海外企业 013
5. 通过收购能否提升企业自身的技术资产 016
6. 中国式收购成为发展海外业务的助动力 019
7. 中国崛起：海外收购新领域 023

第二章 中国式收购，从艰涩中起步

任何事物的发展，都会经历苦涩的初期阶段。收购也不例外，在我国大力发展海外企业收购的初期阶段，也必然要经历一段艰难的时期。中国企业在收购过程中，出现亏损的情况连续不断。尽管这样，中国企业依然坚信失败之后，必然会迎来成功。只有经历了苦涩，才更有利于企业以后的发展，才能不断地、更好地将中国企业推向世界。

1. 中国企业家向企业发出“走出去”的口号 029
2. 中国发展崛起, 将面临重重困难 033
3. 自 2005 年起, 中国海外收购迅猛发展 037
4. “不差钱”的收购: 中国式的奢侈品之梦 041
5. 金融危机给中国企业带来的收购机遇 045
6. 2008 年中国企业海外收购亏损高达 2000 亿元人民币左右 049

第三章 中国式收购的发展过程

在中国式的收购过程中, 中国首先成为了商品海外输入的冠军。由于中国在国际市场与民主政治体系中的角色不断地改变, 中国式收购也在国际间得到了发展。虽然在这个过程中, 有着美丽, 也有着哀愁, 但是也说明中国经济正在不断腾飞, 在不久的将来, 中国经济也将得到全面、快速的发展。

1. 中国成为海外输出大国 055
2. 国际市场企业收购中的文化冲突 059
3. 缺乏国际化人才, 文化整合前途漫漫 063
4. 中国企业“走出去”前、后所需要考虑的问题 067
5. 中国本土企业国际化之路 070
6. 联想在收购 IBM PC 业务中遇到的问题 073
7. 海外收购需警惕战略与文化迷失 077

第四章 中国收购之王: 中国化工收购之路

中国化工集团堪称中国收购之王。近年来, 中国化工产品需求量的迅速增长, 使得中国有将近 60% 的化工产品需要进口。在这样的条件下, 中国化工集团走出了一条自己的路, 即大力收购那些以向他国企业出口相关化工产品的海外企业, 进而节省国内企业的进口支出费用。由于中国化工集团企业不断发展自身的核心技术, 时时未雨绸缪, 紧紧抓住国际商机, 使其发展成为中国乃至全球范围内实力极强的优秀企业。

1. 实力超强的中国化工集团 083
2. 中国化工的海外并购策略与发展愿景 087
3. 中国化工在收购过程中表现出的人情味 090
4. 中国化工集团收购法国安迪苏 094
5. 中国化工集团收购澳大利亚凯诺斯 098
6. 中国化工集团收购法国罗地亚 102
7. 从《毛泽东选集》看中国化工的收购之路 106

第五章 中国式石油收购信心十足

随着中国石油天然气股份有限公司（以下简称中国石油集团或中石油）的不断发展，到目前为止，中国石油已经在海外 29 个国家开展业务。中国石油对自己将要收购的海外企业一直都持有极大的信心，而且中国石油在海外业务中，将占到半壁江山这一问题，也信心十足。近来，中国石油在哈萨克斯坦成功收购 PK 公司，更加坚定了其在海外发展业务的信心。

1. 中国石油对海外业务将占半壁江山 111
2. 中国石油在海外业务上升到 29 个国家 115
3. 中国石油收购哈萨克斯坦 PK 石油公司 119
4. 中国石油收购哈萨克斯坦 PK 公司取得成功
坚定了海外发展的信心 123
5. 哈萨克斯坦 PK 公司在整合中得以重生 128
6. 中国石油收购新加坡石油公司 45.5% 的股份 132

第六章 中海油事件：收购之路布满荆棘

中国企业在海外收购并非一帆风顺，在收购的过程中，遇到了重重困难，收购的道路上也布满了荆棘。尽管如此，中海油依然没有放弃收购的决心。它们从优尼科挂牌中嗅到商机，并随即提出收购方案。然而，商业竞争终究无法战胜政治扼杀，闻风杀人的雪佛龙使得中海油连遭惨败。

1. 中石化与中海油安哥拉收购搁浅 139
2. 面临亏损, 优尼科只能挂牌出售 142
3. 从优尼科挂牌闻到商机, 中海油收购优尼科 145
4. 收购优尼科, 中海油失败, 不敌雪佛龙 148
5. 商业竞争终究无法战胜政治扼杀 151
6. 中海油服收购挪威 Awilco Offshore Asa 155
7. 中海油收购尼日利亚油田 158
8. 中海油收购哈萨克斯坦里海北部油田 161

第七章 中国铝业收购中的秘密

中铝联合美国的铝业公司出资 140.5 亿美元购买到了力拓将近 20% 的股份, 成为力拓英国第一大股东以及力拓最大单一股东。在这一收购过程中, 中国铝业可谓收益丰厚。但是, 中国铝业在收购力拓的过程中, 同时也受到了巨大的损失, 据保守统计, 中国铝业损失 7000 亿元人民币。

1. 全球约 75% 以上的铁矿石海运量被
“铁三角”垄断巨头控制 167
2. 中国粗钢产量 2009 年居世界第一 170
3. 中铝乃是最大的氧化铝与原铝生产商 173
4. 中铝收购力拓的过程 176
5. 中铝注资力拓, 为他人做“嫁衣” 179
6. 力拓在收购过程中的态度令人费解 182
7. 中国因力拓案损失 7000 亿元 184
8. 新日铁与力拓达成“首发价”的秘密 187

第八章 中国式收购美国企业

受经济危机的影响, 美国经济不断下滑。而中国却借此不断发展。近些年来, 中国在收购美国企业的道路上, 越走越远。而且, 由于中国大量收购美国企业, 使得中国在美国的收购量, 首次超过了美国在中国的收购

量。这也标示着中国经济突飞猛进，不断迈向国际化的市场。

1. 疲软美元激起中国收购美企的浪潮 193
2. 中国在美收购首次超过美国在华收购 196
3. 中国腾中重工收购美国悍马——悍马不好“骑” 199
4. 中国乡镇企业收购美国上市公司之先河 203
5. 中国收购美国剧院 206
6. 中国美克家具收购美国 Schnadig 209
7. 阿里巴巴全资收购美国电子商务服务提供商 Vendio Services Inc. 212
8. 大连机床集团收购美国英格索尔 215

第九章 中国式收购在日本加速

如今，中国企业正在以非比寻常的速度在日本进行收购。由于日本国内市场的萎缩，股市开始停滞，使得日本各地引发了无奈与担忧情绪，这也为中国经营者带来了新机遇。随着中国式收购在日本迅速展开，日本企业也开始对中国投资者表现出友好态度。对于日本来说，中国开始成为一个更具吸引力的市场。

1. 中国企业的日本收购策略 221
2. 山东如意收购日本声望 224
3. 日本媒体称：中国将买下日本 228
4. 宁波韵升收购日本日兴电器 231
5. 完美时空 2100 万美元收购日本网游代理商 235
6. 比亚迪收购日本狄原馆林模具公司 238
7. 苏宁收购日本家电连锁企业 Laox 241

第十章 中国式收购在国际间的历程

近些年来，中国式收购在各国以飞快的速度进行着。中国在上世界上已经深具影响力，中国企业在收购的过程中，只重机会而不限国家。虽然期

间经历了许许多多的艰辛与磨难，但是即使面对巨大的失败，中国企业依然坚定不移，以一种坚毅的态度面对收购的艰辛。中国式收购风雨兼程，一路走来，坚持并努力着，因此使得中国企业不断走向国际化，将中国元素融入到世界更多的地方。

1. 中国汽车业蚂蚁吃大象——吉利收购沃尔沃 248
2. 申华实业：从申华到华晨的是非成败 251
3. 中国华为收购马可尼 255
4. 中国石化闪电收购 Addax 石油公司 259
5. 中国石化斥资 20 亿美元开发伊朗亚达瓦兰油气田 262
6. 面对双重失败，TCL 收获了什么 266
7. 海尔收购美泰克公司 269
8. 西方国家将中国收购行为妖魔化 273
9. 上汽集团收购韩国双龙 276



第一章

为什么中国企业要发起收购

进入 21 世纪以来，中国企业的海外跨国收购出现了飞速发展的态势，跨国收购金额也呈逐年上升的趋势。由于中国企业频频出手收购海外企业，使得那些跨国巨头对中国本土企业虎视眈眈。其实，中国企业收购海外企业，是整个行业的发展趋势。通常情况下，收购是指一个企业通过产权交易取得其他公司一定程度的控制权，以实现一定经济目标的经济行为。收购是企业资本经营的一种形式，既有经济意义，又具有法律意义。

1. 中国企业在海外收购的概况

据汤姆森金融公布的数据显示，中国2007年第一季度收购交易金额达到了431亿美元，创下了历史新高。尽管中国收购市场交易量是海外收购交易量的12.9%，但其收购金额比重却高达48.6%。

中国跨国公司收购的概况

1979年，中国企业开始了真正意义上的海外投资。1979年8月13日，国务院在进行经济改革时提出了15项措施，其中第13项明确提出：“要出国办企业”。当时是中国自解放后第一次把海外投资作为一项政策正式确定下来。这项政策确立后，为我国跨国公司的发展开辟了道路。据不完全统计，到目前为止，我国经批准赴海外投资的企业已达6000余家，中方投资额为400亿美元。目前，我国跨国公司收购形式占大部分海外投资的一成左右，特别是“财富全球论坛”在上海浦东召开之后，中国跨国公司抢滩国际市场的势头更加迅猛……

历经20多年的发展，中国企业已走出国门，开展跨国经营，迈入国际市场，并在这些方面取得了巨大的成就。海外集团对于我国充分利用国外资源、资金、技术、管理经验和各类信息，以及扩大中国对外经济交流、进行进出口贸易、促进国内经济的发展，都起到了积极的作用。

中国跨国公司发展阶段

中国海外公司在其发展壮大过程中，大体上经历了以下四个阶段的