



单翔 苏睿纳 梁琦 著

中国式投资

Talking about China's
merger and acquisition

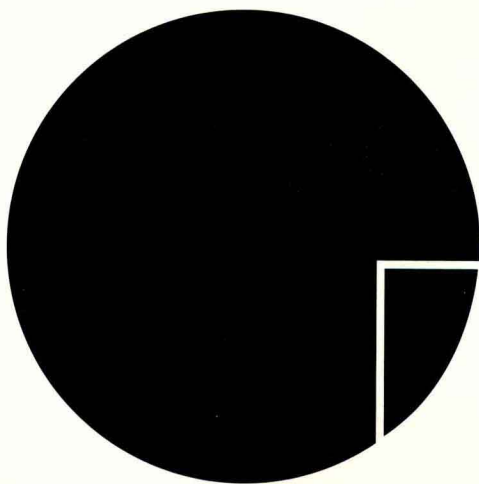
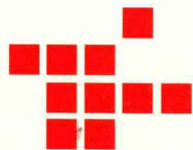
—— 周易六十四卦破解六十四个全球并购案例

通俗易懂的周易精粹阐述 精彩有趣的投资故事解读

为您解决商业投资中的大战略 大格局 大趋势

巴菲特：

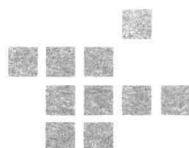
收购是企业发展最简便而有效的方法，
比重新投资办成一个同样规模的企业，速度快得多，费用少得多，效益也许会好得多。



中信出版社·CHINACITICPRESS

中 国 式 投 资

周易六十四卦破解六十四个全球并购案例



单 翔 苏睿纳 梁 琦 著

图书在版编目(CIP)数据

中国式投资：周易六十四卦破解六十四个全球并购案例 / 单翔，苏睿纳，梁琦著.

—北京：中信出版社，2014.1

ISBN 978-7-5086-4339-7

I. ①中… II. ①单… ②苏… ③梁… III. ①跨国兼并—研究—中国 IV. ①F279.247

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第269176号

中国式投资：周易六十四卦破解六十四个全球并购案例

著 者：单 翔 苏睿纳 梁 琦

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）

（CITIC Publishing Group）

承印者：河北鸿祥印刷有限公司

开 本：700mm×1000mm 1/16

印 张：15 字 数：196千字

版 次：2014年1月第1版

印 次：2014年1月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：978-7-5086-4339-7/F·3069

定 价：32.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010—84849555

服务传真：010—84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

自从泰勒等人在 20 世纪初创建了科学管理理论体系以来，我们管理学的研究大多是沿袭西方的理论框架体系。从 80 年代开始，我们的管理学一直以借鉴西方管理学的学科体系为主要发展思路。西方管理科学的研究强调数理逻辑分析，要求方法严谨，细节上经得起推敲，符合学术研究所需要的缜密性。由于在管理学研究领域流行的理论大多是西方学者总结出来的，目的在于解决西方企业管理中遇到的实际问题，一些理论及观点的提出，都是基于西方企业所处的文化背景，他们很少关注中国情境下本土的企业会遇到什么样的特殊问题，所以很多时候我们用西方的理论视角来审视中国企业经营管理中出现的问題，就容易出现偏差，将西方管理理论、方法和技术运用到中国企业实际经营管理活动中，也往往出现“水土不服”、事倍功半的现象。因此，我认为，要搞好中国的企业管理工作，不能简单地奉行“拿来主义”，只能在学习和借鉴西方管理理论的基础上，结合中国的实情，建立中国式的管理理论体系，并以此来指导中国企业的经营管理工作，才能达到我们的目的。

“古今中外”这四个字，本是统一的，但我们在管理学上往往人为地把它们分开。我多年前就开始关注管理学的中国特性，近些年我国学术界也一直在讨论中国式的管理理论问题。像我在 2005 年参加了由国务院发展研究中心、中国企业联合会、清华大学三个单位联合发起成立的课题组，开展对《中国式企业管理科学基础研究》的课题研究，我负责中国式企业人力资源管理领域。此研

究由课题组投入百余名专家学者历时6年多圆满完成，研究成果于2012年底出版，共33本专著，总报告总结归纳的当代中国成功企业的管理实践突出的九大共性，依次为：中的精神、变的战略、强的领袖、家的组织、融的文化、和的环境、集的创新、搏的营销和敏的运营。但是，在投资并购研究领域，还鲜见有基于中国情境的研究成果的发表或出版。

单翔、苏睿纳、梁琦近几年来一直致力于这一问题的研究和思考，他们合作完成的《中国式投资——周易六十四卦破解六十四个全球并购案例》一书即将出版，这让我感到很高兴。书中运用六十四卦卦理来剖析64个比较典型的全球并购案例，包含了许多战略管理思想。它不仅关注到管理学的哲学基础，更重要的是它尝试从《易经》这个中国哲学基石中提取一套管理经验与理念。如何在我国传统的文化根脉基础上建立起我们自己的企业投资并购的理论大厦，这本书做了一些有益的尝试，我觉得这本书出得很是时候。这本书的视角也很独特，它关注大战略、大格局、大趋势，尤其难得的是，作者将晦涩的六十四卦写得通俗易懂，将枯燥的64个商战并购案例描述得生动有趣而又颇有深意，很值得一读。

我祝愿作者在这条路上继续走下去，同时建议在以后的研究中能够超越单个案例的经验概括，深入挖掘和寻找一般性的规律，为建立中国式的管理理论大厦添砖加瓦。

受作者之邀，特作此序。

南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博导
赵曙明 博士

2013年9月12日于南京湖滨世纪花园

一、为什么要读《易经》？

近代以来我们一直在学习，学习西方的先进技术，学习西方的先进文化。我们从西方学来了很多理论与经验，在这些理论和经验的帮助下我们解决了很多问题，但是在移植这些理论和经验的过程中，我们也发现了另外的一些问题。主要是我们的环境跟西方理论和经验生成的那个环境不太一样，所以外来的理论和经验在中国本土存在着一定的适用性问题，这点在社会科学领域尤其明显。常常表现在，我们用一个西方舶来的理论来解决我们社会中的问题时，就可能会出现各种各样的不当之处，乃至负面影响。当外来的经验在适用性上出现问题的时候，这就需要我们进行自我反思，重新审视自己的过去。只有重新认识自己的独特性，才能更好地了解什么是最适合自己的道路。要了解自己的过去，就要了解过去指导我们行为的思想，而《易经》作为塑造中国人思维方式的主要智慧成果，是我们避不开的，这就是为什么我们要把《易经》拿出来重读的原因。

我们过去的思维方式独特在什么地方？在东方思维框架中，人是环境的一部分，环境对人起着决定性的作用。那么，人从对环境的感悟中获取智慧就很重要。“悟”就是东方思维中一个非常特殊的地方。阴阳之间的辩证统一关系则是我们“悟”出来的精髓，其集大成者就是《易经》。

《易经》长久以来影响着中国人的思维习惯与处世方式。但《易经》又是一本出了名难懂的书，而且因为它本身又与卜算相关，被后人附会了很多神秘色彩，所以也就非常容易被人误解。因为误解，所以很草率地对它下判断；因为误解，所以无法去其糟粕、取其精华。消除误解最根本的方法就是揭开它的面纱，熟悉它、了解它，让它为我所用。我们现在对《易经》进行重新解读的一个主要原因，也就是想从这本经受了时光考验的智慧遗产中，汲取对我们现代生活有帮助的东西。

二、怎么读《易经》？

《易经》有价值，但我们现在学它有两个困难。第一个困难就是它很难读懂。很多人有心想学，但只要一翻开书就会碰钉子，一是因为它是用古文写的，难理解；二是因为，它的文字都是一些占卜辞的记录，短小精悍又非常零碎，让人很难抓住要领。很多人往往就此放弃了。第二个困难，就是读懂了之后怎么用？因为《易经》是一本古书，那么古人的智慧对我们现代人有多少指导意义？这些智慧对我们有什么用？可操作性在什么地方？怎么去粗取精，让它为现代人所用？

鉴于这两个困难，我们这本书就选择了另外一种途径。因为本书是写给初学者的，所以我们决定不纠缠文本，而是直接把自己对《易经》的理解用通俗易懂的话语表述出来，希望对初学者把握《易经》整体体系能有一些帮助。

在阅读的过程中，读者只要把握住《易经》思维模式的特点就可以了。《易经》的思维模式是典型的东方式体悟思维。它有两个特点：一是它认为宇宙自然的运转规律是统一的，而人的行为更是受到这种大规律的限制；二是它强调变，阴阳二力是宇宙中最原始的两股力量，在这一正一反两股力量的支配下，万事万物都在不断变化。

在这两个认识的基础上，易经把事物的运转过程划分出 64 个阶段，并指出这些阶段本身和阶段之间都有着一定的运动规律，把握住规律就能了解事物发展的方向。正是因为《易经》关注变化本身的内在联系，所以它就非常有战略指导意义。熟悉西方思维方式的人都知道，西方讲究实证，就是用一套很精妙的技巧总结过去的经验，然后得出来一个结论，再以此来引导自己在未来的行为。但在做战略性决策的时候，只有过去的资料是不够的，还要能把握当下以及未来的发展方向，要能感知出来变化是从哪出来、往哪走，《易经》关注的恰恰就是这点。从古至今，很多政治家和军事家推崇《易经》也是这个原因。

至于解决“《易经》有什么用处”这个问题？我们主要通过案例解说的方式，来阐述《易经》每一卦的思想精髓。我们选择了 64 个比较符合《易经》六十四卦主旨的并购案例。按照我们自己对《易经》六十四卦每一卦的理解，用通俗易懂的语言进行一番新的阐释，并在此基础上发掘出《易经》在指导投资实践中的价值。

三、做投资怎么用《易经》？

为什么我们会写一本《易经》和投资相结合的书？这跟作者的实践经验有很大关联。本书的作者在投资领域耕作多年，在实践中发现，长期以来指导投资的一些西方理论在中国环境下容易出现水土不服。对于经济行为的估算，不能仅仅停留在数理逻辑、刻板条文上，还要跳出投资本身来关注影响投资的人和环境。环境怎么变，环境对人有什么限制，人在环境中会有什么不同的策略，这些问题恰恰是《易经》着重叙述的。所以在做投资时，回过头学《易经》，从经验上来讲就有必要，从把握战略方向上来说更有必要，可以说是对流行理论不足之处的一些补充。

严格来说，我们这本书并不是学理探讨，而是更偏向阐述《易经》哲学思

想在并购投资决策中的战略指导意义。因此，本书更像一个对策纲要，而不是学术论证。我们这本书叫《中国式投资》，也是基于此。另外，对于书中很多并购案，我们并不是直接参与者，所以就会存在认知偏差甚至判断错误的情况，对一些资料的真实性也就无法做出确切判断。这是读者在阅读之前需要原谅我们的地方。

序 /001
前言 /003

第一部分 上经三十卦

一、乾卦 嘉吉成名路：自强不息，坐拥天下 /002

二、坤卦 思科并购：有钱一起赚 /005

三、屯卦 当当拒绝亚马逊：做草头王还是打工仔取决于你想要什么 /008

四、蒙卦 凯恩收购乙烯公司：别人的愚昧，就是你赚钱的机会 /011

五、需卦 巴蒂亚卖 Hotmail：谈生意要会吊胃口 /014

六、讼卦 建龙重组通钢失败：沟通不好害死人 /017

七、师卦 潍柴并购湘火炬：别拿老总不当将军 /020

八、比卦 苏格兰皇家银行联合并购：精诚合作，竞争者走开 /023

九、小畜卦 万向海外并购：积小成大，厚积薄发 /026

十、履卦 明基并购西门子遭遇惨败：握手前先算好账 /029

十一、泰卦 米塔尔的巨头路：买你就要你赚钱 /032

十二、否卦 美国电话电报公司莽撞并购：路偏了就别再撞南墙 /035

十三、同人卦 黑石的发家秘诀：我为人人，人人为我 /038

目 录

C O N T E N T S

- 十四、**大有卦** 索尼兵败哥伦比亚：手上钱一多，人就容易傻 /041
- 十五、**谦卦** 李嘉诚以退为进：能吃亏才能办大事 /044
- 十六、**豫卦** 施格兰盲目转型：仰天笑太久，容易栽跟头 /048
- 十七、**随卦** 百富勤先盛后衰：过了河最好把桥留着 /051
- 十八、**蛊卦** 联想深陷 IBM 泥沼：蛇吞象不仅要牙好，还要胃也好 /054
- 十九、**临卦** 桂格做垮施耐普：当领导怎能没有两把刷子 /057
- 二十、**观卦** 胜腾并购遭遇财务欺诈：没有调查不仅仅是没有发言权 /060
- 二十一、**噬嗑卦** 吉列反并购：对野蛮人就要下狠手 /063
- 二十二、**贲卦** 雷诺整合日产：效率与人情，两手都要硬 /066
- 二十三、**剥卦** 光明失手西格尔：骄兵易败，鲁莽的兵更容易败 /069
- 二十四、**复卦** 联合利华并购瘦身：集中火力，才能当第一 /072
- 二十五、**无妄卦** 中铝并购遭毁约：不测风云年年有，中国企业冤屈多 /075
- 二十六、**大畜卦** 鹰君集团的大起大落：留得青山在，不怕没柴烧 /077
- 二十七、**颐卦** BAE 四面出击：吃得太快小心噎着 /080

目 录

中
国
式
投
资
C
O
N
T
E
N
T
S

二十八、**大过卦** 西部矿业收购获各琦：老大不做主，没人跟你走 /084

二十九、**坎卦** 淡定的暴雪：有实力自然有定力 /087

三十、**离卦** 阿里巴巴借助资本壮大：让萧何帮你，但别让他毁了你 /090

第二部分 下经三十四卦

三十一、**咸卦** 宝马饮恨卖罗孚：道不同不相为谋 /094

三十二、**恒卦** 雀巢并购路：有恒心就能把强项发挥到极致 /097

三十三、**遁卦** 新桥借并购退出：功成名就之后记得身退 /100

三十四、**大壮卦** 帝国烟草的并购弯路：碗里有饭就别往锅里看 /103

三十五、**晋卦** 海尔多元化：有实力才能往上升 /106

三十六、**明夷卦** 王安电脑盛极而衰：越是富豪越要能认得清形势 /109

三十七、**家人卦** 中联重科并购整合路：家和万事兴 /112

三十八、**睽卦** TCL 整合阿尔卡特不力：新官上任，火不要乱烧 /115

目 录

中
国
式
投
资
CONTENTS

- 三十九、**蹇卦** 五矿并购 OZ：退一步海阔天空 /118
- 四十、**解卦** 丽珠集团股权之争：解铃有帮手，不求系铃人 /121
- 四十一、**损卦** 赛博高价收购苏泊尔：不要以为高位接盘就是傻 /124
- 四十二、**益卦** 可口可乐并购汇源被否：赚钱的时候多给别人留条活路 /127
- 四十三、**夬卦** 达能与娃哈哈的纷争：分手也要有讲究 /131
- 四十四、**姤卦** 西北轴承被吞并：跟女强人结婚前一定要三思 /135
- 四十五、**萃卦** GE 安防并购整合：不仅要看数量还看质量 /138
- 四十六、**升卦** 宝洁的中国战略：打江山、坐江山，都要步步为营 /141
- 四十七、**困卦** 雅虎中国发展困局：落难的时候，除了自己谁都靠不住 /144
- 四十八、**井卦** eBay 并购易趣：没水喝的时候，钱再多也没用 /148
- 四十九、**革卦** 青岛啤酒扩张：有准备就不怕抓不住好时机 /151
- 五十、**鼎卦** 复星医药并购整合：人是最有价值的财富 /154
- 五十一、**震卦** 戴勒姆与克莱斯勒分手：即便是豪门也不能没有敬畏心 /156
- 五十二、**艮卦** 德隆倒塌：不懂适可而止，很可能就得死 /159

- 五十三、**渐卦** 沃尔玛并购好又多：没把握的时候就先投石问路 /162
- 五十四、**归妹卦** 美国在线和时代华纳合并：强强联合的时候也要讲时机 /165
- 五十五、**丰卦** 保时捷并购大众被反咬一口：跟亲兄弟做生意也不能太大意 /169
- 五十六、**旅卦** 平安并购富通遭亏损：在外行走，小心失手 /173
- 五十七、**巽卦** 维旺迪快速扩张吞恶果：不谦逊，再多的家产也会败光 /176
- 五十八、**兑卦** 上汽整合双龙遭抵制：出门做生意要能镇得住场子 /179
- 五十九、**涣卦** 俄罗斯铝业扩张：有根基才能稳扎稳打 /184
- 六十、**节卦** 华源帝国的倒塌：玩太大容易把自己套进去 /187
- 六十一、**中孚卦** 费伦第并购被骗：看文件要记得验真假 /190
- 六十二、**小过卦** 新浪击退盛大的恶意并购：关键时候靠得住，小毛病就可以被原谅 /193
- 六十三、**既济卦** 惠普康柏整合难：笑到最后的才叫赢家 /196
- 六十四、**未济卦** 中海油并购先输后赢：吃过亏人才更智慧 /200

目 录

中
国
投
资
内
容
CONTENTS

第三部分 《易经》的基础知识

一、《易经》的起源与影响 /204

二、《易经》的知识体系 /206

参考资料 /211

跋：投资的术与道 /225

中国式投资

PART I

第一部分

上经三十卦

一、乾卦

嘉吉成名路：自强不息，坐拥天下



卦意小解

乾卦强调“天行健，君子以自强不息”，就是敦促我们无论在什么时候都要锐意进取、积极行动。

另外乾卦还告诫我们，在积极进取时不能盲目，“自强不息”也是有讲究的。比如，一开始若不够强大，那就先把自己藏起来。这时候的积极进取是练内功、潜心等待机会。等到实力够了之后，才更容易抓住机会。乾卦还说，成事之后，也要继续努力，不能沾沾自喜，否则就可能遇到大失败被打回原形。

时刻保持积极向上的心态，成功便会越来越稳固。