



# 外资“狼”并购

李筱莉

“谁有钱，花300亿元钱就能买下中国最大的钢铁企业（宝钢）。”去年两会期间，全国人大代表、首钢集团董事会长朱继民一语惊人。

要“抓紧健全相关法规制度，鼓励公平竞争，引导和规范外资并购健康发展，防范垄断并购和恶意并购，保持重要行业和关键领域的控制力，确保国家经济安全”。2007年2月25日，商务部外资司司长李志群如此表态。

事实上，在过去的一年，与SEB并购苏泊尔、舍弗勒并购洛轴、凯雷并购徐工、施耐德并购德力西、花旗并购广发行等诸多外资热点并购事件一道，国内诸多外资垄断或恶意并购事件的真相渐次浮出水面，由这些并购而危及国家经济安全的争论更是不绝于耳。

尽管争论的是非对错尚无定论，但外资垄断或恶意并购直接导致国内

众多知名品牌消失，甚至威胁到我们普通老百姓的衣食住行，却是不争的事实。

## “狼”并购模式

自2001年以来，发生在中国境内的外资并购行动可以用“飞速”来形容，目前中国已成为亚太地区继日本和澳大利亚之后的第三大并购市场。在如此飞速发展过程中，专拣行业前3名的“斩首式”外资并购尤其引人注目。

所谓“斩首式”并购，就是选择弱势行业里的龙头企业，通过并购获得其控制权，控制该行业某一个地区甚至全国的生产。在此并购战略思维的主导下，一些跨国公司在华并购的基本要求是三个“必须”，即必须绝对

控股、必须是行业龙头企业、预期收益必须超过15%。据说，某些国外彩电生产巨头甚至将“三五年内挤垮长虹”明确列入其商业计划之中。

这种“狼性十足”的标准设置，外资在中国并购的“侵略”本性得以充分彰显。众多外资并购个案告诉我们，外资对于中国内地企业的并购完成后，通常有两种做法：其一是终止企业运营，以达到消灭竞争对手、获取国内市场份额的目的；其二是将并购获得的企业转变为下属的加工企业，作为跨国公司全球生产链条上的一个环节，既没有知识产权，也没有核心技术，将我们的企业变成人家的加工厂。

很显然，垄断或恶意并购所侧重的是收购者或袭击者的意图是战略性的，在于攫取目标公司的控制权和排除同类产品的竞争。可怕的是，这种垄断或恶意往往具有隐蔽性和长期性，其并购并不必然遭到当地政府和目标公司的抗拒。同样可怕的是，外资如此“斩首”并购的业绩还是相当不错的。

《理财》2007年第3期所报道的“中国机床电器老大的没落”，就是一个经典个案。

具有近80年历史的上海机床电器厂（以下简称上海机电），在上个世纪90年代初已发展成为工人1400多人、年毛利率在20%、年产值近亿元的全国机床电器龙头老大。1996年4月，经上级主管部门指定，上海机电与法国施耐德签订了中外双方出资比例为40：60的合资协议。根据这一协议，上海机电不能再生产和销售相当于企业命脉的交流接触器和中间继电器（正是这两个产品为上海机电曾经赢得“交流接触器大王”的称号）。到了1997年，在合资公司还处于亏损的情况下，施耐德在中方无力增资的情况下要求增资投入，中方的股比因此急剧下调为20%。到了1999年，中方迫于无奈，将最后剩余的20%股份全部无偿转让给施耐德。

踏着外资设计的“不归”节拍，上海机电无奈没落。事实上，与上海机电

一道踏上“不归路”的还包括“燕舞”(收录机)、海鸥(电扇)、活力28、沙市日化、扬子(冰箱)、孔雀(电视机)、美加净……

“要么成为下游加工厂，要么彻底灭亡。”这似乎成了外资斩首并购模式下，众多中资企业(品牌)难逃的宿命。

## 威胁就在身边

关注石油、钢铁、机电、重工等领域的外资垄断或恶意并购，普通老百姓可能感觉离自身比较远。不过，提及家电、日化甚至与日常“吃穿”高度相关的粮棉油等行业的外资垄断或恶意并购，威胁就在身边的感觉就会油然而生。

在过去的一年，国内食用油市场全线飘红，并由此带动饭馆的油条、油饼、水煮鱼乃至肯德基的炸鸡腿，也都跟着涨价。追根溯源，这无不与中国的豆贸易被极少数跨国粮油巨头垄断控制直接相关。

1月31日，以“苦涩的大豆”为主题，央视“经济信息联播”报道了中国大豆市场可能被国外粮商垄断的诸多事实：具有两千多年大豆种植历史，大豆出口量曾占世界80%以上的中国，现如今不仅摇身一变成全球最大的大豆进口国，而且80%的进口大豆货源被ADM、邦基、嘉吉、路易达孚等四家跨国公司垄断。在绝对垄断进口货源的基础上，这些拥有全球大豆定价权的跨国粮油巨头还充分发挥定价优势，在中国本土用低价收购或并购近80%的依靠进口大豆生存的大中小各类企业。目前，中国大豆大型压榨企业，只剩下黑龙江九三油脂公司一家未被外资兼并。

如此“吃”惊的，还包括与肉、奶、蛋价格高度相关的玉米产业。目前，美国玉米凭借政府补贴降低成本，正在迅速占领国内市场。在2003年以前，中国每年都有800万吨玉米出口到韩国、日本等地，自2005年7月份转基因玉米被批准进口后，国内企业已经订购了



数字显示，“美加净”在1994年双方合资之初，产品出口量全国第一，它和中华牙膏是上海牙膏厂两个赚钱大户。

近6万吨，预计今年玉米进口量将至少是去年的15倍。与此同时，棉花市场也是警钟长鸣：2003年，我国棉花进口量还只有87万吨，2004年一下就猛长到了190万吨，2005年增长到了257万吨，2006年达到424.6万吨，进口棉已经占到中国棉花消费的40%。

由此看来，我们现已“沦落”到吃饭穿衣都要看“洋人”脸色的境地。

大军已经压境。

整个加工企业被垄断了，原料被垄断了，市场被垄断了，定价权被垄断了……谁能帮助我们的粮食企业走出困境？谁又能来保卫我们每一个人的餐桌衣橱？

很显然，在经济全球化的背景下，种粮种棉不再是播种、收获这么简单的事。现代农业已经被充分产业化，形成了长长的、复杂的产业链条，大家拼命形成自己的专业优势，以便控制这个链条中的更多环节。加上现代资本市场的充分参与，大豆虽然还是那个大豆，棉花虽然还是那个棉花，但播种收获、生产、销售已经完全不是中国农民所熟悉的那些传统游戏规则了。

## 远见方能久安

“狼来了”，我们该如何应对？

在WTO规则管制的全球贸易背景下，企业决策层的战略远见极为重要。在这方面，上海牙膏厂与联合利华的合资经验就值得借鉴和推广。

上海牙膏厂在1994年与联合利华谈判合资的时候，就在品牌保护上留了一手。当时，为了避免品牌遭受“灭顶之灾”，上海牙膏厂坚决回绝了联合利华买断“美加净”商标的要求。最后，双方在品牌上达成租赁合同，“中华”和“美加净”的品牌租赁费是其年销售额的1.8%。双方约定，在商标的续展期内，期末销量必须大于期初销量，否则中方有权收回商标使用权。双方还约定，合作期间，合资公司对双方投入的品牌维护推广费用必须各占50%，对方投入的品牌是“洁诺”和“皓清”。不过，这些保护性规定并未能使双方的合作更长久。数字显示，“美加净”在1994年双方合资之初，产品出口量全国第一，它和中华牙膏是上海牙膏厂两个赚钱大户。但2000年，年销量却下降了60%，已经3年没有在媒体上做广告，市场地位还在下降。因此，2001年年中，上海牙膏厂借“美加净”租约到期之际断然拒绝联合利华续约3年的要求，将品牌经营权收回。

由于事前防范措施得当，“美加净”与“中华”这两个国内知名牙膏品牌得以保全。

事实上，考虑到跨国并购已造成垄断或可能造成垄断的弊端，世界各国无不反对跨国并购进行程度不一、内容各异的反垄断管制，许多发达的市场经济国家在面对关键行业的收购时，都会无一例外地“讲政治”。如美国就有一个专门的机构——美国外国投资委员会(CFIUS)来处理外资并购问题，像中海油并购尤尼科失败，就是受到这个机构的反对。再如，欧盟同样设有专门的反垄断委员会。

熟悉现代市场游戏规则，参考国际规则与惯例，建立与完善中国并购市场的规则，这理应成为当前中国应对外资“狼”并购的当务之急。