

34 S 乐凯股改受制收购 柯达、乐凯合作面临“婚变”

34 水井坊“井喷” 外资入股带来了庞大的资金支持

35 外来“蒙牛”能否遮挡“光明” 蒙牛入侵长三角

36 张忆芬：网络营销教主 履新中国雅虎

编者按

中国加入 WTO 后，中国企业看到了国际市场的巨大舞台，纷纷走出国门，海尔、中国移动、华为等企业成为比肩思科等传统国际巨头的名词，而联想拿下 IBM PC 更让国人兴奋不已。

2006 年是中国加入 WTO 保护期的最后一年，对中国觊觎已久的外资早在门口等得不耐烦了，不断大手笔收购中国的钢铁、银行、水泥、啤酒等企业股权。事实上，自 2005 年以来，我国的并购市场突然活力爆发，各种收购兼并活动风起云涌。

从上市公司到中国传统产业中的龙头企业，都成为外资觊觎的对象。一时间，中国的各行各业都弥漫着浓厚的外资并购气息。

无论“走出去”还是“闯进来”的收购，带来的到底是鲜花还是陷阱呢？我们没有答案。

众多家世界的广告牌已为家得宝所取代。



外资扩张中国之综述篇

王二说事

反垄断法规 制约外资并购

十三年磨一剑。8月30日，十届全国人大常委会第二十九次会议高票表决通过了《反垄断法》草案，并将自2008年8月1日起实施。其中，该法关于外资并购境内企业须经“双重审查”的规定，引起海内外人士的广泛关注。

近年来，随着中国加入世贸组织对外资进入的放松，外资纷纷放弃了在华投资设厂的单一方式，转而将跨国并购、收购中国企业作为进入中国市场的主要途径。一项资料显示，2004年以前，外资以并购形式对我国的投资只占直接投资的5%；2004年，这一比例快速上升为11%；2005年则接近20%。单纯的数字变化也许不足以说明问题，而一些跨国公司对于境内一些重点企业实施的并购，则激起了业界的广泛争议。美国凯雷并购徐工、法国达能与娃哈哈旷日持久的争议，进一步引发了人们关于外资并购涉及国家经济安全和国内企业自主品牌的担忧。因此，如何处理好继续有效利用外资和维护国家经济安全、保护国内企业自主品牌的关系，已经成为我国需要妥善把握的问题。

事实上，有关日益频繁的外资并购涉及国家安全的担忧已经引起决策部门的高度重视。2006年8月，商务部重新修订的《关于外国投资者并购境内企业的规定》就明确要求：“外国投资者并购境内企业并取得实际控制权，涉及重点行业、存在影响或可能影响国家经济安全因素或者导致拥有驰名商标或中华老字号的境内企业实际控制权转移的，当事人应就此向商务部进行申报。”而在此之前，只有价值1亿美元以上的并购案才需要商务部审批。同样，2006年11月，国家发展和改革委员会发布的《利用外资“十一五”规划》指出，我国将加强对外资并购涉及国家安全的敏感行业重点企业的审查和监管，确保对关系国家安全和国计民生的战略行业、重点企业的控制力和发展主导权。

而时隔一年，《反垄断法》的出台则以法律的形式，将这一问题进一步规范化和制度化。《反垄断法》对外资并购国内企业的规制集中体现在第31条。《反垄断法》第31条规定：对外资并购国内企业或者以其他方式参与经营者集中，涉及国家安全的，除依照本法规定进行经营者集中审查外，还应当根据国家有关规定进行国家安全审查。这也就意味着，我国的《反垄断法》对外资并购国内企业建立了“经营者集中”和“国家安全”的双重审查标准。

关于外资并购涉及“国家安全”的审查，这是世界各国的通例。而所谓“经营者集中”，是《反垄断法》明确规定的3种垄断行为其中之一，具体包括以下3种情形：经营者合并；经营者通过取得股权或者资产的方式取得对其他经营者的控制权；经营者通过合同等方式取得对其他经营者的控制权或者能够对其他经营者施加决定性影响。对此，有业内人士表示，将“经营者集中”纳入外资并购国内企业的审查内容，有利于保护竞争、构建公平自由的市场秩序，也将有利于完善我国的投资环境。

值得一提的是，在《反垄断法》高票通过的消息传出之后，中国欧盟商会和中国美国商会都表达了类似的关切，即希望中国能进一步明确涉及国家安全的具体内容，并尽快颁布相应的实施细则。对于这一关切，正如一位法律专家所言，“先出台再完善”是立法者的策略，相信有关细则会在不久的将来很快颁布。

外资建材超市中国急行

本报记者 王荣 北京报道

中国楼市引发的庞大的家居装饰建材市场已经成为国际巨鳄瞄准的一片热土。

近日，全球最大的家居装饰建材零售商家得宝宣布，正式进入中国市场。无独有偶，乐华梅兰市场部经理陈海燕也对《华夏时报》透露：“9月中下旬，乐华梅兰第二家店将在北京面世。”比这两家国际建材连锁超市更早进入中国的百安居活动更频繁，逐渐向二、三级市场延伸。“百安居预计明年新开11家店。”百安居华北区总经理文东向《华夏时报》透露道。

一时间，中国家居装修建材市场风雨欲来。

开疆拓土

面对中国1万亿人民币的装饰建材市场，国际建材连锁超市都在加快进入中国的步伐，以尽快形成规模化，提高市场占有率。

家居流通专家汪中玉表示，中国建材超市大多兴起于上世纪

80年代，发展并不完善，还受到资金限制，所以在外资面前几乎没有抵抗力。窥视到其中奥妙的国际建材连锁巨头也看中了资本的运作。

“外资超市并购目前中国最大的建材超市东方家园也是迟早的事情。东方家园现在急于脱手，目前正与百安居、家得宝、乐华梅兰等谈并购条件。”汪中玉表示。

并购无疑是最佳的选择，即便在中国迟迟按兵不动的乐华梅兰也从来没有忽视过并购，陈海燕对《华夏时报》分析说：“我们一直在寻找合适的并购对象。”家世界在被家得宝并购之前，百安居、乐华梅兰都曾与其有过多次接触，几乎成了行业内公开的秘密。

模式求变

“建材商城作为传统的建材销售形态长期存在，多数建材品牌和商户扎根于建材商城，在消费观念上被消费者根深蒂固地接

受，占据着绝对消费份额，外资建材超市在中国将遇到建材商城的强有力的竞争。”业之峰装饰公司的董事长张钧解释。

据了解，即便在以上海为代表的经济发达地区，超市发展较早、布点较多、消费层次高且占有一定比率，可是仍然达不到市场份额的10%，而西部及其他地区则不及5%，传统的建材商城仍代表主流。

“目前外资建材超市大举进入不会造成中国建材行业洗牌，外资超市在进入中国市场的时候都有一个本土化的过程。”中国建筑装饰装修公司协会秘书长任长青分析道。

建材超市定位于终端消费者，而不是装饰公司等大型采购商。在国外，因适应消费者“DIY”的需求，建材超市大行其道。在中国，大多数装修都由装饰公司或装修工经手，作为材料直接采购者和商户扎根于建材商城，在消费观念上被消费者根深蒂固地接

汪中玉指出，国际建材连锁超市目前在我国的规模效应还没有形成，单店的运营成本很高，东、西部较大的区域消费差异也提高了物流成本，这使得国际建材连锁超市“全球采购”、“仓储式经营”、“一站式购物”、“发展自有品牌”的优势在中国有些行不通。

洗牌

面对原有的模式受限的局面，对中国市场至少提前2到3年就进行研究的国际建材连锁超市开始转型，迅速变化其在中国的经营方式，在国外并不盛行的家装如今成为其经营的重要业务。

“即便在成都这样的二线城市，百安居也尽量做到本土化。”长期从事建材市场研究的马文瑞介绍说，在成都，百安居通过家装来带动建材的销售。为适应成都建材市场的特点，百安居不仅聘请了熟悉当地建材市场的专业人士，同时还进社区实行

“点对点”服务。

即将开业的乐华梅兰也将家装作为主营业务，陈海燕说：“我们还将准备将这种销售方式提供给总部，以便在其他地区推广。”

目前，中国家装行业还没有龙头企业，前三名的企业份额加起来不足4%。

相比国际建材连锁超市的转型，国内的传统建材商城显得有些迟缓，虽然居然之家、红星美凯龙、三森美居等建材商城也在逐步提升自己的管理模式与市场竞争力，通过整合资源、借鉴超市与百货行业经验，引进家装超市的概念。“但是对于大多数传统建材商城来说，目前还面临管理不规范、一味地打价格战而不是靠服务和质量来取胜。”马文瑞认为，“如果在博弈中，传统的建材商城不停止价格战、革新经营理念、学习其先进的管理经验，那么5到10年后国际建材连锁超市将对整个建材行业进行洗牌。”

按语 与中国其他走出国门的企业相比，联想在国际化道路上走得最早也最彻底。但是，联想的国际化也不是一帆风顺的。联想集团是如何成长起来的？联想集团 CEO 柳传志向我们展示了联想 20 多年来的成长历程以及管理创新和国际化的实践。

联想：国际化之舞

联想从 1984 年开始创办的时候，一开始是一个做汉字系统的公司，到了现在就变成了一个投资控股的公司，执行力最关键。回顾从上世纪 80 年代初，中国的企业 20 多年来，很多垮下去了，有许多曾经做得很好的企业也垮下去了，我看到更多的是战略也制定了，但是主要是不能执行，或者是制定的时候条件跟执行时候的能力不够。因此，战略制定和执行力度不够，实际上这是一个大问题。

从 2000 年开始的时候，联想分析。联想在进行战略设计的时候选择了走相关多元化的道路，在 IT 领域里面走多元化的道路，业务内容主要是增加了网络服务和系统集成软件这么两个大的部

分，做的结果今天看来是不很成功的。

在 2001 年之后，联想的主业这时候受到了国际竞争对手的强力攻击，市场份额就开始连连缩小。到了 2003 年的时候，到 2004 年初，由原来的 28%，大概缩小到 24%。同时，那个时候的杨元庆还不太习惯用企划，就是企业规划部门。我自己以前做管理的时候，比较喜欢使用这个企划部门，太习惯一个矩阵式的管理格局，有很多事情在执行的时候需要有一个最高的权威组织往下去执行。这样一来，领导人的精力、资源在做多元化的时候实际上是出了问题。

这给了我们一个非常深刻的经验教训，就是要在制定战略的

时候，要把执行时遇到的问题想清楚。

在多元化之后，联想又调整了战略，决定把业务收缩为专一，然后走国际化的道路。2004 年对联想集团是非常重要的，因为在这一年，我们在同时做两件大事。一件大事，就是外边都知道的，就是在跟 IBM 谈判，变革 IBM PC 的问题，一直谈到年底；另一件大事，外边不清楚，实际就是内部一场大的变革和为了应对市场的竞争。

关于国际化战略的制定，中国企业走国际化是两条路，一个是自己建立品牌，自己组织市场推广，像海尔走的，这条路也很难。品牌的建立，今天在我们运作过程之中知道是一件非常不容

易的事情。另外就是并购了，用人家现有的品牌，比如说并购 IBM PC 以后，非常感谢 IBM 他们有一个（英文）在全世界叫得响的名字，但是并购本身又有另一方面大的挑战。

当时我们就分析了 IBM 为什么要出售业务，在当时它是赔钱的，那么我们买回来以后为什么能赚钱，对这些最基本的东西我们先进行了分析。IBM PC 的出售是他们战略组成的一个重要的部分，这个战略非常符合逻辑，而且取得了很好的结果。

并购以后，在很多方面都可以出现大量的优势互补，比如说像采购合并以后成本会大幅度降低等等。并购之后，新的业务获得了非常大的发展空间，IBM 给我

们派出了两千人的队伍到各个大的客户里面去稳定军心。

总之，一个东方企业，发展中国家企业，一个西方企业，一个名声显赫的企业，这个规模小的要并购规模大的矛盾还是很多的，由小到大，今天我们是努力解决这个问题，目前来看还是不错的。

联想并购从正式开始到现在有一年多的时间了，应该讲是按着预定的轨道前进的。总结了一条经验，就是预先尽量把事情想清楚，把并购的目的、战术步骤想出来，要把应对的方法想出来。

（本文节选自柳传志在“连接世界级管理——中国优势与中国模式”企业经营与管理创新年度峰会上的讲话）