



外资收购无孔不入

避过政策的规管, 违规进行行业整合

■ 文 / 郎咸平 香港中文大学教授、公司治理顶级学者

上个世纪初, 由于义和团之乱, 英国驻天津领事亲自带兵冲进张翼宅, 以张家养有大量鸽子为由, 认定“疑与拳匪相通”, 逮捕了张翼, 把他关在太古洋行的一间旧厨房里。

从开平煤矿说开

张翼是谁? 当年中国惟一的煤矿央企, 全球范围内前五名的煤炭出口商, 中国第一家股份制企业——开平煤矿, 就是张大人直接领导的。按今天的说法, 那是绝对的世界500强企业, 要知道那时候力拓什么的矿业巨头还远没成立呢。而开平煤矿, 本来是由李鸿章决策、唐廷枢一手创办。到1895年之后, 它跟招商局一样, 落入了佩着顶戴的官商之手, 张大人因为是恭亲王的亲信, 所以才能出任督办一职。

张大人这下是彻底慌了, 他想保命的结果就是被他的好朋友——一个德国人德璀琳给坑害了。德璀琳事先拟好一份“护矿手据”, 内容是“委派德璀琳为开平煤矿公司经纪产业、综理事宜之总办, 并予以便宜行事之权。听凭用其所筹最善之法, 以保全矿产股东利益”。张大人文化比较低, 读了半天没弄明白, 这时候德璀琳补充了一句: “张大人, 你签了以后, 你身份可就变了, 以前你是满清官员, 现在你可就是我们外国公司下面的高级雇员了, 所以, 援引条例, 我可以担保您性命无虞, 当然了, 我的总办权既然是你给的, 等这阵风暴过去了, 你当然有权再收回去嘛。”张大人一听连称: “妙妙妙。”于是破涕为笑, 当场就签了, 还连连道谢。

1890年的7月30日, 得到“便宜行事之权”的

德璀琳代表开平矿务局, 而胡佛代表墨林公司, 签订了出售合约, 价格是8英镑。根据这份合约, “开平矿务局所有之地产、码头、铁路、房屋、机器、货物, 并所属、所受、执掌或应享有之权力、利益, 一并允准、转付、移交、过割于胡佛……胡佛有权将其由此约所得的一切权力、数据、利益, 转付、移交于开平有限公司。”胡佛把合约带回墨林公司后, 得到了5000美元的奖赏, 这在当年是一笔不菲的报酬。接着, 墨林公司又转手将开平卖给一个名为“东方辛迪加”的英国财团。同年12月28日, 新组成的开平矿务有限公司在伦敦注册。次年2月下旬, 英军进驻矿区, 升起米字旗, 胡佛被任命为新公司的总办, 并得到8000股的公司股票。他搞了半年的接管工作, 在写给董事会的报告中称: “我们的任务完成得令人满意, 而留给我们后任的乃是一个前程远大的企业。”

读者有没有觉得胡佛这个名字很耳熟? 对的, 他就是美国第31任总统赫伯特·克拉克·胡佛 (Herbert Clark Hoover)。他就是那位在年轻的时候坑害开平煤矿的首恶之一。他和威廉·贝鲁 (William Baillieu) 等人合伙创建了“锌公司” (Zinc Corporation)。这家公司日后几经合并成为力拓集团的一部分。各位还记得2009年的力拓间谍案的故事吗? 历史的巧合实在太有意思了。

胡佛这样品德的一个人, 最后却成了为人称道的英雄。因为第一次世界大战爆发后, 胡佛在伦敦每天工作14个小时, 为900万战争受害者管理分派了约250万吨食物。作为一种早期的“穿梭外交”, 他40次横渡北海与德国当局接触, 恳请他们允许食品运输。所以在欧洲和美国, 他俨

然成了一个国际英雄。比利时的勒芬市还把一座重要的广场以他的名字命名。

外资看准矿业产业链弊病

我看今天的新帝国主义更是有过之而无不及，开平煤矿的事继续在今天的中国悲惨重演。新帝国主义是很聪明狡猾的，他们深谙中国对矿业的政策监管，因此不会与政策硬碰，而是采取合作和间接的形式，绕过政策监管。透过上述手法，外资成功地减少了并购矿业公司政策上的风险，规避了舆论的压力，从而加快了收购的速度。

外资成功进来以后，就可以大肆整合资源产业链，掠夺中国矿产资源。愚昧的地方政府还以为可以借助外资的技术、管理人才和资金与大型国企匹敌，殊不知，矿权已拱手相让。不单如此，外资们乘虚而入之后，还大肆透过“代理人收购”等曲线收购的手段贪婪地掠夺中国的矿产。他们看准中国在矿业产业链上的弊病，并巧妙地避

过政策的规管，违规进行行业整合。简单来说，就是不让我收购，我就合资之名而实际控制，不让我直接收购，我就曲线代理人收购。

有些企业在我们中国人手中是经营不善的，而到了外国人手里就焕发出了经济效益。我们看看中国西南地区一家水泥公司“四川双马”，2000年初，还是一家乡镇规模的中小企业，无论生产技术或综合产能都比较落后。然而踏入2008年，毛利率却爬升到29%，比我国第一大的水泥企业“安徽海螺水泥”还要高出4个百分点。转折点在哪里呢？就是拉法基2005年入主“四川双马”。

ISC控制定价权

拉法基是怎么做的呢？首先使用第一个武器ISC（集成化供应链管理）。我想利用前面讲的开平煤矿的故事说明什么是ISC。

开办开平煤矿的唐廷枢在当时引进了ISC的观念。什么叫ISC？开平附近山路崎岖不平，交通

极为不便，煤外运主要依靠牛马畜力。这是企业盈利的一个大瓶颈，抓住这一点进行全面的供应链（ISC）革新，最好的解决办法是修筑一条由开平到芦台的铁路，以动力代替畜力，增大运载量和流通速度。所以，唐廷枢建议为开平煤矿投资的另一半作为修筑铁路的开支。不是说修条铁路就叫ISC了。ISC的精髓是说你该从供应链的角度来分析瓶颈在哪里。

唐廷枢思考的结果是机电化。如果资金有困难怎么办？不是说就不能落实ISC了。开平煤矿刚刚出煤，还没有进入赢利阶段，拿不出修建铁路所需要的大笔费用。头脑灵活的唐廷枢建议在离矿井两里远的地方开挖一条小运河，将芦台

和胥各庄连接起来，从水上把煤运出去。小运河不需要太深，只要在河上建个闸，水多时把水积蓄起来保证河水不泛滥，水少时开闸放水，保证航运，就可以免去牛背马拉这种运煤办法了。

而拉法基现代ISC的具体做法，就是先强化供应链的6大环节的每一个关键点，也就是提高效率的意思。举例而言，在6大供应链的环节当中以市场反应及学术研究，带来产品设计的创新；收购中国水泥企业，稳定了水泥的原料来源；以创新的运输容器、便利的交通网络作为仓库运输的优化；以各地方合作或开设销售点的形式，扩张销路及优化各地区的订单处理。

6个环节都优化了以后，更重要的就是要把这6大环节拉紧以缩短时间，这样就能降低成本，增加利润。为什么呢？我举个例子，如果运一趟水泥需要3周，那就是3周的运输成本和仓储成本，如果能拉紧而缩短时间到1周呢？那就节省了2周的运输和仓储成本。

但是ISC最重要的功用是控制定价权。ISC历来是新帝国主义企业的兵家必争之地，谁掌控了ISC，谁就掌控了这个产品的定价权。 

ISC的精髓是从供应链的角度来分析瓶颈在哪里，最重要的功用就是控制定价权

【延伸阅读】

www.sino-manager.com/u/langxianping