

<<整合>>

#### 图书基本信息

书名：<<整合>>

13位ISBN编号：9787506018883

10位ISBN编号：7506018888

出版时间：2004-05-01

出版时间：东方出版社

作者：郎咸平

页数：288

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 内容概要

在《整合》一书中，作者指出中国过去的计划经济带来低效率企业，但是经济目前走向却大大偏向于无序竞争，而企业发展需要的是减少无序竞争的计划性自由竞争体制，因此作者认为，产业整合将是未来我国企业发展的大方向。

针对产业整合这个概念，作者将本书分成四大主题进行深度案例剖析。

第一个主题是“企业不应该做大做强”，作者通过对青岛啤酒、华润和北京控股的深度案例剖析解释企业作大做强必然造成成本失控。

第二个主题是“企业多元化经营战略”，作者透过中信泰富、上实控股与和记黄埔的案例解释在全世界反多元化经营的浪潮下，精心设计的多元化经营还是可以替股东创造财富的。

第三个主题是“多元化转成专业化经营战略”，作者透过中远太平洋、招商局国际和香港中旅投资的深度案例分析解释多元化的无效率可以通过专业化的经营转而提高经营效率。

第四个主题是“其他形态的整合战略”，作者挑选了三个形态各异的整合战略包括光大控股、越秀企业和三大石油公司的整合说明了其他形态整合的利弊得失。

## 作者简介

郎咸平，美国沃顿商学院博士，长江商学院（首席）教授，香港中文大学最高学术级别的（首席）教授，曾任沃顿商学院、密西根州立大学、俄亥俄州立大学、纽约大学和芝加哥大学教授，搜狐首席经济顾问、香港东方日报和太阳报“郎评”专栏作者、上海第一财经电视台“财经郎闲评”栏目主持人。

曾任世界银行、深交所和香港特区政府财经事务局顾问，被股市中小投资者赞誉的“郎监管”1990年金融学论文引用率排名全世界第一畅销书（公司治理）的作者，被国内媒体评为中国2001年—2003年全国财经人物，2003年荣登世界经济学家名人录，公认为世界金融学的顶级学者。

## 书籍目录

郎咸平其人不落俗套的介绍总序前言第一部分 企业不应该做大做强第一章 华润做大做强的理念导致成本失控华润做大做强的思维及影响专业化经营和分拆上市解决华润的问题. 专业化经营和分拆上市无助解决华润的问题零售业的困境啤酒业的困境石化业的困境第二章 北京控股做大做强的理念导致成本失控北控做大做强的思维及影响北控通过扩张以进行重组重组的行业在重组前后与行业的比较未重组的行业在重组前后与行业的比较北控整体在重组前后与行业的比较北控困境来自于成本失控燕京啤酒的困境王府井百货的困境第三章 青啤做大做强的理念导致成本失控青啤做大做强的思维及影响青啤做大做强的思维将变成做强做大青啤针对成本失控的重组青啤重组后的经营绩效与市场反应第二部分 企业多元化经营战略第四章 中信泰富的多元化战略 有序投资、稳定进取第五章 上海实业的多元化战略 集中产业、有限多元化第六章 和记黄埔多元化互补战略第三部分 多元化转成专业化经营的战略第七章 中远太平洋的垂直整合战略第八章 招商局国际超越中远的专业化策略第九章 香港中旅国际投资专业化/多元化/专业化的转变第四部分 其他形态的整合战略第十章 光大控股做大做强造成经营绩效下跌、主营业务衰退的主因第十一章 越秀投资重组战略分析第十二章 中国三大石油的整合.....

## 章节摘录

我们首先谈一下零售业。

深圳市万佳百货成立于1991年，万科为主要股东，控有72%的万佳股权。

截至1993年，由于经营欠佳，深圳市万佳百货亏损达3,000多万元。

1994年可谓万佳百货的转折点，徐刚受命为万佳百货董事长，开办了首家万佳超市并推行了一系列的新策略。

到1996年，万佳百货已建立起。

超市中有百货，百货中有超市。

的独特经营模式，面对国内零售业激烈竞争，仍可保持良好的业绩；2000年时，万佳百货销售额已居广东省零售业的首位。

而另一方面，在2000年8月，华润收购万科而成为其第一大股东，持股15.08%。

2001年8月，华润以4.57亿元买下子公司万科持有万佳720/o的股权，并提出四五零售战略(5年投资50亿元，到2006年每年销售额500亿元，年利润5亿元，投资回报率10%的目标)。

这种四五零售战略的思维就是标准做大做强的思维。

2002年6月，华润创业宣布以3.72亿元向母公司收购万佳65%股权，收购价相当于万佳2001年市盈率的12.36倍，华创股价受此激励由9元上升到最高点接近10元的水平。

然而，被华创收购后的万佳百货经营每况愈下，业绩令人失望。

在2003年1月，华润万佳百货在全国的经营中共亏损了1,500万元，而2月份亏损接近2,000万元，除了深圳万佳外，其他国内地区的万佳超市百货都出现亏损情况，其中以广州和中山两地的万佳亏损最为严重，共亏损1,000多万元。

根据我们的分析，被收购后的华润万佳主要出现了两大问题，分别是盲目扩张及管理层的

被收购前，万佳百货在6年间仅在深圳开了6家分店(1994—2000年)，但被收购后，在华润做大做强的思维下，华润万佳旗下在全国的总店数已接近400家。

扩张期间，管理系统、物流系统和采购系统不完善，导致成本失控。

举例而言，万佳百货的人工成本占营业额比例是6.39%，比全国百货行业4%至5%水平要高。

另一方面，在华润超市及万佳百货整合的过程中，有不少数原来华润超市的。

老巨子。

被降职，由新上任的华润万佳总经理徐刚管理，在快速整合扩张的过程中，管理层没有足够的时间去解决双方的矛盾，人心不服在所难免。

此外，物流和采购系统也发生问题。

以物流系统问题而言，被收购前，万佳百货仅在深圳设有6家分店，分店位置的集中能确保整个物流系统正常运作。

被收购后，华润万佳在短短一年间开设的分店数目将近400家，而且分布全国各地(包括华东、华南、华北、香港及深圳五大地区)，这种快速扩张使物流系统未能及时跟上，增加了物流成本。

对采购系统问题而言，中国的货品供应链是地区性的而不是全国性的，每件货品在每个地区都有特定的代理。

换言之，一个全国性的企业要面对的并不是一个供货商，而是不同地方的不同的代理，在采购成本上，并没有买得愈多，采购价愈低的优势。

因此，当华润万佳在短期内不断扩大其分店地域的分布时，它的采购成本是没有规模经济的。

反之，它的采购成本只会按它进入新市场的速度，以更高比例快速地增加，这种成本上的增加无疑对华润万佳十分不利。

徐刚是前万佳百货的董事，在万佳百货被收购的前后扮演着重要的角色。

被华润收购前，在徐刚的带领下，万佳百货于1993至2002年10年间的业绩转亏为盈。

为了解决万佳百货缺乏资金的问题，徐刚于2001年接受华润提出的收购议案，意图以华润雄厚的资金背景去支持万佳百货的日后发展。

## &lt;&lt;整合&gt;&gt;

2003年1月14日，华润万佳总经理徐刚提出请辞，消息震动业界。

然而，徐刚的请辞并非没有先兆，因为并购后，徐刚与华润管理层在华润万佳的发展观点上存在严重的分歧。

华润创业选择了以收购合并的方式，去扩大它在零售业中的业务。

2002年华润创业收购万佳百货后，继续履行其四五零售战略，不断将前万佳百货的经营模式复制。

然而，这种快速超常规的发展是。

重量不重质。

的，在不断扩张华润万佳业务的同时，华润创业并没有解决管理系统，物流系统以及采购系统的问题。

然而在这些观点上，徐刚认为华润万佳的扩展速度太快，忽略了中国消费者对商场的三个核心需求，包括邻近、价格和产品选择。

华润万佳在扩张期间，并没有就这三个核心详细考虑组合商品、选择业态及找好店址。

特别在选择店址方面，徐刚表示华润的管理层只着重数量，却未选择重点市场进入。

在短短几个月间，便将前万佳原本只在深圳的业务扩展到华东、华南，华北、香港、广州、中山等地区，这种盲目的扩张使华润万佳大而不强，对整个华润万佳的业务是有害的。

有鉴于此，徐刚建议华润万佳的扩展速度应减慢，并在扩张的同时包含一个优化的过程，使华润万佳能成为一家有质量的企业。

简而言之，徐刚的理念就是“精益求精”的理念。

结果，徐刚的观点并未被原华润管理层所接纳，双方的分歧有增无减，辍上与原来华润管理层的不全，徐刚于2003年初决定辞职。

继徐刚辞职后，华润万佳的管理层亦接连发生大规模的人事变动。

2003年3月，华润万佳财务部8人(包括财务副总罗琼、华东财务经理邹进生等)，发展部5人、采购部6人相继辞职，同年4月，人力资源部总经理李卫东、原采购本部助理总经理阎文理、原广州公司副总经理黎晓林非正常离职，5月，副总裁何志东辞职、采购部约40人被同期解雇等等。

频繁大规模的人事变动，进一步反映华润收购万佳百货后经营不善，严重打击了投资者的信心。

值得注意的是，股市对于徐刚。

精益求精。

的理念比较支持，因此徐刚等人的辞职消息一公布立刻带动了华创股价的下跌，由8.5元跌至6.5元左右(图11)。

因此我们可以说，华润零售做大做强理念并不被市场所接受。

我认为比较值得我们注意的现象是，华创的股价不单对徐刚辞职的反应负面，对于其他员工的离职反应是一样的负面。

这和以往先进股市(例如美国)股价只对一把手的离职有显著反应的惯性不同，主要原因还是市场对华创零售未来的前景感到忧虑。

上实控股仍然履行其多元化方针，于1999年发展新业务，押注于医药业，以中医药为重点和以高科技为手段，在发挥沪港优势之余，实行中医药现代化及国际化。

其实，上实控股早在1996年未上市前，已收购了上海三维制药有限公司51%股权，更于1998年收购正大青春宝药业有限公司55%股权和上海三维生物技术有限公司49.8%股权，为其未来医药业铺路。

青春宝是一家综合性制药企业，其主要业务是钻研、生产及产销以中药为基础的保健品及医疗用药，而原料是以天然药物为主。

青春宝在1998年盈利为1.1亿元人民币，是三个项目中唯一有盈利的业务。

它成为上实控股发展中药业务的一个铺路石。

三维制药的主要业务是生产西药，共生产100多种原料药。

此外，三维制药还生产28种制剂，分为普通药品及保健药品两大类。

它又是国内主要的维生素C生产商，但因为维生素C价格下跌，所以在1997至1999年间持续亏损，有鉴于此，上实控股于1999年着手重组该公司，希望扭亏为盈。

## &lt;&lt;整合&gt;&gt;

三维生物的主要业务是研制治癌药物，及生产癌症化疗中的辅助药物“赛格力注射液”，并开发H100治癌新药。

在1999年时，该新药仍需3年以上临床实验，所以暂无盈利贡献。

上述3家公司，为上实控股医药业建立了一个稳健的基础，更进一步确定了其医药业务的发展方向。

上实控股在1999年分拆了上海实业医药科技(集团)有限公司(上实医药)在香港的创业板上市，占有股份为64.3%。

上实控股分拆上实医药独立上市，皆因医药业前景吸引。

当时中国的制药业正处于一个高速发展期。

在过去4年，该行业的销售额以18.5%的增长率增加，这明显高于国际草药业的11.5%。

由于上实医药兼有上海市政府在背后支持，因此必定会在中国制药业高速发展的势头上占据有利位置。

另外，上实医药也能够把握内地，香港两地在这个行业的优势，助长其发展。

上实医药在上市后，将分别在香港、上海和北京成立研究中心，而上实医药在上海的研究中心更得到上海中医药大学作为策略性伙伴及股东。

由于中国内地药业资源丰富，而香港在包装、推广等方面又很有经验，若两者能够配合，将会对上实医药的发展大有帮助。

除此之外，上实医药现时的药业已享有稳定和可观的盈利以及现金流，这会为其投资于产品专业化及国际化的计划提供重要的支持。

现阶段来说，上实医药是唯一一家可以受惠于中国药业蓬勃发展及国际化的香港上市公司，这特殊的背景，相信亦会有助于上实医药的股价表现。

1999年12月2日，上实控股宣布将上实医药分拆上市后，上实控股的股价随即下跌。

因投资者普遍看好医药业整体的发展，认为此业务往后的盈利表现甚佳。

所以，大部分的医药股也被追捧。

可是，上实控股却将其医药业务分拆上市，令其股份占有率降至64.3%，摊薄了医药业务的盈利。

投资者担心此分拆会对上实控股的盈利有大的影响。

所以，在上实控股宣布分拆上市当日，其股价立即下跌。

上实医药公开招股期间掀起了热潮，被喻为创业板中第一大蓝筹的新成员，其上市已经取得了颇为瞩目的成绩，国际配售及公开招股共计冻结资金额达261亿港元，超额认购更达495倍。

在首个交易日，上实医药的总成交量为1.365亿股，总成交额为2.65亿港元，而该日最高股价(2.57港元)更较招股价(1.63港元)；高60%。

上实控股分别将其拥有的。

杭州正大青春宝药业有限公司。

及。

上海家化联合股份有限公司。

的55%及40%的股权注入上实医药。

以资产值计，正大青春宝为1996年中国第六大药品制造商，是上实医药科技主要盈利贡献者。

而上海家化则集中科技优势，从事制造、分销及零售各种个人护理用品及化妆品，2001年3月在上海A股市场挂牌上市。

至1999年为止，上实控股已经成功地将业务范围扩充至基建、零售、医药、汽车零部件及高科技，延续了上实控股多元化的方向。

## 媒体关注与评论

不知道读者有否看过《美丽心灵》(《The Beautiful Mind》)这个电影？电影的男主角是有神经病经济学家纳什(Nash)，他创造了第一个博弈论。他的理论几乎打破了我们传统的观念。美国学术界以前总认为，当每个人都追求自己利益最大化的话，那么整个社会的利益就是每个人的加总，因此也将会实现利益最大化。因此政府不需要干涉，只要让人民自由发展即可创造出繁荣的经济。奉行这个理论的当以两位诺贝尔经济奖得主——佛利曼(M. Friedman)和海耶克(F. Hayek)为代表。佛利曼最脍炙人口的理论之一，即是香港的繁荣完全得力于政府的不干涉政策。而海耶克最为人所称道的理论，即是他的名著——奴役之路(A Road to Serfdom)。海耶克认为，政府的干涉只会将人民带入一条悲惨的道路，只有自由竞争才能替人民创造财富。

但是纳什的博弈论却提出相反的理论。他的理论可以用一个小例子来做说明。在一个舞会上有5对男女，如果这5个男人同时想请这5个女人中最漂亮的那位跳舞，那么自由竞争的结果是，只有一位男人会胜出，但这个所谓的自由竞争也会同时会告诉剩下的4个女人，她们不是这些男人的首选。当这4位失败的男人再去追求那4位女人的时候，她们肯定不会理这4个男人，因为这4个女人会因不是首选而生气。因此，自由竞争的结果，只会造成一个男人的成功与4个男人的失败。创造出一对最优秀男女的理论，就是我们行之有效的自由竞争理论，虽然这个在自由竞争下成功的男士是最优秀的，而这位女士也是最靓丽的，但其代价就是其他4对都被淘汰了——无序的自由竞争造成大量的资源浪费。

但由于这5个男人都没把握会成为最终的胜利者，所以他们绝对不敢追求5位女人中最漂亮的，而会去追求另外4位。因为只要有任何一位男士破坏规矩去追求这位最漂亮的女士，马上就会造成一轮新的竞争而淘汰了4对到最后的理性抉择反而是最漂亮的女士没人要。这就是自由竞争的下场——好的会先被淘汰。因此自由竞争的结果，就可能造成这几位男士勾结的反淘汰现象。推而广之，我们也可以想像中国改革开放以后，出现了一些官场腐败和官商勾结现象，使得某些规规矩矩的好企业反而很难生存，而少数会勾结和腐蚀官员的企业反而生存得挺好。这就是自由竞争的下场——自由竞争造成勾结腐败，最好的企业反而可能先被淘汰。

纳什的经济理论应该给我们很大的启示。在以前计划经济时代，企业经营无效率是大家有目共睹的。但是在淘汰计划经济的时候，我们却又走向了另外一个极端，我们采取了纳什理论中所指出的无秩序的自由竞争，因而造成了资源的大量浪费以及各种腐败现象。因此，今天中国的企业家所面临的困境不是资金不够，而是那么大而且那么有潜力的国家竟然连个好的投资机会都没有，任何一个行业都是竞争过于激烈，而且国内企业家的竞争手法单纯，就是简单地打价格战，到最后大家都不赚钱。

此外，竞争手段还包括了官商勾结等，使得无序竞争更加恶化。

未来的中国经济走向必定要放弃两个极端，而走到中间。

中间是什么呢？

那就是产业整合，也就是本书的主题。

我们既不要完全的自由竞争，也不要完全的计划经济，我们需要的是，减少无序竞争的竞争性自由竞争体制，因此，我认为产业整合将是未来我国企业的发展大方向。

但是何谓产业整合呢？我想以我国竞争最激烈的零售业为例做个说明。我国零售业者众多而规模过小，最大50家的售货额还不到全国的5%。



<<整合>>

没有任何一家的规模可以对国外零售业形成一丁点的竞争压力。

我国零售业偿债能力太低，债务成本太高，因此不得不依赖于卖方信贷等短期债务，如短期交易融资(即对供货商资金的占用)。

我们对8家国外著名零售商：沃尔玛、家乐福、麦德龙、阿霍得、克罗格、Target Tesco。

伊藤洋华堂和3家排名前列的国内零售企业：联华超市、华联超市。

北京华联的长短期借款的对比中，可以很明显地看出，国内企业的短期负债率远远超过国外企业，而几乎没有长期负债。

而且国内企业长短债的加总也明显地高于国外企业。

.....

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>