

应用化学，应用于生活

——汉高公司宗旨

互助互利 共同发展

——汉高公司增资扩股案透视

说起汉高公司（Henkel），很多人可能不熟悉，但一提到宝莹洗衣粉，恐怕多数人都不会陌生。其实，宝莹只不过是汉高公司众多品牌中的一种，汉高与中方合资生产的洗衣粉还有天津加酶、威白、Fa（花）、桂林、天天、海鸥等许多品种。除日用化学用品外，汉高还以生产工业清洗剂和粘合剂闻名世界。

汉高进入中国市场较晚，开始也比较谨慎，但公司采取蚕食政策，通过增资扩股，由小到大，由弱到强，在中国市场上占有份额不断扩大。据《中国化工报》报道，1997年汉高生产的洗涤用品在中国市场的销售额达到22.2万吨，占据中国洗涤剂市场的10%，在四平汉高的所在地东北，汉高洗涤产品的市场占有率已达到35%-40%。

扩张之路

说起来，汉高公司的历史可以追溯到120多年前。1876年，德国人弗里茨·汉高建立了一家日用化学工厂，生产清洁剂和洗涤剂产品。1907年，汉高公司以硼酸盐和硫酸盐为主要原料，在世界上首次发明了自作用洗衣粉，公司取两种化学原料的字头，将其命名为宝莹（Persil）。实践证明，宝莹具有见效快、洗涤效果强的特点，能够大大减轻家庭主妇的劳动，因而受到公众的欢迎。宝莹为汉高带来了滚滚利润，汉高的声誉日胜一日。

经过一个多世纪的发展，汉高的研究与开发能力不断增强，产品范围不断扩大。到目前为止，汉高已能生产1万多种产品，这些产品涉及6大类：

- 家用洗涤清洁剂
- 金属化学用品
- 民用及工业用粘合剂

美容护肤用品

油脂化学品

工业（机构）卫生用品

汉高集团的投资遍及世界 60 多个国家，投资企业超过 300 家，雇员 5 万多人，其中海外员工 3 万多人。汉高集团的主要市场在欧洲、南北美洲和亚太地区，其海外收入占集团总收入的 70%以上。1997 年，汉高集团的总销售额达到 201 亿马克，被《财富》杂志评为世界同行业最受推崇的公司。

汉高公司注重走收购兼并之路，这是它迅速发展壮大的一个重要原因。19 世纪末，汉高通过收购莱茵硅酸钠厂，进入化工原料生产领域。1917 年收购了 Matthes & Weber 公司的一家生产碳酸钠的工厂，进入碳酸钠生产领域。30 年代，汉高分别收购了两家生产合成洗涤剂的工厂，这使它成为世界最大的合成洗涤剂生产厂家。

进入 80 年代以后，汉高的收购兼并活动不减当年。1980 年和 1987 年，汉高收购了美国化学品公司（Amchem Products）和美国帕卡化学公司（Parker Chemical Co.），这两家公司加入汉高后，与原 P3 部合并，组成金属化学部，从事金属表面处理产品的研究、开发、生产和服务，一跃成为该领域的世界头号厂家。1991 年，汉高集团收购了德国泰罗松（Teroson）有限公司的粘合剂、密封剂和抗腐蚀剂业务，成为世界上该行业的最大制造商。

活跃在中国

凭借自身优势，看准市场空白，汉高把目光瞄准了中国。也许是出于日耳曼民族的小心谨慎心理，汉高起初在中国的投资规模不是很大。作为试探性行动，汉高于 1990 年分别在上海和广州，投资成立了两家小型合资生产企业，生产金属表面处理剂。大众汽车公司、标致汽车公司以及美特容器公司成为它们的忠实用户。这两家企业投产之后，开始效益不是很高，但产量上得很快，销售额连年递增，超出了汉高的预料。于是，一个更加大胆的投资计划在汉高管理层中悄然酝酿。

汉高在中国开始大规模投资的标志，是 1993 年与天津合成洗涤剂厂合资，成立了天津汉高洗涤剂有限公司，该公司的总投资额为 3000 万美元，汉高出资 45%。由此开始，汉高在中国各地相继进行大规模投资活动，将一个个著名品牌推向市场。除生产性企业外，汉高还于 1995 年成立了从事贸易活动的汉高（天津）国际贸易公司、从事投资活动的汉高（中国）投资有限公司。迄今为止，汉高在中国先后投资了 15 家企业，投资额超过 3 亿美元，汉高

在中国投资企业的员工超过 5000 人。据称，中国是除欧洲外，引进汉高全部 6 大类产品的惟一国家。

汉高（中国）投资有限公司的成立，标志着汉高在中国投资系统化的开始。该公司负责协调指导汉高在中国的业务，向合资企业提供财务、人事、信息管理、公关和法律方面的支持，实际上是在发挥汉高在中国的“前线指挥部”的作用。汉高希望借助该公司的力量，调整在中国的生产、市场销售和技术开发活动，使其在中国的十几家企业形成一个统一的、具有强大竞争力的经营整体。

汉高公司有一句名言，叫做“应用化学，应用于生活”，这是汉高前辈留给后人的创业宗旨。进入中国市场以后，汉高本着这一宗旨，凭借其先进的技术、科学的分销网络以及高级专业人才的优势，不断把优良产品推向市场。汉高不仅将其国际名牌“宝莹”、“Fa 花”引入中国，还投入大量资金发展国内品牌，如“光明”、“可蒙”、“孩儿面”、“天津加酶”等，受到中国百姓的喜爱。汉高通过市场调查了解客户的需求，研制符合客户要求的产品，以高质量的服务赢得了客户的信赖。

增资扩股

尽管汉高进入中国市场较晚，开始时投资额也很小，但近年来市场占有率迅速扩大，其原因之一，就是走增资扩股之路。通过以下两个案例，我们可以看出汉高是如何增资扩股的。

案例一：上海汉高化学品有限公司（简称上海汉高）

上海汉高是汉高集团在中国投资的第一个合资企业。中方是上海桃浦化工厂，主要生产清洁剂、双氧水、合成樟脑和松节油，有职工 1100 人。该企业是老厂，但由于缺乏资金，技术水平长期上不去，产品形不成气候，工厂希望寻找有实力的大公司，通过合资摆脱困境。汉高公司则希望利用上海桃浦生产金属表面处理产品的能力，为就近的大众汽车生产金属表面处理剂，于是双方一拍即合，走合资之路！

上海汉高总投资 330 万马克，中方投资者除上海桃浦化工厂外，还有上海化工进出口公司。三家的股权结构为：上海桃浦 45%，上海化工 5%，汉高集团 50%。上海桃浦的资金来源主要是银行贷款。

新公司于 1990 年 7 月成立，1992 年 5 月投产。公司投产后，销售额逐年递增，当年达到 630 万人民币，1993 年达到 850 万，1994 年达到 1160 万。但由于新公司开办之初投入较

多，企业一直处于亏损状态，双方在这一问题上出现分歧。汉高的目标是开拓市场，打开产品销路，所以认为必要的投入是应当的，开始阶段亏损是正常的。但中方的意图是，通过合资搞活企业，迅速分红赢利，还上银行贷款，否则每年 30 多万的利息就吃不消。

如何解决这一矛盾？双方经商议，决定采取转让股权的办法，由汉高集团收购上海桃浦的部分股权。经过多次谈判，1995 年 8 月，上海桃浦向汉高转让 35% 的股权，转让价格为 900 万元人民币。股权转让后，汉高在公司中的股份达到了 85%，上海桃浦尚余 10%，上海化工仍旧是 5%。（见表 6）

表 6 上海汉高股权构成

	中方	汉高集团	合计
原始构成	50%	50%	100%
转让后构成	15%	85%	100%

双方对这次转让行为均表示满意。上海桃浦手头有了宽裕资金，减轻了压力，不仅支付了银行本息，还可用这笔钱进行其他项目的投资。汉高通过收购，掌握了公司控股权，今后基本上可以按照自己的意图进行独立决策了。

案例二：天津汉高洗涤剂有限公司（简称天津汉高）

天津汉高是汉高集团在中国投资的第一个大型项目。中方合作伙伴是天津合成洗涤剂厂（简称天津合成）。天津合成在国内洗涤剂行业具有一定的声望，1992 年的销售额在全国化工行业排名第 58 位。但随着 90 年代以后市场竞争的激烈，该厂希望能同外方合资，以引进先进技术，提高产品档次，增加企业发展后劲。汉高集团看中天津合成在国内的实力和地位，希望通过合资将汉高品牌与中国品牌结合起来，走一条迅速占领中国市场的捷径，于是双方决定合资。

新公司总投资 2999 万美元，天津合成出资比例为 70%，汉高集团为 20%，另 10% 为德国国家发展银行持有。天津合成主要以厂房、设备等有形资产投入，德方均以现金形式投入。

合资企业于 1993 年初成立，当年投产，主要生产改进型的天津加酶洗衣粉和引进的宝莹洗衣粉。投产后，产量和销售额连年递增，但赢利却比以前下降，主要原因是，广告费投入过多，以前天津合成每年广告费不过数百万元，现在每年要拿出 3000 万元的广告费。另外，中方提出，广告费主要用于宝莹，而不是天津加酶。汉高认为，要想让产品占领市场，必须大力宣传。关于“偏爱”问题，德方的解释是，用老产品挣的钱为新产品做广告是正常的经营方式。

经过协商，双方都同意通过转让股权的方式来解决这一矛盾。1994 年，汉高集团投入 750

万美元，收购中方 25%的股权。1995 年，双方开始探讨第二次转让股权问题，经过近一年的谈判后，汉高集团出资 1200 万美元，又购去中方 25%的股份，从而使自己在合资企业中的股权达到了 70%，天津合成还剩下 20%，德国发展银行仍持有 10%。（见表 7）

表 7 天津汉高股权构成

	天津合成	德方	合计
原始构成	70%	30%	100%
第一次收购后	45%	55%	100%
第二次收购后	20%	80%	100%

天津合成通过两次转让，在合资企业中的股权比例下降到 20%，但获得了近 2000 万美元的资金，根据转让协议，中方用这笔钱上新项目，为合资企业生产三氧化硫和苯磺酸等洗涤剂的上游产品，实际上是配套投资。汉高集团通过收购，获得了企业的控股权，实现了“一个司机驾驶”的目的。

点评

跨国公司在海外进行投资一般都倾向于控股，其目的，从根本上说，就是为了更好地实现自身的战略意图。这一点在中国当然也不例外，而且有统计资料表明，近年来跨国公司在华投资企业中，实行控股的越来越多。

具体说，跨国公司在华投资控股的目的有以下几方面的考虑：

一是跨国公司投资项目金额大、合作期限长，相应的，风险也大。它们一方面希望通过与中方合资来降低风险，另一方面又希望能够控制企业的发展方向，保证最佳收益。

二是对其技术进行有效控制。特别是在高新技术产业中，跨国公司进行控股的比较多。这样做可以达到有步骤转移技术的目的，同时保证核心技术不外泄。

三是减少文化冲突。在合资企业中，由于存在文化差异，易发生冲突。跨国公司为了有效贯彻自己的意图，希望通过控股来解决这一矛盾。文化差异越大，控股的意愿越强烈。有调查表明，欧美公司要求控股的比较多，而属于东方文化的日、韩、港澳台企业实行控股的相对较少。

汉高公司与中方合资，是希望利用中方已有的阵地，转移技术，开发新产品，扩大产品

在中国市场的份额。但在企业运行过程中，发现自己的意图不能很好贯彻实施，于是提出增资扩股方案。在汉高的案例中，上述三种因素都存在。

至于跨国公司控股的方式，一般说来有以下几种：

一步到位方式。绝大多数跨国公司都采取这种方式。其要点是，中外双方在合资时，就股权比例问题进行协商，达成一致意见后写进合资协议中，具有法律效力，不能随意变动。控股包括绝对控股和相对控股两种，前者指控股比例在 51%以上，后者是指在股东众多情况下，一方股权比例最大，占据相对优势。

追加投资方式。即通过逐步蚕食股权而达到控股的目的。在一些成立较早的合资企业里，中方控股的比较多，经过一段时间的发展，企业前景显露，外方要求增加投资，中方由于资金紧张，不能同比例增资，只有出让部分股权，让外方扩股。汉高公司采取的就是这种方式。分析起来，汉高公司一开始只占有少数股权，原因恐怕还是谨慎心理在起作用。但企业运作起来以后，比较理想，于是汉高就动起了增资扩股的念头。

纯粹的收购兼并活动。近几年，跨国公司通过纯粹的收购活动进行控股的日渐增多。人们熟知的香港黄鸿年收购案即属此例。1992 年，黄鸿年的中策公司在内地分别收购了太原橡胶厂和杭州橡胶厂 55%和 51%的股权，然后在百慕大注册了一家“中国轮胎控股公司”，在纽约上市。又将募集的资金用来收购控股重庆、大连、银川三个橡胶厂。还有，1995 年，日本五十铃和伊藤忠联合购入北京北旅 4200 万法人股，达到控股目的。与此同时，美国福特汽车公司通过认购江铃 B 股 80%的股权，实现了对该企业的控股。

在几年前的“利用外资大讨论”中，有人曾指责跨国公司在华投资控股是“居心不良”，并举例说跨国公司占领了某行业多少多少市场，致使洋货泛滥、国货萎缩。应当说，这些人的指责不是没有道理的。但问题是，在世界经济一体化的今天，再拿民族工业的挡箭牌来抵御外资是没有用的。跨国公司要赢利，就要到世界各地去投资，为了实现自己的战略意图就要谋求控股，这是符合经济规律的，是理所当然的事。对中国企业来说，利用跨国公司的资金、技术、管理、品牌等方面的优势，进行技术改造，提升产业水平是扭转不利局面的最佳选择。跨国公司一般都是具有多年发展历史的世界著名大公司，在合资过程中，能够学到它们的先进经验，增强企业自身的竞争能力。单纯谈论“谁利用谁”是没有道理的，多少有些感情用事的成分在里面。如果说利用，实际上是相互利用，是一种互助互利、共同进步行为，没有什么不好的。汉高公司与中国企业合资并实现控股以后，产量和效益大增，双方都受了益，就是一个有力的说明。在利用外资问题上，如果谨小慎微、人为划很多框框，只能是束缚自己的手脚，到头来坑了自己。

