100 Years Standing Up for American Enterprise
U.S. CHAMBER OF COMMERCE
百年历程—为美国企业坚定代言
美国全国商会

Deloitte.
德勤

Sands
LAS VEGAS SANDS CORP.

中国企业在美国投资面面观

在编写本报告的过程中，许多中国企业领导人在百忙之中抽出时间提供了宝贵的建议，对此我们深表谢意。德勤（Deloitte）、拉斯维加斯金沙集团（Las Vegas Sands） 以及奥尔布赖特石桥集团（Albright Stonebridge Group）也鼎力相助，献计献策，我们谨在此一并致谢。没有他们的帮助，就不可能有这份报告。

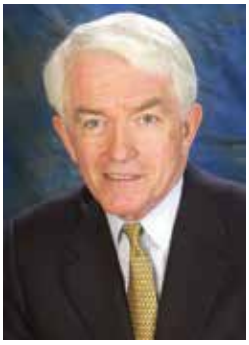
美国全国商会2012年版权所有。保留一切权利。未经出版商书面明确许可，本出版物任何部分均不得以印刷、电子或其他任何形式复制或传播。

美国全国商会是世界最大的商业联合会，代表超过三百万个规模各异、遍及各个领域和地区的成员企业、州商会和地方商会以及行业协会的利益。

目 录

序言 1
要点概要 2
在美国投资的中国企业 6
中国国家海洋石油总公司 6
中国电信美洲公司 8
西锐工业公司 10
数码李宁 12
易通国际 14
保利协鑫 16
海尔美国公司 18
联想 20
南山美国公司 22
耐世特汽车公司 24
三一美国公司 26
尚德电力 28
天津钢管集团 30
万向美国公司 32
沃得动力 34
中兴通讯北美公司 36

序言：在美国投资的中国企业



美国商会坚定地致力于增加美国和中国之间的双向外国直接投资（FDI）。我们认为，这种投资能够使两国经济关系更上一层楼，双双受益。

外国直接投资的增加已经给中美两国带来了更大幅度的经济增长以及更多的就业岗位和经济机会。它加强了世界上两个最大经济体之间的友好关系，使世界更加稳定和繁荣。

虽然不无障碍，但美国对中国继续进行直接投资的前景依然看好。为了帮助增加中国对美国的投资，美国商会推出了这份重要的报告。《在美国投资的中国企业》为有意打入美国市场的中国企业领导人驱散了遮蔽美国投资环境的迷雾。我们的报告包含具体且实用的信息，而不是理论推演或大量统计数字。报告所提供的建议来自已经在美国取得成功的中国公司的董事长、首席执行官和其他高层主管。

在编写本报告的过程中，我们直接采访了一批中国企业领导人，他们领导的企业规模大小不一，所有权也存在差异（国有和私有），有些从事产品制造，有些则提供专业服务。它们选择的投资地点分布在美国各地。如果要用一两句话总结这些公司的愿景，那可能是："美国市场竞争激烈、开放、具有吸引力。挑战固然存在，但能够克服。请加入我们的行列！"

为了分享这些领导人的智慧，我们的报告以具体事例说明了为什么中国企业在美国的投资使普通美国人受益。我们列出了当地就业机会以及其他信息，突出表明了中国企业为美国经济和地方社区作出的贡献。

对于那些尚未来美国投资的中国企业领导人，我们希望这份报告能够提供有用的信息，增强他们对美国投资的兴趣。来美国投资将不仅有利于他们所领导的企业，还将造福我们两个国家。

顺致敬意！

Thomas J. Donohue
会长兼首席执行长官
美国全国商会

中国公司在美国投资：要点概述

美国能够为中国公司提供一流的商机。正如本报告所示，大多数中国公司在美国都受到热烈欢迎，美国政府也并没有设置障碍。但是，美国的商业环境的确与中国不同。另外，在美国投资的原因、选择的地点以及中国公司与美国政府和当地社区的互动情况也会因公司而异。

下文为有意在美国投资的中国公司提供了一些参考要点，这些信息全部来自收录于本报告的采访。我们希望这些信息能够对考虑来美国投资的中国公司有用，并鼓励他们来美国投资。

评估在美国投资的潜在回报

您可能认为贵公司应当在美国投资，但您是否做过全面的思考？进行全方位的思考有助于您决定在何处投资、值得投入的时间和资金以及对贵公司业务战略的影响，从而增大成功的机会。以下是一些需要考虑的问题：

- **您是否从战略角度思考过在美国投资的各项有利条件，包括营销、物流、生产等方面的情况？**虽然与有些国家相比美国的制造业成本较高，但您是否考虑过在美国建厂为贵公司的长期运营带来的好处，包括接近客户、物流便利、较高的品牌意识、对市场及其独特的品味和偏好的更加深入的了解？**不要局限于成本，竞争力和赢利潜力也是应当考虑的要素。**

- 客观现实是否允许您不来美国投资？换句话说，由于您所在行业的现状，提高竞争力和确保长期生存是否要求您必须走向世界——特别是美国？

- 如果您的目标是拓展市场机会，您是否从各方面考虑过在美国投资对实现这个目标的作用？更加靠近目标市场可能是一个优势。**缩短产品投放市场的时间也会增强您的业务对潜在美国客户的吸引力。**另外，靠近客户还能使您更好地了解他们的需求和品味。

- **您所考虑的投资与贵公司的全球业务运营有何关系？**您打算建立一个独立运营的业务单位还是需要确保它能够天衣无缝地融入贵公司在中国和世界各地的业务？

- 您是否希望为您的投资项目寻找一个美国合作伙伴?

- 尽管您的产品在中国和其他一些市场中很成功，**但它是否需要做出改动以适合美国客户的独特品味和偏好?** 您是否考虑过从哪里获得这种专业经验来指导您做出改动? 聘请这种专业服务的费用是多少?

- **您是否可以通过一些途径把贵公司在中国的优势与您在美国能够利用的有利条件结合起来? 例如在中国制造产品而在美国做研发?** 在全球化经济中，综合利用不同国家的强项会增大成功的机会。

在美国选择具体的投资地点

和中国一样，美国幅员辽阔，对一家中国公司而言，不同地区可能具有不同的有利条件。靠近大城市、技术人才、交通枢纽、决策者、原材料、客户及其他要素因地区而异。另外，某些地区可能为某些类别的投资提供优惠政策，但并不欢迎其他类别的投资。以下是一些需要考虑的问题:

- 您考虑某一地点是否仅仅因为那里有其他中国公司? 这种考虑不无道理，**但请务必对该地点是否适合贵公司及其所在的行业进行更加细致的分析。**

- 如果您收购一家现有公司，您可能无法选择地点。然而，您是否认真研究了该地区的商业环境以便做好准备从业务和个人角度更好地与社区融合?

- 您是否有一个能够为您提供选址建议的美方合作伙伴或顾问? **在决策时熟悉当地情况会很有帮助。**

- 您是否既考虑到不同地点能够为您的投资带来的短期成本优势又考虑到实施长期战略和加强公司实力方面的有利因素?

- 对贵公司而言，靠近客户与重要行业伙伴有多重要? 哪些地点具备此项条件?

- 您是否考虑过不同地点能够如何帮助您克服运营中的具体障碍（如人力资源、技术、知识等）?

- 您的投资如果侧重于研发，您是否认真寻找过您所在行业的专业人才聚集的地点? 在这方面，成本可能不是需要考虑的主要因素，重要的是有推动研发活动的人才。

- 您的投资是否侧重于利用美国的技术人才? 您是否考虑过哪些地方拥有您所需要的人才?

- **不同地点是否为您的投资提供不同的优惠政策?** 虽然这是一个重要因素，但对贵公司而言其他因素——如靠近客户或技术人才——可能更重要。

- 您是否曾经与候选地点的地方官员和州政府官员联系? 这样做有助于您判断他们对您的投资的欢迎程度以及他们可能提供的优惠政策。另外，**如果您决定在该地点投资，这种联系可能为贵公司与这些官员建立良好的关系打下基础。**

- **候选地点是否已经拥有或正在形成一个您所在行业的“生态系统”?** 换句话说，对您所在行业而言，当地是否正在营造一个拥有大批供应商、技术人才和客户的环境? 这种环境可能为您提供极大的便利，帮助您取得成功。

- 您是否从当地聘请了熟悉当地情况的顾问? **此类顾问能够提供宝贵的信息，帮助您了解具体地点的有利条件和不利条件。**

- 当您前往一个地点访问时，您是否受到欢迎并有宾至如归的感觉? 这种受欢迎的感觉可能会对您的长期成功具有重要意义。

与政府及社区建立和发展关系

美中之间在经济、政治、文化方面存在很大差异，因此，商业环境也有所不同。绝大多数中国公司与美国政府并无接触，有接触的公司中大部分都有良好的体验。但是，地方政府也可能对投资产生影响。最重要的是，您必须理解在美国成功的前提之一是遵守法律，包括联邦、州和地方政府颁布的所有复杂而细致的法律和规章。与中国不同的是，与政府官员的个人关系在法律和规章的执行上所起的作用微乎其微。另外，与工会和当地社区的关系对在美国投资的成功可能很重要。以下是一些需要考虑的问题:

- 联邦政府是否需要对您的投资进行审批？对这一点应当有明确的了解，可聘请一家对外国投资有经验的美国律师事务所为您提供咨询。**请注意，中国公司在美国的绝大部分投资都不需要联邦政府审查或批准。**

- 如果联邦政府需要对您的投资进行审查，您是否聘请了经验丰富的美国顾问帮助您完成这一程序？中国公司在美国的绝大部分投资都不需要经过这种审查，但如果贵公司是国有企业或经营高科技领域的业务，可能需要经过审查，以确定您的投资是否会对美国安全产生不利影响。这并不意味着您的投资得不到批准，不要害怕官员或新闻媒体中的某些反对声音。**一家经验丰富、具有较高知名度的美国律师事务所能够为您提供咨询，增大投资获得批准的可能性。**

- 您是否考虑过为了在美国成功您需要聘请哪些方面的专业服务？美国的法律和规章很明确，但也很复杂，执法十分严格。所有公司都必须严格遵守法律和规章，包括环境、区划、工人安全及其他方面的法律。 与中国不同，在理解和执行法律和规章方面，公司从美国官员那里能够得到的帮助有限。遵守法律和规章需要有能力的、经验丰富的美国专业服务人员的帮助，包括律师、会计师及其他咨询人员。在美国，此类服务费用很高，但对于企业的成功必不可少。**其他专业机构——例如在公关、营销、广告和分销方面提供咨询的机构——也可能对企业的成功有帮助。**

- 您是否有一项与地方政府保持良好关系的计划？与中国不同，在美国与官员的个人关系对企业的成功并非至关重要。但是，向官员们表明贵公司是遵守美国法律和规章的良好“企业公民”非常重要。美国的官员们对所有公司——无论是美国公司还是外国公司——一视同仁，但要求所有公司认真遵守美国的法律和规章。他们会依据这方面的表现对贵公司进行评判。

- 您是否考虑过如何应对负面舆论？美国的新闻媒体完全独立于政府，因此，尽管一些地方官员欢迎贵公司投资，一些人可能会通过媒体发出反对声音。不要因此而气馁。依靠您的美方合作伙伴、友好的地方官员、专业咨询人员及其他人帮助您制定应对负面舆论的策略。

- 您是否考虑过贵公司如何为中美关系的进一步发展做贡献？对投资额很大的大公司而言，寻找机会支持中美商贸关系的发展——例如参加双边官方会谈——是有益之举。小公司则可以寻找机会在州和地方政府发展中美商贸关系的努力中发挥积极的作用，例如在官员互访时参加会议和会晤。

- **您是否考虑过如何为当地社区做出具体贡献？**您向员工支付的工资和向地方政府缴纳的税金都是您在美国做出贡献的具体表现。但是，为当地社区带来更大益处的企业社会责任项目会非常受欢迎，也有助于深化贵公司与当地公民和政府的关系。

- 当地是否有工会？美国的工会完全独立于政府。以透明的方式与工会协作非常重要。

中国国家海洋石油总公司

地点:
德克萨斯州休斯顿

投资类别:
合资

所有权形式:
国有

在美国的投资总额:
约34.6亿美元

此处的公司介绍系基于中海油美国公司总裁蒋清及中国国家海洋石油总公司业务开发部主任Ran Qi填写的一份问卷。上图为中海油首席执行官李凡荣。

通过在美国缔结伙伴关系满足市场需求

背景信息

中国国家海洋石油总公司(“中海油”)是中国最大的海上原油和天然气生产商，也是世界上最大的综合性石油和天然气勘探和生产公司之一。该公司主要从事石油和天然气勘探、开发、生产和销售。中海油于1982年由中国国务院成立，作为国际能源公司的中方伙伴在中国海域勘探和开采石油和天然气。从那时以来，中海油的业务已经超越国界，成为中国最大的对外投资公司之一。公司经营的资产遍布亚洲、非洲、大洋洲和南北美洲，在世界各地拥有超过51000名员工。中海油于2009年首次在美国投资，买下数家墨西哥湾深水油田的少数股权。在此项投资四年以前，中海油曾经出价185亿美元竞购加利福尼亚能源公司优尼科（Unocal Corp.），但由于此项投资引发了一些复杂的政治问题，导致最终撤回投标。在那之后，公司与美国大型能源公司合作完成了无数共同投资项目，扩大了在美国的业务，包括最近承诺投资22亿多美元与切萨皮克能源公司在德克萨斯州共同开发页岩油和页岩气。

投资美国的原因

中海油的所有投资决策都是完全基于一种严格的、价值取向的承诺，仔细权衡扩大储量、生产和回报的各种风险和潜在收益。在此一背景下，美国对中海油而言是一个理想的投资环境，它拥有庞大的市场、稳定的政治和经济环境以及透明的法律和税收制度。另外，美国拥有丰富的页岩油和页岩气资源以及一批世界领先的能源公司，中海油可以与他们合作，共同勘探和开采这些资源。公司一直密切关注美国石油行业上游业务的发展趋势，特别是与页岩油和页岩气勘探有关的发展。中海油抓住这里的市场机会，与美国公司在这些领域中合作，以满足美国的能源需求，同时向拥有先进技术的合作伙伴学习。

中海油美国公司（OOGC America, Inc.）总裁蒋清说：“我们在这里的投资经过严格的审查，分析项目在获取资源和新市场方面对我们的全球业务有何助益，权衡项目内在的收益和风险。我们在美国的现有投资补充了我们的全球业务，为公司在美国的扩展提供了一个平台。我们不断审视新的机会，并且依照公司的价值导向的长期增长目标评估这些机会。”

中海油为中国公司提供的重要建议

在考虑到美国投资之前，先确定项目对贵公司的全球业务有何帮助。有些公司在这里投资的目的是开拓市场，获取资源、技术、人才等。我们在美国投资的目的是为公司的全球业务增添价值，从市场准入到积累技术和经验。

对特定项目投资的原因

中海油发现美国有些地方的页岩气项目需要运营支持。这些机会与成为页岩油和页岩气领域中的领先者的公司全球目标一致，并且有关方面向中海油保证投资会取得成功，因为美国的能源需求不断增长。因此，中海油决定与一批美国能源公司合资经营一些项目，购买油田和气田的股份，提供运营资金（例如钻探费用），换取获得资源的权利。这些交易对双方投资伙伴都具有很高的互补性，通过这种伙伴关系，美方公司获得了中海油的可靠投资，中海油则获得了资源、先进技术以及新颖的钻探方法。

中海油在美国的投资地域广泛，从德克萨斯州直到科罗拉多州和怀俄明州。无论在何处，中海油都坚定不移地遵守有关法规条例，回馈社区。**中海油美国公司总裁蒋清说：“在海外项目中我们总是寻求履行我们的社会责任。在美国，我们与当地社区保持密切联系，支持改善环境和使用清洁能源的项目。我们从当地聘用员工，按规定纳税，对减少污染和温室气体排放做出贡献。”**

中海油为中国公司提供的重要建议

贵公司投资的领域有时取决于你们经营的业务类型。另外，要把公司的社会责任行动与关键投资目标一致起来。例如，中海油的重点是清洁能源和可持续能源。

政府和非政府组织的作用

中海油在2005年竞购优尼科失败，这使公司感到意外，也促使领导层在公共关系和政府关系方面配置更多资源。公司还寻求尽量多投资于和美国公司共同完成的合资项目，而不是采用并购形式。

近年来，中海油与美国政府保持了良好的关系，并受益于美中双边商业关系的发展。例如，中海油对页岩气的投资就符合“美中页岩气资源行动计划”的原则和目标。这是一个获得奥巴马总统和胡锦涛主席支持的商业项目，旨在推动美中双方在页岩气勘探方面的合作，减少温室气体排放，增进能源安全，在这个不断增长的领域中创造商业机会。

中海油为中国公司提供的重要建议

适当配置资源支持公司与美国政府的关系。另外，寻找对公司业务发展有利的政府计划，以发现机会，支持不断发展的美中商业关系。

成功要素

全面了解业务环境

中海油聘请了当地财务、技术、法律和税收顾问，协助办理公司在美国的投资事宜。中海油发现，美中两国在法律和业务规范方面存在重大差异，进行投资前有必要全面了解这些差异。

“入乡随俗”

中海油美国公司总裁蒋清说：“我们花费大量资源适应美中两国间的文化差异。我们首先接受文化差异，然后改进我们与美方伙伴及当地社区的互动和沟通方式，这使得我们能够在适应现有差异的情况下寻求共同点。”

中国电信

地点:
弗吉尼亚州赫恩登

投资类别:
绿地

所有权形式:
国有

在美国创造的就业机会:
100个

此处的公司介绍系基于对中国电信美洲公司总裁谭亦军的采访。上图为谭总裁。

投资美国以便更好地为全球客户服务

背景信息

中国电信美洲公司（China Telecom Americas）是中国电信集团公司最大的境外子公司之一，它为中国和美国的公司、机构和供应商提供数据、语音和互联网协议（IP）服务并与他们合作。仅仅在中国，中国电信就为超过1.7亿固定线路电话用户、1.4亿CDMA移动电话用户和8000多万宽带用户提供服务。2000年，集团扩展至美国市场，创建了中国电信美洲公司，在美国和中国为顾客提供集成服务。中国电信美洲公司的总部设在弗吉尼亚州赫恩登，在芝加哥、丹弗、洛杉矶、迈阿密、圣荷西和圣路易斯等城市拥有业务设施。

投资美国的原因

中国电信的愿景是通过从一家传统的电信服务公司向一家世界一流的全球信息供应商转型而推进公司的发展。为了实现其愿景，中国电信认识到必须在美国开展业务，在这里它可以通过在一个主要发达国家的市场中运营来开发新技术和增进服务能力。鉴于进出美国的网上通讯量巨大，在提供进出美国的端至端服务方面成为一家举足轻重的公司具有重要意义。美国是世界上最主要的信息枢纽之一，因此在美国开展业务对于为中国电信顾客提供更好的服务和集团的全球发展至关重要。**中国电信美洲公司总裁谭亦军说："我们正在从一家传统的电信公司向一家世界一流的全球信息供应商转型。我们在美国拓展业务的动力来自参与中美商贸的诸多跨国公司。当中美商贸关系良好发展时，我们公司的业务也会很好。为了我们的业务和我们的顾客，我们希望继续看到中美商贸关系健康发展。"**

中国电信为中国公司提供的重要建议

在信息技术和电信行业，在美国大规模开展业务对于成为全球领导者至关重要。

选择弗吉尼亚的原因

大部分中国公司都聚集在主要的商业中心，如纽约、新泽西或西海岸，而中国电信是唯一把总部设在华盛顿近郊弗吉尼亚州北部的大型中国公司。这一决定系基于政策、业务和监管方面的考虑。

弗吉尼亚州北部拥有一流的网络基础结构，有利于中国电信的运营。此处邻近美国联邦通讯委员会和其他政府部门，便于同这些部门之间互动。最重要的

是，弗吉尼亚州北部是美国和其他国际电信公司的一个主要枢纽，正如硅谷是计算机和互联网公司的枢纽一样。

中国电信为中国公司提供的重要建议

不要仅仅因为其他中国公司已经在那里，就选定某个地方。从业务和监管角度出发选择你的公司和行业的最佳地点。

政府和非政府组织的作用

总体而言，美国联邦政府的日常监管工作是透明的，法规在所有公司之间平等执行。例如，一家电信公司很容易取得在美国经营的执照。但是，联邦政府政策的某些方面对中国电信构成了障碍。此类障碍包括对美国通讯基础设施投资的限制，例如与国际供应商连接的登陆站。另外，美国的签证审批系统的操作可能较慢，特别是对于来自中国的技术人员。

谭总裁说："总体而言，我们与美国政府的互动是建设性的。政府在为电信公司提供一个公正的竞争环境方面做得很好。但是，关于我们在登陆站和其他基础设施方面的所有权存在着一些小的障碍。另外，我们也发现很难及时拿到商务签证。签证审批程序最多可达半年。电信行业变化很快，每周7天每日24小时运营。对我们来说迅速获得签证很重要，因为有时我们需要从国外派遣技术专家为我们的客户服务。"

中国电信向中国公司提供的重要建议

认真考虑美国政府在贵公司的运营中将会起到的作用。对于绝大多数中国公司来说，这种作用可能有限，有时具有建设性。但在某些行业中也存在一些障碍。不应当排除对美国投资。但是，要认真做规划，充分考虑到公司可能面临的挑战。

成功要素

不要羞于寻求外部建议

在一个高度监管的市场中，中国电信不断从税务专家、律师、劳工专家等专业人员处获得强有力的咨询很重要。这种咨询费用很高，但美国有一个复杂而严格实施的监管体系。**谭总裁说："中国电信在这方面花很多钱，但我们认为这笔钱花得值得。不这样做就会遇到麻烦。"**

了解您所在行业在美国的性质

另一个成功要素是了解美国和中国在业务和政策环境上的差异。例如，在中国同一行业中各公司之间的关系基本上是竞争关系，但在美国，网络资源并不属于某一家公司。因此，除了激烈的竞争之外公司也必须合作，基于商业条件共享能力。

必要时调整经营方式以适应文化差异

要了解中美两国在法规条例、服务质量和关系等方面的差异和偏重程度，并从实质上和风格上调整您的经营方式，以适应差异。在中国，服务质量很重要，但企业在很大程度上也可依赖和客户的关系来获得和保持业务。在美国，关系并非具有普遍价值，竞争几乎完全基于公司所提供的服务质量。**谭总裁告诫说："在美国，服务是最重要的因素，服务第一。如果您为顾客提供优质服务，您就能留住顾客。如果您不能为顾客提供最佳服务，您就会失去业务。"**

西锐工业公司

地点:
明尼苏达州杜鲁斯

投资类别:
并购

所有权形式:
国有

为美国创造的就业机会:
保留500个；在未来几年中还将创造150个

在美国的销售总额:
大约1.1亿美元

在美国的投资总额:
今后三年超过一亿美元

此处的公司介绍系基于对西锐飞机公司首席执行官Dale Klapmeier的采访。上图为Klapmeier先生。

通过合作带动增长

背景信息

2011年下半年，中航通用飞机有限责任公司（中航通飞）收购了西锐工业公司100%的股权，前者是中国航空工业集团(中航集团)下属的子公司，后者是世界第二大普通飞机制造商，这是中国公司在美国第一次并购一家飞机制造商，也是中航集团在美国完成的第三项并购。

西锐和中航通飞之间的合作对双方而言都是一个很好的时机。在被一家金融公司控股多年后，西锐希望能够找到一位投资者和合作伙伴来与公司协力扩展它在国内外普通航空业中的业务。该公司特别希望在中国发展，认为中国普通航空业的市场大有潜力。同样，在并购之前，中航通飞有意投资于一家拥有良好品牌和产品的公司，以便更好地了解美国的普通航空业，并把业务向全球扩展。中航通飞和西锐的联盟使双方都能够更好地达到其公司目标。**前任国会议员Jim Oberstar说："美中贸易关系的这些最新发展更加体现和证实了西锐与中方的项目之远见、智慧和价值，我从一开始就支持这个项目，可是当初有许多人持怀疑态度。"**

中航通飞的投资发生在西锐遭遇财务困难之际，它帮助保留了明尼苏达州杜鲁斯的500个就业机会，使得公司能够保持甚至扩大在美国的经营。西锐预期在今后几年中增加150个就业机会，并且持续发展其制造能力，这一切要归功于中航通飞的投资承诺。

投资美国的原因

长期以来，美国一直是世界上最大的普通航空市场，在全球普通航空业销售额中占有的比例约为50%。中航通飞的领导层寻求在美国建立一个立足点，以开拓市场，利用人力资源和技术知识，正是这些人力资源和技术知识使得美国在普通航空业具有竞争力。中航通飞认为，西锐是一个具有吸引力的合作伙伴，因为它在普通航空业拥有悠久的历史，根基深厚，其产品在美国市场中广受欢迎。但是，中航通飞选择对西锐投资并不是仅仅着眼于在美国市场中取得成功，还希望在中国市场中成为世界一流的飞机供应商。中国是世界上发展最快的普通航空市场，据业界人士估计，到2022年中国的市场规模可能超过美国。**西锐飞机公司联合创始人兼首席执行官戴尔·克来普米尔说："中国的普通航空业市场很小。但是，中国近年来累积了大量财富，对航空业兴趣浓厚，市场发展迅速。与西锐的伙伴关系将能够满足这种正在扩大的需求，我们在今后多年里都将居于更有利的地位，有望成为中国普通航空业的市场领导者。我们与中航通飞一起从零开始，在中国建设一个全新的行业。"**

西锐为中国公司提供的重要建议

在并购时，着眼于伙伴公司的互补潜力以及如何把贵公司的核心业务能力与合作伙伴的独特优势结合起来。双赢的合作不仅能够在美国市场中创造巨大的机会，也能在中国和其他地区创造机会。在竞争极为激烈的美国市场中获取行业经验能够使公司处于有利地位，在中国及许多其他新兴市场中取得长期成功。

选择明尼苏达州的原因

与绿地投资不同，这项投资的场地选择是由西锐的现有设施决定的。自从并购以来，两家公司的管理层密切协作，制定公司的增长战略。因此，两个管理团队之间不断进行沟通，并做出一致努力，充分考虑到并且设法融合两家公司的文化差异。为了帮助消除文化差异，中航通飞从中国派了四名员工前往明尼苏达州工作。同样，西锐的人员也经常前往中国与中航通飞的领导层会晤。**西锐飞机公司首席执行官戴尔·克来普米尔说：“无论公司来自哪里，把两种公司文化融合都是一项挑战。对我们和中航通飞而言，我们努力欢迎这种融合，营造这种融合，并且以礼貌和尊重的态度对待对方。虽然现在有些决策需要的时间更长一些，但我们尊重我们的合作伙伴的观点，并深信我们的公司现在由于我们的合作伙伴而实力更强。”**

政府和非政府组织的作用

作为并购的一项内容，中航通飞和西锐自愿选择由美国政府的外商投资审查委员会(CFIUS)对此项交易进行审查。该委员会经过三个月的审查后予以批准，审查过程主要是搜集和分析数据。

在审查过程中，唯一出现的问题是西锐的火箭技术，此项技术被用于从西锐飞机上弹出降落伞。西锐预期公司的这个部门可能引起国家安全方面的关切，因此选择把火箭助推技术部门剥离，为CFIUS批准并购铺平了道路。虽然CFIUS的审查相对简单，但在审查期间中航通飞在申请来访人员签证方面曾遇到困难。这些问题都没有妨碍最终成交，只是延缓了并购的进程。

西锐为中国公司提供的重要建议

如果你们是一家国有公司或高科技公司，美国联邦政府很有可能会审查并购方案，以确定交易是否会影响到美国国家安全。这并不意味着交易会被拒绝批准。即使您的投资遇到一些官员或媒体的反对，只要对美国国家安全没有不利影响，还是会获得批准。一个必要的步骤是主动或经CFIUS小组请求采取行动，在保持投资价值的前提下消除国家安全方面的关切。

成功要素

共同愿景

西锐和中航通飞合作成功的一项关键要素是双方对西锐在全球普通航空业市场的远景展望。西锐协助中航通飞制定运营计划，中航通飞则帮助西锐规划长期发展。合作和共同的发展远景加强了双方的信心，保证了并购成功。**西锐飞机公司首席执行官戴尔·克来普米尔说：“中航通飞的优势在于他们迅速填补了一项空白，即对如何利用我们的资源优势寻求国内以及国际的发展提出令人信服的远景目标。虽然我们拥有技术专长，但他们的一些视角是我们以前未曾考虑过的。他们感兴趣的并不是下一个季度或财年的情况，而是五年或十年之后的情况。”**

激励以新方式思考问题

中航通飞为伙伴关系提供的独特宏观视角激发了西锐的许多新思维。中航通飞强调了其拥有丰富经验的领域，并且探索如何将其看法和经验用于加强西锐的发展战略。

数码李宁

地点:
伊利诺伊州芝加哥

投资类别:
合资

所有权形式:
私有

创造的就业机会:
15个

此处的公司介绍系基于对数码李宁公司总经理Ray Grady的采访。

利用当地资源在竞争中脱颖而出

背景信息

数码李宁是一家合资企业，创办的一方为中国运动服装和鞋类制造商李宁公司，另一方是芝加哥的数码营销公司Acquity Group。李宁公司的创始人是著名体操运动员、中国前奥运会冠军李宁，该公司和Acquity之间的伙伴合作关系起始于2011年8月，当时李宁公司刚刚尝试在美国市场中通过传统商店出售其品牌产品。李宁公司认识到，它需要采取一种全新的方式才能成功地向美国消费者打出品牌效应，因此与Acquity合作，通过电子商务平台数码李宁来销售李宁品牌的产品，这是一种简单易行而且富有吸引力的网上售货方式。虽然这家合资企业成立还不到一年，它已经发现这种新的营销方法在美国市场中取得了比传统商店销售更好的结果，新方法侧重于利用社交媒体加强品牌意识，增加销售。

投资美国的原因

通过在美国投资，数码李宁把公司独特的价值主张带给美国消费者，这个价值主张就是把东方的哲学和运动原则体现于高性能运动服装。李宁公司于1990年在北京成立，在中国市场中取得了令人瞩目的成就，目前在中国享有超过97%的品牌知名度。但在美国，李宁公司的产品并不为公众所知，因此公司领导层寻求通过一项可行的战略，把在中国高度成功的产品介绍给美国消费者。最初是通过传统的零售商店销售，但并不成功，李宁公司因此大幅度修订战略，与Acquity Group建立伙伴关系，专门通过互联网进行销售。**数码李宁公司总经理Ray Grady说："美国消费者在寻找与众不同的新颖产品。他们希望以不同的方式接触运动，我们希望向世界展示我们的产品，无论是脸谱网、推特、博客还是我们的消费者所在的任何其他数码平台。"**这种方式使得数码李宁公司在美国获得了新的顾客，是一种具有经济效益的建立品牌知名度的方法。

数码李宁为中国公司提供的重要建议

寻找一家能够帮助使贵公司的价值主张在美国市场中为人接受的美方伙伴。虽然公司的产品或服务在中国可能非常成功，但不一定适合美国消费者的独特品味和偏好。美国合作伙伴能够带来打入美国市场所需要的专业知识和战略。

选择伊利诺伊州的原因

对李宁公司而言，Acquity与当地企业以及设在芝加哥的政府部门的密切联系很有吸引力。另外，芝加哥拥有巨大的数码专业知识资源，例如互联网和社交媒体公司，数码李宁发现这里的人力资源有助于加强公司希望采用的经营模式。这些因素使得芝加哥在成本和竞争力两方面兼具优势，适合作为实施电子商务战略的基地。

数码李宁为中国公司提供的重要建议

就选择投资地点向美方合作伙伴征求意见。不仅要考虑短期成本优势，还要考虑一个地方所具有的长期战略优势和企业优势。寻找能够帮助公司克服运营障碍（如人力资源、技术、专业知识等方面）的地点。

政府和非政府组织的作用

联邦、州和市政府在数码李宁的运营中并没有发挥作用。政府部门对此项投资既未提供协助，也没有造成阻力。

成功要素

把品牌美国化

数码李宁非常重视了解美国消费者的喜好，在制定业务和营销计划时有效地针对这些品味。数码李宁的产品为健身和运动服装带来了一种新方式。公司运用了自己对运动、运动美学和运动原理的东方理解，并把这些元素融入其产品，在篮球、跑步和其他健身活动中为人们提供了一种与运动结合的新方式。数码李宁面临的挑战是把这一价值主张用美国消费者所熟知的语言来表达。通过启动一个电子商务平台，逐步增加对社交媒体的运用，公司成功地彰显了其产品特征。

吸引美国公众，建立品牌知名度

为了辅助公司的营销战略，数码李宁在美国各地加强了与社区的联系，以建立品牌知名度。此类活动包括赞助篮球锦标赛（包括与NBA全明星队合作的一个项目），支持著名的运动员（例如国际知名的篮球明星荷西・卡尔德隆和伊万・特纳），帮助美国各地的城市和农村社区整修户外篮球场。这些活动为数码李宁提供了机会，彰显了公司在运动服装和健身服装上的独特观念，为品牌建立了草根支持。

保持特色

数码李宁利用公司在中国的根源和最先进的产品线来吸引美国消费者。例如，公司营销了在798艺术区设计的一批新产品，这是一个为人熟知的北京街区。数码李宁独特的798系列产品是公司总体定位战略的一项内容，旨在使公司成为健身服装和鞋类产品行业中的“革新者”。

易通国际

地点:
内布拉斯加州拉维斯塔

投资类别:
废弃场地开发投资

所有权形式:
私有

在美国创造的就业机会:
15个

在美国的销售总额:
2011财年底为 $350,645.43, 总销售额 $1,315,769.43

在美国的投资总额:
$300万

此处的公司介绍系基于易通国际货运有限公司总裁徐文亮及其下属填写的一份问卷。上图为徐总裁。

投资在美国市场中发展

背景信息

易通国际物流有限公司是一家全球货物转运公司，专门从事采购和物流服务。2010年4月，公司投资300万美元在内布拉斯加州拉维斯塔设立了一个新的国际货运和物流中心，筹备北美总部。这标志着公司正式打入北美市场。这笔投资在拉维斯塔创造了15个就业机会，易通预期在未来数年中随着公司在全球扩大经营规模还将聘用更多员工。鉴于中美两国双边贸易持续高速增长，公司把美国确定为一个关键增长市场。

投资美国的原因

作为一家国际货运和物流公司，易通在内布拉斯加州投资的目的是打入北美市场，该市场是世界上最大的物流市场之一。内布拉斯加州在美国处于中心位置，与美国交通运输的多个主干道连接便利，为易通服务北美市场提供了极好的机会。易通对美国的投资还有益于公司在中国的现有运输网络，为客户提供跨太平洋的综合物流服务。另外，公司选择投资美国的另一目的是研究和学习先进的物流和集散管理，并促进与美国物流行业领先者的合作。

易通为中国公司提供的建议

思考贵公司如何通过对美国市场投资来扩展现有能力。通过整合公司在西方及其他国家的业务强化公司的全球价值主张。研究成熟的美国市场中的最佳做法也能够辅助此一战略，改进公司运营。

在内布拉斯加州投资的原因

内布拉斯加州州长Dave Heineman指出："易通国际把内布拉斯加州拉维斯塔作为在美国的第一个总部，标志着一个令人振奋的全球伙伴关系的开始，这一关系必定在未来的发展中加强和深化。这个项目树立了出色的范例，展示了这家中国企业集团和我们州能够联手提供最佳能力和资源，精简程序，形成一项对各方有利的制胜业务战略。"在与内布拉斯加经济发展局和大奥马哈商会贸易代表团在易通所在的陕西省会晤后，易通选择在拉维斯塔投资。易通的管理层发现内布拉斯加对公司设立北美总部是一个理想的地点，因为它与多条主要公路连接，并且便于同中西部多家知名的物流公司总部联系。对该公司而言，这些因

素综合起来不仅使得内布拉斯加成为一个成本低、竞争力强的选择，而且公司还可以在此发展与北美市场的业务伙伴关系。

除地处中心的优势之外，大奥马哈地区的高校还开设物流教育学位课程，为培养人才提供了便利。易通获得一笔“社区开发综合赠款”，价值50万美元，这笔钱来自美国住房和城市发展部，用于帮助公司投资开发拉维斯塔社区。虽然这笔赠款不是易通对内布拉斯加投资的主要原因，但它加强了公司对大奥马哈地区商业环境的良好看法，增进了在此地投资的信心。

易通为中国公司提供的重要建议

在为投资选址时，靠近客户及重要的行业伙伴是一项有效的指南。奖励机制可能很起作用，但不应当是选定投资地点的主要原因。

政府和非政府组织的作用

易通与州政府官员和企业协会保持着良好的关系。**内布拉斯加州经济发展局的Joe Chapuran说：“对双方来说这次投资都是一个很好的学习过程，它使易通成为更强的公司，也帮助我们局进一步了解中国公司进入美国市场时面临的各项具体挑战。这种了解帮助我们吸引了另外四家中国公司并与之协作，这些公司都在我们州建立了业务设施或扩大了运营规模。”**

但是，易通依然面临一些州和地方政府无法帮助解决的挑战，特别是为员工申请签证的程序比易通期待的速度要慢。在美国运营的初期，易通还发现很难获得可靠的信用和融资。

易通为中国公司提供的重要建议

在美国市场中寻求发展时，从长期考虑，在公司战略规划中列出便于管理的具体步骤。熟悉美国的法规条例，建立受人尊重的个人和企业信誉。

成功要素

与地方政府和商业联系，就规划的投资项目徵求意见

易通的一个重要成功因素是公司与地方政府和商业界建立的密切关系。具体而言，作为一家进入美国市场的小公司，易通获得了内布拉斯加经济发展局和奥马哈商会的友好支持。这两个机构帮助易通选择办公地点，还帮助公司在州政府注册。**大奥马哈地区商会经理Marisa Ring说：“作为在大奥马哈都市地区投资的第一家中国公司，易通国际的确是先驱者，它为寻找低成本、高增长潜力市场的其他中国公司树立了在美国投资的榜样。该公司与多家当地银行、律师事务所、会计师事务所、经济发展机构及其他服务供应商协作，确保他们做出最佳业务决策，这种周密的规划将有助于他们在未来的成功发展。大奥马哈地区商会支持易通国际的这项投资，并为他们成为大奥马哈商界的一员而感到高兴。”**

确保公司的社会责任计划与公司在美国市场中的目标一致

易通制定了一项在当地社区承担社会责任的强有力计划，提高了其品牌知名度，支持了与在内布拉斯加州和美国发展业务有关的行动。公司赞助了内布拉斯加卡车运输协会的年度高尔夫球赛，并向附近的几所高中捐赠大学奖学金。这些活动帮助公司在拉维斯塔社区深深扎根，支持了与业界伙伴建立长期关系的努力。

保利协鑫

地点:
华盛顿州里奇兰、加利福尼亚州旧金山

投资类别:
绿地

所有权形式:
私有

在美国创造的就业机会:
40个

在美国的销售总额:
255亿港元

此处的公司介绍系基于对保利协鑫董事长朱共山的采访。上图为朱董事长。

华盛顿州和硅谷的太阳能技术迅猛发展

背景信息

保利协鑫能源控股有限公司是一家能源公司，其业务包括开发、建造、管理、运营风力和太阳能发电厂、热电联合发电厂以及固体废物焚烧设施。该公司是中国最大的多晶硅生产商，也是国际上一家主要的太阳能晶片供应商。保利协鑫最初于2009年在美国投资，当时它签署了一份一万平方英尺办公楼的租约，专门用于在华盛顿州里奇兰从事研发活动。保利协鑫把该设施用作其区域研发枢纽，聘用了40名工程师，以加强公司内部开发多晶硅的研究能力。公司目前正在加利福尼亚州旧金山设立一处新研发设施，旨在利用加州正在兴起的多晶硅市场，扩大和补充其华盛顿州的研究能力。

2010年11月，保利协鑫和美国富国银行共同宣布了一项计划，即由美国富国银行在2011年年底前向保利协鑫提供一亿美元的融资，用于在美国新建太阳能光伏发电厂。其中一个项目设在圣迭戈大学，该大学管理层已经同意按照与保利协鑫签订的长期合同购买电力，包括在这所大学的校园中安装5000块太阳能板，为该大学提供它所需要的15%的电力。公司在最近几个月里与洛杉矶地区的一些高中签订了五个类似项目的合同。这些项目将利用保利协鑫在美国的研发中心开发的先进技术，为这些学校在未来多年中提供长期可持续的电力解决方案。

投资美国的原因

保利协鑫在美国的销售规模很大。迄今为止其投资包含在华盛顿州设立的大型研发中心以及在硅谷计划兴建的另一个更大的中心。对保利协鑫而言，在美国投资从事研发活动是一项不难做出的决定。美国依然是高科技领先的国家，拥有大量优秀的研究人才，并为投资者提供很大的保障，包括对知识产权的有力保护。在美国从事研发活动使保利协鑫能够结合其在中国的制造优势与美国所能提供的技术优势，进一步增强公司在全球的竞争力。

保利协鑫为中国公司提供的重要建议

思考如何将美国的有利条件与贵公司在中国的长处相结合。在全球化经济中，综合利用不同国家的有利条件对成功很重要。

选择华盛顿州和加利福尼亚州的原因

保利协鑫的研发中心选址决定系基于人力资本基础结构的状况。华盛顿州有许多高科技公司，反映了技术人才优势。它还有美国政府赞助的国家能源研究实验室，这也是保利协鑫在研发活动中能够利用的一项重大有利条件。同样，保利协鑫在硅谷设立第二个研发中心的计划也反映了当地的技术人才优势。虽然在硅谷投资的成本高于华盛顿州，但由于硅谷拥有大量技术人才，使得保利协鑫能够在这里设立一个新中心，同时保留华盛顿州的现有设施。

保利协鑫为中国公司提供的重要建议

如果贵公司的投资侧重于研发，那么在拥有本行业大量人才的地区落脚才是正解。投资成本可能不是最主要的考虑因素，重点是要有公司从事研发活动所需要的人才。

政府和非政府组织的作用

美国政府一直对保利协鑫在美国设立研发中心表示欢迎。保利协鑫的董事长朱共山在美国能源部参加会议时受到能源部高层领导的热情接待以及前商务部长骆家辉的热情接待，美国政府鼓励保利协鑫更多地投资。华盛顿州、硅谷以及保利协鑫访问的其他城市的州和地方政府也非常支持，鼓励保利协鑫在当地投资。**里奇兰市市长John Fox说：“保利协鑫在里奇兰设立研发中心是向前迈进了一大步，它将使我们这个地区更加多元化，催生一个全新的技术领域和能源使用领域。”**休斯敦市甚至授予朱董事长德克萨斯州荣誉公民。这反映了州和地方政府吸引中国投资的强烈愿望。

美国民众对保利协鑫的投资也表示欢迎。部分原因是美国是一个开放的社会，乐于接受外国公司，并且会考虑到一些实际的因素，包括公司创造的就业机会以及为当地社区提供的直接利益，例如为当地学校提供可再生能源培训。

保利协鑫为中国公司提供的重要建议

不要惧怕美国政府。与当地社区密切协作，当地社区一般会非常欢迎外国公司。

成功要素

认识到美国和中国法律系统的差异

保利协鑫认识到美国的法律和政策环境与中国有所不同。了解美国法律需要时间，保利协鑫聘用了对公司的成功至关重要的专家。另外，任命美国人担任管理职务对适应法律和政策环境也很有帮助。

海尔

地点:
南卡罗来纳州凯姆登
纽约州纽约市

投资类别:
制造设施和分销公司

多 在美国创造的就业机会:
350多个

在美国的销售总额:
约五亿美元

在美国的投资总额:
超过6000万美元

此处的公司介绍系基于对海尔美国公司首席执行官兼董事长Michael Jemal的采访。上图为Jemal董事长。

立足美国创新和制造

背景信息

海尔是中国最大的消费电子产品和家用电器公司，在白电市场（电冰箱、洗衣机等）拥有世界最大的市场份额。该公司生产空调机、微波炉、电冰箱、电脑、移动电话、厨房设备等需求量巨大的产品。虽然公司在中国已经经营近三十年，但在美国的第一次投资是在2001年，当时海尔在南卡罗来纳州凯姆登投资4000万美元建造了一座生产设施，从而成为在美国拥有制造厂的第一家中国公司。海尔逐渐扩大在美国的运营规模，先是增加了在南卡的投资，然后在纽约曼哈顿中心区一座52000平方英尺的地标性建筑中设立了美国总部，同时还在新泽西、北卡罗来纳和阿肯色等州建造了新的工厂和物流仓库。今天，海尔在美国的分销公司雇用230名员工，在南卡的工厂雇用120名员工。海尔在白电市场建立了一条龙的业务活动，从研发、生产直至销售。

在美国投资的原因

海尔美国公司董事长Michael Jemal说："作为全球消费电子产品和家用电器行业的领先者，有必要展示能够在美国市场中成功竞争的能力。为了表明对美国消费者的承诺，海尔建造了制造设施，以满足市场需求。"这对公司很重要，因为公司认识到它希望在美国市场中扮演重要角色，与那些已经占据主导地位的公司竞争。由于运输和物流的复杂性，海尔发现在当地设厂还能够比从国外进口节约成本。**Michael Jemal说："据说我们是率先在美国建造一座大型工厂的中国制造商，当时我们是一个例外，因为美国国内的制造商纷纷迁往国外，而我们的做法恰恰相反。"**

虽然在凯姆登设立的工厂面临一些挑战，但它有助于公众了解海尔在美国开发产品的决心，这种无形的收益对海尔与美国公司建立大规模实质性伙伴关系发挥了巨大的作用，包括与供应链、零售商和消费者的关系。就海尔的品牌而言，投资美国的决定证明了中国制造商能够走出国门并取得成功。这个经验还证明，即使海尔是总部设在中国的一家外国公司，但它是一家全球性制造商，能够在自己参与的市场中按照当地的标准制造产品。无可否认，这种做法对中国的产品质量产生了有益的影响。另外，通过了解客户的期望以及与本行业中其他公司的联系，海尔无疑增加了竞争能力。海尔美国公司的这些贡献对海尔在中国的巨大增长也起到了重要作用。

海尔为中国公司提供的重要建议

制造业的公司在美国投资必须是一个战略决策，在品牌战略、营销、物流和生产等方面制定明确的目标。在美国生产可能比在其他国家成本更高，但也有许多优势，应当考虑到在美国设厂对公司的长期运营所能产生的有利影响，包括接近顾客、物流便利、更高的品牌知名度和对市场及其独特的品味和偏好的更深入理解。海尔做出了在美国市场投资的长期战略决策，实现这一目标需要在美国投资和建厂。

选择在南卡投资的原因

事实证明，海尔在南卡投资是一个很好的决策。在选择凯姆登之前，公司审查了一批候选地点，希望找到能够使海尔繁荣发展的环境。在海尔的选址过程中，最重要的因素是土地价格、靠近高技术劳动力和靠近港口设施以便运输部件和资本货物。把所有这些因素加以综合考虑，南卡对海尔来说是最有利的地点。

为了进一步加强其业务，海尔打算扩大在美国的研发能力，以便“更上一层楼”，成为美国电子产品行业的重要竞争者和供应商。从长期看来，海尔不仅希望增加研发和工程投资，还希望在更靠近顾客的地方建造生产设施，以缩短产品运输时间，提高信誉和品牌知名度。

海尔为中国公司提供的重要建议

总之，在决定到哪一个州投资时需要考虑长短期目标和可持续性。

政府和非政府组织的作用

Michael Jemal说：“在整个投资过程中政府一直非常支持，我们感到南卡州非常欢迎我们在这里经营业务，给我们一种宾至如归的感觉。”南卡州甚至为海尔在该州投资提供了许多帮助公司起步以及在美发展的优惠政策。虽然州政府积极推动海尔的投资，但联邦政府并没有在任何阶段以任何方式参与其中。

海尔为中国公司提供的重要建议

有些州可能比另外的州更愿意为吸引外资提供优惠政策。获得有助于实现公司业务目标的优惠政策对在美国建立业务能力很有帮助。虽然州政府可能支持公司的业务发展，但如果联邦政府不介入，不要感到意外。进行绿地投资时尤为如此。

成功要素

公司自主对成长至关重要

在努力克服文化差异时，中美双方都必须愿意尝试对方的做法以便了解其实效。在对方尚未尝试实施自己的方案之前，不要把你的经营模式强加给对方。只有在尊重对方自主权的情况下公司才能学习和发展。**Michael Jemal说：“一家公司要想取得成功，必须具备创新能力，精心制定长短期目标，授予每一名员工权利。海尔的成功可以作为其他外国公司来美国投资的借鉴。“双赢”模式要求与个人目标相结合，让每一名员工都成为自己的首席执行官，这样公司才能取得成功并达到其目标。”**

长短期目标必须一致

Michael Jemal说：“要理解并明确阐述你希望参与美国市场的目标，并确保这一步骤与公司的总体计划一致。确保公司具备执行该计划的能力也很关键。确保你投入足够的精力和资源来实现目标。还要确定成功的标准，并制定取得成功的路线图。”

联想

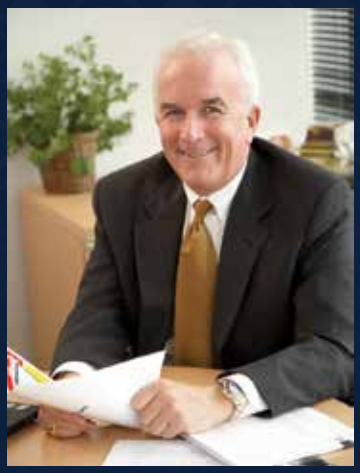
地点:
北卡罗来纳州罗利

投资类别:
并购IBM个人电脑分部

所有权形式:
上市公司

在美国创造的就业机会:
2400个

在美国的投资总额:
16亿美元



此处的公司介绍系基于对联想集团北美大区公共部门和大企业业务副总裁兼总经理汤姆鲁尼(Tom Looney)的采访。上图为鲁尼副总裁。

在美国投资以取得长期成功

背景信息

2005年，联想买下IBM个人电脑分部，这个部门生产广受欢迎的笔记本电脑和台式电脑，例如ThinkPad和ThinkCentre。当时，这是中国公司在美国进行的最大一笔并购，价值15亿美元，对全球计算机行业产生了重大影响。联想在一夜之间从全球第九大个人电脑制造商跃升为第三大。虽然并购IBM个人电脑分部使联想立刻获得了美国市场份额，但从那时起公司持续扩大在美国的投资，以推动移动通讯、台式电脑和工作站解决方案的创新，研发最新技术，同时扩大当地组装规模和定制业务。今天，联想是一家总市值近300亿美元的公司和全球第二大个人电脑公司，在过去12个季度中的增长速度超过市场平均值，也是过去十个季度中世界上增长速度最快的个人电脑公司。该公司目前在世界上60多个国家中经营业务，拥有约27000名员工，是一家全球性公司。**联想集团北美大区公共部门和大企业业务副总裁兼总经理汤姆·鲁尼说："我服务的不是一家中国公司或一家美国公司，而是一家全球公司。"**

投资美国的原因

联想已经成为个人电脑行业的领先者，向全球消费者和企业客户提供世界一流的台式电脑和移动计算产品。并购IBM的个人电脑分部对于实现这一目标是关键的一步，因为从商业和地域角度来看IBM的这个部门对联想的业务能够发挥最理想的辅助作用。在并购前，联想在中国是一家具有竞争力的台式个人电脑和笔记本电脑供应商，但在美国和欧洲等发达市场中竞争移动个人电脑业务时遇到困难，而在这方面IBM处于领先地位。并购IBM的个人电脑分部后，联想加强了自己的竞争力，能够向世界各地更多消费者销售移动和台式个人电脑。

但是，联想并不是把这次并购仅仅看做一个向更多人销售更多电脑的机会，公司希望进行更多创新，加强研发力量和销售网络。因此，在并购后联想保留了IBM个人电脑分部在美国的大部分人才，包括其全球管理团队，并且保持了其客户服务和研发结构，继续提供优质产品与服务，同时投入资源进行创新和产品开发。

北卡罗来纳州商务厅厅长Keith Crisco说："事实证明，联想是推动北卡罗来纳州经济发展的重要力量。作为世界上最大的个人电脑公司之一，它在扩展过程中对本地区增加投资，以此重申了对我们州的承诺。通过重视创新和执行，这家财富500强公司使国际社会从有利的视角关注北卡，并且向世界表示，我们欢迎优

秀的企业，并期待着帮助它们取得更大成功。我们州希望有更多像联想这样的公司，为我们提供就业机会，利用我们的资源，同时积极参与社区建设。”

联想为中国公司提供的重要建议

并购与合并应当能够加强贵公司及合作伙伴的总体价值主张。一旦交易完成，即应全面致力于企业文化融合与共同发展。另外，最重要的是，确保客户服务不因公司整合受到不利影响。在联想，一切工作自始至终都是以客户为中心。

在北卡投资的原因

在完成并购后，联想做出了保留IBM罗利设施的战略决策，因为IBM拥有优异的研发设施以及具有竞争力的移动技术设备生产能力。另外，联想希望增加研发投资，而罗利地区靠近北卡的“三角科技园区”，拥有三所著名的高等学府（北卡州立大学、杜克大学和北卡大学教堂山分校）和大量人才。联想也很看重北卡州政府对企业友好的政策，认为该地区是一个非常适合居住和发展企业的地方。

北卡罗来纳州州长Bev Perdue说：“联想致力于帮助北卡创造优质就业机会。该公司创造的就业机会特别适合三角科技园区，这里正是因为拥有大量善于创新的高科技人才而全球知名。同时，联想在北卡和中国的业务部门之间的成功协作反映了我们两个地区之间强有力的经济关系以及通过此类伙伴关系能够为各方带来的良好效益。”

政府和非政府组织的作用

这次并购没有遇到来自美国政府的任何阻碍。联邦政府的外商投资审查委员会审查了并购建议，认为这项交易不会影响国家安全。虽然完成交易的过程很简单，但联想在向联邦政府出售个人电脑方面遇到一些困难，政府部门依然不太愿意让联想成为其供应商。为了改善与政府的关系，联想最近增加了对咨询公司和顾问的投资，以发展更多联邦和州政府客户。

联想对中国公司提供的重要建议

如果你是一家有可能向联邦政府出售产品的中国公司，首先在私营部门建立客户群，然后再重点发展联邦政府客户。在与联邦政府客户打交道时，特别是在美国开发业务的初期，中资公司会发现向政府部门营销不像在私营部门中开展业务那么容易。但是，这一障碍并非不可逾越。建立与联邦政府沟通的能力——包括在公司内部建立有关职能和从外部聘请律师事务所、公关公司和游说公司等专业服务机构——能够产生显著效果。

成功要素

简洁明确的战略

在完成并购后，联想开始制定一项“保护和进攻”战略，作为公司在美国和全球经营业务的指南。此项战略旨在保护联想的核心业务部门，通过投资保持其竞争优势。另外，该战略也指引公司进取联想可能占据领先地位的、正在形成的新市场领域。云计算就是此类领域之一，公司在中国及另一些市场中大力扩展云计算服务，在中国的云计算市场份额已达30%。

制定明确的过渡计划

联想成功并购IBM个人电脑分部的关键原因是两家公司的管理层互相协作，事先制定了一个明确的过渡方案。该过渡方案不仅在领导交接过程中起到指南作用，还有效地向IBM现有客户保证过渡完成后公司将继续提供优质产品与服务。这使得联想得以保持IBM的大部分客户，并使得该业务部门在并购后立即产生盈利。

南山美国公司

地点:
印第安纳州拉斐特

投资类别:
绿地

所有权形式:
私有

在美国创造的就业机会:
到2012年底达到150个

在美国的销售总额:
一亿美元/年，预期到2015年达到五亿美元

在美国的投资总额:
自2007年以来超过两亿美元

此处的公司介绍系基于对南山美国公司总裁杜立军的采访。上图为杜总裁。

投资美国以开发市场和利用当地人才

背景信息

南山美国公司是南山集团全资拥有的子公司。南山集团是制铝业的一家大型民营公司，总部设在山东省。南山是中国第二大铝生产商。2011年2月，公司投资一亿美元在印第安纳州拉斐特建造了一座43.5万平方英尺的铝型材生产设施。目前，该设施聘用了10名员工，南山预期今年再聘用150名员工。该设施将生产高端铝型材，用于公共交通、汽车、机车、配送、工业和电气行业。在拉斐特投资时，南山在当地总共获得760万美元的辅助资金，包括印第安纳经济发展公司提供的130万美元基于业绩的税收减免。

投资美国的原因

为了生产高端铝型材，南山需要利用一流的工业设备、管理方法和技术专长。公司认为对美国投资是获取这些能力的一个机会，并且能够更加有效地为其美国客户进行服务，因为南山的大部分资本货物已经是从美国采购，而且公司的美国客户大部分购买高端铝型材。在这一战略思想指导下，南山选择在印第安纳州拉斐特建造一座大型生产设施。**南山美国公司总裁杜立军说：“这将是一个很有竞争力的组合——中国的资本、利用最新专利技术的欧美先进设备、经验丰富并善于创新的美国管理人员、技能超群的当地劳动力。”**

南山为中国公司提供的重要建议

要认识到如何通过在美国投资加强贵公司业务在全球更广范围内的竞争力 。如有可能，最好把公司的核心能力与美国市场中的本地化优势结合起来。利用技术、先进的设备和设施以及专业资源改进产品。

选择印第安纳州的原因

南山选择在印第安纳州拉斐特投资是为了更接近美国的消费者，并利用该地区一流的交通运输基础设施和人力资源。中西部地区目前在南山美国市场中的占比超过65%，剩余的35%亦可通过该地区有效的交通运输系统通达。然而，在做出决策之前，公司对几个中西部州做了评估，衡量每一个州的益处以及地方政府提供的奖励措施。最终，南山选择了拉斐特，因为该地区有四通八达的

运输网，并且普渡大学及附近的社区学院拥有出色的工程和技术资源。

另外，拉斐特市政府和印第安纳州还向南山提供了一系列优惠政策，使公司有更多资金建厂。这些优惠政策的主要形式是税收减免和员工培训支持，南山之所以得到这些优惠，是因为公司、地方社区以及该地区偏重工程的高等院校之间的合作深具潜力。优惠政策还表明南山受到当地社区的欢迎，这使拉斐特成为公司的不二选择。**杜立军总裁说："在做出这一战略决策的过程中，我们有一种回家的感觉。整个社区像欢迎朋友一样欢迎南山，这对于首次在这个世界最大的经济体中投入一亿美元的中国公司来说非常重要。"**

南山为中国公司提供的重要建议

选定的地点应当能够使公司的目标与当地社区的力量和能力一致，使公司有效地为客户服务。要与地方和州政府明确沟通，了解他们对公司在美国的投资能够提供何种支持。

政府和非政府组织的作用

南山与印第安纳州政府之间有着广泛的良好关系，这种关系表现于州政府为南山提供的投资优惠政策以及公司与普渡大学的密切协作。**大拉斐特地区商会经济发展主任Jody Hamilton说："从我们的第一次接触至今，我们与南山的关系的最重要特征是协作。杜先生和其他高管都充满热情、十分敬业、为人真诚、并且能够及时回答我们关心的问题。南山对我们的帮助很感激，他们非常客气。"**

作为普渡大学的校友，南山总裁杜立军寻求利用该校杰出的工程能力来加强南山的人力资源。这方面的努力包括一笔一千万美元的捐款，用于促进普渡的研究交流、为学生提供培训机会以及颁发奖学金。与普渡大学的这种良好关系使得南山能够把它与当地的关系延伸至州首府之外的印第安纳州各地社区。

南山为中国公司提供的重要建议

与州和地方政府建立良好关系有助于确保贵公司稳步发展。你们如果打算从当地招聘人才，这一点就特别重要。确保公司在各个级别与州和地方政府建立这种良好的关系。

成功要素

利用当地人才

如果公司能够利用当地人才，就有助于推动业务发展，在市场中为公司品牌建立良好的声誉。另外，聘用当地人才还有助于研发创新产品和获取在美国市场中成功运营的专业经验。在这方面南山的做法是与普渡大学建立合作伙伴关系，为工程专业的学生提供在公司实习和就业的机会。作为交换，普渡为南山提供招聘和培训服务。这种合作使南山得以利用当地的管理人才和技术人才，使公司能在全州各地发展深厚的关系。

遵守美国法律

在投资时，南山承诺严格遵守美国法律和法规，实行经营透明化。这包括遵守严格的环境保护和防止空气污染的法律，同时建立一个透明的公司结构，使得政府官员和美国公民能够了解公司在市场中的做法。

耐世特汽车公司

地点:
密歇根州萨吉诺

投资类别:
并购

所有权形式:
国有企业（由中国航空工业集团公司控股）

为美国创造的就业机会:
3200个

在美国的投资总额:
净营收22亿美元（2011年）

此处的公司介绍系基于对耐世特董事会董事，前总裁兼首席执行官罗伯特-雷梅纳尔(Robert Remenar)的采访。上图为雷梅纳尔先生。

耐世特为可持续长期增长找到合适的所有人

背景信息

耐世特汽车公司是一级汽车配件供应商，专门生产先进的“轮到轮”转向系统和传动系统。在九十年的时间里，该公司的名称是萨吉诺转向设备公司，并且是通用汽车公司的一部分。1999年，该公司成为德尔福的五个分部之一。2005年，德尔福在美国申请破产，转向系统生产部门面临关闭。在罗伯特·雷梅纳尔领导下，转向系统业务部门与德尔福达成一项协议，找到一家新投资者并对转向部门重组。在转向部门重组过程中，该制造设施经历了整合，关闭了一些工厂，大幅度缩减成本和工作人员。重组后的重点是产品研发，该部门开始赢得新客户。后来，在2009年下半年，由于破产程序过于复杂，通用汽车公司把这部分业务临时收回，以便在全球经济衰退过程中为之提供一个安全港。这个业务部门被重新命名为耐世特汽车公司，并开始寻找新的主人，这位新主人应当对其业务和产品具有信心并且抱持长期观点。2010年11月，中国汽车配件供应商太平洋世纪汽车公司（PCM）收购了耐世特。2011年3月，中国国有汽车部件制造商中国航空工业集团公司（AVIC）收购了PCM 51%的股权，实际上成为耐世特的大股东。自从所有权移交以来，AVIC通过对耐世特董事会的参与发挥了监督作用。耐世特的管理层则保留了全部运营和商业职责，负责执行耐世特董事会批准的战略。

投资美国的原因

汽车是全球性行业。要想取得成功，零部件供应商必须能够为客户——主要汽车制造商——在所有市场中提供产品。买下耐世特是PCM战略中的一项关键内容，旨在为美国市场中的客户提供支持。

耐世特为中国公司提供的重要建议

走向世界是在当今许多经济部门中取得成功的关键，如果贵公司的重要客户本身就是全球性公司，这一点就更加重要。

政府和非政府组织的作用

一开始，耐世特管理层就认识到与工会协作的重要性，这样做能够制定对工人公平的工资和福利计划，同时确保公司建立于坚实的经济基础之上。公司与工会谈判了一个新合同，使耐世特在美国保持了竞争力。这一切成就都有工会作

为合作伙伴参与全过程。耐世特在被收购时只有1900个工会会员工作岗位，今天已达2300个。

虽然从技术上而言收购耐世特不需要经过美国政府外国投资委员会的审查，但PCM主动请求审查，以确保对这次并购没有任何担心。审查的顺利通过说明了一个事实：除了有限的个案外，美国政府不会为希望在美国投资的中国公司设立障碍。

州和地方政府对耐世特的投资非常支持。例如，地方政府帮助耐世特获得了一项为期十年、总额达7000万美元的税收减免。然而，这并不意味着各级政府的每一位官员都始终支持PCM对耐世特的收购，有些人曾经发表过不同意见，对母公司是中国公司表示担心。但是，此类批评意见有限，通过始终履行其承诺，与员工、工会、客户、供应商和当地社区密切配合，耐世特证明了一些人的担忧是毫无根据的。

耐世特为中国公司提供的重要建议

你们可能遇到某些美国利益相关方的批评和反对。不要因此而气馁或畏惧。大多数美国官员和地方社区有可能一致支持你们的投资。更重要的是，遵守职业行为准则和尊重当地文化能够克服少数人可能持有的负面看法。

成功要素

遵循法律和道德标准

PCM的目标是使耐世特成为一家中国公司和全球性工业公司的典范。这包括强调对客户、供应商和员工履行承诺，同时遵守最高诚信原则和价值观。关于遵循世界一流法律和道德标准的决定是耐世特的成功要素之一。**耐世特前总裁兼首席执行官罗伯特·雷梅纳尔说："我希望其他投资者把这项交易视作在美国成功投资的范例。我们履行所有承诺，支持所在社区，拥有良好的联盟、严格的道德观和崇高的价值观，做一个造福社会的企业公民。"**

保留现有管理层

PCM决定保留耐世特现有的管理层，并且毫无保留地听取他们的建议，这一战略决策使得PCM能够继承耐世特的技术及其在汽车行业中积累的经验。同样重要的是，管理团队的连续性有助于表明PCM不会做出极端改变，鉴于所有权从美国转向中国，这一点很重要，因为这种巨大的变化在员工、供应商和客户中带来了一些不确定性。

尊重当地文化

PCM和耐世特的领导人取得成功的另一原因是他们重视一家中国公司和一家美国公司结合所产生的文化影响。例如，与付款、公开讨论、媒体监督等方面有关的习惯做法在两国之间可能存在差别。耐世特成功的秘诀之一是其中国业主能够认识到中美两国在企业文化和惯例方面的差别，并采取应对措施。

三一美国公司

地点:
佐治亚州桃树城

投资类别:
绿地

所有权形式:
私有

在美国创造的就业机会:
120个，未来数年中将增加300个

在美国的销售总额:
近一亿美元

在美国的投资总额:
近6000万美元（计划再投资2500万美元）

此处的公司介绍系基于三一美国公司市场营销公关部主任Sean Mangieri及其下属填写的问卷。上图为三一美国总经理唐建国。

在美国投资以便扩展研发能力和利用市场机会

背景信息

三一美国公司是三一集团的子公司，三一集团是中国最大的重型机械制造商，也是中国领先的混凝土机械制造商。2007年，三一同意投资6000万美元在佐治亚州桃树城建造一座40万平方英尺的办公与制造设施。三一是在佐治亚州投资的第一家中国公司，它去年宣布还将在桃树城再投资2500万美元，在其制造设施附近建造一座研发中心。竣工后，三一的8500万美元投资将在佐治亚州创造约500个就业机会，远远超过已经创造的120个就业机会。

投资美国的原因

作为世界最大的混凝土机械制造商和第六大重型机械制造商，在美国投资为三一带来了新机会，使之能够改进研发能力，拓宽其在美国市场中的足迹。虽然三一在过去向美国出口产品，但它希望缩短向客户提供产品的时间，于是看到了在美国建厂的机会。公司在佐治亚州桃树城建造了一座先进的生产设施，并通过研发投资促进产品线的创新，以更好地适应美国客户的独特需求，这一战略为公司带来了成功。

三一集团为中国公司提供的重要建议

从事研发活动，调整产品线以适应美国市场，这种做法可能是一条成功竞争的道路。美国有丰富的研发资源，虽然从当地聘用员工可能增加成本，但这样做能够为公司的长期业务带来巨大的价值。

选择佐治亚州的原因

州政府为中国公司在佐治亚州投资积极创造条件。佐治亚州政府在北京设有经济发展办公室，而中国目前是其第二大贸易伙伴。但更重要的是，桃树城拥有便利的交通运输设施，包括哈茨菲尔德-杰克逊机场、萨瓦那港以及三条主要州际公路。这种陆海空三位一体的交通体系使得三一产品的分销和运输十分便利，而且能够做到低成本、高效益，达到公司缩短向市场投放产品的时间的目标。三一选择桃树城的另一原因是该地区有许多学术研究机构，拥有丰富的人力资源和技术专长。**佐治亚州州长Nathan Deal说：“来自我们的高等院校和研究机构的人才确保三一拥有充足的技术工人，始终居于创新的前沿。”**

三一为中国公司提供的重要建议

聚焦于贵公司在美国市场中取得成功所需要的最重要条件（如交通运输基础设施、市场机会、人力资源）。

政府和非政府组织的作用

佐治亚州政府为拓展与中国的商贸关系投入了大量资源，州政府领导人经常率领贸易代表团前往中国，开发新的商务机会。三一与佐治亚州政府保持着非常好的关系，在很大程度上归功于公司在佐治亚州和中国的关系发展中所起的作用，包括促进佐治亚和三一总部所在地湖南省的关系。公司参加了2011年湖南省省长代表团对佐治亚州的访问，并开展其他支持美中关系的双边活动。这些活动有助于三一保持和发展与州和联邦政府的关系。**佐治亚州经济发展厅厅长Chris Cummiskey说："三一选址于佐治亚州是州政府积极营造商业环境的结果，这种商业氛围不仅整体上对外商投资具有吸引力，还特别有益于中国公司。自从2007年三一宣布在佐治亚州建厂以来，公司一直兴旺发达，事实上，它已经宣布了一项新的扩大研发能力的决定，这项决定将为当地社区再创造300个就业机会。三一是佐治亚州的模范企业公民，由于三一在这里的投入，好几家其他中国公司也对在佐治亚州建厂表示出兴趣。"**

三一为中国公司提供的重要建议

许多地方政府都认识到，与中国的良好合作关系会为当地带来极好的机会，因此会欢迎并借力中国公司来扩大中国与他们州的双边关系。州政府领导人的高级访问常常能提供很好的机会，带动中美双边关系的发展。这些活动有助于培养联邦、州和地方政府的友好意愿。

成功要素

依靠当地人力资源

三一的一项主要成功因素是公司依靠美国的人力资源使自己的产品更适合当地市场。公司一直从美国高等院校聘用人才，在业务的各个板块整合融入了当地资源。

与当地政府建立良好关系

地方政府的支持有助于公司在美国投资取得成功。从三一在美国投资开始，它就一直得到佐治亚州政府的支持，这使得投资的项目进展得更加顺利。

尚德电力

地点:
加利福尼亚州旧金山和亚利桑那州固特异

投资类别:
绿地

所有权形式:
上市公司

在美国创造的就业机会:
200个

在美国的销售总额:
每年超过五亿美元

此处的公司介绍系基于对尚德电力控股有限公司首席商务官安德鲁　毕比(Andrew Beebe)的采访。上图为毕比先生。

通过融入地区性“生态系统”取得成功

背景信息

尚德电力控股有限公司是世界是最大的太阳能电池板组件制造商。尚德于2001年在江苏省成立，已经成为一家全球性公司，在开发、制造和营销光伏产品方面占有举足轻重的地位。尚德已经向80多个国家的1000多家客户提供了超过2500万套电池板。公司居于可再生能源行业的发展前沿，并且在美国生产性能可靠的高科技太阳能电池板组件。

尚德于2007年开始在美国投资，在加利福尼亚州旧金山设立了一个代表处。公司于2010年10月扩大经营，在亚利桑那州固特异建造了一座11.7万平方英尺、采用先进技术的制造厂，创造了150多个高薪就业机会。尚德在美国投资的目的是利用美国迅速发展的可再生能源市场，推动公司步入全球舞台。自从在美国投入第一笔资金以来，公司取得了非凡的成功，2007年公司在美国只有一名员工，而如今已有将近200人。

投资美国的原因

尚德理解公司的发展必须有全球视野。只有通过全球化才能持续增长，成为本行业的领先者。公司认识到，要向全球扩展就必定要先在美国占据一席之地，这是公司进入美国的首要原因。**公司首席商务官Andrew Beebe说：“我们做出对美国投资这一决定在很大程度上是因为我们看到市场需求很大且不断增长。在这里投资的好处之一是政府针对‘采购美国’项目要求产品在当地生产。我们有能力利用这些销售渠道，随着我们更加深入地打入美国市场，这是尚德一项更大的战略部署的一部分。”**

为中国公司提供的重要建议

在全球化经济中，仅仅在本国市场经营不可能具有很强的竞争力。今天，企业增长、竞争力的提升和长期生存都要求你走向世界，而在这一战略中美国居于至关重要的地位。

选择亚利桑那州固特异的原因

由于尚德在选择建厂地点时十分耐心并经过周密审慎的思考，在亚利桑那州投资的决策取得了巨大成功。**尚德的首席商务官Andrew　Beebe说：“各州在吸引外资方面的做法存在很大差异。为了找到在美国的最佳投资地点，货比三家是很有必要的。我们正是这样做的，最终选定了亚利桑那州固特异。”**

美国有许多地方提供优惠政策，特别是对可再生能源行业的公司，但优惠政策不应成为主要的决策因素。就尚德而言，更重要的是融入该地区日益扩大的“生态系统”的能力，该生态系统由与光伏发电行业相关的公司组成，包括尚德的客户。在该地区太阳能发电行业下游和上游公司附近建厂对尚德来说是一个在成本上具有竞争力的选择，使公司能够进入一个由光伏产品和服务组成的完善的供应链，因此固特异是一个理想的地点。

尚德为中国公司提供的重要建议

不仅要看到地方政府提供的优惠政策，更要广泛评估贵公司的需求。公司的成功是否需要一个拥有成熟的供应链以及客户群的“生态系统”？如果需要，那么哪些地方能够提供这种环境？如果今天没有一个地区拥有这种生态系统，那么是否有一些地方明确承诺将营造这样一种环境。

政府和非政府组织的作用

对于尚德在美国的投资，联邦政府并没有过多介入。尚德并没有受到任何特别审查，也不需要联邦政府的特别批准，但公司主动遵守环境标准和工人安全等方面的联邦法律。

在地方上，大凤凰城地区企业理事会提供了很多帮助和支持，使尚德顺利完成在亚利桑那的投资。**大凤凰城地区经济理事会主席兼首席执行官Barry Broome说：“尚德是世界太阳能发电行业中的领先者，也是在太阳能投资领域连接中美两国的先驱者。作为最早在亚利桑那州投资的公司之一，尚德也帮助这个地区成为太阳能和可再生能源领域中的佼佼者。实际上，大凤凰城地区现在拥有80多家太阳能和可再生能源公司，而尚德的技术成就首屈一指，我们为他们在亚利桑那落户而感到自豪。”**

固特异市非常欢迎尚德的投资，并感谢公司对当地的贡献，包括在尚德的工厂中直接创造就业机会，从当地其他公司购买大量产品与服务，努力承担企业社区责任。最近，尚德在固特异的设施被《凤凰城商业期刊》评为亚利桑那州最适合工作的公司之一。最后一点需要指出的是，地方官员为本社区有一个具有前瞻性、透明度的全球性公司而感到自豪。

为中国公司提供的重要建议

不要因为美国联邦政府设置的障碍而畏葸不前。联邦法律平等地适用于在美国经营的所有公司。地方社区对你的评价是基于你的行为和贡献，而不是你所属的国家。

成功要素

公司透明度

尚德的公司透明度使得政府官员和美国公民能够了解其所有权结构、会计程序、管理方法和其他政策。尚德的透明度植根于其公司文化。另外，纽约证券交易所对上市公司也有这方面的要求，上市公司必须披露大量信息。

聘用了解地方法律和规范的专家

尚德认识到，法律、会计标准和企业惯例在不同国家之间存在很大差异。尚德采取了双管齐下的方法来应对地方法律和规范带来的挑战。一方面，它从世界各地招聘一流管理人才；另一方面，它聘用当地专家就地方法律、法规和规范提供详细的最新信息。

天津钢管集团

地点:
德克萨斯州格雷高里（邻近科珀斯克里斯蒂）

投资类别:
绿地

所有权形式:
国有

在美国创造的就业机会:
约800个

在美国的销售总额:
9.9亿美元/年

在美国的投资总额:
约10亿美元

此处的公司介绍系基于对天津钢管集团总经理李强的采访。上图为李总经理。

在美国投资 以更好地为石油和天然气客户服务

背景信息

天津钢管集团企业公司于1993年在德克萨斯州休斯敦成立，是天津钢管集团股份有限公司（TPCO）的子公司，该集团是世界第三大钢管制造商。天津钢管集团最初于二十世纪九十年代进入美国市场，基于2007年开始的一项市场和可行性研究，天津钢管集团从去年起开始在美国大笔投资。它承诺在三年时间内投资约10亿美元，在德克萨斯州格雷高里（邻近科珀斯克里斯蒂）建造一座生产设施，其建成后的产能约为每年50万吨钢管。该厂生产的无缝钢管产品将用于石油和天然气的井壁套管以及钻探管道绿管、线路管道、以及其他用途。天津钢管集团美国公司（TPCO America）于2011年8月破土动工，预期项目将于2014年底竣工，其中一些部门将在2012年底投入运营。这笔10亿美元的投资是中国公司在美国制造业有史以来的最大一笔投资，它凸显了天津钢管集团对美国市场的承诺，也说明了集团重视与在美国领先的能源生产公司的合作。

投资美国的原因

由于美国（特别是德克萨斯州）拥有天津钢管集团的一批最大的石油和天然气客户，无缝钢管需求很大，但产量不足，因此，集团做出一项战略决策，在美国增加生产设施，以更好地为这些客户服务，在美国企业界发展更加深入的关系，支持公司的业务运营。

美国吸引天津钢管集团投资的另一原因是，联邦和州政府的政策鼓励海外企业对美国市场投资。例如，美国商务部的“选择美国”计划向外国投资者集中提供有关联邦规则、法规、资源的信息，该计划使天津钢管集团更明确地了解美国的业务状况。天津钢管集团发现其投资符合联邦政府关于促进美国能源独立的政策方向，并且有助于州和联邦政府加强美国制造业的努力。

天津钢管集团为中国公司提供的重要建议

靠近核心客户群是在美国投资的重要原因。缩短产品投放市场的时间也会使公司业务对潜在的美国客户更具吸引力。另外，寻找把企业目标与本行业政府政策相结合的途径。“选择美国”和州政府的经济开发办公室是很好的信息来源，能够就美国的投资机会提供很有帮助的指南。

在德克萨斯州投资的原因

天津钢管集团决定聘请一家咨询公司帮助编制一份可行性报告，并且就集团在美国投资的可能地点进行市场调查。该公司为天津钢管集团就某些州和城市的有利条件提供了宝贵的建议。集团最终选定德克萨斯州，因为该州在石油和天然气行业居于领先地位，而且集团的许多客户及市场就在科珀斯克里斯蒂附近。另外，天津钢管集团发现州及市政府对公司的投资都很支持，地方政府甚至提供资金整修通往集团设施的道路。这种具体的支持为天津钢管集团美国公司提供了实惠，并且使它感到在科珀斯克里斯蒂地区受到欢迎。

天津钢管集团美国公司还积极参与地方社区的活动，包括支持慈善事业和地方商业界的活动、参与社区活动、加强公司与当地政府的合作。**天津钢管集团总经理李强说：“与当地社区保持良好关系对天津钢管集团美国公司十分重要，我们很幸运，在科珀斯克里斯蒂投资的决定很受欢迎。去年八月，我们为新设施举行了开工典礼，令我们感到意外的是，当地社区有500多人前来参加，而我们并没有正式邀请很多人。当本集团的高层领导人走进大厅宣布典礼开始时，500多人集体鼓掌起立，我们对这一友好的表示非常感激，它使我们认识到当地社区对我们的投资的热烈支持。”**

天津钢管集团为中国公司提供的重要建议

当地咨询公司能够发挥良好的作用，帮助贵公司选定适当的投资所在地。另外，应当把与州和地方政府及当地社区发展良好关系作为一项重要任务。

政府和非政府组织的作用

联邦政府与天津钢管集团的互动很少，迄今没有为集团在美国投资制造任何障碍。但是，集团受益于与州和地方政府官员的密切互动，他们帮助集团了解如何遵守联邦和州的行业法律，例如有关环保的法律。

天津钢管集团为中国公司提供的重要建议

把遵守美国法规条例作为公司的一项重要任务。有时地方政府能够提供宝贵的信息，帮助公司遵守美国法律。但在任何情况下，投资者都必须自行承担风险。

成功要素

利用可用资源找到具有竞争力的地点

在为其在美国的成功投资寻找适当地点时，天津钢管集团利用了多个信息来源，包括聘用当地咨询公司，利用“选择美国”计划中的政府项目，以及听取地方政府的建议并依赖其支持。所有有兴趣在美国投资的中国公司都能获得这些信息来源；利用所有这些资源或其中一部分资源能够在如何投资以及在何地投资方面获得宝贵的信息。

跨越文化差异，注重沟通

天津钢管集团总经理李强说：“美中文化之间存在重大差异，天津钢管集团把适应当地商务惯例和加强沟通作为一项首要任务，以便防止和我们的合作伙伴及客户之间产生误解。在美国和中国，从事同样的业务有不同的方式，我们非常努力地确保为客户提供优质服务，并且让客户喜欢我们的服务。”

万向美国公司

地点：
伊利诺伊州埃尔金和罗克福德

投资类别：
并购和绿地投资

在美国创造的就业机会：
5600个

在美国的销售总额：
20亿美元

在美国的投资总额：
约5亿美元

此处的公司介绍系基于对中国万向集团副总裁，万向美国公司总裁倪频的采访。上图为倪总裁。

一个在美国成功的故事

背景信息

万向美国公司是一家全球性汽车部件和清洁能源公司，在美国从事制造、销售和研发活动。公司于1994年在伊利诺伊州埃尔金成立，目前已经成长为在14个州拥有27处生产设施的大公司。2002年，公司为其汽车和工业产品部买下了16.8万平方英尺的专用设施，扩大了公司的工程能力，为客户提供了规模更大、更先进的产品线。目前美国道路上的每三辆汽车中就有一辆使用万向美国公司生产的零部件。

2010年4月，万向投资1250万美元在伊利诺伊州罗克福德建造了一座四万平方英尺的太阳能电池板制造厂，伊利诺州政府提供了融资支持。2010年8月，万向获得400万美元的赠款，用于在芝加哥罗克福德国际机场开发一座40兆瓦的太阳能设施，这是中西部同类项目中所见的最大规模。由于州政府的融资限制，该项目的规模缩小，但万向继续在罗克福德生产太阳能电池板。

投资美国的原因

万向深知美国市场对公司在全球经济中取得成功至关重要。虽然在美国市场的业务侧重于销售，但万向也发现：即便中国市场的劳动力价格较低，在美国从事生产活动也可以比在中国获取更高利润。美国的有利条件——包括先进技术、工程人才和严格的质量控制与设计——能够与公司在中国的强项结合起来，包括公司在产品制造和设备采购方面的丰富经验以及对高获利率的重视。

万向为中国公司提供的重要建议

从全球角度思考，把美国和中国的有利条件结合起来，以获取最大利润。不要仅局限于低成本，要考虑竞争力和获利能力。

选择伊利诺伊州的原因

对万向而言，选址方面的两大要素是近距离接触客户和友好的投资环境。靠近芝加哥是自然的选择，因为万向80%的客户距离该市不超过六小时车程。另外，“宾至如归”的感觉对万象也很重要，万向受到了当地官员的热烈欢迎。**伊利诺伊州州长Pat Quinn说：“万向美国公司是全球可再生能源行业中的领先者，他们的努力为伊利诺伊州带来了更多就业机会和创新。该公司的罗克福德太阳能项目为伊利诺伊州居民重返就业岗位提供了机会，建造中西部最大的太阳能**

发电厂，帮助我们显著提高了太阳能生产力。我们承诺帮助万向继续增长并在太阳能行业保持领先地位。”

万向为中国公司提供的重要建议

选定的地址应当靠近公司的重要客户，并且公司会在当地受到欢迎。

政府和非政府组织的作用

联邦政府并没有对万向在美国投资设置任何障碍，政府最为关切的是公司是否遵守所有法律，而万象一直遵守法律。**中国万向集团副总裁兼万向美国公司总裁倪频说：“在美国经营业务的好处是制度对什么该做和什么不该做有十分明确的规定。作为公司，我们理解尊重制度和遵守规则的重要性。许多公司谋求建立新制度或修改现行制度。作为企业，我们知道在美国我们必须坦率、明确、尊重[制度]并遵守规则。”**

由于公司的计划具有透明度，万向与美国工会保持着良好的关系。因此，即使是在公司不得不裁减工人或降低工资时，万向也总是能够取得令双方满意的结果。公司的工厂中从未发生过罢工。

公司也为当地社区做出了贡献，包括向地方政府缴纳税款。它还建立了一些帮助地方社区改进教育的项目，包括一个在旧金山地区为美国教师提供清洁能源培训的项目。另外，万向还为奥巴马总统提出的十万人留学中国计划提供支持，该计划的目标是在今后四年中向中国派遣十万名美国留学生。

万向为中国公司提供的重要建议

遵守美国法律，这样政府就不会成为障碍。以透明方式与工会和当地社区协作，向他们展示公司为当地做出的贡献。

成功要素

聘用高级地方顾问

万向在必要时聘请当地律师和其他专业服务人员。虽然对中国公司来说这些外部咨询人员收费惊人，但他们的服务对公司在美国取得成功至关重要。

遵守美国法律

与中国相比，美国的法律和政策更加明确。万向认识到，绝对不能试图绕过美国的规则或“走捷径”。

沃得动力

地点：
内布拉斯加州比亚特利斯

投资类别：
并购

所有权形式：
私有

在美国创造的就业机会：
25个，到2017年达到200个

在美国的销售总额：
2000万美元

在美国的投资总额：
2500万美元

此处的公司介绍系基于对美国沃得动力草坪机公司总裁邵松林的采访。上图为邵总裁。

重新启动割草机之都的发动机

背景信息

沃得植保机械有限公司是中国江苏省江苏沃得集团公司的子公司。江苏沃得集团拥有八个子公司、一家上市公司，在世界各地共有一万多名员工，其主要制造产品包括重型机械、联合收割机、环保机械以及草坪和园林机械。沃得植保生产家用和商用割草机，其在割草机行业的专长源于多年来在亚洲、澳大利亚、欧洲和美国生产和分销割草机的经验。

投资美国的原因

沃得植保看到美国动力设备行业存在机会，因为这里的产品零售价很高。**美国沃得动力草坪机公司总裁邵松林说：“沃得植保希望在北美销售户外动力设备是因为这里有着巨大的增长机会。我们相信，我们正为北美带来一种非常有价值的优质产品。”**

另外，沃得植保把美国作为其北美总部的另一原因是其中心位置。沃得植保的大部分产品在美国销售；但是，由于《北美自由贸易协定》，公司也有机会在加拿大和墨西哥发展。

投资内布拉斯加州的原因

沃得植保在2006年就在美国设立了办事处。2011年初，沃得植保收购了Encore动力设备公司，开辟了制造业务，公司决定把所有运营活动转移至内布拉斯加州的比亚特利斯。**邵总裁认为比亚特利斯“位置更处于中心，更便于向美国东南部、东北部和中西部的大型市场运送割草机”。**另外，比亚特利斯当地的劳动力包含大量专业人员，他们拥有公司所需要的特殊专长。作为Husqvarna、Encore和ExMart的美国运营基地，比亚特利斯长期以来一直被称为美国的“割草机之都”。但近年来，随着Husqvarna在整合过程中把工厂迁至南卡罗来纳州，Encore遭遇生存危机，这个地区经历了大规模裁员。自从沃得植保迁至比亚特利斯以来，公司为当地社区提供了25个就业机会，公司希望在今后六年里扩大运营规模，再聘用175名员工，这个数字将超过其他公司裁员的总和。总体而言，沃得植保很高兴能够把制造基地设在比亚特利斯，**正如邵总裁所言：“我很高兴把比亚特利斯称为我的家乡。这是一个非常友好的社区，中西部的民众的确真诚坦率。空气也很清新。州政府官员经常来询问能为我们做些什么。我非常喜欢这里。”**

政府和非政府组织的作用

沃得植保强调，内布拉斯加州政府在投资过程的各个阶段都提供了重要的协助。

沃得植保为中国公司提供的重要建议

在对美国投资时，确保贵公司拥有足够的资本，因为美国目前遇到经济困难，公司很难从银行获得贷款。中国有更多途径和资源，金融环境较好，中国的银行似乎更愿意支持企业发展。

成功要素

回馈地方社区

沃得植保认识到，回馈社区非常重要。公司积极参加当地商会的活动，并且为内布拉斯加州东南部基督教青年会（YMCA）基金会的一个新的儿童项目提供了施工方面的支持。

凭借经验和地方支持克服差异

对沃得植保和投资美国的许多中国公司而言，了解美国的法律系统和缩小企业文化差异是一项挑战。邵先生在阐述中美之间的业务和法律差异时举出技术图纸为例：美国工程师看图纸时是从右向左，而中国的图纸需要从左向右看。简言之，观念和做事的方法有时大相径庭。为了克服这些挑战，聘请适当的专业服务机构是一项关键措施。沃得植保委托一家加利福尼亚律师事务所处理与投资有关的法律问题。邵先生在美国生活了18年，他对美国语言和文化的深入了解也发挥了至关重要的作用。

中兴美国公司

地点：
德克萨斯州理查森

投资类别：
上市公司

所有权形式：
上市公司

在美国创造的就业机会：
约300个

在美国的投资总额：
超过130亿美元

此处的公司介绍系基于对中兴通讯北美片区总经理兼美国子公司首席执行官程立新的采访。上图为程总经理。

把全球做法本地化 以便在美国市场取得成功

背景信息

中兴通讯是中国第二大电信设备生产商，按照销售量计算也是世界上第四大移动电话制造商。公司专门生产有线产品、数据通信设备、手机、软件、光纤传输设备和其他移动通信硬件。中兴通讯于1997年11月在深圳证交所上市，并于2004年12月在香港联交所上市。中兴通讯在德克萨斯州理查森设立其美国总部时开始了对美国的第一笔投资。从那时以来公司已经在下列各州设立了区域办事处：加利福尼亚、科罗拉多、佐治亚、伊利诺伊、堪萨斯、新泽西、北卡罗来纳、弗吉尼亚和华盛顿。

投资美国的原因

中兴通讯的使命是使优质通讯技术能够为所有的人服务。起初，中兴通讯向中国偏远的农村地区提供通讯设备，其中有些地区是首次获得电话服务。后来，中兴通讯的业务扩展至中国的城市地区，最终扩展至世界各地。

作为全球性公司，中兴通讯希望在美国电信市场中占有一席之地，以便加强与美国科技公司的合作，向美国消费者提供独特的产品，利用美国的人才和创新能力从事研发活动。为实现上述目标，中兴美国公司于1998年成立。它不仅为美国消费者提供了更多选择，还通过购买美国技术产品和部件支持了美国的就业市场和经济增长。

中兴通讯北美片区总经理兼美国子公司首席执行官程立新指出：“我们选择在美国投资有许多原因，但最重要的是希望利用这里的人才，同时接近我们的客户。自从初次投资以来，我们已经在美国开设了十个办事处和五个研发中心，我们对未来五年的增长前景非常乐观。去年，我们在美国的销售额同比增长157%，我们预期到2015年美国市场将成为本公司最大的手机市场，大于中国。”

堪萨斯州州长Sam Brownback表示：“中兴通讯是一个很好的例子，说明了国际贸易能使各方参与者受益。作为州长，我深知国际贸易和投资对本州经济健康发展的重要性。”

中兴通讯为中国公司提供的重要建议

选择投资地点时要能够最大限度地接近客户、技术合作伙伴和人才。

政府和非政府组织的作用

中兴在投资过程中受到美国许多政府部门的欢迎，尽管偶尔遇到困难和敏感问题。例如，美国官员和媒体有时难以区分中国公司，在分析外国在美国投资引起的相关问题时会把不同的中国公司混为一谈。中兴坚持不懈地澄清其业务和投资目标，逐渐与美国政界和商界领导人建立了密切的关系。

中兴通讯北美片区总经理兼美国子公司首席执行官程立新说：“中兴很幸运，能够在美国和其他地方以积极的方式与政府代表接触。这部分归功于是我们的公司治理、股权结构和决策程序的透明性。我们是一家上市公司，20%的股权由非中国投资者持有。我们的董事会中有一位美国人，我们的业务遍及140个国家。我们不把自己视作中国公司或美国公司，而是视作一家全球性公司，决策时着眼于为客户和投资者带来价值。”

中兴还通过吸引知名的美国投资者来展示在美国经营业务的愿望，其中包括摩根大通、马萨诸塞金融服务公司、加拿大永明金融集团等。美国公民Timothy Steiner目前担任中兴通讯的董事，中兴通讯美国公司中大约80%的员工是美国公民。

中兴为中国公司提供的重要建议

不要因为出现负面的公众舆论而灰心，重要的是努力在美国社会和政府的各个层面有力传达贵公司的信息。

成功要素

在到美国投资之前明确了解经营方式的差异

到美国投资前，中兴通讯深入了解了两国之间的差异。例如，中国政府经常以无所不包的方式协助公司办理对外投资的各个方面，但是在美国，政府机构仅仅在最初投资时为投资者提供有限的协助，以便为公司留出最大灵活性。中兴认识到这一差别，并花钱聘请了市场准入方面的专业服务机构，从而在美国建立了立足点。

把公司规范地方化

中兴调整了其业务运营方式和规范以适应美国的工作环境，具体做法包括聘用美国员工、了解美国消费者的需求、强调与客户、合作伙伴和员工的沟通。特别重要的是，中兴认识到必须在各个业务领域中以透明方式运作，明确传达信息。

中兴还努力鼓励公司与美国有影响力的各方持续进行对话。中兴的高级主管经常参加美中论坛，包括美国商会组织的首席执行官与前任高级政府官员对话，以便为业务增长营造一个相互尊重的环境。

要认识到企业社会责任活动的重要性

中兴积极从事履行企业社会责任（CSR）的活动，包括为当地医院提供支持。这些活动使中兴投资地的社区直接受益。

100 Years Standing Up for American Enterprise

U.S. CHAMBER OF COMMERCE

百年历程—为美国企业坚定代言

美国全国商会

Deloitte.
德勤

Sands
LAS VEGAS SANDS CORP.