

# 黄伟对话美国百人会--从美国角度看中国企业的海外投资与并购

2014-10-11 财经主播



在“中国企业的海外机会”主题论坛上，主持人黄伟对话美国百人会会长关德铨等六位成员，从美国角度来看中国海外投资和并购。（根据现场录音整理）10月12日晚上开播的《中国企业的海外机会》专题电视片第一集便是“取道百人会”，敬请关注。

**黄伟：**现在这个主题是：从美国角度来看中国海外投资和并购。欢迎百人会会长、汉世纪私募股权基金高级合伙人关德铨；百人会大中华区联席主席、春晖资本董事长汪大总；百人会大中华区联席主席，威特国际集团董事长兼CEO、创始人李学海；纽约理工大学校监，时代华纳有线电视公司董事张钟浚；小龙基金创始人兼首席执行官、全友电脑创始人曾宪章；橡子园创投基金管理合伙人陈五福。



**黄伟：**今天百人会会长关德铨特地从美国飞来上海参加，我们要特别谢谢关会长以及百人会成员。关会长曾经是德勤中国的合伙人，如果我没有记错的话，关会长曾经在美国德勤专门负责中国的事务，还是捷克德勤的创始人。

**关德铨：**谢谢上海侨办和上海市海外交流协会给我们百人会这个机会，跟大家分享一下美籍华人在海外投资的一些经历。刚才黄伟介绍我很多背景，但是有一件事情我没有介绍，大学我是念心理，我们念心理学大部分人听东西最多是听进一半，10分钟之后可能只剩下20%，我讲完话的时候你可能只记得5%，明天早晨起来昨天讲话的是谁，打一个问号。我想今天跟大家分享一个数据，最后我想留给大家一句话，这句话是我在中国的时候接待美国投资者，我也用，在捷克我也用，他们问到我投资在中国怎么样，我说什么事情都有可能，但是没有一件事情是容易的。所以我先用这个来跟大家分享一下。

**黄伟：**关会长先给大家介绍一下百人会吧，我们一切企业家对百人会的了解并不多。

**关德铨：**好，跟大家分享一下百人会，百人会是一个中美的桥梁，我们150多个会员，从各个领域来。我们最重要的宗旨是怎么去加强中国跟美国之间的关系，特别是怎么加强互信，有建设促进的关系。我们知道美籍华人如果中美关系不好，我们会受到直接的影响。而且我们同时也很注重推动美国华人怎么全面参与。以后12个月，我们重点项目会包括怎么去建立中美之间的互信，怎么培养下一代领导者，促进美国华人全面有序融入美国社会，更加重要能够提高美籍华人对这个社会的贡献。

今天我们有一批百人会来的专家，他们有专门搞投资的，大家有兴趣可以听一听。我首先要讲我们中国企业走出去，怎么能够好好利用到海外的资源。当然我们百人会的资源是其中一个资源。



中国企业在美国投资的改变，从 2012 年到现在这个频率和数量和金额都提高很多，我们把它分做两种，中国到美国投资有两种，一种是合并收购，另一种是异地投资，中国企业在美国投资，大部分是以合并收购为主。而且它的项目数量跟平均的规模上升很快。

我经常说，中国企业要全球化的话，首要一个市场是美国。美国是一个全球化企业必争之地。很多人问我，在美国投资的时机对不对呢？

这是一个在美国收购企业根据私募投资者，他们过去每一季项目的统计，这个是以收购价格现金流的倍数来计算，2004 年到今天为止，总的收购价格差不多 11 点 5 倍现金流。其中贷款差不多 8.2 倍，用自己资本金投资是 3.3 倍。从这个改变来说，大家可以看到，贷款比较便宜的时候，价格一直从 2009 年，价格平稳了几年，但是最近又升上去了。你说现在是不是好时候呢？这个要看不同的行业，跟你收购规模的大小。

规模越大，它的倍数越高。如果是一个中国企业到美国，因为你想比较合理的价格来收购的话，你可以收购几家小一点的企业，捆绑起来的话你在收购价的话就可以提高。这是一个以规模创造价值的一个方法。

大部分的并购是以低于 7.5 倍现金流成交的。你去美国收购可以找到一个比较好的机会。时机是中国，但是我觉得最重要你有没有把握这个时机的能力。我们来看看，从我的经验来说，在美国并购有六大成功因素。

第一，你去美国收购，你要有一个很好的并购战略，目标是怎么创造最大共效，你把这两家公司合作在一起，你有什么优势，有什么东西能够增加你的收入的，有什么事情可以节省它的成本，最后你能够把所有你的资产运用提高。

第二，你一定要有一个很好很有水平的收购团队，而且有一个比较规范的交易程序。为什么你要有一个很好的团队，这个对你并购方的尊重，因为美国被别人收购是很注重的，如果你的团队跟他现有的团队不匹配的话，他觉得你的诚意不够。

第三，目标不是说你要去收购的时候，你就可以找到。在美国目标应该是积极去寻找它，早一点跟他建立关系，如果光是他们在卖的时候你才去，已经太晚了，别人肯定已经打通关系了。

第四，一定要具备能够完成交易能力。在美国中国企业在美国并购要付中国的差价，很多时候他觉得中国因为审批方面的问题，因为资金能不能拿出来的问题，会给合并收购的案件增加不稳定性，对方要求更高的价格，你要很早表示你能够完成收购的能力。

第五，在美国收购，你可以完全用自己的资本金去收购，你也可以跟一些金融伙伴合作一起收购。金融合作伙伴不单只能够增加你资金的数额，重要的是他们能增加你的信誉，因为它在美国也有一定的能力，它可以增加你的信誉，它也扩大你的人脉资源，随着也可以加强自己的力度。

第六，你要怎么能够尽早提高美国所有利益相关者对你的接受程度。美国现在很多问题，不一定是卖方的问题，到现在还有一些国会议员他们觉得不好，他们应该改变审批外国投资的程序。所以在中国企业进去美国投资的话，这个方面要早一点去研究，怎么样对方不但卖方愿意买你，而且当地的社会也愿意卖给你。

好，就先和大家分享一下这些基本的概念。谢谢！

**黄伟：**谢谢关会长。各位都是远道从美国飞来，希望大家都能够以饱满的热情，能够指点中国的企业去美国投资发展。中美两国无论在哪个层面话题都是热点，中美两国之间没有不是热点的话题。无论是经贸、政治，所有的这些都会引起全世界关注。

今天我们来说说投资的话题。从美国的角度来看中国企业去海外投资并购。在百人会今年年会上，我基本上都采访过各位，大家都表达了自己各自的观点。现场朋友我们都没有听过，所以我们有必要再次告诉中国企业去美国投资注意哪些问题。

汪大总，作为当年的留学生，在美国扎根，同时在美国通用汽车担任高管，回国之后担任上汽集团副总裁和北汽股份总裁，现在创立春晖资本，你觉得投资机会在哪里？需要注意哪一些？



**汪大总：**第一个十年把自己引到中国来，上海通用。第二个十年我在国企，我们一起搞 5 个海外并购。最后十年我们春晖资本协助中国企业一起共同的走出去，去年我们完成 4 家并购，3 家在北美，一个在欧洲，有点实战经验。

第一点，中美过去二三十年合作历史是一个共赢的历史。

第二点，我相信这种合作还会继续，过去引入为主，中国企业走出去作为新的增长点。因为两国汽车制造业高度互补，中国的企业经过多年发展，现在很多也变成一个瓶颈，销售怎么样上一个规模，今天听到陈玉东讲到博世汽车 540 亿欧元一年，我们中国汽车零部件企业就是一亿两亿人民币，怎么上规模，技术上怎么上档次，客户怎么高端。美国在另外一方面讲确实提供很多这方面的机会。美国有大量中小型企业，有技术，有品牌。所以合作机会比较好。

我就稍微讲一讲经验，首先大家要有一个明确位置，你要有清晰的战略考虑，不是为做而做，有了这个你信心就会坚定。做起来以后，刚才提到人，我也非常同意。我举两个例子，去年我们和国内一家公司的并购了世界上轻量化公司，我们三个月就做完了，总共就三个华人，一个是总经理，一个是院士。另外就是在座很多百人会的成员，他们在多家企业担任董事，有需要，我们把人介绍给你们，至少是独立董事。

**黄伟：**其实中国人对美国人还有很多不了解，就像美国人对中国人不了解其实是一样的，中国人财大气粗，走出去收购兼并往往声势造得很大，造成美国人反感，或者是担心或者是害怕，同时美国对于中国有各种各样的壁垒，技术的壁垒等等。所以面对所有这一些的时候，在汽车这个产业当中，我们应该如何做？

**汪大总：**汽车行业稍微好一点，美国对此还是比较开放的，因为不涉及国家安全问题不是很大，到现在为止没有遇到什么障碍。同时地方政府，地方社区还是比

较欢迎的。但是并不是说那么容易做，因为做的过程当中有竞争。刚才也有人提到团队搞好，小钱不能省，该请当地的专家，该请当地的公关公司，该请当地的律师。

**黄伟：**接下来请教一下李学海先生，中国企业走出去不仅仅是收购你的项目，资产，现在听到最多在纽约买了一栋楼，我们往往听到较多的是并购。其实应该为自己的产品和服务开拓一个美国的市场，这个是比较重要的。并且把最优质的技术带回来。美国有很多先进的技术，包括供应链服务方面，对于技术方面太重要了。在这一方面你怎么看中国企业去美国的机会在哪里？



**李学海：**首先中国企业去美国，当然有做地产的，一定要跟自己的行业，跟自己的专长做得最好的东西有关，如果你作为一个资本投资，投美国的房地产，你拿钱去让人家赚钱，这是一个模式，包括投资买股票。但是我觉得更多的是企业通过对外投资，这个包括把自己公司企业的产品或者服务能够打进外国市场，或者把外国的产品在中国能够引进来。包括引进来不单是产品，还有品牌艺术，因为现在中国物价各方面也相当高，所以机会也很大，所以出口进口都平衡，这是很大的机会。不单只是要有自己行业有的服务跟产品来打开中国市场，同时打开美国市场。

**黄伟：**谢谢您。请教一下张钟浚先生，中国企业去美国无外乎几个目的，我的产品去美国寻找市场，要打开美国新的渠道这是一种。第二种我在美国希望能够找到更好的，更高精尖的技术。第三我在美国近距离设立研发的团队，研发中心。您是纽约理工大学的校监，我这次去硅谷，硅谷为什么成为硅谷，硅谷有它的自己的文化，硅谷早两年的传奇，我在咖啡馆跟您聊一聊，在一张餐巾纸上把我的商业计划几百万几千万的美金就投给我，形成这样一种资本信任年轻人，年轻人

很容易找到资本。最主要还是一个学术的氛围，很多高校直接对接硅谷，所以让他们有无穷的活力。所以在您看来，中国企业到美国如何来依托美国那么棒的学校，学术的资源氛围建立他们科研团队，在这个过程中会遇到一些什么样的问题，该如何解决？

**张钟浚：**我们现在和纽约大学合并了，实际上我现在是纽约大学。你刚才说对于人才培养，对于国家，对于一个企业都是很重要的。你刚刚提到怎么样有活力吸引人才。美国在 08 年以后，经济风暴以后，在高科技人员发展方面有革命性的改变。有一些新的智能行业出来，美国一些大城市，像纽约，现在科技人员已经比硅谷还多了一倍，而美国创新的基金的增长率纽约是第一。为什么是这样的？纽约要继续维持，主要是它决定市场，而且有好的大学。研发当然是推动信息企业的原因。要让青年人发展的活力更重要。我相信中国到外国去收购，到美国收购学校，收购公司的时候，被收购的公司他们怎么样培养跟创新人才的文化，这是很重要的。

你刚刚提，是不是大公司到学校里就是要争取团队的合作，或者争取有商业价值的合作，这个都是原因之一。但是我了解美国很大的企业对学校合作是全面性多，他们背后原动力是怎么样争取到一个优先的地位争取到学校毕业的人才。所以我感觉除了研发团队合作以外，中国公司去外面也要像 IBM，像微软，怎么样帮助这个学校，不只是研发，更重要是人才的培养。使得好的学生到你这个公司去，而不到那个公司去，这个是收购公司很重要的考虑。

**黄伟：**前期就要介入，而不是等学生毕业再来抢毕业生？

**张钟浚：**是一个前期的计划。

**黄伟：**比如说中国移动、中国联通，包括很多的银行在入学季就到学校推广是一样的，学校毕业以后，要么成为公司的员工，要么成为公司的用户。

**张钟浚：**是的。

**黄伟：**接下来请教一下曾宪章先生，曾先生是小龙基金创始人兼首席执行长，全友电脑创始人。您的扫描仪在全世界非常有名，在行业内算是老大，相当专业的品牌。在您看来，当中国的企业，中国的品牌要走出去，要去拓展美国的市场的时候，我们会觉得有的时候你要设个研发中心，我可以找张钟浚先生，我可以找一些做科研的。我要找一些技术回来，其实相对好一些。中国人觉得难就难在，我要利用美国的市场，我一个中国品牌在那是否究竟立住脚，这点很重要，你怎么看？

**曾宪章：**品牌在企业成长过程中是最困难也是最重要的事情。在国内很多企业到了国外都是属于代工形式，包括台湾很多大型企业。全友电脑算是第一家真正在美国，在欧洲，在日本把全友这个品牌打响，当时我们确实花了很大心力，这里面当然分很多领域。第一我们在找所谓代理商的时候，我们严格要求他用我们的品牌怎么去进行。代理商选择部分，我们要求他非常得专业，包括把我们的产品变成它的第一重要的产品，因为代理商通常都会代理很多的产品，我们不希望找大公司把我放在第 10 位，我宁可找中型公司把它放在第一位。另外我们在广告的贴补，还有各种代理商训练方面花的经费特别多，如果他在美国登广告补助他

一万，他的代理商如果 100% 卖我的产品，每年把他请到台湾，甚至他的夫人都请到台湾，给他三天培训或者宝岛一日游。

**黄伟：**你觉得这样的方法是否可以复制？

**曾宪章：**如果小企业可以从零开始。目前很多国内企业都是蛮大的，大就有大的做法。我担任 TCL 董事也十几年了，TCL 并购欧洲的汤森，甚至于把美国有名的好莱坞那条街上电影院都把品牌买过来变成 TCL，TCL 中国剧院，这里面真的花了很多心血。特别提醒大家，在这里面法务的工作非常重要，一定要找专业的人给你咨询。

**黄伟：**最后请教一下陈五福，在高科技方面您会很有心得，我们一直讲高科技，美国的科技究竟高在哪里？在哪些行业的的确确需要到美国去了解，我们不说去抄袭别人，美国的高科技特点是什么？

**陈五福：**时间很有限，有很多话要讲，但是尽量把它简短。我着重在自己的背景，我是做高科技的，早期创业然后变成投资。事实上大家知道大部分创业都是在美国，然后在台湾快过一些。

美国高科技主要在硅谷，除了一个硅谷还有一个区在波士顿东岸，我当时在波士顿呆了十几年，在硅谷也呆了十几年。美国高科技，的确我走过很多地方都是要学习硅谷，其实你可以盖一样的东西，最后硅谷是很难复制的，原因是在于它的文化，那个东西是你到了硅谷就可以感受它那边的气氛，事实上我也相信，今天假如说你们要走入高科技，一定要跟硅谷连接，我从另外一个角度来看，从我在硅谷创立新的企业，投资新的企业，我在企业大概有 7、8 家被并购，目前主要都是被美国公司并购，从创业家的角度，我希望看到并购我们的是什么样的公司，假如说今天大陆要想去参与投资或者并购，你们要用什么样的心态才能够参与到，能够得到他们的信任，能够顺利来投资或者是并购。

投资跟并购又有一点不太一样，投资事实上比较单纯一点，通常是投资并不是控股。投资的话大陆想要走出去，大陆的公司有一个产业转型升级，或者是扩展的机会，这个跟并购一样。投资的时候我想最好的，因为高科技产业它的特点，它来得快去得也快，它价值很高，但是时间很短，这个如果没有很专业做判断其实冒险性非常高。我建议事实上你看看在美国高科技的地方，中国人华人是非常多的，第一个应该是跟这些华人的团体，华人企业学习与合作，利用他们的投资学习他们的高科技，等你成熟以后在那边整理一个基金。高科技当然你看到很多成功很快的像 Facebook，但是成功机会并不是很高，一定要经过很专业，它是一个又长又深的行业，不是宽的广的行业。这个是从投资角度看。但是以这个来做并购的话，我想并购刚才提到几个，为什么要去并购，从高科技产业我认为大陆会去并购，现在去美国的话，主要可能是比较两个原因，一个是它的技术，第二是人才，并购常常因为有市场的原因。因为要进入市场门槛高很多，要去并购技术、人才应该越早越好。但是同样做并购大家要做很小心的评估，利用在那边的华人，像这些团体，或者百人会来帮忙做一些评估。就像最近浪潮集团跟我们联络，希望在那边做一些并购工作。利用一下留学生、华人的力量了解那个地方，开始做一些投资，使他们深入高科技行业。

**黄伟：**接下来再来问问各位，汪先生你一直在汽车领域做对外合作，现在手头有哪些机会来推荐给我们中国的这些企业？

**汪大总：**还是挺多的，比如说轻量化方面，去年我们搞了一个，今年我们所知还有两家企业。基本上销售额在一亿到 5 亿期间。

**黄伟：**问一下张钟浚先生，谈到大学资源，你可以给中国企业哪些帮助？

**张钟浚：**现在大学项目很多，中国大学学校教育，资本上面要向美国人学，怎么样培养学生的启发性，中国因为考试的关系，好像什么都要有一个标准答案，差一分就不能去哪个学校，毕业的学生做论文，要看老师的思维。最主要是要往这个方向走，怎么样让美国教育的理念介绍到中国来。

第二，我想中国中小学，大学国际化的水准，从语言沟通来讲还缺乏一点。中国大学很多校长我都很熟，几年下来感觉，以前高中是很大的障碍，很多好的科学家，好的学生不太敢来，因为不知道多久才能学会中文。

**黄伟：**请教一下李学海先生，你有一些什么做法跟中国企业做对接？

**李学海：**我刚才说了很多中国企业想打开这个市场，有一个好的东西就是在美国注重系统，还有物流配送非常完善。你如果有好的产品要到美国去的，这方面美国是非常完善的，你把货卖了，都能查得到你的帐户，整个配送各方面非常完善。这些都是有利于企业打进美国市场，利用这种平台能够保障你的生意，而且融资成本低，保证把钱收回来，而且缩短物流的时间。我们要充分利用这些。

**黄伟：**曾宪章先生？

**曾宪章：**一个企业要成长，最重要就是人才。尤其在高科技尖端科技，美国还是最领先的。最近国内蛮多的企业开始走出去，我也协助他们在硅谷设立美国前瞻研究室，跟美国几个著名大学都有合作，把员工送到这些实验室去做一个短期、中期、长期的培训，像斯坦福的 SII 签约，类似于像这些，我也鼓励我们国内企业到美国去，如果是要找人才，要找新技术，必须要借助现有的这些网络，今天在座的百人会都有这些网络。借助这些资源，可以省掉走很多的冤枉路。

**黄伟：**最后陈五福先生。

**陈五福：**刚才忘记讲了一点，这些技术在健康领域，人类的健康跟地球的健康，健康加起来是一个非常大的盈利，有很多技术应用到。另外是一个机器人，这两个都是很好的方向。如果大家要找投资机会，百人会也可以帮助大家，我也可以帮助大家。

**黄伟：**再次谢谢各位！