

寻求博弈突破口

— 华为 三一重工案例分析

美国龙门财经投资者关系管理公司金融分析师

罗璇



近期，华为、中兴及三一重工等大型企业在美投资纷纷遭遇调查，引起国内外广泛关注。本文旨在通过分析华为和三一重工在美国发展受阻的案例，探究其问题原因和解决方案，从而为有意愿开拓美国市场的中国公司提供建议与参考。

华为案例回顾

- 2003年1月24日：思科起诉华为侵犯知识产权
- 2003年2月10日：华为在美停售部分产品
- 2003年3月18日：华为否认剽窃专利 指控思科诋毁形象
- 2003年3月20日：华为与3COM成立合资公司
- 2003年6月7日：美国法院发出禁止令 思科华为皆称获胜
- 2003年10月2日：思科与华为签署协议 知识产权诉讼可能中止
- 2004年07月28日：思科诉华为知识产权侵权案以和解告终
- 2004年09月10日：思科CEO钱伯斯称华为将是主要对手
- 2006年11月29日：3COM收购华为所持H3C股份



- 2010年12月08日：美商务部长承认致电 Sprint 导致华为竞标失利
- 2011年2月11日：美国外国投资委员会反对华为收购 3Leaf 交易
- 2011年10月12日：美政府以国家安全为由禁止华为参与竞标
- 2012年8月21日：美对13家企业发起 337 调查华为中兴涉案（美国“337 条款”禁止的是一切不公平竞争行为或向美国出口产品中的任何不公平贸易行为。此次调查用于确定公司是否存在专利侵权行为）
- 2012年10月8日：美国会称华为中兴威胁国家通信安全
- 2012年10月12日：思科指责华为窃取机密商业文档

三一重工案例回顾

- 2010年8月：三一集团在美注册成立 Ralls Corporation 公司，该公司为集团在美国开展风电投资与建设的关联企业。
- 2012年3月：Ralls 公司从希腊企业收购了 Butter Creek 风电项目，并取得所有许可。
- 2012年5月：为配合美国海军训练，将风场南移 1.5 英里。
- 2012年6月：美国外商投资委员会 (CFIUS) 关注该项目。
- 2012年7月11日：美国外商投资委员会 (CFIUS) 就该项目举行听证会。
- 2012年7月25日：CFIUS 以涉嫌威胁美国国家安全为由对该项目发出禁令。包括：立即停工、立即移走全部设备；禁止任何人进入，只允许 CFIUS 同意的美国人进入移走设备；禁止使用三一设备；禁止转让。
- 2012年9月12日：Ralls 公司对 CFIUS 提起诉讼。
- 2012年9月28日：奥巴马签发总统令，中止该风电项目。
- 2012年10月1日：Ralls 将奥巴马和 CFIUS 列为共同被告。
- 2012年11月28日：本案开庭审理

问题陈述

从试图进入美国市场的中国公司角度来说，成本、回报和风险是其需要考虑的三个基本问题。面对不熟悉的美国市场，每一笔投资的成本控制都是非常重要的，将成本控制在合理的范围是在美投资成功的基础。可观的回报是跨国投资的最终目的。在华为的案例中，华为花费大量成本用于国会游说，每年游说费用稳定在 40 万美元左右，但收效甚微。因此企业需要自下而上通过优质的产品和服务赢得当地市场从而获取收益。跨国发展最大的挑战则在于所面对的风险，其中包括商业风险、法律风险和政治风险。

当前中国企业在美发展所面对的问题可以总结如下：

1. 成本过高

企业在美国发展的成本可以分为生产成本、市场成本和法律成本。大多数中国企业生产成本的控制做的比较好，能够保持在比较低的水平。市场成本则包括市场开拓和相应的公关成本。多数中国企业在这方面的成本配置存



在问题。企业在自上而下的公关活动中耗费大量资源，而忽视了自下而上的市场开拓与宣传，没有在消费者当中建立品牌认同。从 2009 年起，华为的游说费用稳定在 40 万美元附近。美国参议院公共记录办公室的数据显示，截至今年 9 月 17 日，华为在美游说费用达 82 万美元，比去年的 42.5 万美元高出近 1 倍。但这并未能阻止众议院于 10 月 8 日出台报告，指称华为、中兴“威胁美国国家安全”。法律成本则是需要尽力避免的成本，作为境外的公司在美国诉讼成本高胜算小，诉讼过程也耗费大量时间，带来的损失不可忽视。

2. 回报不符合预期

• 市场预期

企业在开拓美国市场前必须有一个合理的市场预期。预期过高或者过低都会影响最终决策，也与其他公司无法达成合作。一些大型的中国企业在进入美国市场时常常会将国内的行业地位带到国外，对自身预期过高，从而拒绝一些不错的合作机会。

• 竞争形势 —— 情报劣势

由于缺少情报和有效市场信息，中国公司在行业竞争中处于劣势和被动地位。中国公司在第一次进入美国市场时，相比于业内的本土企业，往往对消费群体、竞争对手、监管机构和潜在的合作伙伴缺乏了解，特别是对美国的复杂的商业法规和政策不熟悉。这些因素共同造成了中国企业在美国这样一个高度发达的信息社会中很难抢占先机，甚至常常处于被动。

- 共赢模式不明确

多数情况下进入美国的中国公司不会寻求行业内的合作，无法开辟出一种共赢模式，因而被其他公司看作强有力的竞争对手，与本土作战的公司正面冲突。华为初入美国时曾与思科达成合作意向，后因无法达到共赢，双方关系破裂，为期十年的华为思科之战也随之开始。华为在这场客场作战中付出了相当大的代价。



3. 风险过于集中

- 商业风险过于集中

大多数中国公司在美发展模式是建立一个子公司或分公司，通过这个在美注册的公司进行各种商业活动。这样的模式使得公司的商业风险过于集中。公司在美发展的全部风险，包括商业风险、政治风险和法律风险全部由这一个实体承担，一旦卷入诉讼或纠纷，公司就会陷入大危机。

- 政治风险不可控

在美发展的中国公司会遇到不可控的政治风险。一旦被打上有军方背景或者危害国家安全之类的标签，中国公司便会举步维艰，很难再与美国企业开展各种商业合作。华为、中兴和三一中国都因自身的“中国背景”而遭遇了严重危机，甚至被美国国会封杀。

- 法律风险成本过高

对当地法律法规的不熟悉也会带来相当大的法律风险。三一重工的案例中，由于三一重工在收购交易之前没有向美国外商投资委员会提交相应材料，交易的废止给三一重工带来了两千万美元的直接损失。同时，起诉外商投资委员会和美国总统这一决定也会给三一重工带来不小的诉讼及时间成本。同时，如果风电场在年底之前无法投入使用，三一中国将会错过两千五百万美元的联邦投资税收优惠。



美国外国投资审查委员会处理案件一览表

年份	收到申报	审查期否决	调查数量	调查期否决	总统裁决
2005	64	1	1	1	0
2006	111	14	7	5	2
2007	138	10	6	5	0
2008	155	18	23	5	0
2009	65	5	25	2	0
2010	93	6	35	6	0
2011	111	1	40	5	0
总计	737	55	137	29	2
比重	100%	7.46%	18.59%	3.93%	0.27%

解决方案与建议

1. 削减成本

对大多数中国公司来说，产品的成本控制都不是问题，因而削减成本主要在于合理配置市场成本并尽量避免过高的法律成本。企业应该减少不可控的国会游说成本，转而增加市场推广力度以获取市场。在进行直接投资前，公司应该对当地市场有足够的了解，通过掌握更多的信息来提高自身的议价能力，从而削减不必要的成本。

2. 增加收益

投资的最终目的是获得收益，而收益来源于市场。因此在当地获取认同并占领市场份额是公司需要做到的事情。与当地社区建立良好关系并进行适当的市场推广可以帮助企业占领市场，此外，投资当地已经拥有品牌认同的公司也是可取的选择。

3. 规避与分散风险

中国公司进入美国市场，人生地不熟的局面是不可避免的，但不必要的风险还是可以避免的。首先，与行业内竞争对手保持友善的关系并不断提升自身竞争力，从而减少竞争对手促使管理部门对公司进行调查的被动情况发生。其次，尽可能熟悉当地法律法规，避免在不知情的情况下触犯法律法规而带来的损失。最后，在政治风险较高的情况下，建议公司尽量淡化自身的中国背景，而是以国际公司的身份进行商业活动。

除了规避风险，公司也应该采取分散风险的策略。目前，大多数大型企业在美发展选择的是建立全资子公司的方式，这不但清晰表明了公司的中国背景也让子公司背负了全部风险。通过投资控股多个拥有各自长处的当地公司可以帮助公司分散风险并淡化中国背景以降低政治风险。

结论

从中国公司在美发展受阻的案例我们可以看出，当前大部分主要存在成本过高、回报不符合预期及风险过于集中的问题。中国公司应该试图更加合理的分配成本、避免不必要的成本，通过增加市场占有率获取收益，并收集掌握足够信息，从而规避并分散风险。可以期待在不远的将来，更多中国公司会找到合适的发展模式，进入美国市场，走向更加国际化的舞台。





Dragon Gate
Investment Partners

关于美国龙门财经投资者关系管理公司

美国龙门财经投资者关系管理公司总部设立在纽约曼哈顿中城，是一家全球领先的、以国际投资公关管理（IRM）见长、专门协助中国企业进入全球资本市场、并为已经在美国上市的中国公司构建最佳投资者关系的金融服务公司。龙门财经由众多有投资银行、传媒背景的专业人员所构成，他们中大多数都拥有注册金融分析师（CFA）以及工商管理硕士（MBA）。骨干团队成员在纽约华尔街工作多年，深谙美国市场体系及各类工商政策，并与市场监管机构、投资银行与对冲基金的高层人员保持紧密的商业往来。作为一个群体，龙门财经对中美文化和国内外企业现实情况有深刻的认知。

罗璇，龙门财经投资者关系管理公司金融分析师，美国理海大学分析金融硕士。罗璇女士负责追踪 300 家在美上市中国企业的股票表现，并通过基础分析的方法对公司市值做出评估。曾发表《中国互联网信息提供行业的成功因素探究》、《农民收入与粮食价格线形分析》等论文。