Brigitte Dyan - Hubert Testard

当中国来法国投资时

调查和特写

法国政府投资部

Brigitte Dyan - Hubert Testard

当中国
来法国投资时

调查和特写

法国政府投资部

鸣谢

作为本书的作者，我们谨向法国前总理拉法兰先生（Jean-Pierre Raffarin）、Christian Sautter、Nhay Phan以及所有拨冗为本书的出版做出杰出贡献的人士表示感谢。感谢David Appia和Serge Boscher给予我们的信任与支持，感谢Sylvie Montout和Fatia Bouteiller为我们提供的专业信息，感谢Julie Cannesan和Séverine de Carvalho以及法国政府投资部宣传团队全体成员一直以来对我们的支持以及为我们提供的宝贵意见。

此外，我们还要对Paris Île-de-France、InvestinLyon、Nord-Invest、Bordeaux-Invest、Provence-Promotion和Moselle-Développement等负责法国地区发展的单位表示感谢。这些机构引导我们深入了解地区问题，为我们提供例证，并为我们引荐其他对成书有所帮助的单位和个人。感谢Anne Garrigue和Cécile Sassus在新加坡为我们提供的顾问建议以及对调查工作的参与。感谢安永愉快地同意我们使用其欧洲数据库。

最后，我们要对成书过程中走访过的企业表示感谢。这些企业向我们敞开大门，协助我们工作，并为我们提供详实的信息。

目录

序言 7

引言
高速发展的十二年 9

第一章
法国保持其在欧洲的竞争地位 17

第二章
中国化工 – 蓝星集团公司，安迪苏集团与蓝星有机硅国际集团
信赖：收购政策的基石 31

第三章
丽夏飞机公司(LISA AIRPLANES)
在起飞跑道上的新兴企业 41

第四章
华为
当中国向法国出售高科技时 46

第五章
索玛机床(SOMAB)
机床制造业的万里长征 57

第六章
潍柴动力集团–博杜安发动机厂
法国卡西斯与中国潍坊两家发动机制造企业的结合 62

第七章
立足波尔多葡萄园
目标直销中国市场 71

第八章
关于改进的几条线索 78

附件 1、 中国在全世界的投资 100
附件 2、 投资统计方法说明 113
附件 3、 中国海外投资发展的数据 116
附件 4、 对外直接投资的中国企业（不含银行）前30强一览表 118
附件 5、 受访人物名单 119
附件 6、 中国大陆和香港在法国投资项目分布图 121
参考资料 122

序言

在新近结束的法国吸引力战略委员会的会议上，法国总统及内阁成员向外国投资者传递了具有双重含义的信息：法国欢迎外国投资者，并且将继续其提高竞争力的改革。

毫无疑问，在中法两国庆祝建交五十周年之际，中国投资者深知，抓住在法投资机遇将有利于自身立足于欧洲核心市场，并进而以法国为跳板，投资中东和非洲地区。

本书在法国政府投资部的倡导下编写完成。我们在书中对来法投资的中国企业的特征及其面临的挑战进行了分析，并通过一系列实例介绍了这些企业在法国的投资、员工及其代表情况。

所有信息为我们描绘了一幅生机勃勃、充满希望的未来图景。这是因为，中国企业的国际化发展才刚刚拉开序幕。

欧洲是中国投资的主要目的地之一。在这个开放的经济区中，法国扮演了举足轻重的角色，并位列欧盟投资东道国的前三甲。

本书引用的调查破除了一系列可能存在于法中两国之间的偏见。这些调查表明，即便截至目前，中国的投资规模尚不庞大，但中国投资者对促进法国的经济和就业做出了积极的整体贡献。

调查显示，中国投资者尊重法国的社会和环境标准，沿用法国的生产工具，并注重保持法国技术和技艺。他们中的大多数都有着共同的长远眼光，并且具备应对经济困难的能力。

本书中的诸多范例表明，人是关键因素，并且，作为成功的重要保障，中方领导与在法子公司的法方管理层间应建立互信关系。

中法两国大型企业间结成的重要同盟在欧洲无出其右者。东风汽车入股标致雪铁龙的事实再次肯定了这一发展趋势。目前，能

源和航天航空领域正沿着这一思路发展，未来或许将扩展至环境和城市可持续发展领域。

法国在时尚、航天航空、医疗卫生和食品业表现出的优势恰好迎合了中国经济向消费与国内市场转型的需求。法国在生产工艺方面具备的技术基础与专业技术是吸引中国投资者来法投资的重要原因之一。

最后，调查对投资者的社会与文化融入情况进行了说明。管理模式是进行跨文化调整的重要途径之一。无论是中方投资企业，还是其派驻法国的员工都能很好地融入其工作地或居住地。

本书将成为致力于促进中国在法发展的投资者、发展促进机构、地方政府或顾问公司的宝贵的工作工具。

我们也希望向中国企业界的朋友们再次高呼："法国欢迎您！"

法国国库署署长拉蒙·菲尔南德 (Ramon Fernandez)
法国政府投资部主席大卫·阿皮亚 (David Appia)

引言

高速发展的十二年

90年代末，中国在加入世界贸易组织之际喊出了“*走出去*”的口号。这一国际化战略标志着中国经济进入了一个新的发展阶段。邓小平于80年代初推行改革开放[1]政策，中国随之迎来了第一股国际投资浪潮，并开始在国内设立经济特区。

中国在《第十个五年计划》（2001至2005年）中明确提出实施走出去战略，并于2006年在《十一五规划纲要》中进一步强调和深化了“走出去”战[2]。新政策得到了多项优惠措施的支持。值得一提的新内容是，这些优惠措施的受益者不但有国有企业，还包括私有企业。

全球化战略迅速得到实现。从2000年至2012年，中国用了十二年时间成为世界第三大对外投资国。其出口增长了8倍，并凭借11.4%的市场份额成为全球第一大出口国。中国的对外投资水平也增长了近100倍，从2000年的9亿美元增长至2012年的878亿美元[3]。

1．Gǎigé kāifàng，改革开放。

2．jìn yī bù Zǒu chūqù，进一步走出去。

3．根据中国商务部（MOFCOM）提供的资料。

投资潜力仍然巨大

中国还远未达到其对外投资活力的平衡点。目前，中国的累计对外投资额相对较低，截至2012年底约为5300亿美元，仅占其GDP的6%。这一投资额度与印度相仿，但印度的富裕程度仅及中国的三分之一。与之相比，作为对外投资最为活跃的国家，法国和英国的累计对外投资额分别占GDP的57%和75%。美国32%，日本18%，德国45%。

因此，中国仍然拥有巨大的投资潜力。据荣鼎集[4]估计，到2020年，中国的对外投资存量将以每年1000至2000亿美元的水平递增。A Capital预测，中国对外投资流量将很快超过外国对华投资流量，中国将在未来几年内成为净对外投资国。2013年即证实了这一趋势：该年中国的对外投资流量增长率超过了20%，是外国对华投资流量增速的3倍。

独一无二的政策和财政支持

中国领导人声势浩大地直接参与到支持投资的行动中来。他们愈加频繁地率领由大型集团首脑组成的代表团出访世界各国，并主持多项重要协议的签字仪式。从90年代末开始，政府基调出现转变。当时，以商务部、国家发改委和中央银行为首的中国政府部门对对外投资项目实行逐个审批。现在，尽管由于中国政府保持对外汇交易的严格管控，因此行政审批手续并未被完全取消，但是，政府相关机构通过不断简化行政审批手续[5]，大力支持中国企业向国外发展。

4．参见附录2的统计数据来源。

5．中国共产党第十八届中央委员会第三次全体会议提出了新的简化措施。

此外，中国政府还依靠三大国有金融机构。这三家机构合在一起，形成了中国特有的对外投资机制。

中国进出口银行负责为出口项目、基础设施建设项目以及境外投资项目提供资金。此外，该行还负责向发展中国家发放优惠贷款。这些贷款是中国对外援助的重要组成部分。截至2012年底，该行的境外贷款总量达1650亿美元[6]。其投资对象远不止发展中国家。在《中国进出口银行2012年度报告》提及的年度十大交易中，大连万达集团以26亿美元并购美国AMC娱乐公司的项目位列其中。

国家开发银行主要为中国国内的基础设施建设项目提供资金。但是，在政府推行全球化政策的背景下，国开行同时开展国外融资活动，并且其规模比进出口银行更大。2012年底，国开行的外汇贷款余额已达2240亿美[7]。该行的特点是为中国大型企业提供长期专项贷款，企业可以根据其具体的投资计划，申请贷款。国开行还为外国国家政府或地方政府提供类似专项贷款，以支持这些国家的基础设施建设。例如，在阿诺德·施瓦辛格以美国加州州长身份造访中国期间，国开行前行长陈元就曾向其建议，为加州的高铁项目提供资金。

此外，成立于2007年的**中国投资有限责任公司**是中国的主权财富基金。据悉，其掌握的金融资产组合在2012年底为5750亿美元，其中，国外战略性资产只占少数。根据美国传统基金会的统[8]自成立以来，中投公司在世界各地实施了46个投资额超过1亿美元的项目，其中以对美国和欧洲的投资居多。国家外汇管理局也将其外汇储备的一小部分用于境外投资。该机构持有多家国际大型企业非常少量的股权（1%至2%）。

6.《中国进出口银行2012年度报告》第15页。

7.《国家开发银行2012年度报告》第53页。

8. 参见附录2的统计数据来源。

除国营企业外还有大量私营企业

国企是中国投资者中的主力。目前，排名前二十位的中国境外投资单位均为国企。2011至2012年间，由国企实施的大型海外收购项目占大型海外收购项目总数的80%[9]。

然而，有越来越多的私企走向国际，尽管目前它们的投资额还无法与国企抗衡。截至2012年底，共有16000多家中国企业在179个国家和地区投资[10]。国企只占企业总数的10%左右。

投资策略的目标

起初，中国企业的投资目标有二：首先是获得发展中国家及少数资源丰富的发达国家（如澳大利亚和加拿大）的能源和矿产资源；其次是开发贸易网络和相关服务以满足迅速扩张的中国出口的需求，特别是在发达国家的主要市场上。

目前，除上述两点主要目标外，中国企业也将更多意图纳入其投资战略：

- 更新中国的生产工艺，以抗衡国内外竞争。为此，中国企业有针对性地对掌握先进技术的企业进行收购。
- 收购著名品牌，以提高中国企业在国内外市场上的身价（及利润）。
- 在发达国家建立研发中心，让当地现有的技术工人和技术集群为己所用。
- 在中国之外设立生产基地，以便享受不发达国家富有吸引力的低廉人工成本，或提高在发达国家的市场占有率。

9．根据美国传统基金会的说法，中国商务部认为国有企业仅占非金融公司投资资本的60%。

10．根据中国商务部的数据。

逐渐走向五大洲

经济学人信息部公布的一项值得关注的研究[11]表明，尽管就资本投入而言，获取自然资源仍然是中国企业投资的主要目标（占1亿美元以上收购项目的61%），但这类投资在数量上只占少数（2012年占33%）。这项研究还指出，在2005至2012年期间，发达国家在中国对外投资中所占比例大幅提高，从16%升至53%。这项研究同时谈到，中国投资者仍抱有“投机主义”心态。这表现在进入新市场时比较突然，有时对风险认知不足。发达国家同样会像发展中国家一样“出其不意”，这是因为，中国企业有时对这些国家在政策、社会和环境方面的限制没有足够认识。

投向众多行业

尽管三分之一的投资项目都由控股公司操作，但控股公司的强势可能干扰我们对目标行业的认知。抛开这一特殊类别不谈，中国在海外投资最多的五大行业分别是金融、能源与矿业、贸易与分销、交通运输及工业。投资工业的企业数量众多（5620家），并主要集中在汽车制造、电信、信息和电子技术、化学、机械和电气设备、金属及纺织等行业。

目前为止，中国的房地产投资仍十分有限。这一点不同于日本和新加坡等亚洲国家。但最近，该领域的投资开始活跃起来。同样，中国在非金融服务业的投资规模也不大，但也已起步。

11．经济学人信息部2013年《中国海外投资指数》。

有利于发达国家的全球投资分布

我们很难说清中国对外投资的去向。官方统计将亚洲放在首位，遥遥领先于其他各洲。但亚洲只是投资的首选目的地，仅此而已[12]。

为了弄清事实，我们有必要参考非官方机构做出的预测。这里，我们采纳了美国传统基金会的统计。该机构统计了所有被国际媒体报导的交易额超过1亿美元的中国对外投资项目。尽管未能悉数纳入所有投资，但该统计可以让我们捕捉最重要的投资项目，锁定投资参与者与投资目标，并对按地区划分的投资额有一个合理的大致了解。

美国传统基金会的报告[13]为我们呈现了一幅极为不同的地理分布图：

- 北美和欧洲是最重要的两个地区，其吸纳的投资额分别占总投资额的20.1%和18.1%。
- 亚洲仅以16.3%的投资额位居第三位。在亚洲内部，东亚发达国家（日本、韩国）与南亚国家（印度、巴基斯坦）并非重要的投资目标，其吸纳的投资额分别仅占总投资额的1.9%和2.2%。中亚由于自然资源丰富，因此情况稍好（3.4%）。东盟各国显然是中国关注的焦点，其吸纳的投资额占总投资额的9%。在东盟国家中，作为发达国家的新加坡是中国在亚洲投资的首要目标。
- 排在亚洲之后的是三个旗鼓相当的地区，它们吸纳了12%至14%的中国投资。这三个地区分别是大洋洲（以澳大利亚为主）、非洲、拉丁美洲和中美洲[14]。

12. 参见附录2关于对外投资统计方法的说明。

13. 这份报告涵盖了2005至2013年底这段时期，共统计了542项投资，投资总额4710亿美元（中国商务部计算的中国累计对外投资额为5300亿美元）。

14. 非洲14.5%，拉美13.9%，大洋洲12.3%。

- 中东地区排在最后，其吸纳的投资额仅占总投资额的4.4%。造成这一状况的主要原因是投资对象稀缺。在中东国家政府盛行将自然资源收归国有的今天，中国投资者进入该地区为时已晚。

为什么会出现这样出乎意料的分布情况呢？这主要与中国投资的两大传统性动机有关。中国投资的首要目标是获得原料和能源。发达国家和发展中国家都可以满足中国企业的这一需求（双方平分秋色）。除此之外，中国还需要获得市场，并支持其出口业务，因此，中国投资者更青睐发达国家的大型市场（见附录1）。

欧洲与美洲之间的活力之战曾在很长一段时间内对欧洲有利。欧洲的发展前景更加广阔，并始终实行开放性政策。在美国，中国投资者曾在数个领域（能源、电信）面临强大的政治阻力，因此不得不放缓投资步伐。然而，随着中国最近两年在加拿大和美国实施了重大投资，原有的格局正在发生变化。鉴于北美经济持续恢复，并且页岩气为能源部门带来了“意外收获效应”，欧美间原有的格局将在今后几年内继续转变。在发达国家中，澳大利亚凭借能源和矿业潜力及其总体开放的政策，成为吸纳中国投资最多的国家，并且遥遥领先于其他国家。

中国对发展中国家并未采取统一的战略。中国很早就开始在非洲和中南半岛扩大其影响力。中国帮助这些国家建设基础设施，提供发展援助，输送中国工人，并购置土地。在这些地区，投资是更加广泛的合作伙伴关系的组成部分。相比之下，中国进入拉美和某些东盟国家的时间相对较晚，并且结构化程度较低。但在这些地区的投资具备多样化潜力，并将在未来几年内获得长足发展。

世界各国均需做出调整

中国投资者被认为有别于普通投资者。首先中国拥有博大精深的文化和高速发展的经济，使得所有国家面对中国巨大的资本出口潜力以及史无前例的国际化发展速度都要做出回应。另外中国国有企业在中国对外投资过程中扮演着举足轻重的角色。这一独一无二的现象在某种程度上解释了存在于中国和发达国家之间的商业惯例差异，以及中国在某些国家遭遇的政治阻力。

此外，中国向发展中国家大量输送中国劳工。这一情况在当今世界绝无仅有。2012年，中国企业在海外的员工总数达将近150万人，其中外籍员工只占48%[15].

综上所述，投资者与投资东道国都应做出调整。投资东道国应消除偏见。中国企业则应遵守当地惯例，以谋求更深层次的国际化发展。这些问题普遍存在于世界各国，只是程度不同。环顾中国在全球的投资（见附录1），我们发现，调整可自上而下地进行，为此，相关各方应通过谈判寻求解决方案，并修改群组战略；调整也可通过一系列阻止性措施自下而上地实现。

中国企业与中国政府已开始自我调整以迎击挑战。如果借用一个中国词汇来形容，就是要让中国“和谐地”融入世界。中国的调整速度令人震惊。中国投资者并不一定未雨绸缪。他们勇往直前，但并非总能准确衡量风险或可能出现的反应。然而，他们会在遇到真正的障碍时迅速而果断地改变战略。至于投资东道国，如法国这样占优势的国家，它们应提高自身的预见、辅助与谈判能力。只有经过这样的准备，每当出现问题时，各方才能确保“从上方寻找出路”，这显然是对各方都有利的办法。

15．根据中国商务部2012年中国对外投资报告中的数据。

第一章

法国保持其在欧洲的竞争地位

奥朗德总统在2013年6月接见到访的中国企业家俱乐部成员时表示：“*我们希望吸引更多的中国投资者来法国投资，因为我们需要重新平衡法中两国的经济关系。在中国投资的法国企业很多。因此，只要中国投资能够促进就业与生产，我们不会对中国投资有丝毫畏惧。*”[1]。这番话在中国企业中引起了热烈反响。安永事务所中国海外投资欧洲业务部负责人徐清华女士称得上是法中企业并购领域最优秀的专家，她指出：“*目前的并购活动非常多。越来越多的中国投资银行在寻找目标。*”德尚律师事务所具有丰富的中国市场经验、旅居中国十余年的Hubert Bazin律师补充说：“经我们手处理的中国公司项目就有近80个。中国投资者的崛起始于2009年，其势头之强劲是显而易见的。”

中国来法投资的浪潮已然掀起。在竞争激烈的欧洲市场上，法国保持其富有竞争力的地位，以便迎接一浪高过一浪的中国投资。为了达到总统希冀的重新平衡，我们还有许多工作要做。截至2013年末，约有240个中国投资者来法投资，在法国为其工作的员工有近10000人。如果再算上为70家香港企业的法国分公司工作的员工，则在法国为中国和香港企业工作的员工达

1．参阅本书相关章节的内容。

16000[2]。中国企业还远未达到“入侵”法国的程度。以日本为例，在法国，有80000多人在日企工作。但是，有关中国投资者的数据愈发庞大，并且增速惊人。近些年来，法国每年新增中资企业三十余家。法国政府投资部主席David Appia表示：*“中国的成绩可与瑞士和奥地利等欧洲近邻媲美。尽管目前中国还远不及德国或美国，但我们敢打赌，中国的投资气势将愈发磅礴。”*[3]

发挥大型战略联盟的优势

与其他欧洲国家相比，法国的突出特点是其大型企业善于与中国企业结成战略性联盟。说到这里，我们马上可以举出三个例子：中投公司主权财富基金收购苏伊士环能集团勘探生产部30%的股份；地中海俱乐部的高层、中国复星集团以及Ardian投资基金共同收购地中海俱乐部；东风汽车入股标致雪铁龙。目前，尽管这三个联盟中的一个尚未最终缔结，但截至2013年底，按照美国传统基金会的排名，法国已成为吸纳中国投资的欧洲第二大国，位居英国之后，德国之前。中国累计在法投资额为92亿美元[4]，其中三分之一是中投公司的投资[5]。该公司主要依据经济利益进行投资，但同时也具备在第三国共同投资的意愿。

2．这些数字涵盖了所有在法的中国企业。法国政府投资部的报告仅包含创建或保留的职位，因此统计出的机构数量为229个，为中国和香港企业工作的员工数量为11000人。

3．2013年11月21日的访谈。

4．据估计，英国为184亿美元，德国为56亿美元。

5．中投公司以34亿美元收购了苏伊士环能集团勘探生产部30%的股份，以及特立尼达和多巴哥大西洋LNG液化厂第一条LNG生产线10%的股份。

东风汽车与标致雪铁龙是汽车工业史上首次以非收购的方式结成联盟的欧洲与中国工业巨头。在某些方面，这两家企业的联手与十五年前雷诺与日产的大胆联姻有相似之处。

设在香港的A Capital投资基金创始人、同时也是未来的复星与地中海俱乐部联盟的设计师之一龙博望（André Loesekrug-Pietri）表示：“*复星·地中海俱乐部项目是基于一种新的经济模式。当中方合作者给法方母公司投资时，他值得襄助母公司获得成功。*”地中海俱乐部的目标无疑是在中国建设度假村，但同时也要让中国游客走出去，到全球的70家度假村去。对于这家旅游公司来说，中国投资者无疑是成功的巨大跳板。龙博望补充说：“*如果复星只在中国投资，那对复星来说，在世界其他地区建立营销网络不具丝毫意义。但现在，比如马尔代夫的度假村，40%的度假屋都是中国游客预订的。*”

传统的工业合作关系也为重大投资项目提供了契机。例如，中广核集团于2011年来法国投资，以便更方便地接触法国电力公司和阿海珐公司等法国合作伙伴，并与其筹备为英国建造四座第三代EPR核电站。在航天航空领域，中国商飞作为未来可容纳100余个座位的C919干线客机的生产商，已进驻法国，以便更好地与赛峰集团等法国供应商合作。中航工业也同样来到法国，以便与欧洲直升机公司共同生产重七吨的C175新型民用直升机。该机型共有两条装配生产线，中国和法国各一条。

法国和中国的大型企业之间并不陌生。法国雇主协会（MEDEF）下设的法中委员会以及巴黎工商会下设的法中交流委员会等机构长期以来一直致力于为法中企业牵线搭桥。法中委员会现任秘书长林碧溪（Sybille Dubois Fontaine Turner）女士是一位颇具才华的律师，并且凭借其流利的汉语，积极参与巴黎的法中经济对话。她表示：“35年来，我们一直在帮助法国企业到中国投资，但近些年来，有关中国企业国际化发展的合作项目越来越多。”

法中委员会主席兼施耐德电气集团总裁赵国华（Jean-Pascal Tricoire）先生是法中两国企业加强联系的重要推手。这位同样通晓汉语的负责人从2009年起发起了“CEO聚会”活动。此外，法中委员会还与中国的多个企业家组织合作，如汇聚私营企业家的亚布力中国企业家论坛和中国企业家俱乐部，以及中国国资委干部教育培训中心。该中心以培训的方式将具有高潜力的国企领导和高管聚集在一起。

在资金方面，法中两国共同为两国的中小企业融资。法国信托储蓄银行与中国国家开发银行于2012年共同发起了1.5亿欧元的“中法中小企业基金”。该基金由法国凯辉私募股权投资基金负责管理，主要投资给具有高增长潜力的两国中小企业。

法式生活艺术：巨大潜力有待开发

法式生活艺术是法国留给中国人的第一印象。时尚、奢侈品、旅游与美食是法国进入中国的重要载体。我们的著名品牌往往在中国拥有最高的知名度和最大的市场份额。我们的培训机构为中国客户增设MBA或EMBA品牌管理课程。越来越多的中国游客来法国旅游（2012年为110万人次，增长了12%），并且迫不及待地前往老佛爷、春天百货和香榭丽舍大街选购我们的产品。

然而，中国企业却鲜有涉足法国的这些领域。相比之下，香港、日本和韩国企业的领先优势明显。它们成功地进军巴黎的豪华酒店行业。其在巴黎开设的酒店包括：位于塞纳河边法国外贸中心旧址上的香格里拉酒店、即将在克莱贝尔大道开业的半岛酒店以及圣奥诺雷街上的文华东方酒店。这些国家和地区的企业还收购了Marionnaud、Sonia Rykiel、

ST Dupont、Agatha和Robert Clergerie等法国品牌，并仍然在寻找机会，准备进军法国的奢侈品和高级成衣行业。

中国大陆的航空公司（国航、东航、南航）均在法国设有办事处，以支持商务和旅游的发展。最近，海南航空公司收购了雇员人数近一千人的法国蓝鹰航空48%的股份。蓝鹰航空也随即宣布将于近期开通巴黎-北京航线。航班频率初步定为每周三班。

目前，伦敦是中国投资者大手笔进军高级酒店业及房地产业的主要市场[6]。香港之外的中国大型房地产公司在巴黎尚未打开局面。巴黎地区屈指可数的中国项目包括：由中国企业收购、并在装修后重张开业的阿尔夫维尔巴黎华天中国城；以及归中石油一家子公司所有的位于特罗卡德罗区的花园酒店。总体而言，中国投资者涉足国际房地产业只是近些年的事。这个浪潮虽是刚刚掀起，但发展迅速。我们有理由期待，未来将有重大发展。法国不应置身局外，因为法国房地产业无论在价格上（伦敦变得过于昂贵）还是在收益率上都颇富吸引力。但目前的局限是，很难将中国投资者的注意力吸引到巴黎大区以外的其他地区。

中国投资者尽管钟爱法国著名品牌，但目前除收购波尔多酒庄外，仍总体保持低调。中国企业收购法国酒庄的浪潮始于三年前，目前已涉及近八十座酒庄。

中国企业已开始接触法国的时尚与奢侈品行业。爱马仕大胆创立中国品牌——“上下”，以便为其奢华产品融入精湛的中国传统工艺元素。该品牌在中国隆重推出后，其首家海外旗舰店于2013年9月在巴黎塞弗尔街开业。上海时尚品牌Icicle Fashion首次走向国际即选择进驻巴黎。2012年，该品牌在巴黎

6．2013年，万达集团宣布投资7亿英镑在伦敦市中心建造公寓楼和一间豪华酒店。中国国家外汇管理局的子公司——银杏树投资公司据悉已在英国的三个房地产项目上投资10多亿美元。中国绿地集团也宣布以12亿英镑的价格在伦敦金融城金丝雀湾区建设两座大厦。

彭加莱大道开设了一间设计工作室。IT Limited集团旗下的摇滚时尚风格品牌Izzue进驻巴黎老佛爷商场，并计划在法国设立百余个销售点。来自深圳的TTF高级珠宝集团（取今天、明天、永远之意）于2013年将欧洲总部及设计中心设在巴黎市中心的和平街，并聘请法国设计师Jean Boggio担任创意总监。

法国著名羊绒品牌Éric Bompard与来自内蒙古的中国第一羊绒品牌鄂尔多斯结成联盟。在时装设计方面，刘凌和孙大伟成为Cacharel的设计师。这两位年轻设计师的作品已登上巴黎时装周的T台。

中国投资者对法式生活艺术的热情才刚刚燃起。安永事务所发展部负责人Stéphane Baller指出：*“中国的海外收购项目由内需的变化决定。中产阶级将愈发需要品质上乘的产品。”* A Capital投资基金创始人龙博望给出了另一种解释：*“中国投资者希望收购著名品牌，不一定是因为他们喜爱这些品牌，而是因为这是提高档次和在成本增加的情况下挽救利润的唯一方式。”*

直通欧洲的富有吸引力的大市场

法国吸引中国投资者的另一个原因是法国在诸多行业都是欧洲排名第一或第二的市场，并且地理位置优越。巴黎经济发展局主席Christian Sautter指出：*“巴黎和法国首先是欧元区市场的代表。在这个市场生活着3.5亿生活水平高的消费者。而且，法国的交通网十分发达，投资者可以乘飞机或火车拜访欧洲客户，并在当日返回。”*

中国大型企业，如大众电子产品行业的海尔和海信集团以及电脑行业的联想集团大力扩展其产品在欧洲的销路。消费品和工业设备领域的中国公司也纷纷在欧洲建设分销网络。这些情

况恰好印证了发展欧洲市场的思路。此外，联想与海尔还选择将其欧洲总部设在法国，这是中国企业信赖法国市场的重要标志。

然而，以销售产品为目的海外发展有时会非常短暂。例如，在2009至2010年期间，有十余家中国企业来到法国，以支持欧洲当时发展极为迅猛的太阳能市场 。巴黎大区发展局负责人Sabine Enjalbert回忆道：*“有些中国企业在当时只是昙花一现。公共补贴的降低引发市场崩溃。中国企业纷纷退走导致某些安装公司倒闭。”*但是，鉴于2020年和2030年的欧洲能源结构目标非常宏大，因此，最富活力的中国企业仍对市场的中期潜力充满信心。

法国技术——夺回中国市场的工具

中国市场是中国在法或在欧投资的另一个重要甚至是决定性因素。在这方面，中国投资者的想法有别于日本或韩国的竞争对手。目前，发展节奏比西方国家市场快得多的中国市场已成为世界第二大甚至是第一大市场。这个市场无疑是中国企业优先考虑的战略目标。

然而，这些企业要面对来自地方企业的激烈竞争以及外国企业的强势。某些外国企业在邓小平推行改革开放政策的初期，即八十年代初，就已进入中国市场，迄今已有几十年历史。它们往往在技术上占据明显优势。

因此，投资欧洲成为获取先进技术和技能、更新中国国内生产工艺的可靠手段。据估计，若以就业人数统计中国在法投资，则其中至少有一半投资与这一目的有关。近日，法国媒体[7]

7. 如欧贝黎新能源、福能集团、晶科能源、山亿新能源、Senergy Corp、天华阳光、阳光电源和优太等企业。

指出了未来的标致雪铁龙·东风汽车联盟的发展方向，即共同开发一个在中国和东南亚市场上销售的轿车系列；在武汉成立研发中心，以便为标致雪铁龙和东方旗下的风神品牌开发低成本平台；以及合作进行采购。

在化工方面，中国化工集团公司在2006年和2007年分别完成了一次收购（安迪苏以及罗地亚有机硅业务部门），并因此在这些业务领域跻身世界前三强之列。机械及机床方面的收购项目包括：潍柴动力收购杜博安、天水星火机床收购数控机床生产商Somab、烟台台海接手玛努尔工业集团的石化和核能业务、农机制造商Mc Cormick将其位于法国圣迪济耶的一座工厂转让给中国国机集团、北方重工收购里昂隧道掘进机生产厂NFM。

然而，在上述方面，最受中国投资者青睐的还属德国企业。安永事务所的Stéphane Baller表示：*“目前德国的转让交易数量庞大。这里的并购市场最为活跃，并且并购项目的类型全面，一些企业的规模十分合适。”*用德国媒体的话来说，中国在德国的收购项目触及到了“隐形冠军”，也就是那些规模适中、并让德国技术名扬四海的“工业之花”，如普茨迈斯特、施维英、凯傲和瓦德里希·科堡[8]。

重新征服中国市场的雄心并不意味着中国投资者放弃在欧洲发展的机会。通常情况下，中国企业不会选择关闭欧洲工厂，并在中国开设新厂。某些媒体大可不必为此担忧。而且，中国企业深知，精湛的技艺与技术首先要仰仗欧洲高水平的人力资源。剩下需要解决的就是投资优先性的问题了。这一点也许会造成一些紧张情绪。

8. 参见附录1的中国海外投资概览。

食品加工：法国品质的优势所在

食品加工业是法中关系的另一个重要组成部分。据法国政府投资部统计，目前已有三十余家中国食品加工企业进驻法国。这一数字并未将波尔多酒庄收购项目纳入。目前被收购的波尔多酒庄已接近八十座。

某些时间较早的投资，如2004年新中基接手法国普罗旺斯地区的番茄制品合作社Le Cabanon，其经济模式是从中国进口大部分产品，然后运到欧洲加工并销售。相比之下，合生元与诺曼底地区Isigny Sainte-Mère奶制品合作社或圣元与布列塔尼地区的索地雅奶制品合作社则采用的是截然不同的新型经济模式，即依靠法国在食品质量与安全方面的良好声誉，将法国制造的奶粉出口到中国。这一新型经济模式对法国极富吸引力。在圣元的案例中，中国的第一座绿色田野工厂在法国的土地上落成；在合生元的案例中，Isigny合作社的产能翻番。密切关注圣元项目的中国银行巴黎分行行长潘诺先生表示：*“圣元项目是法式卓越与中国市场需求之间的契合。每年，中国有1700万新生儿。随着计划生育政策的逐渐放开，新生儿的数量还将进一步增长。据悉，布列塔尼工厂的产能为90万吨，相当于中国市场需求的10%。这是相当可观的。”*

中国投资涉及各种类型的农业合作社。安永事务所的Éric Dezetter表示：*“中国投资者梦想收购一座法国农业合作社，因为他们不知道该如何管理数以千计的合作社成员。”*目前，屠宰业以及对食品安全问题极为敏感的行业都有项目正在洽谈。在这方面，尽管法国并非中国在欧洲的唯一选择，但与其邻国相比，法国无疑具有明显优势。

连接中资银行与非洲的重要桥梁

Christian Sautter指出：“*中国工商银行进驻巴黎的一个主要原因即是方便与非洲国家的联系。工行目前在伦敦和卢森堡设有分行。但为了给中国游客及企业家提供服务，并支持中国投资者前往非洲投资，工行也加强了其在巴黎的业务。*”

潘诺对法国与非洲大陆在地理和文化上的贴近性给予格外关注。作为法国中资企业协会的会长，这位低调男士是法国亚裔群体中德高望重的人士。他认为，法国与非洲的贴近性对于他所在的银行业来说非常重要。他表示：“*由于我们尚未大规模进驻非洲，因此，我们从巴黎对27至28个非洲国家的业务进行管理，这些国家大多为法语国家。非洲业务差不多占我们巴黎分行业务的四分之一。*”同样，中国进出口银行也是在巴黎对其规模庞大的非洲业务进行跟进。以法国为基地主要是基于三项考虑：一是语言，二是交通的便利性，三是针对某些国家而言的安全问题。

高科技——有待开发的资源

由于种种原因，在某些领域，中国投资者的投资偏好在法国之外的其他欧洲国家得到更多的回应。

法国政府投资部的统计表明，2007年以来，中国企业共在法国设立了十三座研发中心，但其规模相对较小。与英国和德国相比，法国软件或科学仪器领域的中国企业数量显得较为苍[9]。鲜有中国企业进驻法国竞争力集群。而且中国投资者大多不了解法国政府为鼓励研发而给予企业的税收优惠。但最近的一个

9．安永提供的数据显示，软件领域的中国企业数量为：法国二、德国四、英国十四。按这个国家顺序排列，科学仪器领域的中国企业数量分别为二、五、四。

案例说明情况正在改变：内蒙古福瑞医疗科技股份有限公司收购了专门从事肝脏疾病检测的法国创业公司Echosens，并决定将其研发中心设在法国。

电信是重要的高科技行业之一。作为世界两大领军企业，华为和中兴在世界范围内，通过发展销售队伍和研发活动，实现内生增长。目前，不包括分包商的员工在内，这两家企业的在法员工总数近800人。华为预计将在今后3至4年内增加60%的法国和欧洲员[10]，并准备将研发团队的规模扩大一倍。到那时，电信将成为中国在欧洲和法国发展高科技的核心。

2011年法国参议员Jean-Marie Bockel在其信息报告中提出的网络安全要求显然对这两家中国企业的发展构成障碍。然而，问题肯定会有解决办法。与相关政府部门展开的协商让我们有理由期盼这一问题能够自上而下地解决。

基础设施——国家政府的禁猎区

尽管法国有转让国有资产的计划，并且该计划可能为中国企业提供某些契机，但法国并未像英国一样，将其大部分基建项目委托给外国私营企业。相比之下，英国的计划十分宏伟。截至2030年，其总体投资规模将达3750亿英镑。英国的这些基建项目在很大程度上依赖中国投资者，如第三代核电站（与法国企业合作）、通向英国北部的高铁、可再生能源、港口和机场基础设施等。卡梅伦首相在其最近访华时表示：“*中国投资英国的核电、入股希思罗机场、泰晤士水务公司和曼彻斯特机*

10．目前，华为的欧洲员工总数为7500人，其目标是在2017年时将员工总数增至12000人。中兴在其欧洲发展前景问题上显得较为低调。目前，该集团在24个国家共有员工2200人。

场。这对我来说没有任何问题。我想，敞开大门欢迎中国投资者，这是我国经济实力雄厚的良好征兆[11]*。”*

英国的选择在欧洲尚无出其右者。除了在南欧，葡萄牙和希腊等国为了实施与欧盟协商的经济复苏计划，而对公共资产进行转让。因此，毫无疑问，英国的做法将大大提升中国投资者在英国的知名度。

但我们还应注意到，在港口基础设施领域，2013年，招商局国际有限公司以4亿欧元的价格收购了法国CMA-CGM子公司Terminal Link的49%股份。后者在交易时管理着位于八个国家的十五个集装箱码头。

投资主要集中在三个地区

近60%的中资企业和70%的中资企业雇员都集中在巴黎大区。在中资企业数量上分列二、三的是阿基坦大区和罗纳-阿尔卑斯大区。其余所有地区的中资企业数量都不超过十个。从就业的角度来看，除巴黎大区外，中资企业雇员数量过千的地区分别是罗纳- 阿尔卑斯大区和普罗旺斯-阿尔卑斯-蔚蓝海岸大区。大多数地区都拥有一两家知名中资企业，如普瓦图-夏朗德大区的中兴通讯、奥弗涅大区的天水星火、中央大区的嘉湖山庄和首创置业、香槟-阿登大区的国机集团、以及北部-加莱海峡大区的嘉兴豪能包装有限公司。

为了更好地开发中国投资者，巴黎大区对组织结构进行了调整，并在上海派驻了由三人组成的中国客户开发团队。巴黎大区发展局负责人Sabine Enjalbert认为：*“巴黎大区面临的一项挑战是在中国企业以销售产品为目的首次进驻法国后，说*

11. 2013年12月2日《金融时报》刊载的Kiran Stacey撰写的《卡梅伦呼唤中国投资英国HS2高铁项目》一文。

服其在法国和巴黎大区继续投资。由于亚洲公司比较重土安迁，因此会比较忠实于已经进驻的地区。但最初的几年，中国投资者可能会让人捉摸不定。而且时间太短，我们无法客观地了解中国投资者。我们需要积累经验。随着时间推移，我们会乐观起来。”

罗纳-阿尔卑斯大区的地区战略以专业技术和竞争力集群为依托。里昂经济发展局局长Jacques de Chilly表示：“*我们聘请了各行业的专家，并依靠法国政府投资部的办事处找到并锁定与我们地区有渊源的投资项目。我们可以对本地区的资源或供应商进行推介，以便证明来我地区投资是正确的选择。*”在谈到蓝星公司时，他明确指出，蓝星是直接与罗地亚接触的，“但我们也行动起来，以便该企业能顺利融入当地的工业环境。”为发挥协同效应，蓝星老板已担任Techtera竞争力集群的主席之职。

罗纳河口省经济开发署发展部负责人Éric Semerdjian强调了重大项目对于投资者的吸引力。特别值得一提的是国际热核聚变实验反应堆（ITER）项目。这个号称世界最大的多国联合研究项目其实验地点就位于卡达拉舍。负责人表示：“*我们设立了一个名为国际公司欢迎办公室（Welcome Office for International Companies）的地区化机构，以便让参与ITER项目的国际大型企业在我地区扎根。*”中国作为ITER项目的成员国之一，将看到本国企业从中受益。

法国各地政府还提出为中国企业建立成本低廉并配备物流设施的接待中心。这样的项目包括：首创置业在沙托鲁机场附近的项目、摩泽尔省的Terra Lorraine项目以及由法国华商黄学胜领导的欧华集团收购勒阿弗尔港物流设施的项目。这些举措目前尚处于初步发展阶段，但相关地方政府的积极性已被调动起来。

寻找创新的解决方案

总体而言，在欧洲的竞争环境中，法国在吸引中资方面占据优势。随着中国经济的重心向国内消费与服务型经济转移，德国在设备物资方面的优势将被逐渐淡化。去年，服务业对中国GDP增长的贡献首次超过工业。中法两国企业在能源、运输、食品及可持续城市发展方面结成的重要的合作伙伴关系将成为未来互相投资的良好切入点。

但成功不能一蹴而就。偏见尚存。接纳中国投资需要我们保持开放的意愿，并寻求创新的解决方案。本书将在接下来的章节里为您介绍几则具有行业代表性的中国在法投资案例，并在最后一章重新探讨中资融入法国过程中面临的挑战以及有助于顺利融入的解决方案。

第二章

中国化工 – 蓝星集团公司，安迪苏集团与蓝星有机硅国际集团

信赖：收购政策的基石

中国化工集团公司，中国化工领域的皎皎者，通过对国内外100多家企业的收购得以发展壮大。2006年至2012年间，其旗舰公司蓝星集团先后成功收购了法国安迪苏集团（Adisseo）和蓝星有机硅国际集团（Bluestar Silicones International）、澳大利亚凯诺斯（Qenos）和挪威埃肯公司（Elkem）。营业额突破24亿欧元，员工总数达至14万人，该国营集团如今已列入福布斯世界500强企业排行榜。集团的策略在于注重正确的战略决策和与企业领袖者们保持信赖的良好关系。

如同八十时代涌现的一批中国大企业家们，任建新也有他的传奇故事。作为中国化工集团和蓝星集团公司的创始人，他曾经历过文化大革命，在甘肃省敦煌委员会当过农场工人。他简单地告诉人们说，那段艰苦的经历教会了他如何“凭借毅力追求目标”[1].

1984年，任建新从他的老板那里借到一点资金，便与他的七名同事合伙创立了中国蓝星化学清洗总公司（China Bluestar

1. McKinsey Quaterly，2008.

Chemical Cleaning）。他曾经读到，水壶中的水垢每年导致八百万吨煤炭的浪费，于是他想到了在部属的化学研究院的某个抽屉里有一个几乎被遗忘的化学试剂试验研究可能会解决这一浪费问题。

公司的成功当然不局限于清洗茶壶，还包括清洗各种管道和管路，当时蓝星完全占领了国内该行业市场。接下来的十年中，公司收购了化工行业的107家国营企业，聘用30000名员工，工资支出高达1,500万元人民币。2004年，收购的所有企业重组合并，由此诞生了今天的中国化工集团（Chemchina），任建新成为集团董事长。

收购有着严重金融困境公司的丰富经历，对任建新后来的职业生涯起到了决定性的影响。2008年，当麦肯锡期刊向他提问时，他把国际上的成功之路归功于在中国对公司收购的丰富经历。他还生动地讲述那些具有教育意义的失败经历，如1990年在收购一家科研机构时，他因为想解雇一名令他不满意的领导而与该机构的员工及政府之间产生过严重的矛盾。从此，任建新对所收购公司的领导就特别关注，对员工个人关系和工作关系中的信赖成为了决定收购的关键因素。

人文与多文化的关联放在首位

*“从一开始，注重法国公司领导人的个性是最重要的因素之一，”*蓝星集团总经理Robert Lu说，*“当我们考虑要在国外进行收购时，我们研究的并不仅仅是资产问题，我们会花大量的时间与法方管理层探讨在中国和欧洲的业务发展方法。安迪苏集团和蓝星有机硅国际集团领导层的价值观与我们是一致的，战略眼光与我们是相符的。”*Robert Lu是蓝星国际发展的关键人物之一，蓝星能在国际发展，Robert Lu功不可没，实际

上，1995年，他和其他多名干部被中方外派学习，可以说是为蓝星的国际发展做好了准备。在美国的七年时间，他学会了如何去理解美国人，*“在了解美国人的个性、思维、文化、管理方式等等的基础上，我以一个中国人能够和西方人士一起合作的方式去思考如何实现共同目标，取得成功”*。

Gérard Deman，安迪苏集团董事会的董事长，在蓝星集团收购安迪苏之前几年，他是第一批与蓝星领导层接触的西方领导。他说：“让我印象最深刻的是，为了让双方关系变得融洽，他们从一开始就确定了所有的条件。我们经常说，从一开始我们和中国人就是朋友，其实不然，是他们在相识时就把所有的条件摆上台面，促使我们成为朋友。而我们成为朋友则是在5年之后共同创建集团的时候了。”

2004年与Robert Lu初次见面时，他建议Gérard Deman和他一起合伙在中国开设一家蛋氨酸生产厂。Gérard Deman 当时发现，这家公司97%的产量都销往中国大陆，*“他们没有任何在激励竞争环境下的公司管理经验。”*

蓝星步上高端科技公司的艰难之路

很明显，任建新有着为中国购买尖端科技的远见卓识，包括一些关键性工业。从80年代初时，化学工业部就把蛋氨酸生产行业定性为战略性行业，因为这种食用物品能够保证食用鸡的养育质量和生产率，这可是中国食品行业的关键。如今的蓝星集团的总经理Robert Lu说，*“从那个年代开始，政府就委托天津的一家公司负责开发该产品。”*

Robert Lu 接着说：“在90年代，当时的想法就是和罗纳布朗克动物分部（Division animale de Rhône-Poulenc）（即后来的安迪苏集团）一起合作在天津建厂，然而蛋氨酸是很难按生

产计划进行生产的一种非常复杂的产品。当时的中国在工程、技术、建设、生产等方面都达不到要求。在等待中国发展生产条件的过程中，我们对蛋氨酸的生产始终很感兴趣，并且认为这是一种卓越的产品。”

2004年，安迪苏以杠杆收购的方式和洛朗普朗克分道扬镳，以养老基金作为主要股东。任建新和Robert Lu向安迪苏的一把手Gérard Deman建议共同在中国建立一个合资厂。这次初次的接触又带来后来的多次会晤，三人相互间建立了牢固的信任关系，这成为后来一些列大动作的决定因素。作为一名有着化学教育背景的工程师，Gérard Deman对蛋氨酸行业了如指掌，他在罗纳布朗克动物分部工作室致力这一项目的研究，这意味着，在中国投产生产蛋氨酸一直缺乏的技术和管理能力，如今都已经具备了。

“要想成功，必须得有些好主意、好方法和一个好氛围”，Gérard Deman说，*“中国人非常善于营造这种氛围。从一开始，他们对管理能力就采取一种非常信任的态度，这对我也是至关重要的，在碰到困难情况时，假如主要的对话者之间都不能相互信任，事情是很难办成功的。”*[2]

这种好氛围可在非常轻松的酒席间形成，*“所有的用餐者一一起身去和每人干杯，每个人都对其他人表示关心，这真是个和谐的时刻。除了饮酒过度会有的酒精问题，我倒觉得很好”*，Gérard Deman这样开玩笑说。他认为唯一可能存在的缺陷就

2005年，主要投资者安迪苏露出想退出投资的意向，于是Gérard Deman马上拜访蓝星和中国化工集团的领导人，向他们建议在建立合资企业的基础上收购该法国企业。这样做的利益

2. 有信心，自如 在中文中有特殊的意思。这一表达方式由两个字组成，放（fàng），心（xīn），可以翻译成 放下心脏 . .

在于，能够在中国开展建厂计划的基础上，建立一个世界级的蛋氨酸贸易平台。

*“事情进展地很快，提出该计划是在7月份，10月份我们就签署了合同，到2006年1月，交易已经完成了，”*Gérard Deman这样总结道，此时，安迪苏正处于资金不稳定的困境中，而中方则表现得志在必得：“我们认为这是一个特别有战略潜力的绝佳商机”，Robert Lu这样说。

Sylvain Lidzborski当时是安迪苏员工干部总会的代表和管理人，他回忆说，当时员工们对于收购事件看法不一：*“有人欢喜有人愁，欢喜的是有企业家愿意来收拾残局，会有股东投入融资，压力就会产生结果；愁的则认为，一旦技术被转让给对方，工厂建成，我们就会被炒鱿鱼。”*

然而这一切都没有发生。在法国，收购完成后，法方领导人信心十足。中国派来四名人员留在总部，分别安排在财务、销售、生产和管理委员会中，比起接手管理，他们更像有种培训的意味。如今，该管理委员会100%由法国人操作，外派的中国员工也全部被召回不再派人替换。Gérard Deman 强调说，*“我们十分满意能够在必要时自主决断，2007至2008年间，当法国出台维他命E生产禁令时，我们能够得以进行重大调整。”*

这个调整操作并非因为中国股东的加入而进行，相反，他们对这一项目处理得很谨慎，在没有进行直接裁员的情况下，取消了大约一百个岗位使得公司的经营得以复兴。从2008年开始，集团业务收益非凡，这一趋势一直维持至今。今天，安迪苏已成为蓝星集团收益率最高的企业。

管理与环境安全方面的复杂转换

与此同时，集团开始在南京工业园建设一个中国蛋氨酸单元，这一单元由安迪苏投资4亿欧元，并于2013年年底投产，产品主要销往亚洲市场。法方派遣了四十多名工程师和技术人员，招聘了350多人。总公司同样有所投入，但主要由安迪苏承担。该项目属于集团的全资子公司，其管理委员会由Gérard Deman直接领导负责。其实，Gérard Deman和中国早有渊源，1996年，他当时是洛朗普朗克有机硅业务的亚太地区负责人。

为了满足对蛋氨酸需求极大的中国市场，在美元区建立工厂是毋庸置疑的。在中国开厂几经周折，双方看问题的角度、管理方式、所持有的技术都有很大的不同。中方工程师对自己的能力充满信心，却忽视了对环境风险的防范。而法方人员对该项目则是绝不疏忽半分。Gérard Deman因此得到外号“永不放弃”，他要求苛刻却很注意“尊重氛围”，对主要当事人则分外认真。他为此感到庆幸，尤其是看到中国的环境法规进步得很快时，他说，*“如今，南京的环境管理法规已和欧洲相关法规不相上下，某些生产点已经关闭。我想说的是，一切都在转变，都在进步。”*

生产远没有像职员们当初害怕的那样被收归国有，其产量也能更好地满足中国这一世界头号市场，而印度市场也正在迅速扩大。*“我们无法依靠欧洲现有的三处工厂来生产我们所需的产品，即Roches-Roussillon、Allier 省的Commentry和西班牙的Burgos三个生产厂”*，Gérard Deman如此有感而发道，*“对中国工厂的投产是循序渐进的，不会因此影响到欧洲生产厂的业务。中国市场的需求量每年以4万至5万吨的速度增长，南京生产厂第一期的生产能力为7万吨，第二期将达到14万吨，差不多相当于世界市场的1%”*。

今天，安迪苏已成为一家收益良好的企业，拥有员工1700余人，其中法国1000名，西班牙120名，2006年增加了500个岗位。安迪苏的营业率占据蓝星集团总收益的20%至25%。

以相同方式再次收购法企：蓝星有机硅国际集团

第一次收购的成功，促使中国化工集团积极地看待收购Rhodia有机硅业务的建议。当时作为Rhodia执行委员会成员、如今已成为蓝星集团战略副总裁Olivier de Clemont-Tonnerre是个头号人物，他回忆说:“*2002年至2003年间，Rhodia集团正处于严重的经济困难期，我们手里握着一份产业撤资候选列表，在这份列表中，就包括我当时负责的有机硅部分。我们想到，找一个中国合作投资者可能会帮我们融资，把有机硅的生产提上去。*”

双方于2004至2005年间进行了谈判，最初的谈判是围绕建立一个合资企业进行的。然而2006年，蓝星集团认为实施这一方式太过复杂，于是建议接手Rhodia全部有机硅业务。2007年2月1日，该业务由Rhodia移交给蓝星集团，该法国企业正式更名为蓝星有机硅国际集团，即BSI。至于移交的业务，计划显得非常有效。最初的一批解决方案包括转售给欧洲实力雄厚的竞争者，比如德国的Wacker，美国的Dow Corning或者通用电气。转售的公司都拥有研究中心、工厂，在对Rhodia的收购可能会涉及到重大的改组问题，因为在这里面将会关系到很多研发（R&D）和生产方面的繁文缛节，诸如此类的看法很是让当时的管理层和职员们忧心忡忡。

尽管对国企的接管有所犹豫，中国人来接管公司还是在公司内部得到了接受。还有，将生产业务转移至中国是否仅是因为

当地人工相对便宜呢？这一想法也令人不安。然而，职员们最终还是愿意相信，该项目不会涉及任何裁员计划。

“*后来证明，*”Olivier de Clemont-Tonnerre说到，“*蓝星集团对于能够在国际市场发展是很感兴趣的，对在欧洲拥有生产厂和研究中心很感自豪。当然，这里面也包括加快在中国投入竞争力强的技术，以促进在亚洲地区的增长，同时他们也希望通过欧洲的技术积累来继续其国际上的发展。*”

Rhodia集团面临的最大困难，就是无法寻求到发展投资，而BSI则是成功地融入到一个谋求中长期利益的大集团中。因为公司未上市，股东们并不痴迷于各种分析报告或股市行情，他们认为公司重组和裁员是最后采取的手段。Olivier de Clemont-Tonnerre认为，集团追求经营成果，但在社会责任上保持关注的态度。从2008年开始，任建新对自己集团的这个问题也表示关注。

时至今日，虽然BSI还未取得预期的金融目标，但是在当今有机硅工业经济不景气的背景下，它在欧洲的发展仍旧方兴未艾。BSI因为生产附加值高的产品、提升竞争力而获得了所需的投资。同时，由于BSI已经将生产有机硅的“上游”技术转移到中国的一处旧生产单元，该单元将于2014年开始投产。这样，BSI就将定位放在两处高级上游行业，一处在中国，另一处在欧洲。最后，Olivier de Clemont-Tonnerre满意地总结道：“*这个经历很成功，我们认为这个管理方式在法国很有成效。*”

西方集团领导者的一个真正战略整合

2008年，蓝星集团放开20%的股本卖给了黑石集团，另外的80%则仍由中国化工集团持有。

Robert Lu介绍说，“*此后，我们成立了一个十名成员的国际董事会，其中两名来自黑石集团，四名来自中国化工或者蓝星，很多都是如同Gérard Deman、Olivier de Clemont-Tonnerre这样的优秀国际管理经理，还有分别来自埃肯和澳大利亚凯诺斯的两个成员，他们不光是董事会成员，也在战略委员会内任职，是关键的决策人，他们参与了数个非常关键的决策。*”同样的，人文因素在此成为了联盟纽带：任建新已经意识到集团中西方领导者们的国际经验是战略王牌。

2006年，蓝星收购澳大利亚最大的聚乙烯生产商凯诺斯集团，然后在2011年，以二十亿美元的价格收购了全球第一硅生产商—挪威的埃肯集团公司，硅是生产所有有机硅必须的原材料。就这样，蓝星集团已成为硅生产线最完整的生厂商，大大地增强了竞争力。埃肯公司同样向中国转让了技术，提供给那些技术不够水平的中国工厂。

Robert Lu总结道，“安迪苏的生产一直取得非常积极的成果。比如，2006年至2008年间，其成果增长得非常令人鼓舞，回报率得到了很大的改善。对于BSI，相关业务竞争十分激烈，但我们在未来两年实现复苏充满信心。8年后的今天，我们对大部分成果表示满意。另外，我们也都知道，欧洲的经济发展也是一项挑战。”

中方集团领导人对法方抱有很大期望：“*我认为，法国拥有很多优势，只要政府出台一些恰当的政策，就一定能够收到成效。假如法国对外开放度更大一点，不只面对发达国家，而是面向整个世界以及发展中国家，她必将能够发展自身经济。法国的高附加值人员、技术人员、高素量的项目操作人员、工程师、企业家们人才济济，没有理由不成功。*”

第三章

丽夏飞机公司（LISA AIRPLANES）
在起飞跑道上的新兴企业

丽夏飞机公司的一个脱颖而出的豪华机型在尚贝里(Chambéry)机场展示，这成为中国投资者们关注的亮点，他们的喜爱之情溢于言表。这种情景正合Erick Herzberger的心意，他是丽夏飞机公司的创始人，正想让自己的航空“明珠” Akoya轻型飞机顺利起飞。

Akoya是轻型机中的皎皎者：它的机身设计立刻烘托出这一奢侈玩物的气质，这种高雅使得它在门槛颇高的摩纳哥游艇展(Yacht Monaco Show)上仅靠图片就赢得了人们的青睐。

可以停靠陆地、水面和雪地的Akoya轻型机以日本知名的Akoya珍珠命名，为丽夏飞机公司及其创始人埃里克·赫兹伯格(Erick Herzberger)的市场营销带来了巨大成功。“航空工业是一个非常男性化的世界，充斥着猎鹰或航空器之类的名字。我们的理念是将设备女性化，给它和公司一个女人的名字。除此之外，Akoya这个名字在任何语言里都很容易发音，” 埃里克·赫兹伯格(Erick Herzberger)说道，*“我不认识叫Lisa的女人，但是这个名字很美，简单好记，可以使我们与众不同。为了达到女性化这个目标，我们聘用了一批年轻女性，让她们大量参与设备设计，注入其女性的魅力。”*

公司的工程师受训于法雷奥 (Valeo)，他的脑海中始终铭记一条原则，就是旅行使用型飞机的购买权掌握在女性手中。这架

飞机更是给了她们诱惑，Akoya售价30万欧元，几乎比市售的其它20多种两座飞机贵了两倍，后者的价钱一般在8万至15万欧元之间。但是Akoya的性能卓越，只有它能同时在水面、陆地和雪地降落。

在尚贝里市(Chambéry)丽夏飞机公司所在的工业区内，几个设计室内人头攒动，阿尔佩斯山下的平台上中国的参观者络绎不绝。离此地几公里远的Challes-les-Eaux小型飞机场上，人们正在举行机场的百年庆典，该城市在2013年被评为“*高山服务优秀城市*”，这一头衔正好为该地的私人飞机制造行业锦上添花。“当我来到尚贝里，我就感觉呼吸更加顺畅，空气和阳光都显得那么好”，一直生活在城市的张尧如此说道。这个年轻的北京人刚30岁，却已成为Erick Herzberger在丽夏飞机发展方面的顾问。尽管两人之间存在年龄差距，文化背景也不同，他们却有很多共同语言。法国人Erick Herzberger曾经是滑翔机爱好者，现今对航空热情丝毫不减当年；而张尧童年时痴迷于焊接苏联飞机模型的情景也仍然历历在目，尽管当时他还从未搭乘过飞机，张尧却梦想能够把它当做自己的职业。16岁时，当时的高中组织的一次巴黎之行，让他了解了巴黎，那里不同的文化对他产生了深刻的影响。于是他选择学习社会科学，并因此来到巴黎Saint-Guillaume路的巴黎政治学院进行硕士学习，然后到法国社会科学高等研究院（EHESS）进修。

精通法语的张尧在毕业之际就开设了一家顾问公司，他当时的设想是，接近中法两国的中小型企业，向未来科技环境相结合的方向努力。

2012年7月，张尧在报纸上读到法国一家小型的私人飞机制造公司正被接管进行司法重整，他很明白，这一行业对中国投资者来说势在必然。当他了解到该公司的Akoya型飞机，儿时的热情再次燃起，于是，他前往该公司主动结识了Erick Herzberger。

而这一边，Erick Herzberger的公司正在处于困境中，一直在支撑公司的法国投资基金刚刚宣布结束对其投资。这时，他刚参加完在美国奥什科什（Oshkosh）市举办的EAA（全美试验飞机协会）空中探险盛会，威斯康辛州奥什科什市的EAA Airventure航空展是世界该类飞机最富盛名的盛会之一，Akoya在此展会上取得了巨大成功，拿到了二十多架的订单。

公司已处于被司法接管的状态，Erick Herzberger还在Oshkosh的时候，就注意到众多的中国参观者有收购公司的意向。当然，他也知道一些著名的美国品牌诸如Piper公司、Cessna飞机公司或者Cirrus公司，都有中国投资者的参与。Erick Herzberger还注意到一个令他开心却不明所以的现象：*“所有人见到Akoya都觉这飞机很漂亮，而中国人呢，他们却是Akoya的粉丝！”*是因为它女性化设计的效果吗？Akoya拥有未来私人飞机的独到之处，不论是休闲或者商务用途，它哪里都能去，还拥有几乎所有的起降模式（长途、短途、陆地、水面和雪地降落功能），对中国大陆的商务人士来说，意义非同寻常，尤其是在未来中国飞行空域更加自由时。

通过张尧，Erick Herzberger结识了Tiri Maha，这位年轻的百万富翁，通过四川矿业发家，同时也爱上了为他带来梦想的航空飞机。Tiri Maha属于少数民族，白手起家的他准备收购丽夏飞机公司。

商事法院收到了7个收购议案，其中最可靠的3个都来自中国。让大众感到震惊的是，这三个公司都使出浑身解数以争取得到法院的许可。*“他们都在试图排挤另外两方”*，司法管理员Saint-Pierre这样形容道。代表中国和香港各公司的中介都来到尚贝里，但没有一个公司是真正属于航空领域的。他们毫不犹豫地诽谤对手，其表现犹如来自比四川还偏远的地区一样。对于一个完全不了解中国的法院来说，这一切都在混淆他们的判

断。最终，Tiri Maha被选中，他之所以被选中，大半是因为丽夏飞机公司表示了自己偏好这位投资者，这是一种信任关系，也是一种“男人之间”的关系。

然而，其他的竞争对手并未就此罢休：2月5日法院宣布判决后，他们提起了上诉，并提出了所有可能的司法异议。Erick Herzberger 遗憾地说，“*这些把戏最后曾让我们伤透脑筋，因为他们对作出的判决表示疑惑不信。记者们在大肆解读，中国的新闻界也在报道，一些不真实的信息到处流传，甚至说我们的收购者并不确定接手公司……在人们不了解法国法律的中国，其影响是灾难性的。*”

2013年7月底，法院确认了判决。预期的发展计划有些拖延，但这和技术、市场问题无关。认证和生产阶段大约花了一年半时间，导致了整个计划的延迟。已造的飞机属于预生产模型，还需要一些校准才能投入批量生产。“*该飞机设计点已完全达到要求*，”Erick Herzberger如此辩解道，“我们接到了一批订单，最多只会延迟交付。我们的第一位客户是位俄罗斯人，他已等了五年了。”目前，只要Akoya仍是轻型飞机类中的唯一机型，就会有忠诚者，然而能等多久呢？2014年年初，几个最终设计终于被推出：因为有了个新的股东，同样是中国人，为丽夏飞机公司注入了一笔资金。

私人飞机，
中国大陆的新兴市场

目前，中国的空域完全被军方控制。中国人强大的国内旅行需求使得航空产业的发展难以跟进，因为仅有几条航道被准许用作民航商用航道。只有通过经济施压，并在政治层面上作出决策才能真正改变这一局面。

FUA（灵活使用空域）的概念正在慢慢付诸实践，这包括允许民用飞机在非使用的军用训练空域中航行，这种军民间的协调运作要求在全国范围内推广。这一系统已在欧洲贯彻了10至15年，而且运转良好。

低海拔(低于3000米)范围内内的空域同样受军事管制，这一区域直到最近才面向民航开放。

2010年11月，国务院下令在这一空域对普通航空需求开放工作进行调研。

为了贯彻这一概念，2013年已有数个试点区域进入运营。

但是全国范围内的整体开放还需要等到2020年。

这种转变让人觉得有点慢：一方面，军方不愿放弃自己的特权，中国民航计划在所有的飞机内安装监控系统，将GPS定位数据与地面站点网络相连，计划在中国共设立300个站点，所有的站点再与总控中心相连。此外，中国的航空工业也未做好准备，中国航空工业集团公司AVIC已开出直升机和旅游机的制造计划，但如果空域明天就能开发，受益的肯定还是外国公司。为了获取这一领域的技术，中国公司已经开始收购外国同类公司。最后，基础设施也没到位，除了还未被中国民航完全定义的FUA这一概念外，还需要建设新的机场，培训新的人员。

第四章

华为
当中国向法国出售高科技时

巨大的商业成功成就了这家来自深圳的集团，在成为世界电信及移动设备领域的佼佼者的同时，也引发了各种质疑。在经历多次尝试后，尽管有时会无功而返，华为已经学会了与欧洲各国政府谈判的技巧。尽管其在法国的发展因与阿尔卡特－朗讯的竞争而受到牵制，但是这个中国制造商仍然准备推出一个全面投资计划。

每次任正非来巴黎都会引起法国经济类媒体不小的轰动。《回声报》（Les Échos）、零售业专业杂志LSA以及各种媒体都会争相报道这位68岁的华为创始人兼总裁。对于今天的欧洲人来说，他的经历实在不同寻常。这位“任先生”欣然回忆道：他的父母是普通的教师，因为政治上倾向国民党，他们不太受共产党重视。任正非曾经参军，又很快复员，这个毕业于重庆的年轻工程师，从1987年起就开始接触硅谷和高科技。

1988年，他在深圳创建了华为，这里紧邻香港，是中国为吸引外资而设立的经济特区。

1997年，公司决定集中发展国际市场。

2010年，华为成为仅次于瑞典爱立信的世界第二大电信企业。2012年，成为全球第三大智能手机销售商。

如此辉煌的成就，在一个人们长期把中国视作抄袭者的行业，只会引起最坏的质疑：他们是诚实做生意抑或是经过伪装

的商业竞争？这家来自深圳的企业栽了很多跟头后终于明白与媒体和政界的沟通是必经之路，即使在经济最发达的国家也是如此。

首当其冲的就是总有人无休止的指责华为与军队也就是中国政权的关系，华为对此始终矢口否认——他们并非国有企业。只要有机会华为就会宣传自己是私有企业，虽然也并不全是。

其实华为的组织形式非常特殊，源于1998年深圳特区的一个昙花一现的特殊政策：这是一个职工合作社，同工会挂钩，只有其成员才可以持股。任正非自己也只掌握1.4%的股份。华为法国分公司的董事会主席François Quentin先生曾将这种组织形式同光学镜片供应商依视路（Essilor）的最初模式做过对比：*“华为是一个工业合作社，源于1998年在深圳实施了很短时间的一个特殊政策。公司由工会持有，工会成员有权持股。但他们掌握的不是所有权，而是投票权——股东大会按照股份比例选出一个类似议会的组织，再由它选出监督委员会来决定或增选执行会成员。”*

这种特殊的组织形式产生的两个最明显的结果就是：

1、公司建立轮值领导制度：执行委员会的3个成员轮流担任公司的执行总裁。这种轮换被视为公司共同决策权的体现和保证。

2、华为不可以上市。公司没有必要通过这种方式融资，因此避开了金融市场上的各种风险和束缚。

光这两条就足以让那些遵循正统金融模式的国家感到困惑，关于华为同中国政府之间存在千丝万缕联系的谣言四起。华为方面则表示，公司的国际化进程就是其透明度的保证，尤其是他们通过了美国毕马威会计师事务所对其账目的认证。

2012至2013年期间，当华为跻身全球同行业最强大公司前列的时候，不得不需要面对来自英语国家以及法国的抨击。这些攻击并非商业性的，而是政治层面的。

最先开始的是美国，指责中国制造商提供设备以方便中国政府的间谍活动。国会调查委员会于2012年10月8日公布了一份调查报告，指责华为和中兴通讯对美国国家安全造成威胁，并提议阻止这两家中国电信公司的商业活动。尽管华为矢口否认，但第二份调查报告仍然维持第一份的结论。

不管怎样，华盛顿以国家安全为名，把华为排除在所有商业竞标之外。反过来，中国公司则宣布“暂时”放弃进军美国市场，并减少在美的员工数量。

当时许多分析人士指出，这些认为华为是在为中国政府服务并会对美国电信系统造成潜在威胁的指控，似乎更明显是为了保护美国本国的制造商。华为和中兴也都是如此断言。

继而，美国的这些指控又转移到了欧洲，特别是英国，随后是澳大利亚。为了表示诚意，华为澳大利亚总裁John Lord宣布提供所有源代码，并责怪自己的公司沟通不善。至2013年底，华为还在为进入某些市场而坚持谈判。

美国的指控也传到了英国议会，但华为通过协商找到了解决办法：经英国首相大卫·卡梅伦的同意，华为聘请了英国政府前首席信息官员John Suffolk担任公司的网络安全部负责人。通过设立网络安全评估中心这个独立透明的产品检验机构，加之之前宣布的总额20亿为期5年的在英投资计划，在很大程度上取悦了英国政府。

到最后，在美国遭受指控的不幸经历，似乎使华为决心武装自己、开始政治谈判的征程。如今，在法国也发生了同样情况。2013年7月，法国参议员Jean-Marie Bockel在他的一份报告中，呼吁在欧洲全面禁止使用中国制造商的网络核心路由器。理由就是：中兴通讯和华为同中国政府走得过近。

作为回应，华为逐条进行了自我辩护，以证明自己的清白。在一次与法国记者的采访中，François Quentin再次重申：“*华为是一家私营公司，属于所有员工，完全与国家或军队无关。*

*华为70%的营业额都来自中国境外。”*他另外强调：*“我们所服务的客户占世界总人口的三分之一，因此绝不可能拿客户的安全冒险，使他们受到伤害。这么做只能断送我们公司自身未来的发展！”*

此后，中国公司与法国政府之间展开了多次对话。两国部长在法国和深圳进行了几次会面，中国在法投资的具体提议似乎加快了达成协议的进程。据2013年11月26日《回声报》的报道，任正非已经答应在法国研发部增设70个工作岗位，并在下一年在巴黎开设2个最新研发中心，专门从事设计和数学研究。而深圳华为总部方面更倾向于强调以“更开拓“的思维推动一个投资计划。该集团在欧洲的腾飞曾遭遇挫折，但愿这将是法国华为的一个新的起点。

华为与法国：一对欢喜冤家

作为欧洲战略的第一步，华为早在2003年就来到法国。然而如今，其欧洲总部迁至杜塞尔多夫，科研总部设在慕尼黑，在德国华为有18个办公地点，共有1600名员工。

2013年，华为法国分公司仍有650名员工，但相对这家中国公司在欧洲的7300名员工总数，其中包括一支790人的研发团队，法国只占据一小部分 。更明显的对比是：华为在法国的采购额是1.2亿欧元，还不到其在欧洲实现的30亿欧元的4%。比重实在微不足道。华为在法国的员工数量远远落后于英国（1000人）和德国。

有趣的是，华为轮值首席执行官胡厚崑(Ken Hu)近期在巴黎接受采访时宣布，华为在未来四、五年内计划再招收5500名员工，欧洲员工总数将达到13000人。

这些新员工从哪些国家来呢？对就业问题的关注显然是对这家中国公司进行采访时的主要话题。剩下的就是阿尔卡特－朗讯及其他欧洲公司的防守。事实上，*“法国设备商在法国的营业额仅有5%－6%”*——《回声报》2013年10月10日的报道就以此为标题。并非所有法国大众都知道这个令人诧异的真相。一个中国高科技公司对法国的高科技既不羡慕，也不剽窃，这样的说法还没有被法国民众完全接受。

中法混合的本土公司

远离、尽量远离那些地缘政治因素，在巴黎郊区布洛涅－比扬古工作的法国华为的员工们都在尽其所能遵照雇主的目标，以专业的态度工作。同时，这里的工作形式也是依照由深圳创造的一个相当独特的架构，一个经过多年实践而形成的一个独特的跨国公司。

在位于布洛涅－比扬古的法国华为总部，前台女生用流利的中文或法文接听电话。几位中方和法方员工一起享用早咖啡，随意的谈天。一个极其“新科技”的氛围，融洽且充满活力，再加上中法混合的独特韵味。然而目前，来自深圳的正式外派员工只剩下100多人，另外有15名外派雇员转为当地工作合同。根据人力资源主管的说法，即使这个数字在下降，但相对于其他西方跨国公司的常见比例还是很高的。然而，著名咨询公司韬睿惠悦2012年底的一项研究表明，跨国公司的外派员工在未来几年将会强劲增长。到2013年底，法国华为共有450名持法国工作合同的雇员，加上100多名任期3到5年的外派雇员，此外还有来法3到6个月进行培训或技术支持短期任务的员工。目前员工总计650名，此外公司已于2013年底宣布，未来还将会慢慢扩招170名新员工。

中国外派雇员，深圳总部的钦差大臣

在华为，一切始于外派员工的工作。段先生（Alex Duan）就是其中一员。他现年32岁，任市场及方案营销部副总裁，外派已有7年。我们在布洛涅总部见到了他，他乐观开朗，微笑着用英语跟我们交谈。现已身为人父的他祖籍云南，抽时间在中国结了婚，现在跟家人在巴黎生活。他对自己的经历非常自豪：

*“单纯从业务角度讲，比起两年前我刚到的时候，我们获得了长足的进步。”*他分析道，*“经常有人问我法国华为为何发展如此迅速，我觉得这里有很多正面的因素，客户、运营商和消费者都很理性，他们更注重产品和服务的价值。我们在法国有一个很强劲的竞争对手——阿尔卡特－朗讯，但是我们的客户还是会选择我们。不管我们是中国公司或其他都无所谓，他们觉得我们工作努力、信任我们，这就是一个很好的转变。到最后，我们的业务运转很好。”*

来巴黎之前，他曾在意大利、冰岛和德国工作，并准备好在法国的3年任期结束后再去新的地方，而这一次将是非洲。如此的职业发展道路，在他大学毕业选择加入深圳华为的外派项目时就规划好了。开始的时候，段先生负责建立新的分公司。当我问他是如何在一个新的国家，不懂语言、也不了解当地习惯的情况下建立分公司的，他给我讲了一个中国的外派雇员都知道的笑话：*“前6个月就是生存、找房子、找吃的，熟悉这个国家。接下来的6个月开始了解业务：竞争对手是谁？客户在哪里？第二年开始约见走访客户。他们不接电话，我们就去参加各种展会宣传自己……”*

这种创业者的心态，是否正是华为成功传递给他们的外派雇员的成功秘诀？这种心态可以用一个词形象地概括，那就是“奋斗”，也就是“坚持战斗”。在法国，段先生负责包括帮助法国营销人员与总部迅速有效地进行沟通。*“即便大家都说英*

语，他们也需要我们在那帮助研发部和法国人进行沟通。我们为本地市场和总部牵线搭桥，解释当地市场的需求、所需解决方案，随后在考虑我们可以做什么。”

虽然华为的欧洲总部设在杜塞尔多夫，但是与中国的工作全都是直线完成的，特别是所有关于研发的部分。“*原因是我们需要为每个客户找到个性化解决方案。*”段先生如此解释道。

高效运转的商业机器

在深圳总部，华为的2万人研发中心可以直接接收并处理来自整个集团的各种问题。法国华为的客户或潜在客户有时会受邀来此参观。“*参加高级别的会议，参观我们的研发中心和展览室，可以使客户感到我们确实在倾听他们的需求。*”负责运营商SFR客户的主管Anthony Maatouk如是说。

这位经验丰富的销售员，毕业于格勒诺布尔综合理工学院，1999年起为诺基亚、西门子及其他运营商工作，并于2011年加入华为。他从竞争对手那里就观察到这个中国制造商形象的变化。他特别欣赏“让客户成功”这种集体思维的理念，使研发部门和营销人员可以直接沟通，而其他功能服务部门却必须按全球10个区域分组。

独特的公司构架设计创造了80％ 的海外销售额

1998年时，华为销售额100％来自中国国内，到了2013年则宣布其78％的销售额来自海外。如今在该集团的15万名员工中，有5万人在全球140个国家地区工作，80％拥有大学文凭，平均年龄29岁。到2011年，华为为世界主要50个电信运营商中的45

个工作，虽然其中没有美国巨头，但这并不妨碍公司所制定的10年内实现1千亿美元的销售目标，也就是2013年宣布的395亿美元营业额的三倍。

这个雄心勃勃的战略以任正非一样稳健的领导为依托，任正非的女儿孟晓舟(Cathy Meng)，现年40岁，现任集团财政主管，是媒体看好的华为未来接班人。据说她每个周末都沿着深圳的中国海岸线快走8公里。

2008年，华为与谷歌和丰田一起被评为全球最具影响力的十大公司。华为确实成功地创造并运营了一个真正的全球发展模式，并得到了全世界的见证。

强强联手打造中国第一个跨国公司

1997－1998年间,华为的创始人决定聘请全球顶尖咨询公司为集团制定规划。由IBM负责信息系统，弗劳恩霍夫（Fraunhofer Gesellchaft）接手质量管理，埃森哲（Accenture）制定公司所有组织流程，而安永会计师事务所则开发人力资源管理工具。华为为这些顶级咨询公司支付了大笔资金（据说是其营业额的3%），旨在（重新）组建并创建公司的国际体系。

技术研发是华为的一大强项：2008年，华为在国际知识产权组织（OMPI）的专利申报数量排名全球首位，此后就始终保持申报数量前4名的位置。这是其在中国及海外大量投资的成果。2013年7月，一个最新研究中心在法国索非亚-安提波利斯（滨海阿尔卑斯省）成立，招收了10几名被德州仪器（Texas Instruments）解雇的工程师，致力于平板电脑和智能手机芯片技术的研究。

法国华为的人事策略是什么？

人力资源策略曾经花了很长时间才得以稳固。在公司员工超过50人，尤其是在达到300人的时候都出现过大规模的离职潮。那个时候，“*华为正在实施更标准化的流程，使其方法和目标设置更趋专业化。*”法国人力资源主管Florence Lavaud解释道。经过各种人力资源管理方法的尝试，目前采用下放到各个国家地区自行管理的方式。法国因此挂靠在“西欧”大区和德国总部。“*我主要是跟欧洲阿姆斯特丹、伦敦或杜塞尔多夫等地的同事工作。如果您问一个在马德里的同事，他一定告诉您他在一家西班牙公司工作。我感觉自己是法国公司的人事主管，我现在做的跟我之前在法国公司做的工作没有很大区别，我甚至还觉得自身得到了提高，因为我在其他国家的同事都指望通过我了解法国环境。*”之前曾在多家法国公司工作过的Florence Lavaud如是说。

对于一个80％为国际业务、其15万员工中有5至7万外籍雇员的公司来说，挑战确实摆在面前。如何营造企业文化，如何创造一个“华为模式”，起到不仅激励刚参加工作的外派中国青年还可以激励全球其他所有国家的员工和高管的作用？

在这方面，华为的野心和模式再次招来非议。

股票期权和参股计划

非上市公司不发行股票期权。华为时常被指控偏袒中国人，只有中国人，当然必须是重量级人物才能权利持有合作制公司的股份。法国华为设立了根据公司业绩计算的股票参股计划。

招聘：力求文化融合

如果说华为模式的激励机制很难对非中国员工奏效，那么一个已确定招聘方针就是招收那些接受多元文化的人员。

*“我们希望跟有能力的人一起工作，不管他来自哪里，美国、南美、非洲新兴国家或其他什么地方都无所谓。”*Florence Lavaud肯定地说。中国人、中法混血、各省的法国人、居住在法国的外国人、北美或南美人、北非人，华为内部如此多元文化的融合是经过深思熟虑的。通过这种大熔炉的方式或许可以避免中法两国文化的摩擦。

跨文化差异，管理的杠杆

从未接受过正式的中国文化培训，华为的销售高管们在公司研讨会后，提出自己对跨文化的看法。*“我觉得有趣的是，无论是因公还是因私，人们总在自我反思，”*Anthony Maatouk说道。*“这可以避免像其他某些公司一样自以为是。在这里，正好相反，人们总在自问：我们该怎么做才能走得更远、做得更好？”*

对于人事主管Florence Lavaud来说，她从来没有去过中国，对中国的认识更多来自书本：*“华为起源于中国，”她说道。“但是该集团是全球全面发展的。对我而言，我认为我是为一家原籍中国的高新科技公司工作。我对这种渊源很感兴趣，但比起中国文化，我更了解华为文化。”*

在实际操作时必须做出大量努力的是，如何使迥然不同的中法双方在劳动法方面求同存异！法国员工会严格遵守法律；但是中国员工却在办公室里发现了35小时工作制的奥秘：*“我花了一些时间才明白，事实上法国人工作很勤奋。”*段先生讲到。*“经常可以看到他们加班加点完成手头的工作，然而他们*

的工作时间理论上应该是35小时。”私下里，一些中国外派员工很嫉妒法国同事的工作条件。然而这些外派中国员工能享有4个星期的年假，已经比留在国内的同胞们幸运很多了。

毫无疑问，跨文化差异在某些时候仍会是颗绊脚石：调休日的计算，法国金属业行业协议中的优惠条款，都肯定会引起很多困惑，甚至引起中国短期合同雇员的明显嫉妒。

由于拥有丰富的海外工作经历，段先生对多文化很有经验，他给我们讲了个相当具有启发性的趣事：当他第一次在1月份的时候就收到了夏天休假的请求时，他惊呆了。“*最大的差异是，法国人需要提前很早做出计划。*”他分析道。而这一点就可能造成误解。中国人以紧急反应为先，自然会与其他看法形成摩擦。这种人力资源方面的重要差异，华为似乎更愿意以尊重其它文化为前提，以谦逊的态度进行管理。

华为协调人员管理的一个成功秘诀，就是远离文化冲击。这个集团似乎明白了对于中国人和非中国人一视同仁是极其重要的。如今在欧洲范围内的升职调动是常见的。“*我们意识到可以在集团范围内发展自己的事业。*”Anthony Maatouk说道。他的前任就升职成为法国副主管，这样的榜样很值得借鉴。而另一位前法国主管更成功，Gaston Khoury已经前往中国负责管理一个业务部门，后来又以东欧大区销售副总的身份归来，这样的成功模式一定会给刚加入公司的员工树立榜样。

第五章

索玛机床(SOMAB)
机床制造业的万里长征

索玛（Somab）是一间位于法国穆兰的中小企业，从事第三代数控机床的生产制造，如今他们终于看到了自己的发展前景。作为中国同行业排名第一的星火机床（Spark）的子公司，索玛刚在上海成立了自己的分公司，以营销自己的产品。尽管两者之间的关系非常融洽，更有雄厚的资金支持，以及最新的技术交流，天水星火（Spark）和索玛（Somab）仍未能成功地整合其生产及销售渠道。

2014年2月底，索玛终于将在上海成立自己的营销分公司：上海索玛　Somab ITL,注册资本120万人民币，由公共投资银行支持，尽管投资所在地并非法国。从表面上看，这种情况不太符合常理，因为了解实情的人们都知道，索玛（SOMAB）从2007年已被天水星火机床有限公司(SPARK)收购，而后者正是中国机床制造业的龙头老大，更是名列世界同行业前十名的大型企业。

在穆兰的索玛总部的墙上印着星火的名字，他们对索玛的挽救，至今整个公司仍记忆犹新。这正是Michel Samzun先生,如今的总经理，在星火驻法代表张先生的帮助下努力的成果。

在位于阿列省的穆兰，索玛这间中小企业在其工业化厂房里设立了生产车间，用以生产第三代数控机床产品。在该领域，法国公司虽然无法在生产规模上与德国和日本的竞争对手相抗衡，但是其为满足客户“量身定做”的需求而开发的尖端技术为他们赢得了一定的客户。

Michel Samzun先生的办公室里只简单的挂着一张亚洲地图，他给我们准备了茶水，茶杯是从中国带回来的。他亲眼看着索玛诞生，到后来又亲手把它救活，这些都要从1968年说起，那时候他在绍莱(Cholet)的法国老牌机床制造厂艾赫诺·索米亚（Ernault-Somua)做金融服务工作。1983年来到穆兰负责公司重组，他就再也没有离开。到了1984年，公司资产清算期间，他跟其他十几名高级雇员一起为了保住订单，决定接手公司，其后由于没有找到合适的买家，于1985年成立了索玛。1992年，当他们又开始寻找资金和生产合作伙伴的时候，遇到了设立在Isere的机床制造企业Cazaneuve,公司重新注资后，后者成为了大股东。但是到了2007年，这个家庭企业决定出售Somab。

“我很庆幸遇到了张先生，那时候他已经来法国7年了，负责进口星火公司的传统机床设备。2005年的时候，他建议我去他的公司总部一趟，看看是否可以出口第三代机床到中国去。我当时也正想要降低生产成本，因为全部在法国本土生产已经使公司不堪重负了。于是我来到了天水, 中国的中心城市，见到了李先生，也就是星火的老总。”

几年前，李先生和张先生都在国有企业工作，公司私有化以后，李先生做了公司领导，当地政府仍持有15%的股份，当然还保留了一定的影响力。李总对索玛潜在的技术能力深信不疑，并非常信任这间法国公司，因此同意收购。星火于是成为了主要的股东，此后还追加投资280万欧元用以法国公司的发展壮大。

有了这个天赐的救星，索玛对未来充满了希望。可以与星火交流技术，把此前都是在欧洲外包加工的零部件在中国生产，以降低生产成本，最重要的是，在中国这个刚刚开放的巨大的市场寻求更多的新客户。几支法国技术团队都尽快来到天水，以便技术交流并传授索玛的生产技术。

Pierre Delarbre 就是其中一员。现如今已是机械研究负责人，可是在2004年的时候，当时的股东认为科研队伍是多余的，他因此被索玛辞退。然后为一家德国制造商工作了5年，他的技能得到了公司的赞许。但他在2009年毫不犹豫的回到了老雇主的公司：*“当时正是经济危机，我被雇用是因为中国人需要发展！而我也非常愿意到一个70人的多元化公司工作。”*在中国，他发觉中国文化“很有趣”，但面对与欧洲公司体系的巨大差异也很不解：*“他们财力充足，但是生产能力却相对跟不上。我在德国公司的时候，遇到问题先说“不行”等。然后再加以论证。我们法国人，更拉丁，我们总是试图找到解决办法。在中国，从来都是可以，但是到后来又不行，因为并没有采取一定的行动。”*

索玛和星火的工程师相互磨合了很长时间。即便所有图纸都发到中国，成功的技术升级还是很复杂的。Michel Dephilipon, 索玛老牌工会代表，也来到天水做培训。*“我们受到很好的招待，到处都有翻译陪着”*他强调道，*“在工厂里，工人很多，工作时间很长，但是他们的组织方式跟我们的完全不同。”*

其它的高管注意到工作方式上的差异：Bernard Jacquard, 索玛的经理，他指出良好的人际关系和工作方式上的差距：*“我们相互的关系很好，沟通也顺畅，但是从来没有书面纪录，只有一些很简单的邮件。而我们从来都会做纪录存档，同时要求对方翻译成中文。”*

还有更严重的问题，站在法国的角度来看，项目计划一直在变，各种要求也说变就变，长期的工作目标经常遭到质疑。

然而，所有人都对他们的这个股东深怀感激，因为他们都深知，如果没有星火，索玛早就不复存在了。2007年，公司被出售的时候，还有2011年，公司业绩遭受经济危机严重打击的时候，星火都从资金上帮助索玛重拾信心，不仅保住了66人的团队，而且2013年扩大到77人，并计划2014年底增加到80人。为索玛重新崛起奠定了坚实的基础。

在中国组装的第一批索玛系列机床一直没有卖出去。在中国机床展览期间，摆放在星火展台上的产品根本没有引起参观者的注意。两个公司间存在的技术差异，明显的分隔开了其各自的产品和相对的客户。星火销售的是老一代机器，仍在中国广泛使用，几年来，每年的销售业绩都以40％的速度递增。尽管2013年出现了10％的下降，但是中国排名第一的生产商可以很好的适应其巨大的内部市场变化。如果说索玛是对星火在未来技术革新层面的保障的话，那还远没有到需要的时候。星火慢慢推进，两个公司相对独立的组织形式没有任何改变。

2009年的金融危机会严重影响索玛的订单。Michel Samzun先生决定准备退休。2010年和2011年将是公司经营非常困难的两年。Michel Samzun先生的健康出了问题，李先生给他介绍了一位非常有名的传统中医教授，他在中国得到了很好的治疗。2012年初，他又重新执掌公司，任期3年，并为星火的老板提交了一份复兴计划。而后者，再次给公司注资100万欧元，接受了这个预计2012年回到收支平衡，并在2013年开始发展的计划。实际情况是，索玛2012年的业务增长了40％，2013年的营业额因此增长了13％，增至1300万欧元。

众望所归，索玛公司的先进产品在中国市场的开拓就从上海分公司的成立开始。对于多轴机床，法国生产商信心满满：“*我们的多轴机床在中国也有竞争对手，但我们的产品独有定制适应功能，使我们可以面向航空领域。这些设备出口时都会受控制，因为属于军用及民用产品。*”

新系列产品Genymab似乎在中国有广大的市场有望增加销量。上海商业分公司由张先生参股管理，带领2名销售人员和1名助理。他的销售目标是2014年出售5台机床，盈利250万欧元，2015年翻番。

Optimab系列是索玛最早期的产品，所用技术已有15年，于2013年底全部转让给星火。对于这些机床，索玛可以在2014年中期的时候使用中国制造的零部件在法国进行生产。这个办法可以使法国穆兰的这个制造商降低成本，重新打入竞争激烈的欧洲市场，与日本、台湾，以及很快到来的中国对手抗衡。

如果说这个国际发展战略是成功的，Michel Samzun 先生也将在2015年初退休。经过10多年与中国经商及各方面经验，他再次带给索玛成功的机会，他会将接力棒传给他的继任者，人选将获得股东首肯。对于这个曾经的中小企业的领导者，到了该重新做自己的事情时候了，当然包括穆兰市议员，以及近期成为耶泽尔(Yzeure)市城市社区的候选人。

第六章

潍柴动力集团–博杜安发动机厂

法国卡西斯与中国潍坊两家发动机制造企业的结合

2008年时没有任何迹象表明这两家企业会成功地结合，一家是位于法国卡西斯只有105名员工并已宣告破产的中小企业博杜安发动机厂，另一家则是在中国实力强大的潍柴动力集团，后者共有员工四万人，营业额达六十亿美元。这是潍柴首次在欧洲尝试收购企业。然而，双方的耐心以及共同的愿望成功地实现了这家法国中小企业的复苏。

法国罗讷河口省这个只有八千居民的小城卡西斯以其茂盛的植物、特产的名酒以及通向拉西奥塔（La Ciotat）的那条离附近海面与小海湾有200米高的奇特山顶之路而著名。尽管有些出人意料，但是这个小渔港已经习惯看到几位中国人在忙着自己的日常工作，几年以来一直如此。他们不是坐着大轿车的游客，而是选择居住在此的真正的卡西斯人。2008年时，这里的人好奇地 - 后来则是友好地 - 看待博杜安发动机厂被中国山东地区一家工业集团潍柴动力的收购。但该市却并不满足于此！2013年9月，市长Danielle Milon女士同中国成都市锦江区张区长签订了一份友好合作意向书，成都是四川省的省会，拥有九百万居民…一个代表团去那里让人品尝卡西斯的白葡萄酒

与玫瑰红葡萄酒，这两种酒同很辣的川菜搭配十分适宜。返法后，女市长对这次访问兴高采烈。Milon夫人这样宣称：“看到Jason Lin与潍柴动力以及博杜安发动机厂一起所做的出色工作我并不感到惊讶。他们发展了这家企业并完全融入到卡西斯市。这是卓有成效的合作的开端。我们不应该害怕中国，而我钦佩勤奋工作的人。”[1]

友谊不会在这条美好的路上就此中止：双方又签订了一项教育与教学的合作协议并正在研究艾克斯-马赛大学同成都各大学之间的合作。始于2014年2月的马年将会标志着所有这些经济与大学交流的进一步成功。

五年努力获得了成果

2014年将是博杜安发动机厂重新开始盈利的一年。五年的努力，经过不断投资并进行了无疼重组之后，这家以生产优质船用发动机著称的中小企业似乎找到了成功之路。在这漫长的时期里，投资方从来没对自己的承诺以及就业保证提出过疑问；作为回报，该厂员工持续努力工作，因为他们首先是要拯救自己的企业。

这家企业源自十五世纪以来就活跃在普罗旺斯地区的一家铸钟厂和1902年在马赛老港设计第一台船用汽油发动机的船厂，如今竟要依靠山东的一位实业家来实现企业的复兴，这完全是一个不可思议的冒险。然而卡西斯这家中小企业所经历的正是这样一种冒险。

1 2013年4月14日Claude2K6的博客。

2008年，一家完全掏空了的中小企业

在博杜安发动机厂领导办公室楼层的入口处，一块大板上用法、中、英三种文字提醒大家企业的关键价值是：负责、投入与多样化。每项内容都有一栏详细说明并用文字解释怎样才能实现这一目标。这就像一种道义上的契约，但重点在于态度而不是结果：譬如负责解决问题、不站在一边指手画脚横加批评、和同事加强交流、理解并尊重文化差异等…这些行为与精神状态方面的要求远离了西方社会喜欢的、重在结果的价值观。但这些要求显得非常具体，职工也觉得亲切。

Emmanuel Tellier 现在是厂长兼人力资源部主任，一位坚信跨文化对话的人。他彬彬有礼且大大方方地接待了我们。他是2010年底受聘担任现职的，他对中小企业的历史了若指掌。他同美国、以色列以及欧洲的集团都打过交道，在国际上的经验使他具有珍贵的文化比较能力。他要让大家分享他的信念，那就是潍柴动力决心要使这家法国企业复兴。这比大多数收购者 - 包括法国收购者 - 所愿作出的努力要多。

该企业在2008年被收购时处境确实非常不妙。它当时有一百零五名职工，专门从事研发、制造与出售在船只、卡车及建筑与公共工程等领域使用的柴油发动机。当时每年生产六十台船用发动机，只达到收支平衡所需产量的四分之一。更糟的是：从八十年代以来该企业的工作进度就减缓，曾先后被多名投资者收购，他们又只关心近期的收益而不从长期考虑，企业在研发与商务这两个关键部门没能投资，影响了销售的扩大与安全，但该厂还享有原先的形象：*“结实、可靠与合适的船用发动机的声誉。”*Emmanuel Tellie这样总结。特别有两个系列非常有名的产品建构了这一标志性品牌的形象。但没有任何新产品能来充当后续。

在二十一世纪的前十年，随着该企业被Axa集团收购，这种衰落加剧了。一项审计提出了两年节约方案，采取措施控制成本、出售土地等，但还是对产品没有任何投入。企业从马赛的Saint-Loup街区搬迁到卡西斯的Brégadan技术园区。

博杜安发动机厂在尼古拉·萨科齐的总统竞选影片中得到突出的渲染，这吸引了地方的民选代表都来支持右派人民运动联盟的候选人。但在金融危机的背景下，企业搬迁的迟误引起了银行债务的偿还问题。

冒险的收购

破产、呈报资产负债明细表、上商业法庭。来了几位收购者，其中一位提出保留66个就业岗位，其他几位只对零配件部分感兴趣，因为这比发动机部分更有利可图。博杜安发动机厂历来的律师Maillet女士解释说："当时的采购部主任设法同国际上的发动机制造厂联系。是他出主意同中国大集团接触的。"为了预防商业法庭可能持保留态度，Maillet律师取得了CMR公司领导人Pascal Fouache的支持。这是一家发动机控制与仪表公司，是博杜安发动机厂的债权人，在中国取得了成功的经验。马赛市负责经济的副市长Didier Parassian也对此表示支持。

最后潍柴成了唯一一位带有真正的长期战略并能保证就业与投资的收购者。这个坐落在离北京两小时航程的山东潍坊的中国集团雇有四万名员工，年生产七十六万台柴油发动机，营业额达到六十亿美元，其中95 %来自中国大陆市场。从各个方面来考虑，这个集团同博杜安发动机厂毫无可比之处。

在商业法庭，有人表达了一些保留意见：首先是怕“技术被盗窃”。博杜安厂同国防部签订的提供AMX 坦克发动机的合同经过了仔细的审查，结果发现这些订货已经处于完成阶段。

职工的意见也有分歧。工人力量工会的代表Daniel Baruc一直是员工代表并是企业管理委员会的书记，他和他的工会伙伴在这场冒险中起了核心作用。他的思想非常开放，本能地主张不同文化间的对话，他也从一开始就倾向于采取现实主义的态度：“*当然有许多人怀疑。但我们没有任何其他选择。我们要是拒绝，那就是司法清理。对所有人来说，要紧的是公司能够继续存在下去。*”一个重要的因素是：工会活动分子开会后同意继续工作而不组织社会运动。Daniel Baruc 说：“*应该留住客户。如我们罢工或散发了传单，中国人就不会收购，因为他们不喜欢这类社会运动。最后我们甚至获得了省长的祝贺！*”

这样员工们都非常团结，用律师Geneviève Maillet 的话来说就是“*反映了就业的活力。*”这种集体的愿望说服了商业法庭的庭长，后来企业还送了他一个发动机的曲柄轴以示感谢。

潍柴动力集团的慎密战略

潍柴动力成了博杜安发动机厂的物主，Jason Lin(林)则来卡西斯当厂长。林厂长是台湾籍的美国华侨，是位受到专业培养的工程师。当时他受潍柴动力集团委托从事研发新的船用发动机系列，这是该集团产品目录中当时尚缺少的少数产品之一。在准备工作中一家法国中小企业生产的这类产品信息被发现，产品的质量优异，其品牌在欧洲甚为著名，而这家企业正在等待收购，并且需要的投资不大，能为潍柴动力集团启动生产船用发动机节省时间。

除了产品本身，管理层还列举出至少三个支持收购博杜安发动机厂的战略选择的理由：

- 发展成国际集团：2008年时潍柴还是100%的中国企业，在国外只有几个销售处，但集团已经决定向国际化方向发展。收购博杜安发动机厂是打入欧洲市场的一种方法，还可进一步通过欧洲企业的管理进行自我检测。
- 以博杜安发动机厂为基础建立自己的研发中心对潍柴动力来说是开发该类产品的一条捷径。
- 为潍柴员工建立一个欧洲企业的培训处。博杜安发动机厂尽管不大，但各种功能齐全，有生产车间、设计处、采购部、研发部、财务处等。中国的管理人员、工程师、采购人员、技术设计人员都可来卡西斯发现“法国式”的工作与管理方法。经过这样的培训，他们以后还可被派到潍柴要收购的意大利和德国企业去工作。

复兴企业的五年

从一开始，这家企业的组织机构就丝毫不曾改变。中方集团同意做出最大的努力来同法方人员建立良好关系。Daniel Baruc和各级经理受邀访华并参观潍柴的工厂。这对受邀的法国人来说是个极大的发现。工人力量工会的代表说：“*工厂大极了，非常现代化，远比我们的工厂大且更现代化。我们提出的第一个问题是‘他们干嘛要收购我们的工厂？’*”他幽默地告诉我们法国代表团的全体成员都对中国的发展水平目瞪口呆。

在这次发现之旅中，法方管理人员和职工都受到了集团老总谭旭光先生本人的亲自接待。潍柴显然成功地同法国员工建立了一种信任的气氛。在法国本地，Jason Lin也为建立这种关系起了关键作用。

潍柴动力努力同法国员工对话，对职工代表信息透明，并把这些信息准确地传达给员工。这就保证了企业的团结一致。工会代表还每月一次同各个部门开会。

为了预防文化因素造成的不理解，工厂还作出努力组织培训：许多管理人员和职工都听取了中国文化与工作方法的入门介绍。从法方来看，是为了消除诸如朝令夕改等某些“*中国特色*”，如先把各办公室同相关车间捆绑在一起，三个月后又对此质疑，接着又重新恢复，最后彻底放弃。Daniel Baruc总结说：“*就是那样，这是他们的工作方法。*”

从潍柴动力派来了一些中国人，经常是一些关键岗位的人员，如采购、财务、设计室等。有的在组装台上观察对中国运来的发动机进行船用化改装的技术以及遇到的问题。六位参加试验中心活动的中国潍柴员工融入得较好。有些开始学习法语，另外有些人出自友谊甚至还教授汉语。

进攻性的战略，但盈利困难

潍柴动力集团谭旭光董事长的第一个战略决策就是对研发中心 - 即设在卡西斯现场的技术中心 - 投资以开发新的系列产品。技术中心的人员一下从3-4人增加到30人，其中有几位开发自己产品的中国人。2010年初，潍柴收购了一家加工厂——Famer Paca公司。事实上这是博杜安发动机厂原先的加工业务，是在AXA并购的时代被出售并被安置在发动机厂隔壁的。这项收购使员工从116人增加到150人。

谭先生的战略是：“要复兴这家企业必须有优质产品和好的销售人员。”现在成功地执行这项战略的条件似乎都已具备。

但在2009至2010年，恢复比预计的要慢得多。财务上的盈利迟迟未实现。然而生产倒是逐渐在增加，从90台发动机提高到130台。盈利的下限一直还是年产250台发动机。

2011年应该是见分晓的一年：谭先生为中国市场订购了160台发动机，这就使销售量翻了一番。全厂员工同意尽量努力让生产跟上去并雇佣了临时工…但到年终时损益情况更糟，这说明亏损是结构性的。职工对法国领导的信心严重地受到动摇，他们非常失望，并对管理层开始不信任。

谭先生派了自己的左右手之一任冰冰来监督领导委员会的更新和企业的彻底改革。非常受到员工尊重的这位女士对企业里发生的事情都很好奇，特别是对组装台尤为重视。在她的推动下，车间进行了重组，2012年的生产能力增加了两倍，采购、物流与商务的战略都经重新审视以优化成本并且在商务上主动出击以取得发展。这时，Emmanuel Tellier 被推到工厂的领导岗位。

2013年是更新商务领导并把商业化地区向东南亚、非洲与欧洲扩展的一年。博杜安发动机厂的新加坡办事处变成潍柴动力集团的运营中心并销售两个品牌的产品。

2013年底，工厂销售增加了百分之四十，亏损减少了百分之三十。按Emmanuel Tellier 的说法，*“博杜安厂正处于转折的中途。2013年企业生产达到了180台发动机，2014年底的目标为销售240台发动机并通过优化成本使企业恢复收支平衡。”*

员工们都得到通知在未来五年里生产量要达到原来五倍的目标。厂长辩护说：*“商业发展的余地很大。非洲是一个发展迅速的市场。我们的传统市场也有很大的扩大余地。我们要增加在非洲和东南亚的市场份额。”*在产品方面，博杜安发动机厂近期将把原来的产品系列扩大，将生产更为多样化并更有竞争力的船用发动机。这样将为它在全球市场的进攻性商业战略打开一条道路。当然除了中国市场：那里将继续由潍柴动力开

拓。这家中小企业开始展现出自己的新面貌，并将把原来的声誉和品牌发扬光大。Emmanuel Tellier 解释说：*“我们的优质目标是：产品可靠、技术精湛、追求商业与技术的进展、反应迅速并能向客户提供符合他们需要的解决方案。”*

这么多能力的显现使生产搬到中国的阴影逐步远离了，但这种担心并未完全消失，只是变得不那么强烈了。博杜安发动机厂的员工说他们意识到中方为这家中小企业作出的努力和进行的巨大财务投入。潍柴并购意大利的游艇制造企业法拉帝公司（Ferrati）以及德国的叉车制造企业林德集团使其国际化的长远打算变得可信，并至少在游艇方面让人看到市场协作的可能性并为博杜安厂开辟一条新的增长道路。

第七章

立足波尔多葡萄园
目标直销中国市场

中国市场非常青睐波尔多葡萄酒，在这市场巨大潜力的诱惑下，中国投资商们从2008年起便先后购下了近80个酒庄。这是在中国推进葡萄酒旅游、在法国接待自己客户的一种方式，同时也利用了自己现有的中国销售渠道。中国市场2013年的萎缩在此被视作一种暂时现象。

有一点可以肯定：如今有很多中国投资商前来波尔多购买葡萄庄园，这一现象并非偶然效应，而是波尔多地区慎重考虑的政策所致。自1995年来，阿基坦大区就开始与湖北省展开经济和大学间交流，该省是中国最富饶、人口最多的地区之一。2009年还在其省会武汉市开设了地区代表和企业支持办公室，为激光和葡萄酒企业提供支持，帮助他们更好地向中国出口。另外还与武汉市东西湖区签订了法国西南美酒美食保税区合作协议，旨在帮助阿基坦大区的葡萄酒和农产品企业进驻中国中部市场。

举办葡萄酒节也是一种由来已久的传统：1998年香港就开始举办亚太地区的国际葡萄酒博览会，更近些，则是2010年开始在武汉举办的波尔多和阿基坦大区葡萄酒节，这些活动都在中国消费者的心中深深烙下了这样一个理念，养成了这样一种习惯：葡萄酒首选法国产，最好则是波尔多酒。今天，对于执着于建

功立业而又迷恋美酒的中国年轻人来说，波尔多往往是他们所知道的唯一一个葡萄酒名，是种奢华精致的生活艺术化身，是在现代生活中对自我的一种肯定，而且葡萄酒还有益健康，是很好的烈酒替代品。*“葡萄酒是一种身份象征，是前卫摩登和文化品味的标志，”*Sopexa的一项研究中这样指出。

佳士得国际地产和Maxwell-Storrie-Baynes公司的地产经纪人李丽娟这样戏谑生动地描述一个初来中国参加葡萄酒展会酒商的惊喜：*“这简直就是戛纳电影节啊！”*，当这位葡萄酒商看到铺就的红地毯和精致的展台、了解这一切仅是为了促进波尔多葡萄酒的奢华形象时不禁这样惊叫道。李丽娟是波尔多华人社区的代表人物，年轻漂亮的她熟练掌握两国语言，拥有英赛克(INSEEC)高等商业学院[1]的学位，六年来游刃于两种文化间的交流事务中。公司的办公室位于两海间地区(Entre-deux-Mers)的梅里尼亚，这是一个距波尔多市45公里住有300人的小市镇，她的工作就是协助中国葡萄酒爱好者们搜寻购买庄园。*“我们一直都会明确地告诉客户们其投资产生的平均回报率，”*她说道*“对于法国和国际卖家来说，我们预估3%至8%，而对于拥有特殊销售渠道的中国商人来说，回报率就可达20%”*。

中国投资商都是谁？

充满魅力的住宅，梦想中的景致，第一批购买葡萄酒庄园的中国买家们让人感觉到他们更多地是被开发葡萄酒旅游业务所吸引，而非葡萄种植艺术。通常是，这第一批买家尝试涉足于这片土地。第一笔对中国人的酒庄出售发生在2008年，售出的是拉图拉甘酒庄(Latour-Laguens)。当时传说选中这家酒庄是因

1．波尔多管理学院，在北京拥有分校。

为它的名字与名庄拉图酒庄(Château Latour)非常神似。自此后的5年中，共有70至80家酒庄转落在中国投资商手中，虽然这样一个数字对于波尔多10000家酒庄的总数来说还显得微乎其微，但也已经是非常了不起了。那么这些中国投资商都是谁呢?

“*一开始，*”波尔多葡萄酒行业协会的公关经理克里斯多夫·夏朵(Christophe Château)解释道“*来的投资商是些比如化工和房地产等非葡萄酒行业的成功人士，或是那些已经拥有白酒供销渠道、期望寻找到其它替代酒品的集团。*”但是无论何种情况，这些领袖人物都是些葡萄酒爱好者，希望能将葡萄酒的魅力与他们自己和公司的形象联系起来。

“*酿造葡萄酒不是他们的唯一目的，*”波尔多经济发展署国际投资负责人斯坦芬·加西亚(Stéphane Garcia)这样说道，“*往往还有其它诸多因素，比如购置良宅，接待客户等*”。

中国买家喜欢用酒庄来招待朋友和客户，馈赠他们自产的葡萄酒作为商务礼品，这是一种特殊的礼遇。在购置了酒庄之后，新庄园主还会继续投资翻新和装点建筑，为他们的中国宾客们营造奢华的氛围。就以普睿特酒庄(Château Les Brettes)为例，它就提供法式生活艺术的居住体验。收益率高的葡萄酒旅游也是几乎被自然而然地纳入到葡萄酿造活动之中。“*可能还有商人购买酒庄来取悦自己的妻子，但这只是少数现象，*”中国投资商顾问皮埃尔·加霍(Pierre Garrau)明确道，“*事实上，我们发现很多的业主先买一个，接着接二连三地买庄园*”。

设计师李文成就是这些案例中的一个，相似的有属于游氏兄弟的Bordeaux Vineam集团、大商集团还有台湾商人郭炎。行业领袖海昌集团的曲氏家族更是坐拥25家酒庄，这家巨无霸企业总部位于大连，涉足海运、石油、旅游和房地产。

按葡萄酒、红酒、中国等文献类著作的作者劳伦斯·乐麦尔(Laurence Lemaire)所说，海昌感兴趣的是高端商品，而波尔多葡萄酒就列为其中。“*目前我们所处的阶段是中国人极度向往*

物质和精神满足，葡萄酒、法国文化、浪漫主义，这些非常切合中国人的需求，”集团执行董事李恒瑞这样分析[2]。但是大多数的投资商还是只在波尔多购置了一个酒庄。

沈东军就是其中一员。这位中国珠宝业老板外貌年轻，爱好运动，此时正与他妻儿赶往柏林电影节现场，他的品牌为这次活动提供珠宝借用赞助。此举能提升他的集团Tesiro通灵珠宝的价值。该集团由中国通灵翠钻有限责任公司和比利时欧陆之星钻石有限公司组成，在中国拥有400家珠宝门店，雇佣了3000名员工，年营业额达1500万欧元。2010年，这位老道的旅行家，欧洲和澳洲的常客便参观了欧洲的不同地区的葡萄庄园，然后到了波尔多：“*我喜欢这葡萄酒，*”他说道，“*这不仅仅是商业行为，我看了15个酒庄，最后选择了乐朗酒庄(Laulan Ducos)正是因为它酒的口感*”。庄园的出售交易最终在2011年初达成。

沈东军购买的酒庄隶属梅多克产区的中级酒庄，所产葡萄酒质量比目前大多数中国人购买的庄园要高，他已开始打造一个介于列级名庄和普通波尔多酒之间的中端品牌。

波尔多葡萄酒行业协会的克里斯多夫·夏朵(Christophe Château)认为，这种类型的葡萄酒在中国的前景最为广阔：“*所有探索葡萄酒的新兴市场都是从列级名酒和低端葡萄酒开始的，然后，消费者们会意识到他们也可以用不错的价格买到质量优良的波尔多中级酒庄酒和波尔多优质产区酒。*”

从一开始，沈东军投资的就是葡萄酒的质量。作为酒窖主管的让-马克·戈比诺(Jean-Marc Gobineau)，聘请了埃里克·布瓦索诺(Éric Boissonneau)为顾问，和受过生物学教育的年轻的女子冯·维达丽(Fen Vidalies)来跟进庄园的方方面面，并与沈东军保持联系，让他无论身在何地都能知道庄园里发生的大事。

2．摘自葡萄酒、红酒、中国，第44页。www.vu-du-train.com

这位商人还雇佣了律师-顾问克罗蒂亚·布拉沃-杜步科(Claudia Bravo-Dubuc)，这个定居在波尔多的墨西哥女人不但熟识地产，而且了解葡萄园并懂得跨文化交流。在这个团队的合作下，庄园进行了一系列的葡萄园改造：取消化学除草处理、购买机器进行翻土、管理与水和垃圾相关的风险，这些改进目前还无法看出成果。此外还花费14万欧元更新了196个酿酒桶，每年花费50000欧元使用有机混合肥料改良土质，而数个地块的翻新和其它项目还要花去100万欧元，而酒庄的购置则花了300万欧元。为了改进葡萄酒质量，酒庄将2012年的产量降至了70000瓶，2013年为90000瓶。与此同时，这座十五世纪被开发的酒庄和葡萄园的历史，也由在沈东军雇用的历史学家笔下被重新完善。

这种土地遗产和历史纵深价值的开发对于中国消费者来说又是一大诱惑因素，他们现已可以在乐朗法国葡萄酒命名的连锁店中探寻乐朗酒庄酒的奥秘。

然而，2013年比预计的情况要艰难许多：在连续13年两位数增长后，波尔多葡萄酒在中国的市场第一次出现了萎缩。沈东军目前正在分析问题，研究对策，同时继续对葡萄酒质量加大投资，因为他坚信只有产品的价值能让其脱颖而出。罗伯特·帕克(Robert Parker)为酒庄的2010年份酒打出了87分的高分，2011年份酒也正在注册待审中。

这种成绩的取得对于一个奢侈品集团来说是理所应当的，也反映出了集团对于这项投资的重视，尽管行情不太乐观，因为在2013年，波尔多葡萄酒对中国的出口下降了约10%。鉴于中国目前是波尔多第一大出口目的地，占据26%的出口份额，因此这种现象势必引起了波尔多地区的思考。2013年被认为暂时的市场刹车，其原因应该有两点：随着新一轮反腐败法律的出台，公务员和奢侈礼品的消费大大降低，波尔多葡萄酒的销售也间接地受到了影响。波尔多葡萄酒行业协会的公关经理克里

斯多夫·夏朵(Christophe Château)对此持乐观态度，不过他提到了第二个阻碍出口的可能因素：作为对中国光伏板反倾销调查的回应，中国从2013年7月开始展开了对波尔多葡萄酒的反倾销调查。近期欧洲已经撤销了对华光伏板反倾销的调查。现在大家就期待中国也能撤销对葡萄酒的反倾销调查，就等着跨出那一步了…...

尽管出现了这种市场急刹车的现象，观察家们仍认为中国葡萄酒消费的潜力还远未至尽，这种销售停滞更多的被视为一种临时现象，是市场饱和的某种体现。*“目前，2.5%的中国人享用进口葡萄酒，其中大多数是波尔多葡萄酒，这样算来，潜在的客户群就在6000万到7000万之间，”*克里斯多夫·夏朵(Christophe Château)在跟进了数项波尔多葡萄酒行业协会的研究后表示，“我们在消费人群数量上和人均消费计量上还远未达到最大值。因此，未来的消费人群可能会达到1亿至1,5亿，当然啦，这种增长不会是指数增长”。

那么在这样的情况之后市场将如何重振呢？对于波尔多葡萄酒行业协会来说，“考虑到大量的库存，这种停滞是正常的。应该等那些投机经营者们退出市场，货柜开始清空，这样市场才能稳定，随之出口才能持续。”

另一个乐观因素是目前寻找酒庄购买机会的中国投资商在数量和积极性上并未减少，李丽娟的日程安排已经提前几个月订满，而平均投资额也在加大。十年前初时平均投资额为100万欧元，而现在已攀升至300至2000万欧元之间。购买的档次和价格都在上涨，有些买家甚至试图购买列级名庄，虽然目前还未有此类交易达成。2013年末，人们都在谈论当时完成的价格最高的一次收购，就是酒店业大亨柏联集团购入的弗龙萨克产区的大河酒庄(château La Rivière)，该集团主营高级茶叶和豪华地产。然而隔天，柏联集团的总裁郝琳就乘坐直升机失事，同机失事的还有他的儿子和酒庄的前主人……。

据官方统计，现在有1000多中国人生活在阿基坦大区，还有很多的学生在这里短期居住。除了丰厚的生意回报外，纪隆德省的独特魅力也一直吸引着英国人、比利时人、荷兰人、日本人和美国人前来投资，他们先中国人一步来这里购买酒庄，至今还在这片土地上。“*中国人很喜欢来法国居住，*”李丽娟说道，“*这里污染少，食品质量高，医疗健康口碑好，教育也是一样。年轻人和退休的人都很喜欢这样高质量的生活！*”

这种类型的投资绝非朝生暮死，大多数的中国庄园主担心的更多是所产葡萄酒的质量：“*葡萄酒是他们呈献给中国朋友和客户的最终产品，也是他们成功的标志*”李丽娟这样评论。这些庄园主都会投资设备、购买大酒桶、酿酒罐、招聘团队、聘用最知名的酿酒顾问。一般来说，他们会让自己的同胞担任行政主管，负责与中国的老板进行联络。但是他们往往会留下酒窖主管，负责生产和与员工的联系。偶尔有尝试使用英语直接管理的，结果都会遇到很多的困难。葡萄树打理和酿酒工作需要尊重个体的技术能力，这是一种古老的波尔多酒庄管理文化。而作为一种必不可少却截然不同的商品化活动则往往在中国直接管理。

当被询问到乐朗酒庄的未来时，沈东军毫不犹豫地回答：“*将来的几年，我的目标是将其打造成继通灵珠宝之后的第二大品牌。*”即使这个葡萄园对于这个酒庄主来说是自己的激情所在，是个“私人花园”，他还是决心依靠自己对其专业领域奢侈品业的了解把它打造成一个高质量品牌。如果每个收购酒庄的中国投资商都有自己的策略和出口渠道，那么他们就都知道这行业的回报率有多么高，也清楚中国市场增长的潜力之大。

第八章

关于改进的几条线索

为了此项调查，我们进行了60个访谈，采访了符合条件的众多企业领导、管理人员、员工代表，另外还包括各大发展事务所的负责人、律师、基金经理、审计事务所、法国政府投资部（AFII）领导及其下属、重要见证人等等（具体名单请参阅附录五）。诚然，这项调查无法做到面面俱到，但却能帮助我们遴选出某些重点并集思广益。中方在法国的投资是一个新兴现象，虽然不可避免地会受到的一些成见的诟病，但关于改进的几条实际的线索也会逐步明确。

用法国前总理让-皮埃尔·拉法兰先生（Jean-Pierre Raffarin）的话来说：*“中国人和全世界各国人民一样，渴望获得他人的喜爱。”*相比其欧洲邻国，法国人在做生意方面更具政治色彩，再加上媒体助阵，对于外国投资者并不隐藏自己的批评或质疑态度。而这些批评和质疑却往往不能为广大中国企业所理解和接受。在被问到中资企业在法国所面临的主要困难时，法国中资企业协会主席兼中国银行巴黎分行行长潘诺先生（请参阅本书相关章节）谨慎又极其明确地回答：*“在法国投资所遇到的问题并不来自于政府一方，而是源于执行方面。这其中往往还有国情的问题（……）换句话说，法国一旦遇上问题，总认为‘是别人的错’。”*在本次调查中曾多次提及的其它问题则显得更为实际，在他看来也更为棘手：*“那就是社会层面的*

对话，一千多页的法国《劳动法》。”法国企业对此也多有诟病，因此《劳动法》改革已成为法国国内的主要议题。

税务是另一个常见问题，更确切地说是税收的稳定性问题，透明度的不足是投资决策中的一大顾虑[1]。

最后，在国外务工人员及其随行家属的安全问题也常常被广大企业和观察家提到。中国职工和游客屡屡遭遇失窃和袭击为法国尤其是首都巴黎的形象抹黑。

接待和移民手续：执行中的难处

中国企业经常提到的话题是在法居留证或接待问题，这方面涉及广大管理人员、工程师、技工，涵盖了中国企业在长期或短期内派到法国的所有务工人员。

就拿VIP贵宾来说，无法在飞机降落在戴高乐机场时亲临迎接成为了某些渴望赋予贵宾以最高礼遇的大型企业的难题。“*在这种情况下，我们的大型企业情愿选择法兰克福机场，因为在那里只需支付一定费用就可以租用接机欢迎场地。*”潘诺先生指出。

法国驻华大使馆签证手续的简化受到一致好评。但广大投资者认为，在移民和申请居留证的手续方面，虽然已有一定改善，但问题仍然存在。这个问题很复杂。法国政府投资部（AFII）移民事务专家法蒂亚·布代耶女士（Fatia Bouteiller）指出：“*在法国有各种类型的居留证，我们只向投资方介绍其中主要的几种。*”其中最常用的有四种：发放给企业负责人的“杰出人才居留证”[2]、发放给集团内部调动人员的“外派员

1. 该条已被收入到法国吸引力战略委员会（CSA）在2013年2月17日的最新决策中。
2. 根据法国吸引力战略委员会（CSA）2014年2月17日作出的决议，这种居留证和高级人才居留证都将被最新的“人才护照”所取代。

工居留证”、针对高级人才的“欧盟蓝卡”以及面向跨国因公出差人员的“短期工作人员居留证”。

法国中资企业员工的居留时间有两种:

一种为短期居留。新兴国家企业——尤其是中印两国——往往需要在短期内派出大量管理人员和技术人员参加竞标或为一些项目提供技术支持，如华为、中兴通讯、中国机械工业集团有限公司等等。这些短期派遣需要临时工作许可和短期申根签证。企业负责人本身并不需要这种临时工作许可，因此往往会试图规避法律法规，但也冒着很大风险：“雇主对短期务工人员也具有法定责任。目前已出现过举报、工作监察员来访等情况。”德尚律师事务所（DS Avocats）的有关人士告诉我们。这些员工受到一定数量法规的保护，其中包括最低社会保障（根据各行各业的劳资集体协议而定）、法定假期天数、雇员的卫生和安全问题，另外还包括劳动时间。

根据法国吸引力战略委员会（CSA）于2月17日颁布的修正条款，废除目前在法国因公出差三个月以下的务工人士所需的临时工作许可，改成只需事先申报即可，这一改革必将会满足广大企业的绝大部分需求[3]。

3．改革需要有法律支持，将于2015年投入实施。

访谈录

法国中资企业协会会长、
中国银行巴黎分行行长潘诺先生

“中资企业对法国应有长远的战略目光”

您是否能先介绍一下中国银行在法国的作用?

中国银行是一家历史悠久的银行。它创立于清朝，并得到中华民国的承认。2012年银行庆祝了建行一百周年。它是最早进入法国的中资银行。1978年它在法国设立代表处，1986年开设巴黎分行。有关部门在决定让中国业务走向国际时，就要求中国银行在国外开设办事处。我们在欧洲选择了巴黎，因为中法的双边政治关系良好。

我们同法国银行和已经进入中国的法国大企业建立了各种联系。自二十一世纪初起，中国企业开始走向国际。银行扩大了业务，以帮助在法国、欧洲以及非洲的中资企业。现在非洲大陆的业务已占我们分行业务的四分之一。我们法国分行的工作人员已有180人之多，占我行在整个欧洲的员工数量的五分之一。

最近的另一项发展是人民币的国际化。我们在巴黎很早就开始开展这方面的工作。我们的人民币业务规模是世界上最大的之一。业务范围很广：存款、贷款、汇兑、互惠信贷等。我们正和法国同行合作，考虑建立一个“结算所”，以具体实施法兰西银行与中国人民银行之间签署的互惠信贷协议。巴黎市场应该形成自身优势，并具备长期战略眼光，因为英国人对此非常积极。

中资企业对法国怎么看?

法国被看成是一个潜力很大，但难以进入的国家。首先有语言障碍。在中国找说英语的人很容易，但说法语的人很少。许多中国游客来法国。在企业界，尽管也有许多管理人员已经来过法国，但他们对这个国家的了解 ⇢

却很肤浅。他们把法国看成一个与众不同的国家，对英国或德国则更为熟悉。德国人说英语很自如，给人勤劳、严肃和工业大国的印象。而法国并不真正给人这种工业大国的印象，尽管其在航空、核能和铁路等领域非强大。法国更多地被看成是一个政治、外交和文化大国。另外，中国人非常欣赏法国在旅游、奢侈品与服务业等方面的优异质量。

您是否感到法国在吸引中国投资者方面正在失去地盘？

不是这样。这场战役还远未分出胜负。随着中国经济政策的调整，数量发展的模式要向质量发展的模式转变。这要求扩大国内消费，加强环境保护，建设可持续发展的城市，并保证食品安全。在这些方面有许多工作要做，而法国却可以提供许多有益的解决方法。

您认为中资企业在法国遇到的主要困难是什么？

在谈这个问题之前，我想先强调一个重要的积极方面：中资企业都注意到了法国政府的最高层，包括总统、总理以及相关部长，传递了清晰的信息。法国的问题并非来自政府，而是来自执行部门。有时也有心态问题，有对全球化的批评，有些人认为法国如果有困难，“那就是别人的错误”。当舆论批评外资企业或外国人时，会造成人们对后者的不信任。而外资企业需要的是融入法国社会。

此外，社会对话问题是一个反复出现的困难。法国劳工法就有上千页。中资企业不习惯依靠顾问和律师事务所来处理该类问题。这些企业不知所措。英国的立法则灵活得多。法国的长期雇工合同（CDI）就像是“终身制的婚姻”一样，我们的企业对此难以理解。

还有行政手续问题。我就举一个社保卡（Carte vitale）的例子。这张卡要等六个月到一年的时间才能拿到。在这期间你已经开始向社保机构缴费了，但你的医疗费用并没有保障，报销起来十分复杂。

在签证方面情况已大有好转。在洛朗　法比尤斯下达指示后，签证的审批时间大大缩短。多次出入境签证的数量也更多。但持有签证的外派人员还要在当地申请居住证。居住证的审批时间有时长达一年。在此期间外派人员很难在欧洲旅行。

在税收方面，我们应该把在国外的不好形象与现实区分开来。在法企业关注的主要的问题是税收政策的稳定性。这些企业在投资时做的可行性研究涉及三至五年，因此税收政策的稳定性极为重要。最近，法国又增加了一个关于股息转移与营业额的新税项。

外派人员及其家属的安全问题也成了一个话题。偷盗案件层出不穷。圣诞节放假期间，我们分行就有三个人在从地铁出来朝拉德芳斯走时遭遇抢劫。这种现象反复出现，给人留下恶劣印象。其他有待改进的地方还包括戴高乐机场的贵宾接待程序。这一程序目前仍然非常复杂。这导致我们的一些重要团队在来欧洲时改走法兰克福，这值得我们思考。

您是否了解中资企业进驻法国遇到困难的案例？成功的关键是什么？

企业有困难时应该处理具体问题，而不要有任何隐瞒。但这执行起来有时并不容易。另外，中资企业不应该单凭一次机会就偶然地来法国投资。应该在法国和欧洲有个长远的战略目标。举例来说，我会晤过圣元营养食品公司的董事会主席，他在布列塔尼投资。他会说法语，并且非常喜爱法国。他在投资法国方面很是雄心勃勃，不会在目前的项目后就止步不前。他向我介绍他们的项目，并且把我说服了。我们决定提供大笔资金以帮助他实现计划。

第二种为长期居留。务工人员一旦获得外派到法国所需的长期签证，就要开始申请相对应的居留证。在过去，外国投资者和一般移民的行政待遇相同，在法国议员马提亚斯·菲克尔先生（Matthias Fekl）的最新报告中曾提到这种差强人意的具体条款[4]。自2011年以来，法国移民局（OFII）在八个省份开设了递交材料和领取居留证的专门窗口，覆盖了约90%的申请。这无疑是个重大进步，受到了广大专业中介的好评（包括律师、咨询顾问公司）。巴黎地区虽集中了中资企业在法国的70%的投资额，但这一举措却并未惠及同样位于巴黎地区的塞纳-圣德尼省和马恩河谷省。此外，法国移民局只负责初到法国的材料办理事宜，并不接管那些在法国居住三年以上的外派人员的居留证延期事务。

每当需要前往警察局，中国投资者和专业中介都提到了个中手续的繁琐——从领取材料、递交材料、签署制作居留证所需的表格、最后按上数码手印并取回居留证，需要三次甚至四次亲自前往警察局[5]，整个过程历时三至九个月。而且目前只有巴黎警察局提供材料邮寄服务。

法国同其欧洲邻国相比，有两大差异吸引了我们的注意：

- 一是根据法国长期以来根深蒂固的平等原则，很难将人区别对待，而法国的欧洲邻国则把经济利益放在第一位；
- 另外，在各大警察局缺乏标准和实践的规范性，以及各种手续的无纸化进程长期滞后。这种无纸化的缺失导致了同英国和荷兰相比，法国在材料处理速度方面存在很大的差距。

法国吸引力战略委员会（CSA）于2014年2月17日宣布设立的“*人才护照*”将跨出重大一步。该举措必会大大简化相关法规，使之变得更为灵活，尤其是为吸引国际人才及其家属而颁发的单类居留证，另外还将设立一个独一无二的资料中心，为

4．援引自法国内政部议员马提亚斯·菲克尔（Matthias Fekl）2013年5月14日的报告。

5．从法律规章角度来看，领取居留证时务必要本人到场，但实际执行情况时存在巨大差异。

相关项目人员提供咨询指南。尽管如此，在简化手续方面还需继续努力，以跟上这个新举措的推进步伐，这一问题的主要重心仍然在于无纸化。[6]

访谈录

让-皮埃尔·拉法兰

“改善关系的具体途径”

您对中国来法投资及其发展有何看法?

我很惊讶地发现，中国企业或中国投资者以前同我们谈的是合作伙伴关系或合资企业。现在他们主要谈投资。在未来的三到五年，中国在法投资都将会是一个重要的主题，而投资的规模也将比我们过去所经历的要大得多。

迄今为止，问题还十分复杂。金融投资机构如中投公司和中国国家开发银行难以找到合适的项目。法国的项目被认为要么太大，要么太小，要么约束性太强。法国人希望建立战略性合作伙伴关系，但中国的投资基金一般都希望保持较为保守的合作伙伴关系。

这种复杂性也反映在工业投资上。我非常了解中兴通讯的案例。该企业宣布要在欧洲设立一个研发中心，并要为总部选址。我们所有人都行动起来，并赢得了这场战役。中兴将总部设在了布洛涅，并把研发中心设在普瓦捷市。

但接下来，中央和地方却不理解我们。

中央的有关部门提出了网络安全与电话网络中心的问题。这个问题在其他欧洲国家及美国都存在。中方则感到我们是在保护阿尔卡特-朗讯公司。

6．自2008年以来就一直提到无纸化目标，目前预期将于2015年实行。

地方的不理解程度也很严重。中兴有两套组织结构。中兴发展有限公司负责施工。这个国际性企业和中兴欧洲公司并无上下级关系。我们不得不和特征极为不同的人员打交道。一方的联系人只能说中文，另一方中兴欧洲公司的中方工作人员相对来说国际工作经验较为丰富。除了语言障碍，我们还要面对多重管理。而且中兴一方面与法国地方政府展开对话，另一方面和中央政府的相关部门谈判，以图进入市场。

另外，我们的行政区划和政体对他们来说非常难以理解：签证要找中央政府下设在地方的省政府，驾照要找市政府，经济投资要找省议会，培训资金筹划要找大区议会。中国人不理解为什么没有一个项目负责人。当他们见到一位政府领导，比如省长时，他们不理解为什么其他地方政府有可能独立于省长行事。结果是：最初的投资到位了，但后续的发展却迟迟跟不上。不过，我仍然有信心。

法中双方互相的感觉如何，对此您有什么看法?

中国人对法国的感觉不错。我们被看成是浪漫而有魅力的人，我们懂得生活艺术，有美食、时尚、奢侈品，还有老佛爷。中国游客很喜欢观看盛会，如巴黎市政府组织的香榭丽舍大街圣诞亮灯仪式。健康与能源等科学领域也是我们的强项。聪明才智也是吸引人的一个方面。

我们对中国的认识也在发展。从政治上看，今天左派与右派在对华关系问题上已经没有重大分歧。媒体则是另一回事，猜疑很快就会再次出现，比如在网络安全问题上。在人与人关系方面，中国人很重感情，他们热爱喜欢自己的人，能否融合在一起主要取决于这种关系的好坏。当个人关系建立起来后，如果在现场大家都是朋友，事情就很好办。但这并非总是易事。中国有阴阳之说。这个社会一方面极为文雅，另一方面却有些粗鲁。二元对立是永远存在的。

如何才能改善对中国投资者的接待呢?

有好几个途径。从实际考虑，对重要项目一定要任命项目负责人，以便在各级行政部门间起到协调作用。我们也应该让中央政府下设在地方的省政府负责对新兴国家投资者的接待工作。中兴通讯的项目将创造数百个就业岗位，其中有一百个是留给中方工程师的。目前，一位省长很难一下子批准一百个中国人进入法国“冒险”。

第二条途径是组织文化活动，以拉紧两国人民的关系。这方面的变化十分喜人。如中国农历新年在法国很受欢迎。在外省的某个城市，上演一台中国戏曲节目会吸引很多人观看。在普瓦捷市，中兴通讯资助孔子学院。在该市学习的中国学生至少有六百人，这是一个很好的融入切入点。

第三条途径涉及融资。法国信托储蓄银行与中国国家开发银行共同发起了“中法中小企业基金”。该基金由法国凯辉私募股权投资基金负责管理。这项基金堪称杰出创举。在大区一级应该设立其他同类的双边合作基金。我们的企业在国际发展过程中绝对需要自有资金投入。如果法方出钱，中国人会很放心，因为我们对自己的中小企业更为了解；而企业主也会安心，因为他的企业并未“被中国收购”。

为庆祝两国建交五十周年，“法中中小企业峰会”将于2014年10月在成都召开。届时将有上千家中小企业参加。这类活动也将方便中法企业携手开发项目。

劳动文化：两大迥然不同的看法

法中委员会秘书长林碧溪女士（Sybille Dubois-Fontaine Turner）[7]注意到，中国人对法国最常见的刻板印象在于法国人的工作能力、35小时工作制和罢工。但一旦进入私企，这种批评就会大大减少。而且恰恰相反，很多中国管理人员表示，他们深为法国人的敬业严肃的工作态度而惊叹，其中包括工人、管理人员和技术人员。而法国人往往会认为，即使自身的工作时间较长，却必然不会超过中国同行的工作时间。的确，法国人深以自己的工作效率而自豪，即使一周工作时间较短，也能全力以赴地高效工作。位于法国维特里（Vitry）的欧美药妆（Omey）研发部负责人欧萝拉·阿米亚布勒女士（Aurore Amiable）认为：“*这是一种工作文化的差异*。”[8]为了在尽可能遵守规章制度的同时高效工作、赶上工作进度，法国人的做法同中国人恰恰相反，他们时刻准备着快速做出反应，即便打乱原有节奏、忘我工作也在所不惜。因此法国人会酌情做出某些调整。至于罢工，出现这种现象的中国企业还属特例，而且往往同文化差异和沟通不畅有关[9]。在这一方面，整体看法和实际情况之间存在重大差异。

技术转让，法国的恐惧

中国投资者的主要投资动力之一在于获取技术和专业知识，以大力扩展自身在中国的业务。这种技术转让往往会在法国引起一种对“剽窃”的恐惧。许多被收购的法国企业提到，在这

7．援引自2014年1月17日同法中委员会的访谈。

8．援引自2014年1月的访谈。

9．一位咨询顾问向我们提到了一位中国企业家遭遇罢工的特别案例。由于从中国调度资金出现延误，这位企业家支付员工薪酬的时间比预计晚了几天，因此出现了罢工，但这种极其特殊的情况并没有引起必要的工会对话。

种局面中，法国人怀疑中国投资者试图获取法国的技术并将之运用到自身在中国的工业基地中去，随后便会因法国的劳动成本过于昂贵，而关闭在法国的工厂。

在我们的调查中，没有任何能证实这些顾虑的论据。在北方重工集团和法国NFM公司的隧道掘进机项目、潍柴集团和博杜安电机公司（Moteurs Baudouin）、中国化工－蓝星集团、法国安迪苏（Adisseo）和蓝星有机硅国际集团(BSI)、星火机床和索玛（Somab）项目中，不仅工业设施没有被转移，研发能力还往往大为增加。在某些情况下，随着技术转让而来的是在中国设厂；但总的说来，还是在中国和法国生产的产品之间力求实现某种互补平衡，可说是一种市场的地理性分布，而不是一种替代生产。

我们可以同德国来做一个比较。最近，慕尼黑工业大学对50家设在德国的中国工业公司进行了一项实地考察，其研究表明：所有这些寻求进入企业信息技术的中方企业均选择了加强它们在欧洲的研发业务[10]。如果说知识产权问题是中国自身市场长期存在的一大阻碍，那么在国外的中国投资者则有另一套做法：在欧洲，他们对人力资源和研发潜力的关注同他们对资产的关注至少是同等的。

某些不愉快的经历助长了成见

中方在法国投资并非总是一帆风顺。失利或困境虽然较少，却引人注目。其中某些失利单纯是因为缺乏经验所致：在二十一世纪第一个五年，中国某些集团在仓促战略决策的基础上做

10. 援引自2013年4月11日《Research news》中一篇题为《中国企业想要掌握顶尖科技》（Chinese companies want to gain access to state-of-the-art technology）的文章。

出了重大投资。而其它一些较为近期的苦涩经历，一方面同大环境有关，另一方面则归咎于私人投资者的投机行为。

其中代表性的例子是大众电子集团TCL。2003年底，TCL收购了汤姆森集团（Thomson）电视分部67%的股份。在持续两年亏损以后，TCL宣布关闭其在欧洲的生产基地。“这个合资企业就是个误会，”曾参与TTE合资公司建立的汤姆森集团的一位法国管理人员分析道，[11]“*TCL认为自己买下了纯平电视机方面的技术，而汤姆森集团却并没有涉足该领域，而是仅仅希望能够出售这个分部。汤姆森集团方面则认为，如果TCL能够凭借自身对供应商的施压，从而减少部件的购买成本，就能实现这方面业务重新盈利。而事实上，如此一来电视机的售价会下跌得更快。*”八年以后，经过一番重新整合的重大努力，TCL不仅实现在该部门重新盈利，重整旗鼓，2005年收购的阿尔卡特移动电话业务方面也实现了盈利。该集团如今是全球第七大电视机制造商，在法国市场上位居第五位。

法国在大众电子领域的另外一次失利是厦华电子公司（Xoceco），后者曾收购法国摩泽尔省克勒兹瓦尔（Creutzwald）格伦迪格（Grundig）的一个工业基地。一年以后，由于厦华本身被一家韩国投资商收购，从而导致其生产业务被转移到了中国[12]。

在食品加工领域，新疆中基实业股份有限公司曾于2005年收购困境中的法国普罗旺斯农业合作公司勒喀巴农（Le Cabanon），最终却导致2007年公司第二次进入财产托管程序，不得不制定一项解雇员工的社会计划并重组管理层。该企业如今凭借较少的员工数量运营，营业额也较低，只能勉强维持其经济运营模式——在法国负责将主要从中国进口的番茄进行加工。

11．援引自布里斯·佩德罗提（Brice Pedroletti）于2007年1月9日刊登在法国《世界报》上的一篇文章。TTE是TCL-Thomson Electronics的缩写。

12．援引自帕斯卡·安布罗斯（Pascal Ambrosi）于2008年3月13日刊登在《新工业》（L'Usine Nouvelle）期刊中的一篇文章。

2009年3月，另一事件曾被媒体大肆报道：中国企业家张国华先生收购了在法国利济厄（Lisieux）、枫特奈-勒-孔特（Fontenay-le-Comte）以及艾佩奈（Epernay）拥有工厂的著名胶合板制造公司普莱苏罗（Plysorol）。但他没有成功力挽狂澜，一年以后该公司再度进入财产托管程序[13]。*“这位中国企业家并没有足够的实力来收购，”*一位非常了解此次收购行为的专业人士指出，*“他真的认为能够帮助这些法国企业重整旗鼓，是因为这家公司的员工工资只占总成本的20%，而木料支出却占50%。”*不过这位中国企业家犯了一个严重错误，他错误地任命了一位不称职的经理，将工作重心放在加蓬分公司及其幅员60公顷的奥古曼木森林上面，这种木材是生产胶合板的主要原料。有段时间内，张先生曾被怀疑将这些森林资源转移到了另一所企业，如今这项指控的矛头又指向了Ghassan Bitar公司的加纳-黎巴嫩收购方[14]。经过连续三次财产托管程序后，普莱苏罗（Plysorol）公司于2012年9月正式倒闭。

最后一个在2013年经济新闻中引起轰动的反面教材是美国卷筒印刷机制造商高斯国际（Goss International）的子公司高斯法国（Goss France）的案例。高斯国际于2010年被中国发电行业的三大巨头之一、在中国印刷机市场上同样举足轻重的上海机电股份有限公司收购。三年以后，高斯法国在法国南特市和皮卡底地区的蒙塔泰雷生产基地雇用了430名员工，但却因印刷媒体危机而遭受重创，进入财产托管程序。高斯国际欧洲分部提出愿收购售后服务部门和研究部门，但仅保留123名员工，这个提案最终被员工代表驳回。2014年1月9日，法国贡比涅商业法庭宣布对该企业进行财产清理[15]。

13. 被黎巴嫩投资商接手的第三次收购引致了同2012年9月一样的后果。

14. 援引自法新社2012年9月5日的载文。

15. 援引自2014年1月9日刊登在《皮卡底通讯》（Le Courrier Picard）中的题为《高斯公司进入财产清理程序》（La société Goss liquidée）一文。

这些形形色色的反面案例并没有太多共同点，要说有的话，那就是它们的投资者都是中国人。10年前TCL集团的错误如今几乎不可能重犯，因为中国大型企业已拥有丰富阅历，在国际上身经百战；张国华先生的沮丧源于民营企业家贪心不足蛇吞象——潘诺先生在对战略方针做出建议时（请参阅本书相关章节），曾提到这个反面案例；高斯法国员工们的不幸遭遇反映了近几年各类危机对大量工业基地所造成的影响，同国际集团的国籍无关。其根本原因在于：需在全球范围和法国设厂之间做出权衡。

中方投资是否比其它国家更加危险？没有任何理由让我们这么想，尽管存在着这些可说是惨痛的案例。从本书所例举的案例揭示的多种情况来看，恰恰相反，中国投资商长时间投注了重大努力，帮助所收购的企业重整旗鼓，如果换做是西方投资者，面对类似情况，可能早已放弃努力。

法国的合并–收购市场：中国投资者的练习场

我们务必要看到，中国投资者需要适应法国企业收购市场。合并-收购事务专家、法国企业海外业务支持网络（EY）的负责人对中国企业在该市场上所受到的限制有着细致的建设性看法[16]。

第一，同德国相比，法国待转让的企业数量较少。法国企业不是太大就是太小，而德国企业则多为高技术型中等企业，随着老板年纪的增长还会考虑接班问题。此外，这些企业隶属于各种机械和机床领域，恰恰同中国目前所处的技术赶超阶段相符。而法国企业则一般位于下一阶段，即使用这些设备的高新

16. 援引自同史蒂芬·巴勒尔（Stéphane Baller）、艾立克·德在特（Éric Dezetter）、法布里斯·雷诺（Fabrice Raynaud）和克里斯多夫·艾梅里（Christophe Emery）的访谈。

2014年2月17日
法国吸引力战略委员会会议宣布的措施

发放“人才护照”。此项措施将为大学毕业生、研究人员、投资者、企业代表和高端人才提供为期4年的居留证。

为商务旅行提供便利。 对于以经济交流为目的而经常来法的商务人士发放为期5年的签证。此外，负责外交事务人员的签证办理期限从现在的几个星期缩短至48小时。此项措施已于1月27日起对中国游客开放。

从优处理对留学生和研究人员的接待工作。外国学生及研究人员可申办与其学制期限一致的居留证。

协助外国新兴公司在法的设立。到2014年第一季度末之前，外国新兴公司将会享受一站式服务，及25000欧元的融资协助。希望在法设立分公司的大型企业集团也有资格得到法国公共投资银行（Bpifrance）的协助。

重建企业对于税务政策的信心。除了科研开支税务信贷政策以外，今后，任何一个法国或外国公司均可与税务部门确认针对其投资情况而适用的税务政策。自2014年起将设立在法外国投资办公室，以确保外国公司所适用的税收政策。

简化公司成立流程。将会取消外国投资者在法开设公司的预申报程序。同样自2014年起，将处理企业雇员信息的30多道行政程序简化为一个申报程序，并将采取每月网上申报的形式.

技术行业。如果我们将法国同英国或南欧相比较，那么其中差异就表现在公共行业行为：法国的公共资产转让或者吸引私营企业参与大型基础建设融资的情况要大大少于英国和南欧。

第二，法国的合并-收购市场非常开放、灵活且“*可通融*”，换句话说，主要由金融参数决定。这些待售企业往往由投资基金和/或其负责人所持有，后者在先前的杠杆效应收购框架内具有掌控权。这些负责人习惯优先考虑西方收购者。竞争十分常见，因此需要具备快速决策能力并对欧洲市场拥有细致的了解。

德尚律师事务所（DS Avocats）[17]指出：在这种背景下，中国企业拥有一大优势，那就是能够以极具竞争力的价格提供金融资源。不过就法国企业海外业务支持网络（EY）看来，中国企业也存在一个弱点，那就是：中国企业偏爱独家商讨，不喜欢竞争的局面。同那些决策下放且十分了解欧洲市场的香港企业相反，许多中国国有企业并没有推出一个顺应欧洲市场的举措。另外，中国企业将难以以合理的价格支付中介，从而给了欧洲收购者以可乘之机。在德国，许多企业的家族性质更适合双方会谈协商，而且金融报价并非唯一考量标准，唯有互信才较为重要。

正如同法国政府投资部（AFII）主席大卫·阿皮亚先生（David Appia）所指出的那样[18]：“*在某些情况下，中国企业对那些困境中的企业比较感兴趣，以更快地获取技术、品牌、客源，在法国开辟一席之地。因此，中国企业会选择不是很简单的投资项目，而其中可能会出现社会冲突、债务、承担额外费用的义务、一个较长时间的恢复阶段，随后他们需要对这些投资决策加以严密追踪。*”

17．援引自同白森先生（Hubert Bazin）和贝尔纳·泰泽先生（Bernard Tézé）的访谈。

18．援引自2013年11月21日的访谈。

外资制度：一个开放式框架内的几个保险做法

和法国一样，欧洲有关外资的法规非常开放。对于法国来说，这种自由开放投资的唯一特例在于：对于外国投资者可收购或接管的法国企业，其所在行业不能涉及国防利益和公共安全，不过明确列举出的相关行业的数量非常有限。根据规定，这种类型的投资必须预先获得法国经济部的许可。有些中国投资者就曾遇到过这种情况，他们最终都成功拿到了许可，得以进行各自的投资项目，作为交换，他们做出了保证不损害法国利益的承诺。

继法国参议院议员让-玛丽·博客尔（Jean-Marie Bockel）有关网络安全的报告出炉后[19]，法国在电信网路由器问题上曾展开公开辩论。这份报告可说是对其它西方国家一些公开辩论的一个回应，尤其是美国、澳大利亚、德国、英国以及其它欧盟国家。报告指出：应该由每个国家的政府机构——在法国即为法国国家信息系统安全局（ANSII）——来制定各自国家的电信信息网络安全条件。这个规定在一定时间内确实拖了后腿，但并没有阻碍法国方面同中国电信运营商之间有关在法扩展业务谈判的继续进行。

中国企业的管理问题

我们的调查总结出了三种中资企业在法国管理子公司的模式类型：

第一种是委派。中方投资者指派法国管理人员负责管理企业，制定灵活的战略目标和管理方式。这种情况主要建立在信

19. 援引自2012年7月18日法国参议院外交事务和国防委员会让-玛丽·博客尔议员（Jean-Marie Bockel）的《有关信息安全之报告》（Rapport d'information sur la cyberdéfense）。

任的基础上。我们在很多企业均观察到了这种模式，如安迪苏（Adisseo）、蓝星有机硅国际集团(BSI)、星火机床、博杜安电机公司（Moteurs Baudouin）、NFM公司和索玛（Somab）等等。如果业绩不尽如人意，中方投资者往往会自行接管一定时间，然后再将企业的管理大权重新交付给一位法国或国际管理人员。这种模式并不是法国的专利，瑞典的沃尔沃（Volvo）、德国的普茨迈斯特(Putzmeister)及一些其它公司也是如此。该模式往往以人脉为主要考量，因为中方投资者意识到自身面对繁琐的欧盟和法国法规时所显示出的不足以及自身无法理解当地的对话模式。这种模式中的主要的难度在于当子公司向总部呈报信息时的自身定位问题。

第二种是直接管理。这种模式尤其被运用到那些尚未对已有企业进行收购的公司，而且这些公司在法国呈现内生增长。中兴通讯和华为采用的就是这种模式。在该模式中，中方管理层的权利一开始非常强大，如今正朝着显著减少的趋势发展，以构建欧洲协作并为当地国管理人员提供机会。华为的例子正是这种趋势的明证：其中方管理人员主要集中在技术和商务部门。正如弗洛朗斯·拉沃女士（Florence Lavaud）所表示的那样（请参阅本书相关章节），欧洲方面的人力资源部门已纳入欧洲体制，深圳总部对其没有直接影响。

最后一种是跨文化模式。对于中国大型集团来说，管理层和智囊部门首当其冲要面对跨文化问题。中国化工集团公司等许多集团，就曾设立由主要子公司欧洲负责人参与的战略决策委员会和举办国际研讨会。但他们距离实现由高潜力管理人员全球管理还有很长一段路要走。在工程师之间进行技术交流时，由于语言障碍、距离、方法差异，真正的混合型团队无法形成。在这方面中国大型集团亟待付出重大和持续的努力，确保内部交流顺畅，并实现专业知识共享。这种模式也包括那些在

法国生产供中国市场销售的产品的企业，例如制造美容品的欧美药妆（Omey）或购买波尔多酒庄的中国投资者。

除了程序以外，对于中国企业来说，跨文化人际关系问题也不容忽视。如何在工作中处理这种截然不同的关系？如何避免两种文化直面碰撞甚至是针锋相对？许多中方投资者在收购时会组织法方人员前往中国参观。而华为等其它公司则为所有希望提前做好准备的法方各级人员展开培训，明确指出双方在领会和组织时间观念方面的关键差异，坦诚中国人比较偏爱能立竿见影地获得成效。

最后一个问题较为复杂，只有在企业内部才会显现出来，但法国员工往往会明确提到。拿中国企业的咨询顾问皮埃尔·伽罗先生（Pierre Garrau）的话来说，就是如何协调完全听从上级的中国雇员以及“懂得说不”的法国人之间的行为和价值？

那些原籍中国并在法国长大的法籍人士，能够在这种跨文化的接触中发挥作用，但他们在法中企业中还很少见。而反过来，曾在法国学习或工作甚至和法国人结婚的那些非常了解法国的中国人，往往成为中方投资者的左右手，或成为律师事务所、投资或房产顾问咨询公司中专门负责中国客户的专家。

社会和文化融入的问题

三十年前，法国阿尔萨斯大区树立了吸引日本投资的良好示范。除了在上世纪八十年代初在东京设立投资宣传办事处以外，日本成城中学于1986年在上莱茵省的基耶泽姆（Kientzheim）落成，在斯特拉斯堡大学开展日本语言文化研究，之后又成立了阿尔萨斯欧洲日本研究所（CEEJA）[20]，许多

20．阿尔萨斯欧洲日本研究所（Centre européen d’études japonaises d’Alsace）。

日本学生前往斯特拉斯堡学习，日本餐馆在阿尔萨斯的主要城市开门营业，大笔投资纷至沓来。如今在阿尔萨斯地区，日本出资的企业约有20多家，共创造了5000个就业岗位。

我们当然不能加以完全复制，但这个示范显示出良好的当地投资环境对长期吸引那些文化、语言和生活方式同我们大不一样的那些投资者会起到的作用。学生在此起到很重要的作用，因为他们是为两种文化牵线搭桥的未来使者。法国总理让-马克-埃罗·先生（Jean-Mars Ayrault）于2013年12月首次访华时，就宣布计划在2015年接收5万名中国学生赴法留学，这一定不是出于偶然。

中国企业同样在为融入当地人民或支持文化和体育活动而努力，力求打出形象牌。但中国企业的赞助有集中在体育领域的趋势，而在欧洲那些屈指可数的领先体育运动项目中，往往没有法国的身影（例如华为是英国的阿森纳足球队的赞助商、中国建设银行和娃哈哈纯净水集团支持曼联，而上海三荣电梯集团则选择了法国兰斯足球队）。

法国前总理让-皮埃尔·拉法兰先生（Jean-Pierre Raffarin）指出（请参阅本书相关章节），法国人近年来对中国文化活动所表现出的热忱以及法国年轻人日益浓厚的中文学习兴趣 是未来的希望。

小结

*“法国将被其欧洲竞争国所超越，法国劳动法将成为企业间合作的绝对阻力”*等等——且让我们远离这些先入之见和刻板印象。复杂的现实情况有时是自相矛盾的，我们的此次调查让中方在法国的投资逐渐浮出水面。某些困难是真实存在且亟待解决的；另外一些源自成见的困难则会在实际情况中逐渐

消弭，在成功经验前必然不堪一击。还有一点是肯定的，那就是：人们的焦点往往过于关注失败而非成功。

然而，法国为便利中方投资已开辟了一条康庄大道。许多成功经验证明，凭借管理层和员工们的良好意愿，一定能减少各种问题并拉近文化差距。在这里，同其它投资者所注重的西方跨国公司或退休基金相比，人文因素和真诚信任显得更为重要。

值此法中建交五十周年华诞之际，我们禁不住要引用戴高乐将军在其《战争回忆录》中的一句名言：“*我带着单纯的想法飞向神秘的东方。*”这句话原被用于描述黎巴嫩，但对于中国显然也同样适用。而如今的情况拿法国中国企业协会会长的话来说，就是：“*中国企业家被法国所吸引，却对神秘的法国拥有诸多疑问。*”如果本书能够改善双方的看法并推动投资全面进行，那我们可算是得偿所愿。

附件1

中国在全世界的投资

欧洲与北美并肩同为最能吸引中国投资的地区。近两年来，相比于北美，欧洲在项目数量上占据优势[1]，但是在投资金额上稍逊一筹。欧洲的优势是它可以为中国投资者提供所有级别的投资可能：为了进入世界两大市场之一而设立的商业机构，重要的能源矿产资源，实现技术赶超的工具，东欧与土耳其低廉的生产基地，欧洲跨国公司战略股权投资的介入以及在某些国家可参与的重大基础设施项目。对中国人来讲，欧洲经济危机既被认为是一段危险时期，但由于某些资源价格低廉，同时也被认为是一个机遇[2]。

另外，欧洲国家坚持实行吸引外资的开放政策。虽然在欧洲曾经有过关于某些中国投资项目的争论，但是从未有像中国在美国遇到的争执那样尖锐。另外，中国欧洲商会调查显示中国经济参与者们经常认为欧洲比美国更加开放。

然而，媒体的大肆宣传有时会误导中国在重大投资上的决策。相比于西方国家而言，中国在欧洲现有的投资量显得低微，只占欧洲外国投资总量的百分之三到四。就业机会方面而言，中国公司在美国的分公司中就业人数为430万人，而在欧洲分公司中的就业人数不超过这个数字的百分之二。

我们可将中国在欧洲的投资划分为三个区域：西欧，中东欧至俄罗斯，南欧至土耳其。西欧是中国传统的投资目标，尤其是在第一阶段的出口贸易导向时代。安永会计师事务所报告显示，中国最初的投资为1997年在英国和德国的投资[3]，1998年在法国和荷兰，1999年在丹麦，2001年在比利时和瑞典，然后是2006年在瑞士，2011年在挪威。

1. 鉴于欧洲（包括俄罗斯在内）拥有众多超过一亿美元的重大项目，2013年底累积了856亿美元的储备，相当于全球流量的百分之十八，如今传统基金会将其列为第二位。
2. 危机词如其意，是意味着危险和机会的两个字的组合。
3. 需要指出的是安永会计师事务所的数据库起始于1997年。比如，在法国，中国的第一笔的投资是1978年中国银行在此开设代表处。

在欧洲另一端的俄罗斯，中国的第一笔投资是在2000年，从2006年至今共有六笔。中国在中东欧的投资始于2003年在保加利亚的投资，然后是2004年在匈牙利和波兰，2005年在捷克共和国，2006年在罗马尼亚，斯洛伐克和瑞士。

在安永统计报告显示，南欧在中国投资领域出现较晚，希腊是2004年，西班牙2007年，葡萄牙2011年，土耳其2010年。

英国

对于中国投资者来讲，英国有着不可否认的吸引力。它有着传统优势：盎格鲁-撒克逊国家中培养出来的更为了解语言和文化的中国精英，英国便于营商性质的生态系统，一直坚持的对外商投资的开放政策，尤其是对于近期新兴国家投资的政策，能够吸引主要金融机构的占有重要地位的城市和引来中国商业机构的市场规模。

英国也有着吸引中国投资者的特殊优势。它在本土和很多第三方国家都拥有能源矿产资源。它庞大的基础设施计划（至2030年总额为3750亿英镑）吸引了众多外国投资者。伦敦房地产市场开始引来中国大型项目。它也似乎说服了一些高科技投资者。根据安永统计数据，中国在欧洲的第一个研究发展中心便是建立于此，一半的中国新兴信息企业也将设在英国国土上。

根据传统基金会的研究显示，英国累计184亿美元的中国投资，占据欧洲排名的首位。但是安永根据机构数量把英国排在第二位，位于德国之后[4]。

德国

德国在中国投资者心目中的形象主要建立在它科技工业的声誉上。作为众多领域里欧盟的第一市场，德国引来众多公司在此设立商业代表处以及研发中心和欧洲总部[5]。

但是中国在德国的大笔收购却少于在法国或英国。这些大笔收购尤其涉及中型工业，它们被德国媒体称为《隐形冠军》，是它们创造了

4．在德国有259家机构，而在英国有228家。

5．根据安永数据库中的记录，中国在英国有15家研发中心，在德国有13家，在法国有7家。

德国在技术领域的声誉。它们其中一些被售出是源于经济危机，也是因为五十年代婴儿潮时期出生的那代人已进入退休年龄。中国投资者通常与这些高度国际化的公司先前便有着长期的商业关系。他们待时机一到便立刻将其抓住，比如普茨麦斯特Putzmeister，施维英Schwing，凯傲Kion，瓦德里希Waldrich Coburg都已成为中国公司。近期其它重要的收购在计算机领域（联想收购Medion）和汽车设备领域。根据传统基金会的统计，中国在德国的投资金额累计56亿美元，少于在法国的投资。

俄罗斯

在欧洲另一端的俄罗斯明显地吸引着中国投资者。传统基金会2013年底统计出中国在俄罗斯的投资储备为177亿美元，而中国国家发展和改革委员会负责人最近宣布的数字为280亿美元[6]，远远高出传统基金会的数字，这便使得俄罗斯列于欧洲之首。

总理梅德韦杰夫Medvedev2013年秋在中国进行访问时呼吁中国进行更多的投资以发展西伯利亚地区。除了二十几个能源矿产方面的重要投资之外，西伯利亚也是农林业方面的关键：60万公顷的土地由中国参与者掌控。西伯利亚的人口数不到650万，而邻国中国拥有13亿人口，在担心人口悬殊的焦虑期过后，俄罗斯人的心情趋于平静。就像海参崴Vladivostock太平洋岸乌苏里克斯Ussuriysk最大养猪场的业主李德民所说：《俄罗斯人明白，如果中国人不来，谁来？日本人？韩国人？[7]》

通过在汽车，网络[8]和房地产领域的投资，中国在俄罗斯的消费增长潜力方面掷下赌注。两国的政治联系建立在金砖五国间的关系动态之上，已经变得更加稳定，并且最近成立了两国主权财富基金之间的联合投资基金，金额高达40亿美元。

在欧洲其它地区的选择

6．谭华(音译)，国家发展和改革委员会主任，《焦点新闻外的俄罗斯》(Russia Beyond The Headlines)，2013年9月26日。

7．大卫·斯坦威，路透社，2013年12月22日。

8．腾讯Tencent收购俄罗斯数码天空科技公司Digital Sky Technology百分之十的股份。

中国对法国、英国、德国、俄罗斯四国之外的其它欧洲国家进行投资时选择更为谨慎。比利时享有欧洲首府的地利从而引来一些公司将总部和商业代表处设立于此。瑞士引来投资得益于中国在石油领域的巨型收购。北欧在能源领域吸引着中国投资者，尤其是丹麦的风能领域，挪威的石油化学领域，瑞典的汽车领域（最大投资为吉利对沃尔沃的收购），还有其它国家的研究与发展领域。爱尔兰仍然扮演着边缘角色。

中国投资者对中东欧的兴趣只是开始于最近十几年，根据安永的统计，共有55个机构，只占全欧洲的不到百分之六。然而其中的一些机构却至关重要，尤其是在匈牙利的化学领域，在保加利亚的汽车和玻璃领域，在波兰的煤炭领域，在捷克共和国的汽车和农产食品加工设备领域。土耳其也成为一个重要目标，中国已在其汽车和煤炭领域有过一些大型投资。

南欧严峻的经济危机将使中国对其投资更进一步，从雅典的比雷埃夫斯港，到葡萄牙的电力，再到西班牙的房地产和电信，均有中国投资[9]。意大利只是吸引了几项重型投资，包括中国工程机械领域里二号企业中联重科Zoomlion对赛法CIFA的收购和潍柴对豪华游艇制造龙头企业法拉第Ferretti的收购。

急需能源矿产资源

在超越国家的界限的基础上，可以看出行业领域的战略。欧洲避不开寻找能源矿产资源的中国投资者。首先是俄罗斯，有着总额为120亿美元的十五项中国的大型投资，同样在瑞士，中国石化集团Sinopec于2009年以77亿美元收购了阿达克斯石油公司Addax Petroleum，后者在非洲和中东有着重要的石油资源。

几项重大的投资都在英国，包括中化集团Sinochem于2009年对埃默拉尔德能源公司Emerald Energy的收购，此举使中国公司能够涉足哥伦比亚和叙利亚的油田。三年之后，中国石化集团Sinopec收购加拿大塔里斯曼能源股份有限公司Talisman英国分公司百分之四十九的股权，后者拥有北海全部的石油资源。同时，中国石油集团CNPC收购了英力士集团Ineos在苏格兰和法国（马赛Marseille附近的拉瓦莱Lavéra）两处炼油厂的一半股权。

9．奇瑞2010年宣布在加泰罗尼亚Catalogne汽车领域进行投资，但没得到确认，两年后在土耳其投资。

中国企业积极对葡萄牙经济金融复苏计划的项目进行投标：长江三峡集团Three Gorges以35亿美元成功收购葡萄牙政府持有的葡萄牙电力集团EDP-Energias百分之二十一的股权，同时中国国家电网State Grid购得葡萄牙国家电网REN百分之二十五的股份，共同成为阿曼国家石油Oman Oil的合作者，此次收购价为3.8亿欧元，外加中国国家开发银行China Development Bank承诺投资的10亿欧元。中国广核集团CGNPC，中国核工业集团CNNC和法国电力集团EDF联合投资在英国建立四个堆型核电站，这应算是中国在欧洲最大的能源投资。

进入欧洲汽车市场

在汽车领域，日本于八十年代进入欧洲市场，韩国是在九十年代，中国尝试着跟随邻国日本和韩国的脚步也向欧洲市场挺进。中国制造商由于一系列原因在竞争上处于劣势。中国方面的供应来自于十五个制造商，但没有任何一家具有媲美国际大型企业的规模。中国大型的汽车制造企业（中国一汽FAW，上汽集团SAIC，东风集团Dongfeng）均与外国合作者有合作协议，使其不能随意在国外发展。欧洲领先的汽车标准要求汽车制造商要努力适应并在技术上达标才能在欧洲市场上销售其产品。最后，欧洲市场竞争极为激烈，而且不同国家市场特点不同，极具分散性，这些都使进入成本较高。

所以现在来讲中国制造商的成果寥寥。根据欧洲汽车制造协会ACEA的统计，2012年中国品牌在欧洲的市场份额微不足道（807辆车），除非加上沃尔沃的销量（23万辆，即总额的百分之一点八）。相比而言，日本制造商在同年市场份额占到百分之十二点一，韩国为百分之六点一。然而，通过不同方法，中国的投资战略迅速发展。

最具代表性的决策便是2010年吉利Geely以18亿美元收购瑞典的沃尔沃Volvo。2013年销售量不超过60万辆的小型汽车制造商吉利在欧洲整合成功，吉利保留沃尔沃为瑞典公司，由瑞典人领导，有自己的董事会[10]，并且八名成员中只有两位中国董事。吉利总裁李书福的既定目标是在中国市场加强沃尔沃品牌的同时亦要保留其在发达国家的市场份额。这是

10．沃尔沃以前属于福特集团，并无法律上的独立性。

该协议的理念，我们要捍卫我们在欧洲和美国的市场，也要在新兴国家发展沃尔沃，尤其是在中国。»[11]

吉利在2013年初亦购入了另一西欧的标志性企业：　伦敦出租车生产商英国锰铜[12]。另外一个更为久远也更为混乱的经历是处于破产时期的英国MG罗孚集团，先由南京汽车收购，两年后由上汽集团掌控。持续几年的停产之后，去年上汽集团试图重振品牌，推出了新款MG Super-Mini，这款新车由中国控股的生产基地制造。

同时，中国制造商进入欧洲外围的欠发达市场，测试商业报价。比如说长城汽车在保加利亚，吉利在白俄罗斯明斯克，其目标主要是俄罗斯市场，该公司在那里已经卖出了几万辆汽车，还有奇瑞在土耳其，预计到2017年，所投资的工厂将可每年生产10万辆汽车。

除了汽车本身，二十几个中国汽车设备制造商也进入欧洲，大部分都采取温和形式。其中最为重要的投资包括福耀玻璃在俄罗斯汽车玻璃制造领域的投资以便打入俄罗斯市场，在意大利，荷兰和德国设立的几个汽车设计中心，还有重庆轻纺收购世界领先的汽车密闭系统生产商德国萨固密集团 。

港口和航空港设施的吸引力

中国作为大型贸易国，尤其对欧洲的港口和航空港设施感兴趣。自2002年以来，中国最大的航运企业中国远洋运输集团（COSCO）[13]，购得了那不勒斯港主要航运港口科纳泰科（Conateco）50%的股份；到2005年，更是掌握了荷兰安特卫普港20%的股份，集装箱吞吐量达350万个标准箱。

但中国远洋运输集团在欧洲最具代表性的举措莫过于签订了一份为期35年的长期租借合同，获得雅典比雷埃夫斯港2号集装箱码头一半的专营权。该港口的货运能力在2009年曾下滑至45万个标准箱（EVP[14]），在2011年又很快回升至170万个标准箱，其中70%由中国远洋运输集团负责。2013年，中国远洋运输集团又启动了比雷埃夫斯港最新的3号码头，

11．新华社，《吉利收购沃尔沃是是全球化典范》，人民日报，2010年3月31日。

12．帕提・沃德米尔，约翰・穆雷布朗，“吉利1100万收购锰铜”，金融时报。2013年2月1日

13．COSCO为China Ocean Shipping Corporation的缩写。

14．EVP是20呎标准箱（containers d'équivalent vingt pieds）的缩写。

旨在从现在起至2015年将其总货运量提升至370万个标准箱，希腊总理更是把远洋运输集团总裁唤作是“希腊的好朋友”。2013年底，华为在远洋运输集团掌管的港口部分启动了一个华为产品专用的物流分发节点。

位于北欧第五大港比利时泽布吕赫港（Zeebrugge）的荷兰马士基集装箱码头公司（APM Terminals），在2010年将其四分之一的设施转让给了上海国际港务集团，2013年又将另外24%的股份转让给了另一家中国企业——中海集运子公司中海码头。中国在航空港领域目前还少有涉足：2007年，林德国际（Link Global）凭借3千万欧元成功收购了德国北部帕希姆国际机场；2012年，中国投资有限责任公司（CIC）以2亿5千7百万英镑的价格购买了英国希思罗机场10%的股份。

在电信业初露锋芒

中国进军欧洲电信业以华为和中兴通讯两大公司为主体，并不借助收购手段，而是在欧洲诸国采用商务进驻和设立研发中心的形式（在国际专利申请数量上，中兴通讯和华为分别位列世界第一和第四，并对其研发部门投入大量资金）。这些深入电信网络中心的行为在许多国家受到制约，但并没有妨碍这两家公司在该市场的其它区域的快速增长势头。在电信运营商方面值得一提的是，西班牙电信（Telefonica）和中国联通（China Unicom）以互相投资10亿美元的形式开展合作，分别旨在进军中国市场和拉美市场。

积极活跃在专业和大众电子行业

无论是面向专业人士还是广大老百姓，电子行业是中国涉猎较广的领域，其足迹已遍布全球且积极活跃在欧洲。尤其值得一提的是，联想继2011年收购Medion以后，一跃成为全球第一大手提电脑品牌；全球领先的家用电器品牌海尔已进驻30个欧洲国家，并在意大利设有冷藏柜制造厂，而海尔的竞争对手海信集团也活跃在12个欧洲国家并在匈牙利设有工厂；以联合企业为框架，冠捷科技（TPV Technologies）陆续接管了飞利浦的电视机部门，并有意成为主要股东；现已有30多家中国软件开发商进驻欧洲，其中一半在英国。.

机床和建材的重大课题

在欧洲机床和建材这块，中国主要以技术赶超为目标。其中最具代表性的项目莫过于潍柴动力以25%的份额入股德国工业用叉车制造巨头凯傲集团（Kion）以及北京第一机床厂在2005年收购了德国第一大铣床生产商瓦德里希科堡机床厂（Waldrich Coburg）。中国建材领域的三大巨头频频重拳出击：排名第一的三一重工收购了德国普茨迈斯特（Putzmeister）；第二位的中联重科并购了意大利CIFA集团；而位列第三的徐州工程机械集团（Xuzhou Construction Machinery）则买下了德国在该领域的另一制造商施维英（Schwing）。

在北美加快步伐

中方在美国的投资历史交织着紧张与开放。2005年，中国海洋石油总公司（CNOOC）以185亿美元收购加利福尼亚联合石油公司（Unocal）的尝试失败显示出在这种关系中存在一定程度的政治意义：掌握美国的战略性资源（石油以及稀土资源）、一个由中国国家开发银行支持的国有企业同美国雪佛龙公司（Chevron）针锋相对的竞争、掌握深海钻探技术和墨西哥湾的海底绘图技术。加利福尼亚联合石油公司（Unocal）最终撤下了招标，让中方负责人强烈感觉受到歧视。而同样是在2005年，电脑制造商联想公司却获得了美国国会的批准，以12.5亿美元的价格收购IBM公司的个人电脑分部，使得联想在短短几年内占据手提电脑市场的全球领先地位。

2008年，全球第二大通信设备制造商华为技术有限公司在同贝恩投资（Bain Capital）联手试图收购3Com运营商时受到了美方的政治阻扰。2011年的3leaf收购计划也同样搁浅。到了2013年，华为总裁宣布，由于美国国会国家安全委员会对华为作出网络间谍的指控，并曾要求将华为和中兴通讯驱逐出美国大众市场，华为集团决定（部分）撤出美国市场。华为集团主席任正非先生于2013年11月宣布：“如果华为影响到了中美两国的友好关系，那么华为也没有必要继续在美国扩展业务。”

同年，三一重工集团的太阳能关联公司（Ralls Corp）对美国白宫提起诉讼，因为美国总统奥巴马决定叫停该公司对四家太阳能电站的收购行为，而理由则是这些电站靠近一个军事基地。中国进出口银行行长李

若谷先生于2013年9月在大连召开的达沃斯论坛上宣布：美国政府在该事务中的行为就如同在华为事件中的表现一样“愚蠢”[15]。

这些时而发生的压力到目前为止阻碍了中方在美国的投资，根据荣鼎咨询公司（Rhodium Group）的估计，受到影响的投资额约为360亿美元，约可创造3万个就业岗位。传统基金会（Heritage Foundation）的估算则更高，达到574亿美元，而且注意到了2012年和2013年中国投资步伐的加快，其标志性的事件莫过于万达集团收购AMC娱乐控股有限公司（AMC Entertainment Holdings）、双汇以47亿美元并购美国肉业巨头史密斯菲尔德（Smithfield）、中化集团以5亿2千2百万 美元的价格收购属于美国先锋自然资源公司（Pioneer Natural Ressources）的页岩油气田权益、中石化以10亿美元的价格购买属于切萨皮克能源公司（Cheasapeake Energy）的一块油田。这最后两次收购行为显示美国对中方在能源领域投资的戒心似乎在逐渐消除。此外，在美国房地产和金融领域中方也有一些重要的收购项目。

在政府层面上，两国在2012年作出决议，决定开启谈判以制定一个保护并推动双边投资的协议，力求在更稳定的框架内推动两国投资的发展。

投资受到加拿大的支持

在加拿大的中方投资者自2009年起就非常活跃，并在2012年随着中国海洋石油总公司（CNOOC）以151亿美元的价格收购尼克森能源公司（Nexen Energy）更是达到顶峰。这一投资行为（再加上马来西亚石油公司同类投资行为）曾引起激烈的讨论，导致加拿大联邦政府不得不指出未来将会限制能源领域的外资介入，尤其是沥青油沙田这块。根据传统基金会的估算，中方在加拿大的投资总额已达到376亿美元。2013年10月，加拿大同中国签署了一项保护并推广双边投资的协议。

大洋洲丰富的自然资源储藏

在整个大洋洲，澳大利亚最为吸引中方投资的注意，到目前为止是中方投资在全世界范围内的最大目的地国。根据传统基金会的估算，中国

15．援引自2013年9月13日Eileen Yu撰写在ZDNet网站上的一篇文章。

在澳的投资项目达61个，总额超过1千亿美元，其中累计投资额已达到574亿美元。在所有这些投资中，矿业占了很大一部分（68%），随后为能源（24%）、房地产（3%）以及农业（3%）。毕马威（KPMG）的一项最新报告[16]显示，中国私人投资者在澳大利亚的投资正呈大力上升趋势，在2012年占总交易额的26%，占总投资额的13%，这些投资正逐渐朝着多样化的方向发展，并正在转向农业、房地产和可再生能源领域。

同其它地方一样，中方在澳大利亚的投资也时常碰壁。其中最具代表性的例子是，2009年中国铝业公司曾试图以195亿美元购买矿业巨头力拓集团（Rio Tinto）17%的股份（其中包括直接掌控某些矿业资产），但最终以失败告终。这次尝试之所以失败，是因为澳大利亚在面对可能由一个矿业生产巨头来掌控其重要矿产资源产生了政治上的顾虑并为该项目的经济条款进行更改。尽管如此，中国铝业公司和力拓集团（Rio Tinto）之间的接触并没有中断：2010年，这两家企业共同投资了几内亚一个铁矿石项目，在2011年为开采中国的铜矿资源成立了一个联合公司，并在2013年签订了一项矿业新技术合作协议。中国铝业集团借此证实，正在不断尝试自身投资方法和国际合作模式的中国投资方有能力很快度过其新手实习期。

新西兰直到2012年才出现在传统基金会的统计数据库中，其中包括三次农业投资以及海尔集团对新西兰白色家电最大制造商费雪派克（Fisher and Paikel）的新一次控股。

东盟和中亚在亚洲的份量

中国在亚洲的投资较少，这是由于其在香港的投资并不算入官方统计数据。中方在亚洲一方面主要集中在中亚能源和矿业；另一方面，在东南亚的投资则较为多样，反映出这个地区极其不均衡的发展水平以及同中国的强大贸易联系。

同日本巨大的经济体相比，中国在日本的投资可说是微不足道。自2005年以来，传统基金会仅记录了7次金额超过1亿美元的中方投资行为，总投资额达16亿美元。不过，这些投资行为的特点较值得注意：其中包括中国投资有限责任公司（CIC）两次投资房地产以及尚德（太阳

16. 援引自《解密中国对澳大利亚的投资》（Demystifying Chinese Investment in Australia）2013年3月最新版。

能）、联想（电脑）、海尔（白色家电）和苏宁（电子产品批发）的四次战略性收购。中国在韩国的投资相比在日本要多一点（31亿美元），近年来只在房地产、电子游戏和能源方面有过5次大规模投资。

在南亚也是如此，同其人口数量相比，该地区吸引的中国投资数量有限（根据传统基金会的统计为104亿美元）。根据金额排列，这些投资分布在阿富汗（铜和石油）、印度（金属、汽车、电信设备）、巴基斯坦（天然气和移动电话）以及斯里兰卡（远洋运输和电信）。

中方在中亚的成绩值得敬佩，主要表现在哈萨克斯坦的十几项能源和矿业大型投资，根据传统基金会的估计，在这一地区的中方投资额达160亿美元。

在亚洲，中方的大部分投资主要面向东盟，根据传统基金会对59笔金额超过1亿美元的投资行为的统计，总投资额约为414亿美元。尽管如此，在该地区中国所占的投资份额仅为全部外资的3.8%，只能算是东盟的“二流”投资国，远远落后于在2012年贸易额超过4千亿美元的欧盟、美国和日本。

中国在东盟的投资主要集中在印度尼西亚和新加坡，另外还可算上马来西亚。此外，中方投资还具有主要集中在印度支那半岛贫穷国家的特点，如缅甸、老挝和柬埔寨，中国在这里占据了主要市场份额，并将某些劳动密集型工业转移到了这里。传统基金会收集到的数据表明，中国的投资主要为自然资源领域的投资（占整个东盟的69%）；中国最近又在印度尼西亚、马来西亚、新加坡和老挝投资房地产，进军泰国汽车业、新加坡的金融业以及柬埔寨的纺织业，投资项目日趋多样化。同在非洲一样，中方在亚洲投资的一大特点在于成立工业园区，以便在最大程度上集中各种规模和专业的投资者数量。例如，中国马来西亚彭亨州、越南海防市以及印度北方邦、哈里亚纳邦和安得拉邦就采取了这种模式。

在拉丁美洲和中美洲的新近腾飞

联合国的一项研究[17]综合概括了中国和拉丁美洲关系的腾飞。在商务交流方面，中国已从2000年的薄弱份额一飞冲天，在2012年凭借13%的

17. 援引自联合国拉美委员会2013年11月工作文件《拉丁美洲与加勒比地区的中国对外直接投资》（Chinese foreign direct investment in Latin America and the Caribbean）一文。

市场份额赶超了欧盟，成为继美国之后这一地区的第二大供应商，并以10%的地区出口额成为该地区的第三大客户，而这些出口绝大部分集中在能源和原材料方面（占总出口额的70%）。

中国在拉丁美洲和中美洲的投资直到2000年年底还十分有限[18]，仅存在少数特例（分别在秘鲁、巴西和阿根廷投资矿藏和石油）。这些投资的真正飞越始于2010年，从那以后年投资额达到100亿美元[19]。从地理位置来看，这些投资项目主要集中在巴西（2010年和2012年间达210亿美元）、阿根廷（同期达61亿美元）、秘鲁（22亿美元）以及哥伦比亚（13亿美元）。单独行动或是同西方企业合作的投资行为占中国国有大型企业（中石油、中石化、中国海洋石油、五矿集团、首钢、中国铝业公司）在能源和矿业项目投资总额的90%。

中方获取农耕土地或森林的尝试在某些国家的阻扰下搁浅。如黑龙江北大荒农垦集团曾有意在阿根廷购买30万公顷的土地，并投入15亿美元用于农业发展，该项目就遭到了阿根廷政府的反对。中国制造业投资主要集中在巴西，尤其是汽车业（奇瑞）和信息产业（联想）。墨西哥目前只在电子和汽车设备方面吸引了有限的投资。总的来说，中国投资者同拉丁美洲和中美洲尚处于初识阶段，且主要集中在自然资源方面。在未来几年，中国在该地区的投资将呈现区域性并在地理分布上进一步扩展。

非洲——最具建构性的投资战略

中国在非洲的投资尤其引人注目，因为隶属于一个经济接触和发展援助的全面政治框架内，让中非关系发生了翻天覆地的变化。在2000年，双边贸易只有73亿美元，到了2012年却翻了27番，达到2千亿美元，占非洲外贸总额的16%。始于2000年且每三年举行一次的中非部长级对话，在2006年演变为中非峰会。中国政府的重量级决议和宣告层出不穷。在中国商务部部长高虎城看来[20]，中国在非洲的直接投资在2011年末已达到147亿美元，再加上基础设施和公共建设方面的投资，总额已超过400

18．如果不算上维珍群岛和开曼群岛的资金流。

19．根据传统基金会的统计，截止2013年年末，中国在拉丁美洲和中美洲的投资额达632亿美元。

20．援引自2012年2月1日的《人民日报》《深化中非经济合作》一文。

亿美元。而根据传统基金会[21]的统计，在2006年至2013年间，中方在非洲有70个投资项目的金额超过1亿美元，总额达到 684亿美元。

中国同非洲一起，建立了一个最为成功的发展援助和合作的框架。对非洲的发展援助占中国所有援助项目总量的45%，而在亚洲只有33%，在拉丁美洲为13%。这种援助包括中国国家开发银行的100亿美元的投资基金以及中小企业的融资基金。

中国在非洲的投资特色在于高度参与非洲主要合作伙伴的公路、铁路、电力和港口基建设施，中国企业在电信、高级公共设施投资（体育场、总统府）、学校和医院建设方面也相当活跃 [22]。如果说，中国进入非洲的最初目的是在于更好地掌握非洲大陆的能源和矿藏资源——约有60%的大型项目和四分之三的金融项目就属于这种情况，那么近年来则出现多样化的趋势，正朝着重工业（钢铁和水泥工业）、某些劳动密集型产业（例如埃塞俄比亚的纺织业）和金融业（尤其是中国工商银行在2008年掌握了南非标准银行集团（Standard Bank）20%的股份）的发展。中国进入非洲还带来了大量劳动力，其中一部分人已常住在当地——如今约有1百万中国人居住在多个非洲国家。

在商务方面，自2012年1月以来，中国已经为非洲三十个“最不发达国家”提供60%的输华商品的零关税待遇。中国同样致力于在非洲建立以中国为模式的经济特别开发区。目前在五个国家已设立六个开发区（分别在埃塞俄比亚、尼日利亚、赞比亚、毛里求斯、埃及）。举例来说，位于埃及的中埃苏伊士经贸合作区如今已有38个项目，已宣布总投资额达6亿美元。

在中东地区还较为薄弱

中国石油消费中超过一半依赖进口，所进口石油有一半来自于中东地区。尽管如此，根据传统基金会的统计，中国在中东地区的投资只占其全球投资额的4.2%，而且主要集中在伊朗、沙特阿拉伯、伊拉克、卡塔尔和叙利亚。如果说，这些投资中的90%集中在石油和天然气领域，那么剩下部分则为以色列的化学制药领域和阿联酋的房地产投资。

21．根据2013年版《中国全球投资地图》（China Global Investment Tracker 2013）。

22．根据商务委员会的报告《中国与非洲的经贸合作（2013）白皮书》，具体包括27所医院和28所学校。

附件2

投资统计方法说明

国际投资方面的数据常会出现矛盾，令人困惑。在此我们对分析中国在欧洲和世界上的投资所使用的方法进行一下说明。

1 – 国家和国际方面的数据来源

国家方面的数据来源 - 中国方面的数据来源于中国商务部（MOFCOM），欧洲方面的数据来源于欧洲统计局（Eurostat），他们的数据总体来说是最完整和最可靠的。联合国贸易和发展会议的计算基数便是采用这些数据。我们引用了商务部2012年《中国对外直接投资统计公报》中的数据。

这些官方数据在中国投资的地域分布上却存在问题，因为它们只是记录了投资的第一个目的地，而这远非是每次投资的最终目的地。中国商务部的数据中，香港是中国投资的首要目的地，占总数的57%，还有一些加勒比海的避税天堂（维尔京群岛和开曼群岛）也是主要目的地（占总数的11.5%）。这就是我们为什么没有采用地域分布方面的官方数据作为评估基础的原因。

2 – 非官方数据集中在金融总额和大笔交易

为了对各个地区的中国投资和大型项目作出真实且尽量准确的评估，我们主要的数据都来自美国传统基金会（一个美国保守派智库）在《2013年中国全球投资记录》（China Global Investment Tracker 2013）中更新的数据，此文中统计了2005年到2013年年间中方所有超过1亿美元的投资。附录1中的分析均建立在该统计数据基础和一系列的区域信息报告之上。

总部位于香港的欧亚私募股权公司A Capital的龙指数也是分析近期投资的重要补充信息来源。龙指数所提供的数据包括自2000年开始中国在全世界的投资总额和自2011年开始的季度分析报告，里面所涉及的交易金额均超过500万美元，所持股权均超过10%。

欧洲方面，总部设在纽约的国际投资分析咨询公司荣鼎集团（Rhodium Group）于2012年6月发表了韩其洛（Thilo Hanemann）和荣大聂（Daniel H. Rosen）的报告《中国投资欧洲》（*China invests in Europe*）。该报告的作者建立了他们自己的数据库，里面统计了2000年到2011年中国所有超过100万美元的投资。

3 – 创造就业机会方面的数据来源

为了对单纯的金融分析作出补充，我们在欧洲方面（尤其是在附件1中）使用了安永会计师事务所的数据库，他们在法国的合伙人非常乐意帮助我们。他们的数据库根据两个主要标准来记录中国投资：机构设置的数量和创造的就业岗位的数量。我们遇到的困难之一是各国对投资项目的登记方法不同。

尤其是德国，它所发表的信息来源于各州对其领域内所有投资的记录，里面甚至包括那些很小的代表处的开设。所以就机构设置数量来讲，德国便明显超高。

法国方面采用的数据来自法国政府投资部，因为它的数据统计是建立在与各个发展机构密切合作深入研究的基础上，除了那些运营良好的公司和有少数持股的公司，所有保留或创造就业岗位的投资均被一一核实。但是安永只是考虑到所创造的就业机会。

根据法国政府投资部的数据，中国在法国的投资项目决策数量上最近四年里有着显著的提高（请参见下一页的表格）。

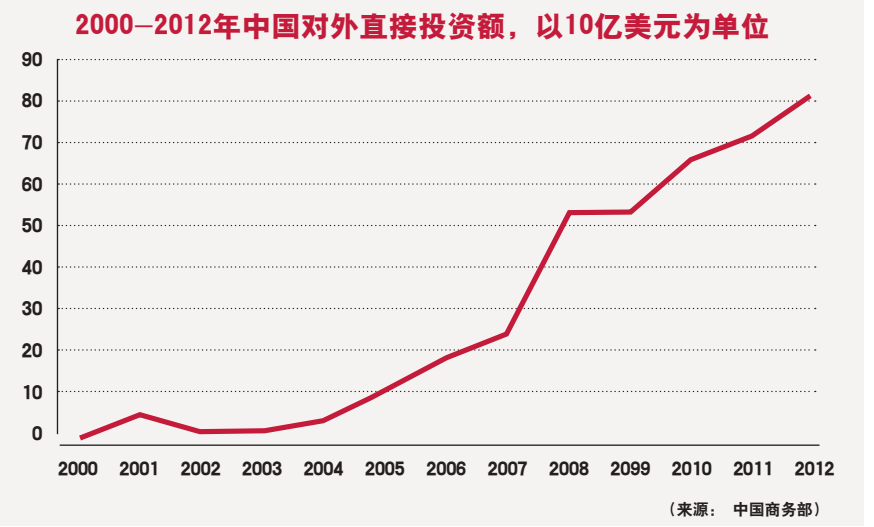
2002至2013 年中国在法国投资的总结

	中国 决定开设公司 的数量	香港 决定开设公司 的数量	中国 ＋ 香港 决定开设公司 的数量
2002	1	0	1
2003	2	1	3
2004	9	2	11
2005	8	2	10
2006	18	1	19
2007	16	8	24
2008	11	6	17
2009	18	4	22
2010	30	5	35
2011	17	6	23
2012	28	3	31
2013	30	3	33
TOTAL	**188**	**41**	**229**

附件3

中国海外投资发展的数据

2000年到2012年间中国的出口额翻了八倍，这使中国成为世界最大的出口国家，占全球出口额的11.4%。根据商务部的数据，中国对外投资翻了100倍，从2000年的9亿美元上升到2012年的878亿美元（根据A Capital，这一数字在2013年的前九个月又增加了20%）。



2012年中国大陆已成为世界第三大投资国，如果把香港也计算在内，便超过日本跃居世界第二位。从前香港的投资远远超过大陆的投资，但如今二者处于同一水平。台湾不同于香港，对外直接投资的储备有限（由14220亿降低到2012年底的600亿）。

附件3

荣鼎集团将中国这个十年里在世界上最新投资的潜力定位于每年1000亿美元到2000亿美元之间，这就使中国对外直接投资储备到2020年将介于1.5万亿美元和2.5万亿美元之间。A Capital认为中国对外直接新投资的总额在2014年到2016年期间将达到5000亿美元，相当于平均每年1660亿美元。

附件4

对外直接投资的中国企业（不含银行）前30强一览表[1]

1. 中国石油化工集团公司（Sinopec），石油化工
2. 中国石油天然气集团公司（CNPC），石油和天然气
3. 中国海洋石油总公司（CNOOC），石油和天然气
4. 中国移动通信集团公司，移动通信
5. 华润集团，分销房地产、水泥、电力.....
6. 中国远洋运输集团（COSCO），远洋运输和港口基础设施
7. 中国铝业股份有限公司（Chinalco），铝
8. 中国中化集团，化学
9. 中国招商局集团，海洋运输、金融和房地产
10. 中国建筑工程总公司，建筑工程和房地产
11. 中国联合网络通信股份有限公司，通讯
12. 中国五矿集团公司，金属、矿产和金属贸易
13. 中国化工集团公司（Chemchina），化学
14. 中国中信集团有限公司，公共投资基金
15. 中粮集团有限公司（COFCO），农产食品加工
16. 中国航空集团公司，航空（包括中国航空公司和其它航空公司）
17. 中国国家电网公司，配电
18. 中国中钢集团公司，钢
19. 中国长江三峡集团公司，水力发电
20. 中国外运股份有限公司，物流
21. 中国海洋运输集团，海洋运输
22. 中国华能集团公司，电力
23. 海航集团有限公司，航空公司（海南航空）
24. 华为技术有限公司，通讯设备
25. 中国有色矿业集团有限公司，金属
26. 粤海控股集团有限公司，广东投资公司
27. 中国兵器工业集团公司（NORINCO），国防、矿石、石油、建筑
28. 中国交通建设股份有限公司，通讯
29. 上海宝钢集团，钢
30. 上海吉利兆圆国际投资有限公司，汽车

1. 来源：中国商务部《2012年度中国对外直接投资统计公报》

附件5

受访人物名单

政坛人物

让-皮埃尔·拉法兰，法国前总理、法国参议院副议长、维埃纳省参议员

Christian Sautter，巴黎副市长，主管就业、经济发展和国际吸引力

各大开发署

Jacques de Chilly，里昂地区经济发展署（InvestinLyon）执行主任

Sabine Enjalbert，巴黎大区发展局（ARD Île-de-France）局长

Fabienne Monis，巴黎大区发展局开设公司和企业服务部负责人

Stéphane Garcia，波尔多经济发展署（Bordeaux Invest）

Thierry Petry，摩泽尔省经济投资发展促进署（Moselle Développement）

Yann Pitollet，北方地区经济发展促进署（NordInvest）主任

Éric Semerdjian，普罗旺斯地区经济开发署（Provence Promotion）主任

咨询顾问

德尚律师事务所 (DS Avocats)

律师合伙人白森（Hubert Bazin）和Bernard Tézé、蔡海燕

安永会计师事务所 (EY)

Stéphane Baller，合伙人，跨境贸易业务和新兴国家业务

徐清华，合伙人，中国业务部

Eric Dezetter，主管合伙人，财务交易咨询

Fabrice Raynaud，主管合伙人，国际安置咨询服务

Christophe Hémery，高级经理，跨境贸易业务和新兴国家业务

投资基金

亚欧联合资本集团 (A Capital)

André Loesekrug-Pietri，主席

中国驻法大使馆

朱京，政务参赞

朱剑逸，经济商务参赞

法国中资企业协会

潘诺，协会会长兼中国银行巴黎分行行长

法中委员会

林碧溪（Sybille Dubois Fontaine Turner），秘书长

法国政府投资部

David Appia，主席

Serge Boscher，总经理

Sylvie Montout，经济分析和战略规划部门负责人

Fatia Bouteiller，移民事务负责人兼法律顾问

波尔多地区考察

沈东军，通灵珠宝总裁兼法国乐朗酒庄（Laulan Ducos）庄主

Claudia Bravo-Dubuc 律师

Fen Vidalies，法国乐朗酒庄

Li LiJian，佳士得房地产和Maxwell, Storrie & Baynes房地产经纪人

Pierre Garrau，PG Network公司负责人

Christophe Château，波尔多葡萄酒行业协会（CIVB）交流部

企业

中国化工集团公司

Robert Lu，蓝星集团（Bluestar）主席

Olivier de Clermont-Tonnerre，蓝星有机硅国际集团公司（Bluestar Silicones International）总裁

Gérard Deman，安迪苏集团（Adisseo）主席

Sylvain Lidzborski，安迪苏集团管理人员工会(CGC)代表

华为

François Quentin，董事长

Anthony Maatouk，SFR客户群主管

Florence Lavaud，人力资源主管

Alex Duan，营销和销售副总裁

丽夏飞机公司 (Lisa Airplanes)

Eric Herzberger，公司创办人兼主席

张尧，中国区总裁兼董事会成员

Saint-Pierre先生，尚贝里市（Chambéry）司法管理人

博杜安股份有限公司 (Moteurs Baudouin)

Jason Lin，总裁

Emmanuel Tellier，厂长和人事经理

François Sebire，贸易和战略经理

Daniel Baruc，企业委员会、工会(FO)代表

Geneviève Maillet，马赛律师公会律师

欧美药妆 (Omey Parapharmacies)

Jean-Paul Favard，法国部经理

Aurore Amiable，研发主管

Somab 公司

Michel Samzun，总经理

Bernard Jacquard，经理

Pierre Delarbre，机械研究负责人

Michel Dephilipon，员工代表

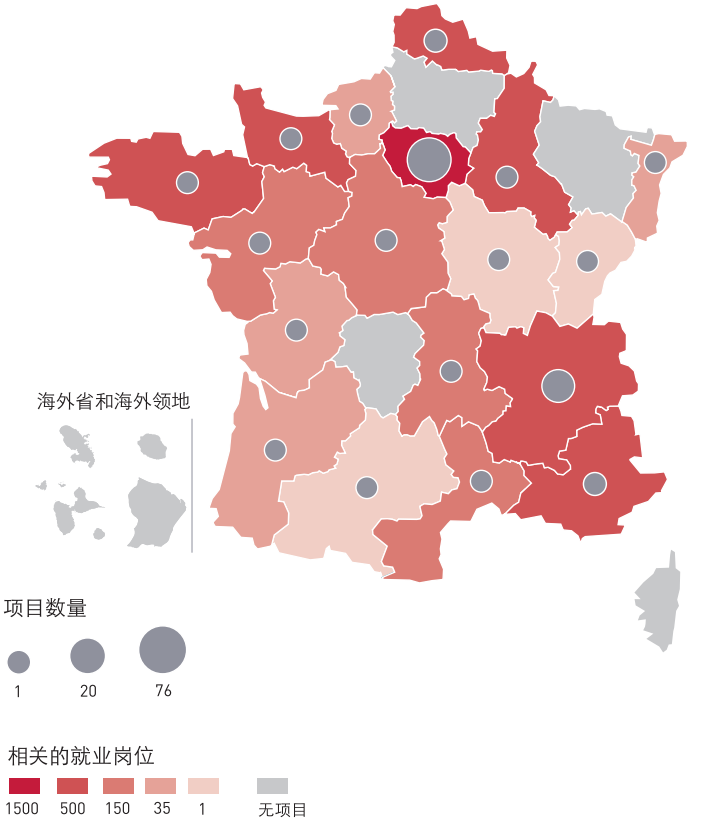
高等院校

Jean-Paul Larçon，巴黎高等商学院（HEC）国际贸易和战略名誉教授

Geneviève Barré，巴黎高等商学院国际发展部主任

附件6

中国大陆和香港在法国投资项目分布图



资料来源：法国政府投资部–大区级发展署2009年–2013年间报告

参考资料
参考研究和报告

中国在全球的投资

- 联合国贸易和发展会议（CNUCED）2013年有关全球投资的报告。
- 中华人民共和国商务部《2012年版中国对外直接投资统计公报》。
- 经济学人智库（Economist Intelligence Unit）2013年发表的题为《中国海外投资指数》（China going global Investment Index）的报告。
- 传统基金会（Heritage Foundation）发布的题为《2013年中国全球投资跟踪》（China global Investment Tracker 2013）的报告。
- 经合组织于2013年1月出版的经济学家Ken Davies撰写的题为《中国对外投资政策，更新》（China Investment Policy, an update）的资料汇编。
- 日本东京的亚洲开发银行研究所（ADBI）能力建设和培训部部长邢予青博士于2012年4月发表的《中国的对外直接投资以及中国政府所起的作用》（China's overseas foreign direct investment and the role of the Government）。
- 联合国拉丁美洲和加勒比经济委员会2013年11月发表的名为《在拉丁美洲与加勒比地区的中国对外直接投资》（Chinese foreign direct investment in Latin America and the Caribbean）的报告。
- 毕马威发表的《解密中国对澳大利亚的投资》（Demystifying Chinese Investment in Australia）2013年3月版。
- 荣鼎集团（Rhodium Group）发表的关于2000年至2013年间《中国投资监测站，跟踪中国在美国的直接投资》（China Investment Monitor, Tracking Chinese direct Investment in the U.S.）。

- 卡尔加里大学人类学教授Josephine Smart先生2012年9月发表的题为《与龙共舞：加拿大投资中国和中国投资加拿大》（Dancing with the dragon: Canadian investment in China and Chinese investment in Canada）的报告。
- 中华人民共和国国务院发布的《中国与非洲的经贸合作（2013）白皮书》。

有关中国在欧洲的投资情况

- 欧洲中国研究与咨询网络（Europe China Research and Advice Network）2012年发表的由Jeremy Clegg和Hinrich Voss撰写的《中国在欧盟的直接投资》（Chinese overseas direct investment in the European union）报告。
- 荣鼎集团Thilo Hanemann和Daniel H. Rosen于2012年6月发表的《中国在欧洲的投资：模式、影响及政策性启示》（China invests in Europe, patterns, impacts and policy implications）的报告。
- 罗兰·贝格国际管理咨询公司（Roland Berger Strategy Consultants）、毕马威和中国欧盟商会（EU Chamber of Commerce in China）联合发表的《中国在欧盟的海外投资（2012版）》（Chinese outbound investment in the European Union, 2012）。
- Françoise Hay、Christian Milelli和Yunnan Shi于2010年7月联合发表的《危机下进驻欧洲的中国和印度企业》（La présence des firmes chinoises et indiennes en Europe, les effets de la crise）。
- Sylvie Montout和Fany Robin于2010年6月联合发表的《新兴国家在欧洲的项目分布——欧洲国家的吸引力以及选址中的决定性因素》(La localisation des projets en provenance des pays émergents en Europe – Attractivité des pays européens et déterminants des choix de localisation)。

有关中国在法国的投资情况

- 安永会计师事务所在2013年及以前的发表的法国吸引力排名。
- 法国政府投资部2012年及以前的年度报告。
- Florence Lemaire于2014年出版的《美酒、红色、中国》（Le vin, le Rouge, la Chine）一书。
- 法国参议员Jean-Marie Bockel于2012年7月《以外交事务、国防和武装部队委员会名义发布的有关网络信息安全的报告》（Rapport d´information fait au nom de la Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées sur la cyberdéfense）。
- 临时调任在法国内政部工作的议员马提亚斯·菲克尔（Matthias Fekl）于2013年5月14日发表的致法国总理的报告，题为《保证在法外籍人士行程安全》（Sécuriser les parcours des ressortissants étrangers en France）的报告。
- 法国经济史研究所（IGPDE）经济座谈会于2012年9月发表的题为《论中国对外扩张对全球经济的影响》（Quel impact de l'expansion chinoise sur l'économie mondiale ?）一文。

作者

HUBERT TESTARD

Hubert Testard是亚洲问题专家，目前在新加坡工作。他是法国政府投资部代表处主任并且是法国经济财政部国库总司驻东南亚的代表。他在亚洲工作了20年，历任法国驻日本、韩国、新加坡及2005至2010年在中国的大使馆经济参赞。

BRIGITTE DYAN

Brigitte Dyan是一名记者，她曾在Expansion 集团工作，随后她曾任干部信使报编辑部主任，在该报的工作使她获得了社会对话及企业管理方面的丰富经验。

本书中的分析和看法以及资料来源的选择完全出自作者。

设计/制作：

SPHÈRE PUBLIQUE

协调编辑：

Alexandra Chabut

2014年3月

当中国来法国投资时

调查和特写

12年以来，中国企业的国际化进程非常快，这一趋势在未来还将继续增强。法国是中国在欧洲的重要目的地之一，如今已接纳240个中国企业，创造了16000个就业岗位。

这些中国企业如何看待法国？这种看法如何随着时间而改变？法方管理层、工薪阶层、企业国际化方面的专家以及议员们又是如何看待中国投资者的？双方共处时又存在着怎样的差异和共识？

本书数据分析翔实，包括政坛和地区要人访谈、企业详细介绍，有助于了解这些中国集团的战略及其具体成果。对于法国行政和地区机构接待中国投资者时的重点和可以改进的地方，本书也提出了思考。

我们希望各种规模的法国企业均能在与中国企业的战略合作中获益，并为这些法国企业进入中国市场、振兴公司业务提供成功的途径。

Invest in France
Agency
法国政府投资部

77 boulevard Saint-Jacques
75 860 Paris Cedex 14 France
info@investinfrance.org
www.investinfrance.org
电话：+ 33 1 44 87 17 17
传真：+33 1 40 74 73 27

ISBN : 979-10-292-0500-2
9791029205002