

中企对美投资收获互利共赢

本报驻美国记者 章念生



美国加州硅谷，米亚索能车间里的研发人员正在对薄膜太阳能电池芯片进行检测安装。

本报记者 章念生撰

“是让技术因中国资本的注入造福人类？还是让技术因资金的缺乏而死去呢？”在回答应该如何看待中国对美国的投资时，位于加州硅谷的米亚索能(Miasole)公司首席技术官阿提耶·贝曼博士作出了上面的设问。

米亚索能是一家生产柔性太阳能电池的创新型企业，曾因资金短缺而面临倒闭，2012年12月，由中国汉能控股集团(简称汉能集团)并购。贝曼告诉本报记者，硅谷每天都有公司失败倒闭，“很幸运能有中国企业来并购，让我们的公司起死回生。”

随着中国对美投资快速上升，像米亚索能这样，因中国投资而重获生机的企业不在少数。这些并购案例取得成功的基础是什么？在并购之后，如何让中美不同的企业文化相互融合，共同支撑企业奋发前行？本报记者近日分别走访了位于加利福尼亚州的米亚索能和亚利桑那州的FCI(FlipChip International)，两家被中国企业并购的公司，探寻两家公司成功运营对中美经贸合作的有益启示。

优势互补，让“美国创新”对接“中国制造”

成立于2004年的米亚索能，经过18家风投公司联合投资超过5亿美元，但最终濒临倒闭。通过注入充足资金，加强研发力量，汉能集团的并购让米亚索能再现生机。如今这家公司研发生产的铜铟镓硒薄膜太阳能电池芯片和薄膜太阳能电池组件，其量产化组件的光电转化效率超过16.5%，居世界第一。

由于所产芯片电池具备可弯曲性和可裁剪性，小到8瓦的普通太阳能服装箱包，大到商用及住宅建筑屋面，大到装机容量6.6兆瓦的太阳能地面电站，都是其应用对象，产品已在美国、澳大利亚、德国、意大利、荷兰、日本、印度、哥斯达黎加以及中国的多个城市安装应用。

走进米亚索能偌大的车间，眼前是整齐的生产线，快速运作的机械臂，还有成卷的太阳能电池芯片，但见不到几个员工。米亚索能负责市场与销售的副总裁马克克介绍，这里其实是汉能的研发基地，看到的都是研发人员，大型的生产基地设在中国的广东河源，产能已达100兆瓦。

让“美国创新”对接“中国制造”。这是汉能并购米亚索能的目的之一，如今已经成为现实。

米亚索能在美国有220位研发人员，拥有158项核心专利，在中国还有250人的团队与之配套。“中国国内丰富的劳动力、完善的基础设施、规模化的制造能力，与美国的研发团队密切配合，优势互补，实现资源优化，求得共赢结果。”在并购米亚索能过程中倾注了无数心血的汉能控股集团高级副总裁王淑琴，对此有着深切的感受。

在贝曼看来，米亚索能作为一家小公司，在融入大家庭后，有了足够的资金、坚实的后盾和强大的中国生产基地，“我们因而可以更多地关注研发，让公司得到更快发展”。

然而，像贝曼这样的企业高管，对中国企业价值观的认同，也经历了一个艰难的心路历程。

贝曼之前曾为另一家小公司工作，后来公司被买走之后关闭了。“每一次收购兼并，都会

带来担忧。当我们被一家中国公司收购的时候，当然存在担心，因为我们对对方并不了解。”贝曼说，风投公司不愿为今后数年的公司发展烧钱，如果没有汉能的支持，公司所取得的一切都将付之东流，所有的潜力也将烟消云散。

4年多过去了，米亚索能有更大的发展。“如今，这种担心消失了。因为我理解了汉能的承诺意味着什么，坚信汉能会继续给予我们支持，让技术变成现实。”贝曼坦言。

企业文化融合，追求神似而非形似

FCI是一家位于亚利桑那州凤凰城郊外的半导体集成电路封装公司。员工人数不足200名，FCI在封装技术方面走在世界前列。但因管理不善，不得不挂牌出售。2015年4月1日，中国天水华天科技完成对FCI的收购交割。这是华天首次在美国登陆。作为全球第六大集成电路封装企业，天水华天集团完成对FCI的收购之后，获得了美欧窗口，还有先进的技术与市场客户。

然而，FCI当时面临着一个严峻挑战：员工人心不稳，收购之初便有不少人员离职。员工们最大的担心是中国企业买了美国企业，拿到了专利与技术，然后将企业关掉。

完成收购之后，天水华天出了三招。先是还清了FCI的债务，为企业减负，做到“无债一身轻”；之后采取提高待遇、把员工利益与企业营收联动等方式，留住核心员工；同时改

变企业原先运作方式，不断降低运营成本。尤其是最后一招，让员工们看到了未来希望。

“当初的FCI是小公司的规模，却有大大公司的弊病，铺张浪费的现象非常普遍。”FCI公司总经理谢鸿博士举了财会的例子。原来由三个人负责，一个是财务总监，一个是财务经理，还有一个具体办事职员。精简之后，去掉一些重复臃肿的职能，三个职位变成了一个，且比以前运营得更快更好。

“从2015年4月1日开始，公司的变化非常明显。”FCI副总经理安东尼·科蒂斯对本报记者说。在他看来，最大的变化表现在两个方面。一方面，成本降低，企业赢利，企业钱袋子鼓了，员工福利增加了；另一方面，企业运营状况良好，股票升值，员工分红更多，更多的员工愿意留下来。

在国际并购案中，存在着一个所谓的“七定律”，说的是70%的并购没能实现预期的商业价值，而其中又有70%败于并购后的文化整合。企业在并购过程中，过分看重并购过程中的资本、财务、市场项目控制等指标，却忽略了最核心的要素——双方员工是否能够认同并购后企业新的价值观和文化，这是导致并购失败的重要原因。

忽略文化因素的并购，会产生两方面的不利影响。一是关键人才的流失，二是内部管理和外部经营的困难。

但这种情况并未在FCI发生。据介绍，该公司在完成并购26个月之后，企业收支就实现了平衡。而一般来说，并购企业能在三

年内实现赢利就已相当不错。

安东尼·科蒂斯认为，这要归功于把FCI原先的企业价值观与华天的企业文化实现了对接。谢鸿讲道：“我们把华天的企业文化精神输入到FCI，但具体的公司运作和管理方式根据FCI和美国的情况来定，追求神似而非形似。”

在英特尔工作了20年，谢鸿见识过英特尔并购不同规模、不同产业公司的过程，其中文化的整合是最大的挑战。“英特尔有一个比较著名的说法叫‘精确复制’，从生产上流程上是可以的，但在文化上是行不通的，对人的管理更是行不通。这方面有很多教训。”谢鸿说。

米亚索能和FCI，只是在美国寻求发展的成千上万中资企业的代表。统计显示，目前，中国企业的投资项目几乎遍布美国所有州和各个选区，为美国创造就业岗位14.1万余个。在不断刷新纪录的中企对美投资潮中，有像福耀玻璃、中车公司、万向集团这样的耀眼明星，但更多的则是像米亚索能和FCI这样几乎名不见经传的中小企业。相较于大型明星企业，中小企业的生存环境更困难，更难得到政策性支持，更需要靠自身的实力与能力在市场打拼。它们在传播中国的企业文化，造福当地社区，为中美省州合作、经贸往来、民间交往夯实基础，书写着新的历史。(本报华盛顿7月16日电)



向世界传递金融稳定正能量

钟声

中国负责任、讲原则、顺大势、敢担当的抉择，对于推动世界经济稳定复苏是一个巨大的利好

7月14日至15日举行的全国金融工作会议，对中国当前和今后一个时期金融工作做出全面部署，成为世界关注的热点。服务实体经济，防控金融风险，深化金融改革，促进经济和金融良性循环健康发展……一系列关键词，在世界经济金融大舞台上产生反响，国际舆论普遍强调指出这些部署的重要性，并进一步看到中国举措对促进世界经济发展所具有的积极意义。

有一种说法：世界是部金融史。“金融是实体经济的血脉，为实体经济服务是金融的天职，是金融的宗旨，也是防范金融风险的根本举措”“防止发生系统性金融风险是金融工作的永恒主题”……从历史的角度观察，人们对习近平总书记的重要讲话当有深入领悟。

20年前席卷亚洲的金融危机，仍然是许多国家不能淡去的记忆。国际金融大鳄大肆投机，以泰铢大幅贬值为肇始，马来西亚、新加坡和韩国等经济体的货币如多米诺骨牌一般应声贬值，亚洲乃至欧洲多个经济体备受冲击。或许这是第一次，很多人深刻体会到经济全球化的“双刃剑效应”，深刻认识到全球化时代更需重视金融安全。

经济全球化时代，时刻考验着各国预防、抵御金融风险乃至金融危机的智慧、能力和担当。人们还记得，亚洲金融危机面前，一些国家基于自身利益选择了袖手旁观；还有的国家甚至又是催债又是撤资，推动了危机的进一步发展。当时中国自身也面临重重挑战，全世界的观察家几乎一致认为人民币应当贬值，以求自保。但是，中国作出“惊人”抉择——宁可自己出口受损，坚持人民币不贬值，为东南亚国家稳定金融秩序和恢复经济发展创造良好的外部条件。

中国的果敢行动，被外媒称为“构筑起坚固的防火墙”，阻断了危机蔓延之势。英国时任首相布莱尔和法国时任总统希拉克不约而同表示赞叹，认为“北京是稳定和负责任行为的支柱”。标准普尔全球评级亚太首席经济学家保罗·格伦瓦尔德说：“人人都担心亚洲危机升级，但中国保持汇率稳定的做法，成为地区的巨大稳定之源。”

中国的举动，用西方的利己主义哲学显然解释不通。但其中彰显的大格局、大智慧，树立起了中国负责任的大国形象，同时也为亚洲国家的长远发展打下了牢靠的基础。危机后的亚洲国家，为保持经济的可持续发展，将合作重点从应对危机转移到建立长效机制，持续而坚定地加速东亚区域合作，东亚合作领导人系列会议应运而生，促进了东亚国家在政治、金融、贸易、交通、旅游及其他领域的全方位合作。亚洲金融危机爆发时，曾有观察家预言亚洲经济会一蹶不振。但事实打破了一切悲观的预言——经过几年的努力，东亚国家经济1999年开始复苏，2000年保持经济稳定发展，新加坡《联合早报》给出的注解是：“借中国的东风发展自己。”如今回顾历史，这些其实正是一种新的全球经济秩序开始出现的初步迹象。今天，新秩序已然到来。中国已是全球第二大经济体、最大贸易国，稳坐20年前只能梦想的全球金融贵宾席位。”美国彭博社从一个特别的角度对亚洲金融危机后20年的变化给予了这样的评价。

习近平总书记提出做好金融工作要把握好的重要原则，具有鲜明的时代意义和世界意义——“回归本源，服从服务于经济社会发展”“优化结构，完善金融市场、金融机构、金融产品体系”“强化监管，提高防范化解金融风险能力”“市场导向，发挥市场在金融资源配置中的决定性作用”。在国际媒体眼中，这是中国为完善本国金融体系建设采取“对症下药”的举措，能够持续将中国自身的正能量传递给世界。这是中国负责任、讲原则、顺大势、敢担当的体现，对于推动世界经济稳定复苏是一个巨大的利好。

中企承建的印尼雅万高铁瓦利尼隧道工程正式开工

“我们离高铁梦又近了一步”

本报驻印度尼西亚记者 席来旺

由中企承建的印尼雅万高铁瓦利尼隧道工程开工仪式7月15日在爪哇省瓦利尼举行，这标志着雅万高铁进一步取得实质性进展。

出席开工仪式的印尼国有企业部长丽尼·苏马尔诺对中国工程承包企业在雅万高铁建设中的努力表示感谢，并肯定了中企队伍的专业水平。她表示，印尼国有企业部将全力支持配合项目建设，确保项目能在预定时间内完成。

雅万高铁连接印尼首都雅加达和第四大城市万隆，由中国中铁股份有限公司承建。它是印尼乃至东南亚第一条高铁。瓦利尼隧道位于雅万高铁设计线路的95公里至96公里段，全长608米，是单洞双线隧道，预计在一年内完工。中国中铁雅万高铁项目经理部总经理张伟说，瓦利尼隧道的开工将起到示范作用，给项目其他地区的隧道施工提供经验。

雅万高铁项目从零起步，逐步推进。过去一年多来，中印尼团队矢志不渝、共同拼搏，与国际上类似重大基建项目相比，雅万高铁推进过程总体上是快速高效的。项目从2015年10月签署合资公司协议到今天，一步一个脚印扎实推进。去年1月21日举行项目开工

奠基仪式。今年4月4日，中印尼雅万高铁项目合资公司与高铁承包商商营体在雅加达正式签署项目总承包合同，标志着中印尼铁路合作取得重要进展，项目进入全面实施阶段。今年5月14日，在习近平主席和佐科总统的见证下，中国国家开发银行在北京与印尼中国高铁有限公司就雅万项目正式签署贷款协议，标志着中国高铁“走出去”的第一单进入快速实施阶段。

作为对接中国提出的建设“21世纪海上丝绸之路”倡议和印尼“全球海洋支点”构想的重要成果，雅万高铁也是“一带一路”建设重要早期收获项目。雅万高铁一期工程全长142公里，最高设计时速350公里，计划3年建成通车。届时，雅加达到万隆的车程将由现在的3—5小时缩短至40分钟，极大改善当地交通状况，便利沿线民众，同时将进一步带动沿线区域基建、商业、电子、物流和旅游产业开发，提升区域经济社会发展水平。

在中印尼合作建设雅万高铁的背景下，许多印尼记者专门到中国体验高铁。有记者在报道中写道，中国高铁拥有高超的技术和可靠的管理运行系统，至今已建成2万公里，不仅安全，而且舒适。印尼点滴网的记者甚至将自己

从买票到抵达的全程拍照记录下来，向印尼民众展示。印尼“外交政策协会”青年学者兼拉特娜法今年4月份写道，“第一次在中国坐高铁让我感到非常兴奋！希望在印尼也能早日坐上中国高铁。”随着雅万高铁项目的推进，有当地民众表示：“我们离高铁梦又近了一步。”

印尼社会各界也对该项目表现出持续的热情，期盼雅万高铁尽早通车。印尼最大的穆斯林团体伊斯兰教士联合会主席赛义德不久前在接受记者采访时表示，伊斯兰教士联合会支持印尼与中国合作开展以雅万高铁为代表的一系列基础设施建设。印尼一些主流媒体报道指出，雅万高铁将成为典范工程，也将为建筑雅泗高铁积累宝贵经验。

印尼政府最近表示，雅万高铁是印尼和中国铁路合作的标志性工程，双方合作有了良好开端，为进一步全面深化合作奠定了坚实基础，印尼方将积极回应中方要求，重点推进征地拆迁、外部协议签署、股东资本金拨付等方面的工作，积极研究建立相关协调机制，把雅万高铁建成印尼高铁的示范性标杆性工程。

(本报雅加达7月16日电)

巴勒斯坦国总统阿巴斯

今起对我国进行国事访问



阿巴斯总统

应国家主席习近平邀请，巴勒斯坦国总统马哈茂德·阿巴斯将于7月17日至20日对中国进行国事访问。

阿巴斯，1935年生于巴勒斯坦北部萨法德。莫斯科大学历史学博士。1959年参与创建巴勒斯坦解放组织主流派别法塔赫。上世纪90年代以巴方首席谈判代表身份出席马德里中东和会，主持同以色列的谈判并签署“奥斯陆协议”。阿巴斯1996年当选巴勒斯坦国执委会总书记，2003年4月至9月出任巴勒斯坦民族权力机构首任总理，2004年11月阿拉法特逝世后继任巴解组织执委会主席，2005年1月当选巴勒斯坦民族权力机构主席，2008年11月当选巴勒斯坦国总统，2009年8月当选法塔赫中央委员会主席，2016年11月再次当选法塔赫中央委员会主席。

阿巴斯已婚，有三个子女。阿巴斯曾于2005年5月、2010年4月底至5月初和2013年5月三次来华进行国事访问。(新华社电)

厄立特里亚总统伊萨亚斯会见中共友好代表团

新华社亚的斯亚贝巴7月16日电(记者王守宝)阿拉巴马州消息：厄立特里亚总统伊萨亚斯14日在阿拉巴马州会见了中央编办副主任崔少鹏率领的中共友好代表团。伊萨亚斯表示，希双方深化务实合作，加强在国际和地区事务中的沟通协调。崔少鹏转达了习近平主席的问候，表示中方愿与厄人民民主和正义阵线加强交流合作，推动中厄关系更好发展。访厄期间，崔少鹏还与厄人阵中央经济部长哈格斯会谈。

(上接第一版)波方愿在“16+1合作”和欧中合作中继续发挥积极促进作用。

与库赫钦斯基议长和卡切夫斯基参议长分别会谈时，张德江就加强两国立法机关合作提出三点建议。一是保持双方友好往来势头，不断增进相互了解和信任，在涉及彼此核心利益的重大问题上相互理解与支持；二是加强立法、监督等治国理政方面的经验交流，为两国深化互利合作提供法治保障；三是促进文化、教育、旅游等人文领域的友好往来，支持地方间的合作，夯实两国关系的社会和民意基础。库赫钦斯基和卡切夫斯基对此表示赞同，认为两国立法机关加强交流合作，对推动波中关系发展具有重要意义。波议会众参两院一致支持政府加强对华合作，愿为此作出更加积极的努力。会谈后，张德江与库赫钦斯基共同签署中国全国人大与波兰众议院合作谅解备忘录。

访问期间，张德江与中波友好人士举行座谈。在听取了13名代表发言后，他高度评价两国为推动中波友好作出的贡献，强调中波传统友谊是发展两国关系的坚实基础，希望大家继续当好友好使者，壮大中波友好力量。张德江还出席了“中国—波兰‘一带一路’暨物流基础设施投资论坛开幕式并致辞。在小波兰省访问期间，他会见了波兰众议院副议长泰尔茨基和小波兰省督督齐维克。

张德江夫人辛树森、全国人大常委会副委员长兼秘书长王晨分别参加相关活动。

(上接第一版)

德拉格内亚和中东欧国家政党代表在致辞中表示，中国国家主席习近平提出的“一带一路”倡议是21世纪最重要的发展战略。支持并参与“一带一路”建设是中东欧16国主要政党的政治决定，希望通过实际交流和对话，引领各界深刻认识这一倡议对本地区发展的战略意义，把“16+1合作”提升到新高度。

中国和中东欧16国的30多个政党的200多名代表以及地方政府、企业代表等600余人参会。会前，刘云山参观了“一带一路”建设图片展和地方政府推介展。

访问期间，刘云山考察了有关中资企业，并赴康斯坦察访问，会见了罗社民党地方组织负责人。