

北京大学国际关系学院校友沙龙第二十期

中资企业对外基建投资经营的政治风险及其管理

2017年11月11日下午，北京大学国际关系学院第二十期校友沙龙在学院二楼咖啡厅成功举办。来自中联部、国家海洋局、北京市委、中国国际问题研究院、中国进出口银行、光大集团、中国APEC发展理事会、保利集团、北方国际地产有限公司、对外经济贸易大学、新华社国际部、北京爱科维特语言服务公司、北京牵手文化交流有限公司等单位的院友及部分在校生参加了本次活动。



本期沙龙的主讲人是北京大学国际关系学院查道炯教授，沙龙由中国国际问题研究院助理研究员龚婷院友主持。



沙龙一开始，查老师首先回忆起最初接触这一研究领域时的一些往事。回国之初，查老师就一直在思考从事“国际关系”教学和研究应该给社会提供什么知识服务，在大历史、宏观理论与“细枝末节”之间应该怎样取舍把握。一次很偶然的的机会，查老师在帮助商务部进行援外项目的研究时，通过对资料的整理和实地考察，渐渐地对于援外这个问题有了一些感性的认识，并开始深入思考中资企业对外投资中的政治风险。在查老师看来，思考中资企业对外投资挑战的第一个落脚点，应当是“打铁还需自身硬”这句话。一带一路倡议全面铺开，越来越多的中国企业“走出去”，在遭遇很多问题之后，我们发现“一带一路”倡议不能仅仅停留在宏观政策层面。中资企业在外投资，要了解其他国家的政治环境、文化、技术水平等等，其他的国家同样也在做反向尽职调查（也就是在详尽了解的基础上判断一家中资企业的实质性业务能力，是不是值得冒险把一项工程、一片土地交给想去的企业经营）。离开政府外交部门的支持，中资企业想要在国外站稳脚跟，需要不断地提高自己的业务水平，也就是我们说的“打铁还需自身硬”。企业一旦走出去了以后就不能往后缩，要能把握住风险所在，采取有力的风险管控措施。以中水集团在苏丹的水坝项目为例，他们在国外有很好的声誉，也形成了一套独特的经营模式，我们其实有很多类似的企业走出去的成功案例。在看待别国对于我们的评价尤其是批评时，要清楚很多时候可能恰恰是因为我们做成了很难的

事情，别国的竞争同行、媒体乃至学术界既赞赏、又嫉妒，因此我们要在分辨是非的能力，要自信。

查老师指出，中资企业在海外真正的竞争，实际上是在规则层面。规则有硬性的也有软性的，一些中资企业在国外碰壁，实际上是因为违反了当地软性的规则。但是跨国经营规则这枚硬币的另一方面是要保护我们自己。具体而言，可以分经营规则和人员管理两大方面规则。以人员管理规则为例，中资企业去海外投资，一方面要做好人员的管理工作，但是另一方面也要保护好这些人的权利。目前来看，“一带一路”中的一个主要问题，就是中外在规则上的差异及执行问题上的巨大分歧，中外司法协议的执行也很有问题，因此在制度完善方面我们还有很长的路要走。企业也应当认识到，“一带一路”是跟对方的社会打交道，不是只跟政府打交道，因此要特别注重合作中的规则问题。除此之外，管财管物的规则也非常重要；需要事前就尽可能详尽地地域投资地的管理部门对好表。总结起来一句话：规则才是竞争的力量，重点是要保护好自己，包括自己的名誉。



查老师认为“一带一路”本质上是中国的发展成果在世界范围内的扩展。中国的发展模式与路径，从某种角度而言是“亚洲模式”的延续，从最初的资源产业开始，到加工业的发展，出口终端产品换取硬通货，然后购买原料进行再加工。但是现在欧美国家在当前的经济形势下，吸收这些终端产品的意愿在不断下降，面对这种情况，终端产品往哪里输出是我们现在需要解决的一个大问题。第二个问题就是美国是否参与到“一带一路”当中，目前来

看美国既不会参与其中，也不会加以阻拦，在制度层面，我们的“一带一路”和美国的政策是平行的。但是在拉美等地区，如果能够与美国的企业有所合作，中国的企业可能可以少走很多弯路，毕竟，美国在 20 世纪 50 年代和 60 年代在拉美地区推行过类似我们今天的一带一路的项目。

讨论环节，在场的院友们纷纷从个人的工作经历出发，与大家分享了自己在这一问题上的看法。具有丰富海外工作经验的院友指出，中资企业在国外的投资经营是成就与问题并存的。一方面，有很多中资企业凭借正确的经营战略、行业间联动的经营方式，在国外取得了良好的成绩与口碑。但另一方面，参与海外投资的民营企业存在鱼龙混杂的现象，政府在对这部分企业进行管理和服务的时候，确实存在很大的困难。此外，也有院友提出在走出去的过程中，“文化走出去”也具有十分重要的意义。在大家你一言我一语的交流中，大家对于中资企业海外投资问题有了更加深入的认识和思考。

