

在“蛇曲”中前行 中国企业海外拓展

特邀撰稿 蔡红东

日前，中国投资有限责任公司董事长楼继伟表示，中国经济增长今年可能在8%以上，对全球经济仍将起到较大的支撑作用。同时，重债国的问题意味着中国的机遇，中国政府应当鼓励国内企业加大投资海外，有利于中国企业“走出去”，拓展海外投资，有利于加快中国转变经济增长方式，是中国走向伟大复兴的一种必然趋势。

据统计，近10年来，中国的海外投资聘用当地员工近80万人，每年在当地纳税超过100亿美元。根据商务部数据显示，2012年12月，中国非金融类对外直接投资达到创纪录的147亿美元，使2012年的总金额达772亿美元，比2011年的601亿美元有了很大的增长。

中国企业海外投资的机会

国际形势有利

目前，西方发达经济体正遭受金融危机、主权债务危机等打击，短期内难以走出危机和困境。不仅如此，危机还呈现出进一步扩大化和长期化的趋势。人们看到，欧元贬值，股市下跌，老百姓怨声载道。而在欧盟深陷困境的同时，美国和日本也都面临增长乏力、国库亏空、失业率居高不下、国内局势动荡的严重困扰。当前，欧美日三方同时陷入某种危机，综合国力同时下降，同时希望借助外力走出危机，这是二战以来少有的。显然，这对中国企业“走出去”是很好的机遇。

新兴发展中国家呈现出加速发展和群体性崛起之势，主要表现在新兴发展中国家已连续多年成为推动世界经济增长的引擎，中国超越日本成为世界第二大经济体，巴西超越意大利和英国，成为世界第六大经济体，新兴发展中国家的经济增量已占全球经济增量的3/4，吸收的外国直接投资占全球总量的52%，首次超过了发达国家。这是百年来从未有过的现象，国际力量对比正在发生有利于发展中国家的变化和实现全球资源共享。

世界格局加速调整，中国面临的压力和挑战增大。美国高调宣布其战略重心向亚太东移，一些国家将中国视为战略竞争对手，处心积虑地设置障碍和难题，在涉及主权问题上频频制造事端，我国周边各类军演连绵不断，中国威胁论，中国傲慢论，中国崩溃论等各种论调甚嚣尘上。看起来，外部环境中的不确定和不稳定因素明显增多，但也可以说，正是由于中国的快速发展和综合国力不断增强，才出现树大招风。对中国企业而言，对付压力与挑战的最好回答是，继续加倍努力，坚定不移地走自己的路。

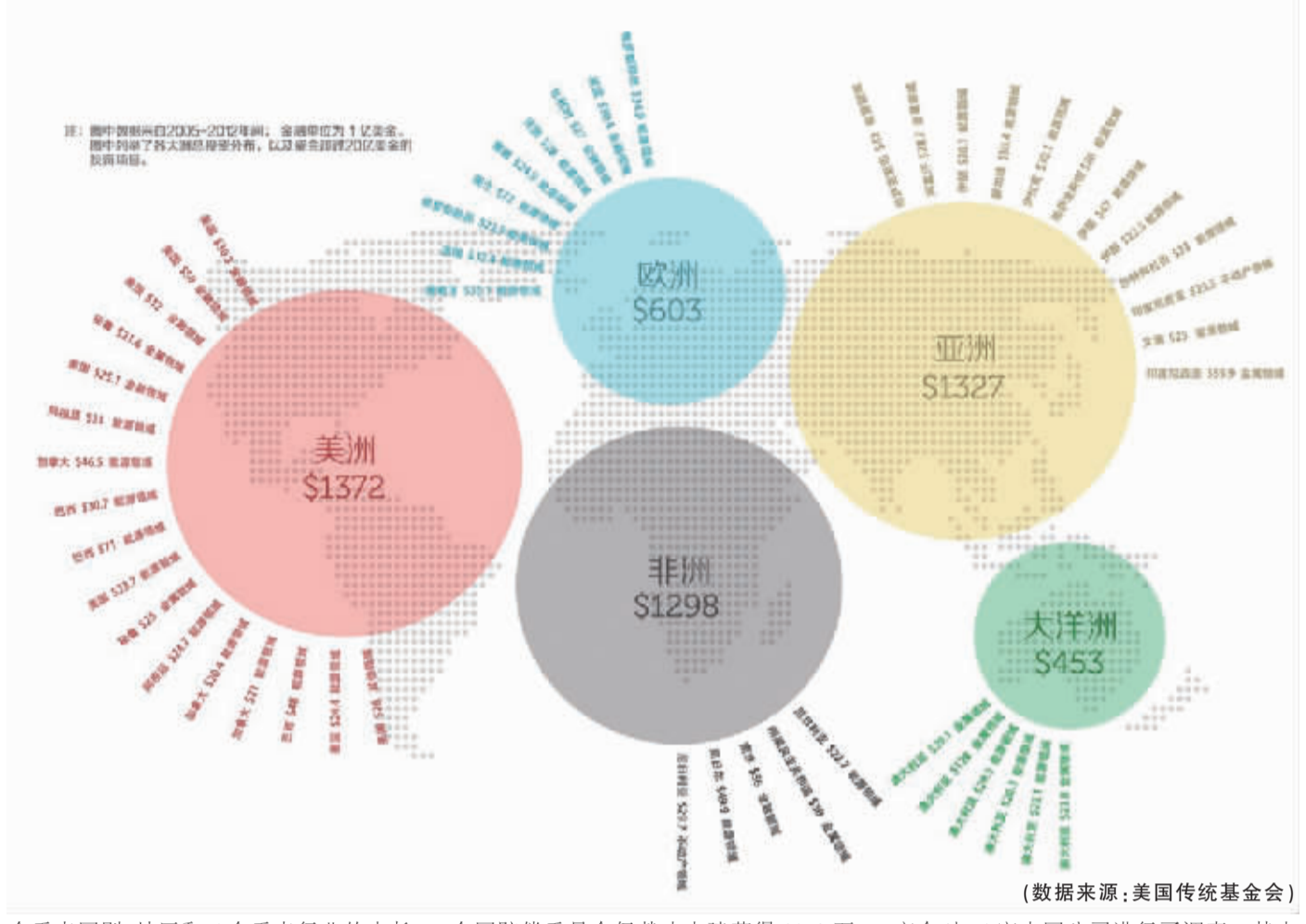
国家专项政策保驾护航

为了推动我国企业的跨国经营，中国政府一直在努力营造一个包括资金使用、信贷保险、外汇管理、财务税收、服务中心等方面的纵向服务体系，每年还根据国别和行业发布投资指导目录，评估各国的投资环境。据最新消息，为贯彻落实国务院继续实施大型成套设备出口融资保险专项政策的部署，中国出口信用保险公司（简称“中信保”）日前召开国家大型成套设备出口融资保险专项政策对接暨银行交流会议，与来自近20家中外资银行的40多位代表共商落实专项政策的措施。

专项安排政策的常态化安排，是国家在深入贯彻“十二五”规划纲要和中央经济工作会议精神、落实当前“稳中求进”经济工作总体要求背景下提出的一项重要举措。总体来看，专项安排中的重要环节，其政策措施是否得力直接影响着专项安排政策的落实效果。而自2011年欧债危机恶化以来，银行普遍面临着头寸紧张、资金成本高的问题，如何更好地了解银行面临的风险、分享成功的项目安排项目推进经验，同时使银行更好地了解中国信保专门用于专项安排制定的各项政策措施，对于保障专项安排政策的顺利落实具有非常重要的意义。

为专项安排政策的顺利实施，更好地完成国家赋予的使命，中国信保制定并实施了一系列政策举措：明确了支持的项目类型、报批审核要件及标准；建立项目风险业务周报机制，及时通报项目进展；通过设定各环节工作时限的方式进一步提高审批效率；对重大疑难项目建立总部后援小组工作机制；编写了涉及23

2005—2012年中国一亿美元以上的海外投资分布



(数据来源:美国传统基金会)

个重点国别、地区和5个重点行业的中长期业务重点支持国别指引，可使企业在进行海外拓展和项目挖掘过程中更具方向性和前瞻性，提高融资、保险与项目的契合度。

中国企业海外投资的困境

拉美 频陷“劳工门”

最典型的事例当属首钢与秘鲁当地工会的博弈。1992年11月5日，首钢集团以1.18亿美元购买了濒临倒闭的秘鲁国有铁矿公司98.4%的股权。罢工的梦魇自此开始，首钢被各种名目的罢工示威所困扰，频繁的劳资纠纷曾一度令秘鲁铁矿处于半死不活的状态。据知情人士表示，每次罢工都是“有预谋、有组织”的行为，其中起主导作用的是工会，他们工会为了自己的饭碗，为了捞取更大的政治资本，对组织工人罢工乐此不疲。

首钢刚接手秘鲁铁矿时，曾仿效国内模式建立职工代表大会，但矿工并不领情，首钢一位宣传人士称，秘鲁工人不关心企业的经营决策和发展前途，他们唯一关心的就是工资和福利。但对摩擦升级，首钢态度渐渐转为强硬。1994年的一次罢工后，首钢开除了带头闹事的工会主席；此外，面对工人的加薪要求，首钢拒绝的次数越来越多。“强硬也要有后台。首钢在其中汲取了经验，和当地政府打好交道很重要，另外，要给工会一些威慑，最好能掌控工会，尽管这非常难。”上述首钢中层表示。

然而，秘鲁铁矿罢工事件频繁，首钢自身无法推卸责任。“刚开始，首钢试图在秘鲁引入国内管理体系，初期管理非常混乱。”一位业内专家表示，生产事故频发、成本核算不符合常态、财务报告错误百出等，在秘鲁铁矿都见怪不怪。如今，在首钢经营秘鲁铁矿近20年的时间里，首钢方面派去的领导班子换了近10拨，短暂的秘鲁之行更像是“镀金”之旅。首钢正在经历的痛苦也在警示中国企业不要重蹈覆辙。随着中国企业集体“出海”，如何融入海外的政治文化环境、劳工管理制度，已成为决定海外收购是否成功的关键要素之一。

非洲 投资面临“政治风险”

大量中国资本涌入的非洲，正是“政治风险”高危区。2011年初，北非动荡将“政治风险”一词再度摆上台面。中国企业大范围遭遇对外投资“政治风险”可以追溯到20年前。1990年8月，伊拉克出动10万大军攻打科威特，引发多国部队对伊拉克进行代号为“沙漠风暴”的军事打击。1991年，联合国安理会为此特别设立“联合国赔偿委员会”，包括中国建设工程总公司（下称中建）、中国土木工程集团有限公司在内的多家在伊投资企业对该委员会提出索赔。以中建在海湾战争中的遭遇为例，联

合国赔偿委员会裁决中建获得3078万美元“直接损失”战争赔偿——根据定义，直接损失包括撤离和设备损失费用。另有数亿美元的合同欠款则被赔偿委员会确认为“与战争无关，不能通过战争赔偿赔付”。长期以来，政治风险导致在非洲投资的中国企业遭受了巨大的经济损失，成为中国企业对非洲投资的瓶颈。

复杂的政治风险远非战争一种可能。早在上世纪60年代，第三世界国家出现动荡之际，西方国家就提出了“对外经济风险”概念，这一概念一般被定义为对国外经营者和投资者产生不利影响的、政治、政策、制度等非市场因素。对外经济贸易大学国际经济与贸易学院博士赛格认为，除战争和战乱，政治风险还表现为政府征收、政府违约和延迟支付等。由于制度缺失和政权腐败，在赞比亚、津巴布韦等国家，有关部门以检查偷税漏税、走私、卫生等为借口频繁搜查中国企业，干扰其正常经营，还动辄罚款，甚至没收其财产。这种隐性的政治风险使中国企业蒙受了巨大损失。在肯尼亚，政府还制定了58类敏感商品目录并设定35%-100%的高关税。

亚洲 投资印度阻力多

自2009年5月签证风波后，已很难见到中国企业到印度投资的消息。印度人骨子里并不欢迎中国企业的投资。据媒体披露，2011年下半年，印度一个邦的首席部长到中国招商引资，希望中国企业投资该邦港口和高速公路项目。但他接触到的中国企业普遍态度谨慎，因为这些企业担心他们无法拿到工作签证，以及印度表面欢迎中方投资背地里却加以限制等问题发生。为什么会这样？有分析认为，主要是印方对中国企业投资的“疑虑”和“戒心”。对印度来说，与中国企业的任何合作都具有政治上的敏感性，印度很多人对中国公司仍心存疑虑。一旦中国企业进入印度，印方一些势力就以“中国企业威胁印度安全”、“中国工人抢走印度饭碗”等借口加以抵制。

印度的真实目的是限制中国对印度部分战略产业的影响。早在2002年，印度政府就以“国家安全”为由，对来自特定的邻国国家，包括中国、巴基斯坦等国在内的外国直接投资实施限制。时隔四年后的2006年，印度政府又提议起草一项外国直接投资审查政策，首次把中国列为“存在威胁印度安全的敏感国家”，包括中国内地、香港、澳门地区在内。事实上，对于中国的发展，印度的心态很矛盾：既羡慕中国取得的经济成就，同时又把中国作为一个最主要的假想敌和竞争对手，对之加以防范。

欧洲 投资面临重重障碍

据中国欧盟商会(European Chamber of Commerce)发布的最新调查报告显示，32%的被调查者都称其在居民和工作许可等方面遭遇难题，29%称遭遇劳工法问题，28%则遭遇了税收和会计问题。欧盟

商会对74家中国公司进行了调查，其中将近三分之二是国有公司，大多数公司的年度营收都超过16亿美元（约合人民币100亿元）。

这份调查的结果表明，虽然来自中国的资金在欧洲市场上很受欢迎，但中国公司仍旧在这一市场上面临障碍，这与中国公司在政治和国家安全方面所遭遇的阻力形成了对照。但与此同时，某些欧洲官员则正在争取更高的互惠原则，他们抱怨称，中国当局对中国公司在欧洲市场上进行投资设置了过多的障碍。这些官员还称，中国公司正认识到，想要买到知名品牌或创新技术，光有钱是不够的。

与此同时，超过四分之一的被调查者称，中国当局应简化自身的海外投资审批程序，目前这种程序至少要求三个政府机构批准。而这种程序还要求，中国当局对海外投资的支持偏向于国有企业。过去几年时间里，拥有充裕资金的中国公司已经开始在海外市场上进行投资，以寻求进入盈利能力较高的新市场，以及在全球范围内扩展业务。调查显示，82%已在欧洲市场上进行投资的中国公司未来计划以更大规模进行投资。

对于中国公司在欧洲市场上进行投资很受欢迎的看法与中国公司在美国市场上进行收购交易所遭遇的政治对立立场形成了对照。在美国，联邦当局已经否定了涉及华为和三一重工等中国公司的交易。“在收购品牌及其他专业技术的问题上，中国公司没有其他选择。”私募股权投资公司Mandarin Capital Partners的创始合伙人Forchielli说：“日本市场已经封闭，美国也是如此。”

中国企业应当怎样“走出去”

学会运用法律手段保护自己

【案例一】2010年9月15日，温州市通领科技集团董事长陈伍胜在北京宣布，美国联邦巡回法院驳回了美国联邦国际贸易委员会“337”调查指控中国通领集团侵权的错误裁决。这是中国企业状告美国政府机构胜诉第一案。

2004年，浙江温州通领科技集团成功将自己的“接地故障漏电保护装置”打入美国市场。在这之前20年，这个市场一直由中国企业——美国莱弗顿公司长期垄断。通领集团的到来引发了当地企业的恐慌。他们对通领集团提起连环诉讼，试图把这家中国企业挤出美国市场。然而，在一系列的诉讼中，通领集团不但没有止步不前，反而不断壮大。

切实提高海外风险管控能力

【案例二】中国石油的海外油气资源，

主要集中在政治环境不稳定、法律法规不健全、安全风险较高的国家和地区，不少海外项目运营管理难度大，勘探开发风险高、边际利润低。然而，面对异常走势，中石油处变不惊。从未上市到上市，从国内到海外逐步推进内控与风险管理工作，建立差异化、全覆盖的内控与风险管理体系；从管理层、总部机关到基层一线，广泛开展风险评估、推行风险报告制度；采取针对性措施，有效应对地缘政治、法律税务、社区安保、汇率价格等突出重大风险。

通过努力，中石油应对地缘政治动荡的能力显著提高，保障员工人身和资产安全的能力不断加强，同时有效控制了法律、税务和汇率风险，为持续扩大海外业务规模、争取国际市场话语权提供了有力支撑。刚刚过去的一年，面对复杂严峻的内外部形势，中石油生产增长较快、效益总体稳定。国内外油气产量当量达到2.78亿吨，同比增长2.8%；加工原油1.91亿吨，增长6.6%；销售成品油1.63亿吨、天然气1012亿立方米，分别增长6.2%和17.8%。

积极承担一定的社会责任

【案例三】2011年，华为与摩洛哥国立邮电大学合作建立了区域第一个华为网络技术学院，这是摩洛哥目前推广IP技术以及培养ICT人才最大的机构。2010年，华为在印度启动了E-HOPE农村教育项目，计划在三年内向印度1000所公立学校提供电脑、互联网连接等设备和IT信息技术培训。届时每年将会有30万名在校学生从该项目中受益。2011年，肯尼亚学生60年以来的罕见旱灾，旱灾波及约350万人。为支持肯尼亚红十字会开展的救灾行动，华为积极参与“肯尼亚人拯救肯尼亚”活动，捐赠了940万肯尼亚先令用于人道主义救援……

据华为首席财务官孟晚舟近日首次公开对外披露业绩预测，华为2012年全球销售收入预计达到2202亿元人民币，同比增长8%，净利润154亿人民币，同比增长33%。华为不仅实力超群，而且履行社会责任亦毫不含糊。特别是在消除数字鸿沟、关爱员工、公平经营、绿色环保、社会公益、供应链CSR管理、利益相关方沟通、安全运营八大方面的社会责任方面的理念、承诺及实践成效，体现了华为公司为促进社会、经济与环境的和谐与可持续发展，成为各国良好的企业公民所做的努力与贡献。通过履行社会责任，造福当地人民，促进共同发展，赢得当地民众的尊敬和信任，建立良好的企业和品牌形象。

结束语

中国企业要“走出去”，了解当地市场必不可少，但这显然远远不够。不同国家和地区的政治环境、社会环境、文化氛围都有所不同，如果不先做好功课，“走出去”就可能遭遇挫折。

中国企业“走出去”不是抢资源，而是通过对国外资源有效的、负责任的开发，在获得企业利润的同时服务于资源所在国的经济发展、社会和谐与环境保护。要扮演投资者、产品制造者的角色。资源取自于世界各地，同时也服务于世界经济。众所周知，金融危机已经促使很多产业的国际分工出现调整苗头，这让中国企业有了很多进入的机会。而这样的机会，在危机发生之前，可能根本不会有。全球金融危机带来的机会，不仅仅在发达国家有，在发展中国家也有，就看中国企业能不能抓住。

在“后金融危机”时代，很多国家的投资政策都进行了调整，因为要扩大就业，原来控制外资的政策出现了松动。只要中国企业抓住时机，对投资、并购、合作的目的地和目标企业做到知己知彼，就可能获得丰厚的回报。

此外，需要特别指出的是，中国企业在“走出去”的过程中，不应只是单打独斗，而应该协同作战，实现共赢。中非关系问题专家、美国约翰·霍普金斯大学教授霍博拉?布罗蒂加姆在其最新力作《龙的礼物（中国在非洲的真实故事）》中，对中国企业帮助非洲发展给予了高度评价。该书一经出版，便引起了广泛关注。西方评论家认为该书是对那些曲解中国在非洲影响力的言论进行了有力驳斥。但愿中国企业牢牢把握机遇，克服不足，趁势而上，奋力拓展海外新天地！“蛇曲”是一种有落差，但不会太大的地形相，在大环境不变的情况下，中国海外拓展也不大可能有更大波动。