

# 海外投资： 国家战略意识与企业行为准则

竺彩华

近年来，随着中国经济的发展和企业实力的增强，中国企业纷纷走出国门，到广阔的海外市场搏击风浪，提升自己。为了从战略层面上来推动这一经济行为，国家适时提出了“走出去”战略，出台了一系列的相关政策给予大力支持。毋庸置疑，中国企业“走出去”，不仅推动了自身的发展，推动了中国外向型经济的发展，也带动了东道国经济的发展，获得了“双赢”的结果。但是，也有一些企业在“走出去”之初，由于自身实力所限，把国内一些不好的经营风气带到了海外，不仅影响了自己的信誉和国家的声誉，而且对东道国造成了伤害，这种行为导致的直接后果就是“双败”。如何获得“双赢”、避免“双败”，最重要的是走出去的中国企业需要有正确的国家战略意识和行为准则。

## 一、建设和谐世界的国家战略的由来

和谐世界理念的诞生，源于和谐社会的思想。从和谐社会到和谐世界，两者相辅相成，互为依

国际经济合作 2008年第6期

存。在世界上人口最多的国家建设和谐社会，是建设和谐世界的重要组成部分，没有中国社会的和谐，世界的和谐自然无从谈起。同样，今天的中国，与世界关系日益密切，没有和谐世界，中国的和谐社会也将无从谈起。2005年9月15日，中国国家主席胡锦涛在出席联合国成立60周年大会时，正式提出了关于建设和谐世界的理念。建设和谐世界，是中国实现和平发展的重要条件。没有和谐世界，中国的和谐社会也势必难以保证。和谐世界的理念，不仅要求维护和平，实现“和平共处”，而且要超越和平，促进和睦、合作和共同繁荣。

建设和谐世界是一个高定位、高层次的国家战略，也是对当前高调的“中国责任论”的一个很好的回应，已经成为新时期中国外交的宗旨。在和谐世界理念的指导下，作为一个发展中大国，中国将承担与其能力和地位相当的责任。尤其在国际经济问题上，中国要承担的责任包括：遵循自由贸易体系和世贸组织的规则，在贸易、投资、资源和能源等问题上

恪守国际惯例，扩大开放服务业、农业、金融业等市场，加大保护知识产权力度，推动多哈回合谈判成功等等。而“走出去”战略在某种意义上来说正是中国实现建设和谐世界目标的一种有效途径和方式之一。

## 二、建设和谐世界的国家战略和企业海外经营战略在长期不谋而合

在很大程度上，公民（尤其企业公民）是上述宏观层面责任的具体承担者和落实者。而企业公民的利益与国家的利益并不总是趋于一致，驱利性是所有企业的共性，进入海外市场的中国企业在考虑是否运作某个海外项目时，首先考虑的当然是是否有收益。但是，任何一项投资经营活动，都离不开环境对它的制约和影响，好的环境有利于企业目标的实现。而环境本身又处于动态变化之中，在某种意义上，环境的好坏直接与企业 and 所处环境之间的互动关系密切相关。

当今世界的投资环境，总的来说是在改善，但也不乏出现一

些不利于外国投资者和经营者的趋势,如经济民族主义思潮、经济行为政治化的倾向等。在这种背景下,企业在海外进行投资经营活动,更需要坚持互利共赢、和谐世界的理念,只有这样企业才会真正履行其社会责任,才能与其所依赖的环境共同良性发展,否则,只图一己之利、一时之利的话,就必然会与其所生存的环境发生摩擦,甚至水火不容。每个企业都应当认识到,在企业进入某个东道国时,就不仅是一个中国企业,而且是中国的经济外交使节,代表着 13 亿中国人民。因此,无论是在项目谈判、工程施工和后期管理方面都要表现出中国作为负责任的大国的风范,不要惟利是图。只有这样,才可以使东道国接受中国企业,把中国企业当成朋友,愿意把更多的项目交给中国企业,有利于企业长期发展战略目标的实现。

现在,中国企业进入非洲都有很深的感受,即非洲人民对中国非常友好。这是因为中国政府长期保持与非洲开展平等互利的合作,从不干涉非洲国家内政。中国自 1949 年建国以来,在自身条件并不宽裕的情况下,给予非洲国家以巨大的支持;而改革开放以来,特别是实施“走出去”战略以来,大多数中国企业能够抱着双赢的态度到非洲从事海外经营。

中国的国有企业,在实施海外项目时,尤其要注意这一点,众所周知,中国是社会主义国家,中国的国有企业是国家所有的,代表着国家从事海外项目,虽然现

在我们知道中国企业也是从自身角度出发实施海外项目,但是许多外国政府和企业并不这么认为。许多国有企业之所以能够在海外获得大项目,就是因为这些东道国看重中国政府的信誉。前不久,中国土木工程集团公司在利比亚获得了利比亚沿海铁路和南北铁路项目,合同金额高达 26 亿美元,除了中国土木工程集团公司自身的条件之外,利比亚政府同样看重该公司的中国背景,而且该公司曾经是中国铁道部直属企业。

众多中国企业在海外投资经营的经验也验证了这一点,即凡是国家战略意识强、能坚定贯彻和谐世界理念的企业(当然目前这部分企业主体仍是国有企业),则其在海外的投资经营就成功,如果缺乏这种理念,没能承担相应的企业社会责任,就会导致向海外投资不畅,经营不顺。最值得一提的就是安哥拉模式和苏丹模式。

安哥拉模式:近年来,中国和安哥拉双边经贸关系迅速升温,原因何在?就是因为中国企业在与安哥拉的合作过程中坚定贯彻了建设和谐世界的战略理念。

安哥拉经过常年的战乱,终于结束内战,恢复经济建设,但是,面对饱受战争磨难的安哥拉人民,发达国家没有伸出援助之手,虽然他们也想获得安哥拉工程项目,也想在安哥拉进行投资,但是他们担心工程承包无法获得收入,投出去的款项无法收回。经济利益完全决定了他们的企业行为。

在这种情况下,中国企业在中国政府的支持下,以灵活多样的方式开展了与安哥拉的经济合作。首先由中国石油化工集团公司(以下简称中石化)购买安哥拉的石油,中石化将购油款项汇入安哥拉财政部在中国进出口银行开立的托管账户,中石化获得了产地石油的直接供应,而无需到国际市场购买二手石油;中国的公司向安哥拉出口商品或者是到安哥拉承包工程,由中国进出口银行提供出口买方信贷予以支持,解决安哥拉缺乏建设资金的问题;安哥拉就中国进出口银行提供的出口买方信贷,向中国进出口银行提供主权担保,并以安哥拉财政部在托管账户的资金作为偿还贷款的保证措施。

通过以上操作模式,中国获得了石油,实现了国家的“能源战略”;中国公司获得了海外工程承包项目,实施了“走出去”战略;安哥拉财政部获得经济建设的资金。通过以上合作,实现了双赢。这种合作模式,不仅获得了中国政府的肯定,而且得到了东道国政府和人民的肯定。现在,这种合作模式已经走出安哥拉,被复制到埃塞俄比亚、刚果共和国、刚果民主共和国等一系列非洲国家,将中非合作推向了新的高潮。

苏丹模式:中国与苏丹的合作方式有异曲同工之处。上世纪 90 年代,由于苏丹政府受到美国的制裁,西方国家的跨国公司普遍不愿意到苏丹投资,苏丹政府自身无力开采国内的石油,经济非常困难。在这种情况下,中国石油天然气集团公司(以下简称中

石油)偕同其他3家外国企业,共同进入苏丹开采油田,获得了巨大的成功。中石油获得了宝贵的石油资源,苏丹获得了急需的经济建设资金。苏丹政府和人民看到,中国人是真正的朋友,中国企业是愿意帮助苏丹的企业,他们把国内的一些大型建设项目,包括号称非洲的三峡工程——苏丹麦洛维大坝项目交给了中国公司,而由中国水利电力对外公司和中国水利水电建设集团公司组成的CCMD 联营体,以高超的工艺水平、强大的施工能力交上了一份满意的答卷,中国和苏丹两国关系也因此进入了一个新篇章。

由此可见,正确的国家战略的制定和实施是中国企业“走出去”,获取成功的重要保障,企业通过贯彻执行国家战略,为东道国经济发展作出贡献的同时也为中国赢得了良好的国际形象。

### 三、当前中国企业在海外投资经营中缺乏国家战略意识的具体表现

目前从事海外经营的中国企业不再局限于中央企业,而是扩展到省级企业,甚至是地县企业,这些企业中绝大部分成为海外市场的佼佼者,为东道国的经济发展和地方建设发挥了重要作用。但同时我们也应当注意到,中国企业由于国内经营环境相对宽松,同时又缺乏海外经验,在海外投资经营时也常常会出现“不适”,更多地体现出企业的短视和不守信用,以致留下种种隐患,最终自酿苦酒甚至影响国际经济合作 2008年第6期

了国家的声誉。出现这些问题的原因是多方面的,从主观上来说可归因于缺乏国家战略意识。正是在主观上企业没有认识到国内与国外经营的本质区别,很多企业在海外的投资经营行为中出现了既损自身,又损国家利益的行为,具体来说可概括为以下几个方面。

#### (一) 违法经营,不遵守当地法律法规

很多企业在国内就爱“钻”法律空子,到海外经营时又如法炮制,最终受害的是自己,受损的是国家形象。中国企业在俄罗斯的“灰色清关”事件,就是中国企业不守法经营酿造的苦果。

2004年2月12日,俄罗斯内务部出动大量警力查抄莫斯科“艾米拉”大市场华商货物,中国商人遭受巨大经济损失。受恶劣的贸易环境影响,在俄罗斯市场占有率有相当大比例的泉州鞋和温州鞋自2000年以来不断遭遇重创,许多国内制鞋企业已大大压缩对俄出口,甚至全面退出俄罗斯市场。在俄罗斯查抄中国商品事件中,灰色清关是罪魁祸首。所谓灰色清关,就是中方企业和商人不直接在俄海关办理货物申报手续,而由俄方企业和商人一次性向我国发货人收取运费和应交纳的海关税费,并负责在俄办理海关手续。为鼓励进口、简化海关手续,俄罗斯海关委员会允许所谓的“清关”公司为货主代办进口业务,提供运输和清关捆绑在一起的“一站式”服务。与政府关系密切的清关公司依仗方方面面的关系,演绎出

“灰色清关”。由于俄方企业和商人在俄办理海关手续时普遍采取逃避俄进口管理措施和税费的违规做法,且不向中方企业和商人提供真实合法的报关单据,导致中方企业和商人没有货物合法来源凭证,成为中国商品动辄被查抄的根源。虽然中国商人没有参与灰色清关,但却由于法律意识淡薄、漠视当地法律法规而最终成为受害者。

#### (二) 缺乏职业道德

在国内就缺乏职业道德的企业把一些陈规陋习带入海外市场,严重影响了中国企业的信誉和国家的声誉。例如,部分对外承包工程企业沿袭在国内的陋习,在争夺海外项目时,不计成本低价中标,然后希望通过工程索赔等方式,提高工程价格,但是,这种方式并非放之四海而皆准,有时被业主断然拒绝。在没有获得提价补偿的情况下,这些企业往往采用两种方式,一种是以次充好,制造“豆腐渣”工程;还有一种干脆“卷铺盖走人”,在东道国造成了极坏的影响。其中中国在马达加斯加的“豆腐渣”工程甚至酿成外交风波。2006年8月马达加斯加共和国总统一度拒绝接见来马国访问的中央领导人,并发出外交照会,抗议中资机构承建的由世界银行提供资金的筑路修桥项目变成了不堪入目的“豆腐渣”。这场一触即发的外交风波虽然在斡旋下最终得以化解,但它造成的国际影响却极坏,也严重影响了中国的形象。

#### (三) 缺乏企业社会责任

企业社会责任虽然已经成为国际商业社会一条通行且重要的游戏规则,但在中国,其认知程度还远远不够。还有很多企业甚至政府部门认为,企业承担社会责任会增加企业成本而削弱出口竞争力。一部分媒体在报道国外企业的社会责任行为时也着重在其公益捐助与商业利益的契合上,以致大众常常把企业社会责任误解为简单的捐助行为或是做秀的公关策略。即使那些已经具备社会责任感,有捐助行为的企业,也未能像国外企业那样把社会责任看成是增强竞争力的有效途径,而只是简单地将之理解为“取之于社会、还原于社会”。

此外,中国社会目前还不具备让企业承担社会责任的土壤。比如,消费者本身对企业社会责任的认知不足,导致不承担企业社会责任的产品在市场上仍畅通无阻;资本市场也没有形成对企业社会责任的制衡机制,有无责任心对融资难易程度影响不大,中国的银行现在还没有像国际银行那样要求企业提供由外界有关人士参与的、对环境和社会影响的评估,并做跟踪记录,以此作为贷款的考察点之一。

相比西方跨国公司对企业社会责任的成熟管理,我国企业的差距较大。根据2005年中华慈善总会发布的《中国企业公民发展现状调查报告》,外资、合资企业对企业社会责任的认知度明显高于本土企业,达到近七成,而本土企业认知比例不到一半。国内99%的企业没有专门设

置负责企业公民或者企业社会责任方面的部门。

基于上述现状,中国企业在海外投资经营过程中也不能希冀其会承担更多的社会责任。温州鞋商在西班牙遭遇的烧鞋事件实际上就是亮出了一个让中国企业反省自己的警示,这一事件从侧面反映出部分国内商人在当地只注意赚钱,没有搞好当地的公共关系,没有融入到当地主流社会,不关心当地慈善事业,导致引起当地民众的敌意而招致经济损失,经营环境恶化。

当然,我们也有企业在这方面做得较好,值得学习。如中国水电建设国际工程有限公司在安哥拉建设学校,完全可以从国内进口桌椅板凳,而且价廉物美,但是,为了带动东道国当地的产业发展,该公司没有从国内进口,而是在当地高价采购,带来了良好的社会影响。又如,在东南亚海啸发生不久,中石油、中国远洋运输(集团)总公司、华为公司、联想集团、TCL集团等企业立刻向灾区捐助了大量善款和物资,其中,很多是自己公司的产品,中国企业开始懂得,树立“有责任感的国际化大公司”形象,对拓展海外市场不无益处。

#### (四) 短期行为严重

国内企业在海外(尤其在一些落后国家)投资经营的过程中,往往在认识上存在误区,短期投资行为严重,严重损害了中国企业的形象,与西方跨国公司在投资国意在长远的战略举措相去甚远。比如,一些国内投资

者曾在东盟新4国“炒地皮”。又如,某外贸公司承建了西南非洲某国的篮球场项目,备战该国举办的“非洲杯”篮球赛,由于赛程临近,工期要求非常紧,该外贸公司在没有充分调研的情况下,草草签约,遇到了大量的困难,使本不宽裕的工期更显紧张,该外贸公司为了迎接总理剪彩,竟然在一夜之间铺好了地板,其后果可想而知。虽然“非洲杯”篮球赛得以顺利进行,但是,没过多久,球场地板就得重铺,影响非常差。

#### 四、中国企业海外经营的行为准则

在国内,有的企业不守法经营,不注意履行社会责任最后招致骂名,这只影响到企业自身;而企业一旦进入海外市场,则其不被当地所接受的一些行为不仅使企业自取其辱,也会给国家形象抹黑。为此,如何教育公民(尤其企业公民),使其认识到国家战略与企业战略在长期中的一致性,帮助其成为合格的“国际参与者”将是一个非常重要的课题。

为此,有如提醒出国旅游的国人须注意行为规范和国人形象一样,对于企业(尤其国有企业)来说,更有必要让其在走出国门时具备国家战略意识,并将国家战略意识化身为自己在海外投资经营的行为准则。实际上这些准则对所有企业都是普适的,但对于在海外投资经营的企业来说更为迫切而已。

准则之一:国家利益高于—

切

企业在海外投资经营过程中,难免会由于市场或其他各种原因导致企业利益与国家利益矛盾的情况。例如,中国政府前几年承诺给予上海合作组织国家9亿美元优惠贷款,许多中国企业获得了这些贷款项下的项目,但是,由于优惠贷款项目运作周期非常长,大项目往往要几年时间,如中信国际合作公司运作的乌兹别克氮肥项目,时间超过两年,合同币种为美元,期间人民币升值超过10%,原材料和设备涨价超过50%,与签约时相比,现在实施项目已经接近盈亏平衡点,成为中信国际合作公司的鸡肋项目,但是,该公司为了维护国家声誉和企业信誉,仍然决定实施该项目。

一旦遇到上述企业利益与国家利益相悖的情形,对企业来说,这时的唯一选择就是以国家利益为最高利益,没有其他任何余地。道理很简单,作为中国的企业公民,“皮之不存,毛将焉附”。当然,这种情况可以呼吁考虑设立一定的机制给予相应企业(尤其民营企业)以补偿。

准则之二:要熟悉当地的法律法规、民风民俗,遵纪守法,尊重当地社会文化

首先,守法经营是跨国经营基本准则,在国外投资设立的企业,一定要严格执行相关法律及东道国政府和中国政府加入的相关公约,否则一旦触犯法律,会影响中国的形象,而且这种项目也会被叫停,使企业得不偿失。前不久,某中国通讯设备制

造企业为了在菲律宾获得项目,贿赂相关官员,被东道国发现,不仅这个项目被叫停,连其他中国公司在菲律宾承揽项目都受到影响,给中国造成了巨大损失,这种教训应当引起中国企业的注意。

其次,要尊重当地社会文化,尤其到小国和落后国家投资经营,更要以平等互利的态度与其进行各项经济活动,而不应自大甚至有藐视对方的倾向出现。

准则之三:强化企业社会责任意识

企业社会责任,就是要求企业在追求利润最大化的同时,对社会应承担的责任或对社会应尽的义务。具体地说,就是在企业经营过程中,特别是在进行决策时,除了要考虑投资人的利益或企业本身的利益之外,还应适当考虑与企业行为有密切关系的其他利益群体及社会的利益,承担对员工、对消费者、对社区和环境的社会责任,包括遵守商业道德、生产安全、职业健康、保护劳动者的合法权益、保护环境、支持慈善事业、捐助社会公益、保护弱势群体等。

对那些在海外进行资源开采的企业来说,尤其要注意保护环境,坚持可持续发展,解决当地就业,发展当地经济,否则,容易引起当地人反感,把中国企业与西方跨国公司划上等号。

对那些在落后国家投资经营的企业,还要注意培养当地的发展能力。比如,在投资合作的方式上,尽可能地与当地企业合资、合作,使当地企业有更多的

参与。

准则之四:重合同,守信用

“重合同,守信用”的口号在国内就喊得很响,但有很多企业只是将它停留在口头,所以即使在进入海外市场时,也仍然会采取一些不好的做法,例如先低价中标,然后劣质完成工程,但这是行不通的。以非洲国家为例,这些国家虽然落后,但是这些国家的政府高层,特别是一些经济管理部门的领导者,多从欧美名校毕业,他们聘请的工程监理人员,也多为欧美著名公司,对工程要求非常严谨、非常专业,工程质量低劣,其结果不言自明。

准则之五:坚定配合国家的外交政策

企业在海外的任何行为,都有可能升级为国家之间的关系。为此,企业走出国门时必须坚定配合国家的外交政策,如对一些尚未与中国建交的国家,在承包其海外项目时应当得到中国相关部门的批准;对一些特殊国别应当注意分寸,如在苏丹内部存在一个南部苏丹政府,在承包其项目时也应当向国家相关部门申请,避免卷入外交冲突。

“走出去”的中国企业只有遵循上述行为准则,才能做到在与东道国的合作过程中兼顾东道国的利益,才能在合作中实现双赢,才能获得东道国的认可,才能与东道国长期合作下去并保障自己在海外的利益,同时实现国家的长期战略目标。

(作者单位:外交学院国际经济学院)