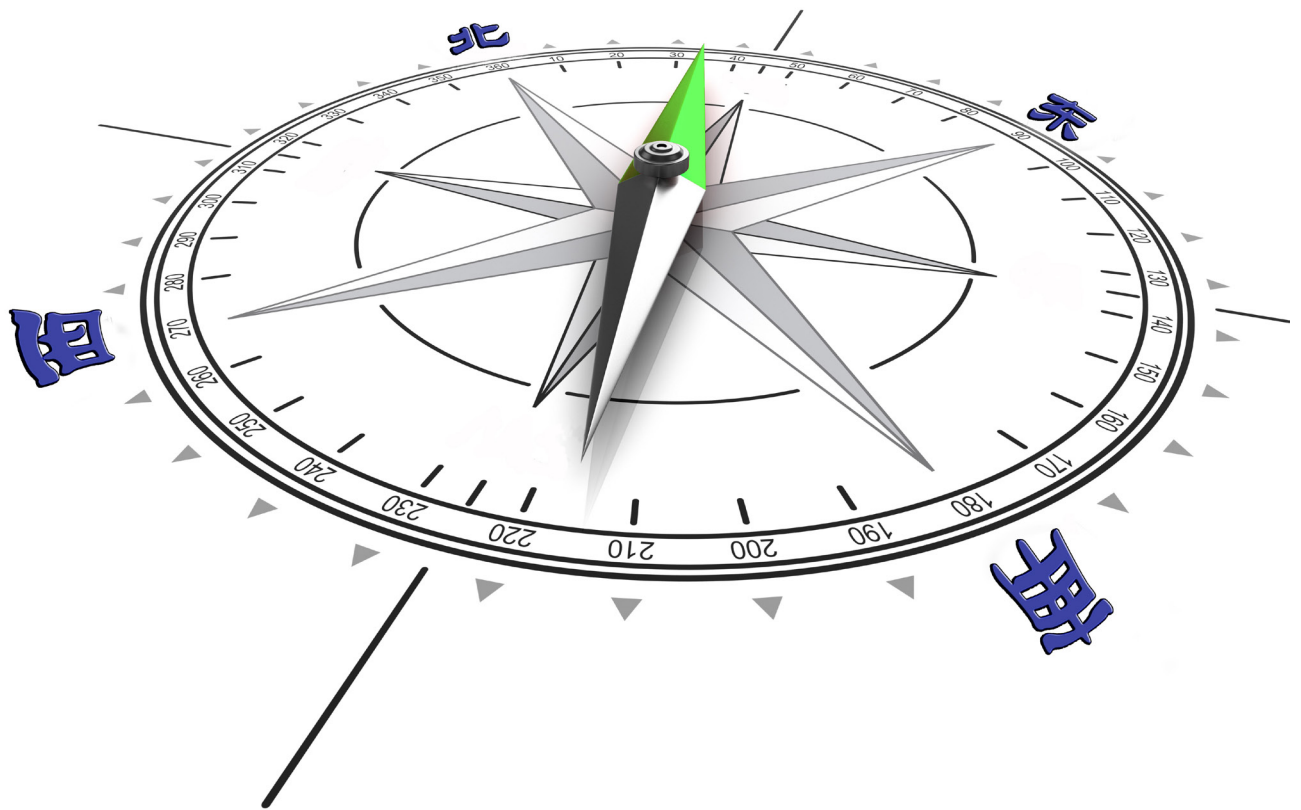


借力“一带一路” 国企国际化迈进新时代



国企的国际化之路已经走了风风雨雨几十年，其间成绩斐然，也有不少可以总结经验，继续提高的空间。2015年9月13日，中共中央、国务院《关于深化国有企业改革的指导意见》（下称“《指导意见》”）正式公布，标志着中央层面的国企改革顶层设计出台。

《指导意见》再次明确了国企改革方向是社会主义市场经济，完善现代企业制度。那么国企，尤其是已经有一定规模的国企，到全球这个大市场去参与竞争，在全球范围内配置资源，提高运营效率是文中应有之意。同时，中国新时期发展经济和对外开放的国家战略——“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”（以下简称“一带一路”）倡议，正在逐步推进落实。这为国企的国际化创造着更有利的外部条件，国企的国际化也进入了新时代。看起来，国企的国际化发展将不再只着眼于扩大规模，更要注重提高经营管理水平，借力“一带一路”的国策，增强国际竞争力。本文通过对国企中高层的问卷调查，了解了国企国际化和参与“一带一路”的现状和挑战；并针对这些挑战，列举了有代表性的解决方案，以期能提供一些参考。

一、 国企“走出去”之路回顾和“一带一路”战略解读

1.1 国企“走出去”做大了规模，但经营管理水平还有提高的空间

国企“走出去”从上世纪90年代中期开始，自中国加入WTO之后开始加速，越来越多的国企走出国门，从事国际化经营、海外投资和并购等。2008年国际金融危机以来，许多国企去海外“抄底”，海外投资并购更加频繁。中国企业联合会披露的“2014中国100大跨国公司榜单”中，国企数量达到84家，其中央企50家，海外资产约4.5万亿；地方国企34家，海外资产约5000亿元；而国有控股的金融机构海外资产规模更为庞大，根据中国银行业协会发布的《2013中国银行业社会责任报告》，截至2013年底，18家中资银行金融机构的海外总资产达7.45万亿元。因此，**目前境外国资总量已不少于12万亿元规模**。另据商务部最新统计数据显示，2014年中国共实现全行业对外投资1160亿美元，已经超过利用外资规模，成为资本净输出国。国企是海外投资的主力，对实现这一历史性跨越功不可没。

国企“走出去”可以在全球范围内配置资源，利用更广阔的市场，有利于实现规模经济，绕开国际贸易壁垒，增加资本的灵活性和套利机会，对于国际经济格局和中国国内经济转型、产业结构升级等也产生深远影响。近二十年来，以国企为主力，进入世界500强的中国公司数量迅速增加，2015年7月最新统计达到106家（其中国企84家），与美国（128家）的差距继续缩小¹。国企“走出去”在取得以上辉煌成绩的同时，也存在很多挑战，面临着诸多风险。总的来说，**国企大而不够强，国际化经营还处于摸索学习阶段，跨国经营的经验和风险管控能力与国际一流水平相比，还有较大差距**。具体来说，国企的国际化有各种表现形式，如进出口贸易、工程承包、绿地投资、海外并购等等，各种形式的国际化都存在一些挑战，表现在：

- 进出口贸易：中国出口商品和服务的一大部分是纺织品等低附加值产品的；以高铁、核电为代表的高端装备出口才刚刚起步
- 工程承包和绿地投资：竞标时对当地的情况了解认识不足，工程建设过程中的风险控制机制缺乏，工程后续管理能力弱；今后的工程可以更多考虑BOT、PPP等方式，让东道国和中国企业利益捆绑，更多使用国际商界通行的做法，考虑可持续性
- 海外并购：并购之前的尽职调查不充分，并购

过程中风险管控能力太弱，并购后整合能力低

- 许多投资和并购，从商业或财务角度考虑，结果不太理想
- 许多国企只是走出国门，并没有国际化企业的战略和管理水平
- 有国际竞争力、品牌影响力的国企数量少

2. “一带一路”将开启国际化的新阶段，国企要正确解读并结合自身实际

在“一带一路”国家战略的引领下，国企的国际化将进入新时代。国企在过去“走出去”的过程中，已经交了学费，未来5至10年，将超越摸着石头过河的阶段。回顾过去、总结教训，国企不仅要在规模上做得“更大”，而且要在管理上做得“更强”。“一带一路”战略为国企国际化提供了更广阔的舞台，更有力的配套支持，但更重要的是国企要在新一阶段的国际化过程中，提升内部管理水平，提高国际竞争力，真正成为具有国际竞争力的大企业。

“一带一路”从宏观、整体而言是国家战略，但具体到经济合作项目上，还是要体现市场的决定性作用，政府发挥的只是支持、服务、引导作用。作为企业，首先要解读“一带一路”战略，结合自己的实际，决定参与与否和参与方式，并在执行“一带一路”项目过程中最大限度地有效规避和管理风险、增加盈利，保持可持续性的增长。

“一带一路”是新时期全方位发展经济和对外开放的国家战略。2013年9月和10月，国家主席习近平在出访中亚和东南亚国家期间，先后提出共建“**丝绸之路经济带**”和“**21世纪海上丝绸之路**”（简称“一带一路”）的重大倡议，得到国际社会高度关注。2015年3月28日，国家发改委、外交部、商务部28日联合发布的《推动共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的愿景与行动》（以下简称《**愿景与行动**》），是推进实施“一带一路”战略的纲领性文件。

“一带一路”立足于亚欧非大陆及附近海洋，但并不囿于一个地理上的概念。中国政府多次重申“一带一路”倡议的开放性和包容性，所以尽管“‘一带一路’包含沿线65个国家”的说法目前被广泛引用，我们理解“一带一路”是**全球性的战略**，任何国家愿意参与“一带一

1. 财富中文网2015年7月22日榜单

路”都受到欢迎，其影响也会是全球性的，不只局限于沿线60多个国家。以挪威为例，尽管从地理范围看，挪威不在“一带一路”沿线，但仍然选择加入亚洲基础设施投资银行（以下简称“亚投行”），以成为亚投行创始成员国的方式参与“一带一路”倡议。

“一带一路”主要是经济人文合作倡议，以“政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通”²为主要内容。“一带一路”沿线的许多国家，自然资源丰富，但**交通和能源基础设施薄弱，对基础设施建设有着巨大需求**。以印尼为例，印尼是东南亚最重要的经济体之一，也是东盟人口最多的国家。但据亚洲发展银行和国际货币基金组织的报告，基础设施匮乏将成为印尼发展的巨大阻碍。据估计，雅加达仅仅因为交通落后，每年都将损失30亿美元³。又比如蒙古，煤和铜铁磷矿等资源都非常丰富，但交通、通讯等基础设施落后，到蒙古投资建工厂或矿山开发，基本涉及道路、水电、通讯等均需投资者自行解决，这提高了投资者的投资成本，妨碍了蒙古引进外资和经济的进一步发展。其他东南亚、南亚、和中亚北非的许多国家也不同程度地存在基础设施落后制约投资发展的问题，也在迫切期待改善基础设施投资现状。而中国的企业在公路、高铁、口岸、港口、机场和输油、输气、输电等通道建设上，近年来在海外工程中已经积累了丰富的经验。正如李克强总理的批示：“**国际产能合作**”是“新阶段下以开放促进发展的必由之路，既有利于顶住经济下行压力，实现中高速增长、迈向中高端水平，也是与全球经济深度融合，在更高层次上嵌入世界产业链条，实现优势互补、合作发展的共赢之举。”⁴

不仅是基础设施建设，可以预见“一带一路”沿线国家和地区的**跨国贸易和产业投资将达到一个新的高度**。在共商共建的基础上，沿线国家和地区将设立更多自由贸易区，跨境经济合作区等**各类产业园区**，降低跨境贸易的各种壁垒和成本，跨境电子商务等新的商业业态将得到更大发展，区域产业配套能力增强。**农林牧渔业**、农机及农产品、海水养殖、远洋渔业、水产品加工的深度合作、海水淡化、海洋生物制药、海洋工程技术、环保产业等行业的投资将兴起一轮高潮。煤炭、油气、金属矿产等传统**能源资源勘探开发合作**和水电、核电、风电、太阳能等清洁、可再生能源的**加工技术、装备与工程服务**将进一步铺开。

而在**国际金融领域**，各国将共同筹建和运营亚洲基础设施投资银行、金砖国家开发银行，以丝路基金以及各国主权基金引导商业性股权投资基金和社会资金共同参与“一带一路”重点项目建设；共同推进亚洲货币稳定体系、融资体系和信用体系建设。

民心相通是“一带一路”建设的社会根基。人员往来和交流才能沟通民心，增强理解和互信。可以预测，沿线国家和中国的**文化、教育、旅游等行业将迎来新的发展机遇**。

“一带一路”战略**没有公开的项目清单**，只有公开的经济走廊清单。《愿景与行动》中强调，“一带一路”建设是一项系统工程，要坚持**共商、共建、共享原则，积极推进与沿线国家发展战略的相互对接**。也就是说，项目的最终确定要由中方与相关国家商量决定。虽然“一带一路”是全球性战略，但我们理解，大的基础设施项目和产业投资项目未来还是会多数落在如下经济走廊上：

- 陆上：新亚欧大陆桥、中蒙俄、中国—中亚—西亚、中巴、孟中印缅、中国—中南半岛等国际经济合作走廊
- 海上：中国沿海港口过南海到印度洋，延伸至欧洲；从中国沿海港口过南海到南太平洋

其中，中巴经济走廊是样板。

“一带一路”从宏观、整体而言是国家的大战略，但具体到经济合作项目上，还是要体现市场的决定性作用，由企业来主导。从社会责任上来说，国企承接“一带一路”项目责无旁贷；从能力上来说，现在“走出去”的企业也绝大多数是国企尤其是央企。随着“一带一路”战略向更深层次推进，国企“走出去”的深度和广度将进一步加大。

在新一阶段的国际化过程中，国企不能跟风，要看自身业务和发展方向，与上文分析的“一带一路”带来的产业机会有无联系，以怎样的方式联系起来，坚持市场导向和商业运作原则，认真调研当地需求，创新合作和投资模式。在抓住“一带一路”这样的外部机遇的同时，国企，尤其是进入了全球500强的84家国企，**要想真正成为有国际竞争力、品牌影响力和国际化水平的跨国公司，更需要各种企业内部能力的建设和提升，尤其是需要顶层思维**。

2.2015年3月28日，国务院授权新华社发布的《推动共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的愿景与行动》
3.<http://money.163.com/14/0529/07/9TD617IV00252C1E.html>，投资东南亚：价格低廉基础设施匮乏 风险机遇并存
4.2015年6月18日至19日，国务院国资委在京召开推进中央企业参与“一带一路”建设暨国际产能和装备制造合作工作会议上李克强总理所做的批示

图表一：企业通用的几种国际化战略

国际化不只一种方式，也没有一种普适的国际化成功模式可以复制，企业要根据自身情况做出战略选择。国际化战略有多种表现形式：进出口战略、多国本土化战略、全球标准化战略和跨国多元化战略。他们各自通过国际化能实现的优势、适合的产品类型、竞争范围、选址标准和组织架构设计标准各不相同。

进出口战略

此种国际化战略多被从事大宗商品贸易的企业采用。基于成本因素的考虑，这一类企业通过国际化能增加套利成功的可能性。组织架构上，总部一般仍放在本国，分支机构却遍布全球以便于利用不同市场的价格差，低买高卖，实现盈利。

多国本土化战略

采取该战略的企业主要销售基于产品生命周期设计的产品，通过国际化可以实现更丰富的产品组合。在竞争中，每个国家的分支机构对当地利润表负责。总部会提出建议，但不附加强制性条件，灵活性强。企业整体也较少采用全球领先实践，而是让各个分支机构根据当地市场条件，自主经营，实现盈利。组织架构基于地理位置设计。采取此种国际化战略的企业有达能。

全球标准化战略

提供全球标准化的产品和服务的企业最常采用此种国际化战略，以通过国际化实现规模经济，在全球范围竞争。这类企业有全球统一的商业目的、价值及准则，聚焦并凝聚形成一个公司。组织架构设计是基于业务单元而不是地理位置，能够在全全球范围内进行管理层调动。这类国际化的代表企业有宝洁。

跨国多元化战略

此种国际化战略是上两种的综合，适用于产品平台化的企业。在部分地区采用全球领先实践，构建全球统一品牌，建立矩阵式组织架构，本地管理层拥有部分自主决策权。这类国际化战略的代表企业有欧莱雅。

区域性国际化战略

还有一种是区域性的国际化战略，较纯粹的全球化或本地化相比，能够协调区域内不同国家需求，减少国家间差异性的影响，并较少与区域外进行整合。此类国际化战略的代表企业有联合利华。

各种国际化战略并无优劣之分。每个企业不同，国际化程度也不相同，采用哪种国际化战略取决于企业通过国际化想实现的目标/优势，并在产品、竞争、选址和组织架构设计上做出关键性决策，**最终达到平衡，形成企业统一的国际化战略并在全球实现高效率运营。**

实现可持续的盈利性增长是每个优秀企业的标志。通过国际化，进入新的市场，提供新的产品组合并调整组织架构，提升内部能力，已经被证明是企业实现可持续的盈利性增长的途径之一。国企承载着执行国家战略，支持国家政策的使命。在“一带一路”引领下的新一轮国际化大潮之中，国企要成功地“国际化”并成为优秀企业，先要考虑清楚以下问题：

- 如何将“一带一路”的国家战略和企业自身的长期战略对接？
- 如何调整自己的产业/产品组合？
- 以哪些国家或地区为国际化的重点目标地域？
- 用什么样的方式进入目标市场？
- 会遇到哪些困难？怎么克服？
- 怎样全面管理风险？如何建立预先防范，事中监管和事后应对的机制？
- 需要提升哪些内部外部能力？
- 需要哪些组织和系统保障？

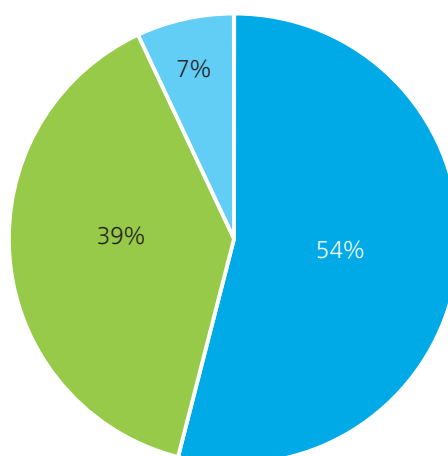
二、关于国企国际化和“一带一路”的问卷调查及主要发现

为回答上述问题提供思路，需先厘清国企“国际化”的现状、参与“一带一路”的意愿和困难。我们在央企和地方性大型国企的中高层管理人员中做了一次有关国企的国际化及“一带一路”问卷调查，有如下发现：

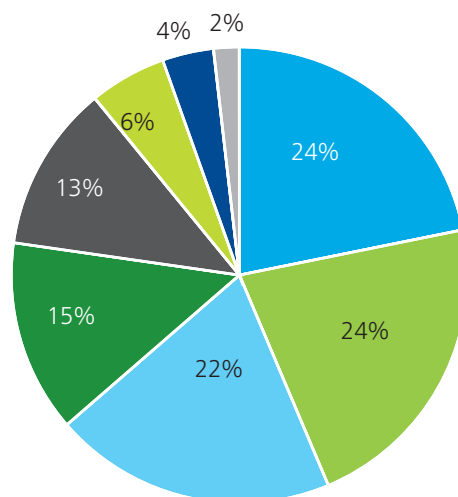
1. 受访国企属性和行业分布：受访企业过半是央企，地方国企近四成；85%集中在基础设施建设、能源、制造业、贸易与消费品四大行业

本次调查我们共回收有效问卷54份，其中央企占54%，地方国企占39%，国有控股金融机构、文化传媒等事业单位占7%。这与国企“一带一路”参与者的构成基本一致：央企为主，地方国企是重要力量，国有控股金融机构和文化媒体等单位积极参与。接受我们调查的国企分布在基础设施工程建设（包括电信）和能源行业的最多，都占到24%，其次是制造业（22%）和贸易与消费品行业（15%）。属于前四大行业的企业数量占到全部受访企业数量的85%。这与我们分析的“一带一路”战略将影响的前几大行业相同。

图表二：受访国企属性和行业分布



■ 央企
■ 地方国企
■ 国有金融控股机构和文化传媒单位



■ 基础设施建设
■ 能源
■ 制造业
■ 零售、消费品、贸易
■ 金融投资
■ 其他
■ 资源（矿产等）
■ 文化、媒体、旅游

2. 海外收入占比：国企总体的海外收入占比远低于500强中著名跨国公司的水平，也低于许多进入500强的中国民营企业

调查显示，43%的国企海外收入目前占企业总收入的比重不到5%，60%的国企海外收入比重低于10%，这说明目前我国大部分国企的海外市场开发还处于早期阶段，增加海外收入还大有潜力可挖。同时，也有20%的国企（54家中的11家）海外收入占总收入的30%以上。

这11家国企中73%（8家）为央企，从行业来看，约40%属于基础设施工程建设行业，其次是能源行业和制造业。这也印证了央企是“走出去”的先行者，基础设施工程建设行业和能源、制造业的国企是目前在国际化中走在最前列的。

据中国企业联合会、中国企业家协会发布的《2014中国企业500强分析报告》，272家提供了海外营业收入数据的企业（绝大部分是国企），其海外营业收入占营业收入总额的比例为10.9%，这和我们问卷调查得出的结论信息基本一致。而一些著名的跨国公司，其海外营业收入都占到总营业收入的一半以上，海外市场真正成为全球市场的重要组成部分，真正在全球范围内配置资源，提高效率。举例的这五家公司，同时也入选财富杂志全球最赚钱的50家公司榜单⁵。

图表三：一些著名500强企业的海外营业收入占比

公司名称	2015年财富世界500强排名	海外营收占总营收比重
埃克森美孚(Exxon Mobile)	5	62%
雪佛龙(Chevron)	12	59%
通用电气公司(GE)	24	52%
国际商用机器(IBM)	82	55%
宝洁公司(P&G)	100	67%

即使同为500强的中国公司，联想和华为在海外市场收入占比方面也已经走到许多国企前面。2014-2015财年，联想海外市场收入占比已达到68%，而华为2014年海外收入占总收入的约62%⁶，这一数据和许多著名的跨国公司比肩。

3. 组织架构：约九成国企已经为国际化设置了或集中或分散的组织架构，但要根据自己的国际化战略做相应调整并完善组织的权利和责任边界，提高管理效率

组织架构方面，近六成的受访国企是由一个国际部（或其他名称的部门）集中规划管理其海外业务，但有24%的国企海外业务的管理职能分散在各个业务板块，6%由海外分支机构自己管理。值得注意的是，有约一成受访国企没有固定职能部门管理海外业务，这说明这类企业的海外业务管理处于无序状态，在组织架构方面还未准备好。

如前文所述，各种国际化战略没有优劣之分，组织架构要根据战略选择来设置，同样没有集中管理好还是分散管理好之分。即使是分散管理的，多国本土化战略基于地理位置设置组织架构，而全球标准化战略基于业务单元设置组织架构。在下一步的国际化过程中，国企需要根据自身选择的国际化战略相应地调整组织架构，更重要的是理清各组织之间权责界面，完善规章制度，最终目的是提高管理效率，实现全球范围内的高效运营。

5. 数据来源：财富中文网2015年7月22日榜单，相关企业年报

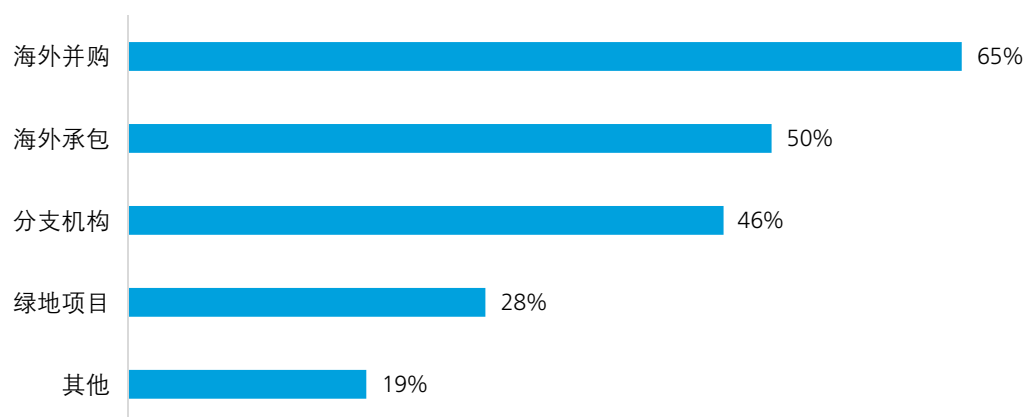
6. 数据来源：联想、华为公布的公司财报

4. 国际化的形式：国企国际化的形式呈多元化，随着“一带一路”项目的开展，绿地项目的数量将增加

受访国企中采用最多的国际化形式是到海外并购项目，其次是到海外承包工程建设以及设立海外分支机构联系和推广国内业务产品。在海外并购中，绝大多数国企更倾向于全资持有或控股，偏好少数股权并购方式的国企是少数。另外，也有一些国企选择海外贸易或与国外机构合作等方式国际化。

绿地投资是指投资主体在东道国境内依照东道国的法律设置的部分或全部资产所有权归外国投资者所有的企业。比较之纯工程承包建设项目，以绿地项目方式进入目标市场，可以使中国投资方保持垄断优势，并能够较大程度把握风险；投资东道国若为发展中国家，一般会采取各种有利的政策措施，有助于投资方降低成本，提高盈利水平。当然，绿地投资与并购的方式相比，时间周期会比较长，对投资方的管理水平要求也更高。“一带一路”项目中许多将采用PPP（Public Private Partnership, 即东道国政府与中国企业合作）等方式，国企将去海外投资办厂或投资与工程建设同时进行，绿地项目的数量将大量增加。

图表四：国际化采取的形式



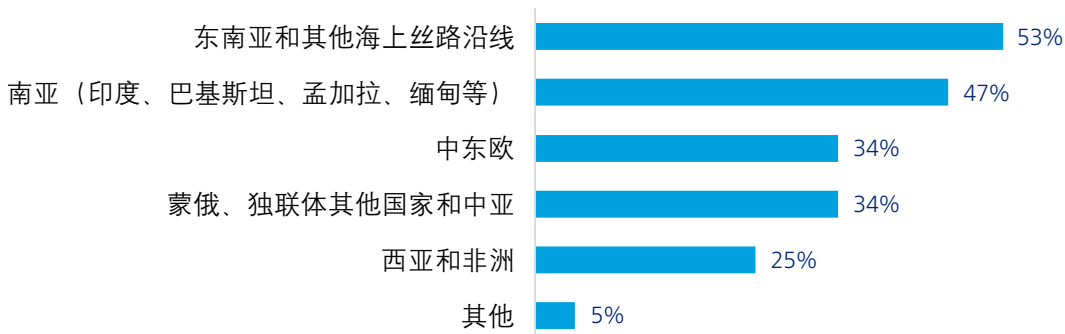
5. 国际化是否向“一带一路”倾斜：国企的投资决策越来越成熟和自主，约四成受访国企表示国际化方向不会向“一带一路”倾斜

关于参与“一带一路”意愿和海外投资规模变化：近六成受访国企表示，近期国际化会向“一带一路”倾斜，40%则表示不会。我们发现，国企投资决策越来越成熟，自主决定将来的发展方向，而不是跟风而上。同时，受访央企的70%未来国际化方向会向“一带一路”倾斜。计划参与“一带一路”项目的国企中，78%表示未来的总体海外投资规模会比前几年增加。这预示着在“一带一路”战略的引领下，今后几年国企尤其是央企的海外投资将再掀起一波高潮。

6. 投资区域偏好：东南亚和南亚是计划参与“一带一路”的受访国企最为青睐的投资目的地

计划参与“一带一路”项目的国企中，投资东南亚和南亚的意愿最高，其次是中东欧和蒙俄中亚。东南亚国家与中国地理位置临近，经贸往来频繁，发展程度较高，在改善基础设施方面有着巨大的明确的需求，因而成为最受国企青睐的投资目的地。南亚国家人口众多，市场潜力巨大，孟中印缅和中国-巴基斯坦经济走廊是“一带一路”战略中的重点区域之一，将出现众多项目机会，因而也为国企所重视。

图表五：参与“一带一路”国企的投资区域意愿



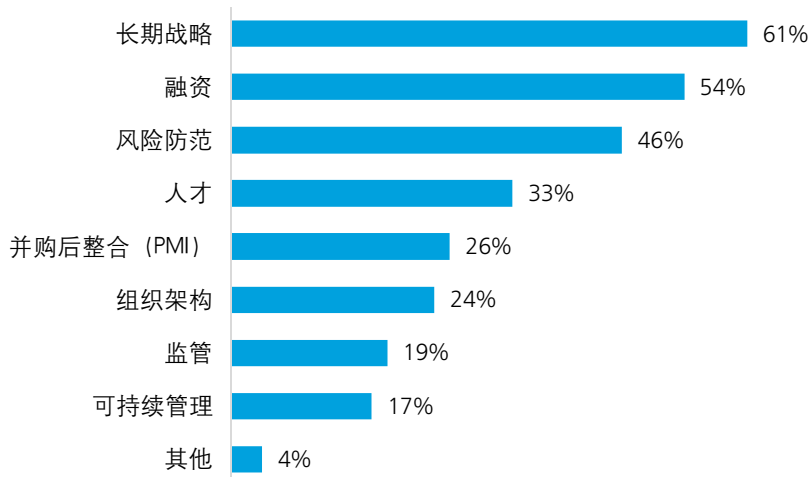
7. 际化最需要加强的能力：国企国际化的成功，最需要提升长期战略、融资能力、风险管控和国际化人才四方面的能力

在问及成功国际化或参与“一带一路”项目，企业最需要的三大帮助/改变时，回答最多的四项是：

- 高达61%的受访国企表示“在海外投资和拓展时，企业自身**需要制定清晰的长期战略并对接集团整体的战略，避免冲动型投资或短期行为**”
- 54% 选择“加大政府、金融机构或社会资本对**企业国际化的融资支持**”
- 46% 选择“加强对投资/建设目的地的政治的，法律的，税务的，文化（宗教）的等**各类风险评估能力、防范能力和应对能力**”
- 33% 选了“储备懂得当地法律法规和文化又懂管理运营的**国际化人才**”

这说明**国企在国际化过程中遇到的困难，集中在战略、资金、风险管控和人才四大方面，而投资之后的管理能力——提升并购后整合能力”和“加强对海外绿地项目/承包工程的可持续性管理能力”也是国企亟待补齐的短板。**“合理搭建/梳理企业管理架构，以利于集团总部对海外机构/项目的管理”被24%的受访企业选中，则是反映了**组织架构设计、管控体系建设**，也是国企国际化过程需要大力提高的方面。另外，也有企业提出需要帮助找到好的项目，和政府发挥协调作用以避免同业国企在国际市场的恶性竞争等。

图表六：成功国际化或参与“一带一路”项目，最需要的帮助/改变



8. 具体到风险管控方面，国企对项目国当地的各种风险认识还不充足，缺乏应对经验，超过六成内部没有设置相关风险管理岗位，也没有借助专业服务机构减小风险的尝试

国企海外运营，尤其是涉及到“一带一路”相关国家的项目，受到方方面面的风险的挑战，包括自然风险、政治风险、社会风险、法律法规风险等。以税务风险为例，

在问及参与“一带一路”项目过程中最大的税务方面的挑战（选三项）时，

- 90% 表示“对投资目的地的**税收制度和征管实践较为陌生**、海外项目税务风险较高”；
- 78% 认为“海外项目所在国**对中国企业普遍监管严格**”；
- 67% “遇到项目当地税务机关的**税务稽查或税务纠纷缺乏应对经验**”；
- 55% 感觉“海外项目国税法变化频繁，中国企业及时**获取相关信息的渠道较少**；
- 43% 没有具有丰富经验的海外项目**税务管理**人员；

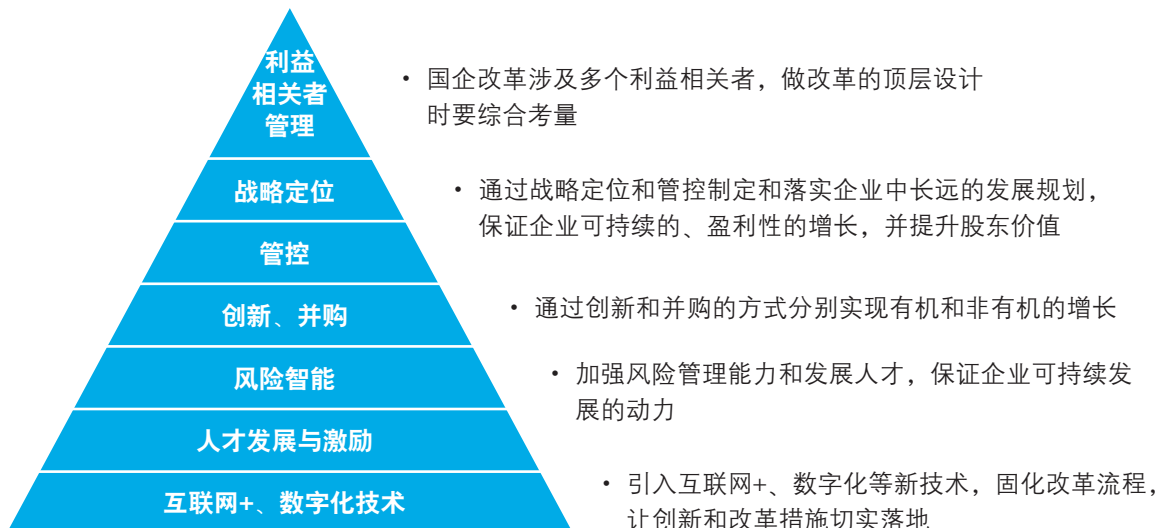
受访者中69% 的企业**没有完整的税务风险管理制度和专门的税务管理岗位**，说明相比国际上大型跨国公司先进而完善的税务管理制度和体系，大部分国企的状况仍存在较大差异，在进

行海外投资经营的过程中，中国企业应对海外项目的税务风险管理给予足够的重视，否则将会对中国企业参与国际市场竞争、打造真正的现代化跨国企业形成较大的制约和潜在风险。

67%的受访企业**从来没有**在进行海外投资过程中，聘请税务顾问对海外项目所在国的税收环境、征管体系、**税务风险进行评估**，并对海外项目在可能的情况下进行适当的**税务优化安排**。这说明国企对于借助专业机构的全球网络以及其专业团队的丰富经验，减小海外项目运营的税务风险，优化整体税负还不够重视。

“市场化、专业化、国际化”是新一轮国企改革的方向。国企的国际化，实际上就是到全球这样一个更大的市场中去竞争，用更加专业化的方式竞争，在国际化的过程中提升各种内部能力，实现转型升级的过程。可以说，**国企国际化的成功重在内部能力的提升**。我们在国企改革转型系列白皮书的第一辑中提出了国企改革转型的思考框架，这一框架涵盖的企业内部各种能力，和上文调查得出的国企成功国际化的能力需求高度重合，说明了这一思考框架对与国企如何成功实现“国际化”，如何在参与“一带一路”项目完成国家使命的同时，做大做强，也具有指导意义。国企在思考为成功国际化而进行内部能力建设时可对照参考。

图表七：国企改革转型思考框架



三、借力“一带一路”国企国际化更上新台阶

下面将通过六个具体案例，展示在专业服务机构的帮助下，国企如何成功解决国际化过程中最需要支持的战略、资金、风险识别和控制、人才和管控体系等问题。

基于过去盲目或冲动投资得到的教训，“制定清晰的长期战略”是超过六成的国企表示在新一阶段的国际化过程中最需要做出的改变之一。首先，海外投资和经营是企业集团整体经营活动的一部分，其战略规划也必服务于集团总体战略，是集体总体战略的一部分。其次，海外投资战略需要分解到各个业务板块在国际化过程中的定位、战略目标、执行举措、定量指标、风险管控措施和其他保障才可能有效执行。

案例一：某央企海外投资和国际化经营战略规划项目



项目挑战：

某全球规模领先的央企，近年来大规模进行境外投资，然而在投资过程中，没有明确的投资指引，集团看项目、找项目比较随机，没有重点，网撒的很大但效果不理想。2014年跟踪和考察的投资项目76个，涵盖了20多个国家及地区和六大业务领域，但最终没有任何斩获；项目投资决策未能形成科学机制，大部分时候“人缘好、声音大”作为最终评估依据；而境外企业的绩效表现也与预期差异较大，现有投资企业中超过50%未能达到项目可研目标，有15%投资项目甚至处于亏损状态。客户的境外扩张面临着以下挑战：

1. 如何打造国际化布局：在项目投资决策的过程中，选择与企业长期发展方向相一致的项目机会，并融合本企业的管理积累和投资项目所在地的属地化优势，有目标地打造国际化运营平台；
2. 如何选择合适的投资项目：需要甄别投资机会的真实性、可行性和盈利性，进行充分的可研并达成最终投资；
3. 如何有效监管投资项目：在外派人员不充足且人员能力各异的情况下，企业绩效差异性较大，需要通过搭建一套有效的法人治理和管控机制确保经营绩效目标的实现，并支持未来的扩张发展。



解决方案：

在投资战略方面，该央企在详细评估自身现有优势和不足的基础上，将国际化投资战略与“一带一路”国家战略相结合，制定境外企业投资规划蓝图，根据企业发展方向，明确投资的重点地域和细分行业等项目选择标准，明确国际化运营目标；在具体投资活动进行中，基于远期的战略布局进行项目选择，“有所为，有所不为”。在投后，“人员、资金、资产”采取属地化运营战略，充分发挥投资项目所在地的特色优势，打造整体产业链协同效用最大化。同时，建立投后评价机制，定期回顾投资企业绩效表现，确保投资满足集团整体战略需求。

国企参与“一带一路”项目需要资金支持，国家已经成了亚洲基础设施投资银行（简称亚投行）和丝路基金来提供融资支持。但是即使资金全部到位后，亚投行仅有1000亿美元、丝路基金也仅400亿美元，还需要撬动更多银行和社会资金参与。国际商界通行的做法之一是绿地投资，在东道国成立合资企业，即让东道国政府、企业和/或第三方的企业和金融机构参与，这样不仅能让走出国门的国企拿到融资，还能让东道国/第三方和中国企业利益捆绑，减小项目风险。

案例二：巴基斯坦燃煤火电项目融资案例



项目挑战：

中方企业参与某列入《中巴经济走廊能源项目合作的协议》的框架内的火力发电项目投资、建设和运营。中巴合资的项目公司计划通过一份期限约25-30年的购电协议，将其所有发电容量及发电量出售给巴基斯坦国家电网公司。巴方政府将通过执行协议进一步对项目所涉及的部分政治及巴方支付风险予以担保支持。中方企业需要向多家银行、基金融资来解决项目建设的资金需求。在融资过程中，金融机构和担保机构要求中方企业提供融资增信措施，配合潜在贷款人的尽职调查，出具一系列风险分析和规避方案，商务/税务架构方案等等。这些都极耗时间，且需要很丰富的专业经验来筹划以保证中方利益，是很高的融资成本。在和潜在相关方谈判过程中，商务条件的细小变化都将带来某些不确定风险。中方企业如何识别和减少风险，在保护自身的利益的同时顺利完成融资，也是一个巨大挑战。



解决方案：

中方企业在专业机构帮助下，利用类似企业积累的经验与教训和国际财务、法律、税务等专业资源网络，在短时间内完成了各种专业方案设计，方案中最大限度的规避了中方企业的风险，并得到了融资担保机构的高度认可。在谈判中，通过担保期限和赔付率上的安排，再次有效降低了中方企业的融资成本，最终打消了各贷款人的疑虑，并使其相互配合，在项目进行的不同阶段安排了利率优惠的国家政策性贷款、国内外银行参与的银团贷款和相关项目中长期贷款，以及对应做出了对冲汇率风险的外汇远期合同、利率与汇率互换等避险工具安排。

国企在国际化过程中，尤其在执行“一带一路”项目过程中，会遭遇各种各样的风险，包括政治风险、法律及合规风险、运营风险、财务风险等等。**风险评估能力、防范能力和应对能力将是国企在国际化过程中，尤其是“一带一路”项目中，国企需要打造的核心能力之一。**

案例三：俄罗斯LNG工厂及附属港口股权收购过程中的风险识别和控制



项目挑战：

俄罗斯政府计划加快发展LNG业务，批准液化天然气大规模生产计划，以确保其重要天然气出口国地位。某个位于俄罗斯的综合上游液化天然气项目，将主要投资建造一座年产可达上亿吨的LNG工厂以及附属港口营地等设施，其总投资超过百亿美元。在这种大型海外的收购项目中，中国企业不仅需要充分识别和控制收购过程中的潜在风险，还需要深入的理解关于行业产业链的相关风险。



相关的投资风险分析及对策

潜在的主要风险	建议的解决方案
LNG 价值链的相关风险	
资源储量不足风险	<ul style="list-style-type: none"> 实际可用量有可能低于储量报告水平，投资人应对报告中的储量、地质和技术数据进行技术层面的分析 预期天然气产量或低于实际水平，投资者需了解该LNG工厂的生产发展计划及目前的生产能力，并对预期生产水平进行合理预估
液化天然气（LNG）价格下降风险	<ul style="list-style-type: none"> 由于市场油价的不利变化及LNG国际市场的竞争加剧，导致LNG价格存在下降风险 分析价格下降对企业定价机制和销售预期的影响 对企业未来盈利能力和生成现金的能力进行合理评估 设计能源商品价格、外汇及利率风险对冲策略
进入市场风险	<ul style="list-style-type: none"> 不利气候变化对运力的负面影响或签署合约下有关市场准入的相关条款将增加项目的市场进入风险 对气候变化导致的北方海运航线运力影响程度进行情景分析 对合约中的相关限制条款进行分析
成本超支风险	<ul style="list-style-type: none"> 投资者应对在建项目的成本类型进行分析，重点关注资本化成本的确认标准和计量方法及完成设施建设所需的时间和成本 对在建项目进行计划-现状分析，查找主要成本偏差原因 许可协议可能会对资本性支出额有直接要求，投资者需对其进行审阅分析 分析融资可行性，以满足当前和未来的资本性支出
环境和社会责任	<ul style="list-style-type: none"> 可委托专业公司进行项目的环保和社会调查 投资者需对目标公司的预提成本进行尽调，确保其能够完全覆盖未来可能因社会及环境责任而产生的费用

项目融资相关问题

国家政治风险	海外投资者在俄罗斯可能面临政治不稳定因素，存在政府违约风险及政治不可抗力风险 <ul style="list-style-type: none">• 投资人应考虑选择中信保或其他多边机构，覆盖政治风险包括：战争及政治暴乱、汇兑限制、征收及国有化、政府违约• 中信保可提供股权保险和债权保险
项目完工风险	LNG项目链复杂，包括开发、建设运营气田、管道、液化工厂、储存罐、港口、船只及装运，其各组成部分互相关联，项目完工风险较大 <ul style="list-style-type: none">• 与信用和资质良好的EPC 总承包商合作• 贷款方将仔细审阅EPC合同的条款，并要求具有清晰的违约赔偿条款。投资者应从银行的融资角度，对EPC合同中的条款进行审阅• 潜在贷款行可能要求股东提供完工担保
LNG购买方的支付违约风险	<ul style="list-style-type: none">• 对购买方的过往记录及信用水平进行审阅，评估购买方的支付能力和可提供的增信措施• 投资者仔细审阅购买与供给合同(SPA)的条款，并要求具有清晰的不同违约情形下的违约赔偿条款
不可抗力风险	在建设及运营期间，项目链中任何一个组成部分因不可抗力因素影响都将可能导致LNG供应的延期或中断。如不可抗力事件发生，LNG 购买方可能会终止LNG 供应与购买协议(SPA)。ul <ul style="list-style-type: none">• 从融资角度，对项目合同和融资合同项下的商业保险条款进行审阅• 建议聘用保险顾问对项目每个供应链环节的保险安排进行审阅
长期融资	<ul style="list-style-type: none">• 设计对中方电力公司可追索程度最小的融资结构• 若为项目融资，贷款行对风险控制有严格的要求，因此商务结构及融资安排需考虑潜在贷款行的要求• 项目融资财务顾问具有很强的专业性，须对相关融资、行业及目标投资国有一定的经验。非项目融资领域的财务顾问无法真正协助实现项目融资成功

会计处理及尽调相关问题

依赖于母公司或关联方	目标公司涉及与关联方的交易（如建设协议、管理服务合同等），或将影响目标公司的财务业绩 <ul style="list-style-type: none">• 对与母公司及关联方的交易进行分析，包括交易的定价安排及其他与交易相关的条款条件• 对关联方交易风险制定风险规避方案
欧美对俄罗斯石油天然气行业企业的制裁	<ul style="list-style-type: none">• 了解是否存在因美欧制裁而导致的计划主要资本性支出无法实现• 就其制裁造成的财务负担进行评估• 设计避免或降低制裁影响的方案
俄罗斯卢布贬值	目标公司大部分资本性支出以及融资是以外币标价，受汇率变化影响极大 <ul style="list-style-type: none">• 对目标公司受卢布贬值的影响进行分析• 投资人应考虑在货币不匹配的情况下使用美元与利率的汇率掉期
承诺和或有负债	<ul style="list-style-type: none">• 目标公司可能包含重要承诺以及或有负债，投资者应识别并理解可能影响交易评估或应该在SPA中看作是担保或赔偿的重点承诺及或有负债

国企的国际化、各种转型升级的成功归根到底要靠人才。这里的人才不仅指中国的熟悉当地法律文化的管理人才，也包含聘用和培养当地的管理人才和员工。“一带一路”的六“通”，除了“政策通、交通通、贸易通、货币通、网络通”之外，更重要的还有“民心通”。“一带一路”项目的成功必须得到当地民众的理解和支持，已有外方政府换届，不想继续履约，而中国企业由于当地民众和员工的支持，逼政府继续完成项目的案例。许多“一带一路”项目必须聘用当地员工，在与国内政治、经济、文化差异显著的市场里，如何与当地各方沟通交流，输出企业文化，建立企业形象是在规模和实力等“硬”指标之外，对国企国际化过程中“软能力”的又一大考验。

案例四：某央企国际化过程中领导风格和外派员工的挑战和解决方案



项目挑战：

中国企业在国际化的过程中，随着海外业务的不断深入，人力资源方面又面临着新一轮的挑战。

1. 领导风格的挑战：“领跑型或指令型”的领导在中国企业收购国外企业后，对推动业绩提升是有帮助的。但随着业务步入正轨，需要真正融合于当地文化时，“亲和型、辅导型”的领导会更受当地员工的欢迎。事实上，这样的领导不管是否在国外，都是高绩效企业推崇的领导风格的。
2. 外派员工定位的挑战：中国企业走出去时，外派员工基本承担三种职责，即“管理、监督、学习”。前两种职责，一般是外派资深的高管，直接负责海外公司或海外公司的某职能条线，确保承接国内总部对海外公司的要求；后一种职责是外派较年轻的员工，去一线锻炼，为日后的国际化人才奠定基础。但若要将三种职责积聚于同个外派员工，那结果一定是令人不会满意的。



解决方案：

通过国际化人才培养，开阔国际政治经济的视野，提高包括领导力在内的全面能力。另外，清晰的定位外派员工职责对中国企业走出去也至关重要。不要急于求成，不然会变得“愿望很丰满，但现实很骨感”。

企业国际化的目标之一就是在统一的清晰的发展战略引领下，实现全球范围的高效运营。高效运营需要建立明确权责，风险可控的管控体系、综合绩效管理体系、应用共享模式实现集约化、管理标准化以便在全球范围内快速移植。优秀跨国公司的领先实践证明，构建财务（继而其他业务）共享服务中心是实现集约化管理，专注于高质量财务服务，推动业务财务一体化的必经之路。

案例五：某国企的全球分支机构通过财务共享中心建设实现集约化管理项目



项目挑战：

某国企在全球有160多家分支机构，都是独立的法律实体，有自己的财务、IT、人力资源等系统和流程。各地的流程和信息系统支离破碎、相互独立；财务人员能力缺乏专业分工，未形成专精领域；信息沟通不顺畅，缺乏共享，无法支持集团在全球的业务发展。具体表现在：财务信息质量差，无法全球钻取；对外披露迟缓，差错率无法忍受；财务分析报告无价值，时间滞后且无法满足管理层决策支持。



解决方案：

通过财务共享中心建设，形成了全球共享的财务信息系统、全球整合的财务管理组织、全球统一的财务管理流程、全球标准的岗位职责，专业分工明确。财务业务信息可全球监控、全球钻取；全球各分支机构的流程和信息系统高度集成，并有专业化分工；可以形成有价值的管理信息；信息存档严格便于追踪查询。通过财务、IT、人力资源等共享中心建设，在全球范围内优化了成本管理，提升了运营灵活性和资产避税水平，增加了透明度和相关分析，使管理层的注意力能进一步集中于核心竞争力。

随着中国企业近些年“走出去”及参与“一带一路”沿线国家的项目规模不断加大、在海外开展的通常是当地的重点项目或大型项目，因此当地各级政府部门和税务部门对中国企业的管理和税务申报合规给予较多的关注，税务机关通常会将中国企业在当地的业务或工程项目作为重点关注和税务管理的对象，甚至会对中国企业进行定期或不定期的税务检查或稽查，企业在走出去的过程中与当地税务机关的税务争议甚至涉税诉讼也不断出现。

案例六：海外工程项目税收争议及解决方案项目

项目挑战：

以某央企在巴基斯坦承接的EPC工程承包项目为例，该项目对中巴双方来说原本均是双赢的好事，但是，项目进行中作为总承包商的中国企业却意外地收到了巴基斯坦主管税务机关金额高达上千万美元的税款缴纳通知。

解决方案：

由于事发突然，企业只能在专业法律和税务顾问的支持下结合当地相关所得税规定重新梳理该项目的商务合同及业务安排，将其项目相关收入应该享受当地免税待遇的法规依据逐条详细列举，并且充分分析了企业的业务各环节及商业安排完全可以享受当地的免税待遇，与此同时企业还搜集了两个其他中国企业的类似项目在当地得以免税的案例，通过对比几个项目在商业合同和业务流程角度几乎完全相同的安排，充分证明企业就其项目收入不应该被税局征收巨额税款。

通过企业的努力以及与税务机关的再三谈判，税务机关承认对该中国企业的商业安排及合同架构缺乏充分了解情况下出具的评税通知过于激进，税务机关同意撤销对企业千万美元的评税通知并且将在税务顾问和企业协助下重新了解分析该项目的合同条款和商业安排，与此同时企业可以只缴纳少量税款作为押金，待税务机关有进一步判断结果后如果企业就其相关收入确实不应缴税，税务机关将退回该部分押金，从而避免了企业千万美元的税款损失。与此同时，企业也从这个事件中汲取教训，在此后的每个项目签约过程中都提前咨询专业顾问的意见，以在事前能够尽量降低因合同架构及相关条款带来的潜在税务风险。

四、展望

国企的国际化是国企做大做强、转型升级的必经之路。“一带一路”给今后几十年国企的国际化带来的前所未有的机遇，同时也带来前所未有的挑战。展望未来，我们有如下建议：

- 优秀企业的标志是实现可持续的盈利性增长。国企在投资海外项目或开展国际化经营之前要做好全面的可行性和预测，关注长期的利润和资产回报率
- 不跟风，不做冲动型投资，坚持和总体战略的相关性，重视风险因素，做好尽职调查，敢于否定项目
- “一带一路”项目所在的各国，政治、经济体制机制千差万别，文化背景迥异、各种法律、税务和其他风险无处不在。企业所需做的不是回避风险、视而不见，也不是夸大风险、裹足不前，而是正确地动态地识别风险、主动管理风险，规划好应对机制和措施
- 组织架构上，企业集团的海外投资或国际化经营需要有一个专职的部门总体规划、统一管理，各部门各岗位责权分明

在“一带一路”战略引领下，国企应抓住机遇，练好内功，在国际化过程中做大做强，转型为真正有国际竞争力、品牌影响力的世界一流企业。

附录：国际社会对于“一带一路”的看法与应对

本文作为德勤与《国资报告》杂志社合作的
《“一带一路”央企布局与风险防控报告2015
》的一部分已经于2015年8月出版

看法一：中国希望借助“一带一路”战略，利用自身的经济、金融和外交力量，建立世界新秩序，改变中国在国际事务和国际分工中的角色。

这一看法认为中国利益和地缘政治是“一带一路”的制定初衷。首先，很多境外机构认为，美国的“重返亚洲”战略意在遏制中国，作为对美国的反击，中国则将目光投向西方，并希望通过带动当地经济发展和贸易笼络亚洲、欧洲和非洲的伙伴，增强中国的话语权，制衡美国在这些地区的势力增长。第二，按照普遍说法，“一带一路”涉及的国家除了新加坡、土耳其等几个有限的发达国家，绝大部分为发展中国家，似乎“一带一路”战略以发展中国家为主要合作目标，却排斥发达国家。第三，中国借“一带一路”消化国内过剩产能，将高污染低附加值的产业转移到其他发展中国家，改变自身在国际分工中的角色。

上述说法有些仍是冷战思维的延续，而我们已经进入了全球化、信息化、多极化、国际关系民主化的新时代，中国无意挑战任何国家，无意建立势力范围。我们不能否认“一带一路”战略将可能给相关地区带来地缘政治影响，但“一带一路”终究还是以人文经济合作为主的倡议，并蕴含双边、多边“共赢”机会。

“一带一路”建设的重点之一便是连接和加强亚洲各次区域以及亚非欧之间的基础设施，试图消除多年来制约地区间经济交流的主要障碍。同时，“一带一路”强调与沿线国家战略的对接，如东盟已有的“互联互通”战略。另外，亚洲基础设施投资需求巨大，“一带一路”将为其做出贡献。据亚洲开发银行估计，2010—2020年，亚洲将需要8万亿美元的

国家基础设施投资和2900亿美元的区域间基础设施投资；2013—2020年，泰国、马来西亚、印度尼西亚和菲律宾将需要近5500亿美元的投资，其中仅铁路一项就将需要1190亿美元投资，占总投资需求的22%。

也许是目前广泛引用的“‘一带一路’包含沿线65个国家”的说法，容易让人对“一带一路”的开放性和包容性产生疑问。尽管从地理范围看，“一带一路”沿线国家以发展中国家为主，但由“一带一路”带来的基础设施建设、能源、交通等市场，也为发达国家提供商机。中国多次表示欢迎发达国家参与“一带一路”建设。挪威拥有世界最大的船队，在油气探勘方面全球领先，拥有可观的主权基金，尽管不在65个国家之内，但挪威仍然选择加入亚投行，成为亚投行创始成员国，无疑是看好“一带一路”带来的商业机会。

中国正努力进行内部调整，对外也正积极推动新兴经济一体化以寻找经济发展的新动力。中国确实将能够借助“一带一路”，通过国际产能合作，拉动国内经济持续发展。但中国不会也不可能，将高污染、高耗能的低端产能大规模转移到其他国家。“一带一路”倡议特别强调“共商、共建、共享原则”，旨在对接沿线国家自身的战略，协助他们建立所需的工业体系，可以说所有项目都是在和沿线国家协商、双方同意后进行的。《推动共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的愿景与行动》中特别强调：“投资贸易中突出生态文明理念，加强生态环境、生物多样性和应对气候变化合作，共建绿色丝绸之路”。中国在绿色发展方面总体落后于发达国家，在推动“一带一路”的过程中，也可以同发达国家合作，确保“一带一路”项目给当地国家带去先进、绿色的产能和技术。

看法二：中国是否有能力和经验运作亚投行这样一个多边的金融机构，以及同时间处理“一带一路”沿线上众多国家间的关系。

2015年6月29日，亚投行57个意向创始成员国财长或授权代表出席了《亚洲基础设施投资银行协定》的签署仪式，《协定》的正式签署，标志着亚投行未来运营的“根本大法”面世，也意味着亚投行成立进入倒计时。其中中国投票权占总投票权的26.06%，因此在亚投行的重大决策中，中国政府实际上拥有否决权。随着亚投行从理论成为现实，中国也面临着如何领导一家复杂多边组织的任务。这个组织涉及一系列的国家利益，如何在全球注视的目光中进行平衡，这个任务比单纯以旁观者身份批评现有全球秩序要困难得多。在亚投行准备阶段，中国承诺将亚投行打造成一个透明的、有社会意识的开发银行，帮助解决亚洲基础设施建设资金严重不足的问题，并开展与其他现有多边组织的合作⁷。

处理好与世界主要大国和沿线重要国家的关系是“一带一路”建设的重要前提之一。由于沿线国家存在着经济水平参差不齐、文化差异性大，有些国家国内政治的连续性和稳定性较差，国家间关系、民族宗教状况错综复杂，利益诉求多元化等诸多消极因素，势必对“一带一路”建设产生不利影响，解决这一问题的关键在于加强政府间合作。要加强高层互访，建立双边为主、多边为辅的政府间交流机制，把推进“一带一路”建设作为高层互访和双边交流的重要内容，增强政治互信，形成政治推动力⁸。在共商、共谋、共建的过程中，中国与沿线国家会逐步发展起相互了解、相互尊重和相互信任的新关系。由于“一带一路”建设会为当地发展创造条件，惠及当地民众，这样，中国与沿线各国的关系会得到深入发展，从而使中国与沿线国家的关系得到深化⁹。

我们认为，中国发布的《愿景与行动》中，明确提出坚持共建原则，并加强政府沟通和金融融通等合作机制，这都将有利于消除这方面的质疑。

看法三：过去十年，中国国有企业海外投资大幅攀升，海外资产规模庞大，但是相对应的收益效果不如预期。其中较为突出的问题有前期投资评估不充分，应对风险机制不灵活，项目实施过程中缺乏有效监管和制约等。

到2012年年底，中国海外资产最大的47家央企，海外资产总规模3.8万亿，海外收入达4万亿，员工总人数44.8万。47家央企海外资产总量占到全国最大的100家跨国公司海外总资产的85%，成为中国企业走出去的绝对主力¹⁰。在各家央企海外抄底的过程中，虽然海外资产规模占企业总资产规模上升较快，但是海外收入占总收入比重偏低，海外投资回报不如预期。

前期投资评估不充分，长官意志和对短期政绩的追求使得部分国企海外投资盈利充满了不确定性。例如，由于前期项目评估的不足，中信泰富位于澳大利亚的Sinolron磁铁矿项目总投资超100亿美元，超出最初预算三倍，产出较原计划延迟四年。另外，中信泰富在收购中由于法律条款的界定问题与SINO磁铁矿项目原控股方发生了法律纠纷，被迫卷入耗时耗力的官司之争，项目投资成本继续上升。

部分国企对于高风险地区投资的海外投资风险应对机制还不够充分。根据国家战略思想指导，许多国有企业的海外投资聚集在投资风险较高、政局不稳定地区如东非和中亚。以中国铁建在沙特轻轨项目为例，中国铁建承包了中沙两国高度关注的战略项目——麦加轻轨项目，但在施工后，工程遇到了拆迁难、工程量增加等问题，成本急剧上升，由于该项目的战略意义，中国铁建不得不继续投入大量的资源来保证工期按时完成，造成了巨额亏损。造成亏损一方面是因为工程采用议标方式，而非投标方式，即指定由中国铁建进行承建；另一方面，总承包合同和具体条款也比较特殊，采用“EPC+O&M”的总承包模式，项目签约时只有概念设计。中国铁建无法掌控整个项目的实施进度，沙特方面负责的部分严重滞后。由于未对此类操作风险采取有效的风险应对措施，后期实际成本上升，造成了亏损。

7. 华尔街日报：亚投行考验中国政府管理风格<http://chinese.wsjkh.com/gb/20150629/bch140135.asp>
8. 石善涛：推进“一带一路”建设应处理好的十大关系<http://theory.people.com.cn/n/2015/0512/c40531-26988581.html>
9. 张蕴岭：“一带一路”要应对三大挑战<http://finance.chinanews.com/cj/2015/05-04/7250973.shtml>
10. 经济观察报：“长子”出海悲喜五年<http://www.eeo.com.cn/2013/0914/249875.shtml>

另外，项目实施过程中缺乏有效监管和制约，决策流程繁琐导致效率低下，跨领域投资缺乏专业背景等，都是目前舆论及监管层对国有企业对外投资失败案例讨论中指出的问题。

完善对外投资立法和海外投资保险制度，充分评估项目投资风险和收益，寻求有经验的中介制定海外投资风险应对措施，实施有效的项目监管如专项审计，均是有效提高国有企业海外投资效率的措施。目前，国有企业海外投资为政府的高度重视。

看法四：地方政府短视行为，对于“一带一路”战略缺乏研究和理解。很多省市快速将自身定位为“一带一路”的重要支点，强化本省份和本地区在“一带一路”战略中的重要性，但是在实际操作中，这种定位更多演化为提升知名度的手段，实际希望获得中央在政策或资金上的倾斜，自身并没有研究建立真正有效的机制，并对本省份和地区在“一带一路”中的战略定位有清晰的认识和把握。

目前“一带一路”节点城市，比如重庆、兰州和西安等，都在积极申请和探索建立自贸区的可行性和实操性。应该说，地方政府在推进“一带一路”战略中表现出了积极的态度，相关省市也专门成立了“一带一路”战略研究项目，有的甚至与知名媒体联合开展“一带一路”沿线国家的实地调研。但是，国际社会关于因地方政府的短视行为而影响到“一带一路”长期健康稳定推行的担忧不无道理，也为地方政府制定具体实施战略做了及时的提醒。

首先，“一带一路”沿线各国具有极大的差异性。中亚五国、中南半岛几个国家之间尽管具备相似的地理特征、自然禀赋，但每个国家经济发展水平、产业基础、政治体制上仍存在巨大差异，因此他们对于“一带一路”战略的可接受度也各不相同。

新加坡南洋理工大学拉惹勒南国际关系学院副教授李明江2014年曾就“一带一路”课题到部分亚洲国家调研，他得出的初步结论是，亚洲十国对“一带一路”的支持度可分成三大类。第一类是泰国、柬埔寨、老挝。它们最能接受“一带一路”，唯一的顾虑是不想把对外关系全放在中国一个篮子里，所以也会同时争取其他域外大国的援助。第二类是印尼、马来西亚、新加坡、文莱。它们比较能接受“一带一路”，但同样不希望对外关系只押宝中国，并担心中国在本区域的影响力扩张得太快，所以会与中国配合，也会拉拢域外大国参与合作项目。第三类是越南、菲律宾、缅甸。李明江认为，中国要与它们展开实质合作较困难，中菲关系因南海主权纷争闹僵；缅甸过去20年里与中国的部分合作项目实施不畅，其中密松大坝工程已搁浅。这些国家要与中国深化合作，也都面对国内民族主义情绪高涨的压力。

其次，地方政府在考虑产业对接的时候要本着“合作共赢”的态度，而非“自说自话”。我们相信在“一带一路”的谈判中，沿线国家既有经济诉求也有政治顾虑。比如片面地把有些国家认为是能源和资源供给国会引发反感，再有一些国家对于中国建设海港和在电子信息技术方面的合作有所顾虑，认为这些都触及到了国家安全。

再次，地方政府要从当地产业基础和导向出发，不要因为“一带一路”而盲目扩大投资，形成新的产能浪费，由于跟风而导致更大的浪费。同时，尽管国家在某些产业对外投资方面向地方政府下放了审批权，地方政府要加紧风险防范，切忌在战略实施时产生腐败滋生的温床。

执笔团队/联系方式

执笔团队：“一带一路”和国企国际化服务专家名单

施能自	战略咨询，“一带一路”跨部门服务领导专家	+86 10 8512 5888	normansze@deloitte.com.cn
刘晓晶	财务咨询，“一带一路”相关服务领导专家	+86 10 85125688	jenjliu@deloitte.com.cn
吴芙蓉	战略咨询、政策及行业研究、项目管理	+86 10 8520 7056	flwu@deloitte.com.cn
许思涛	德勤中国首席经济学家	+86 10 8512 5601	sxu@deloitte.com.cn
陈岚	德勤研究中心行业研究	+86 21 61412778	lydchen@deloitte.com.cn
马立	并购财务咨询，资本市场咨询以及大型基础设施项目融资咨询	+86 10 8520 7787	marylma@deloitte.com.cn
余云	法人治理与集团管控、企业绩效提升、企业管理转型、财务能力成熟度评价、财务共享中心、会计标准化建设、流程体系梳理和设计等	+86 137 0133 2782	yyu@deloitte.com.cn
黄耿	企业绩效提升及管理转型、财务职能规划及全面预算管理	+86 138 1093 8408	anhuan@deloitte.com.cn
王拓轩	人力资源咨询、国际化人才培养及海外并购整合	+86 10 85207854	alantxwang@deloitte.com.cn
郑晔	国有企业人力资源转型与改革，特别是人才战略、人力资源并购后整合、人力资源转型与人才发展	+86 21 23166321	cazheng@deloitte.com.cn
朱按	财政部和国家税务总局特聘专家，海外并购税务专家	+86 10 85207508	andzhu@deloitte.com.cn
李晓晖	“一带一路”税务服务，海外投资及工程承包资深税务专家	+852 2238 7881	samxhli@deloitte.com.hk
周颖	“一带一路”税务服务	+86 10 8512 5477	nzhou@deloitte.com.cn
赵健	风险管理、内部控制、集团管控、流程管理咨询等	+86 10 8520 7259	jjzhao@deloitte.com.cn

对本白皮书及相关内容有任何疑问和看法，请联系：

吴芙蓉 Flora Wu

德勤国企转型行动计划项目经理

+86 10 85207056

flwu@deloitte.com.cn

国企转型升级有关合作机会洽谈，请联系各区域相关合伙人：

洪廷安 John Hung

德勤国企改革行动计划主管合伙人

德勤中国客户，行业和市场战略副主管合伙人

+86 21 6141 1828

johnhung@deloitte.com.cn

施能自 Norman Sze

德勤国企改革行动计划主管合伙人

德勤中国华北区主管合伙人

+86 10 8512 5888

normansze@deloitte.com.cn

李鹏 Li Peng

德勤国企转型行动计划执行负责人兼华北区负责合伙人

+86 10 8520 7844

pengli01@deloitte.com.cn

唐恋炯 Tony Tang

德勤国企改革行动计划华东区负责合伙人

+86 21 6141 2882

tontang@deloitte.com.cn

曾顺福 Patrick Tsang

德勤中国华东区主管合伙人

+86 21 6141 1818

pattsang@deloitte.com.cn

张广达 Terence Cheung

德勤中国华西区主管合伙人

+86 755 3353 8182

tercheung@deloitte.com.cn

孔单 Kong Dan

德勤国企改革行动计划华西区负责人

+86 23 6310 6206-806

dkong@deloitte.com.cn

黎嘉恩 Derek Lai

德勤中国华南区主管合伙人

+852 2852 1647

derlai@deloitte.com.hk

余莉娜 Elena Yu

德勤国企改革行动计划华南区负责合伙人

+86 2831 1023

eyu@deloitte.com.cn

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所和它们的关联机构。德勤有限公司与每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司(又称“德勤全球”)并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家及地区, 凭借其世界一流和高质量专业服务, 为客户提供深入见解以协助其应对最为复杂的业务挑战。德勤拥有超过200,000名专业人士, 致力于追求卓越, 树立典范。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有22个办事处分布于北京、香港、上海、台北、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工, 按照当地适用法规以协作方式服务客户。

关于德勤中国

德勤品牌随着在1917年设立上海办事处而首次进入中国。目前德勤中国的事务所网络, 在德勤全球网络的支持下, 为中国的本地、跨国及高增长企业客户提供全面的审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。在中国, 我们拥有丰富的经验, 一直为中国的会计准则、税务制度与本地专业会计师的发展贡献所长。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构(统称为“德勤网络”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2015。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。

BJ-0410-02