

经济与社会篇



THE BELT AND ROAD:
CASE STUDIES &
RISK MANAGEMENT

『一带一路』

案例实践与风险防范

本册主编◎查道炯 龚婷

主 编◎龙永图

副主编◎王磊 胡波

北京大学海洋研究院组织编写



海洋出版社



「一带一路」案例实践与风险防范
The Belt and Road: Case Studies & Risk Management
经济与社会篇

图书在版编目 (CIP) 数据

“一带一路”案例实践与风险防范. 经济与社会篇 / 龙永图主编; 查道炯, 龚婷分册主编. —北京: 海洋出版社, 2017.5

ISBN 978-7-5027-9776-8

I. ①—… II. ①龙… ②查… ③龚… III. ① “一带一路” — 投资风险 — 研究 — 中国 IV. ① F125

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 092612 号

策 划: 高朝君 唱学静
责任编辑: 常青青
装帧设计:  文化 · 邱特聪
责任印制: 赵麟苏

海洋出版社 出版发行

<http://www.oceanpress.com.cn>

北京市海淀区大慧寺路 8 号

北京朝阳印刷厂有限责任公司印刷

2017 年 5 月第 1 版

开本: 787mm × 1092mm 1/16

字数: 156 千字

发行部: 010-62132549 邮购部: 010-68038093

编辑室: 010-62100038 总编室: 010-62114335

邮编: 100081

新华书店经销

2017 年 5 月北京第 1 次印刷

印张: 11.75

定价: 40.00 元

海洋版图书印、装错误可随时退换

主 编◎龙永图
副 主 编◎王 磊 胡 波
本册主编◎查道炯 龚 婷

The Belt and Road:
Case Studies &
Risk Management



“一带一路” 案例实践与风险防范

| 经济与社会篇 |

海洋出版社

2017年·北京

丛书编委会

主 编：龙永图

副主编：王 磊 胡 波

编 委（按姓氏笔画排序）：

于运全 王 磊 石亚平 刘 勃 杨绥华

吴冰冰 冷旭东 张东晓 张占海 周 强

胡 波 胡 然 查道炯 龚 婷 敬云川

解辰阳 翟 崑

本册主编：查道炯 龚 婷



跨国经营风险管理：从认知到行动

（代序）

从国际经济与政治关系变化的角度看，“一带一路”是中方主动提出、有待外方有效合作才能如愿以偿的一个行动倡议。正如 2015 年 3 月底国家发展和改革委员会、外交部、商务部联合发布的文件《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》题名中选用的“愿景”一词所示，中国政府的职能部门并没有低估推动相关项目过程中所能遇到的各种挑战的严重程度。中国政府和领导人概括性地提出的“共商、共建、共享”原则，就是要求在稳健的前提下，把每一个项目做好。

在全球经济和政治的大格局中，“一带一路”是个新倡议，部分因为它意味着中国有志向从适应国际经济格局迈向塑造国际经济格局。与此同时，如何把握好中资企业从事境外投资和经贸活动中的不确定性，却是一个由来已久的挑战。

从实施援外项目，到在境外承包工程建设、提供劳务服务项目，再到独立竞标新建或改建项目、在国外从事工业园区建设，改革开放以来，中资企业不断地积累、总结跨境经营的经验和教训，以求将在外经营过程中的损失降到最低。但是，作为一个群体，中资企业在境外经营的历史并不长，国外和其法律法规、社会及人文环境都不断地发生变化。因此，不断地自我审视既往的经验，交流心得，将有利于使我国未来“走出去”的步伐更为稳健。

本书主编发出邀请后，相关“走出去”中资企业以及为“走出去”提供智力支持和服务的相关部委下属交流和研究单位、行业联合会组织、市场化第三方服务机构、国际组织等单位踊跃响应，并以项目综合风险、宏观经济金融风险、环境风险、社会风险等四大类分篇章，以“综述+案例”的方式

打造每一章节。特别值得指出的是，本书各章节的作者几乎都是长期处在“走出去”第一线的专业人士，具有深厚的专业性和丰富的实操经验。

作为一名对中资企业在海外经营的政治与经济社会环境感兴趣的学者，过去数年，我在国内外做了一些相关话题的调研，从事国际政治经济关系研究，就知识贡献而言，离项目经营所急需的国际管理、技术、金融等专业领域相距甚远。因此，得以参与调研跨国投资话题，前提之一是越来越多的中资企业及其主管部门对利用国际政治与经济分析这个“外脑”的相关性的认知。越来越多的中资企业主管认识到：对境外经营环境的判断，不能继续满足于合作对象国的官方许诺，也不再迷信西方学术经典和来自外国的商业投资咨询建议。

与此同时，一方面因为学者一般没有肩负政治或外交谈判任务，也没有企业作为当事方的自我利益保护本能，其长处就是能把自己所听到的和看到的，毫无保留地向读者和听众表达。另一方面，学术研究的一大不足就是很难全面了解一个顺利或者是不顺利的境外投资项目的全貌。结果，学者虽有热情，也有更为宽广的空间发布其所思所想，试图为中资企业的海外经营做一些知识贡献，但很容易被批评为说了错话、说了过头话。

借用组织编写本书的机会，我想跟读者们分享几个浅显的观点。

关于“风险”和“地缘政治”

一家企业在运营的过程中遇到风险——除技术、财务、内部管理等自身因素、预判不足或超出预判的经营环境困难——是一个正常现象。风险存在于企业从构思到实施的所有环节。在国内、国外都有风险。所不同的是，在跨国经营的过程中，应对风险对企业的管理能力要求更高；应对过程中所需要把握的因素更多、更为复杂；经营失败，便容易被附上一份经济乃至政治外交的代价。与此同时，在全球竞争的大背景下，在境外经营的企业极不容

易得到同行业和所在国社会的同情或支持。

也就是说，虽然从学术观察到行业反思，往往是某个大型项目或者某家企业在国外经营遇到了因战乱而被迫暂停或永久性撤离等高风险，但是我们不要错误地理解成一定是有战争风险或政权危机的国家，风险才值得重视。只要有跨国经营行为，就一定有非财务、非技术的风险，必须通过改善管理来应对。

在“一带一路”的框架下，把握这些风险的必要性是提高了，而不是降低了。这是因为，宏观层面的政府倡议是长期的、开放的；而在倡议推动下的商业行为则是短期的、（成败）定性的。逻辑上成立的整体发展蓝图，并不意味着具体国别、行业、项目上具有新的优势。竞争是永恒的。

这一认知，在本书所收录的章节中，不同作者从不同的角度，结合实践经验和专业分析，丰富了我们的知识体系。

例如，识别、分析和研判“走出去”企业所面临的国别风险、宏观经济风险、商业环境风险、社会风险等一系列风险，需要大量基础信息、宏观及微观经济数据、行业分析、政策动态等信息作为支撑。龚婷着眼于国际货币基金组织、世界银行等主要国际组织，外交部、商务部、国资委、银监会、中国出口信用保险公司、中国进出口银行等政府部门和企业以及若干家知名市场化第三方服务机构，针对其公开可得、面向公众的相关报告、数据库、分析工具、指南指引等公共服务产品进行概述和分析，并列出各个工具所运用的主要指标和数据，具有较强的参考意义。

再如，从金融的角度，李福胜指出，“‘一带一路’沿线的建设资金池已经较为‘饱满’”，即中方并不具有特别的优势。不仅如此，在李福胜看来，中方在识别、分析国家风险时，必须特别重视某个东道国的宏观经济、货币金融、债务比率；“对于人均国内生产总值（GDP）在 5000 美元以下的国家来说，都面临着如何把握举债发展的风险”。因此，我们必须认识到，借债方沉重的债务负担也会形成制约进一步发展的因素，中方应如何把握好放债

的节奏。只有“一带一路”沿线国家妥善处理债务可持续和发展可持续二者之间的平衡，我们要从事的国际事业才会成功。这种风险意识，也是一种对中国、中资企业利益的自我保护。

又如，白雪、蒋立哲、姚志坚通过缅甸某大型水电项目风险应对分析认为：合同和法律是项目风险控制的基本保障；一定要有法律先行的理念，对东道国的法律体系进行深入研究，特别关注法律不完善甚至空白的问题，把风险细节考虑完善并通过合同条款的方式加以锁定，以免后续法律对合同形成新的风险。此外，在项目开工前，一定要获得所有的审批文件，切忌未批先建，否则一旦出现风险则难以应对。

类似密松水电项目被搁置这种合法但并不足以得到保障的现象，在跨国经营环境分析的语境中，一般归为“地缘政治”因素。“地缘政治”是从欧美社会国际问题观察用语中翻译而来。的确，从20世纪90年代开始，“地缘政治”以及派生的“地缘经济”概念，在解释国际政治和经济现象中使用得越来越频繁¹。

传统的、也就是作为欧洲和后来的美国对外实行殖民行为的理论支撑的“地缘政治”思维所倡导的行为是占领和排他性的竞争。不论是用来支撑一种决策选择，还是用来解释一项政策以及政策变化，国防和外交考虑既是出发点也是终结点。发起地缘政治行为的一方所追求的是尽可能全面控制其对象。可见，“地缘政治”是一个可以高度抽象化的说辞，对类似企业和个人等具体涉事方，既无从判断，无参与途径、也无可争辩。²

随着时间的推移，也就是我们常说的经济全球化过程的演变，以“地缘政治”或“地缘经济”为名义的涉外/对外行为，特别是在冷战结束后，越

1 周晓男：《中国地缘政治学的过去、现在和未来》，载《东北师大学报：哲学社会科学版》，2010年第4期，第22-26页。

2 Jeremy Black：“Geopolitics and the Quest for Dominance”，Indiana University Press, 2016.

来越多地返本归真了¹。地缘中的“地”，不再局限于可以抽象出来的“国”，而更多的是指人群生存、互动的空间。这种空间，既有人为设置的（例如各种管理边界、交通系统），也有自然形成的（特别是自然地理中的气候、土地、环境和地下资源禀赋）。也就是说，“家”（人群，而不是个人）的利益，被置于“国”之前；“国”为“家”行事，包括对外。

其实，冷战结束后，非政府组织在跨国事务中活跃程度的提高，也是地缘经济和地缘政治思维变化的一个组成部分。非政府组织生存的理论基础是它们在社会和（常常被指责为脱节了的）政府之间发挥桥梁作用。但是，我们必须看到的是，这些组织的定性是“非政府”，而不是“反政府”。也就是说，至少在处理涉外投资这个环节，非政府组织与它所运作的政府之间是有相互合作的基础的。

因此，我们必须认识到，在跨国投资竞争过程中，“地缘政治”因素变得越来越“接地气”了，不再局限于国防、外交范畴。思考中资企业的风险应对，必须有新的思路。

吴鹏在本书中所提及的中资企业在海外的安全保障问题，就很有必要放在“地缘政治”的框架下审视：一方面，正如吴鹏所言，“中国很多大公司的海外安保都找的是国外的公司。这有无可奈何的地方，因为中国在这方面发展不够，人员出去了语言不通”，但是“与中国逐渐要淡化海外公司做核心咨询业务的道理一样，要有意识地使用和培育中国海外安保力量”。另一方面，因为企业海外安保行为直接涉及的是一个社会对相关行为的可接受程度（远远不止沟通所用的语言问题），如何应对在国内场合可接受的治安处置，在一个国外场合被上升到地缘政治高度，是一个需要从实践和理论角度去持续跟踪、探讨的课题。

在“一带一路”沿线国家，中资企业的安保问题，如果处理不当，很容

1 V. D. Mamadouh: "Geopolitics in the nineties: one flag, many meanings", *GeoJournal*, 46:4, 1998, 237-253.

易成为一个引发地缘政治纠纷，至少是引起地缘政治联想的挑战。基于这个认知，本书编写过程中邀请了红十字国际委员会驻中国办事处的同事介绍了该机构在人道主义救援方面的原则和做法，以期对中资企业有参考作用。

从具体经营中资企业的跨国投资项目的需求看，我们既要看到，我们的投资对象国中，支撑外资正常运营的社会基础比较脆弱，有些国度有战争、有族群的纷争。同时也要看到，对任何一个参与中方“一带一路”愿景的社会而言，其外资来源众多，选择是可以多元的。也就是说，中方所设想的“一带一路”国家，可能欢迎你去投资，但对方没有优待你的义务。

中方可能认为，我们主要从事的是基础设施建设，不去影响对方国家的政治制度，而是尊重他们国家和人民的自主选择，因而遇到的政治阻力应该比较小。但是，我们也必须看到，即便是，或者说正因为是基础设施建设，就不可避免地进入了项目所在地的社会生态。这样，在一个具体的项目地点，就出现了一个先来后到，相互适应的舒适度问题。一些国家不见得像中国，政府与社会高度一致地追求高速发展。更直白地说，在某个中方有投资意愿和能力的“一带一路”沿线国家里，发展这个道理是软还是硬，终究是多方磨合的过程，甚至是反反复复的磨合。

概括而言，中方特别是在企业操作层面，需要接受国外“地缘政治”和“地缘经济”内涵不断丰富、变化这个现实，从认知的角度，改变思维：在一个国度，中资企业必须学会主动去适应甚至参与该国的地缘政治选择，而不是把地缘政治变化当成一个不可控的外部因素。

企业社会责任：边界与认可

“企业社会责任”（CSR）早已是跨国投资的日程性话题。数以百计的教材、成千上万的研究报告，从不同的层次，不同的学科视角，对 CSR 进行了研究。就像企业经营的其他方面一样，对 CSR 的观察可以从（国家、社会、

行业等宏观意义上的) 制度设计、企业自身的组织结构、个人素质培训以及行为的监管等不同层次进行。某个企业的 CSR 行为, 既可能是主动而为, 也可能是为补救局面而被动行事。这些行为至少涉及某个项目所在地的七个方面: (自然和工作) 环境、员工 (权益和福利)、供应链、消费者、社区、股东和 (母国和东道国) 政府。正因为如此, CSR 努力的效应, 也是一个众说纷纭、需要不断调整的过程。就像一份对 CSR 学术研究成果的综述性文献所说, 关于 CSR, 可以总结出我们已知的领域, 同时还有众多的领域是我们需要继续努力去把握的。¹ 不论用什么理论、也不论用什么方法, 更不论观察者有没有偏见, CSR 努力的成败与否需要通过效应来检验。

CSR 必将是“一带一路”框架下海外经营过程中绕不开的话题。从海外的宏观环境上看, “一带一路”倡议推出之后, 国外的反映可以归纳为五种: 第一是积极配合中方行动; 第二是口头上欢迎, 但缺乏切实举措促成新的中资项目进入; 第三是观望, 看看中方有什么比其他投资来源更优惠的措施落地; 第四是挑剔, 包括在投资准入环节将中资企业分为国有和非国有性质, 在中资企业和其他外资企业之间挑肥拣瘦; 第五是拖后腿, 各种“捣乱”行为可能来自“一带一路”之外的力量。这种局面, 其实是正常的, 是国际竞争态势演变的一部分。

对于中资企业而言, 一个不可避免的现实情形是: 近年来, 少数中资企业在海外的 CSR 表现常被国际媒体和学术研究诟病。这其中, 可能有误解成分, 也可能有恶意挑剔成分。不论如何, 国际上会继续有力量从 CSR 的角度评说中资企业的行为, 而这些评说, 将继续从不同程度影响中资企业经营的社会环境。

在本书收录的案例中, 杨昆、解然、彭宁及蓝艳对两家中资企业在拉美

1 Herman Aguinis and Ante Glavas, “What We Know and Don’t Know About Corporate Social Responsibility: a review and research agenda”, *Journal of Management*, 38:4, 2012. 932–968.

经营能源和矿产项目所做的回顾，总结出了一个在 CSR 方面的重要经验：良好的环境管理有助于企业在投资东道国建立起负责任的公众形象，减少环境事件引发公众反对与政治冲突的可能性，间接提升企业的发展潜力。

此外，围绕海外工程项目在环境保护领域可以运用的行业规范，解然、石峰及陈刚的归纳，是一个有用的贡献。在文章中，解然提出了至少两条重要的建议。第一，对外投资企业需要全面了解“一带一路”沿线国家的环境法律法规。如果当地环境法律严于国内法律，必须以当地法律为准；如当地环境法律体系相对薄弱，也应自主提升对外投资活动的环境标准，参照国际规则和国内环境法律法规履行环境责任。第二，中国政府和机构近年来也制定了一系列旨在规范企业对外投资环境行为的指南。在企业走出去参与“一带一路”建设过程中，应将其作为企业自觉遵守的规范，并逐步内化为企业自身的行为准则。

其实，中资企业对 CSR 认识的一个思想来源是中国自己的大学和研究机构对这个主题的认知。在国外的研究机构，已经出现对相关话题的中文研究和教学状况的介绍和评估¹。中资企业通过分享其实践经验，丰富学术研究；同时学术研究的一个重要的努力方向应该是在 CSR 规则的形成方面，促进中外沟通。未来中资企业有必要学习、执行跨国公司在对外投资活动中的通行惯例和与其他跨国企业一起，倡导 CSR 这个话题广泛领域的行为规范。

梁晓晖在为本书所提供的纺织业的 CSR 案例，给出了一个对其他行业同样适用的思维：企业必须学会以全球行业生态的视野探寻发展机遇，应对发展挑战，必须在全球布局的背景下制定社会责任与可持续发展战略、规划行动和评价绩效。

王樱、柴维及张洪福以中国海洋石油总公司（以下简称中海油）在乌干

1 Zahid Memon, et al., "Finding 'corporate social responsibility' research trends and content in Chinese universities: a literature review", *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 14:3, 2015, 179-204.

达地区开展的社区关系建设历程为案例，分享了该公司成功的几点经验。能源和矿产行业的 CSR 挑战更为突出，一个重要的原因是投资接受国 / 地既需要能源为自己的经济增长和社会发展服务，也容易受到经济大国“掠夺”小国的境外媒体恶意炒作影响。例如，做好社区的认识与了解工作，尽快建立社区关系管理队伍及制度，处理好社区与企业生产作业的关系；理解和尊重社区的信息需求，尊重社区的文化和感情，重点关注企业应尽责任，适度实施社区投资项目；以透明降风险。这些都是具有普遍意义的宝贵经验。

可喜的是，中资企业的 CSR 已经不再是外国学者或媒体人员评说中资企业的专利。类似北京融智企业社会责任研究所等专门机构的出现，意味着它所服务的企业和其他机构已经进入了一个从学习到创造的阶段。该研究所王晓光分享的中资企业判断、应对境外社会风险的知识，具有较好的系统性。特别是其中提示的中资企业在劳资、人权、社区关系等方面在中国和国外的不同。这种视角有利于我国企业主动找到盲点并加以应对。

不过，对于包括中资企业在内的跨国企业而言，其基本目的和职责是盈利，CSR 行为的终极目的不是做慈善，而是为企业顺利运营创造条件。那么，我们要做的是：把社会责任秩序落实到和约中，明确各方的责任和纠纷处理的途径。也就是说，从项目进入的第一天起，就对 CSR 的内涵有明晰的规定；对于项目所在国政府和社会一起做好 CSR，建立起一个有效的路径。需要与项目所在地的利益相关方之间建立起一个相互认可的 CSR 行为边界并灵活地对之实施调整。

就本人的调研观察而言，CSR 没有定式性的内容和方法，不可以简单化为捐资办学、扶贫济困，更不可以用企业自己出版一个自评的报告了事。更多需要做的是怎么跟经营项目所在地社会交往、沟通，要把种种“不明真相”的力量调动起来，为企业的稳定运营服务。要让当地的社会信服：不论一家中资企业在母国是不是国企，在目的国立项了，就是本地化经营，跟当地社会共同成长，融入当地社会中。

结语

关于“一带一路”建设过程中所将遇到的地缘政治挑战，如果我们把“地缘政治”理解为某个国家的政府是亲华还是反华，类似2011年2月利比亚大撤侨会不会再发生，便过于被动。从做好以基础设施建设为主的长期投资项目的风险需求看，做“地缘政治”判断的基础应该包含至少对以下六个问题的回答：

（1）投资目的国内的政企关系。它的政府与中国政府之间承诺的投资规划，在该国的企业层面能否兑现？该国家的企业与政府部门之间利益博弈的法律法规是什么？

（2）投资项目所在地的族群关系。在选址、征地、用工、采购本地化等环节，外资很容易卷入一个自己把握不了的族群矛盾之中。

（3）投资目的国与其殖民地宗主国的关系。“一带一路”沿线地区，某个国家历史上是殖民地的情形比较普遍。这种历史姻缘，不仅没有割断而且在不同程度上影响了一些国家的精英的价值偏好。我们可以把它统称为“文化”，它确实无形或有形地影响着某个社会对中资企业行为的判断。

（4）投资目的国的选举政治。在很多国家，但凡到了选举周期，包括中资企业在内的外资项目就会成为竞选党派和个人指责的对象。外资企业所能做的就是提前准备应对变化。

（5）华人社会的存在。在众多的不发达国家里，华人社会在商业方面比较成功，而且同时是被其社会嫉妒甚至憎恨的对象；同时，华人在其政治体制中的力量，并不具有主导性。那么，对于中资企业来说，如何把握与当地华人社会交往的度，是一门艺术。

（6）没有任何一个国家有义务保障中资项目的成功。这是我们必须接受的现实。

总之，打铁还需自身硬。无论我们如何预警、如何尽可能周密布局，未

来难免出现可以归纳为风险管理需要加强的现象。“交学费”或者指责不友好势力破坏中资企业在境外的顺利运营，都是低层次的选择。尽管出现不如意的情景，各方都认理是更高层次的选择。在应对跨国经营所涉及的境外宏观经济金融、环境、社会等项目综合风险管理挑战这个课题上，如何走向被广泛认可为“取之有道”，才是中国企业自身，同时也是政府经济外交的努力目标。

尽管本书不是相关话题的第一本文集，但是我们努力的切入点是邀请具有深厚专业性和丰富实操经验、长期处在“走出去”第一线的中资企业及相关机构专业人士，从自己亲身实际参与的“走出去”项目出发，总结经验和教训，从中提炼出更具广泛意义的经验。这样做，有利于提高我们知识贡献的针对性。

与此同时，基于“一带一路”建设是一个长时间、多方面相互努力的过程，我们期望通过本书分享一个基础性的认知：不是因为中方投资的规模大、推动的热情高，或者是政府间反复互动、重视，就能成事。高层领导沟通固然重要，但是具体项目落实，还是要靠企业在基层生根。另外，被称作“风险”的因素，并不那么神秘不可测，而是可以把握，可以预见，也可以管理。

北京大学国际关系学院国际政治经济学教授 查道炯
北京大学海洋研究院教授

目 录

1 第一章

“一带一路”沿线国家综合风险

2 综 述 “走出去”常用公开国别、宏观及商业环境风险分析工具

12 案例 1 海外大型水电项目投资主要风险分析与应对

——以缅甸某大型水电项目为例

33 案例 2 增加收益与管理风险：海外投资的应对策略

49 第二章

“一带一路”沿线国家宏观经济与金融风险

50 综 述 海外投资的宏观经济与金融风险

62 案例 3 宏观经济与金融、债务“三率”案例分析

——以缅甸、埃塞俄比亚、波兰为例
