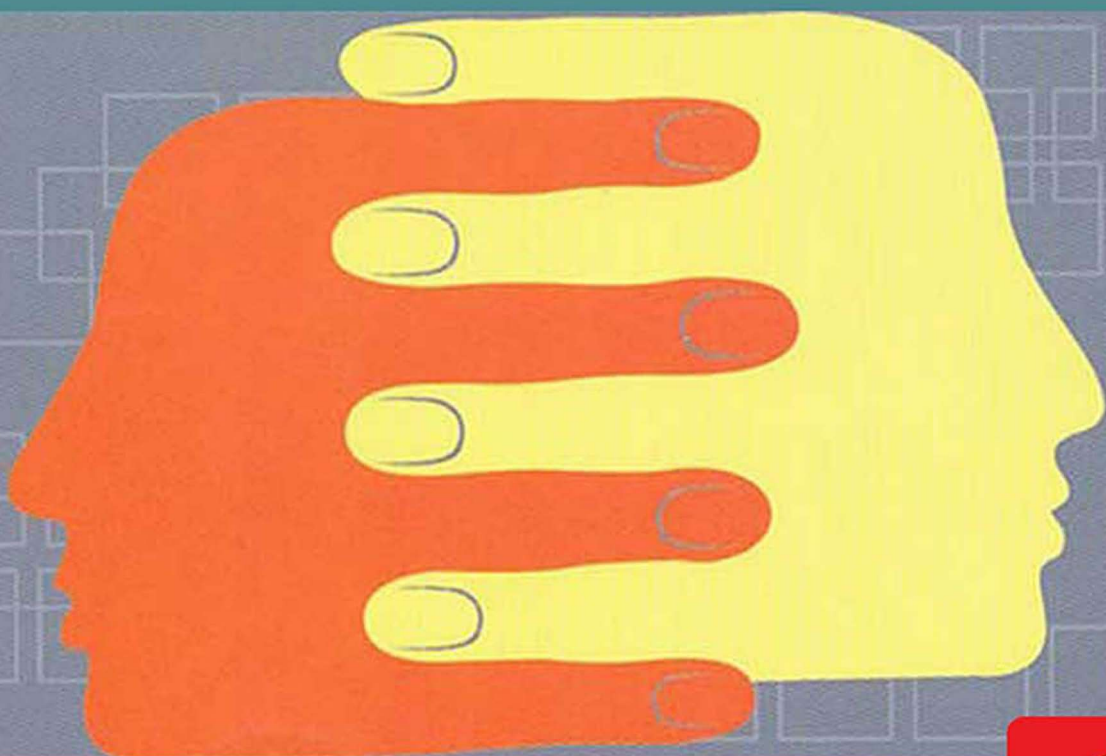


中国文化元素与企业国际化战略

“一带一路”沿线的中国企业

哈嘉莹 尚晓燕 著



对外经济贸易大学出版社



“一带一路”与中国文化丛书

本书获中国企业“走出去”协同创新中心资助（项目批准号：201504YY003B）

丛书总主编 邓如冰

中国文化元素与企业国际化战略

“一带一路”沿线的中国企业

哈嘉莹 尚晓燕 著

对外经济贸易大学出版社
中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

中国文化元素与企业国际化战略：“一带一路”沿
线的中国企业 / 哈嘉莹，尚晓燕著. —北京：对外经
济贸易大学出版社，2017.12

(“一带一路”与中国文化丛书)

ISBN 978-7-5663-1876-3

I. ①中… II. ①哈… ②尚… III. ①中华文化-文
化产业-国际化-经济发展战略-研究-中国 IV.

①G124

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 282155 号

© 2017 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

中国文化元素与企业国际化战略
“一带一路”沿线的中国企业

哈嘉莹 尚晓燕 著

责任编辑：强晓洁

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码：100029

邮购电话：010-64492338 发行部电话：010-64492342

网址：<http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

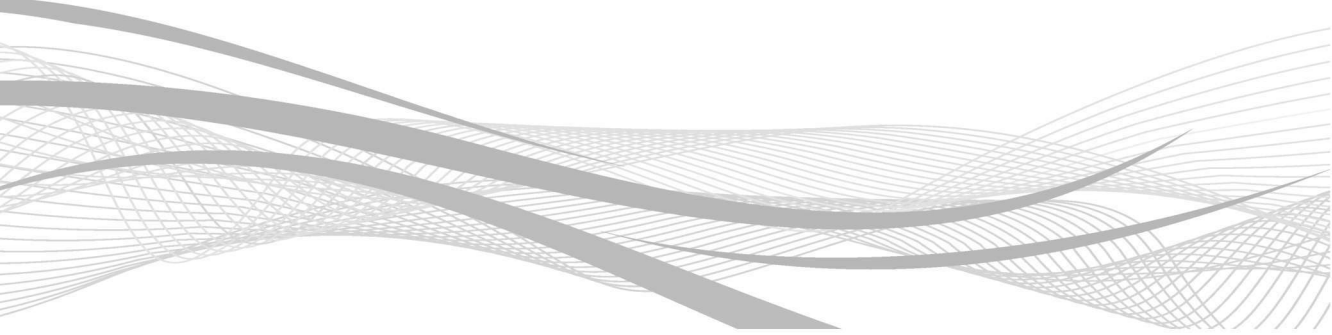
北京建宏印刷有限公司印装 新华书店经销

成品尺寸：170mm×240mm 10 印张 179 千字

2017 年 12 月北京第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5663-1876-3

定价：45.00 元



前 言

古代丝绸之路曾经是世界文明史上的“大运河”，它将辉煌灿烂的几大文明联结起来，促进了经济和文化繁荣，为人类社会积累了弥足珍贵的文明财富。今天，中国“一带一路”倡议的提出，既是对于古丝路精神的传承，更带有鲜明的时代特点和中国特色。它向世界提供了具有东方智慧的中国方案，也是中国深度参与全球治理的切实贡献。其中包括“共商、共建、共享”原则，发扬“和平合作、开放包容、互学互鉴、互利共赢”的丝路精神，共同打造“利益共同体”“责任共同体”和“命运共同体”，是在更大范围内进行文明之间的对话，寻求文明之间的共识。

在这样的背景之下，中国参与“一带一路”建设的各行各业不仅是在从事着本行业的建设，还同时肩负着一份责任：代表中华文明与其他文明进行交融互鉴。作为“一带一路”建设最直接的参与者，“一带一路”沿线的中国企业也肩负着这样的责任。然而，纵观几十年中国企业走出去的发展历程，真正建立起具有中国特色核心价值观，能够体现出中国文化特点的企业并不多。在企业海外发展中暴露出的各种问题，很多都与文化的缺失直接相关。中国企业的硬实力正在增强，但和西方知名企业相比，中国企业的软实力明显弱于硬实力。中国企业在工程建设、资金支持、价格定位等方面具有一定的优势，但在价值观感召力、标准规则制定以及法制契约构建等方面则处于劣势。中国具有五千年的文明史，积淀了丰富的传统文化资源，同时也形成了很多富有当代精神的中国文化元素。对于走出去的企业而言，有哪些中国文化元素在企业的发展过程中是值得借鉴的，这些文化元素可以用在企业发展建设的哪些领域。我们就是带着这样的思考开始本书写作的。在书中，我们尝试着对中国文化元素进行梳理，并结合中国企业在国际上的发展现状进行分析，试图提供一些解决方案。

对于中国文化元素，学界至今尚未形成一个统一的界定，研究者大多从各自的研究领域出发给出解释。我们给出了一个较为宽泛的界定，认为凡是由中华民族创造的，为中华民族认可的，一切物质文化元素和精神文化元素都可以被称为“中国文化元素”，并将一些常见的，具有代表性的属于物质文化范畴的元素按照饮食、服饰、建筑与家具、文字、科技、城市分别列举，将属于精神文化范畴的元素按照艺术、文学、节日、价值观及伦理精神分别列举。我们还总结了一

些代表当代中国文化的可视性元素，如代表中国基础设施建设成就的“高铁”，代表中国科技创新的“微信”，以及在各行各业中具有国际影响力的人物形象等等。

在分析企业海外发展和建设中存在的文化问题时，我们选择了海外企业品牌建设、海外企业文化建设、海外企业社会责任建设、海外企业形象建设几个方面展开论述。而统领企业各个领域文化建设的是企业核心价值的构建。考察不同国家的企业，我们会发现，各国企业的核心价值都带有本国历史文化的印记，如东亚的企业多受儒家文化的影响，将儒家传统文化中推崇的集体主义、家国一体以及和谐的人际关系等文化因素带到企业的核心价值建设中；欧美国家的企业提倡个人主义，重视个人潜能的发挥，鼓励员工竞争、创新和冒险，这些都受到西方文化传统中追求理性、自由、平等、契约化的人际交往模式的影响。基于这样的认识，我们主张从中华文化中寻求资源，中华民族传统文化中的“仁义”“诚信”“崇礼”“和谐”等精神在当代企业建设中仍然具有重要价值。因此，在海外企业品牌建设、海外企业文化建设、海外企业社会责任建设、海外企业形象建设上我们都提倡立足中国自身的民族文化，海外企业品牌建设要体现民族文化内涵，海外企业文化建设要保持住民族性，履行海外企业社会责任要有民族传统道德精神的支撑，提升海外企业形象更要立足于本国文化。只有具备了这种文化自觉的意识，我们才能够与其他文明融合互鉴时确立自己的位置。

为了更为直观地理解和认识中国文化元素与海外企业建设之间的相互关系，我们在每一章结束后都加入了一个与章节内容相关的案例。涉及案例都是“一带一路”沿线国家的中国企业，其中不乏成功者，但也有失利的。无论成功与失败，都与企业自身发展中的文化建设有关。

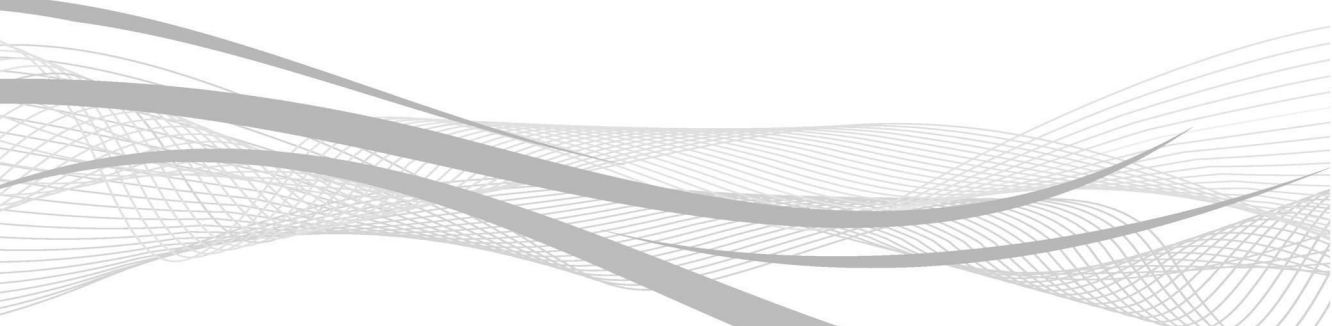
本书第一、二、六章由哈嘉莹负责撰写，第三、四、五章由尚晓燕负责撰写。写作的过程异常艰难，在“一带一路”背景下研究中国文化元素与海外企业发展的研究成果不多，笔者自身的知识和理论水平有限，书中的错误和偏颇在所难免，希望专家和读者不吝指出。

目 录

第一章 “一带一路”沿线国家中国企业发展现状	1
第一节 “一带一路”沿线的中国企业：行业与分布	2
第二节 “一带一路”沿线中国企业的发展机遇及困境	5
第三节 “一带一路”背景下企业走出去与文化交融	11
本章案例：缅甸密松水电站建设之艰	15
第二章 中国文化元素与“一带一路”沿线国家中国企业的海外发展	19
第一节 文化与企业发展	19
第二节 中国文化元素	25
第三节 “一带一路”沿线国家中国企业发展中的文化问题	30
本章案例：TCL 在越南：中国文化的感召力	37
第三章 “一带一路”沿线国家中国企业品牌战略与中国文化元素	41
第一节 品牌内涵及演变	41
第二节 品牌与文化	47
第三节 “一带一路”下企业品牌建设与中国文化元素符号	54
本章案例一：佰草集品牌建设：全方位运用传统文化诠释现代品牌	63
本章案例二：思凡：用中国传统文化诠释现代品牌	67
第四章 “一带一路”沿线国家中国企业文化建设与中国文化元素	69
第一节 企业文化概述	69
第二节 企业文化与民族文化	74
第三节 海外中国企业的文化建设与中国文化	82
本章案例一：联想印度公司：多元文化下的共同价值理念	85
本章案例二：海尔海外公司：多元融合的企业文化	89
第五章 “一带一路”沿线国家中国企业社会责任与中国传统文化	91
第一节 企业社会责任概述	91

2 中国文化元素与企业国际化战略 “一带一路”沿线的中国企业

第二节 企业社会责任与传统文化	103
第三节 “一带一路”中国企业的社会责任与中国传统文化	107
本章案例：华为公司：令人尊敬的全球企业公民	114
 第六章 中国文化元素与“一带一路”沿线国家中国企业形象建设	121
第一节 企业海外形象与中国形象	121
第二节 “一带一路”沿线国家中国企业形象建设面临的问题	126
第三节 中国文化元素与企业海外形象的提升	130
本章案例一：伦敦高级中餐馆 Hakkasan：视觉形象中的中国文化元素	143
本章案例二：路桥公司在非洲：做好公共外交，主动构建企业形象	146
 参考文献	149



第一章

“一带一路”沿线国家 中国企业发展现状

2013 年 9 月和 1 月，中国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，受到国际社会高度关注。中国国务院总理李克强参加 2013 年中国—东盟博览会时强调，铺就面向东盟的海上丝绸之路，打造带动腹地发展的战略支点。加快“一带一路”建设，有利于促进沿线各国经济繁荣与区域经济合作，加强不同文明交流互鉴，促进世界和平发展，是一项造福世界各国人民的伟大事业。2015 年 3 月 28 日，国家发展和改革委员会、外交部、商务部联合发布了《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》，明确提出“一带一路”贯穿亚欧非大陆，一头是活跃的东亚经济圈，一头是发达的欧洲经济圈，中间广大腹地国家经济发展潜力巨大。丝绸之路经济带重点畅通中国经中亚、俄罗斯至欧洲（波罗的海），中国经中亚、西亚至波斯湾、地中海，中国至东南亚、南亚、印度洋。21 世纪海上丝绸之路重点方向是从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。^①标志着“一带一路”开始进入了实际操作阶段。

“一带一路”倡议的提出，拓展了中国对外开放的内涵，在此背景之下，中国企业“走出去”也进入了一个新的标志性阶段。在新的发展机遇之下，未来必然会有大批的中国企业走出国门，研究“一带一路”背景下企业走出去面临的问

^① 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，商务部门户网站：
<http://www.mofcom.gov.cn>，2017-07-15.

题，助力企业“有质量”地走出去是目前迫切需要的。

第一节 “一带一路” 沿线的 中国企业：行业与分布

自 2013 年“一带一路”倡议提出以来，中国企业积极参与“一带一路”沿线国家的建设。从目前统计的中央企业参与情况来看，2013 年到 2016 年的三年多来，共有 47 家中央企业以参与、参股、投资，或与“一带一路”沿线国家企业合作共建了 1 676 个项目。

1. 通路通航

中央企业承担“一带一路”沿线战略通道和战略支点项目的建设和推进工作。通路通航主要包括交通运输业（港口、公路、铁路、物流），铁路建设与相关设备，航空服务、设备、整机生产等。在“一带一路”建设中，交通运输是优先发展领域，以加快提升我国与周边国家交通基础设施的互联互通水平，形成区域交通运输一体化。“我们和相关国家一道共同加速推进雅万高铁、中老铁路、亚吉铁路、匈塞铁路等项目，建设瓜达尔港、比雷埃夫斯港等港口，规划实施一大批互联互通项目。目前，以中巴、中蒙俄、新亚欧大陆桥等经济走廊为引领，以陆海空通道和信息高速路为骨架，以铁路、港口、管网等重大工程为依托，一个复合型的基础设施网络正在形成。”^①其中不乏一些意义重大、引人注目的标志性工程，如蒙内铁路，从肯尼亚第一大港蒙巴萨港到其首都内罗毕，建成之后，物流运输成本降低 40%，运量从原来不足 100 万吨提升到 2 000 万吨，将有效疏解蒙巴萨港作为东非第一大港的物流运输压力，同时给东非几个国家提供一个便捷的入海通道，是东非铁路网的组成部分，对东部非洲的发展意义重大。中巴经济走廊，从中国新疆到巴基斯坦的瓜达尔港的公路建设，能够使巴基斯坦 1 500 万人受益，特别是瓜达尔港，它原来是个小渔村，现在正向着港园一体化发展，瓜达尔港将来会成为中亚内陆国家最近的一个出海口，这个区域发展的影响力非常大。斯里兰卡的港口城项目是一个城市综合发展项目，这个项目最终可能会成为南亚的最大投资项目，带动将近 130 亿美金的投入，能够为斯里兰卡港口解决固定就业人口将近 9 万人，这个项目对斯里兰卡经济社会的成长，对当地经济社会的发展都是非常重要的。

^① 习近平在“一带一路”国际合作高峰论坛开幕式上的演讲，“一带一路”国际合作高峰论坛官方网站：<http://www.beltandroadforum.org>，2017-07-20。

2. 基础设施建设相关产业

基础设施建设相关产业包含建筑业（建筑及基础设施工程）、装备制造业（设备及配套类装备制造）、基建材料（钢铁、建材、有色等）。中央企业在马来西亚、老挝、蒙古国等国家建设大量钢材、水泥、玻璃等建材生产线。“一带一路”沿线国家由于财政紧张的原因，基建投资支出不足，普遍呈现基础设施落后的现状——人均 GDP、人均公路里程、人均铁路里程等指标均远低于我国，亚洲和非洲的沿线国家较中国分别有 10% 和 20% 的城镇化提升空间，而中国在自身城镇化过程中积累的大量经验和产品、服务能力有利于这些国家提升城镇化水平。

3. 能源建设

构建中国陆上的能源大通道，对中国油气进口的管道建设相关产业具有促进作用。中央企业正在建设中俄、中哈、中缅原油管道，中俄、中亚、中缅天然气管道。从电力方面来看，“一带一路”沿线发展中国家的电力消费水平极低，发展空间巨大。中央企业在境外建设的电站涵盖火电、水电、核电、风电和太阳能、生物质能发电等多种类型。建设范围除中国周围“一带一路”沿线国家外，还包括非洲和南美洲。其中不乏一些显示了中国电力建设水平的成功范例，例如埃塞俄比亚复兴大坝水电站 500 千伏工程，被称为非洲最先进的输变电工程，工程建成之后，质量、环保等都得到各界的高度评价，埃塞俄比亚政府把这个工程确定为全国青少年爱国主义教育基地；帮助菲律宾国家电网公司建立了一整套标准体系，菲律宾是受台风影响比较多的国家，过去一场台风过后，需要一到两个月时间才能恢复供电，现在只要一两周就能恢复；用中国国家电网公司的标准，提高巴西电网控制保护技术水平，把国家电网公司管理的巴西电网的继电保护正确动作率从 75% 提升到 90% 以上，国家电网巴西电力公司两次被评为“巴西电力行业最佳公司”。^①

4. 信息产业

“互联互通”在于加强全方位基础设施建设，不仅由公路、铁路、航空、港口等交通基础设施的建设组成，还包括互联网、通信网、物联网等通信基础设施。通信信息的互联互通是国际交流合作的重要基础，它具有非常重要的基础性和先导性作用。“一带一路”国家之间的深度互通会对信息基建提出更高的要求。中国移动作为全球网络规模最大、用户数量最多、品牌价值和市值排名前列

^①（国务院）新闻办就中央企业参与“一带一路”共建情况举行发布会。中央政府门户网站：<http://www.gov.cn>，2017-07-11。

的基础电信运营企业，已在东北亚、中亚、南亚和东南亚建设了 8 条跨境陆地光缆，传输能力达到 6 270G。同时，在通向亚太、欧洲等地区，建成 5 条国际海缆。在“一带一路”沿线国家和地区，中国移动还建设了 29 个信息交互节点。同时，在国内建设了 5 个国际电信业务出入口局。通过这些举措，中国移动铺就了陆路、海路并进的信息高速通路，同时提升了基础通信设施的互联互通水平和国际业务疏通能力。在全球 4G（第四代移动通信）技术发展过程中，中国移动主导并推动的 TD-LTE 技术已经成为国际电联确定的全球 4G 国际标准之一。TD-LTE 技术具有独特的技术特点和优势，能够有效地利用频谱资源，灵活配置上下行信道资源等等，这些优势能够有效地缓解频率资源紧张的难题，也能更好地适应互联网上下行不对称的需求，是中国对全球信息通信技术发展的重大贡献。目前，“一带一路”沿线已经有 21 个国家和地区部署了 39 张 TD-LTE 商用网络。^①

5. 经贸合作建设

贸易畅通是共建“一带一路”的重点内容，中国通过与“一带一路”沿线国家共建自由贸易区、共建跨境经济合作区、推动新兴产业合作、发展跨境电子商务、拓展相互投资领域等形式进行经贸合作。积极推动扩大相互市场开放，提高贸易便利化水平，发挥好中国—东盟博览会、中国—南亚博览会、中国—亚欧博览会、中国—阿拉伯博览会等展会的平台作用，促进企业互动交流，共享“一带一路”商机。“2014 年至 2016 年，中国同‘一带一路’沿线国家贸易总额超过 3 万亿美元。中国对‘一带一路’沿线国家投资累计超过 500 亿美元。中国企业已经在 20 多个国家建设 56 个经贸合作区，为有关国家创造近 11 亿美元税收和 18 万个就业岗位。”^②中国—白俄罗斯工业园已成为丝绸之路经济带上的的一颗明珠，埃及苏伊士经贸合作区、泰中罗勇工业园、柬埔寨西哈努克港经济特区等园区建设进展顺利。在自由贸易区建设方面，我国已经与新加坡、巴基斯坦及东盟等国家和地区签署了自贸协定，与格鲁吉亚的自贸协定也即将签署。目前，正积极推动区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）谈判，与以色列、马尔代夫、斯里兰卡、海湾合作委员会等的自贸区谈判。经贸合作区的建设对于促进沿线国家经济发展、产业升级，推动所在国工业化的进程，以及双边经贸合作的发展，都

^①（国务院）新闻办就中央企业参与“一带一路”共建情况举行发布会。中央政府门户网站：<http://www.gov.cn>，2017-07-11。

^② 习近平在“一带一路”国际合作高峰论坛开幕式上的演讲，“一带一路”国际合作高峰论坛官方网站：<http://www.beltandroadforum.org>，2017-07-20。

发挥了积极的作用。如埃及苏伊士经贸合作区目前累计投资 7.8 亿美元,生产总值超过 6 亿美元;柬埔寨西哈努克港经济特区,目前已经成为柬埔寨重要的纺织产品的生产基地,对西哈努克省的经济贡献率超过了 50%,解决了当地 1.7 万人就业问题,并为东道国捐助资金超过 1 000 万美元;匈牙利的两个园区,一个是宝思德经贸合作区,还有一个是商贸物流经贸合作区,其中宝思德经贸合作区直接运用了中国经济技术开发区的发展模式,成为借鉴中国发展经验的一个典型案例。

6. 科技创新领域

中国将与“一带一路”沿线国家加强在数字经济、人工智能、纳米技术、量子计算机等前沿领域的合作,推动大数据、云计算、智慧城市建设,连接成 21 世纪的数字丝绸之路。促进科技同产业、科技同金融深度融合,优化创新环境,集聚创新资源。仅就数字经济来说,近年来,国内激烈的市场竞争环境、完善的基础设施建设造就了一批具有强大竞争力的互联网企业。其运营和创新能力已经超越了简单的模仿阶段,涌现出了很多极具国际竞争力的本土创新产品和服务,如超级程序、移动支付、共享单车等。以阿里巴巴为例,“一带一路”沿线国家已经成为其战略发展重点,公司计划建立若干数字自由贸易区,打造全球化的“数字丝绸之路”。为实现这一目标,阿里巴巴从电子商务、支付手段和物流等多方入手,致力于将中国国内成熟的电商环境移植到相关国家中。2014 年,阿里巴巴以 2.49 亿美元投资新加坡邮政。菜鸟物流在“一带一路”沿线国家布局了 17 个海外仓。2016 年,又以 10 亿美元收购东南亚最大电商 Lazada,创下阿里巴巴海外投资的单笔记录。蚂蚁金融服务集团投资泰国正大集团旗下的 Ascend Money,又对印度版“支付宝”Paytm 进行了投资,用户规模超过 2.15 亿人。借助于电子商务带来的庞大用户和相关数据,阿里巴巴还在积极通过阿里云在中国香港地区、新加坡、中东、欧洲等地建设数据中心,在全球设立了 14 个地域节点,自主研发的大规模计算操作系统“飞天”,将遍布全球的百万级服务器连成一台超级计算机,以在线公共服务的方式为社会提供计算能力。

第二节 “一带一路”沿线中国 企业的发展机遇及困境

一、中国企业海外的发展机遇

中国经过 30 多年的改革开放,一跃成为世界第二大经济体,取得了举世瞩

目的发展成就。中国经济经过 30 年的高速增长，在国际国内形势都发生了深刻变化的今天，在吸取过去成功经验的基础之上，迫切需要调整发展思路，以全新的理念推动新一轮的对外开放。“一带一路”倡议的提出，将成为新常态下，中国在海外市场寻找新的发展机遇、打造经济增长新动力的重要改革举措，也将成为新的国际经济环境中引领全球化的重要战略支点和全新动力。同时对于中国企业来说，“一带一路”的提出和积极推进，为企业走出去，特别是面向“一带一路”沿线区域走出去，提供了前所未有的历史机遇。

1. 有力的政策保障

“一带一路”倡议的提出为中国企业“走出去”创造了战略机遇，搭建了国际化大平台。中国政府同“一带一路”建设的有关国家进行了政策协调，包括俄罗斯提出的欧亚经济联盟、东盟提出的互联互通总体规划、哈萨克斯坦提出的“光明之路”、土耳其提出的“中间走廊”、蒙古国提出的“发展之路”、越南提出的“两廊一圈”、英国提出的“英格兰北方经济中心”、波兰提出的“琥珀之路”等。中国同老挝、柬埔寨、缅甸、匈牙利等国的规划对接工作也全面展开。中国政府同 40 多个国家和国际组织签署了合作协议，同 30 多个国家开展机制化产能合作。这使得中国企业走出去不仅在国内有政府的政策保障，在国外也能够得到对方政府政策上的有力支持。

2. 广阔的海外市场需求

“一带一路”沿线国家，大多是新兴经济体和发展中国家，总人口约 44 亿人，经济总量约为 21 万亿美元，分别占全球的 62.5%和 28.6%，本身就是一个规模巨大的市场。沿线国家大多经济发展水平较低，有意愿抓住机遇加快自身经济发展。同时，“一带一路”沿线国家普遍经济基础薄弱，基础设施建设严重滞后，金融业发展更为滞后，资金也相对匮乏，这些都有利于我国装备制造业和制造业中包括通信服务业在内的与基础设施建设相关产业、上下游产业，以及金融服务业面向这一区域走出去，并取得积极成果。

3. 资金的保障

“一带一路”建设项目具有多元的融资需求，包括贷款、股权、债券融资、融资租赁以及援助等。中国政府正在推动各国共同构建一个多层次的融资体系，为“一带一路”建设提供贷款、股权融资、债券融资、发展援助等融资服务。中国同“一带一路”建设参与国和组织开展了多种形式的金融合作。其中，亚洲基础设施投资银行已经为“一带一路”建设参与国的 9 个项目提供了 17 亿美元贷款，“丝路基金”投资达 40 亿美元，中国同中东欧“16+1”金融控股公司正式

成立。这些新型金融机制同世界银行等传统多边金融机构各有侧重、互为补充，形成层次清晰、初具规模的“一带一路”金融合作网络。这些融资的渠道也为企业走出去创造了必要的条件。

4. 企业自身的升级与创新

目前，国内生产要素成本上涨、市场供需变化使部分产业失去了价格竞争力。而“一带一路”沿线国家大多生产要素成本低、市场需求大，企业走出去在研发、技术、品牌上将进行新的投入，引导国内产业转型和再升级，为企业带来新的机遇。同时随着“一带一路”建设的实施，必将引发不同国家和地区的区域创新，这包括区域发展模式、产业战略选择、经济技术路径、区域间合作方式等。走出去的中国企业通过学习借鉴海外成功企业的经验，也可以推动企业发展模式、产业战略、技术路径、商业模式的改革和创新。

二、中国企业海外发展的困境

1. 投资所在国内部矛盾引发的风险

“一带一路”沿线国家在政治转制、经济转轨、社会转型方面任务艰巨，国内政治经济的稳定性和成熟度较差，容易引发国家风险。企业要重点防范政局稳定性风险、东道国腐败风险、法律制度风险等风险要素。如果企业忽视了所在国的国内矛盾风险防范，那么轻则损失财物，重则导致人员伤亡，影响企业海外投资的开展，如 2014 年 9 月，我国主导的斯里兰卡科伦坡港口城项目开工，但 2015 年 1 月斯里兰卡新总统上任后就宣布暂停科伦坡港口城项目。斯里兰卡新政府认为该项目涉嫌规避当地法律和环境要求，需要重新评估，并要求中方公司提供相关政府部门颁发的有效许可证明。同时，斯里兰卡专门成立由总理、总检察长、财政部、港务局和环境部门等多部门官员组成的项目评估委员会，将发布科伦坡港口城评估最终报告，继续研究这一项目的可行性。此外，像希腊重新审核港口收购计划，墨西哥高铁取消中标结果，以及叙利亚和埃及政变，这些都属于政治风险的范围。随着我国经济实力的不断增强，中资企业在海外的投资规模越来越大，中国海外利益面临的风险也与日俱增，但是目前由于走出去的企业在海外利益保护制度方面还跟不上现实的需要，因此加快相关制度的制定，特别是要加快构建海外安全保护力量的保障“支点”体系，提升应急水平，从而使得我们在面对海外突发情况时拥有更多的选择。

2. 恐怖主义和社会安全风险

恐怖主义和社会风险也是“一带一路”沿线中国海外企业所遭遇风险中最

为突出的一类。近年来,随着中国国力的不断上升,赴境外工作人员越来越多,随着“一带一路”倡议的实施,还会有大批的中国企业走出国门,在境外工作的中国工人不断增多,爆发安全风险的概率也在不断加大。另外,随着中国国际影响力的提升,一些国家的反政府组织认为中国劳工的价值也在上升,劫持中国工人会带来巨大的国际影响力,同时也会给本国政府带来巨大的压力,把中国工人作为敲诈对方的重要砝码。从相关部门统计的近十几年来中资公司海外遇袭事件来看,中国企业员工遇袭事件超过 60%发生在非洲地区,近 40%发生在亚洲地区,绝大多数属于遭受武装分子蓄意袭击的事件。

中资企业海外遇袭事件^①

- 2004 年 6 月 19 日,在阿富汗昆都士,恐怖分子袭击了当地的中国企业,造成中铁十四局 15 名中国工人受伤。当年 9 月和 12 月,恐怖分子又两次对中铁十四局在阿富汗的项目发动袭击。

- 2004 年 10 月 9 日,在巴基斯坦工作的中国工程师王鹏、王恩德,在该国西北部的南瓦济里斯坦部落地区遭恐怖分子绑架。在谈判无效的情况下,巴军方于 14 日展开军事营救行动,王恩德获救,王鹏遇难。

- 2005 年 1 月,8 名中国人在伊拉克遭武装分子绑架,后被释放。

- 2006 年,3 名中国工程师在巴基斯坦遭枪击身亡。

- 2006 年 2 月 15 日,中国与巴基斯坦合作建设的一家水泥厂的 6 名中国工程技术人员遭遇恐怖袭击,中国工程人员 2 人死亡、1 人重伤。

- 2007 年 1 月 5 日早晨 5 时左右,5 名中国工人在尼日利亚南部的尼日尔河三角洲地区遭武装分子绑架。

- 2007 年 1 月 25 日,一家中资石油公司在尼日利亚南部的营地遭不明身份的武装人员袭击,9 名中方员工失踪。

- 2007 年 4 月 24 日,埃塞俄比亚约 200 名武装分子突袭了中原油田勘探局位于埃塞俄比亚东南部索马里州的工地。袭击造成 9 名中国工人丧生,还有 65 名当地工人被杀,另有 7 名中国工人被掳走,后来获救。

- 2008 年 1 月 28 日,中国中水电公司在苏丹遭到当地反政府武装袭击,29 名中国工人被劫持,所幸最终获释。

- 2008 年 4 月,中国一家矿业企业的 7 名中国员工在印度尼西亚,遭歹徒

^① 近年中企部分海外遇袭事件. 中国青年报, 2016-05-27.

劫持，2人被释放，5人获救。

- 2008年10月18日，在苏丹南科尔多凡，中国石油天然气集团公司（以下简称中石油）9名员工在施工现场被武装分子绑架，其中5人惨遭杀害。

- 2008年10月，一家大型中国能源企业的9名工人在苏丹西部地区遭不明身份的武装分子绑架，5人死亡，4人获救。

- 2008年11月，印度尼西亚万丹地区民众对中国公司承建的煤电项目工程工地发动袭击，起因据说是村民们认为警方逮捕了几位村民，是工地方面人员向警方报的案。

- 2009年11月1日，中国紫金矿业集团设在秘鲁北部的一处采矿场遭遇约20名武装人员袭击，2名保安死亡，1名当地矿工和1名当地保安失踪。袭击者在开枪后还纵火焚烧了矿场设施。

- 2010年5月，中石油公司旗下的钻井公司2名石油工人在也门被部族武装分子扣押，后获救。

- 2011年2月，利比亚爆发大规模骚乱。2月22日，中国政府宣布从利比亚撤出中国公民，并要求全力保障驻利人员生命财产安全，共计撤出中国公民3万多人。

- 2011年6月8日，中国中化集团（以下简称中化集团）下属哥伦比亚Emerald公司的4名中国员工被游击队绑架。

- 2012年1月，中国水电公司29名中国工人在苏丹一公路项目工地被劫持，10天后获释。

- 2012年1月，中国天津水泥设计院的25名中国工人被埃及的贝都因人扣留，后获释。

- 2012年8月7日，赞比亚一家中资煤矿发生劳资纠纷，导致1名中方人员死亡。

- 2012年10月，乌兹别克斯坦首都塔什干连续发生3起中资企业员工遭遇持刀歹徒袭击事件，随身财物被抢劫，所幸未发生人员伤亡。

- 2012年11月7日，4名中资公司员工在尼日利亚东北部博尔诺州遭不明身份的武装人员袭击，其中2人遇难，另2人逃生。

- 2013年6月，4名中国工人在巴布亚新几内亚遇袭身亡。

- 2013年8月，5名中国商户在喀布尔遭袭，3人遇害，2人失踪。

- 2014年1月24日，尼日利亚卡杜纳州发生不明身份的武装人员袭击事件，两名中资公司员工在袭击中受伤。

- 2014年2月12日，位于赞比亚首都卢萨卡郊区的一家来自河南省的企业遭到4名歹徒袭击，1名中方员工身亡，6人受伤。

- 2014年5月，10名中国工人在喀麦隆遭极端组织“博科圣地”绑架。

- 2014年5月13日，越南南部平阳省发生大规模暴力事件，骚乱分子冲击中资工厂，打砸抢工厂设备，并焚毁至少16家在平阳和邻近省市的中资工厂。

- 2014年6月，一家中资企业在伊拉克的一处项目的千余名员工遭恐怖组织“伊斯兰国”围困，后安全撤出。

- 2015年11月20日，中国铁建股份有限公司下属中国铁建国际集团公司3位高管在马里恐怖袭击中遇难。

加强对“一带一路”沿线投资国的社会风险评估，制定相应的情报预警机制，对中国海外企业进行海外安全保护建设，确保走出去的企业员工生命和财产安全，这方面我们还有很多工作要做。随着“一带一路”倡议的深化实施，针对海外恐怖袭击以及社会安全风险的应对措施也应该逐步完善。

3. 来自企业自身的挑战

首先，“一带一路”沿线国家处于东西方多个文明交汇的地区，不同宗教、不同民族与种族的矛盾与冲突频发，我国企业在这些国家投资发展会遇到一系列的文化融合问题，包括企业的跨文化管理问题，与所在国公众的人际交往问题等，如果处理不当就会危及企业自身。当年上海汽车集团股份有限公司（以下简称上汽集团）并购韩国双龙汽车公司最终以血本无归收场，主要原因是上汽集团对于韩国与中国截然不同的商业环境没有很好的了解，最大的败因是对韩国强大的工会了解不够。韩国的工会可以说是韩国社会的“一霸”，在企业经营中处于相当强势的地位。每年春季和夏季，工会都会和资方协商要求增加工资和福利待遇，企业的经营活动需要工会的配合，甚至雇佣和解雇工人也需要得到工会的认可。如果得不到满足，工会常常会采取罢工、抗议，甚至占领工厂等激烈手段，迫使资方就范。上汽集团在竞购双龙时，曾承诺会全员雇用现有员工，但并购后，随着双龙业绩的下滑，裁减员工、重整公司成为必然的选择，而这遭到工会的强烈反对。在上汽接手双龙的5年间共经历了三届工会，不断地经历罢工和增加工资等要求，并指责上汽窃取双龙先进技术和未履行注资承诺。无休无止的罢工和愈演愈烈的亏损，使上汽最终选择了离开。

其次，企业海外经营管理方式与全球化形势不协调，恶性竞争普遍存在，