

三位专家学者热议如何在更高层次上推进中企对外投资——

# 企业“走出去”更要“走进来”



近年来,中国企业对外投资实现快速增长,投资领域不断拓展,规模不断扩大,技术含量不断提升。而随着企业“走出去”规模越来越大,领域越来越广,各方面的风险也越来越多。要看到,企业“走出去”到国际上发展,这只是第一步。更重要的是要真正走进国际大市场、融入国际大市场,生存下来,发展好——

新趋势:

## 全方位投资格局渐现

主持人

当前,中国企业“走出去”呈现哪些新趋势?哪些因素促成了新趋势的出现?

**张建平:**企业“走出去”亮点纷呈,可圈可点。第一,中国投资规模迅速扩大,特别是并购比重显著增加。今年前5个月,我国对外投资增幅达到了60%以上,而此前也就是20%至30%左右。第二,制造业对外投资异军崛起。以前,商务服务和租赁、金融、资源能源行业“走出去”较多,但最近制造业对外投资迅速增长,如吉利并购沃尔沃、三一并购德国的普斯迈斯特等。第三,基础设施建设领域,特别是高铁、电站、港口、机场、公路等大型项目带动中国企业“走出去”的趋势更加明显,尤其是在“一带一路”沿线国家这一趋势更加凸显。第四,在新常态下,2016年中国无论是按照哪种口径来统计,都成了净对外投资国。

之所以会呈现出这些新趋势,主要原因有二。其一,中国现在已到了对外投资增速高于引进来增速的阶段。目前,中国人均GDP超过8000美元。根据经济学家测算,一个国家经济发展水平达到这一阶段后,对外投资将持续增加,一批跨国公司的成长壮大也让对外投资需求更加旺盛。其二,中国政府积极构建企业“走出去”的平台,“一带一路”倡议的提出、

自贸区建设的推进、国际产能合作的推广,都为更多企业“走出去”营造了良好政策环境。

**白明:**近年,我国对外投资增速加快,对外投资规模与利用外资规模大体相当,我国正从商品输出大国逐渐向资本输出大国迈进。可喜的是,当前企业“走出去”不再局限于资源能源等传统行业,全方位对外投资的格局正在形成。而以往表现不太强劲的服务行业,“走出去”势头也很迅猛,比如万达并购美国第二大院线AMC等等。体育产业也有不少突破,如苏宁并购国际米兰俱乐部约70%股份。

“走出去”进入加速度的背后,是我国企业综合实力的增强、国际影响力的提升。此外,目前的国际经济形势也给并购提供了很多机会。

**桑百川:**近年来,我国制造业企业对外投资明显提速,与制造业相关的生产性服务业对外投资也在高速增长。特别要强调的是,不仅国有企业对外投资高速增长,民营企业对外投资的增速也非常快。这说明,我国民企的活力与实力都在增强。



新问题:

## 多方面风险正在聚集

主持人

在看到成绩的同时,要看到中国企业“走出去”也面临不少风险与挫折。从已有的案例看,这些风险主要集中在哪些方面?

**张建平:**企业“走出去”的风险存在于多个方面。首先,存在着安全风险,包括对方国家和地区政治局面稳定性和法律层次的风险等。其次,还存在着商业风险,有些投资项目很优质,但是后续资金无法跟进,最终导致项目夭折。再次,还有市场风险,企业项目虽然落地,但生产产品不符合市场需求,无法最终盈利。此外,还有社会和文化风险,由文化差异产生的误解和分歧,往往会影响企业项目的受欢迎程度。所有这些风险,都需要企业在“走出去”的过程中做足功课。一方面,可以借助有关专业机构,做好风险分析;另一方面,还可以购买商业保险,以分摊投资风险。

**白明:**相对于商品输出,资本输出复杂程度更高,遇到的风险和挫折的可能性也就相应更高,对此要有平常心。随着我国企业综合竞争力的提升,制造业“走出去”不再是低端制造。作为制造业转型升级的代表,高铁具有很高的技术含量和创新因素。经验表明,越是

高科技,“走出去”的难度就越大。目前,高铁“走出去”遇到一定的困难,可这并不能阻挡我国制造业“走出去”向高端迈进的趋势。不过,这也提醒中国企业,在“走出去”前,一定要充分了解对方的外资政策和准入制度,弄清楚是否有隐性限制,以免在最后关头遭遇损失。此外,在投资过程中,也还要注意对方是否有复杂的债权债务关系、是否对生产地有限制等等。

**桑百川:**企业“走出去”的过程中,面临着各种风险,特别是一些微观上的风险不可小觑。正所谓:细节决定成败。

例如,在投资过程中,要注意项目是否会受到安全审查、反垄断审查,即便企业之间有了合作协议,若遭受这两个审查,协议实施就面临着较大风险。在协议签署后,因贸易保护主义泛滥,也同样存在毁约风险。即便是过了这些关,在企业经营过程中,由于存在价值观念、文化观念上的差异,也给企业融入当地造成阻碍。



新对策:

## 用好冲突管理工具

主持人

可以预见,中国企业“走出去”的规模、行业将会持续增长。面对众多的风险点,企业应该从哪些方面着力,做到防患于未然?

**张建平:**随着中国企业“走出去”频次越来越高,领域越来越广,各方面的风险也会越来越多。为此,企业需要从4个方面做好准备。其一,企业要有较强的风险防范意识;其二,企业要在大力培养复合型人才的同时,充分利用好当地的人才资源;其三,企业要注重培育自主品牌,掌握自主知识产权;其四,企业要善于利用冲突管理工具,化解各类矛盾与问题。提高风险应对能力可以借助多方力量,比如,商务部门每年都会编发国别(地区)对外投资指南,部分大企业每年也要编制不同国家和地区的风险投资报告。此外,一些咨询公司、会计师事务所也会不时发布风险投资报告,这些信息都可为企业规避风险提供有力帮助。

新环境:

## 运营理念需动态调整

主持人

有不少企业,在国内运行顺畅,可一旦到了境外新环境就水土不服。这一普遍现象的背后,是否存在一些共性问题,值得企业思考与总结?



**张建平:**从当前的案例来看,国内企业需要在很多方面认真思考与总结。第一,要动态调整运营理念与方法。十里不同风。很多企业在国内表现良好,可如果把国内的运行模式、思路完全照搬到新环境中,就会犯经验主义的错误。第二,要进一步提升企业的国际化程度。在全球化的时代,企业要做足功课,积极储备具有国际视野和国际资源的人才,积极培养具有全局思维的综合性人才,以适应全新环境下的挑战。第三,企业在项目落地后,要加强与对方社会各界的交流,消除因文化、理念上的差异带来的误判、误解,将可能的风险消灭在萌芽状态。

**白明:**有不少企业在“走出去”前并没有做好相应准备,有的是全球化战略不清晰,有的是对自身比较优势认识不到位,还有的是盲目追大求全,忽视人才建设和管理制度的更新。这些潜在的风险,都会在企业“走出去”后被迅速放大,成为企业“走得出去,走不进去”的障碍。

**桑百川:**在一些国家眼中,把我

国国有企业定义为同一所有者。比如,我国不同的建筑公司在海外工程项目分别去投标,却被认为企业背后是同一所有者,具有串标的可能性,对方就会借此把中国国企屏蔽掉。这实际上是对中国国企运行模式和管理框架的严重误解,消除这种误解需要加快国企改革。目前,国有企业总体改革方案中已明确了国企分类改革思路,但还需要进一步明晰,加快推进。

此外,很多企业“走出去”还被陷入到对方国家和地区的政治纷争中。比如,此次中国高铁被毁约,主要还是因为政治上的考量。美国西部快线公司在声明中表示,项目最大的阻力来自美国联邦政府“高铁列车必须在美国制造”的规定。美国政府设定这样的条件实际上是为增加本国的就业机会。可以说,这样的规定违背了世界贸易组织规则,WTO与贸易有关的投资措施协定里明确规定,禁用内销比例的限制、国产化比例的限制、出口比例的规定等等。但在美国大选之年,这样的决定很容易赢得选民支持,也常常被用作影响选情的工具。

公司进入一国市场,其他公司就会自动选择该国市场的其他领域或者是其他国家的同一市场,以避免恶性竞争。在这一方面,我国也需要发挥行业协会或商会的作用,提供事前、事中、事后的咨询与建议。

**白明:**企业要从自身竞争力上下功夫,提高适应、应对各种风险的能力。首先,要端正投资目的,真正考虑到把对外投资项目做大做强;其次,要进行充分的调查研究,提高科学决策能力、机遇捕捉能力和风险防范能力;最后,一旦作出投资决策,要持续提升综合博弈能力。比如,在与对方企业合作重点有差距时,要做到求同存异,让合作方看到,只有一起把蛋糕做大,才能互利共赢。

与此同时,企业“走出去”还要用好政策东风,企业对外投资要充分结合我国对外开放水平的提升,特别是要结合好“一带一路”、自贸区建设等重大战略来展开。要用足、用好中国已成为世界第二大经济体、第一大贸易国的优势条件。同时,企业“走出去”也要同产业转型升级结合起来,通过对外投资,获得更为稀缺的资源 and 更加广阔的市场,实现企业的可持续发展。

从一定意义上说,今后企业“走出去”过程中遇到的风险,有很多都将是全新的。这就需要企业不断加强风险预判能力,要通过对新规则、新平台、新政策的全面了解,提前研判风险,做好应对预案。