

对外投资如何“入乡随俗”

“一带一路”沿线国家和地区经济发展水平、社会文化风俗、政治法律制度与中国不同，了解这些国家、倾听他们的诉求尤为必要。

文 | 何帆

提到对外的交往与贸易，丝绸之路无疑是历史上的辉煌篇章。

在大西洋三角贸易兴起之前，全球最重要的贸易网络是丝绸之路。丝绸之路不是一条路，它包括了陆地上和海上的多条商路，其实是一个网络。丝绸之路也不仅仅是关于丝绸的，瓷器、铁器、香料、马匹、棉花、木材，都是借助这个网络交换的。中国作为丝绸之路的起点和终点，并非古代丝路上最为关键的环节，但更重要的是要学会贯通发展。

如今，在全球化退潮的背景下，中国提出“一带一路”倡议，站在文明对话的高度，希望能够最终建成一个“人类命运共同体”，正在得到越来越多的认同和理解。

同时，促进“一带一路”落地，对外投资是具体而重要的举措。但是，沿线国家和地区经济发展水平、社会文化风俗、政治法律制度与中国不同，了解这些国家、倾听他们的诉求就显得尤为必要。

失败有迹可循

近年来，中国企业的对外投资活动日益活跃，中国的对外直接投资（ODI）已经超过了外国对中国的直接投资（FDI）。从地区来看，尽管对香港、开曼群岛等避税天堂的投资仍然占据不小的份额，但是对美国、欧洲、澳大利亚、非洲的真实投资也在逐步增长。就项目数量比较，对发

达国家和地区投资更多，而在发展中国家，对非洲的投资增长速度更快。从行业分布来看，除了商务服务业，最主要的投资集中在制造业，这体现了中国在全球供应链的竞争中，正在从“微笑曲线”的最下端向两边扩展，也就是从低端的制造组装向前段的技术研发、后端的品牌服务等环节逐步扩展。因此，与传统发达国家利用本国优势拓展市场的投资模式不同，中国的对外直接投资属于“价值链扩张型”模式。

在投资活动中，风险向来是紧密相伴的因素，在异国他乡更是不容疏忽。如果把风险的维度概括为经济与非经济、宏观与微观，就可以将风险进行如下归类：一是宏观经济类风险，主要包括汇率风险、资本管制、经济萧条、货币政策，等等；二是宏观非经济类风险，主要是政权变更、国有化、安全审查、宗教冲突，等等；三是企业的微观经济类风险，主要是融资条件、现金流管理、产品销售、人工成本，等等；四是微观非经济类风险，主要指社区关系、NGO、环境保护、员工权益，等等。

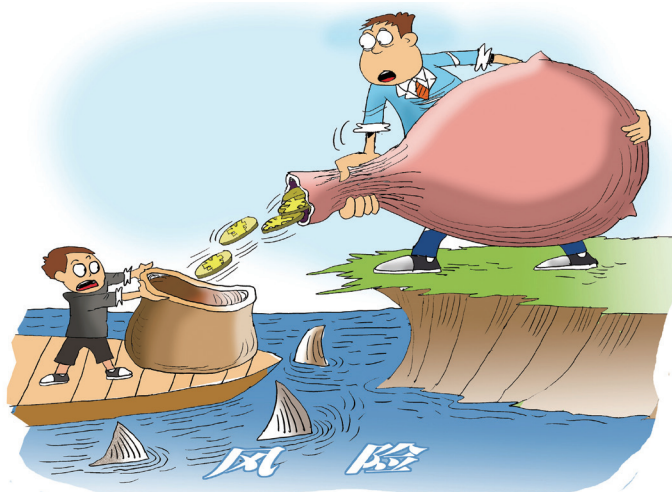
其中，前两类宏观风险，黑天鹅和灰犀牛并存，但企业自身的应对方法有限；第三类主要体现在生产经营活动当中，企业能够主导的因素较多，处理得也比较好；而第四类风险大多是企业有能力管控的风险，却往往受关注程度小、影响时间长、处理难度大，不过只要提前防范、及早布局，就能够获得明显的收益。

在处理第四类风险的经验中，中国企业的对外投资不乏成功案例，但也有很多惨痛的教训。正所谓成功不可复制，失败有迹可循。复盘这些失败案例，有利于中国企业在走出去的时候少走一些弯路，少掉进一些陷阱。

战胜“水土不服”

首钢投资秘鲁铁矿公司遇到的问题当属此列。1992，在秘鲁政府启动的大型国企秘鲁铁矿公司的私有化招标中，首钢以远高于竞争对手的报价成功中标，并且通过对生产和管理流程的梳理规范，仅用一年时间就使连年亏损的秘铁扭亏为盈，实现良好开局。转折出现在组织秘铁工会 30 余人到首钢参观培训之后。这些工会领导人一返回秘鲁，就提出按照中国社会主义企业的模式给秘方员工增加福利。从此以后，劳资冲突愈演愈烈，大规模的集体罢工事件连年发生，既影响生产又带来强大舆论压力，首钢颇为无奈。事实上，有美国学者对比了数家跨国公司在秘鲁的投资运营情况，首钢在业绩指标、环境保护、员工雇佣等多个方面都表现中上，很大程度上就是欠缺了与工会沟通的这一环，导致陷于被动。

中铁公司在 2011 年曾经承包了波兰的一个高速公路路段项目，施工过程中被突然叫停，原因是该路段附近的沼泽地里生活着特有的青蛙和蟾蜍。中铁公司最初没当回事，但在施工开始后才发现，根据合同，项目还必须增加多座桥梁作为这些珍稀动物专门的通道，这意味着费用大大超支。当地环保组织则要求中铁公司必须将珍稀蛙类搬到安全地带，否则后果严重，中铁公司只能停工两周，全力以赴“搬运”蛙类，这又造成了额外的损失。在国内可能被应付了事的环保问题，在波兰十分受重视，原因就在于其很多基础设施项目建设资金都有欧盟机构的补贴，如果违反欧盟环境保护法律，波兰就可能拿不到补贴。



因此，在执行类似标准的国家，提前聘请生物专家和文物专家进行指导，做好相关勘察与预案，才是化解之道。

不难看出，一些中国企业总是试图把在国内营商环境下行得通的规则与做法复制到国外，就像新媳妇把娘家的习惯带到婆家，而且要求公婆都听自己的，往往会遇到麻烦。因此，要“入乡随俗”，努力做好本土化社会关系管理。

在本地化社会关系管理框架中，相关各方通常包括政府、NGO（环境、人权等）、员工、供应链、股东、社区，等等。无论在发达国家还是新兴经济体，都需要均衡处理好与这些相关方的关系，而中国经验往往是最为注重经营政府关系，关注员工与股东，但与 NGO、供应链、社区等各方的沟通、互动不足，这就难免“水土不服”。只有深入了解各方关切，慧眼识别那些隐藏的风险，重视与构建这些关系，补上短板，才更加利于获得对外投资的成功。□

（作者系北京大学汇丰商学院教授、中国世界经济学会副会长；本文根据作者在中国政法大学金融论坛讲座内容整理，刘彪亦有贡献）

第四类风险大多是企业有能力管控的风险，却往往受关注程度小、影响时间长、处理难度大，不过只要提前防范、及早布局，就能够获得明显的收益。