

2015

中国企业
海外可持续发展报告



2015

中国企业海外可持续发展报告

国务院国有资产监督管理委员会研究中心
商务部国际贸易经济合作研究院
联合国开发计划署驻华代表处

前言

自 2000 年中国政府提出“走出去”战略以来，中国对外投资合作规模迅速增长，中国对外直接投资已连续三年位居全球第三。中国企业作为“走出去”战略实施主体，在“走出去”的过程中加强公司治理，日益重视维护东道国经济、社会、环境的和谐发展，在海外可持续发展方面取得了较好成绩，尤其是在提高基础设施建设水平、拉动经济发展、促进当地就业等方面获得了东道国及国际社会的普遍认可，成为推动互利共赢、共同发展的使者。

当前，中国经济社会发展和对外开放已呈现新的阶段性特征，中国“走出去”事业的发展也正处于大有作为的重要战略机遇期。2015 年 3 月 28 日，中国政府正式出台了《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》，为中国与沿线国家的经贸合作开辟了新前景，并为中国企业“走出去”带来新机遇。“十三五”时期，中国将进一步实施互利共赢的开放战略，对“走出去”提出了新的、更高的要求。同时也要看到，国际社会对中国企业在海外可持续发展方面的表现越来越关注，标准和要求也越来越高，中国企业在完善海外可持续发展管理体系、建立更为和谐的劳资关系、加强环境与社会影响评估等方面仍面临一些挑战。运用国际标准和视角，扩大与相关各方的利益交汇和共鸣成为当前需要解决的议题。

《中国企业海外可持续发展报告 2015》由国务院国有资产监督管理委员会研究中心、商务部国际贸易经济合作研究院、联合国开发计划署驻华代表处联合撰写。报告首次较为全面系统地梳理了中国政府的相关政策和措施，并运用国际普遍认可的公司治理、经济、环境和社会四个维度进行分析，这将有助于国际社会更好地了解中国企业海外可持续发展情况，同时也帮助中国企业树立海外可持续发展理念和掌握可持续发展方法，助推中国企业海外行稳致远。

报告撰写组

2015 年 9 月

自 2000 年中国“走出去”战略提出以来，中国企业对外投资合作发展迅速，呈现出主体结构更趋合理、区域范围不断拓展、涉足领域日趋多元、走出去模式日益深化等特点。

2014 年，中国企业共实现全行业对外直接投资 1231.2 亿美元，同比增长 14.2%，连续 3 年位居全球第三。2014 年，中国对外承包工程业务完成营业额 1424.1 亿美元，同比增长 3.8%，新签合同额 1917.6 亿美元，同比增长 11.7%。2014 年，中国对外劳务合作派出各类劳务人员 56.2 万人，较 2013 年同期增加 3.5 万人，同比增长 6.6%。

总体来看，中国走出去企业在一定程度上已成为东道国经济社会发展的参与者和贡献者。中国企业的国际化经营道路，既是中国经济融入全球经济的过程，也是中国企业走向世界、逐渐熟悉国际市场规则、理解和包容多元文化和价值观的过程。中国企业在“走出去”的过程中注重维护东道国经济、社会及环境的和谐发展，在海外可持续发展方面取得了较好成就，同时中国企业走出去实现海外可持续发展也存在着提升的空间。

为此，国务院国有资产监督管理委员会研究中心、商务部国际贸易经济合作研究院、联合国开发计划署驻华代表处共同撰写了《中国企业海外可持续发展报告 2015》。报告由中国官方智库机构与联合国组织共同发布，首次系统反映了中国企业海外可持续发展状况，全方位展示了中国政府在促进中国企业提升海外可持续发展方面的努力，以及中国企业在全球企业公民建设方面的情况。同时，报告也为促进中国企业提升可持续发展能力，更好实现与东道国的合作共赢提出了建议。

报告的主要特点

●特点一：参考可持续发展国际标准设计系统分析框架

报告参考企业可持续发展的有关国际标准设计系统分析的框架，从经济、环境、社会和公司治理四个维度全面系统地梳理了中国企业走出去的历史脉络与现实状况，总结了取得的经验与成效，分析了中国企业海外可持续发展存在的困难与不足，聚焦国内外思维视角差异和舆论争议，揭示中国企业走出去涉及的若干重大社会责任议题，以及未来面临的机遇与挑战。

●特点二：系统地梳理了促进中国企业海外可持续发展的政策法规

近年来，中国政府出台了一系列政策、法规及指导性文件，以促进中国企业在海外的可持续发展。据报告撰写组统计，自 2000 年以来，中国政府相继颁布了多项与海外可持续发展相关的政策、法规及指导性文件，直接相关并至今仍然生效的至少还有 33 项，这些对于推动中国企业的海外可持续发展产

生了积极作用。

除此以外，中国金融机构也采取自愿的、自我管理的环境影响评估措施来推动企业的海外可持续发展。另外，一些行业协会也积极发挥纽带作用，通过制订行业规范和指南，成为政府政策的有益补充，由此助力会员企业的可持续发展。

●特点三：获取一手数据为基础的客观信息披露

报告主要内容源于第一手数据的获取分析，通过问卷调查、企业访谈、利益相关方及专家的意见征询等形式，力求客观地反映中国企业海外可持续发展情况。报告初步建立中国企业海外可持续发展数据库。

报告的问卷设计主要考虑了三个方面因素：国际规范及标准、中国企业海外运营实际情况及国际社会的重点关注。其中，调查问卷内容包括公司基本情况、公司治理、经济、环境、社会五大部分 18 类，超过 60 个问题。

超过 250 家拥有海外业务的中国公司参与了调研。样本公司种类多元，36% 为国有企业，63% 为民营企业^①；企业投资规模由不足百万美元到上亿美元不等；走出去时间从 3 年以下到 10 年以上不等，涉及各行各业，遍及各大洲。

●特点四：有针对性地提出了需要优先响应的议题

报告提出中国企业海外可持续发展需要积极响应的优先责任议题。面对经济全球化发展新态势和中国实施“一带一路”战略的时代背景，报告引入“利益相关方沟通参与机制”、“社会和环境风险评估及风险防控”等需要中国企业优先响应的议题。为更好地打造中国企业“走出去”升级版，报告撰写组在实施方法、路径与整合外部支持等方面提出了建设性意见和建议。报告希望以此为基础，激发与各利益相关方的探讨，共同寻找一条行之有效的中国企业海外可持续发展之路。

报告的主要观点

报告撰写组从公司治理、经济、环境和社会四个方面详细分析了调研结果，并通过呈现具有典型借鉴价值的企业案例，从微观层面展示中国企业在海外可持续发展历程中的尝试和探索。基于上述研究，撰写组总结出六个方面的主要观点。

●观点一：很大程度上实现了互利共赢

通过关注当地经济、社会、环境及文化议题，中国企业在很大程度上实现了和东道国的互利共赢，中国企业和东道国也都意识到可持续发展作为提升双方合作水平的重要价值。通过对外投资，中国企业获得了新的技术、品牌和营销渠道，提升了整合外部资源的能力，同时也补充了东道国资金缺口，促进当地经济发展；通过开展属地化经营，融入当地社会，提升了中国企业跨国经营的水平，同时也

^① 有 1% 的企业未提供相关信息。

为东道国培养了大批人才，促进东道国产业升级和自主发展能力；通过能源资源合作，满足了中国部分能源供给需求，同时也帮助了东道国提高资源附加值，将资源优势转化为发展动力；通过基础设施建设合作，扩大了中国与有关国家的利益交汇，帮助东道国建设的交通网线、通信设施、城市给排水以及医院学校，大幅改善了当地的投资和生活环境。

●观点二：机遇和挑战并存

中国企业在海外的可持续发展方面已经取得了一定成就，但由于认识、经验、人力和财力等方面因素制约，中国企业海外可持续发展的能力和水平仍然有提升的空间。从发展的角度看，在文化、环境、社区及劳资关系、管理机制、标准设立、信息披露等方面和环节中国企业还需要进一步加强。比如，语言及文化差异已成为阻碍中国企业海外可持续发展的重要因素；中国企业在加强环境保护、提高采购与人员本地化程度，加强对员工的技术培训等方面仍有一定的提升余地；在环境保护方面，对废水、废气和垃圾处理的相关数据收集，将第三方环境评估的结果作为提升环境管理水平的依据等方面还需要引起中国企业重视；与利益相关方和国际社会的沟通机制、技巧和能力尚待加强，企业对非直接关联的利益相关方的认识和作用还有待提高，在利益相关方互动机制的具体落实方面还有提升空间。

●观点三：政府引导至关重要

中国政府出台了一系列方针政策和指导意见，帮助企业在“走出去”的过程中更好地融入当地环境。在政府的倡议和引导下，企业海外可持续发展意识普遍增强，一些企业主动将其融入企业的发展战略。撰写组发现，一些政府特别强调并具体指导的领域，企业的海外可持续发展有着较好的表现。比如，海外安全生产运营与风险管理是中国对外投资政策关注的主要领域之一，商务部等部门出台的法律和指引对企业在境外开展业务过程中建立安全生产制度，保证人员安全、建立应急处理机制等方面做出了严格的规定，明确了监督及惩罚措施。报告显示，86%的受访企业表示已经建立了安全生产管理制度，且安全事故数达标，其中绝大多数企业都可以做到杜绝安全事故。这说明政府自上而下的重视和制度约束，以及完善的执行及惩罚措施对于提高企业行为十分有效。

●观点四：规模和时间是影响可持续发展表现的重要因素

报告显示，企业规模与企业海外可持续发展表现体现较强的关联性。比如，海外资产规模在1亿美元以上的企业在建立风险管理制度框架方面表现优异；与小型企业相比，大型企业更加积极地寻求建立本地联系，更倾向于从东道国进行采购等。报告还显示，有较长海外经营时间积累的中国企业，在海外可持续发展方面的表现更为优秀。比如，海外运营10年以上的企业本地化采购的程度更高。又比如，在海外开展业务时间较长的企业在建立风险管理制度和海外社会责任管理体系方面也做得更好。由于中国企业较大规模走出去的时间并不长，因此有理由相信，随着时间的推移，未来中国企业的海外可持续发展表现会更加优秀。

●观点五：不同行业和地域面临的可持续发展挑战有差异

报告显示，在海外从事不同行业的中国企业，以及在不同地区运营的企业，其面临的挑战也有所

不同。例如，中国采矿业、新能源及可再生能源业企业在海外运营中的环境表现，尤其是在熟识东道国及国际环境法规、积极开展生物多样性保护等方面，较其他行业更为优秀。而在决定海外捐赠的流向时，在海外从事建筑业和采矿业、新能源及可再生能源业的中国企业更愿意采用参与当地基础设施工程建设的方式为当地发展做出贡献，而其他行业则首选文化交流活动。从地域方面来看，企业对于不同地区所存在的经营风险也有不同的认识，在亚洲和欧洲投资的企业认为，东道国商品价格偏高或浮动，及可能带来的通货膨胀是经营风险的重要来源；而环境问题则是构成北美洲和大洋洲经营风险的主要因素；在非洲和南美洲开展经营活动的中国企业则将员工安全列为除政局政策和劳工之外的最主要经营风险。

●观点六：国际舞台需要更多的中国声音

报告发现，在与利益相关方的沟通方面，部分中国企业尚未能与东道国和国际社会利益相关方建立起有效的沟通机制，而在实际的沟通过程中，其技巧和能力也不足，从而引发一些社区、环境纠纷。另外，国际社会对少数中国企业行为的认知有时存在偏差，而这些企业往往没有对国际社会做出积极回应，从而使双方误解越来越深。通过使用国际标准和规范，往往能帮助企业客观公正地回应国际社会的质疑，而中国企业在这方面的能力还有待提升。未来，加入相关国际倡议，将企业标准与国际接轨，以及公布运营数据，与（包括非政府组织等）当地利益相关方增加互动交流，都可以帮助企业更好地与国际接轨，提高可持续发展的国际化水平。

建 议

报告以独特的视角展示了迄今为止中国企业在发展海外业务的同时，为实现可持续、负责任发展所做出的努力，同时也指出中国企业仍面临的挑战。针对这些挑战，报告为中国政府及相关机构、中国企业和东道国都提出了一些建议，希望通过各方协作，助力中国企业海外可持续发展。

中国政府可以加强企业海外可持续发展相关的政策引导及信息指引，尤其是明确惩罚措施和监督机制，以及针对中小企业的指引；鉴于处于不同行业和地区的中国企业海外可持续发展表现出来的差异，中国政府可以进一步有针对性地分类细化指引；中国政府还可以鼓励国内学术研究机构及具有国际影响力智库交流，并加强与联合国等国际组织在企业海外可持续发展方面的合作。

对中国企业而言，需要将可持续发展理念贯彻于企业生产经营和商业活动的各个环节，并真正认识到提升可持续发展能力将为中国企业的海外经营保驾护航。其次，建立并逐步完善利益相关方沟通机制，促进透明化管理。另外，还应注意通过提高本地化采购比例及技术转移，促进东道国上下游产业发展，在环境方面，重视和遵守当地环境法律法规，加强项目全过程环境评价，并注意采取符合企业特性的措施为东道国做出贡献。

东道国应完善相关法律法规，加强执行力度；东道国政府应鼓励当地利益相关方建立与中国企业间的沟通机制；东道国驻华使领馆可以加强与中国政府和中国企业总部的沟通和信息共享。

目 录

一、报告简介	1
1. 背景	1
2. 目标	1
3. 概念界定	2
3.1 中国企业	2
3.2 可持续发展与企业社会责任	2
3.3 “走出去”	3
4. 研究方法	3
4.1 中国对外直接投资数据	3
4.2 问卷调查	3
4.3 典型案例	3
5. 报告撰写单位	4
6. 局限性	4
二、中国企业“走出去”概况	6
1. 对外直接投资	6
2. 承包劳务	10
三、中国推动企业海外可持续发展的政策与行动	13
1. 中国政府	13
1.1 第一类：公司治理相关政策	15
1.2 第二类：经济相关政策	16
1.3 第三类：环境相关政策	16
1.4 第四类：社会相关政策	17
1.5 第五类：综合性政策措施	17
2. 中国其他机构推动企业海外可持续发展的举措	18
2.1 金融机构	18
2.2 行业协会	19
四、问卷调查及其样本特征	20



1. 问卷设计及发放	20
2. 样本特征	21

五、公司治理表现 24

1. 海外风险管理	24
1.1 海外风险管理机制	24
1.2 海外运营中的主要风险	26
1.3 海外风险防范措施	27
2. 海外企业社会责任管理	28
2.1 企业社会责任意识	28
2.2 履行社会责任的动因	29
2.3 海外社会责任管理体系	30
2.4 海外企业社会责任报告	31
2.5 海外企业社会责任履行水平	32
2.6 海外社会责任履行面临的制约因素	33
3. 海外利益相关方	34
3.1 利益相关方识别	34
3.2 利益相关方对于中国企业可持续发展的诉求	37

六、经济表现 39

1. 基本情况	39
1.1 经营业绩	39
1.2 创新研发水平	40
1.3 融资渠道	40
2. 与东道国发展融入程度	41
3. 本地化采购	43
4. 技术和管理经验的输出	47
5. 合规经营与市场竞争	51

七、环境表现 53

1. 合规	53
1.1 对法律法规的了解	53
1.2 环境管理体系	54
2. 能耗	56
3. 废气、污水排放及废弃物管理	57



4. 生物多样性保护	57
5. 重点行业分析	62

八、社会表现 69

1. 劳资关系	69
1.1 境外劳资关系的挑战	69
1.2 建立和谐劳资关系的方式	70
1.3 建立平等雇佣制度	70
1.4 职业健康、安全生产及薪酬保障	72
2. 社区问题	75
2.1 第三方社会影响评估	75
2.2 社区问题探因	76
2.3 建立海外和谐社区的方法	76
3. 海外社会公益投入	81
3.1 海外捐赠管理制度	81
3.2 对海外社区发展做出的贡献	82
3.3 企业参与程度	84
3.4 企业开展公益项目的主要挑战	84

九、成就与挑战 86

十、建议 90

1. 对中国政府及相关机构的建议	90
2. 对中国企业的建议	91
2.1 公司治理方面	91
2.2 经济方面	91
2.3 环境方面	92
2.4 社会方面	92
3. 对东道国的建议	93

附录 中国企业海外可持续发展调研问卷 95

后记 109

图目录



图 2—1	中国对外直接投资流量（2002—2014 年）	6
图 2—2	2014 年中国对外直接投资地区分布（流量和存量）	7
图 2—3	2014 年中国对外直接投资行业分布	8
图 2—4	国有企业、非国有企业投资流量	10
图 2—5	近年中国对外承包工程业务合同额和完成营业额（2006—2014 年）	11
图 2—6	截至 2014 年中国对外承包工程业务累计合同额和完成营业额地区分布	11
图 2—7	2014 年中国对外承包工程业务新签合同额和完成营业额的行业分布	12
图 4—1	样本企业的股权性质分布	21
图 4—2	样本企业的投资区域分布	21
图 4—3	样本企业的海外投资规模	22
图 4—4	样本企业的海外经营年限分布	23
图 4—5	样本企业的对外投资合作类型	23
图 5—1	中国企业海外公司治理体系	24
图 5—2	中国企业海外风险管理框架建立情况	25
图 5—3	公司规模与建立境外风险管理制度框架情况	25
图 5—4	企业海外投资年限和建立境外风险管理制度框架情况	26
图 5—5	企业所有制形式与建立境外风险管理制度框架情况	26
图 5—6	中国企业海外运营面临的主要挑战	27
图 5—7	企业在过去三年中主要采取的风险防范措施	28
图 5—8	对于“企业社会责任”的基本认识	29
图 5—9	企业对可持续发展相关概念了解情况	29
图 5—10	海外分支机构履行社会责任的根本动因	30
图 5—11	企业针对海外业务建立社会责任管理体系现状	30
图 5—12	海外投资年限与针对海外业务建立社会责任管理体系	31
图 5—13	企业类别与针对海外业务建立社会责任管理体系	31
图 5—14	企业是否发布海外社会责任报告	32
图 5—15	中国企业在东道国履行社会责任方面处于何种水平	32
图 5—16	企业在东道国履行社会责任处于何种水平（按投资规模分析）	33
图 5—17	企业在东道国履行社会责任处于何种水平（按投资年限分析）	33



图 5—18	制约中国企业履行海外社会责任的因素	34
图 5—19	企业对于海外业务利益相关方重视程度	34
图 5—20	企业为保障海外利益相关方的知情权、监督权和参与权而建立的海外利益相关方参与机制情况	35
图 5—21	利益相关方是否对企业提出可持续发展方面的诉求	38
图 6—1	中国企业海外项目盈利情况	39
图 6—2	中国国际化企业创新和研发能力水平	40
图 6—3	中国“走出去”企业与境内外金融机构合作程度	40
图 6—4	企业对东道国国家发展战略、政策、规划的认识	41
图 6—5	企业跨国业务主要的采购渠道	44
图 6—6	企业跨国业务东道国采购比例（按投资规模）	44
图 6—7	东道国采购比例（按海外投资年限）	45
图 6—8	是否向东道国企业进行了技术转移与合作	48
图 6—9	企业对外投资合作中技术转移方式	48
图 6—10	中国工程承包企业是否会向东道国推荐采用更高标准	49
图 6—11	帮助东道国合作伙伴提升了技术和管理水平的程度	49
图 6—12	中国企业是否制订了对海外供应商的可持续发展评价体系	50
图 6—13	中国企业实现合规经营所建立的相关制度	52
图 6—14	过去三年中，企业海外主营业务在东道国的主要竞争对手	52
图 7—1	对东道国和中国环境相关法律法规了解程度	53
图 7—2	对东道国环境相关法律法规的了解程度（按海外业务年限划分）	54
图 7—3	对东道国环境相关法律法规的了解程度（按企业规模划分）	54
图 7—4	海外项目立项前是否开展第三方环境影响评估	55
图 7—5	海外项目立项前是否开展第三方环评（按海外业务年限划分）	55
图 7—6	海外项目立项前是否开展第三方环评（按投资合作方式划分）	55
图 7—7	海外项目立项前是否开展第三方环评（按投资合作规模划分）	56
图 7—8	企业在东道国进行环境管理的总体状况	56
图 7—9	企业海外运营是否制订并落实能效管理及节能相关措施	57
图 7—10	企业海外运营是否制订并落实废弃物及有害废弃物处理的相关措施	57
图 7—11	企业海外经营对当期生物多样性保护所造成的影响	58
图 7—12	企业对当地生物多样性保护所造成的影响（按海外业务年限划分）	58
图 7—13	企业海外经营中对当地生物多样性保护采取的措施	59
图 7—14	是否了解东道国与自身行业相关的环保类法律法规	62
图 7—15	海外项目立项前是否开展第三方环境影响评估	63



图 7—16	企业海外经营活动对当地生物多样性保护所造成的影响	63
图 7—17	企业海外经营活动中对当地生物多样性保护采取的措施	63
图 7—18	是否了解东道国与自身行业相关的环保类法律法规	66
图 7—19	海外项目立项前是否开展第三方环境影响评估	66
图 7—20	企业海外经营活动对当地生物多样性保护所造成的影响	66
图 7—21	企业海外经营活动中对当地生物多样性保护采取的措施	67
图 7—22	是否了解东道国与自身行业相关的环保类法律法规	67
图 7—23	海外项目立项前是否开展第三方环境影响评估	67
图 7—24	企业海外经营活动对当地生物多样性保护所造成的影响	68
图 7—25	企业海外经营活动中对当地生物多样性保护采取的措施	68
图 8—1	企业在境外遇到劳动问题的主要表现	69
图 8—2	建立和谐劳资关系重视程度	70
图 8—3	海外分支机构是否建立平等的中、外方雇员雇佣制度	70
图 8—4	海外中国企业女性雇员数量	71
图 8—5	海外分支机构是否建立了员工职业健康管理制	73
图 8—6	是否建立了安全生产管理制度	73
图 8—7	海外企业在保障员工薪酬福利方面采取的措施	74
图 8—8	中国“走出去”企业是否就项目开展第三方社会影响评估	75
图 8—9	企业在境外遇到社区问题的原因	76
图 8—10	企业认为建立和谐社区关系的关键	76
图 8—11	中国“走出去”企业海外捐赠管理制度情况	81
图 8—12	企业在东道国通过以下哪些形式对当地社会发展做出贡献	82
图 8—13	中国“走出去”企业海外捐赠项目参与情况	84
图 8—14	海外公益项目限制因素	85



表目录



表 2—1	2014 年中国对各类经济体直接投资流量分布	7
表 2—2	2014 年末中国对各洲直接投资存量前五位的行业	8
表 3—1	指引规范中国企业海外可持续发展主要的政策法规	13
表 4—1	问卷调查设计思路	20
表 4—2	样本企业对外投资的行业分布表	22
表 4—3	样本企业的行业地域分布表	22
表 5—1	企业在海外经营中面临的主要风险（按地域划分）.....	27
表 5—2	华为与各利益相关方的主要沟通方式	36
表 6—1	三一印度园管理层国籍分布	46
表 8—1	各行业平均女性雇员比例	72
表 8—2	各地区平均女性雇员比例	72
表 8—3	不同行业的企业在东道国倾向于通过哪些方式为当地社会发展做出贡献	82
表 9—1	中国企业海外可持续发展成就及挑战汇总	87



一、报告简介

1. 背景

中国政府明确提出，要加快“走出去”步伐，增强企业国际化经营能力，培育一批具有世界水平的跨国公司。未来 10 年，中国企业希望更加从容自信地融入世界经济体系。要真正成为具有国际化视野和经营能力，得到东道国和国际社会尊重和信赖的跨国公司，中国企业必须在发展过程中充分考虑治理、经济、环境和社会四个方面的平衡与共赢，从而实现海外的长期、可持续发展。

国际社会对企业可持续发展提出了新的要求。2015 年 9 月由各国领导人签署的联合国可持续发展目标（SDGs），不仅对各国政府在未来 15 年的社会、经济和环境发展方面提出了要求，也号召企业能够发挥其资金、技术和网络优势，积极参与到 2015 年后的发展议程中，为全球经济、环境和社会的普惠共赢做出贡献。

此外，G20 普惠商业框架已由 G20 发展工作组批准，将写入 2015 年 11 月在土耳其发布的政府首脑公报中，提倡成立普惠商业全球政策平台。普惠商业框架、普惠商业全球政策平台承诺与私有部门合作，进一步推动强劲、可持续、均衡、普惠的发展，增强经济抗风险能力。值得注意的是，该平台将于中国担任 G20 轮值主席国期间发布，为中国政府提出中国企业“走出去”普惠发展的政策指导提供了机遇。

无论是中国政府提出的“一带一路”战略，还是联合国开发计划署积极推动的“南南合作”机制，都为中国对外合作交流搭建了平台和桥梁。在“走出去”的过程中，中国企业积极学习借鉴可持续发展的经营理念和做法，并转化为自身的经验和模式；对于其他国家尤其是发展中国家的企业，中国经验和模式的分享，也具备现实指导意义。

为此，国务院国有资产监督管理委员会研究中心、商务部国际贸易经济合作研究院、联合国开发计划署驻华代表处共同撰写了《中国企业海外可持续发展报告 2015》。作为全球首份由中国官方智库机构与联合国组织共同发布，并全面概括中国企业海外可持续发展情况的报告，不仅为国际社会提供了深入了解中国企业海外发展的途径，也帮助中国政府及企业决策者发现问题并及时改进。同时，报告采用的第一手调研数据和信息，也为以后的相关研究建立了基础。

2. 目标

《中国企业海外可持续发展报告 2015》以推动中国企业海外可持续发展为目标，参考国际社会衡量企业可持续发展的主要议题，即治理、经济、环境及社会四个方面，披露中国企业的可持续发展绩

效，增进国际社会对中国企业的了解，帮助中国企业提升实现海外可持续发展的综合能力。具体来说，本报告力求达到以下撰写目标：

- 总结中国政府及其他相关机构在推动中国企业海外可持续发展方面的积极努力；
- 增强中国企业跨国经营活动的透明度，系统分析中国企业对外投资合作过程中的可持续发展表现；
- 收集整理有关中国企业海外可持续发展的一手数据和信息，建立数据库，总结规律，为后续研究提供依据；
- 通过展示典型案例，帮助国际社会立体地了解中国企业，为其他“走出去”的中国企业提供参考；
- 基于全面系统的研究分析，在充分了解中国企业海外可持续发展全貌的基础上，向中国政府、企业及东道国政府提出建议，并为后续工作提供参考依据。

3. 概念界定

3.1 中国企业

本报告主要关注中国企业，包括国有企业及非国有企业在“走出去”过程中的可持续发展情况。

3.2 可持续发展与企业社会责任

“可持续发展（Sustainable Development）”这一概念有多种定义，本报告主要参考最为常用的一种定义，即来自于《我们共同的未来》，或称《布伦特兰报告》（世界环境与发展委员会，1987）的定义：

“可持续发展是这样一种发展，它既能满足当代人的需求，又不会损害后代人满足其自身需求的能力。”^①

企业社会责任（CSR）概念众说纷纭。近年来，国际社会对企业社会责任内涵的理解和认识逐步形成共识。ISO 26000 将社会责任的基本特征界定为组织（包括企业）将社会和环境因素融入决策并为其决策和活动对社会和环境的影响承担责任的意愿和行动。具体来说，企业社会责任是企业自愿将其对环境和社会的影响融入企业的决策和生产运营过程中，采用透明和合乎道德的行为，积极回应各个利益相关方的期待和诉求，以创造经济、社会和环境的综合价值。

可持续发展与企业社会责任密切相关。因为可持续发展是人类共同的经济、社会和环境目标，代表了更为广泛的社会期望，追求负责任行动的企业应当将这种期望考虑其中。即，企业履行社会责任不一定能实现企业自身的可持续发展，但是，企业不履行社会责任必然无法实现自身可持续发展，也无助于社会福祉的提升。因此，企业社会责任的总体目标应当致力于可持续发展，企业社会责任是达

^① United Nations World Commission on Environment and Development（WCED 1987），available at <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

成可持续发展目标的必要方式和路径。

3.3 “走出去”

“走出去”一词，是指中国企业到海外市场开展经营业务，主要经营形式包括对外直接投资、对外承包工程，以及对外劳务合作等。从区域范围来看，主要指在中国大陆以外的全球其他地区，包括港澳台地区建立的贸易或投资市场。

4. 研究方法

本报告主要内容源于第一手数据的获取分析，通过问卷调查、企业访谈、利益相关方意见征询等形式，力求多渠道、多方位、多视角地反映中国企业海外可持续发展情况。

4.1 中国对外直接投资数据

报告中的全球、地区与产业数据均由商务部国际贸易经济合作研究院、国务院国有资产监督管理委员会研究中心提供。

4.2 问卷调查

为了从企业获得第一手信息和数据，报告撰写团队参考目前国际通行的衡量企业可持续发展的相关倡议、规范及标准，编写了《中国企业海外可持续发展报告调查问卷》（见附件1）。同时针对该问卷，项目发起三方召开了六次意见征询会，广泛邀请来自企业、学术机构、国内外非政府组织以及部分驻华使领馆的代表出席，就问卷和报告的框架征求了修改建议。

4.3 典型案例

本报告希望通过呈现具有典型借鉴价值的部分企业案例，从微观层面展示中国企业在海外可持续发展历程中的尝试和探索。

在选取企业案例的过程中，研究团队主要参照以下几个标准：

- 可靠性：企业是否愿意协助提供并求证相关的第一手信息
- 代表性：该案例是否在所归类的可持续发展议题（公司治理、经济、环境及社会）方面具有典型性
- 关注度：国际社会重点关注的典型行业

案例的收集与调查问卷的分发同步进行。撰写团队本着务实、严谨的态度，对企业案例进行选择，与企业相关管理人员进行电话或当面访谈，并多次召开内部研讨会议，以期获得详尽的第一手信息。

同时需要说明的是，本报告选取的案例更注重从正面引导中国企业做好跨国经营，但要强调的是，由于牵涉的利益相关方较多，各种因素错综复杂，对于任何事情的成功都难以有一个绝对的标准。本报告中所描述的企业在某个“点”上的经验和做法并不代表其在东道国经营一帆风顺，获得了“面”

上的成功，更不意味着这些企业在全球各地的经营十全十美、无可挑剔；撰写组也了解到所选取的个别项目可能存在一些问题。总之，本报告中的案例主要目的在于对企业在某些领域的行为予以呈现，而非综合分析。

5. 报告撰写单位

国务院国有资产监督管理委员会研究中心隶属于国务院国有资产监督管理委员会，是国务院国资委系统唯一从事国有资产监管和国有企业改革发展理论实践的研究机构。国资委研究中心紧密围绕国务院国资委的中心工作开展前瞻性、政策性、应用性研究，将国有经济战略调整和国有企业深化改革与务实的操作研究并举，以全面推进国有经济结构调整，不断增强国有经济活力、控制力、影响力和抗风险能力，推动中国企业做强、做优、做大为已任。

商务部国际贸易经济合作研究院隶属于中华人民共和国商务部，是一家集研究、信息咨询、新闻出版、教育培训等功能为一体的国家级、综合性社会科学研究与咨询机构。研究院以“为政府决策服务，为地方经济服务，为企业发展服务”为宗旨从事学术理论和方针政策研究并注重应用研究的机构。通过立足国内，面向世界，为国内外政府部门、企业、各类经济实体及组织机构提供调查研究、信息咨询和出版培训等方面的服务与合作。多年来研究院在促进中国市场经济建设，扩大改革开放，发展同世界各国之间经济贸易联系的事业中发挥了巨大作用。

联合国开发计划署是全球最大的多边发展援助机构，其驻华代表处是协调联合国驻华机构开展工作的中心。联合国开发计划署和中国政府于1979年9月，签署了标准基本框架协定并正式在华行使职能。迄今为止，联合国开发计划署驻华代表处已经调动超过10亿美元用于支持中国的发展，完成了900多个项目，涉及的领域广泛，包括农业、工业、能源、公共卫生、减贫和经济重建等方面。联合国开发计划署驻华代表处跟随中国的改革开放步伐不断成长、发展，目前主要专注于三个领域：减贫、平等和善治，气候变化和环境保护，以及南南合作。

6. 局限性

本报告是首份系统地介绍中国“走出去”企业海外可持续发展情况的公开报告，因此不可避免地存在一些局限性。

第一，时间的局限。为了保证报告的时效性，无论是问卷的分发收集、企业实地调研，还是报告正式撰写及专家意见征询，都会因为时间的仓促而无法按照预期设想的目标完全达成。尤其是问卷的分发和收集，虽然已经预留了充分的时间，但由于各种原因可能从某种程度上对回收产生影响。

第二，样本选择及数量的局限。据撰写团队了解，虽然本报告所收集到的企业样本已经是目前掌握的相关研究里有效数量最多、覆盖范围最广，能够在最大程度上反映中国企业海外可持续发展的实

际情况。但相对于中国庞大的“走出去”企业群体，该样本数量仍可能导致研究及分析过程存在部分局限。同时，部分在可持续发展方面表现更好的企业在填写问卷时的积极性可能会更高。

第三，问卷调查的局限。可持续发展在企业的微观层面，还没有一个全球公认的评价体系和标准。本次报告所开展的问卷调研，是国内首次大规模对于中国企业海外可持续发展情况的摸底，没有相关的借鉴和参考，因此，问卷内容存在待改善之处。另外，问卷填写人对于海外业务的熟悉程度，也会在一定程度上影响信息的可获得性和准确性。对于问卷中提出的某些问题，少数企业认为可能涉及商业秘密，所以未能填写。

第四，缺乏比较研究。调研对象中没有包括非中国企业，因此本报告无法对中国企业与外国企业的表现进行对比评估。一些现有研究显示中国企业与其他国家企业之间的表现差距不大，但是这些材料没有经过系统地研究，未来在这方面的研究还有待加强。因此，本报告的分析是基于中国企业之间的比较，并非中外企业之间的比较。

二、中国企业“走出去”概况

本部分将对中国企业“走出去”的三种主要形式：即对外直接投资、对外承包工程和劳务合作的基本概况进行简要说明。

1. 对外直接投资

《2014 年度中国对外直接投资统计公报》数据显示，2014 年，中国企业共实现全行业对外直接投资 1231.2 亿美元，同比增长 14.2%，其中金融类 159.2 亿美元，同比增长 5.4%；非金融类 1072.0 亿美元，同比增长 15.6%。截至 2014 年底，共有 1.85 万家境内投资者在境外设立企业 2.97 万家，分布在全球 186 个国家和地区，其中对发展中经济体及转型经济体的投资占 84.7%，对发达经济体投资占 15.3%^①，年末境外企业资产总额 3.1 万亿美元，累计实现全行业对外直接投资达 8826.4 亿美元。

据商务部公布的相关统计数据显示，2015 年 1—6 月，中国实现非金融类对外直接投资 3432.0 亿元人民币（折合 558.0 亿美元），同比增长 29.2%；截至 2015 年 6 月底，中国累计非金融类对外直接投资 4.5 万亿元人民币（折合 7317.0 亿美元）。

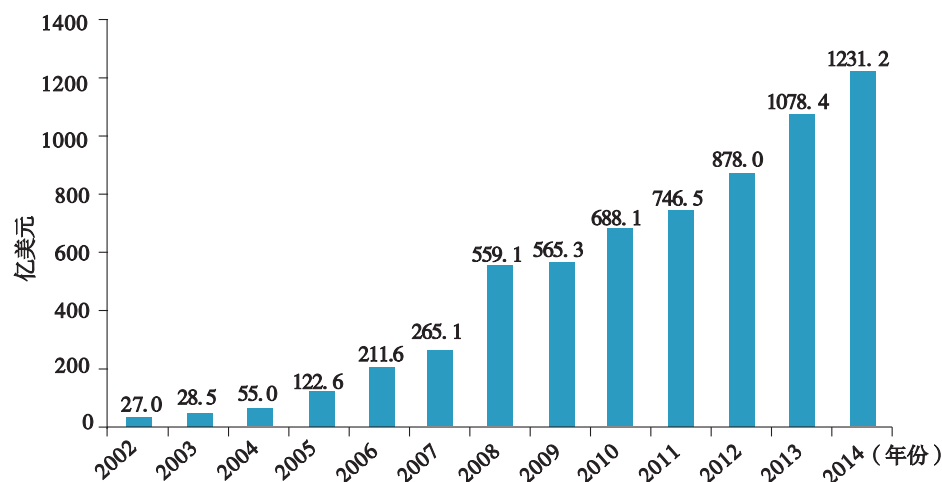


图 2—1 中国对外直接投资流量（2002—2014 年）

资料来源：商务部、国家统计局和国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

注：2002—2005 年数据为中国非金融类对外投资数据，2006—2014 年为全行业对外直接投资数据。

^① 中国对外投资统计口径从 2002 年到 2005 年主要由商务部和国家统计局对非金融类投资进行统计；自 2006 年开始由商务部、国家统计局和国家外汇管理局对中国对外投资进行全口径统计。因此，本报告所采用的 2006 年以前的数据都属于“非金融类投资”。

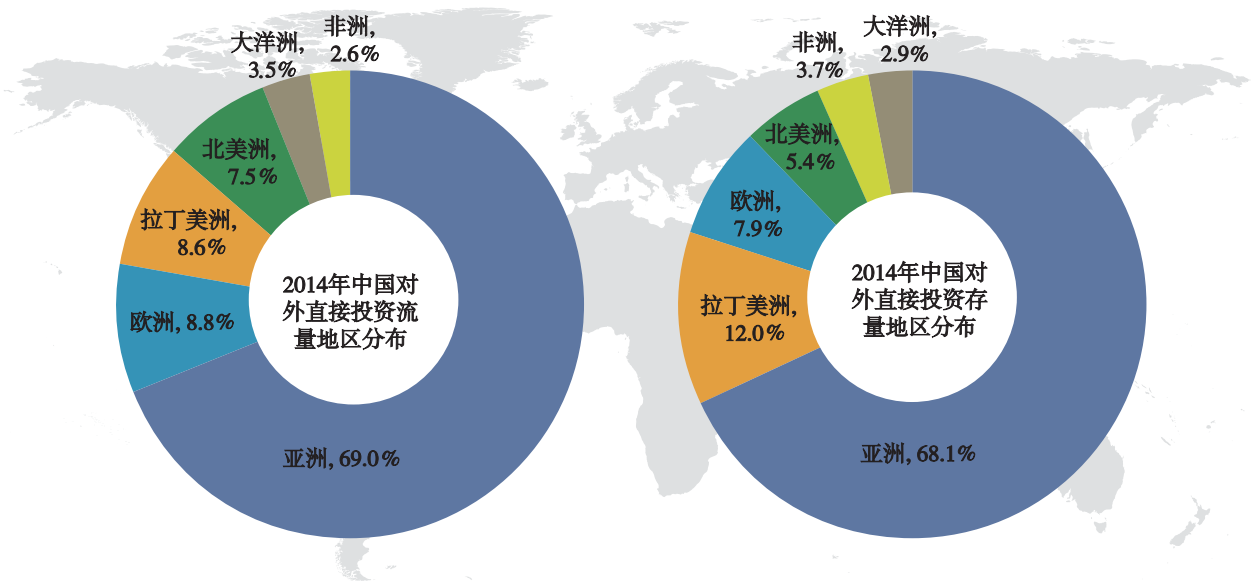


图 2—2 2014 年中国对外直接投资地区分布（流量和存量）

资料来源：商务部、国家统计局和国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

2014 年，中国对发展中国家经济体的直接投资流量总计 976.8 亿美元，占全年总流量的 79.3%，较 2013 年增长 6.5%。对发达国家经济体直接投资达到 238.3 亿美元，占总量的 19.4%，较 2013 年实现了 72.3% 的高速增长。此外，还有 16.1 亿美元的直接投资流向转型经济体，这一数值较 2013 年下降 29.1%。

表 2—1 2014 年中国对各类经济体直接投资流量分布

经济体类型	对外直接投资流量 (亿美元)	较 2013 年增幅 (%)	占比 (%)
发达国家经济体 ^①	238.3	72.3	19.4
发展中国家经济体 ^②	976.8	6.5	79.3
转型经济体 ^③	16.1	-29.1	1.3
总计	1231.2	14.2	100.0

资料来源：商务部、国家统计局和国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

就投资行业类别来看，2014 年，中国企业对外投资覆盖了国民经济所有行业类别。其中，租赁和商务服务业(以投资控股为主要目的，2014 年末的投资存量 3224.4 亿美元，占 36.5%)、金融业(1376.2 亿美元，占 15.6%)、采矿业(1237.3 亿美元，占 14.0%)、批发和零售业(1029.6 亿美元，占 11.7%)、

① 发达国家经济体：OECD 成员（除智利、墨西哥、韩国、土耳其外）、非 OECD 成员的欧盟新成员（保加利亚、克罗地亚、塞浦路斯、拉脱维亚、立陶宛、马耳他、罗马尼亚）以及安道尔、百慕大、列支敦士登、摩纳哥、圣马力诺。

② 转型经济体：欧洲东南部国家、独联体国家及格鲁吉亚。

③ 发展中国家经济体：除以上两类之外的所有经济体。出于统计考量，中国的数据不包含香港特别行政区、澳门特别行政区及台湾省。

制造业（523.5 亿美元，占 5.9%）五大行业累计存量达 7391.04 亿美元，占中国对外直接投资存量总额的 83.7%。

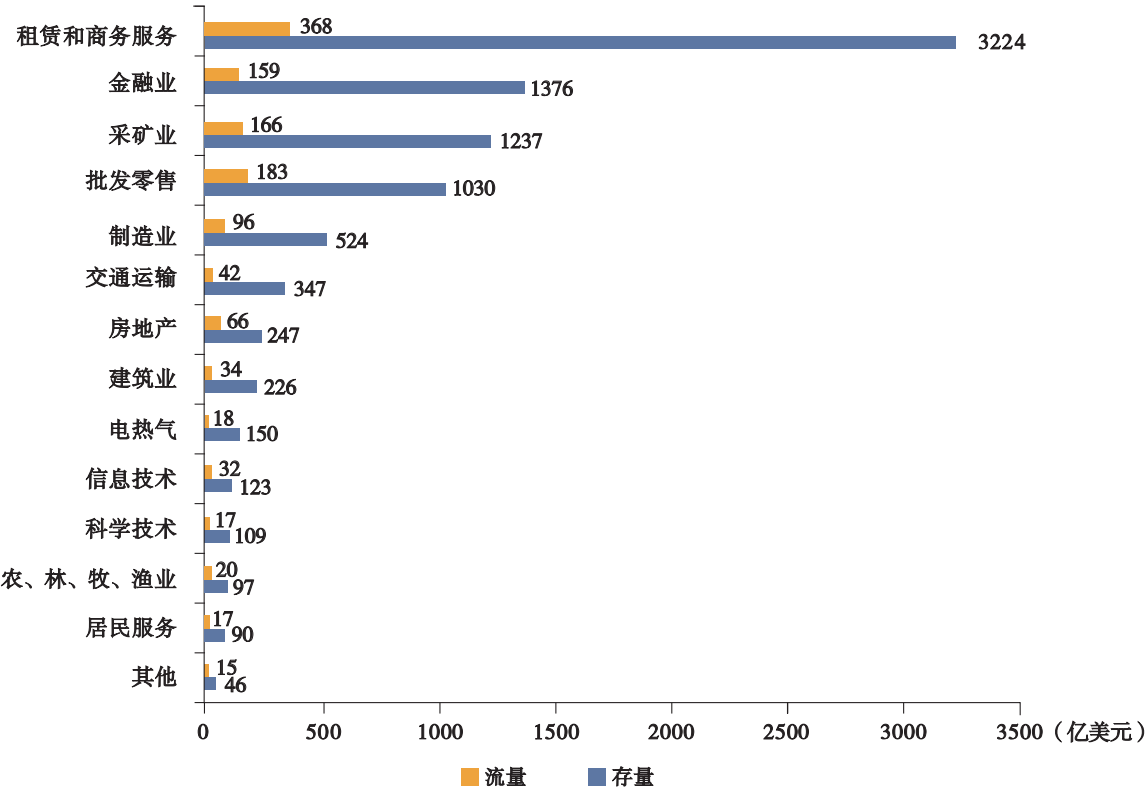


图 2—3 2014 年中国对外直接投资行业分布

资料来源：商务部、国家统计局和国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

从表 2—2 可以看出，中国的对外直接投资在亚洲集中流向租赁及商业服务、批发零售、金融领域，在非洲则集中于建筑、采矿和金融业，在欧洲集中于租赁和商业服务业、金融业和制造业，在拉丁美洲则集中在租赁与商业服务和金融领域，在北美集中于金融、采矿和制造业，而在大洋洲则主要集中于采矿业。

表 2—2 2014 年末中国对各洲直接投资存量前五位的行业

地区	行业名称	ODI 存量（亿美元）	占比 %
各洲	租赁和商务服务业	2408.2	40.1
	批发和零售业	812.9	13.5
	金融业	809.6	13.5
	采矿业	742.7	12.4
	交通运输、仓储和邮政业	283.5	4.7
	小计	5056.9	84.2

续 表

地区	行业名称	ODI 存量 (亿美元)	占比 %
非洲	建筑业	79.8	24.7
	采矿业	79.2	24.5
	金融业	53.2	16.4
	制造业	44.1	13.6
	科学研究和技术服务业	13.5	4.2
	小计	269.8	83.4
欧洲	租赁和商务服务业	161.8	23.3
	金融业	137.5	19.8
	制造业	117.2	16.9
	采矿业	107.9	15.5
	批发和零售业	54.7	7.9
	小计	579.1	83.4
拉丁美洲	租赁和商务服务业	605.0	57.0
	金融业	194.1	18.3
	批发和零售业	84.4	8.0
	采矿业	54.3	5.1
	交通运输、仓储和邮政业	34.5	3.2
	小计	972.3	91.6
北美洲	金融业	162.6	33.9
	采矿业	83.8	17.5
	制造业	71.7	15.0
	租赁和商务服务业	31.6	6.6
	房地产业	31.2	6.5
	小计	380.9	79.5
大洋洲	采矿业	169.4	65.5
	金融业	19.3	7.5
	房地产业	18.5	7.2
	农、林、牧、渔业	10.7	4.1
	制造业	9.5	3.7
	小计	227.4	88.0

资料来源：商务部、国家统计局和国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

就投资主体来看，虽然国有企业仍占据半壁江山，但非国有企业的对外投资增长速度逐步加快。2014 年末，在非金融类对外直接投资流量中，国有企业占 53.6%，非国有企业占比 46.4%，二者差距进一步缩小。

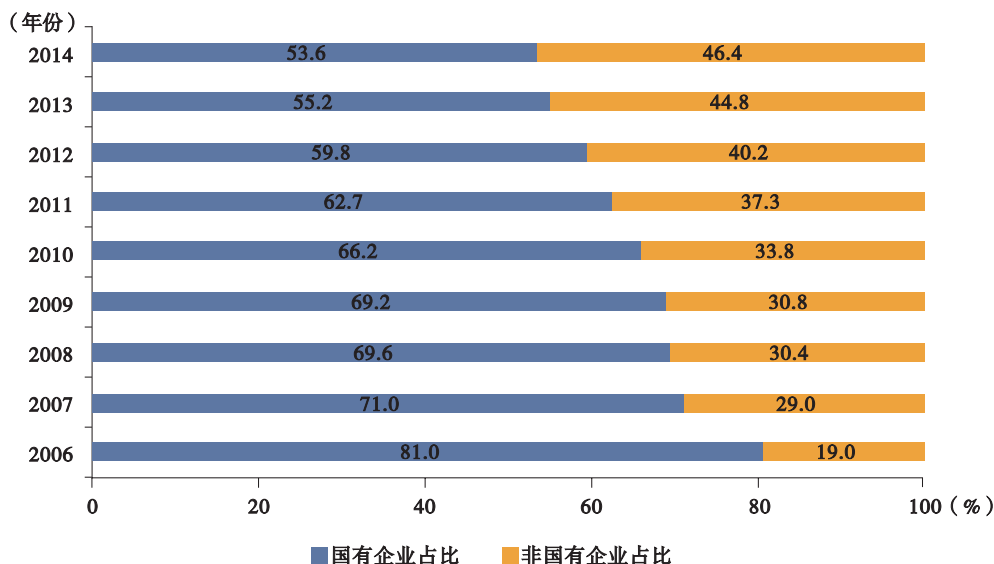


图 2—4 国有企业、非国有企业投资流量

资料来源：商务部、国家统计局和国家外汇管理局《2014 年度中国对外直接投资统计公报》。

2. 承包劳务

中国对外承包工程业务已连续多年实现快速增长，在 2006—2014 年的 8 年间，中国对外承包工程业务的新签合同额和完成营业额的年均增长速度分别为 14.3% 和 21.5%。

据商务部统计显示，2014 年，我国对外承包工程业务完成营业额 8748.2 亿元人民币（折合 1424.1 亿美元），同比增长 3.8%，新签合同额 11779.8 亿元人民币（折合 1917.6 亿美元），同比增长 11.7%。截至 2014 年底，对外承包工程业务累计签订合同额 13615.8 亿美元，完成营业额 9351.6 亿美元。

据商务部统计数据显示，2015 年 1—6 月，中国对外承包工程业务完成营业额 4139.3 亿元人民币（折合 675.4 亿美元），同比增长 9.7%，新签合同额 5311.7 亿元人民币（折合 866.7 亿美元），同比增长 6.9%。截至 2015 年 6 月底，对外承包工程业务累计签订合同额 14482.5 亿美元，完成营业额 10027.0 亿美元。

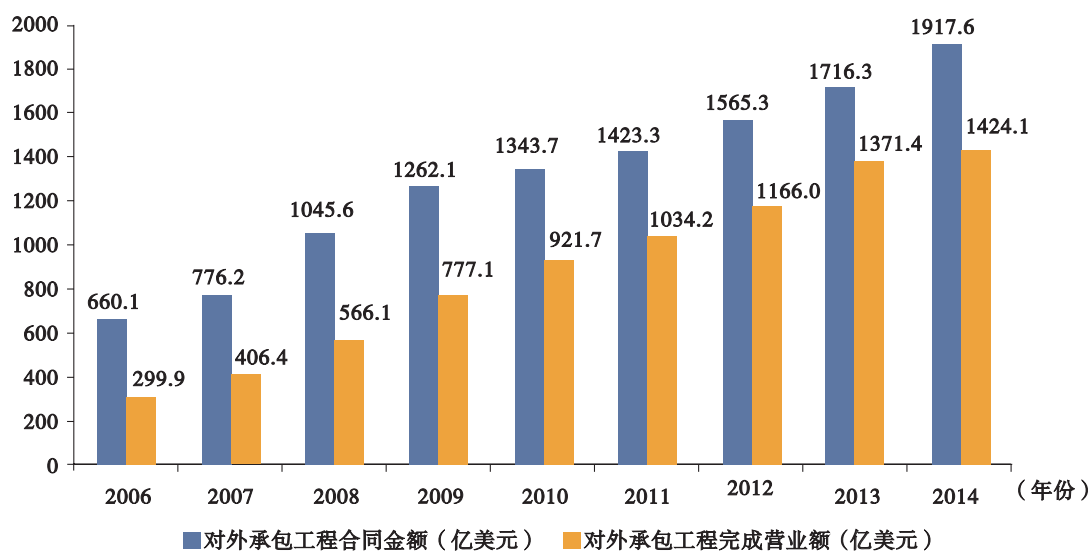


图 2—5 近年中国对外承包工程业务合同额和完成营业额 (2006—2014 年)

资料来源：根据商务部的相关数据整理绘制。

就中国对外承包工程业务的地区分布而言，2014 年，无论是新签合同额还是完成营业额，亚洲都首屈一指，非洲次之，然后依次是欧洲、拉丁美洲、大洋洲和北美洲。无论新签合同额和完成营业额，亚洲、非洲合计均占中国对外承包工程业务的 80% 以上，以上表明中国对外承包工程业务主要集中在亚洲和非洲等发展中国家和地区。

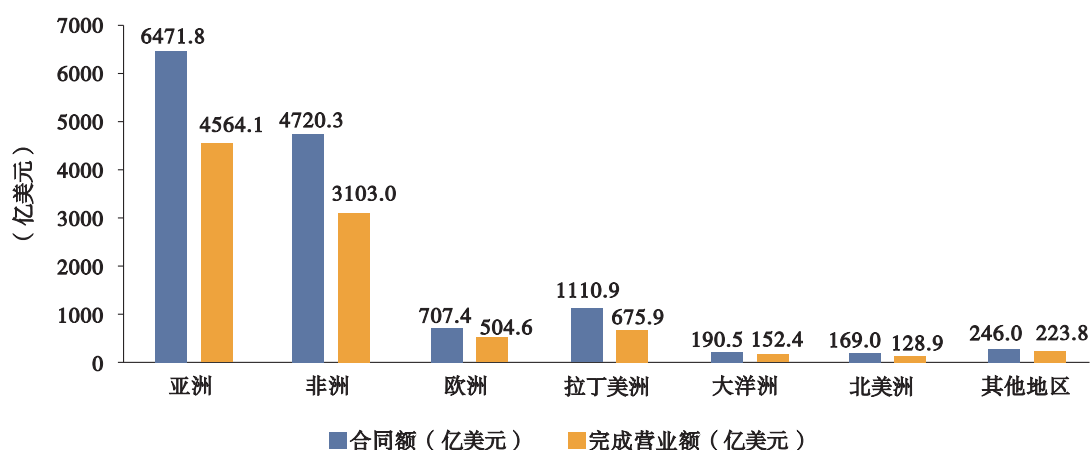


图 2—6 截至 2014 年中国对外承包工程业务累计合同额和完成营业额地区分布

资料来源：根据商务部的相关数据整理绘制。

就对外承包工程业务的行业类别来看，2014 年，无论是新签合同额还是完成营业额，交通运输建设领域都位居首位，房屋建设次之，然后依次是电力工程建设、石油化工和通信工程等行业。交通运输建设领域、房屋建设与电力工程建设、石油化工和通信工程等五种行业合计分别占中国对外承包工程业务的新签合同额和完成营业额的 83.5% 和 82.3%。

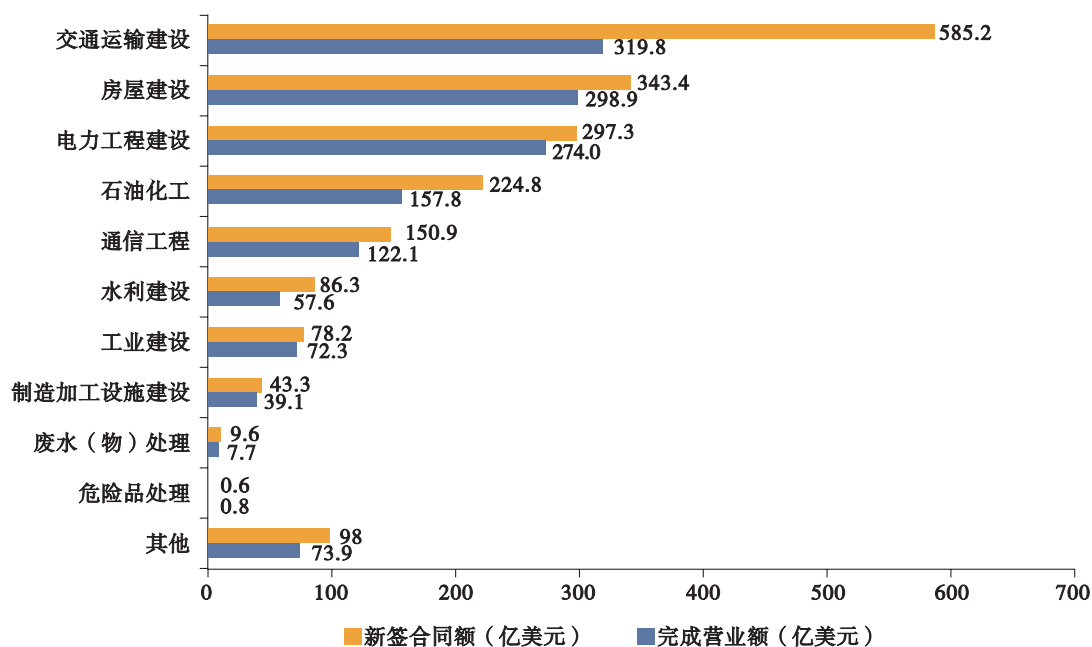


图 2—7 2014 年中国对外承包工程业务新签合同额和完成营业额的行业分布

资料来源：根据商务部的相关数据整理绘制。

近年来中国对外劳务合作业务增长较为平稳，在 2006—2014 年的 8 年间，中国对外劳务合作的各类派出劳务人数和年末在外人数的年均增长速度分别为 6.1% 和 5.1%。2014 年，中国对外劳务合作派出各类劳务人员 56.2 万人，较 2013 年同期增加 3.5 万人，同比增长 6.6%；其中承包工程项下派出 26.9 万人，劳务合作项下派出 29.3 万人。2014 年末在外各类劳务人员 100.6 万人，较 2013 年同期增加 15.3 万人。截至 2014 年底，对外劳务合作业务累计派出各类人员 748.0 万人。对中国对外劳务合作的地区分布而言，2014 年，无论是当年各类派出劳务人员，还是累计派出各类劳务人员，亚洲都稳居第一位，非洲次之。

2015 年 1—6 月，中国对外劳务合作派出各类劳务人员 26.4 万人，较 2014 年同期增加 0.9 万人，同比增长 3.5%；其中承包工程项下 13.5 万人，劳务合作项下 12.9 万人。2015 年 6 月末在外各类劳务人员 101.5 万人，较 2014 年同期增加 7.9 万人。截至 2015 年 6 月底，对外劳务合作业务累计派出各类人员 774.0 万人。

三、中国推动企业海外可持续发展的政策与行动

在过去的十多年，中国企业海外经营活动一直是中国政府与其他利益相关方关注的焦点。本章总结分析了中国政府与其他相关方在此方面做出的努力，并指出了一些仍待提高的方面。

1. 中国政府

中国政府出台了一系列政策及指导性文件，以促进中国企业在海外的可持续发展。本报告收集并回顾了 2000 年以来中国政府颁布的相关政策、法规。由于数量众多，报告撰写组按照以下三项标准对相关文件进行了筛选和整理：

- 与中国对外投资合作相关，并非关注中国国内
- 与可持续发展相关
- 仍具有效力

表 3—1 列出了符合以上三个标准的至少 33 项相关政策及法规。

表 3—1 指引规范中国企业海外可持续发展主要的政策法规

发布时间	发布机构	政策名称
2002	对外贸易经济合作部	境外投资综合绩效评价办法（试行）
2002	对外贸易经济合作部、国家外汇管理局	境外投资联合年检暂行办法
2004	商务部	外派劳务人员培训管理办法
2004	商务部	国别投资经营障碍报告制度
2005	商务部	国家外汇管理局关于调整境内银行为境外投资企业提供融资性对外担保管理方式的通知
2005	安监局、外交部、商务部、国资委	国家安全生产监督管理局、外交部、商务部、国务院国有资产监督管理委员会关于加强境外中资企业安全生产监督管理工作的通知
2005	国务院办公厅	关于加强境外中资企业机构与人员安全保护工作的意见
2007	商务部、财政部、人民银行、全国工商联	商务部、财政部、人民银行、全国工商联关于鼓励支持和引导非公有制企业对外投资合作的若干意见
2007	国家林业局、商务部	中国企业境外可持续森林培育指南
2008	商务部、外交部、国资委	商务部、外交部、国务院国有资产管理委员会关于进一步规范中国企业对外投资合作的通知

续 表

发布时间	发布机构	政策名称
2008	国务院	对外承包工程管理条例
2009	国家林业局、商务部	中国企业境外森林可持续利用指南
2009	商务部、住房和城乡建设部	对外承包工程资格管理办法
2010	商务部、中国出口信用保险公司	关于加强境外经济贸易合作区风险防范工作有关问题的通知
2010	商务部、外交部、发展改革委、公安部、国资委、安全监管总局、全国工商联	境外中资企业机构和人员安全管理规定
2010	商务部	对外投资合作境外安全风险预警和信息通报制度
2011	商务部、外交部、国资委、全国工商联	境外中资企业（机构）员工管理指引
2011	国资委	中央企业境外国有产权管理暂行办法
2011	国资委	中央企业境外资产监督管理暂行办法
2012	商务部	境外中资企业机构和人员安全管理指南
2012	银监会	绿色信贷指引
2012	商务部、中央外宣办、外交部、发展改革委、国资委、国家预防腐败局、全国工商联	中国境外企业文化建设若干意见
2012	国资委	中央企业境外投资监督管理暂行办法
2013	商务部、安全监管总局、外交部、发展改革委、住房城乡建设部、国资委	商务部、安全监管总局、外交部、发展改革委、住房城乡建设部、国资委关于展开境外中资企业安全生产治理大检查专项行动的通知
2013	商务部、环保部	对外投资合作环境保护指南
2013	国资委	中央企业应急管理暂行办法
2013	商务部	规范对外投资合作领域竞争行为的规定
2013	商务部、外交部、住房城乡建设部、卫生计生委、国资委、安全监管总局	对外投资合作境外安全事件应急响应和处置规定
2013	商务部、外交部、公安部、住房城乡建设部、海关总署、国家税务总局、国家工商总局、国家质检总局、国家外汇局	对外投资合作和对外贸易领域不良信用记录试行业办法
2013	商务部	关于加强对外投资合作在外人员分类管理工作的通知
2014	商务部	境外企业知识产权指南（试行）
2014	商务部	境外投资管理办法
2015	发展改革委、外交部、商务部	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

资料来源：报告撰写组整理。

按照上述政策在推动企业海外可持续发展所发挥的作用，撰写组对部分重要政策和措施进行了以下分类和详解。下述政策中包括表 3-1 的 33 项政策中的一些及其他涉及可持续发展的政策。

1.1 第一类：公司治理相关政策

●安全与风险管理

海外安全与风险管理是中国对外投资政策所关注的主要领域之一。促进可持续发展的 33 项政策中，至少有八项都是专门针对海外雇员安全及安全生产与运营而设立的。例如，2010 年 8 月，商务部发布了《对外投资合作境外安全风险预警和信息通报制度》。该政策旨在完善中国对外投资合作中境外安全风险预警与信息通报体系，指导企业关注国际安全形势的变化，采取有效措施积极防范和应对各类风险。

2012 年 2 月，商务部发布了《境外中资企业机构和人员安全管理指南》。该《指南》要求“走出去”的企业加强境外风险防范，建立并完善境外安全管理体系和相关管理制度，提高境外安全风险管理水平 and 突发事件应急处置能力，切实保障境外中国企业、机构及人员的安全。

2013 年 7 月，商务部会同外交部、住房城乡建设部、卫生计生委、国资委、安全监管总局等五部门印发了《对外投资合作境外安全事件应急响应和处置规定》（商合发〔2013〕242 号），要求境外中国企业针对境外安全事件建立全面的应急响应与处理机制，规范该类事件的应急处置程序，保障境外中国企业、机构与人员的生命财产安全。

●企业文化建设

为推动企业“走出去”实现可持续发展，中国政府重视境外企业文化建设。2012 年 4 月，商务部会同中央外宣办、外交部、发展改革委、国资委、国家预防腐败局、全国工商联等相关部门出台《中国境外企业文化建设若干意见》（商政发〔2012〕104 号），鼓励中国公司及时向社会公布企业信息，保证经营活动公开透明；坚决抵制商业贿赂，坚持公平竞争，强化道德规范：

企业道德是企业文化的集中体现。“小胜于智，大胜于德。”境外企业要树立“以德兴企”的观念，加强对员工的道德意识教育，弘扬传统美德，增强荣辱观念，养成良好的道德品质。深刻认识见利忘义、唯利是图、损害消费者利益等不道德行为的危害性。坚持义利并重，将道德感、伦理观渗透到企业经营和管理的全过程。恪守诚信经营。境外企业文化建设的本源是诚信。要把诚信融入企业精神和行为规范中，建立健全规章制度，严格规范企业经营管理行为和员工行为，对内造就一支员工可信、技术可信、产品可信、实力可信的优秀团队，对外树立中国企业诚实、守信的形象。

●企业社会责任管理

国务院国资委也先后采取了一系列措施推进中央企业社会责任的相关工作。

2008 年，国资委印发《关于中央企业履行社会责任的指导意见》，明确提出了中央企业履行社会责任的指导思想、总体要求、基本原则、主要内容和促进机制。

2011 年国资委印发《中央企业“十二五”和谐发展战略实施纲要》，提出要加强诚信央企建设、

绿色央企建设、平安央企建设、活力央企建设、责任央企建设。

2012年国资委成立国资委中央企业社会责任工作指导委员会，负责中央企业社会责任指导工作。开展社会责任管理提升活动，推动中央企业完善社会责任管理体系。

此外，国资委还通过召开年度中央企业社会责任工作会议，推动企业发布社会责任报告，开展优秀社会责任实践征集活动，加强社会责任培训，促进国内外沟通交流等工作，努力提升企业社会责任的工作能力和水平。

1.2 第二类：经济相关政策

为推动企业“走出去”实现可持续发展，中国政府鼓励和保护对外投资合作企业公平竞争，加强企业的诚信体系建设。例如，2013年3月，商务部印发《规范对外投资合作领域竞争行为的规定》（商合发〔2013〕88号），以鼓励和保护公平竞争。作为《反不正当竞争法》配套的部门规章，该文件系统阐释了对外投资合作企业不正当竞争行为的表现及处罚措施，要求企业坚持互利共赢、共同发展的原则，建立健全科学规范的项目决策机制和质量管理制度。

2013年7月，商务部会同外交部、公安部等9部门联合印发《对外投资合作和对外贸易领域不良信用记录试行业办法》（商合发〔2013〕248号）。该管理办法明确指出，有相关不良行为的企业和个人均应纳入不良信用登记范围，为国内外有关方面进行风险提示。

1.3 第三类：环境相关政策

为了同各东道国共同应对环境保护的挑战，指导中国企业在“走出去”过程中做好环境保护工作，推动对外投资合作可持续发展，中国政府出台了一系列对外投资环境保护相关的政策。例如，2007年8月27日，商务部会同国家林业局发布《中国企业境外可持续森林培育指南》，这是中国第一个针对本国企业境外从事森林培育活动的行业指导性规范和自律依据。2009年3月31日，两部委又联合发布《中国企业境外森林可持续经营利用指南》，积极指导和规范中国企业在海外的资源开发、木材加工与利用活动，促进中国企业更好地经营、利用、保护海外森林资源，加强企业自律。

2012年2月24日，中国银行业监督管理委员会发布《绿色信贷指引》，其中第二十一条规定：

“银行业金融机构应当加强对拟授信的境外项目的环境和社会风险管理，确保项目发起人遵守项目所在国家或地区有关环保、土地、健康、安全等相关法律法规。对拟授信的境外项目公开承诺采用相关国际惯例或国际准则，确保对拟授信项目的操作与国际良好做法在实质上保持一致。”

2013年2月，商务部会同环保部在借鉴国际经验和理念的基础上，结合中国国情研究制订了《对外投资合作环境保护指南》。该《指南》倡导企业积极履行环保责任，树立环境保护理念，在互利共赢基础上开展合作，实现自身和环境保护的“双赢”。这也是中国政府部门首次对企业对外投资合作环境保护行为进行的方向性指导。

1.4 第四类：社会相关政策

中国政府重视境外企业的员工管理，以保障其合法权益，构建和谐劳资关系。例如，2011年3月，商务部会同外交部、国资委和全国工商联联合发布《境外中资企业（机构）员工管理指引》，以进一步加强规范境外中资企业（机构）员工管理工作，指导境外企业贯彻“互利共赢、共同发展”的原则，遵守中国对外投资合作和东道国劳动用工相关的政策法规。该《指引》还特别提出企业开展对外投资要根据实际需要确定国内人员的派出，尽量多为当地创造就业机会，开展属地化经营等要求。

2013年10月，商务部发布《关于加强对外投资合作在外人员分类管理工作的通知》（商合函〔2013〕874号），将从事对外投资合作的人员分为劳务人员、对外承包工程外派人员和对外投资外派人员三类。该管理政策有助于依法保障各类对外投资合作在外人员的合法权益，促进对外投资合作健康可持续发展，完善对外投资合作中的境外员工分类管理。

1.5 第五类：综合性政策措施

报告撰写组关注到，中国政府出台的指引企业海外可持续发展的分类文件更多的是综合性改革举措，即包括公司治理、经济、环保和社会四个领域中的两个或以上。从具体举措来看，大致包括以下几个方面：

●编制相关规划

中国政府分别在2006年和2011年颁布实施《中华人民共和国国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》（简称《十一五规划》）、《中华人民共和国国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》（简称《十二五规划》），二者都强调互利共赢的理念，《十二五规划》更是明确指出“走出去”的企业和境外合作项目要履行社会责任，造福当地人民。

《十一五规划》第三十七章“积极开展国际经济合作”指出，完善促进生产要素跨境流动和优化配置的体制和政策，积极发展与周边国家及其他国家的经济技术合作，实现互利共赢；支持有条件的企业对外直接投资和跨国经营，按照优势互补、平等互利的原则扩大境外资源合作开发；完善境外投资促进和保障体系，加强对境外投资的统筹协调、风险管理和海外国有资产监管。

《十二五规划》第五十二章“统筹‘引进来’与‘走出去’”指出，按照市场导向和企业自主决策原则，引导各类所有制企业有序开展境外投资合作，积极开展有利于改善当地民生的项目合作；做好海外投资环境研究，强化投资项目的科学评估；提高企业对外投资便利化程度，维护我国海外权益，防范各类风险；明确强调“走出去”的企业和境外合作项目，要履行社会责任，造福当地人民；优化对外援助结构，创新对外援助方式，增加对发展中国家民生福利性项目、社会公共设施、自主发展能力建设等领域的经济和技术援助。

经中华人民共和国国务院授权，国家发展和改革委员会、外交部和商务部于2015年3月28日发布了《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》，明确指出了丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路（简称“一带一路”）的时代背景、共建原则与理念、框架思路、合作重点、

合作机制以及中国政府积极采取的行动，等等。共建“一带一路”合作重点是政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通。共建“一带一路”将恪守联合国宪章的宗旨和原则，秉持和平合作、开放包容、互学互鉴、互利共赢的理念，全方位推进务实合作，打造政治互信、经济融合、文化包容的利益共同体、命运共同体和责任共同体。

●提供公共信息

为了向企业提供权威的投资合作环境信息，引导企业提高“走出去”的经济和社会效益，降低对外投资合作风险，自2009年以来，商务部连续6年组织编写发布覆盖超过160个国家（地区）的《对外投资合作国别（地区）指南》，在商务部网站公开发布，供广大企业免费下载阅读^①。《指南》提供的信息包括：东道国政治、经济、社会、文化等投资相关环境；办理东道国投资手续的详细流程；与当地政府、工会、居民、媒体等建立并维持良性关系的建议；突发紧急事件情况下的重要联系人信息等。

2013年3月，商务部编印《中国对外投资合作企业建设文件汇编》，在商务部政府网站发布。《文件汇编》收集整理了截至2013年2月商务部发布的成功指导和支持了境外企业建设的各类政策文件，以进一步指导企业依法合规经营、积极履行社会责任、提高生态资源和环境保护意识、加速利益文化的融合。

●加强国际协调

中国对推动企业“走出去”实现可持续发展的引导还体现在商务部、国家税务总局和海关总署等机构推进各种国际事务协调方面。截至目前，商务部牵头先后同100多个国家和地区签订了双边投资保护协定；同时，中国与东盟、新西兰、新加坡、中国香港、中国澳门等多个国家（地区）签署了含有投资内容的自由贸易区协定或优惠贸易安排。20世纪80年代以来，国家税务总局开始代表中国政府对外谈判和签订税收协定，经过30多年的努力，中国的税收协定（含与中国香港、中国澳门的避免双重征税安排）网络已经延伸到六大洲101个国家和地区，覆盖了中国主要的投资来源地和对外投资目的地，在合作共赢的基础上有效维护了中国与投资东道国的税收利益和秩序。截至目前，中国海关总署共签署双边合作协议文件134个，涉及73个国家和地区，以“监管互认、执法互助、信息互换”为核心内容，完善海关间的沟通联系机制，促进贸易便利合作，改善企业对外投资环境。

2. 中国其他机构推动企业海外可持续发展的举措

2.1 金融机构

中国金融机构已开始采用自愿的、自我管理的环境影响评估措施来推动企业海外可持续发展。中国进出口银行、中国国家开发银行等是为中国企业提供海外投资融资的主要机构，这些银行都已经制订了环境政策和影响评估政策。例如，2004年，国家开发银行发布《贷款评审手册》，对贷款流程提

^①《对外投资合作国别（地区）指南》（2014年版）覆盖166个国家，中文版可在以下地址下载：<http://fec.mofcom.gov.cn/gbzn/guobiezhinan.shtml>。

出明确指导，涵盖借款人评审、环境评审中的评审组管理、不同行业项目的融资标准等，并要求所有贷款申请提供环境评价报告。2006年，国家开发银行又发布了《微小企业贷款项目环评框架》，推动接受小微信贷的企业加强环境友好型经营。国家开发银行还先后发布了《国家开发银行环境保护项目开发评审指导意见》、《国家开发银行节能减排专项贷款业务指导意见》、《国家开发银行污染减排贷款工作方案》。中国进出口银行于2007年制订了《中国进出口银行贷款项目的环境和社会影响评估准则》，于2008年推出《中国进出口银行环境保护政策》，2011年又建立《环境影响评价框架》。2007年5月，中国进出口银行与世界银行下属的国际金融公司签署协议，以支持中国企业在新兴市场及非洲开展有利于环境可持续发展的投资项目。通过以上政策的颁布与执行，国家开发银行和中国进出口银行较好地促进中国企业可持续发展。

2.2 行业协会

在中国，行业协会通常发挥纽带作用，将企业与政府相连接。其制订的行业规范成为政府政策的有益补充，由此助力会员企业的可持续发展。

中国五矿化工进出口商会于2014年发布了中国首份由行业协会牵头编制的《中国对外矿业投资行业社会责任指引》。该指引的发布受到了国际社会的关注。中国五矿化工进出口商会正在制订未来三年的行动计划及企业能力建设方案，真正将其中所倡导的原则转化成为企业的实际行动。

2014年，中国对外承包工程商会在66家中国企业/分支机构自行提交的报告基础上，编辑并发布了《中国国际承包商非洲本土化实践调查报告》，通过对中国企业的问卷调研，披露了中国国际承包商在实施本土化经营过程中的困难，并对提升企业社会责任意识及执行提出了建议。

中国国际贸易促进委员会、中国民营经济国际合作商会、中非民间商会、中国食品土畜进出口商会等在内的行业协会也在通过发布报告、编制指南及开展倡导活动等多种形式，积极推动成员企业的海外可持续发展。

四、问卷调查及其样本特征

本章介绍了调研问卷的内容及 254 家企业的特点。总体来看，问题涵盖公司治理、经济、环境、社会等方面内容。从样本企业的股权分布、投资区域、行业分布等方面来看，都与中国企业整体对外投资合作数据体现出较高的一致性。旨在向读者展示中国企业海外可持续发展实践的发展趋势与有待提高的方面。同时，本次调研所收集的数据可以作为今后研究的基础。

1. 问卷设计及发放

调查问卷的设计主要考虑了三个方面因素：国际规范及标准、中国企业海外运营实际情况及国际社会的重点关注。问卷内容包括公司基本情况、公司治理、经济、环境、社会五大部分 18 类，超过 60 道问题。

表 4—1 问卷调查设计思路

领 域	问卷中涉及的可持续发展议题	国际规范及标准 (如全球契约、GRI、 ISO26000 等)	中国企业海外 运营实际情况	国际社会 重点关注
公司治理	风险管理机制	✓	✓	✓
	企业社会责任管理机制	✓	✓	✓
	利益相关方沟通机制	✓	✓	✓
	国际化管理		✓	✓
经济	“走出去”战略		✓	✓
	合规	✓	✓	✓
	属地化经营	✓	✓	✓
	公平竞争	✓	✓	✓
	经营收益	✓	✓	✓
环境	合规	✓	✓	✓
	环境管理体系	✓	✓	✓
	能耗	✓	✓	✓
	废气、污水排放及废弃物管理	✓	✓	✓
	生物多样性保护	✓	✓	✓
社会	合规	✓	✓	✓
	劳动关系	✓	✓	✓
	社区问题	✓	✓	✓
	社会公益投入	✓	✓	✓

问卷的发放主要通过两个渠道：对于国务院国资委所监管的中央企业，主要由国务院国资委研究中心牵头进行分发和回收。对于地方国有企业及民营企业，主要由商务部国际贸易经济合作研究院牵头，通过地方商务厅进行分发和回收。企业于 2014 年 12 月至 2015 年 3 月间填写完成。本次调查共回收有效回复 254 份。

2. 样本特征

股权性质：254 家企业中，36% 为国有企业，63% 为民营企业。

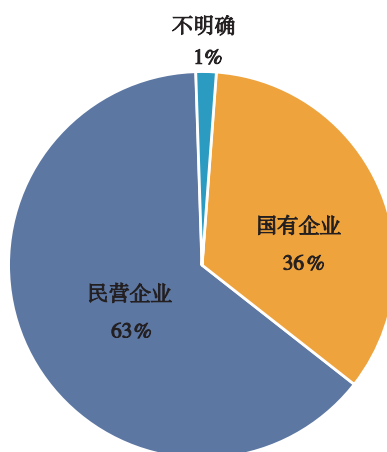


图 4—1 样本企业的股权性质分布

投资区域：如图 4—2 所示，63% 的企业（160 家）在亚洲拥有投资合作项目，占比最高；13% 的企业（34 家）在南美洲拥有投资合作项目，占比最低。

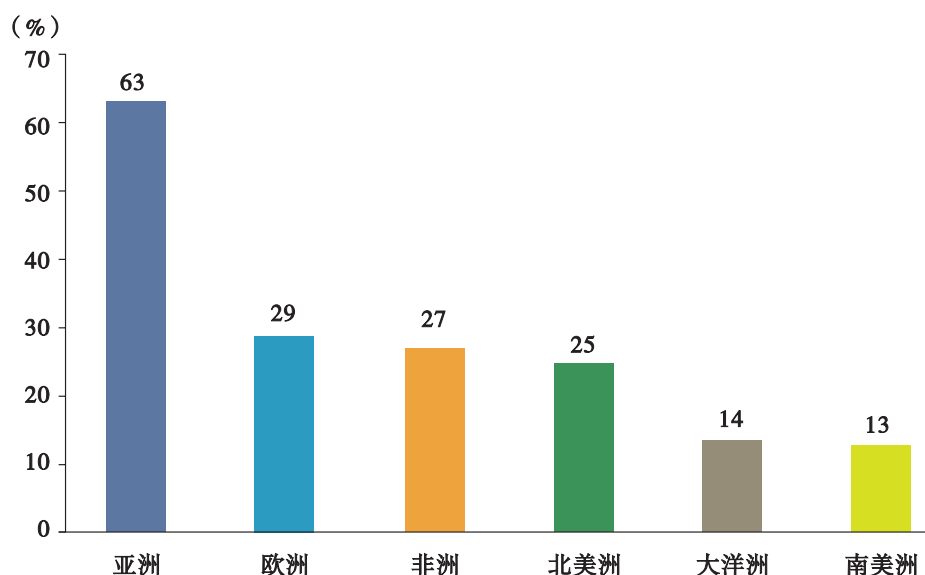


图 4—2 样本企业的投资区域分布

海外投资规模：如图 4—3 所示，样本企业的投资规模由不足 100 万美元到 1 亿美元以上不等；投资规模超过 1 亿美元的企业占比略高。

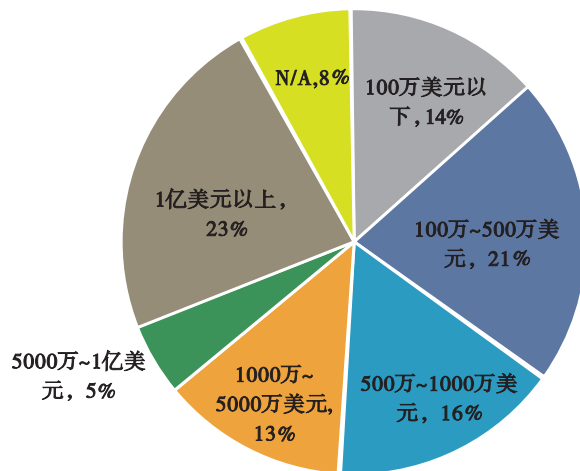


图 4—3 样本企业的海外投资规模

行业分布：表 4—2 显示的是企业对外投资的行业分布情况。

表 4—2 样本企业对外投资的行业分布表

行业类型	行业名称	企业数量（家）
第一产业	农、林、渔、牧业	33
第二产业	制造业	75
	采矿业、新能源及可再生能源业	54
第三产业	信息服务业	9
	批发零售业	30
	建筑业	52
	其他服务业	43

注：单个企业可能投资多个行业，共 251 家企业回答本题。
其他服务业包括金融、租赁及商务、文体、娱乐服务业等。

表 4—3 样本企业的行业地域分布表

地区	农、林、渔、牧业	制造业	采矿业、新能源及可再生能源业	信息服务业	批发零售业	建筑业	其他服务业
欧洲	12	28	18	5	10	6	10
北美洲	3	23	18	5	6	9	12
南美洲	0	11	18	1	1	6	7
大洋洲	2	8	17	2	2	3	9
亚洲	15	49	42	5	17	37	30
非洲	1	16	25	3	4	24	11
企业总数	33	75	54	9	30	52	43

注：单个企业可能投资于多个地区。

海外经营年限：受访中国企业的海外经营年限情况如图 4—4 所示。海外经营超过 10 年的企业占比（28%）较高。

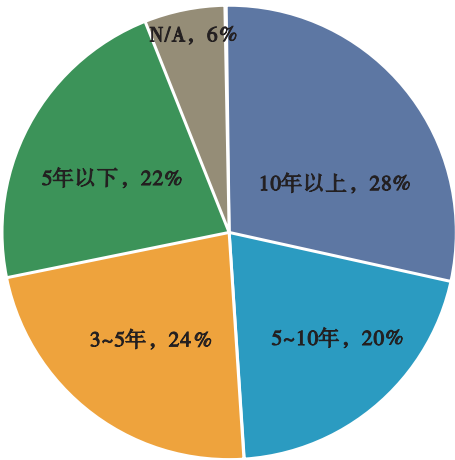


图 4—4 样本企业的海外经营年限分布

对外投资合作主要类型：如图 4—5 所示，56% 受访企业主要采取绿地投资方式进行对外投资合作；31% 的中国企业进行了海外并购，24% 的企业承包海外工程，13% 的企业进行劳务输出。

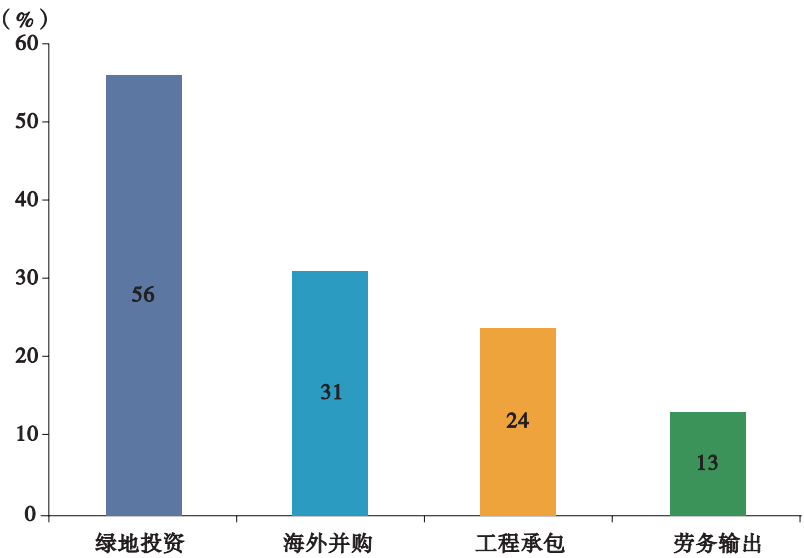
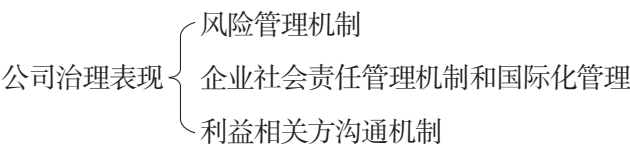


图 4—5 样本企业的对外投资合作类型

五、公司治理表现^①

对于赴海外投资合作的中国企业来说，稳健的国际化公司治理体系是保障可持续发展的重要基础。对于中国企业的海外公司治理表现，将着重通过以下几个方面进行深入分析和阐释。



“走出去”的中国企业普遍为海外经营制订了符合当地政治、经贸、文化等方面的公司治理机制。调查问卷显示，在四种管理机制的建立方面，风险管理机制及国际化管理机制受到企业的重视程度较高，分别有 54% 和 53% 的受访企业已建立该机制。然而，企业对于利益相关方沟通机制和企业社会责任管理机制在海外公司治理体系中具有重要作用的认识还有待提升，分别有 45% 和 35% 的企业已经建立该机制。

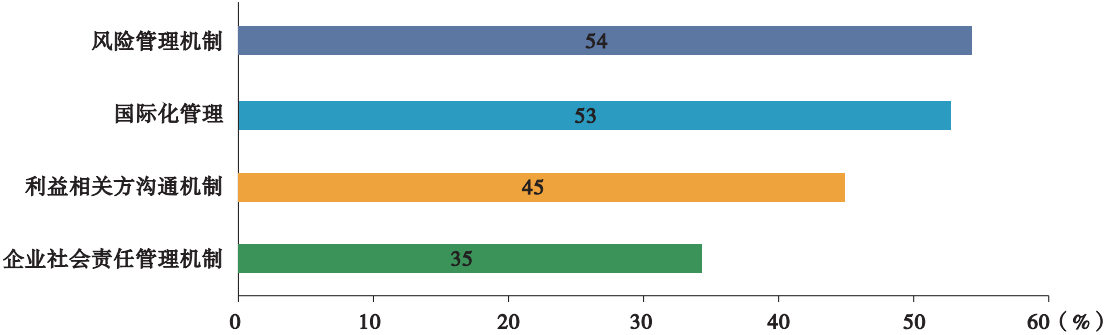


图 5—1 中国企业海外公司治理体系

1. 海外风险管理

1.1 海外风险管理机制

中国企业在海外经营中最常见的风险包括政治风险、金融风险、社会风险等。部分中国企业风险意识及实践经验不足，容易受到各类潜在风险因素的影响。如图 5—2 所示，大部分受访的中国企业都建立了较为完善的境外风险管理制度框架。其中，69% 的企业建立了风险管理组织体系，56% 的企业建立了风险应急管理机制；47% 的企业建立和培育形成风险管理文化，46% 的企业建立风险评估标准

^① 本报告第五、第六、第七、第八章节所用数据，如不做特殊说明，均来自调查问卷统计结果。

体系，以及 43% 的企业建立风险预警系统。

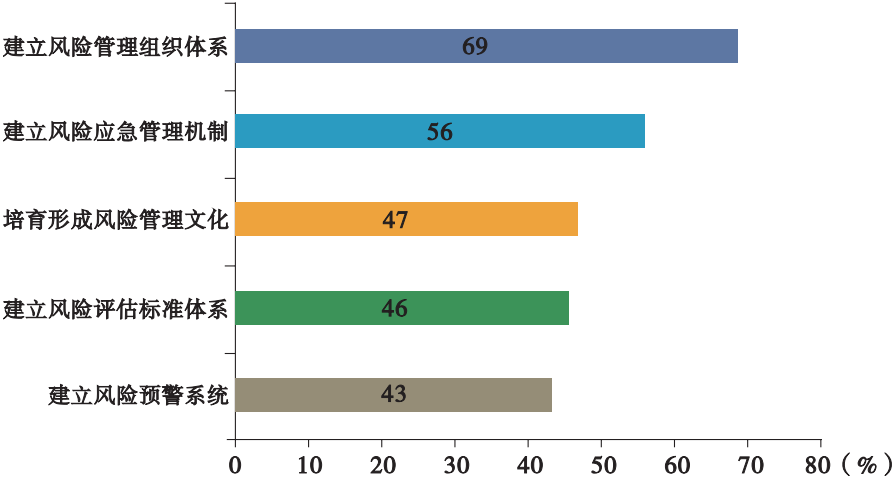


图 5—2 中国企业海外风险管理框架建立情况

通过对于投资规模、投资年限及所有制形式三个变量的比较，报告撰写组还发现：投资规模越大，投资年限越长的企业，在境外风险管理方面做得越好。尤为显著的是，海外投资规模在 1 亿美元以上的企业在建立风险管理制度框架的各个方面均有较为优异的表现，且在海外开展业务时间较长的企业在建立风险管理制度方面也做得较好。另外，相较民营企业而言，国有企业在建立风险管理制度的各个方面做得更好。这些发现也意味着，加强中小规模企业和新近走出去的企业，以及民营企业的风险管理制度建设可以成为今后一个时期内工作的重点。

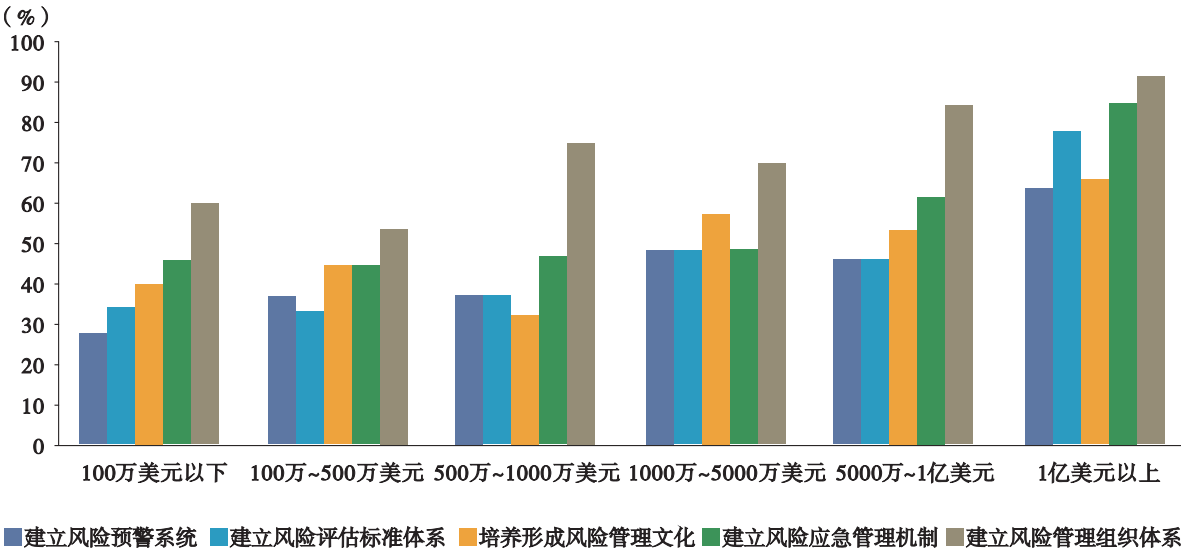


图 5—3 公司规模与建立境外风险管理制度框架情况

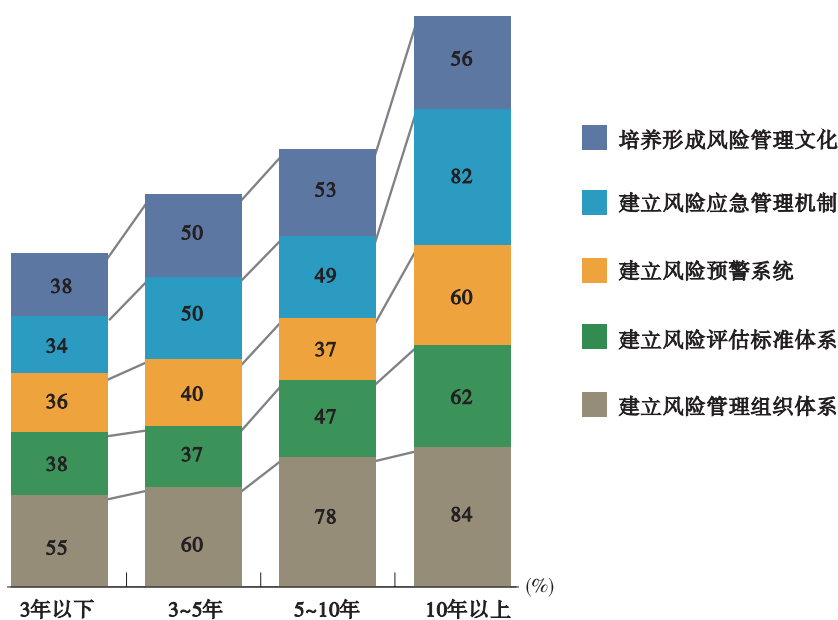


图 5—4 企业海外投资年限和建立境外风险管理制度框架情况

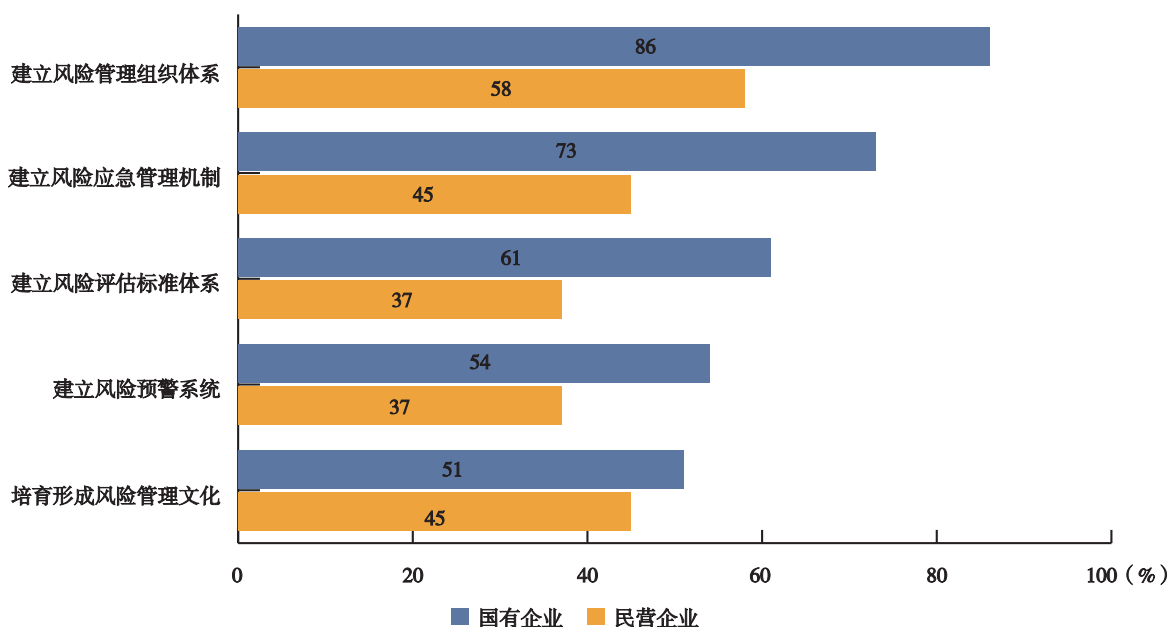


图 5—5 企业所有制形式与建立境外风险管理制度框架情况

1.2 海外运营中的主要风险

调查结果显示，目前，中国企业认为海外运营面临的挑战与问题虽然存在，但并未对企业的运营造成重大影响。企业认为政局政策、劳工问题、东道国商品价格浮动成为企业忧虑的首要问题：分别有高达 37%、33% 和 32% 的企业认为这三个问题给企业运营带来了较高或非常高的影响；而腐败问题、环境问题、社区问题与海外目的地传播疾病对企业海外运营的影响程度相对较低。

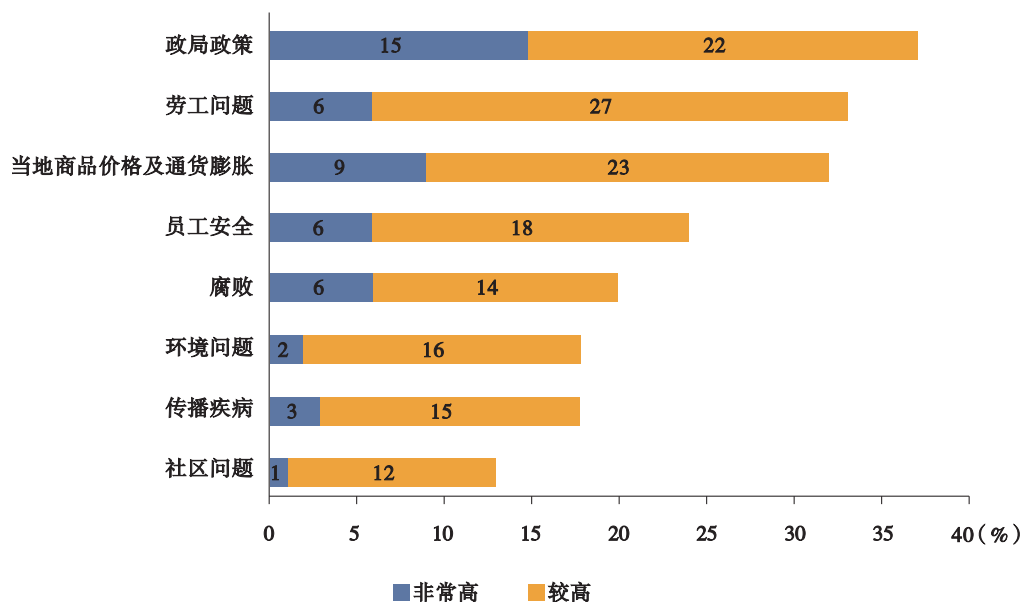


图 5—6 中国企业海外运营面临的主要挑战

结合投资地域分析，如表 5—1 所示，企业对于不同地区所存在的经营风险也有不同的认识，然而政局政策和劳工问题在所有投资地域都被中国企业列为经营风险最高的两个问题。在亚洲和欧洲投资的企业认为，东道国商品价格偏高或浮动，及可能带来的通货膨胀是经营风险的重要来源；而环境问题则是构成北美洲和大洋洲经营风险的主要因素；在非洲和南美洲开展经营活动的中国企业将员工安全列为除政局政策和劳工之外的最主要经营风险。

表 5—1 企业在海外经营中面临的主要风险（按地域划分）

地区	主要经营风险（按序排名前三位）
欧洲	劳工问题、政局政策、商品价格
南美洲	劳工问题、政局政策、员工安全
大洋洲	政局政策、劳工问题、环境问题
北美洲	政局政策、劳工问题、环境问题
亚洲	政局政策、劳工问题、商品价格
非洲	政局政策、劳工问题、员工安全

1.3 海外风险防范措施

接受调查问卷的企业针对海外经营均制订了风险预警及跟踪机制，但仅有 12% 的企业设立了风险防范专项资金。除此以外，对外派人员开展针对当地语言、文化、安全和反腐败等方面的职前培训，保持与利益相关方定期沟通，以及设置专门的风险防范机构和人员是企业普遍采取的措施。但也要看到，中国企业对于聘请第三方专业机构开展风险及社会环境影响评估的认知度还有待提升，目前仅有 26% 的企业开展这项工作。



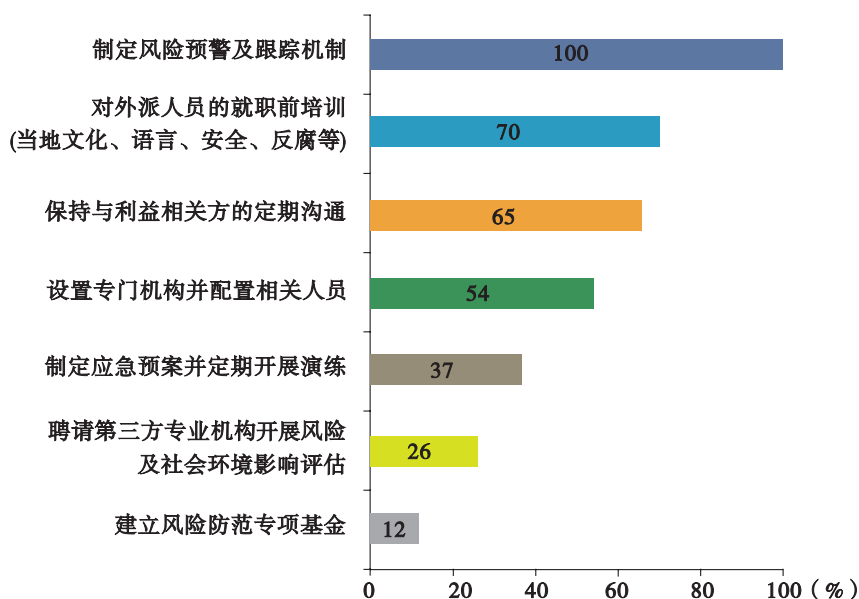


图 5—7 企业在过去三年中主要采取的风险防范措施

将企业海外投资年限与风险防范的状况结合起来分析，可以看出：海外投资年限越长的企业越倾向于采取更全面的风险防范措施，即涵盖了图表中所述各个方面。从投资地域的角度分析，地处南美洲和大洋洲的企业分支机构更显著地倾向于制订风险防范公司章程。

企业普遍采取对外派人员进行就职前培训的方式作为风险防范的重要环节。值得关注的是，由于企业所在的不同行业具有鲜明的特性且面临不同种类的风险，不同行业采取的风险防范策略有所不同，采矿业、新能源及可再生能源业与其他服务业企业较注重制订风险防范章程，并且这两个行业分别有 70% 和 67% 的企业已经设立了专门的风险防范机构并配置专员；建筑业较其他行业而言更注重设立风险防范专项基金。

2. 海外企业社会责任管理

2.1 企业社会责任意识

如图 5—8 所示，绝大多数企业对于“企业社会责任”的基本理念有正确的认识，并赞同企业社会责任能够提升企业发展能力及竞争力。高达 85% 的受调查企业认为企业在自身发展的同时必须要履行社会责任，而 83% 的企业认可履行社会责任能够提升企业发展能力和竞争力。这表明，越来越多的中国企业开始认同“企业社会责任”的价值理念，并开始考虑将其转化为行动力。但仍有 4% 的少数企业认为企业发展目的是为了追求效益最大化，与社会责任关系不大；而 2% 的个别企业认为，为了自身发展，在必要的时候可以不考虑社会责任。报告撰写组也发现，虽然目前中国企业已经表现出足够强的社会责任意识，但真正将可持续发展融入企业核心战略的企业数量还不足，常常出现将企业社会责任等同于慈善公益的误解。

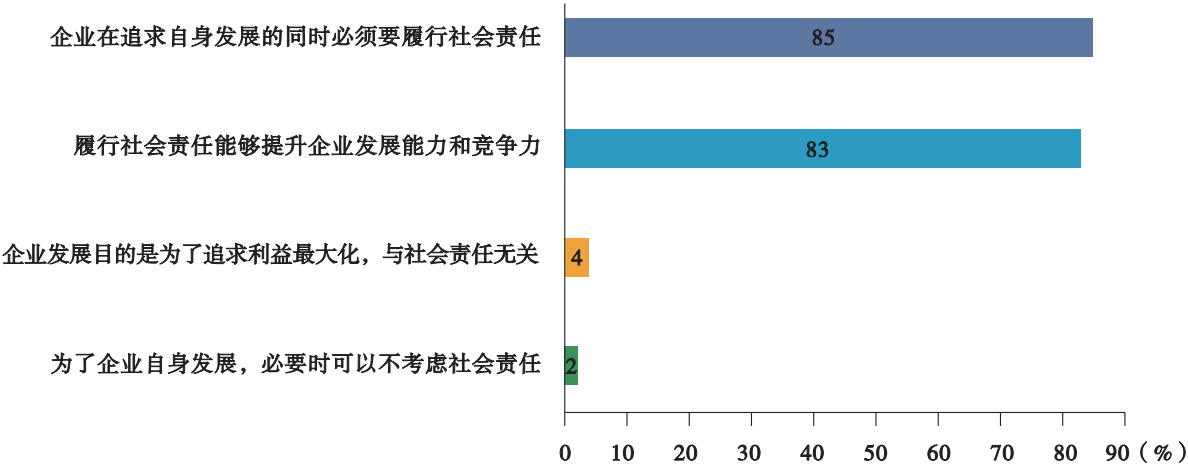


图 5—8 对于“企业社会责任”的基本认识

具体到企业对可持续发展相关概念的了解，如图 5—9 所示，企业对于企业公民概念、利益相关方理论和三重底线（经济、环境及社会）等概念的了解要高于相关国际准则或指导原则。在问卷中，企业熟悉程度位列前五位的包括：企业公民、利益相关方理论、三重底线（经济、环境及社会）与联合国千年发展目标和可持续发展目标以及 ISO26000。

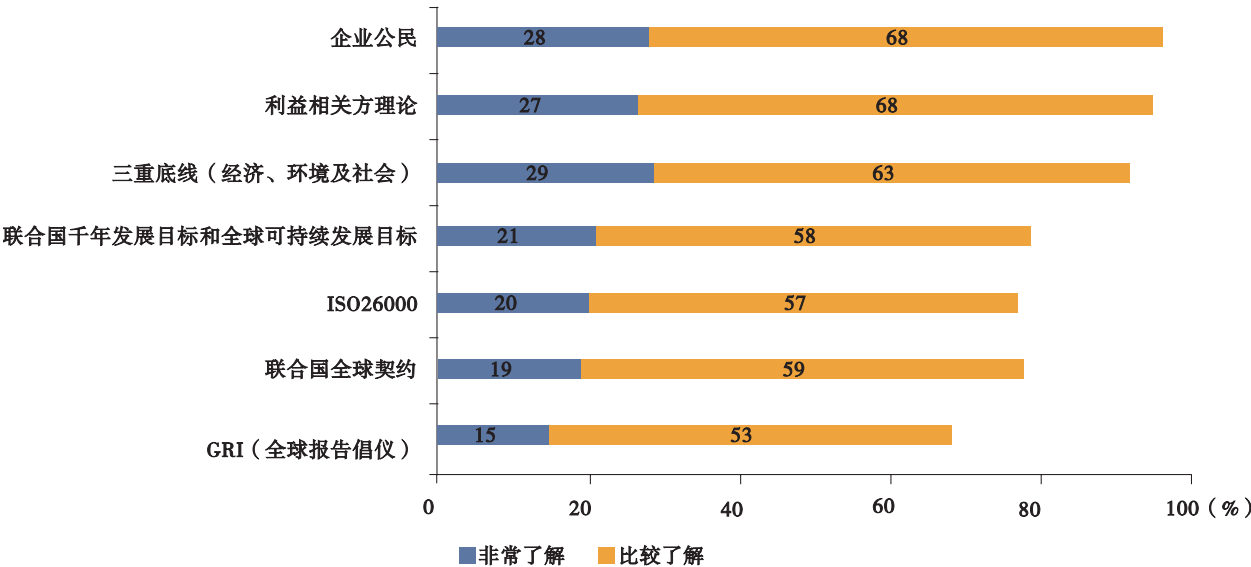


图 5—9 企业对可持续发展相关概念了解情况

2.2 履行社会责任的动因

如图 5—10 所示，中国企业海外可持续发展动力主要来自于自觉行动和适应东道国政府要求，而与当地社区、利益相关方需求的贴合程度还有待提高；要进一步提升中国企业的履责能力，可能还需要更多地考虑外部利益相关方的诉求。



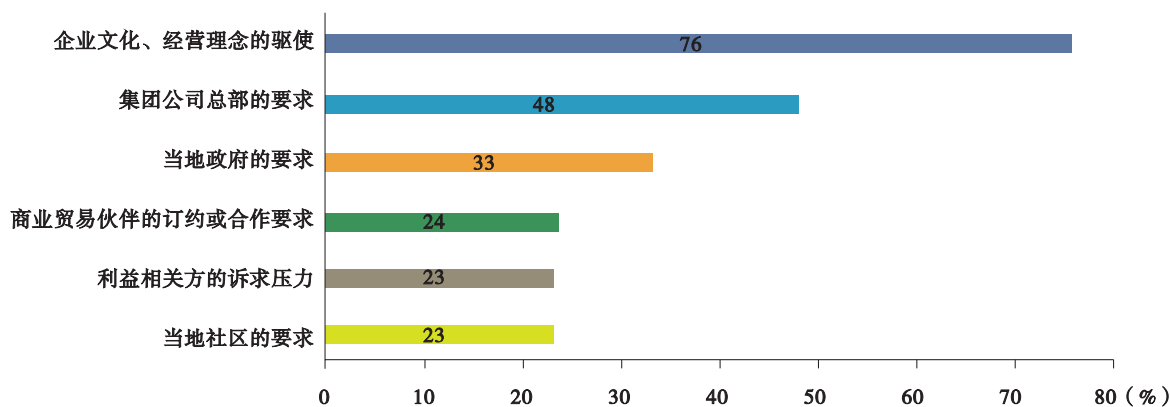


图 5—10 海外分支机构履行社会责任的根本动因

其中值得关注的是，由于行业特性带来的对东道国社区和环境的潜在影响，采矿业、新能源及可再生能源业企业履行社会责任的根本动力除了企业总部要求、企业文化和经营理念的驱使之外，更源于东道国政府和社区对于企业经营方式的要求；而 50% 以上的信息服务业企业指出来自员工、消费者、媒体、公众等利益相关方的诉求压力促使其履行社会责任。

2.3 海外社会责任管理体系

将企业社会责任的意识转化为实践，海外社会责任管理体系起着至关重要的作用。从某种程度上，完善的管理体系决定着企业社会责任实施的成败。

如图 5—11 所示 90% 的企业已建立或拟建立海外社会责任管理体系，其中 41% 的企业尚未针对海外业务建立社会责任管理体系，正处于拟建阶段；33% 的企业已经建立了相应的社会责任管理体系、运作良好并设立了负责部门或指定专门人员，这些企业有望成为实践范例，对于其他尚不成熟的企业具有借鉴价值。仅有 10% 的企业尚未建立企业社会责任管理体系并且暂时未有相关打算。

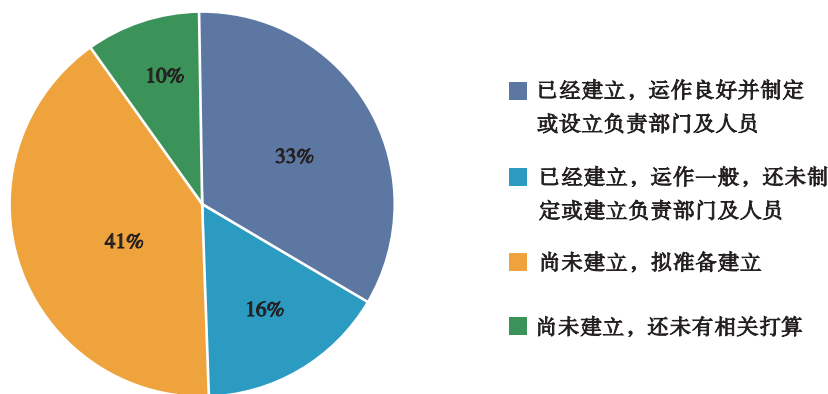


图 5—11 企业针对海外业务建立社会责任管理体系现状

对投资年限、所有权进行分析，还可以发现，投资年限在 10 年以上的企业，基本都已建立海外社会责任管理体系；已经有 62% 的海外投资年限在 10 年以上的企业已经建立起该体系，其中 46% 目前运作情况良好或已设立专门负责部门及人员；而高达 69% 的海外投资年限在 3 年以下的企业尚未建立社会责任管理体系，其中约 58% 的此类企业表示有建立体系的意愿，但暂未付诸行动。且国有企业建立海外社会责任管理体系的比例高于民营企业，59% 的国有企业已经建立起社会责任管理体系，比民营企业的占比高出 16 个百分点。

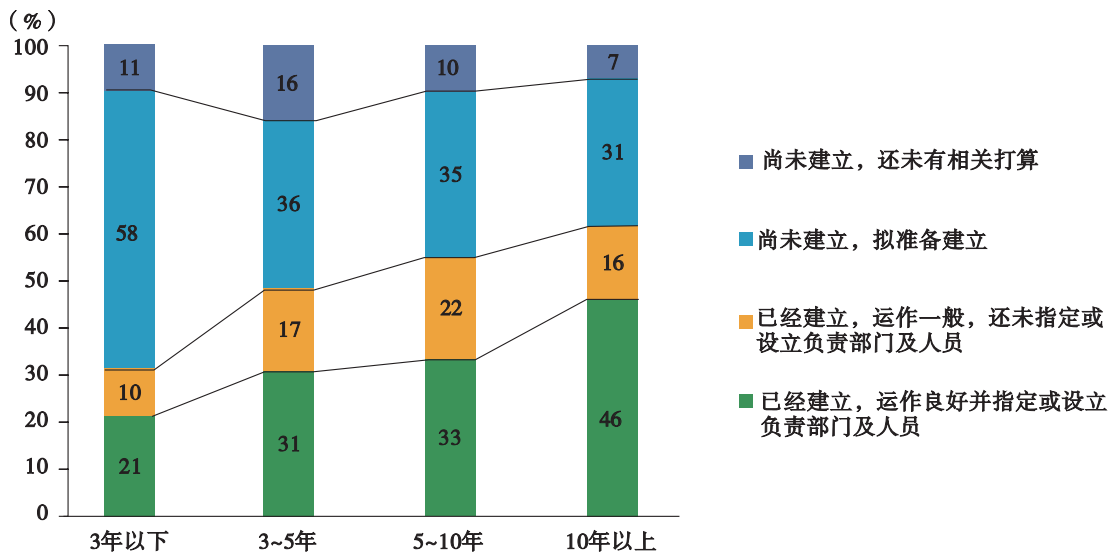


图 5—12 海外投资年限与针对海外业务建立社会责任管理体系

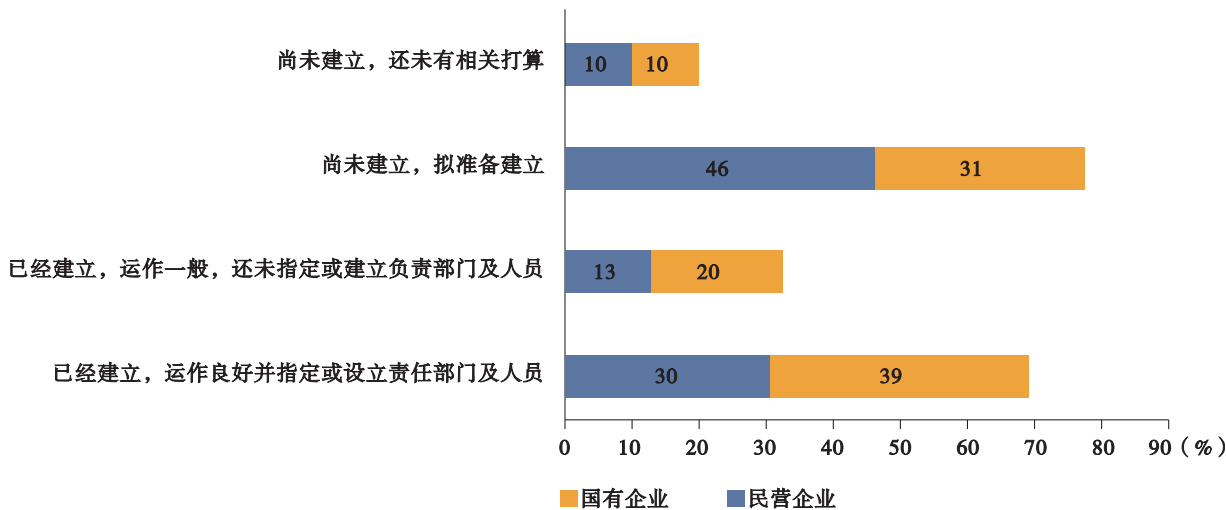


图 5—13 企业类别与针对海外业务建立社会责任管理体系

2.4 海外企业社会责任报告

如图 5—14 所示，目前仅有 10% 的企业做到每年或定期发布企业海外社会责任报告，40% 的企业通过企业年度报告的形式披露部分海外业务信息，而其余 50% 的企业尚未通过任何形式发布或披露相关信息。企业社会责任报告作为与各利益相关方沟通的重要渠道，应该引起中国企业的重视，并通过报告帮助企业树立形象，有效规避海外经营风险。

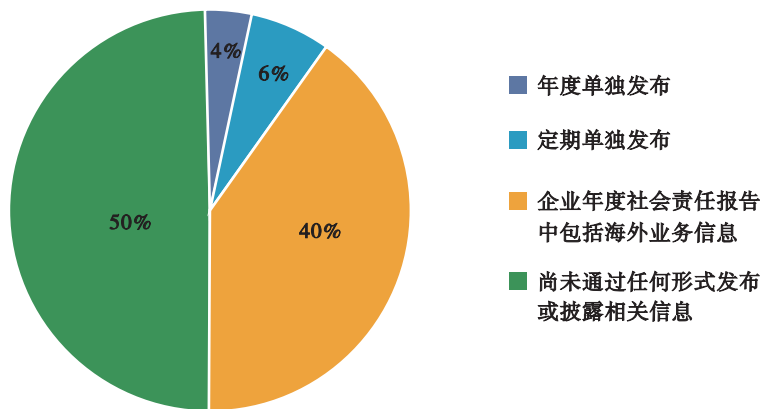


图 5—14 企业是否发布海外社会责任报告

2.5 海外企业社会责任履行水平

中国的海外企业认为在履行社会责任方面做出的努力与东道国当地企业相比处于同等或领先水平。在 238 个有效答案中，10% 的企业在东道国履行社会责任方面处于领先水平，在履行企业社会责任方面能起到良好带动作用；36% 的企业处于较好水平，而且有一些企业社会责任方面的优秀表现；53% 企业处于一般水平，没有典型优秀表现也没有负面案例；不到 1% 的极少数企业处于落后水平或发生过社会责任负面案例。

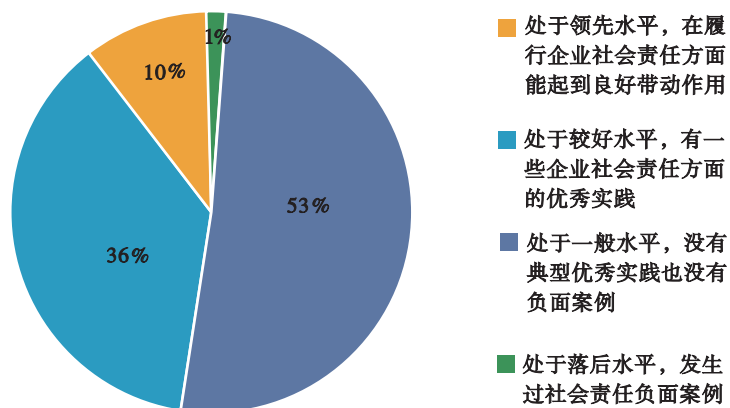


图 5—15 中国企业在东道国履行社会责任方面处于何种水平

根据企业规模和投资年限的分析可以发现，企业在东道国履行社会责任的水平随企业规模增大、投资年限的增长而显著提升。

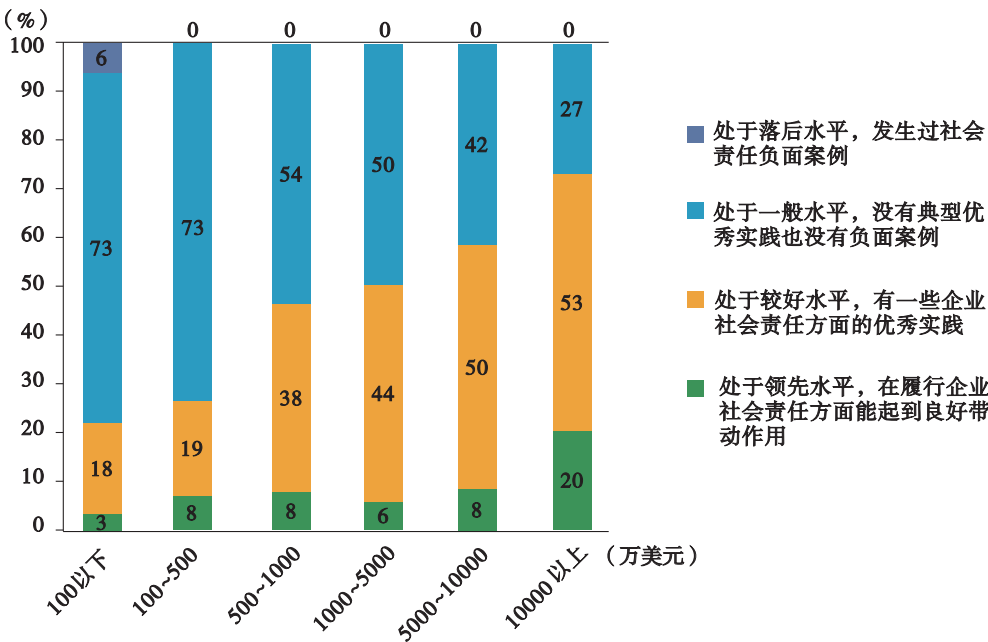


图 5—16 企业在东道国履行社会责任处于何种水平（按投资规模分析）

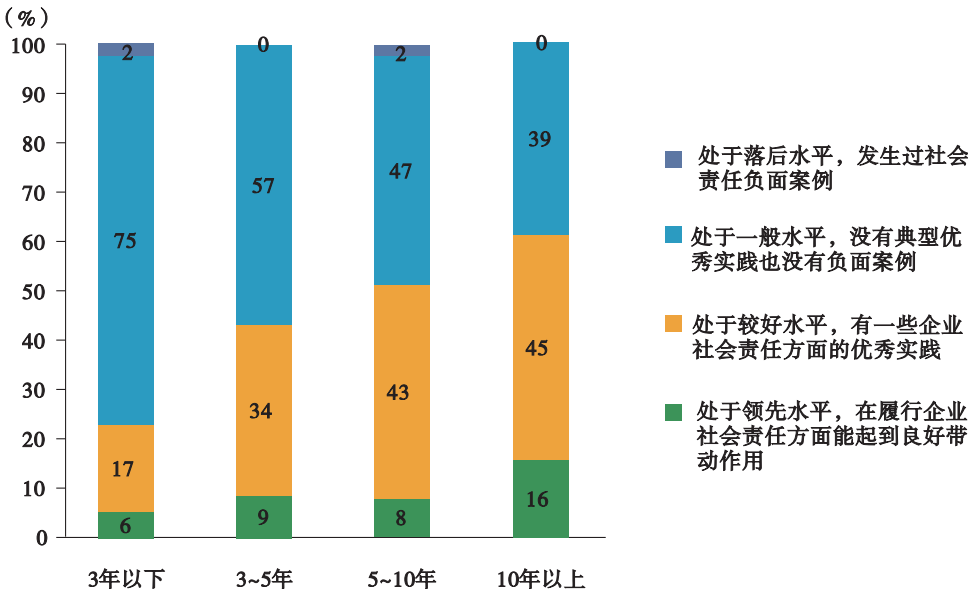


图 5—17 企业在东道国履行社会责任处于何种水平（按投资年限分析）

2.6 海外社会责任履行面临的制约因素

如图 5—18 所示，企业海外履行社会责任的主要制约因素可以归纳为：缺乏专业组织和人才，缺少理论和实践支持，未建立负责人的奖惩制度。对于“企业社会责任”这一理念部分企业还在学习和探索的过程中。另外，调查发现，一些企业认为履行社会责任给企业带来一定的财务压力，在企业经营困难的情况下没有足够的财力来开展社会责任的工作。

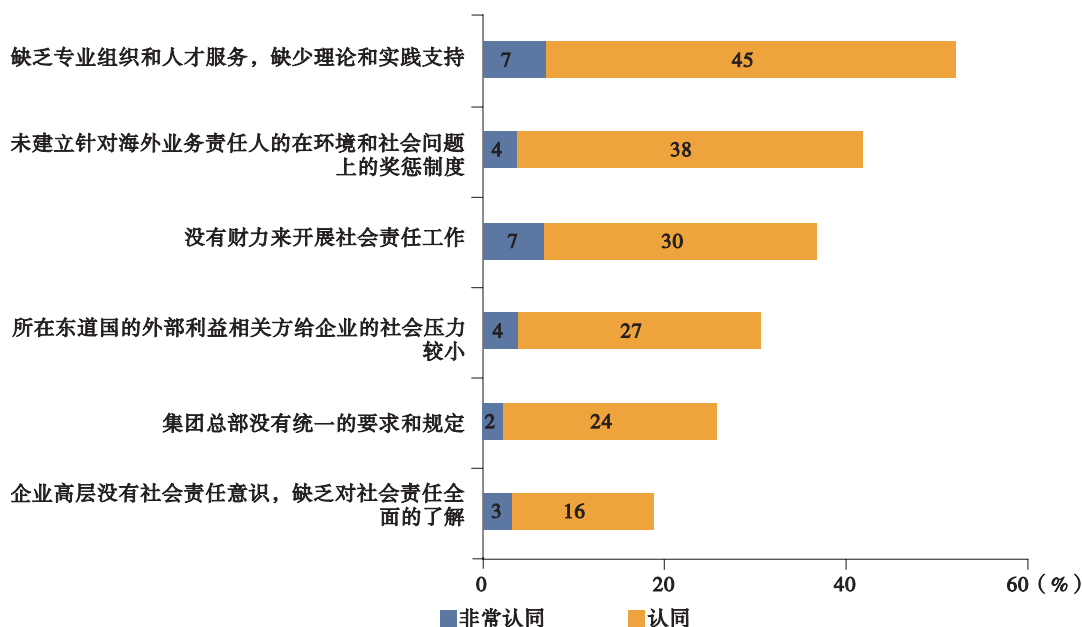


图 5—18 制约中国企业履行海外社会责任的因素

3. 海外利益相关方

3.1 利益相关方识别

中国企业对于利益相关方的重视程度，主要还是取决于与核心业务的关联程度。调查显示，重视程度排名前五的利益相关方分别为：客户、股东（投资者）、投资国政府、中国政府当地常驻机构以及供应商。相反，位于末五位的利益相关方为：当地社区、行业协会、新闻媒体、国际组织（如联合国驻当地机构）及非政府组织（NGO）。

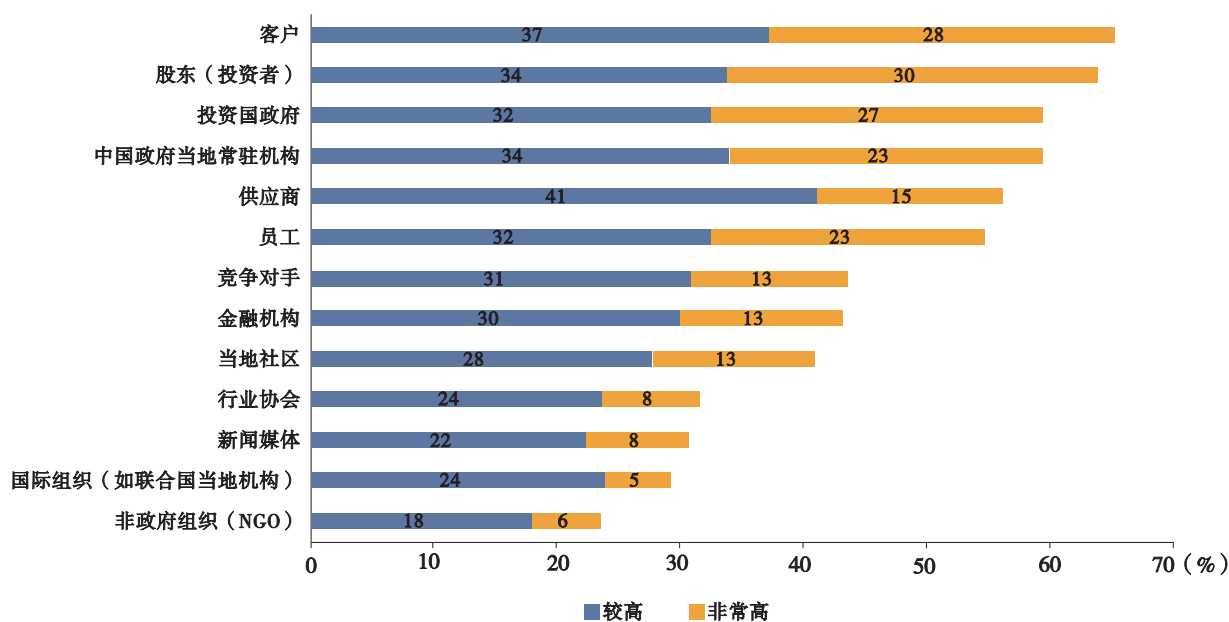


图 5—19 企业对于海外业务利益相关方重视程度

就中国企业与利益相关方的互动机制，调查结果显示，55%的企业已经建立起相应的海外利益相关方参与机制。其中39%的企业现有机制运作情况良好并保持与利益相关方定期沟通，而另外16%的企业已经建立互动机制，但运作一般，在遇到问题的时候才与利益相关方进行沟通。目前仍有45%的企业尚未建立海外利益相关方参与机制，其中已有36%的企业正处于拟建阶段，而9%的企业还未有相关打算。

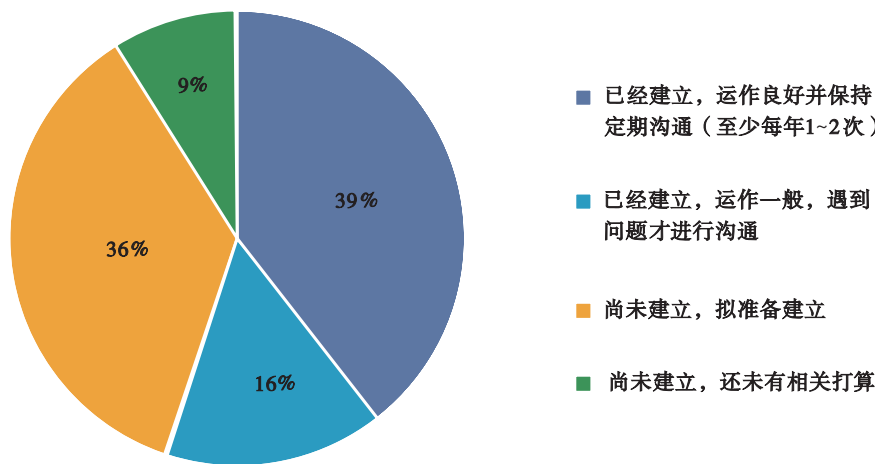


图 5—20 企业为保障海外利益相关方的知情权、监督权和参与权而建立的海外利益相关方参与机制情况

报告撰写组收集整理了部分企业海外可持续发展实践案例。其中，华为技术有限公司建立专业化的可持续发展管理体系，重视与利益相关方互动的做法，值得“走出去”的企业借鉴。

案例一：华为技术有限公司建立可持续发展管理体系和与利益相关方的沟通机制

华为技术有限公司（以下简称“华为”）总部位于中国深圳，位列世界五百强公司，其生产的电信网络设备、IT 设备、智能终端，以及提供的专业解决方案已应用于全球 170 多个国家和地区。华为认为主动与客户沟通互动，充分了解客户需求和观点、并把客户的建议结合到公司战略中是可持续发展的关键环节。因此，华为高度重视与全球客户间的关系，坚持以客户为导向，以此增强公司竞争力和盈利能力。

●建立专门化的企业可持续发展管理体系

2010 年，华为成立了可持续发展委员会。该委员会由来自研发、制造、采购、人力资源、行政等多个部门的 20 余名员工组成，作为公司可持续发展管理的专门机构。可持续发展委员会主要职责是统筹公司可持续发展管理体系的运作，在业务中规划、制订和监督可持续发展战略的有效执行，引领华为可持续发展方向。

2013 年，华为建立了基于 ISO26000 标准的企业可持续发展管理体系。自该体系建立以来，华为制订和发布了与可持续发展相关的政策、流程、基线等一系列管理方法和工具，帮助公司系统策划、实施、监控和改进可持续发展工作。2014 年，相应管理流程已经在各业务部门得到了运用。

2015 年，华为基于流程实际运行效果开展流程优化，使之更加匹配业务，为业务增值。与此同时，华为开发了企业可持续发展管理体系成熟度评估工具，从战略、风险管理、指标管理、组织、紧急事件管理等 11 个维度开展成熟度评估，全面了解各业务模块的成熟等级，找出待改进的方面，推动业务持续改进。

●重视与利益相关方沟通互动

华为高度重视与利益相关方的有效沟通与互动，并将其视作可持续发展工作的重中之重。华为设立了利益相关方参与流程，正式将利益相关方参与体制化并落实到公司运营中去，使其发挥更大价值。如表 5—2 所示，华为在利益相关方参与方面的系统化管理和做出的努力为其他方面的运营提供了值得借鉴的实用框架。

表 5—2 华为与各利益相关方的主要沟通方式

利益相关方	沟通方式
客户 / 消费者	客户满意度调查 就可持续发展问题与客户进行现场交流 行业展会及论坛 消费者调查 华为俱乐部
员工	与员工代表沟通 员工关爱活动 组织氛围调查 与管理层沟通、设立员工建议邮箱
供应商	供应商可持续发展大会 供应商培训、研讨会 供应商审核、评估
政府	可持续发展相关议题合作 研讨会 政策沟通会议
行业 / 标准协会	行业论坛及协会活动 标准研讨会 研究成果发布
NGO	可持续发展大会 合作项目 研讨会
媒体	可持续发展大会 媒体采访

资料来源：《华为 2014 年可持续发展报告》

华为利益相关方参与工作的两个关键方面为：

(1) 保证与利益相关方的有效沟通

通过与利益相关方进行高效沟通，企业可以系统性地发现并管理企业可持续发展方面的风险，并把利益相关方提出的建议应用到日常管理中，以此驱动持续改进，达成可持续发展目标。

华为在其拥有海外业务的国家设立代表处，通过多样化的沟通渠道（如表 5—2 所示）主动与商业合作伙伴和客户建立、保持良好的合作共赢关系。主要的沟通渠道包括举办圆桌会议、年会、委托第三方开展满意度调查、接待客户和常规参观等方式。

(2) 珍视利益相关方的反馈和建议

华为及时处理客户反馈，并把客户的要求反映在相应产品开发设计中。具体措施包括：

a. 针对客户反馈的技术需求，华为通过需求管理流程和统一的 IT 平台进行“端到端”管理，从反馈提出到纳入研发版本开发到最终实现发布上市全过程跟踪客户需求。华为已基本实现技术需求过程可视化，可以及时查询到相关产品的客户技术需求实现的最新进展。

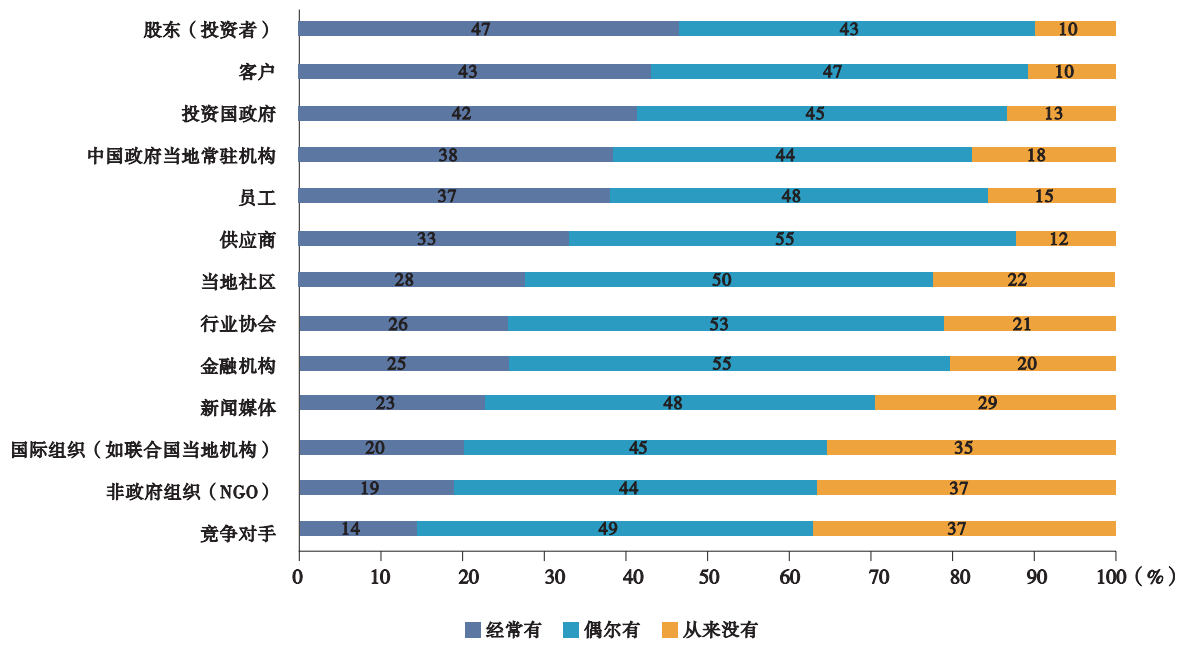
b. 针对客户反馈的问题和投诉，华为建立按代表处、地区部和集团分层分级管理的机制，并在各层组织中设立专门的客户满意度管理团队来推动问题和投诉的快速解决，同时推动分析和改善深层次共性问题和管理体系问题。针对客户反馈的重大投诉，在公司层面专门设置了重大投诉处理工作组，快速在公司范围内调动资源解决问题。

●参与可持续发展组织及倡议

华为积极携手合作伙伴和客户等利益相关方，共同推动行业可持续发展。作为联合国宽带委员会、联合国全球契约、全球电子可持续性倡议组织 (GeSI)、QuEST 论坛、商务社会责任国际协会 (BSR) 和 CSR Europe 等全球及区域组织成员，华为不断与业界交流分享最佳实践，探索合作领域并推动可持续发展。

3.2 利益相关方对于中国企业可持续发展的诉求

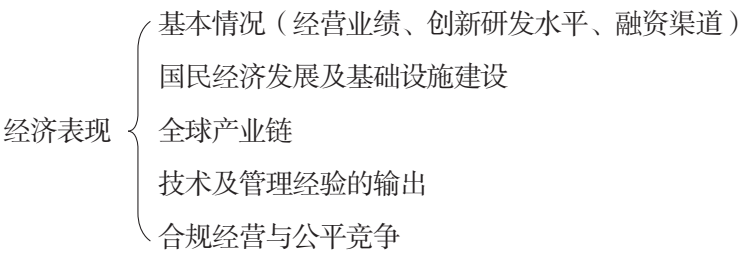
如图 5—21 所示，企业认为，对于可持续发展方面的诉求主要来自于股东（投资者）、客户、供应商、投资国政府，中国政府常驻机构及企业员工。同时，数据也显示，企业认为来自非政府组织（NGO）、新闻媒体及金融机构的诉求相对较少。



六、经济表现

经济效益在企业可持续发展过程中占据基础性地位。企业的经济效益应当与回馈社会、保护环境、实现可持续发展携手并进。“走出去”的中国企业积极寻求海外投资合作的机会，在努力实现自身盈利的前提下，对东道国经济发展、就业、产业升级、基础设施建设等方面产生了积极的影响。

本部分以数据分析为基础，结合案例呈现，主要从以下几个方面探讨中国企业在东道国的经济表现。



1. 基本情况

1.1 经营业绩

统计显示，中国企业反映其海外经营业绩基本良好，超过半数的企业实现盈利，24% 的企业基本持平，而其余 24% 的企业目前暂时处于亏损状态（如图 6—1 所示）。

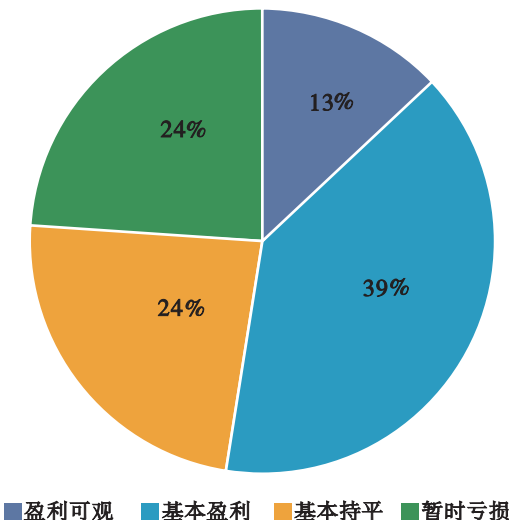


图 6—1 中国企业海外项目盈利情况

1.2 创新研发水平

通过国际合作多年经验的积累和本国经济水平的不断提升，“走出去”的中国企业在自主创新和研发的水平及形式上都有了长足进步。此外，中国企业在东道国进行的自主创新和研发也为东道国的经济增长，特别是经济质量的提高做出了贡献。尽管受访企业所从事的行业并不一定涉及自主创新和研发，但是调查问卷数据显示，将近 70% 的企业认为自身的创新和研发能力在东道国居于领先或较好的水平（如图 6—2 所示）。

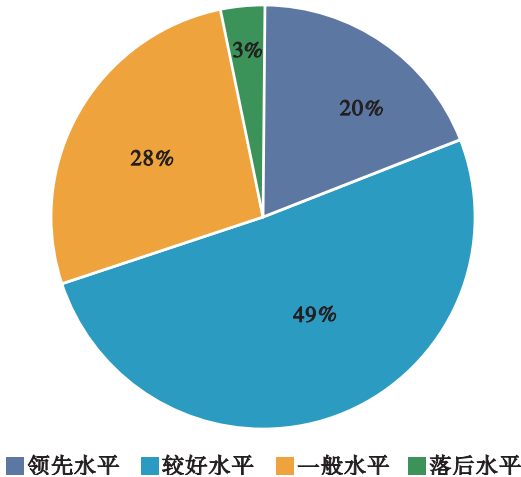


图 6—2 中国国际化企业创新和研发能力水平

1.3 融资渠道

如图 6—3 所示，在与金融机构紧密合作的企业中，57% 选择了境内金融机构（如中国进出口银行、国家开发银行等），而有 25% 选择境外机构（如世界银行、非洲开发银行等）。这表明中国企业海外投资合作过程中对资金需求较大，但融资渠道有待拓宽。

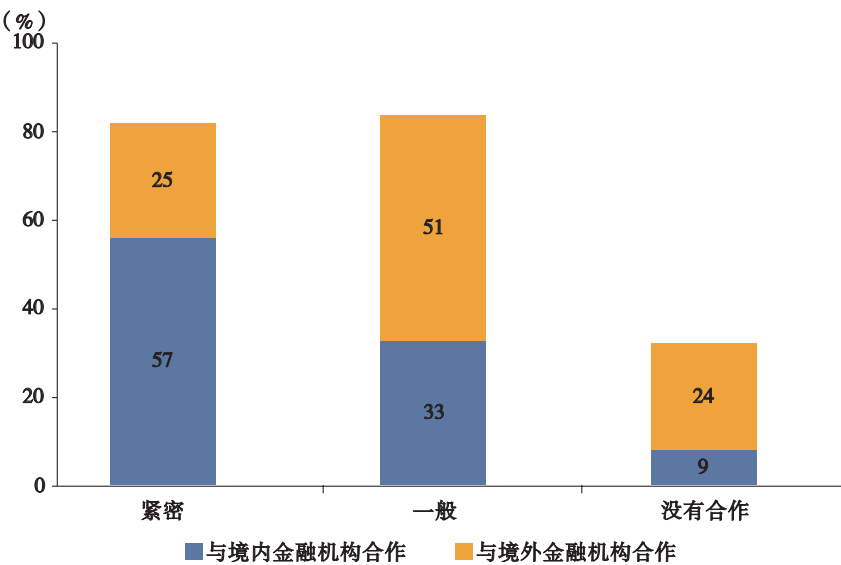


图 6—3 中国“走出去”企业与境内外金融机构合作程度

2. 与东道国发展融入程度

如图 6—4 所示，近 90% 的企业非常重视东道国的国家发展战略、政策及规划，其中，40% 的企业将此纳入企业发展战略，与企业经营密切结合。该数据说明，绝大多数“走出去”的企业都秉持着“立足当地、共谋发展”的经营理念，积极融入东道国的经济社会发展进程中。

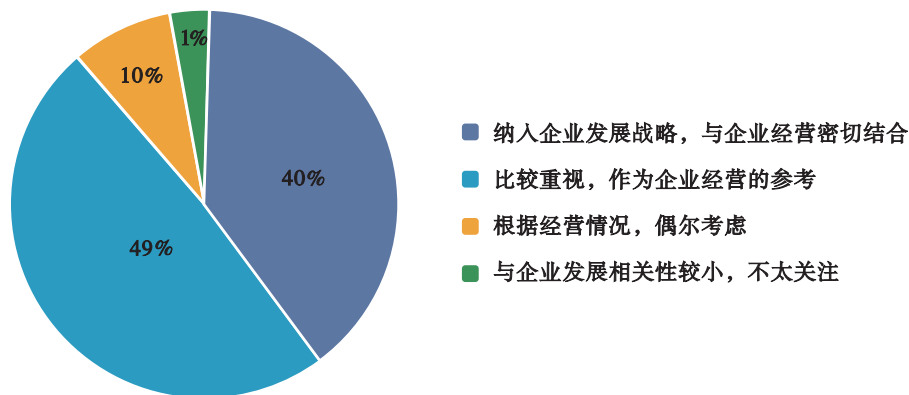


图 6—4 企业对东道国国家发展战略、政策、规划的认识

在企业实践方面，以中国通信建设集团有限公司在坦桑尼亚的光缆项目和中信建设有限公司在安哥拉的新城项目为例，对中国企业帮助发展中国家基础设施建设进行具体分析。

案例二：中国通信建设集团有限公司协助坦桑尼亚建立国家光缆骨干网

中国通信建设集团有限公司（以下简称“中国通建”）是中国电信集团公司所属企业，是中国通信建设领域规模最大、施工能力最强、科技含量最高的具有工程总承包一级资质的大型通信建设综合性企业。中国通建自 2005 年进入非洲市场以来，已成功实施埃塞俄比亚、刚果（金）、坦桑尼亚和毛里求斯等多个国家的光缆骨干传输网总承包项目。

坦桑尼亚是联合国宣布的世界最不发达国家之一，全国人口约为 4490 万，其中一半以上是贫困人口。基础设施状况较为落后，严重影响经济发展。因此，基础设施项目是坦桑尼亚吸引外资的主要行业，包括公路、电力、桥梁、港口、通信等。在通信运营方面，坦桑尼亚国内的多家运营商相互独立，在 2009 年之前未能建成传输资源覆盖全国的骨干网络。为改善这一情况，坦桑尼亚通信科学与技术部牵头，委托中国通建建设国家 ICT 光缆骨干传输网，旨在联合现有的通信网络，促进坦桑尼亚国内通信网络的自主供给。

ICT 国家光缆骨干网项目是坦桑尼亚国家重点项目，于 2009 年开始实施。项目共分为五期，第一、第二期项目分别于 2010 年 8 月和 2012 年 6 月投入使用，第三期一阶段于 2014 年 11 月正式启动。已完成的前两期，建设光缆线路总长 7560 公里，覆盖坦桑尼亚国内 24 个省，并为周边国家布隆迪、

卢旺达、肯尼亚和乌干达提供跨境服务。

●降低本地通信成本

坦桑尼亚通信科学与技术部部长马卡梅·姆巴拉瓦在 2014 年 11 月表示，前两期项目投产后，坦桑尼亚的通信成本大幅降低。电话资费相对于网络建设前降低了 57%，互联网资费则降低了 75%。互联网的普及和使用成本的降低带来了用户数量的激增。坦桑尼亚国内互联网用户从 2008 年的 340 万上升到 2014 年的 960 万，移动电话用户从 2005 年的 296 万上升到 2014 年的 2830 万。姆巴拉瓦部长还认为互联网用户将在 2015 年 12 月达到 1300 万，届时，80% 的坦桑尼亚成年人将能得到移动服务。

●普及 ICT 技术的应用

光缆项目的成功实施和网络资费的下降使得坦桑尼亚人享受更多可持续的电子服务，包括网上银行、电子货币、电子商务、电子医疗等。例如，坦桑尼亚的城市居民已经开始使用移动金融服务，如电子货币或移动银行来支付或转移货币；在电子医疗方面，坦桑尼亚电信公司（TTCL）与罗山基督教医疗中心、Bugando 医院通过光缆骨干网联合提供远程医疗服务，使得患者的声音和图像资料被发送给世界其他地方的专家，从而省去患者的长途旅行的劳累；在线课程的普及使得更多学生能够获得教学材料，从而提升了教学工作的效率。

●促进技术溢出，加速区域间沟通

目前，ICT 国家光缆骨干网项目已推进到毗邻肯尼亚、乌干达、卢旺达、布隆迪、马拉维和赞比亚等国家的 9 个边境口岸，使得这些主要位于内陆的周边国家能够连接位于达累斯萨拉姆的国际光缆登陆点。卢旺达、布隆迪、马拉维和赞比亚的电信服务提供商已经成功接入光缆骨干网，而肯尼亚和乌干达的服务商也将很快跟进。信息通信技术使坦桑尼亚国内和东非地区的信息传播与交流提速，也使居民的生活、工作更便捷。国家光缆骨干网的建立也增强了坦桑尼亚国内信息通信技术的竞争力，使得坦桑尼亚成为东非地区的信息技术中心和通信枢纽。

案例三：中信建设公司协助安哥拉政府建立 KK 新城

中信建设有限责任公司（以下简称“中信建设”）是中国中信集团公司所属企业，在全球十多个国家和地区开展海外工程投资和建设业务。在手合同总金额近 400 亿美元，年营业额 26 亿美元。2005 年，中信建设成功获得安哥拉首都凯兰巴·凯亚西 2 万套社会住房项目（以下简称“KK 新城项目”）。

安哥拉历经 27 年内战，目前正处于国家重建阶段，百废待兴。内战中，大量避难人口涌入首都罗安达，导致该市人口高达 500 万人，严重饱和。2002 年，国家迎来和平后，恢复重建和人口安置成为当务之急。为舒缓人口压力、推进城镇建设，一批新城建设计划陆续提上议程。

KK 新城位于罗安达“11 月 11 日”体育场附近，距罗安达市中心约 20 公里，项目占地总面积 54 平方公里，共计 8 万套住宅，将分三期实施，目前已经启动第二期。项目一期占地近 9 平方公里，

于2008年启动，已建成710栋住宅，2万套公寓，以及24个托儿所、9所小学、8所中学、1座医院、4个诊所、12个保健中心和其他服务机构以及电力、排水、交通、绿化等配套设施，合同金额超过35亿美元。这是中国企业在非洲完成的最大房建项目。2012年10月，一期工程交付业主安哥拉国家石油公司后，深受市场欢迎，截至2014年底，入住率已达到90%。根据规划，新城二期将建设医院、商城和大型文化中心等项目，全面满足市民的日常生活需求。KK新城市长助理奥斯卡评价说：“我们对新城的规划和运转非常满意。中国公司建设速度快，质量过硬。安哥拉正在实施很多新城建设项目，我相信中国企业将为我们建设更多类似的新城。”

新城的主体设计秉承“以人为本、可持续发展”的原则，遵照中国的规范和标准，借鉴中国30年城市建设的经验，同时结合安哥拉地域、文化和气候特点，有针对性地做了一些因地制宜的现代化宜居城市设计。根据安哥拉炎热的气候条件并结合当地习惯做法，楼梯间外墙采用花格砖组砌，既保证了通风、采光，又达到了美观效果；针对安哥拉的湿陷性地基，中信建设聘请国内勘察专家到安哥拉进行现场调研和论证后，采用换填、压实对地基土进行处理。

中信建设承建的安居工程，不仅配合了安哥拉渴望重建国家的愿望，也拉动了当地就业和建材产业发展。中信建设已累计雇佣5.5万名安哥拉工人参与新城建设。KK新城一期项目的钢筋用量约5万吨、水泥120万吨、沙子220万吨、石子230万吨，中信建设在当地自行投资建立砂石厂、砖厂、铝合金门窗厂、农场等14个配套厂站，推动了当地建材行业的发展。

3. 本地化采购

外来投资与东道国经济建立联系能够促进东道国产业的转型升级，从而增强东道国企业的发展能力，形成良性双赢局面。因此，实施本地化采购不仅能帮助中国企业建立起更具竞争力的全球供应链，东道国企业也能在与中国企业的合作过程中，提升产品标准、拓展市场、增加经济效益。

调查显示，在意愿方面，绝大多数中国公司坚持东道国产品优先采购原则。在同等条件下，72%的企业会优先考虑采购项目所在地的产品和服务，并提升本地化经营水平。

但是，在实际跨国业务采购过程中，受访企业仍以中国国内采购为主。如图6—5所示，有57%的中国企业通过中国国内进行采购，38%的企业从东道国采购，而有9%从第三国采购。受访中国企业表示，在文化及语言方面存在较大差异，以及对东道国环境缺乏了解增大了本地采购的风险。其他困难包括缺乏跨国经营管理经验，建设境外营销网络的费用和成本过高，企业资金短缺且项目融资不畅，以及缺乏海外产品质量管理经验等。某些东道国缺少中国企业所需要的产品的供应商，供应商网络不完善，或即使有相关供应商，其产品的价格或质量也无法达到中国企业的要求，也是阻碍企业本地化采购的因素。

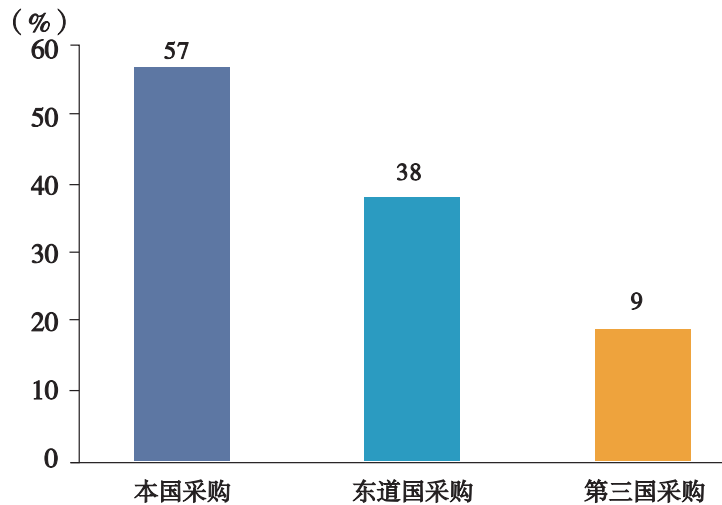


图 6—5 企业跨国业务主要的采购渠道

* 注：由于该题为多选题，各选项所占百分比总和超过 100%。

如图 6—6 所示，海外业务规模越大的企业越倾向于从东道国进行采购。与小型企业相比，大型企业更加积极地寻求建立本地联系。

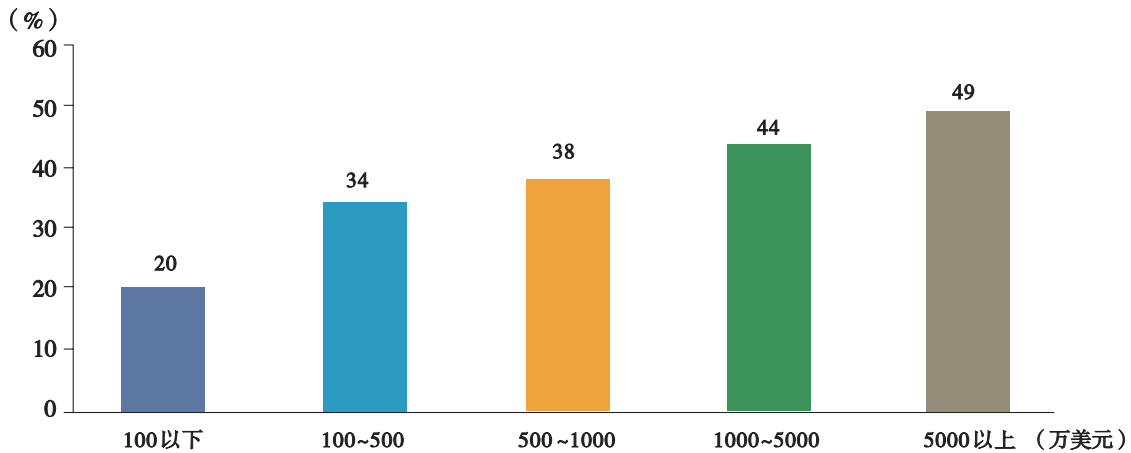


图 6—6 企业跨国业务东道国采购比例（按投资规模）

调查结果还显示，海外运营 10 年以上的企业本地化采购的程度更高。寻找合适可靠的本地供应商并建立合作关系是个耗时的过程，随着在东道国运营年限和经验的增加，跨国公司会对当地经济和商业模式更加熟悉，更容易实现本地化采购。相应地，本地供应商也需要时间去适应跨国公司对其质量、供货速度等方面的要求（如图 6—7 所示）。

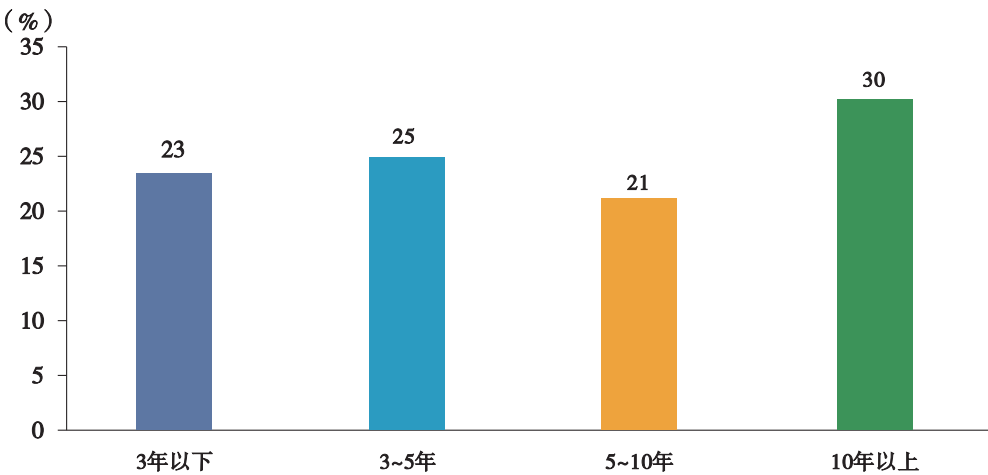


图 6—7 东道国采购比例（按海外投资年限）

尽管在跨国经营中，中国企业仍面临着本地化的各种挑战，但也涌现出部分企业的成功实践。三一重工股份有限公司在印度的案例，展示了中国企业在东道国积极开展属地化经营的有益尝试。

案例四：三一重工在印度实施本地化战略

三一重工股份有限公司（以下简称“三一”）创建于 1994 年，主要从事工程机械的研发、制造和销售。三一致力于推进国际化发展，截至目前，已在全球 150 多个国家和地区设有办事处，并建有 30 家海外子企业和 4 个三一海外产业园。

为把握印度在发展基础设施过程中对工程机械的需求，三于一 2002 年投资创立三一印度有限公司，并建立三一印度产业园，于 2009 年竣工投产。三一印度产业园位于印度普纳，占地面积 80 英亩（约合 485 亩），现有员工 178 人，主要经营挖掘机、汽车起重机、履带起重机、港机、旋挖钻等工程机械产品的生产和销售，销售覆盖南亚和非洲、中东、亚太部分区域。三一印度产业园积极推行“全球本地化”战略，通过提高企业属地化经营程度助力企业海外可持续发展。其中的重要环节包括人才、采购本地化，以及“因地制宜”建设代理商渠道。

●人才本地化

人才本地化是三一提高企业属地化经营程度的重要环节之一。三一印度公司负责人指出，“我们希望能把印度员工的从业经验和中国员工的专业技能相结合，把三一印度产业园打造成一个真正扎根印度的企业。”在建设海外生产基地的过程中，三一逐步实现产业园职工由当地人招聘、当地人管理。

人才本地化战略在帮助公司熟悉当地市场的同时，也为公司治理带来一定的困难。一方面，在本地招聘的员工能充分利用他们对本国政治、文化、商业环境等多方面的了解，帮助公司了解、进而满足客户需求，在推动公司适应新环境、建立本地市场商业网络，熟悉、遵守当地法律法规等方面也起到了积极的作用，帮助公司降低了海外运营中各个方面的潜在风险。另一方面，语言和文化差异有可能给中印员工间的沟通带来误解和障碍。为了降低沟通成本、加速中印文化间的磨合，



三一采取了一系列措施，包括开展跨文化交流培训、中高管团队的内部活动交流、项目性工作推进（如年度任务绩效合约签订、季度绩效激励与淘汰）等。这些措施为公司带来了“双赢”局面：员工对三一企业的文化认同度逐步提高，团队凝聚力增强；同时，三一也对印度的商业文化、市场需求等更为了解。

除了重点推行人才本地化战略，三一还积极为当地员工提供培训。三一在印度设立了面积 400 平方米的全球培训中心，为其印度员工提供理论和实操培训，其中包括提供营销服务培训、代理商培训、操作手培训等。

在三一印度产业园 16 名管理层人员中共有 5 名中国人和 11 名印度人，印度员工中包括三一印度产业园首席执行官及业务部门总监等，主要负责企业运营和与企业产品直接相关的方面，如生产、市场营销、销售、质量监督等。管理层的人才本地化帮助三一深入了解本地市场，降低政治、经济、文化、语言、商业环境等方面的风险对海外分支机构运营造成的负面影响（如表 6—1 所示）。

表 6—1 三一印度园管理层国籍分布

部门	职位	国籍
决策层	董事长	中国
	首席执行官	印度
业务部门挖机部	副董事长	印度
	销售总监	印度
	市场营销总监	印度
	客户服务	印度
业务部门重起部	总监	印度
	销售总监	印度
	客户服务	印度
供应链部	副董事长	中国
	商业总监	印度
	制造总监	印度
	质量监督总监	印度
研究开发部	部长	中国
财务部	首席财务官	中国
人力资源与管理部		中国

●采购本地化

本地化采购是三一全球本地化运营战略的另一重要环节，也是其履行社会责任的体现。以挖机主销机型 SY210 为例，三一印度园从本地采购占比达到 40%，从中国采购占比约 30%，从第三国



采购占比约 30%。在采购过程中，三一会优先考虑在印度本地采购，对于一些采购物品在印度无法生产，或在印度本地生产的产品质量、价格等与三一的要求相距较远时，会考虑从国内或第三国采购。

●销售本地化

三一印度产业园注重培养销售代理商，在当地建立高效的分销渠道。这一策略也为三一及当地代理商带来共赢局面。对三一来说，选择本地代理商帮助三一减少自己建立销售网络的人财物力，且避免与当地文化、宗教的冲突，并为公司提供深入了解本地销售系统的渠道。与此同时，此战略也带动了本地代理商以及分销渠道的发展。

在选择代理商时，三一注重候选人的行业工作经验、业务水平以及综合素质等指标。三一也为代理商提供后续培训。以海德拉巴代理商 M/s Amitha Engineering 为例，其负责人 Suresh Reddy 先生于 2011 成为三一代理商之前，拥有丰富的经营工程设备配件生意的经验。选为代理商后，三一定期对其销售和服务人员进行培训，帮助其招聘行业优秀人才，指导其进行“挖机比武”等市场推广活动，并派驻专门的营销代表和服务代表给予日常的营销和服务支持。得益于三一提供的管理和支持，M/s Amitha Engineering 在成为三一代理商后，代理区域销售额从 2011 年的 500 万人民币攀升至 2014 年的 2600 万人民币。Suresh Reddy 先生说：“三一的产品非常棒，随着品牌形象不断提升，在印度市场前景光明。”而对三一而言，选择本地代理商帮助三一减少自己建立销售网络的人财物力，且避免与当地文化、宗教相冲突，更通过帮扶当地代理商，促进代理商成长和行业的发展。

4. 技术和管理经验的输出

中国企业经过几十年的快速发展，拥有了先进的技术和管理经验。“走出去”的中国企业在东道国的经营过程中，根据不同的目标市场，以适合的方式向合作伙伴转移先进技术、输出管理经验，从而促进了当地的经济的发展。

调查结果显示，87% 的受访中国企业认为与东道国企业之间存在技术转移与合作（如图 6—8 和图 6—9 所示）。而究其具体形式，50% 以上的企业表示主要是通过技术入股投资和建立子企业的方式，17% 的企业表示向发展中国家转让成熟的技术，而这类企业主要集中在信息服务业，农、林、渔、牧和建筑业。16% 的企业对技术资本密集型产业采取成套设备转让形式，即“交钥匙”项目。

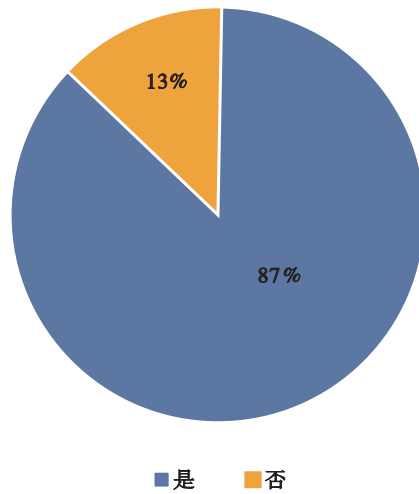


图 6—8 是否向东道国企业进行了技术转移与合作

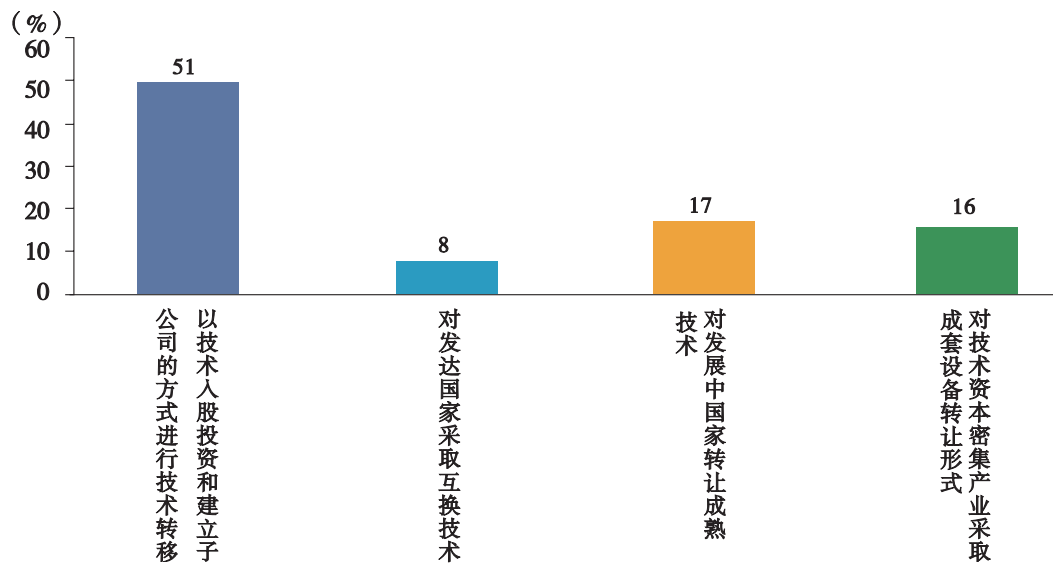


图 6—9 企业对外投资合作中技术转移方式

数据显示，77% 从事海外工程承包的企业在东道国工程质量标准低于本企业或中国标准时，会向东道国推荐采用更高的标准，这从某种程度上也能够带动东道国技术水平和管理经验的提高（如图 6—10 所示）。

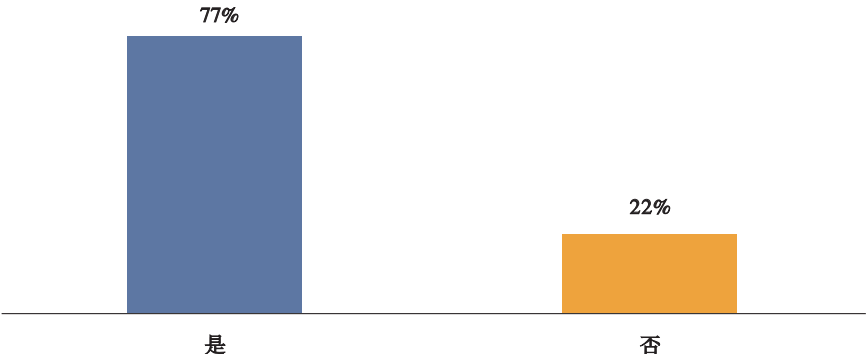


图 6—10 中国工程承包企业是否会向东道国推荐采用更高标准

就技术和管理经验输出的效果来看，数据显示，八成以上的受访的中国企业认为对当地企业产生了溢出效应，帮助东道国供应商和分包商提升了技术和管理水平。它们当中，有 31% 的企业认为溢出效应明显，51% 的企业认为有所提升或幅度较小，仍有 17% 的企业认为没有提升东道国的技术和管理水平。

中国企业对东道国，尤其是发展中国家的技术溢出效应通常通过向当地供应商和分包商提供技术支持、对当地企业进行技术培训，或者通过当地企业购买原材料等方式实现。中国企业在东道国进行本地采购的过程中，也促使当地供应商迫于竞争压力，为满足客户对质量标准及按时发货的要求，进行更多技术创新，从而促进当地企业在技术能力及管理经验方面获得提升。部分企业技术和管理水平转移效果欠佳的情况，可能存在的原因包括技术不匹配和语言障碍。东道国接受技术转移的程度也受到本国企业和行业自身吸收能力的影响。

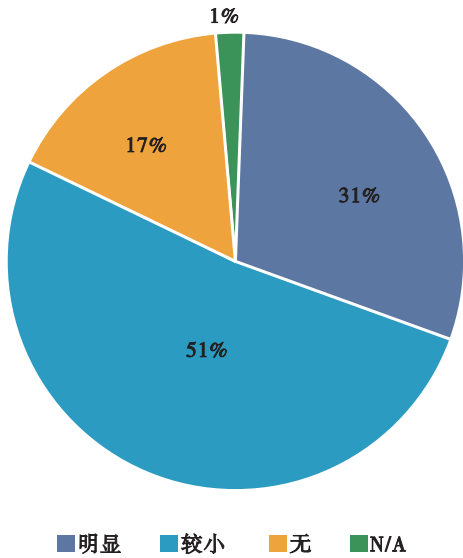


图 6—11 帮助东道国合作伙伴提升了技术和管理水平的程度

企业在帮助东道国供应商、分包商及客户提升技术和管理水平之外，还应在经济、社会、环境可持续发展方面对海外供应商建立评价体系，促进东道国可持续发展进程。调查显示，对于海外供应商，有 23% 的中国企业制订并落实了供应商的可持续发展评价体系，而 56% 的企业正在计划建立，仍有 17% 的企业还没有意识到这一体系建立的意义（如图 6—12 所示），中国企业在此方面还需要加强相应工作。

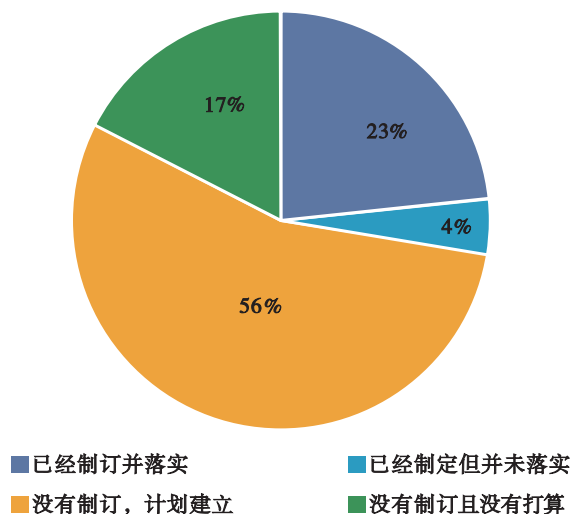


图 6—12 中国企业是否制订了对海外供应商的可持续发展评价体系

综上所述，中国企业在提高东道国技术和管理水平方面进行了积极尝试。中国机械设备工程股份公司在斯里兰卡的项目对其他企业来说可以提供一定的借鉴意义。

案例五：中国机械设备工程股份有限公司在斯里兰卡开展电站建设及运营维护培训项目

中国机械设备工程股份有限公司（简称“CMEC”）成立于 1978 年，2012 年在香港上市，总部位于北京，由中国机械工业集团有限公司控股。CMEC 是以工程承包为核心业务，以贸易、投资、研发以及国际服务为主体的工贸结合、技贸结合的大型国际化综合性企业集团。

CMEC 拥有 30 多年的工程行业经验，以“让创想成真”为企业理念，具有提供包括项目前期规划、EPC、融资以及运行维护等一站式定制化工程成套项目解决方案的强大能力，形成了以电力能源为核心，交通运输、电子通讯等齐头并进的工程承包业务板块布局。2014 年，CMEC 在商务部公布的 2014 年我国对外承包工程业务完成营业额前 100 家企业排名中位列第八。

●积极服务斯里兰卡电力需求

为摆脱斯里兰卡长期以来用电难、用电贵的现实困境，斯里兰卡政府与 CMEC 签订了斯里兰卡普特拉姆电站合作项目。该项目是斯里兰卡建国以来最大的政府建设项目，也是中斯两国有史以来最大的经贸合作项目。

CMEC 总承包建设的普特拉姆电站项目，规划容量为 $3 \times 300\text{MW}$ ，分两期建设。截至目前，累计发电量超过 100 亿 kWh，向全国提供了 50% 以上的电力需求。普特拉姆电站作为标志性工程被当地居民亲切地称为“维多利亚之光”，并作为中斯友谊的象征，印在了斯里兰卡 100 卢比的钞票上。



印有普特拉姆电站全景图的斯里兰卡 100 面额卢比纸币

●组织培训确保电站运营维护

为确保电站交付后安全稳定运营，在斯里兰卡普特拉姆电站项目执行期间，CMEC 积极履行社会责任，组织 70 多名业主方人员到中国进行理论知识、电站实习、设备厂家观摩等历时 10 周的系统培训。另外，开展大量培训工作，主要包括三个方面：其一，组织 10 余名业主高层管理人员和高级工程师到国内同等电站进行 6 个月的在职培训，全面了解和熟悉电站的管理、运行和维护技术工作，协助其熟悉电站的管理体制、组织架构、人员配置和技术操作；其二，CMEC 自行采购机组仿真机，在现场建立业主培训基地，多次安排业主进行仿真机操作培训，协助业主建立长期可持续的培训机制；其三，针对机组移交业主后，业主存在操作人员缺乏、运行经验不足的情况，CMEC 在现场保留了一支运维队伍，为业主提供运维服务和指导，并在实际工作中采用“一带一”的培训模式，加大业主在岗培训力度，确保其早日掌握运维技术。此外，针对技术移交问题，CMEC 和锡兰电力公司除了对斯方工程师加强短期培训外，双方还将签署后续技术合作协定，包括在斯招收学员到中国有关电力学院学习，学成后回国报效斯里兰卡电力事业发展。斯里兰卡电力和能源部常务秘书费尔南评论说，“CMEC 帮助我们培养了一批电力建设人才，为斯里兰卡电力工业的发展建立了坚实的基础。”

5. 合规经营与市场竞争

合规是企业经营过程中必须遵循的道德和价值底线。在海外开展业务的中国企业中，91% 的受访企业将“商业诚信”作为其价值理念。另外，在反腐、公平竞争及反对商业贿赂方面，近一半的企业做出了积极回应（如图 6—13 所示）。

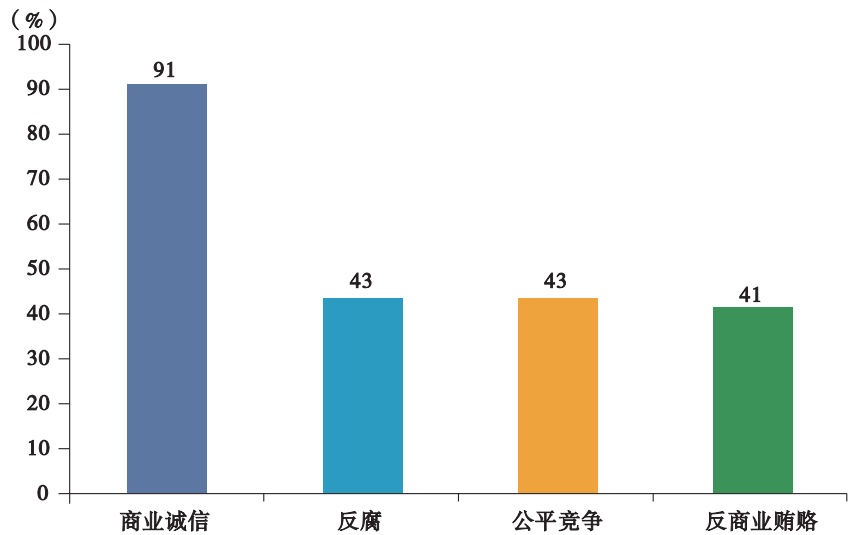


图 6—13 中国企业实现合规经营所建立的相关制度

调研问卷还显示，中国企业认为海外经营的主要竞争对手依次为：中国企业、其他国家跨国公司和当地企业（如图 6—14 所示）。由于目前中国企业处于加速国际化的进程中，大量企业开始或进一步拓展海外市场，在中国企业之间会形成一定竞争。

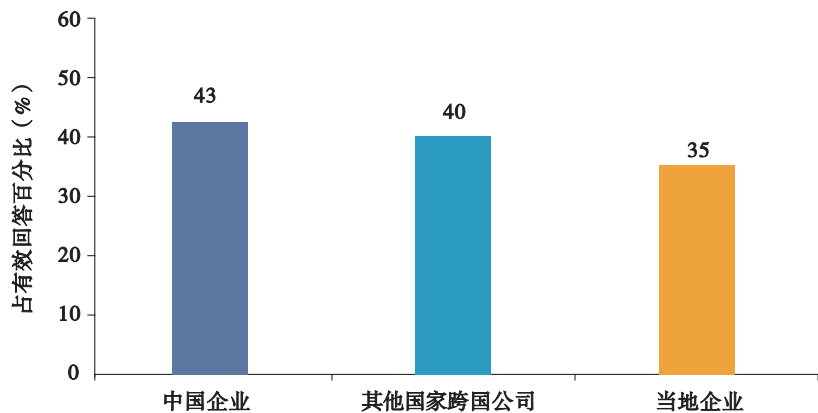


图 6—14 过去三年中，企业海外主营业务在东道国的主要竞争对手

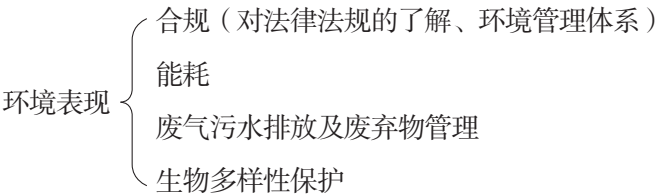
* 注：由于该题为多选题，各选项所占百分比总和超过 100%。

当撰写组问及，在过去的三年中，企业在东道国是否违反当地法律法规（投资、税收、员工雇员、环保、知识产权、商业贿赂及其他腐败行为）而被调查时，绝大多数企业回答没有此类情况；但也有个别企业表示曾经有过此类情况发生。

七、环境表现

企业在海外运营过程中，应尽量避免对环境和生态系统造成破坏。在生态系统脆弱且法律法规还相对并不完善的国家，企业的自律显得尤为重要。随着中国政府相关法律法规的出台，以及来自国内外环境保护组织的监督，中国企业的生态环境保护意识和管理体系不断加强，技术手段不断提升。多数“走出去”的企业能够做到遵守国际环境公约，按照东道国要求采取环境保护措施。

本部分内容将通过以下几个方面探讨中国企业在海外的环境表现。



1. 合规

1.1 对法律法规的了解

当被问及“对中国及东道国的相关环境法律的熟悉程度”时，多数企业都给出了肯定的答复。如图 7—1 所示，对于中国出台的与自身行业相关的环保类法律法规，32% 的公司表示“非常了解”，54% 的公司“大概了解”；而对于东道国与自身行业相关的环保类法律法规，38% 的公司表示“非常了解”，54% 的公司表示“大概了解”。

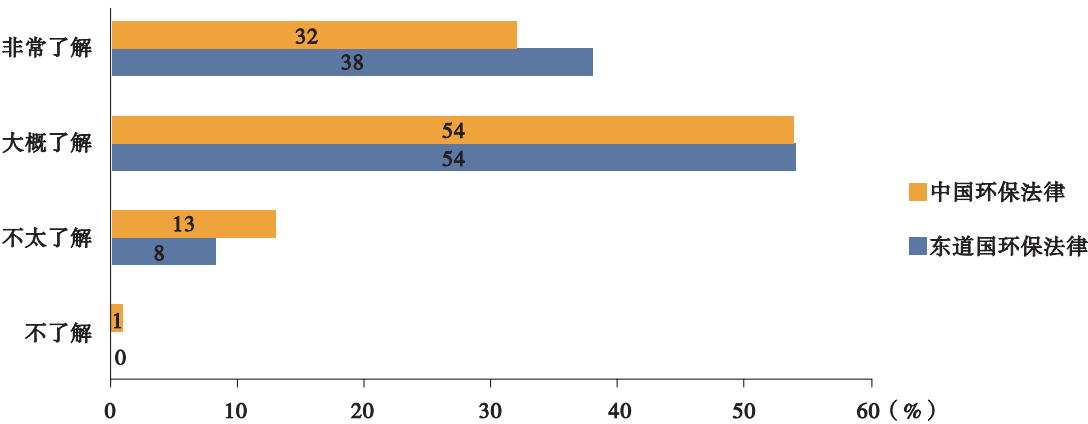


图 7—1 对东道国和中国环境相关法律法规了解程度

通过进一步分析，可以发现，中国企业对于环境相关法律法规的了解，与其海外业务年限和企业规模成正比，即海外运营时间越长，企业规模越大，对于相关法律法规的了解熟悉程度越高（见图 7—2 和图 7—3）。

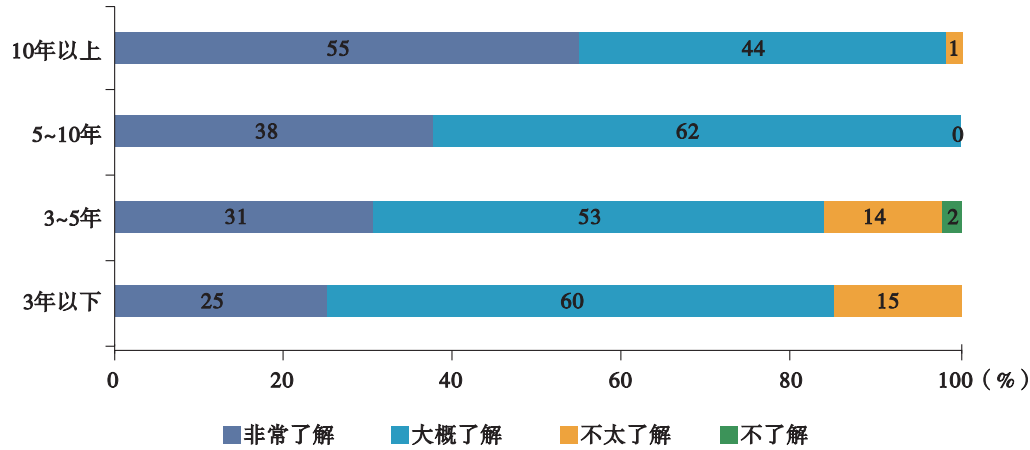


图 7—2 对东道国环境相关法律法规的了解程度（按海外业务年限划分）

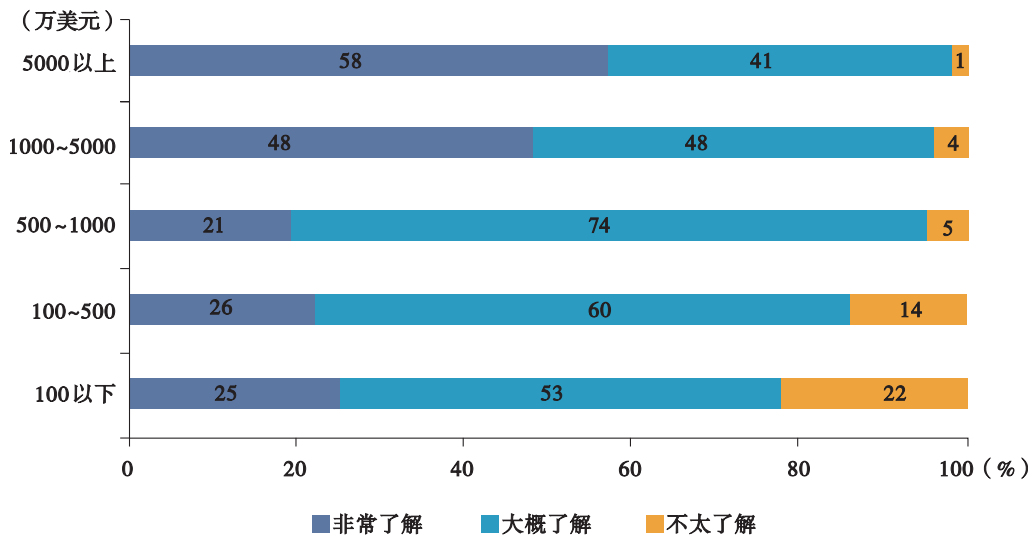


图 7—3 对东道国环境相关法律法规的了解程度（按企业规模划分）

报告撰写组问及企业在过去的三年中是否在东道国因生产经营过程中的环境问题而引发纠纷的状况时，绝大多数企业表示没有此类情况；但也有个别企业表示存在相关纠纷。同时，当问及企业过去三年中，在东道国因环境问题被当地非政府组织或媒体调查或报道的状况时，也有个别企业坦言，遇到过类似问题，甚至有两家企业表示，多次遇到相关问题。

1.2 环境管理体系

就海外项目是否开展第三方环境影响评估，76% 的中国企业给出了肯定的答案。但就环评的后续跟进，20% 的企业落实了全部建议，44% 的企业对提出的建议逐步落实，而 12% 的企业表示没有提出任何改进建议，而另外还有 24% 的企业没有开展环评，这也可能是企业所处的行业并不要求开展环评工作。

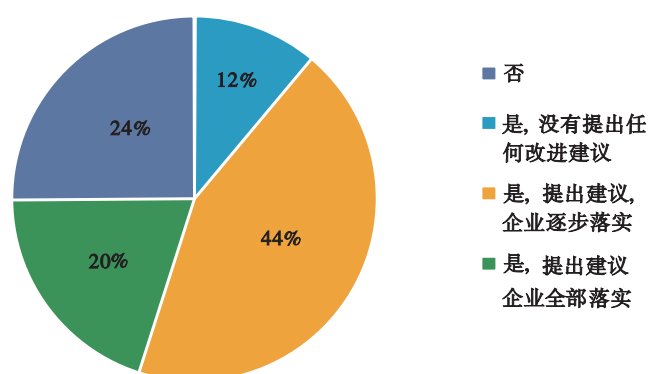


图 7—4 海外项目立项前是否开展第三方环境影响评估

为了进一步了解促使企业开展第三方环评的影响因素，撰写组分别按企业海外业务年限、投资合作方式及合作规模，对其参与情况进行了分析。图 7—5 至图 7—7 显示不同海外业务年限、投资方式和投资规模的企业开展第三方环评的比例。可以看出，在海外开展业务项目时间越长的企业，开展第三方环评的比例越高；海外并购（84%）类企业较绿地投资（75%）类企业开展第三方环评的比例高；海外投资合作规模大于 1000 万美元的企业，开展第三方环评的比例远高于规模小于 1000 万美元的企业。

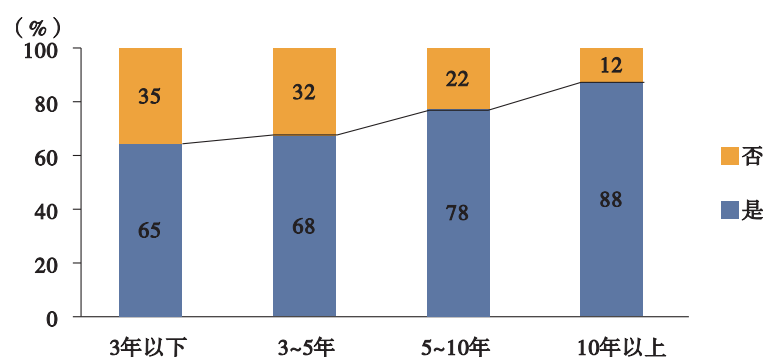


图 7—5 海外项目立项前是否开展第三方环评（按海外业务年限划分）

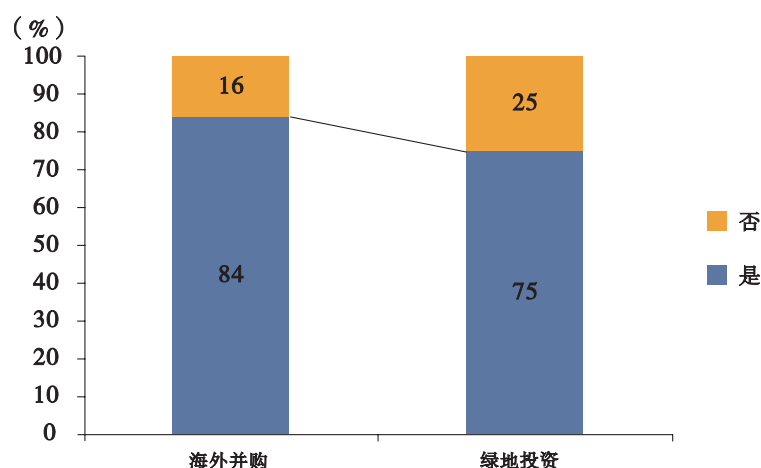


图 7—6 海外项目立项前是否开展第三方环评（按投资合作方式划分）

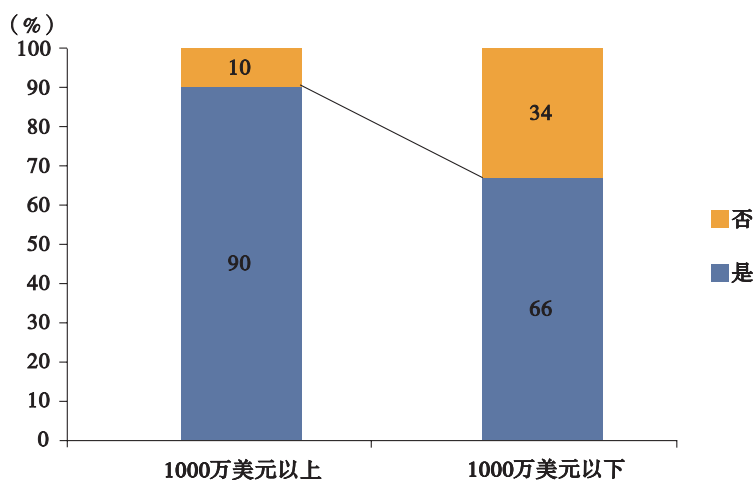


图 7—7 海外项目立项前是否开展第三方环评（按投资合作规模划分）

对于具体采取的环境管理措施，受到中国企业青睐排名前三的措施分别是：通过购买安装污染控制设备以减少污染排放、投资环境友好型产品以减少环境影响、定期评估生产经营中存在的环境影响。然而，中国企业在定期发布公开的环境管理报告方面仍有较大提高余地；在引入产品环境生命周期评估和定期发布内部环境管理报告方面，也有待加强（如图 7—8 所示）。

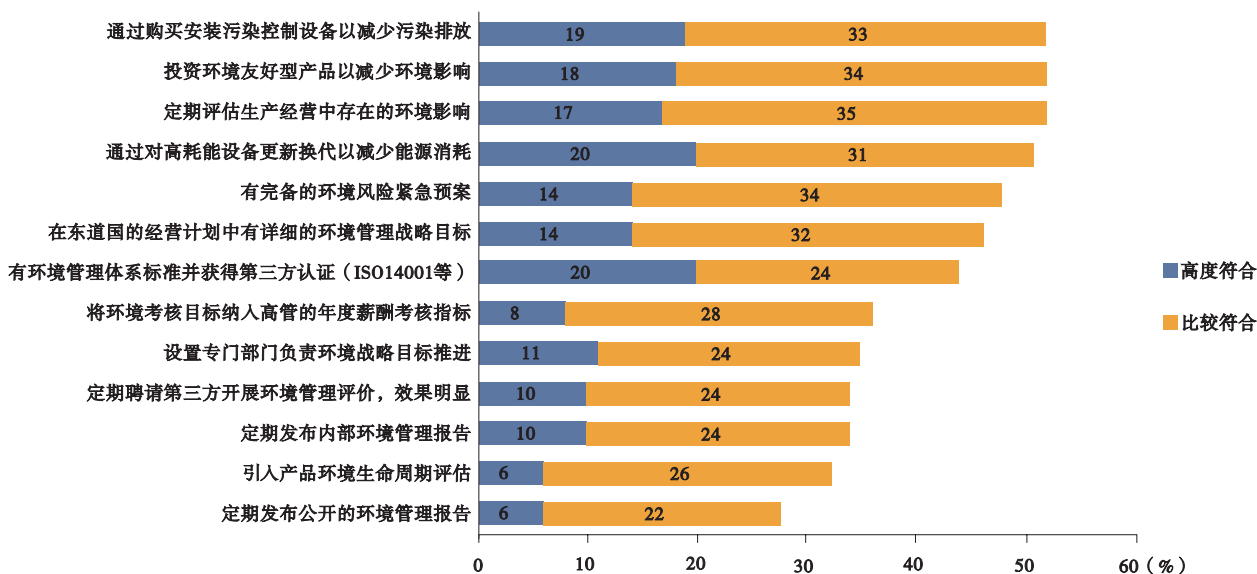


图 7—8 企业在东道国进行环境管理的总体状况

2. 能耗

问卷结果显示，多数中国企业针对海外运营，制订并落实了能效管理及节能的相关措施。其中，48%的企业认为通过这些措施节约了成本；31%的企业虽然落实相关措施，但还未在成本节约方面产生效益；而21%的企业目前还没有制订任何措施（见图 7—9）。

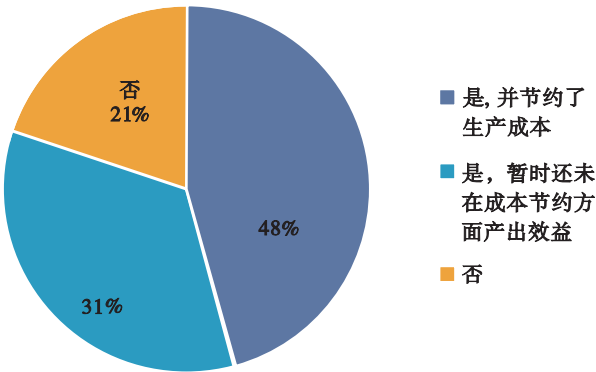


图 7—9 企业海外运营是否制订并落实能效管理及节能相关措施

3. 废气、污水排放及废弃物管理

问卷结果显示，76% 的企业表示已制订废物处理管理体系，包括废气（如 CO₂）及废水的减排与处理，还有 24% 的公司暂时尚未制订或落实相关措施。（见图 7—10）。

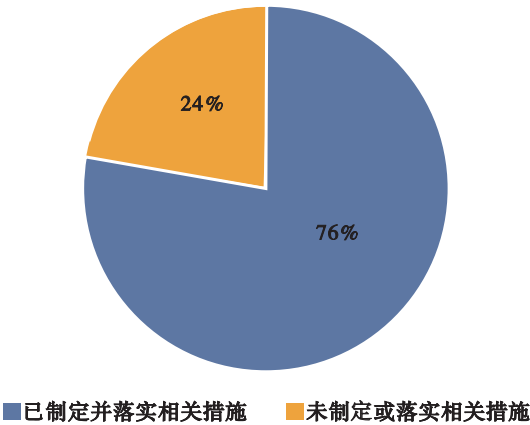


图 7—10 企业海外运营是否制订并落实废弃物及有害废弃物处理的相关措施

4. 生物多样性保护

调研结果显示，80% 的企业认为其运营不会对当地生物多样性保护造成影响，18% 的企业表示会产生一些影响，2% 的企业认为具有重大影响（见图 7—11）。

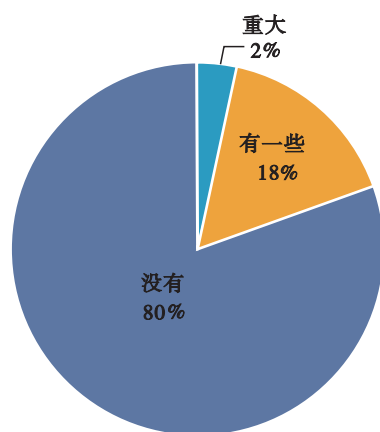


图 7—11 企业海外经营对当期生物多样性保护所造成的影响

图 7—12 按照企业海外业务开展年限，分析了企业对海外生物多样性造成的影响。“走出去”少于五年的企业认为自身对海外生物多样性的影响要小于“走出去”五年以上的企业。

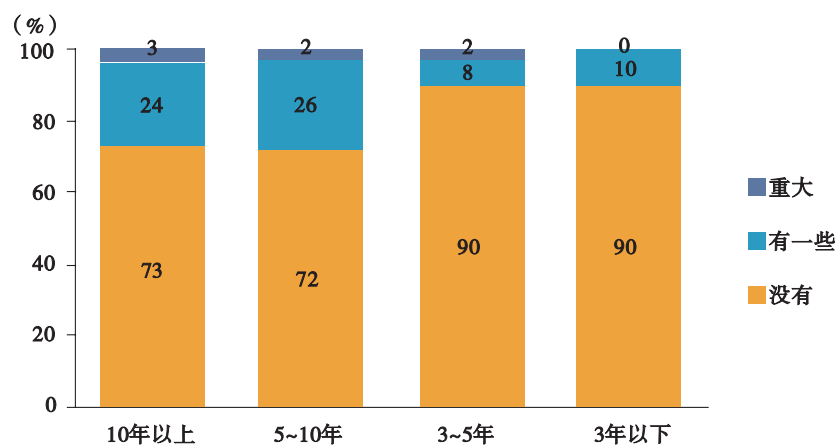


图 7—12 企业对当地生物多样性保护所造成的影响（按海外业务年限划分）

对于企业在生物多样性保护方面可采取的措施，中国环境保护部规定了四类主要措施：就地保护（为了保护生物多样性，把包含保护对象在内的一定面积的陆地或水体划分出来，进行保护和管理，如建立自然保护区实行就地保护）；迁地保护（在生物多样性分布的异地，通过建立动物园、植物园、树木园、野生动物园、种子库、基因库、水族馆等不同形式的保护设施，对那些比较珍贵的物种、具有观赏价值的物种或其基因实施由人工辅助的保护）；建立基因库（比如，为了保护作物的栽培种及其可能灭绝的野生亲缘种，建立全球性的基因库网）；以及推动构建生物多样性法律体系^①。在接受调研的企业中，如图 7—13 所示，51% 的企业参与就地生态保护系统，13% 的企业选择支持物种迁地保护，少数企业推动构建生物多样性的法律体系（5%），或协助建立生物基因库（2%）。

^① 见中国环保部网站：http://xjs.mep.gov.cn/hjsy/201002/t20100201_185196.htm

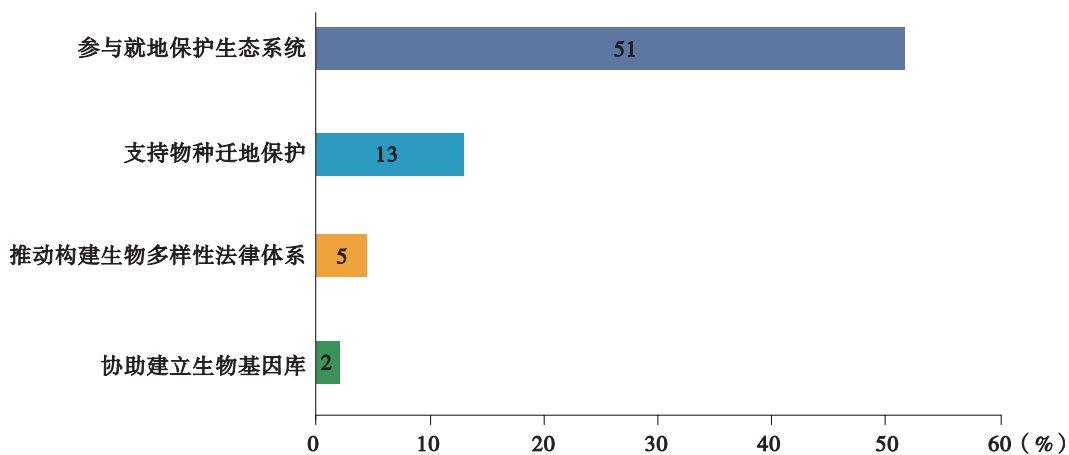


图 7—13 企业海外经营中对当地生物多样性保护采取的措施

“走出去”时间较长的中国企业在海外生态环境保护方面积累了较多经验，能够更好地与国际接轨。以中国石油天然气集团有限公司在厄瓜多尔的项目和中国交通建设集团有限公司在肯尼亚的项目为例，为中国企业的海外环境保护提供可借鉴的经验模式。

案例六：中国石油天然气集团有限公司在厄瓜多尔热带雨林开展环境保护工作

中国石油天然气集团有限公司（以下简称“中石油”）是中国主要的油气生产商和供应商之一，是集油气勘探开发、炼油化工、销售贸易、管道储运、工程技术、工程建设、装备制造、金融服务于一体的综合性国际能源公司，在海外 34 个国家开展油气业务，并为 60 多个国家提供工程技术和工程建设服务。

中石油高度重视在环境方面的工作，制订了许多环境保护措施。1997 年，中石油就采用了 ISO14001 环境管理体系标准。该体系要求公司阐明完整的施工流程及相关的影响，制订防范措施，及时发现、汇报问题，并采取相应的措施。

2005 年 9 月，中石油成立安第斯石油公司，持有 55% 的股份。2006 年初，安第斯石油公司获得厄瓜多尔政府的正式批准，成为油田作业者。该油田面积为 5668 平方公里，位于厄瓜多尔东部的亚马逊雨林，其中有一半多位于国家保护区内。由于该区块地理位置独特、物种多样，是世界环保敏感地带，中石油安第斯项目中的环境保护工作受到国际环保组织的高度关注。中石油重点突出环境保护和安全生产在项目每一个环节中的优先性，把可持续发展概念贯彻到管理、人力资源、技术等方面中。

●按照业界最高标准制订并实施严格的安全环保制度和流程

安第斯项目将环境、职业健康安全管理体系（EHS）作为公司业务发展的前提条件，重点突出环境保护在管理中的优先性。安第斯石油公司严格遵照中国政府颁布的“三同时”管理制度，确保污染治理设施与主体工程同时设计、同时施工、同时投产。此外，公司执行严格的安全生产标准，并向西方国家公司学习专业管理经验。此外，公司还设置专门的 EHS 管理部门，作为公司一大战略



安排，严格执行行业内最高标准，对公司经营中的环境、职业健康与安全问题进行全面管理。

安第斯石油公司制订了一系列环境管理规则和计划，包括环境监控管理规范、统计环境管理、在线污染源监控系统建设规划、环境因素识别与筛选技术指南等，以确保实施有效的环境管理体系、减排指标体系、监控体系和评估体系。

●采用先进技术，实现绿色开采

安第斯石油公司严格遵守和执行当地的环境保护法律和国际准则，通过采用先进的清洁开采、管道建设技术，将油田生产的垃圾进行回收和再加工处理，减少碳排放等方式实现“零污染”、“零排放”和“零事故”的目标。

据《今日中国》报道：“中石油在接管油田作业时就制订了为期3年的雨林污染治理计划。安第斯石油公司在生产作业中的每个环节都会提交环境报告，泥浆必须经过无害化处理才能掩埋，油区内产出的地层水全部回注地下，采出的伴生气全部用于发电；作业完毕后，还要保证地表最短时间内恢复原貌。为了最大限度地实现资源的循环利用，中石油投资建成了综合环保处理中心，将有机垃圾经过处理后变成恢复植被的有机肥料；无机垃圾经过分拣，如塑料类粉碎后送到政府认可的垃圾回收中心；同时实施污水综合处理工程，实现了油田污水零排放。此外，公司在周边社区建有苗圃培育园，为植被恢复提供种苗。”

另外，安第斯石油公司在生产作业中采用直升机吊装作业运输钻机等设备以避免破坏植被。同时，应用地理信息系统监测勘探开发活动对环境和社会的影响，为优化地理位置、管线泄漏定位、湿地分析、自然保护区分析和监测、交通路网分析等提供决策支持。

经过全方位管理和多项措施实践，安第斯项目EHS指标保持了地区行业标准领先水平，油田开采过程中未发生环境污染事故。厄瓜多尔环保部官员对项目的环保承诺和采用的生物氧化处理污染土技术给予了高度评价。安第斯项目还多次获得世界油气、BIZZ等国际著名机构的环保奖、企业管理创新奖，以及国际石油工程师协会（SPE）与厄瓜多尔不可再生自然资源部联合颁发的“杰出石油技术发展奖”等多项荣誉。

案例七：中国交通建设集团有限责任公司在肯尼亚保护野生动物，维护当地生态环境

中国交通建设集团有限公司（以下简称“中交集团”）是世界500强企业，主要从事公路、桥梁、港口、码头、航道、铁路、隧道、市政等基础设施的勘察、设计、建设、监理，港口和航道的疏浚，海洋重型装备与港口机械、筑路机械的制造，以及交通基础设施投资等。目前，中交集团位居ENR 250家最大国际承包商第五位，连续9年位居中国上榜企业第一名。

中交集团所属中国路桥工程有限责任公司（英文缩写CRBC）承建的蒙内铁路是肯尼亚近百年来新建的首条铁路，被肯尼亚总统称为“历史性里程碑工程”。该项目穿过肯尼亚最大的野生动物保持区——察沃国家公园，在这个2万多平方公里的地方，栖息着非洲几乎所有的动物特种。鉴于蒙内铁路项目重大的社会经济影响以及察沃国家公园的生态重要性，保护野生动物，确保当地生态不

受影响，就成为蒙内铁路项目施工过程中的重点。

●设计动物穿越通道，确保动物正常迁徙

鉴于项目穿越野生栖息地，铁路的修成必将对野生动物的迁徙造成影响。为保护动物正常迁徙，公司在项目设计阶段，就设置了各种动物穿越通道，以保证动物的正常迁徙，确保其正常的活动规律不受影响。此外，为保障长颈鹿等大型动物的安全通过，公司架设的桥梁高达7米，远高于其他地区同类型项目桥梁的高度。考虑干旱季节野生动物饮水困难，在项目设计时专门为野生动物设计了沿线饮水设施。沿线封装的护栏电量也加以控制，使之不能伤害到动物。

●沿线避免夜间施工，以防惊扰动物休息

蒙内铁路项目全长500公里，工期5年，时间紧，任务重，加班加点抢工程进度不可避免。但考虑到周边栖息生活的野生动物，公司在工期紧张的情况下坚决推行文明标准化施工，沿线取土及其他施工行为都必须在白天进行，天黑以后杜绝继续施工，以防惊扰动物夜间休息。为降低施工噪音，项目部在相关机器设备上安装隔间罩及其降噪装置，便道施工时便道旁设置禁止车辆鸣笛的临时标示牌。进入旱季的肯尼亚Mtito地区缺水严重，导致便道尘土飞扬，为控制扬尘，公司派出多辆洒水车不间断地对便道进行洒水，有效地控制了扬尘对社区居民和野生动物的影响。此外，项目部还要求所有司机控制车速，为通过道路的行人和动物让路，获得了当地社区居民及相关机构的一致好评。

●取土挖坑不能太深，以防动物溺毙

长达500公里的项目需要大量的土方，需要挖坑取土。公司将取土地址选择在远离动物保护区的偏远地带，以减低对野生动物的影响。取土时避免挖坑太深，以防雨季暴雨大量积存，导致前来饮水的野生动物不慎坠落溺毙。同时，还注意取土坑的及时回填及表面复垦绿化工作，及时恢复原有生态，确保野生动植物的生存环境不受影响。

●制定解救动物应急预案，救援被野生动物

受外部因素及不可抗力影响，野生动物受困或受到伤害的情况也偶有发生。为救助身处危险的野生动物，公司制定了解救动物应急预案，随时准备救助野生动物提供必要帮助。2015年2月10日，蒙内铁路项目第四项目经理部接到肯尼亚野生动物管理局的救助，一头野生大象因饮水不慎，掉进丛林深处的一处自然水坑被困。项目部得知消息后高度重视，立即启动了应急预案，指派相关救援小组火速赶往事发现场，实地查看后，确定了行之有效的救援方案，经过5个小时的谨慎营救，野生大象终于得以脱险。肯尼亚野生动物管理局、世界野生动物保护协会对项目部积极营救野生动物表达了诚挚的谢意，双方在野生动物保护方面建立了深厚的友谊和紧密的合作关系。

自蒙内铁路项目开工以来，该公司高度重视生态环境及野生动物保护，并通过以上各种措施，有效保护了珍稀野生动物及其栖息环境，营造了和谐融洽的陆地关系，受到当地居民的赞扬，树立了负责任的中国企业形象。鉴于该企业在肯尼亚野生动物保护方面付出的努力，肯尼亚Big Life Foundation等特意写信表示感激。

5. 重点行业分析

与其他行业相比，采掘业、建筑业、农林渔牧业与环境保护的关联更加密切。因此，撰写组结合问卷调查的数据分析及案例呈现，对上述行业进行进一步分析。

●采矿业、新能源及可再生能源

采矿业、新能源及可再生能源较其他行业而言，更易于对环境及生物多样性产生影响。以图 7—14 至图 7—17 为例，分别从合规和生物多样性保护的角度，展示了中国的采矿业、新能源及可再生能源业企业在海外运营中的环境表现。从平均值来看，采矿业、新能源及可再生能源业在上述方面的环境表现优于其他行业。

首先，对于东道国与自身行业相关的环保类法律法规，如图 7—14 所示，从采矿业、新能源及可再生能源业的企业中，61% 选择“非常了解”，其余 39% 都选择“大概了解”；而其他行业平均选择“非常了解”的只有 33%，还有 8% 选择“不太了解”。如图 7—15 所示，88% 海外采矿业、新能源及可再生能源业项目在立项前开展了第三方环境影响评估，该比例要高于其他行业的平均值 74%。如图 7—16 所示，采矿业、新能源及可再生能源业投资合作项目对当地生态环境造成影响的有 35%，其中 2% 属于重大影响；其他行业有 17% 对当地生态环境造成影响，其中 2% 属于重大影响。问卷调研也显示，在海外开展采矿业、新能源及可再生能源业投资与合作的中国企业在几个重要的环境问题上相对于其他行业而言处于较好甚至领先地位。另外，如图 7—17 所示，对于图中企业在海外经营活动中采取的四种当地生物多样性保护措施，采矿业、新能源及可再生能源业企业对于所列措施的采取比例高于其他行业均值。

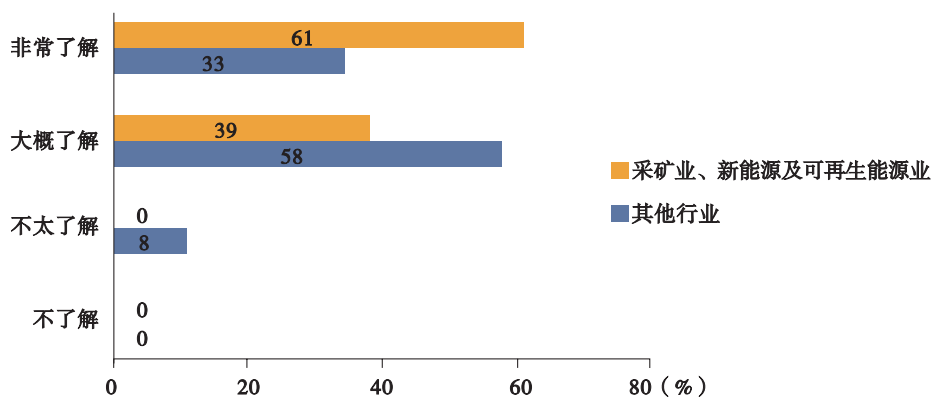


图 7—14 是否了解东道国与自身行业相关的环保类法律法规^①

^① “其他行业”的统计方式为：除仅从事采掘业的公司之外的所有公司。

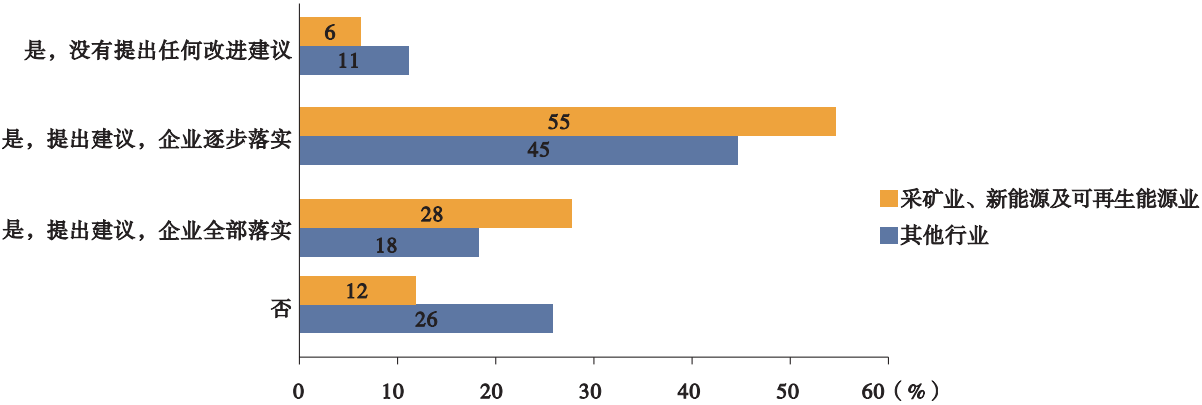


图 7—15 海外项目立项前是否开展第三方环境影响评估

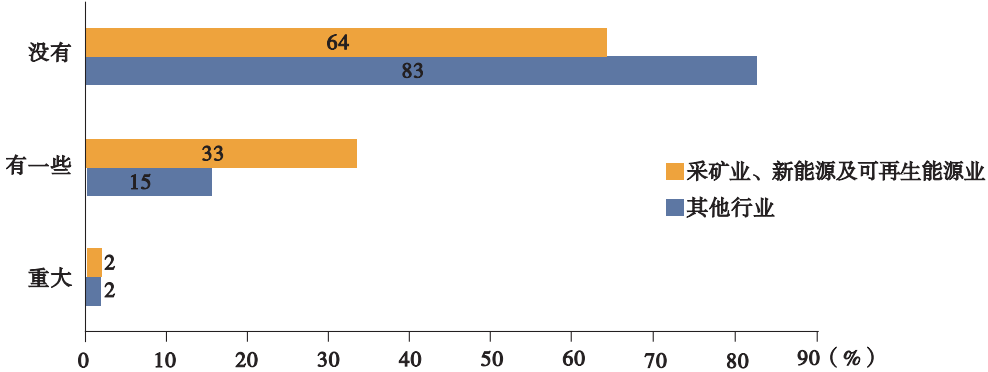


图 7—16 企业海外经营活动对当地生物多样性保护所造成的影响

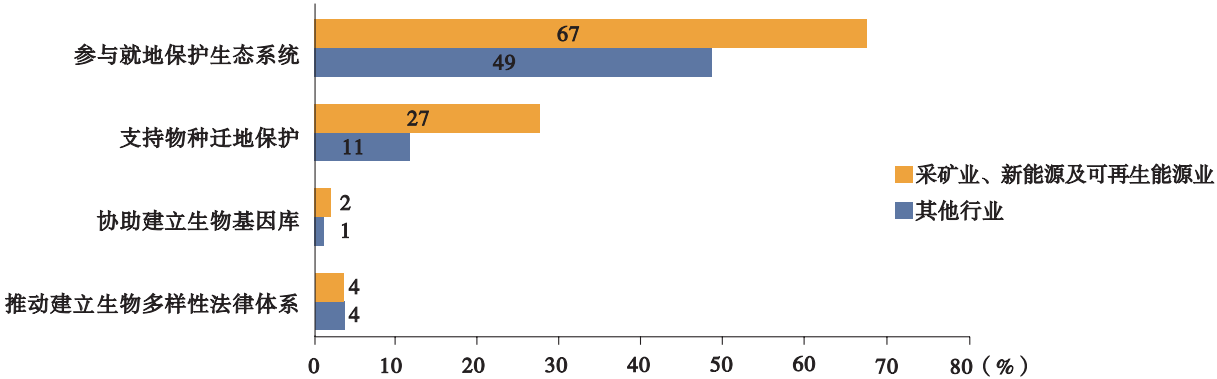


图 7—17 企业海外经营活动中对当地生物多样性保护采取的措施

中国企业在走出去过程中注重环境保护，积极倡导绿色发展模式。中国有色矿业集团有限公司在赞比亚积极建立绿色循环经济，以及工银金融租赁有限公司倡导“绿色租赁”发展模式，为中国企业提供借鉴。

案例八：中国有色矿业集团公司积极打造赞比亚绿色循环经济

中国有色矿业集团有限公司（以下简称“中国有色”）成立于1983年，是主业为有色金属矿产资源开发、建筑工程、相关贸易及服务的大型矿业企业，是中国有色金属工业“走出去”的排头兵。

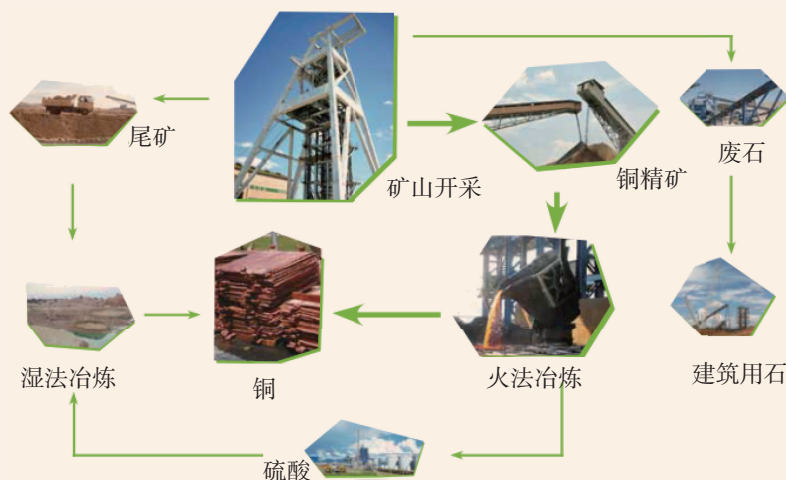
赞比亚是中国有色重点投资发展的区域之一。中国有色于1998年收购赞比亚谦比希铜矿，进入赞比亚市场。目前，中国有色在赞比亚拥有14家出资企业，包括赞比亚—中国经济贸易合作区，所有企业平均本地员工比例达85%。中国有色在赞比亚累计投资超过26亿美元，纳税近3亿美元，为当地提供了约1万个就业岗位，并提供各种捐助2000万美元。这些工作都与中国有色的“中赞合作、共同发展”理念一脉相承。

●遵守当地环保法律法规

赞比亚拥有丰富的自然资源和美丽的风景。中国有色自进入赞比亚市场以来始终高度重视环境保护工作，严格遵守赞比亚《环境保护与污染控制法》的相关条例，设立环境管理的专门机构，并聘用有资质的环境管理者做好相关工作；建立了“预防为主、保护优先、综合治理”的长效管理机制。

●打造绿色循环经济

循环经济是一种以资源的高效利用和循环利用为核心，以“减量化、再利用、资源化”为原则，以低消耗、低排放、高效率为基本特征，符合可持续发展理念的经济增长模式（如下图所示）。中国有色在赞比亚设立各出资企业时，就考虑到产业链条之间的协同作用，将各企业整合成一个巨大的循环产业链条，以提高效率，减少废物排放量，打造绿色循环经济。中色非洲矿业有限公司和中色卢安夏铜业有限公司产出的铜精矿送至铜冶炼公司进行冶炼，矿山尾矿则成为湿法公司的原料，而矿山废石渣做成建筑材料，用于经贸合作区的建设、卢安夏新项目的建设或销售给当地企业，解决当地建筑材料缺乏的问题。另外，铜冶炼公司与湿法公司共同完成低浓度废酸回收利用项目，实现硫酸厂废酸循环利用，使铜冶炼厂普遍存在的废酸水处理难题得到解决。循环经济的运用在节能减排方面取得了显著成效。例如，2011年公司实现粗铜标煤单耗 $182.34\text{kg} - \text{BM/t} - \text{Cu}$ （千克标煤/吨粗铜），领先于国际水平。与此同时，总体生产效率也得到了提高。



污染源	取得效果	获得收益
烟气中的二氧化硫	烟气二氧化硫普集率达到 90% 以上，硫酸二系列投入生产，烟气二氧化硫吸收率将达 99.96%	稳定产出高质量的硫酸产品
烟气热量	熔炼、吹炼、冶炼烟气实施 100% 余热回收	年余热发电量 31000MWh，占全厂用电量的 18%
污酸水	满足最严格的环境保护政策要求	中和后产出的石膏渣全部低价出售给当地的水泥厂作为生产原料
烟尘	减少烟尘污染	回收金属铋
炉渣	提高铜钴回收率	获得更多金属铜与金属钴

案例九：工银金融租赁有限公司积极倡导绿色租赁发展模式

工银金融租赁有限公司(以下简称“工银租赁”)成立于 2007 年 11 月 28 日，是国务院确定试点并首家获中国银监会批准开业的银行系金融租赁公司，是中国工商银行的全资子公司。经过八年的发展，工银租赁已成为中国资产规模最大，最具盈利能力、创新能力和市场领导力的租赁企业。工银租赁坚持“专业化、市场化、国际化”的发展战略，积极拓展海外业务，国际业务遍及 23 个国家和地区。

增强环境风险治理，促进企业履行社会责任，是金融机构在授信放贷、设施租赁进程中必须考量的因素。工银租赁在业务发展过程中，能够将环境风险因素嵌入整个业务流程之中，积极倡导绿色租赁发展模式，打造绿色租赁品牌形象。通过开展绿色租赁，无论发展风电、水电、光电等租赁业务，还是致力于开展节能减排领域的探索，工银租赁都在积极发挥其作为中国租赁业领军企业的龙头带动作用和社会发展负责的示范作用。

●清洁能源装备租赁发展迅速

工银租赁大力推动发展清洁能源装备租赁业务。在能源类项目新增投放中，大力推动新能源业务，以风电、光电、核电、水电、天然气发电等非传统化石能源为投向的新能源设备租赁领域投放的占比达到近 50%，突出了工银租赁在清洁能源装备领域取得的进步。

●关注节能减排和环保行业，探索合同能源管理新模式

合同能源管理（EPC）是近年来在节能减排领域中出现的一种新型市场化节能机制，工银租赁通过与业主签订节能服务合同，以减少的能源费用来支付节能项目全部成本。工银租赁在服务“走出去”的中国企业过程中大力推行 EPC，实现了节能更有保证（技术更专业和有效）、节能效率更高、业主投资更小、投资回收期更短、业主风险更低，改善现金流，减少能源成本支出，改善环境品质，从而建立绿色企业形象，增强市场竞争优势。

工银租赁将在巩固清洁能源设备租赁领域营销和投放成果基础上，持续推动非传统化石能源领域的营销和投放，进一步打造工银租赁绿色租赁品牌，并扩大其海外市场影响力，探索在业务流程中的各个环节都考虑到环境风险因素，成为中国绿色租赁领域的典范企业。

●建筑业

调研显示，与其他行业相比，建筑行业的中国企业在开展第三方环境评估方面做得更好，有 87% 的建筑类企业开展第三方环境影响评估，其中 60% 的企业表示能够逐步落实环评建议。然而，在生物多样性影响的意识方面，以及生物多样性保护措施方面，中国建筑类企业落后于其他行业平均值，还有一定提升空间（见图 7—18 至图 7—21）。

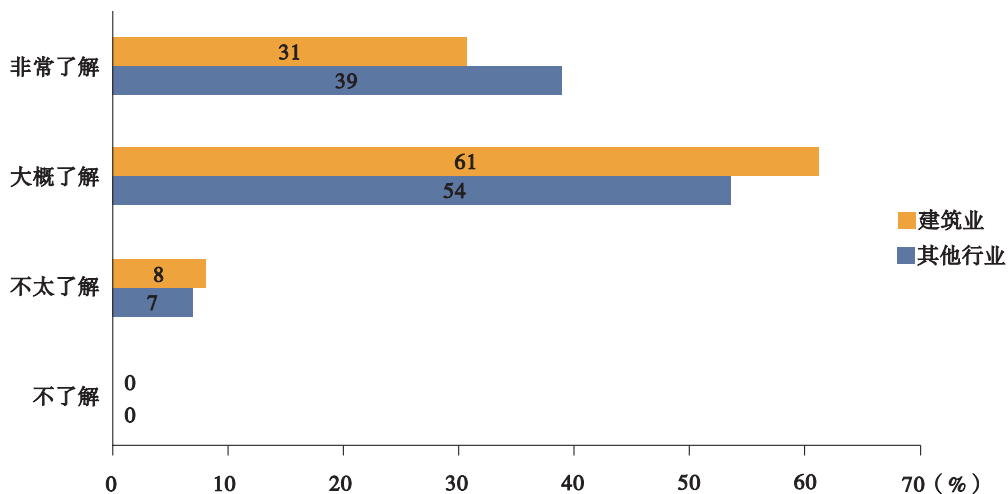


图 7—18 是否了解东道国与自身行业相关的环保类法律法规

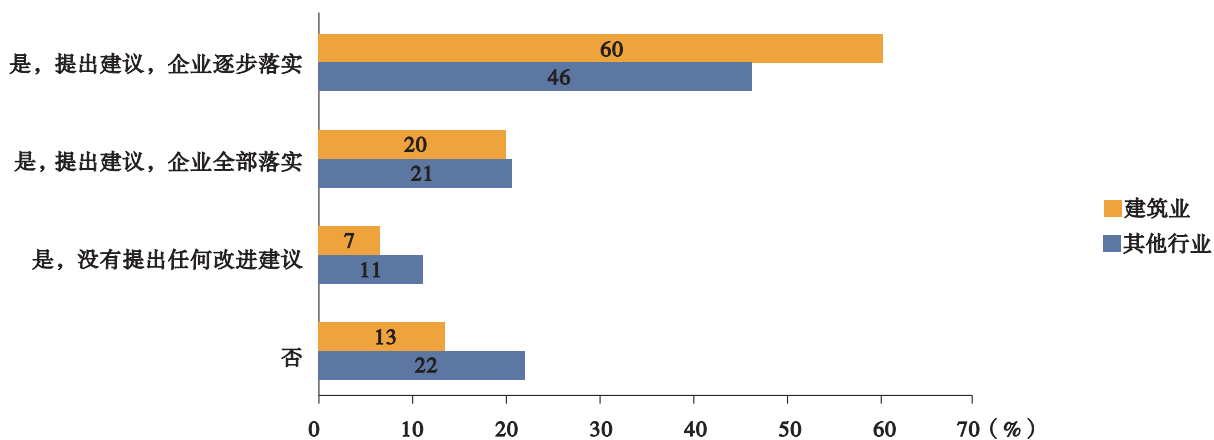


图 7—19 海外项目立项前是否开展第三方环境影响评估

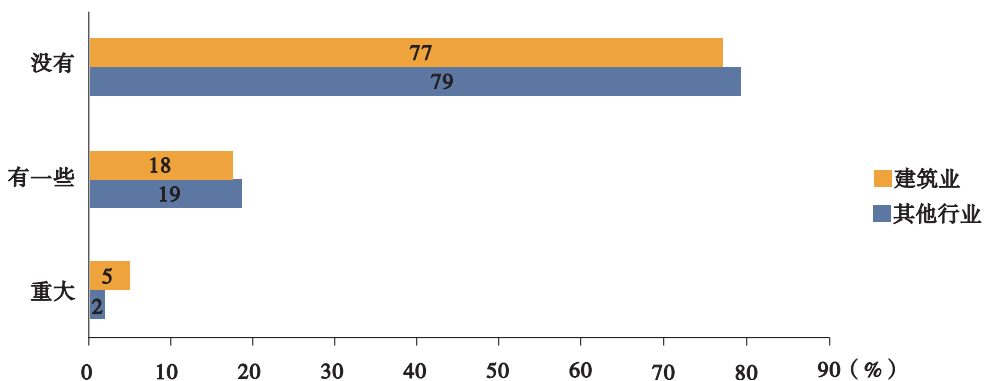


图 7—20 企业海外经营活动对当地生物多样性保护所造成的影响

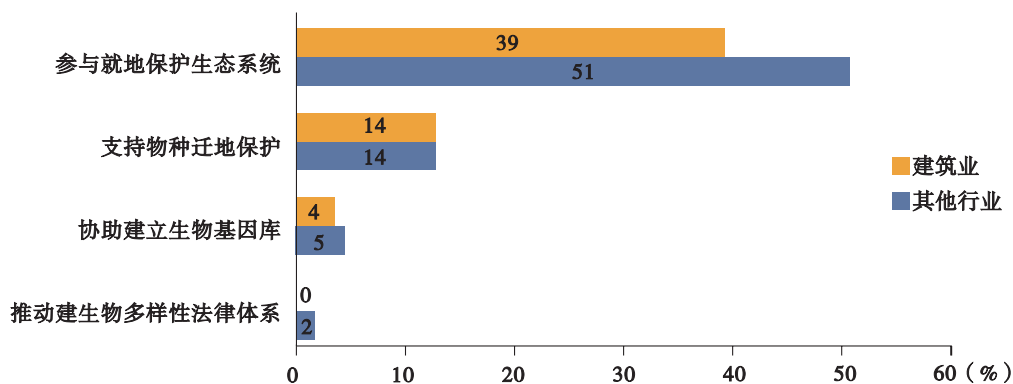


图 7—21 企业海外经营活动中对当地生物多样性保护采取的措施

●农、林、渔、牧业

调研显示，从事农、林、渔、牧业的中国企业对东道国与自身相关的环保法律熟识程度低于其他行业均值，对东道国环保法规“非常了解”的农林渔牧企业有 21%，小于其他行业的 39%；“大概了解”的农林渔牧企业有 66%，较其他行业的 54% 略高，说明农林渔牧行业企业在这方面应提高重视。而对于可能对东道国生物多样性造成的影响，中国农林渔牧类企业有较为清晰的认识，并主要采取就地保护的方式参与当地生物多样性保护工作。值得提出的是，农、林、渔、牧行业在海外开展第三方环境影响评估的比例低于其他行业均值。农、林、渔、牧行业企业中，有 55% 开展了第三方环评，低于其他行业均值 78%（见图 7—22 至图 7—25）。

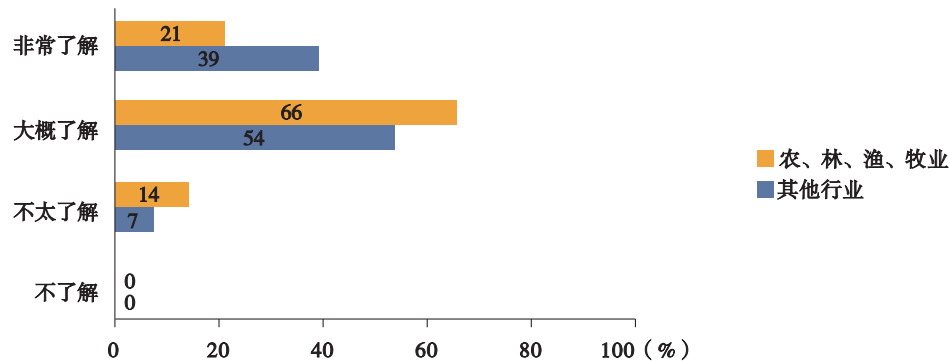


图 7—22 是否了解东道国与自身行业相关的环保类法律法规

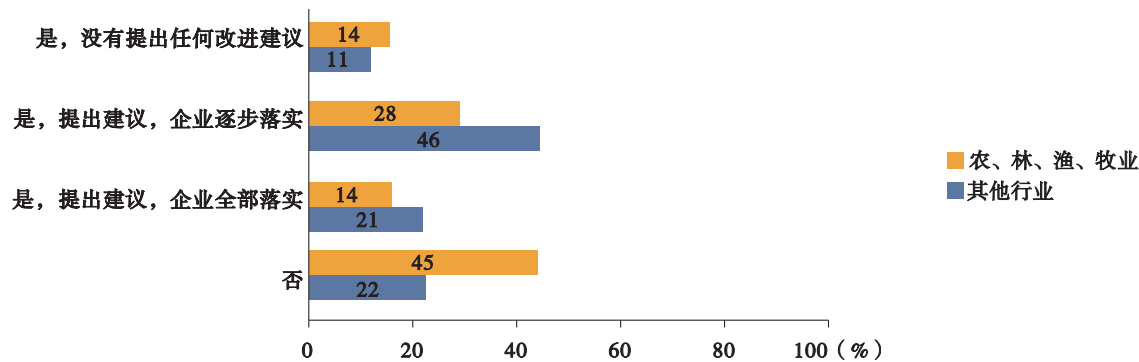


图 7—23 海外项目立项前是否开展第三方环境影响评估

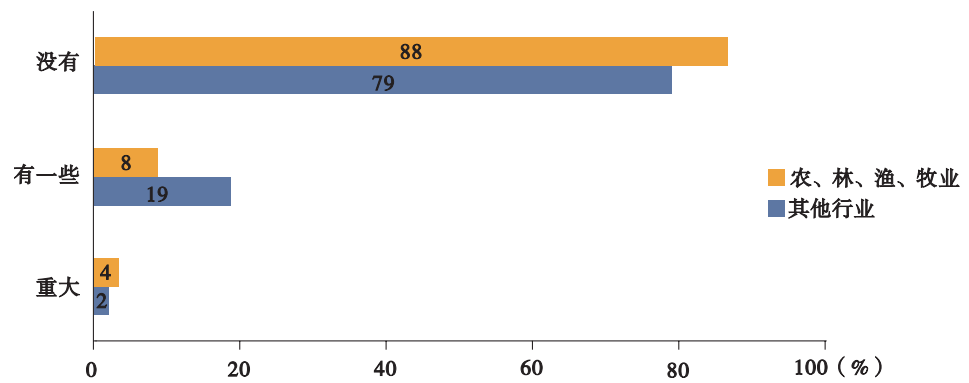


图 7—24 企业海外经营活动对当地生物多样性保护所造成的影响

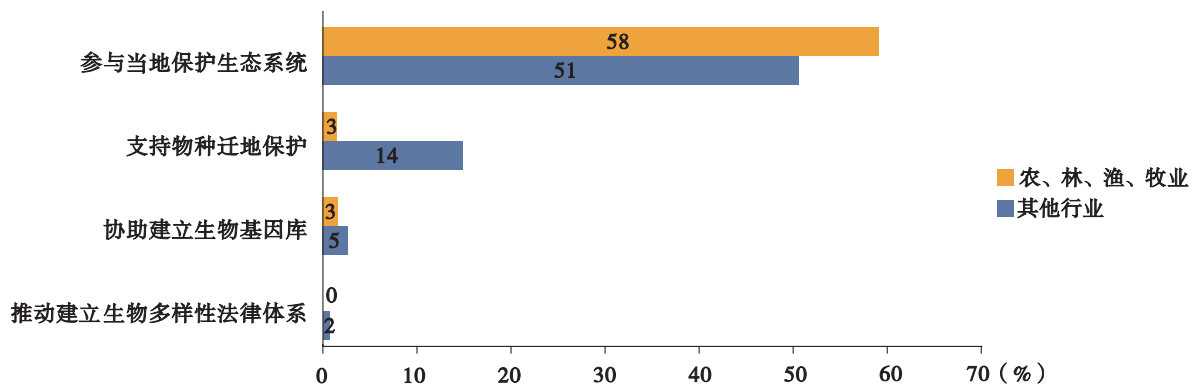
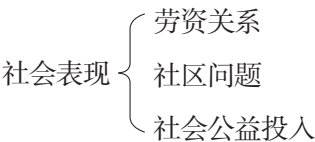


图 7—25 企业海外经营活动中对当地生物多样性保护采取的措施

八、社会表现

企业在得到商业回报的同时，应关注包括企业员工、社区居民等在内的利益相关方的诉求。而和谐的劳资关系、融洽的社区氛围，也为企业在当地的长期可持续运营打下坚实的基础。越来越多的中国企业意识到，在东道国良好的社会表现对于企业长远利益至关重要。

本部分内容结合问卷调查及典型案例，分别从以下几个方面呈现中国企业在海外的社会表现。



1. 劳资关系

1.1 境外劳资关系的挑战

“走出去”企业在境外遇到的劳资关系问题复杂多样，既有直接关联的权益问题，也有间接关联的文化背景差异等问题。据调查问卷显示，随着中国企业“走出去”的深入，文化差异已经跃升为最突出的问题。其他较为凸显的问题依次为：了解并熟悉当地文化习俗、待遇及福利争议、缺乏与工会合作的经验。此外，劳工权益保障以及培训和教育的问题也较为明显（见图 8—1）。

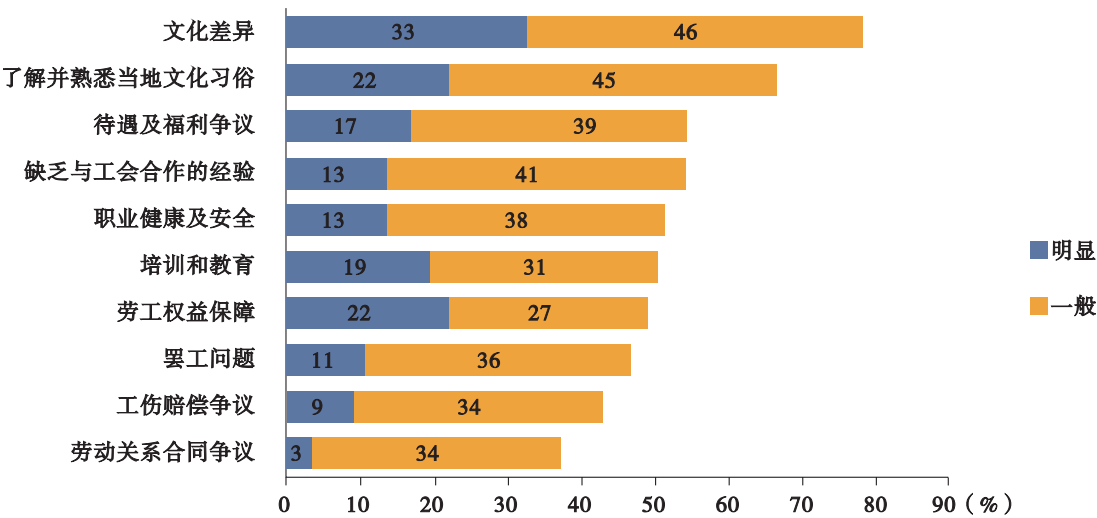


图 8—1 企业在境外遇到劳动问题的主要表现



1.2 建立和谐劳资关系的方式

调研结果显示，中国企业就如何建立和谐的劳资关系方面有较为清晰的认识。“遵守劳动用工法律法规”、“加强中方雇员与当地雇员的融合”、“了解并尊重当地文化习俗”是最受重视的三种方式。学习并借鉴其他跨国公司管理经验，了解当地劳工组织的职能并建立良好的沟通机制对于建立和谐的劳资关系也十分重要。值得注意的是，为当地雇员提供更多培训、职业晋升机会及在管理层中增加当地雇员比例三项占比低于其他选项。但这几项加强劳工本地化的措施，都能从某种程度上切实有效地改善劳资关系，应得到中国企业的重视（见图 8—2）。

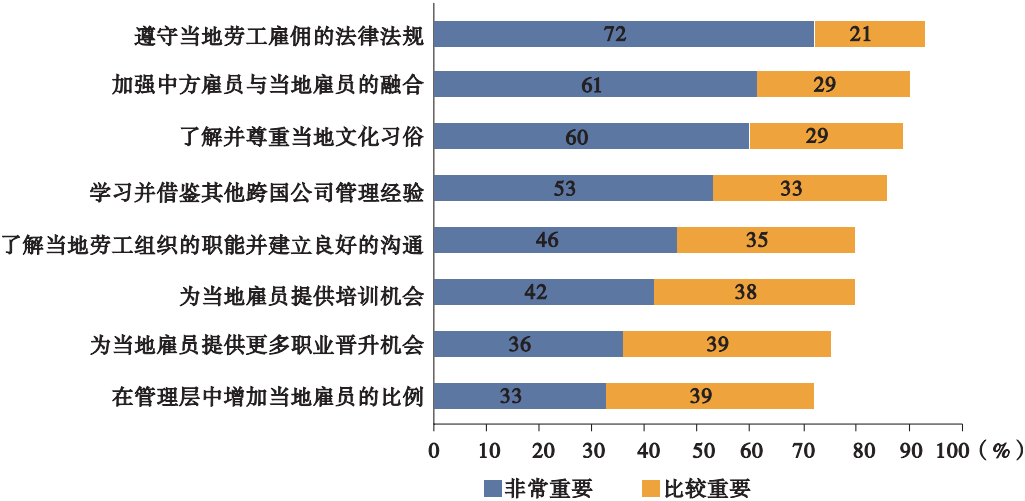


图 8—2 建立和谐劳资关系重视程度

1.3 建立平等雇佣制度

调研结果显示，“走出去”企业在建立平等的中外方雇员雇佣制度方面总体表现良好。其中，73%的“走出去”企业建立了薪酬、福利设置中的平等雇佣制度，70%的企业建立了招聘过程中的平等制度，62%的企业建立了培训、晋升中的平等制度。

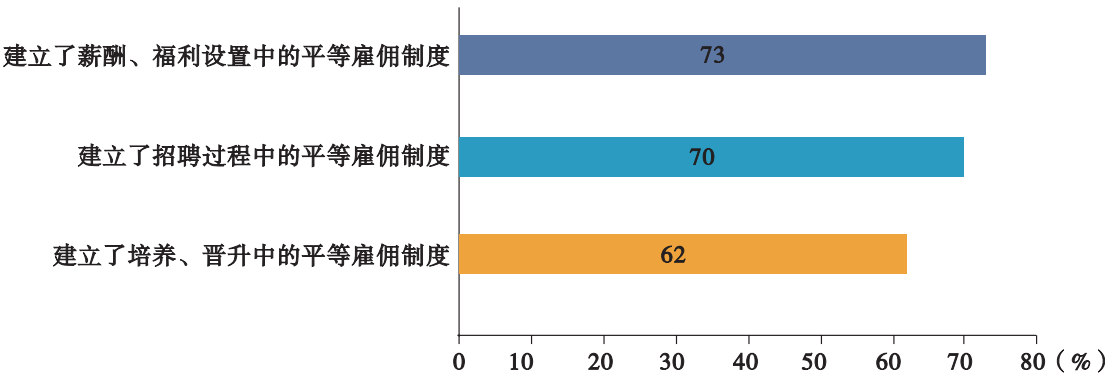


图 8—3 海外分支机构是否建立平等的中、外方雇员雇佣制度



为了探究中国企业在制度的建立与实施之间的联系，撰写组分别对以下两个问题进行了进一步分析。

（1）当地员工能否进入中国企业管理层

在受访的 254 家企业中，有 169 家提供了企业管理层中当地雇员的具体数量。其中，大部分企业雇佣人数不足 20 人，其中半数以上少于 3 人。通过企业访谈和对数据的深入分析，发现当地人进入企业管理层的规模可能更多由以下因素确定：第一，企业规模。这是确定雇用管理层人数的决定因素；第二，关键岗位的任用。虽然中国企业在推动人才资源本土化方面做出了努力，比如聘请当地员工，担任管理和技术岗位（如销售经理、客户经理等），利用他们在本土的网络和语言文化优势，为客户提供更好的服务。但是，就一些关键性的岗位，如财务、采购等，中国企业还是更倾向于雇佣中国员工，以控制内部风险；第三，当地民众受教育程度；第四，中国企业的国际化管理程度。通过对问卷信息的进一步整理发现，在已建立国际化管理体系的企业中，98% 的企业制订了平等雇佣制度，且管理层中本地员工的比率相对较高。

（2）中国企业海外雇佣中是否考虑了性别平等

对于中国企业的海外女性雇员人数，在受访的 254 家企业中，138 家企业给出了答案，未能收集足够相关信息。其中大部分企业女性雇员不足 20 人，但平均女性雇员比例达到 27%^①（见图 8—4）。

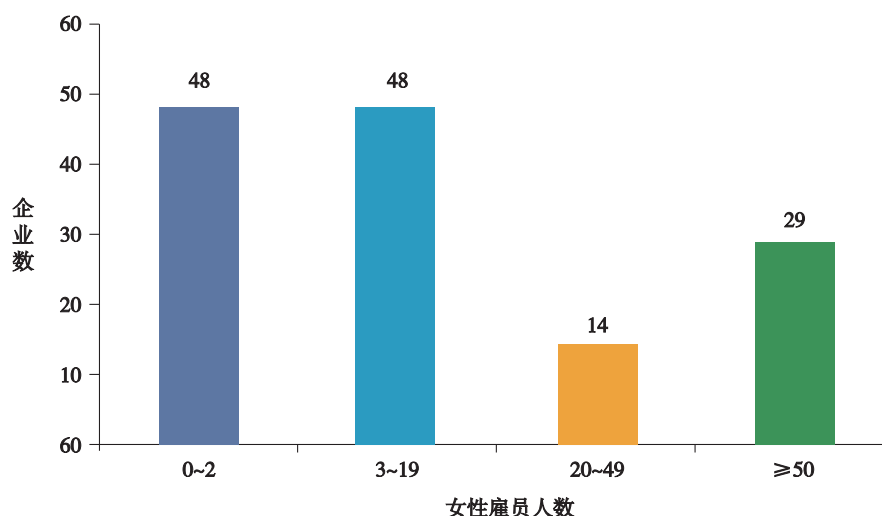


图 8—4 海外中国企业女性雇员数量

将女性雇员数与行业结合起来分析，可以发现，虽然差别不大，但农、林、渔、牧业、制造业、其他服务业雇佣的女性员工多于其他行业。女性雇员比例最低的是建筑业，这可能由于该行业工作涉及大量体力劳动（见表 8—1）。

^① 该数据基于以下对两个问题的有效回答（共 138 家企业）计算：（1）海外全部雇员人数（141 家企业回答）；（2）海外女性员工人数（139 家企业回答）。

表 8—1 各行业平均女性雇员比例

行 业	平均女性雇员比例（%）
农、林、渔、牧业	27
制造业	27
采矿业、新能源及可再生能源业	25
信息服务业	25
批发零售业	26
建筑业	23
其他服务业	27

将平均女性雇员比例与地域结合起来分析，可以发现，中国企业在北美洲和大洋洲雇佣女性雇员的比例较高，而非洲雇佣中的性别失衡相对来说比较显著。可能的原因包括：第一，在非中国企业多从事采矿和建筑业，企业普遍认为重体力劳动，不适宜女性承担；第二，非洲、亚洲、拉丁美洲和加勒比地区等发展中地区的部分东道国未就雇佣中的性别比例进行要求；第三，女性受教育程度与雇用情况直接相关，而在欠发达地区，女性受教育程度通常不如男性；第四，受某些地区的传统及习俗影响，女性不倾向于进入当地中国企业工作。

表 8—2 各地区平均女性雇员比例

地 区	平均女性雇员比例（%）
非洲	20
南美洲	24
欧洲	25
亚洲	27
大洋洲	30
北美洲	31

1.4 职业健康、安全生产及薪酬保障

●职业健康制度

在职业健康方面，69%的企业建立了非常完善或基本完善的职业健康管理制

度，并能够有效预防职业病的发生，但仍有 31% 的企业正在建立或尚未建立职业健康管理制

度。据了解，部分中国企业还通过提供额外的体育锻炼奖励、购买补充差旅保险、购买员工心理健康咨询服务等形式体现对员工的关怀（如图 8—5 所示）。

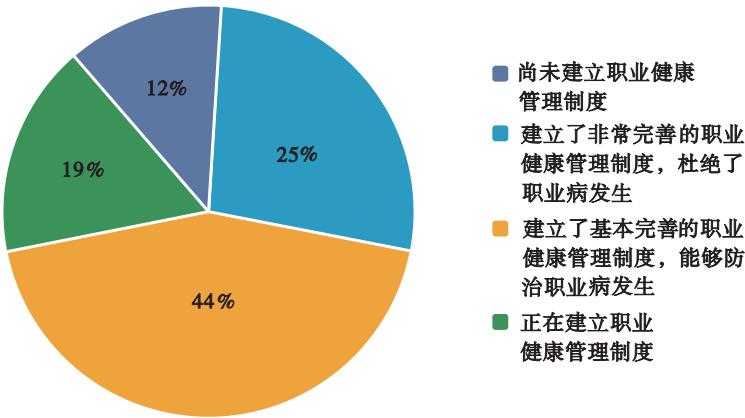


图 8—5 海外分支机构是否建立了员工职业健康管理制度

● 安全生产制度

中国企业在建立境外安全生产管理制度方面完成得较好，约五成企业能够杜绝安全事故。调研问卷结果显示，如图 8—6 所示，有 49% 的企业表示建立了非常完善的安全生产管理制度并且杜绝了安全事故；37% 的企业建立了基本完善的安全生产管理制度，安全事故数达标。与此同时，有 6% 的企业尚未建立安全生产管理制度，而 8% 的企业正在建立安全生产制度。中国政府于 2005 年颁布的《关于加强境外中资企业安全生产监督管理工作的通知》，2008 年的《对外承包工程管理条例》以及 2013 年的《关于展开境外中资企业安全生产治理大检查专项行动的通知》，都对中国企业在境外开展业务过程中建立安全生产管理制度、保证人员安全、建立应急处理机制等方面做出了严格的规定，明确了监督及惩罚措施，取得了成效。这说明在一些问题上，政府自上而下的重视和立法约束对于提高企业行为十分有效。

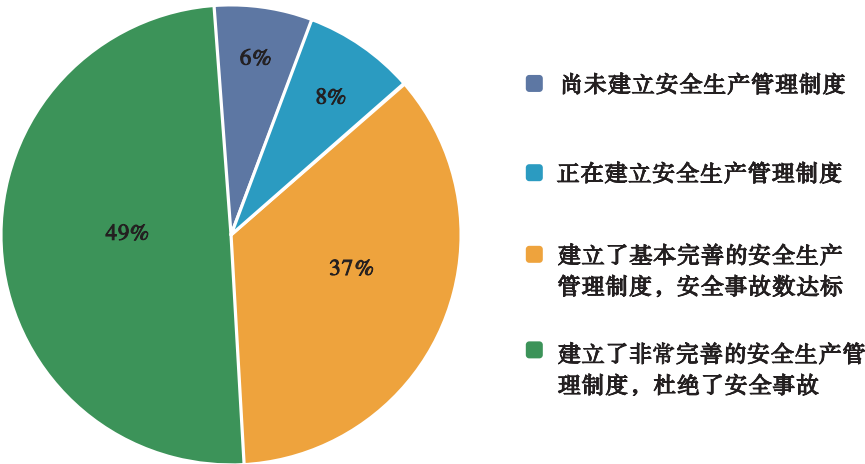


图 8—6 是否建立了安全生产管理制度

● 薪酬福利制度

完善员工薪酬福利是良好劳资关系的重要保障。调查结果显示，中国企业的海外分支机构在保障员工薪酬福利方面主要采取的措施包括：完整的薪酬管理制度、从不拖欠工资（有 75% 的受访企业采

用)、依法支付加班工资、完善激励机制(有64%的受访企业采用)等。有51%的受访企业采纳带薪休假的制度,如图8—7所示。

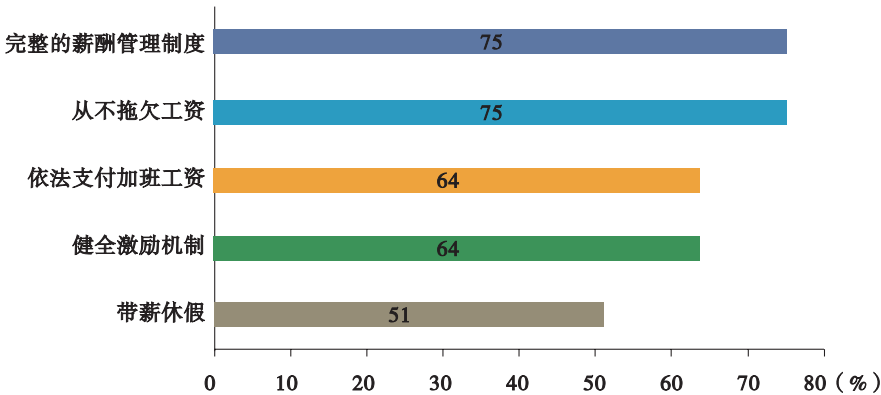


图8—7 海外企业在保障员工薪酬福利方面采取的措施

从企业实践来看,中国铁道建筑总公司在尼日利亚致力于建立和谐劳资关系的案例值得借鉴。

案例十：中国铁道建筑总公司在尼日利亚寻求建立和谐劳资关系

中国铁道建筑总公司(简称“中铁建”)于1981年进入尼日利亚市场,1996年在当地正式注册成立中铁建中非建设有限公司尼日利亚公司(以下称“中铁建尼日利亚公司”)。中铁建尼日利亚公司为中铁建的全资子公司,经营领域涵盖开发莱基自由贸易区、工程承包和商贸物流。在30多年的发展过程中,中铁建尼日利亚公司秉持本地化经营理念,积极融入当地社会,努力实现“企业可持续发展”和“为当地社区造福”的双赢目标。

●遵守当地法律法规,尊重当地风俗文化

首先,中铁建尼日利亚公司严格执行劳工法,按时发放员工工资和奖金。公司尊重多元化的风俗及信仰,在穆斯林和基督徒的重要节日(如开斋节、宰牲节、圣诞节、元旦等)给当地雇员放假,在圣诞节前夕按照当地习俗为合作伙伴和主要客户送上牛羊或花篮等礼品。第二,中铁建尼日利亚公司为当地雇员提供方便、干净、集中的朝拜场地,为部分员工提供住宿,如阿卡项目部在项目实施过程中在经理部营地和卡杜纳营地修建了简易清真寺。第三,公司充分尊重并体谅穆斯林员工,在斋月中,穆斯林员工的工资与其他员工持平,记卡工时不受斋月工作效率影响;北区经理部当地员工在上班期间可以分批进行朝拜并划卡记工。

●重视当地雇员的招聘和培养,广泛吸纳当地劳动力

中铁建尼日利亚公司规定,在每个项目报价中要明确要求当地员工与中国员工的比例大于10:1;在安排现场施工时,当地员工和中国员工比例不得小于25:1。截至2014年11月,尼日利亚企业在当地聘用的各类专业、技术人员已达10000人,其中包括高级雇员和女性员工。企业注重对员工进行平等规范的管理,并聘用当地雇员进入高级管理层。随着尼日利亚6个航站楼项目的进一步实施,该项目中尼员工比例达到1:15。在薪酬待遇方面,中铁建尼日利亚公司注重对当地

员工的激励作用。例如，凡是在阿布贾地区项目工作、通过自学提升个人技能并坚持为项目服务超过一年的当地员工，人均年工资普遍增长 8%~12%。

●推动履行社会责任常态机制，助力当地社会发展

中铁建尼日利亚公司积极参与当地社会经济发展，自觉履行社会责任，先后向尼日利亚政府以及项目所在地多个州捐赠善款、修缮道路、捐赠校舍和学生学习、体育用品等，总金额超过 100 万人民币（约合 15 万美元）；同时，资助尼日利亚政府慈善事业，募集资金用于抚恤救助、疾病防控、女子教育等。在埃博拉疫情暴发之际，企业加强对当地员工防控知识宣传，向拉各斯州捐赠防疫用品。

2. 社区问题

2.1 第三方社会影响评估

统计分析显示，着眼于可持续发展，越来越多的走出去企业开始重视海外项目的社会影响评估。51% “走出去” 企业在立项前就邀请第三方对项目进行社会影响评估。但就具体落实来看，还存在差距。结果显示，仅有 10% 的企业针对评估建议进行了全部落实整改，28% 的企业逐步落实评估建议，13% 的企业未能落实评估整改意见。另一方面，还应注意到，仍有 49% 的企业未开展第三方社会影响评估。这表明有相当部分企业对社会影响因素可能会对企业长期发展造成的影响认识不足，未能认识到社会影响评估可以作为帮助企业有效规避社会风险的机制（见图 8—8）。

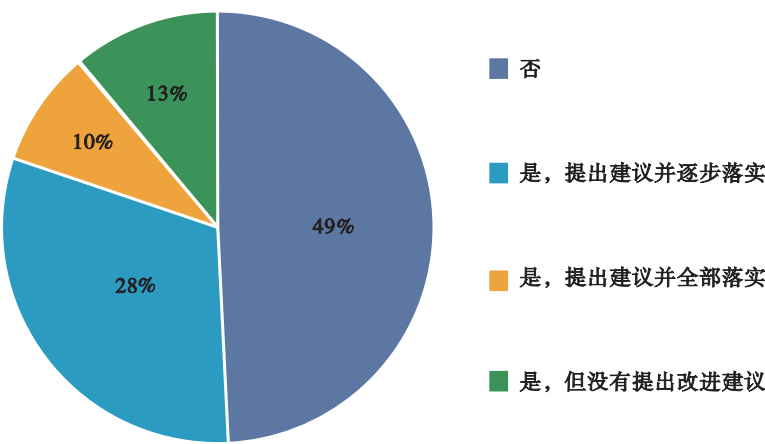


图 8—8 中国“走出去”企业是否就项目开展第三方社会影响评估

2.2 社区问题探因

调研结果显示，中国企业普遍认为导致社区问题的主要原因是中国企业对东道国当地文化习俗的不了解（53%）、缺乏与当地社区居民的沟通和互动（38%）、文化差异（38%）以及当地居民对中国企业产生误解（34%）等。但是，经营活动对原住民生产生活带来的影响、媒体的负面报道和因土地征用等问题导致的权益争议，并没有对大多数中国企业造成困扰（见图 8—9）。

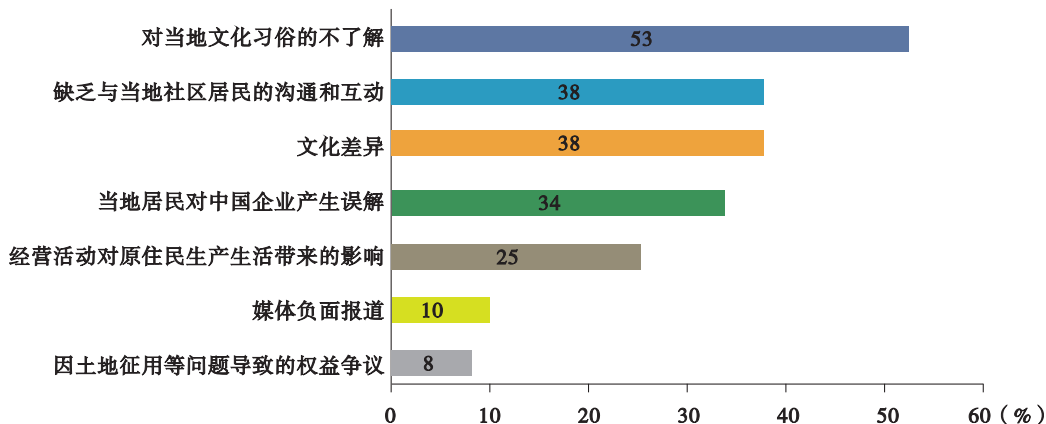


图 8—9 企业在境外遇到社区问题的原因

2.3 建立海外和谐社区的方法

越来越多的中国企业意识到和谐社区对于生产经营活动的重要意义，并在改善社区关系方面，学习国际经验，积极开展多种尝试。在调研中发现，如图 8—10 所示，企业普遍认可的方式依次为：加强与社区各利益相关方（政府、NGO、居民等）沟通（65%）、投资决策时应多了解当地社区问题及潜在风险（59%）、加强与社区居民互动（40%）、增加对社区的公益投入、建立良好的企业社会形象和口碑（37%）、增加当地社区员工雇佣比率（24%）、增加企业经营行为透明度，通过媒体树立企业品牌及文化（23%）、与利益相关方（包括其他企业）协作管理可持续发展问题（18%）。

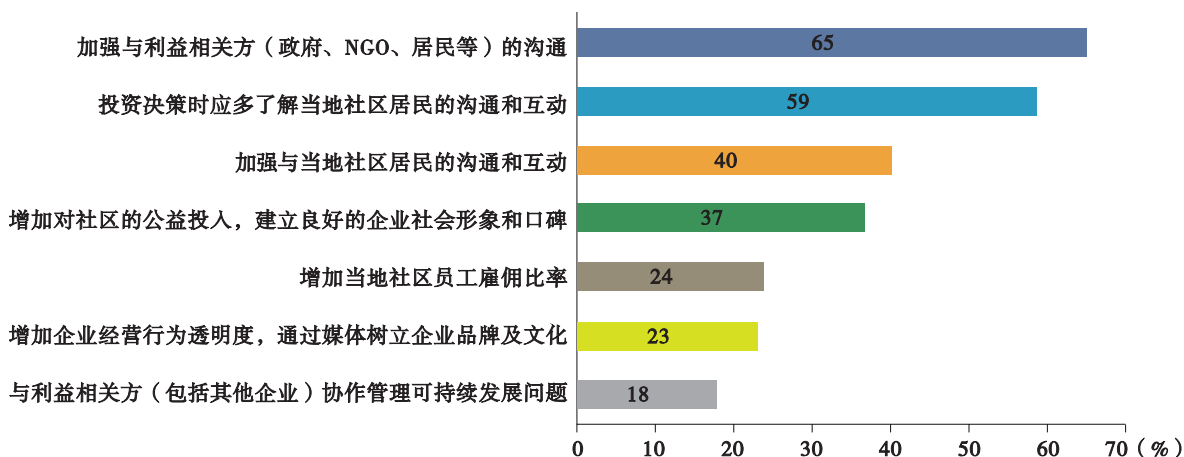


图 8—10 企业认为建立和谐社区关系的关键

企业所处不同行业的特性，决定了其所面临的社区问题也不尽相同。国家电力投资集团和中国五矿集团公司在处理社区关系问题时采用了各具特色的模式和方法，为中国海外企业处理相关问题提供借鉴。

案例十一：国家电力投资集团助力缅甸社区发展

国家电力投资集团公司（以下简称“国家电投”）是2015年6月由原中国电力投资集团公司与国家核电技术公司合并重新组建的大型企业，为福布斯世界五百强公司之一。国家电投是中国唯一同时拥有水电、火电、核电、新能源资产的综合能源企业集团，员工总数近14万人，拥有7家上市公司，境外业务分布在日本、土耳其、巴西、缅甸、几内亚等24个国家和地区。

缅甸伊洛瓦底江上游水电建设项目（伊江水电项目）是中国目前最大的海外水电投资项目。该项目位于缅甸北部的克钦邦，建设工期为15年，总投资超过300亿美元；规划建设密松、其培等7级流域梯级电站和1个电源电站，总装机容量约2150万千瓦，年均发电量约1100亿千瓦时。亚洲开发银行（2012）的报告显示，缅甸的净电力产出（总电力产出减去对外输送部分）未能满足其国内的电力需求。2012—2013年度缅甸的净电力产出为123.59千瓦时，而预测显示2018—2019年度的净电力产出将跃升至256.83亿；伊江水电项目的建成有望填补巨大的供应短缺。项目开发采用BOT（Build—Operate—Transfer，建设—运营—移交）模式，运营期满将移交缅方。项目建成后，密松水电站将首先满足缅甸国内的电力需求，无法消纳的电力将销售到邻国。另外，水电站将有效提高伊江上游流域防洪能力，促进水运发展，优化基础设施，为缅甸人民带来可观的直接经济收益，并在最高峰期为当地创造4万个就业机会。由于伊江水电项目7级电站的开发共涉及1.8万移民的搬迁问题，移民安置和社区建设工作的成败成为决定项目能否顺利推进的重要因素。伊江公司（国家电力投资集团在缅甸的合资企业，负责伊江水电项目的开发）严格按照政府政策和标准，按照国际通行做法，借鉴世界银行、亚洲开发银行和中国水电开发移民安置的成功经验，提出了“工程实施后移民的生活水平不低于原有水平并有所提高”的基本原则。截至目前，伊江公司已成功转移安置了2146位当地居民。

●逐户进行移民实物指标调查

在进行安置工作前，由DHPI（缅甸第一电力部）组织领导，克钦邦政府、中电投、AWC及长江设计公司共同组成的移民调查工作组对移民实物指标和生活水平进行逐户调查，并请户主签字确认。实物指标调查的成果得到各方的共同认可。

●依照国际标准建设移民村，完善配套设施

搬迁前，约有90%的移民居住在茅草屋顶的简易木屋中。伊江公司选择地质条件好、地势较为平坦、交通便捷、供水方便、环境优越的昂敏达和玛丽洋两个安置点，建设了414栋移民房屋，房屋结构均由草木结构改善为舒适的两层砖木结构，并有独立的院落。移民村新建医院和诊所，设置35个住院病床并配置先进的医疗设备，成为缅北地区硬件设施最好的医院自2010年以来，该医

院共接诊病患约 1.5 万人次。企业为移民修建两所幼儿园、三所小学、一所中学，配置全新的教育及体育设施。除移民外，还吸引了大量附近村民前来就读。目前就读学生约 1460 名，企业为所有学生赠送教材、校服、文具等。移民村还增设了邮局、警察局、行政管理楼、消防所、阅览室、招待所、集贸市场等配套设施，使社区功能更加完善。企业在移民村新建两座基督教堂、两座天主教堂、两座佛教寺庙、一座克钦民俗馆及一座祭祀宗祠。自投入使用以来，超过 20 万人次在这些宗教文化设施中开展了活动。



移民前的旧房屋



移民后的新房屋

●高度重视与社区的沟通，也得到了当地社区的支持

在 2006 年中电投刚进入该区域时，中电投工作人员拜会了克钦六族长老，征求他们对项目的看法。在项目实施过程中，中电投优先考虑当地民众的就业，并为他们提供了良好的工作条件和技能培训。在密松电站项目暂时搁置后，持续开展了大量的社区帮扶活动，与民众建立了良好的信任和互动关系。

●项目停滞后将移民村进行持续扶持

正如全球近年来正在建设或准备建设的其他大型水坝一样，密松水电站项目也遭到了一些质疑和反对。出于各种原因的考虑，缅甸政府于 2011 年 9 月宣布暂时搁置项目的建设，并接替伊江公司接管移民村。

面对项目暂时的困局，伊江公司依然尽其所能继续安置移民，并对移民村进行持续扶持。移民村的供电费用一直由伊江公司承担，且按照原有计划，已完成村内 10 千瓦供电线路架设工作。截至 2014 年，伊江公司累计向密松水电站坝区两个移民村发放大米 4556 袋（约 227 吨）。2012 年汛期，移民村发生洪水冲毁道路、围墙防洪堤和生活供水管等事件，公司及时组织进行修复处理，保障移民生活不受影响。此外，公司组织开展移民村学校“映山红”助学捐赠活动，并于 2013 年 1 月设立“伊江水电”奖学金基金，奖励品学兼优的学生，帮助困难学生。截至 2014 年底该奖学金已发放三次。为助力当地的基础设施建设，伊江公司多次向当地学校、医院和贫困乡村捐款捐物，建设地震台网和水文网站系统，并为其培市修建了当地第一条水泥路。为帮助移民恢复生产，伊江公司为移民新开垦 440 英亩土地，并向每户发放土地整理费、30 千克稻谷种和 50 千克化肥。截至目前，伊江公司已在密松项目开发过程中建设 5 个移民村，共 410 户、2146 人得到安置，总投资超过 2500 万美元。

●提升项目透明度

正如其他许多大型水电站一样，密松电站的建设也招致一些反对的声音。反对者认为项目设计不合理并缺乏环境保护意识。外界对密松水电站产出电力的分配问题也存在误解。据伊江公司透露，在项目搁置之前其未有机会向当地居民提供关于项目的细节，尤其是密松水电站建成后将带来的益处。目前伊江公司正积极与当地政府、智库、反对人士、国际组织、媒体和非政府组织等利益相关方进行沟通。同时，公司也在努力遵守联合国全球契约人权、劳资关系、环境保护、反腐等守则，并邀请各国领导人、社会组织及媒体到它们的工地和移民村进行实地考察。伊江公司期望能通过这些方式增加其运营的透明度，赢得更多利益相关方对项目的理解和支持。



媒体进行实地考察

作为企业的最重要的利益相关方之一，东道国政府需要寻求经济、社会发展与环境保护之间的平衡。对于中国企业而言，以更全面的策略帮助达到这种平衡，是保证项目稳步推进的关键所在。从企业内部管理的角度看，中国企业需要提高自身的技术和能力，保护好当地环境，并促进当地社会发展。从企业外部的角度来看，企业需要以更主动的姿态，通过广泛讨论、增加项目透明度，与政府、公民社会、学术界合作等方式保障利益相关方的知情权和参与权，调解利益相关方的冲突。电站的拥护者与反对者也在为各自的目标努力，但各方认识的统一还需要一个过程。也正是在各方辩证与统一的过程中，促进决策者不断提升对大型水电的认知水平和管理协调能力，推动项目的进一步优化，也促使开发者不断提升负责任企业的形象。

案例十二：中国五矿集团公司加强老挝社区建设，开发社区潜能

五矿资源有限公司（Minerals and Metals Group，下称“MMG”）公司为中国五矿集团公司（以下简称“中国五矿”）下属海外公司，其矿区分布于澳大利亚、老挝、刚果（金）等地。MMG公司下属 Sepon 矿区地处老挝南部 Vilabouly 地区，该地区矿产资源丰富但贫穷落后，曾经是老挝人民民主共和国最贫穷的地区之一。Sepon 矿区的开发为当地经济发展做出了显著贡献。据老挝《经济社会报》报道，Sepon 矿区在 2003—2009 年间贡献了老挝全国约 8.2% 的 GDP 和 20% 的国民预算，累计向老挝政府上缴税费 4.3 亿美元。国际矿业与金属理事会（ICMM）2011 年 6 月发布的《矿产资源促进老

挝可持续发展》报告称，采矿业对老挝地方及全国发展贡献良多，并对 MMG 在老挝的 Sepon 矿区给予充分肯定。

中国五矿在开发该矿区的过程中高度重视维护与社区的友好关系，保障员工权益，保护当地环境，尊重当地文化风俗，珍视社区各利益相关方的支持和尊重，并帮助所在社区提高自身发展能力，加强可持续发展潜力。其中，MMG 公司建立的支持和参与社区建设全面体系，为中国企业海外可持续发展提供了宝贵经验。

●设立社区发展基金，助力基础设施建设

中国五矿在矿区设立了“Sepon 发展信托基金”，负责管理运营所在地社区的发展项目。基金每年给运营所在的 Vilabouly 地区 75 万美元的资助用于社区建设，包括修筑公路、搭建电缆、提供医疗设备、促进当地教育、旅游、手工制造业和老挝妇联的发展等。截至 2014 年，基金共在发展项目上投入 290 万美元。基金成立了一个由地区代表、省政府代表及 MMG 公司组成的委员会，负责决定相关资金的使用。2012 年，共完成 65 个信托资金项目，包括扩大供电范围、建设公路、桥梁和学校等。这些项目符合老挝政府的中期发展计划，且受惠区域不限于矿山作业地区。

●提供资金，推动社区教育事业

Sepon 矿区所在地经济落后，教育资源也极为匮乏。矿山开采以来，公司在为当地居民提供矿业相关知识培训的同时，投入大量人力、物力、财力支持和赞助社区发展教育项目，提高当地教育水平和发展潜力。矿区附近的 Latdengyai 村原本没有小学，学生需每天步行 2.5 公里上学，家长十分担忧孩子的安全问题。社区早在 2009 年就向政府提出在村里修建学校的要求，但由于缺乏资金和师资，一直未能实现。Sepon 矿区成功募集 5600 万基晋（折合人民币 46666 元）的乡村发展基金，于 2012 年建成学校，并向地区教育局申请师资，使当地学生享受到更为便捷的小学教育。目前该校有 43 名学生，包括 13 名女生。2013 年，矿区设计并投资建立“千禧年教育”项目，该项目内容包括：提高学龄儿童的识字率，改善校餐卫生及营养状况，提高教学质量。该项目使 Vilabouly 所有社区学校的校餐得到改善，课堂出勤率提升至 98%。

●开展原住民文化传承与保护工作

MMG 老挝 Sepon 矿区建造文化陈列馆，馆内陈列着手工制品等物质文化遗产以及由大约 400 部胶片记录的当地风俗人情、音乐等非物质文化遗产，成为当地的文化遗产保护中心，助推持久、深入的文化保护工作。

●以全面改善社区健康为长期目标

MMG 公司以改善员工和社区的健康为长期目标。公司与当地医疗机构合作，由矿区诊所为矿区的全职员工提供免费的体检和医疗保健服务。此外，Sepon 矿区投资兴建了 Vilabouly 乡村诊所，并资助社区医院，提高诊所专业水平，改善综合医疗设备，与 Burnet 研究所和当地政府合作开展母婴计划以改善家庭健康和儿童发育状况。2013 年，MMG 公司在矿区投入 8 万美元研发长期健康计划，资助 Burnet 研究所开展对社区、目标群体、当地以及矿山利益相关方进行的健康普查。

2013—2015 年，MMG 共投入 138 万美元，与联合国儿童基金会和老挝卫生部共同在老挝南部开

展“千日”项目，应对儿童出生后 1000 天营养不良问题。2014 年 6 月，项目进入了营养包发放阶段。

目前，全球 1/3 儿童因营养不良产生健康问题，而老挝五岁以下儿童的营养不良率更是超过 40%。缺乏微量营养素会导致贫血等问题，进而导致认知和物理损伤，对孩子一生带来不良影响。为提升儿童健康水平，减少出生后前 1000 天营养不良状况，MMG 与合作伙伴为 18 万名老挝儿童发放 400 万余个“SuperKid”营养包，营养包含有维他命、铁、锌等微量元素，可以防止营养不良、贫血等疾病的发生。项目同时还为当地社区提供关于卫生、营养和适龄喂养方式等方面的教育培训。



享用“SuperKid”营养包的孩子们

3. 海外社会公益投入

3.1 海外捐赠管理制度

从海外捐赠管理制度建设来看，仅有 21% 的企业建立了捐赠制度，42% 的企业计划建立，而 37% 的企业尚未建立（见图 8—11）。

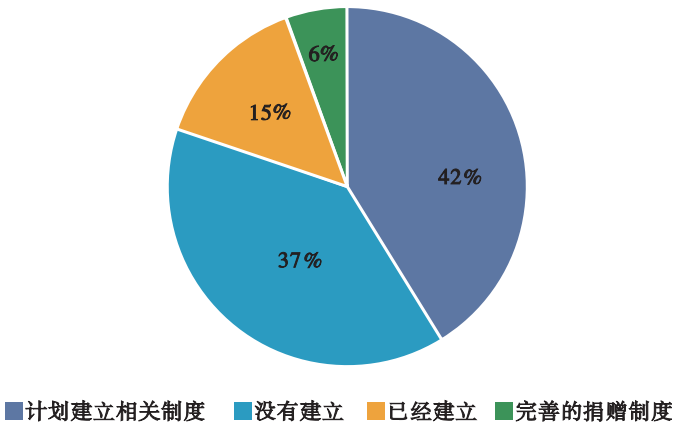


图 8—11 中国“走出去”企业海外捐赠管理制度情况



3.2 对海外社区发展做出的贡献

中国企业对于海外社区发展做出贡献的主要方式包括：文化交流（50%），参与当地基础设施工程建设（36%），针对当地居民开展职业技能培训（32%），针对当地弱势群体开展公益项目（28%），支持当地政府官员到中国学习发展经验（21%）。在决定海外捐赠的流向时，企业可能会根据自身所处行业及其利益相关方的不同，而有不同的倾向（如表 8—13 所示）。

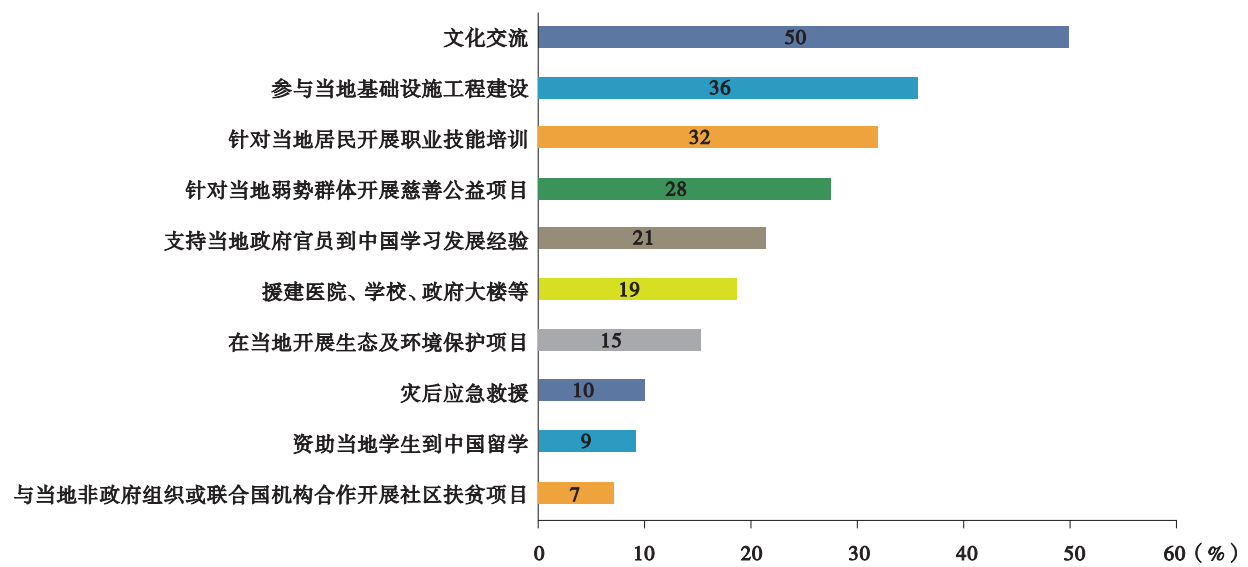


图 8—12 企业在东道国通过以下哪些形式对当地社会发展做出贡献

表 8—3 不同行业的企业在东道国倾向于通过哪些方式为当地社会发展做出贡献^①

行业	第一选择		第二选择		第三选择	
农、林、渔、牧业	文化交流	48%	支持当地政府官员到中国学习发展经验	32%	针对当地居民开展职业技能培训	29%
制造业	文化交流	49%	针对当地居民开展职业技能培训	38%	参与当地基础设施工程建设	32%
采矿业、新能源及可再生能源业	参与当地基础设施工程建设	53%	文化交流	43%	针对当地居民开展职业技能培训	39%
信息服务业	文化交流	78%	针对当地居民开展职业技能培训	33%	支持当地政府官员到中国学习发展经验	22%
建筑业	参与当地基础设施工程建设	63%	援建医院、学校、政府大楼等	40%	文化交流	38%
批发零售业	文化交流	55%	针对当地弱势群体开展慈善公益项目	34%	支持当地政府官员到中国学习发展经验	31%
其他服务业	文化交流	51%	针对当地居民开展职业技能培训	44%	参与当地基础设施工程建设	35%

① 此题为多选题，因此每行总数可能高于 100%。



联想集团积极参与美国社会服务，为其他企业提供了可借鉴的经验。

案例十三：联想集团积极助力美国社区公益实践

联想集团（以下简称“联想”）是全球最大的个人电脑厂商，客户遍布全球 160 多个国家，专注于为全球用户提供卓越的个人电脑和移动互联网产品。联想作为世界 500 强企业，在日本大和、中国北京、上海、深圳、巴西圣保罗及美国北卡罗莱纳州罗利均设有重点研发中心，入选了 Corporate Knights 杂志的全球可持续公司 100 强，成为《财富》杂志“2015 全球最受赞赏的公司”。

联想海外运营坚持责任先行，在实现自身发展的同时，确保负责任地运营，通过不断地探索与公益实践，最大化地融入并贡献当地社区，联手相关机构大力支持青年教育、社区志愿服务、大学生创新应用等公益实践。

●将科学技术带给年轻人以培养未来领袖

为了将科学技术带给年轻人，培养社会未来的领袖，联想通过与男孩女孩俱乐部 (Boys & Girls Clubs)、基督教青年会 (YMCA)、Kenan Fellows 课程与领导力开发项目以及克拉姆登机构 (Kramden Institute，一个旨在为家庭无电脑的学生提供二手电脑的非营利组织) 开展合作，免费提供一系列技术知识，促进年轻人成长成才。

●积极帮助美国市区基层青年圆梦

联想与美国的马克·沃尔伯格青年基金会 (Mark Wahlberg Youth Foundation) 开展合作，帮助美国市区基层青年圆梦，捐赠了 250 台 IdeaPad Yoga 平板电脑。为那些因经济困难而无法实现自己梦想的儿童创造教育机会，帮助他们了解教育的价值，进一步为实现自己的人生梦想做好未来规划。

●搭建员工慈善捐赠平台向社会传递更多爱心力量

联想长期鼓励和支持员工的公益善举。2005 年起，联想在美国的雇员通过联想雇员关怀项目 (LECC)，通过慈善捐赠平台，共筹集了 410 万美元的善款用于公益活动。联想持续加大对项目的投资力度，让员工在任何时间都可以奉献自己的爱心，并邀请联想在加拿大的员工加入该项目。联想秉持一贯的原则，员工每捐赠 1 美元，公司将捐出 50 美分。同时，联想也为北美员工新增一项福利，每位员工每年有 8 个小时的带薪假期，可以自由参与社区志愿服务。联想美国员工也为美军贴心包裹项目捐出 2.8 万件物品，为食物银行捐出重达 2700 磅的食物，并为学校用品项目提供超过 1.2 万件物品。

2013 年，奥巴马总统为联想颁发了总统志愿服务终身成就奖 (Call to Service Award)，以此奖励联想支持为退役美军建造房屋的项目 (Operation: Coming Home) 和美国劳军联合组织 (USO) 所服务社区的贡献。

2014 年，联想北美员工自愿参与了超过 7500 个小时的社区服务。同时公司还宣布推出了一个新的技术捐赠项目 (Doers for Youth)，为此，联想北美员工将免费为非营利组织工作 40 个小时。

●激励年轻人贡献于所在社区

联想与非营利组织 (dosomething.org) 和微软必应在美国合作举办 “The Hunt: 11 Days of Doing” 活动，与明星代言人夏内·格莱姆斯一起，通过 11 天的主题挑战项目，激励年轻人在其所在社区有

所作为。该活动在众多平台面向志愿者开放，深入探讨了能源及循环利用、贫穷和无家可归、暴力和恃强凌弱、健康与保健、歧视、灾害应对和救援、教育以及动物福利等广泛的社区发展议题。联想与合作方齐心协力、整合资源，通过传统媒体和社交媒体引发了全美民众对社区发展问题的广泛关注和参与。

●激发大学生技术创新应用

联想资助当地大学生参加美国国家学院基金会于华盛顿举办的“下一代”年会，加大对国家学院基金会的支持。2011–2012年，联想向美国国家学院基金会捐献价值15万美元的ThinkPad笔记本和平板电脑，以及7.5万美元的捐款，以支持国家学院基金会于全美五所高校举办的创新应用开发竞赛。该计划旨在提高美国大学生对工科学科（科学、技术、工程和数学）的兴趣。

3.3 企业参与程度

企业对于捐赠项目的参与程度对该项目的有效性起决定性影响。调研结果显示，76%的企业都直接捐赠给社区，其中，选择事后监督与不监督的企业各占38%。另外，24%的企业表示捐赠给国际组织，其中，在捐赠后对效果进行监督、不进行监督的企业比例（12%）也各占一半（见图8—13）。

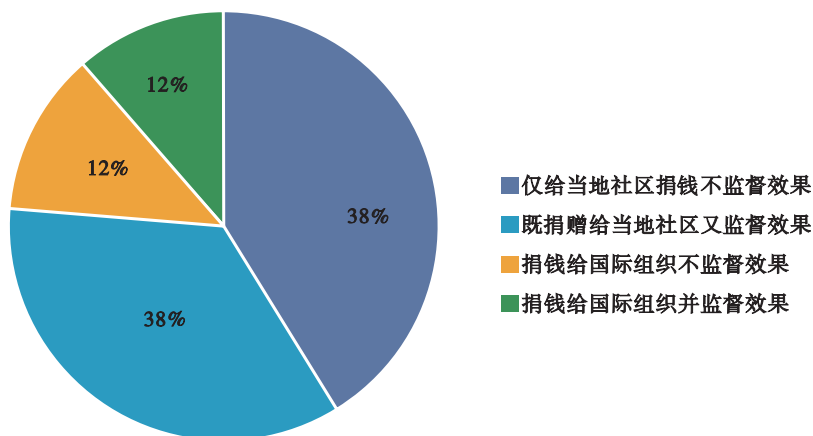


图 8—13 中国“走出去”企业海外捐赠项目参与情况

3.4 企业开展公益项目的主要挑战

调研结果显示，中国企业在海外开展公益项目的过程中，主要面临的挑战包括：缺乏专业并在当地具有影响力的合作伙伴协助企业设计并实施社会公益项目（40%^①）；企业社会公益投入缺乏持续性、系统性，致使对企业在海外的品牌建设作用有限（37%）；缺乏与国际媒体的合作经验，无法客观公正地传播中国企业对投资地区积极的社会贡献（34%）。另外，12%的企业也意识到，缺乏与利益相关方的有效沟通和对项目的系统规划，有可能造成部分公益项目与实际需求不符合的情况（见图8—14）。

^① 有 252 家公司对该问题做出回答。

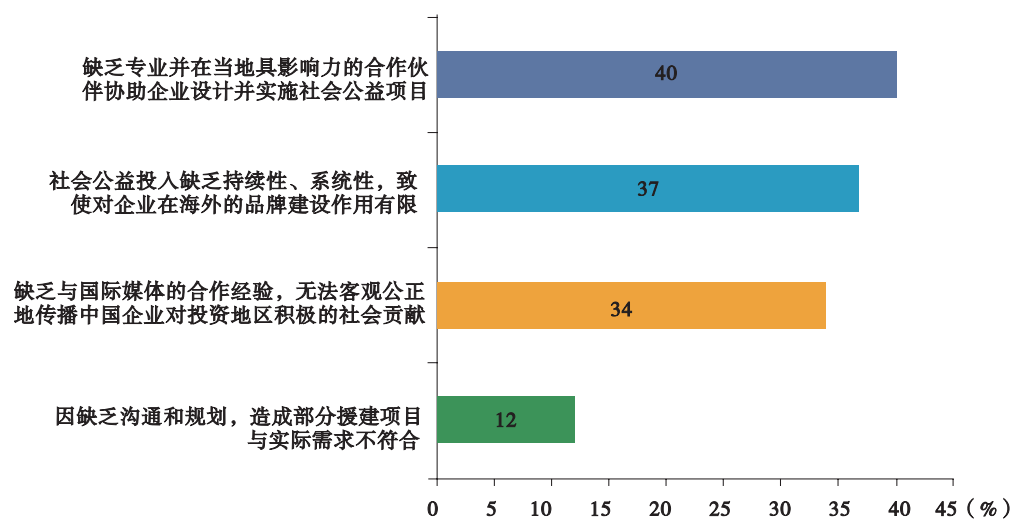


图 8—14 海外公益项目限制因素

九、成就与挑战

中国企业的国际化经营道路，既是中国经济全面融入世界经济的过程，也是中国企业全面走向世界，逐渐熟悉国际市场法则和商业规则，逐步理解和包容多元文化和价值观的过程。近年来，中国企业在“走出去”的过程中注重维护东道国经济、社会及环境和谐发展，在海外可持续发展方面取得了一定的成就，但仍存在着改进的空间。

总体而言，中国企业在海外可持续发展方面取得的成就主要表现在以下几个方面：

1. 中国“走出去”企业对东道国产生积极影响

通过得到资金注入、针对基础设施的投资合作，来自中国的投资对东道国宏观经济发展、政府收入增加以及就业方面有较大贡献。尤其是在基础设施投资方面，中国在发展中国家的交通、水利及通信方面的种种努力，在自身获得更多的发展机遇的同时，也有效地提高东道国人民的生活水平。

2. 可持续发展文化兴起

中国政府和行业协会通过多项政策、指引和倡议鼓励企业践行可持续发展。同时，一些企业成功的经验被作为最佳实践进行推广，使更多的中国企业认识到可持续发展作为提升企业核心竞争力的重要价值。其他社会组织，包括国内外非政府组织，研究机构及多边或双边国际机构对于中国企业海外可持续发展问题的关注，从某种程度上，也助推了中国企业相关意识和能力的提升。

3. 更加积极地开展国际交流与合作

随着中国的改革开放，无论是政府还是企业，都以更加积极的态度参与国际交流合作。中国政府相关部门及机构在各种国际平台上发声，回应国际社会对于中国企业海外可持续发展的部分误解，并通过与国际组织共同开展研究及合作项目，帮助国际社会全面了解中国企业。企业自身也积极参与各种国际倡议和公约，通过自身实践，树立中国企业负责任投资者的形象。

4. 具有国际化视野的中国跨国公司正在逐步形成

经过长时间的探索和实践，部分投资年限较长、投资规模较大的企业已经在可持续发展的理念、政策、管理和行动方面总结出适合自身实际情况的模式和经验。而这些企业，将成为中国企业海外可持续发展的标杆，受到国际社会的尊重和赞赏。

在取得成就的同时，中国企业在海外可持续发展方面仍然面临以下挑战：

1. 可持续发展意识有待进一步提升

中国企业应进一步提高海外可持续发展意识，具体包括：国际标准或指导原则的认知程度；海外企业社会责任的履行；加强对利益相关方在经济、环境和社会等方面的可持续发展要求的认识。

2. 与利益相关方和国际社会的沟通机制、技巧和能力尚待加强

一方面，在与利益相关方的沟通方面，部分中国企业尚未能与东道国和国际社会利益相关方建立

起有效的沟通机制，而在实际的沟通过程中，其技巧和能力也不足，从而引发一些社区、环境纠纷。另一方面，国际社会对中国企业行为认知存在偏差，而这些企业往往没有对国际社会做出积极回应，从而使双方误解越来越深。通过使用国际标准和规范，往往能帮助企业客观公正地回应国际社会的质疑，而中国企业在这方面的能力还有待提升。

3. 中小型企业及新近“走出去”的企业可持续发展能力有待加强

大型企业和中小型企业之间存在着一定差距。大型企业在本地化采购、进行技术转移、在东道国建立良好劳资关系、开展环评、发布环境管理报告、保护环境等领域都表现更好。同时，在海外开展业务时间越长的企业，积累了更多的海外经营经验，它们在经营的许多方面比刚刚走出国门的企业做得更好。

4. 中国企业在政策与行动之间依旧存在差距

在可持续发展的许多方面，“走出去”的中国公司已经有了较高的意识，或制订了相关政策和管理机制进行风险防范、企业社会责任、社区公益投入、环境社会评估等，但在实际落实过程中，实施情况和效果却参差不齐。

为了进一步展示中国企业分别在公司治理、经济、环境和社会四个方面的成就和挑战，根据问卷分析的结果，通过表 9—1 进行了汇总。

表 9—1 中国企业海外可持续发展成就及挑战汇总

公司治理表现		
	成就	挑战
海外风险管理	大部分企业都建立了较为完善的境外风险管理制度框架。	●企业在风险防范的制度与行动之间还存在差距，尤其是在设立风险防范专项资金，聘请第三方开始项目风险及社会环境影响评估方面还有待加强。
海外企业社会责任	越来越多的中国企业开始认同“企业社会责任”的价值理念，并逐渐转化为行动力。绝大部分企业已建立或拟建立海外社会责任管理体系，且多数企业指定或设立了专门部门及人员负责实施。	●企业对于涉及可持续发展的具体国际准则和指导原则的认识程度还有待提升。 ●企业需要加强对于外部动因，如商业伙伴、利益相关方及当地社区的诉求等方面的考虑。 ●企业社会责任管理体系与海外运营实际情况的有效衔接需要加强。 ●海外企业社会责任报告的发布率还不高。 ●专业人员、资金支持及其奖惩制度成为制约企业社会责任落实的主要因素。
海外利益相关方	企业非常重视与其核心业务关联程度较高的利益相关方（如客户、股东、当地政府、中国政府及供应商），且多数企业建立了与利益相关方的互动机制。	●企业对非直接关联的利益相关方（当地社区、行业协会、新闻媒体、国际组织及非政府组织）的认识和作用还有待提高。 ●在利益相关方互动机制的具体落实方面还有待提升。



续 表

经济表现		
	成就	挑战
海外经营情况	多数企业海外经营业绩良好。在自主创新和研发水平方面，多数企业认为在东道国处于领先或较好水平。东道国的国家战略、政策及规划成为企业海外投资的重要参考。	●仍有部分企业未实现盈利，甚至 24% 的企业暂处于亏损状态。 ●多数企业融资渠道相对单一，主要通过与国内金融机构合作，还不善于与境外金融机构合作。
本地化采购	绝大多数企业认可东道国产品优先采购原则。	●实际采购过程中，由于种种制约因素（文化语言、成本过高、管理经验及东道国供应商水平等），多数企业还是以中国国内采购为主。
技术和管理经验输出	大部分企业认为对当地企业产生了溢出效应，帮助东道国供应商和分包商提升了技术和管理水平。	●就技术和管理经验输出的效果而言，部分企业显得信心不足。 ●在对于供应商的可持续发展评价体系方面，还有待提升。
合规与市场竞争	多数企业可以做到海外合规与公平运营，其中“商业诚信”被绝大部分中国企业作为海外经营的基本价值理念。	●中国企业之间面临一定程度的竞争。

环境表现		
	成就	挑战
合规	多数企业表示了解东道国的环境法律法规，且对于海外项目开展了第三方环境影响评估，并在实际运营中，采取了部分措施（安装污染控制设备、投资环境友好型产品、定期评估等）减少对东道国环境的影响。	●虽然开展第三方环境影响评估的企业占大多数，但就环评的后续改进，还需要采取更多行动。 ●环境影响信息公开还有待提升。
能耗、废气废水排放	多数企业制订了能效管理、节能以及控制废气废水排放的相关制度。	●对于能效管理和废气、废水排放的理解存在局限。 ●信息和数据的收集整理有待提高。
生物多样性保护	大部分企业认为没有对东道国的生物多样性保护造成影响。	●某些对生物多样性保护影响较大的行业应该更加重视并落实相关措施。



续 表

社会表现		
	成就	挑战
劳资关系	大多数企业建立了相对完善的雇佣制度，包括平等雇佣、职业健康、安全生产和薪酬保障等。	●文化差异成为处理境外劳资关系最突出的问题。 ●对于当地雇员的培训、职业晋升和管理层本土化比率等问题需要更加重视。
社区问题及海外社会影响评估	一半以上的企业已经开展第三方社会影响评估，并在实际运营中，通过加强与社区利益相关方沟通、投资决策时考虑社区风险、加强与社区居民互动并增加公益投入等方式积极建立和谐的社区关系。	●仍有将近一半的企业未开展第三方社会影响评估。 ●对当地习俗不了解、缺乏沟通、文化差异以及当地居民对中国企业的误解成为困扰企业的主要问题。
海外社会公益投入	企业主要通过文化交流、参与当地基础设施建设、开展职业技能培训、针对弱势群体开展公益项目等形式回馈当地社区。	●企业对于捐赠项目参与程度还有待提高。 ●缺乏有影响力的合作伙伴、公益投入缺乏持续系统性、缺乏与国际媒体沟通经验无法达到正面效果均成为制约企业开展公益项目的主要因素。

十、建议

1. 对中国政府及相关机构的建议

（1）加强企业海外可持续发展相关的政策引导

政府应进一步加大政策引导力度，做好中国企业海外可持续发展的引导工作，鼓励在海外可持续发展方面做得较好的优秀企业发挥示范作用；同时，应适当加大对不规范企业的惩戒力度。政府还应加强针对部分及中小型企业行为的规范，促进中国企业海外可持续发展整体水平的提高；推动中国行业协会在中国企业对海外环境法律法规的了解、保护当地生物多样性、开展第三方环境影响评估方面的行业法规以及有效的社会责任指引制订。

（2）为企业海外可持续发展提供更多的信息指引

完善包含投资东道国的政治、经济、社会、文化、劳工、法律、环境等信息的资源共享平台，并通过与国际组织、国家相关机构、驻外使领馆等密切沟通协作，持续进行信息更新与研究，在信息服务和风险防范预警方面给予企业更多的指引和支持。在海外建立中国企业交流平台，促进当地中国企业的相互交流学习，加强企业的协同效应。

（3）进一步加强对“走出去”过程中安全管理的指导协调力度

当前，国际安全形势错综复杂，国际恐怖主义活动加剧，危害“走出去”企业员工人身和财产安全的事件明显增多。建议有关部门完善相关应急预案机制，有效规避各种潜在恐怖活动和人身伤害事件的发生。

（4）鼓励国内学术相关研究及具有国际影响力的智库发展

相比较于国际学术界、智库、国际组织和非政府组织的研究，中国的学术及政策研究在实证分析、案例分析等领域还有较大的提升空间。考虑到中国研究者在这一领域具有语言及信息可获得性等优势，中国更应加强相关政策和学术研究，以及智库建设，从而更好地指导政府决策及企业实践，提高国际社会对中国企业海外可持续发展情况的了解。

（5）通过融资条款设定促进企业的海外可持续发展

随着《绿色信贷指引》的推出，中国进出口银行和国家开发银行，以及其他一些政策性及商业金融机构近年来也在其贷款条件中体现可持续发展要求。从发展的角度，金融机构应当根据国际社会和东道国对企业海外投资合作的要求，动态调整融资条款，并进一步具体化以此促进企业海外可持续发展。

（6）加强与联合国、G20 等国际组织在企业海外可持续发展方面的合作

目前，既能为中国政府带来国际视野和经验，同时又能协助中国在国际上发声的平台还比较缺乏。虽然有许多政府机构、国内外智库和非政府组织致力于中国企业海外可持续发展的研究，但尚未有一个系统性的平台能让这些机构交流信息，分享、保护其研究成果，并让中国企业及时获悉，广泛受益。因此，中国政府应进一步深化与联合国等国际组织的合作，共同搭建上述平台。

2. 对中国企业的建议

2.1 公司治理方面

（1）将可持续发展理念贯彻于企业生产经营和商业活动的各个环节

企业应当将可持续发展理念内化为一种提升企业软实力的驱动力，将其与产品战略、市场战略与技术战略相结合，或为公司治理的一部分。企业应认识到可持续发展与公司经营、实现盈利并不对立，如果企业将可持续发展与自身的专业优势和竞争力相结合，有助于树立公司形象、构建品牌价值，并由此增加企业的经济收益。

此外，企业应遵守可持续发展和企业社会责任相关的国际标准并将其纳入公司发展战略。加强与相关国际组织、非政府组织及其他利益相关方的沟通与合作。国际组织和非政府组织作为第三方，具有较强的国际公信力，容易被东道国利益相关方所接受。中国企业通过加强与上述组织的紧密联系，能够提升舆论关注度，扩大企业社会影响力。

（2）建立并逐步完善利益相关方沟通机制，促进透明化管理

提高企业向社会公开其履行社会责任情况的意识，建立完善的社会责任管理体系。保障海外利益相关方的知情权、监督权和参与权，建立相应沟通参与机制，定期与利益相关方进行沟通并主动接受各方监督。促进透明化管理，定期聘请第三方专业机构对企业履责情况进行评估，并披露评估结果。

2.2 经济方面

随着经济全球化的深入发展，中国企业可采用多种方式参与到国际经济合作中去，并以商业智慧和资源、技能优势参与全球产业链分工，促进国际经济合作与繁荣。

中国企业在“走出去”过程中，可以在全球范围通过促进资源优势互补、分享技术创新成果，促进公平运营、当地采购和供应链管理提升、增加当地就业机会、培育当地人才，分享商业价值等多种方式有所作为。

（1）坚持依法合规运营，积极支持东道国经济发展与繁荣

重视和熟悉东道国法律法规，增强依法合规运营意识，坚守法律底线。企业应主动将自身的商业运营与东道国的经济社会发展目标和区域经济规划相结合，寻找优势互补的经济合作发展路径，以此推进互利双赢、合作发展和可持续运营。

(2) 坚持公平运营，维护良好的市场秩序

“走出去”企业应在商业运营中坚持公平、公正、公开原则，平等对待承包商和供应商，严防欺诈、商业贿赂和舞弊现象，不以恶意压低价格和合谋等短视行为和手段谋取商业机会。以促进公平竞争，维护良好的市场秩序，树立中国企业守法、诚信的企业形象。

(3) 通过提高本地化采购比例及技术转移，促进东道国上下游产业发展

企业应提高本地化采购比例，促进东道国供应链发展和产业水平的提升。同等条件下，优先选择本地供应商和承包商。选派经验丰富的本地员工或当地第三方机构负责采购环节的业务沟通、质量监督和进度把控，鼓励有条件的企业在东道国建立供应商网络。另外，企业应在本地化采购的过程中有计划地建立监督、评估东道国供应商可持续发展履行社会责任状况的规定、标准，对本地供应商进行有效监控。

在技术转移与合作方面，鼓励中国“走出去”企业从技术入股投资和建立子公司向对东道国直接进行技术转移、合作开发创新技术等方式转变，促进东道国经济技术水平和经济效益的提高。

2.3 环境方面

(1) 重视和遵守当地环境法律法规，加强项目全过程环境评价

中国企业应提高对东道国环境相关的法律法规认知程度，加大企业对涉及遵守环境方面的法律法规、企业运营对东道国环境产生的影响等方面的信息披露，加强企业对海外项目全过程环境评价力度。

(2) 高度重视防控环境风险，建立和完善符合东道国政府法律法规与国际规范要求的环境安全管理体系

企业应高度重视防控环境风险，在开展项目前评估该项目对当地环境带来的影响，并根据评估结果落实相应的改进计划。建立和完善符合东道国政府法律法规与国际规范要求的环境安全管理体系，充分尊重、考虑利益相关方的知情权，定期向东道国各利益相关方披露企业环境管理方面的信息，使企业运营更加公开透明，持续提升企业活动在环境方面的综合绩效。

2.4 社会方面

中国“走出去”企业应重视和考虑自身商业行为给当地经济社会带来的广泛深远影响。

(1) 采取符合企业特性的措施为社会发展做出贡献

中国“走出去”企业采取多元化的措施为东道国当地经济发展、社会福祉提高做出贡献。其中，不同行业的企业采取了特点鲜明的方式。比如，农、林、渔、牧业和制造业企业倾向于通过文化交流、支持东道国政府官员到中国学习、针对当地居民开展职业技能培训等提高东道国社会的“软实力”，而采矿、勘探与能源业和建筑业倾向于参与当地基础设施工程建设、援建医院、学校、政府大楼等。这表明各行业企业在履行社会责任方面的实践日趋成熟。建议对社会责任实践不熟悉的企业参考同行业的中国企业在这方面的模式，根据自身的资源优势、行业特性选择合适的渠道，以最有效的方式为当地社会建设出力。

（2）重视建立和谐劳资关系，加强跨文化沟通与管理

企业应不断提升跨文化管理能力，建立和谐劳动关系，尤其要重视建立和完善本地化员工的福利、安全保障和薪酬体系等。

建议企业注意以下几个方面：

第一，强化依法用工、依法维权意识，深入了解当地相关劳工法律法规和工会组织管理体系，建立和完善适应当地用工规范的人力资源管理体系。

第二，为当地雇员提供更多的就业和培训机会，帮助他们了解企业文化，促进中外员工之间的相互尊重与信任。建立海外平等雇佣制度，增强对于雇佣女性和残障人士等特殊群体的统筹考虑。

第三，充分认识到人才本地化对企业带来的优势，通过公平公开的人才选拔机制为当地雇员提供职业晋升的机会，不断增加管理层中当地雇员的比例。增强企业跨文化管理意识和能力，努力降低因语言文化、宗教信仰和风俗习惯等差异带来的沟通成本和运营成本，因势利导地激发当地员工的工作热情和创造力，增强归属感和凝聚力。

第四，建立和完善海外安全生产管理制度和员工职业健康管理制度。企业应认识到规范的制度管理对企业可持续发展作用，降低运营风险和成本。

（3）促进东道国就业和人才培养，注重东道国经济可持续发展能力培育

中国“走出去”企业应以负责任商业合作，促进当地就业和人才培养，通过商业项目的成功合作，不仅做出税收贡献，更能分享企业作为经济组织在流程管理、制度建设和技能培养等方面的价值贡献，提升东道国可持续发展能力提升。

（4）负责任投资促进当地社会可持续发展做出贡献

中国“走出去”企业应树立负责任投资理念，在商业运营的同时，兼顾促进当地经济社会的协同发展。企业参与社区建设和支持社会公益的行动都值得鼓励。在支持当地社会可持续发展中，建议建立由当地利益相关方参与的合作推进机制，如当地政府、社区代表、当地员工、专业公益组织和媒体等，结合当地实际所需急需，科学规划和筛选公益项目。建立公益项目预算管理机制，有条件的企业可以成立海外公益基金会。公益项目投资应不仅限于常规的援建医院、学校、政府大楼等基础设施建设、更应尊重当地的民生民意，将企业的长远商业合作与当地能力培育有机结合，做到事半功倍。增强公益项目的利益相关方参与和第三方监督，注重过程实施的透明和受益人权益保障，善于和媒体合作，以公益活动增进当地政府和居民的友好与信任，树立企业在当地良好的品牌形象。

3. 对东道国的建议

联合国开发计划署结合在全球 170 多个国家和地区开展工作的经验，针对中国企业海外可持续发展的议题，对东道国提出以下建议：

（1）完善相关法律法规，加大执法力度

中国企业在海外的运营需要遵守三个方面的法律法规：中国和东道国政府的法律法规，以及国际

惯例与行为准则。东道国在涉及经济、环境和社会的可持续发展方面，应当进一步健全法律法规体系，加强对海外投资者行为的规范，如规定东道国采购比例，对特定行业的相关环境指标做出限定，鼓励海外投资者设立与东道国社区沟通的有效机制等；并加大执行力度，实现投资企业与东道国利益相关方的互利共赢。联合国机构拥有国际视野和本地经验的双重优势，在帮助东道国完善法律法规体系，对东道国政府官员开展能力建设等方面都可以发挥积极作用。

（2）加强东道国利益相关方与中国企业间的沟通机制

问卷调查结果显示，许多中国企业愿意为东道国发展贡献力量，但企业仍需学习如何与东道国社会相处协作、有效沟通，并根据当地居民的实际需求，因地制宜地制定相应的社区发展措施。东道国利益相关方也应与中国企业携手建立创新型沟通及反馈机制。例如，在肯尼亚的一些郡内，政府向中国企业的社会责任部门指派两位联络官。这些联络官聘自当地社区，拥有丰富的基层工作经验，成为中国企业与当地社区之间沟通的桥梁，向当地居民介绍中国企业的项目概况，传达当地居民的需求，帮助中国企业更好地设计、开展社会责任项目。当发生争议时，他们也担任企业和社区间的调解人。这可为东道国加强与中国企业沟通提供借鉴。

（3）增强东道国驻华使领馆与中国的沟通和信息共享

各东道国驻华使领馆可以协助增强东道国与中国政府相关机构，以及中国企业总部之间的沟通和信息共享。东道国驻华使领馆可以提供以下服务：向潜在的中国投资方提供投资、合作和项目等信息，并提供相应的辅助措施，如健全工作签证的审核和签发机制、制作投资信息手册等。

附录 中国企业海外可持续发展调研问卷

填表说明：

1. 调研目的：了解中国企业海外可持续发展有关情况。

2. 填写内容：调查问卷所有问题。

3. 有关概念界定

(1) “走出去”地域范围：外国和中国香港、澳门、台湾地区。

(2) 企业“走出去”形式：企业对外直接投资、在境外设立分支机构、投资办厂、设立研发中心、建立科技园、技术入股、跨国并购、对外承包工程、对外劳务合作等（不包括纯粹的产品出口）。

(3) 企业可持续发展：指企业在追求自我生存和永续发展的过程中，既要考虑企业经营目标的实现和提高企业市场地位，又要保持企业在已领先的竞争领域和未来扩张的经营环境中始终保持持续的盈利增长和能力的提高，保证企业在相当长的时间内长盛不衰。要实现企业的可持续发展，需要在经营活动中关注经济、公司治理、环境及社会的可持续性。

4. 填报要求：

(1) 本问卷应由企业海外业务负责人填写。

(2) 为了保证结果的有效性和完整性，请您将全部问题如实答完。如果某项指标值没有，请填写“无”。

5. 保密声明：您所有回答我们会采取保密措施，并仅用于中国企业海外可持续发展报告课题组。

填表人及联络方式

企业名称：_____

填写人姓名：_____ 部门：_____ 职务：_____

联系电话：_____ 传真：_____

Email：_____

企业网址：_____

填表日期：_____ 年 _____ 月 _____ 日

请联系本行业 / 企业的实际和自身体会，回答以下问题：

说明：请在“_____”上填写文字，在“□”上划“✓”。

调研问卷

第一部分 公司基本情况

(1) 公司（母公司）属于：

☐ 国有企业

☐ 民营企业

(2) 海外投资规模：

☐ 100 万美元以下

☐ 100 万 ~ 500 万美元

☐ 500 万 ~ 1000 万美元

☐ 1000 万 ~ 5000 万美元

☐ 5000 万 ~ 10000 万美元

☐ 10000 万美元以上

(3) 所属行业：（主营业务）

☐ 制造业

☐ 农、林、渔、牧业

☐ 采矿业

☐ 房地产

☐ 租赁、商务

☐ 信息服务业

☐ 批发零售

☐ 住宿旅游餐饮

☐ 文体、娱乐

☐ 电力、热力、燃气与水的生产和供应

☐ 建筑

☐ 金融服务

☐ 水利、环境、公共设施管理

☐ 居民服务、修理服务业

☐ 交通、运输、仓储、邮政

☐ 科学研究、技术服务

☐ 新能源及可再生能源

☐ 其他，请说明：

(4) 海外分支机构所属地区分布（多选）：

☐ 欧洲

☐ 北美洲

☐ 南美洲

☐ 大洋洲

☐ 亚洲

☐ 非洲，并说明具体国家：

(5) 以上国家（地区）对于公司总体业务的重要程度如何？

☐ 高

☐ 一般

☐ 低

(6) 对外投资合作形式（多选）

☐ 绿地投资（创建投资）

☐ 海外并购

☐ 工程承包

☐ 劳务输出

(7) 企业在海外开展业务年限：

☐ 10 年以上

☐ 5~10 年

☐ 3~5 年

☐ 3 年以下

(8) 海外人员结构：

海外全部雇员人数：

海外女性员工人数：

海外雇员年龄范围岁到岁：
高级管理人员（部门经理级以上）中本地雇员人数：

第二部分 公司治理

第一类：风险管理机制

(1) 在建立境外风险管理制度框架方面，已经做到哪些工作（多选）：

- ☐ 建立风险管理组织体系
- ☐ 建立风险评估标准体系
- ☐ 建立风险预警系统
- ☐ 建立风险应急管理机制
- ☐ 培育形成风险管理文化
- ☐ 其他，请说明：

(2) 在过去三年中，主要采取的风险防范措施包括（多选）：

- ☐ 制定风险防范公司章程
- ☐ 设置专门机构并配置相关人员
- ☐ 设立风险防范专项基金
- ☐ 制定应急预案并定期开展演练
- ☐ 制定风险预警及跟踪机制
- ☐ 保持与利益相关方的定期沟通
- ☐ 聘请第三方专业机构进行项目风险及社会环境影响评估
- ☐ 对外派人员的就职前培训（当地文化、语言、安全、反腐等）
- ☐ 其他，请说明：

(3) 公司海外运营所面临的风险（多选）：

公司海外运营面临的主要风险	1 非常低	2 较低	3 适中	4 较高	5 非常高
腐败					
政治局势					
劳工问题					
社区问题					
环境问题					
员工安全					
当地商品价格及通货膨胀					
传播疾病					
其他					

第二类：企业社会责任管理机制

(1) 对于企业发展与社会责任之间关系的认识（多选）

- ☐ 企业发展目的是为了追求利益最大化，与社会责任关系不大
- ☐ 为了企业自身发展，必要时可以不考虑社会责任
- ☐ 企业在追求自身发展的同时必须要履行社会责任
- ☐ 履行社会责任能够提升企业发展能力和竞争力

(2) 海外分支机构履行社会责任的最根本动力（多选）

- ☐ 集团公司总部的要求
- ☐ 企业文化、经营理念的驱使
- ☐ 当地政府的要求
- ☐ 当地社区的要求
- ☐ 员工、消费者、媒体、公众等利益相关方的诉求压力
- ☐ 商业贸易伙伴的订约或合作要求
- ☐ 其他，请说明：

(3) 是否针对海外业务建立企业社会责任管理体系：

- ☐ 已经建立，运作良好并指定或设立负责部门及人员
- ☐ 已经建立，运作一般，还未指定或设立负责部门及人员
- ☐ 尚未建立，拟准备建立
- ☐ 尚未建立，还未有相关打算

(4) 是否发布企业海外社会责任报告：

- ☐ 年度单独发布
- ☐ 定期单独发布
- ☐ 企业年度社会责任报告中包括海外业务信息
- ☐ 尚未通过任何形式发布或披露相关信息

(5) 是否获得过有关企业社会责任的奖项或荣誉：

- ☐ 是，请列举：
- ☐ 否

(6) 海外分支机构在东道国履行社会责任方面处于何种水平

- ☐ 处于领先水平，在履行企业社会责任方面能起到良好带动作用
- ☐ 处于较好水平，有一些企业社会责任方面的优秀实践
- ☐ 处于一般水平，没有典型优秀实践也没有负面案例
- ☐ 处于落后水平，发生过社会责任负面案例

(7) 制约海外分支机构履行社会责任的因素有（可多选）

制约海外分支机构履行社会责任的因素	1 非常 认同	2 认同	3 没看法	4 不太 认同	5 非常不 认同
企业高层没有社会责任意识，缺乏对社会责任全面的了解					
企业经营困难，没有财力来开展社会责任工作					
缺乏专业组织和人才服务，缺少理论和实践支持					
集团总部没有统一的要求和规定					
所在东道国的外部利益相关方给企业的社会压力较小					
未建立针对海外业务负责人在环境和社会问题上的奖惩制度					
其他					

第三类：利益相关方沟通机制

(1) 企业对于东道国的利益相关方的重要程度判断

对东道国的利益相关方的重要程度的评价	1 非常低	2 较低	3 适中	4 较高	5 非常高
股东（投资者）					
客户					
供应商					
投资国政府					
中国政府当地常驻机构					
员工					
当地社区					
新闻媒体					
国际组织（如联合国当地机构）					
非政府组织（NGO）					
行业协会					
竞争对手					
金融机构					



第四类：国际化管理

(1) 企业对于可持续发展相关概念了解情况：

企业对于可持续发展相关概念了解情况	1 非常了解	2 基本了解	3 完全不了解
企业公民			
利益相关方理论			
三重底线（经济、环境及社会）			
联合国千年发展目标和全球可持续发展目标			
联合国全球契约			
ISO26000			
GRI（全球报告倡议）			

(2) 企业海外运营是否履行可持续发展和企业社会责任相关的国际标准，行为准则等：

- ☐ 是，请列举（如 ISO、GRI 等）
- ☐ 否，因为当地政府没有相关要求
- ☐ 否，因为公司战略没有相关计划

(3) 企业海外运营是否参与或支持外部倡导的经济和环境社会公约、原则或其他国际倡议、组织等：

- ☐ 是，请列举（如全球契约、世界可持续发展工商理事会、赤道原则等）
- ☐ 否，因为当地政府没有相关要求
- ☐ 否，因为公司战略没有相关计划

(4) 上述各项公司治理机制，有哪些是专门为海外运营所制定的（多选）：

- ☐ 风险管理机制 ☐ 企业社会责任管理机制
- ☐ 利益相关方沟通机制 ☐ 国际化管理

第三部分 经济

第一类：“走出去”战略

(1) 与金融机构合作程度

A. 与境内金融机构合作

- ☐ 紧密 ☐ 一般 ☐ 没有合作



B. 与境外金融机构合作

☐ 紧密☐ 一般☐ 没有合作

(2) 对于东道国国家的发展战略、政策、规划, 企业将:

☐ 纳入企业发展战略, 与企业经营密切结合☐ 比较重视, 作为企业经营的参考☐ 根据经营情况, 偶尔考虑☐ 与企业发展相关性较小, 不太关注

(3) 企业对外投资合作中技术转移方式主要有(多选):

☐ 以技术入股投资和建立子公司的方式进行技术转移☐ 对发达国家采取互换技术☐ 对发展中国家重点转让成熟技术☐ 对技术资本密集产业采取成套设备转让形式☐ 其他, 请说明:

(4) 海外分支机构的创新和研发能力在东道国处于何种水平

☐ 处于行业领先水平☐ 处于行业较好水平☐ 处于行业一般水平☐ 处于行业落后水平

第二类: 合规

(1) 海外分支机构是否建立了以下方面的制度(可多选)

☐ 诚信经营☐ 反腐败☐ 反商业贿赂☐ 公平竞争☐ 其他, 请说明:

(2) 过去三年中, 企业在东道国是否因违反当地相关法律法规(投资、税收、员工雇员、环保及知识产权等)而被调查:

☐ 没有☐ 发生过一次☐ 两次及以上

(3) 过去三年中, 企业是否由于商业贿赂和其他腐败行为而被调查:

☐ 没有☐ 发生过一次☐ 两次及以上

第三类: 属地化经营

(1) 企业跨国业务主要的采购渠道:

☐ 国内本企业采购☐ 国内企业境外分支机构采购☐ 东道国采购☐ 第三国采购☐ 其他, 请说明:

(2) 在同等条件下, 企业是否优先考虑采购项目所在地的产品和服务, 提升属地化经营水平:

☐ 是, 请说明大致比率 (%) _____ ☐ 否

(3) 在东道国本地化采购过程中, 是否制订了评价东道国供应商可持续发展或者社会责任履行情况的规定办法

☐ 已经制订并落实 ☐ 已经制订但并未落实
☐ 没有制订, 计划建立 ☐ 没有制订, 近期也不准备建立

(4) 过去三年中, 企业帮助东道国供应商和分包商提升技术和管理水平的程度:

☐ 明显 ☐ 较小 ☐ 无

(5) 企业建设境外营销网络遇到困难有 (多选):

☐ 企业对境外目标市场缺乏全面了解, 风险大;
☐ 缺乏跨国经营管理经验;
☐ 建设境外营销网络的费用成本太高;
☐ 文化及语言差异;
☐ 缺乏海外产品质量管理经验;
☐ 企业资金短缺, 融资渠道不畅;
☐ 其他, 请说明:

第四类: 市场竞争

(1) 过去三年中, 企业海外主营业务在东道国的主要竞争对手是:

☐ 中国企业 ☐ 国外跨国公司 ☐ 当地企业

第五类: 经营收益

(1) 企业海外投资合作项目盈利情况:

☐ 盈利可观 ☐ 基本盈利 ☐ 基本持平 ☐ 暂时亏损

(2) 业主回报

企业根据工程设计和施工技术标准开展承包工程时, 业主或所在国的工程质量标准低于本企业或中国标准时, 是否向业主推荐采用较高标准。

☐ 是 ☐ 否

* 只限于承包工程企业填写:



续 表

关于在东道国进行环境管理方面的描述	非常不符合	不符合	中间状态	有点符合	高度符合
本企业定期发布内部的环境管理报告					
本企业定期评估生产经营中存在的环境风险					
有完备的环境风险紧急预案					
企业定期聘请第三方开展环境管理评价，效果明显					
把环境考核目标纳入高管的年度薪酬考核指标中					
有专门的部门来负责环境战略目标推进					
本企业导入产品环境生命周期评估					
本企业投资环境友好型产品以减少环境影响					
通过购买安装污染控制设备以减少污染排放					
通过对高耗能设备更新换代以减少能源消耗					

第三类：能耗（生产型企业填写）

（1）企业海外运营是否制定并落实能效管理及节能的相关措施？

- ☐是，并节约了生产成本
- ☐是，暂时还未在成本节约方面产出效益
- ☐否

第四类：废气、污水排放及废弃物管理（生产型企业填写）

（1）企业海外运营是否制定并落实废弃物及有害废弃物处理的相关措施？

- ☐是，过去三年中未发生任何相关事件
- ☐是，但过去三年中发生过相关事件
- ☐否

第五类：生物多样性保护

（1）企业海外经营活动对当地的生物多样性保护所造成的影响：

- ☐重大 ☐有一些 ☐没有





(2) 企业海外经营活动过程中对当地生物多样性保护采取的措施:

- ☐参与就地保护生态系统
- ☐支持物种迁地保护
- ☐协助建立生物基因库
- ☐推动构建生物多样性法律体系
- ☐其他, 请说明:

第五部分 社会

第一类: 合规

(1) 海外项目立项前, 是否邀请第三方开展社会影响评估?

- ☐是, 没有提出任何改进建议
- ☐是, 提出建议, 企业逐步落实
- ☐是, 提出建议, 企业全部落实
- ☐否

第二类: 劳动关系

(1) 企业在境外遇到境外劳动问题的主要表现:

企业在境外遇到境外劳动问题的主要表现	明显	一般	不太明显
劳动关系合同争议			
劳工权益保障			
缺乏与工会合作的经验			
职业健康及安全			
培训和教育			
待遇及福利争议			
工伤赔偿争议			
罢工问题			
文化差异			
了解并尊重当地文化习俗			





(2) 对建立和谐的劳动关系，企业认为：

对建立合作劳动关系的看法	非常重要	比较重要	一般	不太重要	不重要
遵守当地劳工雇佣的法律法规					
加强中方雇员与当地雇员地融合					
在管理层中增加当地雇员的比例					
了解当地劳工组织的职能并建立良好的沟通机制					
为当地雇员提供更多职业晋升机会					
了解并尊重当地文化习俗					
学习并借鉴其他跨国公司管理经验					
为当地雇员提供培训机会					

(3) 海外分支机构是否建立平等的中外方雇员雇佣制度（多选）

- ☐建立了招聘过程中的平等雇佣制度
- ☐建立了培养、晋升中的平等雇佣制度
- ☐建立了薪酬、福利设置中的平等雇佣制度

(4) 海外分支机构是否建立了员工职业健康管理制度

- ☐建立了非常完善的职业健康管理制度，杜绝了职业病发生
- ☐建立了基本完善的职业健康管理制度，能够防治职业病的发生
- ☐正在建立职业健康管理制度
- ☐尚未建立职业健康管理制度

(5) 海外分支机构是否建立了安全生产管理制度

- ☐建立了非常完善的安全生产管理制度，杜绝了安全事故
- ☐建立了基本完善的安全生产管理制度，安全事故数达标
- ☐正在建立安全生产管理制度
- ☐尚未建立安全生产管理制度

(6) 海外分支机构在保障员工薪酬福利方面采取了哪些措施？（多选）

- ☐完整的薪酬管理制度
- ☐健全的激励机制
- ☐从不拖欠工资
- ☐依法支付加班工资
- ☐带薪休假
- ☐其他，请说明：



第三类：社区问题

(1) 企业境外遇到社区问题的原因（选择主要的三项）：

- ☐经营活动对原住民生产生活带来的影响
- ☐对当地文化习俗的不了解
- ☐缺乏与当地社区居民的沟通和互动
- ☐因土地征用等问题导致的权益争议
- ☐中方雇员与当地居民因文化不同而产生误解和矛盾
- ☐当地居民对中国企业产生误解
- ☐媒体的负面报道
- ☐其他，请说明：

(2) 对建立和谐社区关系有何体会（选择主要的三项）：

- ☐投资决策时应多了解当地社区问题及潜在风险
- ☐加强与社区各利益相关方（政府、NGOs、居民等）的沟通
- ☐加强与社区居民互动，积极融入当地社会
- ☐增加对社区的公益投入，建立良好的企业社会形象和口碑
- ☐增加当地社区员工雇佣比率
- ☐增加企业经营行为透明度，通过媒体树立企业品牌及文化
- ☐与利益相关方（包括其他企业）协作管理可持续发展问题的效果更加明显
- ☐其他，请说明：

第四类：社会公益投入

(1) 企业在东道国通过以下哪些形式对当地社会发展做出贡献（选择主要的三项）：

- ☐援建医院、学校、政府大楼等
- ☐参与当地基础设施工程建设
- ☐针对当地弱势群体开展慈善公益项目
- ☐文化交流
- ☐资助当地学生到中国留学
- ☐支持当地政府官员到中国学习发展经验
- ☐针对当地居民开展职业技能培训
- ☐与当地非政府组织或联合国机构合作开展社区扶贫项目
- ☐灾后应急救援
- ☐在当地开展生态及环境保护项目
- ☐其他，请列举

(2) 海外企业是否建立了对东道国的对外捐赠管理制度

- ☐建立了完善的对外捐赠管理制度
- ☐已经建立，尚待完善

☐正在计划建立相关管理制度

☐没有建立，近期也不准备建立

(3) 海外企业对捐赠项目的参与情况：

☐仅仅是捐出钱物给当地社区，不监督事后的捐赠效果

☐由企业组织并负责捐赠的项目落地，并监督事后的捐赠效果

☐捐出钱物给国际组织或当地的非政府组织 NGO，不监督事后的捐赠效果

☐同国际组织或当地的非政府组织 NGO 合作捐赠项目，并监督事后的捐赠效果

☐其他，请说明：

(4) 企业海外开展社会公益项目实施的困难（选择主要的三项）：

☐因缺乏沟通和规划，造成部分公益项目与实际需求不符合

☐社会公益投入缺乏持续性、系统性，致使对企业在海外的品牌建设作用有限

☐缺乏专业并在当地具有影响力的合作伙伴，协助企业设计并实施社会公益项目

☐缺乏与国际媒体的合作经验，无法客观公正地传播中国企业对投资地区积极的社会贡献

☐其他，请说明：

后 记

在经济全球化的背景下，中国企业的海外可持续发展是一个迫切并富有挑战的议题。2013年9月，国务院国资委研究中心、商务部国际贸易经济合作研究院、联合国开发计划署驻华代表处联合开展了“中国企业海外可持续发展”项目，旨在运用国际视野，汇聚各方才智，探讨企业海外可持续发展议题，务实提出前瞻性、开创性、可行性的解决方案。《中国企业海外可持续发展报告2015》就是这个项目的重要阶段性成果。

本报告得到了国务院国有资产管理监督委员会、中国商务部及联合国开发计划署的大力支持。

本报告撰写过程中，项目三方相互沟通、分工协作，对中国企业海外可持续发展这一议题的理解也在碰撞和交融中不断深化，其过程充分体现着务实、开放、包容的国际合作理念。撰写组在大量案头研究的基础上，带着重点关切，下沉到第一线，先后有30余人次赴安哥拉、印度、肯尼亚、泰国、老挝、缅甸、俄罗斯、美国等多国进行案例调研和考察；撰写组还专门走访了近50家中国大型跨国公司，与企业各层级进行了深入交流探讨。同时，报告撰写过程中，充分考虑到利益相关方的关注，撰写组多次召开形式多样的企业人员与国内外学者专家研讨会近20次，广泛借鉴和吸收了各界人士意见和建议。

其中，中央党校、国务院发展研究中心、中国社会科学院、清华大学、北京大学、对外经济贸易大学、首都经济贸易大学、中国农业大学等机构的有关学者，对报告都提出了很好的意见和建议。

同时，国内外相关机构及各国驻华使馆也从不同视角，对报告撰写提出了期望和建议，在此要感谢瑞典、挪威、瑞士、荷兰、日本、土耳其、肯尼亚及埃塞俄比亚等驻华使馆相关人士的大力支持，更要感谢全球报告倡议组织(GRI)等机构专家给予的指导和建议。

另外，尤其感谢积极配合参与此次问卷调查的企业负责人及相关业务人员，没有你们的参与支持，撰写组无法收集到如此宝贵的一手信息，从而完成报告的编写。

为报告撰写工作提供直接或间接支持的机构与人士很多，难以逐一列出。在此，谨向所有关心、支持、帮助和参与课题研究的各界人士一并致以深深的谢意！在此，要特别感谢中国五矿集团公司、中国机械设备工程股份公司、中国交通建设集团有限公司、工银金融租赁有限公司以及中国进出口银行、国家电力投资集团公司、中国企业对外投资研究院等企业和机构在报告撰写过程中给予的便利和无私帮助。

《中国企业可持续发展报告2015》的编写是一次积极而有益的探索。在没有任何同类经验借鉴的情况下，团队成员肩负着责任感和使命感，在报告编写中倾注了大量心血和汗水，留下不少令人感动的故事。然而，由于时间和能力所限，报告仍有许多疏漏和不足之处，祈盼得到各界人士的批评指正。

如果对报告议题需要进一步了解或探讨，请联系报告撰写团队负责人：张金城（国务院国资委研究中心；zhangjincheng@sasac.gov.cn）、李志鹏（商务部国际贸易经济合作研究院；lizhipeng@caitec.org.cn）、王亚琳（联合国开发计划署驻华代表处；yalin.wang@undp.org）

报告撰写组
2015 年 10 月

声明：报告以中文和英文两种语言向全球发布，报告撰写组力求两个版本的高度一致。如果两个版本的内容出现个别歧义，则以中文版本发布的内容为准。



国务院国有资产监督管理委员会研究中心

商务部国际贸易经济合作研究院

联合国开发计划署驻华代表处

