

提升中央企业国际化经营水平研究

国务院国资委青年理论学习研究会

2013年3月

目 录

| | |
|---------------------------|----|
| 摘 要 | 5 |
| 一、中央企业国际化经营的现状与挑战 | 6 |
| (一) 中央企业国际化经营战略的实践现状及经验 | 6 |
| 1. 国际化经营的效益显著提升 | 6 |
| 2. 有力保障国内产业资源供给 | 6 |
| 3. 境外投资规模保持高增长 | 7 |
| 4. 境外投资与国际经营区域不断拓展 | 7 |
| 5. 基本建立国际化经营内部管理机制 | 7 |
| 6. 切实履行社会责任标准 | 8 |
| (二) 深入推进中央企业国际化经营战略的形势及挑战 | 9 |
| 1. 国际经济形势依然复杂严峻 | 9 |
| 2. 国内经济政策环境推动企业国际化经营 | 10 |
| 3. 中央企业国际化经营能力还有待提升 | 12 |
| 二、提升中央企业国际化经营水平需重点解决的问题 | 13 |
| (一) 缺乏国际化经营的长期战略和总体规划 | 13 |
| (二) 对东道国整体环境的宏观认识和微观把握不足 | 14 |
| 1. 缺乏对东道国政治风险的前瞻性评估机制 | 14 |
| 2. 未深入了解投资东道国的法律法规和国际规则 | 14 |
| 3. 未准确把握东道国的市场需求 | 15 |

| | |
|----------------------------------|-----------|
| (三) 企业内部经营管理、决策与监督制度不健全..... | 16 |
| 1. 管理、决策模式亟待完善..... | 16 |
| 2. 监督、追责机制尚未落实..... | 16 |
| (四) 风险防范意识还比较薄弱..... | 17 |
| 1. 境外投资项目过于集中..... | 17 |
| 2. 未熟悉掌握企业控股权等微观规则..... | 17 |
| (五) 尚未建立高效的国际化人力资源管理模式..... | 18 |
| 1. 国际化经营中的薪酬激励不到位..... | 18 |
| 2. 劳动力成本因素掌控能力不足..... | 18 |
| 3. 国际化人才培养机制较为落后..... | 19 |
| (六) 社会责任意识还不强..... | 19 |
| 1. 环境保护与清洁生产的文明经营意识薄弱..... | 20 |
| 2. 对东道国技术进步和产业升级的促进作用还需加强..... | 21 |
| (七) 国际危机应对能力有待提高..... | 21 |
| (八) 中央企业间、企业与政府间的协调沟通不足..... | 22 |
| 三、提升中央企业国际化经营水平的有关建议..... | 23 |
| (一) 积极发挥政府职能部门的作用..... | 23 |
| 1. 推动完善与国际化经营相关的法律法规。..... | 23 |
| 2. 积极参与制定国际投资的国际规则..... | 24 |
| 3. 简化国际化经营的审批程序..... | 25 |
| 4. 构建国际化经营的风险预警机制..... | 25 |
| 5. 完善国际化经营的金融支持体系..... | 25 |

| | |
|-----------------------------|----|
| 6. 发挥国资委作为出资人的重要作用。 | 26 |
| (二) 加强中央企业自身能力建设 | 27 |
| 1. 加强与政府有关部门的沟通 | 27 |
| 2. 深入考察国外市场需求 | 28 |
| 3. 完善企业内部组织结构 | 29 |
| 4. 强化风险管控机制 | 31 |
| 5. 完善人才培养激励机制 | 32 |
| 6. 加强知识产权创造和保护 | 33 |
| 7. 构建和谐劳动关系 | 36 |
| 8. 积极履行企业社会责任 | 39 |
| 9. 加强境外党建工作 | 42 |
| (三) 充分发挥社会机构的服务支持作用 | 43 |
| 1. 充分重视社会机构的研究成果和意见建议 | 44 |
| 2. 积极开展与东道国民间机构舆论的合作 | 44 |
| 3. 充分发挥专业机构的服务力量 | 44 |

摘 要

本课题研究紧密结合中央企业实际，从努力实现中央企业“十二五”规划的高度，探究当前一个时期中央企业提升国际化经营水平的方式和路径。研究报告总结了中央企业国际化经营已经取得的成绩和经验，分析了中央企业在加快国际化经营过程中亟待解决的问题，并提出了中央企业提升国际竞争力水平的重点路径。研究报告建议政府部门要做好服务和支持，加强与企业的沟通和配合，明确监督和追责机制；中央企业作为国际化经营中独立的市场主体，要重点做好内部机制的理顺和科学合理的监督；政府和企业要共同重视国内、国际的社会机构、民间团体和社会专业服务力量的价值和作用。

关键词：中央企业 国际化 经营 走出去

一、中央企业国际化经营的现状与挑战

中央企业实施国际化经营战略，是企业的经营思维由境内向境内外并举的扩展战略，是企业一系列经营活动由一国向多国（地区）甚至全球覆盖的扩张战略，更是企业合理调配国内外生产要素、技术与人才资源、实现差异化市场匹配的综合性生存战略。实践此项战略，既是日益凸显的全球化贸易与投资趋势对于市场主体的必然要求，又是中央企业作为我国最具实力、最负重任的市场主体代表所必须解决好的重大职责。

（一）中央企业国际化经营战略的实践现状及经验

做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业，是“十二五”乃至更长时期内中央企业改革发展的核心目标。目前，中央企业国际化经营战略已经取得到了良好的实践效应，主要体现为以下几大方面：

1. 国际化经营的效益显著提升

据统计，2012年度，中央企业在境外（含港澳地区）的营业收入超过4万亿元，实现利润近1400亿元，同比均实现超过30%的增长率。上述成绩，是在国际经济、金融形势尚不完全稳定的背景下取

得的。

2. 有力保障国内产业资源供给

中央企业积极开展境外资源的开发、利用，特别是根据国内需求旺盛或资源短缺的实际情况，加大了对重点矿种、紧缺能源的投资开发。以中国石油（CNPC）为例，已基本完成在亚洲、中东、非洲、美洲、亚太等区域的多个境外油气合作区的布局，境外油气全年产量突破 5000 万吨。中央企业国际化经营的加速，为我国能源、矿产和下游相关产业安全和高效发展提供了坚实保障。

3. 境外投资规模保持高增长

“十一五”期间，中央企业直接对外投资年均增长约为 39%，对外工程承包营业额年均增长约为 38%。中央企业不仅在海外完成了一批具有国际领先技术水平和质量工艺的大型项目，取得了显著的直接经济效益和广泛社会效益，而且直接带动了国内相关装备制造、工程技术、技术劳务的大规模出口，实现了境内产业支持、境外国际经营的双高增长。同时，中央企业积极探索、尝试多种国际投资与经营的模式，包括直接并购、股权置换、产能投资，战略联盟和合资合作等，逐步摆脱了传统、单一的“绿地投资模式”。

4. 境外投资与国际经营区域不断拓展

在保持对亚、非、拉等发展中地区的传统优势基础上，中央企业抓住我国经济形势稳定、效益良好的有利条件，利用国际金融市场波动、全球经济结构深度调整带来的时机，积极开拓对北美、欧洲、大洋洲的投资合作，投资领域逐步由传统贸易、对外承包工程，扩展到

产品与技术设计研发、高端生产制造、稀缺资源开发、物流配套产业园区建设等领域。

5. 基本建立国际化经营内部管理机制

开展国际化经营的中央企业内部，基本均已建立完善的企业法人治理结构，形成与跨国经营一致的内在决策与监督体系。重点大型企业监事会作用明显，国有产权监督机制运转正常，为科学决策、控制风险、监督责任提供了有力保障。同时，为适应国际化经营需要，中央企业还设立了单独的国际业务管理组织架构，重点从事前风险评估、经营科学决策、事中风险防控、突发事件应急等方面入手，逐步完善企业国际化经营制度。

6. 切实履行社会责任标准

以市场化经营、公平化竞争为基本指导，中央企业在境外保持了诚信、谦虚和严谨的经营风格。在发展中国家和地区，企业对于当地基础设施、重点工程的建设和投入，发挥了对当地经济和社会发展的支持作用。在发达国家和地区，中央企业在经营过程中积极履行社会责任，普遍重视环境保护。如中国五矿在澳大利亚倡议发布了《可持续发展报告》，主动加强与政府部门、社会利益相关方的沟通。又如兖州煤业澳洲项目，以拥有自主知识产权的环保、高效的煤炭开采技术，结合企业综合实力，最终成功中标，并在澳洲大范围授权同行企业使用，赢得了积极的社会舆论环境。

总体来看，中央企业国际化经营已经取得明显进展：有力发挥了中央企业在国内长期发展所积累的资金、技术和人才优势，为中国企

业走出去进行了有益探索；主动抓住了国际市场当前一个时期的难得机遇，取得了一定的经济效益，也使国际社会对中国企业的认知度、接受度有了显著提升；磨练了企业自身及其经营管理机制，为加快培育具有国际竞争力的世界一流跨国企业积累了国际市场认知度、国际规则认识、社会责任意识和国际化管理思维等重要因素。

（二）深入推进中央企业国际化经营战略的形势及挑战

当然，我们也必须辩证地看到，与拥有更长历史、更丰富市场经验的国际跨国公司相比，中央企业的国际化经营水平还存在着很大的差距。

1. 国际经济形势依然复杂严峻

第一，经济全球化是确定的趋势，向刚成为“国际企业公民”不久的中国企业，提出了国际化的竞争要求。目前，各国之间的经济依存度越来越高，伴随科技创新的加快和品牌效应的加强，大型企业之间的竞争逐渐升级为“产业链”综合竞争力的比拼。经济全球化虽然提高了企业的效率，但也加剧了资源的争夺，形成了一个以自由竞争为基本特征的世界经济体系。

第二，国际投资环境仍未转好，随着美国经济危机和欧洲债务危机的反复发酵，世界经济下行的压力仍未解除。全球主要经济体的经济增速明显放缓，世界贸易和投资的不确定性保持在高位。联合国贸发会（UNCTAD）预测 2013 全球直接投资（FDI）增速亦将放缓，大概

在 1.6 万亿美元左右，相比 2007 年的历史高位下降了 30%。经济低迷引起失业率增高，引发政局动荡和国家间的政治经济紧张关系。许多国家的政党为最大限度地争取选票，纷纷推行贸易与投资的保护主义手段，以保护本国经济发展，进一步恶化了国际投资环境。

第三，贸易和投资规则不断呈现调整的新动向。2008 年以来，世界贸易组织（WTO）的多哈回合谈判陷入僵局，复苏启动的预期不明朗，国际间贸易摩擦案件急剧上升，我国已成为国际贸易争端案件的最大受害国。主要国家和区域集团纷纷调整对外政策取向，将加快自由贸易区（FTA）建设作为扩大对外出口、稳定国内就业和促进经济发展的重要手段。新近签署的自贸区协定呈现涵盖范围广大、自由化程度高等特点，全球贸易额一半以上已落于各个区域集团的内部成员方之间。此外，根据联合国贸发会统计，截止 2011 年底，世界各国签署的国际投资协定累计达 3164 项，其中 2833 项为双边投资协议（BIT），311 项为自贸协定的投资章节，这些协议涵盖投资范围较窄、彼此差异较大、碎片化程度显著，未能形成真正意义上的多边投资规则。

可见，“十二五”期间，中央企业国际化经营面临的国际环境仍具有高度的不确定性、快速的变化性和多重因素交织的复杂性。

2. 国内经济政策环境推动企业国际化经营

第一，出口条件恶化、经济增长放缓。在全球经济与投资环境恶化的大背景下，海外市场消费能力显著减弱，我国经济增速也有所放

缓，对外贸易和利用外资下行压力持续加大。2012年我国进出口同比增长6.2%，其中出口增长7.9%，进口增长4.3%，分别比去年同期回落16.3、12.4和20.6个百分点，实际利用外资1117.2亿美元，同比下降3.7%。

第二，资本相对过剩，助推新一轮海外投资进程。人民币对外升值与人民币对内贬值的同步推进，人民币对内贬值幅度大于人民币的对外升值，必然促使企业赴境外投资。人民币对内贬值尤其持续贬值，主要缘于货币供应量的过快增长。货币供应量的过快过大，降低了人民币在国内的投资经营回报率。中央企业经营管理着巨额的产业资本，同时肩负着国有资产保值增值的职责，必然选择加快开展国际化经营，向境外寻求新的利润增长点。

第三，国内相关政策、配套措施的持续改进，将进一步支持中央企业对外投资、实现国际化经营的进程。我国自“十一五”以来，主动推进贸易和投资自由化，加强对外投资和产业布局的规划，健全对外投资服务体系，鼓励企业按照国际通行规则扩大对外投资，开展国际化经营。从2012年5月1日起，国务院国有资产监督管理委员会对外发布的《中央企业境外投资监督管理暂行办法》开始施行，这和2011年的《中央企业境外国有资产监督管理暂行办法》和《中央企业境外国有产权管理暂行办法》一起构成了中央企业境外国有资产监督管理的制度体系，使中央企业国际化经营拥有了更为有力的保障。同时，国家发改委、商务部、外汇管理局都在积极争取调整和完善相关审核标准、加快处理流程、建立协调配合程序机制，促进我国企业

开展国际化经营。

可见，中央企业开展国际化经营的现实经济条件非常迫切，开拓境外市场重要性日益凸显，政府相关政策与保障措施的力度也在加大。

3. 中央企业国际化经营能力还有待提升

中央企业国际化经营才刚刚开始，在成为具有一流竞争力的全球企业公民之前，还必须面对并妥善处理一系列严峻挑战：

第一，中央企业对国际市场还缺乏深度认知和全面的把握，在制定统一的全球战略、建立与国际化经营相适应的组织架构、真正实现在全球范围内资源配置和产品的生产与销售等方面，缺乏战略指导和发展规划。

第二，中央企业整体国际化管理机制还在摸索阶段，境外机构、具体项目管理制度还不够建立健全，缺乏具备综合能力的国际经营人才支撑。

第三，中央企业国际化经营实践方面还缺乏足够经验。一些中央企业尚未完全了解、掌握投资当地的政治、社会、法律和文化的系统情况，未能结合企业核心业务的优势找到商业战略与企业公民责任的有效结合点，未能形成既适应当地环境，又能持续为企业创造价值的商业模式。

第四，中央企业社会责任能力有待提升，未能建立健全完善的社会责任管理体系，尚未形成利益相关方参与的机制，企业品牌的影响

力和美誉度以及在当地发展的欢迎度有待提高。

二、提升中央企业国际化经营水平需重点解决的问题

本部分将针对影响、制约中央企业国际化经营水平提升的问题开展深入分析，同时辅之相关案例，归纳、梳理中央企业提升国际化经营水平的切入点。

（一）缺乏国际化经营的长期战略和总体规划

国际化经营、特别是国际投资，一般应实行“统一规划、独立审批、集中决策、分级管理、跟踪考核”的全过程管理，将境外投资纳入企业的整体战略规划，采用“集中决策、适度授权”的投资决策机制，规范投资行为，防范投资风险。缺乏统一的管理和长远总体规划不仅会增加交易成本，还会危及到投资成败。实践中，某些企业对于国际化经营、境外投资的理解偏颇，片面追求短期利益，偏离主业经营，超越自身承受能力和经营管理水平，最终造成风险不断累积，造成巨大亏损。例如，中信泰富投资“澳矿项目”，前期投入 16 亿澳元，在项目进行的 25 年期内还需在全面营运的每年度投入至少 10 亿澳元。为对冲货币风险，中信泰富签订了若干杠杆式外汇买卖合约。2008 年 7 月以后，澳元汇率波动加大，从 7 月中旬到 8 月短短一个月间，澳元出现持续贬值。2008 年 10 月，中信泰富不得不宣布因“非主业”的杠杆式外汇买卖合同而蒙受百亿元亏损。可见，中央企业开展国际

化经营，必须克服“赌徒心态”，制定长期战略和总体规划，聚焦主业，突出优势，以健康、可持续发展为首要目标。

（二）对东道国整体环境的宏观认识和微观把握不足

1. 缺乏对东道国政治风险的前瞻性评估机制

中央企业目前开展国际化经营，一般仍以工程承包、基础设施建设及资源开发等项目为主。与发达国家的跨国公司相比，从事境外投资的中央企业参与国际市场竞争的能力还较弱，进入发达国家投资的难度很大。因此，中央企业境外投资经常选择与中国地缘较近且外交关系较好的地区，主要集中在中东、西亚、非洲等地区。在这些地区，中央企业往往面临“利比亚风险”，即战乱、政府违约、禁止进口、汇兑限制及延迟支付等在内的政治风险。事实上，不仅利比亚，在非洲和中东的广大地区，如北非的突尼斯、埃及，西非的尼日尔等都发生了政治动乱。这些地区自然资源丰富，但是其不稳定的政治经济局势带来了战争、动乱、政府违约等政治风险。因此，中央企业在“走出去”之前，需要加强对所在国政治动态的分析、跟踪，充分考虑当地的政治、经济、社会、民族和文化情况，做好可能面临的政治风险的应对预案。

2. 未深入了解投资东道国的法律法规和国际规则

海外经营受政治、经济、文化环境差异等影响，各种风险很多，而且大多都会最终演化为法律风险，如果缺乏对投资东道国法律的深

入认识可能会令投资夭折。例如中国铁建为承建沙特轻轨项目，专门建设了武（汉）咸（宁）城际铁路作为项目试验路段并解决了技术难题，但由于忽视了当地法律，使其技术优势最终化为泡影。沙特轻轨项目合同为 EPC 合同，是国际工程承包中比较成熟的合同模式，原本对于业主和承包商都有相应的保护措施，但在该项目合同中国铁建却完全失去了保护：EPC 合同中承包商应负责工程设计，该项目中工程设计却由业主指定美国设计；EPC 合同中承包商应确定工程标准，该项目却按照业主要求采用欧洲标准；EPC 合同中承包商应独立选择分包商，该项目大量分包商却由业主指定。上述合同条件造成了工程造价的失控，中国铁建最终公告巨亏 41.53 亿元人民币。国际法律和规则是日益缜密的一套约束机制。中央企业国际化经营中，如果无视或者轻视国际规则的作用，就可能造成无法估量的损失。

3. 未准确把握东道国的市场需求

无论开展何种投资，前期调研必不可少。以铁矿投资为例，目前铁矿石产业链基本被三大巨头所控制，其他大多数中小型和新兴矿业公司产能无法释放。中国企业可以通过对各国铁矿石的市场需求分析，遴选拟进入的国家或地区，以优化资源来源结构。除了澳大利亚、巴西之外，俄罗斯、非洲铁矿石资源储量也很丰富。中国企业可以避免像澳大利亚这样资源集中、投资回报慢、本土铁矿企业与政府关系十分紧密的国家，而选择资金短缺且需求性强的国家和地区，如非洲。中国企业还可以重点选择那些可以深度合作的国外矿企，不应仅满足

于资源的间接性共同开发，还应尽可能获得参与管理的权利，以使企业在参与铁矿石勘探开发的同时获得海外管理经验。

（三）企业内部经营管理、决策与监督制度不健全

1. 管理、决策模式亟待完善

中央企业对境外企业的经营、投资情况要切实加强监督管理，建立不良境外投资的退出通道，及时处置经营情况恶化的境外项目。如果管理不到位、决策迟缓，则将带来巨大风险。例如中国中铁某子公司所承接的波兰 A2 公路项目，境外项目管理团队在承包工程前没有进行详尽的尽职调查，对当地的地质、环保、法律环境不了解；对汇率等风险估计不足，预算存在偏差；不注重保存纪录，导致内部管理混乱而低效；当资金流出现问题，在完工即做实亏损、不完工面临索赔的情况下，又采取拖延战术，最终造成了巨大损失。据中国中铁 2011 年年报披露，因波兰 A2 项目已确定发生的亏损为 6.32 亿元人民币。该事件还给其他中国企业进入波兰市场带来了信用降低的巨大障碍。透过沉痛的教训可以看到，中央企业既定的管理思维及管理模式在国际化经营中面临“不适应”与“跟不上”，要真正提升国际化经营水平，还必须探索建立国际化管理、决策的模式。

2. 监督、追责机制尚未落实

中央企业国际化经营也意味着日常监督、事后追责机制的国际化，最重要的一个环节就是加强对海外经营企业或者项目的财务管

理。很多国家都建立了严格的财务监控制度和证券信息披露制度。例如 2009 年，美国“浑水研究公司”的研究报告揭露了四家在北美上市的中国企业（东方纸业、绿诺科技、多元环球水务和中国高速传媒）存在明显违反美国 SEC 财务监管与披露规则的虚假财报和欺诈行为。随后，四家中国企业股价大跌，分别被交易所停牌或摘牌。因此，中央企业要在日常内部监管、追责机制设立上按照东道国的法律要求严格执行，特别是要在境外企业建立完整独立的核算体系，确保境外企业报表符合所在地的法律法规和会计核算以及审计要求，确保境外报表转化为国内会计准则下报表真实可信。

（四）风险防范意识还比较薄弱

1. 境外投资项目过于集中

投资领域或项目的过度单一往往会导致投资风险级次的递增。中央企业在境外投资过程中，目前并没有充分考虑或淡化这种风险。一些企业往往将巨额资金投入单个项目，如资源类项目、工程类项目和劳务输出类项目，从而使运营风险更加集中。由于投资领域过于集中，一些企业在特定海外项目投资上还出现了竞相“杀价”的情况。

2. 未熟悉掌握企业控股权等微观规则

通过合资形式，掌握企业的控制权保障投资利益，是海外直接投资企业降低政治风险和商业风险的重要途径。企业控制权是指物质资源投入者选择合作者的权力，即股东选择董事会成员及企业经营决策

的能力。企业控制权转移的风险首先来自于企业内部大股东和利益相关者的行为。大股东控制权的转移主要是以兼并或并购的形式进行，是基于企业战略需要的积极行为；利益相关者的行为也很可能影响公司的控制权。例如上海汽车并购韩国双龙汽车，尽管上海汽车持股比例高达51.33%，但在和工会的对话中处于劣势。双龙汽车工会多次以罢工相威胁，逼迫上汽提高工资与福利待遇，坚决抵制裁员。最终，双龙汽车为免破产申请了法院接管，上海汽车被迫放弃了管理权利。此外，还存在由于政策法规原因而造成的控制权转移。外商投资政策方面对投资形式、行业和股权比例等规定的变化，可能会直接影响企业控制权的转移。

（五）尚未建立高效的国际化人力资源管理模式

1. 国际化经营中的薪酬激励不到位

中央企业在海外经营还缺乏有效的绩效管理系统，国外员工和国内员工薪酬水平存在一定差异，使员工的工作积极性收到影响。此外，由于不少中央企业海外项目所在区域经济发展水平不高，员工的工作环境较为艰苦。

2. 劳动力成本因素掌控能力不足

在中央企业国际化经营中，人力资源成本往往会超出预期。中信泰富在澳洲矿业投资的项目遇挫，其中一个重要问题就是高昂的澳洲劳动力成本（包括澳洲工会的一些管理措施）。在决定投资项目之初，

中信泰富打算利用中国国内劳动力来降低成本，但是由于中国工人面临语言、签证和澳大利亚认可的专业资质等难题，难以进入澳大利亚进行工作。该矿区目前大约有 3500 名员工，不论是中信泰富矿业的员工，还是其他工程分包商的工人，在矿区的生活成本都由中信泰富矿业负责。

3. 国际化人才培养机制较为落后

目前中央企业国际化经营人才的培养缺乏有效的制度机制，其人才来源主要有三个方面。一是自主培养，在企业内部培养具有管理经验的人才，并委派到相应的跨国经营管理的岗位上，但这类人才国际化管理思维还有待提高；二是对外招聘外语专业人才，但这类人才往往缺乏足够的管理经验；三是从其他跨国公司中网罗优秀人才，但这类人才往往薪酬成本较高，且有一定的不稳定性。

（六）社会责任意识还不强

企业社会责任定义可以从两个角度而言：一是法律责任，是投资所在国规定必须做到的；二是社会期望，是企业和社会沟通共同达成的责任。从国际上看，企业社会责任呈现出标准化和刚性约束的趋势。不管是联合国全球契约组织提出的 10 项原则，还是全球报告倡议组织（GRI）发布的可持续发展报告指南，都意在为企业社会责任工作提供基本框架。目前，全球社会责任自愿性标准已达 300 多个，制定者包括全球组织、国家、跨国公司、行业协会等多种主体，内容涉及

劳工、环境保护、可持续发展、社会公平等多个方面。近年来，资本市场出现了评价企业社会责任的指标体系，投资者出现了责任投资新潮，行业巨头开始要求商业伙伴或者产业链企业履行社会责任。社会责任风险已经成为中国企业海外经营面临的主要风险之一，尤其集中在劳资关系、环境等领域。

目前，中央企业已经普遍建立了企业社会责任管理体系，并在履行社会责任方面作出了良好表率，树立了较好的社会形象。但从管理角度看，中央企业社会责任工作的系统化、流程化、规范化、制度化还有待提高。中央企业围绕“十二五”改革发展目标，要实施转型升级、科技创新、国际化经营、人才强企、和谐发展“五大战略”。其中和谐发展战略的宗旨就是要以可持续发展为核心，推进企业履行社会责任，实现企业和社会、环境可持续发展。

1. 环境保护与清洁生产的文明经营意识薄弱

从发展趋势上来看，东南亚、拉美和非洲等地区将是中国未来对外投资的主要地区。油田和其他重要资源开发、加工组装制造业以及劳动密集型的建筑与服务行业将是中国未来对外投资比较集中的行业，这些行业与环境都密切关系。投资经营活动增加了资源的使用量，也增加了废物排放量和污染强度，将加剧东道国的环境压力。从减少或避免因投资引发环境问题的角度出发，中央企业在国际化经营中应高度重视东道国的环保制度、政策措施以及其国民经济、产业发展的规划。

2. 对东道国技术进步和产业升级的促进作用还需加强

从投资领域看，中央企业的海外投资大多集中在资源开发和加工制造业，在产品加工、高科技等附加值较高的领域的投资较少。今后，中央企业要着眼长远，充分了解和尊重投资东道国的市场需求，不断创新新产品的服务，要注重在海外建立研发设计中心，利用国际先进技术、管理经验和专业人才，促进东道国的技术进步和产业升级，并在此过程中逐步形成自己的竞争优势。

（七）国际危机应对能力有待提高

由于起步较晚，中央企业在国际化经营中的危机应对和公关能力还难以适应当前需要。例如中海油（CNOOC）收购优尼科交易案，雪佛龙利用其政治资源和舆论影响力，最终成功阻止了本次交易。2005年2月开始，雪佛龙董事长就开始私下给多位美国国会议员写信，希望他们从国家安全的角度帮助雪佛龙。加州共和党议员、众院资源委员会主席里查德·庞勃带头在国会向中海油发难。中海油宣布竞购的前一周，他就写信给总统布什，提出“美国日益需要把满足对石油的需要，放在一个涵盖美国外交政策、国家安全及经济安全的框架里来讨论，尤其是在对待中国时”。庞勃还提出在讨论中的能源法案里加入关于阻止中海油收购的修正条款。中海油并购案的重要影响之一，是此后美国财政部下属的美国外国投资委员会（CFIUS）对中国企业在美投资的调查门槛将大幅降低。传统的CFIUS调查启动门槛是并购对美国的安全利益形成威胁，而最近几年只要相关产业的并购交易可能

产生帮助中国军力增长的潜在效应，即使只是间接地对美国国家安全构成威胁，CFIUS 都有责任启动调查机制，必要时甚至可以修改 CFIUS 的调查程序。同时，中国企业的国有性质及资金来源也成为 CFIUS 关注的新焦点。

（八）中央企业间、企业与政府间的协调沟通不足

中央企业开展国际化经营，也引发了同领域的中央企业之间的国际竞争。中央企业国际竞争的加剧，不仅影响交易价格，加大投资成本，还会增加境外投资、兼并收购的难度。中央企业之间在进行对外投资时应当加强联系、沟通与协调，避免恶性竞争，共同和谐发展。同时，中央企业也要加强与政府有关部门的联系，通过政府部门的有关平台共享市场信息、技术信息，提高市场行为的效率和效益。

三、提升中央企业国际化经营水平的有关建议

在当前和今后一段时间，中央企业开展国际化经营可以从政府相关职能部门、中央企业自身和广泛的社会力量三个方面来重点关注和把握。

（一）积极发挥政府职能部门的作用

政府相关职能部门不直接参与企业境内外经营活动，但其拥有稳定的对外交流渠道、信息资源和协调资源能力。我国政府已经与世界上 173 个国家和地区建立了外交关系和经贸往来，在世界上大部分国家设立了代表机构，也掌握了很多当地投资环境方面的情况，用好这些资源可以帮助企业更好、更顺利地实现国际化经营。此外，政府虽不直接参与微观经济的管理，但却担负着调整宏观经济方向（包括对外投资方向），保障经济良性有序发展的职责。

1. 推动完善与国际化经营相关的法律法规。

现有立法结构和体系中，关于国际化经营的法律规则分散于不同层级的法律文件。如 2008 年 8 月《外汇管理条例》属于行政法规，商务部的《境外投资管理办法》、发展和改革委员会的《境外投资项目核准暂行管理办法》和国家外汇管理局的《境内机构境外直接投资外汇管理规定》属于部门规章。各部门从各自的管理权限和部门目标出发，制定管理办法，规则缺乏系统性，缺乏有效衔接，层次效力也不够高。而且从内容上看，部门规章往往局限于申请和批准环节的规

范，例如收购主体、申报材料、审核与批准的程序规则等方面。在中央企业国际化经营的大背景下，应在国家层面制定一部多部门参与的、符合国际惯例的海外投资法，确立统一的境外投资原则和规则，在此基础上由政府主管机构制定进一步的操作规章，以弥补基础法律的不足。在系统化立法的形式上，可以考虑启动由全国人大或者人大常委会制定《海外投资法》，并对中央企业设专章规定。

2. 积极参与制定国际投资的国际规则

随着我国国有企业、尤其是中央企业的快速发展，开始有个别国家在其外资法、竞争法上，对于国有企业逐步设立更具有针对性的、更大弹性的审查、限制标准。比如：在企业治理结构上，国有企业在“治理结构和商业取向”方面被要求比私有企业做出更多的书面承诺，如董事会安排；在企业竞争考虑上，国有企业往往被认为是企业集团的一部分，需考虑与其所有业务相关的其他国有企业的关系影响。当前，开展双边、多边投资促进、保护协定谈判的趋势日益凸显，我国政府应积极参与制定国际投资的国际规则，加快在多边、双边框架下签订投资保护协定的谈判进程，把保护中国国有企业跨国经营的合理利益纳入签署多边、双边框架下投资保护的议题，为中国国有企业开展海外经营、平等参与国际竞争，创造良好的国际法律环境。

3. 简化国际化经营的审批程序

目前，过于复杂的审批程序以及过长的审批时间，导致中央企业对外投资成本上升。要简化现有的审批程序，将审批集中在外汇使用风险评估以及是否符合国家产业政策上，其他环节则可以改审批为备案。在金融危机背景下，2009年出台的《境外投资管理办法》中，有关政府部门仅保留了对少数重大境外投资的核准权限，大部分审核权都下放到省级政府主管部门负责，而境外投资经济技术可行性则由企业自行负责，同时大幅简化对外投资的核准程序，为进一步改革境外投资管理体制提供了一个比较好的范例。

4. 构建国际化经营的风险预警机制

中央企业目前境外投资的抗风险能力还不强，需要政府部门切实为其提供有力的信息服务支持。例如，可以建设“对外投资与合作信息服务系统”，加强对各国产业政策、制度环境、投资障碍研究力度，为中央企业及时提供咨询和信息服务，定期分析和预警国别及产业投资环境的动向和趋势。

5. 完善国际化经营的金融支持体系

资金制约已经成为中国企业对外投资的首要制约。中国国际贸易促进委员会《2010年中国企业对外投资现状及意向调查报告》指出，企业对外投资面临的最大挑战是融资困难。目前，中央企业境外投资融资过程中，出现“两极分化”的情况：前景短期明朗的项目资金充

沛，而且政策性银行、商业银行也愿意提供贷款；中长期项目、前景短期不明朗的投资，金融机构提供信贷的意愿也不高。这主要是由于融资体系不发展、市场化程度不高的情况下，缺乏直接融资渠道，企业对外投资要么完全依靠自有资金，要么依靠银行信贷，而商业银行在提供信贷时，也要考虑企业自有资金状况。要建立国际化经营金融服务体系，努力拓展融资渠道，帮助对外投资企业从国际市场筹集资金，对符合国家发展战略的海外投资予以适当扶持。

6. 发挥国资委作为出资人的重要作用。

第一，科学规划、加强指导。指导中央企业围绕主业，制订和完善国际化经营战略规划，明确国际化业务发展的重点领域、重点区域和重点项目，及时滚动修订，避免境外恶性竞争。第二，完善制度，提供保障。建立健全中央企业境外国有资产、投资和产权管理、国际化人才队伍建设、薪酬分配、国有资本经营预算管理、企业党建、廉洁从业、社会责任等制度体系。第三，做好服务，防范风险。根据中央企业国际化经营程度的不同，分类研究风险防范，指导企业建立健全经营、财务、法律和安全等各种风险防控机制，妥善制定境外安全突发事件应急处理预案。第四，强化考核，落实追责。研究制定针对中央企业国际化经营不同阶段特点的分类考核办法，鼓励企业开展长期战略投资的考核方式。建立健全考核约束机制和责任追究机制，对国际化经营过程中出现的重大违法、违规行为，加大处罚力度。第五，加强协调，营造环境。加强对中央企业国际化经营的指导、协调和服

务。建立部级联席会议制度，加强与相关部门的沟通，加大对企业重大国际化经营项目的协调，及时反映中央企业国际化经营中的困难，积极改善财政、金融、税收、外汇、法律和产业等政策环境。第六，总结经验，积极推广。定期举办业务交流培训，拓宽国际化经营方面的信息交流沟通渠道，促进中央企业国际化经营经验和境外项目信息共享。

（二）加强中央企业自身能力建设

1. 加强与政府有关部门的沟通

中央企业作为单个的经营主体实施“走出去”战略毕竟力量有限，在获取海外投资环境信息和自我保护方面有一定局限。中央企业国际化经营过程中，虽然在其行业范围内具有一定的信息和网络优势，但对于投资目标国的整体政治文化环境缺乏了解的渠道和资源，难以对非经济风险进行预测、防范和自我救济。因此，中央企业在国际化经营过程中，需要加强与政府的沟通。中央企业开展投资对象国市场调研的过程中，应主动咨询相关政府部门，了解当地投资的大环境。可以积极依靠政府掌握的信息资源，挖掘和整理投资目标国的政治状况、宏观经济、企业要素成本状况、与外资投资有关的法律、税收框架、政府管理程序等基本信息。

2. 深入考察国外市场需求

中央企业在制定海外业务发展战略时，应从企业实际出发，有目的、有计划、有重点地走出去，注重不同国家、不同地区的市场差异性和需求，选择合适方向。此外，中央企业经营专长各异，在设计国际化经营的行业战略时，也应注意“扬长避短”，利用自身优势专业切入当地市场。企业在投资模式的选择上，也要有分阶段、分步骤的实施方案以实现长期扎根、可持续发展的“走出去”战略。

(1) 中央企业对外投资的区位战略

一方面，中央企业“走出去”应继续巩固和推进在发展中国家的投资成果。很多资源类和建筑类中央企业，已经在亚非拉等发展中国家进行了长期的开发，逐渐适应了当地市场环境，并摸索了一套行之有效的本土化经营模式，取得了很好的经济和社会效益。从长远看，发展中国家的市场前景依旧十分广阔，在资源供给方面与我国当下的需求存在着紧密的互补关系，因此中央企业应继续扩大对这些区域的投资。但同时也要警惕非市场风险，保障投资的安全。例如 2011 年年初突尼斯出现政局动荡以来，多个中东国家连续发生了政治更迭和社会动荡，直到现在利比亚、叙利亚等国家的危机仍未解除。

另一方面，中央企业应积极探索向发达国家进行直接投资，转变过去只重视产品和项目走出去的思想，让中国的服务和资本也能走向世界。与发达国家相比，中央企业虽然欠缺技术和管理方面的优势，

但正好可以借中央企业“走出去”来利用其成熟的市场检验产品和技术，并学习期先进的管理和营销经验，从而提高自己的国际竞争力。

(2) 中央企业对外投资行业的具体策略

境外投资的行业选择既取决于我国经济发展的需要和国际经济环境的现状，也取决于中央企业本身经营的主业和特点。当前，中央企业境外投资可以聚焦加工制造业、重要资源开发、建筑与服务业、高新技术研究开发等领域。此外，中央企业对外投资以主业做为切入点，是有效预防投资风险的做法。

(3) 从国情需要和企业条件出发，决定境外投资方式与规模

中央企业要根据自身情况设计来迈出“第一步”的方式。目前，我国境外投资大多采取合资方式，主要原因是对被投资国家的市场缺乏了解，不熟悉其各种法律制度和习惯。通过合资方式可以做到既能利用到投资对象的企业资源，又能减少投资成本。对于已经具备国际经营管理经验的中央企业来说，也可以采取其他更为直接的投资方式。

3. 完善企业内部组织结构

中央企业在国际化经营中强化外部法人机制的同时，还应着手构建法人内部运行机制。

首先，可以借鉴国外先进管理经验，在海外分支机构内部建立“内部市场”机制，以利润为中心，以成本为主线，将市场机制引入企业

内部，让本来不是法人的内部经济主体按照法人的模式来运行，把市场压力变成企业所有成员的自觉行动。首先，生产企业内部非法人主体实行模拟法人运行，单位推行成本买断制，使模拟法人的各个层次经济主体都成为利润中心。其次，通过划分小核算单位，将总指标逐级分解落实到工段、班组、员工，实现指标层层分解、责任层层落实、压力层层传递、活力层层激发。再次，内部经济主体独立核算、自主经营、自负盈亏、责权匹配，让内部经营主体在采购、用人、调整原料结构、产品结构和工艺结构等方面享有一定自主权，而且经营成果与薪酬收入总额挂钩。

其次，为了让海外分支机构中的每一位成员能够通过内部模拟法人制度分担外部风险，中央企业还需要建立一套联动反应机制。快速地将用户需求、市场波动和社会风险通过信息共享平台在全公司范围内共享，将外部信息传递进入“内循环”，便于生产经营快速决策，从而实现“快速反应提效率、创效益”。

再次，中央企业还需构建一套动态监控体系来保障海外分支机构内部经营管理机制的有效性。通过机制化的途径对生产经营各个环节的实际运行情况进行实时跟踪，动态监测。当出现与预算目标值有较大偏离时，及时分析和查找原因，排除问题，对系统进行动态调节与控制。

4. 强化风险管控机制

中央企业防范海外风险必须建立一套风险预警与风险防范系统，以有效应对东道国配额、许可证、技术要求、环保标准、市场准入等方面的限制，以及政治和社会环境等方面的风险。

第一，中央企业应制定相关制度，将可能出现的风险进行量化，实行分级管理。要建立一套科学、合理的风险指标体系，涵盖全面的风险种类，并将风险程度合理量化。在决策过程中，要根据风险程度，安排相应的投资资源与补救方案。

第二，中央企业在进行风险评估的过程中，要尽可能地动员相关部门参与，尤其是法务部门。境外投资的风险多种多样，单凭某一业务部门的力量无法做出全面、科学的评估。在对外投资决策时一定要法务部门参与，并赋予法务部门足够的话语权。跨境投资项目的法律风险往往隐藏在具体业务背后，没有专业的法律知识，仅靠丰富的实践经验无法发现问题。

第三，如果采取跨国并购的方式，要冷静分析控股路径和比重。要针对具体并购项目，对收购股价的份额进行大量的专业调研和分析，量力而行做抉择。对优质投资项目，中央企业可以先从少数股份开始，充分利用海内外资本市场进行全球融资，促进股权收购的顺利实施。当并购重组项目不具备控股条件时，也可以参股经营，暂时不谋求控股权，降低国外民众对中国投资的抵触情绪。此外，如果投资主体具有品牌、技术、管理优势，也可以采取特许经营的形式。

第四，中央企业还需要制定境外安全管理和风险防范制度，建立境外安全突发事件的应急处置机制。要设立专门的安全管理机构和人员负责保护外派人员的生命和财产安全。

5. 完善人才培养激励机制

中央企业开展国际化经营，人力资源管理模式是其中一个关键。中央企业要提高人力资源管理模式的国际化程度，综合考虑关键岗位的核心价值，对核心人才提供以货币化激励为基础、以个人荣誉和自我价值实现为特色的特殊激励，开辟多重上升通道。

第一，针对人才特点，制定具有差异性的货币激励措施。除普遍性的货币激励外，中央企业可以针对不同种类的人才安排相应的物质奖励：对于研发人员，提供诸如科研专家特殊津贴、重大科研成果一次性重奖、科研专家科研专项基金等；对于管理、金融、法律顾问等具有较强市场化特点的特殊人才，可尝试建立符合市场化人才需求的业绩导向型的薪资激励制度，提高以业绩考核为评价标准的薪资比重。

第二，结合企业实际，对部分特殊人才提供菜单式的弹性福利计划。中央企业可以根据自身条件和员工建议，建立适当的具有弹性的福利计划，便于员工自主选择。还可以建立个性化的培训方案，帮助特殊人才尽快地进入工作轨道和更快地成长。例如，在培训方面，可以给员工发放培训券，建立内部培训市场，允许员工使用培训券来兑换自由选择的课程。在休假方面，可根据员工的业绩和需求，安排工

作繁忙的员工携家人带薪度假。在生活方面，为关键人才提供更多有针对性的人文关怀，如旅行计划、技能拓展、文体娱乐、员工援助计划等。

第三，建立多元化的职业发展激励模式。中央企业可以为科研技术人才开辟灵活的职业发展通道，明确关键岗位与一般岗位的划分标准，根据本企业特点进行科学划分。同时，完善专家选拔、晋升机制，打通职业晋升通道，使高技术、高技能、高知识型岗位人才能够在其专业领域内不断得到提升。

6. 加强知识产权创造和保护

(1) 加强创新型财富的积累

中央企业应当在战略高度上来认识和对待知识产权的开发、应用和保护，从而保障企业具有持久的竞争力。在产品自主开发方面，中央企业除了继续加强本土研发活动之外，还可以在境外建立技术研发中心，就近展开知识产权争夺。国外跨国公司跨境投资的经验表明，拥有海外研发中心，是企业获得技术信息、研发本土化的新技术和新产品、吸收研发人才，提高核心竞争力的重要途径。中央企业可以通过独资新建或境外并购方式设立一些实验室和研发中心。此外，中央企业还可以通过并购等方式获得先进技术专利，尤其是核心技术，实现产业的积聚效应，补充缺少的关键技术、关键环节的企业。

(2) 加强知识产权的管理与保护

根据相关国际法和国际惯例，知识产权中除了著作权之外，都不是自动产生的。由于专利权实行申请在先原则，中央企业只有及时申请并获得授权或注册，才能有效地保护自己的知识产权不受侵犯。中央企业应在启动“走出去”项目之前，开展目标国专利申请的抢滩工作。例如，中国化工集团将知识产权工作作为企业生存和发展的战略来抓，在走出去时采取专利先行战略，所属的炭黑工业设计院、青岛橡六集团、海洋化工研究院等均已成为域外专利申请的先行者。

第一，中央企业在申请国外知识产权时，除了掌握目标国知识产权法律，还应学会利用好相关国际协议和惯例来申请国际专利。中央企业可以根据《巴黎公约》直接向外国递交申请，也可以根据《专利合作条约》(PCT)申请。其中，通过 PCT 途径只需提交一份国际专利申请，且为申请人对市场、发明的商业前景以及其它因素进行调查留有更充足的时间。目前大部分国家都已是 PCT 成员国，企业通过该途径进行一次申请便可获得广泛的保护。

第二，中央企业要在企业内部建立健全知识产权保护制度，例如专利申报制度、专有技术申报制度、职工在工作中完成的知识产权的归属及奖励办法、职工应承担的保护企业知识产权的义务（其中包括保护企业技术秘密、商业秘密不受侵犯的义务以及泄露秘密应承担的责任）等。尤其值得注意的是，对于中国企业而言，保存相关专利记录是一个薄弱环节。专利记录是知识产权在开发过程中留下的印记和凭证，是申请和合法持有专利技术的有力明证。在现实中，企业往往

把精力放在技术开发活动上，而忽视了有关记录的保存，在权利受到侵犯时，缺乏有力佐证支持自己的合理请求。因此，中央企业应尽量做到：使用永久并具有约束力的记录文书；尽量不采用活页形式，因为这有可能会降低记录的可信度；所有页码都必须连续注明；使用高质量的纸张和墨水；所有记载都必须由被授权人士适时的签署；描述所有试验细节、设定情况、试验条件等；记录所有观察到的内容。

第三，中央企业还应根据实际情况设立知识产权管理机构。知识产权具有知识面广、专业性强的特点，对知识产权的保护是一个长期而艰巨的任务，关系到企业的发展乃至存亡，因此，必须设立专门机构或专门管理人员进行制度化管理。同时，中央企业在进行合作研发时，合作双方需签订一份正式合同，明确一些重要内容：例如不同国家的知识产权所有权关系；获取和维持知识产权成本的分担和随之而来的收益分享；保守商业秘密的方法；对合作研发前各方知识产权的评估；在研发过程中产生的衍生知识产权归属；以及争议的解决等事宜。

第四，当出现知识产权侵权的情况时，中央企业要学会利用好当地的法律救济途径，主动出击保护自己合法权益。被侵权的企业可以向当地知识产权行政执法部门，如专利局、商标局、版权局投诉，请求对侵权行为进行查处，也可直接向当地法院提起诉讼，或根据协议提起仲裁。

7. 构建和谐劳动关系

企业的劳资关系好坏对企业的经营发展有着重大影响，处理不好，就会使企业受损甚至威胁到企业生存。而和谐的劳资关系可以促进企业的创新和发展，提升企业的社会资本。

(1) 增强劳动用工的法律意识

首先，中央企业要认真学习东道国的劳动法律政策，开展企业劳动用工合规化建设，根据当地的法律等制定用工合同和从事其它经济活动。其次，企业还需提前对投资目标国的集体劳动合同作出认真分析。在欧美很多国家，有关劳动保护方面的规范并非载明在成文法当中，而是由雇主与工会签订的集体合同直接作出规定。例如，在英国成文的劳动法主要是规定劳动基准，即最低工资、最长工作时间，这些法律仅仅是起到填补集体合同覆盖不到的地方，而真正在企业内起主要作用的是集体合同，例如岗位薪酬标准、解雇保护等。再次，企业特别要调研投资国产业政策和目标企业的雇主与工会的关系。如果收购的企业有工会，在购买之前一定要把工会与企业的关系搞清楚。不仅要关注直接收购成本的高低，还要重视工会活动带来的间接用工成本，例如停工和罢工等。

(2) 强化企业劳资关系管理，培养员工对企业的忠诚度

在海外经营的中央企业出现劳资矛盾，在很大程度上是企业内部治理的问题。这些问题在短期可能会导致企业停工、减产等直接经济损失，长期则会消耗职工的忠诚度，破坏企业可持续发展的根基。

第一，中央企业要建立起一种合作式的劳资关系。中央企业应着重消除劳资双方的对立情绪，在企业内部造就和谐、依赖、支持和合作的气氛，尤其要注意用工、加班、降薪、裁员等问题的处理，将责任标准与企业管理体系相融合。就裁员问题来说，虽然裁员是降低人力资源成本的最快速的解决方法，但它会增加当地社会负担，给企业形象带来负面影响。员工作为企业的重要资源，既是企业的内部成员，同时也是企业直接面对的社会公众。善待员工，是企业的基本社会责任。例如，企业经营困难时，可以采取减薪、缩短工作时间等办法来缓解企业压力，不要轻易地采取裁员措施。即使是合法裁员，企业也有必要做出某些“保暖”举措和承诺，企业管理人员应提供信息沟通渠道，及时通报企业的最新情况，与相关工人组织进行磋商，寻求谅解。在当地员工离职的程序上，应着力规范运作，健全相应的规章制度体系，防范法律风险。建立有效的由上到下以及由下到上的双向沟通机制，劳资双方开展经常性的、多层次的、内容广泛的协商，是避免劳资关系危机的重要环节，良好而有效的沟通是劳资关系稳定和谐的核心。

第二，实施忠诚教育，构建和谐劳资关系。感恩教育有利于回归员工的主体地位，构筑员工心理契约，培养员工忠诚度，构建和谐的

劳资环境。中央企业可以通过民主参与、培训宣传、走访座谈等多种方式、多种渠道，让员工与企业形成利益共同体，让员工体会到企业是自己的企业，企业集体的一切活动都与自己息息相关。

第三，处理好与当地工会的关系。国外企业劳资纠纷问题产生尽管有着不尽相同的背景，但对工人集体权益的任何疏忽都可能带来“意外”灾难。现实中，很多中央企业管理者对集体劳动关系还很陌生，低估了国外企业工会组织的作用，从而付出了高昂的代价。2006年发生的首钢秘鲁铁矿企业的罢工事件就是一个明证。中央企业“走出去”必须处理好与工会之间的关系，尽量将工会引起的劳资纠纷的风险降到最低。在欧洲的法国、德国和亚洲的韩国，工会都很有影响力，在这些国家并购企业时，要提前与工会进行沟通，摸清工会的态度，找到共识和谅解。中央企业还要根据内外环境审时度势、识时通变。经济状况好时，工会作用往往非常大，经济不景气时工会的影响力就会打折扣，更容易做出妥协。中央企业必须按照国际惯例和当地法律框架订立好劳资双方认可的规则，保持劳资双方良好的互动关系，积极与工会和工会领导人沟通，了解他们最新思想动向，以便及时做工作，解决矛盾和纠纷。

第四，中央企业要采取果断措施保障企业员工的生命和财产安全。当前国际环境复杂多变，存在诸多不安全因素，我国企业走出去就应该把员工的安全问题放在首位，做好安全防范工作。企业要设立负责海外员工安全的部门。员工到海外出差配有安全须知，列明在目

标国的安全注意事项。例如，中国石油建立了自己的海外健康、安全、环保管理和运行体系(简称 HSE)，将外派员工工作规范化，以保证其素质和质量；加强外派人员出国前的适应性培训，强化国内外法律规章教育、外事教育、所在国风俗习惯教育和日常用语教育。

8. 积极履行企业社会责任

在国际上虽然“企业社会责任”这一概念提出的时间并不长，但已经迅速发展成为世界上通行的“软法”，尤其是对跨国企业来说，公司的形象与其所担当的社会责任成正比例关系。我国中央企业虽然在企业社会责任建设方面已经做了很多有益的尝试，但依旧任重道远。中央企业要进一步提升社会责任能力，就需要从提高社会责任的“量”和“质”两个方面下工夫。

(1) 加强各领域社会责任建设

第一，中央企业应严格遵守当地法律和风俗习惯，合规、合法地开展经营活动。了解和遵守当地法律、法规就是开展经营活动先决条件。在海外经营中，中国中央企业要遵守当地法律法规，尊重、适应当地风俗习惯，按照当地文化习惯处理社会责任问题，不仅要按照本土化的模式开展，而且要以比当地企业更为严格的标准来要求自己，才能最终赢得当地公众的信任。

第二，中央企业在用工方面，要逐步加大本地化成分，并严格执行企业社会责任中的劳动标准。投资对象国在引入外资时往往对外企

在本地用工方面存在期待或有所要求，意图拉动本地就业。中央企业走出去过程中提高本地用工的比例，是最直接提升企业认同感的方式，也是当地政府和公众都乐于见到的效果。除了设法促进本地就业之外，中央企业还应制定和执行自己的更高劳动标准。国际上，企业在用工方面的社会责任存在多套标准体系。比较普遍接受的是由一家总部设在美国的“社会责任国际”的组织制定的 SA8000 体系，很多国外跨国大公司为了体现其对社会责任的重视，主动采取该标准，甚至要求它们生产链的上游企业要遵照执行。我国中央企业在“走出去”过程中，也可以借鉴和参考这套标准中的合理成分，制定自己内部标准。

第三，中央企业在保护环境方面需要加大投入力度，倡导绿色生产、绿色经营。要提高对环境保护的认识，建立适应环境与发展相协调的战略，自觉地约束自己，尊重自然规律，走经济、环境和资源相互促进和协调的可持续发展的道路。要适应消费者“环保回归”热潮，转变观念，提高产品的“绿色”成分，降低生产过程中的污染。要实施绿色营销战略，积极倡导环保理念，树立良好的企业形象。要开展绿色合作，可以在东道国建立环境示范工程或者社区友好工程，赢取当地居民支持。

第四，中央企业还应积极投身当地公益事业，以多种形式与当地社会进行良性互动，提升企业良好声誉。要进一步加强对海外公益事业的投资力度，对外树立良好的形象。有实力的中央企业可以主动帮

助当地政府发展教育，改善公共设施，减少贫困。中央企业还可以选择同当地非政府公益组织合作，与当地社会责任利益相关方形成良性互动。

（2）加强社会责任风险管理、提升文化认同

中央企业在社会责任建设方面，不仅要注意树立企业的良好形象，而且要学会维护好企业的品牌。作为正处于“走出去”起步阶段的中央企业更应该做好社会责任风险管理工作，避免陷入“走出去易，站得稳难”的尴尬局面。

一方面，中央企业海外分支机构要增强公关意识、加强责任沟通，建立责任风险危机管理体系机制。2006年秘鲁铁矿公司的工人罢工原本只是一起普通的劳资纠纷，但管理方应对失策，一味回避，让出话语权，导致企业被动。企业应加强责任沟通管理机制的建设，定期向当地及利益相关方公布企业社会责任报告，及时、积极、正面地应对社会责任危机，营造一个敢于应对、勇于负责的企业形象。海外分支机构还要加强与非政府组织（NGO）的交流与合作，增进了解，避免误会，并有效地分享信息与经验，为企业海外经营赢得更多的外援。

另一方面，中央企业应着力推进“群众路线”，与各方利益团体、上下游企业建立良性合作关系，利用本地资源来树立和保持本地品牌。中央企业在日常的商业交往和品牌传播过程中要注意广交朋友，逐步培养和壮大自己在当地的“战略同盟”。现代企业传播同法律、财务、管理咨询一样，已经是一个高度专业化的领域，也是成熟的跨

国企业用以塑造自身“软实力”和克服“非商业壁垒”的主要手段。中央企业不仅要下功夫打造自身企业传播和品牌建设的专业化团队，在面临重大的海外投资并购项目时，也需要引进和利用具备丰富国际经验的专业咨询机构。

9. 加强境外党建工作

中央企业“走出去”面对的是各国多元的价值观和多元的意识形态，其中也不乏一些糟粕元素，而且海外分支机构远离企业本部，监督链条往往较长，如果没有充足的思想准备作为后盾，很容易出现思想“脱轨”的情况。因此，中央企业在海外经营要认真加强党建工作，通过党建来维护干部队伍思想的纯洁性和廉洁性。

首先，要建立和完善党委会议事决策规则，把党组织参与重大问题决策与董事会和管理层依法决策相结合，形成党组织与公司治理结构职责明确、有机融合、运转协调的新型领导体制和运行机制，确保中央企业党建领导体系与中央企业领导体系的协调衔接，提高企业的核心竞争力和综合效益。要进一步探索中国特色现代中央企业制度框架下“老三会”和“新三会”的正确关系，即党委会、工会、职代会和股东会、董事会、监事会之间的关系，明确各自职责，发挥各自作用。

其次，优化和创新党组织工作制度，不断提升中央企业员工的创造力。结合中国特色现代国有企业自身特点，坚持把党组织的工作制度与公司法人治理结构的工作规则结合起来，形成靠制度管人、按程

序办事的工作机制。要以党组织建设带动企业民主，不断激发职工群众的主人翁精神和创造潜能，不断提升企业员工的整体创造力。

再次，通过完善党组织的民主监督体系，强化预防和监督，确保企业领导人员廉洁从业。推进中央企业反腐倡廉制度建设，坚持用制度管权、管事、管人，深化重要领域和关键环节改革，最大限度减少制度漏洞，不断完善中央企业惩治和预防腐败体系，提高中央企业反腐倡廉制度化、法制化水平。

最后，中央企业在海外经营，要不断发展优秀员工充实到党员队伍当中，坚持抓政治思想工作不松懈。企业在海外发展少不了业务骨干，中央企业党建要想做出成效，就必须更多地吸收业务素质强、思想觉悟高的人才充实到党员队伍当中。中央企业还应定期组织党员活动，交流思想，共同学习，做到及时发现问题、及时解决问题。要在企业内实行民主生活会、定期谈心、事前调研、征求党员和员工意见等制度，认真听取广大党员和职工群众对发展企业的意见，不断提升企业的民主决策力。

（三）充分发挥社会机构的服务支持作用

中央企业要进一步提升国际化经营水平，还应重视借助“外脑”，设立合理机制鼓励社会机构进行专题研究，聘请有特长的专业人士给予国际化经营方面的有力支持。

1. 充分重视社会机构的研究成果和意见建议

非政府组织、社会团体和科研机构，因其中立地位使其研究、分析更为客观，而且队伍数量庞大，拥有着较之于企业本身更为庞大、门类繁多的技术、科研和分析力量，所产出的研究成果也必然更丰富。对于这样一支无需企业投入商业成本的国内智力支持队伍，追求国际化经营水平提升的中央企业，必然需要给予充分的关注。中央企业要破除固有的“家丑不可扬”的思维，应积极主动的将所面临的问题、经营过程的挑战，以合理的方式摆出来，科学合理的借助全社会研究、分析力量，从而更合理的保障企业开展国际化经营。

2. 积极开展与东道国民间机构舆论的合作

任何国家和地区，都存在一定数量的非政府组织、独立研究机构或团体、他们拥有与政府、企业不同的视角或者诉求，同时也可能拥有着政府、企业所可能不具备的社会感召力、公信力。中央企业要充分重视与东道国民间机构的交流、合作和共同研究，以谦虚的姿态从多角度了解东道国及其社会结构，以平等的姿态倾听这些机构及其人士的意见，并利用该平台使自身的外国投资者身份得到更加辩证的认识和接受。

3. 充分发挥专业机构的服务力量

以发达国家经验为例，跨国公司在进行境外投资时，都会聘请专业机构进行专项评估。例如，大型企业在跨国收购之前，会聘请国际

会计师事务所进行资本核算，检查投资收购是否物有所值；会聘请市场调查机构考察产品市场情况，确保收购之后经营能够有发展空间；会聘请律师事务所，进行合规审查、投资法律环境评估。中央企业在“走出去”的过程中，也需要适当运用外部力量提供的服务，为投资决策提供意见和建议，例如资产评估、法律、财务、知识产权和认证等专业咨询服务。中央企业还可以充分发挥相关行业商(协)会和中介组织的作用，加强行业自律，帮助企业规范经营行为，推动企业间共谋合作、共赢发展。