

# 企业只有认识到风险才能管理风险

■ 本报记者 钱颜 实习记者 孟思洁

近年来,中国企业布局海外业务数量增多,融入经济全球化的步伐明显加快。然而,一带一路沿线国家和地区的国别环境、政策法规等差异较大,不少中国企业因缺乏国际化经营经验,特别是对法律风险认知、防范不足,导致在走出去过程中遭遇瓶颈。

世界经济形势复杂多变,但从长远来看前途是光明的。我们应客观看待经济发展过程中的潜在风险,包括金融危机风险、中美贸易摩擦风险、国际政治风险等。日前,在中国国际商会培训部举办的“一带一路沿线贸易投资法律风险防范培训暨中外工商界交流对接会上,中国国际商会培训部部长凌凤杰强调,企业只有认识到风险才能管理风险。

目前,中国企业投资发达国家增速放缓,但投资质量有所提高,对新兴市场的关注度持续增长。如果不了解、不识别目的国风险,就无法管理风险。长江国际律师事务所首席执行官马尔科姆·迪

金森(Malcolm Dickinson)强调,中企对外投资要重视宏观风险,首先是政治风险,如投资目的国政府效能如何、法律体系是否稳定、投资目的国与中国政府关系等。很多西方国家监管机构对来自中国的投资极其谨慎,需要企业格外关注。其次是经济风险,包括一国税率、汇率、信贷利率等。最后是企业风险,一是企业战略风险,如公司国际发展路线和国内战略是否匹配。二是企业运营风险,如没有足够时间进行可行性分析,未能实现利润分配和退出等。除此之外,还存在文化误解、缺少人才等障碍。

中国贸促会专家委员会委员、商务部国际贸易经济合作研究院学术委员会副主任张建平举例说,比如中缅合作建设的密松水电站就涉及到政治风险,因缅甸政局变化导致工程停滞,给中企带来很大损失。在项目执行过程中,企业要学会用法律手段来防范相关风险。

长江国际律师事务所资深律师斯蒂芬尼亚·卡尔塔皮亚诺(Stefania Caltabian)指出,中企在关注一带一路沿线国家的同时,也要重视在欧盟等发达国家或地区投资的风险。

现在,中国企业投资欧洲地区的主要目标国包括瑞士、英国、荷兰、德国等,资金集中在房地产、高新技术等产业。中国投资为欧洲创造了就业、现金流、技术,但是也存在保护主义、缺乏互惠等问题。斯蒂芬尼亚·卡尔塔皮亚诺表示,由于中欧间制度、文化等差异,一些欧洲国家认为中国企业收购欧洲企业是文化侵略,也有很多企业员工对中国管理者的做法表示不满。同时,有些国家虽然位于欧洲大陆,但并不是真正意义上的欧洲国家,如土耳其、白俄罗斯等。这些国家加入欧盟后,给中国企业的合作带来了挑战。

会上,张建平介绍了企业锁定风险的几个办法。企业可以通过查阅商务部发布的国别报告、中国信

用保险公司每年发布的一带一路风险报告,以及从律所、会计师事务所、咨询公司等专业机构了解投资目的国的具体情况。

斯蒂芬尼亚·卡尔塔皮亚诺介绍了中企在签订涉外法律文件时的注意事项。首先,合作双方先要签订一个意向书或者法律备忘录,包括谈判具体方向等。其次,要签订保密协议。企业在签订保密协议的时候,要有自身关于机密信息的定义。如果目标公司对保密信息进行了分类,企业也要详细判断哪一类信息属于涉密信息。最后,进行目标公司尽职调查,包括了解想投资的业务、调查目标公司的财报是否真实准确、公司详细的合规情况(纳税、抵押、质押等)。

会议期间,中外工商界代表还围绕一带一路经贸合作展开了积极交流、有效对接。中外代表普遍表示,此次培训暨交流会主题鲜明、内容丰富、成效突出,有助于中外企业在一带一路市场走得更宽、更远、更稳。

## ◆ 市场前沿

### 2017年金融体系内部去杠杆见成效

本报讯 中国人民银行日前发布的《中国区域金融运行报告(2018)》(下称《报告》)显示,2017年全国各地金融业持续加大服务实体经济、支持创新创业和新动能培育力度,各地区货币信贷和社会融资规模实现平稳增长,信贷结构持续优化,一般贷款加权平均利率基本平稳,资产质量总体稳健。

《报告》显示,2017年地区社会融资规模平稳增长,中部地区直接融资占比相对较高。去年年末,全国社会融资规模存量为174.6万亿元,同比增长12%。全年社会融资规模增量为19.4万亿元,比上年增长1.6万亿元。分地区看,中部和西部地区占比分别较上年提高2.6个和3.0个百分点。其中,中部地区直接融资占比相对较高,企业债券和非金融企业境内股票融资合计占地区社会融资规模增量的9.5%,分别高出东部、西部和东北地区1.6个、5.2个和5.6个百分点。

信贷政策的结构引导作用显现,各地区信贷资源配置效率进一步提升。《报告》显示,一是小微和涉农领域贷款增长较快。东部和西部小微企业贷款余额同比分别增长14.3%和24.0%,增速较上年分别回升2.6个和1.6个百分点。东部和中部地区涉农贷款余额同比分别增长7.2%和14.8%,增速较上年分别提高5.0个和2.3个百分点。二是产能过剩行业中

长期贷款余额同比下降1.7%。东部和中部地区高耗能行业中长期贷款余额占全部中长期贷款余额的比重分别同比下降0.3个和0.4个百分点。三是房地产贷款增长放缓。东部、中部和西部地区房地产贷款余额增速较上年分别回落9.9个、5.7个和2.9个百分点,东北地区增速低位回升。

在实际贷款利率水平方面,保持基本稳定。《报告》显示,受美联储加息、国内经济稳中向好和物价水平上行等因素影响,名义贷款利率小幅上升,实际利率水平保持基本稳定。2017年12月份,全国一般贷款加权平均名义利率为5.80%,同比上升36个基点,一般贷款加权平均实际利率为1.84%,同比下降102个基点。

随着2017年监管部门出台了多项政策和措施,金融体系内部去杠杆初见成效,金融机构经营稳健性提升。《报告》显示,资金在金融体系内部循环、多层次的情况大幅减少,更多流向实体经济。东部、中部、西部和东北地区银行业总资产增速较上年分别回落0.4个、5.2个、2.7个和10.4个百分点。银行合规经营意识得到加强,经营行为趋于理性规范,资本充足率有所提升,东部、中部和东北地区地方银行机构资本充足率分别提高0.3个、2.2个和0.2个百分点,西部地区地方银行机构资本充足率略降0.5个百分点。(李华林)

### 一带一路五周年调查报告发布

本报讯 6月21日,由国际金融论坛(IFF)联合丝路国际联盟(SRIA)共同主办的“国际金融论坛(IFF)2018中国报告发布会暨一带一路五周年调查报告发布活动”在北京举办。

此次发布的报告由五大章节组成,每部分均由国内外重要决策者和专家就相关主题发表的分析文章和观点组成。分别为:第一,中国改革开放40年:中国模式与经验;第二,全球金融危机十周年:回顾与反思;第三,中国金融改革:扩大开放与创新;第四,一带一路:中国倡议促进世界发展;第五,世界级大湾区建设:

新动力、新增长、新格局。

2018年正值一带一路倡议发起五周年之际,《IFF中国报告2018》公布了主办机构首次开展的一带一路问卷调查报告。报告由26个具有代表性的国家和地区中央银行的调查回收问卷组成,总结了一带一路建设五年来,中国与双边及多边共同就一带一路项目开展合作所呈现的成果、问题及经验。

调查报告表明,63%的国家中央银行认为一带一路倡议极其重要,是千载难逢的机遇,也是过去十年最重要的全球倡议之一。(张意)

## 走出去何妨多些小而美

■ 陆娅楠



巴拿马城西南的阿多马尔长堤位于巴拿马运河太平洋一侧出口,地理位置优越。长堤上的一片建筑工地上,建筑工人正热火朝天地建设着巴拿马的新地标——巴拿马国际会展中心。这个由中国建筑工程总公司下属中建美国南美公司承建的项目于2016年9月开工建设,建筑面积达7万平方米,今年下半年竣工后预计每年能为巴拿马带来超过7亿美元的收入。建成后,每年一届的巴拿马国际博览会也将从老会展中心迁至新中心。(朱禾)

每一个小而美的海外项目,都是传播中国工匠精神的舞台,是树立中国品牌广告,更是实现从“我找项目”到“项目找我”的重要突破点。前些日子去斐济出差,入境时被问及采访什么项目,笔者答:中国企业在斐济修的路、造的桥,以及疏通的河道和管网。

女边检的脸色骤然放晴,眼神都亮了几分:你去中铁一局?究竟是什么样的标志性工程,能让普通的边检员准确说出中国企业的英文名字?

带着疑问到项目上一走,还真有点出乎意料。就拿斐济总理亲竣工庆典的楠迪巴城摩托公路升级项目为例,道路全长4.9公里,标志性工程巴城大桥高18米、长120米。这么短一段路,这么小一座桥,怎么就让斐济人记住了中国公司呢?

笔者正在纳闷,恰巧遇到了斐济国办前主任帕麦斯·钱德勒经此地回乡,这里5000多位居民都认为中国企业值得信赖。这条公路完工及时,大桥很实用,自2014年建成后,居民再也没有被水围困,路面、桥梁也没出现过任何质量问题。北岛的公路、南岛的污水管网,履约质量都特别好。我们如果有项目招标,都会主动告知中铁一局。

钱德勒的话令人茅塞顿开。中国企业走出去,扎下根,甚至叫得

响,靠的并非是中标项目的体量,而是履行合约的质量。多做一些小而美的项目,也可以让企业在海外竞争中放大异彩。

长期以来,中国企业特别是建筑企业,海外投标往往盯着高规格、大体量的超级工程。承揽高大上的项目固然能让企业一炮而红,让陌生市场以最快速度认可,外来者实力。然而,海外市场的超级工程毕竟不是那么多。欧美发达经济体早已完成城镇化,亚非拉市场经济实力有限,而且多数经济体还是喜欢小步慢走的建设模式。因此,无论从各国国情看,还是从发展阶段看,依照国内经验去海外找饭吃有

可能事半功倍。倒是应其所盼,入乡随俗,将大型项目的技术实力与小型项目的成本管控能力相融合,反而有可能形成中国建造新的比较优势,从而异军突起。

多承揽小项目,也未必会赔本赚吆喝,而是会集腋成裘。有人认为,千里迢迢去竞标小项目,无论是前期市场摸底、商务谈判的投入,还是后期资源调配、运营管理的成本,算起来都得不偿失。深耕海外市场,最要不得的就是这种“一锤子买卖”思维。项目虽小却五脏俱全,以小项目探路,履约风险小,还能为熟悉市场、完善资源调配体系打下基础,何乐而不为?特别是这些项目多是民生工程,

属于刚需。这些小项目是不能断供的家常菜,积薄成厚,聚少成多,反而是海外经营的长期饭票。

小项目易得,但要做到小而美不易。企业将项目做到小而美,不仅需要满足甚至超越当地技术标准,还需要符合当地的生态理念,尊重当地的公序良俗,甚至融入当地的人文环境,也就更需要企业秉承质量意识,打磨细节,追求极致。

每一个小而美的海外项目,都是传播中国工匠精神的舞台,是树立中国品牌广告,更是实现从“我找项目”到“项目找我”的重要突破点。企业走出去,能承揽高大上的项目固然好,多些小而美,又何妨?

### 腾讯、华为入围《2018年全球最具创新力企业50强》榜单

## 数字化创新需从战略着眼运营着手

■ 本报记者 姜业宏

近日,波士顿咨询公司(BCG)发布了《2018年全球最具创新力企业50强》榜单,本排行榜是BCG连续第十二年发布的系列榜单之一。今年的排行榜从大数据分析、新技术引进速度、移动产品和功能、数字设计等方面评价企业的数字化创新能力。上榜企业的共同特点是都在进行数字化转型和创新。

在去年的榜单中,苹果、谷歌和微软三家数字技术原创企业领跑前三名,其中苹果公司更是从2005年开始就以其强大的数字化创新能力一直雄踞该榜单榜首。前20名中,腾讯排名第14,曾在2013年至2015年入榜。华为排名第46,华为在2012年、2014年、2015年及2016年均入榜。

IT行业一马当先  
医疗健康任重道远

此次榜单所调研的企业涉及电

动汽车、金融服务、医疗健康等九大领域。今年上榜的50家企业中,IT企业共16家,占比32%,远高于其他领域;工业产品企业共8家,占比16%;电动汽车、消费与零售企业各6家,分别占比12%;交通与旅游企业共5家,占比10%;金融服务、医疗健康和媒体与娱乐领域企业各3家,分别占比6%,而能源领域无一企业上榜。

从所在区域来看,尽管北美仍是最具代表性的地区,有27家公司,但欧洲的表现越来越好,16家公司进入榜单,高于2016年的10家。此外,包括Uber、Airbnb和SpaceX在内的一些公司则展示了数字技术和数字商业模式相结合的颠覆性潜力。

随着苹果、谷歌等数字技术原创企业进入医疗健康领域,传统医疗健康企业也在进行数字化转

型。2018年共有3家医疗健康企业上榜,分别是强生、拜耳和辉瑞,分别位列第25名、第27名和第38名。3家上榜企业均来自欧美国家,其中,强生和辉瑞来自美国,拜耳总部位于德国。需要指出的是,去年共有6家医疗健康领域企业上榜。相比之下,2018年不仅医疗健康领域企业上榜数量有所减少,而且除强生公司排名小幅上升外,拜耳和辉瑞两家公司排名均有较大幅度的下降。由此可见,医疗健康领域进行数字化创新仍然任重道远。

布局数字化创新  
抢占行业制高点

BCG除了揭晓本年度最具创新力的50强企业榜单之外,还深入分析了成功创新企业的共同特点,积极进行数字化创新。榜

单指出,公司如果能够将大数据分析、迅速采用新技术、开发移动产品和功能、加快数字化设计等结合起来,有助于提高企业创新能力,在市场竞争中脱颖而出。

自2014年以来,四种类型的创新正显得日益重要:大数据分析、新技术的快速采用、移动产品的功能以及数字设计。榜单指出,大数据分析的重要性从第8位上升到第3位。随着新产品不断被开发,创新类型备受企业重视。超过一半的受访者表示,他们的公司使用各种方法来分析与创新有关的各种目的,包括识别新领域、为构思创意提供投入、揭示市场趋势、为创新投资决策提供信息,以及设定投资组合优先事项。

榜单称,创新者认识到,成功的数字化转型需要在三个基础领域取得突破:速度、规模和价值。约1/3的受访者表示,移动产品和功能以及数字设计将在未来3到5年内对其行业产生重大影响。约1/4的受访者表示,他们公司正在积极针对这些领域进行布局。

榜单最后指出,在进行数字化创新的进程中,企业会面临各种各样的问题与挑战,需要从战略部署、运营与流程以及组织方式三个方面进行统筹协调,全面布局数字化创新。首先,企业需要采用数字技术来探索新产品和服务,甚至是完全不同的商业模式,以此来转变创新战略。企业需要充分利用数据,采用更灵活、更快速的数字化工作方式,建立起更高效的运营与流程体系;最后,企业还需要一个具备数字化能力的组织来运作它们,让数字化创新真正落地生根。

## ◆ 出海记

### 玩转世界杯 浙江制造开始掌握定价权

台媒称,世界杯赛后,全球目光聚焦俄罗斯,一支由浙江制造组成的浙江队也在场上闪耀。

本届世界杯少不了的浙江制造,除了为人熟知的全球最大的小商品批发市场义乌外,宁海、武义、杭州也都为了世界杯忙得不亦乐乎。

每逢世界杯,浙江许多生产厂就会格外忙碌,但过去仅是代加工用品。但今年情势已不同,杭州某品牌设计的吉祥物扎比瓦卡、某电脑针织公司生产的球迷围巾、讲究用色的国旗,走出了原创特色。此刻,这支浙江队靠创意与品质,分享着巨大的世界杯商机蛋糕。

2006年,德国世界杯就已可见浙江队身影。从足球、旗帜到日用品等,不是贴牌就是代加工,背后的浙江企业,未被世界知晓。

2010年,南非世界杯上,义乌制造的助威喇叭、呜呜祖拉意外走红,但吹出了尴尬,出厂价仅3元左右一支,在南非却可以卖到60多元,留下产业层次低的缺憾。

2018年的俄罗斯世界杯,浙江队卷土重来,宁海一家工厂生产的呜呜祖拉,融入了设计和品牌,比南非世界杯时出厂价提升了20%左右,并争取在将来让净利润达到40%。

### 腾讯夏纳发布 全球数字文博开放计划

近日,夏纳国际创意节在法国海滨小城夏纳如期举行。今年夏纳国际创意节与国家广告商协会(ANA)合作,首次设立了首席营销官发展理事会论坛(CMO Growth Council),旨在为来自世界各地的营销领导者提供讨论、合作和行动的重要平台,其成员为全球25家优秀企业首席营销官或品牌营销第一负责人。作为其中唯一一家中国企业的代表,腾讯集团高级执行副总裁、腾讯广告主席、集团市场与全球品牌主席刘胜义受邀成为理事会成员。

刘胜义在夏纳宣布,推出腾讯全球数字文博开放计划,向全球博物馆等文博机构发出邀请。腾讯希望通过开放腾讯云、腾讯地图、微信小程序、语音导览、AI、AR/VR等产品能力与技术手段,作为数字化助手为博物馆提供全面数字解决方案,通过普惠连接、体验升级、传承活化三个层面的行动,让更多人能以新颖有趣的方式体验传统文化的魅力,并促进不同文化之间的多元交流。

该计划正式推出是基于腾讯在国内推行试点积累的经验。2017年,腾讯先后与故宫、敦煌等文博机构达成战略合作,运用先进的数字科技与互联网产品平台,为文化保护与传承提供数字解决方案。

(本报综合报道)