

# 公共外交：中企走好一带一路的必修课

■ 本报记者 张凡

编者按 随着“一带一路”建设的不断深入，中国企业与“一带一路”沿线国家、地区企业的投资经贸往来越来越密切，它们对沿线国家直接投资超过700亿美元，年均增长7.2%，在沿线国家新签对外承包工程合同额超过5000亿美元，年均增长19.2%。但是，与之不匹配的是，不少专家调研后指出，中国企业还面临着学习公共外交概念和如何做好公共外交的新课题。

## 一 民心相通是企业公共外交的核心目标



“中国企业在海外开展公共外交会遇到哪些困难，在不同的国家、不同的行业、对于国有企业或者民营企业，其情况不尽相同。但从总体上来看，中国企业在‘一带一路’沿线国家开展业务，需要提高公共外交的意识。”中国贸促会专家委员会委员、中国人民大学国际关系学院教授王义桅说，企业在海外投资必须要考虑到当地的政治、文化、经济、社会环境。尤其是一些“一带一路”建设重点项目，经常需要几十年，因此，公共外交十分重要。但是，有些企业原来对公共外交这方面投入较少，更不知如何处理人际

关系，不善于和当地的民众、NGO、宗教团体、部落打交道，现在需要补上这一课。

北京大学全球互联互通研究中心高级研究员、“一带一路”百人论坛专家委员会委员柯银斌则指出，企业进行公共外交，目标是多元的，权益保护或风险规避是企业公共外交的根本目标；提升国家形象是企业公共外交的主要目标；民心相通是中国企业“一带一路”公共外交的核心目标。

“根据我们的初步调查和观察，开展公共外交对中国企业是一门‘新课程’，中国企业公共外交落实

现实状况与‘一带一路’倡议精神和原则要求差距很大。”柯银斌说，开展公共外交之所以是企业的新课程，主要表现在以下几个方面：许多中国企业并不知道公共外交为何物，尽管少数企业已有较好的公共外交行为并收到效果；为企业培养高中层管理者的商学院和管理学院，至今没有一家把《企业公共外交》列为教学或培训课程；企业公共外交的研究者大多出自外交与国际关系学界，其研究成果对企业界和管理学界影响不大或没有影响。

与“一带一路”倡议精神和原则要求差距很大表现在：根据“一带一

路”倡议精神和原则要求，民心相通是重要的内容和目标。由于官方文件在民心相通部分并未提及企业，企业可能认为这与自己无关，继续依照传统方式开展贸易和投资，忽视开展民心相通相关工作；由于公共外交是中国企业的“新课程”，绝大多数企业并未形成公共外交意识；少数优秀企业的实际公共外交行为颇有成效，但它们很少或不使用“公共外交”一词，对公共外交行为与民心相通目标之间的关系也缺乏全面的认识和理解。

公共外交就是实现民心相通的策略、方式、手段和方法，中国企业则是中国开展公共外交的重要行为主体。为此，柯银斌重申了“公共外交”的概念：从企业视角来看，广义而言，公共外交就是以该企业在东道国和国际社会中的非市场利益相关者为交往对象的一切交往、沟通、传播、交往和合作行为。企业公共外交就是企业作为行为主体开展的公共外交。具体而言，跨国公司公共外交是指跨国公司遵循本国政府政策或者实际上契合政府对外政策的精神，通过企业员工的表现、企业在他国所进行的其他社会活动，在向国际社会和东道国政府、民众展示企业的理念、追求企业利益的同时，自觉或不自觉地将本国与文化进行交流和沟通、传播本国的文化和精神、增进双边和多边互动的功能，从而直接或间接地提高本国在国际社会和他国民众心中的形象，营造有利于本国的国际舆论环境，维护本国的国家利益的对外行为。



“公共外交各议题的解决，最终要落脚在企业自身及所在社区。”商道纵横高级经理张洪福说。日前，商道纵横、中国对外承包工程商会、亚洲基金会(美国)北京代表处、清华大学经管学院及思盟企业社会责任促进中心5家机构发布了首份中国海外投资社区沟通手册——《中国对外承包工程行业社区沟通手册》(以下简称《手册》)，为我国工程承包企业开展社区工作提供了指南。

张洪福介绍说，《手册》主体内容分为专人专岗、纵观全局、明确信息、建立渠道、有效执行、监测反馈、应急预案七大部分。每部分的风险议题和挑战又按释义、行动清单、注意事项、操作工具和案例示范五大要素来提供解决方案。同时，《手册》在编排上充分考虑使用者的便利性，附录了工具、案例和关键词三大索引，用户遇到具体问题或挑战时，直接可像查字典一样获取知识、工具等支持。

例如，在众多的社区沟通渠道当中，当地媒体的作用不可小觑。《手册》就列出了与当地媒体沟通的技巧，也提出了注意事项：尽量不要拒绝媒体的采访要求，但要在采访之前做好准备；明确信息披露的边界，切忌撒谎，对中外媒体尽量做到一视同仁，不要厚此薄彼；遇到敏感问题时，不要突兀地转换话题或者生硬地说“不知道”，可以告诉媒体你不方便评论；不要轻易答应独家新闻，重要的新闻应在尽可能多的平台上发布；不要与记者争论，遇到意见不合的情况，只需给出你的答案即可；不要轻易相信记者给出的数据或事实，除非它与你所知道的情况相符；不要贿赂记者(如提供车马费等)。

《手册》中也提出了企业在海外遇到突发情况，如何进行危机公关：应当成立包括最高领导层在内的危机管理委员会，公司领导，尤其是项目发起人必须尽快出现在危机发生的地方，并对受害者家属表示真诚的慰问；有些冲突可能是由于先前在当地开展项目的所有者所遗留的问题，那么在直接尝试解决实际冲突时，应该先尝试与所有利益相关方进行接触，充分了解背景信息；企业内部员工观点必须一致，否则公众不会相信；企业在大众眼中被看作“受害者还是坏人”，通常取决于在危机中的社会责任表现和如何对待媒体，危机持续的时间越长，公司被看作“坏人”的可能性越大；危机发生时，仅仅做到“合规”是不够的，要更多地考虑承担社会责任；不应在发生冲突时完全拒绝任何与媒体及第三方机构合作的计划，并试图封锁消息；避免草率处理早期出现的预警信号；避免与合作伙伴或分包商互相指责，会令公众认为是推卸责任，失去对企业的信任等等。

“社区沟通活动可以通过多种多样的形式开展，但同时也应认识到，通过与社区的有效沟通建立与社区的持久性关系，获得长期且广泛的社会许可很重要。如果碍于短期利益，例如谈判时尽量压低补偿标准等，有可能会使企业在该地区的经营无法继续。为此，《手册》提出了开展社区沟通工作的6项原则，即平等互利、求同存异、双向交流、信息一致、入乡随俗和坐言起行。”张洪福说，社区沟通本身并不是目的，而是企业与社区建立长期的良好关系，获得社会许可、保障项目在社区层面得以顺利开展的有效手段。

对此，业内有关人士认为，这份手册是企业开展公共外交的一个路线图，期待未来有更多机构发布更加详细、全面，就各行业各国分类别的指南，为企业开展公共外交提供便利，让企业走好“一带一路”。

## 二 方式渠道多样 企业需根据不同对象制定特定目标

有学者将企业开展的公共外交归纳为三大类型：一是面向国际的公共外交，主要方式包括参与国际公共事务管理、资助国际组织、加入全球行业协会、借力国际媒体。二是面向东道国的公共外交，主要方式包括实现本土化经营、践行社会责任、参与对东道国的援助、组织文化交流、发声当地媒体、展开政府公关。三是在国内开展的公共外交，主要方式包括访问中国公司、举办国际会议展览、开展“请进来”培训。

不过，柯银斌认为，在开展“一带一路”建设的背景下，还需要考虑增加参加“一带一路”相关的国际联盟、发起成立并主导“一带一路”相关的国际联盟等方式。他说：“在实践中，具体方式的选择取决于企业公共外交的特定目标、特定对象群体的特性、内容的特点等。经验表明，目标、对象、内容和方式之间相互匹配的程度越高，企业公共外交的效果就越好。”

“我建议企业应当培养一些公共外交人才，与所在国中央政府、地方政府、各类社会团体打交道。”

王义桅说，在这方面，华为在海外雇佣大量当地员工负责此项业务，效果就比较好。因为当地员工熟悉当地的情况，也会站在企业的立场来处理问题。“这就让企业与当地员工形成了利益共同体，然后再变成责任共同体，最后向变成命运共同体演进。我认为这就是企业开展公共外交的一个思路。”

天津聚龙集团是一家2006年就走出去的企业，在印尼开展种植棕榈等相关业务，如今，在“一带一路”建设的背景下，该集团在当地开始建设海外园区，在公共外交方面也积累了不少的经验。

“我们开展公共外交主要从五个方面进行：一是产业外交，加强与全球行业机构沟通合作，树立中国企业良好形象；二是人文外交，尊重投资国当地文化习俗，妥善处理矛盾冲突，促进中外文化融合；三是公益外交，造福投资国百姓，积极践行企业国际社会责任，展示中国负责任大国形象；四是人才外交，创建‘团长+政委+参谋长’的协同管理模式，打造国际化经营管理团队；五是互补官外交，弥补

官方外交的局限性和不足，为官方外交争取更大空间。”聚龙集团公共及政府事务总监邱爱秒告诉记者，在印度尼西亚，集团积极与当地的政府、非政府组织、民间社团等建立联系，利用企业自身的优势，与当地组织开展民间外交活动，搭建中国政府与投资国政府沟通的桥梁和纽带。

例如，在产业外交方面，聚龙集团参加国际性组织主办的各类展会和活动，如每年举办的马来西亚POC(棕榈油大会)、国际油脂油料大会、中国—东盟博览会等国际性展会，充分利用国际性平台，展现企业在海外的事业成果，加强与全球行业机构的沟通和合作，树立中国企业的良好形象，为企业民间外交活动的深化发展奠定了基础。

令邱爱秒印象深刻的是如何开展人文外交。农业种植与土地的联系十分密切，非常容易引起当地政府和民众产生类似“新殖民主义”的怀疑，投资的风险性和敏感性非常高。聚龙集团为了消除误解、规避风险，专门成立了环境部，负责处理企业与当地的关系，并采取一系列

有效措施，确保运营环境的和谐稳定。尽管印度尼西亚的市场化、民主化、法制化进程不断深入，但是100多个民族和众多的宗教流派叠加成了各种势力，稍有不慎就会引发危机。聚龙集团尊重印度尼西亚各族人民的宗教信仰和民族习惯，在每个种植园中均建有清真寺及教堂，并且按照不同宗教或派别祷告时间和宗教节假日制定作息时间分工。同时，高度重视与印度尼西亚各级政府的关系，加强与当地宗教组织、工会、媒体等团体的联系，经常走访周边各村庄的长者，深入了解当地的风土人情和习惯禁忌，与当地官员、社会团体和普通群众建立起高度的互信，为妥善化解和处理矛盾奠定了基础。

“在第一种种植园开工建设初期，有些村民无理索要土地补偿费，并对施工进行阻拦，当地县长和警察局长出面干涉也无济于事，聚龙求助于熟悉的穆斯林长老，通过举行宗教仪式的形式，巧妙地化解了这场风波。”邱爱秒说，人文外交和文化融合，为企业国际化发展创造了良好的外部环境。

## 《中国—东盟贸易投资指数》在京发布

# 投资东盟要“心中有数”

■ 本报记者 陈璐

日前，由中国—东盟商务与投资峰会秘书处主办，北京大学东盟国家研究中心与走出去智库(CGGT)承办的“中国—东盟贸易投资指数发布研讨会”在京召开，该研讨会发布了国内首个综合评价对外投资重点国别、产业收益和风险的指数体系：中国—东盟贸易投资指数。

该指数报告以东盟十国和6个重点行业为研究对象，构建了业务模型和数据处理模型。其中，业务模型从收益、风险、成长潜力和对华关系4个维度构建层次指标体系；数据处理模型采用灰色层次分析法，形成针对十国国家层面的贸易投资指数和针对六国6行业(包括农林渔业、建筑业、制造业、零售业、交通与仓储业、公用事业)的贸易投资指数。

北京大学国际关系学院教授、北京大学海洋研究院全球互联互通研究中心主任翟崑说：“现在‘一带

一路’已经进入2.0版，1.0版代表过去5年。今年8月27日，‘一带一路’建设5周年工作座谈会开启了新的5年。习近平主席强调，过去‘一带一路’是画了一个写意画，现在要画工笔画，要行稳致远，走深走实。”

东盟国家处于“一带一路”的陆海交汇地带，是中国推进“一带一路”建设的优先方向和重要伙伴。2015年底东盟宣布建成经济共同体，标志着一个人口超过6亿、经济总量超过2.5万亿美元的经济体和新兴市场已经形成，这也吸引了众多企业的目光。

“投资‘一带一路’，必须得做到‘心中有数’。”翟崑表示，今年是中国—东盟战略伙伴关系十五周年，东盟是“一带一路”的重点投资区域，2017年中国对东盟十国直接投资存量为883.6亿美元。面对这样的贸易和投资体量，诸多企业仍是在没有具体参考指数的情况下，探索前进。

“目前市面上的指数基本上是一年一评价，不能对中资企业在境外投资所遭受的风险和商业机遇做出及时的反应。”走出去智库合伙人、战略投资研究部总经理闫志君指出，比如，某个国家发生了反华示威，这必然会影响到指数评价体系里的对华关系维度，对华关系维度必然会降低，进而影响其他指数，该国对于中资企业而言的可投资性降低。但并不是所有的事情都会影响到指数，今年9月28日，印尼一省份发生海啸，虽然当地生命财产遭受很大损失，但对印尼整体的经济并未造成大的损失，我们就只在做动态报告时通报该事件，经过评价认为不会造成影响，就不会调整指数。

菲律宾驻华大使馆公使兼领事弗兰克(Frank Olea)指出，今年是中国—东盟创新年，将把创新合作扩展到创新科技、智慧城市、数字经济等领域。该指数以更加系

统、更加科学和及时的方式来监测贸易和投资的动态，可给企业具体指引。东盟包含了十个成员国，各国经济背景多样，也有不同的经济面和经济领域，商业周期也各有不同。“在经济衰退期间，所有国家都可能遭受损失，因此，我们迫切需要建立预警系统，以指导政策制定者在商业周期的不同阶段采取行动。”弗兰克说。

弗兰克举例称，比如，菲律宾是以服务业为主导产业的国家，这一经济模式是不可持续的，一国不能完全以服务业为导向或者以服务业为支柱，必须更多地转向建筑、制造业或者其他工业产业。近年来，菲律宾已经将更多的经济重心转向了实体经济，这是大的趋势。“只有了解每个国家背后经济增长的机制，在对当地的经济、市场机制有充分认知的情况下做出指数体系，才会更加真实地有助于服务中方企业。”

## ● 投资环境

### 中吉乌铁路将释放巨大的经济和资源潜力

据吉尔吉斯斯坦24.kg新闻网10月29日报道，吉尔吉斯斯坦外交部长钦吉兹·阿伊达尔别科夫在接受俄罗斯《生意人报》采访时称：“乌兹别克斯坦—吉尔吉斯斯坦—中国铁路路线整体上已经讨论，但只有各方签署

文件后，才能称路线已经确定”。他表示，吉方对该项目予以优先关注，它把中国、吉尔吉斯斯坦、乌兹别克斯坦与欧洲和东南亚连接，将释放以上区域巨大的经济和资源潜力。俄罗斯也将参与该项目。

### 惠誉确认英国信用评级为负面展望

据REPORTAZ网近日报道，惠誉国际评级机构确认英国长期主权发行人违约评级为AA，前景为负面。报告称，负面前景反映了英国脱欧的“硬”的持续风

险，这可能对英国的短期和中期贸易、投资和经济前景造成不利影响。该机构预测，英国2018年的GDP增长将从2017年的1.7%放缓至1.3%。

### 哈电商企业将享受免缴所得税的优惠政策

哈通社10月29日报道，据阿拉木图国家收入局负责人介绍，截至目前，阿拉木图共有注册电商企业57家，其中27家为法人机构，30家为个体企业，主要从事电子产品、服装、鞋类、化妆品和其他日用消费品的网上销售业务。这些企业今年年内均可享受免缴所得税的优惠政策。该负责人介绍，根据新税法，自2018年起，凡是从事电商业务，且网上销售收入占其年收

入90%以上的企业，均可享受免缴所得税的优惠政策。目前，哈萨克斯坦对电商的界定是通过网店或互联网平台向自然人销售商品的经营行为，同时必须具备3个条件，即采用非现金支付方式进行结算；交易采用电子形式；提供自有或通过服务商进行的送货服务。符合上述条件的电商企业必须在税务机关注册成为纳税人，并按照规定从事经营活动。

### 厄瓜多尔2018年外国直接投资将大幅增长

厄瓜多尔《快报》10月30日报道，厄外经贸部长巴布洛·坎帕纳特发文称，截至今年年底厄接受外国直接投资将有大幅增长，乐观预计将达11.61亿美元，保守预计将达9.95亿美元，较2017年6.12亿

美元增长幅度在60%至80%之间。2018年厄私人投资也将有大幅增长，乐观预计将达174.79亿美元，保守预计将达166.32亿美元，高于2017年154亿美元。(本报编辑部编译、整理)