

Founder and Chief Strategist of PHEIM, Dr Tan Chong Koay was invited as a special guest by Phoenix Satellite Television to their convention on China's introduction of the One Belt One Road initiative on 22 August 2017.

首屆鳳凰衛視“一帶一路”電視論壇

邀請函

尊敬的 _____：

砥礪前行二十載，鳳凰衛視憑藉獨特定位和全球視野，業已成為影響力輻射全球的華語傳媒集團。為更好地踐行“一帶一路”國家戰略，鳳凰衛視擬舉辦“‘一帶一路’系列電視論壇”，論壇將在鳳凰衛視中文臺播出。

我們誠摯地邀請您參加首屆“鳳凰衛視‘一帶一路’電視論壇”，屆時，聯合國計劃開發署、商務部、國資委等政府官員將親臨現場，解讀“一帶一路”最新政策；知名金融機構高級別領導和“一帶一路”權威律師亦將到場，介紹為企業“走出去”提供的金融服務和法律保障。活動期間，我們還將舉辦“‘一帶一路’優秀企業成果展”，展示企業在“一帶一路”過程中取得的卓越成績，見證企業為“一帶一路”作出的突出貢獻。

鳳凰衛視願與您共同堅守“開放創新，互利共贏”的發展理念，攜手推動“一帶一路”背景下產業、金融與媒體的深入合作。結交一言重，相期千裏至。鳳凰衛視與您相約今夏，共話未來！

本屆論壇議程如下：

14:00 - 14:30	嘉賓簽到
14:30 - 15:00	參觀鳳凰中心及“一帶一路”企業成果展
15:00 - 16:30	錄製首屆鳳凰衛視“一帶一路”電視論壇
16:30 - 17:30	鳳凰衛視“一帶一路”酒會

論壇時間：2017年8月22日下午（14:00-17:30）
論壇地點：鳳凰中心（北京市朝陽區朝陽公園南路）

鳳凰衛視有限公司
2017年7月26日

“一帶一路”中企投資成功“四戒四要”

雷小華

自 2013年中國國家主席習近平在國際場合提出“一帶一路”建設倡議以來，得到了沿線國家的熱烈響應和廣泛支持。越來越多的中資企業乘著“一帶一路”的東風，爭先恐後地奔赴沿線國家投資興業。

四年來，“一帶一路”建設成效顯著，除了成立亞洲基礎設施投資銀行和絲路基金外，中國已經在境外先後與20個國家建設了56個境外經貿合作區，超過1000家中資企業入駐這些合作區，累計投資超過185億美元。

中資企業尤其是勞動密集型企業，國內受到歐美發達國家“雙反”的企業，“兩頭”在外的企業都通過走出去，獲得了生機，煥發了新的生命，但與歐美發達國家和日韓企業相比較，中資企業在走出去的歷史、經驗、技術、人才等方面都相對比較欠缺，共建“一帶一路”，中資企業需要“四戒四要”才能走出投資成功路。

“四戒”是指：

①“戒躁”。中國人在高房價、各種生活成本居高不下、各種生活成本居不下的壓力下，容易急躁，急於求成，甚至夢想著一夜暴富。同理，很多中資企業也是夢想著“一帶一路”沿線國家和地區充滿著黃金投資機會，搶先奔赴沿線國家，

希望早出成效，早日掘得“走出去”的第一桶金。但急於求成，反而更容易患得患失，這在一些中資企業的不良行為上已經表現得淋漓盡致。

急躁心理危害之一是破壞沿線國家投資環境生態。有些企業，尤其是國企為了中標投資某類項目，往往答應業主提出的種種條件，甚至承諾全額墊資建設，實行交鑰匙工程（Turnkey Projects）。實行全額墊資交鑰匙工程，除了幾個資金實力雄厚的國企獲利外，相反會破壞沿線國家投資環境和公平原則，直接給中小企業帶來巨大的生存壓力。

急躁心理危害之二是造成人員更替頻繁，人員和政策都缺乏連續性。有些中資企業為了追求績效考核，給駐外公司管理人員下達了過高的業績目標，但中方管理人員往往由於時間短缺與當地融合的经验，造成業績完成難度大，而被母公司更替人員或召喚回國。

急躁心理危害之三是次充好，破壞中國製造產品形象。產品質量以次充好，撈一把就走，獲利的往往是極少數企業，帶來的危害是損害了整個中國製造的產品形象，恢復產品形象需要付出沉重的代價。

②“戒法盲”。曾有戲言說，世界上法律法規越不健全，

共建“一帶一路”新時期，中資企業一定要樹立品牌意識，要有工匠精神，努力製造出技術含量高、附加值高，能站得住腳、經得住競爭和考驗，具有全球知名度的產品品牌。

投資環境越差，投資風險越高，腐敗越嚴重的國家和地區，中資企業在該地區投資就越成功。雖是句戲言，但也絕非空穴來風。無視法制，一味強調與執政黨政府和領導合作，只能帶來一時的獲利，從長遠來看，世界各國的法律法規都在不斷的完善，東南亞國家民主化進程普遍在加快，很多國家的民間組織數量龐大，反對黨實力日益增強，加大了对法律法規的監督實施，如果中資企業還是我行我素藐視法制的話，勢必會栽跟頭吃苦頭。

③“戒孤立”。中資企業走進“一帶一路”沿線國家的歷史太短，國際化視野有限，與當地文化的融合需要時間慢慢適應，但切勿“戒孤立”。走進“一帶一路”的企業多為國企，部分國企資金實力雄厚，財大氣粗，不可一世，喜獨立自主砸重金開拓市場，不屑於甚至藐視與當地企業合作。

部分企業還喜從原材採購、上下游配套、產品銷售和員工都在企業集團內部消化，在外界看來，依然是一個獨立封閉的“小帝國”。對於大多數中資企業來說，還是需要了解當地文

化，融入當地文化，處理好與當地政府的关系，與當地企業合作開拓市場，以達事半功倍的效果，必要時履行企業社會責任，以塑造良好形象。

④“戒傲慢”。“一帶一路”沿線國家的當地企業，大部分都是中小企業，整體盈利水平並不高，而大部分中資企業是以中國國內企業盈利標準來衡量，因此，中資企業容易自恃財高八斗滋生傲慢心理，也因此讓很多企業無法在沿線國家能夠持續長期有效的經營。

“四要”是指：

①要有“打持久戰”精神。歐美發達國家的企業很多都是“百年老店”，而中國這樣的老店却很少，因此，需要向歐美發達國家學習如何用心經營，打持久戰，以至於打造中資企業也成為“百年老店”。

做法之一是平和心態，樹立“打持久戰”精神，遵守當地投資規則，不冒進、不急進，不許違背市場遊戲規則的承諾。做法之二是樹立“打持久戰”精神，不追求脫離實際的績效考核和業績回報，充分下放權力給駐外管

理人員，追求管理政策、人員的連續性和與當地的融合度。做法之三是因一時小利所動，保持定力，追求大利，樹立企業長遠發展戰略與目標。

②要有“法制”精神。“一帶一路”沿線國家大部分都是發展中國家，法制不健全，腐敗嚴重，投資環境有待改善。但中資企業絕不能鑽法律與制度的漏洞，大搞權錢交易，遵守規則，按規則辦事很重要，只有遵守規則才會規範企業運行，培養法制精神，特別是企業間產生糾紛和企業權益受損的時候，遵守規則的企業才會受到法律保護，才會合理挽回受損的權益，否則就是“嘔巴吃黃連有苦說不出”。

③要有“合作共贏”精神。日韓企業開拓東南亞市場也就是20年前的事情，雖然歷史並不久，但日韓企業从一开始非常重視與當地企業合作，充分發揮當地企業的營銷網絡和人脈关系，獲取政策優惠和市場布局，快速在當地市場立足。如日本汽車企業本田、五十鈴管理層高層和股權機構中，就有大量泰國商界精英。

泰國內閣通過決議，給予本田泰國汽車公司稅收優惠政策，本田公司的整車及零部件進口甚至豁免全部進口關稅。日本授權泰國正大集團經營的7-11便利店全國遍地開花。因此，走出去的中資企業一定要重視與當地合作

伙伴合作，選擇好合作夥伴，加強與合作夥伴的聯繫與管理，發揮好合作夥伴的優勢，實現互利合作共贏。

④要有“求真務實”精神。

中資企業與日韓企業相比較，深層次的差距是在軟實力和產品品牌和企业文化建設上。中資企業有嘉陵摩托曾經以價格優勢迅速火暴占領東南亞市場，但因為後期質量問題，配套服務跟不上，而最終淡出東南亞市場的慘痛教訓是前車之鑒。共建“一帶一路”新時期，中資企業一定要樹立品牌意識，要有工匠精神，努力製造出技術含量高、附加值高，能站得住腳、經得住競爭和考驗，具有全球知名度的產品品牌。

綜上所述，“四戒”指出的是部分中資企業在走出去的過程中暴露出來的種種不良表現，希望走出去的中資企業對照“四戒”，有則改之，無則加勉。

“四要”指的是為中資企業更好地走出去，更好地融入當地環境，以取得投資成功而提出的建議與忠告。經濟全球化的大趨勢不會逆轉，中資企業只有樹立國際化視野，具備“四要”精神，才能扎根於“一帶一路”沿線國家，才能實現互利合作共贏。

作者是廣西社會科學院
東南亞研究所副研究員

