

只有通过政府主导、中介服务、企业管控等方式，多方联动，规避风险，才能帮助相关企业把握好“一带一路”战略带来的重大发展机遇。

# “一带一路”战略中的 企业风险防控

文/中国企业联合会常务副理事长 于吉

关键词：一带一路 企业 风险防控

“一带一路”建设是中央的重大战略决策，开创了我国全方位对外开放的新格局，也开启了中国企业“走出去”的新时代。融入“一带一路”是企业更高水平参与国际竞争，实现转型升级的历史机遇。“一带一路”建设需要沿线国家和地区间的政策沟通、道路联通、贸易畅通、货币流通和民心相通，在融入“一带一路”的过程中，企业必须增强风险意识，加强风险防控。

## 一、公共安全风险防控

企业在所投资的国家或地区发生社会动乱、恐怖袭击、战争与武装冲突、社会治安等社会公共安全问题，以及重大自然灾害和重大传染病疫情等状况时，必须采取有针对性的风险防控措施。

“一带一路”沿线政局不稳的国家和地区较多，公共安全方面的风险一旦爆发，对于在当地投资的企业，不仅造成经济损失，甚至带来人身安全问题。因此，应当通过政府主导、中介服务、企业管控的

方式，多方联动，凝聚智慧和力量，规避、防范在公共安全方面的风险。

在国家层面，政府应当把企业融入“一带一路”上升到国家合作的高度，加快构建联通内外、安全畅通的通讯和综合交通运输网络，完善通讯和交通合作平台与机制；加强和完善产业安全预警机制，构建经贸安全保障机制；建立快速灵活的领事保护制度，保护境外中方企业员工的人身安全。

在中介机构层面，国内的商会（协会）应当与沿线国家商会（协会）加强合作，为“走出去”的企业提供投资、市场、社会安全等多方面的信息；法律事务机构应当为涉外企业提供政策和法律咨询、争端对策、应诉方案等法律服务，参与和代理维护企业安全等法律事务服务；中国出口信用保险公司应当主动承担企业在国外开设工厂、并购等过程中的风险（包括战争、汇兑、政府违约等），为企业防范境外公共安全风险提供保障。

在企业层面，必须加强企业自

身的风险管控体系建设。应当坚持以人为本、生命至上的原则，培育企业的风险管理意识和文化，为境外员工提供安全健康的工作环境和生活环境；注重风险的识别和预警，采取有效措施规避风险；以预案管理为重点，保证应急响应及时、措施得当；确保各项安全措施落实到位，强化监督检查；建立全覆盖的安全管理组织体系，安全责任层层落实；注重风险管理的信息建设，完善风险评估工作系统，持续动态跟踪和预警重大风险。

## 二、合作协议风险防控

“一带一路”合作协议风险防控是指企业对涉外合同的审批、签订、履行、变更、终止、违约处理等过程，采取有针对性的风险防控措施。

“一带一路”沿线国家和地区政策环境差异较大，文化、宗教、社会问题复杂。法律完备程度、市场开放程度也不一样，加强协议合同管理中的风险防控尤为重要。

在国家层面，需要政府通过法律、政策沟通，签订政府间协议，为企业订立合作协议创造条件。例如，通过签订投资保护协议，帮助中国企业走出去，融入当地社会，适应本土化生存；通过与有关国家政府谈判，订立政府间协议，解决双重纳税的问题，减轻企业负担。

在企业层面，应当增强合同风险意识，既要在合作协议的订立、履行过程中严格把关、信守承诺，维护双方的合法权益，又要采取各种措施，防范合同利益损失的可能性，避免或挽回损失：

**一是建立严格的合同审批制度。**合同订立之前，企业有关业务部门负责人应从各自职责的角度对合同内容进行审核，落实合同会签制度，做好合同风险的事先防控。经企业总法律顾问审核后报企业主要领导审签。

**二是订立符合两国国情的严谨合同。**依据两国法律，并结合国际规则，收集整理与本企业有关的合同文本，形成适应双方企业特点的合同文本。

**三是防止信用缺失导致的合同**

**欺诈。**合同欺诈表现形式很多，例如合作方伪造虚假证件，对自己的真实身份和能力加以隐瞒。一旦欺诈发生，应当依据《合同法》和民商法关于合同无效的相关规定，维护自身的合法权益，要求返还财产，减少损失。

**四是通过担保制度促使合同全面履行。**应当要求境外合作企业为合同履行提供担保，审查对方的担保资格以及用于担保的财产状况，并在合同中明确担保责任条款。一旦交易违约，可依法追究担保责任，降低合同风险。

**五是利用保险制度分散合同风险。**利用保险业经济补偿功能，分散合同风险，实现合作共赢。

### 三、投融资风险防控

“一带一路”投融资的风险防控是指企业在境外投资融资的过程中，为保障投融资项目的安全，采取有针对性的风险防控措施。

从国家的层面看，“一带一路”战略是自上而下的推进。从外交环境的营造到国与国之间的政策安排；从设立亚投行、丝路基金，扩

宽融资渠道，加大对企业赴“一带一路”沿线国家投融资的支持力度，到政府有关部门分行业制定指导意见，引导企业的投融资方向；从规划实施在铁路、公路、水运交通基础设施建设重点项目的投资，到一批基础设施互联互通项目已经在稳步推进。国家为企业融入“一带一路”规避、防范风险，减少或避免投融资损失，创造了良好的外部环境和基础条件。

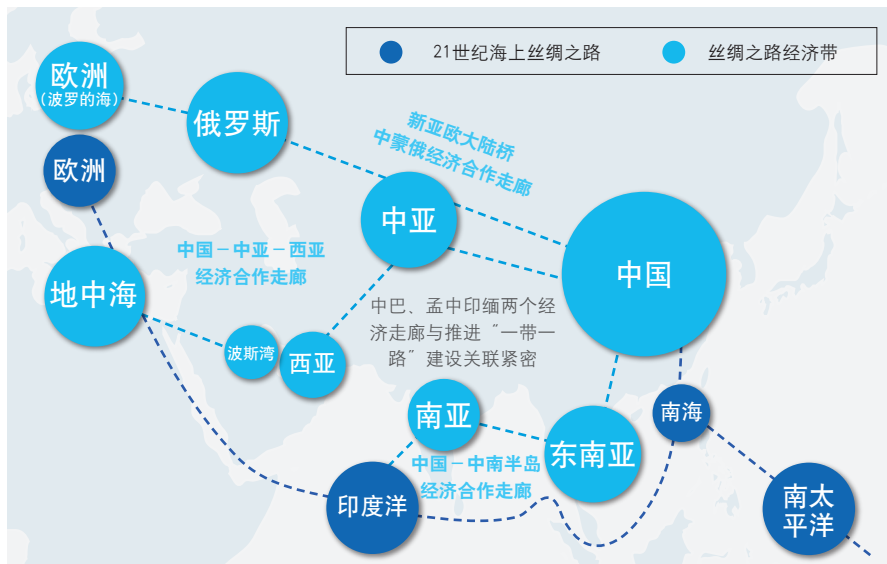
从企业层面看，企业“走出去”投融资是市场行为，作为“一带一路”建设的实施主体，企业应当按照国家的战略部署，结合本企业的实际，在投融资过程中防范风险：

**一是研究分析有关国家的经济政策，规避投融资损失。**“一带一路”沿线国家和地区，有不同的资源禀赋、不同的产业政策、不同的税收政策。企业应当深入细致地研究相关国家的政策，趋利避害，避免盲目投融资。

**二是审慎决策，理性开展项目投融资。**企业在选择投资项目和决策时，应当加强国别风险分析，注重识别企业的比较优势、跨国经营能力和投资项目的可行性，避免在信息不充分的情况下盲目决策。

**三是属地化经营，寻找合适的本地伙伴。**通过与当地企业合作，雇用当地员工，加强属地化经营，可以获得大量政治经济信息，有效降低信息不对称，减少与当地社会文化冲突。

**四是抱团投融资，增强竞争实力。**加强企业间的沟通与交流，专业化协作，有序抱团“出海”，提升市场竞争力。避免单打独斗，甚至同质竞争、互相拆台。



#### 四、市场开发风险防控

“一带一路”市场开发风险防控是指企业在境外经贸、投资等活动中，为保障市场拓展的安全，采取有针对性的风险防控措施。

从国家的层面看，应当鼓励、引导我国企业在基础设施互联互通、经贸合作、产业投资、能源资源合作、金融合作、人文交流合作、生态环保合作、海上合作等领域，契合沿线国家和地区的需求，开展多方面的深度合作。

从企业的层面看，应当坚持市场导向、优势互补、互利共赢原则，开拓市场，防范风险：

**一是要遵守当地的法律法规，依法治理企业，成为真正的国际化企业。**

**二是尊重当地的民俗。**不同国家有不同的文化习俗。企业如果忽视东道国的文化习俗、宗教禁忌、社交礼仪等，就会失去沿线国家民众的信任和尊重。因此，企业在开发市场时，应当了解并尊重当地的风俗习惯，以诚相待，以心换心。例如，我国一家企业在巴西投资建设厂时，先建设足球场等公共设施，保护了当地的生态环境，得到当地民众的赞赏。红豆集团到柬埔寨建设开发区，在周边建学校，受到当地民众的欢迎。

**三是要在产能合作中提供优质产品。**我国企业在产能领域有装备、技术、施工、资金、管理经验等优势，而“一带一路”沿线有些国家正在推进工业化和城镇化，对吸引设备、技术、资金有迫切需求。我国过剩的产能在沿线国家并没有饱和。但产能合作不是消化我国落后产能和被淘汰的落后产品，也不是质量不

好的产品。企业应当结合“一带一路”沿线国家和地区的需求，把优势产业、高质量产品和高效产能转移出去，与“一带一路”沿线国家和地区共同发展。

**四是要在基础设施互联互通中保证质量和安全。**在“一带一路”战略布局下，我国企业正在从单一施工承包模式向全生命周期的建筑转变，包括项目前期调查、方案、图纸以及标准等。从比较封闭或者半封闭的管理状态加快向开放、合作、共赢的模式转变，从单纯的建

筑施工向产能结合转变。在基础设施互联互通中，安全生产和质量标准是企业的社会责任，也是企业自身的竞争力。

总之，“一带一路”建设开创了我国全方位对外开放的新格局，对推进中华民族伟大复兴进程，促进世界和平发展，具有划时代的重大意义。我国企业应当以高度的使命感和责任感融入到“一带一路”建设中，弘扬和传承丝绸之路的友好合作精神，解放思想，主动作为，在国际市场舞台上再创辉煌。■

#### “一带一路”大事记

- 2013年9月 习近平主席在访问哈萨克斯坦时，提出构建“丝绸之路经济带”，逐步形成区域大合作。
- 2013年10月 习近平主席在出席亚太经合组织(APEC)领导人非正式会议期间，在印尼国会发表演讲时提出建设“21世纪海上丝绸之路”的倡议。
- 2013年12月 习近平主席在中央经济工作会议上提出，推进“丝绸之路经济带”建设，抓紧制定战略规划，加强基础设施互联互通建设。建设“21世纪海上丝绸之路”，加强海上通道互联互通建设。
- 2014年3月 李克强总理在政府工作报告中介绍当年重点工作时指出，将“抓紧规划建设丝绸之路经济带、21世纪海上丝绸之路”。
- 2014年5月 作为“丝绸之路经济带”建设的首个实体平台，连云港中哈国际物流基地的启用，标志着中哈两国依托新亚欧大陆桥，共建“丝绸之路经济带”的战略构想进入实质实施阶段。
- 2014年11月 习近平主席在APEC峰会上宣布，中国将出资400亿美元成立丝路基金。这是专门服务于“一带一路”的营运资金。与此同时，亚洲基础设施投资银行有望成立，中国将是主要股东，亚投行有望成为基础设施建设的重要融资来源。
- 2014年12月 中央经济工作会议提出“一带一路”是2015年区域发展的首要战略，会议提出要重点实施“一带一路”、京津冀协同发展、长江经济带三大战略。
- 2015年3月 李克强总理在政府工作报告中三次提及“一带一路”，“一带一路”成为今年两会出现频率最高的词。2015年被视为“一带一路”战略落地实施的关键年。
- 2015年6月 《亚洲基础设施投资银行协定》签署仪式2015年6月9日在北京举行。亚投行57个意向创始成员国财长或授权代表出席了签署仪式。预计2015年底前，亚投行将正式成立。