

# “一带一路”，中国企业的机会与智慧

## 中国最强企业代表共议战略转型路径

全国政协常委、中国石化原董事长傅成玉：

### “一带一路”是大企业施展作为的舞台

“一带一路”是中国国家发展战略，也是“一带一路”国家发展机遇和发展诉求，也必将纳入当地国家的发展战略之中。企业今天的努力不仅仅是为了今天的生存，也是为了明天的发展。企业特别是500强企业，都应当在立足国家改革发展大局中明确发展方向，在融入和服务国家发展战略中寻找发展机遇。

“一带一路”就是500强企业施展作为的大舞台，“一带一路”贯穿欧亚大陆，历史上就是我国对外经贸和文化交流的主要渠道。21世纪海上丝绸之路将我国与东盟国家以及印度、巴基斯坦、孟加拉、斯里兰卡等国家都联系起来，目前我国和东盟已建成世界上最大的发展中国家自由贸易区，这样一个大市场，中国企业不能缺席，这样一个大市场，中国企业应该唱主角。

当前中国经济处在困难时期，中国企业特别是制造业企业也处在困难时期。“一带一路”战略为制造业企业推动产能合作，中国装备“走出去”提供了重要机遇和市场。在促进所在国经济社会发展的同

时，推动中国制造业企业自身的结构调整、优化产能，创新驱动，实现技术产品提质升级，实现合作共赢，是我们企业不可逃避的责任。

融入“一带一路”发展战略，结合我们过去“走出去”的实践经验教训，提几点建议，供中国企业参考。

一是战略上要坚定，战术上要清醒。要紧紧抓住“一带一路”大市场、大机遇期，立足现在、布局未来，不犹豫、不动摇。同时要把项目的经济效益和企业可持续发展能力放在项目投资评估的首位。

二是要把企业自身的经济利益与当地国家经济社会发展目标融为一体。跨国公司要尽国际责任，中国企业“走出去”最重要的责任包括严格依法依规经营，绝不能把一些企业目光短浅，只顾眼前利益，不顾长远利益，甚至投资“机巧”的“小聪明”带到国外。积极应对气候变化，切实保护当地环境，降低能耗，提高能效，推动当地绿色低碳循环发展，这是绕不过去的企业社会责任。安全生产和质量标准既是企业的社会责任，也是企业

自身的竞争能力。当投资国视中国公司为本地公司的时候，中国的企业就有了真正的可持续发展能力、竞争力。

三是处理好当前与长远的利益关系。“一带一路”国家中多数国家是发展中国家，投资环境基础设施人力资源条件都不尽如人意，从长远来看又有比较好的发展机遇和前景。正像30多年前的中国一样，当时的外国投资者担心得多，放心得少，但是经过几十年的发展，他们都看到了当时投资环境不尽如人意的中国决策的正确性。有了中国自身发展的经验，我们对“一带一路”及在这些国家投资既要战略上坚定、战术上清醒，更要立足长远，着手当前，不能在企业当前和长远利益平衡上患得患失。

“一带一路”建设是党中央国务院的重大战略举措，也为中国企业提高国际竞争能力，提高可持续发展能力，从国家层面提供了战略机遇和战略支撑，让我们积极地融入到“一带一路”发展战略中来，发展企业，贡献社会，做出不懈的努力。



傅成玉



张玉良

中国绿地集团董事长、总裁张玉良：

### “一带一路”助企业提升国际竞争力

为进一步融入世界经济体系，构建全方位的开放新格局，推动中国经济转型升级，中央立足于国内、国际两个大局，提出了和正在大力推进的“一带一路”战略，这为中国企业在更高层次上参与国际竞争，提升企业竞争力，提供了全新的机遇。为此我有如下三点看法：

第一是“一带一路”背景下的新机遇。首先，“一带一路”战略为中国企业在更大范围内开拓新市场，整合全球资源，优化产业链的布局，实现企业转型升级提供了难得的机遇。为我们大企业提供了巨大的空间。

其次，“一带一路”沿线覆盖60多个国家和地区，从资源到产业结构等，都有很大空间，为企业在两个市场、两种资源配置上提供了广泛的发展空间。

此外，中国经济经过30多年的高速增长，我们已经积累了丰富的经验。在相当多的行业和领域，拥有

较大的领先优势，中国将有机会提高在全球竞争力和话语权。

第二是企业参与“一带一路”建设关键要做好五点。一是既要从战略上，还要从战术上做全面的考虑。从战略上来看，随着中国经济发展，国内最大的问题之一就是产能过剩，这些过剩对于“一带一路”有需求的国家就是新的市场空间。而且从我们的技术水平到商业模式，很多方面都已经适合“走出去”；二是注重发挥优势。参与全球竞争是每个大企业发展的必由之路，企业需要研究自身的相对竞争优势，在全球范围内整合资源参与竞争；三是要以市场化方式主动抱团出海，这样的竞争力可能会更强；四是属地化经营。“一带一路”沿线国家政策环境差异较大。文化、宗教多元、社会问题复杂，通过与当地服务机构合作，加强属地化经营，可以有效降低信息不对称，减少与当地社会文化冲突；五是坚持互利共赢。

第三是“一带一路”发展中要注意很多问题。一是“一带一路”国家和地区经济发展非常不平衡，发达国家讲法律规范、政局相对来说比较稳定，但“一带一路”中有相当数量的是政局、法律非常不完备的地区，对这些国家一定要从系统方面分析风险，无论是法律还是流程还是汇率，要全方位考虑。

二是市场发育程度不一样，开放度也不一样，有些市场存在一些准入规定，需要中国政府方面协调。三是配套服务不到位。在一些发达国家，只要花钱，获得的服务基本上可以是全方位的，但是一些非发达国家这些配套很不到位，这就要求我们自己通过各种渠道寻找，这也是非常重要的问题。

总之，“一带一路”建设是企业面临难得的又一个发展重大机遇，我们应该主动作为，应该积极应对，这样才会使我们在全球化过程当中走得越远，走得越好。



宋志平

中国建材集团董事长宋志平：

### 以企业实力深耕“一带一路”大市场

“一带一路”是国家的整体战略，开启了中国企业“走出去”的新时代。我们要充分利用中国经济发展取得的巨大成绩和中国企业已具备的实力，深耕“一带一路”大市场。我认为在“走出去”的过程中，有以下几点十分重要：

一是突出国际产能合作。结合“一带一路”沿线国家的需求，把优势产业和高效产能转移出去，中国企业已经具备了条件，可以将经过多年发展积累起来的资金、装备、技术、管理经验带出去，帮助“一带一路”沿线国家和地区发展，在发展中共同获益。

二是加强战略和布局上的研究，做好整体规划。企业“走出去”不能再单打独斗，企业间要加强沟通和交流，有序抱团出海。另外，从资金上突出产融合作，要在国家金融的支持下协同发展，与亚投行、丝路基金等国内主权基金以及地方银行、民营资本开展合作，联合起来提

升我们的综合竞争力。

三是联合第三方共同开发市场。把中国中高端设备和发达国家高端技术结合起来，实现互利共赢。一方面在发展中国家突出中国模式，把中国的基础建设、制造业和城镇化复制到“一带一路”沿线发展中国家。另外一方面，在“一带一路”沿线中等发达国家，可以利用中国技术和成套装备的优势性价比寻求更多的市场空间。在发达国家，通过收购高科技企业，填补我们技术上的短板，通过深入介入基础建设的投资获得长期稳定的收益。

四是重视中国品牌建设，推动中国标准的“走出去”。实施“一带一路”战略的过程当中，使中国的技术、标准、企业都能够为国际市场所接受，让中国品牌成为21世纪的象征，装备“走出去”不仅要突出质量和信用，强化管理和品牌，还有很重要的一点就是要带着标准“走出

去”，从中国制造到中国创造。

此外，“走出去”要注意当地的法律和文化的研究，加强风险防范。国家有关部门要组织这方面的研究，为“一带一路”“走出去”的企业提供一些法律和政策上的支持。

作为世界500强企业和中国500强企业，作为中国最大的综合型建材产业集团，中国建材集团在国务院国资委的正确领导下，在中国企业联合会的大力支持和帮助下，十多年来快速发展，销售收入和利润总额双双增长一倍，年复合增长率超过40%，中国建材在水泥、玻璃、新型建材、碳纤维玻璃纤维、TFT电子玻璃等多个领域达到国际一流的水平。中国建材集团海外业务也取得了长足的发展，通过整合技术研发、工程设计和装备优势，积极发展海外工程总承包业务与EPC等方式建设70多条水泥生产线和40多条玻璃生产线，有力支持所在国的经济建设。



周云杰



宗庆后

海尔集团轮值总裁周云杰：

### 海尔正把大企业拆成无数小企业

海尔是一个“走出去”比较早的企业，走入很多国家，包括在“一带一路”沿线国家进入市场，我们的体会是进入一个外部市场，培育一个品牌大概要8—9年，所以做一个品牌，企业需要付出，需要有耐力，在这个大背景下，海尔加大探索和转型的力度。

对海尔来讲，海尔是家电制造业，是一个家电企业，现在的转型有三个板块：一是互联网+工业，二是推出了互联网+商业板块，三是希望建立产业互联网金融的解决方案。

为了做好模式的转型，企业内部也做了很多的准备，主要是在机制上做了探索，海尔现在正在把大企业拆成无数小企业，其实这个过程是非常痛苦的。

在拆的过程当中，一个大的企业像航空母舰似的，把它拆成一个小团，怎么样保证战略方向是一致的呢？怎么样保证整体能非常好的聚合，这些都是很大的挑战。

现在，我们做的基本上是两个方向，一是内部的创业合伙人机制。在企业内部有人提出创业，我们提供天使基金，给他提供平台，让他们创业。我们有一个项目，是三个85后的员工，早在两年前就提出来，他们要干一个游戏本，三个创业者在之后的一年内，把规模做到2.5亿元的产值，提供了大概100多个就业机会，现在已经引进了风投，市场份额做到第二位。

脱离母体孵化。有些项目在海

尔大的传统背景下，不合适发展，他们就离开海尔，关系也离开海尔，自己到外面创业，三个人拿着自己的年薪开始搞互联网装修，去年4月份出去，到11月份花完了，想借钱没处借，没办法，他们找了一个基金投了500万元，做到今年4月份，估值到两个亿，融了5000万元，现在在市场上互联网装修里边已经做到了行业口碑第一。

也可以吸引社会资源创业。市场上的需求，我们这里有完全开放的体系，世界是大家的平台，换句话说，我们的人力资源来自全球，地球上的任何人，都可以在我们的平台上创业。举个例子，当时有一个孕妇说，到后期看电视觉得不舒服，希望躺在床上看，她把需求发到网上，来自美国硅谷的创业者说有解决方案。我们根据这个解决方案，让适合的人聚集到这里创业，这样一来，美国的德克萨斯州可以提供技术、武汉光谷提供技术，海尔提供平台的全球创新在这里开始，没有资金就在网上做众筹，不到两分钟，2500万元的资金筹起来了。

海尔的方向，未来转型的方向就是三个颠覆，把企业变成平台，变成一个创业平台，把员工变成创客，不再是被动的执行者，把用户变成个性化的主体驱动我们企业的发展，通过我们的努力，我们能够通过企业自身的变革，能够更好顺应时代的潮流，能够抓住“一带一路”大的战略，实现抓住新机遇，实现新发展。

娃哈哈集团董事长宗庆后：

### 布局“一带一路” 中外企业互通有无

“一带一路”连接着包括中国在内的许多亚欧非国家和地区，它一头连着东南亚，一头连着发达的欧洲经济圈，对企业来说，布局“一带一路”是一个难得的机遇。

在改革开放初期，我国经济发展水平比较低，对外开放主要是引进外资，引进国外先进的技术管理模式，经过改革开放，中国经济实力逐步强大，中国企业“走出去”的能力日益增强。

“一带一路”的沿线许多国家，有丰富的自然资源，而我们现在过剩产能能在沿线国家并没有饱和，因为他们的产业发展不完善，我们的过剩产能，转移到这些地方，既帮助人家发展，又有利于我们产业结构的调整，同时通过对外投资，充分利用国外的优质资源，以食品行业牛奶为例，目前我们国家平均每公斤的牛奶成本大约是3.5元，而欧洲的收购奶价只有1.88元/斤，国外的奶价收购成本远低于国内，而且质量又好。这是因为，我们的人均可耕地比较少，养殖成本比较高，我们的成本高于人家出售价的一倍，在这一背景下，我们去土地和水资源更丰富、环境更好、成本更低的国家投资牧场和工厂，这样既能充分利用国外的优质资源，又有利于国内畜牧业的发展瓶颈，于人于己都有利。

中国企业“走出去”，我们的初衷就是平等互利、共同发展。当前，我国企业走出去也遇到一些问题，一是一些中小企业，进入不发达国家进行一些破坏性开发，

破坏了当地的生态环境，不仅没有给被投资国创造价值，也损害了我们的国家形象。二是小企业实力不足，“走出去”就失去竞争力。因此中小企业一旦形成一个组织，做到中小企业专业化协作，抱团式发展，才能形成规模，才能提高市场竞争力，才能真正为当地创造就业和税收，唯有如此，才能长久合作实现双赢。

为了让中国企业“走出去”实现优势互补，互利共赢，政府就应该开展有针对性的工作，帮助企业顺利出去，树立形象。目前，我国与“一带一路”国家签订投资合作协议，地方政府也鼓励民企“走出去”，但缺少有效的组织体系和落地政策，导致企业的行动缓慢。有了政府相关部门组织与落实，一方面有利于维护国家形象，一方面可以帮助企业、促进项目早日开花结果，产生效益。

此外，目前一些国家政局不稳，容易导致中国的投资商在当地遭受经济损失，甚至面临着人身安全问题，在这方面，我们国家应在外交上建立快速灵活的领事保护制度，同时积累企业全球化运作的经验，加大对当地法律、宗教、工会、风土人情等方面的了解，加强对东道国的政治经济法律国际的研判，建议政府把企业的对外投资，上升到国家的合作层面，通过签订投资保护协议，帮助中国企业“走出去”，帮助企业更好融入当地的社会，帮助企业适应本土化生存。真正能为当地社会带来福祉。