

---

# 推动“引进来”和“走出去” 更好结合研究

李 锋

---

**摘要：**我国存在一些“引进来”和“走出去”相结合的成功案例，一部分企业通过“走出去”引进了先进技术和管理经验，还有部分企业通过与外商投资企业合作推动自身“走出去”。但“引进来”和“走出去”相结合也面临诸多难题，需要进一步整合“引进来”和“走出去”两方面力量，促进我国企业更好的嵌入全球产业链、价值链、创新链，形成参与国际合作与竞争新优势。

**关键词：**引进来 走出去 创新能力 开放合作

**作者简介：**李锋，中国国际经济交流中心产业规划部处长、副研究员。

---

党的十九大报告提出，要以“一带一路”建设为重点，坚持“引进来”和“走出去”并重，遵循共商共建共享原则，加强创新能力开放合作，形成陆海内外联动、东西双向互济的开放格局。2018年6月，中国国际经济交流中心课题组赴长三角调研发现，优化整合“引进来”和“走出去”两方面力量，有利于培育参与国际合作与竞争的新优势。推动企业通过“走出去”并购国外企业，引进外资搭载的先进技术、经营理念、管理经验和市场机会等，有利于带动我国企业嵌入全球产业链、价值链、创新链，促进经济迈向中高端水平。通过加强国内企业与外商投资企业在创新领域的各种形式合作，不断提升利用外资的技术溢出效应、产业升级效应，有利于推动企业更好的“走出去”，进一步拓展国民经济发展空间。

## 一、“引进来”和“走出去”相结合的成功案例

### （一）通过“走出去”推动产品引进来

2014 年光明集团收购成立于 1919 年的意大利萨洛夫（Salov）公司 90% 股权后，成功将优质橄榄油产品引入中国市场。萨洛夫公司是全球领先的橄榄油生产及销售企业，总部位于意大利托斯卡纳地区，年营业收入超过 3 亿欧元，销售网络覆盖 60 多个国家和地区，在欧洲同行业名列前茅。光明国际着力中国市场的协同，通过聚焦资源，建立平台，打通渠道，使萨洛夫公司核心品牌翡丽百瑞（Filippo Berio）在中国市场取得快速发展。2016 年，萨洛夫在中国市场实现销售额 5006 万元，同比增长 148%。2017 年，武汉轻工大学（全国粮油标准化技术委员会油料及油脂分技术委员会所在地）、萨洛夫公司和光明国际联合设立中国首个橄榄油感官风味联合实验室，致力于推动中国初榨橄榄油感官评价标准的制定、橄榄油课题的研究以及中国首批橄榄油品油师的培养。光明集团作为一家具有完整食品产业链的综合食品产业集团，积极走国际化发展道路，还成功收购新西兰、澳大利亚、法国、英国、意大利、以色列、西班牙等国家和地区的 9 家企业，海外企业营业收入超过 300 亿元人民币。

### （二）通过“走出去”推动技术引进来

2017 年 2 月，在习近平主席和意大利总统马塔雷拉的共同见证下，上海电气与意大利邮储银行公司、安萨尔多能源集团在北京签署 H 级燃机技术联合开发备忘录。意大利安萨尔多能源公司成立于 1853 年，是欧洲老牌工业集团。上海电气集团长期致力于成为国际一流的能源装备领域制造商，使燃气轮机真正具备国际先进技术水平和竞争能力。上海电气通过与意大利安萨尔多战略合作，拥有安萨尔多能源公司 40% 股权，将掌握重型燃气轮机的研发设计技术，建立全球化研发平台、制造基地、销售网络和服务团队，缩小中国燃机技术和世界先进水平的差距，积极落实国家重型燃气轮机发展战略。上海电气在“走出去”发展的过程中，始终围绕主业，不断提升核心技术能力和产品品质，打通国内国外市场，不断做大做优做强。上海电气与安萨尔多的合作项目，经过几年的努力已取得初步成果，双方正在朝着同行业世界第一的方向努力。

### （三）通过技术引进来推动生产“走出去”

自吉利集团 2010 年收购沃尔沃轿车公司以来，吉利集团的成长和进步有目共睹，在不断引进来的过程中不断创新，迅速形成了向外输出产品的能力。借鉴沃尔沃的研发经验，吉利集团在全球设立研发中心，不断推动技术创新升级。吉利汽车杭州湾研发中心

是吉利全球四大研发中心之一，面积超过 31 万平米，相当于 43 个足球场的面积，一期总投资 62 亿元，有来自全球 10000 多名工程师在这里工作，包括全球汽车技术最领先的八个国家。吉利汽车杭州湾研发中心完全按照国际一流的标准打造，由整车研究院、汽车动力总成研究院、新能源汽车研究院、汽车创意设计中心构成，拥有国内目前最先进的研发技术中心、整车试验中心、动力总成试验中心、整车试制中心及其生活配套，集设计研发、试验试制、质量控制、供应商协同开发于一体，具备独立的整车、发动机、变速器、电子电器的自主研发能力，能够进行汽车关键零部件试验和总成试验，新能源电机的性能试验、底盘耐久试验、整车分析评价、结构研究及测量等。吉利在前期完成技术及市场的积累之后，开始从国内走向国外，从贸易型的输出转为技术输出，并推行本地化生产。2017 年，吉利（白俄罗斯）汽车有限公司全散装件工厂正式建成投产。2018 年，吉利与宝腾在马来西亚再增加一座海外工厂。

#### （四）通过园区引进来推动企业“走出去”

经过 20 多年的发展，苏州工业园区已从主要吸引外资、引进企业“走进来”，转型为搭建境外投资服务示范平台，帮助国内企业“走出去”，成为国家转型发展的一个缩影。苏州工业园区依托良好的中国—新加坡的合作基础、高效的一站式审批服务、国际化的人才储备与培训开发体系等优势，聚焦企业需求，整合各类资源，逐步搭建起完善的境外投资服务框架体系，帮助企业“走出去”。2015 年，苏州工业园区发布《园区管委会关于推进苏州工业园区境外投资服务示范平台建设的若干意见》（苏园管〔2015〕93 号），启动建设全国首个“国家级境外投资服务示范平台”，将境外投资项目库、信息库集合起来，实现了政府、中介、企业的有效连接与信息共享。国家级境外投资服务示范平台成立以来，通过及时发布相关政策将企业需要的备案与核准网站快速链接起来，为园区企业“走出去”提供了一站式服务。截至 2018 年 3 月底，苏州工业园区的 279 家企业已在 50 多个国家和地区投资了 420 个项目，中方协议投资额累计超 95 亿美元。作为中新政府合作的产物，苏州工业园区在国际化合作方面具有先天优势，将借助中新合作的经验，帮助更多中国企业走向世界。

## 二、“引进来”和“走出去”相结合面临的难题

### （一）没有形成合力

当前，我国经济正在实行从“引进来”到“引进来”和“走出去”并重的重大转变，但是支持“引进来”和“走出去”的力量并没有实现有机整合，每个部门都掌握一部分涉外力量，没有形成更大的合力，难以实现“引进来”和“走出去”的相互促进和良性

互动。多头管理是我国“引进来”和“走出去”管理体制中比较突出的问题。国家拨款的境外资源开发类和大额用汇投资项目由国家发展改革委负责安排。拟定境外投资管理办法、政策以及起草对外直接投资管理的法律法规和规章由商务部负责，同时商务部还负责归口管理对外直接投资，依法核准和监督管理非金融类国内企业对外投资开办企业。作为对外直接投资的协助管理部门，国家外汇管理局和中国人民银行主要负责与对外投资有关的外汇汇出汇入事务。对外直接投资的其他有关主管部门负责根据本行业的总体优势和行业特点，确定本行业对外投资的重点方向和领域。各地方政府作为走出去的政府主管机构负责根据本地区的比较优势和具体特点，确定本地区对外投资的重点方向和领域。同时，商务部的驻外使领馆商务处还负责对中方在其所在国开办的企业进行监督管理。这种多头管理体制造成部分职能交叉较多，管理内容出现较多重叠，各部门都从本部门的管理权限和利益出发，制定“引进来”和“走出去”的相应管理办法，相互间缺乏统筹协调和沟通，导致管理低效、管理成本偏高。同时，“引进来”和“走出去”的力量不是地方层面能够协调的，需要国家统一协调。

## （二）缺乏统一的信息服务平台

目前，还没有形成全国统一的“引进来”和“走出去”的信息服务平台。很多中小企业“走出去”，前期不知道找谁，不知道往哪走，更不知道风险在哪。由于没有完整的前期和后期针对海外的平台支持体系，部分企业盲目“走出去”，走了很多弯路，花了很多冤枉钱，吃了很多亏。企业“走出去”，尤其是中小型民企“走出去”，一个很大的困难在于不了解投资国所在地的政策、法律和社会环境。目前，我国驻外使领馆拥有大量所在国的经济信息，这些有价值的经济信息都是直接报送其上级主管部门，然后再在各部门之间流转，是一条单向、封闭的信息流通通道，使得已经或将要进行境外投资的企业难以获取和利用这些信息。同时，我国“引进来”和“走出去”的信息服务水平不高，没有建立起完善的“引进来”和“走出去”企业数据库，很少搜集有关国家特定行业和特定项目的相关信息，无法为“引进来”和“走出去”的企业提供有价值的信息。此外，专门为“引进来”和“走出去”提供信息服务的特定机构还不多，搜集的信息相对零散，没有进行深度整理和加工，很多信息的价值得不到充分发掘。我国为企业提供的“引进来”和“走出去”可行性研究、项目申请支持等辅助服务也很少，使我国企业在决策时面临信息缺乏的窘境。

## （三）事中事后监管滞后

“引进来”和“走出去”的事中事后监管滞后，缺少监管权和惩罚措施。特别是，我

国“走出去”管理体制一直存在“重审批、轻监管”的问题，直接后果是对“走出去”的监管处于真空状态，导致一部分国有资产流失、一些企业在境外非法经营、部分资本外逃和投资移民。尽管商务部对境外投资开展了统计、年检和绩效评价等基础性监管工作，但由于少数投资主体不重视，导致这些工作落实不到位，一些对外投资企业没有参加统计和联合年检。同时，还存在一部分没有经过审批而私自进行对外投资的企业，导致我国对外投资统计的准确性较低。此外，商务部驻外使领馆商务处人员经费不足、监管手段缺乏，一线监管职能不能充分发挥。财政部和国资委对境外国有资产的监管政策和措施可操作性还有待提高，监督管理工作还有较大的提升空间。

#### （四）金融支持有待提升

我国金融“走出去”与发达国家相比还有较大差距，不足以支撑更多中国企业“走出去”。目前，中国企业“走出去”所使用的金融资源、金融机构大都是国外的，国内机构虽有资金，但使用、管理资金并以此为杠杆帮助实体企业走出去的能力还不够。例如，中国摩托车企业在东南亚失败的主要原因之一就是消费贷款没有跟上。由于金融机构对企业的引导上、支持上不到位，很多中小企业享受不到合适的金融产品，难以适应国际金融市场的波动，往往带来不可预测的损失。因此，在提倡实体企业“走出去”的同时，国家需要鼓励金融企业率先“走出去”。

#### （五）国际化人才不足

目前，我国部分企业已经是世界 500 大，但还不是世界 500 强。我国企业的优势是本土市场，习惯服务于中国市场，对国际规则的理解不够，急需一大批既懂国际市场又熟悉相关国家语言、文化的国际人才。对于拥有国际化愿景的中国企业而言，招聘和保留人才一直是其面临的巨大挑战，如今这项挑战比以往任何时候都更加严峻。一方面，缺乏具备良好协调能力的对外投资人才。对外投资涉及不同国家和地区的法律规章、文化习俗和营商环境，比国内更为复杂，需要熟悉异域文化、法律体系、商业习惯的对外投资人才，开展协调与项目管理工作。另一方面，对外投资企业还没建立充分利用海外人才的用人机制。很多对外投资企业薪酬体制、经营理念、管理方式尚未与国际接轨，无法吸纳全球英才为企业所用。美国很多跨国公司都在享受国际人才红利，例如，谷歌 30% 的员工是亚裔，其中大部分是中国裔。

#### （六）面临国外的激烈竞争

近些年，越来越多的新兴市场国家和发展中国家认识到外资流入对东道国弥补投资缺口、促进出口增长、带来先进技术、引入竞争机制等的积极作用，纷纷放宽外资准入

限制，不断优化吸引外资政策，加大政策优惠力度。例如，越南、印尼等生产成本低的国家发展迅速，不断蚕食我国纺织服装行业的市场份额。我国纺织服装行业的竞争力下降，向海外转移的趋势越来越明显。同时，一些跨国公司为应对中美贸易摩擦带来的风险及减少对中国的依赖，开始逐步将订单转移到东南亚生产。我国很多纺织服装企业面临：走出去不赚钱，不走出去等死，走出去不一定死的抉择。

### 三、促进“引进来”和“走出去”更好结合的建议

#### （一）发挥“一带一路”在“引进来”和“走出去”中的统领作用

坚持“和平合作、开放包容、互学互鉴、互利共赢”的“丝路精神”，提升“一带一路”的系统性、创新性、实践性和共享性，逐步打造成为全球重要的公共品，引领“引进来”和“走出去”更好结合。第一，通过“一带一路”维护和发展新型经济全球化。“一带一路”沿线国家和地区是经济全球化的受益者和贡献者。为让经济全球化进程更有活力、更加包容、更可持续，“一带一路”沿线国家和地区需要主动作为、适度管理，探索合作共赢新模式，推动新型全球化加快发展，让经济全球化的正面效应更多释放出来，实现经济全球化进程再平衡，共享经济全球化的好处。推动“一带一路”沿线国家和地区加强立场协调，推动布雷顿森林体系改革，推动国际货币基金组织扩大和增强特别提款权货币篮子的作用，继续推动世界银行投票权审议工作，努力提升新兴市场国家和发展中国家在全球经济治理中的代表性和发言权，推动形成更加公正合理的国际经济秩序。“一带一路”建设要以开放为导向，坚持克服“美国优先”的贸易保护主义，促进贸易和投资自由化便利化，共同创造有利于开放发展的环境，推动经济全球化朝着更加开放、包容、普惠、平衡、共赢的方向发展。第二，通过“一带一路”深化沿线国家基础设施互联互通。设施联通是合作发展的基础，“一带一路”通过推动陆上、海上、天上、网上、冰上五位一体的联通，聚焦关键通道、关键城市、关键项目，联结陆上公路、铁路道路网络和海上港口网络，可以实现世界的互联互通。大力建设“空中丝绸之路”，使其与“陆上丝绸之路”和“海上丝绸之路”一起共同构成“一带一路”建设的重要支撑方式。实现“一带一路”的互联互通，除了开展交通基础设施建设以外，更应重视包括互联网、通信网、物联网在内的网络基础设施建设，加快构建面向“一带一路”沿线国家的网上丝绸之路。用互联网、大数据、云计算等新理念、新技术，构建一个由沿线数十亿消费者、零售商、制造商、服务提供商和投资者组成的网络经济体，推动形成“一带一路”线上线下的新格局。还应加快建设“冰上丝绸之路”，共同开展北极航道开发与合作，连接北美、东亚和西欧三大经济中心。第三，通过“一带一路”构建自由贸易区网络体系。

与欧盟、北美自由贸易区相比，“一带一路”沿线国家面向区域内国家的出口和进口在全中国对外贸易中的比重比较低。从未来发展大趋势看，“一带一路”有望构建新的全球经济大循环，形成除大西洋贸易轴心和太平洋贸易轴心之外，新的以亚欧为核心的全球第三大贸易轴心。“一带一路”倡议的真正落地需要加快构建“一带一路”自由贸易区，深化区域一体化合作。通过推进沿线自由贸易区网络体系建设，消除投资和贸易壁垒，有利于使沿线国家的合作更加紧密、往来更加便利、利益更加融合。

## （二）建立“引进来”和“走出去”的统筹协调机制

应尽快设立一个统一独立的“引进来”和“走出去”管理机构。可考虑设立国家“引进来”和“走出去”管理委员会，负责制定“引进来”和“走出去”的总体战略、方针、政策，统一领导、管理、协调引进来和走出去，并结合我国的产业政策、企业的比较优势和不同国家的市场特点，对“引进来”和“走出去”的产业和地区进行协调指导。同时，国家“引进来”和“走出去”管理委员会还可以负责监督管理国内企业的对外直接投资活动，统筹协调国家发展改革委、商务部、财政部、人民银行、外汇管理局等部门联合进行监督管理，并指导国内银行的境外分支机构和驻外使领馆对对外投资进行一线管理，提升监管水平。在国家“引进来”和“走出去”委员会未设立前，可先明确一个“引进来”和“走出去”牵头部门，由该部门负责统筹协调“引进来”和“走出去”活动。

## （三）建立“引进来”和“走出去”统一信息服务平台

应整合中央和地方政府提供有关“引进来”和“走出去”的公共信息服务的相关力量，建立全国统一的“引进来”与走出公共信息服务平台，发布我国以及东道国投资环境、企业商机等相关信息，为企业提供全面的公共信息服务，解决企业投资信息缺乏的难题，减少企业“引进来”和“走出去”的各类风险。定期发布国别投资环境报告，尽可能提供有关国家的政治、经济、法律和政策等信息。建立“引进来”和“走出去”国别项目库和企业信息库，为企业寻找合作伙伴和投资机会提供公共信息服务。推动驻外使领馆和商协会加强合作，组建互联互通的信息网络，整理和提炼各国的投资信息，提升信息的时效性和准确性。

## （四）优化“引进来”和“走出去”的跨境合作载体

出台支持沿边主体省份和毗邻州县的政策措施，促进要素高效流通、人员便利往来、产业加速集聚和民心相通，把跨境经济合作区打造成为“引进来”和“走出去”的重要突破口，成为样板工程，放大示范效应。第一，深化沿边开放的力度、深度和广度。赋予沿边主体省份和毗邻州县更大的自主权，为“引进来”和“走出去”提供有效支撑。

借助改革开放 40 周年的东风，坚持以开放促开发的思路，加大内陆沿边地区开放力度，实施更加灵活的政策，对沿边省份和区县、跨境经济合作区进行“一带一路”赋权，加快形成新的样板工程，推动沿边地区从开放末梢走向开放前沿，从开放的洼地变为开放的高地，形成陆海内外联动、东西双向互济的开放格局。给予从事对外交往的工作人员特殊的出国权利，促进边境地区的中外人员往来，推动文化交流，夯实民心沟通的民意基础。第二，建设好边境经济合作区、跨境经济合作区等开放平台。梳理和推进现有的政策措施，取消不适用的“一刀切”政策，出台更有针对性、有效实用的政策，推动边境经济合作区、跨境经济合作区等开放平台做优做强。打造一批贸易投资区域枢纽城市，扶持特色产业开放发展，促进沿边地区加快发展，在边境地区形成若干开放型经济的新增长极。例如，可推动中国老挝磨憨—磨丁经济合作区成为辐射东南亚的高地，打造睦邻安邻富邻的示范区。打造具有磨憨特色的“自由贸易港”，探索建立符合合作区口岸发展实际的监管模式，努力与老挝共同探索“境内关外”管理模式，实现“一线放开、二线安全高效管住、人货分离、分类管测”分类管理的监管模式。第三，加快构建中国—中南半岛经济走廊。加快推进中老经济走廊、中缅经济走廊建设，全力建设完成玉磨铁路，推动中老铁路、万象—磨丁高速公路、磨丁—会晒高速公路等重大交通基础设施项目的顺利实施。推进勐腊至勐满口岸高速公路和国道 213 线勐腊过境段建成通车，推动磨憨至万象高速公路建设。积极实施澜沧江—湄公河国际航道整治工程。扩建版纳机场，建设磨憨支线机场，共同推动增加老挝和云南城市间的空中航线。促进高速公路、铁路和水运等运输方式有机衔接，构建中国—中南半岛经济走廊综合运输通道。积极谋划中老泰经济走廊，深化与大湄公河次区域合作。主动策划一批重大区域合作项目，特别是交通电力基础设施建设、能源资源开发等领域的重大合作项目，积极争取纳入大湄公河次区域合作的各个机制，通过援建、技术援助贷款、股份制等各种方式，加快实施步伐，力争取得更大的实效。

### （五）提高“引进来”和“走出去”的双向监管水平

对于国有企业，国资委应担负起对外投资出资人的责任，加强对开展境外投资国内母公司的管理，确保国有资产保值增值。财政部应修订有关的企业财务管理制度，规范境外企业的财务工作。对于私营企业，工商、税务和金融等主管部门应该联合对外投资主体所在地的工商、税务和金融部门实行全程监管，防止资本转移和投资移民。商务部应加强对外商投资企业和对外直接投资企业的统计和年审工作，增强相关数据的可信性和全面性。充分发挥驻外使领馆的作用，加强对所在国中国投资企业的现场监督管理，特别是加强对投资金额较大的企业和项目的监管。加快完善法律、经济和行政处罚措施，

增强我国对外直接投资监管措施的有效性、针对性和可操作性。另外，应在对外投资产业指导目录的基础上，结合项目金额和企业的所有制性质采取不同的审批方式，对外投资监管对象主要以国有企业为主，进一步放开对私营企业的对外投资的限制。对于需要核准的对外直接投资项目，国家应进一步简化审批程序，减少审批内容，提高审批效率，对外公布审批的内容、程序、标准。

#### （六）提升“引进来”和“走出去”的金融支持水平

我国可借鉴日本经验，通过政企银共进、加强银证信及互联网技术的融合，推进“走出去”企业的轻资本化转型、扶植中小企业开拓海外市场。当前，日本的对外经济结构已经进入从“商品输出为主”向“资本输出为主”转换的新阶段，伴随日本企业的“走出去”，以大型银行为代表的日本银行业不断扩充海外资源，完善海外布局。在此过程中，日本特有的以综合商社和主办银行为核心的经济产业结构发挥了重要作用。例如，缅甸迪拉瓦港特区的开发项目由三菱商事、丸红、住友商事三家综合商社以及瑞穗银行等日资大型银行和日本国际协力机构为先导，日资企业后续跟进，2015年9月项目完成初期即有包括24家日资企业在内的47家企业签约入驻。在该项目中，瑞穗银行除提供融资支持外，还向政府和企业提供调查和咨询服务，并派驻高管人员直接参与项目建设实施，项目完成前后，日本三大行相继在仰光开设分行，有效保证了项目的顺利推进。在海外市场的开拓过程中，日本所特有的商社、企业和银行“一体化”“集团式”协作达成了良好的效果，并为银行创造了贷款需求。“一带一路”沿线国家经济相对落后、基础设施和法制环境不够健全，进入时可能还会面临文化背景不同和信用风险等难题。应支持金融机构紧随国家战略，做好整体规划，既要勇于走出去、不畏首畏尾，又要谦虚审慎、不蛮干冒进，循序渐进地完善在“一带一路”沿线国家的布局。充分发挥金融机构信息中枢的功能，努力为企业进驻和健康经营提供高水平的调查咨询服务，撮合并推动银行、企业、政府及其相互间的需求共享与合作，构建互动更加多维、联系更加紧密、内涵更加丰富的新型综合银企关系，努力实现多方共赢。同时，应支持支付宝、微信支付“走出去”，为“引进来”和“走出去”提供便捷的金融服务。在支付宝出现之前，支付领域是信用卡的天下，几乎包揽了虚拟支付的所有业务，特别是跨境交易结算支付基本上被国外的维萨卡（VISA）、万事达卡（Mastercard）、美国运通卡（American Express）、大莱卡（Diners Card）、日财卡（JCB）五大信用卡品牌垄断。但是，支付宝的横空出世让国际信用卡的垄断地位有所动摇，现在支付宝已深入很多国家的大街小巷。通过向全球零售商推广其支付平台，支付宝有可能突破发达国家的国际金融垄断，最终可能成为与Visa和MasterCard一样被世人所广为接受和普遍使用的支付方式。起步于支付宝的蚂蚁

金服集团已发展成为金融业新生巨头，致力于打造开放的生态系统，通过“互联网推进器计划”助力金融机构和合作伙伴加速迈向“互联网+”，为小微企业和个人消费者提供普惠金融服务。彭博社称，蚂蚁金服是“地球上独一无二”的公司，该公司业务涵盖在线支付、保险、贷款、信用评级、资产管理等众多领域。目前，蚂蚁金服的估值超过 1500 亿美元，其支付宝已经覆盖了全球 40 个国家和地区的 8.7 亿活跃用户，服务了超过 1500 万家中国中小企业，管理着世界上规模最大的货币市场基金，每季度处理的移动支付额高达 2.4 万亿美元。蚂蚁金服不仅为中国践行普惠金融提供了重要实践，还积极在“一带一路”沿线国家和地区进行战略投资，为当地用户和商户提供普惠金融服务。

### （七）加强企业在“引进来”和“走出去”过程中的合规经营

中兴通讯事件暴露出中国企业在“引进来”和“走出去”过程中对合规风险重视不够和应对不力，导致国际化经营遭受了巨大损失。日本丰田公司、法国巴黎银行等外国公司也曾因不合规经营被其他国家处罚过。2018 年 4 月 23 日，中兴通讯公告称，公司吸取过去在出口管制合规方面的教训，高度重视出口管制合规工作，把合规视为公司战略的基石和经营的前提及底线，成立了总裁直接领导的合规管理委员会，组建了覆盖全球的资深出口管制合规专家团队，构建和优化中兴通讯出口管制合规管理架构、制度和流程，引入和实施 SAP 贸易合规管控工具，配合独立合规监察官开展各项监管工作，并对出口管制合规工作进行持续投入。中兴通讯事件的主要原因之一是对防范出口管制合规管理的重视程度不够，缺乏对出口管制合规风险的正确评估和认识。同时，中兴通讯的合规管理体系也存在重大缺陷，合规管理部门没有向董事会直线报告的渠道，而 CEO 或者销售部门拥有决策的权力可以轻易突破合规管控。中兴通讯案例是中国企业合规管理的里程碑式的事件，中兴通讯为认识这一教训付出了非常惨痛的代价。这次中兴通讯事件，不仅给中兴通讯公司自身，同时还对我国企业群体的国际形象带来了非常大的负面影响。因此，企业在经营过程中，特别是在国际化经营时，需要对合规风险保持高度重视。我国企业当前存在大量对外直接投资以及海外经营活动，都将可能遇到类似的法律问题，这要求企业必须强化国际法和相关国家法律的深入学习和剖析，不能在国际经营中充当“法盲”。对于国有企业更应当注重企业集团国际业务合规制度的构建和完善，建立贸易制裁紧急反应机制。我国企业应从国内外企业违规受罚的案例中吸取经验教训，加快规范公司内部的合规管控和持续的内外部审计监督，推动企业合规部门建立独立的架构和汇报线，让风险及时传达给公司高层领导，最大限度地降低合规风险。推动企业建立合规管理体系为企业国际化发展护航，培育能够最大程度地防止或避免诱惑的合规文化，帮助员工明白面临艰难的抉择时要如何正确地应对，以此获得投资经营所在国的

政府、社区、非政府组织、工会、媒体等的信任。此外，从跨国公司近年来发展的趋势看，一些知名的跨国公司正在进行从不合规到合规经营的转型以及包括诚信与合规等道德水准的提升，并投入资源把合规经营作为企业竞争软实力的一部分加以建设，他们强化合规经营的经验值得国际化发展的中国企业借鉴。虽然企业首先要加强自身合规管理体系的建设，同时政府也应采取更加积极有效的措施推进企业的合规管理。国资委在2015年颁布了《关于全面推进法治央企建设的意见》，强调“着力强化依法合规经营”是一项重要的工作内容。2016年国资委选择了中国石油天然气集团公司等五家大型央企开展合规体系建设试点工作。在此基础上，建议在全部央企和地方国企推进合规管理体系建设。建议全国工商联参考国资委做法，积极推进民企合规管理体系建设。在推进企业合规管理体系建设中，中国企业联合会、中国工业协会、中国外资企业协会、中国投资协会等全国性企业组织也应该促进所属会员诚信合规经营。

#### 四、结论

我国存在一些“引进来”和“走出去”相结合的成功案例，一部分企业通过“走出去”引进了先进技术和管理经验，还有部分企业通过与外资企业合作推动自身“走出去”。但“引进来”和“走出去”相结合也面临诸多难题，相关部门没有形成更大的合力，缺乏全国统一的信息服务平台，难以实现“引进来”和“走出去”的相互促进和良性互动。未来，需要进一步整合“引进来”和“走出去”两方面力量，促进我国企业更好的嵌入全球产业链、价值链、创新链，在激烈的国际竞争中形成参与和引领国际经济合作竞争新优势。

#### 参考文献：

1. 陈向阳：《绸缪“一带一路”建设外部安全风险》，《瞭望》2014年第15期。
2. 陈文玲：《透视中国：中国相关国家战略报告》，中国经济出版社2016年版。
3. 陈文玲：《中国与世界：以中国视角解析国际问题》，中国经济出版社2016年版。
4. 何立峰：《“一带一路”倡议给各国媒体出一道考题》，《中国产经》2016年第8期。
5. 刘世锦、余斌、陈昌盛：《金融危机后世界经济格局调整与变化趋势》，《中国发展观察》2014年第2期。
6. 裴长洪、樊瑛：《中国企业对外直接投资的国家特定优势》，《中国工业经济》2010年第7期。
7. 赵晋平：《发达国家与发展中国家发展不平衡》，《人民日报》2015年7月12日。
8. 张建红、周朝鸿：《中国企业走出去的制度障碍研究》，《经济研究》2010年第6期。

(下转第93页)