

十、建议

1. 对中国政府及相关机构的建议

(1) 加强企业海外可持续发展相关的政策引导

政府应进一步加大政策引导力度，做好中国企业海外可持续发展的引导工作，鼓励在海外可持续发展方面做得较好的优秀企业发挥示范作用；同时，应适当加大对不规范企业的惩戒力度。政府还应加强针对部分及中小型企业行为的规范，促进中国企业海外可持续发展整体水平的提高；推动中国行业协会在中国企业对海外环境法律法规的了解、保护当地生物多样性、开展第三方环境影响评估方面的行业法规以及有效的社会责任指引制订。

(2) 为企业海外可持续发展提供更多的信息指引

完善包含投资东道国的政治、经济、社会、文化、劳工、法律、环境等信息的资源共享平台，并通过与国际组织、国家相关机构、驻外使领馆等密切沟通协作，持续进行信息更新与研究，在信息服务和风险防范预警方面给予企业更多的指引和支持。在海外建立中国企业交流平台，促进当地中国企业的相互交流学习，加强企业的协同效应。

(3) 进一步加强对“走出去”过程中安全管理的指导协调力度

当前，国际安全形势错综复杂，国际恐怖主义活动加剧，危害“走出去”企业员工人身和财产安全的事件明显增多。建议有关部门完善相关应急预警机制，有效规避各种潜在恐怖活动和人身伤害事件的发生。

(4) 鼓励国内学术相关研究及具有国际影响力的智库发展

相比较于国际学术界、智库、国际组织和非政府组织的研究，中国的学术及政策研究在实证分析、案例分析等领域还有较大的提升空间。考虑到中国研究者在这一领域具有语言及信息可获得性等优势，中国更应加强相关政策和学术研究，以及智库建设，从而更好地指导政府决策及企业实践，提高国际社会对中国企业海外可持续发展情况的了解。

(5) 通过融资条款设定促进企业的海外可持续发展

随着《绿色信贷指引》的推出，中国进出口银行和国家开发银行，以及其他一些政策性及商业金融机构近年来也在其贷款条件中体现可持续发展要求。从发展的角度，金融机构应当根据国际社会和东道国对企业海外投资合作的要求，动态调整融资条款，并进一步具体化以此促进企业海外可持续发展。

(6) 加强与联合国、G20 等国际组织在企业海外可持续发展方面的合作

目前，既能为中国政府带来国际视野和经验，同时又能协助中国在国际上发声的平台还比较缺乏。虽然有许多政府机构、国内外智库和非政府组织致力于中国企业海外可持续发展的研究，但尚未有一个系统性的平台能让这些机构交流信息，分享、保护其研究成果，并让中国企业及时获悉，广泛受益。因此，中国政府应进一步深化与联合国等国际组织的合作，共同搭建上述平台。

2. 对中国企业的建议

2.1 公司治理方面

(1) 将可持续发展理念贯彻于企业生产经营和商业活动的各个环节

企业应当将可持续发展理念内化为一种提升企业软实力的驱动力，将其与产品战略、市场战略与技术战略相结合，或为公司治理的一部分。企业应认识到可持续发展与公司经营、实现盈利并不对立，如果企业将可持续发展与自身的专业优势和竞争力相结合，有助于树立企业形象、构建品牌价值，并由此增加企业的经济收益。

此外，企业应遵守可持续发展和企业社会责任相关的国际标准并将其纳入公司发展战略。加强与相关国际组织、非政府组织及其他利益相关方的沟通与合作。国际组织和非政府组织作为第三方，具有较强的国际公信力，容易被东道国利益相关方所接受。中国企业通过加强与上述组织的紧密联系，能够提升舆论关注度，扩大企业社会影响力。

(2) 建立并逐步完善利益相关方沟通机制，促进透明化管理

提高企业向社会公开其履行社会责任情况的意识，建立完善的社会责任管理体系。保障海外利益相关方的知情权、监督权和参与权，建立相应沟通参与机制，定期与利益相关方进行沟通并主动接受各方监督。促进透明化管理，定期聘请第三方专业机构对企业履责情况进行评估，并披露评估结果。

2.2 经济方面

随着经济全球化的深入发展，中国企业可采用多种方式参与到国际经济合作中去，并以商业智慧和资源、技能优势参与全球产业链分工，促进国际经济合作与繁荣。

中国企业在“走出去”过程中，可以在全球范围通过促进资源优势互补、分享技术创新成果，促进公平运营、当地采购和供应链管理提升、增加当地就业机会、培育当地人才，分享商业价值等多种方式有所作为。

(1) 坚持依法合规运营，积极支持东道国经济发展与繁荣

重视和熟悉东道国法律法规，增强依法合规运营意识，坚守法律底线。企业应主动将自身的商业运营与东道国的经济社会发展目标和区域经济规划相结合，寻找优势互补的经济合作发展路径，以此推进互利双赢、合作发展和可持续运营。

(2) 坚持公平运营，维护良好的市场秩序

“走出去”企业应在商业运营中坚持公平、公正、公开原则，平等对待承包商和供应商，严防欺诈、商业贿赂和舞弊现象，不以恶意压低价格和合谋等短视行为和手段谋取商业机会。以促进公平竞争，维护良好的市场秩序，树立中国企业守法、诚信的企业形象。

(3) 通过提高本地化采购比例及技术转移，促进东道国上下游产业发展

企业应提高本地化采购比例，促进东道国供应链发展和产业水平的提升。同等条件下，优先选择本地供应商和承包商。选派经验丰富的本地员工或当地第三方机构负责采购环节的业务沟通、质量监督和进度把控，鼓励有条件的企业在东道国建立供应商网络。另外，企业应在本地化采购的过程中有计划地建立监督、评估东道国供应商可持续发展履行社会责任状况的规定、标准，对本地供应商进行有效监控。

在技术转移与合作方面，鼓励中国“走出去”企业从技术入股投资和建立子公司向对东道国直接进行技术转移、合作开发创新技术等方式转变，促进东道国经济技术水平和经济效益的提高。

2.3 环境方面

(1) 重视和遵守当地环境法律法规，加强项目全过程环境评价

中国企业应提高对东道国环境相关的法律法规认知程度，加大企业对涉及遵守环境方面的法律法规、企业运营对东道国环境产生的影响等方面的信息披露，加强企业对海外项目全过程环境评价力度。

(2) 高度重视防控环境风险，建立和完善符合东道国政府法律法规与国际规范要求的环境安全管理体系

企业应高度重视防控环境风险，在开展项目前评估该项目对当地环境带来的影响，并根据评估结果落实相应的改进计划。建立和完善符合东道国政府法律法规与国际规范要求的环境安全管理体系，充分尊重、考虑利益相关方的知情权，定期向东道国各利益相关方披露企业环境管理方面的信息，使企业运营更加公开透明，持续提升企业活动在环境方面的综合绩效。

2.4 社会方面

中国“走出去”企业应重视和考虑自身商业行为给当地经济社会带来的广泛深远影响。

(1) 采取符合企业特性的措施为社会发展做出贡献

中国“走出去”企业采取多元化的措施为东道国当地经济发展、社会福祉提高做出贡献。其中，不同行业的企业采取了特点鲜明的方式。比如，农、林、渔、牧业和制造业企业倾向于通过文化交流、支持东道国政府官员到中国学习、针对当地居民开展职业技能培训等提高东道国社会的“软实力”，而采矿、勘探与能源业和建筑业倾向于参与当地基础设施工程建设、援建医院、学校、政府大楼等。这表明各行业企业在履行社会责任方面的实践日趋成熟。建议对社会责任实践不熟悉的企业参考同行业的中国企业在这方面的模式，根据自身的资源优势、行业特性选择合适的渠道，以最有效的方式为当地社会建设出力。

（2）重视建立和谐劳资关系，加强跨文化沟通与管理

企业应不断提升跨文化管理能力，建立和谐劳动关系，尤其要重视建立和完善本地化员工的福利、安全保障和薪酬体系等。

建议企业注意以下几个方面：

第一，强化依法用工、依法维权意识，深入了解当地相关劳工法律法规和工会组织管理体系，建立和完善适应当地用工规范的人力资源管理体系。

第二，为当地雇员提供更多的就业和培训机会，帮助他们了解企业文化，促进中外员工之间的相互尊重与信任。建立海外平等雇佣制度，增强对于雇佣女性和残障人士等特殊群体的统筹考虑。

第三，充分认识到人才本地化对企业带来的优势，通过公平公开的人才选拔机制为当地雇员提供职业晋升的机会，不断增加管理层中当地雇员的比例。增强企业跨文化管理意识和能力，努力降低因语言文化、宗教信仰和风俗习惯等差异带来的沟通成本和运营成本，因势利导地激发当地员工的工作热情和创造力，增强归属感和凝聚力。

第四，建立和完善海外安全生产管理制度和员工职业健康管理制度。企业应认识到规范的制度管理对企业可持续发展作用，降低运营风险和成本。

（3）促进东道国就业和人才培养，注重东道国经济可持续发展能力培育

中国“走出去”企业应以负责任商业合作，促进当地就业和人才培养，通过商业项目的成功合作，不仅做出税收贡献，更能分享企业作为经济组织在流程管理、制度建设和技能培养等方面的价值贡献，提升东道国可持续发展能力提升。

（4）负责任投资促进当地社会可持续发展做出贡献

中国“走出去”企业应树立负责任投资理念，在商业运营的同时，兼顾促进当地经济社会的协同发展。企业参与社区建设和支持社会公益的行动都值得鼓励。在支持当地社会可持续发展中，建议建立由当地利益相关方参与的合作推进机制，如当地政府、社区代表、当地员工、专业公益组织和媒体等，结合当地实际所需急需，科学规划和筛选公益项目。建立公益项目预算管理机制，有条件的企业可以成立海外公益基金会。公益项目投资应不仅限于常规的援建医院、学校、政府大楼等基础设施建设、更应尊重当地的民生民意，将企业的长远商业合作与当地能力培育有机结合，做到事半功倍。增强公益项目的利益相关方参与和第三方监督，注重过程实施的透明和受益人权益保障，善于和媒体合作，以公益活动增进当地政府和居民的友好与信任，树立企业在当地良好的品牌形象。

3. 对东道国的建议

联合国开发计划署结合在全球 170 多个国家和地区开展工作的经验，针对中国企业海外可持续发展的议题，对东道国提出以下建议：

（1）完善相关法律法规，加大执法力度

中国企业在海外的运营需要遵守三个方面的法律法规：中国和东道国政府的法律法规，以及国际

惯例与行为准则。东道国在涉及经济、环境和社会的可持续发展方面，应当进一步健全法律法规体系，加强对海外投资者行为的规范，如规定东道国采购比例，对特定行业的相关环境指标做出限定，鼓励海外投资者设立与东道国社区沟通的有效机制等；并加大执行力度，实现投资企业与东道国利益相关方的互利共赢。联合国机构拥有国际视野和本地经验的双重优势，在帮助东道国完善法律法规体系，对东道国政府官员开展能力建设等方面都可以发挥积极作用。

(2) 加强东道国利益相关方与中国企业间的沟通机制

问卷调查结果显示，许多中国企业愿意为东道国发展贡献力量，但企业仍需学习如何与东道国社会相处协作、有效沟通，并根据当地居民的实际需求，因地制宜地制定相应的社区发展措施。东道国利益相关方也应与中国企业携手建立创新型沟通及反馈机制。例如，在肯尼亚的一些郡内，政府向中国企业的社会责任部门指派两位联络官。这些联络官聘自当地社区，拥有丰富的基层工作经验，成为中国企业与当地社区之间沟通的桥梁，向当地居民介绍中国企业的项目概况，传达当地居民的需求，帮助中国企业更好地设计、开展社会责任项目。当发生争议时，他们也担任企业和社区间的调解人。这可为东道国加强与中国企业沟通提供借鉴。

(3) 增强东道国驻华使领馆与中国的沟通和信息共享

各东道国驻华使领馆可以协助增强东道国与中国政府相关机构，以及中国企业总部之间的沟通和信息共享。东道国驻华使领馆可以提供以下服务：向潜在的中国投资方提供投资、合作和项目等信息，并提供相应的辅助措施，如健全工作签证的审核和签发机制、制作投资信息手册等。