



cutting through complexity



毕马威全球中国业务

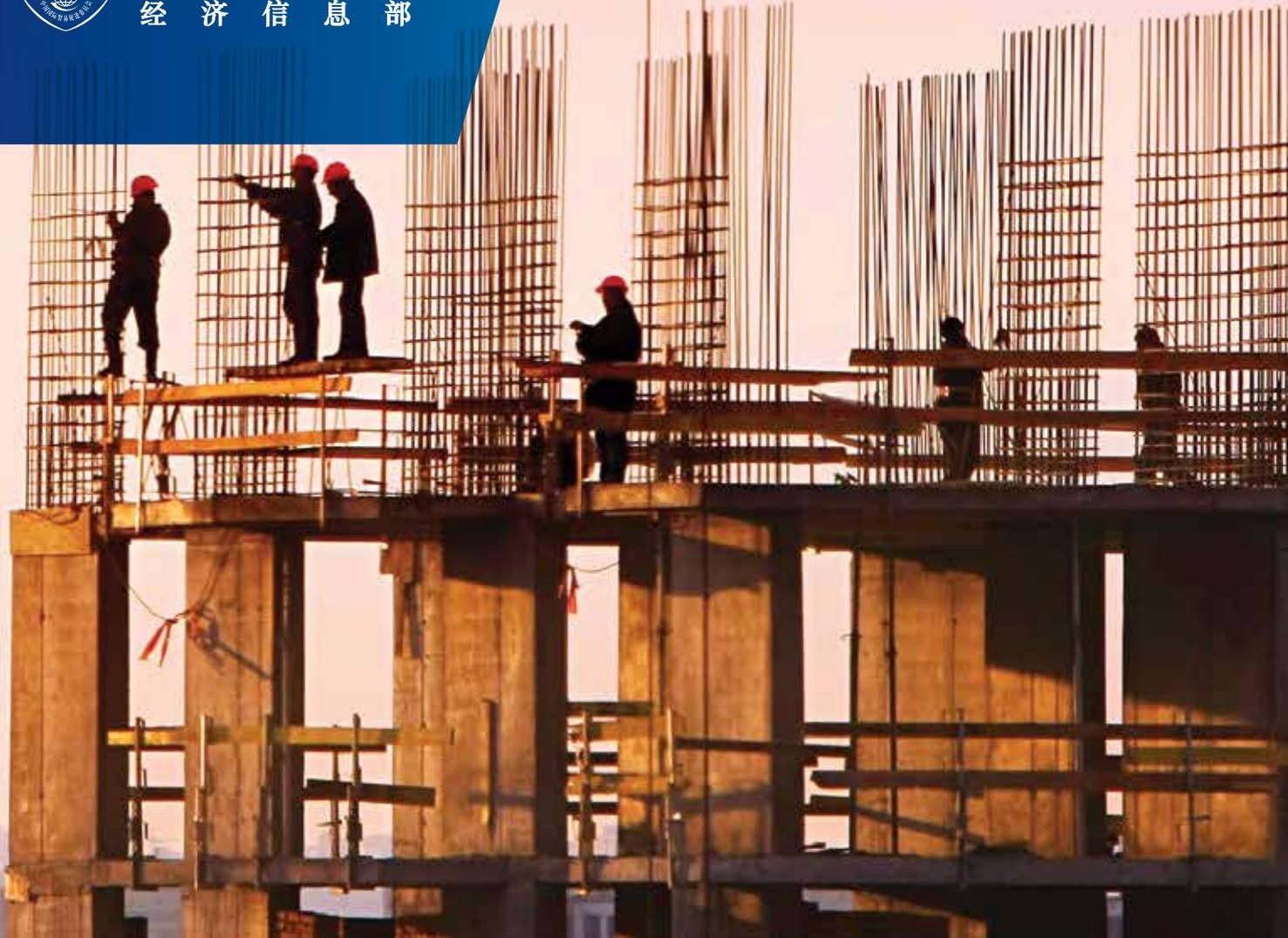
KPMG Global China Practice

中国企业的 海外绿色运营

kpmg.com/cn



中国国际贸易促进委员会
经济信息部



目录

前言	1
第一章 中国企业海外绿色运营中面临的挑战	3
1.1 企业社会责任与绿色运营	4
1.2 中国企业在海外履行社会责任情况	4
1.2.1 媒体报道案例总结	4
1.2.2 中国企业海外绿色运营主要面临的挑战	7
1.3 绿色运营将对企业绩效产生影响	8
第二章 中国企业海外绿色运营中遇到困难背后的原因	9
对企业社会责任和绿色运营的认识还有待于加强	10
缺乏海外绿色运营的经验	10
内部考核体系不健全	10
文化和意识上的差距	10
政府可加强引导和监督的职能	10
投资较为集中的行业环境敏感度较高	10
第三章 绿色运营的发展趋势和意义	13
顺利开展海外运营	14
构建企业的美誉度	14
吸引当地人才	14
抢占新的市场增长点	14



第四章	中国企业海外绿色运营中需要加强的工作	15
4.1	制定海外绿色运营的愿景和战略目标	16
4.2	加强内部绿色运营管理体系的建设	16
4.2.1	组织结构和制度保障	16
4.2.2	完善企业内部环境标准	18
4.2.3	绿色产品与技术创新	19
4.2.4	重视与利益相关方的沟通	20
4.3	项目全生命周期中的绿色运营管理	22
4.3.1	深入了解与环境和社会相关的影响因素	22
4.3.2	项目环境和社区影响评价	22
4.3.3	生产和施工过程管理	24
4.3.4	重视海外雇员利益，提供安全生产环境	25
4.3.5	绿色供应链管理	26
4.4	积极开展社区投入	27
	结束语	29
	附录：媒体案例检索统计结果	31

前言



冯育勤
毕马威全球中国业务
发展中心主席



钟德明 (Sean Gilbert)
毕马威气候变化与可持续发展
咨询总监



贾槐
中国国际贸易促进委员会
经济信息部 副部长

在过去十年里，中国企业对外投资经历了高速发展。随着“走出去”的步伐不断加快，涌现出一批具有全球眼光的中国跨国企业。这些企业的海外资产规模大幅度增长，相当大部分的营业收入来自海外市场，核心业务布局于世界各地。它们的企业战略、组织架构和运营模式逐渐全球化。它们需要突破以往经验和思维模式的束缚，适应和了解新的运营环境，与新的利益相关者互动沟通。它们的长远发展取决于如何在新的运营环境中构建新的核心竞争力，更重要的是，如何为当地社会所接受，成为“来自中国的”本土企业，使自身的发展系于当地社区的发展，构建起一个和谐的企业生态系统。

然而，中国企业毕竟是全球化的后来者，国际经济舞台上的新成员。还不像老牌的西方跨国企业那样，积累了成熟的经验和建立了一套国际化运营的制度。它们的步履还有点蹒跚，国际化的语言还有些生涩，与外界的沟通交流还不十分顺畅。因此，时有媒体报道论及中国企业海外投资业绩不佳，风险控制不力，面临诸多困难。我们的研究发现，除了财务绩效尚不彰显之外，中国企业在如何履行社会责任，融入当地文化，树立正面形象，为消费者、社区、民间组织和政府机构所接受的问题上，也面临很大的挑战。如何正确有效地应对这些挑战，绝不仅仅只是树立形象，增强“软实力”的问题。它恰恰是促进业务健康良性发展，长期可持续经营，实现卓越绩效至关重要的环节。

为了解中国企业在海外履行社会责任方面的情况，特别是环境保护，绿色运营的情况，毕马威全球中国业务发展中心与中国国际贸易促进委员会经济信息部合作，对一些具有丰富海外运营经验的中国企业、以及了解中国企业在海外履行企业社会责任情况的非营利机构进行了深入的访谈。同时，我们也进行了网络、印刷报刊、书籍等资料的搜索和研究。我们希望发现中国企业全球化过程中所共同面临的环境挑战，形成这些挑战的原因，探讨如何应对这些挑战，为中国企业成长为受尊敬的全球运营的跨国企业贡献我们的力量。

我们的调研结果显示，在海外绿色运营中，中国企业主要面临的挑战包括环境负面影响、环境和社会影响评估、社区影响及补偿、工作环境和生产过程管理、信息披露和公众交流、企业内部标准和管理体系的建立和绿色信贷等。中国企业在应对这些挑战的时候遇到一些困难，其原因主要有中国公司对企业社会责任内涵的理解还有待于加强、在绿色运营方面投入不足、缺乏海外绿色运营经验、内部考核体系不健全、在文化和意识上存在差异、政府在引导和监督企业开展海外绿色运营方面的工作还有提升的空间等。

然而，从长远来看，在绿色运营方面的不足将会极大地损害企业形象和商业利益。企业开展绿色运营、履行社会责任不仅能够创造良好社会效益，还能够帮助企业获得巨大的经济利益，包括顺利开展海外运营、构建企业的美誉度、吸引当地人才、加强风险控制、降低成本和抢占新的市场增长点等。

为帮助中国企业在海外市场更好地开展绿色运营，结合毕马威为客户提供相关服务的经验和本次研究成果，我们认为“走出去”的中国企业应在制定绿色运营战略、加强内部管理体系建设、提升项目全生命周期的绿色运营管理水平、以及积极开展环保合作等四个方面加强工作。

- 制定海外绿色运营的愿景和战略目标。企业需要制定全面的绿色战略规划和实施细则，以及切实可行的绩效评价体系和相应的奖惩措施，并把绿色运营所需投入纳入预算体系；要明确绿色运营绝不只是为了树立一个好的形象，而应该是企业战略不可分割的一部分，它对成本控制和营业收入都有直接的影响；在海外运营时，企业应充分了解当地市场环境，在公司整体可持续发展战略的框架下，调整海外绿色运营目标，满足公司和当地的环境和生态保护要求；
- 加强内部绿色运营管理体系的建设，增强执行力。很多企业制订了好的环境保护的政策和制度，但往往难于实施，问题在于没有组织架构和制度保障；企业必须建立相应的组织架构，完善内部环境标准，使之具有可操作性和可核查性；积极开展绿色产品与技术创新，重视与利益相关方的沟通等工作；
- 项目全生命周期中的绿色运营管理。深入了解投资地与环境和社区相关的影响因素；加强项目环境和社区影响评价工作，在此过程中与第三方机构合作，提高社区民众的参与度，并充分考虑民众的合理要求；加强生产和施工过程管理，重视海外雇员利益，提供安全生产环境；加强绿色供应链管理；
- 积极开展环保合作，加强与外部利益相关者的沟通交流。制定公益活动规划，并对公益活动的效果进行评估；加入当地行业协会和环保组织，设立相关的基金会支持当地生态保护、节能减排技术的发展；与东道国政府和非政府组织合作，并与其他企业展开合作。

所有在海外运营的中国企业都应该认识到，在全球化的今天，“绿色”就是业务本来的颜色，而不是用来装点门面的颜色。与环境保护有关的一切，都应融在业务流程中，是企业运营不可分割的一部分。它既不是单纯为了合规，也不是为了树立形象。相反，它有助于企业控制风险、降低成本、增加营业收入、扩大市场份额，同时也为所在地人民带来切实的利益。从这个意义上讲，它也是商业伦理所要求企业做到的。在“走出去”的过程中，中国企业免不了会走一些弯路。然而，中国作为一个新兴的投资大国，在海外运营之初就树立起负责任的企业公民的形象，要比事后修补恢复受损的名誉容易得多。而这个目标的实现依赖于每一个在海外运营的中国企业的努力。我们建议中国企业在海外运营中不仅要“合规”经营，而且力争“超规”经营，为中国企业在海外市场的可持续发展打下坚实的基础。

第一章

中国企业海外绿色运营中面临的挑战

在过去十年时间里，中国企业对外投资经历了高速发展。非金融类对外投资流量从2003年的29亿美元增长到2012年的772.2亿美元¹，实现44.3%的复合年增长率。

从覆盖范围和海外资产规模来看，截止2011年末，中国企业在海外设立对外直接投资实体约1.8万个，遍及177个国家和地区，对外直接投资存量达到4,248亿美元，境外资产总额近两万亿美元²。

再从企业贡献来看，2011年中国境外企业向投资所在国缴纳的各种税金总额超过220亿美元，年末境外企业雇佣外方员工88.8万人，其中来自发达国家的雇员有10万人³。展望未来，根据专业人士的估计，到2015年中国的对外直接投资流量将达1,500亿美元⁴，2020年有望达到1至2万亿美元⁵。

从这些数字来看，中国企业“走出去”取得了辉煌的成就，也为投资地的社会和经济、人们生活水平提高做出了巨大的贡献，包括增加就业、改善基础设施状况、为消费者提供了更多的选择、降低物价等。

但同时我们也应该注意到，随着中国企业“走出去”的步伐不断加快，由于缺乏经验和认识不足，中国企业在如何履行社会责任的问题上，特别是在环境保护方面，在投资国面临的挑战也越来越大。在“走出去”之后，如何能够在东道国“活下来、融进去”，成为摆在众多企业面前的难题。很多欧美、日韩的跨国企业在走向全球化运营的过程中，都遇到过这方面的问题，有过痛苦的经历和教训，远如美国联合碳化公司上世纪80年代在印度博帕尔的毒气泄漏事件，近如2010年英国石油墨西哥湾钻井平台泄漏事件，都是造成巨大环境及生命伤害的极端例子。至于一般的环境事故和由此产生的负面影响，与投资当地社区的冲突，更是不可胜数。这些企业也从中接受了正确的理念，学到了处理问题的方法，发展出了最佳实践。作为全球化的后来者，中国企业可利用这些现成的经验，对他人发生过的问题引以为鉴，避免走同样的弯路。

1.1 企业社会责任与绿色运营

企业社会责任是指企业在创造利润、对股东承担法律责任的同时，还要承担对员工、消费者、社区和环境的责任。为了了解中国企业对企业社会责任的认知情况，毕马威和中国贸促会在2012年11月至2013年5月期间，对一些具有丰富海外运营经验的中国企业、以及了解中国企业在海外履行企业社会责任情况的非营利机构进行了深入的访谈，多位受访者谈到，过去中国企业对于社会责任的了解并不多，认识上也有局限性，只是在近些年才得到了广泛的关注⁶。发布社会责任报告的企业数量的变化，在侧面上反映出这一变化过程。

2006年，国家电网率先公布了企业社会责任报告⁷，随后中铝、中远等央企也相继发布社会责任报告。2008年，国有资产监督管理委员会颁布了《关于中央企业履行社会责任的指导意见》的通知，要求企业“树立和深化社会责任意识，建立和完善履行社会责任的体制机制”，“有条件的企业要定期发布社会责任报告或可持续发展报告”⁸。在2012年3月，国资委官员表示，“目前有35%的央企尚没有发布社会责任报告，2013年会要求所有央企发布2012年企业社会责任报告，并将对其履行社会责任情况进行评估”⁹。2012年，共有1,006家企业发布了社会责任报告¹⁰。

根据中国社会科学院经济学部企业社会责任研究中心发布的《中国企业社会责任研究报告2011》所采用的指标体系，企业社会责任评价涵盖责任管理、市场责任、社会责任和环境责任四个一级指标，16个二级指标和有149个三级指标¹¹。全球报告倡议组织（Global Reporting Initiative）的框架内容也涵盖从环境到社会、经济、治理（包括劳工标准、政府事务以及反腐败政策措施）等领域¹²。可以说，企业社会责任的内涵是十分宽广的。囿于时间和篇幅的限制，本篇报告的研究重点为中国企业海外“绿色运营”，包括环境责任，如环境管理、生态保护、节约资源和能源、减排降污，以及与环境密切相关的一些社会责任问题，包括安全生产、社区责任等内容。

1.2 中国企业在海外履行社会责任情况

为了解中国企业在海外履行社会责任方面的情况，2012年11月至2013年5月间，毕马威研究小组进行了一次网络和实体期刊、书籍的资料研究，共检索到43篇相关报道或调研报告，涉及123个案例¹³（详细案例统计结果参见附录一），内容涉及环境影响、社区和经济发展、生产过程管理、劳资关系、绿色信贷等方面。虽然媒体、尤其是国外媒体的视角并不一定能够真实地反映出中国企业海外运营的全貌，但这些报道无疑为我们打开了一扇了解在国外运营的中国企业、以及在海外人士眼中中国企业形象的窗口。

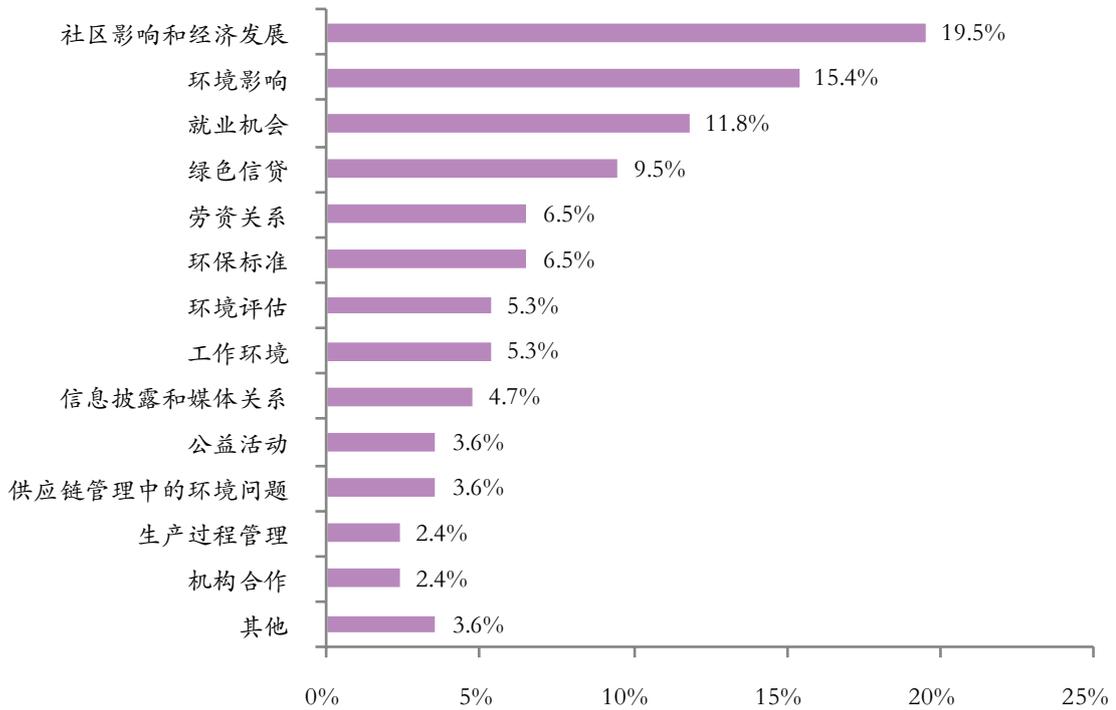
1.2.1 媒体报道案例总结

我们把案例中涉及到的企业社会责任的内容分为14大类¹⁴，按照不同内容出现的次数对案例进行了统计¹⁵。根据统计结果，14大类的内容总共被提及169次，其中排在前列的包括社区影响和经济发展（19.5%）、环境影响（15.4%）、就业机会（11.8%）和绿色信贷（9.5%）等（见图1）。

当提到企业社会责任的时候，大多数人想到的首先是环境问题。而在调研中，社区影响和经济发展超过环境影响成为媒体和研究机构最为关注的问题，这一现象值得中国企业加以关注。

- 1 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈
- 2 国资委要求央企定期发布企业社会责任报告，21世纪经济报道，2012年3月15日
- 3 《关于中央企业履行社会责任的指导意见》，国务院国有资产监督管理委员会官方网站，2008年1月4日
- 4 国资委要求央企定期发布企业社会责任报告，21世纪经济报道，2012年3月15日
- 5 2012年中国企业社会责任报告白皮书发布，中国证券网，2012年12月21日
- 6 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈
- 7 国资委要求央企定期发布企业社会责任报告，21世纪经济报道，2012年3月15日
- 8 《关于中央企业履行社会责任的指导意见》，国务院国有资产监督管理委员会官方网站，2008年1月4日
- 9 国资委要求央企定期发布企业社会责任报告，21世纪经济报道，2012年3月15日
- 10 2012年中国企业社会责任报告白皮书发布，中国证券网，2012年12月21日
- 11 《中国企业社会责任研究报告2011》，中国社会科学院经济学部企业社会责任研究中心，2011年11月8日
- 12 全球报告倡议组织，21世纪经济报道，2009年4月30日
- 13 当同一案例出现在不同媒体报道中时，因涉及到的企业社会责任的内容和报道角度不同，将会被重复计算。
- 14 14大类的内容分别为：社区影响和经济发展、环境影响、就业机会、绿色信贷、劳资关系、环保标准、环境评估、工作环境、信息披露和媒体关系、公益活动、供应链管理中的环境问题、生产过程管理、机构合作、其他（包括运营和财务合规/行贿、企业社会责任管理人才、中小企业环境问题、绿色产品与技术创新）
- 15 当同一案例涉及到多个企业社会责任的内容时，将会被重复计算。

图1: 媒体检索企业社会责任案例统计 (提及次数比例, 包括正面和负面案例)

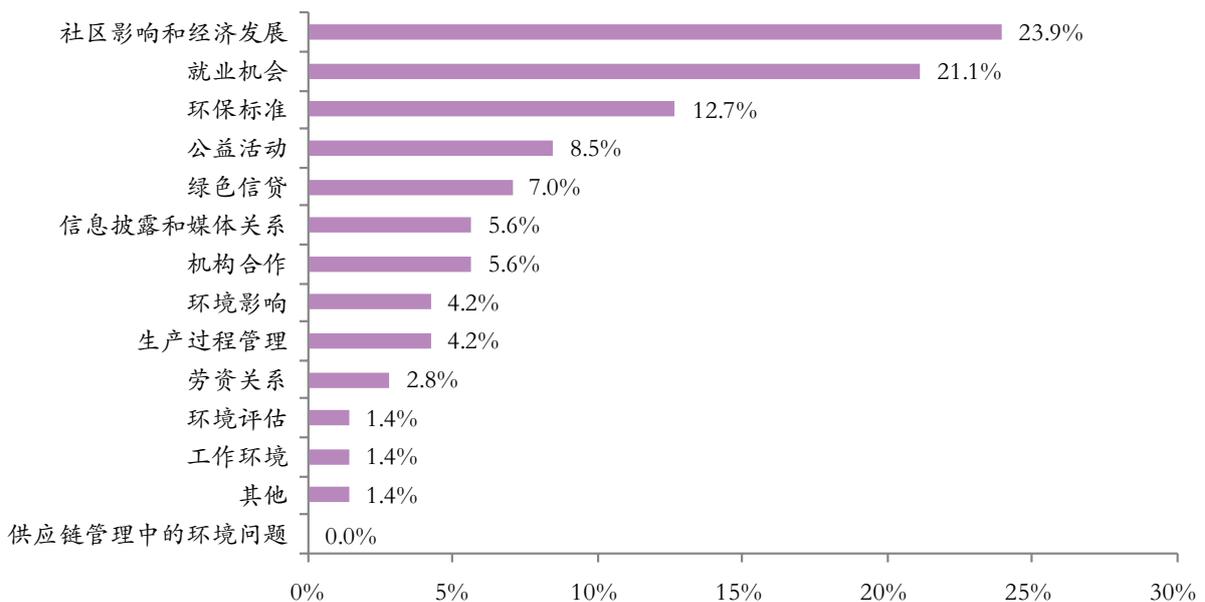


资料来源: 媒体报道和毕马威分析

在正面案例中, 14大类的内容总共被提及71次, 占总提及次数的42.0%。其中涉及最多的内容为社区影响和经济发展 (23.9%)、就业机会 (21.1%)、环保标准 (12.7%) 和公益活动 (8.5%) 等 (见图2)。而在正面案例中, 涉及内容较少的包括项目的环境评估、为员工提供良好的工作环境等。

在负面案例中, 14大类的内容总共被提及98次, 占总提及次数的58.0%。被提及最多的是环境影响 (23.5%)、社区影响和经济发展 (16.3%)、绿色信贷 (11.2%) 以及劳资关系 (9.2%) 等 (见图3)。

图2: 媒体检索企业社会责任案例统计 (提及次数比例, 仅包括正面案例)

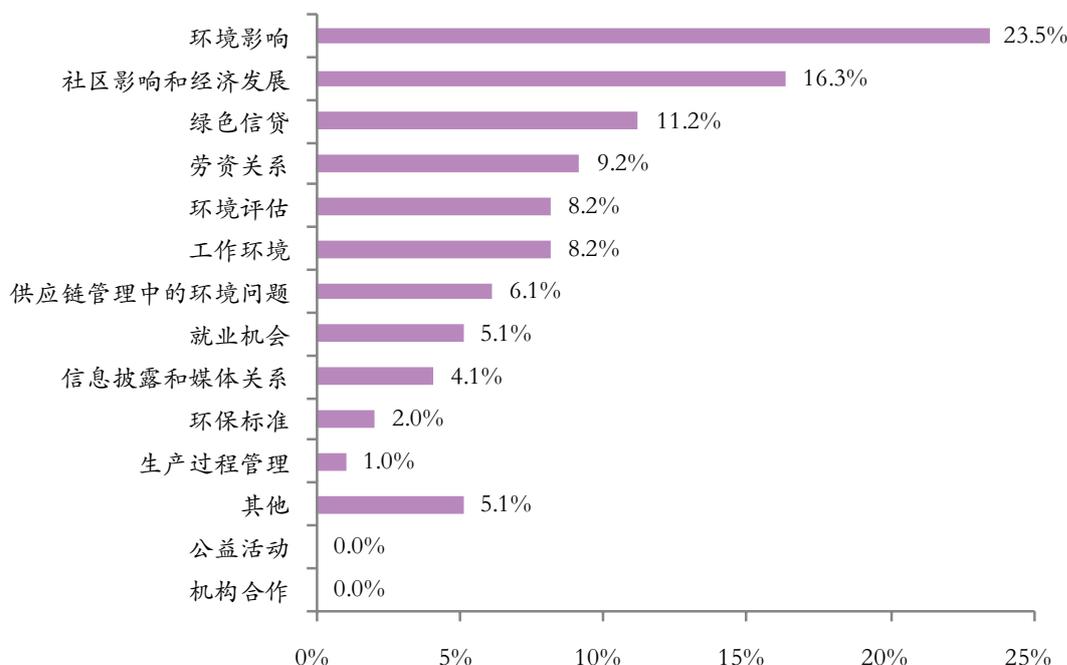


资料来源: 媒体报道和毕马威分析

在行业覆盖方面，采矿业、水电业和银行业（主要是绿色信贷政策）是出现频率最高的（见图4），被提到的次数占总提及次数的比率分别为27.6%、25.0%和14.7%。

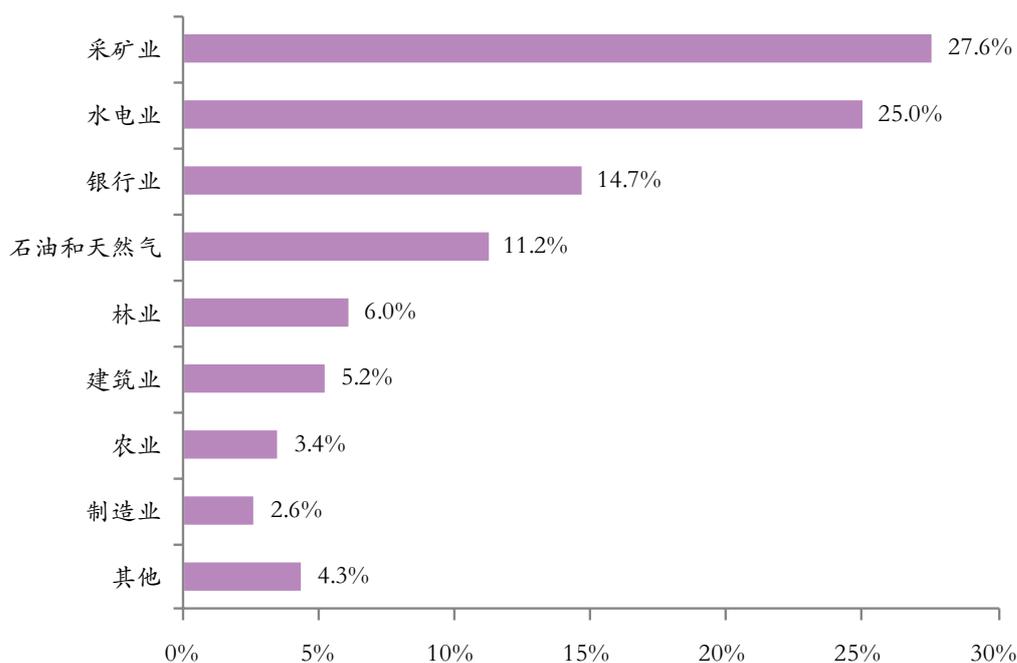
在地区覆盖方面，案例中非洲被提到的次数最多，占总数的近一半（48.0%）；其次是亚洲（29.4%）和南美洲（11.8%）（见图5）。而在亚洲，东南亚是受到较多关注的地区，占亚洲案例数的90.0%，总案例数的26.5%。

图3: 媒体检索企业社会责任案例统计（提及次数比例，仅包括负面案例）



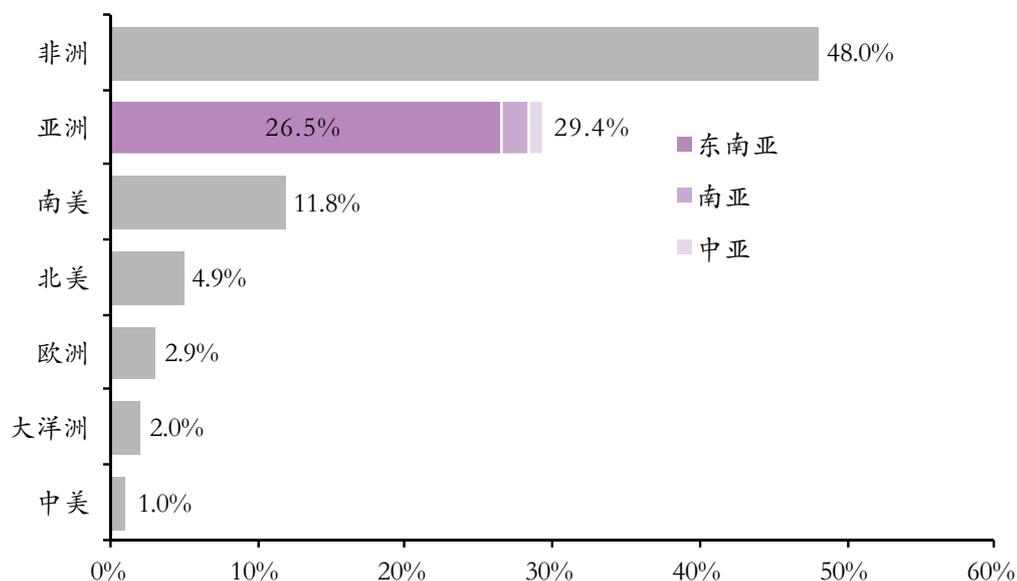
资料来源：媒体报道和毕马威分析

图4: 媒体检索企业社会责任案例所涉及的行业（提及次数比例，包括正面和负面案例）



资料来源：媒体报道和毕马威分析

图5：媒体检索企业社会责任案例所涉及的地区（提及次数比例，包括正面和负面案例）



资料来源：媒体报道和毕马威分析

总结以上分析的结果，我们得出如下结论：

- 在报道中，中外媒体较为关注的领域包括社区影响和经济发展、环境影响、就业机会和绿色信贷等内容；
- 中国企业在海外运营中，在社区影响和经济发展、就业机会、环保标准和公益活动等方面赢得了较多的赞誉，而环境影响这一项在正面报道的内容中仅排名第八位；
- 在负面报道中，出现次数最多的内容包括环境影响、社区影响和经济发展、绿色信贷和劳资关系等内容，而工作环境出现的问题也比较多，排在第六位；
- 综合正面和负面案例分析，中国企业在提供就业机会、制订环保标准和公益活动方面取得了一定的成就，但是在环境影响、劳资关系、环境评估和提供健康安全的工作环境等方面还需要加强工作；
- 采矿业、水电业和银行业是受关注较多的行业，而中国企业在非洲、亚洲和南美洲的运营情况得到较多关注，在亚洲尤以东南亚地区为甚。

这次研究的媒体检索并不完全，因此我们不能说这样的结论就完全真实地反映出中国企业海外运营的情况。但这些报道可以使我们更为深入地了解在海外的中国企业，并成为研究中国企业海外履行企业社会责任和绿色运营的出发点。

1.2.2 中国企业海外绿色运营主要面临的挑战

根据访谈调研结果，结合媒体披露的信息，我们认为在海外绿色运营中，中国企业主要面临的挑战包括环境负面影响、环境和社会影响评估、社区影响及补偿、工作环境和生产过程管理等。

环境负面影响

一些海外中国项目的修建和运营对当地自然环境、生态环境、人文环境带来的负面影响，具体事例包括：

- 某企业在一个自然保护区内使用炸药，造成了污染；为修建道路而砍伐森林，对动植物的生存环境造成破坏；
- 某水电项目的实施对当地的自然风光和标志性的文化遗产带来了破坏；
- 一些基础设施的修建工程穿越森林地带，破坏动物的栖息地和迁徙路线；
- 某农业种植项目对环境造成了负面影响，包括破坏了生物多样性、减少碳储量，以及对水资源带来的潜在威胁；
- 某农业项目的开展破坏了当地的环境和传统农业系统，造成森林退化、土地流失，使用化学除草剂造成环境污染；
- 运营中产生的废弃物处理不得当，有的项目出现污染物泄露，造成环境污染；
- 某中国建筑企业承建的高速公路破坏了当地新建的灌溉系统和田地等。

环境和社会影响评估

有些海外项目的环境和社会影响评估不充分，也不够公开，公众参与度较低，还曾出现流传到媒体和公众手中的环评报告会有不同的版本的情况；企业与社会机构所做的环评报告差异较大；有些项目在环评报告还没有获得批准时就已经开始运作，甚至在项目快结束的时候，环评报告还没有获得批准；有时会有多个中资机构组成投资联合体参与到海外项目中，在这种情况下，开展环评工作、执行环境管理计划的责任人不够明确；在进行项目尽职调查时，针对企业社会责任方面的工作进行得不够全面和深入，有一些潜在风险或遗留的问题没有被发现或是引起足够的重视，在有的项目中，因为一些以前遗留的问题无法解决，致使设备进场了却无法开工，给企业带来巨大损失。

社区影响及补偿

在海外项目运作中，企业一般会投入较多的精力建设与政府的关系，对来自社区和民众的呼声的重视程度还需要提高。有些项目虽然得到了中央政府的批准，但审批流程不够透明，在地方政府和当地民众的反对下依然面临重重困难。

在社区发展方面，因项目开展而受到影响、甚至失去生计的居民没有得到很好的补偿，在开发劳动技能和新的收入来源方面也没有得到来自中资企业足够的帮助；环境评价报告和报告的执行之间存在差距，曾出现过企业宁愿缴纳罚款，也不愿意履行环境和社区补偿协议的情况；涉及社区搬迁的计划制定过程不够透明，社区参与度较低，也没有充分反应出民众的需求。

工作环境和生产过程管理

一些海外中国项目的工作条件较差，工人们抱怨设备老旧，安全性较差；机械设备上没有用英文或当地语言标识的安全须知；有中国企业曾因违反健康、安全和环保政策而多次受罚，有个别分支机构还被东道国政府关闭；在林木采伐过程中出现不合规现象，比如非法采伐林区附近的国家公园内的林木，砍伐比法定直径小的树木，没有正确进行木材登记，对砍伐的木材没有进行合法性标识等。

另外，企业在绿色供应链管理上也有一些不足，比如在东南亚和非洲一些地区盗采的木材最终销售地为中国，在非洲一些非法采掘的矿产也销售给了来自中国的贸易商。

信息披露和公众交流

一些中国企业针对海外项目社会责任履行情况的披露信息较少，在海外运营中较为封闭，不太愿意与当地媒体和机构进行沟通，使得当地民众并不了解中资企业的运营情况以及在企业社会责任方面做出的贡献，甚至把其他亚洲公司的违规操作误当作是中资企业的所作所为。

在绿色运营政策中，缺乏针对公众和媒体的投诉、申诉和反馈机制的相关规定。

内部标准和管理体系的建立

一些企业能够较为主动地接受国际通行的技术标准，但对于自愿遵守的环境标准、或由多方起草的指导性原则在接受起来就显得困难一些。有些企业建立了内部环境政策体系，但在建立了标准体系后，对于标准的实施缺乏具体规定和监管措施，比如没有具体说明将如何实施这些政策，大多数环境政策承诺的实施目标也不明确。另外，在东道国实施环境政策多数是中国公司在当地的经理，而这些人缺乏经验和必要的培训。

在参与国际环境标准制定方面，中国企业与国际知名公司相比也存在一定的差距。

绿色信贷

在海外项目贷款过程中，对于环境和社会影响方面的控制力度还需要加强，包括审批阶段、项目实施过程以及后期运营的监控；绝大多数金融机构绿色信贷政策自成体系，在借鉴第三方标准体系方面还可以做更多的工作；中国的银行对于绿色信贷虽然已经有了一定的认识，但在内部组织保障上对于绿色信贷的实施还缺乏足够的支持；银监会曾经颁发过指导绿色信贷实施的意见，帮助银行建立起更好的内部体系，把绿色信贷做得更好；有些企业认为项目建设融资需要关注绿色运营问题，但对于建设项目所需设备的贷款则不需要考虑绿色信贷要求，这表明在认识上还存在偏差；一些无法从国际金融机构获得支持的项目，转而寻求来自中国的融资¹⁶，这个现象从侧面反映出中国金融机构的绿色信贷标准要求与国际上有所不同。

我们认为，虽然中国企业在海外的绿色运营方面面临诸多挑战，但中国投资海外的企业并不一定总是比当地企业做得更好。也许它们最低限度地满足了当地环境法规的要求，也许环境事件的发生是个别和偶然的，也许直接的责任并不在他们身上。但是，这些因素并不能影响中国企业追求在绿色运营方面做得更好。它们应该对自身有更高的要求，要成为模范的企业公民，比本土企业做得更好，而不只是满足于最低限度地遵守法规。这正是中国企业“走出去”战略所应包括的重要组成部分。

1.3 绿色运营将对企业绩效产生影响

在绿色运营方面投入不足，可能会在短期内节约企业运营成本，但从长远来看，将会极大地损害企业形象和商业利益。企业积极履行社会责任、开展绿色运营，最终将有利于提升企业的业绩。

首先，若要在国际市场中取得成功，企业需要赢得投资地利益相关方的信任，以获取市场准入和运营所需资源，并顺利开展项目。不注重环境问题将会给企业的声誉带来负面影响，进而增加企业获得项目审批和金融机构资金支持的难度，也会影响企业和客户、供应商以及政府之间构建长久的合作关系；其次，在项目运营中，我们看到很多因环境、社区关系和雇员健康、安全等问题而造成项目延期、中止的案例，这大大增加了项目成本，降低了企业的赢利能力；第三，工作环境和安全生产等方面出现的问题还会影响员工关系，降低了生产效率，并给企业招聘新员工增加困难；最后由于个别中国企业在当地运营造成的负面影响，也会使其他中资机构进入该地区开展运营遇到更多的困难，最终将损害中国构筑“软实力”、塑造负责任的投资大国形象的努力。

16 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

第二章

中国企业海外绿色运营中遇到困难背后的原因

中国企业海外绿色运营中出现的问题，反映出一些中国公司对企业社会责任的内涵理解不够深入、缺乏海外绿色运营经验、政策和监管体系不够完善、评价体系不健全、在文化和意识上存在差异等问题。

对企业社会责任和绿色运营的认识还有待于加强

尽管企业社会责任的概念作为一种理论、专业研究领域、企业内部的一个组织功能、以及衍生出来的一套标准体系等，发展于西方企业，特别是上市公司，但中国文化传统和中国企业的实践，则一直包括社会责任的内涵。例如，我们经常听到国有企业的管理者强调他们除了商业责任以外所负的社会责任。当前，随着群众环保意识的不断增强，以及一系列环境事件引发的社会关注和经济损失，使得众多中国企业逐渐认识到绿色运营的重要性。但企业在树立正确的社会责任观念、重视履行社会责任方面的表现，与全球领先的跨国公司相比仍具有一定差距。

目前，仍有较多中国公司对于企业社会责任的认识还停留在修建学校和诊所，进行慈善捐赠等公益活动上，而这与企业社会责任的内涵相差很远¹⁷。大多数企业还没有认识到保护环境和生态多样性、促进社区和经济发展、积极引入公众和社区的参与对于企业风险管理的重要意义，以及与社会各方、包括非盈利机构的合作在促进企业在投资地顺利开展运营过程中将会发挥的巨大作用。这些工作在企业战略和风险管理工作中应占据一个重要位置，在企业社会责任体系较为成熟的海外市场运营则更应如此。

由于在认识上不够重视，致使企业社会责任管理在很多公司里成为了一个“边缘”部门，在资金投入和人员配备、培训等方面都略显不足。还有一些中国企业没有在海外分支结构里设立专门的环保部门和环境专家，这给企业在东道国开展绿色运营带来了较大的困难。

缺乏海外绿色运营的经验

在访谈中，有受访者谈到，“中国企业对外投资历史还比较短，发展又很快，经验的积累赶不上‘走出去’步伐。¹⁸”在这样的情况下，再加上对投资目的国政策、社区环境和民众需求不熟悉，使得中国企业在海外处理本来在国内就不擅长的绿色运营和企业社会责任问题时，更显得准备不足，缺乏预见性的措施。一个突出的表现就是，企业在海外运营中发现遇到的问题要比原来想象得多得多，有人感叹“在国内不是问题的问题，在国外都成了问题¹⁹”。

内部考核体系不健全

制定一套适用于在全球运营的各行业企业、而又切实可行的海外绿色运营内部考核体系的确不是一件容易的事情。即使是同一个行业或企业，在不同地区运营遇到的情况也不一样，因此很难实施同一标准，采取相同措施。

在统一标准和约束体系不健全的前提下，一些企业在海外执行环境政策主要依靠在当地的经理。这些人员经验和能力有限，但在处理具体问题上又拥有较大的可灵活掌握的空间，使得中国企业在海外绿色运营方面的表现差异较大；在某些情况下，公司总部在评估这些经理的业绩表现时，主要考虑短期财务指标，而这样的考核体系在促进管理人员在日常运营中积极履行社会责任方面显得不够有效。

文化和意识上的差距

虽然中国已经有了一些跨国运营的公司，但从某种程度上来说，真正意义上的全球化企业少之又少，主要差距体现在对国际商业规则的理解和文化交流等“软实力”方面。

由于习惯于在国内运营中采取自上而下的管理体制，很多中国企业在海外市场较重视与政府机构建立良好的合作关系，对于与非政府组织、有时甚至是地方政府的交流较为排斥，对与民众和媒体的沟通关注度不够，显得比较封闭，运作不透明。正如一位来自NGO的受访者指出的那样：“中国企业遵守不干涉别国内政的原则，不愿意与除了政府以外的其他机构打交道，包括民间组织。（中国企业）只做不说，这是文化和意识上的问题。²⁰”

重视与政府的关系，而忽视与社区的交流，不仅难以在项目运作中充分体现民意，赢得当地民众的支持，也会使投资项目陷入巨大的政治风险中，尤其是在局势较为动荡、政府更迭较为频繁的欠发达地区。

政府可加强引导和监督的职能

政府的倡导、鼓励、指导和监督对企业能产生正面的推动作用，对于国有企业尤其如此。中国商务部针对企业海外可持续运营曾出台了一些政策指引和规范，比如《中国企业境外可持续森林培育指南》（2007年8月）、《中国企业境外森林可持续经营利用指南》（2009年3月）等，在项目审批和海外运营年审中也设有环保要求的内容。2013年2月28日，商务部、环境保护部联合发布《对外投资合作环境保护指南》²¹，以指导中国企业进一步规范对外投资合作中的环境保护行为，及时识别和防范环境风险。在颁布这些法规政策后，政府可以开展项目运营检查，对存在问题的企业记录在案，作为未来项目审批的考察因素之一。

但在访谈中我们了解到，中国的环境保护部比较侧重国内监管，海外方面在联合国环境规划署设有一个驻外机构²²。这使得政府在实施指导和监督职能时显得力量不足。

投资较为集中的行业环境敏感度较高

从实际情况来看，资源获取类行业在中国企业海外投资中占据相当大的比重。除2007年以外，2005到2011年间，资源获取类的投资占总并购额的百分比维持在50-70%的水平，2012年为62.5%（见图6）²³。

17 《龙的礼物 中国在非洲的真实故事》，黛博拉·布罗蒂加姆，2012年7月

18 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

19 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

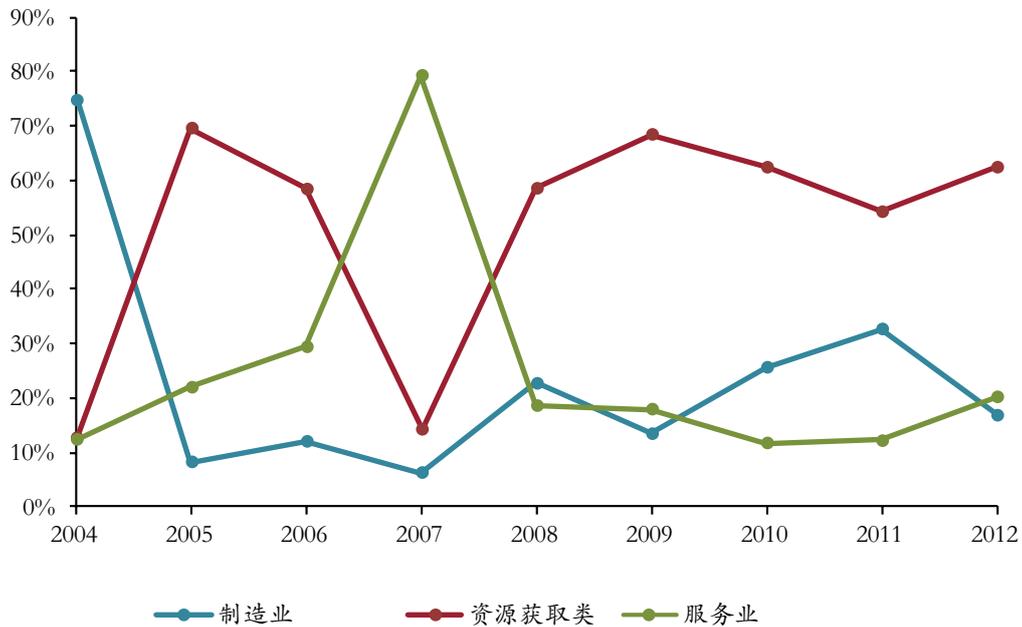
20 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

21 商务部环保部规范海外投资环境风险，第一财经日报，2013年3月1日

22 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

23 2007年，工商银行收购南非标准银行的巨额投资使得资源获取类项目比重降至14%。

图 6: 2004-2012年中国海外并购项目行业分布 (并购项目金额) ²⁴



数据来源: Dealogic

除资源获取类行业外, 对外工程承包也是中国企业在海外运营的一个重点行业, 从2001至2012年完成营业额实现了26.2%的复合年增长率。2012年, 中国对外承包工程业务完成营业额1,166亿美元 (为当年对外投资流量的1.5倍), 截止当年年底累计完成营业额6,556亿美元 (见图7)。

这两个行业对环境的影响都比较大, 因而受到较多关注。另外, 与国际跨国公司相比, 中国企业进入国际市场较晚, 随着环保要求越来越高, 再加上自己竞争实力欠缺的问题, 留给中国企业的发达国家市场空间已经较为有限了。

以水电工程项目为例, 在发展中国家只有不到20%的水电资源得到了开发, 在非洲这一比例仅为5%, 而经合组织成员国则高达80%²⁶。在这种情况下, 很多容易获得的水利资源项目已经建成, 中国的水电承包商只有在偏远、地势复杂、需要运用较先进的技术地区才能得到较多的机会, 而这些地区往往具有较高的生态价值, 环境敏感度很高。另外, 中国的水电工程公司开展项目的很多地区大多存在环保标准较低、政府运作不透明等问题, 这也给中国企业运作带来了更多困难。

图 7: 2001-2012年中国对外工程承包完成营业额 ²⁵



数据来源: Dealogic

²⁴ 2012年因为出现了中海油收购加拿大尼克森公司的超大型海外并购案例 (占同期总并购金额的23.7%), 使得统计数据变化趋势在2012年出现波动。

²⁵ 自2009年起, “对外承包工程”数据包含了“对外设计咨询”

²⁶ <http://www.hydro4africa.net/>, Renewable Energy Essentials: Hydropower, OECD/IEA, 2010



第三章

绿色运营的发展趋势和意义

目前，绿色运营的理念已经由单纯保护水、大气、土壤等自然环境向综合考虑社会、经济、文化、生态环境等全面可持续发展方向发展。关注当地民众的权益，引入合作伙伴或是社区的力量共同保护文化、消除贫穷、保护生态环境，挖掘由绿色运营带来的服务市场机遇，促进社会、经济和企业的协调发展已经成为了新的趋势。

在过去，人们普遍认为发展经济同保护环境与资源是矛盾的，实际上这两者是相互支撑、相辅相成的。在公司运营中，应把经济发展、环境保护和社会公平结合起来，追求经济、社会和生态三个方面的协调发展，这是构建和谐社会、实现可持续发展的核心内容。

在未来，环境和生态保护的发展趋势和社会认识的变化将会对法律法规、消费者需求、绿色技术发展、资源的获取和消费方式产生巨大的影响。在毕马威2012年3月出版的报告《可持续发展新思维：为突发事件未雨绸缪》(Expect the unexpected: Building business value in a changing world)中，我们提出了一些未来将对所有企业产生巨大影响的发展趋势。有些行业将面临巨大的变化，关注可持续经营将会帮助企业理解这些变化，并为之做好准备。

在中国“十二五”规划中，减少环境影响、鼓励企业重视节能减排与绿色发展成为主题之一。企业开展绿色运营、履行社会责任不仅能够创造良好社会效益，还能够帮助企业获得巨大的经济利益。

顺利开展海外运营

开展绿色运营能减少中国企业在“走出去”的过程中遇到的阻力，赢得市场准入以及与国际公司开展竞争的机会，同时可以改善与利益相关者的关系，从而有利于项目的顺利开展，帮助企业降低成本，为企业带来价值。

构建企业的美誉度

力争做一个负责任的企业能够增强企业的美誉度，帮助公司树立健康的品牌形象，增加公众对于企业的信任度。Reputation Institution在2011年所做的调研结果表明，企业社会责任行为将会对公司声誉产生40%的贡献²⁷。对于在海外运营的企业来说，企业的声誉则显得更为重要。

吸引当地人才

通常，高端人才、尤其是年轻一代在选择雇主时，越来越重视企业的可持续经营能力和声誉。他们需要的不仅仅是一份工作，而是想与一个能够激发他们潜能的公司共同成长。认识到这一点对于进入一个市场的外来投资者尤为重要，因为比起本地竞争者来说，他们更需要有能力的员工来获得成功。

加强风险控制

在法律体系不够完善的国家和地区经营的时候，企业可能面临巨大的风险。虽然当局对于企业日常运营的监管有可能会比较少，但也意味着企业需遵守的规则也许不够明确，这将很可能导致企业在还没有意识到的时候，就做出了不被当地社会和民众所接受的决策，进而影响到与利益相关方之间的关系，以及在投资地的持续运营能力。在这样的情况下，制定高标准的内部环境政策标准和监管机制将帮助企业提高在海外经营中的风险管理能力。

抢占新的市场增长点

成功实施可持续发展战略将会帮助企业加强在某些业务领域内的竞争力，找到在海外细分市场内的新的业务机会，并促进在国内市场的产品创新和绿色运营。

对于某些行业来说，环保产业化还将创造出巨大的发展空间，环保标准认证、环保技术开发、环保设备经营以及环境咨询服务等领域都将成为新的市场增长点。

因此，企业社会责任和绿色发展将会越来越多地成为公司战略发展中不可缺少的一部分，企业将由被动的应对政府、机构和公众对于企业履行社会责任的要求，转向采取更加积极主动的姿态，建立着眼于长远发展的履行社会责任的体系和行动计划。

第四章

中国企业海外绿色运营中需要加强的工作

随着中国经济实力的增强以及海外运营规模的不断壮大，中国政府逐渐认识到建立积极、正面的国际形象的重要性，要力争成为“负责任的新兴大国”已经成为全社会的共识。中国企业在海外市场履行社会责任的表现，在很大程度上构建了中国的形象和影响力，也是展示国家“软实力”的一个窗口。在海外不规范运营的中国企业，不仅将在市场竞争处于劣势，还将最终损害中国的整体形象。

2013年3月22日，商务部发布《规范对外投资合作领域竞争行为的规定》，提出将会同有关部门建立对外投资合作不良信用记录制度，因不正当竞争行为被记录在案的企业3年内不得享受国家有关支持政策。在这个规定中，商务部要求企业坚持互利共赢、共同发展的原则，建立健全科学规范的项目决策机制和质量管理制；重视环境保护，维护当地劳工权益，积极参与当地公益事业，履行必要的社会责任²⁸。这将在一定程度上促进在海外运营的中国企业更为重视企业社会责任问题。

为帮助中国企业在海外市场更好地开展规范运营和绿色运营，结合毕马威的经验和研究成果，我们认为“走出去”的中资公司应在制定绿色运营战略、加强内部管理体系建设、提升项目全生命周期的绿色运营管理水平、以及积极开展环保合作等四个方面加强工作。

4.1 制定海外绿色运营的愿景和战略目标

积极履行企业社会责任、开展绿色运营应成为企业核心战略的一部分。企业需要在公司整体战略框架内，制定全面的绿色战略规划和实施细则。在进行公司重大决策时，应综合考虑健康、安全、环境、社会和经济等多方面因素，将环境保护和人文关怀放在与创造经济效益同等重要的地位。在制定业务战略时，企业应更为重视环境和社会发展将会带来何种挑战，以及如何调整、创新现有的运营模式，更好地协调与各利益相关者的关系，来应对这些挑战。

在海外运营时，企业应充分了解当地市场环境，在公司整体可持续发展战略的框架下，调整海外绿色运营目标，满足公司和当地的环境和生态保护要求。

从发展趋势来看，绿色战略已经逐渐由一种边缘战略转变为企业核心战略，主要跨国公司大多制定有明确的、全面的绿色战略规划和行动计划。以下是一些国际知名企业的可持续发展战略和目标：

- 在力拓工作的地区，健康和是最先考虑的因素。在集团的所有业务中，可持续发展是运营的核心。我们尽可能紧密地与东道国和社区展开合作，遵守他们的法律和习俗。对力拓来说，重要的是把运营所造成的环境影响降低到最小，并使社区从我们的运营活动中最大限度地受益²⁹。
- 埃克森美孚公司称，“公司最强的优势在于开发那些在为公司创造最大利益的同时，能够提高安全性、效率和环保表现的技术和工艺。”公司致力于遵循较高的道德标准，遵守法律，进行诚信经营，这在公司在世界各地的安全和环境政策、以及行动中得到了体现³⁰。

- 2007年，英国马莎百货为全面增强可持续发展能力而制定了“A计划”，包括五大类100个可持续发展目标。2010年，马莎百货新增加了80个目标，并宣布要到2015年之前成为世界上最可持续的大型零售商。“A计划”实施5年来，共为公司创造了1.85亿英镑的收入。截止2012年年中，马莎百货已经完成了180个目标中的138个³¹。

在制定海外绿色发展战略时，首先，企业应从公司整体运营角度出发制定海外绿色运营战略目标，并将其细分至各个运营环节，包括研发设计、生产管理、消费和回收、供应链管理、绿色文化建设等。在确定环境目标后，还需制定海外绿色战略实施行动计划，以及切实可行的绩效评价体系和相应的奖惩措施，以确保标准的制定、实施和评估不会流于形式。最后，公司还需要把海外绿色运营所需投入纳入预算体系，以保证海外业务的各环节拥有实现绿色运营战略目标的能力和资源。

4.2 加强内部绿色运营管理体系的建设

企业内部绿色管理体系涉及到运营的方方面面。这份报告将重点审视组织结构保障、环境政策和标准完善、产品技术与创新、重视与利益相关方的沟通等内容。

4.2.1 组织结构和制度保障

在组织结构设置和人员配备上满足绿色运营的需求，是企业实施绿色战略的基本保证。

环境管理体制健全的公司中应设有负责绿色运营管理的部门，在高层管理人员中，有专人负责环境保护和安全生产工作。企业海外分支机构中设置环境管理部门，形成覆盖全球业务领域的环境管理体系，包括对海外绿色运营表现进行监控和报告的内部管理流程，并对此进行定期的核查。

由于企业对环境（生态）管理的认识还有待于提高，再加上既了解项目的运作和管理、又具备环境管理知识和经验的复合型人才比较匮乏，使得中国企业在针对绿色运营的组织保障上，与国际知名公司还存在较大的差距。

壳牌公司可持续发展工作主要责任人为首席执行官（CEO）和执行委员会，他们负责确定可持续发展的优先工作和标准。首席执行官领导健康、安全、保障和环境（HSSE）和社会绩效执行委员会，该委员会负责回顾公司在可持续发展方面的表现。董事会下设企业和社会责任委员会（CSRC），代表董事会审查公司有关商业原则、行为准则、HSSE和社会绩效标准以及公众关心的问题的政策制定和表现。除了召开定期会议外，CSRC委员还会到现场考察工作，以更为熟悉公司的运营和当地民众的意见。他们还会与《壳牌可持续发展报告》的外部评审委员会（External Review Committee）展开讨论，以听取评审委员会对于壳牌公司可持续发展工作的看法和建议³²。

在必和必拓，可持续发展委员会协助董事会管理有关健康、安全、环境和社区发展（HSEC）的事务，包括HSEC风险、合规以及集团整体HSEC表现等³³。公司可持续发展管理架构见图8。

28 商务部《规范对外投资合作领域竞争行为的规定》，商务部网站，2013年3月22日

29 力拓公司官网

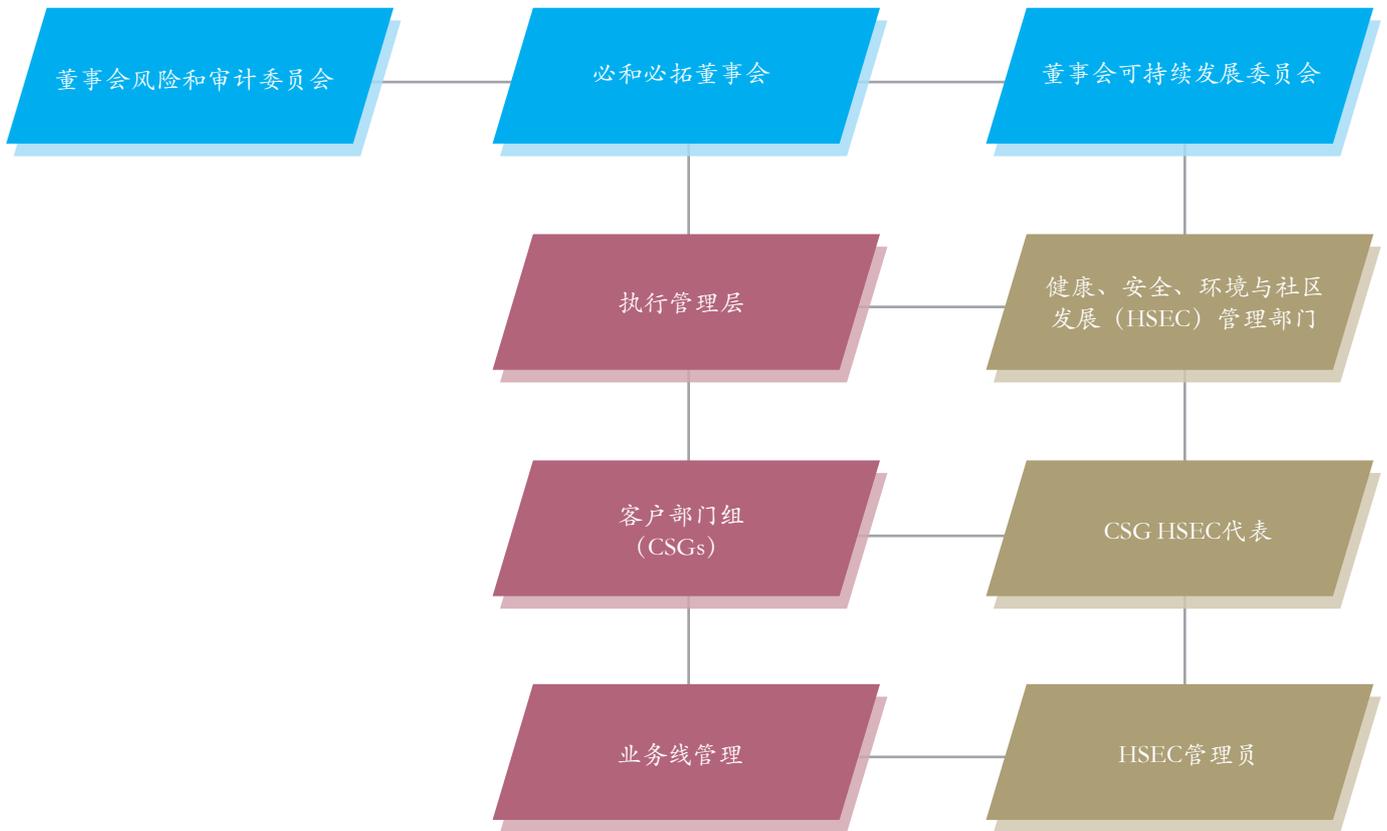
30 埃克森美孚公司2012年可持续发展报告，公司官网

31 英报载文说越来越多企业自发行动是可持续发展的新希望，新华社，2012年7月5日

32 壳牌公司2011年可持续发展报告

33 必和必拓2012年可持续发展报告

图8：必和必拓可持续发展管理架构



中国三星建立了中国总部绿色经营及气候变化应对管理体系，每年召开两次由CEO主持的区域内所有总经理参加的委员会。公司在华南、华东、华北配备专家，通过每月召开总经理及业务负责人参加的会议，分享韩国总部及中国政府节能减排方面的政策信息，共同完成公司所制定的绿色运营战略目标³⁴。

在具体针对海外项目的绿色运营管理上，中海油也建立了一套行之有效的管理体系（见边框）。

中国海洋石油有限公司的海外健康、安全和环保（HSE）管理体系³⁵

“贡献不竭能源，创造美好生活”是中海油的公司愿景，中海油始终将健康、安全、环保的理念贯穿在企业运营的每一个细节中。作为中海油的子公司-中国海洋石油国际有限公司（以下简称国际公司）严格恪守这一理念，并在生产经营活动中贯彻落实。

2011年，国际公司正式开始实体化运营，负责管理海外业务。国际公司内设健康安全环保部，其职责是确定海外管理目标，制定管理制度和管理办法，对海外项目的健康、安全和环保工作提供支持和服务；监督海外项目建立HSE实施细则，定期对海外项目进行监督和检查，确保制度执行；负责公司HSE理念的传播和贯彻，通过技术分享等方式开展培训工作。

在HSE组织设置上，国际公司及下属各级项目公司均设有不同的管理权限，每个公司均有一名专职或兼职的副总裁管理HSE。

在项目管理上，国际公司实行分级分类管理制度，项目总经理为项目的第一HSE责任人。对于大型项目，HSE管理由项目公司成立HSE部门进行直接管理，体现了“HSE管理责任在一线，谁负责业务谁就负责安全”的原则。对于规模不大的项目，HSE管理由国际公司健康安全管理部门协助管理，包括制定实施方案、确认工作程序，确保项目安全绿色运营。

在考核指标上，国际公司设有严格的考核体系。在综合考虑所有海外项目的基础上设定整体考核指标，根据各海外项目运营机构的不同情况，把指标分解到各海外项目运营机构，年终依据既定指标对其进行考核。

34 跨国公司绿色战略趋势，《中国外资》，2012年2月

35 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

总结先进经验，我们认为能够有效保障绿色运营开展的组织体系具有一些共同的特征，包括董事会层面设有专门机构，公司高管中有专人负责；在执行层面设有专职部门，保证资源投入；专职部门和专业人士负责推动各部门将可持续发展理念贯彻到日常工作中，为企业未来的业务发展提出指导性的意见，比如如何在产品研发中体现绿色要素，如何实施绿色供应链管理，在制定业务计划时如何考虑到潜在的环境成本和机会等；公司依据内部标准和应满足的外部环境要求制定总体目标，然后分解到各职能部门和项目上；总部对具体工作的开展提供支持，并进行检查和监督，通过设定绿色运营考核指标和奖惩条例约束各业务环节的工作。

4.2.2 完善企业内部环境标准

建立统一的环保政策和内部标准以指导企业各业务环节开展绿色运营工作，是现代企业制度中必不可少的一个部分。在市场竞争和海外运营中，还没有制定环境政策的中国企业或早或晚都会补上这一课。

几年前，几个非政府组织联名请求中国某大型企业建立世界级的环境政策，以加强其在国际项目运营中与当地社区的关系。该企业应邀与非政府机构开展了座谈，并表示将在运营中致力于保护环境，同时考虑制定公司的环境政策。不久之后，该公司宣布上市计划，并公布了为上市审查而准备的环境审计报告以征求公众意见。与此同时，该公司通知某国际环境组织制定环境政策的计划，并请该组织提供意见和建议。在上市两个月后，该企业公布了企业环境政策，内容涵盖项目地区选择、环境影响评价、就项目影响展开公众咨询、信息披露、人员安置、投诉和申诉机制、文化遗产保护、合规、紧急情况 and 事故处理等领域。此举赢得了国际社会、媒体和公众的高度评价。

当进入新的海外市场时，郑重做出承诺并展示出完善的内部管理制度是赢得当地社会和民众信任的重要一环。而制定企业的内部环境管理标准是实现这一目标的有效手段。在制定企业环境标准时，中国企业需重视以下一些原则。环境政策内容需全面覆盖健康、安全、保障、环境、生态，以及社会绩效等各方面，同时还应具体说明企业将如何实施这些政策，并明确环境政策承诺的实施目标和进度要求。在此基础上制定的环境政策更具操作性，并能够向外界清晰地传递公司致力于环境管理的决心。

环境政策的制定可参考国际标准

在制定环境政策时，企业可参考国际标准。对于那些立志成为行业内的全球领先企业的中国公司来说，这一点尤为重要。比如上文中提到的中国某大型企业在建立环境政策时，就在有关移民安置和环境保护方面参考了世界银行的保障政策；关于社区关系的处理原则则参考了国际金融公司绩效标准。中国企业可以参考的其他环境标准还包括联合国全球契约环境声明、职业健康安全管理体系（OHSAS）18000、ISO26000等。企业还应注意行业内的一些指导原则的要求，比如矿业、石油和天然气行业内一些已经发布的企业社会责任和可持续发展指引。这些指引中有很多是属于自愿性遵守的原则，但通过了解这些指引的内容，企业可以获得一些宝贵的信息，包括行业面临的一些环境问题，以及那些先进的、被广为接受的做法。

如果行业内已经具有影响较大、为业内企业普遍遵循的环境标准，直接接受该标准的指导，或是以此为基础，针对某些内容进行个别调整，然后形成企业自身环境标准，都是中国公司可采取的方法。比如在银行业，赤道原则是判断、评估和管理项目融资中环境与社会风险的一个行业基准。截至2012年3月，共有76家金融机构宣布采纳赤道原则³⁶，中国的兴业银行于2008年10月成为中国首家采纳“赤道原则”的金融机构³⁷。

行业内企业普遍遵循的环境标准具有较大的影响力，也更容易为国际社会和投资国政府、组织和公众所认可。有些企业认为，自己制定的环境政策内涵比行业基准更广，要求也要更高，而且国际标准中有些内容不符合公司或运营地的具体情况，因此坚持制定自成体系的公司环境政策³⁸。在这种情况下，如果企业能够以行业原则和框架为基础，针对企业的具体情况对其中的部分内容做出相应的调整并做出解释，不仅能够遵循国际标准要求，赢得国际社会的广泛认可，同时也能使公司的环境政策切实可行、具有较强的可操作性，不失为一个两全其美的解决方案。

全球运营采取统一标准

原则上来说，全公司业务在全球的运营应遵循统一的环境政策标准，无论是在母国、发达国家还是发展中国家市场。历史上，有些跨国公司会在不同的国家和地区采取“双重标准”，即在发展中国家市场采取标准较低的“本土化”解决方案，而在母国和发达国家则执行更为严格的“全球化”标准。而中国就是受到此类“双重标准”影响的市场之一。

根据东道国标准而降低对产品质量和环境影响方面的要求，虽然能降低成本，但最终将损害企业声誉和品牌形象，影响可持续发展。在中国市场软饮料品牌2012年度满意度调查中，上文中提到的国际饮品公司在12个主流饮料品牌中得分垫底。也就是说，在这项调查中，消费者对该公司的产品质量和品牌形象最不满意³⁹。

从发展趋势来看，越来越多的跨国公司逐渐实施全球统一的环境政策，以较高标准对其环境行为进行自我约束。访谈中，一些企业表示其在海外运营中采取的是“在企业标准和东道国标准中，哪个要求高就按照哪个执行”的做法，对于尚未建立标准体系的国家，则按照企业标准或者国际标准来执行⁴⁰。随着中国企业实力的增强、海外运作经验日益丰富，可以预见将会有越来越多的中资公司在发达国家开展运营，在这样的大背景下，我们建议企业建立一套能够满足有业务运营的国家要求的统一的标准体系，并在全球以该标准统一约束企业行为，以降低风险，并在国际上树立良好的企业形象。

各国情况不一样，在实施统一标准时也会遇到困难。比如在中国的建筑工地，垃圾的处理方式是集中后由环卫部门进行统一处理，而在一些国家，通常的做法是在工地的油桶内燃烧，造成较大的烟尘污染。中国企业曾经尝试在这些国家也采用垃圾集中由环保部门再处理的办法，但是当地的环保机构却无此职能，给中国企业采用统一标准造成了困难⁴¹。在这种情况下，一方面中国企业可以积极与地方环保部门协商，请求其提供协助，并在当地推广先进生产经验；另一方面，企业也可以尝试其他更为环保的垃圾处理方式，尽量减少环境危害。

36 赤道原则：通往可持续金融之路，银行家，2012年4月17日

37 中国诞生首家“赤道原则”金融机构，经济观察网，2008年11月3日

38 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

39 中国化不能等于低标准，成都商报，2012年8月21日

40 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

41 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

积极参与国际标准的制定，赢得话语权

与国际领先的跨国公司相比，中国企业还没有大规模形成以企业为主体、实质性参与国际标准制定的机制，尤其是在有关大宗商品、报告标准和行业标准的领域内，这在一定程度上导致了国际话语权的缺失。而一些技术先进的跨国公司积极参与和推动国际低碳标准的制定，他们认识到标准关系着整个行业的发展乃至国家技术创新实力的构建，掌握了标准的企业将会掌握绿色发展的主动权。比如思科积极与一些国际政府和机构合作参与标准制定工作，这些组织包括澳大利亚和韩国最低能效标准、世界资源研究所（WRI）和世界可持续发展工商理事会（WBCSD）共同制定的温室气体协议、美国国家环境保护局等⁴²。最近，WRI在制定标准的过程中，开始与中国的一些行业协会合作，这是一个积极的现象。

部分中国企业在参与制订标准方面已经有所作为，它们积极参与各种论坛和制定标准的过程，如联想、华为、国家电网、海尔等。联想以温室气体协议发起方专家委员会成员的身份，积极参与世界资源研究所（WRI）和世界可持续发展工商理事会（WBCSD）的企业供应链（范围3）的评估与报告标准的开发。联想还是电脑节能拯救气候行动（CSCI）的准会员，完全支持CSCI的目标，旨在促进智能电脑技术的发展、传播和利用，以提高个人电脑能源效率和降低待机状态的能耗⁴³。华为参与ITU-T（国际电信联盟远程通信标准化组织）、3GPP（第三代合作伙伴项目）、IETF（互联网工程任务组）等国际电信标准组织中的安全标准制定，加入FIRST（事件响应与安全组织论坛）等网络安全组织，并通过和主流网络安全厂商紧密合作，为行业的健康发展作出自己的贡献，有效地保障全球客户的网络安全⁴⁴。

国家电网公司积极参与国际标准的制定，已经由最初国际标准的引用者、参与者逐步转变成标准制定的主导者（见边框）。

国家电网积极参与国际标准的制定⁴⁵

在“走出去”的过程中，国家电网公司逐渐认识到，在国际标准的制定中掌握一定的主动权和话语权，将促进企业的自主创新，推动技术和设备走向国际市场，使企业站在制高点引领行业的发展。为此，国家电网专门在国际合作部下设置了国际组织处，负责国际标准制定的工作。

通过不懈的努力，国家电网公司在国际标准制定工作领域成绩斐然。2008年8月，由中国首次在国际电工委员会（IEC）发起的“直流电压100kV以上高压直流输电技术委员会”（编号IEC TC 115）成立，秘书处设在中国国家电网公司，总经理舒印彪任秘书长。2011年9月和2013年6月，中国发起的IEC“智能电网用户接口项目委员会”（编号IEC PC118），“大容量可再生能源并网技术委员会”（编号IEC TC8/SC8A）相继成立，秘书处设在中国国家电网公司，由公司专家担任秘书长。自2009年至今，国家电网公司在IEC共立11项IEC标准。2013年1月，经国际电工委员会理事局批准，国家电网公司总经理舒印彪正式出任IEC副主席。

4.2.3 绿色产品与技术创新

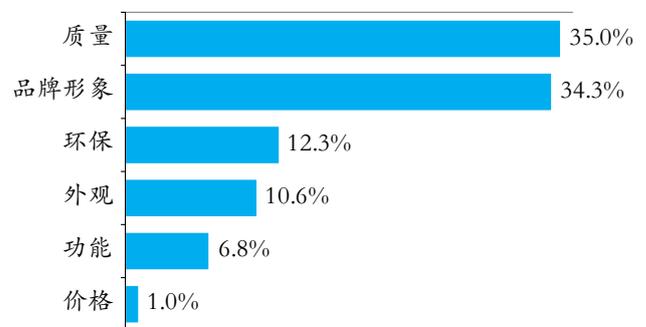
绿色要素成为企业竞争的筹码

2012年，毕马威针对海外人士对中国企业的看法做了一项调研，其中在回答“中国企业应该在哪些方面提高产品和服务的质量”这一问题时，质量、品牌形象和环保因素被列为最重要的三个选项（见图9）。目前客户需求的发展趋势是要求企业提供更为环保和安全的产品，因此产品的可持续效益将与质量、品牌、价格、功能等因素一起，共同成为企业竞争的重要筹码。

图9：中国企业产品和服务需要改进的方面（对海外受访者）

您认为中国产品需要在哪些方面加以改进？

（选三项，按重要性排序：最重要=0.5，次重要=0.3，第三重要=0.2。每项得分相加除以总分=百分比）



资料来源：2012年问卷调查

2010年，国家电网公司与电气和电子工程师协会（IEEE）签订了全面的战略合作协议，双方共同合作推进智能电网在中国以及在全球的发展。协议签订后，国家电网公司通过IEEE发布了多个坚强智能电网的标准，其中IEEE P2030.3、P1860、P1861、P1862四项标准均由国家电网公司主导编制。

国家电网公司积极参与国际标准的制定，极大地提升了中国企业在电力行业的影响力。IEEE中国代表处首席代表、中国区总监华宁在接受采访时说，如果某一个重大标准没有中国参与，就很难称得上是国际标准。

42 跨国公司绿色战略趋势，《中国外资》，2012年2月

43 公司官方网站，<http://csr.lenovo.com.cn/zero/zsyy/>

44 《华为投资控股有限公司2012年可持续发展报告》，<http://www.huawei.com/cn/about-huawei/sustainability/sustainability-report/index.htm>

45 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈；高压直流输电技术委员会举行首次会议，国家电网报，2009年5月23日；国家电网公司舒印彪副总经理当选为国际电工委员会（IEC）副主席，国家电网公司国际合作部，2013年1月23日；特高压直流技术标准工作进展顺利，国家电网报，2010年10月26日；国家电网公司参与制定智能电网国际标准，国家电网报，2011年2月1日；中国引领智能电网国际标准制定，国家电网网，2012年5月30日；国家电网提供资料。

“绿色”能够为企业创造经济效益

在实际运营中，“绿色”产品和服务不仅有助于树立企业形象，最终也能为企业带来经济收益。“能赚钱的绿色才是绿色，才是可持续的绿色。”通用电气中国绿色创想总监这样表示。2005年，通用电气在全球启动“绿色创想”体系的运作，聘请第三方对生产的产品进行绿色认证，评估因素既有产品在生产过程中对环境产生影响，包括能耗、材料、生产过程中废水的处理；也有产品对社会资源的影响，包括耗能和排放是否更低；还包括通用电气产品在客户的生产过程中能否提高客户的效率。自从2005年通用电气在全球启动“绿色创想”以来，到2011年，“绿色创想”在全球已经产生了1,050亿美元的收入。在中国，2011年“绿色创想”的收入约为11亿美元，已占通用电气中国总收入的近五分之一⁴⁶。

海尔在其高端品牌的产品设计中也十分重视环保技术的应用。德国检测机构专家对海尔高端冰箱产品卡萨帝给予了高度的评价：“我参与了卡萨帝冰箱在德国的检测实验，这是目前世界上最好的节能产品。”除了A+++能耗标准以外，卡萨帝冰箱独创的抽屉式设计、风冷无霜技术等不仅得到当地专业机构的认可，也受到欧洲消费者的欢迎⁴⁷。

在绿色产品研发过程中注意使用国际标准

国际市场最着重的是产品是否符合国际标准，然后才是企业的技术能力。因此，在绿色技术和产品的开发、设计和检测过程中，企业就应考虑如何满足国际标准和目标市场的标准要求。中国一些产品已经在国际市场中处于领先地位，但因为认证中并没有采取国际指标体系，使得产品很难在国际市场得到客户的认可。有些企业为进入国际市场，又不得已花费巨资为产品进行国际认证⁴⁸。如果能够在最初的设计和测试阶段就采用国际通行标准，可以使产品具有海外市场承认的认证指标“基因”，从而为企业进入国际市场扫清障碍。

4.2.4 重视与利益相关方的沟通

企业在运营中，需要面对的利益相关方包括股东、消费者、政府、员工、业务合作伙伴、当地社区、非政府机构、以及全球社会等。在国外，这些利益相关方的影响力更大，企业与利益相关方的互动和利益相关方之间的关系也更为复杂。在海外重视与利益相关方的沟通将有助于增进双方的理解和互信，减少企业运营面临的阻力，促进中国企业与当地社会、经济和生态环境的和谐发展，实现共赢。

加强与各利益相关方的沟通工作，可以从定期公布企业社会责任报告和年报、加强公司网站建设、重视媒体工作等方面做起。

企业社会责任报告需遵循一定的原则

国际上有一些广泛为大家所接受的可持续发展报告编制可遵循的指导原则和标准，包括“可持续发展报告指南”（Sustainability Reporting Guidelines）、联合国全球契约（United Nations Global Compact）和AA1000审验标准（AA1000 standard of Accountability）。企业也可以参考一些国际认证体系框架来向公众介绍企业的业绩表现，比如社会责任国际标准体系（Social Accountability 8000 International standard，简称SA8000）。另外，前文中提到的《中国企业社会责任研究报告》所采用的指标体系，也可以成为中国公司编制企业社会责任报告的参考框架。

除了标准体系外，企业还可以从以下几个方面加强社会责任报告的信息披露工作，使报告能够更客观、全面地反映企业社会责任履行情况，满足公众和投资者的信息需求。

首先，所披露的信息应全面、具体，能完整地反映企业对经济、社会和环境的影响，涵盖企业有关社会责任的所有重大议题，充分披露企业的社会责任理念、制度、措施和绩效。为了达到客观宣传的目的，企业需披露正面和负面信息，仅报道正面信息的报告较难具有说服力。

目前，中国企业在海外绿色运营方面的信息披露还不够充分。在一篇报道中，对于中国某大型企业2010年社会责任报告中有关海外运营的部分是这样评价的：篇幅只有约半页，主要的企业社会责任事迹为企业的核心经营活动，以及在税务和审计方面遵守东道国的法律法规；虽然报告披露其为当地提供了10,300个就业机会，但文章认为考虑到该企业在海外的投资规模，以及大部分工作岗位均不需要较高的劳动技能，这个数字并没有给人留下深刻的印象；企业公益活动包括在赤道几内亚首都打了4口井，在克什米尔、埃塞俄比亚和利比亚捐赠现金、联想电脑和文具，以及向老挝的能源和矿产部捐赠约850欧元。

为提高在海外市场履行企业社会责任信息的完整性，企业可考虑在社会责任报告中设立一个单独的章节进行专题介绍，以突出企业在东道国所做出的努力和贡献。为了使报告信息更具体、生动，企业可提供更多实例介绍所采取的措施或开展的活动，及其对东道国经济、社会和环境所带来的正面影响；报告对于要达到的目标可以制定量化指标，针对未达成目标或实现起来有困难的目标也要公示说明，分析原因并提出未来将采取的措施；对公众提出的问题进行公开回应。

另外，企业也可以针对在某一国别的绿色运营情况，进行专门的信息披露。2012年6月，在巴西里约热内卢召开的联合国可持续发展大会上，中国石油化工集团公司发布了中石化针对巴西当地的企业社会责任报告，这是中石化针对单一海外国别发布的首个企业社会责任报告。报告全面介绍了中石化在巴西开展业务以来积极履行企业社会责任、致力于实现可持续发展和在捐资助学等方面的贡献。该报告共有中文、英文和葡萄牙文三个版本，在全球同时发布⁴⁹。

在发布企业社会责任报告时，除印刷纸质版报告外，在条件允许的情况下，企业还可考虑采用网络发布或网络互动的形式向公众传达报告主要内容。

加强公司网站建设和网络信息披露

一般来说企业社会责任报告是每年发布一次，而通过公司网站和各类社交网络媒体等渠道，企业可以及时地向东道国政府和民众披露内容更为丰富的企业社会责任信息，也可以提高对关键指标执行情况的披露频率。

海外运营信息的披露应使用多种语言，包括中文、英语和其他当地人使用的语言，信息内容可涉及公司年报、社会和环境政策、可持续发展报告、运营具体情况和业务拓展计划、环境保护举措、工作机会、雇员政策、雇员待遇、员工行为准则、健康和安全管理、社会公益基金和项目等。

在一些发展中国家和地区，通信基础设施可能不甚发达，具备电脑使用知识、并且有机会上网的人较少，中国企业可以通过其他方式加强与民众的沟通，比如建设广播站、发放传单和宣传手册、定期召开新闻发布会等。

46 GE“绿色创想”创收达1050亿美元，中国网，2012年7月16日；GE“绿色创想”已产生1050亿美元收入，中国仪表网，2012年12月19日

47 IEC分会主席：中国家电企业正向国际标准输送高质量提案，中国广播网，2012年11月16日

48 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

49 中国制造海外践行绿色理念，中国网，2012年7月2日

引导媒体披露正面信息

在海外，媒体具有强大的影响力。东道国公众脑海里有关中国投资的印象大多来自于媒体的报道，可以说媒体的论调不仅为中国企业投资定了性，同时也会影响政府对投资项目的审查。而中国企业对海外媒体文化和复杂的政治环境的认识不够深入，再加上出于民族文化的特点，中国人较为内敛、含蓄，导致企业不太愿意与媒体打交道，对于媒体宣传的重要性重视不够⁵⁰。

在毕马威的一项海外调研中，当问及“中国企业需要改善哪些方面的工作，以获得海外市场运营的成功”时，受访者提及最多的是“加强公共关系管理和与媒体的沟通工作”（见图10）。

缺乏宣传造成当地民众对中国企业的投资产生了一些误解和偏见，给项目运营带来不小的困难。2011年，中国某企业在海外的一个大型投资项目被当地政府叫停，官方声称该项目将对自然和生态环境造成巨大影响。2012年，该国政府的高层代表团访问中国，在交流中，该企业向代表团成员介绍了在项目中企业所做的一些工作，对方很惊讶，表示以前不知道中国公司做了这么多的工作，提出的补偿方案也很到位⁵¹。

中国环境与发展国际合作委员会的一个工作组到南非访问的时候，在当地媒体上阅读到一些有关“中国”企业的负面报道。但后来经过核实，这些是亚洲企业，并不是中资企业⁵²。无独有偶，当一个国际组织与某中国企业交流时，该组织列出了这个企业参与的所有国际项目，而中国企业发现，其中有些项目并没有该企业的参与⁵³。

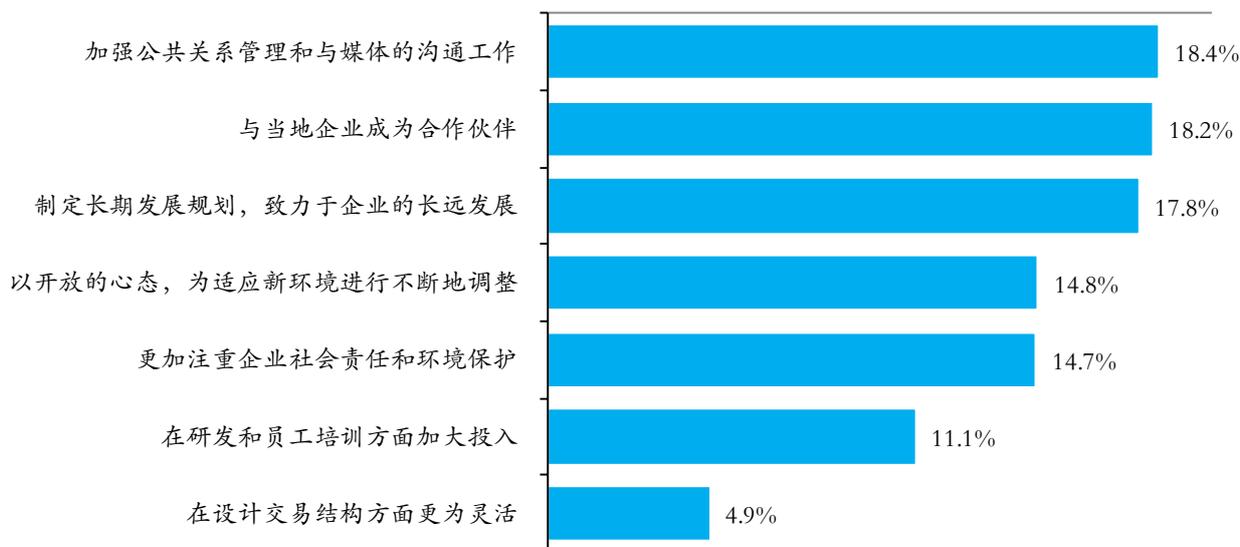
目前，中国媒体有关企业对外投资的报道相对较少，涉及海外运营对环境和社会带来影响的文章就更少了。在国外，中国企业在媒体关系管理上也缺乏经验。然而，企业不说话并不代表媒体上没有关于企业的信息，“沉默之墙”只会带来猜测和怀疑，所以，与其让媒体自己说，不如由企业引导媒体来说。

2008年6月，中远集团以4.98亿欧元的标价获得了希腊比雷埃夫斯港二、三号码头35年的特许经营权。因为希腊民众担心中国企业运营港口后会面临失业的问题，所以在中远接手比雷埃夫斯港当天，工人们就开始罢工。面对如此强烈的抵触情绪，中远立即召开新闻发布会，郑重承诺，除几名管理人员外，绝不会从中国带去一个工人。在运营之初，一家希腊媒体曾刊文编造中远希腊码头公司13条罪状，虽然文章漏洞百出，但还是造成了很大的负面影响。针对这样的不实报道，为消除各方面误解，中远与国务院新闻办、中国驻希腊大使馆密切合作，邀请希腊主流媒体组团访华，开展了一次有针对性的媒体公关。希腊媒体访华团回国后，在不到一个月的时间内，连续发表了20余篇系列新闻报道，让更多的希腊人了解到一个真实的中远。此后中远希腊码头公司几乎每周都会接待当地媒体，以开放的姿态与希腊人沟通，终使得希腊媒体摒除偏见，欢迎中远的投资、经营和扎根⁵⁴。

图10：在海外人士看来中国企业在运营方面需要改进的工作（对海外受访者）

中国企业需要改善哪些方面的工作，以获得海外市场运营的成功？

（选三项，按重要性排序：最重要=0.5，次重要=0.3，第三重要=0.2。每项得分相加除以总分=百分比）



资料来源：2012年问卷调查

50 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

51 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

52 China Council for International Cooperation on Environment and Development (CCICED) Annual General Meeting 2011

53 本土环境NGO关注中国企业对外投资，中外对话，2010年9月20日

54 让中国式正能量走向世界，人民日报海外版，2013年3月3日

在访谈中我们了解到，有些中国企业还制定了《企业声誉风险管理办法》，针对媒体报道开展舆情监测工作，并建立快速响应机制，以便于能够尽早发现不利舆论动向，并采取措施应对可能出现的公关危机⁵⁵。这一做法也可以为其他中国公司所借鉴。这里需要提醒的是，在舆情监测方面，中国企业应更多地重视海外媒体的声音。虽然由于角度不同、立场不同，海外媒体的报道不一定客观，比如中国媒体曾经报道过“美媒渲染‘中国项目逼柬埔寨村民搬迁’与事实不符”⁵⁶。但根据我们的调研，境外文章或者是研究报告的内容更深入一些，从某方面来讲，也更能代表东道国民众的看法。所以，尽管境外媒体可能确实更倾向于报道负面消息，但从某种程度上来说，这些反对的声音可以更好地帮助中国企业审视自身的工作，并提供有价值的指导性意见。

在与媒体沟通时，企业还需要注意用对方能听懂的语言来说对方关心的事情，而不是按照自己的方式讲自己想说的内容。有些企业使用国内常见的一些官话和政治语言与国外的媒体打交道，不仅使对方难以理解，还可能会强化在项目其实并不存在的政治意义，容易引起国外媒体和民众的抵触情绪⁵⁷。

积极构建良好的社区关系

中国企业应身体力行地参与到构建和谐社区关系的工作中。比如，有些海外项目会涉及到不同部落的利益，成熟的企业会在投资前会见部落首领，与他们会面以表达对首领、长老们的尊重，并商讨如何促进项目与社区发展的“双赢”；企业还可以通过印制精美的宣传册、制作宣传短片，派遣高层人士访问移民村落等举措，宣传企业与当地社区谋求共同发展的理念和将采取的措施；定期举办宣传活动和信息通报会，与当地人员进行座谈，并邀请当地民众参观企业的运营情况等，通过各种传统媒体和新兴网络渠道及时了解当地社会对于企业运营的看法。

在建设社区关系方面，企业也可寻求外部机构的合作。中国某企业在澳大利亚与当地和合作伙伴成立了一家合资公司，在构建社区关系方面，该合资公司意识到了国际组织的价值，邀请国际金融公司在企业社会责任方面提供帮助。在国际金融公司的建议下，该公司决定将2.5%的投资分配给土地所有者群体；他们开始与当地代表会晤，对小额贷款、水稻项目和小企业培训等社区发展进行投资；雇佣当地大学毕业生，并送往中国学习中文；从澳大利亚和美国请来环境顾问，帮助评估公司规划；还聘请公共关系顾问撰写新闻稿，发布信息。公司的中国总工程师这样表示：“每个人都必须明白土地对于这里的人的重要性。作为年轻一代，我们熟悉国际规则。如果我们不按照世界上最好的标准行事，中国就会遭受项目的失败。这样一来，中国在世界其他国家和地区的机会也就会丧失。”该企业在构建良好社区关系方面的努力和所采取的一系列措施取得了良好的效果⁵⁸。

在与社区进行沟通时，企业应注意强调企业和交易本身的信息，包括企业形象、历史、投资战略、对并购对象未来规划、协同效应的来源，以及将为东道国带来的就业和经济发展机会等内容。这将有助于社会各方了解企业并购的商业目的，而不仅仅把注意力集中在企业来自于哪个国家。

4.3 项目全生命周期中的绿色运营管理

4.3.1 深入了解与环境和社会相关的影响因素

在投资决策前，企业应展开充分调研，了解与环境和社会有关的监管要求和影响因素；将企业自身情况与当地的竞争对手进行标杆对比分析，明确在当地市场运营需要遵守的一些基本准则；了解各利益相关方的情况，明确企业经营活动将如何影响这些利益相关方，以及这些利益相关方会如何影响企业的运营；初步评估投资项目对于当地环境和社区的影响等。

4.3.2 项目环境和社区影响评价

目前，在绝大多数项目审批过程中，政府机构都会要求企业提交环境和社区影响评价报告，在某些国家和地区，报告的要求十分具体，包括项目开展前环境和社会影响评估报告、环境缓解和补偿计划、项目环境管理计划等，在项目实施过程中针对计划执行情况的监督，以及项目结束后对项目环境影响的评估等。

全面评估项目对社区的影响，制定全面的经济恢复和发展计划“走出去”的中国企业普遍意识到，与国内情况相比，在海外人们更关注企业社会责任中有关社会影响的内容⁵⁹。因此，在调研项目对环境和社区所造成的影响时，要充分引入受影响社区民众的参与，倾听他们的意见，重视项目对当地民众、家庭、生活来源等方面带来的影响；在制定社区补偿计划时，要充分考虑民众的合理需求，以及如何与民众分享项目收益，使他们产生自己是项目主人的感觉。如果企业能够提出切实可行的方案提高当地人的生活水平和收入，自然而然会受到当地政府、商界和民众的欢迎。

在四川东部的一个天然气开采项目中，某国际知名能源企业委托几个社会机构联合开展了“搬迁地区居民生计状况调研”，并成立了专门的社区发展部门配合工作，为搬迁的社区提供生计恢复与经济发展方案。调研所涉及的内容非常详细，包括涉及搬迁的农户的家庭年均收入多少？靠什么为生？种地，就近务工，还是养鸡、养猪？当地居民在医疗、教育、就业方面有哪些困难？周边村庄的土地、经济状况如何？所要搬迁的农户适合整体安置到一个地区还是分散安置到邻近的村庄？搬迁以后，这些家庭的原有生计难免被破坏，那么如何帮助他们恢复生计，是提供技术和资金支持，恢复原有的生计，还是开发新的生产方式？

在经历了近半年的调研分析后，公司根据调研数据制定了一份三年期的“生计恢复与经济发展计划”。计划除了帮助涉及搬迁的家庭恢复生计，同时还要帮助项目所在镇提供青年就业技能培训，贫困户扶持与生计发展项目。因为前期工作做得细致、到位，在当地政府、地方公益组织与国际机构的合作下，整个搬迁与生计缓解和补偿项目得以按计划展开⁶⁰。

在开展环评时，中国企业在认识上经常会出现的一个误区是，“没反对就上，有反对就下”⁶¹。这样的处理方式也是不科学的。对环境有影响的项目并不是完全不能实施，针对这些项目企业应充分考虑如何采取措施预防或缓解项目对环境造成的影响，以及可能采取的补偿方案，使项目满足可持续发展目标的要求。

55 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

56 美媒渲染“中国项目逼柬埔寨村民搬迁”与事实不符，环球时报，2013年7月26日

57 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

58 《龙的礼物 中国在非洲的真实故事》，黛博拉·布罗蒂加姆，2012年7月

59 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

60 并非揭牌仪式就能解决的问题，南方周末，2012年7月27日

61 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

借助外部机构的力量开展环评和补偿工作

由于环境问题的重要性，目前大多数中国企业在进行对外投资时，都非常重视环评工作，希望能够提供高质量的环评报告，使项目为当地政府和民众所接受。但这些企业面临对投资地自然和社会情况了解有限、经验不足、对国际先进做法了解甚少的问题⁶²，因此企业可以考虑借助外部机构的力量。

一些中国企业的经验是在当地寻找合作伙伴，环评工作交给这些熟悉当地情况的商业伙伴以分散风险。在一些国家，当地还有提供专业环评和征地服务的公司，一些中国企业会把与环保审批和征地拆迁有关的事宜外包给这些服务商处理⁶³。这样做能够简化流程、减少工作量，但需要注意的是一旦项目出现问题，仍是需要由中国企业承担相应的经济和社会后果，处理不好还会有损企业形象。因此我们建议采取这种方式的企业需要对整个流程进行监控，尽早发现可能存在的问题。

另外，中国企业还可以在项目融资时，考虑申请国际金融机构的贷款或担保额度，以接受国际性金融机构环境政策的约束，促进企业学习先进的环境管理经验，自觉用较高的标准要求项目运营工作。

第三，与非政府组织开展合作也是一个值得推广的做法（见边框）。

在哥伦比亚马格达莱纳河开发案例中，与国际组织合作已经成为政府提出的、中国企业必须满足的一个项目要求，这样的做法在其他一些案例中也并不罕见。2005年，中国某石油公司在加蓬卢安果国家公园内获得一片区域的勘探许可。因为没有充分了解政府有关在国家公园内进行勘探的规定，企业的一些做法引起了公众的质疑，现场作业继而也被叫停。为了顺利开展项目，该企业委托一家国际公司重新对环境影响进行评价。在整个过程中，企业与加蓬环境部、野生生物保护学会、世界自然基金会就环评工作的进展保持沟通，并获得指导性意见。为确保企业能够严格执行环评报告中的环境和社会管理方案，加蓬环境部委托野生生物保护学会和世界自然基金会对方案执行过程进行审核。为此，这两个国际环保组织专门成立了一个工作小组，参与到企业在现场的地质勘探作业过程中。通过与国际组织的合作，企业将地层勘探活动对卢安果国家公园的社会和环境影响降到最低⁶⁵。

在海外开展建设类、或是矿产类开发项目，常常会涉及当地原住民的权益，有些问题需要在部落、家庭和个人的层面上去解决，较为复杂和棘手。与环境组织、非政府组织（NGO）合作，在企业构建良好社区关系的过程中可以起到非常重要的作用。但是在访谈中，我们听到有的企业认为，自己所投资的是农业发展项目，已经得到了当地政府部门的支持，没有必要和非政府机构合作；有的企业认为，自己的项目小，社区沟通的工作量不大，不需要借助非政府机构的力量⁶⁶。由此可见，一些企业还没有充分认识到非政府机构在建设和谐社区关系的工作中可能发挥的重要作用。

大自然保护协会协助某中国企业开展哥伦比亚马格达莱纳河流域规划项目⁶⁴

在哥伦比亚“马格达莱纳河（Magdalena River）开发”项目中，政府聘请一家中国企业（以下简称“A公司”）制定总体规划。马格达莱纳河在哥伦比亚占据着重要的经济地位，其流域面积虽然只占哥国国土面积的23%，但却有80%的居民居住在该地区，地区产值约占全国年生产总值的85%。根据与哥国政府签订的为期两年的协议，A公司将参与马格达莱纳河的防洪、发电、航运、渔业管理和环境保护等规划建设。

大自然保护协会（The Nature Conservancy）成立于1951年，是世界上最主要的自然保护国际组织之一。该组织60年来致力于用科学系统的方法在全球保护具有重要生态价值的陆地和水域，以维护自然环境、提升人类福祉。目前该组织在全球35个国家开展生物多样性保护工作。

大自然保护协会在哥伦比亚与政府开展了长期的合作，包括收集、汇总生物多样性保护信息并制作保护数据平台，制定同环境规划和保护相关法律框架，建立水基金确保饮用水安全，以及其他实地保护项目。大自然保护协会协助哥伦比亚环境与可持续发展部颁布的生态损失补偿指南及决议覆盖油气项目、矿业、伐木、水电、公路和铁路等行业，旨在为针对项目开发造成的生态影响制定强制的缓解和补偿计划。该法律于2013年1月1日生效。

为了尽可能地减少马格达莱纳河流域开发对环境造成的影响，哥伦比亚政府邀请大自然保护协会与A公司一同参与马河流域开发方案的制定。

大自然保护协会向A公司提供的支持包括：提供马河流域环境分析资料（conservation portfolio），包括生态系统分析，明确最敏感的生态圈，以及流域生物多样性高价值地区和重点保护区；针对哥国环境政策提供培训服务，比较中、哥两国环境法律的不同，明确A公司应如何开展项目以满足哥国法律的要求等。随着合作的进一步加深，大自然保护协会还可继续同A公司合作解决如何在基础设施规划中考虑到环境影响和环保要求的问题，并协助A公司开展环境影响评估工作。

哥伦比亚的生态资源极其丰富，法律要求也较为严格，大自然保护协会的工作为A公司在哥伦比亚开展马河可持续的规划和建设工作提供了巨大的支持。

62 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

63 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

64 毕马威访谈；马格达莱纳河，世界江河数据库；大自然保护协会中国官网；大自然保护协会，百度百科；媒体报道等。

65 毕马威访谈，世界自然基金会提供资料

66 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

2012年5月，中国几家民间环保组织联合发布了《中国银行业环境记录（2011）》报告，评估了16家中资上市银行2010年的环境和社会责任表现。在报告调研过程中，民间环保组织向16家银行发放了调查问卷，仅有3家银行回复了问卷⁶⁷，较低的回复率表明中国银行企业还没有充分意识到非政府组织在宣传企业绿色信贷实践、代表社会行使监督职能方面所起到的作用。实际上，非政府组织可以在多方面发挥积极的作用。

首先，非政府组织可以搭建中国企业和当地民众之间沟通的桥梁，促进双方的理解和互信；其次，非政府组织较为客观中立，具有较强的公信力，容易赢得当地社会的信任，由非政府机构参与协调工作有助于减少双方的摩擦；第三，非政府机构的经验较为丰富，可以帮助中国企业在处理社区矛盾时少走弯路；第四，非政府组织在补偿协议执行过程中，可以作为咨询方提供意见，也可以作为资金使用的监管方发挥作用，以保证补偿款能够发放到真正需要的人手里；第五，充分利用非政府组织的宣传渠道，可以更为广泛地传播企业的环保理念，赢得政府和民众的支持；第六，未来政府要求、或中国企业借助第三方机构的力量来评价、指导和监督企业在海外的环保工作有可能成为一个趋势。在这样的情况下，企业采取主动寻求国际机构的帮助，不仅能够学习全球最佳环境管理的实践经验，同时也能赢得投资地政府和社区、民众的印象分。

在《中国银行业环境记录（2011）》报告调研中，一家填写了问卷的银行与报告编写机构进行了面对面的交流。在访谈中，该银行表示这样的交流增进了对方对于银行业务以及银行在绿色信贷方面所做努力的了解，使报告的内容更为客观，能够更为有效地向公众宣传银行的绿色经营理念⁶⁸。

4.3.3 生产和施工过程管理

加强生产和施工过程中的环境工作涉及到企业运营的各个环节。目前，企业的绿色战略的全局观普遍增强，先进的企业会将绿色科技理念融入整个产品周期，包括从公司产品的设计研发、原材料的采购、产品生产和包装，到消费者的使用过程，再到产品的废弃、回收等整个过程。建筑施工类企业、资源开采类企业的绿色运营则体现在整个项目周期，包括可行性研究、项目规划、建设、运营等（见边框）。

中国建筑股份有限公司在海外的绿色运营实践⁶⁹

中国建筑股份有限公司在新加坡共和理工学院工程中，采取了多项节能环保新技术，包括率先在新加坡高校中使用热能交换储水罐的中心冷却系统，两个4,150立方米的热能交换储水罐可交换47%的冷却载荷，节省85.4%的空调设备占用面积；使用全封闭的地下真空抽吸式垃圾输送系统；先进的校园绿化灌溉系统采用可调整水压的水泵控制系统，33%的水源为新生水，其余来自于雨水储存水箱；综合体育场馆采用人工照明与自然采光相结合、自然通风及机械通风相结合的设计方案。

施工过程中，共和理工学院项目将连续灌注挡土桩方案改成了租地开挖方案，先把项目周围的地租下来做大坡段，工程结束后再把土回填。与国内打混凝土桩、或是放置钢板桩的方式相比，大坡段的做法不仅大大减少了遗留在现场的永久性建筑装置的数量，降低了对环境造成的影响，而且节约了资源消耗和投资，并缩短了项目工期。

中建刚果（布）国家1号公路项目穿越马永贝原始森林和大量居民区，因此公路沿线的环境保护工作显得极为重要。在设计时，中建坚持绕行城市、避让乡镇的原则，减少拆迁、减少植被和果木的砍伐；选线时，尽量沿用原1号路的线形，避免对周边环境产生新的破坏；在线形设计时，尽量避免出现高填方和挖方，减少对植被的破坏。施工时，在沿线砂性土区域涵洞出口设计上采用了大量蒸发池，以控制泥沙沉淀；在边坡施工过程中采取平行作业，边开挖、边平整、边绿化、计划取土、及时还原原地面，避免施工对环境造成的破坏，同时确保植被能得到及时恢复；合理选取取土场和弃土场，在施工完成后对其表面进行处理，铺设腐殖土，及时恢复植被，使其与周边地形地貌保持协调一致。

67 银行业绿意不够浓，中国环境报第3版，2012年5月9日

68 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

69 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

中国海洋石油有限公司在海外的绿色运营实践⁷⁰

中海油在整个生产经营中始终把安全、高效、合规运营放在首位，同时全力保证绿色环保、节能减排。无论在何地从事经营活动，都严格遵守当地的法律法规，与合作伙伴、政府机构及相关公司、机构进行友好互利合作，对当地社区做出应有贡献。中海油是如此倡导，也是如此执行。目前，中海油在近二十个国家的经营取得了喜人的成果，获得了各界的好评。

2012年，中海油在乌干达成立了作业公司，陆续开始开发一些项目。在钻井和评价井作业过程中，为了尽可能减少项目对环境造成的影响，作业公司积极与当地政府、社区、作业合作者和居民沟通，了解当地的自然环境状况，以及社区对环境保护方面的要求。

在作业过程中，作业公司执行了当地所有对动物和园区保护的政策和环境标准。在道路修建和桥梁改造工程中，作业公司注重每一个细节和小环节，小到一棵树的砍伐、一个厕所的建造、井架上一个野蜂窝的拆除，都会考虑如何操作能够最大限度地保护自然环境，减少对生态的影响。作业公司的努力得到了当地政府和社区的认可，这个区块的作业工作也得以顺利展开。

4.3.4 重视海外雇员利益，提供安全生产环境

积极为当地居民提供就业机会，重视海外雇员的切身利益，提供安全生产环境，体现了中国企业在投资地积极履行社会责任，致力于与当地社会、经济共同发展的决心。

企业提供足够的就业岗位是其履行社会责任的重要方面。商务部发布的《规范对外投资合作领域竞争行为的规定》中也提出企业外派人员应当取得项目所在国（地区）政府批准的用工指标，并符合当地有关法律规定的用工比例，不得通过压低劳工成本获得各类对外投资合作项目⁷¹。

自从1997年在非洲开展运营以来，华为雇佣本地员工比例超过65%，间接创造一万多个就业岗位；华为在南非拥有一所研发中心，并在刚果民主共和国、埃及和摩洛哥等国家拥有7个培训机构，每年培训超过1.2万人次⁷²。在2011年利比亚战乱中，中国建筑股份有限公司积极组织外籍雇员撤离战乱地区的努力也得到了广泛的认可（见边框）。

⁷⁰ 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

⁷¹ 商务部《规范对外投资合作领域竞争行为的规定》，商务部网站，2013年3月22日

⁷² Social responsibility of Chinese investment in Africa, International Centre for Trade and Sustainable Development, May 2011; 华为：未来东南非洲区增速最快，凤凰科技，2012年11月14日

中国建筑股份有限公司利比亚战乱中组织外籍雇员撤离⁷³

2011年3月，利比亚政局动荡，中建股份组织所有员工撤离，但孟加拉和印度雇员遭遇油轮、飞机拒载。中建股份积极与中国国内、希腊使馆及孟加拉驻希腊使馆联系，通过中国外交部向希腊政府提供担保，最终希腊政府允许中建外籍雇员入境。在中建的努力下，全部外籍雇员安全回到自己的祖国。

中建组织外籍雇员撤离利比亚的行动受到了国务院的表彰，这不仅体现了企业以人为本的经营理念，同时也在国际舞台上为中国树立负责任的投资大国的形象做出了贡献。

在海外运营中，中国企业应将安全作为优先考虑因素，设定工作环境和设施的安全标准，强调安全文化和规章制度的建设和贯彻。2013年1月至3月，商务部、安全监管总局、外交部、发展改革委、住房城乡建设部、国资委联合组织开展境外中资企业安全生产质量大检查专项行动，以加强对境外中资企业安全生产质量的督导和检查，提高境外企业安全生产的意识和能力，完善境外安全生产管理制度⁷⁴。

4.3.5 绿色供应链管理

毕马威2011年企业社会责任报告全球调查显示，有“部分企业表示，从目前情形看，供应链社会责任管理尚是一个盲点⁷⁵。”在绿色供应链的管理上，先进企业的做法包括承诺不从生态环境易被破坏的地区获取自然资源；在获取原材料和资源的同时，注意保护当地社区的利益，保护生物资源的再生和可持续发展；建立环境经营信息系统，对供应商的绿色运营提出要求并进行资质审核；针对公司的绿色运营政策开展相关培训，并实施严格的监控。

星巴克⁷⁶的咖啡供应商遍布全球，通过“咖啡和种植者公平规范”（C.A.F.E. Practices），星巴克倡导全球广泛认可的咖啡知识体系以及最佳种植规范，确保星巴克的咖啡种植者是以可持续的方式种植咖啡作物。“咖啡和种植者公平规范”于2004年开始实施，包括一套全面的评价指标体系，涵盖产品质量、成本支出、社会责任、生产过程管理四个方面。在后两项指标评估中，星巴克寻求第三方机构的帮助，以确保评估结果的客观公正性。目前该规范覆盖20个国家，每年有超过100万人受其约束，有10.2万公顷的种植工作以可持续的方式开展。2011年，星巴克咖啡豆的采购量为4.28亿，其中86%来源于经过“咖啡和种植者公平规范”体系验证的供应商。

⁷³ 毕马威/中国国际贸易促进委员会联合访谈

⁷⁴ 六部门开展境外中资企业安全生产质量大检查行动，商务部网站，2013年1月18日

⁷⁵ 《可持续发展 给未来的赠礼 - 毕马威中国2011年企业社会责任报告》

⁷⁶ 星巴克案例资料来源于公司官网



星巴克还通过与外部机构合作，对“咖啡和种植者公平规范”的实施效果进行分析，同时对规范体系进行必要的调整以满足种植者的需求。调研结果表明，在“咖啡和种植者公平规范”的约束下，种植者能够保证让子女继续学业，森林等自然环境得到保护，供应商的运营更为高效。“咖啡和种植者公平规范”的实施为星巴克的管理层提供了更多的信息，提升了供应链管理水。另外，星巴克还通过种植者支持中心（Farmer Support Centers）为供应商提供服务，使该规范发挥更大的作用。

华为非常重视供应商在道德、环境、健康与安全以及劳工标准等方面的表现，因为供应商出现的问题将会对所涉及的华为业务产生多重影响，如生产损失和品牌形象受损等⁷⁷。在供应商绿色运营管理方面，华为采取了一系列的措施。首先，华为基于电子行业行为准则（EICC）、SA8000社会责任国际标准和ISO26000社会责任指南，结合客户要求 and 行业特点，制订了对供应商的企业社会责任要求，并将这些要求纳入供应商社会责任协议，要求所有供应商签署；其次，对所有新引入的供应商，华为会进行全面的管理体系认证，包括企业社会责任体系认证，认证评审合格后才能成为合格供应商；第三，华为将社会责任纳入到全球供应商日常管理流程，对供应商社会责任风险进行评估，识别风险等级，重点关注高风险国家和地区、高风险供应商和高风险问题；第四，华为采取多种措施提升供应商的社会责任管理能力，包括每年召开多次全球供应商大会，通过华为高层和专家向供应商宣传华为供应商社会责任管理标准、要求、策略和方案，邀请客户高层和专家传达国际企业社会责任的发展趋势及业务发展对企业社会责任的要求，邀请供应商代表分享他们的成功经验，举办企业社会责任管理专题研讨会和培训课程，就相关热点难点议题与供应商交流等。为鼓励供应商采取创新的方式开展节能减排，构建绿色供应链，华为还致力于推行“绿色伙伴认证”计划。2011年，27家供应商通过了华为绿色伙伴认证。

4.4 积极开展社区投入

企业通过与外部机构合作，充分利用自身资源和优势开展一系列的绿色公益活动，包括参与相关绿色项目，推动投资地环保教育，研发节能减排技术等，既提升了公众的关注度和参与度，推动全球环保事业的发展，同时也扩大了自身影响力，树立企业健康环保的品牌形象。

为有效地开展绿色公益活动，我们建议企业制定活动规划，包括活动围绕的主题，与企业业务的相关性，如何解决当地社区面临的环境问题，促进为各方利益相关者所关注的项目，为长远的业务发展奠定基础，并对这些活动的效果进行评估。

与各类机构开展环保合作需要企业的投入。在中国运营的很多跨国公司把其运营成本中的1%投入到各类企业社会责任工作中，这已经逐渐成为一个行业标准。虽然这个比例并不高，但代表的投入总金额却不小。以可口可乐公司为例，如果2011年的营运成本中有1%用于开展企业社会责任项目，那么在全球投入为将近1.02亿美元⁷⁸。

在外部机构合作方面，企业在海外运营中可以加入当地行业协会和环保组织，为组织的活动提供资金支持；设立相关的基金会支持当地生态保护、节能减排技术的发展；与东道国政府和非政府组织在环保、扶贫、教育、医疗、健康等多重领域保持密切合作；与其他企业展开合作，充分借助对方在技术、渠道、合作伙伴等方面的优势，加快绿色技术开发的步伐，扩大企业影响，在绿色运营方面取得更大的成效。

在中国，跨国公司积极与中国各类机构展开合作，以促进清洁技术的研发、推广和应用，以及环保理念的传播。2008年11月，英国石油和中国科学院签署了清洁能源商业化中心合资协议，双方共同投资5亿元，推进中国清洁能源技术的商业化进程⁷⁹。2011年12月，东芝公司与中国节能环保集团公司，以及日本瑞穗实业银行就在中国携手开展能源环境产业业务的推进工作达成协议，根据协议内容，东芝公司将在今后与中国节能在智能社区、绿色建筑等节能环保技术和项目、以及营销企划方面形成共同参与的战略合作关系。日本瑞穗实业银行将对上述项目给予资金支持⁸⁰。

联合利华中国以“美好家园、美好童年、美好乡村”为三大平台，在紧密结合中国国情的基础上，积极开展公益活动。2012年，联合利华位于云南临沧的红茶供应商1.5万亩茶园基地成为了中国首家通过“雨林联盟”权威认证的可持续茶园。2012年7月，联合利华与北京物美宣布联合启动为期一个月的“减法生活，绿遍中国”暨“购力士 够环保”主题活动。活动期间，消费者只要在北京物美门店购买联合利华力士环保补充装一袋，力士将通过中华环境保护基金会捐出1平方米草坪用于藏北千亩植绿计划⁸¹。

77 华为案例资料来源于公司官网

78 China steps up its corporate social responsibility efforts, China Daily, Oct. 15, 2012

79 BP在中国投资清洁能源商业化中心，财经网，2008年11月27日

80 东芝与中国节能签署节能环保业务合作协议，《国际金融报》，2011年12月7日，第7版

81 联合利华中国荣获世界环保大会“国际碳金奖”，美通社，2012年11月21日；购力士够环保，联合利华北京物美减法生活绿遍中国，东方今报，2012年7月19日



结束语



二十一世纪将见证绿色经济的兴起，绿色产品、环保工程和技术将成为改变企业竞争格局的新动力。在未来，成本和质量已经无法支撑企业的发展，基于健康环保的产品差异化将构筑企业新的竞争力。在海外运营中，中国企业需要面对日益严格的监管要求和越来越激烈的市场竞争，而竞争者中不乏已经在绿色技术和运营管理等方面积累了丰富经验的跨国公司。在这样的情况下，中国企业尤其需要重视绿色运营管理和技术创新，并加大投入，这不仅能够构建企业的竞争优势，同时也有助于中国在世界舞台上树立负责任的投资大国的形象。

希望这份报告能够切实帮助中国企业应对实施海外绿色运营战略过程中遇到的挑战，并为有关政府部门建立更为完善的促进企业在海外市场履行社会责任的政策和服务体系提供一些有益的思考。

附录： 媒体案例检索统计结果

2012年11月至2013年5月间，毕马威研究小组针对中国企业海外履行企业社会责任的情况，进行了一次网络和实体期刊、书籍的资料研究，共搜索到43篇相关报道或调研报告，涉及123个案例⁸²。

- 43篇报道或调研报告中，有23篇是由境内媒体或机构发布的，占总媒体或机构数的53.5%；有20篇是由境外媒体或机构发布的，占总媒体或机构数的46.5%；
- 23篇由境内媒体或机构发布的报道或调研报告中涉及44个案例，占总案例数的35.8%；44个案例中，正面案例为24个（54.5%），负面案例20个（45.5%）；
- 20篇由境外媒体或机构发布的报道或调研报告中涉及79个案例，占总案例数的64.2%；79个案例中，正面案例为22个（27.8%），负面案例57个（72.2%）；
- 在所有报道中共涉及123个案例，其中正面案例46个（37.4%），负面案例77个（62.6%）；在所有正面案例中，由境内媒体或机构披露的占52.2%，由境外媒体或机构披露的占47.8%；在所有负面案例中，由境内媒体或机构披露的占26.0%，由境外媒体或机构披露的占74.0%。
- 由境内媒体或机构披露的报道或调研报告中，平均每篇涉及1.91个案例；由境外媒体或机构披露的报道或调研报告中，平均每篇涉及3.95个案例。

总结：

- 总案例中，负面案例所占比例要高于正面案例（负面案例比例62.6% vs. 正面案例比例37.4%）；
- 与境内媒体相比，境外媒体对中国企业海外运营的报道较多，也披露较多的案例（境外媒体报道79 vs. 境内媒体报道44）；
- 境外媒体披露的信息中，负面信息比例要远高于正面信息，而境内媒体恰好相反（境外媒体负面案例比例72.2% vs. 境内媒体负面案例比例45.5%）；
- 境外媒体报道或研究机构的研究内容更为深入（境外平均每篇报道或调研报告中涉及案例数3.95 vs. 境内媒体仅为1.91个）。

	项目	个数	占总数的百分比	项目	个数	占境内/境外/总报道或调研报告中涉及案例的百分比
境内媒体或机构	报道或调研报告	23	53.5%			
	涉及案例	44	35.8%	正面案例	24	54.5%
	平均每篇报道或调研报告中涉及案例	1.91		负面案例	20	45.5%
境外媒体或机构	报道或调研报告	20	46.5%			
	涉及案例	79	64.2%	正面案例	22	27.8%
	平均每篇报道或调研报告中涉及案例	3.95		负面案例	57	72.2%
合计	报道或调研报告	43				
	涉及案例	123		正面案例	46	37.4%
	平均每篇报道或调研报告中涉及案例	2.86		负面案例	77	62.6%

82 如果同一案例出现在不同媒体的报道中，如果涉及内容不同，将会重复计算

关于毕马威中国

毕马威是一家网络遍布全球的专业服务机构，提供审计、税务和咨询等服务。毕马威在全球156个国家拥有152,000名员工。毕马威中国在北京、成都、重庆、佛山、福州、广州、杭州、南京、青岛、上海、沈阳、深圳、天津、厦门、香港特别行政区和澳门特别行政区共设有十六家机构，专业人员约9,000名。

关于毕马威全球中国业务发展中心

毕马威全球中国业务发展中心在中国企业投资热点的国家和地区设立中国业务中心。通过整合全球资源，利用毕马威全球网络，协助有志于全球运营的中国企业在“走出去”的过程中搭建沟通桥梁，打破文化障碍。毕马威中国业务团队能够在全球范围内为中国客户优先配置在行业和专业领域中最优秀的专家团队。我们以客户至上为原则，为中国企业量身打造专业优质的服务。作为服务主导方，毕马威全球中国业务团队保证全球各服务团队交付同等优质的服务成果。我们十分看重同中国客户建立长期稳定的合作关系，能够在一个投资项目的整个生命周期内提供全程、全方位的服务。同时，毕马威全球中国业务发展中心的专业研究团队，以中国企业“走出去”为出发点，对行业动态、投资机遇、市场趋势等进行充分调研和分析。定期举办专题研讨会，邀请中国企业与毕马威资深合伙人、行业专家进行交流互动，并将相关研究和讨论成果以研究报告的形式与中国企业分享。

关于中国国际贸易促进委员会

中国国际贸易促进委员会是由中国经贸界有代表性的人士、企业和团体组成的全国民间对外经贸组织，简称中国贸促会，成立于1952年。经中国政府批准，中国贸促会于1988年组建了中国国际商会。

中国贸促会的宗旨是遵循中华人民共和国的法律和政策，促进中国同世界各国各地区之间的贸易、投资和经济关系的发展。目前，中国贸促会、中国国际商会已同世界上200多个国家和地区的工商企业界建立了经贸联系，与300多个对口组织签订了合作协议，并在16个国家和地区设有驻外代表处。中国贸促会还在各省、自治区、直辖市建立了50个地方分会和600多个支会，并在机械、电子、轻工、纺织、农业、汽车、石化、商业、冶金、航空、航天、化工、建材、建设、矿业、煤炭、物流等部门建立了20个行业分会，全国会员企业近7万家。



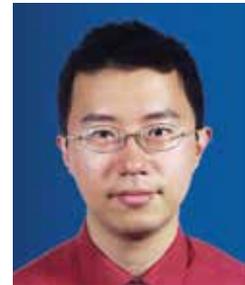
联系我们



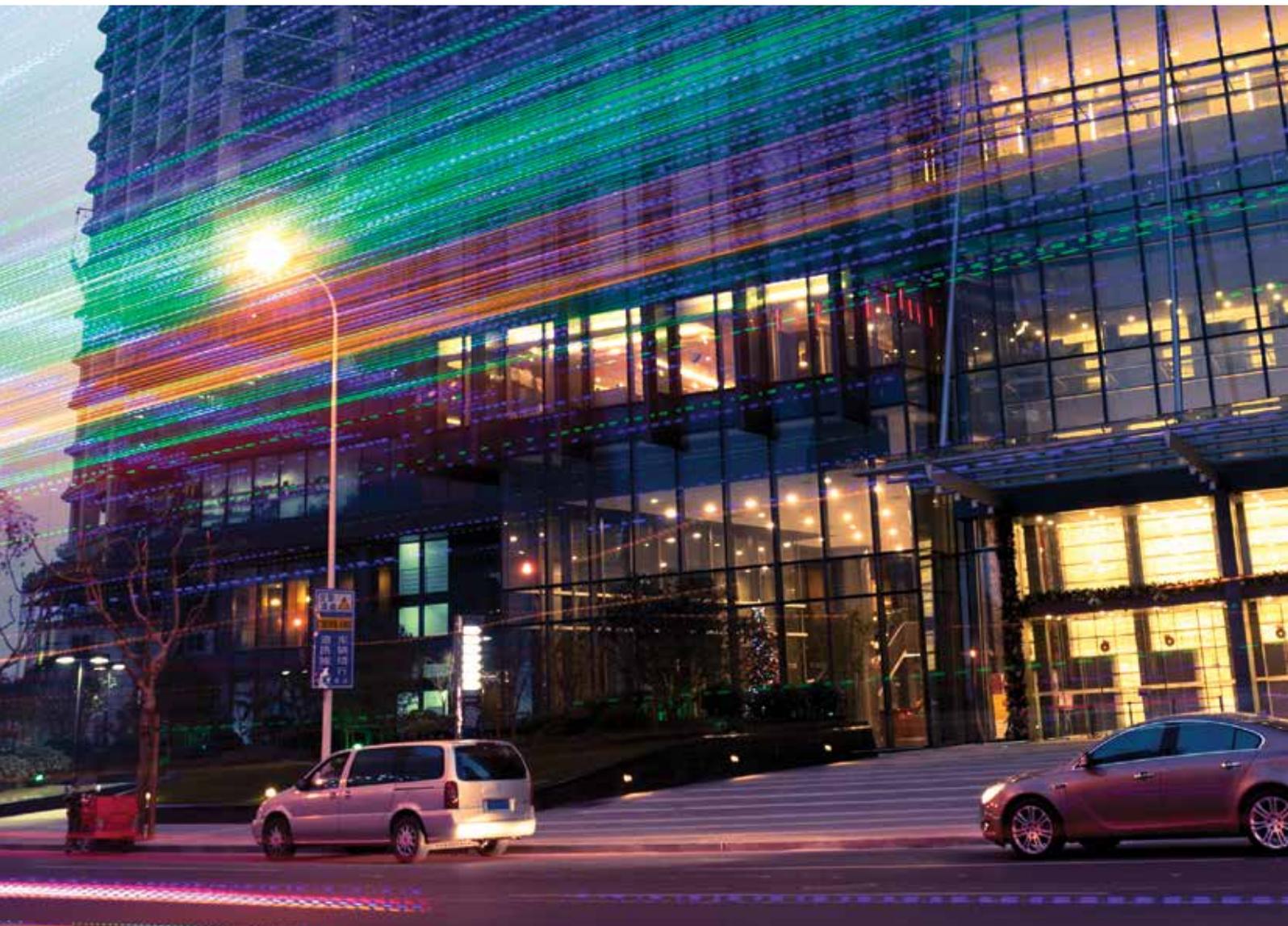
冯育勤
毕马威全球中国业务发展中心
主席
电话:+86 (10) 8508 7017
peter.fung@kpmg.com



钟德明 (Sean Gilbert)
毕马威气候变化与可持续发展
咨询总监
电话:+86 (10) 8508 5956
sean.gilbert@kpmg.com



阮海斌
中国国际贸易促进委员会
经济信息部
市场调研处副处长
电话: +86 (10) 8807 5793
ruanhaibin@ccpit.org



中国大陆

北京

中国北京东长安街1号
东方广场东2座8层
邮政编码: 100738
电话: +86 (10) 8508 5000
传真: +86 (10) 8518 5111

成都

中国成都顺城大街8号
中环广场1座18楼
邮政编码: 610016
电话: +86 (28) 8673 3888
传真: +86 (28) 8673 3838

重庆

中国重庆邹容路68号
大都会商厦15楼1507单元
邮政编码: 400010
电话: +86 (23) 6383 6318
传真: +86 (23) 6383 6313

佛山

中国佛山灯湖东路1号
友邦金融中心一座8层
邮政编码: 528200
电话: +86 (757) 8163 0163
传真: +86 (757) 8163 0168

福州

中国福州五四路136号
福建中银大厦25楼
邮政编码: 350003
电话: +86 (591) 8833 1000
传真: +86 (591) 8833 1188

广州

中国广州市天河路208号
粤海天河城大厦38楼
邮政编码: 510620
电话: +86 (20) 3813 8000
传真: +86 (20) 3813 7000

杭州

中国杭州杭大路9号
聚龙大厦西楼8楼
邮政编码: 310007
电话: +86 (571) 2803 8000
传真: +86 (571) 2803 8111

南京

中国南京珠江路1号
珠江1号大厦46楼
邮政编码: 210008
电话: +86 (25) 8691 2888
传真: +86 (25) 8691 2828

青岛

中国青岛东海西路15号
英德隆大厦4层
邮政编码: 266071
电话: +86 (532) 8907 1688
传真: +86 (532) 8907 1689

上海

中国上海南京西路1266号
恒隆广场50楼
邮政编码: 200040
电话: +86 (21) 2212 2888
传真: +86 (21) 6288 1889

沈阳

中国沈阳北站路59号
财富中心E座27层
邮政编码: 110013
电话: +86 (24) 3128 3888
传真: +86 (24) 3128 3899

深圳

中国深圳深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码: 518001
电话: +86 (755) 2547 1000
传真: +86 (755) 8266 8930

天津

天津市大沽北路2号
天津环球金融中心
津塔写字楼47层4715
邮政编码: 300020
电话: +86 (22) 2329 6238
传真: +86 (22) 2329 6233

厦门

中国厦门鹭江道8号
国际银行大厦12楼
邮政编码: 361001
电话: +86 (592) 2150 888
传真: +86 (592) 2150 999

香港特别行政区和澳门特别行政区

香港

香港中环遮打道10号
太子大厦8楼
香港铜锣湾轩尼诗道500号
希慎广场23楼
电话: +852 2522 6022
传真: +852 2845 2588

澳门

澳门苏亚利斯博士大马路
中国银行大厦24楼BC室
电话: +853 2878 1092
传真: +853 2878 1096

kpmg.com/cn



本刊物用无元素氯漂白 (ECF) 纸张印刷。
封面用纸 — 260克欧雪环保纸。
内文用纸 — 150克欧雪环保纸。
欧雪纸张通过SGS检测认证, 是可降解的再生环保纸。

本文件所载资料仅供一般参考用, 并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料, 但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2013 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) — 瑞士实体。毕马威独立成员所网络中的成员与毕马威国际相关联。毕马威国际不提供任何客户服务。成员所与第三方的约定对毕马威国际或任何其他成员所均不具有任何约束力; 而毕马威国际对任何成员所也不具有任何上述约束力。版权所有, 不得转载。中国印制。

毕马威的名称、标识和 “cutting through complexity” 均属于瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 的注册商标或商标。

出版编号: CN-GCP13-0001c

二零一三年十月印刷