

国际视野中的中国企业

发达国家和新兴市场渐行渐远的两种认知

BRUNSWICK
博然思维



前言	3
研究方法	4
关于博然思维	5
核心洞察	7
行动建议	13
具体调查结果	15
1. 两个世界, 两种认知	17
2. 海外业务拓展意欲不减	25
3. 中国投资: 广受欢迎还是令人担忧?	27
4. 信任释放机遇	31
5. 行之不易的海外发展	35
6. 发达国家的疑虑: 中国企业与政府的关系	39
7. 中国崛起的影响	45
8. 多极化的国际秩序	49
9. “一带一路”: 抓住机遇还是保持谨慎?	51
10. 阐述愿景及价值观	53
11. 为所有利益相关方创造价值	57
结论	60

前言

新型冠状病毒肺炎疫情正在成为二战以来对世界最具破坏性的全球性危机。在全球试图遏制病毒传播的同时，商业运营出现严重中断。截止本报告发布之时，病毒肆虐带来的经济影响尚未完全显现。

尽管新冠肺炎疫情给在国际市场开展业务的中国企业带来了新的挑战，但并不会削弱中国企业国际化的雄心。2019年，中国经济增长率6.1%，为29年来新低。在2020年第一季度，中国GDP更是同比下降6.8%。除非今年下半年国内经济出现奇迹般的反弹，否则2020年经济增长将继续下行。这将给中国企业带来更多压力，促使他们极尽所能寻求增长机遇，在寻求国内增长的同时加大海外发展力度。

博然思维专注于为开拓新市场的中国企业以及在华谋求发展的跨国公司提供传播支持。自2016年以来，我们已开展了三次大规模全球调查，了解全球民众如何看待中国企业。本报告列述博然思维最新一次调查的结果。我们的调查对象分为两组：一组是中国企业已经或计划大规模投资的23个国家的9,700位公众人士；另外一组是已经或即将开拓国际市场的300位中国企业高管。

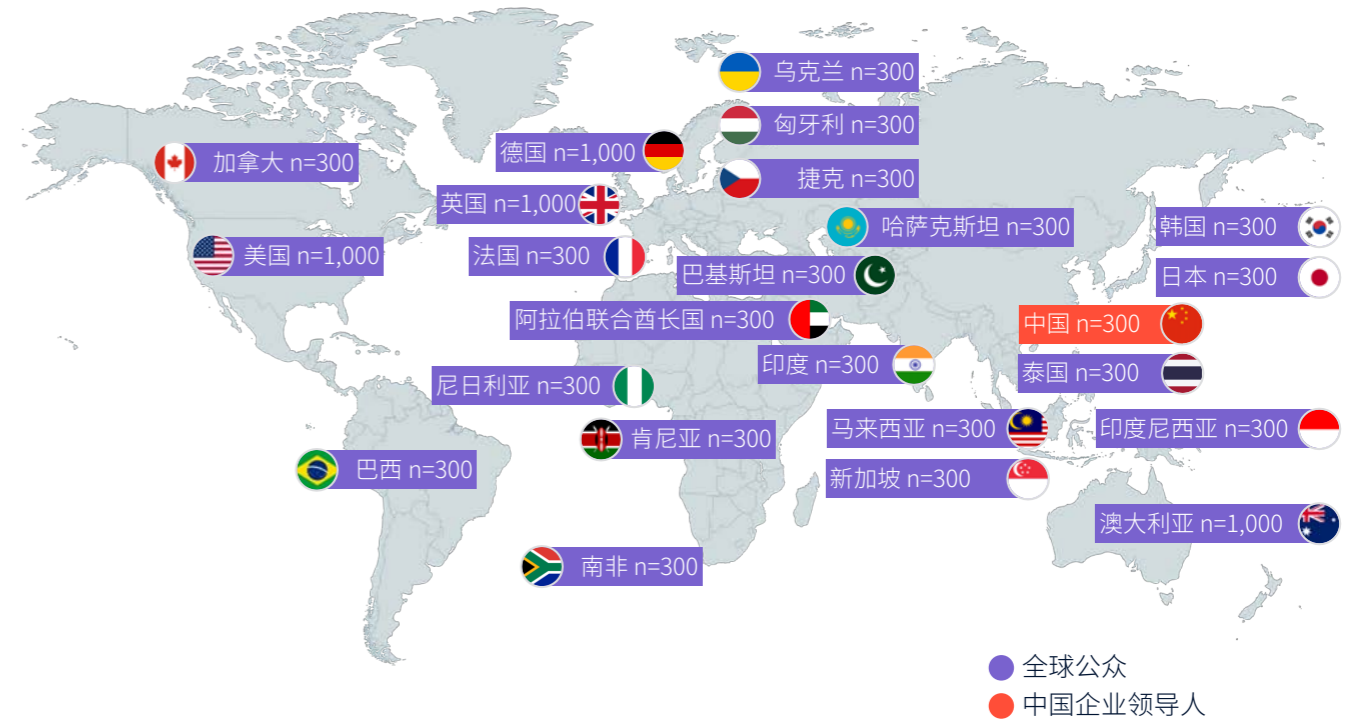
我们于2019年秋开展调查工作，疫情爆发后由于全国乃至全球都在集中应对疫情，我们也全力协助客户应对疫情对业务、员工和资本市场造成的影响，导致本报告发布时间有所延迟。

我们相信尽管爆发了新冠肺炎疫情，本报告所反映出的趋势对于中国企业依然适用。不仅如此，新冠肺炎疫情还将加速推动我们自2016年起在三次全球性调查研究中追踪的多个趋势，包括：

- 中国企业将进一步寻求出口、海外并购和投资机遇。本土经济增速放缓将刺激中国企业加大海外业务拓展的步伐。
- 新兴市场国家十分欢迎中国企业，而发达市场对中国企业的信任度则在不断下滑。在美国和英国等国对中国的批评愈演愈烈的同时，中国向新兴市场国家，特别是非洲和东南亚国家提供越来越多的援助，中国企业应做好准备，应对进一步扩大的发达国家市场与新兴市场之间的差距。由于新冠肺炎疫情对发达国家带来沉重打击（截至撰稿时），中国企业需为应对发达国家持续增长的对中国的不满做好准备。
- 无论是在新兴市场国家抑或发达国家，中国企业被认为在透明度、员工待遇和社区沟通等关键领域均表现不佳。不过，我们的研究表明，随着对中国企业了解程度的增加，信任感就会增强。待全球疫情得到缓解之后，企业需要不断增强客户信任，公开透明的传播与沟通策略则是实现这一目标的关键。

我们衷心希望开卷有益。如果您对报告中的调研发现有任何问题，或希望了解博然思维如何能为您提供帮助，请随时与我们联系。

研究方法



本报告基于对下列群体的调查研究：

- 300名中国企业领导人：已经或计划向海外市场业务拓展的中国企业(包括民营、上市及国有企业)的高管。
- 9,700位海外成年受访者。调查样本来自于23个国家，中国公司在这些国家都有重大投资项目、业务活动或进入计划。

对全球受访者样本进行综合分析时，误差范围为±1.00%。按国别分析时，美国、英国、德国和澳大利亚的误差范围为±3.10%，其他国家为±5.66%。中国企业领导人样本的误差范围为±5.66%。

所有调查均为在线调查，于2019年10月31日至11月16日之间完成。

关于博然思维

博然思维是全球领先的企业战略传播咨询公司。

我们帮助客户把握全球金融、政治和社会动向，从而与利益攸关的各方建立信任关系。

博然思维采用合伙人制，在14个国家设有23个办公室，拥有全球统一的利润中心，为世界各地的客户提供无缝式服务，充分满足客户需求。

我们在金融交易、资本市场运作、危机处理、网络安全、员工沟通和诉讼等众多领域为客户提供洞察和建议，帮助客户规划、准备以及执行传播方案。

我们的使命是帮助世界上那些能够创造重大价值的机构在社会中发挥更成功的作用。

我们的经验

从中国企业第一波走出去浪潮开始，博然思维就已经与领先的中国企业开展合作，帮助其实现全球化发展。在中国，我们拥有17年的咨询服务经验，与众多大型及知名企业合作。我们的客户覆盖中国经济各个领域，包括国有企业和私营企业等。

博然思维帮助中国企业：

- 完成海外并购
- 在海外证券交易所上市
- 应对企业危机和重大问题
- 基于调研制定新市场进入战略

- 化解政客及政府官员的疑虑
- 运用屡获大奖的创意视频内容讲述复杂的故事
- 利用国际社交媒体和数字平台，精准地传达信息
- 与国际一流媒体进行沟通，推动正面报道
- 建立思想领导力平台，提升企业和高管的意见领袖地位
- 评估公司的环境，社会和治理（ESG）战略和举措





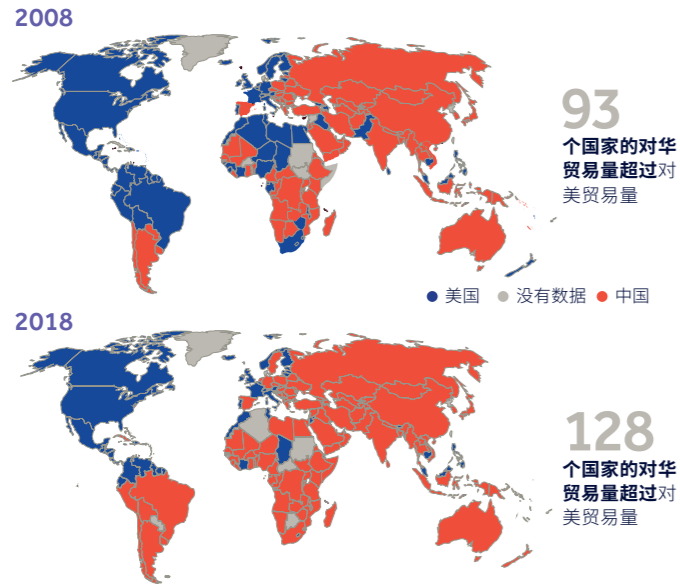
「核心洞察」

2020年中国企业海外环境八大洞察

博然思维集团开展大型全球调查，访问了23个国家的9,700位公众人士和300位中国企业领导人

1 中国的全球贸易版图将继续扩大

过去20年中，全球各国与中国的贸易量激增，**新兴市场国家**尤甚。目前，**全球190个国家中有128个国家的对华贸易量超出对美贸易量。**



数据来源：国际货币基金组织刊发的《贸易方向统计》

中国经济增速放缓，令中国企业对加大开拓国际市场的渴求加强：

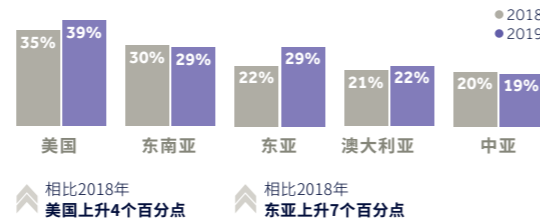


中国企业领导人日益将国际销售和投资视为业务发展**“极为重要的优先事项”**

中国企业境外业务增长和拓展的**“重中之重”**



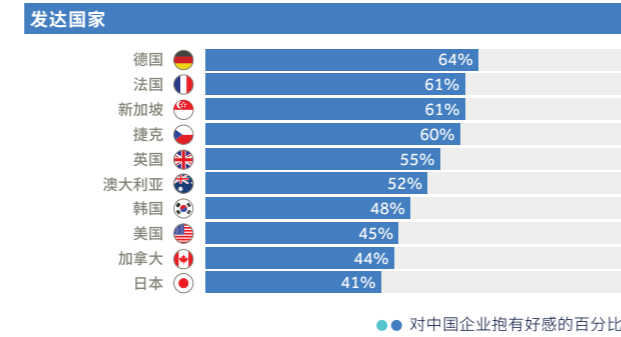
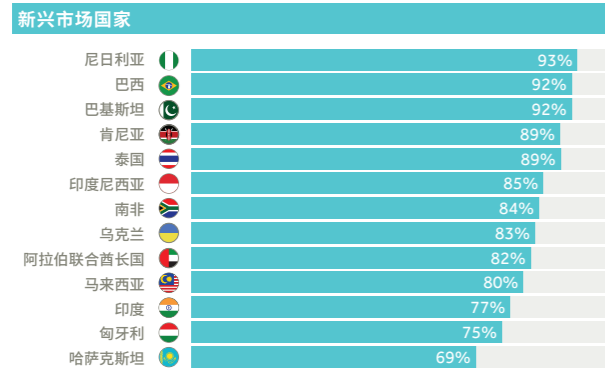
尽管中美贸易摩擦日渐升温，越来越多的中国企业领导人**仍把美国视为首选的海外业务增长市场**。亚洲市场和澳大利亚市场亦受青睐：



2 全球公众对中国企业的接受程度如何?视具体情况而定

新兴市场国家和**发达国家**之间对中国企业的看法存在差距，且该差距在新型冠状病毒肺炎(COVID-19)疫情的影响下可能进一步扩大：

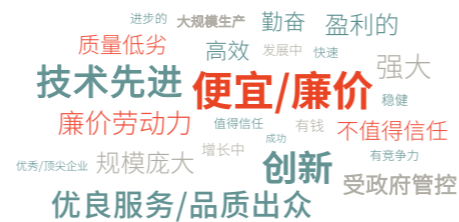
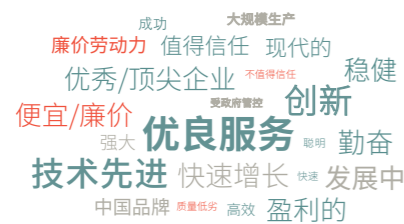
对中国企业的好感度：



对中国企业的信任程度：



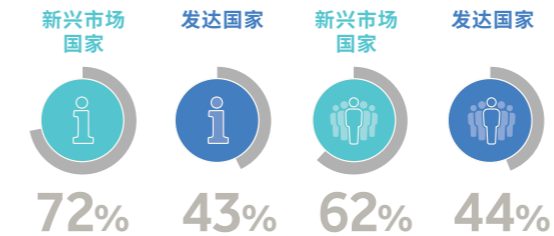
在他们的心目中，最常被用来描述中国企业的词语有：



导致新兴市场国家和发达国家认知差距的两大主要因素：

3 新兴国家与发达国家接触中国企业的程度不同

新兴市场国家受访者在过去12个月了解到更多有关中国企业的信息：他们能够更轻易地列举在全球行业中处于领先地位的中国公司的公司名称：



影响

较少沟通有关中国企业的信息会导致：

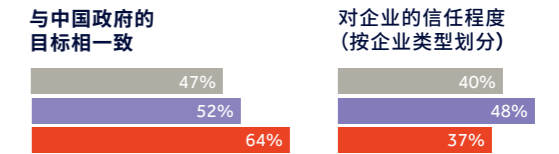
- 对“中国企业”容易抱有一概而论的看法
- 个别中国企业的行为将影响中国企业的整体形象
- 产生误解或“假新闻”的风险较高

更多沟通有关中国企业的信息会带来：

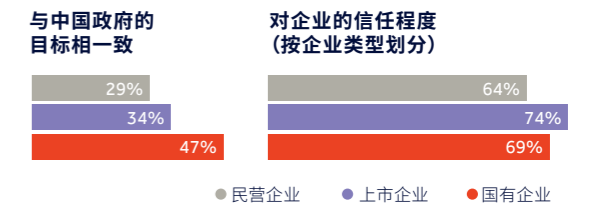
- 对不同企业之间差异的了解
- 企业对自身行为负责，而不用对他人的行为负责
- 对企业及企业行为有所认知

4 受访者对中国政府—企业间合作的规模和影响存在不同认知

发达国家受访者认为中国企业的经营活动是为了支持中国政府目标，降低了他们对中国企业的信任度：



新兴市场国家受访者认为，主要是国有企业在支持中国政府目标，但这并没有损害他们对这类企业的信任：



影响

在发达国家，受众对中国企业的业务目标与中国政府目标一致会产生疑虑，影响中国企业赢得公众信任。

5 各地受访者均认为中国企业在ESG领域有待改善

全球利益相关者日益重视企业在**环境、社会和治理(ESG)**方面的表现：

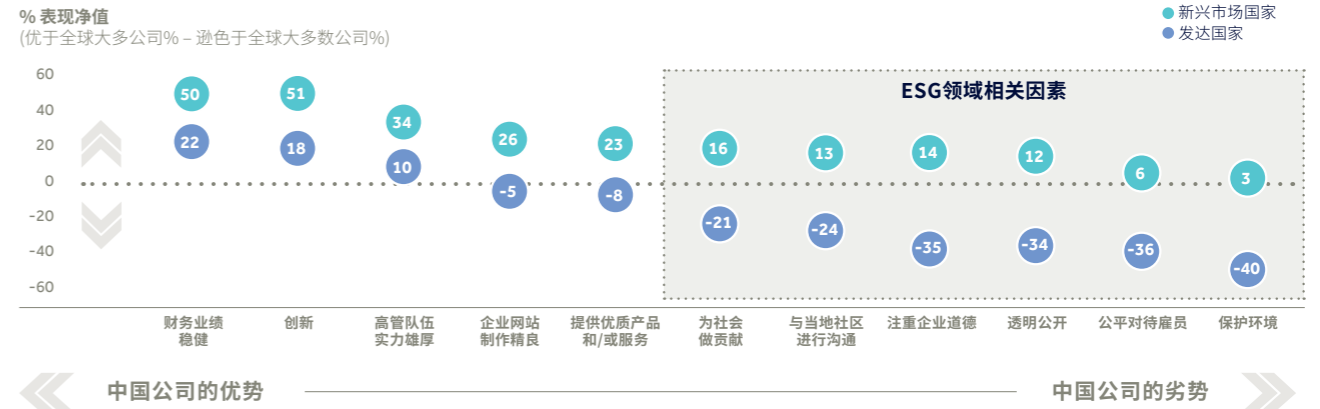
- 2018年，全球对ESG基金的投资超过30万亿美元，高于2016年的23万亿美元，未来20年内可能达到50万亿美元。¹
- 全球资产管理总额的1/4投资于ESG基金中。²
- 50%的全体股东决议专注于企业的环境和社会行为，较2010年上升33%。³

80% 千禧一代更愿意为**致力服务社会的公司**工作⁴

资料来源：
1. 全球可持续投资联盟2018年报告
2. 《福布斯》2018年11月
3. 《哈佛商业评论》2019年5月至6月刊
4. 《财富》/NP Strategy Group 2019年7月调查报告

新兴市场国家和**发达国家**受访者均认为，中国企业在**ESG领域的表现最差**。在新冠肺炎(COVID-19)疫情得到控制后，中国企业更好地展示在这些领域承诺的任务会变得更加紧迫：

对中国企业在各个领域表现的评估



6 受访者期望企业加强与员工和社区的沟通

受访者希望今天的企业能够为**各类利益相关方**（而非仅仅为投资者）创造价值。

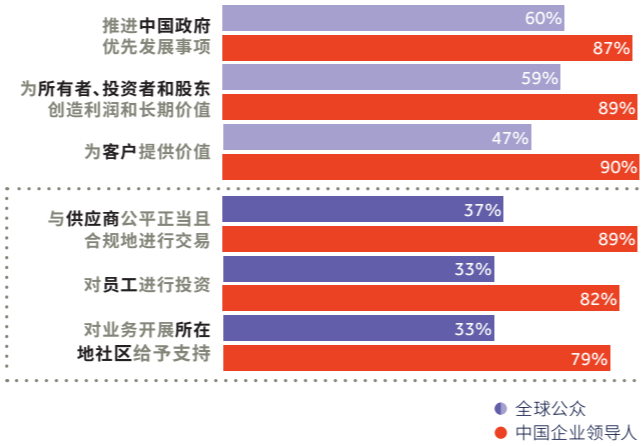
中国企业需要加深对国际利益相关方的了解，并体现出对各个群体的价值。**员工、社区和供应商群体的重要性被低估。**

美国商业圆桌会议 (Business Roundtable) 今天发布由181位首席执行官签署的全新“公司宗旨”声明，企业领袖承诺将致力于**平衡所有利益相关者（客户、员工、供应商、社区和股东）的利益。**

1997年以来发布的每一版声明均认可股东至上的原则（即：追求股东利益最大化是企业的第一要务）。在今天的公告中，**新的声明取代了旧有声明，概述企业责任的新时代标准。**

商业圆桌会议 (Business Roundtable)
2019年8月19日

认为中国企业满足不同利益相关群体需求的表现：



企业需要为它的**全体关键利益相关方**创造价值，包括客户、员工、供应商、社区及投资者：



73% vs **51%**
全球公众 vs 中国企业领导人

企业最重要的目的是**为股东、投资者和其所有者赚钱，实现利益最大化：**

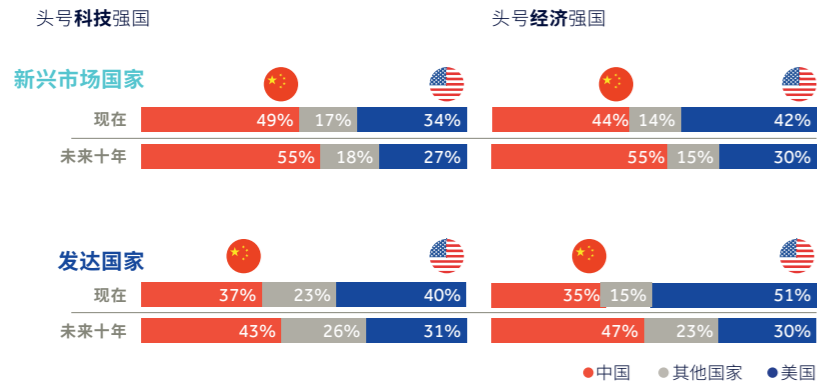


27% vs **49%**
全球公众 vs 中国企业领导人

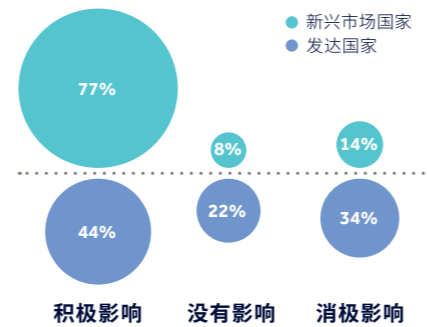
7 有望成就“中国世纪”的十年

在未来十年内，中国的**经济和技术实力有望超越美国：**

全球受访者对中国企业进一步推进全球化战略的影响持**不同看法**



未来十年中国企业在海外的预期影响：



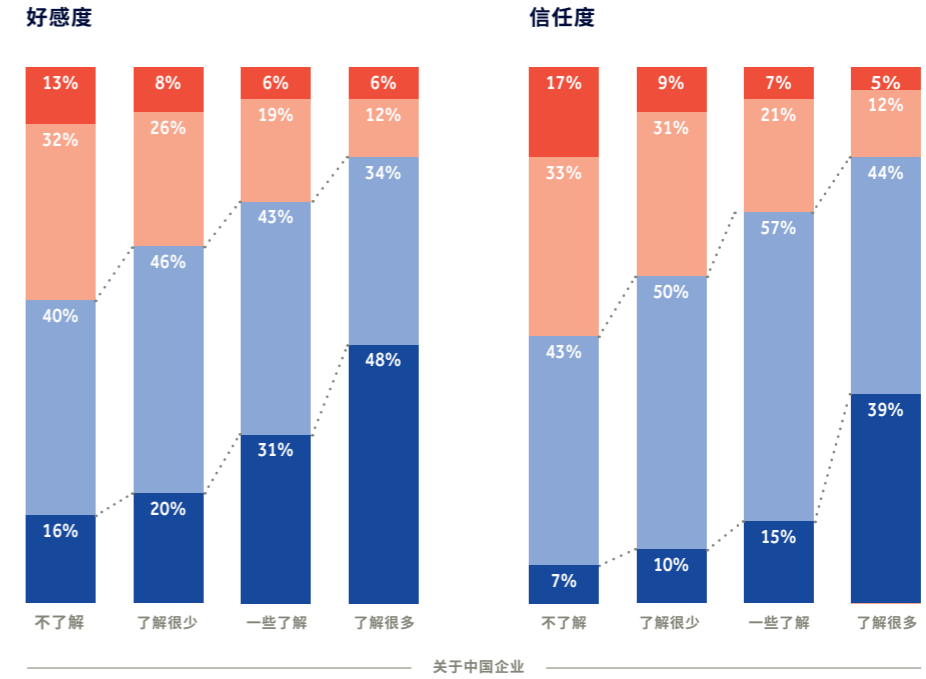
中国企业在全球范围内的知名度不断提高将吸引海外受众的持续关注。
中国企业必须清晰地向世界传播企业故事。

62% 的受访者认为未来十年内，中国企业将在**大多数或诸多**行业中处于**全球领先地位。**

8 认识新一代的企业利益相关方 — 展示透明度，建立信任

了解充足的信息可以加强企业好感度，建立信任。

对中国企业相关信息了解不足会让全球公众产生误解，影响对中国公司的看法：



阐述**企业愿景和价值观**的重要性仅次于说明公司的产品和服务：

最希望获取的中国企业相关信息：



获取中国企业相关信息的**最具公信力的信息来源：**

53% 的受访者认为**媒体报道**是获取中国企业相关信息的**最具公信力的信息来源**

建议中国企业采取以下行动：

1 了解当地市场

■ 理解市场现状

发现并且理解可能影响在当地市场开展业务的各类议题。对可能出现的问题有足够的预判，提前制定解决方案。开展认知度研究能够了解外界观念以及亟待解决的问题，从而对各类问题进行优先排序。

■ 明确目标受众

充分了解与企业有关的关键利益相关方和意见领袖，以及他们对企业和业务的看法。甄别关心企业业务的受众及其目标和顾虑，这有助于防止问题被政治化和升级。

■ 改进不足

受访者认为中国企业在环境、社会和治理（ESG）方面表现欠佳。展示企业在上述领域的领导地位，赢得受众信任，有助于提高企业声誉。公司需要确保在这些领域的强大治理能力，然后就其业务如何满足甚至超出利益相关者的期望进行沟通。

2 传播与沟通

■ 讲述企业故事

清晰地阐述企业价值和历史业绩，突出企业对当地经济、员工和社会带来的好处。密切监测外部舆情，树立正确的论调并提升曝光度。

■ 制定传播方案

制定沟通计划，包括如何及何时与利益相关者沟通。保持沉默不代表不会被媒体曝光，增加透明度能够帮助建立媒体对企业的信任。如果企业遇到困难，要进行相应的情景规划并制定危机应对策略。

■ 编制传播材料

准备令人信服的传播材料和做好国际化网站建设，设计要同时满足东道国和全球受众的习惯。有关业务的介绍材料应该翻译成当地语言，内容和制作质量要对标全球领先企业。

■ 与重要利益相关方沟通

政府、行业监管机构、媒体等利益相关方都能影响当地公众对企业的看法，并影响企业声誉和舆论，应定期与他们进行当面沟通，赢得对企业的支持。

3 开展教育和培训

■ 准备和培训

帮助企业高管和发言人了解当地媒体、政治和商业环境，并准备好与关键利益相关方进行沟通。

■ 与决策者保持沟通

中国企业需要确保当地政府决策者对企业自身和相关关键问题有正确的了解。沟通的迟缓会导致他人利用信息真空而占据话语主动权，对中国企业进行批判和攻击。

4 评估和进步

■ 评估

定期开展认知度调查，评估利益相关者对企业的看法和传播活动的影响。调查结论可以为今后的传播目标提供指导。



具体调查结果

1. 两个世界，两种认知

对于拓展国际业务的中国企业而言，客户信任度是必不可少但又非常脆弱的资源。建立信任度需要企业采取有针对性的全面沟通策略，确保当地利益相关者了解企业在当地社区中所扮演的角色。在全球经历过抗击新型冠状病毒肺炎疫情的战役后，对中国企业来说，在当地社会建立信任度的必要性将更加凸显。

尽管中国企业在全球范围有较高的信任度(68%)，然而在发达国家和新兴市场国家之间，对于中国企业信任度的差距在不断扩大。新兴市场国家对于中国企业有着较高且持续增长的信任度，而发达国家的信任度正逐渐降低。

在过去的一年内，发达国家对于中国企业的信任度从56%下降到了51%。与此同时，新兴市场国家对于中国企业的信任度略有提升，从77%达到了80%。

在新兴市场国家中，巴基斯坦对中国企业的信任度最高，其中45%的受访者表示完全信任中国企业的运营有助于当地社会，还有48%的受访者表示基本信任中国企业。阿联酋、巴西及非洲和东南亚国家对中国企业的总体信任度也保持在与巴基斯坦相当的水平。

对中国企业的信任度

图 1
(全球公众)

新兴市场国家



80%
▲ 相比2018年
上升3个百分点

发达国家



51%
▼ 相比2018年
下降5个百分点

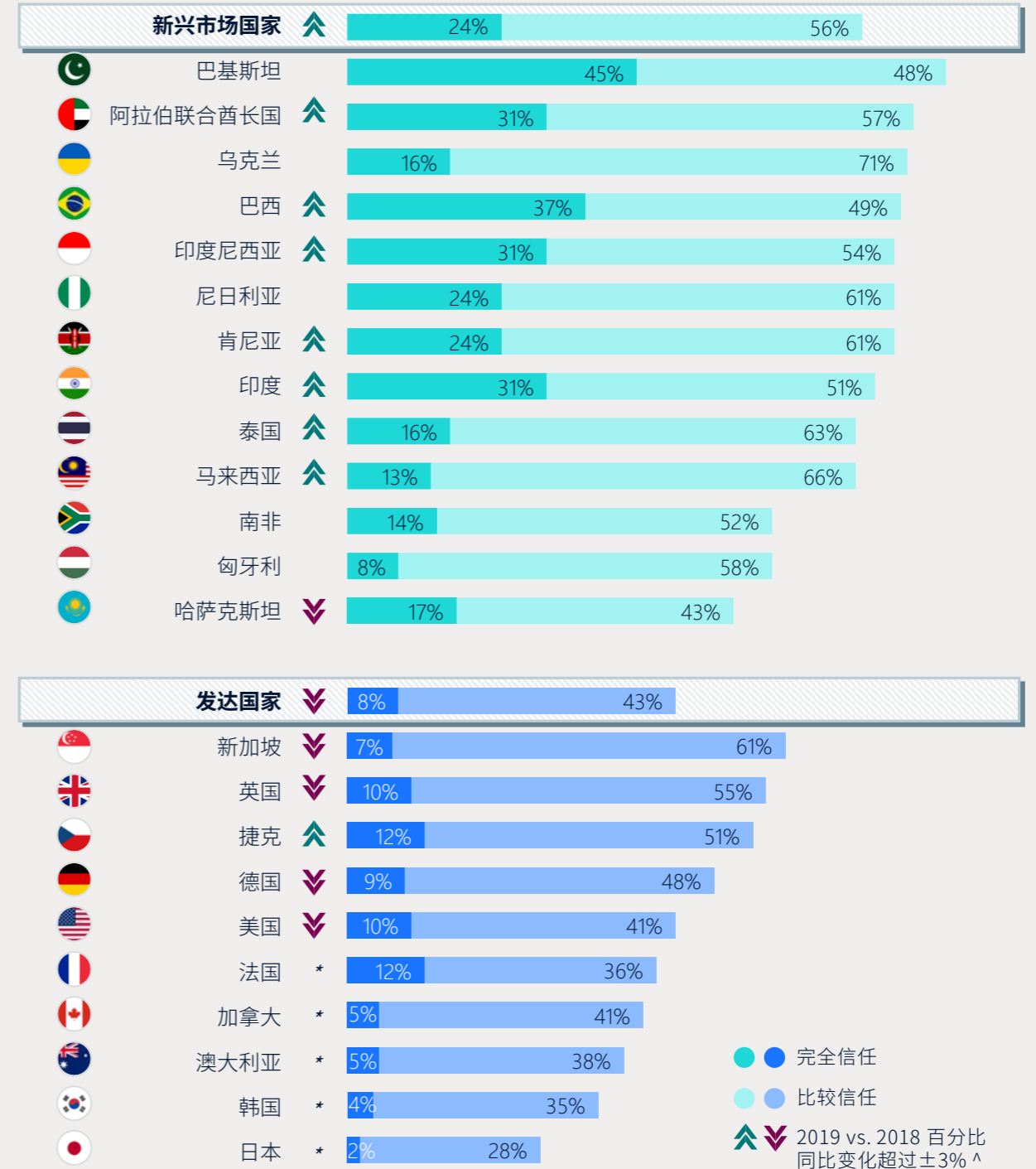
在发达国家中，新加坡对中国企业的信任度最高，其中7%的受访者完全信任中国企业，61%的受访者表示基本信任中国企业。韩国和日本对中国企业的信任度最低。这可能是由于两国民众受到地缘政治因素的影响。

中国企业在新兴市场国家和发达国家
面临日益扩大的信任鸿沟。

尽管对中国企业的信任度在新兴市场国家处于较高水平，并且还在增长，但在发达国家中却比较低，并且还在下滑。

图 2

您在多大程度上信任在贵国经营的中国公司会做正确的事？
(全球公众)



*此轮调研中新加入的国家

^与2018年中国企业海外投资调查报告中可追踪国家的全球公众样本数据进行对比

在深入分析有助加深信任度的关键因素之后，我们发现新兴市场国家的受访者更倾向于对中国企业给出正面评价。他们认为中国企业在创新能力、财务业绩、产品或服务质量和领导力方面表现良好。

在这些维度上，发达国家的受访者对中国企业也有不错的评价，但低于新兴市场国家的好评程度。

不过，全球受访者均认为中国企业在环境、社会和治理 (ESG) 领域有待改进。新兴市场国家和发达国家的受访者一致认为中国企业在上述指标的表现持续未见改善，尤其是在当地员工待遇和环境保护方面。

此外，自2018年我们的调查报告发布以来，发达国家对中国企业在ESG方面的担忧有所增加，同时对中国企业在透明度、道德操守和与当地社区的沟通方面抱有顾虑。

与全球公众看法相反的是，中国企业领导人对自己公司在上述领域的表现则越来越有信心。相比2018年的调查结果，对自己公司（与全球大多数公司相比）的表现给出正面评价的中国企业领导人的比例提高了8%。

这表明，中国企业领导人持续低估了全球公众对中国企业的负面认知，特别是在当地员工待遇和环境保护方面。

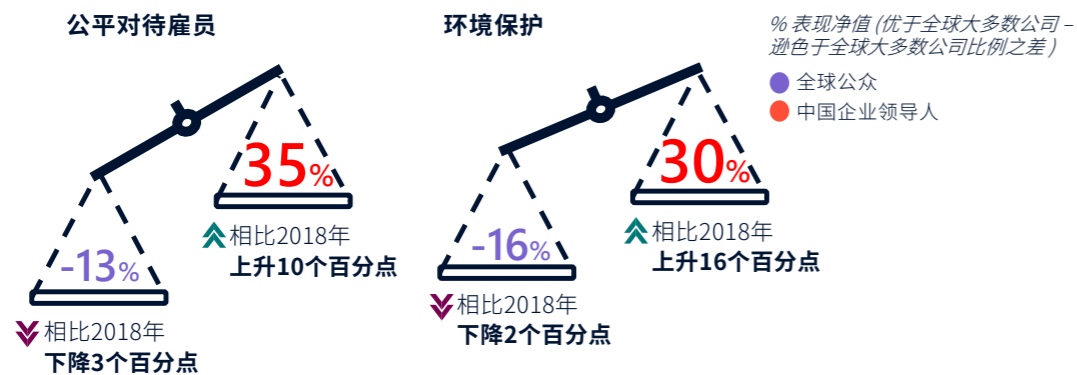
海外受众对中国企业的认知与中国企业的自我认知之间的差距不断扩大，这可能对中国企业在海外的长远发展产生负面影响。对中国企业来说，确保自身国际业务在ESG上的表现事关重大。因此，中国企业应该就此进行沟通，帮助当地的利益相关者加深了解他们如何才能达到预期目标。

为了赢得更多信任，中国企业必须针对发达国家与日俱增的关于环境、道德、社会和透明度方面的担忧采取积极举措。

国际受众对中国企业的认知与中国企业的自我认知之间的差距不断扩大，这可能对中国企业在海外的长远发展产生负面影响。

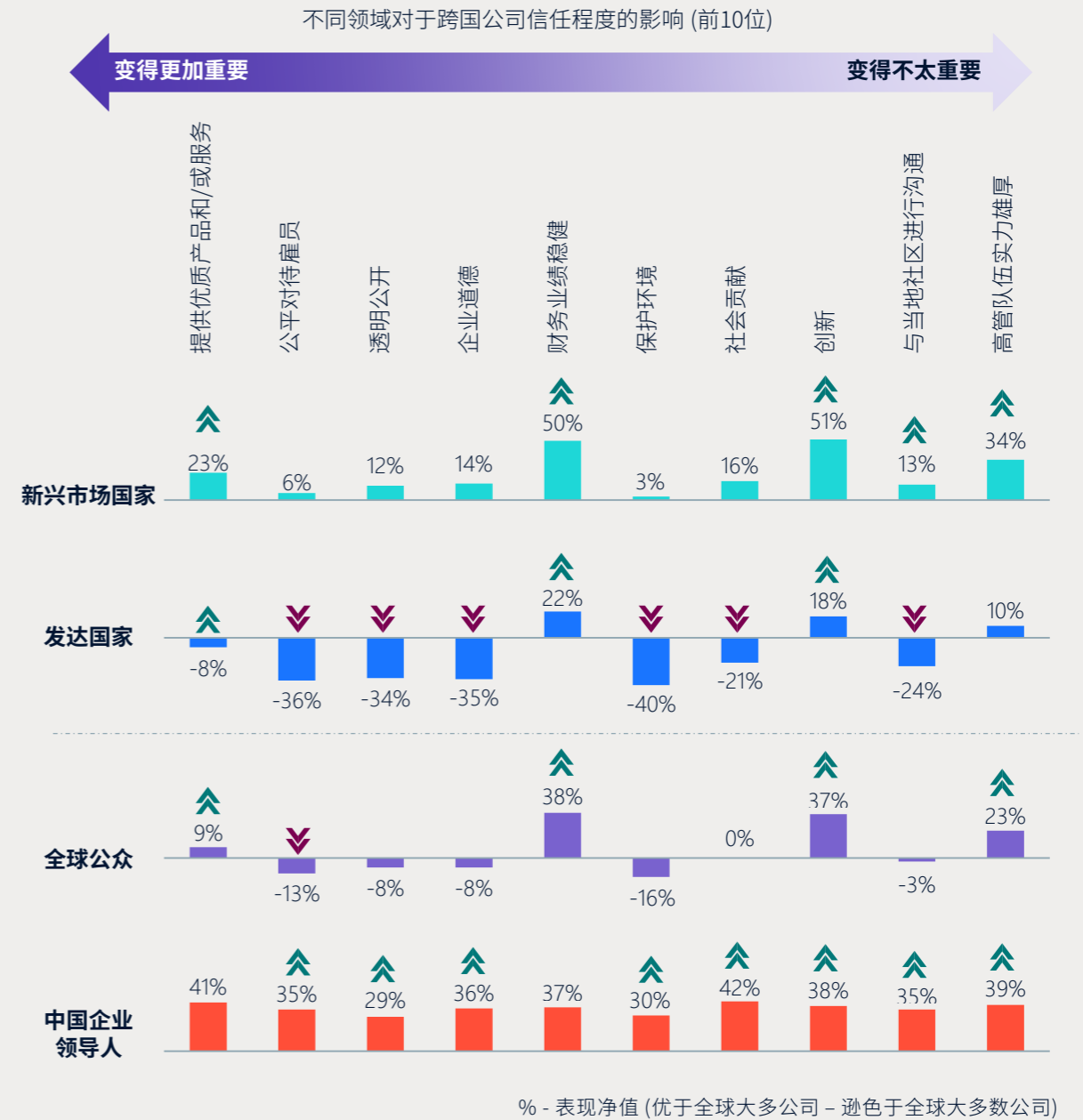
对中国企业在不同领域表现的认知

图 3
(海外总体 vs. 中国企业领导人)



发达国家对中国企业在环境保护、企业道德、社会贡献和透明公开等方面的担忧不断增长。

图 4
以下每个指标对您在全球公司的信任程度有多大影响？
请评价您认为与全球大多数公司相比中国企业在以下每个领域的表现。
(全球公众 vs. 中国企业领导人)



^与2018年中国企业海外投资调查报告中可追踪国家的全球公众和中国企业领导人的样本数据进行对比

中国企业领导人对自己公司的表现越来越有信心，这可能表明他们的看法与当地人的期望并不一致。

中国企业在美国发展持续面临挑战

中国企业领导人认为，美国仍是他们拓展海外业务的首选地。随着中国企业投资美国环境的恶化以及贸易争端的升级，中国企业要成功进入美国市场，并在当地开展业务已变得愈发困难。尽管双方已达成第一阶段贸易协议，中美关系依然紧张，双方之间的实质性分歧仍然存在。

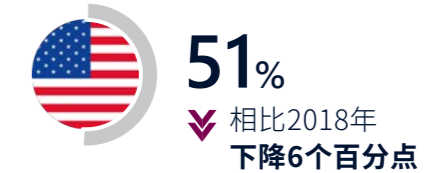
随着去年中美贸易争端加剧，美国对中国企业的看法已变得更加负面，对中国企业的信任度已从2018年的57%下降至本次调查结果中的51%。

在主要商业维度上，美国受访者对中国企业的表现表示担忧。关于中国企业在多大程度上考虑到了利益相关方的利益，59%的受访者表示中国企业对员工利益关照不周，56%的受访者表示中国企业对社区利益考虑不周，57%的受访者表示中国企业对供应商利益考虑不周，而51%的受访者表示中国企业对客户利益考虑不周。

这些负面评价一定程度上可能归因于美国的媒体环境：过去一年中，关于中国的负面新闻报道数量陡增。研究发现，43%的受访者表示看过关于中国的媒体报道（2018年该比例为35%），26%的受访者表示听过政治人物讨论中国（2018年该比例为17%；考虑到今年是美国大选年，这一比例预计将进一步上升），25%的受访者表示曾在社交媒体上阅读过关于中国的文章（2018年该比例为20%）。

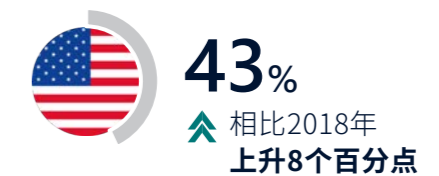
对中国企业的信任度

图5
(美国公众)



通过媒体报道获取有关中国的信息

图6
(美国公众)



尽管接触到了大量关于中国的信息，美国受访者认为这些报道并没有使得自己更了解企业。在这样的媒体环境下，中国企业应当更好地与公众直接进行沟通，以消弭他们的顾虑。

中国企业需要更好地与公众直接沟通，以解决他们的顾虑。

新冠肺炎疫情如何影响国际社交媒体对华舆情

通过分析推特上提及中国的帖子，不可否认新型冠状病毒肺炎疫情正在让网络平台上的反华情绪愈演愈烈。

我们分析了推特在过去一年中（2019年3月1日至2020年3月29日）与中国相关的推文，发现围绕中国展开的社交媒体讨论在很大程度上受到重大国际事件影响。

新冠肺炎疫情爆发之前，有关中美贸易争端或香港社会动荡的新闻将社交媒体声量推到峰值；但疫情爆发后，其网络关注度远超其他话题，疫情期间的声量峰值是过去一年与中国相关的任一网络热点话题所引发声量峰值的四倍。

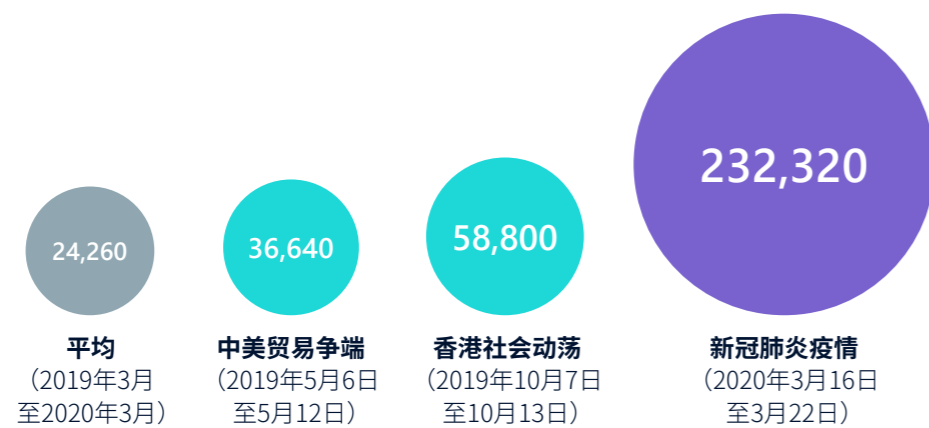
进一步研究推文中的声量峰值，可以发现中国因新冠疫情受到的关注多为负面。

在当前新冠肺炎疫情讨论高峰期，与中国相关的社交媒体帖子中，有64%是负面情绪。这是贸易争端期间负面情绪峰值的两倍（32%），也高于香港社会动荡相关的负面情绪比例（42%）。这表明，新冠肺炎疫情正在全球范围内给中国乃至中国企业的声誉造成损害。

新冠疫情使中国成为焦点，
中国企业亟需了解
国际社交媒体上的对华舆情。

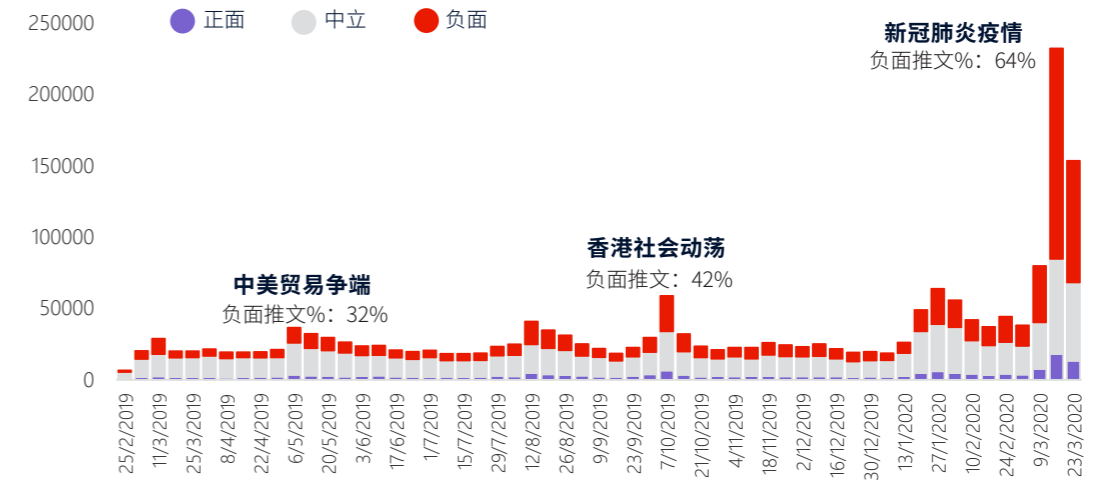
新冠肺炎疫情期间关于中国的推特讨论量激增。

图7
推特上与中国有关的讨论声量



新冠肺炎疫情爆发以来，涉华推文的负面情绪成倍增长，负面推文占比是中美贸易争端时期最高峰值的两倍。

图8
与中国相关的推文情绪细分



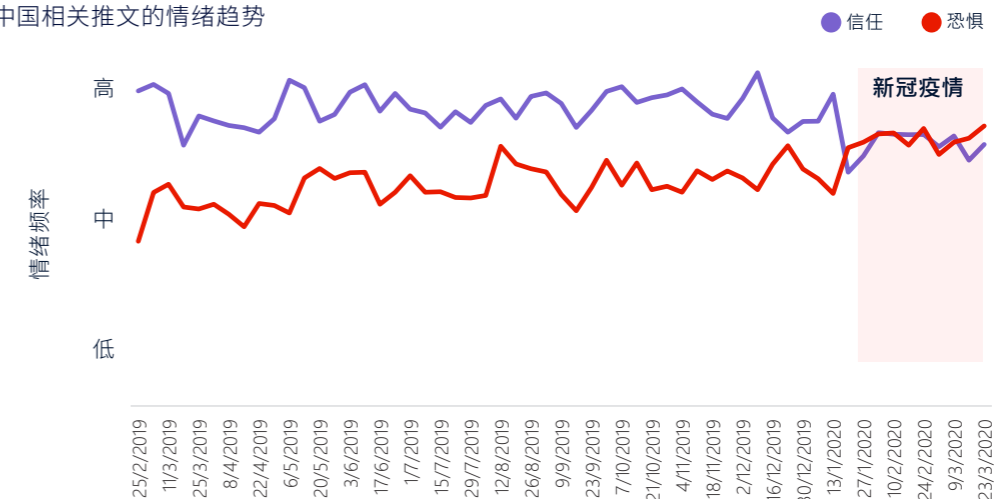
通过深入研究新冠肺炎疫情期间社交媒体贴文，我们发现恐惧等负面情绪逐步上升，而信任等正面情绪则有所下降。情绪是人们做出决策的强大动力，而这些数据表明，要恢复中国在别的国家中的声誉并非易事。

新冠肺炎疫情日益加剧人们对中国的关注，引发新的忧虑。在负面舆情日益加剧的舆论环境中，企业亟需积极与利益相关者进行沟通，传播企业运营能力、愿景及价值。

由于新冠肺炎疫情，
国际社交媒体上涉华的负面
舆情日益加剧，为中国企业带来
更为严峻的全球环境。

新冠肺炎疫情爆发后，社交媒体对中国的负面情绪（以恐惧为主）上升，信任度下滑。

图9
过去一年中国相关推文的情绪趋势



2. 海外业务拓展意欲不减

过去二十年间，全球各国（尤其是新兴市场国家）与中国的贸易往来激增。目前，全球有128个国家的对华贸易量超过他们与美国的贸易量。

尽管面临贸易摩擦和其他不确定因素，尤其是新型冠状病毒肺炎疫情在全球爆发带来的长期影响，中国企业继续将目光投向海外，加速扩大海外业务版图。

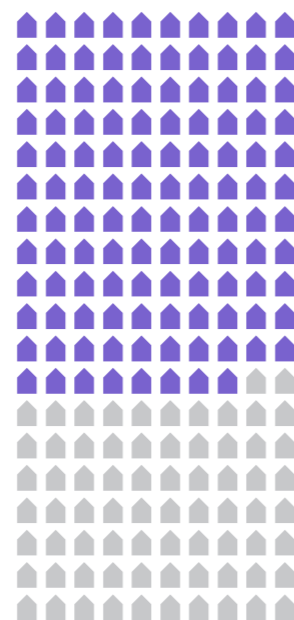
我们对中国企业领导人的调研证实了中国企业日益浓厚的海外发展意欲。调查发现，54%的受访中国企业领导人认为海外销售“对企业极其重要”（2018年该比例为48%），47%的人认为海外并购“对企业极其重要”（2018年该比例为42%），43%的人认为海外绿地投资“对企业极其重要”（2018年该比例为38%）。

中国企业领导人仍然认为美国是成长潜力最大的市场。受访的中国企业领导人中，39%将美国列为最重要的海外市场（2018年该比例为35%），29%将东亚列为最重要的海外市场（2018年该比例为22%）。29%、22%、19%的人分别将东南亚国家、澳大利亚和中亚列为最重要的海外市场，与2018年持平。

中国企业海外版图不断扩大的同时，
中国企业也必须相应地接受公众舆论的监督。

中国的全球贸易版图

图 10



190个国家中有
128个
对华贸易量超过
对美贸易量

数据来源：国际货币基金组织刊发的《贸易方向统计》

这些不断扩大的机遇为中国企业带来了成长空间，但公众对中国企业影响力的认知正在成为商业拓展面临的挑战。

中国企业领导人的海外发展意愿日渐浓厚，他们希望海外业务能同时辐射到发达国家和新兴市场国家。

图 11

对贵公司的业务增长和拓展机遇而言，您认为以下每个选项的重要程度如何？就海外发展而言，贵公司在下列哪个地区拥有最大的业务增长机会？（中国企业领导人）

中国企业海外业务增长和拓展的“重中之重”

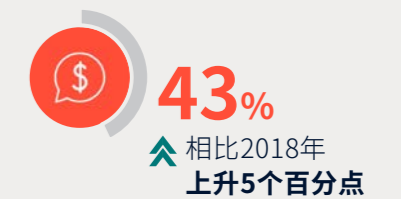
出口与销售



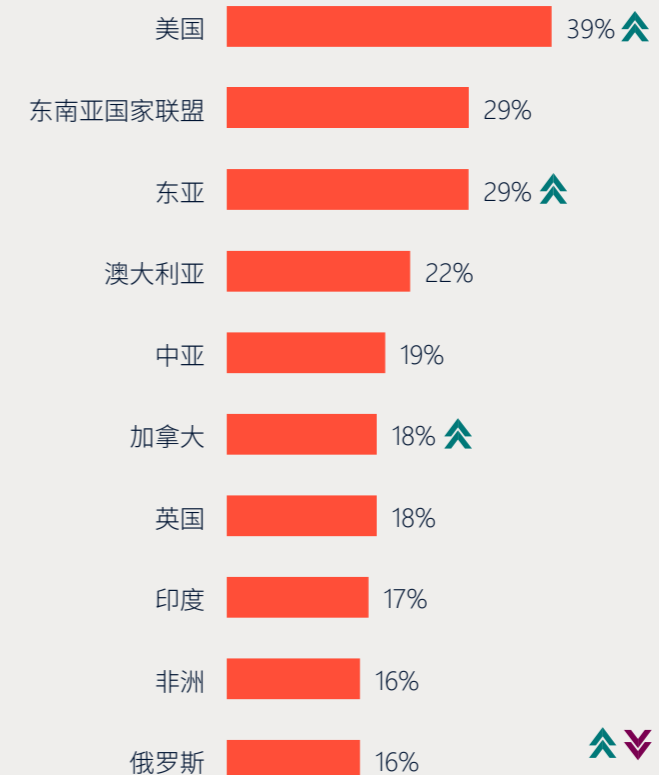
并购交易



绿地投资



增长机会最大的海外市场



▲ 2019 vs. 2018 百分比
同比变化超过±3% ^

^与2018年中国企业海外投资调查报告中的中国企业领导人样本数据进行对比

3. 中国投资：广受欢迎还是令人担忧？

由于产能过剩和盈利能力下降，中国本土投资机会减少，商业资本流出中国的趋势可能会继续保持较高水平。“一带一路”倡议是这一趋势的重要推动力。中国正在取代西方，成为新兴市场国家基础设施项目主要的资金来源。

我们的调查显示，各国对中国企业进入本国市场看法不一，全球各地的受访者对中国企业总体持正面态度，但也有一些具体的疑虑。

国际公众，尤其是新兴市场国家的公众，对中国企业所带来的经济利益总体持积极看法。与中国交往带来的利益中，认可度最高的是来自中国企业的投资（34%）、向中国销售产品（40%的受访者认为这会产生非常正面的影响）、以及来自中国的游客（48%的受访者认为这会产生非常正面的影响）。

相比之下，中国企业的并购行为得到的评价不高，只有18%的受访者对并购行为给出了正面评价。在中国公司在其国内收购公司这一指标上，新兴市场国家给出正面评价的受访者比例比发达国家高15-30%。

相比2018年，新兴市场国家和发达国家对中国企业海外并购行为的认可度均略有提高，其中新兴市场国家的认可度更高。

和2018年一样，中国在科技行业的海外并购行为最受全球各地的受访者认可（平均认可度为70%）。但是，关于中国企业在具体哪些行业的海外并购行为最受欢迎，发达国家和新兴市场国家的观点存在明显的差异。

新兴市场国家乐意接受中国企业在所有行业的投资，尤其欢迎中国企业在科技（83%）、制造（78%）、电信（78%）、汽车（76%）和基础设施（76%）行业的收购行为。

相比新兴市场国家，发达国家对中国投资的总体接受度较低，但在很大程度上仍对中国企业持支持态度。发达国家超过半数的受访者认可中国企业在娱乐（55%）、宾馆和酒店（54%）、科技（53%）、制造（51%）和汽车（51%）行业的收购行为。

这一数据表明，世界对中国的投资并不封闭。成功的投资取决于良好的投资案例、与当地利益相关者的沟通以及地方政府的批准。

中国对海外市场的影响

图 12
(全球公众)

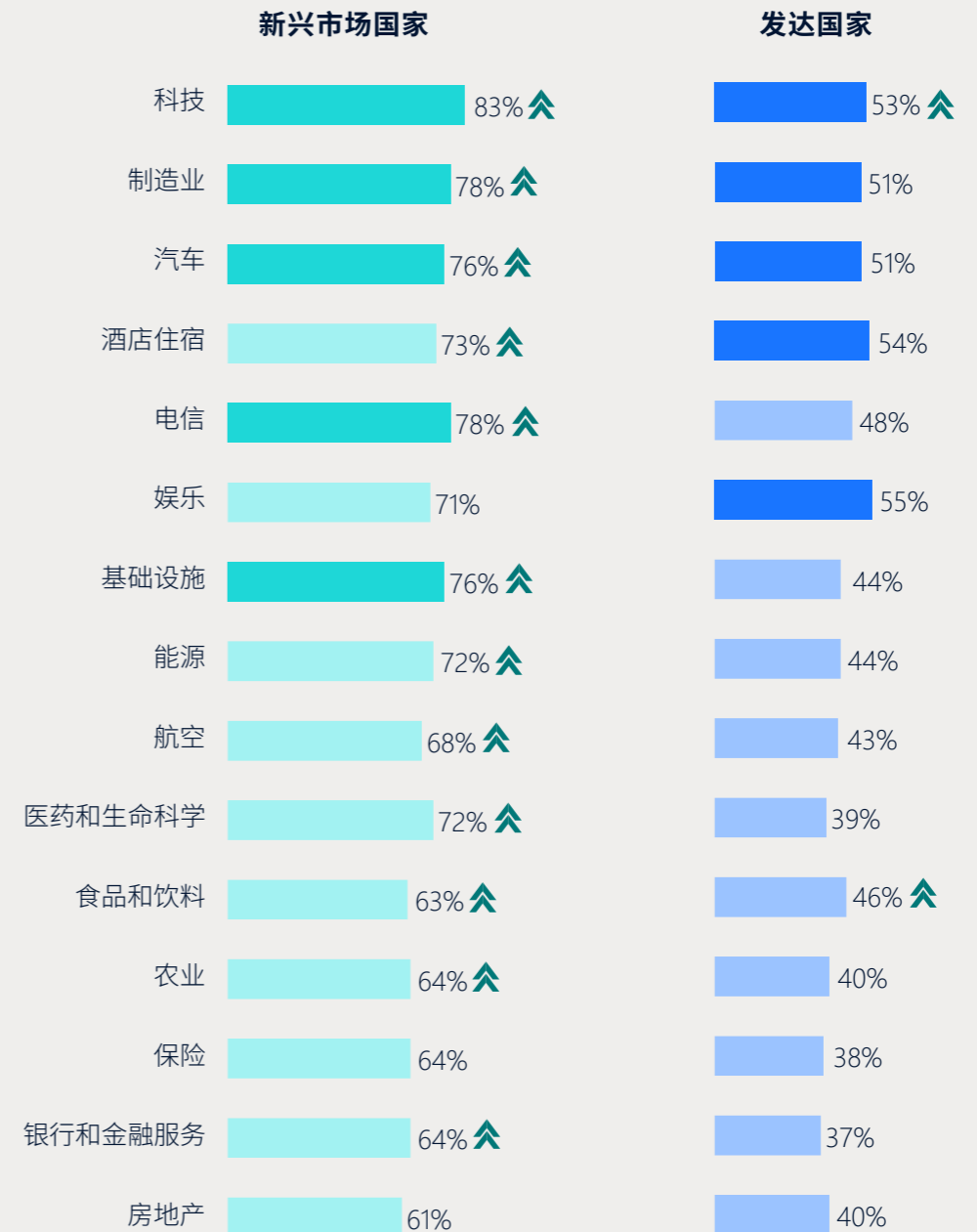
对我的国家有“非常积极”的影响



相比发达国家，新兴市场国家更欢迎来自中国企业的收购。

图 13

如果一家总部设在中国的公司收购一家以下行业的公司，您觉得是否可以接受？(% - “可以接受”) (全球公众)



↑ ↓ 2019 vs. 2018 百分比
同比变化超过±3% ^

^与2018年中国企业海外投资调查报告中可追踪国家的全球公众样本数据进行对比

中国企业未来十年对投资所在国会产生怎样的影响？在预测这种影响时，新兴市场国家和发达国家表现出的差异最为明显。新兴市场国家77%的受访者预期这种影响是正面的，而在发达国家，这一比例仅为44%。

新兴市场国家和发达国家中分别有14%和34%的受访者预计中国企业会为所在国带来负面影响，其中日本（47%）、加拿大（43%）和澳大利亚（41%）持负面看法的比例最高。这表明，中国企业在海外，尤其是在发达国家，需要通过提升在所在国的透明度以克服可能面临的阻力。

在预测中国企业的全球领导力时，新兴市场国家73%的受访者认为中国企业在十年内将成为全

球大多数行业或很多行业的领导者，而发达国家只有49%的受访者认同这一观点。至于中国未来是否将成为科技和经济领域的领导者，两类国家的看法呈现类似的分歧——相比发达国家的受访者，新兴市场国家的观点更为积极。

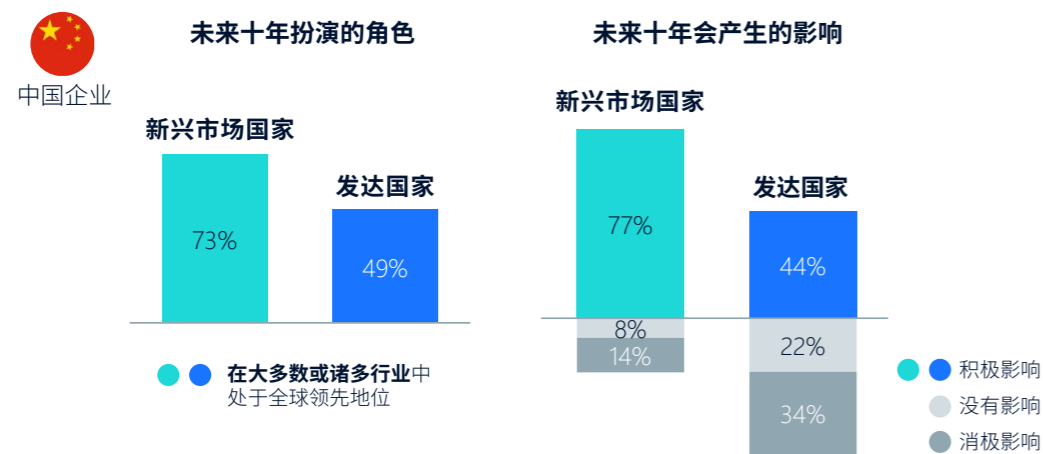
新兴市场国家更愿意相信中国投资能给它们带来好处，但它们和发达国家都对中国企业在本国的投资规模感到担忧。

尽管大多数受访者表示，本国政府批准的中国企业投资规模处于适当水平，但是新兴市场国家和发达国家仍有近五分之一的受访者认为中国企业在本国的投资过多。

新兴市场国家预期中国企业将带来积极影响，说明他们已经看到了相应的经济效益。发达国家的看法则更为分化。

尽管新兴市场国家预期中国企业将在未来产生积极影响，但在发达国家中仍有三分之一的受访者预计会中国企业会产生负面影响。

图 14
未来十年，中国企业对其他市场的居民的生活会产生什么影响？
未来十年，中国企业将在全球扮演什么角色？
(全球公众)



新兴市场国家（47%）和发达国家（49%）近半数的受访者表示本国批准的中国企业投资规模“处于适当水平”，但是分别有37%和41%的受访者认为中国企业在本国的投资“太多了”，此外分别有16%和9%的受访者认为这类投资“太少了”。肯尼亚（64%）、澳大利亚（63%）、南非（50%）、加拿大（47%）和美国（47%）的公众最担心中国企业投资过多。

这些发现进一步表明中国企业需要与所有利益相关方从早期开始就保持沟通，通过沟通展现

本国政府批准了“过多”来自中国的资本

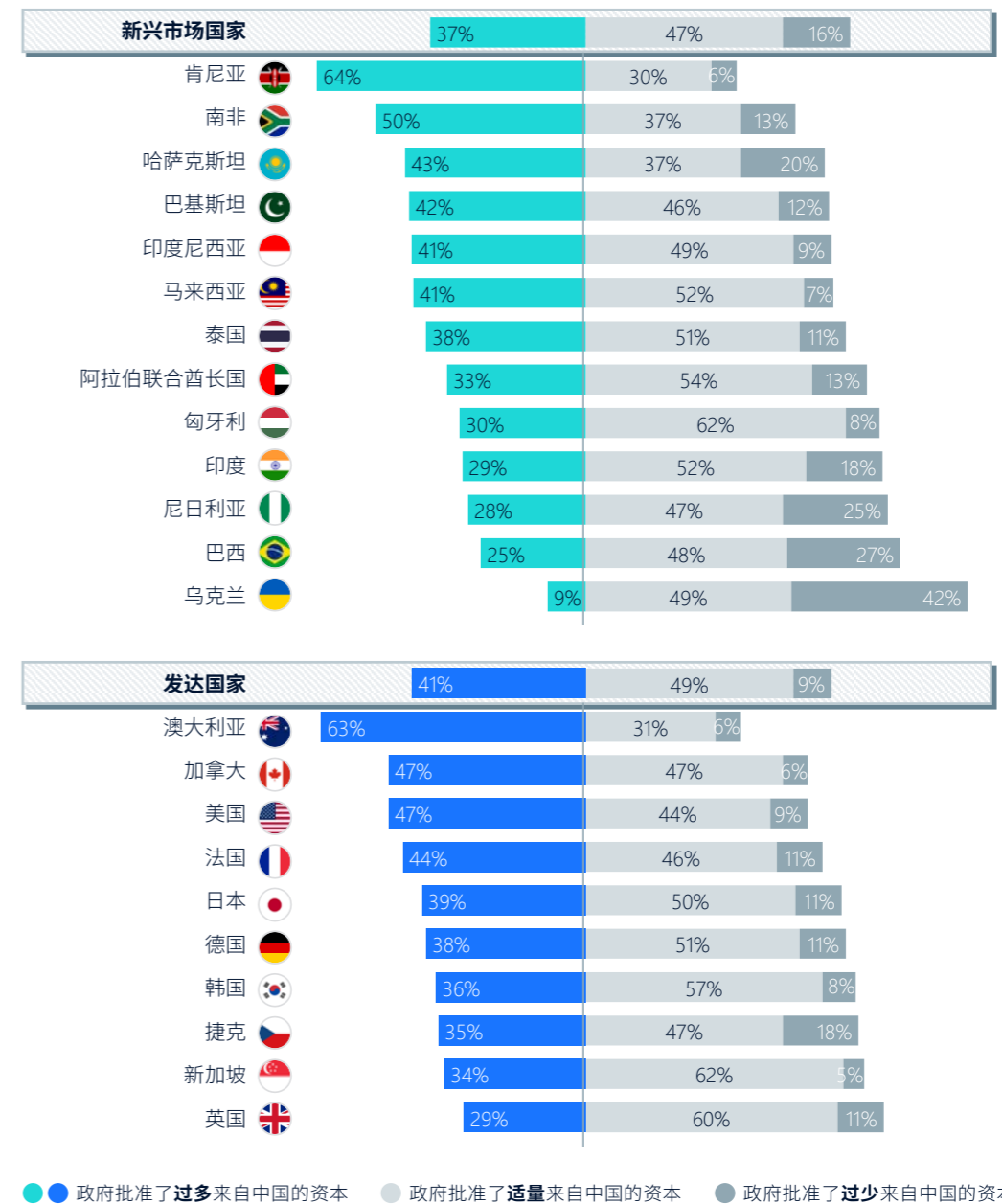
图 15
(全球公众)



其投资与东道国国家兴趣之间的关联，并与他们建立透明和信任的关系，以化解对中国在该国投资的误解。

在新兴市场国家和发达国家中，均有四成左右的民众认为中国在他们市场中的投资过多。

图 16
以下哪一项最能描述您对中国在贵国投资的感受？
(全球公众)



4. 信任释放机遇

我们在调查中将普通公众的观点与受教育程度更高、见识更广、且对参与社会事务更积极的意见领袖的观点进行了对比，以借此了解大众和意见领袖对中国企业乃至中国的看法是否存在差异。

鉴于国际媒体在过去一年报道了关于中国的负面新闻，我们的假设是意见领袖对中国企业的看法更为负面，尤其是在美国、欧洲和其他发达国家。

我们发现，相比其他群体，意见领袖对中国企业的了解更为深入。35%的意见领袖表示自己了解很多关于中国企业的信息，而只有15%的普通民众表示自己对中国企业有很深的了解。

这一现象在新兴市场国家和发达国家的反映也是趋同的：两类国家中分别有53%和19%的意见领袖表示自己很了解中国企业，比例是普通民众的两倍以上（两类国家中表示自己很了解中国企业的普通民众比例分别为21%和7%）。

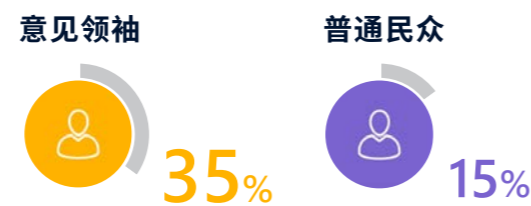
人们可能会认为，就像媒体报道的那样，由于对中国企业有更深入的了解，意见领袖对中国企业更多持怀疑态度。然而我们在研究了意见领袖对中国企业的看法之后，发现事实并非如此。

总体而言，包括美国在内的各国意见领袖对中国企业的看法与其他人群并无重大差别。在某些国家，特别是在反映企业表现的很多维度上，意见领袖对中国企业给出了更正面的评价。

如果意见领袖们较高的社会地位并不是造成对中国企业的看法的重要因素，那什么才是呢？我们的研究发现，人们获得的关于中国企业的信息与他们对这些企业的态度之间存在很强的相

对中国企业有“充分了解”

图 17
(全球公众)



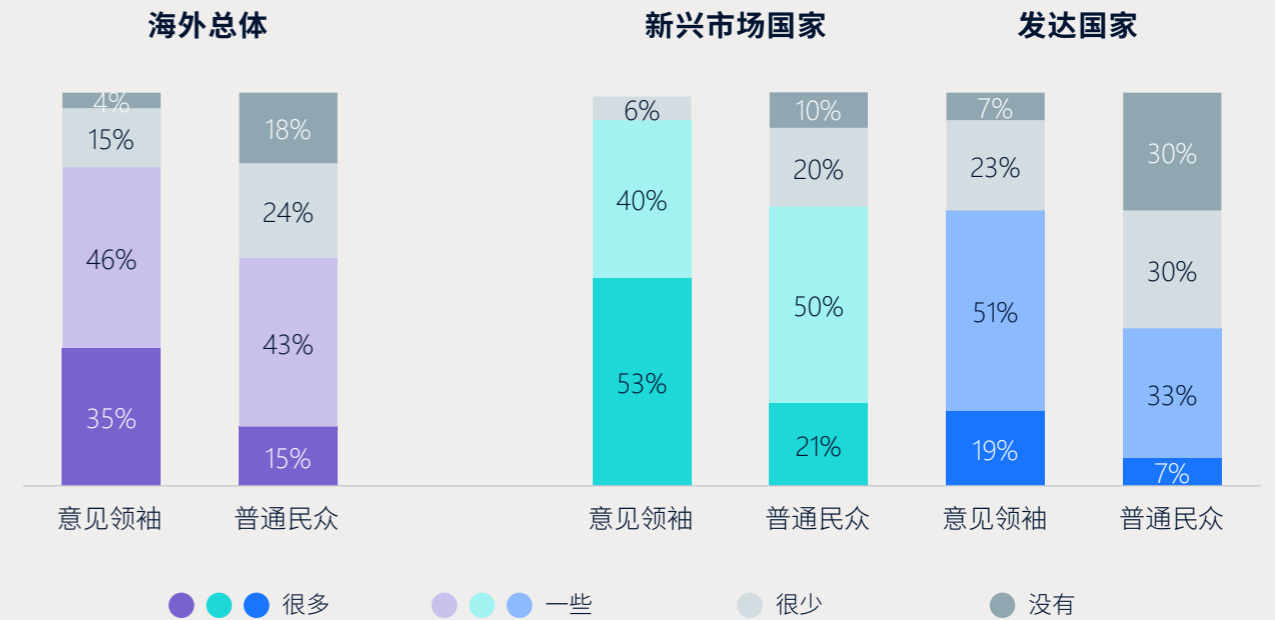
关性。这也就是说，一个人对中国企业的了解越多，他对中国企业的态度就会越正面。在更了解中国企业的受访者中，48%的人对中国企业持“非常正面”的态度，34%的人持较为正面的态度。相比之下，那些基本不了解或毫不了解中国企业的人则会持更负面的态度（只有16%的人持“非常正面”的态度，而45%的持负面态度）。这表明不信任是由于缺乏了解，这一因素远远超过其他原因的影响。

为建立信任，中国企业需要讲好自己的故事，提升认知度，让外界了解自己。这样的企业故事需要进行本地化，充分考虑到影响信任度的不同因素以及不同市场之间的差异。

**中国企业在全球的知名度不断提高，
将吸引国际受众持续关注。
为了建立信任，中国公司需要能够
清楚地向世界阐释自己是谁。**

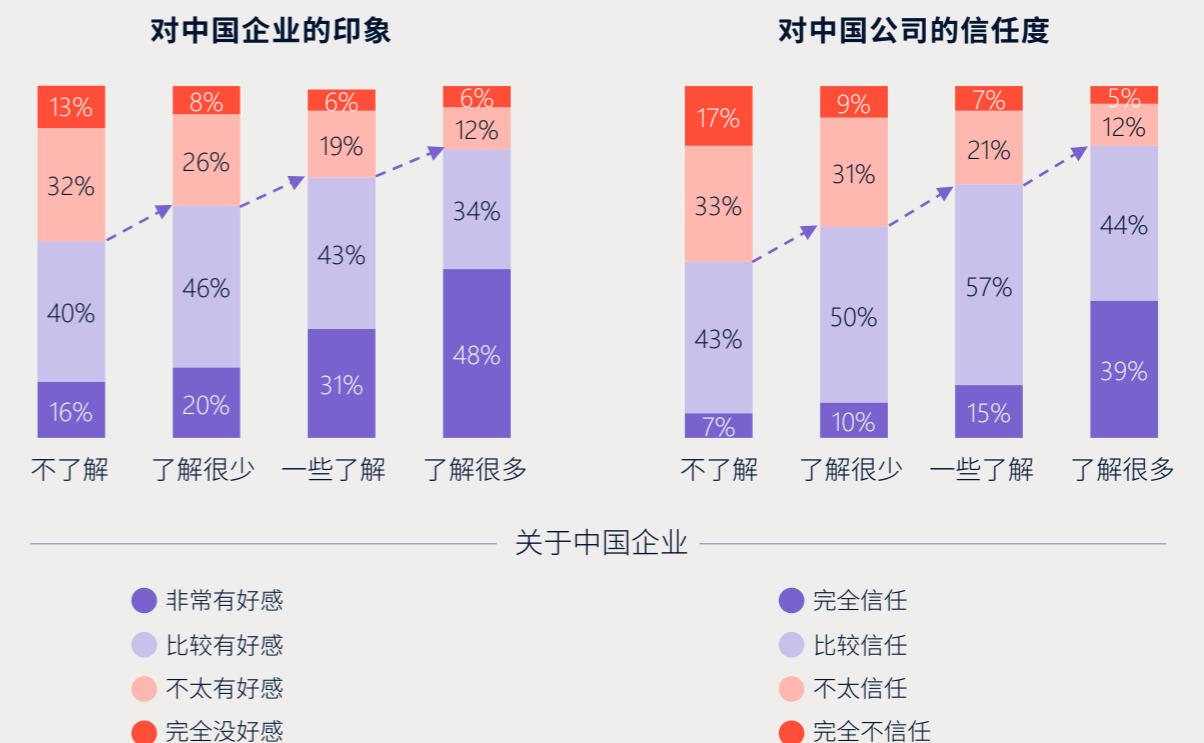
与普通民众相比，意见领袖更愿意了解中国企业。

图 18
在过去的12个月里，你看过、读过或听说过多少关于中国商业活动的相关信息？
(全球公众)



对中国企业充分的认知使公众更加信任中国企业。

图 19
您如何描述您对总部设在中国的公司的看法？
您在多大程度上相信在中国经营的中国公司会做正确的事？
(全球公众)



与全球投资者就新型冠状病毒肺炎疫情进行沟通

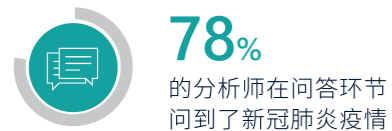
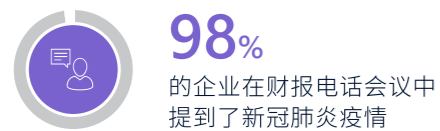
随着新型冠状病毒肺炎疫情持续影响着世界各地企业的运营，全球投资界正准备应对此次疫情对企业财务业绩的影响。

为了帮助中国企业更好地为财报电话会议做准备并管理市场预期，博然思维分析了在海外上市的中国企业在2020年1月1日至3月31日期间的财报电话会议内容*。

新冠肺炎疫情对中国企业与投资者的沟通产生了显著影响。在已公布业绩的中国企业当中，几乎所有企业（98%）都在电话会议中提到疫情，平均每个会议提及新冠肺炎疫情24次。随着新冠肺炎疫情继续在全球范围内蔓延，企业在与投资者交流时越来越需要沟通疫情带来的影响。

中国上市企业在财报电话会议中提及新冠肺炎疫情的情况

图 20
(中国上市企业)



*数据来自Sentieo。

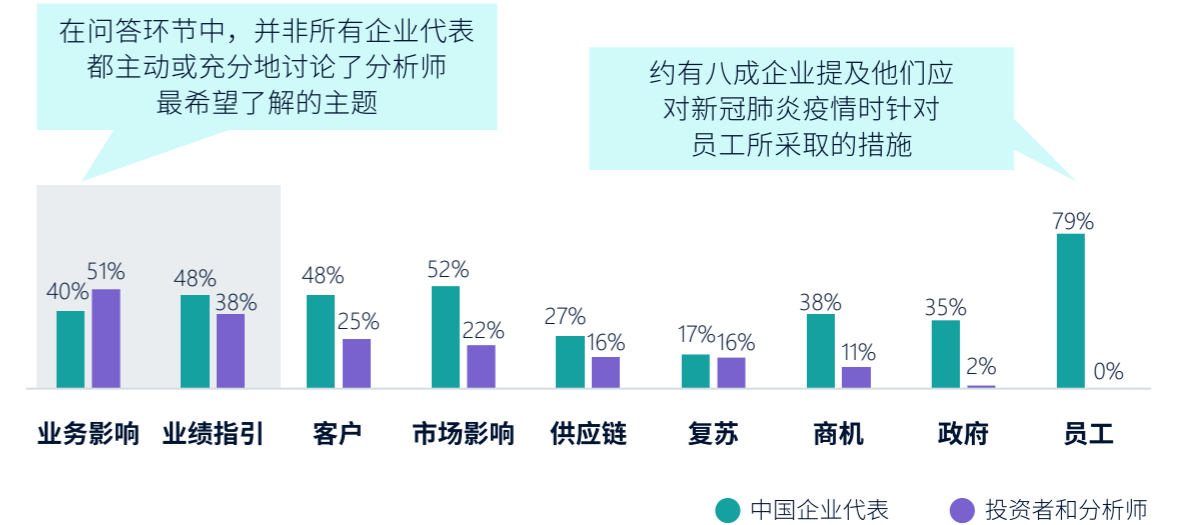
目前，对于中国上市企业而言，了解全球投资界希望获得什么信息比以往任何时候都更为重要。

我们通过对分析师围绕疫情有关提问的分析表明，除了企业主动分享的信息以外，投资者和分析师还希望了解更多的具体细节：78%的中国企业都被问及与新冠肺炎疫情相关的问题。对分析师来说，他们尤其想了解疫情对业务造成了哪些影响。这说明企业需要尽可能公开地阐述疫情对运营和财务预期造成的影响。38%的中国企业被要求提供新冠肺炎疫情影响下的业绩指引，表明投资者希望企业就此提供更深入翔实的信息。随着市场不确定性加剧，投资者将继续要求企业清晰提供业务影响和财务前景，而企业必须如实相告。

企业领导人必须准备好面对有关其短期和长期业绩指引假设的棘手问题。

中国企业必须准备好在各种不同情况下讨论新冠病毒的影响，尤其是疫情对业务的影响以及业绩指引。

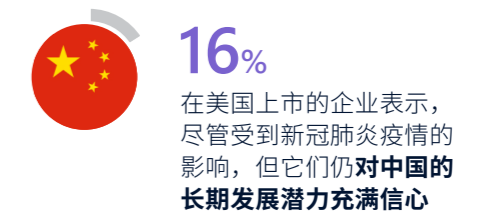
图 21
按主题和内容呈列财报电话会议中提及新冠肺炎疫情的情况
(中国上市企业)



同时，我们通过财报分析了全球投资界对中国市场的信心。通过分析2020年1月1日至3月31日期间在美国证券交易所上市的所有企业的财报电话会议内容，我们发现尽管企业普遍承认新冠肺炎疫情带来短期挑战，但只有16%在美国上市的企业公开表示了对中国市场的长期战略潜力充满信心。中国企业必须继续传播自己为了疫情过后实现强劲业绩计划推行的业务增长战略，以及疫情中出现的机遇，以此来建立投资者信心，强调中国市场的长期潜力。

对中国发展潜力的信心

图 22
(在美国证券交易所上市的企业)



企业对新冠病毒的应对措施是否有效，以及如何向投资者和利益相关方公开阐述疫情对业务的影响和发展策略，都将被视为对企业管理层的考验。管理层应该利用财报电话会议来展示其领导能力和治理能力，最终与全球投资者建立信任。

目前，在美国证券交易所上市的企业并未明确表示出看好中国市场的长期商机。对于中国企业而言，赢得投资者信心至关重要。

5. 行之不易的海外发展

由于担心中国海外投资的规模和性质，一些国家，主要是发达国家，已收紧审核和批准外国投资的程序。今天的中国投资较以往受到更多审视。

然而，和2018年的调查结果一样，大部分中国企业领导人认为海外市场对中国投资持开放态度，并普遍认为新兴市场国家和发达国家都是如此。他们未能充分理解自己所面临的挑战，尤其是在发达国家所面临的挑战。

针对赴美投资，中国企业的过度乐观态度最为突出。70%的中国企业领导人认为美国对中国投资持开放态度，30%的中国企业领导人认为美国对外国投资持完全开放态度。这并不符合美国的实际情况：近年来，美国外国投资委员会加强审查力度，提高了中国企业在美国投资的门槛。

实际上，不仅仅是对美国，中国企业领导人对全球情况的认知也普遍存在误读。调查显示，80%的中国企业领导人认为在国际市场进行投资变得更加容易，只有12%的中国企业领导人认为海外投资正在变得更加困难。多数（55%）中国企业领导人认为中国企业在大多数国际市场能够获得国民待遇，只有26%的中国企业领导人认为自己的企业受到了不公正的待遇。

在评估一国市场对中国投资的开放程度受哪些因

中国企业对出海投资持高度乐观态度。这一过于乐观的看法表明，中国企业的投资优先事项与全球市场的现实有所出入。

素影响时，中国企业领导人最看重的是中国与所在国的外交关系。他们之中，有33%的人将外交关系排在第一位（2018年该比例为29%），31%的人将所在国的经济前景排在第一位。

中国企业领导人认可的其他因素包括所在国公众对中国的看法（24%）、所在国对中国的政治态度（22%）。认为贸易协定很重要的中国企业领导人所占比例已从2018年的27%降至22%，这可能是由于旷日持久和波折不断的中美贸易纠纷令他们感到疲惫。我们调查进行的时候，中美贸易纠纷还在持续，因此中国企业领导人的态度也体现在了调查结果之中。

在海外投资的便利性

图 23
(中国企业领导人)



80%

的中国企业领导人认为在海外投资越来越容易

中国企业领导人的这些看法反映出他们未能完全理解海外发展所面临的障碍。一个被低估的关键因素是所在国审核和批准外国投资的程序。只有20%的中国企业领导人重视投资审批这一因素，它在中国企业领导人认可的因素中排序最低（2018年该比例为24%）。

中国企业领导人对于海外发展困难背后的因素（例如不重视外国投资审核程序）认知不足，这也说明中国企业对所在国的商业环境需要有更多的了解及准备，并需要以更大力度传播企业使命和核心价值观。

影响目的国对中国投资开放的因素

图 24
(中国企业领导人)



20%

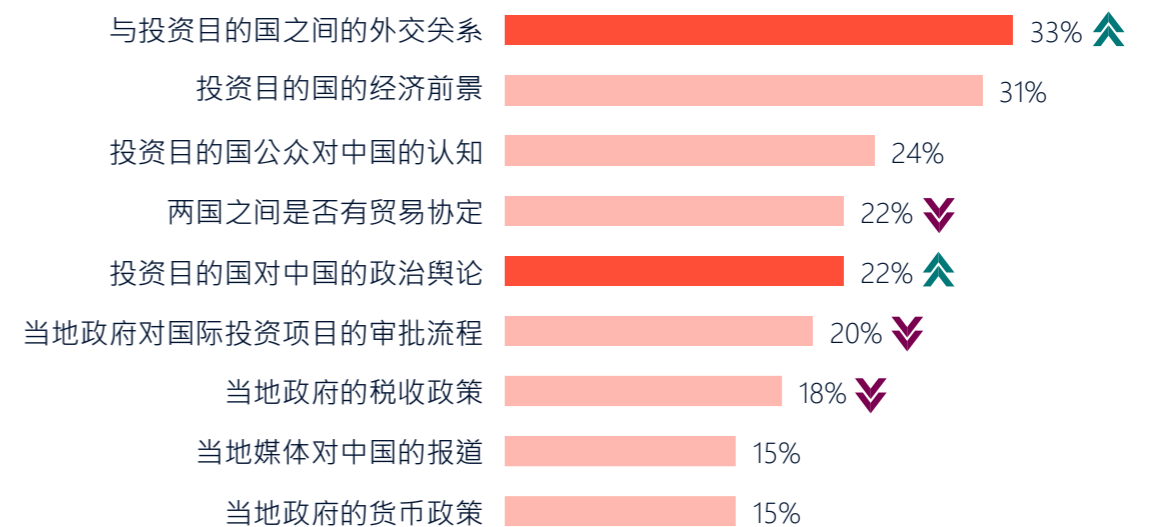
认为当地政府对国际投资项目的审批流程对中国投资开放程度影响最大

相比2018年
下降4个百分点

与外国政策精英进行坦诚对话，更深入地了解所在国的外交政策，是成功拓展海外业务的一个关键性因素。

中国企业可能没有充分认识到全球发展的挑战。与中国的外交关系和对中国的政治舆论所带来的影响被认为发挥了更大的作用。

图 25
哪项因素对投资目的国对中国投资的开放程度影响最大？
(中国企业领导人)



▲ ▼ 2019 vs. 2018 百分比
同比变化超过±3% ^

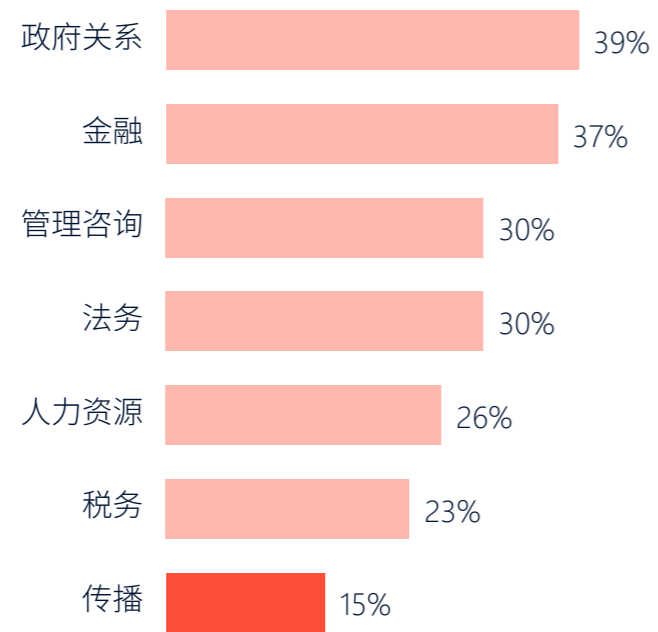
^与2018年中国企业海外投资调查报告中的中国企业领导人样本数据进行对比

尽管中国企业领导人越来越认识到国际舆论的影响力，但在进军海外新市场所涉及的7类专业咨询服务中，传播咨询服务仍旧排在最后。与政府沟通有关的咨询服务排名最高(39%)，紧随其后的是金融咨询服务(37%)。只有15%的中国企业领导人重视传播咨询服务。

对中国企业来说，加深海外受众对自己的了解能够帮助他们更积极地看待中国投资。因此，中国企业领导人应该充分重视传播的价值，确保企业的海外发展为所在国所接受。

中国企业在投资进入新市场时，低估了传播的重要性。

图 26
您认为在中国境外推动业务增长和拓展需要哪些专业咨询服务？
(中国企业领导人)



6. 发达国家的疑虑： 中国企业与政府的关系

对中国企业而言，业务发展与中国政府国际交往议程保持一致是一项重要考虑因素。这种一致性在不同市场产生不同的影响。在新兴市场国家，与中国政府目标高度一致并不影响对中国企业的信任。但是由于文化差异，在发达国家，与政府目标高度一致则会有可能带来负面影响，在这点上中国企业需要消除外界的负面看法。

世界各国（尤其是发达国家）认为中国国有企业与中国政府之间的目标一致性最强。发达国家还有很多人认为中国上市公司和民营企业的商业目标也与中国政府目标是一致的。这不利于中国企业在发达国家赢得公众的信任。

与之对照，新兴市场国家较少的受访者认为中国企业的经营活动是为了支持中国政府目标。但是发达国家有64%的受访者认为国有企业的经营活动是为了支持政府目标（比2018年上升了5个百分点），而新兴市场国家只有47%的受访者认同这一观点（比2018年下降了5个百分点）。

对中国上市企业和民营企业的看法也呈现这种趋势。发达国家有52%的受访者认为中国上市公司代表中国国家利益开展经营活动，但是在新兴市场国家只有34%的受访者认同这一看法。

民营企业被认为独立性最高。发达国家和新兴市场国家分别有53%和72%的受访者认为中国民营企业的业务目标独立于中国政府目标。

这样的观点对中国企业的信任度产生了影响。如果某家中国企业的业务目标和中国政府目标高度一致，全球公众对该企业的信任度可能会降低，这一点在发达国家更为突出。

这种趋势在国有企业身上表现得尤为明显。发达国家对中国国有企业的信任度正在下滑，只有37%的受访者信任国有企业（2018年该比例为43%）。这一比例在新兴市场国家是69%。

相比国有企业，民营企业更受信任。发达国家有40%的受访者表达了对中国民营企业的信任，新兴市场国家中有64%的受访者信任民营企业。最受信任的是上市公司。发达国家和新兴市场国家分别有48%和74%的受访者表示信任中国上市公司。

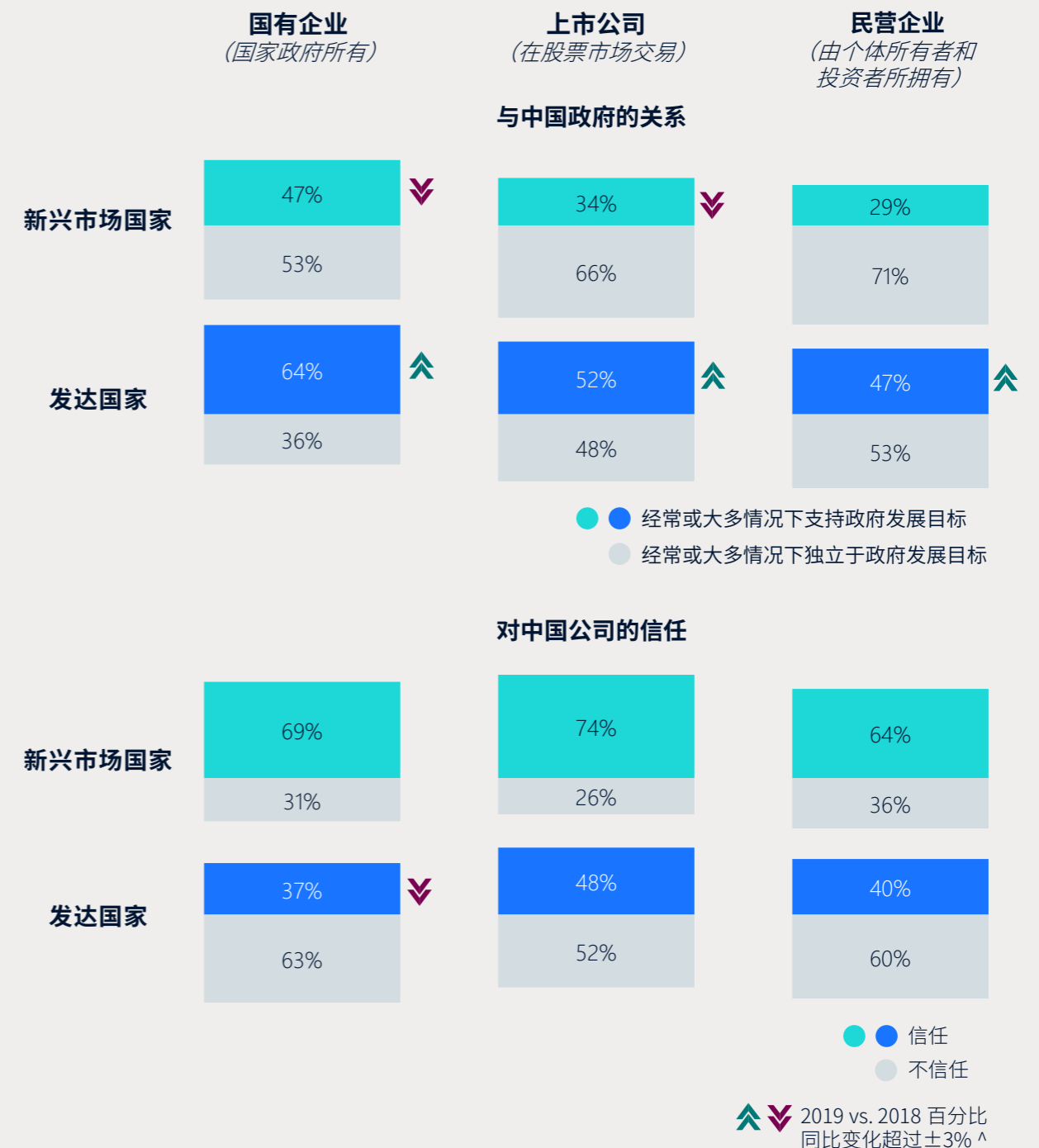
中国企业需要认识到外界存在着这样的看法，并且了解这种看法可能会对其商业活动带来的影响。

发达国家受众认为中国企业越是与中国政府目标保持一致，他们对中国企业的信任度就越低。

发达国家认为中国企业与中国政府紧密合作，这一认知影响了其对中国企业的信任。

图 27

以下哪一种最能描述您如何看待这些类型的中国公司与中国政府之间的关系？
您对以下不同类型的中国公司有多信任？
(全球公众)



^与2018年中国企业海外投资调查报告中可追踪国家的全球公众样本数据进行对比

博然思维观点聚焦：中国企业的海外发展

中国企业在美国业务拓展面临崎岖的前路



柯思博
合伙人，上海办公室主管合伙人

柯思博曾为多家知名传媒集团和科技企业制定关键业务战略，包括协助品牌应对中美政经环境以及提升国际知名度。

对于计划海外发展的中国企业而言，美国市场的挑战依然艰巨。新冠肺炎疫情大爆发引起的经济和政治紧张局势使本已因贸易摩擦而破裂的中美关系更加复杂。

美国消费者对就业岗位大量流向中国而导致本国工人失业的担忧真实存在。反华贸易保护主义组织、贸易团体、监管机构、政策制定者和媒体都要求美国将供应链从海外移回本土，维护国家安全。此外，他们认为，中国企业是中国政府的代理人，旨在“偷走”美国工人的工作机会，开发侵犯个人隐私的技术，从事破坏美国经济竞争力的商业间谍活动，公然藐视知识产权法，并且不顾美国消费者的身心健康。

尽管挑战巨大，但是我们认为进入美国市场并非不可能。

凭借正确的市场情报、经验丰富的顾问和经实践验证的策略，中国企业如果能够在复杂的政治和经济问题中得到正确的策略建议，就有望取得成功。

机遇与隐患并存



梅燕
高级合伙人，中国区主席

管理博然思维中国区业务，并为各大企业提供公共事务、政府沟通、并购交易、声誉管理以及危机管理咨询。

寻求海外发展机遇的中国企业目前正处于紧要关头。

前路充满机遇但也遍布隐忧：地缘政治不断变化，中美双边关系如过山车般波折起伏。两国供应链紧密相连而又互相依存，但双方对技术和数据的怀疑亦甚嚣尘上。随着中国新冠肺炎疫情稍有趋缓，各国民族主义加剧所带来的偏见又使中国深受掣肘。

尽管从理论上来说，疫情的蔓延证明了当今社会的高度全球化，然而中国的支持者和反对者两大阵营之间的鸿沟却越发加深。

中国企业如果要在全球舞台上取得成功，必须从一开始就坚决守护企业声誉，出类拔萃，赢得国际社会的长期信任。

关注财务战略之外的风险因素



孟晋红
合伙人，香港

孟晋红是资深证券分析师兼企业顾问，在资本市场咨询和投资者沟通方面为客户提供意见，支持客户应对关键的利益相关者问题。

投资者认识到，新冠肺炎疫情对经济和市场的影响表明，**社会和环境问题是他们需要管理的除财务风险因素之外的重要风险。**

越来越多的中国企业在全球各国开展业务或向世界各地的客户供应产品。中国企业被拿来与全球同行企业进行比较、评估和对标。当中国企业开始迎来新冠肺炎疫情后的解封并逐步复工，**管理层应发挥领导作用，表明他们正在迅速、果断地采取适当行动，适应社会、社区以及所在市场的变化和趋势，应对当前情况。**

除解决财务问题外，**首席财务官和投资者关系团队应积极与投资者沟通和互动**，介绍企业应对市场需求和供应链挑战所采取的战略和行动；与客户和合作伙伴保持紧密联系，为潜在危机和风险提前做好准备，制定业务连续性规划；并通过得当的员工沟通、措施和福利，管理人力资本，激励员工。

主动沟通 克服挑战



毛士真
合伙人，北京办公室主管合伙人

毛士真驻北京工作20余年，为中外企业提供关于公共事务、危机管理、跨境并购以及长期企业声誉管理方面的咨询，业内经验丰富。特别是，他帮助许多中国企业锐意开拓国际市场。

过去四年，我们持续追踪中国投资海外市场所面临的外部舆论变化。我们观测到，海外舆情复杂多变。

全球市场并未对中国资金关上大门，但中国企业在新兴市场国家和发达国家面临日益扩大的信任鸿沟，各市场内的不同群体亦对中国投资持不同观点。即便是在对中国投资持有更开放态度的部分海外市场，中国企业也必须应对当地利益相关方的担忧、克服投资障碍，方能取得长期成功。这要求企业在投资前尽早开展主动沟通工作，在进入当地市场后也必须继续沟通。

新冠疫情的爆发增添了国际新环境的复杂性，且短期内很难改善。有受访者要求加大对中国投资项目的监管力度，亦有人呼吁实现供应链多样化，另有人质疑全球化的基础。

要在这种环境下取得成功，企业以及企业领导人必须了解受众认知以及形成这些认知的根本原因。尽管与当地社区的重要受众（从政治人物到当地消费者）进行积极对话并不能解决所有问题，但可以缓解不少问题。

企业的主动姿态有助于建立信任。正如我们每年通过博然思维全球调查报告所见：**信任至关重要，唯有持续不断的真诚行动方可赢得信任**，且这些行动必须在当地层面展开。但这些努力若由企业总部推动、在海外当地市场落实，在全球层面体现一致的企业核心价值，则效果会更显著。这包括制定与时俱进的环境、社会和治理政策等。这些政策是构成公司基因和价值观的一部分。

新兴市场押注中国



潘添敏
高级合伙人，亚洲主管合伙人

潘添敏在博然思维工作逾25年，致力于帮助客户应对风险，建立和保护企业声誉，培养企业韧性。

新兴市场国家对中国持正面看法，而许多西方国家则持负面看法，这一意见分歧正日益扩大。**令人遗憾的是，新冠肺炎疫情可能会使中国与西方的关系面临更大压力**，政治谴责将阻碍双方开展必要合作。

不过，**新兴市场向中国靠拢的趋势深远而持久**。84%的新兴市场受访者对中国持正面看法，而发达国家仅有58%的受访者持这一观点。新兴经济体积极拥护中国的外交活动、贸易政策，以及中国在国家安全和人权方面的立场。这些国家已将中国视为世界科技强国，十分重视中国对本国的经济贡献。

一些人可能怀疑中国究竟用了何种方式来赢得新兴国家日益增长的信任，他们甚至认为中国通过“收买”达到目的。即便他们认为某种程度的脱钩对世界来说极为重要，但证据不容忽视：**新兴市场国家显然已经选择了新的支持阵营，要其转向也非易事。**

新兴市场将继续拥抱中国



杨荣文
高级顾问，新加坡

前新加坡内阁部长，现任郭氏集团高级顾问、友邦保险集团董事、拼多多独立董事、博然思维地缘政治委员会高级理事。

尽管采取了严格的边境管制措施防止新冠肺炎疫情反复，中国经济仍然快速复苏。这要部分归因于中国是全球垂直整合程度最高的经济体。疫情爆发之前，中国对外依赖一直在减少，而世界对中国的依赖却在增加。不过，中国仍然需要从海外获得资源、市场和知识。

由于距离新冠肺炎疫情完全结束尚需时日，我们预期中国会对重新开放国境持谨慎态度。**由于欧美国家处于部分封锁状态，许多发展中国家期望中国市场能给予他们一剂见效快的“解药”**。在接下来的几个月内，新兴市场国家将同中国展开双边谈判，在保障防疫的前提下开放贸易和人员流动。中国将优先考虑“一带一路”沿线的战略伙伴和国家。

保持全球化体系的正常运转符合中国最重要的利益。在最近举行的二十国集团领导人视频会议上，**习近平主席表示：“我呼吁二十国集团成员采取共同举措，减免关税、取消壁垒、畅通贸易，发出有力信号，提振世界经济复苏士气**。我们应该制定二十国集团行动计划，并就抗疫宏观政策协调及时作出必要的机制性沟通和安排。”中国希望在这一议题上与美国合作。如果美方不愿意，中国会启动后备计划，与欧洲、日本和新兴国家合作。无论采取哪种方式，我们都可以预见新兴市场将日益向中国靠拢。

企业必须适应全球不断变化的敏感环境和需求



罗伯特·佐利克
高级顾问，华盛顿

前世界银行行长、美国贸易代表和前美国副国务卿；现任淡马锡董事、推特董事、博然思维地缘政治委员会高级理事。

中美之间的鸿沟正日益加深，尽管中美双方乃至全世界都需要两个大国进行合作。

我预计中国将继续追求“有中国特色的全球化”并加强对现有多边机制的依赖，并同时推动这些多边机制向有利中方的方向发展。

在海外开展业务的中国企业需要适应外部的敏感环境。

尽管碰壁在所难免，但如果东道国能够清楚阐明预期、鼓励互惠、提升透明度并支持公平的系统规则，中国企业将会更顺利、更快速地适应海外环境。

尽管从美联储到美军等诸多美国公共机构仍然在世界范围内发挥关键作用，但本届美国政府忽视了以往美国在国际危机事件中彰显的领导力。

从盖茨基金会、创新企业到科研工作者，美国私人机构将为全球其他机构提供动力、支持和机遇。

即便中美两国官方关系出现摩擦，言词锋利，媒体和信息领域产生脱钩，幸运的是，中美两国人民依然保持着联系。

面对错综复杂的局势，企业领导人应该更加警惕国内外政治矛盾、全球市场干扰、企业声誉风险，同时必须认识到投资、贸易、金融、社会和文化领域不断变化的模式与需求。

值得信赖的企业终将成为优质的合作伙伴。

7. 中国崛起的影响

中国世纪已经到来。中国经济和技术的迅速发展对世界经济具有强大“引力”，这种吸引力正在将新兴市场国家拉近中国。

我们的数据显示，不同国家对中国成为全球重要力量的看法也存在很大差异。总体而言，相比发达国家，新兴市场国家对中国的看法更为正面。84%的新兴市场国家对中国持正面态度（2018年该比例为78%），而只有58%的发达国家对中国持正面态度（比2018年上升9个百分点）。

各国普遍越来越认可中国在科技、经济和金融领域的领导力。相比发达国家，新兴市场国家更认同中国正在崛起、美国相对衰落观点。

全球范围看，国际受众认为中国已在科技领域超越美国成为主导力量，并将在下一个十年继续崛起。各国平均有44%的受访者将中国列为当今头号科技强国，只有37%的受访者将美国列为当今头号科技强国。“一带一路”国家有49%的受访者认同中国是当今头号科技强国，发达国家只有37%的受访者认同这一观点。

这一分水岭将继续扩大。展望未来十年，50%的受访者认为中国将在十年内成为科技领域的领军者，而只有29%的受访者认为美国仍将是科技领域的主导者。新兴市场国家的受访者认同中国将在未来十年成为科技领域的领军者这一观点的比例更高（55%），发达国家的比例为43%。美国的受访者是例外，只有33%认为中国会在十年内超越他们。

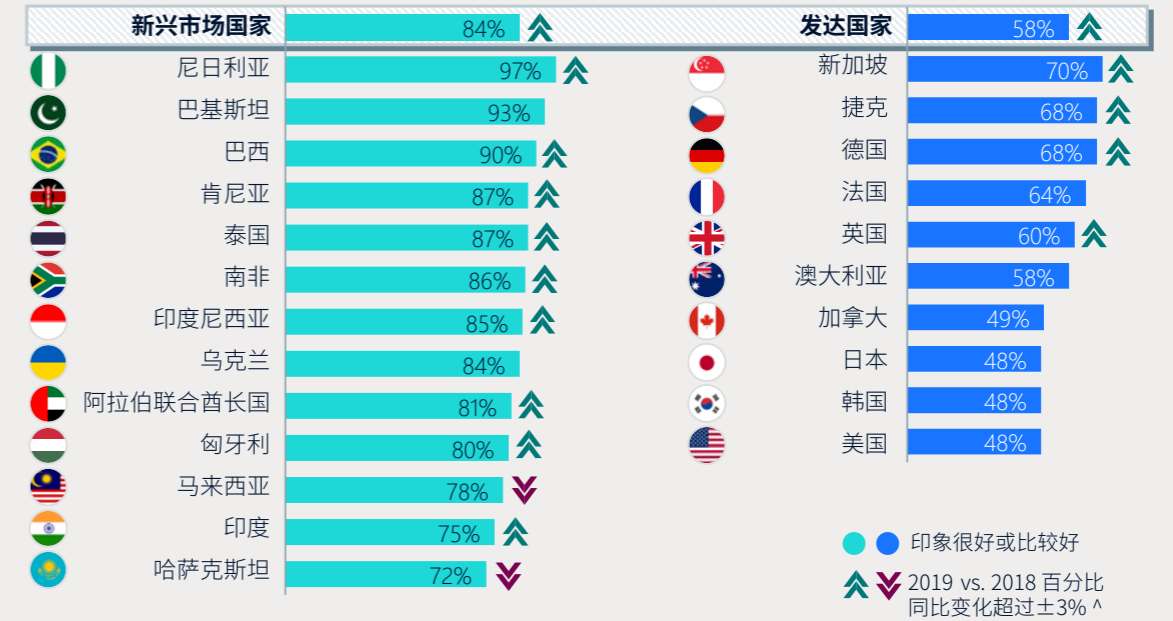
经济方面，认为美国是头号经济强国的受访者仍略多于认为中国是头号经济强国的受访者。平均有46%的受访者认为美国是头号经济强国，有40%的受访者认为中国是头号经济强国。发达国家受访者的这两种观点的比例差别更为突出。他们之中，51%的人认为美国是头号经济强国，35%的人认为中国是头号经济强国。

在新兴市场国家，很多人已经将中国视为头号经济强国——发展中国家的受访者中，44%的人认为中国是头号经济强国，42%的人认为头号经济强国仍然是美国。这再次说明，新兴市场国家和发达国家的看法存在很大的差异。

可以肯定的是，中国在经济领域的领导力将继续上升。52%的受访者认为中国在未来将成为头号经济强国。具体来说，新兴市场国家和发达国家分别有55%和47%的受访者认同这一观点。还有30%的受访者认为美国未来十年仍将是头号经济强国。

与发达国家相比，新兴市场国家对中国的印象普遍更好。

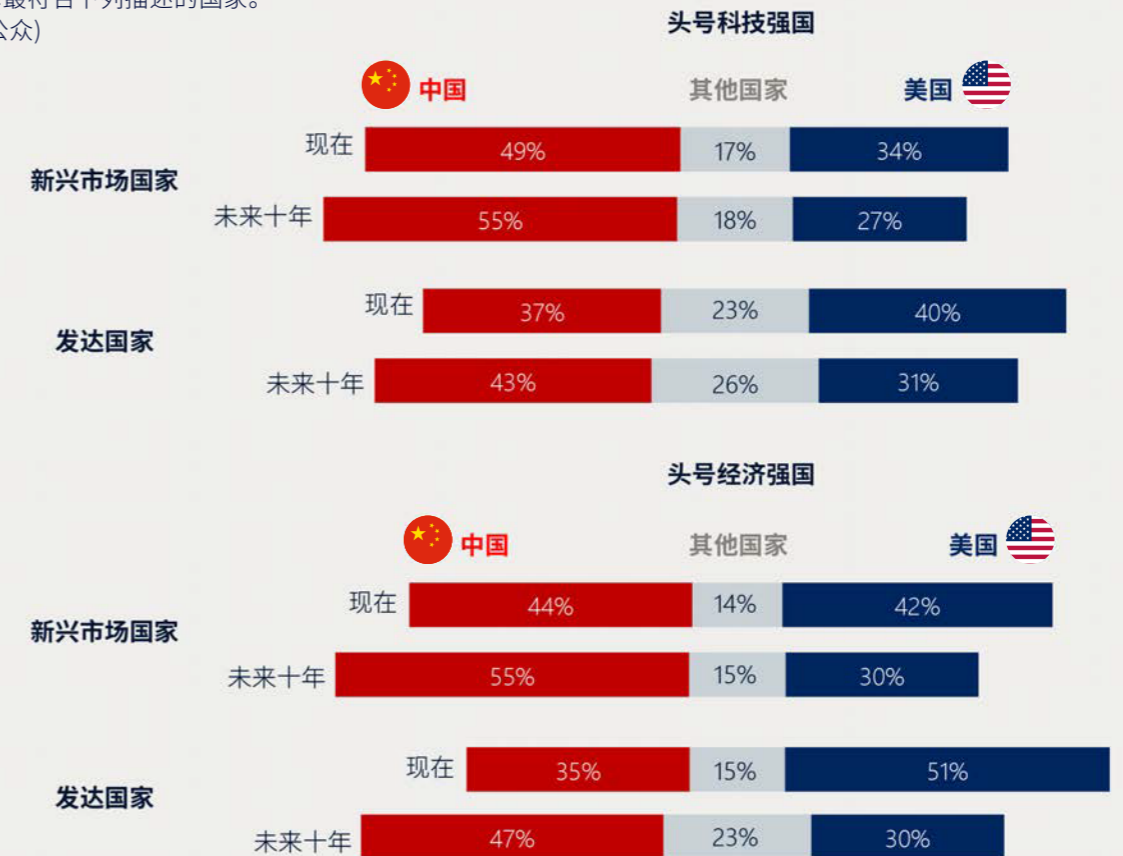
图 28
您对中国（中国大陆）的印象如何？
(全球公众)



^与2018年中国企业海外投资调查报告中的可追踪国家的全球公众样本数据进行对比

中国的科技和经济领导地位会继续增长，这可能会对新兴市场国家产生更大的吸引力。

图 29
请选择最符合下列描述的国家。
(全球公众)



事实上，中国是新兴市场国家更青睐的经济大国。新兴市场国家中50%的受访者表示中国为本国带来的经济利益最大，30%的受访者认为美国为本国带来的利益最大。发达国家的调查结果正好相反——29%的受访者表示中国为本国带来的经济利益最大，40%的受访者表示美国为本国带来的经济利益最大。

此外，新兴市场国家对中国的崛起表示乐观，而发达国家则表现出更多的担忧。新兴市场国家更愿意用积极的眼光看待中国的立场和政策，对中国崛起的前景更为看好。

平均而言，就中国与本国的外交关系的话题，新兴市场国家中给出正面评价的受众比给予负面评价的受众相比高出69个百分点。新兴市场国家的受访者对中国经济和贸易政策、中国在全球政治中扮演的角色、中国国家安全政策的看法呈现类似的情况——给出积极评价的受众较给出负面评价的受众分别多出63、61、53及50个百分点。对前述各项持负面态度的受访者所占比例为12-14%。新兴市场国家的受访者对中国的知识产权法律和人权立场看法较为正面，给出了积极评价的较给出了负面评价分别多出44和33个百分点。

发达国家受访者的看法则存在较大的分歧。发达国家对中国崛起的前景不太确定。在发达国家，对中国与本国外交关系给出正面评价的受访者高于给出负面评价的受访者，但并未形成压倒性优势（二者只相差12个百分点）。

在发达国家受众中，对中国经济和贸易政策给出正面评价的受访者与给出负面评价的受访者旗鼓相当（在中国经济政策上，正面评价比例较负面评价的比例多出5个百分点，在中国贸易政策上二者比例相同）。关于中国在全球政治中扮演的角色，给出了负面评价的比例较给出正面评价的比例高出3个百分点。

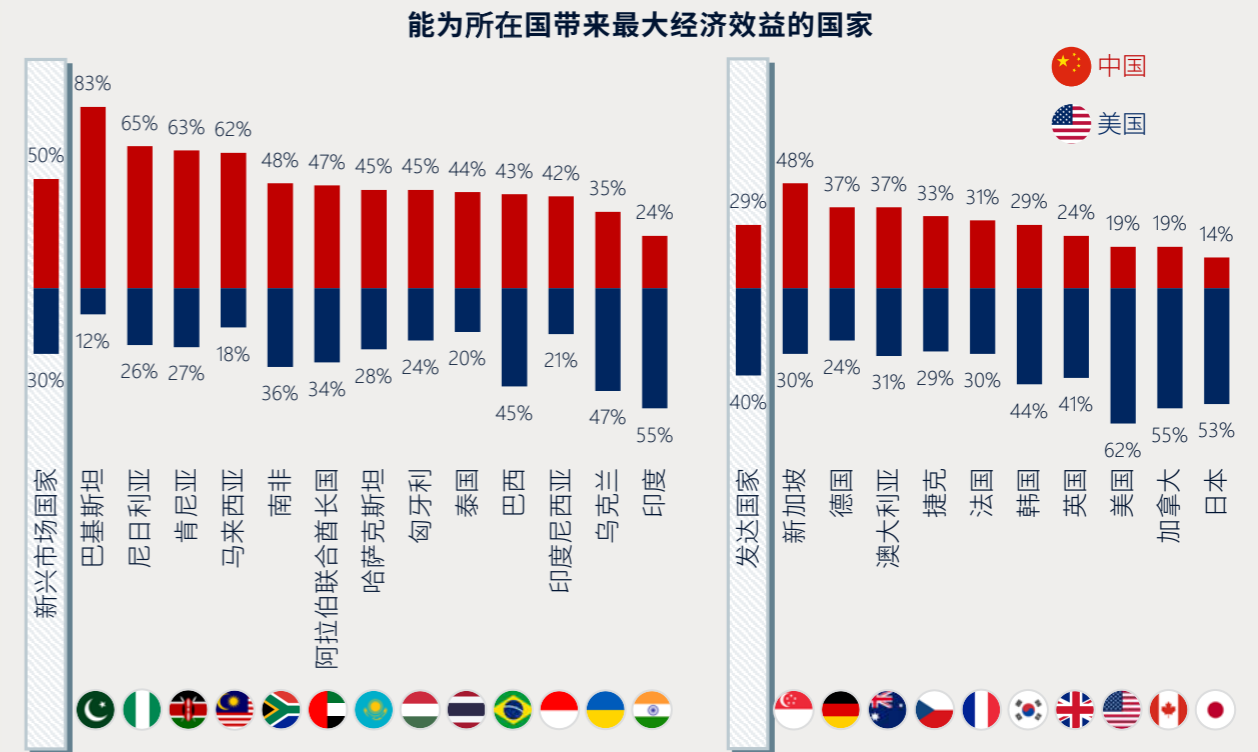
发达国家中，对中国国家安全政策、中国知识产权法律给出负面评价的受访者也多于给出积极评价的受访者（二者分别相差9和16个百分点）。大部份的受访者对中国的人权立场感到悲观，只有21%的受访者给出了正面评价，与给予负面评价的比例相差31个百分点。

这些数据表明，新兴市场国家认可中国的全球领导地位，或至少认为中国的领导地位可以促进他们的利益。相比之下，发达国家对中国的政策、政治和道德的态度具有更多不确定性或是更加感到担忧。

新兴市场国家认为，中国的经济崛起将给当地带来益处，这也让中国对这些市场产生更大的吸引力。

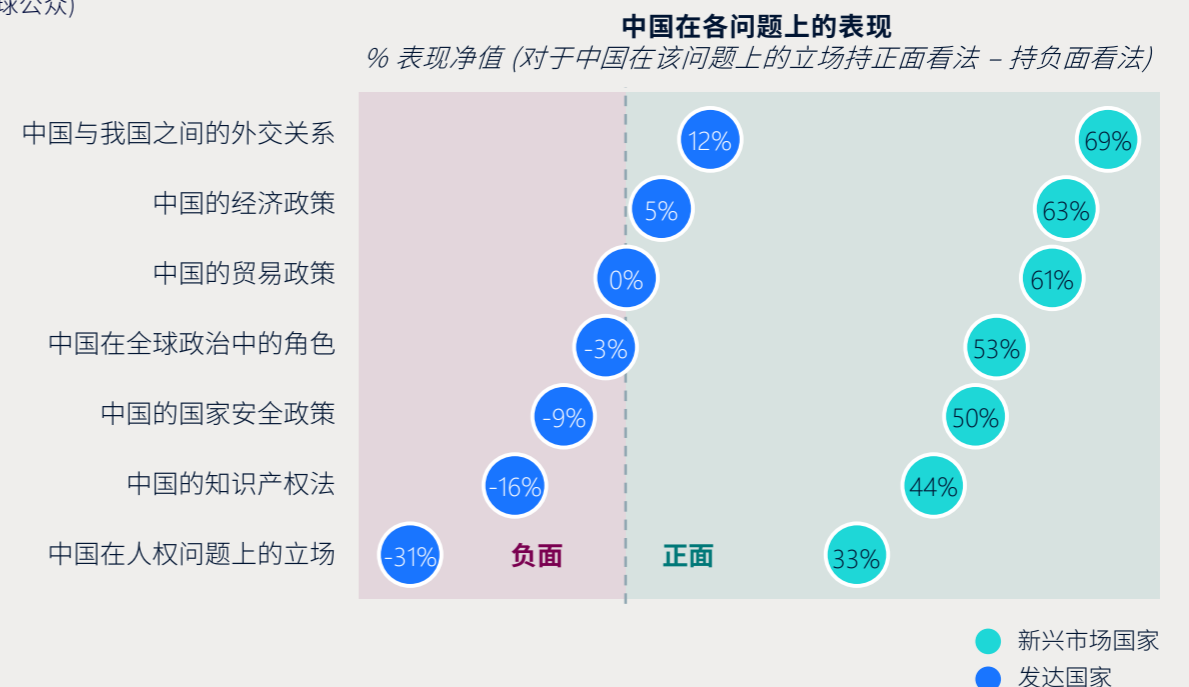
大多数新兴市场国家预期，与美国相比，中国能为它们带来更大的经济效益。

图 30
请选择最符合下列描述的国家。
(全球公众)



发达国家对中国在政策相关问题上的立场，特别是在人权和知识产权保护上的顾虑更多。

图 31
您当前对下列每个选项的看法如何？
(全球公众)



8. 多极化的国际秩序

在科技和经济领域，一些人认为中国正在成为领导力量，而美国则日渐式微。在政治上，美国仍被视为全球主导者，而且预计将继续保持这一地位。尽管如此，全球的力量对比正发生变化。

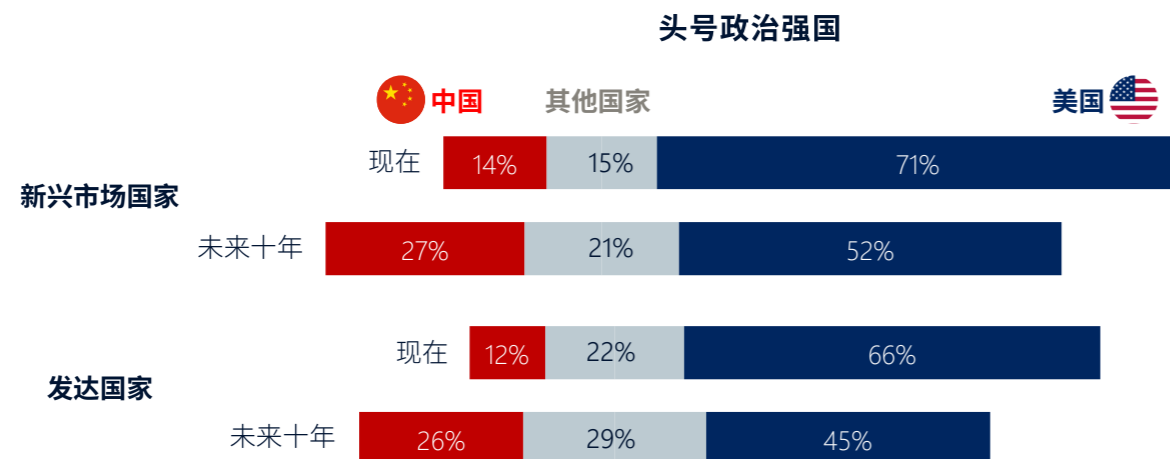
平均有69%的受访者将美国视为当前全球政治的主导力量，只有13%的受访者认为中国是当前全球政治的主导力量。当问及未来十年哪个国家将成为全球政治的主导者，选择美国的受访者比例降至49%，选择中国的受访者比例则升至26%，美国仍占优。

但是，当被问到哪个国家的价值观与本国最接近时，新兴市场国家只有34%的受访者选择中国，37%的受访者选择美国。发达国家只有14%的受访者选择中国，而高达45%的受访者选择了美国。

为什么各国受访者预测美国将延续政治领导地位，是基于对未来政治形势的评估，还是因为无法想象没有美国牵头的国际秩序？这一点不得而知。

美国被视为全球政治的主导力量，且预计十年后将延续政治领导地位。

图 32
请选择最符合下列描述的国家。
(全球公众)



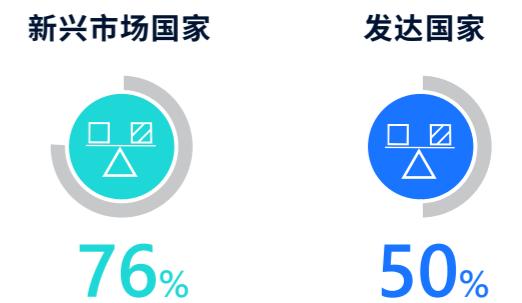
尽管中美两国紧张的贸易关系是近年来的新闻热点，但是不同国家对中国的贸易行为有着不同的看法。新兴市场国家76%的受访者认为本国与中国维持着公平的贸易关系，发达国家平均有50%的受访者认为本国与中国维持着公平的贸易关系（比2018年下降了3个百分点）。

中国企业领导人认识到在平衡国内受众和海外受众对中国企业的不同期待上存在矛盾。调查显示，49%的中国企业领导人认为更为重要的是体现出对中国国家目标的支持，而51%的中国企业领导人认为更为迫切的是将自己定位为不带政治色彩的国际性企业。

放眼未来十年，63%的中国企业领导人表示中国企业将像跨国企业同仁一样遵循国际惯例，而37%的中国企业领导人认为中国企业将形成更适合自身业务的新惯例，制定一套新的标准。

认为与中国的贸易关系公平

图 33
(全球公众)

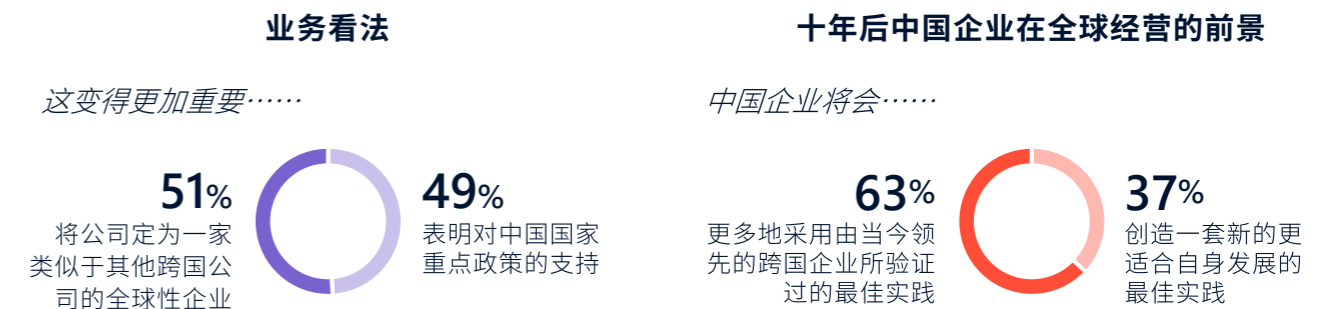


这些趋势表明，未来的国际秩序仍存在不确定性，会呈现多极化的模式。东方和西方都将出现权力中心，而新兴市场国家更愿意认可中国的政治和经济实力。这将给中国企业在新兴市场国家的发展带来巨大的商机，同时也表明中国与美国关系的持续紧张可能会延续数年。

国际秩序可能会呈现多极化模式，
这为中国企业，尤其是在新兴市场国家的发展提供了机会。

中国企业领导人认识到在平衡国内优先事项和海外优先事项上存在矛盾。

图 34
下列哪一项对您的业务更为重要？
您认为以下哪一项最描述最符合您对中国企业10年后将如何在全球运营的看法？
(中国企业领导人)



9. “一带一路”：抓住机遇还是保持谨慎？

作为中国走出去的核心战略，有97%的中国企业指出“一带一路”对它们当前的业务规划重要，有49%表示非常重要（2018年该比例为44%）。并且，这种投入程度是长期的：有98%的中国企业表示“一带一路”对公司的五年后的发展仍然关键。

尽管“一带一路”倡议得到了国际社会的广泛支持，但也有声音质疑项目能否真正令合作国受益。

调查显示，“一带一路”倡议在合作国的认知度有所提升，新兴市场国家46%的受访者表示对项目有一定的了解或深入的了解，而发达国家的比例仅为28%。新兴市场国家内部有着更为乐观的情绪，其中持积极看法的受访者占比达到63%，这正是因为他们亲历“一带一路”倡议的好处。在发达国家中，40%的全球公众是积极的。另有39%的人持中立观点，只有21%的人持负面观点，这表明发达国家在面对“一带一路”倡议时摇摆不定。在知道“一带一路”倡议的受访者中，持正面态度的人多于持负面态度的人。新兴市场国家对该倡议更为乐观，有63%的受访者持积极看法，而发达国家的比例为40%。

尽管有人对“一带一路”倡议持谨慎态度，但有越来越多的人支持中国作为融资开发项目的合作方。新兴市场国家和发达国家分别有67%和38%的受访者支持中国作为融资开发项目的合作方（2018年该比例分别为59%和33%）。

但是，仍有人担忧“一带一路”所带来的投资和开发活动能否真正令沿线国家受益。新兴市场国家中55%的受访者表示，通过贷款实施基础设施和开发项目有助于本国完成原本无法完成的重大项目。发达国家持这种观点的受访者比例为54%。

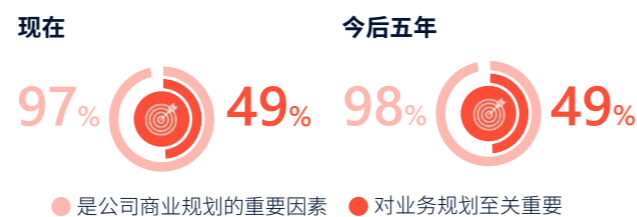
但是，新兴市场国家中有45%的受访者表示，使用“一带一路”贷款会使本国在政治上受到出资国的影响，损害本国利益。发达国家持这种观点的受访者比例为46%。

总而言之，“一带一路”倡议普遍被视为积极的机遇，尤其对合作国的受访者而言。合作国对中国企业的正面评价也可能与它们对倡议的乐观态度有关。

“一带一路”倡议的重要性

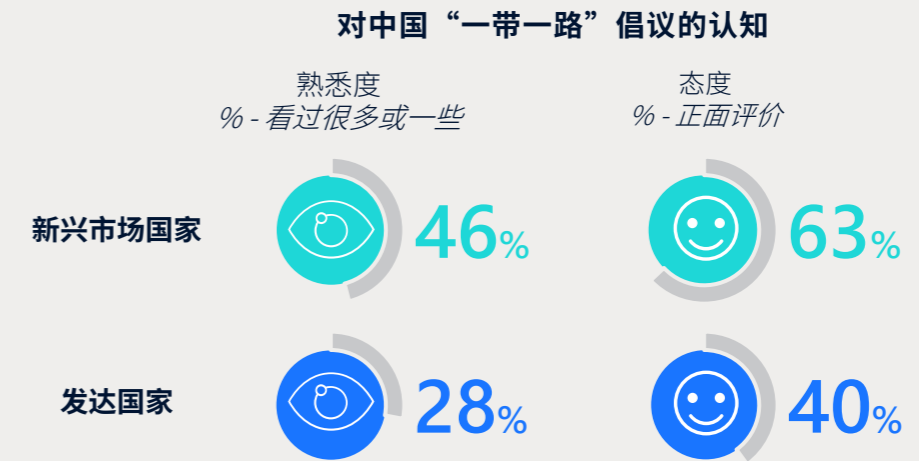
图 35
(中国企业领导人)

对于类似“一带一路”倡议的海外投资对东道国是否利大于弊，人们普遍存在疑虑。



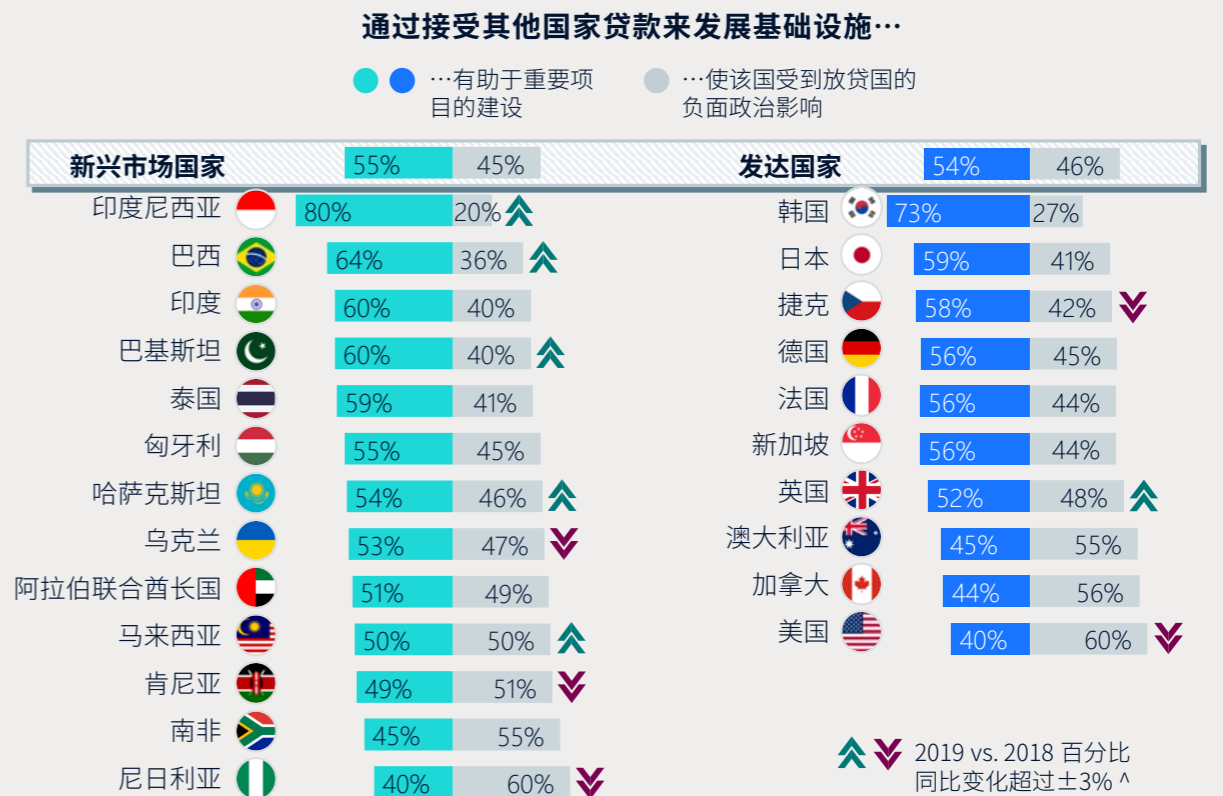
新兴市场国家通过直接参与“一带一路”建设，让他们对该倡议更熟悉，且对其影响的评价也更正面。

图 36
您看过、读过或听过多少有关“一带一路”倡议的信息？
您对中国的“一带一路”倡议的看法是正面、负面还是中立？
(全球公众)



新兴市场国家和发达国家公众都对与国家支持的发展项目有关的投资感到担忧，不确定其对受援国是利是弊。

图 37
您认为以下哪个观点最能代表您的看法？
(全球公众)



^与2018年中国企业海外投资调查报告中可追踪国家的全球公众样本数据进行对比

10. 阐述愿景及价值观

中国企业在全球的知名度不断提高，将吸引国际受众持续关注。中国公司需要能够清楚地向世界阐释自己是谁。我们的研究表明，在中国企业走出去的过程中，需要采取有效措施应对本次调查发现的各种现实问题，以实现繁荣发展的目标。

本次调查表明，世界各国对中国企业的看法存在较大的差异，这在新兴市场国家和发达国家之间表现得尤为明显。但对于什么样的沟通是行之有效的，国际上已经越来越形成共识。

我们发现，更深入地了解中国企业可以提高人们对中国企业的信任度，对中国企业产生更正面的看法。因此，有效的传播活动将为海外的中国企业创造更有利的环境。

全球各地的受访者（尤其是发达国家的受访者）对中国企业的了解仍有很大的提升空间。发达国家有大量关于中国政治的新闻报道，但缺乏关于中国企业的平衡报道。

发达国家的受访者中，只有8%的人表示曾听过很多关于中国企业的信息，35%的人表示听过一些关于中国企业的信息，30%的人表示听过

少量关于中国企业的信息，27%的人表示从没听过关于中国企业的信息。中国企业在新兴市场国家的传播效果略好于发达国家，调查显示，新兴市场国家前述四类受访者的比例分别为23%、49%、19%、9%。

对中国企业没有任何了解

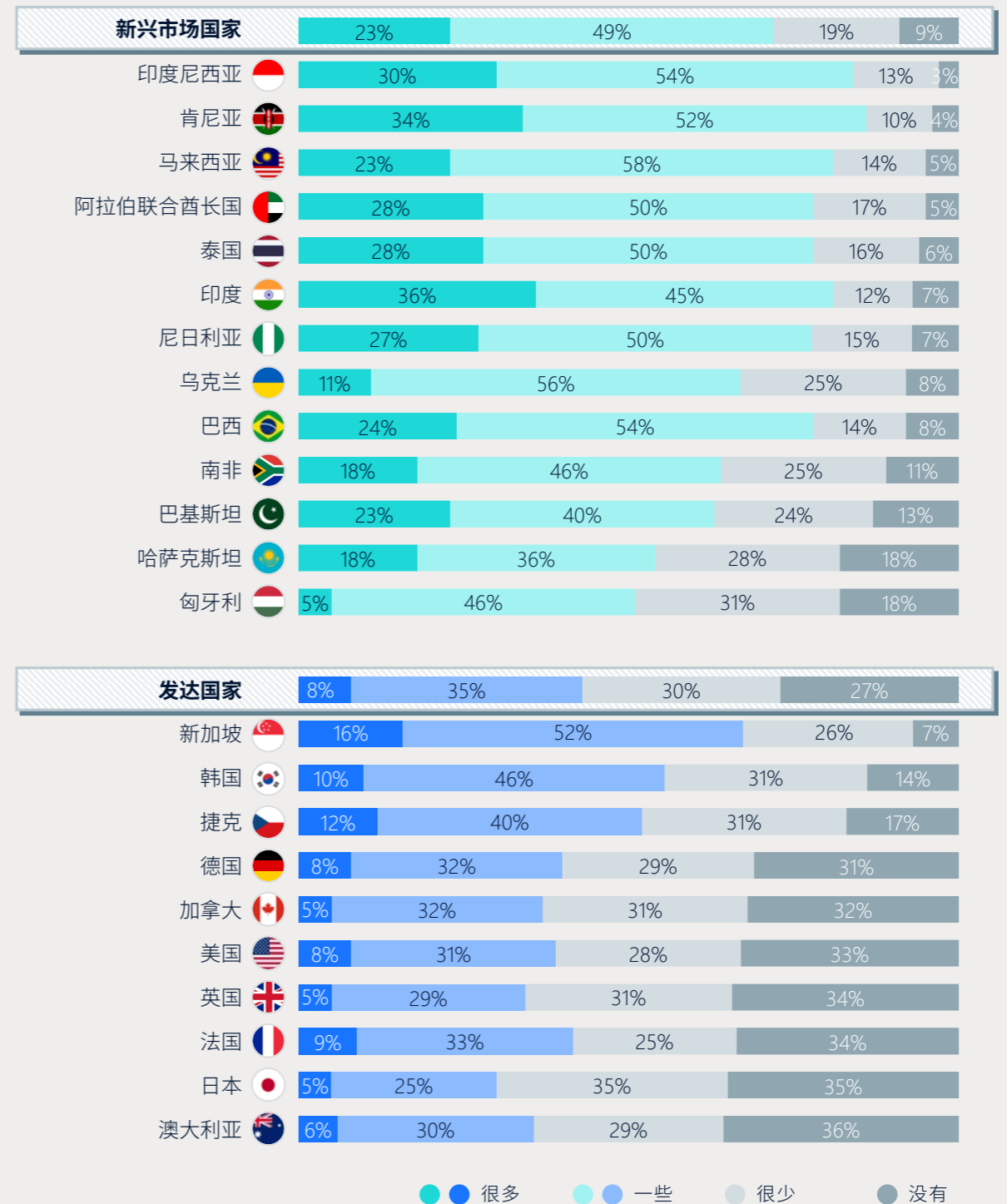
图 38
(全球公众)



随着中国企业在全球的知名度不断提高，阐述自己企业故事的必要性变得越来越迫切。

国际受众，尤其在发达国家，获取中国企业相关信息的空间仍然很大。

图 39
您在过去一年内看过，读过或听过多少有关中国企业的信息？
(全球公众)



中国企业应该通过有公信力的传播渠道讲述企业故事和介绍公司未来愿景。

新兴市场国家和发达国家均表示，包括企业故事在内的信息与提供优质产品和服务同等重要，其重要性甚至高于向股东提供财务回报的信息。

中国企业需要发挥媒体的作用，媒体是外界获取中国企业相关信息的最重要来源。我们的调查显示，媒体是最具公信力的信息来源，来自学术研究机构 and 从中国企业直接获取的信息分别排在二、三位。

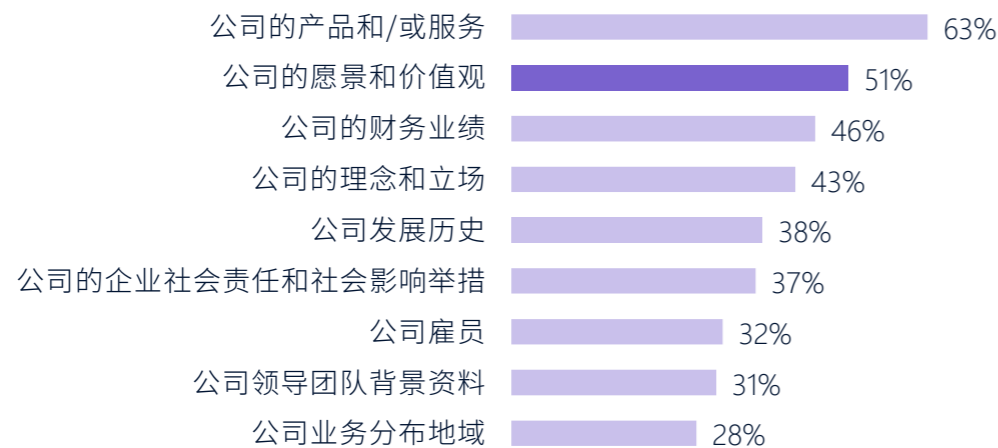
最重要的一点是，中国企业需要发出更多的声音。很少有受访者直接从中国企业获得信息，更多是间接通过经常持批判观点的媒体渠道。

此外，中国企业必须消除自我认知与全球受访者认知之间的差异。通过讲述自己的故事，企业可以避免人们将对中国崛起产生的误解或偏见延伸到企业身上。

中国企业应通过可信度高的媒体，更好地与公众沟通，阐述自己的愿景、价值观和历史。

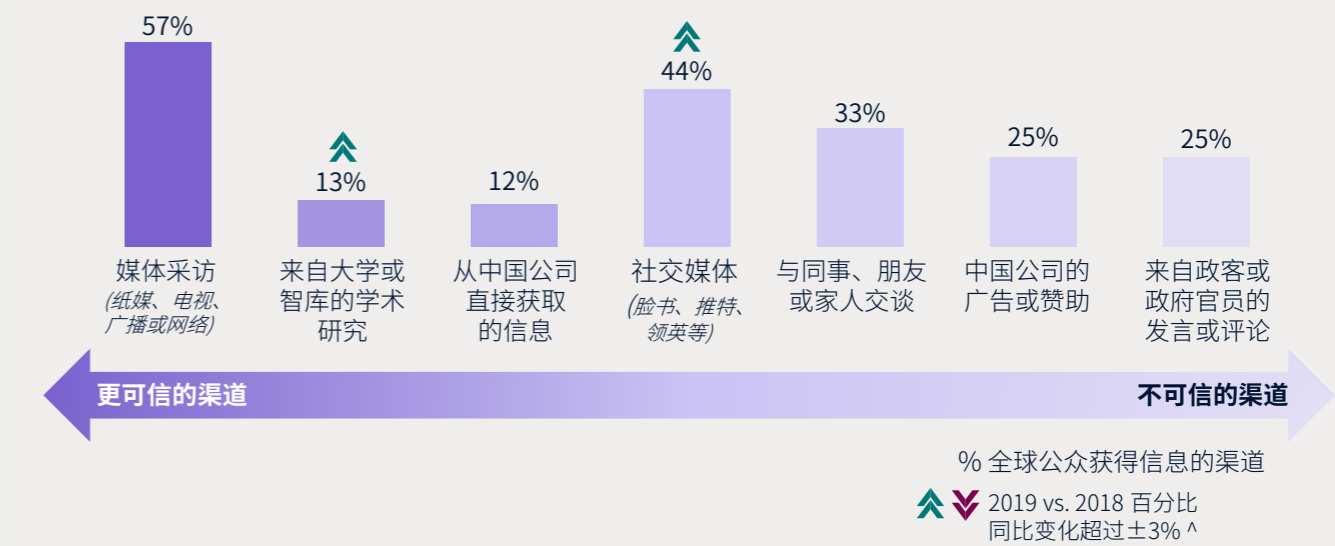
全球观众希望了解更多有关中国企业公司愿景和价值观的信息——这甚至比公司的财务业绩信息更为重要。

图 40 针对在您所在国家经营的中国公司，他们的哪些有关信息对您最有用？ (全球公众)



中国企业有机会与媒体沟通，与全球公众直接对话。

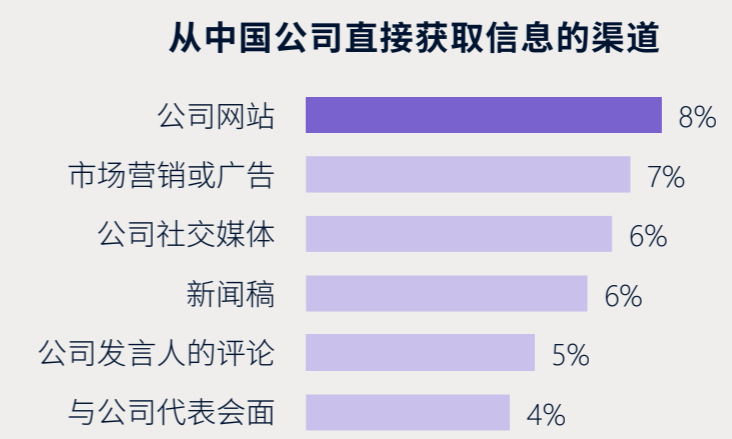
图 41 您最信任从以下哪种渠道获得的关于中国公司的信息？在过去一年内，您曾经通过以下哪种渠道获得关于中国公司的信息？ (全球公众)



^与2018年中国企业海外投资调查报告中可追踪国家的全球公众样本数据进行对比

对全球受众来说，中国企业的公司网站是最主要的信息来源。

图 42 你曾从中国公司直接获取其信息。请问您具体是从哪种渠道获取信息的呢？ (全球公众)



外界非常希望获得关于中国企业的愿景和价值观的信息。

11. 为所有利益相关方创造价值

2019年,美国商界组织商业圆桌会议 (Business Roundtable) 发布了关于企业经营目的的最新声明,将焦点从股东转向利益相关者群体,这意味着企业责任有了新的指标。

因此,我们在调查中专门设计了这样的问题:利益相关方是否希望企业最重视投资者?多利益相关方模式是否更为合适?通过调查,73%的受访者认同多利益相关方模式。新兴市场国家和发达国家认同该模式的受访者比例接近(分别为75%和71%)。

但是,中国企业领导人的看法存在较大的差异。他们之中,51%的受访者认同多利益相关方模式,49%认同股东优先模式。这表明,中国企业领导人关注的重点与全球各地的受访者存在差异。

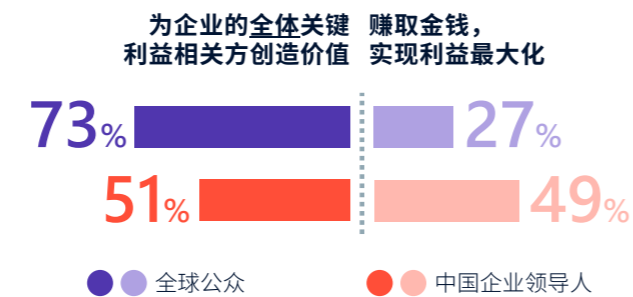
在对利益相关方进行分类的基础上,我们根据全球各地的受访者的反馈,按重要性将利益相关方分成四个等级。等级最高的是客户(69%),接下来依次是供应商(63%)和员工(60%)、社区(51%)和投资者(52%),等级最低的是政府(32%)。

但是,全球各地的受访者认为,中国企业最重视的是政府(60%),其次是为投资者赚取利润(59%),然后是为客户创造价值(47%)。公平对待供应商(37%)、员工投资(33%)、社区服务(33%)最不受重视。

这和国际公众按重要性排列的顺序相反,表明全球公众对中国企业表现的认知与全球市场的期待和需求存在很大的差距。

中国企业的首要目标

图 43
(全球公众 vs. 中国企业领导人)



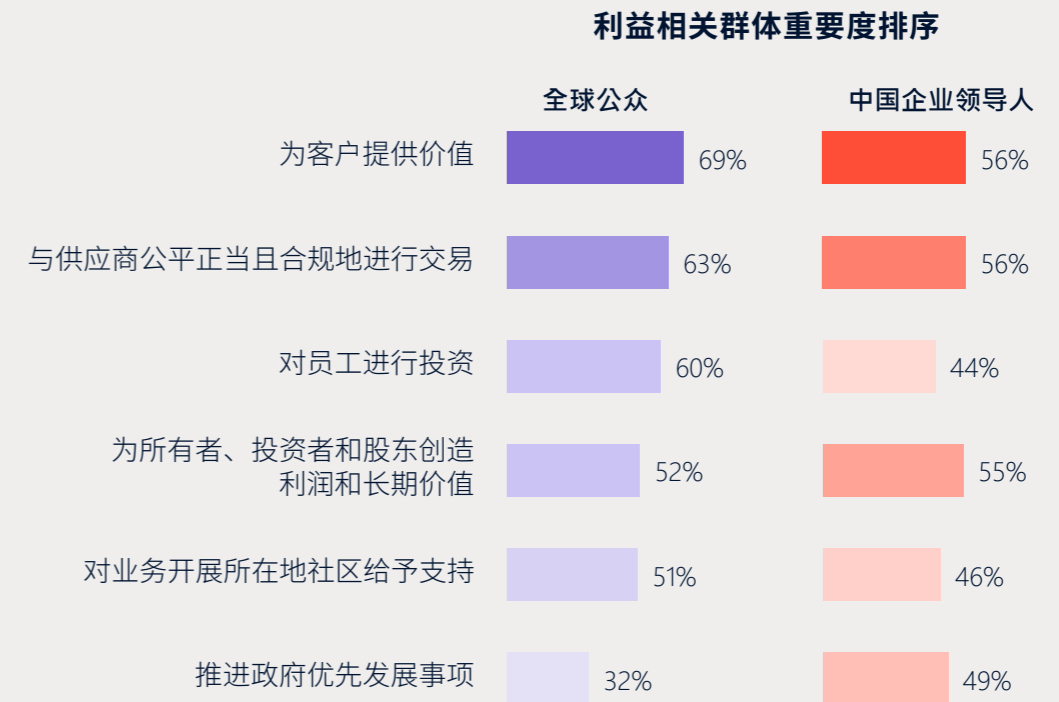
但是,在对自身表现进行评估、按优先顺序对利益相关方进行排名时,中国企业领导人给出的结果比我们的调查数据所显示的要更为乐观。受访者中,90%的中国企业领导人认为公司很好地维护了客户利益,89%认为公司很好的维护了供应商利益,82%认为公司很好地照顾了员工利益,79%的中国企业领导人认为公司很好地维护了所在社区利益。

这些结果表明,传播公司为当地社区、员工、供应商和客户等全体利益相关方所带来的影响,对中国企业来说意义重大。

全球受众期待中国企业为所有利益相关方带来价值。当前,员工、社区和供应商有被忽视的风险。

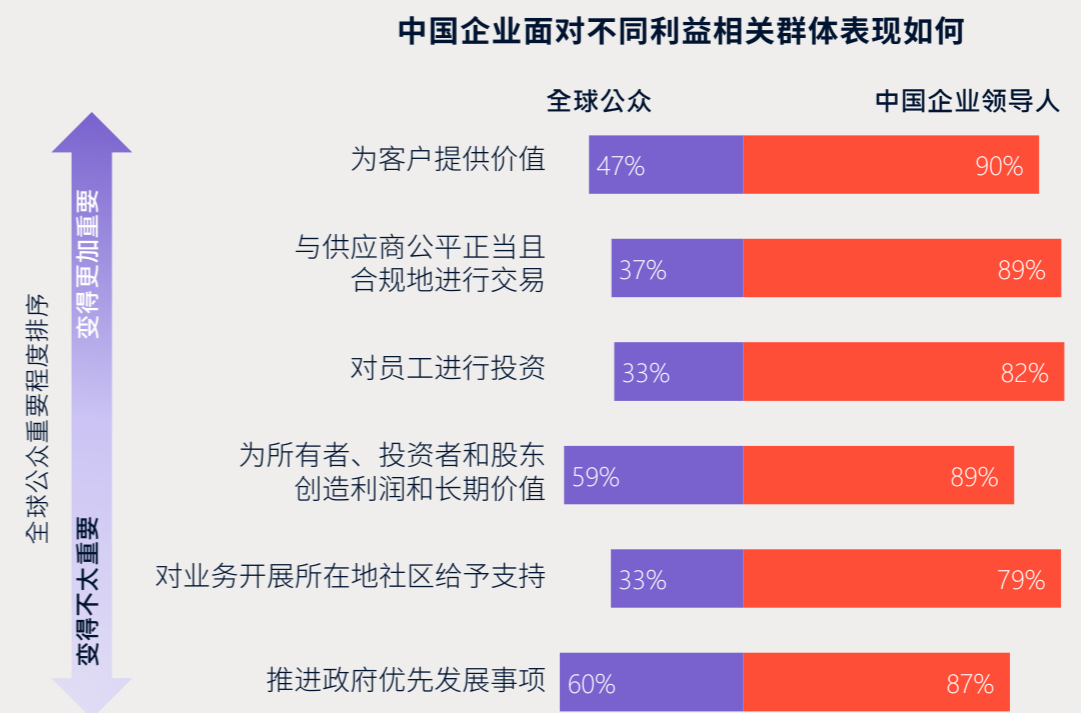
全球公众与中国企业领导人在对企业的利益相关群体进行重要性排序时有所区别。

图 44
对贵公司来说,做到下列几点有多重要? (% - “非常重要”)
(全球公众 vs. 中国企业领导人)



相比中国企业面对其他利益相关群体的表现,尤其是面对员工、社区和供应商等群体的表现,中国企业被认为在推进政府优先发展事项上的表现更为突出。

图 45
中国企业在以下几项表现如何? (% - “表现出众或良好”)
(全球公众 vs. 中国企业领导人)



结论

认知影响市场，而信息影响认知。中国企业出海伊始就不仅面临业务挑战，同时还面临传播挑战。鉴于新型冠状病毒肺炎疫情爆发后的全球经济形势，中国企业需要尽早沟通，而且其重要性比以往更加凸显。熟悉和了解所在国的期望，增强透明度，展示为利益相关方创造的利益，这些都有助于消除负面看法。

发达国家和新兴市场国家对中国企业看法的差异正在不断扩大。相比欧美等发达国家，新兴市场国家，尤其是“一带一路”沿线国家，对中国的投资和交往活动接受程度更高。

中国企业出海面临艰巨挑战，一方面需要呼吁其它国家采取像发展中国家那样对中国企业的开放态度，一方面需要缓解在西方发达国家普

遍存在的忧虑，包括中国企业在多大程度上能为所有利益相关方带来益处，以及中国企业是否与中国政府存在联系等问题。

在不断变化的国际秩序下，一些国家对中国企业出海持欢迎态度，另外一些国家则持谨慎保留态度。在一个多极化的世界里，各国的利益和看法正在变得更为复杂，有时甚至存在矛盾。但是，想要抓住机会，就必须承担风险。对于有远见和博识的中国企业，远大的出海前程正在展开。

全球资源， 一点接入。

阿布扎比
北京
柏林
布鲁塞尔
芝加哥
达拉斯
迪拜
法兰克福
香港
约翰内斯堡
伦敦
米兰
孟买
慕尼黑
纽约
巴黎
旧金山
圣保罗
上海
新加坡
斯德哥尔摩
东京
维也纳
华盛顿

如您希望深入了解博然思维的服务，请随时与我们联系。

北京

北京市朝阳区建国门外大街乙12号双子座大厦东塔2605室
邮编:100022

+86 (10) 5960-8600

beijingoffice@brunswickgroup.com

上海

上海市南京西路1468号中欣大厦2907室
邮编200040

+86 (21) 6039-6388

shanghaioffice@brunswickgroup.com

香港

中国香港中环都爹利街11号帝纳大厦12楼
+852 3512-5000

hongkongoffice@brunswickgroup.com

