

在荷企业与商业精英之间的中国影响与网络

小结与建议



Prof. Frank N. Pieke
彭轲

Dr. Naná de Graaff
娜娜·德·格拉夫



2022年5月

由 Frank N. Pieke (莱顿大学现代中国研究教授彭轲) 和 Nana de Graaff (阿姆斯特丹自由大学国际关系副教授娜娜·德·格拉夫)开展的莱顿亚洲中心研究项目的报告。本研究为荷兰政府中国知识网络委托项目。

莱顿亚洲中心是一个隶属于莱顿大学的独立研究机构，本中心得益于 Vaes Elias Fund 所提供的赠款而成立。莱顿亚洲中心专注于可直接运用于社会的学术研究，所有项目与荷兰社会的众多伙伴紧密合作而进行。

Report on a research project of the LeidenAsiaCentre carried out by Frank N. Pieke (Leiden University) and Naná de Graaff (VU University Amsterdam). This project has been completed on behalf of the China Knowledge Network of the Government of the Netherlands.

The LeidenAsiaCentre is an independent research centre affiliated with Leiden University and made possible by a grant from the Vaes Elias Fund. The centre focuses on academic research with direct application to society. All research projects are conducted in close cooperation with a wide variety of partners from Dutch society.

More information can be found on our website:

www.leidenasiacentre.nl

For contact or orders: info@leidenasiacentre.nl

M. de Vrieshof 3, 2311 BZ Leiden, The Netherlands



目录

执行摘要	3
报告摘要与结论	6
研究原因与背景	6
研究方法和数据	8
主要发现	9
中国干预的阴影	13
建议	15

执行摘要

1. 欧洲和荷兰已经成为中国投资的主要目的地。越来越多的外国投资项目被谨慎地视作中国企业全球扩张长期计划的组成部分。中国公司不（或不再）追求“买断（buy up）”欧洲经济。对中国新兴的跨国企业或规模稍小的公司而言，欧洲只是他们寻求将其竞争提升到全球水平的众多舞台之一——不仅是与主要外国（美国、东亚、欧洲）竞争对手的竞争，也是他们彼此之间的相互竞争。
2. 中美贸易战和美国的制裁对欧-中贸易与投资产生了影响，尽管并非总是负面的。在荷兰以及欧洲其他地方，对中国急速恶化的看法对中资企业也有着影响。一些在电信或半导体等“关键”或“敏感”行业经营的企业，已经通过转向其他行业或产品类型，或通过加强公关来进行应对。
3. 国有及私有的中国企业正在变得越来越跨国化（国内和国际资本融合）、混合化（私有资本与国有资本混合所有权）以及金融化（资本以离岸和在岸的上市实体为途径）。
4. 中国的国有制模式十分复杂：中国的党国体制内部存在不同层级的治理、权威和管控，非正式的控制和影响途径，管理实践和经济治理，以及来自体制与规章的外部压力。因此，对所有权结构的研究必须由对其他控制模式的研究进行补充。
5. 在本报告所分析的主要在荷中资企业中，三分之一是由国有最终受益人（ultimate beneficiary owner, UBO）控股。另外三分之二则由私人控股或由国有控股混合少数私有资本控股组成。此外，国家代理人越来越充当起以金融回报而不是战略性控制为目标的风险资本家的角色。
6. 中国企业的董事会及其在荷兰的子公司的中国商业精英们往往受训于海外，与西方公司通过共有管理职位和更多的非正式商务网络保持着联系。此外，他们的母公司通常会招募西方人作为他们董事会的独立董事和顾问，以在中国和西方之间充当中间人和桥梁。这些全球化的中外商业精英们与其国家或原籍地的政治和政府有着密切的联系。
7. 中国企业意识到了本地化的专业与知识对其海外公司、分支机构和子公司能获得成功的重要性。在荷兰商会注册的中资公司的董事大多都是中国人，但我们也发现有相当一部分是荷兰或其他国籍的人。同样，在荷兰的中国企业的管理层通常也是由中国人、荷兰人、以及其他国家（主要是西方国家）的人所组成。这些管理者通常对运营公司事务和执行公司战略方面有相当大的自主权。国有企业的管理层则倾向于由更多中国籍人士组成，他们同时也占据着最具影响力

的位置。

8. 协会、商会和私人关系将中国企业和商业人士联结成了一个松散的网络，以在国际上和荷兰进行社会支持和信息交流。虽然各公司在市场、客户、创新、金融支持和人员方面都存在竞争，但他们也倾向于以提出建议和提示的方式互帮互助，而且经理人们也建立了专业和私人性质的社会关系。
9. 中国和荷兰政府以及半政府机构都在促进和推动中国在荷兰的投资（通常也伴随着荷兰在中国的贸易与投资）。他们对引导和促进双向的交流方面发挥着至关重要但也时常被忽视的作用。这些组织是信息、知识和渠道的有用来源，也强化着中荷之间的合作。荷兰政府组织在支持境外投资方面已经变得更有选择性，并会根据荷兰当地的需求和战略偏好来调整其服务。中国组织则倾向于对探索中国和荷兰市场及商业环境的差异方面变得更加熟知其中所涉及到的挑战。
10. 中国企业或者其他行动者的许多行为或许是自利的，甚至可能会对荷兰社会的某些利益造成威胁，但他们同时也非常可能创造其他利益。选择支持或反对中国对荷兰社会带来的某些形式的影响，也因此是支持或反对荷兰社会的某些利益的政治选择。这是中国政策制定上经常会被忽视的一方面，尤其是在呼吁“国家”或“战略”意义的时候。
11. 许多在海外的中国国有机构和企业内部都存在党员。中国共产党（CCP）的海外党建工作（overseas party building work）是针对于这些中国的海外飞地（enclaves）所开展的，以将他们重新纳入国内体系并遏制中资机构在海外的本土化。
12. 海外党建工作涉及的对象是暂居海外的党员，而不是长期移民海外的党员。后者受到的是统战部领导的党的侨务政策的约束。
13. 在海外的国有企业，党组织要接受其国内公司总部党委和中国驻当地使领馆党委的领导。
14. 党的公开活动在海外通常是不大可能的。海外党建活动是在“五不公开原则”的基础上执行的：不公开党的组织、不公开党内职务、不公开党员身份、不公开党内文件和不公开党内活动。
15. 中国在海外的企业面临着多重的、甚至是冲突的压力。他们既要扩张、发展和盈利，又要与中国共产党的利益和目标保持一致，这一点在海外党建中也有所体现。提升企业效率、提高企业竞争力、稳定和扩增国有资产的价值，是海外企业党建工作的重点。
16. 海外党建工作同时也确保了海外企业在需要时和需要遵从中国共产党的意愿。然而，这并不一

定、或并不主要涉及意识形态或政治影响，而是关于中国在国际政治中更大的经济政治目标，尤其是强化中国的全球经济足迹及其公共外交和软实力战略。

17. 海外党建是在为中国全球化所带来的一些列往往相互冲突的实际问题寻求解决方案的过程中诞生的。它并不是一个预先制定好的计划在全球系统地铺展开来；相反，共产党是在实践中学习。党的海外工作充斥着不一致，在不同的国家背景下存在着很大不同，包括它在荷兰的有限存在中也是如此。
18. 关于中国共产党在荷兰的中资企业中的党建工作，只有有限的直接证据。一些证据表明，中国母公司的党委在其中发挥着作用，但这往往是间接的、战略性质的，他们并没有直接参与到其在荷兰的子公司的正式运营中。中国共产党在中资企业中有限的工作并没有产生任何意图性质的影响，更不用说潜在的恶意干预。
19. 尽管如此，有意识地加大党建工作力度的努力是存在的，特别是在拥有数量更多、规模更大的中资企业的欧洲国家，而以国有并控股的企业尤甚。此外，一些中国（半）国家机构和许多中国企业普遍来说更加致力于海外党建工作，这可能预示着随着中国投资增长所带来的未来在荷兰的发展。

报告摘要与结论

在这份报告中，我们描述了中国商业精英之间以及他们与荷兰和其他国际商业精英是如何联系在一起。随后，我们研究了中国和荷兰的商业精英网络与互动是如何影响在荷中资企业的管理、运营和战略。最后，我们分析了在荷中国企业在多大程度上与中国共产党有联系或受其影响。我们描述了中国共产党的组织结构在海外发挥的作用，以及它的目的是怎样的。

在报告中，我们首先概述了中国企业与投资在荷兰的发展，强调了他们的主要特点、发展动力和支持结构。我们还研究了在荷主要中资企业的所有权结构。随后，我们分析了在荷主要中国企业在中国总部的商业精英和政治网络，以及在荷兰的海外子公司的董事和管理层的网络。接着，我们讨论了中荷商业关系和互动如何影响在荷中资企业的管理、运营和战略。

报告的最后部分更明确地关注了中国共产党的联系和影响。我们首先分析了中国共产党在国内与海外的活动和党建工作，然后综述了中国共产党在荷兰中资企业的母公司层面的党务工作，最后，我们特别关注了其在荷兰的党建工作。

下面介绍的是项目的原因和背景，以及使用的研究方法和数据。之后我们总结了主要的研究成果。结论部分对在日益加剧的中西方地缘政治对立和中欧关系在荷兰公共辩论中愈加政治化的背景下，研究结果的广泛影响进行了思考。

本研究由莱顿亚洲中心（LeidenAsiaCentre）的 Frank Pieke（彭轲）和 Nana de Graaff（娜娜·德格拉夫）及两位研究助理一同完成。本报告的调研和内容由 Pieke 和 De Graaff 全权负责。

研究原因与背景

这项研究的目的是为了更好地了解中国企业和商业精英是如何在荷兰进行运营及建立网络的。研究报告将特别关注中国政府和中国共产党对在荷兰的中国企业或其控股公司及其子公司产生了什么程度、何种性质的影响。

中国的商业精英、中央和地方政府以及共产党与荷兰的商业网络相互影响。在这份报告中，我们将探究中国的党-国战略在何种程度上形塑或指导了在荷中国企业的活动，以及这种影响是否、以及如何扩散在荷-中商业关系中的。该项目主要是关于荷兰的，但中国商业纽带跨越荷兰国家边境所延伸到的邻国也包含在研究范围内。

关于中国利益对荷兰商业和商务关系所产生的影响和可能的干预，已有不少争论，但是迄今为止这方面的经验研究依然很有限。中国对荷兰经济和社会的影响与中国作为世界最大经济体的出现有着密不可分的关联。然而，这种影响的性质，以及这种影响在多大程度上可能损害或有利于荷兰的公共利益，常常还不明晰。

许多公共辩论是建立在对中国商业精英和他们所领导的企业的动机、利益和关系的假设之上的。通常情况下，这些假设关注的是一个公司属于国有或与中国党-国有着其他关系的事实。然而，这种国家所有权或国家关系在公司治理、管理、影响或干预方面意味着什么，却鲜少被研究。这种无知往往会被对“可能发生的事 (what might happen)”的假设或推测所放大，其所指的是拉姆斯菲尔德式的已知的未知 (Rumsfeldian known-unknowns)，例如软件的“后门 (backdoors)”或还没有任何人能发现的数据泄露。

这份报告建立在 De Graaff 和 Pieke 对在荷中国商业精英、投资和企业研究的专业知识上，且由两个互补的视角所构成：一方面是他们与国际商业精英网络的关系，另一方面是他们与中国党-国的关系。

本项目所调查的具体研究问题如下：

1. 中国商业精英是如何在彼此之间及与荷兰商业精英之间关联在一起的？中国和荷兰商业精英网络和交流是在何种程度上、通过何种方式来影响在荷中资企业的管理、运营和公司战略的？
2. 在荷兰的中国企业在多大程度上与中国共产党相关联或受其影响？中国共产党的组织结构在海外扮演怎样的角色，它的目的又是什么？

我们将从以下几个相互补充的角度来诠释这两个问题：

1. 在荷兰的中国投资的性质、发展和战略（第二章）。这包括了讨论商业战略布局、制度和更广义的（地缘）政治背景、以及对参与了荷-中商业合作与网络的中荷私人、政府和中国共产党组织与商务的概述。
2. 在荷兰的中资企业的所有权结构（第三章）。在荷兰的中国企业的所有权结构存在很大差异，往往难以用简单的私有-公有二元结构来解释。我们提出了一个类型学分类，并列举了各种所有权结构，以此来阐释这种多元性。同时我们也思考了中国政府和共产党影响的可能的含义。
3. 在荷兰的中国企业和中国精英网络（第四章）。当大型全球化企业的中国子公司——以及小型企业和企业家——在国外建立时，会发生什么？该研究分析着眼于母公司和海外子公司的商业（精英）网络以及他们之间的互动。研究还包括讨论在荷中资企业的内部组织、管理和人力资源，以及中国与荷兰商业精英之间的网络关系。
4. 中国共产党的活动和组织在活跃于荷兰的中国企业所发挥的作用。这首先是对中国共产党的活动及党建工作在中国国内和海外的分析（第五章）；然后，我们概述了活跃在荷兰的中国企业、商业组织的母公司内部的党建工作，并探讨了在荷兰存在这样的党务工作的（有限）证据（第六章）。

研究方法和数据

了解中国在荷兰的投资和商业行为对我们的研究带来了重大的挑战。荷兰对中国持有高度紧张的看法，而中国共产党的工作和方法又缺乏透明度，除此之外，我们也需要一种兼容并蓄的研究方法，以涵盖到研究所涉及的众多方面——从中国共产党的党建和党务工作，到中国和荷兰的各类组织与个人的非正式集会和网络。因此，我们在明确了研究无法覆盖到的空白点的同时，采用了几种互补的研究方法和数据。其包括以下内容：

1. 对 40 位在荷兰的中资企业的经理或董事、中介机构和关键线人（key informants）进行访谈，包括中国人和非中国人（见附录 2 的主题清单）；

2. 来自中文、英文、荷兰语的公共渠道（传媒报道、互联网和社交媒体）的信息，涉及中国在荷兰的投资和商务，以及中国政府或中国共产党的参与；
3. 中国共产党组织和海外党建的中文学术文献；
4. 来自荷兰商会（Kamer van Koophandel, KvK）、荷兰外商投资局（NFIA）和境外中资企业在中国商务部的公开登记数据；
5. 来自荷兰商会的（个人）企业隶属关系数据；
6. 往期研究中使用的企业和职业数据（De Graaff 2020; Valeeva & De Graaff 2021）。

主要发现

中国在荷兰的投资一直可以追溯到 20 世纪 80 年代的初期起步。到了 20 世纪 90 年代和 21 世纪初，中国投资进入了一个新阶段，而这主要是由荷兰中介机构、银行、投资者和地方政府促成的。囿于中国崛起的热潮，他们发起了关于中国投资项目的计划，但往往未能得偿所愿。

大约从 2010 年开始，进入荷兰的中国投资规模开始扩大，而这一次是由中国企业自己发起的。一些企业开始寻求扩大海外市场，并选择荷兰作为欧洲市场便利的贸易和分销中心；另外一些公司则为了市场准入、技术、产品或品牌而收购荷兰企业的股份。然而，其他一些收购是由私人投资者或资产管理公司进行的。

自从 2017 年中国政府开始限制资本外流之后，中国投资陡然下降，只在 2020 年出现了一些回弹，尽管当时存在新冠（Covid-19）危机和日益紧张的地缘政治因素。目前，中国在荷兰的投资包括了一些中国规模最大的私营企业的项目，而这也是中国公司在国内竞争的推动下迅速国际化的一部分。

基于为该项目汇编的数据集，荷兰境内 595 家公司的最终归属权由在荷兰经营的中国大陆的实体或个人所拥有，这包括他们在荷兰注册的各个区域性分支机构、控股和子公司。在荷中资

企业往往是大型国有企业或者私企的相对较小的子公司，集中在分销、市场营销、销售、服务和研发等方面。他们的产品则要么从中国进口，要么从位于东欧或亚洲的生产或装配设施进口。

中国是一些全球最大的公司与金融机构之所在地，他们彼此之间以及和外国同行之间作为竞争对手相互较量。这些公司在荷兰的投资是其全球战略布局中不太显眼但却十分重要的一个环节。这些子公司的运营在一定程度上是独立于其母公司的，他们的员工则由外派的中国员工和在当地雇佣的荷兰、中国或外国经理及雇员组成。地理上，这些员工主要分布在荷兰西部的三大城市，即阿姆斯特丹、鹿特丹和海牙；埃因霍温则是中国企业所在的第四大中心城市。

中资企业受到了由荷兰和中国公司组成的复杂的基础设施支持，他们提供了法律、税务、信息技术、市场营销、公关和其他一些服务，以帮助中资企业在荷兰的运营。协会、商业俱乐部和私人关系将中国企业连接成一个松散的相互支持与信息交流的网络。虽然在网络内部也有一定的中荷交流与互动，但在荷兰与中国的商业社群之间依旧存在着明显的界限。由于荷兰与中国的关系不断政治化、公共辩论的方向不断两极化，这一隔阂似乎仍在扩大。

荷兰与中国的政府机构支持并推进着中国的投资，而政府机构之间的战略和指导程度有很大不同，并随着时间推移发生着变化。荷兰外商投资部门近年来变得更加具有选择性，只支持那些符合荷兰“生态系统（eco-systems）”的公司。而对于私营企业，中国政府机构则倾向于把关注点放在一带一路的宣传口号、科技发展与创新（虽不再提及但依然是“中国制造 2025”的基础），和提升对中国的普遍好感之上。中国共产党和国家政府在一些国有银行和企业背后的指导与定向也变得更加具体和明晰。然而，这当然不是对所有国有实体来说都如此，并且在任何情况下，利润、扩张和创新才是他们发展对外投资的主要动力。我们还发现了他们通过外国董事明确意图向西方学习的证据，这些董事在中国企业和银行的董事会中则被期望扮演起独立的并具有批判性的顾问与对话者的角色。

在荷兰的主要中国企业中，一半是由私人最终受益人（ultimate beneficial owner, UBO）所有的；另一半则是由国有实体作为最终受益人。在这些企业中，三分之一由国家控制百分之五十或更多的股份，另外三分之二则是由私人控股，或者由国家和少数私人股东混合控股。我们还

发现了国家组合所有权（state portfolio ownership）的迹象，这里的国家主要扮演了为寻求金融回报的风险资本家的角色。

从国家所有权水平来判断它所带来的影响和控制是很复杂的，因为当代中国企业的特点是具有不透明的、模式复杂的分散化的所有权，而在过去的几十年里，这些企业也在变得更加跨国化、混合化、金融化。除此之外，中国的国有制模式则以中国党-国内部不同层次的治理、权威和控制，非正式的控制和影响途径，西化的管理实践和经济治理，以及来自当地机构和法规的外部压力为特点。相反，中国的私有制则往往不乏党-国的影响和控制。这说明，除了所有权结构之外，还需要分析中国企业其他的控制和影响模式，并谨慎和细致地对待后者。

中国企业的母公司和在荷兰的子公司，其董事会由全球化的中国商业精英构成。他们通常在国外接受教育，采用西方公司的董事作为他们之中的顾问，并通过共享董事会职位和更多非正式商业网络（如协会、会议、经济论坛、商业俱乐部等）与西方企业相关联。这些中-西接触往往可以围绕商业运作、企业管理和战略来促进彼此间的信任、适应与共识。精英之间的相互融合，与西方和中国之间日益扩大的地缘政治隔阂与对立形成了鲜明对比，同时前者也受到了后者带来的负面影响。

在荷兰的中国企业的管理团队和战略也有类似的模式。尽管在荷兰商会成员公司里，大多数的注册董事为中国人，但我们也发现了相当一部分比例的荷兰董事和中荷混合董事会。此外，大多数在荷中企的管理团队往往是混合制的，这是由于公司总部明白对当地知识有所认知的必要性，而这种意识多年来也在不断增长。

对大多数中国经理人和专业人士而言——当然也包括公司的首席执行官（CEOs）和其他有影响力的人——在海外的教育和商业经验是标准，这塑造并西化了他们的管理和商业方法。作为混合制管理团队的一份子，他们的工作和交流促进了信任建立、相互适应和学习、以及围绕共同的原则形成的共识。

虽然中国共产党并不是多党民主制的朋友，而且在任何时候都需要保持警惕以维护我们的制度和价值观，但共产党最首要的也只是塑造、领导和协调中国政治、社会与经济的组织。随着

中国的企业、资本、产品和专业走向世界，中国共产党也认为有必要对中国在境外的存在施以一定的协调和控制，但这并不意味着中国共产党也想对其他国家的政治和社会进行控制或协调。

中国共产党在国外建立自己的组织，是为了将中国社会与经济在国外的延伸重新纳入回自己的体系，其包括：中国项目、中国企业和中国学生。共产党认为他们属于“体制内”（inside the system）：作为中国的飞地（enclaves）按照中国的原则进行组织，为中国的利益服务，并按照（混合的）中国条款应对其外国环境。党的建设确保体制在海外的机构和个人不会太偏离共产党的利益、计划和目标，以及由共产党承载的中华民族的愿景。这一需求是非常显著的，以至于在一些共产党的党务工作不被接纳的国家，党组织依然乐于秘密地、或以团队建设和企业文化为名义进行运作。

海外党务工作满足了三个完全不同的议程：首先，党建工作主要帮助了中国企业在当地开展业务，强化了中国商业的品牌；其次，党建工作把中国的海外行动者与中国的制度和共产党的利益结合了起来；再次，党建工作也有助于中国的外交战略，以促进“中国故事（Chinese story）”、“中国道路（Chinese way）”、“一带一路（Belt and Road）”和“人类命运共同体（shared community of mankind）”的构建。

直接的党建工作在荷兰是十分有限的，特别是与其他国家——包括欧洲的一些国家——相比。该研究所访谈的所有在荷中资企业的子公司或办公室，在公司运营和商业战略方面，都有很大的自主权。与我们有过交谈的所有子公司都是以其母公司全球扩张的一部分来到荷兰的，他们的目标是增长和盈利，而不是为中国的外交政策目标服务，也不是对荷兰社会施加影响。除了少数例外，私营企业或合资企业在荷兰的运作几乎不会受到共产党组织和政治影响。而大型企业的子公司，尤其是部分或完全由国家所有或前国有企业所有的子公司，还是会受到母公司党组织的影响，但这种影响对他们在荷兰开展业务来说是有限的。只有处于战略地位的国有企业、组织和银行，才会参与到党建活动中，并在其自身商业利益之外，也服务于中国共产党的战略目标。

中国干预的阴影

最近发表的一系列——主要是智库的——报告着力于研究中国对西方国家的影响、影响力和干预。其始于 2017 年左右，当时中国与美国及其他西方国家的蜜月期已经真正步入结束。人们开始愈发关注中国的不公平的贸易行为、政府对中国企业的支持、技术盗窃，以及更普遍的中国共产党利用中国日益增长的全球经济足迹来挑战西方霸权的战略内容。

中国和其他国家之间的多重关系正在升级，特别是与西方国家之间。智库的报告、简报、政策文件，尤其是关于中国的媒体报道，都参与到了一场逐底竞争（race to the bottom）中，致力于挖掘出更多关于中国所带来的威胁的恶性事实。

这将与中国的大量政府和非政府关系阐释得更为阴险。地方政府的友好关系、公共外交、研究合作与交流、人才招聘计划、海外中国政策等等，都被认为是中国共产党为了在外国获得影响力，甚或为了干预民主政治、破坏民主制度的精心布局。而商业关系和投资也被认为是布局中的一部分，尤其是涉及那些“关键性基础设施（critical infrastructure）”的投资。

这其中有很多是需要被揭露的，但也有相当一部分则是将政客、公务人员、学者、商人和其他精英群体与中国的任何关联都构陷为危险的或不怀好意的。这种与中国关系的政治化已经开始在澳大利亚、美国和欧洲制造受害者，并令人震惊地限制了公共辩论中可接受的意见范围。

中国的影响，甚或有时是干涉，以及间谍活动、知识产权盗窃、和对关键性基础设施的战略收购，肯定是存在的。中国已经成为了一个主要的军事大国，在许多领域内都挑战着其他大国，尤其是在国境线或其附近，在海洋上，以及在网络空间。换句话说，中国正开始表现得像一个超级大国，并寻求将其力量投射到世界各地。

中国政府或其他中国行动者的一些行为确实对其他国家的利益构成了挑战甚或威胁。然而，将非法或破坏性行为与公平竞争区分开来是极为重要的。政府官员或机构试图在海外获得影响力，以促进中国的利益或争取对其观点的支持，企业在全局扩张计划中进行贸易、投资和竞争，或大学与国外同行进行合作，这是任何一个国家的外国行动者都会做的事情。另外，荷兰和欧洲其他

国家都有被卷入美-中角力之中的风险，欧盟与荷兰政府最好在批判性参与而不是疏远的基础上，针对中国拟定一条独立的路线。

我们认为，将中国作为一个统一的、敌对的实体来看待，并对其进行全方位的阻止、遏制，甚至打击，并不符合荷兰的利益。即便中国共产党对中国社会的控制显然比我们认为合适的、或与我们价值观相符的程度要更为严重，这也是事实。根据荷兰政府的中国战略 2019，我们建议将与中国合作的有利之处和实际的或潜在的风险进行区分。我们必须批判地、审慎地、选择性地参与。我们也应当在明确相互依存、彼此需求和互相补足的基础上构建适应性的关系，正如我们已经发现的绝大多数中-荷商业关系那样。

对华政策并不是在粗暴的物质利益和崇高的价值观与理想之间进行二者择其一的问题，或者如同荷兰语中常说的那样，“商人 (merchant) ”或“牧师 (preacher) ”二选一。它也不是一个在安全与财富之间进行选择的问题。为了保有一丝希望能够对镇压维吾尔人、香港国安法、或对台湾的威胁这些政策产生影响，我们需要明确我们在中国的潜在伙伴可能是谁，他们的利益和观点是什么。这将有助于我们加强这些关系——无论是在商业、学术、商务、非盈利抑或政治方面——而不是由于无知或自负而使得他们远离我们。

在驾驭开放与保护、机遇和风险之间的平衡时，我们应当牢记一位著名的中国国际关系学者的话，他最近批评中国政府太过专注于国家安全和中美冲突上：

“但是，这样做不仅不现实，而且还会给国家带来更大的安全风险。因为一个国家如果没有了对外经贸关系，就无法享受对外经贸关系带来的比较收益，更无法利用全球市场扩大生产规模，降低单位产品生产的成本和提高自身生产效率，也无法借鉴其他国家的先进技术与管理经验改进和完善自己。这样只能导致本国的经济发展效率低下和走向落后，其结果是，国家最终也只能是更不安全。所以，尽管追求国家安全是国家利益所在，但追求国家绝对安全的做法既不现实也不可取，结果只会适得其反。”¹

¹ 贾庆国. “对国家安全的特点和治理原则之思考”, 爱思想, 2021.12.29.

建议

在荷兰的中国企业为荷兰经济发展作出了重要贡献，但他们同时也构成了强大的竞争。中国企业已经纳入了国际化的商业和管理实践，并适应了包括欧洲在内的世界其他地区的经济和政治制度的要求。然而，他们依然植根于十分强大的一党制国家所控制的独特的政治经济体。

特别是在习近平的领导下，共产党加强了对社会的控制，包括对（私营）企业和商业精英的控制。随着这些企业向国际化发展扩张，共产党的控制也随之扩大化、国际化。为了优化中-荷交流所带来的利益，同时限制其负面影响，我们应当避免断绝或限制与中国企业和商人的沟通往来。荷兰的企业、社会和政府则应当保持批判性地参与到他们与全球经济体的，包括与荷兰经济的深化整合当中去。以下我们将对如何做到这一点提出建议。

只要在荷中资企业对荷兰经济和社会发展能产生重要贡献，他们的增长和深化整合就不应当被限制或拒绝。诚然，在这样做的时候也应当充分认识到他们依旧扎根于且持续地关联在一个与荷兰有很大不同的经济与政治制度内。

1. 为了促进中资企业的整合并对其活动进行监督，应强化现有的支持中-荷合作的机制和组织，如荷兰外商投资局（NFIA）和全荷兰中资企业协会（ACIEN）。此外，也许值得建立一个独立的平台，以作为荷兰国家和地方政府机构、中国企业和商业组织以及荷兰企业分享专业、知识、最优实践和建议的会议场所。该平台或可同欧洲其他地区的相似组织进行联结。

2. 荷兰政府关于中国投资的政策制定应当建立在现有的适应（adaptation）、互惠合作（reciprocal cooperation），以及便利化（facilitation）的最优实践之上，正如我们在报告中所指出的那样。其包括过去与中国大使馆在全荷兰中资企业协会（ACIEN）的合作；荷兰外商投资局（NFIA）对绿地投资（greenfield investments）有选择性、战略性的推动政策；与现有的精细的公司基础设施、服务提供商和组织进行积极合作，并传播和推广荷兰（以及欧洲）的商业惯例、规则和法规。

3. 应当鼓励发展混合董事会及中荷商业交流，以加强彼此之间的信任和互相适应，并传播欧洲企业治理的惯例、规则、价值观和标准。这样模式下的董事会也将产生跨文化的敏感性、学习和理解，并为荷兰企业进入和适应中国市场与社会提供便利。而对荷兰人加入中国董事会，和中国人进入荷兰董事会的打击，则会带来中国和西方的进一步脱钩，而为现在正在展开的系统性对立推波助澜。

4. 关于中资企业和中荷商业关系的政策制定应当明确“危险信号（red flags）”。这些危险信号不应当仅局限于投资发生之前的投资筛选，还应当将已经投资的中国企业违背荷兰利益、制度和价值观的行动纳入其中。这些危险信号应当是公开的、明确沟通过的、受到监督的。如果发生违规行为，执行机制应当发出警告，要求强制整改，并在必要时根据适当的荷兰、欧洲或国际规则和法规对违规方实施相应的制裁。

5. 对中国共产党在荷兰的党建，特别是其性质和目的的监督也是必要的。然而，这不应该以以下的假设为前提，即党建的所有类型和各个方面都一定与荷兰的利益相违背。党建工作主要是针对于在海外的党员，目的是将他们更紧密地绑定在中国的制度中。只要这不超出荷兰法律的范围，不对荷兰的事务造成不必要的影响或干涉，从荷兰的角度看来，这不是一个可以用好坏来定义的事，而应当被视为中国在荷兰存在的一个固有的方面。

6. 关于在荷中国投资和中国企业的信息和数据，其质量与可得性应当被改善并更好地进行协调。这些数据应当对公众开放并进行定期更新。为了促进知情决策和（公共）辩论，政策制定者、记者、研究人员和相关从业人员需要获得可靠的、有效的、完整的、实时的关于在荷中国投资和企业的信息与数据。

7. 为了进一步扩大和强化该项目的范围，需要进行进一步的研究。首先，在荷中资企业的影响需要针对荷兰经济的特定的、关键的部门（如半导体和电子、物流和运输、生物技术、农业与食品）进行研究。其次，中国高管和董事在全球商业精英网络和西方跨国公司中所发挥的作用还没有得到充分的理解。再次，在中国的荷资企业是

如何适应并融入到中国经济和社会中去的，以及这些适应调整对他们的商业战略和行为在其他地方，尤其是在荷兰，产生了什么样的影响，我们对此还了解得不够。