



哥伦比亚国际投资展望 哥伦比亚大学可持续投资中心

FDI 热点问题的观点

276 号 2020 年 4 月 20 日

主编：Karl P. Sauvart (Karl.Sauvant@law.columbia.edu)

执行编辑：Alexa Busser (alexa.busser@columbia.edu)

投资后服务十分重要*

Carolina Arriagada Peters**

东道国经济体乐于展现本国吸引了多少新的外国投资者。然而，那些更平凡、没有新闻价值、但依然重要的对现有投资者的支持工作却常被忽视。Gallo 在研究客户维系时发现，“获得一个新客户总比维系一个现有客户要贵 5 到 25 倍¹。”另外，提高 5% 的客户保留率可以提升 25% 到 95% 的利润²。

虽然尚未有人对 FDI 进行过类似研究，但同样的逻辑很可能适用：相较于寻求下一个“大投资者”，支持现有投资者可能会产生更高的经济增长，创造更多的就业机会。投资后服务的益处包括增加跟进投资的可能性，降低撤资风险，以及有可能最大化 FDI 对当地经济的影响。例如，亚马逊估计，“亚马逊每投资 1 美元，西雅图市就会产生 1.40 美元³。”此外，当东道国根据投资者的反馈采取行动并更新其监管实践，投资环境通常会得到改善。当投资者建立创业中心，例如谷歌园区，他们有助于创建一个促进关联的生态系统。

然而，根据经合组织的统计，只有 36% 的经合组织投资促进机构 (IPAs) 提供投资后服务⁴。资源匮乏和资金支持是愿意提供投资后服务却无法实际执行的两个普遍问题。这种情况不太可能改变。

尽管如此，支持外国投资者已经采取了新方式。在泰国，对于一个持续了两年多的项目，总理帮助确保中国投资者阿里巴巴实现了向泰国中小企业提供数字技能培训项目的承诺⁵，还有 Cargill 公司向拉丁美洲提出的“杜绝食物浪费”倡议由泛美开发银行构想，造成了整个拉美地区更优的可持续目标实践⁶。这些举措是在核心 FDI 事务之外发起的，表明投资后服务不再是 IPAs 的唯一责任。

此外，IPAs 的角色也在变化。它们过去管理投资后服务项目，现在也扮演着生态系统代理人的角色；它们过去管理预算，现在致力于建立伙伴关系，以便适应迅速变化的环境。它们过去统计就业，现在被要求带来社会影响。

因此，有必要扩展对如何以及为何支持投资者的理解。三个维度需要扩展。首先，**政府要认识到帮助投资者开展业务**的重要性并基于此采取行动。根据 FDI Markets 的 2017 FDI 再投资排名⁷，主要的业务开展动因是地区的增长潜力、熟练的劳动力和接近市场的地理位置。

另一个关键是**支持当地机会**。IPAs 的一个作用是匹配当地机会与现有投资者，从而使投资者更好地融入生态系统，发展紧密的当地联系，并支持创建“促进投资社区”。

第三是**进一步发展东道国经济**。尽管大多数政府将投资后服务视作实现这一目标的工具，但仍有许多政府只关注创造就业。这是错误的，因为后期投资提供了许多其他机会，例如推动包容性议程、共建绿色经济，以及鼓励偏远地区的创新。这些举措最大化了当地经济的利益相关方从 FDI 中获得的**价值**。不出所料，在面临社会和政治不确定性的地区，这一方面非常突出。遗憾的是，由于缺乏相关的关键绩效指标，FDI 在这些领域的影响常常被忽视。

各国政府需要全面审查其投资后服务事务，并达成上述三个目标。这样做要求政府具有商业智慧理解投资者社区，有创造力识别事务关联对当地经济发展优先顺序的洞察，有政治意愿细化公共部门对投资者的支持服务，有对投资后服务的论述谈及影响和好处，而非就业和资本流动，有价值认同，确保对私营部门的支持，还要有适宜的善意在冲突出现时化解矛盾，目前只有少数地区这样做。

实施这些举措不仅有助于东道国经济体更好地支持现有外国投资者，还能使 IPAs 发挥更重要的作用，最大化地方从长期投资者那里获得利益。如果政府不加大对投资后服务的关注，将会是政府的失职。

（南开大学国经所郭子枫翻译）

*哥伦比亚国际投资展望是一个公开辩论的论坛。作者表达的观点并不反映 CCSI 或哥伦比亚大学或我们的合作伙伴和支持者的观点。哥伦比亚国际投资展望 (ISSN 2158-3579) 是同行评审的系列文章。

** Carolina Arriagada Peters (carolina@citiesandcollaboration.com) 是 Cities & Collaboration 的常务董事。这篇展望基于作者即将出版的《[投资后服务阐释](#)》一书。作者希望感谢 Persephone Economou, Marc Proksch 和 Bostjan Skalar 的同行评审。

¹ [Amy Gallo, “留住正确客户的价值,” *Harvard Business Review*, Oct. 29, 2014.](#)

² Frederick Reichheld, *忠诚的规则! 当今领导人如何构建持久的关系* (剑桥:哈佛商业评论出版社, 2003), p.1.

³ [Indrid Lunden, “亚马逊正在寻找第二个总部城市, 一个 ‘完全等同于西雅图’ 的城市,” *Techcrunch.com*, Sept. 7, 2017.](#)

⁴ [OECD, *OECD 国家投资促进机构地图* \(Paris: OECD, 2018\), p. 10.](#)

⁵ [IDB, “商界领袖与 IDB 呼吁减少拉丁美洲和加勒比地区的食物浪费,” *News release*, Apr. 12, 2018.](#)

⁶ [Angaindrankumar Gnanasagar, “阿里巴巴与泰国建立合作伙伴关系以开拓利润丰厚的商业机会,” *The Asean Post*, Apr. 29, 2018.](#)

⁷ [Naomi Davis, “新加坡保住了 FDI 再投资的桂冠,” *FDI Intelligence*, June 15, 2018.](#)

如果附带以下承认, 这篇展望中的材料可以被重印: “Carolina Arriagada Peters, 《投资后服务很重要》, 哥大国际投资展望, No.276, 2020 年 4 月 20 日。经哥伦比亚可持续投资中心许可转载 (www.ccsi.columbia.edu)。” 请将复印件发送至哥伦比亚可持续投资中心 ccsi@law.columbia.edu。

获取更多信息, 包括关于提交给展望的信息, 请联系: 哥伦比亚可持续投资中心, Alexa Busser, alexa.busser@columbia.edu。

哥伦比亚大学可持续投资中心(CCSI)是哥伦比亚大学法学院和哥伦比亚大学地球研究所的联合中心, 是一个领先的应用研究中心和论坛, 致力于可持续国际投资的研究、实践和讨论。我们的任务是制定和传播切实可行的办法和解决办法, 并分析当前的政策性问题, 以便最大限度地发挥国际投资对可持续发展的影响。该中心通过跨学科研究、咨询项目、多方利益相关者对话、教育项目以及资源和工具的开发来承担其使命。获取更多信息, 请访问我们的网站<http://www.ccsi.columbia.edu>。

最新的哥大国际投资展望

- No. 275, Karl P. Sauvant, ‘Enabling the full participation of developing countries in negotiating an Investment Facilitation Framework for Development,’ April 6, 2020
- No. 274, Marta Soprana, ‘Outward FDI and a global compact on home-country investment incentives,’ March 23, 2020
- No. 273, Ricardo Figueiredo de Oliveira, ‘The useful institution of an investment ombudsperson,’ March 9, 2020
- No. 272, Wolfgang Alschner, ‘Squaring bilateralism with multilateralism: What investment law reformers can learn from the international tax regime,’ February 24, 2020
- No. 271, Julien Chaisse, ‘The Regional Comprehensive Economic Partnership’s investment chapter: One step forward, two steps back?,’ February 10, 2020.

所有先前的哥大国际投资展望载于:<http://ccsi.columbia.edu/publications/columbia-fdi-perspectives/>