

现代丝绸之路的 经济效应： 中巴经济走廊(CPEC)

关于 ACCA

ACCA (特许公认会计师公会)是全球广受认可的国际专业会计师组织,为全世界有志投身于财会、金融以及管理领域的专才提供首选的资格认证。ACCA目前在中国大陆拥有6,700名会员及78,000名学员,并在北京、上海、广州、深圳、成都、沈阳、青岛、武汉和长沙共设有9个代表处。

ACCA为全球180个国家的198,000名会员及486,000名学员提供支持,从雇主的技能需求出发,为会员和学员的事业发展提供完善的专业服务。ACCA透过全球101个办事处和中心,以及全球超过7,291家认可雇主,为员工的学习与发展提供高标准服务。ACCA致力于维护公共利益,提倡适度的会计监管方式,同时,通过开展国际化研究,不断提升财会行业的声誉与影响力。

ACCA自1904年成立以来,一直秉承着独特的核心价值,即机遇、多元性、创新、诚信和责任。我们深信,会计师能够在经济发展的各个阶段创造价值。ACCA致力于培养会计师的专业能力,支持采纳统一的国际准则。我们的价值观与各行各业的雇主保持一致,并且确信,ACCA培养的是能够为企业增值的会计师。ACCA让来自不同背景的有志之士都有机会进入财会行业,并且不断创新、修订并推广我们的专业资格,满足学员和雇主的多样化需求。

更多信息请访问:www.accaglobal.com

关于巴基斯坦中国研究院(PCI)

巴基斯坦中国研究院成立于2009年10月,由巴基斯坦参议员穆沙希德·侯赛因·萨义德(Mushahid Hussain Sayed)担任主席。该研究院已然成为致力于推动中巴两国民间交流的主要机构,在促进多边对话、推动文化交流和经济互联互通过程中扮演着重要角色,同时也是中巴两国间构建更加紧密的战略伙伴关系的独特桥梁。

PCI的目标是在中巴两国以及整个地区外交关系的多个方面发挥主导作用并引起讨论和分析。其使命之一就是为所有各方提供所需资源,帮助他们更好地理解地区关系、特别是中巴关系的动态发展。

更多信息请访问:www.pakistan-china.com

目录

前言	4
内容概要	6
引言	8
1. “一带一路”倡议简介	9
2. 中巴经济走廊（CPEC）	10
3. 中巴经济走廊对巴基斯坦经济的影响	13
4. 中巴经济走廊与经济各部门的关系	15
5. 中国企业在巴基斯坦的商业模式	18
6. 巴基斯坦企业是否做好准备迎接即将来临的变化？	19
7. 资本市场	22
8. 营商便利和投资协调	25
9. 人才培养：财务专业人士迎接未来的成长领域	27
10. SWOT分析和专家论坛	30
11. 前进之道	37
参考文献	38



前言

PCI已然成为致力于推动中巴两国民间交流的主要机构，在促进多边对话、推动文化交流和经济互联互通过程中扮演着重要角色，同时也是中巴两国间构建更加紧密的战略伙伴关系的独特桥梁。该研究院的核心主题为“文化交流、经济走廊与互联互通”（CCC），紧密契合了“一带一路”倡议与文化密不可分的关系——习近平主席2017年5月在“一带一路”论坛上也着重强调了这一点。

作为智库，PCI始终致力于成为巴基斯坦承接“一带一路”倡议和构筑中巴经济走廊的主要平台，并且在支持该地区文化交流方面发挥重要作用。

我很高兴看到这份内容翔实、洞见深刻的研究报告面世，这是PCI和ACCA精诚合作的成果。此类研究将为政策制定者、学者、学生和商业人士提供指导，帮助他们掌握最新的市场动向与认知，以及“中巴经济走廊”可能面临的挑战，进而明确需要解决的问题，使这项宏伟事业得以顺利推进。

我相信，这份报告只是开篇之作，今后我们将继续开展各项研究，在“一带一路”倡议及中巴经济走廊的研究、推广和对外交流等方面发挥引领作用。我们认为，“一带一路”倡议是近些年来规模最为宏大的多领域发展议程，而“中巴经济走廊”作为“一带

一路”的旗舰项目，能够为“一带一路”沿线国家提供重要的参考和效仿的实例。因此，对其所做的研究可谓意义非凡。

穆斯塔法·海德·萨义德
(Mustafa Hyder Sayed)
执行董事
巴基斯坦中国研究院



自从中国国家主席习近平2015年4月访问巴基斯坦以来，在中巴经济走廊框架下，各类中国组织已与巴基斯坦公共及私营部门签署了总额达500亿美元的合作协议，其广泛的经济、社会和政治影响正逐渐引起巴基斯坦财会界、商界等各方的密切关注。中巴经济走廊项目投资领域涵盖信息技术、道路桥梁、港口与航运、铁路、经济开发区和能源电站等，这将为巴基斯坦经济长期增长和稳定发展注入活力。各种分析文章开始见诸于各类报纸；电视全天候不间断播出专家学者对中巴经济走廊的解读，专业机构也开始通过社交媒体频频发声，从微观角度对中巴经济走廊的各个方面加以分析。如今，中巴经济走廊已成为各类专业讨论的热门议题——这促使ACCA决定在国家和全球两个层面开展相关研究。在ACCA开展业务的国家中，有22个位于“一带一路”沿线，因此对ACCA

来说，“一带一路”项目将无疑是我们制定自身战略规划的重要考量因素，为此我们投入了相当多的关注，以期更好的理解。ACCA比其他任何专业机构都更加注重前瞻性的思考，在为会员、专业会计师群体和商界人士提供最新的商业领域的前沿信息方面发挥了重要作用。巴基斯坦是一个拥有2.2亿人口的重要国家，从地缘战略地位上讲，它将通过新建成的瓜达尔深水港，向中亚和中国中西部地区提供巨大的贸易和商业机会。巴基斯坦还拥有强大的专业会计师群体，历史悠久且向好的银行业和金融业，其经济充满韧性和巨大发展潜力。ACCA很早就认识到会计师职业在经济增长和稳定发展方面所扮演的重要角色。过去20年，ACCA在巴基斯坦的会员对巴基斯坦经济、企业运作等方面积累了深刻的认识，并且正如肯尼迪所说的“不要问国家能为你做些什么，而应问你能为

国家做些什么！”，他们始终秉持着这一信念。巴基斯坦全国上下洋溢着积极的情绪，他们看到自己的时代已然来临；巴基斯坦也可以成为“亚洲四小龙”一样快速增长的经济体，并且终于可以将巴基斯坦经济学家马赫布卜·乌尔·哈克 (Mahboob Ul Haq) 为巴基斯坦设计的经济蓝图付诸实践——其经济模式曾被韩国和马来西亚等国家借鉴。我很高兴我们在巴基斯坦发布《现代丝绸之路的经济效应：中巴经济走廊》这一报告，以此开启财会专业人士间的对话，并引领巴基斯坦对未来发展的思考与规划。

白容
(Helen Brand OBE)
ACCA行政总裁



内容概要

CPEC及其对巴基斯坦民众的影响

对巴基斯坦来说，中巴经济走廊是前所未有的发展机遇。下文中，中国驻巴基斯坦大使孙卫东先生概括了中巴经济走廊项目及其意义。

中巴经济走廊是‘一带一路’倡议的重大先行项目，受到两国领导人的高度重视和积极响应。该项目还赢得了两国人民的广泛支持，因为它旨在为民众带来新的机遇，并为中巴友谊带来了新的活力和愿景。

中巴经济走廊是一个长期的系统性项目，能通过有关瓜达尔港、能源、交通基础设施和产业合作等方面的协作来促进经济合作。

中巴经济走廊将为两国人民带来实实在在的利益。能源和基础设施建设的项目将有助于改善巴基斯坦现状。

越来越多的电力将接入国家电网，从而提高电力供应的稳定性。人们能够享受更加便捷的交通运输和更好的生活水平。除大型项目外，我们正在设立社会福利机构，特别是在瓜达尔等地，由中国政府出资修建小学、职业培训中心和医院。我们还将开伯尔-普赫图赫瓦省（KPK）开展医疗、教育和培训项目，以满足本地居民的需求，使他们直接体会中巴经济走廊带来的诸多益处。对普通人来说，巴基斯坦全国数十万家庭都将共同目睹、接触并受益于中巴经济走廊的丰硕成果。”
(CPEC, 2017a)

变化正悄然而至

本报告向近500名财会和商业专业人士进行在线调研，调研表明79%的受访者认为企业能够适应中巴经济走廊带来的变化，且在企业未来一到五年的商业计划中有所体现。

财会专业人士应对变化所需的技能

为了应对即将到来的变化，财会专业人士需具备一些重要技能，如有效的沟通能力，更好地使用商业分析工具，掌握相关税制结构知识，并具有强大的领导力。

约86%的受访者认为他们应当参加有关商业、中文和文化的短期培训课程。

随着中国在巴基斯坦投资的加大，财会专业人士可以考虑为投资者提供一站式解决方案——从注册公司一直延伸至会计和税务咨询服务。

治理结构

54%以上的受访者认为，董事会将成为讨论中巴经济走廊所带来机遇并做出最终决定的恰当平台，而32%的受访者则认为企

业的风险管理委员会应当参与此类机遇的分析评估。

风险管理

约54%的受访者“同意”或“非常同意”企业有必要建立风险管理机制，以审议和评估中巴经济走廊商业变化所带来的挑战和风险。但并非每位受访者都对此问题抱有明确倾向，34.2%的受访者仍保持中立。

环境影响

中巴经济走廊在带来经济增长的同时也会带来环境影响，对此，只有26%的受访者认为所在企业正在采取必要措施加以应

对，而约50%的受访者对所在企业将采取行动以保护环境等关键问题保持中立。

优势、劣势、机遇与挑战(SWOT)分析

商业和财会专业人士提到的重要优势包括本国是否具备人力资源、旅游业潜力、高质量的道路基础设施等。但是他们也指出，尽管具备人力资源，但其缺乏相应技能则是普遍存在的问题，因此有必要开展大量的技能培训，提高文化水平，帮助巴基斯坦人民从中巴经济走廊发展建设中获益。缺乏对中巴经济走廊项目的认识也被认为是主要的劣势之一，因此需要更多的交流会、研讨会和刊物来提高人们的认识，使他们做好准备，迎接未来的潜在变

化。无法维持法律和秩序则被认为是主要挑战之一，此外还面临资源管理不当、相关公司治理问题等挑战；而受访者普遍提及的机遇包括创造就业机会、增加贸易和改善基础设施等。





引言

关于本报告

这份详实的研究报告由ACCA巴基斯坦办事处携手巴基斯坦中国研究院联合制作，旨在评估中巴经济走廊项目为巴基斯坦带来的各种转变。报告主要有以下三个目的：

1. 评价中巴经济走廊对巴基斯坦经济产生的总体影响；
2. 分析财会专业人士对中巴经济走廊的看法、以及他们对有关未来发展计划的看法；
3. 详细阐述财会专业人士在未来中巴经济走廊项目中所要求掌握的技能。

研究方法

本报告以下列四大支柱为基础分析研究所得：

- 以SWOT分析为重点的小组讨论，在四省首府和联邦首都开展，参与者皆为财务和业务高管；
- 针对财务专业人士进行的在线调研；
- 中巴经济走廊各相关方访谈；
- 媒体报道的回顾。

报告对上述调研结果进行了分析。

报告探讨了在不断变化的形势下，企业和财务专业人士所需具备的重要能力和技

能，并且在报告中纳入了在巴基斯坦四省首府以及联邦首都开展的SWOT分析结果。本报告的研究发现旨在帮助中巴经济走廊各相关方参与其中，并将其作为工具，帮助制定长远规划并建立发展模型。

报告还包含ACCA 和PCI联合发布、于2017年3月末到6月间所开展的财务专业人士在线调研结果。约500位巴基斯坦财务与商务专业人士参与了此次调研，他们回答了有关商业和财务规划、人力资源战略、治理模式和环境、社会与公司治理（ESG）等方面的问题。

此外，为了获得中国企业的观点，我们访问了巴基斯坦中国投资公司（Pakistan China Investment Company）的管理层，并且发放了一份调研问卷。五家在巴基斯坦开展业务的中国企业高管对此作了相应回复。

关于本次调研

ACCA巴基斯坦办事处开展了在线调研，以获得巴基斯坦财会和商业专业人士的观点。调研基于五大领域的15个问题。

本次调研的目的旨在收集和分析商界领袖及财会专业人士对“一带一路”倡议组成部分，即中巴经济走廊的看法（ACCA，2017年）。受访者为ACCA准会员、ACCA会员，以及在巴基斯坦各服务行业、制造业和咨询机构中工作的其他财会专业组织协会会员。





1. “一带一路”倡议简介

“一带一路”倡议

中国已经成为世界第二大经济体，并且有可能以惊人的速度跃居榜首。作为宏伟战略的一部分，中国凭借宏大的投资实现繁荣，并期望同时在地缘政治和经济两方面加强竞争优势。中国推出了“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”两大愿景和行动，统称为“一带一路”。这一战略构想由习近平主席提出，作为大规模的国际发展规划，涉及众多公路、铁路、港口、工业区以及能源开发等项目，将通过不同的路线将中国主要的经济中心与欧洲连接起来，并促进沿线各国的产业发展（图1.1）。

“一带一路”预期对各参与国产生的影响，主要基于各个项目与其沿线经济的发展合

作情况，以及其雇佣的劳动力，包括项目实施企业直接雇佣或行业价值链上下游间接雇佣的劳动力。“一带一路”项目预计将覆盖65个国家，涵盖全球60%以上的人口，并为全球GDP带来40%的贡献，这充分体现了“一带一路”的潜在影响（霍夫曼/Hofman, 2015年）。

“一带一路”下的项目数量和投资金额

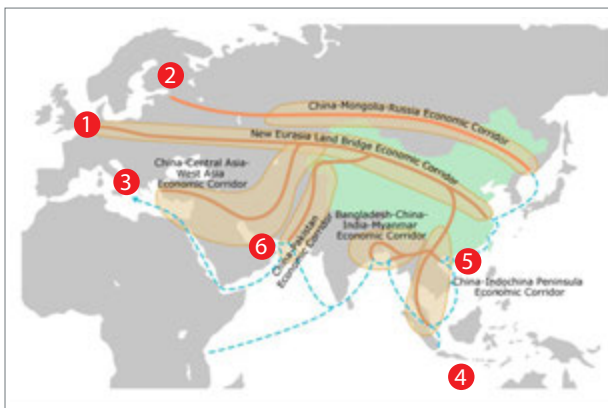
“一带一路”的规模有多大？仅仅回答“大规模”已不足以反映“一带一路”的规模，只有数字才能更好地加以说明。鉴于“一带一路”覆盖面之广以及每个参与国的具体需求，现有信息表明，“一带一路”倡议将包括900个项目，预计成本高达8900亿美元。

“一带一路”的融资

中国多家机构已表示将对项目提供资金支持，其中包括中国开发银行、亚洲基础设施投资银行（AIIB）和中国进出口银行。此外，还成立了国有丝路基金来促进对“一带一路”沿线国家的投资增长。

在2017年5月举行的“一带一路”国际合作峰会”期间，这些机构加大了资金承诺，以满足不断增加的项目需求。初始规模达400亿美元的丝路基金又得到了145亿美元的追加资金支持。中国开发银行和中国进出口银行也拨出435亿美元用于特别贷款。

图 1.1：“一带一路”倡议：六大经济走廊覆盖亚欧非三大洲



“一带一路”倡议包含六大经济走廊和海上通道。六大陆地走廊包括：

1. 中国东部-欧洲西部
2. 中国北部-蒙古-俄罗斯远东地区
3. 中国西部-中亚-西亚-土耳其
4. 中国南部-中南半岛-新加坡
5. 中国南部-缅甸-孟加拉国-印度
6. 中国西部-巴基斯坦

2. 中巴经济走廊(CPEC)



CPEC几乎每天都会出现在巴基斯坦的英文报纸上。

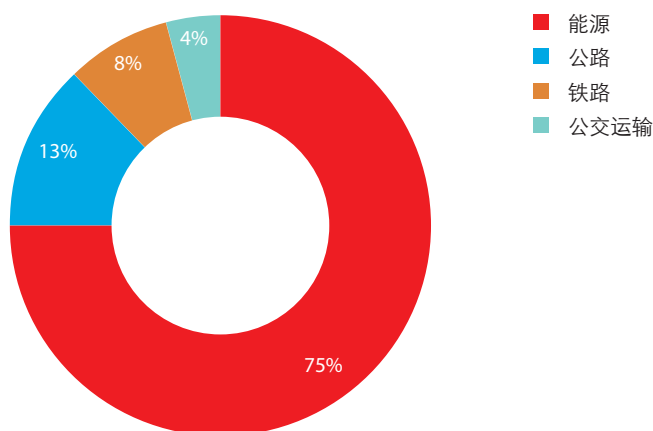
在六大经济走廊中，中巴经济走廊取得了最快、最有效的进展，其19个早期收获项目旨在升级巴基斯坦的交通运输基础设施，以填补其长期存在的能源缺口问题（《巴基斯坦观察家报》，2017a）。两国的投资政策和

融资服务已经演变为支持在中巴经济走廊框架下开展的项目，并帮助改善行业联系和专业实践，从而满足不断增加的投资需求。

作为“一带一路”倡议的重要组成部分，中巴经济走廊已引起全球，尤其是巴基斯坦专业人士的极大关注。虽然人们普遍认为“一带一路”将造福巴基斯坦，但同时也担心巴基

斯坦是否能够偿还项目债务，中国是否会主导项目，并最终导致中方目标压过巴方目标。因此“一带一路”既带来了希望，也引发了担忧。

图 2.1: CPEC投资构成（总额460亿美元）



“一带一路”将帮助改善公路、铁路和航空运输体系，促进人员往来，从而加强区域联系。

这将激励学术、文化和地区知识与文化交流，推动贸易和业务量，并增加发电量和电力传输规模。理想情况下，这些变化将

改善巴基斯坦商业环境、加强双边合作。“一带一路”项目的倡导者强调，这种双赢模式将促成本地区的紧密联系、完整统一，使民众能够休戚与共、和谐融洽、携手发展。

中巴经济走廊致力于打造经济区域化。其

倡导者认为，该计划未来有望为地区带来和平、发展和经济增长 (CPEC, 2017b)。

图2.2: CPEC规划的铁路网络

CPEC铁路网络



政治经济学家阿萨德·阿巴西 (Asad Abbasi) 分析了中国期望通过该项目获得的收益。“对巴基斯坦来说，中巴经济走廊或许意味着‘繁荣’、‘团结’等，但对中国来说，这只是‘一带一路’的一小部分。英国皇家国际事务研究所资深咨询顾问研究员夏添恩 (Tim Summers) 认为，‘一带一路’的英文翻译 (OBOR) 未能充分地传达项目中文名称所包含的多重意义。‘一带一路’让人联想起中国历史上两个不同的时代：唐代的丝绸之路 (公元618-906年) 和从中国沿海对外的现代海上丝绸贸易之路。该项目的目标是将中国与亚欧65个国家连接起来。中国期待‘一带一路’未来十年创造2.5万亿美元的贸易额。”

综上所述，中巴经济走廊四大投资领域支柱如图2.3所示。

由于地理位置优越，巴基斯坦处于亚欧大陆和阿拉伯海之间，是连接丝绸之路经济带腹地与二十一世纪海上丝绸之路的重要桥梁。

**中巴经济走廊的旗舰项目——瓜达尔港：
陆上与海上丝绸之路的交汇点**

中巴经济走廊包含各种投资，其目的之一在于填补巴基斯坦的能源缺口，振兴其境况不佳的工业基地，并提供贷款。项目贷款将用于更换公路和铁路基础设施/建立铁路网，实现巴基斯坦全国无缝连接。本建

设项目旨在打造“带”和“路”之间的第一条南北连线，其交汇点即为瓜达尔港——因此，该港口无疑是中巴经济走廊的关键。

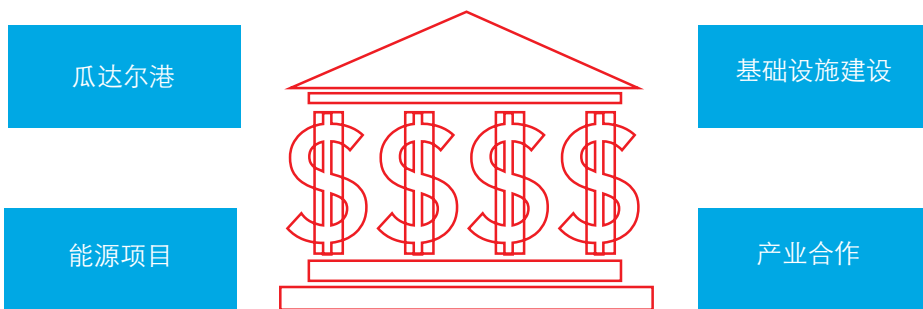
中巴经济走廊投资：460亿美元，且仍在不断增长

中巴经济走廊是“一带一路”的旗舰项目，其实施也被认为走在了其他经济走廊的前列。中巴经济走廊被选为“一带一路”倡议中建设的首条经济走廊，其包含大量项目，投资额高达460亿美元（并且还在不断增长）。这些项目分为短期、中期和长期规划，从签署开始持续15年，即从2015年到2030年。

不过，在2015年-2017年两年间，项目组合始终保持着灵活性，以支持更多项目，而所需资金也出现了进一步增加。

中巴两国政府已成功敲定融资协议的详细条款，包括指定参与机构，确定建设-运营-移交 (BOT) 合同年限、课税和消费税限额、预期投资回报、贷款偿还时间表，以及为贷款和投资项目回报提供主权担保等。“一带一路”融资等各方面所涉及的详尽战略举措和谈判或许可以为其他国家在与中国开展“一带一路”合作时提供参考。

图2.3: CPEC投资的重要支柱



1 阿萨德·阿巴西 (Asad Abbasi) 拥有伦敦政治经济学院后期发展专业的政治经济学硕士学位。他目前正在研究经济发展的概念框架。http://blogs.lse.ac.uk/southasia/2016/02/05/lessons-from-africa-how-can-pakistan-make-the-most-of-chinese-investment/



3. 中巴经济走廊对巴基斯坦经济的影响

中巴经济走廊如果能够帮助解决巴基斯坦的能源危机，将大大提升其经济增长。

巴基斯坦的经济具有巨大的战略发展潜力。它地处南亚、中亚、中国和中东的交汇点，加上该地区拥有众多人口、多样且丰富的资源以及有待开发的贸易潜力，因此巴基斯坦可以成为地区市场的重要支点。但巴基斯坦经济发展也面临着一些重大挑战，例如能源危机导致工业持续亏损、低质低量的外商直接投资、基础设施

匮乏、因反恐战争造成的损失，以及贸易逆差等问题。能源部门的电力缺口平均为7000兆瓦（基亚尼/Kiani，2017年），从而导致限电和停电的频繁出现，仅2015年巴基斯坦就为此付出了高达1.439万亿卢比(占GDP的7%)的代价（《巴基斯坦观察家报》，2017b）。能源短缺也导致了主要行业的业务持续下滑。中巴经济走廊项目共规划了21个能源项目。这些项目最终将发电1.64万兆瓦，相当于巴基斯坦目前发电量的总和。此外，其中11个项目被优先列为

早收项目，预计到2018年3月将发电超过1.1万兆瓦（CPEC，2017c），足以填补巴基斯坦7000兆瓦的能源缺口。

中巴经济走廊的一个主要目标是，满足巴基斯坦迫切的基础设施需求。投资近110亿美元的道路和铁路网络建设将大大造福巴基斯坦经济。

图 3.1: 中巴经济走廊项目规划道路

中巴经济走廊项目高速公路网络



Source: CPEC 2017d

“我们需要学习，需
要提高自身能力”

有待改善的道路基础设施

道路基础设施（图3.1）建设将在中巴经济走廊项目中不同线路的沿线开展，但其资金不一定来自中巴经济走廊项目。这些线路包括瓜达尔-霍沙布、胡兹达尔-巴斯玛、卡拉奇-拉合尔（苏库尔-木尔坦段）、喀喇昆仑高速公路等。上述开发项目将增强巴基斯坦四省间的互联互通，提升货物运输的便捷程度。巴基斯坦铁路公司将吸引50亿美元投资，用于升级和部署巴基斯坦国内新的铁路基础设施。为提高互联互通并改善交通运输设施，从卡拉奇到白沙瓦的轨道亦将进行升级（CPEC，2017e）。其他铁路基础设施项目则包括从戈特里到阿塔克之间的铁路。

特别经济区

中巴经济走廊的中长期项目旨在利用改善后的基础设施和发电能力进一步提高巴基斯坦的产业生产力。作为中巴经济走廊四大构成的一部分，产业合作项目正得以实施，以便通过本地和外国投资来扩大巴基斯坦的工业基础。

在国家层面，经过详实的可行性研究，已确定在巴基斯坦全国建设九大经济特区

（SEZ）。这些经济特区将拥有一流的设施，从而吸引投资者（SEZ，2017年）。

巴基斯坦商业委员会执行总裁艾桑·马利克（Ehsan A. Malik）在接受本研究的采访时指出：“就经济特区而言，政府需要为中巴两国的投资者提供一个公平的竞争舞台。”同时，他补充道：“对于经济特区中成立的新公司对出口产生的影响，需要进行详尽的财务预测。有关交通运输、物流和供应链的企业必然会得到发展。对巴基斯坦企业来说，则需要升级供应链，为全球提供增值产品。”

关于中巴经济走廊项目带来的环境影响，马利克表示政府可以考虑为走廊项目、特别是经济特区中的公司发行绿色债券，将资金用于环境保护。此外，马利克还强调指出，大型项目可能会减少森林覆盖，因此需要培植更多植被。

产业合作项目

宏观层面，中巴经济走廊的产业合作项目有望扭转巴基斯坦贸易逆差的局面，成为出口主导型生产。这不仅可以减少巴基斯坦由于进口而导致的资金流出，还能通过出口增加资金流入。因此，中巴经济走廊

的产业合作是改善巴基斯坦贸易赤字的重要工具，更重要的是，它还将实现创收，用来偿还中巴经济走廊贷款和其他负债。

从微观层面来看，中巴经济走廊项目下的特别经济区将聚集不同产业集群的大量产业单位，以多种方式重塑劳动力市场动态。首先，这些特别经济区将为技术熟练和半熟练工人创造就业岗位，考虑到薪酬-价格竞争优势，这些工人将主要从巴基斯坦国内招聘。其次，政府和企业将投资劳动力的职业培训和专业发展，以满足不断增加的需求，从而促进巴基斯坦劳动力的大规模技术转型。

巴基斯坦规划部中巴经济走廊项目主任哈桑·道得（Hassan Daud）在访谈中指出：“我们需要学习，需要提高自身能力。试想一下，未来五年，火车时速从65公里提升到130公里，将对商业产生怎样的影响。这意味着商业速度将发生变化。如何从这一机遇中获益，将取决于人们自身。”

4. 中巴经济走廊与经济各部门的关系



预测未来的最好方法就是创造未来

为撰写报告，我们接触了来自不同背景的人士，参考了数十份文件，在五个城市开展了交流会，并且审查了在线调研结果，非常深刻地感受到，对中巴经济走廊这一前所未有的项目进行准确预测，几乎是不可能的。本报告所做的任何预测，其依据的因素和观点都可能随着时间而逐渐发生变化，则该预测也会随之改变。

有人说，预测未来的最好方法就是创造未来。巴基斯坦正在为其民众创造一个充满希望的未来。

前所未有的项目

对巴基斯坦来说，中巴经济走廊是一个从未有过的计划——特别是在中巴友谊的大背景下。历史上巴基斯坦从未得到哪个国家如此巨额的投资。据估计，中巴经济走廊计划带来的现金流入或将超过自1970年以来巴基斯坦所有外商直接投资总额，预计是其GDP的近17%。

创造就业机会

国际劳工组织（ILO）估计，中巴经济走廊将创造约40万个就业机会（APP，2017年），而应用经济学研究中心（AERC）则

估计，2015年到2030年间，该计划将创造超过70万个直接就业机会。

应用经济学研究中心主任沙米娜·哈利德（Samina Khalid）教授指出，从2015年启动到2030年预计完工期间，中巴经济走廊可能创造超过70万个直接就业机会，这意味着年经济增长率将增加2%-2.5%。因此，哈利德教授认为，到2030年，中巴经济走廊项目很可能在巴基斯坦各部门创造超过70万个就业岗位（APP，2016年）。

规划委员会的估计则显示，最终的就业数量很可能更高，未来15年中，中巴经济走廊或将创造约80万个就业岗位（APP，2017年）。

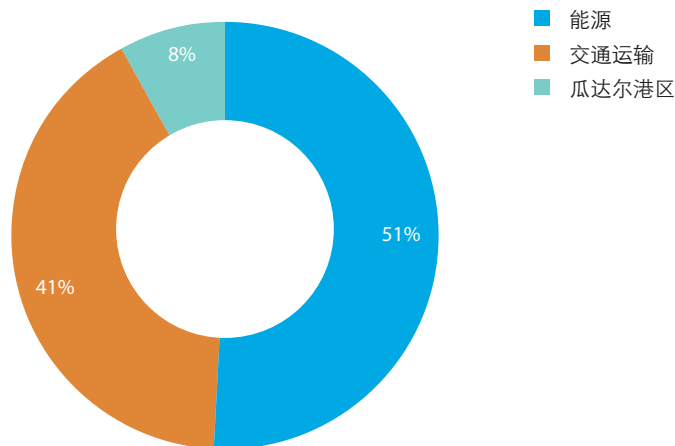
2017年6月，《巴基斯坦国家报》记者法瓦德·尤萨夫扎伊（Fawad Yousafzai）报道指出，中巴经济走廊截止目前，已经为巴基斯坦创造了3万个就业岗位，其中包括工程师，他们可以在这些岗位上扩展自身技能。此外，有8000个工作岗位雇佣的是中国公民。3万名巴基斯坦公民中，有1.6万人是在能源部门工作（Yousafzai，2017年）。截止2017年6月，交通运输基础设施领域已创造约1.3万个就业岗位（PCN，2017a）。

顶尖证券公司（Topline Securities）首席经济学家萨德·哈希姆（Saad Hashemy）在接受本研究采访时指出：“中巴经济走廊将对几乎所有的重要经济部门产生影响。”同时补充道：

“银行、水泥、汽车、保险、精炼、发电、油气营销、电缆和电气产品等行业都将得到显著增长。”

图4.1: 中巴经济走廊创造就业岗位的领域（2015-2017年）

截止2017年中期，中巴经济走廊已创造约3万个就业岗位



数据来源：基于一般新闻信息的图表

未来15年需要80万辆汽车，钢铁消费将大幅增长

在谈到中巴经济走廊对汽车业的影响时，哈希姆指出：“目前我们的公路里程约为26.5万公里，注册机动车辆1500万台，其中包括两轮、三轮和四轮机动车，也包括公交车、货车等。我们预计，如果将新增车道计算在内，当前的中巴经济走廊及相关项目将增加1.2万至1.5万公里的公路。以目前的路网密度，预计未来15年，中巴经济走廊公路项目对汽车业的影响，将使机动车的需求量增加约80万台。”他同时指出：“钢铁用量亦将非常庞大。中巴经济走廊项目会使用大量钢铁，整个项目期间用量可能高达数百万吨，主要用于土木工程、铁路轨道、管道（液化天然气）等。”2015-2016年间，巴基斯坦钢铁行业产量已显著增长。尽管如此，由于来自中国的替代产品价格更低，因此从中国进口已对本地生产造成了一定影响。

金融业

在谈到金融部门时，哈希姆认为银行业和保险业将会得到增长。他指出：“目前，地方银行的存款基数在900亿美元左右，未偿贷款约460亿美元。为期15年的中巴经济走廊可能为银行业直接带来每年2-3%的贷款增长率，而经济活动增加对其产生的间接影响则可能更大。此外，本地和国际承保

的项目将达到约300亿美元。所有本地保险公司都很有可能从中获益，这将使年均保险额增加20亿卢比，相当于保险业总保额的4%。”（参见哈希姆/Hashemy，2016年）。

可持续发展目标

“对涉及基础设施、城市发展、能源、交通运输、大规模交通系统等领域的可持续发展目标，国家需要增强获得国际绿色金融的能力。随着金融工具和政策创新，绿色金融的增长逐步构建了一个全新的全球金融生态系统。事实上，这已经成为刺激实现绿色就业可持续经济增长的重要第一步……中巴经济走廊已不仅仅是‘经济’走廊，也可以成为环境走廊……中巴两国共担许多以可持续发展为目标的挑战，从日益加剧的不平等到实现城市可持续发展，从应对气候变化到有效管理水资源、保护海洋和森林等。巴基斯坦面对历史性机遇，可以将可持续发展目标和加速实施的中巴经济走廊有机结合起来。同样重要的是，中巴经济走廊可能成为加速实现部分可持续发展目标指标的典范。”（谢赫/Sheikh，2016年）

巴基斯坦总理前外交事务顾问萨尔塔杰阿齐兹（Sartaj Aziz）也认为，巴基斯坦的可持续发展目标可以通过推动贸易而不是金融援助得以实现（阿里/Ali，2016年）。

基础设施和交通运输

鉴于中巴经济走廊将进行道路基础设施建设，将巴基斯坦全国的农村地区与城市地区相连接，从而提高生产地和市场的互联互通，因此预计公共交通和货物运输业也将得以增长。

改善道路基础设施还将提高人员流动性，从而使卫生和教育等部门的专业人员前往此前虽有需求、但由于交通不畅而无法到达的地区。与此同时，一旦生产者获得直接进入市场的渠道，就会消除对中介的需求，并有望提高利润率。

国内旅游业、酒店业和全国出行

受益于道路基础设施的改善，巴基斯坦国内旅游业已实现增长。2015-2016年度，与中国接壤的巴基斯坦北部地区吉尔吉特-巴尔蒂斯坦（Gilgit Baltistan）的旅游业增长了25%；2016年夏季迎来了空前的100万游客（《论坛快报》，2016年）。与此同时，酒店业也出现增长热潮，酒店平均入住率已从2015年的35%左右上升至2016年的80%（当然，另一个重要原因是巴基斯坦国内安全局势得以改善）（JCR-VIS，2016年）。

除了发展国内旅游，还有机会吸引中国游客。拉合尔管理与科技大学商业与经济学院教授哈隆·乌尔·拉希德（Haroon ur Rasheed）



在接受本报告采访时指出：“有人提出，宣传与犍陀罗文明和佛教传统相关的旅游，中国游客会特别感兴趣。”

贸易和商业

拉希德教授同时指出：“贸易将会增加。”他认为，在质量要求较高的领域，如体育用品、皮革、手工制品和食品（肉类和水果）等商品的生产方面，巴基斯坦与中国有着巨大的贸易潜力。他还认为，随着贸易和商业的增长，巴基斯坦中产阶级的收入和购买力也将相应提高。

拉合尔管理科学大学经济学院兼职教师纳兹什·阿夫纳兹（Nazish Afraz）指出：“我们需要就自由贸易协议进行更好的谈判。”同时补充道：“目前，巴基斯坦对中国的贸易赤字为40%左右。我们需要缩小这一差距，需要创建区域价值链，同时保持国家政策稳定，以实现贸易增加。”

中巴经济走廊如何助力未来的企业？

总部位于卡拉奇的经纪公司投资与金融证券有限公司首席执行官木扎米尔·阿斯拉姆（Muzzammil Aslam）指出：“企业一旦在巴基斯坦证券交易所（PSX）上市，将有机会吸引大量投资者。对于在中巴经济走廊框架下成立的绿地企业，将提供机会让初始投资者退出，并吸引其他投资者在绿地项目开始获利时通过从交易所购买股票进

行投资。”

在谈到将会受中巴经济走廊影响的其他部门时，阿斯拉姆认为很多部门都将实现增长，包括发电（能源）、天然气和电力分配、水泥、钢铁、建筑及其相关配套行业、汽车业、金融服务业以及服装业等。

他指出：“一旦中巴经济走廊项目得以实施，巴基斯坦的企业将面临日益激烈的竞争环境。但是，在巴基斯坦开展业务的企业也需要接受这一事实，即未来，竞争力将成为企业制胜的关键。中巴经济走廊将推动企业部门思考创新并努力工作，从而提升竞争力。”

吸引外资也将十分重要。拉瓦尔品第商会主席拉贾·伊克巴尔（Raja Iqbal）认为，“很多如房地产、农业、建筑业、建筑材料、能源和基础设施开发等行业，为外国投资者提供了大量的投资机会。”（道恩/Dawn, 2017年）



图片来源：PCN，2016年



5. 中国企业在巴基斯坦 的商业模式

希望在巴基斯坦开展业务的中国企业有以下三种商业模式可选择：

- 独立开展业务
- 将业务外包给巴基斯坦企业
- 成立合资企业

成立合资企业方式的一个实际范例是胡布项目 (The Hub) ,这是由中国国家电力投资集团公司、中国电力国际控股和巴基斯坦胡布电力公司三家企业联合成立的合资企业。

巴基斯坦规划部部长阿桑·伊克巴尔表示：“中国政府投资460亿美元用于巴基斯坦中巴经济走廊项目建设，中国公司将参与执行这一开发项目。但如果中国公司需要援助，可以通过合资或承包等方式来完成。”(阿夫塔伯/Aftab, 2016年)。

为何要成为合资企业？

巴基斯坦企业和中国企业成立合资企业有一定优势。巴基斯坦企业拥有丰富的本地经验，中国企业则提供技术技能，根据实际情况进行定制，从而满足本地需求。此举有助创造“双赢”局面，根据合同条款建立工作合作关系，确保双方都明确了解彼此预期的成果。

企业并购 (M&A)

目前，企业并购活动也有所增加。

- 荷兰皇家菲仕兰公司(Royal FrieslandCampina) 以4.46亿美元收购巴基斯坦安格鲁食品集团 (Engro Foods)
- 土耳其公司阿奇力克 (Arcilek) 以2.5亿美元收购巴基斯坦家电制造企业道兰斯(Dawlance)

• 据报道，某中国能源集团正寻求以18亿美元成为卡拉奇最大公用事业公司的大股东(里兹维/Rizvi和尼亚孜/Niaz, 2017年)。

6. 巴基斯坦企业是否做好准备迎接即将来临的变化？



为了撰写本报告，我们开展了一次详细的在线调研，并收到了巴基斯坦全国约500名财务专业人士的回复。

调研的主要目的在于了解财务和商业专业人士对各种问题的看法，包括不同企业采取的商业战略、公司治理及风险管理模式、财务专业人士所需具备的技能，以及自身所在企业为应对商业环境预期变化所采取的措施等。

59%的受访者“非常同意”或“同意”自身所在企业拥有此类计划，但近25%的受访者表示不同意，16%则保持中立或未做回应(图6.1)。

来自中国的商品将加剧竞争

关于从中国进口的问题，73.8%的受访者表示来自中国的商品会有所增加，并将对巴基斯坦生产的商品展开直接竞争。42.6%的受访者表示如果有机会，他们愿意将企业搬入特别经济区（SEZ，见第三章），以提高与中国进口商品竞争的能力。

企业将适应变化

中巴经济走廊将带来经济增长。随着道路基础设施的改善和瓜达尔港的开发，预计来自中国的商品会有所增加。但是，新的

基础设施也将促进巴基斯坦向中国出口商品和服务。

关于这个问题，42%的财务专业人士表示，在未来一到三年，自身所在企业的商业战略将顺应变化，并对自身计划做出相应调整，而37%的受访者则表示，自身所在企业将在未来三到五年中改变商业战略。因此，共有79%的受访者认为，未来五年里，所在企业的商业战略将会考虑中巴经济走廊带来的变化，并根据预期增长和变化适当调整其业务开展模式。

公司治理和风险管理

公司治理结构需要如何调整，才能应对中巴经济走廊带来的相关变化？对于“你是否同意，由于中巴经济走廊带来了相关变化，因此需要调整贵企业的公司治理结构？”这一问题，41.7%的受访者保持中立，24.9%则表示“不同意”或“非常不同意”(图6.2)。

超过54%的受访者认为，董事会将成为讨论中巴经济走廊带来机遇并做出最终决策的恰当平台，而32%的受访者则认为企业的风险管理委员会应当参与此类机遇的分析评估。

风险管理机制不可或缺

所有企业都需要建立风险管理机制，以审议和评估中巴经济走廊相关商业变化带来的挑战和风险。在问到“关于中巴经济走廊预计可能带来的业务增长，贵企业是否有必要建立风险管理机制”这个问题时，54.1%的受访者表示“同意”或“非常同意”，35.2%保持中立或未做回应；只有不到11%的受访者表示“不同意”(图6.3)。

企业需做出哪些变化，以做好准备迎接未来？

在回答企业需要做出哪些变化的问题时，受访者指出了下列事项。

- 1.企业需要考虑并分析“一带一路”倡议的全球影响及其对在巴基斯坦商业模式的影响；
- 2.有效配置企业资源以参与全球化竞争；
- 3.信息技术和通讯行业的企业需要考虑在人力和组织发展等方面的重大投入，如引进掌握先进技术的专家，助力企业参与全球化竞争。这一举措将有助于企业与中巴经济走廊项目所带来的技术进步保持一致，并促进中巴两国科技企业通力协作；
4. 商业风险评估中应纳入地缘政治影响。在生产成本上与中国企业竞争将非常困难，此外，随着连接两国的基础设施不断建设，巴方与中国的贸易有望增长，这将不可避免地加剧本地产品面临巨大的竞争压力。因此，必须对风险管理机制做出相应调整，以便及时发现可能出现的商业风险。

图 6.1: 满足中巴经济走廊所带来日益增长需求的企业计划

贵企业是否有计划扩大产能，以满足中巴经济走廊所带来的日益增长的需求？

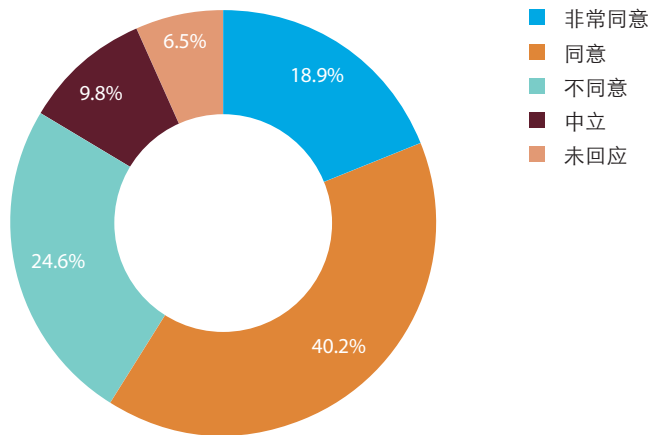


图 6.2: 是否会针对中巴经济走廊对公司治理结构进行相应调整？

你是否同意，由于中巴经济走廊带来了相关变化，而使得贵企业需要调整公司治理结构？

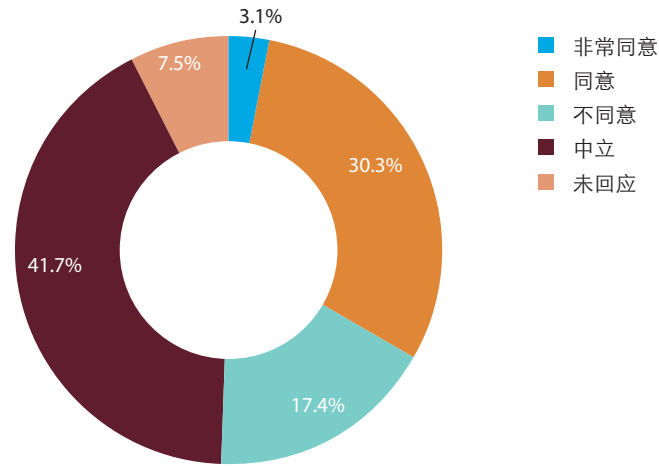
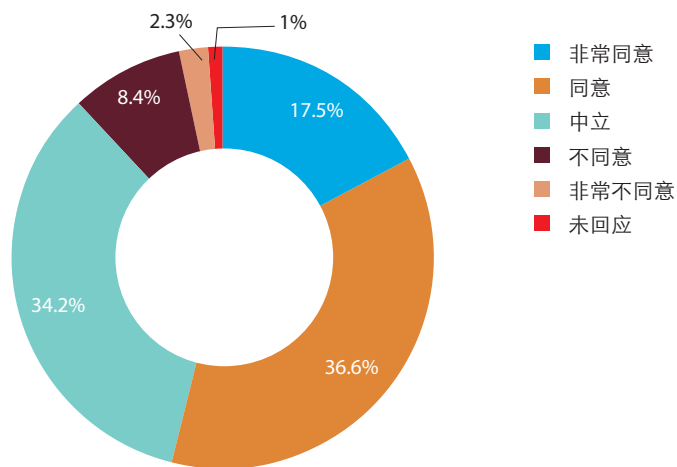


图 6.3: 风险管理机制和中巴经济走廊

关于中巴经济走廊预计可能带来的业务增长，贵企业是否有必要建立风险管理机制？

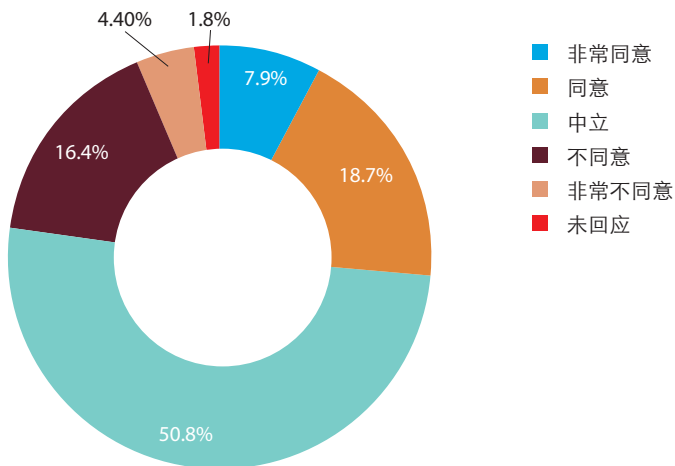


环境保护：企业如何应对环境影响

“对于中巴经济走廊在带来经济增长的同时也会带来环境影响”这一重要问题，只有26%的受访者认为自身所在企业正采取必要举措加以应对，而超过50%的受访者则保持中立（图6.4）。

图 6.4: 解决环保问题需采取的行为

贵企业是否采取行动，确保在扩展与中巴经济走廊项目相关的业务过程中使环境得到了保护？





7. 资本市场

目前,所有巴基斯坦的资本市场已经合并为巴基斯坦证券交易所 (PSX) (于2016年2月11日成立, 主要由拉合尔和伊斯兰堡证券交易所与卡拉奇证券交易所整合而成, 同时将卡拉奇证券交易所改名为巴基斯坦证券交易所, 这是巴基斯坦唯一一所国家级资本市场)。截至2016年9月15日, 巴基斯坦证券交易所已有559家上市公司, 市值达780亿美元。

中巴联合体收购巴基斯坦证券交易所40%的股份

2016年12月, 巴基斯坦的资本市场引起了国际关注, 由中国金融期货交易公司、上海证券交易所、深圳证券交易所、中巴投资公司和巴基斯坦哈比银行有限责任公司组成的中巴联合体收购了巴基斯坦证券交易所40%的股份。巴基斯坦的股票经纪人因协助本次收购 (3.2亿股, 每股28卢比), 而获得了约8550万美元佣金 (西迪基/Siddiqui, 2017年)。

摩根斯坦利升级了巴基斯坦证券交易所的评级

由于预计资金和外商投资的流入将有所增加, 以及中巴联合体收购巴基斯坦证券交易所股份, 摩根斯坦利资本国际 (MSCI)

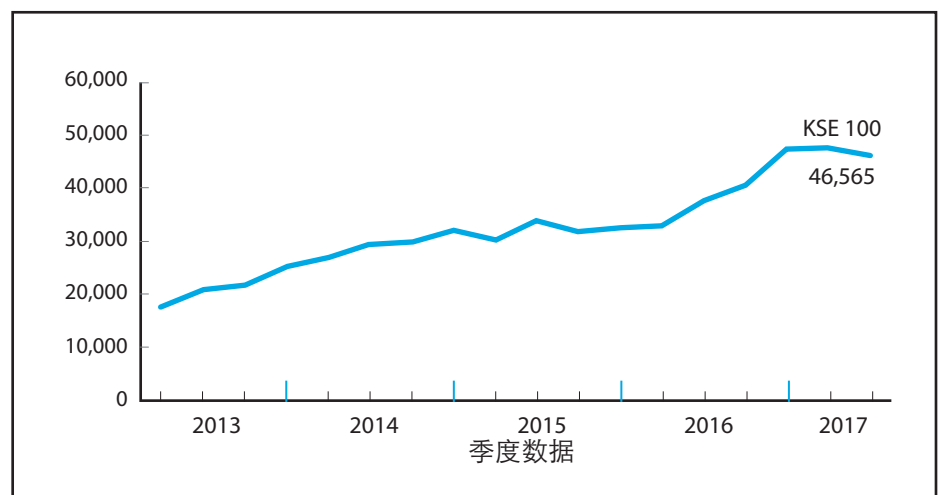
将巴基斯坦证券交易所的评级从“前沿市场”升级为“新兴市场”, 于2017年6月30日正式生效 (MSCI, 2017年)。巴基斯坦从2008年以来一直被评为“前沿市场”。

巴基斯坦卡拉奇证券交易所100指数 (KSE100指数) 已从2013年一季度末的不到2万点, 上升到2017年二季度末的超过4.5万点, 四年间增长了125%以上。

Tundra Fonder AB公司首席投资官马蒂亚斯·马丁森 (Mattias Martinson) 表示: “巴基斯坦已经扭转局势; 中巴经济走廊协议很可能激发许多投资者开始积极寻求机会。我们都知道, 中国向来是不会做短期决策的。” (芒吉/Mangi, 2016年)

市场活动已证实了这一点。在中巴经济走廊可能带来业绩增长的行业中, 相关的公

图 7.1: 卡拉奇证券交易所指数发展



数据来源: 基于卡拉奇证券交易所 (KSE) 网站数据的图表

² 卡拉奇证券交易所100指数 (KSE100指数) 是作为巴基斯坦证券交易所 (PSX) 一定时期价格基准的股票指数。市值最高的公司被纳入指数计算。

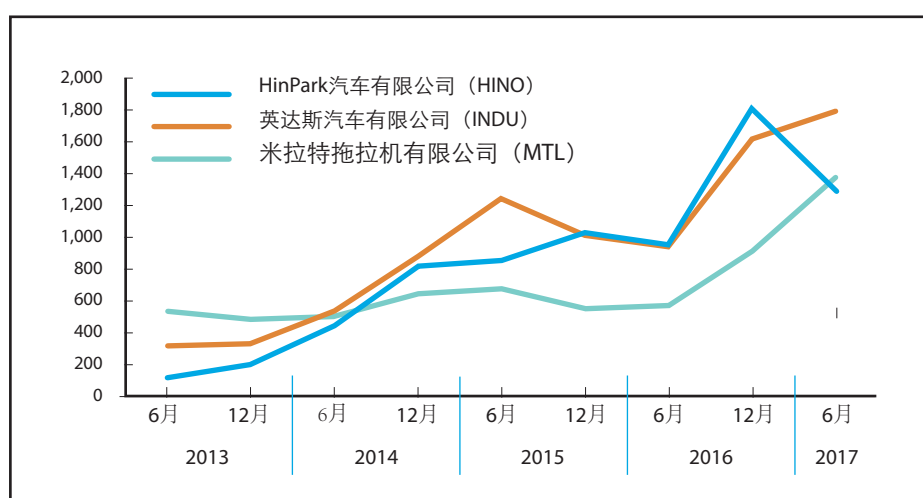
“巴基斯坦已经扭转局势；中巴经济走廊协议很可能激发许多投资者开始积极寻求机会。”

公司股票已出现显著的涨幅波动。从2013年一季度末签署《中巴经济走廊合作备忘录》，到2017年二季度，汽车行业某些股票的价值已增长至2013年一季度时的2.6至11倍不等（图7.2）。除其他因素外，这一增长的主要因素应归功于巴基斯坦基础设施建设所带来的需求增长（PSX，2017年）。

对巴基斯坦证券交易所网站数据的分析表明，由于需求增长等因素，2013年一季度末到2017年二季度末这一期间，某些水泥企业的股票上涨了2.6倍到4倍不等（图7.3）（PSX，2017年）。

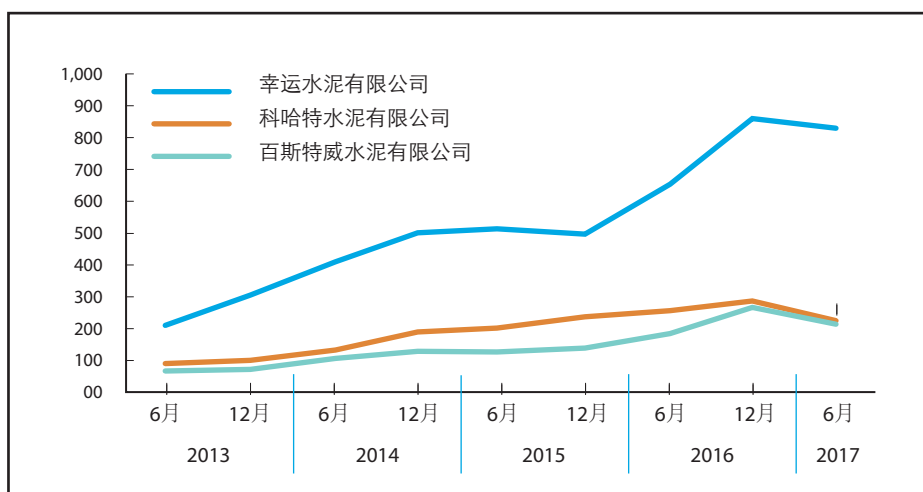
2015-2016年度，水泥行业产量增长了17%，相比之下，2014-2015年度仅增长3.6%。

图 7.2: 2013年6月以来，三大汽车组装企业股票价值上涨



数据来源：基于巴基斯坦证券交易所网站数据（PSX，2017年）

图 7.3: 2013年以来，水泥企业股票价值上涨（PSX，2017年）

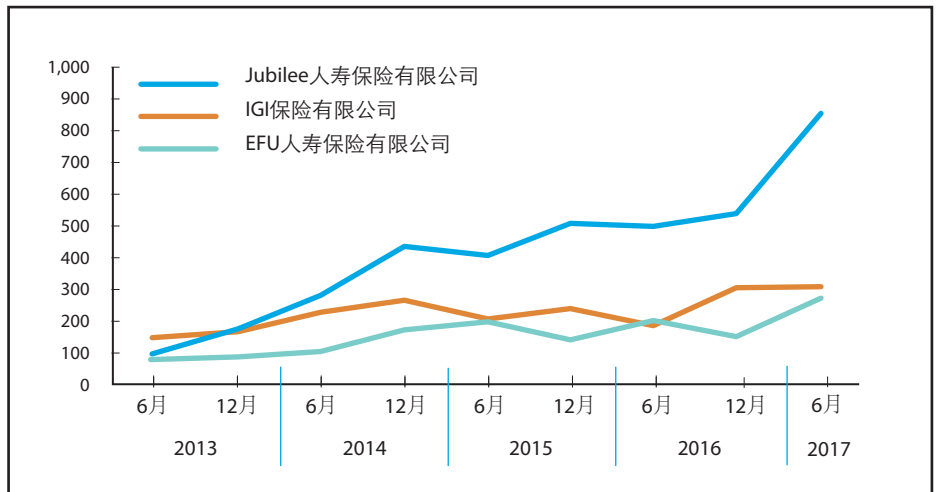


数据来源：基于巴基斯坦证券交易所网站数据（PSX，2017年）

保险业

巴基斯坦证券交易所数据显示，过去四年间，巴基斯坦三大保险企业平均股价增长了2.2到9倍不等(图7.4)(PSX，2017年)。

图 7.4: 保险业股票价格上涨



数据来源：基于巴基斯坦证券交易所网站数据（PSX，2017年）



8. 营商便利和投资协调

巴基斯坦证券交易委员会的数据显示，在巴基斯坦注册的中国企业数量正稳步增加。

从巴基斯坦证券交易委员会（SECP）处获得的信息表明，截至2016年6月30日，全国共有80428家公司在巴基斯坦证券交易委员会注册，其中约775家公司有中国人担任董事。2013年6月30日到2016年6月30日间，有中国人担任董事的公司数量呈现出稳步增长的态势，如图8.1所示。

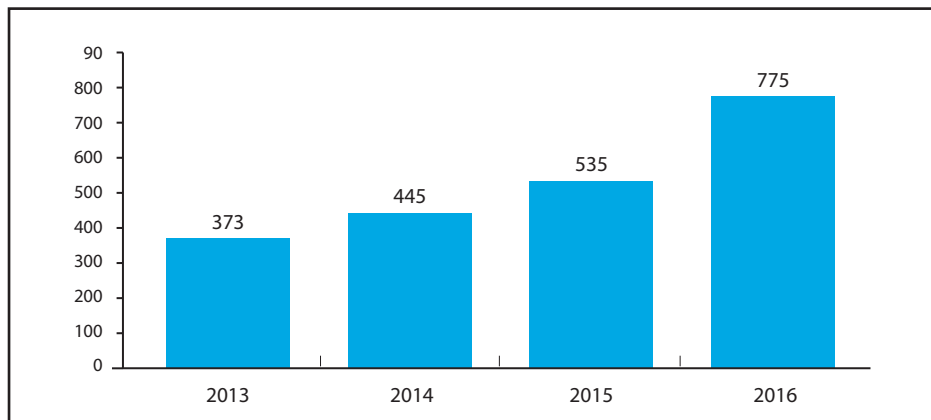
巴基斯坦证券交易委员会投资者教育和国际关系部联合主任穆塔扎·阿巴斯（Murtaza Abbas）在接受本报告采访时指出：“我们正在改善简化公司注册手续及其他相关流程。除新制定的《2017公司法》（Companies Act 2017）外，对于公司在巴基斯坦的注册和运营事务，尚未出台单独的政策或流程。我们认为，中巴经济走廊将受到目前企业监管框架的监管，即任何投资者都可以成立‘一人公司’、私营公司、公开上市或非上市公司。”

投资局——支持中巴经济走廊的投资者

为取得运营牌照和相关许可，企业需要根据自身业务性质咨询相关政府部门。而巴基斯坦投资局（BOI）则可以为该过程提供便利。作为巴基斯坦中央政府为方便投资者投资而设立的BOI，其主要负责推广和促进投资，包括中巴经济走廊项目投资（BOI，2017年）。

BOI网站对其角色的描述是：“在整个投资

图 8.1: 有中国人担任董事的巴基斯坦企业数量逐渐增加



数据来源：基于巴基斯坦证券交易委员会提供数据

周期提供协助。我们已在伊斯兰堡和各省首府成立投资者便利中心，以便为本国和外国投资者提供便利。作为项目联络人，BOI将提供信息和支持，帮助投资项目快速实现。除了促进项目的开展和实施，BOI还在帮助企业获得签证、开设分支机构和联络办公室等方面扮演着重要角色。外国企业必须获得BOI的许可后方可在巴基斯坦设立分支机构或联络办公室。同时，BOI还建议为在巴基斯坦本国企业或/或外国企业中工作的外籍人士办理工作签证。因此，在中巴经济走廊计划下，对于企业已开展和即将开展项目的顺利实施和

可持续发展而言，BOI具有至关重要的作用。”（BOI，2017年）

巴基斯坦的营商便利度排名已逐步上升

根据世界银行数据显示，巴基斯坦的“营商便利度”排名已从2016年的第148位上升到2017年的第144位，略有改善（世界银行，2017年）。目前，相比于东南亚地区平均只需196.4天即可获得建筑行业相关许可，巴基斯坦则需要265天；相比于东南亚地区平均只需136天，涉及5.7道手续便可接入电网，巴基斯坦则需要215天，涉及5道手续。

巴基斯坦的财务专业人士拥有良好的教育和专业背景。但是，他们需要进一步培养自身技能，以满足中巴经济走廊中未来出现的全新业务需求。

各省开展的相关工作

巴基斯坦省级政府已经启动简化中巴经济走廊项目投资的相关流程。例如，开伯尔-普赫图赫瓦省成立了省经济区开发和管理公司（KPEZDMC），作为省政府全资所有的一家非盈利机构。如公司官方网站所述：“公司旨在开发和管理在开伯尔-普赫图赫瓦省建立的一流工业园区，为企业提供帮助，并实现我省快速工业化的计划目标。现有工业园区重建也是公司的目标之一。”（KPEZDMC，2015a）

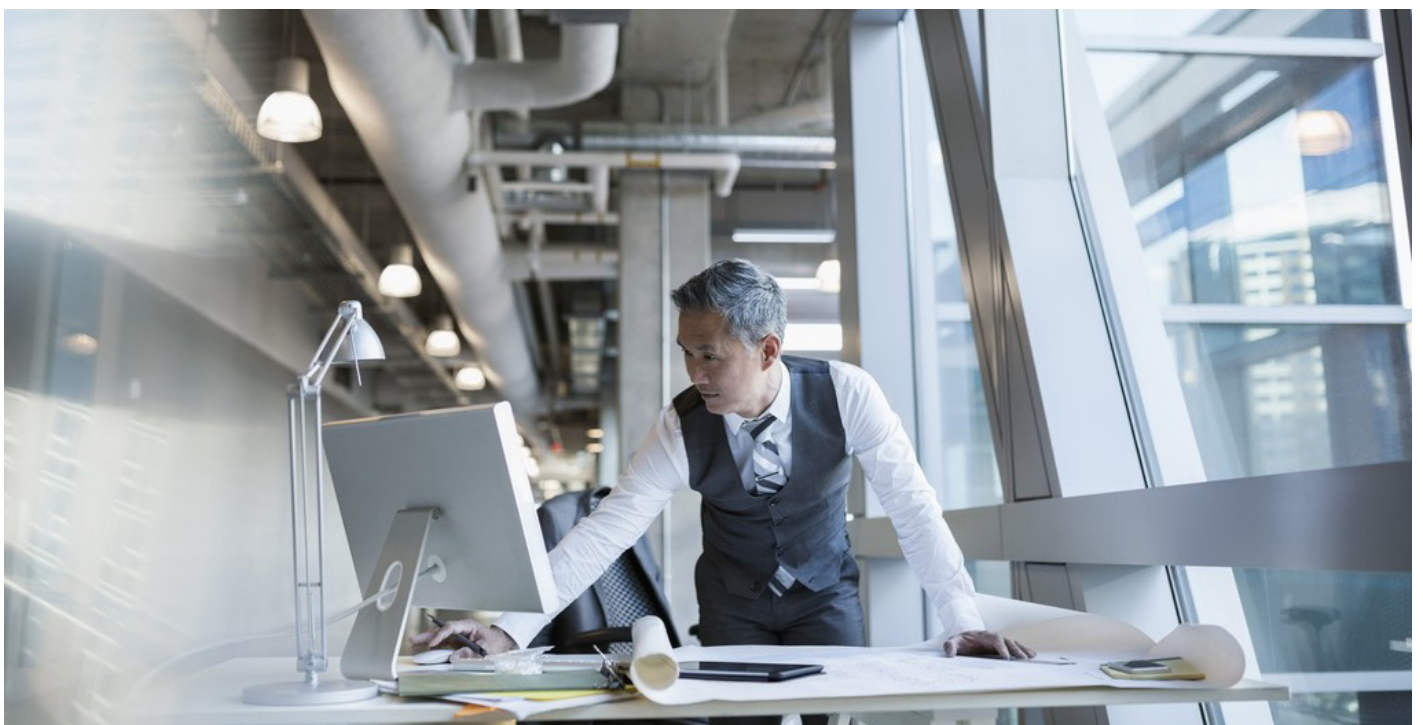
该公司的一份企业报告（KPEZDMC，日期不详：第15页）指出：“KPEZDMC战略团队认为技术和财务应具有可持续性。每个工业园区都将有自己的管理委员会，由入住园区的实业家组成，公司将在专业人士团队的帮助下，对这些实业家进行培训和指导，使他们掌握有效管理工业园区的必备管理技能。”

因此，该公司正积极简化公司设立流程及审核手续，以便有意向的企业可以在园区内以最短的时间成立公司。

在巴基斯坦经营的中国企业

在巴基斯坦投资的中国企业不需要注册为公司。他们可以注册为分支机构，或与当地企业成立合资企业，抑或也可以选择根据巴基斯坦法律设立公司。

不管中国企业采取何种商业模式，其负责人都需要遵守巴基斯坦相关机构所要求的税务、审计、所得申报等相关法律法规。因此，这需要提供财会、审计和其他财务服务的公司提供相应服务，同时也为会计师带来了诸多机遇。





9. 人才培养：财务专业人士迎接未来的成长领域

目前，为增加本国熟练工数量，巴基斯坦国家职业技术培训委员会(NAVTC)在全国197家机构提供了38种针对中巴经济走廊贸易相关的职业培训(PCN, 2017b)。

为撰写本报告而开展的调研显示，巴基斯坦的财务专业人士需要新技能、新知识以及行为转变。

调研中，对于财务职能部门高管将需要新技能、新知识以及不同的行为来应对中巴经济走廊所带来的挑战，50.9%的受访者表示同意，约19%的受访者非常同意(图8.1)。

未来所需的财务技能

为迎接未来变化，财务专业人士需要具备哪些技能？

预计未来财务专业人士所需的两大关键技能分别为，更好的沟通能力和更好的商业分析能力，以帮助他们应对预期的变化，分别有68.7%和66.1%的受访者表示支持。

与各方保持良好沟通的能力是对财务专业人士最基本的要求，这样才能清楚说明数字所呈现的“事实”。随着中国企业进入巴基斯坦，沟通技能对于企业赢得业绩且成功应对各类挑战越来越重要。此外，财务专业人士还须具备分析未来趋势、并就这些趋势可能如何影响商业战略向管理层提供建议的能力。因此就个人发展而言，财务人士需要从单纯的核算角色转变为企业战略业务伙伴。

除沟通技能和商业分析能力外，受访者认为最为重要的另外两项技能是具备税务知识和领导力，分别有52.2%和52%的受访者表示赞同。

因此，综上所述，为了在变化中获得优势，财务和商业专业人士需要培养沟通、商业分析、税务和领导力等方面的技能，从而实现未来卓越的财务绩效。

巴基斯坦的财务专业人士——技能培养。财务专业人士需要掌握哪些技能？

“巴基斯坦的财务专业人士拥有良好的教育和专业背景。但是，他们需要进一步培养自身技能，以满足中巴经济走廊中未来出现的全新业务需求。此外，高级财务专业人士需要了解未来可能出现合资企业的业务，如燃煤电厂、电子商务和金融科技

等。”巴基斯坦中国投资有限公司助理副总裁安迪·刘(Andy Liu)在接受本报告采访时如是表示。

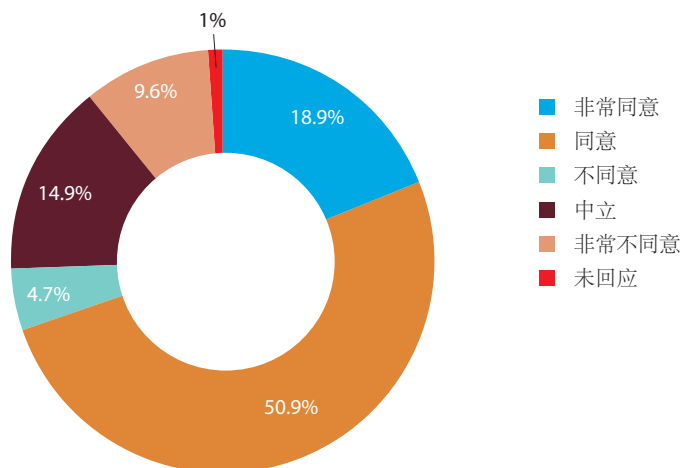
他同时补充道：“在中巴经济走廊大背景下，从财务角度管理跨境贸易是财务专业人士需要掌握的技能之一。”

财务专业人士扮演的另一个重要角色将是进行业务规划，在规划时必须对未来做出很多假设。因此，财务专业人士必须对各业务职能部门有着清晰的了解，才能更好地进行业务规划。

安迪·刘进一步解释说，中国企业必须严格遵守由其总部制定的财会政策，由此满足

图 8.1: 财务职能部门高管应对中巴经济走廊带来的挑战所需具备的技能

随着中巴经济走廊项目的开展，你是否认为财务职能部门高管将需要具备新技能、新知识和不同的行为？



中国的合规性要求。因此，在巴基斯坦开展业务的中国公司分支机构/子公司需要拥有熟悉中国法律法规的财务专业人士。此外，考虑到巴基斯坦本地税务及申报的要求，财务专业人士还需要了解巴基斯坦当地法律法规。

对于在巴基斯坦面临的挑战，安迪·刘指出，聘请经验丰富的员工开展业务是企业面临的挑战之一。在巴基斯坦工作的企业高管需要了解中国人的经商之道、中国专业人士的道德价值观及其工作方式。中国人一贯信奉勤奋工作、团队合作以及“按时”交付。因此，巴基斯坦的商业和财务专业人士只有了解这些特点，未来才能充分利用机会，与中国专业人士合作。

风险管理

在谈到风险管理问题时，安迪·刘表示，风险管理对中亚经济走廊项目下的所有项目都是必不可少的。需要管理的风险包括市场风险、资金汇出风险、税务相关风险、政治和安全风险等。实践中，为了缓解风险，可以在企业内部成立一个专门的风险管理部门或利用第三方专业机构提供风险管理服务。

有关商务、中文和中国文化的短期课程或许有所帮助

对于是否有必要学习商务、中文以及了解

中国文化，约500名受访者中有86%左右表示有必要参加有关商务、中文和中国文化的短期课程。

受访者还认为，中国人和巴基斯坦人的经商之道有着明显的差异，分别有25.7%和48.7%的受访者表示非常同意和同意。

许多财务专业人士都强调了学习中文的必要性。在整个巴基斯坦，有约28家公立和私立大学都开设有中文课程，ACCA和巴基斯坦中国研究院也联合开办了商务中文课程。

在回答“为了满足未来中巴经济走廊项目的相关需求，你认为巴基斯坦的企业高管需要培养哪些重要技能”这一问题时，中国企业高管列出了以下技能：

- 具有国际化视野
- 很好地了解中国文化
- 掌握普通话(中国官方语言)
- 了解中国企业开展项目的实践操作
- 沟通技能
- 熟悉巴基斯坦的公司法和税务法；熟知中巴经济走廊项目背景下获准的巴基斯坦相关税务政策、退税和免税政策等
- 熟悉中国人的经商方式和中国文化，以及
- 充分了解巴基斯坦政府针对中巴经济走廊项目和企业制定的商业政策。

中国企业高管同时强调指出，在雇用巴基

斯坦财务专业人士时，他们希望对方能够了解中国文化并具备良好的沟通技能。

财务专业人士未来必备技能

2012年，ACCA和美国管理会计师协会(IMA)发布了《驱动全球财会行业变革的100个因素》(Fast Future, 2012年)。

报告中指出的大部分技能与财务专业人士为应对巴基斯坦不断变化的商业环境而需具备的技能密切相关。

为撰写本报告，我们在卡拉奇、拉合尔、白沙瓦、奎塔和伊斯兰堡等地举行了五场专家论坛，覆盖巴基斯坦四个省和首都。

来自不同背景的财务专业人士参加了焦点小组讨论。他们提出的技能与ACCA/IMA报告指出的技能非常相似(Fast Future, 2012年)。专家论坛上指出的技能可分为“会计实务”、“专业会计”、“经济”和“商务”等类别。参加讨论的专业人士认为，国际投资者将寻求专业会计师和咨询师的指导，帮助他们成立企业，并提供投资建议和财会服务。

100个变革驱动因素可分为八大类，并与中巴经济走廊项目以及财会专业人士未来技能需求息息相关(表9.1)。

图 8.2: 受访者对于参加课程以迎接中巴经济走廊的看法

你是否认为财务高管应当参加有关商务、中文和中国文化的短期课程？

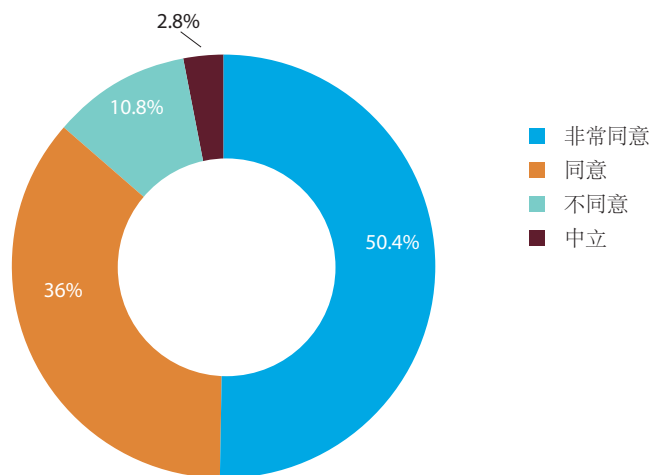


表 9.1: 变革驱动因素、中巴经济走廊和财会专业人士未来技能需求之间的关系

变革驱动因素	是否与中巴经济走廊项目带来的变化息息相关?	财会专业人士为应对未来发展所需具备的技能
经济	是	未来经济存在增长趋势，同时经济环境也将发生变化。企业要想通过中巴经济走廊获益，就必须对包括供求在内的经济因素进行清楚地研究。财务专业人士应当能够预测未来供求，从而帮助企业更好地规划和决策。
政治和法律	是	对财务专业人士来说，熟知有关跨境贸易的法律法规将变得越来越重要，他们必须能够向管理层提供合规性方面的建议。
社会	是	未来将会有越来越多的机会与中国企业进行商务往来，因此懂中文，了解中国人的经商之道以及与中国人的文化差异将带来优势。
商务	是	需要培养包括沟通、谈判、业务管理和规划等在内的重要技能。
科学和技术	是	中巴经济走廊还涉及数字化链接。巴基斯坦已经采纳4G技术并开始讨论5G技术的应用问题。因此，财务专业人士需要了解可能影响未来业务开展方式的各种新技术。
环境、能源和资源	是	随着特别经济区的建立，以及产业合作的日益加深，制造厂房建设等将不可避免地对环境产生诸多影响，预计环境将会出现一定的变化。因此可持续性发展报告、遵守相关环境法规等将变得越来越重要。
会计实务	是	未来，会计实务领域将尤其需要财务专业人士，特别是中国投资者在巴基斯坦证券委员会注册公司、申报退税或确保遵守相关税务法规的时候尤其需要相关服务。因此，财务专业人士需要掌握国际财务报告准则、税务、商业咨询和鉴证等方面的最新知识。
专业会计	是	由于中国企业的大量投资，成立合资企业，开展并购活动，预计巴基斯坦的专业会计师将迎来新的发展。在为本报告组织的专家论坛上，财务专业人士指出，会计师需要了解国际市场，特别是中国市场，学习他们的商业模式，增进对中国财务制度的了解。

10. SWOT分析和专家论坛



中巴经济走廊高速路网络

省政府认为，信息技术、水电、矿产、教育、能源和电力、基础设施、住房、石油天然气、旅游、农业和交通运输等领域存在诸多投资机会。



开伯尔-普赫图赫瓦省 (KP)

开伯尔-普赫图赫瓦省（原“西北边境省”，简称“NWFP”）与阿富汗有着逾1100公里的边境线。省府为白沙瓦。白沙瓦是古犍陀罗王国的中心，拥有丰富的考古遗迹。

开伯尔-普赫图赫瓦省西部和北部与阿富汗接壤，东南部相邻旁遮普省，西南部则与俾路支省毗邻。与阿富汗接壤的西部边境地区为巴基斯坦联邦直辖部落地区，这里的各个半自治区虽然与开伯尔-普赫图赫瓦省同属一个民族，但并无政治关联。

2017年4月，开伯尔-普赫图赫瓦省政府在中国举办了开伯尔-普赫图赫瓦省经贸合作路演（KECRS），与中国企业签署了涉及82个项目、价值逾2.4万亿卢比的合作备忘录。开伯尔-普赫图赫瓦省首席部长称签字

仪式及相关投资是“经济革命”。根据省经济区开发管理公司网站显示，在开伯尔-普赫图赫瓦省共规划了17个特别经济区。

备忘录涉及行业（和项目开展领域）包括：高等教育（19个项目，价值3.93亿美元）、住房（7个项目，价值33.32亿美元）；工业部门（12个项目，价值57.04亿美元）；以及信息技术（7个合作备忘录，价值2.452亿美元）。此外还包括采矿与矿产行业（3个合作备忘录）、道路（9个备忘录）、城市卫生（3个备忘录）、地方政府部门（2个备忘录）以及关于城市开发与交通运输的一个合作备忘录。

省政府认为，信息技术、水电、矿产、教育、能源和电力、基础设施、住房、石油天然气、旅游、农业和交通运输等领域存在诸多投资机会（开伯尔-普赫图赫瓦省，2017年）。

省政府计划组织中国投资论坛，邀请中国代表团进一步讨论合作备忘录和相关项目。

关于优势，参与者指出，开伯尔-普赫图赫瓦省丰富的文化和遗产可以吸引大量游客。开伯尔-普赫图赫瓦省还拥有丰富的矿产、宝石和首饰。此外，与阿富汗接壤使开伯尔-普赫图赫瓦省具有战略优势，可以将其与中国连接起来，从而促进出口。同时参与者还指出，虽然有必要进行职业培训，但该省具有丰富的人力资源的优势可以利用。

关于劣势，参与者指出，对中巴经济走廊缺乏认识是存在的主要问题；其次，开伯

尔-普赫图赫瓦省政府和中央联邦政府需要进行更好的协调合作。此外，他们还指出，中巴经济走廊项目的相关工作有待加速，人们需要接受不同的技能培训，才能在未来参与各种大型发展项目。



为了讨论中巴经济走廊对于开伯尔-普赫图赫瓦省的优势、劣势、机遇和挑战（SWOT），于2017年5月8日举行了焦点小组讨论，大约有25人参加。

因此，可通过以下方式，将劣势转化为机遇：

- 启动技能发展培训项目；
- 通过大学和商会组织相关活动，提高对中巴经济走廊的认识；
- 通过互联网网站进行充分披露以提高透明度。

私营企业面临的机遇包括与政府合作建立公私合营（PPP）模式，以刺激当前增长并充分利用未来增长趋势。此外，焦点小组讨论参与者预测，由于特别经济区的优势和工业生产的增长，出口将会增加；就业机会也会随之增加。此外，参与者还认为，由于巨额的工业投资以及安全局势的

改善，外界对该省的看法也会改善。财务专业人士也将面临越来越多的机遇（即为新成立的公司提供各种服务）。

关于挑战，参与者认为，预计市场竞争加剧和中国新产品的涌入将是本地制造业面临的一个重大挑战。为确保投资者得到保护，必须解决安全局势的挑战。最重要的是，在如此大规模投资后，本国制造业需要得到进一步发展以避免贸易赤字。因此，振兴本地工业仍然面临挑战。另一方面，工业领域的大规模投资将导致碳排放和工业废弃物增加，同时自然资源也将过度消耗。为了应对环境挑战，上述这些方面也需要加以妥善管理。

表10.1总结了开伯尔-普赫图赫瓦焦点小组讨论的SWOT分析。

表 10.1: 开伯尔-普赫图赫瓦省面临的优势、劣势、机遇和挑战

<p>优势</p> <ul style="list-style-type: none"> • 人力资源的可用性 • 丰富的文化和遗产将吸引大量游客 • 丰富的矿产资源和地缘政治优势，包括与阿富汗接壤 • 未来发展的能力和产能 • 生产高质量的产品 	<p>劣势</p> <ul style="list-style-type: none"> • 缺乏意识：本地人对中巴经济走廊项目缺乏了解 • 联邦政府和省政府需要进行更好的协调合作 • 发展速度缓慢 • 缺少从中巴经济走廊项目获益的必要技能
<p>机遇</p> <ul style="list-style-type: none"> • 战略联盟和公私合营（PPP） • 因出口增长推动商业发展 • 创新和技术发展 • 提高就业率和发展旅游业 • 国际形象将会改善：在海外留下更好的印象 • 安全局势和财务政策将会改善 • 对本地商品的需求将会增加，本地产业特别是中小企业将会得到进一步发展 • 财务专业人士迎来机遇（为新成立的公司提供服务） 	<p>挑战</p> <ul style="list-style-type: none"> • 激烈的市场竞争 • 从中国进口廉价原材料对本地市场将产生冲击 • 安全和恐怖主义威胁 • 市场上廉价进口商品增加 • 如果继续依赖进口，贸易赤字将会增加 • 碳排放、工业废物的增加以及过度消耗自然资源将使环境受到破坏



旁遮普省

旁遮普是巴基斯坦工业化程度最高的省份，工业部门占该省GDP的24%。在巴基斯坦各省中，旁遮普相对较发达，贫困率最低。此外，旁遮普省也是南亚城市化程度最高的区域之一，约40%的人口生活在城市地区。

旁遮普省规划发展委员会首席经济学家阿曼·乌拉 (M. Aman Ullah) 博士认为，“遮普省有着巨大的潜力，可以在中巴经济走廊项目中发挥带头作用。这主要是因为该省拥有良好的商业环境，如适宜的地理位置，可持续的法律和秩序，较高的人口发展指数，多元化的文化，以及充满活力的领导力等。”（阿曼·乌拉，2017年）

在分析旁遮普省的优势时，参与者指出，旁遮普省一直以来都是文化中心，可以吸引大量游客前来参观访问。此外，旁遮普与印度接壤，并且拥有大量教育机构和众多年轻人口。而拥有城市公交系统等高质量基础设施也是该省的一大优势（PMA，2017年）。



2017年5月18日在拉合尔举行了焦点小组讨论，大约有30人参加。

劣势方面，参与者指出需要熟练劳动力，即只有经过技术培训的员工才能参与大规模项目。此外，还需要提高公众对中巴经济走廊项目的认识。

参与者认为，就业机会将会增加，生活条件将得到改善。此外，企业还可以获得进入中国和中亚市场的渠道，人口增长也将催生新城市、新休闲娱乐中心和公园等设施的进一步发展。总的来看，参与者认为生活质量将会得到改善。

对于中巴经济走廊可能带来的挑战，参与者指出了对自然资源的过度消耗，污染和环境破坏等问题，因此有必要对其进行充分管理。参与者还表达出了国家债务增加和安全局势面临挑战的担忧。他们认为，

中国商品的进一步涌入可能对巴基斯坦现有中小型企业构成挑战，对此需做好充分准备并努力适应。

为了应对劣势，可以预测中巴经济走廊项目对熟练劳动力的需求，进而启动有针对性的技能培训项目。此外，可以通过越来越多的公私合作项目来增强公众信任。为了确保问责制并提高透明度，还可以通过网站和公告等方式公布公共财务管理信息。

表10.2总结了旁遮普省焦点小组讨论的SWOT分析。

表 10.2: 旁遮普省的优势、劣势、机遇和挑战

优势	劣势
<ul style="list-style-type: none"> 悠久的历史古迹能吸引游客参观 与印度接壤将有助通过边境加强贸易 强大的教育机构，及大量年轻的专业人士 投资基础设施建设，如橙线轨道和都市公交系统 农业非常强大，供给于全巴基斯坦 	<ul style="list-style-type: none"> 缺乏熟练的劳动力/缺少培训 对中巴经济走廊项目缺乏认识 生产成本较高 缺少问责制 公众对公私合作项目缺乏信任 各省的财务制约 缺乏与中巴经济走廊项目相关的谈判能力
机遇	挑战
<ul style="list-style-type: none"> 就业机会 提高当地人生活条件的机会 进入中国和中亚市场的渠道 开发新城市 开发新休闲娱乐中心、公园和酒店等 随着中国投资的流入，将有机会改善安全局势/法律和秩序 	<ul style="list-style-type: none"> 对传统和文化带来挑战 中国基础设施——对本地工业和中小型企业构成挑战 安全局势威胁 缺乏专门针对外国企业的政策 偿还中巴经济走廊相关债务 过度消耗自然资源 污染和其他环境挑战以及所带来的人类健康问题



信德省

信德省是巴基斯坦面积第三大省，人口规模仅次于旁遮普。信德省西边毗邻俾路支省，北边与旁遮普省相邻，东部接壤印度，南部则紧临阿拉伯海。

信德省的地形主要为印度河冲积平原，东部则是塔尔沙漠。信德省夏季炎热，冬季温暖。其首府卡拉奇既是巴基斯坦第一大城市，也是巴基斯坦金融枢纽。

参与者认为，人力资本是信德省、特别是卡拉奇市的一个重要优势。卡拉奇属于港



2017年5月10日在卡拉奇举行了焦点小组讨论，大约有22人参加。

口城市，并与瓜达尔相连（另一个正在建设的港口城市），这是信德省的巨大优势，其有机会通过海上通道发展经济。该省不仅有充满活力的金融部门，航运、渔业等行业也非常发达。

劣势方面，参与者指出法律秩序不健全和能源短缺是信德省的主要劣势。他们指出，有必要提高对中巴经济走廊相关项目的认识，使人们能够充分利用未来涌现的各种机遇。农村地区缺乏足够的信息技术基础设施，居高不下的文盲率也是需要解决的问题。

参与者认为，中巴经济走廊会带来许多机遇，特别是渔业、交通运输、水泥、钢铁和银行业等行业将得到切实发展。就业机会也会增加。企业将有机会与中国企业成

立合资企业，产品和服务也可以借此机会进入国际市场。

中巴经济走廊对该省带来的巨大挑战是，工业活动增加导致环境遭到破坏，以及中国企业占据市场主导地位而对本国企业造成挑战。参与者认为，项目的债务融资可能构成财务挑战，而中巴经济走廊则可能导致本地文化被中国人所主导。

表10.3总结了信德省焦点小组讨论的SWOT分析。

表 10.3: 信德省面临的优势、劣势、机遇和挑战

<p>优势</p> <ul style="list-style-type: none"> • 人力资源（熟练和非熟练劳动力）和未开发土地的可用性 • 连通瓜达尔港和阿拉伯海的便利性 • 大量的资金援助提供者 • 低成本劳动力和原材料的可用性 • 航运、渔业和汽车业已经存在并在不断发展 • 道路和基础设施项目正在建设中 • 都市社会 	<p>劣势</p> <ul style="list-style-type: none"> • 缺乏健全的法律和秩序体系 • 电力短缺 • 公众缺乏对中巴经济走廊相关机遇的认识 • 缺乏长期战略和远见 • 识字率低 • 信息技术基础设施薄弱 • 对中国文化缺乏了解
<p>机遇</p> <ul style="list-style-type: none"> • 发展业务，特别是渔业、交通运输、水泥、钢铁和银行业等 • 增加就业机会 • 与中国企业成立合资企业 • 增加进入国际市场的渠道 • 中小型企业 and 家庭手工业得到发展 • 外包行业的机遇 	<p>挑战</p> <ul style="list-style-type: none"> • 污染和环境遭到破坏的挑战 • 过于依赖中国投资 • 石油和电子产品进口增加 • 区域性竞争激烈 • 外部债务融资和偿付问题 • 文化帝国主义 • 缺乏精英人才 • 省内冲突

作为中巴经济走廊的旗舰项目，瓜达尔港位于该省。



俾路支省

从地理上讲，俾路支省是巴基斯坦最大的省份，但又是人口最少的省份。首府奎塔为第一大城市。俾路支省与旁遮普省毗邻，东北部紧邻联邦直辖部落地区，东部和东南部毗邻信德省；南部紧邻阿拉伯海，西部与伊朗接壤，北部和西北部则接壤阿富汗。

俾路支省总体上欠发达，经济以自然资源为主，特别是天然气田。据估计，该省天然气拥有充足的产能，能够保障巴基斯坦的中长期需求。除了奎塔市，另一个具有重要经济价值的地区则是位于西南地区阿拉伯海沿岸的瓜达尔港。

参与者认为，旅游业、采矿业、大量可使用的土地，以及矿产资源是该省的优势。此外，作为中巴经济走廊的旗舰项目，瓜



2017年7月19日在奎塔进行了焦点小组讨论，共有22人参加。

达尔港位于该省。

参与者认为，与其他省份相比，缺乏熟练的劳动力和较低的识字率是该省存在的主要劣势。因此，需要特别注意确保中巴经济走廊项目能够为本地居民创造足够的就业机会。此外，普通民众对中巴经济走廊项目缺乏了解，也不知道如何准备以充分利用未来出现的机遇。

参与者认为，由于中巴经济走廊项目将引入大规模投资，因此能够创造就业机会，

推动经济发展。改善企业进入市场的渠道，也将有助于俾路支省的经济的发展。为了抓住机遇，该省民众需要更好地管理可利用的资源，而省内治理也需进一步改善。同时需要更好地监测和管控安全局势和法律秩序，确保中巴经济走廊项目带来的好处得以充分体现。

表10.4总结了俾路支省焦点小组讨论的SWOT分析。

表 10.4: 俾路支省的优势、劣势、机遇和挑战

<p>优势</p> <ul style="list-style-type: none"> • 旅游业 • 采矿业 • 农产品出口 • 自然资源：煤炭、黄金和黄铜 • 大量土地可进行工业建设和开展能源项目 • 瓜达尔港 	<p>劣势</p> <ul style="list-style-type: none"> • 缺乏熟练的劳动力 • 较低的识字率 • 缺乏政府项目和行动举措 • 军事干预和封建主义 • 缺乏饮用水等基本需求 • 人们对中巴经济走廊带来的好处缺乏了解
<p>机遇</p> <ul style="list-style-type: none"> • 就业机会 • 获取进入中亚和中国等市场的渠道 • 新市场将给人们带来更多权力 • 投资基础设施建设 • 通过新建的铁路和公路网与全国其他地区实现互联互通 • 外商直接投资 	<p>挑战</p> <ul style="list-style-type: none"> • 资源管理不当 • 本地失业率 • 法律秩序不健全/安全局势不佳 • 治理问题

中巴经济走廊带来了与中国企业合作的机遇，特别是通过技术转移提高生产和效率。



其进入国际市场的渠道。他们认为，中巴经济走廊将推动很多经济行业的发展，包括旅游、交通运输、酒店和能源业等。

劣势方面，需要解决的问题包括缺乏熟练的劳动力，法律秩序不健全，缺乏省间协作，与中国企业存在沟通问题，巴基斯坦国内居高不下的生产成本，同时本国产业缺乏中国产业的规模经济效应。

不过，中巴经济走廊也带来了与中国企业合作的机会，特别是通过技术转移提高生产和效率。随着基础设施的改善，预计贸易机会也会增加。

同巴基斯坦其他地区一样，预计开拓发展产业活动的增加会不断加剧对环境的挑战，因此需要妥善解决这一问题。其他挑战则包括公司治理问题，以及上述薄弱环节：安全局势不佳且缺乏省间协调与合作。

表10.5总结了伊斯兰堡焦点小组讨论的SWOT分析。

表 10.5: 伊斯兰堡的优势、劣势、机遇和威胁

伊斯兰堡

伊斯兰堡为巴基斯坦的新首都，于1960年从旁遮普省拉的瓦尔品第划分出来兴建而成。作为巴基斯坦联邦首都，伊斯兰堡也是巴基斯坦政府、外国使领馆和国际捐赠机构的所在地。

参与者认为，伊斯兰堡的基础设施正在不断改善，预计中巴经济走廊将进一步改善



2017年5月18日在伊斯兰堡举行了焦点小组讨论，约有25人参加。

优势

- 宽带电信、酒店业正在不断发展
- 进入国际市场的渠道更加畅通、更加便宜
- 服务业、制造业、交通运输业、能源业和酒店业正日益发展成熟
- 强有力的中巴友谊
- 新进入者所需的门槛较低

劣势

- 法律秩序不健全
- 缺乏熟练的劳动力
- 缺乏透明度和省间合作
- 语言障碍导致沟通不畅
- 过度依靠中国的资金援助
- 由于电力短缺和使用进口原材料，巴基斯坦的生产成本居高不下

机遇

- 战略联盟，伙伴关系
- 进出口
- 创新和技术发展
- 为熟练和非熟练劳动力创造就业机会
- 改善行业知识
- 提高生产率
- 外商直接投资流入
- 酒店业增长
- 现有本地产业的发展机遇，如水泥行业、银行业和交通运输业
- 基础设施建设
- 出口商品和服务
- 旅游业将得到发展

挑战

- 安全局势威胁，缺少健全的法律和秩序
- 地方工业搬迁到经济区
- 政治不稳定及其消极影响
- 治理问题/透明度问题
- 省政府和联邦政府缺乏沟通
- 自然资源消耗殆尽
- 污染（破坏生态系统）和有限的能源资源
- 可能会影响与邻国的关系



11. 前进之道

我们相信，巴基斯坦未来必将显露全新气象。为了应对预期的变化、实现发展，所有各方都需要适应日新月异的环境。改变即是成长，成长亦是改变。“一带一路”倡议和中巴经济走廊都预示着，今后直到2030年，我们将迎来巨变。

那么，财务和商业专业人士应当如何做好准备，以迎接未来出现的业务增长呢？

- 其关键是了解变化将如何影响他们的生活和所在企业。
- 当发电站等“早收”项目完成后，大部分能源需求将会得到满足。这意味着将有足够的电力用于生产。那么这是否会降低生产成本？人们将拭目以待。
- 财务专业人士将需要回答以下两个问题，即如何在不断变化的情境中提高竞争力？需要掌握哪些额外技能，才能更好地利用公路铁路等基础设施获得改善和工业园区等机遇？

•如本报告所述，在技能培养方面，包括制造业和服务业在内的各个行业都需要熟练技能的人力资源。

•访问中国，接触有兴趣投资巴基斯坦的中国企业或许是值得探讨的一个选项。

•需要具备相关知识的人才，以便根据中巴经济走廊带来的长期影响制定详细的未来战略。

•为了在企业和个人层面做出恰当决策，财务专业人士需要学习并仔细思考有关跨境贸易、中国人经商之道、中国文化和道德价值观，以及中巴经济走廊可能带来的种种好处等各项事宜。

对于所涉及的债务偿还以及透明度等问题，相关政府部门应当考虑培养和提高群众的认知，特别是提高文学创作者及媒体专业人员的意识。这将有助于促进社会各阶层和政府之间的信任。为了解决巴基斯坦国内商界的担忧，或许有必要开展政策

层面的对话，并征求各方的反馈意见。

我们只有提高技能，才能进行前瞻性思考，做好充分准备，迎接变化，进而确保中巴经济走廊项目效益得到切实实现。财务专业人士拥有获取这些效益的有利位置。为此，财务专业人士需要更好地了解中巴经济走廊项目，特别是个人感兴趣的业务增长领域，然后分析必须采取的行动方案。

参考文献

- Abbasi, A. (2016), 'Lessons from Africa: How Can Pakistan Make the Most of Chinese Investment?' [blog], 5 February <<http://blogs.lse.ac.uk/southasia/2016/02/05/lessons-from-africa-how-can-pakistan-make-the-most-of-chinese-investment/>>, accessed 3 August 2017.
- ACCA (2017), The Belt and Road Initiative: Reshaping the Global Value Chain <http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/beltandroadinitiative/pi-belt-and-road-initiative.pdf>, accessed 2 August 2017.
- Aftab, N. (2016), 'China to Have Joint Venture with Pakistani Firms to Execute CPEC Projects: Ahsan', The News International [online article], 23 May <<https://www.thenews.com.pk/print/122031-China-to-have-joint-venture-with-Pakistani-firms-to-execute-CPEC-projects-Ahsan>>, accessed 4 August 2017.
- Ali, K. (2016), 'CPEC is a Step in the Right Direction', Dawn [online article], 12 July <http://epaper.dawn.com/DetailImage.php?StoryImage=07_12_2016_153_006>, accessed 3 August 2017.
- Aman Ullah, M. (2017), 'CPEC and Punjab', The News International [online article], 29 March <<https://www.thenews.com.pk/print/195099-CPEC-and-Punjab>>, accessed 6 August 2017
- APP (Associated Press of Pakistan) (2016), 'CPEC to Create over 700,000 Direct Jobs' [website article], 25 December <<https://www.app.com.pk/cpec-to-create-over-700000-direct-jobs/>>, accessed 3 August 2017.
- APP (2017), 'CPEC Projects Create over 30,000 Jobs: Officials' [website article], 6 June <<https://www.app.com.pk/cpec-projects-create-over-30000-jobs-officials/>>, accessed 18 August 2017.
- Ashraf, M.M. (2017), 'How CPEC Can Boost Pakistan's Real Estate Sector' [website article], Aurora, January–February <<http://aurora.dawn.com/news/1141730/>>, accessed 3 August 2017.
- BOI (Board of Investment, The Prime Minister's Office, Government of Pakistan) (2017), 'China-Pakistan Economic Corridor (CPEC)' [website] <<http://boi.gov.pk/InfoCenter/CPEC.aspx>>, accessed 4 August 2017.
- CPEC (China Pakistan Economic Corridor) (2017a), 'Mr. Sun Weidong, Chinese Ambassador to Pakistan: Official Message' [website page] <<http://cpec.gov.pk/messages/5>>, accessed 2 August 2017.
- CPEC (2017b), 'Introduction' ['About', CPEC website] <<http://cpec.gov.pk/introduction/1>>, accessed 5 August 2017.
- CPEC (2017c), 'Latest Update on Eleven CPEC Energy Projects' [website article attributed to News International], 8 June <<http://www.cpecinfo.com/cpec-news-detail?id=MzlwMA==>>, accessed 17 August 2017.
- CPEC (2017d), 'Monographic Study on Transport Planning 2013–2030' [website] <<http://cpec.gov.pk/map-single/1>>, accessed 18 August 2017.
- CPEC (2017e), 'Latest Update on Eight CPEC Infrastructure Projects' [website article attributed to The News] 9 June 2017 <<http://www.cpecinfo.com/cpec-news-detail?id=MzlwOA==>>, accessed 18 August 2017.
- Dawn (2017), 'Chinese Investors Seek Joint Ventures' [online article], 21 May <<https://www.dawn.com/news/1334371>>, accessed 3 August 2017.
- Express Tribune (2016), 'More than One Million Tourists Visited Northern Regions of Pakistan this Season' [online article], 5 August <<https://tribune.com.pk/story/1156578/1-million-tourists-visited-northern-areas-ptdc/>>, accessed 3 August 2017.
- Fast Future (2012), 100 Drivers of Change for the Global Accountancy Profession <<http://www.accaglobal.com/content/dam/accaglobal/PDF-technical/futures/pol-af-doc.pdf>>, accessed 4 August 2017.
- Hashemy, S. (2016), China Pakistan Economic Corridor: Implications for Pakistan's Economy and Sectors <<https://www.arx.cfa/up/post/1646/CPEC%20-%20Implications%20for%20Pakistan%27s%20Economy%20&%20Sectors.pdf>>, accessed 18 August 2017.
- Hofman, B. (2015) 'China's One Belt One Road Initiative: What We Know Thus Far' [website article], World Bank, 4 December <<http://blogs.worldbank.org/eastasiapacific/china-one-belt-one-road-initiative-what-we-know-thus-far>>, accessed 3 August 2017.
- JCR-VIS (JCR-VIS Credit Rating Company Limited) (2016), Sector Update: Hotel Industry <<http://jcrvis.com.pk/docs/Hotels201609.pdf>>, accessed 18 August 2017
- Kiani, Khaleeq (2017), 'Power Cuts Return as Shortfall Touches 7,000MW', Dawn.com [online article in the Dawn Newspaper] 8 May <<https://www.dawn.com/news/1331738>> accessed 3 August 2017
- KPEZDMC (2015a), 'About Us – Overview' [website page] <<http://www.kpezdmc.org.pk/about>>, accessed 4 August 2017.
- KPEZDMC, Projects <<http://kpezdmc.org.pk/projects>> accessed 4 August 2017
- KPEZDMC (n.d.), Towards a Prosperous Khyber Pakhtunkhwa <http://www.kpezdmc.org.pk/sites/default/files/download_files/Brochure.pdf>
- KPK 2017 – Website of Khyber Pakhtunkhwa government on CPEC <<http://www.cpec.kp.gov.pk>> - accessed 4 August 2017
- Mangi, F. (2016), 'China's Billions Luring Once-Shy Foreign Investors to Pakistan', Bloomberg [website article], 7 November <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-07/china-s-billions-luring-once-shy-foreign-investors-to-pakistan>>, accessed 18 August 2017.
- MSCI (2017), 'Market Classification' [website] <<https://www.msci.com/market-classification>>, accessed 4 August 2017.

参考文献

- Pakistan Observer (2017a), 'CPEC One of Best Performing Projects of Belt and Road Initiative: Lijian' [online article], 20 June <<http://pakobserver.net/cpec-one-best-performing-projects-belt-road-initiative-lijian/>>, accessed 17 August 2017..
- Pakistan Observer (2017b), 'CPEC: A Corridor of Opportunities' [online article], 19 July <<http://pakobserver.net/cpec-corridor-opportunities/>>, accessed 17 August 2017.
- PCN (2016), 'China all Set for Joint Ventures with Pak in SME-dominant Sectors' [online article], 6 September <<http://pakchinanews.pk/china-all-set-for-joint-ventures-with-pak-in-sme-dominant-sector/>>, accessed 4 August 2017.
- PCN (Pak China News) (2017a), 'CPEC Projects Create over 30,000 Jobs: Officials' [online article], 8 June <<http://pakchinanews.pk/cpec-projects-create-over-30000-jobs-officials/>>, accessed 3 August 2017.
- PCN (2017b), 'NAVTCCT Training Youth in 38 CPEC Specific Trades' [online article] <<http://pakchinanews.pk/navttc-training-youth-in-38-cpec-specific-trades/>>, accessed 4 August 2017.
- PMA (Punjab Mass Transit Authority) (2017), 'State of the Art Mass Transit System for All' [website] <<http://www.pma.punjab.gov.pk>>, accessed 4 August 2017.
- Rizvi, F. and Niaz, F. (2017), Pakistan Market Strategy, Credit Suisse, February 9, 2017 <https://research-doc.credit-suisse.com/docView?language=ENG&format=PDF&sourceid=emcsplus&document_id=1071093651&serialid=6Ov30DHkRd7%2FIL1dJzTSMEuVYo5c4hJFcXo3xeT5P0c%3D>, accessed 4 August 2017.
- PSX 2017 – Stock data for daily quotations <<http://www.ksestocks.com/QuotationsData>> accessed 4 August 2017
- Sheikh, A.T. (2016), 'How CPEC Can Help the SDGs' [website article], Lead Pakistan, 25 October <<http://www.lead.org.pk/lead/postDetail.aspx?postid=329>>, accessed 3 August 2017.
- Siddiqui, S. (2017), 'PSX Becomes Regional Capital Market; May Launch CPEC Bonds', Express Tribune (Pakistan) [online article], 20 January <<https://tribune.com.pk/story/1301852/psx-becomes-regional-capital-market-may-launch-cpec-bonds/>>, accessed 4 August 2017.
- State Council (PRC) (2015), 'Full Text: Action Plan on the Belt and Road Initiative' [website article], 30 March <http://english.gov.cn/archive/publications/2015/03/30/content_281475080249035.htm>, accessed 3 August 2017.
- SEZ (2017) Website of the Planning Commission of Pakistan <<http://cpec.gov.pk/special-economic-zones-projects>> accessed 4 August 2017
- Tikhonova, P. (2017), 'The Pakistani Economy on the Rise, Thanks to CPEC' [website article], 20 May <<http://www.cpecinfo.com/cpec-news-detail?id=MzA4Ng==>>, accessed 4 August 2017.
- Ullah, I. (2017), 'Chinese Cooperation: K-P Signs MoUs for 82 Projects Worth Rs2.4trn', Express Tribune (Pakistan) [online article], 27 April <<https://tribune.com.pk/story/1394228/chinese-cooperation-k-p-signs-mous-82-projects-worth-rs2-4trn/>>, accessed 4 August 2017.
- Wikipedia (n.d.), 'Belt and Road Initiative' [website article] <https://en.wikipedia.org/wiki/Belt_and_Road_Initiative>, accessed 17 August 2017.
- World Bank (2017), 'Ease of Doing Business in Pakistan' <<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/pakistan#dealing-with-construction-permits>>, accessed 4 August 2017.
- Yousafzai, F. (2017), 'CPEC Early Harvest Projects Create over 30,000 Jobs for Locals' [CPC website, sourced from The Nation], 6 June <<http://www.cpecinfo.com/cpec-news-detail?id=MzE3Nw==>>, accessed 18 August 2017.

报告制作团队

作者

马利克·米尔扎(Malik Mirza)



资深特许公认会计师

Finman集团董事总经理

马利克是ACCA资深会员，在财务管理、商业流程优化、战略管理、咨询和产能建设等领域拥有超过18年的丰富经验。

辅助撰稿人

艾哈迈德·洛迪
(Ahmed Lodhi)

巴基斯坦中国研究院研究员

PI-SILK-ROAD-CPEC