



the answer company™

THOMSON REUTERS®

# 世界之路 透视天下

中国企业全球化的机遇与挑战

汤森路透中国 2015年10月



# 前言



中国经济历经 30 年高速发展，以前所未有的规模和速度，跃居世界第二大经济体，与全球经济高度融合，举世瞩目。如今，经济增长模式的转型迫在眉睫，新常态下的稳健发展，需要更具世界观的格局和更高效的管理方式。中国企业在这样的背景下，正在以迅猛之势扬帆出海，在世界经济舞台上挥斥方遒。

2014 年，中国对外直接投资 (ODI) 已经接近实际利用外国直接投资 (FDI)。中国商务部数据显示，2014 年中国境内投资者累计实现投资 1,160 亿美元，同比增长 7.6%，继续保持全球第三位的水平。如果算上通过第三地投资的数量，中国去年实际上已经成为资本净输出国。

无论是政府提出的“丝绸之路经济带”和“21 世纪海上丝绸之路”(一带一路)的国家战略，还是人民币在国际金融市场中日渐重要的地位和影响力；无论是亚洲基础设施投资银行 (AIIB)、金砖国家开发银行 (New Development Bank BRICS) 和丝路基金的建立，还是政府在不同场合所释放出的鼓励企业“走出去”并加大对外投资的种种信号，无一不在透露一个讯息：中国资本大量输出的时代已经来临。

扬帆出海，却未必风平浪静。暗礁险滩，是企业出海的重大困境。我们基于汤森路透独特的跨行业数据与资讯平台，通过金融并购、法律法规的国别差异与地区诉讼、企业创新研发和知识产权、全球贸易与供应链以及税务领域的最新统计数据，以独特视角，深入分析中国企业面临的法律和政治、金融与税收、知识产权保护、管理和整合等多方面的风险与挑战，帮助企业纵览全局，在海外投资、运营的关键环节，规避或管理好风险，从而把握住全球化带来的机遇。

在全球市场上，汤森路透帮助全部世界 500 强企业的全球化运营管理。我们期待，当中国企业扬帆出海之时，汤森路透能依托百年的专业积淀、全球化的布局、扎根中国市场与本土化服务的决心，成为中国全球化与创新的重要合作伙伴，共同见证并参与这个颇具历史意义的中国企业全球化时代。客户的成功，就是我们的成功。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '刘焜'.

刘焜  
汤森路透中国区董事总经理

# 目录

## 1

### 现状和展望

---

2014年回顾	3
未来趋势和展望	8
中国提出“一带一路”战略	8
中国资本大量输出的时代已经来临	9
中国企业大举投资海外的驱动力	11

## 13

### 面临的挑战和风险

---

法律和政治	18	知识产权	32
政府审查和行业准入	18	专利	32
劳工和工会	20	商标	42
环境保护	22	税务和国际贸易	45
政治风险和民族主义	23	税务	45
合规和背景调查	24	国际贸易	47
金融	27	管理和整合	51
融资	27	文化冲突	51
外汇	29	品牌管理	52
		核心人才保留	52

## 53

### 总结

---

## 55

### 案例分析

---

## 59

### 数据来源及汤森路透产品

---

## 61

### 附表

---

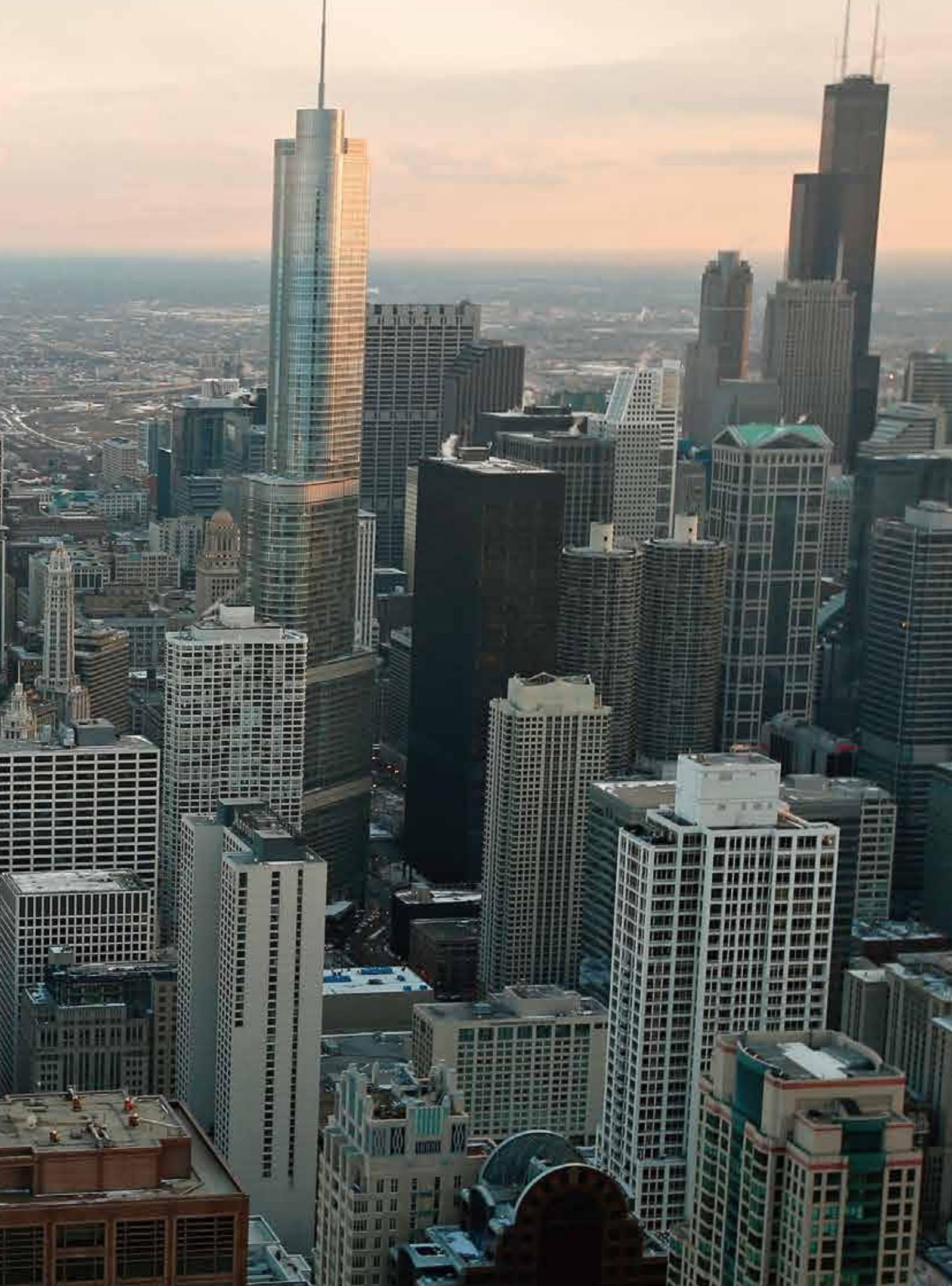
## 62

### 鸣谢

---

# 现状和展望



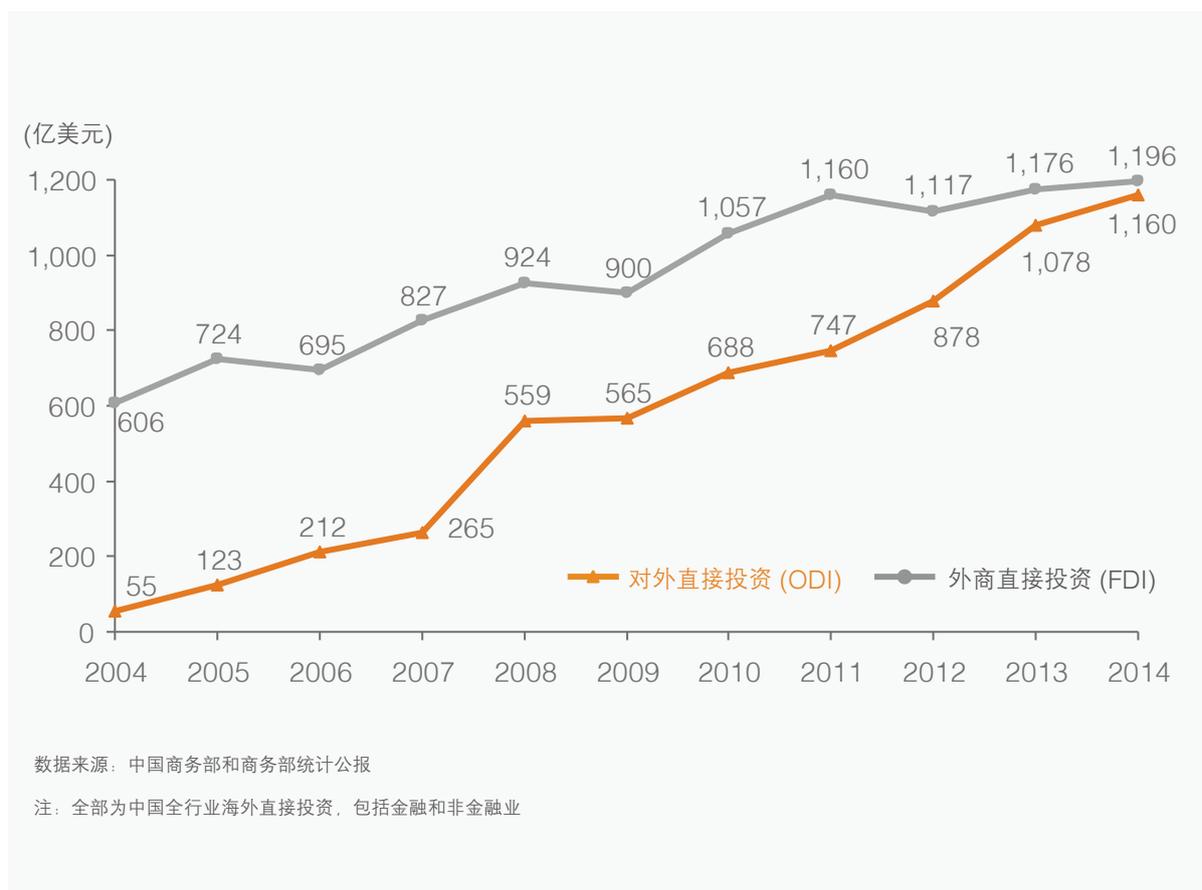


# 现状和展望

## 2014年回顾

中国对外直接投资 (Outward Direct Investment, 简称 ODI) 已接近实际利用外国直接投资 (Foreign Direct Investment, 简称 FDI): 中国商务部数据显示, 2014 年中国境内投资者共对全球 156 个国家和地区的 6,128 家境外企业进行了 ODI, 1,160 亿美元, 同比增长 7.6%, 继续保持全球第三位的水平; 去年实际利用 FDI 为 1,196 亿美元。

图1 中国对外直接投资及外商直接投资 (2004-2014)



并购成为中国企业跨境投资的重要力量：汤森路透数据显示，去年中国企业共对62个国家和地区进行了并购投资，投资规模（含并购对象负担的净债务）为554.2亿美元，并购交易数量为460笔。从中可以看出并购已经成为中国企业跨境投资的重要力量。

图2 中国企业跨境并购投资规模及交易数量 (2005-2014)

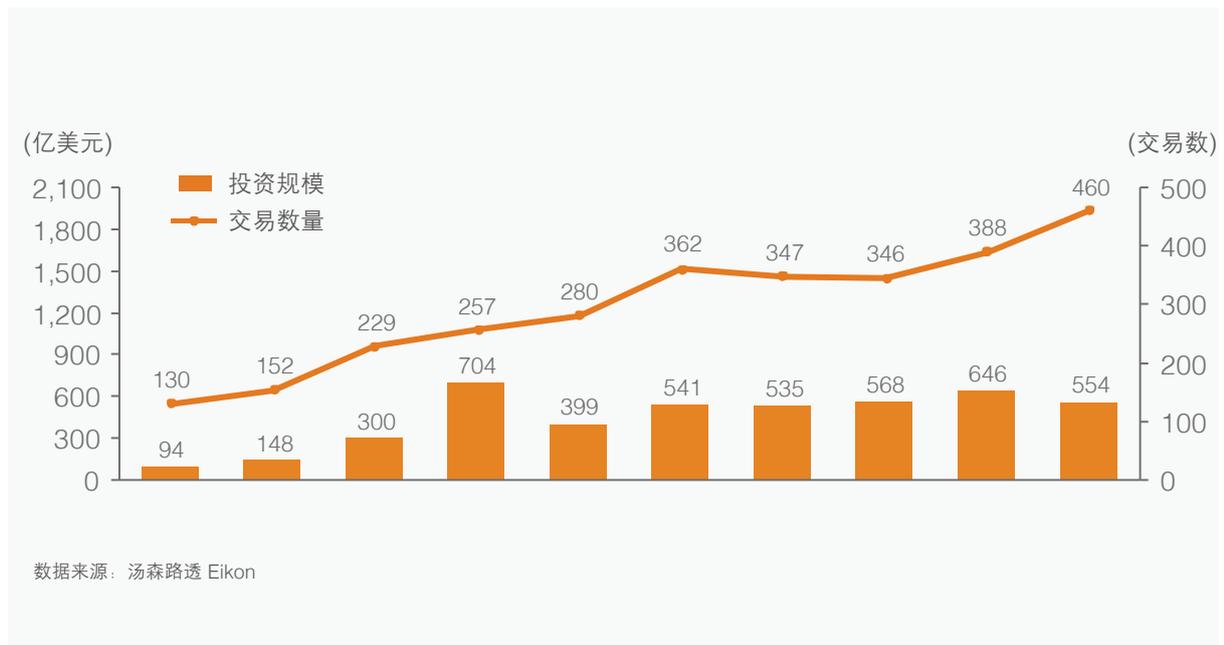
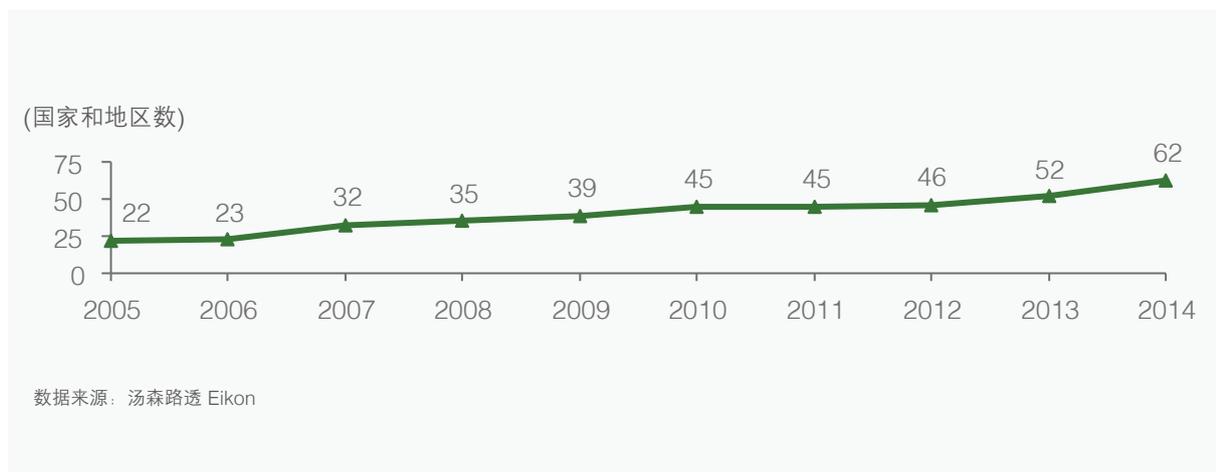


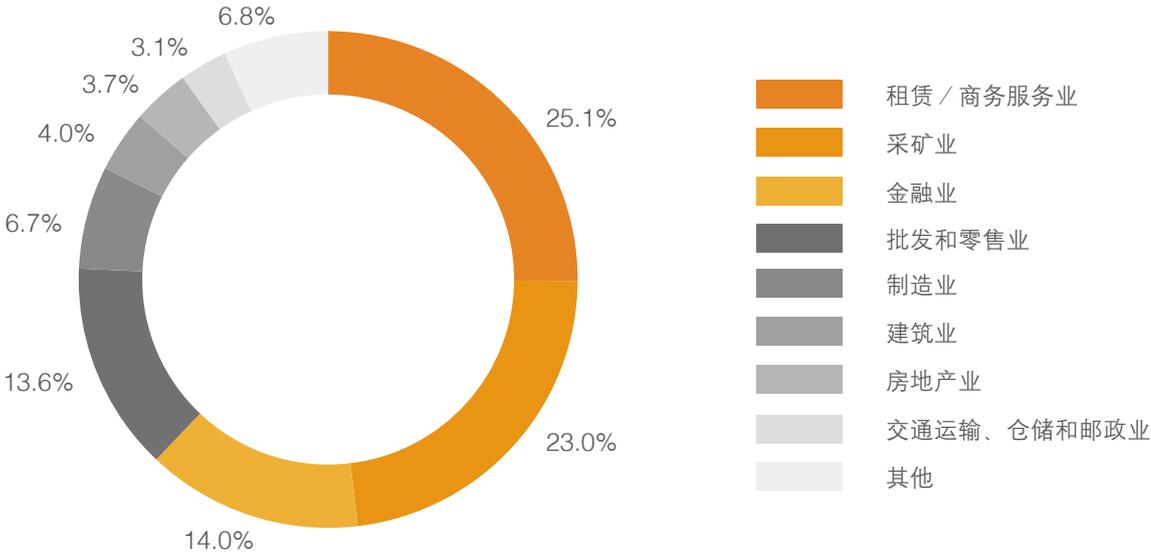
图3 中国企业跨境并购国家和地区数量 (2005-2014)





中国企业海外投资的主要区域和行业：从中国商务部2013年统计数据来看，中国海外直接投资主要流向租赁 / 商务服务业、采矿业、金融业、批发和零售业等四个行业，单个行业投资量超过百亿美元；对外直接投资最多的前十大国家和地区分别是中国香港、开曼、美国、澳大利亚、英属维尔京群岛、新加坡、印度尼西亚、英国、卢森堡和俄罗斯，前五大国家和地区占比达76.7%。

图4 2013年中国对外直接投资- 行业 (总额占比%)



数据来源：中国商务部和商务部统计公报

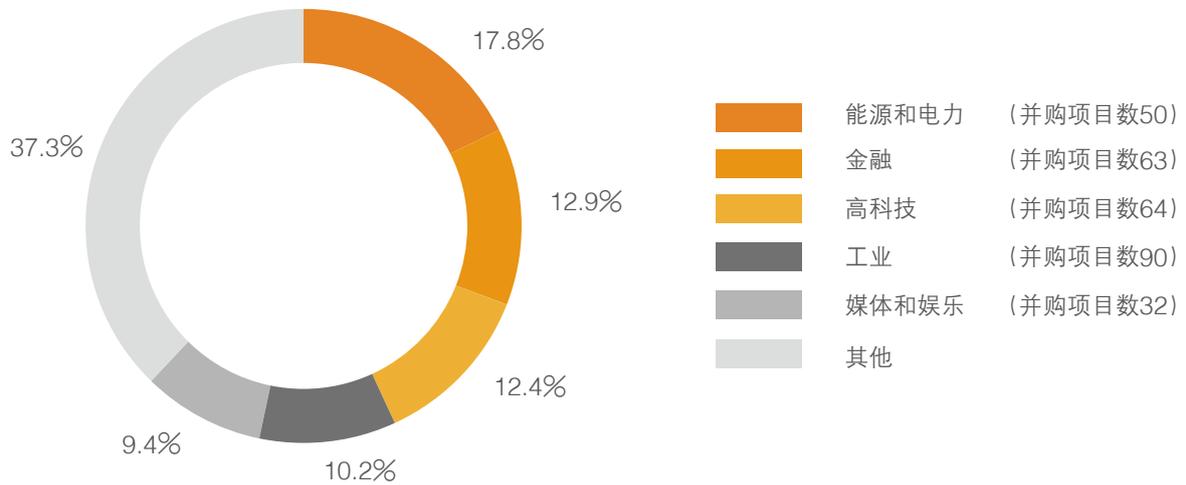


图5 2013年中国对外直接投资 – 前10个经济体和地区 (总额占比%)



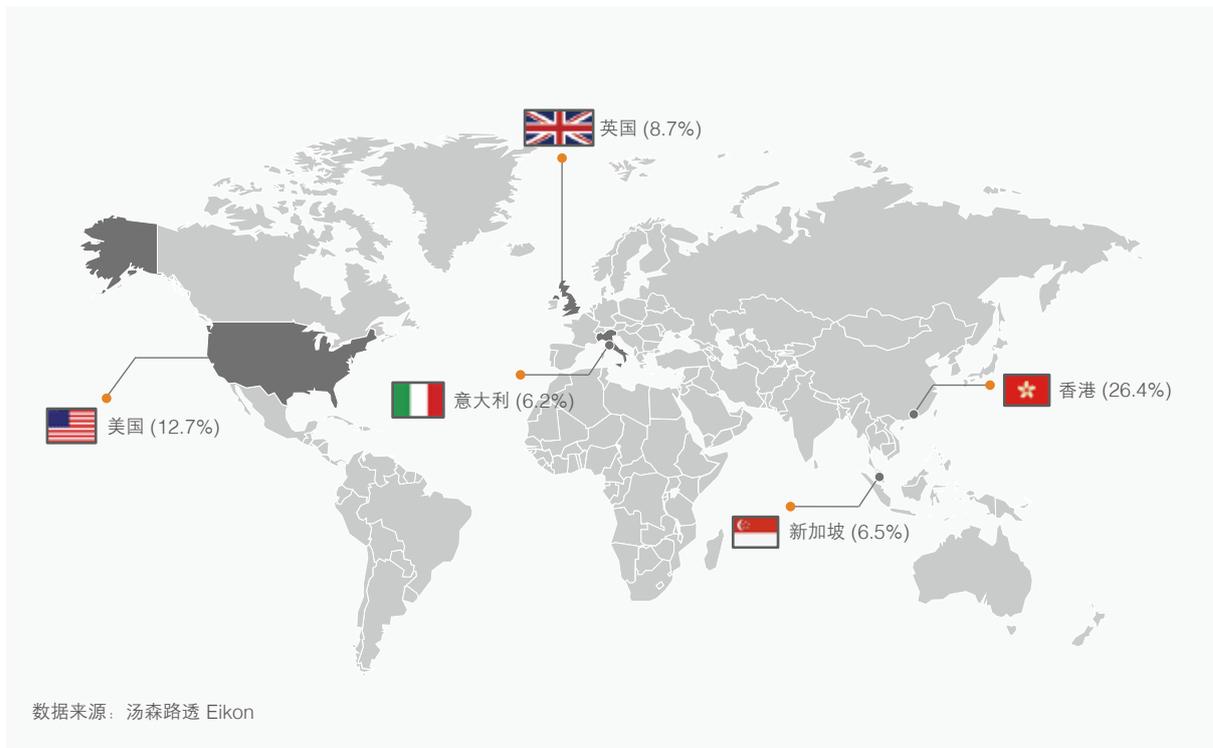
从并购投资的角度看，汤森路透数据显示，去年中国企业跨境投资的前五大地区和地区分别是中国香港、美国、英国、新加坡和意大利，总占比达 60.5%；前五大行业分别为能源和电力、金融、高科技、工业以及媒体和娱乐，总占比达 62.7%。

图6 2014年中国企业跨境并购投资 – 行业 (并购总额占比%)



数据来源：汤森路透 Eikon

图7 2014年中国企业跨境并购投资 – 前5个经济体和地区 (并购总额占比%)



数据来源：汤森路透 Eikon

高盛并购团队亚洲主管董事总经理金钟允指出，中国企业在购买海外资产时已经开始思考如何从所购买的资产中提取价值，并将其不断的应用到中国市场上，使之产生最佳的协同效应。他说，包括审批流程在内的跨境交易规则正迅速变化，大幅缩短了交易周期，令交易数量明显增加。随着越来越多的并购资产需要进行管理，因此收购方完成交易后对相应资产的管理能力则显得至关重要，中国企业海外收购最大的风险仍在于并购后的管理问题。

# 未来趋势和展望

## 1 中国提出“一带一路”战略

2013年9月和10月，中国国家主席习近平在出访中亚和东南亚国家期间先后提出共建“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的倡议。2015年3月28日博鳌亚洲论坛开幕当天，中国发改委、外交部和商务部联合发布《推动共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的愿景与行动》，明确了“一带一路”战略的框架思路、合作重点以及合作机制，至此该战略的基本轮廓和实施细节浮出水面。

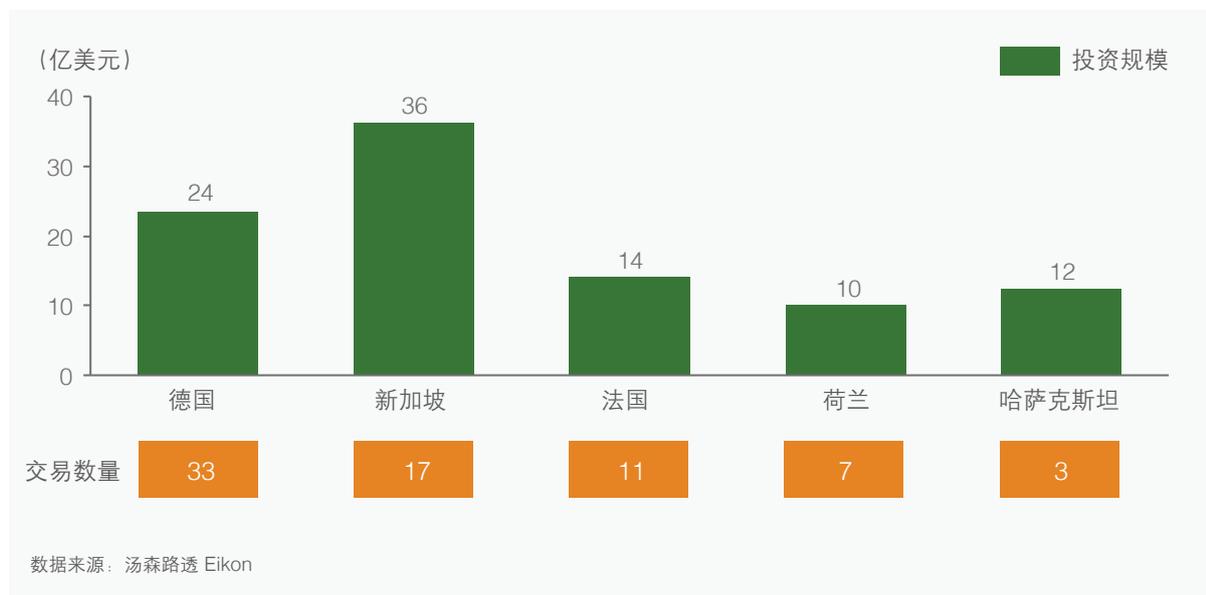
从《愿景与行动》看，“一带一路”战略的合作重点是交通、能源和通信基础设施的互联互通，因此这三个领域也成为中国企业在“一带一路”沿线国家进行跨境投资时的重点方向。

从《愿景与行动》规划的路线图看，“一带一路”涉及的沿线国家大致有六十多个，包括土库曼斯坦、哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦、吉尔吉斯斯坦、塔吉克斯坦、蒙古、俄罗斯、印尼、马来西亚、越南、菲律宾、新加坡、老挝、泰国、斯里兰卡、印度、巴基斯坦、孟加拉国、伊朗、土耳其、荷兰、法国、比利时、希腊和德国、肯尼亚等。

汤森路透数据显示，在上述国家中，中国企业去年没有进行过并购投资的有：土库曼斯坦、乌兹别克斯坦、塔吉克斯坦、蒙古、菲律宾、孟加拉国、伊朗、希腊和肯尼亚；并购投资规模在10亿美元以上的国家只有哈萨克斯坦、新加坡、荷兰、法国和德国；交易数量排在前五位的国家为德国、新加坡、法国、荷兰和哈萨克斯坦。并购主要集中在能源和电力、高科技、工业、金融和材料等行业。

从数据可以看出在“一带一路”沿线国家中，中国企业投资对象国高度集中在欧洲、东南亚和中亚，尚未开发的国家和地区投资潜力巨大。

图8 “一带一路”沿线国家，中国企业跨境并购交易数量及投资规模 (2014)

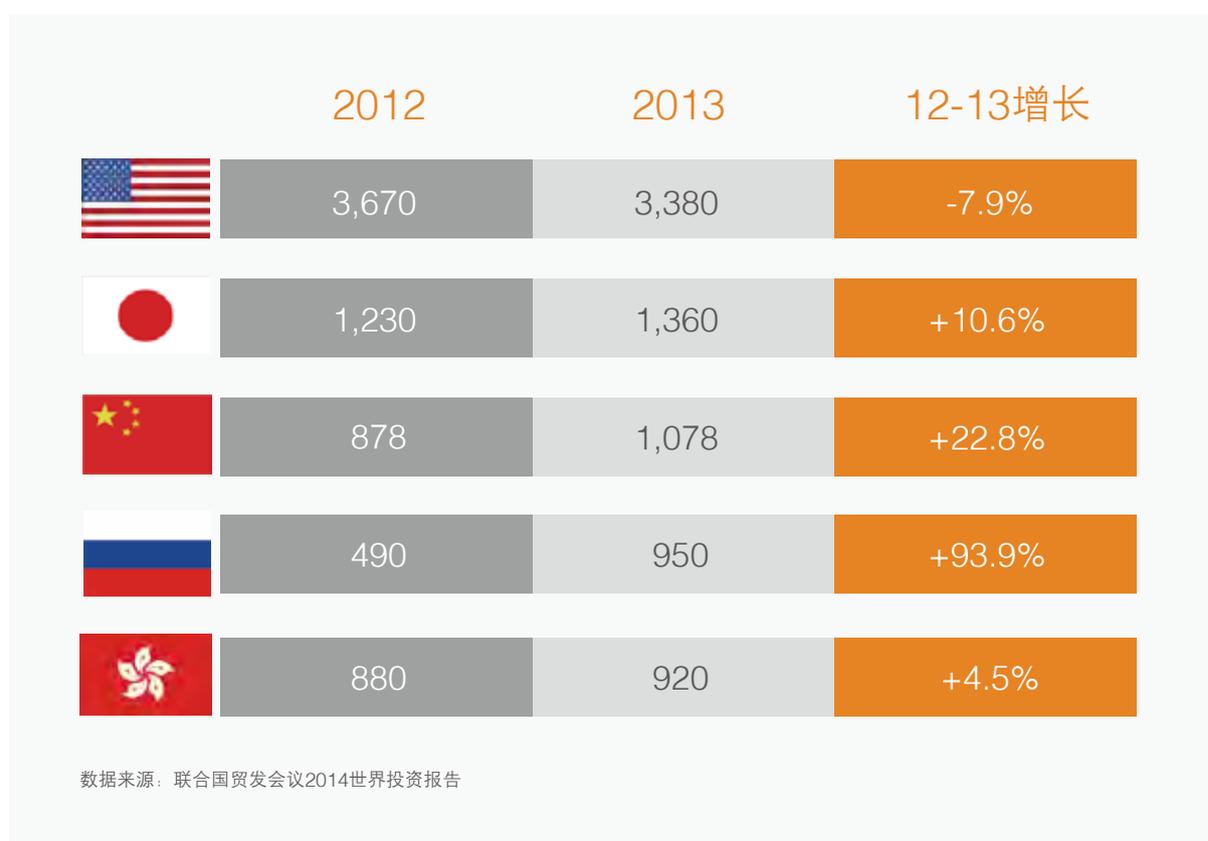


商务部公布的最新数据显示，2015年一季度中国对“一带一路”沿线国家实现非金融类直接投资25.6亿美元，占同期对外直接投资总额的9.9%。其中位居前三位的国家地区分别为新加坡、印尼和老挝，分别投资5.7亿美元、3亿美元和2.6亿美元。

## 2 中国资本大量输出的时代已经来临

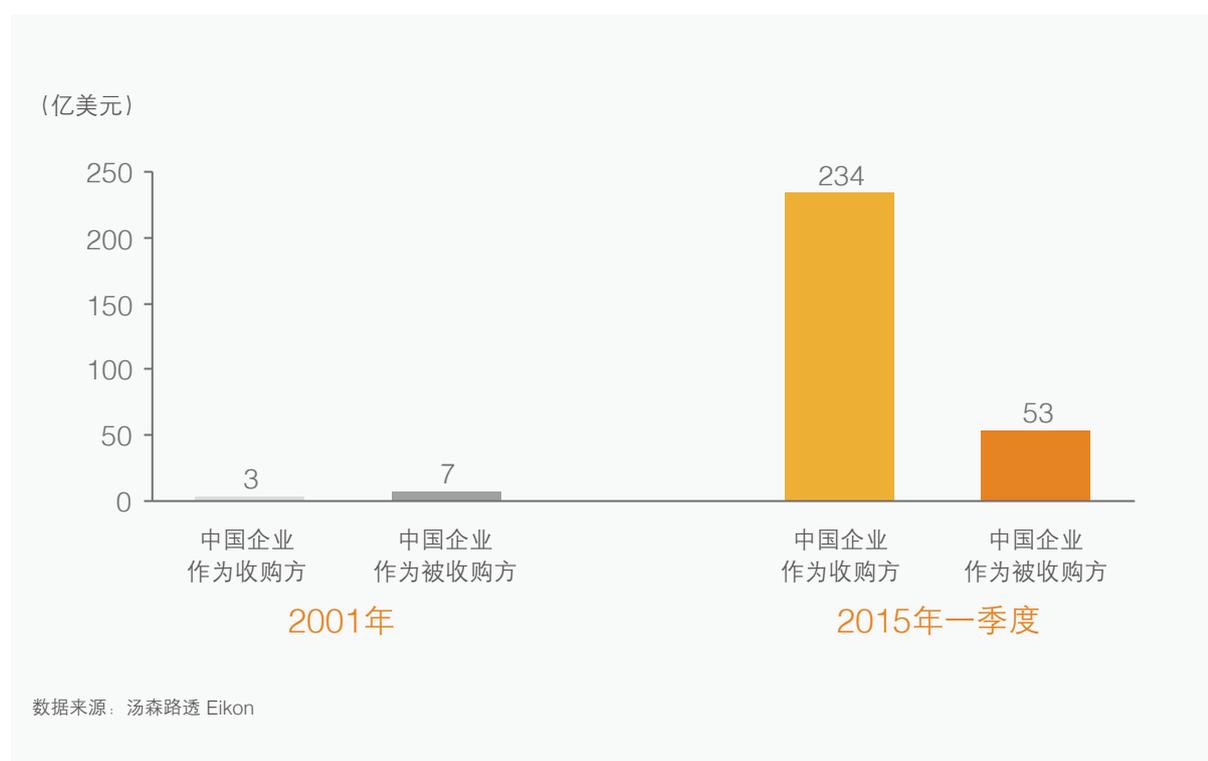
据联合国贸发会议编制的《2014年世界投资报告》，2012、2013连续两年，中国对外直投规模均排在美国和日本之后，稳居第三位。随着商务部、外管局和发改委继续放宽对外直投的相关限制，中国对外直投规模将继续上升。经济学人智库(The EIU)预测，到2017年中国对外直接投资将达到2,640亿美元，并超越外商投资(FDI)，届时中国将成为全球第一大净对外投资国。

图9 不同国家/地区对外直接投资(亿美元)



事实上，单以并购数据就能折射出中国企业对外直接投资的增长趋势。据汤森路透数据显示，今年一季度，中国企业作为收购方发起的跨境并购规模达 234 亿美元，作为被收购方参与的跨境并购规模只有 53.2 亿美元，对外并购在涉及中国企业的跨境并购总额中占比达 81.5%。反观 2001 年，前者规模仅有 3 亿美元，后者规模 7.3 亿美元，对外并购占比仅为 30%，15 年间这一比例上升的速度令人惊叹。

图10 中国企业作为收购方/被收购方的跨境并购规模(2001, 2015一季度)



中国发展对外直投规模超过利用外资规模的阶段是必然趋势，其最根本的原因在于中国的高储蓄率所带来的庞大投资能力需要重新配置。在中国国内产能过剩的当下，分散投资风险、鼓励企业在全市场配置资金资源从而提高回报率符合投资的基本原理。从这个意义上说，中国也确实到了净输出资本的发展阶段。

无论是官方牵头组建的亚洲基础设施投资银行 (AIIB)、金砖国家开发银行 (New Development Bank BRICS) 和丝路基金，还是中国政府在不同场合释放出鼓励企业“走出去”加大对外投资的种种信号，无一不在透露一个讯息：中国资本大量输出的时代已经来临。

### 3 中国企业大举投资海外的驱动力

#### 开拓市场，扩大发展空间

通过投资并购取得海外市场标的，相比绿地投资带来时间上的优势并获得在当地市场的知识和关系。同时，还可以规避贸易壁垒，因为商品输出往往会遭遇贸易壁垒，而跨境投资往往受到目的国政府的欢迎。这一点在纺织、家电和成衣生产等中国具有比较优势的产业表现最为突出。

#### 提高企业的国际声誉以及全球化布局

对于“trophy assets”（炫耀性资产）的收购，可以提升企业在国际市场的声誉。同时，中国中产阶层的消费力增长带来的市场潜力，也使很多企业开始全球化布局，投资收购成熟市场的相关企业，全球化配置资源，完善产业链及产品组合，以满足中国市场未来的消费潜力，促进经济增长方式的转型，以万达和复星的海外投资为代表。

#### 获取海外资源

在国有资源和能源型企业身上表现最为明显。其海外投资的主要目的是为了掌握上游资源，稳定国内资源供应。

#### 获得领先科技

在中国 IT 和电信设备制造等高新技术行业进行海外投资的主要动机为获取海外技术资源。当然，对于知识产权和专利的管理也是这类投资面临的较大风险与挑战。

#### 寻求海外较高收益项目

国内由于竞争环境、配套资源等问题，某些领域的高收益项目资源枯竭，所以转向海外发展。同时通过海外投资获得并利用海外低成本的资本，如现在欧洲等地贷款利率较低，可以通过海外项目和贷款搭配，赚得合理利差。中国的保险公司也开始在全球投资，以实现规避风险的投资组合。



# 面临的挑战和风险

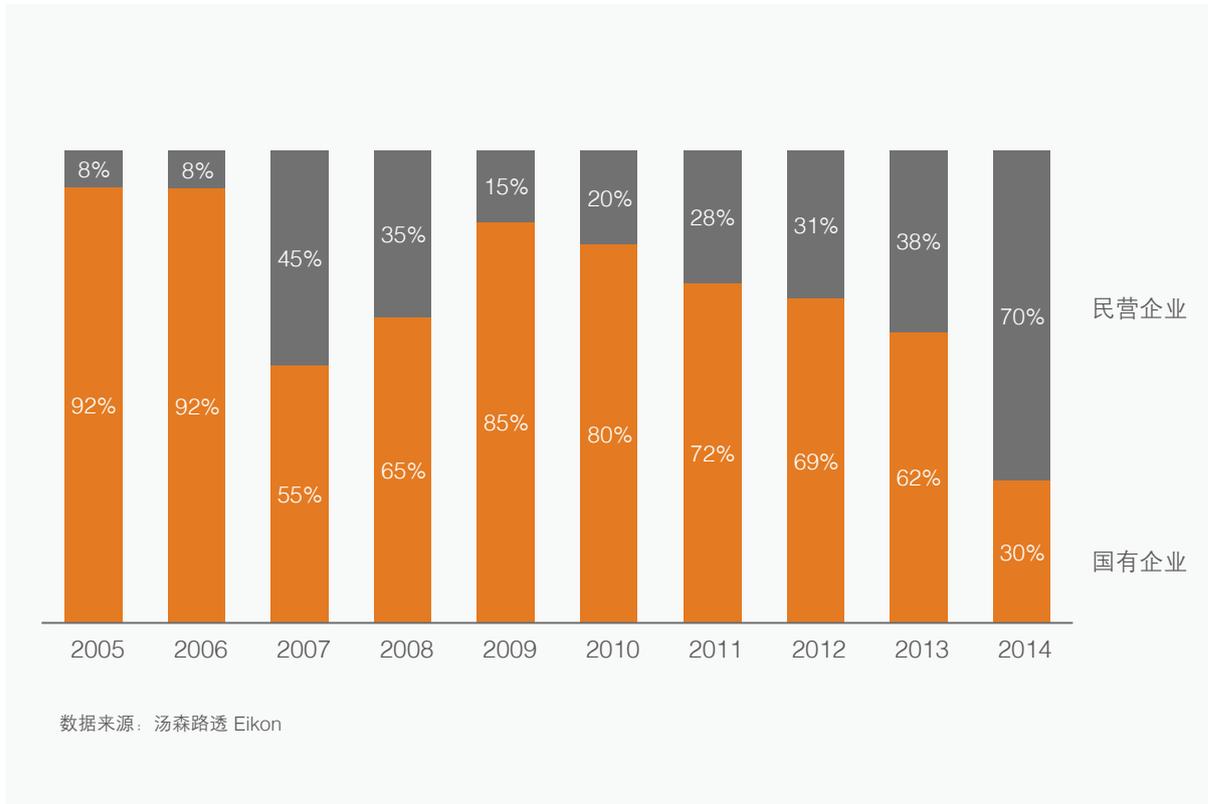




# 中国企业走出去面临的挑战和风险

过去五年里，中国海外投资大部分是由国有企业来完成的，投资领域主要偏好在自然资源和基础设施行业。

图11 中国企业跨境并购投资 – 国有企业占比 (按并购总额占比%)



从 2010 年开始，中国民营企业海外投资的交易量和总额都在不断上升，其投资动机和国有企业很不同，对海外投资也明显偏好发达国家，更关注于收购品牌或高科技等无形资产。未来中国的民营企业海外投资额将会进一步增加。

中国企业“走出去”最大的问题是缺乏海外投资经验，中国多数企业的海外投资经验只有 10 年左右。而西方的跨国企业在海外投资经验要丰富的多。从系统性风险来看，新兴国家进入门槛相对较低，但将来的运营成本相当高，发达国家进入门槛高，但是未来的成本相对低。另外，该国跟中国的政治经济关系情况及其地方保护主义情况也是中国企业海外投资的一大挑战。

中国已与全球近 120 个国家签订了双边投资协定，这在相当程度上有利于保护中国企业在投资目的国享受公平的竞争环境。双边投资协定的内容一般会包括无差别待遇、外汇及国有化风险保证、征税及避免双重课税等。

图12 中国签订的投资双边协定

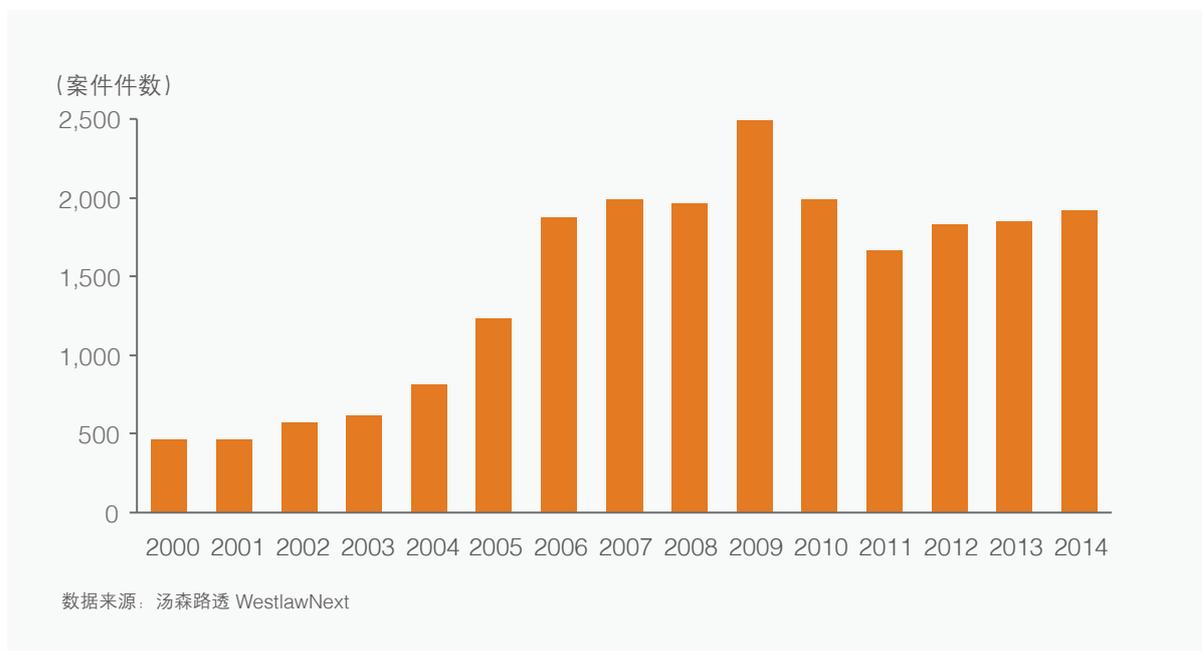
欧洲	46	马耳他、瑞士、法国、保加利亚、罗马尼亚、俄罗斯、葡萄牙、斯洛伐克、捷克、西班牙、比利时、卢森堡、芬兰、瑞典、德国、荷兰、塞浦路斯、马其顿、南斯拉夫、冰岛、立陶宛、斯洛文尼亚、爱沙尼亚、克罗地亚、阿尔巴尼亚、白俄罗斯、摩尔多瓦、乌克兰、希腊、匈牙利、波兰、英国、奥地利、丹麦、意大利、挪威
亚洲	39	日本、韩国、乌兹别克斯坦、印度、朝鲜、缅甸、伊朗、巴林、卡塔尔、也门、叙利亚、柬埔寨、黎巴嫩、沙特阿拉伯、以色列、阿曼、印度尼西亚、阿塞拜疆、阿联酋、格鲁吉亚、塔吉克斯坦、老挝、越南、土库曼斯坦、哈萨克斯坦、菲律宾、亚美尼亚、吉尔吉斯、蒙古、土耳其、巴基斯坦、马来西亚、斯里兰卡、科威特、新加坡、泰国
大洋洲	3	巴布亚新几内亚、新西兰、澳大利亚
非洲	18	坦桑尼亚、马里、马达加斯加、赤道几内亚、突尼斯、尼日利亚、埃塞俄比亚、佛得角、南非、苏丹、加蓬、阿尔及利亚、津巴布韦、毛里求斯、摩洛哥、埃及、加纳
美洲	13	加拿大、古巴、圭亚那、特立尼达多巴哥、巴巴多斯、牙买加、秘鲁、智利、厄瓜多尔、乌拉圭、阿根廷、玻利维亚

数据来源：汤森路透 万律 (Westlaw China)

德勤管理咨询消费行业主管合伙人哈亿辉指出，制定海外投资战略时，先需要对现有的国内外业务以及竞争对手、行业上下游、消费者等各个维度进行全面的分析，识别弱点、提升点，如果某些方面恰好是能够通过投资或并购得到快速的弥补或提升，同时在海外存在潜在的投资对象，才应坚定海外投资的信心。同时海外投资必须有的放矢，能够提供明确的、可预期的财务回报，并且风险也是在可控范围内。他认为，很多情况下，中国企业在海外投资时对当地市场的了解仍然不够全面和深入，例如对政府和监管的了解、对当地合作伙伴的了解、对当地消费者的了解。

中国企业国际化在某种意义上意味着要接受全球标准、理解当地监管法规和文化差异，这是中国企业“走出去”面临的主要挑战，特别是在比较发达的经济体。相应的，随着中国企业海外投资项目的增多，涉及的纠纷也在明显上升。

图13 中国企业在美涉诉案件数量 (2000-2014)



近十年来中国企业与个人在美国涉及诉讼案件呈快速上升趋势，涉及反垄断、知识产权、环境和能源、税务等多个领域。

尽管绝大多数企业在“走出去”之前都会进行非常详细的尽职调查，但事实上海外投资更需要实际经验，仅仅依靠理论知识是不行的，在海外投资的环境有时候要复杂很多，所以如果要进入一个新的市场，中国企业应该从外部得到一些建议和帮助。

北京大成（上海）律师事务所合伙人国际部副主任吴明表示，近年来很多国内企业都希望在走出去之前，律师就能提前介入，包括对公司内部规章制度、工作流程、组织架构、员工意识进行调整，列出风险清单，制定风险控制手册。因此大成三年前就专门成立了海外投资服务中心。

律师通常是通过两种途径介入具体海外投资案例，一是企业已有目标企业，中国律师与当地律师组成跨国法律服务团队，协助企业客户进行接触和谈判。二是由律所提供海外候选目标，这种形式律所提供的服务附加值较高，但成功率亦较低。

德勤管理咨询消费行业主管合伙人哈亿辉亦认为，中国企业出海前必要的准备工作包括：（一）国际化整体规划和具体行动计划的建立；（二）国际化运行基本体系的建立；（三）人才储备与激励机制的建立；（四）对第三方服务公司和合作伙伴的完善利用。

详尽的财务分析也是必不可少的。任何投资或并购都是为了产生合理的回报，而这些回报必须体现在量化指标或财务指标上。而财务分析及商业案例（Business case）的过程既是为了预测这些回报和衡量机会成本，也是对海外投资的决策做一个再次验证及纠错过程。

具体而言，中国企业走出去，将会面临相当多的风险，例如法律和政治方面、税务、金融及知识产权等各个方面。

# 法律和政治

## 1 政府审查和行业准入

欧美发达国家及多数发展中国家对于外资监管制度存在较大差异，发达国家在行业准入方面的限制不多，但他们依靠反垄断调查、国家安全审查、外资审查等政府监管制度；发展中国家和欠发达地区，对于外国投资在产业政策、外汇管制、行业准入方面可能会有限制性或特殊规定。

例如作为全球最大外资流入国的美国，在几乎全部经济领域都给予外国投资国民待遇，仅在核能、通信、航空及海运四大行业对外资有或多或少的限制；欧盟各成员国对于外国投资准入都有具体规定，例如意大利对于外资企业在国防工业、飞机制造、石油天然气勘探开发、国内航空业经营和海运的投资有较严格的限制。澳大利亚没有在法律上明确规定禁止和限制外资进入的领域，但在澳投资能源矿产、房地产、金融保险、航空、媒体等敏感行业需要进行申报和审批，澳政府对投入到这些敏感行业的外资项目设定了限制措施。

近年来全球很多国家建立或完善了本国的国家安全审查制度，这背后的原因一是金融危机导致的贸易保护主义，在投资并购领域就表现为通过国家安全审查限制外资并购的力度加大；二是随着近年来恐怖袭击事件的增多，各国对于国家安全的维护升级，在投资并购领域更为重视商业行为与国家安全的关联程度。

加拿大早在上世纪七八十年代就颁布外国投资审查法和加拿大投资法，规定在金融、能源、交通和文化通讯等重点敏感领域，严格限制外资进入或限制外资持股比例，并设立专门的外国投资审查局。2005年法国宣布，生物技术、信息系统安全、军火部门等11个产业为受保护产业。

美国2007年通过的外国投资和国家安全法，明确将国土安全与关键基础设施列入审查范围。而关键基础设施包括大家能理解的农业粮食、国防设施，核反应堆、政府设施外，还包括能源、化学、商业设施、通讯、邮政航运、运输系统等商业化气息较浓的领域。这部法律的出台，表明了美国对于外国投资政策进行

了重大修订，例如对于商业行为是否会对国家安全造成影响举证责任，由最初的美国外来投资委员会（CFIUS）转移到外国政府或其控制的企业上。任何有牵连到外国政府的外国企业，若要在美国进行投资或并购，他们就需要出具证据来说服CFIUS。

澳大利亚法律规定，外国私营企业在澳大利亚投资达到一定金额和持股比例，需要接受外国投资审查委员会的审查，但对于所有外国政府及相关实体，无论投资额大小，在澳洲直接投资前，都必须获得澳大利亚政策的事先批准。而德国2009年通过的外国经济法修订案，授权该国经济和技术部可以审查任何规模及任何行业的外资投资。

在过去十年间，中国企业对外收购项目就有多次因遭遇政府监管而被迫流产。例如2005年中国海洋石油总公司拟收购大型油气公司美国优尼科公司（Unocal），因美国安全审查的担忧，中海油最终撤回要约，2008年华为公司收购美国3COM交易，亦因国家安全理由遭到了CFIUS的否决。2009年中铝公司收购力拓股份被澳大利亚外国投资审查委员会否决。

而大多数发展中国家对于外商投资行业准入有了相对较多的限制，例如印尼设定了封闭投资领域和有条件开放领域，在有条件开放的18个行业中，每个行业会根据印尼本国经济的发展需要，相应设置准入门槛。

一些国家对于外商投资有一些独特的限定，例如金砖国家之一的南非，其黑人经济振兴法案（简称BEE），要求在南非投资，特别是涉及到有政府采购、政府工程或是从政府领取许可证，都要求有黑人的参与，通过股权、参与管理、雇佣等形式。中钢在南非投资的铬矿项目，南非政府要求引入符合BEE规定的股东，中钢最终失去对项目的控制权。

图14 全球一些有代表意义的国家对于外商投资的限制性规定：

澳大利亚	在银行、传媒、通讯、航运、民用航空及机场领域存在外商投资限制。
巴西	在金融、出版及广播、航空、邮政、私人安保及运输、核能、土地、领土边界活动、跨境航空运输领域存在外商投资限制。 自 2015 年 1 月起，在医疗保健领域不再对外商设限。
加拿大	在文化、通讯、金融、广播等领域存在外商投资限制。
法国	在公共健康、运输、电力或其他涉及民生或公共安全的能源等领域存在外商投资限制。
德国	欧盟以外的投资者收购德国公司 25% 或以上股权可受到政府审查。外国投资者收购以下生产企业 25% 或以上股权需上报德国政府： 受德国战争武器法规制的产品； IT 安全产品； 特殊设计的汽车及为军用坦克及装甲车而设计的齿轮。
印度	在赌博、博彩、原子能、可转让发展权买卖、烟草等领域禁止外商投资。
印度尼西亚	在零售、资产代理、汽车租赁等领域禁止外商投资。批发、仓储、通讯、建筑、医疗保健、发电设施等领域存在外商投资限制。
马来西亚	在金融服务、资本市场、保险及穆斯林保险、石油、通信及多媒体、批发、教育、货运及航运等领域存在外商投资限制。
南非	在广播、通讯银行、保险、国防、矿产等领域存在外商投资限制。
英国	总体，不存在外商投资限制。但是，在银行、媒体、金融服务、国防等领域的外商投资需经政府批准。
美国	在国防、商业航空、航海、捕鱼、发电、银行、通信、广播、采矿权等领域存在外商投资限制。

数据来源：汤森路透 Practical Law

中国企业在进行海外投资的可行性研究时，其中重要一项内容就是了解投资目的国关于安全审查及行业准入方面的规定，判断其所投资的行业或并购企业是否需要政府审查或是否符合行业准入规定。有些国家对于国家安全审查或反垄断调查的交易额有一定的门槛，若未达到这一标准，就不需要向政府进行申报。

金杜律师事务所合伙人徐萍认为，中国企业进行海外投资并购，可能会受到东道国反垄断审查、投资安全审查（行业审查）等政府监管，基础设施、电信、金融等行业还会涉及到行业准入以及特许经营权等问题。对于中国投资者来说，政府审查结果的不可预测性以及审查流程的时间性对于拟定的投资和并购行为具有很大影响。

欧美国家和东南亚国家在外资监管制度上存在较大的差异。欧美等发达国家主要依靠反垄断法以及国家安全审查、外资审查等制度，相应的法律制度比较规范。而一些次发达地区，政治局势不稳定或者政府更替还可能造成中国企业投资因此而蒙受的政治风险。而且，这些国家对于外国投资在产业政策、外汇管制、外资进入等方面可能会有限制性或者特殊规定，政府在执行法规的过程中也存在不同程度的不透明或不确定性。这些对中国投资者均可能造成了不同程度的投资风险，需要中国企业给予足够重视。中国企业不仅要对当地的政治、法律环境进行充分调研，而且应考虑购买涵盖政治风险的保险险种。

## 2 劳工和工会

在跨国投资和并购中，中国企业往往会非常重视政府审批、投资或并购协议等，但投资和并购的落实，牵涉企业的运营，这与当地员工和工会密切相关。欧洲、美国以及日韩等亚洲国家，都对劳工权益的保护、工会职能上都作出详细的规定，而且严格执行，这与中国大多地区的现状有较大的不同。

中国在境外的投资并购，通常会涉及当地员工的劳动合同、留用、裁员、工会等各方面的问题。而在欧美及日韩，劳动合同、社会福利、养老金、工会组织在内的劳动法律体系相当发达，这给企业带来较大的法律责任和经济负担。而且一些国家的劳动法律制度有很强的地方特色，例如保护本地员工、限制外籍员工等。当地企业被并购后，通常会对被收购企业人员进行调整或裁减时，外国投资人往往会引发法律纠纷，并有可能导致重组计划延误或失败。

欧盟通常采取严格的劳工保护政策，在终止合同费用、通知和协商的义务、最低工资制度、养老金责任等方面规定严格。对于大规模裁员，欧盟各成员国都设定了裁员时的实质要件及程序，各国更为关注大规模裁员的程序合法性和被裁者的合法权益保障，程序包括解约预告、工会干预、被裁人员就业保护和经济补偿。

欧美国家的工会力量相当强大，工会作为员工的法定代表，可以参与集体谈判。欧美国家的法律都明确赋予了工会干预企业裁员的权利。例如法国在劳动法中赋予企业委员会在裁员保护中的相当权利，裁员标准必须由企业委员会参与制定，企业在裁员时应征求企业委员会或员工代表意见，制定关于避免裁员和安置雇员的社会性方案，否则企业的裁员方案将被劳动行政当局或司法当局确认无效。

中国 TCL 集团 2004 年兼并汤姆森彩电业务和阿尔卡特移动电话业务，但至 2007 年一直亏损，其中一个重要原因就是 TCL 希望推动两家公司本地员工的裁撤计划无法落实，高昂的人工成本令 TCL 不堪重负。TCL 在重组企业并推出裁员计划时虽然获得工会的理解，但是工会提出优先保留工作年限较长的员工，因年轻员工更容易找到工作，在这一点上双方难以达成一致。最终 TCL 只能裁掉当地近九成员工，以重新组建公司再招聘员工的方式来解决，公司重组成本明显上升。

因国外劳动力成本高昂，或难以找到合适的劳工，一些中国企业往往会将中国国内廉价劳动力外派输往投资目的地。但是，一些国家对于外籍劳工，或劳务输出及签证有特别的规定，这给海外投资项目带来一些风险。

一些国家为促进本国就业，要求外国投资企业需要雇佣一定比例的本国人，例如埃及法律要求，贸易自由区的外国投资企业雇佣埃及人不低于 90%，埃及本地的专业和管理人员不低于 75%。而绝大多数国家都实行保护当地就业政策，对于劳工签证颁发相当谨慎，使得中国企业劳务输出障碍重重。例如中信集团投资澳洲磁铁矿项目，由于当地员工薪资较高，就试图引入中国劳工，但经过多次游说，澳洲方面才给予数百个工作签证名额。

中国企业在海外投资计划的设计阶段，应事先了解当地劳工法规，及时调整中国劳动力价格相对低廉、解雇或裁员相对自由的固有观念，将海外劳工成本及劳工保护制度充分考虑到。

君合律师事务所指出，中国企业在海外进行收购时，在劳工方面应当重点关注以下事项，并要求律师对相关问题做尽职调查：（一）项目所在国对工会和劳工保护的相关法律制度；（二）目标公司的工会组织对交易本身和企业未来经营的影响力；（三）交易本身是否需要获得工会的批准以及获取该等批准的程序和代价；（四）目标公司是否与高管和其他关键员工签订了长期劳动合同、留用合同或不竞争合同等；（五）是否有裁撤员工的计划以及裁撤员工所需要履行的程序和法律条件等。

汉坤律师事务所亦认为，劳工问题是中国企业海外投资所面临的典型法律问题。中国企业需充分了解并严格遵守投资目的地的劳动法律制度，如工会组织、工作时间、劳动保护、用工制度、社会保险和外来人员的准入条件等问题。



### 3 环境保护

在境外投资中,环保是一个需要高度关注的问题。投资目标国法律及中国所签署的国际条约关于环境保护的要求对境外投资项目的合法性、可行性、成本都会产生影响。在投资目标国,政府机构、环保组织及公众对于环境的影响非常关注。

从环保法律风险的趋势来看,一方面各国的环保法规日趋严格,违反法规的法律责任有加重的趋势,另一方面各种环保组织吸引了越来越多的投资者,他们有着各种各样的诉求,表达诉求的形式也趋于多样化。投资人必须对于这些法规要求及环保组织予以相当大的重视,因为环保问题很有可能引发危机,甚至导致投资项目的失败。

环境法律风险在中国企业海外投资,尤其是能源和资源类的海外投资领域,显得越来越重要。不仅政府对于涉及到环境保护方面的行政审批更加谨慎,审批时间加长,增加了投资项目的潜在风险与不确定性,其次是加入环境保护措施后,投资人的施工成本上升,有时候成本将有数倍的增长;其三,投资目的国和政

府对于投资项目对当地环境和社区的影响高度关注,有时甚至上升到生存权和人权的高度,时常会有抵制事件发生。

另外,中国企业的境外投资一般是规模较大的基建、能源和民生项目,大多会寻求类似国际金融公司、美洲发展银行等国际组织的贷款。这些多边发展银行在进行尽职调查时,比较重要的一项职责就是环境与社会责任评估。而且国际上许多商业银行采用世界银行的环保标准作为参考,用以评估融资项目。

对于环保方面的要求,目前已不仅限于发达国家,一些发展中国家也发生一些因环境影响而导致中方投资受到抵制而不得不中止的事件。

中国电力投资集团曾在缅甸建设被誉为“海外三峡”的密松电站项目,但开工不久这个中国最大的海外水电项目就被搁置,主要是与环保问题相关。2011年9月,缅甸总统吴登盛宣布,为尊重人民的意愿,由中方投资兴建的密松大坝项目暂停建设,直至他五年任期结束。密松电站从工程开始阶段,就受到了环



保组织及当地社区的广泛质疑，项目的环境评价过程缺乏透明度以及项目未令当地社区受益，均增加了缅甸国内民众对该项目反对的声音。

因此，中国企业在考虑“走出去”前，应充分考量目的国的环保风险，了解环保法规，项目设计标准需达到当地环保要求，并及时与当地政府、有影响力的非盈利社团（NGO）和环保组织、当地居民及媒体沟通。

## 4 政治风险和民族主义

在一些政局不太稳定的国家，中国企业在做投资决策前务必要考虑潜在的执政政府发生变化后，是否会对该国的外商投资政策或行业准入等方面做出大的变化。

事实上，在资源丰富的非洲和拉美国家，往往政局不太稳定，政权更替和部族冲突更是家常便饭。在政权更迭之后，外资政策也会相应发生重大变化，特别是一些激进的民族主义者掌握政权后，往往会对外国投资采取敌视政策，认为外资在掠夺当地的资源，使他们更加贫困。他们往往会撕毁前任政府的正式承诺或书面合同，用国有化或征收的理由强制剥夺外国投资者的权益，这使得投资者损失惨重。

在本世纪初，委内瑞拉、玻利维亚、厄瓜多尔等左翼的玻利瓦尔联盟国家成为拉美地区国有化最彻底的地区。中国一家石油公司 2005 年曾斥资 14.2 亿美元收购厄瓜多尔的一个石油项目，2007 年，该国突然以“总统令”方式将中方公司额外收入的 99% 收归国有，使得中国企业损失惨重。

不仅如此，海外民族主义盛行的地区，经常会出现地区动荡和恐怖主义，当地居民容易发生骚乱，引发排华反华浪潮和种族歧视情绪，激进分子有时会打着民族主义旗帜进行打砸抢事件，当地中国企业可能蒙受重大损失。例如俄罗斯光头党对中国企业和工作人员的驱赶，越南激进分子去年 5 月对当地中国企业的冲击等。

恐怖主义让中国企业海外工作人员人身安全受到威胁。根据中国外交部数据，2013 年全球各地中国使领馆共处理 4 万多宗领事保护案件，平均每天约 110 起，其中埃及、苏丹、尼日利亚及非洲是中国企业主要遭绑架和劫持的区域。

## 5 合规和背景调查

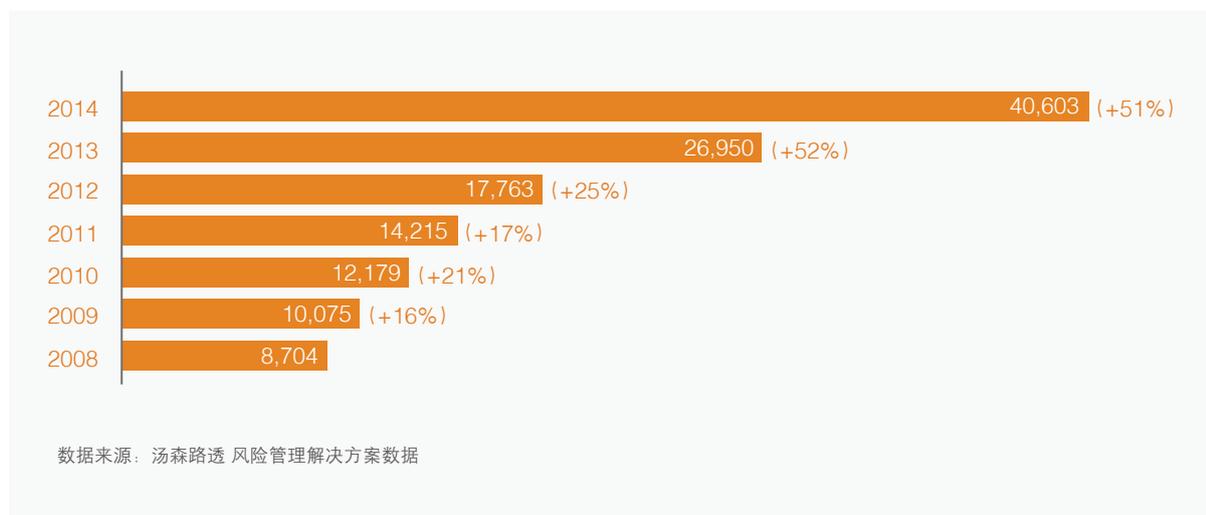
与国内投资相比，中国企业在海外投资更需要进行合规和背景调查，这也通常是企业要求律师事务所进行尽职调查的重要一部分。基于美国海外反贿赂法案（FCPA）、英国反贿赂法（UKBA）、反恐融资法案（CFT）等海外一些发达国家的法律要求，中国企业需要了解当地合作对象或客户的背景、商业声誉等，及时发现隐性风险。

例如，中国企业在进行海外交易或商业活动时，需提前进行客户背景的合规筛查，关注其客户及相关交易行为是否被列入中国公安部和商务部及逾一百家的海外组织明令禁止交易或标注为高风险的范围，包括其所在国家、牵涉机构和个人、停泊的港口、运输货物的轮船等。

若中国企业在海外开设分支机构，其不仅要符合中国相关法律规定，亦要符合当地监管要求，例如反洗钱等。

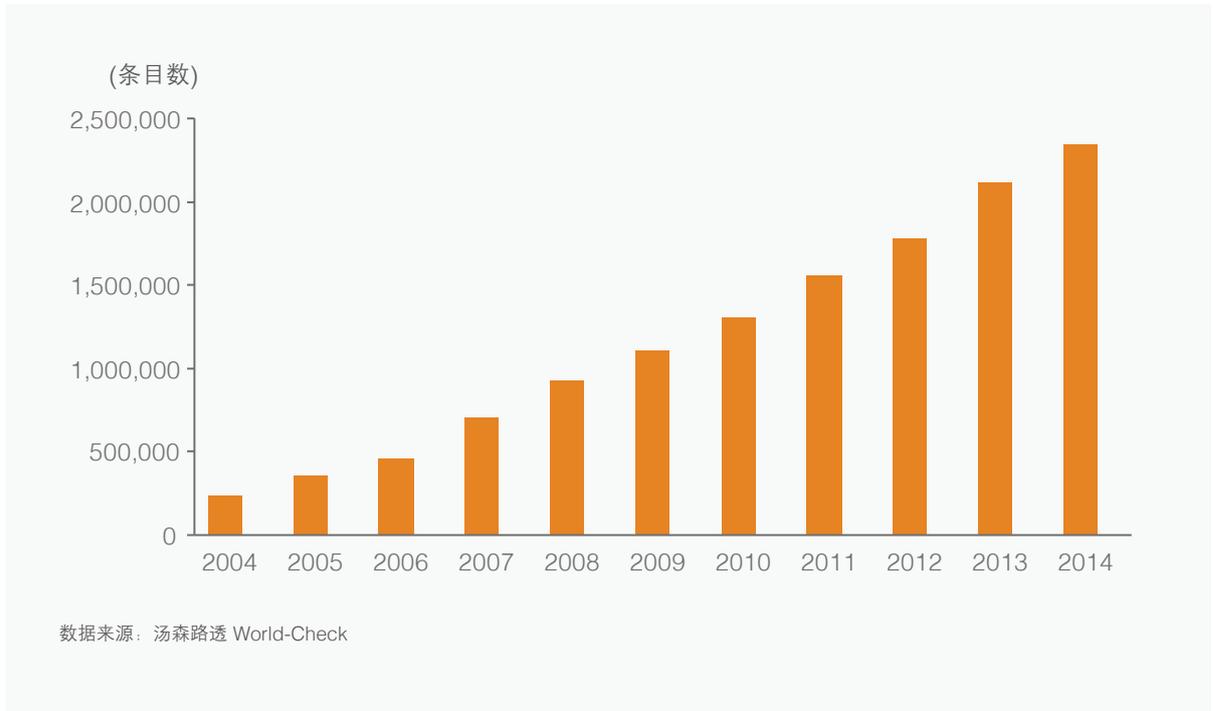
以汤森路透风险管理解决方案数据为例，近6年全球重要的监管公告更新数量不断增加，由2008年的每年8千多条，到2014年大幅增加至每年超过4万条，相等于2014年平均每天有110多条监管公告更新。

图15 每年全球重要的监管公告更新数量 (2008-2014)



另外汤森路透 World-Check 数据库近十年全球受限或需特别关注的实体 / 个人条目数量逐年上升，至 2014 年底其总量已超过 230 万条，约是 2004 年的十倍。

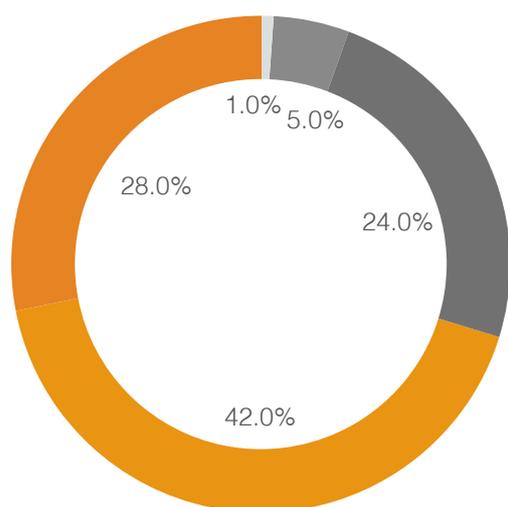
图16 全球受限或需特别关注的实体/个人条目数量 (2004-2014)



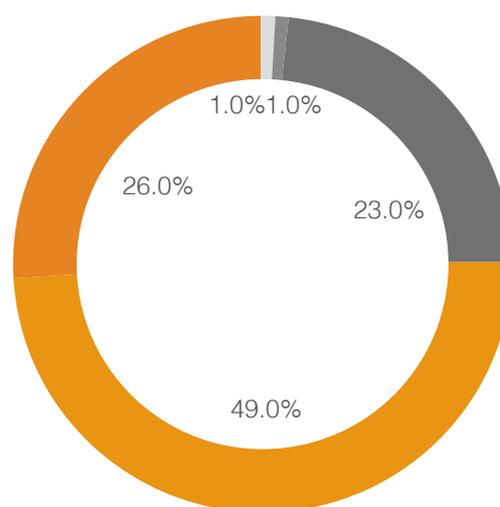
汤森路透 2015 年的全球调查，70% 的受访者认为未来 12 个月监管机构和交易所公布的信息将会增加，而更有 75% 的受访者认为未来 12 个月他们公司将会增加风险管理的关注度和处理风险管理的时间。

图17 汤森路透2015的全球合规调查

在接下来的 12 个月，预计监管机构和交易所发布的监管信息量：



在接下来的 12 个月，预计风险管理的关注度和处理风险管理的时间将会：



数据来源：汤森路透

综上所述，无论是政府审查和市场准入，还是劳工、环境保护等，这些与法律和政治相关的风险对于中国企业海外投资和并购是相当关键的，需要中国企业在进行可行性研究，甚至在可行性研究之前就要调查和了解。目前较为成熟的解决方案是聘请目的国当地律师或专业咨询公司做详细尽职调查，对各种法律及政治风险提前了解，并设计相应的解决方案。

当然，除了借助海外专业机构资源外，有实力的中国企业亦可自建团队，对各主要投资国的法律体系进行初步了解和梳理，这需要引入一个强大的海外法律检索及海外法律实务信息系统相助，帮助他们能够快速找到投资目的国的投资、环保、劳工等相关法律制度、法律信息及过去的实践案例，同时在第一时间掌握当地法律的最新变化或变化趋势等。

# 金融

## 1 融资

任何中国企业“走出去”，都会面临着筹集资金的问题。中国企业实施“走出去”战略时经常需要大量资金投入，单靠企业自身的资金实力远远不够。现实中，很多企业采取并购的方式完成跨国投资。企业并购的完整过程包括收购可行性分析、目标企业价值的评估、出价方式的确定、收购资金的筹措、收购后的整合和债务偿还等，这些环节中都可能会产生财务风险。目前来看，中国企业跨境并购中出现的财务风险主要源自并购本身的财务风险，跨境投资或并购导致的环境不确定性和目标企业估值中的信息不对称风险。

并购财务风险主要源自融资、流动性以及杠杆收购中的偿债问题。融资风险是并购中重要的财务风险，如果被收购项目的投资回报率相对较低或财务状况恶化，此时收购交易可能就承担了偿债风险。并购对象的财务报表是评估和确定交易价格的重要依据，其真实性对整个并购交易至关重要。虚假的报表可以粉饰目标公司的财务状况，从而造成并购决策的失误，跨境交易由于信息的不对称性更容易使企业蒙受损失。

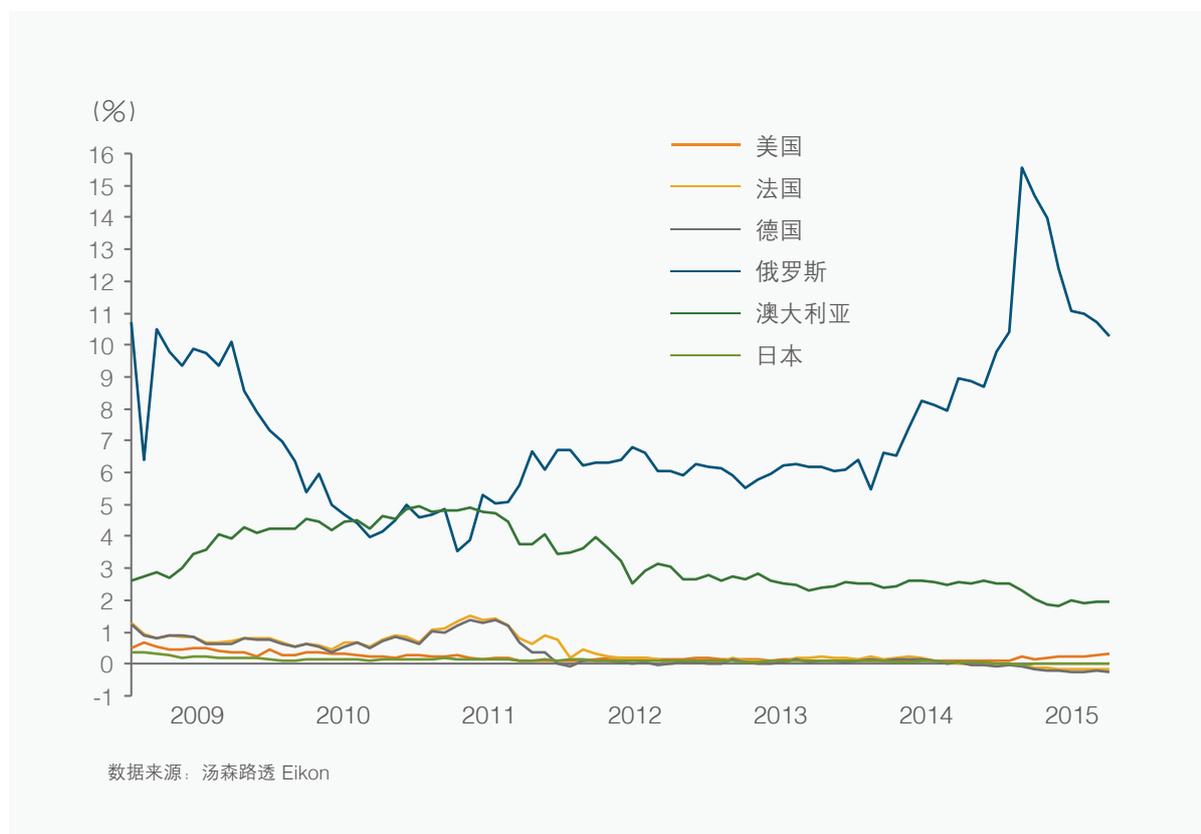
现实中，中国企业海外并购多数采取多渠道筹集资金的方式，但在参与交易金额过大的并购项目中，许多中国企业资金实力有限必须通过借款、杠杆收购等方式来完成并购工作，因此债务负担加重，增大了财务风险。同时部分跨国并购属于“承债式”，即并购方需要承担被并购方的全部或者部分债务，交易时并购方未能充分考虑并购中需要承担的额外债务。交易完成后债务逐步转化为企业负担。另外，中国企业在并购发达国家企业时，除了向出让方支付并购金、承担必要的债务之外，并购方还需要承担许多隐性开支，如被并购企业员工养老金、富余人员遣散与安置费等，在这方面常常投入需要大量资金。最后，中国企业在并购发达国家企业时，经常未能充分考虑并购交易完成后被并购企业业务不佳与发展所需的资金投入，因此中国企业经常不仅未能依靠跨国并购获得发展，反而使自身各项业务受到拖累。

中国企业在实施跨境投资并购融资时首先要在项目开始时就做好顶层设计，要对投资时机进行把握，选择被收购企业进入破产清算程序后进行收购，以减少和员工、管理团队的一系列问题。需要在开始时制订融资目标，在综合考虑融资币种、期限和业务整合后建立一个平衡型的融资架构平台，利用平台提供境内外的现金池，达到资金高效互动，减少融资成本，规避融资风险。直接并购成熟的资产短期就可以带来回报，但一次性投入较大，而且进行海外兼并收购的资金可能是长期的，所以任何一个项目都要维持一定的财务回报，至少要把企业的资金成本覆盖掉。

中国企业在实施“走出去”时都希望筹集到中长期资本，因此可以申请政策性银行的中长期资金，美元贷款，但境内融资成本相对境外较高，因此可以考虑境外开辟融资市场。国际评级对企业在境外债权融资影响很大，而且企业自主控制权较少。如果评级较低，境外投资人对债务人的要求将非常高，银行增信后的债权融资成本可能会使境内外成本接近，因此较为普遍的做法是内保外贷。

投资目的国或全球主流币种的利率和汇率趋势各不相同，跨区域融资带来的汇率风险和利率风险，会对报表、税务产生很大的影响。可以用超短融或者短融缓解流动性风险，同时不太会增加成本。附表为美国、日本、俄罗斯等国家一年期公债的收益率曲线，从中可看出近年来随着全球金融危机的演变，各经济体的利率水平亦有了明显的起伏，企业融资成本较难控制。

图18 不同国家一年期国债收益率 (2009-2015)



中国企业要保持境外融资, 建议在不同的时点, 关注不同币种, 选择不同的市场发行自己的中长期债券, 即使成本在某个时段成本相对较高, 但如果在汇率和利率管理上达到成本控制的要求, 中长期的资金对产业的帮助较大。

中国企业可以通过在境外发行商业票据等成熟产品, 降低海外融资成本, 并逐步变成直接融资主体, 减少间接融资行为, 在不同的产品市场上选择低利率币种融资。可以通过将资金集中到总部和购买保险的方式降低风险。

## 2 外汇

中国企业到海外去投资真正的长期商业风险，基本上是没有任何财务手段可以避免的。因此对风险的管控过程可以帮助企业规避部分风险，如外汇风险。现在国际汇率变化极快，尤其是非洲国家和发展中国家的金融政策相对粗放，很容易造成通货膨胀、货币贬值等汇率风险。部分国家仍有外汇管制，个别国家政府更可能发生政权更替，从而造成资金汇出困难，另外当地的金融政策、财务政策、税务风险也很大。

目前新兴国家多数采纳了更加审慎的宏观政策，和以前相比，全世界各国都在迅速提升外汇储备，特别是新兴国家。尽管如此，一些地区，特别是具有较高外债并以外币计价的，仍有可能受到汇率波动的冲击。

中国企业海外并购的方式主要是以现金购买或以现金和股票作为支付对价，因此当汇率波动时，目标公司的有价证券价值也发生波动，从而影响并购方所支付的有效价格，并影响被兼并企业的生产成本以及母公司的利润。同时，由于未预期到的汇率变动对合并后的企业未来销售收入、价格、成本等产生的影响，将使公司在未来发展过程中遭遇收入或支出发生变动的风险。附表为人民币兑美元、欧元和日元以及美元与欧元、日元、澳元等不同货币的交叉汇率。近几年，美国、日本、欧洲先后推进量化宽松，使得全球汇市起伏动荡，汇率风险已成为中国企业走出去重点考量的因素之一。

图19 人民币兑换不同国家货币汇率 (2009-2015)

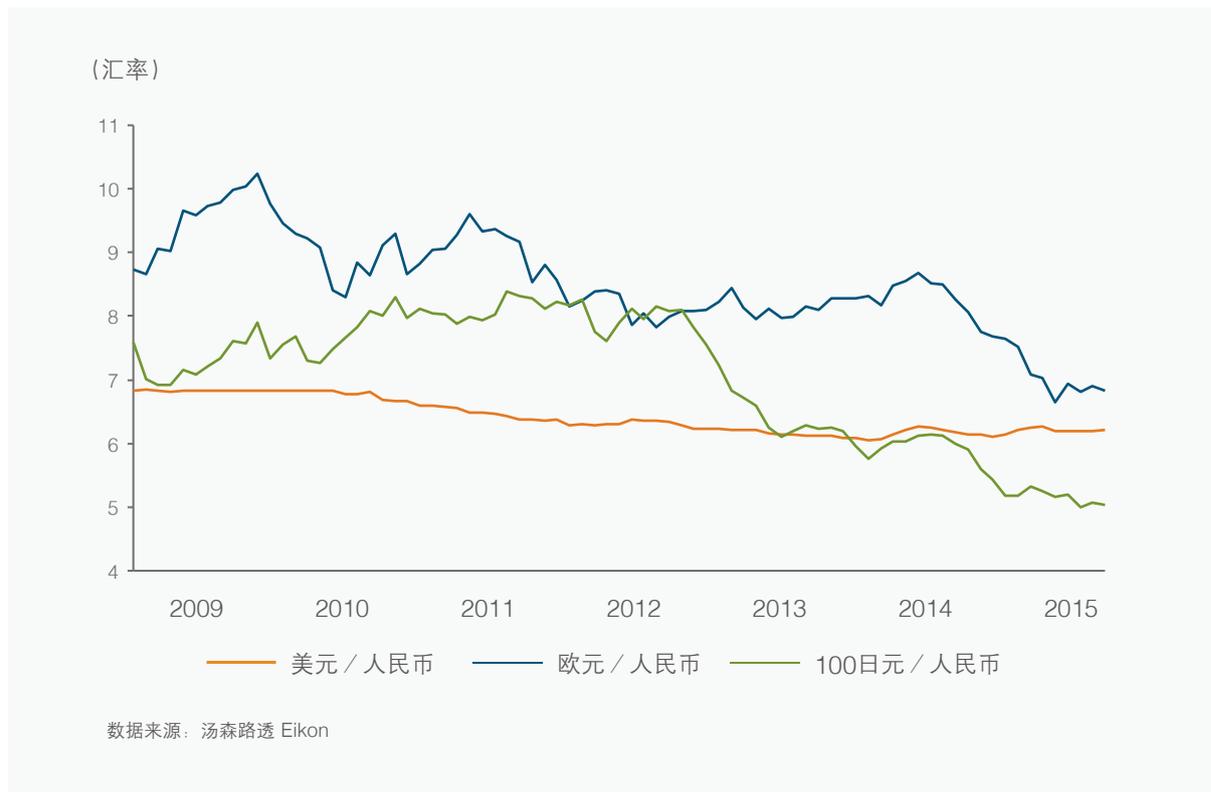
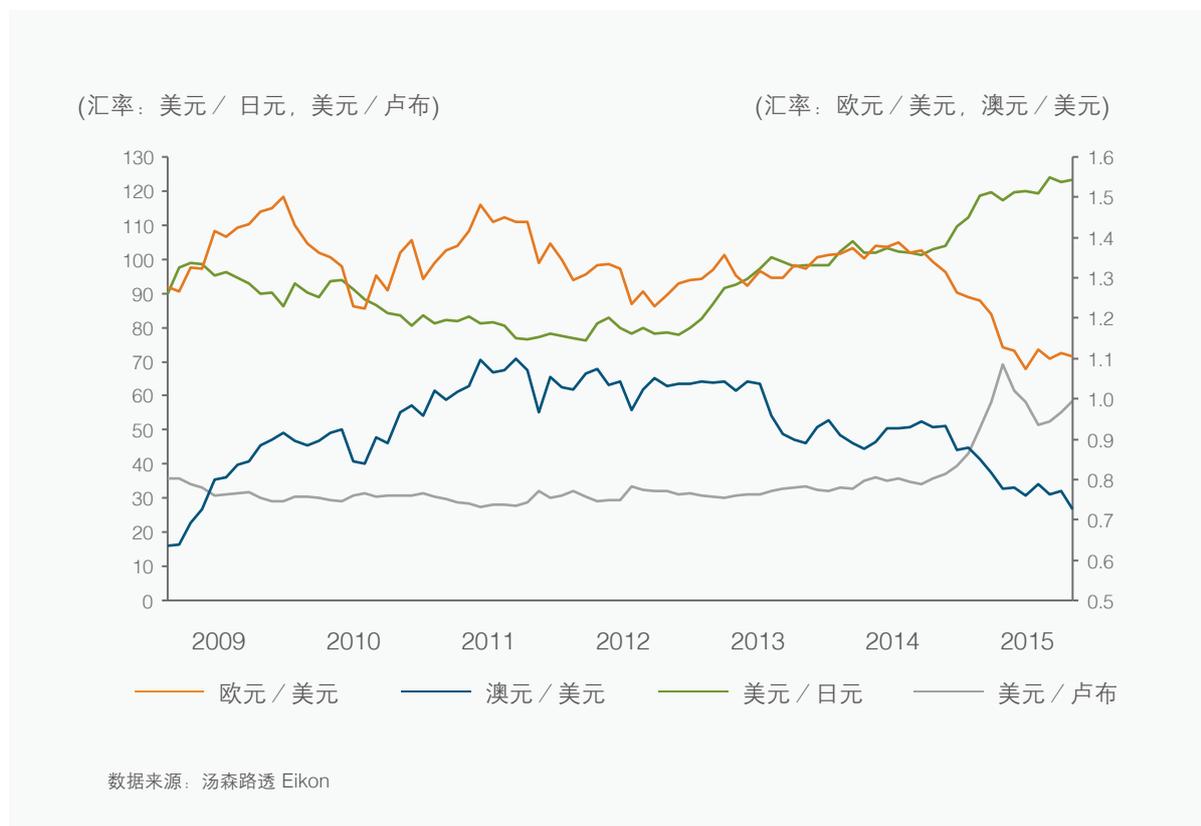


图20 美元兑换不同国家货币汇率 (2009-2015)



不同的企业对风险有不同的风险偏好取向，取向将在一定程度上决定资金管理者对外汇资金敞口的把握。对于相同的市场走势，每个人的想法可能不一样，站在经营企业的角度讲，需要管理层制定企业统一的外汇策略。

中国企业“走出去”后资金管理的目标首先要解决全球资金可视问题，即在任何时间点可以清楚的知道全球资金余额、币种情况、每个分子公司情况，对外汇头寸一目了然的管控。其次是要求任何一笔收入和支出都置于公开透明的监控之下，资金调配需要经过授权并留有记录。在任何法律允许的范围内，资金可以互相融通并能被调配到任何需要资金的地方，以降低现金流平衡的压力。

随着中国企业国际化布局的增加，跨区域以及跨国的特点越发显著，全球资金的集中管理是整个国际化的需要，也是外汇资金管理的需要。因为通过跨境内外资金的流通，建立内外币管理平台，可以提高整个资金运营的效率，降低融资成本。中国企业需要建立本外币资金池，统一运用所有境内外外汇头寸，通过整合集团内部多币种的外汇资源，建立动态的汇率成本控制机制和内部对冲风险的机制，打造低成本资金平台，最大程度规避汇率风险。中国企业在“走出去”过程中应建立外汇资金应急机制，通过良好的渠道和机制，解决投融资带来的临时性困难，渠道和通路的灵活快捷对于对冲汇率风险来说是重要的，同时注意保持对外汇管制国家的及时监控。

风险是不可能被完全豁免的，只能控制在可控范围内，而越复杂的结构可能会带来整个融资成本的增长。尽量协调债务币种、利率期限和相对应海外资产和销售，做到企业内部自然合理对冲外汇风险。综合考虑资金存放地点、调配渠道、税收政策、利率或汇率水平、合规情况，以最合适的方法寻求全球现金配置。使用最简单有效的汇率和利率管理方式锁定成本，降低风险。

全球金融市场的发展已经给企业投融资业务带来很大变化，按照企业自身的实际情况对利率、汇率、报价以及各种金融工具的使用，更利于企业利润的最大化。当使用传统的对冲工具完全不能规避风险时，保持投资的资产和使用的货币匹配，例如购买美元资产就使用美元贷款，可以在一定程度抵消外汇汇兑的风险。在前期谈判的时候，注意在合同条款中加入保护性措施，甚至要求承诺并在合同中加入外汇保护性条款，或通过购买保险或衍生产品加强对汇率风险的控制。

中国企业应依托财务部门形成大数据挖掘的信息中心，把所有的基础业务集中起来，形成财务共享服务中心，并通过大数据为企业各级管理者提供信息和决策支持，帮助企业管理层进行对未来的预测，形成企业自身的决策支持体系。



# 知识产权

## 1 专利

在企业走向海外的过程中，知识产权问题往往是绕不开的。海外发达国家对于知识产权的保护相当重视。一旦侵权，侵权者不仅需要赔偿知识产权所有人的损失，还会遭遇惩罚性的赔偿，惩罚性的赔偿将远远高出实际侵权损失。中国企业在走向海外的过程中可能遇到的知识产权风险来自于专利权，商标权以及版权的强力保护。中国企业在走向海外的过程中遭遇的知识产权风险既有来自于海外各个国家的知识产权保护政策和执法力度，也有企业自身因对海外知识产权战略重视不足而导致的后果。我们试从专利风险和商标风险两个方面加以分析。

在 WTO 框架下，专利和技术壁垒已作为一项常态贸易保护主义措施被采用。中国原国家科技部部长朱丽兰指出：“进入 WTO 以后，市场竞争的关键不是关税壁垒，而是技术壁垒，技术的壁垒后面就是专利，不是一般的知识，是创新的知识，而且是法律化的创新知识”。中国企业在走出去的过程中，无论是在产品出口环节还是海外投资并购环节都不得不重视专利风险。

### ● 中国企业产品出口面临风险的外部因素

中国企业产品出口过程中影响最大的风险是知识产权相关诉讼。这些诉讼可能来源于政府、竞争对手和专利运营机构（NPEs）。近年伴随产业升级和国际化的推进，中国企业遭遇的专利纠纷呈越演越烈之势，通信、电子、医药等行业都是专利纠纷的高发地。在如今的国际商业环境下，企业间的竞争已经从传统的经营、销售、市场手段延伸到利用专利诉讼，专利诉讼已成为获取市场，打击竞争对手的重要手段。

我们以中国最主要的贸易伙伴和主要出口市场美国为例。近年来频频提起的 337 调查是美国国际贸易委员会（ITC）针对具有知识产权侵权行为发起的调查并采取排除、禁止等制裁措施。美国 337 调查针对的是知识产权市场，尤其是针对高技术含量、高附加值和在美国市场份额逐步扩大的高端产业。而且，337 调查的产品范围也在逐步加大，在针对中国提起的调

查中，绝大多数是基于专利权，也有案例表明，商标、版权甚至外观设计都已成为 337 调查的起诉理由。337 调查即便持续时间不是很长但是应对的诉讼成本很高，处罚手段非常严厉，波及范围较大，严重的时候，不仅被诉企业的产品不得进入美国，还可能导致其它同行产品，甚至上、下游的产品都被驱逐，对整个行业造成影响。自加入 WTO 以来，中国 60% 的出口企业遭遇过国外的专利技术壁垒；出口额每年损失数百亿美元。美国国际贸易委员会的“337 调查”每年针对中国企业的案件占当年“337 调查”案总数的比例不断攀升。2009 年至 2014 年 6 月，美国国际贸易委员会共发起 254 起“337 调查”案，其中涉及中国企业的共有 72 起，占全部“337 调查”案件的 1/3。2013 年美国共发起“337 调查”42 起，其中涉及中国企业的就有 17 起，占比高达 40%，连续 12 年中国高居涉案国之首。在已判决的相关案件中，中国企业的败诉率高达 60%，远高于世界平均值 26%。

同时，美国企业也普遍把知识产权作为企业发展战略的核心和市场竞争的重要手段，知识产权管理在美国企业的经营管理中具有重要地位。他们把专利战略作为企业发展战略和竞争战略的核心，作为参与国际竞争的有力武器。许多美国企业会选择申请 337 调查来保护其在美国的市场，打击竞争者。据普华永道统计，2014 年在美国产生的侵权诉讼案例中，排名前五的行业主要集中在消费品行业，占有诉讼案例的 17%，生物医药占 14%，制造业占 11%，计算机硬件或者电子器件占有诉讼案例的 10%，医疗器械占 9%。

例如，2005 年 7 月 1 日，荷兰 Unilin 公司（Unilin Beheer B.V.）、美国 Unilin 北卡罗来纳地板公司（Unilin Flooring N.C.LLC）和爱尔兰地板工业公司（Flooring Industries Ltd.）（以下统称 Unilin）联合向美国国际贸易协会（ITC）提起申请，指控来自全球 30 家木地板企业其中包含中国 17 家木地板企业的复合木地板的进口及销售侵犯了其在美国申请的“地板锁扣”等 4 项专利，因此提请 ITC 启动“337 调查”。受这次“337 调查”的影响，中国复合木地板企业中约占 30% 主要进行出口贸易的企业失去了美国市场，将不得不转向国内市场，这无疑将加剧原本就很激烈的国内市场竞争。目前生产复合木地板的企业利润比较微薄，因此对生产规模不大而且以贴牌出口为主的

生产企业来说,本次“337 调查”对他们的影响比较大,如果没有太多的订单这些企业可能就会停产或转产。实际上,除一些拥有专利、实力雄厚的大企业之外,大部分复合木地板企业都受到了影响。此外,这次调查的影响还波及上游的种植业。由于美国贸易委员会签发的是普遍排除令,包括涉诉企业在内的整个地板行业都要受该排除令的约束,中国地板出口企业非经 Unilin 授权将不能再向美国出口相关侵权锁扣地板。受败诉影响,很多企业都遭遇要求推迟履行出口合同或退单的事件,这一影响还将波及上游苏北种植速生林产业。

另一个企业在海外遭遇诉讼风险的外部要素是专利运营公司。由于受到资本市场的诱导和日趋激烈的市场竞争刺激,专利权的作用已经由传统意义上的技术保护逐渐转变为投资工具。现在海外出现了很多以专门提起专利诉讼为生的公司。这些公司通常被称为“非专利使用实体”(NPEs)。英特尔和谷歌这样的大型美国技术公司每年都会面临几十件专利诉讼案。据统计,2013 年 67% 的美国专利诉讼由 NPE 发起,相较于 2009 年的 28% 有显著上升。自 2010 年起全球有超过 9,500 家企业曾被 NPE 在美国提起专利诉讼。其中,2014 年内所涉案例的赔偿和诉讼费用高达 122 亿美金。在欧洲,曾作为诺基亚专利的主要收购者之一的 Vringo,也曾向中兴通讯、华硕在德国发起专利诉讼,并寻求获得专利授权费。以 Vringo 为代表的专利运营公司主要就是通过对其拥有的专利资产包进行战略合作、资产运营、资本化,比如常见的专利出售、专利许可和专利诉讼,以获取收益。其中,专利诉讼是他们最核心的打击武器,通过发起大规模诉讼,迫使部分被告获取早期和解,然后用这些资金继续跟其目标对象诉讼,赚取最大收益。随着中国企业的规模越来越大,中国企业也在以更大的力度走向海外市场,由于中国企业在海外的专利布局,难免会成为这些 NPEs 的目标,因此遭受诉讼的风险就越来越大。同时,国外实体企业通过自身专利运营或者与 NPE 合作发起专利诉讼势必将对中国企业走出去的道路上添加不小的阻力。

### ● 中国企业产品出口面临的风险的内部原因

中国企业产品出口的知识产权风险从表象看是因为市场和竞争而导致的诉讼,但其根本原因在于中国企业在技术创新性和海外专利布局完备性方面准备不足。

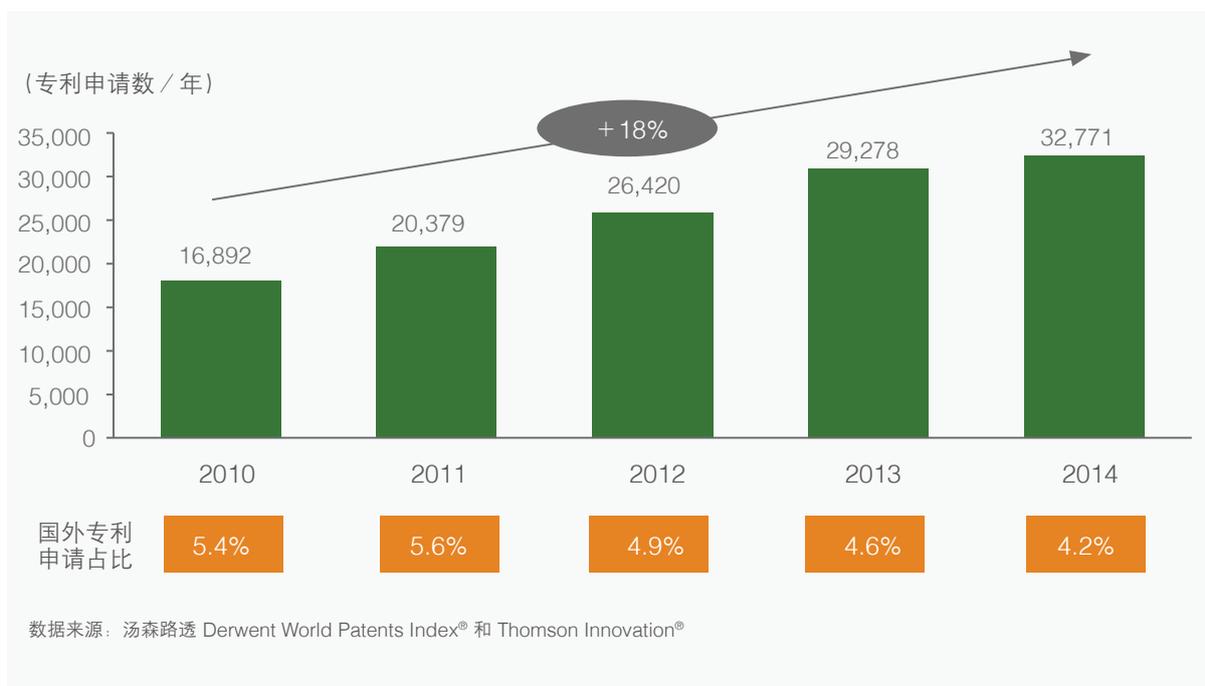
衡量创新活动的全球化程度要看中国企业在国外市场的专利申请活动。尽管中国在专利申请量方面已居于全球首位,但是大部分专利活动仍主要限于中国国内。从下图中可以看到:我们与美国和日本相比,2014 年中国公开的国外专利申请量最少,仅占 2014 年中国专利总量的 4.2%。而美国有 50% 以上的专利是在美国本土以外申请,日本企业的国际化发展步伐也非常快,2014 年日本有超过 40% 的专利在日本本土以外申请。从总体趋势上看,美国、欧洲和中国在 2014 年的国外专利申请总量低于 2008 年,而日本的国外专利申请量比率则大幅增长。近五年来,中国企业在海外的专利申请近几年呈下降态势,2014 年中国企业的海外专利申请只有 32,117 件。

图21 不同国家国外专利申请百分比及变化 (2008, 2014)

国家	2008年国外申请百分比	2014年国外申请百分比	2014年与2008年之间的变化
中国	5.4%	4.2%	-1.2%
美国	54.9%	50.3%	-4.6%
日本	29.2%	40.6%	11.3%
欧洲	26.5%	24.9%	-1.6%

数据来源：汤森路透 Derwent World Patents Index® 和 Thomson Innovation®

图22 中国每年海外专利申请数量 (2010-2014)



对比发现，中国企业海外申请发明专利的数量与发达国家还是有非常大的差距。由于我国绝大部分外向型企业的海外知识产权积累仍非常薄弱，尤其是高质量的核心专利还不多，海外的专利布局还不够完善。因此企业海外发展遇到的知识产权风险，也就成为企业“走出去”的障碍之一。

中国企业出口的产品没有很好的专利保护或产品技术基础薄弱直接导致侵权的风险，后果十分严重。对于企业来说，不仅会失去整个海外市场，整个行业以及上下游的行业也都会受到影响。

另一方面，中国企业的产品在出口海外的时候也同样面临被侵权的风险，虽然中国企业可以选择维权，但是高昂的诉讼成本，调查程序复杂性都会影响企业产品出口的进程以及延误扩大目标市场份额。目前中国的海外专利布局远远不能满足企业走出去的需求。2013年中国海外获取的授权专利总计10,970件，但是当年的货物出口总额已经高达2.21万亿美元，产品“走出去”，但是专利没有跟上，这造成创新成果可能会被仿制的风险。如果进行海外维权，高昂的诉讼成本、陌生的诉讼制度和法律文化等同样是摆在中国企业面前的巨大风险。

尽管中国企业开始注重海外专利申请布局，但我们还必须清醒地认识到在高新技术领域中，最难跨越的知识产权障碍是技术标准中的专利，这一点在电信和半导体等领域最为凸显。一些标准涉及大量核心专利，要想融入产业链，就必须采用标准，而采用标准就必然涉及专利许可。但中国企业应对这方面问题的意识、能力和手段都还比较弱。我们所知的 2007 年的汉诺威国际会展，参展的 12 家中国数码厂商都因涉嫌侵犯意大利 SISVEL 公司拥有的在美国之外的 MP3 播放格式标准 MPEG-2 的专利权而遭到德国海关的查抄，涉及的产品包含多种支持 MP3 播放功能的电子产品。

这一行动对中国企业的参展计划造成了极大的负面的影响，给这些参展企业带来不小的直接经济损失，更使其企业品牌的国际声誉和与其相关客户的合作关系受到严重破坏。

类似的事件还有很多，比如 2006 年康佳、长虹、创维等一系列机顶盒生产商都陆续收到了欧洲 MPEG-LA 组织的律师函，向每台应用 MPEG-2 标准的机顶盒索要 2.5 美元的专利费。而在此之前，中国的碟机、音响和彩电企业就都面临音频领域专利费交纳的问题，包括杜比实验室有限公司、DTS 在内的音频技术公司先后表示要起诉中国拒绝交纳专利费的企业。这些事件让中国的企业在走出去的道路上不仅付出了昂贵的专利许可费用，同时使企业的品牌名声遭受沉重打击。而问题的根源在于国内的企业缺乏行业标准相关的核心专利。

近年来，越来越多的中国企业也积极参与开发、制定国际标准。例如，以华为、中兴为代表的中国通信企业参与制定了 LTE 4G 移动通讯国际标准。自 2000 年以来，华为公司积极加入 3GPP，APT（亚太电信联盟）、ARIB（日本无线工业及商贸联合会），ETSI（欧洲通信标准委员会）、IEEE（电气电子工程师协会）、IETF（因特网工程特别任务组）、ITU（国际电信联盟）、TIA（电信工业协会）、WWRF（无线世界研究论坛）等国际组织的系列标准化工作，以推动技术的发展及推广。目前，华为和中兴两家公司拥有的核心专利数量已居世界前列，相对于 3G 高通一家独大的时代有了质的飞跃。

## ● 企业在海外并购面临的专利风险

企业的海外并购也成为重要的资本运营模式，对于提升企业的核心竞争力有着重要的意义。随着知识产权保护国际公约的建立以及各国对知识产权保护力度的增强，信息经济和技术知识对于企业的发展直接推动了以知识产权为导向的并购。知识产权也成为了企业海外变现，融资和投资的财产权之一，因此与知识产权相关的交易在跨国并购中的比重越来越大，也正日益成为跨国并购的核心目标。

2014 年 10 月，联想集团完成了收购摩托罗拉移动的交易。在这笔 29.1 亿美元的收购中，联想集团看重的正是由此带来的专利许可。杨元庆曾在接受媒体采访时说：“特别值得一提的是，从今以后联想集团将拥有丰富的专利组合和知识产权的许可，使得我们可以在全世界所有市场，尤其是成熟市场开展业务。”通过这次并购，联想集团得到了 2,000 多项专利以及大量专利的交叉授权。此前，联想还购买了 NEC 在全球多个国家申请的超过 3,800 项专利组合以及专利授权公司 Unwired Planet 持有的 21 项专利。通过一系列专利储备，联想正在为其手机出海扫清障碍。

海外并购，需要考虑交易架构、收购涉及的控股结构，税务架构，收购融资，法律尽职调查，监管审查，工会劳工，环境，知识产权以及不良资产等问题。其中并购前知识产权的尽职调查对于并购技术类和品牌类企业来说至关重要，如果缺少就会造成日后的诸多侵权纠纷和面临巨大的商业风险。主要表现为以下三个方面：一是知识产权的权属审查问题。没有切实了解到目标企业是否完全持有相应的专利，专利是否过期失效，是否有第三方侵权、是否有自由实施的权利，是否有实施的限制协议等等。二是知识产权地域性的审查问题。没有了解到目标企业的专利在某个国家或者地区范围内有效，但是超出这个领域范围，就不存在相应的专利保护。这也会影响到目标企业知识产权的价值评估。三是知识产权的关联性。就专利而言，目标企业拥有的基础专利以及其该专利的从属专利的密切关系，是否会有侵权的风险。

企业在并购之后，由于追求海外多元化经营也会忽视并购后的知识产权整合，没有树立知识产权战略管理意识，多数企业将知识产权的管理纳入了法务管

理的范畴，因而降低了知识产权利用效率。其次，由于中国企业没有专门建议相关的知识产权管理的专门机构，因此在完成海外并购后也使得知识产权的管理缺乏专业性、整体性和连贯性。因此，造成了知识产权的并购并没有为企业带来预期的效益。

总之，知识产权风险取决于知识产权资产的存在、所有权和控制力、知识产权的经济与战略价值、侵犯他人知识产权的潜在责任等因素。知识产权尽职调查的结果将会直接影响交易的价格，有时可能会导致交易结构的重新评估或改变，甚至决定并购的成败。

### ● 专利风险的应对之策

在国际化的进程中，企业首先需要培养自身的知识产权风险意识，了解和熟悉海外知识产权制度和规则。同时，应该设置自己的风险预警机制，做到未雨绸缪、防范在先。“致胜国际市场、知识产权布局先行”，中国已经有越来越多的企业正在通过创新推动其全球化发展，这向发达市场中的领先企业发出了有力的挑战，也渐渐成为全球创新推动的推进器。创新性的企业需要面向全球市场，参与全球的创新竞争。在全球竞争中若想立于不败之地，企业就必须掌握并灵活运用知识产权这一竞争利器，在出海的行程中躲开暗礁，同时为自己的创新成果保驾护航。

#### (1) 放眼全球，了解竞争态势和风险

首先，中国企业在“走出去”之前，需要根据自身的发展战略选择适合的海外目标市场，针对所选择的目标市场识别潜在的知识产权风险。其次，由于目标国家的知识产权环境与中国存在差异，企业很难识别出所有的潜在风险。然而，为了降低中国企业遭遇海外诉讼的风险，企业应当至少对以下两方面重要信息进行识别：

从竞争角度，识别目标市场中频繁发起诉讼的公司，即：识别诉讼高发起方。

为了全面识别目标市场中的诉讼发起方，不仅需要关注市场中生产销售与自己相同产品的竞争对手，还应当关注产品供应链上的竞争对手。在激烈的市场竞争中，这些竞争对手均有可能成为诉讼发起方，其发起诉讼的主要目的通常是获取专利许可费、获得交叉许可、获取高额赔偿或阻断市场进入。此外，除了市场中的竞争对手，同样值得关注的还有近些年大量涌现出的非专利实施实体（NPE）。NPE 不从事生产制造，其主要的商业模式是通过购买专利来向其他公司发起专利诉讼，主要目的通常是收取专利许可费或是通过诉讼获取和解费。根据美国白宫 2013 年发布的《专利诉讼与美国创新》报告显示，2012 年由 NPE 发起的专利侵权诉讼占全部专利诉讼的 62%。

从技术角度，识别目标市场中容易引起诉讼的技术领域，即：识别高风险技术领域。

由于不同技术领域的市场竞争程度不同，技术发展速度也不同，因此不同技术领域引起诉讼的可能性不同。某些技术领域可能频繁地引起专利诉讼，而这些频繁引起诉讼的高风险技术领域应当引起中国企业的高度重视。全面了解目标市场中容易引起诉讼的高风险技术领域以及高风险技术领域与自身产品之间的关系至关重要。

基于对目标市场中诉讼高发起方和高风险技术领域的识别，企业可将自己已有的专利组合与诉讼高发起方在高风险技术领域内进行定量和定性的对标分析，在了解各诉讼高发起方专利布局和技术侧重的同时，从专利数量和专利质量两方面识别企业在目标市场具有优势的技术领域和处于劣势的技术领域。其中，处于劣势的技术领域即为自身的风险。

在完成风险识别后，企业可针对识别出的风险采取相应的应对措施。例如，通过内部创新或外部引进等方式，加强构建自身专利组合，弥补自身技术劣势，从而有针对性地应对潜在的风险。

## （2）重视专利信息利用，监控技术情报和竞争情报，提升产品创新能力

风险识别仅仅是企业走出去的知识产权防范措施，如果中国企业要真正成为全球商业的参与者，则需要深入了解目标市场的客户需求，需要在全球范围内了解同行或竞争对手动态，全球的技术发展情况等。如果不能做到知己知彼，那么当产品生产上市后很可能在国际市场遭遇知识产权的风险。要想在国际市场立于不败之地，则需要充分利用专利信息。专利信息本身蕴含大量、丰富、独有的技术、经济、法律等情报信息。据世界知识产权组织统计，全球95%以上的最新发明创造记载在专利文献中，并且约70%的发明创造只在专利文献中公开。专利信息作为专利制度运行的载体，已成为推动创新，提升企业竞争力、实现产业转型发展的基础资源。

专利信息在企业从研发到市场的全流程中，特别是在前沿技术跟踪、研发和立项决策、产品出口、技术引进或转移、重组与并购、质押融资、海外参展等过程中发挥着重要作用。企业应在产品研发与销售的各个流程中充分利用专利信息，具体如下：

**研发立项阶段：**全面检索和分析待研发产品或技术；重点检索、分析竞争对手的专利信息及竞争情报信息，从而判断主要技术方案是否侵权或重复研究，并提出规避方案。

**研发实施阶段：**判断项目技术的新颖性和创造性；针对产品或技术进行防御型专利布局分析；综合技术、市场等因素论证专利申请的必要性和可能性；结合现有技术、判断已有专利的可利用性。对于外向型企业进行海外专利布局成为左右市场竞争格局的核心武器；专利布局也应当充分考虑企业研发战略、海外市场战略。

**研发验收阶段：**针对最终开发产品进行全局性专利风险管控分析。确认是否所有开发产品或技术均已完成海外市场的专利申请和布局；分析确认所有开发产品或技术的侵权可能性，进行专利风险管控分析。

**并购环节：**检索和分析并购方和相关方的产品或技术的侵权可能性，控制并购风险。对并购方、相关专利申请状况及持有的专利数量、质量、专利权转让、专利实施许可、专利有效性等法律问题检索和分析；综合评估产品和技术的专利价值和经济价值。

**市场环节：**进行海外市场的专利侵权风险、专利保护和专利布局分析，特别是针对竞争对手产品和技术进行专利侵权检索、比对和分析。建立海外市场监控制度、采取保护措施，及时跟踪和调查相关专利权被侵权情况、竞争对手产品动态；评估企业产品的专利价值，结合海外市场进行专利布局，为产品出口提供保护支持。

**海外参展：**参展前了解参展地的专利法律环境；对参展产品或技术进行参展地专利侵权性检索。

**企业核心产品的专利预警：**定期对核心产品技术的专利进行跟踪分析；对竞争对手的相关专利进行动态跟踪和分析；开展领域内的专利调查、专利技术标准化研究、专利许可和转让调查、专利诉讼分析。

企业在从研发到市场全流程中，充分利用专利信息，积极进行海外专利布局可以帮助企业保护创新，保护自身核心技术研发成果，进而维护、巩固和提升市场地位和竞争优势；占领市场，企业可以通过专利布局实现未来以交叉许可、专利诉讼、诉讼对冲等手段，与强大市场先入者抗争，获得市场准入机会。

### (3) 加强以市场为导向的海外专利布局

近年来国内企业海外专利申请数量出现了明显增长，在知识产权战略部署上也有不少可喜的新动向，越来越多的中国企业不仅迈开了“走出去”的步伐，而且有意识地在海外进行专利申请。这既能提高自己在国际市场上的竞争能力，同时也是为更好保障自己的权益。但相对于中国经济规模而言，中国企业在国际上申请专利的数量仍然太少。此外，中国对外专利申请的目的国家或地区分布很不均匀，相对集中于美国、欧洲等少数几个国家或地区，具备国际竞争力的优势领域集中主要在通信技术。中国企业想要更多地渗入国际市场，就需要研究制定知识产权全球化战略，其中最核心的是在产品目标市场国家进行专利申请布局，做到“产品出口，专利先行”。

根据汤森路透 2014 年中国企业海外专利公开数据统计，中国企业在海外专利申请的主要地区依次是美国（公开 18,894 件），欧洲（5,740 件），中国台湾（4,435 件），日本（4,305 件），韩国（1,611 件）。

2007 年至 2014 年海外专利申请排名前十名的中国企业见下表，我们从中可以看出以通信、互联网和汽车重工为主体的企业在海外专利申请方面越来越重视，越来越舍得投入。

图23 2007年至2014年海外专利申请排名前十名的中国企业

公司	2007-2014 年间 发明总量	2014 海外申请专利 数量排名	2014 年国外发明 申请占比
华为技术有限公司	33,627	1	44.5%
中兴通讯股份有限公司	33,884	2	38.1%
深圳华星光电技术有限公司	2,447	3	68.9%
腾讯公司	4,186	4	29.7%
京东方科技集团股份有限公司	6,015	5	25.0%
阿里巴巴集团	1,448	6	60.9%
联想集团	3,972	7	11.1%
比亚迪股份有限公司	7,651	8	6.8%
中芯国际集成电路制造有限公司	5,482	9	7.2%
中联重科股份有限公司	2,891	10	8.9%

数据来源：汤森路透 Derwent World Patents Index® 和 Thomson Innovation®



以华为为例，其业务遍布全球。为了保护公司的知识产权，华为积极的在海外申请专利，截止 2014 年底共拥有 23,917 件海外专利申请，累计获得专利授权 15,713 件次。华为也积极开展专利收购和许可活动，在为保障公司业务开展获得必要知识产权的同时，通过知识产权许可和运营为公司的创新获得合理回报。

华为技术有限公司高级副总裁、首席法务官宋柳平指出，知识产权的竞争是市场竞争的一部分。中国企业在分析业务竞争力的同时，也需要分析知识产权的竞争力，做必要的知识产权准备。长远看来，中国企业依托国内高投入产出比的研发环境，致力于创新及为产业健康发展做贡献的理念。在建立知识产权能力的时候，企业需要建立起一整套鼓励创新和发明，保障知识产权质量，开展全球布局，开展产业合作等综合的内部作业流程和体系。

针对 2014 年在海外具有优先权的中国发明专利申请进行分析，发现中国企业海外申请的技术领域都集中在计算机、通信、半导体设备等高新技术领域。排名前五的技术领域是数字信息传输、数据处理系统、互联网和信息传输、电话技术、传输系统。

图24 2014年中国企业海外申请的技术领域

技术领域	国外发明申请的数量	国外发明申请所占的百分比
数字信息传输	6,954	21.23%
数据处理系统	4,770	14.57%
互联网和信息传输	3,868	11.81%
电话技术	2,087	6.37%
传输系统 (常规)	1,984	6.06%

数据来源：汤森路透 Derwent World Patents Index® 和 Thomson Innovation®

企业在加强以市场为导向的海外专利布局过程中，不仅仅应注重海外专利申请数量的多少，还要注重海外专利布局的质量和策略。另一方面应加强核心技术的专利布局，一方面应联合起来建立海外市场的行业专利池。

#### 加强在海外市场的核心专利布局

企业通过专利海外布局获得行业内一定数量的专利（尤其是核心专利），增强自身专利实力，借此作为获得市场准入、安全经营或参与行业竞争的基本要素。此外，企业对核心技术开展专利布局，并将其纳入技术标准中使之成为标准必要专利，将对企业海外经营具有非常重要的战略价值和意义，依靠不同专利之间的相互协同作用，往往可以打破单个专利在技术、时间保护上的局限性，消除专利文件撰写瑕疵的不利影响等。本报告上一部分所提到的联想斥资 29 亿美元收购摩托罗拉移动专利以为其手机走向海外市场就是很好的案例。

#### 建立海外市场的行业专利池

以市场为导向的海外专利布局，应侧重在围绕企业核心技术研发成果，在企业海外经营地或产品出口地构建严密专利池，由此提高行业跟随者尤其是竞争对手的规避设计难度和研发成本，为产品推向海外提供保障，构筑专利整体优势，通过专利布局形成交叉许可或商业谈判的专利筹码，帮助企业获取海外市场准入或参与行业竞争的核心资源。在与美国 500 强企业、防漏电插座市场四大垄断巨头之一的莱伏顿公司长达 6 年之久的专利侵权案子结束之后，浙江通领科技集团董事长陈伍胜说道：“我们呼吁中国的企业要抱团走出去，以行业为单位申请国际专利，实现自我保护。当竞争对手恶意对我们发起攻击的时候，我们可以用这个行业的专利池进行反诉，他用一个专利，我们用两个、三个、甚至五个专利去抗衡，增加他的诉讼成本和风险，来保护我们海外知识产权的合法利益”。

#### (4) 系统性提升企业内部知识产权管理的综合能力

企业要最终实现海外市场知识产权风险的管控，就要系统性提升内部知识产权管理的综合能力，就必须注重战略、创新、流程、工具、风险管理等几个领域。

**战略：**企业必须制定一套明确的知识产权战略，并定期评估该战略是否与企业海外业务战略保持一致。企业还应制定符合自身特点的专利战略，在相关领域进行专利布局，对现有技术和未来产品形成保护，以确保其竞争优势。

**创新：**创新是企业持续发展，在激烈竞争的市场中保持领先优势的源动力。企业开展创新活动时，研发与知识产权必须紧密结合，以确保企业能选择适合的研发方向，并及早构建强大的专利布局。

**流程与工具：**企业必须建立完善的知识产权流程管理体系，以覆盖知识产权全过程管理中的各项工作。同时企业内应使用一套成熟、领先的知识产权组合管理系统，统一管理知识产权的重要数据及时限节点，提供多部门协同工作的平台。

**风险意识与风险管理：**企业不断倡导知识产权风险意识至关重要。企业应建立侵权预警与监控流程，尽早识别侵权风险。在对重大投资项目进行投资时，开展专利尽职调查。让风险管理贯穿企业知识产权全过程。

企业的核心竞争力是企业所拥有或者控制的并不易被竞争对手所模仿和复制的资源和能力，而“专利先行”正是通过专利申请为企业的产品上市和免受复制模仿的基础，可以切实有效地维护企业长久拥有行业的核心竞争力，保持优于对手的竞争优势。

深圳市朗科科技有限公司在 2006 年在美国上诉美国 PNY (Paris and New York) 公司在未经深圳朗科授权的情况下在美国本土销售具有侵权的闪存产品，PNY 公司侵犯了深圳朗科的专利权，深圳朗科要求后者立即在全美国停止生产和销售闪存盘，并且索求巨额赔偿。最终经过 2 年的取证和听证深圳朗科在美国海外专利维权行动，于 2008 年 2 月 11 日与美国 PNY 公司展开庭外调解，达成专利授权许可协议，每

年获得专利授权许可费用可达到上亿元。之所以深圳朗科能够在被侵权之后成功维权，主要原因在于深圳朗科在取得了闪存技术的中国专利权后，利用优先权基础马上在美国申请了专利。闪存技术作为各类闪存数码产品的基础技术，其重要性和技术度完全值得作为企业核心专利进行保护。深圳朗科正是认识到这一点，才运用优先权在其他国家也申请专利，为将来可能的市场开拓保驾护航。如果当初深圳朗科不在美国进行专利申请，那么由于知识产权保护的地域性，今日就只能眼睁睁看着大洋彼岸的专利遭到侵权而束手无策了。另一方面，作为一个高新技术企业，深圳朗科深知专利的重要性。虽然海外备案和维护成本很高，但始终坚持海外专利申请之路，这些专利已成为企业交叉许可和专利营利的基础，形成制定进攻、防御等专利战略的工具。

由此可见，中国企业在走出去之前就要做好各项准备和积累，加大自主研发力度，提高专利质量、增加核心技术的研发。中国企业也应当加强技术的国际化保护，尤其对于类似闪存的核心技术，企业应当具备利用优先权基础在多个国家取得专利权的意识，积极促成核心技术产权化，为企业的专利战略的运用奠定基础。

对于中国企业如何加强知识产权保护及避免侵权，北京大学法学院教授兼知识产权学院常务副院长张平有几点针对性的建议。她认为作为拥有自己品牌的企业，首先，要对进入的市场有基本的分析和预测，竞争对手的专利分布，己方所处的战略地位；第二，要拥有一批在质量和数量上都过硬的专利权，这不是一朝一夕产生的，需要有一定的积累，如果时间不允许的话，收购和重组一批专利，有针对性的做一些进攻和防守的战略部署；第三，要有基本的法务团队和公关应对，会利用国际规则和社会外脑，企业知识产权战略是一个综合运用体系，不是简单的法律应对，当然，优秀的外部律师可以帮助企业化险为夷，但能从企业整体发展考虑的战略应对还是要依靠内部实力；第四，目前国际上的知识产权诉讼已经演变成企业相互制衡和消耗对手的竞争工具，需要引起企业高层的重视，必须有战略眼光，从创新投入、品牌培养、企业文化建设等长远规划考虑，而不是为了追求短期效益，一旦遇到知识产权纠纷即一劳永逸。

对于贴牌加工的企业，在技术创新上和专利部署上没有太多的主动性，但是可以在商标的使用上留有一点空间，如果能够争取贴“双标”，可以利用贴牌期间培育自己的商业信誉。这是要通过谈判取得的，一般情况，委托加工方严格执行贴牌产品的技术、质量、标准和商标的使用，但是，作为加工方如果有其他优势，比如市场，也是有获得贴两个商标的可能的。



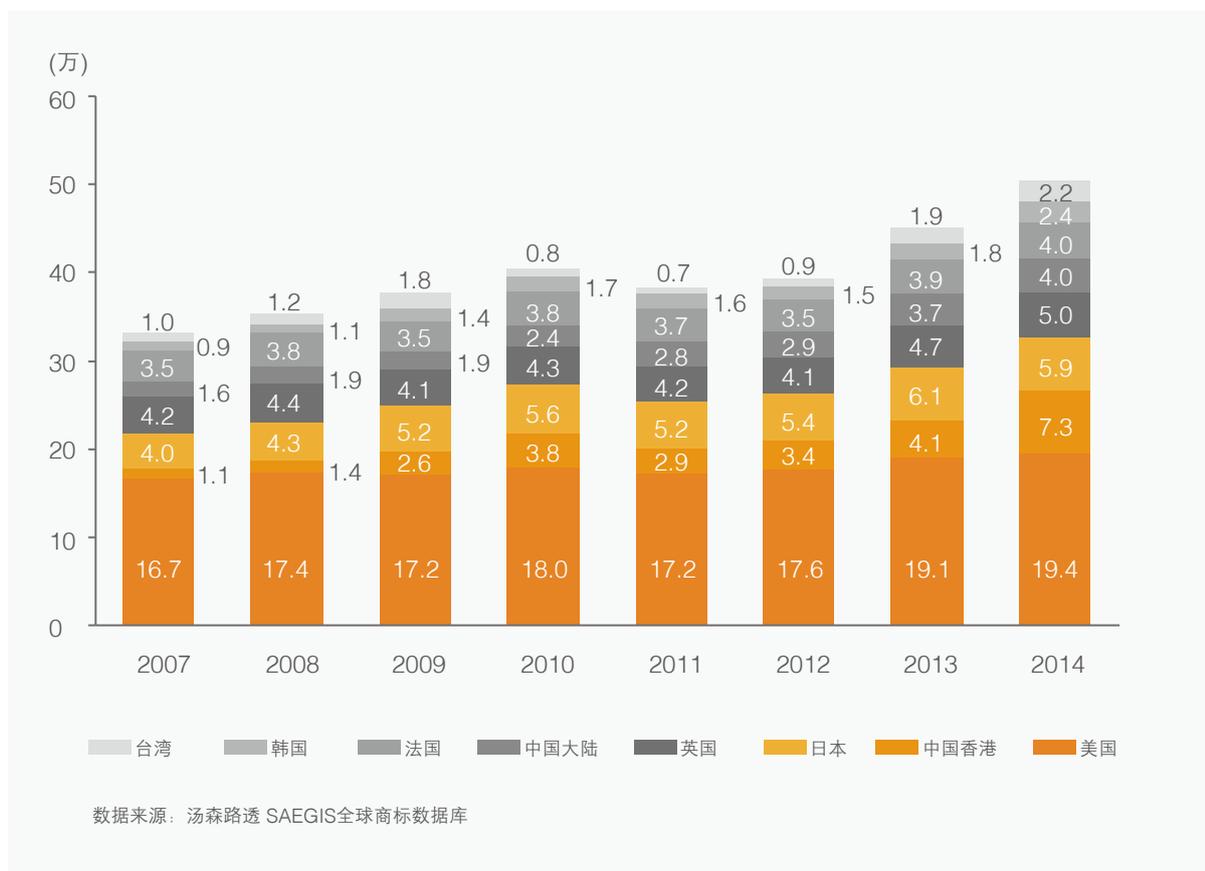
## 2 商标

### ● 中国企业走出去的商标风险

目前，就商标总量而言，中国大陆目前是世界上最大的商标管辖区。商标统计数据明确反映出中国是当前全球商标申请的热点国家。

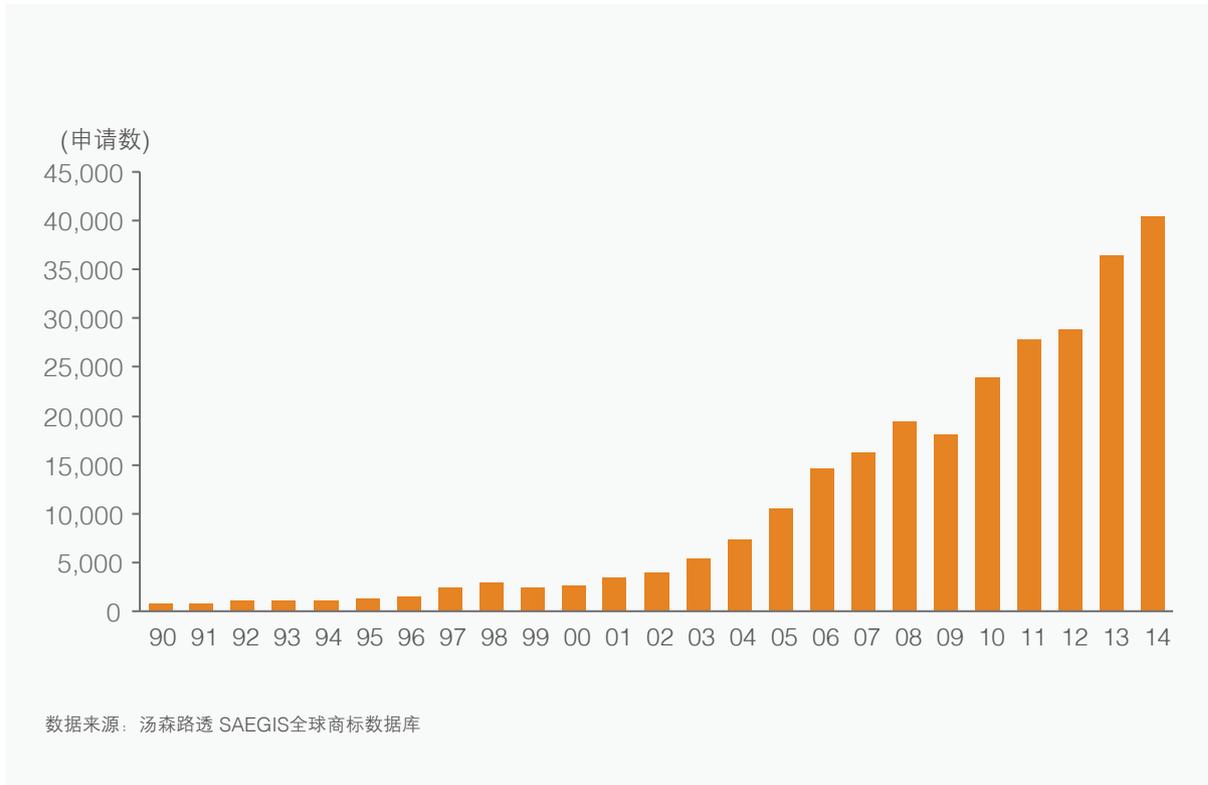
据汤森路透旗下的全球商标数据库数据显示，从 2007 年到 2014 年全球前八位国家 / 地区的国际商标公告数量排名表中，2014 年中国大陆排在第五位，在美国、中国香港、日本、英国之后。

图25 2007年至2014年各国/地区国际商标公告数量排名



当然，上图的数据概览还不足以完全揭示出当前中国商标申请的情况。对于中国企业全球化趋势，我们需要了解中国企业在中国以外的世界其他国家 / 地区所提出的国际商标申请总量。在这一指标上，中国企业国际商标公告数量从 2013 年的 36,522 件上升到 2014 年的 40,404 件。下图列出了自 1990 年至 2014 年中国企业提出的国际商标申请数，可以看出中国企业提出的国际商标申请总量增长高达 54 倍之多。

图26 中国企业提出的国际商标申请数 (1990-2014)



下表显示了国际商标公告最多的9家中国企业，华为、格力、海尔和万达等大家耳熟能详的企业入榜，显示这些龙头企业进军海外的勃勃雄心。令人意外的是，自主品牌车企显示出比传统国内车企老大哥更多的进取心，已经在向海外亮出了自己的名字。

图27 国际商标公告最多的前十家中国企业 (2014)

排行	申请国际商标的中国企业排行	商标申请数量
1	中国轻工业集团	1,728
2	华为	1,593
3	格力电器	1,498
4	长城汽车	1,173
5	海尔	876
6	北汽福田	620
7	大连万达	596
8	比亚迪	558
9	中国国际航空	506
10	好孩子	461

数据来源：汤森路透 SAEGIS全球商标数据库

尽管从宏观上看中国企业的海外商标注册数量在逐年上升，部分中国企业也已把海外商标注册作为企业重要的知识产权战略，但从总体上看，中国企业对自身拥有的品牌的保护力度和意识方面做的还不够，导致海外相关商标诉讼的发生。据国家工商总局在多年前的不完全统计，国内有 15% 的知名商标在国外被抢注，类似案件每年都有超过 100 起，造成每年约 10 亿元无形资产流失。

相比较国外的跨国企业，中国企业还有很多工作需要做。例如 facebook 尽管还未进入中国，但是 facebook 已经在中国注册大量商标，业内有一句戏言叫：facebook 在中国下一个与 facebook 相关的注册商标只能是“非死不可”了，因为别的都已经注册了。而中国企业往往表现为后知后觉，中华老字号“王致和”、“杜康”酒、“红星”二锅头和“英雄牌”钢笔等在国外都有被抢注的状况，导致这些产品进入其他国家时，或通过漫长的司法程序以驰名商标的方式重新获得，或向商标注册者缴纳高额商标使用费，大大增加了商品的成本。这些案例很大程度反映了中国企业海外商标申请意识还有待加强。

中国企业在海外遭遇商标风险的另一个原因是企业往往简单将商标管理等同于商标注册，而实质上商标管理还包括很多工作，比如商标的假冒，防止竞争对手搭便车等行为的管理和监控。事实上很多中国知名品牌在国外同样存在仿冒和假冒的状况，但是，中国企业很少投入人力和物力进行管理和监控，导致品牌受损。

互联网时代，与品牌捆绑在一起的还有域名。其实优质域名已经成为企业的巨大无形资产，京东和小米斥巨资收购域名就显示了优质域名的高价值。好域名能直接带来访问量，省下巨额的广告费用。此外，好域名可以增强客户信赖，增加企业的网络知名度。中国企业走出去的过程中，获取一个好域名将事半功倍，直接帮助企业展示企业形象，并获取海外客户认可和信赖。但是中国企业走出去的过程中也面临来自域名方面的风险，特别是目前域名管理的权利仍在美国，而且很多顶级域名的控制权在美国，这些问题导致出现域名争议之时，往往使用美国模式来解决，从而导致中国企业在域名争议中失利。2011 年的统计显示，涉华 .com 域名争议案中，中国企业被裁定需

要把域名转移给外国公司的案例高达 90%，导致经营多年的 .com 域名转移给美国企业，品牌资产白白流失，这其中包括腾讯公司与美国在线的 OICQ 之争，当然，最终腾讯凭借收购 QQ.com 域名，才使得 QQ 得以绝处逢生。这一经验教训也提醒中国企业在域名注册之时，积极进行域名检索并全面考虑各国法律和文化的区别，避免日后出现无形资产的损失。当然，通过收购的方式获得域名也不失为一条捷径。

### ● 中国企业走出去的商标风险应对策略

为了防范企业在走出去过程中遭遇的商标风险，中国企业高层首先应该提高商标管理和经营方面的意识，前瞻性的进行商标布局。随着中国企业实力的增强，眼光逐渐转向海外，中国企业应该提前开始在重点国家和市场乃至全球进行商标和品牌的布局。以避免产品准备上市之时，无注册商标可用的尴尬。

其次，除了自己建立新的品牌，注册新的商标以外，通过收购快速获得一个知名的品牌和商标不失为一个捷径。联想集团的两次品牌动作值得其它中国企业学习，第一次是联想放弃之前的“Legend”商标，启动“Lenovo”商标，一举解决原来的“Legend”商标已经在很多国家被注册，而无法进行全球注册的尴尬，也为联想的全球化打下了坚实的基础。第二次通过收购 Motorola 手机部门，一举获得 Motorola 的手机品牌和商标，快速获得 Motorola 手机的品牌和销售渠道。

最后，企业商标的维护也要考虑商标的监控。通过监控重点市场的商标注册，维护品牌的权威和美誉度，避免竞争对手搭便车的行为发生。戴姆勒 - 奔驰在全球范围内多次异议三一集团的商标注册的行为就是国外企业维护自身商标的经典案例。中国企业应该学习戴姆勒 - 奔驰公司维护自身商标及品牌的意识和行为，监控与自身商标相同或相似商标的注册行为，积极保护注册商标。同时监控市场销售行为，防止假冒商标产品的销售，维护品牌的美誉度。可以预期，未来中国企业走出去时，也同样会面临假货的冲击。小米公司产品在海外发现假冒产品也证明这一点。

# 税务和国际贸易

## 1 税务

近几年来，越来越多的中国企业走出国门，开始了海外投资和开展经济活动的尝试，而税务风险是影响他们能否顺利进行投资并最终获取商业利益和回报的不可忽视的重要方面。

中国走出去企业面临的税务风险多种多样，如部分企业对于投资当地的税制和税收征管制度不了解，对适用税种不清楚，其在签署商业合同或者对投资项目进行财务策划时，若不能事先了解清楚当地的税法税种，缺乏相应的税务考虑，则可能导致某些原先预计可以获得较好利润的商业项目最终仅获微利甚至无利可图。

其次，中国走出去企业一定要清楚自己投资的项目可以在境外获得哪些税收优惠政策，以及如何申请。同时要尽快熟悉当地的税务合规性要求，事实上，每个国家对于税务申报的要求都是有区别的，不仅税种不一样，而且纳税年度的规定也不一样。另外，中国走出去企业规模做大后在很多国家都有项目，这对于企业的税收风险管理亦是一个很大挑战，需要其境内总部对境外企业财务和税务管理采取更完整的系统化的监控体系，否则很容易出现错误和风险。

在这种情况下，借助相关工具如专业软件，可以有效地帮助企业在全球瞬息万变的税务环境中较好的实时掌控税务合规和申报需求，如有的工具可以为企业组织实现更高水平的合规，并通过减少或消除罚款、利息和超额支付来增加现金流，或是为需要承担国内和跨国纳税义务的大中小型公司实现准确、具有成本效益和灵活的自动化。以间接税为例，全球间接税法在 2014 年度有非常频繁的变化（见下图），这些全球的税务变化会给跨国企业的税务部门带来极大的挑战，如何从传统的人工监控转化为计税及报税的自动化，如何借用科技来有效控制全球税务风险，从而达到全球税务事务的合规化，这正是众多跨国企业目前需要考虑的。

中国走出去企业的形式多种多样，除了常见的境外承包工程项目这种传统形式，近年来收购境外公司或者成立当地子公司也越来越普遍，企业需要了解可能面临的相应税务风险，如成立分公司可能面临税收抵免问题，而对于境外承包工程项目，即使不成立项目子公司也可能面临潜在的非居民税务风险，比如在当地构成一个常设机构的话，中国企业就可能面临在当地缴纳企业所得税的问题。在税制激进的国家开展业务时，其国内总公司也往往会被卷入税务纠纷中去；另外一方面是间接股权转让面临的税务风险，对

图28 2014年全球主要区域的间接税规定变动情况

区域	亚太	欧洲 / 中东 / 非洲	北美	拉美
税收管辖区域	125+	120+	15,000+	5,800+
税率 (个)	750+	950+	88,000+	25,000+
法规条目	~30,000	~40,500	~177,000	~55,000
2014 年变动数量	~500	~500	~5,000	~17,000

数据来源：汤森路透 ONESOURCE

于中国企业来说，其在境外间接转让目标公司时也需注意是否会引起在国内纳税义务的问题。

近年来，大多数企业都希望通过合理的税务筹划来提高自身的收益和投资回报，但筹划往往也伴随着一定的税务风险，这就要求企业需要了解境内外有关反避税的立法和操作实践。长期以来，很多跨国公司通过一系列较为激进的安排将大部分利润转移至低税地、避税地，大幅降低其总体税负，使发达国家和发展中国家均课征不到应课征的税收，造成双重或者多重不征税的客观结果，侵蚀了税制健全国家的税基，不仅损害各国税收主权，也损害了税收公平与良好的商业环境。在此背景下，2013年G20与经济合作与发展组织(OECD)倡议启动了应对税基侵蚀与利润转移(BEPS)的行动计划，在全球掀起了打击BEPS的浪潮，而重建公平的国际税收体系，其核心便是税收要与实质经济活动相匹配，利润应在经济活动发生地和价值创造地征税。在实践中我们看到，近几年各国纷纷加强了对税基侵蚀与利润转移的监管力度，目的是打击那些不具有商业实质的激进的税务筹划，和那些利润跟其实际价值产生与实际业务运营不相一致的税收安排。比如，一些企业采取非常激进的转让定价安排，把原来在国内的一些利润转移出去，或者把一些应在高税率国家的利润转移到低税率国家，达到减少税负的目的，如果这种税务安排没有合理的商业实质去支持，在近几年很多国家高度重视国际反避税的情况下，将面临极大风险。对于中国走出去企业来说，相对而言，国有企业在进行财务和税收筹划时一般较为保守，但一些民营企业往往会比较激进，对此应引起高度关注。

**安永(中国)企业咨询有限公司国际税务部合伙人侯洁琼指出，合理的税务筹划对企业非常必要，可避免产生不必要的税负。在开展税务筹划时要注重风险和收益的平衡，确保可行性和安全性。而过于极端和激进的税务筹划，会给企业造成很高风险，在当前国际反避税高压下，激进的税务筹划一旦出问题可能面临被税务机关稽查，不但不但要补交税款还要面临巨大罚金，并给企业商誉造成损失。**

对此，企业可以通过多种方式和途径获取各国及地区最新的税务法规信息和资讯，最为方便的是借助相关软件工具，即可获取多个国家/地区的税务和会计信息，并将各个地区的相关信息连结起来进行比较和研究，以使得自己的跨国业务获得高效管理。

除了尽快熟悉境外税务环境和法规等之外，走出去企业也应该首先了解中国国内税法在走出去领域的政策法规，国内税法体系对于企业对外投资有专门的规定条款，企业对此若不熟悉将导致其面临一些新的挑战。比如，一家中资控股的公司可能在境外注册，但是如果该境外公司的实际管理机构在中国境内，仍会被国内税务机关视为中国的居民纳税人，这种情况下境外企业的税务处理会被视为和一个境内公司一样。一些企业花了很多精力去做激进的税务筹划，但由于对税法的不甚了解，最后的效果可能并不尽如人意，甚至带来一系列的税务风险。

此外，中国走出去企业不熟悉在境外缴纳的所得税在境内如何抵免，不了解复杂的计算方式，还有境外所得税缴纳后的一些支持性文件及完税凭证等没有得到妥善的保管和收集，也将导致其无法获得境内抵免，最终出现双重征税的问题和风险。

最后，中国走出去企业也需提高自身在境外税收争议中的保护意识，而不是一味地选择顺从境外当地税务机关。中国走出去企业在境外发生税收歧视等问题时，应当积极寻求中国税务机关的帮助，积极利用税收协定待遇、政府之间双边磋商机制等手段来维护自身税收权益。

据汤森路透万律统计，截止至2015年5月29日，中国已签订了102个税收协定和安排，包括与100个国家签订的避免双重征税的税收协定，以及与香港、澳门签署的避免双重征税的税收安排。在“一带一路”的65个相关国家中，中国已与其中的53个国家签订了避免双重征税协定，尚未与以下12个国家签订避免双重征税协定：缅甸、柬埔寨、东帝汶、阿富汗、马尔代夫、不丹、伊拉克、约旦、黎巴嫩、也门、巴勒斯坦、波黑。

安永（中国）企业咨询有限公司国际税务部合伙人侯洁琼建议，中国企业走出去后一旦发生税务风险及纠纷，首先是考虑当地的程序性规定和救济措施，例如行政复议或税务诉讼。税务诉讼其实在海外是非常常见的，这也是一个正当有效的解决方式，习惯了在国内以温和友好方式解决问题的中国走出去企业不要过于害怕采取诉讼方式。

在产生税务争议后，中国走出去企业要注意在境外不要采用非正当手段去解决。在某些国家，企业可能会面临税务机构个别官员暗地的索贿要求，许诺以此解决与企业的税务争议。企业如果予以满足的话将是一种非常短视和危险的做法，企业往往最终得不到自己想要的结果，还有可能面临法律风险和商誉风险。

另一种规避风险的方式是寻求合同保护。由于企业一开始在做项目的时候对于税法的理解与后来实际产生的效果可能不一样，从而对项目的执行和最终回报产生不确定性。在这种情况下则可以事先通过合同条款保护的形式对企业权益予以保护。

## 2 国际贸易

随着全球化进程的推进和监管力度的加大，市场环境越来越严苛，中国企业管理全球不同国家之间的贸易业务的难度亦越来越大。

中国企业面临的国际贸易风险与挑战主要有四类：

### (1) 多变的政策与法规

• 了解特殊监管的影响和管理相关数据和流程是跨国公司面临的一项挑战，中国 and 不同国家的合规管理要求日益复杂且极富变化性，企业不合规行为会让他们支付超额税收的风险，同时提升降低进口流程的效率。

### (2) 人工作业及可视化不足

- 许多企业仍以低效率的人工及纸面化的管理流程为主，极易发生错误。
- 现在大部分公司对国际贸易中不同流程的状态，合规风险，税金校验与支付计划的可视化非常有限。

### (3) 复杂的申报流程

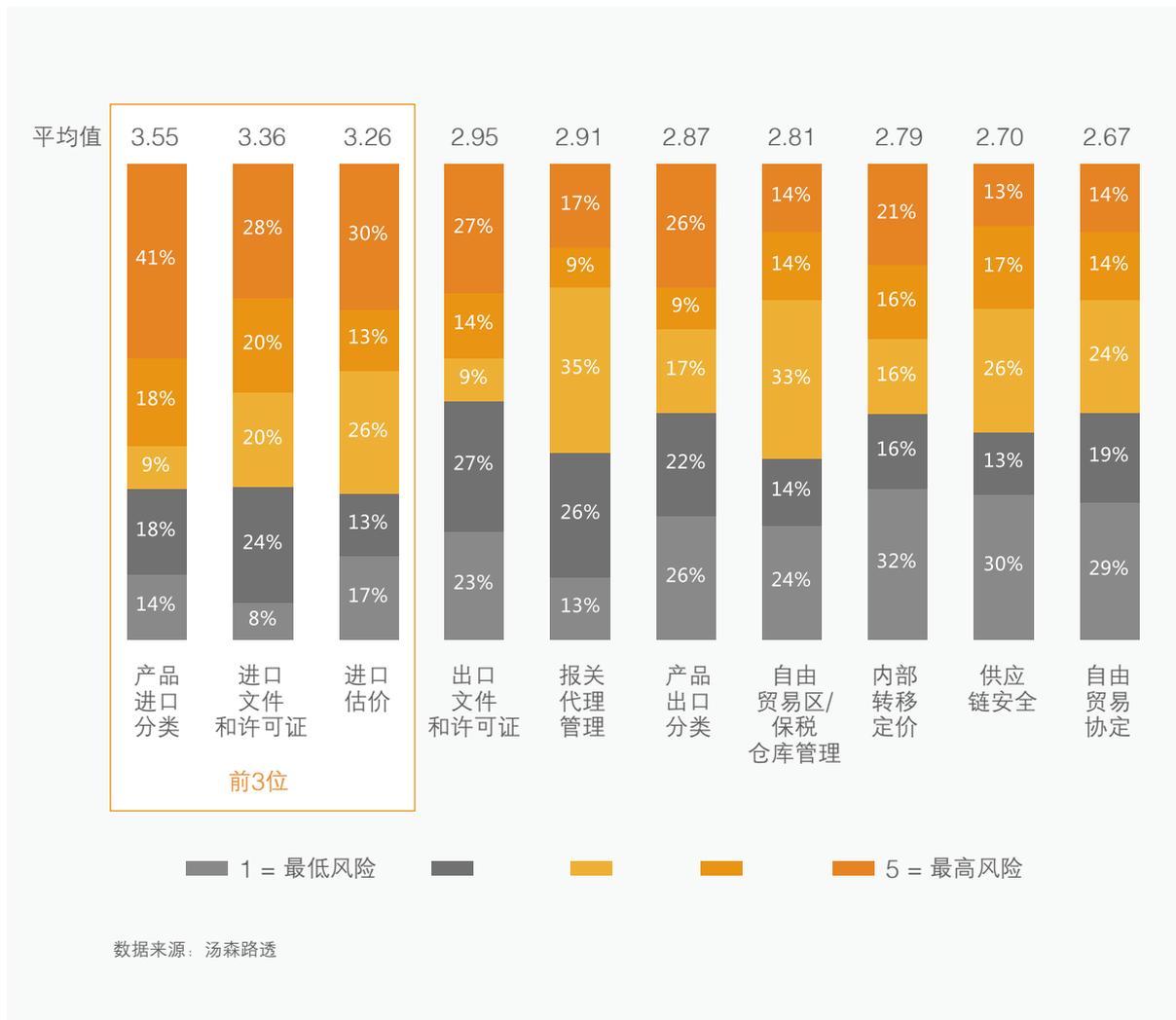
- 不同的产品会有不同的申报要求。
- 不同地区多个政府监管体系的申报要求也不同。
- 世界各地的申报流程为数众多，对跨国公司管理和维护相关信息而言意味着重大挑战，如何管理来自多个机构的复杂的申报流程是件富有挑战的事情。

### (4) 海关审计与处罚

- 对海关核查与审计没有充分准备，面临被处罚的风险。

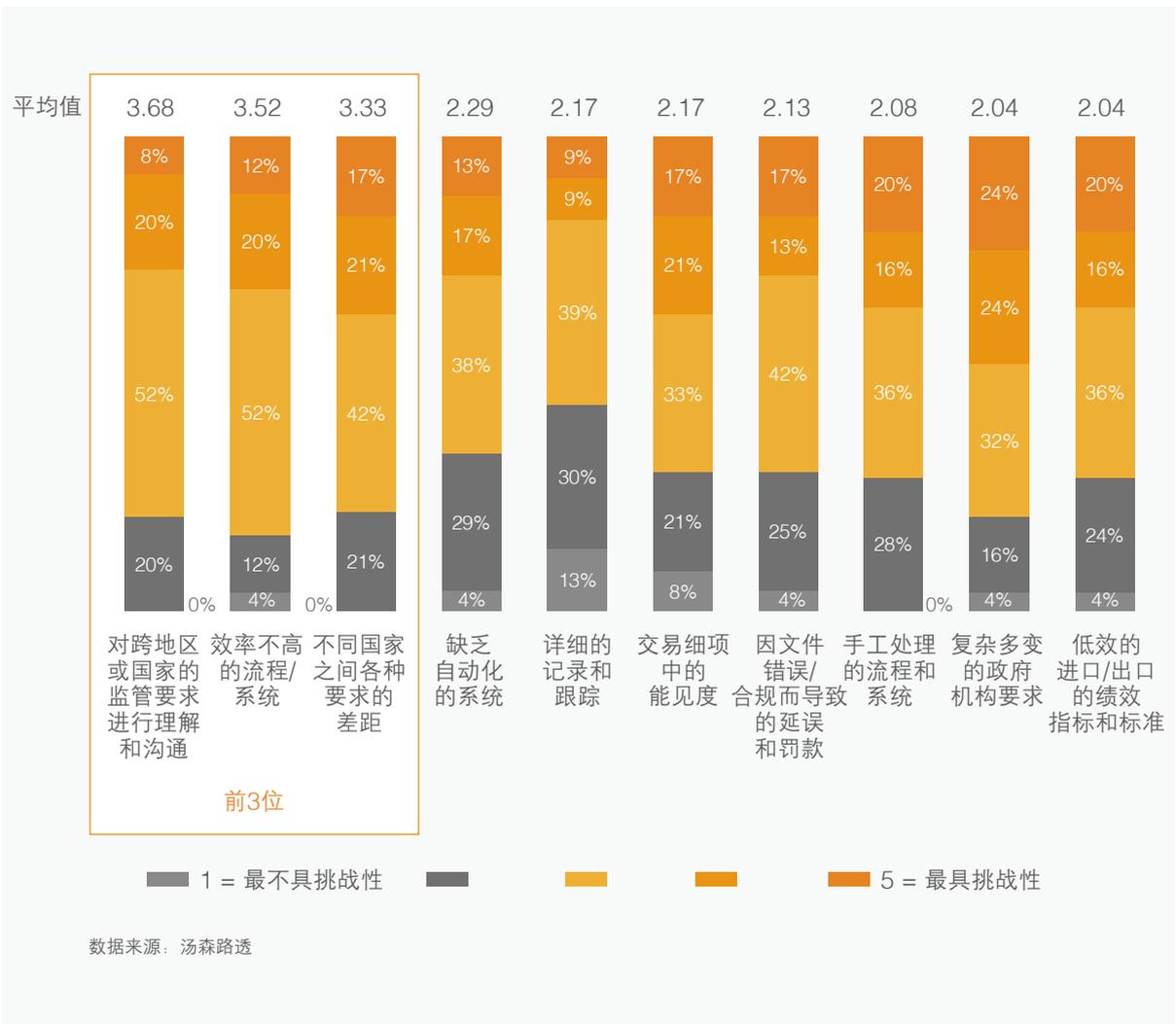
根据汤森路透在 2015 进行的一项调查，在各个国际贸易需要进行的事项当中，中国企业认为产品进口分类、准备进口文件和许可证以及进口估价风险最高。由于错误的海关编码归类导致不合理的商品定价会直接对海关税收造成影响，从而成为海关管理机关以及企业关注的重点。

图29 汤森路透2015年国际贸易调查：中国企业认为国际贸易中风险最高的事项（前十项）



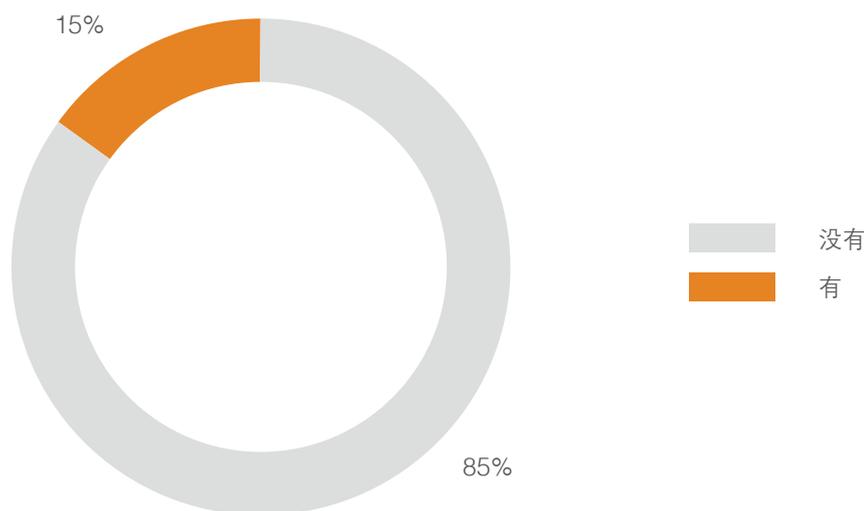
根据汤森路透该项调查，在各个国际贸易需要进行的事项当中，中国企业认为对跨地区或国家的监管要求进行理解和沟通、效率不高的流程/系统以及不同国家之间各种要求的差距对他们来说最具挑战性。所以对于走出去的企业来说，要想在国际贸易中提升国际竞争力，必须打破各国政策壁垒，超越国界实现利益最大化。

图30 汤森路透2015年国际贸易调查：中国企业认为国际贸易中最具挑战性的事项（前十项）



尽管中国企业在国际贸易中面对非常多不同的挑战，只有不到 15% 的企业使用全球贸易管理系统来帮助他们管理复杂的全球贸易流程。大部分的企业仍使用人工操作，不但效率非常低，他们更要经常面对输入数据的错误，因信息更新不及时而导致的延误、罚款、处罚和没收，以及因不合规行为支付超额税收。

图31 汤森路透2015年国际贸易调查：受访中国企业中使用任何全球贸易管理系统的比例



数据来源：汤森路透

随着中国企业走出，如何管理全球多个国家和地方多变的贸易政策与法规以及复杂的申报流程是一件富有挑战性的事情。企业不合规行为会让他们承担支付超额税收的风险，同时降低进口流程的效率。面对全球化进程的推进和监管力度的加大，中国企业需要更好的全球贸易管理，使企业能够以自动化方式管理复杂的全球贸易流程，遵守海关制度条例，并有助于确保税务合规。

对于在国际贸易中如何做好境外通关合规管理及风险防控，毕马威企业咨询（中国）有限公司北京分公司税务合伙人，中国区贸易和海关事务主管合伙人周重山指出，如果在对方国家设立了关联公司，从事进出口活动，更应关注日常工作中可能涉及到的进出口环节的政策要求，更具体而言：

第一，了解其国际贸易伙伴所在国家或地区的贸易环境，特别包括该国家的进出口法律法规，以及与中国是否有贸易合作项目等；例如，是否允许中国企业直接负责在该国作为进口人向当地海关进行申报，对于商品归类 and 海关估价问题（特别是关联交易的定价即转让定价问题）是否有预先审核的要求等。

第二，熟悉进出口商品在该国家或地区的贸易管制措施（如反倾销、反补贴等）及进口监管要求，尤其是否需要在启运国作装船前预检验、供应商是否需要登记备案等。例如，对于乳制品贸易，某些进口国要求出口国的供货商事先在该国的农业部登记备案，如果没有事先备案，货物到港后进口人无法申报进口，将会造成损失。另外，某些国家对于进口的旧机电产品需要提供出口国的质检报告，如果到港后才发现未取得符合要求的报告，进口人只能申请退运。

# 管理和整合

## 1 文化冲突

文化代表着社会群体的行为模式和价值观念，不同国家和不同民族存在着各种不同的文化形态。跨国公司在经营海外子公司时，或多或少地会将母国的文化习惯体现在子公司的管理制度或管理文化中，有可能会引发文化冲突。严重的文化冲突，将会影响海外子公司的生产和运营，甚至会令海外子公司无法经营下去。

在海外投资项目中，中国企业与投资目的国在民族、文化、习俗和语言等方面均存在着较大差异。在项目投资或并购的整个过程中，以及后期的项目运营和公司管理中，中国企业都需要充分了解和尊重当地文化和习俗。

以印尼为例，几乎不同的、大一些的岛屿都有不同的文化，其行为处事的风格迥异，有些岛屿如爪哇岛的民风委婉，对事很少直接说 No，但实际未必赞同，在投资谈判过程中需要准确判断其意图。

有一个经典的例子，中国铁建股份有限公司在沙特阿拉伯的麦加城轻轨的项目中，轻轨有一段要在对非穆斯林人关闭的伊斯兰教的圣地——麦加城内施工，而沙特本地无法找到穆斯林劳工，不得不委托劳务公司从青海、宁夏和甘肃等地找来上千名穆斯林农民工送去麦加工地，这直接导致了工程延期和人力支出的攀升，也是造成此项目严重亏损的原因之一。

一般而言，投资目的国的历史传统、社会体系及宗教都会对当地文化有着重要影响力。若一个国家的历史较为悠久，容易形成一个完善的对个人、人际、群体、社会、伦理和政治方面的看法，较为强调折中保守，不鼓励竞争和创新。而历史较为短暂的国家，国民心理更倾向于开放，上下级或同事之间沟通更为直接，敢于冒险。

从以往经验来看，文化冲突的产生原因包括种族优越感、不同的感性认识、沟通误会等。企业需要采取合理有效的文化整合方式，逐步化解文化冲突，促进海外子公司与母公司之间的企业文化融合。

避免文化冲突的首要条件是了解当地习俗，尊重当地文化，这是中外双方的经营管理磨合初期的一条必然路径。之后，中方企业可以通过输出公司本身价值观，或者外派具备国际化视野的本土管理团队，促进中西方文化的融合，吸收中西方企业文化具有竞争优势的部分，从而形成一套适合自身发展的企业文化。文化整合是一个动态过程，而且也没有一个固化经验可循，需要每家企业根据自身情况来不断摸索。

**德勤管理咨询消费行业主管合伙人哈亿辉指出，几乎每家出境并购的公司都了解并购后整合的重要性，而在整合的过程中，文化整合是一个非常重要但常常在实际执行中被忽视的领域。在德勤的“2014年并购趋势研究报告”中，受访的2500名高管认为“文化整合”是并购后第二最重要的工作，仅次于“挽留客户”。**

文化包括广义的“民族文化”以及狭义的“企业文化”。民族文化在跨境并购中往往得到重视，反而是企业文化有时没有得到应有的重视。企业文化体现在企业管理和运营的方方面面，包括在海外的战略决策是更多由当地决定还是需要通过中国总部决定，包括对待当地市场和消费者的信息沟通有多大程度的自由度，当地员工的工作时间和休假制度在多大程度上可以保持原有习惯等等，涵盖从宏观到微观的各个层面。需要注意的是，文化就和各地风俗习惯一样，没有孰对孰错，尊重对方、尊重双方是文化整合的起点。同时，在整合过程中需要理解对方文化中的核心要素或核心价值观，并尽量不要对这些点进行重大的改变。

## 2 品牌管理

我们还需从品牌管理的角度再来看看企业在海外所面临的风险。的确，加入 WTO 以后，中国企业获得了长足发展，中国企业不仅仅满足在中国市场大展拳脚，而是开始着眼海外市场。但不难发现在中国企业走出去的时候，缺少强有力的品牌支持其在海外市场上的市场行为。尽管中国在 2014 年的国际商标申请数量超过 40,404 件，但是，到目前为止被全球消费者认可的中国品牌仅仅是凤毛麟角。截止到今天，仅华为分别在 2014 年进入 Interbrand 发布的“最佳全球品牌”排行榜的第 94 名，并与 2015 年进入了 Brandz 发布的“全球最具价值品牌百强榜”。如何成为全球认可的品牌是中国企业走出去战略需要持续思考的问题。也是中国从“制造大国”变成“创造大国”的必经之路。

除了进一步提升产品质量和技术含量以改变中国商品价低质劣的形象，品牌的塑造的第一步是创造并获得一个被世界认同的名称（商标）。这方面中国企业有很多惨痛的经历。当年中粮集团与益海嘉里合资建立中国大陆第一个小包装食用油企业，并创立和培育了中国第一食用油品牌——金龙鱼，合资结束后中粮集团发现他仅仅获得厂房和生产线，最具价值的品牌金龙鱼成为了益海集团的资产，为此，中粮集团被评价为引入并成就自己最大敌人的“垫脚石”。即使之后中粮集团重新打造了新的品牌——福临门，但市场已经大部分拱手让与他人了。与之相反，中国万向集团曾经是美国舍勒公司的 OEM 工厂，但是万向通过提高自身产品质量，重新打造自身品牌，逐渐脱离的舍勒公司的控制，并最终利用舍勒公司经营不善的有利时机，以区区几十万美金收购了舍勒公司。万向集团收购舍勒公司直接使得其在美国市场大大增加销售额。更具深远的意义则是，万向集团获得了“舍勒”的品牌，这种“反向 OEM”方式，使“万向”产品几乎是在一夜间融入了美国市场，从而帮助万向集团获得了舍勒公司的专利技术资源和品牌营销资源，从“微笑曲线”的底部向双端的高附加值方向发展，获得整体价值链各个环节的收益。

品牌不仅仅是商标，它是企业的产品名称、质量、包装、价格、信誉等各方因素的综合体，是消费者对于某件商品产生的主观印象，亦是消费者对某商品产

生购买欲望的主要因素之一。而且品牌亦是大多数公司的公司文化重要组成部分，有助于提升员工对公司的忠诚度和归属感。

中国企业走出国门并进入一个陌生国度，无论是投资建厂还是并购企业，品牌管理是海外公司后续经营的重要组成部分。不过品牌的实质是文化，不同国家文化的差异，使得中国企业在海外进行品牌管理面临不小的困难。

## 3 核心人才保留

中国企业“走出去”进入海外市场需要对中外两套运行体系进行整合，由于员工的文化观念、心理状态以及社会环境等整合比较困难，所以应提前做好整合工作规划和计划，并要分步渐进，不能操之过急。中国企业进入当地市场需要入乡随俗，可以通过邀请当地资本入股和保留公司核心人员等方式消除当地民众和政府对于就业问题的担忧和恐惧感。

# 总结



# 总结

作为全球制造业基地的中国,正在积极向海外输出资本和转移产能,中国政府积极推动的共建“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”计划,将成为中国未来相当长时间内对外投资的一个纲领性文件。

无论是开拓市场和获得领先科技,还是获得海外资源和寻求海外高收益项目,中国企业的全球化布局已是大势所趋,中国资本大量输出的时代已经来临。经济学人智库去年11月预测,中国2017年将成为全球最大净投资国。

但中国企业“走出去”最大问题是缺乏海外投资经验。不少专业机构提出,中国企业的海外投资,将面临一系列挑战和风险,例如政府审查及行业准入、劳工和工会、融资和外汇风险、专利和商标的合规、税务合规及管理整合等各方面的问題。

这些企业“走出去”后才会面临的各类风险将叠加在一起,这种叠加效应不是加数关系,而是乘数关系。企业一定要充分考虑复杂的法律和经济文化环境,在投资决策和执行过程中预判和规避各种风险和挑战。

当然,中国企业在全球化进程中,也需要建立起控制和管理全球财务的战略管理团队,负责对汇率、全球税务政策、会计政策、全球资金管理调度等实施提供全价值链的管理支持和研究。

# 案例分析

中国国际海运集装箱(集团)股份有限公司  
海洋工程业务跨境融资案例





# 中国国际海运集装箱(集团)股份有限公司 海洋工程业务跨境融资案例

## 案例背景

2008年中集集团收购烟台来福士船厂，成立烟台中集来福士海洋工程有限公司，正式进军高端海洋工程装备制造行业，目前已经成为中国高端海工装备的领军企业。2014年中集海洋工程首次实现盈利，去年全年中集来福士共交付一座深水半潜式钻台和四座自升式钻台。公司当前手持订单价值总计约50亿美元，其中三座代表最新科技的半潜式钻台定位于全球作业环境严酷的挪威北海市场。而在中集进入国际海工行业之前，海工市场主要被新加坡和韩国企业所垄断。

## 海洋工程业务的特点和中集面临的困难

作为重型装备制造行业的一个分支，海洋工程业务有其自身特点，而进入这一市场时间不长的中集又面临特殊困难。这些特点和困难包括：

- 资金高度占用：一个深海钻井平台的单体造价6亿美元，建造委托方的首付比例最低可能只有1%，资金占用巨大；
- 建造周期长：一个钻台的建造周期可能长达30个月；
- 面对的主要是国际客户：以海外销售为主，各类专业法律和货币汇率等风险高；
- 受宏观经济和油价波动影响较大，盈利前景不确定：2014年下半年开始，受美国页岩油增产、欧佩克不减产等因素影响，油价暴跌，石油公司纷纷削减勘探开发投入，海工装备日租金和利用率下滑，新订单锐减，大量装备制造企业可能出现亏损无法盈利的情况；
- 按建造进度确认当期收入，商业及技术条款复杂：由于收入按工程进度逐期确认，技术调整弹性大，同时主要面对挪威、巴西等国际客户，因此面临较大法律、汇率、利率等风险。

## 中集在跨境融资时面临的难点

- 境外债务发行主体很难确定：若用上市公司主体或境内母公司主体进行申报需要较长时间才能获得监管部门批准；即使获批，以外债形式回流的资金的使用仍然面临很多问题，包括很难结汇，或是很难替换在境内的一些原有短期流动资金贷款。因此需要考虑在海外设立融资平台或特殊目的实体(SPV)；
- 如何选择信用担保方式：企业若希望凭借自身信用在国际市场融资，最好具备国际三大评级机构的评级。但装备制造行业受产业周期影响很大，特别是在产业多元化及产业升级的过程中，维护合理的国际评级的投入及难度较大。如果评级被下调则债务人非常被动，可能被迫提前还债，或面临流动性风险乃至失去信用。如果没有正式的国际评级，那么投资人可能加收信用溢价，则企业融资成本可能大幅上升。此时企业可能要求金融机构增信，如内保外贷。但巴塞尔协议III推出后，金融机构对核心资本的管控更加严格，增信的成本也在上升；
- 如何规避利率和汇率波动风险：鉴于海工业务存在按工程进度确认当期收入的特点，因此企业在发行债务时对期限和币种的选择要匹配行业特质和产品特质。常用的衍生工具包括IRS（利率互换）和CCS（货币互换）；
- 财务约束条款：无论发行债券还是银团贷款都可能面临财务约束条款，因此企业必须对未来多年的财务状况进行预判。如果预判失误出现违约，则可能面临财务惩罚条款的制约；
- 对财务报表的影响：由于记账货币不同，因此报表货币不同，因此每年都会面临公允价值损益的变动并且要在报表上体现。

## 境外融资平台和特殊目的实体在跨境融资过程中发挥的作用

上文谈到，由于难以确定境外债务发行主体，因此企业在跨境融资时需要考虑设立海外融资平台和 SPV。那么对于中集海工业务而言，从项目生命周期管理的角度出发，海外融资平台和 SPV 在项目立项和建造期融资过程中到底发挥什么作用呢？

- 由金融机构类投资人例如集团内部的租赁公司在立项期成立一家 SPV 作为单船公司，在境外引入权益投资人和财务投资人，筹集项目首付款，同时负责项目交付以后的运营或退出，但不承担建造期融资的职能；
- 海外融资平台作为境外单一项目中长期债券的发行主体，规避前述发行主体难以确定的不便，有机结合境内母公司的直接融资和间接融资需求；
- 逐步将海外融资平台功能扩展，例如：作为部分进出口贸易的结算中心，构建真实贸易背景，承载贸易平台的功能；
- 在境外实现应收账款的卖断或资产证券化，完成债权融资。同时满足小币种货币的融资需求，实现贸易融资功能，发挥境外融资的价格优势；
- 搭建海外现金池，承担海外现金管理功能。

## 中集处理上述难点的经验

- 首先，做衍生品交易必须明确目标：是盈利、规避风险还是锁定成本。由于中集是制造业，其进行衍生品交易的目标是锁定成本，而不是以盈利为目的；
- 其次建议国内企业如准备进行国际信用评级，需要认真稳健的评估各类中长期因素，因为一旦获得国际评级后，企业的维护和管理成本太大；
- 第三，在规避汇率风险时首要原则是进行自然对冲，即外汇负债和外汇收入相匹配；在对冲中长期汇率风险时应该用最简单的产品来降低成本及风险，例如普通的远期和结构性期权，其特点是简单、清晰，成本相对较低；
- 最后，如果企业担负一定规模的中长期债务，则必须密切关注利率波动，适时地利用 IRS 和 CCS 等传统掉期工具对冲风险。

## 数据来源及汤森路透产品

### 汤森路透 Eikon

汤森路透 Eikon 致力于为您提供更智能、更直观、更开放的客户体验。新闻、资讯、数据、分析报告和专业金融精英社区,我们将这些集中呈现于一个界面中,汤森路透 Eikon 涵盖所有主要金融市场,包括股票市场、固定收入、商品、外汇等,并提供有效的合规与风险管理、投资管理和理财解决方案,助您更快、更明智地做出投资决策,发现流动性,并轻松管理风险。

### 汤森路透 风险管理解决方案

汇集企业治理、风险和合规 (GRC) 管理、企业风险管理、策略管理、审计管理、全球监管情报、金融犯罪、反贪污受贿、供应链风险、增强式尽职调查、培训和在线学习以及董事会和披露服务等主题的市场领先的各种解决方案。

### 汤森路透 World-Check

汤森路透 World-Check 有针对性地为金融机构和企业提供解决方案,通过其可定制的结构特点,让客户能够及时搜索到一系列的合规管理监管规定,简化了反洗钱、应对金融制裁与威胁的流程,更全面地实现对恐怖犯罪及其它有组织犯罪的洗钱监测。World-Check 协助并指引金融机构和企业管理人士如何最大化利用监测技术来简化工作流程,降低修复成本。

### 汤森路透 万律 (Westlaw China)

万律 (Westlaw China) 是汤森路透法律事业部基于世界领先的 Westlaw 法律信息平台的技术和经验打造的中国法律信息双语数据库,为中国和英语世界的法律专业人士提供智能的法律信息检索、全面的法律知识及中国法律研究解决方案。

### 汤森路透 WestlawNext

WestlawNext 为您带来最顶尖的法律检索技术,引领市场的权威专业内容与最卓越的编辑分析工具。我们致力于整合 120 多年来积累的市场领先内容、值得信赖的编辑优势以及最前沿的科技,为法律从业人员提供一站式的快速文献检索服务。

### 汤森路透 Practical Law

Practical Law 提供实时更新的法律实务技巧方面的专有知识,帮助法律专业人员更高效地进行法律实践工作。

### 汤森路透 SAEGIS 全球商标数据库

Thomson CompuMark 提供业界覆盖范围最广的商标查询和商标保护解决方案,其中 SERION 平台上的 SAEGIS 数据库是全球最大的商标数据库,涵盖了全球 186 个国家及商标注册机构的商标信息。

## 汤森路透 Derwent World Patents Index®

德温特世界专利索引(Derwent World Patents Index®)是全球最受信赖的专利信息来源,它是经过技术专家人工重写英文摘要和深度标引的专利信息,可以帮助专业人员轻松和了解全球创新情况。通过使用权威、准确的 DWPI 数据,帮助专业人员揭示专利信息并更加自信地做出正确的决策。全球 40 余个国家专利局审查员都在使用其专利数据。

## 汤森路透 Thomson Innovation®

Thomson Innovation 是全球领先的科技创新解决方案。整合了全球最大的专利数据库、科技文献和商业及新闻信息,并提供独有的分析、合作和预警等工具的创新平台,面向企业的研发、知识产权和相关决策部门。它助力企业创新发展,帮助企业做出更快更好地决策。

## 汤森路透 ONESOURCE

汤森路透 ONESOURCE 提供一站式税务及会计解决方案服务。不仅可以实现税务及会计流程的全面自动化,而且还拥有低成本、快速部署以及与现有系统顺利整合的优势,并能提供持续的本地培训和支持。此外,ONESOURCE 还能帮助您管理复杂的全球贸易流程,遵循海关制度和条例,并有助于确保税务合规。

## 附表

图1 中国对外直接投资及外商直接投资 (2004-2014)

图2 中国企业跨境并购投资规模及交易数量 (2005-2014)

图3 中国企业跨境并购国家和地区数量 (2005-2014)

图4 2013年中国对外直接投资 – 行业 (总额占比%)

图5 2013年中国对外直接投资 – 前10个经济体和地区 (总额占比%)

图6 2014年中国企业跨境并购投资 – 行业 (并购总额占比%)

图7 2014年中国企业跨境并购投资 – 前5个经济体和地区 (并购总额占比%)

图8 “一带一路”沿线国家, 中国企业跨境并购交易数量及投资规模 (2014)

图9 不同国家/地区对外直接投资 (亿美元)

图10 中国企业作为收购方/被收购方的跨境并购规模(2001, 2015 一季度)

图11 中国企业跨境并购投资 – 国有企业占比 (按并购总额占比%)

图12 中国签订的投资双边协定

图13 中国企业在美涉诉案件数量 (2000-2014)

图14 全球一些有代表性的国家对于外商投资的限制性规定

图15 每年全球重要的监管公告更新数量 (2008-2014)

图16 全球受限或需特别关注的实体/个人条目数量 (2004-2014)

图17 汤森路透2015的全球合规调查

图18 不同国家一年期国债收益率 (2009-2015)

图19 人民币兑换不同国家货币汇率 (2009-2015)

图20 美元兑换不同国家货币汇率 (2009-2015)

图21 不同国家国外专利申请百分比及变化 (2008, 2014)

图22 中国每年海外专利申请数量 (2010-2014)

图23 2007年至2014年海外专利申请排名前十名的中国企业

图24 2014年中国企业海外申请的技术领域

图25 2007年至2014年各国/地区国际商标公告数量排名

图26 中国企业提出的国际商标申请数 (1990-2014)

图27 国际商标公告最多的前十家中国企业 (2014)

图28 2014年全球主要区域的间接税规定变动情况

图29 汤森路透2015年国际贸易调查: 中国企业认为国际贸易中风险最高的事项 (前十项)

图30 汤森路透2015年国际贸易调查: 中国企业认为国际贸易中最具挑战性的事项 (前十项)

图31 汤森路透2015年国际贸易调查: 受访中国企业中使用任何全球贸易管理系统的比例

## 鸣谢（排名不分先后，按机构英文首字母排序）

- 中集集团资金管理部总经理助理章吉
- 北京大成（上海）律师事务所合伙人国际部副主任吴明
- 德勤管理咨询消费行业主管合伙人哈亿辉
- 安永（中国）企业咨询有限公司国际税务部合伙人侯洁琼
- 高盛并购团队亚洲主管董事总经理金钟允
- 汉坤律师事务所
- 华为技术有限公司高级副总裁、首席法务官宋柳平
- 君合律师事务所
- 金杜律师事务所合伙人徐萍
- 毕马威企业咨询（中国）有限公司北京分公司税务合伙人，中国区贸易和海关事务主管合伙人周重山
- 北京大学法学院教授兼知识产权学院常务副院长张平

### 知识产权及免责声明

本报告由汤森路透编写。

本报告并不构成任何投资、法律或税务等专业建议。如有需要，您应当咨询相关行业专业人员获取该等建议。本报告呈现的观点和意见基于报告所引用的指定日期发布的数据，仅供参考，并不构成独立的研究报告或专业建议。报告中引用的公共信息、行业统计数据以及第三方观点来自汤森路透认为可靠的来源，但汤森路透及这些第三方均不在此对这些观点的准确性和完整性作出任何承诺与保证。汤森路透不对获取本报告的任何第三方就其基于本报告观点、意见采取的行动或做出的决定负有任何责任。

本报告研究结果可能包含基于当前数据和历史趋势的预测结论。此类预测本身具有风险和不确定性。应特别指出，实际结果可能受到无法预测或控制的未来事件的影响。汤森路透不对实际结果或未来事件承担任何责任，并且明确声明，不就因使用或依靠本报告信息可能遭受的任何损害或损失承担任何责任。

本方不就市场状况、法律或法规变化承担责任，不承担修正本报告以反映本报告发布之日之后发生的变化、事件或情况的义务。

© 2015 汤森路透版权所有。上述材料内含或由此产生的所有版权归汤森路透所有，未经版权所有人事先书面许可，不得以任何形式翻印、分发、修订、修改、改编、传播或翻译。“汤森路透”以及汤森路透标志为汤森路透及其附属公司注册商标和商标，未经汤森路透事先书面许可，不得允许或授权使用上述商标或服务商标。

#### 北京

西城区复兴门内大街 28 号  
凯晨世贸中心 F2 层  
电话: +86(0)10 6627 1288

海淀区科学院南路 2 号  
融科资讯中心 C 座北楼 610 单元  
电话: +86(0)10 5670 1200

海淀区东北旺西路 8 号中关村软件园  
15 号楼方舟大厦  
电话: +86(0)10 6267 4111

#### 上海

浦东新区陆家嘴环路 1233 号  
汇亚大厦 3005-3008 室  
电话: +86(0)21 6104 1688

#### 深圳

罗湖区深南东路 5002 室  
信兴广场地王大厦 27 层 09 单元  
电话: +86(0)755 3288 6200

#### 全球总部

3 Times Square  
New York, New York 10036  
United States  
电话: +1 646 223 4000  
[www.thomsonreuters.com](http://www.thomsonreuters.com)



the answer company™

**THOMSON REUTERS®**