中国公司法务研究院
CHINA INSTITUTE OF CORPORATE LEGAL AFFAIRS

LexisNexis®



2017-2018
中国企业“走出去”
调研报告

发布人：中国公司法务研究院
LexisNexis律商联讯
主　笔：唐功远　谭洁

编辑委员会

主　任

台建林　　中国公司法务研究院秘书长

闻泰森　　律商联讯大中华及北亚执行董事

成　员

辛　红　　中国公司法务研究院副秘书长

乔　楠　　中国公司法务研究院秘书长助理

季子峰　　中国公司法务研究院办公室主任

荣　悦　　中国公司法务研究院外联部主任

柳翠琳　　律商联讯中国区市场部经理

主　笔

唐功远　　北京市君泽君律师事务所合伙人

谭　洁　　北京市君泽君律师事务所律师

目录

前言		4-5
第一章	中国企业“走出去”风向标	6
（一）	中国企业“走出去”宏观概览	6
（二）	中国企业“走出去”的国内监管政策及趋势	6
（三）	中国企业“走出去”的海外监管趋势	7
	1. 美国	8
	2. 欧洲	9
	3. 其他地区	9
第二章	三年调研变化	11
（一）	调研对象民企比重加大	11
（二）	国内外投资环境变化	11
（三）	投资行业变化	12
（四）	投资风险变化	12
（五）	纠纷和争议解决情况变化	13
第三章	2017年度中国企业“走出去”“一带一路”数据跟踪	14
第四章	2017年度中国企业“走出去”概况和风险分析	15
（一）	投资和运营	15
（二）	风险和应对	16
	1. 东道国或东道国政府相关风险	16
	2. 东道国政府审查风险	16
	3. 市场风险	16
	4. 用工风险	16
	5. 税务风险	16
	6. 知识产权争议	17
	7. 合同风险	17
（三）	纠纷和争议解决	18
（四）	总体评价	19
第五章	2017年度中国企业“走出去”实践观察	21
（一）	2017年度中国企业“走出去”交易录和纠纷解决	21
	1. 2017年度海外投资并购重大交易	21
	2. 2017年度“一带一路”重大交易	24
	3. 2017年度对美投资终止项目	24
	4. 2017年度投资纠纷案例	25
	5. 贸易摩擦统计	26
（二）	“走出去”企业访谈	28
	1. 中国建筑集团有限公司	28
	2. 国家橡胶与轮胎工程技术研究中心	28
	3. 海尔集团公司	32
	4. 走出第三方服务机构 -- 蓝海法律中心：创新型的跨境法律服务平台	33 37



中国公司法务研究院

中国公司法务研究院是法制日报社设立的、以公司法务研究为核心的平台。法制日报社主办的《法制日报》是中央政法委机关报，是党和国家在民主法治建设领域的重要舆论阵地，是党在政法战线的主要喉舌，是中国目前惟一一家向国内外公开发行的中央级法制类综合性日报。法制日报社下属法治周末报社、法人杂志等多个报刊、网站、中心与研究所。

中国公司法务研究院旨在搭建中国公司法务界最具影响力的交流母平台、合作微平台及资源整合平台；提升公司法务在企业内部的战略地位，带动公司法务职业群体的成长成熟；整合报社相关资源，充分发挥平台作用，实现采编运营良性互动，提升现有品牌活动价值，实现多元赢利。

中国公司法务研究院下设互联网、金融法务、知识产权、法务管理、企业风险舆情与危机处理、案例等研究中心，汇聚业界、学界的力量，促进公司法务理论研究水平的提升，以更好地推动公司法律实务的发展。



律商联讯是一家全球领先的内容和技术解决方案提供商，帮助法律、企业、税务、政府、学术和非营利性组织的专业人员作出知情决策，实现更好的业务成果。作为数字化先锋，公司率先通过Lexis®服务在网上提供法律信息。如今，律商联讯拥有先进的技术和世界一流的内容，帮助专业人士更快、更简便、更有效地工作。通过与客户密切合作，公司确保客户能利用其解决方案降低风险、改善生产力、提高盈利能力、促进业务发展。律商联讯作为服务于各领域专业客户的全球领先信息解决方案提供商—励讯集团（RELX Group PLC）的旗下公司，向175个国家的客户提供服务，全球雇员人数超过10000名。

服务中国二十年，我们已经引进多个国际产品落地中国,包括全球最畅销的各类在线数据库，以及享有国际盛誉的进口原版图书，内容覆盖全球175个国家的超过60亿数据。同时，律商联讯与中国最具实务经验的专家团队合作，依靠自主创新技术及大数据分析，相继开发了律商网和律商实践指引系列产品。我们提供的不再只是查询法律的检索工具，而是贴近法律专业人士的实务工作流程，帮助其处理实务问题、撰写法律文书和高效法律检索的360度解决方案。

继2015、2016年度中国公司法务研究院和律商联讯（LexisNexis）与君泽君律师事务所唐功远律师团队联合发起中国企业“走出去”调研并成功发布《2015-2016年度中国企业“走出去”调研报告》、《2016-2017年度中国企业“走出去”调研报告》后，各方又于2017年中旬启动了2017-2018年度的“走出去”调研。

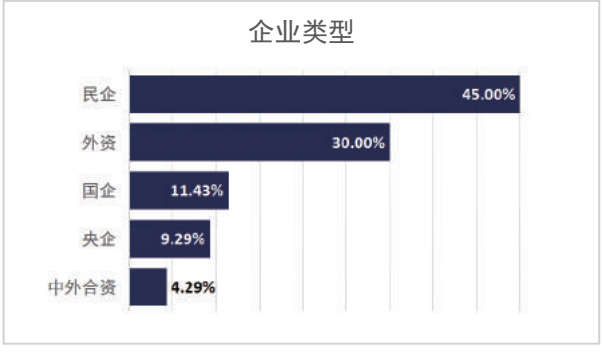
与上两年度的调研相比，本次调研具有如下亮点：

第一，本系列调研已经连续三年跟踪调研企业“走出去”路线和遭遇的问题，调研小组今年进行了第一个阶段性汇总，总结中国企业过去三年间走出去的成与败、得与失。

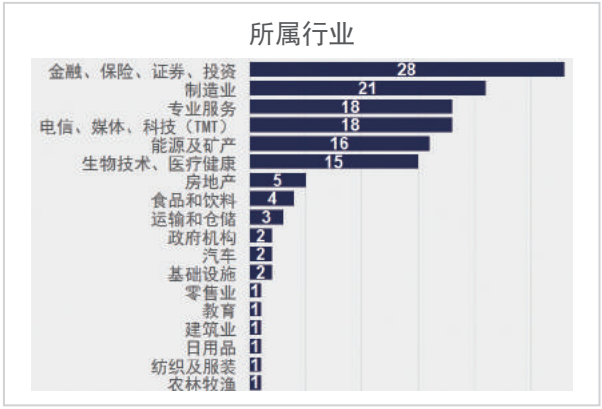
第二，调研小组在去年开始尝试最佳实践收集，今年正式启动了案例样本分析，通过企业访谈采集实践样本，发布和扩充最佳实践案例库。

《2017-2018年度中国企业“走出去”调研报告》共分五章。第一章“中国企业‘走出去’风向标”概括介绍2017年度中国企业“走出去”的国内外监管政策及趋势，涉及中国政府监管、美国、欧洲、澳大利亚、“一带一路”沿线国家政策的总览；第二章“三年调研变化”对中国企业过去三年间“走出去”的变化作介绍，包括参与调研对象的变化、国内外投资环境变化、投资行业变化、投资风险变化、纠纷和争议解决情况变化等；第三章是本年度中国企业“走出去”一带一路相关数据；第四章是本年度中国企业“走出去”的概况和风险分析；第五章是本年度中国企业“走出去”的实践观察，包括重大交易介绍、纠纷解决介绍，以及企业的访谈汇总和最佳实践经验推荐。

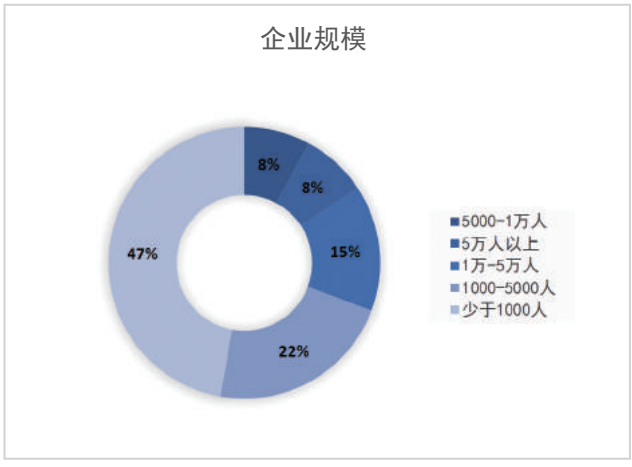
本次调研的受访对象和样本数据如下：通过为期77天的在线调研，回收问卷173份，去除无效问卷，剩余140份问卷。其中，民企占45%，外资企业占30%，国企占11.43%，央企占9.29%，中外合资企业占4.29%。外资企业比重加大。

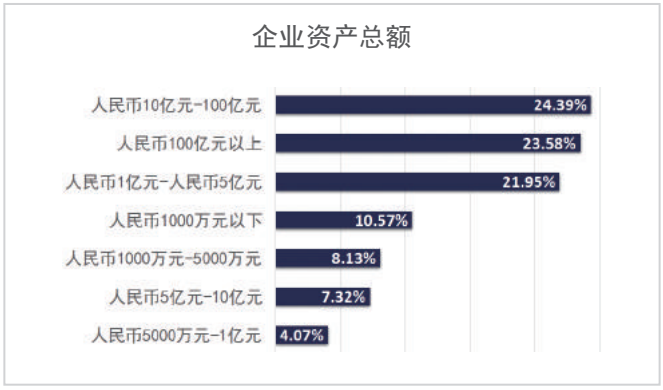


上述受访单位中，金融、保险、证券和投资业的比重继续加大，第一年为9.4%，第二年上升为20%，今年上升为28%，自第二年调研开始比重即位居第一。第二位是制造业，相较上一年度增加了七个百分点，占21%。TMT行业和专业服务行业比重有较大增加，尤其是专业服务行业，从上一年度的第九位跃居第三位，占18%。能源及矿产行业的比重有一个百分点的增加，但从上一年度的第二位降至第五位，占16%。生物技术、医疗健康从上一年度的6%也增加至15%。



从企业规模上看，本次调研仍以中小型企业居多：有近一半的受访对象为1000人以下的企业，1000-5000人规模的受访对象占22%。从企业资产上看，企业资产总额在人民币10亿以上的企业占了受调研对象的近一半，人民币1亿元-5亿元的企业比重也较大，占21.95%。





以下是本次调研的主要结论：

第一，国内外对“走出去”企业的管理和监管整体均在加强。近年来，部分国家投资保护主义倾向有所增强，以国家安全为由，对包括中国企业在内的外国投资实行严苛审查，影响了中国企业的正常商业投资。中美贸易争端目前正在持续发酵中，对全球股市和中美经贸往来、投资合作均产生了较大冲击。

第二，除外汇政策收紧外，中国政府扶持政策、获取法律援助、投资东道国信息收集、跨境人才培养和招募力度在加大，企业人员出国手续办理及相关法律咨询服务方面的政策变得更为宽松。南亚、东南亚地区外商投资法律政策环境方面整体更宽松。欧洲西部及北美地区的外商投资法律政策环境方面整体变得更严格。其他地区的外商投资法律政策环境整体变化不大。

第三，南亚、东南亚，北美，西欧是投资热门地区。金融、保险、证券、投资，TMT行业，以及生物技术、医疗健康行业等的对外投资都有大幅上升趋势。同期的基础设施、房地产投资比例下降较快。

第四，法制不健全、反垄断审查、环保审查、外汇限制、劳资和税务争议纠纷对海外投资的影响比重逐渐加大。

第五，外汇进出受限及信息收集困难是企业在“一带一路”沿线投资中遇到的较大困难。

第六，商标、商号是被受访企业提及最多的知识产权争议所涉类型。六成以上受访企业表示在涉外合同中遇到适用法律问题和争议解决问题，其中适用法律问题尤其突出。

第七，大部分企业认为有必要由中国主导设立一个新的国际性投资争议解决机构。

第八，整体上超过半数的企业认为企业“走出去”得大于失或者是成功的。失利的原因主要是对东道国政策、投资环境和市场信息了解不够和国外风险难以控制；国际性人才匮乏，经营管理薄弱，投资决策和判断失误也是失利的重要原因。

第九，正确的“走出去”战略和知识产权战略对企业的成功“走出去”至关重要。法律部牵头海外项目有利于保证项目的合规性满足美国、欧盟监管部门的要求。同时，当地管理人员的培养和聘任，以及当地亚文化的建立对后期的资源整合具有重大作用。企业还应当考虑输出先进技术和产能，不能寄希望将落后产能转移地点后盈利。最后，中国标准的走出去有助于企业“走出去”。

本报告内容仅供参考，不构成对任何机构或个人的法律意见，也不代表报告发布人及报告主笔所在单位的观点。

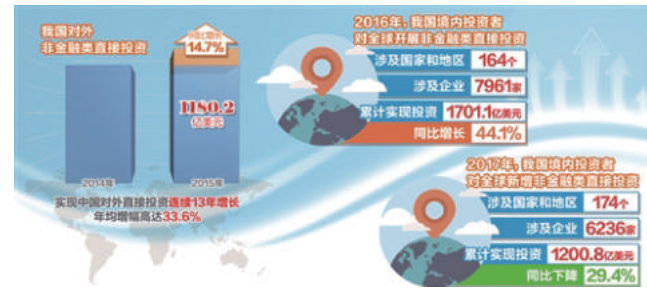


第一章 中国企业“走出去”风向标

（一）中国企业“走出去”宏观概览

自2000年“走出去”战略作为国家战略被正式提出以来，越来越多的国内企业开始“走出去”。2013年，中国提出“一带一路”倡议，鼓励资本、技术、产品、服务和文化“走出去”，对外投资进入全新的发展阶段。2015年，亚洲基础设施投资银行的建立进一步推动了中国企业“走出去”的步伐。目前，对外投资已成为推进“一带一路”建设的重要方式，也是国内企业深度参与国际分工协作、优化资源配置的重要途径。从2016及2017年度我国对外投资的数据来看，当前企业对外投资趋于理性，投资数量虽有下降，但投资质量有所提升，行业结构也日趋合理。

投资规模上，根据商务部2018年1月发布的统计数据，2017年全年，我国境内投资者共对全球174个国家和地区的6236家境外企业进行非金融类直接投资，累计实现投资8107.5亿元人民币，同比下降28.2%（折合1200.8亿美元，同比下降29.4%）。从对外投资构成看，股权和债务工具投资6892.2亿元人民币，同比下降31.8%（折合1020.8亿美元，同比下降32.9%），占85%；收益再投资1215.3亿元人民币，同比增长1.6%（折合180亿美元，与上年持平），占15%。[1]数据显示，我国对外投资呈现降幅逐步收窄的特点，我国企业对外投资并购活跃，境外融资比例高。2017年，我国企业共实施完成并购项目341起，分布在全球49个国家和地区，实际交易总额962亿美元；其中直接投资212亿美元，占22%，境外融资750亿美元，占78%。[2]



图片来源：中国中央人民政府官网网址[3]

投资主体上，2016年中国非金融类对外投资流量中，属非公有经济控股的境内投资者对外投资约1232.4 亿美元，占总量的 68%；公有经济控股的境内投资者对外投资约 579.9 亿美元，占总量的 32%，非公有经济已经成

1 http://fec.mofcom.gov.cn/article/tjsj/ydjm/-jwtz/201801/20180102699445.shtml，最后访问日期2018年3月8日。
2 http://www.gov.cn/shuju/2018-01/16/content_5257216.htm，最后访问日期2018年3月8日。
3 http://www.gov.cn/xinwen/2018-01/31/content_5262418.htm，最后访问日期2018年3月8日。

为中国非金融类对外投资的主体。[4]从规模上看，国有企业仍然是中国企业“走出去”的主力军，但民营企业发展势头迅猛。从企业数量上看，对外投资的民营企业数量已超过国有企业，占企业总数的六成以上。[5]

得益于“一带一路”基础建设的推进，我国对外承包工程业务稳步增长，对外劳务合作规模有所扩大。2017年，我国对外承包工程业务完成营业额11382.9亿元人民币，同比增长7.5%（折合1685.9亿美元，同比增长5.8%），新签合同额17911.2亿元人民币，同比增长10.7%（折合2652.8亿美元，同比增长8.7%）。我国对外劳务合作派出各类劳务人员52.2万人，较上年同期增加2.8万人；其中承包工程项下派出22.2万人，占42.5%，劳务合作项下派出30万人，占57.5%。年末在外各类劳务人员97.9万人，较上年同期增加1万人。

（二）中国企业“走出去”的国内监管政策及趋势

在构建开放型经济新体制的过程中，对外投资管理体制改革是其中的重点任务之一。自2014年国家发展和改革委员会发布《境外投资项目核准和备案管理办法》、商务部发布《境外投资管理办法》之后，中国对外投资管理由“核准为主”转变为“备案为主，核准为辅”，大幅简化了审核手续，并将更多的权限下放。[6]

在简政放权的指导原则下，我国对外投资管理体制开始形成多层次、多方位的规范体系。2017年1月和6月，国务院国资委和财政部相继发布了针对中央企业和国有企业对外投资的《中央企业境外投资监督管理办法》和《国有企业境外投资财务管理办法》。

2017年8月，国务院办公厅转发了国家发展改革委、商务部、人民银行和外交部联合发布《关于进一步引导和规范境外投资方向的指导意见》，表明今后将按“鼓励发展＋负面清单”模式引导和规范企业境外投资方向，明确了鼓励、限制、禁止三类境外投资活动，并建立了“管理分级分类、信息统一归口、违规联合惩戒”的对外投资管理模式。

在建立对外投资信用体系方面，2017年10月和12月，国家发展和改革委员会等多部门联合发布了《关于加强对外经济合作领域信用体系建设的指导意见》和《关于对对外经济合作领域严重失信主体开展联合惩戒的合作备忘录》，着力建立对外投资“黑名单”制度。

针对民营企业，国家发展改革委、商务部、人民银行等2017年12月发布了《民营企业境外投资经营行为规范》，从经营管理、合规诚信、社会责任、环境保护、风险防控5个方面对民营企业进行引导和规范。

在对外劳务和工程承包方面，商务部发布了《关于进一步加强对外劳务合作管理的通知》和《关于做好对外承包工程项目备案管理的通知》。

2017年12月，国家发展改革委发布《企业境外投资管理办法》，整合了此前的分散性规定和已经确定的管理政策，作为境外投资管理的基础性制度自2018年3月1日起施行。

根据上述监管政策，我国对外投资管理呈现出以下趋势：（1）对投资主体的管理，鉴于民营企业在“走出去”进程中的重要作用，民营企业被纳入严格监管中；（2）对投资行为的规范，当前对外投资管理制度更加注重风险防范，要求企业合规经营，并对违规行为建立起信用惩戒制度。国家发展改革委未来将从四个方面加强对外投资管理：一是继续做好对外投资真实性合规性管理。支持国内有能力、有条件的企业创新对外投资方式，开展真实合规的对外投资活动；二是继续完善对外投资全过程管理，将陆续发布相关文件，补齐管理短板，创新监管工具，做好事中事后监管；三是对失信行为进行联合惩戒，有效实施28个部门联合惩戒，做到对严重失信主体的惩戒措施落到实处；四是继续优化对外投资服务，未来绝大多数境外投资管理环节都将通过网络系统进行，并将发布境外投资信息、建立投资合作机制和推动海外利益保护。[7]

（三）中国企业“走出去”的海外监管趋势

中国企业对外投资面临不少风险和挑战。一方面，国际投资环境变化影响着中国对外投资的稳定发展。发达国家经济增长乏力，发展中国家经济体系脆弱，以及全球大宗商品价格大幅波动，不利于中国企业对外投资持续发展。另一方面，中国企业国际竞争力和抗风险能力仍有待提高。与在国际投资市场经营多年的外国跨国公司相比，中国企业是后来者，在技术、品牌、跨国经营和风险应对等方面还存在一定差距，在全球价值链中的地位和影响力相对较弱，对外投资的质量和效益有待进一步提高。同时，中国企业对外投资经营行为还有待规范，如缺乏投资风险评估，投资项目屡屡受挫；对外投资盲目乐观，一哄而上，引发东道国政府和舆论的误解等。除此之外，近年来，部分国家投资保护主义倾向有所增强，以国家安全为由，对包括中国企业在内的外国投资实行严苛审查，影响了中国企业的正常商业投资。[8]

1. 美国

美国是我国最主要的对外投资东道国之一。2016年，我国对美国的直接投资流量为169.8亿美元，居我国对外投资流量的第二位，对美投资存量为605.8亿美元。从投资行业分布上看，2016年，中国对美制造业投资59.95亿美元，同比增长49.6%，占对美投资流量的35.3%；其次为信息传输/软件和信息技术服务业 49.32 亿美元，是上年的15.9倍，占29%；房地产业、文化/体育和娱乐业、租赁和商务服务业、科学研究和技术服务业12.22亿美元，均有所增长。2016年，中国企业共对美实施并购项目164起，实际交易金额354亿美元，主要分布在制造、交通运输和仓储、软件和信息技术服务、房地产、文化娱乐等领域。[9]中国对美投资逐步向更高技术含量的行业倾斜。

随着中国在美投资激增，针对中国并购交易的不安情绪在奥巴马执政时期就开始升温，并在特朗普上台后愈演愈烈，近几年来，多笔中资收购和投资美企的交易因为美国政府的审查而搁浅。比如在美国海外投资委员会（Committee on Foreign Investment in the U.S.，简称CFIUS）的干涉下，特朗普政府阻止了中国重型汽车集团有限公司、北京大北农科技集团股份有限公司、具有中资背景的Canyon Bridge Capital Partners收购美国公司的计划。[10] 据调查机构Rhodium Group的统计，受到美国政府严控的影响，2017年中国对美国直接投资存量仅有294亿美元，比上年下降35%。[11]2018年1月，因为美国18名国会议员联名致信联邦通信委员会（FCC）主席，要求FCC对相关交易进行调查，导致华为与美国第二大移动运营商AT&T的合作取消。《华尔街日报》3月24日报道称，美国联邦通信委员会正考虑制定一项新规，进一步限制华为公司的美国业务。[12]

据媒体报道，特朗普政府谋求在外资方面对中国企业实行“对等原则”，通俗讲就是，对某个行业来说，只有当美国公司能进入或者先进入中国市场，中国公司才会被允许在美进行投资。目前，美国两党议员的立法行动正在国会山推进，新法案将改革一个负责审查外国投资项目的政府委员会，使政府有条件审查（甚至有望阻止）原本不受监管的合资项目。[13]

除了投资领域，中美贸易摩擦也在加大[14]。2018年1月，特朗普政府宣布“对进口大型洗衣机和光伏产品分别采取为期4年和3年的全球保障措施，并分别征收最高税率达30%和50%的关税”。2018年2月，特朗普政府宣布“对进口中国的铸铁污水管道配件征收109.95%的反倾销关税”。2018年3月9日，特朗普正式签署关税发令，“对进口钢铁和铝分别征收25%和10%的关税”。2018年2月27日，美国商务部宣布“对中国铝箔产品厂商征收48.64%至106.09%的反倾销税，以及17.14%至80.97%的反补贴税”。2018年3月22日，特朗普政府宣布“因知识产权侵权问题对中国商品征收500亿美元关税，并实施投资限制”。

2018年3月23日，中国商务部发布了针对美国进口钢铁和铝产品232措施的中止减让产品清单并征求公众意见，拟对自美进口部分产品加征关税，以平衡因美国对进口钢铁和铝产品加征关税给中方利益造成的损失。其中计划对价值30亿美元的美国产水果、猪肉、葡萄酒、无缝钢管和另外100多种商品征收关税。2018年4月2日起，中国对原产于美国的7类128项进口商品中止关税减让义务，在现行适用关税税率基础上加征关税。

2018年4月4日，美国政府发布了加征关税的商品清单，将对我输美的1333项500亿美元的商品加征25%的关税。作为应对，国务院关税税则委员会决定对原产于美国的大豆、汽车、化工品等14类106项商品加征25%的关税。实施日期将视美国政府对我商品加征关税实施情况，由国务院关税税则委员会另行公布。

2018年4月5日，美国总统特朗普要求美国贸易代表办公室依据“301调查”，额外对1000亿美元中国进口商品加征关税。

中美贸易争端目前正在持续发酵中，对全球股市和中美经贸往来、投资合作均产生了较大冲击。

9 商务部，《2017年度中国对外投资合作发展报告》，第111~112页。
10 http://laoyaoba.com/ss6/html/14/n-665214.html，最后访问日期2018年3月9日。
11 http://cim.rhg.com/notes/chinese-fdi-in-the-us-in-2017-a-double-policy-punch，最后访问日期2018年3月9日。
12 http://www.cww.net.cn/article?id=429678，最后访问日期2018年4月12日。
13 http://finance.sina.com.cn/stock/usstock/c/2018-03-08/doc-ifxpwyhw0453628.shtml，最后访问日期2018年3月9日。
14 以下事件汇总摘选自百度百科：https://baike.baidu.com/item/%E4%B8%AD%E7%BE%8E%E8%B4%B8%E6%98%93%E4%BA%89%E7%AB%AF/22450710?fr=aladdin&fromid=3098326&fromtitle=%E4%B8%AD%E7%BE%8E%E8%B4%B8%E6%98%93%E6%88%98，最后访问日期2018年4月12日。

2. 欧洲

2016年，中国对欧盟直接投资快速增长，流量金额近百亿美元（99.94 亿美元），同比增长82.4%，占流量总额的5.1%，占对欧洲投资流量的93.5%。从流向的主要国家看，德国位居首位，流量达23.81亿美元，是上年同期的5.8倍，占对欧盟投资流量的23.8%；其次为卢森堡16.02亿美元，法国15亿美元位列第三。此外，中国对马耳他、爱尔兰、意大利、塞浦路斯、匈牙利的投资实现快速增长。截至2016年末，中国对欧盟的投资存量为698.37亿美元，存量在30亿美元以上的国家有六个，分别为：荷兰、英国、卢森堡、德国、法国、瑞典。2016年末，中国共在欧盟设立直接投资企业 2700 多家，已覆盖欧盟的全部28个成员国，雇用外方员工13.37万人。[15]

总体来看，欧洲投资环境总体呈现出宽松的状态，一方面，欧盟拥有稳定的投资环境、先进的技术、高素质的劳动力和透明的法律环境，是理想的投资目的地；另一方面，欧洲市场相对开放，准入壁垒较少，较少以国家安全为由反对中国资本的历史，中国企业在欧盟投资受到的障碍更少。同时，由于危机后欧洲经济增长乏力，各国对中国资金持欢迎态度。[16]

但是，中国投资欧洲也面临着如下问题：

（1）欧洲市场相对复杂，跨文化管理难度高。尽管欧盟已经形成了一个统一的大市场，但没有统一的外商投资审批程序，各成员国有不同的法律和税收制度，不同国家会根据自身的需求，限制外国投资者对部分产业的投资。因此，进入欧洲市场前，投资者需要充分进行尽职调查。

（2）法律监管、商业环境陌生。欧洲国家法律制度发达、规定繁多且细分，对劳工、环保和税收问题尤为重视，这也是多数中企在运营中遇到的难题。

（3）欧盟排外情绪升温。随着中国经济的稳步增长和对欧盟投资的快速攀升，欧盟及其成员国心态复杂。一方面，来自中国企业的投资有助于欧洲增加就业，提振其低迷的经济表现；另一方面，欧盟国家认为，从长期看中国企业是竞争对手。欧洲亚洲中心《中国对欧直接投资：趋势和意义》报告指出，近年来欧盟内部出现“中国投资威胁论”，主张对华强硬、在欧盟层面设立统一投资审查制度等的呼声有所升高，尤其是在核能、基础设施和电信设备等敏感领域，要限制中国资金进入。在近年中国对欧盟投资中，中坤集团收购冰岛土地、光明食品集团并购法国酸奶制造商Yoplait、宏芯基金收购德国半导体设备供应商爱思强等失利案例都反映出，中国企业在欧盟的并购所面临的阻力逐渐增多。

英国于2016年宣布脱离欧盟，2017年正式启动脱欧程序，虽然英国脱欧将加大英国投资环境的不确定性，但基于英国自身良好的政治经济环境，世界银行等机构仍然对英国的投资环境给予很高的评价。据英国政府表示，英国正积极与欧盟商量以达成全面的自由贸易协定。[17]另外，在退出欧盟实施期间（2年左右），英国会继续实施部分欧盟的规则，以保持政策的连续性。[18]

3. 其他地区

（1）澳大利亚

澳大利亚是世界第13大经济体，连续27年保持经济增长，拥有繁荣的市场经济和稳定的监管环境，澳大利亚政府一向坚持开放和灵活的外国投资政策，对澳大利亚所有经济领域的外国投资持鼓励态度。[19]中国对澳大利亚的投资近年间快速增长，2016年，中国对澳直接投资流量41.87亿美元，创对澳投资新高，同比增长23.1%，占流量总额的2.1%。[20]但是中国对澳投资仍面临一些障碍或问题，主要是：[21]

第一，澳大利亚对中国人和中资或许存在着复杂的心理。鉴于澳大利亚丰富的矿产资源，大部分的中国投资流向矿业，在中资推高澳洲资源的价值的同时，也令澳大利亚忧心忡忡，不少澳大利亚人开始担心失去国家安全尤其是资源控制权，因而政府加强了对矿业等领域投资的管制。此外，中国人和中资企业近年大举涌入澳洲买房置业，推动了澳大利亚房地产市场的快速膨胀，也使得部分澳大利亚民众产生排外心理。

第二，国企海外并购或投资面临“竞争中立”原则的限制。“竞争中立”是指政府的商业活动不得因其国有性质而享有高于私营部门的净竞争优势。为此，澳大利亚还制定了一些具体的“竞争中立”判断标准：公司化、税收中立、借贷中立、政策中立、投资回报率等。对于中国投资者来说，澳政府监管者的担忧来自于两个方面：中国投资者的国有性质(主要是SOEs 或主权财富基金)，并且这种投资被认为是具有战略性质的。

17 https://www.gov.uk/government/speeches/britains-trading-future，最后访问日期2018年3月9日。
18 https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/677268/Letter_to_Business_Leaders__1_.pdf，最后访问日期2018年3月9日。
19 https://www.austrade.gov.au/International/Invest/Resources/Benchmark-Report/charts，最后访问日期2018年3月9日。
20 商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2016 年度中国对外直接投资统计公报》，第35页。
21 以下内容参见：http://au.mofcom.gov.cn/article/zxhz/tjsj/201709/20170902645088.shtml，最后访问日期2018年3月9日。

第三，国企海外并购的高成本和后续经营管理问题。中国企业的国际化总体水平还处于初级阶段，国际化进程上经历着跌宕起伏，国际化成熟度仍然偏低。据相关统计，在澳的中资国企大多并未获得预期收益，盈利的并不多，亏损似乎是常态。

（2）“一带一路”沿线国家

2016年末，中国对“一带一路”沿线国家的直接投资存量为1294.1亿美元，占中国对外直接投资存量的9.5%。存量位列前十的国家是：新加坡、俄罗斯、印度尼西亚、老挝、哈萨克斯坦、越南、阿联酋、巴基斯坦、缅甸、泰国。[22]其中，中国对东盟十国的投资流量为102.79亿美元，同比下降29.6%，占流量总额的5.2%；2016年末，中国对东盟投资存量为715.54亿美元，占存量总额的6.3%。中国对新加坡的投资存量最多，为31.72亿美元，较上年（104.52亿美元）下降69.7%，对马来西亚、越南、泰国的投资实现较快增长。[23]

2017年，我国企业共对“一带一路”沿线的59个国家非金融类直接投资143.6亿美元，同比下降1.2%，占同期总额的12%，较上年提升了3.5个百分点，主要投向新加坡、马来西亚、老挝、印度尼西亚、巴基斯坦、越南、俄罗斯、阿联酋和柬埔寨等国家。对“一带一路”沿线国家实施并购62起，投资额88亿美元，同比增长32.5%，中石油集团和中国华信投资28亿美元联合收购阿联酋阿布扎比石油公司12%股权为其中最大项目。对外承包工程方面，我国企业在“一带一路”沿线的61个国家新签对外承包工程项目合同7217份，新签合同额1443.2亿美元，占同期我国对外承包工程新签合同额的54.4%，同比增长14.5%；完成营业额855.3亿美元，占同期总额的50.7%，同比增长12.6%。[24]

商务部表示，下一步，要以“一带一路”建设为重点，做好四项工作：一是要打造合作平台。抓好境外经贸合作区建设，优化国别产业布局，支持园区基础设施建设，提高合作区水平。二是深化产能合作，聚焦重点产业、重点国别，推动我国优势产能、先进装备走出去。三是壮大投资主体。积极鼓励有实力、信誉好的企业开拓国际市场，提高跨国经营能力，提高防范风险的能力。四是规范经营行为。加强真实性合规性审查，继续控制非理性投资，要求中国对外投资企业遵守东道国的法律法规，履行社会责任。[25]

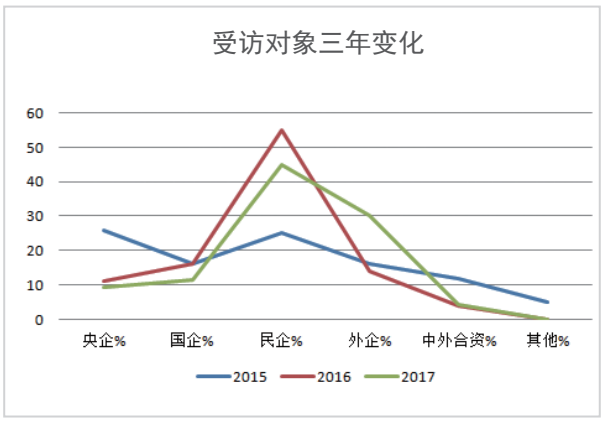
22 商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2016 年度中国对外直接投资统计公报》，第22页。
23 商务部、国家统计局、国家外汇管理局《2016 年度中国对外直接投资统计公报》，第34页。
24 http://www.mofcom.gov.cn/article/tongjiziliao/dg-zz/201801/20180102699459.shtml，最后访问日期2018年3月9日。
25 http://finance.sina.com.cn/roll/2018-03-11/doc-ifyseiiw8111630.shtml，最后访问日期2018年3月9日。



第二章　三年调研变化

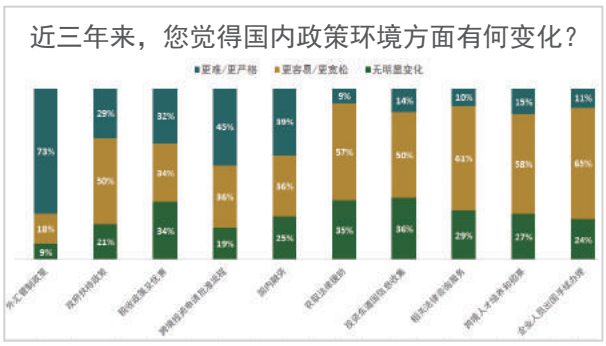
（一）调研对象民企比重加大

在2015至2018年三次年度调研中，与越来越多的民营企业走出去的现状和趋势相契合，受访的民营企业的比重增加。外企的比重在2017-2018年度也出现较大幅度增加。



（二）国内外投资环境变化

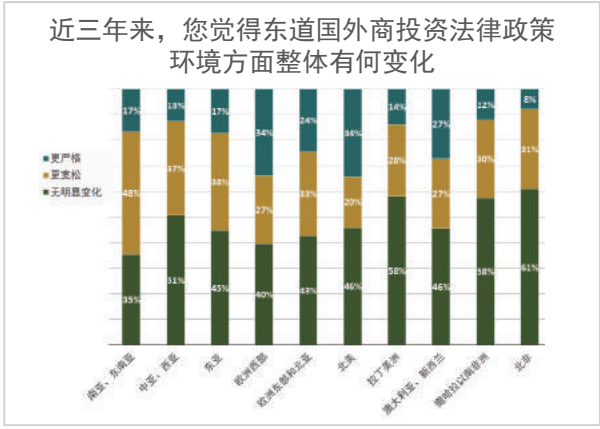
在三年的调研中，半数以上的受访企业认为政府扶持政策、获取法律援助、投资东道国信息收集、跨境人才培养和招募方面力度加强，企业人员出国手续办理及相关法律咨询服务方面的政策变得更为宽松。而高达73%的企业认为外汇管制政策更难、更严格。



已在中亚西亚、拉丁美洲、撒哈拉以南非洲、北非地区投资的企业中，超过半数认为这些地区的外商投资法律政策无明显变化。

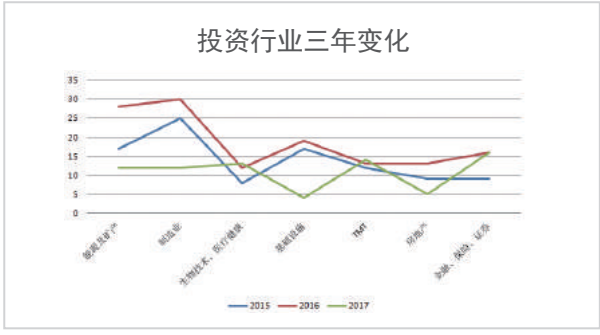
在南亚、东南亚地区投资的企业中，接近一般的企业认为该地区外商投资法律政策环境方面整体更宽松。

在欧洲西部及北美地区进行的企业中有超过30%的企业表示外商投资法律政策环境方面整体变得更严格。



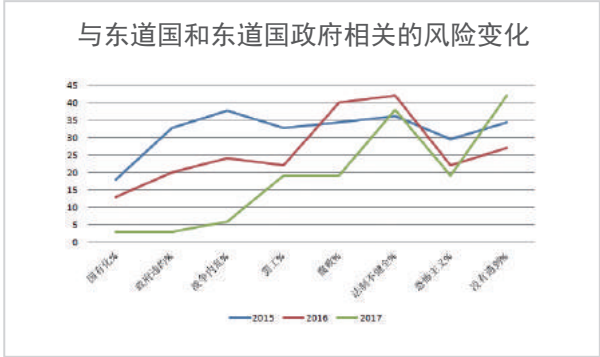
（三）投资行业变化

在连续三个年度的调研中，变化较大的投资行业分别是：金融、保险、证券，生物技术、医疗健康，TMT行业，都有大幅上升趋势。同期的基础设施、房地产投资比例下降较快。

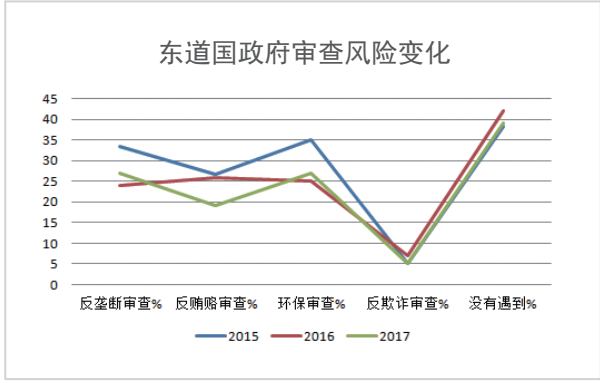


（四）投资风险变化

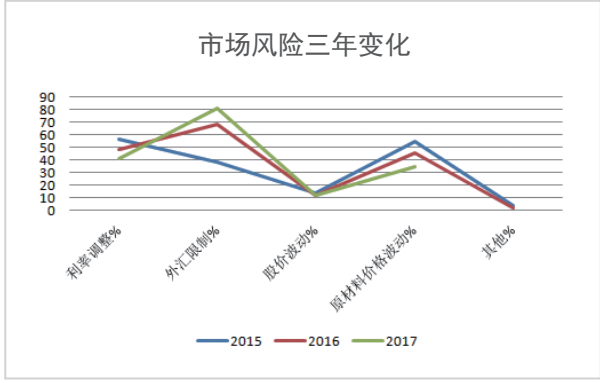
从与东道国和东道国政府相关的风险变化来看，法制不健全的影响比重正在加大。



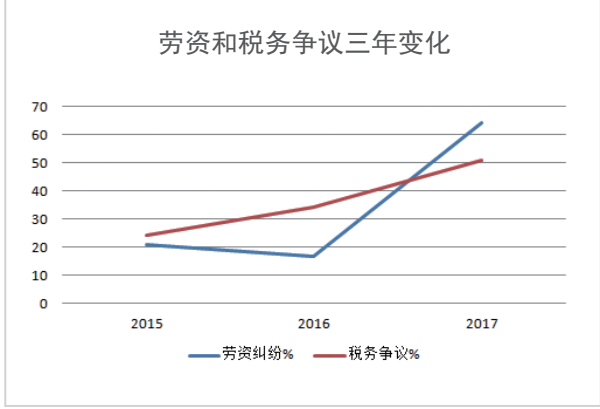
从东道国政府审查上看，反垄断审查、环保审查是自第一年调研开始即排名位居前列的东道国政府审查领域。本年度调研补充细化了东道国政府审查事项，详见第四章分析。



市场风险中，外汇限制的上升幅度较快。原材料价格波动、利率调整的影响比重逐渐降低。

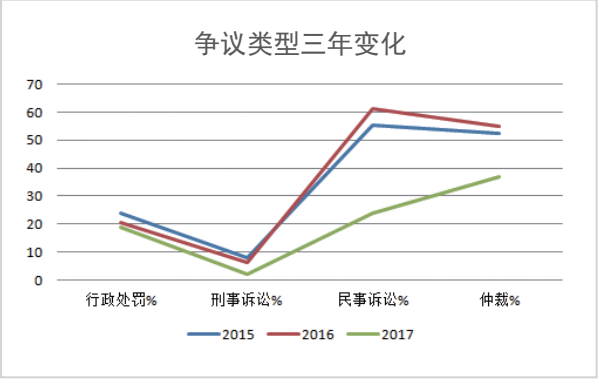


从劳资和税务争议纠纷看，二者都呈上升趋势。

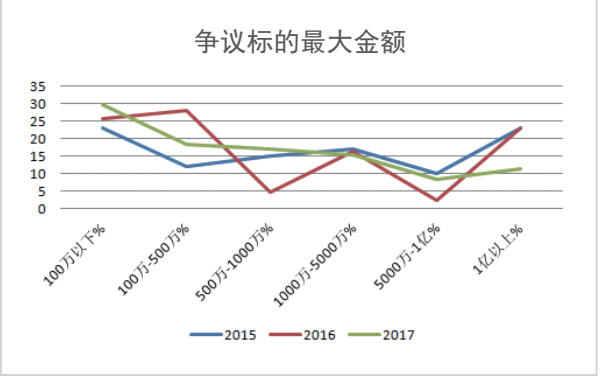


（五）纠纷和争议解决情况变化

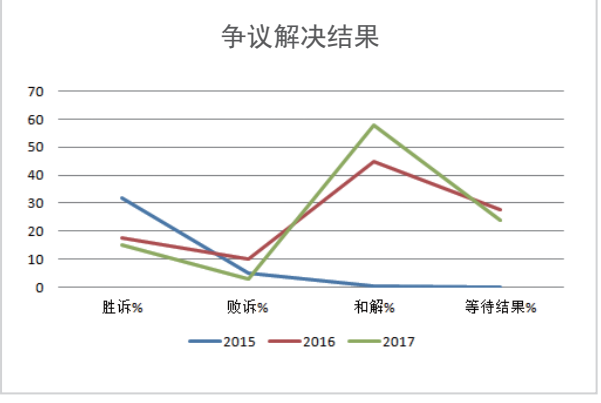
在连续三个年度的调研中，民事诉讼和仲裁都是最主要的纠纷解决程序，其中，仲裁的比重呈现上升趋势。



从争议标的最大金额上看，主要争议仍然集中于人民币100万元以下的小额争议。



从争议解决结果看，和解比例逐年增加：





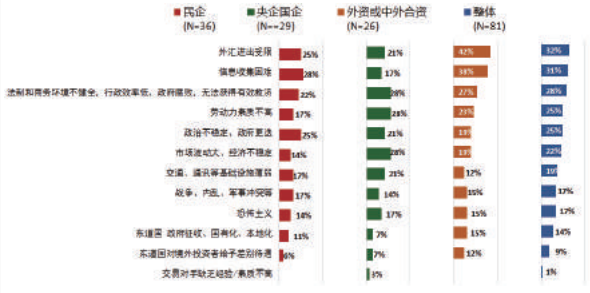
第三章 2017年度中国企业“走出去”“一带一路”数据跟踪

继上年度我们在“走出去”调研中专设“一带一路”专题后，本年度我们继续跟进“一带一路”的投资风险及风险防范措施。

在本年度的“一带一路”专题下，三成以上的企业认为外汇进出受限及信息收集困难是企业在投资中遇到的较为困难的因素。东道国对境外投资者差别对待仅被9%的企业视为造成困难的原因，此外，受访者中有个别企业表示由于交易对手缺乏经验或素质不高是造成困难的重要因素。

对风险投资做尽职调查是企业普遍采取的风险防范措施，超过80%的企业已采取此措施。四成以上的企业还采取了“购买保险，如人身、财产保险；政治风险保险（外汇禁兑险、财产征用险、战争内乱险等）；信用保险”“设立标准合同流程，并设专职合同审查人员”、“利用合同条款防范风险，如在合同的约定支付中选择相对保值的货币、在工程合同中加入保值条款等”、“建立财务和金融上的风险控制机制，如金融风险预判机制以防范汇率风险，财务预警机制、加快资金回收等”的风险防范措施。

企业在“一带一路”沿线国家投资中遇到的困难



企业采取了何种风险防范措施

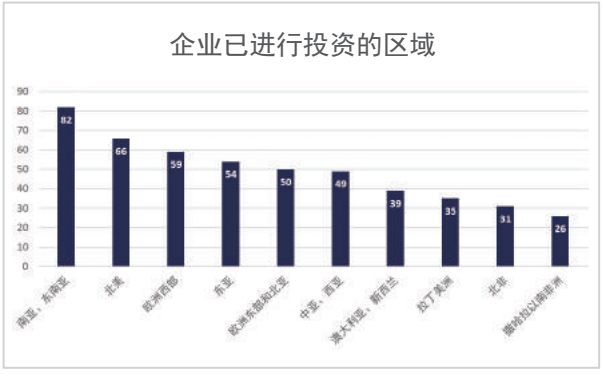


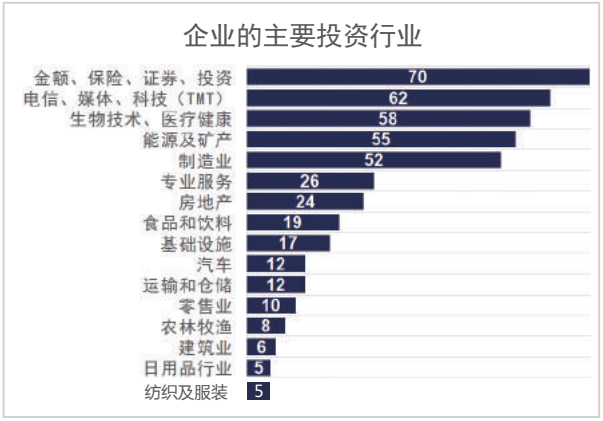


第四章 2017年度中国企业“走出去”概况和风险分析

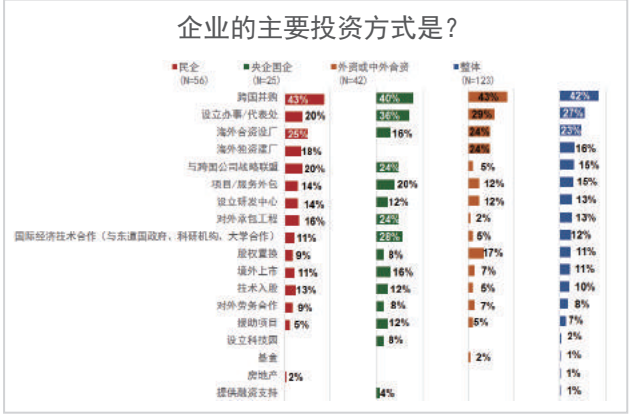
（一）投资和运营

在本次受访企业中，排名前三的投资区域分别是南亚东南亚，北美，西欧。在主要的投资行业中，排名前三的行业分别是金融、保险、证券、投资，TMT行业，以及生物技术、医疗健康行业。传统的能源矿产、制造业排名第四、第五。





所有“走出去”企业，超过四成指明了跨国并购是其主要投资方式之一。受访央企国企之中有近四成的企业的主要投资方式有设立办事/代表处。较少企业选择设立科技园区、援助项目及对外劳务作为主要投资方式，其占比均在10%以下。有极少受访企业的主要投资方式分别是基金、房地产和提供融资支持三种投资方式。



针对“走出去”过程中的商业模式的创新（和共享模式等）和技术创新，有少数受访企业提供了反馈。有的企业明确表示有技术创新；有的企业表示在走出去过程中利用东道国成熟企业平台进入并占据当地市场作为一种商业模式创新；此外，还有受访企业表示，在“走出去”过程中需要观念的转变，获得当地中介机构的认可与合作，最大限度地利用当地的合作伙伴，支持中介机构“走出去”，支持企业业务“走出去”。

（二）风险和应对

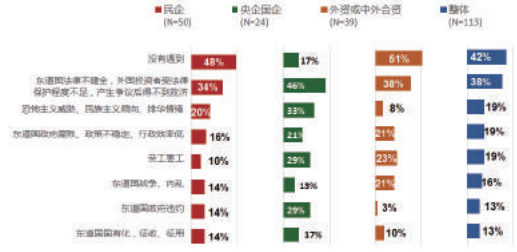
1. 东道国或东道国政府相关风险

根据本年度调研问卷，在“走出去”的过程中，约半数民企、外资或中外合资企业没有遇到东道国或东道国政府相关的风险，整体上超过40%的受访企业表示没有遇到相关风险。

遇到过相关风险的企业中，东道国法律不健全，外国投资者受法律保护程度不足，产生争议后得不到救济的风险被企业提及最多，央企国企中40%以上曾遭遇该风险。

在东道国或东道国相关风险方面，央企国企和企业整体状况具有较显著的差异，曾遇到相关风险的央企国企比例明显大，风险类型也存在差异。

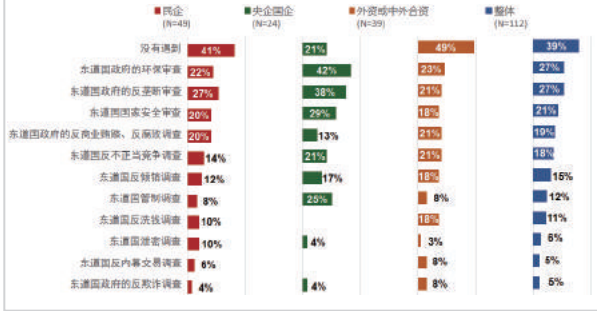
企业在境外投资项目中是否遭遇以下与东道或东道国政府相关的风险



2. 东道国政府审查风险

近四成企业表示没有遇到政府审查，其中外资或中外合资企业中约半数没遇到相关审查。企业遇到的较多审查是东道国政府的环保审查和反垄断审查。

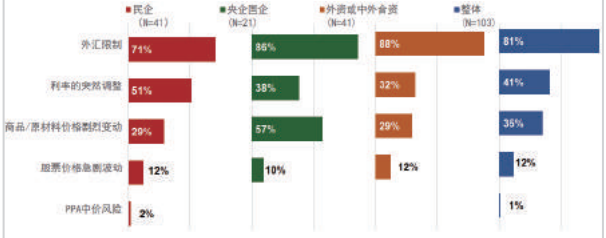
贵企业在境外投资项目中是否遇到以下政府审查



3. 市场风险

103个企业受访企业明确遇到过市场风险，其中大部分企业都遇到外汇限制的市场风险，比例达80%以上。也有三成以上企业曾遭遇利率的突然调整和商品/原材料价格剧烈变动的市场风险，而央企国企与整体在商品/原材料价格剧烈变动方面的风险存在较明显的不同。此外，有受访企业陈述遇到PPA中价风险。

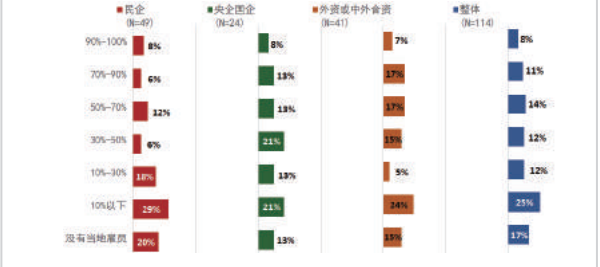
企业在境外投资项目中是否遇到以下市场风险



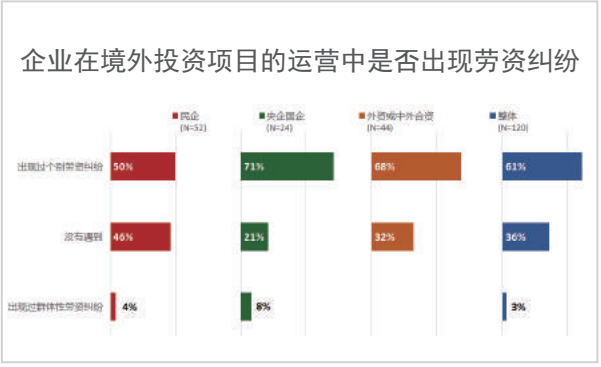
4. 用工风险

整体上看，114个受访企业中仅有不到两成的企业在境外投资项目中当地雇员在70%以上，半数以上企业境外投资项目中当地雇员占比不到30%。

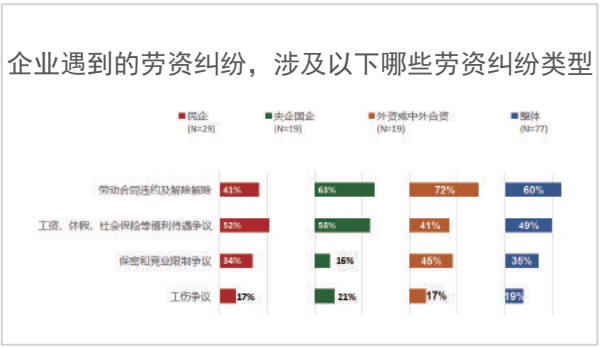
贵企业境外投资项目中当地雇员占海外项目常驻员工的比例是？



120个受访者中61%的企业出现过个别劳资纠纷，其中央企国企该特征较为突出，70%以上央企国企曾遇到个别劳资纠纷。出现群体性劳资纠纷的企业相对较少，仅有3%。36%的企业没有出现劳资纠纷，其中包括约半数民企。

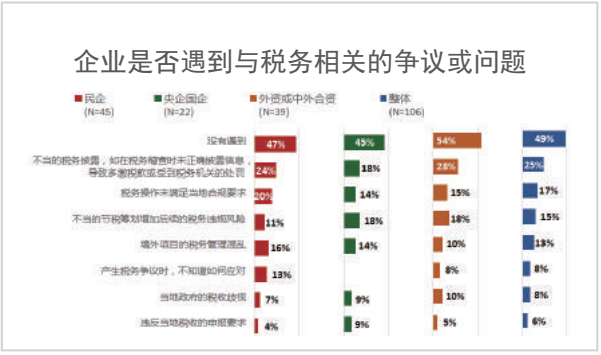


177个受访企业对劳资纠纷类型做了相应反馈，被企业提及最多的劳资纠纷类型是劳动合同违约及解除，工资、休假、社会保险等福利待遇争议，相比较之下较少企业遇到工伤争议类型的劳资纠纷。



5. 税务风险

近半数受访企业没有遇到与税务相关的争议或问题。对于曾遇到相关争议或问题的企业，不当的税务披露，如在税务稽查时未正确披露信息，导致多缴税款或受到税务机关的处罚是被提及最多的。

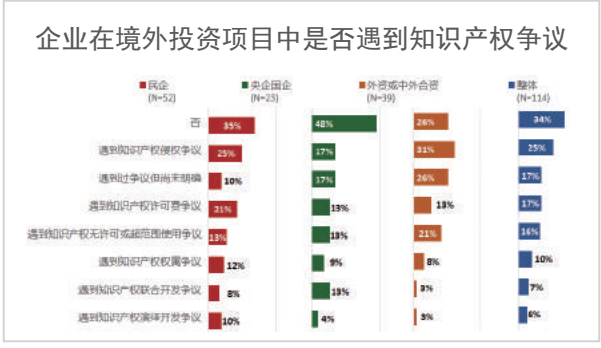


整体来看，被访企业认为问卷提及的因素都是税务争议、问题产生的重要原因，其中最为突出的是未能充分调研、准确理解东道国的税收法律法规。此外，有四成以上企业把税务争议、问题归因于“缺乏经验，面对争议时，在技术、人员、预算、管理等方面准备不足”“对海外项目的税务监管不予重视、未建立合规审查机制”、“缺乏拥有国际税务知识的人才以及具有国际视野的税务管理理念”。



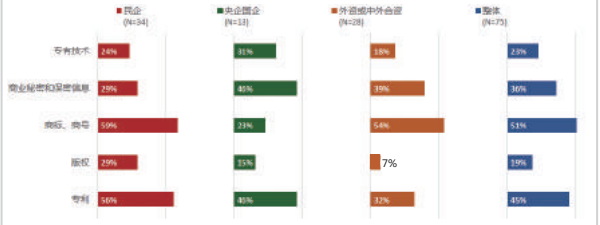
6. 知识产权争议

113位受访者中，约四成企业没有遇到知识产权争议，央企国企最为突出，超过半数央企国企没有遇到相关争议。在遇到的知识产权争议中，被企业提及最多的是知识产权侵权争议，仅有较少企业曾遇到知识产权演绎开发争议。



商标、商号是受访企业提及最多的知识产权争议所涉知识产权类型，半数企业所涉知识产权类型包括商标、商号。其次是专利、商业秘密和保密信息。

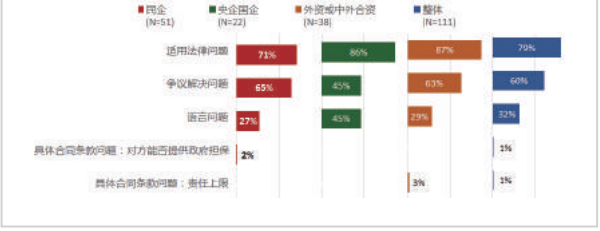
企业遇到的知识产权争议、所涉知识产权类型是？



7. 合同风险

六成以上受访企业表示在涉外合同中遇到适用法律问题和争议解决问题，其中适用法律问题尤其突出。对于涉外合同中的具体合同条款问题，有企业分别说明了遇到责任上限及对方能否提供政府担保的问题。

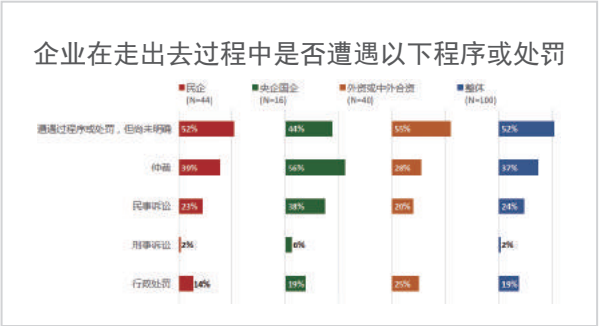
贵企业在涉外合同谈判中遇到什么问题？



（三）纠纷和争议解决

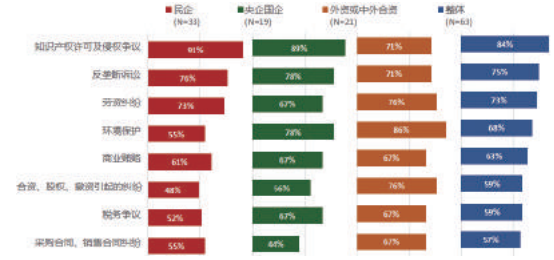
100个受访企业确认遭遇过相应程序或处罚，但超过半数未明确具体为何种程序或处罚。明确遭遇过程序或处罚的企业中，超过三成曾遭遇仲裁。遭遇过刑事诉讼的企业较少，仅占总体企业2%。

企业在走出去过程中是否遭遇以下程序或处罚



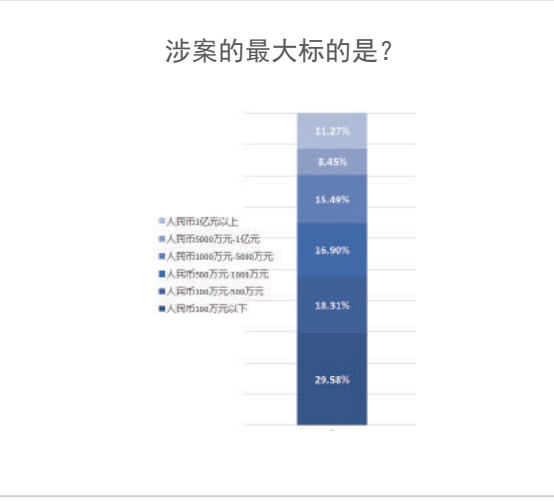
100个受到程序或处罚的企业中有63位对所涉纠纷领域做了相关说明，半数以上企业都曾在以下领域遭遇过纠纷或仲裁。涉及最多的领域是知识产权许可及侵权争议，其次是反垄断诉讼、劳资纠纷。

对遭遇过诉讼或仲裁的企业，所涉纠纷领域是？



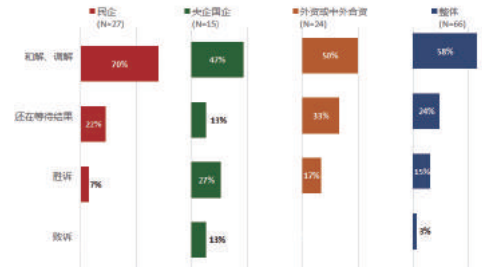
100个受到程序或处罚的企业中有71位为对涉案的最大标的进行了反馈，80%以上企业涉案的最大标的在人民币5000万元以下，而人民币100万元以下的标的相对最多。

涉案的最大标的是？



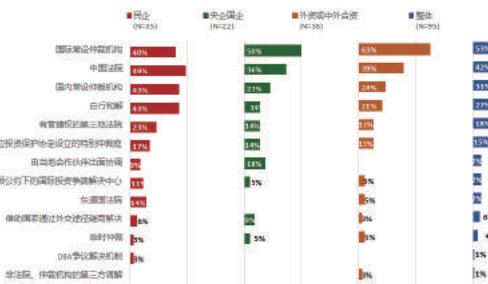
100个受到程序或处罚的企业中有66个明确回答了涉案标的最大的诉讼或仲裁结果。整体来看58%的企业涉案标的最大诉讼或仲裁结果是和解、调解，其中超过七成民企涉案最终结果为和解、调解。败诉的情况普遍较少，仅有3%的企业表示涉案标的最大的诉讼或仲裁结果为败诉。

涉案标的最大诉讼或仲裁结果如何



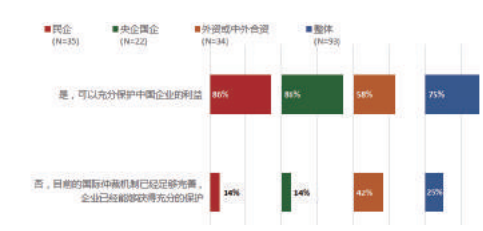
整体来看约半数企业更愿意选择国际常设仲裁机构，其中外资或中外合资企业倾向选择该解决机制的企业占比相对最大。其次是中国法院、国内常设仲裁机制和自行和解。

企业更倾向于什么争议解决机制



在受访企业中大部分企业认为有必要由中国主导设立一个新的国际性投资争议解决机构，但对于外资和中外合资企业，超过四成认为目前的国际仲裁机制已经足够完善，企业已经能够获得充分的保护。

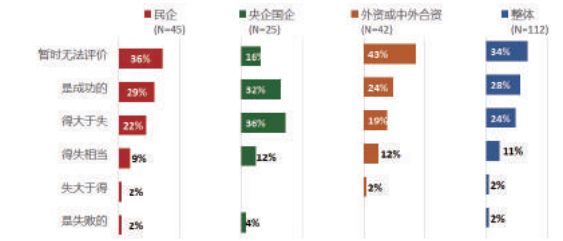
企业是否认为有必要由中国主导设立一个新的国际性投资争议解决机制？



（四）总体投资评价

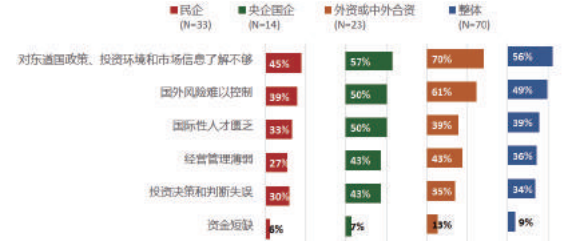
112家受访企业中有超过三成的企业暂时无法评价海外投资结果，整体上超过半数的企业认为企业是得大于失或者是成功的，仅有4个企业对海外投资评价是“失大于得”或者“是失败的”。

对企业海外投资的总体评价是？



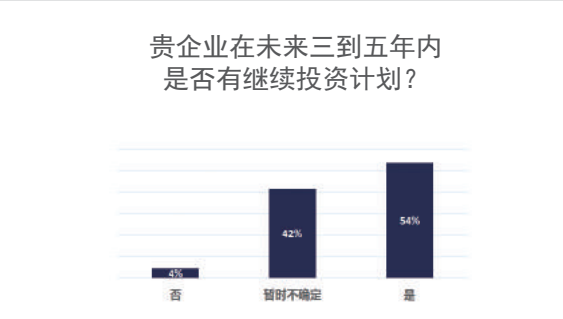
70个受访企业认为企业的海外投资存在“失”，他们之中约有一半认为失利的原因是对东道国政策、投资环境、市场信息了解不够和国外风险难以控制。超过三成的企业认为国际性人才匮乏、经营管理薄弱和投资决策和判断失误是失利的重要原因。仅有少数企业把失利归因于资金短缺。

如果您认为贵企业的海外投资存在“失”，您认为失利的原因是什么？



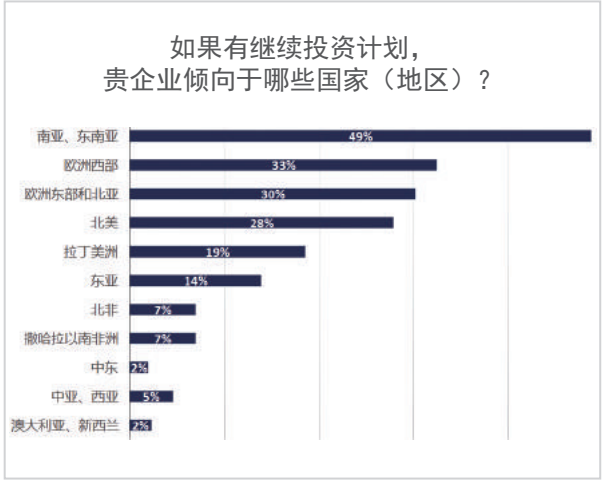
92个受访企业中超过半数确定未来三到五年内有继续投资计划，仅4%确定没有继续投资计划。

贵企业在未来三到五年内是否有继续投资计划？



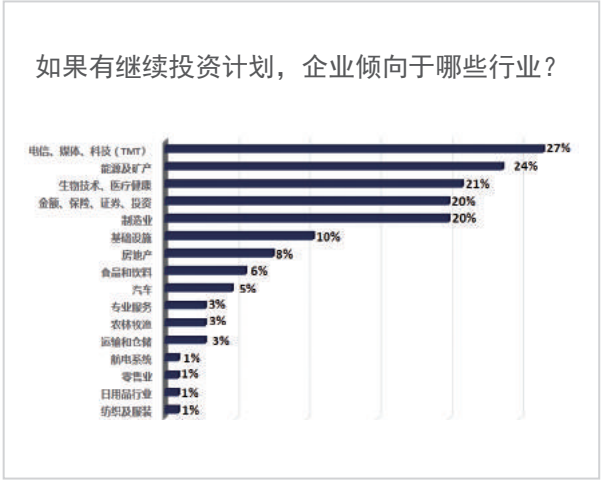
43个受访企业对倾向的国家和地区做了反馈。约半数企业有想法在南亚、东南亚地区投资，其次是欧洲西部，欧洲东部和北亚，三成企业倾向于在这些地区继续投资。分别有两家受访企业表示如果有继续投资计划，倾向于在中东地区、澳大利亚和新西兰地区进行投资。

结合企业已进行投资的区域进行分析，43个企业中，继续投资计划地区包含了当前投资地区的企业有30个，有意向在已投资区域的基础上新增某些地区的企业有4个，而没有意向在原投资地区继续投资，更倾向于其他地区的企业有8个。



有继续投资计划的企业中，倾向行业集中于电信、媒体、科技（TMT）行业、能源及矿产行业、生物技术、医疗健康行业；金融、保险、证券、投资行业和制造业这五个行业。其中，倾向于电信、媒体、科技（TMT）行业的企业占比最大。

结合企业已进行投资的行业进行分析，105个企业中，继续投资计划的行业包含了当前投资行业的企业有91个，有意向在已投资行业的基础上新增某些行业的企业有31个，而没有意向在原投资行业继续投资，更倾向于其他行业的企业有14个。





第五章 2017年度中国企业“走出去”实践观察

（一）2017年度中国企业“走出去”交易录和纠纷解决

1. 2017年度海外投资并购重大交易

根据投中资本跨境团队汇总的数据[26]，2017年跨境并购金额排名前30的交易如下：

宣布日期	交易状态	买家	买家行业	标的	标的行业	标的国家	交易金额（$百万）	收购比例	EV/EBITDA
2017/7/14	尚未交割	万科/厚朴/BOA/高瓴/上海文广	房地产/财团	Global Logistic Properties Ltd	房地产开发，仓储	新加坡	16,052.40	100%	23.3x
2017/6/2	尚未交割	中投公司	国家主权基金	Logicor Europe Ltd	物流仓储	英国	13,766.40	100%	NA
2017/9/8	尚未交割	华信能源	能源/投资	Rosneft Oil Co OAO	能源	俄罗斯	8,039.50	14.20%	3.0x
2017/9/8	交割	长江地产控股	房地产	ista International GmbH	水表设备	德国	6,496.50	100%	NA
2017/1/23	尚未交割	国家电网	国有电力能源	CPFL Energia SA	发电与输送	巴西	3,718.90	45.40%	7.0x
2017/3/31	交割	长江地产控股	房地产	Reliance LP	居民温控，水处理，房屋保养	加拿大	3,430.10	100%	NA
2017/3/16	交割	周大福	珠宝，房地产	Alinta Holdings	电力天然气	澳大利亚	3,074.80	100%	NA
2017/7/24	尚未交割	滴滴快的/软银等	生活出行/投资	Grab Taxi Holdings Pte Ltd	生活出行	新加坡	2,500.00	41.70%	NA
2017/9/27	交割	国家电力投资集团	国有电力	Power Station	水电发电厂	巴西	2,258.50	100%	NA
2017/1/26	尚未交割	蚂蚁金服	电子支付	MoneyGram International Inc	电子支付	美国	2,060.40	100%	7.7x

宣布日期	交易状态	买家	买家行业	标的	标的行业	标的国家	交易金额（$百万）	收购比例	EV/EBITDA
2017/2/19	交割	中石油	石油天然气	Oil & Gas Assets (ADCO onshore concession)	石油天然气	阿联酋	1,769.70	8%	NA
2017/9/1	尚未交割	联想控股	计算机，IT	Banque Internationale	商业银行	卢森堡	1,764.10	89.90%	NA
2017/4/9	交割	海航	航空，机场，酒店旅游等	CWT Ltd	物流仓储	新加坡	1,696.90	100%	8.0x
2017/7/27	交割	李锦记	食品，调味	Property Portfolio (Walkie Talkie)	商业写字楼	英国	1,681.40	100.00%	NA
2017/6/26	尚未交割	均胜电子	汽车电子	Takata Corp(Assets except airbag business)	汽车零配件	日本	1,588.00	100%	NA
2017/4/26	交割	海航	航空，机场，酒店旅游等	Dufry AG	免税零售商	瑞士	1,448.80	16.80%	10.4x
2017/3/1	交割	中渝置地控股	房地产	Property Portfolio	房地产	英国	1,420.00	100%	NA
2017/4/10	交割	腾讯控股	游戏，社交	Flipkart Ltd	在线电商	印度	1,400.00	NA	NA
2017/8/25	尚未交割	湖北能源/中国国新/中国三峡建设集团	电力能源	Empresa de Generacion Huallaga SA	水电，再生能源	秘鲁	1,390.00	100%	NA
2017/10/26	尚未交割	中国交建	高速，高铁等基础设施建设	Aecon Group Inc	基础设施建设	加拿大	1,346.80	100%	8.3x

宣布日期	交易状态	买家	买家行业	标的	标的行业	标的国家	交易金额（$百万）	收购比例	EV/EBITDA
2017/3/29	尚未交割	天成国际	金融服务	Biotest AG	制药	德国	1,248.70	100%	NM
2017/5/4	尚未交割	腾讯控股	游戏，社交	PT Go-Jek Indonesia	共享出行	印度尼西亚	1,200.00	40.00%	NA
2017/9/4	尚未交割	招商局港口	港口运营	TCP Participacoes SA	集装箱码头运营	巴西	1,176.00	90%	NA
2017/10/11	交割	腾讯控股/软银	游戏，社交/投资	ANI Technologies Pvt Ltd	共享租车出行	印度	1,100.00	NA	NA
2017/8/17	尚未交割	阿里巴巴	电商，支付，云计算等	PT Tokopedia	在线电商	印度尼西亚	1,100.00	NA	NA
2017/7/11	尚未交割	中心集团/袁隆平高科	银行，投资	Dow Agrosciences Sementes & Biotecnologia	农业谷物化工	巴西	1,100.00	100.00%	NA
2017/6/28	交割	阿里巴巴	电商，支付，云计算等	Lazada South East Asia Pte Ltd	在线电商	新加坡	1,000.00	32%	NA
2017/1/20	交割	金科/中信/欧亚平	化学材料	Outfit7 Investments Ltd	游戏	塞浦路斯	1,000.00	100%	NA
2017/7/25	尚未交割	招商局港口	港口运营	Hambantota International Port Group	港口运营	斯里兰卡	973.70	85%	NA
2017/4/6	交割	山东黄金	贵金属矿产	Mining Assets (Veladero mine)	贵金属矿产	阿根廷	960.00	50%	NA

在以上交易中，根据公共评选和媒体专题报道[27]，以下五起重大交易受到普遍关注：

（1）中国化工收购先正达。2017年6月8日，中国化工集团以430亿美元完成对全球第一大农药、第三大种子农化高科技公司-瑞士先正达的交割。截至目前，中国化工拥有先正达股份94.7%。

此项交易刷新了中国企业海外收购的纪录。根据搜狐财经报道[28]，“中国化工集团收购先正达分为三个阶段。第一个阶段为谈判阶段。2015年5月8日，在先正达拒绝孟山都450亿美元收购要约的同一天，中国化工集团董事长任建新就联系了先正达公司CEO，表达了收购意向。在之后9个月里，中国化工集团一直与孟山都进行竞争，谈判过程中先正达多次拒绝中国化工的报价。2015年8月26日，孟山都宣布放弃收购先正达后，情况逐渐明朗，2016年2月2日晚，任建新携中国化工管理层与先正达董事会在苏黎世会面，签署了收购协议。

第二个阶段为审批阶段。中国化工集团与先正达均在全球拥有业务，达成收购协议后，还需通过相关国家政府监管机构审批。这项交易最终通过美国外国投资委员会（CFIUS）等11个国家的安全审查机构和美国、欧盟等20个国家和地区反垄断机构的审查。在审批阶段，最受瞩目的是欧盟和美国的反垄断审查。这项交易先是在2016年8月通过了美国外国投资委员会的审查。2017年4月5日，中国化工和先正达以剥离三类杀虫剂的条件，通过了美国联邦贸易委员会的反垄断审查。一天之后，在中国化工同意剥离子公司安道麦在欧洲的部分农药资产后，这项交易也通过了欧盟委员会的反垄断审查。4月10日，最后一个国外政府审查机构墨西哥联邦经济竞争委员会通过了对这项交易的反垄断审查；4月12日，这项交易获得中国商务部的批准。至此，历时一年两个月，中国化工收购先正达完成各国政府监管机构的审批。

第三个阶段是交割阶段。根据并购协议，中国化工向持有先正达股票的公众股东及ADS持有人发起收购要约，至2017年5月4日主要约期结束，接受要约的股票占82.2%；至2017年5月24日附加要约期结束，共有94.7%的股票接受中国化工提出的要约。中国化工集团分两次进行交割，对应两个要约期股东及ADS持有人，至6月7日第二次交割完成后，中国化工持有先正达股份94.7%。交割完成后，根据相关法律法规，先正达股票将从瑞交所退市、美国存托凭证（ADS）将从纽交所退市。据日本经济新闻报道，中国化工计划五年内实现先正达部分股票重新上市，并将保持先正达运营的独立性，总部仍将留在瑞士。”

通过收购先正达，中国化工拥有了一个完整的农药产业链，并补充了中国化工此前没有的种子业务，实现农化与种子结合的经营模式。

（2）吉利汽车收购宝腾汽车及莲花汽车。2017年5月24日，浙江吉利控股集团与马来西亚DRB-HICOM集团签署协议。吉利集团将收购DRB旗下宝腾控股(PROTON Holding)49.9%的股份以及英国豪华跑车品牌路特斯集团(LotusGroup)51%的股份，吉利集团将成为宝腾汽车的独家外资战略合作伙伴。收购英国路特斯汽车集团51%的股权，吉利将支付5100万英镑(折合人民币约4.5亿元)；通过收购宝腾控股49.9%的股份，吉利将支付包括现金1.703亿马来西亚林吉特(折合人民币约2.7亿)+吉利博越平台整个生命周期内授权使用费的代价。吉利收购宝腾后，将借助宝腾的影响力进军东南亚市场。

（3）中投公司收购欧洲物流地产公司Logicor。2017年6月2日，美国私募股权公司黑石集团宣布，同意以122.5亿欧元(138亿美元)把旗下泛欧物流地产公司Logicor出售给中投公司(CIC).Logicor目前拥有和运营的物流地产规模达1360万平方米，分布于17个国家，其中超过7成的地产集中于英国、德国、法国和南欧。其客户包括亚马逊等。这是欧洲有记录以来第二大规模的房地产交易，也是中资海外房地产第四大收购。

26 http://www.sohu.com/a/212588922_355052
27 如中国并购公会、全球并购研究中心、并购博物馆联合主办的2017“中国十大并购”评选结果，华夏时报“2017十大海外并购”专题报道等。
28 http://www.sohu.com/a/159829648_115571，最后访问日期2018年4月15日。

（4）中资财团收购普洛斯。2017年7月14日，新加坡上市公司普洛斯公布中国财团116亿美元（160亿新币）成功收购普洛斯。收购价每股按3.38新币计，停牌前普洛斯每股2.7新币。中国财团包括五方面：厚朴投资占股21.3%、万科集团占股21.4%、高瓴资本占股21.2%、中银集团投资有限公司占股15%、普洛斯管理层占股21.2%。过去7年间，普洛斯快速成长，一跃成为亚洲最大的工业及物流设施地产商。截至2017年3月31日，普洛斯拥有并管理约 5492 万平方米的物流基础设施，管理价值近400亿美元的物流资产，客户包括亚马逊、DHL等。

（5）中国华信能源收购俄罗斯石油股权。中国华信2017年9月宣布，与嘉能可财团和卡塔尔投资局联合体达成了一项协议，中国华信收购该联合体所持有的俄油公司14.16%的股份，合同金额预计约91亿美元。此次收购将使得中国华信成为俄油公司第三大股东，两家公司的合作会扩大至整个油气供应链。中国华信成立于2002年，总部位于上海。过去一年，中国华信已在乍得和阿布扎比投资石油开采权。国外对华钢铁贸易纠纷案件近百起。

2. 2017年度“一带一路”重大交易

根据彭博数据分析，2017年有4宗涉及一带一路的重大交易，交易总额高达472亿美元，其中更有一些交易创下了中国企业对标的国家企业投资新高。[29]

标的行业	标的企业行业	标的企业所在地	买方	交易金额（亿，美元）
普洛斯有限公司	房地产经营/开发	新加坡	万科，中国银行等	160
Logicor Europe Ltd	物流地产	英国	中投公司	138
俄罗斯石油公司	石油公司-综合	俄罗斯	中国华信	90
东方海外国际	海运	香港	上港集团，中远海控	84

2017年一带一路战略投资摘要[30]

3. 2017年度对美投资终止项目

根据彭博全球数据分析，去年一年共有超过70亿美元对美投资被迫流产 ：[31]

标的企业	标的企业行业	买方	交易金额（亿，美元）	支付方式
Aleris公司	金属-铝	忠旺美国	24	现金
VIZIO股份有限公司	消费电子品	乐视网	18	现金
Fidelity& Guaranty Life	金融保险	安邦保险	16	现金
Dick Clark Production Inc	影视传媒	大连合兴投资有限公司（万达系母公司）	10	现金

2017年中国企业对美标的被终止收购摘要[32]

根据相关新闻媒体报道，以上几笔交易终止的原因不一，有的是因为美国国家安全审查未通过，有的是因为收购方资金链断裂、信息披露存在问题，有的则是因为国内监管政策变化导致：

新浪财经援引路透社报道[33]，中国忠旺国际集团旗下忠旺美国有限责任公司（Zhongwang USA LLC，“忠旺美国”）于2016年8月称，该公司将以23.3亿美元的价格收购美国铝压延产品生产商Aleris集团。2017年6月12日，超过24位美国国会议员敦促美国财长史蒂文．努钦（Steven Mnuchin），要求其拒绝美国铝制品制造巨头Aleris集团向中国忠旺控股出售股权的议案，以此来保护美国的国家安全利益。这些持反对意见的议员们强调，美国铝业巨头Aleris集团涉及生产、检测军用特殊金属，并且该公司的研究和技术对美国的经济和国家安全至关重要。这些议员认为，“中国企业，包括国有或国有控股企业，通常与政府保持着特殊关系，这样加剧了技术落入对手的风险。除此之外，忠旺公司还接受过美国商务部对其逃避进口关税的调查，并且正在就涉嫌走私、串谋逃税和欺诈行为被美国的有关监管机构审查。”2017年11月， 忠旺美国表示，在未获得美国政府批准的情况下，公司已经取消了对美国铝业生产商Aleris Corp的收购计划，这也意味着中国在海外规模最大的金属加工商收购案告吹[34]。

根据相关媒体报道，乐视2016年宣布，准备以20亿美元收购美国电视制造商Vizio公司。2017年4月11日，乐视全球集团有限公司与Vizio公司宣布，由于监管趋严的不利因素，收购Vizio的合并协议将不再继续推进。对于收购不再推进的原因，不少外媒认为，这跟自身过度扩张导致的资金链吃紧有关[35]。

根据腾讯证券援引《华尔街日报》报道[36]，在安邦保险集团15.7亿美元收购美国年金与寿险公司Fidelity & Guaranty Life Co.的未决交易中，监管机构提出要求称，该集团需要提交有关其所有权结构的详细财务信息。纽约州金融服务部则在一份声明中表示，该部的监管官员“已经与安邦保险集团进行了多次磋商，目的是获取必要的信息来审查和处理安邦保险集团的申请。但是，安邦保险集团并未向纽约州金融服务部提供所需信息。随后，纽约州金融服务部已向安邦保险集团发出通知，称其无法继续审批程序”，而安邦保险集团做出的回应则是称其将会撤回申请。

根据腾讯娱乐援引《好莱坞报道》[37]，中国大连万达集团以10亿美元收购美国“金球奖”制作公司Dick Clark Productions的交易，在2017年3月11日正式宣布胎死腹中。据媒体报道，万达集团停止收购与中国监管机构加强海外投资监管存在一定关系。

4. 2017年度投资纠纷案例

（1）投资者与东道国投资纠纷：自2007年开始，中国当事方开始在国际投资争端解决中心（ICSID）针对与东道国之间的投资纠纷提起投资仲裁，寻求法律救济。截至目前，共有6起中国当事方发起的投资仲裁。其中，2017年有一起，是一家澳门企业Sanum Investments Ltd（世能投资有限公司）[38]依据1993年的《中华人民共和国政府与老挝人民民主共和国政府关于鼓励和相互保护投资协定》起诉老挝政府。纠纷起因是老挝政府对企业拥有的酒店赌场综合娱乐城项目吊销经营许可和征收“歧视性”税款。案件目前正在审理中。

29 https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzA5MDUyM-jgyM-w==&mid=2651839254&idx=1&sn=d26f7f8b9371f3b58ee409fccc7451ff&chksm=8bf12ebebc86a7a817b0184fa65b741244e124355c87bdd25485eb5fa601e5ce90baa116f4f6&mpshare=1&scene=1&srcid=0413FTp5NIRV9BDyy593DDdh&pass_ticket=24HNRdI3J4ICylu%2B3L%2FR3xqPL2iLIjNswRdoGgnqOinOKVxJNpUdn%2BODvzSNwJzo#rd，最后访问日期2018年4月15日。
30 同上注。
31 同上注。
32 同上注。

33 http://finance.sina.com.cn/stock/hkstock/hk-stocknews/2017-06-14/doc-ifyfzhpq6952131.shtml，最后访问日期2018年4月15日。
34 电缆网讯，https://baijia-hao.baidu.com/s?id=1584218085368539316&wfr=spider&for=pc，最后访问日期2018年4月15日。
35 新京报：http://tech.163.com/17/0412/05/CHQ35F1P00097U7R.html，最后访问日期2018年4月15日。
36 http://stock.qq.com/a/20160601/006044.htm，最后访问日期2018年4月15日。
37 http://ent.qq.com/a/20170311/007105.htm，最后访问日期2018年4月15日。

Case No.	Claimant(s)申请人	Respondent(s)被申请人	Status案件状态
ADHOC/17/1	Sanum Investments Limited	Lao People’s Democratic Republic	Pending
ARB/15/41	Standard Chartered Bank (Hong Kong) Limited	United Republic of Tanzania	Pending
ARB/14/30	Beijing Urban Construction Group Co. Ltd.	Republic of Yemen	Pending
ARB/12/29	Ping An Life Insurance Company of China, Limited and Ping An Insurance (Group) Company of China, Limited	Kingdom of Belgium	Concluded
ARB/10/20	Standard Chartered Bank (Hong Kong) Limited	Tanzania Electric Supply Company Limited	Pending
ARB/07/6	Tza Yap Shum	Republic of Peru	Concluded

中国当事方在ICSID发起的投资仲裁统计[39]

另外，根据媒体报道，2010年1月，黑龙江国际经济技术合作有限公司、北京首钢矿业投资有限公司、秦皇岛秦龙国际实业有限公司等三家中国企业（下称“申请人”），就其与蒙古国政府的矿业投资争端（International Economic & Technical Cooperative Corp. and others v. Republic of Mongolia），请求依照《联合国贸易法委员会仲裁规则》设立临时仲裁庭。申请人认为，蒙古政府撤销其矿业许可证的行为违反了1991年签订的中蒙双边投资保护协定和蒙古国的有关外资法律。2017年6月，仲裁庭就中蒙双边投资保护协定中的限制性同意条款作出狭义解释，认为蒙古政府仅同意将“涉及征收补偿款额的争议”提交仲裁，因此关于东道国是否实施了非法征收的争议只能由东道国国内法院审理，仲裁庭对本案无管辖权，驳回中国投资者的全部仲裁请求。该裁决与此前的类似案例有所不同，“谢业深诉秘鲁案”、“世能公司诉老挝案”、“北京城建公司诉也门案”的仲裁庭均作出了广义解释，认为“涉及征收补偿款额的争议”所指的并不是仅涉及征收补偿额的争议，而是也包括征收是否发生，是否BIT规定的条件的争议。[40]

38 美国人John Baldwin在荷兰属地安的列斯群岛投资设立的Laos Holdings N.V.有限公司，由Laos Holdings N.V.有限公司依据中国澳门特别行政区法律在澳门投资设立子公司Sanum Investments Ltd 。

39 https://icsid.worldbank.org/en/Pages/cases/AdvancedSearch.aspx。

40 任清，中国公司法务研究会，《海外投资须重视“国际规划”—中企诉蒙古政府败诉的警示》，2017年7月13日，https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzIONjQwN-jk2MA==&mid=2247485402&idx=1&sn=d29921f2a51d8d6a690f570682416bd4&chksm=e9be8d85dec9049342c098ab08e137eb8c1a2dda43ab1c7d1cfd7043ab6424db70d269dbc937&mpshare=1&scene=1&srcid=04156xpe78ABmSWGwf15uHUz&pass_ticket=TieohzjEfp1xrooOMlvQXUtVYLeqg92Fq3uoXt5aVBt2KXTmq3eLuaTGNWq5hxmy#rd，最后访问日期2018年4月15日。

（2）企业间的投资纠纷：在前引的投资失败案例中，部分投资企业与被投资企业之间就交易终止后的分手费问题产生了投资纠纷。例如，在乐视收购Vizio公司交易中，据媒体报道，这笔交易包括1亿美元的买家终止费，现在Vizio已经在加州一家法院提起诉讼，主张这笔费用。[41]同样，在万达集团收购Dick Clark Productions交易中，Dick Clark Productions的所有者埃尔德里奇工业在一份声明中说，将其附属公司Dick Clark Productions卖给万达的交易已经终止，同时以起诉的方式，要求万达支付跟交易有关的5000万美元“分手费”剩余的一半。[42]

（3）合同纠纷：中国企业在海外还涉及较多数量的民商事合同、合资合作合同、工程承包合同等领域的纠纷。例如，2017年，新加坡高等法院认定，华为在与创新公司的WiMAX项目合同中存在错误陈述（misrepresentation）和过失性的失实陈述（negligent misstatements）[43]，构成对合同的违约，因此应当承担相应的违约责任。法庭判决华为应向创新公司支付超过1560万新元的损害赔偿并返还创新公司在合同下已支付给华为的款项约930万元美元以及利息，不包括利息在内，上述两项相加总和就已超过人民币1亿2千万元。[44]

4）劳资纠纷：根据新浪财经报道[45]，2016年10月，由福耀集团投资的全球最大汽车玻璃单体工厂正式在美国俄亥俄州竣工投产。该项目投资6亿美元，是该州历史上最大的一笔中国投资。福耀工厂进入美国就遭遇了全美汽车工人联合会（United Automobile Workers，简称“UAW”）发起的激烈工会运动。2016年11月，美国联邦职业安全与健康管理局（“OSHA”）还对福耀的一些违规行为处以逾22.5万美元的罚款（后改为10万美元）。此后，在2017年和2018年初，福耀玻璃还遭遇员工起诉、前高管起诉等多起诉讼。

（5）知识产权侵权纠纷：根据研究统计，中国企业已成为近些年美国337调查的最大受害者，在2012年美国总共发起的40起337调查中，中国企业被诉13起，其中以专利侵权为诉由发起的比例超过90%。近几年来，美国对中国的“337调查”主要集中在有一定技术含量的电子产业和制造业，包括通信设备、计算机及其他电子设备类，其次是专用设备和制造品。其中，通讯设备、计算机及其他电子设备、工艺品是“337调查”的热点，占据了所有产品的大半部分。[46]

41 新浪科技：http://tech.sina.com.cn/it/2017-07-12/doc-ifyhwefp0627761.shtml，最后访问日期2018年4月15日。

42 http://ent.qq.com/a/20170311/007105.htm，最后访问日期2018年4月15日。

43 华为在与创新公司讨论WiMAX（全球微波互联接入，属于3G技术）网络建设方案时，提出整个项目只需225个站点即可满足网络覆盖和速度要求，项目总报价为1770万美元。随后华为向创新公司提交了该项目所需的其他解决方案，双方于2010年6月28日最终签订了名为《无线宽带网络解决方案供应合同》。合同总价为1990万美元。相关的技术参数及标准要求作为合同附件六构成合同的一部分。但在合同执行近一年后，出现技术问题，华为向创新公司提交了一份新的方案，按照该方案，需要增加额外619个无线站点，项目成本也将大大超出2000万美元的总预算，创新公司由此提起诉讼。

44 潘辉文：《华为新加坡WiMAX项目被判赔超亿元参与“一带一路”的中国企业如何吸取教训》，https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzI5MTM0OTUzMw==&mid=2247483930&idx=1&sn=07d0e7c5ce3cd961120f78c9bcbe6045&chksm=ec10b768db673e7e982f7ce7c5e6763bd0efc12696cb633d5a3ff630188eca711cfd82713ed9&mpshare=1&scene=1&srcid=08314dwydIXrnGI3TVEdWEB7&pass_ticket=ONAfsfR9c30bxuGS7bu%2FyBDNY0zWipvcCBB6UjMuIsFEmTTnjYqNhEs%2BXbvC%2Fn3r#rd，最后访问时间2017年11月27日。

45 http://finance.sina.com.cn/chanjing/gsnews/2018-03-21/doc-ifyskeue2338435.shtml，最后访问日期2018年4月15日。

46 品源知识产权管理咨询，《企业“走出去”，避开海外知识产权法律风险“深坑”》，2017年11月24日，https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzA4ODAwMjYyNA==&mid=2647958309&idx=1&sn=ec40a0bed2d5079c62cef1207241958a&chksm=8810da0abf67531c5cb8305f2bd386f7f05d55d12605b6d34ece5c85d2f3dff07cd93cbc3508&mpshare=1&scene=1&srcid=0415q9MaroUWnMoYpuA9yAgQ&pass_ticket=TieohzjEfp1xrooOMlvQXUtVYLeqg92Fq3uoXt5aVBt2KXTmq3eLuaTGNWq5hxmy#rd，最后访问日期2018年4月15日。

值得一提的是，2016年5月26日， 美国国际贸易委员会（International Trade Commission，“ITC”）宣布对中国输美碳钢与合金钢产品发起“337调查”，调查共涉及宝钢、首钢、武钢等中国钢铁企业及其美国分公司共计40家企业。这是美国首次对中国钢铁产品发起337调查。根据该调查程序，美方一旦裁定企业有违规行为，相关产品或被永久禁止进入美国市场。案件共涉及三个诉点，即商业秘密、反垄断和反规避调查。[47]2017年2月，在宝钢及其律师的努力下，美方被迫提出动议要求撤回商业秘密诉点的指控。2017年10月，法官认定原告无法证明存在违反337条款的虚假标识原产地行为，裁定终止虚假标识原产地诉点的调查。2018年3月19日，美国国际贸易委员会决定终止原告美国钢铁公司基于中国钢铁企业共谋固定价格、控制产量以及出口量违反美国反垄断法而提起的337反垄断调查。[48]中国企业在此次“337调查“中获得了胜利。

5. 贸易摩擦统计

商务部官网目前尚未公布2017年的贸易摩擦统计。根据其援引的WTO 2016年贸易摩擦统计，截至2017年3月，“我国已连续21年成为遭遇反倾销调查最多的国家，连续10年成为遭遇反补贴调查最多的国家，近期，全球有三分之一的调查针对中国。2016年，我共遭遇来自27个国家（地区）发起的119起贸易救济调查案件，其中反倾销91起，反补贴19起，保障措施9起；涉案金额143.4亿美元。其中立案数量最多的国家为印度、美国，案件数量分别为21、20起。”“增加的贸易摩擦主要集中在钢铁领域。全年我共遭遇21个国家和地区发起的钢铁贸易救济调查案件49起，其中反倾销案件32起，反补贴案件10起，保障措施案件7起，涉案金额78.95亿美元，占2016年同期全部贸易救济案件数量和金额的41.2%和55.1%。其他贸易摩擦较多的领域主要是化工产品和轻工产品”“2016年美国企业还对我提起24起337调查申请，其中已发起调查22起，同比上升120%。”

另据新闻媒体统计[49]，2018年1月国外对我国新发起的双反案件已有20多起。其中，发起方既有欧盟、美国等发达国家，也有印度、巴西等发展中国家。从行业来看，钢铁、汽车等行业继续成为重灾区。2017年全年，国外对华钢铁贸易纠纷案件近百起。

（二）“走出去”企业访谈

1. 中国建筑集团有限公司[50]

中国建筑集团有限公司（简称“中建”）正式组建于1982年，是我国专业化发展最久、市场化经营最早、一体化程度最高、全球规模最大的投资建设集团，也是我国建筑领域唯一一家由中央直接管理的国有重要骨干企业。中建集团拥有上市公司7家，主要以上市企业中国建筑股份有限公司（股票代码：601668.SH）为平台开展经营管理活动，二级控股子公司100余家。2017年，《财富》世界500强排名第24位，美国《工程新闻记录》全球承包商250强排名第1位，连续2年获得世界三大著名信用评级机构标普、穆迪和惠誉一致授予的行业内全球最高信用评级。2017年，中建新签合同额2.45万亿元人民币，同比增长18.46%；完成营业收入10,541亿元人民币，同比增长9.8%。

47 https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzA4MzUwMzIyN-g==&mid=2651382672&idx=1&sn=c558e75a65994cf5530747c43174c922&chksm=84093285b37ebb9340ef25ff0ef9ca6e0746b53c2b3b111269c42a9d7a23f635631f21b743ee&mpshare=1&scene=1&srcid=0415xMjmNgePhyu6ZZfvlbqa&pass_ticket=TieohzjEfp1xrooOMlvQXUtVYLeqg92Fq3uoXt5aVBt2KXTmq3eLuaTGNWq5hxmy#rd，最后访问日期2018年4月15日。

48 品源知识产权管理咨询，《企业“走出去”，避开海外知识产权法律风险“深坑”》，2017年11月24日，https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzA4ODAwM-jYyNA==&mid=2647958309&idx=1&sn=ec40a0bed2d5079c62cef1207241958a&chksm=8810da0abf67531c5cb8305f2bd386f7f05d55d12605b6d34ece5c85d2f3dff07cd93cbc3508&mpshare=1&scene=1&srcid=0415q9MaroUWnMoYpuA9yAgQ&pass_ticket=TieohzjEfp1xrooOMlvQXUtVYLeqg92Fq3uoXt5aVBt2KXTmq3eLuaTGNWq5hxmy#rd，最后访问日期2018年4月15日。

49 http://www.swqx.cn/readnews.asp?id=1260045，最后访问日期2018年4月15日。

50 本部分信息和数据主要收集自中建官网和中建提供的材料。

中建高度重视海外业务发展，确定了“海外优先”的发展战略，制定并发布《“十三五”海外业务专项规划》，成立由董事长牵头的海外工作领导小组。截至目前，中建的经营业绩遍布国内及海外一百多个国家和地区，业务布局涵盖投资开发（地产开发、建造融资、持有运营）、工程建设（房屋建设、基础设施建设）、勘察设计、新业务（绿色建造、节能环保、电子商务）等板块，成功进入美国、新加坡、中东、港澳等发达国家和地区，同时还扎根阿尔及利亚、巴基斯坦、埃及、刚果（布）、越南、埃塞俄比亚等发展中国家长期精耕细作，承揽了一大批重大标志性项目，并积极承担必要的社会责任，获得了驻在国政府和人民的高度认可。自2013年“一带一路”倡议提出至今，中建境外累计签约918亿美元，完成营业收入495亿美元，年均增幅分别达21%和19%，占公司组建35年来海外业务整体指标的55%和49%。2017年“一带一路”沿线国家新签项目100余个，合同额共计183亿美元，占全年海外新签合同额61%。2017年在国家领导人见证下，中建先后签约了澳大利亚基础设施项目、斯洛文尼亚机场和援菲律宾戒毒中心等多个项目；以F+EPC模式顺利启动马尔代夫最大的政府保障房项目；中巴经济走廊旗舰项目—PKM高速公路履约顺利，受到两国政府高度肯定。上述项目成为中建践行“一带一路”倡议的亮点。

概括而言，中建海外业务可分为几个阶段：

一是1979年以前的20多年，属于公司经援业务时期。虽然中建是1982年政府机构改革时组建的，但这一时期公司所属成员企业，一直承担着国家对外经济援助中的工程建设任务，重点是援非、援蒙。

二是1979—2000年的20年时间，是公司国际工程承包业务的发展探索阶段。经营布局由外交布局逐步转向商业布局。公司海外业务在原经援业务的基础上，迅速拓展到中东、北非、东南亚、港澳等国家和地区并开辟了美国、新加坡等发达经济体的业务。

三是2000—2013年的10多年时间，是公司海外业务区域化经营时期。采取收缩策略，将优势资源集中于北非、中东、东南亚、港澳、北美等几个稳定的产出区。

四是2013年至今，是公司实施“大海外”战略时期。响应国家“一带一路”倡议，抢抓“一带一路”机遇，举集团之力，调整海外布局，建设“大海外平台”，巩固、加强和拓展海外业务，不断提升国际化水平，增强国际核心竞争力。

在走出去过程中，中建积累了大量经验：

（1）全方位风险识别和管控。中建积极推进全方位风险辨识，针对风险事项制定风险管理策略和解决方案，编制公司年度《全面风险管理报告》，加强应收款项风险、安全管理风险、海外运营风险等重点领域风险的防范，保障公司稳健运营。通过全面风险问卷调研，确定重大风险，完善风险事件库与风险框架表，深化全面风险管理体系建设。在此基础上详尽开展风险分析，制定风险管理策略和风险管理方案。全面修订海外法律事务管理办法， 探索区域法律纠纷案件管理模式，通过信息化大数据管理，总结区域性案件特点及风险要素等，防范海外法律风险。中建在进入海外市场时，还会定期聘请专家学者进行海外法律合同管理的内部培训，并将之视作海外风险管控的重要工作。

鉴于基础建设类企业在海外经营中的危险系数较高，中建同时建立了完善的风险预警机制。中建在海外市场拓展中及时开展相关危机管理措施消除了对企业品牌的不利影响，并在一次次危机处理中积累了宝贵经验。2016年刚果(布)政府大选期间，反政府武装制造了一系列武装骚乱，并造成个别地区所有通讯中断，其中涉及到中建承建的1号公路项目沿线地带。中建刚果（布）公司及时启动应急预案，在刚军警部门的协助下，提前将所有营地员工全部安全撤离、有序转移。在此次袭击事件中包括属地化员工在内，中建没有任何人员伤亡。

（2）重视合规。中建提出，合法合规是中国企业在海外市场的生产经营时遵守的第一原则，中建在严格遵守当地法律法规和标准规范的基础上，将中建统一的管理体系针对当地法规要求和业务特点进行了优化，保证了其海外机构在制度、流程上体现属地化因素和国际化特色。

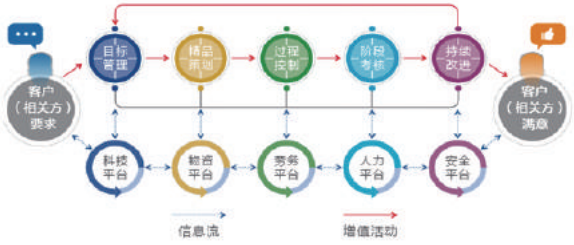
灵活适应不同国家和地区的法律法规也是企业适应国际环境的表现。中建在海外项目施工管理中也往往会面临合同的异地适应问题。如中建拉斯海马谢赫利发特护医院的项目就采用FIDIC87版合同条件，在合同特殊条款中增加了很多对业主有利的条款，但与国内的建筑合同存在较大差异，因此如何在已签订的合同框架下履约成为一大挑战。针对这一情况，中建定期举行业务学习交流，根据项目合约特点制定有针对性的项目内部管理制度，聘用外部合约管理顾问公司，并且与合作方MCM通力合作，互相交流学习，提升项目的合约管理水平。通过上述各种方式，中建有效地开展了合约管理工作，既维护了企业的合同权益，也为项目目标的实现提供了保障。

（3）质量安全管理。中建编制《工程项目施工人员安全生产教育指导手册》，指导建筑从业人员提高安全生产意识和防护技能。此外，中建严控过程质量，制定有过程控制管理流程：



（过程控制图来源：中建官网报告）

中建一局首创的“5.5精品工程生产线”获中国质 量奖，成为我国工程建设领域唯一获此殊荣的企业。“5.5精品工程生产线”质量管理模式是以目标管理、PDCAS循环管理等为基础的质量管理模式，该模式把工程建设过程看成“生产线”，强调过程质量控制，注重质量关键点检测，发现问题及时改进。该模式适应了建筑施工行业质量管理需要，对解决建筑领域突出问题，规范建筑行业发展，推动“中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变”具有重要意义。



精品工程生产线图

（来源：中建官网报告）

（4）员工、管理人员属地化和“1+1”双配置。由中建承接的巴基斯坦PKM高速公路（苏库尔-木尔坦段）为当地直接提供就业岗位22000余个，间接创造就业岗位50000多个。PKM项目为凝聚不同文化背景的项目员工，提出了“One Road, One Family”（同一条路、同一个家）为核心内容的“家”文化；为了方便巴籍雇员、驻场军、警、安保祈祷，项目全线营地均建了清真寺，项目为巴籍员工提供了专用食堂、巴籍厨师，按照当地习惯配备生活用品；每逢中巴方节日，项目部都会为巴籍员工送上节日的慰问与祝福。马来西亚吉隆坡标志塔项目部雇佣当地劳务2000人次，项目管理人员的属地化率达到45%。中建为当地工人提供塔吊安拆、机械维修等超高层项目施工技术培训，为当地培养了大量技术工人。

伴随中建员工属地化水平的提高，不同国家员工就出现了不同的工作文化习惯。中建一局在建的海外项目总包管理团队员工总数达335人，在这样一个国际化团队里要形成统一的工作文化、行为习惯相当不容易。为调整中外员工工作节奏，统一整个团队的工作步调，中建一局国际事业部在大型海外项目的关键管理岗位上实行“1+1”双配置，即“一个中国员工+一个外国员工”的双配置管理制度。通过日常工作中的交流与合作，相互之间逐渐了解、熟悉，加强对中建企业文化的认同，提升归属感，以人为媒介传播中建品牌。

（5）多元化人才梯队培养。中建逐步完善青年职员职业生涯跟踪体系，建立了针对毕业生职员的“一导师”、“两伙伴”、“三职涯”、“四阶段”和“五通道”的职业生涯追踪和评价体系，客观掌握海外青年员工职业发展各个阶段的工作岗位、工作绩效、发展提升等信息，为其国内外职业延续性发展提供铺垫信息。中建引入第三方咨询公司搭建了海外中层干部胜任力模型。结合中高层管理人员胜任力测评结果反馈，针对中层人员在业务规划、学习创新、推动变革等方面的不足，制定并实施相关培训项目。已经基本形成不同管理层级、关键专业序列的海外业务培训体系，重点培养国际工程管理、海外市场营销、国际合约商务和投资运营并购人才队伍，不断强化人才对国际化业务发展的支撑。

（6）技术创新驱动。优质的项目离不开领先的核心技术。中建相关负责人表示，“目前存量的超高层建筑中三分之一在中国，在建的超高层三分之二在中国。中建承建了世界一半以上的超高层建筑。我们在超高层建筑领域掌握了大量的核心技术，具有国际领先的优势。将相关技术带到海外市场，为企业赢得了广阔商机，也拔高了当地城市的天际线。”

在迪拜，中建成立了“3D打印建筑技术中东研发中心”，并首次使用3D打印技术完成了小型办公室的建造，“建筑3D打印材料及结构体系的研究与应用”获得了省部级科学技术二等奖。

科威特中央银行项目位于炎热的沙漠地区，总建筑面积16余万平米，作为科威特国家标志性建筑，其结构设计复杂，施工难度极大，在项目实施过程中我们根据当地炎热的气候等条件，针对性地采用了“干燥酷热地区混凝土系列施工技术”等多项创新技术，其中“超薄超大半透明石材背栓锚固施工工法”获得了省部级工法，“科威特中央银行新总部大楼项目施工综合技术”获得了2017年中国建设工程施工技术创新成果三等奖。

在新加坡，中建在项目进度、劳动力、安全、质量、材料管理等方面使用无人机技术，取得了很好的经济效益；通过Bim4D（施工模拟）技术的推广应用，实现了施工管理和控制的信息化、集成化、可视化和智能化。

（7）整合内外资源和项目经营模式创新。中建2017年以来，中建多个项目借力当地资源整合成功落地。例如新加坡盾构地铁项目、泰国曼谷机场项目、澳大利亚西澳省基础设施一揽子项目、赞比亚矿山剥离项目。

对于超大型项目，中建创新项目经营模式，加强集团内资源整合，在巴基斯坦PKM高速公路项目、斯里兰卡南部高速项目、埃及新首都项目等大型项目上，大胆实行系统内多家子企业“联营+协同”的履约模式，效果显著。各参建单位优势互补、同心协力，克服安全形势严峻等困难，施工进度和质量得到业主的高度认可和评价。

（8）践行社会责任。中建在项目实施过程中高度重视履行企业社会责任，包括平等雇员、属地化管理、承认并尊重当地文化和风俗习惯、保护当地文化遗产、保护当地环境、培育当地人才、改善社区居住环境、义务修缮社区道路、规范工程移民安置及补偿程序、为社区提供免费培训以及开展公益慈善活动等等。

例如，在中建承建刚果（布）国家1号公路项目实施过程中，中建刚果（布）公司开展各类培训班共计312期，培训达4.5万人次。1号公路项目建设的8年时间里，为刚果（布）培训试验工、钢筋工、电工、木工、机操工等技术工人近2万多人。同时，项目部捐建学校2所，为沿线10多所中小学校捐助学习体育用品达20多万元，为村民义务修建村道20多公里，改善了项目外部实施环境和当地民生。

中建刚果（布）公司在海外建设过程中，坚持积极参与公益事业，支持社区建设，改善当地民生。2011年8月中建刚果（布）公司无偿援建奎卢路省木屋地地区萨哈村进村道路，这条路解决了萨哈村8000余人的出行难题，被当地政府和民众称之为“CSCEC之路”。2012年11月，中建刚果（布）公司又捐建了邦嘎小学新教室，点亮了周围3个村子的希望，铺平了孩子们的求学之路。同时还组织和支持员工参与社区志愿活动，进行交通通讯、饮水卫生等公共基础设施建设，增加儿童和弱势群体受教育机会，加强与刚果（布）政府、当地居民的友好共处，与社区共享发展成果。

（9）海外企业文化宣传：“先融入、再融合；抓共性，引共鸣”。中建在海外市场，综合考虑属地化员工的宗教信仰、文化背景，形成了 “先融入、再融合；抓共性，引共鸣”的独特海外企业文化宣传模式。首先，中建在尊重不同国家和地区文化特色的基础上，从日常工作统一工作节奏入手，促进企业文化融合；再通过当地特色节假日活动，首先融入当地文化，再推动当地员工融合到中建的企业文化中来。其次，中建还注重从一些全球共通的文化入手，“抓共性、引共鸣”，拉近不同国家、地区员工的距离，促进文化融合。例如，斯里兰卡南部高速项目部兼顾中国和斯里兰卡不同的文化背景及习俗， 组织属地化员工开展具有不同文化特点的业余活动，丰富属地化员工文化生活，促进双方员工融合，提升员工工作动力。在斯里兰卡新年，项目举办“一家亲”新年联谊会，中斯双方员工及家属表演了各具特色的节目，一起跳舞、游戏， 其乐融融。

中建莫斯科“中共六大”会址项目，组建项目足球队，定期与项目所在地的莫斯科州纳罗法明斯克区政府进行足球友谊赛。每年2月23日是俄罗斯法定的“男人节”，项目部也会定期组织相关主题活动，进一步增强外籍员工企业认同感的同时，增强企业品牌在当地影响，对中建深耕海外市场、树立央企品牌形象起到积极作用，对中国文化、中建文化与当地文化的融合也起到积极影响。

（10）注重媒体互动交流，建立良好媒体关系。中建在海外积极通过中国驻外大使馆、所在国驻华使馆，参与东道主国政府官方活动，与媒体进行积极的沟通和交流。如中建应阿联酋驻华使馆之邀参与《中阿友谊——两国建交25周年纪念特刊》出版首发仪式，为中建加强宣传、搭建良好媒体关系、塑造企业良好形象等制造了机会。

中建积极参与多双边活动出席了央企支持澳门中葡平台建设高峰会和第八届国际基础设施投资与建设高峰论坛等系列活动，

2015年11月26日，中建中东公司参加了阿联酋公共工程部在艾麦勒医院项目举行的阿联酋 44周年国庆庆祝活动。阿联酋公共工程部对此次活动给予了高度评价，同时感谢中建中东公司对艾麦勒医院项目进度的大力推进。这是中建中东公司第3次参加该国庆庆祝活动，充分促进了中建中东公司与阿联酋公共工程部的联系，增进了双方友谊，进一步加深了双方的友好合作关系。

2. 国家橡胶与轮胎工程技术研究中心[51]

本年度的企业调研中，国家橡胶与轮胎工程技术研究中心（“国橡中心”）以其“一带一路”沿线项目建设和文化的成功输出也被列为了本年度的最佳实践之一。

国橡中心是中国橡胶轮胎行业最高技术研发与创新服务平台，是以青岛科技大学、软控股份、赛轮金宇为紧密层、以橡胶行业为松散层建立的产学研一体的合作体系。国橡中心目前已汇聚了国内橡胶与轮胎行业半数以上的专家，建立起以企业为主体、以市场需求为导向的科技创新体系，下辖24个研究所，形成了3700余人的专业研发队伍，主持和参与起草了国家标准4项、行业标准159项，拥有2100余项专利；承担国家级科研项目逾200项，承建轮胎先进装备与关键材料国家工程实验室等国家、省、市级重点实验室18个。同时，还建起了国家级的国际联合研究中心，积极探索“项目——人才——基地”相结合的国际科技合作新模式，并在斯洛伐克、美国、英国、印度、泰国、越南等国家设立分支研发机构，使中心、工程实验室往技术领先、人才聚集、示范引领的国际化平台方向发展。

国橡中心在“一带一路”沿线国家，如泰国、越南、缅甸、斯里兰卡、伊朗等地开展了投资布局和国际产能合作项目。例如，在泰国，国橡中心收购了当地的天然橡胶生产基地和乳胶生产基地，同时还设立了泰中国际橡胶学校，与泰国方合作办学，为泰中两国培养橡胶领域专业技术人员。类似的联合办学项目还即将在斯里兰卡落地。这些联合办学项目不仅为企业培养了技术人才，还为东道国解决了培训和就业问题，成功地输出了中国的文化、教育理念和制度，帮助企业更好地融入到了东道国，形成了投资与被投资双方的共赢和合作。

51 以下内容来自国橡中心官网和访谈记录。

针对中国企业“走出去”，国椽中心分享了以下经验：

第一，企业“走出去”，必须法律先行。国椽中心在做泰国、越南项目时，对两个国家的投资环境、投资政策等进行了全方位调查。翻译、整理了两个国家主要法律、法规26部；从公司设立、运营、税收、用工等不同角度整理、汇总了典型案例86例，并根据不同案例提示法律风险及对策。极大降低了海外投资风险，保障了海外投资项目的顺利开展。

第二，企业需要高度关注政治风险，例如政府更迭对既有项目产生的影响。

第三，寻找当地优秀的合作伙伴，可以事半功倍。海外项目不确定性因素很多，如果在当地有优秀的合作伙伴，能够有效帮助企业规避很多风险。比如2014年越南反华骚乱时，越南合作伙伴动用各种资源，保障了工厂未受冲击，平稳运行。

第四，企业应当考虑输出先进技术和产能，不能寄希望将落后产能转移地点后盈利。东南亚国家普遍担忧输入落后的技术和产能。泰国促进投资委员会会对技术进行审查；越南以严格的环保手段应对，比如2016年越南政府对台塑河静钢厂排污事件直接罚款5亿美元。整体而言，东南亚地区环保监管日趋严格，企业应当考虑输出先进技术和产能。

第五，企业不应只考虑劳动力价格，要兼顾效率，通过自动化手段减少劳动力使用数量。东南亚人工成本相对低廉，但同时也存在效率低下等问题，不靠自动化设备很难实现快速达产。

第六，企业应努力培养当地员工，用当地人员管理当地员工。文化差异是海外项目必须面对的现实困难，不同于语言差异，无法通过翻译解决。当地员工可用的管理方式我们可能就不能用。

第七，建立适应当地文化的企业文化，培育共同价值观。企业应高度重视文化建设，允许海外项目在不背离国内总部价值观的前提下建立当地文化的亚文化体系，形成文化向心力。

3. 海尔集团公司

海尔集团公司（以下简称“海尔”）创立于1984年，是全球大型家电第一品牌，目前正在从传统家电产品制造企业转型为开放的创业平台。海尔从1984年创业到现在，经历了五个发展战略阶段，名牌战略、多元化战略、国际化战略、全球化品牌战略、2012年进入网络化战略阶段。海尔目前已经实现全球布局，拥有全球研发、全球制造、全球销售、全球采购和全球服务的能力。2017年海尔集团实现了全球营业额2419亿元，同比增长20%；其中利税总额突破300亿元，经营利润同比增长41%。目前，海尔在全球有108个工厂，其中海外工厂54个、具备2000万台的年产能。海尔在全球有10大研发中心，其中8大研发中心在海外，分别在美国、德国、墨西哥、印度、新西兰、日本、韩国等地；海尔在全球有66个营销中心，24个在海外。[52]海尔还同时在“一带一路”沿线进行布局，在巴基斯坦、越南、澳洲市场占有率都排名靠前，在俄罗斯也设有产业园。

（1）海外市场三步走战略：走出去—走进去—走上去[53]

海尔是较早践行“走出去”战略，提倡国际化、全球化的企业，海尔张瑞敏很早之前即提出“‘走出去’有风险，但不‘走出去’风险更大”。在不断积累“走出去”的经验和总结教训的过程中，海尔提出了“走出去—走进去—走上去”的“海外市场三步走战略”。其中，“走出去”是进到海外的主流国家、主流市场。具体是通过缝隙产品进入欧、美、日等发达国家主流市场，以高品牌知名度进入发展中国家；“走进去”是进入国外的主流渠道、销售主流产品，实现产品的本土化，包括在海外建立本土化设计、本土化制造、本土化营销的“三位一体”中心；“走上去”是创立当地消费者喜爱的品牌，实现开放整合、资源互换，具体以收购当地品牌为媒介，真正成为当地的一个主流品牌，同时整合全球资源。

52 家电网：http://news.hea.cn/2018/0131/256202.shtml，最后访问日期2018年4月15日。
53 本部分数据来源于海尔官网和访谈记录。

为助力企业实现“走上去”，海尔先后完成了三次大的海外并购，2011年10月并购松下旗下三洋电机在日本和东南亚部分地区的白色家电行业。2012年9月，由海尔控股41%的青岛海尔股份有限公司（SH600690）宣布收购新西兰家电品牌斐雪派克。2016年6月7日，由海尔控股41%的青岛海尔股份有限公司（SH600690）以55.8亿美元收购美国通用电气（纽交所：GE）家电公司。[54]

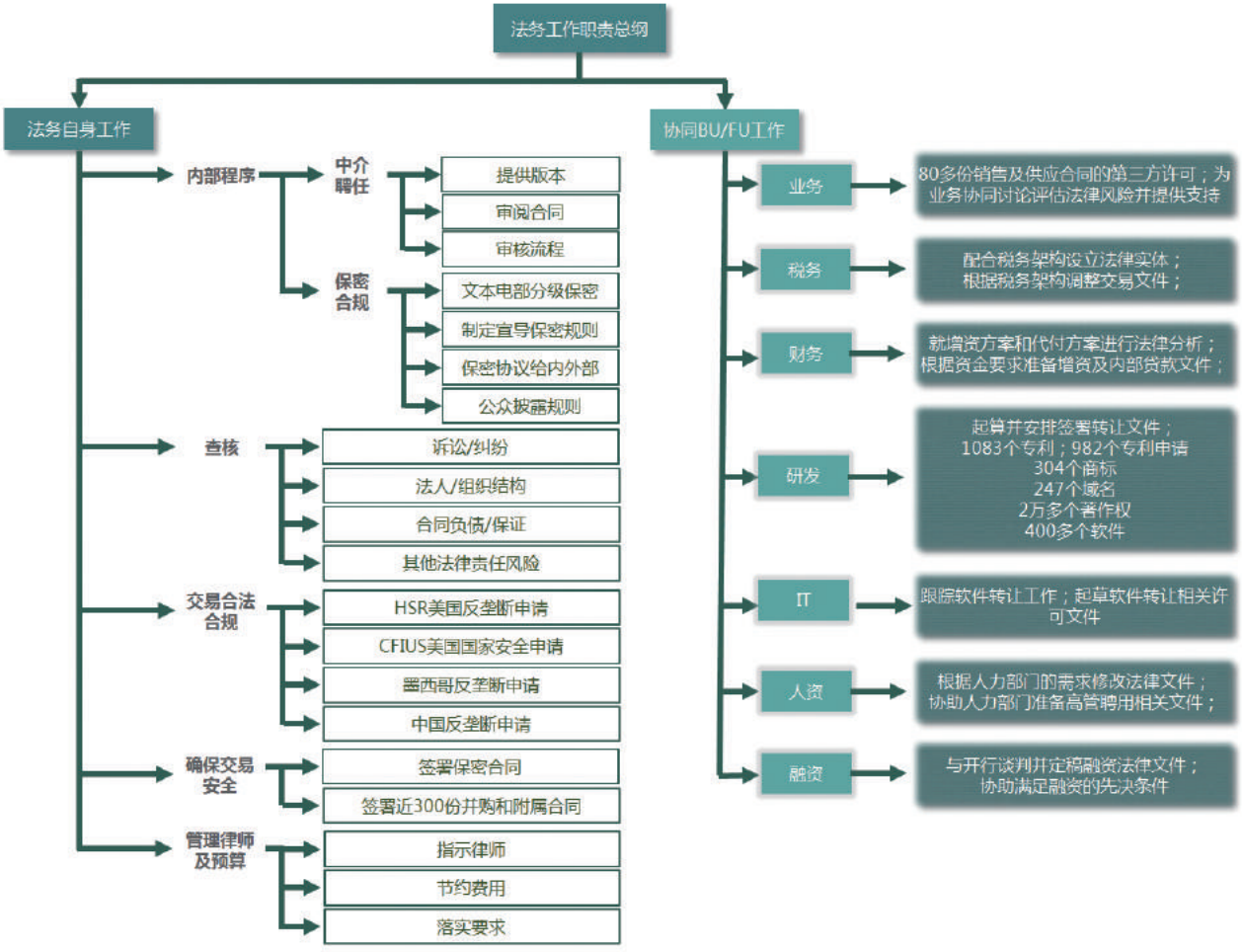
在本次访谈中，海尔以收购GE家电公司案件为例，为我们详细介绍了企业走出去的宝贵经验：

首先，关于收购对象，海尔是持比较谨慎的态度。在本次收购中，经过管理层分析，认为GE家电公司是一家好的标的公司后，海尔才开展了收购接洽。具体而言，GE家电业务收入约90%来自北美市场，且为美国市场第二大家用电器品牌，占据约20%的市场份额，其厨电品牌在美国市场占有率接近25%。收购完成后，海尔有望借助GE在北美市场多年生产研发、供应链体系、物流分销渠道、配送安装体系、用户品牌资源等各方面积累，迅速夯实和占领北美市场。同时，青岛海尔还将获得GE旗下Artistry、Café、Hotpoint、Monogram、Profile五大家电子品牌，并将获得在全球范围内共计40年的使用年限。

其次，海尔在交易前进行了充分的风险评估，对交易可能存在的挑战有着充分的预判。海尔列举了五项主要的挑战，分别是：有多家竞争对手参与竞标，尽职调查时间非常短，在伊莱克斯已经做过尽职调查的情形下面临是否需要二次尽职调查的问题，交易涉及业务剥离模式、法律实体众多、涵盖的资产和业务非常广泛，大量的数据库资料审阅和目标公司管理层访谈对团队专业能力要求高。关于二次尽职调查的问题，在海尔进入前，伊莱克斯已经与GE进行了长时间的尽职调查和协议谈判，但最终因为反垄断原因导致交易终止。尽管伊莱克斯为此向GE支付了2亿美金的分手费，但GE不希望第二次交易谈判再像上一次一样花费太多时间，因此提出希望竞标方参考伊莱克斯的尽职调查结果尽快完成后续程序。海尔在进行充分评估后，从风险管控角度出发，还是坚持进行了独立的第二次尽职调查。

第三，尽管面临种种困难，海尔还是在七家竞争对手中脱颖而出、并在短短38天的时间内完成了整个收购交易。海尔法律部将交易成功的关键因素归纳为：十几年的海外投资经验为海尔海外并购交易储备了优秀的文化、流程、制度和人员，100多人的项目团队战略目标一致、配合默契，项目领导执行力强；尽职调查充分，涉及多个领域，同时合理地参考伊莱克斯的尽调报告，达到了尽调的目的；交易架构合理，与税务和融资团队协作，充分考虑了交易税金、政策、未来利润汇回等跨境问题，项目团队在3~5天内即完成了包括收购到整合全过程的计划；合理评估企业价值，根据海外企业惯用估值方式，结合传统估值模型，分析企业真实价值；明确详细的过渡期安排及交易后整合计划；交易团队与卖方和目标公司团队建立了信任关系，采取本土化治理策略，在高管保留、文化沟通等各方面进行了全面细致的工作，专门制定高管保留计划，这是成功整合收购业务的重要原因。

第四，法律部牵头负责。从协议谈判到交割期间，有大量的工作需要开展，例如共享服务的剥离，反垄断申报和国家安全审查，涉及的主交割文件就有300多份，算上附件有2000多份。这些工作都由法律部牵头，合同需要经过法律部审核，投行、项目管理经理也由法律部协调，重大并购中的所有的文件，即便是预算表格，也需要法律部审核。这对美国或欧盟项目的收购十分重要。因为这些国家或机构的监管政府对合规的关注度比较高，法律部牵头可以从一开始即解决合规问题。以下是海尔法律部对法律工作的总结：



第五，系统配备。在收购过程中，海尔曾面临反垄断申报问题。法律部有效利用了现有的成熟软件对反垄断申报门槛进行了查询，再通过内部业务系统计算出相关区域的销售额数据，一天半的时间即完成了反垄断申报的初步筛查，测试计算出需要在哪些国家进行反垄断申报。

第六，责任到人。海尔采取“人单合一”模式，层层分解任务，每个部门认领责任和风险。在该次收购中，2~4个亿的分手费即放在了法律部名下，如果交易未通过反垄断审查导致海尔支出分手费，则该笔费用将由法律部承担。

第七，熟悉上市规则。在海尔收购GE家电公司交易中，买卖双方都是上市公司，信息披露时间、股东大会、董事会等的规则都不同，海尔需要遵守美国上市规则又不能违反A股规则，海尔为此在股东大会前召开了两次董事会，以满足两方的上市规则。

第八，充分利用合作方在当地的资源。海尔在国家安全审查方面即借助了GE家电公司的力量，与GE家电公司的合规官、业务部门力量整合进行公关，最后免除了国家安全审查程序。

（2）知识产权战略

除了海外市场三步走战略，海尔的知识产权战略也是其成功走出去的重要因素。海尔集团已经形成了自己的知识产权战略——构建核心专利池，实现行业技术引领；构建事实标准及行业标准，实现产业控制力；参与全球规则制定，掌握知识产权国际规则。截止2017年底，海尔全球专利数34486项，其中发明21326项，发明占比61.8%。海外专利9000余项，覆盖25个国家和地区，是中国在海外专利最多的家电企业，同时发明专利占比、海外专利数量、PCT申请量均居行业第一。

海尔通过在关键技术领域打造具有核心竞争力的高价值专利包，实现中国家电在全球的领先地位。例如，在冰箱上，海尔在精控干湿分储技术布局发明专利96项，并应用到中高端产品。同时把这个专利包在IEC标准组织中推动成立了一个WG4，由冰箱保鲜工作组去主导冰箱保鲜标准的制定；在洗衣机上，海尔全球首创上下双筒、一屏双控分区洗涤的滚筒洗衣机，在减震平衡、水重用、智能控制、专业洗护等核心技术的专利布局112项，这个专利包海尔也是在IEC去推动成立标准；在空调上，海尔舒适送风技术布局专利90项，并且获得国家科技进步二等奖、外观设计优秀奖、中国家电红顶奖、全球智慧空调领袖奖、艾普兰奖等多个大奖。目前海尔的专利布局保护基本是以这种专利包的形式推进的，在智能模块、分区送风、无线传输、磁制冷等领域形成30多项专利包，每包的专利不少于40项。在2016年海尔绿色家电和智能控制关键技术专利群被认定为山东省百项关键核心技术知识产权。

在专利运营方面，海尔借助专利占位实现行业事实标准推动及增值。例如，海尔防电墙技术在申请专利之时，按照技术方案创造性的高低，将专利进行发明与实用新型的布局，获得国家发明专利授权10余项；为延长防电墙技术的专利寿命，海尔对技术方案进行迭代升级，构建防电墙专利池。在进行专利保护的同时，海尔将此技术推向国际舞台，这项技术被国际电工委员会收录为国际标准，并升级成为行业强制安全标准。通过采用“技术、专利、标准”联动模式，防电墙专利技术许可给国内10余家厂商，不仅获取了超千万元的专利许可费，而且被许可方和海尔制造销售的防电墙热水器无一出现漏电等安全事故，社会效益显著。

另一个专利占位的典型例子是直线压机技术，海尔本身不做压缩机，但海尔判断压缩机对于制冷行业，不管是冰箱还是空调，是整个产业链上控制最强的一个环节（类似于电视的显示屏）。因此，虽然海尔并不从事压缩机生产，但是海尔有一批专家在做压缩机的研发，通过研发，海尔试制出全球体积最小、性能领先且噪音低的新型压缩机，并围绕该产品布局了近80件发明专利。相关制造商纷纷前来购买这批核心专利，但是海尔集团基于自身产业需求考虑后采用了更为持久的运营方式，向全球数家压缩机厂许可实施该批专利权，采用入门费加按量计价的方式收取许可费，专利许可合同金额超过亿元，并约定海尔集团享有两年的独家采购权。如此一来，海尔集团通过专利运营不仅收回了前期研发投入，更保持了产业优势。

海尔通过在热水器防电墙技术、冰箱直线压缩机技术等关键技术领域的专利许可运营累计收益过亿元，是中国最早展开专利许可运营的家电企业。与此同时，海尔通过有效及时的专利维权，打击了跟进模仿者，巩固了行业引领地位。

54 和讯网：http://tech.hexun.com/2016-11-08/186793596.html，最后访问日期2018年4月15日。

4. 走出第三方服务机构 -- 蓝海法律中心：创新型的跨境法律服务平台

由于信息不对称的原因，企业在“走出去”的过程中，往往面临寻找、筛选、管理域外律师或者法律专家的难题。为了解决这一问题，有些新型的跨境平台机构应运而生。深圳市蓝海现代法律服务发展中心（以下简称“蓝海中心”）即是其中一个成功的典型代表，在法律查明、律师匹配、案件管理、线上专家咨询等方面为企业“走出去”提供多样化的服务：

（1）法律查明和法律尽调。蓝海中心成立于2014年，成立的初衷是配合深圳前海深港合作区的建设，建立一个方便查询解释域外法律的“查明机制”。为了拓宽查明渠道，该中心采取了专家库的建制和平台化的服务，邀请域外律师、高校知名专家等进入专家库。截止目前，蓝海中心在近百个国家与地区布局了服务网络，与海外136家法律机构、全球20所高校和研究机构建立了合作关系，入库的个人专家达到了1600多位。

这一平台专业、快捷的特点很快得到了实践的验证，使原本十分耗时的域外法律查明工作得以高效率地组织，出具专家查明报告平均用时只需要两个月，为国内司法机关所广泛采纳，并被最高人民法院授予“港澳台和外国法律查明基地”。这一机制很快也被一些“走出去”企业和涉外律师事务所认可和采用，蓝海中心也实现了从司法法律查明向企业法律咨询方面的发展，为企业提供法律方面的尽职调查、帮助设计海外合规和纠纷解决等方案。例如，在去年，某龙头国企出于中立性、保密性的要求，委托蓝海中心组织专家进行海外反垄断申报的论证，蓝海中心出色地协助企业沟通外部专家，帮助企业跟外部专家确定价格、沟通需求、跟踪进度、对报告作文字把关等，共同组织完成反垄断项目论证，受到客户好评。

（2）域外律师匹配。蓝海中心的专家库，也为企业寻找外部律师提供了便利，目前通过蓝海中心寻找律师的地域包括香港、新加坡、泰国、越南、迪拜、瑞典、瑞士、法国、波兰、帕劳、英属维尔京群岛等，寻求协助的领域包括合同谈判、纠纷解决、海外合规等。蓝海中心借由其海外法律资源网络，能够高效、精准地匹配相关的专家团队。例如，某独角兽公司在中欧涉诉，蓝海中心在接受委托后仅用一天时间，组织了当地熟悉该技术领域的三个律师团队，协助该公司组织面试，快速、专业地协助企业筛选海外律师、归结案件要点、磋商服务价格等，其高效运作的优势和资源整合能力得以充分体现。

（3）案件管理。由于语言、文化差异等原因，企业往往对境外律师的高额账单、问题解决的漫长程序和案件走势跟进等方面存在管理上的困难。如果案件管理者能够站在中国企业的角度考虑问题，并实现与境外律师的有效沟通，在谈判、和解以及仲裁诉讼中帮助中国企业选择最佳的争议解决方式，对于降低沟通成本，节省服务费用，高效解决涉外纠纷都有着重大意义。在此方面，蓝海中心也发挥了很好的作用，根据客户的需求，挑选具有法律与语言双重优势的案件管理人员和具有跨国法律从业经验的资深法律专家组成管理团队，协助企业与境外律师进行沟通，从案件进度、财务管理（如制定时间计划、经费使用节点提示、财务的统筹管理等）、案件风险提示以及决策参考建议等方面提供服务。该管理服务在实践中为企业高效管理案件进度、合理使用经费等提供了便利，可以预期将成为涉外法律服务的一个新领域。

（4）线上专家轻咨询服务。相较于项目化的专家法律报告、纠纷解决或合同谈判等深度法律咨询，蓝海中心也采用便捷的视听方式，为企业提供专家的线上轻咨询服务，该项服务主要是帮助企业解决某些时间要求急、经费预算不高、涉及法律关键问题的论证需求。例如，某公司在泰国节日期间急需了解该国关于网络博彩的法律规定；有些企业咨询在印尼、菲律宾设立工厂的法律程序；某公司在香港起诉某开曼公司，需要了解开曼的相关法律……蓝海中心的线上轻咨询服务，从客户明确需求到完成答疑平均仅用2-3天，通过平台精准匹配专业的域外专家在线上提供服务，这种“短平快”的服务模式也受到企业的欢迎。

除上述服务外，蓝海中心还为中国企业提供合规领域的深度咨询服务。中国企业走出去过程中面临纷繁复杂的东道国合规要求。为响应该需求，蓝海中心借助国内外海外专家为中国企业提供合规方面的咨询和辅导，目前已经开展了出口合规、反腐败、海外知识产权三个调研报告和指南，具体落地项目包括为国内某大型物流企业提供出口合规政策分析、为某央企提供合规体系咨询、为企业提供欧盟数据保护咨询等。



扫描二维码，获得报告电子版全文