



走出去观察

China Going Global Observer

战略 金融 法律 税务 风险 人力资源 品牌

“一带一路” 跨境投资实务

走出去智库 (CGGT) 编著

海外借



机械工业出版社
China Machine Press



中国走出去智库丛书

CGGT
走出去智库

 走出去观察
China Going Global Observer

战略 金融 法律 税务 风险 人力资源 品牌

“一带一路”
跨境投资实务

走出去智库 (CGGT) 编著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

中国走出去观察：“一带一路”跨境投资实务 / 走出去智库 (CGGT) 编著. —北京：机械工业出版社，2017.1

(中国走出去智库丛书)

ISBN 978-7-111-55612-1

I. 中… II. 走… III. 企业—对外投资—研究—中国 IV. F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 294659 号

中国走出去观察：“一带一路”跨境投资实务

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：施琳琳

责任校对：李秋荣

印 刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版 次：2017 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：165mm×240mm 1/16

印 张：22.5

书 号：ISBN 978-7-111-55612-1

定 价：65.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

“中国走出去观察” 编委会

顾问 吕立山 (Robert Lewis)

编委会 白桦 陈为民 李明瑜 宋学志 吴青 Pauline Zhang

张欣韵 赵文权 周赤宾 (Joe Zhou) (按拼音顺序)

总编辑 李明瑜

主编 赵杰 安心

编辑 王雪稚 李玥 刘倩男 余倩倩 管煦

美术编辑 鸿墨源

声明:

“中国走出去观察”内容为一般性问题讨论,不作为具体跨境交易或具体情况下的专业金融、法律、财务、品牌、评估和风险管理意见。本书各篇文章设有摘要,并在文中抽出关键点,供企业决策者在繁忙的工作之余快速浏览有价值的信息。欢迎读者就有关内容或相关领域提出问题,共同交流和探讨。互动信息请见网站www.cggthinktank.com,或微信公众号cggthinktank。

序 言

贡献中国，影响世界

“所贵圣人之治，不贵其独治，贵其能与众共治”，建设新型智库正在从民间推动上升到国家层面。

2014年10月，中共中央总书记习近平在中央全面深化改革领导小组第六次会议审议《关于加强中国特色新型智库建设的意见》时指出，治国理政，必须善于集中各方面智慧、凝聚最广泛力量。改革发展任务越是艰巨繁重，越需要强大的智力支持。

2015年1月公布的《关于加强中国特色新型智库建设的意见》则提出，要重点建设50~100个国家亟须、特色鲜明、制度创新、引领发展的专业化高端智库。到2020年，建成“中国特色新型智库体系”。

与此同时，在中国“一带一路”倡议和推动国际产能合作的背景下，中国企业“走出去”正迎来难得的历史机遇。但在局部风险依然高企的投资环境下，中国企业“走出去”还需进一步提高海外投资科学决策水平，注意防范风险，整体统筹推进。

智库思想的生产力，特别是具有前瞻而实用的智库，比单单创造财富本身更重要。目前，国内已经有一些关于“走出去”的智库，各有优势和特点。这些智库从不同的定位发端，但都有一个共同的梦想——中国梦。我想，走出去智库（CGGT）是促进中国企业走出去的积极力量。

由此，走出去智库（CGGT）成立。它立足于全球化背景下的中国现实，联合境内外专业机构，整合懂中国、懂世界、懂行业领域的专家，与中国企业一道研读制胜之道。

作为定位于企业跨境投资并购智囊团，走出去智库（CGGT）侧重于对走出去“战略、金融、法律、税务、风险、人力资源、品牌”的观察与分析，是集全球和中国一流原创性、应用性的新思想源泉。力求前瞻与实务，并注重对国际秩序和规则，以及“走出去”东道国政治、经济、金融、法律、历史人文和社会责任的观察与研究，注重中国企业走出去人文精神的建设。

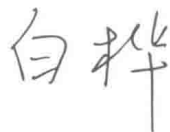
沉下心来，组建团队，整理数据，阅读文献，静心思考，搭建框架，整合资源，走出去智库（CGGT）网站（<http://www.cggthinktank.com>）业已建立，走出去智库（CGGT）系列丛书正在编撰，走出去智库（CGGT）走出去国际论坛已举办多期，走出去智库（CGGT）微信公众账号（cggthinktank）亦在圈内展示出越来越大的吸引力。

走出去智库（CGGT）目前汇聚了国内外一流投行、法律、会计、风险管理、银行/保险、品牌、人力资源、估值、境外信息情报和数据管理等9个领域的专业人士，并提供走出去一站式的专业实务与数据信息平台。

我们希望，在走出去智库（CGGT）平台上，中国走出去企业、政府主管部门、行业协会、媒体，与来自国内外的战略、金融、法律、财税、战略公关、评估、人力资源等专家一道，多方资源和信息汇入与聚合，深度分享与互动。

的确，中国企业走出去不单是走出去创造财富，更是东方商业文明的传承，以及融入全球的新商业文明的缔造。随着中国经济的转型升级，中国将为世界秩序的维护与改善做出更大的贡献。

从这个层面上说，走出去智库（CGGT）的使命和价值观是与“走出去”企业一道，走得好，走得稳，走得赢，一起“贡献中国，影响世界”。



走出去智库（CGGT）创始人兼 CEO

助力中国企业跨境投资走向成功

近 20 年间，日益深化的全球生产网络已成为世界经济格局演变背后的重要助推力。伴随中国“一带一路”发展战略的出台，中国资本加速从“全球贸易”阶段演变至“全球投资”阶段。

继 2014 年中国成为资本净输出国以来，中国企业在“走出去”道路上保持了持续强劲的势头。2016 年，中国企业对外非金融类直接投资达到 1701.1 亿美元；中国企业跨境并购尤为亮眼。商务部的统计数据显示，2016 年全年，中国企业实施海外并购项目 742 起，境外并购实际交易金额 1072 亿美元。

从国际来看，欧美经济缓慢复苏，不少行业的资产价格仍处低位，且经济发达国家良好的投资环境以及技术、市场、品牌等优势，与中国企业向产业链上游进发的需求高度契合，使欧美成熟市场成为中国大陆企业海外并购最重要的目的地，其中 2015 年中国对美国投资 83.9 亿美元，实现了 60.1% 的高速增长。

从国内来看，随着“一带一路”战略的持续推进，中国企业对沿线国家的投资取得积极进展。

2016 年全年，中国企业对“一带一路”沿线国家直接投资 145.3 亿美元；对外承包工程新签合同额 1260.3 亿美元，占同期我国对外承包工程新签合同额的 51.6%。截至 2016 年年底，中国企业在“一带一路”沿线国家建立初具规模的合作区 56 家，累计投资 185.5 亿美元，入区企业 1082 家。

在中国企业跨境投资呈现“量、价”齐增的新形势下，海外投资的成功

率却遭遇挑战。根据走出去智库（CGGT）2014～2015年的调查，中国企业境外投资谈判成功的比例仅有10%～15%。这与中国企业缺少海外投资经验、不了解国际规则直接相关。

在全球化时代，各国经济增长与发展的联动性突出。一荣俱荣，一损俱损。但反全球化的迹象已经暗暗萌生：从美国新一任总统特朗普以反对移民的政治主张赢得民心，到英国公投退出欧盟，都表明发达市场国家的反全球化倾向。这些反全球化的倾向如何实质性地影响国家经济政策尚未可知，但挑战因素已经形成。

中国海外投资逆势上扬固然可喜，但趋势不能不把握，眼光必须放长远。企业走得越深远，就与这个世界越发密不可分，对这个世界的感应也就会更加直接。地缘政治危机、恐怖袭击都是海外投资避不开的话题；贸易保护主义抬头，安全审查日益成为许多国家制定投资政策的主要考量，中国企业也需要学会利用投资仲裁保护自己；随着中国企业出手越来越阔绰，海外并购中的融资问题越发凸显，在此过程中，如若处理不当，极有可能引发卖方对中国买主的不信任，从而导致交易失败……

凡此种种，犹如潜藏在企业走出去之路上的一个个陷阱，成为中国企业海外并购通向成功的一块块绊脚石。如何跨越这些障碍？本书中的法律人、估值师、风险评估师、会计师、人力咨询师悉数登场出招，从并购前的估值考量，到海外投资的风险管理；从实用的融资破解之道，到如何寻求国际投资仲裁；从区域投资的税务筹划，到并购后的人才管理……他们给予中国企业家最实用、最具操作性的指点，为企业海外成功投资助一臂之力。



走出去智库（CGGT）总编辑

序言 贡献中国，影响世界

前言 助力中国企业跨境投资走向成功

第一章 战略设计篇 / 001

“一带一路”建设亟需解决中企软实力“软肋” / 003

动态系统评估“一带一路” / 011

如何在“一带一路”国家成功投资 / 033

给中国企业走出去的三条建议 / 041

国际并购交易结构设计 / 047

上市公司海外并购的八种交易结构 / 053

跨境投资的估值尽职调查考量 / 061

境外投资商务架构设计实务：以电力项目为例 / 067

第二章 运营管理篇 / 081

海外公开竞标收购流程与实务 / 083

中国企业参与国际招投标的实务方法 / 091

外国投资安全审查及解决路径 / 099

跨境并购风险及保险解决方案 / 113

投资发展中国家的项目管理问题 / 119

如何寻找海外好项目 / 125

第三章

融资篇 / 129

如何进行海外项目融资可行性分析 / 131

国际项目融资的关键考虑 / 135

跨境并购融资

——策略、模式及路径选择 / 143

境外融资难点及其破解之道 / 153

跨境并购中离岸基金的设计 / 159

央行跨境融资新政对企业影响分析 / 167

第四章

法律篇 / 173

海外并购反垄断申报实务指南 / 175

英、美法律股权购买协议条款中的差异 / 181

应用国际投资仲裁手段，应对与东道国政府纠纷 / 187

第五章

会计税务篇 / 197

会计视角下，如何规避跨境并购后遗症 / 199

中国企业投资越南税务筹划策略 / 207

海外基建投资，怎样才能真正减税负 / 219

第六章

外汇监管篇 / 225

深圳前海跨境人民币业务融资实务 / 227

境内机构和个人向境外付汇方式详解 / 235

第七章

风险管理篇 / 265

五招规避国际并购的政治政策风险 / 267

如何与海外项目风险握手言欢 / 273

海外投资政治风险防范与法律救济

——斯里兰卡叫停最大中资项目的法律分析 / 281

第八章

人力资源篇 / 289

跨境并购中留住人才的三个步骤 / 291

企业走出去，如何建立国际化人才管理机制 / 299

境外并购，现任 CEO 留还是不留 / 303

第九章

区域篇 / 309

印度投资：劳动法问题的行业和地域差异 / 311

中东投资：从理解阿拉伯文化开始 / 317

阿联酋投资：创办企业与融资方式解读 / 323

英国投资：并购机遇及实务建议 / 327

非洲投资：中国企业投资非洲热点问题解析 / 335

南非投资：解读黑人经济振兴政策 / 341

致谢 / 347

第一章 | Chapter 1

战略设计篇

摘要

中国企业是“一带一路”建设的核心力量，中国在全球的软实力主要体现在中国企业海外运营行为上。什么是软实力？如何提升价值观感召、标准规则制定以及法制契约塑造等软实力？

走出去智库（CGGT）战略专家、中共中央党校国际战略研究院赵磊教授指出，中国企业在工程建设、资金支持、价格定位等方面有一定的优势，但在软实力上处于明显的劣势。他认为，可以从四个层面着手提升中国企业的软实力。



“一带一路”建设亟需解决 中企软实力“软肋”

文 / 赵 磊 走出去智库 (CGGT) 战略专家、
中共中央党校国际战略研究院教授

赵磊

走出去智库 (CGGT) 战略专家、一带一路百人论坛专家委员会委员。中共中央党校国际战略研究院教授、国际关系与国家统一研究室主任、中央党校-教育部“中外人文交流研究基地”执行主任、教育部“国别与区域研究专家委员会”委员、中央企业青联委员、中央党校“一带一路”重点研究课题主持人，“一带一路百人论坛”发起人、首席专家。

出版专著《一带一路：中国的文明型崛起》，有数十篇“一带一路”研究报告上报中央，为数十个省市党中心组、央企中心组讲授《“一带一路”与中国跨越式发展》《“一带一路”的文化经济学》。

“一带一路”要推动中国企业自觉实现“硬实力”和“软实力”的结合，中国企业的崛起不仅应是一个令人振奋的经济事件，更应该成为一个令人称道的文化事件。

中国企业是“一带一路”建设的核心力量，但和西方发达国家相比，中国企业的全球软实力明显弱于硬实力。中国企业在工程建设、资金支持、价格定位等方面有一定的优势，但在价值观感召、标准规则制定以及法制契约塑造等方面处于明显的劣势。目前，在“一带一路”倡议下，很多企业“蜂拥”而出，不分企业业绩、能力、口碑、背景等，统统喊着“一带一路”的口号，“攻城略地”，其场面颇为壮观。但是，越火热时越需要冷静，要认真思考问题和痛点。

软实力是最大软肋

近年，中国企业入围世界 500 强的数量和排位大幅上升，在某种程度上是中国经济发展“硬实力”的缩影，从 1995 年的 3 家企业到 2016 年的 110 家，中国仅用了 20 年的时间成为世界 500 强

品牌第二多的国家，超过 100 家企业的国家，只有美国和中国。

但细细分析，世界 500 强中国上榜企业存在严重的结构失衡问题：中国上榜企业来自第三产业服务业的较少，主体是国有企业，民营企业较少；中国大型企业分布的行业结构比较简单、覆盖面或涉及的行业宽度不够。

例如，在制药、零售、食品和饮料制造、餐饮、旅游等行业，其他国家都有企业进入名单，而中国却全部都是空白，没有一个企业进入 500 强名单；知名的企业品牌相对比较多，而知名的产品品牌十分稀少；上榜的绝大多数都是垄断性企业或者国有企业，中国非垄断性私营企业分布主要集中在港、澳、台地区。

总之，中国企业或中国经济的一个非常显著的“痛点”就是：有企业，不一定有产品；有产品，不一定有品牌；有品牌，不一定有品牌价值。

软实力是中国企业参与“一带一路”建设的最大软肋，具体表现如下。

第一，缺乏文化与价值观传播，国际社会的认同度较低。

目前，中国企业输出的主要是产品、技术，但对话语体系、价值理念、传统文化以及中国特色社会主义发展道路的传播明显不足。没有在文化和价值观领域发力，就很难引起共鸣、征服人心。

日本企业向全球推出动漫、游戏等文化产品，世界 60% 的动漫来自日本；美国好莱坞电影几乎占据了全球 80% 的电影市场。这些文化产品背后蕴含的文化与价值观也得到了极大的传播和认同。在某种程度上，“一带一路”要首先解决文化自信问题。

中国企业的软实力差距主要体现在五个方面：国际社会的认同度较低、海外形象塑造能力差、与非政府组织等民间力量打交道的意愿和能力不足、不善于利用宗教规律解决宗教问题、社会责任感和本土意识不足。

第二，中国企业的海外形象塑造能力尚待完善。

过去，中国企业习惯于“只做不说、多做少说”，在“一带一路”沿线国家也做了大量有社会责任的事，但“不善言辞”的形象使国际社会普遍认为：中国企业不愿意交流，是因为背后有不可告人的图谋。在多次海外民调中，中国企业的负面形象集中在：“商人”，且不惜代价（manufacturer — at all costs）；中资公司不愿接受采访；中国不愿曝光其与合作地区越来越密切的联系；不可持续的生产方式与能源消耗；关注如何从非洲等地区获取资源，等等。

反观日本等西方国家，常常收购驻在国的电视台、电台和报纸，以占领形象塑造和话语引导的主动权。2015年，日经收购FT（《金融时报》），此举必然提高日本企业在全球商业领域中的存在感，增强了日本企业国际化的媒体支持。

此外，由于平时不善于（甚至极力回避）同驻在国媒体打交道，因此在发生突发性危机事件时，中国企业非常被动，极易成为众矢之的。

第三，同非政府组织等民间力量打交道的意愿和能力不足。

在“一带一路”沿线上，非政府组织在社会层面有很强的组织和动员能力，成为政府部门和企业之外的第三方力量。目前，中国企业与当地民间组织和非政府组织的交流互动非常有限。美国、欧洲等西方国家在“一带一路”沿线不仅支持当地的民间力量，而且还派遣本国非政府组织积极配合其商品和文化的全球传播。

例如，美国企业在全球化的进程中，十分突出非政府组织的积极作用，要求后者“监督企业社会责任的履行”，强调“政府监管行为只能涉及企业是否依法经营，而无法涉及具有道德属性的企业社会责任的履行”，从而使美国企业的海外发展能够占据道德高点。

第四，不善于利用宗教规律解决宗教问题。

“一带一路”建设不可忽略宗教因素，要加强对宗教的认知，要充分发挥宗教的积极作用。要了解“一带一路”，就必须首先了解宗教。如果我们不尊重宗教规律，甚至回避宗教，必然导致沿线诸多信教民众产生疏离感。

例如，“一带一路”沿线有众多的伊斯兰国家，同它们的企业打交道，不了解伊斯兰金融恐怕不行。伊斯兰金融体系是按照伊斯兰教义建立起来的道德型金融体系，主要指在伊斯兰教法体系下的融资活动。其基本原则可概括为：禁止利息；风险共担，利润共享；禁止进行欺骗性、冒险性和投机性的投资；投资活动要严格符合伊斯兰教的基本教义，对从事诸如赌博等活动的任何投资都严格禁止；重视合同的神圣性。

可见，在“一带一路”建设中，宗教不仅是一个文化或社会问题，也是贸易和金融问题。此外，中国企业在海外的诸多突发事件，往往与员工无意识地侵犯了驻在国民众的宗教禁忌有关。

第五，社会责任感以及本土化意识亟待提升。

国有企业的社会责任感近年有所改善，但私营企业的社会责任感依然较差，具体表现在企地融合不够、企民融合不足、生态环保意识不强、产品质量不过关等。目前，中国企业已经有一些海外项目和产品出了质量问题，直接影响其他企业的后续项目，从而引发恶性的连锁反应，导致当地政府和民众对“一带一路”项目的不满与排斥。

同时，本土化意识是衡量企业国际化水平的重要指标，目前有不少企业参与“一带一路”建设，依然不善于融入当地社会进行人文交流，也较为忽视当地员工的福利和发展，比如不注重加强对后者的培训培养以及职业规划，员工普遍对中国企业没有归属感和依赖感。

另外，企业管理模式也需本土化，当企业“走出去”时会发现国内模式很多“水土不服”，例如，对当地员工的管理很难按照国内的思想政治工作方

在“一带一路”建设中，宗教不仅是文化或社会问题，也是贸易和金融问题，是一个不可忽视的问题。中国企业需要了解、认识、尊重东道国的宗教，并充分发挥其积极作用。
