



战略 金融 法律 品牌



走出去观察

China Going Global Observer

能源 | 矿产 | 建筑工程

中国走出去智库 (CGG) 编著



机械工业出版社
China Machine Press



中国走出去智库丛书

战略 金融 法律 品牌



走出去观察

China Going Global Observer

能源 | 矿产 | 建筑工程

中国走出去智库 (CGG) 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：能源、矿产、建筑工程 / 中国走出去智库（CGG）编著. —北京：机械工业出版社，2014.3

（中国走出去智库丛书）

ISBN 978-7-111-45988-0

I. 中… II. 中… III. ① 能源工业-工业企业-海外投资-研究-中国 ② 矿业投资-海外投资-研究-中国 ③ 建筑企业-海外投资-研究-中国 IV. F426

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第033733号

中国走出去观察

中国走出去智库（CGG） 编著

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

版式设计：李鸿伟

印刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版次：2014年3月第1版第1次印刷

开本：165mm×240mm 1/16

印张：21.75

书号：ISBN 978-7-111-45988-0

定价：49.00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

《中国走出去观察》编委会

顾问 韩 震 吕立山 (Robert Lewis)

编委会 万 猛 毛宇辉 白 桦 吕立山 闫建霖

李成钢 杨建国 张 克 张学兵 张欣韵

陈 勇 林明杰 明 瑜 (按姓氏笔画)

总编辑 万 猛

主 编 白 桦

副主编 傅宏宇 万 方

编 辑 赵 杰 屈丽丽 王雪稚

英文编译 康 毅 余倩倩 肖诺伦 (Nolan Shaw)

美术编辑 子 墨

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。本书以中文为主, 英文为辅。文章有摘要和结论, 供企业决策者在繁忙的工作之余快速浏览到有价值的信息, 同时, 针对国际化过程中的企业具体工作人员, 英文文章为全文, 并辅中文摘要和结论。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.cgthinktank.com。

中国走出去智库大有作为

改革开放以来，特别是2001年我国“入世”的十余年间，随着中国经济的崛起，国家实施企业走出去战略，我国企业对外投资取得了长足发展。伴随企业走出去步伐的加快，我国从“引进来”经济为主，逐渐向“引进来”与“走出去”并行的经济发展模式转变。在权威部门发布的海外投资并购数据中，2000年中国的境外并购额为18亿美元，2004年为48亿美元，2008年为103亿美元，2012年发展到652亿美元。2013年前11个月达到802亿美元。可以看到，我国企业海外投资正在进入了一个新阶段。企业跨境投资的规模、实力和能力不断增强，在竞争激烈的国际市场上占据了重要位置。

我国企业走出去虽然取得了可喜的成绩，但很多企业在海外投资的过程中仍面临了诸多风险和挑战。世界经济深度调整，国际市场有效需求不足，一些东道国政局动荡，以及中国企业自身国际化核心竞争力尚待提高，中国企业海外之路还很漫长。

走出国门后，企业面对的将是什么呢？这是值得长久深入研讨的一个新课题。企业走出国界后，面对的是另一个世界，另一个政治与法律环境，另一个文化与社会。中国企业只有以建设性的姿态参与，以共赢的心态维护并改善有利于中国发展的世界商业文明和秩序，才能保证企业的海外安全，才能赢得世界和各东道国民众的尊重。

在所有的走出去风险因素中，核心的问题是中国企业的国际软实力亟待提升。走出去企业更应当注重东道国的政治、经济、法律、文化与历史研究，对人文社会环境和社会责任的深度重视，中国企业在这方面的研究

极为不够，在海外投资中，一些企业陷入困境，甚至失败，代价巨大。

针对上述企业走出去所面临的挑战，我国政府在走出去战略中，一方面通过签订双边或多边投资保护协定，为走出去企业提供法律保护框架。另一方面，政府通过外交手段，最大限度地争取外国政府、公众、媒体、企业等不同方面对中国企业的认同，为中国企业在海外创造良好的经营空间。

令人欣喜的是，在全球化和中国企业走出去的大背景下，来自于政府和民间不同领域的智库应运而生，并渐渐成长起来。智库是一国发展的思想财富库，对一国的经济、政治、文化、社会、历史都将产生重大影响。

隶属于北京外国语大学的中国走出去智库是众多研究智库之一，它的走出去“战略、金融、法律、品牌”的定位更注重实用性与前瞻性。我们希望，中国走出去智库为中国和世界之间搭起一座桥梁。

研究机构和民间智库的积极作为，可以帮助中国企业分析、研讨走出去密切相关的问题，包括战略规划、投融资、税收筹划、法律与规则、文化与传播、风险管理和社会责任，等等，提出了针对中国企业走出去发展的创新性解决思路。在理论探索和经验归纳的基础上，通过大量应用工具的指导，帮助中国企业多方位地提升国际核心竞争能力，有效应对走出去过程中的各种挑战。

翻开中国历史的画卷，中国企业走出去的历史虽然不长，但取得的成绩斐然。中国企业坚定而勇敢地走出国门的步伐更印证了中国经济的全面崛起，我们看到了民族伟大复兴的光芒。在这样一个灿烂的时代，中国走出去企业、中国走出去智库将大有作为。

萬邦明

贡献中国 影响世界

在2011年、2012年由北京外国语大学法学院牵头组织的国资委系统企业“走出去”培训中，我与战斗在“走出去”一线的朋友们交流，深刻理解了中国企业海外投资的收获与成功，伤痛与失败。透过进一步个案和整体的研究，更能看出，无论是国企，还是民企；无论是企业、政府，还是民间机构，大家对于一个具有前瞻性和应用性、能够互动交流的“走出去”智库平台的渴望。

加之多年来，我和北京外国语大学内外的同仁们对“中国走出去”的观察和研讨，成立一个研究智库——“中国走出去智库”的想法呼之欲出。出乎意料的，这个想法引起了圈内外人士的支持、关注和鼓励。

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。这些走出去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，走出去智库是促进中国走出去的积极力量。

由此，中国走出去智库成立。它隶属于北京外国语大学，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。

中国走出去智库侧重于走出去“战略、金融、法律、品牌、风险管理”的观察与分析，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和研究，注重中国企业走出去人文精神的建设。

接下来，是数月沉下心来，组建团队，整理数据，阅读文献，静心思考，搭建框架，整合资源等工作。并相继着手创办CGG（China Going Global）走出去智库网，编撰CGG走出去智库系列丛书，组织CGG走出去国际论坛，以及创办CGG微信公众账号、CGG视频公开课等。

我们希望，在CGG（China Going Global）智库平台上，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。随着中国经济的崛起，中国将为世界秩序的维护与改善做更大的贡献。

从这个层面上说，中国走出去智库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”。

万猛

中国走出去智库总编辑

办一国能源事，要有世界的眼光

这一本《中国走出去观察》是CGG（China Going Global）走出去智库丛书的第一本，本书内容大体说来，是三方面的“走出去”。

首先，谁出去？——能源、矿产和建筑工程业“走出去”。

其次，去哪里？——非洲、中东、澳大利亚、俄罗斯、加拿大、美国等东道国和地区。

再次，怎么走得赢？——来自金融、财务、法律、品牌管理专家接地气的建议。

为什么重点选择能源、矿产和建筑工程业进行研讨、透视和解读？

可以看一组宏观统计数据。据统计，中国企业海外并购在近五年中掀起热潮。5年前的2008年，总投资金额是103亿美元，发展到2012年，这一数字为652亿美元。5年间，总投资金额增加5倍有余。在这些海外并购中，能源、资源领域的并购一直占据中国“走出去”的主要份额。

数据显示，2011年，能源和资源行业的海外并购总交易额占比达到83%，其中14宗交易的交易金额大于10亿美元，而当年全年大宗交易是16宗。至2012年，国有企业对海外能源领域的投资金额达到362亿美元，这一数据对比2011年的231亿美元，上升了56%。

目前，一批中国的能源、资源企业成功“走出去”国门，成功地完成跨境投资和并购，这是否真正说明了未来的中国能源与资源的安全呢？这需要从一个历史的长度来考量，并取决于签约东道国是否政局稳定，是否

尊重国际秩序，东道国与合作方是否真正遵守和履行与中国企业的法律合约。从更大范畴上看，还取决于当下和未来的国际秩序对东道国的约束力。

回顾 20 世纪 70 年代，一个还没走远的年代。据联合国的数据，非洲的赞比亚、乌干达和苏丹三国分别没收过 30 多家外国石油、矿产等类公司的资产。世界近代史上充满了这类故事。1960~1987 年，东道国国家没收外国企业中 31.5% 的比例是石油矿产类，这些东道国多是发展中国家，大规模没收的外国公司财产的运动往往发生在一场政变、政权更迭或“国家民族主义”运动之后，政策和法律没有连续性。通常，通过税收歧视、政策歧视、立法歧视的形式表现出来。

综合来自本书中国际国内金融、财务、法律、评估、风险管理、品牌管理方面的专家观点，得出一个浅显而又深刻的结论：跨境投资是一门技术，更是一门艺术。既要懂经济，又要讲政治，还要懂法律、人文、历史，以及沟通的艺术。

在这样的全球化和行业趋势背景下，本书第一章从典型案例——中国海洋石油总公司（以下简称“中海油”）收购尼克森案例剖析出发，针对中国石油天然气企业的全球扩张进行了深入研究，一批懂中国、懂世界、懂能源的专家总结出五大法律风险、七个普遍错误、六项重要建议以及实务应对策略，对中国石油天然气公司的海外投资并购提供了重要的专业建议。

本书从第二章到第七章，特别关注的专题有非洲、中东、加拿大、澳大利亚等目的地投资，以及针对“走出去”建筑工程领域的深入分析，并格外关注走出去的法律核心问题：国际合同。就如何寻找和使用世界上最适合自己企业的国际合同范本等，给予有需求的读者充分的介绍。

我们欣喜地发现，近年来，中国企业海外投资更加注重社会责任，加强与东道国所属社区关系的建设。中国企业在非洲、东欧、东盟、中亚等地的投资，不仅仅是买矿、买石油，目前开始转向民生工程，比如农业、修路、建设电网、港口、工业园区、医院、学校等。在接下来出版的《中

国走出去观察》丛书中，我们还将针对其他行业、具体共性问题和不同国别进行研讨，系列丛书内容如下：

《中国走出去观察：制造业》

《中国走出去观察：金融业》

《中国走出去观察：金砖四国》

《中国走出去观察：知识产权》

《中国走出去观察：游戏规则》

中国企业“走出去”历史并不长。每一个商业故事，都是那样的鲜活。每一个领军人物，充满勇气和野心。每一个团队成员，都是那样坚忍不拔。他们探寻成为中国的跨国公司，他们的国际化之路，或平坦，或崎岖。他们的故事，或成功，或失败，他们继续在征程上，他们值得我们尊重。在给予掌声和支持的同时，我们更愿意提供理性、建设性的国际化建议。

晚清时期，一位叫张謇的著名商人，开那个时代风气之先，辞官为商，放眼向洋看世界。他在一次演讲中说，一个人，办一县事，要有一省的眼光。办一省事，要有一国的眼光。办一国事，要有世界的眼光。今天，单就每一家“走出去”的中国企业来说，虽说不是国事，但已远远胜过国事。

办一国能源事，有世界的眼光，才能共赢。

白桦

《中国走出去观察》主编

办一国能源事，要有世界的眼光

序 一 中国走出去智库大有作为

序 二 贡献中国 影响世界

前 言 办一国能源事，要有世界的眼光

第一章 热点观察：能源和资源 / 001

应对美国外国投资委员会监管的艺术 / 003

案例分析：中海油收购尼克森 / 013

中国石油天然气企业全球扩张五大法律风险、七个普遍错误、
六项重要建议 / 024

法律风险环境评估 / 031

——国际石油天然气公司与国有石油天然气公司比较；国有
石油公司的优势和劣势

在美国收购油气资产如何防范环境责任风险 / 035

中国企业对外投资之政府审批程序规定 / 051

中国出境投资交易列表 / 058

第二章 特别关注：非洲 / 061

- 东非地区：油气管道之博弈 / 063
- 多元思维面对非洲国家资源主义 / 069
- 东非石油和天然气行业 / 079
 - 春江水暖的信号
- 非洲矿业 / 093
 - 肯尼亚和赞比亚的变革
- 中国企业海外投资八大法律风险防范策略 / 105

第三章 专题：跨境投资并购 / 113

- 海外并购风险分析：警惕深海暗礁 / 115
- 策略性竞价收购境外供应商 抢夺市场定价权 / 119
 - ADM Capital中国区负责人Grace Tan分析一起中国民营企业成功国际并购案
- 中国企业海外风电项目的融资特点及安排 / 125
- 中国跨国公司如何打造一个富有生命力的人才体系 / 133
- 避免跨境并购后遗症 / 140
 - 国际会计准则与中国会计准则会计政策估计的差异对比与提示

第四章 区域聚焦：中东、澳大利亚、加拿大、独联体 / 149

- 中东能源和自然资源的新机遇 / 151
- 中东能源行业的政府大单 / 167
- 投资澳大利亚自然资源 / 175
 - 机遇和挑战
- 资产评估有助跨境投资决策 / 185
 - 投资澳大利亚的估值考虑
- 加拿大并非拒绝外国投资者投资矿业 / 193
 - 加拿大投资审查制度演进概览
- 中国企业在独联体成功投资的可循规律 / 211

第五章 国际合同 / 217

国际招投标最佳实践 / 219

如何找到和使用世界上最好的国际标准合同范本 / 228

第六章 聚焦建筑 / 237

中铁建铄羽沙特麦加轻轨工程启示 / 239

巴西、印度、俄罗斯和南非的建筑法问题比较 / 251

——运用Practical Law 数据库多国别问答工具

巧妙处理国际建筑纠纷 / 271

英美专家证人法律的演变 / 283

第七章 品牌管理 / 295

直面偏见 赢取信任 / 297

——访蓝色光标传播集团总裁毛宇辉先生

中国企业国际化10条公共关系建议 / 302

第八章 中国境外投资最新政策法规汇编 / 305

中国境外投资最新政策法规汇编 / 306

(2012年3月~2013年12月)

致谢

第一章 | Chapter One

热点观察：能源和资源

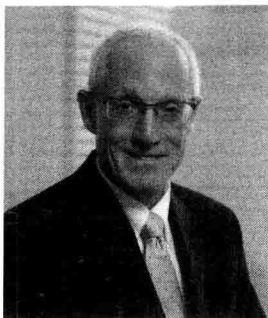
跨境投资并购是门大学问，既是一门技术，又是一门艺术，既要懂经济，又要讲政治，还要懂法律、人文、历史，以及沟通的艺术。

——Andrew B. Derman

摘要

不要被美国外国投资委员会（CFIUS）阻止中海油收购优尼科、三一重工收购美国风电场项目而吓倒。CFIUS不是横亘在赴美收购之路上的青面獠牙怪物。自1988年以来的25年间，美国国会授予总统阻止威胁国家安全的拟议并购的权力，但中国企业赴美直接投资，仅有两例被美国总统下令撤资或禁止。

能源和资源类企业跨境并购是门大学问，既是一门技术，又是一门艺术，既要懂经济，又要懂政治，还要懂沟通的艺术。企业的应对艺术：深入了解审查过程，了解美国外国投资委员会官员对美国国家安全的担忧点，以及讲究与美国外国投资委员会（CFIUS）、决策者和公众积极沟通的艺术，强调收购对美国经济、就业带来积极意义，审查并非不可逾越。



Andrew B. Derman

美国Thompson & Knight律师事务所国际能源业务部合伙人，同时担任全球能源法律服务总裁。在战略设计、商业执行、谈判、合同起草等法律服务方面经验丰富。已出版五本书，发表了五十余篇有影响力的专业文章。

Andrew.Derman@tklaw.com



Debra Villarreal

美国Thompson & Knight律师事务所能源业务部合伙人。专注联合开发与勘探活动的战略设计、谈判和合同起草以及全美能源物业的收购和资产剥离。曾被The Best Lawyers in America（美国最佳律师）评为达拉斯石油天然气法律类“年度最佳律师”。

Debra.Villarreal@tklaw.com

应对美国外国投资委员会监管的艺术

Managing Regulatory Challenges for Investments in the CFIUS Review Process

文 / Andrew B. Derman, Debra Villarreal and Ashley Nguyen

美国Thompson & Knight律师事务所

2013年9月10日，中国企业双汇国际收购史密斯菲尔德获美国外国投资委员会（CFIUS）审批许可。这一消息提振了中国企业赴美收购资产的信心。

若将目光聚焦到能源和自然资源行业，中国企业的赴美投资前景似乎让人眉头紧锁。中海油收购优尼科、三一重工收购美国风电场项目是著名的失败案例。

随着中国对能源的需求不断增加，中国对美石油天然气行业的直接投资在过去十年中持续增长。然而，一些中国企业也遇到了来自CFIUS的挑战。

知己知彼，才能百战不殆。CFIUS负责监控和审查外国直接投资，以确保拟进行的交易不会威胁到美国的国家安全。通过深入了解该委员会以及影响其决策问题的关键点，CFIUS审查可以应对。

中国最近已超越美国成为世界上最大的能源消费国。目前，石油进口满足了中国一半以上的需求量。中国企业从2005年开始，探索海外能源收购。自2010年以来，已在美国和加拿大投资超过170亿美元。