

中企“走出去”：

要预判风险更要管控风险

■ 冯迪凡



目前，“承包工程建设”业务和“海外并购”业务成为“一带一路”战略下中国企业“走出去”的两种主要业态形式。

不过，鉴于“一带一路”战略涉及国家众多、资金巨大，不仅有必要对目的地的风险挑战进行正确评估，还需要在评估之后进行有效的风险管控。

鉴于工程项目不可转移、前期投入资金较多，一旦遭遇风险致使项目中断，会给承包商带来巨大的固定资产和应收账款损失。“以利比亚内战为例，政局动荡造成中资企

业十多人受伤，企业工地、营地遭到袭击抢劫，直接经济损失达15亿元人民币。”中债资信国家风险部高级分析师樊少华表示，“对于政治、经济和汇率等宏观层面的风险，企业需要密切关注东道国相关领域的形势变化，提前做好风险预判。”

标志性政府项目易受风险冲击

目前，中国已与30多个国家签署了合作协议，未来5年将与其他国家共同推进中蒙俄等六大经济走廊建设。最显著的是基础设施项目方面的合作，比如印尼的雅万高铁、

匈牙利—塞尔维亚铁路、中国—俄罗斯东线天然气管道、巴基斯坦瓜达尔港、中国—哈萨克斯坦（连云港）物流合作基地等项目。

不过，由于海外工程承包项目投资规模较大，往往由政府部门组织建设或由国际社会援建，具有鲜明的政府背景和政治色彩。一旦东道国发生政治动荡，出现政权更迭或者经济形势恶化等风险事件，这些标志性的政府项目极易受到冲击。

美亚保险(AIG)责任险部和特殊金融险部负责人詹铭辉表示，承包工程建设业务作为中国对外直接投资中的重大发展领域之一，常见的风险来源包括建工风险、人员安全和自然灾害。

樊少华指出，首先，工程承包项目施工周期长，项目结款日期和方式一般事前约定，使得项目结汇自由度受限，因此，与制造业、能源矿产等直接投资项目相比，工程承包更易受汇率波动风险的影响。

其次，“如果合同条款设计复杂，参与主体多元化，合同管理难度较大，容易产生风险。”樊少华表示，“国际上各种技术标准存在差异，中国标准未获国际认可，也会给中国

承包商海外施工带来不便。”

并购的潜在政治风险

对于海外并购业务，詹铭辉表示，在“一带一路”战略的支持下，未来几年，中国企业跨境并购的数量、覆盖范围、交易金额都会持续增长，并购交易的激增也会使优质资产的竞争变得更为激烈。

樊少华指出，中国企业在“走出去”进行并购交易的过程中，首当其冲的是面临政府部门严格审查的风险。

比如，被并购企业所在国的监管部门可能会在既有的审批要求中附加更加严格的审核条件，从而延缓并购的交易流程。樊少华指出，最近，中国化工收购先正达的交易，就因欧盟监管机构要求并购双方提供更多的附加资料，导致并购完成时间被推迟至2017年。

通常，企业在并购交易过程或并购后整合中所面临的风险来自两个方面：买卖双方有可能由于信息不对称而导致损失，以及一桩并购交易往往需要通过长时间的交涉去确定潜在的风险和未知因素。詹铭辉指出，这不仅需要耗费巨大的人力及财力资源，也有可能

错失并购的最佳时机。

管控“走出去”风险

那么，要如何管控中国企业“走出去”的风险呢？

樊少华表示，为防止政府违约风险，企业需充分了解当地政府的经济和财政状况，当政府不能按时支付阶段性工程款时，需要及时对政府信用进行评估判断，切忌持续垫付资金推进项目，而某企业在承建非洲某国机场新航站楼工程时就出现过类似情况。

对于合同风险，樊少华认为，中国企业应该高度重视合同谈判，认真审核合同条款，合理利用合同中的关键条款保护自己的权益，同时充分履行总承包商的责任，增强对合同的把持力和执行力。

外国政府的外资审查制度并不一定是专门针对中国企业的，但要想规避风险，中国企业还得不断完善自身的风险管控能力：在选取并购目标之前，要做好尽职调查，不仅要从事务的角度考察并购项目自身的发展前景，还要挖掘并购项目的外在风险，比如项目的政治敏感度问题，充分评估外在风险对并购项目的负面影响。

中国化工研究突飞猛进 令德国“压力山大”

本报讯 11月14日，德国化学工业联合会(VCI)旗下的科研教育委员会主席威瑟尔在法兰克福表示，德国化学工业在研究领域感觉到来自中国的日益激烈的竞争。他指出，“全球竞争使我们的公司面临着巨大的创新压力，而保持我们的创新优势则越来越困难。”德国化学工业联合会公布的消息称，自2014年以来，中国积极研发的化工新产品数量超过德国，现在已经成为继美国之后的第二大化工产品出口国。早在2013年，中国就已经取代德国成为全球第三大化工研究基地。

根据德国化学工业联合会的一项调查，到2030年，中国的化工和医药研发经费将占全球研发经费的近15%，从而取代当前日本排名第二的位置，但仍位居美国之后。截至2030年，美国的研发费用将下降到占国民生产总值的33.4%，德国的科研经费也将减少

到占其国民生产总值的6.4%。

德国化学工业联合会主席、Evonik公司董事会成员威瑟尔说，德国化工联合会相信德国能够维护其全球第四大化工研究基地的地位。他说：“我不认为中国是个威胁，但这是一项艰巨的工作。”

据德国化学工业联合会公布的消息，2015年，德国化工医药工业的研究经费增加了4%，相当于增加支出105亿欧元，占行业销售额5%以上，超过以往任何时候。到2030年之前，这一支出还将增加到165亿欧元，其中大部分经费将用于医药和特殊化工产品的研发。这些领域的增长预计将大于基础化工领域的增长。

但是威瑟尔指出，仅靠扩大对研究经费的投资是不够的，有必要从税收的角度推动研发、简化审批程序、加强与大学的合作以及改善数学和自然科学领域的教学设施。



11月9日，工作人员在皎漂首站对天然气管道进行检查。中缅天然气管道以缅甸皎漂为起点，一路向东北，斜穿缅甸，从中国西南边陲云南瑞丽入境。跨过云南、贵州后，延伸到广西贵港，于2013年7月15日投产。

中新社记者 骆忠华摄

中国“机芯”首获海外批量订单

本报讯 (记者 张琼文 综合报道) 11月15日，中车株洲电力机车研究所有限公司(中车株洲所)自主研发的8英寸IGBT产品，成功中标印度机车市场，将用于该国电力货运重载机车改造升级项目。这也是有中国“机芯”之称的IGBT产品首次单批出口海外。

IGBT芯片作为电力行业的核心元器件，是轨道交通装备“机芯”技术中最先进、效能最突出的高端产品。但多年来，技术一直被国外企业

垄断。

随着以“高速”和“重载”为代表的铁路机车车辆技术成为世界主流，中国企业开始大规模引进、消化、吸收国外高铁技术，其中，对于“CPU”的IGBT芯片的解密更是被看作重中之重。

所谓芯片解密，就是利用专业手段从发达国家的芯片中提取其所存代码，然后学习吸收利用其中的芯片知识。通过改进和自主研发，我国高铁IGBT芯片的技术得到飞速提升。

中车株洲所主要承接中车核心业务的研发工作，是最早成立的电力机车研究所之一。据专家介绍，通过引进、消化、吸收和自主创新相结合的道路，中国研发成功了具有完全自主知识产权6500V/200A高压大功率IGBT芯片模块，填补了国内在高压IGBT模块自主开发领域的技术空白。此次即将出口印度的IGBT产品，是中车时代电气IGBT家族相当成熟的一款主打产品，有中国“机芯”之称。

曾有人预言，中国对高铁引进技术的消化、吸收至少需要16年，即8年消化、8年吸收。事实上，中国高铁研发团队大大缩短了这个过程。从2004年开始引进、消化、吸收国外高铁技术，到建立高铁技术体系，中国高铁只用了不到7年时间。

如今，拥有核心技术的中国高铁成为中国装备制造的一张名片。目前，中国中车集团研发的核心技术已应用于京沪高铁等工程。

越来越多的国外参访团开始前

往中车学习取经。同时，中国中车先后在美国、印度投资建厂，实现从产品输出向技术输出，从产品合作向产品、技术、服务全方位合作的巨大转变。

“此次在印度市场的突破，为中国铁路高端核心器件实现海外拓展起到了良好的示范作用。”中车时代电气总经理刘可安表示，随着“一带一路”“高铁出海”等国家战略的推进，中国铁路及其高端装备行业走出国门步伐将加快。

工程机械“出海”谁来保驾护航

■ 崔静思

三一重工又遇到跨国知识产权纠纷了。日前，据媒体报道，美国联邦巡回上诉法院在一起由三一重工股份有限公司(下称三一重工)提起上诉的案件中，做出了有利于被上诉方美国马尼托瓦起重设备有限公司的判决，维持了美国国际贸易委员会(ITC)去年4月16日做出的三一重工侵犯马尼托瓦克商业秘密的裁定。

实际上，此次三一重工在美再遇纠纷也牵出了中国工程机械领域企业“走出去”过程中的行业共性问题——知识产权如何为企业“出海”保驾护航。在三一重工总工程师易小刚看来，工程机械“出海”，专利布局是关键，而海外维权更是技巧。

纷争缘起市场竞争

三一重工此次遭遇的纠纷，要追溯到2013年。当年6月，马尼托瓦克公司向ITC提出申请，诉称三

一重工涉嫌侵犯其商业秘密，且三一重工的履带式起重机产品涉嫌侵犯其拥有的2件专利权，ITC据此启动了对三一重工的“337调查”程序。此后，双方在中美两国间开展了多轮较量，互有胜负。近日美国联邦巡回上诉法院的判决，是双方“拉锯战”的最新战果。

不过，判决结果刚一公布，便有业界专家指出，马尼托瓦克公司之所以单单针对三一重工就知识产权问题多次交手，其根源还在于双方的市场竞争。早在2007年时，三一重工便在美国成立了生产履带式起重机的子公司，到2013年，其相关产品的北美市场占有率已接近15%。就在这一关键节点上，马尼托瓦克公司祭出了“337调查”的“杀手锏”。从数据上来看，作为全球老牌的工程机械强企，马尼托瓦克公司在今年第二季度的销售额罕见地出现了同比下降4%

的不利情况，而三一重工近年来的季度销售额则连连上涨，其在美的快速拓展确实改变了原有的市场竞争格局。

无独有偶，中国的另一家民营工程机械企业江苏申锡建筑机械有限公司(下称申锡公司)，也在“走出去”的过程中遇到了和三一重工类似的阻碍。申锡公司行政负责人顾薇薇表示，申锡公司先后经历了两次长达数年的跨国专利纠纷，而这两次纠纷都是发生在申锡公司赴涉案企业所在国家参加展会、准备进军该国市场时，被所在国市场份额最大的同业企业以涉嫌侵犯外观设计为由上法庭。

“以2008年在美国的经历为例，两家全球最大的高空作业机械制造商同时起诉申锡公司，如果不应诉，对方就将把‘战火’烧到全球，我们将面临无休止的国际争端，应诉了，则要耗费大量成本，国际官司

胜负难卜。”顾薇薇说，在反复权衡中，申锡公司逐渐认识到了这场官司关乎企业乃至国内所有相关工程机械企业同类产品的前途，因此派出多名工程师数十次往返中美两地，搜集整理了企业科研开发的1900多页原始记录，终于在涉诉产品的外观是否具有功能性这一案件的关键点上找到了突破口。在历时近800天、花费180多万美元诉讼费后，美国内华达州地方法院最终驳回了原告对于申锡公司的诉讼请求，申锡公司胜诉。

破局还需专利布局

实际上，不只是三一重工和申锡公司，历数近年来“走出去”的中国工程机械企业，无论是中联重科、徐工集团，还是山河智能、南方路机，都或多或少经历过知识产权纠纷或存在这方面的隐忧。如何破解“走出去”的困局，成为从业者都在

思考的问题。

“要在国际市场中博弈，就要懂得并遵守国际市场的规则。光有技术还不行，企业的全球化，首先应该是知识产权布局的全球化。”中联重科总工程师付玲表示，截至去年年底，中联重科已累计提交国内外专利申请8377件，其中发明专利申请3275件。知识产权的“高投入”“广布局”一方面让中联重科在国际并购活动中知识产权的运用方面独具特色，另一方面也帮助企业在整个工程机械行业遭遇低潮时能够“一枝独秀”。

有关专家指出，相较国外大型跨国集团，我国工程机械企业在液压系统、核心零部件等关键技术方面还缺乏核心专利的布局和运用，要想实现海外突围，大量高精尖的专利是基础保障，只有构筑知识产权之盾，才能有效抵御“出海”过程中的风浪。

企业供应链变革 将是未来重要转变

本报讯 (记者 张琼文) 日前，全球企业中心(CGE)与CREATe.org合作开展一项系列调查Digital Supply Chain initiative(DSCI)(数字供应链计划)，并发布白皮书《Digital Supply Chains: A Frontside Flip》(数字供应链：正面观察)。该报告指出，企业供应链将是企业在未来五年内面临的最重要转变。企业应在现在起为即将到来的数字供应链变革做准备。

“以往对数字简单理解为数码产品，现在来看，这种想法过于简单。”CREATe首席运营官Craig Moss表示，数字供应链正成为经济环节中不可缺少的重要部分。“过去，企业供应链建立在信息、货物和资金的流动上，而现在，数字供应链被创建起来，企业可以通过数据分析更好地了解客户的行为，简化采购。”

数字供应链伴随着物联网和传感器的发展而出现并渗透进工业经济中。“在这个过程中，大量新类型数据出现，相比传统数据有更突出的优势，比如提高效率，迅速匹配供应与需求。”Moss表示。

基于数字供应链和传统供应链之间的差异，该报告显示，改进企业数字供应链可促使采购成本下降20%，供应链成本下降50%，营收增长10%。在所有行业都是如此，甚至在金融服务等传统上没有将供应链纳入其创收战略的行业也不例外。

DSCI项目负责人George Bailey表示：“那些通过数字供应链进行管理实践，并不断扩大数据储备库及全新技术的企业，更可能在未来占有竞争优势，将更好地满足客户。”

事实上，数字供应链正在潜在地影响着企业管理及商业模式。一些依靠数字供应链的平台创建起来，促进了各个相互依存的群体间的交易。“Uber就是一个例子。通过平台对数字信息进行整合，为乘车者及司机提供信息及服务的匹配。”Moss表示，也有很多传统公司正在整合平台的商业模式，比如有的大型工业公司通过建立平台，以匹配供应商与内部采购部门的信息等等。

对于企业来说，随着数字供应链带来的变革，机会和风险都同时增加。比如很多关键数据将不可避免地被供应商及业务合作伙伴共享，面临着商业秘密被泄露的风险。为此，Moss建议企业在与第三方合作中，改善对方的网络安全及机密信息保护程序十分关键。

“同时，管理者更应看到数字供应链如何对从产品设计到产品、服务整个周期产生影响，学会如何将风险转化为机遇。”Moss表示。

中国企业参与罗马尼亚智慧城市建设

本报讯 近日，中兴通讯罗马尼亚公司总经理王波表示，中兴通讯将参与罗马尼亚智慧城市建设。王波说，“智慧城市”直到不久前在罗马尼亚还是一个炒作概念。不过，在今后两三年里，随着智慧城市建设的逐步落实，以及越来越多城市加入其中，罗马尼亚智慧城市建设将迎来空前发展。中兴通讯将继续致力于支持罗马尼亚城市规划建设，加强与罗政府及各方合作，共同推动智慧城市发展。(李牧)

浪潮与思科成立公司 迎战IT与CT融合大势

本报讯 浪潮与思科近日共同宣布双方合资公司即浪潮思科网络科技有限公司成立并正式投入运营，未来将抓住以SDN为代表的新一代网络技术的发展的机遇，加大网络产品技术的研发，为市场带来包括IT基础设施、云计算、数据中心、智慧城市和大数据等在内的领先技术服务。

双方已经就产品、技术、服务等方面的合作内容达成共识，未来将抓住以SDN为代表的新一代网络技术的发展的机遇，加大网络产品技术的研发，为市场带来包括IT基础设施、云计算、数据中心、智慧城市和大数据等在内的领先技术服务。据悉，目前第一阶段的产品上市计划已经启动，预计会在明年正式推向市场。(王琦)