

编者按：合规管理 起源于欧美大型跨国集团，以应对复杂、严厉的法律法规和市场监管环境，防范 合规风险，帮助规范企业海外行为。上月底发布的《2016 2017 中国合规及反商业贿赂调研报告》指出，境外被执法的中企，69%遭受了反腐执法，17.24%遭受经济制裁。可见，中企在 走出去 的过程中，既要对自身系统进行管控，也要构建海外合规体系。

从 我要合规 到 我能合规 再到 共同合规

# 合规管理 独行快 众行远

■ 本报记者 钱颜



强化合规已成为全球企业发展新趋势。商务部国际贸易经济合作研究院研究员王志乐在7月3日举办的企业合规管理专题讲座上表示。

随着 一带一路 倡议的深入实施，我国企业在全面参与国际竞争中发生的合规风险引起广泛关注，符合现代企业发展规律的合规管理方法和体系亟待建立。

合规是企业走出国门的钥匙

目前，许多跨国公司在寻找供应商、合作伙伴的时候，都把是否合规作为考察条件之一。王志乐举例说，去年，有一个大型跨国公司在接受中国民营企业访问时，要求提前将企业负责人的个人资料提交过去。其中，某企业负责人因曾有过受处罚的记录而被拒之门外。

连访问对象都进行了合规审查，跨国公司将来在供应商管理上会更加严格。由此可见，合规风险对走出国门的企業来说至关重要。

过去，企业比较关注传统商业风险，如今，企业对风险的关注已经转移到以合规为代表的新型风险上来。王志乐再次强调合规的重要性，合规风险成为企业核心管理活动之一，应当和信用风险、市场风险、操作风险和其他关联风险进行综合考虑。

在全球化背景下，中国公司要想成长为全球公司，就要顺应新趋势。全球公司的责任已经从股东责任转变成全面责任，并上升到关系法规、规制、规范的全球责任。经济、社会、环境、面面俱到，才能更好地走出去，实现全球价值。王志乐说。

新规则带来新挑战

随着全球市场的出现，企业竞争方式成为全球价值链竞争，全球公司强化企业合规文化，企业也开始面临新竞争规则的挑战。

如果能够理解和把握全球竞争的新方式以及新规则，我国企业则有可能实现跨越式发展，创造发展中国家企业成长的新经验。王志乐说。

我国企业，特别是国有企业在走向世界面对的是已经改变了的全球竞争新方式和新规则。一个企业的已有制度再健全，也会在不断发展中出现漏洞。在王志乐看来，互联网等新竞争形态的加入，需要企业不断学习和适应变化。要增强内在道德动力，建立合规管理体系，

迎接反腐挑战、吸取过往教训，做有全球竞争力的高水准企业。

同时，王志乐为企业提供了建立合规管理体系的六个步骤：一是通过调查研究方式识别合规风险。二是把握风险导向，健全合规制度。三是管理协调各部门，强化合规职责。四是保障和完善合规机制。五是对合规效果进行评审，推进持续合规。六是形成合规文化，拒绝潜规则。让合规效果持之以恒。

化孤立为合力

独行快，众行远。王志乐这一观点的提出，引起与会企业的共鸣，大家纷纷表示，这一理念说出了他们的心声。

很多企业不是不想合规，但就怕市场上只有自己一家合规，出现吃亏的局面。王志乐表示，这种现象正在不断改善中。国内不少企业正在推进合规体系建设，与此同时也出现了推进合规联合行动的趋势。

从 我要合规 到 我能合规 再到 共同合规，只有变被动为主动，化孤立为合力，企业的全球化之路才能走得更远。

据悉，许多政府、协会组织正在进行推进企业合规的工作，希望助力企业建立合规管理体系，提升国际化经营管理水平。同时将促进企业与政府有关部门间的有效沟通，促进企业合规经营，政府依法行政，以及中国企业合规和未来与国际机构联合行动。

## 《合规管理体系指南》标准工作组委员胡国辉：别让合规停留在口头上

■ 本报记者 钱颜

不以规矩，不能成方圆。随着 洗钱、腐败、垄断、违规风险 等一系列词汇在业内出现的频率越来越高，合规管理 也成为企业不可忽视的重要管理方面。

合规的根本意义在于建立和维护企业运营所需的良性秩序。国家标准化管理委员会《合规管理体系指南》标准工作组委员胡国辉在7月3日举办的企业合规管理专题讲座中表示，合规是完整的管理体系，应当渗透到企业制度的方方面面。

很多跨国公司也曾遇到过种种合规问题，甚至被罚过高额罚款。因此，我国中小企业在还没有成为跨国公司之前，应当提前做好内部的合规体系，避免做大后产生不必要的麻烦。胡国辉表示，我国企业应将合规本土化，把合规作为一个体系提出来，让合规不再停留于口号，形成一个可操作的指南，使合规成为一门管理科学。

合规二字，合重于规。合与规之间，合更为重要。甚至没有规，也可以合。胡国辉强调，合规是由法律、行业标准/惯例、企业制度、道德规范等渊源形成的。既要遵守国际规则、契约等

法律法规及监管规定，也要遵守行规和社会主流价值观，重视职业道德规范。某种意义上来说，自律可以帮助企业防患于未然，避免遭受法律制裁、财务损失和声誉损失等。

胡国辉认为，合规部门的主要职责是帮助企业合规、健康发展。建设有道德的企业，合规不仅是某一个人要合规，整个公司也要合规。合规相关规定的制定要避免具体、空泛。企业的合规官是一个相对中立的第三方角色，帮助企业做正确的事。在企业生病时，合规官是一个医生，帮企业诊断问题并提出解决方法，企业要遵医嘱。在企业正常运营时，合规官的角色是一个健身教练，使企业保持健康运营。

此外，企业在建构合规部门时要从宏观制度上做出考量。避免遇到合规部与其他部门的职能交叉、公司合规管理体系植入问题，如公司合规部门与公司法务部、审计部、纪检部门及公司其他相关部门的职能交叉和区别。合规管理体系的设置要深入各个部门，结合不同业务特点来对待。



## 中国平安保险集团合规部副总经理张云平：合规管理首先是一种态度管理

合规管理首先是一种态度管理。中国平安保险集团合规部副总经理张云平这样评价合规管理。

此前，原中国保监会副主席魏迎宁曾在出席保险行业的工作会议上指出，当前，保险业发展已经进入一个新时期，国内外形势对保险业依法合规经营提出了更高的要求，保险机构要进一步推进依法合规经营。

然而，有分析认为，保险业并非表里如一。管理和服务跟不上社会发展水平，是保险业面临的主要矛盾。而依法合规经营状况不理想造成人们对保险行业的满意度不够高，则是这个矛盾的缩影。

保监会也曾对车险理赔难和寿险的销售误导等保险行业

中的不合规问题明确表态，将坚决打击此类不合规现象，以挽回保险行业的形象。

张云平认为，企业实际上就是一个利益共同体，在这个利益共同体中，如果某一个方面的利益受损的话，可能就会使这个平衡利益关系发生倾斜。因此，为了避免发生这样的事情，建立相应合规部门进行相应管理是非常必要的。

合规管理发展至今已不仅仅是风险控制手段，更是一种做事的模式，探寻最佳实践的途径和获得他人信赖的方法。张云平强调。

（金诗雨）

## 北京市工商局朝阳分局 查处无照密室逃脱



工商之窗

近日，北京市工商局朝阳分局接到举报，反映辖区双井地区存在2家地下室从事经营活动的真人密室逃脱桌游吧，商户在经营场所内均未悬挂营业执照，涉嫌无照经营。分局双井工商所高度重视，第一时间联合属地政府、食药所、公安、城管等部门，对上述地址进行检查。

真人密室逃脱是时下较热门的娱乐游戏，很多追求新鲜刺激的年轻人迅速被吸引。然而，随着行业的不断发展，商家水平良莠不齐，存在一定的安全隐患。

在位于华腾园小区一居民楼地下的车库旁边，挂有 电锯惊魂真人密室逃脱 的招牌。由于检查时间为工作日，现场并没有消费者。经查，现场经营面积近300平方米，设有酒水台、游戏机等设施，现场工作人员2人，无法出示包括营业执照在内的相关手续。

在该小区另一处地下室，近1000平方米的空间内，设有 密室逃脱 轰趴馆 等经营项目，现场还有酒水饮料销售，当事人现场悬挂了人防空间许可证营业，并挂有经营场所为丰台的营业执照。据经营者口述，该执照为其另一处经营场所，与此地并无任何关系，并称地下室经营仅取得人防许可即可，无须办理营业执照。执法人员对上述说法予以否定，并明确告知经营者，从事经营活动必须办理营业执照及相关审批手续。

现场，执法人员已责令两户经营者立即停止经营活动并对部分经营用具进行暂扣，要求经营场所主要负责人到工商机关接受询问调查，目前已进行立案处理。

工商部门提示广大消费者：一是在进行消费时，首先应查看经营者营业执照，可通过北京市企业信用信息公示系统查看其执照真伪及企业信息，遇有警示信息的经营主体应慎重消费。

二是在游戏前应查看经营场所的逃生及防火设施，遇突发事件可以第一时间安全撤离。三是对于恐怖惊悚为主题游戏项目，不适宜未成年儿童、心脏病、高血压患者及不适宜剧烈运动的人群参与。

四是保留消费凭证，遇消费纠纷可向有关部门进行申诉。

## 企业须重视合规调查

中国企业因合规工作没有做到位，给 走出去 投资带来了巨大损失。诸多海外执法案件让中国企业意识到反腐败、反洗钱、出口管制、信息安全合规的重要性。《2016 2017 中国合规及反商业贿赂调研报告》主笔团队成员、方达律师事务所律师赵何璇在6月25日举办的一带一路 法治实践与服务创新论坛暨第六届中国公司法务年会(华南)上说。

与往年相比，这份报告不仅涵盖商业贿赂问题，还提及了反洗钱、网络安全等诸多挑战。《合规报告》指出，企业遭受境内外执法的首要原因是反商业贿赂，其次是经济制裁以及广告。

根据《合规报告》，企业一定要重视对外投资中的合规尽职调查。许多企业投资前没有进行合规尽职调查，投资后发现目标公司的内控混乱、大量关联交易、资产转移，蒙受了巨额的经济损失。这些都为中国企业敲响了警钟。赵何璇说。

《合规报告》指出，境外被执法的中国企业当中，69%的被执法企业遭受过反腐败执法。此外，经济制裁所占比例为17.24%。

从行业上看，《合规报告》称，医疗健康、制造业、TMT、汽车、能源环保的中国企业受境外反腐败法律管辖的比例均超过65%，其中医疗健康行业的受管辖比例高达93%。

如何开展对外投资中的合规尽

职调查，《合规报告》建议中国企业要根据投资企业充分进行合规评估，在投资谈判过程中，对于投资合作条款加入相应的完善投资合规条款，对中国企业的权利义务进行保障，并对投资后的企业进行风控管控上的提升，确保我们在海外并购行为中把海外风险降到最低。

《合规报告》评议嘉宾、招商局集团高级顾问王春阁指出，中国企业在构建海外合规体系过程中，必须建立专门机构对投资所在国和投资项目进行全风险评估和全程合规监控，除决策前和决策阶段的合规调查外，必须建立专门机构对投资所在国和投资项目进行全风险评估和全程合规监控。（王晓雁）

## 20亿美元支持中企 摩洛哥瞄准 中国机会

我们希望中国企业来摩洛哥投资，摩洛哥政府将对前来投资的企业提供政策和资金的支持。6月27日，摩洛哥工业贸易投资与数字部部长埃拉拉米说。

埃拉拉米表示，除了优惠政策，摩洛哥政府还准备了总共20亿美元专项资金，用于支持到摩洛哥投资的中国企业。摩洛哥被称为 北非花园，是欧洲人传统的旅游胜地。不过，自从2016年5月11日摩洛哥国王穆罕默德六世访华之后，摩洛哥不仅以签证的形式对中国游客打开了大门，穆罕默德六世更是希望中国企业参与到摩洛哥加速工

业发展的计划中去。

目前，中资投资摩洛哥的金额不到10亿美元。摩洛哥的目标是在2025年将这一数字提高到110亿美元。

埃拉拉米希望，中国制造 越来越多地走进摩洛哥。任何产业都可以，IT、制造、能源各类产业都需要。埃拉拉米表示，摩洛哥希望中国产业的进驻带动摩洛哥经济发展。

作为一个发展中国家，摩洛哥希望提高自身的工业基础。为此，摩洛哥2014年提出了《2020年加速工业发展战略》，计划通过吸引外资，加快发展新兴的汽车工业、航空

工业，推动家电、电子、农产品加工、新能源产业投资，提升纺织服装业水平。在埃拉拉米看来，这些摩洛哥所需要的产业都可以从中国引进，中国工业将助力摩洛哥迎来新一轮的腾飞。

明年，卡萨布拉卡到丹吉尔的高铁即将贯通。埃拉拉米表示，而承接高铁业务的正是中国企业。在摩洛哥北部丹吉尔的中国园区，成都海特正在筹建专门面向中国企业的工业园，大约有1万公顷，工业区距离港口非常近，距离欧洲仅有15海里，企业在这里生产的商品可以快速进入欧洲和西非。（俞凌琳）

## 中企国际化谨防 走麦城

■ 卡永祖

国背景煽动民众情绪，谋求支持，最终导致美国众议院以 危害国家安全 为由高票通过了两项议案，反对中海油收购优尼科。

中海油收购优尼科中的政治问题并不是个别，这种情形在美国尤为如此。如2016年3月，美国政府以国家安全为由将中兴集团列入制裁黑名单。6月3日，美国商务部向华为发出传票，要求华为提供其与伊朗、朝鲜等被美国制裁国家的出口及再出口科技产品的所有信息。

跨国经营中的汇兑风险

企业在跨国经营的过程中，往往需要面临不同货币的兑换，也就使企业暴露在汇兑风险之下，即由

于外汇汇率的不确定性，企业面临着经营活动的净现金流价值发生不确定性的波动，有时由于东道国的限制甚至无法汇出或汇入现金流的情况。

近年来，随着金融全球化的发展，汇兑风险的发生概率已经不断减少，但是在依赖单一商品赚取外汇收入的国家，一旦该商品价格暴跌，如依赖石油出口的俄罗斯与依赖食品出口的阿根廷，该国在面临外汇收支不平衡的压力下就有可能实施外汇管制，给企业造成不必要的损失。

中国企业如何更好 走出去

尽管中国企业在国际化进程中

面临着重重问题，但是企业 走出去 作为 一带一路 战略中的重要一环，并不能因此而停滞，我们应该反思以往失败案例，总结经验与教训，在日后的投资中更加谨慎，防范可能出现的风险点。具体来说，企业应该做好以下几点：

第一，在项目前期做好尽职调查。

企业在进行 走出去 战略规划的前期，应该做好详尽的调查，对于可能存在的风险点进行认真的评估。就项目可行性而言，应从技术、环境、盈利与成本预测来进行判断；此外，还应关注当地社会团体，如工会、环境保护团体等，谨慎评估，合理投资。

第二，储备拥有国际战略与视野的高级跨国管理人才。

企业跨国发展的目的多是为了在全球范围内配置资源，在全球产业链中实现利益最大化，这就需要企业具备合理的国际化战略布局。在企业 走出去 之后，还应该配套相应的跨国管理方案，保证母公司与子公司的协调。

第三，企业在实现自身利益的同时，还应承担相应的社会责任。

中国企业在 走出去 时，往往缺乏主动承担社会责任意识。应该认识到，企业形象不仅关乎自身，也关乎中国对外的国家形象，因此企业更应主动承担起应有的社会责任，在全世界打出 中国名片。