出海手册

写给出海企业和创始人的一百一十八个法律问题

Ainlaw 出品

V 1.0　2026 年秋季版

出海手册

写给出海企业和创始人的 118 个法律问题

张莉 著

Ainlaw 出品 · V 1.0 2026 年秋季版

序 言

做律师之前，我在一家金融资产管理公司负责不良资产的处置和管理，更早的时候在一家美资企业的合规部门工作，也参与过美国联邦破产法庭的助理工作。这些年的工作多数落在一个项目的后半段：债务重组，资产处置，破产，跨境的追索和执行。

从后半段往回看，企业在境外遇到的麻烦，很多在出去的那一天就已经定下了。对外投资的手续没有办，退出的时候清算款汇不回来。合资协议里没有写退出的条款，想走的时候对方不同意。设备进厂的时候没有留下权属文件，公司清算时说不清设备属于谁。法定代表人由外派的员工担任，公司注销之前他离不开那个国家。这些事情在进入的时候处理，成本很低；留到退出的时候处理，代价要高得多，有的已经无法补救。

这几年出海的企业越来越多，其中不少是第一次出去。有的跟着客户去设厂，有的为了关税和原产地，有的为产能寻找新的市场。企业家在出发之前可以找到的资料主要是两类，一类是各国的投资指南，很少谈风险；一类是针对某一部法律的专业文章，要有法律背景才读得下去。企业家需要的是另一种资料：在决定去不去、去哪里、钱怎么出去、公司怎么设、人怎么派、出了事怎么办、最后怎么退的每一个关口，知道有哪些问题要问，有哪几条路可以选，每条路意味着什么。

这本手册按这个顺序写成。全书十一篇，一百一十八个问题，从决定出海写到退出，最后一篇写创始人自己的身份、税和家庭财产。另有两个附录，分行业和分国别列出各自特有的问题。每个问题一两页，用平实的话讲清楚，不引条文，不要求读者有法律背景。

有两点要说明。

第一，手册把中国一侧的规则放在与东道国规则同样重要的位置。2026年，对外投资的国务院规定、境外放款办法、离岸信托的个人所得税公告相继出台，企业的资金、技术、数据和人员从境内出去，每一项都有了更明确的规则和责任。只了解东道国的法律而不了解中国的法律，出海的风险就有一半没有看到。

第二，手册用了比较多的篇幅写争议和退出。这与我的专业有关，也出于我的一个看法：退出是投资的一部分，应当在进入的时候一并设计。

手册里的法律和数字核对到 2026 年 9 月。各国的规则变化很快，关税、税率、比例和期限都可能调整，我们计划每年更新一次。手册不能代替针对具体项目的法律意见。它的用处是让企业家在见律师之前知道该问什么，在拿到方案的时候看得懂方案。

希望这本手册对准备出海和已经在海外的企业有用。

张莉

2026 年 9 月

特 别 声 明

本手册供一般性的参考和交流之用，不构成法律意见，也不构成对任何法律法规的正式解读。

手册的内容核对至 2026 年 9 月，此后法律和实践的变化未能反映。各国的法律差异很大，具体的项目应当向具有相应执业资格的专业人士咨询。读者依据本手册的全部或者部分内容作出的决定及其后果，由读者自行负责。

手册中的例子已经作了简化。部分案例来自公开报道，未能独立核实的已在文中注明。

本手册是作者个人的研究和写作，不代表作者所在律师事务所的意见。

本手册的著作权归作者所有。欢迎转发全文；摘编、改编或者用于商业用途的，请事先取得书面许可。

作 者 介 绍

困境重整 / 跨境投资与合规



张 莉

zhangli@vtlaw.cn

万商天勤律师事务所上海办公室律师。曾就职于国内头部金融资产管理公司，负责超百亿资产组合的处置与管理；此前在五百强美资企业的合规部门工作，熟悉跨国企业的合规体系和跨境法律风险防控；也曾参与美国联邦破产法庭的助理工作。

业务集中于困境资产与特殊机会投资、债务重组、不良资产诉讼与执行、破产与重整，熟悉债权处置和担保资产的交易结构设计、资产估值与多方利益协调。

在跨境业务方面，熟悉跨境资产收购与交易风险处置，以及境外投资、出口管制、经济制裁等合规事项，注重在交易设计阶段就考虑程序的跨法域认可与执行。

密歇根大学法学硕士，华东政法大学国际经济法学士。工作语言为中文、英文。

Ainlaw 是张莉律师主理的公众号，发布跨境投资、债务重组和投融资方面的法律文章。本手册的更新版本通过公众号发布。

怎 么 用 这 本 手 册

按问题查　每一条回答一个问题，独立成篇，读者可以从目录直接找到要看的那一条，不必从头读起。

按阶段读　十一篇的顺序就是企业出海的顺序：决定出海，资金和架构，落地，货物和技术，数据，人员，税，品牌和知识产权，争议，退出，最后是创始人自己。准备出海的企业可以从第一篇读起，已经在海外的企业可以从遇到的问题所在的那一篇读起。

条目之间的关系　一个问题涉及其他条目的，文中以“本手册第若干条另有讨论”注明。

附录　附录一按行业列出跨境电商、新能源、游戏和应用、软件和人工智能四个行业特有的问题。附录二按国别列出九个国家和地区的准入、税、用工和退出，每页末尾的“办理时核对”是变化频繁、应当在办理时查证的事项。

时效　手册的内容核对至 2026 年 9 月。文中写明年份和月份的规则，读者使用时要确认是否又有调整。手册每年更新一次，更新的版本通过公众号发布。

目 录

第一篇　决定出海

1　客户要求去海外设厂，去还是不去？ 16
2　出海是卖货、建厂还是买厂，三种做法的法律问题有什么不同？ 17
3　越南、泰国、印尼、马来西亚，同一个厂放哪里？ 19
4　去中东：沙特和阿联酋的本地化要求是什么？ 21
5　去墨西哥是为了进美国市场，原产地规则卡在哪里？ 23
6　去欧洲：合规成本要准备多少？ 25
7　美国市场还能不能做？ 27
8　中亚适合什么样的企业？ 29
9　出海之前，国内的公司要先整理什么？ 31

第二篇　钱和架构怎么出去

10　钱怎么合规出去：发改、商务、外汇三道手续各管什么？ 34
11　2026 年对外投资的国务院令施行后，和以前有什么不同？ 36
12　个人在境外设公司投资，现在要不要办手续？ 38
13　通过 BVI、开曼的壳公司再投出去，还算不算绕开了备案？ 40
14　哪些行业、哪些国家属于敏感，批不下来怎么办？ 42
15　第一笔钱金额小，能不能先出去再补手续？ 44
16　境内公司借钱给境外子公司：境外放款的额度和用途限制 46
17　内保外贷还能不能用？ 48
18　直接投还是隔一层香港或新加坡，差别在哪？ 50
19　中间层放香港、新加坡、BVI、开曼还是卢森堡？ 52
20　有税收协定就能享受优惠吗：受益所有人的认定 54
21　壳公司没有人没有办公室，经济实质法怎么过？ 56
22　知识产权放在哪一层？ 58
23　以前没办手续已经出去的钱和公司，现在怎么补？ 60

第三篇　怎么落地

24　设子公司、分公司还是代表处？ 63
25　新建、收购还是合资？ 65
26　和本地人合资，股东协议里哪几条必须写？ 67
27　当地要求本地人持股或者本地人当董事，名义股东能不能用？ 69
28　进工业园区：优惠政策写在哪里才算数？ 71
29　买地还是租地，外国人能不能拥有土地？ 73
30　收购当地公司，尽调要查什么？ 75
31　只做贴牌、经销、代理，要不要在当地设主体？ 77
32　海外公司的法定代表人和董事谁来当，责任有多大？ 79
33　海外公司的公章、银行账户、网银谁来管？ 81
34　和当地政府签投资协议，哪些承诺靠得住？ 83
35　进场的时候就要想好怎么退：进场文件里为退出留的几个口子 85

第四篇　货和技术怎么出去

36　出口管制管的是什么：哪些货、哪些技术出不去？ 88
37　两用物项出口管制条例施行后，普通制造企业要做什么？ 90
38　美国的关税现在是什么状况，小包免税取消以后怎么办？ 92
39　在越南、墨西哥组装后出口美国，算哪国原产？ 94
40　转口贸易的红线：什么情况会被认定为洗产地？ 96
41　被美国列入实体清单意味着什么，和中小企业有没有关系？ 98
42　客户在被制裁的国家，这笔生意能不能做？ 100
43　经中亚向俄罗斯转口，风险在哪里？ 102
44　美国的涉疆法案：供应链上要准备什么证据？ 104
45　欧盟的碳边境税和外国补贴审查，什么样的企业会碰到？ 106
46　中国的反外国制裁法和不可靠实体清单：遵守外国制裁会不会在国内担责？ 108
47　把团队和技术搬到境外公司再卖给外国买家，行不行？ 110
48　技术人员派到境外算不算技术出口？ 112

第五篇　数据怎么出去

49　工厂用国内的人事和管理系统，算不算数据出境？ 115
50　数据传到香港算不算出境？ 117
51　数据出境的几条路径和 2024 年以后的豁免 119
52　员工数据、客户数据、生产数据，哪些可以自由流动？ 121
53　在欧洲有用户，GDPR 对中国公司怎么适用？ 123
54　美国各州和东南亚各国的隐私法要不要逐个应对？ 125
55　海外业务的系统怎么部署：本地存储和分区 127
56　AI 产品出海：欧盟人工智能法和内容标识 129
57　境外执法机构向公司调取存在中国的数据，给不给？ 131

第六篇　人怎么出去

58　派中国员工出去还是在当地招人？ 134
59　工作签证办不下来，用旅游签证和商务签证干活的后果 136
60　外派员工的劳动关系在哪边，社保交哪边，个税交哪边？ 138
61　不设当地公司，通过名义雇主雇人行不行？ 140
62　当地的工会和罢工怎么应对？ 142
63　解雇一个当地员工要花多少钱？ 144
64　关厂遣散：越南、印尼的算法和谈判 146
65　当地规定的本地雇员比例怎么达标？ 148
66　宗教假期、加班、女工保护：管理上最容易踩的几条 150
67　欧洲客户要求做供应链尽职调查，工厂要准备什么？ 152

第七篇　税

68　没有在当地设公司，为什么当地税务局还来收税：常设机构 155
69　母公司和海外子公司之间怎么定价，转让定价的资料要准备什么？ 157
70　跨境电商的增值税和销售税：欧盟、英国、美国各州 159
71　海外公司欠着增值税不注销的后果 161
72　全球最低税对中国企业有没有影响？ 163
73　利润怎么汇回来：分红、特许权使用费、服务费 165

74 境外公司不分红，国内要不要交税：受控外国企业规则 167
75 卖掉海外公司的股权，税交在哪里？ 169
76 海外公司清算，税务清算为什么拖这么久？ 171
77 离岸信托的个人所得税新规对出海架构的影响 173
78 外派员工和老板自己的个人所得税：税务居民怎么认定 176
79 当地给的税收优惠被取消或者追回怎么办？ 178

第八篇　品牌和知识产权

80 商标没在当地注册就开始卖，会怎样？ 181
81 商标怎么注册到国外：马德里体系和逐国注册 183
82 被当地经销商或者代理商抢注了怎么办？ 185
83 在亚马逊被投诉侵权、账户资金被冻结，怎么处理？ 187
84 美国法院的临时限制令冻结了收款账户 189
85 专利要不要在海外布局，337 调查是怎么回事？ 191
86 域名和社交媒体账号被抢注 193
87 海外公司关掉的时候，商标和专利怎么处置？ 195

第九篇　出了事

88 合同里的争议解决条款怎么写：仲裁还是诉讼，在哪里仲裁？ 198
89 香港、新加坡、国际商会的仲裁有什么区别？ 200
90 本地合伙人不配合、货款收不回，先做什么？ 202
91 在当地法院打官司，外国公司吃不吃亏？ 204
92 拿到境外的仲裁裁决，回中国怎么执行？ 206
93 拿到境外的法院判决，中国法院认不认？ 208
94 拿着中国的判决去境外执行对方的资产 210
95 对方公司在境外破产了，债权怎么申报？ 212
96 当地政府征收、毁约、改政策：投资条约能不能用？ 214
97 政治风险保险保什么？ 216
98 海外公司的银行账户被冻结 218
99 员工或者老板在当地被限制出境、被拘留 220
100 海外子公司出事，会不会追到国内母公司和老板个人？ 222

101 海外项目的款项以人民币、美元还是当地货币结算，汇率和管制的风险 224

第十篇 退出

102 退出有三种算法：卖、关、放着不管 227
103 把海外公司卖掉：买家是谁，价格怎么谈？ 229
104 合资公司里想退，对方不让退 231
105 海外公司注销要多长时间，卡在哪里？ 233
106 法定代表人和董事在公司注销前走不了 235
107 设备、库存、土地怎么处置，设备运回国内要办什么？ 237
108 退出后的钱怎么汇回国内？ 239
109 国内的对外投资手续怎么注销？ 241
110 海外公司破产：当地的破产程序和管理人 243
111 海外公司的债务会不会留在母公司头上？ 245
112 撤离之后，留在当地的合同和担保怎么了结？ 247

第十一篇 创始人自己

113 老板要不要拿一个海外身份？ 250
114 拿了海外身份，中国的税还要不要交？ 252
115 境外的账户和资产，国内看不看得到？ 254
116 家人先出去，财产怎么安排？ 256
117 离岸信托还能不能设？ 258
118 海外公司的股权放在个人名下还是境内公司名下？ 260

附录一 分行业

跨境电商 263
新能源 265
游戏和应用 267
软件和人工智能 269

附录二　分国别速查

使用说明 …… 272
越南 …… 273
印度尼西亚 …… 274
泰国 …… 275
马来西亚 …… 276
沙特阿拉伯 …… 277
阿联酋 …… 278
墨西哥 …… 280
欧盟 …… 281
美国 …… 283

第 一 篇

决定出海

1 客户要求去海外设厂，去还是不去？

2 出海是卖货、建厂还是买厂，三种做法的法律问题有什么不同？

3 越南、泰国、印尼、马来西亚，同一个厂放哪里？

4 去中东：沙特和阿联酋的本地化要求是什么？

5 去墨西哥是为了进美国市场，原产地规则卡在哪里？

6 去欧洲：合规成本要准备多少？

7 美国市场还能不能做？

8 中亚适合什么样的企业？

9 出海之前，国内的公司要先整理什么？

1 客户要求去海外设厂，去还是不去?

近几年出海的制造业企业，相当一部分是被客户推出去的。大买家要求供应商在中国之外有第二产地，明年的订单要从越南或者墨西哥出货，做不到就换供应商。这类要求通常来得很急，企业家在几个月内就要决定去哪里、投多少、和谁合作。

出海的推力有四股。国内市场价格竞争激烈，光伏、锂电、新能源车等行业利润率被压得很低，出去是为了利润率。新能源等行业的产能按全球需求建设，国内消化不了。关税壁垒在逐层外推，美国对中国商品的关税几经调整后仍维持多层叠加，墨西哥、欧盟也对中国产品加征关税，直接出口受阻，转口被查，最后只剩在当地生产。第四股就是客户的要求，它比关税更直接，因为它体现在订单上。

面对客户的要求，企业家要先分清客户要的是什么。多数情况下客户要的是原产地，也就是货物在法律上被认定为某国生产，供应商是否在当地拥有一座工厂，客户并不关心。原产地可以通过不同的方式取得，投入和风险相差很大，本手册第 2 条另有讨论。

另一个要先想的问题是订单的稳定性。客户的采购政策会随关税和地缘政治调整，今年要求去越南，明年可能要求去别处。工厂一旦建成，租约、设备、员工都沉在当地，退出的成本远高于进入。比较稳妥的顺序是先以较轻的方式满足客户对原产地的要求，观察订单半年到一年，再决定是否建厂。这个顺序在多数情况下客户是可以接受的。

出海的第一批决定往往在没有律师参与的情况下作出，厂房租约签了十年，合作方是刚认识的当地人，投资款通过个人账户汇出。这些决定在进入时看不出问题，在三五年后退出时决定了成本的高低。本手册后面各篇讨论的多数问题，都可以在进入之前用一份协议或者一个架构安排解决。

2 出海是卖货、建厂还是买厂，三种做法的法律问题有什么不同?

同一家企业出海，有三种做法，区别在于资产在当地沉得多深。

卖货，是货物出去，人和资产留在国内。产品仍在国内生产，通过出口、海外仓或者当地的贸易公司销售。法律问题集中在贸易合同、关税归类、原产地、反倾销和反补贴、收款安全。这种做法投入最小，退出最容易，停止发货即可，设了当地贸易公司的，注销一般几个月可以完成。缺点是受关税影响最直接，一次加税就可能让业务失去价格优势。

建厂，是在当地设立公司、取得土地或者厂房、购置设备、雇用员工。资产沉在当地，退出就难。法律问题成为一个链条：国内的对外投资手续和当地的投资许可；土地，很多国家不允许外国人拥有土地，只能长期租赁；用工，不少国家对本地雇员比例有硬性要求；税务架构，中间控股公司设在哪里；外汇，利润汇回的渠道和税负；以及退出，卖给谁、如何估值、清算需要多长时间。建厂从决定到投产通常要一到三年，关厂清算在多数国家要半年到一年以上，其间法定代表人往往不能离开。

买厂，是收购当地已有的企业。进入最快，厂房、许可、团队都是现成的。风险集中在尽职调查：买下的是这家企业过去若干年的全部税务问题、劳动纠纷和环保责任。越来越多的国家对外国投资有安全审查，收购之前要先判断交易在政治上能否通过。退出时股权可以转让，难度介于前两者之间。

三种做法可以组合，也可以分阶段。先卖货再建厂，先合资取得土地和许可再逐步增资取得控制权，都是常见的路径。企业家需要作的判断是：以

目前的订单和对当地的了解，资产应当沉到哪一层。在了解不足的时候沉得太深，是出海企业最常见的失误。

还有介于卖货和建厂之间的轻资产做法：委托当地工厂代工，授权当地伙伴贴牌，通过经销商或者代理销售。这些做法的共同点是以合同代替投资，合同到期不续即可退出，本手册第 31 条另有讨论。

3 越南、泰国、印尼、马来西亚，同一个厂放哪里？

东南亚是制造业外迁的第一落点。越南承接电子和纺织，泰国承接汽车和电子，马来西亚承接半导体封测和数据中心，印尼凭借镍矿资源和两亿八千万人口承接锂电和消费品。企业家选择国家时多数是跟着同行走，同行在哪个园区就去哪个园区。比较各国时，建议每个国家看四件事：准入、税、用工、退出。

越南的准入较宽，一般制造业外资可以全资持有，外资与内资同等对待，限制行业以清单列明。税的方面，标准企业所得税率百分之二十，2025年新的企业所得税法施行后，普通工业园区不再属于税收优惠地区，此后新设的项目不能再沿用过去园区的减免政策，企业家听到的"两免四减半"要核对是否仍然适用。越南已经实施全球最低税，合并收入达到门槛的集团要重新计算优惠的实际价值。退出方面，越南公司注销要经过税务、劳动、海关等机关依次出具清算证明，通常需要半年到一年；自 2025 年底起，非居民企业转让越南公司股权按转让价的一定比例核定征税，直接转让和间接转让都在征税范围内。

印尼的市场最大，政策变化也最大。矿产等资源行业受出口限制和配额调整的影响明显，投资的商业基础可能因一次政策调整而改变。印尼的劳动法对解雇的限制严格，法定遣散金在东南亚最高，而且不能通过协议降低，工会活跃。这些在进入时不显眼，在退出时是主要成本。

泰国和马来西亚各有投资促进机构提供的税收优惠，泰国对外国人经营部分行业有持股限制，马来西亚部分行业有本地股权要求。享受过投资优惠的企业在清算时可能被要求补缴，具体规则要在申请优惠时问清楚。

这几个国家有一个共同的情况：华人多，信息渠道多，企业家容易觉得熟悉。实际上每个国家的土地制度和劳动法与中国差别都很大，退出时当地

合作方常常是主要的阻力。如果企业的目的只是取得原产地，越南的退出成本相对最清楚；如果业务与资源有关，印尼的政策风险要计入成本。各国的具体税率、期限和比例变化较快，见本手册附录的国别页。

4 去中东：沙特和阿联酋的本地化要求是什么？

中东对中国制造业的吸引力在于三点：没有针对中国的关税压力，当地有购买力，沙特和阿联酋主动希望产能落地。代价集中在本地化要求上。

沙特对外国投资者征收百分之二十的所得税，沙特和海湾国家股东持有的部分缴纳天课，合资公司按股权比例分别计算。沙特推行区域总部计划：跨国公司在沙特设立区域总部并取得牌照的，可以在较长期限内享受所得税和预提税的优惠，一定期限内豁免本地雇员比例的要求；更重要的是，没有在沙特设立区域总部的跨国集团，原则上不能承接沙特政府和国有机构的合同。申请区域总部的条件之一是在沙特和集团总部所在国以外至少两个国家有实体，区域总部享受税收优惠要满足经济实质的要求，只挂牌不运营的做法有风险。

沙特的本地雇员比例按行业和企业规模确定，通称沙特化。达不到比例的企业在签证、政府服务上受限制。服务期满酬金是沙特劳动法下必须累计的负债，员工离职或者企业清算时一次性支付，关厂之前要先计算这笔钱。

阿联酋自 2023 年起征收企业所得税，自由区内符合条件的收入可以适用优惠。自由区公司允许外资全资持有，自由区外的公司也已大幅放开外资持股限制。阿联酋对一定规模以上的企业有本国雇员比例的要求，并逐年提高。阿联酋的公司设立和股权转让程序相对简便，退出比沙特容易。

两国的法律体系与中国企业熟悉的环境差别较大。沙特以伊斯兰法为基础，合同救济的可预期性不如普通法地区；阿联酋境内有迪拜国际金融中心和阿布扎比全球市场两个适用普通法的金融自由区，有自己的法院，可以作为合同约定的争议解决地。与当地合作方的合同，争议解决条款的选择尤其重要，本手册第九篇另有讨论。

去中东的企业还要考虑斋月期间工作时间缩短对产能的影响，排产时要提前计入，不宜依靠加班弥补。

5 去墨西哥是为了进美国市场，原产地规则卡在哪里?

企业去墨西哥建厂的理由通常只有一个：靠近美国，利用美墨加协定的免税待遇进入美国市场。这个理由在 2026 年变得不稳定。

墨西哥的准入没有大的障碍，保税加工制度成熟。成本方面，企业要向员工支付法定的利润分成，工会经过 2019 年的改革后更为独立，集体合同须经员工投票。墨西哥对无正当理由的解雇规定了较高的赔偿，正当理由的举证责任在雇主，实践中多数解雇按无正当理由赔偿。

关键在原产地规则和美方的态度。美墨加协定对享受免税的货物规定了区域价值含量的要求，乘用车的要求是百分之七十五，钢铝采购也有北美来源的比例要求。2026 年 7 月协定的联合审议中，美国没有同意续期，协定进入年度审议的状态，条款随时可能调整。美方在谈判中提出提高区域价值含量并增加美国本土含量的要求，针对的就是中国企业在墨西哥设厂后向美国出口的做法。墨西哥自 2026 年起对中国等没有自由贸易协定的国家的上千种产品提高了关税，汽车零部件、纺织、钢材都在其中，在墨西哥的中资工厂从中国进口零部件的成本因此上升。

这意味着在墨西哥建厂的商业基础取决于一项正在重新谈判的国际协定。原产地规则一旦收紧，工厂生产的货物不再享受免税，工厂的价值随之下降，而这时想出售工厂，买家也面对同样的问题。

去墨西哥的企业在进入时要做三件事。一是按现行和可能调整后的原产地规则分别测算，确认在规则收紧后项目仍然成立，或者至少亏损可以承受。二是在投资协议和主要的供货合同中约定，原产地规则发生重大变化时

的价格调整和终止安排。三是控制资产沉淀的深度，能租赁的不购买，设备的权属留在便于转移的主体名下。

单纯把国内生产的产品运到墨西哥简单加工后再出口美国，不能取得墨西哥原产地，而且构成虚假申报，本手册第 39、40 条另有讨论。

6 去欧洲：合规成本要准备多少?

欧洲市场的门槛主要不在关税，在规则。企业进入欧洲要面对的合规要求分布在数据、碳排放、产品和供应链几个方面，每一项都是固定成本。

数据方面，欧盟的通用数据保护条例适用于在欧盟设有机构的企业，也适用于向欧盟居民提供商品或者服务的境外企业，罚款上限是两千万欧元或者全球年营业额的百分之四，以较高者为准。制造业企业受影响相对小，电商和软件企业受影响大。

碳排放方面，碳边境调节机制自 2026 年 1 月进入正式期，覆盖钢铁、铝、水泥、化肥、电力和氢。年进口量超过起征点的进口商须取得授权申报人资格，按进口产品内含的碳排放购买证书，证书价格与欧盟碳市场挂钩。对出口钢铝制品的中国企业，这是一项明码标价的成本，而且碳排放数据要从现在开始积累。

产品方面，新的电池法规要求自 2027 年 2 月起，电动车电池、轻型交通工具电池和一定容量以上的工业电池必须附带数字护照，载明碳足迹、回收材料比例和供应链尽职调查的信息。通用产品安全法规要求每一种产品在欧盟境内有一个负责的经济运营者，没有的不得上架。面向消费者销售的企业还要履行包装、电子电器和电池的生产者延伸责任登记，各成员国各有一套。

供应链方面，欧盟的企业可持续尽职调查指令经过 2026 年初的修订，适用门槛大幅提高，开始适用的时间推迟到 2029 年，并限制了大企业向中小供应商索取信息的范围。在此之前，实际传导到中国供应商的主要是德国的供应链法和客户自己的行为准则。

除此之外，欧盟对中国电动车征收反补贴税，对中国产品的反倾销案件密集；外国补贴条例要求达到门槛的并购和公共采购申报所获得的外国财务资助，国有银行贷款、地方政府的土地优惠都可能被计入。

欧洲传递的信号是清楚的：要在欧洲销售，就到欧洲投资。匈牙利、西班牙、波兰是中资制造业的主要落点。在欧洲投资建厂，环保许可和劳工合规是项目延期的主要原因，已有中资的电池项目因环保许可受到质疑而多次推迟投产，也有项目因施工方的劳工问题被当地的劳动监察机关调查，并在欧洲议会被提出质询。退出时还要注意，欧盟成员国的外资审查不仅管进入，把资产转让给第三国买家时可能要再审查一次。

7 美国市场还能不能做?

美国仍然是多数出口企业最大的单一市场，也是法律风险最高的市场。风险来自三个方面：关税、管制和制裁、诉讼。

关税方面，2026 年的格局与前两年不同。2026 年 2 月美国最高法院认定总统依据国际紧急经济权力法加征关税缺乏授权，此前的对等关税等随之失效，已缴的部分由进口商向美国海关申请退还。但依据贸易法 301 条款对中国商品征收的关税和依据 232 条款对钢铝、汽车等征收的行业关税全部保留，2026 年 7 月美方又以 301 条款下的新调查对中国商品增加了一层关税。目前中国商品进入美国的关税是几层叠加，普通机电产品合计在三成到四成之间，电动车超过百分之一百。针对小额包裹的免税待遇已经取消，依赖直邮小包的跨境电商模式受影响最大。关税的具体税率调整频繁，企业要按产品税号查询最新的税率。

管制和制裁方面，美国的出口管制适用于美国原产的物项和含有一定比例美国成分的外国产品，被列入实体清单的企业不能取得受管制的物项。美方 2025 年出台规则，把实体清单企业持股过半的子公司视同列入清单，该规则目前暂停执行，暂停期到 2026 年 11 月。涉疆法案对来自新疆的原料推定为强迫劳动产品，由进口商举证，光伏、纺织、电池材料行业受影响最大。美国对中资收购有外国投资审查，对本国资本投资中国特定行业也有限制。

诉讼方面，产品责任、专利侵权和集体诉讼是美国市场的常见风险。针对进口产品侵犯知识产权的 337 调查，程序快，后果是禁止进口，中国企业是最常见的被告。跨境电商卖家还经常遇到美国法院签发的临时限制令，收款账户被冻结。

对多数中国制造企业，美国是销售的最终市场，不是建厂的地点。在美国建厂的企业要注意清洁能源补贴规则的变化，2025 年的新法对受中国资本

控制或者影响的实体取得补贴作了严格限制。

美国市场可以做，但要按高风险市场来做：产品进入前做知识产权和合规的排查，销售主体与集团其他资产隔离，收款账户不集中放置，对原产地的声明有完整的生产记录支持。

8 中亚适合什么样的企业?

中国与中亚五国的贸易额 2025 年首次超过一千亿美元，其中与哈萨克斯坦的贸易接近一半。新能源和汽车本地化生产的项目近年在中亚落地较多，两国政府之间就可再生能源项目签有专门的协定。中亚适合的是面向当地和欧亚经济联盟市场的制造业、新能源和资源类项目，单纯为了取得向欧美出口的原产地而去中亚的企业不多。

以区域内经济体量最大的哈萨克斯坦为例，企业进入前要了解几个方面。

准入 一般行业对外资开放，地下资源等战略性行业有限制，战略性矿区的权益转让时国家有优先购买权。

税 2026 年施行的新税法保持了企业所得税的税率，提高了增值税的税率。当地把部分国家和地区列为优惠税制地区，向这些地区的收款方付款适用较高的预提税率，投资的持股平台设在哪里要事先查清。

用工 外国劳动力实行配额和许可，企业内部的本地雇员比例有硬性要求，管理岗位和专业技术岗位的比例不同。申请工作许可之前要先在当地公示招聘。建设期的项目可以争取豁免，投产后要实现本地化。

数据 法律要求含有本国公民个人数据的数据库存放在境内，员工数据和客户数据都在其中。

退出 新税法取消了外国股东持股满一定年限转让免税的规定，非居民转让当地公司股权的所得要纳税。公司清算要经过税务检查，检查没有法定的时限，是退出中最慢的环节。

中亚国家与中国之间的条约基础比较完整，有司法协助条约，法院判决可以依据条约相互承认和执行；也有投资保护协定，但签订时间早，保护的

范围有限。

去中亚的企业要特别注意两点。一是汇率，当地货币波动较大，以当地货币计价的收入和债权有贬值的风险。二是与俄罗斯的关系，哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦与俄罗斯同属欧亚经济联盟，在当地经营的企业容易被卷入对俄贸易的制裁风险，本手册第 43 条另有讨论。

中亚各国的法律修改频繁，具体的税率、比例和期限要以办理时的规定为准。

9 出海之前，国内的公司要先整理什么？

出海的准备工作有一半在国内。对外投资手续的办理、银行的真实性审核、境外合作方和买家的尽职调查，都要看国内公司的状况。出海之前，国内的公司有几件事要先整理。

投资主体　用哪一家境内公司作为对外投资的主体，要在办理手续之前确定。主管部门和银行审核时会看投资主体的成立时间、资产和盈利状况，以及投资金额与主体实力是否相称。成立时间很短、资产负债率很高或者连续亏损的公司作为投资主体，审核的难度较大。有国有股东的，境外投资和日后的退出都要履行国有资产的决策、评估程序，时间要提前计入。

资金来源　对外投资的资金应当是投资主体的自有资金或者合规的融资，来源要能说明。通过个人账户、贸易款或者借用他人公司汇出资金，境外公司在国内没有登记，日后的利润和清算款无法正常汇回。

股权和实际控制人　对外投资的手续要求穿透披露到实际控制人，股权中有代持、有未清理的历史问题的，先在国内处理。

知识产权　准备在境外使用的商标、专利，先确认权利登记在母公司名下，并在目的地国家提前申请注册。权利登记在个人名下或者关联方名下的，先转回。

出口管制　产品、技术和设备是否属于两用物项或者其他受管制的物项，出口和对外提供技术是否需要许可，在出海之前要做一次分类。把技术和团队转移到境外主体，同样受技术出口规则的约束。

数据　集团的人事、财务、生产系统将来要覆盖境外公司的，先梳理哪些数据会跨境流动，适用哪一种出境路径。

税务　母公司与境外公司之间的设备销售、技术许可、服务收费是关联交易，定价政策要事先确定。国内公司历史上的税务问题，也会在对外投资和日后的融资中被问到。

董事和法定代表人的人选　境外公司的董事、法定代表人要承担当地法律下的个人责任，清算期间可能不能离境。由谁担任，要在设立之前考虑。

这些事项在国内处理的成本不高，到了境外公司已经设立、资金已经汇出之后再处理，每一项都要多花几倍的时间。

第 二 篇

钱和架构怎么出去

10 钱怎么合规出去：发改、商务、外汇三道手续各管什么？

11 2026 年对外投资的国务院令施行后，和以前有什么不同？

12 个人在境外设公司投资，现在要不要办手续？

13 通过 BVI、开曼的壳公司再投出去，还算不算绕开了备案？

14 哪些行业、哪些国家属于敏感，批不下来怎么办？

15 第一笔钱金额小，能不能先出去再补手续？

16 境内公司借钱给境外子公司：境外放款的额度和用途限制

17 内保外贷还能不能用？

18 直接投还是隔一层香港或新加坡，差别在哪？

19 中间层放香港、新加坡、BVI、开曼还是卢森堡？

20 有税收协定就能享受优惠吗：受益所有人的认定

21 壳公司没有人没有办公室，经济实质法怎么过？

22 知识产权放在哪一层？

23 以前没办手续已经出去的钱和公司，现在怎么补？

10 钱怎么合规出去：发改、商务、外汇三道手续各管什么？

企业向境外投资，在国内要办三道手续，由三个部门分别管理，缺少任何一道，资金都不能按资本项目汇出。

发展改革部门管的是项目，也就是投向哪里、投什么、投多少。涉及敏感国家和地区、敏感行业的项目实行核准，由国家发展改革委办理；其他项目实行备案，中方投资额在一定金额以上的和中央企业的项目向国家发展改革委备案，其余向省级发展改革部门备案。敏感行业包括武器装备、跨境水资源、新闻传媒，以及房地产、酒店、影城、娱乐业、体育俱乐部和在境外设立无具体实业项目的股权投资基金或者投资平台。企业自建厂房、员工宿舍不属于房地产。

商务部门管的是境外企业，也就是设立、变更和终止。涉及敏感国家和行业的实行核准，其余实行备案，办理后取得企业境外投资证书。证书取得后两年内没有实际投资的自动失效。境外企业设立后要向驻外使领馆的经商机构报到。

外汇方面，企业凭前两个部门的文件到银行办理境外直接投资的外汇登记，之后的资金汇出、利润汇回、清算款汇回都凭登记办理。银行要审核投资的真实性，包括资金来源、可行性研究和投资主体的情况。

三道手续可以并行准备，顺利的情况下全部办完需要两到三个月。已经备案的项目发生变更的，包括投资主体变化、投资地点重大变化、中方投资额较大幅度的变动，要办理变更。

境内企业通过已有的境外子公司再投资，境内不新增出资也不提供融资和担保的，手续相对简化。这是很多企业集团在第一次对外投资之后，后续

投资尽量通过境外平台进行的原因。但 2026 年 7 月施行的国务院关于对外投资的规定把间接获得境外权益的活动也列为对外投资，这条路径的边界已经发生变化，本手册第 11、13 条另有讨论。

三道手续在退出时要反向再办一遍：境外企业清算或者转让后，向商务部门办理终止、向银行办理外汇登记的注销或者变更、向发展改革部门报告。这一点在进入时很少有人提到，本手册第 109 条另有讨论。

11 2026 年对外投资的国务院令施行后，和以前有什么不同?

2026 年 7 月 1 日，《国务院关于对外投资的规定》施行。此前境外投资的管理依据主要是发展改革委和商务部的部门规章，这一次升格为行政法规，管理的范围和力度都有变化。

第一，投资者的范围扩大。规定适用于中国境内的企业、其他组织和居民个人，香港、澳门、台湾地区的投资参照执行。居民个人的对外投资第一次被全面纳入管理。过去个人在境外设立公司，只有涉及返程投资的才需要办理外汇登记，其他情形长期处于没有明确规则的状态，本手册第 12 条另有讨论。

第二，投资行为的范围扩大。规定所称的对外投资，指投资者以投入资产、权益或者提供融资、担保等方式，直接或者间接获得境外企业、资产的所有权、控制权、经营管理权等权益的活动。以融资、担保方式进行的，通过境外的公司间接取得境外权益的，都在范围之内。

第三，管理覆盖全过程。规定对对外投资实行分类分级管理，覆盖决策、实施和退出各个阶段，并健全了境外投资的安全审查制度，对影响或者可能影响国家安全的境外投资，以及相关资产和权益的转让、处分进行审查。企业退出境外投资、处分境外资产，也在管理的范围之内。

第四，明确了禁止性的要求。对外投资不得出口或者使用国家禁止出口的货物、技术、服务和相关数据，未经许可不得出口或者使用国家限制出口的货物、技术、服务和相关数据，也不得以跨境派遣技术人员、跨境提供技术指导、安排人员跨境培训等方式转移这些技术。

第五，明确了处罚。投资国家禁止的对外投资的，主管部门责令停止投资、限期处分股份和资产、没收违法所得，拒不执行的处投资额千分之五以上千分之十以下的罚款。未按规定办理核准、备案手续，或者以虚假材料申请的，责令改正，没收违法所得，处投资额千分之一以上千分之五以下的罚款；拒不改正的，责令停止投资、限期处分股份和资产，罚款提高到千分之五以上千分之十以下。直接负责的主管人员和其他直接责任人员个人也要被罚款。主管部门还可以在三年内不受理其核准备案申请，或者在一至三年内禁止其从事对外投资。

规定同时包含服务和保护的内容，合规的对外投资路径全部保留。对企业而言，变化集中在三点：过去没有办理手续就出去的投资，现在有了明确的法律责任；通过多层境外公司安排的投资，在境内仍然要说明；技术和数据随投资出境，要与出口管制的规则一并考虑。已经出海的企业应当对照规定检查一遍现有的境外投资，手续不完整的尽早处理，本手册第 23 条另有讨论。

12 个人在境外设公司投资，现在要不要办手续?

长期以来，境内个人的对外投资只有一条明确的规则，就是外汇管理部门的 37 号文：境内居民个人以境内外的资产或者权益在境外设立特殊目的公司并返程投资的，要办理外汇登记。红筹架构里创始人在 BVI 设立持股公司，办的就是这项登记。个人在境外设立公司从事与境内无关的经营，比如在东南亚开工厂、在境外买资产，没有对应的登记渠道，实践中大量存在，资金通过每人每年的购汇额度、贸易款项或者其他方式出境。

2026 年 7 月施行的国务院关于对外投资的规定把居民个人纳入了对外投资的管理范围。规定授权国务院投资主管部门和商务主管部门另行制定居民个人对外投资的具体管理办法。国家发展改革委 2026 年 8 月公布了对外投资管理办法的修订征求意见稿，把居民个人列为投资主体，拟由个人户籍地或者经常居住地的省级发展改革部门办理备案，征求意见已于 9 月结束，正式的办法尚未出台。企业家在操作之前要向主管部门或者专业机构确认最新的要求。可以确定的是，个人对外投资不再处于规则之外，未履行手续的有了明确的法律责任。

对企业家来说有几点实际的影响。

以个人名义持有境外公司股权的，要确认是否已经办理 37 号文登记或者其他应当办理的手续。没有办理登记的，境外公司的分红、股权转让所得无法通过正常渠道汇回境内，补办登记可能伴随处罚。

以个人购汇额度汇出的资金用于境外投资的，不符合购汇的用途规定。个人年度购汇额度不得用于境外买房、证券投资等尚未开放的资本项目。

个人在境外的投资所得在税务上同样受到管理。中国税收居民要就全球所得纳税，个人控制的设在低税地的境外公司长期不分配利润的，税务机关

可以视同分配征税。境外金融账户的信息通过共同申报准则交换回国内，本手册第十一篇另有讨论。

多数情况下，以境内公司而不是个人作为对外投资的主体更为稳妥：手续的路径清楚，资金的进出有登记可循，日后的利润和清算款可以正常汇回。企业家确有需要以个人名义持有境外权益的，应当在设立之前把手续办完。

13 通过 BVI、开曼的壳公司再投出去，还算不算绕开了备案?

过去有一种常见的安排：企业或者个人先在 BVI、开曼或者香港设立一家公司，再由这家公司向第三国投资。境内主体对第一层公司办了手续，或者根本没有办手续，之后的投资都在境外完成，境内的主管部门看不到。

这种安排在规则上原本就有边界。发展改革委的办法规定，境内主体通过其控制的境外企业开展投资，属于敏感类项目的仍要核准，非敏感类的大额项目要报告。中方投资额在三亿美元以下的非敏感项目，境内主体不直接出资、不提供融资和担保的，不需要向发展改革部门办理手续；商务部门的办法另外要求，境外企业再投资的，在完成境外的法律手续后向商务主管部门报告。2026 年 8 月公布的修订征求意见稿拟扩大报告的范围。

2026 年 7 月施行的国务院关于对外投资的规定把这类安排纳入了管理。规定所称的对外投资包括直接或者间接获得境外企业和资产权益的活动，以融资、担保方式进行的也在其内。形式上由境外公司作出的投资，实质上由境内主体控制和出资的，要按境内主体的对外投资管理。

2026 年 4 月的一起案件说明了监管关注的重点。一家起步于境内的人工智能企业把公司迁到新加坡，裁撤了境内团队，随后被一家美国企业收购，据报道金额超过二十亿美元。交易在形式上是境外主体之间的股权收购，主管部门依据外商投资安全审查的规则作出了禁止收购、要求撤销交易的决定。主管部门没有公布审查的理由。一般的理解是，企业的核心团队、数据和知识产权起步于境内，注册地的变更没有使交易脱离审查的范围。

对企业家来说，结论有两条。一是中间层公司仍然可以设立，它在税务、融资和退出上的作用没有变，本手册第 18、19 条另有讨论；但设立中间

层不能代替境内的手续，资金和权益从境内出去的那一步要合规。二是已经通过壳公司在境外投资而境内没有办手续的，现在有了明确的法律责任和处罚标准，应当尽早评估补办的可能性。

没有在境内办理手续的境外投资还有一个实际后果：投资的收益和本金没有合规的回流渠道。企业退出境外项目时，清算款回不来，是实践中最常见的问题。

14 哪些行业、哪些国家属于敏感，批不下来怎么办?

对外投资分为敏感类和非敏感类。敏感类项目实行核准，由国家层面的主管部门办理，审核严格，时间长；非敏感类实行备案。

敏感国家和地区包括与中国没有建立外交关系的、发生战争或者内乱的、根据中国缔结或者参加的国际条约需要限制投资的国家和地区。敏感行业分两部分。一部分是武器装备的研制生产维修、跨境水资源开发利用、新闻传媒。另一部分是国家限制企业境外投资的行业：房地产、酒店、影城、娱乐业、体育俱乐部，以及在境外设立无具体实业项目的股权投资基金或者投资平台。

最后一项在实践中影响最大。企业在境外设立一家控股公司，如果说不清它下面的具体实业项目，就可能被认定为无实业的投资平台。因此办理手续时要把最终的投资项目讲清楚：投到哪个国家、做什么业务、建什么厂、资金如何使用，中间的控股公司只是路径。

制造业在境外建厂属于非敏感类。自建厂房、员工宿舍和园区的基础设施不算房地产。但企业在境外购买土地和房产的金额明显超过生产经营的需要，会被追问。

除了敏感目录，银行和主管部门在审核中还关注几类情形：投资主体成立时间短、规模小而投资金额大；投资的行业与境内主营业务无关；资金来源说不清。这些情形即使不属于敏感行业，也会被重点审核甚至被劝退。

批不下来或者预计批不下来的，有几种处理办法。调整投资主体，换一家成立时间较长、资产状况较好的境内公司。调整投资结构，分期投入，第一期金额与主体的实力相称。补充项目的材料，用合同、订单、可行性研究

说明投资的真实性和必要性。属于限制类行业的，评估是否可以改用不涉及投资的方式，比如许可、代工和经销。

企业不应当做的是在批不下来的情况下改用其他渠道把钱汇出去。2026年7月以后，未履行手续的对外投资有明确的处罚，并可能在一定期限内被禁止从事对外投资。

15 第一笔钱金额小，能不能先出去再补手续?

企业出海的第一笔钱通常不大：注册公司的费用、前期考察的开支、厂房的定金。办理全套对外投资手续要两三个月，企业家往往想先把钱付出去，手续以后再说。

合规的做法有两种。

一是前期费用。外汇管理的规则允许境内企业在办理境外直接投资登记之前，向境外汇出一定比例和金额以内的前期费用，用于项目的前期准备。前期费用要向银行登记，汇出后一定期限内要完成正式的对外投资手续，否则剩余资金要调回。

二是小额先行。先以较小的投资金额办理备案，把境外公司和架构搭起来，后续增加投资时再办理变更。备案金额小，审核相对快。投资额的变动达到一定幅度的，发展改革部门的备案要变更；商务部门的证书和银行的外汇登记在增资时也要变更。

不合规的做法是以其他名义汇出资金用于投资：以贸易付款的名义、以个人购汇的额度、通过他人的境外公司代付。这些做法的后果在当时不明显，之后逐步显现。境外公司在国内没有登记，后续的投资款无法继续以投资的名义汇出；境外公司的利润和清算款回到境内时，银行不能按投资收益入账；一些国家的园区优惠要求投资者是合规的外国投资，查出资金来源不合规的可能被取消优惠。以虚构贸易背景的方式汇出资金，本身违反外汇管理的规定。

我们见过的情形是：企业在东南亚的工厂已经经营了两年，资金是通过个人账户和香港朋友的公司分批汇出的，现在准备关厂，清算款回不来，因为当初出去的时候国内没有登记，银行无法认定这笔钱是对外投资的回收。

第一笔钱金额小，合规的成本也小。以前期费用或者小额备案的方式把第一步走对，后面的每一步都有依据。

16 境内公司借钱给境外子公司：境外放款的额度和用途限制

境外子公司需要资金，除了母公司增加投资，还可以由境内公司向它提供借款，这在外汇管理上称为境外放款。借款可以归还，利息可以汇回，比增资灵活，是企业向境外子公司提供资金的常用方式。

2026 年 4 月施行的境内企业境外放款管理办法把人民币和外币的境外放款纳入统一管理，有几项规则企业要了解。

额度　境外放款的余额有上限，上限与放款企业的所有者权益挂钩，按一个宏观审慎调节系数计算。办法施行后这个系数有所上调，可放款的额度整体提高。

资金来源　放款的资金限于企业的自有资金，不得使用个人资金，也不得使用通过债务融资取得的资金。企业借银行贷款再转贷给境外子公司的做法不符合规定。

用途　境外放款的资金不得用于规避境外直接投资、证券投资等方面的管理政策。也就是说，放款不能成为代替对外投资手续的通道：以放款的名义把资金汇给境外关联企业，再由境外企业用于股权投资或者其他用途，属于办法明确禁止的情形。

与担保的关系　境内企业为境外企业的融资提供担保，担保履约后形成的对外债权纳入放款余额管理，与境外放款共用一个额度上限。

对象　境外放款的借款人应当是与放款企业有股权关联的境外企业。放款之前，境外企业应当已经依法设立，境内企业对它的投资手续应当完整。

放款要办理登记，到期应当收回。放款的展期原则上不超过一次。放款发生逾期的，企业不得再向该借款人新增放款；发现借款人有重大变更或者

逾期风险的，要及时向所在地的外汇管理部门报告。境外子公司经营困难、无力归还借款的，母公司的放款在子公司的清算中是普通债权，子公司所在国的法律还可能把股东借款排在其他债权之后清偿。母公司向境外子公司提供的资金，多少作为投资、多少作为借款，要结合当地的资本弱化规则、破产清偿顺序和税务处理一并考虑。

17 内保外贷还能不能用?

内保外贷是境内企业或者银行为境外企业的融资提供担保：境外子公司向境外银行借款，境内母公司提供保证，或者境内银行凭母公司的反担保开出保函。这种安排让境外子公司可以在当地取得融资，境内的资金不需要汇出。

内保外贷仍然可以用，但有几项限制。

用途 内保外贷项下的资金应当用于境外企业正常经营范围内的支出，不得用于支持债务人从事正常业务范围以外的交易，不得虚构贸易背景进行套利。担保项下的资金用于境外股权投资的，投资本身要符合对外投资的规定。

登记 担保人签订担保合同后要办理内保外贷的登记。没有登记不影响担保合同本身的效力，但担保履约时资金的汇出会遇到障碍，担保人还会受到外汇管理方面的处罚。

履约的后果 境外子公司不能还款，担保人履约代偿之后，对境外子公司形成一笔对外债权，要办理对外债权登记。按照 2026 年施行的境外放款管理办法，担保履约形成的对外债权纳入境外放款的余额管理，与境外放款共用额度上限。担保履约的金额较大时，会占用企业的放款额度。担保人在履约款没有收回之前，办理新的内保外贷会受限制。

对外投资的认定 2026 年 7 月施行的国务院关于对外投资的规定把以融资、担保等方式进行的投资纳入对外投资的范围。为境外项目的融资提供担保，可能需要与该项目的对外投资手续一并考虑。

内保外贷在困境中的风险也要看到。担保把境外子公司的债务与境内母公司连在一起，境外项目失败时，债权人可以直接要求境内母公司履行担保

责任，境外的风险就传到了境内。实控人个人为境外融资提供担保的，境外债权人取得判决或者仲裁裁决后可以到境内申请承认和执行。企业在为境外项目提供担保之前，应当确定担保的金额上限和期限，并评估最坏情况下母公司的承受能力。

18 直接投还是隔一层香港或新加坡，差别在哪?

境内公司直接持有境外工厂的股权，结构最简单，维护成本最低。在境内公司和境外工厂之间加一层设在香港或者新加坡的控股公司，是另一种常见的安排。两种做法的差别主要体现在三个时点：利润分回来的时候、转让股权退出的时候、引入外部投资人的时候。

分红 境外工厂向股东分红，所在国要征收预提税，税率取决于股东所在地与该国之间有没有税收协定、协定税率是多少。中间层所在地与工厂所在国的协定税率低于中国与该国的协定税率的，通过中间层分红可以降低税负，前提是中间层符合享受协定待遇的条件。

退出 直接持股时，退出是转让境外工厂的股权，要在当地办理股东变更，按当地的规定就转让所得纳税。通过中间层持股时，可以转让中间层公司的股权，境外工厂的股东没有变化，这称为间接转让。买方通常更愿意收购一家结构清楚的香港或者新加坡公司。越来越多的国家对间接转让也征税，越南已经明确，间接转让的税务优势在缩小，但交易程序上的便利仍然存在。

融资 境外投资人要参与项目，投资到境内母公司或者直接投资到当地工厂都不方便，投资到中间层公司是比较容易的安排。

中间层的代价是维护成本和合规要求。中间层公司每年要审计、申报，要有符合要求的经济实质，不能只是一个信箱。中国的受控外国企业规则规定，设在低税地的受控企业没有合理经营需要而不分配利润的，可以视同分配征税。境内的对外投资手续要穿透披露到最终的投资项目，多一层就多一层说明。

判断的标准是企业三到五年后的打算。只有一个境外工厂、只在一个国家经营、没有引入外部投资人计划的中小企业，直接投资就够了，可以省掉中间层的成本。计划在两三年内进入第二个国家，或者将来可能把工厂卖掉、引入投资人的，中间层值得搭建。

时点也很重要。中间层在进入的时候搭建，成本是设立和维护的费用；进入之后再重组，要在当地做一次股权转让，税和时间都是新的一轮。

19 中间层放香港、新加坡、BVI、开曼还是卢森堡?

中间控股公司的设立地点各有用途，选择取决于投资的目的地和中间层要解决的问题。

香港 离内地近，银行和专业服务熟悉，没有资本利得税；跨国集团的成员在香港收取的境外股息、利息和股权处置收益，自 2023 年起要满足经济实质或者持股的条件才能免税；内地与香港之间有税收安排。香港的局限在于它的税收协定网络不如新加坡广，与部分国家没有协定；有的国家把香港列为优惠税制地区，向香港公司付款适用较高的预提税率。投资这些国家，香港不适合作为直接持股的一层，搭建之前要查清目的地国家对香港的态度。

新加坡 税收协定网络广，与东南亚的多数国家有协定；符合条件的境外股息在新加坡可以免税；普通法体系，也是常用的仲裁地。新加坡对公司的实质要求比香港更实在，维护成本高一些。投资东南亚的制造业项目，新加坡是常见的选择。

BVI 设立和维护的成本低，股东层面的安排灵活，常用作创始人个人的持股公司。BVI 没有税收协定，在许多国家被列入黑名单或者优惠税制地区名单，不适合作为直接持有经营实体的一层。

开曼 是境外上市主体和基金的常用设立地，公司法体系完善。与 BVI 一样没有协定，不适合直接持有当地的经营公司，一般放在架构的上层，用于融资和上市。

卢森堡、荷兰 有参股豁免制度，欧洲的投资人熟悉，与许多国家的协定税率低。设立和维护的成本高，适合规模较大的欧洲项目，中小制造业企

业用不上。

有的投资目的地国家在境内设有适用普通法的金融中心或者特别区域，在其中注册的公司可以作为控股层，并可以约定由区内的法院或者仲裁机构管辖争议，迪拜、阿布扎比和阿斯塔纳都有这类安排。是否适合作为控股层，要看当地对这类公司的税收待遇是否适用于非金融类的持股公司，以及境外投资人对它的认可程度。

几层可以组合。制造业投资东南亚的常见结构是境内母公司、新加坡控股公司、当地经营公司三层；将来要境外融资或者上市的，在上面再加开曼公司。每多一层，维护成本和境内手续的披露都多一层，层数以够用为限。各地的税率和协定待遇变化较快，搭建之前要核对最新的规定。

20 有税收协定就能享受优惠吗：受益所有人的认定

企业搭建中间层的一个目的是利用税收协定降低股息、利息和特许权使用费的预提税。协定待遇不是有协定就能享受，要满足几个条件：收款方是缔约对方的税收居民，收款方是这笔所得的受益所有人，收款方在所得来源国没有构成常设机构。来源国还可以依据反滥用的规则否定以取得协定优惠为主要目的的安排。

受益所有人指对所得和所得据以产生的权利或者财产具有所有权和支配权的人。代理人、导管公司不是受益所有人。各国税务机关判断时参考的因素大致相同。中国税务机关的公告列举了几项不利因素：收款方有义务在收到所得后的十二个月内把所得的大部分支付给第三国的居民；收款方从事的经营活动不构成实质性经营活动；收款方所在国对这笔所得不征税或者免税，或者实际税率极低。

经济合作与发展组织主导的多边公约引入了主要目的测试：一项安排的主要目的之一是取得协定优惠的，可以不给予优惠。越来越多的国家把这项测试写进了国内法。

这意味着中间层公司要有实质。具体到操作上：公司的董事在当地开会并作出决策，有会议记录；公司在当地有银行账户，资金的收付由公司自己决定；公司有与其职能相称的人员或者服务安排；公司取得的股息不是一收到就全部转付给上一层。每年向来源国提供中间层所在地税务机关出具的税收居民证明，也是享受协定待遇的必要手续。

协定优惠的价值也在变化。一些国家降低了国内法规定的预提税率，对持股达到一定比例的外国股东的分红，国内法税率可能已经低于协定税率，中间层在分红上的节税作用减小。这时中间层的意义更多在于退出和融资的便利。

企业不宜为了几个百分点的预提税搭建没有实质的中间层。协定待遇被否定后，要按国内法税率补税并可能被处罚，已经搭好的架构还要继续承担维护成本。

21 壳公司没有人没有办公室，经济实质法怎么过?

开曼和 BVI 在 2018 年底各自出台了经济实质法，自 2019 年起施行。在两地注册、从事特定业务的公司，要在当地具备与业务相称的经济实质，并每年申报。不符合要求的会被罚款，严重的可以被注销。

经济实质的要求因业务类型而不同。

只持有其他公司股权、只取得股息和资本利得的纯控股公司，适用简化的要求：遵守当地公司法的申报规定，在当地有足够的人员和办公场所来持有和管理股权。这项要求可以通过注册代理机构提供的服务来满足，多数用于持股的公司不需要自己在当地雇人和租办公室。

从事总部管理、分销和服务中心、融资和租赁、基金管理、知识产权持有等相关业务的公司，适用完整的要求：在当地进行核心的创收活动，在当地受到管理和指挥，有足够的支出、人员和场所。持有知识产权并取得许可收入的公司被推定为不符合要求，要提供充分的证据才能推翻，标准最严。

在其他国家或者地区是税收居民的公司，可以主张不适用当地的经济实质要求，但要提供它在其他地方纳税的证明。

两地的公司每年都要作经济实质申报，逾期申报有罚款。

对出海的企业来说，有几点实际的含义。用于持股的 BVI、开曼公司仍然可以用，满足简化要求的成本不高，但每年的申报要有人负责，很多企业设立公司后忘记申报，累积了罚款。不宜把知识产权放在 BVI、开曼的公司名下再向经营公司收取许可费，这种安排的实质要求最高，在所得来源国也难以享受协定待遇。香港和新加坡没有专门的经济实质法，但要享受税收协定的待遇、取得税收居民证明、适用境外所得的免税规定，同样要有实质。

经济实质是各国和各地区应对税基侵蚀的共同方向。设立在哪里，就要在哪里有与职能相称的实质，这一条对各类中间层公司都适用。

22 知识产权放在哪一层?

出海的企业要决定商标、专利和技术由集团里的哪一家公司持有。这个决定有税务和保护两方面的考虑，两者指向的结论不同。

税务方面，过去有一种做法是把知识产权放在低税地的公司，由它向各国的经营公司收取特许权使用费，把利润留在低税地。这种做法现在基本走不通。国际上的规则要求知识产权的收益与研发活动的所在地相匹配；开曼、BVI 的经济实质法对持有知识产权的公司适用最严的要求；经营公司所在国对特许权使用费征收预提税，要享受协定的低税率，收款方要证明自己是受益所有人；转让定价的规则还要求许可费的水平符合独立交易原则。

保护方面，要考虑的是出现问题时能不能保住权利。知识产权登记在境外子公司或者合资公司名下的，子公司清算时这些权利属于清算财产，可能被处置给第三方；合资公司解散时，权利归属要与合作方谈判。知识产权登记在母公司或者集团专门的持有公司名下，经营公司通过许可取得使用权的，经营公司清算或者合资关系终止时，终止许可即可，权利本身不受影响。

对制造业企业，保护的考虑应当优先。比较稳妥的安排是：商标和专利由境内母公司或者中间控股公司持有，在目的地国家办理注册，权利人登记为母公司或者控股公司；当地的经营公司、合资公司通过许可协议使用；许可协议写明终止的情形，包括被许可人进入重整或者破产程序、控制权发生变更、合资关系终止，并写明终止后停止使用和处理库存的期限。

权利已经登记在境外子公司名下的，应当在子公司财务状况正常的时候转回母公司，按合理的价格办理转让登记。子公司出现资不抵债之后再转让，清算人或者债权人可以主张转让损害了债权人的利益而请求撤销。

由境内公司持有知识产权并许可给境外公司使用，属于技术出口或者知识产权的对外许可，涉及限制出口的技术的要取得许可，许可费的汇入要有合同和完税的凭证。

23 以前没办手续已经出去的钱和公司，现在怎么补？

不少企业的境外公司是在没有办理国内手续的情况下设立的：资金通过个人账户、贸易款项或者他人的公司汇出，境外公司的股东在国内没有登记。2026 年 7 月国务院关于对外投资的规定施行后，这类投资有了明确的法律责任。企业面对的问题是已经出去的怎么处理。

首先要弄清现状。境外公司的股东是境内公司还是个人，资金是什么时候、以什么方式汇出的，金额多少，境外公司目前的资产和经营状况如何。不同的情形对应不同的处理路径。

股东是境内个人、境外公司用于返程投资或者境外融资的，可以申请办理 37 号文的补登记。补登记在实践中可以办理，外汇管理部门会审查未登记期间的资金往来，并可能处以罚款。

股东是境内企业的，对外投资的核准和备案原则上应当在投资之前办理，事后补办没有统一的程序，各地的做法不同。企业可以向所在地的主管部门说明情况，争取按实际情况办理手续或者作出处理。主动说明并接受处理，与被查处相比，后果通常轻一些。

不具备补办条件的，可以考虑重组。由一家境内公司按规定办理对外投资手续，以合规汇出的资金收购原来的境外公司或者它的资产，把境外的业务纳入合规的架构。重组涉及境外的股权或者资产转让，要考虑当地的税和程序，原来的出资人如何退出也要有安排。

还有一种处理是退出：把境外公司出售或者清算。这时遇到的问题是款项如何回到境内。没有登记的投资，回收的款项没有对应的入账渠道，要与银行和外汇管理部门沟通，说明资金的来源和性质。

几种处理都有成本，需要根据境外业务的价值和企业今后的计划选择。境外业务准备长期经营、将来还要增加投资或者融资的，尽早纳入合规的架构；境外业务规模小、前景不明的，结合退出一并处理。

不处理的风险在增加。境外公司的利润汇不回来，境外公司要增资时钱出不去，企业要上市或者融资时历史问题会被审查，现在又多了行政处罚和一定期限内禁止对外投资的风险。

第 三 篇

怎么落地

24 设子公司、分公司还是代表处?

25 新建、收购还是合资?

26 和本地人合资，股东协议里哪几条必须写?

27 当地要求本地人持股或者本地人当董事，名义股东能不能用?

28 进工业园区：优惠政策写在哪里才算数?

29 买地还是租地，外国人能不能拥有土地?

30 收购当地公司，尽调要查什么?

31 只做贴牌、经销、代理，要不要在当地设主体?

32 海外公司的法定代表人和董事谁来当，责任有多大?

33 海外公司的公章、银行账户、网银谁来管?

34 和当地政府签投资协议，哪些承诺靠得住?

35 进场的时候就要想好怎么退：进场文件里为退出留的几个口子

24 设子公司、分公司还是代表处?

在境外开展业务，当地的主体有三种形式可以选择，多数国家都提供这三种形式，规则大同小异。

子公司是在当地设立的独立法人，是当地的税收居民。股东以出资为限承担责任，子公司的债务原则上不追及母公司。子公司可以申请进入经济特区、签订投资合同、享受当地的税收优惠。子公司向境外股东分红要缴纳预提税。关闭子公司要走清算程序，税务注销往往耗时很长。

分公司是外国公司在当地的分支，不是独立法人，它的全部责任由母公司承担。分公司的利润在当地缴纳所得税，有的国家还对分公司的税后利润征收一道分支机构利润税，代替分红的预提税，每年征收，不论利润是否汇回。分公司一般拿不到特区和投资合同的优惠。分公司的好处是设立时不需要出资，关闭时凭母公司的决议和通知即可，比清算子公司快。

代表处只能从事联络、市场调研和前期准备，不得从事经营活动，不能签订销售合同和收款。代表处的责任同样由母公司承担。

三种形式适合不同的阶段和业务。代表处适合还没有决定是否进入的阶段。分公司适合早期试水和工程承包类的项目，工期有限，完工即撤。工厂和长期经营的业务，子公司是默认的选择：责任有限，可以享受优惠，可以引入当地股东，可以整体出售。

选择时还要考虑两点。一是母公司的责任。分公司和代表处在当地的债务、侵权责任、税务责任都直接由母公司承担，当地的债权人可以起诉母公司，判决可能到中国申请承认和执行。二是没有设立任何主体而在当地实际开展业务的风险。派人长期在当地提供服务、安装设备，或者由当地的代理

人经常代表公司签订合同，可能在当地构成常设机构，母公司要就归属于常设机构的利润在当地纳税，本手册第 68 条另有讨论。

国内的手续方面，设立子公司、分公司都属于对外投资，要办理本手册第 10 条所说的手续；设立代表处的要求各地不同，设立之前要向主管部门确认。

25 新建、收购还是合资？

在境外建立生产能力有三种方式：自己新建，收购现有的企业，与当地的伙伴合资。

新建，是自己取得土地、建设厂房、申请许可、招聘员工。好处是干净，没有历史债务和遗留问题，架构可以从头设计。坏处是慢，取得土地、建设、环境评价、用工许可逐项办理，在不少国家要两到三年。企业还要自己建立与当地政府和社区的关系。

收购，是买下现成的工厂或者企业。好处是快，厂房、许可证、团队都已具备。风险集中在尽职调查：目标企业历史上的税务问题、土地权属、环保责任、劳动争议，收购之后都由买方承受。收购还可能触发当地的反垄断申报和外国投资审查，涉及矿产、能源等战略性资产的审查更严，本手册第30条另有讨论。

合资，是与当地的伙伴共同设立公司。常见的安排是当地一方提供土地和本地关系，中方提供设备、技术和资金。合资在进入时最容易，当地伙伴可以解决土地、许可和政府关系的问题，有的国家和行业还要求必须有本地股东。合资在退出时最难：中方想退出，当地伙伴不收购，第三方不敢买，股权就搁置在那里；双方对经营有分歧，公司陷入僵局；当地伙伴控制了公司的管理层和账户，中方连账目都看不到。合资企业的退出纠纷，多数可以追溯到合资协议里缺少的条款，本手册第26、35条另有讨论。

三种方式可以组合和分阶段。先合资取得土地和许可，中方再通过增资逐步取得控制权；先收购一家有许可证的小企业，再在此基础上扩建。光伏行业十几年的经验值得参考：企业为了规避关税一次次把工厂从一个国家迁到另一个国家，每一次都被后续的贸易措施覆盖，到后来进口国开始认定跨国补贴，原产地换了也不能免除。今后在一些市场，真正本地化的资本结

构，也就是当地伙伴持股、当地融资、当地采购，可能成为进入市场的条件，合资会更加常见。

选择时要问的问题是：企业对当地的了解有多少，需要当地伙伴解决什么问题，这个问题有没有其他办法解决，以及将来要分开时怎么分。

26 和本地人合资，股东协议里哪几条必须写？

合资企业的纠纷多数不出在经营上，出在股东协议上。不少企业与当地伙伴签的是园区提供的模板，或者只有一张出资比例表。股东协议里有几条是必须写的。

退出权和价格　中方要退出时，股权可以卖给谁、按什么价格卖。没有这一条，中方想走，对方不买，外人不敢买。常用的安排是约定在特定情形下中方有权要求对方收购自己的股权，这些情形包括对方违约、经营目标未实现、法律和政策发生重大变化、合作满一定年限。价格用公式确定，可以按最近一期的净资产，可以按利润的一定倍数，也可以按出资额加约定的最低回报。有了公式，对方不配合时中方至少有一个可以主张的数额。中方有国有股东的，价格条款要与国有资产评估的要求衔接。

拖售和随售　有买家要收购整个公司时，多数股东有权要求少数股东一起出售，这是拖售；大股东出售股权时，小股东有权按同样的条件一起出售，这是随售。中方控股时需要拖售权，中方是少数股东时需要随售权。许多国家的公司法规定了股东的优先购买权，拖售、随售与优先购买权的先后顺序要写清楚，否则对方可以利用优先购买权拖延整个交易。这些条款除了写在股东协议里，还应当写进公司章程，有的国家只写在协议里不足以约束公司和第三方。

僵局　双方意见不一致、股东会或者董事会无法作出决议时怎么办。通常约定逐级处理：先提交双方的高层协商，再调解，仍不能解决的，一方报出价格，另一方选择按这个价格买入对方的股权或者卖出自己的股权。当地伙伴不接受这种机制的，可以退一步，约定僵局持续一定时间后中方有权要求对方按不低于约定底价的价格收购。

管理层和签字权　当地公司的总经理或者法定代表人由谁提名、如何罢免，超过多少金额的事项要经董事会批准，印章、银行账户和电子签名由谁保管。

争议解决　适用哪国法律，争议在哪里解决，是以上所有条款能否执行的基础，本手册第 88 条另有讨论。

这些条款在双方关系好的时候谈最容易。进入之后再补，对方没有理由同意。

27 当地要求本地人持股或者本地人当董事，名义股东能不能用？

一些国家对外国人在特定行业的持股比例有限制，或者要求公司的董事、法定代表人中有本国居民。企业为了满足要求又不想让出控制权，常见的做法是找一个当地人挂名：由当地人在名义上持有股权或者担任董事，通过私下的协议约定他按中方的指示行事，收益归中方。

这种安排的风险有三层。

第一层是违法　不少国家的法律明确禁止当地人为外国人代持股权来规避外资限制，泰国的外商经营法就是如此，对代持双方都规定了刑事责任，近年泰国对这类安排的查处明显加强。代持被认定违法的，代持协议不受法律保护，公司的许可可能被撤销。

第二层是失控　名义股东在法律上就是股东，名义董事在法律上就是董事。他转让股权、设定质押、以公司名义签订合同和借款，对外都是有效的。中方与他之间的协议只能约束他个人，他违反协议时中方只能向他索赔，而代持协议本身又可能因为违法得不到当地法院的支持。名义股东去世、离婚、负债，股权会卷入他的个人事务。

第三层是退出　中方要出售公司，买方做尽职调查时会发现代持安排，多数买方不接受。中方要清算公司，名义股东和董事的签字不可缺少，他不配合，程序无法进行。

有几种替代的办法。选择不受外资限制的业务结构，把受限制的环节交给当地的合作方经营，双方以合同而不是股权合作。申请当地的投资促进优惠，许多国家对取得投资促进资格的项目放宽外资持股的限制。与真实的当地伙伴合资，让对方真实出资、真实分享收益，用股东协议而不是代持协议

保护中方的权利。要求本地居民担任董事的，可以聘请专业的公司秘书机构提供董事服务，并通过章程限制其权限，重要事项须经董事会决议。

当地的代办机构常常把名义股东作为标准服务推荐，并说明大家都是这样做的。别人这样做没有出事，不等于这种安排合法，也不等于出事时权利能得到保护。

28 进工业园区：优惠政策写在哪里才算数?

各国的工业园区、经济特区都以税收减免和用地优惠吸引投资，招商人员介绍的条件通常很有吸引力。优惠能不能兑现、能兑现多久，取决于它写在哪里。

优惠的依据有三个层次。

第一层是法律。优惠规定在国家的税法、投资法里，适用于所有符合条件的企业。这一层最稳定，但法律会修改。越南 2025 年施行的新企业所得税法规定普通工业园区不再属于税收优惠地区，此后新设的项目不能沿用过去园区的减免，招商材料上的旧政策要逐项核对是否仍然有效。

第二层是企业与政府签订的投资合同或者取得的特区参与者资格。优惠通过合同或者行政许可落实到具体企业，附有条件。有的国家的投资合同可以在一定期限内锁定税制不变，对长期经营的工厂很有价值。特区的优惠通常要求企业在区内注册、从事该区的优先行业，有的特区还要求企业在区外不得设立分支机构，销售公司和工厂要分开设立。优惠附带的条件没有达到，优惠会被取消，已经享受的可能被追缴。

第三层是园区或者地方政府的承诺。写在招商协议、会议纪要里的，法律效力取决于作出承诺的机构有没有权限；只是口头说明的，没有保障。

企业在进入园区之前要核对几件事。优惠的法律依据是什么，由哪一级政府批准，有效期到哪一年。享受优惠的条件是什么，包括投资额、雇用人数、本地化比例、出口比例，达不到的后果是什么。优惠是否与其他规则冲突，实施了全球最低税的国家，集团达到门槛的企业享受的所得税减免可能要在别处补缴，减免的实际价值要重新计算。企业清算或者转让时，已经享

受的优惠是否要退还，泰国等国的投资促进优惠在企业清算时可能被要求补缴。

园区运营方与政府是两回事。不少园区由企业开发运营，园区公司承诺的服务和优惠只是商业合同，税收优惠只有政府才能给予。

进入园区的协议里还应当约定政策变化的处理。优惠被取消或者大幅调整的，企业有权解除租约、取回设备并得到相应的补偿。

29 买地还是租地，外国人能不能拥有土地?

土地是建厂的第一项大额支出，也是各国对外国人限制最多的领域。不少国家不允许外国人或者外资企业拥有土地的所有权，企业能够取得的是有期限的使用权。

越南的土地属于全民所有，由国家统一管理，企业取得的是土地使用权。外资企业通常向工业园区的开发商承租已经完成基础设施的土地，租期不超过园区的土地使用期限。印尼的外资公司可以取得建筑权、使用权等有期限的土地权利，到期可以申请延长。泰国原则上不允许外国人拥有土地，取得投资促进资格的项目和工业园区内的企业可以例外。各国的具体规则和期限要在项目启动前由当地律师核实。

买和租的比较，除了价格，还要看退出。土地和厂房是企业在境外最难变现的资产。购买土地占用的资金多，退出时要寻找买家，外资取得土地受限制的国家，买家的范围本来就小。租赁的投入小，退出时要处理租约的剩余期限和地上建筑物的归属。

租约里有几项内容对退出很重要。租约能不能转让，企业出售工厂时买方能否承接租约，是否需要出租方同意。企业提前终止租约的条件和代价。企业出资建设的厂房和设施，租约终止时归谁所有，出租方是否补偿。出租方能否单方收回土地，收回时如何补偿。

合资项目里，当地伙伴常常以土地使用权出资或者把土地出租给合资公司，土地是当地伙伴最大的谈判筹码。协议要写明：合资公司解散或者中方退出时，地上建筑物的归属和补偿；土地的租约或者使用权能否随股权一起转让给第三方；当地伙伴能否单方收回土地。

购买或者承租土地之前要做权属调查。出让方或者出租方是否有权处分这块土地，土地的用途是否允许建设工厂，土地上有没有抵押、查封和权属争议，是否涉及原住民或者社区的权利主张。在一些国家，土地登记制度不完善，同一块土地有多人主张权利的情况并不少见。

30 收购当地公司，尽调要查什么？

收购当地企业，买下的是这家企业的全部历史。股权收购完成后，目标公司过去的税务问题、劳动纠纷、环保责任和未披露的债务都留在公司里，由新股东承受。尽职调查的范围要覆盖以下几个方面。

税务　目标公司在追溯期内各年度的纳税情况，是否经过税务检查，有没有未决的税务争议，享受的税收优惠是否符合条件、是否面临追缴。与关联方的交易定价有没有依据。在不少新兴市场国家，企业的账目不规范是普遍现象，历史税务问题往往是收购后最大的意外支出。

土地和不动产　土地的权利类型和期限，权属是否清楚，有没有抵押和争议，厂房是否取得了建设和使用的许可。

许可和资质　经营所需的许可证是否齐全、是否有效，控制权变更后许可证是否继续有效或者需要重新申请。矿产等行业的权益转让要经主管机关同意，战略性资源的转让国家可能有优先购买权。

劳动　员工人数和合同情况，社会保险是否足额缴纳，有没有未决的劳动争议和集体合同，外籍员工的许可是否合规，解雇和遣散的潜在成本。

环保　环境许可是否齐全，历史上有没有污染事故和处罚，土壤和地下水有没有需要治理的问题。

债务和担保　银行借款、对外担保、未决诉讼，与原股东和关联方之间的资金往来。

合规　目标公司及其股东、主要客户是否涉及制裁名单，是否有商业贿赂的记录。

尽调之外，交易本身可能需要审批：当地的反垄断申报、外国投资审查，以及中国境内的对外投资手续。交易文件要把取得这些审批作为交割的条件，并约定审批不通过时各方的责任。

尽调发现的问题通过几种方式处理。要求卖方在交割前解决。调整价格。由卖方作出陈述和保证，约定违反时的赔偿，并留存一部分价款或者交由第三方托管一段时间。对无法接受的风险，改为收购资产而不是股权，只买厂房、设备和需要的合同，把历史责任留在原公司，代价是许可证和员工关系要重新办理，税负也可能不同。

尽调查不出所有问题　卖方的保证和价款的留存，是尽调之外的第二道保护。

31 只做贴牌、经销、代理，要不要在当地设主体?

不是每家企业都需要在境外建厂。以合同代替投资的轻资产做法有四种，多数情况下不需要在当地设立公司。

代工，是委托当地的工厂生产，中方提供技术和订单。双方是加工合同关系，合同要管好质量标准、技术保密和产能的独占。

贴牌，是授权当地的伙伴使用中方的品牌生产和销售。核心是商标许可协议，要写明许可的范围和期限、终止的情形、终止后品牌和库存的处理。

经销，是把货物卖给当地的经销商，经销商自负盈亏再销售。谈判的重点是经销的区域是否独家、最低采购量、协议终止时是否补偿。目的地国家属于关税同盟或者经济联盟的，经销区域要写明是否覆盖联盟的其他成员国。

代理，是当地的代理人以中方的名义寻找客户，合同由中方与客户直接签订，代理人收取佣金。

这几种做法的共同好处是退出成本低，合同到期不续就可以离开。不少企业适合先做一两年经销，了解市场之后再决定是否建厂。

不设主体也有几个问题要处理。

税务上的常设机构　当地的代理人经常以中方的名义签订合同，或者在合同的订立中起主要作用的，中方可能在当地构成常设机构，要就相关利润在当地纳税。代理人的权限要在协议里限定，合同的谈判和签署由中方自己完成。

商标　在当地的商标注册必须由中方自己办理，权利人登记为中方。由经销商、代理商代为注册并登记在对方名下，是轻资产出海最常见的失误。

协议里要写明对方不得以自己的名义注册中方的商标，违反的中方有权解除协议并要求转让。

当地的强制要求　一些国家要求特定产品的进口商、在当地销售的电商卖家必须是当地的实体或者在当地办理税务登记，欧盟要求产品在境内有负责的经济运营者。这些要求可以通过当地的合作方或者服务机构满足，但产品责任、税务申报的责任仍然可能追及中方。

收款　与当地经销商的交易，付款方式决定了风险。信用证、预付款、保险和担保，要在第一笔交易之前确定。

32 海外公司的法定代表人和董事谁来当，责任有多大?

境外公司的法定代表人、董事或者总经理，在当地法律下承担的个人责任往往超出中国企业家的预期。人选的确定要在公司设立之前考虑。

权限方面，在不少国家，公司的执行负责人一人掌握对外签字的权力。有的国家的公司只设一名总经理作为执行机构，银行账户、印章、税务系统的电子签名都由他掌握。越南公司的法定代表人对外代表公司签署文件。这个职位由谁担任，谁就实际控制了公司的日常运作。

责任方面，有几类是常见的。公司欠缴税款、社会保险和工资的，法定代表人或者董事可能承担个人责任。公司清算期间，法定代表人对未结清的税务和债务负责，在清算完成之前可以被限制出境；越南规定欠税达到一定金额并逾期的企业，其法定代表人可以被暂缓出境，实务中有法定代表人因公司注销程序没有走完而在当地滞留大半年的情况。公司进入破产程序后，管理层负有配合管理人的义务，拒不配合或者作虚假说明的可能被追究刑事责任，印尼 2026 年施行的新刑法对破产人和破产组织的管理人员经传唤不到场、拒绝说明或者作不实说明规定了监禁刑，对损害债权人的欺诈行为规定了更重的刑罚。公司发生环保、安全生产事故的，负责人可能被追究责任。

人选有几种安排，各有利弊。由中方的实控人本人担任，控制最直接，但本人要承担当地的个人责任，清算期间可能要长期留在当地。由中方派驻的管理人员担任，要考虑他离职时职务如何交接，他的个人风险如何保障。由当地聘用的人员或者合作方的人担任，可以满足当地对居民身份的要求，但公司的签字权落在他手里，要通过章程和内部制度限制权限。

几项做法可以降低风险。在章程和股东协议里写明提名和罢免的程序、须经董事会批准的事项和金额标准。印章、银行账户的操作权限和电子签名分别由不同的人保管。法定代表人准备更换的，要在启动清算之前完成，清算开始以后通常不能再更换。为董事和高级管理人员购买责任保险，并确认保险覆盖所在国家。公司与担任职务的人签订协议，对其依法履职产生的责任给予补偿。

国有企业的境外子公司尤其要注意，管理层以保护国有资产为由对抗当地的司法程序，在当地法律下得不到支持，还会引发对个人的追责。

33 海外公司的公章、银行账户、网银谁来管?

境外公司设立之后，印章、银行账户、网上银行的操作权限、税务和政府系统的电子签名由谁掌握，决定了谁实际控制公司。这件事在设立时往往被当作事务性安排，交给当地的代办机构、合作方的人或者最先到当地的员工，出现问题时才发现控制权不在自己手里。

各国的做法不同　有的国家仍然使用公司印章，有的国家以授权签字人的签名为准，越来越多的国家以电子签名办理税务申报和政府手续。在使用电子签名的国家，掌握电子签名的人可以代表公司办理税务申报和政府平台上的绝大多数事项。

几项基本的安排适用于多数国家。

银行账户实行双签或者分级授权。一定金额以上的付款要两人共同授权，其中至少一人由中方委派。网上银行的制单和复核由不同的人操作。账户的授权签字人名单由董事会决定，变更要经过决议。

财务负责人由中方委派　财务负责人掌握账目和资金的流向，即使总经理由当地人担任，财务负责人也应当由中方委派或者指定。

印章和电子签名分开保管　印章、电子签名的载体和密码不集中在一个人手里。使用要登记。

账簿和重要文件留有备份　公司的章程、许可证、土地文件、重要合同和会计账簿，在中方留有副本或者电子备份。合资双方发生争议时，当地一方控制了公司的办公场所，中方拿不到任何文件的情况并不少见。

代办机构的权限要收回　公司设立时为了方便，授权代办机构的人担任签字人或者持有电子签名，设立完成后要及时变更。店铺关闭后公司没有注销、代办机构仍然掌握公司的情况下，公司可能被用于中方不知情的活动。

这些安排要写进公司章程、股东协议和内部制度，并在银行和政府系统里实际落实。合资企业里，账户和印章的管理是双方权利的重要部分，要在合资协议里约定，而不是在公司设立之后由管理层自行决定。

人员变动时的交接同样重要。掌握印章和权限的人离职，要在离职之前完成权限的变更和物品的移交。

34 和当地政府签投资协议，哪些承诺靠得住?

规模较大的项目通常要与当地政府签订投资协议，政府在协议里承诺提供土地、基础设施、税收优惠、审批上的协助，企业承诺投资金额、建设进度和雇用人数。政府的承诺能否兑现，取决于几个因素。

承诺的主体和权限 作出承诺的是中央政府还是地方政府，是政府部门还是国有企业、园区公司。税收优惠属于中央政府权限的，地方政府的承诺没有效力。国有企业和园区公司的承诺是商业合同，不代表政府。

承诺的形式 写进经过批准的正式协议的，效力较强；写在备忘录、意向书里的，通常没有约束力；口头的承诺不能依赖。

稳定条款 有的国家的投资法允许政府在投资合同里承诺在一定期限内税制和主要的法律条件保持不变。在税法修改频繁的国家，这一条对长期项目很有价值，要争取写入并写明期限和范围。

审批的时限和协助义务 项目延期的常见原因是许可办不下来。已有中资企业在欧洲的电池项目，生产线安装完毕后，因环保许可受到当地居民和团体的质疑、劳动安全检查和使用许可的问题多次推迟投产，当地政府换届后监管更严。投资协议里应当写明各项审批的时限、政府提供协助的义务，以及政府换届或者政策变化后重新协商的机制。

企业一方的承诺 投资额、本地化比例、雇用人数、出口比例等承诺达不到的，政府可以取消优惠甚至终止协议。有的国家与车企签订的组装协议按本地化积分定期考核，达不到积分的协议终止，已经享受的关税优惠要追回。企业在签署时要确认承诺是可以实现的，并约定因市场或者政策变化不能实现时的调整办法。

争议解决　与政府的协议约定在当地法院解决争议的，企业的处境不利。应当争取约定国际仲裁，并要求政府一方明确放弃管辖和执行上的豁免。

协议之外还有两层保护　一是两国政府之间的投资保护协定，东道国政府征收、违反承诺造成损失的，投资者可以依据协定主张权利，但不少早期签订的协定保护范围有限，本手册第 96 条另有讨论。二是政治风险保险，要在投资之前投保。

两国政府间就特定项目签订的协定给予的待遇，比如免于竞拍取得土地和许可，只适用于协定列明的项目，其他项目不能援引。

35 进场的时候就要想好怎么退：进场文件里为退出留的几个口子

企业在境外的项目，退出的成本高低在很大程度上取决于进入时签署的文件。以下几项安排应当在进入时写进合资协议、公司章程、租约和许可协议。

要求对方收购的权利 在约定的情形下，中方有权要求当地伙伴按约定的价格收购中方的股权。约定的情形包括对方违约、经营目标未达成、法律和政策发生重大变化、合作期满。价格用公式或者指定评估机构的方式确定，并可以约定底价。

政策变化的触发条款 项目的商业基础依赖于某项政策的，比如矿产配额、出口许可、关税待遇、补贴，要约定该政策发生重大变化时中方有权退出，对方按设备净值或者约定的价格收购。印尼 2026 年大幅削减镍矿配额之后，中资的冶炼项目减产、暂停扩产，据自媒体报道还有企业把生产线拆运回国。进入时的协议里有这一条的，企业多一种选择。

拖售、随售和僵局的处理，以及与法定优先购买权的衔接。

土地和厂房 租约能否随股权转让，退出时地上建筑物的归属和补偿，对方能否单方收回土地。

设备的权属 母公司提供给境外公司使用的设备，以租赁或者寄售的方式提供并留有书面文件的，境外公司清算或者破产时设备不属于它的财产。设备进厂时没有文件，事后很难证明权属。

知识产权 权利由母公司持有，境外公司通过许可使用，许可在约定的情形下自动终止。

管理层和印章　法定代表人的提名和更换程序，印章、账户和电子签名的保管。

关联交易的记录　母公司与境外公司之间的资金往来、货物和服务交易留有合同和凭证。境外公司进入破产程序后，管理人会审查破产前的关联交易，说不清的往来会被怀疑为转移资产。

税费的分担　退出时股权转让的税由谁承担，申请协定待遇需要的文件由谁配合，清算时的税务检查由谁负责应对。

争议解决　适用的法律和仲裁地点，决定了以上条款在对方不履行时能否执行。

退出的时间表　把境外的清算或者转让周期、国内的对外投资注销手续、国有股东的评估和审批时间列成一张表，作为项目文件的附件。

这些安排在进入时谈，对方通常可以接受，因为那时双方都希望项目成功。

第 四 篇

货和技术怎么出去

36 出口管制管的是什么：哪些货、哪些技术出不去？

37 两用物项出口管制条例施行后，普通制造企业要做什么？

38 美国的关税现在是什么状况，小包免税取消以后怎么办？

39 在越南、墨西哥组装后出口美国，算哪国原产？

40 转口贸易的红线：什么情况会被认定为洗产地？

41 被美国列入实体清单意味着什么，和中小企业有没有关系？

42 客户在被制裁的国家，这笔生意能不能做？

43 经中亚向俄罗斯转口，风险在哪里？

44 美国的涉疆法案：供应链上要准备什么证据？

45 欧盟的碳边境税和外国补贴审查，什么样的企业会碰到？

46 中国的反外国制裁法和不可靠实体清单：遵守外国制裁会不会在国内担责？

47 把团队和技术搬到境外公司再卖给外国买家，行不行？

48 技术人员派到境外算不算技术出口？

36 出口管制管的是什么：哪些货、哪些技术出不去?

出口管制是国家对特定物项的出口实行许可的制度。企业出海要面对两套出口管制：中国的和美国等其他国家的。

中国的出口管制以 2020 年施行的出口管制法为基础，管制的物项包括两用物项、军品、核以及其他与维护国家安全和利益、履行防扩散等国际义务相关的货物、技术和服务，相关的技术资料和数据也在其中。两用物项指既有民事用途又有军事用途或者有助于提升军事潜力的物项。管制的物项列入清单，出口清单内的物项要申请许可；清单以外的物项，出口经营者知道或者应当知道可能危害国家安全、被用于大规模杀伤性武器或者恐怖主义目的的，也要申请许可。国家还可以对清单以外的物项实施临时管制。

出口的含义比货物装船离境要宽。向境外转移管制物项，以及中国的公民、法人向外国的组织和个人提供管制物项，都属于出口。在境内向外国人提供受管制的技术，通过邮件、云端向境外传输技术资料，派技术人员到境外提供受管制的技术服务，都在管制范围内。

除了出口管制，中国还有技术进出口的管理制度。技术分为禁止出口、限制出口和自由出口三类，列入禁止和限制出口技术目录的技术，前者不得出口，后者要取得许可。自由出口的技术，合同要办理登记。

美国的出口管制对中国企业同样有影响。美国的规则适用于美国原产的物项，也适用于含有一定比例美国成分的外国产品，以及使用美国技术和设备生产的特定产品。中国企业在境外的工厂使用美国的设备、软件和零部件，产品向第三国销售时可能受到美国规则的限制。

对企业来说，要做的第一件事是分类：自己的产品、设备、技术和软件是否属于中国的管制清单或者限制出口技术目录，是否含有受美国管制的成分。分类的结果决定了出口、在境外建厂、向境外子公司提供技术时是否需要许可。不了解分类就把设备和技术带到境外，是出海企业在出口管制上最常见的问题。

37 两用物项出口管制条例施行后，普通制造企业要做什么？

两用物项出口管制条例自 2024 年 12 月 1 日起施行，把此前分散在核、生物、化学、导弹等多部法规中的两用物项管制统一起来，实行统一的清单和许可制度。2025 年以来，主管部门多次发布公告，对稀土等物项和相关技术实施管制，管制的范围和力度在扩大。

多数普通制造企业的产品不在两用物项清单上，但这不等于可以不关注。企业要做以下几件事。

核对清单　把企业的产品、原材料、生产设备和技术与两用物项清单逐项核对，包括企业自己生产的和外购后再出口的。清单按物项的技术参数划分，要由懂技术的人员参与核对。清单调整频繁，每次调整后要重新核对。拿不准的可以向主管部门咨询。

了解最终用户和最终用途　条例要求出口经营者了解物项的最终用户和最终用途。出口管制物项的，要取得最终用户和最终用途的证明文件。客户或者最终用户被列入管控名单的，未经许可不得交易。

注意域外的适用　条例规定了对含有中国原产特定物项的境外产品、使用中国特定技术在境外生产的产品的管制。企业在境外的工厂使用从中国进口的受管制物项或者技术，产品再向第三国出口的，可能需要取得中国主管部门的许可。稀土相关的这类规则在 2025 年出台后暂停实施到 2026 年 11 月，企业要关注恢复实施的时间。

建立内部的合规制度　主管部门鼓励企业建立出口管制内部合规制度，制度健全的企业在许可申请上可以得到便利。制度的基本内容包括：专人负

责，物项分类和客户筛查的流程，许可的申请和记录的保存，员工培训，发现问题后的报告和处理。

在境外设厂要一并考虑　把生产设备运到境外工厂，把工艺技术提供给境外子公司，派技术人员到境外指导生产，都可能构成出口。属于管制物项或者限制出口技术的，要在实施之前取得许可。2026 年 7 月施行的国务院关于对外投资的规定明确，对外投资不得出口、使用国家禁止出口的货物和技术，未经许可不得出口、使用国家限制出口的货物和技术，也不得以跨境派遣技术人员等方式转移这些技术。

违反出口管制的后果包括没收违法所得、罚款、停业整顿、吊销出口经营资格，情节严重的追究刑事责任，直接负责的人员也会受到处罚。

38 美国的关税现在是什么状况，小包免税取消以后怎么办？

美国对中国商品的关税在 2025 年和 2026 年变化很大，企业依据一两年前的信息作判断很容易出错。

截至 2026 年 8 月，中国商品进入美国的关税是几层叠加。第一层是所有国家都适用的基础税率，按产品税号确定。第二层是 2018 年以来依据贸易法 301 条款对中国商品分批加征的关税，多数产品的税率是百分之二十五，部分是百分之七点五，电动车、光伏、半导体等产品更高。第三层是 2026 年 7 月依据 301 条款下的新调查加征的关税。钢铁、铝、铜、汽车、半导体等产品另外适用依据 232 条款征收的行业关税。2025 年依据国际紧急经济权力法加征的关税，在 2026 年 2 月被美国最高法院认定缺乏法律授权，已经缴纳的由进口商向美国海关申请退还，出口企业自己担任进口商的才有资格，美国政府已就部分退税提起上诉，301 条款和 232 条款下的关税不受影响。

关税的调整仍在继续，301 条款下的关税正在进行定期复审。企业在报价和签订合同之前，要按产品的税号查询当时有效的税率。

小额包裹方面，美国过去对价值八百美元以下的进口包裹免征关税。这项待遇在 2025 年 5 月对来自中国内地和香港的包裹取消，2025 年 8 月对所有国家取消。欧盟也取消了一百五十欧元以下包裹的关税免税待遇。自 2026 年 7 月 1 日起的过渡期内，直接卖给消费者的小额包裹按包裹内货物的税号分类计征，每一类货物征收三欧元的固定关税；过渡期到 2028 年 7 月为止，之后按正常税率征收。依靠直邮小包的跨境电商模式，成本基础发生了根本变化。

企业的应对有几个方向。

调整物流和仓储　从直邮改为批量进口到当地的仓库再配送，关税按批量进口的货值计算。平台型企业已经从直邮转向本地仓和由卖家自行负责进口的模式。

明确谁是进口商　进口商承担缴纳关税、保证产品合规的责任。合同采用的贸易术语决定了关税由哪一方承担，关税变化时价格如何调整也要在合同里约定。

核实原产地　关税按原产国征收。产品在第三国生产的，要确认符合原产地规则，本手册第 39 条另有讨论。

核实归类和价格　产品的税号归类和申报价格直接影响税额，归类和估价的错误在美国会招致处罚。

分散市场　关税增加的成本无法消化的产品，考虑把销售重心转向其他市场。

39 在越南、墨西哥组装后出口美国，算哪国原产？

关税按货物的原产国征收。企业把生产环节放到越南、墨西哥等第三国，目的是让产品取得第三国的原产地。产品能否被认定为第三国原产，取决于在当地做了什么。

原产地规则分两类。一类是自由贸易协定下的优惠原产地规则，符合规则的货物享受协定的优惠税率，美墨加协定下的区域价值含量要求属于这一类。另一类是非优惠原产地规则，用于确定一般关税、反倾销反补贴税和301条款关税适用于哪国的货物。

非优惠原产地的核心标准是实质性改变。货物的生产涉及两个以上国家的，原产地是货物最后发生实质性改变的国家。美国海关判断实质性改变，主要看货物经过加工后是否成为名称、特征和用途不同的新产品，实践中参考税号是否改变、加工的复杂程度、当地增加的价值。欧盟的规则列明了各类产品应当达到的具体加工要求。简单的组装、更换包装、贴标签、分装、混合，都不构成实质性改变。

因此，把中国生产的零部件运到越南或者墨西哥，只做简单组装后出口，产品的原产地仍然是中国。要取得当地的原产地，关键的工序要在当地完成，当地的采购和加工要达到规则要求的程度。各类产品的标准不同，要按具体产品判断。

对反倾销和反补贴税，还有专门的反规避调查。美国2025年对柬埔寨、马来西亚、泰国、越南的光伏产品征收高额反倾销反补贴税，并认定这些国家的工厂接受了来自中国的补贴。对这类产品，仅仅把工厂迁到第三国不能免除税负。

企业可以采取几项措施。在安排生产布局之前，按目标市场的原产地规则逐项核对产品。对没有把握的产品，向美国海关申请预先裁定，取得有约束力的书面意见。保留完整的生产记录，包括当地的采购合同、工序记录、成本核算、员工和设备的情况，以备海关核查。这些记录在工厂日后出售或者清算时也有用，可以证明工厂是真实经营的。

原产地证书由当地的机构签发，不等于进口国海关认可。美国海关可以不受出口国签发的证书约束，自行核查原产地。

40 转口贸易的红线：什么情况会被认定为洗产地?

转口贸易本身是合法的贸易方式，货物经第三国中转运往目的地很常见。违法的是对原产地作虚假的申报：货物在中国生产，运到第三国后只是换一个集装箱、换一套单据、换包装、贴标签或者做简单的组装，就以第三国原产的名义出口到美国或者欧洲。这种做法通常称为洗产地。

在美国，对原产地作虚假申报违反海关法，要补缴关税并处以罚款，罚款最高可以达到货物在美国的国内价值，或者少缴税款的数倍，情节严重的追究刑事责任。美国政府把打击转运作为执法的重点，2025 年曾对转运货物规定百分之四十的惩罚性关税，这项关税在 2026 年 2 月随国际紧急经济权力法下的关税一并停征。现在的手段是海关罚款、逃避关税的调查和刑事指控，司法部设有专门的贸易欺诈工作组，执法的重点对象就是东南亚。

出口国自己也在查处。越南、马来西亚、泰国等国不希望因为转运问题被美国加征关税，加强了对原产地证书的审查和对工厂的核查，对虚假申报原产地的企业给予处罚。

有的企业家的想法是先做一两年转口，被查了就把当地的公司关掉。这个想法有两个问题。一是当地的公司关不掉，公司注销要经过税务和海关的清算，海关会核查进出口的记录。二是处罚不只针对当地的公司。美国的执法追及货物的进口商、实际控制人和参与安排的各方，中国境内的关联公司也可能被列入重点核查的名单，此后的出口都会受到影响。

判断一项安排是否越过红线，可以对照几个问题。产品的主要零部件和材料来自哪里。当地实际完成了哪些工序，这些工序是否使产品发生了实质性的改变。当地的工厂有没有与产量相称的设备、人员和用电。当地增加的价值在产品总价值中的比例。工厂能否提供完整的采购、生产和成本记录。

企业去第三国的目的如果是取得原产地，就要把关键的工序放在当地，保留当地采购和加工的记录，做到经得起核查。这样做的成本通常低于企业家的预期，而且真实的生产记录在工厂日后转让或者清算时能够证明工厂的价值。

与企业合作的货运代理、报关行或者贸易公司提出可以代办原产地证书、保证清关的，企业要格外警惕。虚假申报的法律责任最终由货物的出口方和进口方承担。

41 被美国列入实体清单意味着什么，和中小企业有没有关系?

实体清单是美国商务部依据出口管制规则公布的名单。向名单上的企业和机构出口、再出口或者在境内转让受美国出口管制规则管辖的物项，要事先取得许可，许可申请通常被推定拒绝。被列入清单的企业买不到受管制的美国芯片、软件、设备和技术，含有一定比例美国成分的外国产品也在限制之列。

实体清单不是制裁名单。与清单上的企业做生意本身不违法，限制的是向它提供受美国管制的物项。美国财政部的特别指定国民清单是另一回事，名单上的主体资产被冻结，美国人不得与其交易，本手册第 42 条另有讨论。

中小企业与实体清单的关系有几种。

客户在清单上　企业向清单上的客户销售产品，如果产品含有受美国管制的成分或者使用了美国的技术，未经许可销售就违反了美国的规则。违反的后果是企业自己可能被处罚、被列入清单，失去取得美国物项的资格。企业要了解自己的产品里有没有受管制的美国成分。

供应商或者股东在清单上　美国 2025 年出台规则，被列入清单的企业持股百分之五十以上的子公司，视同被列入清单。这项规则目前暂停执行，暂停期到 2026 年 11 月，届时是否恢复要持续关注。规则恢复后，母公司在清单上的企业，其境外的子公司和合资公司都会受到影响。企业与这类公司合资、向它们采购或者销售，要事先评估。

企业自己被列入　清单上的中国企业数量很多，不限于大企业。被列入的理由包括向被制裁的国家供货、支持军事最终用途、规避管制等。中小企

业因为向俄罗斯等国销售电子元器件、机床、无人机部件而被列入的情况不少。

企业可以采取的措施：对客户、供应商和合作方做名单筛查并保留记录；销售合同里要求买方承诺不违反出口管制的规定转售；了解产品的最终用户和最终用途，对异常的订单保持警惕，比如买方不愿说明用途、付款方和收货方不一致、运输路线不合常理。

企业在遵守美国规则的同时还要注意中国的法律，本手册第 46 条另有讨论。

42 客户在被制裁的国家，这笔生意能不能做?

经济制裁是一国限制与特定国家、实体和个人进行交易的措施。对中国企业影响最大的是美国的制裁，欧盟和英国的制裁也要考虑。

美国的制裁分两个层次。一级制裁约束美国人，包括美国公民和永久居民、美国公司、在美国境内的人，以及使用美国金融系统的交易。中国企业不是美国人，但交易以美元结算、经过美国的银行清算，或者有美国人参与，就落入一级制裁的管辖范围。二级制裁针对非美国人。非美国人与被制裁对象进行重大交易的，美国可以把他也列入制裁名单，或者限制他使用美国的金融系统。外国的银行为被制裁对象办理重大交易的，可能失去在美国的代理行账户。

被列入美国财政部特别指定国民清单的主体，在美国的资产被冻结，美国人不得与其交易。被清单上的主体直接或者间接持股百分之五十以上的实体，视同被列入。

一笔涉及被制裁国家的生意能不能做，要逐项判断。交易对方、它的股东、最终用户和收货人是否在制裁名单上。货物是否属于对该国禁止出口的物项。交易以什么货币结算，经过哪些银行。交易的各个环节有没有美国人参与，运输和保险由谁提供。

实践中最先出现问题的环节往往是银行。中国的银行出于自身的合规考虑，对涉及被制裁国家的收付款审查严格，拒绝办理或者冻结款项的情况很多。合同合法有效，货款却收不回来，是这类交易的常见结果。

企业可以采取的措施包括：交易之前对各方做名单筛查并保留记录；在合同里约定制裁事件发生时的终止和免责；不使用被制裁的银行，不采用刻

意掩盖交易对方和目的地的安排；把涉及高风险国家的业务与其他业务在主体、账户和人员上分开。

企业还要注意另一方面的法律。中国的反外国制裁法和相关规定禁止执行外国对中国的歧视性限制措施，企业因遵守外国的制裁而中止与特定对象的交易，在国内可能承担责任，本手册第 46 条另有讨论。

43 经中亚向俄罗斯转口，风险在哪里？

2022 年以后，经中亚国家向俄罗斯转售货物的贸易大幅增长。吉尔吉斯斯坦、哈萨克斯坦与俄罗斯同属欧亚经济联盟，联盟内部货物流通没有关税和海关手续，货物进入其中一国就可以较方便地进入俄罗斯。2023 年吉尔吉斯斯坦从中国进口的汽车数量远超本国市场的容量，其中的大部分转售到了俄罗斯。

这类贸易的风险主要来自美国、欧盟和英国对俄罗斯的制裁。

物项方面，美国、欧盟、英国和日本共同确定了一份高优先级物项清单，包括微电子产品、机床、无人机部件等可能用于军事用途的物项。向俄罗斯供应这些物项的第三国企业是制裁的重点对象。2024 年以来，美国多批次把中国内地和香港的贸易公司列入制裁名单，理由就是向俄罗斯供应这类物项。

资金方面，美国对与俄罗斯被制裁对象进行重大交易的外国金融机构可以实施二级制裁，并专门打击为俄罗斯的交易提供结算的网络。中亚的一些银行和支付机构已经被列入名单，哈萨克斯坦境内的俄资银行也在其中。以稳定币等方式绕开银行结算的安排同样是打击的对象。

主体方面，监管机构把新注册的贸易公司、共用地址、董事重叠、经营一年左右就更换主体等特征作为识别规避制裁的信号。香港是对俄转运的主要节点，香港公司受到的关注最多。

中亚国家自己也在收紧。哈萨克斯坦自 2023 年起对再出口的货物实行在线追踪，两用物项凭许可进出口，对自西方国家进口的货物向俄罗斯再出口逐步收紧。

在哈萨克斯坦等国设厂的中国企业，即使主营业务与俄罗斯无关，也要防止被卷入。可以采取的措施有以下几项。主体隔离：对俄业务确有必要保留的，放在单独的主体里，与当地的工厂不共用股东、董事、账户和地址。物项隔离：产品属于高优先级物项的，销售合同里加入禁止向俄罗斯和白俄罗斯再出口的条款，要求买方出具最终用户声明。资金隔离：不使用已被制裁的银行，美元结算只通过合规能力可靠的银行办理。尽职调查：对当地的客户和经销商做美国、欧盟、英国三份名单的筛查并保留记录。退出安排：在投资协议和主要合同里约定，合作方被列入制裁名单或者产品被纳入管制时，企业有权单方终止并处置资产。

订单突然增加、买方是新成立的贸易公司、付款来自第三国，遇到这些情况要先查清货物的最终去向。

44 美国的涉疆法案：供应链上要准备什么证据?

美国的涉疆法案于 2022 年 6 月生效。法案规定，全部或者部分在新疆开采、生产或者制造的货物，以及由法案实体清单上的企业生产的货物，推定为使用强迫劳动生产，禁止进入美国。这是一项可以反驳的推定，进口商要提出明确和令人信服的证据才能推翻，实践中极难做到。

法案对中国企业的影响不限于在新疆设厂的企业。产品在其他省份甚至其他国家生产，只要原材料或者零部件中有来自新疆的成分，不论比例多少，都适用这项推定。多晶硅、棉花、番茄、铝、聚氯乙烯、锂、铜、钢铁等是美国执法的重点产品，光伏、纺织服装、汽车零部件、电池是受影响最大的行业。在越南、马来西亚等国生产的产品因为使用了来自新疆的原料而在美国被扣留的情况很多。法案的实体清单在持续增加，2026 年 8 月一次增加四十三家，总数达到一百八十七家。

货物被美国海关扣留后，进口商可以提供证据证明货物不含新疆的成分，证明成功的货物可以放行。需要的证据是覆盖整个供应链的溯源文件。

供应链图　从原材料到成品的每一个环节，列明各环节的供应商名称、地址和所承担的工序。

各环节的交易和生产记录　采购订单、发票、付款凭证、运输单据、入库和出库记录、生产记录，能够证明某一批原材料经过哪些环节成为某一批成品。不同来源的原料在生产中混合使用的，很难证明成品不含新疆的成分，生产和仓储要做到分开。

原材料的来源证明　矿山、农场或者初级加工厂的信息。

这些文件要在货物出口之前准备好，被扣留之后再去向上游供应商收集，往往来不及，上游供应商也未必配合。

企业可以采取的措施：梳理面向美国市场的产品的供应链，逐级查明原材料的来源；与供应商的合同里约定供应商提供溯源文件的义务和保证；面向美国市场的产品使用独立的原料和生产线；关注法案实体清单的更新。

欧盟通过了禁止强迫劳动产品的法规，自 2027 年 12 月起适用，由主管机关调查和举证，机制与美国不同，但对供应链溯源的要求方向一致。

企业在配合境外客户的供应链调查时，也要注意中国的反外国制裁法等法律，本手册第 46 条另有讨论。

45 欧盟的碳边境税和外国补贴审查，什么样的企业会碰到?

欧盟近年出台的两项制度对中国企业影响较大：碳边境调节机制和外国补贴条例。

碳边境调节机制对进口到欧盟的特定产品按其生产过程中的碳排放收费，使进口产品与欧盟本地产品承担相当的碳成本。机制自 2026 年 1 月进入正式期，目前覆盖钢铁、铝、水泥、化肥、电力和氢六类产品。履行义务的主体是欧盟的进口商：年进口量超过起征点的进口商要取得授权申报人的资格，每年申报进口产品内含的碳排放，购买并清缴相应数量的证书。证书的价格与欧盟碳市场的价格挂钩。2026 年进口产品对应的证书从 2027 年开始购买和清缴。

会碰到这项制度的是向欧盟出口这六类产品的企业。使用钢铝的下游产品目前多数不在范围之内，欧盟已经提出把一批钢铝下游产品纳入的方案，拟自 2028 年起适用，立法尚未完成，生产这类产品的企业要提前准备。出口企业不直接缴费，但要向进口商提供产品的碳排放数据。数据经过核查的，按实际排放计算；提供不了的，按默认值计算，默认值通常对出口企业不利。成本最终会通过价格传导给出口企业。在第三国设厂生产钢铝制品再出口欧盟的企业同样适用。企业要建立碳排放的核算体系，积累经得起核查的数据。

外国补贴条例自 2023 年起全面适用，目的是处理外国政府的补贴对欧盟市场造成的扭曲。条例在两种情况下要求事先申报。并购：被收购方或者合并的一方在欧盟的营业额达到规定的门槛，并且参与的企业在此前三年取得的外国财务资助合计超过规定的金额。公共采购：投标的合同金额和投标人

取得的外国财务资助达到规定的门槛。欧盟委员会还可以主动对其他情形发起调查。

财务资助的定义很宽，包括拨款、贷款、担保、税收减免、以优惠条件提供土地和服务，提供者包括政府和国有的银行、企业。中国企业从国有银行取得的贷款、地方政府提供的土地和税收优惠都可能被计入。

会碰到这项制度的是在欧盟收购企业和参加大型公共采购的企业。国有企业和接受过较多政府支持的企业是主要的审查对象，轨道交通、光伏、风电、安检设备等行业已经有中国企业被调查的案例。准备在欧盟并购或者投标的企业，要事先梳理过去三年取得的各类财务资助，评估是否达到申报门槛。

两项制度的具体门槛和价格调整较快，以办理时的规定为准。

46 中国的反外国制裁法和不可靠实体清单：遵守外国制裁会不会在国内担责？

出海的企业受到两个方向的法律约束。一方面，美国等国的出口管制和制裁通过供应链、美元结算和客户的合同要求作用到中国企业。另一方面，中国的法律禁止执行外国的歧视性限制措施。企业为了遵守一方的规则而采取的行动，可能违反另一方的规则。

中国一方的规则主要有以下几项。

反外国制裁法于 2021 年施行。该法规定，任何组织和个人不得执行或者协助执行外国国家对中国公民、组织采取的歧视性限制措施。组织和个人违反规定，侵害中国公民、组织合法权益的，受害人可以向法院起诉，要求停止侵害、赔偿损失。2025 年 3 月施行的实施该法的规定细化了反制措施和执行机制。

阻断办法，即商务部 2021 年发布的阻断外国法律与措施不当域外适用办法。外国法律和措施不当禁止或者限制中国企业与第三国企业正常交易的，中国企业要向主管部门报告；主管部门可以发布禁令，禁止承认和遵守有关的外国法律；因当事人遵守被禁令覆盖的外国法律而受到损失的，可以起诉要求赔偿。

不可靠实体清单。对危害中国国家主权、安全、发展利益，或者违反正常的市场交易原则、中断与中国企业的正常交易、对中国企业采取歧视性措施的外国实体，可以列入清单，限制其与中国有关的进出口和投资。

反外国不当域外管辖条例。条例由国务院在 2026 年公布，主管部门可以认定外国的某项措施属于不当域外管辖措施，认定之后任何组织和个人不得执行或者协助执行，违反的可以被责令改正、罚款，并受到贸易、数据出境

和出入境方面的限制。2026 年 5 月司法部作出了第一例认定，对象是欧盟委员会在一起外国补贴调查中对中国企业采取的跨境取证措施。

出口管制法和两用物项出口管制条例也规定了管控名单和域外适用的规则。

这些规则带来的实际问题是：一家中国企业为了遵守美国的制裁，终止了与某个被制裁的客户的合同，或者拒绝向实体清单上的中国企业供货，可能被对方起诉，也可能受到主管部门的处理。在中国境内经营的外资企业和中国企业的境外子公司都可能遇到。

完全消除这种冲突的办法并不存在，企业可以做的是降低风险。合同的终止条款用中性的商业语言表述，约定在交易的继续履行会使一方违反对其适用的法律或者遭受重大不利后果时该方可以终止，不点名某一国的法律或者某一份名单。决定中止或者终止交易时，以商业上的理由和合同的约定为依据，保留决策的记录。避免在对外的文件和沟通中表示是为了执行某国的制裁而采取行动。遇到确实无法兼顾的情况，向主管部门报告并可以依规定申请豁免。

境外的客户和合作方要求企业填写问卷、签署承诺函、接受审计的，企业在答复之前要评估其中的内容是否构成对外国限制措施的执行或者协助。

47 把团队和技术搬到境外公司再卖给外国买家，行不行?

科技企业出海有一种做法：在境内完成技术研发和产品验证后，把公司的主体迁到新加坡等地，核心团队移居境外，裁撤或者剥离境内的业务，以境外公司的身份融资，最后被外国企业收购或者在境外上市。

2026 年 4 月的一起案件表明了监管的态度。一家在境内起步的人工智能企业在产品走红后把公司迁到新加坡，裁撤了境内团队并停止向境内用户提供服务，半年后一家美国科技企业宣布收购该公司，据报道金额超过二十亿美元。收购宣布后不久，主管部门就出口管制、技术进出口和对外投资的合规性启动评估，此后外商投资安全审查工作机制办公室作出决定，禁止收购并要求撤销交易。这是外商投资安全审查中第一起公开的被禁止的人工智能领域的收购。

这笔交易在形式上是一家美国公司收购一家新加坡公司。审查的对象是此前的环节，即核心团队、数据和知识产权以什么方式离开了境内。注册地的变更没有改变技术来源于境内这一事实，审查按实质判断。

这种做法涉及几项法律。

技术出口　属于限制出口的技术，出口要取得许可；属于禁止出口的技术，不得出口。把技术转让或者许可给境外的公司，即使是同一集团内的公司，也属于技术出口。人工智能的部分技术已经列入限制出口技术目录。

出口管制　属于管制物项的技术和数据，向境外提供要取得许可。

对外投资　2026 年 7 月施行的国务院关于对外投资的规定明确，对外投资不得出口或者使用国家禁止出口的技术和相关数据，未经许可不得出口或

者使用国家限制出口的技术和相关数据，也不得以跨境派遣技术人员等方式转移这些技术。

数据出境　训练数据、用户数据向境外转移，要符合数据出境的规定。

外商投资安全审查　外国投资者收购的境外公司在境内有业务、资产，或者其技术来源于境内的，可能落入审查的范围。

在境内研发、到境外发展的路径本身没有被禁止。企业要做的是在技术、数据和人员出境的每一个环节履行手续：对技术作出口分类，需要许可的先取得许可；数据出境走合规的路径；对外投资办理核准或者备案；交易可能涉及安全审查的，事先申报。迁移完成之后再面对审查，交易各方的损失都难以挽回。

48 技术人员派到境外算不算技术出口?

企业在境外建厂，要从国内派工程师和技术工人去安装设备、调试生产线、培训当地员工。把人派出去是劳务和用工的问题，人带出去的技术则是技术出口的问题。

技术出口不以书面的技术资料离境为限。技术进出口的规则把通过专利权转让、专利申请权转让、专利实施许可、技术秘密转让、技术服务和其他方式转移技术都作为技术出口。出口管制法规定，中国的公民和组织向外国的组织和个人提供管制物项属于出口。技术人员在境外指导生产、提供技术服务、向境外公司的员工传授工艺，技术随着人的活动转移到了境外。

是否需要办理手续，取决于技术的分类。属于自由出口的技术，企业要办理技术出口合同的登记，登记是付汇、收汇和办理海关手续的依据。属于限制出口的技术，要先申请并取得技术出口许可意向书，才能进行实质性谈判和签订合同；合同签订后再申请技术出口许可证，合同自许可证颁发之日起生效。属于禁止出口的技术，不得以任何方式出口。属于两用物项等管制物项的技术，按出口管制的规定申请许可。

向自己的境外子公司提供技术同样适用这些规则。境外子公司是外国的组织，母公司把技术交给它使用，构成技术出口。集团内部的技术许可要签订合同并办理登记或者许可。

2026 年 7 月施行的国务院关于对外投资的规定专门写明，不得以跨境派遣技术人员等方式转移禁止出口的技术，未经许可不得以这些方式转移限制出口的技术。这项规定针对的是以派人代替技术转让来规避许可的做法。

企业在派出技术人员之前要做几件事。确定境外项目使用的技术的分类，电池、稀土加工、部分人工智能和信息技术已有多项技术列入限制出口

或者禁止出口的目录，目录调整后要重新核对。需要许可的，在派人之前取得。与境外子公司签订技术许可或者技术服务合同，写明技术的范围、使用的限制和保密的义务。对派出的人员作保密和合规的培训，明确哪些技术可以在境外使用和传授。

技术人员个人也有责任。核心技术人员被境外的企业聘用、带着原单位的技术到境外工作的，涉及商业秘密和技术出口两方面的法律问题。

技术许可合同登记之后，境外子公司支付的技术使用费才能正常汇回境内并享受相应的税务处理。

第 五 篇

数据怎么出去

49 工厂用国内的人事和管理系统，算不算数据出境?

50 数据传到香港算不算出境?

51 数据出境的几条路径和 2024 年以后的豁免

52 员工数据、客户数据、生产数据，哪些可以自由流动?

53 在欧洲有用户，GDPR 对中国公司怎么适用?

54 美国各州和东南亚各国的隐私法要不要逐个应对?

55 海外业务的系统怎么部署：本地存储和分区

56 AI 产品出海：欧盟人工智能法和内容标识

57 境外执法机构向公司调取存在中国的数据，给不给?

49 工厂用国内的人事和管理系统，算不算数据出境?

企业在境外设厂后，通常沿用集团统一的人事系统、财务系统和生产管理系统，服务器在国内，境外工厂的员工信息、考勤工资、生产数据都存在国内。制造业企业平时感觉不到数据合规的存在，但这种安排涉及两个方向的数据跨境。

一个方向是境外工厂的数据传回中国。境外员工的身份信息、工资、考勤存储在中国的服务器上，在工厂所在国的法律下属于个人数据出境。越南的个人数据保护法自 2026 年 1 月起施行，把本国公民的个人数据传到境外，要作传输影响评估并在规定期限内提交给公安部门。印尼的个人数据保护法过渡期已经结束，跨境传输要有合法的依据。泰国的个人数据保护法参照欧盟的规则制定。有的国家还要求特定数据在境内存储。各国对集团内部传输员工数据是否有豁免、豁免的条件是什么，规定不同，要逐国核实。

另一个方向是中国的数据传到境外。国内总部向境外工厂提供的数据里包含个人信息或者重要数据的，适用中国的数据出境规则。2024 年施行的促进和规范数据跨境流动规定对跨国生产制造中不含个人信息和重要数据的数据出境、按照依法制定的劳动规章制度和集体合同实施跨境人力资源管理所必需的员工个人信息出境规定了豁免，多数制造业企业的日常数据流动可以适用。适用豁免的，企业内部要留有一份评估记录，说明数据的类型和适用豁免的理由。

目前多数国家对制造业企业的数据执法不严，问题通常在特定的时点出现。关厂遣散员工时，员工向劳动部门投诉，企业的员工数据全部存在境外成为对方谈判的筹码。出售工厂时，买方的尽职调查会核查数据合规。与当地合作方发生纠纷时，对方以此举报。

企业可以做几件成本不高的事。员工入职时签署当地语言的数据跨境传输同意书。在当地保留一份员工核心数据的副本，可以用当地的服务器或者当地的云服务。当地法律要求作评估或者备案的，按要求办理。集团内部签订数据传输协议，把各国法律要求的内容合并在一套文件里。

50 数据传到香港算不算出境?

算。技术团队选择服务器地点时，常常把香港放在一个模糊的位置：距离近，网络延迟低，访问方便，又是中国的一部分。这些判断在工程上成立，在法律上不成立。数据合规以法域为界，内地和香港是两个法域。

数据从内地的服务器传输到香港的服务器，构成个人信息保护法意义上的向境外提供个人信息，适用数据出境的全部规则。出境入境管理法把由内地前往香港、澳门定义为出境，数据领域的监管沿用同一条边界。

反过来的适用同样成立。个人信息保护法有域外效力，在境外处理境内自然人个人信息、以向境内自然人提供产品或者服务为目的的，适用该法。一家注册在香港、服务器设在香港的公司，处理的是内地用户的个人信息，就要承担个人信息保护法下的义务，包括在境内设立专门机构或者指定代表。注册地在香港不影响该法的适用。

数据到了香港，还要遵守香港的规则。香港适用个人资料（私隐）条例，由个人资料私隐专员公署监管。数据跨过内地与香港的边界之后，同时受两套规则的约束，要同时满足两边的要求。数据从香港再传到其他国家和地区的，对内地而言属于再次向境外提供，要在出境的文件里事先安排。

内地与香港之间有一项便利安排。粤港澳大湾区的内地九市与香港之间的个人信息跨境流动，可以采用专门的大湾区标准合同，程序比一般的标准合同简化。适用的主体和数据范围有限制，被告知或者公开发布为重要数据的个人信息不适用。

医疗健康、金融账户、行踪轨迹、生物识别等敏感个人信息的出境，门槛更低，要求更高。处理敏感个人信息要取得个人的单独同意，出境的数量达到较低的标准就要申报安全评估或者订立标准合同。

实践中的失误往往出在架构设计阶段。团队以不出海、不涉及外资、服务器在香港来描述自己的架构，认为不涉及跨境，系统上线、数据流固定之后才发现要补办出境手续并改造架构，成本远高于在设计阶段把出境的路径确定下来。

51 数据出境的几条路径和 2024 年以后的豁免

中国的数据出境制度以网络安全法、数据安全法和个人信息保护法为基础。向境外提供个人信息和重要数据，有三条路径。

安全评估 由国家网信部门组织，适用于风险较高的出境情形，通过评估的结果有效期为三年。

标准合同 个人信息处理者与境外接收方订立国家网信部门制定的标准合同，开展个人信息保护影响评估，并向所在地的省级网信部门备案。

认证 由专业机构对个人信息处理者的跨境处理活动进行个人信息保护认证。

2024 年 3 月施行的促进和规范数据跨境流动规定调整了各条路径的适用门槛，并规定了豁免。

关键信息基础设施的运营者向境外提供个人信息或者重要数据，其他数据处理者向境外提供重要数据，或者自当年 1 月 1 日起累计向境外提供的个人信息（不含敏感个人信息）达到一百万人以上、敏感个人信息达到一万人以上的，要申报安全评估。

关键信息基础设施运营者以外的数据处理者，自当年 1 月 1 日起累计向境外提供个人信息（不含敏感个人信息）在十万人以上不满一百万人，或者敏感个人信息不满一万人的，订立标准合同或者通过认证。

自当年 1 月 1 日起累计向境外提供个人信息不满十万人且不含敏感个人信息的，免予办理上述手续。

以下情形也免予办理：国际贸易、跨境运输、学术合作、跨国生产制造和市场营销等活动中收集和产生的数据向境外提供，不包含个人信息或者重

要数据的；为订立、履行个人作为一方当事人的合同所必需的，比如跨境购物、跨境汇款、机票酒店预订、签证办理；按照依法制定的劳动规章制度和依法签订的集体合同实施跨境人力资源管理所必需的；紧急情况下为保护自然人的生命健康和财产安全所必需的；在境外收集和产生的个人信息传输到境内处理后再向境外提供，处理过程中没有引入境内的个人信息或者重要数据的。最后一种情形对出海企业最为常用。

关于重要数据，规定明确数据处理者应当按照规定识别和申报重要数据，没有被相关部门或者地区告知或者公开发布为重要数据的，不需要作为重要数据申报安全评估。

自由贸易试验区可以制定区内需要纳入管理的数据清单，清单以外的数据出境可以免予办理手续。

豁免的是申报、备案和认证的手续，个人信息保护法规定的其他义务没有豁免：向境外提供个人信息要告知个人境外接收方的情况并取得单独同意，法律另有规定的除外；要事先进行个人信息保护影响评估并保存记录。企业适用豁免的，应当留存内部的评估记录。

52 员工数据、客户数据、生产数据，哪些可以自由流动?

企业在境内外之间流动的数据大致有四类，各自适用的规则不同。企业要先把数据分类，再确定每一类的处理办法。

生产和设备数据 生产计划、工艺参数、设备运行数据、质量检测数据、库存和物流数据，一般不包含个人信息。按中国的规则，跨国生产制造活动中产生的数据不包含个人信息或者重要数据的，出境可以免予办理手续。要注意两种例外：数据被主管部门认定为重要数据的，以及数据涉及受出口管制的技术的，后者按出口管制的规则办理。

员工数据 员工的身份信息、合同、工资、考勤、绩效属于个人信息，其中银行账户、健康信息、证件照片等属于敏感个人信息。中国的员工数据传到境外，实施跨境人力资源管理所必需的可以适用豁免，前提是以依法制定的劳动规章制度或者集体合同为依据，超出必需范围的不适用。境外员工的数据传到中国，适用员工所在国的法律。

客户和用户数据 面向消费者的业务积累的用户数据数量大，是数据出境监管的重点。按当年累计出境的个人信息数量，分别适用豁免、标准合同或者认证、安全评估。企业之间的交易中取得的对方联系人的信息同样是个人信息，数量通常不大。

财务和经营数据 一般不属于个人信息。上市公司、国有企业和特定行业的财务、审计资料，向境外提供受到专门的监管，境外上市相关的保密和档案管理规定要求向境外监管机构和证券服务机构提供文件资料要履行相应的程序。

判断数据能否流动，要同时看数据流出地和流入地的规则。中国的数据出境规则管的是数据从中国出去；数据从境外工厂所在国出去，管的是当地的法律。有的国家要求特定数据在境内存储，集团只能取得汇总或者脱敏后的数据。

企业可以画一张数据流向图：每一类数据在哪里产生，在哪里存储，谁可以访问，传到哪里。对照这张图确定每一条数据流适用的规则和需要准备的文件。这项工作在系统建设之前做，可以影响系统的架构；在系统上线之后做，只能补手续或者改系统。

53 在欧洲有用户，GDPR 对中国公司怎么适用?

欧盟的通用数据保护条例适用的范围不以企业的注册地为限。两类企业适用该条例：在欧盟境内设有机构、在该机构的活动中处理个人数据的；在欧盟没有机构，但向欧盟境内的个人提供商品或者服务，或者监测他们在欧盟境内的行为的。中国的企业通过网站、应用或者电商平台向欧盟的消费者销售，网站使用欧盟成员国的语言、以欧元标价、向欧盟发货，就属于后一类。

适用条例的企业要履行一系列义务。

处理的合法依据　处理个人数据要有条例列明的依据，常用的是履行合同所必需、企业的正当利益、个人的同意。同意可以随时撤回，作为依据最不稳定。

告知和权利保障　向个人说明处理的目的、方式和期限，保障个人查阅、更正、删除和转移数据的权利。

记录和评估　保存处理活动的记录，对高风险的处理进行数据保护影响评估。

泄露报告　发生个人数据泄露的，在知悉后七十二小时内向监管机构报告。

代表和数据保护官　在欧盟没有机构的企业要在欧盟指定代表。大规模处理敏感数据或者大规模监测个人的，要设数据保护官。

违反条例的罚款上限是两千万欧元或者全球年营业额的百分之四，以较高者为准。

数据从欧盟传到中国，是条例下的跨境传输。欧盟没有对中国作出充分性认定，传输要依靠其他机制，最常用的是欧盟委员会制定的标准合同条款。使用标准合同条款的，还要进行传输影响评估，评估接收国的法律是否影响合同条款的履行，必要时采取加密、数据最小化、访问控制等补充措施。企业集团也可以申请有约束力的公司规则，程序复杂，适合大型集团。

欧盟的数据传到中国之后再向第三国传输，以及中国境内的主体处理这些数据，同时适用中国的个人信息保护法。两边的规则要同时满足。

制造业企业向欧盟的企业客户供货，接触的个人数据有限，主要是对方联系人的信息，合规的负担不重。电商、应用、软件服务企业直接面向欧盟的消费者，要按条例建立完整的合规体系。不少企业选择把欧盟用户的数据存储在欧盟境内，不向中国传输，以减少跨境传输的合规工作。

54 美国各州和东南亚各国的隐私法要不要逐个应对?

美国和东南亚都没有统一的数据保护规则，企业面对的是几十部法律。是否逐个应对，取决于企业的业务类型。

美国没有联邦层面的综合隐私法，由各州分别立法。截至 2026 年，已有大约二十个州的综合消费者隐私法生效，通过了这类立法的州还在增加。各州法律的适用门槛大多按处理本州居民数据的数量设定，常见的标准是一年内处理十万名本州居民的数据，有的州门槛更低。加利福尼亚州的法律最严。各州法律的结构相近，面向美国消费者的企业通常以要求最高的几个州为标准建立一套制度，可以覆盖大部分州。只向企业客户供货的制造业企业一般达不到适用门槛。

美国还有一项对中国企业影响更直接的规则。美国司法部的数据安全规则自 2025 年 4 月起生效，禁止或者限制向中国等受关注国家批量转移美国人的敏感个人数据和与美国政府相关的数据，达到规定数量的个人身份数据、地理位置数据、健康数据、金融数据、生物识别数据都在其中。中资企业在美国的子公司把美国用户的数据传回中国的总部，可能直接违反这项规则。面向美国用户的业务，数据要留在美国。

东南亚主要国家近年都制定了个人数据保护法。新加坡的法律施行较早，以同意、视为同意和正当利益为处理的依据，跨境传输要求接收方提供可比的保护。泰国的法律参照欧盟的条例，有域外效力。印尼的法律在 2024 年过渡期结束后全面适用，跨境传输要求接收国有同等水平的保护或者有约束力的保障，两项都不具备的要取得数据主体的同意。越南的个人数据保护法自 2026 年 1 月起施行，跨境传输要向公安部门提交传输影响评估，另有数

据法对核心数据和重要数据的出境规定了评估和审批的要求，是东南亚各国中要求最重的。

企业可以按业务分三种情况处理。只在当地设厂、不面向当地消费者的，要处理的主要是员工数据，按当地的要求取得同意、办理评估或者备案。面向当地消费者销售的，要按当地的法律建立告知、同意、权利响应和泄露报告的制度，并处理用户数据的跨境传输。在多个国家经营的，以欧盟的条例为基础建立集团统一的制度，再按各国的特别要求补充，越南的传输影响评估、有关国家的本地存储要求属于需要单独处理的事项。

各国的法律和执法力度变化较快，企业每年要核对一次。

55 海外业务的系统怎么部署：本地存储和分区

数据合规的要求最终要落实在信息系统的架构上。系统先建好再考虑合规，往往要返工。企业在建设或者扩展海外业务的系统之前，可以按以下顺序考虑。

先画数据流向图，再选择技术方案。把数据分为生产和设备数据、员工数据、客户和用户数据、财务数据几类，每一类标明产生的地点、存储的地点、有权访问的人员和部门、传输的方向。

判断本地存储的要求　有的国家要求特定数据必须存储在境内，俄罗斯、越南、印度尼西亚等国对部分数据有这类要求。对有硬性要求的国家，主数据库放在当地，集团总部只取得汇总数据或者脱敏后的数据。当地通常有国际和本地的云服务商可以选择。

分区部署　面向不同市场的用户数据分别存储在对应的区域，欧盟用户的数据存在欧盟，美国用户的数据存在美国，相互之间和与中国之间不作不必要的传输。游戏、应用和软件服务企业普遍采用这种架构，以设在新加坡等地的主体作为全球业务的运营主体，海外用户的数据不回传中国。分区只解决了数据存储的问题，各地的主体仍然要分别遵守当地的法律，各自承担责任。

确定每一条跨境数据流的依据。必须跨境传输的数据，在流出地和流入地两边都要有依据和文件。从中国出去的，适用豁免、标准合同或者安全评估；从欧盟出去的，使用标准合同条款并作传输影响评估；从越南出去的，提交传输影响评估。

访问权限也是传输。数据存储在境外，境内的人员可以远程访问和下载的，在多数国家的法律下同样构成向境内传输。分区部署要配合访问权限的

控制。

集团内部的数据传输协议 集团各公司之间签订统一的数据传输协议，把各国法律要求的合同条款合并在一套文件里，新设的公司签署加入即可。

为退出作准备 出售境外工厂或者业务时，买方会在尽职调查中核查数据合规的情况，并关心交割后数据如何迁移、集团的系统如何剥离。境外公司使用独立的系统或者独立的实例，数据与集团其他部分分开存储，出售时的剥离就简单得多。员工数据在公司清算后由谁保存、保存多久，也要按当地的法律安排。

系统供应商的选择也有合规上的影响。一些国家对来自特定国家的软件和云服务有限制，境外的客户可能要求供应商说明数据存储在哪里、哪些人可以访问。

56 AI 产品出海：欧盟人工智能法和内容标识

人工智能产品出海，要同时满足中国和目的地市场的规则。目前规则最完整的是欧盟。

欧盟的人工智能法按风险对人工智能系统分级管理，并分阶段适用。不可接受风险的人工智能实践自 2025 年 2 月起被禁止，比如利用人的弱点操纵行为、社会评分。通用人工智能模型的提供者的义务自 2025 年 8 月起适用，包括编制技术文档、提供训练内容的摘要、遵守版权规则，具有系统性风险的模型还有评估和报告的义务。法律的大部分规则自 2026 年 8 月起适用。高风险人工智能系统的义务经过 2026 年 6 月通过的修订推迟适用，用于生物识别、就业、教育、关键基础设施等领域的系统自 2027 年底起适用，嵌入受监管产品的系统自 2028 年起适用。高风险系统的提供者要建立风险管理和质量管理体系，保证数据质量，保存记录，接受合格评定。生成内容的标识义务自 2026 年 8 月起适用，生成或者操纵图像、音频、视频和文本的系统要以机器可读的方式标明内容由人工智能生成；2026 年 8 月之前已经投放市场的系统有宽限期，最迟在 2026 年 12 月达到要求。

该法有域外效力。在欧盟市场上投放人工智能系统的提供者，以及系统的输出在欧盟境内使用的境外提供者，都适用该法。

中国对人工智能服务的监管由几项规定组成。算法推荐、深度合成、生成式人工智能服务各有专门的管理规定，具有舆论属性或者社会动员能力的服务要办理算法备案和安全评估。人工智能生成合成内容标识办法自 2025 年 9 月起施行，配套的强制性国家标准同时实施，要求对生成合成的内容添加显式标识和隐式标识，传播平台有核验的义务。

面向境外用户的产品不向境内公众提供服务的，不适用生成式人工智能服务的管理规定，但企业在境内研发、训练模型，涉及数据出境、技术出口

的规则仍然适用。

出海的人工智能企业要处理几个问题。标识的兼容：中国和欧盟对生成内容的标识要求格式不同，产品要在技术上同时满足。训练数据：数据的来源是否合法，是否涉及版权和个人信息，在欧盟要能够提供训练内容的摘要。算力：美国对先进计算芯片的出口管制覆盖中国企业及其境外的子公司，在第三国租用算力要看最终用户是谁。底层模型的许可：不少开源模型的许可证对商业使用有限制，有的附有使用目的的限制，产品商用之前要核对底层模型的许可证。技术出口：人工智能的部分技术属于限制出口的技术，本手册第 47 条另有讨论。

57 境外执法机构向公司调取存在中国的数据，给不给?

企业在境外经营，可能收到当地法院、检察机关、监管机构的要求，提供存储在中国境内的数据：境外的诉讼中对方申请法院命令企业披露文件，境外的监管机构调查时要求提供境内母公司的资料，境外的执法机关在刑事调查中调取用户信息。

中国的法律对此有明确的限制。数据安全法规定，非经中国主管机关批准，境内的组织和个人不得向外国的司法或者执法机构提供存储于中国境内的数据。个人信息保护法对存储于境内的个人信息作了同样的规定。国际刑事司法协助法规定，非经主管机关同意，境内的机构、组织和个人不得向外国提供证据材料和该法规定的协助。证券领域、审计工作底稿、档案等还有专门的规定。违反这些规定向境外提供数据的，要受到处罚。

外国的司法和执法机构需要取得境内的数据，应当通过两国之间的司法协助条约、国际公约规定的途径，向中国的主管机关提出请求。民商事案件的域外取证，通过海牙取证公约或者双边条约规定的途径办理。

企业因此可能处在两难的位置：不提供，可能在境外被认定为不配合，受到罚款、不利的事实推定甚至更重的制裁；提供，违反中国的法律。

处理这种情况可以考虑以下几点。

收到要求后先判断性质。提出要求的是不是外国的司法或者执法机构，要求提供的数据是否存储在中国境内。数据本来就存储在境外的，不属于上述限制的范围，但数据最初从中国出境时是否合规是另一个问题。

向境外的机构说明中国法律的限制，提出通过司法协助途径办理，或者协商缩小范围、改用其他方式。美国等国的法院在决定是否强制披露时，会

考虑外国法律的限制和当事人是否善意地作了努力，企业的说明要具体并有专家意见支持。

向中国的主管机关报告并申请批准。取得批准后提供的，不违反中国的法律。

事先安排数据的存储。境外业务的数据存储在境外，由境外的主体控制，境外机构调取时由境外主体按当地的法律处理，不涉及从中国境内提供。分区部署的架构在这一点上有实际的价值。

涉及国家秘密、重要数据、未公开的审计和财务资料的，要格外谨慎，提供之前必须取得主管机关的批准。

第 六 篇

人怎么出去

58 派中国员工出去还是在当地招人?

59 工作签证办不下来，用旅游签证和商务签证干活的后果

60 外派员工的劳动关系在哪边，社保交哪边，个税交哪边?

61 不设当地公司，通过名义雇主雇人行不行?

62 当地的工会和罢工怎么应对?

63 解雇一个当地员工要花多少钱?

64 关厂遣散：越南、印尼的算法和谈判

65 当地规定的本地雇员比例怎么达标?

66 宗教假期、加班、女工保护：管理上最容易踩的几条

67 欧洲客户要求做供应链尽职调查，工厂要准备什么?

58 派中国员工出去还是在当地招人？

境外工厂的人员一般分三个层次：总经理和财务负责人，技术骨干，生产线上的工人。三个层次的安排不同，适用的法律也不同。

总经理和财务负责人通常由国内派出，长期驻在当地。他们掌握公司的管理和资金，多数企业不愿意交给当地聘用的人。

技术骨干在建设期和投产初期由国内派出，负责设备的安装调试和对当地员工的培训，之后逐步由当地员工替代。各国的工作许可制度也是按这个思路设计的，对技术工人的许可期限较短，有的国家要求在一定期限内培养当地人接替。

生产线上的工人在当地招聘。几乎所有国家都不允许外国企业大量使用外籍的普通工人，对外籍员工的人数或者比例有限制。

外派和本地雇佣在法律上的区别如下。

外派的员工，劳动关系在国内的公司，人在境外工作。企业要处理三件事。工作许可：在当地工作要取得当地的工作许可和相应的签证，通常由当地的公司作为担保人提出申请，不少国家还要求证明当地找不到合适的人选。社会保险：国内的社会保险要继续缴纳，当地是否也要缴纳取决于两国之间有没有社会保障协定。个人所得税：在当地停留达到一定天数，会成为当地的税收居民。

本地雇佣的员工，劳动合同与当地的公司签订，适用当地的劳动法。工资标准、工作时间、解雇的条件和补偿、工会的权利，都按当地的法律。

企业容易出现的问题有几种。外派人员以商务签证或者旅游签证入境工作，没有工作许可，本手册第 59 条另有讨论。外籍员工的比例超过当地的限

制。把国内的管理方式直接用到当地，违反当地关于工作时间和加班的规定。

人员的规划要在项目的可行性研究阶段完成：建设期和运营期各需要多少外派人员，当地对各类岗位的外籍比例要求是什么，工作许可的申请周期多长，当地员工的招聘和培训需要多长时间。建设期可以申请外籍用工的特别许可或者豁免的，要在与政府的投资协议里争取。投产之后按当地的比例要求逐步实现本地化，替代的计划和时间表要与工作许可的期限对应。

59 工作签证办不下来，用旅游签证和商务签证干活的后果

工作许可的申请周期长、条件多，项目的工期又紧，不少企业让员工持商务签证、旅游签证或者落地签证入境，在工地和工厂里实际工作。这是中资企业在境外最常见的违法情形之一。

商务签证允许的活动一般限于商务洽谈、参加会议、考察市场、签订合同。在当地从事有报酬的劳动，包括在工厂里操作设备、在工地上施工、长期担任管理职务，都超出了商务签证的范围。安装调试设备、提供售后服务是否可以持商务签证进行，各国的规定不同，有的国家允许短期的安装和维修，有的国家要求办理专门的短期工作许可。

被查出的后果有几个层次。

对员工个人：罚款、拘留、驱逐出境，并在一定期限内禁止再次入境。被一个国家驱逐的记录会影响此后申请其他国家的签证。

对当地的公司：罚款，暂停或者取消雇用外籍员工的资格，在一定期限内不得申请新的工作许可。情节严重的，公司的负责人要承担刑事责任。

对项目：员工被遣返后项目停工。执法机关对工地和工厂的检查常常引起媒体的关注，影响企业在当地的声誉和与政府的关系。近年东南亚、拉美和欧洲都发生过执法机关对中资项目的工地进行突击检查、查出大量非法务工人员的事件。

非法务工还带来其他的风险。员工没有合法的工作身份，在当地不能参加工伤保险，发生工伤事故后的救治和赔偿没有保障，企业要自己承担全部费用。施工方的劳工问题会牵连业主，已有中资车企在境外的工厂因为施工

方员工的工作和居住条件被当地检察机关调查和起诉，业主在合同里要求施工方保证用工合规并对违规承担赔偿责任，是必要的安排。

合规的做法是提前规划。了解当地各类工作许可的申请条件和周期，把申请时间计入项目的进度。建设期需要大量外籍技术工人的，在投资协议里向政府争取配额或者简化程序。短期的安装、调试和培训，办理当地规定的短期工作许可。通过当地有资质的劳务公司或者总承包商使用人员的，在合同里明确由谁负责办理工作许可，并核查办理的结果。

从国内向境外派遣劳务人员，还要遵守中国关于对外劳务合作和对外承包工程的规定。

60 外派员工的劳动关系在哪边，社保交哪边，个税交哪边?

外派员工的身份横跨两个国家，劳动关系、社会保险和个人所得税三件事要分别处理。

劳动关系 常见的安排有两种。一种是员工与国内公司保持劳动合同，被派到境外公司工作，工资由国内公司发放或者由两边分别发放。另一种是员工与国内公司中止或者解除合同，与境外公司签订当地的劳动合同。不少国家要求取得工作许可的外籍员工必须与当地的雇主签订劳动合同，这时员工可能同时有两份合同。两份合同并存的，要明确各自的期限、工资的构成、外派结束后如何回到国内公司，以及发生争议时适用哪一份合同和哪国的法律。员工在境外工作期间，当地劳动法关于工作时间、休假、工伤和解雇保护的强制性规定通常适用于他，合同约定适用中国法律不能排除这些规定。

社会保险 员工与国内公司保持劳动关系的，国内的社会保险继续缴纳。当地是否也要缴纳，取决于当地的法律和两国之间有没有社会保障协定。中国已经与德国、韩国、日本、法国、加拿大等十余个国家签订了社会保障协定，其中多数已经生效。协定互免的险种通常限于养老保险，有的包括失业保险，医疗和工伤保险不在其内。越南、印度尼西亚、泰国、墨西哥、沙特阿拉伯等主要的投资目的地与中国没有这类协定，外派到这些国家的员工，当地法律要求外籍员工参加社会保险的，两边都要缴纳。企业还应当为外派员工购买商业保险，覆盖境外的医疗、意外和紧急救援。

个人所得税 员工在境外停留达到一定天数，通常是一个年度内一百八十三天，会成为当地的税收居民，要就其所得在当地纳税。同时，员工在中国境内有住所的，仍然是中国的税收居民，要就全球所得在中国纳税，在境

外已经缴纳的税款可以在限额内抵免。两国之间有税收协定的，短期外派的员工符合协定规定的条件，可以只在中国纳税。工资由哪一方支付和负担、员工在当地停留的天数，是判断的主要因素。个人所得税的问题本手册第 78 条另有讨论。

企业可以制定一份外派政策，统一规定外派期间的合同安排、工资和补贴、社会保险和商业保险、税款的负担方式、探亲和休假、外派结束后的安排。税款的负担方式要事先约定，常见的是税负平衡的做法，员工的实际税负不因外派而增加，多出的部分由公司承担。

61 不设当地公司，通过名义雇主雇人行不行?

企业想在一个国家招聘几名员工开拓市场，又不想为此设立公司，可以使用名义雇主的服务。名义雇主是在当地有实体的服务机构，由它与员工签订劳动合同，发放工资，缴纳社会保险和税款，员工实际为企业工作，企业向服务机构支付员工的成本和服务费。

这种安排在进入市场的初期有实际的用处。企业可以在几周内在当地有自己的人员，不需要设立公司，退出时终止服务即可。是否可行和合法，要考虑以下几个方面。

当地的法律是否允许 各国对劳务派遣和类似的用工安排规定不同。有的国家对劳务派遣的期限、岗位和比例有限制，超过期限的派遣员工可能被认定为与实际用工的企业建立了劳动关系。有的国家要求从事这类业务的机构取得许可。企业要选择在当地合法经营的服务机构，并确认安排符合当地的规定。

常设机构的风险 员工在当地以企业的名义开展业务，特别是销售人员经常代表企业谈判和签订合同的，企业可能在当地构成常设机构，要在当地缴纳企业所得税。通过名义雇主雇用员工不能消除这项风险，因为判断的依据是员工实际为谁工作、做什么。员工从事的是市场调研、联络等准备性和辅助性活动的，风险较小。

知识产权和保密 员工在法律上是服务机构的雇员，他在工作中完成的成果的权利归属，要通过服务机构与员工的合同、企业与服务机构的合同两个环节约定转让给企业。保密和竞业限制的义务也要这样安排，并符合当地法律对竞业限制的要求。

解雇的责任　终止与员工的关系由服务机构按当地的劳动法办理，产生的补偿和赔偿通常由企业承担，服务合同里会有约定。企业不能因为员工不是自己的雇员就认为可以随时终止。

外籍员工　名义雇主一般只适用于在当地有工作权利的人员。企业想派中国员工到当地工作，工作许可仍然要由当地的雇主担保，服务机构是否可以担保、员工实际为第三方工作是否符合许可的条件，各国的规定不同。

名义雇主适合人数少、时间短、处于试探阶段的安排。人数增加、业务稳定之后，应当设立当地的公司，把员工转入自己的公司。设立公司的时点不宜拖得太晚，常设机构和劳动关系认定的风险都随着时间和人数增加。

62 当地的工会和罢工怎么应对?

中国企业在境外遇到的劳资冲突，不少源于对当地工会制度的不了解。各国的工会在法律地位和实际力量上差别很大。

越南实行官方的工会体系，企业要支持员工成立基层工会，并按工资总额的一定比例缴纳工会经费。企业制定内部劳动规章、裁员、处分员工，要征求工会的意见。越南发生过的罢工多数没有经过法定的程序，起因通常是工资、加班和伙食。

印度尼西亚的工会活跃，一家企业内可以有多个工会，罢工较多。解雇员工之前要与员工和工会协商，协商不成的进入劳资争议的调解和诉讼程序。每年最低工资调整的时期是劳资关系最紧张的时候。

墨西哥经过 2019 年的劳动法改革，工会的成立和集体合同的签订要经过员工的无记名投票，过去由雇主选定工会的做法不再可行。美墨加协定设有针对具体工厂的快速反应劳工机制，工厂被认定侵犯员工的结社和集体谈判权利的，其产品可能失去协定的关税待遇。

欧洲国家的员工代表机构有法定的参与权。德国等国的员工有权选举成立企业职工委员会，委员会成立后，企业在工作时间、裁员、工厂关闭等事项上要与它协商甚至取得同意。

沙特阿拉伯、阿联酋等国不允许成立独立的工会，但有劳工委员会等形式，劳动监察严格。

企业可以从以下几个方面应对。

进入之前了解当地的工会制度，包括工会成立的程序、集体谈判的义务、罢工的合法条件。收购当地企业的，核查现有的集体合同和劳资关系的历史。

依法建立员工手册和沟通的渠道。在越南、印度尼西亚等国，企业的内部规章是法定文件，要向劳动部门登记或者征求工会的意见，没有履行程序的规章不能作为处分员工的依据。建立员工反映问题的渠道，多数罢工在爆发之前已经有过多次没有得到回应的诉求。

尊重当地的习惯。宗教活动的时间、节日津贴、伙食的要求，在当地员工看来是基本的权利。

发生罢工时，通过当地的管理人员和工会沟通，请劳动部门介入调解，避免由中方管理人员直接对抗，不采取扣发工资、集体解雇等可能违法的措施。

关厂和裁员时，把与工会的协商作为第一步，本手册第 64 条另有讨论。

63 解雇一个当地员工要花多少钱?

各国的劳动法对解雇的限制和补偿标准差别很大。企业在国内形成的经验，在境外往往不适用。解雇的成本由三部分构成：法定的补偿，程序上的要求，违法解雇的后果。

几个主要目的地的情况如下。

越南 企业因结构调整或者经济原因裁员，要制定用工方案并征求工会的意见，提前通知劳动部门。工作满十二个月的员工，因结构调整或者经济原因被裁减的，每工作一年补偿一个月工资，最低两个月工资；合同到期、协商解除等情形的离职补助是每工作一年半个月工资。员工参加失业保险的期间不计入补偿的年限，2009 年以后入职并一直参加失业保险的员工，企业实际支付的补偿很少。

印度尼西亚 解雇的补偿由遣散费、长期服务金和权利补偿三部分组成，遣散费按工龄从一个月到九个月工资，长期服务金按工龄从两个月到十个月工资，解雇的原因不同，适用的倍数不同。法定的补偿是最低标准，双方协议解除也不能低于这个标准。解雇之前要与员工协商，达不成一致的进入劳资争议程序。

泰国 按工龄分档支付遣散费，工龄越长档次越高，工作满十年以上的为三百天工资，满二十年以上的为四百天工资。不提前通知的，另外支付代通知金。

墨西哥 无正当理由解雇的，支付三个月工资，加上每工作一年二十天的工资，以及工龄津贴和未休假期等应得的款项。正当理由由雇主举证，实践中多数解雇按无正当理由处理。

沙特阿拉伯　员工离职时企业支付服务期满酬金，前五年每年半个月工资，五年以后每年一个月工资。这是企业持续累积的负债。

欧洲国家的解雇保护普遍较强，裁员要与员工代表机构协商，制定社会计划，补偿的金额通过谈判确定，通常高于法定的最低标准。

程序与金额同样重要。没有提前通知、没有与工会协商、没有向劳动部门报告，解雇可能被认定为无效或者违法，企业要恢复劳动关系、补发工资或者支付更高的赔偿。员工起诉的理由多数是程序上的问题。

几类员工受到特别的保护，怀孕和休产假的女员工、工会的代表、因工负伤的员工，解雇受到限制或者要经过批准。

企业在雇用员工的时候就应当了解解雇的成本。劳动合同的类型影响解雇的难度，固定期限合同到期终止在多数国家比解雇容易，但各国对固定期限合同的使用次数和总期限有限制。员工手册依法制定和登记，才能作为因员工过错解雇的依据。工厂的可行性研究里应当包括按当地法定标准计算的全员遣散成本。

64 关厂遣散：越南、印尼的算法和谈判

关闭境外工厂，最大的一笔支出通常是员工的遣散费用，而不是税款。关厂的第一步是计算遣散费用的总额，确认公司账上的资金是否足够。

越南　公司解散时，全部劳动合同终止。企业要提前通知员工，结清工资和未休的年假，支付补偿，办理社会保险的终止手续，为每一名员工确认社会保险的缴费期间。补偿的标准是每工作一年半个月工资，员工参加失业保险的期间由失业保险承担，不计入企业支付的年限，因此多数企业实际支付的金额低于预期。

印度尼西亚　遣散费用在东南亚最高。企业因关闭而解雇员工，遣散费、长期服务金和权利补偿按规定的倍数计算，工龄满十年的员工可能拿到十几个月的工资。企业因持续亏损而关闭的，遣散费可以按较低的倍数计算，但企业要能够证明亏损。关厂之前要与工会和员工协商，协商不成的可以提交劳资争议法院。开斋节之前企业要支付相当于一个月工资的节日津贴，关厂的时间靠近节日的，这笔钱也要计入。

泰国　遣散费按工龄分档，工龄长的员工可以拿到三百天甚至四百天的工资。企业因迁址或者采用新技术而裁员的，另有特别的补偿。

谈判破裂的情况有几种　一种是员工封堵厂门，阻止企业搬运设备，在印度尼西亚等国不少见。处理的顺序是先签署遣散协议，把款项支付到位，然后再搬运设备，顺序不能颠倒。另一种是员工向法院起诉。起诉的理由通常是程序上的问题：没有提前通知，没有与工会协商，没有向劳动部门报告。程序有瑕疵的，法院可能判决企业按更高的标准支付。

企业在关厂时可以按以下步骤操作。计算全员的法定遣散费用，加上欠发的工资、未休假期的折算和节日津贴，得出总额。确认资金来源，公司的

资金不足的，母公司要决定是否提供资金。了解当地法律规定的通知期限和协商程序，制定时间表。与工会和员工代表沟通，说明关闭的原因和补偿的方案。签署书面的协议，支付款项，取得员工的确认。办理社会保险和劳动部门的手续，取得劳动部门出具的证明，这份证明通常是公司注销的必备文件。外籍员工的工作许可随劳动关系的终止而失效，要办理注销。

资金不足以支付遣散费用的，企业要在自行清算和破产程序之间作出选择，两条路对股东和管理层个人责任的影响不同，本手册第 102、110 条另有讨论。员工的工资和补偿在多数国家的破产程序中优先受偿。

遣散费用应当在建厂的时候就计入退出的预算，并随着员工人数和工龄的增加每年更新。

65 当地规定的本地雇员比例怎么达标?

多数发展中国家以不同的方式限制企业雇用外籍员工，要求企业雇用一定比例的本国公民。这类要求的目的是保护当地的就业并促进技能的转移。

限制的方式有几种 按比例：规定企业的外籍员工不得超过员工总数的一定比例，墨西哥要求企业的员工中本国人至少占九成；有的国家按岗位类别分别规定比例，管理岗位和技术岗位的要求不同。按岗位：印度尼西亚规定了允许外籍员工担任的岗位范围，雇用外籍员工要先取得用工计划的批准。按配额：国家每年确定外籍劳动力的总量，企业申请配额。按行业和规模评级：沙特阿拉伯按行业和企业规模确定本国雇员的比例，并按达标的情况对企业分级，级别决定企业能否取得新的工作签证。阿联酋对一定规模以上的企业规定了本国雇员的比例并逐年提高。

申请工作许可通常还要证明当地没有合适的人选。有的国家要求企业先在当地公开招聘一定的期限，没有招到人才能申请雇用外籍员工。

达不到比例的后果包括罚款、不予批准新的工作许可、不予续期现有的许可，严重的暂停企业的经营资格。

企业可以从以下几个方面安排。

在建设期争取豁免 建设期需要大量外籍技术人员，当地的员工还没有招聘到位，比例最难达到。不少国家对重点项目、经济特区内的企业、两国政府间协定下的项目给予建设期的豁免或者放宽。豁免要在投资协议或者项目批准文件里写明期限和范围。

制定本地化的计划 投产之后按岗位制定由当地员工替代外籍员工的时间表，与工作许可的期限对应。有的国家规定技术工人的工作许可期限很短并

且不能续期，企业必须在期限内培养出当地的接替者。培训的安排和记录要保存，申请许可续期时主管部门会审查。

注意比例的计算口径　比例按企业整体计算还是按岗位类别计算，外包和劳务派遣的人员是否计入，分公司和子公司是否合并计算，各国规定不同。有的国家近年修改了规则，把外包的外籍人员也计入比例。

不采用规避的办法　以商务签证代替工作许可，挂名雇用不实际工作的当地人来凑比例，被查出后的处罚比达不到比例更重。

本地化是成本，也有实际的益处。当地的管理人员熟悉法律、语言和社区，由他们处理劳动、政府关系和日常管理，冲突会少一些。

66 宗教假期、加班、女工保护：管理上最容易踩的几条

境外工厂的劳资冲突，起因多数是日常管理中的具体事项。中方的管理人员把国内的习惯带到当地，容易在以下几个方面出现问题。

宗教和节日 在穆斯林人口为主的国家，员工每天的礼拜时间、周五的集体礼拜要得到保证，工厂要提供礼拜的场所。斋月期间员工白天不进食，有的国家法律规定斋月期间缩短工作时间，沙特阿拉伯规定穆斯林员工每天工作不超过六小时。开斋节前后员工返乡，印度尼西亚的法律要求企业在开斋节之前支付相当于一个月工资的节日津贴。这些时间要在排产时事先计入，产能的下降不宜依靠加班来弥补。越南的春节假期、各国的法定节假日也要提前安排。

工作时间和加班 各国对每日和每周的工作时间、加班的上限、加班工资的倍数都有规定，多数国家的加班上限低于中国企业的实际做法。超过上限的加班即使员工同意并且支付了加班费也是违法的。每周七天工作、扣押证件、扣发工资等做法，在当地的法律和国际上的标准中可能被认定为强迫劳动的表现，后果远远超出劳动法的范围。

女员工 多数国家规定了产假和孕期、哺乳期的保护，怀孕和休产假期间不得解雇。有的国家规定女员工享有生理期的休假，限制女员工从事夜班和特定的工种。招聘时询问婚育状况、要求孕检在不少国家是违法的。

内部规章 在越南、印度尼西亚等国，企业的内部劳动规章是法定的文件，要以当地的语言制定，征求工会的意见，向劳动部门登记。没有履行这些程序的规章不具有效力，企业不能依据它处分和解雇员工。规章里要列明违纪行为和对应的处分，处分要按法定的程序进行。

管理方式 当众训斥、罚款、体罚在多数国家是违法的，一些国家禁止企业对员工罚款。中方管理人员身兼数职、越过层级直接指挥的做法，容易被当地员工理解为越权。岗位的职责要写进岗位说明和员工手册。

语言和沟通 规章制度、劳动合同、安全操作规程要有当地语言的文本。通过翻译传达的指令容易走样，重要的事项要书面通知。

歧视和骚扰 各国对就业歧视和职场骚扰的规定越来越严格，中方员工与当地员工同工不同酬、分开用餐和住宿的安排可能引起歧视的投诉。

这些事项可以通过聘用熟悉当地劳动法的人力资源负责人、对外派管理人员进行出发前的培训来预防。

67 欧洲客户要求做供应链尽职调查，工厂要准备什么？

向欧洲企业供货的工厂，近年经常收到客户发来的问卷、行为准则和审核通知，内容涉及劳工、环保和商业道德。这些要求来自欧洲的供应链立法，客户承担的法定义务通过合同传导给供应商。

德国的供应链尽职调查法自 2023 年起施行，适用于在德国有一定规模员工的企业。企业要识别和处理自身业务和直接供应商的人权和环境风险，知悉间接供应商存在违规情况的也要处理。德国政府已经决定把这部法律与欧盟的指令衔接并减轻企业的报告负担，但在新的规则施行之前该法仍然有效。

欧盟的企业可持续尽职调查指令于 2024 年生效，经过 2026 年初的修订，适用的门槛大幅提高，只适用于规模很大的企业，成员国转化为国内法的期限和企业开始适用的时间都已推迟，企业要到 2029 年才开始适用。修订后的指令限制了大企业向规模较小的商业伙伴索取信息的范围，对中国的供应商有利。

欧盟另有禁止强迫劳动产品的法规、电池法规中的供应链尽职调查义务、关于毁林产品的法规，分别针对特定的问题和产品。

在这些法律全面适用之前，实际传导到供应商的主要是德国的法律和客户自己的行为准则。客户的要求通常包括：签署供应商行为准则，填写自查问卷，接受客户或者第三方的现场审核，对发现的问题限期整改，把同样的要求传递给上游的供应商。

工厂可以按以下几个方面准备。

劳工　劳动合同、工资和工时的记录、社会保险的缴纳凭证。没有使用童工和强迫劳动的证明，包括年龄的核验记录、不扣押证件和押金的制度。加班符合当地法律的上限。员工宿舍的条件。结社自由和申诉的渠道。

安全和健康　安全生产的制度和培训记录，事故记录，防护用品的配备。

环保　环境许可，排放和废弃物处理的记录，化学品的管理。

上游的供应商　主要原材料的来源，对上游供应商的管理措施。

外包和劳务　工厂使用的劳务公司、施工队伍、外包单位的用工是否合规。中资企业在境外的项目出现的劳工问题，多数发生在施工方和劳务公司的环节，业主和发包方同样受到调查和指责。与这些单位的合同里要写明劳工合规的要求、核查的权利和违约的责任。一地的施工方出现问题的，集团在其他国家的项目要停止使用同一家单位及其关联公司。

答复客户的问卷和接受审核时，企业还要注意中国的反外国制裁法等法律，本手册第 46 条另有讨论。

第 七 篇

税

68 没有在当地设公司，为什么当地税务局还来收税：常设机构

69 母公司和海外子公司之间怎么定价，转让定价的资料要准备什么?

70 跨境电商的增值税和销售税：欧盟、英国、美国各州

71 海外公司欠着增值税不注销的后果

72 全球最低税对中国企业有没有影响?

73 利润怎么汇回来：分红、特许权使用费、服务费

74 境外公司不分红，国内要不要交税：受控外国企业规则

75 卖掉海外公司的股权，税交在哪里?

76 海外公司清算，税务清算为什么拖这么久?

77 离岸信托的个人所得税新规对出海架构的影响

78 外派员工和老板自己的个人所得税：税务居民怎么认定

79 当地给的税收优惠被取消或者追回怎么办?

68 没有在当地设公司，为什么当地税务局还来收税：常设机构

企业没有在一个国家设立公司，也可能要在那里缴纳企业所得税。原因是企业在当地的活动构成了常设机构。常设机构是税收协定和各国税法中的概念，指企业在一国进行营业的固定场所或者达到一定程度的活动。构成常设机构的，企业归属于该常设机构的利润要在当地纳税。

出海的企业常遇到的有三种。

工程型 企业在当地承包建筑、安装、装配工程，或者提供与之相关的监督管理，持续时间超过税收协定规定的期限的，构成常设机构。中国与各国的协定规定的期限不同，有的是六个月，有的是十二个月。国内的企业向境外的工厂出售设备并派人安装调试，工期拖延超过了期限，就在当地产生了纳税义务。

服务型 多数协定规定，企业派员工到当地提供服务，在任何十二个月中连续或者累计超过一百八十三天的，构成常设机构。母公司长期派人到境外子公司提供技术和管理服务，可能被认定为母公司在当地的常设机构。

代理型 当地的人经常代表企业签订合同的，该人构成企业的常设机构，独立代理人除外。国际上近年的规则调整扩大了这一类型的范围，在合同的订立中经常起主要作用而企业通常不作实质修改的也算，采用这一标准的国家，只把合同的最后签字放在境外已经不能避免认定。中国现行的多数协定仍然采用原来的标准，是否适用新标准要看具体的协定和东道国的国内法。

固定的办公室、工厂、仓库，专门用于储存和交付货物的场所在一些情形下也可能构成常设机构。

构成常设机构的后果是：企业要在当地办理税务登记，就归属于常设机构的利润申报纳税，有的国家还对常设机构的税后利润征收一道相当于分红预提税的税。派到当地的员工的个人所得税也受影响，其工资由常设机构负担的，不能适用协定中短期停留免税的规定。企业没有申报而被税务机关认定的，要补税并支付滞纳金和罚款。

企业可以采取以下措施。了解中国与目的地国家的税收协定对各类常设机构规定的期限和条件。对派往境外的人员记录每个人的出入境日期和工作内容，同一项目或者相关联的项目的时间要合并计算。在设备销售合同里把设备价款与安装服务的价款分开，安装的部分可以由当地的子公司或者分包商承担。限定当地代理人和销售人员的权限，合同的谈判和签署由企业自己进行并保留记录。业务在当地已经有持续的人员和活动的，设立子公司，把在当地的利润和纳税义务归到子公司，比被动地被认定为常设机构更清楚。

69 母公司和海外子公司之间怎么定价，转让定价的资料要准备什么？

母公司向境外子公司出售设备和原材料，许可技术和商标，提供管理和技术服务，借出资金，都是关联交易。关联交易的价格影响利润在各国之间的分配，各国的税务机关都要求关联交易按独立交易原则定价，即与没有关联关系的企业之间在相同或者类似条件下的交易价格一致。价格不符合这一原则的，税务机关可以调整并补征税款。这套规则称为转让定价。

企业在两头都会受到审查。境外子公司所在国的税务机关关注子公司支付给母公司的价款是否过高，包括设备和原材料的价格、技术使用费、服务费和利息，价款过高减少了子公司在当地的利润。中国的税务机关关注母公司收取的价款是否过低。同一笔交易，一国调增了利润而另一国不相应调减，就形成重复征税。

各国对转让定价的资料有法定的要求。中国要求关联交易达到一定金额的企业准备同期资料，包括主体文档、本地文档和特殊事项文档，跨国集团达到规模的要报送国别报告，企业每年申报时要填报关联业务往来报告表。越南、印度尼西亚等国有类似的要求，门槛按当地的货币规定。有的国家的转让定价规则不限于关联交易，跨境交易都在管辖范围内，企业从国内采购原材料也要准备定价的依据。

企业要准备的资料大致包括：集团的组织结构和业务的说明；关联交易的类型、金额和合同；交易各方承担的功能、使用的资产和承担的风险的分析；定价方法的选择和理由；可比的非关联交易或者可比企业的数据。

几类交易最容易被调整。服务费：子公司向母公司支付管理服务费，要能证明服务真实发生、子公司从中受益、收费与成本相称；母公司为了自身

作为股东的利益而进行的活动，不能向子公司收费。特许权使用费：技术和商标的使用费率要有依据，子公司所在国可能限制费率或者要求合同登记。设备销售：母公司出售给子公司的设备，价格要参照市场价格或者成本加合理的利润。借款：利率要符合市场水平，子公司的债务与权益的比例超过当地规定的，超出部分的利息不能扣除。亏损：承担有限功能和风险的子公司长期亏损，会引起税务机关的关注。

企业应当在交易发生之前制定定价政策，签订书面合同，保留服务实际提供的证据。子公司清算时，税务机关会对追溯期内的各年度进行检查，转让定价是最常见的调整项目，平时的资料在这时决定了清算的时间。

70 跨境电商的增值税和销售税：欧盟、英国、美国各州

跨境电商把货物直接卖给境外的消费者，要在消费者所在地缴纳增值税或者销售税。各地的规则不同，近几年变化很大。

欧盟　向欧盟的消费者销售货物，按消费者所在成员国的税率缴纳增值税。欧盟设有一站式申报制度，卖家在一个成员国登记后可以申报在全部成员国的销售。从欧盟以外发货、价值不超过一百五十欧元的货物，可以通过进口一站式申报制度在销售时收取增值税；超过的货物在进口时缴纳进口增值税和关税。通过电商平台销售的，在规定的情形下平台被视为销售方，由平台负责收取和缴纳增值税。卖家使用欧盟境内的仓库存放货物的，要在仓库所在的成员国办理增值税登记。德国等国要求平台记录卖家的增值税号，卖家没有有效税号的，平台要对未缴的增值税承担责任，平台因此会关闭没有税号的店铺。欧盟已经取消了低价值货物的关税免税待遇，自 2026 年 7 月起的过渡期内，对卖给消费者的小额包裹按货物的税号分类，每一类征收三欧元的固定关税。

英国　脱离欧盟后实行自己的规则。价值不超过一百三十五英镑的货物在销售时征收增值税，通过平台销售的由平台负责。境外卖家在英国境内存货销售的要办理增值税登记。

美国　没有联邦层面的销售税，由各州和地方征收。2018 年美国最高法院的判决之后，各州可以要求在本州没有实体存在但销售达到一定规模的卖家征收销售税，多数州的门槛是一年内在本州的销售额达到十万美元。各州的税率、征税的范围和申报的要求不同。多数州规定电商平台要为平台上的卖家代收代缴销售税。卖家在某个州使用仓库存货的，在该州构成实体联

结。美国自 2025 年 8 月 29 日起对所有国家暂停了小额包裹的关税免税待遇。

除了税，面向欧盟消费者的卖家还要履行包装、电子电器和电池的生产者延伸责任登记，并在欧盟境内指定产品安全的负责人。

企业可以按以下顺序处理。确定在哪些国家和州有纳税义务，依据是销售额、发货地和存货地。办理登记。确认平台代收代缴的范围，平台没有覆盖的部分自行申报。按期申报，没有销售也要作零申报。保存销售和进口的记录，欧盟要求保存十年。

企业还要核对进口环节的申报。以低报货值的方式少缴进口增值税和关税，在欧洲各国都是重点查处的行为，货物会被扣留，卖家的税号和店铺会受到影响。

店铺停止经营后，登记要及时注销，本手册第 71 条另有讨论。

71 海外公司欠着增值税不注销的后果

跨境电商的卖家在欧洲和东南亚注册了公司、办理了税务登记，店铺不做了，公司和税号就放在那里不管。这是规模最小而涉及的企业家人数最多的一类问题。

在欧洲，办理了增值税登记就有按期申报的义务，没有销售也要申报。不申报会产生罚款，逾期缴纳税款会产生滞纳金和利息，持续累积。税务机关对不申报的纳税人可以估算应纳税额并追缴。几年之后，欠税和罚款可能达到数万欧元。欧盟成员国之间有税款追缴的协助机制，一个成员国的欠税可以请求其他成员国协助追缴。公司的董事在一些国家要对公司的欠税承担个人责任。卖家日后要在欧洲重新开店、在其他平台注册，或者以本人的名义设立新的公司，会因为欠税的记录受到限制。平台在收到税务机关的通知后会冻结卖家账户里的资金。

在东南亚，不少卖家为了开设本土店铺，通过代办机构注册了当地的公司。店铺关闭后公司没有注销，公司在法律上继续存在，申报的义务也继续存在，累积的是罚款和滞纳金。更大的风险是公司由代办机构控制，公司的文件、印章和账户在代办机构手里，公司可能被用于卖家不知情的活动，法律责任由登记的股东和董事承担。

公司长期不申报、不年检，会被当地的登记机关强制除名。强制除名不免除公司的债务和董事的责任，在一些国家被除名公司的董事在一定期限内不得担任其他公司的董事。

处理的办法是店铺关闭的时候把公司和税号一起注销。欧洲的增值税号注销一般需要几个月，要先完成最后一期的申报并缴清税款。东南亚的公司注销需要半年到一年，要经过税务清算。注销的费用与几年后的欠税和罚款相比是很小的。

已经搁置多年的，先向当地的税务机关或者通过税务代理查询欠税和罚款的金额，补办申报，申请减免罚款，缴清后办理注销。不少国家对主动补报的纳税人减轻处罚。

还有一种相关的情况：平台封闭了店铺，货物留在海外的仓库里。仓储合同通常规定了货物滞留的期限，超过期限仓库有权处置货物。店铺被封后要尽快与仓库确认货物的状态并安排处理。

注册境外公司和税号时，企业家要知道设立只是开始，每年的申报和最后的注销都是要花钱和时间的义务。

72 全球最低税对中国企业有没有影响?

全球最低税是经济合作与发展组织主导的国际税收改革的一部分，通称支柱二。规则的基本内容是：跨国企业集团在每一个国家或者地区的实际税率不得低于百分之十五，低于的部分要补缴。适用的对象是合并收入达到七亿五千万欧元的跨国企业集团。

补缴的税由谁征收，规则设了三个层次。低税地自己可以征收合格的国内最低补足税，把税留在当地。低税地没有征收的，由集团最终母公司所在国按收入纳入规则征收。母公司所在国也没有征收的，由集团有实体的其他实施国家按低税利润规则征收。

截至 2026 年，欧盟多数成员国、英国、日本、韩国、澳大利亚、加拿大、新加坡、马来西亚、越南、印度尼西亚、香港等国家和地区已经实施。中国内地还没有实施，也没有公布立法的时间表。美国没有采纳这套规则，与其他主要国家就美国企业的适用达成了并行的安排。

对中国企业的影响分两种情况。

集团的合并收入没有达到门槛的，不适用这套规则。多数出海的民营制造业企业属于这种情况。

集团达到门槛的，影响主要在境外的税收优惠上。企业在越南、印度尼西亚等国享受所得税的减免，当地的实际税率低于百分之十五的，差额要补缴。当地实施了国内最低补足税的，差额在当地缴纳，企业拿到的减免实际上被收回。当地没有实施的，差额可能被其他国家征收。企业在决定投资地点、与当地政府谈判税收优惠时，要按补缴之后的实际税负计算。一些国家正在把所得税的减免改为不受最低税影响或者影响较小的支持方式，比如与

投资额和雇用人数挂钩的现金补助、可以退还的税收抵免，企业在谈判时可以争取这类方式。

中国内地没有实施，不等于中国的集团不受影响。集团在已经实施的国家有子公司的，当地的国内最低补足税适用于这些子公司；集团在低税地的利润，可能被集团有实体的其他实施国家按低税利润规则征税。达到门槛的集团要在各实施国家办理登记和申报，计算的规则复杂，要有专门的人员和系统。

没有达到门槛的企业也要关注两点。一是集团的收入增长后可能达到门槛。二是各国在实施最低税的同时调整了本国的税收优惠政策，影响到所有的企业，越南 2024 年起实施最低税，2025 年又修改了企业所得税法，新设的项目不再因为位于普通工业园区而享受优惠。

73 利润怎么汇回来：分红、特许权使用费、服务费

境外子公司赚到的钱回到境内的母公司，主要有三条途径：分红，特许权使用费，服务费。此外还有归还股东借款的本金和支付利息。各条途径的税负和条件不同。

分红 子公司以缴纳所得税之后的利润向股东分配。分红在子公司所在国不能在税前扣除，向境外的股东支付时要缴纳预提税。预提税的税率按当地的国内法和税收协定确定，协定的税率通常是百分之五到十，有的国家对企业股东的分红不征预提税。分红的前提是子公司有可供分配的利润，并符合当地公司法关于提取公积金、弥补亏损的规定。

特许权使用费 子公司使用母公司的技术、商标，向母公司支付使用费。使用费在子公司所在国可以在税前扣除，支付时缴纳预提税，协定的税率通常是百分之十左右。使用费要以真实的许可为基础，费率要符合独立交易原则，有的国家要求许可合同登记或者限制费率。在中国一方，技术许可要办理技术出口合同的登记。

服务费 母公司向子公司提供管理、技术、研发等服务并收取费用。服务费在子公司所在国可以在税前扣除。母公司在当地没有构成常设机构的，按多数税收协定服务费不在当地征税，但不少国家依据国内法对支付给境外的服务费征收预提税或者类似的税。服务要真实发生并有记录。

利息 母公司借款给子公司的利息可以在子公司所在国税前扣除，但受到资本弱化规则的限制，支付时缴纳预提税。

款项回到中国之后，母公司要缴纳企业所得税。在境外已经缴纳的所得税可以抵免，包括预提税，以及符合持股比例条件的境外子公司就分配的利润已经缴纳的所得税。抵免有限额，超过限额的部分可以向后结转。企业可

以选择分国别计算或者不分国别汇总计算抵免限额，选定之后一定期限内不得改变。

资金汇回还要符合外汇管理的规定。境外投资办理了外汇登记的，利润汇回凭登记办理。没有登记的境外投资，利润没有合规的汇回渠道。一些国家实行外汇管制，对利润的汇出有审批和完税的要求，有的国家要求出口收入在境内留存一定的期限。

企业在设计架构时要把几条途径结合起来考虑，测算各条途径在子公司所在国和中国的合计税负。各条途径都以真实的交易为基础，以虚构的服务和过高的使用费转移利润，在两国都有被调整和处罚的风险。

74 境外公司不分红，国内要不要交税：受控外国企业规则

境外子公司的利润在分配给境内的股东之前，原则上不在中国纳税。企业把利润留在设在低税地的境外公司，可以推迟在中国纳税的时间。受控外国企业规则针对的就是这种做法。

企业所得税法规定，由中国居民企业，或者由居民企业和中国居民控制的，设立在实际税负明显低于中国法定税率的国家或者地区的企业，不是由于合理的经营需要而对利润不作分配或者减少分配的，该利润中应当归属于居民企业的部分，计入居民企业的当期收入。实际税负明显偏低，指低于中国企业所得税法定税率的一半，即百分之十二点五。控制包括在股份、资金、经营、购销等方面构成实质控制。

2018 年修正、2019 年 1 月 1 日起施行的个人所得税法规定了同样的规则：居民个人控制的，或者居民个人和居民企业共同控制的设立在实际税负明显偏低的国家或者地区的企业，无合理经营需要，对应当归属于居民个人的利润不作分配或者减少分配的，税务机关有权按照合理方法进行纳税调整。

对企业股东，有几种情形不适用。境外公司设立在税务机关认定的非低税率国家。境外公司的利润主要来自积极的经营活动。境外公司的年度利润总额低于五百万元人民币。对个人股东，目前没有公布对应的标准。

对出海的企业，要注意以下几点。

设在开曼、BVI 等地的控股公司取得的股息、股权转让所得留在公司账上不分配的，属于规则针对的典型情形。香港公司取得的境外所得不征税的，实际税负可能低于标准。

在当地从事实际生产经营的子公司，其利润来自积极的经营活动，当地的所得税率通常也不低，一般不适用。问题主要出在中间的控股公司。

利润留在境外有合理的经营需要的，比如用于境外的再投资、偿还境外的债务，要保留相应的决策记录和资金使用的证明。

个人股东受到的关注在增加。企业家以个人名义持有 BVI 公司，公司取得的分红和转让所得长期留在境外的，税务机关可以依据个人所得税法的规定调整。境外金融账户的信息通过共同申报准则交换回中国，税务机关掌握这些公司的账户余额和收益的信息。

2026 年 7 月发布的离岸信托个人所得税公告规定信托的收益无论是否分配都由装入财产的居民个人按年申报，信托下设的没有实质经营的境外实体要穿透计算，通过信托持有境外公司不能改变纳税的义务，本手册第 77 条另有讨论。

目的地国家也有自己的受控外国企业规则。当地的子公司持有设在低税地的公司的，该公司的利润可能被并入当地子公司的收入征税。

架构可以推迟纳税的时间，前提是利润留在境外有经营上的理由。企业不宜把境外控股公司作为长期存放利润的地方。

75 卖掉海外公司的股权，税交在哪里？

企业退出境外的项目，多数情况下是转让境外公司的股权。转让所得要在哪些国家纳税、纳多少税，取决于转让的是哪一层公司的股权和各国的规定。

直接转让 境内母公司转让其直接持有的境外经营公司的股权。经营公司所在国通常对非居民转让本国公司股权的所得征税，征税的方式各国不同。越南自 2025 年底起对非居民企业转让越南公司的股权按转让价格的一定比例核定征税，不再按净所得计算，转让价格高于成本很多的企业税负降低，亏损转让的企业也要纳税。印度尼西亚同样按转让价格的一定比例征税。有的国家按净所得适用固定的税率，对持股满一定年限的转让曾经免税的规定已有国家取消。税收协定可能限制来源国的征税权：多数协定规定，转让主要由不动产构成的公司的股权，来源国可以征税；转让其他公司的股权，有的协定规定持股达到一定比例的来源国可以征税，有的规定只在转让方的居民国征税。

间接转让 母公司通过中间层的控股公司持有经营公司的，转让中间层公司的股权，经营公司的股东没有变化。越来越多的国家对间接转让征税，越南、印度尼西亚等国都有规定，执行的力度不同。

扣缴 来源国的税通常由买方在支付价款时扣缴。买方没有扣缴的，有的国家规定税务机关可以向被转让的公司追缴。股权转让合同要写明税由谁承担，如何申报和扣缴，申请协定待遇所需的文件由谁提供。卖方在交割后可能仍要对交割前的税务问题负责，合同里的陈述保证和赔偿条款要设定期限和上限。

中国的税 境内企业转让境外公司股权的所得，要计入应纳税所得额缴纳企业所得税，在境外缴纳的税款可以在限额内抵免。通过中间层公司转让

的，所得归属于中间层公司，中间层公司设在低税地并且不向境内分配的，可能适用受控外国企业规则。个人转让境外公司股权的所得要缴纳个人所得税。

转让与清算的比较　出售股权比清算公司快，不需要经过清算中的全面税务检查。清算分配超过出资的部分在不少国家按股息征税。两种方式的税负要分别测算。

进入时的架构决定了退出时的税。持股平台设在哪里，退出时转让哪一层的股权，要在进入时考虑。进入之后再调整架构，调整本身就是一次股权转让，要按当时的价值纳税。

转让的价款汇回境内，要办理对外投资外汇登记的变更或者注销，本手册第 108、109 条另有讨论。

76 海外公司清算，税务清算为什么拖这么久？

关闭境外的公司，时间最长的环节通常是税务清算。不少国家的公司注销要经过几个机关依次办理，前一个机关的手续没有办完，后一个不能开始，税务机关排在最前面。

以越南为例，外资公司的注销要依次取得税务机关、劳动和社会保险机关、海关等机关的证明，最后办理企业登记的注销，整个过程一般要六个月到一年。税务机关在出具证明之前，要对公司没有被检查过的各个年度进行全面的检查，企业所得税、增值税、个人所得税、对境外承包商的预提税逐项核查，通常需要几个月，涉及转让定价问题的时间更长。检查确定的补税和罚款全部缴清之后，税务机关才出具证明。其他国家的程序大致相同，有的国家的法律对税务检查的期限没有规定，存在争议的清算可以拖延一年以上。

税务检查中常见的调整项目有几类。关联交易的定价：向母公司支付的服务费、技术使用费、设备和原材料的价款。增值税进项税额的抵扣是否合规。外籍员工的个人所得税，包括在境外发放的工资和各类补贴。向境外支付款项时应当扣缴的预提税。税收优惠的适用条件是否满足，不满足的要补缴。出口加工企业的保税料件，没有出口的部分要补缴关税和进口环节的税。

清算期间还有几件事要注意。公司的法定代表人对未结清的税务义务负责，在一些国家，税务机关可以申请限制欠税公司的法定代表人出境。欠税达到一定数额的，公司的银行账户会被冻结，清算无法继续。公司有增值税留抵税额的，可以申请退税，但会延长清算的时间，企业要计算是否值得。

企业可以提前做以下准备。在作出关闭的决定之前，先进行税务自查，对各年度的纳税情况、关联交易、进项税抵扣、预提税逐项检查，发现问题

主动补税，主动补税的处罚比被检查出来轻。整理各年度的账簿、凭证、合同和转让定价的资料。法定代表人需要更换的，在启动清算之前办理。盘点保税料件和设备，确定处置的方式。预留足够的资金用于缴纳可能的补税，并在公司账户之外安排清算期间的费用。

清算之外还有其他的退出方式。把公司的股权出售给第三方，不需要经过清算的税务检查，时间短得多，本手册第 102 条另有讨论。

平时的税务合规决定了清算的时间。

77 离岸信托的个人所得税新规对出海架构的影响

2026 年 7 月 24 日，财政部、税务总局发布了关于离岸信托个人所得税有关事项的公告，自发布之日起实施，税务总局同日发布了配套的征管公告。此前，中国的税法对境外信托没有专门的规定，企业家把境外公司的股权装入离岸信托，信托持有期间的收益不分配就不纳税，是境外上市公司的创始人和高净值人士普遍采用的安排。公告改变了这一状况。

公告所称的离岸信托，指依照境外法律设立的信托和具有信托功能的其他法律安排，持牌金融机构面向不特定客户发行的金融产品不在其内。个人把财产转移给受托人，或者转移给受托人控制的境外实体，都属于装入；通过他人转移而由本人实际出资和控制的，视为本人装入。

公告对居民个人规定了几个征税的时点。

装入　居民个人把财产装入信托，按装入时的市场价值扣除财产原值和合理费用后的余额，依财产转让所得纳税。

存续期间　信托产生的收益无论是否实际分配，都以装入财产的居民个人为纳税人，按年申报。已经申报纳税的收益日后实际分配时不再纳税。受托人收取的费用不得扣除。

信托下设的境外实体　信托控制的境外公司、合伙、基金会等，所得以股息、利息、租金、特许权使用费和财产转让收入为主的，或者没有实质经营的，要穿透计算。持牌的金融机构和能够证明有合理商业目的并从事实质经营的实体除外。

终止、移居和死亡　信托终止的，就清算收益纳税。装入财产的居民个人转为非居民个人的，就转为非居民当日信托财产的增值纳税。委托人死亡

的，就死亡当日信托财产的增值纳税，由受托人或者其指定的境内机构代为申报。

公告还有反规避的规定 居民个人和非居民个人向同一信托装入财产的，视为全部由居民个人装入。非居民个人设立的信托向居民个人分配的，居民个人要纳税；信托为有关联关系的居民个人的债务提供担保或者借款、代付费用、允许其无偿或者低价使用信托财产的，视为向其分配。取得了外国国籍或者境外的长期、永久居留权，而主要经济利益来源于中国境内的个人，可以被判定为有住所的居民个人。

对已经设立的信托，公告规定了过渡的安排。2023 年 1 月 1 日至 2025 年 12 月 31 日期间装入财产产生的应缴未缴税款，以及 2026 年 1 月 1 日之前信托存续期间的收益，自公告实施之日起九十日内申报缴纳的，不加收滞纳金。九十日的期限在 2026 年 10 月下旬届满。逾期的加收滞纳金，构成偷税的还要处以罚款。2026 年 1 月 1 日以后的装入和收益按公告的规定申报。纳税人确有困难不能按期缴纳的，经备案可以在五年内分期缴纳。

对出海的架构有几个方面的影响。

红筹架构 创始人通过家族信托持有境外上市主体的股份，是境外上市公司的常见安排。信托持有的股份对应的收益要按公告的规定处理，创始人要重新测算税负。

员工持股计划 通过境外信托持有员工激励股份的，信托的税务处理可能受到影响，要对照公告确认。

境外资产的持有 企业家通过信托持有境外的工厂、不动产和金融资产的，信托不能改变其作为中国税收居民的纳税义务。

公告与其他规则相互配合 受控外国企业规则针对留在境外公司的利润，共同申报准则提供境外账户的信息，对外投资的规定把通过境外公司间接进行的投资纳入管理，公告针对信托的环节。

离岸信托仍然可以设立，在财产的管理、传承和保护方面的作用没有变。变化在于税：装入时要纳税，存续期间的收益要按年申报。企业家已经设立信托的，要在过渡期内完成申报；准备设立的，要把税务成本计入。财产的市场价值如何确定、境外已经缴纳的税款如何抵免，要对照征管公告的规定，并咨询税务专业人士。

78 外派员工和老板自己的个人所得税：税务居民怎么认定

个人在哪个国家纳税、就哪些所得纳税，取决于他是哪个国家的税收居民。税收居民的认定与国籍和护照没有直接的关系。

中国的规则 在中国境内有住所，或者没有住所而一个纳税年度内在中国境内居住累计满一百八十三天的个人，是中国的居民个人，要就从中国境内和境外取得的所得缴纳个人所得税。住所指因户籍、家庭、经济利益关系而在中国境内习惯性居住，不以实际居住的天数为准。户籍和家庭在中国的人，长期在境外工作，工作结束后要回到中国的，仍然是在中国有住所的居民个人。

其他国家的规则。多数国家以在当地停留的天数作为认定税收居民的主要标准，通常是一个年度内一百八十三天，有的国家还考虑住所、家庭和经济利益的中心。

一个人可能同时被两个国家认定为税收居民。两国之间有税收协定的，按协定规定的顺序确定他是哪一国的居民：先看永久性住所在哪一国，再看重要利益中心，再看习惯性居处，再看国籍，仍不能确定的由两国的主管当局协商。

外派员工 户籍和家庭在中国的外派员工一般仍然是中国的税收居民。他在境外工作取得的工资，境外所在国有权征税，他在中国也要申报，在境外缴纳的税款可以在限额内抵免。依据税收协定，员工在境外停留不超过一百八十三天、报酬不是由境外的雇主支付也不是由雇主在境外的常设机构负担的，可以只在中国纳税。员工的工资在境内和境外分别发放的，两部分都

要在工作地申报，只申报在当地发放的部分是常见的违规情形，公司清算时的税务检查会核查。

企业家本人　企业家取得了外国的永久居留权或者国籍，家庭、住房和主要的经济利益仍然在中国的，仍然可能是中国的税收居民，要就全球的所得在中国纳税。企业家确实移居境外、不再是中国税收居民的，注销户籍之前要办理税款的清算。

境外所得的申报　居民个人取得境外所得的，要在取得所得的次年规定的期限内向税务机关申报。境外的工资、股息、利息、财产转让所得和从境外公司、信托取得的分配都在申报的范围内。

共同申报准则下，境外金融机构按账户持有人的税收居民身份向税务机关报送账户信息，再交换给居民国。开户时申报的税收居民身份要真实。

企业和个人可以事先规划外派的时间和工资的发放方式，但规划要以真实的居住和工作情况为基础。

79 当地给的税收优惠被取消或者追回怎么办?

税收优惠是企业选择投资地点的重要因素，也是最容易发生变化的因素。企业享受的优惠可能因为几种原因被取消或者追回。

法律修改 国家修改税法，取消或者缩小了优惠的范围。越南 2025 年施行的新企业所得税法规定普通工业园区不再属于优惠地区。已经取得优惠的项目通常可以在原定的期限内继续享受，新设的项目不能再适用，扩建的部分要另行判断。

国际规则的变化 实施了全球最低税的国家，达到门槛的集团享受的所得税减免要通过补足税补缴，优惠在法律上没有被取消，实际的价值减少了。

条件没有满足 优惠附有投资额、雇用人数、本地化比例、出口比例、经营年限等条件，企业没有达到的，主管机关可以取消优惠并追缴已经减免的税款。经营不满规定的年限就清算或者转让的，享受过的优惠可能要补缴。

优惠本身没有法律依据 地方政府或者园区超越权限承诺的优惠，被上级政府或者税务机关否定。

政府更迭 新政府对前任政府批准的项目重新审查。

企业可以采取以下措施。

进入之前核实优惠的法律依据和批准的机关，了解附带的条件和不满足条件的后果。

争取稳定条款 在与政府的投资协议里约定，在一定期限内税制的变化不对项目产生不利的影响，或者政府对不利的变化给予补偿。有的国家的投

资法规定了这类保护。

保存满足条件的证据　投资额、雇用人数、本地采购和出口的数据，每年整理并保存，以备主管机关核查。

测算没有优惠时的情况　项目的可行性不宜完全依赖税收优惠。没有优惠项目就不能成立的，风险很高。

优惠被取消或者追回时，企业可以采取的救济有几种。依据当地的法律申请行政复议或者提起诉讼，主张法律不溯及既往和对合理信赖的保护。依据投资协议中的争议解决条款申请仲裁。依据两国之间的投资保护协定主张权利，东道国违反公平公正待遇、采取相当于征收的措施的，投资者可以按协定规定的程序提出请求，但早期签订的协定保护的范围和可以提交仲裁的事项有限。投保了政治风险保险的，按保险合同索赔。

退出的时候也要核对优惠的条件。企业在优惠期内或者规定的经营年限届满之前清算，要先计算需要补缴的金额，有时推迟清算或者改为转让股权更为有利。

第 八 篇

品牌和知识产权

80 商标没在当地注册就开始卖，会怎样?

81 商标怎么注册到国外：马德里体系和逐国注册

82 被当地经销商或者代理商抢注了怎么办?

83 在亚马逊被投诉侵权、账户资金被冻结，怎么处理?

84 美国法院的临时限制令冻结了收款账户

85 专利要不要在海外布局，337 调查是怎么回事?

86 域名和社交媒体账号被抢注

87 海外公司关掉的时候，商标和专利怎么处置?

80 商标没在当地注册就开始卖，会怎样?

商标权有地域性 在中国注册的商标只在中国受保护，到了其他国家要在当地另行取得权利。绝大多数国家实行申请在先的原则，商标权属于最先提出申请的人，不考虑谁最先使用、谁在其他国家已经注册。

企业没有在当地注册商标就开始销售，可能遇到以下几种情况。

被他人抢先注册 抢注的人可能是当地的经销商、代理商、合资伙伴、离职的员工，也可能是专门从事抢注的人。中国的品牌在当地有了一定的销量和知名度之后，被抢注的可能性更大。

自己的产品构成侵权 商标被他人注册后，企业在当地使用自己的商标反而侵犯了他人的注册商标权。权利人可以要求企业停止销售、赔偿损失，申请海关扣留进口的货物，向电商平台投诉使企业的商品下架。

被要求高价购买 抢注的人提出转让商标，价格远高于注册的成本。

失去对销售渠道的控制 商标由当地的经销商注册的，合作终止后经销商可以继续使用商标销售其他来源的产品，企业不能再以这个品牌进入当地的市场。

影响退出 企业准备出售当地的工厂或者业务时，买方在尽职调查中发现商标不属于卖方，品牌的价值无法计入价格，买方可能放弃交易。

商标被抢注后有几种救济的途径，结果都不确定。在商标公告期内提出异议。商标注册后请求宣告无效，理由可以是对方恶意注册、代理人或者代表人未经授权注册了被代理人的商标、商标属于驰名商标，企业要证明自己的商标在先使用并有一定的知名度，证明对方知道或者应当知道。商标注册后连续几年没有使用的，可以申请撤销。与对方谈判购买。各种途径都要花费时间和费用，其间企业在当地的销售受到影响。

预防的成本低得多　企业在进入一个市场之前，甚至在确定要进入之前，就应当在当地申请注册商标。申请的费用在多数国家只有几千元到一两万元。注册的范围包括中文商标、英文商标和图形，以及商标在当地语言中的音译和译名。注册的类别包括现在经营的商品和将来可能扩展的商品。

与经销商、代理商、合资伙伴的合同里要写明：商标属于企业，对方不得以自己的名义申请注册相同或者近似的商标，违反的企业有权解除合同并要求对方无偿转让。

企业申请注册之前，要先查询商标在当地是否已经被他人注册，是否与当地的在先权利冲突，在当地的语言和文化中是否有不好的含义。

81 商标怎么注册到国外：马德里体系和逐国注册

把商标注册到国外有两条途径：通过马德里体系提出国际注册申请，或者到各个国家分别申请。

马德里体系是由世界知识产权组织管理的商标国际注册体系，成员覆盖了世界上多数主要的经济体。企业以在中国已经注册或者已经申请的商标为基础，通过中国的商标主管机关向世界知识产权组织提出一份申请，指定需要保护的成员国，缴纳一次费用。各指定国的主管机关按本国的法律审查，在规定的期限内没有驳回的，商标在该国受到保护，期限通常是十二个月或者十八个月。

马德里体系的好处是手续简单、费用低、管理方便，一份申请可以指定多个国家，续展和变更统一办理，以后可以追加指定新的国家。

马德里体系也有局限。一是对基础注册的依赖。国际注册自注册之日起五年内依附于在中国的基础申请或者基础注册，在这五年内基础商标被驳回、撤销或者宣告无效的，国际注册在所有指定国随之失效。这种情况发生后，企业可以在规定的期限内把国际注册转为各国的国内申请，保留原来的申请日期。二是商标的样式要与基础商标一致，不能针对各国的语言调整。三是有的指定国不另行出具本国的注册证书，企业在当地维权和在平台备案时需要另外申请证明文件。四是不是所有国家都是成员。

逐国注册是委托当地的代理机构向各国的主管机关直接申请。费用高，手续多，但不依赖中国的基础商标，可以针对当地的语言和市场申请不同的商标，在当地取得的是本国的注册证书。

欧盟、非洲的地区性组织设有区域性的商标注册，一份注册在各成员国有效。

企业可以把两条途径结合起来。重要的市场采用逐国注册，或者在马德里指定的同时再在当地单独注册，避免因基础商标的问题失去保护。一般的市场通过马德里体系指定。商标在当地语言中的音译和译名，在当地单独注册。

申请的时间。依据巴黎公约，企业在中国提出商标申请后六个月内到其他成员国申请的，可以要求以中国的申请日作为优先权日。

注册之后要使用和维护。多数国家规定，注册商标连续三年或者五年没有使用的，他人可以申请撤销。使用的证据要保存。商标的权利人名称和地址发生变化的，要办理变更。商标到期之前办理续展。

注册的主体应当是集团中持有知识产权的公司，通常是母公司或者控股公司，不是当地的子公司、合资公司或者经销商。

82 被当地经销商或者代理商抢注了怎么办?

企业的商标在境外被抢注，抢注的人很多时候是企业自己的合作伙伴：经销商、代理商、合资的另一方。他们了解品牌的价值，有的以保护品牌、方便在当地办理手续为理由注册，有的是为合作终止后留下筹码。采用代理商模式在境外扩张的中国品牌，在多个国家遇到过代理商拖欠货款和抢注商标的问题。

发现被抢注后，可以考虑以下几种途径。

依据合同 企业与经销商、代理商的合同里约定了商标归属和禁止对方注册的，对方的注册构成违约。企业可以要求对方把商标转让给自己，解除合同，要求赔偿。合同约定了仲裁的，通过仲裁取得要求对方转让商标的裁决。

依据商标法提出异议或者请求宣告无效。巴黎公约规定，商标所有人的代理人或者代表人未经授权以自己的名义申请注册该商标的，所有人有权反对注册、要求撤销或者要求转让给自己。各成员国的商标法大多有相应的规定。企业要证明的是：自己是商标的所有人，对方与自己存在代理、经销或者其他业务关系，对方的注册没有得到授权。经销合同、往来的邮件、订单和发票都是证据。多数国家对请求宣告无效有期限的限制，通常是自注册之日起五年，恶意注册的不受期限限制或者期限较长。

主张驰名商标的保护或者对方的恶意。企业与对方没有合同关系的，可以主张自己的商标在当地或者国际上驰名，或者证明对方明知是他人的商标而恶意注册。证明的难度比较大。

申请撤销 对方注册后连续几年没有实际使用的，可以申请撤销。

谈判 以上的途径时间长、结果不确定的，与对方谈判转让是现实的选择。企业手里有合同上的权利、有宣告无效的理由的，谈判的地位会好一些。

在争议解决之前，企业要处理当地的销售。对方可能依据注册的商标向海关申请扣留企业的货物、向平台投诉。企业可以暂时使用其他的商标销售，或者通过法律程序请求暂停对方行使权利。

预防的措施：企业自己注册商标，包括当地语言的音译。合同里写明商标归属和禁止注册的条款，并约定对方已经注册或者将来注册的商标都要无偿转让给企业。合同终止的条款里写明对方停止使用商标、处理库存的期限。定期监测各国的商标公告，发现他人申请相同或者近似的商标的，在公告期内提出异议。

合资企业里，商标由企业持有并许可合资公司使用，不由合资公司或者对方股东注册。

83 在亚马逊被投诉侵权、账户资金被冻结，怎么处理？

跨境电商的知识产权纠纷主要发生在平台内部。权利人向平台投诉卖家的商品侵犯商标权、著作权或者专利权，平台通常先下架被投诉的商品，情节严重或者多次被投诉的，平台会停用卖家的账户，账户里的资金被暂时扣留。

亚马逊的处理机制大致如下 品牌备案：拥有注册商标或者已经提出商标申请的品牌方可以在平台备案，备案后可以使用平台提供的投诉和品牌保护的工具。侵权举报：权利人通过平台的渠道举报，平台审核后移除被举报的商品。专利的快速评估：针对美国的实用专利，平台设有由中立的评估人判断是否侵权的程序，双方各自预付费用，由败诉的一方承担，几个月内得出结论。假冒商品：平台设有专门的部门处理并与执法机关合作。

卖家被投诉后可以按以下步骤处理。

确认投诉的内容 投诉的是哪一项权利，权利人是谁，涉及哪些商品。平台的通知里通常有权利人的联系方式和权利的编号。

判断投诉是否成立 查询对方的商标、专利或者著作权是否有效，保护的范围是什么，自己的商品是否落入保护范围。销售的是其他品牌的正品的，准备进货的发票和授权文件。

投诉成立的，停止销售有关的商品，与权利人联系，争取对方撤回投诉。权利人撤回投诉是恢复商品和账户最快的途径，对方可能要求赔偿或者签署和解协议。

投诉不成立的，向平台申诉，提交不侵权的证据：自己的商标注册证书、授权书、进货凭证、不侵权的分析。对著作权的投诉，可以依据美国的

数字千年版权法提交反通知，权利人在规定的期限内没有提起诉讼的，平台恢复商品。

恶意投诉　竞争对手以无效的权利或者虚假的信息投诉的，卖家可以向平台举报，请求宣告对方的权利无效，情节严重的可以起诉。

账户被停用的，要向平台提交申诉和整改的计划，说明问题的原因、已经采取的措施和防止再次发生的办法。

卖家平时要做的准备：店铺的经营主体与商标的权利人一致，或者有完整的授权链条。上架之前检索目标市场的商标和专利，尤其是外观设计专利。保存进货和授权的文件。不把全部的资金留在平台的账户里，定期提现。在不同的站点使用同一主体的，一个站点的问题可能牵连其他站点。

平台的处理与法院的诉讼是两回事。权利人可以同时向法院起诉并申请冻结卖家的账户，本手册第 84 条另有讨论。

84 美国法院的临时限制令冻结了收款账户

向美国销售的跨境电商卖家经常遇到一种情况：店铺的商品突然被下架，平台账户和收款账户里的资金被冻结，查询后才知道自己在美国的法院成了被告，法院签发了临时限制令。

这类诉讼有固定的模式。权利人的律师在电商平台上收集销售涉嫌侵权商品的店铺，把几十家甚至几百家店铺列为被告，在一个案件里起诉，案件集中在美国的少数几个联邦地区法院。原告在起诉的同时申请临时限制令，理由是被告在境外，得到通知后会转移资金。法院在不通知被告的情况下签发命令，要求平台和支付机构冻结被告的账户、下架商品。被告通常在账户被冻结之后才收到电子邮件方式的送达。临时限制令的有效期很短，原告会接着申请期限更长的初步禁令。被告不应诉的，法院作出缺席判决，冻结的资金用于支付判决确定的赔偿。

卖家可以采取的处理方式有以下几种。

和解　多数案件以和解结束。卖家联系原告的律师，支付一笔和解金，原告撤回对该卖家的起诉，通知平台解除冻结。和解的金额通常与被冻结的资金数额有关。和解快，但即使卖家没有侵权也要付钱。

应诉　卖家聘请美国的律师出庭，可以提出的主张包括：不侵权；原告的权利无效；法院对卖家没有管辖权；把大量互不相关的被告合并在一个案件里起诉不当；冻结的资金远远超过涉案商品的销售额，请求减少冻结的数额。应诉的费用较高，适合涉案金额大、确实没有侵权的卖家。近年一些法院对这类诉讼的审查趋于严格，对合并起诉和冻结范围提出了要求。

不理会　后果是缺席判决，被冻结的资金全部损失，判决可能包括对店铺和域名的处置。卖家以后在美国的经营会受到判决的影响。

决定采取哪种方式，要比较被冻结的资金数额、涉案商品的销售额、侵权成立的可能性和律师费用。时间很重要，临时限制令到初步禁令的听证之间只有一两周。

预防的措施与应对平台投诉的措施相同：上架之前检索美国的商标、著作权和外观设计专利；不使用他人的品牌名称、图片和受保护的形象；销售正品的保存授权和进货的证据。资金方面，定期从平台和支付机构的账户提现，不在一个账户里留存大量的资金；不同的店铺使用独立的收款账户，一家店铺被冻结不牵连其他店铺。

收到法院文书的电子邮件不要忽略。卖家可以在法院的电子系统里查询案件的情况，核实邮件的真实性。

85 专利要不要在海外布局，337 调查是怎么回事?

专利与商标一样有地域性，在中国取得的专利在其他国家不受保护。企业的产品销售到哪里、在哪里生产，专利就应当在哪里申请。

申请的途径有三条。依据巴黎公约，在中国提出申请后十二个月内到其他国家申请发明和实用新型专利的，可以要求优先权，外观设计是六个月。通过专利合作条约提出国际申请，申请人可以在优先权日起三十个月内决定进入哪些国家，这段时间可以用来观察市场和评估技术的价值。通过地区性的专利组织申请，欧洲专利局、欧亚专利组织等机构审查授权的专利可以在成员国生效。

是否在海外布局，要考虑几个因素。产品在当地的销售规模和前景。技术是否容易被模仿，模仿后能否通过产品发现。当地的专利保护和执法的水平。申请和维持的费用，一项发明专利在主要的国家申请和维持的费用累计可达几十万元。对多数中小企业，在主要的市场和主要竞争对手的生产地，对核心的技术申请专利，是比较实际的做法。外观设计的申请费用低、授权快，对消费品很有用。

在海外申请专利之外，企业还要防止侵犯他人的专利。产品进入一个市场之前，应当进行自由实施的检索和分析，了解当地有哪些有效的专利可能覆盖自己的产品。

337 调查是美国依据关税法第 337 条进行的调查，由美国国际贸易委员会受理，针对进口贸易中的不公平做法，绝大多数案件涉及进口的产品侵犯美国的专利权。程序有几个特点。速度快，通常在十二到十八个月内结案。救济的方式是排除令和制止令：有限排除令禁止被申请人的侵权产品进入美国，普遍排除令禁止所有来源的同类侵权产品进入美国，不论生产者是否是案件的当事人。委员会不判决赔偿，权利人可以同时在联邦法院起诉要求赔

偿。管辖针对的是进口的产品，境外的企业不能以法院没有管辖权为由抗辩。

中国企业是 337 调查中常见的被申请人。被申请人不应诉的，委员会可以推定申请人的主张成立并发布排除令，企业的产品不能再进入美国。应诉的费用很高。企业可以采取的应对包括：应诉并主张不侵权、专利无效；修改产品的设计以避开专利，请求委员会或者海关确认修改后的产品不在排除令的范围内；与申请人和解，取得许可；同行业的企业联合应诉，分担费用。

企业收到 337 调查的通知后，要在规定的期限内答复，期限很短。

86 域名和社交媒体账号被抢注

域名和社交媒体的账号不是法律上的知识产权，但对品牌同样重要。它们实行先到先得，被他人抢先注册后，消费者找不到企业的官方渠道，甚至被引到假冒的网站和账号。

域名 企业应当注册的域名包括主要的通用顶级域名，以及重点市场的国家和地区顶级域名。各个国家顶级域名的注册条件不同，有的要求注册人在当地有实体或者代表。域名的年费不高，企业可以把品牌名称的主要拼写形式和常见的错误拼写一并注册。域名要以企业的名义注册，不以员工个人、代办机构或者当地经销商的名义注册。域名注册信息中的联系邮箱要使用企业的邮箱，续费要有专人负责，域名过期后被他人注册的情况很多。

域名被抢注后，通用顶级域名的争议可以依据统一域名争议解决政策，向世界知识产权组织仲裁与调解中心等机构投诉。投诉人要证明三点：域名与投诉人享有权利的商标相同或者混淆性相似；域名的持有人对域名不享有权利或者合法的利益；域名是恶意注册和使用的。程序通过书面进行，一般两三个月作出裁决，费用在几千美元，裁决的结果是把域名转移给投诉人或者注销。国家顶级域名的争议按各国的规则处理，不少国家采用了类似的政策。投诉的基础是商标权，企业在当地没有注册商标的，投诉的难度很大。

社交媒体的账号 企业在进入一个市场之前，应当在当地主要的社交平台上注册品牌名称的账号，即使暂时不使用。各个市场的主要平台不同，要了解当地的消费者使用哪些平台。账号以企业的名义和企业的邮箱注册，登录的信息由企业掌握。

账号被他人抢注或者冒用的，可以依据平台的规则投诉。平台通常设有商标侵权和冒充的投诉渠道，投诉人要提交商标注册的证明。平台一般只处

理侵犯商标权和冒充他人的账号，单纯抢先注册了名称而没有使用或者没有造成混淆的，平台可能不处理。

与当地合作方的关系　经销商、代理商为企业的品牌运营当地的网站和社交账号的，合同里要写明域名和账号属于企业，登录信息要交给企业，合作终止时移交。当地的网站和账号由合作方注册和控制，合作终止后企业失去在当地积累的用户，是常见的情况。

退出时的处理　企业出售当地的业务的，域名和账号是否随业务转让，要在交易文件里写明。企业关闭当地的业务而保留品牌的，域名和账号继续由企业持有。

87 海外公司关掉的时候，商标和专利怎么处置?

企业在境外的公司清算或者出售时，知识产权是最容易被遗漏的资产。不少企业在出海时为了方便，把商标和专利直接注册在境外子公司的名下。子公司一旦清算，这些权利就成为清算财产的一部分。

权利登记在境外子公司名下的，子公司清算时有几种结果。子公司有未清偿的债务的，商标和专利作为公司的财产用于清偿，可能被处置给第三方，包括当地的竞争对手。子公司注销而权利没有事先转让的，权利因权利人不存在而无法维持，到期后失效，或者成为无主的财产。子公司进入破产程序的，财产由管理人接管，股东不能自行处分。

企业可以按以下方式安排。

权利由母公司持有，子公司通过许可使用。在境外注册的商标和专利，权利人登记为母公司或者集团中专门持有知识产权的公司。子公司根据许可协议使用。子公司清算时，许可终止，权利不受影响。这是进入时就应当作出的安排。

已经登记在子公司名下的，在清算之前转回。办理商标和专利的转让登记，在多数国家需要几个月。转让要在子公司启动清算之前完成，清算启动后公司的财产由清算组管理，转让受到限制。转让的对价要合理。各国的破产法通常规定，公司在进入破产程序前一定期限内无偿转让财产、以明显不合理的价格交易的，管理人可以请求撤销。转让应当在子公司的财务状况正常的时候进行，子公司已经资不抵债时再转让，对价又明显偏低的，很可能被撤销，参与的人员还可能承担责任。

许可协议写明终止的情形和后果。子公司进入重整、破产程序，控制权变更，合资关系终止的，许可自动终止。终止后子公司停止使用商标，库存

的商品在约定的期限内处理完毕。有的国家的破产法限制合同中因破产而自动终止的条款的效力，要按当地的法律设计。

出售子公司时的处理。买方收购的是子公司的股权的，子公司名下的权利随公司一起转移。企业只想出售工厂而保留品牌的，要在出售之前把商标转回，或者约定买方在过渡期之后停止使用。买方需要继续使用技术和品牌的，双方签订许可协议。

合资公司的处理。合资期间共同开发的技术和在当地形成的品牌归谁所有，合资终止后各方如何使用，要在合资协议里约定。没有约定的，属于合资公司的财产，在清算时处置。

专利转让给境内的母公司，在中国一方属于技术进口，要办理技术进口合同的登记；商标的转让不属于技术进出口。对价的支付要符合外汇管理的规定。

第 九 篇

出了事

88 合同里的争议解决条款怎么写：仲裁还是诉讼，在哪里仲裁？

89 香港、新加坡、国际商会的仲裁有什么区别？

90 本地合伙人不配合、货款收不回，先做什么？

91 在当地法院打官司，外国公司吃不吃亏？

92 拿到境外的仲裁裁决，回中国怎么执行？

93 拿到境外的法院判决，中国法院认不认？

94 拿着中国的判决去境外执行对方的资产

95 对方公司在境外破产了，债权怎么申报？

96 当地政府征收、毁约、改政策：投资条约能不能用？

97 政治风险保险保什么？

98 海外公司的银行账户被冻结

99 员工或者老板在当地被限制出境、被拘留

100 海外子公司出事，会不会追到国内母公司和老板个人？

101 海外项目的款项以人民币、美元还是当地货币结算，汇率和管制的风险

88 合同里的争议解决条款怎么写：仲裁还是诉讼，在哪里仲裁？

争议解决条款通常在合同的最后，谈判时最容易被忽略，发生纠纷时却决定了企业能不能主张权利、胜诉后能不能拿到钱。起草这一条要倒过来想：对方的资产在哪里，就选择能够在那里得到执行的裁判。

诉讼和仲裁的主要区别在执行。法院的判决到其他国家执行，要依据两国之间的条约或者互惠关系，不少国家根本不承认和执行外国法院的判决，印度尼西亚、泰国都属于这种情况。仲裁裁决的跨国执行依据的是 1958 年的纽约公约，公约的缔约方有一百七十多个，覆盖了中国企业投资和贸易的绝大多数国家，缔约方的法院只能依据公约列明的有限理由拒绝承认和执行。因此跨境合同一般选择仲裁。

仲裁条款要写明几项内容。

仲裁机构　条款要准确写明机构的名称。只约定仲裁地点而没有约定机构、机构名称写错，都会引起条款效力的争议。

仲裁地　仲裁地决定了仲裁程序适用哪国的仲裁法、由哪国的法院监督仲裁并审查撤销裁决的申请。仲裁地应当选择仲裁法律完善、法院支持仲裁的地方。仲裁地可以与开庭的地点不同。

适用的法律　合同适用哪国的法律要单独约定。与境外的对方签订的合同，对方通常不接受中国法律，英格兰法、香港法、新加坡法是常用的选择。涉及当地的不动产、公司登记、劳动关系的事项，当地法律可能强制适用。

语言和仲裁员的人数　语言影响费用。争议金额不大的约定一名仲裁员，可以节省费用和时间。

条款还可以约定其他的内容：发生争议后先协商、调解，一定期限内不能解决的再提交仲裁；败诉方承担仲裁费用和律师费用；仲裁程序和裁决保密。

有几类事项要注意。一些国家规定特定的争议只能由本国的法院管辖，或者不允许仲裁，涉及不动产物权、公司的设立和解散、破产、劳动争议的常在其中。与政府和国有企业签订的合同，要写明对方放弃管辖和执行的豁免。集团内多份相关的合同，争议解决条款要一致，否则同一个纠纷要在不同的地方分别处理。合资企业的股东协议和公司章程都要写入争议解决条款。

双方的合同没有约定争议解决方式的，争议通常要到对方所在地的法院解决，使用当地的语言，适用当地的程序。

各主要仲裁机构都公布了示范条款，企业可以直接采用，并补充仲裁地、语言和仲裁员人数。

89 香港、新加坡、国际商会的仲裁有什么区别?

中国企业的跨境合同常用的仲裁机构有香港国际仲裁中心、新加坡国际仲裁中心、国际商会仲裁院和中国国际经济贸易仲裁委员会。几家机构的规则和水平相近，选择时主要考虑对方的接受程度、执行的便利和费用。

香港国际仲裁中心 香港是普通法地区，仲裁法律完善，法院支持仲裁。中文和英文都可以作为仲裁的语言。对中国企业来说，香港有一项新加坡、伦敦等仲裁地没有的便利：内地与香港之间有仲裁程序相互协助保全的安排，由香港的仲裁机构管理的、以香港为仲裁地的仲裁，当事人可以在裁决作出之前向内地的法院申请财产保全、证据保全和行为保全。对方在内地有资产的，这项安排很有价值。香港的仲裁裁决在内地的执行依据两地之间的专门安排，在其他国家的执行依据纽约公约。

新加坡国际仲裁中心 新加坡同样是普通法地区，在东南亚、南亚的认可程度高，对方是这些地区的企业的，容易接受在新加坡仲裁。中心的规则设有快速程序，争议金额较小的案件可以在六个月左右作出裁决。

国际商会仲裁院 总部在巴黎，成立于 1923 年，是国际上最通用的仲裁机构之一，仲裁地可以选择世界各地。它的特点是仲裁院对程序的管理较多，裁决书在发出之前要经过仲裁院的核阅。费用较高，时间较长。与欧洲、中东、非洲、拉美的对方签订的合同，国际商会仲裁容易被接受。

中国国际经济贸易仲裁委员会。费用低，可以使用中文，中国企业熟悉。境外的对方通常不愿意接受在中国内地仲裁。对方在中国境内有资产、企业在谈判中处于有利地位的，可以争取。

此外，伦敦国际仲裁院、迪拜国际仲裁中心和各国的仲裁机构在各自的地区有影响。

几家机构的规则都规定了紧急仲裁员程序，在仲裁庭组成之前，当事人可以申请紧急的临时措施。都规定了多份合同合并仲裁、追加当事人的程序。

选择时可以考虑以下几点。对方的资产在哪里。裁决最终要到对方资产所在地的法院申请执行，要了解当地的法院对外国仲裁裁决的态度。有的国家虽然是纽约公约的缔约方，法院以违反公共政策为由拒绝执行外国裁决的情况较多，对这样的对方，仲裁之外还要安排担保，比如对方母公司的保证、银行保函。

是否需要在内地保全　对方在内地有资产的，选择香港。

争议的金额和复杂程度　金额小的选择有快速程序的机构，约定一名仲裁员。

仲裁地与仲裁机构的所在地保持一致，可以避免程序上的问题。

90 本地合伙人不配合、货款收不回，先做什么？

跨境交易中出现货款收不回、合作方不履行合同的情况，企业在最初几周采取的行动，对最后的结果影响很大。

第一，查看合同。合同对付款的期限、违约责任、争议解决方式、适用法律是怎么约定的，有没有担保，有没有所有权保留的条款。合同约定了仲裁的，要按约定的机构和规则准备；没有约定的，争议要到对方所在地的法院解决。

第二，固定证据。合同、订单、发票、运输单据、验收记录、往来的邮件和聊天记录，按时间整理并保存。通过即时通讯工具沟通的，及时导出记录。对方对欠款的确认尤其重要，可以通过对账函、还款计划等方式取得对方书面的确认。

第三，书面催告。按合同约定的通知方式和地址发出书面的催款通知，写明欠款的金额、依据和付款的期限。催告可以中断时效，也是日后主张违约责任的依据。

第四，控制损失。还没有发出的货物暂停发运。已经发出还没有交付的货物，与承运人联系，在法律允许的范围内中止运输。合同约定了所有权保留的，主张取回货物。

第五，调查对方的资产和状况。对方是否还在经营，有没有其他的债权人起诉，有没有进入破产程序，资产在哪里。对方已经资不抵债的，单独起诉的意义不大，要考虑申报债权和其他的途径。

第六，保全。在对方有资产的地方申请财产保全。仲裁地在香港的，可以向内地的法院申请保全对方在内地的资产。

第七，通知保险人和担保人。投保了出口信用保险的，要在保险合同规定的期限内向保险人报告可能的损失，超过期限会影响索赔。有银行保函、信用证、第三方保证的，按条件提出索赔，注意有效期。

第八，注意时效。各国的诉讼时效长短不同，国际货物买卖合同的时效要按适用的法律确定。

合资企业中当地的合作方不配合，是另一类问题。对方控制了公司的管理层、印章和账户，拒绝提供财务资料，不执行股东会的决议。股东协议里约定了僵局的处理、要求对方收购股权的权利的，按约定启动，对方不履行的再提起仲裁。没有约定的，可以采取的途径有限：谈判；依据当地的公司法行使股东的知情权、请求召开股东会、更换管理层；请求法院解散公司，这在多数国家要证明公司已经无法继续经营，门槛很高。

在采取法律行动之前，企业要评估对方的偿付能力和执行的可能性，比较诉讼、仲裁、和解、转让债权几种方式的成本和预期的回收。

91 在当地法院打官司，外国公司吃不吃亏？

合同没有约定仲裁，或者争议属于只能由当地法院管辖的事项，企业就要在当地的法院进行诉讼。外国企业在当地的法院是否受到公平对待，各国的情况差别很大，有几个共同的困难。

语言 诉讼使用当地的官方语言，所有的文件要翻译，证人出庭要通过翻译。合同是中文或者英文的，翻译成当地语言后，对条款含义的理解可能发生变化。

律师 只能由在当地有执业资格的律师代理。企业要通过当地的律师了解案件的进展，对律师的依赖程度很高。

程序 不少国家要求外国的原告提供诉讼费用的担保。境外形成的文件要经过公证和认证才能作为证据使用，中国加入取消外国公文书认证要求的公约之后，在公约缔约方之间以附加证明书代替了领事认证，手续有所简化。送达和取证的周期长。

时间 一审、二审加上执行，在不少国家要两三年以上。

可预期性 一些国家的法院在审理涉及本国企业、国有企业和政府的案件时，外国当事人感到结果难以预料。法官的专业水平、司法的独立程度在各国之间和一国之内都有差别。

执行 胜诉之后的执行是另一个阶段，对方转移资产、执行机关效率低的情况不少见。

另一方面，当地的诉讼也有它的用处。对方的资产在当地的，当地法院的判决可以直接执行，不需要经过承认外国裁判的程序。申请对当地资产的保全措施，通常要向当地的法院提出。涉及当地的不动产、公司登记、劳动关系的争议，只能在当地处理。一些国家设有适用国际通行规则的国际商事

法庭或者金融中心法院，使用英语，法官来自普通法地区，当事人可以通过协议选择由其管辖，新加坡、迪拜、阿布扎比、阿斯塔纳都有这类法院。

企业在当地诉讼时可以注意以下几点。聘请有处理外国当事人案件经验的律师，事先约定费用和报告的方式。证据从交易的开始就按当地诉讼的要求保存，重要的文件采用双语文本并约定以哪种文本为准。了解诉讼的时间和费用，与和解的方案比较。关注对方的资产状况，及时申请保全。不通过不正当的方式影响案件，在当地行贿同时违反当地的法律和中国的法律。

最好的安排是在签订合同时就约定仲裁。对方坚持由当地的法院管辖的，企业要把诉讼的困难作为风险计入，并通过预付款、信用证、担保等方式减少对诉讼的依赖。

92 拿到境外的仲裁裁决，回中国怎么执行?

企业在境外的仲裁中胜诉，对方的资产在中国内地的，要向内地的法院申请承认和执行裁决。

依据 中国于 1987 年加入纽约公约，公约缔约方领土内作出的仲裁裁决，依据公约承认和执行。中国在加入时作了两项保留：只对在另一缔约方领土内作出的裁决适用公约；只对依据中国法律属于契约性和非契约性商事法律关系引起的争议适用公约。香港、澳门的仲裁裁决依据内地与两地之间的专门安排执行。

管辖 向被执行人住所地或者财产所在地的中级人民法院提出申请。

期限 申请承认和执行的期间为二年，从裁决规定的履行期间的最后一日起计算。

材料 申请书，经过证明的裁决书正本或者副本，仲裁协议的正本或者副本，以及中文的译本。

审查 法院只审查公约规定的拒绝承认和执行的理由，不审查裁决在事实认定和法律适用上是否正确。公约规定的理由包括：仲裁协议无效；被申请人没有得到指定仲裁员或者进行仲裁程序的适当通知，或者由于其他原因未能陈述意见；裁决处理的事项超出了仲裁协议的范围；仲裁庭的组成或者仲裁程序与当事人的协议或者仲裁地的法律不符；裁决尚未生效或者已经被仲裁地的法院撤销。法院还可以依职权审查两项：争议的事项依据中国的法律不能通过仲裁解决；承认和执行裁决违反中国的公共政策。

报核制度 中级人民法院认为应当拒绝承认和执行外国仲裁裁决的，要报请高级人民法院审查，高级人民法院同意拒绝的，要报最高人民法院，待

最高人民法院答复后才能作出裁定。这项制度使外国仲裁裁决在中国被拒绝承认和执行的比例很低，以违反公共政策为由拒绝的案件极少。

保全　当事人在申请承认和执行时可以申请财产保全。以香港为仲裁地的机构仲裁，在仲裁程序进行中就可以向内地的法院申请保全。

企业在仲裁的过程中就要为执行作准备。仲裁通知和文件的送达要符合仲裁规则和合同的约定，保留送达的证据，送达的瑕疵是被申请人抗辩最常用的理由。仲裁请求不要超出仲裁协议的范围。尽早调查对方在中国的财产。

反过来，中国企业在境外仲裁中败诉的，对方同样可以到中国申请执行。认为仲裁协议无效、程序有重大瑕疵的，要在仲裁程序中及时提出异议，并在仲裁地的法院规定的期限内申请撤销裁决。不参加仲裁程序不能阻止裁决的作出和执行。

93 拿到境外的法院判决，中国法院认不认？

外国法院的判决在中国内地没有直接的效力，要经过中国法院的承认才能执行。中国法院承认和执行外国法院的判决，依据的是中国缔结或者参加的国际条约，没有条约的按照互惠原则。

条约 中国与三十多个国家签订了包含相互承认和执行民商事判决内容的双边司法协助条约，包括法国、意大利、西班牙、俄罗斯、越南、哈萨克斯坦、阿联酋等国。与美国、英国、德国、日本、新加坡、韩国等主要的贸易伙伴没有这类条约。

互惠 过去中国法院对互惠的认定比较严格，要求对方国家的法院已经有承认和执行中国判决的先例。最高人民法院 2021 年底印发的涉外商事海事审判工作座谈会会议纪要放宽了认定的标准，以下三种情形之一可以认定存在互惠关系：根据该国的法律，中国法院的判决可以得到该国法院的承认和执行；中国与该国达成了互惠的谅解或者共识；该国通过外交途径对中国作出互惠的承诺，或者中国通过外交途径对该国作出互惠的承诺，并且没有证据证明该国曾以不存在互惠关系为由拒绝承认和执行中国的判决。依据互惠原则审查的案件，法院在作出裁定之前要逐级报最高人民法院。纪要印发之前，中国法院已经依据互惠原则承认过新加坡、韩国法院的判决；纪要印发之后，上海海事法院在 2022 年承认了英国法院的判决，这是适用新标准的第一起案件。

香港、澳门、台湾地区的判决依据专门的安排和规定办理。内地与香港之间相互认可和执行民商事案件判决的安排自 2024 年 1 月起生效，适用的范围比此前的安排宽得多。

2024 年 1 月起施行的修正后的民事诉讼法对承认和执行外国法院判决的条件作了更明确的规定。法院不予承认和执行的情形包括：外国法院对案件

没有管辖权；被申请人没有得到合法的传唤，或者虽然得到合法传唤但没有得到合理的陈述和辩论的机会；判决是通过欺诈的方式取得的；中国的法院已经对同一纠纷作出了判决，或者已经承认了第三国法院对同一纠纷作出的判决；违反中国法律的基本原则或者损害国家主权、安全和社会公共利益。

程序上，向被申请人住所地或者财产所在地的中级人民法院申请，期限是二年。申请人要提交判决书、判决已经生效的证明、缺席判决的合法传唤的证明，以及中文译本。法院不对判决的实体内容进行审查。判决中的惩罚性赔偿超出实际损失的部分，可以不予承认和执行。

对企业的含义是两方面的 作为债权人，企业取得了外国法院的判决、对方的财产在中国的，可以申请承认和执行，成功的可能性比过去大。作为债务人，企业在境外的诉讼中败诉的，对方可以到中国执行，企业不能因为判决是外国的就不理会。收到境外法院的传票后不应诉，缺席判决同样可能在中国得到承认和执行。

94 拿着中国的判决去境外执行对方的资产

企业在中国的法院胜诉，对方在中国境内没有可供执行的财产，财产在境外的，要到财产所在地申请承认和执行中国的判决。各地的制度不同，大致分为几类。

香港 依据 2024 年 1 月生效的内地与香港相互认可和执行民商事案件判决的安排，内地法院在该日期之后作出的生效民商事判决，可以向香港高等法院申请登记。登记之后，内地的判决在香港可以如同香港法院的判决一样执行。申请要在判决规定的履行期限届满后二年内提出。安排适用于金钱判项和非金钱判项，不适用于破产、部分婚姻家庭和知识产权案件。香港是中国企业和企业家境外资产最集中的地方，这项安排的实际意义很大。

普通法国家和地区 新加坡、英国、澳大利亚、加拿大、美国的多数州，可以依据普通法或者成文法承认和执行外国法院的金钱判决。条件大致是：判决是终局的；判决确定了具体的金额；作出判决的法院依据被请求地的规则对案件有管辖权；判决不是通过欺诈取得的；程序符合自然公正的要求；不违反被请求地的公共政策。债权人要在当地的法院提起程序，通常可以申请不经过完整的审理作出判决。新加坡、英国、美国、澳大利亚、加拿大等地的法院都有承认和执行中国法院判决的案例。中国与新加坡的最高法院之间签有关于承认与执行商事案件金钱判决的指导备忘录，备忘录没有法律约束力，作用是说明两国法院的做法。

与中国有条约的国家 依据双边司法协助条约的规定申请。

不承认外国法院判决的国家 一些国家的法律不承认和执行外国法院的判决，或者只在有条约的情况下承认。印度尼西亚、泰国都属于这种情况，外国的判决在当地只能作为证据，债权人要在当地重新起诉。对方的资产在这些国家的，法院判决的作用有限，这是跨境合同应当约定仲裁的主要原因。

企业可以在几个阶段为境外的执行作准备。

签订合同时　了解对方的主要资产在哪里，约定的争议解决方式要能够在当地得到执行。

诉讼过程中　境外的法院审查中国法院是否有管辖权、被告是否得到了适当的通知。向境外的被告送达要按照海牙送达公约或者双边条约规定的途径进行。被告出庭应诉、对管辖没有提出异议的，管辖的问题比较容易通过。缺席判决在境外被承认的难度较大。

判决生效后　向作出判决的法院申请出具判决生效的证明。调查对方在境外的财产。香港的公司登记和土地登记信息可以公开查询。申请执行要注意当地规定的期限。

境外的执行需要当地的律师办理，费用和时间要事先估计，与可以执行到的财产价值相比较。

95 对方公司在境外破产了，债权怎么申报?

境外的客户、合作方或者被投资的企业进入破产程序，中国企业作为债权人要在当地的程序中申报债权。各国的破产制度不同，有一些共同的事项要注意。

及时得到消息 破产程序开始后，管理人通常通过公告和向已知的债权人发出通知的方式告知申报债权。境外的债权人常常没有收到通知，或者收到时期限已经所剩无几。企业要关注交易对方的经营状况，发现对方停止付款、被其他债权人起诉、更换管理层的，通过当地的律师查询是否已经有破产的申请。

在期限内申报 各国规定的申报期限长短不一，有的国家只有一个月。超过期限申报的，可能失去表决权，可能只能参加此后的分配，也可能完全丧失受偿的权利。

准备申报的材料 债权的证明文件，包括合同、发票、运输单据、对方确认债务的文件、生效的判决和仲裁裁决。文件要翻译成当地的语言，有的国家要求公证认证。债权的金额要计算到破产程序开始之日。

外币债权的折算 不少国家规定，外币的债权按破产程序开始之日或者法院裁定之日的汇率折算成当地的货币，此后汇率的变化不再调整。当地货币贬值的损失由债权人承担。

担保和优先权 有抵押、质押等担保的债权，就担保物优先受偿，要确认担保已经按当地的法律办理了登记。合同约定了所有权保留的，可以主张取回货物。职工的工资、税款在多数国家优先于普通债权。股东对公司的借款，在一些国家被排在普通债权之后。

债权的核查　管理人审查申报的债权并编制债权表。债权没有被确认或者金额被削减的，债权人可以在规定的期限内提出异议。债权人也可以对其他人的债权提出异议。债务人虚构关联方的债权以控制债权人会议的情况，在一些国家并不少见，债权人要关注债权表。

参加表决　重整计划、和解协议由债权人会议表决。境外的债权人可以委托当地的律师参加。

撤销权的风险　对方在破产之前的一段时间内向个别债权人清偿、提供担保的，管理人可以请求撤销。企业在对方破产之前几个月收到的货款，可能被要求退回。

抵销　企业同时对破产的对方负有债务的，能否抵销要按当地的法律确定。

追索其他的责任人　有母公司保证、银行保函、信用保险的，向保证人、银行、保险人主张，不受债务人破产的影响。对方的董事在公司资不抵债之后仍然继续交易的，在一些国家要承担个人责任。

对方在中国境内有财产的，境外的破产程序要得到中国法院的承认才在中国发生效力。在此之前，企业可以依据中国的法律对这些财产采取措施。

小额的债权，申报的费用可能高于预期的回收，企业可以考虑把债权转让或者作为损失处理。

96 当地政府征收、毁约、改政策：投资条约能不能用？

企业在境外的投资受到当地政府行为的损害，比如资产被征收、许可被撤销、政府不履行投资协议、政策变化使项目无法继续，除了依据当地的法律寻求救济，还可以考虑依据国际投资条约主张权利。

中国与一百多个国家签订了双边投资保护协定，还在一些自由贸易协定中规定了投资保护的内容。投资条约是两国政府之间的协定，缔约一方承诺给予另一方的投资者以一定的待遇和保护。

条约通常规定的保护有几项　征收：缔约方不得对投资实施征收或者与征收效果相同的措施，除非为了公共利益、依照法定的程序、不带歧视并给予补偿。公平公正待遇：缔约方要给予投资公平和公正的待遇，违背投资者的合理期待、程序严重不当、专断和歧视的行为可能违反这项义务。国民待遇和最惠国待遇。资金的自由转移：投资的本金、利润和清算所得可以自由汇出。

条约通常规定了投资者与东道国之间的争端解决方式，投资者可以把争端提交国际仲裁，包括解决投资争端国际中心的仲裁和按照联合国国际贸易法委员会仲裁规则进行的仲裁。

条约能不能用，取决于具体条约的规定。要看以下几点。

条约保护的范围　中国在上世纪八九十年代签订的协定，多数只允许投资者把涉及征收补偿数额的争端提交国际仲裁，其他的争端只能在东道国的法院解决。2000 年以后签订的协定保护的范围较宽。

投资者和投资的定义　企业通过设在第三国的公司投资的，可以适用的可能是第三国与东道国之间的条约。通过条约保护较好的国家投资，是安排投

资架构时可以考虑的因素，但这项安排要在争端出现之前完成，争端已经出现或者可以预见之后才调整架构的，仲裁庭会认定为滥用程序。

前置的程序　不少条约要求先经过一定期限的协商，有的要求先用尽当地的行政复议程序，有的规定了提起仲裁的期限。

投资的合法性　投资违反东道国的法律的，可能得不到保护。

条约针对的是东道国政府的行为。与当地的企业之间的商业纠纷不适用投资条约，当地的国有企业的行为是否可以归于政府要具体分析。

投资仲裁的时间长、费用高，裁决的执行还要面对国家财产的豁免。它更多是谈判中的筹码。企业可以采取的措施：在与政府签订的投资协议里直接约定国际仲裁；在投资之前投保政治风险保险；出现问题后保存政府行为的证据，及时发出书面的通知。

97 政治风险保险保什么?

企业在政治和法律环境不稳定的国家投资，商业上的努力不能避免的一类风险是政治风险。政治风险保险是针对这类风险的专门保险。中国企业可以投保的主要是中国出口信用保险公司的海外投资保险，以及世界银行集团的多边投资担保机构提供的担保。商业保险市场上也有这类产品。

承保的风险通常有四类。

征收 东道国政府对投资实施征收、国有化，或者采取其他措施使投资者无法行使对投资的权利。

汇兑限制 东道国限制或者禁止投资者把当地的货币兑换成外汇，或者把外汇汇出。

战争和政治暴乱 战争、内乱、恐怖活动造成投资的资产损失，或者使项目无法经营。

违约 东道国的政府或者国有机构违反与投资者签订的协议，并且拒绝履行仲裁裁决或者法院判决。

保险不承保商业风险 市场变化、经营不善、汇率的正常波动造成的损失不在承保的范围内。东道国普遍适用的法律和政策变化，比如提高税率、调整最低工资，一般也不属于征收。

保险的对象可以是股权投资，也可以是股东借款和银行的贷款。保险金额一般不超过投资额的一定比例，投资者自己承担一部分损失。保险期限可以长达十几年。保险费率按东道国的风险等级和项目的情况确定。

投保要注意以下几点。

投保的时间　保险应当在投资之前或者投资的同时办理。风险已经出现或者可以预见之后，保险人通常不再承保。

如实告知　投保时对项目和东道国的情况要如实说明。

投资的合规性　投资要符合中国和东道国的法律，办理了对外投资的手续。没有办理手续的投资无法投保。

保险期间的义务　投资的情况发生重大变化的要通知保险人。出现可能导致损失的事件的，要及时通知并采取减少损失的措施。

索赔　损失发生后，通常要经过一段等待期，保险人才予以赔付。保险人赔付后取得代位求偿权，可以向东道国追偿。由政府背景的保险机构承保，对东道国有一定的约束作用，东道国在采取措施之前会考虑。

保险也便于融资。银行对投向高风险国家的项目贷款，常常要求项目投保政治风险保险，并把保险的权益转让给银行。

企业退出投资时，保单如何处理也要安排。转让项目的，保单能否转让给受让方；已经发生的损失，索赔的权利由谁享有。

出口的企业另有出口信用保险，承保买方拖欠货款、买方破产和买方所在国的政治风险造成的收汇损失。

98 海外公司的银行账户被冻结

境外公司的银行账户被冻结，原因比在国内更多样，处理的第一步同样是弄清楚谁冻结的、依据是什么。

冻结的原因大致有以下几类。

法院的保全和执行 交易的对方、员工或者其他债权人起诉公司并申请了财产保全，或者判决生效后申请执行。美国法院在知识产权案件中签发的临时限制令属于这一类。

税务机关 公司欠缴税款达到一定数额，或者没有按期申报，税务机关可以冻结账户。公司在清算的过程中尤其要注意，账户被冻结后清算无法继续。

刑事调查 公司或者交易的对方涉嫌犯罪，执法机关冻结与案件有关的账户。

银行自己的合规措施 银行依据反洗钱、制裁合规的要求，对认为有风险的账户限制交易、要求提供资料，直至关闭账户。中国企业的境外账户遇到这种情况的很多，起因包括：交易的对方或者资金的来源地涉及被制裁的国家和主体；账户的交易与开户时说明的业务不符；资金快进快出；公司的股东和实际控制人的信息没有按要求更新；公司在当地没有实际的经营。银行作出这类决定通常不说明具体的理由。

监管机关 外汇、证券、海关等监管机关在调查中采取的措施。

处理的步骤如下。

向银行了解情况 冻结是依据法院或者政府机关的命令，还是银行自己的决定；冻结的范围是全部账户还是特定的金额；银行需要公司提供什么。

依据命令冻结的，取得命令的文本，了解案件的情况，通过当地的律师向作出命令的机关提出异议、申请解除，或者提供担保置换。

银行自己采取措施的，按银行的要求提供资料，说明交易的背景、资金的来源和用途，提供合同、发票和运输单据。回复要及时、完整、前后一致。银行决定关闭账户的，争取时间把资金转到其他账户。

保证公司的运转　工资、税款、租金等必须支付的款项，通过其他的账户或者由母公司安排。

查找原因并纠正　冻结的原因是交易涉及高风险的国家和主体的，要重新评估相关的业务。

平时的预防措施：在不同的银行开立账户，不把全部的资金放在一个账户里。按银行的要求更新公司的资料。账户的使用与公司实际的业务一致，不出借账户，不为他人过账。对交易对方进行制裁名单的筛查。保存每一笔大额交易的合同和凭证。

企业还要了解一点：银行账户被冻结后，通过个人账户、其他公司的账户收付款来代替，可能被认为是规避冻结的行为，使问题变得更严重。

99 员工或者老板在当地被限制出境、被拘留

企业的负责人和员工在境外被限制出境或者被拘留，是出海企业可能遇到的最紧急的情况。原因各种各样，处理的方式有一些共同的原则。

被限制出境的常见原因有以下几类。税务：公司欠缴税款或者正在接受税务检查、办理清算，法定代表人被限制出境，越南等国都有这样的规定。民事债务：公司或者个人是诉讼的被告、被执行人，对方申请法院限制其出境。劳动纠纷：公司拖欠工资、关厂时没有结清补偿。刑事调查：本人或者公司涉嫌犯罪，作为嫌疑人或者证人被限制出境。移民法：签证过期、没有工作许可而工作。

被拘留的原因包括涉嫌刑事犯罪、违反移民法、在一些国家还包括不履行债务和法院的命令。生产安全事故、环境污染事故发生后，现场的负责人被拘留的情况不少。

发生这种情况后，企业可以按以下几点处理。

聘请当地的律师　尽快聘请有刑事辩护或者相关领域经验的当地律师，了解限制措施的依据、期限和可以采取的救济。当事人在见到律师之前，对询问可以要求律师在场，不在看不懂的文件上签字。

联系中国的使领馆　中国公民在境外被拘留、逮捕的，有权要求通知中国的使领馆，使领馆可以探视、了解情况、提供律师的名单、要求当地的机关依法公正处理。外交部设有全球领事保护与服务的应急热线。使领馆不能干预当地的司法程序，不能代为支付费用。

通知家属和公司　公司要指定专人负责，与律师、使领馆和家属保持联系。

保证公司的运转　被限制自由的人是公司的法定代表人、掌握账户和印章的，要安排他人代行职责。

解决根本的问题　限制措施是因为欠税、欠薪、债务的，缴清款项或者提供担保后可以申请解除。

不采取不正当的办法　向当地的官员行贿、使用他人的证件离境、不经过边境检查离境，会使问题从行政或者民事性质变成刑事性质。

企业平时可以做的准备　了解当地法律中法定代表人和董事的个人责任，担任这些职务的人要知道风险。公司准备清算的，法定代表人的更换要在启动清算之前办理。为外派的人员购买包含法律援助和紧急救援的保险。制定应急的预案，包括当地律师和使领馆的联系方式、公司内部的报告程序、备用的授权安排。外派的人员出发之前接受当地法律和风俗的培训，毒品、赌博、宗教、拍照在一些国家的规定与中国差别很大。

当地的员工和合作方以举报作为谈判手段的情况也会发生。公司在税务、用工、移民方面合规，被举报时才有底气。

100 海外子公司出事，会不会追到国内母公司和老板个人？

企业在境外设立子公司，一个基本的考虑是有限责任：子公司是独立的法人，它的债务由它自己的财产承担，股东的责任以出资为限。这项原则在多数国家都得到承认，但有不少例外。

母公司提供了担保　母公司为子公司的银行贷款、租约、履约义务提供保证的，债权人可以直接向母公司主张。这是母公司承担责任最常见的原因。内保外贷、安慰函、母公司出具的各类承诺，都要看清文件的内容是否构成有约束力的担保。

否认公司的独立人格　子公司与母公司的财产、业务、人员混同，子公司的资本明显不足，母公司利用子公司逃避债务的，法院可以让母公司对子公司的债务承担责任。各国的标准不同，普通法国家的法院比较谨慎。子公司的资金由母公司随意调用、子公司没有独立的账目和决策，是常见的认定依据。

母公司自己的行为　母公司直接参与了造成损害的行为的，要为自己的行为负责。产品责任的案件中，产品的制造者、出口者与当地的销售公司可以一起被起诉。消费者保护、数据保护的案件中，境外的母公司与当地的子公司一起被监管机关处罚的情况已经出现。一些国家的法院受理针对母公司的诉讼，理由是母公司对子公司的经营负有注意义务。

特别法的规定　环境保护、劳动、税收、竞争法等领域的法律可能规定集团内的公司承担连带责任，或者以集团的全球营业额作为计算罚款的基础。分公司不是独立的法人，它的责任全部由总公司承担。

破产中的追溯　子公司破产的，管理人审查破产之前子公司与母公司之间的交易，向母公司偿还借款、转让资产、支付费用都可能被撤销。

董事和实际控制人的个人责任。公司欠缴的税款、工资、社会保险，董事可能承担个人责任。公司资不抵债后仍然继续经营、增加债务的，董事在一些国家要对债权人承担赔偿责任。实际控制公司而不担任职务的人，可能被认定为事实上的董事。

判决的跨境执行　境外的法院判决母公司或者企业家个人承担责任的，债权人可以到中国申请承认和执行，也可以在其他有财产的国家和地区执行。

企业可以采取的措施。保持子公司的独立：独立的账户和账目，董事会按程序作出决策并有记录，与母公司的交易有合同、按合理的价格进行。子公司有与业务相称的资本。母公司提供担保要经过决策，设定金额的上限和期限。集团内的借款、资产转让留有完整的文件。不同国家、不同风险的业务放在不同的公司里。了解当地法律中董事的义务，公司出现财务困难时及时取得专业的意见。投保产品责任、董事责任等保险。

国有企业的境外子公司，还要符合国有资产监督管理关于境外投资和境外国有资产的规定。

101 海外项目的款项以人民币、美元还是当地货币结算，汇率和管制的风险

跨境的合同和投资要确定以什么货币计价和结算。货币的选择涉及汇率的风险、外汇管制和制裁的风险。

几种货币各有利弊。

美元 国际贸易和投资中使用最广，对方容易接受，融资和套期保值的工具多。美元的结算要经过美国的金融系统，交易涉及被美国制裁的国家和主体的，款项可能被冻结或者退回。

人民币 中国企业没有汇率的风险。人民币的跨境结算近年发展较快，在与东南亚、中亚、中东、俄罗斯等国家和地区的贸易中使用增多。对方要有取得和使用人民币的渠道，当地的银行要能够办理。

当地货币 在当地的销售收入、支付的工资和税款使用当地货币。新兴市场国家的货币波动大，以当地货币计价的收入和债权有贬值的风险。当地货币的套期保值工具少、成本高。

欧元等其他主要货币 与欧洲的交易常用。

汇率风险的处理方式有几种 收入和支出使用同一种货币，境外工厂在当地的收入用于支付当地的成本，以当地货币借款购置当地的资产。在合同里约定价格调整的机制，汇率的变动超过一定幅度时调整价格，或者把以当地货币支付的金额与美元、人民币挂钩。使用远期、期权等工具套期保值。缩短结算的周期。

外汇管制是另一类风险 不少国家对外汇实行管制，表现在：出口的收入要在规定的期限内汇回并结汇，有的国家要求出口收入在境内的银行留存一定的期限；向境外支付货款、服务费、利息、分红要提供文件并经银行审

核，分红要在完税和审计之后才能汇出；当地货币不能自由兑换，外汇短缺时兑换和汇出受到限制甚至暂停；资本项目的汇入汇出要登记。企业在投资之前要了解当地的外汇管理规定，利润和清算所得能否自由汇出，投资协议里可以争取政府对资金自由转移的承诺。两国之间的投资保护协定通常有资金转移的条款。政治风险保险承保汇兑限制的风险。

中国一方的外汇管理也要遵守。境外的投资、借款、担保办理登记，出口的收入按规定收汇，境外的利润汇回凭登记办理。

在破产程序中，不少国家规定外币的债权按程序开始时的汇率折算成当地的货币。企业对境外的公司有外币债权的，可以要求对方提供担保或者由其境外的母公司保证。

结算的安排还要考虑交易的真实性。通过第三方代为收付款、使用地下钱庄和虚拟货币结算，违反中国和当地的法律，资金的安全没有保障。

第 十 篇

退出

102 退出有三种算法：卖、关、放着不管

103 把海外公司卖掉：买家是谁，价格怎么谈？

104 合资公司里想退，对方不让退

105 海外公司注销要多长时间，卡在哪里？

106 法定代表人和董事在公司注销前走不了

107 设备、库存、土地怎么处置，设备运回国内要办什么？

108 退出后的钱怎么汇回国内？

109 国内的对外投资手续怎么注销？

110 海外公司破产：当地的破产程序和管理人

111 海外公司的债务会不会留在母公司头上？

112 撤离之后，留在当地的合同和担保怎么了结？

102 退出有三种算法：卖、关、放着不管

企业决定离开一个国家，境外的公司和工厂有三种处理方式：出售，关闭，保留而停止经营。三种方式的成本、时间和遗留的责任不同。

出售 把公司的股权或者工厂的资产卖给他人。好处是快，可以收回一部分投资，出售股权的不需要经过清算中的税务检查，员工和合同随公司一起转移。问题在于买家和价格。企业急于离开时，买家会压低价格；买家是当地的合作方或者同行的，工厂用原来的设备继续生产，成为企业在当地市场上的竞争对手。出售之后，卖方对交割之前的事项通常还要承担一定期限的责任。

关闭 清算公司，处置资产，遣散员工，注销登记。好处是了结得干净，公司注销后原则上不再有新的责任。代价是时间和费用：清算在多数国家要半年到一年以上，要支付员工的遣散费用，经过税务检查并补缴税款，处理租约、合同和许可。设备可以在当地变卖，也可以拆运回国或者转到其他国家的工厂。2026 年印度尼西亚大幅削减镍矿配额之后，中资的冶炼项目减产、暂停扩产，据自媒体报道还有企业把整条生产线拆除运回国内。拆运在账面上是亏损的，但设备仍然属于企业，当地的公司不再有值钱的资产。

放着不管 停止经营，保留公司，等待市场和政策的变化。资金充裕、在当地有资源和客户的大企业可以这样做。对中小企业，公司存续期间的租金、留守人员的工资、申报和年检的费用每个月都在发生。不经营也不申报的公司会累积罚款，被登记机关除名，法定代表人和董事的责任仍然存在，本手册第 71 条讨论过这种情况。

除了这三种，公司资不抵债的还有破产程序，本手册第 110 条另有讨论。

选择哪一种，可以比较几个数字。出售可以得到的价款，扣除税和交易费用之后的净额。清算的成本：遣散费用、补税、租约的违约金、清算期间的费用，减去资产变现的收入。保留的成本：每年的维持费用和等待的年限。还要考虑不能用数字表示的因素：企业是否还想回到这个市场，品牌和客户关系是否要保留，管理层要在当地停留多久。

三种方式的条件在进入时就已经部分确定了。进入时的协议里约定了政策发生重大变化时当地的合作方按设备净值收购的，企业今天就不必在低价出售和自费拆运之间选择。持股的架构、租约的条款、设备的权属、知识产权的归属、法定代表人的人选，每一项都影响退出时可以选择的方式和成本。

退出的决定作出之后，国内的对外投资手续也要相应办理变更或者注销，本手册第 109 条另有讨论。

103 把海外公司卖掉：买家是谁，价格怎么谈？

出售是退出境外项目最快的方式。交易能否完成、价格能到多少，取决于买家的范围和企业准备的程度。

买家大致有几类 合资的另一方和当地的合作伙伴，他们最了解公司的情况，交易的障碍少，也最清楚企业急于离开的处境。当地的同行和上下游企业。其他准备进入当地的中国企业，他们看重现成的厂房、许可和团队，可以省去一两年的建设时间。投资基金和专门收购困境资产的机构。管理层。在外资取得土地、进入特定行业受限制的国家，买家的范围本来就有限。

交易的方式有两种 出售股权，公司的全部资产、负债、合同、许可和员工随公司一起转移，手续简单，买方要承受公司历史上的全部责任，因此会做详细的尽职调查并要求卖方作出保证。出售资产，买方只购买厂房、设备、存货和需要的合同，公司留在卖方手里，之后再清算，买方不承受历史责任，但许可证、员工关系和合同要逐项转移，税负也可能不同。

价格的谈判受几个因素影响 时间：企业有充足的时间寻找买家和比较报价的，价格会好一些。信息：公司的账目、合同、许可、税务记录完整清楚的，买方对风险的折扣小。竞争：有两个以上的买家。结构：通过中间层公司持股的，可以出售中间层公司的股权，买方不需要在当地办理股东变更。

卖方要做的准备 在找买家之前先自查，把买方在尽职调查中会发现的问题找出来，能解决的先解决。整理资料。测算税负和到手的金额。确认需要的审批：当地的反垄断申报和外国投资审查，合资协议和章程中其他股东的同意权和优先购买权，银行贷款合同和政府投资协议中对控制权变更的限制，中国境内对外投资手续的变更，有国有股东的还要履行评估和进场交易的程序。

交易文件的几个要点 价款的支付：一次支付还是分期，有没有与未来业绩挂钩的部分，分期的部分有没有担保。价款的一部分留存或者托管，用于交割后的索赔。卖方的陈述保证和赔偿责任：设定期限、金额上限和起赔点。税：当地的股权转让税通常由买方扣缴，合同写明由谁承担。过渡期的安排：交割之后卖方在一定期限内提供技术、系统和人员的支持。商标和技术：卖方要保留品牌的，买方在过渡期后停止使用。竞业限制。

出售给合资的另一方的，企业要特别注意价款的安全。对方在当地，企业离开之后追讨未付的价款很困难。价款在交割的同时付清，或者由银行出具保函。

价款汇回境内要办理外汇登记的变更或者注销，本手册第 108 条另有讨论。

104 合资公司里想退，对方不让退

合资企业是境外投资中退出纠纷最多的形式。中方想退出，当地的合作方不同意收购，也不同意中方把股权转让给第三方，或者同意但出价很低。

对方之所以能够阻止退出，是因为法律和合同给了他几项权利。多数国家的公司法规定，股东向公司以外的人转让股权，其他股东有优先购买权，有的还要求其他股东同意。公司章程和合资协议可能规定了更严格的转让限制。公司的解散和清算要经过股东会的特别决议，对方持有的表决权足以否决。公司的管理层和印章由对方控制的，办理任何手续都需要他的配合。

处理的途径取决于合资协议的内容。

协议约定了退出的条款的。约定了中方有权要求对方收购股权的，在触发的条件成就后发出书面通知，按约定的价格或者公式计算价款，对方不履行的提起仲裁。约定了拖售权的，找到买家后要求对方一起出售。约定了僵局处理机制的，按程序启动。约定了合资期限的，期限届满后不再延长，公司进入清算。

协议没有约定的。中方可以采取的途径有限。一是谈判。中方手里的筹码包括：合资公司使用的技术、商标的许可，中方提供的原材料和零部件的供应，中方带来的订单和客户，中方派出的技术和管理人员。这些由中方控制并可以依据合同终止的，对方要考虑中方离开后公司能否继续经营。二是依据当地的公司法行使股东的权利：查阅账簿，请求召开股东会，对损害公司利益的董事提起诉讼。三是请求法院解散公司。多数国家的法律规定，公司的经营发生严重困难、继续存续会使股东的利益受到重大损失的，股东可以请求法院解散，证明的标准很高。四是向第三方转让股权。对方行使优先购买权的，要按同等的条件购买，中方同样实现了退出。

几种情况要特别注意。对方是当地政府的关联企业或者有影响力的人的，中方在当地的法院和行政机关面前处于不利的地位，合资协议约定了国际仲裁的，要通过仲裁解决。中方的母公司出现财务困难、进入重整或者破产的，合资公司的股权成为母公司债权人处置的财产，合资协议里没有约定一方破产时另一方的权利的，双方都处于被动。股东向合资公司提供的借款，退出时如何偿还，是否排在其他债权之后，要在提供借款时约定。

退出的条款要在合资协议里写明，并同时写入公司章程，本手册第 26、35 条列出了应当约定的内容。

105 海外公司注销要多长时间，卡在哪里？

境外公司的注销比设立慢得多。设立一家公司在多数国家几周到两三个月可以完成，注销通常要半年到一年，有争议的可以拖延数年。企业在决定关闭时要对时间有准确的估计，因为注销完成之前，租金、留守人员的工资、专业机构的费用持续发生，法定代表人可能不能离开。

注销的程序在各国大致包括以下环节：股东会作出解散的决议，成立清算组或者指定清算人；向登记机关和税务机关报告；公告并通知债权人申报债权；清理资产，收回债权，清偿债务；终止劳动合同，支付补偿；办理税务清算；注销各类许可、海关登记、社会保险登记、银行账户；编制清算报告，分配剩余的财产；注销公司登记。

卡住的地方通常有以下几处。

税务清算　税务机关在出具清税证明之前要对公司以往的年度进行检查，这是时间最长的环节，本手册第 76 条另有讨论。

机关之间的先后顺序　不少国家要求依次取得几个机关的证明，前一个没有办完，后一个不受理。任何一个环节出现问题，整个程序停顿。

员工　遣散的方案与工会和员工达不成一致，员工提起劳动争议，劳动部门不出具证明。

债权人　债权人申报期间通常为几十天到几个月。有争议的债权要通过诉讼或者仲裁确定，在结果出来之前清算不能结束。

资产的处置　厂房、设备找不到买家，土地和租约的处理需要出租方或者政府的同意，享受过免税进口的设备在监管期内处置要补缴税款。

未了结的诉讼和行政程序。

文件和人员　公司的账簿凭证不完整，经办的人员已经离职，印章和文件由当地的合作方或者代办机构控制。

股东之间的分歧　合资公司的清算方案需要双方同意。

企业可以采取的措施。在作出决定之前进行全面的自查，列出各环节需要的文件和可能的问题。先解决能够提前解决的问题：补缴税款，更换法定代表人，把知识产权转回母公司，盘点资产。聘请当地有清算经验的律师和会计师，制定时间表和预算。预留足够的资金，清算期间公司没有收入。安排留守的人员，至少有一名熟悉公司情况的财务人员留到清算结束。

公司注销之后，责任并不一定完全终止。有的国家规定，清算结束后的一定年限内，没有得到清偿的债权人可以在股东取得的剩余财产的范围内向股东追索；清算中有虚假陈述、遗漏债权人的，清算人和股东要承担责任。公司的账簿和文件要按当地规定的年限保存。

注销的时间长、成本高，是不少企业选择出售公司的原因。

106 法定代表人和董事在公司注销前走不了

境外公司清算期间，法定代表人或者董事不能离开所在国，是中国企业在境外关厂时经常遇到的情况。

原因在于当地法律规定的个人责任。公司在清算完成之前，法定代表人对公司没有了结的税务义务和债务负责。不少国家规定，欠缴税款的纳税人和欠税企业的法定代表人，税务机关可以通知出入境管理机关限制其出境，越南就有这样的规定，公司注销程序没有走完，法定代表人在当地停留大半年的情况在实务中出现过。公司涉及诉讼和执行的，对方当事人可以申请限制法定代表人出境。公司拖欠员工工资和补偿的，负责人可能被限制出境甚至被追究刑事责任。清算的程序需要法定代表人本人签署文件、到场办理手续的，他也无法离开。

即使没有被正式限制出境，清算期间法定代表人离开所在国、长期联系不上的，可能被认为逃避责任，公司的清算无法进行，欠缴的税款和债务继续累积，日后再次入境时被追究。

企业可以在几个时点作出安排。

设立公司时　考虑由谁担任法定代表人。由企业家本人担任的，要知道关闭公司的那一年本人可能要在当地停留半年以上。

决定关闭之前　需要更换法定代表人的，在启动清算之前办理变更。清算开始之后，不少国家不允许变更法定代表人，登记机关也不受理。接任的人应当是可以在当地停留到清算结束的人，可以是当地聘用的专业人士，要与他签订协议，明确职责、报酬和公司对其依法履职的责任的补偿。更换不能用来逃避已经发生的责任，原法定代表人任职期间的责任不因更换而免除。

清算过程中 通过授权委托的方式，由当地的律师和会计师代为办理可以代办的手续，减少法定代表人到场的次数。欠缴的税款尽快缴清，有争议的税款可以在提供担保后申请解除出境的限制。与税务机关保持沟通，了解检查的进度。

已经被限制出境的 通过当地的律师查明限制的依据和机关，缴清款项或者提供担保，申请解除。不要尝试以不正当的方式离境。

董事的责任也要注意。公司资不抵债的，董事要及时采取措施，有的国家规定董事负有申请破产的义务，延误的要承担个人责任。清算中，董事要如实说明公司的财产和债务。

外派的管理人员担任境外公司法定代表人的，企业要在外派的协议里说明这项职务的风险，为其购买保险，并承诺承担其依法履职产生的费用。

107 设备、库存、土地怎么处置，设备运回国内要办什么？

关闭境外的工厂，要处置厂房、土地、设备和库存。资产处置得到的款项是清算中主要的资金来源，处置的方式影响企业最后能收回多少。

设备 处置的方式有三种：在当地出售，拆运回国，转移到企业在其他国家的工厂。

在当地出售要注意设备进口时的税收待遇。投资项目进口的设备享受了免征关税和进口环节税的，通常有监管的年限，在监管期内出售、转让或者改变用途的，要经过海关的批准并补缴税款。

把设备运回中国，在当地要办理出口的手续，在中国要办理进口的手续。中国对进口旧机电产品实行管理，部分旧机电产品禁止进口，允许进口的要符合安全、卫生和环境保护的要求，有的要在装运前检验。进口要缴纳关税和进口环节的增值税。设备原来是从中国出口的，运回时能否按退运货物办理、免征进口税，要看是否符合规定的条件和期限，一般的投资设备在境外使用多年后运回的，不属于退运。运回之前要与海关确认。

设备的权属要清楚 设备是母公司以租赁或者寄售的方式提供给境外公司使用、有书面文件的，设备不属于境外公司的财产，母公司可以取回。设备已经作为出资或者出售给了境外公司的，属于公司的财产，要在清偿债务之后才能分配给股东。公司有未清偿的债务而把设备运走的，债权人和管理人可以追究。

库存 原材料和成品尽量在停产之前消化。出口加工企业的保税料件，没有加工出口的部分要补缴关税和进口环节的税，或者经批准退运、转让。剩余的库存折价出售。

土地和厂房　自有的土地使用权和厂房可以出售，外资取得土地受限制的国家买家的范围有限。政府提供的优惠土地，可能约定了使用年限和转让的限制，提前退出的可能要退还优惠或者由政府收回。租赁的土地和厂房要处理租约：剩余租期的租金，提前终止的违约金，把租约转让给他人是否需要出租方同意，企业建设的厂房和设施的归属，场地恢复原状的义务。

环境责任　工厂关闭时，不少国家要求对场地进行环境评估，土壤和地下水受到污染的要治理。这项费用可能很高，要在决定关闭之前调查。危险废物和化学品要按规定处置。

许可和配额　矿产的权益、进出口的配额等，转让要经过主管机关的批准。

处置的顺序　员工的补偿协议签署并支付之后再搬运设备，否则可能遇到员工的阻拦。资产的处置要符合清算的程序，处置的价格要合理并有依据，向关联方处置的尤其要注意。

资产处置的款项要进入公司的账户，用于清偿债务之后才能分配。

108 退出后的钱怎么汇回国内?

出售境外公司的价款、清算后的剩余财产、减资收回的资金，要经过两个环节才能回到境内母公司的账户：从所在国汇出，在中国入账。

从所在国汇出 各国的要求不同，常见的有以下几项。完税：向境外汇出股权转让款、清算所得和利润，要提供税务机关出具的完税证明，股权转让的税通常由买方在付款时扣缴。文件：银行审核交易的合同、股东会的决议、审计报告或者清算报告。登记：投资进入时在当地的中央银行或者外汇主管机关办理过登记的，汇出时要凭登记办理；进入时没有按规定的渠道汇入资金、没有登记的，汇出会遇到障碍。外汇管制：实行外汇管制的国家，购汇和汇出可能要审批，外汇短缺时要排队等待。当地货币的价款兑换成外汇有汇率的损失。

在中国入账 境内企业对境外的投资办理了外汇登记的，转让股权的价款、清算的所得和减资收回的资金凭登记汇回。程序是：境外的转让或者清算完成后，境内企业到银行办理境外直接投资外汇登记的变更或者注销，开立或者使用资本项目的账户接收资金。银行要审核资金的来源和金额：转让的合同，境外公司的清算报告，所在国的完税凭证，汇回的金额与登记的投资金额、转让的价格是否对应。

几种情况会遇到问题。

投资没有在中国办理手续 当初的资金是通过个人账户、贸易款或者他人的公司汇出的，境外公司在国内没有登记，退出的资金没有合规的入账渠道。这是实践中最常见的情况，本手册第 23 条讨论了处理的办法。

资金没有汇回或者金额对不上。转让的价款留在境外，或者汇回的金额明显低于登记的投资金额而又不能说明原因的，银行和外汇管理部门会询

问。投资发生亏损的，要有审计报告、清算报告证明。

通过中间层持股 价款由中间层公司取得的，从中间层公司再分配或者汇回境内，是另一个环节，涉及中间层所在地的规定和中国的受控外国企业规则。

税 境内企业取得的转让所得和清算所得要计入应纳税所得额缴纳企业所得税，在境外缴纳的税款可以在限额内抵免。申请抵免要提供境外的完税凭证，凭证要在汇出之前取得。

国有企业和有国有股东的企业，境外股权的转让要履行评估和备案的程序，转让的价格不得低于评估的结果，原则上通过产权市场公开进行。这些程序要在签订转让合同之前完成。

企业在谈判转让合同时要把资金汇回的路径考虑进去：价款支付到哪个账户，以什么货币支付，税由谁扣缴并提供凭证，买方配合提供汇出所需的文件。

109 国内的对外投资手续怎么注销?

企业对外投资时在发展改革部门、商务部门和银行办理了手续，退出时这些手续要相应地办理终止、变更或者注销。不少企业完成了境外的清算或者转让之后，忘记办理国内的手续。

办理的顺序是先境外、后境内。先按投资所在国的法律完成境外公司的清算注销或者股权的交割，取得当地登记机关的注销证明或者股权变更的证明，再办理国内的手续。

商务部门 企业终止已经备案或者核准的境外投资，要在依照投资目的地的法律办理注销等手续之后，向原备案或者核准的商务主管部门报告，由该部门出具注销的确认文件。终止既包括境外企业不再存续，也包括境内的投资主体不再持有境外企业的股权，因此转让股权退出的也要办理。各地的办事指南通常要求交回企业境外投资证书。

外汇 境外企业清算注销的，境内企业要在取得有关的证明材料后规定的期限内到银行办理境外直接投资外汇登记的注销。境内企业转让境外企业的股权、减资后不再持有股权的，办理变更登记或者注销登记。清算所得、股权转让的价款凭变更或者注销后的登记凭证汇回和入账。

发展改革部门 已经核准或者备案的项目，投资主体、投资额等发生变化的要办理变更。项目完成的，要在完成之日起二十个工作日内通过境外投资管理和服务的网络系统提交项目完成情况的报告。现行的办法没有规定单独的注销程序，项目终止的处理要向原核准、备案的机关确认。

国有资产监督管理 国有企业和国有控股企业转让境外的股权和资产，要按照企业国有资产交易和评估管理的规定，履行内部的决策程序，进行审计和资产评估，评估的结果经核准或者备案，转让的价格以评估的结果为基

础，原则上通过产权交易机构公开进行。中央企业的境外投资还要遵守专门的监督管理办法。这些程序耗时较长，有国有股东的项目退出所需要的时间通常比民营企业多几个月，合资协议里的退出时间表要把这段时间计入。

税务　境外投资的转让所得和清算所得要在企业所得税的年度申报中申报，境外投资发生的损失要按规定申报并留存证明的资料。

2026 年 7 月施行的国务院关于对外投资的规定把对外投资的管理延伸到退出的阶段，并规定对影响或者可能影响国家安全的境外投资及相关资产、权益的转让和处分进行审查。企业向境外的买家转让涉及重要技术、数据和资源的境外资产的，要事先评估是否需要履行相应的程序。

不办理国内的注销手续有几方面的后果。境外投资的存量权益登记等报告义务继续存在，不履行的影响企业的信用记录。企业以后再办理对外投资的手续、外汇业务时受到限制。退出的资金不能正常汇回和入账。

企业可以在进入时就准备一份退出时的手续清单，列明各项手续的办理机关、所需的文件和时间。

110 海外公司破产：当地的破产程序和管理人

境外的子公司资产不足以清偿全部债务的，不能通过普通的清算程序关闭，要适用当地的破产程序。破产程序可以由公司自己申请，也可以由债权人申请。

各国的破产制度通常包括清算和重整两类程序。清算是变卖公司的财产，按法定的顺序分配给债权人，公司随后注销。重整是在法院的监督下调整债务，公司继续经营。有的国家还有由债务人与债权人协商的债务重组程序。

破产程序开始后，有几项变化企业要了解。

财产的管理权转移　法院指定的管理人接管公司的财产和经营，公司原来的管理层和股东不再有权处分财产。重整程序中管理层可能继续经营，但受到监督。

个别的清偿和执行停止　债权人不能再单独起诉和执行，要在程序中申报债权。公司不能再向个别的债权人清偿。

破产之前的交易受到审查　公司在破产之前的一定期限内无偿转让财产、以不合理的价格交易、向个别债权人提前清偿、为原来没有担保的债务提供担保的，管理人可以请求撤销。公司与母公司和关联方之间的交易是审查的重点。

管理层负有配合的义务　公司的董事和管理人员要向管理人移交财产、账簿和文件，如实说明公司的财产和债务。拒不配合、隐匿财产和账簿、作虚假说明的，要承担法律责任，包括刑事责任。

据印度尼西亚一家律师事务所 2026 年 8 月撰文介绍，一家中国国有企业的当地子公司被商事法院宣告破产，法院指定的管理人到厂区清点财产时被

拒绝进入，债务人一方指示保安把管理人拦在外面。依据当地的法律，公司被宣告破产后财产的管理权依法转移给管理人，管理层对厂区的实际控制不再有法律依据。保护国有资产不能成为对抗法院程序的理由。这种行为可能的后果包括查封破产财产、拘留、民事赔偿和刑事责任，母公司在国内还可能面对国有资产监管和境外投资合规方面的问责。

母公司在子公司的破产程序中有几种身份。作为股东，在债权人得到全额清偿之前不能得到分配。作为债权人，母公司对子公司的借款和应收款可以申报，有的国家把股东的借款排在其他债权之后。作为财产的所有人，母公司提供给子公司使用的设备、许可的知识产权，可以主张取回和终止许可，前提是有书面的文件证明权属。作为担保人，母公司为子公司的债务提供了担保的，债权人可以直接要求母公司清偿。

企业可以事先作的准备　母公司的财产与子公司的财产分清，设备的租赁、知识产权的许可有书面的合同。关联交易留有合同和凭证。子公司出现财务困难时，及时取得当地律师的意见，了解董事的义务，不在这个阶段向母公司和关联方转移财产。在子公司的内部制度里写明进入破产程序后的应对：停止未经管理人同意的财产处分，保全账簿，通过法定的途径提出异议。

公司有重整价值的，重整可能比清算保留更多的价值。

111 海外公司的债务会不会留在母公司头上?

企业退出境外的项目，希望把当地的债务留在当地的公司里，不带回国内。有限责任的原则提供了这种可能，但要看以下几个方面。

母公司提供的担保 母公司为境外公司的银行贷款、融资租赁、厂房租约、履约义务、供应商的货款提供了保证的，境外公司不能清偿时债权人向母公司主张。这是债务回到母公司最直接的途径。退出之前要清点母公司出具的全部担保、保函和承诺函，包括以安慰函、支持函等名义出具的文件，逐项确认是否有约束力、金额和期限。出售公司的，要求买方置换母公司的担保，或者由买方提供反担保。

未缴的出资 母公司认缴的出资没有缴足的，境外公司的债权人和管理人可以要求母公司缴纳。

清算不规范的责任 股东没有按法定的程序清算，没有通知已知的债权人，在清偿债务之前分配了财产的，股东要在所取得财产的范围内甚至对全部债务承担责任。有的国家规定清算结束后的一定年限内债权人仍然可以向股东追索。把公司搁置不管、不经清算而离开的，公司的债务和责任继续存在，法定代表人和董事的个人责任也继续存在。

破产之前的财产转移 公司在资不抵债的情况下向母公司偿还借款、转让设备和知识产权、支付费用的，管理人可以撤销并要求返还。

公司人格的否认 境外公司与母公司的财产和业务混同、资本明显不足的，当地的法院可能判令母公司承担责任。

特别法上的责任 环境污染的治理责任，在一些国家可以追及对污染的设施有控制权的母公司。欠缴的税款、员工的工资和社会保险，有的国家规定股东和董事承担连带责任。

合同上的责任　母公司自己是合同的一方的，合同的责任不因境外公司的关闭而消灭。与政府签订的投资协议中母公司作出的承诺，供货合同中母公司的质量保证，属于这一类。

出售公司时的保证责任　母公司作为卖方在股权转让合同里作出的陈述保证和赔偿承诺，在约定的期限内有效。

企业可以采取的措施。退出之前全面清点母公司对境外项目承担的各类义务。按当地的法律规范地清算，通知债权人，先清偿后分配。公司的财产不足以清偿债务的，申请破产，不自行处置财产。母公司与境外公司之间的资金往来有依据，退出前的半年到一年内不向母公司作没有依据的支付。出售公司的，在合同里限定卖方责任的期限和上限。保存清算和转让的全部文件。

债务留在境外公司里，债权人在当地得不到清偿的，还可能到中国或者母公司有财产的其他地方起诉。境外的判决和仲裁裁决在中国的承认和执行，本手册第 92、93 条另有讨论。

112 撤离之后，留在当地的合同和担保怎么了结?

公司的注销或者出售完成，不代表企业与这个国家的关系全部结束。有一些权利和义务会延续到撤离之后，要在撤离之前安排。

长期合同 供货合同、销售合同、租约、服务合同没有到期的，要逐项处理：协商提前终止并确定补偿，转让给买方或者第三方，或者由母公司、其他关联公司继续履行。合同里有最低采购量、最低供货量、排他义务的，终止的代价可能很高。

质量保证和售后义务 已经销售的产品在保修期内的维修、更换义务，产品责任的风险，在公司关闭后仍然存在。可以委托当地的服务商承担售后服务，购买覆盖关闭之后期间的产品责任保险。

银行保函和备用信用证 为履行合同、预付款、质量保证向客户和政府出具的保函，有效期可能延续到撤离之后。保函的申请人通常是母公司，在保函到期或者受益人退回之前，银行对母公司的授信一直被占用，受益人可以索赔。撤离之前要与受益人协商退回保函或者缩短期限。

母公司的担保 本手册第 111 条讨论了清点和解除的办法。

应收的款项 客户所欠的货款、质保金、押金、应退的税款，在公司注销之前要收回或者转让给母公司。公司注销之后，以公司的名义主张权利会遇到主体资格的问题。

政府投资协议中的义务 协议约定的经营年限、投资额、雇用人数没有达到的，可能要退还已经享受的优惠、支付违约金。土地和补贴的返还义务也在其中。

税务的追溯期 公司注销之后，税务机关在法定的追溯期内发现少缴税款的，有的国家规定可以向股东、清算人和原来的董事追缴。

未决的和潜在的诉讼　正在进行的诉讼和仲裁要有人继续处理。公司注销后原来的员工、客户、供应商提出新的请求的，要有应对的安排。

文件的保存　各国对公司注销后账簿和文件的保存年限有规定，通常是五年到十年。文件可以存放在当地的专业机构，母公司保留副本。这些文件在日后的税务检查、诉讼和国内的审计中都可能用到。

员工的证明　为离职的员工出具工作证明、社会保险和纳税的记录。外籍员工的工作许可和居留许可办理注销。

当地的联系人　可以委托当地的律师事务所或者专业机构作为联系人，接收撤离之后的法律文书和政府的通知。没有人接收文书的，缺席判决和行政处罚可能在企业不知情的情况下作出。

知识产权和域名　保留品牌的，商标、域名、社交媒体的账号继续维护和续展。

企业可以列一份撤离之后的事项清单，写明每一项的责任人、期限和预留的资金，由母公司的专人负责跟进到全部事项了结。

第 十 一 篇

创始人自己

113 老板要不要拿一个海外身份?
114 拿了海外身份，中国的税还要不要交?
115 境外的账户和资产，国内看不看得到?
116 家人先出去，财产怎么安排?
117 离岸信托还能不能设?
118 海外公司的股权放在个人名下还是境内公司名下?

113 老板要不要拿一个海外身份?

企业出海之后，企业家常常考虑取得外国的永久居留权或者国籍，理由包括出行方便、子女教育、资产配置和对风险的考虑。这项决定对企业和个人的法律地位都有影响，在办理之前要了解。

先区分永久居留权和国籍　取得外国的永久居留权，仍然是中国公民，持中国护照。取得外国的国籍则不同。中国的国籍法不承认中国公民具有双重国籍，定居外国的中国公民自愿加入或者取得外国国籍的，自动丧失中国国籍。取得外国国籍后继续使用中国的护照和身份证件出入境、办理事务，是违法的，户籍要注销。

对企业的影响有以下几个方面。

公司的性质　企业家取得外国国籍后，他在境内公司的持股成为外国投资者的投资，公司可能要办理变更为外商投资企业的手续，公司所在的行业属于外商投资准入负面清单的，持股受到限制。实践中对中国公民取得外国国籍之前已经持有的股权如何处理，各地的做法不完全一致，要事先确认。

融资和上市　实际控制人的国籍和境外居留权是招股文件必须披露的内容。实际控制人是外国国籍的，审核会关注控制权的稳定、对实际控制人的监管能否落实。搭建红筹架构时，境内居民个人要办理外汇登记；持有境外身份证件但因经济利益关系在境内习惯性居住的，仍然按境内居民个人管理。

对外投资的手续　2026 年施行的国务院关于对外投资的规定适用于居民个人，企业家以个人名义在境外投资的，取得境外身份不当然改变其在这项规定下的地位。

对个人的影响。

税　税收居民的身份不取决于国籍，本手册第 114 条另有讨论。一些国家对税收居民的全球所得和资产征税，有遗产税和赠与税。美国对公民和永久居民不论居住在哪里都按全球所得征税，并要求申报境外的金融账户和所控制的外国公司。取得身份之前不了解这些规则的，可能增加而不是减少税负。

出入境和居留　取得外国国籍后回中国经营要办理签证和居留许可，在中国就业要办理工作许可。

权利和保护　在境外遇到困难时，能否得到中国的领事保护取决于国籍。

财产和婚姻家庭　国籍和住所的变化影响婚姻财产关系和继承所适用的法律。

投资移民的项目本身也有风险。各国的政策调整频繁，有的国家已经关闭或者收紧了投资移民的项目，通过中介办理的项目发生过投资款损失和申请被拒的情况。移民所需的资金出境要通过合规的渠道。

企业家可以先明确自己要解决的问题。出行的便利可以通过签证和商务旅行卡解决，子女的教育不一定需要家长取得身份。确有需要的，先取得永久居留权，保留中国国籍。

114 拿了海外身份，中国的税还要不要交?

企业家取得了外国的永久居留权或者国籍，以为从此不再是中国的纳税人。是否要在中国纳税，取决于税收居民的身份，而不是护照。

中国的个人所得税法规定，在中国境内有住所，或者没有住所而一个纳税年度内在中国境内居住累计满一百八十三天的个人，是居民个人，要就从中国境内和境外取得的所得纳税。住所指因户籍、家庭、经济利益关系而在中国境内习惯性居住。企业家取得了外国的永久居留权，户籍没有注销，家庭和企业在中国，多数时间在中国生活的，是在中国有住所的居民个人，境外的所得要在中国申报纳税。

取得了外国国籍、注销了中国户籍的，不再因户籍被认定为有住所，但如果家庭和主要的经济利益仍然在中国，在中国习惯性居住，或者一年内在中国居住满一百八十三天，仍然可能是中国的税收居民。

不是中国税收居民的个人，只就来源于中国境内的所得纳税。从境内公司取得的股息、转让境内公司股权的所得、境内的房产租金和转让所得、在境内工作取得的工资，仍然要在中国纳税。企业家移居境外之后，从境内企业取得的分红照常缴纳个人所得税。

同时被两个国家认定为税收居民的，两国之间有税收协定的，按协定规定的规则确定：依次看永久性住所、重要利益中心、习惯性居处和国籍。

移居的时候有几项手续和税务上的后果。因移居境外注销中国户籍的，要在注销户籍之前向税务机关办理税款的清算，申报当年的所得并结清以前年度的欠税。2026 年 7 月发布的离岸信托个人所得税公告规定，向离岸信托装入财产的居民个人转为非居民个人的，要就转为非居民当日信托财产的增

值申报纳税。公告还规定，取得了外国国籍或者境外的长期、永久居留权，而主要经济利益来源于中国境内的个人，可以被判定为有住所的居民个人。

目的地国家的税也要了解。成为当地的税收居民后，全球的所得要在当地申报纳税，包括从中国取得的所得，在中国缴纳的税款可以按规定抵免。一些国家对新移民在成为税收居民之前取得的资产增值有专门的规定，对境外的公司、信托和金融账户有申报的要求，不申报的处罚很重。有遗产税和赠与税的国家，税收居民或者有住所的人的全球资产都在征税的范围内。企业家在取得身份之前要请当地的税务专业人士评估，有的安排要在成为当地税收居民之前完成。

境外金融账户的信息交换以税收居民身份为依据。金融机构要求账户持有人声明自己的税收居民身份，虚假的声明要承担法律责任。取得了外国的身份而仍然是中国税收居民的，境外账户的信息仍然会交换给中国的税务机关。

身份的安排不能改变经济生活的实质。家庭、企业和主要的生活在哪里，税收居民的身份就在哪里。

115 境外的账户和资产，国内看不看得到?

不少企业家认为，存放在境外的资金和资产，国内的机关不掌握。这种认识已经与实际情况不符。

金融账户。共同申报准则是经济合作与发展组织制定的金融账户涉税信息自动交换的标准。参加的国家和地区的金融机构要识别非居民的账户持有人，把账户的信息报送给本国的税务机关，再由税务机关每年交换给账户持有人的居民国。中国自 2018 年起开始与其他国家和地区交换信息。香港、新加坡、瑞士、开曼、BVI、阿联酋等企业家常用的地方都参加了。交换的信息包括账户持有人的姓名、地址、税收居民国和纳税人识别号，账户的号码和余额，利息、股息和出售金融资产的收入。存款账户、托管账户、有现金价值的保险合同、在投资机构中的权益都在范围内。

通过公司和信托持有的账户同样在范围内。账户的持有人是没有实际经营的公司的，金融机构要识别公司的控制人并报送控制人的信息。信托的委托人、受托人、受益人的信息也要报送。

美国没有参加共同申报准则，实行自己的外国账户税收合规制度，主要是要求外国的金融机构向美国报送美国纳税人的账户信息。

没有在自动交换范围内的资产。不动产、直接持有的公司股权、艺术品、贵金属目前不属于共同申报准则交换的范围。但这些资产并非不可查。各国的税务机关之间可以依据税收协定和多边的征管互助公约，就具体的案件请求对方提供信息。不少国家和地区建立了公司受益所有人的登记制度。香港的公司登记和土地登记信息可以公开查询。国际上正在推进加密资产的涉税信息交换。

资金的流动。资金从境内到境外的过程留有记录。银行对大额和可疑的交易向反洗钱的主管机关报告。个人购汇要申报用途。通过地下钱庄、虚拟货币等方式转移资金的，近年的查处力度很大。

其他的途径。2026 年施行的国务院关于对外投资的规定把居民个人的对外投资纳入管理，通过境外公司间接进行的投资也在其内。离岸信托的个人所得税公告要求装入财产的居民个人按年申报信托的收益。民事案件的债权人可以通过境外的法律程序调查债务人的资产，法院的判决可以在境外申请承认和执行，本手册第 94 条另有讨论。

对企业家来说，结论是清楚的。境外的资产可以持有，持有本身不违法。境外的所得要依法申报纳税。以为境外的资产不为人知而不申报、用来逃避债务的，面对的是补税、滞纳金、罚款直至刑事责任，以及在民事程序中被追及。

税务机关取得信息后，通常先提示纳税人自行核对和补报。主动补报与被查处的后果差别很大。

116 家人先出去，财产怎么安排?

企业家的配偶和子女先到境外定居，本人留在国内经营企业，是常见的家庭安排。家人在境外的生活需要资金和住房，财产如何转移和持有，涉及外汇、税务、婚姻财产和债务几个方面。

资金的出境 个人每年有等值五万美元的便利化购汇额度，用于旅游、留学、就医等经常项目的支出，不得用于境外购房、证券投资、购买人寿保险和投资性的保险等尚未开放的资本项目。借用他人的额度分拆购汇属于违规行为，会被列入关注的名单。家人已经取得境外的永久居留权或者国籍并注销了境内户籍的，可以按移民财产转移的规定，向外汇管理部门申请把取得移民身份之前在境内合法拥有的财产转移到境外，要提供户籍注销的证明、财产来源的证明和完税的证明。只取得永久居留权而没有注销户籍的，不能通过这一渠道办理。留学的学费和生活费凭录取和费用的证明办理。通过地下钱庄、对敲等方式转移资金是违法的，资金的安全也没有保障。

境外财产登记在谁的名下 登记在配偶的名下，在婚姻关系存续期间取得的财产原则上仍然是夫妻共同财产，登记的名义不改变这一点，但配偶和财产都在境外，发生争议时适用哪国的法律、由哪国的法院处理，变得复杂。登记在子女的名下，属于对子女的赠与，子女成年后有权自行处分，子女结婚后财产的归属受所在国婚姻财产制度的影响。通过公司或者信托持有，可以集中管理，要承担设立和维护的成本，并履行申报的义务。

目的地国家的税 家人成为当地的税收居民后，全球的所得要在当地申报。从国内取得的赠与，在一些国家受赠人要申报，金额大的要缴税。有遗产税的国家，在当地的房产等财产不论所有人是哪国的居民，去世时都可能征收遗产税。购买房产时，一些国家对外国买家加征税费。

国内的税　企业家本人仍然是中国的税收居民的，境外的所得要在中国申报。为家人设立的离岸信托适用 2026 年发布的离岸信托个人所得税公告。

债务　企业家为企业的融资提供了个人担保，或者对投资人承担回购义务的，在这种情况下把财产转移给家人，债权人可以请求撤销无偿转让和明显低价转让的行为。诉讼开始之后转移财产、致使判决无法执行的，可能构成犯罪。家庭财产的安排要在债务发生之前、在财务状况正常的时候进行，并保留财产来源合法和安排目的正当的证明。

婚姻　夫妻长期分居两国，对婚姻的稳定有影响。夫妻之间可以签订书面的财产协议，约定境内外财产的归属，协议要考虑在两个国家的效力。

家人在境外还需要的安排包括：遗嘱，要符合财产所在地的法律；子女的监护；医疗和保险。

企业家在作出安排之前，可以把家庭在境内外的全部财产和债务列一张表，确定要达到的目的，再选择合法的方式。

117 离岸信托还能不能设?

离岸信托是企业家在境外持有资产常用的工具：委托人把财产转移给设在境外的受托人，由受托人按照信托文件为受益人的利益管理和分配。境外上市公司的创始人把持有的股份装入家族信托，是普遍的做法。2026 年 7 月离岸信托个人所得税公告发布之后，不少企业家问离岸信托还能不能设。

能设　公告没有禁止离岸信托，它规定的是中国税收居民设立离岸信托的纳税义务。变化在于成本和透明度。

税务上的变化　公告规定，财产装入信托时视为转让，要就增值部分纳税；信托存续期间的收益无论是否分配，都以装入财产的居民个人为纳税人，按年申报；信托下设的没有实质经营的境外实体要穿透计算；信托终止、装入人转为非居民个人或者死亡时，要就信托财产的增值纳税。过去通过信托推迟纳税的作用基本不存在了。2023 年至 2025 年期间装入财产的和此前存续期间有收益的，自公告实施之日起九十日内申报缴纳不加收滞纳金，期限在 2026 年 10 月下旬届满，本手册第 77 条另有讨论。

信托仍然有的作用　财产的集中管理和传承：委托人去世后财产按信托文件的规定分配，不经过继承的程序，可以约定分配的条件和节奏，防止后代挥霍。控制权的稳定：创始人的股份由信托持有，不因创始人的婚姻变化和去世而分散。一定条件下的财产保护。

财产保护的作用有严格的条件。设立的时间：在债务已经发生或者可以预见之后设立信托、转移财产的，债权人可以请求撤销，各国的信托法和破产法都有这样的规定。委托人保留的权力：委托人保留了随时撤销信托、更换受托人、决定投资和分配的权力的，法院可能认定信托财产实质上仍然由委托人控制，属于委托人的财产。财产的来源：财产是夫妻共同财产的，一

方单独装入信托可能被配偶主张无效。在债务发生之前、以真实的家庭安排为目的、委托人不保留过多控制权而设立的信托，才有隔离的效果。

设立时要处理的其他问题　外汇登记：创始人以信托持有境外公司的股份，办理外汇登记在实践中有障碍，通常要先以个人的名义完成登记，再按规定处理。上市的披露：境内上市要求股权清晰，对信托持股有严格的核查；境外上市要披露信托的安排。信息交换：信托的委托人、受托人、保护人、受益人的信息在共同申报准则下交换。受托人的选择：受托人所在的地区、资质和收费。成本：设立的费用和每年的管理费用，对资产规模不大的家庭未必合算。

境内的家族信托是另一个选择，财产留在境内，不涉及资金出境和离岸信托的税务规则，适合资产主要在境内的家庭。

企业家在考虑信托之前，可以先明确目的。为了传承和管理的，信托仍然是合适的工具。为了少缴税和对抗已经存在的债务的，信托达不到目的。

118 海外公司的股权放在个人名下还是境内公司名下?

企业家在境外设立公司，股东可以是自己个人，也可以是自己控制的境内公司。两种方式在手续、税、资金的回流和风险上有差别。

手续 境内公司对外投资，有发展改革部门、商务部门和银行三道手续，路径清楚，办理之后资金可以按资本项目汇出。个人对外投资，长期以来只有涉及返程投资的外汇登记一条明确的渠道。2026 年 7 月施行的国务院关于对外投资的规定把居民个人纳入管理，具体的办理程序由配套的办法规定，该办法 2026 年 8 月公布了征求意见稿，尚未正式出台。目前以境内公司作为投资主体，手续上更有把握。

资金的进出 境内公司办理了外汇登记的，投资款的汇出、利润和退出资金的汇回都有依据。个人以购汇额度和其他方式汇出资金用于境外投资的，不符合规定，境外公司的利润和转让所得也没有合规的渠道回到境内。

税 个人持股的，境外公司的分红和股权转让所得按百分之二十缴纳个人所得税，在境外缴纳的税款可以抵免。公司持股的，分红和转让所得计入境内公司的应纳税所得额，适用百分之二十五的企业所得税率，境外公司在当地缴纳的所得税和分红时缴纳的预提税符合条件的可以抵免；利润留在境内公司用于再投资的，不产生个人所得税，分配给个人股东时再缴纳百分之二十的个人所得税。两种方式的综合税负要结合境外的税率和企业家对资金的安排测算。受控外国企业规则对个人和公司都适用。

融资和上市 以境内公司持有境外的子公司，境外的业务纳入境内公司的合并报表，境内公司融资和上市时业务完整。创始人个人持有的境外公司与境内公司经营同类或者关联业务的，构成同业竞争和关联交易，上市之前

要解决。准备以境外公司作为融资和上市主体的，创始人个人通过境外持股公司持股并办理外汇登记，是红筹架构的做法。

风险的隔离　个人持有境外公司的股权，境外公司的股东责任直接由个人承担，个人的其他财产与境外的投资之间没有隔离。通过境内公司持股，中间多一层有限责任。企业家个人被境外的债权人起诉的，判决可能到中国申请承认和执行。

传承　个人名下的境外公司股权，去世后按财产所在地的法律办理继承的手续，在一些国家和地区要经过法院的遗产管理程序，有遗产税的还要纳税。通过公司持股的，传承的是境内公司的股权。

身份　企业家计划取得外国身份的，个人持有的境内外股权都受影响，本手册第 113 条另有讨论。

对多数从事制造和贸易的企业，以境内的公司作为境外投资的主体是更稳妥的选择。需要在境外融资和上市的，按红筹架构的规则安排个人的持股并办理登记。以个人的名义持有没有登记的境外公司，是风险最高的方式。

已经以个人名义持有境外公司的，可以评估是否把股权转让给境内的公司，转让本身属于对外投资，要办理手续。

附 录 一

分行业

跨境电商

新能源

游戏和应用

软件和人工智能

跨境电商

跨境电商是出海企业中数量最多的一类。2025 年和 2026 年，美国和欧盟先后取消了小额包裹的关税免税待遇，行业的成本基础发生了变化。以下是这个行业特有的几个问题，其他问题见正文各篇。

小额包裹免税的取消　美国对价值八百美元以下包裹的免税待遇，2025 年 5 月对来自中国内地和香港的包裹取消，8 月对所有国家取消。欧盟对一百五十欧元以下包裹的关税免税自 2026 年 7 月起取消，过渡期内按包裹内货物的税号分类，每一类征收三欧元的固定关税，2028 年 7 月以后按正常税率征收。依靠直邮小包的模式要转向批量进口和本地仓储。见正文第 38 条。

谁是进口商　平台统一负责定价、物流和清关的模式下，平台自己成为进口商，承担关税和产品合规的责任。由卖家自行进口、平台提供交易场所的模式下，责任在卖家。卖家要清楚自己在哪种模式下经营，进口商的身份决定了关税、增值税和产品责任由谁承担。

增值税和销售税　欧盟的一站式申报和进口一站式申报，英国的规则，美国各州的销售税，平台代收代缴的范围。见正文第 70 条。店铺关闭后税号和公司要注销，见正文第 71 条。

生产者延伸责任　向德国、法国等欧盟国家的消费者销售，卖家要就包装、电子电器设备和电池履行登记、申报和缴费的义务，即使卖家在欧盟没有实体。德国的包装登记在公开的系统中可以查询，平台会核验登记号，没有登记的商品会被下架。

产品安全和认证　欧盟的通用产品安全法规自 2024 年底起施行，每种产品在欧盟境内要有负责的经济运营者，可以是制造商、进口商、授权代表或者履约服务商，其信息要标注在产品上。欧盟的符合性标志是制造商对产品

符合要求的声明，部分产品要经过指定机构的评定。美国对无线电和电磁兼容有设备授权的要求，保险商实验室的安全认证虽然不是法律强制的，主要的平台和零售商基本都要求。

平台的超大规模责任　欧盟的数字服务法把用户数量达到标准的平台列为超大型平台，对违法商品的处理、风险评估、透明度提出要求，违反的罚款可达全球营业额的百分之六。

知识产权　平台投诉和美国法院的临时限制令，见正文第 83、84 条。

当地的要求　印度尼西亚要求达到规模的境外平台在当地设立代表处，限制社交媒体平台上的直接交易和低价商品的跨境销售，境外的卖家要向平台提交本国的营业执照等材料。泰国对被指定的平台规定了义务。

海外仓　仓储合同要写明货物滞留的期限和处置的权利、货物损失的责任、合同终止后的处理。店铺被平台关闭后，要尽快处理仓库里的货物。

资金　平台账户和第三方支付机构的账户里不留存大量的资金，不同的店铺使用独立的收款账户。

新能源

光伏、锂电池和电动车是近年出海最急迫的行业，受到的贸易限制最多，投资的金额大、周期长、对政策的依赖重。

贸易救济　美国自 2012 年起对中国的光伏产品征收反倾销和反补贴税，企业把产能转移到东南亚之后，美国 2025 年对柬埔寨、马来西亚、泰国、越南的光伏产品征收高额的反倾销和反补贴税，并认定这些国家的工厂接受了来自中国的补贴。欧盟对中国的电动车征收反补贴税。这意味着单纯把工厂迁到第三国不能免除税负，今后在一些市场需要真正本地化的资本结构，包括当地伙伴持股、当地融资和当地采购。见正文第 25、39 条。

美国的补贴规则　美国 2025 年的立法修改了清洁能源的税收抵免，风电和光伏项目的抵免提前退出，并以禁止外国实体的规则取代了此前的规定。受中国政府控制的企业，以及这类企业持股、持债达到规定比例的实体，不能取得抵免。项目或者产品从这类实体取得的实质协助超过规定比例的，同样失去资格。技术许可的安排要审查是否构成有效控制。中方持股超过一定比例的美国工厂基本不能取得补贴。

欧盟的电池法规　自 2027 年 2 月起，电动车电池、轻型交通工具电池和容量在两千瓦时以上的工业电池必须附带数字护照，通过二维码链接，内容包括碳足迹、回收材料的比例和供应链尽职调查的信息。履行义务的主体是把电池投放到欧盟市场的企业。

欧盟的碳边境调节机制　目前覆盖钢铁、铝等六类产品，使用大量钢铝的新能源设备间接受到影响。见正文第 45 条。

涉疆法案　多晶硅和电池材料是美国执法的重点。见正文第 44 条。

本地化的要求 东道国以关税、补贴和准入的条件要求企业提高本地生产和本地采购的比例。汽车的组装协议按本地化的积分定期考核，达不到的协议终止并追回已经享受的优惠。欧盟正在讨论对在欧洲设厂的外国企业提出本地增值比例和技术转让的条件。进入时的架构要为调整留出空间。

资源国的政策 印度尼西亚禁止镍矿石出口，要求在当地冶炼加工，矿产的配额由政府核定并可以调整。配额大幅削减会改变项目的商业基础。矿产权益的转让要经过主管机关的批准，有的国家对战略性矿区有优先购买权。投资协议要约定政策发生重大变化时的退出安排。见正文第 35 条。

购电协议 新能源发电项目的收入取决于与当地电网或者国有电力公司签订的长期购电协议，电价、购电量、结算的货币、政府的担保是核心的条款。电价由政府确定和调整的，协议要约定电价调整时投资者的权利。

环保和劳工 已有中资的电池和整车项目因环保许可和施工方的劳工问题延期或者被调查。见正文第 34、67 条。

技术出口 电池、稀土加工的部分技术已经列入中国限制出口或者禁止出口的技术目录，在境外建厂使用这些技术要事先取得许可。见正文第 48 条。

游戏和应用

游戏和应用是出海时间最早、最成熟的行业，不需要在境外建厂，法律问题集中在内容、未成年人保护、支付和数据上。

发行的主体 行业通行的做法是以设在新加坡、香港等地的公司作为全球发行和运营的主体，与各地的平台、支付机构和用户签订合同，海外用户的数据存储在境外。这种架构把海外业务与境内的主体分开。需要注意的是，隔离的只是合同关系和数据，各地的子公司仍然可能与境外的母公司一起被监管机关处罚和被起诉，各主要市场要分别建立合规的制度。

内容审查和分级 各国对游戏和应用的内容有不同的要求。中东国家对涉及宗教、性别的内容管理严格。德国、澳大利亚等国有分级制度，对暴力的内容敏感。越南、印度尼西亚等国要求取得当地的发行许可或者通过当地的持牌机构发行。

未成年人保护 美国的儿童在线隐私保护法要求收集十三岁以下儿童的个人信息要取得家长的同意。美国联邦贸易委员会 2025 年与一家中国游戏公司的境外发行主体达成和解，公司支付罚款，并承诺十六岁以下的玩家没有家长同意不能购买抽卡类的道具，披露抽卡的概率，虚拟货币的定价要能够换算成真实的货币。比利时、荷兰等欧洲国家把随机的付费道具作为赌博处理或者加以限制。

支付 应用商店的分成之外，各国对第三方支付的监管不同。巴西、印度等国要求取得当地的支付牌照或者与持牌的机构合作。订阅的自动续费、退款的规则要符合当地消费者保护法的要求。

数据和隐私 欧盟的通用数据保护条例、美国各州的隐私法、东南亚各国的个人数据保护法。美国司法部的数据安全规则限制向中国等国家批量转

移美国人的敏感个人数据。见正文第 53、54 条。

国家安全审查和禁令 应用的用户规模大、涉及敏感数据的，可能受到东道国基于国家安全的审查。印度 2020 年起以国家安全为由封禁了大量中国的应用，没有听证和补偿。美国通过立法要求特定应用的中国母公司剥离美国的业务。这类措施难以通过合同防范，可以考虑的是投资架构：通过与东道国之间有投资保护协定的国家的公司投资，保留依据协定主张权利的可能。

知识产权 游戏的著作权和商标在主要的市场登记和注册。使用的音乐、字体、美术素材和开源代码要取得授权。

人工智能 产品使用生成式人工智能的，见正文第 56 条。

税 数字服务在用户所在国缴纳增值税，一些国家开征了数字服务税。

软件和人工智能

软件服务和人工智能企业出海，资产轻，团队和技术是核心，法律问题集中在数据、算力、技术出口和架构上。

数据　中国的数据出境规则在 2024 年放宽了门槛，一年内向境外提供的个人信息不满十万人且不含敏感个人信息的免予办理手续。反方向的限制更多：欧盟没有对中国作出充分性认定，数据从欧盟传到中国要使用标准合同条款并作传输影响评估；美国司法部的数据安全规则限制向中国批量转移美国人的敏感个人数据。面向海外客户的软件服务，架构上通常做到海外的数据不回传中国。企业客户会在合同里要求说明数据存储的地点、可以访问数据的人员和所在的国家。见正文第 55 条。

算力　美国对先进计算芯片的出口管制覆盖中国企业及其在境外的子公司。在新加坡、马来西亚等地租用算力，要看最终用户是谁，当地的数据中心已经开始配合美方核查客户的身份。

技术出口　人工智能的部分技术列入了中国限制出口的技术目录，向境外转让和许可要取得许可。把在境内研发的技术、团队和数据转移到境外的主体，要逐项履行技术出口、数据出境和对外投资的手续。2026 年 4 月，一家起步于境内的人工智能企业迁到新加坡后被美国企业收购的交易被外商投资安全审查机制禁止。见正文第 47 条。

开源许可证　人工智能模型的开源多数不是严格意义上的开源。一些模型的许可证对商业使用设有用户规模的限制，有的附有使用目的的限制。产品商用之前要核对底层模型和所使用的开源软件的许可证，境外的企业客户会在采购时审查。

人工智能的监管　欧盟人工智能法对通用模型和高风险系统的义务，生成内容的标识，中国对算法和生成式人工智能服务的管理。见正文第 56 条。

训练数据和著作权　训练数据的来源是否合法，是否包含受著作权保护的作品和个人信息。美国和欧洲已有多起针对人工智能企业的著作权诉讼。

客户合同　面向企业客户的软件服务合同，服务水平、数据处理、责任限制、知识产权侵权的赔偿是谈判的重点。境外的大客户通常要求使用自己的合同文本。

政府和关键行业的客户　一些国家限制政府部门和关键基础设施的运营者使用来自特定国家的软件和云服务。

架构和融资　软件和人工智能企业多数通过境外的控股公司融资。红筹架构的搭建、外汇登记和境外上市的备案，见企业家手册的有关条目。创始人的离岸信托适用 2026 年发布的个人所得税公告，见正文第 77 条。

退出　这类企业的退出以股权交易为主。向境外的买家出售，可能涉及中国的技术出口管制和安全审查，也可能涉及买方所在国的外国投资审查。

附 录 二

分国别速查

使用说明
越南
印度尼西亚
泰国
马来西亚
沙特阿拉伯
阿联酋
墨西哥
欧盟
美国

使用说明

每个国家或者地区一页，记四件事：准入、税、用工、退出。

各国的税率、比例、期限和金额调整频繁。本附录只写截至 2026 年 8 月已经核实的内容，没有核实的事项列为"办理时核对"，不写具体数字。使用时以当地专业机构提供的最新信息为准。本附录每年更新一次。

越南

准入 一般制造业外资可以全资持有，外资与内资同等对待。限制和禁止外资的行业以清单列明，2026 年生效的新清单把电商平台的运营列入了有条件准入的行业。

税 企业所得税标准税率百分之二十，另有几档优惠税率。2025 年 10 月施行的新企业所得税法规定普通工业园区不再属于优惠地区，此后新设的项目不适用原来园区的减免。已实施全球最低税。对境外承包商和服务提供者征收预提性质的税。

用工 外籍员工要取得工作许可，申请时要说明当地无法招聘到合适的人员。企业要支持成立基层工会。内部劳动规章要登记。裁员和解散时的补偿为每工作一年半个月工资，员工参加失业保险的期间不计入。个人数据保护法自 2026 年 1 月起施行，跨境传输个人数据要提交传输影响评估。

退出 公司注销要依次取得税务、劳动和社会保险、海关等机关的证明，一般需要六个月到一年，税务检查是最长的环节。法定代表人在注销完成前对未结清的义务负责，可以被限制出境。自 2025 年底起，非居民企业转让越南公司股权按转让价格的一定比例核定征税，间接转让也在征税范围内，集团内部重组符合条件的除外。

条约 纽约公约缔约方。与中国有民事和刑事司法协助条约、税收协定和投资保护协定。

办理时核对 各行业的外资持股比例；优惠税率的适用条件；工作许可的期限；股权转让核定征税的现行比例。

印度尼西亚

准入 实行投资清单管理，多数行业对外资开放，外资公司有最低投资额的要求。矿产实行下游化政策，镍矿石禁止出口，要求在当地冶炼加工，矿产的配额由政府核定并可以调整。部分产品有本地成分比例的要求。

税 企业所得税、增值税按现行税率。向非居民支付股息、利息、特许权使用费和服务费适用预提税，与中国的税收协定规定了较低的税率。已实施全球最低税。出口自然资源的外汇收入要在境内留存一定期限。

用工 外籍员工的雇用要取得用工计划的批准，允许外籍员工担任的岗位有限制。解雇要与员工和工会协商，达不成一致的进入劳资争议程序。解雇的补偿由遣散费、长期服务金和权利补偿组成，是东南亚最高的，法定标准不能通过协议降低。企业在开斋节之前要支付相当于一个月工资的节日津贴。个人数据保护法已全面适用。

退出 非居民转让印尼公司股权按转让价格的一定比例征税。清算分配超过实缴出资的部分视为股息。公司破产后财产的管理权转移给法院指定的管理人，管理层负有配合的义务，2026 年施行的新刑法对破产后经传唤不到场、拒绝说明和作不实说明规定了刑事责任。

争议 纽约公约缔约方，法院对外国仲裁裁决的执行审查较严，历史上以公共秩序为由拒绝执行的案件不少。不承认和执行外国法院的判决。对印尼的交易对方，仲裁之外应当安排担保。

办理时核对 投资清单的现行版本；最低投资额；各类补偿的计算倍数；外汇留存的比例和期限；清算后债权人追索的期限。

泰国

准入 外商经营法把行业分为三类清单，清单内的行业外国人持股受到限制或者要经过批准。制造业多数不在限制之列。取得投资促进委员会的投资促进资格的项目，可以享受税收优惠、外资持股和土地方面的便利。法律禁止泰国人为外国人代持股权以规避外资限制，代持双方都要承担刑事责任，近年查处加强。

税 企业所得税、增值税按现行税率。投资促进项目可以享受所得税的免税期。企业清算或者没有满足条件的，已经享受的优惠可能被要求补缴。

用工 外籍员工要取得工作许可，企业雇用外籍员工的人数与注册资本和泰籍员工的人数挂钩，投资促进项目另有便利。遣散费按工龄分档，工作满十年以上的为三百天工资，满二十年以上的为四百天工资。个人数据保护法自 2022 年起全面施行，参照欧盟的规则。

土地 原则上不允许外国人拥有土地，投资促进项目和工业园区内的企业可以例外。

退出 公司清算要经过税务检查。

争议 纽约公约缔约方。不承认和执行外国法院的判决，外国判决在泰国只能作为证据。

办理时核对 外商经营法三类清单的现行内容；投资促进优惠的行业和期限；外籍员工与泰籍员工的比例；清算时优惠追缴的规则。

马来西亚

准入 制造业对外资开放，多数行业外资可以全资持有。部分行业有土著股权比例的要求。制造业的经营在达到一定规模时要取得制造许可。投资发展局负责投资的促进和优惠的审批。

税 企业所得税按现行税率。新兴工业地位和投资税收抵免是主要的优惠方式。已实施全球最低税。马来西亚对来源于境外的所得的征税规则近年有调整。

用工 外籍员工分为外籍专业人士和外籍劳工两类管理，外籍劳工的雇用有行业和来源国的限制并征收人头税。雇用法规定了工作时间、加班和解雇补偿的标准。个人数据保护法经过修订，增加了数据泄露通知等义务。

行业 半导体封装测试和数据中心是近年外资集中的领域。数据中心的客户涉及受美国出口管制的先进芯片的，当地已经开始配合核查最终用户。

退出 股权转让和清算按现行的规定办理。大型合资项目中，当地的合作方是州政府关联企业的情况较多，合资协议要约定一方母公司出现财务困难或者破产时另一方的权利。

争议 普通法地区，纽约公约缔约方。设有亚洲国际仲裁中心。

办理时核对 土著股权要求适用的行业；优惠的条件；对非上市公司股权转让所得的征税规则；外籍劳工的配额和人头税标准。

沙特阿拉伯

准入　外国投资者要取得投资主管部门颁发的许可。多数行业允许外资全资持有，少数行业列入禁止外资的清单。区域总部计划：跨国公司在沙特设立区域总部并取得牌照的，可以享受所得税和预提税的优惠、一定期限内豁免本地雇员比例的要求；没有在沙特设立区域总部的跨国集团，原则上不能承接政府和国有机构的合同。申请的条件之一是在沙特之外至少两个国家有实体，主管部门核查经济实质。

税　非沙特投资者持有的部分缴纳百分之二十的所得税，沙特和海湾国家股东持有的部分缴纳天课，混合持股的公司按比例分别计算。征收增值税。

用工　实行沙特化政策，按行业和企业规模确定沙特籍雇员的比例并对企业分级，级别影响工作签证的取得。不允许成立独立的工会。斋月期间穆斯林员工每天工作不超过六小时。服务期满酬金前五年每年半个月工资，五年以后每年一个月工资，是持续累积的负债，清算时一次支付。

法律体系　以伊斯兰法为基础，近年陆续颁布了民事交易法、公司法、破产法等成文法。

退出　清算之前要计算服务期满酬金的总额。

争议　纽约公约缔约方。设有沙特商事仲裁中心。

办理时核对　各行业的沙特化比例；区域总部优惠的期限和条件；外资持股转让的审批要求。

阿联酋

准入 分为自由区和自由区以外的本土两部分。自由区内的公司允许外资全资持有，经营范围和与本土的交易受到限制。本土的公司经过近年的法律修改，多数行业已经允许外资全资持有。

税 自 2023 年起征收企业所得税，标准税率百分之九，自由区内符合条件的公司取得的合格收入适用零税率。征收增值税。已对达到门槛的跨国集团实施国内最低补足税。不征收个人所得税。

用工 对员工五十人以上的私营企业规定了技术岗位中阿联酋籍雇员的比例，逐年提高，2026 年底的目标是百分之十，达不到的按缺额人数按月缴纳费用；自由区的公司目前不适用。雇用外籍员工要办理工作许可和居留签证。劳动法规定了服务期满酬金。

法律体系 联邦和各酋长国的法律属于大陆法系并受伊斯兰法的影响。迪拜国际金融中心和阿布扎比全球市场是两个适用普通法的金融自由区，有自己的民商事法律和法院，使用英语，当事人可以通过协议选择由其法院管辖。

退出 自由区公司的股权转让和注销程序相对简便。注销要取得税务、劳动、移民等部门的清结证明。

争议 纽约公约缔约方。设有迪拜国际仲裁中心等机构。与中国有民商事司法协助条约。

银行 当地的银行对反洗钱和制裁合规的审查严格，公司开立和维持银行账户要有实际的经营和完整的资料。

经济实质 2019 年起实行的经济实质申报制度已经取消，2022 年 12 月 31 日之后结束的财务年度不再申报；自由区公司适用零税率仍然要在自由区

内有足够的实质。

办理时核对 自由区合格收入的范围和条件；阿联酋籍雇员的现行比例和缴费标准。

墨西哥

准入 多数行业对外资开放。保税加工制度成熟，符合条件的企业进口用于加工出口的原材料和设备可以暂缓缴纳进口环节的税。

关税和原产地 美墨加协定对享受免税待遇的货物规定了区域价值含量的要求，乘用车为百分之七十五，钢铝的采购有北美来源的比例要求。2026 年 7 月的联合审议中美国没有同意续期，协定进入年度审议的状态。美方在谈判中提出提高区域价值含量并增加美国本土含量的要求。墨西哥自 2026 年起对中国等没有自由贸易协定的国家的上千种产品提高了关税，汽车零部件、纺织品、钢材在其中。

税 企业所得税按现行税率。企业要向员工支付法定的利润分成。

用工 企业的员工中墨西哥籍至少占九成。2019 年劳动法改革后，工会的成立和集体合同的签订要经过员工的无记名投票。美墨加协定设有针对具体工厂的快速反应劳工机制。无正当理由解雇的，支付三个月工资、每工作一年二十天的工资以及工龄津贴等款项，正当理由由雇主举证。

退出 工厂的价值取决于原产地规则。规则收紧后工厂生产的货物不再享受免税的，出售时买家面对同样的问题。进入时要测算规则调整后的情形，并在合同里约定规则发生重大变化时的安排。

争议 纽约公约缔约方。

安全 部分地区的治安状况要计入选址的考虑。

办理时核对 美墨加协定审议的最新结果；对中国产品加征关税的税目和税率；利润分成的计算和上限；股权转让的税率。

欧盟

欧盟由二十七个成员国组成，贸易、竞争、数据、产品标准由欧盟统一立法，公司、税收、劳动主要由各成员国立法。匈牙利、西班牙、波兰、德国是中资制造业的主要落点。

准入 各成员国设有外国投资审查机制，涉及关键基础设施、关键技术、敏感数据的投资要申报。审查适用于投资的进入，把资产转让给第三国的买家时也可能适用。外国补贴条例要求达到门槛的并购和公共采购申报所取得的外国财务资助。

贸易 对中国的电动车征收反补贴税，对多种中国产品征收反倾销税。碳边境调节机制自 2026 年进入正式期。低价值包裹的关税免税自 2026 年 7 月起取消，过渡期内按货物的税号分类每一类征收三欧元。

产品和供应链 通用产品安全法规、电池法规、禁止强迫劳动产品的法规、企业可持续尽职调查指令。

数据和人工智能 通用数据保护条例，罚款上限为全球年营业额的百分之四。人工智能法分阶段适用。数字服务法对超大型平台规定了特别的义务。

税 各成员国的企业所得税率不同。各成员国已实施全球最低税。增值税适用一站式申报制度。

用工 解雇保护普遍较强。德国等国的企业设有员工选举的委员会，在工作时间、裁员、工厂关闭等事项上有参与权。裁员要与员工代表协商并制定社会计划。

建厂中的常见问题 环保许可和劳工合规是项目延期的主要原因。施工方的用工问题会牵连业主。

退出　工厂关闭的程序和补偿由各成员国的法律规定，时间和成本通常高于亚洲国家。

争议　成员国都是纽约公约的缔约方。中国与多数成员国之间有投资保护协定和税收协定。

办理时核对　拟投资成员国的外资审查范围；外国补贴条例的申报门槛；碳边境调节机制证书的现行价格；拟投资成员国的劳动法和税率。

美国

对多数中国制造企业，美国是销售的最终市场。

关税 截至 2026 年 8 月，中国商品适用的关税由基础税率、依据 301 条款分批加征的关税、2026 年 7 月依据 301 条款下的新调查加征的关税叠加构成，钢铁、铝、铜、汽车、半导体等另外适用依据 232 条款征收的行业关税。依据国际紧急经济权力法加征的关税在 2026 年 2 月被最高法院认定缺乏授权，已缴的由进口商向美国海关申请退还。小额包裹的免税待遇已经取消。对原产地的虚假申报要承担民事和刑事责任。

出口管制和制裁 出口管制规则适用于美国原产的物项和含有一定比例美国成分的外国产品。实体清单。把清单企业持股过半的子公司视同列入的规则暂停执行至 2026 年 11 月。财政部的特别指定国民清单和二级制裁。涉疆法案。

投资 外国投资委员会审查外国人对美国企业的收购和特定的不动产交易，中资的交易受到严格的审查。一些州限制特定国家的主体购买土地。清洁能源的税收抵免对受中国资本控制或者影响的实体作了限制。

数据 各州分别立法，已有大约二十个州的综合隐私法生效。司法部的数据安全规则限制向中国等国家批量转移美国人的敏感个人数据。

税 联邦企业所得税之外各州征收州所得税。销售税由各州征收，境外的卖家在一州的销售达到门槛的要登记和代收。美国没有采纳全球最低税的规则。对公民和永久居民按全球所得征税。

诉讼 产品责任、集体诉讼、专利侵权。国际贸易委员会的 337 调查可以发布排除令。知识产权案件中法院签发的临时限制令冻结电商卖家的账户。证据开示的范围广、费用高。

用工　多数州实行任意雇佣，解雇的限制少，但反歧视的法律严格。

联邦通信委员会可以把特定企业和特定来源的设备列入清单，不再给予设备授权。

办理时核对　产品税号的现行税率；301 条款关税复审的结果；实体清单关联规则的恢复时间；拟进入的州的税法和隐私法。

Ainlaw



扫码关注公众号，获取手册的更新版本

zhangli@vtlaw.cn