

---

## 海外合规经营与风险管控

讲师：孙凯

### 【课程简介】

中国企业走出去开拓海外市场，既需要勇气也需要智慧。首先我们应该认识到国际市场与国内业务环境的不同之处，了解在海外的市场运作应该有别于国内市场，海外机构运营也因为特殊的海外背景而更具挑战性。更值得关注的是在海外的拓展和运营过程中，我们会遇到各种各样意想不到的风险，需要我们具有风险意识，学会识别风险和控制风险，保证海外机构的运营安全。

本课程总结了以华为为代表的中国海外拓展标杆企业的在实践中的宝贵经验和沉痛教训，希望能对已经和正在走向海外的企业有所帮助，使大家多受一些启发，少走一些弯路。帮助企业了解海外市场运作和机构运营方式的同时，认清可能面临的主要风险以及学会如何应对。

本课程已经在众多大中型企业，包括国有和民营企业，横跨电子信息、能源电力、交通、高端制造等各个行业进行过宣讲和分享，受到所有公司高层和海外营销主管的高度认可。希望能为更多企业在海外市场拓展的战略和管理方面发挥启迪和帮助的作用。

### 【课程对象】

企业高层、海外营销主管、市场主管、海外营销骨干员工

### 【课程收益】

- 1、了解海外机构运营所面临的各类风险；
- 2、学会应对各类风险的主要策略并建立组织保障体系；
- 3、提高海外市场风险防范意识，学会识别和评估主要风险，及风险管控措施。

### 【授课方式】

讲授、小组讨论、案例分析、课堂答疑

### 【课程大纲】

课程模块	主题
<p>前言：海外市场风险综述</p>	<p>1、企业国际化面临的风险挑战</p> <p>(1) 国内外市场风险的对比分析</p> <p>(2) 海外市场面临的严峻风险挑战</p> <p>案例研讨：华为泰国诉讼案给我们的启示？</p> <p>2、海外市场风险的主要类别及概述</p> <p>(1) 经营风险</p> <p>(2) 经济风险</p> <p>(3) 政策风险</p> <p>(4) 政治风险</p> <p>(5) EHS 风险</p>
<p>一、海外常见风险提示及应对策略</p>	<p>1、经营风险之交易类风险</p> <p>(1) 风险提示与案例启示</p> <p>◆ 应收风险及商业欺诈</p> <p>案例：巴拿马的“大馅饼”变成“哑巴吃黄连”</p> <p>启示：加强客户信用管理</p> <p>◆ 签约质量风险</p> <p>案例1：于虎谋皮</p> <p>启示：交易模式不当</p> <p>案例2：客户界面“友好”</p> <p>启示：合同条款存在隐患</p> <p>◆ 不当承诺风险</p> <p>案例1：被遗忘的承诺函</p> <p>案例2：没有及时收回的承诺</p> <p>启示：过度承诺及承诺未闭环管理</p> <p>案例3：被忽视的合同附件</p> <p>案例4：保存完整的 EMAIL</p> <p>启示：规范合同书之外的承诺</p> <p>◆ 履约交付风险</p> <p>案例：艰难的安哥拉施工</p> <p>启示：可交付性及风险可控评估不足</p> <p>◆ 代理诚信与佣金风险</p> <p>案例1：无法停止的合作</p> <p>启示：合作伙伴评估与选择不当</p> <p>案例2：背负莫名费用的冤大头</p> <p>启示：合作方式及费用界定不清</p> <p>(2) 应对策略</p> <p>◆ 严密的客户信用管理</p> <p>◆ 加大回款力度及债权保障措施</p> <p>◆ 严格的合同评审及商务授权管理</p> <p>◆ 交易承诺管理</p> <p>◆ 全流程交付风险管理</p>

◆ 合作方认证管理

2、经营风险之运营类风险

(1) 风险提示与案例启示

◆ 分支机构注册形式

案例：关不掉的分公司

启示：分公司与子公司的不同

◆ 子公司管理合规

案例 1：不可缺少的监事会和黑人高管

启示：机构设立和运作要遵循当地法律

案例 2：雷曼兄弟诉五矿国际

启示：子公司授权和行政管理需合规

案例 3：总部的规章制度在这不灵了？

启示：规章制度的内容和程序均要合法

◆ 劳资纠纷与工会组织

案例 1：招聘和劝退惹来的麻烦

启示：忽视当地用工法律和法规

案例:2：山东兖矿集团的“黄金梦”

启示：妥善处理与工会组织的关系

◆ 员工合法居留和工作

案例 1：华为拉美总部被连锅端

案例 2：哥伦比亚的特殊“工作签”

案例 3：为何员工被海关频频扣留

启示：签证办理与管理混乱

◆ 税务风险

案例 1：为什么要交两遍税

启示：常设机构（PE）风险

案例 2：被查抄的库房

启示：转移定价风险

案例 3：不小心被“盯”上了

启示：“名义工资”偏低

◆ 海关清关

案例 1：软硬件和零部件之争

启示：清关方案的设计和操作

案例 2：失误造成的信用降级

启示：操作不规范和疏忽的代价

◆ 出口管制

案例：中兴公司被美国制裁

启示：高危项目谨慎操作

◆ 商业贿赂

案例：摩根斯坦利贿赂中国官员

启示：公司行为与个人行为

◆ 恶性竞争

案例 1：中国通信行业自律条例；

## 案例 2：频繁的“反倾销税”

启示：竞争中“度”的把握

### (2) 应对策略

- ◆ 机构注册形式限制
- ◆ 熟悉当地劳动保护法等相关法律
- ◆ 建立签证管理制度及信息平台
- ◆ 熟悉税法并启用专家
- ◆ 控制 PE 风险的每一个环节
- ◆ 个人所得税设计
- ◆ 熟悉海关清关流程并严格规范操作细节
- ◆ 建立严格出口许可审批及高危项目利弊分析
- ◆ 建立阳光化客户关系及危机处理
- ◆ 建立严格内部竞争策略管控

## 3、经济风险

### (1) 风险提示与案例启示

- ◆ 经济、金融危机

案例：大幅缩水的欧洲订单

启示：鸡蛋不要放在一个篮子里

- ◆ 通货膨胀及汇率波动

案例：委内瑞拉的玻利瓦尔

启示：别拿“烫手的山芋”

- ◆ 主权债务危机

案例：从冰岛到迪拜

启示：实体空心化的欧亚小国

### (2) 应对策略

- ◆ 国家整体经济状况评估和预判
- ◆ 建立货币分类审批体系
- ◆ 合同货币及汇率约定
- ◆ 国家主权信用评估监控

## 4、政策风险

### (1) 风险提示与案例启示

- ◆ 外汇管制

案例：汇不出去美元

启示：量力而行

- ◆ 国有化征收

案例：被“国有化”的客户

启示：特殊国家的特殊行业背景分析与关注

- ◆ 政策与改革

案例：夭折的项目审批

启示：政策稳定与长期运作项目

### (2) 应对策略

- ◆ 洞察政经环境与影响政策调整

## 5、政治风险

(1) 风险提示与案例启示

◆ 政治事件

案例：菲律宾的“受贿风波”

启示：靠山也不可靠

◆ 政府壁垒

案例 1：被印度歧视的中国供应商

案例 2：被迫放弃的美国市场

启示：国家间的战略关系与企业市场拓展的必然联系

◆ 政府违约

案例：哥斯达黎加单方面终止与中资企业合建炼油厂项目

启示：背后的原因是什么？

◆ 政局动荡与政权更迭

案例 1：泰国的红衫军

案例 2：优惠政策没有了

启示：居安思危

◆ 社会动乱与局部战争

案例 1：刚果金的突发事件

案例 2：利比亚的紧急撤离

启示：应急预案很重要

(2) 应对策略

◆ 保持与党派距离，避免陷入政治旋涡

◆ 建立应对紧急事件的安全预警机制及危机处理预案

## 6、EHS 风险之环境风险

(1) 风险提示与案例启示

◆ 环境保护意识

案例 1：“无处可安”的“风力发电机”

案例 2：测不准的甲醛浓度

案例 3：无处可建的职工食堂

启示：随遇而安

◆ 宗教信仰与文化习俗

案例：不该谈的“恋爱”

启示：谨慎没有错

(2) 应对策略

◆ 了解当地的人文和意识形态

◆ 熟悉当地文化风俗和宗教教义常识

启示：文化遵从是国际化的重要原则

## 7、EHS 风险之健康风险

(1) 风险提示与案例启示

◆ 流行疾病

案例：防不胜防的“疟疾”

启示：没有预防不了的疾病

◆ 心理健康

(2) 应对策略

	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 作好疾病预防和心理疏导工作</li> <li>◆ 购买人身意外及医疗保险</li> </ul> <p><b>8、EHS 风险之安全风险</b></p> <p>(1) 风险提示与案例启示</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 治安犯罪与恐怖袭击</li> </ul> <p>案例：“假警察”</p> <p>启示：命比钱重要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 安全事故与交通意外</li> </ul> <p>案例 1：高价消防车</p> <p>案例 2：惊人的统计数字</p> <p>启示：安全意识决定事故频率</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 自然灾害</li> </ul> <p>(2) 应对策略</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 购买人身意外及医疗保险</li> <li>◆ 加强员工安全教育</li> </ul>
<p><b>二、海外市场风险管理机制建设</b></p>	<p>1、海外市场风险识别与评估</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 海外风险识别</li> <li>◆ 海外风险评估</li> </ul> <p>2、风险监控与管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 建立和完善风险监控和防范的相关制度和流程；</li> <li>◆ 建立安全预警机制降低风险发生概率；</li> <li>◆ 危机预案使风险损害降到最低；</li> <li>◆ 争端与纠纷的解决；</li> <li>◆ 建立组织保障体系，分工负责</li> </ul> <p>3、商业环境建设与外部资源利用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 与公司各方利益相关人充分沟通和协调关系；</li> <li>◆ 获得国内外相关机构支持。</li> </ul>