

编者按:国际国内对企业合规监管日趋严格,合规体系建设已成为企业提升国际竞争力、实现可持续发展的必然要求。在日前举办的2018中国企业合规论坛上,来自政府、律所、企业等方面的人员对于企业合规新要求、企业国际化经营合规管理新趋势等行业合规热点问题进行了热烈的研讨。

■ 本报记者 钱颜

深入合规管理一线才能走进人心



“在当前发展新的历史起点上,企业合规经营是中国发展阶段转换、企业转型升级、践行‘一带一路’倡议、适应国际环境风云变幻的迫切需要。”中国企业联合会常务副会长、中国贸促会全国企业合规委员会副主席朱宏任在会上指出,只有坚持公平竞争、互利共赢理念,实现合规经营和可持续发展,企业才能赢得在国际市场竞争中的合理地位和话语权,为经济全球化和开放、包容、普惠、平衡、共赢发展做出贡献。

经济全球化背景下,国际经贸规则逐渐扩展深化,一方面促进了全球市场自由化、便利化,另一方面推动了新的法律法规建立,对于企业合规的影响深远。“合规经营已成共识,企业加大合规管理力度势在必行。”国务院发展研究中心

副主任隆国强强调,要高度重视中国企业国际化合规经营,着力解决合规意识与文化缺失、合规能力不足等突出问题,准确理解全球经贸规则的重塑及其对合规经营的影响,把合规作为企业实力的重要组成部分,加快提升企业的合规意识和合规能力建设。

企业不仅要合规,还要找对合规的方向。中国贸促会全国企业合规委员会副主席王志乐表示,企业要实现从国内合规到全球合规。走出去的企业要实现想融入全球价值链,就要先遵守世界通行的规则,企业要从单项合规到全面合规。合规的内涵在不断扩大,反腐败、反洗钱、反垄断、数据保护、知识产权等都属于合规范畴,企业要从制度合规走向体系合规。企业先以风险导

向建立合规制度,再进一步建立完善的合规组织体系和运行机制,并通过持续合规形成合规文化,从企业自身合规到合规联合行动。

在企业如何建立系统化合规管理制度上,朱宏任建议,企业要顺着资金链、供应链、人事流动链三个链条,围绕投资、并购、采购、销售等重要环节,形成适应本行业、本企业特点的风险防控体系、人财物监管制度、员工行为守则和业务流程标准。在合规管理制度的落实中,要赋予财务、风控、法务等内部监管部门高度的权责,并加强他们与其他各业务部门之间的相互支持与配合,从事先决策到事中监督,再到事后评价,做到合规管理上的无缝对接,尽力消除合规管理盲区和死角,对违反合规要求的人与事,要以零

容忍态度做到及时公开、严肃处理。

外交部条约法律司参赞孙劲建议,企业要树立合规经营意识,不走所谓的捷径。加强对外国法律和规则的研究,有效识别、预判法律和合规的风险,做好风险防范和应对的预案。重视纠纷解决条款的签署,善用法律手段维护自身的合法利益。

“想要做好合规,一定要深入企业一线,去了解各环节具体是怎样开展工作的,在此过程中了解他们到底有哪些风险。”上汽大众集团GRC高级总监曾学建表示,很多企业合规工作定位不准确,容易被当做审计或监察部门,令业务部门员工很反感,不会去主动暴露他们的风险。因此,合规部门做出来的风险报告、制定出的管控措施可能对企业业务毫无作用。只有合规工作深入一线,才能令业务部门员工深切地感受到,合规工作确实是帮助他们,而不只是在监管他们。

此前出现的德国大众的尾气门事件就给我们敲响了警钟。2015年9月,全球最大的汽车生产商德国大众(Volkswagen)利用“作弊软件”通过美国尾气排放监测的事件,成为该企业成立78年以来最大丑闻。随着该事件的持续发酵,美国、巴西、韩国、印度等多个国家相继对大众罚款近140亿欧元。与此同时,大众股价的暴跌导致其市值缩水300亿欧元,加上大众汽车将在全球范围内召回和整改车辆的费用,以及消费者和投资者可能要求的索赔,其损失总额估计高达650亿欧元。

“事件发生后,德国大众包括董

事长在内70%的董事会成员,质保部、研发部所有高管全部集体辞职。”曾学建表示,尾气门事件发生的直接原因是员工在测量尾气排放的软件上造假,如果合规人员不亲自了解这一环节,很难找出风险点,这也直接导致合规体系很完备却没法得到很好的执行。

如何判断企业合规管理和日常经营是否已经密切相连?中国贸促会合规专家委员会专家郭楠建议企业内部应做好合规趋势的评估,以检验合规工作是否起到效果。

“企业内部合规趋势评估应以经济、有效的方式来做。”郭楠表示,首先企业要做一个合规运行状态的评估,保证合规管理是一个独立的部门,审计合规人员将评估结果直接汇报给公司的CEO,甚至可以跨过CEO直接汇报给公司董事会。其次,合规趋势评估应基于事实或数字,更直观也更有说服力。再次,评估工作要根据企业工作不断调整,重复进行。最后,评估结束后,其他职能部门给出一些改进建议。

郭楠举例说,企业可将合规管理工作制成技术报告,分部门列出基于事实的合规数字,再交给企业管理层去作为决策依据。企业还应定期将这些资料导入数据库,随着时间积累,可以形成全球合规案件数据库。等到企业海外投资前,需要合规部门出具合规意见时,可以把系统内目标国的数据和合规案件全部罗列出来,分析合规趋势,观察出风险所在,为企业领导层的工作方向做出指引。同时,也能观察出每一个合规案件的复杂程度、解决时长、工作效率、纪律处分情况等。

中兴通讯：合规路上砥砺前行

“想做好出口管制并不容易。”提到合规管理工作,中兴通讯出口管制合规总监刘向东感慨万分。

8月24日,美国商务部发布公告称,经严格筛选后,选定前联邦检察官、华盛顿律所Barnes & Thornburg诉讼部的合伙人霍华德(Roscoe Howard)作为第三方特别合规协调员,为期十年。他将对整个公司的信息拥有“前所未有的获取权”(unprecedented access)、“协调、监督、评估和报告中兴通讯及其子公司和全球附属公司对美国出口管制法律的遵守情况”。

刘向东介绍说,中兴通讯有8万员工,业务遍布全球160多个国家和地区,再加上出口管制源于欧盟法律文化,将其以恰当方式嵌入到中国企业中非常困难。

早在2012年,中兴通讯就曾遭遇过美国商务部调查,从那时起,企业内部就开始着手建立相关体系,但由于缺乏合规方面的专业指导等多种原因,到2016年和2018年,仍爆发了新的制裁事件,让中兴通讯对合规有了更加刻骨铭心的认识。

“如今,中兴通讯从上到下非常重视合规,我们分层对员工进行了培训,并针对采购、物流、研发、财务的职能部门做了个性化设计,并开发了网络培训课程,每季度向美国商务部提供培训记录,力图将合规融入每位员工的观念中。同时,每位员工也都签署了合规承诺书。”刘向东表示,公司成立的法律部和合规部是平行单位,设有首席合规官和首席出口管制合规官。目前,出口管制合规部门已有40多位员工,目标是建立一个200多人的团队,服务于全球各地的中兴公司。

在出口美国的业务方面,中兴通讯有针对性地打造了专业团队。“我们聘请美国的专家来协助工作,目的就是保证中兴出口美国的所有产品,都符合美国的出口管制要求。在设备上,采购了美国、德国SAP公司的扫描系统,以保证中兴通讯出口产品的检验项目没有遗漏。在人员上,设置专门的部门负责美国商务部备案、申请许可证、贸易沟通等工作。”刘向东表示。

合规管理该避开哪些坑?

完成工作。

二是企业对自身风险常认识不足。对于走出去的企业来说,合规应该是着眼于全球规模的合规,对风险的防范要有更高的认识。企业要经常回顾自身发展过程中曾出现过哪些问题,包括子公司的问题、内审部分发现的问题、举报的信息、从前的处罚记录等。同时,通过观察行业数据、最好法律进展,梳理潜在风险等做好预防工作,将合规经费花在刀刃上。

很多企业存在合规政策一大堆,但很少有员工认真学习,合规管理流于形式的情形。企业应该在技术上帮助员工进行学习,如在

OA系统里进行提醒、制定专业的学习App等。同时完成数据管理和统计工作,让高层管理者一打开电脑就能掌握企业全球各个项目的合规情况,实时把握企业合规的脉络。

三是合规方式死板,缺乏创造性。比如在企业合规文化建设中,培训显得非常重要,但很多企业进行的合规培训起不到任何作用。有内部调查显示,很多企业在面对企业设置的网络合规课程时,常采用快进等方式,仅用几分钟就完成了学习的任务。企业要想让员工真正融入到合规文化中来,就要采取丰富多彩的方式,如组织分

享探讨会、竞赛、游戏等。

四是我国企业普遍缺乏危机管理机制。很多大型的国际企业都有全球的危机管理机制,而我国企业在这方面的的工作还很欠缺。曾出现过一家企业海外投资公司已经出现违法事项,但国内企业毫不知情,直到在电视上看到新闻才得知这一消息。如果此时中国企业高管出境的话,可能在边检时就直接被拘留了。危机管理机制还能帮助企业企业在事发第一时间,联系到当地最好的刑事律师、检察官,或做好公关工作,如错过第一时间再让律师介入,对企业打赢官司、维护自身形象都非常不利。

中企跨境并购增长不可逆

本报讯 在近日举办的上海高级金融学院的课堂上,多位主讲专家和学者表示,中国企业跨境并购已经成为不可逆的趋势,未来中国跨境并购规模仍将大幅度增长。不过,随着并购越来越多,失败的案例也会逐步增加,国内短期内或将迎来“剥离潮”。

“中国企业走出去跨境并购是一个不可逆的趋势。”浙江吉利控股集团副总裁李轶梵在当天的圆桌论坛中表示。

谈及原因,李轶梵表示,首先是得益于中国过去几十年的改革开放,使得企业在目前的阶段已积累了足够的资源和能力进行海外并购。其次,中国产业存在强烈的升级动机。新中国形成完整的工业体系时间较短,和老牌发达国家相比,不管是品牌、技术、市场都差距很大,并购是快速获取上述因素的手段。最后,中国的经济面临着结构调整,企业在国内发展已经到了天花板,在海外面临蓝海的情况下并购会持续增加。

矽亚投资CEO张兰丁在演讲中介绍,未来随着国内外海外并购政策更加明朗,海外并购将会重新进入增长趋势。围绕产业价值链、产业升级、先进制造、消费升级、金属矿产、航空航天及能源领域的具有协同效应的交易将成为海外并购的重要组成部分。

李轶梵认为,随着并购的案例增加,失败的案例也会越来越多,企业需要做好心理准备。

张兰丁也表示,全球的并购失败率为70%,而在中国并购失败超过80%。并购失败的20%是交易策略、结构失败导致,80%是并购整合不力导致。

“我们预测,2011—2020年发生在中国的并购总共超过10万起,涉及8万亿美元,按照80%的中国失败率,未来涉及到8万起的剥离,涉及到6.4万亿美元。”张兰丁表示,这意味着国内因并购失败带来的产业剥离将迎来高潮。

(孙翔峰)



日前,在中联重科芜湖工业园,一台台拖拉机、收割机下线。今年以来,中联重科以东南亚、非洲、南美等为重点,实现了86个国家和地区的销售网络布局,出口业绩再创新高。

新华社记者 黄连广 摄

本报讯 今年是“一带一路”倡议提出5周年。伴随“一带一路”建设的持续推进,人力资源问题在中国企业加快走出去的步伐中越来越突出。

在福建厦门举行的第二十届中国国际投资贸易洽谈会上,不少商学界人士支招,建言“加强国际化人才培养”。

国际劳工组织北京局副局长戴晓初指出,企业是实施“一带一路”倡议的主体,过去数年中,中企在走出去取得成功的同时,也遭遇不少阻碍

和挑战,人力资源问题尤为突出。

戴晓初认为,“一带一路”沿线国家多为发展中国家,发展阶段差异巨大,国情复杂多样,政治、经济等风险叠加。从劳动和人力资源管理的角度看,中企走出去存在经营环境、国际规范、人才供给、相关方沟通等四大挑战。

参加“一带一路”人力资源行业论坛的专家指出,一些中企在海外投资中对全球标准和国际规范存在“不了解、不在乎、不适应”的“三不”现象,不仅引发劳资纠纷,也不利于

企业培育自身的国际竞争力。

中企走出去,如何破解人力资源挑战?

北京市康达律师事务所律师、中国社会科学院硕士生导师韩晓认为,“一带一路”建设是跨地域的国际化合作,中国企业需要加强对国际化人才的培养,可通过多渠道多层次招聘或同高校联合定向培养扩充国际化人力资源。

中国黄金集团有限公司国际合作部总经理董军虎提出,中企参与“一带一路”建设,要加强人力资源

能力建设,培养一批具全球化视野、国际化思维、专业化知识、复合型能力的国际化人才团队。

戴晓初建议,加强顶层设计和整体布局,将劳工问题纳入“一带一路”建设总体规划中。在政府双边经贸协定和投资协定等谈判过程中统筹考虑劳工问题,妥善解决当地用工和输入中国管理人员与技术工人的问题;加强与相关国家劳动部门沟通合作,互通相关劳动法规政策信息,走出去企业提供专业服务。

“破解人力资源挑战应加大国

2018年企业对外贸服务需求发生变化

买方资信调查、信息咨询、展览排前三

■ 本报记者 张凡

近日,《进出口经理人》杂志对外贸服务市场进行了调查,并发布了《2018年中国外贸服务市场调查报告》(以下简称报告)。报告认为,从2018年以来的形势看,我国外贸基本保持了稳中向好势头,进出口都实现了较快增长,亮点纷呈。但2018年企业对外贸服务需求发生变化,从侧面反映了国际贸易市场的动荡。

报告认为,相对国际贸易市场的起伏,我国2018年外贸稳定发展。这主要体现在以下三个方面:第一,出口市场更加多元化,在“一带一路”倡议推动下,企业纷纷在欧美日等传统市场之外开拓新兴市场;第二,以跨境电商为代表的

外贸新业态高速扩容,成为打造外贸竞争优势的新势力;第三,企业创新升级进入更高的层次,出口产品质量和附加值不断提高,自主品牌的海外布局逐渐铺开,外贸内生动力更强。

报告显示,2018年的企业最需要的外贸服务前5位分别是买方资信调查、信息咨询、展览、电子商务和金融。与2017年调查结果相比,除了买方资信调查始终站,其余各调查项排位均发生“洗牌”:信息咨询从去年的第4位上升到第2位;展览继续受到热捧,从去年的第5位上升到第3位;电子商务则从去年的第2位下滑到第4位;金融从去年的第3位后落到第5位。另外,认证

排序不变,仍为第6位;剩下的依次是保险、物流、法律和其他。

报告分析团队认为,企业对外贸服务需求的变化,从侧面反映了国际贸易市场形势的动荡。随着贸易风险的上升,企业对买方资信调查和信息咨询的需求明显增加,这是因为它们需要时刻关注市场动向并适时调整出口策略。至于展览的排序突然前移,选择比例连续3年提高,反映了企业开拓海外市场的意愿增强。外贸形势好时好,但展览一直都是企业出口的关键渠道。

报告称,从连续几年的调查结果看,服务质量、价格和信誉始终排在被调查企业选择外贸服务商时重点考虑因素的前3位,地位非常牢

固,本次选择比例分别为38.8%、27.7%和22.4%,相比2017年均有所提高,持续弱化其他因素。这样的调查结果完全在意料之中,相比之下,企业并不太看重服务商的规模、所在地和背景等因素,而对服务质量和效率、性价比及诚信度非常关心,这三项也是服务商的核心竞争力所在。要想赢得外贸企业的信赖,切不可忽视此三项。

值得注意的是,报告显示,外贸服务支出占企业年出口额比例为投入的10%及以下的占大多数。本次调查的外贸服务支出占企业年出口额比例,选择投入1%至5%(含)的企业仍然最多,占38.3%;选择投入5%至10%(含)的企业占比为

23.8%;19.4%的企业选择投入1%及以下;9.7%的企业投入10%至20%(含);8.8%的企业选择投入20%以上。总体上看,选择投入10%及以下的企业占81.5%。

报告分析团队表示,外贸市场近年来的变化对展览、认证、物流、金融和保险等相关服务提出了新的要求。企业开拓“一带一路”沿线新市场,需要展览资源从欧美等传统市场向新兴市场倾斜,同时需要把握当地法律制度、营商环境等;跨境电商提质增效,需要检测认证适应新的贸易业态,提供更加专业的服务;外贸风险加大,迫使企业需要精准掌握海外贸易商的资信情况,以免钱货两空。