Deloitte.

德勤



新冠肺炎疫情后
中外合资企业
何去何从?

2020年10月

因我不同
成就不凡
始于 1845

摘要 03
1. 新冠肺炎疫情后的全球投资环境 04
身边的危机 04
疫情带来的影响与机遇 04
2. 中外合资企业的重塑将带动全球投资 06
中国的经济复苏 06
将见证中外合资企业的增长 07
发展中外合资企业的利好环境 08
3. 中国为中外合资企业广开大门 10
中国本土合作伙伴 10
如何充分利用中外合资企业：指导原则 10
4. 一种更受欢迎的中国企业全球化方式：成立中外合资企业 15
中国走向世界 15
欧洲的中外合资企业 15
5. 结论：转危为机 16

摘要

01 新冠肺炎疫情后的全球投资环境



- 新冠肺炎疫情冲击了全球企业
- 中西方投资将面临更多的政治和经济限制

02 中外合资企业的重塑将带动全球投资



- 新冠肺炎疫情后的状况（包括筹资困难和较高的市场不确定性）将有利于中外合资企业
- 经济复苏期合资企业的业务活动最为活跃

03 中国为中外合资企业广开大门



- 尽管地缘政治关系紧张，中国的中外合资企业仍具吸引力
- 中国允许西方公司利用其中国本土合作伙伴的专业知识、资金渠道、业务关系和人才资源

04 一种更受欢迎的中国企业全球化方式：成立中外合资企业



- 中国企业将通过中外合资企业增加在西方（特别是欧洲）的投资
- 中外合资企业将有助于缓解对外投资面临的日益严峻的监管压力

新冠肺炎疫情后的全球投资环境

身边的危机

由于新冠肺炎疫情的破坏性影响，全球正面临一次特别的危机。在这一不确定时期，公司面临多种困难，如保持正向现金流、解决过剩劳动力、全球供应链冲击及瞬息万变的政府规章与政策。

可以理解，很多企业目前正在关注其燃眉之急。但新冠肺炎疫情不会一直存在。疫情结束后，企业将融入一个新的环境。现在企业应考虑如何定位自身以等待复苏，制定长期战略并开始考虑未来的愿景。

疫情带来的影响与机遇

此次疫情将从根本上重塑全球经济与商业活动。其中一个影响是对于西方国家和中国间的投资可能会有越来越多的政治和经济限制。

从政治层面讲，此次危机可能会对中国 的投资造成一定程度的抵制 (Rogin, 2020) 。例如，澳大利亚政府暂时将国外投资的政府审批门槛调低至0美元，这一举措被普遍理解为旨在限制中国的投资 (Remeikis, 2020) 。特别是，由于此次危机增加了中美两国之间的不满，两国关系可能会面临更多困难。由于新冠肺炎疫情爆发，美国公众对中美贸易产生了消极看法 (Rogin， 2020) 。

部分行业对于降低对实时生产模式和复杂的全球供应链的依赖度具有战略重要性，这些行业面临的经济和政治压力可能会进一步增加 (Foreign Policy 2020) 。英国政府最近宣布该国的5G网络将逐步暂停使用中国的华为设备 (Corbin, 2020) 。这一解决方案可能是为了从战略层面上确保可从多种供应链体系而非单个国家采购重要的商品和服务 (Brown, 2020) 。

然而，中国正在鼓励本土企业进行国际投资以从危机中恢复并抵消经济衰退：“今年前四个月，中国的非金融对外直接投资同比增长0.7%。”（新华，2020）。同时，尽管中美关系紧张，美国公司仍有意在中国进行投资。2020年上半年，美国公司在中国的对外直接投资较去年增长了6% (Deloitte, 2020a) 。

疫情的干扰毫无疑问造成了困难，但同时也带来了机遇。新冠肺炎疫情后，投资者有机会受益于这一新世界的先发优势：中外合资企业将是实现这一点的关键方式之一。

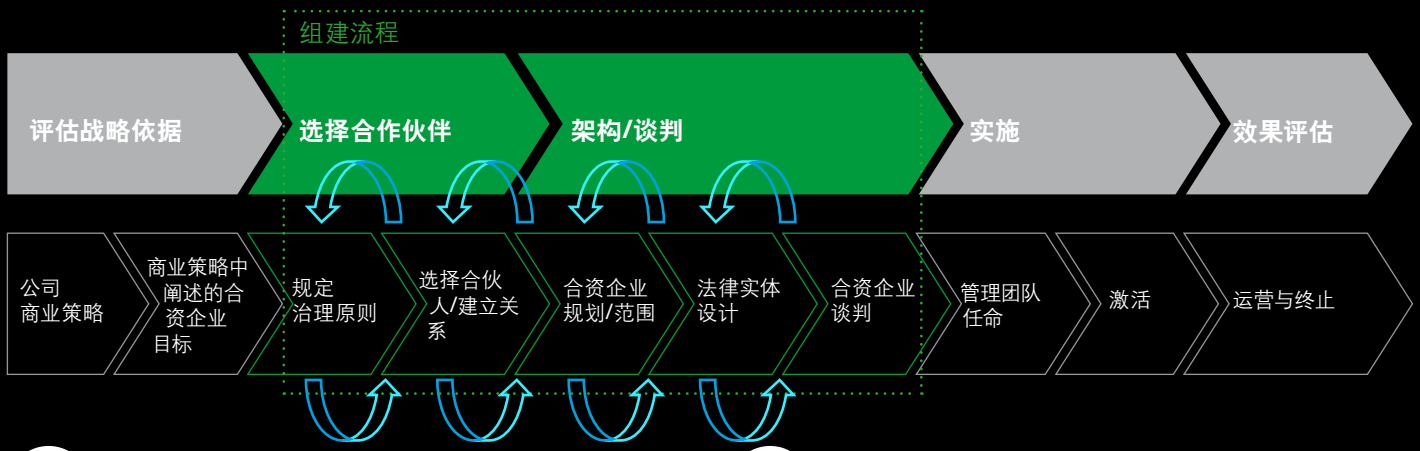
什么是国际合资企业?

如合资企业协议中所述，国际合资企业是由两家或两家以上总部位于不同国家的公司（母公司）组建以开展合资协议中规定的某项特定业务， 中外合资企业是一种国际合资企业。

稳健的企业开展周密的尽职调查以确保他们找到的合作伙伴有能力实现合资企业的目标。

公司开始谈判时通常会进行非正式的交谈并建立关系，之后启动正式谈判。

如果谈判顺利，则最终结果是达成合资企业协议（或根据《中华人民共和国外商投资法》达成股东协议）：一种列出了合资企业条款的具有约束力的法律合约。接下来合作伙伴/股东将着手建立合资企业。



为什么会出现国际合资企业?

公司出于多种原因选择成立一家国际合资企业，这些原因包括：

- 加快市场准入
- 利用某个合作伙伴的本土知识和业务关系
- 利用某个合作伙伴的能力来加快产品研发或提高市场份额
- 绕开针对外商投资的监管条例
- 触达合作伙伴的技术和供应链

国际合资企业面临哪些风险?

同所有投资一样，国际合资企业也承担着一定的风险，如：

- 治理架构不健全，及潜在的治理僵局
- 对业务、运营、财务等控制权可能的冲突
- 两家公司间的文化冲突或语言障碍
- 如市场/客户重叠，与母公司产生竞争的风险
- 退出时分割资产和运营纠纷的挑战
- 商业目标不一致，或
- 剽窃知识产权

谨慎的公司可以采取一些预防措施来降低上述风险，企业可以:

- 在创业之前，就关键问题进行坦诚、清晰的讨论
- 就健全的治理框架和解决公司僵局的可能方案达成一致
- 设计和调整一个高效和公平的合资企业(JV)结构
- 设计保护关键知识产权的条款和结构
- 在必要时进行尽职调查

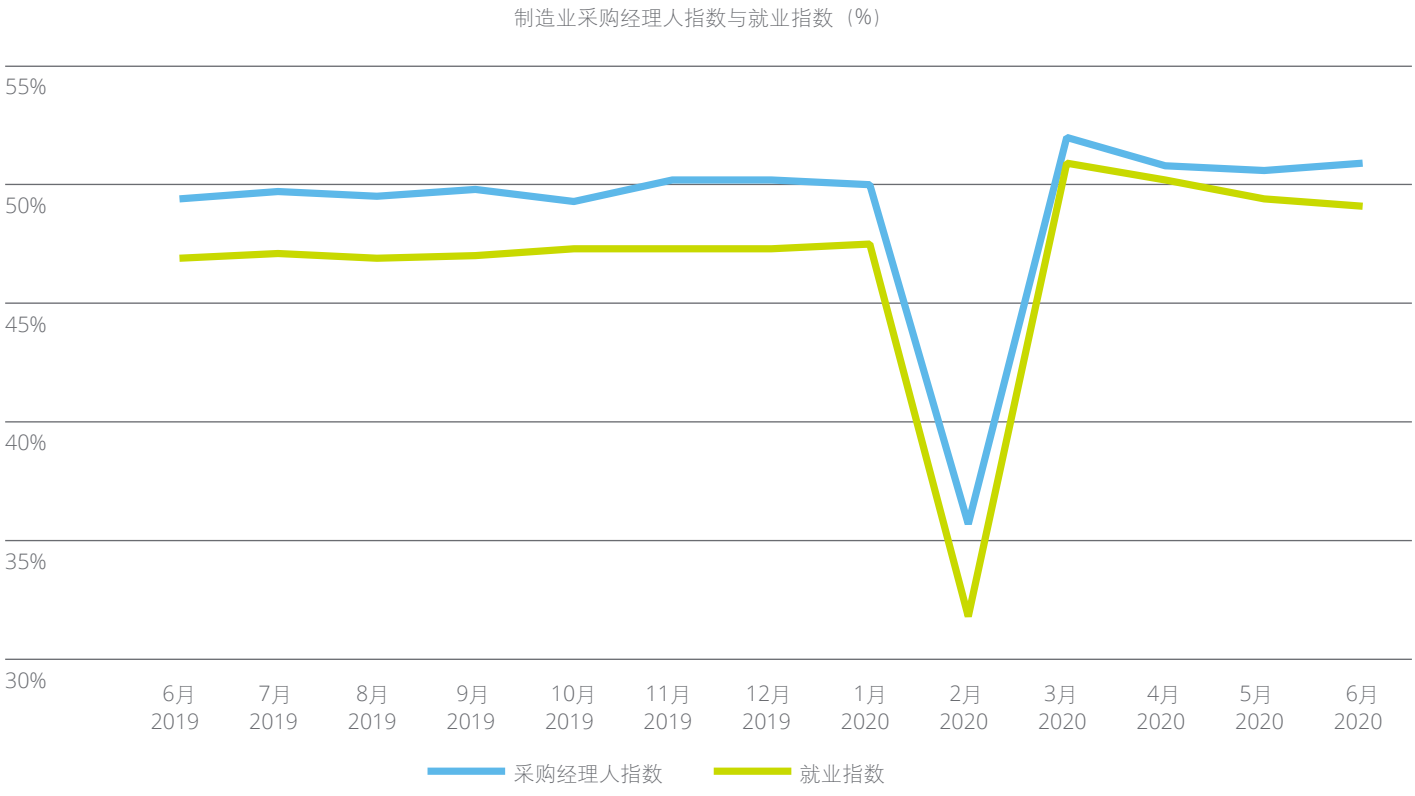
中外合资企业的重塑带动全球投资

中国的经济复苏

受新冠肺炎疫情干扰后，将会出现大量被抑制的经济需求。理想状况下，全球经济活动将跃升至危机前的水平（V字型复苏）。然而，疫情延续的时间越长，就可能会导致经济复苏放缓 (Kennedy & Jamrisko, 2020) 。

中国的复苏很可能会早于其他国家 (经济学人，2020) 。我们见证了中国制造业产出继2月份下跌后于3月份出现的激增；中国的就业情况也出现了类似的V字型趋势（下图1）。2020年第2季度，中国的GDP涨幅超出预期，比去年高3.2%。中国是唯一一个在此期间经历强劲增长的大型经济体 (Deloitte, 2020a)。尽管预计许多发达经济体整体上将在今年经历负增长，中国经济涨幅估计将高于3% (Deloitte, 2020b) 。

图 1: 中国制造业在新冠肺炎疫情期间的衰退与复苏



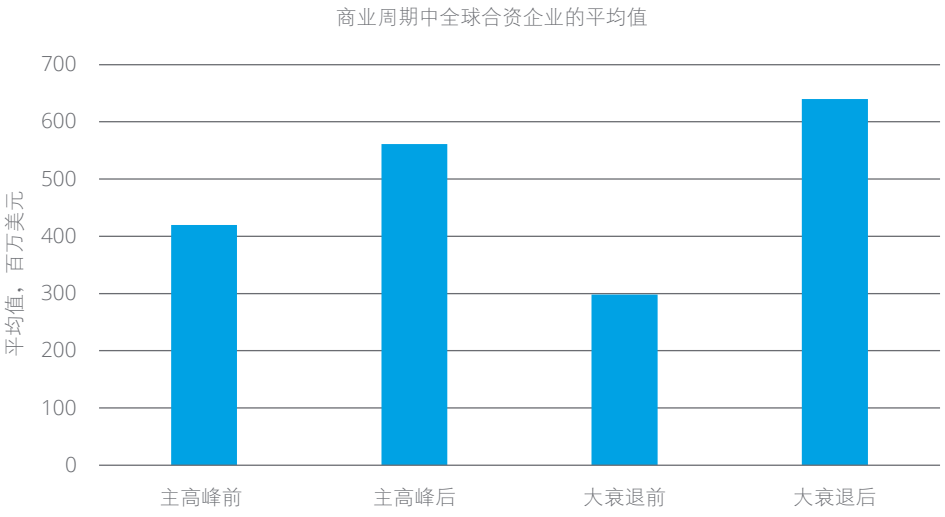
指数值较高表示制造业活动更多/就业人数更多
资料来源：中国国家统计局

将见证中外合资企业的增长

合资企业的组建呈周期性特点：经济衰退期有所下降而在经济增长期则呈上升趋势 (Cass Business School, 2009) 。事实上，合资企业的活动似乎在大型的经济衰退后更为活跃。相比于平均水平，复苏时期成立合资企业的概率要高出20%多（Deloitte, 2010）。

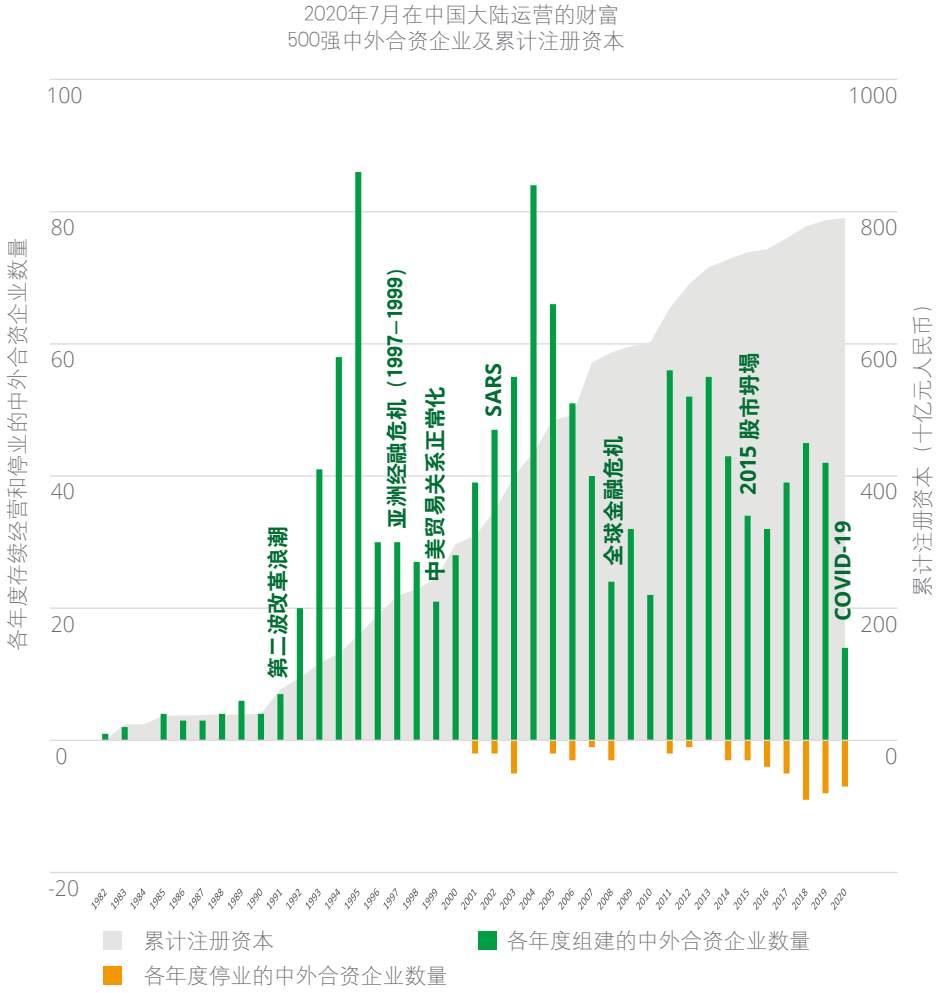
与全球其他地区相比，衰退时期在中国组建的中外合资企业似乎减少，但在危机过后呈增长趋势，以应对这一被抑制的需求。下图3列出了1982年以来全球财富500强企业中的外资企业与中国企业成立中外合资企业数量。亚洲金融危机（1997-1999) 后组建的大型国际跨国公司有所减少，但2000年适逢中美贸易关系正常化后出现了重大复苏。受全球金融危机影响，2018年在中国组建的中外合资企业同样有所减少并在接下来几年也保持较低水平，但2011年开始增加。

图 2: 商业周期中的合资企业活动



资料来源：Cass Business School (2009) 德勤
根据1985-2009的全球商业周期

图 3: 中国的合资企业活动 (1982-2020)



资料来源：德勤、企查查 (2020)
请注意如在企业停业日发布了公开信息才将其视为停业的企业。因此，可能低估了停业企业的总数。

发展中外合资企业的利好环境

企业在准入或试图扩大其在某个国外市场的布局时，会面临一系列选择：在国外市场单独成立公司（“独资”）、完全收购一项当地资产（“并购”）、或与其他公司合作（“合资企业”）。正确的决定将取决于战略需求和公司的具体情形（如下图4所示）。

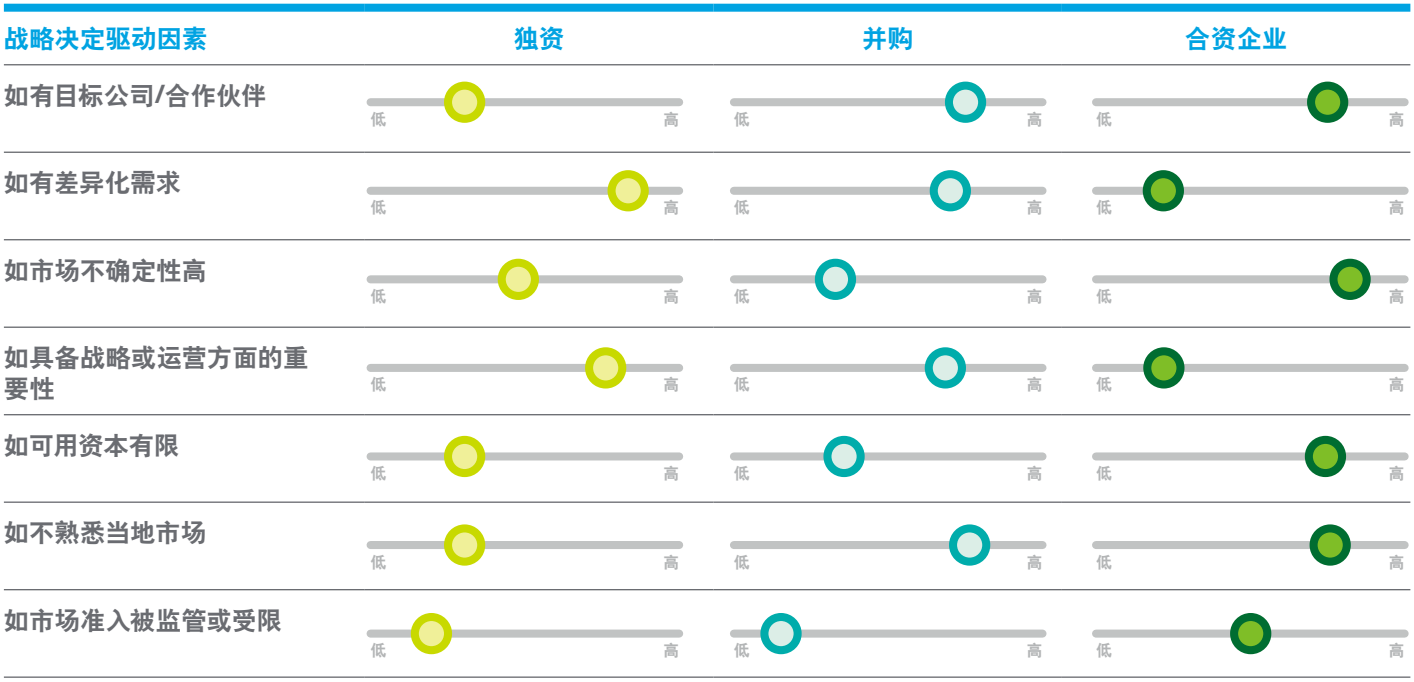
从上述框架中可以看出，独资比较昂贵，特别是在雇佣所需人才方面，但可以最大程度体现产品的差异化。如果有合适的目标公司，企业或许可以选择收购某个当地资产。企业对当地市场不熟悉时，收购本土企业会有所帮助；但并购比较费时耗财。在一家合资企业，合作伙伴通常共摊成本，且新设立的企业可以选择排除遗留费用。这一点使得合资企业成为在较难筹集资金时更受青睐的一种方式。

经济下行时将大大消耗许多公司储备的资金与人才，同时产生不均衡的需求。规避风险的资本市场可能会提高借贷成本，使公司难以获得必要资本。

经济下行也造成了较高的市场不确定性。不确定性较高时，合资企业更具吸引力。相比其他选择，合资企业所需的原始投资较少，并且可以考虑设立明确的退出机制。

因此，新冠肺炎疫情创造了有利于合资企业的条件。在严格的监管限制下，国际合资企业在市场准入方面也提供了优势。这一点在中国尤为突出，在某些特定行业，如国外投资者未与本土企业合作，这些行业的国外投资将被有效限制。例如，外资持有的附加通讯服务不能超过50%（中国商务部，2020）。然而，随着中国政府近期减少对金融和汽车行业的国外投资限制，已经呈现显著的向外资开放更多行业的趋势。

图 4: 独资、并购或合资：哪种最有效?



资料来源：根据德勤 (2019) 报告 “Strategic alliances: Powering your inorganic growth strategy”，本报告中有所修改 。

一家国际合资企业的成功体现在哪些方面?

学术界有一些观点认为国际合资企业并非总能以成功收尾 (Welcher, 2019; Cui 和 Kumar, 2012)。 这种观点主要是因为学术文献中通常使用许多可量化的指标 (例如存续时间、财务绩效和股市影响) 来衡量合资企业的成功 (Christoffersen, 2013年)。

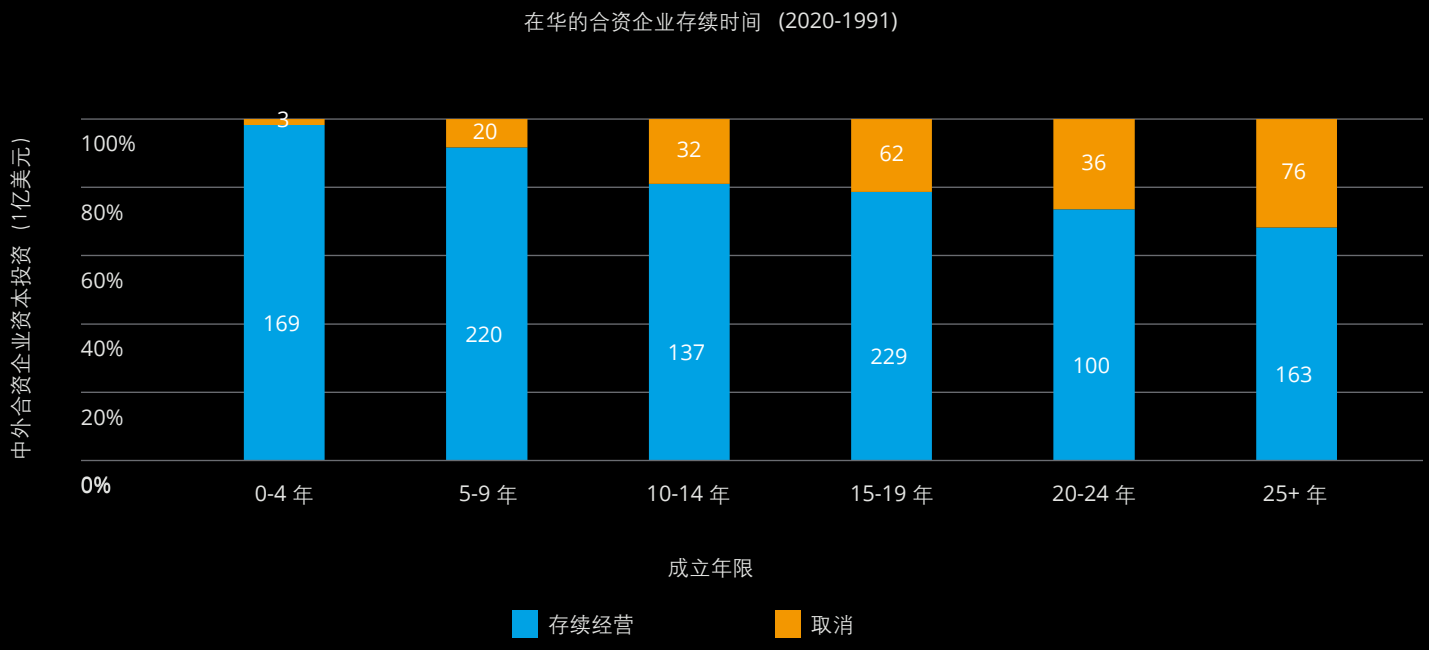
但是, 这些指标并非总能体现一家合资企业的战略目标。许多合资企业规划的运营周期较短, 或在成立之初就有意出售给第三方。

一方股东出售其股份时, 合资企业将继续运营并产生价值。也有证据表明合资企业能够创建适应力相对较强的机构, 尽管他们可能并非一直以合资企业的形式存在。Meschi和Riccio (2008) 发现, 在巴西抽样的234家合资企业中, 有将近一半的合资企业在调研过程中停业。但这些停业的合资企业中有三分之二以上的企业仍继续经营; 它们以另一种方式存续经营 (通常为一方股东收购另一方股东的股份)。换言之, 234家合资企业中仅有39家企业 (17%) 由于冲突或财务亏损而以失败告终。

对于一家企业而言, 国际合资企业是其准入并立足于某个新市场的一种方式。因此, 衡量一家国际合资企业成功与否时, 应考虑这家合资企业成立之初的目标是什么以及是否达成了既定的目标。

图5展示了过去35年来, 2019财富500强企业中的外资企业与中国企业成立中外合资企业 (按成立年限划分) 的存续率。随着时间的流逝, 越来越多的中外合资企业被取消, 然而各个阶段的大部分合资企业仍在存续经营。目前成立不足15年的合资企业中90%以上仍在存续经营。此外, 特别值得关注的是, 成立超过25年的合资企业中有近70%仍在存续经营。但同时需要指出的是, 存续经营率较高的部分原因也可能是在中国关停一家企业在法律层面上比较困难。

图 5: 在中国的中外合资企业存活率



资料来源: 德勤、企查查 (2020
财富500强企业中共有371家企业符合考量条件

中国为中外合资企业广开大门

中外合资企业在中国的外商投资中占很大比例。自2010年以来，约有40%的外资通过合资企业形式进入中国 (NBSC, 2020) 。许多行业要求，外国企业需要与一家中国本土企业合作以进入中国市场。此外，中外合资企业还允许外国合作伙伴利用其中国合作伙伴的本土专业知识、资金渠道、业务关系和人才。

新冠肺炎疫情发生后，在中国组建中外合资企业对西方企业将仍具吸引力。欧美企业将继续寻求提升中国市场可能相对较高的增长率。在中国投资的公司可以依托中国日益熟练且庞大的劳动力和全面的供应链。

中国本土合作伙伴

中外合资企业的中国本土合作伙伴几乎都是大型国有企业。股东对此类企业通常不看重短期需求，而是更偏向长远的考虑 (Hofstede' s, 2001) 。国有企业的目标通常不仅仅是关注利润：他们可以通过合资企业，从合作伙伴那里获得其他机会。比如，国有企业可以从他们的西方合作伙伴那里获得技术或专业知识，或者也可以通过外商投资推动国企内部就业，又或者中外合资企业给国企提供机会在国际市场上站稳脚跟。

如何充分利用中外合资企业：指导原则

寻求在中国组建合资企业的西方企业需要考虑中国市场的特殊性。

花时间了解市场和商业文化

进入中国市场的西方企业需要努力了解当地的商业文化。继续遵循西方的经营方式或将导致冲突。在某些情况下，西方企业会试图控制董事会，但却发现自己被排除在关键管理职位以外，从而妨碍他们做出有意义的决策 (Bosshart, Luedi, & Wang, 2010) 。

寻找合适的合作伙伴

在20世纪80年代，即中国合资企业的早期阶段，合资企业的合作伙伴通常遇到中外企业在战略目标上存在的差异：外国企业一般更注重盈利，而中国企业则更注重增长或就业 (Bosshart, Luedi, & Wang, 2010) 。

双方目标不一致的情况也会发生：外国企业可能想利用中外合资企业在中国市场站稳脚跟 (并愿意牺牲部分利润以换取市场份额) ，而中国本土企业则可能寻求快速的资金以投资其他企业 (ICC, 2011) 。因此，合资双方必须清楚了解双方的战略目标：只有利益一致，合资企业才能取得成功。

中外合资企业在中国的成功很大程度上取决于从一开始就找到合适的合作伙伴。企业需要花时间评估其潜在合作伙伴是否具有一致的目标、必要的业务能力、文化契合度以及是否值得信赖。

通过回顾德勤最近参与的一些服务案例，我们可以观察到一系列跨行业的宏观趋势。其中，尤其值得注意的是，国际企业为什么选择在中国组建中外合资企业？市场准入、金融准入以及中国本土化制造是三大主要动因。而对于中方企业而言，获得知识产权或专业知识、市场准入以及促进制造业体量增长则是中方选择组建中外合资企业的三大主要动因。详情如下图6所示。

图 6: 西方企业组建合资企业的核心驱动因素是什么？

产业		西方合作伙伴			中国合作伙伴		
		市场准入	资产/现金	其他	获得知识产权/专业知识	市场准入	其他
第一产业	能源	√	√		√	√	现金
制造业	轻工业			制造		√	规模
	化学品	√		制造	√		
	汽配	√	√		√		
	航空	√	√		√		
	消费品	√	√		√		品牌， 产品
金融服务业 (FSI)	金融和商业	√		采购			
	资产管理	√		分销渠道	√	√	国际分销渠道
科技媒体及通信行业 (TMT)	高科技	√			√		
生命科学行业	制药	√	√		√		
	医疗	√		收入	√	√	
服务业	认证	√	√		√		
	教育	√		资产利用率	√		
	酒店	√			√		
	零售	√	√	保持规模	√		全球供应链，规模

信息来源: 德勤案例研究

确保交易的重要性

投资者需要问自己：无论从战略上还是从规模上来说，这一投资是否足够重要需要双方均给予适当的关注？在中国，通常是与大型国有企业组建合资企业。在这种情况下，单个的合资企业可能并不代表重大投资，因此这些国有企业可能并不愿意向合资企业投资顶尖的人才或进行大量的监管。

因此，在组建合资企业前，必须确保双方认真对待合资企业，提供强大的战略和财务激励，包括愿意注入关键的高管人员。

牢记最终目的

不同的中外合资企业对存续期有着不同的打算。有些只是打算存续一段特定时期，有些则并未考虑一个明确的结束日期。但无论如何，企业需要确保合资企业有一个明确的退出机制。合资企业的业绩和母公司的立场可能会随着时间而变化。例如，合资企业的其中一家母公司可能会变更其高管层，并选择制定新的整体业务战略。由此双方无法再继续合作。在这种情况下，企业需要有一个明确和预先确定的退出机制来退出合资企业。

中外合资企业最佳实践：分步指南

第一步：评估战略

如果一家公司想要组建中外合资企业，第一步是评估组建这样一个中外合资企业的战略理由。管理层应考虑其他选项，并评估组建中外合资企业是否是其达成业务目标的最佳手段。

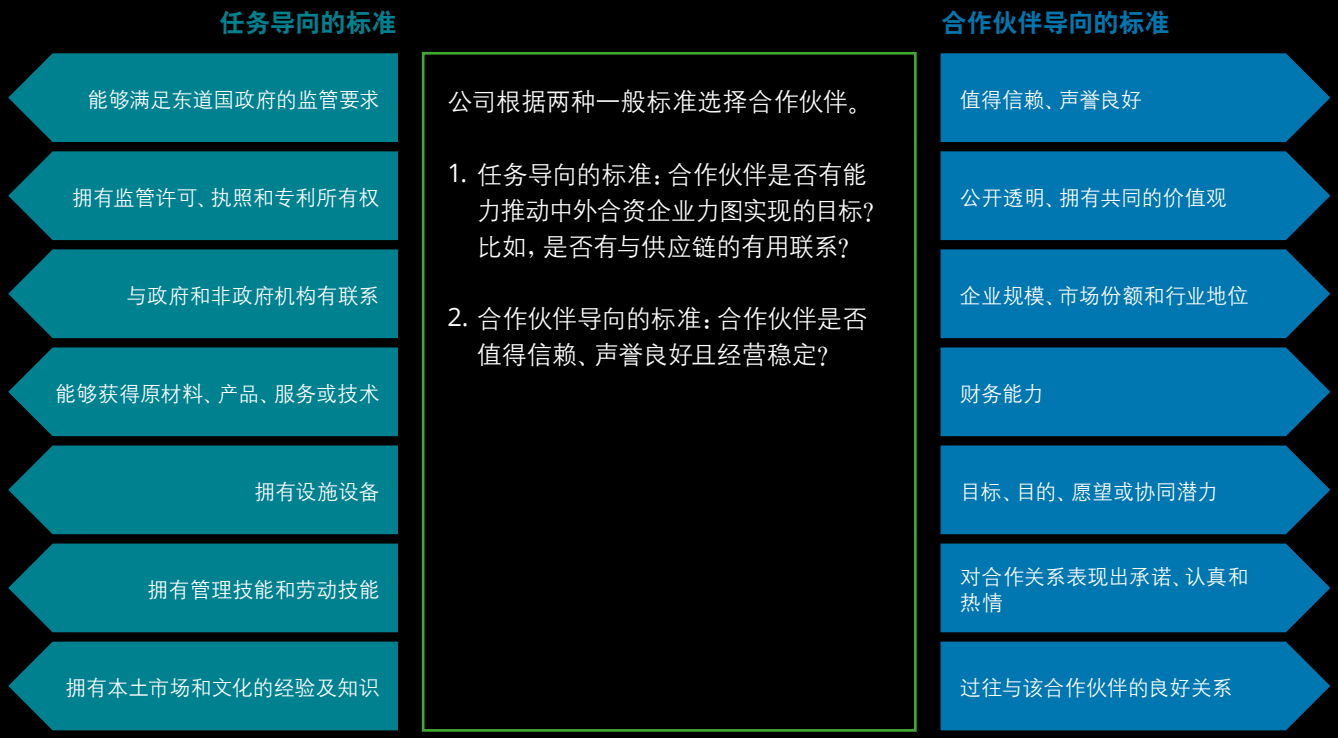
第二步：选择合作伙伴

一旦管理层确定中外合资企业是实现其战略目标的最佳方法，公司需要确定合适的合作伙伴。合适的合作伙伴应当：

- 有一致的愿景和目标；
- 拥有关键的能力（如获得政府审批、招聘有竞争力的员工、采购供应链，等等）；
- 拥有文化契合度；以及
- 公开透明且值得信赖。

图7概述了一系列用于确定潜在合作伙伴是否合适的关键标准。

图 7：公司如何选择合作伙伴：任务导向的标准和合作伙伴导向的标准



资料来源：(Roy and Oliver, 2009; Geringer, 1988; Glaister, 1996; Arino et al., 1997; Glaister and Buckley, 1997; Tatoglu and Glaister, 2000; Nielsen, 2003)

第三步：制定关键原则

在开始与潜在合作伙伴进行谈判之前，企业需要为自己建立一套明确的原则，用以确定合资企业的定位、以及希望从合资企业中获得什么、双方究竟如何实现各自的目标？

在开始谈判前，双方企业应举行一次内部协调研讨会，以：
- 确定红线范围和可能的合资企业问题；
- 为关键主题制定谈判战略和立场；
- 概述业务目标；及
- 集思广益时间表和潜在的激活计划。

第四步：谈判

在找到合适的合作伙伴并明确表述了各自的业务目标之后，双方企业进入谈判阶段。在谈判过程中，双方企业需就合资企业长什么样达成一致，具体包括：
- 设定范围；
- 定义双方的成功；
- 界定哪一方控制中外合资企业的哪些要素；
- 确定各方的预期贡献；
- 定义排他性安排；
- 全面了解法律法规；
- 建立清晰、可行的治理结构；以及
- 协商工作完成时间表。

谈判是正确认识另一方的绝佳机会。企业应建立专门的谈判团队，团队成员应包括关键职能部门的负责人，这样不仅能够带来丰富的运营知识，还能帮助评估对手。

确保合资企业成功的关键是，如果公司不能兑现其最初的承诺，其愿意放弃这笔交易。企业需要警惕避免沉没成本的谬论：即，由于已经投入过多的谈判时间而促成一笔不够理想的交易。

建议适当开展尽职调查工作。必要的尽职调查程度取决于风险的范围。企业需要考虑尽职调查的领域，而这取决于交易的具体风险因素。

第五步：确定治理结构

中国企业的治理结构十分独特。公司印章或许是中国企业最为与众不同之处。公司印章就是一个图章，其作用相当于西方企业的签名。在中国，每家企业批准文件都需要用到公司印章。每家企业一般有一个公章用于签署法律文件，还有一个财务章用于处理财务往来。这一制度的必然结果是，谁控制印章（加上拥有营业执照的原始副本），谁就拥有了实质性的权力。合资企业需要同意并建立内部控制，以确定谁有权持有和使用各种印章（通过审批流程），以及谁实际控制营业执照。
下面的图8列出了一个典型的中国合资企业的角色和机构的指示性列表。

下图8列出了典型的中国合资企业中的角色和机构的指示性清单。

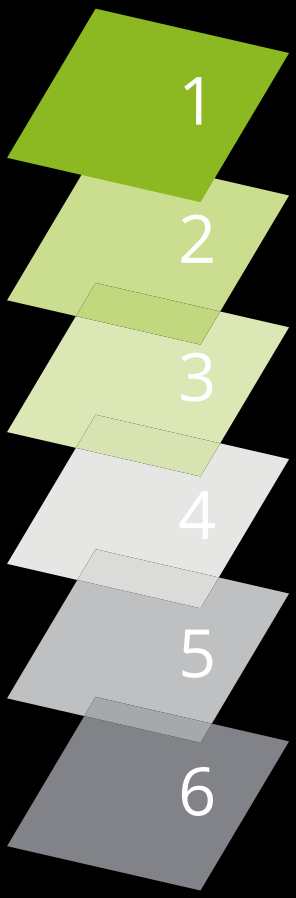


图 8: 关于治理的六层结构

合资协议	• 合资协议合同规定了合资企业双方的责任
股东委员会	• 负责审批、经营和投资计划、年度预算和利润分配 • 就更换董事会投票
董事会	• 应建立需要董事会一致批准的董事会保留事项清单
董事会下辖委员会（可选）	• 各委员会根据各自的职权范围，治理相关关键领域
运营管理委员会（可选*）	• 起草合资企业的官方商业计划 • 合资企业应同时拥有短期及长期商业计划 • 出现股东意见分歧时作为短期过渡
审批流程	• 规定机构各层级可以做出何种决策的企业规则 • 此类工具确保企业清晰运营，包括印章管理规则等

资料来源：德勤
*在欧洲大陆国家的合资企业中最为常见；在其他地区较少见。它们通常用于解决特定的治理症结。

一种更受欢迎的中国企业全球化方式：成立中外合资企业

中国走向世界

中国企业参与发达国家竞争的机会日益增多，可以利用发达国家较低的生产投入成本和融资成本 (Cui, Jiang & Stening, 2011) 。一系列因素将鼓励中国以中外合资企业的形式在西方国家、特别是欧洲、进行投资。

地缘政治紧张局势加剧

新冠肺炎疫情危机加剧了地缘政治紧张局势。西方国家在过去几年强化对国外投资的审查；疫情加速了这一趋势。在欧洲市场，包括意大利、西班牙、匈牙利、法国、德国及其他国家均出台了新的国外投资限制 (White & Case,2020) 。

随着文化和监管壁垒增多，将国际合资企业作为跨境投资的可能性也日益提高。国际合资企业面临的监管负担通常低于并购或独资。

此外，通过与欧洲企业合伙，中国公司将能够利用本土品牌的商誉来“弥补其在国外知名度的欠缺” (Cui, Jiang & Stening, 2011) 。

西方公司与中国公司合资合作将获得经济激励

经历几个月的经济活动衰退后，许多西方公司将出现资金短缺现象。因此，为再次盈利，西方企业将寻求新的投资机会。迅速采取行动的公司最终能充分利用经济下行后出现的复苏。

但是，资本市场不太可能负担得起大规模、耗资的投资活动。因此，西方公司将寻找新的资金源。国际跨国公司将向西方公司提供中国资本并允许他们与其合作伙伴共同承担新投资所产生的成本。

欧洲的中外合资企业

西方国家一家成功的中外合资企业，其基本要素基本同中国一致。企业走出的每一步都需要遵循最佳实践。寻找一家中外合资企业的公司从一开始就应该有所计划。这意味着找到合适的合作伙伴、避免误解并确保合资企业设有适当的机制 (如稳健的治理架构) 。

许多中外合资企业由国有企业参与。对于国有企业而言，西方公司对其具备吸引力是由于其规模较大且能够获得资金。但谈到利益的一致性，中国私营企业和西方跨国公司的利益可能更容易协同一致，由于“私营企业更趋向于寻找市场。” (Gross, Huang & Ding, 2017) 。

由于中国国有企业的跨境投资需要获得国务院国有资产监督管理委员会 (SASAC) 的审批，因此遵循一种特有的自始至终的流程。在海外组建跨境中外合资公司前，中国国有企业必须准备充分的包括详细的实体结构和融资架构在内的可行性研究和交易提案，以供SASAC审核。进行谈判后，国有企业须获得国资委对项目融资协议安排以及签署合资企业协议的批准。跨境并购交易同样需要获得国资委的审批。自2017年开始，国资委为减少投机性投资而加强了对跨境投资的监管 (XBMA, 2017) 。

跨境投资通常也要求取得入境国政府的审批。2016年，欧盟委员会在审阅合资企业的过程中，选择在计算市场规模时将国资委控制的其他国有企业一并考虑 (Price, 2016) 。这实际上增加了中国国有企业寻求在欧洲进行投资的监管壁垒。

结论：转危为机

这场危机对全球企业造成了深远的影响。目前许多公司处于求生存的状态。但随着我们开始从新冠肺炎疫情及相关的经济困境中复苏，能够迅速反弹的企业将享受先发者优势。经济状况将有利于中国和西方国家的中西合资企业。基于审慎的尽职调查、合适的合作伙伴、有力的监管框架和合资架构，中外合资企业将成为全球不确定时期中国和国外企业的一种强有力工具。



联系我们

如果想要在中国或其他地区建立合资企业，我们的合资企业专家团队将为您提供帮助。请联系我们的任意团队成员：

中国

Alan MacCharles
合伙人
+86 21 61411658
amaccharles@deloitte.com.cn

Chris Lin
总监
+86 21 61412719
chriskylin@deloitte.com.cn

Jeff Xu
企业税合伙人
+86 21 61411278
jexu@deloitte.com.cn

美国

Tanay Shah
常务总监
并购交易、重组策略及尽职调查
+1 312 486 3822
tanshah@deloitte.com

欧洲

Daan Witteveen
合伙人
+318 8288 0236
DWitteveen@deloitte.nl

澳大利亚

Andrea Culligan
合伙人
+61 282 606 754
aculligan@deloitte.com.au

加拿大

Jeremy Webster
合伙人
+1780 4213 651
jeremywebster@deloitte.ca

致谢

作者

Alan MacCharles
合伙人
财务咨询
+86 21 61411658
amaccharles@deloitte.com.cn

Chris Lin
总监
财务咨询
+86 21 61412719
chriskylin@deloitte.com.cn

Nicholas Young
高级咨询员
财务咨询
+86 21 61411085
nyoung@deloitte.com.cn

特别鸣谢：
Adam Brown, Cody Chen, Lydia Chen, Andrea Culligan, Weiheng Jia, Cecilia Lin, Pam Pang, Li Peng, Aaron Schoen, Daan Witteveen, Jeff Xu和其他参与本通讯创作的人员。

参考资料

1. Arino, A., Abramov, M., Skorobogatykh, I., Rykounina, I. and Vila, J. (1997) 'Partner Selection and Trust Building in West European-Russian Joint Ventures', International Studies of Management & Organization, 27(1), pp. 19–37.
2. Beamish, P.W. and Lupton, N.C. (2009) Managing Joint Ventures, Academy of Management Perspectives, 23(2), pp. 75–94.
3. Bosshart, S., Luedi, T. & Wang, E. (2010), Past lessons for China's new joint ventures, McKinsey & Company https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/past-lessons-for-chinas-new-joint-ventures
4. Brown, C., (2020), Coronavirus and Trade, The Indicator From Planet Money, https://www.npr.org/transcripts/830330633.
5. Cass Business School (2009), Sharing Risk: A Study of Corporate Alliances, https://www.cass.city.ac.uk/?a=138868
6. Chinese Ministry of Commerce (2020), Special management measures for foreign investment access (Negative list) (2020 version), https://www.ndrc.gov.cn/xxgk/zcfb/fzggwl/202006/P020200624549035288187.pdf
7. Christoffersen, J. (2013) A Review of Antecedents of International Strategic Alliance Performance: Synthesized Evidence and New Directions for Core Constructs, International Journal of Management Reviews, 15, pp. 66–85.
8. Corbin, K. (2020), UK Bans Huawei From 5G Networks, Forbes, https://www.forbes.com/sites/kennethcorbin/2020/07/14/uk-bans-huawei-from-5g-networks/#6ebb7635c531
9. Cui, L., Jiang, F. & Stening, B. (2011). The entry-mode decision of Chinese outward FDI: Firm resources, industry conditions, and institutional forces. Thunderbird International Business Review. 53(4)
10. Cui, A.S. and Kumar, M.V.S. (2012) Termination of related and unrelated joint ventures: A contingency approach, Journal of Business Research, 65(8) Elsevier Inc., pp. 1202–1208.
11. Deloitte (2010), A study of Joint Ventures, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/finance/Publications/Etude_Joint_Venture_juillet%202010.pdf
12. Deloitte (2019), Strategic alliances: Powering your inorganic growth strategy, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/strategic-alliances.html
13. Deloitte (2020a), Weekly global economic update, July 2020, https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/global-economic-outlook/weekly-update.html
14. Deloitte (2020b), Voice of Asia, Edition 7, https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/voice-of-asia-issue-7.html
15. Economist (2020), World politics: Geopolitics after Covid-19: is the pandemic a turning point?, ViewsWire: April 1st 2020, Economist Intelligence Unit http://www.eiu.com/index.asp?layout=displayVw&article_id=839299867&geography_id=1360000136&region_id=
16. Foreign Policy (2020), How the World Will Look After the Coronavirus Pandemic, Foreign Policy, https://foreignpolicy.com/2020/03/20/world-order-after-coroanvirus-pandemic/
17. Glaister, K.W. (1996) 'UK–Western European strategic alliances: Motives and selection criteria', Journal of Euromarketing, 5(4), pp. 5–35.
18. Glaister, K.W. and Buckley, P.J. (1997) 'Task-Related and Partner-Related Selection Criteria in UK International Joint Ventures.', British Journal of Management, 8(3), p. 199.
19. Geringer, J.M. (1988) Joint venture partner selection: Strategies for developed countries. New York: Quorum Books.
20. International Institute for the Study of Cross-Border Investment and M&A [XBMA] (2017) CHINESE UPDATE — SASAC to Strengthen Supervision on Outbound Investment of Central Enterprises, https://www.xbma.org/chinese-update-sasac-to-strengthen-supervision-on-outbound-investment-of-central-enterprises/
21. InterChinaConsulting [ICC] (2011), Establishment of a Joint Venture (JV) in China, https://www.caixabank.es/deployedfiles/particulars/Estaticos/PDFs/InfolineaAbierta/JVinChina.pdf
22. Jiang, X., Li, Y. and Gao, S. (2008) The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages, Journal of International Management, 14(2), pp. 173–189.
23. Kennedy, S. & Jamrisko, M. (2020), V, L or 'Nike Swoosh'? Economists Debate Shape of Global Recovery, Bloomberg https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-02/economists-debate-shape-of-a-global-recovery-after-coronavirus
24. Lewis, I., Zhou, M. & Wang, E. (2020), China Investment Policy – Ensuring The Mice Will Be Caught, Mayer Brown
25. Maley, K. (2020), Why economist are so worried about Keynes' paradox of thrift, Australian Financial Review, 7 July 2020
26. Meschi, P. and Riccio, L.E. (2008) Country risk , national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil, International Business Review, 17, pp. 250–266.
27. National Bureau of Statistics of China [NBSC] (2020), Actual Receipt Capital of Industrial Enterprises, Foreign Funded, Annual Data
28. Nielsen, B .B. (2003) 'An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation', 21(3), pp. 301–322.
29. Price, M. (2016), Chinese state-owned companies face greater scrutiny of EU deals after ruling, Reuters, https://www.reuters.com/article/us-china-eu-m-a-idUSKCN0YZ00U
30. Remeikis, A. (2020), Australian authorities to check every proposed foreign investment during coronavirus crisis, The Guardian, March 29, 2020
31. Rogin, J., (2020), The coronavirus crisis is turning Americans in both parties against China, The Washington Post, April 8 2020, https://www.washingtonpost.com/opinions/2020/04/08/coronavirus-crisis-is-turning-americans-both-parties-against-china/
32. Roy, J. and Oliver, C. (2009) International joint venture partner selection: The role of the host-country legal environment, Journal of International Business Studies 40, pp. 779–801.
33. Tatoglu, E. and Glaister, K.W. (2000) 'Strategic Motives and Partner Selection Criteria in International Joint Ventures in Turkey: Perspectives of Western Firms and Turkish Firms.', Journal of Global Marketing, 13(3), p. 53.
34. Welcher, T. (2019) A new way to look at an old problem: International joint venture partner selection via constrained systematic search, Business Horizons, 62(2), pp. 199–205.
35. White & Case (2020) COVID-19 Foreign Direct Investment (FDI) – An Overview of Restrictions in Western Europe and the CEE, https://www.whitecase.com/publications/alert/covid-19-foreign-direct-investment-fdi-overview-restrictions-western-europe-and
36. Xinhua (2020), China's outbound investment goes up, http://www.xinhuanet.com/english/2020-06/03/c_139111060.htm

办事处地址

北京
北京市朝阳区针织路23号楼
中国人寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781

长沙
长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都
成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500

重庆
重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连
大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州
广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州
杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915

哈尔滨
哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥
合肥市政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港
香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南
济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门
澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古
15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450

南京
南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码：210019
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

宁波
宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码: 315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131

三亚
海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码：572099
电话：+86 898 8861 5558
传真：+86 898 8861 0723

上海
上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳
沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳
深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州
苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码：215021
电话: +86 512 6289 1238
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

天津
天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉
武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门
厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安
西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

郑州
郑州市郑东新区金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码：450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710



关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问 www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约312,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com\cn\zh\social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

HK-006SC-20

这是环保纸印刷品