

NEWSLETTER

 ZHONG LUN
中倫律師事務所

中 倫 e 簡 報
深度观察

浅谈港股上市项目中特殊股东权利
处理方式——从发行人境内律师角度

001/

踏遍青山人未老，并购征程路漫漫
——仓储物流项目实践指南

010/

股权激励与赴港上市2.0：
董事长和高管应当关注的六大法律问题

039/

中国出口管制实务前沿：
物项范围、域外效力与执法动向

051/

跨境仲裁中的程序会议、
程序令与程序时间表

061/

浅谈港股上市项目中特殊股东权利 处理方式——从发行人境内律师角度

作者：郭克军 苗郁芊



自2024年以来，申报港股上市的境内企业数量显著增多。在申报港股上市的过程中，拟上市企业和投资人股东不得不面对投资人股东所享有的特殊股东权利如何处理这一问题。为了顺利推进企业上市，各方原则上会按照《香港联合交易所有限公司证券上市规则》（以下简称“《上市规则》”）、《新上市申请人指南》（2024年9月）（以下简称“《联交所指南》”）的要求对相关权利进行终止或作出其他安排。在符合香港联合交易所有限公司（以下简称“香港联交所”）法规及审核要求的背景下，拟上市企业、投资人股东出于各自利益诉求亦存在一定的博弈的空间。

由于属于香港联交所审核范畴，该问题原则上需要以港股上市项目中发行人境外律师的意见为准。考虑到在实操中拟上市企业客户或投资机构客户对该类问题频繁咨询，并且与该问题相关的协议亦主要由发行人境内律师处理，笔者基于在项目中遇到的实例，从发行人境内律师的视角出发，对港股上市项目中特殊股东权利处理方式的做了一些总结与思考，供各方参考。

第一部分\

特殊股东权利的范围及处理原则

（一）香港联交所层面

根据《联交所指南》第4.2章“首次公开招股前的投资”之“首次公开招股前投资者的特别权利”，“未涵盖所有其他股东或不符合《首次公开招股前投资指引》的特别权利必须于上市前修订或终止。该等权利可于上市前存在并行使，直至申请人成功上市为止。”

基于上述，企业上市后的所有股东原则上均应受平等对待，不延伸至所有其他股东的特

别权利在上市后不得继续生效，并且相关股东需要在企业首次递交上市申请前，同意相关特殊股东权利按照《上市规则》《联交所指南》的要求终止，这其中即包括投资人股东对拟上市企业所享有的优先认购权、回购权、优先清算权等常见特殊股东权利。

另根据《联交所指南》第4.2章“首次公开招股前的投资”之“首次公开招股前投资者的特别权利”，“除非另有规定，一名股东授予另一名股东的权利或股东（包括控股股东）之间的协议属于私人安排，一般不受《首次公开招股前投资指引》的规限。”即原则上，受《联交所

指南》规制的特殊股东权利仅包括拟上市企业作为义务方的相关权利，而不包括股东之间的特殊权利安排。但需特别指出的是，由拟上市企业控股股东授予上市前投资者的任何可撤回投资的权利，需要在首次递交上市申请前予以终止。

从上述规定可见，相较于A股上市项目的审核要求，港股上市项目在审核时会更严格地要求对控股股东或实际控制人作为义务方的相关安排予以终止。在A股上市项目中，根据《监管规则适用指引——发行类第4号》的相关规定，对于拟上市企业控股股东或实际控制人作为义务方的对赌条款在满足特定条件下可以于申报时予以保留。

（二）中国证监会层面

中国证券监督管理委员会（以下简称“**中国证监会**”）发布的《境内企业境外发行证券和上市管理试行办法》及其配套指引，并未对发行人如何处理其投资人享有的特殊股东权利进行明确规定，仅要求发行人应在备案报告和境内法律意见书部分披露或说明存在特殊股东权利安排或涉及股份的特殊约定的情况。从已公开披露的反馈问题来看，中国证监会对特殊股东权利的问询主要为是否影响控制权稳定性、是否可以保留及应如何终止、是否符合境外监管要求和上市地规则等角度出发。



第二部分\

特殊股东权利的具体处理方式

（一）各类常见特殊权利的处理方式

上市前投资人股东的特殊股东权利的具体处理要求主要见于《联交所指南》“4.2 首次公开招股前的投资”之“首次公开招股前投资者的特别权利”部分。整体来说，投资人股东享有的回购权¹需要在企业首次递交上市申请前终止，其他特殊股东权利一般需要在拟上市企业完成上市之时终止，企业与股东需要在递交上市申请前就上述安排书面达成一致。

结合笔者的项目实操经验，各类常见特殊权利的处理方式具体如下：

1.即《联交所指南》规定的“撤资权”，包括“申请人或控股股东授予首次公开招股前投资者的认沽期权、赎回或回购权利，又或允许申请人或控股股东回购首次公开招股前投资者股份的权利（如认购期权）”。

序号	特殊权利类型	处理方式
1	优先认购权	于企业在香港联交所上市时终止。
2	优先购买权、共同出售权、股权转让限制 ²	此类特别权利作为股东之间的约定，理论上可以延续至上市后，但香港联交所在审核时仍可能会基于平等对待的一般原则进行个案分析。市场实践亦通常会将该等权利与其他特别权利一起做终止安排。此外，如保留相关条款，相关义务方在企业上市后于二级市场减持股份也会受到限制。
3	回购权	由拟上市企业或其控股股东授予投资者的回购权需要在拟上市企业递交上市申请前终止。
4	知情权 ³	于企业在香港联交所上市时终止。
5	清算优先权	于企业在香港联交所上市时终止 ⁴ 。 创始股东在视为清算交易中支付补偿分配金额的义务，作为股东之间的约定，理论上可以延续至上市后，但香港联交所在审核时仍可能会基于平等对待的一般原则进行个案分析。市场实践亦通常会将该项权利与其他特别权利一起做终止安排。
6	董事、董事会观察员提名权	于企业在香港联交所上市时终止。投资人股东在上市前已经提名并获委任的董事一般无需辞任，可于上市后继续担任董事一职，但投资人股东无权委任新的董事人选。 对于股东之间就提名及/或投票选举若干董事候选人的任何协议均可保留到上市后；对于要求股东需达到一定持股比例方享有董事提名权的安排可保留到上市后，因为该等权利适用于所有符合此类标准的股东。 此外，一般上市公司不会特设“董事会观察员”，市场实践亦通常会将该项权利与其他特别权利一起做终止安排。

2.即未经投资人股东同意，创始股东及其控制主体（例如员工持股平台）不得转让其所持拟上市企业股权。

3.仅针对投资人股东享有的超出一般公众股股东所享有的股东知情权范围的、可能造成获知内部信息的知情权。

4.如清算优先权条款中除法定触发清算情形外还约定了“视同清算事件”，则部分会计师可能会要求在递交上市申请前终止该条款且不设置效力恢复机制，否则会以负债形式在财务报表上体现清算优先权的影响。

序号	特殊权利类型	处理方式
7	高级管理人员提名权	可保留至拟上市企业上市后，前提是所有任命均须受限于董事会的决定。
8	公司治理层面的特殊股东权利 ⁵	于企业在香港联交所上市时终止。
9	最惠待遇	于企业在香港联交所上市时终止 ⁶ 。
10	领售权	于企业在香港联交所上市时终止。
11	反稀释权	如以企业作为补偿义务方，且未将上市发行新股作为触发反稀释补偿的例外情形，则需要在递交上市申请前终止⁷；如将上市发行新股作为例外情形，则可于企业在香港联交所上市时终止。 如以创始股东作为补偿义务方，则可以保留至上市后，但从商业角度不利于创始股东。

（二）关于回购权的常见问题

上述权利中，回购权为投资人股东享有的核心特殊股东权利。实操中，在遵守香港联交所相关规则的框架下，投资人股东与拟上市企业仍可能会对回购权的具体终止安排进行博弈与拉锯。结合笔者的项目实操经验，其中值得讨论的几个常见问题如下：

1.关于权利效力恢复机制

如上文所述，无论是拟上市企业还是控股股东作为回购义务方，投资人股东所享有的回购权都需要在发行人递交上市申请前予以终止（通常在协议中会约定为递交上市申请的“前一日”终止）。

值得注意的是，根据《联交所指南》，“倘撤资权仅可在上市未果时行使，且将于上市时终止，则撤资权可于首次呈交表格当日或之后存在。”其中“上市未果”的例子包括“发生任何事件导致申请人无法遵守上市要求或上市申请被撤回／拒绝／退回／失效”。基于上述，在要求将回购权于递交上市前终止的同时，香港联交所允许对终止的回购权设置效力恢复条款。经笔者梳理，常见的效力恢复触发情况包括：

5. 主要为在董事会、股东会会议召开及决策方面的特殊权利，例如公司重大事项需要经一定比例的投资人股东或其委任董事同意方可实施。

6. 根据《联交所指南》，如果相关条款获修改为包含明确的“违反诚信责任”条款，使董事可在遵守该条款会违反其诚信责任时不理睬该条款，则该项权利可延续至上市后。截至目前，笔者在实操中尚未遇到加入上述“违反诚信责任”条款的案例。

7. 部分会计师可能会进一步要求不设置效力恢复机制，否则会以负债形式在财务报表上体现反稀释权的影响。

(1) 上市申请被驳回、否决或被终止审核；
(2) 拟上市企业单方面决定终止上市或撤回上市申请；(3) 拟上市企业递交的上市申请失效且未及时续期；或(4) 于首次向香港联交所递交上市申请后的一定期限内公司仍未能完成本次发行上市。

对于上述第(3)种情形，根据香港联交所相关规则，企业向香港联交所递交的上市申请的有效期为6个月，即递交上市申请届满6个月之时上市申请将失效，需要重新递交（即Refile）。结合当前香港联交所、中国证监会的审核进度，拟上市企业需要重新递交上市申请的情况并不少见。在部分项目中，投资人股东为了促使拟上市企业尽快继续推进上市，可能会考虑要求将拟上市企业未能在一定期限内及时重新递交上市申请作为回购权的效力恢复触发条件。关于该期限的长短，实践中常见的约定为3个月或6个月。

对于上述第(4)种情形，投资人股东将该情形作为回购权效力恢复的情形之一，主要系考虑避免其享有的回购权被无限期终止而设置一个“最终期限”，特别是按照原有约定发行人实现上市的期限已经临近或已经届满的情况下。上述考虑具有一定合理性，拟上市企业一般情况下对将该情形作为回购权效力恢复条款的安排接受程度也相对较高，实践中较常见的期限为12个月或18个月。结合目前审核流程与

实践，自首次递交上市申请至完成发行上市往往超过12个月，建议企业结合自身实际情况把握。

另外值得探讨的是，笔者经办的部分项目中，双方可能会对回购权是否仅于发行人“首次”递交上市申请时终止进行争论，从企业角度可能不希望明确为“首次”，即只要递交上市申请回购权即终止，这样即使后续效力恢复，企业重新递交上市申请时亦无需再与投资方重复沟通；从投资人股东角度则一般希望明确为“首次”，即一旦回购权效力恢复，后续企业重新递交上市申请时双方需再就回购权是否终止另行协商，投资方将结合发行人上市进展、审核实践等多重因素进行综合考虑。作为相对折中的一种方式，部分项目中双方会约定，如发生前述恢复特殊权利的情形后，经股东会决议企业再次提交正式上市申请的，则已恢复的特殊权利条款将再次终止。

需要注意的是，如回购权设置效力恢复机制，拟上市企业所聘请会计师会考虑权利恢复的可能性，结合发生概率以负债形式在财务报表上体现回购权的影响。企业需结合自身实际情况权衡条款设置。

2.关于回购权不终止的影响

在笔者的项目实操中，拟上市企业会经常询问，如果个别投资人股东始终不配合终止回购权条款，是否影响企业港股上市计划。结合

与境外律师及其他中介机构的讨论，如果个别投资人股东的回购权未在发行人递交上市申请前终止，理论上不一定会导致企业无法进行递交上市申请⁸。

但根据《联交所指南》，“撤资权必须在首次呈交表格前终止。倘申请人未能遵守上述规定，则申请人股份的首个交易日将由首次呈交表格当日仍存在的撤回投资权利被行使或终止之日起计延后120日。”基于上述，拟上市企业股份的上市时间需要自回购权被终止或行使之日起延后120天。

虽然根据当前的审核实践，港股项目整体审核时间大多超过120天（此处计入境外上市备案申请的审核时间），但我们仍建议在拟上市企业递交上市申请前终止回购权，以免对后续补充信息披露造成负担，或因终止时点过于延后而对企业上市进程造成不利影响。

3. 对企业股改的影响

H股上市项目中，拟上市企业在提交上市申请前，需要将其组织形式由有限责任公司需要整体变更为股份有限公司（以下简称“**股改**”）。由于股改系有限责任公司以其截至股改基准日的净资产进行折股，如股改会计师要求，企业通常会在股改阶段即与投资人股东协商对由企业作为义务方的回购条款进行终止，以免在会计处理上对截至股改基准日的净资产金额造成影响。

在H股上市项目中，如拟上市企业尚未完成股改，其对待回购条款的常见操作方式有两种：（1）如所聘股改会计师未强制要求，在未对企业作为义务方的回购条款进行终止的情况下完成股改，即将特殊股东权利终止的工作延后至上市申报阶段。根据笔者的项目经验，在这种操作下，后续在申报上市前对回购条款进行终止时，需要明确约定该条款视为自始无效且不设置效力恢复机制，否则企业所聘请上市会计师可能会基于香港会计准则对企业股改时的净资产金额进行调整⁹；（2）如所聘股改会计师强制要求，在股改时即将企业作为义务方的回购条款进行终止，申报上市阶段仅需要与投资人股东协商由控股股东作为义务方的回购条款及其他特殊股东权利条款。

（三）投资人股东可能的保障机制

《联交所指南》“4.2 首次公开招股前的投资”之“首次公开招股前投资者的特别权利”，“基于对首次公开招股价格或市值的折让而调整买入价的条款（无论是由申请人还是由股东履行），均须在上市时终止”，但“向首次公开招股前的投资者提供固定回报率（实际调低每股股价）及由股东履行的条款，前提是该等条款

8. 实操中，在这种情况下，保荐人可能会要求在申报前将全部投资人股东享有的回购权完成终止，具体取决于保荐人的内核要求。

9. 对于清算优先权条款、反稀释条款（企业作为义务方），由于涉及企业的潜在责任，部分会计师可能也会要求于上市前终止，并约定视为自始无效且不设置效力恢复机制，否则也会对企业股改时的净资产金额作出同样的会计调整。

不是根据：（1）首次公开招股价格的折让；或（2）股份在首次公开招股时市值的折让而定。”基于上述，如投资人股东由于对拟上市企业上市后的股价或市值表现存在疑虑从而寻求一定保障，则在不与拟上市企业发行价格、市值挂钩的情况下，可考虑与企业控股股东就投资人股东认购企业股份的估值调整机制进行协商，例如约定投资人股东有权以增资款为基数取得一定年化收益率的固定投资回报。

此外，《联交所指南》还规定“由申请人支付或与股份的市价或市值挂钩的任何财务补偿须于上市时终止”，同时规定“由股东支付且与股份市价或市值并无挂钩的财务补偿可延续至上市后”，其中“财务补偿”包括“盈利保证及未能实现合资格首次公开招股（即符合与首次公开招股前投资者协议同意的若干条件的首次公开招股）的补偿”。基于上述，类似于上文所述估值调整机制，在不与拟上市企业股价或市值挂钩的情况下，投资人股东可考虑与企业控股股东基于企业业绩表现或是否完成双方原本约定的“合格上市”协商财务补偿安排。

需要说明的是，笔者经办的项目中较少遇到企业与投资人股东达成上述估值调整或财务补偿安排。这在一定程度上是由于，如果企业与某股东达成上述安排，则企业需要对此进行信息披露，从而需要面对来自于其他投资人股东要求给予同等待遇的压力。

第三部分\

关于项目中的工作机制

港股上市项目中的特殊股东权利终止问题，其本质是基于香港联交所的要求对相关股东权利进行调整，故最终各方达成的安排是否符合香港联交所的上市审核要求属于境外律师判断并发表意见的范畴，其中以发行人境外律师为主。但由于包含相关权利条款的交易文件（常见于拟上市企业的股东协议或公司章程）及后续约定权利调整安排的协议均适用中国境内法律，或者处理该等文件并不在发行人境外律师的工作范畴内，通常也需要境内律师的深度参与，其中以发行人境内律师为主。

基于上述，对于港股上市项目中特殊股东权利的终止工作，通常会由发行人境内外律师共同牵头推进，并在过程中由会计师、保荐人及其境内外律师提供必要的建议。根据笔者的项目实操经验，在具体工作上，一般由发行人境内律师负责起草调整特殊股东权利的相关协议，并由发行人境外律师对协议条款进行审阅，同时亦征求其他中介机构意见；协议条款的协商谈判则多由发行人境内律师负责，发行人境外律师在必要时介入，基于香港联交所规则对相关条款向投资人股东进行阐释。在部分项目中，为了便于企业及各方中介对权利调整安排有系统的掌握，发行人境内外律师会共同

牵头准备关于调整特殊股东权利的备忘录。

第四部分\

结语

港股上市进程中，特殊股东权利的处理是企业治理结构重塑的关键环节。对企业而言，这是满足联交所严格监管要求、建立公众公司透明治理标准的必经之路，也是优化股权结构、吸引更多广泛投资者、奠定未来规范运作基础的重要契机；对投资人股东而言，这意味着一系列优先权利的调整或终止，理性评估得失、积极协商替代性安排是保护自身长期利益、分享企业上市红利的务实选择。妥善处理特殊股东权利，平衡合规要求与股东核心诉求，是企业成功登陆港股的坚实保障和前提。☞



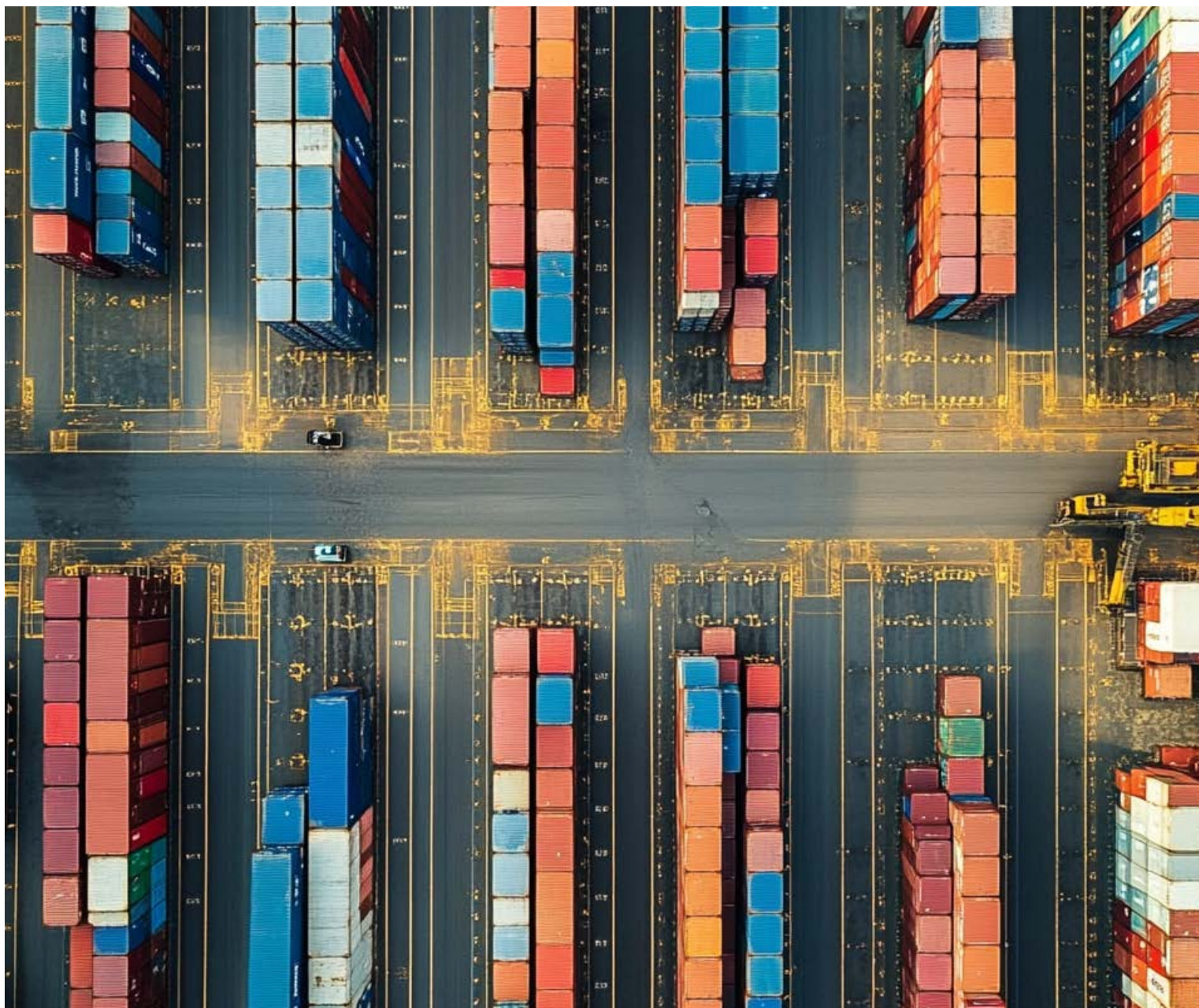
郭克军
合伙人
资本市场部
北京办公室
+86 10 5957 2288
guokejun@zhonglun.com



苗郁芊
非权益合伙人
资本市场部
北京办公室
+86 10 5957 2224
miaoyuqian@zhonglun.com

踏遍青山人未老，并购征程路漫漫 ——仓储物流项目实践指南

作者：贺云帆 肖涛涛



随着电子商务的蓬勃发展以及供应链体系的日益完善，仓储物流地产已成为支撑我国国民经济发展的关键基础设施。该行业经历了外资引入、电商驱动以及科技赋能等三大发展阶段，目前已形成万亿级的市场规模，并吸引了房地产企业、电商平台以及第三方物流企业等多元主体的广泛布局。

然而，在行业高速扩张的背后，一些潜在的法律风险也逐渐凸显，例如土地性质与实际用途不符、项目转让限制、政府投资协议履约等问题。这些问题的存在，使得投资者在投资仓储物流地产时往往面临诸多挑战。



第一部分\

仓储物流地产行业概览¹

（一）概念提出

20世纪80年代，随着制造业产业升级和经济全球化的加速推进，物流行业迎来了显著的发展机遇。为了增强市场竞争力、降低商品成本，众多企业开始将物流业务外包给专业的第三方物流公司。在此背景下，美国物流巨头普洛斯（Prologis）率先提出了“仓储物流地产”这一创新概念。仓储物流地产通常指用于经营物流业务的不动产及其配套设施，主要包括物流仓储设施、物流仓库、配送中心、分拨中心等功能区块。

传统且典型的仓储物流地产项目涵盖仓储库房、货柜码头、物流基地、配送中心及分拨

中心等多种功能设施，主要侧重于提供物理空间和基础物流设施，以满足客户的基本仓储和物流需求。随着经济发展与市场需求的持续升级，“仓储物流地产”的内涵已不再局限于有形的“地产”，而是逐渐纳入了“物流服务”的内容，从而催生出新型仓储物流地产项目。此类项目中，仓储物流地产开发商不仅提供物流设施，还自行组建或委托专业的运营管理团队，利用已建成的物流设施与设备，为客户提供包括园区租赁、园区运营、配送服务等在内的全方位、专业化物流管理服务。

（二）发展历程

我国仓储物流地产的发展可大致划分为三个阶段：起步阶段、优化调整阶段和高速发展阶段。

发展历程



1.来源：千际投行，《2024年中国物流地产行业研究报告》；前瞻产业研究院，《2025年中国物流地产行业全景图谱》。

1.起步发展阶段 (2003-2005)

2001年，中国加入世界贸易组织（WTO），吸引了大量外资企业纷纷涌入中国市场。2003年，普洛斯作为国际领先的物流地产巨头，率先踏入中国，首次引入了“高标仓”（即高标准仓储）这一概念，不仅为我国仓储物流地产行业注入了新的活力，也标志着我国现代仓储物流地产的开端。同年，淘宝网成立并正式上线，揭开了我国电子商务发展的序幕。

2.优化调整阶段 (2006-2015)

此阶段，以普洛斯、丰树为代表的外资企业开始大规模扩张，凭借其先进的管理经验和雄厚的资金实力实现了快速增长，并推动了市场规模的显著扩大。2006年至2015年间，中国仓储业投资额实现了17倍的惊人增长，这一成就在很大程度上得益于电子商务行业的蓬勃发展。例如，2006年圆通成为首家接入淘宝网的配送服务商，开启了电商与物流的深度合作模式；2007年京东开始自建物流体系，正式进入仓储物流地产领域；2013年，由阿里巴巴牵头成立的菜鸟网络进一步推动了仓储物流地产行业的数字化、智能化升级。

3.高速发展阶段 (2016年至今)

随着电子商务的持续蓬勃发展，仓储物流地产行业也迎来了加速发展的黄金时期。在这一阶段，行业开始更加注重“现代化”建设，着力提升科技竞争力，通过引入先进的物流技术

和设备，如自动化仓储系统、智能分拣机器人等，大幅提高了仓储物流的效率和精准度。传统仓储物流地产巨头逐步转向定制化运营和持续租赁模式。

与此同时，传统房企、电商企业及零售企业等多类型企业纷纷跨界进入仓储物流地产市场，为行业带来了新的活力与竞争。在传统房地产市场发展趋缓的背景下，仓储物流地产作为物流业与房地产业结合的重要衍生产业，凭借其稳定的市场需求和良好的投资回报率，逐渐成为继工业地产和养老地产之后的又一投资热点，吸引了众多投资者的目光。

（三）竞争格局

我国仓储物流地产行业目前呈现出“一超多强”的竞争格局。其中，“一超”指的是普洛斯，其市场份额接近30%，在行业中占据领先地位；而“多强”则包括万纬、宝湾、嘉民、宇培、安博、丰树等代表性企业。近年来，随着我国一系列政策的持续引导，例如强化物流枢纽建设、优化产业园区布局等，以京东物流为代表的快递物流企业也加速涌入仓储物流地产领域，进一步加剧了市场竞争。

■ 物流地产商区域分布

布局区域	覆盖城市	布局企业
华东地区	上海、南京、苏州、杭州、温州	✓ 普洛斯、万纬、嘉民、宝湾、宇培、安博、易商、丰树等
京津冀地区	北京、天津、廊坊、济南、大连、青岛	✓ 普洛斯、万纬、嘉民、宝湾、宇培、安博、丰树等
长江中下游地区	武汉、长沙、合肥、西安、郑州	✓ 普洛斯、万纬、嘉民、宝湾、宇培等
成渝地区	成都、重庆	✓ 普洛斯、万纬、嘉民、宝湾、宇培、安博、易商、丰树等
珠三角地区	广州、深圳、珠海、佛山、南宁、厦门、福州	✓ 普洛斯、万纬、嘉民、宝湾等

从区域布局来看，仓储物流地产商主要集中在长三角、珠三角、京津冀、成渝以及长江中下游等核心城市群。其中，普洛斯和宝湾实现了对上述核心区域的全覆盖；嘉民和宇培等企业主要覆盖了除珠三角以外的其他四个区域；易商红木、丰树等企业则主要聚焦于长三角以及成都、重庆地区。

（四）发展趋势

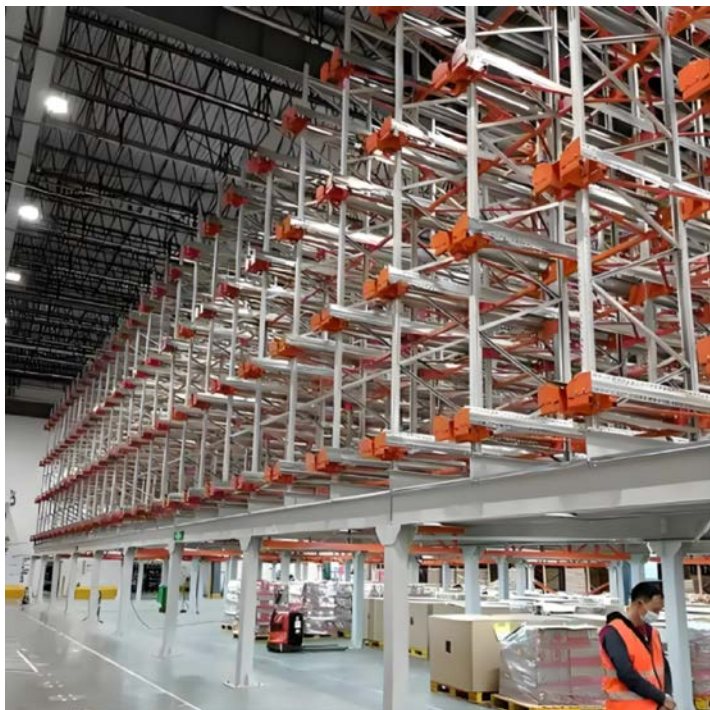
根据物联云仓每年末的统计，2018年至2023年，我国通用仓库面积持续稳步增长，从2.54亿平方米增至4.12亿平方米。到2024年，我国通用仓储总面积已攀升至约10亿平方米，

较2023年大幅增加了5.17亿平方米，实现了翻倍式增长，产业增量空间巨大。

现代化物流园区已从传统的仓储功能向多功能集成转变，集仓储、配送、信息处理等多项功能于一体，能够提供一站式物流解决方案。随着自动化和数字化技术的持续进步，自动化仓储系统、机器人技术及物联网等先进技术的应用，正成为仓储物流地产发展的核心驱动力。这些技术的集成不仅能显著提升物流操作的速度和精确度，还能大幅降低人工成本，优化物流系统的整体性能。

展望未来，仓储物流地产行业预计将持续向高效率和智能化方向发展。“高标仓”正逐渐

演变为“智能仓”，借助技术创新推动产业升级，满足不断增长的市场需求。



第二部分\

仓储物流地产的投资模式

仓储物流地产项目的投资模式主要包括股权转让、增资入股和资产收购三种。这三种模式在资金流向、投资目的、优劣势等方面存在较大差异。

（一）股权转让

股权转让主要适用于原股东有套现需求或拟退出公司的情况。其主要优势在于手续简

便、开发快捷、成本较低。主要劣势在于：1.需其他原股东放弃优先购买权；2.尽职调查范围较广，需涵盖目标公司及标的项目；3.投资者需承担目标公司潜在的或有负债风险。

（二）增资入股

增资入股主要适用于目标公司有融资需求且原股东持续参与公司经营的情况。与股权转让类似，增资入股同样具有手续简便、开发快捷、成本较低的优点。其劣势也与股权转让类似，包括需其他原股东放弃优先认购权、尽职调查范围较广以及可能承担潜在的或有负债风险。

（三）资产收购

资产收购主要适用于目标公司存在重大瑕疵、财税风险或资产业务混同等情形。其主要优势在于：1.无需考虑其他原股东优先购买权或优先认购权问题；2.尽职调查范围主要针对标的资产，核查范围相对较小；3.可有效隔离目标公司的或有负债，降低并购风险。然而，该模式的劣势也十分明显：1.税负较重，根据《土地增值税暂行条例》等相关规定，转让国有土地使用权、地上建筑物及其附着物需缴纳土地增值税，并实行30%、40%、50%、60%的四级超率累进税率；2.资产过户手续较为繁杂导致项目交割过渡期较长，经营风险较大。

（四）实操建议

在实务操作中，投资者可根据不同的投资目的选择相应投资模式并设计交易架构。总体而言，股权转让模式在实操中因其手续简便、开发快捷、成本较低的优点更受投资者青睐。投资者在选择具体模式时，还需综合考虑目标公司的具体情况、潜在风险以及自身的投资目

标，以实现最优的投资效果。

第三部分\

法律尽调关注要点-目标公司维度

（一）尽调范围

尽调范围

目标公司

1. 基本信息、设立及历史沿革
2. 股权结构、股东情况、股权限制
3. 公司治理
4. 业务资质
5. 关联交易、同业竞争
6. 主要资产
7. 重大债权债务
8. 税务、财政补贴
9. 环保、安全生产
10. 劳动人事
11. 诉讼、仲裁及行政处罚

标的项目

1. 项目开发相关合同及履约情况
2. 项目地块的取得、土地出让金及税款付情况
3. 项目开发情况(立项、用地规划、工程规划等)
4. 项目后续装修改造情况
5. 项目现场勘察
6. 建设施工相关合同及履约情况
7. 产权登记及权利限制
8. 租赁情况
9. 运营管理
10. 保险情况

仓储物流地产项目的法律尽调范围主要分为目标公司、标的项目两个维度。这是因为在实践中，企业基于风险隔离、管理及运营便利性的考量，通常会针对每一个仓储物流地产项目单独设立一个项目公司。

目标公司的尽调范围与其他常规型尽调内容基本一致，主要包括：1.基本信息、设立及历史沿革；2.股权结构、股东情况、股权限制；3.公司治理；4.业务资质；5.关联交易、同业竞争；6.主要资产；7.重大债权债务；8.税务、财

政补贴；9.环保、安全生产；10.劳动人事；11.诉讼、仲裁及行政处罚等。

(二) 关注要点

法律尽调关注要点（18个）

目标公司相关问题

1. 股权质押问题
2. 转让限制问题
3. 股东特殊权利问题
4. 投资协议履约问题
5. 项目租赁相关问题
6. 拆分租赁收入导致的税务风险问题
7. 项目保险问题
8. 向银行履行通知义务问题
9. 未办理房屋租赁备案问题

标的项目相关问题

1. 用地性质问题
2. 权利限制问题
3. 违章建筑问题
4. 建造标准是否达标问题
5. 延期开竣工问题
6. 土地闲置问题
7. 逾期缴纳土地出让金问题
8. 工程款及质保金结算问题
9. 冷链项目特殊问题

基于笔者的实务经验，笔者对仓储物流地产项目进行了深入梳理，总结出18类需要重点关注的法律风险点，其中9类涉及目标公司，另外9类涉及标的项目。

本文重点聚焦于目标公司相关问题，具体如下：

1. 股权质押问题



情况描述	目标公司股东为满足融资需求，将其持有的目标公司股权质押给了第三方
风险提示	根据《民法典》相关规定，股权出质后，不得转让，但出质人与质权人协商同意的除外。在实务操作中，各地工商主管部门对于在股权质押未解除的情况下能否办理股权变更登记的标准并不一致，存在拒绝办理的风险
应对措施	要求目标公司与银行等债权人提前进行沟通，合理设计交易架构及资金安排，提前解除目标公司的权利限制状态，并及时办理权属变更登记

近年来，受国家间贸易摩擦影响，普洛斯、黑石集团等外资仓储物流地产巨头已开始逐步退出部分国内物流园项目。这类外资企业通常会将其旗下多个物流园项目集合打包，向境内外银团机构借款，其中涉及复杂的互相担保、资产抵质押及资金池安排。

为确保交易顺利推进，应通过网络核查、调取工商档案等方式核查目标公司股权是否受限，并全面梳理目标公司债权债务情况。同时，需根据权利限制产生的原因设计交易架构

及资金安排，提前解除限制状态并完成权属变更。例如，可要求卖方提前清偿借款、更换担保物；或设立买方、卖方、质权人三方监管账户，由买方提供资金用于解除担保，待抵质押解除后再办理权属变更。同时应重点关注贷款协议中对于提前还款通知期、提前还款罚金、资金中断费用等的约定，并要求目标公司与银行等债权人提前进行沟通。

2. 转让限制问题

情况描述	根据不动产权证、土地出让合同及投资协议，目标公司股权变动需事先取得土地出让方同意
风险提示	若目标公司未事先履行土地出让方审批手续，存在被出让方解除土地出让合同并收回土地使用权的法律风险
应对措施	1. 要求卖方与政府主管部门提前进行沟通，并将取得土地出让方同意本次交易的书面文件作为本次交易的先决条件； 2. 卖方承诺与保证：要求卖方在交易文件中作出明确承诺与保证，若因标的项目转让限制原因而产生的一切经济责任、法律责任及相关损失，均由卖方承担

第四章 土地使用权转让、出租、抵押

第二十条 受让人按照本合同约定已经支付全部土地使用权出让金,领取《国有土地使用证》,取得出让土地使用权后,有权将本合同项下的全部或部分土地使用权转让、出租、抵押,但首次转让(包括出售、交换和赠与)剩余年期土地使用权时,应当经出让人认定符合下列第一款规定之条件:

(一)按照本合同约定进行投资开发,完成开发投资总额的百分之二十五以上;

(二)按照本合同约定进行投资开发,形成工业用地或其他建

• 7 •

附 记

1、土地使用权不得整体转让,不得分割转让。宗地范围内房屋不得分幢、分层、分套转让。土地使用权人出资比例结构、项目公司股权结构、实际控制人改变的,变更以上内容的需出让人同意。

出资比例:
股权结构:
实际控制人:

2、土地房屋整体转让,由出让人或园区管理机构优先收购。采取土地房屋整体转让的,应当纳入全市统一土地交易市场实施。

3、土地使用权抵押时,应当整体抵押。抵押物所担保的主债权,仅限于开发建设本合同出让地块的贷款,且不得超过本合同约定的土地出让价款总额。以房屋在建工程、新建房屋连同土地抵押等情形,应当按照《上海市房地产抵押办法》的有关规定办理。

4、本合同项下宗地抵押权实现时,由出让人或园区管理机构优先收购本宗地土地使用权。

5、其他事项应遵照本《出让合同》、《关于办理上海市工业用地、研发总部类用地房地产登记的若干规定》及《上海市房地产登记条例》执行。

对于工业地产、仓储物流地产类项目,相较于其他经营性房地产的转让,政府部门通常持更为审慎态度。部分地区甚至出台专门法规,要求工业及仓储物流地产项目的转让需履行事先报批手续(如上海、北京)。通常,用地资源越紧张的地区限制越多。部分地区虽无正式法规,但会在不动产权证的“附记”栏或土地出让合同中设定限制性条款。因此,在实务操作中,应关注不动产权证、土地出让合同及

投资协议中是否存在限制转让条款;当地法规是否规定了转让审批程序;应与相关政府部门进行访谈,对所涉交易是否会涉及转让限制以及转让条件和审批程序进行落实,就工商变更是否存在任何限制或前提条件与市场监督管理部门等进行咨询与核实,在明确前述情况后评估项目可行性。

3. 股东特殊权利问题

情况描述	目标公司存在多个股东,根据《公司法》及相关投资协议,其他股东对卖方股东拟转让的股权享有优先购买权
风险提示	若其他股东不放弃优先购买权,将对本次交易的实现构成实质性阻碍,可能导致交易无法顺利推进
应对措施	要求卖方股东与其他股东提前进行沟通,取得其他股东放弃优先购买权及其他相关特殊权利的书面确认文件,并将其作为本次交易的先决条件,以确保交易的顺利进行

在仓储物流地产项目收购中，通常以全资或并表型收购为主。当目标公司存在多名股东时，股东之间的利益博弈及投资策略分歧可能会对交易的实现产生重大影响。为此，一般要求卖方股东在交易正式启动前，取得其他股东放弃优先购买权及其他特殊权利的书面确认文件，以确保交易的顺利推进。

4.投资协议履约问题



情况描述	目标公司与政府签署的投资协议中明确了标的项目需达成的投资强度、税收贡献、年产值等经济指标，并设定了相应的违约责任条款
风险提示	若目标公司未能完成投资协议中约定的经济指标，可能面临被要求返还政府补助、支付现金补偿、土地被收回等违约责任的法律风险
应对措施	1.审慎评估目标公司未来发展前景，确保其有能力满足投资协议中的各项指标要求，从而避免触发违约责任，保障公司生产经营活动的顺利进行； 2.卖方承诺与保证：要求卖方在交易文件中作出明确承诺与保证，若因目标公司未完成投资协议中约定的经济指标而产生的一切经济责任、法律责任及相关损失，均由卖方承担

在项目获取阶段，当地政府通常会与开发商就仓储物流项目的土地出让、用地规划指标、投资开发、运营及转让等关键环节签订相关协议。这些协议的名称在不同地区可能有所差异，常见的有投资协议、合作协议、入园协议等，部分地区甚至直接将相关内容纳入土地出让合同中。

此类协议一方面明确了开发商在项目开发

过程中需满足的投资强度、建设期限、纳税贡献等具体要求；另一方面，政府也会根据开发商的实际需求，提供相应的支持措施，如优化土地条件、提供贷款优惠、给予财政补贴或税收优惠等。若开发商未能达到协议中约定的要求，可能会面临返还补助、支付补偿、没收保证金甚至土地被收回等违约责任。

5.项目租赁相关问题

情况描述	1.租赁合同续期问题； 2.承租人对承租部分拥有优先购买权问题； 3.计租面积与不动产权证记载面积不一致的问题； 4.单一客户依赖问题
风险提示	1.若未能就续租事项与承租人达成一致或未能成功引进新租户，标的项目后续收益将存在不确定性； 2.若承租人不放弃优先购买权，可能会影响交易的实现； 3.计租面积大于经测绘后产权登记的面积，可能面临租户要求减付租金的风险； 4.收入依赖单一客户，一旦该客户减少或终止合作，目标公司将面临严重的收入波动，甚至可能导致现金流断裂
应对措施	1.在交易文件中约定卖方有义务协助买方与承租人协商洽谈续租事项，确保租赁合同的顺利续期； 2.要求卖方提供承租人放弃优先购买权的说明，并将其作为本次交易的先决条件； 3.要求目标公司与承租人通过签署补充协议等方式，对计租面积进行重新约定； 4.积极开拓新客户、做好客户储备，或与卖方约定一定期限的业绩承诺期，保证交易完成后目标公司现金流的稳定性

仓储物流地产项目的收入主要来源于租金收入、服务收入、土地增值收入及项目转让收入，其中租金收入是最主要的盈利来源。因此，在收购此类项目时，应重点审查项目的租赁情况，包括现有承租人的构成、租赁合同的履行情况、合同的效力及关键条款（如租金金额、租期、解约条件、风险承担、是否放弃优先购买权及其他特殊约定）等。具体而言，有以下四类问题需要特别关注：

第一，租赁合同续期问题。对于大型承租主体，若在完成投资后未能就续租条款达成有效共识，或未能及时引入新的承租对象，标的项目后续收益将面临较大的不确定性。建议在

投资协议中明确规定，卖方负有协助买方与承租人开展续租协商谈判的责任与义务。

第二，承租人优先购买权问题。在仓储物流地产租赁活动中，部分处于优势地位的整租承租人，出于保障自身经营活动稳定性和持续性的目的，往往会在租赁协议中约定对承租部分享有优先购买权。若承租人不放弃优先购买权，将对本次交易的实现构成实质性阻碍，可能导致交易无法顺利推进。对此，可要求承租人出具放弃优先购买权的书面说明，并将其作为本次交易得以推进的前提条件。

第三，计租面积与不动产权证记载面积不一致的问题。在实务操作中，受公摊面积计算

方式、实际得房率等因素影响，计租面积与不动产权证所记载面积存在差异的情况较为常见。虽然现行法律法规并未明确规定必须以证载面积作为唯一的计租标准，但部分租赁协议存在条款表述矛盾之处，如既约定具体计租面积，又规定以权证所载建筑面积为准并实行租金多退少补，此类矛盾易埋下纠纷隐患。对此，可要求目标公司与承租人通过签订补充协议的形式，对计租面积进行重新明确约定，消除条款歧义。

第四，单一客户依赖问题。在仓储物流地产项目中，若标的项目仅有单一整租客户，尽管能够维持较低的空置率水平，但一旦该唯一客户减少租赁面积或终止合作关系，目标公司将面临营业收入大幅波动的风险。为有效应对，一方面可积极拓展新的客户资源，建立完善的客户储备体系；另一方面，可与卖方协商约定一定期限的业绩承诺期，以此保障交易完成后目标公司现金流的稳定。

6. 拆分租赁收入导致的税务风险问题

情况描述	目标公司将仓库租赁收入进行拆分，例如以物业服务费名义收取部分租金，以达到少缴房产税的目的
风险提示	可能被税务机关认定为违规避税，目标公司面临补缴税款、滞纳金以及相应罚款的法律风险
应对措施	1.专业税务审查：聘请专业税务师对目标公司的收入模式和税务处理进行独立审查，确保其合规性，并合理估算可能需补缴的税款金额； 2.卖方承诺与保证：要求卖方在交易文件中作出明确承诺与保证，若因交割日前目标公司存在未缴或少缴税款等情况，导致税务机关对目标公司实施税收追溯征收或行政处罚，由此产生的一切经济责任、法律责任及相关损失，均由卖方承担

根据《房产税暂行条例》相关规定，房产租赁业务以租金收入作为房产税计税依据，适用税率为12%；根据《增值税暂行条例》相关规定，应税服务的增值税税率最低为6%。

在实务操作中，部分目标公司为降低税负成本，在签订租赁合同时，常将部分租赁收入归类为服务费，试图通过人为拆分收入性质，

以达到少缴房产税及增值税的目的。然而，这种操作本质上属于对税务筹划的不当运用。一旦被税务机关查实，目标公司不仅将面临追缴税款、加收滞纳金以及被处以罚款等法律后果，还可能对企业信用评级及后续经营活动产生负面影响。

7. 项目保险问题

情况描述	仓储物流项目因货物集中、设备复杂等原因，发生火灾等自然灾害或意外事故的概率相对较高，因此需要特别关注目标公司的投保情况
风险提示	应重点核查目标公司是否购买了必要的保险险种，如财产一切险、公众责任险、托管物品责任险等。若未投保或投保不足，一旦发生意外事故，目标公司可能面临较大的经济损失和法律责任，进而影响项目的稳定运营和投资价值
应对措施	建议督促卖方对目标公司进行合理的保险安排，确保其已投保上述关键险种，并保持保险的有效性。同时，建议在交易文件中明确保险责任的承担方式，保障投资安全

与商业地产、工业地产等其他经营性房地产相比，仓储物流地产因仓储特性常囤积大量货物，且货物价值较高、种类复杂。一旦发生火灾、爆炸、台风等灾害事故，可能导致巨额损失，甚至影响整个供应链的稳定。因此，核查标的项目的投保情况至关重要。在实务中，

通常建议投保的险种包括财产一切险、公众责任险、托管物品责任险等。若目标公司未投保上述险种，应督促其及时合理投保，以有效规避潜在风险。

8.向银行履行通知义务问题

情况描述	根据目标公司与银行签署的授信或贷款合同，若目标公司股权发生重大变更，需向银行履行通知义务
风险提示	若目标公司未履行通知义务，可能触发合同中的提前还款条款或其他违约责任，进而影响交易的顺利推进
应对措施	要求目标公司与银行提前进行沟通，取得银行同意本次交易的书面文件，并将其作为本次交易的先决条件，以确保交易的顺利进行

在实务操作中，出于保障债权的需要，银行通常会在授信协议或贷款合同中明确规定限制性条款，将目标公司发生重大股权变动、控制权转移等事项纳入需向银行提前履行通知义务的范围。若未履行通知义务，银行有权依据

合同约定提前收回贷款。部分银行凭借其在缔约中的强势地位，甚至会在合同中约定，目标公司股权变更必须事先取得银行的书面批准。

9.未办理房屋租赁备案问题

情况描述	目标公司与承租人签署的租赁合同尚未办理房屋租赁备案手续
风险提示	目标公司可能面临被当地房屋主管部门责令限期改正或缴纳相关罚款的风险
应对措施	1.督促办理备案：要求卖方尽快完成房屋租赁备案手续； 2.卖方承诺与保证：要求卖方在交易文件中作出明确承诺与保证，若因租赁合同未办理登记备案手续而产生的一切经济责任、法律责任及相关损失，均由卖方承担

根据《民法典》的相关规定，未办理房屋租赁登记备案手续，并不影响租赁合同的法律效力。然而，根据《城市房地产管理法》及《商品房屋租赁管理办法》等相关规定，房屋租赁登记备案属于行政管理层面的强制性要求，应自租赁合同订立后三十日内，到租赁房屋所在地房屋主管部门办理房屋租赁登记备案。许多地区已开通线上办理渠道，以便于完成备案手续。若未履行该义务，目标公司可能面临被当地房屋主管部门责令限期补办登记手续及处以行政处罚的法律风险。

在实务操作中，房屋主管部门主动核查并对未办理房屋租赁登记备案的责任方进行处罚的案例很少，基本属于“民不告，官不理”的状态。然而，随着2025年7月16日《住房租赁条例》（自2025年9月15日起实施）的颁布，其中第八条、第二十七条、第三十条、第四十一条等多个条文都对住房租赁合同备案提出了明确要求。根据相关政策解读，该条例的出台及

实施标志着我国由“大房产”时代向“大租房”时代的转变。随着传统房地产市场的逐渐降温，房产租赁市场可能成为各地政府新的税收财源。而征税的基础在于准确统计实际的租赁交易，因此，强调住宅租赁备案成为本条例的一大亮点。尽管仓储物流地产不属于住宅范畴，但笔者预测，政府主管部门对各类房产的租赁备案管理也将逐渐趋于严格。

第四部分\

法律尽调关注要点-标的项目维度

（一）尽调范围



尽调范围

目标公司

1. 基本信息、设立及历史沿革
2. 股权结构、股东情况、股权限制
3. 公司治理
4. 业务资质
5. 关联交易、同业竞争
6. 主要资产
7. 重大债权债务
8. 税务、财政补贴
9. 环保、安全生产
10. 劳动人事
11. 诉讼、仲裁及行政处罚

标的项目

1. 项目开发相关合同及履约情况
2. 项目地块的取得、土地出让金及税款付情况
3. 项目开发情况(立项、用地规划、工程规划等)
4. 项目后续装修改造情况
5. 项目现场勘察
6. 建设施工相关合同及履约情况
7. 产权登记及权利限制
8. 租赁情况
9. 运营管理
10. 保险情况

仓储物流地产项目的法律尽调范围主要分为目标公司、标的项目两个维度。这是因为在实践中，企业基于风险隔离、管理及运营便利性的考量，通常会针对每一个仓储物流地产项目单独设立一个项目公司。

与目标公司的核查相比，标的项目的核查更为关键，是仓储物流地产项目法律尽职调查的核心。标的项目的核查主要围绕项目立项、拿地、建设、使用、管理等核心环节，以及项目土地、房产、设施、设备等核心资产展开。具体包括以下内容：

1. 项目开发相关合同及履约情况。核查项

目开发过程中的各类合同，包括总包合同、勘察合同、设计合同、监理合同等，重点关注合同的履行情况、款项结算情况以及是否存在重大违约或争议纠纷。

2. 项目地块的取得、土地出让金及税款缴付情况。核查项目地块的取得方式、土地出让金的缴纳情况以及相关税费的支付情况，确保合规。

3. 项目开发情况。核查项目在立项、用地规划许可、建设工程规划许可、建筑工程施工许可、环评、人防验收、规划验收、测绘验收、消防验收、环保验收、竣工验收等10余项

关键环节的合规性。

4.项目后续装修改造情况。核查项目后续的装修改造情况，特别是按承租人要求进行的改造，重点核查是否按规定履行了报批报建手续。

5.项目现场勘察。通过实地走访，核查物业的实际现状、是否达到设计标准、是否存在违建及未取得权证的情况。

6.建设施工相关合同及履约情况。核查建设施工过程中的各类合同及履约情况，重点关注各项合同是否履约完毕、款项是否结算完毕、是否存在重大违约或争议纠纷、质保金留存情况等。

7.产权登记及权利限制。核查产权证书、借贷及担保合同，并通过交叉复核人民银行征

信中心动产融资统一登记公示系统信息，确认产权登记及权利限制情况。

8.租赁情况。核查租赁协议及履约情况，重点关注租赁合同的条款、租金支付情况、租期、解约条件等。

9.运营管理。核查项目运营管理模式，包括自营和委托第三方运营两种模式，重点关注项目管理协议、物业服务协议及履约情况。

10.保险情况。核查标的项目历史上是否发生过火灾、爆炸等安全事故，以及保险购买及理赔兑付情况。

通过上述核查，可以全面评估标的项目的法律风险，为投资决策提供有力支持。

(二) 关注要点-标的项目维度

法律尽调关注要点（18个）

目标公司相关问题

1. 股权质押问题
2. 转让限制问题
3. 股东特殊权利问题
4. 投资协议履约问题
5. 项目租赁相关问题
6. 拆分租赁收入导致的税务风险问题
7. 项目保险问题
8. 向银行履行通知义务问题
9. 未办理房屋租赁备案问题

标的项目相关问题

1. 用地性质问题
2. 权利限制问题
3. 违章建筑问题
4. 建造标准是否达标问题
5. 延期开竣工问题
6. 土地闲置问题
7. 逾期缴纳土地出让金问题
8. 工程款及质保金结算问题
9. 冷链项目特殊问题

基于笔者的实务经验，笔者对仓储物流地产项目进行了深入梳理，总结出18类需要重点关注的法律风险点，其中9类涉及目标公司，另外9类涉及标的项目。

本文重点聚焦于标的项目相关问题，具体如下：

1.用地性质问题

情况描述	标的项目所处地块的用地性质多为工业用地，但实际用途却为仓储物流
风险提示	根据《土地管理法》《城乡规划法》等相关规定，未按照批准的用途使用国有土地，存在被规划和自然资源等主管部门责令交还土地并处以罚款的法律风险
应对措施	1.依法变更土地用途：依法申请改变土地用途，重新签订土地使用权出让协议，并根据规定调整土地使用权出让金； 2.获取主管部门认可文件：要求目标公司取得规划和自然资源等主管部门出具的关于认可标的项目用地现状的书面文件（如专项证明、会议纪要、豁免函等），并将其作为本次交易的先决条件； 3.卖方承诺与保证：要求卖方在交易文件中作出明确承诺与保证，确认标的项目用地的使用符合相关法律法规要求，并承担因土地用途问题导致的任何法律责任和经济损失

用地性质问题是仓储物流地产项目中最为常见且至关重要的问题。我国对土地利用实行严格管控，任何地产项目的开发建设原则上均须符合土地用途及性质要求。在实务操作中，工业用地上兴建物流仓储项目的情况较为普遍，主要原因有以下两点：

其一，物流仓储用地通常占地面积广、亩均产值及税收贡献相对较低。在用地资源日益紧张、地方政府考核指标仍以财政税收为主的背景下，物流用地的亩产税收贡献明显低于生产性工业用地。从短期来看，物流用地无法为

地方带来可观的经济效益，导致地方政府的供给意愿较低。

其二，人们对工业用地与物流用地性质的认识存在偏差。根据国家质量监督检验检疫总局²、国家标准化管理委员会发布的《土地利用现状分类》，工业用地与仓储用地均归属于“06工矿仓储用地”大类。

但经过深入分析可以发现，工业用地与仓储用地属于两个并列的不同类别，二者不可混用。

2.因国务院机构改革，国家质量监督检验检疫总局已被撤销，相关职能已于2018年3月主要由国家市场监督管理总局承接。

土地分类标准

施行时间	法律效力	法规文件	制订及发布机关	效力层级	工业用地	仓储用地
2007.08.10 - 2017.10.31	已失效	《土地利用现状分类》 (GB/T 21010-2007)	国家质量监督检验检疫总局、国家标准化化管理委员会	推荐性国家标准	编码061: 指工业生产及直接为工业生产服务的附属设施用地	编码063: 指用于物资储备、中转的场地用地
2017.11.01 - 至今	现行有效	《土地利用现状分类》 (GB/T 21010-2007)	国家质量监督检验检疫总局、国家标准化化管理委员会	推荐性国家标准	编码0601: 指工业生产、产业加工制造、机械和设备修理及直接为工业生产等服务的附属设施用地	编码0604: 指用于物资储备、中转的场地用地, 包括物流仓储设施、配送中心、转运中心等
1991.03.01 - 2011.12.31	已失效	《城市用地分类与规划建设用地标准》 (GBJ137-90)	建设部	强制性国家标准	M类“工业用地”: 工矿企业的生产车间、库房及其附属设施用地, 包括专用铁路、码头和附属道路、停车场等用地, 不包括露天矿用地	W类“物流仓储用地”: 物资储备、中转、配送等用地, 包括附属道路、停车场以及货运公司车队的站场用地
2012.01.01 - 至今	现行有效	《城市用地分类与规划建设用地标准》 (GBJ50137-2011)	住房和城乡建设部	强制性国家标准	M类“工业用地”: 工矿企业的生产车间、库房及其附属设施用地, 包括专用铁路、码头和附属道路、停车场等用地, 不包括露天矿用地	W类“物流仓储用地”: 物资储备、中转、配送等用地, 包括附属道路、停车场以及货运公司车队的站场用地

我国土地用途的分类依据主要有两个标准, 一个是国家质量监督检验检疫总局、国家标准化化管理委员会发布的《土地利用现状分类》, 一个是住房和城乡建设部发布的《城市用地分类与规划建设用地标准》, 虽都属于国家标准, 但效力层级不同。

根据《标准化法》《国家标准管理办法》等相关规定, 国家标准分为强制性国家标准和推荐性国家标准, 对保障人身健康和生命财产安全、国家安全、生态环境安全以及满足经济社会管理基本需要的技术要求, 应当制定强制性国家标准, 由行政主管部门制定并发布, 属于必须严格执行的标准; 推荐性国家标准一般由标准化技术委员会参与制定, 属于国家鼓励采用的标准。国家标准的代号由大写汉语拼音

字母构成, 强制性国家标准的代号为“GB”, 推荐性国家标准的代号为“GB/T”。因此, 根据前述两个标准的制定机关及标准代号可知, 《土地利用现状分类》属于推荐性国家标准, 而《城市用地分类与规划建设用地标准》属于强制性国家标准。

《城市用地分类与规划建设用地标准》按规划建设类别将城市建设用地分为8大类、35中类、43小类。8大类包括居住用地(R)、公共管理与公共服务用地(A)、商业服务业设施用地(B)、工业用地(M)、物流仓储用地(W)、道路与交通设施用地(S)、公用设施用地(U)、绿地与广场用地(G)。工业用地属于M类, 物流仓储用地属于W类, 是两个独立的土地类别。工业用地(M)指工矿企

业的生产车间、库房及其附属设施用地，包括专用铁路、码头和附属道路、停车场等用地，不包括露天矿用地。物流仓储用地（W）指物资储备、中转、配送等用地，包括附属道路、停车场以及货运公司车队的站场等用地。

《土地利用现状分类》按主要用途将土地分为12个一级类、73个二级类。一级类包括耕地、园地、林地、草地、商服用地、工矿仓储用地、住宅用地、公共管理与公共服务用地、特殊用地、交通运输用地、水域及水利设施用

地、其他土地。**工业用地（0601）与仓储用地（0604）同属于“06工矿仓储用地”大类之下。**仓储用地（编码0604）指用于物资储备、中转的场所用地，包括物流仓储设施、配送中心、转运中心等；工业用地（编码0601）指工业生产、产业加工制造、机械和设备修理及直接为工业生产等服务的附属设施用地。**两者虽属同一土地大类，但用地内容存在差异，本质上属于并列的两个类别，不可想当然突破其涵盖范围。**

仓储用地调整为工业用地是否为改变土地用途？

2013-10-18 来源：部长信箱

【字号：大 中 小】 【打印】 【关闭】 分享到：

咨询：你好！一宗出让仓储用地，根据现在的城市规划该地块规划用途调整为工业，工矿仓储用地为土地利用现状分类中为同一类用地，现在如根据规划用途将仓储用地调整为工业用地，是否属于改变土地用途？具体应如何操作？

回复：你好！根据土地利用现状分类，工业用地、仓储用地同为二级地类，属于不同用途，因此，应该依据《中华人民共和国城镇国有土地使用权出让和转让暂行条例》第十八条的规定办理，“土地使用者需要改变土地使用权出让合同规定的土地用途的，应当征得出让方同意并经土地管理部门和城市规划部门批准，依照本章的有关规定重新签订土地使用权出让合同，调整土地使用权出让金，并办理登记。”（土地利用管理司）

另外，根据2013年10月自然资源部（原国土资源部）在其官方网站发布的相关咨询回复³，已明确指出工业用地与仓储用地属于用途不同的二级土地类别。

综上，工业用地与仓储用地属于不同的土地类别，如需改变土地用途，应当征得出让方同意并经土地管理部门和城市规划部门批准，依照有关规定重新签订土地使用权出让合同，调整土地使用权出让金，并办理登记。擅自变更

土地用途存在土地被收回或被处以罚款等风险。

鉴于物流仓储用地短缺的现状，近年来江苏、天津、武汉、沈阳等地纷纷出台了用地性质兼容的政策。例如，《天津市规划用地兼容性管理暂行规定》明确，除三类工业用地⁴外，

3.自然资源部，《仓储用地调整为工业用地是否为改变土地用途？》，（网址：https://www.mnr.gov.cn/zt/hd/tdr/24tdr/nwwwd/201310/t20131018_2050956.html）。

4.根据《城市用地分类与规划建设用地标准》，三类工业用地指对居住和公共环境有严重干扰、污染和安全隐患的工业用地。

工业用地可兼容生产服务设施、生活服务设施、行政办公设施、仓储设施、公用设施以及道路及交通设施，但兼容比例不得超过15%。实务中需要我们积极关注各地政策动态，并根据项目实际情况建议客户在合规范围内充分利用政策弹性。对于设有过渡期的土地兼容政

策，企业在过渡期内虽可利用工业用地建设仓库，但应确保在过渡期满前完成土地规划性质或用途的变更程序，或取得政府的同意函、安慰函等相关文件。

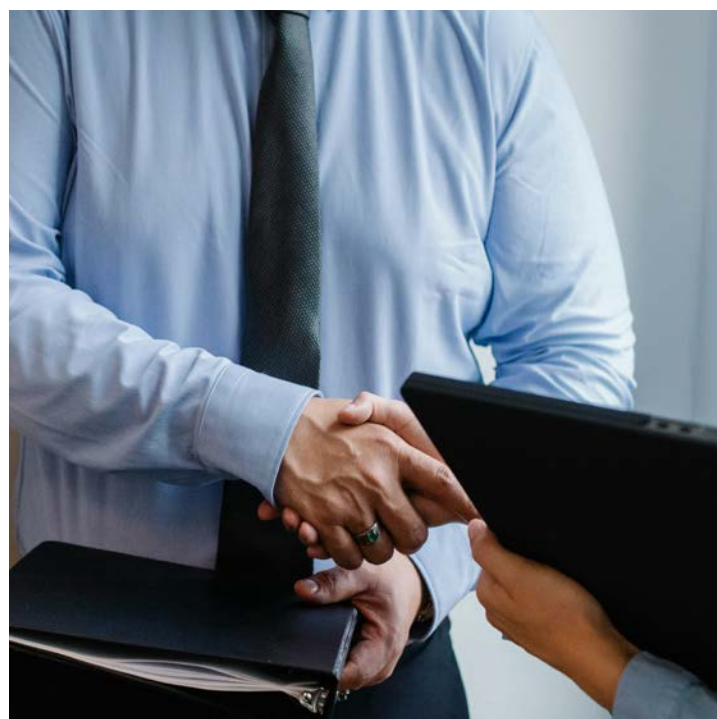
2. 权利限制问题

情况描述	标的项目的土地房产存在抵质押担保
风险提示	标的项目的权利限制被解除前，无法进行资产的权属变更登记
应对措施	要求目标公司与银行等债权人提前进行沟通，合理设计交易架构及资金安排，提前解除目标公司或标的项目的权利限制状态，并及时办理权属变更登记

为确保交易顺利推进，应通过查阅不动产权证、不动产登记簿及到不动产登记主管部门现场查询等方式核查标的权利是否受限。标的权利若存在权利限制，将直接影响资产的交割。

在实务操作中，需根据权利限制产生的原因设计交易架构及资金安排，提前解除限制状态并完成权属变更。例如，可要求卖方提前清偿借款、更换担保物；或设立买方、卖方、质权人三方监管账户，由买方提供资金用于解除担保，待抵质押解除后再办理权属变更。同时应重点关注贷款协议中对于提前还款通知期、提前还款罚金、资金中断费用等的约定，并要求目标公司与银行等债权人提前进行沟通。

3. 违章建筑问题



情况描述	标的项目存在未批先建的情况
风险提示	1.未批先建行为存在被规划和自然资源等主管部门责令停止建设、恢复原状、限期拆除或处以罚款的风险； 2.违建部分如已纳入卖方资产及收益测算，将对目标公司的财务及估值造成影响
应对措施	1.要求卖方限期拆除违建部分或完成报批报建整改，并将其作为本次交易的先决条件； 2.违建部分如已纳入卖方资产及收益测算，应在估值中予以剔除，并要求卖方对交易对价进行相应折让调整； 3.卖方承诺与保证：要求卖方在交易文件中作出明确承诺与保证，标的项目的开发建设及装修改造等均合法合规，若目标公司因存在未批先建等违法违规情形而产生的一切经济责任、法律责任及相关损失，均由卖方承担

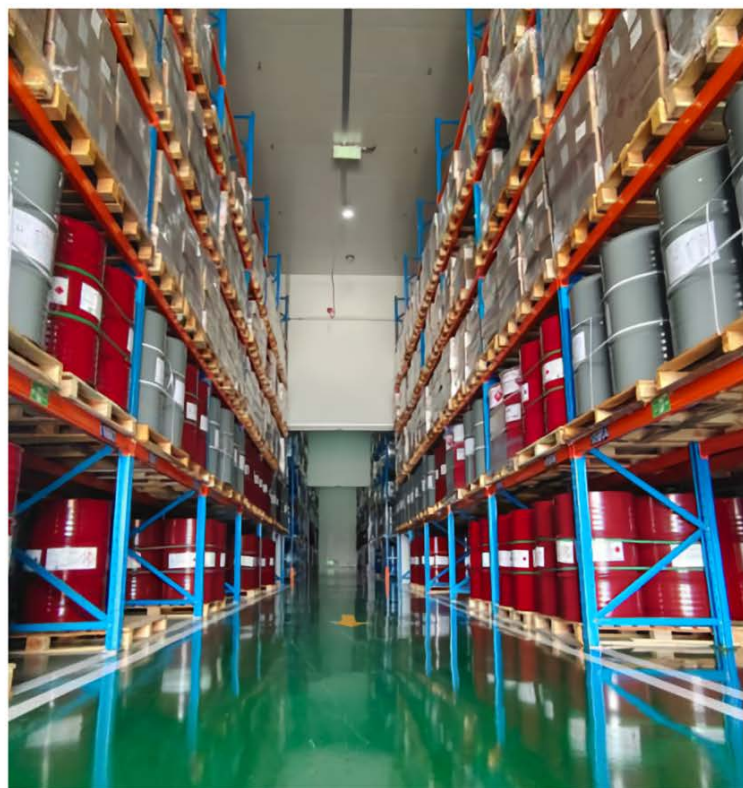
为满足客户仓储需求及业务便利性，仓储物流项目常出现违章建筑问题。实务中，需持不动产权证及红线图进行项目现场实地勘察（即“地勘”），核查是否存在未在权证上体现的建筑设施，并向目标公司核实是否履行完毕报批报建手续。常见违章建筑包括保安室、食堂、车棚、垃圾房、配电间、会客室、员工宿舍等。对于难以通过实地勘察及查阅图纸和证照分辨的违章建筑，需依赖对卖方及目标公司的访谈，并作为其在交易文件中的陈述与保证事项。

实务中，部分项目将结构性改造伪装为装修改造以规避报批报建程序。以四川为例，根据《住房和城乡建设部办公厅关于调整四川省房屋建筑和市政基础设施工程施工许可证办理

限额意见的函》（建办市函〔2021〕53号）规定，工程投资额在100万元以下（含100万元）或建筑面积在500平方米以下（含500平方米）的房屋建筑和市政基础设施工程，可不申请办理施工许可证。限额以上的工程应申请办理施工许可证。任何单位和个人不得将工程项目分解为若干限额以下的工程项目以规避监管。因此，在实务操作中，需结合改造内容、面积、投资规模等综合判断是否需要履行报批报建手续。难以判断时，应咨询政府主管部门或工程顾问意见。

4.建造标准是否达标问题

情况描述	标的项目属于丙二类库等有特殊标准要求的仓储物流项目
风险提示	标的项目的实际建造标准未达标
应对措施	1.若发现标的项目的实际建造标准未达标的，要求卖方限期完成整改； 2.卖方承诺与保证：要求卖方在交易文件中作出明确承诺与保证，标的项目的建造标准与其实际使用用途相匹配，若因建造标准未达标而产生的一切经济责任、法律责任及相关损失，均由卖方承担



仓库的设计及建造标准直接影响其可储存货物类型、运转效率及租金水平，类似于写字楼的5A级、甲级、超甲级分类。在实务中，“高标仓”常指面积较大、层高较高、柱间距更

宽、配备现代化装卸平台及先进安防系统的仓库。这类仓库通常具备储存保管、装卸搬运、货物配送等多种功能，是物流中心的重要枢纽。然而，目前尚未形成全国统一的技

术标准。

目前市场上较为明确且常用的建造标准是住建部发布的《建筑设计防火规范》(GB50016-2014)。该规范根据仓库储存物品的火灾危险性将其分为甲、乙、丙、丁、戊五类（危险性依次递减），建筑物的耐火等级则分为一、二、三、四级（耐火能力依次递减）。例如，丙二类仓库是指可储存丙类火灾危险性

物品（如一般沙石原料、日化用品、家电等）且具备二级耐火等级的仓库，是实务中应用较为广泛的仓库标准。

在实务操作中，通常通过查阅消防设计文件、消防验收资料以及咨询工程顾问等方式，核查标的项目的建造标准是否符合相关要求。

5.延期开竣工问题

情况描述	标的项目未能按照土地出让合同的约定如期开工建设或竣工
风险提示	目标公司存在被要求承担支付违约金等违约责任的法律风险
应对措施	1.要求目标公司就延期开竣工问题取得政府主管部门的豁免文件； 2.卖方承诺与保证：要求卖方在交易文件中作出明确承诺与保证，标的项目的土地取得及开发建设等均合法合规，若因标的项目延期开竣工而产生的一切经济责任、法律责任及相关损失，均由卖方承担

在实务操作中，除核查不动产的现有状态外，还需关注项目建设过程的合规性。通过查阅土地出让合同及其补充协议、不动产登记簿、不动产调档文件、竣工验收备案等文件，可以核查标的项目在开工和竣工环节是否存在违约情形。违约的后果通常包括按逾期天数及土地出让金比例支付违约金，或要求无偿收回土地。

6.土地闲置问题



情况描述	标的项目存在土地闲置的情况，具体表现为： 1.超过土地出让合同约定的动工开发日期满一年未动工； 2.已动工开发但开发建设用地面积占应动工开发建设用地总面积不足三分之一，或者已投资额占总投资额不足百分之二十五，中止开发建设满一年的国有建设用地
风险提示	土地闲置满一年的，需按土地出让或划拨价款的20%缴纳土地闲置费；闲置满两年的，经政府批准后，土地可能被无偿收回
应对措施	1.要求目标公司就土地闲置问题取得政府主管部门的豁免文件； 2.卖方承诺与保证：要求卖方在交易文件中作出明确承诺与保证，若因标的项目土地闲置而产生的一切经济责任、法律责任及相关损失，均由卖方承担

该问题与延期开竣工类似，同属项目开发过程中的合规性问题。通过查阅土地出让合同及其补充协议、不动产登记簿、不动产调档文件、竣工验收备案等文件，可核查标的项目是否存在土地闲置情形。根据《闲置土地处置办法》，构成土地闲置的情形包括：一是超约定动工日满一年未动工，其中“未动工”指未进行挖基作业或作业不达标；二是已动工但停工超一年且建设强度不达标，而“建设强度不达标”是指开发面积不足三分之一或投资额度不足四

分之一，需注意，投资额的计算不含土地出让金、划拨价款及相关税费。

土地闲置的后果较为严重，闲置满一年需按土地出让或划拨价款的20%缴纳闲置费；若闲置满两年，经政府批准后土地可能被无偿收回。但鉴于后果严重，处罚程序及审批亦较为严格，需经土地主管部门下发闲置土地调查通知书、当事人说明、调查取证、下达闲置土地认定书、信息公开等步骤后方可处罚。

7.逾期缴纳土地出让金问题

情况描述	标的项目土地出让金存在逾期缴纳情形
风险提示	目标公司面临被要求支付违约金、解除土地出让合同、收回土地等违约责任的法律风险
应对措施	卖方承诺与保证：要求卖方在交易文件中作出明确承诺与保证，若因标的项目土地出让金逾期缴纳而产生的一切经济责任、法律责任及相关损失，均由卖方承担

在实务操作中，通常会核查土地出让金是否足额缴纳，但容易忽视的是土地出让金是否按期缴纳的问题。根据土地出让合同的要求，土地出让金多数情况下需一次性缴清，少数情况下可以分期缴纳。逾期缴纳通常需要支付违

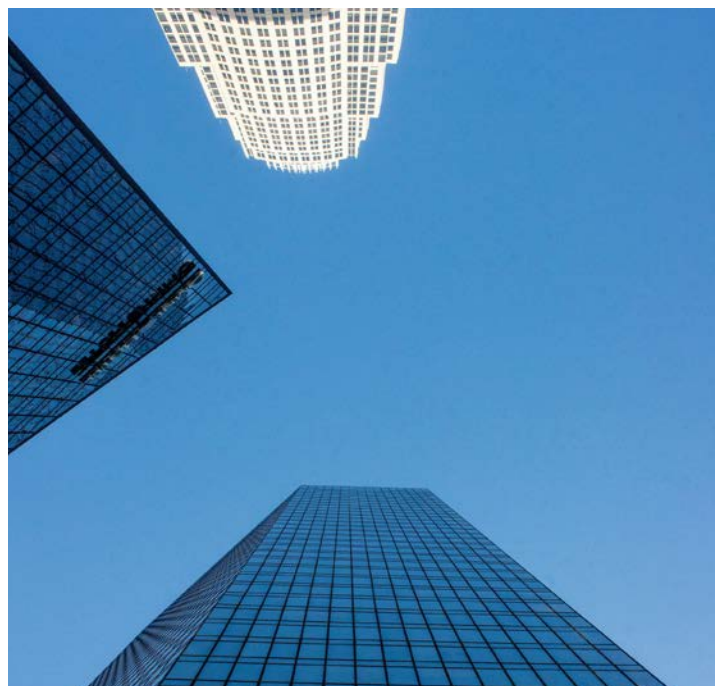
约金，若逾期超过一定天数，还可能导致合同解除、土地收回等情况。在这种情况下，需要对比土地出让合同的相关条款与出让金缴纳凭证，以判断是否存在逾期缴纳的情况。

8.工程款及质保金结算问题

情况描述	目标公司与工程项目承包方的合同价款、质保金尚未结算完毕
风险提示	目标公司与工程项目承包方可能存在纠纷或潜在纠纷
应对措施	1.在符合合同约定的条件下，敦促卖方尽快与工程项目承包方完成价款结算； 2.要求卖方取得工程项目承包方出具的证明，确认目标公司已结清全部工程价款及质保金，且双方不存在任何纠纷或潜在纠纷，并将其作为本次交易的先决条件； 3.卖方承诺与保证：要求卖方在交易文件中作出明确承诺与保证，若因标的项目工程款及质保金结算而产生的一切经济责任、法律责任及相关损失，均由卖方承担

对于仓储物流地产项目来说，项目开发工程建设支出通常是最大的开支。在买方进行投资时，可能会面临目标公司与承包方工程款尚未结清，甚至存在纠纷或潜在纠纷的情况。通常情况下，可以通过查阅施工承包合同、竣工结算资料、工程款支付凭证等文件来进行核查。

9.冷链项目特殊问题



情况描述	冷链类仓储物流项目在建造标准、设施配备、道路运输、人员资质等方面都有着特殊要求
风险提示	1.仓库建设是否符合《冷库设计规范》《冷库设计标准》等要求； 2.涉及使用特种设备的（如锅炉、压力容器（含气瓶）、压力管道等），是否取得了《特种设备使用登记证》； 3.涉及冷链运输的，是否取得了《道路运输经营许可证》； 4.冷链作业人员是否取得了《道路运输从业人员从业资格证》等相应资格证书
应对措施	1.咨询工程顾问，核查仓库建设是否符合《冷库设计规范》《冷库设计标准》等要求； 2.涉及使用特种设备的，核查是否取得了《特种设备使用登记证》； 3.涉及冷链运输的，核查是否取得了《道路运输经营许可证》； 4.核查冷链作业人员是否取得了《道路运输从业人员从业资格证》等相应资格证书



冷链仓储物流项目作为物流行业的细分领域，其项目建设与运营对各项条件的要求显著

高于普通仓储物流项目。与普通仓储物流项目所涉货物品类的多样性不同，冷链项目主要聚

焦于食品、药品、生物制品等对温度敏感的特殊货品，其核心在于构建一套能够在运输、储存全流程中维持特定低温环境的专业化物流体系。基于此特性，冷链项目在建造标准、设施配备、道路运输管理以及人员资质管理等方面均存在严格且特殊的要求。具体而言，有以下四类问题需要特别关注：

第一，建造标准合规性审查。冷链仓库的建设需严格遵循国家相关技术规范，应委托具备专业资质的工程顾问机构，根据《冷库设计规范》《冷库设计标准》等国家标准，对仓库的选址布局、建筑结构、制冷系统配置、保温隔热性能等建设要素进行全面核查，确保其符合冷链物流作业的技术要求与安全标准。

第二，特种设备管理与资质合规。根据《特种设备安全法》相关规定，冷链项目中若涉及锅炉、压力容器、压力管道、电梯、起重机械等对人身和财产安全具有较高风险的特种设备，运营主体必须依法履行设备登记手续，在设备验收合格后及时申领《特种设备使用登记证》，并建立完善的设备安全管理制度，保障特种设备安全运行。

第三，冷链运输资质管理。从事冷链道路运输业务，需严格遵循《道路运输条例》及《道路冷链运输服务规则》的相关规定，运营主体应向交通运输管理部门申请并取得《道路运输经营许可证》，确保运输车辆符合冷链运

输的技术标准，具备温度监控、数据记录等功能，且运输过程符合冷链物流服务规范要求。

第四，从业人员资质管理。根据《道路冷链运输服务规则》，冷链物流行业对从业人员实行资质准入制度，要求相关岗位人员必须具备相应的职业技能与从业资格。其中，道路运输从业人员需持有《道路运输从业人员从业资格证》，涉及特种设备操作、制冷系统维护等特种作业岗位的人员，还应取得《特种作业操作证》，确保从业人员具备专业能力，保障冷链物流作业的安全与规范。

第五部分\

结语

仓储物流地产项目的法律风险贯穿于项目的全生命周期，从土地性质的合规性到建造标准的达标，从政府协议的履行到租赁关系的处理，每一个环节都可能潜藏着影响投资价值和项目运营的重大风险。

笔者在本文中所提及的十八类高频法律风险，不仅需要投资者在尽职调查阶段精准识别，更需通过严谨的交易结构设计、灵活的风险应对策略以及完善的合同条款约束，将潜在风险转化为可控因素。**仓储物流地产作为经营性房地产的一类，与其他类别的地产（如商业地产、工业地产、旅游地产、养老地产、教育**

地产、医疗地产等非居住用途的地产)一样,其核查逻辑是相通的。希望本文能为有志参与仓储物流地产项目的读者提供有益参考。

此外,随着制造业产业升级、国内统一大市场建设的推进,以及最近正国级领导出席的雅鲁藏布江下游超级水电工程的官宣及开建,笔者预测,仓储物流地产作为制造业和消费业的基础配套设施,有望与商业地产、工业地产等其他经营性房地产一同迎来新一轮的历史性发展机遇! ☞



贺云帆
合伙人
资本市场部
成都办公室
+86 28 6208 8066
heyunfan@zhonglun.com

股权激励与赴港上市2.0：董事长和高管应当关注的六大法律问题

作者：龚乐凡 陈文珊



股权激励是吸引和留住人才，推动公司增长的重要工具。对于准备赴港上市的企业，应该如何做好股权激励、防止“踩坑”？企业和高管会忽略哪些因素或面临哪些自己并未察觉的问题，有哪些工具可以为企业所用？本文基于笔者服务赴港上市企业进行股权激励设计和安排的经验，总结归纳常见的问题，以飨读者。

在资本市场的语境下，包括股权融资和上市，股权激励都是投资人以及资本评估一家企业的增长潜力、人才以及护城河、抗风险（例如“抗挖角”）能力的一项重要评估指标。本文总结了六个主要方面的问题，包括股权激励工具错配问题，外管37号文登记问题，持股平台与架构设计问题，高昂税负及行权与财报影响问题，招股书披露与联交所关注问题，跨境股权激励与争议解决问题。其中的不少问题都具有时间的敏感性，也就是说，越晚发现，面临的风险越大，解决的成本也越高，因此需要企业、创始人、董事会及早关注，采用严谨和专业的方式，结合法律、税务、监管的考量统筹加以筹划和设计。

第一部分\

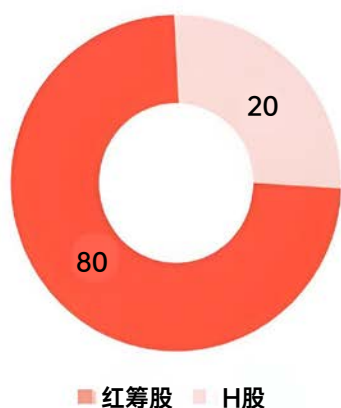
中企赴港上市公司股权激励趋势看点

中国企业在A股、港股和美股三大资本市场，股权激励计划普及率持续上升，激励常态化趋势明显。2024年港股共有109家上市公司公告采纳股权激励计划¹，其中红筹占比82%、H股占比18%，行业分布上，消费行业、医疗保健行业以及资讯科技业位列前三。总体而言，随着外部环境的变化，2024年以来，更多企业

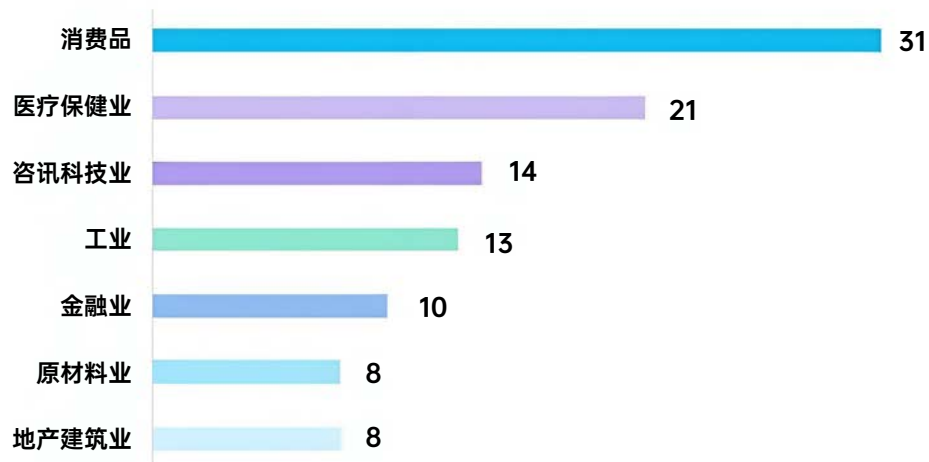
将目光放在业务开拓与运营、现金流积攒中，强调降本增效、稳步经营；进一步，基于环境及企业诉求的变化，企业实施激励计划趋于谨慎，在激励发放、激励方案设置等角度更加精细化²，更侧重于通过有效激励计划创造更大价值。

1.<https://finance.sina.com.cn/roll/2025-01-13/doc-inceutxc2345862.shtml>
2.https://mp.weixin.qq.com/s/9jGhCE_uDlhpR0RRjKMqOQ

上市公司架构分布（单位：例）



上市公司行业分布（单位：例）



图源：中金财富 iFind

然而，在另一方面，结合实操经验及相关统计数据，部分激励对象甚至实施股权激励计划的企业对于股权激励的授予机制、行权/归属流程以及纳税要求都不太清楚。这里有可能暗含一些隐患：一方面，从股权激励的授予到变现，这其中往往需要经历很长的时间，且操作流程复杂度、专业度高，涉及法律文件多。另一方面，股权激励最高45%的个税缴纳比例，也会对最终的激励效果产生很大的影响。

而这个领域，涉及法律、税务、人事、跨境架构、信托等多领域专业叠加，如果是香港上市、美国上市，不仅文本主要是以英文起草，而且还涉及到相关的招股书披露，进一步增加了难度和复杂性。正因为如此，我们在实

践中就发现了不少问题，下文中会对一些常见的、重要问题进行探讨。

第二部分\

股权激励的工具错配问题

中国企业赴港上市，通常有两种模式，一种是境内企业在香港发行H股，另一种则是通过搭建跨境架构，以境外公司（例如开曼公司）间接持有境内企业的方式（在资本市场常被称为“红筹模式”³）在香港发行。本文主要围

3. 红筹模式包括针对国企通过搭建海外架构进行境外股票发行的“大红筹”，以及民企采用海外架构进行境外股票发行的“小红筹”，针对后者，若企业涉及外资准入限制的企业而搭建VIE架构，则被称为“VIE模式”。

绕采用境外公司架构即红筹模式的企业的股权激励展开，而针对发行H股的公司因为上市主体通常为境内企业，不少问题因为主体不同而不再适用（例如外管问题、离岸持股架构等），我们将加以区分进行探讨。

针对红筹模式下的境外公司，以开曼公司为例，股权激励的所有文件一般都以英文制备，配套适用的是开曼公司的法律，因此不少国内企业对之并不熟悉。不少企业也简单粗暴地把股权激励等同于股票期权（stock options），殊不知股权激励存在不同的工具，除了股票期权之外，还有限制性股票，虚拟股股票，大股东代持等，承载模式也包括员工直接持股，股权激励信托持股（ESOP Trust），合伙平台（ELP）持股等。这些究竟在法律上，财务上，税务上，有什么影响？如果这个问题不能回答清楚，那么不仅可能影响上市的成功，也可能意味着公司以及员工在未来支付高昂的成本，例如在税负方面，代价可能将会以数亿、十数亿来计算。

针对发行H股的公司，由于其主体架构仍然是境内法人主体，因此已有的股权激励，往往是在境内公司的架构之上，采用境内持股平台的模式。但是考虑到在港发行H股，实践中也有不少公司在境外搭建员工激励平台，由该平台在香港购买H股流通股的方式给予员工股权激励。这也就需要在境外搭建架构，并结合

监管要求进行合法合规的设计。

在税务上，无论是员工基于红筹模式还是H股模式在港发行股份，是获得境内还是境外平台的股权激励，除非存在合法递延或其他合规筹划安排，否则都会面临高达45%的工资薪金所得税的适用，税负成本高昂。

我们之前就曾碰到这样的案例，一家高科技企业的一位创始合伙人，在加盟公司的时候，因为公司和他都不懂得选择合适的激励工具，只是凭感觉选择了股票期权⁴，公司也没有为该创始合伙人进行任何税务筹划，最后当公司快要上市的时候，才意识到这些期权因为行权价格低，股票的价值已经翻了很多倍，一旦行权就会面临数千万的高达45%税率的工资薪金所得税（即使尚未实现套现）。而如果当时在加入公司的时候，采用不同的工具和方式，可以很大程度上避免这样的税负。工具的选择，可谓差之毫厘失之千里。

针对虚拟股票，有些企业可能因为担心高管作为境内人士在海外直接或者间接持有境外公司股份需要进行繁琐的外管37号文登记，或者担心披露的原因，而因此选择“虚拟股票”，但是虚拟股票的二级市场退出所带来的收益，很可能会被认为“奖金”性质而在所得税上视为

4.股票期权给予被授予人的是一项低价购买股票的权利，而不是直接给与股票。

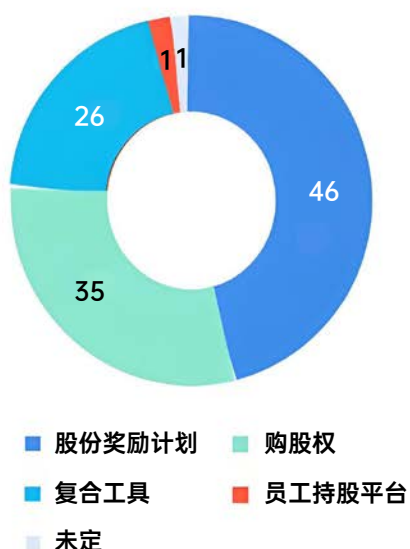
“工资薪金所得”面临45%而不是20%的税负。

另外，有的企业采用大股东代持的方法来持有高管的激励股份，表面上看大股东拥有更多的投票权，同时也有利于掌控这些激励股份。但要在香港进行上市，需要对代持进行清理，大股东在即将上市前将这些股份转给高管或者高管激励平台，由于公司净资产价值的飙升，也很可能会因为该转股而面临较高的税负。

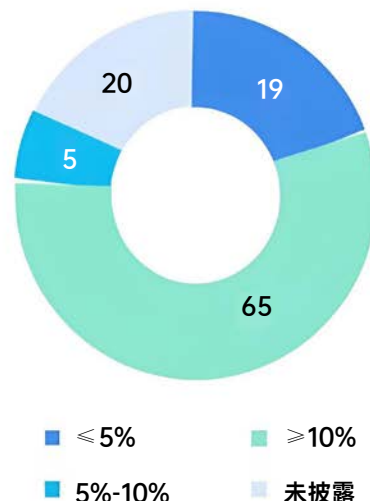
结合2024年港股上市公司已公告激励股份

计划的109例中，60%（65例）的公司按激励上限10%、或超过10%的总量进行公告，17%（19例）的公司激励上限不超过已发行股份总数的5%。进一步，在激励工具的选择上，较多公司选择股份奖励计划，占42%（46例）。结合统计数据，除股份奖励计划外，常见的激励工具还包括购股权计划、员工持股平台及其他复合工具。⁵

激励工具分布（单位：例）



激励股份占比分布（单位：例）



图源：中金财富 iFind

从企业人力资源策略角度，究竟选择期权激励还是限制性股票激励，抑或是其他方式的激励，这取决于行业特性以及竞争对手。企业要避免想当然，认为只要有股票或者期权，高管一定就能够认可“激励”并因此会为企业卖

命。对于这部分的内容，请参见笔者的另一篇文章，《股权激励的陷阱：高效业绩背后的法律架构和工具选择》。

⁵<https://finance.sina.com.cn/roll/2025-01-13/doc-ineeutxc2345862.shtml>

第三部分\

外管37号文登记问题

中国企业赴港或者赴美上市，如果采用跨境的红筹架构，上市主体往往是在离岸地（例如开曼群岛）设立并存续的一家公司，而中国境内居民在海外公司持有股权，需要符合中国的法律法规的规定，其中包括外管局印发的“37号文”（《外汇管理局关于境内居民通过特殊目的公司境外投融资或返程投资》（汇发〔2014〕37号））。根据该文第三条的规定，“境内居民以境内外合法资产或权益向特殊目的公司出资前，应向外汇局申请办理境外投资外汇登记手续。境内居民以境内合法资产或权益出资的，应向注册地外汇局或者境内企业资产或权益所在地外汇局申请办理登记；境内居民以境外合法资产或权益出资的，应向注册地外汇局或者户籍所在地外汇局申请办理登记。”

外管局针对已经完成海外上市的股权激励的员工，则适用《国家外汇管理局关于境内个人参与境外上市公司股权激励计划外汇管理有关问题的通知》（汇发〔2017〕7号，简称“**7号文**”），其中第二条规定“参与同一项境外上市公司股权激励计划的个人，应通过所属境内公司集中委托一家境内代理机构（以下简称“**境内代理机构**”）统一办理外汇登记、账户开立及

资金划转与汇兑等有关事项，并应由一家境外机构（以下简称“**境外受托机构**”）统一负责办理个人行权、购买与出售对应股票或权益以及相应资金划转等事项。”

通常来说，对于红筹架构的海外上市，中国籍创始人、主要股东都必须进行37号文的外管登记，那么如果获得拟上市公司股票、股票期权的高管以及其他员工呢？如果都需要进行外管登记，那么人数可能从十几人到几十人，乃至上百人。进行如此数量众多的个人的外管登记，不仅操作上繁琐，而且费用不菲。

实践中有的公司认为，持股低于一定比例的员工（例如1%）不必进行外管37号登记，而是等到上市成功以后进行7号文登记，但是这个做法从严格意义上讲，可能违反37号文的规定，所以实践中的确也有公司为相当数量的员工办理了37号文登记。而有的公司则是让员工在上市前仅仅持有股票期权，不直接持股，以免触发37号文外管登记。

也有的做法，则是将高管、其他员工的限制性股票以及股票期权都转移至境外信托或者持股平台（例如一家开曼设立的有限合伙），避免37号文登记，理由是这些员工并没有持股，而是仅仅作为海外信托或者有限合伙的受益人，与直接持股能够享受股东权利的类型有所区别。

上述做法在法律上并没有特别明确的规定，公司要结合具体情况进行具体分析，由负责出具中国法律意见书的发行人律师和券商律师做出判断。

第四部分\

税务和财务影响问题

股权激励产生的税负可能会是一个天文数字。很多公司会在设计股权激励方案时，忽略未来可能面临的税务影响。如果员工获得的是股票期权，那么员工选择行权的时刻，就要面临税率最高达45%的个人所得税的缴纳，股价越高，缴税的税基越高，税负就“越痛”，必然会影响员工的积极性，引致股权激励的效果大打折扣。

虽然持有和出售获益的都是境外公司的股份，只要持有股份的人士为中国税务居民（包括构成境内税务居民的外籍人士），那么将仍然适用中国的个人所得税，没有什么股份是离岸避税地而不需要缴纳中国税负的概念。根据《财政部、国家税务总局关于个人股票期权所得征收个人所得税问题的通知》第二条的规定，“员工行权时，其从企业取得股票的实际购买价(施权价)低于购买日公平市场价(指该股票当日的收盘价，下同)的差额，是因员工在企业

的表现和业绩情况而取得的与任职、受雇有关的所得，应按‘工资、薪金所得’适用的规定计算缴纳个人所得税。”这意味着税率将适用3%至45%的超额累进税率。

需要注意的是，对于赴港上市的企业，通常无法适用101号文的股权激励税务递延的政策。财政部、国家税务总局关于完善股权激励和技术入股有关所得税政策的通知（财税〔2016〕101号）规定了有关股权激励税务递延的政策，但仅限于符合条件的境内居民企业的股权激励计划，赴港上市企业采用红筹架构，拟上市公司通常为离岸的开曼公司，所以无法享受101号文的税务递延政策。如果是H股发行，那么也需要评估是否符合相关条件判断是否能够享受递延政策，采用持股平台模式的股权激励，通常较难获得税务机关的同意。

另外，有的企业的股权激励初期采用的是由大股东代持一部分股份的形式，而代持需要在香港上市之前清理、还原（参见本文第6节——“披露与联交所聆讯审核”），而当大股东将代持股份转让给员工或者员工激励池，即便转让的价格系平价或者低价，则因为公司股份的估值较高，可能面临一笔不菲的转让股份所带来的个税。

股权激励的税务筹划，分为境内企业和境外企业，模式不同，方法不同。而采用的方

法，也会根据企业的具体情况，融资的不同时点，创始人以及高管的身份（是否外籍），都有不同的架构设计和筹划空间。通过合法、合理的方式和架构，进行节税。有的情况下，是以时间换空间，有的则是以空间换时间，并且通过期权，限制性股票，持股架构，跨境架构，法律条款设计，融资安排等等组合工具和方法的使用，达到最优的节税效果。有关股权激励的税负问题，请参见笔者的另一篇文章，《股权激励的陷阱：高效业绩背后的法律架构和工具选择》。

对于要准备上市的企业来说，**股权激励除了税务方面，还存在对公司财务方面的影响。**高管和其他员工的股权激励，发生行权和归属的时候，就发生了公司的“股份支付”，需要作为公司的一项财务支出，反映在公司财务报表，而这个金额往往不菲。考虑到上市的财务条件要求，需要提前对“股份支付”进行财务评估，以免影响公司赴港上市。根据《国际财务报告准则第2号——以股份为基础的支付》⁶的规定，“本准则以规范主体进行以股份为基础的支付交易时（“**股份支付**”）的财务报告为目标。尤其要求主体在其损益和财务状况中反映股份支付（包括授予雇员期权相关的费用）带来的影响。”

财务影响的又一个问题来自于，**在高管行**

权的时候，如果行权价格就在数千万，再加上个税，若没有足够的现金，就意味着需要贷款方能获得股票，而高管面临锁定期，要等到解禁之后才可以套现退出。这样的话，意味着高管要么自己要自掏大笔现金支付对价，要么需要向公司或者他人贷款，以进行对价支付以及个税的支付。如果公司采用挂账方式暂不收取对价款，或者给与贷款（例如使用promissory notes的方式），这也会影响公司的财务报表，也会被联交所关注（参见本文第6节——“披露与联交所聆讯审核”）。

第五部分\

应对方案：架构问题-股权激励信托以及持股平台

为何赴港上市，不少公司采取了股权激励信托（ESOP Trust）？股权激励信托究竟起了什么作用？

如前文所言，一方面，诸多高管及员工（哪怕持股比例很低），如果都要一一进行外管37号文的登记，时间和费用成本高昂。另一方面，股权激励的税负较重，很可能**一行权即**

6. <International Financial Reporting Standard 2 – Share-based Payment>, 可在官网上查询全文, 网址: IFRS-Home; <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/ifrs-2-share-based-payment.pdf>

触发45%的个人所得税，之后如果套现，则再额外发生20%的个税。所以如果采用信托的模式，尽早将限制性股票以及股票期权装入股权激励信托，有助于节省税收上的负担。

与此同时，由于信托由受托人管理，公司统一给与指令，所以在行权、归属以及退出的管理上也比较专业和高效，大量节省公司和员工的时间和管理成本。

对于红筹架构的企业来说，由于激励的股份本来就是开曼公司层面、在香港的交易所交易，所以搭建基于香港法律的股权激励信托，较为常见和自然。而对于发行H股的大陆境内主体来说，针对在港交易的流通股设置员工激励，就必须在公司的主体之外，搭建海外持股平台，通过其收购流通股，向员工发放激励。同样，公司采用股权激励信托方案也较为有利于管理，并在一定程度上增加了合规税务优化的空间。

另外，也有的赴港上市公司的股权激励，针对美籍高管，由于美国税法的适用关系，则不采用股权激励信托方式，而是通过设立有限合伙平台的方式，来统一持有和管理美籍高管提前行权所获得的股票。

搭建股权激励信托，是一个较为复杂的流程，需要制备《信托契约》（Trust Deed）、《转让契据》（Deed of Assignment）、《激

励规则》（Scheme Rules）等全套法律文件。同时需要判断转入信托的是提前行权的股票，还是股票期权，相应的税务上的认定该如何处理，在税务申报的时候该如何进行操作。这些都需要公司聘请专业律师结合信托与税务筹划，共同帮助企业进行统一的筹划。

第六部分\

披露与联交所聆讯

企业赴港上市，需要专业中介机构对公司进行尽职调查，协助制备A-1表、招股说明书等，再将资料递交港交所，之后再由港交所上市委员会审阅新上市申请，确定申请人是否适合进行首次公开招股。只有公司通过聆讯，方能最终实现上市。

赴港上市过程中，针对本文提到的股权激励的模式、工具和架构、已行权数额以及相关财务数据、激励方案条款设计等问题都需要向联交所进行披露。就披露尺度问题，公司如果对联交所的相关要求和提问难以给出令人满意回答，就可能影响上市时间表，造成赴港上市途中意想不到的阻碍。

举例来说，**如果股权激励采用的是大股东代持的方式，那么需要注意任何代持的安排都需要披露。**如果代持的只是针对员工的股权激

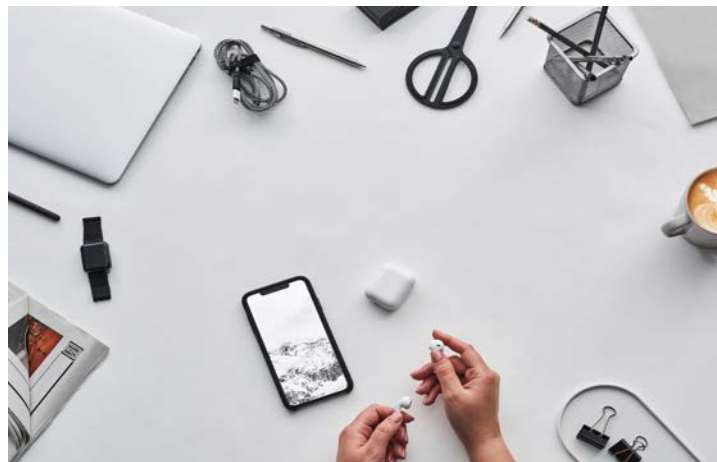
励，那么通常的做法是代持的还原，并按照市场的常见做法，设立股权激励的架构（例如股权激励信托或者有限合伙架构）。而如果代持的股权激励安排还涉及非公司员工的，例如外部顾问，那么保荐人在进行尽调的时候，就会关注是否这样的代持安排、股权支付安排，背后是否存在不当的“利益输送”。

另外，如前文所言，如果员工行权需要支付对价以及产生的税负，因为金额较大无力承担，公司是否能优先为员工提供贷款助其行权？公司给员工贷款是否存在关联交易方面的潜在风险？联交所是否会对公司给与这样的贷款有限制？发行人及其律师该如何与联交所进行沟通？这一系列问题，都需要法律、税务和财务团队进行统筹安排，并与联交所进行沟通以形成最有利于公司的解决方案。

第七部分\

跨境股权激励与员工争议

公司准备赴港上市，公司的CEO、CFO以及包括券商、律师、审计师在内的外部中介往往有大量的事务需要处理，**股权激励的专业性和复杂性则可能被忽略，延续过往的简单粗暴的法律文本，在专业性上落到了一个“三不管”区域，导致的结果，轻则由于缺乏税筹高管需**



要支付重税，重则因为法律文本的不专业引发诉讼争议。那么，为什么股权激励的法律文本不专业、不严谨，非常容易引发亿元级的诉讼争议？

我们从一个公开的案例来分析。⁷孙某在公司创立第二年加入，入职前两年一共获得了55,000股期权，但是未明确约定回购价格。后孙某被公司辞退，要求行权，公司以目前尚未有员工行权过为由一直不处理孙某的期权。2010年9月公司于纽交所挂牌上市，孙某再度要求行权，公司依然没有正面回应，于是孙某将公司告上法庭，要求公司为其办理行权。此案经历一审、二审和再审，包括最高人民法院在内，**都判决孙某胜诉，公司应向其支付55,000股股票。**公司股价在一审时已涨到了每股19.95美元，孙某最少也能获得高达100多万美元的收益。

7. 参见《搜房控股有限公司与被申请人孙宝云合同纠纷再审民事裁定书》，搜房控股有限公司与被申请人孙宝云合同纠纷再审民事裁定书 - 裁判文书 - 中华人民共和国最高人民法院 (court.gov.cn)

赴港上市 · 股权激励



公司容易忽略股权激励机制中的条款严谨性。限于篇幅，我们无法将股权激励中常见的所有条款设计问题一一罗列，但的确对于有关激励计划管理的安排、激励的转让与出售、继承和分配等权利安排、绩效要求的条款，退出及回购条款、法律适用及争议解决条款，这些如果没有专业的股权激励方面的律师给予指导，特别容易在未来产生金额不菲的诉讼争议，随着股票在上市后的增值，很可能涉案的

金额就会达到数千万乃至过亿人民币。

例如在退出及回购条款中，缜密专业的法律文本都会设置所谓无过错离职条款，通常是指死亡或丧失行为能力，由于一定原因不能再工作，被裁员，在创始人的雇佣条件改变后离开等情况，和有过错离职条款，指员工发生欺诈，因行为不当而被解雇，超越权限，被取消董事资格，违反股东协议，违反竞业限制，在自愿离职前未能实现某些目标等约定的情况。通常情况，针对前者，公司会以公平的市场价值来回购他们的股份，而针对后者，公司会以折价的市场价值来回购他们的股份。具体如何计算价格，则在协议中有较为详尽的约定。

第八部分\

结语

股权激励至关重要，但做对谈何容易。激励工具如何防止错配，该采用限制性股票，还是期权，还是采用“组合工具”或者其他工具？激励计划执行的时点有哪些讲究？上市前激励计划和上市后的激励计划有何差别，从香港法、联交所监管角度是否有特殊、限制要求？将触发哪些中国法律监管要求？什么条款最容易在未来爆发冲突和争议？

企业赴港上市，股权激励是公司业绩增长的重要助推器，然而围绕股权激励的争议数量

也在逐年增长。我们认为，只有经过科学和专业设计的股权激励，才能真正做到激发公司的潜能、推动业绩和股价的增长，同时避免高昂的税负，又能防止公司和员工发生金额动辄千万、上亿的诉讼争议。从专业上看，做好股权激励，需要的是架构、合同条款、信托文件、税务等的境内外法律问题的“综合解决方案”。而这些问题很多都具有时间的敏感性，越晚发现，面临的风险越大，解决的成本也越高。☞



龚乐凡
合伙人
私募基金与资管部
上海办公室
+86 21 6061 3666
lefangong@zhonglun.com

中国出口管制实务前沿： 物项范围、域外效力与执法动向

作者：贾申 张一诺 张欣然



近年来，随着全球地缘政治与经济格局的深刻演变，出口管制已成为各国维护国家安全和利益、履行防扩散等国际义务的重要工具。在此背景之下，中国出口管制体系也正经历着前所未有的发展与完善。本文旨在以常见问题解答的形式，系统梳理中国出口管制物项范围、域外效力与最新执法动向，以期在全球复杂多变的贸易环境中，助力企业有效识别风险、提升合规管理水平，确保业务的稳健运行。

第一部分\

物项范围：管控物项的拓展与细化

自2024年12月1日《中华人民共和国两用物项出口管制条例》（“**《两用物项条例》**”）实施以来，中国出口管制管控物项不断优化调整，以适应维护国家安全与利益、履行国际义务及应对国际形势变化的需求：

- 2024年11月15日，商务部、工业和信息化部、海关总署、国家密码局联合发布商务部公告2024年第51号，公布了《中华人民共和国两用物项出口管制清单》（“**《两用物项清单》**”），自2024年12月1日起正式实施，系统整合了此前分散在多部法律文件中的两用物项出口管制清单物项，并统一编配出口管制五位编码，形成了更为完整、规范的清单体系。

- 2024年12月31日，商务部与海关总

署发布公告2024年第67号，发布了2025年度《两用物项和技术进出口许可证管理目录》（“**《许可证管理目录》**”），进一步明确和细化了相关物项进出口许可管理的范围与要求，为企业合规经营提供了清晰指引。

- 除上述统一清单与目录外，中国还陆续发布了一系列出口管制公告，对不同物项实施管制：

- 2025年2月4日，商务部、海关总署公告2025年第10号，决定对钨、碲、铋、钼、铟相关物项实施出口管制。

- 2025年4月4日，商务部、海关总署公告2025年第18号，公布对部分中重稀土相关7种物项实施出口管制的决定。

- 2025年2月至4月，商务部连续发布多期两用物项常见问题解答，针对钨、碲、稀土、参考海关编码等问题作出了解释，对于企业判断受控物项范围具有重要的指导意义。

我们将实务中企业常见的问题与解答梳理如下，以供参考：

Q1：《两用物项清单》与《许可证管理目录》有何区别？企业在评估是否需要申请许可时应该以哪一份文件为准？

A1：《两用物项清单》与《许可证管理目录》的区别在于：首先，《两用物项清单》中仅列出出口管制的物项，而《许可证管理目录》不仅包括出口管制物项，还包括进口管制物项；其次，《许可证管理目录》中的出口管制物项范围大于《两用物项清单》，除《两用物项清单》所列物项外，还包括核出口管制清单所列物项和技术以及易制毒化学品。

因此，企业在评估自身出口物项是否需要申请两用许可时，通常依据《两用物项清单》判断即可，但如果涉及核相关物项或易制毒化学品，应进一步参考《许可证管理目录》中的相关参数判断是否需申请出口许可。

Q2：如果出口产品的海关商品编码监管条件不包括进出口许可证要求，是否意味着出口产品不需要申请出口许可？

A2：商务部在《两用物项常见问题解答之三》中明确答复，海关商品编码不是判定是否属于两用物项的依据。两用物项出口管制

清单是确定两用物项范围的基本依据，也是商务部实施许可的基本依据，不以管制物项是否配备海关商品编号为条件。换言之，管制编码是商务部进行物项归类和审批的依据，而非海关商品编码。即使某出口产品的海关商品编码监管条件不包括进出口许可证要求，如该产品符合《两用物项清单》或出口管制公告中的物项描述与技术参数，仍属于两用物项，需要申请出口许可证。

Q3：从中国境内出口的设备本身不属于两用物项，但含有一定成分的受控零部件，是否需要申请两用物项出口许可？

A3：应从以下两个层面分析是否需要申请许可：（1）出口设备是否因为因含有一定成分的受控物项而受控于中国出口管制规则；（2）即使受控零部件包含在设备中并不单独出口，是否需要为其申请出口许可？

在第一个层面，目前中国针对境内生产制造的物项暂未制定“因含有一定成分比例的受控物项而导致整个物项直接受控”的规则。

因此，如果从中国境内出口的设备本身不符合任何两用物项的描述，通常不会因含有一定成分的受控零部件而受控于中国出口管制规则。

在第二个层面，《两用物项清单》第一部分第二节第（一）条“通用说明”第1款明确规定

“本清单中物项包括……集成在其他产品中作为其主要成分且可被拆卸、移作他用的物项”。因此，如果产品中含有的受控零部件并非主要成分或无法拆卸移作他用，通常而言该产品不属于《两用物项清单》中的物项，不会受控于中国出口管制规则，无需申请出口许可。

Q4：如果出口产品中仅含有微量的稀土元素，是否属于受控物项？

A4：商务部在《两用物项常见问题解答之四》中明确答复，公告中列管的合金、靶材等物项，管制范围既包括只含有列管元素的合金、靶材，也包括同时含有列管元素及未列管元素的合金、靶材。该答复并未对列管元素成分的含量作出具体规定，因此通常而言出口物项并不会因稀土元素的含量较低而受到豁免。《两用物项常见问题解答之四》中举例：“规格为‘铝70%-90%，镁1%，钪1%’的‘铝合金粉’，属于管制物项‘钪铝合金’范围。”从这一示例中可以看出，稀土元素钪的含量极低，只有1%，但仍属于管制物项范围。因此，即使出口产品中仅含有微量的稀土元素，也属于受控物项。这背后的规制逻辑在于：稀土作为一种基础资源，在产业链中的作用类似于“味精”，通常只在产品中添加少许即可实现功能，因此如设置一定的

成分比例门槛可能导致管控效果大打折扣。

Q5：如何判断含有稀土成分的永磁材料是否属于管控范围？

A5：商务部在《两用物项常见问题解答之四》中就如何界定永磁材料管制范围作出重要解释：由含有特定稀土成分的永磁材料经进一步简单加工形成的初级加工产品，如片、瓦、环以及相关磁组件，属于管制范围，可能涉及磁钢、磁环、磁石等多种名称；进一步深度加工形成的电子元器件（如电机）或电子产品（如扬声器、耳机等），不属于管制范围。但是，由于上述官方解答中并未详细定义“简单加工”与“深度加工”，因此在实操中企业经常难以判断自身产品是否属于“深度加工”的豁免范围。

根据实务经验，永磁材料需要被转换成带电、能量转换或信号传导功能的电子元器件，才符合“深度加工”的标准，如果永磁材料只是与塑料外壳、金属插销、拉簧等机械部件结合形成具有吸合、脱扣或其他功能的机械结构，不具备深度加工到电子元器件的特征，被认定为管制物项的可能性较大，如未经许可擅自出口，可能面临被海关质疑或扣货进而耽误货期的风险。

第二部分\

域外效力：聚焦《两用物项条例》第49条

不同于美国，中国出口管制的效力并未过度扩张至域外。依据《两用物项条例》第二条，中国出口管制涵盖从境内向境外转移两用物项，以及中国公民、法人和非法人组织向外国组织和个人提供两用物项，包括贸易性出口及赠送、展览、合作、援助等多样转移方式。对于两用物项后续在其他国家的再出口或境内转让，除非违反原先许可证条件，原则上不再受中国出口管制的约束。相比之下，美国《出口管制条例》明确指出不仅管制从美国境内转移到境外的“出口”行为，还管制将物项从外国转移到另一个外国的“再出口”以及一国境内最终用户变化的“境内转让”行为。

在此监管范围下，中国出口管制的域外效力主要通过对最终用户和最终用途的监管实现：

- 申请许可需要声明最终用户与最终用途：

根据《两用物项条例》第16条，在申请两用物项出口许可时应当提交最终用户出具的最终用户和最终用途证明文件，说明出口两用物项的最终用户与最终用途，并承诺未经许可不将上述两用物项用于声明以外的用途或转让给第三方。

- 最终用户与最终用途发生变更时需重新申请许可：根据《两用物项条例》第18条，在出口许可证的有效期限内，一旦出口经营者需要对出口物项、出口目的国家和地区、最终用户以及最终用途等“关键要素”进行变更，就必须重新申请两用物项出口许可，同时交回原出口许可证件，并暂时停止出口行为。

尽管通过最终用户与最终用途监管可以实现一定程度的域外效力，但是，一旦经营者在境外对管控物项进行了加工，使其变成了另外的新产品，该等产品在境外的后续流转过程通常而言不会落在中国出口管制的管控范围内。

针对境外产品的出口管制，《两用物项条例》第49条确立了有限范围的“加工行为”境外管辖。《两用物项条例》第49条规定：境外组织和个人在中华人民共和国境外向特定目的国家和地区、特定组织和个人转移、提供下列货物、技术和服务，国务院商务主管部门可以要求相关经营者参照本条例有关规定执行：

（一）含有、集成或者混有原产于中华人民共和国的特定两用物项在境外制造的两用物项；

（二）使用原产于中华人民共和国的特定技术等两用物项在境外制造的两用物项；（三）原产于中华人民共和国的特定两用物项。

尽管上述规定更多赋予了中国两用物项出口管制一定的域外效力，但这与美国出口管制

过度扩张的域外管辖截然不同：一方面，该境外管辖仅适用于特定目的国家和地区、特定组织和个人以及特定两用物项，并非不加区分地适用于所有境外两用物项流转情形。商务部有权根据实际情况，决定对哪些组织和个人、哪些目的国家和地区的何种两用物项出口交易进行域外管辖。另一方面，上述规则并非自动执行，其仅为商务部提供了一种监管选择。只有当商务部提出具体“要求”后，相关经营者才需履行相应义务，而关于具体“要求”的方式方法，仍有待后续执法实践进一步探索与明确。

实操案例分享

案例背景：一家中国供应商向德国工厂出口磁铁，德国工厂将其加工成产品组件A后，发货至墨西哥客户处进行进一步组装。德国工厂为中国供应商的磁铁出口许可申请提供了“最终用户和最终用途证明”，承诺自身是购买该批磁铁的最终用户，材料仅用于生产产品组件A，并且未经审批不会将上述材料转让给第三方。

问题探讨：

(1) 德国工厂加工后的组件是否仍处于中国出口管制的管控范围？

如前所述，《两用物项条例》第49条对于境外制造两用物项尚未制定最低价值含量或加工程度的明确标准，且中国并未针对货物在

境外加工后再出口建立自动的域外管辖机制。此外，《两用物项条例》第49条所述的域外效力并非自动生效，而是在商务主管部门提出明确要求时，相关境外组织和个人才需要参照执行。因此，在一般情况下德国工厂加工后的组件不在中国出口管制的管控范围内。

(2) 德国工厂再出口至墨西哥的行为是否可能违反“最终用户和最终用途证明”中的承诺？

《两用物项条例》第24条规定：“两用物项的最终用户应当按照国务院商务主管部门要求作出承诺，未经国务院商务主管部门允许，不得擅自改变两用物项的最终用途或者向任何第三方转让。”在本案例中，中国供应商在许可证申请中明确的最终用户是德国工厂，最终用途是将永磁材料用于产品组件A的生产。德国工厂在“最终用户和最终用途证明”中承诺的内容为“不将上述永磁材料转让给任何第三方”。从实际交易链条分析，德国工厂并未将永磁材料转让给任何第三方，而是自行进行加工后，将加工完成的成品或半成品再出口至墨西哥，因此，其行为并未违反“最终用户和最终用途证明”中所做出的承诺。

但是，仍需提醒广大出口经营者注意，实务中存在监管部门在“最终用户和最终用途证

明“模板中要求出口经营者承诺“不将使用中国管制物项生产、加工的产品提供给美国军事最终用户/用途”的情形。在此场景下，出口经营者应确保掌握并持续监控两用物项及使用两用物项生产产品的后续流转过程，避免其被应用于任何美国军事用户与用途，进而导致违反申请许可时作出的最终用户与最终用途承诺。

第三部分\

执法动向：海关质疑程序

尽管许可证的发证机构为商务部配额许可证事务局与其委托的省级商务主管部门（通常为省商务厅），但主要的出口管制执法活动目前仍由海关承担。目前，各地出口管制的执法力度明显加强。根据《中华人民共和国出口管制法》第

34条，未经许可擅自出口管制物项，或超出许可范围出口管制物项，违法经营额50万元以上的，并处违法经营额五倍以上十倍以下罚款；没有违法经营额或者违法经营额不足50万元的，并处50万元以上500万元以下罚款；情节严重的，责令停业整顿，直至吊销相关管制物项出口经营资格。

除上述行政处罚外，企业还可能面临被海关扣货并启动质疑程序的风险。2025年6月，海关总署发布2025年第123号公告《关于两用物项出口管制海关质疑有关事项的公告》。根据该公告，出口货物发货人未向海关交验由国家出口管制管理部门颁发的许可证件，海关有证据表明出口货物可能属于出口管制范围的，应当向出口货物发货人提出质疑。

我们将海关质疑程序梳理如下，供出口经营者参考：



海关向出口货物发货人提出质疑，并制发《两用物项出口管制海关质疑通知书》



自收到《两用物项出口管制海关质疑通知书》7个工作日内按要求提交下列材料：（一）纸质报关单；（二）出口货物合同；（三）情况说明（载明货物的性能指标、主要用途以及认为不属于出口管制范围的理由等）；（四）检验检测报告等有关技术资料；（五）根据监管需要，海关要求提交的其他材料。



收到出口货物发货人提交的材料后，**海关依法进行判定或提出组织鉴别，根据下列情形分别依法处置**，并制发《两用物项出口管制海关质疑/组织鉴别结果告知书》：

- （一）判定无需办理两用物项许可证件的，通知企业办理后续手续。
- （二）判定需要办理两用物项许可证件的，出口货物不予放行，并按规定处置。
- （三）无法判定是否属于两用物项的，依法向国家出口管制管理部门提出鉴别申请，并根据鉴别结论依法处置。

在出口通关环节，海关对货物是否属于两用物项的鉴别与核查往往需要一定时间。若在此期间海关对相关出口货物存在疑问并启动质疑程序，在鉴别或质疑期间，货物将被暂缓放行，这直接可能导致货物无法按原定计划离港，进而引发货期延误。对于企业而言，货期延误可能带来一系列连锁反应：与海外客户的合同违约风险增加，需承担高额的违约金；货物滞留港口还会产生滞港费、仓储费等额外成本；长期来看，还可能损害企业在国际市场的

商业信誉，影响后续合作机会。

因此，企业在开展出口业务时，务必提高风险防范意识，对自身出口货物是否可能落入两用物项范围进行全面且谨慎的评估，精准判断货物属性。若经评估无法确认是否落入两用物项范围，应提前规划，主动向商务部申请物项分类咨询，明确货物的管制属性；对于确属管制范围的货物，需按规定及时申请两用物项出口许可，确保在货物出口前完备各项合规手续。通过这种前置性的合规操作，企业能够有

效避免因货物在通关时受到海关质疑而陷入货期延误的困境，从而最大限度减少不必要的经济损失，保障出口业务的顺利开展。

第四部分\

小结与建议

综观中国出口管制制度的发展脉络，其核心逻辑始终围绕国家安全与利益、国际形势变化而动态演进，具体体现在三个维度的深化与完善：

- 在物项范围上，呈现出管控清单拓展与细化的显著特征。从《两用物项条例》实施至今，《两用物项清单》的出台与《许可证管理目录》的协同调整，既回应了技术迭代与产业升级的现实需求，也为企业判断产品是否受控做出了指引，要求企业结合产品技术参数、用途场景综合判断，避免陷入“唯海关编码论”的误区。

- 在域外效力上，《两用物项条例》第49条确立的有限管辖原则，彰显了中国与美国“长臂管辖”模式的本质区别。中国的域外监管聚焦于最终用户与最终用途的穿透式管理，且以“特定物项、特定主体、特定场景”为边界，尤其对境外加工后的物项流转保持审慎克制。这种“必要且适度”的管辖逻辑，既维护了国家核心利益，也为企业的跨境经营预留了合规空间。

- 在执法实践中，货物在海关质疑与鉴别期间的暂缓放行可能引发连锁反应，倒逼企业将合规审查前置——从物项属性预判到许可证申请规划，从供应链核查到应急机制搭建，任何环节的疏漏都可能导致商业损失。

中国出口管制制度的精细化发展，既是挑战，也是企业提升全球竞争力的契机。唯有将合规内化为业务基因，才能在复杂的国际经贸环境中实现稳健发展。因此，建议企业从以下方面建立与完善出口管制合规体系：

- 其一，建立动态清单管理机制。定期对照最新管控标准更新企业内部物项数据库，重点标注稀土永磁材料、石墨、无人机零部件等高频争议品类，对于无法确定受控与否的物项，主动向主管部门申请分类咨询，留存书面答复作为合规凭证；

- 其二，构建“了解受控情况+掌握最终用户+黑名单筛查”的风险评估体系。在掌握物项的受控情况的同时，关注物项的最终用户与最终用途情况，一旦发生变化及时报告商务部并申请许可证变更。此外，由于近期中国管控名单、不可靠实体清单与反制清单的更新频率明显加强，建议企业对涉及管制物项的交易中所涉的直接交易方、最终用户均进行黑名单筛查，避免与被列入黑名单的主体开展违规交易；

- 其三，完善全流程风险防范预案。在合

同中预设出口管制合规条款，嵌入“用途变更通知义务”，在通关前核查许可证件是否备齐、最终用户证明是否真实，通过内部管控流程与合同条款，全方位防范国际贸易中的出口管制风险。 ❷



贾申
高级顾问
合规与政府监管部
北京办公室
+86 10 5957 2263
jiashen@zhonglun.com

跨境仲裁中的程序会议、 程序令与程序时间表

作者：李嵘辉 钱妍菲



随着中国企业“出海”之路的不断深入，跨境纠纷也呈上升趋势，这使得中国企业参与跨境仲裁程序的频率与深度不断提高。在跨境仲裁中，仲裁庭的组成在程序上是一个关键节点，它标志着仲裁程序正式进入审理的预备阶段。与国内仲裁的一般实践不同，在跨境仲裁程序组庭后，仲裁庭将运用其程序权利，主要通过召开程序会议、签发程序令以及确定程序时间表等，与各方当事人共同搭建起后续仲裁程序的“骨架”。对于相对缺乏跨境仲裁经验的中国企业而言，精准把握上述机制的运作逻辑，有意识地从程序中争取有利的地位，对于妥善应对跨境仲裁挑战、维护自身合法权益具有极为重要的意义。

第一部分\

程序会议：拉开跨境仲裁程序的序幕

程序会议，又称案件管理会议（Case Management Conference），是跨境仲裁案件中，由仲裁庭与各方当事人共同协商确定后续程序事项的关键环节。在仲裁庭组成后，仲裁庭通过召开程序会议并充分协商案件的关键程序性事项，为仲裁庭后续确定程序时间表、签发具有拘束力的程序令奠定基础，确保仲裁程序的有序进行。

与国内仲裁中较少召开程序会议的实践不同，跨境仲裁程序（无论是商事仲裁还是投资仲裁）普遍将程序会议作为强制性的程序节

点。常见的国际仲裁机构的仲裁规则对此均有明确规定。例如，《新加坡国际仲裁中心仲裁规则（2025版）》（2025 Arbitration Rules of the Singapore International Arbitration Centre）第32.4条规定，在仲裁庭组成后应尽快与各方召开首次案件管理会议，以讨论对案件最适当且高效的程序；《斯德哥尔摩商会仲裁院仲裁规则（2023版）》（2023 SCC Arbitration Rules）第28条规定，案件移交仲裁庭后，仲裁庭应立即与当事人召开案件管理会议；《国际商会仲裁规则（2021版）》（2021 ICC Arbitration Rules）第24条也对案件管理会议作出了规定。在国际投资仲裁领域，《国际投资争端解决中心仲裁规则（2022版）》（2022 ICSID Arbitration Rules）第29条要求

在一般程序中，仲裁庭应在组庭后60天内召开首次程序会议（first session）。

从最佳实践角度而言，首次程序会议召开前，负责方（如独任或首席仲裁员、仲裁庭秘书或仲裁机构的秘书处）通常会向双方当事人发送议程草案，其中载明了将要在会上讨论的事项，如程序时间表、适用的仲裁规则、仲裁语言、开庭地点与开庭方式、是否有文件披露请求等关键程序性议题。此外，仲裁庭还可能向双方当事人发送第一号程序令草案，要求当事方在程序会议前表明其对各项程序事项的意见，并对不同意的事项陈述相关理由。

在首次程序会议中，仲裁庭将逐项审议议程事项，并再次要求各方确认在每一事项上的立场。这一过程旨在确保各方对程序安排达成共识，为后续仲裁程序的顺利开展铺平道路。程序会议的召开形式多样，线下会议、电话会议或视频会议均可选择。目前的仲裁实践中，为节约成本、便于协调各方的出席时间，电话会议或视频会议一般为常见选择。

程序会议的结果直接决定了后续仲裁程序的节奏、走向与效率。然而，中国企业可能因不熟悉这一特殊机制，而对程序会议的性质有所误解：要么将程序会议误认为“走个过场”，因而消极应对甚至全程沉默，把主动权拱手相让；要么把程序会议当成“第二战场”，争辩过

度导致陷入僵局。对于参与跨境仲裁程序的中国企业而言，必须认识到程序会议并非零和博弈的擂台，而是由仲裁庭与各方当事人共写程序剧本的圆桌。中国企业若能带着“编剧”而非“演员”的心态入场，就能在看似商讨程序性议题的程序会议中嵌入战略意图。例如，可以在程序会议中提出建议，要求仲裁庭分阶段审理（Bifurcation或Trifurcation，两阶段或三阶段），即将管辖权争议和实体争议分阶段审理，或将管辖权争议、实体责任和赔偿数额争议分阶段审理。如果仲裁庭采纳分阶段审理的建议，则有望在早期阶段终结争议，或回避实体问题上可能的不利局面，从而节省时间和资源（当然实践中也存在通过分阶段审理拖延程序的做法）；反之，如企业在早期阶段的法律地位并不十分有利，则应坚持一并审理，以期在庭外和解争取时间和空间，创造更有利的程序环境。



第二部分\

程序令：锚定跨境仲裁程序的航向

程序令（Procedural Order）是仲裁庭为管理仲裁程序而以书面形式发布的一系列决定或安排。如果将跨境仲裁程序比作一段航程，那么程序令就像是其中的一座座关键的航标，为程序的推进指明方向。其中，第一号程序令（Procedure Order No.1）更是如同起航时的第一座灯塔，是首次程序会议的成果结晶，以书面形式确定了经仲裁庭与当事人协商确认的程序事项，在仲裁程序中具有重要地位。

（一）程序令的内容

一般而言，程序令聚焦于程序性事项，而不轻易涉足实体性问题。然而，实践中偶尔也会出现仲裁庭在程序令中对实体性问题进行处理的特殊情况，例如在下文详述的NeuroVive Pharmaceutical AB v. CicloMulsion AG案中，仲裁庭在程序令中表明了对系争合同特定条款的解释立场。这一做法虽不常见，但也体现了仲裁庭在特定情境下将程序令作为灵活掌控案件推进的手段。

程序令的内容因案而异，具有高度的灵活性和适应性，往往会紧密围绕仲裁庭对案件的规划以及当事人的需求而量身定制。对于大部

分案件而言，第一号程序令通常会记载以下事项：程序时间表、仲裁地与开庭地、适用的法律和规则、仲裁程序的语言与翻译事宜、仲裁文书的格式与提交方式、书面证据提交的要求和方式、事实证人和专家证人相关的事宜等。

（二）违反程序令的后果

在跨境仲裁的舞台上，程序令相当于仲裁程序的剧本，仲裁庭与各方当事人均冀望所有参与仲裁程序的主体均能秉持诚信原则，严格按照程序令所规定的事项推进仲裁程序，共同维护仲裁的高效性。然而，现实中违反程序令的情况却时有发生，无论是当事人还是仲裁庭，都可能作出偏离程序令规定的行为。

1.当事人违反程序令的情形

程序令通常会明确各类文书及证据的最终提交期限。对于逾期提交的材料，仲裁庭原则上有权不予采纳，除非认为确有必要。在仲裁庭不予采纳的情况下，逾期提交的一方需自行承担由此造成的不利后果。

此外，倘若一方当事人违反程序令，仲裁庭将可能综合考量具体情况，尤其是违反程序令的原因及恶意程度等因素，对其作出不利的仲裁费用分担裁决。联合国国际贸易法委员会在《关于组织仲裁程序的说明》（UNCITRAL Notes on Organizing Arbitral Proceedings）

中指出，在分摊仲裁费用时，仲裁庭可以考虑当事人的特定行为，其中包括了未遵守仲裁庭的程序令这一情形。在《伦敦国际仲裁院仲裁规则（2020版）》（2020 LCIA Arbitration Rules）下，当事人违反程序令的行为可能被认定为第28.4条所规定的“导致不必要延误和非必要开支的不合作行为”，进而对仲裁庭关于仲裁费用和法律费用分配的决策产生影响。

2. 仲裁庭违反程序令的情形

在实践中，当事人有时会因仲裁庭同意一方当事人在超出程序令规定的举证期限后提交证据，而以仲裁庭违反程序令为由，申请撤销仲裁裁决或主张裁决不应被认可和执行。不过，由于程序令或相关仲裁规则中通常会赋予仲裁庭修改程序令或决定是否采纳当事人逾期提交证据的权利，当事人的前述申请或主张往往难以获得支持。例如，在（2022）京04民特381号案中，申请人以仲裁庭同意被申请人在程序时间表载明的期限之后提交证据为由申请撤销仲裁裁决，北京市第四中级人民法院认为，程序令中已明确规定了仲裁庭有权对程序令进行修改或补充，且仲裁庭当庭对申请人的异议进行了评议，对程序令的性质进行了释明，同时明确了庭后补充证据的时限，因此申请人未能充分举证证明仲裁裁决存在违反仲裁法规定的情形，该撤裁申请最终未被支持。在

（2021）京04认港3号案中，被申请人以仲裁庭接受申请人迟于第1号程序令规定时间提交的文件为由主张仲裁裁决不应被承认和执行，北京市第四中级人民法院依据《ICC仲裁规则》第22条第2项的规定¹，指出仲裁庭可以决定是否接受当事人未能按照仲裁庭制定的程序计划提交文件。因此，仲裁庭接受申请人迟交的文件并未违反《ICC仲裁规则》和当事人之间的协议。

在个别特殊案例中，如果仲裁庭违反程序令的行为对裁决结果可能产生实质性影响时，仲裁裁决则可能面临被撤销的风险。例如，在NeuroVive Pharmaceutical AB与CicloMulsion AG之间关于许可协议纠纷的斯德哥尔摩商会仲裁院仲裁案件中，仲裁庭在其签发的第十号程序令中阐明了仲裁庭对于案涉许可费的立场——CicloMulsion收取特定国家许可费的权利不以在该国推出药品为条件。同时，仲裁庭在该程序令中承诺，在未事先通知各方当事人并给予其就此事项陈述意见权利的情况下，仲裁庭的裁决不会偏离这一立场。然而，在后续仲裁庭作出的部分裁决中，仲裁庭在未告知双方当事人的情况下变更了其在第十号程序令中

1. 《ICC仲裁规则》第22条第2项：“为确保有效管理案件，仲裁庭经洽商当事人后，可采取其认为适当的程序措施，但该等措施不应违反当事人的任何约定。”

的立场。CicloMulsion随后以仲裁庭违反第十号程序令、存在程序性错误为由向瑞典法院申请撤销该裁决。瑞典最高法院指出，第十号程序令使CicloMulsion产生了信赖，其有权假定仲裁庭不会再重新分析第十号程序令中所载事项。进一步而言，如果CicloMulsion知道仲裁庭重新考虑其立场，将会进一步提出主张，因此仲裁庭的程序性错误剥夺了CicloMulsion充分论证的权利，对最终裁决结果产生了影响。瑞典最高法院最终支持了CicloMulsion的撤裁申请。

第三部分\

程序时间表：绘制跨境仲裁程序的轨迹

程序时间表（Procedural Timetable）是第一号程序令中的核心要素之一，清晰地标注了后续仲裁程序各项实践节点与任务安排。程序时间表可以使仲裁庭和各方当事人能够对案件各个程序环节的推进节奏、关键节点以及所需完成的任务一目了然，是保障仲裁程序高效、有序运行的关键工具，更是有效防止当事人进行“突袭”、确保各方有充足时间准备和应对的重要机制。

常见的国际仲裁机构的规则均对于程序时

间表予以了明确规定。例如，《ICC仲裁规则》第24.2条规定，“仲裁庭应在程序会议期间或会后尽快制定程序时间表，以确保仲裁的有效进行。”《香港国际仲裁中心机构仲裁规则（2024版）》第13.2条规定，“在仲裁程序的早期，与当事人商议后，仲裁庭应为仲裁制备一份暂行时间表，提供给当事人和HKIAC。”

程序时间表的具体架构将与仲裁文书的提交模式紧密相关。在跨境仲裁实践中，主要存在两种文书提交模式——“议事录式（Memorials Approach）”与“诉答式（Pleadings Approach）”。两种模式在书面证言等证据材料的提交时机上存在显著差异，进而影响着程序时间表的整体架构。在议事录式模式中，当事人通常会在第一轮书状交换中就附上事实证人证言，这使得第一轮书状能够相对完整地展现出当事人所主张的立场、所依据的事实及法律分析。在不涉及反请求和引入专家证人的情形下，典型的议事录式模式通常由两轮书状交换组成构成，且从仲裁程序启动之初，证人证言及相关证据便已同步跟进。相比之下，诉答式模式则呈现出不同的节奏。在诉答式的程序中，事实证人证言并不会与书状同步提交，而是在完成书状交换、证据开示等程序以后才会被提交。这意味着，典型的诉答式程序可能涉及三至四轮文书提交/交换，而书面证言的准备

和递交通常发生在仲裁程序的中后期。²不过，仲裁程序的灵活性使得议事录式与诉答式模式并非绝对的非此即彼之选。当事人和仲裁庭可以根据案件的具体情况和需求，巧妙地将两种程序的优势相结合，制定出既符合案件特点，又能高效推进仲裁进程的混合模式程序时间表。

此外，案件是否会分阶段审理也会影响程序时间表的具体架构。以新加坡亚化公司（Asiaphos Limited）等诉中国政府案为例，在仲裁庭签发的第一号程序令中，针对不同情况制定了不同的程序时间表。在申请人提交实体性问题的Memorial后，如不申请分阶段审理，被申请人需同时对实体问题以及管辖权和/或可受理性问题（如有）提交Counter-Memorial；如申请分阶段审理，则被申请人需要提交初步异议（Preliminary Objections）的Memorial以及对于分阶段审理的申请（Request for Bifurcation），随后申请人就分阶段审理申请予以回应，最后由仲裁庭决定是否分阶段审理。如果允许分阶段审理，双方将就被申请人的初步异议提交两轮书状，随后仲裁庭会先就初步异议进行开庭审理；如果未申请或仲裁庭未允许分阶段审理，在双方就初步异议交换书状前将会先开展证据开示环节（production of documents），仲裁庭之后会一并开庭审理初步异议和实体问题。

为了确保能够按时完成程序时间表中规定的各项任务，当事人普遍采用从各节点“逆向规划”的策略来筹备文书和证据。当事人会从程序时间表设定的最终期限出发，逐步向前推算每个阶段工作所需的时间和资源，从而为文书起草、证据收集、证人协调等各项任务制定详细的时间安排。通过这种方式，当事人可以更加精准地把控工作进度，确保在每个关键节点都能按时提交符合要求的材料，避免因准备工作不足而导致程序延误或遭受不利后果。

在后续阶段，特别是开庭前，仲裁庭通常还会再次专门召开程序会议以确定开庭事项，并签发新的程序令，其中可能包含针对庭审流程的专项程序时间表。这一环节也为双方当事人提供了机会，积极争取有利于己方策略的庭审时间分配、发言顺序和证人的出场安排。

第四部分\

小结

在跨境仲裁程序组庭后，程序会议标志着仲裁庭与双方当事人实质性互动的开启，而由此形成的程序令与程序时间表则是贯穿仲裁程

2.关于议事录式程序和诉答式程序的更详细介绍，请参见笔者此前发表于“中伦视界”公众号上的文章《Memorials or Pleadings? 何以精心设计事实证人证言程序》。

序始终的关键要素。对于中国企业而言，精准把握这三类机制的运作逻辑，在妥善应对跨境仲裁的挑战以及维护自身合法权益方面，具有极为重要的战略意义。

在实践中，中国企业需要完成从“被动适应者”到“主动设计者”的角色跃迁，将程序性机制纳入整体争议解决策略中，充分行使程序权利。这要求企业以策略性的视角积极参与程序会议，争取为后续仲裁奠定有利基调；在遵守程序时间表和程序令的同时，通过及时提出异议等方式，动态维护自身程序权益。企业需要深刻认识到，程序权利并非实体权益的附属品，而是保障实体权益实现的坚实屏障。

总体而言，中国企业应以专业化的姿态参与跨境仲裁案件的程序构建。这不仅能帮助企业在全球商业纠纷解决中占据主动地位，把握仲裁程序的节奏和方向，还能树立起兼具合规意识与专业能力的中国企业形象，进而为自身跨境业务的稳健拓展提供有力支持。 ☐



李嵘辉
合伙人
争议解决部
上海办公室
+86 21 6085 3880
samli@zhonglun.com



中伦研究院出品



特别声明：以上所刊登的文章仅代表作者本人观点，不代表北京市中伦律师事务所或其律师出具的任何形式之法律意见或建议。未经本所书面授权，不得转载或使用该等文章中的任何内容，含图片、影像等视听资料。如您有意就相关议题进一步交流或探讨，欢迎与本所联系。