

汉坤法律评述

2025年9月28日

HANKUN
汉坤律师事务所
Han Kun Law Offices

北京 | 上海 | 深圳 | 香港 | 海口 | 武汉 | 新加坡 | 纽约 | 硅谷

中资企业跨境争议解决系列之战略篇 — 新形势和新策略

作者：孙伟 | 刘冬 | 刘隆 | 张玉立

随着近年来中资企业出海热潮持续升温，以及国际地缘政治的动荡加剧，中资企业在跨境经营过程中所面临的法律争议也日益多样和复杂。在新形势下，如何妥善应对各类挑战、高效处理跨境争议，已成为出海企业不可回避的重要课题。

需要明确的是，跨境争议解决并非单一的法律程序应对，而是一项需结合商业战略目标，并综合运用法律手段与其他资源的系统性工程。诉讼与仲裁仅是其中一环，成功的跨境争议解决应从企业商业诉求出发，统筹协调各类工具与资源。在此过程中，中国律师应当积极服务中资企业，发挥制定整体策略、协调多法域工作的核心作用，协助中资企业最终实现商业目标。

一、跨境争议解决的新趋势

（一）应对策略由被动防御转向主动出击

与传统的境内涉外争议相比，在跨境争议中，中资企业逐渐摆脱被动参与和消极应对的角色，转而更积极地采取措施以维护自身权益。同时，作为企业法律顾问的中国律师，也不应当再局限于推荐或协调外国律师服务，而是在很大程度上主导整个跨境争议解决进程。

首先，中资企业的响应速度显著提升。近年来，随着对于跨境争议程序和后果的逐步熟悉和重视，中资企业在跨境争议中的决策与行动时点明显前移。例如，以往中资企业作为被申请人往往在国际仲裁中消极应对，直至裁决进入国内执行阶段才被动回应，效果有限；如今，多数中资企业在收到仲裁通知后即主动抗辩，甚至通过提出反请求或启动关联诉讼以争取主动权。

其次，中资企业的应对立场更趋坚决与主动。过去，面对外方违约，企业常选择息事宁人，以避免争议和高额费用，致使外方借机施压获利；如今，越来越多企业将争议应对纳入商业策略，在合作初期就向外方明确“不退让”立场，并在争议发生时果断启动法律程序，逐步掌握合作主导权。

第三，中国律师的角色发生质的转变。一批精通跨境争议解决的中国律师正逐步改变由外国律师主导的局面。凭借对中资企业文化和商业诉求的深刻理解，以及将争议转化为“跨境+境内”双轨策略的能力，他们不仅能主导争议解决流程，还能将部分争议引回国内处理，显著增强中资企业在国际争议中的话语权与解决效率。

（二）多法域协同成为常态

现代跨境交易结构日趋复杂，争议解决往往涉及多个司法管辖区。同时，大型中资出海企业的集团架构常横跨多国，资产全球分布，交易对手也多为跨国企业，“China-based MNCs”这一概念日趋现实。在此背景下，中资企业在处理跨境争议时需聘请多个法域的争议解决团队同步采取法律行动，以形成战略协同。

作为进攻方，企业需在不同司法区域选用合适的法律工具多措并举，以最大化施压效果；作为防守方，则需在多个法域应对诉讼，预判对方下一步行动并提前布局，避免陷入被动。

（三）争议焦点与领域持续扩展

在加密货币、数字经济等新兴领域，基于传统行业建立的法律规则应如何解释与适用？制裁与反制裁措施对合同履行与争议程序带来哪些影响？人工智能、5G等新技术引发的法律问题应如何界定？不断涌现的新型争议对既有法律框架构成挑战，也为跨境争议解决实践开辟了新的发展空间。

（四）技术革新重塑争议解决流程

科技正深刻改变跨境争议解决的各个环节。人工智能的深入应用对文件翻译、证据披露、真实性验证及庭审等环节提出新要求；区块链技术为证据固定与保全提供了创新解决方案。企业应积极适应并利用这些技术变革，将其转化为争议解决中的竞争优势。

二、跨境争议的现实挑战与实务痛点

（一）风险预判经验不足

许多中资企业在出海过程中，因缺乏跨境争议风险的事前预判经验，常在项目初期就埋下争议隐患。

一方面，尽职调查中的风险识别不充分：企业未能全面评估目标市场的法律、监管、市场环境及文化差异等关键因素，导致潜在问题在后期演变为重大争议。

另一方面，合同条款设计存在缺陷：管辖地、争议解决机制和适用法律等选择的不同，会对争议判决和赔偿金额产生显著影响。然而，许多企业在签署跨境合同时，未充分重视争议解决条款的设计，也缺乏专业跨境争议律师参与起草，致使在争议发生时处于不利地位。

（二）信息不对称与企业文化理解偏差

一方面，中资企业在境外争议解决中面临严重的信息不对称问题。对境外法律程序、实体规则及临时措施等工具不熟悉，易导致企业错失良机或采取错误策略。即便聘请外国律师，信息的严重不对称问题依然存在。受语言、法律制度与文化差异限制，中资企业可能难以准确把握外国律师建议的争议解决策略和工具的实质以及替代选择，往往陷入被动付费却无法真正了解和掌控案件进度的困境。

另一方面，成功的跨境争议解决方案需深入理解各方商业逻辑与核心诉求，综合考量法律、商业、政治与文化等多重因素，并实现跨国协调。而中资企业直接聘请的外国律师由于对中资企业文化的不了解，往往聚焦于案件程序本身，忽视了中资企业或其商业对手的企业文化和商业动机，导致采取的争议解决策略和法律措施针对性不足，效果有限、效率低下。

（三）法律成本畸高

在跨境争议解决中，中资企业需要学会接受国际法律市场的合理收费标准，这也是任何企业参与国际市场竞争而应当接受和承担的风险和成本。单纯地将境内争议解决程序中的经验和收费预期，生搬硬套到跨境争议解决中，不但往往达不到节省成本的目的，反而会使得争议应对措施效率和合理性大大降低，无法调动与案件匹配的法律资源，最终导致不利的处理结果，从而造成中资企业更为巨大的经济、市场和声誉损失。

同时，由于对境外争议解决流程和工具的不熟悉，中资企业在诉讼或仲裁过程中面临程序复杂、路径不明的情况时，往往无法选择效率更高、法律成本更低的争议解决策略和工具，不必要地实施繁芜的争议解决程序，这也显著地提高了法律成本。因此，在必要的法律支出之外，中资企业额外的“信息差”和“经验差”同样被转化为高昂费用。

（四）地缘政治风险的不确定性

在当下地缘政治动荡的国际环境下，国际制裁、贸易战、关税战和数据安全等因素造成了市场环境的不确定性，导致部分境外中介机构受到本国政策和社会的影响，对为中资企业客户提供服务存在一定的顾虑和担忧。与此同时，中资企业在证据资料和数据跨境传输与保存中，也面临着境内合规和安全要求的压力。在缺乏有效防护机制时，中资企业不仅要面对商业风险，还需承担政治与合规的双重压力。

三、中资企业应对跨境争议解决的新建议

（一）决策前置：从源头防控争议风险

企业应建立跨境商业合作的法律风险管理机制，在制定商业策略时即同步评估相关法律风险类型及应对途径，在商业决策阶段便明确如何实现风险的规避、转移、降低与有效应对。

具体而言，企业在跨境协议谈判与起草中，应审慎选择争议解决地、适用法律等关键条款；尽职调查阶段须全面评估东道国法律与市场环境，密切关注国际局势，提前制定争议预案。面对复杂交易，更应依托内部专业团队或外部律师提供支持。

（二）多元协同：以中国争议解决律师为总协调，推动中外律师高效合作

跨境争议解决的成功关键在于选聘合适的律师团队并实现中外律师的高效协作。一个常见误区是，企业认为只需聘请外国律师，中国律师无需参与。事实上，当前跨境争议解决的新趋势，更需要发挥中国争议律师在整体争议解决策略制定与多法域协同中的核心作用。

一方面，在境外具体法律程序中，熟悉当地司法实践的律师作用不可或缺，但其多聚焦本国程序，对中资企业的整体商业诉求缺乏深入理解。相比之下，中国争议解决律师的核心价值体现在：

- 1. 精准制定整体争议策略：**中国争议解决律师熟悉中资企业运营模式与商业文化，能够从商业目标出发，统筹法律、商业与文化等多重因素，制定综合性争议解决策略；同时，中国争议解决律师由于多年来专业和行业经验的积累，能够充分理解境外争议解决制度和工具的作用和目的，能够协助中资企业理解争议的局势，制定整体的争议策略。
- 2. 降低信息不对称，整合全球资源：**中国争议律师可协助企业理解并选择适当的境内外争议解决工具，监督外国律所工作质量与进度。在多法域行动中，中国律师发挥指挥协调作用，确保各法域策略一致、相互配合，最大化维护企业利益。

3. **降低成本与合理提升性价比：**中国争议律师将使得中资客户在策略和工具选择上更加高效，也能帮助企业合理搭配不同性价比的外国律所团队，同时分担部分工作。例如，中资律所的大陆办公室可承担大量尽职调查或证据准备的工作，从而减少境外律所的人力投入，提升整体性价比。
4. **稳定的信任与保密优势：**由于长期合作的背景和对于中资企业文化的了解，中国律师显然更易与中资企业建立信任关系，真正站在中资企业角度思考问题，从而减少地缘政治对律师服务关系的潜在影响。

四、汉坤的优势：跨境争议解决新战略的实践者

（一）一体化管理与资源调配

作为公司制律所，汉坤在内部管理和资源调配上具有一体化优势，使跨境案件能够实现跨法域团队的无缝衔接。不同法域的争议解决团队之间高效联动，共享经验和资源，灵活调度人力，确保案件顺利推进。

（二）国际布局与文化理解

经过多年的战略布局，除在中国大陆的各地办公室以外，汉坤在中国香港、新加坡和纽约设立的分所，均邀请到了经验丰富的争议解决合伙人加盟，建立起了熟悉当地法域实践的跨境争议解决团队。这些争议解决团队的成员能够熟练使用普通话与英语作为工作语言，并深刻理解中资企业的文化背景和商业逻辑，从而实现与客户“相知、相伴和共同决策”，有效解决中资企业在跨境争议解决中面临的沟通壁垒。

（三）建立本地 Network

汉坤在各法域通过国际合作网络以及分所的本地化运营，与当地优秀律所、律师及其他中介机构建立长期合作关系，形成稳固的 network。这不仅使汉坤能够充分利用本地资源，为不同类型的案件和客户需求提供差异化的解决方案，还能在成本控制与服务质量之间找到最佳平衡点，实现“以最合适的性价比”为中资客户提供最优质的解决争议方案。

在接下来的系列文章中，我们将深入探讨不同法域下的具体争议解决策略与实操要点，为中国出海企业提供更具实用价值的指引。

特别声明

汉坤律师事务所编写《汉坤法律评述》的目的仅为帮助客户及时了解中国或其他相关司法管辖区法律及实务的最新动态和发展，仅供参考，不应被视为任何意义上的法律意见或法律依据。

如您对本期《汉坤法律评述》内容有任何问题或建议，请与汉坤律师事务所以下人员联系：

孙伟

电话： +86 21 6080 0399
Email: wei.sun@hankunlaw.com

刘冬

电话： +86 10 8525 5519
Email: eric.liu@hankunlaw.com

刘隆

电话： +86 10 8516 4212
Email: long.liu@hankunlaw.com