

撤资浪潮之后：

在俄外企情况、俄方应对及对我启示



中国人民大学区域国别研究院

2024年2月21日

目 录

核心提要	2
一、美西方国家在俄企业数据统计	4
二、在俄企业所受阻碍	7
三、俄罗斯的应对措施及潜在问题	8
四、外资退出对俄罗斯本土企业的影响	10
五、外国公司的若干应对途径	11
六、政策建议	14

核心提要

• 美国及其盟友占退出俄罗斯市场公司的绝大多数，民众对俄态度、在俄盈利能力与资产类别影响着各国企业留存率。

截至 2024 年 2 月 2 日，共有 352 家外国企业完全退出俄罗斯市场，其中五眼联盟、欧盟及日韩国家完全撤离了 328 家企业，占撤离企业的绝大多数。

从民众舆论角度出发，美西方国家民众对俄罗斯的观点态度与各国企业撤离俄罗斯的情况存在一定相关性。民众对俄厌恶程度与企业撤离率有正相关关系。

从公司经营角度出发，盈利水平高或重资产占比大的公司更不愿脱离俄罗斯市场。

• 舆论压力、经济制裁与军事冲突本身都对在俄企业经营造成了阻碍。

耶鲁大学、基辅经济学院等美西方及乌克兰的机构对在俄企业进行了统计跟踪，利用舆论压力敦促企业撤出俄罗斯市场。

物流混乱停滞、贸易结算困难、出口禁令制裁成为了在俄企业经营的较大阻碍，资本流通限制也使得企业资金转移变得困难。

• 俄政府通过一系列措施缓解外资撤离冲击，但仍面临阻碍。

俄政府成立了外国投资政府控制委员会，收紧了外资出售条件，并取消“不友好国家和地区”的专利赔偿金，鼓励本土资本收购撤离企业。

此外，俄政府积极进口替代，并通过平行进口规避禁运。

但撤离企业的回购协议一定程度阻碍了友好国家的替代性投资，美西方国家亦已开始针对俄罗斯的应对措施修补制裁漏洞。

• 外资的退出对俄罗斯本土企业的影响是两面的，这取决于其所在行业的可替代性与替代效率。

一方面，外资在微电子、IT、汽车等行业的撤离对俄罗斯经济和本土企业的正常运转造成了较大的负面影响。俄罗斯的部分农业生产也受到了制裁限制。

另一方面，政府主导了对外资的收购行为，本土资本能够低价收购外资企业，政府也从中抽水，增加了财政收入。在产业壁垒低、可替代性强、国产化率高的行业，外资的退出反而使本土资本受益。

• 我国应加强对欧经济合作，坚定不移对外开放，重视舆论宣传，并重新评估与美西方国家的相互依赖关系。

中美经济脱钩与加强和欧洲的经济联系并不矛盾，中欧经贸关系的强化会削弱美欧对华政策的协同性。

坚定不移推进对外开放。推动构建与非欧美国家的贸易网络，本身就可以成为美西方经济制裁的阻碍。

公共舆论倾向在经济制裁的实现中不可小觑，专业的外交工作、多元的民间交往与务实的外宣建设缺一不可。

产业的可替代性与禁运的可实施性决定了以其为武器进行经济制裁的有效性，我国应基于此，重新评估与美西方国家的相互依赖关系。

2022年2月24日至今，俄乌冲突已持续近两年之久。在冲突爆发后，美西方国家掀起了史无前例的对俄制裁浪潮。除由政府主导的金融、物流、个人等领域制裁外，美国及其盟国也在全社会范围内掀起了声势浩大的舆论战，将此次军事冲突上升为对西方价值观的攻击，并以舆论压力迫使在俄外资企业撤离俄罗斯。在其势汹汹的经济制裁与社会舆论压力下，诸多在俄企业担心在俄经营成本陡增不下，并背负“资助侵略者”的恶名，进而受到更大的经济损失与经营阻碍。“两害相权取其轻”下，这些企业纷纷暂停对俄投资、缩减在俄规模、从俄罗斯撤资，乃至完全退出俄罗斯市场。俄罗斯也针锋相对地出台了

应对措施，以“胡萝卜加大棒”的方式延缓外资撤离的步伐，并减弱其对本国经济民生的影响。

在俄乌冲突爆发两年之后的今天，世界对俄乌冲突的关注度开始逐渐减弱，巴以的军事冲突、朝鲜半岛的紧张局势都促使国际社会的目光从“拉锯战”式的俄乌冲突中移开，对俄围攻的舆论“浪潮”开始缓缓褪去。在这一背景下，我们展开对美西方国家企业在俄情况的梳理，并探究在俄企业所面临的阻碍，以及俄罗斯的应对措施。我们希望这项研究能够使我国更充分地了解美西方国家的对俄经济制裁，并为我国开展对美西方国家外交提供智识支持。

一、美西方国家在俄企业数据统计

截止至2024年2月2日，在基辅经济学院追踪的3708家公司中，共有1614家在俄的外国企业继续运营，占原在俄外国企业比重为43.53%，其余2094家企业的在俄业

务均受到了不同程度的影响。共有352家外国企业完全退出俄罗斯市场，占比9.49%。五眼联盟、欧盟及日韩国家完全撤离了328家企业，是退出俄罗斯市场的“主力部队”。

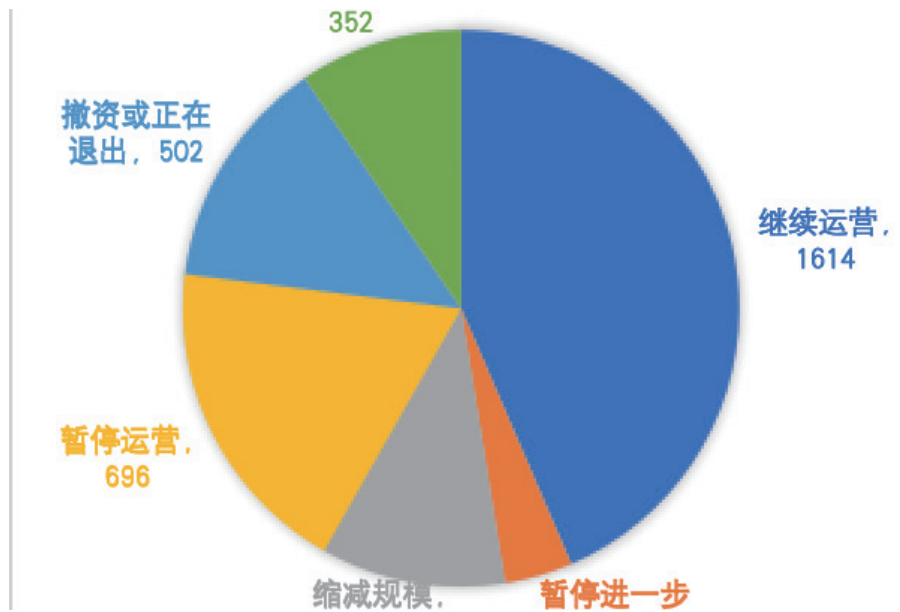


图 1：外国企业在俄状态（截至 2024 年 2 月 2 日）

在五眼联盟、欧盟及日韩国家中，**德国、美国和意大利**企业占据了目前仍在俄正常开展业务的前三名，数量分别为 220 家、194 家和 81 家。但各国原本在俄进行生意往来的企业基数不同，如美国原在俄企业达 760 家，数量居全球首位。在原在俄企业达 10 家以上的国家中，从在俄正常开展业务的企业占比来看，**意大利、匈牙利、奥地利、希腊和德国**分别占据前五名，占比分别为 65.85%、63.16%、59.15%、55.56% 和 52.76%。这些国家也是上述国家中唯五在俄正常运行企业占

比超过 50% 的。而美国正常开展业务的企业占比仅为 25.53%，说明在俄美国企业还是受到了相当程度的影响。

从公共舆论角度出发，美西方国家民众对俄罗斯的观点态度与各国企业撤离俄罗斯的情况存在一定相关性。皮尤研究中心（Pew Research Center）于 2023 年 7 月 10 日发布的调查显示，**希腊、匈牙利、意大利、法国和德国**的民众在受调研的 13 个西方国家中的对俄厌恶程度居后五位，而这五个国家在俄企业继续正常运行的占比也偏高（其

中法国占比为 47.34%)。相对地，13 个国家中民众对俄厌恶程度居前五位的国家：**波兰、瑞典、西班牙、荷兰和英国**，在俄企业继续正常运行的占比也偏低，分别为 3.7%、14.49%、35%、28% 和 29.15%。

从公司经营角度出发，退出的西方企业在盈利能力方面往往表现不佳，并且拥有更多的劳动力资产。

一项 2023 年 10 月发表的研究显示，欧盟和七国集团退出的在俄公司占全部在俄公司税前利润总额的 6.5%，占有形固定资产的 8.6%、总资产的 8.6%、营业收入的 10.4% 以及员工总数的 15.3%。这一现象符合逻辑，即**盈利水平高或重资产占比大的公司更不愿脱离俄罗斯市场。**

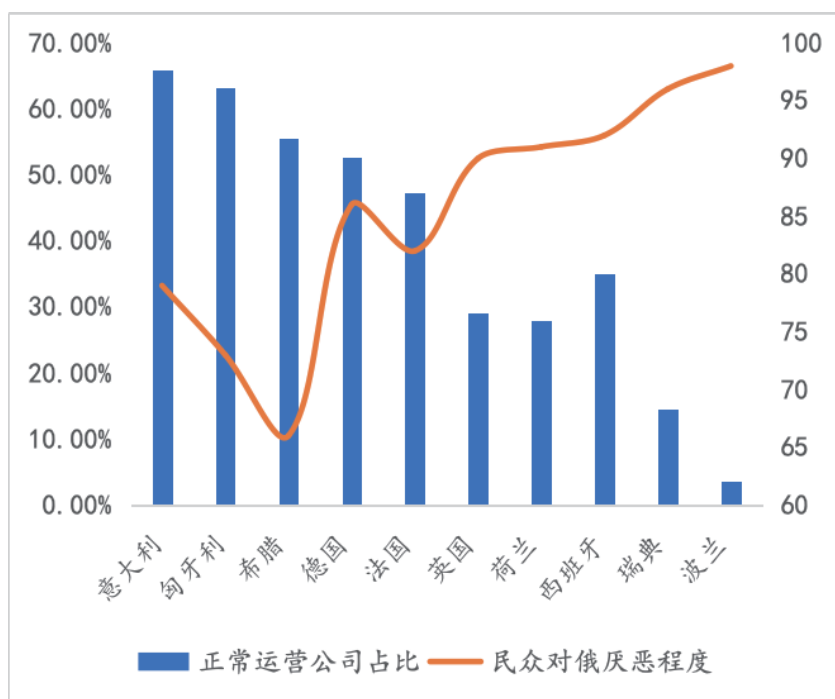


图 2：部分国家在俄正常运营公司占比与民众对俄态度

二、在俄企业所受阻碍

（一）舆论压力。如耶鲁大学对在俄罗斯的外资企业进行了统计，将外资企业在俄罗斯的退出程度分为“A-F”多个等级，并毫不讳言地称其工作“激励”了1000多家公司退出俄罗斯。耶鲁大学也为在退出承诺中“食言”的公司单独开辟了一个页面，并将400家持续在俄运营的大型跨国公司列为“失责400强”（The Feckless 400）。乌克兰的基辅经济学院也在“leave-russia.org”网站上实时更新在俄外资企业的退出与留存状态，并呼吁各企业“停止与俄罗斯的所有业务”。诸多西方主流新闻媒体也对在俄企业的撤出与滞留进行跟踪报道。名为“道德评级机构”（Moral Rating Agency）的网站使用自制的“道德算法”对外国公司撤离俄罗斯的行为进行打

分，并对各公司的行为给予有明显倾向性的评价标签。这些行为给相关在俄企业带来了较大的社会舆论压力。

（二）经济制裁与军事冲突。

日本贸易振兴机构简报的调研显示，**物流混乱停滞、贸易结算困难、出口禁令制裁**高居在俄日企面临困难的前三名。事实上，美西方国家的对俄制裁并不能要求本国跨国公司从俄罗斯撤资，因为这与联合国与经合组织的规范违背。但制裁本身显然会给在俄跨国企业带来许多经营问题。另外，资本流动的限制使得企业很难将资金转移到国外。这类问题不仅仅影响来自对俄“不友好国家和地区”的公司——例如，印度石油公司汇回约6亿美元俄罗斯股息的意图便实现得异常艰难。

三、俄罗斯的应对措施及潜在问题

（一）成立俄罗斯联邦外国投资政府控制委员会，收紧外资企业出售条件。在最初的制裁冲击过后，俄罗斯政府成立了外国投资政府控制委员会，负责审批对本国“不友好”司法管辖区的外资企业出售行为。俄罗斯政府要求相关企业折价出售，并向政府缴纳资金。如果折价低于90%，则金额至少为评估报告中资产市场价值的5%，否则需提供10%。据英国《金融时报》报道，委员会每月开会3次，每次审议不超过7份申请。俄罗斯政府通过折价与控制企业售出数量，减缓了外资流出速度。

（二）取消“不友好国家和地区”的专利赔偿金。2022年3月6日，俄政府修改了法律中关于专利赔偿金的规定。根据新的规定，如果专利持有人来自“不友好国家和地区”，其发明、实用新型或工业设计在未经授权的情况下被使用，则所需支付的赔偿金额为生产和销售商品、完成工作和提供服务的实际

收益的0%，即无需为非授权使用专利做出任何赔偿。

（三）将外国企业资产本国化，以继续营运。2022年3月9日，俄立法机构批准对来自“不友好”国家外资持股比例超过25%的在俄企业，进入收归国有的外部托管程序。外部管理将持续3个月，之后俄政府会将这些企业拍卖。企业如果在法院下令后的5天内重启在俄业务，收归国有程序将暂停。部分宣布退出的外国企业也将在俄资产折价出售给了俄罗斯本土资本。如在2022年6月，麦当劳将在俄业务出售给了本土授权商 Alexander Govor，并更名为“Вкусно – И Точка”（俄意“美味，就是这样”）。经历短暂磨合后，新品牌已超过了麦当劳的先前业绩。

（四）积极进口替代，或寻求替代的外国供应商。在餐饮和低端制造业等领域，俄罗斯本国供应商迅速占领了被美西方国家品牌抛弃的“领地”。俄在线零售商 Lamoda 为国内制造商提供整合支持，推出

的“Showroom”版块汇集了俄本土公司的女装和男装。在汽车工业方面，俄罗斯国有汽车制造商 Avtovaz 正逐步对汽车零部件进行进口替代以规避西方制裁，进而提高产量。

另外，随着制裁国企业的退出，对俄友好的外国供应商开始扩张，这也缓解了相关行业的退出冲击。比如，俄乌战争爆发后，俄罗斯市场一度出现了汽车严重短缺的窘境，但中国的汽车产业随后开始在俄大规模扩张。在 2022 年 2 月，中国汽车品牌在俄份额为 9%，11 月增至 31%，2023 年 11 月的市场份额已达 58%。长城汽车和吉利集团已经成为了俄汽车市场第二和第三大生产商。

（五）通过平行进口等方式规避贸易制裁限制。2022 年 3 月 9 日，俄政府出台的第 506 号法令允许了“平行进口”，即无须在目标国家享有知识产权的权利人授权，就可以将产品进口至国内。2023 年 12 月 25 日，俄政府决定延长平行进口合法至 2024 年，同时缩减进口范围。这一措施缓解了贸易制裁带来的社会经济冲击，并为俄罗斯提供了推

进替代生产的时间。值得一提的是，走私已经成为了维持俄罗斯军工产出的重要渠道：基辅经济学院和叶尔马克-麦克福尔专家组估计，自 2022 年 2 月以来，俄罗斯军事零部件进口仅下降了 9%。

俄罗斯的应对措施也面临诸多问题，比如：

（一）回购协议等因素让替代厂商进入俄罗斯市场态度犹豫。回购协议保障了暂离企业重返俄罗斯的机会与权益，但却无形中阻碍了俄罗斯利用相关企业产能的意愿。据笔者私人渠道了解，俄方曾试图联系中资汽车制造企业接手撤出企业的工厂，以实现产能的再利用。但由于存在原企业回购的风险，中资企业担心投资亏损，故而谢绝了合作请求。

（二）制裁国对转口贸易漏洞的修补。欧盟第九轮制裁已经试图补上外资公司利用转口贸易规避对俄制裁的漏洞。制定的一揽子计划特别允许欧盟实施限制向第三国出售或出口敏感两用商品和技术的措施，即如果欧盟看到某种计算机芯

片对一个国家的出口增加了五倍，且该国对俄罗斯的此类出口增加了大致相同的数量，那么欧盟将能够

采取更严厉的行动来结束这种做法。这种“堵窟窿”的行为会给俄罗斯与外资企业的合作造成更大阻碍。

四、外资退出对俄罗斯本土企业的影响

通过分析外资企业退出俄罗斯后所带来的影响，我们得出的结论是，外资退出未必是对俄罗斯的打击，这取决于其所在行业的可替代性与替代效率。就俄罗斯实际情况而言，外资的退出对其本土企业的影响是两面的。

外资在微电子、IT、汽车等行业的撤离对俄罗斯经济和本土企业的正常运转造成了较大的负面影响。在这些外资流出最严重的领域，俄罗斯45%-50%的设备依赖进口，且在不同程度上缺乏替代生产能力。如由于缺乏替代性的IT技术方案，甲骨文、微软、亿磐、思科等科技巨头的退出导致俄罗斯一半以上的行业失去了技术支持，1/4企业的服务成本大幅增加。

2022年，俄罗斯的汽车产量下降了67%，2023年回升了16%，但仍逊于制裁前的状况。俄罗斯汽车工业一直严重依赖海外投资、设备和零部件，外资撤出导致的工厂闲置与缺乏替代性的零部件是其产量下降的主要原因。俄罗斯副总理兼工业和贸易部部长曼图罗夫在1月15日的会议指出，汽车产业的首要任务仍然是扩大汽车零部件的生产。

违反常识的是，外资撤离也对俄罗斯的农业生产带来了阻碍。俄罗斯的种子自给率仅为60%，其中95%的甜菜种子自荷兰进口，马铃薯种子的80-85%也依靠进口。俄罗斯需种植1.5倍规模的甜菜，才能达到制裁前产量。

外资退出对俄政府及本土企业

也存在经济利益层面的正面影响。**政府主导了对外资的收购行为，本土资本能够低价收购外资企业，政府也从中抽水，增加了财政收入。**梅德韦杰夫曾嘲笑丹麦啤酒巨头嘉士伯，感谢他们增加了俄罗斯的预算。“强劲的预算意味着对前线的帮助，在这方面，愚蠢的丹麦人也为俄罗斯现代武器做出了贡献。”俄政府显然发现了这一点，表现为在俄外资回购协议的签署变得越发困难。

从行业角度看，在产业壁垒低、可替代性强、国产化率高的行业，外资的退出反而使本土资本受益。如麦当劳、星巴克等跨国餐饮企业被俄罗斯本土资本收购，其经营活动几乎没有受到影响，却无需给国外资本分配利润。俄罗斯快餐企业

家米哈伊尔·冈察洛夫曾认为麦当劳无法被替代，因为“俄罗斯现在没有人拥有类似复杂性和系统的业务”。但事实上，作为一个98%供应商均为俄罗斯本土企业的餐饮连锁店，本土化后的麦当劳2022年营收总额仅下降了2.3%，目前的营收已经赶上了原品牌的水平。

时尚产业外资的退出对本土企业而言，则是彻底的好消息。时尚咨询集团（Fashion Consulting Group）的数据显示，2022年俄罗斯时尚龙头企业的销售额增长了约10%-20%，其中Melon Fashion Group的净利润增长达121%。**文化塑造的产业壁垒在经济战中毫无战略价值，这一道理在此次制裁中显现得淋漓尽致。**

五、外国公司的若干应对途径

跨国公司以逐利为目的，退出俄罗斯市场对许多企业而言本身就是一个艰难的选择，尤其是较为依赖俄罗斯消费者的公司。如德国家

族巧克力品牌Ritter Sport承诺停止在俄罗斯的投资和广告，但仍在该国销售其产品，因为该公司总收入的7%来自俄罗斯，退出俄罗斯市

场将承受巨大的伤害。另外，**规模较小的公司或社会关注度不高的公司也并不需要担心负面舆论影响，因而能够在俄继续运营。**联合利华拒绝停止在俄销售产品，被各大新闻媒体争相批判，但默默无闻的小公司显然不会有此“待遇”。此外，诸多与俄罗斯有生意往来的跨国公司也利用了若干应对措施，来确保自身重返俄罗斯的能力，或继续在俄罗斯市场进行生意往来。

（一）签订资产回购条款。

2022年10月12日，日产汽车宣布退出俄罗斯市场，并出售旗下在俄约6.862亿美元的资产。日产汽车的低价转售导致其出现了约1000亿日元（约合人民币49亿元）的非正常亏损，但其有权在六年内重新回购其股份，这为其重返俄罗斯开了一个得到俄政府认证的“安全后门”。韩国现代汽车也如法炮制，董事会在2023年12月19日批准折价出售了圣彼得堡工厂所有股权给俄罗斯汽车经销商Avilon旗下的Art-Finance。但同时，现代附加了2年内可回购的条款，这为其在地缘冲突结束后重新进入俄罗斯市场留有

余地。

（二）通过第三国进行间接贸易。2023年，德国对吉尔吉斯斯坦的汽车和汽车零部件出口增长了5500%，对哈萨克斯坦的汽车和汽车零部件出口增长了720%，对亚美尼亚增长了450%，对格鲁吉亚增长了340%。而相关国家与俄罗斯的贸易额也有所增加。根据中亚分析报告局的数据，2022年1月至10月期间，哈萨克斯坦公司向俄罗斯出口了价值约5.5亿欧元的电子设备，是2021年同期的18倍。这些数据显示，**欧洲的部分企业正通过在南高加索和中亚寻找对俄贸易“中转站”来规避制裁。**在微电子领域，尽管俄罗斯受到了严重制裁，但其去年还是进口了价值17亿美元芯片，其中12亿美元由欧洲与美国的公司制造。**土耳其、哈萨克斯坦和阿联酋等未加入制裁的第三国充当了中间商的角色，**而欧美公司显然乐见其成。

（三）将公司转让给未对俄实施制裁的第三国。对于第三国而言，对俄制裁反而是拓展俄罗斯市场的良机。美国知名运动品牌锐步（Reebok）与土耳其控股公

司 Flo Retailing 签署了收购协议，Flo Retailing 获得了锐步在俄门店的控制权，并将品牌更名为 Sneaker Box；芬兰咖啡生产商保力格集团（Paulig Group）将其业务出售给了印度个人投资者维卡斯·索伊（Vikas Soi）。

（四）变更商标或主要商品名称以规避舆论。不少公司有意地规避舆论焦点，通过变更商标或商品名称来实现继续在俄经营。例如，可口可乐饮料现在以“Dobry Cola”（俄语意为“上好的可乐”）品牌在俄罗斯联邦销售，其制造商 Multon 公司属于可口可乐的全资子公司。百事可乐公司也耍了类似的“把戏”。其停止在俄罗斯生产百事可乐、美年达和七喜等知名品牌的饮料后，开始销售“换汤不换药”的“Evervess-cola”“Frustyle”和“Любимая кола”等品牌的饮料。

（五）“纸上谈兵”式地撤

离，抑或将公共利益作为“挡箭牌”。在 2022 年年初时，许多外资企业因舆论汹汹，不得不宣布将退出俄罗斯。但很大一部分企业仅仅是“光打雷、不下雨”，并不积极推进退出进程，并以各种理由进行拖延。如法国知名网球拍制造商百保力（Babolat）声称已停止与俄罗斯开展所有业务，并停止了与在俄独家经销商的业务往来。然而，声称是百保力附属经销商的当地公司继续销售其产品，且数目早已远超库存；食品制造商亿滋国际（Mondelēz International）在其公告中辩称，暂停全部业务将“切断许多在战争中没有发言权的家庭的部分粮食供应”（尽管该公司主营业务是零食），并为 3000 多名同事和 10000 多名农民带来不确定性。如捷迈邦美（Zimmer Biomet）、史赛（Stryker）等医疗设备供应商则以“提供医疗必需品”的人道主义理由来继续在俄罗斯经营。

六、政策建议

（一）中美经济脱钩与加强和欧洲的经济联系并不矛盾，中欧经贸关系的强化会削弱美欧对华政策的协同性。在俄乌冲突中，欧美掀起的舆论浪潮并未实现外资企业的全面撤离，许多欧美企业也通过各种手段规避舆论压力、以继续在俄运营。尤需注意的是，这一事实是俄罗斯对乌发动军事行动、且让欧洲诸国感受到武力威胁后发生的。我国并不存在对欧洲的潜在军事威胁，且与欧洲许多国家的经贸往来程度远甚于俄罗斯。从这一基本条件看，我国有更大的潜力争取西方阵营在涉我议题上的内部分歧。而有针对性的开放正是抵御单边制裁的有力武器，“一荣俱荣、一损俱损”的事实会让许多公司、乃至国家对跟随经济制裁心生抵触。

因此，我国应有意控制对美国与对欧洲诸国的外交“水温”，鼓励中欧经贸往来，必要时可以对美欧相同程度的负面政策给予差异化的反击。另外，从内部政治角度出发，

欧洲各国的政治自主符合我国利益，加强与欧洲经济双边联系会对欧洲的独立自主起到促进作用，高度的经济联系也会在台海生变时，成为遏制欧洲倒向美国的动力。

（二）坚定不移推进经济对外开放，推动构建与非欧美国家的贸易网络。在制裁应对中，俄罗斯很好利用了第三国转口贸易来进行制裁规避，而美西方企业也得以借此将商品输送到俄罗斯。对于制裁国而言，相较于直接制裁，次级制裁难度更大、效果更差，且更容易导致本国和第三国之间的矛盾。如果制裁让第三国受益颇丰，这种情况则更容易发生。比如，尽管2023年6月的新制裁措施给予了欧盟对第三国挥舞制裁“大棒”的授权，但欧盟也需要平衡与第三国之间的关系，避免这些国家因丰厚的利润和与欧盟关系破裂而完全倒向俄罗斯。

因此，对于我国而言，加强与欧美国家之外的广大“中间地带”

国家的商业往来、改善双方经贸便利程度与我国的营商环境至关重要。与广大非欧美国家高度的贸易连通本身就会成为美西方国家对我经济制裁的潜在阻碍。

（三）公共舆论倾向在经济制裁的实现中不可小觑，专业的外交工作、多元的民间交往与务实的外宣建设缺一不可。美西方国家的政治体系决定了公共舆论是左右其对外政策的重要力量，且社会力量对经济制裁的追随也很大程度上取决于公共舆论的态度。这一观点被欧美国家对俄态度与企业撤出率的数据统计所佐证。在中美对抗已成定局、且美国拥有独步天下的媒体霸权的大背景下，我国急迫需要增进与欧洲诸国在官方与民间层面的交流，以避免欧洲舆论场上只有美国的“一种声音”。这需要放低调门、专业细致的外交工作，丰富多元的二轨交流与民间交往，以及务实且

有针对性的对外宣传的通力配合。

（四）重新评估欧美国家与我国的经济相互依赖程度。产业的可替代性与禁运的可实施性决定了以其为武器进行经济制裁的有效性，结合俄罗斯的事实看，诸如时尚、奢侈品等行业对欧美国家的经济战略意义极低，根本无法成为经济制裁中的“手牌”，贸易断绝仅仅会让出口国承受损失；成熟制程芯片虽然无法替代，却因为走私难以禁绝而仍不能卡住俄罗斯军工生产的脖子。

对于我国而言，我国与欧美国家的贸易总量数据固然有一定参考意义，但贸易细项的战略分量不尽相同。我国应按照“料敌从严”的思路，对与欧美国家的贸易进行细致的再评估，摸清彼此的事实相互依赖程度，做到心中有数，避免因信息缺乏导致政策制定失误，进而损害国家利益。

本文作者：

韩炎峰，中国人民大学区域国别研究院助理研究员

丁一凡，中国人民大学全球治理与发展研究院高级研究员

翟东升，中国人民大学区域国别研究院院长

