

# 风控法务



# 大讲堂

08

2025年  
第08期

RISKCONTROL&LEGALLECTUREHALL



江苏省苏豪控股集团有限公司

# contents

## 目录

01

第三十四讲  
采购领域风险防控 —— 宗超

15

第三十五讲  
企业商业秘密保护  
——新形势下的制胜之道 —— 高景贺

23

第三十七讲  
建立完善升级风控体系 落实全覆盖穿透式监管  
——对整合重组后苏豪控股集团风险防控相关工作的思考 —— 周安

27

第三十八讲  
关内部控制与风险管理体系建设理论与实务 —— 徐荣才

33

第三十三讲  
国企干部的法治思维培养与法律风险防范 —— 孙曙生



# 采购领域风险防控

宗超 江苏省招标中心有限公司

2025 年 8 月 14 日

## 主讲人介绍

宗超高级工程师、招标师、国家注册咨询工程师、中国德才双馨招标师、中国德才双馨咨询工程师、江苏省政府采购代理机构双随机检查组成员

参与《江苏省招投标条例》、《江苏省招投标条例释义》、《南京市政府投资项目招标投标监督管理办法》立法调研和起草工作。

苏豪控股集团风控法务大讲堂第三十四讲

### 采购领域的风险防控

主讲人：宗超  
江苏省招标中心  
南京分公司总经理

时间：2025年8月14日（星期四）14:00  
地点：南园A座5楼第四会议室

欢迎集团领导、各职能部门参加旁听、指导！

## 案例

12345

**冲上热搜，市长热线 12345 被承包，中标 1666 万，评论区炸了！**

聊城市公共资源交易中心显示，中标企业为山东陌一劳务有限公司，中标金额为 16665264.00 元。此前该项目招标公告显示，该项目为政府采购项目，专门面向中小企业采购，预算金额为 1673 万元，合同履行期限为 1 年。公开资料显示，早在 2020 年 7 月，聊城市就针对 12345 市民热线受理中心“12345”平台服务开始对外招标，预算为 960 万元，合同履行期限为一年，采购内容为提供和管理话务人员受理市民各项诉求、咨询、建议等。受理渠道包含但不限于 12345 电话、微信、微博、手机 APP、手机短信、网上受理平台、省政务服务热线转交。具体工作包含市民诉求、咨询、建议的接听接收、转办、催办、回访、质检、统计分析、建议归集和其他临时性工作。此后每年合同结束后，聊城市都会就此项目对外招标：2021 年，预算为 1400 万元，中标金额为 13959663 元；2022 年，预算为 1673 万元，中标金额为 1669.361585 万元；2023 年，预算为 1589 万元，中标金额为



为 15869550.00 元。4 年来，除今年中标的山东陌一劳务有限公司外，聊城市三实人力资源服务有限公司、山东鲁东人力资源有限公司、山东金非通信技术有限公司等多家公司都曾中标过上述项目。

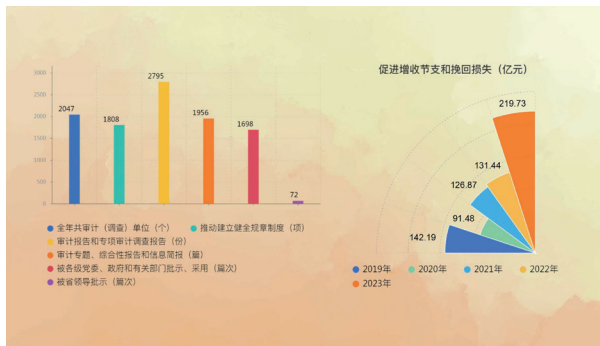
## 摩托采购

### 面子工程？长春交警采购单价 37 万摩托车遭质疑，浪费财政指责不断

长春交警近日引发争议，因其花费巨资采购了多辆进口摩托车。采购单显示，长春交警购买了 10 辆价值 36.76 万元的哈雷摩托车。对此，网友们纷纷表示质疑，称国宾护卫队使用的是国产春风 650G，而其价格仅为 4 万元左右。这引发了一系列问题，包括采购程序是否合理，是否涉及贪污腐败，以及是否有必要采购如此昂贵的进口摩托车。

## 数据

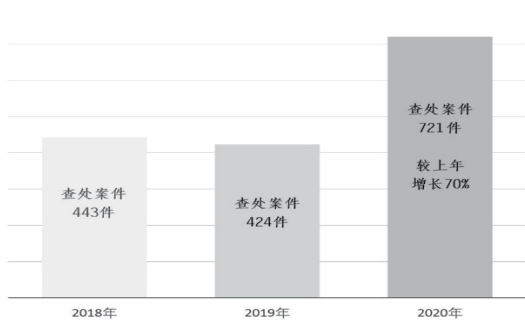
### 审计



### 纪检监察

#### 调研|严惩招投标领域违纪违法行

来源：中央纪委国家监委网站 发布时间：2021-04-08 07:00 分享



近三年来江苏省查处招投标领域违纪违法案件情况

## 回头看

### 对已经完成招标的项目“回头看”，这个试点不简单！

2017-07-04 00:05

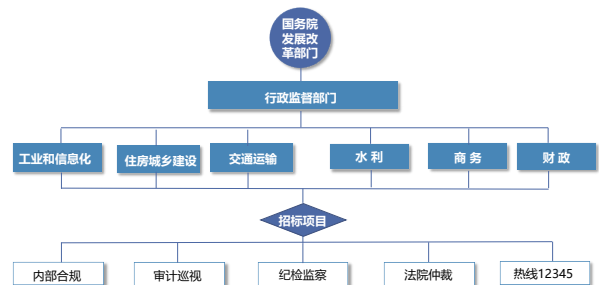
来源：江苏建设工程招标网，整理：建筑内参

对评标委员会的评标行为和项目的评标结果有异议么？对招标人（招标代理）的招标行为、其他投标（申请）人的投标行为，有不同看法么？

别急，招投标监管“升级”了，对已经完成招标的项目也要“回头看”！



## 监管图



## 审计责任问题

- 01 货物服务招标价格分是否有下限 / 上限？
- 02 货物、服务招标项目可否选取多家入围供应商？
- 03 货物、服务框架性招标采购服务期限可以设置几年？

法律规定：《招标投标法实施条例》：第五十五条国有资金占控股或者主导地位的依法必须进行招标的项目，招标人应当确定排名第一的中标候选人为中标人。

《江苏省招标投标条例》：第十五条集中招标招标人可以依法对一定期限内的重复性采购项目或者不同实施主体的同类采购项目实行集中招标，同时确定多个中标人名单。

法律规定：《政府采购框架协议采购方式管理暂行

办法》第十五条 集中采购机构或者主管预算单位应当根据工作需要和采购标的市场供应及价格变化情况，科学合理确定框架协议期限。货物项目框架协议有效期一般不超过1年，服务项目框架协议有效期一般不超过2年。

《江苏省招标投标条例》：第十五条经招标确定后的多个中标人名单应当根据项目属性确定有效期限，有效期限不超过二年。国家对有效期限另有规定的，从其规定。

#### 04 谁来担责？

例如：1、投标文件项目编号填写错误，是否作为无效标处理？更有甚者，项目名称写错一个字，怎么处理？

2、委托代理授权书，只有法人签字、没有代理人签字，是否有效？

3、合同变更不能更改主要条款，何为主要条款？

### 合规采购面临的困难

#### 一、政策上的割裂性

1、有效投标单位不足三家可否继续评审？

2、非依法必须招标项目例如竞争性谈判、竞争性磋商是否要进行公开唱标？

3、评标结束后，废标理由是否需要告知供应商？评标得分是否需要公示 / 向供应商告知？

4、可否限制代理商投标？可否要求必须由制造商进行投标？要求制造商提供唯一授权委托书是否合规？

5、什么样的关联关系才需要禁止参加投标？母子公司可否同时投标？兄弟公司可否同时投标？母公司招标，子公司可否参加投标……

#### 二、复杂多变的市场环境

1、多方监管（举例：投标人举报，纪委受理，纪委有权要求重新评标吗？再比如建造师证书根据住建部规定，必须按规签字）

2、政出多门

3、市场环境复杂（市场环境对招标人不利，监督审计、主管部门审查、新闻舆论、网络热点）

#### 三、采购人自身困境

1、业务人员流动

2、流程合规

3、质量管控、降本压力

## 国家层面对于招投标行业现状的概括

### 1117号文

《国家发展改革委等部门关于严格执行招标投标法规制度进一步规范招标投标主体行为的若干意见》

（发改法规规〔2022〕1117号 2022年7月18日印发）

招标投标制度是社会主义市场经济体制的重要组成部分，对于充分发挥市场在资源配置中的决定性作用，更好发挥政府作用，深化投融资体制改革，提高国有资金使用效益，预防惩治腐败具有重要意义。近年来，各地区、各部门认真执行《招标投标法》及配套法规规章，全社会依法招标投标意识不断增强，招标投标活动不断规范，在维护国家利益、社会公共利益和招标投标活动当事人合法权益方面发挥了重要作用。但是当前招标投标市场还存在不少突出问题，招标人主体责任落实不到位，各类不合理限制和隐性壁垒尚未完全消除，规避招标、虚假招标、围标串标、有关部门及领导干部插手干预等违法行为仍然易发高发，招标代理服务水平参差不齐，一些评标专家不公正、不专业，导致部分项目中标结果不符合实际需求或者实施效果不佳，制约了招标投标制度竞争择优功能的发挥。

## 主体责任

### 法规原文

（一）依法落实招标自主权。切实保障招标人在选择招标代理机构、编制招标文件、在统一的公共资源交易平台体系内选择电子交易系统和交易场所、组建评标委员会、委派代表参加评标、确定中标人、签订合同等方面依法享有的自主权。任何单位和个人不得以任何方式为招标人指定招标代理机构，不得违法限定招标人选择招标代理机构的方式，不得强制具有自行招标能力的招标人委托招标代理机构办理招标事宜。任何单位不得

设定没有法律、行政法规依据的招标文件审查等前置审批或审核环节。对实行电子招标投标的项目，取消招标文件备案或者实行网上办理。

(二) 严格执行强制招标制度。依法经项目审批、核准部门确定的招标范围、招标方式、招标组织形式，未经批准不得随意变更。依法必须招标项目拟不进行招标的、依法应当公开招标的项目拟邀请招标的，必须符合法律法规规定情形并履行规定程序；除涉及国家秘密或者商业秘密的外，应当在实施采购前公示具体理由和法律法规依据。不得以支解发包、化整为零、招小送大、设定不合理的暂估价或者通过虚构涉密项目、应急项目等形式规避招标；不得以战略合作、招商引资等理由搞“明招暗定”“先建后招”的虚假招标；不得通过集体决策、会议纪要、函复意见、备忘录等方式将依法必须招标项目转为采用谈判、询比、竞价或者直接采购等非招标方式。对于涉及应急抢险救灾、疫情防控等紧急情况，以及重大工程建设项目经批准增加的少量建设内容，可以按照《招标投标法》第六十六条和《招标投标法实施条例》第九条规定不进行招标，同时强化项目单位在资金使用、质量安全等方面责任。不得随意改变法定招标程序；不得采用抽签、摇号、抓阄等违规方式直接选择投标人、中标候选人或中标人。除交易平台暂不具备条件等特殊情形外，依法必须招标项目应当实行全流程电子化交易。

(三) 规范招标文件编制和发布。招标人应当高质量编制招标文件，鼓励通过市场调研、专家咨询论证等方式，明确招标需求，优化招标方案；对于委托招标代理机构编制的招标文件，应当认真组织审查，确保合法合规、科学合理、符合需求；对于涉及公共利益、社会关注度较高的项目，以及技术复杂、专业性强的项目，鼓励就招标文件征求社会公众或行业意见。依法必须招标项目的招标文件，应当使用国家规定的标准文本，根据项目的具体特点与实际需要编制。招标文件中资质、业绩等投标人资格条件要求和评标标准应当以符合项目具体特点和满足实际需要为限度审慎设置，不得通过设置不合理条件排斥或者限制潜在投标人。依法必须招标项目不得提出注册地址、所有制性质、市场占有率、特定行政区域或者特定行业业绩、取得非强制资质认证、

设立本地分支机构、本地缴纳税收社保等要求，不得套用特定生产供应者的条件设定投标人资格、技术、商务条件。简化投标文件形式要求，一般不得将装订、纸张、明显的文字错误等列为否决投标情形。鼓励参照《公平竞争审查制度实施细则》，建立依法必须招标项目招标文件公平竞争审查机制。鼓励建立依法必须招标项目招标文件公示或公开制度。严禁设置投标报名等没有法律法规依据的前置环节。

(四) 规范招标人代表条件和行为。招标人应当选派或者委托责任心强、熟悉业务、公道正派的人员作为招标人代表参加评标，并遵守利益冲突回避原则。严禁招标人代表私下接触投标人、潜在投标人、评标专家或相关利害关系人；严禁在评标过程中发表带有倾向性、误导性的言论或者暗示性的意见建议，干扰或影响其他评标委员会成员公正独立评标。招标人代表发现其他评标委员会成员不按照招标文件规定的评标标准和方法评标的，应当及时提醒、劝阻并向有关招标投标行政监督部门（以下简称行政监督部门）报告。

(五) 加强评标报告审查。招标人应当在中标候选人公示前认真审查评标委员会提交的书面评标报告，发现异常情形的，依照法定程序进行复核，确认存在问题的，依照法定程序予以纠正。重点关注评标委员会是否按照招标文件规定的评标标准和方法进行评标；是否存在对客观评审因素评分不一致，或者评分畸高、畸低现象；是否对可能低于成本或者影响履约的异常低价投标和严重不平衡报价进行分析研判；是否依法通知投标人进行澄清、说明；是否存在随意否决投标的情况。加大评标情况公开力度，积极推进评分情况向社会公开、投标文件被否决原因向投标人公开。

(六) 畅通异议渠道。招标人是异议处理的责任主体，应当畅通异议渠道，在招标公告和公示信息中公布受理异议的联系人和联系方式，在法定时限内答复和处理异议，积极引导招标投标活动当事人和利害关系人按照法定程序维护自身权益。实行电子招标投标的，应当支持系统在线提出异议、跟踪处理进程、接收异议答复。不得故意拖延、敷衍，无故回避实质性答复，或者在作出答复前继续进行招标投标活动。

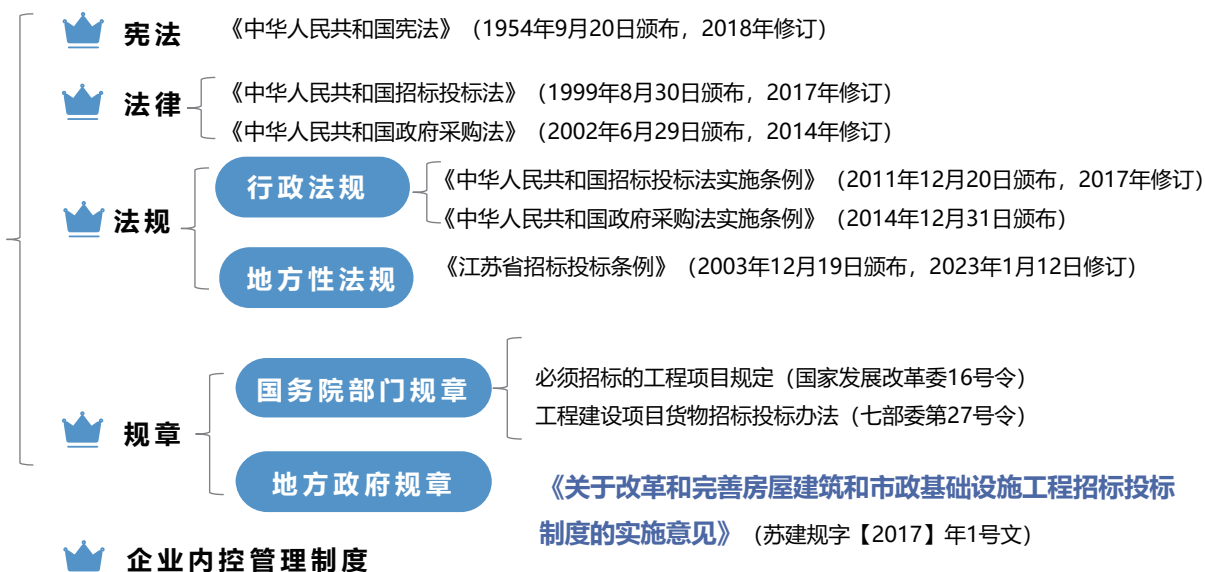
(七) 落实合同履行管理责任。招标人应当高度重视合同履行管理，健全管理机制，落实管理责任。依法必须招标项目的招标人应当按照《公共资源交易领域基层政务公开标准指引》要求，及时主动公开合同订立信息，并积极推进合同履行及变更信息公开。加强对依法必须招标项目合同订立、履行及变更的行政监督，强化信用管理，防止“阴阳合同”“低中高结”等违法违规行为发生，及时依法查处违法违规行为。

(八) 加强招标档案管理。招标人应当按照有关规定加强招标档案管理，及时收集、整理、归档招标投标交易和合同履行过程中产生的各种文件资料和信息数据，并采取有效措施确保档案的完整和安全，不得篡改、损毁、伪造或者擅自销毁招标档案。加快推进招标档案电子化、

数字化。招标人未按照规定进行归档，篡改、损毁、伪造、擅自销毁招标档案，或者在依法开展的监督检查中不如实提供招标档案的，由行政监督部门责令改正。

(九) 强化内部控制管理。招标人应当建立健全招标投标事项集体研究、合法合规性审查等议事决策机制，积极发挥内部监督作用；对招标投标事项管理集中的部门和岗位实行分事行权、分岗设权、分级授权，强化内部控制。依法必须招标项目应当在组织招标前，按照权责匹配原则落实主要负责人和相关负责人。鼓励招标人建立招标项目绩效评价机制和招标采购专业化队伍，加大对招标项目管理人员的问责问效力度，将招标投标活动合法合规性、交易结果和履约绩效与履职评定、奖励惩处挂钩。

## 法律框架



## 江苏省工程法规体系

序号	级别	年份	文号	名称	链接
1	省级	2014	苏建招办[2014]8号	省建设工程招标投标办公室关于印发江苏省房屋建筑和市政基础设施工程监理、货物招标有关文件的通知	<a href="#">苏建招办[2014]8号</a>
2	省级	2015	苏建规字[2015]1号	省住房城乡建设厅关于印发《江苏省建筑工程施工合同备案管理办法》的通知	<a href="#">苏建规字[2015]1号</a>
3	省级	2016	苏建规字[2016]4号	江苏省房屋建筑和市政基础设施工程招标投标活动异议与投诉处理实施办法	<a href="#">苏建规字[2016]4号</a>
4	省级	2016	苏建价[2016]740号	省住房城乡建设厅关于贯彻执行《建筑安装工程工期定额》的通知	<a href="#">苏建价[2016]740号</a>
5	省级	2017	[2017]第35号	省住房城乡建设厅关于印发《江苏省建设工程项目监理机构主要管理人员配备标准》的公告	<a href="#">[2017]第35号</a>

6.1	省级	2017	苏建规字[2017]1号	关于改革和完善房屋建筑和市政基础设施工程招标投标制度的实施意见	苏建规字[2017]1号
6.2	省级	2017	苏建规字[2017]1号	关于改革和完善房屋建筑和市政基础设施工程招标投标制度的实施意见 (修改版)	(修改版苏建规字〔2017〕1...
7	省级	2017	苏建招办[2017]7号	江苏省房屋建筑和市政基础设施工程施工招标评标入围、报价评审和预选招标规则	苏建招办[2017]7号
8	省级	2017	苏政发[2017]151号	省政府关于促进建筑业改革发展的意见	苏政发[2017]151号
9	省级	2017	苏建建管[2017]236号	省住房城乡建设厅关于进一步明确施工项目经理部关键岗位人员网上备案标准及有关管理要求的通知	苏建建管[2017]236号
序号	级别	年份	文号	名称	链接
10	省级	2018	苏建招办[2018]3号	江苏省房屋建筑和市政基础设施项目工程总承包招标投标导则	苏建招办[2018]3号
11	省级	2018	苏建招办[2018]4号	省招标办关于印发江苏省房屋建筑和市政基础设施项目工程总承包招标有关文件的通知	苏建招办[2018]4号
12	省级	2018	苏建招字[2018]10号	省招标办关于明确招标投标监管有关问题的通知	苏建招字[2018]10号
13	省级	2018	苏信用办[2018]23号	关于在公共资源交易领域的招标投标活动中建立对失信被执行人联合惩戒的实施意见	苏信用办[2018]23号
14	省级	2019	苏建招办[2019]2号	江苏省房屋建筑和市政基础设施项目工程总承包招标投标导则等文件相关内容进行调整的通知	苏建招办[2019]2号
15	省级	2020	苏建规字[2020]1号	省住房城乡建设厅关于做好建设工程合同信息要素归集加强建筑市场事中事后监管的通知	苏建规字[2020]1号
16	省级	2020	苏建规字[2020]4号	关于印发《关于推进房屋建筑和市政基础设施工程实行担保制度的指导意见》的通知	苏建规字[2020]4号
17	省级	2020	苏建规字[2020]5号	省住房城乡建设厅 省发展改革委  于推进房屋建筑和市政基础设施项目工程总承包发展实施意见的通知	苏建规字[2020]5号
18	省级	2020	苏建规字[2020]6号	江苏省住房城乡建设厅关于印发深化房屋建筑和市政基础设施工程招标投标改革意见的通知	苏建规字[2020]6号
19	省级	2020	苏建规字[2020]6号	江苏省住房城乡建设厅关于印发深化房屋建筑和市政基础设施工程招标投标改革意见的通知 (修改版)	(修改版苏建规字〔2020〕6...
20	省级	2020	苏政传发[2020]40号	省政府办公厅关于印发江苏省政府投资非盈利性工程建设类集中建设管理办法(试行)的通知	苏政传发[2020]40号
21	省级	2020	苏政发[2020]68号	省政府关于印发江苏省政府投资管理暂行办法的通知	苏政发[2020]68号
22	省级	2021	苏建规字[2021]3号	关于印发落实建设单位工程质量首要责任实施意见的通知	苏建规字[2021]3号
23	省级	2021	苏建函价[2021]253号	省住房城乡建设厅关于做好防范和化解建筑材料价格异常波动风险相关工作的通知	苏建函价[2021]253号
24	省级	2022	[2022]第6号	省住房和城乡建设厅关于公布全省房屋建筑和市政基础设施施工图设计文件审查机构名录及服务信息的公告	[2022]第6号
25	省级	2022	苏发改法规发[2022]1017号	关于进一步加强和规范工程建设项目招标投标管理的通知	苏发改法规发[2022]1017号
26	省级	2022	苏建招办[2022]2号	关于在我省国有资金投资工程建设项目招标投标中应用建筑业企业资质动态监管结果有关要求的通知	2022-8-3 苏建招办【2022】...
27	省级	2023	[2023]第1号	关于废止《省住房城乡建设厅关于明确我省新建居住区供配电工程招标投标管理模式的通知》的公告	[2023]第1号
28	省级	2023	国网江苏电力公司	关于明确居配工程管理相关要求的通知	关于明确居配工程管理相关...
29	省级	2023	苏建规字[2023]2号	关于在全省国有资金投资房屋建筑和市政基础设施工程项目招标中推进“评定分离”工作的实施意见(试行)	苏建规字[2023]2号
30	省级	2023	苏政规[2023]14号	省政府关于促进全省建筑业高质量发展的意见	苏政规〔2023〕14号
31	省级	2023	苏建函招[2023]502号	关于编制印发江苏省房屋建筑和市政基础设施工程招标人主体责任清单的通知	苏建函招〔2023〕502号
32	省级	2023	苏发改法规发[2023]1045号	关于保障各类经营主体平等参与招标投标竞争服务全国统一大市场建设的意见	苏发改法规发[2023]1045号

招采的关注点



## 《中华人民共和国招标投标法实施条例》解读

### 总则

#### 一、总则

##### 1、立法目的

- (1) 规范招标投标活动，维护市场秩序
- (2) 保护国家利益、社会公共利益及当事人合法权益

##### 2、适用范围

依法必须招标的工程项目及相关活动

##### 3、监管原则

- (1) 公开、公平、公正和诚实信用原则
- (2) 行政监督与行业自律相结合

### 依法必招的范围

#### 《必须招标的工程项目规定》国家发改委令 2018 年第 16 号

第二条全部或者部分使用国有资金投资或者国家融资的项目包括：

(一) 使用预算资金 200 万元人民币以上，并且该资金占投资额 10% 以上的项目；

(二) 使用国有企业事业单位资金，并且该资金占控股或者主导地位的项目。

第三条使用国际组织或者外国政府贷款、援助资金的项目包括：

(一) 使用世界银行、亚洲开发银行等国际组织贷款、援助资金的项目；

(二) 使用外国政府及其机构贷款、援助资金的项目。

第五条本规定第二条至第四条规定范围内的项目，其勘察、设计、施工、监理以及与工程建设有关的重要设备、材料等的采购达到下列标准之一的，必须招标：

(一) 施工单项合同估算价在 400 万元人民币以上；

(二) 重要设备、材料等货物的采购，单项合同估算价在 200 万元人民币以上；

(三) 勘察、设计、监理等服务的采购，单项合同估算价在 100 万元人民币以上。

同一项目中可以合并进行的勘察、设计、施工、监理以及与工程建设有关的重要设备、材料等的采购，合同估算价合计达到前款规定标准的，必须招标。

### 工程项目怎么招？

#### 工程项目的定义

《招标投标法实施条例》

第二条招标投标法第三条所称工程建设项目，是指工程以及与工程建设有关的货物、服务。

前款所称工程，是指建设工程，包括建筑物和构筑物的新建、改建、扩建及其相关的装修、拆除、修缮等；所称与工程建设有关的货物，是指构成工程不可分割的组成部分，且为实现工程基本功能所必需的设备、材料等；所称与工程建设有关的服务，是指为完成工程所需的勘察、设计、监理等服务。

《政府采购法实施条例》

第七条 政府采购工程以及与工程建设有关的货物、服务，采用招标方式采购的，适用《中华人民共和国招标投标法》及其实施条例；采用其他方式采购的，适用政府采购法及本条例。

前款所称工程，是指建设工程，包括建筑物和构筑物的新建、改建、扩建及其相关的装修、拆除、修缮等；所称与工程建设有关的货物，是指构成工程不可分割的组成部分，且为实现工程基本功能所必需的设备、材料等；所称与工程建设有关的服务，是指为完成工程所需的勘察、设计、监理等服务。

#### 建设工程定义的来源：

《建设工程质量管理条例》和《建设工程安全生产

管理条例》，建设工程是指土木工程、建筑工程、线路管道和设备安装工程及装修工程。

从这一定义可以看出，工程是指所有通过设计、施工、制造等建设活动形成的有形固定资产。

含义探究：

“希望工程”、“五个一工程”、“系统工程”属于建设工程吗？

关于政府采购工程项目有关法律适用问题的复函财库便函〔2020〕385号

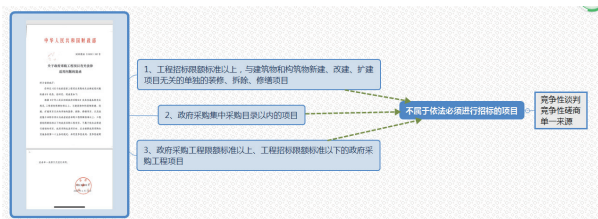
四川省财政厅：

你单位《关于政府投资工程项目采购有关法律适用问题的请示》收悉。经研究，现函复如下：

根据《中华人民共和国政府采购法》及其实施条例有关规定，工程招标限额标准以上，与建筑物和构筑物新建、改建、扩建项目无关的单独的装修、拆除、修缮项目，以及政府集中采购目录以内或者政府采购工程限额标准以上、工程招标限额标准以下的政府采购工程项目，不属于依法必须进行招标的项目，政府采购此类项目时，应当按照政府采购法实施条例第二十五条的规定，采用竞争性谈判、竞争性磋商或者单一来源方式进行采购。

财政部国库司

2020年6月16日



**中华人民共和国财政部**  
Ministry of Finance of the People's Republic of China

您现在的位置： 首页 > 交流互动 > 留言咨询 > 国库司

留言编号:9220-3598047 咨询单位:(匿名) 回复时间:[2020-10-26]

单位:\*\*\* 姓名:\*\*\*\*\* 电话:\*\*\*\*\*

贵司关于四川省财政厅《关于政府投资工程项目采购有关法律适用问题的请示》的复函在建筑行业引起了热烈讨论，在仔细阅读贵司复函后，我们认为贵司文中提及的“与建筑物和构筑物新建、改建、扩建项目无关的单独的装修、拆除、修缮项目”是针对生产性工程项目，但对于非生产性工程项目，如：大面积的住宅立面整治工程，亦属于“与建筑物改建无关的装修、修缮项目”是否需要进行公开招标，望贵司予以明确。

**答**

《政府采购法实施条例》规定，工程是指建设工程，包括建筑物和构筑物的新建、改建、扩建及其相关的装修、拆除、修缮等。与建筑物和构筑物的新建、改建、扩建无关的工程项目，不是法律意义上的工程项目，在实践中可视为服务，依法采用各种政府采购方式开展采购工作。

感谢您对财政工作的关心。



中华人民共和国国家发展和改革委员会  
National Development and Reform Commission

热门搜索：油价  
请输入关键字

首页 机构设置 新闻动态 政务公开 政务服务

首页 > 新闻动态 > 专题专栏 > 招标投标和公共资源交易 > 招标投标法律法规

### 关于招标投标经营范围不限是否意味着不需要行政许可的答复

发布时间：20210527 来源：法规司 [打印]

微博 微信

#### 四、关于与建筑物和构筑物新建改建扩建无关的1000万装修工程是否必须招标的答复

国有企业与建筑物和构筑物新建、改建、扩建无关的单独的1000万装修工程，是不是必须招标项目。

**答复：**根据《招标投标法实施条例》第二条规定，招标投标法第三条所称建设工程项目，是指工程以及与工程建设有关的货物、服务。前款所称工程，是指建设工程，包括建筑物和构筑物的新建、改建、扩建及其相关的装修、拆除、修缮等。据此，您所咨询的工程项目不属于《招标投标法》规定的依法必须招标项目。

二，关于建设工程中的施工图审查，造价咨询，第三方监测，监测等服务是否属于依法必须招标项目范围的答复

根据国家发展改革委办公厅关于进一步做好《必须招标的工程项目规定》和《必须招标的基础设施和公用事业项目范围规定》实施工作的通知（发改办法规〔2020〕770号）第一条第三款说：“对16号令第五条第一款第（三）项中没有明确列举规定的服务事项，843号文第二条中没有明确列举规定的项目，不得强制要求招标。”请问：建设工程中的施工图审查，造价咨询，第三方监测，监测等服务，如果该工程属财政全额投资项目上述服务费均估算超过一百万元，业主单位是否可以选择不招标。

**答复：**《关于进一步做好〈必须招标的工程项目规定〉和〈必须招标的基础设施和公用事业项目范围规定〉实施工作的通知》（发改办法规〔2020〕770号）规定，没有法律，行政法规或国务院规定依据的，对16号令第五条第一款第（三）项没有明确列举规定的服务事项，不得强制要求招标。施工图审查，造价咨询，第三方检测服务不在列举规定之列，不属于必须招标的项目，但涉及政府采购的，按照政府采购法律法规规定执行。

## 《中华人民共和国招标投标法实施条例》

### 招标

#### 二、招标

1、招标人责任：（1）不得以不合理条件限制或排斥潜在投标人；（2）需在指定媒介发布资格预审公告 / 招标公告

#### 2、招标方式：

公开招标：通过公告邀请不特定法人或组织

邀请招标：向 3 家以上特定潜在投标人发出邀请

#### 3、招标文件与资格预审

资格预审文件 / 招标文件发售期 ≥ 5 日

资格预审结束后，招标人需书面通知申请人结果

#### 4、禁止行为

招标人与投标人串通 / 设定与项目无关的过高资格条件  
探讨问题：

邀请招标项目从发布招标邀请到投标文件递交截止是否需要满足 20 天的时限要求？

法规规定：《中华人民共和国招标投标法》第二十四条 招标人应当确定投标人编制投标文件所需要的合理时间；但是，依法必须进行招标的项目，自招标文件开始发出之日起至投标人提交投标文件截止之日止，最短不得少于二十日。

《中华人民共和国招标投标法实施条例》第十六条 招标人应当按照资格预审公告、招标公告或者投标邀请书规定的时间、地点发售资格预审文件或者招标文件。资格预审文件或者招标文件的发售期不得少于 5 日。

探讨问题：

1、某招标项目因工作人员疏忽，A 网站公布的公告内容缺少了招标文件获取时间内容，接供应商来电后，告知供应商以 B 网站（权威网站）内容为准。

2、某国家级重点工程项目，经领导小组研究，提升项目经理资质为一级项目经理。

3、要求 100 万千瓦燃煤机组安装业绩，300 公里以上软土地基的高速公路业绩，危情水库的除险加固业绩，高海拔、冻土、沙漠等特殊自然条件下的工作业绩等。

4、某科研项目要求投标人必须为独立法人。

法规规定：《中华人民共和国招标投标法实施条例》第三十二条 招标人不得以不合理的条件限制、排斥潜在投标人或者投标人。

招标人有下列行为之一的，属于以不合理条件限制、排斥潜在投标人或者投标人：

（一）就同一招标项目向潜在投标人或者投标人提供有差别的项目信息；

（二）设定的资格、技术、商务条件与招标项目的具体特点和实际需要不相适应或者与合同履行无关；

（三）依法必须进行招标的项目以特定行政区域或者特定行业的业绩、奖项作为加分条件或者中标条件；

（四）对潜在投标人或者投标人采取不同的资格审查或者评标标准；

（五）限定或者指定特定的专利、商标、品牌、原产地或者供应商；

（六）依法必须进行招标的项目非法限定潜在投标人或者投标人的所有制形式或者组织形式；

（七）以其他不合理条件限制、排斥潜在投标人或者投标人。

### 投标

#### 三、投标

1、投标人资格：（1）需具备承担项目的能力和资质；

（2）不得存在被限制投标的情形（如重大违法记录）

2、联合体投标：（1）各方需共同签订协议并承担连带责任；（2）不得自行或加入其它联合体投标

3、投标保证金：（1）不得超过项目估算价的 2%；

（2）需在合同签订后 5 日内退还

4、禁止行为：（1）投标人串通投标（如协商报价、约定中标人）；（2）以他人名义投标或弄虚作假。

### 招标

#### 国家发展改革委办公厅 市场监管总局办公厅关于进一步规范招标投标过程中企业经营资质资格审查工作的通知

发改办法规〔2020〕727号

各省、自治区、直辖市、新疆生产建设兵团发展改革委、市场监督管理（厅、委）、招标投标指导协调工作牵头部门：

为贯彻落实《优化营商环境条例》要求，深化招标投标领域“放管服”改革，推进“证照分离”改革，依法保障企业经营自主权，破除招标投标领域各种隐性壁垒和不合理门槛，维护公平竞争招标投标营商环境，现就进一步规范招标投标过程中企业经营资质资格审查有关要求通知如下。

##### 一、进一步明确招标投标过程中对企业经营资质资格审查标准

企业依法享有经营自主权，其经营范围由其章程确定，并依法按照相关标准办理经营范围登记，向社会公示其主要经营活动内容。招标人在招标投标资格预审公告、资格预审文件、招标公告、招标文件中不得以营业执照记载的经营范围作为确定投标人经营资质资格的依据，不得将投标人营业执照记载的经营范围采用某种特定表述或者明确记载某个特定经营范围细项作为投标、加分或者中标条件，不得以招标项目超出投标人营业执照记载的经营范围为由认定其投标无效。招标项目对投标人经营资质资格有明确要求的，应当对其是否准予行政许可、取得相关资质资格情况进行审查，不应以对营业执照经营范围的审查代替，或以营业执照经营范围明确记载行政许可批准证书上的具体内容作为审查标准。

## 住房城乡建设部办公厅关于规范使用建筑业企业资质证书的通知

2016-09-24 15:51 来源：住房城乡建设部网站

字号：默认 大 超大 | 打印 | 分享 | 收藏

住房城乡建设部办公厅关于规范使用建筑业企业资质证书的通知  
建办市函〔2016〕462号

各省、自治区住房城乡建设厅，直辖市建委，新疆生产建设兵团建设局，国务院有关部门建设司（局）：

《住房城乡建设部关于印发〈建筑业企业资质管理规范和资质标准实施意见〉的通知》（建市〔2015〕20号）规定，每套新版建筑业企业资质证书包括1个正本和1个副本，每本证书上均印制二维码标识，为切实减轻企业负担，各有关部门和单位在对企业跨地区承揽业务监督管理、招标投标中，不得要求企业提供建筑业企业资质证书原件，企业资质情况可通过扫描建筑业企业资质证书复印件的二维码查询。

中华人民共和国住房和城乡建设部办公厅

2016年9月19日

法规规定：

《中华人民共和国招标投标法实施条例》第三十四条与招标人存在利害关系可能影响招标公正性的法人、其他组织或者个人，不得参加投标。

单位负责人为同一人或者存在控股、管理关系的不同单位，不得参加同一标段投标或者未划分标段的同一招标项目投标。

违反前两款规定的，相关投标均无效。

一、关于国有企业下属参股子公司能否参与该国有企业组织的招标的答复

国有企业下属参股子公司能否作为投标人公平参与国有企业组织的招投标工作？

答复：《招标投标法实施条例》第三十四条第一款规定，与招标人存在利害关系可能影响招标公正性的法人、其他组织或者个人，不得参加投标。本条没有一概禁止与招标人存在利害关系法人、其他组织或者个人参与投标，构成本条第一款规定情形需要同时满足“存在利害关系”和“可能影响招标公正性”两个条件。即使投标人与招标人存在某种“利害关系”，但如果招投标活动依法进行、程序规范，该“利害关系”并不影响其公正性的，就可以参加投标。

《中华人民共和国招标投标法实施条例》第九条除招标投标法第六十六条规定的可以不进行招标的特殊情况外，有下列情形之一的，可以不进行招标：（二）采购人依法能够自行建设、生产或者提供。

咨询内容：1. “采购人依法能够自行建设、生产或提供”如何理解，这种“能够”是否包含采购人的子公司“能够”？2 以发展集团为例，旗下有建筑子公司，若发展集团自筹自建项目可否不进行招标直接委托旗下全资或控股子公司修建？若不行，从一般常识和道理，自己家的事情不能叫自己人做，确实无法理解，难以接受。

答复：对于《招标投标法实施条例》第九条第（二）项有关“采购人依法能够自行建设、生产或者提供”的规定，应符合以下相关要求：一是采购人是符合民事主体资格的法人或者其他组织，不包括与其相关的母公司、子公司，以及与其具有管理或利害关系的，具有独立民事主体资格的法人、其他组织；二是采购人自身具有工程建设、货物生产或者服务提供的资质和能力；三是采购人不仅要具备相应的资质和能力，还应当符合法定要求，对于依照法律、法规规定采购人不能自己同时承担的工作事项，采购人应当进行招标。本条规定中的采购人是指项目投资人本身，而不是投资人委托的其他项目业主，否则若任何项目通过委托有资质能力的项目业主即可不进行招标，将使招标制度流于形式。

法规规定：

《中华人民共和国招标投标法实施条例》第三十七条 招标人应当在资格预审公告、招标公告或者投标邀请书中载明是否接受联合体投标。

招标人接受联合体投标并进行资格预审的，联合体应当在提交资格预审申请文件前组成。资格预审后联合体增减、更换成员的，其投标无效。

联合体各方在同一招标项目中以自己名义单独投标或者参加其他联合体投标的，相关投标均无效。

探讨问题：

如何界定投标人以下行为：

1、某项目投标家数不足，投标人 A 请托其所属商会，邀请其它投标人共同投标。

2、某项目开标现场四家投标人参标，开标后，四家投标人协商，投标人 B 放弃投标

3、某项目开标前，供应商达成攻守联盟，约定贴近限价报价

法规规定：

《中华人民共和国招标投标法实施条例》第三十九条 禁止投标人相互串通投标。

有下列情形之一的，属于投标人相互串通投标：

（一）投标人之间协商投标报价等投标文件的实质性内容；

（二）投标人之间约定中标人；

(三) 投标人之间约定部分投标人放弃投标或者中标;

(四) 属于同一集团、协会、商会等组织成员的投标人按照该组织要求协同投标;

(五) 投标人之间为谋取中标或者排斥特定投标人而采取的其他联合行动。

探讨问题:

如何界定投标人以下行为:

1、投标人 A、B 来自同一地市, 双方约定由投标人 A 人员代 B 办理保证金退还手续。

2、投标人 C 误将项目负责人姓名写为投标人 D 人员。

3、投标人 E 和投标人 F 共同委托所在商会人员办理购买招标文件手续。

法规规定:

《中华人民共和国招标投标法实施条例》第四十条  
有下列情形之一的, 视为投标人相互串通投标:

(一) 不同投标人的投标文件由同一单位或者个人编制;

(二) 不同投标人委托同一单位或者个人办理投标事宜;

(三) 不同投标人的投标文件载明的项目管理成员为同一人;

(四) 不同投标人的投标文件异常一致或者投标报价呈规律性差异;

(五) 不同投标人的投标文件相互混装;

(六) 不同投标人的投标保证金从同一单位或者个人的账户转出。

探讨问题:

如何界定招标人以下行为:

1、投标人 A 在开标前将投标文件提前送达, 由于 A 曾为招标人服务, 招标人工作人员 B 友情提醒投标人 A 检查废标项, 投标人 A 于是撤回文件检查后重新递交。

2、某项目中, 招标人工作人员 C 发现该市某著名低价中标单位参标, 为保证项目质量, C 委婉提醒其它供应商 E、F、G 注意价格填报不要过高。

法规规定:

《中华人民共和国招标投标法实施条例》第四十一条

禁止招标人与投标人串通投标。

有下列情形之一的, 属于招标人与投标人串通投标:

(一) 招标人在开标前开启投标文件并将有关信息泄露给其他投标人;

(二) 招标人直接或者间接向投标人泄露标底、评标委员会成员等信息;

(三) 招标人明示或者暗示投标人压低或者抬高投标报价;

(四) 招标人授意投标人撤换、修改投标文件;

(五) 招标人明示或者暗示投标人为特定投标人中标提供方便;

(六) 招标人与投标人为谋求特定投标人中标而采取的其他串通行为。

### 开评标

#### 四、开标、评标与中标

1、开标程序: (1) 需公开进行, 投标人可现场监督;

(2) 投标文件需密封提交, 否则拒收;

2、评标委员会: (1) 由招标人代表和技术 / 经济专家组成 (专家占比  $\geq 2/3$ ) (2) 需独立评审, 不得私下接触投标人

3、否决投标情形: (1) 投标文件未盖章 / 无签字;

(2) 报价明显低于成本或高于限价;

4、中标与合同签订: (1) 中标通知书发出后 30 日内签订书面合同; (2) 不得订立背离合同实质性内容的协议

探讨问题:

投标文件签字盖章是否缺一不可? 投标专用章是否认可?

法规规定:

《中华人民共和国招标投标法实施条例》第五十一条  
有下列情形之一的, 评标委员会应当否决其投标:

(一) 投标文件未经投标单位盖章和单位负责人签字;

(二) 投标联合体没有提交共同投标协议;

(三) 投标人不符合国家或者招标文件规定的资格条件;

(四) 同一投标人提交两个以上不同的投标文件或

者投标报价，但招标文件要求提交备选投标的除外；

（五）投标报价低于成本或者高于招标文件设定的最高投标限价；

（六）投标文件没有对招标文件的实质性要求和条件作出响应；

（七）投标人有串通投标、弄虚作假、行贿等违法行为。

《中华人民共和国民法典》委托代理授权采用书面形式的，授权委托书应当载明代理人的姓名或者名称、代理事项、权限和期限，并由被代理人签名或者盖章。

《中华人民共和国招标投标法实施条例》释义要求投标文件经单位盖章或签字的目的，是为了证明投标文件是该投标人编制提交的，对该投标人具有法律约束力。

《条例》规定，未经投标单位盖章和单位负责人签字的投标文件，评标委员会应当否决其投标。理解和适用该规定，需要注意以下三点：一是否决投标的前提是既未经单位盖章，也没有单位负责人签字，换句话说，二者具备其一就不应当否决其投标，以减少否决投标情况的发生。实践中，招标人对投标文件提出既要盖章又要签字的要求，不符合鼓励交易的原则。二是单位负责人是指单位法定代表人或者法律、行政法规规定代表单位行使职权的主要负责人。因此，单位负责人需要根据投标单位的性质来确定。投标单位是法人的，单位负责人是指投标单位的法定代表人。投标单位是其他组织的，单位负责人是指投标单位的主要负责人。个人参加科研项目投标的，“单位负责人是指其本人。三是单位负责人授权代理人签字的，投标文件应附授权委托书。投标文件只有代理人签字，没有授权委托书，也没有盖投标人单位章的，评标委员会也应当否决其投标。

探讨问题：

中标后可否对招标文件给定的合同条款进行调整？

法规规定：

《中华人民共和国招标投标法实施条例》第五十七条  
招标人和中标人应当依照招标投标法和本条例的规定签订书面合同，合同的标的、价款、质量、履行期限等主要条款应当与招标文件和中标人的投标文件的内容

一致。招标人和中标人不得再行订立背离合同实质性内容的其他协议。

### 资审时间

#### 五、异议与投诉

##### 1、异议程序

（1）投标人可对资格预审文件、招标文件、评标结果提出异议

（2）招标人需3日内答复

##### 2、投诉处理

（1）投诉需在知道或应当知道权益受损之日起10日内提出

（2）行政监管部门30日内作出处理决定

### 招标

探讨问题：

可否只公示第一中标候选人？

法规规定：

《中华人民共和国招标投标法实施条例》第五十四条  
依法必须进行招标的项目，招标人应当自收到评标报告之日起3日内公示中标候选人，公示期不得少于3日。

投标人或者其他利害关系人对依法必须进行招标的项目的评标结果有异议的，应当在中标候选人公示期间提出。招标人应当自收到异议之日起3日内作出答复；作出答复前，应当暂停招标投标活动。

探讨问题：

1、哪些人可以进行质疑投诉？未购标书可否质疑？分包单位可否质疑？项目负责人可否以个人身份质疑？

2、如何理解“知道或应当知道”权益受损后10日内投诉？

《中华人民共和国招标投标法实施条例》释义：就有关招标投标活动的异议主体而言，其他利害关系人是指投标人以外的，与招标项目或者招标活动有直接或者间接利益关系的法人、其他组织和自然人。主要有：一是有意参加资格预审或者投标的潜在投标人。在资格预审公告或者招标公告存在排斥潜在投标人等情况，致使其不能参加投标时，其合法权益即受到侵害，是招标投

标活动的利害关系人。二是在市场经济条件下，只要符合招标文件规定，投标人为控制投标风险，在准备投标文件时可能采用订立附条件生效协议的方式与符合招标项目要求的特定分包人和供应商绑定投标，这些分包人和供应商和投标人有共同的利益，与招标投标活动存在利害关系。三是投标人的项目负责人一般是投标工作的组织者，其个人的付出相对较大，中标与否与其个人职业发展等存在相对较大关系，是招标投标活动的利害关系人。

《中华人民共和国招标投标法实施条例》释义：本条规定所称的“应当知道”应当区别不同的环节，一般认为：资格预审公告或者招标公告发布后，投诉人应当知道资格预审公告或者招标公告是否存在排斥潜在投标人等违法违规情形；投诉人获取资格预审文件、招标文件一定时间后应当知道其中是否存在违反现行法律法规规定的内容；开标后投诉人即应当知道投标人的数量、名称、投标文件提交、标底等情况，特别是是否存在《条例》第34条规定的情形；中标候选人公示后应当知道中标结果是否存在违反法律法规和招标文件规定的情形；招标人委派代表参加资格审查或者评标的，资格预审评审或者评标结束后，即应知道资格审查委员会或者评标委员会是否存在未按照规定的标准和方法评审或者评标的情况；招标人未委派代表参加资格审查或者评标的，招标人收到资格预审评审报告或者评标报告后，即应知道资格审查委员会或者评标委员会是否存在未按照规定的标准和方法评审或者评标的情况，等等。

## 案例

重庆某某综合交通枢纽工程智慧枢纽建设项目，在公示中标候选人后，有参与投标企业向招标人提出了书面异议。异议人反映，此次招标文件无论对资质资格，还是对技术、商务条件等的要求，都存在为第一中标候选人中的A公司（以下简称：A公司）“量身定做”的嫌疑，违反了《招标投标法》和《招标投标法实施条例》相关规定。

招标文件评分办法“研发实力”要求：【指挥调度类关键字：应急指挥调度平台、多媒体指挥调度】每具有1项保护期内的专利得1分，每具有1项软件著作权得1分，最多得2分；【融合音视频通信（关键字：全媒体融合通信、融合视频），每具有1项保护期内的专利得1分，每具有1项软件著作权智能预警类关键字：规则匹配、告警集中管理、告警预处理、多点发预警），得1分。最多得2分】每具有1项保护期内的专利得1分，每具有1项软件著作权得1分，最多得2分；4.智能人机交互类（关键字：人机交互界面、大屏幕控制、双屏控制），每具有项保护期内的专利得分，每具有项软件著作权得1分，最多得3分。提供：专利及著作权证书，若为联合体投标，则由联合体中任何一方或多方共同提供均可。关键字重复的专利只算1个。关键字重复的软件著作权只算1个。

重庆某某综合枢纽项目是重庆市新建最大的“四网”融合综合交通枢纽，也是全国在建的最大特等高铁站，



站场设 2 个高铁场、1 个普速场，共 15 个站台、29 条到发线。按建设计划，该项目将建设站房、综合交通换乘中心、轨道交通站点，项目总合同估算金额约 74500 万元，计划工期 820 天。

建成后，该项目将为综合交通枢纽工程提供机房及载体环境、网络和通信设施、云计算及存储设施、运行环境及中间件设施、信息安全设施、数据中台、技术中台、运营管理和安全保障，以及运营调度平台、协同管理平台、综合服务平台三大应用；包括应用软件开发、应用集成开发，以及基础硬件、传感设备、视频监控设备、智能机器人等的采购与安装调试，铁路枢纽配套和综合开发工程、公交枢纽站、长途汽车站有关信息化工程建设等。

同时，本次招标接受联合体投标，联合体组成单位最多不超过 3 家。

招标人设置的商务评分指标，包括研发实力 9 分、企业实力 10 分。“评分办法中研发实力部分共涉及 11 个专利或软件著作权，搜遍所有相关官方或者专业网站，全国仅 A 公司一家吻合。该公司专利、软件著作权的关键字与招标文件‘一字不差’，以它作为班底的联合体才可能拿到高分。”

投标人认为：虽然其他企业能在企业实力上拿 10 分，但是在专利或软件著作权上无论何种组合，都仅能拿到 2—3 分。

此外，招标文件要求在系统产品演示时，“针对反恐防暴、非法营运、运输秩序、打包垃圾 / 暴露垃圾等功能所需的识别源，由招标人在开标现场以 U 盘方式提供一个 MP4 格式视频文件，投标人通过图像智能分析识别演示和验证上述功能”。

投标人认为，用于演示的视频文件，其制作的公正性不能保证，业主本身不具备演示系统的专业知识。针对特定来源渠道的视频文件业务，在全国除了幕后支持厂家量身定制训练算法完成外，没有一家公司能够保证根据这段来源不明的视频，演示系统能全部完成不出任何问题。

此外，评分办法中要求“展现本项目 GIS+BIM 三维电子地图，呈现智慧枢纽外貌全景三维可视化模型”。

但招标文件连最基本的建筑平面图都未提供，没有哪家公司能够完成此工作。

投标人认为，系统演示要求采用真实业务系统，而真实业务系统构建之复杂，从公告挂网到开标如此短的时间全部实现，除了“量身定做”外没有第二种说法。“本招标项目建设周期到 2025 年 6 月，为什么必须要求投标前就具备？如果有单位能够提前实现，重庆铁投集团还需花费近 2 亿元的软件投入来实施，是否存在巨额国资流失？”

#### 加强采购管理：

一是了解相关产业发展。国有企业采购涉及方方面面的产业，采购人不可能一一了解。而一个产业的发展情况，又直接关系到货物、服务的价格。

二是了解同类采购项目历史成交信息。同类采购项目的历史成交信息，包括产品选型、技术路线，以及服务项目的承接方式、服务内容等。因此，在确定采购需求之前，采购人需要对采购项目相关产业有较全面的了解。采购人可以向更了解产业发展状况的市场主体以及行业专家进行咨询、论证。

三是了解市场供给情况。市场供给可分为产品、潜在供应商和价格三个层面。产品层面包括目前市场有哪些产品、服务可供选择，以及对应的参数功能、服务内容等。采购进口产品的项目，采购人还应调查是否存在可以满足项目需求的国产产品。供应商层面，一方面了解潜在供应商是否能针对项目需求进行整体“应答”，还是只能完成项目的一部分（需要进行分包或接受联合体来实施）；另一方面了解潜在供应商的数量，采购项目是否具备充分竞争等。市场供给的价格，也是需要了解的重要信息。

四是可能涉及的运行维护、升级更新、备品备件、耗材等后续采购。采购需求调查在确定采购需求前进行，此时采购人对后续采购各方面的考虑尚不完善，需要通过采购需求调查来明确。

五是其他相关情况。其他相关情况包括供应商对采购需求反馈意见、技术解决方案等，采购人还可以了解项目实施条件。

# 企业商业秘密保护 ——新形势下的制胜之道

高景贺 律师中银律师事务所高级合伙人

2025年8月28日

## 主讲人介绍

高景贺高律师是北京中银律师事务所高级合伙人、中银知识产权团队负责人，拥有工学学士与法律硕士的复合专业背景，深耕知识产权争议解决、商业秘密保护、竞争与反垄断法律服务领域多年。他曾为OPPO、隆平高科、腾讯、阿里、苹果等国内外知名企业提供专业法律服务，主办案件多次入选最高人民法院指导案例、中国法院十大知识产权案件，还先后获评“钱伯斯大中华区知识产权诉讼推荐律师”“中国50位50岁以下知识产权精英律师”“LEGALBAND客户首选知识产权律师15强”等多项权威荣誉，在商业秘密保护领域兼具深厚的理论功底与丰富的实战经验。

苏豪控股集团风控法务大讲堂第三十五讲

## 企业商业秘密保护 新形势下的制胜之道



主讲人：高景贺

北京中银律师事务所  
高级合伙人

时间：2025年8月28日（星期四）14:00

地点：南园A座5楼第四会议室



欢迎集团领导、各职能部门参加旁听、指导！

## 话题引入

### 从报道看信号

让知产力绽放新质生产力 | 商业秘密侵权案判赔6.4亿，最高法承办法官谈案件信号

最高人民法院知识产权法庭 2024年07月19日 15:29 北京

【编者按】

知识产权保护站在新的历史坐标上。2024年1月，习近平总书记在中共中央政治局第十一次集体学习时强调，加快发展新质生产力，扎实推进高质量发展。

### 新时代推动法治进程2024年度十大案件

#### “新能源汽车底盘”技术秘密侵权案



尊湃侵犯华为海思芯片技术商业秘密案一审判决生效

最高人民检察院 2025年08月27日 08:23 北京

尊湃侵犯华为海思芯片技术  
商业秘密案一审判决生效  
14名离职技术人员  
非法获取技术信息估值超3亿元

被告人张某原系海思公司射频芯片开发部门负责人，离职后创立尊湃公司，并在新公司成立前后拉拢周某甲、刘某、周某乙、顾某等人加入，任命4人担任高管并负责相应技术部门。其间，张某等5人经共同商议，决定研发与海思公司同类的Wi-Fi芯片。

此后，为了缩短研发周期、迅速投入量产、加快吸引融资，经张某指示，周某甲等人以良好的薪资待遇、发展前景等为条件，继续招募海思公司员工高某、王某等7人加入尊湃公司。7人在离职前后应尊湃公司要求，自行或者勾结仍在海思公司任职的员工赵某、屠某，以截屏、抄录、微信传输等不正当手段获取海思公司技术信息，用于尊湃公司芯片研发。

商业秘密是现代经济社会中重要的知识产权，不仅关系企业关键核心技术安全，还关系到国家高质量发展

### 从热闹看门道

组建“窃密天团”。2020年底，张某先拉拢其在海思的下属刘某、周某和顾某等，形成了一个WIFI芯片核心高管团队，再由这些人精准地“整编制”挖角海思Wi-Fi芯片研发团队的核心成员，涉及芯片的射频、SoC、数字、算法、解决方案、封装等各个环节。这些员工的集体跳槽，本身就对华为的研发项目造成了冲击。

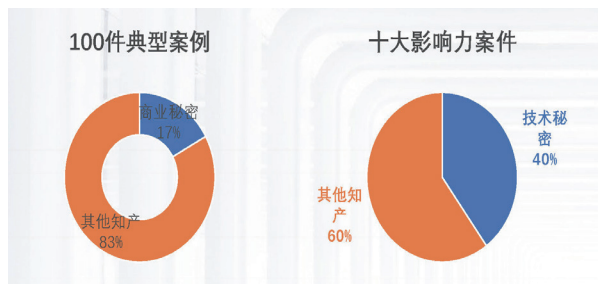
内外勾结系统窃取。张某指使这些即将或已经跳槽的员工，利用其仍在华为任职的权限，在离职前的“窗口期”内，疯狂窃取机密信息。他们通过各种手段，如高权限访问非本职工作所需的海量文档，用手抄、手机拍照、电脑截屏等最原始也最直接的方式，将华为耗费巨资和无数工程师心血研发出的Wi-Fi6芯片电路图、设计版图(Layout)、技术规格参数、源代码、测试报告等核心商业秘密非法获取。在短短几个月内，从负责射频(RF)、物理层(PHY)到媒体访问控制层(MAC)的十余名关键工程师，陆续向华为递交了辞呈，旋即加入了尊湃。

隐蔽转移规避追查。为了将窃取来的海量技术资料安全转移，该团伙采用了“分段传输、境外加工”等多种复杂手段。他们将敏感文件拆分打包，通过私人邮箱发送，或伪装成开源项目代码上传至私有的GitLab服务器，再进行整合。整个过程处心积虑，旨在抹去犯罪痕迹，逃避华为的追查和法律的制裁。有员工绕过安全系统，将芯片版图、电路图截屏后通过华为内部通讯工具将部分技术信息层层转发到公司外部，用于入职尊湃后使用，多手段里应外合地进行“蚂蚁搬家”式窃取华为商业机密、技术迁移。

海思原高管张某、刘某等人为牟取非法利益，在离职后设立尊湃公司，以支付高薪、股权利诱等方式，诱导多名海思公司研发人员跳槽、非法获取华为海思公司芯片技术信息，抄袭并运用于尊湃公司设计的同类型芯片上。7月28日，上海市第三中级法院作出一审判决，认定14名被告人均犯侵犯商业秘密罪。其中，张某被判处有期徒刑六年，并处罚金300万元；周某甲、刘某、周某乙、顾某被分别判处有期徒刑五年至三年，并处罚

金150万元至120万元不等；高某、王某等9人被判处有期徒刑并宣告缓刑，并处罚金100万元至20万元不等。

### 从数据看趋势



### 人民法院保护科技创新典型案例

盗必含明乳彩不必子，一一事必乐险吸主准剂买一必者

案例二：依法平等保护中外当事人利益——“恩扎卢胺”发明专利确权案

案例三：依法认定布图设计独创性——“线性锂电池充电器”侵害集成电路布图设计专有权案

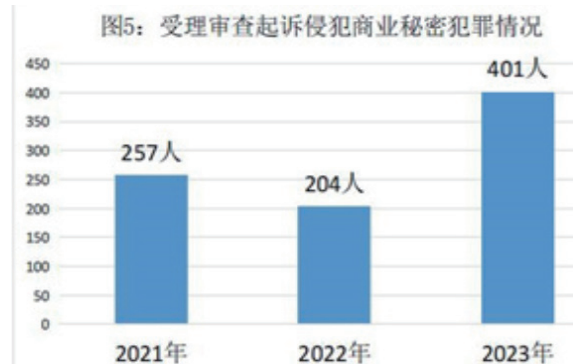
案例四：依法认定传统道地药材技术秘密——“香菇多糖”侵害技术秘密案

案例五：依法保护GUI外观设计专利权——“图形用户界面(GUI)”侵害外观设计专利权案

案例六：算法依法获得商业秘密保护——“智能检索算法”侵害商业秘密案

案例七：严保护、高判赔、守护创新——“新能源汽车底盘”侵害技术秘密案

案例八：保护企业核心技术，严厉打击离职泄密——“龙某世界”项目代码侵害技术秘密案

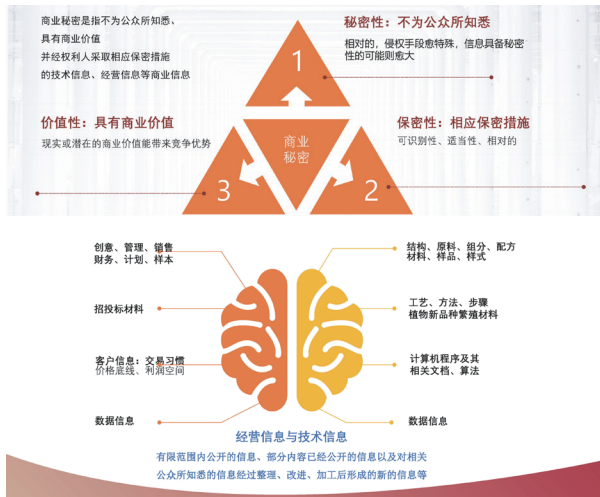


2024年1至11月，全国检察机关受理审查起诉侵犯商业秘密犯罪人数360余人，案件数同比上升21%，其涵盖产业领域多样，既涉及芯片制造、信息技术、新能源等前沿高新技术领域，也涉及机械制造、化肥生产等传统行业，同时涵盖技术秘密与经营秘密。

- 新能源汽车底盘案(2022)最高法知民终541号6.4亿
- 三聚氰胺案(2022)最高法知民终541号2.18亿
- 离心压缩机案(2022)最高法知民终1592号1.66亿
- 香兰素案(2020)最高法知民终1667号1.59亿
- 橡胶防老剂案(2022)最高法知民终816号2.02亿
- 氟化工技术案(2023)最高法知民终1228号6000w
- 锂离子正极材料案(2021)最高法知民终814号5000w
- 卡波案(2019)最高法知民终562号3000w
- 2024年8月先尼起诉七彩化学侵害技术秘密，2025年2月将索赔金额调增至2亿元

## 保护路径

### 商业秘密构成要件



### 商业秘密责任规定

10. 以盗窃、贿赂、欺诈、胁迫、电子侵入或者其他不正当手段获取；披露、使用或者允许他人使用以前项手段获取的；违反保密义务或者违反权利人有关保守商业秘密的要求，披露、使用或者允许他人使用其所掌握的；教唆、引诱、帮助他人违反保密义务或者违反权利人有关

关保守商业秘密的要求，获取、披露、使用或者允许他人使用的。第三人明知或者应知商业秘密权利人的员工、前员工或者其他单位、个人实施本条第一款所列违法行为，仍获取、披露、使用或者允许他人使用该商业秘密的，视为侵犯商业秘密。

22. 经营者违反本法规定，给他人造成损害的，应当依法承担民事责任。

26. 由监督检查部门责令停止违法行为，没收违法所得，处十万元以上一百万元以下的罚款；情节严重的，处五十万元以上五百万元以下的罚款。

2024年全国各级市场监管部门共查办侵犯商业秘密案120件。

219. 有下列侵犯商业秘密行为之一，情节严重的，处三年以下有期徒刑，并处或者单处罚金；情节特别严重的，处三年以上十年以下有期徒刑，并处罚金：以盗窃、贿赂、欺诈、胁迫、电子侵入或者其他不正当手段获取权利人的商业秘密的；披露、使用或者允许他人使用以前项手段获取的权利人的商业秘密的；违反保密义务或者违反权利人有关保守商业秘密的要求，披露、使用或者允许他人使用其所掌握的商业秘密的。2024年1至11月，全国检察机关共受理审查起诉侵犯商业秘密犯罪150件360余人。

### 商业秘密民事管辖

维权方案贵在灵活、务实、高效

选择管辖法院的正当性与可行性

争取到有利于自己的管辖法院，胜诉就有了一半的把握

理论上每一个法院审理案件都是公正的“审判公正假定”

实践中法院之间、法官之间专业水平、审理快慢存在差异

大环境：各地争向打造知识产权争议解决“优选地”

### 商业秘密实务技巧

01 侵犯商业秘密所制造的侵权产品的销售地和使用



地能否作为确定管辖的依据

02 借鸡生蛋案？

反光材料商业秘密案 (2016) 豫民终 347 号 2017 年  
中国法院 10 大知识产权案件

03 经营信息 + 技术信息攀龙附凤换挡升级飞跃上诉  
可能？

涉石化废气无害化处理燃烧器商业秘密侵权案

(2020) 最高法民知终 726 号

商业秘密刑民交叉

## 刑民交叉 与刑附民

最高人民  
检察院，在办理知  
识产权案件中，



积极开展一案四查，同步审查是否涉刑事犯罪、民事侵权、行政违法和公益诉讼线索。对知识产权刑事案件作出不起诉决定后，向行政机关提出检察意见移送行政处罚 1142 件，2024 年 1 至 11 月，检察机关起诉的侵犯知识产权犯罪案件 1.3 万件 3.2 万人中，权利人提起附带民事诉讼 991 件，同比上升 1.1 倍；全国检察机关共受理审查起诉侵犯商业秘密犯罪 150 件 360 余人，同比上升 21.0%。

(2011) 鄂知刑终第 1 号刑事附带民事

假冒注册商标案 2011 年 50 典型

(2019) 最高法知民终 333 号：同时进行因违反保  
密义务引发的商业秘密许可合同纠纷案件与关联刑事案  
件并非基于同一法律要件事实所产生的法律关系，人民  
法院可以在移送犯罪嫌疑线索的同时，继续审理该商业  
秘密许可合同纠纷案件。

(2020) 最高法民知终 1667 号先民后刑香兰素案

因涉案侵害技术秘密行为情节恶劣、后果严重，可  
能涉嫌刑事犯罪，最高人民法院依法将相关涉嫌犯罪线  
索材料移送公安部门处理。

## 商业秘密程序衔接

刑行衔接与行民交叉

市场监管总局持续加大监管力度，连续多年部署反  
不正当竞争专项执法行动，加大对科技型企业、民营企

业、外资企业等各  
类企业商业秘密的  
保护力度，严厉打  
击侵犯商业秘密行  
为，营造公平竞争



的市场环境。2024 年以来，全国各级市场监管部门共查  
办不正当竞争案件 11036 件，其中查办侵犯商业秘密案

苏州太仓	广州番禺
违反保密义务获取汽车部件公司弹簧卡箍产品相关生产技术资料，并提供给隐名设立的公司生产、销售，罚款200万并追究刑事责任	生物技术代理商，组织员工自编程序代码，通过互联网远程爬取权利人OA系统内客户及订单信息等资料，经筛选后导入自行研发的智能系统后使用成交5万余单，获利2178万，经协商退赔1900万元，并罚400万元
<b>市场监管总局公布 五起侵犯商业秘密典型案例</b>	

## 攻防焦点

**01 2007司法解释**  
当事人指称他人侵犯其商业秘密的，应当对其持有的商业秘密符合法定条件……负举证责任。其中，商业秘密符合法定条件的证据，包括商业秘密的载体、具体内容……等。

**02 2020理解与适用**  
对商业秘密及其载体进行必要的区分和管理

提供与客户发生交易的相关合同、款项往来凭证等提交反映主张商业秘密的图纸、光盘、文件等证据

承载技术秘密的载体形式可能是多种多样的，不以物理载体或者原始载体为限，原则上只要载体能够反映相关信息内容在被诉侵权行为发生之前已经客观形成，即可认定其为承载技术秘密的适格载体

**石化废气无害化处理燃烧器**

双头燃料格、稳燃器、耐火砖等有关燃器器的涉密技术信息构成技术秘密，明远以申请专利的方式把技术秘密公开，并利用专利产品获得销售业绩，导致瑞昌失去竞争优势，构成侵害技术秘密

配方项目  
新加坡案

**明确技术保护的客体内容**

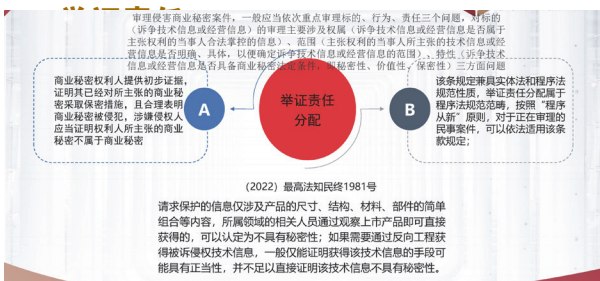
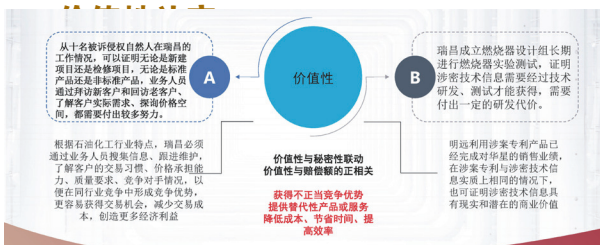
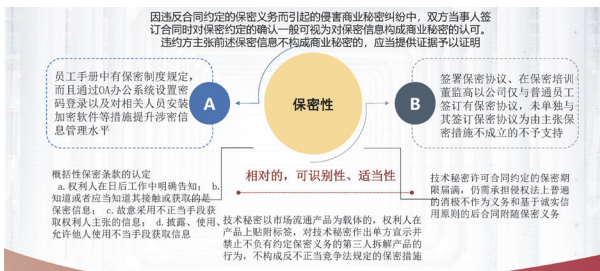
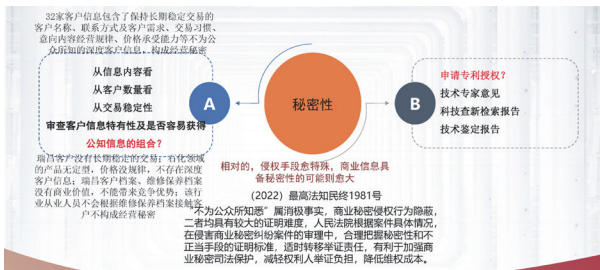
**01 经营信息**  
常见的经营信息是客户信息：客户特定需求、交易习惯、供货时间、价格底线、利润空间、采购渠道、销售渠道、生产经营能力等，仅以与特定客户保持长期稳定交易关系为由，主张特定客户属于商业秘密的不支持

**02 技术信息**  
常见技术信息：图纸尺寸公差、形位公差、粗糙度、图样画法、尺寸标注、技术要求；产品配方的配料、成分比例；工艺流程的材料、配比、数值、环节、步骤；计算机程序代码、为满足一定技术目的而设定的参数、具体的算法等

经营信息可以是一个完整的经营方案，也可以是经营方案中若干相对独立的信息要素个体或组合，明确构成经营秘密信息的具体内容，并指出该部分内容与一般公开信息的区别。

既可以在一份技术文件中记载的完整技术方案，也可以是在图纸、工艺流程、质量标准、操作指南、实验数据等多份不同技术文件中记载的技术信息的基础上加以合理总结、概括与提炼的技术方案

一审法庭辩论结束前明确请求保护的具体技术信息并分别证明符合保护条件  
汇集众多客户的客户名册？



## 侵权认定方法

接触可能 + 相同或实质近似 - 合法来源

判断是否构成使用的核心要素是被告的产品或工艺等是否实质派生或来源于原告的商业秘密

美国多数法院会考虑信息修改程度、技术点的相似性与密集度、商业秘密的贡献大小、被告的不合理行为等因素。这些因素虽不能直接用来判断是否构成使用行为，但能证明被诉侵权人存在使用涉案技术秘密的高度盖然性，从而与其他证据结合对侵害商业秘密行为进行认定

中国法院：具体密点逐一比对到整体分析综合判断回归经验提高效率

(2020) 最高法知民终 1667 号：权利人举证证明被诉侵权人非法获取了完整的产品工艺流程、成套的生产设备等商业秘密信息或者商业秘密载体，且被诉侵权人已经实际生产出相同产品的，可以根据优势证据规则和日常生活经验，推定被诉侵权人使用了全部商业秘密

(2021) 最高法知民终 1031 号：侵害商业秘密纠纷案件中，权利人主张保护整套工艺流程图纸的技术信息，被诉侵权人有渠道接触权利人图纸，被诉侵权人图纸亦完整反映该工艺流程，其中部分信息与权利人图纸中的信息实质相同，甚至存在非通用符号一致、错别字一致等情形，被诉侵权人对此难以作出合理解释的，可以推定其不正当获取并使用了权利人整套工艺流程图纸的技术信息

(2023) 最高法知民终 1590 号：对于有组织、有计划、大规模挖取其他企业人才及技术资源而引发的被诉侵害商业秘密行为，人民法院在审理时应更加注重作整体分析和综合判断。如果被诉侵权人在明显短于独立研发所需合理时间内即生产出与涉案技术秘密相关的产品，而被诉侵权人有渠道或者机会获取涉案技术秘密，此时因侵权可能性极大，应当进一步减轻技术秘密权利人对于侵害商业秘密行为的证明负担，可以直接推定被诉侵权人实施了侵害权利人技术秘密的行为。

常见侵权行为

对于有组织、有计划、大规模挖取其他企业人才及

技术资源而引发的被诉侵害技术秘密行为，人民法院在审理时应更加注意作整体分析和综合判断。如果被诉侵权人在明显短于独立研发所需合理时间内即生产出与涉案技术秘密相关的产品，而被诉侵权人有渠道或者机会获取涉案技术秘密，此时因侵权可能性极大，应当进一步减轻技术秘密权利人对于侵害技术秘密行为的证明负担，可以直接推定被诉侵权人实施了侵害权利人技术秘密的行为。

**窃取：**离职前选择性地企业邮箱信息发至私人邮箱未经授权摄影、摄像、复制、监听等手段获取（东邪的老婆）

**贿赂：**给予财物、高薪、股份等财产性利益获取

许诺职位升迁等非财产性利益的方式获取

**欺诈：**以商业间谍方式等获取商业秘密

以合作伙伴的销售经理获取工艺数据

**披露：**告知权利人以外的其他人，或者将商业秘密内容公之于众

“允许他人使用”是否可以被披露所包含？！

通过秘密窃取商业秘密载体或者未经授权通过摄影、摄像、复制、监听等手段获取商业秘密的行为。窃取的对象，包括商业秘密的有形载体或者有形载体内包含的电子信息。偷阅商业秘密后，凭借记忆将其再现出来，也应当认定为盗窃方式。

## 使用行为的认定

消极使用

根据商业秘密调整、优化、改进有关生产经营活动

根据权利人研发失败所形成的数据、技术资料等商业秘密，以及研发过程中形成的阶段性成果商业秘密等，相应优化、调整研发方向；或者根据权利人的经营信息商业秘密，相应调整营销策略、价格等

小米汽车的价格

直接使用

在生产经营活动中直接使用商业秘密

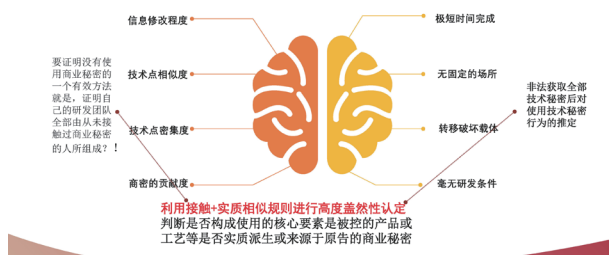
使用构成商业秘密的配方、方法、工艺，直接用于制造同样的产品

改进使用

对商业秘密进行修改、改进后使用

对于属于商业秘密的配方进行改进后，制造特定的产品

非法获取高端产品技术方案修改低端产品产线生产低端产品？



## 停止侵害经营秘密

随着时间的推移和市场供需关系的变化，客户信息的价值和带来的竞争优势会随之减弱。长期禁止其他经营主体进入市场不利于建立平等、公平、有序的市场环境。

客户信息侵权案件中停止侵害责任的适用被诉侵权人已经离开原单位较长时间，法院可以视情不再判决停止使用该经营秘密

李某等六人在离职前与明远公司、程某共同实施侵害经营秘密的行为，并持续到离职之后，均应依法承担停止侵害的民事责任。但考虑到：该六人离职后均超过约定的承担保密义务的期限。本案中通过判令明远等侵权人支付赔偿金额已经足以弥补瑞昌因经营秘密被侵害造成的经济损失。故本案中对侵害经营秘密行为再判决停止侵害已经失去必要性和时效性。

技停止侵害术秘密的责任适用

本着诚信原则变更专利权人，以彻底停止侵权；

在专利有效期内不得自行或许可他人实施专利；当制造者使用的技术秘密为制造特定产品所不可或缺的重

要条件且该产品为使用该技术秘密所直接获得的产品时，权利人主张该制造者停止销售直接获得的产品，可予支持；在侵害技术秘密案件中有证据证明该侵权设备系侵权专用品的，应当销毁该设备。



明远应当停止非法占有涉案专利的行为。涉案专利技术方案与涉密技术信息实质上相同，涉密技术信息是李某等人在瑞昌工作期间的职务发明创造，因此涉案专利的权利人应当是瑞昌公司。基于此，明远公司应本着诚信原则把涉案专利的权利人变更为瑞昌公司，以彻底停止侵权行为。如果明远公司不主动履行义务，瑞昌公司可以根据本案查明的事实另行起诉，请求确认涉案专利权的权属。其次，明远公司应当立即停止利用涉案专利谋取不正当利益的行为，在涉案专利有效期内不得自行或许可他人实施涉案专利，否则应当承担相应法律责任。

### 停止侵害的方式

经营信息案件中停止侵害的审慎适用

充分考虑停止侵害的必要性和时效性

随着时间的推移和市场供需关系的变化，客户信息的价值和带来的竞争优势会随之减弱。长期禁止其他经营主体进入市场不利于建立平等、公平、有序的市场环境。

被诉侵权人已经离开原单位较长时间，如判令侵权人支付赔偿金额已经足以弥补因经营秘密被侵害造成的经济损失，则不再判决停止使用该经营秘密

技术信息案件中停止侵害的积极适用

充分考虑停止侵害的针对性和实效性

本着诚信原则变更专利权人，以彻底停止侵权；在专利有效期内不得自行或许可他人实施专利。

当制造者使用的技术秘密为制造特定产品所不可或缺的重要条件且该产品为使用该技术秘密所直接获得的产品时，可以主张该制造者停止销售直接获得的产品；在侵害技术秘密案件中有证据证明该侵权设备系侵权专用品的，应当销毁该设备。

必要时依职权细化停止侵害的具体措施

违反停止使用义务应计付迟延履行金；擅自处分专利每件一次性支付 100 万元；未按期履行销毁或者移交涉密相关载体、发布公告和内部通知以及与相关人员和单位签署保守涉案技术秘密及不侵权承诺书的义务中任一具体义务分别以每日 10 万元计付迟延履行金（新能源汽车技术秘密案（2023）最高法知民终 1590 号

立即停止披露、使用、允许他人使用涉案技术秘密；不得自己实施、许可他人实施、转让、质押或者以其他方式处分涉案专利，包括不得以不按期足额缴纳专利年费和不积极应对专利无效宣告请求等方式恶意放弃专利权；在见证下，将关联公司和所有在职或者离职员工以及零部件供应商所持有或控制的所有载有涉案技术秘密的图纸、数模及其他技术资料予以销毁或者移交涉案技术秘密权利人；以发布公告的方式和同时以公司内部通知的方式，将本案判决及其中有关停止侵害的要求，通知股东、董事、监事、高级管理人员、所有员工和子公司、分公司、其他有投资关系的关联公司及零部件供应商；将本案判决书以及其中停止侵害的要求，以书面方式（含电子数据方式）逐一专门通知，并要求有关人员和单位签署保守商业秘密及不侵权承诺书等。

判令非上市公众公司发布公告

作为在全国股份转让系统挂牌的非上市公众公司，非法获取并使用他人技术秘密并造成较大损失，其有义务对本次诉讼情况依法进行披露，对公众投资者作出必要风险提示

保障非金钱给付义务的履行

如违反停止使用涉案技术秘密义务，应以每日 100 万元计付迟延履行金；

如擅自处分涉案 12 件实用新型专利，应针对其中每件专利一次性支付 100 万元；

如未按本案判决指定期限履行销毁或者向吉某方移交涉案技术秘密相关载体、发布公告和内部通知以及与相关人员和单位签署保守涉案技术秘密及不侵权承诺书的义务中任一具体义务，应分别以每日 10 万元计付迟延履行金。

### 共同侵权的认定

商业秘密案中共同故意侵权的认定及责任承担：

各被诉侵权人事前共谋、事后协同行动；

心知肚明、心照不宣，先后参与、相互协作；

主观上彼此明知，各自先后实施相应的侵权行为形成完整的技术秘密侵权行为链，客观上分工协作的，属共同故意实施侵权行为，应当判令各被诉侵权人对全部侵权损害承担连带责任

鉴于明远公司关于涉案专利技术方案有合法来源的抗辩理由不能成立，法院依法推定该技术方案是明远公司、程某通过李某从瑞昌公司获得。李某违反与瑞昌公司的保密约定，向明远公司、程某披露其所掌握的涉密技术信息，侵害了瑞昌公司的技术秘密。明远公司、程某明知李某实施上述违法行为，仍获取、披露该涉密技术信息，应视为侵害瑞昌公司的技术秘密。明远公司、程某、李某共同采取申请涉案专利的方式披露涉密技术信息，并利用专利产品获得销售业绩，导致涉密技术信息公开，不正当损害了瑞昌的竞争优势，明远公司、程某、李某应当承担共同侵权责任。



## 体系构建

### 体系构建

技术防护：从被动防御到主动免疫

数据分级脱敏

算法混淆技术

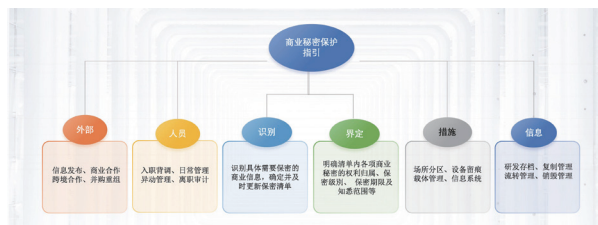
全链路审计

法律策略：构建多维权利矩阵

商业秘密与专利的“组合拳”

合同管控升级

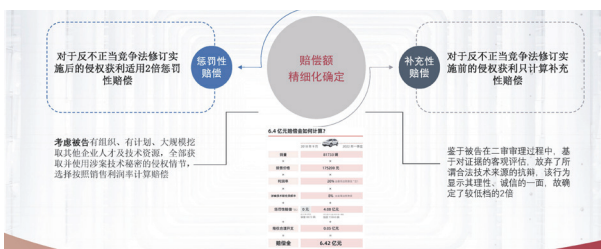
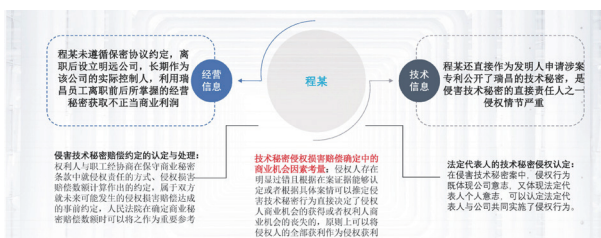
跨境合规应对



## 结论总结

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也！

商业秘密保护：企业之生命，竞争之关键，新形势下的...



# 贸易业务风险事项典型案例分析

## ——以煤炭业务风险事项为例

周安 高级国际商务师，现任江苏苏豪创新科技集团有限公司党委书记、董事长、总经理

2025年9月30日

### 主讲人介绍

周安，高级国际商务师，现任江苏苏豪创新科技集团有限公司党委书记、董事长、总经理，兼任中国五矿化工进出口商会兼职副会长。

### 基本情况

#### 业务背景：

2017年至2021年，煤炭购销业务累计销售312万吨，顺利实现收入17.74亿元，合同利润3700万元。

2021年4月，与天津远宏开始合作，于2021年6月至2022年4月，累计向其采购11笔煤炭。

#### 四笔重大风险业务画像

##### 粤电秦皇岛

2021年11月，采购煤炭7.4万吨销售至粤电秦皇岛。对方以煤炭质量、与电厂未确认结算等借口，利用合同需开票后再收款约定，拖延开票流程，造成业务未逾期假象。

##### 天津中煤（一）

2022年1月，采购煤炭7万吨销售至天津中煤。对方以热值争议及下游电厂未确认为由，拖延至4月确认结算单，根据合同约定6月逾期。

##### 天津中煤（二）

2022年3月，采购煤炭5万吨销售至天津中煤。对方以下游电厂需要确认为由，拖延至6月确认结算单，按照合同约定8月逾期。

##### 华能燃料

2022年3月，采购煤炭6万吨销售至华能燃料。华能燃料以超限价供货、需与下一单订单合并结算的理由拖延确认结算单，直至出险。

##### 出险

粤电秦皇岛于7月26日正式发函，称相关合同及结算单签章均系伪造，该业务与粤电秦皇岛无关。

暴露

赵某某自述粤电秦皇岛、天津中煤、华能燃料4笔业务的销售合同及相关单据都是他安排伪造。

追赃处置

已追回资金2429万元、一栋商业房产(评估价2097万元),剩余部分还在持续追偿。对赵某某发布红色通缉令。

时任业务负责人张某、经办人员邹某,被开除党籍,分别被判处有期徒刑十二年六个月、四年九个月。

## 原因分析

### (一) 管理责任落实不到位

> 对关键风险决策不足

风险防范意识不够,对涉及的货权、付款等焦点问题未能充分深入研究。

> 对关键骨干教育、监督、管理不到位

当时在选择煤炭业务部门负责人时主要是从业务能力角度考虑,未充分

从思想素质、个人品质、管理能力多角度全面考察,未能及时察觉其在德行方面存在的问题。

> 廉洁从业教育力度不够

教育内容与经营管理融合的办法较少,与业务管控

结合的措施不足。

### (二) 高质量发展理念践行不深入

> 业绩驱动放量开展煤炭业务

在开展煤炭业务前期以试水方式控制业务量一单一单做出较好业绩后,有所掉以轻心。

> 对煤炭流通市场复杂性缺乏客观认识

煤炭业务是市场经济条件下政府调控的大宗贸易类品种,产业链极其庞杂,灰色地带和业务生态自成体系、错综复杂。

开展煤炭业务专业度不够

煤炭业务团队不熟悉煤炭转运港口管理流程、不清楚港航清单管理规则、不掌控上下游业务渠道。

### (三) 业务风险管控不严格

> 风控意识不强

依据一般性贸易类业务的经验来分析托盘业务货权管理中可能存在的漏洞和风险,缺乏针对性分析与有效防范措施。

> 风控要求执行不到位

有关业务人员放松了警惕,在出现异常情形时,偏



信所谓下游假冒客户的片面解释，未能开展有效的外部信息核实工作。

#### > 货权监交流于形式

煤炭货权管理如何开展都由业务人员口头传授，而业务人员本身认知有限，货权管理和监交工作无法真正把控风险。

### （四）管控机制不完善

#### > 业务尽调机制不清晰

有关业务人员对业务尽调工作重视不够，将客户评审与业务尽调混同，模糊了评审和尽调的边界。

#### > 风险防范机制不完善

当出现与风控要求预期情况不符时未能及时查证，且贸易环境发生变化也没有及时重新审查。

## 总结反思

### （一）提高政治站位，筑牢风险管控防线

#### > 提升风险防范意识

坚持“不熟悉的不做、风险不可控的不做”原则，杜绝盲目进入陌生领域。坚持把每一笔业务当做第一笔业务的谨慎，坚守上一单未回款下一单不开展。坚持把防范风险、合规经营摆首要位置。

#### > 强化新业务准入与管控

强化对新领域业务的管控措施，加强对新业务、新客户的审核把关。新修订的《贸易业务评审管理办法》中，明确要求“凡是开展合同敞口金额达贸易业务评审一定标准以上的新业务，须履行贸易业务评审程序”。

#### > 健全风险预警与处置体系

提高信息化风险管理水平，搭建线上风险预警平台，畅通内部风险信息流通过程追踪。

### （二）守牢安全底线，全面强化管理机制 > 客户管理方面：

①做实客户尽调。开展重大贸易业务前，业务单位都要进行全面的尽职调查，按照控股集团贸易业务评审

标准、公司办公会标准、公司贸易业务评审标准三个层次，分级分类、落实落细各项走访要求，形成书面走访记录。

②做细客户评审。公司新版《客户评审管理办法》强化对客户资信状况与贸易背景真实性的实质性审查，将与公司合作业务具有实际控制权的企业法人或自然人、承担保证责任的企业法人或自然人纳入审查范围，严格选择供应商与合作伙伴。

③做好客户数据的动态化管理。根据客户的资质信誉、合作情况、系统预警信息等设定分类指标，对客户进行分级管理和动态跟踪。

#### > 货权管控方面：

①落实全流程货权监管。执行过程中，业务单位和职能部门保持同步，严格执行“四流合一”原则，强化对“现金流”和“货物流”的监管，严格落实“要么见钱、要么见物”工作要求。

②加强物流服务供方管理。建立严格的评审准入机制，制定并动态更新《合格物流服务供方名单》，不接受业务委托方提供的物流服务供方，业务人员原则上不直接接触物流服务供方。

③严格执行存货对账机制。加强存货盘点，增加飞行盘库频率，每半年进行一次存货全面盘点，对重点业务不定期抽盘，每月与财务部、仓库进行对账，产生的对账差异立即查明原因、及时规范，实时更新存货清单。

#### > 资金管理方面：

①强化资金支付规范化管理。新修订《财务管理制度》《费用报销管理办法》，针对不同费用从合同规范、发票管理、付款审核等方面提出具体要求，严格执行资金支付的流程管控。

②建立往来账务核对机制。针对已逾期风险事项，找准逾期原因、评估风险等级，根据逾期风险敞口大小实行分层分级管理，制定相应的债权催收方案，有效防范应收账款逾期风险。

#### > 业务联络人管理方面

大额合同里明确具体业务联络人姓名、联络地址、联络邮箱、联络电话等重要信息。前述信息发生变更时须通过通知条款约定方式发送工作联系函，确保业务联

络人信息真实、动态可控。

### （三）加强监督制约，强化制度刚性执行

> 严格贸易评审

严格落实“十不准”要求；严格履行重大事项双重法律审核机制；定期开展重大贸易业务跟踪核查。

> 建立制度动态优化机制

结合业务实际和风险变化情况针对性开展修订完善。新修订制度严格规定审批权限、风控流程。

> 加强制度宣贯和培训

针对重点制度，通过线上线下多种形式宣贯，推动制度刚性执行。编制操作指南、开展评审流程讲解会，促进风险管控与业务发展更好融合。

> 构建协同联动监督机制

推动纪检、审计、财务、法务等各类监督力量贯通协同，构建大监督体系。

### （四）坚持德才兼备，加强团队建设

> 树立安全与发展并重的业绩观

推动业绩观转变，明确安全是发展的前提，构建以经营质效和实际贡献为导向的考核评价体系。

> 提高团队专业能力

加强业务学习与研究，组织开展专题培训，确保风险管控具备专业支撑。

> 规范选人用人和考核评价

选人用人和考核评价体系坚持客观公正、注重实绩、德才兼备、绩效挂钩原则。

> 深化廉洁从业和警示教育

强化对关键岗位、重点领域人员的廉洁教育，落实全员廉洁从业责任状签订，加强廉洁风险排查。

## 案件启示

### （一）风险防控是系统工程，必须压实各级责任。

企业对重大风险的认知深度与管理决心，决定了风险防控的实效。必须坚决杜绝侥幸心理、投机主义，将

风险研判全面嵌入决策与执行流程，着力聚焦上下游客户的安全性和稳定性，对行情动态、客户资质、货权管控、资金安全等核心风险点进行实质性把关，确保重大风险决策科学、责任清晰。

### （二）安全经营是生命底线，必须贯穿业务全链条。

要坚持风险可测、可控、可承受的原则，树立“看不清的不做、风险不可控的不做”的业务理念，千万不能为追求短期业绩而牺牲安全底线，将安全经营要求嵌入从客户准入、合同签订、货权转移到资金收付的每一个环节，对在手业务做好全面“体检”。

### （三）制度执行是根本保障，必须杜绝形式主义。

再完善的制度，若执行不到位则形同虚设。要严格落实“十不准”要求和集团关于风险管控、大宗商品管理的相关规定，优化合规管理流程和“三张清单”，明确各岗位职责边界，加强过程监督与事后检查，确保风控措施不折不扣地落地执行。要以“零容忍”的态度坚决捍卫制度刚性执行，特别关注业务一线对风控要求的理解和落实效果，防止制度与执行“两张皮”。

### （四）专业能力是基础保障，必须匹配业务复杂度。

大宗商品贸易专业性强、风险隐蔽，涉足新领域前必须进行充分的知识储备和专业人才队伍建设，确保团队具备识别和驾驭业务关键风险的能力，避免因专业缺失而陷入被动、受人蒙蔽、产生风险。

### （五）廉洁风险是内在隐患，必须从严监督治理。

业务风险与廉洁风险往往互为表里、相互交织。必须加强监督执纪，深查重大业务风险背后的腐败问题，深化廉洁从业教育和警示教育，强化对关键岗位人员的日常监督管理，扎紧制度篱笆，铲除风险滋生蔓延的土壤，更加有效地营造风清气正的经营发展氛围。

# 内部控制与风险管理体系建设理论与实务

徐荣才 北京中天恒管理咨询有限公司

2025年10月28日

## 主讲人介绍

徐荣才，著名内部控制与风险管理专家，先后毕业于北京师范大学经济系和中国人民大学经济系，曾长期供职于国家审计署，先后在公司担任财务处长、财务总监，现为中天恒管理咨询公司、中天恒会计师事务所、中天恒达工程咨询有限公司总咨询师。先后主持神华集团、国机集团、核建集团、兵装集团、国电电力、中央财经大学、北京师范大学、中国政法大学、中央电视台、北医三院等七百多家企业和行政事业单位内部控制与风险管理体系设计，多年从事会计、审计、税务理论研究和实务工作，出版《新编纳税与会计处理》（已四版）、《所得税会计》、《3C框架——中国式全面控制》、《3C框架——风险管理标准》等著作五十多种，发表文章六十多篇。



SOHO 苏豪控股集团风控法务大讲堂第三十八讲

### 集团内部控制与风险管理

**主讲人：徐荣才**  
中天恒会计师事务所  
总咨询师

时间：2025年10月28日（星期二）14:30  
地点：南园A座5楼第四会议室



欢迎集团领导、各职能部门参加旁听、指导！

## 【案例】某中央企业在国资委内部控制抽查中发现的问题

（一）内控体系建设存在的问题和风险

1. 内控体系覆盖实际业务及新兴业务方面
2. 制度体系更新不系统，造成权限和管理要求冲突
3. 监督评价工作仍有待加强

（二）重大投资存在的问题和风险

1. 投资项目的前期评估论证不严格
2. 投资项目的后续管理不到位。

（三）收入分配存在的问题和风险

1. 工资超发但未清退
2. 以劳务派遣的形式规避工资总额管控
3. 工资增幅与经济效益不匹配的问题

（四）招标采购管理存在的问题和风险

1. 应公开招标而未公开招标的情况
2. 部分项目涉嫌串标围标

（五）重大资金管控存在的问题和风险

1. 恒大项目商业承兑汇票存在兑付风险；
2. 恒大项目已贴现未到期的票据面临承担连带责任带来的资金压力风险

3. 恒大项目垫资成本存在无法及时结算风险。

4. 违规借用银行账户，并涉嫌资金账外循环。

（六）债务风险管控存在的问题和风险

1. “明股实债”问题
2. 超比例提供担保
3. 未严格对担保事项执行反担保措施，

## 【案例】华为的“备胎”转正

2019年5月15日，美国商务部以国家安全为由，将华为及其