

ALRUD

# 友好国家对俄投资

## 管控风险，把握机遇



# 目录

2

引言

4

经济潜力与整合发展机遇

5 / 投资方向

5 / 投资展望

8

逐步回归并深耕俄罗斯市场方案。利弊分析与实务问题

9 / 分公司或代表处

12 / 新设公司或股权收购

14 / 分销模式

18

反制裁措施对友好国家投资者的影响:友好与不友好国家代表法律地位差异

19 / 法律法规基础

20 / 友好与不友好国家投资者机遇对比分析

21

相关建议与重点提示

22 / 挑战

23 / 优势与盈利空间

24

对俄投资评估及业务落地行动计划

25 / 行动计划

25 / 考察及战略规划方向

ALRUD



引言

尊敬的同行们：

在复杂多变的地缘政治环境下，俄罗斯法律法规瞬息万变，给外国投资者带来了不确定性。尽管困难重重，俄罗斯凭借丰富的自然资源、优越的战略地理位置以及庞大的内需市场，依然保持着投资吸引力，并为能源、采矿和农业等行业创造了巨大的增长空间。

尽管部分投资者因制裁撤离，亦不乏先觉者在俄罗斯市场捕捉新机遇。区分友好与不友好国家、跨越监管壁垒变得愈发重要。

本综述旨在阐述关键市场机遇、入市途径及对俄投资法律要点。

ALRUD



**经济潜力  
与整合发展机遇**

**主要论点**

得益于旨在实现经济多元化并降低对外依赖的国家政策，俄罗斯科技、能源、农业、汽车制造、加工业和卫生保健等诸多行业正展现出强劲的增长与发展势头。这一现象为有意拓展业务并获取利润的投资者开辟了广阔的前景。通过在俄罗斯建立本土化生产基地并深耕当地市场极具吸引力。

多数不友好国家投资者已撤离俄罗斯市场，该事实为友好国家投资者和致力于进军海外市场的本土企业带来了新的发展契机。

**最为活跃的友好投资国家**

 中国	 印度	 巴西
 沙特阿拉伯	 南非	 阿联酋
 欧亚经济联盟国家 + 等等		

目前，俄罗斯诸多行业蓬勃发展，为投资者扩大业务版图、增加利润提供了宝贵机遇。

外国投资者可以分享知识、技术和先进国际经验，提高本地营商标准，通过合作伙伴关系和基础设施投资促进知识整合，进而为上述领域发展贡献力量。

# 1

## 技术与IT

俄罗斯软件开发、网络安全、人工智能和金融科技等技术领域发展迅速,国产解决方案在关键基础设施领域的应用得到积极拓展。

# 2

## 能源领域

俄罗斯传统石油和天然气工业积极引进可再生能源并大力开展基础设施现代化改造,逐步实现多元化转型。

# 3

## 农业和食品工业

国家拨款支持现代技术引进、出口导向和大规模灌溉项目实施。

# 4

## 汽车制造和加工业

电子、机械制造和汽车部门持续增长。与此同时,外国轿车和卡车供应量显著增加。

# 5

## 制药与医疗卫生业

疫苗生产、生物技术和医疗服务领域增长显著。

上述行业及其他诸多领域得到国家政策支持,旨在推动经济多元化转型,紧贴消费需求以充分激发市场活力。类似举措为各行各业**创新与可持续发展创造有利环境**。

因此,寻求市场新机遇的投资者不妨将目光投向以下行业:软件开发、可再生能源、农业科技、生物技术、制药、医疗卫生和国家发展战略优先产业。这一选择有助于投资者充分利用当前经济改革红利,汲取国家优惠政策和工业成就带来的市场潜力,轻松实现利益最大化。

下面, 让我们探讨一下进军俄罗斯市场的主要方案。

ALRUD



**逐步渗透并巩固  
在俄市场地位方案**

## 主要论点

鉴于风云变幻的俄罗斯法律法规环境,友好国家投资者可采用多种战略在俄罗斯市场站稳脚跟、蓬勃发展:



**开立分公司或代表处**——轻松快捷,但相关特定法律和经济问题不容小觑。原因在于,总公司对分支机构经营活动承担无限连带责任。此外,常设机构相关税务风险同样值得重视。



**新设公司或投资现有法人**——本地化流程更为简化,但需做好尽职调查并积极参与俄罗斯资产管控。



**分销模式**支持投资者在无需另设法人的前提下盈利,但需严格遵守俄罗斯法律法规,谨慎制定物流方案,密切关注合同、付款、融资细节。

如何选择合适的市场进入方案,很大程度上取决于贵方的长期战略、承载能力、投资规模和其他相关因素。

# 1

## 分公司还是代表处

从商业角度而言,分公司和代表处的主要区别在于

代表处是法人派驻机构,代表法人利益,但不独立开展经营活动。相比之下,分公司有权执行法人全部或部分职能,含缔结协议及进行商业交易的权限。二者主要区别在于,代表处运作受限,分公司则有权全方位开展商业活动。



## 法律法规要求

设立上述分支机构不受反制裁法规限制。此外，采用上述方案进入俄罗斯市场可免受注册资本或股东数量限制。但是，俄罗斯境内合法登记的实际办公地址并正式签署的租赁协议是实施以上方案的必要前提。



## 不足

从技术角度而言，在俄罗斯设立分支机构耗时较长，规费成本更高（全部上缴联邦预算），且不支持电子化登记。与此同时，与新设公司相比，分支机构将面临更加严格的法律合规义务。



## 优势

开设分公司或代表处可助力投资者快速、稳健启动在俄业务。该方案从源头规避监管风险，无需繁琐许可审批即可落户新市场，是整合本地团队、高效对接监管机构与业务伙伴的务实途径。



## 战略问题

有限业务  
vs  
全面运营

- **代表处:** 适合推广产品，在俄罗斯联邦建立业务联系，巩固市场地位。
- **分公司:** 适合全方位开展业务，含销售与缔结合同。

监管层面与  
合规问题

- 无需反制裁审批。
- 无注册资本或股东数量限制。

### 设立过程与期限

- 受办公场所注册及无法远程操作的特定程序影响, 整个过程耗时较长。
  - 与在俄罗斯注册新法人相比, 代表处国家规费更高。
- 

### 操作灵活性

- 分公司业务自主性更高, 创收能力更强。
  - 代表处业务范围有限, 以履行代表职能为主。
- 

### 法律和税务风险

- 两种形式皆需遵守法规要求。同时, 分公司或可面临监管机构更加严格的审查。
  - 不支持电子注册, 流程相对繁琐。
  - 总公司对分支机构经营活动及债务承担无限连带责任。
  - 值得注意的是, 税务机关或可将分支机构认定为“常设机构”。拥有该资格的组织须履行与俄罗斯法人相同的企业所得税缴纳义务。
- 

### 财务方面

- 分公司初期注册和规费开支较高。
  - 如仅需履行代表职能, 设立代表处更加简单、快捷。
- 

### 战略选择

- 代表处是开展俄罗斯市场调查、推广产品或建立业务联系的理想选择。
- 若未来有计划全面开展商业活动并自主运营、控制, 建议选择分公司。

## 2

### 新设公司 vs 股权收购

新设公司  
VS  
投资现有企业

在俄罗斯设立新公司(有限责任公司或股份公司)需考虑既定股东数量、计划开展业务和组织架构。该方案注册流程相对简单,且能够为未来发展提供更大的自主性与业务灵活性。此方式有助于投资者与客户直接互动,同时能够简化本地财务管理。对致力于扩大业务版图或巩固在俄市场地位的外国投资者而言,新设公司或可遭遇法律、运营和财务挑战,但仍为稳健长期战略的不二之选。

作为替代方案,投资者亦可考虑收购现有企业。通过购买存续公司、资产及成熟团队,投资者可以加快进入市场的步伐。不过,该方式需综合尽职调查,进行财务状况评估,开展诉讼、纠纷和企业历史背景调查,从而作出明智决策并充分防范潜在的不可预见义务。



#### 法律法规要求

值得注意的是,与不友好国家投资者不同,友好国家投资者在俄新设公司或收购现有企业不受反制裁措施限制。



#### 不足

新设公司或收购现有企业可导致投资者全面受制于俄罗斯公司法、税法及外汇管制法。因此,投资者需要建立并维护会计核算、税务申报及法律支持体系,方能确保运营合规。



#### 优势

从定价和营销到销售策略,类似架构能够支持投资者对业务流程开展全面的战略运营控制。该模式确保投资者直接保留营业利润,并提供通过股息红利分配实现利润遣返的正式机制。投资者有机会获得俄罗斯联邦境内实物资产、合同权利及知识产权,从而在当地市场形

成实质资本。设立正式法人可彰显投资者进军市场的决心与长期意图，从而显著提升客户、合作伙伴及监管机构的信任度。此举有助于构建稳定平台，为业务规模化扩张及商业模式灵活调整提供巨大战略空间。



## 战略问题

---

### 长期增长与深耕市场

- 新设公司(有限责任公司或股份公司)能够为企业在俄罗斯扩张提供更多自主性、灵活性和可扩展性。
  - 该方案适合有意进军并深耕俄罗斯市场的投资者。
- 

### 市场进入速度

- 收购现有企业可掌握业务资产和专家团队，从而快速进入俄罗斯市场。
  - 该方案适合有意快速部署而非长期自主运营的投资者。
- 

### 尽职调查和风险管理

- 收购公司前需要开展尽职调查，评估公司财务状况、法律风险、争议和背景，从而降低不可预见的风险。
  - 综合分析不仅限于历史数据指标，还包括对税务合规性、审计结果以及潜在隐形债务的严密审查，旨在全面评估目标公司财务状况。
- 

### 法律环境

- 友好国家投资者新设公司或收购公司不受反制裁限制。相比于需要反制裁审批的不友好国家投资者而言，前者进入路径更明确、合规风险更低。

### 运营控制和灵活性

- 通过新设公司, 投资者可全面管理、领导企业并作出战略决策。
  - 收购现有企业能够快速投入运营, 但从长远来看, 或可面临整合障碍及合规挑战。
- 

### 成本与资源影响

- 新设公司初始投入较高, 筹备时间更长, 但支持投资者灵活控制。
  - 收购现有企业在短期内经济效益明显, 但需谨慎开展尽职调查, 明确资本实际价值并实现风险最小化。
- 

### 战略选择

- 新设公司旨在实现长期战略发展、品牌建设并在当地自主运营。
- 倾向于快速立足市场、获得运营资产并实现团队整合的投资者适宜选择收购方案。

## 3

### 分销模式

#### 对俄供应和 打造分销网络

参照俄罗斯法律规定, 外国投资者在俄构建供应和分销网络并无显著障碍或重要限制。投资者无需成立正式法人, 仅需履行最低限定义务即可实施初级入市战略。友好国家投资者可通过分销商、被许可人或利用特许经营合同等中介手段在本地市场站稳脚跟。该方法允许企业以最小前期投入在俄罗斯市场保持商业地位并获得收益。

然而, 在俄运营及对俄销售过程中需格外注意包括反垄断法在内的强制性规范限制。遵守法规可预防潜在法律风险, 确保业务畅通无阻。



## 强制性法律法规要求

无论投资者来自友好国家还是不友好国家,包括现行反制裁规定在内的俄罗斯法律并未对商业合同项下(商品或服务)支付作出限制。



## 不足

分销模式立足于合作伙伴机制,即投资者依赖第三方履行关键业务职能。由此一来,投资者对日常运营、定价策略及客户互动的直接影响随之下降。双方需签署完善的协议,并谨慎管理伙伴关系。此外,该模式无法完全规避银行对俄罗斯跨境资金往来的集中监管,或可导致过度合规,进而造成跨境支付延迟。



## 优势

分销模式确保投资者快速、高效进入市场。该方案能够规避其他方案中常见的行政程序,尽可能降低初始资本支出并简化启动流程。采用该模式的投资者可将主要运营责任转移给当地合作伙伴,同时充分利用分销商现有市场知识、客户网络和商业基础设施,无需在相关领域进行大量内部投资,即可轻松进入市场。



## 战略问题

以最低限定  
义务进入市场

- 采用中介手段(分销合同、许可、特许经营)可以最小前期投资登陆新市场。
- 此举助力投资者快速测试市场运行情况,在评估长期义务水平的同时于俄罗斯联邦创收。

### 遵守法律法规要求

- 务必高度重视俄罗斯法律遵守情况(尤其是反垄断法),避免导致负面法律后果或争议。
  - 需要开展法律尽职调查与评估,充分了解分销协议框架运营限制与义务。
- 

### 无法人入市

- 绕过成立子公司的繁琐,联手成熟的合作伙伴,在降低风险、简化运营程序的同时巩固企业在当地市场的地位。
  - 该模式灵活性更高,有助于投资者快速适应市场行情。
- 

### 反垄断等法律层面

- 需要了解并遵守反垄断法和俄罗斯法律其他强制性要求,从而避免相关负面后果或法律责任。
  - 务必谨慎制定协议条款,以防未来与监管机构、契约方或客户产生纠纷或争议。
- 

### 相互关系管理

- 投资者需要与熟悉市场动态和法律环境的本地分销商及契约方建立并保持稳固的关系。
  - 定期监测与合规审查是合法、平稳开展业务的关键前提。
  - 预先评估契约方:调查对方历史、财务状况和法律背景,市场地位及与监管机构的互动情况。
- 

### 长期战略规划

- 初期阶段采用最低限定义务进入市场,立足于此聚焦深耕,必要情况下可进一步设立自有法人。

- 定期评估市场运营成果,明确是否需要直接投资或扩大在俄业务规模。
- 

## 降低风险

- 针对间接供应相关法律、监管或市场风险,预测并规划应对措施。
- 分析税务要求,在现行法律框架内根据自身需求打造商业活动。
- 严格遵守公法要求起草商业合同,避免在缺少合理经济、技术或其他依据情况下随意设定转售价格、进行区域划分或增加客户限制。
- 在合同中纳入保护措施与合规协议,最大程度降低法律风险。
- 了解并应用替代性进出口结算方案,充分应对SWIFT使用受限带来的挑战。
- 持续跟踪并监督交易与契约方,识别并降低法律法规风险。

如上所述,进入俄罗斯市场的多种方式各有利弊。不过,任意一种皆可受到俄罗斯针对不友好国家行为所采取制裁限制的影响。下一节我们将专门分析这一潜在影响。

ALRUD



# 反制裁措施对友好 国家投资者的影响

友好与不友好国家法律法规差异

我们的经验显示,受现行限制性措施影响,目前市场参与者对赴俄投资抱有怀疑态度。然而,正如下文分析所示,这种怀疑无非是捕风捉影,因为几乎全部限制措施仅针对不友好国家投资者。与后者不同,友好国家投资者面临的限制相当少,投资可能更广泛。

下表列出针对不友好<sup>1</sup>和友好国家投资者的反制裁限制措施及相关条件。

显而易见,绝大多数情况下,与友好国家投资者开展交易或业务并不会受到反制裁限制。然而,需要指出的是,如果特定债权由不友好国家投资者转让给友好国家投资者,则此类债权通常仍受限于相关措施。

<sup>1</sup> 值得注意的是,不友好国家投资者不仅包括来自不友好国家的自然人和法人,还覆盖受相应国家投资者控制的其他司法管辖区人士。



根据法制裁规定,该交易/操作需经俄罗斯联邦外国投资监管政府委员会下属分委会批准(或在特定情况下由其他政府部门批准)。



该交易/操作不受任何限制。

## 交易/操作

## 不友好国家投资者

## 友好国家投资者

俄对外借款合同项下卢布支付



俄对外借款合同项下外币支付



实践中,支付友好国家投资者获批可能性更高

派息/利润分配(1000万卢布以上或等值外币)



不排除银行复杂流程及过度合规问题

在俄设立法人:反制裁审批义务



交易/操作导致直接和(或)间接确定、变更或终止有限责任公司(信贷机构和非信贷金融机构除外)注册资本股权所有权、使用权和(或)处置权,以及明确上述公司管理和(或)运营条件的其它权利



交易/操作导致直接和(或)间接确定、变更或终止有股份公司(信贷机构和非信贷金融机构除外)注册资本股权所有权、使用权和(或)处置权,以及明确上述公司管理和(或)运营条件的其它权利



外国人购置不动产



知识产权收购/许可/特许权使用费支付



针对以下事项的限制:(1)俄罗斯人(被许可人)与不友好国家投资者(权利人)缔结许可协议,和(2)俄罗斯人收购不友好国家投资者知识产权协议

ALRUD



# 投资决策相关建议 与重点提示

在当前地缘政治背景下,对俄投资机遇与挑战并存。在我们看来,优势更胜一筹。

## 挑战

---

### 监管和法律风险

法律领域风云变幻、制裁范围扩大、次级制裁风险和不断变化的税收政策皆为重要投资影响因素。例如,自2026年1月1日起,增值税有所提高。尽管如此,俄罗斯增值税仍明显低于其他国家。

---

### 地缘政治紧张局势

政治动荡和国际关系紧张或可影响入市稳定性,为业务活动规划增添不确定性。

---

### 汇率波动

卢布汇率波动可能影响投资收益与策略。

---

### 运营困难

商业惯例差异及物流问题或可增加运营难度。从实践角度来看,受次级制裁风险以及强化客户身份识别措施(了解您客户/KYC审查)影响,寻找协助执行对俄契约方合同结算的银行困难重重。

---

## 优势与盈利空间

---

### 市场潜力

俄罗斯庞大的消费群体和资源富集的经济结构为各行各业带来无限机遇,并为投资回报提供保障。

---

### 朝阳产业

软件开发、可再生能源、农业科技、生物技术、制药、医疗卫生和其他产业增长势头迅猛。

---

### 战略地位

俄罗斯地理位置提供进入欧亚市场的渠道。在紧张的地缘政治局势下,该方向有望带来显著的经济效益。

---

尽管对俄投资面临重大挑战,详尽的市场分析、风险管理策略和本地合作伙伴关系仍可为投资者创造巨大机遇。投资者务必随时关注法律和地缘政治变化,并汲取本地经验,以确保顺利开拓市场。为降低风险,建议起草详细的分步计划,谨慎分析主要障碍及克服这些障碍的可能性。

ALRUD



**对俄投资决策和落地  
形式确定行动计划**

鉴于对俄投资合理性取决于多项个体因素和具体情况,我们特别制定行动计划,以初步评估不同入市模式的投资吸引力。

# 1

## 市场和法律法规环境分析

- 评估包括反制裁和相关法律后果在内的当前政治经济环境。
- 了解外国投资者适用法律、规则与限制,含友好和不友好国家差异。
- 明确关键行业法规和许可要求。
- 开展综合行业市场调研,明确当前需求水平。
- 分析市场投资机会和需求。
- 明确关键消费群体、偏好和未满足需求。
- 分析最新趋势、技术成果和新兴产业。

# 2

## 评估竞争对手和供应链

- 识别现有竞争对手及其市场份额和产品/服务供应。
- 挖掘竞争对手表现不佳的领域或市场蓝海。
- 分析供应链动态,揭示瓶颈或低效环节。

# 3

## 明确投资目标和策略

- 确定进军俄罗斯市场短期和长期目标。
- 明确业务规模:分销、生产、研发或组合。
- 结合反制裁和地缘政治因素,评估自身风险承受能力。

# 4

## 评估入市方式及落地结构

- 独立法人(例如, 有限责任公司、股份公司):**拥有完全控制权, 但设立成本较高, 合规义务较重。
  - 代表处:**业务受限, 以履行营销和代表职能为主。
  - 分销网络:**投资较少, 利用本地经验和既有资源。
  - 特许经营或许可合同:**品牌或技术转让, 直接参与度极低。
- 

# 5

## 开展尽职调查

- 全面审查潜在合作伙伴或本地契约方法律、财务和声誉背景。
  - 评估潜在法律和运营风险。
- 

# 6

## 合规规划

- 参照俄罗斯法律规定制备文件。
  - 关注俄罗斯反制裁法和其它强制性要求。
  - 起草清晰全面的协议, 明确各方角色、职责与期望, 最大限度减少实施过程中的争议及不确定性。
- 

# 7

## 投资策略制定

- 明确所选入市形式注册、许可和落地阶段。
- 时间规划与资源分配。
- 明确关键阶段和决策点。

- 聘请经验丰富的法务指导您完成整个流程。
- 

## 8

### 风险缓解与应急预案

- 制定合规规程以遵守制裁和反制裁措施。
  - 持续关注法规更新和反制裁动态。
- 

## 9

### 实施与监控

- 以最快速度完成公司注册和设立程序。
  - 与监管机构及合作伙伴建立联系。
  - 定期进行合规审查并按需调整策略。
  - 将知识产权保护措施纳入协议,确保商业秘密和商标安全。
  - 实行合作伙伴持续监督与绩效评估机制,在保证合规的同时及时发现问題。
  - 更新现有合同或签署新合同,通过直供或特许经营在俄市场建立可靠供应渠道。
  - 修订商业协议以体现供应结构调整,确保运营符合法律要求(含反垄断法)。
- 

## 10

### 分析与决策

- 持续评估投资效益与法律环境。
- 立足运营经验和前景预测,作出资产扩张、调整或出售决策。

我们诚挚希望本综述能为贵司提供具有前瞻性的行业洞察与决策参考。若您的同行有意获取此类专业资讯或法律法规实时预警, 欢迎转发分享我们的[订阅链接](#)。针对危机管理、经济制裁及合规治理等问题, 或贵司具体法律与战略需求, 欢迎随时垂询。我们期待针对您的具体诉求, 提供定制解决方案或组织专题研讨, 全面助力贵司业务稳健发展。

ALRUD律师事务所

敬上

# ALRUD



**马克西姆·阿列克谢耶夫**

高级合伙人

[malekseyev@alrud.com](mailto:malekseyev@alrud.com)



**鲁多米诺·瓦西里**

高级合伙人, 律师

[vrudomino@alrud.com](mailto:vrudomino@alrud.com)



**格尔曼·扎哈罗夫**

合伙人

[gzakharov@alrud.com](mailto:gzakharov@alrud.com)



**克谢尼娅·塔尔霍娃**

高级法务

[ktarkhova@alrud.com](mailto:ktarkhova@alrud.com)



**鲁斯拉娜·卡里莫娃**

高级法务

[rkarimova@alrud.com](mailto:rkarimova@alrud.com)



[alrud.com](http://alrud.com)

[info@alrud.com](mailto:info@alrud.com)

+7 495 234 96 92

俄罗斯莫斯科森林街7和12层