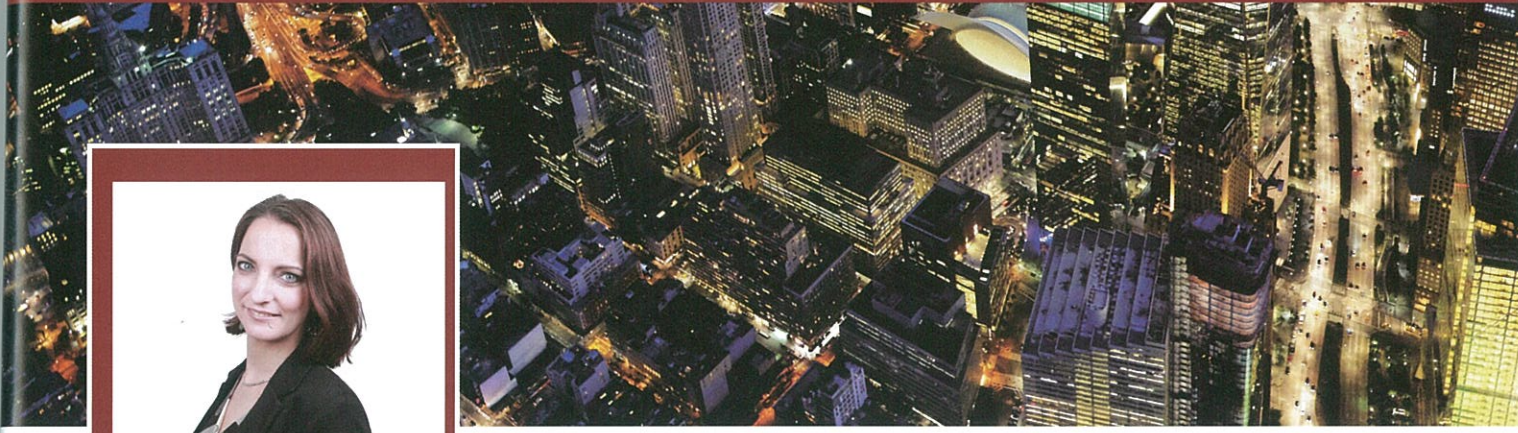


中小企业如何避免海外投资失败

How Can Small and Medium-sized Enterprises Avoid Overseas Investment Failures



©Mireia Paulo (包玫兰)



©张骏



©邵佳乐

撰稿/Mireia Paulo (包玫兰) 张骏 邵佳乐

对于走出国门的中小企业而言，会遭遇到种种失败，要避免这些失败，应该事先采取什么步骤呢？

Small and medium-sized enterprises that go abroad will confront many failures.

What steps should they take to avoid these failures?

随着中国经济体量的快速扩张以及国内外沟通交流的日趋频繁，中国企业的海外投资活动也越发呈现出一种“百舸争流”的状态，这既有如中石油、中石化、阿里巴巴之类的“庞然大物”在海外市场上的一掷千金，也不乏很多“小而精干”的中小型企业在其各自领域里深耕细作。

从中国整体经济来看，中小企业的重要性已经不言而喻。截至2015年末，中国工商登记的中小企业超过2000万家，占整个市场主体户数的90%以上。基于如此高的比例，我们不难想象，在当下中国企业海外投资席卷全球的浪潮中，中国的中小企业是其中不可忽视的一股蓬勃力量。

对于走出国门的中小企业而言，在海外投资的活动过程中势必会遇到各种形形色色的问题，诸如投资环境变化、市场动荡、政治风险、劳资纠纷等等。中小企业因为这些问题造成损失，交了学费的案例也有不少。但当我们仔细剖析这些问题时



不难发现，诸如缺乏尽职调查、不重视法律合规、忽视涉税风险和融资困难等，则是中小企业在海外投资时所遭遇的代表性问题。因此，中小企业有必要结合自身的特点去发现问题，解决问题，避免问题，这样才能在海外顺利闯出一片新天地。

为了能够让中小企业的企业家们“走出去”能够少犯错误，我们来谈谈应对的方案，供大家借鉴。

决策草率，缺乏事前尽职调查

由于中小企业绝大多数都是私营企业，其治理结构单一，少有臃肿的决策机构，面对商机时往往反应速度快，执行力强。这些特质是其在海外投资过程中的一个显著优势。但欲速则不达，单一的决策较快并不是海外投资成功的保障。由于中小企业收集分析市场信息的能力弱，很多时候其海外投资活动显得草率而仓促。

比如前几年，中国企业家们就曾一窝蜂地兴起收购法国酒庄热，其中就有不少中小企业的身影。很多中小企业的投资者在决策时，其所掌握的信息并不充分，有时候单纯地参加一些项目推介会和阅读投资项目宣传手册，就产生了投资意愿，而并没有结合企业自身的实际需求开展过系统性分析；更有甚者，仅凭自己的一腔热血和兴趣爱好来实施海外投资。等到拿下海外并购项目，如并购了一家海外酒庄，这才猛然发现诸如上游的供应商、下游市场、企业内部运作管理都存在这样或那样的待解难题。

从公开报道来看，就有中国投资者在澳大利亚投资酒庄失败的案例，主因就是前期考察不充分，收购的酒庄过于“年轻”，所种植的葡萄根本难以达到酿造所需等级葡萄酒的要求。事实上，主动出售的海外酒庄一般都属于无自主品牌的中小型葡萄酒厂。曾有一家国内企业，对红酒

行业并不了解，就收购了法国波尔多地区一家酒庄，花了约3000万元人民币，后来懂行的人估值，这个酒庄只值1000多万元。这样的结果对于中小企业来说，无异于吃到了鸡肋，食之无味弃之可惜，甚至还会严重影响到其在国内业务的运转。

中小企业要避免投资失败，最好的解决方法就是在开展海外投资之前做好尽职调查。由于中小企业自身资源的局限性，此类尽职调查往往需要借助第三方机构的力量开展，第三方机构的选定尤为重要，需要选取在当地有相应资源的，能够理解中小企业需求，以及具备较高信誉的第三方机构进行这一重要工作。

此外，调查方法也是重要的一环。海外投资更应重视现场调查，以便获取最直接的一手信息。这可以是通过和被收购企业的管理层、员工的交流；也可以是通过与投资东道国的政府部门、行业组织的交流，甚至是通过与上下游渠道的交流来进行调查。

项目运行过程中，缺乏法律合规意识

项目运行过程中，法律风险是海外投资中最常见的问题，当涉及发展中国家、法制不健全国家的项目时，该问题尤为突出。据LEXISNEXIS发布的《2016-2017中国企业走出去调研报告》显示，有31%的被访者提及，企业在“走出去”过程中，曾遭遇过因不懂法律而导致的失败。

中小企业家很多时候缺乏法律合规的意识，在没有合规保障的前提下，就让项目盲目上马，由此产生的诉讼和仲裁案例比比皆是，例如前往北非的中国工程承包企业因为项目人员不遵守协议中的反腐败条款而被判入狱；落户东南亚的中国某工厂因为没有达到东道国规定的当地员工雇佣比例而遭到罚款等。

由于法律合规要求贯穿于海外投资的全过程，因此中小企业必须要提升自己的法律合规意识，在运营过程中可以借助第三方（如东道国的律师事务所、法律咨询机构等）的专业知识，让专业机构结合主营业务进行法务合规整理，找到潜在的法律风险，对核心团队成员定期开展相关的法规培训，以便减少风险的发生。举例来说，在法国员工每年除了公众假期之外，还拥有5周（35天）的带薪假期。在员工休假期间，公司如没有特别重要的事禁止给员工发信息、打电话和发邮件。如果中小企业要在法国投资酒庄的话，就要让中国的团队成员注意，在管理法国当地员工时需要遵守上述法律规范。

忽视税务问题，缺乏事前税务筹划

税务问题对于中小企业一直是个无法绕开的话，在海



外投资过程中，如何避免东道国和母国的双重征税，如何让利润回归母国，一直是企业关心的重点。但若采用一些不当的避税方法，在给企业带来短时收益的同时，也给企业留下了更加严重的隐患。

举例来说，有家上世纪90年代就投资在智利，主营业务为机械设备的贸易公司，因智利在税收申报上采取较为宽松的自由政策，尽管该企业十多年来在税务申报上存在漏报、少报的情况，但一直相安无事。直到该企业的经营期满，中方股东要求将历年股息及投资本金全部汇回国内时，才遇到了严重的涉税问题。由于智利政府在外资企业资本汇回时会进行较为严格的审核，因此该贸易公司被当地税务部门发现了历年漏报的情况。经过长达一年半的协商，最终该企业被智利处以严厉的罚款并补征了税收，造成惨重的损失。

通过这个案例我们建议企业在海外投资前要多做合规的税务筹划，包括合理设置投资架构等。以投资法国为例，若中国企业直接持有法国的子公司股权，则当子公司汇出股息时，依据中法的税收协定需缴纳10%的预提所得税；但当该企业通过欧盟内部某个低税负国家（例如卢森堡）的中间控股公司，间接持有法国子公司的股权时，根据欧盟的相关规定，就来源于欧盟成员内部的股息支付是无需征预提所得税的，从而实现股息从法国到中国，都无需缴纳预提所得税的结果。

还需要提请中小企业注意的是，随着国际CRS合作的进一步展开，今后在全球范围内的税收行动也将势必影响到中小企业的海外投资。因此我们建议中小企业应当严格遵守东道国的税务法规，设立完整的财务账册。必要时可聘请专业的税务咨询师，利用抵扣、减免、双边税收协定等合理地减少企业税负，以便保障企业海外投资的最终成果。

忽视融资困难，盲目扩张

每个走出去的中小企业家都有自己的远大抱负，但很多中小企业自身的资金也并不是非常充裕，融资渠道也不是非常通畅，这可能会导致其海外投资的后续资金不足。若盲目扩张，则很有可能会因经济景气变动、金融环境变化等因素影响而折戟沉沙。

仍以收购法国酒庄为例，某中小企业尽其所能，高价收购了一家经营不善的法国酒庄。但红酒生产本身就需要较长的周期和后续资金投入，因此该企业在收购后就出现了资金缺口，又由于该企业多次尝试融资未果，导致资金链断裂，不得不在三年后被迫将酒庄转让。

由于各种原因，中小企业在国内融资都不是一件非常容易的事情，在境外融资更是会存在较大的难度。除了烦琐的手续、较国内更为严苛的监管体系外，必要的资信证明、资产担保、与东道国紧密的业务联系都是决定是否能够获得海外融资的不可或缺的要害。

因此，中小企业对于海外投资中融资困难必须要有清醒的认识，特别是对于那些高投入的海外项目，在项目筹划过程中就要避免盲目扩张和资金链的脱节。这需要中小企业结合自身的经济实力，采取稳健的投资策略来开展经营。另外中小企业还可以灵活采用内保外贷等跨境融资形式，尽可能地为海外投资提供充裕的现金支持。

中小企业的海外投资是大势所趋。尽管存在诸多问题，但只要能够事先认识到海外投资可能遭遇的问题，并提前做好准备，凭借着中国中小企业家们的智慧和勇气，相信会有更多的中小企业会在世界各地取得新的成就。

（作者Mireia Paulo（包玫兰）系里格律师事务所欧美市场和海外投资项目总监；作者张骏系里格律师事务所欧美和海外投资部部长；作者邵佳乐系里格律师事务所律师）