迎难而上 未来可期

普华永道 2020 境外投资风险管理白皮书

合伙人致辞

新时代下，中国企业“走出去”积极地寻求投资和商业机会，同时也不可避免地面临着复杂的境外政治、商业、环境和文化等方面的挑战。在此背景下，我们开展了境外投资风险管理调研，进一步观察企业境外投资风险管理现状及面临的挑战，同时分享我们的管理提升见解与建议。

通过本次调研，我们发现企业普遍反馈在境外投资过程中需要处理和应对与国内投资截然不同的各类风险，包括政治风险、外汇风险和文化风险等。同时，企业在自身境外投资风险组织职能、管理体系及管理程序也存在一定的改善空间。

欲了解更多详情，请阅读《普华永道 2020 境外投资风险管理白皮书》及登录普华永道“一带一路”全景平台。相信我们的研究成果将为“走出去”中国企业提供有益的参考借鉴。

作为全球顶尖智库，普华永道凭借全球网络、一流专家资源，和在海外投资、风险管理、跨境交易、国企服务等方面的丰富经验和实力，帮助中国“走出去”的企业了解不同地域的风险环境，提供“一站式”境外投资风险管理服务。

普华永道愿与所有“走出去”企业同行，迎难而上，共期未来，共做“一带一路”倡议的建设者和贡献者！



陈静
普华永道中国国企业务主管合伙人

目录

前言		04
主要发现		05
风险篇	境外投资风险发现与应对建议	07
组织篇	境外投资风险管理组织	24
体系篇	企业层面风险管理	33
程序篇	项目层面风险管理	38
结语		43
调研样本概述		44

前言

主要发现

企业重点关注的境外投资风险

企业高度关注区别于境内投资风险的境外投资特殊风险，包括政治、外汇、税务和人员风险，在本次调研中的关注度分别达到了 75%，66%，57% 和 51%。

政治风险是最受企业关注的风险，有 75% 的问卷反馈企业在境外投资过程中面临该风险。我们建议通过选好投向、风险转移等方式降低损失。

外汇风险是最受企业关注的第二大风险（66%），该风险的常见表现为投资所在国（地区）外汇管制及汇率不利变动。自然对冲是缓解外汇风险的有效措施。

60% 的企业关注资产保值增值风险。由于地域限制，企业往往很难全面及时的了解和掌握境外资产的整体情况（收益、权属、消耗、保管和处置等）。我们提示企业需要加强对境外资产“保值”及“增值”风险的关注。

合规风险的关注度高达 60%。境外合规风险、境内监管压力、自身管理不足等多重因素作用下，企业迫切需要规范境外投资经营行为。国有企业在合规风险管理领域面临更大压力。

境外投资风险管理组织

企业已基本形成“纵向贯穿各层级、横向联动各部门”风险管理组织 。企业顶层对境外投资风险管理工作普遍较为重视，但监事会、党组织、产权管理部门与纪检监察部门对境外投资风险管理工作的参与比例较低。

部分企业内部风险管理职责有待厘清，“一起管”模式可能降低部门及人员的管理动力，进而导致企业对风险的管控力度不足。我们建议企业建立“权责清晰、全员参与”的境外投资风险管理组织体系。

企业普遍面临国际化人才缺失，管理人员素质有待提升的问题。部分企业现有机构设置和人员编制难以满足海外投资管理需要。

境外投资风险管理程序

事前、事中、事后管理存在不足的重要原因是闭环式管理程序的缺失。我们建议企业转变境外投资“管理脱节”、“各管各的”孤立式管理程序，建立覆盖投资管理全流程的风险管理程序。

境外投资风险管理体系

境外投资战略规划是企业投资机会寻找及投资决策的主要依据。然而，调研结果显示，企业仍然面临战略“滞后缺失、设计缺陷、应用不足”等问题

部分企业忽视了境外经营单位的制度建设工作，出现境外经营单位制度建设滞后、套用总部管理制度的情况，可能导致管理“缺位”、“过度”或“无据可依”等问题。

许多企业存在总部与境外经营单位沟通频率不足的问题。调查结果显示，未规定定期沟通频率企业群体对各项风险的选择率都明显高于整体选择结果。

企业在项目风险评估方面存在“未成为专项工作”、“未引入外部专业机构支持”，“未形成动态评估机制”等方面的问题，进而导致企业在分配内部风险管理资源时只能“平均出力“。

企业境外投资项目来源以自我拓展为主反映企业尚未建立高质量的“朋友圈”，在开拓国际市场时普遍处于单打独斗的状态，缺乏全球化水平高、公信力强、信誉度好的合作伙伴关系网。

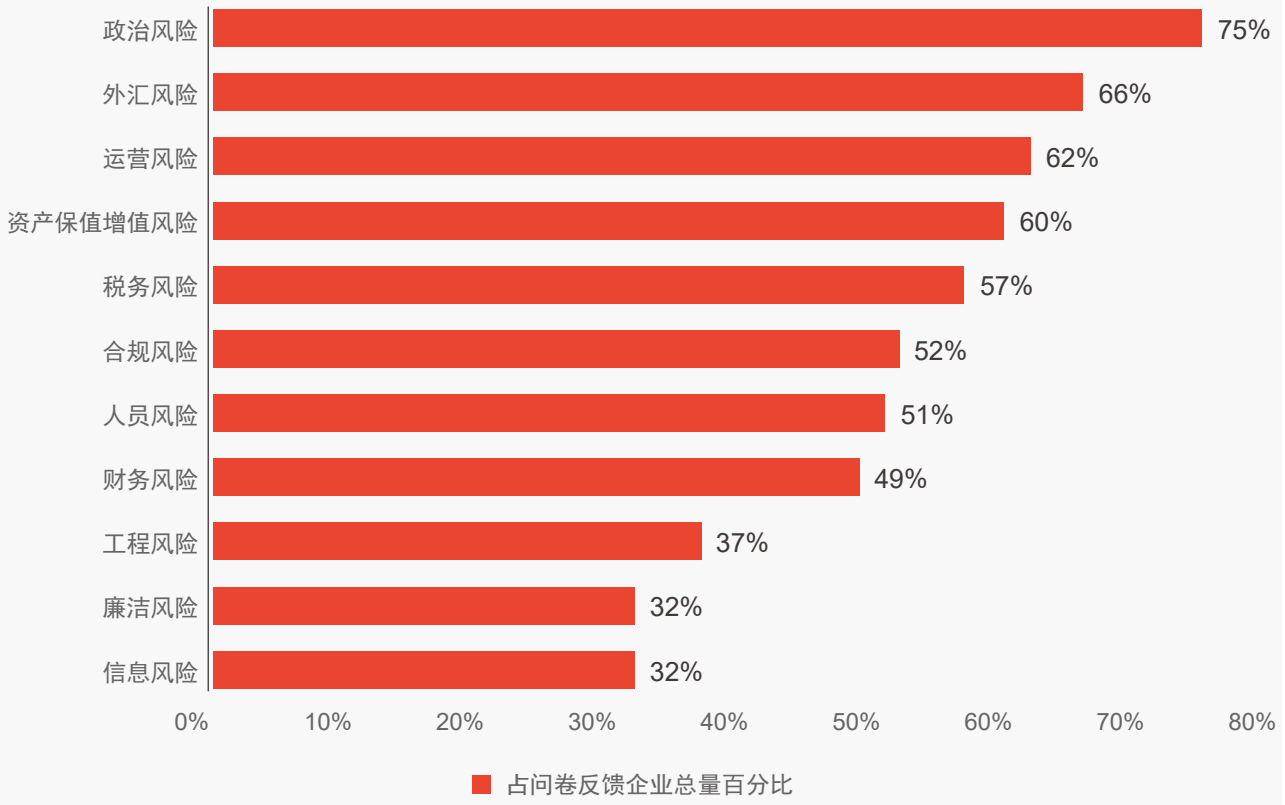
风险篇

境外投资风险发现及应对建议

了解境外投资常见风险、及时采取风险应对措施是企业境外投资风险管理工作的第一步。调研问卷共列示了 11 个企业可能在境外投资过程中面临的风险供调研企业选择。

由于国际投资环境的复杂性、多样性和特殊性，企业在境外投资过程中将面临各种各样的风险，尤其是区别于境内投资的特殊风险，更需要企业区别对待和进行专门管理。这类特殊风险主要是指政治、外汇、税务和人员风险，在本次调研中的关注度分别达到了 75%，66%，57% 和 51%，体现企业对该类风险的高度关注。

企业境外投资关注的风险?



根据世界卫生组织数据，截止至北京时间 2020 年 5 月 7 日，全球新冠肺炎累计确诊病例超过 360 万例，在超过 200 个国家（或地区）发现确诊病例，新冠肺炎疫情已经完全具备“全球大流行病”特征，给全球经济运行带来较大冲击。

疫情影响下的风险特征

疫情影响下，常见的境外投资风险也呈现新的特征。一方面，疫情加剧了风险发生的可能性及影响，常规的风险控制手段也较大可能“收效甚微”。另一方面，机遇伴随风险而来，“走出去”中国企业也可能由于此次疫情的推动而转型升级，并迎来全新的发展机遇。

• 前所未有的风险冲击

疫情影响下，以人员风险、外汇风险、运营风险、财务风险为代表的境外投资风险给全球企业带来前所未有的冲击。



人员风险

疫情对员工身心健康带来不利影响。一旦有员工感染新冠病毒，全体员工的健康安全将受到威胁，迫使企业采取短暂关闭、停工停产的紧急措施。

新冠肺炎疫情影响下，在部分地区甚至发生针对中国企业及中国人的歧视现象。这将不利于“走出去”企业在当地维护社会形象，也影响中方派出员工的日常工作与生活。



外汇风险

受到新冠肺炎疫情影响，近期市场避险情绪较浓。外汇市场波动不断，澳大利亚元、墨西哥比索等多国货币出现大幅贬值现象。境外投资项目涉及多币种收支，汇率的不利变动可能给企业带来大额的汇兑损失。



运营风险

疫情造成产业链、供应链的阻塞甚至中断，严重影响企业可持续经营，加剧运营风险。尤其在产业链环环相扣的情况下，一个环节、一个企业的阻滞，都可能导致全部上下游企业都无法运转。



财务风险

运营的中断、市场的低迷带来前所未有的企业现金流危机。在疫情前景仍不乐观的情形下，常规的资金储备及预测管理无法应对长期的疫情影响。

• 机遇风险相伴相生

机遇伴随风险而来。近段时间愈演愈烈的的疫情，进一步促进了全球互联网医疗、远程办公、线上教育、无人配送等一批新产业、新业态、新模式的快速发展，企业迎来全新的商业机会。同时，一些具备前瞻性、率先探索数字化管理的企业也在最大程度上降低了疫情对日常经营的影响。

值得注意的是，各国政府部门也积极出台一系列举措支持企业经营发展，如通过释放巨额流动性加大对企业的金融支持、减税降税、补贴奖励等。2 月 28 日，中国商务部、国家开发银行联合印发《关于应对新冠肺炎疫情发挥开发性金融作用支持高质量共建“一带一路”的工作通知》，对受疫情影响的高质量共建“一带一路”项目和企业给予开发性金融支持。对于符合条件的高质量共建“一带一路”项目和企业，有望获取国家开发银行提供的低成本融资、外汇专项流动资金贷款、还款宽限、开通信贷“绿色通道”等多项支持，降低了各项风险尤其是财务风险对“走出去”企业的冲击。

同时，中国政府部门为多国提供的医疗资源支持也正在为中国塑造积极正面的大国形象，有望未来为“走出去”企业带来更多的合作机会及更便捷的投资环境。

管理提升建议

以变应变，敏捷决策：谁能率先做出战略转变，谁就能迅速抵御风险。传统的文本主义、本位主义管理思想，决策流程长、反应速度慢、运行效率低等大企业病已经不能适应此次疫情引发的市场和外部环境的快速变化。快速响应、敏捷决策能最低限度减少停工的损失。

——引用自《普华永道：新冠疫情全球蔓延的经济影响与应对》

加强现金流管理：开展现金流压力测试，追踪现金流入流出，做好总体性的预判，明确现金流管理的应急预案及改进措施，进行安全的资金储备和有效的资金调配。

——引用自《普华永道：新冠疫情全球蔓延的经济影响与应对》

产销协调两手抓：一方面，提升库存管理水平，增强原材料供应的稳定性，在预防风险来临的情形下迅速调整库存水平；一方面，注意日常客户关系的维护，积极在疫情期间做好需求调研、产品研发升级等准备工作，并对复工后可能出现的大量订单提前做好准备。

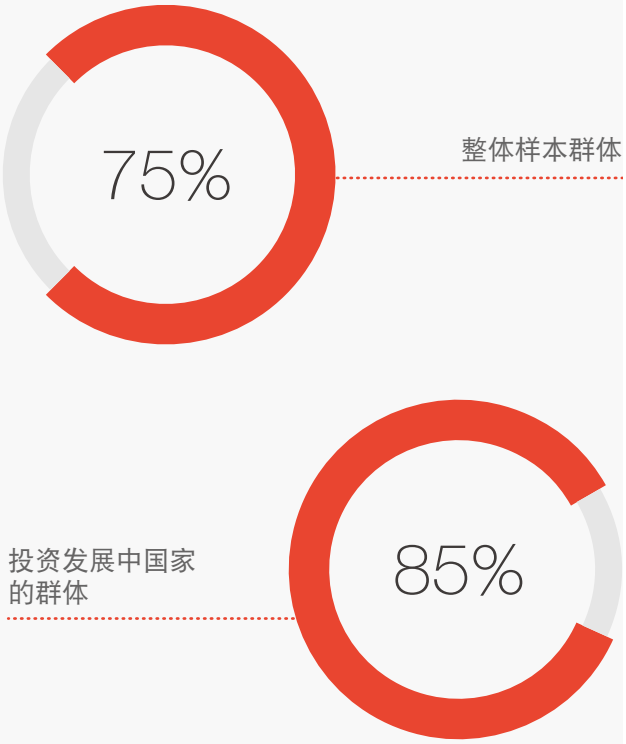
政治风险

调研结果显示,政治风险是最受企业关注的风险,有 75% 的问卷反馈企业在境外投资过程中面临该风险。

政治风险的常见表现为投资所在国(地区)战争或暴乱、对华关系紧张、政府违约与征收、歧视性干预、政策变动等。政治风险备受瞩目的原因,在于其“突发且难以控制”的风险特征。出险事件一旦发生,往往会对企业带来重大甚至毁灭性的打击。

调查发现,有境外投资项目分布在发展中国家(地区)的企业群体对政治风险的选择率(85%)高于整体选择结果(75%)。与发达国家(地区)相比,发展中国家(地区)政治环境较为不稳定,不确定因素较多,如频繁的政府换届、政治冲突事件等,加大政治风险的发生概率与可能影响。

关注政治风险的企业群体比例?



管理提升建议

政治风险独特的特征导致很多企业误认为自身“无能为力”。然而,采取一些必要的管控措施可以帮助企业降低损失。

选好投向: 建议企业严格遵守国家负面清单选择投资目标,实时跟踪目标投资区域的政治环境,对政治环境不稳定的国家审慎开展投资。

风险转移: 企业可购买中国出口信用保险公司等机构提供的政治风险保单实现风险转移。风险事件一旦发生,可以通过索偿降低损失。

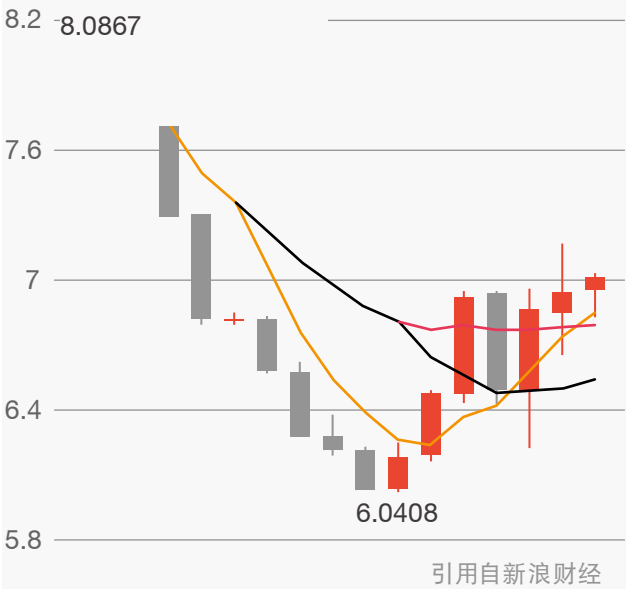
临危不惧: 建立境外突发事件预警、防范和应急处置预案。出现风险事件时应及时寻求驻外使馆等相关政府部门的帮助,可通过约定、双边或多边机制解决争端。

不干涉政治: 企业及中方员工不干涉或参与投资所在国(地区)的政治事务(包括选举、资助等),或持有及发表带有偏向性的政治立场。

形成命运共同体: 与当地民众、政府、企业实现互利共赢是应对政治风险的重要举措。企业应思考如何加强与当地利益相关方的合作,成为“好朋友”而不是“眼中钉”。同时要积极承担社会责任,维护好企业在当地民众心中的形象。

外汇风险

2005 年至 2020 美元人民币 (USDCNY) 汇率走势



外汇风险仅次于政治风险，是最受企业关注的第二大风险，有 66% 的问卷反馈企业在境外投资过程中面临该风险。

外汇风险的常见表现为投资所在国（地区）外汇管制导致企业境外资金难以回收，或货币汇率出现不利变动导致汇兑损失。

外汇管制方面，部分国家（尤其是发展中国家）对境外投资者的货币兑换、账户设立、资金跨境设有限制或要求（如缴税等），影响境外投资资本的汇进及收益的汇出，导致“投出去难”及“收回来难”，增加跨境资金流动的成本，加大境内外现金流管理的难度。

汇率变动方面，企业境外投资往往涉及到多个币种间的结算,如美元 - 当地货币 - 人民币间结算等。汇率一旦出现超预期的不利变动，可能会给企业带来巨额的汇兑损失。未来随着人民币汇率市场化机制的日益完善，汇率走势会更具弹性，企业在“走出去”也会面临更加复杂的汇率市场环境。

管理提升建议

角度全面：投资项目筛选过程中，不仅要看项目有没有“高回报高收益”，也要看收益能否“收回来”。在设计投资及融资方案时，应考虑收益回收路径及风险。

自然对冲：降低外汇风险时间及规模敞口及的重要举措，方式包括匹配资产、负债币种，匹配收入、支出币种等。建议企业在谈判及签署合同时锁定收入货币的币种。

抓住时机：实时跟踪汇率波动情况，合理安排货币兑换时点。

风险转移：利用远期外汇拍卖、银行远期结售汇等方式提前锁定汇率，转移风险。

运营风险

运营风险是企业关注的第三大风险，选择比例高达 62%。运营风险的常见表现为物料供应、市场需求变动等原因造成的运营中断甚至终止。

运营风险备受关注的原因在于投资所在国(地区)环境与境内存在差异，采用境内的运营管理模式可能在境外不可行。

如在欠发达地区，盗抢事件频发，道路设施落后，物料供应安全性都可能难以得到保障。境内消费者偏好的营销方式也可能在境外行不通。然而，由于对境外环境不熟悉，企业往往未能及时识别及应对境外环境“特殊因素”，进而增加运营管理的难度。

管理提升建议

保障物料及服务供应的稳定性：尽可能地拓宽物料及服务供应的渠道，综合考虑采购需求、当地市场环境、采购成本等因素，合理选择采购方式。企业可建立供应商准入及评价机制，并在采购合约中加入自我保护条款，实时监督供应及服务进度等。

实时调整策略及价格：尽可能地扩宽收益渠道。事前针对经营情况、市场需求进行敏感性分析，并实时跟踪经济市场环境、需求供给关系变动情况，实时调整营销策略（如分批次等）及价格。

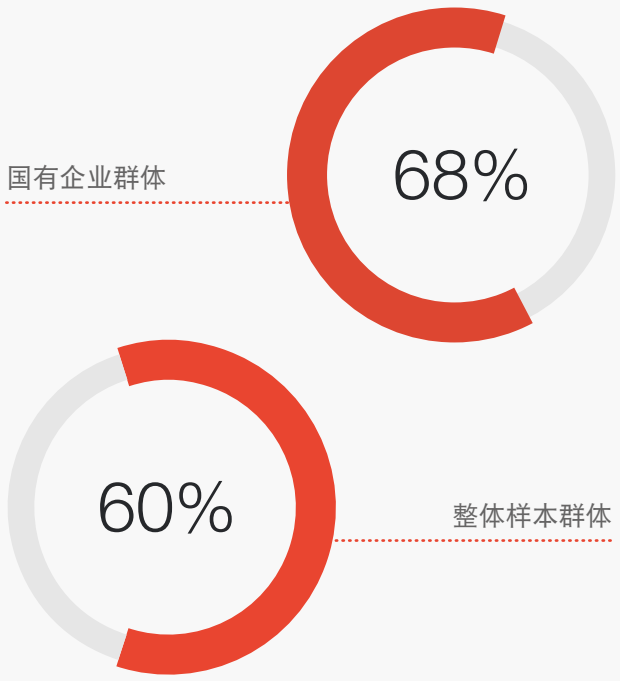
资产保值增值风险

如何实现境外投资项目的保值增值一直是企业关注的焦点之一。调研结果显示，有 60% 的企业认为自身面临资产保值增值风险。

资产交易价格与实际价值存在较大差异、权属划分不清、保管与核销不当等都可能造成境外投资损失，即企业普遍关注的资产“保值风险”。

然而，我们发现部分企业忽视对资产“增值风险”的管控，即：项目实际收益远不及预期，投入资源未能创造效益，或管理层“怕做错”所以闲置可用资源，导致机会成本居高不下，影响企业整体可持续经营的风险。

关注资产保值增值风险的企业群体比例?



调研同时对国有企业（含中央企业及地方国有企业）在风险方面的选择进行了专项分析，发现国有企业群体对资产保值增值风险选择率 (68%) 高于整体选择结果 (60%)。可能原因是国有企业在境外资产交易、权属、收益、减值与核销、保管等方面面临更加严格的国资管理规定。

管理提升建议

依托专业力量保障交易公平：聘请符合资质条件的资产评估机构开展尽职调查及资产评估，以资产评估结果或审计结果作为境外资产定价的参考依据。

加强资产权属管理：考虑将个人持有资产转为企业持有；如确需由个人持有的，应采取措施规范个人代持，如通过协议、公正等方式界定资产及其收益的所有权等。

降层减级：随着境外《经济实质法》等法律法规的出台，企业可考虑及时清理、压缩境外资产的产权层级，对已无存续必要的特殊目的公司依法予以注销。

强化资产保管：加强对境外实物资产运输、验收、存放、领用过程的管理；加强对自身境外品牌、知识产权等非实物资产的保护，及时完成境内外所有权认证手续。

合规开展资产核销。依照相关规定及时进行减值或核销，相关工作应经过恰当层级的审批，并遵循恰当的会计准则。

闭环管理推动资产长远增值：建立“可研 - 跟踪 - 考核 - 追责”的闭环管理程序。针对可研设定的指标目标值，企业应定期“回头看”，分析实际值与目标值差异产生的原因，追溯相关单位的工作效果，并作为绩效考核、责任追究的重要依据。

税务风险

境外税务管理也是企业关注的热点问题之一。调研结果显示，有57% 的企业认为自身面临税务风险。

税务风险“难管”的原因一方面是企业对投资所在地税法规则的不熟悉、不理解，难以对常见税务考量点进行深入全面的分析；一方面是企业内部专业税务人才的匮乏，导致企业在面临复杂的税务考量时“力不从心”。

海外绿地投资全生命周期的税务考量因素

战略前瞻 整体规划与新市场税务调研	• 对新市场税制的初步了解 • 初步市场开拓团队的税务考虑
前期准备 前期评估、税务筹划、报价机制	• 控股构架、融资架构、签约安排和运营架构的税务筹划 • 税务模型搭建
项目筹建期 筹建阶段的税务架构执行和管理	• 申请企业所得税、增值税等亲优惠政策的可行性 • 增值税进项税留抵对现金流的影响 • 利润汇回时的税务影响
项目运营期 运营期（若有）的税务架构执行和管理	• 税务架构落地与纳税申报义务 • 当地所得税及流转税对运营期项目成本的影响
项目完成 / 退出 完成后税务考量	• 项目退出时的税务成本与风险，包括资本利得税及当地流转税

引用自《普华永道“一带一路”税务筹划》

海外并购的税务考量因素

海外并购签约前的税务考量		项目落地及投后管理的税务考量
资产收购或股权收购	交易类型	关注并购前的交易架构筹划及交易执行阶段的实施工作，包括股权 / 资产交割的税务工作、商业实质建立、税收优惠申请资产税务处理
识别并评估收购标的的历史税务风险，以及对并购后买方的潜在影响	税务尽职调查	针对并购业务与投资者现有业务进行有效整合及对接，通过交易安排的合理调整提升集团整体运营效益
控股架构及融资架构	交易架构	建立税收风险管控体系，提升海外业务的税务合规性，实现对海外业务的有效税务管理
关注交易合同中有关交易环节的税费约定及目标资产 / 公司历史税务风险的保护性条款	交易合同的税务条款	

引用自《普华永道“一带一路”税务筹划》

管理提升建议

依托专业机构帮助：聘请熟悉投资所在地的国际中介机构，为公司提供全方位的税务咨询服务。

重视内部队伍培养：企业应重视内部税务人才的聘用及培养，建立及培养懂境内外税法规则、会运用境内外税法规则的人才队伍。

税务筹划应嵌入境外投资项目全生命周期管理：在投资机会选择及前期准备阶段就要考虑税务对项目收益的影响，尽早开展税收筹划，并设计合理的控股架构、融资架构、运营架构及合约。

建立与当地政府部门的良好关系：积极与当地政府沟通联系，了解当地税收政策，提前进行税务协商，争取获取政府税务优惠支持（需获得对方政府书面承诺以规避政府违约风险），及时履行税收缴纳义务。

充分利用税收优惠政策：熟悉投资所在地税收优惠政策，对于税收优惠政策的可利用性，需结合适用条件、范围及期限进行考量。常见的税收优惠政策包括税率降低或零税率、进出口关税减免、额外抵扣项、财政返还及其它补贴、税务加速折旧摊销政策、国际或双边税收协定下的税收减免等。

对于海外投资税收优惠政策的可利用性，需结合适用条件、期限及期限等因素综合考量。



前置条件

注册资本及投资总额的最低额、投资期限要求、员工人数总量、当地财务贡献等。



适用范围

特别的针对有些国家，享受税收优惠的对象可能不是法人公司，而是按单个投资项目确认是否符合税收优惠条件。



期限

使用税收优惠的持续性问题也需要提起中国投资者关注，同时有些国家对投资期限也做出了要求。

引用自《普华永道“一带一路”税务筹划》

合规风险

调研结果显示，有 52% 的问卷反馈企业在境外投资过程中面临合规风险。随着中国对外投资日益增加，不规范行为的负面影响也在进一步加大。

一方面，中国企业（特别是中国国企 ）的合规性容易被放大审视 。多边金融机构制裁、出口管制、投资审查、反垄断诉讼、数据泄露等风险隐患频出，企业面临复杂的外部合规环境。

一方面，国资委出台《中央企业合规管理指引（试行）》将企业海外投资经营行为列为合规管理重点，国家发改委等七部委共同制定《企业境外经营合规管理指引》重点推进企业境外经营活动的合规管理工作，体现境内监管机构对企业境外合规管理工作的重视。

同时，部分企业内部缺乏对相关信息的日常储备（如“法规政策库”等），国际化法律人才匮乏，加大企业合规风险管理的难度。

境外合规风险、境内监管压力、自身管理不足等多重因素作用下，企业迫切需要规范境外投资经营行为，以最大程度降低合规风险给企业造成的负面影响。

调研发现，有境外投资项目分布在发展中国家（地区）的企业群体对合规风险的选择率（63%）高于整体选择结果（52%）。可能原因是发展中国家（地区）法规政策体系有待完善（变动可能性高），政府提供的法规政策解读、咨询等服务不足，相关政府部门执法不透明、不公正等，进而加大企业合规管理的难度。

在针对国有企业（含中央企业及地方国有企业）的专项分析中，我们发现国有企业群体对合规风险（60%）的选择率都高于整体选择结果（52%），体现国有企业在合规风险管理领域面临更大压力。

关注合规风险的企业群体比例?



管理提升建议

弄清楚“合哪些规”：“规则”既包括中国及投资所在国法律法规、国际条约、监管规定、企业内部章程及制度等“硬规则”，也包括商业惯例、行业准则、道德规范等“软规则”。

完善内部合规管理体系：遵循《企业境外经营合规管理指引》等境内监管机构出台的合规管理指引，从管理架构、管理制度、运行机制 、合规风险评估与处置 、合规评审与改进 、合规文化建设等方面入手，完善内部合规管理体系。

抓住重点加强合规管理：如投资所在国为欠发达地区，企业可重点关注司法体系完善情况、法律执行情况及政府违约情况；如投资所在国为发达地区，企业可重点加强对法律法规的分析与理解。

专业法律力量参与全流程管理：聘请熟悉境内外法律法规及合规环境的中介机构参与项目全流程管理，实时关注国际、境内、投资所在国（地区）、长臂管辖国相关法规政策对项目的影响。

不仅仅做规则遵守者: 积极参与国际或投资所在国（地区）技术标准及行业规范的建设，推动“中国标准”成为“世界标准”。

《企业境外经营合规管理指引》明确的合规管理体系及合规管理要求

合规管理架构	合规管理制度	合规管理运营机制
合规风险识别、评估与处置	合规评审与改进	合规文化建设

合规管理要求

对外贸易	境外投资	对外承包工程	境外日常经营
• 贸易管制	• 市场准入	• 投标管理	• 环境保护
• 质量安全	• 贸易管制	• 合同管理	• 劳工权利保护
• 指数标准	• 国家安全审查	• 项目履约	• 数据隐私保护
• 知识产权保护	• 行业监管	• 劳工权利保护	• 财务税收
• 反倾销	• 反垄断	• 反腐败	• 反腐败
• 反补贴	• 反洗钱	• 反贿赂	• 反贿赂
• ……	• ……	• ……	• ……

人员风险

人员风险管控也是企业关注的热点问题之一。调研结果显示，有 51% 的问卷反馈企业在境外投资过程中面临人员风险。该风险具体体现为：

人力资源供给及素质风险：企业普遍存在现有人员数量及素质无法满足境外业务管理需要的情况，如 74% 企业面临国际化人才缺失，管理人员素质有待提升的问题。

人员安全风险：境外社会治安环境不佳、发生暴乱或战争等都可能威胁境外人员的生命及财产安全，在部分地区甚至可能发生针对中资企业及中方员工的恶性偷盗、抢劫及袭击行为。另外，人员境外居留如未遵守投资所在国（地区）证件、纳税等方面的要求，可能面临被处罚甚至强制遣返。

劳动成本风险：部分地区通货膨胀率常年处于高位，劳动成本上升趋势明显。尤其境外员工会积极通过工会申诉、罢工等方式主张自身权益，加剧企业劳动成本压力。

人员融合风险：由于中外文化差异，中方员工如何融入投资所在地文化环境、外方员工如何融入公司管理文化成为很多“走出去”企业面临的管理难题。

管理提升建议

重视国际化团队的建设：聘请熟悉投资所在国（地区）的专业人才。面对人才“招聘难、留用难”的问题，企业应提升自身对人才的吸引力，积极利用境外平台公司优势组织招聘活动。

保证人员安全：重视人员安置、人员保护、居留证件办理及纳税申报等相关工作，为员工购买人身意外保险与医疗保险，培养员工的安全意识，有条件的企业可以向相关员工实时发出安全提示。

预判劳动成本上升趋势：企业事前合理判断投资所在国（地区）劳务成本上升趋势，合理调配及使用境内外劳动力资源，并加强薪酬制度的合理化、合法化设定，保障员工的合理诉求。

多项举措缓解人员融合风险：对中方员工，企业应事前组织语言、风俗、礼仪等方面的培训。对外方员工，企业应注意情感维系，尊重当地员工，工作指令明确清晰，避免语言、文化差异造成的误解。

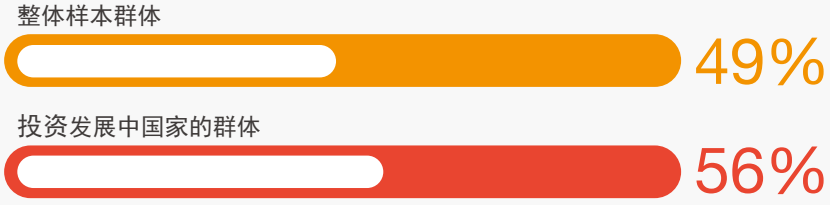
财务风险

49% 的问卷反馈企业在境外投资过程中面临财务风险。

一方面，企业跨境财务管理面临许多挑战，加大财务管理难度；另一方面，境外应收账款风险频发，曾发生多例境外业主 / 客户拖欠支付款项、进而造成公司流动性不足或资金断裂的事件。财务风险管控工作不容忽视。

调查发现，有境外投资项目分布在发展中国家（地区）的企业群体对财务风险的选择率（56%）高于整体选择结果（49%），可能原因是发展中国家（地区）司法体系不健全，付款方拖欠款项的可能性可能较高，欠发达的金融体系也加大企业财务管理难度。

关注财务风险的企业群体比例?



管理提升建议

强化内部控制：建议企业加强会计核算标准化建设，明确财务授权审批和风险管控要求，界定重大财务事项范围，分离不相容岗位与职责，加强对境外账户、资金支付、费用报销的监管，避免私设小金库、超额或提前付款、财务信息孤岛等问题。

推进集中管理：具备条件的企业可实施常态化资金归集，建立跨境资金池，通过转移定价、商务与合约安排等方式推进集中结算。

重视应收账款管理: 企业可加强对合作(交易)方信用管理,及时调整信用政策,可通过合约安排、购置保险等方式实现应收账款风险转移。如有应收账款发生，企业应积极催收，及时启动履约保障机制，必要时寻求相关政府部门的帮助，提前采取行动应对潜在的流动性风险与回收风险。

重点关注“现金流”情况：为避免现金流断裂，建议企业设计合理的融资方案，并定期编制资金预测计划，适度控制资金存量，适时调节资金流量，预先准备应急储备资金。

廉洁风险

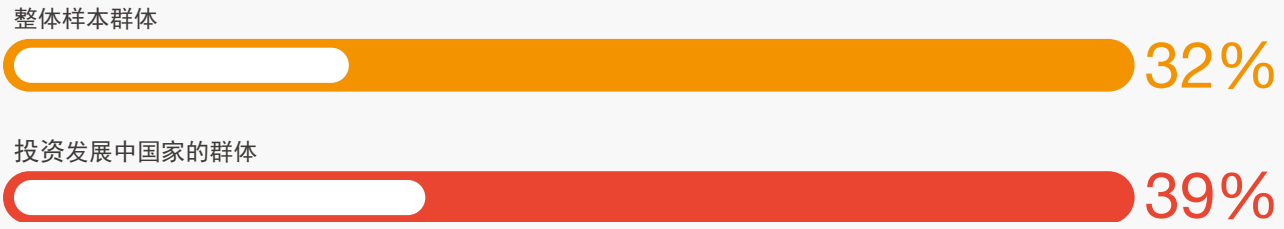
调查发现，32% 的问卷反馈企业在境外投资过程中面临廉洁风险。内部人员谋求私利、海外特殊环境等主客观原因都可能造成廉洁风险，该风险具体可体现为廉洁从业风险与反海外贿赂风险。

一方面，由于制度不完善、信息不透明、监督不及时等原因，境外相关人员可能违反职业道德操守，凭借所拥有的权力，在执行公务过程中或日常生活中出现谋求私利等腐败行为，引发廉洁从业风险。

另一方面，部分海外地区索贿现象较为普遍，企业相关人员出于业务发展采取的一些行动，可能引发反海外贿赂风险，导致企业面临合规审查甚至处罚，影响企业及其它中资企业的形象。该风险在发展中国家（地区）可能更易发生。

调查发现，有境外投资项目分布在发展中国家（地区）的企业群体对廉洁风险的选择率（39%）高于整体选择结果（32%），可能原因是发展中国家（地区）索贿现象更为普遍，企业易产生敏感事项及敏感费用，加大反海外贿赂风险的难度。

关注廉洁风险的企业群体比例



管理提升建议

廉洁从业风险管理： 持续完善内部控制体系与制度体系建设。建议企业重点监督相关人员是否存在舞弊、操纵会计核算、粉饰业绩的行为，关注账实是否相符、数据是否反映企业真实经营状况。

反海外贿赂： 建议企业建立反贿赂管理制度，确定反贿赂目标（如贿赂风险管控率、贿赂事件发生率与处置率、公开采购或营销的业务量比例），完善礼物、招待、赞助费、捐赠和类似利益的标准和规定，对举报的贿赂事件进行管理、调查及核实，向员工提供反贿赂管理的培训、建议和指导。

工程风险

境外投资项目如涉及工程建设，企业可能面临工程质量、进度、成本、安全、技术、合规和合同履约等方面的风险。37% 的问卷反馈企业在境外投资过程中面临工程风险。

管理提升建议

获取许可： 建议企业事前全面梳理项目工程适用的各项法律法规，明确各阶段需要提交的审批/备案资料，及时完善建设许可、环保审查和社会影响审查等手续。

工程合同： 工程合同中应明确项目标准、技术规范、各方责任和处罚条款。合同应采用里程碑式的合同价款支付方式，履约过程中严禁超进度或超计价付款、违规变更设计及不规范操作。验收阶段应组织专家严格审核把关，及时提出索赔要求。

沟通与监督： 建立包含业主方、承办方、监理方和政府部门在内的常态化信息沟通与反馈机制。企业应聘请中介机构进行项目全过程审计，并选择合适的监理单位实现全面监督。

信息风险

在信息管理方面，境外投资项目面临更为严格及复杂的信息披露与信息管理工作。信息传递、保存及披露不规范可能导致企业面临合规处罚及商业秘密泄露的风险，32% 的问卷反馈企业在境外投资过程中面临信息风险。

管理提升建议

信息披露： 依照境内外法律法规要求及时完成信息披露。

信息系统安全： 配套建立防火墙、入侵测试、数据加密、灾难恢复等方面的信息系统安全机制。

信息保密： 重视事前、事中、事后全流程的信息（如交易价格及条件、技术数据等）保密工作，必要时通过签订保密协议、提前锁定权利义务等方式规避信息泄露风险，避免因信息泄露造成价格波动、谈判难度增大的风险。

组织篇

境外投资风险管理组织

调研结果显示，企业境外投资风险管理组织在纵向管理层级及横向管理单位上覆盖面较广，已基本形成“纵向贯穿各层级、横向联动各部门”。

纵向贯穿各层级

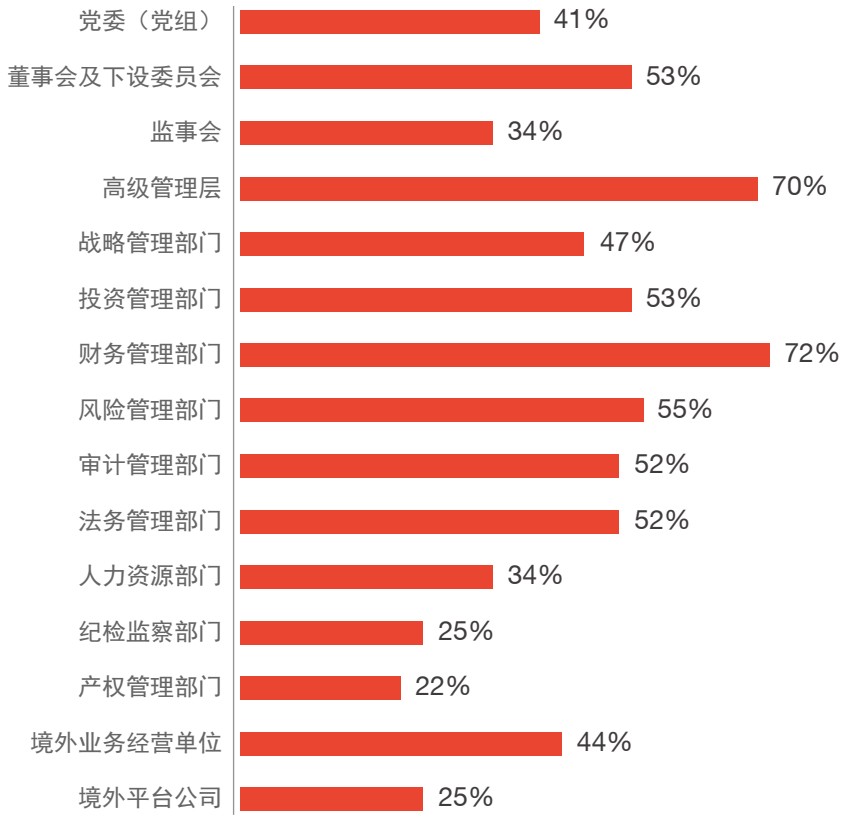
从纵向管理层级来看，董事会及下设委员会、高级管理层（董事长、总经理等）参与企业境外投资风险管理的比例较高，体现企业顶层对相关工作的重视，反映领导与统筹在境外投资风险管理中的重要性。

此外，企业的职能部门、境外业务经营单位参与境外投资风险管理的现象较为普遍，境外投资风险管理层级纵向贯穿各层级。

值得注意的问题发现：

- 66% 的企业境外投资风险管理参与组织未包含监事会，可能导致风险管理工作的落实情况效果难以得到充分监督
- 对国有企业而言，相关法规政策要求国有企业党委（党组）发挥领导作用，做到“把方向、管大局、保落实”。然而，仅 40% 的国有企业（41% 的整体样本企业群体）境外投资风险管理参与组织包含党委或党组，可能导致党组织在相关工作中的“定向把关”作用难以充分发挥

企业参与境外投资风险管理的组织包括？



横向联动各部门

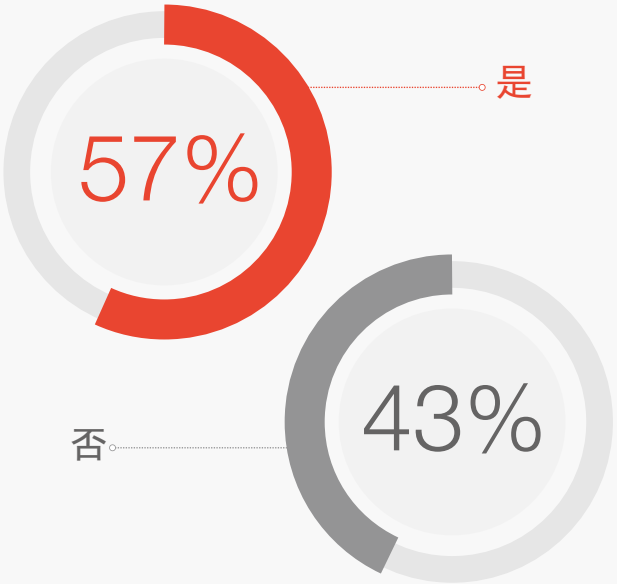
从横向管理部门来看，企业内部已形成部门协同管理模式，参与的职能部门主要包括财务管理部门、风险与审计管理部门、投资管理部门与法务管理部门。

产权管理部门与纪检监察部门对境外投资风险管理工作的参与程度较低，选择率分别为 22% 及 25%，可能导致企业对境外资产保值增值风险、廉洁从业风险的管控力度不足。

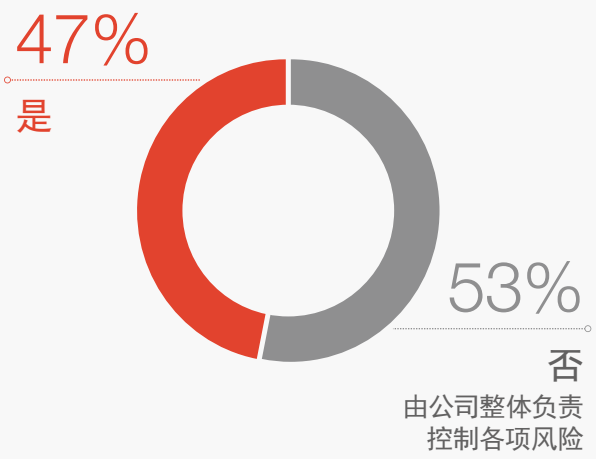
清晰明确的职责分工是发挥部门间协同效益的必要保障。在针对境外投资风险管理职责分配情况的提问中，57% 的企业认为内部部门职责有待厘清，管理边界存在交叉或脱节；高达 52% 的企业未明确各项境外投资风险的控制责任部室，仅明确由公司整体负责控制，存在控制责任划分不明确的风险。

由公司整体负责控制的“一起管”模式可能降低部门及人员的管理动力，进而导致企业对风险的管控力度不足。调研结果显示，对于未明确风险控制责任部室的企业，其在各项境外投资风险的选择率都高于整体，即企业如未明确风险控制责任部室，风险的发生概率及影响都可能增加。

企业是否认为内部部门职责有待厘清，管理边界存在交叉或脱节？



企业是否明确各项境外投资风险的控制责任部室？



55%

人员配置不足

53%

未设专职部门 / 岗位

人员配置及投入不足

从人员配置及投入来看，55% 的企业认为现有机构设置和人员编制难以满足海外投资管理需要。主要原因可能为大部分企业仍然使用境内投资项目的管理资源统管境内、境外项目，导致专职管理部门或岗位缺失（53% 的企业未设立境外项目专职管理部门 / 岗位），对境外项目管理人员投入不足，进而增加相关人员的管理压力。

74%

国际化人才缺失，管理人员素质有待提升

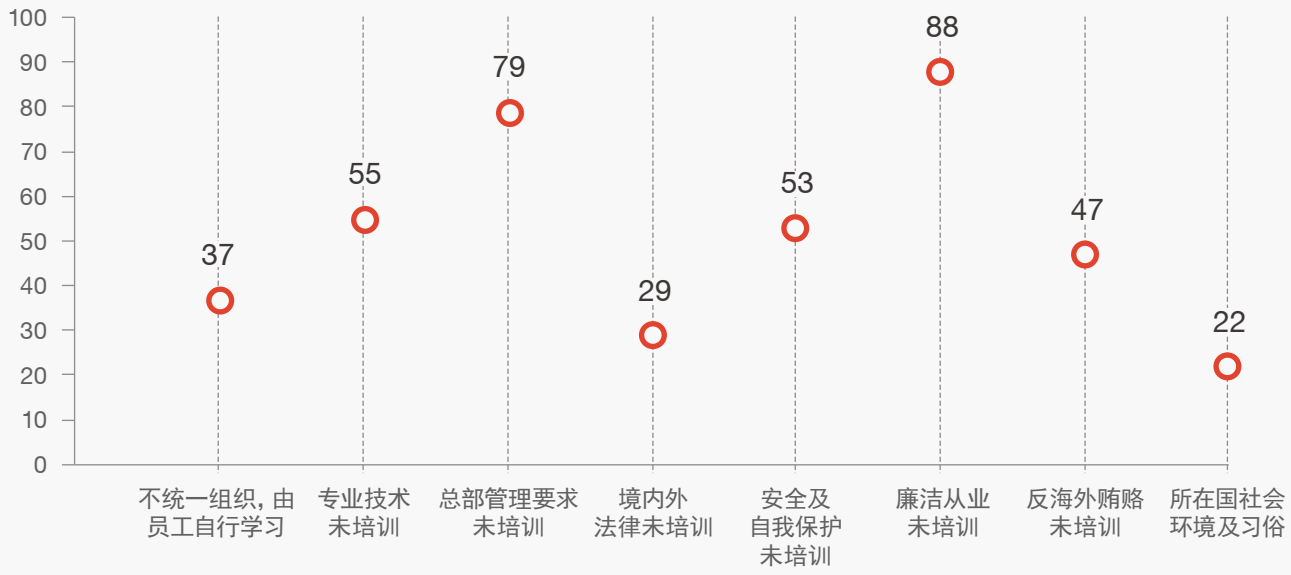
60%

关键管理岗位人才甄选困难

人员素质制约管理提升

从人员素质来看，由于境外投资项目对人员综合素质要求较高，导致 74% 企业面临国际化人才缺失，管理人员素质有待提升的问题。一方面，国际化人才甄选困难、人才来源渠道单一影响企业人才队伍的建设，如 60% 的企业在关键管理岗位人才甄选工作中面临困难；另一方面，企业存在忽视对管理人员的培训、培训内容不全面、培训组织不及时等问题（如高达 88% 的企业未对境外派出人员组织廉洁从业培训），进一步制约相关人员管理能力的提升，不利于风险管理意识的培养。

企业对境外派出人员的派出前培训情况？



管理提升建议

职责分配：我们建议企业建立“权责清晰、全员参与”的境外投资风险管理组织体系，可结合实际参照下表分配企业内设机构（岗位）的管理职责，并遵循“决策权、执行权、监督权相互协调、相互制约”的原则进一步细化权责。具备条件的企业可设置境外投资风险管理专职岗位。

顶层治理	
机构 / 岗位	**职责设置要点**
党组织	在境外投资决策及风险管理工作中，发挥党组织的把关定向作用
董事会（含上市公司董事）及下设委员会	对境外投融资决策、资本运作、融资方案及投后管理负有主管责任；负责统筹、指导境外投资风险管理
监事会	监督企业的境外投资与风险管理活动
董事长	对企业境外投资风险管理负有主要领导责任，是第一责任人
非上市公司董事	对境外投资风险管控情况进行领导协调，负有重要领导责任
监事会成员及财务总监	对境外投资风险管理工作负有监督检查责任，负责监督境外投资风险的管控效果
总经理	负有主要管理责任，对境外投资风险管理工作的有效性向董事会负责
分管副总	对分管部门的业务开展情况及相应的专业风险管控负有重要管理责任

职能部门	
机构 / 岗位	**职责设置要点**
战略管理部门	对境外投资战略规划的合理性、战略管控的有效性负有主管责任
投资管理部门	开展境外投资项目全生命周期管理，负责制定境外投资计划，组织设计投资架构、融资方案及退出方案，组织境外项目调研与评审并跟踪落实投资执行情况等
财务管理部门	对境外投资相关的资金、税务、预算、融资、财务核算和报告等工作负有主管责任
风险管理部门	对企业境外投资风险管理体系建设负有牵头管理责任，确保风险管理程序的有效执行，持续监控境外投资风险，组织业务部门完善风险管理方案

管理提升建议

职能部门	
机构 / 岗位	**职责设置要点**
审计管理部门	对内部审计、内部控制评价、反舞弊、项目后评价等工作负有主管责任，对潜在违规行为开展调查举证
法务管理部门	对境外投资相关的法律事务、合规管理、合同管理、完善境外公司法人治理等工作负有主管责任，牵头管控合规与法律风险
产权管理部门	对境外投资形成的资产产权交易及变动、资产权属管理、特殊目的公司注册与撤并等工作负有主管责任
人力资源管理部门	对境外投资相关人员安排、招聘与离任、组织发展与培训、薪酬与绩效考评等人事管理工作负有主管责任
纪检监察部门	对不履行境外投资风险管理职责、侵害公众及企业利益等造成违规责任追究情形的单位、个人进行追责

业务单位	
机构 / 岗位	**职责设置要点**
境外业务经营单位	对业务目标的实现负有主管责任，负责实施境外资产风险管理的各项工作，及时上报潜在风险与重大事项，接受上级单位的监督

平台设置：针对机构配置及人员投入不足的问题，建议有条件的企业可建立境外平台公司，利用其区位优势及资源优势，统一管理境外投资相关的财务、法务、行政、招聘等事务，充分发挥境外平台集中管控、服务共享的价值。

人才聘用：增加岗位配置，拓宽人才引进渠道，积极从境外引入国际化人才。选派境外业务经营单位的产权代表、高级管理人员及关键岗位人员时，应选拔遵守管理纪律、具备专业素质与道德品质的人才，并通过经济责任审计、绩效考核等方式监督相关人员的履职情况。同时配备具备吸引力的薪酬、激励与晋升机制。

人才培养：通过系统化、专业化、全面化培训提升相关人员的风险管理能力与意识，重点对境外派出人员、核心管理及操作人员进行境内外法律法规、安全及自我保护、反海外贿赂、所在国社会环境与习俗等方面的培训。

体系篇

企业层面境外投资风险管理

建立境外投资风险管理组织、实现“有人管”仅是境外投资风险管理的其中一步，建立境外投资风险管理体系、明确“怎么管”是企业开展进一步工作的前提与基础。许多企业延用境内投资项目的风险管理体系，导致对境外特殊风险管控力度不足，体现“新一套”、“定制化”体系的必要性。

境外投资风险管理体系

战略规划　管理制度　管理机制　合作伙伴

战略先行效益有待发挥

境外投资战略规划是企业投资机会寻找及投资决策的主要依据。然而，调研结果显示，企业仍然面临战略“滞后缺失、设计缺陷、应用不足”等问题。历史投资项目由于缺乏详细可落地的战略规划指引，导致出现大量依靠个别投资机会开展境外投资的案例，战略先行效益未能充分发挥。

值得注意的是，在央企国企层面，战略规划可落地性不足、战略执行跟踪机制缺失等问题尤为突出，较民营企业高 25%。

企业境外投资战略规划制定情况?



26%
已制定并执行



36%
战略设计待改善



16%
战略滞后或缺失



56%
战略应用待加强

管理提升建议

战略执行：

- 强化战略应用，定期进行战略“回头看”，对未达到战略目的的项目进行复盘，以总结未实现战略落地的原因
- 每两、三年定期对于战略进行修编，以使战略与业务衔接更为密切

战略设计：

- 明确境外投资的目的、方式、目标区域及行业等内容
- 围绕主业、具备优势及经验的领域开展战略布局
- 考虑投资组合是否发挥战略协同、风险分散的效益

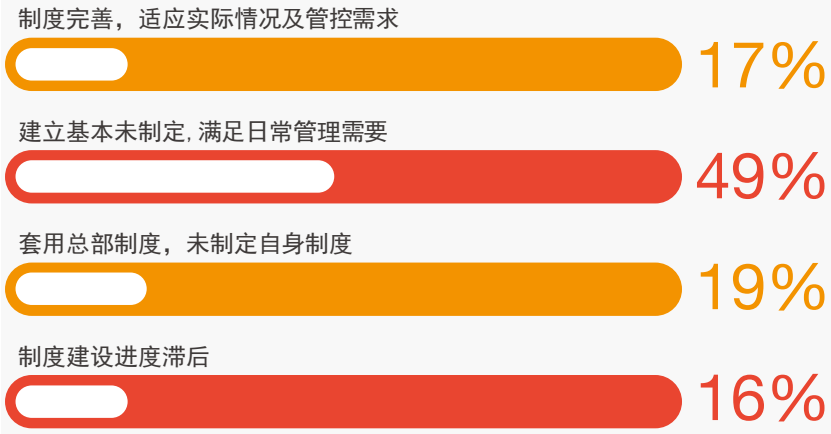
制度建设亟待重视

境外投资风险管理的理想做法是在各层级建立符合自身管理需求的制度体系，但部分企业忽视了境外经营单位的制度建设工作，可能导致管理“缺位”、“过度”或“无据可依”等问题。

调研发现，16% 的企业存在境外经营单位制度建设滞后的问题。制度要求“缺失”很可能导致管理无序，曾有境外经营单位因付款审批制度缺失导致相关人员“钻空子”，极大增加了不良风险事件发生的可能性。

另外，我们发现 19% 的企业境外经营单位套用总部管理制度，未根据实际情况制定自身制度，这种做法在一定程度上可以规范境外单位的日常管理，但也可能引发一些问题。境内管理制度可能不适用境外实际情况，如套用境内招标采购管理制度可能增加境外采购难度，境内项目的审批流程与授权方式无法适应境外业务效率要求等。

企业境外经营单位的管理制度建设情况?



管理提升建议

总部示范：建立健全总部境外投资管理、风险管理、监督管理的相关制度

授权明确：明确各级下属单位的权限范围、事项审批与上报程序

监督完善：建议企业总部要求各级管理单位及境外实体公司完善公司章程，结合投资所在国（地区）法律法规及管控需求，在规定时限内（如 1 年内）建立财务管理、采购管理、合同管理、人事管理、公共关系管理等制度。

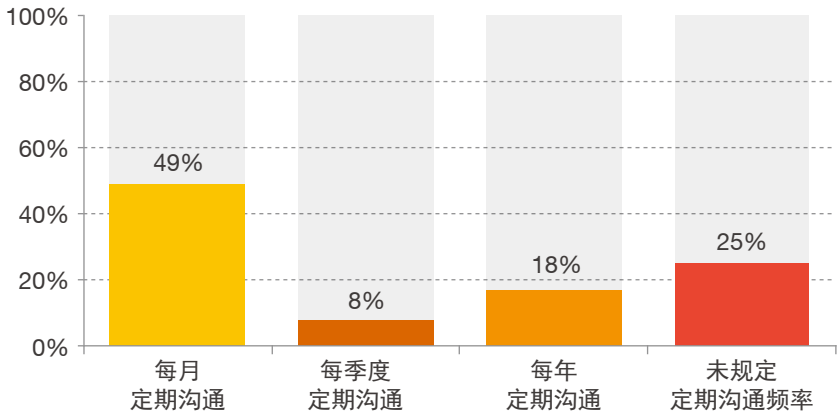
建设专项工作机制 - 沟通与报告

专项工作机制是境外投资风险管理的有效抓手，是提升管理效率与管理水平的重要举措。机制包括但不限于定期沟通与报告机制、风险评估机制、监督检查机制、审计机制、后评价机制等。

其中，沟通与报告机制是协助企业了解境外经营单位风险现状、及时提供风险应对支持的重要机制。然而，调查结果显示，过半数的企业未实现总部与境外经营单位每月定期沟通，25% 的企业未规定定期沟通频率，根据需要进行不定期沟通。

报告对未规定定期沟通频率企业群体的风险选择进行专项分析。调研结果显示该类企业群体对各项风险的选择率都明显高于整体选择结果，体现定期沟通机制在境外投资风险管理方面的作用。

企业总部与境外经营单位的定期沟通情况?



管理提升建议

沟通频率: 建议建立“定期沟通 + 重大事件立即报告”机制，定期沟通频率建议为至少每月一次

沟通内容: 投资所在国（地区）最新情况、经营业绩、财务状况、面临的潜在风险及应对计划。

沟通方式: 包括但不限于视频及电话会议、述职与谈话、系统信息共享等方式。

建设专项工作机制 - 风险动态评估

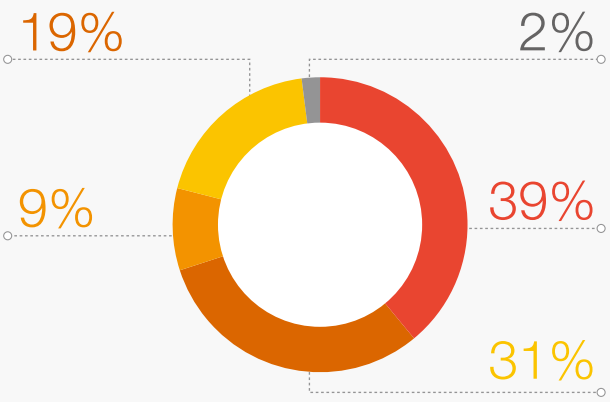
建立风险动态评估机制是有效强化全生命周期管理的重要方式。

调研发现，仅有 39% 的企业会委托专业中介机构开展专项风险评估并形成专项报告，体现企业在项目风险评估方面存在的三大问题：

- 风险评估纳入尽职调查与可行性研究工作中，未成为专项工作，风险评估可能不全面、不深入
- 风险评估未引入外部专业机构支持，自身面临评估方法待完善、量化指标缺失、信息依据不充分等问题，风险评估结果可能不准确
- 风险评估未形成动态评估机制，风险再评估缺失，仅 54% 的企业每年进行风险跟踪

结合历史服务案例，我们发现由于项目层面风险评估机制存在缺陷，导致企业在分配内部风险管理资源时只能“平均出力“。在内部风险管理资源有限的情况下，“平均出力”的管理思维可能造成内部风险管理人员“分身乏术”，难以抓住风险管控的关键点，进而导致企业对高风险项目的管控力度不足，对部分风险的管控效果不佳。

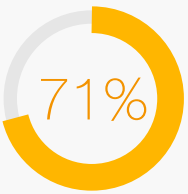
企业是否在投资决策前进行项目风险评估



企业在境外投资项目风险评估过程中面临的挑战？



风险管理缺乏预警及量化指标



风险评估方法有待完善，难以实现风险点的全面、精准识别



对投资所在国（地区）不熟悉，风险评估的信息及

管理提升建议

规范化流程：建立从风险识别、风险评估、风险控制、监督与评价的闭环风险管理流程，对项目、行业及国别层面的风险进行全面辨识与评估，制定风险管理预案，提供风险缓释（减轻）建议，并定期开展再评估。

风险管理流程

01 风险识别

根据内外部环境，识别影响项目目标实现的风险，形成风险清单，风险需落到具体的业务当中进行管控。

02 风险评估 / 计量

采用定性 + 定量方式，并评价现有控制的有效性和充分性，从影响程度和发生可能性维度评估 / 计量风险敞口，根据风险评估结果确定重大风险，及风险控制的优先次序。

03 风险应对

确定风险应对策略和具体的缓释计划，并关联到具体的部门和岗位。

04 监督与评价

定期跟进、监督和评价风险控制情况，根据新的内外部环境变化评估风险，并重新制定风险控制措施。

引入专业机构：企业可通过聘请具有良好资质的第三方对于可能发生的政治、经济、社会、文化、市场、法律、政策等风险进行风险识别与评估，并提出风险应对建议。风险评估作为专项工作独立于可研，评估结果作为投资评审、合同签约的必要依据。

风险影响实时监控：企业可根据不同行业特点及收益设置最低收益要求，并进行敏感性测试。后续一旦风险点触发，及时进行经济效益测算，以监控关键因素对于项目造成的影响，并及时应对可能造成经济损失的风险事件。

管理提升建议

合理分配管理资源: 企业可对内部境外投资项目的风险水平进行排序,对风险相对高的项目,分配更多风险管理资源(如增加审计、现场检查频率，增派专职人员等。

信息化管理: 搭建涵盖投资风险管理管理系统，将管理制度、管理流程、潜在风险及预警指标等嵌入系统，实现存量及增量投资项目风险现状的实时显示。

收益测试分析仪表盘设计示例

动态化、数量化、图形化

收益测算情景分析

预计内部收益率
15%（投资各方）
17%（项目资本金）

预计财务净现值（万元）
9000（投资各方）
10000（项目资本金）

预计投资回收期
8.5年（投资各方）
7.8年（项目资本金）

条件1：2021年未按预计实现收益



条件2：销售收入下降

销售收入下降情景分析

测试1：销售收入下降 **10%**

测试1：销售收入下降 **20%**

最乐观情况　最悲观情况

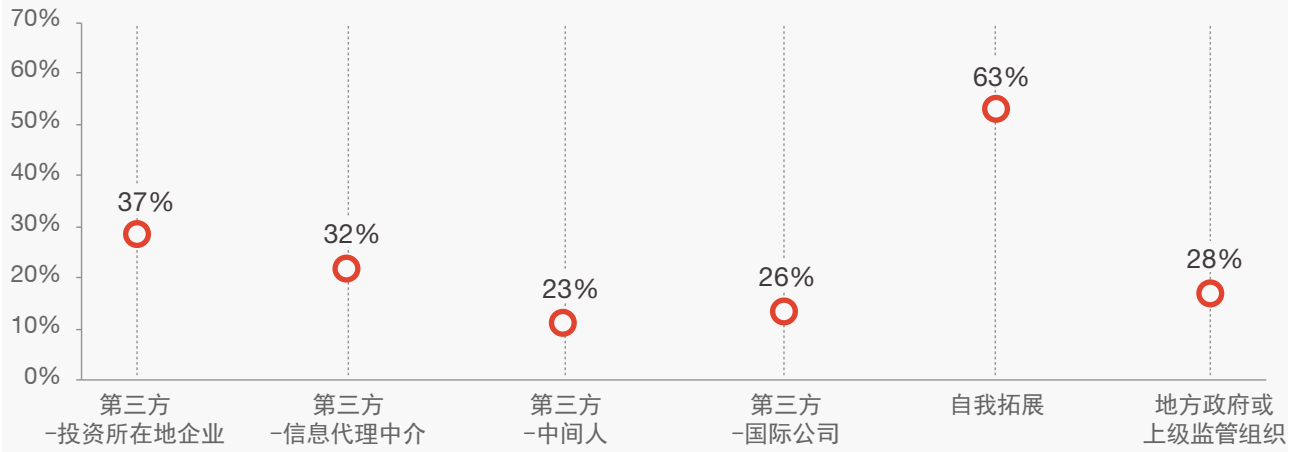
	原测试	模拟后
内部收益率	17%	14%
财务净现值(万元)	10000	7000.30
投资回收期（年）	7.8	10.6

借船出海 打造高质量“朋友圈”

调查结果显示，63% 的企业境外投资项目来源为自我拓展，仅约三成的企业境外投资项目来自于第三方或地方政府部门，反映企业仍未建立高质量的“朋友圈”，在开拓国际市场时普遍处于单打独斗的状态，缺乏全球化水平高、公信力强、信誉度好的合作伙伴关系网，为企业提供全面持续性的资源支持，增加项目拓展与管理成本。

“单打独斗”的原因一方面是企业缺乏建立及维护国际合作伙伴关系的意识，另一方面是企业与“一锤子买卖”的合作伙伴之间缺乏长远利益趋同，导致合作伙伴的价值难以充分实现长远发挥。

企业境外投资项目的来源?



管理提升建议

对象选择：寻找长远利益趋同的合作伙伴，包括但不限于国有企业、中介机构、上下游企业、具备国际影响力的跨国集团、投资所在地政府部门、投资所在地企业与中间人等。

关系建立与维护：根据自身在中国的平台优势与业务网络，在参与国际性展会时，通过业务合作寻求战略性合作伙伴，并签订战略协议，逐步与合作伙伴建立全球合作关系。实质项目合作时考虑建立利益相关关系（如跟投、成立合资公司等）。

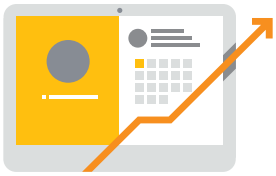
程序篇

项目层面境外投资风险管理

《中央企业境外投资监督管理办法》等多项国家及地方监督管理制度明确了投资事前、事中、事后的管理要求，强调了全生命周期管理的重要性。本报告将依次介绍我们在企业事前、事中及事后管理三个阶段的调研发现。

事前调查与评审

“全面深度的调查 + 合理明确的实施方案 + 民主科学的评审决议”是在事前阶段降低境外投资项目风险的重要举措。然而，调研结果显示企业在事前调查与评审阶段存在以下三个问题：



83%

可行性研究及尽职调查的深度及广度有待提升



69%

投资、融资、退出方案的设计对风险考量不足



45%

投资决策评审的民主性、科学性、专家参与度有待提升

调查的深度及广度有待提升（83%）、方案的设计有待改善（69%）、投资决策评审存在不足（45%）等种种现象频频发生，究其原因，一方面，部分企业忽视事前调查、计划与评审的重要性，“可行性研究”为“可行的研究”，变“民主评审决策”为“一言堂”；另一方面，事前调查与评审专业性要求较高，需要外部专业力量的及时介入。我们认为，事前调查与评审形式化严重的根源在于闭环式管理程序尚未建立，导致评估结果与实施方案“不应用”、“不重要”。

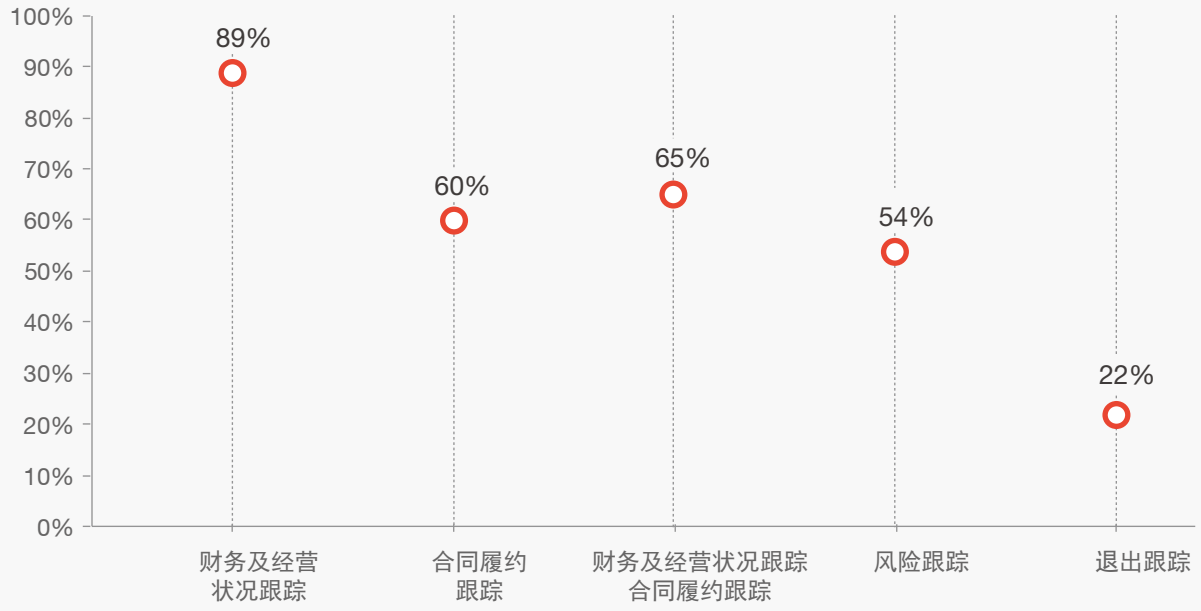
事中实时跟踪

事中实时跟踪是确保方案计划落地、风险及时预警的重要举措，跟踪内容包括财务及经营状况、合同履约进度、投资进度、风险现状、退出跟踪（是否达到退出情形）等。

问卷调查结果显示，企业重点对境外投资项目的财务及经营状况进行跟踪，仅约六成的企业会每年对合同履约、投资进度及项目风险情况进行跟踪，仅 22% 的企业每年会对项目是否达到退出情形进行跟踪。跟踪频率低、跟踪内容不全面易引发各类问题，包括：

- 合同履约跟踪缺失或不及时：难以保证合同履约进度及质量，易引发合同对方违约等风险事件。
- 投资进度跟踪缺失或不及时：对风险发生的概率及发生的可能性无法判断。
- 风险跟踪缺失或不及时：实际进度与预期进度差异巨大，如进度滞后则可能出现预算无法完成、错失发展机会等问题；如投资进度过快，可能造成流动性不足、投资超预算等风险。
- 退出跟踪缺失或不及时：无法掌握项目是否达到退出情形，造成“退出难”。

企业每年对境外项目的跟踪评价内容？



事后全面评价

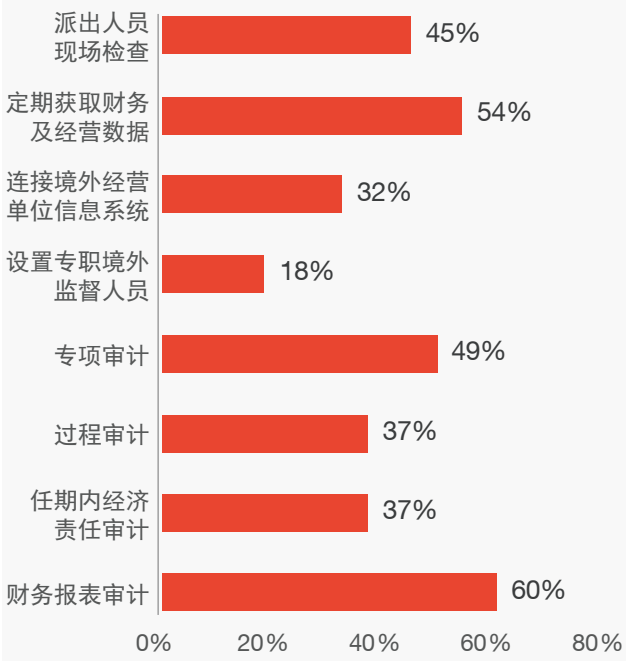
事后管理，即项目投资完成后的全面评价阶段，包括投资后评价、审计检查、绩效考核等工作内容。

投资后评价方面，基于历史服务案例，我们发现企业普遍存在投资后评价缺失的问题，原因包括企业对投资后评价的重视不足、评价结果应用不足、主责部门不明确、评价期限不明晰等。投资后评价机制有待建立及完善。

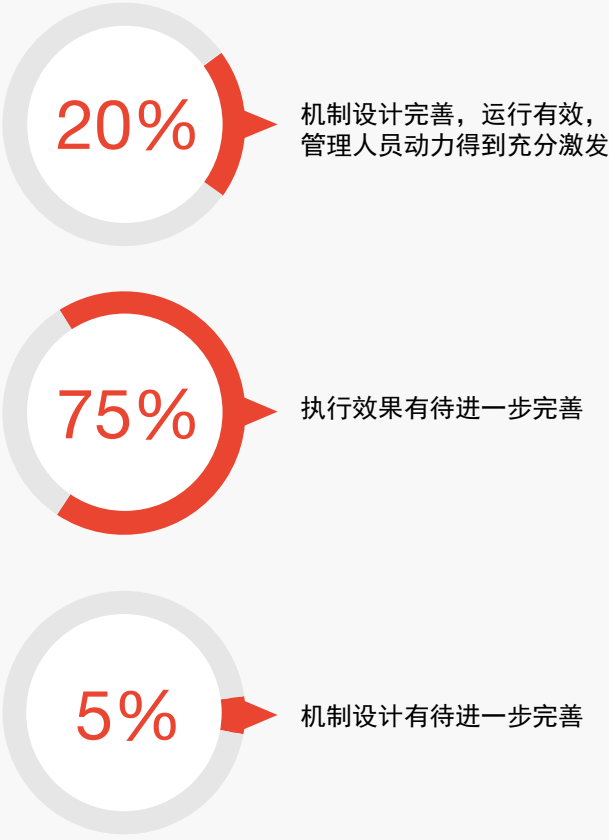
审计检查方面，调查发现，企业对境外经营单位常用的监督检查及审计的方式主要包括财务报表审计（60%）、定期获取财务及经营数据（54%）等，对过程审计（37%）、经济责任审计（37%）、连接信息系统（32%）、设置专职监督人员（18%）等检查方式应用率相对较低，体现企业检查审计手段较为单一，可能造成企业较难及时、全面、有效地发现境外项目经营过程中的重大风险。

绩效考核方面，仅 20% 的企业认为自身对境外项目管理人员的绩效考评、责任追究与激励机制设计完善、运行有效。缺乏合理化、可落地的境外绩效考评、责任追究与激励机制，可能无法激发相关人员的工作动力，相关行为也难以得到充分约束。

企业对境外经营单位的检查及审计方式?



企业绩效考评、责任追究与激励机制情况?



管理提升建议

闭环管理：事前、事中、事后管理存在不足的重要原因是闭环式管理程序的缺失。我们建议企业转变境外投资“管理脱节”、“各管各的”孤立式管理程序，建立覆盖投资管理全流程的风险管理程序，每一环节的管理内容与管理结果应作为其他环节管理活动的必要依据。

事前调查评审

定好实施计划与管理标准

事中实时跟踪

跟踪实施情况与最新变化

事后全面评价

评价实施成果与管理效果

经验参考

管理内容

关键领域	事前	事中	事后
财务管理及日常经营	可行性研究	财务及经营状况跟踪与评价	评价检查、绩效考核、追责与激励
合同管理	合同审查与签订	履约跟踪	
投资进度	制定可行性研究、融资及投资方案	投资进度跟踪	
风险管理	风险评估	风险再评价	
退出管理	制定退出方案	退出跟踪（是否达到退出条件）	

结语

普华永道深刻理解企业境外投资风险管理的痛点、难点，提供专门针对境外投资风险的一站式的风控服务。结合我们的服务经验及问卷调查结果，我们认为企业境外投资风险管理的意识与能力已逐步提升，但仍面临包括政治风险、外汇风险在内的各类境外投资风险。同时，企业在自身境外投资风险管理工作中仍存在较大改善空间，包括组织职能、管理体系及管理程序方面的不足。

面临境外投资各类常见风险，我们建议企业明确风险控制的目标、时间表与路线图，及时采取有针对性的风险应对措施（如风险转移、引入外部专业力量等）。

面对自身在境外投资风险管理工作中的不足，我们建议企业根据投资所在国（地区）环境及内部管控需要，采取以下行动逐步完善境外投资风险管理的组织职能、管理体系与管理程序。

组织职能方面，建议企业建立“权责清晰、全员参与”的境外投资风险管理组织体系。加大人员投入，积极引入专业人才，重视人才培养。具备条件的企业可设置境外投资风险管理专职岗位及境外管理平台。

管理体系方面，建议企业通过优化战略设计及执行，充分发挥战略先行效益；通过打造“高质量朋友圈”为企业提供优质资源。同时，对境外经营单位制度建设情况强化监督，并建设定期沟通与报告、风险评估等专项工作机制。

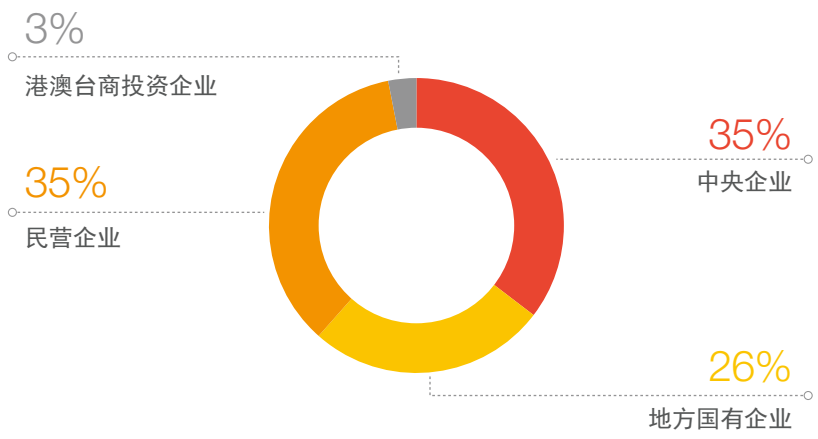
管理程序方面，我们建议企业建立覆盖投资管理全流程的风险管理程序，每一环节的管理内容与管理结果应作为其他环节管理活动的必要依据，实现事前调查评审、事中及时跟踪、事后全面评价。

迎难而上，未来可期。尽管面临复杂多样的境外投资风险，我们相信“走出去”中国企业可以采取积极行动并完善内部管理，在陌生的境外投资环境中立于不败之地。希望我们的调研发现及建议对您有所裨益。

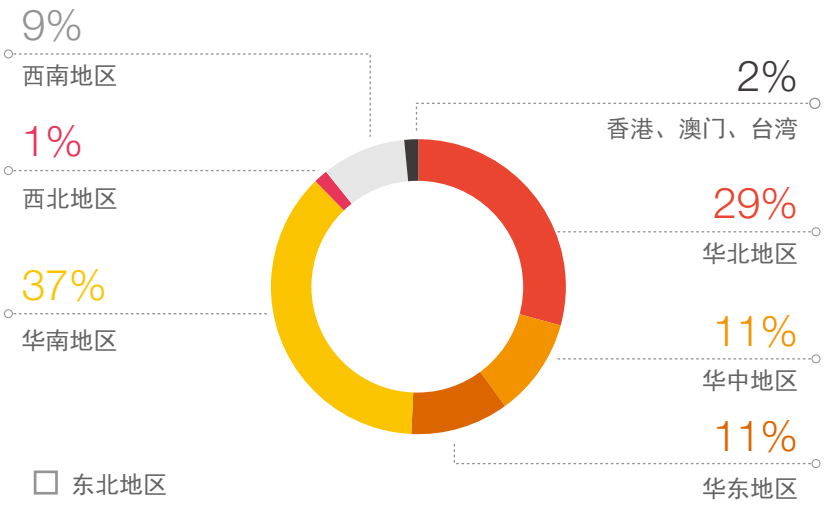
调研样本

2019 年 11 月普华永道开展了 2019 年“一带一路”境外投资及资产风险管理调研，本次调研共收集有效问卷 568 份。参与调研企业覆盖央企、地方国企、民企在内的各类市场主体，其中，央企与地方国企分别占 35% 和 27%，民营企业及其他类型企业合共占 38%；参与调研企业总体对外投资规模较大，累计投资额超过 5000 万美元的企业占 47%，年新增对外投资额超过 1000 万美元的企业占 41%。调研样本的详细特征如下:

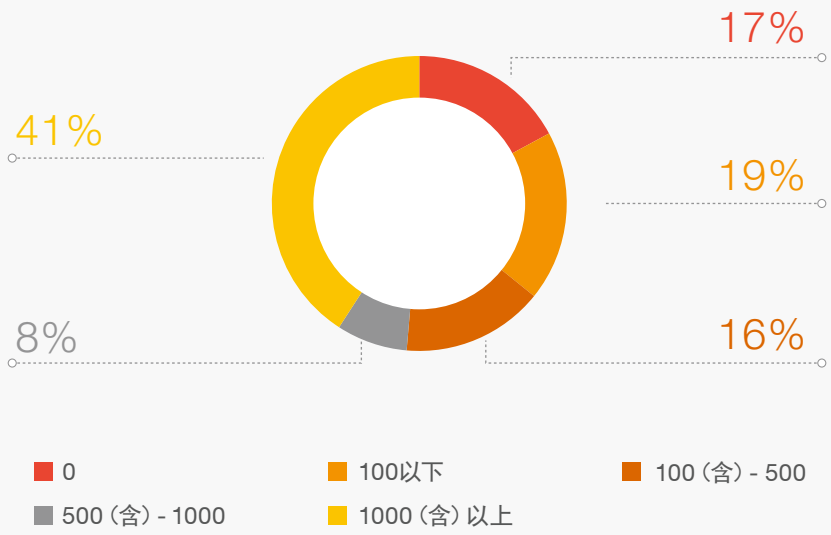
企业性质



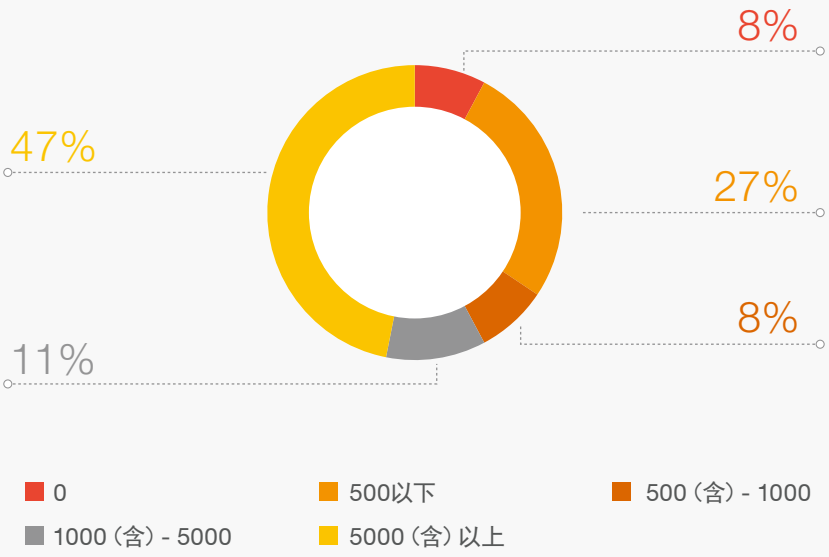
企业地域分布（企业总部所在区域）



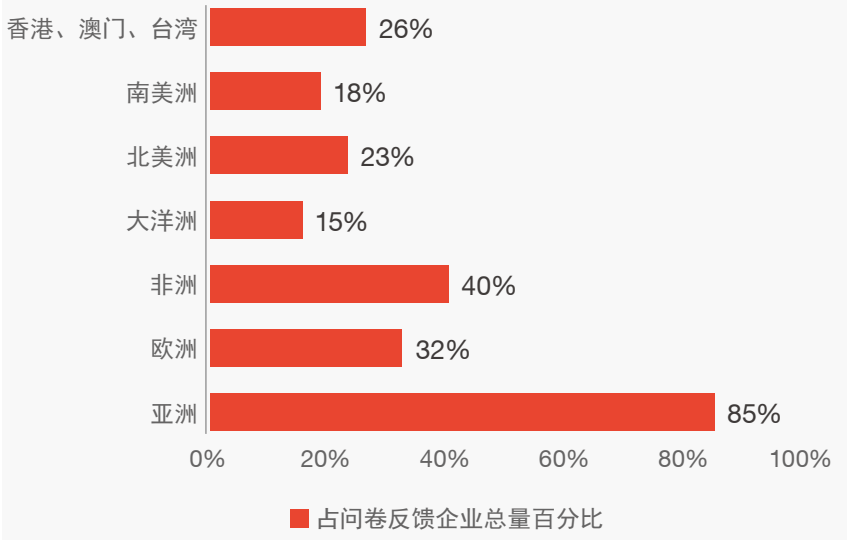
2019 年新增对外投资额（万美元）



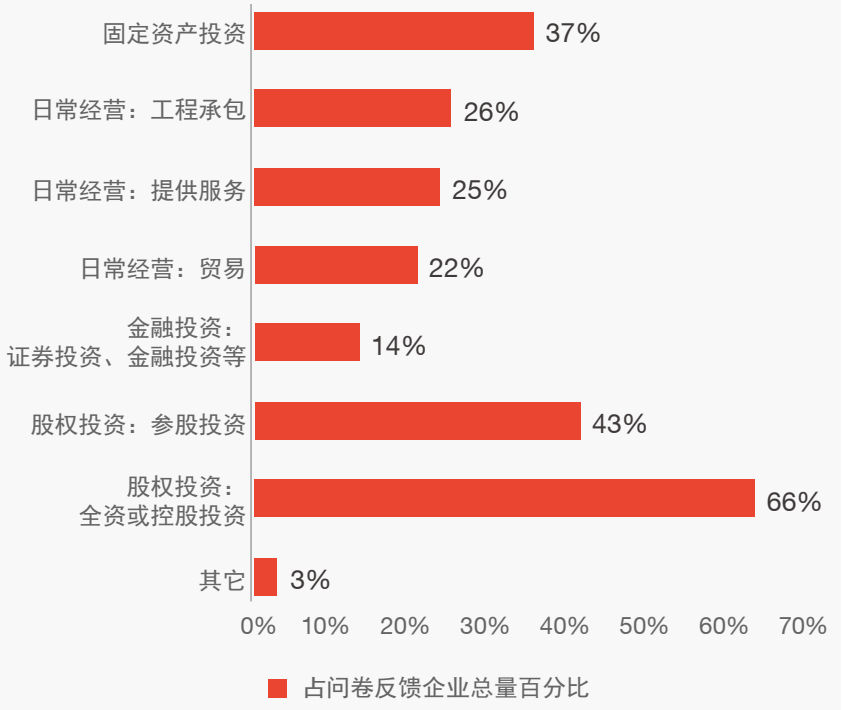
企业存量对外投资额（万美元）



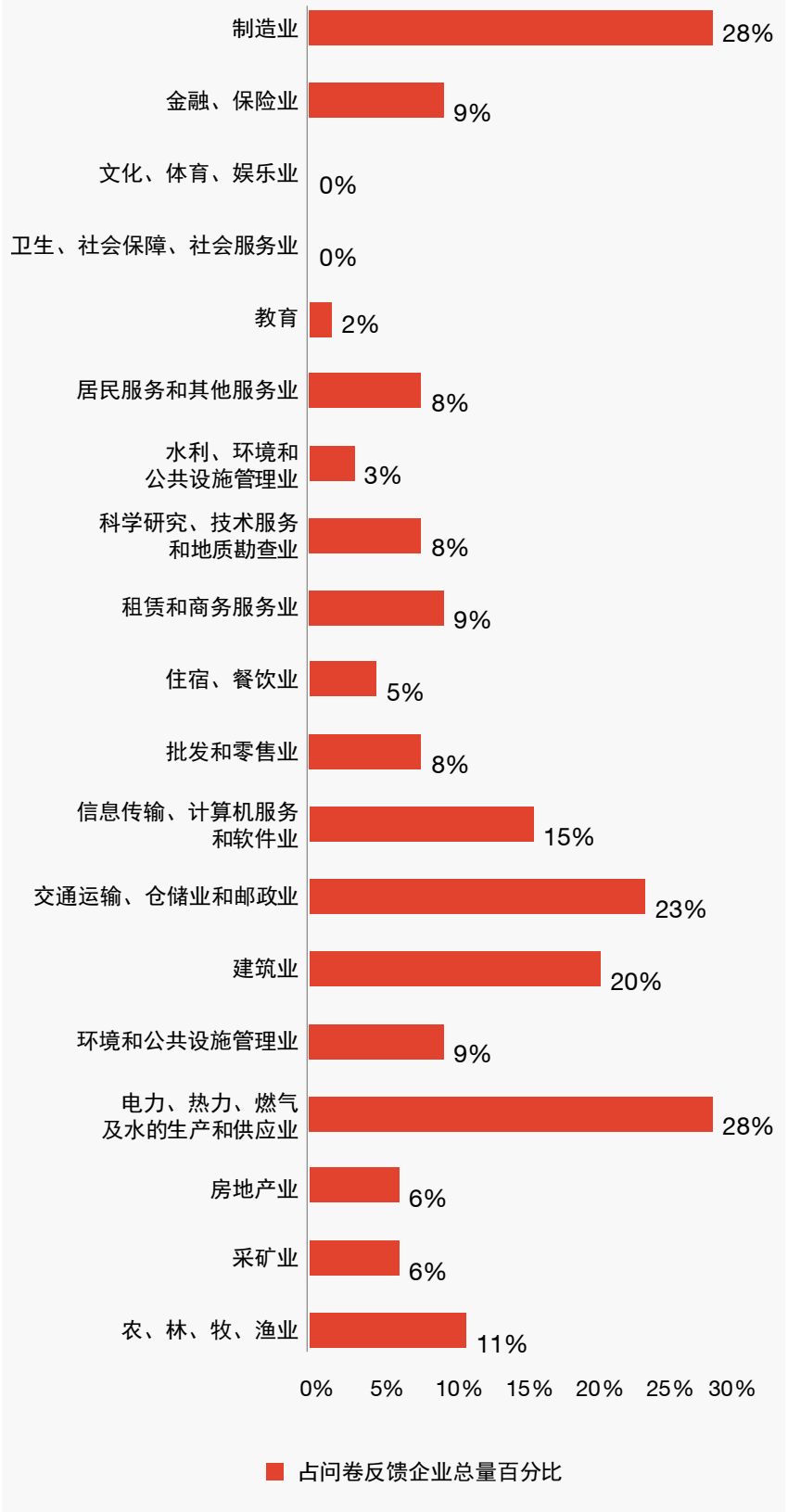
企业境外投资项目地域分布



企业境外投资形式分布



企业境外投资项目行业分布



联系我们

陈静

普华永道中国国企业务主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2067

邮箱: jim.chen@cn.pwc.com

北区:

李超

普华永道中国风险与控制服务合伙人

电话: +86 (10) 6533 7923

邮箱: chao.li@cn.pwc.com

中区:

邢奕

普华永道中国风险与控制服务合伙人

电话: +86 (21) 2323 3894

邮箱: aaron.y.xing@cn.pwc.com

南区:

宋经纬

普华永道中国风险与控制服务合伙人

电话: +86 (20) 3819 2655

邮箱: david.jw.song@cn.pwc.com

黄永浩

普华永道中国风险与控制服务高级经理

电话: +86 (20) 3819 2255

邮箱: vk.huang@cn.pwc.com

©2020 普华永道。版权所有。
普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。
每家成员机构各自独立。详情请进入 www.pwc.com/structure。