

# 浅析国企境外绿地投资财务管控面临的挑战及对策

刘峰

(中国远洋海运集团有限公司, 上海 200127)

**摘要:**近年来,我国企业积极寻求境外投资机会,大力实施“走出去”战略,加快在“一带一路”沿线国家和地区布局,开展全球范围内的资源配置。为此,中国企业在世界各地推行并购战略或进行绿地项目投资。但由于国际环境复杂多样,境外项目投资风险比境内更大,所以本文就境外绿地投资模式,尝试针对绿地项目投入大、建设周期较长、财务管控难度大等特点,通过探讨加强国企财务管控措施,积极应对投资过程中存在的问题和难点,从而降低项目投资成本、提高运营效益,促进企业提高核心竞争力,实现国有资产保值增值。

**关键词:**国有企业;绿地投资;财务管控

## 0 引言

2013年,我国提出“一带一路”倡议,我国对外投资进入了新的发展时期。中国企业顺应发展潮流,积极寻找投资机会,加快全球化布局。境外投资也向多元化方向发展,从原来单一的能源行业向科技电信、基础设施等行业拓展。2020年我国企业克服新冠肺炎疫情爆发的不利影响,对外直接投资近1330亿美元,同比增长3%。其中对“一带一路”沿线58个国家和地区非金融类直接投资近178亿美元,同比增长18%,与沿线国家和地区的投资合作正持续推进<sup>[1]</sup>。

通常情况下,企业进入海外市场直接投资包含跨国并购和绿地投资两种基本形式。传统观点认为,国际直接投资以并购形式为主,但从实践来看,中国近20年来对外直接投资飞速增长,绿地投资正成为我国企业国际直接投资的重要形式。绿地投资也被称为新建投资或绿地项目,是指跨国公司“一揽子”生产要素投入的方式在东道国兴建全新的企业,从而形成新的经营单位或新的生产能力的投资行为。境外绿地项目受前期投入大、建设周期长、项目建成后公司管理模式和文化不适应等因素影响,企业投资风险呈现增加的趋势。因此,采用合理措施提高国有企业境外投资的财务管理水平,防范和应对境外绿地项目投资风险,正日益受到国企的重视。

## 1 国企境外绿地投资财务管控面临的挑战

### 1.1 投资决策管理不完善,前期调查论证不充分

我国企业境外项目投资管理尚未达到成熟阶段,国际化经营理念不足,在管理模式、人员配备、内部控制方面还无法像境内企业一样健全。所以存在境外投资管理规章制度不健全,投资决策流程不规范等问题<sup>[2]</sup>。但是境外绿地项目一般要数年才能竣工,企业不仅需要大量的前期筹建工作,还需承担建设期和运营期风险,造成企业在项目建设中面临着巨大的风险挑战。而且不同国家和地区发展情况各异,如果出现法制不健全、通货膨胀或经济衰退等情况,都会直接影响投资企业的经营和管理,导致其遭受损失。同时,如果缺乏风险防范意识,对项目未进行充分论证,未实施规定的投资审批程序即进行投资,会极大增加投资风险,引发投资决策失误,造成项目不能达到投资预期,甚至失败而归。

### 1.2 绿地投资经验积累不足,建设期成本控制难度增加

我国企业绿地投资时间不长、经验积累不足,如果仍然使用国内投资项目的经验和方式,很容易产生投资风险。同时,尽量控制好工程投资成本是确保项目可以达到预计投资回报的重要手段。绿地项目建设周期长、建设任务重、项目投入很大,前期工作主要集中在土地购置、为取得政府部门批文进行的各项研究调查、申请办理环评手续、承包商选聘等。如果对项目所在地建设标准理解不到位、风险论证不全面,招标或比选过程不规范、导致中标人难以承担工程成本投入或出现中标价格失实情

况;项目所在地审批程序繁琐、效率低下,可能拖延项目工期。以上情况,使项目建设期成本控制难度增加,建设成本存在超出投资预算的风险。

### 1.3 融资成本上升,存在资金压力

国有企业绿地投资所需资金,一般通过金融机构贷款、发债、股东出资等不同渠道解决。企业境外项目筹资存在融资环节多、办理耗时长的问题。当无法获得政策性贷款时,多数企业只能寻求较高利率水平的资金。加上部分金融机构对风险大、基建投资回报周期长的项目贷款意愿不高,使得国有企业借款的成本明显上升。如果选择质押项目未来收益权获取贷款,贷款银行可能将放款与工程建设进度等挂钩,也增加了项目资金筹集难度。

### 1.4 汇率波动、外汇管制及税制差异,加大了项目风险

绿地投资以外币结算,受结算币种及汇率影响较大,建设工期越长则风险越大。从国有企业绿地投资角度来看,外汇汇率频繁波动也影响到投资过程中企业发展的稳定性和可持续性。部分国家外汇管制较为严格,企业跨境资金活动受到限制。且境外投资涉及面广、运行程序繁杂,国有企业要在遵守中国税法的前提下,适应东道国税收政策的同时也要考虑境外企业税负情况。各国税制存在差异,如果未对东道国税收政策进行必要的研究,未充分考虑税制差异,将会对项目运营效益产生很大影响。此外,如果东道国税收环境不稳定、法律法规变动频繁,也会加大企业税务风险。

### 1.5 财务管理能力不够,影响投资回报

绿地项目建成投产后,是否能有效进行财务管控是项目成功落地的关键因素之一。境外绿地项目所在地的会计制度和税收政策等和国内存在差异,绿地项目财务管理所处的环境比国内更加严峻。部分企业财务管理水平和投资需求不相匹配,财务信息传递不畅,数据产生偏差,给经营管理决策和管控带来不利影响,造成项目盈利能力和投资回报率未达到预期。同时,在项目运营期,营运资金流转受到政策、信用、利率等多方面影响。如果资金管控不当、现金流不足,将引发资产无法及时变现、不能清偿债务等风险。另外,部分国有企业尚未建立境外项目绩效评价制度,对经营管理者的激励和约束机制无法落实,导致其工作主观能动性较差,财务管理能力不能得到有效提高。

### 1.6 财务管理人才缺乏,制约管理水平提升

国际高级财务管理人才的缺乏,是绿地项目财务管理工作中面临的共性问题,也是财务管控能力不足的重要原因。财务从传统的记账核算转变为不仅要有较高的财务管控和决策能力,兼具资本运作、管理、经营能力,还要了解熟悉项目所在地的法律、文化环境等,企业迫切需要综合素质高的高级财务管理人才。

## 2 国有企业加强财务管控的措施与对策

### 2.1 规范项目投资前决策管理,重视前期调研和论证

国有企业应结合企业海外发展战略,建立起科学的境外

投资管理制度,规范境外投资决策程序、明确企业各部门职责。项目前期调研是国有企业参与境外绿地投资的前提和保障。投资决策前要进行尽职调查和项目可行性分析,控制投资规模和投资资金支出,防止投资决策不当而产生因回收期超出预期、企业成长与投资规模不匹配等风险。财务尽职调查要重点关注绿地投资项目所在地的宏观经济风险和项目自身的财务风险。投资、财务、税务及法务部门要一起参与,发挥各自专业能力,反复论证,必要时可聘请专业国际机构共同进行。项目可行性研究阶段,应对项目资金筹集方式、项目预算、财务盈利预测等进行严谨地分析,对汇率、利率、税率等因素变动对绿地投资的影响进行敏感性分析,评估财务风险。同时,要对需要利用的数据进行多方调查和考证,关注各种不确定性带来的投资成本和投资风险上升情况。

## 2.2 遵循开发规则,加强项目建设期投资成本管控

绿地项目建设实施主体可以是境外投资成立的企业,也可委托国有企业代建<sup>[3]</sup>。企业应在前期开发阶段尽早参与项目建设,从而在招标、技术支持、开发进度、成本控制等方面有更多自主权。同时,企业应构建和预算结构相匹配的会计核算框架。项目招标阶段,项目主管部门要了解该国材料设备采购价格,委托专业机构编制工程项目预算,确定造价控制总目标。财务部门要参与招标文件及施工合同的审核工作,协助主管部门控制工程造价。另外,要加强对建设成本管控,并建立成本动态预警机制。关注合同履行、设计变更、价格调整、工期是否拖延等情况,分析和监控实际投入和预算的差异。特别是要加强资金管理,财务审核同意后方可支付工程款。

## 2.3 拓宽融资方式和渠道,降低融资风险和融资成本

境外绿地项目投资额大、时间长、风险多,且涉及跨境融资,资金筹措难度较大。国有投资企业要合理规划、提早部署。如果需要在境外融资,则应在投资前调研和尽职调查时予以充分关注,做好在各种不利和突发情况下的应对准备。目前境外融资还是以银行借款为主,国有企业应了解境内外融资市场情况,加强与境外金融机构沟通联系,开拓多元化融资渠道。对于设立境外企业开展跨国业务的国有企业,要在优化资产配置和布局的基础上加大资金集中管控力度,建立资金管理平台,根据境外投资需要进行资金配置,并制定融资方案,选择合适的金融机构。这样有利于实现境内外资金统一调配,取得相对优惠的融资条件,增强融资和偿债能力,降低资金流动性风险。

## 2.4 加强外汇和税收规划,避免额外风险产生

国有企业应采取财务中性风险管理策略,健全汇率风险应对机制。争取绿地投资借款和项目投资建设支出为同一种结算货币,也可通过在合同中事先约定汇率损失分担的条款来转移外汇风险。同时,国有企业在绿地项目执行的全过程中,要评估风险承受能力,合理利用汇率工具进行避险。通过套期保值对冲外汇风险,尽量使境外采购和外币借款汇率处在合理范围内。要提前考虑将外币资金或投资利润转回国内是否有外汇限制,并设置好利润分配机制。此外,应加强税收管理,避免税收风险。提前聘请国际专业咨询机构参与税务筹划。熟悉东道国税收协定、税收惯例,分析和了解税率、税种和优惠政策,以降低税务成本。也要考虑投资收益以及投资退出时的税务成本,东道国反避税立法

和执法情况,降低税收风险。

## 2.5 强化财务管理,提高绿地投资运营效率和效益

绿地投资财务管理贯穿于投资前期决策、事中运营和事后监督及绩效评价全过程。国有企业要完善境外投资财务管理体系,突出资金安全风险防范。要对绿地项目重大财务事项进行分类管理,包括合并、分立、投资、重大融资、重大资产处置、重大税务事项等。要对境外绿地投资企业进行全面预算管理,科学评估预算资金使用,确保资金使用效率实现最大化。督促境外投资成立的企业明确财务授权审批和财务风险管控要求,规范资金管理、会计核算、成本费用控制、股利分配、外汇管理、税务管理等流程,定期分析财务状况和经营成果,及时报送财务信息。同时,强化资金流通的动态监管,对资金运转过程中出现的风险及时采取措施加以管控,保持良好的负债结构和资金状况,进而实现健康发展。

## 2.6 提升监督实效,形成绿地投资闭环管理

财务监管权与所持股权要相匹配,对独资项目,中方要有完全的财务控制权;对控股项目,中方要在投资协议中事先约定,应有选派具备相应资格的财务管理人员及考核权。同时,国有企业要加强境外投资日常财务监控和会计监督,需要了解其是否在遵守财务风险管控制度前提下开展经营活动。必要时,要聘用外部审计机构开展审计,确保经营效率的提升和降低经营管理风险。另外,为了加强对境外投资管控,促进绿地项目建设管理规范、投资和质量控制措施到位,及时掌握企业财务运营状况,国有企业应常态化开展内部审计监督工作,聚焦投资立项、决策、风险管理等关键环节,及时发现财务风险苗头,强化监督实效。此外,国有企业要建立健全境外投资绩效评价机制,针对不同类型项目特点,设置合理的绩效评价指标体系,定期开展评价并形成绩效评价报告,作为企业优化资源配置的重要依据。也要建立境外投资责任追究制度,避免因决策失误导致重大风险或损失发生时无人担责。

## 2.7 加强队伍建设,提高财务人员综合素质

建立一支具有较高专业胜任能力的国际化财务管理人才队伍,可从两方面入手,一是结合对财务管理的实际需求,选择熟悉境外绿地项目管理、具有相关经验的财务人员,从而实现财务队伍业务胜任能力的提高;二是完善培训机制,有计划地安排财务管理人员参加业务培训,强化其对境外项目运营管理知识的理解和认识,提高财务人员的综合素质。同时,建立和完善员工激励机制,通过考核,选拔出优秀的财务管理人才。

## 3 结论

综上所述,国有企业境外绿地投资风险和挑战既来自于外部,也有内部因素影响。国有企业要适应新形势需要,不断探索和完善境外投资项目财务管理工作,积极应对项目中的各种风险,不断提升绿地投资财务管理质量和成效,推动绿地项目高效落地,提升国有企业国际竞争力。

## 参考文献

- [1] 孟庆彬. 中国对外直接投资模式选择 [D]. 重庆大学, 2014.
- [2] 陶红凯. 浅析海外投资项目财务风险成因和应对措施 [J]. 财经界, 2020 (5): 204-205.
- [3] 廖静英. “一带一路”背景下国企集团境外投资财务管理面临的挑战及措施 [J]. 商场现代化, 2019 (19): 173-174.