

# 央企境外工程投资项目财务风险防范策略

徐雅 张泰宇

## 一、可研立项阶段，充分开展尽职调查做好财务风险预判

1. 充分开展法律法规环境尽调。建筑中央企业应聘请专业的咨询机构，对东道国工程项目投资、开发、建设、运营、退出等全生命周期中各阶段相关的法律法规、税务会计政策、外汇管理政策等方面进行联合尽职调查；对工程投资项目全生命周期可能面临的财务风险进行合理预判；对工程投资项目所能争取的税收优惠政策进行详尽调查、核实，以此作为投资决策的基础和依据。这样，企业一方面可精准预测潜在的财务风险，在后续的合作协议中争取有利条款，实施中采取措施规避风险；另一方面可争取有利政策，为投资项目降本增效打下基础。此外，尽职调查的结果也可作为控制和规范投资成本的依据。

2. 详细调研项目经济环境。企业应详尽调研所在国的政治、经济发展形势，对发展趋势做出合理的基本判断；对拟投资项目的同类项目开展收入调查分析，对拟投资项目的未来收入情况进行合理预测，得出较为可靠的投资回报情况，以利于后续项目实施时采取相应措施规避项目运营收入风险。

3. 切实开展项目成本基础分析。企业应对所在国的物资材料供应情况、劳动力市场情况、劳工政策等进行实地考察，以准确掌握成本单价；

对项目进行详细的工程调研、现场测量、地质勘探等，确定最优的设计方案，以合理预测项目投资成本，便于在项目实施中提前采取措施规避成本管控风险。

4. 分析项目投资相关国际条约。企业通常可通过与东道国政府签订特许经营合同、投资协议的方式，来约束东道国政府的行为，获得合同层面的投资权益保护。此外，国际条约一般更有威慑力，企业可通过设计投资架构，为在东道国的投资项目在国际条约层面上寻求更高层级的保护。企业需要在项目立项前期对相关适用的双边或多边投资保护协定进行详细分析，据此合理搭建投资架构，争取适用最有利的投资保护和争议解决机制，以达到在多重投资保护机制下控制财务风险的目的。

## 二、投资协议签订阶段，努力争取有利条款规避财务风险

1. 排除竞争性项目建设。企业与东道国政府的投资协议应尽量明确所在国政府在一定条件下排除竞争性项目的建设，避免发生收入分流，且应约定如出现竞争性项目建设的补偿机制。

2. 约定收费调价机制。一般投资项目的收费应按照一定的通货膨胀率设定收费调价机制，一是可约定当地币兑美元或兑人民币汇率波动达到一定区间，则触发调价规则，进而有效

规避运营期收入当地币的汇率风险及收入不及预期的风险。二是可约定投资项目在当地经济发展不同时期或定期的收费调价机制，使投资项目收入按预期正常增长，如若由于当地因素不能正常调价，应有相应的补偿机制，进而有效化解收入不及预期的风险。

3. 争取优待政策。境外工程投资项目应尽可能争取税收优惠、其他政策优待，并在协议中予以明确，以节约投资成本，减少项目实施风险。由于很多国家的相关税收优惠、优待政策需要相关机构批准许可后才能生效，为应对可能出现的优惠政策落地风险，应准确预测相关成本增加的风险，在协议中约定不能实现优惠政策的政府或其代表的兜底保障。

4. 约定外汇资金条款。“一带一路”沿线多数国家有外汇管制政策，为保证项目收入能及时汇出东道国，企业在协议中应约定投资运营收入的汇出机制，并在投资项目实施前获得当地外汇管理机构的许可，避免因外汇管制导致资金不能及时兑换、汇出，进而引发不能对融资按时进行还本付息等一系列财务风险。

5. 约定所在国政策变化的补偿事宜或替代方案。对极端情况下出现的不可抗力风险、项目终止事件，企业应在投资协议中约定退出、赔偿机制。例如，完全由政府挑起战争、发起的进出口限制、交通封闭、武力镇压以及法律变更、征收或国有化项目等；

出现战争、军事政变、恐怖主义、全国性罢工、交通封锁、核爆或核污染、自然灾害、瘟疫及考古发现等不可抗力，需要约定项目退出补偿机制，以避免不确定性因素带来项目终止给企业造成重大损失，导致投资无法收回的风险。

6. 设定股权退出机制。在激烈的国际竞争中获得投资项目无疑是企业关注的焦点，但在项目进展到一定阶段后是否能够按照预期全身而退决定了企业能否真正变现在项目中的投资。因此，企业不论是以投资本身为目的还是以拉动工程承包为出发点，都需要将投资退出问题作为项目前期规划和架构设计的重要因素来考虑，并在投资协议中设定退出机制，以随时调整投资策略。在股权结构中，条件允许的情况下可以捆绑政府做到同进退来控制风险。

### 三、项目实施运营阶段，多措并举保障项目顺利进展化解财务风险

1. 多渠道做好项目融资工作。境外工程投资项目一般体量大、实施周期长，资金需求量大，企业需要充分利用国家政策，深化融资合作，拓展融资渠道。一是与中国境内的相关政策性银行深度合作，比如亚投行、国家开发银行、中国进出口银行，利用其政策支持优势开展海外投资；二是与大型中资银行在当地的机构开展合作，便于资金往来，保障资金调拨效率；三是充分利用当地银行的优惠性政策，推动其参与项目，通过开展多边金融机构合作，实现组团贷款融资。这样，企业既可降低融资成本，并利用当地币投资进行风险对冲，降低汇率风险，也可提高资金周转效率，保障资金需求，化解融资风险。

2. 多措施控制融资成本。一是根据项目总体施工组织设计、运营计

划，做好项目全生命周期的资金流量预测，合理编制资金计划，按资金需求分阶段融入资金，有步骤地安排还本付息，控制资金成本；二是积极争取优惠的资金贷款利息、担保等条件，及相关的税务优惠政策，降低融资成本；三是争取“一带一路”倡议下国家援助资金、其他政策资金支持，如在项目可行性研究阶段，项目的附属工程可以利用中国政府的对外援助资金，降低投资项目的资金投入，从而降低融资成本。

3. 开展多路径结算支付。为规避单一美元结算路径的结算支付风险，企业应推动多路径结算。一是开展欧元结算，在具备欧元结算条件的所在国开立欧元账户，通过欧元进行跨境汇款；二是利用人民币国际化、多数国家与我国达成货币互换协议的有利条件，推动人民币跨境结算支付，以防范极端情况下单一结算路径带来的资金不能按时拨付、投出，进而影响项目实施的资金安全。

4. 加快人员属地化。企业在项目实施过程中，一方面应在充分了解当地相关的劳动法规、劳工政策的基础上，切实遵守当地劳动法规，合法雇佣当地工人，采取措施控制用工风险，保障工人的应有权益，有效控制人工成本支出。另一方面应积极履行社会责任，加大对当地工人的培训力度，提高其劳动效率，最大程度实现人员属地化，以有效降低人工成本。

5. 加强项目成本管控。企业应加强项目的全面预算管理，开展全面绩效考核来降本增效。应成立相关的专业和管理团队，来具体负责工程项目的施工组织设计、预算编制审核，负责工程建设合同的招标、投标、合同签订、合同履行监控和结算支付、工程验收等工作，尤其要关注具体实施过程中，承包商的履约能力，处理

好设计变更和合同工作量的调整、调价等情况，对于发现的重大或实质影响的因素，要及时果断处置，严防工期风险、质量风险和造价风险，确保项目按时投入商业运营，以规避成本增加风险。

6. 强化税务管理工作。一是要坚持合规经营的理念，遵守项目所在地的税收法律法规，做到依法申报纳税；二是要加强与当地财税部门的沟通，取得当地财政、税务、社保等相关机构的许可，及时将投资协议中的税收优惠政策落地，对合理的非所在国的费用，应提供相关证据、理由，尽量纳入税前成本；三是要深入研究当地的税务会计政策，合理运用有关规定进行账务处理，争取适当的递延纳税收益；四是要科学合理搭建税务投资架构，聘请专业咨询团队，做好供应链设计与交易安排，并根据业务实施情况进行不断优化调整，高度重视关联交易转让定价、资本弱化和受控外国公司等税务风险，使税务筹划合理合法；五是要加大会计人员的属地化进程，以更好地利用当地相关政策处理当地账务、进行纳税申报，降低涉税风险。

(作者单位：东北财经大学经济学院  
中国路桥工程有限责任公司)  
责任编辑 李卓

### 主要参考文献

[1] 刘小勇.“一带一路”倡议中建筑企业“走出去”的财务风险防范[J]. 财政监督, 2018, (13): 109-113.

[2] 何宁宁. 海外投资财务风险防范[J]. 财务与会计, 2017, (13): 25-26.