

重庆LT集团境外投资的风险控制与防范

胡文军

摘要：近年来，为响应国家“一带一路”倡议的号召，国有企业纷纷“走出去”，踏上了国际化的发展道路。本文以重庆LT集团为例，对国有企业在境外投资中面临的投资决策风险、内部控制风险、整合风险等进行分析，提出了强化投资决策管理、完善全面风控体系建设、推进各项资源重组整合等对策和建议，为国有企业提升境外投资风险管控水平提供了借鉴和参考。

关键词：国有企业；境外投资；风险管控

中图分类号：F276.1 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)02-0043-03

LT集团是2000年8月由重庆三大工业主管局改组而成的市属国有重点工业集团，集汽车零部件、日化纸业、现代服务业于一体，自2011年并购全球知名的汽车密封件企业——德国萨固密集团后，LT集团成为重庆首家业务横跨亚欧美三大洲的跨国企业。

萨固密集团于1947年在德国成立，前后被两家基金公司收购，不断进行国际扩张，2010年其汽车密封条业务占全球市场份额的8%，但由于战略决策失败以及股东抽走资金，萨固密集团严重资不抵债并向法院申请了破产保护。2011年6月被LT集团全资收购后，萨固密集团摆脱了破产危机并开始迅速发展，目前已在全球拥有16家工厂，主要客户为宝马、大众、福特、奔驰等汽车主机厂，业务遍布亚欧美三洲。

LT集团收购萨固密集团完成后，为帮助萨固密集团走出困境、完善其海外布局，LT集团通过内保外贷、股东借款等方式不断追加投资和补充营运资金，并优化调整了萨固密集团的经营方针，通过国际产能投资合作继续扩大市场，首次实现了“走出去”；开展了返程投资国内并不断扩展规模，新建了重庆合川和辽宁营口两大工厂，重组了杭州、烟台公司的相关产能，实现了返程投资项目“引进来”；组建了中国区公司的研发团队，通过消化吸收再创新实现自主研发的重大突破，目前已有5项国内发明与5项实用新型专利，实现了德国先进密封技术“引进来”。在此过程中，LT集团针对境外投资中面临的各种风险，采取有效措施，保证并购及整合的平稳进行。

一、重庆LT集团境外投资风险分析

在经济全球化加深、网络化管理、知识资本参与利润分配的新环境下，境外投资会面临更大、更多的风险。

（一）投资决策风险

在境外投资准备阶段，国有企业必须充分考虑投资国与东道国在政治格局、经济形势、文化特点等方面的差异，分析可能对项目投资造成影响的各种社会因素，判断其对境外投资的影响程度。例如，政策、投资环境、市场等方面信息收集困难、国内外审查机构监管和约束力度不断加强等影响因素。集团高层管理人员如果缺乏对境外投资项目细节的深入了解，没有和境外子公司管理团队进行有效沟通，就会使得项目运作失控、

作者简介：胡文军，重庆轻纺控股（集团）公司。

决策效率低下、偏离项目计划等。

在对欧洲国家进行境外投资时,尤其需要注意工会在企业与劳工博弈中的作用。工会组织在德国的权力以及独立性很强,绝不允许企业在实施并购的过程中影响员工利益。LT集团要成功并购萨固密,就必须得到德国工会的同意和认可。但部分德国媒体及公众认为中国企业在德国的收购只是为了攫取品牌、技术和设备,完全不顾及员工利益,这种固有偏见使得LT集团很难取得工会支持。

投资前期还需要注意集团的投资规模要与企业资本实力、融资能力、行业经验、管理水平和抗风险能力相适应,投资标的要与集团的发展战略和国际化经营规划高度契合,避免盲目投资与短视投资。如果LT集团对萨固密集团的并购无法与集团整体战略结合,就会造成资源浪费、产业分散、缺乏核心竞争力等一系列不良后果。

(二) 内部控制风险

一方面,由于投资国与东道国在国情、社会环境等方面存在巨大差异,东西方国家的企业在公司治理结构、财务会计制度、会计环境等问题上有很大区别,被投资企业原有的内部控制制度不再完全适用,再加上集团派驻的中方管理人员尚未熟悉岗位与企业情况,与集团本部的信息沟通不及时,集团难以建立行之有效的内部控制制度。

另一方面,考虑到监管成本等因素,集团本部对境外投资企业内部控制是否有效无法进行实时监控,加大了管理的跨度及难度,对境外投资企业与管理人员进行内部控制审计也是一个需要长期实践才能见效的过程。同时,由于高素质管理人才的缺乏,集团内部无法形成有效的授权管理和职责划分,内部控制制度流于形式。这些都可能会对集团的业务与经营成果造成冲击。

(三) 整合重组风险

并购达成后,则需要立即对被投资企业人力资源、企业文化与财务等进行整合,但集团整合面临着重重阻力。首先,中西文化的差异、不同管理者价值观的区别普遍存在,LT集团与萨固密集团之间企业价值理念与管理风格的碰撞不可避免。德国员工较为严谨、正式,没有加班的传统,而中国企业的管理理念则恰恰相反。员工可能无法对并购后企业的组织文化形成共识,导致企业管理陷入瘫痪,因此集团需要尽快形成具有跨国企业特色的组织文化,防止被投资企业优秀人才的流失。

其次,德国法制十分健全,劳动法对员工的保护系统而全面,员工自身合法权益的保护意识很强,工会也在极力维护员工的权益。集团需要特别了解德国法律对于调整、裁撤员工的程序性要求,制定出合适的人力资源政策并妥善安置冗员,降低公司权力交割对于员工情绪的影响,否则将影响企业正常经营活动,引起一系列社会矛盾,甚至破坏中国企业形象。

(四) 跨国管理风险

国有企业的境外投资面临着多种风险的交叉影响,导致境外投资后期管理难度极大。一方面,集团本部与境外子公司距离跨度大,如何进行财务信息对接是一大难点。如果信息对接不力,在沟通、监督和授权决策上容易出现脱节情况,将导致境外子公司对集团整体的战略与方针理解不到位,致使战略失败。跨国公司的经营管理模式与国有企业的各类信息报送和审批流程机制必须完美契合才能保证国有资产的安全性和完整性。

同时,由于境外子公司地域的分散性以及经营环境特殊性,集团本部会给予其更多的自主权与决策权,这可能会导致集团对境外子公司控制与监督较弱,无法及时发现并制止其经营管理活动中的违法、违规行为,最终导致集团

投资失败。

另一方面,集团本部与境外子公司国情和文化差异较大,LT集团缺乏管理和运作国际化企业的经验和人才,如何行使股东职权并与国际化接轨对于集团来说是较大的考验。此外,萨固密集团的下属企业遍布全球十余个国家,投资项目偏向技术密集型产业,技术的研发和商业化运用更加需要资本的支撑,这对集团境外资本的运作能力提出了更高的要求。

二、应对境外投资风险的主要措施

(一) 强化投资决策管理

为了防范战略、经营和财务等风险,重庆LT集团在进行境外投资前期成立了并购领导小组,组建了拥有法律、财务、翻译、商务谈判等领域专业人才并购团队,聘请了经验丰富的国际知名投行、律师事务所、会计师事务所等专业机构,严格按照国际惯例和我国境外并购投资的相关规定对目标企业的市场前景、客户、技术、财务、税务、法律风险及估值、溢价倍数、支付对价等进行了深入分析和调查,提高了境外并购决策的科学性、有效性及可操作性。

LT集团在并购前期对中德工会组织的影响与运作区别进行了深入考察和了解,对并购有了准确的定位和充分的思想准备,集团聘请了当地公关公司进行正面宣传,与德国工会进行了多次沟通谈判,使其了解集团的投资意愿并非获取战略资源而是寻求转型扩张,逐渐化解了企业、工会和民众的抵触情绪,最终获得了德国工会、OEM主机厂以及媒体的理解和支持,取得了多方满意的结果,改善了德国人对中国企业的印象。

LT集团在进行境外投资前就对集团的发展进行了周密规划,投资整体遵循战略引领原则,通过战略规划指导集团投资的规模和方向。并购前LT集团的

汽车零部件业务主要集中在旗下的嘉轩公司,但该公司缺乏相应的尖端技术和先进设备,使得集团转型升级受阻。通过境外投资,LT集团实现了德国先进密封技术“引进来”,完成了其在汽车零部件行业的升级改造,成为了国际一流的汽车密封条供应商,实现了全球化的战略布局。同时,集团也根据自身投资形势与国企改革战略及时调整和修正了战略规划。通过企业“十三五”规划,LT集团确定了建成产业集群化、市场全球化、产品品牌化、管理专业化的以汽车零部件产业为核心的现代产业投资集团的宏伟目标。

(二) 完善全面风控体系建设

内部控制体系建设是全面风险管理的重要内容,LT集团在经营管理中始终强调内部控制与风险管理的重要性。2015年年初成立风险管理领导小组,由财务部具体负责风险管理的日常事务,按风险类别梳理出关键控制环节及风险点,定期向管理层和董事会报送风险管理报告。2016年6月集团总部成立了风险控制与法务部,专司风险管控与法律事务,并在2017年6月聘请德勤会计师事务所对集团及境内外子企业的风险进行诊断与评估,建设全面风控体系。集团从人、财、物三方面加强了企业日常管理,通过强化监管来确保合规运营,逐步建立和完善了风险评估管理机制,实现了集团重大风险的有效管控,为集团的战略布局及境外投资保驾护航。

(三) 推进各项资源重组整合

为了推进集团各项资源的重组整合,LT集团聘请专业的管理咨询公司为萨固密集团制定重组方案,采用了成熟的整合程序和方法。一方面,文化整合先行,为后续整合奠定基础。集团培养了能够认同并充分理解双方企业文化的高级管理人才,找到了文化整合的切入点,大力推动员工参与新文化建设,增强了员工的企业认同感和责任感;在平

等与尊重的基础上将双方企业管理方式和文化理念融合,初步营造出了共商、共建、共享的企业文化氛围。通过数年的内部融合和调整,集团克服和抵御了跨国文化差异与外部环境冲突对经营造成的不利影响。

另一方面,进行人力资源整合。LT集团十分重视劳资冲突带来的劳务风险,在并购计划和协议阶段明确了员工权益的处理情况,通过德国工会缓冲、协调和化解与员工沟通中的误解和冲突;按照企业实际需要和人尽其才的原则进行人员的重新配备,制定激励方案和薪酬方案留住关键人才,降低了并购后的经营风险。

此外,注重内部重组整合。集团按照“创新、成本、质量、投资”的原则,同步推进了萨固密集团内部的市场开拓、流程与组织、战略、管理系统、技术创新等方面的重组整合,提升了各子公司的运营效率和效益。同时,LT集团为萨固密集团制定了“巩固和调整欧洲市场,重点发展亚太和北美市场”的发展思路,并在此基础上寻找新的投资项目,不断扩大市场份额。

(四) 改善管理方式和结构

首先,集团成立了专门的对接部门管理与萨固密集团的信息和指令收发,并制定了《境外项目投资管理办法》《境外国有资产产权及运营管理办法》《境外企业会计信息报送和重大财务事项管控办法》和《境外企业预算管理办法》等相关制度,为境外投资管理指令的上传下达与规范实施提供了多方面的保障。

其次,集团设立了海外事业部,负责境外国有资产的日常管理与运营,包括境外企业国有资产的产权登记、资产统计、清产核资、资产评估、全面预算、财务核算和绩效评价等基础管理工作;负责对境外企业重大资产损失提出责任追究意见并报集团审批,协调处理境外企业突发事件,建立健全了境外企业监

管制度及内部控制和风险防范机制。

同时,集团建立了境外国有资产经营责任激励考核体系,对萨固密集团高管和中方派驻负责人进行定期考核,并开展任期及离任经济责任审计;将境外子公司纳入企业绩效考核和评价范围,定期或不定期对境外企业经营管理、内部控制、会计信息以及国有资产运营等情况进行监督检查,综合评判境外企业经营成果;强化境外企业预算管理,督促境外子公司定期将预算执行情况、销售计划完成情况、盈亏分析、现金流状况分析及其他重大经营情况上报集团。集团通过上述方式实现了跨国企业管理模式从无到有的突破,向国际化集团迈出了关键一步。

(五) 建立全球资金池

为了确保境外投资企业的正常运营,集团建立了全球资金池,通过汇丰银行的美元资金池、德国商业银行的欧元资金池和中国工商银行的人民币资金池,及时掌握各子企业的资金余额及动向,保证全球子企业资金的统一调度,减少了各子企业的资金沉淀。同时通过萨固密集团与各银行整体商谈授信与业务合作条件,较大地提高了议价能力,降低了融资成本,进而提升了集团全球资金的配置和使用效率。在此基础上,集团要求境外子企业资金预算实行13周滚动,建立了资金预警机制,有效防范了利率、汇率和资本管制等金融风险。

责任编辑 武献杰

主要参考文献

- [1] 吴建业. 央企加强对境外投资企业管控的几点建议[J]. 财务与会计(理财版), 2011, (9): 60-61.
- [2] 徐舒韵. 央企境外资产流失的原因及对策[J]. 财务与会计, 2015, (10): 56-56.