

中国企业出海架构中的控股与经营主体

随着越来越多中国企业开展境外投资、海外融资及国际业务，企业的境外架构也往往不再只是简单设立一家公司，而是根据不同主体承担的功能，分别设置控股公司和实际经营公司。例如，由上层公司负责持有集团股权、引入投资人及进行资本安排，再由不同国家和地区的子公司负责销售、采购、人员雇佣及其他具体经营活动。

从启源过往协助中国客户搭建境外公司架构的实务经验来看，企业在出海初期通常首先考虑“在哪里注册公司”，但随着业务规模扩大，真正影响后续管理的往往是“每家公司应当承担什么功能”。如果持股、融资、人员、合同及实际经营全部集中在同一主体，随着集团业务逐渐复杂，税务、法律及内部管理上的问题也会随之增加。

因此，区分控股主体与经营主体并不是简单增加公司层级，而是根据企业的实际业务和投资安排，对集团内部不同公司的功能进行合理划分。

一、控股主体与经营主体承担的功能不同

控股主体的主要作用通常是持有集团下属公司的股权，并承担集团层面的股权管理、融资、投资人安排及资本运作等事项。对于存在多轮融资的企业而言，不同投资人的持股比例、表决权、优先权以及后续退出安排，也通常集中在集团上层的控股主体进行处理。

经营主体则主要负责具体业务。例如，与当地客户签署合同、向供应商采购商品、招聘员工、租赁办公场所、申请当地经营许可、开立日常经营银行账户以及履行当地税务申报义务等，通常应当由实际开展相关业务的公司承担。

因此，两类主体之间最重要的区别，并不是公司注册在哪个国家或地区，而是其实际承担的功能、资产和风险是否与公司定位相匹配。从启源实际处理的境外公司设立和集团架构项目来看，相较于单纯选择注册地，在架构搭建初期明确各主体分别承担持股、融资还是实际经营功能，通常更加重要。

SHENZHEN 深圳

Rooms 1203-06, 12/F.
Di Wang Commercial Centre
5002 Shennan Road East
Luohu District, Shenzhen, China
中國深圳市羅湖區深南東路5002號
地王商業中心12樓1203-06室
T: +86 755 8268 4480

SHANGHAI 上海

Room 1201, 12/F., Tower A
Guangqi Culture Plaza
2899A Xietu Road, Xuhui District
Shanghai, China
中國上海市徐匯區斜土路2899甲號
光啓文化廣場A座12樓1201室
T: +86 21 6439 4114

BEIJING 北京

Room 303, 3/F.
Interchina Commercial Building
33 Dengshikou Street
Dongcheng District, Beijing, China
中國北京市東城區燈市口大街33號
國中商業大廈3樓303室
T: +86 10 6210 1890

TAIPEI 台北

Rooms 7F-702, 7/F., 188 Section 5
Nanjing East Road
Songshan District, Taipei
Taiwan 105411
台灣台北市松山區南京東路五段
188號7樓7F-702室
郵編: 105411
T: +886 2 2711 1324

TOKYO 東京

Rooms 502-03, 5/F.,
Lions Mansion Matsugaya
1-4-6 Matsugaya, Taito, Tokyo
Japan 111-0036
日本東京都台東區松谷1-4-6
獅子大廈5樓502-03室
郵編: 111-0036
T: +81 3 5776 2637

SINGAPORE 新加坡

138 Cecil Street, #13-02 Cecil Court
Singapore 069538
T: +65 6438 0116

KUALA LUMPUR 吉隆坡

Menara Suezcap, Tower 2
E-13A-3A, No. 2 Jalan Kerinchi
Gerbang Kerinchi Lestari
59200 Kuala Lumpur, Malaysia
T: +60 19 2177 344

NEW YORK 紐約

202 Canal Street, Suite 303, 3/F.
New York, NY 10013, USA
T: +1 646 850 5888

LONDON 倫敦

Room 5, 2/F., 39-41 High Street
New Malden, Surrey
KT3 4BY, UK
T: +44 20 3910 8392

二、适当分层有利于区分经营风险与股权安排

实际经营活动会产生客户索赔、供应商债务、员工争议以及其他商业风险。如果集团由不同国家或地区的经营主体分别承担当地业务，可以使相关经营风险原则上集中在相应公司，而上层控股主体主要承担持股及资本层面的功能。

这种安排在企业后续融资、重组或者出售业务时也较为清晰。例如，如果集团未来拟出售某一地区的业务，可以考虑转让相应经营公司的股权；如果需要引入集团层面的投资人，则可以在上层控股主体进行股权安排，而不必直接调整每一家经营公司的股东结构。

但需要注意，公司之间形成不同法律主体，并不意味着风险当然可以完全隔离。如果控股公司为经营公司提供担保，或者集团不同主体之间长期存在人员、账户、合同及资金混同，相关责任仍需结合当地公司法、合同约定和实际经营情况判断。

因此，设置控股层和经营层的核心，并不是简单地“多设几家公司”，而是使公司的法律形式与其实际承担的业务功能保持一致。

三、区分主体，也有助于厘清税务关系

中国企业出海过程中另一个常见误区，是认为公司只要注册在境外，其所得和管理活动就一定属于境外。实际上，公司的注册地并不是判断税务身份的唯一标准。

以中国企业所得税制度为例，《中华人民共和国企业所得税法》第二条规定，依照外国或者地区法律成立，但实际管理机构在中国境内的企业，也属于中国居民企业。《中华人民共和国企业所得税法实施条例》第四条进一步规定，实际管理机构是指对企业生产经营、人员、账务、财产等实施实质性全面管理和控制的机构。

因此，如果一家境外控股公司虽然注册在境外，但其重大经营决策、财务管理和人员管理长期主要在中国境内完成，仅仅设置境外注册地址，并不能当然排除相关税务居民风险。国家税务总局对于境外注册中资控股企业的相关规定，也进一步将高层管理地点、财务及人事决策地点等作为判断实际管理机构的重要因素。

与此同时，控股主体与经营主体之间如果发生服务费、贷款、知识产权许可或者其他关联交易，也需要关注交易定价。《中华人民共和国企业所得税法》第四十一条规定，企业与关联方之间的业务往来不符合独立交易原则，并因此减少应纳税收入或者所得额的，税务机关有权按照合理方法进行调整。

因此，将不同主体的功能划分清楚，也有助于后续说明各家公司为什么取得相应收入、承担相应成本以及获得相应利润。

四、境外公司层级增加，并不会当然减少合规义务

对于中国境内企业而言，在境外设置控股主体后，再通过控股主体设立其他境外公司，还需要同时考虑中国境外投资监管要求。

根据中国国家发展改革委《企业境外投资管理办法》第十三条，投资主体直接或者通过其控制的境外企业开展敏感类项目，实行核准管理；第十四条规定，投资主体直接开展的非敏感类项目实行备案管理，并根据投资主体性质及投资金额确定备案机关。

中国商务部《境外投资管理办法》第二十五条还规定，企业投资的境外企业进一步开展境外再投资，在完成境外法律手续后，境内企业应当按照规定向商务主管部门报告。

这意味着，即使境外架构中增加了控股公司，也并不代表后续投资就与境内投资主体完全脱离。对于集团内部每增加一层公司，都应考虑该层公司的实际商业目的，以及其是否承担持股、融资、区域管理或者其他真实功能。

在启源协助中国客户处理跨境投资及境外公司架构的过程中，也经常遇到企业已经完成境外公司设立，但随着后续增加新的投资人、经营地区或者融资安排，需要重新梳理原有公司架构的情况。因此，境外架构并不是在公司注册完成后就一成不变，而应随着企业实际业务的发展，对各层主体的功能和必要性进行持续评估。

总体而言，区分控股主体与经营主体，本质上是将集团层面的股权和资本安排与具体国家和地区的实际经营活动进行合理分工。

对于业务较为简单的企业而言，并不一定需要设置复杂的多层境外架构；但随着企业进入多个市场、引入境外投资人或者开展集团融资，提前明确各主体的功能定位，有助于使集团的股权关系、经营活动和合规责任更加清晰。

启源长期为客户提供世界各地的公司设立、跨境投资架构及后续合规服务，并已协助众多客户在不同国家和地区设立和维护公司，积累了丰富的跨境公司服务经验。如客户计划开展境外投资、搭建集团架构，或者需要对现有境外公司架构进行调整，启源可结合客户实际的业务模式、持股关系及融资安排提供相应协助。

如果您需要进一步的信息或协助，烦请您浏览本所的官方网站 www.kaizencpa.com

或通过下列方式与本所联系：

电邮： info@kaizencpa.com

电话： +852 2341 1444

手提电话： +852 5616 4140, +86 152 1943 4614

WhatsApp, Line 和微信： +852 5616 4140

Skype: kaizencpa