

中國企業出海架構中的控股與經營主體

隨著越來越多中國企業開展境外投資、海外融資及國際業務，企業的境外架構也往往不再只是簡單設立一家公司，而是根據不同主體承擔的功能，分別設置控股公司和實際經營公司。例如，由上層公司負責持有集團股權、引入投資人及進行資本安排，再由不同國家和地區的子公司負責銷售、採購、人員雇傭及其他具體經營活動。

從啟源過往協助中國客戶搭建境外公司架構的實務經驗來看，企業在出海初期通常首先考慮“在哪裡註冊公司”，但隨著業務規模擴大，真正影響後續管理的往往是“每家公司應當承擔什麼功能”。如果持股、融資、人員、合同及實際經營全部集中在同一主體，隨著集團業務逐漸複雜，稅務、法律及內部管理上的問題也會隨之增加。

因此，區分控股主體與經營主體並不是簡單增加公司層級，而是根據企業的實際業務和投資安排，對集團內部不同公司的功能進行合理劃分。

一、控股主體與經營主體承擔的功能不同

控股主體的主要作用通常是持有集團下屬公司的股權，並承擔集團層面的股權管理、融資、投資人安排及資本運作等事項。對於存在多輪融資的企業而言，不同投資人的持股比例、表決權、優先權以及後續退出安排，也通常集中在集團上層的控股主體進行處理。

經營主體則主要負責具體業務。例如，與當地客戶簽署合同、向供應商採購商品、招聘員工、租賃辦公場所、申請當地經營許可、開立日常經營銀行帳戶以及履行當地稅務申報義務等，通常應當由實際開展相關業務的公司承擔。

因此，兩類主體之間最重要的區別，並不是公司註冊在哪個國家或地區，而是其實際承擔的功能、資產和風險是否與公司定位相匹配。從啟源實際處理的境外公司設立和集團架構項目來看，相較於單純選擇註冊地，在架構搭建初期明確各主體分別承擔持股、融資還是實際經營功能，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
光啟文化廣場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、適當分層有利於區分經營風險與股權安排

實際經營活動會產生客戶索賠、供應商債務、員工爭議以及其他商業風險。如果集團由不同國家或地區的經營主體分別承擔當地業務，可以使相關經營風險原則上集中在相應公司，而上層控股主體主要承擔持股及資本層面的功能。

這種安排在企業後續融資、重組或者出售業務時也較為清晰。例如，如果集團未來擬出售某一地區的業務，可以考慮轉讓相應經營公司的股權；如果需要引入集團層面的投資人，則可以在上層控股主體進行股權安排，而不必直接調整每一家經營公司的股東結構。

但需要注意，公司之間形成不同法律主體，並不意味著風險當然可以完全隔離。如果控股公司為經營公司提供擔保，或者集團不同主體之間長期存在人員、帳戶、合同及資金混同，相關責任仍需結合當地公司法、合同約定和實際經營情況判斷。

因此，設置控股層和經營層的核心，並不是簡單地“多設幾家公司”，而是使公司的法律形式與其實際承擔的業務功能保持一致。

三、區分主體，也有助於厘清稅務關係

中國企業出海過程中另一個常見誤區，是認為公司只要註冊在境外，其所得和管理活動就一定屬於境外。實際上，公司的註冊地並不是判斷稅務身份的唯一標準。

以中國企業所得稅制度為例，《中華人民共和國企業所得稅法》第二條規定，依照外國或者地區法律成立，但實際管理機構在中國境內的企業，也屬於中國居民企業。《中華人民共和國企業所得稅法實施條例》第四條進一步規定，實際管理機構是指對企業生產經營、人員、賬務、財產等實施實質性全面管理和控制的機構。

因此，如果一家境外控股公司雖然註冊在境外，但其重大經營決策、財務管理和人員管理長期主要在中國境內完成，僅僅設置境外註冊位址，並不能當然排除相關稅務居民風險。國家稅務總局對於境外註冊中資控股企業的相關規定，也進一步將高層管理地點、財務及人事決策地點等作為判斷實際管理機構的重要因素。

與此同時，控股主體與經營主體之間如果發生服務費、貸款、智慧財產權許可或者其他關聯交易，也需要關注交易定價。《中華人民共和國企業所得稅法》第四十一條規定，企業與關聯方之間的業務往來不符合獨立交易原則，並因此減少應納稅收入或者所得額的，稅務機關有權按照合理方法進行調整。

因此，將不同主體的功能劃分清楚，也有助於後續說明各家公司為什麼取得相應收入、承擔相應成本以及獲得相應利潤。

四、境外公司層級增加，並不會當然減少合規義務

對於中國境內企業而言，在境外設置控股主體後，再通過控股主體設立其他境外公司，還需要同時考慮中國境外投資監管要求。

根據中國國家發展改革委《企業境外投資管理辦法》第十三條，投資主體直接或者通過其控制的境外企業開展敏感類專案，實行核准管理；第十四條規定，投資主體直接開展的非敏感類專案實行備案管理，並根據投資主體性質及投資金額確定備案機關。

中國商務部《境外投資管理辦法》第二十五條還規定，企業投資的境外企業進一步開展境外再投資，在完成境外法律手續後，境內企業應當按照規定向商務主管部門報告。

這意味著，即使境外架構中增加了控股公司，也並不代表後續投資就與境內投資主體完全脫離。對於集團內部每增加一層公司，都應考慮該層公司的實際商業目的，以及其是否承擔持股、融資、區域管理或者其他真實功能。

在啟源協助中國客戶處理跨境投資及境外公司架構的過程中，也經常遇到企業已經完成境外公司設立，但隨著後續增加新的投資人、經營地區或者融資安排，需要重新梳理原有公司架構的情況。因此，境外架構並不是在公司註冊完成後就一成不變，而應隨著企業實際業務的發展，對各層主體的功能和必要性進行持續評估。

總體而言，區分控股主體與經營主體，本質上是將集團層面的股權和資本安排與具體國家和地區的實際經營活動進行合理分工。

對於業務較為簡單的企業而言，並不一定需要設置複雜的多層境外架構；但隨著企業進入多個市場、引入境外投資人或者開展集團融資，提前明確各主體的功能定位，有助於使集團的股權關係、經營活動和合規責任更加清晰。

啟源長期為客戶提供世界各地的公司設立、跨境投資架構及後續合規服務，並已協助眾多客戶在不同國家和地區設立和維護公司，積累了豐富的跨境公司服務經驗。如客戶計畫開展境外投資、搭建集團架構，或者需要對現有境外公司架構進行調整，啟源可結合客戶實際的業務模式、持股關係及融資安排提供相應協助。

如果您需要進一步的資訊或協助，煩請您流覽本所的官方網站 www.kaizencpa.com

或通過下列方式與本所聯繫：

電郵：info@kaizencpa.com

電話：+852 2341 1444

手提電話：+852 5616 4140, +86 152 1943 4614

WhatsApp, Line 和微信：+852 5616 4140

Skype: kaizencpa