



28

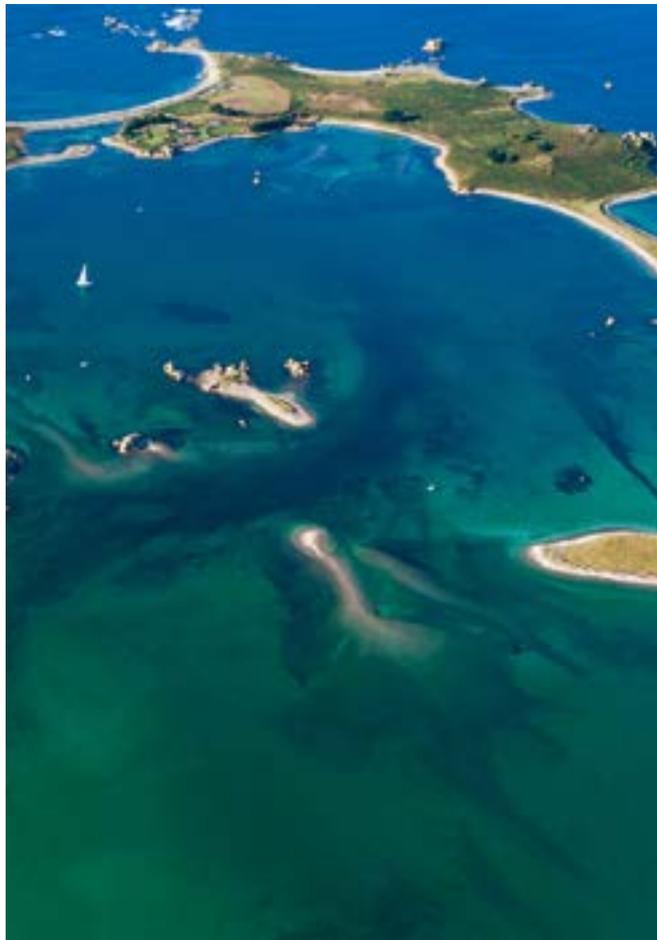
## 公司架构规划的目的、 原则和工具

28

公司架构规划的目的

28

公司架构规划的原则和工具



30

## 公司架构规划需考 虑的因素

30

投资目的

31

司法管辖区的选择

32

SPV 的选择

33

分公司还是子公司

34

政府机构审批

34

税收影响和税收协定

35

外汇管制与商业运作

35

公司架构规划  
的实际运用

35

公司架构规划  
-- 加工贸易

36

公司架构规划  
-- 进出口贸易

38

公司架构规划  
-- 企业重组

40

公司架构规划  
-- 合理节税



# 跨境投资 VS 架构规划



## 三生万物，循序生长

“江作青罗带，山如碧玉簪”，冬去春来，寒暑易节，犹如经济形势之变化，企业运营理念之更替。对于跨境投资和架构规划，从创刊号的《国际视野中的公司架构规划》到最近一期的《面对香港〈公司条例〉修订，你准备好了吗？》都有涉及。世易时移，无论是法律法规，还是实际操作，抑或是国际环境，无不已今非昔比，变化多端……

大道：从“飞湍瀑流”  
到“百川入海”

如果从 1987 年创立宏杰计起，虚晃廿八载已成昨日，宏杰从暂居香港一隅到两岸四地落地生根，从三、五同仁创业到为数十倍增员工提供安身立命之所，更不要说与时俱进所经历的种种“阵痛”……虽无大河向东之浩荡，但回想起来哪一程不如溪流入海经历过一程又一程迂回曲折方才走到今日？

远的不说，仅以三年为单位，三年前还在专业出版的门外“观望”，现在的我们已经在中国市场“站住脚”，成为境外（OFFSHORE）行业咨询服务领域的佼佼者和专业信息提供者。这其中，有我们“源于亚洲、基于亚洲、服务全球”理念的一以贯之，更有“本土化、专业化、市场化”的与时俱进和自我更新。这是根植于宏杰 DNA 中的东西，不疾不徐，自有分寸。

境外行业又何尝不是如此！金融风暴的直面冲击、OECD 的透明化强制，美国等在岸国家的围追堵截，哪一样不让 OFCs 穷则思变，艰难转型？光阴三载，有的来了，满载而归；有的步履维艰但仍在勉力支撑；也有的虽来势汹汹但已折戟沉沙……历经淘洗，境外行业中真正留下来的，只剩下这么接地气的几家，而宏杰便是退潮后在沙滩上为数不多捡贝壳的一个。

观念：从“鲜为人知”  
到“推而广之”

当我们于 2004 年在中国上海设立 WOFE 时，对中国人而言，“境外”还是一个很陌生的概念。及至到了 2011 年，《宏杰季刊》创刊之际，OFFSHORE 和 SPV 仍然是一个非常小众的、几乎很少出现在大众媒体上的专业术语。

如今，各种 SPVs 和筹划运用出现在中国最知名、最大规模的企业架构中。不仅如此，主流媒体时常会对 VIE 架构中的 SPV 进行分析，比如，美国中概股在 2011 年前后的轰动一时。尽管 OFFSHORE 及 SPV 仍然以较为“负面”的形象出现在公众视野，但是，它已经不再让人觉得陌生，更值得欣喜的是，不同的客观评价亦得以发出声音——对“OFFSHORE”及 SPV 众口一词指责的景象已不多见。

可以说越来越多的人接受了这些从西方普通法中“舶来”的概念，套用一句常听到的感慨：连上海自贸区都要开展离岸金融中心了，还有什么可诤言呢！是的，我们很乐见其中有自己的一份努力，比如我们一期又一期杂志、Newsletter 以及特别报告，还有《中国企业境外投资法律与实务》一书对跨境行业利益相关人的潜移默化。

趋势：从单纯  
“引进来”到  
真正“走出去”

三年前我们对 OFFSHORE 及 SPV 的关注点还主要侧重于国际贸易，比如，我们在“公司架构规划的实际运用”一期中把关注的侧重点放在了“公司架构规划——加工贸易”和“公司架构规划——进出口贸易”方面。之所以如此，主要是因为当时中国虽受到金融危机的冲击，但作为“世界工厂”仍然如火如荼地吸引外资并以国际贸易的方式“回流”到发达经济体。

时至今日，形势已经大为不同。在拉动中国经济的三驾马车中，吸引外资和国际贸易已经不再是绝对的主导力量，相反，内需市场的开拓和中国企业的转型升级正成为中国政府和企业界的共识。大批中国企业基于前 30 多年的财富积累，它们相继到海外并购、投资和上市，昔日单纯的“引进来”开始向真正的“走出去”转变，“西风压倒东风”正逐渐让位于“东风西渐”。

翻看《宏杰季刊》，我们发现一些当时的明星企业星光不再，比如，“公司架构规划——企业重组”中的无锡尚德，它已经于 2013 年 5 月被宣布破产重组；同样地，当年沸沸扬扬的四川腾冲收购美国悍马一案也早已成为明日黄花，被后来一浪又一浪跨境并购的成败得失淹没。

不得不说，变了，一切都变了。但“变化”本身就是一个中性词，无所谓好坏。之于 OFFSHORE 及其 SPV 在中国乃至全球的发展，变化并不是什么坏事，它正呈现出更加蓬勃的生命力。生在这个时代，宏杰集团有幸见证并深度参与到境外行业在中国的引入、发展、深化进程中，这何尝不是一种成长的乐趣？我们相信，真正意义上的国际视野和架构规划正在向我们走来。

我见青山多妩媚，青山见我亦如是。惟愿！

应用：从单一“避税”  
到全方位“特殊目的”

随着金融危机后全球经济版图的调整，积累了不少财富的中国人和中国企业开始到全球“抄底”资金、项目、渠道、品牌、技术、人才，他们无不取道香港、新加坡、BVI、开曼群岛、塞舌尔、毛里求斯、卢森堡等境外金融中心，藉由其 SPVs 在全球市场上纵横捭阖。不仅如此，对于新富起来的中国高净值资产人士，信托、基金会等也开始走进他们的视野，成为家庭财富规划的工具。

随之而变的还有 OFFSHORE 及其 SPV 的运用，从过去主要用作返程投资到后来的国际贸易节税、境外股权税收筹划，再到用作现在仍然非常重要的红筹架构、信托代持，甚至 FATCA 下是否需要放弃美国绿卡，以免美国税务局对其在全球范围内进行财产征税……

无论是企业家还是专业人士，他们（特别是企业家）开始逐渐超越“什么是 BVI、开曼公司”、“用 OFFSHORE 及 SPV 有什么好处”这样浅层次的认知阶段，他们不光知其然还希望知其所以然。比如，来自湖南金驰集团的负责人赵琳先生，从加拿大留学归来打理家族企业的他颇具国际视野，亲自订阅从创刊号起的每一期《宏杰季刊》，潜心研究希望能够帮助其企业实现德国上市……

对于跨境投资而言，无论是外国企业来华投资还是中国企业境外投资，它们都需要通过一定的集团/公司架构作为支撑。藉此，才有利于实现在全球市场的纵横捭阖和攻城略地。

举例来说，假设你欲到美国投资。在确定了投资项目和可行性评估之后，你肯定会考虑透过何种方式进入美国这个问题——是选择绿地直接投资还是并购控股？是采用公司制还是信托或基金加以管理？是直接从中国到美国进行税务安排还是借道他国享受协定股息税率？

同样地，如果外资企业欲进入中国市场，它们亦需要考虑中国境内和中国境外的公司架构规划。比如，是采用外商独资企业<sup>2</sup>、合资还是设立外国企业常驻中国代表处？是由母公司直接控有其中国 WOFE 还是由母公司旗下的香港公司来控股？

如此等等，不一而足，无不说明公司架构规划的重要性。但遗憾的是，公司架构规划对很多人来说都是一个“盲点”，虽然他们相当熟悉和了解当地或本国的因素，但往往因信息不对称或者专业素养不够而对境外因素非常陌生。仅仅凭借本土经验，便草率地设计其全球的公司组织架构，将可能给公司的发展带来“灾难”。

注释：

<sup>2</sup> 外商独资企业，即 Wholly Owned by Foreign Enterprise, 简称“WOFE”。

# 公司架构规划的目的、原则和工具

## 公司架构规划的目的

对于公司架构规划的目的，各种专业书籍或文章多有论述，我们无意在此照本宣科。对企业而言，说到底，考虑为什么要设立一家公司，其唯一的目的就是：企业生存和股东盈利。考虑到短期利益（有时会牺牲长期利益）和长期利益（有时会牺牲短期利益）的差异，我们对公司架构规划的目的加以如下细分：

- 降低成本；
- 寻求利润；
- 市场突破；
- 上市和融资；
- 为企业未来发展提供法律保障。

公司架构规划的目的不同，在实际操作中，我们采用的投资工具和投资方法也各异。比如，当公司架构规划的目的是 IPO（Initial Public Offerings, 简称“IPO”）时，那么，你需要就有关法律要求对交易所和当地管理部门做出因应。此外，你还需要确保该公司上市前的私人老板们没有任何法律问题。考虑到这些因素，我们就明白了为什么开曼公司常被用来做 IPO 进行上市，而非 BVI 公司。对此，我们稍后将进行详细分析。

同样地，如果公司架构规划的目的是为了进入欧洲市场投资，那么，寻找具有“税收效率”的工具则更为紧要。对于投资欧洲，英国公司是一个具有税收效率的投资工具。因为英国是欧盟成员国，通过英国公司为海外股东配发收益所得时可以享受税收

减免。

公司架构规划是一个庞大而“生机勃勃”的服务行业，但直到现在，这个行业都是由西方国家的专业人士和学术界占主导，他们几乎很少去关注和理解中国市场。尽管“四大”国际会计师事务所声称将公司架构规划行业引进到中国，但由具备中国本土背景和专业素养的机构或专业人士来做，无疑会更好。

现在，在大中华区有着 28 年专业服务经验的我们正致力于调查、研究这个行业，从理念到工具，从方法到应用，希望通过把国际化和本土化做有益的结合，从而为读者提供公司架构规划的全景画面。

这正是我们在做的第一步。

## 公司架构规划的原则和工具

我们可以将公司架构规划的工具简单地分为：

- a) 特殊目的工具 (Special Purpose Vehicle, 简称“SPV”) (比如，法人实体、公司、基金等)；
- b) 构成法律关系的方式 (比如，合同、协议、许可关系、信托等)。

坦率地说，构成法律关系的方式经常包含在 SPV 的运用中，他们通过共同作用来达成公司架构的目的。不过，在有些案例中，SPV 一点也不“特殊”。





从狭义上讲，SPV 仅限于中介实体 / 机构，这些中介实体 / 机构所发挥的作用比较特殊，如代表股东、利用避免双重征税协议（Double Taxation Treaties, 简称“DTT”）等。因此，大部分的 SPV 并非运营实体<sup>3</sup>。

从广义上讲，运营实体也可以是一个 SPV。本文中的“SPV”，亦将采用广义的 SPV 概念。

关于公司架构规划的概念，有这么一些相关的认识和说法：

**认识一：**公司架构规划，是指通过综合运用各种投资工具，而达成特定投资目的的解决方案。其中，公司架构规划本身并不是“目的”所在。

**认识二：**公司架构规划与法律因素息息相关，通过运用 SPV 和构成法律关系的方式来加以实现。公司架构规划的目的，不是为了违反或超越政府的法律规定，而是为了在现有法律框架下尽可能充分地利用法律给予的补助和有利因素，实现利益最大化。

**认识三：**公司架构规划不是一劳永逸的，需要根据政治、法律环境的变化，定期或不间断地予以检视，并作出相应调整。可以说，公司架构规划没有“样本”可循，也不能“一把钥匙开一千把锁”。所有的公司架构规划都应当是量身定制的。

**认识四：**公司架构规划能够产生效力，

仅仅通过使用特殊工具不一定可以实现。相反，它的生效与否取决于如何在不同的地方安置不同的特殊工具和法律关系。只有 SPV 和法律关系安排筹划得当，才能实现最终的目的。

目前，中国市场还没有一本（很遗憾，我不得不这么说）正式的书籍或出版物<sup>4</sup>对公司架构规划进行研究和分析。在实际操作中，有的公司会遇到一些问题，于是，便有了一些应对之策。中国内地绝大多数公开发行的文章，基本上是外来知识拷贝和具体解决方案的捏合。看似融为一体，实际上仅仅是单纯的“拿来主义”，这样的知识储备根本不足以读懂解决方案背后的概念和逻辑所在。

如果境外从业人员对设计的架构“不求甚解”便盲目使用，可能会带来灾难。比如，信用违约交换（Credit Default Swap, 简称“CDS”）本来是一种很好的避税工具，亦是一个非常高技术的但不用于 SPV 的架构工具。从法律的角度来看，整个 CDS 就是一份合同，但不知道为什么那些“推销员”却本末倒置，将 CDS 卖给不明所以的投资者，以致酿成大灾<sup>5</sup>！

比如，有两位投资人 A 和 B，他们都是同一家 BVI 公司的股东，二人皆为中国居民。如果投资人 A 准备将其 BVI 公司股份转让给投资人 B 时，那么，两人需要签署一份转股协议。其公司架构规划者“拷贝”了一份香港居民的转股协议，该协议甚至包含了“该转股协议受香港公司法例规管”这样的条款。

殊不知，全盘照搬地套用公司架构规划会带来“大麻烦”，因为该案例中两位投资人都跟香港毫无关系，香港法院不会受理他们之间的任何纠纷。一旦发生纠纷，该 BVI 公司两位投资人将只能在 BVI 法院或中国法院（两人皆为中国居民，且协议签署地在中国）寻求解决。

但事实是，他们的纠纷很难在中国得到解决。这是因为，如果想通过中国法院解决

注释：

3 “运营实体”，是指有实际运营机构的公司实体，通常是盈利中心之一。

4 直至 2013 年 10 月宏杰联合浙江天册律师事务所共同出版了《中国企业境外投资法律与实务》一书，中国境内或可说方有专门研究公司架构之专著。如您有兴趣了解公司架构的相关内容，可联系我们。

5 [http://en.wikipedia.org/wiki/Credit\\_default\\_swap](http://en.wikipedia.org/wiki/Credit_default_swap)

纠纷，那么，他们必须披露其在中国及全球的应税所得。如此看来，能否达成解决纠纷尚不可知，但一系列法律和税务问题却应运而生。这是多么可怕的事情！

那么，你可能会说，在中国行不通，那么通过 BVI 法院来寻求纠纷的解决怎么样呢？实际上，通过 BVI 法院来解决纠纷也并不乐观。

情况一：BVI 法院可能会拒绝受理，因为两位投资者之间签署的转股协议写得明明白白：该协议受香港法例规管。

情况二：如果承办该案子的律师足够

聪明的话，他可以就容易引起争议和抱怨的事项起草一份文件，并强调其与 BVI 法律法规的关联性。但要知道，飞到 BVI 进行法律诉讼无疑将所费不菲。



在公司架构规划中，选择合适的司法管辖区、正确的 SPV 和正确的“方法”，对专业性要求很高。我们强烈建议不要简单地将当地或本土的经验移植、拷贝到您陌生或不熟悉的领域和司法管辖区。



## 公司架构规划需考虑的因素

针对如何选择合适的 SPV 和实施方法，这其中有许多因素需予以考虑，即：

- 1 投资目的；
- 2 司法管辖区的选择；
- 3 SPV 的选择；
- 4 分公司还是子公司；
- 5 政府机构审批；
- 6 税收影响和税收协定；
- 7 外汇管制与商业运作。

### 投资目的

在此，我们以当前最常用的境外公司为工具看看不同投资目的对公司架构规划的影响。

比如，如果某中国企业（Domestic Company）欲到海外上市。那么，在进行公司架构设计时，专业人士通常会推荐境外设立开曼公司，作为中国企业的控股公司。因为，开曼公司允许在美国、香港、伦敦等国际金融中心上市。而塞舌尔公司则达不到此目的。

又如，若某中国企业希望以外资的身份返程投资中国，那么，他将会非常希

望该公司股东信息不被披露。在 2009 年以前，BVI 公司是达成此目的的首选。但是，随着 BVI 在 2009 年与多个国家签署了一系列的税务信息交换协议<sup>6</sup>（Tax Information Exchange Agreements, 简称“TIEAs”），BVI 公司信息已经不再高度保密。

或者，如果某中国企业的目的是在海外做进出口贸易，那么，其公司架构设计的首选之 SPV 则是香港公司。为什么呢？香港背靠中国内地，地理位置优越，便于召开董事和股东会议，而且香港是名副其实的国际金融中心，在申请香港税务居民身份享受 5% 的预提所得税税率时非常具有竞争优势。

另外，如果某中国高净值资产人士（High Net Worth Individuals, 简称“HNWIs”）希望在境外对其资产进行保值、增值，那么，由专业投资银行或资产管理机构所设立的信托公司远比直接境外设立公司低风险、高收益得多。

.....

由此可见，基于投资国家 / 地区和投

注释：

6 其中，2009 年 12 月与中国签署了相关协议。



资目的的不同，公司架构设计所要考虑的功能需求、法律风险、税务环境等亦相差甚远。因此，公司架构的规划需要结合实际情况，具体问题具体分析，那种认为“公司架构规划不过是简单的公司设立和登记”的认识是非常表面肤浅的。

其实，公司的设立和登记不过是公司架构规划方案最终的呈现形式，而在筹划公司架构的解决方案时，常常需要专业人士的专业知识对各种因素加以考量，唯有如此，才能从容控制风险，确保“远航之船”乘风破浪。

实际上，降低税负也并不“不是”公司架构规划的唯一或首要目的。经验丰富的公司架构规划者，他们尽力筹划和真正希望的是：通过在某些司法管辖区课税，从而在整体上使其全球税负得以减轻。这就是为什么新加坡公司和香港公司常常被用作税务筹划的原因，而他们只是低税率，并非零税率。

## | 司法管辖区的选择

进行公司架构设计时，一个不能不考虑的因素就是司法管辖区（Jurisdictions）的选择。

在这里，“司法管辖区”指的是一个独立的、自治的“区域”，可以是一个国家，一个州、一个城市（如美国的特拉华），也可以是一个特别的经济/行政区（如香港、纳闽岛等），或者是自治的独立领土（如 BVI）。

绝大多数的境外金融中心都采用了英国普通公司法。这些境外金融中心被广泛地应用于公司架构设计和规划中，在全世界流行，当然也包括亚洲。在亚洲，公司架构规划者们熟悉的司法管辖区有：开曼、萨摩亚、新加坡、香港，以及其它采用英国普通法系的国家或地区。



*选择司法管辖区实际上就是选择其法律体系和“方法”。*

*与 SPV 操作相关的所有合同、协议，都必须在其司法管辖区法律环境所许可的范围内进行起草和实行。这也正是为什么选择合适的司法管辖区会如此重要！*



根据我们的专业经验，司法管辖区可以被分为三大类。

一个极端是，司法管辖区的公司法几乎完全基于英国公司法，如：香港和新加坡。在香港和新加坡，公司法的理念现代、结构复杂，以此来保障股东、债权人和公众等利益方权利和义务的平衡。不过，在香港和新加坡，其公司的股东和董事信息是对公

众公开的。

另一个极端是，司法管辖区的公司法以 BVI 为原型。实际上，BVI 公司法是英国公司法的高度简化。这一类型的司法管辖区有萨摩亚、塞舌尔、文莱、纳闽岛等等。

其它的司法管辖区，则介于上述两者之间。其中，最著名的是开曼和百慕大。

了解了这些，我们就应当考虑接下来的“一个”问题，即搞清楚有哪些司法管辖区可供选择，比如 BVI, 萨摩亚、香港、特拉华等，而一些复杂的公司架构规划，规划师则可能会选择英国、荷兰等。

你知道多少司法管辖区呢？事实上，司法管辖区并不多，也的确如此。很多公司架构规划师能够对常见的司法管辖区说出个一二三来，比如 BVI、萨摩亚、特拉华、开曼、伯利兹、百慕大、巴哈马、库克群岛、香港、纳闽岛、毛里求斯、巴拿马、塞舌尔、新加坡、荷兰等。

自从上世纪 80 年代以来，上面这些司法管辖区都成为了声名显赫的“国际金融中心”。迄今，它们的历史大多不超过二、三十年。

除此之外，你还了解其它的司法管辖区吗？比如，伦敦、泽西岛、根西岛、马恩岛、阿鲁巴岛、巴巴多斯、塞浦路斯、直布罗陀、卢森堡、列支敦士登、马耳他、马德里、蒙特塞拉特岛、英属特克斯和凯科斯群岛等。作为国际金融中心，它们中的很多司法管辖区已经有 60-100 年的历史。至今，它们仍然经常被欧洲架构规划者运用于欧洲的公司架构规划中，这



一清单上的名字一直都在增长，如今，已经有 50 多个。其实，离岸和在岸都是相对的概念。从全球范围来看，似乎只有少数的司法管辖区不能被用作公司架构规划。

比如，中国和德国，因为其税务非常复杂，不适合用作公司架构规划。又如，从前苏联分离出去的国家，它们的法律体制不稳定，不适合用作公司架构规划。另外，对资金自由流动限制（如中国）或限制外国控股（马来西亚）的国家，也不能用作公司架构规划。

## SPV 的选择

很多的公司架构规划者都存在误解，他们将 SPV 的选择与司法管辖区的选择等同。有人常问：你为什么要选择 BVI 公司？答：因为 BVI 公司很便宜。

事实上，我们不仅要选择 SPV 的司法管辖区，还需要选择该 SPV 所适用的法律形式。而可供选择的 SPV 法律形式有：开曼豁免公司、香港股份有限公司、BVI 商业公司、美国有限责任公司等。

要知道，同一司法管辖区有不同类型的 SPV。例如，在开曼，有开曼豁免公司和开曼有限合伙公司。在香港，则有香港股份有限公司和香港担保有限公司。其实，这并不“反常”，就像在中国，我们也有 WOFE、内资企业、中外合资企业、中外合作企业等各种不同的公司形式。

每种不同类型公司都受相应的法律法规规管。因此，根据不同需要，公司架构规划者可以为其客户选择不同类型的 SPV。对于特别复杂的公司架构规划，我们会选择“特别”司法管辖区的“特别”法律法规。对经验丰富的公司架构规划者而言，实际上，很多筹划和决定的顺序是反过来的：

a. 决定其 SPV 的用途——希望受何种法律规管和保护（例如，用于降低税收的 DTT，或者用于国际批发银行市场的银行法等）。



b. 决定采用何种 SPV、该 SPV 将用于哪些司法管辖区——这些都将对股东、运营企业、外部第三方（如政府、债权人、银行、客户、供应商、员工等）的关系进行规管。

具有“国际理念”的司法管辖区，正在制定各种法例来创造特殊的 SPV，以吸引全球范围内的公司架构规划者。此举将会给各司法管辖区带来两大好处：一方面，政府将可以征收各种牌照费；另一方面，当地经济将可以吸引资本的大规模流入。

以 BVI 为例，其政府并不讳言 BVI 国际商业公司（International Business Company，简称“IBC”）就是为了征收牌照费，而 IBC 便是以前非常流行的 BVI 离岸公司。BVI 是一个非常小的司法管辖区，其人口仅仅有 20,000，根本不足以提供任何形式的金融服务。但是，现存的 BVI 公司却已经超过一百万。即便每个公司的牌照费仅以 50 美元计，BVI 政府的收入都已经达到五千万美元——这对 BVI 这样的小政府来说，可不是个小数目！

正因为如此，很多小的司法管辖区纷纷模仿 BVI，提供离岸公司作为 SPV，如萨摩亚、塞舌尔、毛里求斯、纳闽岛等。

对亚洲人而言，较为常见的 SPV 形式多为“股份有限公司”或“合伙制”。除此之外，你还了解这些 SPV 吗？比如，公司、国际商业公司、离岸牌照、豁免公司、非居民公司、混合公司、C 类公司、S 类公司、有限责任公司、SGPS、GMBH、AG、SA、UCITS、OEIC、基金、有限合伙公司等。

如果你还不知道这些 SPV，也大可不必担心，因为，除非在特殊情况下，有些 SPV 很少会用到。除了公司实体外，用作公司架构规划的 SPV 还有很多。为了便于理解，我们尝试将其分为两类：

a. 法人团体——该类 SPV 具有独立法人资格，如法人团体（有限责任或无限责任）、基金、有限责任公司；

b. 非公司法人团体——分公司、信托（具备信托主体）、有限责任合伙企业、协会 / 俱乐部、代表处、合资企业。

## | 分公司还是子公司

企业进行海外投资，需要从各个方面、各个角度来设计公司架构。比如，在当地设立子公司还是分公司？如果是要设立子公司，是直接投资还是通过中间控股公司间接投资？另外，其公司架构的筹划是否将税务和信息交换等因素考虑进去？又或者，由于中国实行投资审批制和外汇管制，其公司架构能否有利于通过主管机构审批和外管局结汇？

我们知道，分公司不是独立法人，属于中国企业在当地的一个常设机构（Permanent Establishment，简称“PE”）。从财务会计和纳税的角度看，各地的税法不同。有一些国家（比如中国），分公司可以根据总收入乘以核定利润率计算出核定的利润，然后按照适用的税率在当地缴纳所得税，并按照收入减去成本费用后的实际利润缴纳所得税。有一些地区两种方法都采用，比如香港。

另外，分公司的亏损可以通过合并财务报表的方式，以此来抵免总公司的应纳税所得额，从而降低整体税负。但分公司将税后利润汇回总公司，各地区的税法则有很大的分别。有一些地区已向已汇回总公司的利润向总公司征预提税（Withholding Tax）或股息税（Dividend Tax），有一些地区则以分公司所有实际利润向总公司征预提税，但可抵免分公司已缴的所得税。

这个确实不好理解，但是从纳税义务人的角度看，就会容易很多，两个纳税义务人：一是，需缴纳企业所得税的分公司；二是，需缴纳股息税或预提所得税的总公司。很明显，它们的税率不同，DTT 协议对总公司和分公司实际税务情况的影响也不同。

而子公司则属于独立法人，根据当地公司条例设立，并受其管制，在当地

需要保留规范的财务会计记录，通常按照收入减去成本费用后的实际利润在当地缴纳所得税。子公司独立核算，其亏损不能抵免母公司的应纳税所得额。

子公司将其税后利润作为股息汇回母公司时，通常需要在当地缴纳预提所得税，预提所得税税率的高低取决于母公司与子公司所在国家/地区所签订的协定税率。比如，中国对非居民企业征收 5-10% 不等的预提所得税税率，而签署了协定股息税率的国家则可能为较低的 5%，如香港、塞舌尔、新加坡、文莱、巴巴多斯等。



值得注意的是，由于中国对居民企业实施全球征税，因此，中国公司取得的境外分公司和子公司税后利润，仍需缴纳中国企业所得税，其中，该利润已经在境外缴纳的所得税可以在一定限额内抵免。

## 政府机构审批

现在，让我们回过头来看中国及中国企业，以此来了解一下政府机构审批在公司架构规划中的影响。

根据现有的法律法规，中国企业到境外投资，一般需要到发改委、商务部和外汇管理局等部门申请事前审批或核准。境外企业在当地注册成立后，还需报商务部备案，并向中国驻外商务参赞处报到登记。

以 2009 年媒体报道得沸沸扬扬的“四川腾冲重工收购悍马项目”为例。虽然这是完全的市场行为，但是舆论和商务部对于高能耗的“悍马”并不支持。由于收购悍马与中国汽车产业总发展策略相左，最终结果是，污染与“绿色”的差距让腾冲重工收购悍马案无疾而终。

因此，投资海外时，企业仍需结合国家关于境外投资产业的整体态度，充分考虑到政府审批的倾向性意见，进而判断审批难度，控制好风险。

同样地，虽然大多数国家都对外资持欢迎态度，但是特定行业和领域可能会因受到格外关注而无法通过。比如，中铝收购澳大利亚力拓股权，以及华为收购 3Com 等案例，都因遇到投资国的审批门槛而失败。

因此，启动投资方案和进行公司架构设计前，一定要做好前期的市场和政策等方面的可行性研究，只有这样才能有利于公司架构规划的审批和顺利通过。

## 税收影响和税收协定

在公司架构规划中，税收因素可



能已经成为最需要考虑的因素之一。以荷兰为例，尽管荷兰是一个大陆法系的国家，其 SPV 操作起来非常复杂，且成本高昂。但是，凭借其已经与世界 110 多个国家或地区签署了 DTT，荷兰公司仍然被广泛运用于投资欧洲的税务规划中。如今，荷兰已经成为众多公司的集团总部聚集地，因为荷兰公司可以帮助企业实现其全球税负（尤其是欧洲税负）的最小化。

有一些国家，其 DTT 的签署仅仅出于“区域性”和“局部性”的考虑。新加坡就是这样的例子。基本上，新加坡所签署的一系列 DTTs 都仅限于贸易伙伴。不过，值得注意的是，新加坡是唯一一个与中国内地和台湾都签署了 DTTs 的国家，这在台湾放开陆资入台的大背景下将会有所作为。

目前，中国已经与 100 多个国家或地区签署了避免双重征税的 DTT。根据税收协定，两国公司间发生的股息分配或转让所得的跨国获取，在收入来源国可享受减低税率征税的优惠



待遇。

另外，中国通过的新《企业所得税法》及其实施细则，对跨国投资架构的设计亦产生了重大的影响。其中，比如“10号文”的出台宣布SPV红筹上市的道路已经不再好走。而关于“关联企业”、“合理商业目的”、“非居民企业”等一系列与国际税务规范接轨的法律法规的生效，都使得公司架构规划需要更加全球化的战略思维和更加专业化的筹划方式。

## | 外汇管制与商业运作

在公司架构规划中，外汇管制和商业运作是最容易被忽略的一点。但由于中国对外汇仍然实行“管制”，这就意味着，中国企业在境外运营时，如果其汇率与美元挂钩，那么，这些企业都几乎是在一个“低风险”的外汇保护环境中的。

中国外汇储备虽然比较充足，但外汇管制仍十分严格。应该看到，中国企业“走出去”试水的大多是央企，

且多投资于矿产、能源等战略性资源。对于普通民营企业，其海外投资多以资本运作为主，而生产、贸易、运营等实体操作并不占主流，这愈发彰显出公司架构规划对国际商业运作的重要性。

大多数可供用作SPV的司法管辖区，都允许境内企业采用多种货币结算。但问题是，某种货币能否成为“操作币种”，主要在于其能否被大规模地广泛流通和使用。实际上，如果你的企业是真正意义上的国际大企业，很显然，人民币并非合适之选，因为人民币还远远不够国际化。

目前，国际的大趋势是采用“合并财务报表”来整合各种各样的公司实体和SPV。从商业运作效率和会计方法考虑，针对你当前采用的会计方法和汇兑方式，一位好的会计师所给出的建议将非常有价值。否则，汇兑将会成为一个大问题，因为一旦采用糟糕的会计方法，很可能使盈利部门出现“账面亏损”。

# 公司架构规划的实际运用



鉴于公司架构规划非常具有创造性，且变化很快。因此下述案例和例子并不求面面俱到。对于优秀的公司架构规划策划人来说，信息和规划工具每个月、每周、每天都在不停地更新，需要密切关注、随时调整，单纯地拷贝将是非常非常危险的！



## | 公司架构规划——加工贸易

首先，我们就从一个比较传统而简单的案例说起，即加工贸易。尽管在加工贸易的公司架构规划中，并无多少技术和知识含量，但是该模型却在市场中使用非常广泛。因此，我们接下来将为您介绍该模型是怎样从

“草稿”到实施的。

### 存在问题

在加工贸易企业中，SPV被广泛地应用于其原料进口以及加工完成后的贸易出口中。通过利用境外公司搭建公司架构，加工贸易型企业可以

实现进出口税收优惠，并顺利实现转口贸易。

客户为欧洲制造商，其希望在中国设立工厂，以利用当地低廉的劳动力。由于生产所需要的原材料具有高技术含量，必须从欧洲进口，那么，该制造商所面临的问题有：

a. 是否与中国工厂签署了“三来一补”协议；

b. 如果没有签署“三来一补”协议，那么，该欧洲制造商应当选择哪一个司法管辖区作为 SPV，并通过签署相关协议来实现利益的最大化？

#### 需考虑的“盲点”

通过我们的调查研究，我们告知该欧洲客户：

a. 税务不是唯一的考虑因素。尽管中国加入 WTO 十多年了，但是，对很多进口原材料仍有一定的限制，并对其征收关税。

b. 如果签署了“三来一补”合同，该客户可以在中国设立“分支机构”。尽管当地政府可提供一定的税收优惠，但该客户在中国设立的分支机构仍然受中国税法规管，并且一旦在中国设立常设机构，其汇回总公司的利润将可能被征收预提所得税。

#### 解决方案

在加工贸易中，其解决方案是典型的“二层 SPV 结构”，（见图 2）。

在该架构中，为中国境内公司提供原材料的海外供应商并非直接进行原材料进口，而是通过架设香港公司在中间，以香港公司作为原材料进口的中转。

之所以如此，是基于内地与香港签署的《关于建立更紧密经贸关系的安排》（下称“CEPA”），截止到 2013 年 12 月 31 日，已经有 1000 多种货物从香港进口到中国内地享受零关税的优惠，受惠货物 71.6 亿元。

很多加工贸易型企业都通过香港公司作为中转，以享受零关税的税收优惠。待中国境内企业加工完成后，一部分直接销售到中国国内市场，而大部分成品则通过香港公司签署购销合同，销往海外。对于进出口贸易企业常用的公司架构，我们将在接下来的案例中为你解析。

该欧洲制造商售往美国客户所得之利润，可以存留在香港，仅需缴纳 16.5% 的税率，比中国内地的 25% 的税率低。同时，作为签约制造商的香港分公司（中国），其汇回香港公司的利润，可以根据香港和内地签署的 DTA（Double Taxation Agreements），仅需缴纳 5% 的预提所得税。

对于利用 SPV 作为控股公司，则无需太多考虑，因为在上述架构中仅有唯一的一个股东，即该欧洲制造商。在香港，所有的股息在汇出时都无需缴税。

### 公司架构规划 ——进出口贸易

尽管中国经济正在从贴牌生产（Original Equipment Manufac-

turing，简称“OEM”）和设计代工（Original Design Manufacturer，简称“ODM”）向自主品牌转型升级。但中国仍然是除了美国之外的全球第二大资金流入国，外国投资者仍纷纷以“商人”的身份出现，或批发或零售，他们在中国设立了越来越多的 WOFE。

#### 存在的问题

某美国批发商希望从中国的工厂购买产品，并销往美国。问题是，该客户所需产品需要向多家中国工厂购买，不同厂家间购买的协调问题很重要。因此，该客户在中国设立了 WOFE。在这个案例中，该美国客户所面临的问题是：

a. 该美国客户应该选择哪个司法管辖区作为 SPV，以此在中国设立 WOFE，实现利益最大化；

◆ 美国政府对 SPV 的运用非常敏感，只有具有“实体”经济的司法管辖区才可用作 SPV。否则，美国政府将会对 SPV 征税，因此 BVI 类型的 SPV 在这个案例中不可行；

◆ 同样地，由于美国税务机关可能会认定 SPV 是为了避税而故意“伪造”，因此，很少有司法管辖区可用



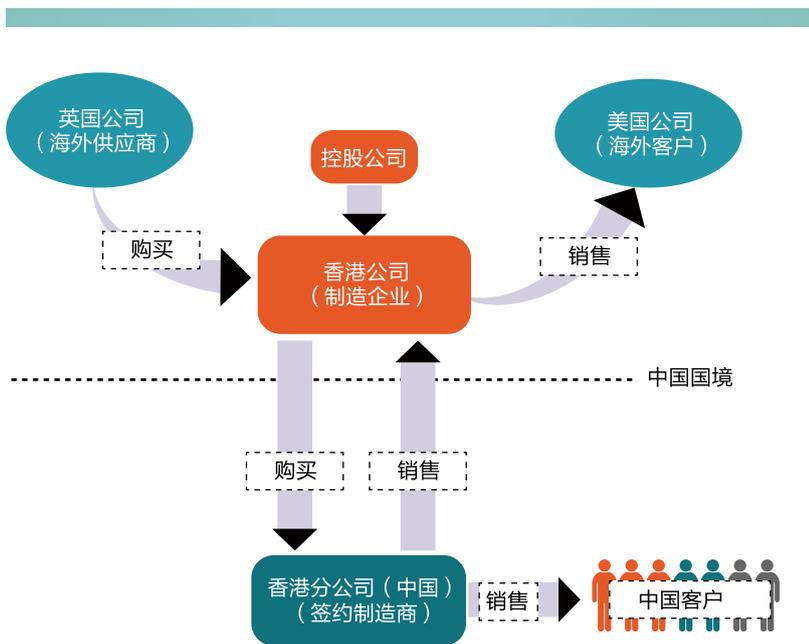


图 2 加工贸易型公司架构

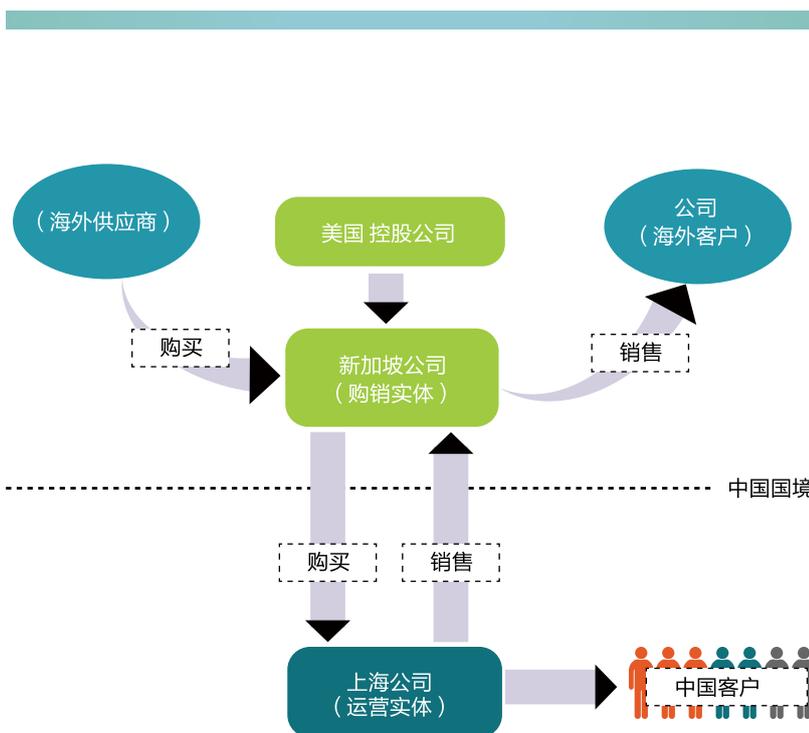


图 3 进出口贸易型公司架构

作中间的 SPV。

b. 美国实行全球征税。因此，该客户降低税负的唯一办法就是利用 DTT；

c. 该客户需要设立一家实体公司作为购销实体，以此来处理银行、航运、会计等方面事宜；

d. 将其 WOFE 设立在中国内地的哪个城市？

### 需考虑的“盲点”

经过调查、分析和研究，我们认为客户：

a. 如果税务因素是该美国客户的主要考虑的话，那么，其需要选择一个与中国和美国都签署有 DTT 的司法管辖区作为 SPV；

b. 对于在中国设立运营机构，该客户应当意识到：尽管在中国设立 WOFE 的成本都不高（从租金和薪资考虑），但如果没有合适的且具有专业素养的员工，亦很难保证 WOFE 的顺利运营；

c. 该美国客户在中国的日常运营都采用英语，其采购的工厂基本都在杭州、苏州和上海境内。因此，设立的 WOFE 最好靠近苏杭沪。

### 解决方案

该案例的解决方案是典型的“三层 SPV 结构”。第一层结构为美国控股公司，不宜做任何的改变。对于第二层结构，适合美国客户用作 SPV 的司法管辖区必须是：

a. 一个“实体”经济，可供选择的司法管辖区仅有新加坡和香港。

b. 可以设立一个“实体”运营机构：该司法管辖区允许该美国客户设立一个实体的运营机构，雇佣当地员工来处理申报、银行、航运等方面事宜。可供选择的司法管辖区亦不多，仅有新加坡和香港。

由于香港尚未与美国签署 DTT，须通过其它的司法管辖区（比如荷兰）用作 SPV。因此，我们建议采用新加坡公司作为第二层 SPV 的购销实体。

通常情况下，此类企业的公司架构

如图 3。

假设，从上海某公司出口一批货物到美国，贸易额是 100 万美元，成本是 80 万美元，那么，其利润为 20 万美元。我们分别来看一下直接的公司架构和引入海外公司的公司架构对进出口贸易的不同影响。

首先，我们来看一下常规的贸易方式。

如果是境内上海公司直接与美国公司展开贸易往来，完成了国际贸易过程以后，外汇到国内公司的帐户之前需要进行核销、结汇、退税并缴纳 25% 的企业所得税。最后，此次出口贸易的利润，经计算如下：

$$\text{利润} = 20 \text{ 万美元} \times (1 - 25\%) = 15 \text{ 万美元}$$

接下来，我们看一下通过设立特殊目的公司作为购销实体，在该种公司架构中，这笔贸易的利润又是如何。

同样，从上海出口一批货物到美国去，就可以先以成本价或略高于成本价的价格卖给自已的新加坡公司（不能低于成本，否则会被认为是倾销），比如以 85 万美元卖给自已的新加坡公司，然后以新加坡公司的名义，用原来的成交价 100 万美元卖给原来的英国客户。这样就有 15 万美元的利润是留存在新加坡公司的帐户上，而其余的 85 万美元则会打回上海公司做核销和退税。

通过这样的转单贸易，货物还是直接运抵目的地，没有增加任何成本，只是通过自己的新加坡公司账户来收付，从而合法

地留存利润。也就是说你目前有 15 万美元的利润留存在新加坡公司账户上。根据新加坡的法律，这部分利润须向新加坡政府缴税 17%。那么，该笔交易实际总利润即为：

$$\begin{aligned} \text{利润} &= 15 \text{ 万美元} \times (1 - 17\%) + 5 \text{ 万美元} \times (1 - 25\%) \\ &= 16.20 \text{ 万美元} \end{aligned}$$

该模式适用于那些具有高金额跨境交易（比如进出口贸易）的企业。通过插入境外的 SPV 作为购销实体，可以将利润最大限度地转移到海外综合购销实体，且该利润在汇回中国或美国之前不需要纳税。

### 公司架构规划 ——企业重组

根据发展战略和业务方向的调整，很多企业会对其公司架构做出相应的调整，尤其是在涉及到重组上市时，通过公司架构的调整和重组，可以剥离非主营业务或国有资产等，使其更符合上市需求和境外投资者的期待。

#### 存在问题

现在，我们以无锡尚德于 2005 年海外上市前重组为例，通过对其企业重组过程中所做之公司架构调整，为你解析尚德如何剥离国有资产，实现在美国纳斯达克的上市规划。

无锡尚德在私有化的过程中，通过过桥贷款、股权收购、设立 BVI 控股公司和开曼上市公司等等一系列的安排和操作，最终得以实现在美国纽约证券交易所挂牌上市，市值达到 30.67 亿美元，远远超过新浪、盛大等融资规模。其中，公司架构规划和设计所起到的作用非常重大。

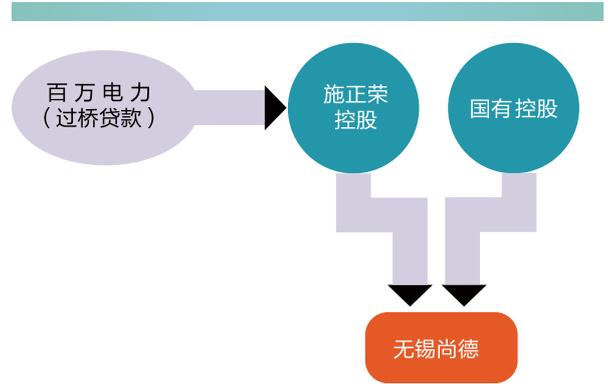


图 4 重组前的尚德架构

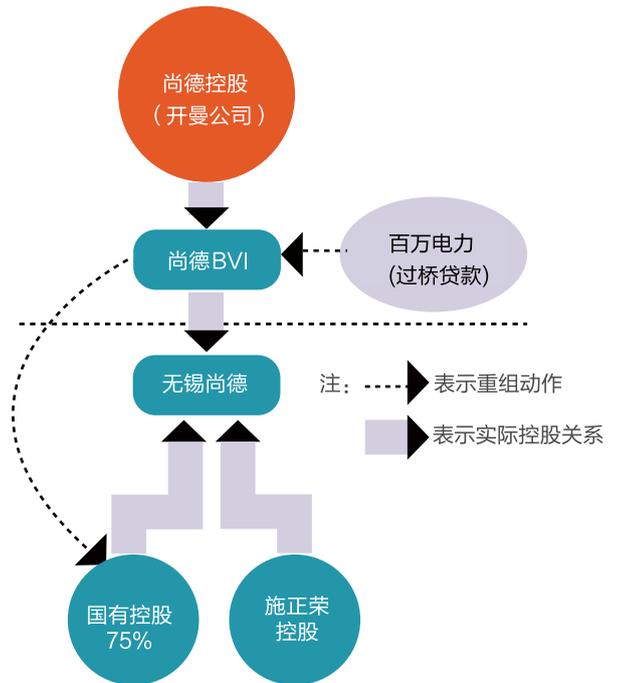


图 5 重组后的尚德架构

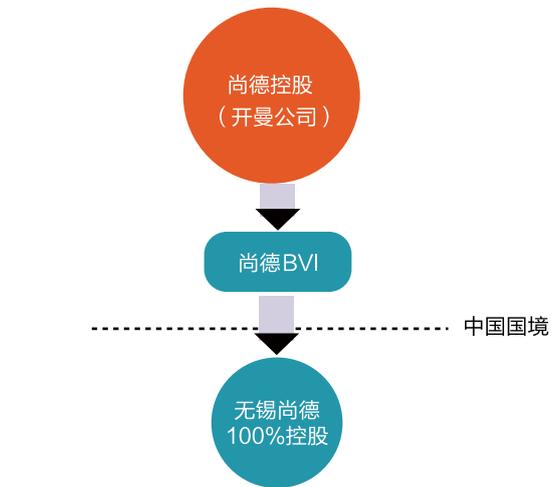


图 6 上市后的尚德架构



### 需考虑的“盲点”

上市前的无锡尚德（见图3），是一家国企控股的光伏企业。其中，国企占有75%的股权，而施正荣以40万美元现金和160万美元的技术入股，占25%的股权。

根据当时的国务院《关于进一步加强在境外发行股票和上市管理的通知》规定：将国有股权转让到境外上市，按境内企业隶属关系先经省人民政府或国务院主管部门同意，报中国证监会审核，并由国务院按国家产业政策有关规定和年度总规模予以审批。如此一来，审批程序复杂，耗费时间长，而且能否通过审批很难掌控。

为便于海外上市融资，施正荣开始对无锡尚德的国有资产进行剥离，使其私有化，而成为一家完全的民营企业。为此，无锡尚德通过采用境外司法管辖区作为SPV对其公司架构进行调整，最终实现在美国纳斯达克的上市。

### 解决方案

无锡尚德海外上市前重组的主要步骤（见图4-6）如下：

步骤一：2005年，施正荣设立“尚德BVI”公司。借助“百万电力”所提供的过桥贷款作为收购保证金，收购无锡尚德国有股权，以展开国有资产私有化的进程。

步骤二：2005年5月，尚德BVI完成对无锡尚德国有股东75%股份的收购交易，无锡尚德的国有股东获得了13.3倍的回报。同时，境外投资机构注资尚德BVI，并为规避风险设计了一份“对赌”协议。由于施正荣属澳大利亚籍，无锡尚德在“重组”后，变身成为完全的外商独资企业，即WOFE。

步骤三：为实现在美国上市，施正荣在开曼群岛设立了尚德电力控股有限公司（简称“尚德控股”），作

为尚德BVI的控股公司，至此，其美国上市架构得以搭建完成。

步骤四：2005年12月14日，尚德控股以美国存托股票（American Depositary Shares, 简称“ADS”）的形式在纽约证券交易所挂牌上市。

由于开曼公司是常用的美国上市工具，因此，该案例中亦采用了开曼公司来进行上市。而BVI公司，在该案例中的运用，则主要有两个目的：

- a. 从百万电力获得大笔的过桥贷款，以作为收购国有股权的保证金；
- b. 作为收购无锡尚德国有股权的工具；

在本案中，之所以会选择BVI公司，最主要的原因可能是，BVI公司设立简单，而且易于操作。在本案中，至少包含两份最主要的合同：其一是，BVI公司与百万电力签署的过桥贷款合同；另一个则是BVI与国有股东签署的股权收购合同。幸运的是，所涉各方都是中国人。

但殊不知，BVI政府并不能帮助股东、投资者以及相关利益方解决各种争端。在本案中，对国有股东的股权收购合同、股权处理、资金到账以及百万电力的利息支付等，都存在着时间缺口。一旦有任何问题出现，那么，相关各方该如何寻求解决？其实，在这个过程中，潜在的问题和风险丛生，但是，却都被一一忽略了。

事实上，我们可以想到，在考虑采用何种法律架构之前，施正荣已经消除了所有可能的“问题”，就像其它中国公司IPO的架构安排一样。如此“周密”的安排似乎也只能发生在中国，如果是发生在中国以外的话，很可能就会面临很多的大麻烦。因为施正荣已经搞定了中国的国有股东，他才可以采用上述的方法和架构。

正因为所有铺垫都做得非常到

位，一旦新的三层 SPV 结构搭建完成，那么，一切都“万事俱备”，只待美国上市了。对外国投资者来说，其投资协议是与开曼公司（该开曼公司使用得当）签署，完全可靠。而施正荣和开曼公司之间亦通过签署一份换股协议，从而实现无锡尚德和尚德控股（ADS）之间股份交换。

### 宏杰的特别提醒

无锡尚德上市是一个简单的企业重组案例，其唯一的目的就是：如何通过政府审批。实现海外企业重组非常复杂，往往具有多重目的，不会如无锡尚德这么目的单一、简单。公司架构规划中的企业重组，多用作企业破产，或 IPO 前对股东利益的约束。

如果公司打算通过企业重组进行海外上市的话，选择良好、合适的法律平台也非常必要。换句话说：一旦出现任何法律问题，希望将法律诉讼地放在何处？请记住，海外上市不光要与中国人或中国投资机构发生关系，还会与很多外国人和外国机构扯不断、理还乱。

作为法律诉讼地，BVI 远远不如香港和新加坡，因为后者更能给予股东及各利益相关方周到的法律保障。此外，内地和香港的法院判决和仲裁裁决可以互认执行，这对纠纷的解决非常有效。

## 公司架构规划 ——合理节税

在我们遇到的很多案例中，公司架构规划的唯一目的就是为了解税和避税。当然，这是一个合理合法的目的。

但考虑到国际税收体制的复杂性，我们强烈建议客户的税务规划交由税务专家来筹划、安排。要明白，没有人能够懂得世界上所有的税法，但是，税务专家们可以通过他们的专业网络获取最新的信息。

### 投资所在国 / 地区的税制

从税务角度来看，海外投资首先需要了解的是最终投资所在国 / 地区的税制，比如：

- 当地投资项目的营业利润如何征税；
- 当地企业向中国股东支付股息、利息等所征收预提所得税税率；
- 中国企业转让当地企业（即，退出）获得的资本利得是否需要征税等。

如果股息和利息的预提所得税和资本利得税比较高，那么，中国企业便需要考虑设立一定的海外投资架构。透过与投资所在国签订税收协定的某些低税率国家或地区的中间控股公司，间接地进行投资并参与运营，从而降低整体税负。

比如，目前香港的预提所得税税率是 16.5%，低于中国内地的 25% 的所得税税率，同时也低于世界上大多数国家。而且，香港不对股息征税，也没有资本利得税。因此，很多企业在海外投资时都会利用香港公司进行投资，取得的股息和资本利得可以暂时免税。

此外，由于香港税制实行属地原则，仅对源自香港的收入征税，因此，很多香港公司被用作控股和三角贸易等运营活动，获得的那部分利润只要不汇回中



注释：

8 源自香港物业之收入将与源自业务之利润同时纳入利得税内计算。

9 香港公司的租金收入应征收利得税。此“法团”指“非香港登记公司”。

10 香港公司转股，需支付印花税，税率为股份转移价值之 0.2%。根据资产净值或股份票面值，以较高为厘定标准。

表三 香港公司税项

税项	源自香港之收入	源自境外之收入
利得税	征收 16.5%	不征收
物业税 <sup>8</sup>	不征收 (仅对法团 <sup>9</sup> 征收 15%)	不征收
利息税	不征收	不征收
印花税 <sup>10</sup>	股份转移价值之 0.2%	不征收

国，就不需要缴纳中国所得税，有利于加速回笼资金、稳定现金流。

### 中国的税制

针对中国国内的税制，与境外投资相关的法律规定主要有《企业所得税法》、《关于外国投资者并购境内企业的规定》（“10号文”）、转让定价等。



➤ **企业所得税法**——该法律取消了内外资的所得税税率差别。内外资一视同仁都实行 25% 的企业所得税税率后，因返程投资而带来的“假外资”数量大减，国内“出海”转向融资上市，而不再是享受外资的税率优惠。

企业所得税法还增加了反避税条款，对居民企业认定在现行的“注册地”标准外增加了“实际管理和控制地”的标准，并对中国居民企业控制海外公司的利润分配做了相关规定。另外，对于不具有商业目的的安排而减少应纳税收入或所得额的，中国税务机关有权进行调整，并对特别纳税调整征收利息等。

➤ **“10号文”**——该规定要求通过 SPV 到境外投资的企业需经商务部报批，加强了对 SPV 的监管。同时，它对股权并购和资产并购进行

了相关规定，且规定并购各方涉及的当事人应当按照中国税法纳税。对于并购双方属于同一个实际控制人的情况做出了强制性规定，并对并购后享受外商投资企业优惠做出了明确的规定，以防止通过并购方式获得国家的优惠政策。

➤ **转让定价**——通过《外商投资企业和外国企业所得税法实施细则》、《关联企业间业务往来税务管理规程（修改稿）》（“国税函【2007】236号”）、《国家税务总局关于加强转让定价调查分析的通知》（“国税函【2007】363号”）等一系列的法规，对关联企业的认定、关联企业间交易的价格约定，以及文档要求等都进行了规范和明确。

### 国际税法

对于海外投资，还应该非常关注的一个税收因素就是国际税法，其中国际税收协定最为重要。国际税收协定，是两个或两个以上的主权国家或地区，为了协调相互之间的税收分配关系，在有关税收实务方面通过谈判所签订的一种书面协议。

当国际税收协定和国内税法不一致时，国际税收协定处于优先执行的地位。如果国内税收的规定比税收协定更为优惠，则一般应遵照执行国税法。通常，避免双重征税协议（DTT）和税收信息交换协议（TIEA）在国际投资中发挥着十分重要的作用。

DTT 是一个很大的话题，在其背后，存在着一个庞大的产业。几乎所有的会计师事务所、律师事务所都设有专门部门，由其专家研究不断更新的法律法规来避税，以及如何与税务部门打交道等。

利用税收体制进行公司架构规划，其目的在于：通过设计一个高效率的税收架构，以确保集团公司作为一个整体实现其全球税负的最小化。■