



# 中国企业境外机构 合规风险及应对措施

——以菲律宾为例

□ 党侃 赵长杰 崔晓达

当前，中国企业境外机构经营面临的情况日趋复杂，合规风险不断增加。本文以菲律宾为例，梳理中国企业面临的合规风险并提出应对措施，以期为中国企业境外机构提供借鉴。

## 中国企业境外机构类型

根据性质划分,中国企业在菲律宾设立的机构一般包括代表处、分公司和子公司三种类型,并且菲律宾法律法规对三种类型的机构的注册程序、职能范围等都有明确规定。

代表处为非法人机构,属于所属企业在境外设立的办事处,可以从事市场调研、企业宣传、合作洽谈等业务,一般不能进行经营活动,不能有营收。

分公司是所属企业在其住所以外设立的以自己的名义从事活动的机构。分公司不具有企业法人资格,其民事责任由总公司承担,可以进行经营活动,可以有营收。大部分国家规定,分公司不能在当地从事施工工程承包业务,也不能取得相关行业资质。

子公司是独立的法人机构,可以以自己的名义从事经营活动并独立承担民事责任,菲律宾法律针对不同行业对外资比例有不同限制,因此,经营范围应该根据法律及行业准入规定来确定。

## 境外机构合规风险

### 一、机构准入合规风险

少数中国企业,尤其是中小型企业,由于法律意识不足或为了节约成本,在菲律宾不注册任何机构就开始从事经营活动,通过借用或挂靠的方式取得相应经营活动资格或资质,这种行为违反了菲律宾公司法及相关行业法律法规,有着巨大的法律风险。

从实践来看,大部分中国企业在菲律宾开展业务时都会先注册代表处,等到业务有一定进展再注册分公司,最后注册子公司,由于三种机构的经营成本是递进的关系,这种安排也符合实际情况。但一般情况下,无论是中国企业总部还是境外所在机构,都没有对三种机构的职能范围严格划分边界,如果所在国监管不严,将有更多境外机构产生投机心理,存在越权经营的行为。比如代表处履行分公司的职能,分公司又按子公司管理,行业资质能不办就不办,这些都是违法违规行为,给境外机构的长期稳定运行埋下隐患。

### 二、经营活动合规风险

境外机构远离中国企业总部,容易出现监管不到位的情况,如果境外机构负责人合规意识淡薄,违法违规经营活动发生的几率就会更大。因此,加强对

经营活动合规风险的识别尤为重要。一般来说,经营活动的合规风险包括以下三类。

一是违法违规的经营活动,如贿赂、共谋等。所在国家可能由于法制不健全,或执法不严,亦或腐败现象较为普遍,加之行业竞争压力大,很多境外机构为了拿订单、签合同,不惜铤而走险。境外机构负责人要清醒认识这种违法经营的成本和后果,不但可能面临所在国法律制裁,还可能受到发达国家长臂管辖,以及多边机构在国际上的制裁。境外机构负责人应当保持警觉,严格监督所辖经营人员,死守合法经营红线。

二是违反中国法律法规的经营活动。一些经营活动可能在当地合法,但却违反中国法律,如涉赌、涉黄,或者承接国外的赌场建设项目、参与网络赌博运营等,这些经营行为触犯了《中华人民共和国刑法》,只要当事人是中国公民,就会受到法律制裁,本质上仍然是违法行为,不可不慎。

三是有政治风险的经营活动。境外机构负责人一定要增强政治敏感性,不但经营活动要主动远离当地政治漩涡,也要防止

被动卷入当地党派纷争中，一旦卷入当地政治斗争，不但会影响境外机构的存亡或中国企业总部在所在国的业务，甚至可能会演变成国际争端。

### 三、劳动法律风险

大部分国家都有较为完备的劳动法，并且倾向于保护本地劳工，对于当地机构招聘外国员工有着严格的限制，甚至很多国家都禁止劳务输入，要求当地机构只有在本国人员无法满足岗位要求时，才能聘用外国人员。境外机构对于外国人的聘用一定要符合所在国劳动法的规定。另外，国外部分国家的工会或劳务组织都与不同的政治党派、政治家族有着密切的联系，具有强大的组织和动员能力，境外机构及其负责的履约项目，尤其是对当地劳务需求量较大的大型项目，一定要厘清与工会和劳务组织的关系，否则可能会经常遇到工人罢工、游行示威等活动，严重影响项目进展。

## 合规风险防范机制建设

### 一、充分利用当地法律资源

境外机构应当长期聘请当地律师作为法律顾问，防范重大法

律风险。每个国家的法律法规、行业标准和 cultural 风俗都不相同，只有善于利用当地法律资源，才能切实有效识别和防范所在国的法律风险。当地法律顾问不能仅在业务前端（合同审核）或末端（法律救济）发挥作用，也要尽可能让其在经营过程中发挥作用，防范经营法律风险。如进行重要经营决策前，可征询法律顾问意见，必要时可委托其出具法律意见书，作为决策依据；项目投资、公司并购等都必须对目标公司进行法律尽职调查；重要合同谈判，要求法律顾问全程参与等。

由于国外律师费用普遍较高，对于预算较低或成本难以消化的境外机构，可以聘请一名当地受过法律教育的普通法务人员，通过岗位培训、逐渐熟悉业务并积累经验后，也能起到相应的作用。

### 二、建立境外机构合规体系

境外机构的合规体系建设，首先应该是组织架构的建立。根据公司总部的合规体系，以及境外机构具体情况，境外机构的合规负责人可单独设置，或者由境外机构负责人兼任，但一定要受国内总部合规部门管理，以保证

总部的管控效果，确保境外机构活动符合中国法律法规。此外，合规负责人一定要参与经营决策，否则无法从源头上防范风险。

其次是规章制度的建立。企业国内总部可参考国资委印发的《中央企业全面风险管理指引》《中央企业合规管理指引（试行）》《中央企业合规管理办法（公开征求意见稿）》，结合公司实际情况，制定和颁布公司层面的合规管理办法，作为合规管理的制度总纲；海外业务层面则可参考国家发展改革委、外交部、商务部等关于印发的《企业境外经营合规管理指引》以及实际业务情况，制定和颁布海外业务合规管理制度；境外机构可根据以上文件，结合国别实际情况及具体经营活动，进一步细化相关合规制度。

三是制度逐步细化，形成完整的合规制度体系，有效保障境外机构的合规经营。合规制度的制定要以促进业务高质量发展为目标，不能“一刀切”，以免阻碍原有业务正常发展，也不能单纯为了有制度而制定制度。部分企业的合规制度虽然已经很全面，但既不执行也不宣贯，完

全作为一种摆设，这也是不可取的。一般来说，境外机构的人力资源有限，对于合规制度的细化可以慢一点、实一点，如暂时不具备细化的条件，可学习和宣贯中国企业总部的合规制度或海外业务合规制度作为合规经营的原则，等条件具备再进一步细化和完善针对境外机构自身的合规制度。

最后，重大经营活动事项应制定专门制度或建立相关流程。随着经济的发展和水平的提高，国外的招投标项目程序也越来越规范和透明，多数国外的政府或大型企业的招标项目都参考或直接使用多边机构的招标规范，对投标方的资质、业绩及招投标程序的规范性都有严格的要求，一旦招标方发现投标方的违规行为，将面临被列入黑名单的风险。境外机构进行投标时应严格遵守投标规则，防止资质或业绩造假、母子（关联）公司业绩资质混用等违规行为，最好能制定相应的投标合规制度或审批程序，防患于未然。另外，对于具有政治敏感性或容易滋生腐败的重大经营活动，如在当地进行捐赠、联谊、签订咨询顾问（项目代理）协议等也应该有相应的制度或流程，尽量规范。

### 三、加强本地化用工

善于利用当地人才也是有效防范境外机构法律风险的方法之一，甚至可以说是一条捷径。一方面，各国劳动法都倾向于保护本地劳动力，境外机构应尽量使用当地人才。另一方面，当地人才对于当地的法律法规和风俗习惯最为了解，让当地人管当地人、处理当地事务能取得事半功倍的效果。但目前多数中国企业境外机构的当地用工仍然局限于低端劳务，很少招聘当地的管理人员，这属于被动的合法合规，不能帮助境外机构主动防范法律风险，当地用工的层级越高，越能融入当地环境，也越能远离法律风险。

由于语言习惯、文化风俗和管理制度的特殊性，中国企业也形成了独特的文化体系，招聘的当地管理人员很难融入这种体系，导致当地人才入职后很难发挥其作用，也很难长期服务于中国企业的境外机构。这种情况下，有两种方法可作为“权宜之计”。一是相关风控岗位可聘用当地人员，如法务经理、人力资源经理等，都可以帮助境外机构有效防范公司法、劳动法等相关法律风险。二是容易引起法律风险的业务可以找当地公司外包，

如与当地劳务公司、律师事务所或会计师事务所签订协议，将劳务、法务、财务等事宜外包，为境外机构稳健运营保驾护航。但最终，境外机构应该朝着完全本地化的方向发展，这样才能完全融入当地环境，化解一切法律风险。如日本公司在东南亚国家的本地化做得非常好，多数日本在当地机构（尤其是当地子公司）仅保留一名或少数日本籍高管，机构的管理层和所有员工都是当地人，这也是日本公司在境外长久经营中既能盈利也能获得当地支持的重要原因之一，值得中国企业深入研究和学习。

### 结语

中国企业境外机构要筑起经营风险的“防火墙”，在思想上要以可持续发展和合规经营为指导，方法上要以建立合规体系和利用当地资源为抓手，目标上则要以实现境外机构本地化为发展方向，三位一体，则境外机构必然能远离法律风险，长期稳健运营。✿

（作者党侃单位为中国电建集团西北勘测设计研究院有限公司，赵长杰、崔晓达单位为中国电建集团国际工程有限公司）