

# 中国企业海外投资经营风险管控

## 境外投资陷阱与风险控制体系

主讲：张宇主席

### 【课程背景】

当一家中国企业决定投资一家境外的企业的时候，在股权转让,经营接管的过程中，可谓是风险重重，稍有不慎，便会有后患无穷的结果。

张宇主席认为：“境外参股控股,并且实现平稳经营过渡,是一个极度风险的过程，如果我们把这种投资比作趟水过河，一旦在参与过程中出现问题，基本上投资者会直接跌倒并淹死在河里，没有再从水里爬起来的可能性。”因此如何强调境外投资过程以及投后管理过程中风险防控的重要性都不为过。

当中国企业投资境外的时候,相应的风险监管体系也应该迅速地建立起来,不同国家标准的不同,为风险监控带来了巨大的挑战

- 哪些境外股权投资中的错误是致命的？
- 政策，营商环境这些外部风险不停地变化，如何在境外投资中做到“以不变应万变”
- 如何对新控股企业达到随心所欲的全面控制
- 那些股权投资中看不见的风险如何发现，怎样把控？
- 当风险不可消除的情况下，如何取舍？
- 中国企业在境外的机构,在投资完成后,如何最大限度地避免风险？
- 中国企业在境外投资完成后,如何保证企业运营的平稳,高效？

这些是境外大规模投资中，最核心的问题，它们决定了投资人能否达到自己参股和控股想要达到的目的。

IFC集团的董事执行主席张宇，将和大家分享他的第一手经验，在国际金融中心香港，主持过多起复杂大型并购项目，主持过海外著名的雷士照明,亚热备份软件,Schrodinger 并购重组,并成功将企业送入美股和港股的他，会和大家讲述境外股权投资，并购控股过程中那不为人知的深层智谋和无处不在的风险，使企业在投资的过程中，避开那些致命的失误，完全渡过这条横在所有投资家面前的凶险河流，绕开一个个让投资人血本无归的陷阱，安全到达对岸。

投资人在完成境外投资后,经营新投资的企业过程中,如何系统性地建立起风险防范的机制,和如何规避初期经营过程中的巨大风险,张宇主席将给出华尔街高层投资家独特有效的经验和方案

### 【课程收益】

- 学员将理解如何用全新的眼光审视投资

- 学员将理解国际最先进的投资理念
- 学员将会理解如何从全盘，从最高层洞悉投资的实质
- 学员将了解国际优秀投资专家是如何操作股权投资，他们的老练和实战的智慧，也可以一窥华尔街投资家的社交圈和人脉扩展方式
- 学员会得到只有在大型金融企业高层才能体会到的金融理念和知识
- 学员将学会如何识别致命的投资风险，并提高对投资理解的层次。
- 学员将理解初期接手被投资境外企业的风险点
- 学员将理解如何逐步确立对被投企业的控制及风险化解
- 学员将从投前,投中,投后三个方面了解境外投资独特的方式和风险管理模式

### 【课程特色】

本课程以前一直在新加坡和香港，纽约等资金中心授课，而且在中国学员在投资股权过程中，都成功地规避了本应承受的风险，是一门在国际投资圈中的经典高级课程，尽管学员都是身经百战的企业家和公司管理者，但他们几乎一致地认为本课程的知识点和经验点过多，需要认真消化和长期思考才能基本掌握。

本课程在投后管理,及被投企业在境外运营中规避风险的方面,集中了当今世界上最先进的管理经验,主讲的张宇老师在其多年的成功境外投资并购重组的过程中,参与了众多大型企业的重组后治理,业绩骄人。

本课程会包括精彩的实例,这些实例都是张宇老师在十余年投资管理过程中,亲身经历过的第一手经验的总结,作为国际大型金融集团的管理人和董事,这些经验对于中国企业境外投资的过程中避免风险和抓住机遇,具有极高的实用价值及宝贵的借鉴意义。

**【课程对象】** 董事长，高级管理者,及相关企业运营人员

**【课程时间】** 1天 (6小时/天)

### 【课程大纲】

#### 一、控制力的源泉是什么？

- 1、定义你自己的势力范围
- 2、控股和控制是两回事
- 3、一家企业最好的部分是怎么被窃取的
- 4、被投企业的失控状态

## 二、投资控股后，成为了别人的奴隶？

### 1、董事会与公司章程的风险

- 可怕的否决权
- 董事们的背景 – 看不见的纽带
- 阴影中的巨人们
- 公司章程中的游戏法则

### 2、公司利润的巨幅缩减

- 隐藏在财务报表中的风险
- 表外资产是重灾区
- 投资家是怎样看待企业是不是赚钱的
- 企业赚钱 不等于 购买这家企业的人会赚钱
- 投资人，你知道自己在养活多少人吗？

案例：某国当地最大的化工集团收购案 – 挥之不去的恶梦

## 三、法律风险 – 对投资人的定点清除？

- 1、法律解释权的妙用，黑色，白色和可爱的灰色。
- 2、突如其来 – 潮水般的诉讼 – 他们来自哪里？
- 3、看不见的手，来自于你想像不到的高度
- 4、避免无力的抗争 – 越狱犯是没有好结局的。
- 5、分谤 – 如何保护自己
- 6、看清被投企业的每一份合同，看清合同上的每一个字
- 7、合理与合法同样重要

案例：中国某企业印尼苏门答腊造纸厂收购案 – 你根本无法立足的境地

## 四、突然消失的客户，突然出现的债主

### 1、不可不做的客户动机分析

高明的投资者是怎样看待被投资企业客户的？

### 2、隐形的债务，防不胜防的陷阱

- 无法被评估的隐身债务
- 拆分重组，你这样保护自己

案例：某国某大型铝生产企业收购案 – 拆分重组规避债务的神操作

## 五、纷纷离去的员工，为什么他们要走？

- 1、你需要知道被投企业的员工到底有多少收入，到底能得到什么，又有多来部分来自于你将拥有的企业？
- 2、谁是业务骨干？谁可有可无？
- 3、你不能靠自己来阻止员工的流动。
- 4、提升控制能力

## 六、银行那些事

- 1、必须杠杆的理由
- 2、被投资企业主要交易银行 – 不得不面对的故人
- 3、融资的变数 – 保护你的资金链
- 4、资本圈的真面目

## 境外投资-投后企业过程管理

- 1、接手企业管理的原则
- 2、平稳推行的风险控制模式
- 3、人力及财力资源分配

实例：世界上最大的风险投资企业-日本软银的投后管理

实例：世界上最大的资产管理公司-华平投资的投后管理

风险评估委员会制度

风险防控制度的落地

实例：世界上最大的资产管理公司-华平的风控落地经验

- 4、应对可以产生的管理风险
- 5、应对可能的隐性风险
- 6、边际成本精讲
- 7、边际成本与势力范围-价值评估的基石-精讲
- 8、评估误区及正确的评估流程
- 9、避免重大的评估及风险控制原则及实操
- 10、采购权和人事权的过渡过程-如何保持稳定
- 11、被投资企业成本的巨大波动
- 12、内部治理-积弊的革除(精讲)

**13、调整企业运营的方针和政策**

**14、标准化的风险控制过程**

## **七、总论 - 保护自己的投资**

**1、利益的再分配**

**2、企业适应性改造**

**3、平衡 - 这是投资游戏的通关方式**