

# 浙江嘉兴外汇出境资料清单

产品名称	浙江嘉兴外汇出境资料清单
公司名称	北京襄策信息服务有限公司
价格	.00/个
规格参数	
公司地址	北京市朝阳区望京东园七区6号楼1至2层6-7
联系电话	13391679056

## 产品详情

标题：治理与传承 治理与传承：家族办公室及亚洲华裔群体

如果没有强大的家族办公室治理，香港调味品公司李锦记可能不会有数十亿美元的成功故事。这个家族公司创立于1888年，创始人是南方一家餐馆的经营者李锦裳，3这家公司在战争和疫情中艰难地生存了下来，却在1990年代后期因为家族内讧而险些破产。2021年7月27日去世的族长李文达，曾拥有176亿美元的财富4。为了防止家族与企业分裂，他在2000年代初期聘请了外部顾问，并建立了以综合治理体系为指导的家族办公室。5该公司现在由李氏家族第五代传人李伟中管理，其产品销往100多个国家/地区，业务已扩展到房地产和医疗领域。在这个过程中，李锦记的故事证明了，结构化的治理方法是避免应验“富不过三代”这句古话的关键。虽然对家族及其企业而言，这是一个明智的决定，但在当时，李氏家族所采用地正式治理体系可谓。治理，即在单家族办公室或多家族办公室内应用的传承规划和风险管理策略，是西方高净值(HNW)家族和个人的常见做法。但是，对于华裔家族，治理家族办公室的正式规章制度是一种相对较新的建构，可能与其他强大的文化价值观或独特的家族价值观发生冲突。

尽管如此，李氏家族的选择已经成为久经考验、坚韧不凡的。随着东南亚地区华裔亿万富豪人数的增加，家族办公室和治理体系正变得越来越普及，因为家族希望创造遗产并保护他们的财富。这不是蠢事；香港中文大学范博宏教授在考察了香港、台湾和新加坡的250家上市家族企业的市值后发现，在创始人退居二线后，次权力转移进行时，上市家族企业的市值会损失近60%。6竹网在东南亚，华裔企业家和投资者创办的公司因

其人脉广泛和经营成功而著称，他们所构成的关系常常被称为“竹网”。这些企业尊崇儒家价值观，尊重等级与和谐、关系与人脉以及时间取向，7通过艰苦奋斗和敏锐的商业眼光而成长起来。虽然华裔家族企业在移居的国家/地区常常面临各种挑战，但它们现在主导着香港和东南亚的经济格局。澳大利亚国立大学名誉教授、新加坡国立大学教授王赓武说：

“整个过程的基础是华人对贸易、商业和创业活动的本能。这很可能是重要的推动力，它使华裔群体在亚洲创办的企业从一开始就蓬勃发展。”王教授表示，已经有四波来自的移民潮改变了东南亚的商业形态。波华裔潮始于17和18世纪，华人企业家寻求与邻国开展贸易。第二波是1840年代到1920年代，工人逃离贫困，到海外寻找新的机会。在美国和英国及其殖民地，奴隶制的结束也导致劳动力短缺，这一时期，华裔群体中形成了“工人贸易者阶级”，正如王教授所述，他们主要在北美和澳大利亚的金矿和铁路领域中找工作。随后而来的第三波移民潮旷日持久，因为此前一直处于封闭状态的向外国人敞开了大门，将受

过良好教育的人士和学者派往海外，促进贸易和关系的发展。

第二次世界大战的结束标志着王教授所说的第四次移民潮的开始。初的迁移停滞不前，因为战争的影响迫使居住在东南亚的公民要选择是留在移居的国家/地区还是返回故乡。他解释说：

- “随着的消亡，英国人、法国人、荷兰人都回国了，人们正在建立新的1、  
外汇登记，odi登记是什么，需要多长时间，代办贵吗2、有很多成功案例，37号文登记全套代办可以吗  
3、我们16年就开始做了，税务问题托管，后续的维护成本，金额多少合适，证书办理背景  
关于境内企业对外投资，必须满足哪些条件，给出回复如下：1、对外投资，其境内企业必须成立满一年；  
2、个人37号文，返程投资备案的款项不能大于境内企业注册资本；  
3、境外设立的企业，必须与境内企业的行业有关联；  
4、对外设立机构成立后，从第2年起，每年的6月30日前，必须向外汇管理局提交年检报告；5、境内企业对外投资，必须前往企业所在地的商务部对外合作处，办理投资备案证书；接着又到市商务部及发改委咨询了办理个人37号文，返程投资备案备案证书的流程及细节终协助该公司拿下了商务部发改委的两个对外投资的批文6、在整个咨询过程中，没有一个部门可以统一详细的解答全部流程，每个部门只负责自己的那部分环节，无论从精力还是时间来说都给企业增加了不少的负担。对于整个环节而言，办理对外投资备案证书是前置的环节，特别是投资项目情况说明，是批准备案项目的关键。37号文登记，返程投资，外汇登记，odi登记证书7、公司介绍我司是一家的跨境商务咨询公司，主要从事跨境投资（ODI）设计及落地、红筹和VIE设计及落地、返程投资设计及落地、进出口咨询等方面的团队。8、经过多年在这一领域的深耕，我们已为上百家企业的海外投资和并购、红筹和VIE设计的审批环节提供了咨询方案，为众多的企业架设起从境内到境外，从境外到境内的合法的资金通道。9、我们这部分客户中的15%是上市企业。让资金的进出境合法、合规，为企业的“走出去”保驾护航，是我们的理念。在咨询项目中，我们往往能提供独到观点及真知灼见，这也是我们为客户服务的过人之处。这些真知灼见的背后，是企业每年数亿美元的跨境投资项目。业务范围：1、公司构架规划，境司设立、跨境税收筹划、离岸豁免  
2、ODI（企业个人37号文，返程投资备案）备案办理  
3、FDI（境外融资及返程投资个人odi备案直接投资）备案办理  
4、37号文境外融资VIE架构搭建”民族国家，本土人现在想要建立自己的国家。”

这开启了与华裔企业主关于居留期和商业利益的谈判过程；据王教授所说，只有20-25%的人返回了。留下来的人必须与新的精英建立关系，王教授将其描述为“重大的角色重新谈判”。1978年改革开放后，移民再次增加，新一批华人为了寻求教育、贸易或金融机会远渡重洋。乐观主义是儒家价值观的内在组成部分，王教授认为，它在现代成功故事中发挥着重要作用。“人有非常深刻的乐观主义思想。当您乐观时，您就会相信存在像运气这样的东西，那就是机会。而且这种运气不是命运或定数，您可以为自己创造。您会留意它；您会保持警觉并做好准备。”这种准备是现代家族办公室治理的关键。共同的乐观主义据估计，目前大约有4000万10至6000多万11海外华人。但无论是华侨（生活在海外的公民）还是华人（有血统和种族归属的外国公民），这种人员和创业的迁移都转变了许多现代工业和企业的形态。在东南亚存在一些十分成熟且成功的华裔商业家族。《经济学人》估计，2020年，在东南亚亿万富豪拥有的3690亿美元财富中，有四分之三以上是由华人控制的。12虽然华裔在该地区6.5亿左右的人口当中大约只占到5%，但他们主导着该地区价值3万亿美元的经济体。这笔财富中的部分集中在泰国和新加坡，有20位华人亿万富豪分别居住在这两个国家。然而，这笔财富也分布于整个亚洲地区，从马来西亚和印度尼西亚，到菲律宾以及其他地方。13华裔群体中的许多人在文化上已被同化，并取了当地的名字。例如，Chearanont家族名下的泰国正大集团（Charoen Pokphand Group）是该国的综合性企业集团之一，它是来自广东潮州的种子进口商谢易初14在1921年创立的。15在马来西亚，双亲皆为中国人的Robert Kuok（郭鹤年）监管着一个从糖业贸易到香格里拉酒店的商业。在印度尼西亚，Riady家族名下的力宝集团（Lippo Group）由Mochtar Riady16（又名李文正）创立，这个印度尼西亚人的父母皆为华裔，在爪哇的一家自行车店开始了自己的生意。虽然许多人的名字听起来不像华裔，但这些家族往往与他们的故乡保持着密切的联系。谢易初4个的名字（正民、大民、中民、国民）源自“正大”，17而郭鹤年则公开将自己的成功归功于他的血统。18

王教授说，这对所有华裔来说是根深蒂固的；他们仍然认为“故乡”是祖祖辈辈居住的村子。无论这些家族在以外生活了多少代，他们仍会将资金寄回故乡并定期回乡访问，为村子的发展提供支持。雅加达咨询集团（The Jakarta Consulting Group）考虑设立家族办公室时需要考虑这些目标，并据此制定规划。家族办公室结构的内部不一定需要建立家

族治理体系，大多数家族办公室的目的是管理家族财富，而不是建立治理体系。她说，在这方面，李锦记的例子特别罕见，因为他们的家族办公室主要是作为家族治理的行政管理工具而设立的，他们的财富由一个单独的家族投资部门来管理。彭教授补充说：

“这是华裔群体可以借鉴的一个例子。无论治理存在于家族办公室内部还是外部，无论它是如何实施的，拥有独立的团队来管理家族治理和家族投资都是一种明智的想法。”虽然治理作为一种典型的企业治理方法被西方社会普遍接受，但在华裔群体中，它未必能被理解，也未必受欢迎。张荣杰是家族企业策略师，同时也是商念 (Business Concept) 董事总经理、糖护 (Glucoscare International) 的 Amber Collections 董事以及 Marin Ex Pharmaceuticals Singapore 的董事总经理，他认为造成这种犹豫不决的部分原因可通过

“治理”这两个汉字来解释。张先生在克服了自己的家族企业挑战后，开始帮助富裕的家族进行治理，他指出，治理具体包括五个面。他解释说：“信息流、书面政策和程序、理事会、问责制和职责分离对我来说就是治理。”例如，在“治理”一词的第二个字中，右上方有一个正方形的框，内部有十字交叉，这代表稻田。张先生解释说，它可以被解释为产出，也就是您的行动带来的结果，这就是问责制。这个词还在左侧有一个王字，这是国王，但张先生指出：“即使在历，国王或皇帝也会有一群人来帮助他做出决策，所以也有一个理事会。”

香港科技大学的金教授也认为，由于治理与帝王的联系以及在华裔家族中掌权人通常作为首要决策者的现实，这也在很大程度上导致了华裔家族对是否实施治理犹豫不决。他说，华人家族习惯于采用高度等级化的经营方式，不欢迎外部建议，并使用一套非正式的指导原则或概念（而不是一套严格的规则）来进行管理。金教授说：“华人更喜欢在非常、非常非正式的基础上做这些事情。家族掌权人仍想要掌控一切。聘请外部经理人来运营家族办公室这个想法本身仍然不一定是广泛接受的概念。”过去，创业问题取决于信任。

然而，王教授说，对外部建议的反感还有深层次的原因，它来自古代的法律和商业制度。由于皇帝制定法律，官僚担任法官，古代就没有法律制度或正式的法律可言。由于没有法律，企业就建立在家族成员、商业伙伴以及同村熟识村民之间的相互信任之上。王教授说：

“过去，创业问题取决于信任。因为没有法律，两个可以相互信任的商人之间需要建立信任。人们对家族内部成员寄予了信任。因此，信任程度或关系等级被理解为您的商业利益中的一部分既定因素。”现代家族的现代治理对海外华人（华裔家族）来说，对商业关系中相互信任的基本需求没有改变。但新生代们正将他们接受的西方教育和不同观点带入宗族，同时，家族结构本身也在经历着快速转型。随着财富的增长，这一直是富裕的海外华人越来越多地采用家族办公室和家族治理体系背后的关键驱动因素。

根据金教授和张先生的说法，对经常需要管理多代人及其子孙后代（偶而还包括或外室）的大型成熟家族而言，传承已成为家族治理结构中考虑的步。彭教授说：“特别是在他们进入第二代之后，当家族规模变大时，需要有适当的治理结构。兄弟姐妹需要制定出一种结构来做出决策，否则他们将会陷入困境。”金教授和彭教授表示，接触西方商业实务和教育是促使许多海外华人家族更愿意接受新建议的催化剂，这可以帮助他们了解管理传承的重要性以及家族办公室在保护财富和遗产方面可以发挥的作用。在过去 18 个月中，新冠肺炎疫情也促使他们认识到将风险管理纳入到方法中的重要性。彭教授解释说：“特别是在新冠肺炎之后，人们真正觉醒了，意识到外部世界会变得疯狂。即使内部表现很好，也不意味着可以生存。”对海外华人（华裔家族）来说，对商业关系中相互信任的基本需求没有改变。这些华裔家族现在更加意识到可能影响他们的各类风险（地缘、健康、离婚、气候、投资），并且开始针对各种风险采用不同的风险缓解方法。金教授补充说：“人们需要使用不同类型的工具来应对各种类型的风险。每个家族办公室都应该决定他们的优先事项，无论是保护财富还是保护家族和遗产，然后思考如何相应地管理他们的潜在风险。”

与态度变化相呼应的是家族结构的变化，王教授指出，华裔家族的规模变得更小，核心却更集中，在这种情况下，一对夫妇及其直系子女构成了主要单位。他说：“这不像西方那样核心、那么集中。但肯定不是人几千年来采用的那种谱系方法”，即 20 世纪之前历史中常见的那种大家族。态度的转变让富裕华裔家族中的许多新生代重新考虑他们的遗产

张先生表示，态度的转变让富裕华裔家族中的许多新生代重新考虑他们的遗产，这使得对风险管理和外部建议的需求变得尤为重要。他说，这特别重要，因为经常接受西方教育的更年轻的新生代们可能再也看不到传统家族企业的吸引力，而是希望自己对技术公司进行投资，或拓展与技术相关的全新业务，而不需要家族的资金。张先生说：“他们的态度与家族掌权人的态度

完全不同。他们只喜欢做自己的事情，不想继承父母的事业，跟随他们的脚步。”他强调，许多人已通过涉足技术领域，自己取得了成功。他补充说：“这一代人不需要通过钱来赚钱。他们需要通过想法和创新来赚钱。您有好的想法吗？风险投资基金 (VC) 将提供 100 万资金，支持拥有好想法的任何初创企业。与许多新财富一样，亚洲的财富正越来越多地与科技企业联系在一起，而不是像过去那样与更传统的商品或房地产企业联系在一起。根据私募股权市场研究公司 CB Insights 的数据，截至 2021 年 7 月，亚太地区有 200 多家独角兽公司（价值不低于 10 亿美元的技术初创公司）。独角兽公司数量仅次于北美地区。将来，如果这些公司背后的企业家们顺应目前的趋势，也可能在亚洲设立更多的家族办公室。与此同时，家族办公室的人口结构概况也在不断演变。Susanto 女士开展的研究表明，女性正在担任更多的管理层角色，海外华人家族的许多家族办公室现在都由女儿运营。她发现，女儿更善于平衡所有家族成员（无论是、兄弟、阿姨/姑姑还是叔叔/舅舅）的意见，这让她们中的许多人承担了管理办公室的责任。Susanto 女士说：“重要的不是智力，不是胜任能力，而是沟通技能和同理心。”（请参阅 Patricia Susanto 撰写的撑起半边天和家族办公室）。大陆的新富豪也正在成为家族办公室的当代推动力，因为他们在境外寻用西方的家族治理和家族概念。但他们也会在东方与西方之间取得良好的平衡。