

# 企业境外投资备案资料清单

产品名称	企业境外投资备案资料清单
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：海外华人家族企业传承的演进路径

为了让读者更加清晰地了解相关内容，笔者将为大家先讲述一个真实的案例，即香港利丰集团。1906年，创始人李道明和冯柏燎在广州创办利丰，取自两人的姓氏“李”和“冯”，寓意“利润丰盛”。1953年，冯柏燎去世，李道明不愿继续合作，最终将利丰公司的股权卖给冯氏家族，冯氏家族从而完全掌控利丰。期间，冯友仁另立门户，并几乎带走全部的高级职员，为了应对公司危机，冯汉柱进入公司参与管理，冯氏家族开始推进公司控制权与所有权的分离工作。

次发生在冯柏燎去世后，以冯汉柱和冯慕英为代表的5位子女作为家族经理掌管公司，其余6位子女并未进入公司，但11位子女所分得的公司股权基本一致，由于冯汉柱等人出色的经营能力，利丰得以迅速发展。第二次发生在1972年，此时冯氏家族第三代成员数量达到35位，而整个家族参与管理的人员仅仅7位，其余的家族成员则是家族股东身份，掌握着更大份额的公司股权。随着冯国经和冯国纶兄弟进入公司管理层，推动公司治理变革，引入外部职业经理人，并顺利实现利丰上市，冯氏家族的经济实力再登新高。

但是，由于冯氏家族采取“诸子均分”的原则，导致第三代成员的股权比例出现极大的不平衡，甚至作为下属的李永康持股数高于总经理冯国纶。同时，家族财富急速增长的同时，冯氏家族并未匹配相应的家族治理制度，最终引发了家族内部的利益冲突。一方面，部分家族成员希望抛售利丰股票，而如果放任抛售，将出现利丰被外部收购的风险。另一方面，家族内部对公司控制权的争夺也日益激烈，老一辈与新生代之间关于私有化的问题产生巨大分歧。

1988年，冯氏家族在波士顿举行家族会议，表决通过冯国经和冯国纶实现利丰私有化的议题。从此，利丰迎来兄弟合伙的局面，冯氏家族核心的家庭从35个减至2个，再一次实现了集中控制。1992年再度上市，并被列入蓝筹股行列，此时的利丰也到达最鼎盛的时期。

利丰集团的企业史非常具有典型性，很多大型华人家族企业都存在着类似的问题。学者王连娟认为

，海外华人家族企业虽然发展历史不过百年，但其交接班已呈现出一定的规律。大多研究者认为海外华人家族企业交接班典型规律是子承父业、诸子均分家产的模式，而家族企业能否继续经营下去就取决于下一代接班人了。其中交接班演进路径以香港大学亚洲研究中心主任黄绍伦的研究比较有代表性。黄绍伦在研究香港华人家族企业时认为：“家族生意在继承过程中会出现离心倾向。”黄绍伦以香港家族企业为例，探讨了家族企业在接班过程中的演进过程，而这一个过程可谓大多华人家族企业的写照。

个阶段，大多通过合伙制的方式创建企业。但是合伙制是不稳定的，以至于很多企业在发展中出现“一个股东和他的家庭最终攫取了整个公司绝大多数所有权”的现象。

第二个阶段，父权权威阶段。此时的父辈创业者往往被经济学家描述为“进取的”以及“用尽所有的利润进行财务扩张”，但是，这一方面鼓励着父辈创业者亲力亲为，另一方面又阻碍管理权的让位。而这种父辈创业人与子辈继承人之间的持久之战往往要等到命运之神介入带走父辈才能结束。

第三个阶段，由于诸子均分制度，第二阶段集权式家族企业进入了分块发展阶段。因为“商业资产”比“农业资产”更有向心力，所以这时分裂家族资产的可能性不是很大。而一旦兄弟们娶妻生子，摩擦就产生了。兄弟间的意见会有分歧，而同时新一代掌门人的权力被大大削减，他的双手被一个由共同继承人起草的正式协议捆绑着。

第四个阶段，分化阶段。分割后的家族企业兄弟们之间的相互督察与合伙人创立企业初期各方之间的关系非常相似。在一些情况下，被分割的家族企业的某位继承人可能会积累大部分的股份，这样企业就可以被他这一“房”接管，企业重新进入统一管理（集权式管理）阶段。如果这种情况没有发生，兄弟之间仍保留着合伙制一直到退位给他们的子孙后代，于是多数家族企业就进入了最后的发展阶段，即瓦解或者分裂阶段，企业最终要么不复存在，要么分崩离析。最终只有少数企业比如香港利丰集团在家族成员的努力下才能存续下来，并且绵延百年，这就必须要归功于其接班人的培养与规划问题了。

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”

华人家族企业接班人的培养与传承规划

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”

华人家族企业接班人的培养与传承规划

为了使子女有足够的的能力接班，华商企业家都非常注重下一代的培养，以期他们成为成熟的管理者。总结起来主要包含以下方面。

## 1. 勤俭教育

王永庆常常这样告诫儿女们：“人有句古老的俗语：富贵不超过三代。白手起家的代，往往缺乏创业的条件，自然会懂得如果不努力，根本就是没有出人头地的一天的。为了追求创业的条件，事事必须耗费苦心，在困难中创立起来的基础，一定较为牢固。第二代及第三代如果善加利用这个基础，应该比代更加有所成就。但是，人在舒服的环境中，往往不太容易激发向上的志气，第二代多少还知道一点第一代所受之苦，还是知道用功的。到了第三代，不但没吃过苦，甚至认为世间就没有苦，这样就容易松懈。人一旦松懈，外在的条件都无济于事。于是不知不觉就失掉了祖辈创下的江山。”

2. 提高综合素质 他们把子女送到欧美学府学习现代管理知识和现代科学技术。例如，李嘉诚长子李泽钜于斯坦福大学，持有土木工程学士学位、结构工程硕士学位以及建筑管理硕士学位；蔡万霖蔡宏图持有美国法学博士学位；王永庆的接班人王文洋先到伦敦大学读书，获得化工博士学位，回到台塑集团后仍然先从基层锻炼起，从课长开始，历经 11 年之久，才升任协理。

## 3. 加强实践训练

华商企业家对接班人的实践训练可分为三种方式：内部培养，外部训练以及创业训练。内部培养是指在本家族企业内任职的实际磨练，又可分为由基层工作开始、由中级职务开始和立即授予高层职务三种形式。如王永庆要求子女从基层做起，蔡万霖则采取立即授予高层职务的方式，但以由中级职务开始者居多。外部训练通常是在其他企业或国外企业中任职，其目的在于吸收另一家企业的管理经验，以弥补学校教育或本公司经营上的不足。外部训练后的接班人回到本企业任职时，通常均直接进入高层管理。创业训练是在上一辈企业家支持下，由下一代独立创业，自中小企业的经营管理开始训练才能及决策能力。根据台港澳和东南亚大型华人家族企业的材料分析，华商企业以内部培养为主要方式，外部训练和创业训练则只占少数。家族企业最为缺乏的往往是传承规划，美国学者马龙（Malone）对其国内木材行业 58 家家族企业的调查分析显示，不论企业规模大小，多数都缺乏长远的传承规划。在上述笔者谈及的案例中，这种问题也十分明显，比如黄仲涵后人就没有明确的传承规划，导致在两个接班人接连意外死亡后没人可以继承家业。有学者把家族企业的初代创业者面对传承的态度分为四种类型，分别称为君主型、将军型、大使型和计划交班型。种类型是君王型，这种类型的企业家就像封建王朝的终身制君王一样无视这一挑战，在生命尽头之前不用考虑交班。第二种类型是将军型，虽然名义上他确立了接班人甚至让出了一部分职务，但是企业上下都知道谁是真正的主人。第三种类型是大使型，企业家担任名誉职务或者是企业的形象代言人，但是已经把企业的经营交给接班人。第四种是真正地按照退休计划回家休息的类型。显然前两者是实质性拒绝交班的一代企业家。

2016 年民生银行委托胡润研究院做的《超高净值人群需求调研报告》显示，超高净值人数（以 5 亿净资产为下限）约 17,000 人，平均年龄 51 岁，其中主力人群年龄为 40-59 岁。按照不同财富级来看，这一人群 20 亿资产以上者平均年龄 53 岁，60 亿资产以上者平均年龄 58 岁。由于这一群体以企业家为主，这组数据再次说明，未来 5-10 年是企业交接班密集期。按照银行 2017 年私人银行部的高净值客户的传承状况调查，君主型和将军型这两种类型分别占据 46% 和 16%。这是一个非常让人不安的数据。这说明有六成的一代企业家还没有正视传承这一终极挑战。中外家族企业的实例说明，很多企业家都是只有在被迫的情况下才开始正视传承挑战，也就是说，往往只有当企业家的健康出现红灯，或者在企业经营力不从心的时候才考虑传承。显然，华商企业家要正视现实，接受传承挑战，早日规划家族和企业传承，越早越好。

## 华人家族企业传承原则与建议

根据海外华人家族企业案例研究，我们总结出家族企业传承应该遵循的四个

原则：

第一个原则，家族企业传承是一个系统工程。家族企业传承包括财富传承，事业传承和精神传承三个维度，传承涉及到家族系统和企业系统的同步变革，同时由于两代人的年龄和成长过程，这些系列活动又会在几年的时间里同时完成，因此我们必须用系统思维和长期观点来看待传承。简单地把家族企业传承看做只是一个股权和职位的换人是极其危险的。

第二个原则，家族沟通的重要性。传承的钥匙在家族手中，只有家族自身努力才有可能解决传承过程中的困难。传承过程中的沟通，包括集体讨论、协商、妥协甚至是部分家族成员的利益牺牲都是不可避免的。家族沟通的基础是共同的家族愿景和价值观，因此家族成员使命感的培养是家族企业传承的重要出发点。

第三个原则，传承需要事先决定规则。家族企业面临的挑战有共性，因此可以学习借鉴和事先设计。从代到第二代的传承过程中家族和企业的制度化建设非常重要，而且往往是从零开始。在代下的企业一般处于企业家的企业阶段，企业家的个人魅力和力对于企业影响巨大，企业家既是企业的创始人和人，也是控股家族的家长，企业和家族的权力与权威集中于一人。随着家族第二代进入企业，家庭和企业的结构都会复杂化，为了应付未来可能的挑战，家族企业必须学会适应集体和决策。家族企业需要用中医“治未病”的思想，未雨绸缪，事先做出有效的规则，让家族成员遇事有商有量，有理可据。

第四个原则，传承需要流程化管理。为了传承能够切实实施，家族沟通与家族规则都需要通过流程化管理加以贯彻。家族应该制定传承规划并且分阶段进行，确立传承阶段的大致时刻表，应该避免走回头路或顾此失彼。传承规划的流程化管理可以邀请外部的顾问和专家加以指导帮助。

这里笔者建议大家参考浙江大学企业家学院理事长、方太厨具的创始人茅理翔先生结合国内家族企业传承的实践，总结出的家族企业传承五阶段论。他把传承过程分成准备期，导入期，变革期，掌控期和提升期五个阶段。这是他总结方太传承的“带三年、帮三年、看三年”的家族企业传承“三三制”以后，对于家族企业传承提出的又一个重要的概念体系。有关家族企业传承的阶段论述还有很多。笔者在这些论述基础上，倾向于把家族企业传承分成准备、交接、掌控三个阶段，也就是一代主导的准备阶段，两代人互动的交接阶段和二代为主的掌控阶段。

传承规划的阶段是准备期，这个阶段由一代为主。准备期需要分析家族企业现状，画出家谱图，梳理家族愿景和价值观，了解二代成员的传承意愿和能力，明确传承可能遇到的挑战。准备期应该完成家族企业传承规划，梳理备选的接班人团队和进入方式，建立可以操作的家族内部会议制度，明确传承的大致时刻表。创始人创办企业和发展本身就是为了以后的传承打下坚实的基础。企业在完成了草创阶段以后，很多企业家就开始认真思考如何建立企业发展的长效机制和企业文化。创始人的子女养育和培养也是准备期的重要内容。因此准备期向前延伸得越长，传承安排就会更加从容，传承成功的概率就会更大。传承规划的第二个阶段是两代交接的阶段，这个阶段需要两代互动。接班人团队的培养已经到了他们进入企业或创业的阶段，家族开始和企业高管开诚布公地讨

论传承方案，希望得到高管的支持，避免分歧。根据两代人互动的情况适当调整传承的时刻表。探索家族和企业适当分离的办法。家族议事规则已经确立，适当修剪家族树，减少家族成员在企业经营中的参与比例，积极引进职业经理人。值得提醒的是，家族企业的第二代经常会用创业的方式来传承，这种式传承的特点值得关注，但是两代人一定要处理好传承与创业之间的关系。传承规划的第三个阶段是二代掌控阶段，这个阶段由二代为主。掌控期的时间长短要看二代企业家的成长情况。一代主要承担二代企业经营的顾问，但是一代在家族治理中依然扮演重要角色。在各位二代在未来家族企业的角色慢慢明朗的情况下，家族开始设计股权结构调整和财富管理方案。成员人数较多的家族需要设立家族委员会和家族。当然，对于成员人数多关系多样化的家族，有关家族治理的很多工作需要提前进行。

在无人传承或者传承艰难的家族企业例子越来越多的情况下，越来越多的企业家开始未雨绸缪，提

前布局，尤其是在经营团队的人才储备、子女教育和股权设计上已经反映出来。最后我们还是想强调，家族企业传承是一个系统工程。家族企业传承包括财富传承，事业传承和精神传承三个维度，传承涉及到家族系统和企业系统的同步变革，同时由于两代人的年龄和成长过程，这些系列活动又会在几年或十几年的时间里同时完成，因此我们必须用系统思维和长期观点来看待传承，尽早进入家族企业传承的准备期。