

做最懂客户金融需求的信托、 基金管理及服务供应商

——与瑞致达（中国）董事总经理 Sherrie Dai 对话

瑞致达作为企业服务类机构（非金融类机构），可以从不同的角度发挥自身的专业特长，为高净值人群提供一站式解决方案及服务。

文·王芬



Interviewee Introduction

Sherrie Dai

- ◆ 瑞致达（中国）董事总经理
- ◆ 先后在多家跨国公司担任高管职务
- ◆ 拥有超过25年金融服务经验

9月14日，一年一度的“亚太财富论坛暨年度私人/家族财富管理中国风云榜”在上海圆满落幕。作为全球三大信托、基金管理与企业服务供应商之一，瑞致达（中国）凭借其在跨境架构搭建及海外信托及基金设立与行政管理业务方面的专业度，以及对中国客户及高净值人群的深刻理解与把握度，一举摘得“2018最佳离岸金融机构”、“2018最佳财富结构化案例”两项机构大奖，与此同时，瑞致达（中国）董事总经理 Sherrie Dai 女士也被授予“2018年度杰出女性财富管理领袖”这一重要人物奖。

就在活动当天，本刊记者有幸对瑞致达（中国）董事总经理 Sherrie 进行了专访。提

及获奖，她表示这对其个人以及公司来说，都非常有意义。

她认为，瑞致达作为企业服务类机构（非金融类机构），可以与参会的其他众多金融机构各自从不同的角度发挥自身的专业特长，一起为高净值人群提供一站式解决方案及服务。

“在与会金融机构关注资产配置、客户投融资需求的同时，瑞致达（中国）则更注重跨境架构的合理性，尤其是海外收并购、融资、及资产配置的过程中，如何用更合规，更有效的框架为项目提供支撑。” Sherrie 表示，这是瑞致达参与奖项评选的真正意义所在。

Sherrie 在今年二月被任命为瑞致达（中国）新任董事总经理，她拥有超过 25 年的金融服务经验，先后在美国运通、美银美林、加拿大帝国商业银行、渣打银行、复星集团

及大华银行等多家跨国金融企业工作。

自加入瑞致达（中国）以来，Sherrie 表示自己最大的收获是：由于瑞致达所处行业有着巨大的客户需求与市场发展潜力，加上瑞致达作为行业龙头，在全球有着覆盖 46 个司法管辖区的广阔业务网络，因此而带来了更大的发挥与成长空间。而最大的挑战则是如何有效梳理整合集团资源，结合不断变化的离岸法律法规环境，以及全球经济政治走势，快速反应，以满足中国客户不断变化的需求。“长期的私人银行、投资银行工作经历，使我能更好的理解客户需求。” Sherrie 觉得与志同道合、有激情的团队一起追求梦想是一件幸福的事情。

在采访中，Sherrie 还就瑞致达（中国）及对行业的看法，进行了分享。

《财富管理》： 瑞致达（中国）作为一家专注于离岸业务和跨境业务的集团公司，在为客户提供独特而广泛的服务与解决方案时，“独特”体现在哪些方面？

Sherrie：到目前为止，瑞致达全球网络覆盖 46 个司法管辖区及超过 80 个城市，办事处遍布美洲、欧洲、中东地区及亚太地区，团队拥有超过 4,000 名专业人才，截至 2018 年 6 月 30 日，管理着超过 207,600 个架构，行政管理资产超过 2620 亿美元。

瑞致达很“大”。这是瑞致达有别于其它机构的独特之处，也是优势所在。

对于客户，尤其是中资企业或家庭客户来说，他们的跨境需求多种多样，有海外并购、海外上市以及海外家族信托，及家族基金设立与管理等等，而瑞致达（中国）能够运用全球网络，在响应客户需求的同时，还能够兼顾当地的法律法规，为他们提供合规又有效的架构。不管他们去哪里，目的是什么，瑞致达当地的团队都能够在熟知并遵守当地法律法规的前提下，依据客户的需求为其提供包括企业管理、家族信托、基金管理等等在内的架构组合，与持续的合规及行政管理服务。

与同行业相比，我认为瑞致达（中国）的另一个独特之处在于我们的背景。

目前，相比同类机构，瑞致达（中国）的团队中拥有更多具有金融背景的专才。我本人也是。这样的好处在于：客户不管是去海外 IPO，还是成立家族信托、设立基金，这些都是与金融相关的业务。拥有金融背景的我们能够更好的理解客户的需求，并且能运用我们在金融机构的资源与网络，更好的无缝对接金融机构，共同服务客户。而且，从服务的角度来讲，我们的金融背景能够帮助我们对客户在金融方面的诉求有深刻的理解。这样我们才能够为客户提供更加全面、合理的架构搭建。

我认为，瑞致达（中国）是一个最能够理解客户综合金融需求的企业服务商。

截至2018年3月31日,约30%活跃于英属维尔京群岛(British Virgin Islands, BVI)的公司都是由瑞致达设立的。

《财富管理》： 与其它机构相比较而言,瑞致达(中国)如何确保在框架搭建方面更加专业、合理?

Sherrie : 瑞致达(中国)的主营业务是全球各大司法管辖区的公司设立、持续合规及治理。举例来说,中国企业最为熟知的BVI;截至2018年3月31日,约30%活跃于英属维尔京群岛(British Virgin Islands, BVI)的公司都是由瑞致达设立的。数据体现实力。我想说的是:瑞致达对各大司法辖区的法律及监管环境不仅做到了实时把握,甚至能在政策制定的过程中代表客户向监管机构提出相应的意见建议。

其次,瑞致达(中国)搭建架构不会断章取义,将客户的需求拆分、逐一解决,反而是将客户的所有需求进行融合,形成一个整体再进行架构。比如,某客户既有股权激励的需求,又有财富传承的需求,甚至更多。我们会把这些需求融合起来,运用不同的金融工具一层层去设计,做到环环相扣。在这个过程中,我们将综合考虑包括法律、税务、监管等所有关键因素,从而设计出合理的架构。

《财富管理》： 当前,瑞致达(中国)主要在哪些方面发力?具体举措是什么?

Sherrie : 随着市场的变化,瑞致达(中国)将在以下几个方面发力:

一是中国企业海外IPO业务,尤其是在近期香港IPO迅猛发展的势头下,瑞致达为企业提供包括红筹架构搭建、上市前家族信托、员工激励计划信托等一站式解决方案,并同时与境内银行一起,为客户提供境外直接投资(ODI)申请、外管局37号文备案登记等服务。以期帮助企业实现境内境外联动、企业家族联动。

二是海外投资及业务拓展,尤其是在一带一路沿线国家。如果说银行投行等金融机构是从投融资角度发挥其作用,响应国家一带一路的号召,那么瑞致达则是从跨境架构搭建与投资目的地国家项目落地与企业合规与外包服务的角度切入,为企业在一带一路的进程中提供帮助。比如说,企业要进军东南亚,是选择直接投资,还是经由特殊目的公司投资?是将未来的财资管理中心放在新加坡还是香港?项目落地是在当地国家有哪些必须注意的问题及相应的手续需要提前准备及办理?如果只用传统、想当然的方式注册公司,后续很有可能遇到行不通的问题,而导致整个架构的分拆重建,不仅耗时耗力,更重要的是可能眼睁睁看着大好的项目机会流失。

三是海外家族信托。瑞致达本身就是独立的信托服务商,这项业务一直以来都是我们主营

业务之一。说到海外家族信托，以下几个方面是客户可以考虑海外家族信托的因素：

一、资产类别多样化的客户。海外家族信托中资产种类比国内更加广泛，包括：中国境内部分未上市公司股权、境外私人及上市公司股权、现金及金融资产组合、万能寿险及年金保单、境外房产、境外另类资产如飞机、游艇、古董艺术品等；

二、家庭成员身份复杂的客户。家族中部分成员是国外身份，或者想要拿国外身份的可以考虑；

三、希望对资产管理拥有话语权的客户。在海外信托里，信托管理可以跟投资管理分开。

四、为私募、对冲基金及家族办公室，提供离岸基金设立、管理、直到退出清算的全周期行政管理方案。除了灵活专业的基金会会计、投资报告编制、合规服务之外，瑞致达更凭借对中国投资人客户的深入理解，在合规合理的前提下，特别制定了针对中国投资人及高净值客户的尽职调查方案，尽可能简化投资流程并提升了投资人体验，解决了境内外基金管理人的一大难题。

《财富管理》： 近年来，中国企业在进行国际兼并收购业务时屡屡受挫，请问您如何看待这个问题？您认为中国企业走出去，需要解决哪些问题？

Sherrie：首先，在海外并购过程中，中国企业面临的最大的挑战来自自身。海外并购如同一场跨国婚姻，如果中国企业对当地的监管环境、当地的行业环境以及企业本身的认知不够，了解的不够深入必然会受挫。除此之外，还有一些潜在的、如文化差异等微妙的因素存在，而这些都需要花时间研究才能做好功课，而中国企业往往都比较着急。

其次，没有采用合理的跨境投资架构也是受挫的原因之一。中资企业海外并购时，用什么样的主体去收购其实大有玄机。作为买方，是用中国企业直接投，还是用已经在海外上市的主体又或者重新注册一个新公司？这当中一方面涉及到成本、另外一方面还牵涉到法律法规，包括文化、认知方面是否能够被对方企业管理层及员工接受？这些都不是只靠金钱能够解决的问题。

最后是投后管理。买到手只是简单的第一步，投后管理直接关系到并购是否真正成功。在过往的案例中，买到手但最后还是以失败告终的案例比比皆是。

以上，是我看到的一些挑战。如何破局，我认为至少要做到两点：

一是中国企业海外并购的过程中，不管是法务还是税管，还是架构搭建，一定要找到具备全球化经验的、在当地有团队的合作伙伴为其保驾护航，如此才能把事情做得更好。

二是紧跟着政策走。中国企业一定要做符合双方政策都鼓励、扶持的项目。不管是买方的政策还是卖方的政策，任何一方不考虑，都会受阻。

《财富管理》： 您如何理解中国高净值客户近年来在金融需求方面发生的变化？

Sherrie：客户的需求不断变化，是因为他们背后的家族也在变化。就目前而言，家族或企业主要是瑞致达（中国）服务的主要对象。在他们的身上，瑞致达（中国）看到了以下几点变化：

一是客户背后的企业发展周期、生态周期在不断改变。如，企业从小微企业发展到了上市企业；又或者企业所在的行业背景、政策背景发生了变化。如企业所处的行业从热门变为了产能过



剩的行业等等；

二是客户背后的家庭结构发生了变化。在企业的经营过程中，客户背后的家族结构也随之发生改变。如人口越来越多，情况越来越复杂，还可能面临着代际传承与财富传承的难题；

三是监管环境也在不断改变。不论是中国还是国际的监管环境，随时都有可能发生变化，如中国对外投资政策、境外上市规则、CRS 的实施等等。

在这些变化的推动下，客户的需求一定会随之改变，特别是在金融需求方面。

作为一家全球性的企业服务机构，瑞致达（中国）为客户服务时，会顺应上述变化，针对他们的需求与痛点，找到最适合的金融工具、搭建个性化的架构去适应客户背后的企业与家族的发展。

《财富管理》： 瑞致达（中国）的下一步计划是什么？

Sherrie：香港作为全球第一离岸司法辖区，及超高净值人群最为集中的城市，在跨境业务中的门户角色一直十分重要。下一步我们计划加强与香港的全面深入合作，形成以香港为门户，内地为主要市场的战略机制，以充分发挥香港作为中国企业走出去及国际企业进入中国的重要中转站的优势。

另外，瑞致达（中国）也将更好的整合并借力瑞致达集团全球业务网络，同时结合世界经济政治动态及企业全球化走势，抓住行业风口，快速迭代优化解决方案，以满足中国客户多元的，且不断变化的需求。■