



富有韧性的家族企业系列文章

业务之外： 发挥家族企业特性，助力实现蓬勃发展

众所周知，冠状病毒疫情传播不分国籍、性别、贫富或宗教信仰。同样地，其对各大经济体及市场的冲击亦不加区分。从全球巨头到个体经营者，不论其规模大小、所处行业或所有权结构如何，每家企业都遭受到一定程度的影响。就此而言，家族企业并不例外。尽管家族企业以富有韧性、积极性和敏捷性著称，但面对新冠疫情带来的公共卫生、安全和福利挑战以及业务中断风险，大多数家族企业都承受着巨大压力。

虽然面临诸多挑战，但家族企业的特性或可助其在全球疫情中全身而退，并在疫情过后的经济复苏中发挥重要作用。

新一代继任者

以家族企业的新一代继任者这一的典型特质为例。大面积业务中断的威胁或许能让家族企业重新关注继任计划，此时将不失为继任者加入战线的好时机。继任者可在资源紧缺时成为可靠的“后备军”，或是得力的参谋为企业运营带来全新的视角与理念。如若涉及虚拟环境下的企业运营，被称为数字原住民的年轻一代将发挥尤为重要的作用。这不仅为新一代一次证明自己的机会，更可能因他们的积极参与成为此次困境中反败为胜的关键所在。

家族价值观与目标

疫情之下，除了数以百万计的医护人员和志愿者以外，一些家族企业也被社会

大众称赞为“英雄”。归根结底，这大多得益于历经数代早已根植于家族企业的家族价值观，通过灌输给家族成员和家族企业员工，并最终传递给客户。

大量媒体报道家族企业在疫情期间灵活调整运营策略及生产线，并重新部署员工以支持抗疫工作——从大批量生产个人防护用品（PPE）到为医护人员及其他抗疫人员提供住宿。正是这种内在的家族价值观和坚定的企业目标，确保家族企业客户忠诚度不受疫情危机影响。

家族传承

家族企业的价值观体系通常拥有更长远的目标，致力于保障家族企业长盛不衰和家族传承绵延不绝。对于某些家族企

家族企业的这些特质为其在动荡时期保持韧性、实现增长和寻求恢复创造了机遇。

业而言，家族传承包括企业长久以来或内在的价值观、雇用的员工以及为社会做出的贡献。还有一些家族企业认为，无论是通过慈善捐助还是战略投资，践行慈善事业也是家族传承的一部分。私人捐助者在抗疫期间提供的资金支持，无论是从资助疫苗研发还是到准备疫情后重建的一系列行动均发挥了关键作用。不少捐助者还在加大资助力度，为受疫情封锁重创的人们和前线抗疫人员提供紧急援助。许多私人资助的慈善信托和基金会也在通过实施新的策略和扩大捐款规模来维持正常运作。

在某些关键方面，家族企业的特质为其在动荡时期保持韧性、实现增长和寻求恢复创造了机遇。

家族企业的优势

德勤民营企业与私人客户服务 (Deloitte Private) 将于未来几周陆续发布系列文章，广泛分享德勤全球各地家族企业顾问的洞察，深入探讨家族企业可能面临的困境、疫情期间出现的挑战和机遇以及如何解决这些问题寻求稳健恢复和蓬勃发展。

在之后的系列文章中，我们将探讨以下主题：

- 宗旨与信任
- 权力与业绩：家族治理的作用
- 业务之外：慈善事业和战略投资
- 疫情过后的工作环境
- 家族企业：百年规划

- 健康与福祉：家族企业、家族与个人
- 家族企业的未来

一直以来，家族企业都在社会中占据着特殊位置。我们认为，如果能够集中精力关注重点领域，博采众长分享智慧结晶，并在常规业务之外发挥更大能量，诸多家族企业都将继续保持固有优势，从危机中全身而退。

全球家族企业服务领导人

周锦昌

合伙人
德勤中国
wilchou@deloitte.com.cn

Andrea Circi

合伙人
德勤意大利
acirci@sts.deloitte.it

Frank Leggio

合伙人
德勤美国
fleggio@deloitte.com

Michelle Osry

合伙人
德勤加拿大
mosry@deloitte.ca

中国家族企业服务领导人

叶伟文

合伙人
德勤中国
patyip@deloitte.com.hk

陆易

合伙人
德勤中国
cllu@qinlilegal.com

陈颖

总监
德勤中国
cynthichen@deloitte.com.cn

陈加嘉

副总监
德勤中国
frachan@deloitte.com.hk

关于德勤

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司，及其全球成员所网络和它们的关联机构 (统称为“德勤组织”)。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构 (统称为“德勤组织”) 为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问 www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约312,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司 (即一家担保有限公司) 是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构 (统称为“德勤组织”) 并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何 (明示或暗示) 陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。