

共创未来

以家族治理栽培**尽责家族掌舵人**



Deloitte.
Private



UBS

前言

新冠疫情、地缘政治等全球不确定性给各地政府、企业和家族带来了长远的冲击。许多家族因而将家族治理当作应对之策，以有效管理风险，并在急速变迁的宏观环境中把握机遇。全球财富的持续增长、家族的成员散居全球、以及财富的代际传承意味着越来越多富裕家族面临家业传承和维系家族团结等问题。这些家族可按其发展规模和阶段量身定制家族治理蓝图和工具，如家族治理机构及家族办公室等，来确保家族身份认同感和价值观的代代相传。

每个家族都是独一无二的，而且对于家族过去、现在和未来拥有不同的足跡和期盼。因此，建立一个量身定制的治理体系来满足家族需求和目标，同时保留灵活性、积极拥抱未来尤为重要。我们将在本文中探讨亚太地区的富裕家族如何融合自身条件构建和发展家族治理体系，全球不确定性与政策变动给他们带来了哪些前所未有的挑战，以及他们为薪火相传采取了什么策略。



卢安悦博士
瑞银大中华区家族及
家族办公室咨询主管

周锦昌先生
德勤亚太区民营企业与
私人客户服务总裁

1 世代流传的周日家族聚餐

"每周日中午，我们祖孙三代约20人都会到奶奶家喝粥，至今已40多年了。"余仁生国际集团(下称"余仁生")的第五代家族成员、股东兼董事总经理余在启回忆道，"即使当我在美国念高中的时候，我也会通过长途电话向在场每一位问好。作为我们家族聚会的一部分，年度家族会议有助于彼此建立结构化和开放的对话与交流习惯。我把我们家族的亲密关系归功于每周日中午在新加坡的家族聚餐。"

余仁生成立于1879年，从一家小型家族企业成长至如今东南亚最知名的中医药集团之一。余在启的父亲余义明(Richard YM Eu)是家族企业的第四代传人兼股东，被认为是余仁生在1990年代扭转局面的主要推动力。通过与表兄弟联手进行的管理层收购，余义明将以往拥有权分散在七十多名家族成员的股份回

购，把业务的控制权合并为一个实体。余在启补充道，"我祖父的家族分支目前是各个家族集团业务的最大股东。家父和他的第四代表兄弟在目睹了家族第三代成员之间的争执和纠纷以后，再也不希望下一代重蹈覆辙。因此，家父一直致力于维护家族和谐，以统一战线，使内部和外部持份者都感受到家族一体化。"

保留结构化对话和定期会议的家族传统让余氏家族在艰难时期屹立不倒，包括2022年9月面临余在启的祖父余经文(Dr Richard KM Eu)的辞世。余在启忆述，"以往当我祖父还可以去旅游时，他特意让全家人于每年四月在日本一起为他庆祝生日，虽然他去年离开了我们，但我们希望延续这一传统，因为我们相信家族团结的力量——家人一同回忆、悲伤和哀悼对我们意义重大的人。"

"我们的家族企业有着140多年的历史，随着时间的流逝，每一代人都与企业创始人余广，也就是我的高祖，越来越遥远。因此，随着世界的转变及较少的家族成员深入参与家族企业，我们必须找到新的方法来加强我们家族的联系。"

余在启先生
余仁生国际集团
董事总经理兼
第五代家族成员

余氏家族故事展现了家族在应对重大里程碑时拥有共同目标的重要性。家族成员之间开放沟通和持续互动增强了家族凝聚力，在每位家族成员心中孕育出的归属感，能战胜地域距离，减少单纯依赖企业作为团结家族的力量。

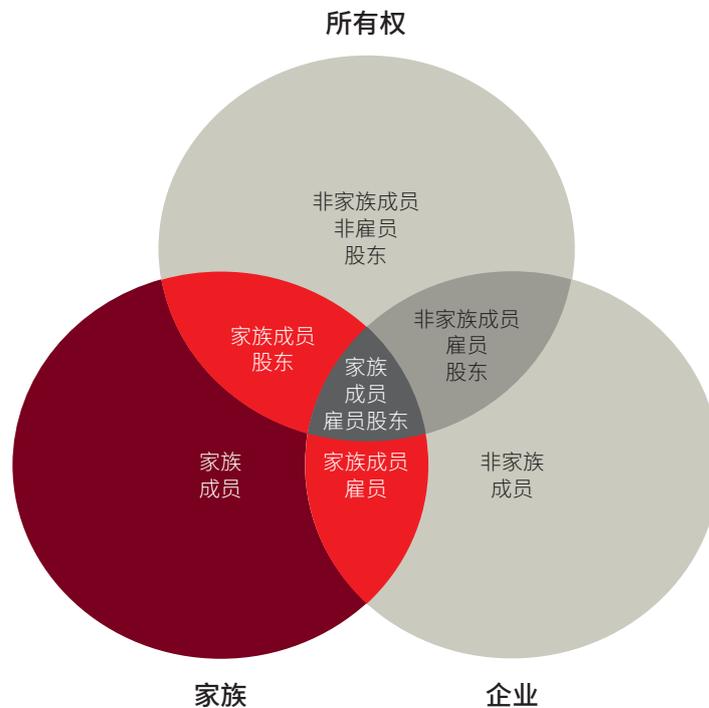
2 家族治理是一场自我探索的旅程

家族治理正规化与专业化

随着时间的推移，家族会经历多方面的成长，比如家族企业业务和经营点的增多，家族的壮大以及家族的成员散居全球各地。自然衍生的家族治理体系往往变得不足以维系家族纽带，家族共同价值观和目标也随之减弱。加上家族成员对家业的兴趣减弱，参与度降低，家族离心很难避免。从所有权、家族和企业的角度出发，当家族日益壮大，家族企业领域会出现不同的利益相关群体，而利益的分歧更可能带来潜在矛盾。

根据Renato Tagiuri和John Davis于1978年在哈佛商学院提出的家族企业体系三圆模型，家族、企业和所有权这三个相互依赖又重叠的群体产生了七个不同的利益相关群体，每个群体都有各自的观点、目标和互动模式(图1)。家族企业体系的长远成功取决于这七个群体的运作和互动。一个量身定制的家族治理体系，集合并指引原则、组织架构、管理政策和实践，确立群体内部和之间的沟通、参与和一致性，并融入灵活机制从而促进集体决策，才能有效平衡整体家族和成员的利益和诉求。

图1：家族企业体系的三圆模型

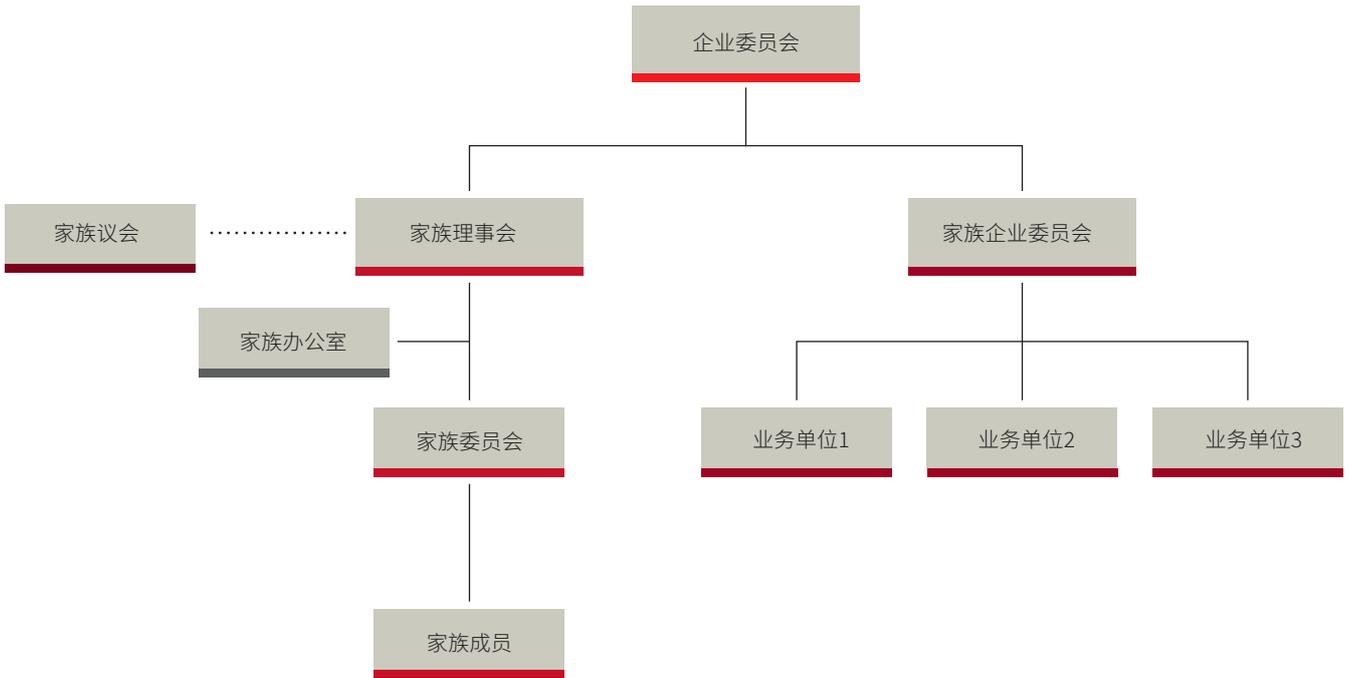


资料来源：Renato Tagiuri and John Davis, <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>, 1982

事实上，行之有效的家族治理体系，在维护家族价值观与团结所发挥的作用一直都获亚太地区许多显赫家族的认可。尽管有些家族已有非正式的家族治理安排，如定期家族聚会等，另一些家族已经着手构建正规化、

专业化的沟通治理平台，并利用各种家族治理工具(图2)来提升家族凝聚力，缓解潜在矛盾，并促进集体决策，从而积极主动地，而不是被动地应对各种变迁。

图2：家族治理架构示例



资料来源：德勤中国研究

中国香港陈氏家族旗下的联泰集团(Luen Thai Group)是全球服装和配饰行业的领导者，业务范围覆盖中国及太平洋地区。陈氏家族成功引入西方的家族治理模式，并活用到自己的家族中。“在中国香港，由于大多数财富都是在20世纪70年代后创造，故我们家族在21世纪初思考如何编写家族治理蓝图时并没有太多本地的参考案例。预见到家族在财富创造和积累的过程中可能面临的潜在挑战，我专程参加了在伦敦和其他世界级城市举办的家族企业研讨会，籍此了解百年家族的成功经验，以及家族治理机制对于家族传承和延续家族传奇的重要性。”联泰集团第二代成员兼副主席陈亨利回忆道。此后，陈氏家族聘请了第三方专业顾问来协助成立家族理事会、家族大会和家族委员会。联泰集团的家族理事会由创始人陈守仁主持，就家族重要议题提供指引，并负责制定相关政策及流程。家族委员会就特定职能而成立，分别为健康与医疗、教育以及家族关系，旨在通过调配家族共有资源以造福成员。陈氏第三代家族成员积极参与，而家族委员会的设置授权他们做出平衡家族成员与家族整体利益的决策。

完善的家族治理体系，不但确保家族资源得以合理审慎地配置，同时兼顾了效率和公平性。

“从升学到婚姻，我们并不会支付家族成员的所有相关开销，而是补贴一定金额。补贴的审批流程由家族委员会明文规定，家族成员对补贴有明确期望，不会产生异议。”

陈亨利先生
联泰集团副主席兼第二代家族成员

“我们还会努力确保家族聚会给每名成员都留下美好的回忆。以我们一家30口到家乡泉州的旅游为例，我安排了工作人员事先到所有场地和餐馆确认了细节安排。”陈亨利补充道。

家族成员加入家族企业的原则也是陈氏家族治理体系中的焦点。第二代家族成员的家族分支各自管理不同家族业务单元以避免冲突。家族股东也能获得固定比例的股息。此外，他们还建立了激励制度，根据其业务单元的绩效给予管理的家族分支额外奖金。家族委员会还制定了第三代家族成员在家族企业工作的通用要求，比如外部工作经验和第二代成员的支持等，都是一些常见的先决条件。

外部事件催化家族变迁

然而，拥有一个合适的治理系统并不代表一劳永逸，而是意味着治理旅程的开始。家族治理应该是与时俱进的，并不断根据对家族未来的重新评估以及家族目标的重新认知进行演化。外在因素的冲击和不稳定性，包括近年的新冠疫情和地缘政治局势紧张，实际上催化了家族反思和演变，并推动家族成员之间的更多互动来一同适应新常态。

余在启分享了他的家族应对疫情的方法：“当新冠疫情爆发时，许多定居海外的家族成员决定迁回新加坡。疫情迫使我们重新思考哪里是我们心之所安，而家一定是最安全的港湾。我们选择陪伴家人，尤其是我当时96岁的祖父，帮助彼此度过非常困难的时刻。例如，疫情严重的时候有出行限制，我的兄弟姐妹散居在世界各地，但我们还是组织了很多虚拟家族“聚餐”和电话交流。疫情让我们重新评估什么是重中之重，思考在哪和与谁安家立业。”

家族调整 and 应对新形势，除了加速采纳新技术之外，家族培训亦是家族发展的另一关键触点。集体学习的过程可以让家族有机会重新定义和调整指引原则和共同价值观，从而保持家族治理体系的活力。其中，家族论坛往往是家族成员向其他家族学习和交流的主要平台。

余义明坚持终身学习，一直鼓励他的四个孩子定期参加外部家族论坛，并回来分享所学到的新知识。多年来，余氏家族组织了各种关于家族历史和起源的教育之旅。余在启指出，“家父非常支持我们各人参加世界各地的家族论坛，了解其他家族的处事方式。他认为，每个家族都是独一无二的，因此会有不同的行事之道。家父认为，我们积累的案例和见闻越多，我们就越能够找出适合我们自己的方式。”

中国内地家族所面临的挑战

相较于新加坡和中国香港的家族，中国内地的家族处于传承周期的较早阶段，并正在根据其独特处境来塑造家族治理框架。对于中国大多数民营企业来说，随着中国经济结构的迅速演变，从传统行业转向先进产业、技术和中高端消费品，转型和创新无疑是首要考虑。受市场的扰动、竞争的加剧、业务的转型以及家族关系的变动影响，家族决策变得更为复杂。更重要的是，创一代仍在一线掌舵，开拓自己的商业王国，令家族和企业的决策更盘根错节。因此，随着家族权益和企业利益的发展，一些家族正努力在两者之间取得平衡。



家族和企业 在定义和调整其指引原则的同时，鉴于下一代普遍接班意愿不足，代际传承的压力有可能令家族关系紧张。一些年轻一代在海外升学，成长过程中缺乏家人陪伴。瑞银大中华区家族及家族办公室咨询主管卢安悦表示，“成长环境的迅速变迁加剧了跨代观念上的分歧和代际冲突。”

中国内地企业家麦先生在深圳创立了一家物流企业，经过几十年的奋斗，终将公司发展成行业领先者。其儿子Michael在15岁时被送往澳大利亚升学，其后选择了留在澳大利亚，创办房地产事业，继而扩展到另类资产管理领域。Michael提到，“家父和我长年分居两地，我们世界观难免出现分歧，尤其在近年疫情和地缘政治等诸多宏观不确定因素的影响下，可能会引发很多争论。我们现在已经学会专注于就大局和长期策略达成共识，而不是猜想未来局势。”

“年轻一代，尤其是千禧一代，在数码时代和开放社会中成长。他们对创新抱有更开放的态度，而年长一辈则更关注家族财富传承。”

卢安悦博士

瑞银大中华区家族及家族办公室咨询主管



3 栽培尽责家族掌舵人

栽培下一代是家族治理体系的核心

处于传承周期不同阶段的家族在设计和执行家族治理体系有着不同的侧重。新加坡和中国香港的多代家族往往更着重于家族内部的凝聚力。家族经历了跨代传承，家族成员一般更具有有序传承的意识。近年，尽管越来越多的年轻中国内地家族开始关注传承问题，但考虑到创一代仍活跃在企业第一线，他们通常还未设置家族治理体系。

长远来看，多代家族都面临着如何培育接班人的挑战。

"传承是设计家族治理体系的核心，对于年轻的家族来说尤甚。因缺乏经验，所以第一次经历传承，即从创始人交棒至第二代通常是最困难的。"

郑志扬先生
香港中文大学家族企业中心研究员

家族治理当如何培养和承载家族内部的创业精神？当越来越少家族成员有志加入家族企业时，家族应如何激励后代继续为企业出谋划策？家族如何为那些选择在外打拼的成员提供契机，继续参与家族事务？

浙江大学管理学院企业家学院院长陈凌教授认为，"中国内地的家族应该重新思考让子女接棒的传统思想。把下一代培养成接班人，需要他们在家族企业中积累丰富的工作经验和技能。相对而言，把下一代成员培养成尽责的家族掌舵人，同时让值得信赖的专业经理人经营家族企业，可能是更可行的传承方案。"

年轻一代往往可以成为创新的驱动力，将新技术融入传统家族企业。联泰集团目前拥有多元化的全球业务组合，涵盖服装、配饰、渔业、房地产、投资等多个领域。陈亨利表示，"零售业不是朝九晚五的行业，周末也需要为业务奔波。例如我的两名儿子都是愿意迁居上海的家族成员，并已经在上海生活了7-10年。"他们与叔叔通力合作，扩展集团的中国业务。"时移世易，

新技术正在渗透到各行各业，包括纺织业等传统行业，从面料、品牌、到分销渠道等都受到了技术更新的影响。"

家族办公室为年轻一代提供参与家族事务的平台

与此同时，越来越多亚太地区家族的年轻一代参与金融投资，投资领域甚至在家族主业以外。陈凌教授表示，

"东南亚地区的家族通常更具规模，并倾向采用所谓的'榕树模式'，即根据下一代的志向和兴趣组建集团内部的业务组合。同时，其他地区的家族则以家族投资平台来实现榕树模式。"

陈凌教授
浙江大学管理学院企业家学院院长

建立投资平台的目标不仅是为了增加家族财富，也是为年轻一代开辟新的职业发展道路。参与家族投资决策意味着被赋予了信任和包容，



同时也通过投资收益挂钩自身报酬，激励年轻一代成为尽责家族掌舵人。

步长制药董事长赵涛指出：“创业精神很难复制，天赋、素质、历练缺一不可。在培育下一代时，我们没有一套固定的标准，而是鼓励下一代根据自己的兴趣和潜力寻找合适的发展道路。”20世纪90年代，赵先生与父亲一起创立了步长制药，其兄弟姐妹其后陆陆续续加入了家族企业，并担任管理层。如今，年轻一代，即家族第三代，基本都选择了加入家族企业或家族办公室。

“家族投资和财富传承是家族传承的关键手段。相比营运企业，财富传承更容易实现。”

赵涛先生
步长制药董事长

设立家族办公室来主导家族投资是中国内地家族建立家族治理体系的重要一步。瑞银(UBS)、上海高金融研究院和财策智库联合发布的《2022年中国家族财富与家族办公室报告》，向60家中国单一家族办公室及少量联合家族办公室发起了调研，发现84%的受访者以家族办公室作为家族金融资产的投资平台，其次是支援家族传承(34%)¹。其余的职能包括行政与家族内部咨询。

“在大多数亚洲文化中，家族并不习惯与第三方专业人士分享家族内部对话。”Michael指出，“我的家族很早就接触了企业治理的概念，但我们也花了约10年的时间去实践，才正式成立了家族办公室，并为企业和家族设立了独立的董事会。”总部位于墨尔本的Mai Group采用了西式的经营理念，Michael也专注建立专业管理团队。他给中国内地家族的建议是从小处着手，循序渐进。“由于我们刚刚开始家族治理之旅，因此我们预期探索长远合适的指引原则仍需一定时间。”

赋能下一代，共创未来

通过为年轻一代提供多样化的参与方式，无论是加入家族企业或是管理家族事务或财富，家族治理体系为成员创造了更多接触点。

其中，初级董事会以及由年轻一代组成的委员会作为下一代成长发展平台的做法渐渐流行。这些量身定制的平台为年轻一代提供了测试和掌舵的空间。参与方式可以从小事做起，比如组织一次家族聚会，代表出席家族论坛，制定家族成员的教育福利指引以及参与家族投资等。余在启举例道：“我们的家族已经增至约200人，成员遍布全球各地。虽然我们仍然以企业周年纪念日的名义来举办大型家族聚会，但我们不会强迫家族成员进入企业工作，因为最终他们需要找到自己的人生目标。”祖父辞世后，余在启意识到祖父对家族的意义重大，以至家族第四代决定在美国组织一次家族聚会。“如今，我们的讨论都集中在怎样成为尽责家族掌舵人、企业和家族治理、以及如何最好地利用家族资源为我们的企业和社会服务。”

¹ 瑞银集团，上海高金融研究院和财策智库，《中国家族财富与家族办公室报告》，2022

4 结论



在寻求和调整家族治理框架的过程中，家族需要考虑自身的发展阶段和特点。比如在中国香港和新加坡等发达经济体的家族，一般更注重多元业务管理与跨代家族关系所带来的复杂性。而中国内地家族则需面临在动荡时代中进行初次跨代财富传承、沟通欠透明、传承规划不足等挑战。

为了适应宏观因素不稳和频繁局势转向的新常态，家族可考虑寻求专业的家族顾问协助重新评估目前的策略，考虑自身的情况，重新发掘共同的愿景，发扬创业精神的灵活性，并确保家族成员之间的协调一致。

随着越来越多的家族开展家族治理之旅，我们总结了以下关键因素以供参考：

1. 针对家族的自身情况制定正式的家族治理体系，协助家族在持续演化的内外部境遇中重新定义和发现共同的理念和目标，为年轻一代提供发展和实践想法的机会
2. 以外在因素为契机，促进家族反思和演变，并推动家族成员之间更多的交流与互动，以适应新常态
3. 无论年轻一代是选择进入家族企业工作、参与管理家族投资，还是追求自己的抱负，家族都应为他们提供多元教育和互动的机会，以栽培下一代成员成为尽责的家族掌舵人

家族治理可以赋能家族对外对内探索更多的互动方式，並协助家族有序安排家族传承，增强家族年轻一代成员的身份认同感，让家族成员携手同心，共同开创美好的未来。



鸣谢

瑞银集团

卢安悦
陈加嘉
刘基群

德勤亚太

周锦昌
Peter Pagonis
陈岚
徐宜冰

免责声明

本文件由瑞银集团("UBS")在德勤亚太("Deloitte Asia Pacific")的协助下编制。

免责声明—瑞银集团("UBS")本文件仅供个人使用。

本文件仅作营销及信息之用。不应被视为是投资研究、销售说明书、任何投资或其他活动的要约或招揽要约。本文件所包含的一般说明不能应对您的个人投资目标、财务状况以及金融需要。

所提及产品及产品的可行性：请注意，瑞银有权在没有事先通知您的情况下随时更改其提供的服务、投资产品以及价格的范围，且本文件所包含的所有数据和意见均可予更改。某些服务和产品因受法律规限而无法在全世界无限制地提供。资产类别、资产配置和投资工具仅供参考。

信息的准确性和完整性：尽管本文件所表达的信息和意见皆基于瑞银认为属诚信可靠的来源，瑞银概不就该等数据的准确性或完整性作出任何明示或暗示的表述或担保。本文件所包含的所有信息和意见均可予更改，而无需另行通知。此外，本文件所包含的资产类别、资产配置和投资工具也仅供参考而已。本文件所包含的信息可能是基于您的瑞银客户顾问所了解到的您当前个人情况。请注意，如您个人情况发生变化或瑞银其他员工获得/将获得其他/额外信息，瑞银没有责任修改本文件或通知您。

独立协定和其他文件：您或须就本发布中提及的产品和服务签署协议。请注意，此等特定协议的条款及条件均适用于有关的产品和服务。您须仔细阅读相关协议，并在遇有任何问题时联系您的瑞银客户顾问。另请参阅本文件中提及的特定产品和服务有关的其他文件。

法律和税务建议：我们建议所有考虑投资或使用本文件所描述的产品或服务(包含税务方面)的人士寻求适当而独立的财务、税务或法律谘询。税务待遇视乎其个别情况并且日後可能变更。瑞银不提供法律或税务建议，本文件也不构成此类建议。无论是普遍性还是针对客户具体情况或需求的，瑞银不对资产或资产的投资回报的税务处理作出任何陈述。您应该在投资前或者认为恰当时，就产品、资产或投资工具的适用性谘询独立的税务建议。

瑞银的角色：瑞银及其任何董事或员工可能有权在任何时候持有本报告所提及投资工具的多头或空头头寸，作为委托人或代理人进行涉及相关投资工具的交易，或者向/为发行人、投资工具本身或向/为此等发行人的任何商业或财务附属公司提供任何其他服务。

使用本信息资料：某些服务和产品因受法律规限而无法在全世界无限制地提供。本文件无意在美国地区派发，且/或无意派发给美国人，或在限制的司法辖区派发。除非另有说明，所有信息来源均为瑞银。瑞银明确禁止在未经瑞银事先书面同意的情况下对本材料的所有或任何部分进行分发或复制，且概不为第三方就此方面的任何行为承担任何责任。

投资风险：请注意，取决于其本质，所有投资都具有一定程度的风险。有些投资可能会突然大幅跌价，收回的资金可能低于投资额。某些投资可能因所处的证券市场流动性差而不能随时变现，所以对投资进行估价和识别所处的风险可能很难进行量化。您应就感兴趣的任何特定投资性质的项目谘询瑞银客户顾问，并在投资或交易决策之前，仔细考虑该投资是否适合您。进一步了解特定类型的投资和交易风险，请参阅之前派发给您的"证券交易中的特殊风险"手册和"其他风险信息"文档。如有需要，请向瑞银客户顾问索取这些文件副本。本文件中包含的特定投资机会或投资策略和资产类别通常为缩写形式。本文件并不旨在提供投资评估的唯一依据，也不应被认为是瑞银推荐给您的投资建议。瑞银对您选择的投资工具或资产类别不承担任何责任，且对您可能做出的选择和决定不承担任何责任。

免责声明—德勤亚太("Deloitte Asia Pacific")

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。

本文件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，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。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。

我们并未对本文件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面因使用本文件而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

UBS AG
9 Penang Rd Singapore
238459

UBS AG
52/F, IFC2, 8 Finance Street
Central, Hong Kong

ubs.com/gfo

Deloitte Asia Pacific
30/F Bund Center
222 Yan An Road East
Shanghai 200002, PRC

www.deloitte.com