

共創未來

以家族治理栽培盡責家族掌舵人



Deloitte.
Private



UBS

前言

新冠疫情、地緣政治等全球不確定性給各地政府、企業和家族帶來了長遠的衝擊。許多家族因而將家族治理當作應對之策，以有效管理風險，並在急速變遷的宏觀環境中把握機遇。全球財富的持續增長、家族的成員散居全球、以及財富的代際傳承意味著越來越多富裕家族面臨家業傳承和維繫家族團結等問題。這些家族可按其發展規模和階段量身定製家族治理藍圖和工具，如家族治理機構及家族辦公室等，來確保家族身份認同感和價值觀的代代相傳。

每個家族都是獨一無二的，而且對於家族的過去、現在和未來擁有不同的足跡和期盼。因此，建立一個量身定製的治理體系來滿足家族需求和目標，同時保留靈活性、積極擁抱未來尤為重要。我們將在本文中探討亞太地區的富裕家族如何融合自身條件構建和發展家族治理體系，全球不確定性與政策變動給他們帶來了哪些前所未有的挑戰，以及他們為薪火相傳採取了什麼策略。



盧安悅博士
瑞銀大中華區家族及
家族辦公室諮詢主管

周錦昌先生
德勤亞太區民營企業與
私人客戶服務總裁

1 世代流傳的周日家族聚餐

"每周日中午，我們祖孫三代約20人都會到奶奶家喝粥，至今已40多年了。"余仁生國際集團(下稱"余仁生")的第五代家族成員、股東兼董事總經理余在啟回憶道，"即使當我在美國念高中的時候，我也會通過長途電話向在場每一位問好。作為我們家族聚會的一部分，年度家族會議有助於彼此建立結構化和開放的對話與交流習慣。我把我們家族的親密關係歸功於每周日中午在新加坡的家族聚餐。"

余仁生成立於1879年，從一家小型家族企業成長至如今東南亞最知名的中醫藥集團之一。余在啟的父親余義明(Richard YM Eu)是家族企業的第四代傳人兼股東，被認為是余仁生在1990年代扭轉局面的主要推動力。通過與表兄弟聯手進行的管理層收購，余義明將以往擁有權分散在七十多名家族成員的股份回

購，把業務的控制權合併為一個實體。余在啟補充道，"我祖父的家族分支目前是各個家族集團業務的最大股東。家父和他的第四代表兄弟在目睹了家族第三代成員之間的爭執和糾紛以後，再也不希望下一代重蹈覆轍。因此，家父一直致力於維護家族和諧，以統一戰線，使內部和外部持份者都感受到家族一體化。"

保留結構化對話和定期會議的家族傳統讓余氏家族在艱難時期屹立不倒，包括2022年9月面臨余在啟的祖父余經文(Dr Richard KM Eu)的辭世。余在啟憶述，"以往當我祖父還可以去旅遊時，他特意讓全家人於每年四月在日本一起為他慶祝生日，雖然他去年離開了我們，但我們希望延續這一傳統，因為我們相信家族團結的力量——家人一同回憶、悲傷和哀悼對我們意義重大的人。"

"我們的家族企業有著140多年的歷史，隨著時間的流逝，每一代人都與企業創始人余廣，也就是我的高祖，越來越遙遠。因此，隨著世界的轉變及較少的家族成員深入參與家族企業，我們必須找到新的方法來加強我們家族的聯繫。"

余在啟先生
余仁生國際集團
董事總經理兼
第五代家族成員

余氏家族故事展現了家族在應對重大里程碑時擁有共同目標的重要性。家族成員之間開放溝通和持續互動增強了家族凝聚力，在每位家族成員心中孕育出的歸屬感，能戰勝地域距離，減少單純依賴企業作為團結家族的力量。

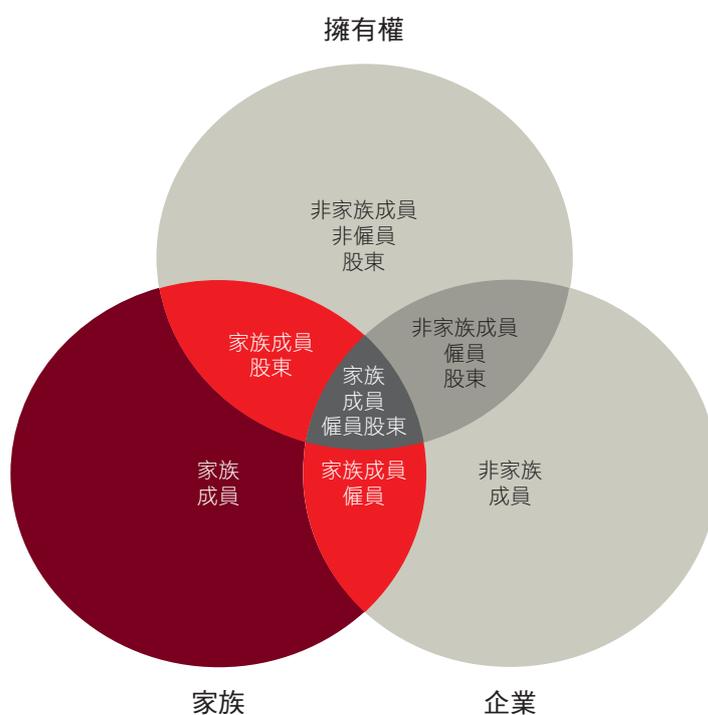
2 家族治理是一場自我探索的旅程

家族治理正規化與專業化

隨著時間的推移，家族會經歷多方面的成長，比如家族企業業務和經營點的增多，家族的壯大以及家族的成員散居全球各地。自然衍生的家族治理體系往往變得不足以維繫家族紐帶，家族共同價值觀和目標也隨之減弱。加上家族成員對家業的興趣減弱，參與度降低，家族離心很難避免。從擁有權、家族和企業的角度出發，當家族日益壯大，家族企業領域會出現不同的利益相關群體，而利益的分歧更可能帶來潛在矛盾。

根據Renato Tagiuri和John Davis於1978年在哈佛商學院提出的家族企業體系三圓模型，家族、企業和擁有權這三個相互依賴又重疊的群體產生了七個不同的利益相關群體，每個群體都有各自的觀點、目標和互動模式(圖1)。家族企業體系的長遠成功取決於這七個群體的運作和互動。一個量身定製的家族治理體系，集合同樣的原則、組織架構、管理政策和實踐，確立群體內部和之間的溝通、參與和一致性，並融入靈活機制從而促進集體決策，才能有效平衡整體家族和成員的利益和訴求。

圖1：家族企業體系的三圓模型

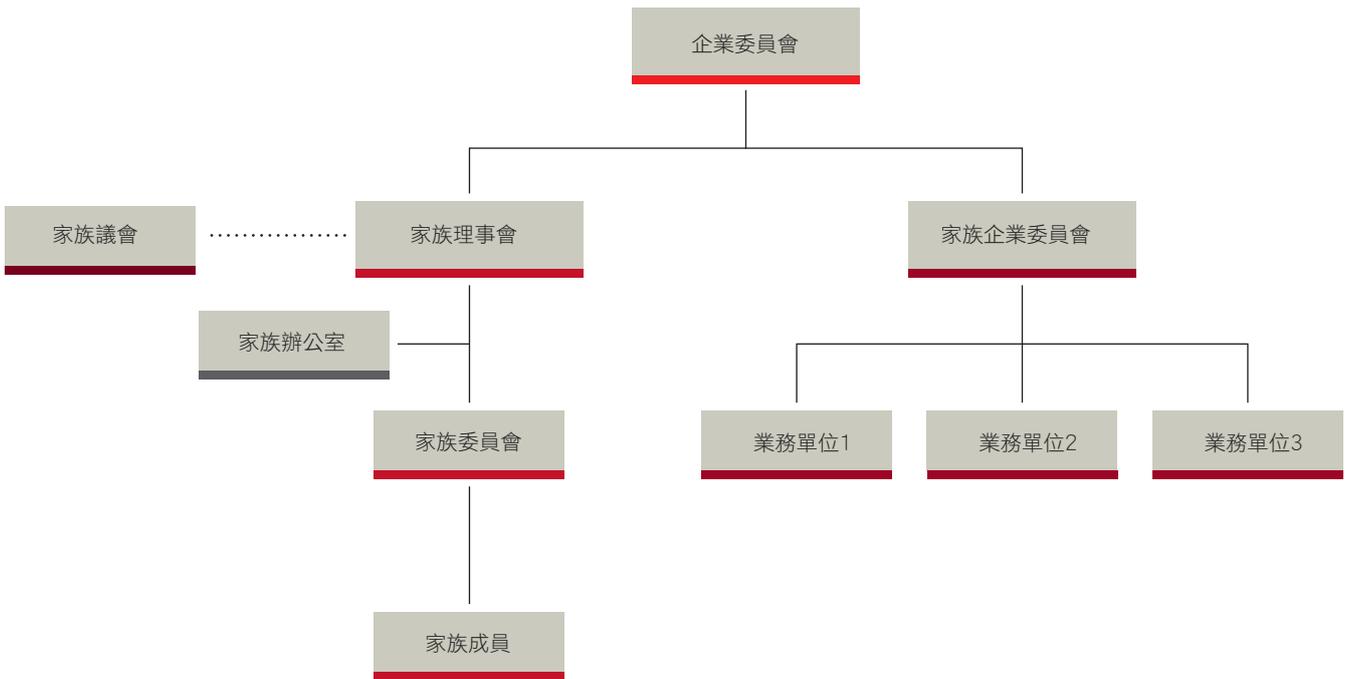


資料來源：Renato Tagiuri and John Davis, <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>, 1982

事實上，行之有效的家族治理體系，在維護家族價值觀與團結所發揮的作用一直都獲亞太地區許多顯赫家族的認可。儘管有些家族已有非正式的家族治理安排，如定期家族聚會等，另一些家族已經著手構建正規化、

專業化的溝通治理平台，並利用各種家族治理工具(圖2)來提升家族凝聚力，緩解潛在矛盾，並促進集體決策，從而積極主動地，而不是被動地應對各種變遷。

圖2：家族治理架構示例



資料來源：德勤中國研究

中國香港陳氏家族旗下的聯泰集團(Luen Thai Group)是全球服裝和配飾行業的領導者，業務範圍覆蓋中國及太平洋地區。陳氏家族成功引入西方的家族治理模式，並活用到自己的家族中。“在中國香港，由於大多數財富都是在20世紀70年代後創造，故我們家族在21世紀初思考如何編寫家族治理藍圖時並沒有太多本地的參考案例。預見到家族在財富創造和積累的過程中可能面臨的潛在挑戰，我專程參加了在倫敦和其他世界級城市舉辦的家族企業研討會，籍此了解百年家族的成功經驗，以及家族治理機制對於家族傳承和延續家族傳奇的重要性。”聯泰集團第二代成員兼副主席陳亨利回憶道。此後，陳氏家族聘請了第三方專業顧問來協助成立家族理事會、家族大會和家族委員會。聯泰集團的家族理事會由創始人陳守仁主持，就家族重要議題提供指引，並負責制定相關政策及流程。家族委員會就特定職能而成立，分別為健康與醫療、教育以及家族關係，旨在通過調配家族共有資源以造福成員。陳氏第三代家族成員積極參與，而家族委員會的設置授權他們做出平衡家族成員與家族整體利益的決策。

完善的家族治理體系，不但確保家族資源得以合理審慎地配置，同時兼顧了效率和公平性。

“從升學到婚姻，我們並不會支付家族成員的所有相關開銷，而是補貼一定金額。補貼的審批流程由家族委員會明文規定，家族成員對補貼有明確期望，不會產生異議。”

陳亨利先生
聯泰集團副主席兼第二代家族成員

“我們還會努力確保家族聚會給每名成員都留下美好的回憶。以我們一家30口到家鄉泉州的旅遊為例，我安排了工作人員事先到所有場地和餐館確認了細節安排。”陳亨利補充道。

家族成員加入家族企業的原則也是陳氏家族治理體系中的焦點。第二代家族成員的家族分支各自管理不同家族業務單元以避免衝突。家族股東也能獲得固定比例的股息。此外，他們還建立了激勵制度，根據其業務單元的績效給予管理的家族分支額外獎金。家族委員會還制定了第三代家族成員在家族企業工作的通用要求，比如外部工作經驗和第二代成員的支援等，都是一些常見的先決條件。

外部事件催化家族變遷

然而，擁有一個合適的治理系統並不代表一勞永逸，而是意味著治理旅程的開始。家族治理應該是與時俱進的，並不斷根據對家族未來的重新評估以及家族目標的重新認知進行演化。外在因素的衝擊和不穩定性，包括近年的新冠疫情和地緣政治局勢緊張，實際上催化了家族反思和演變，並推動家族成員之間的更多互動來一同適應新常態。

余在啟分享了他的家族應對疫情的方法：“當新冠疫情爆發時，許多定居海外的家族成員決定遷回新加坡。疫情迫使我們重新思考哪裡是我們心之所安，而家一定是最安全的港灣。我們選擇陪伴家人，尤其是我當時96歲的祖父，幫助彼此度過非常困難的時刻。例如，疫情嚴重的時候有出行限制，我的兄弟姐妹散居在世界各地，但我們還是組織了很多虛擬家族“聚餐”和電話交流。疫情讓我們重新評估什麼是重中之重，思考在哪和與誰安家立業。”

家族調整和應對新形勢，除了加速採納新技術之外，家族培訓亦是家族發展的另一關鍵觸點。集體學習的過程可以讓家族有機會重新定義和調整指引原則和共同價值觀，從而保持家族治理體系的活力。其中，家族論壇往往是家族成員向其他家族學習和交流的主要平台。

余義明堅持終身學習，一直鼓勵他的四個孩子定期參加外部家族論壇，並回來分享所學到的新知識。多年來，余氏家族組織了各種關於家族歷史和起源的教育之旅。余在啟指出，“家父非常支持我們各人參加世界各地的家族論壇，了解其他家族的處事方式。他認為，每個家族都是獨一無二的，因此會有不同的行事之道。家父認為，我們積累的案例和見聞越多，我們就越能夠找出適合我們自己的方式。”

中國內地家族所面臨的挑戰

相較於新加坡和中國香港的家族，中國內地的家族處於傳承週期的較早階段，並正在根據其獨特處境來塑造家族治理框架。對於中國大多數私營企業來說，隨著中國經濟結構的迅速演變，從傳統行業轉向先進產業、技術和中高端消費品，轉型和創新無疑是首要考慮。受市場的擾動、競爭的加劇、業務的轉型以及家族關係的變動影響，家族決策變得更為複雜。更重要的是，創一代仍在一線掌舵，開拓自己的商業王國，令家族和企業的決策更盤根錯節。因此，隨著家族權益和企業利益的發展，一些家族正努力在兩者之間取得平衡。



家族和企業在定義和調整其指引原則的同時，鑒於下一代普遍接班意願不足，代際傳承的壓力有可能令家族關係緊張。一些年輕一代在海外升學，成長過程中缺乏家人陪伴。瑞銀大中華區家族及家族辦公室諮詢主管盧安悅表示，"成長環境的迅速變遷加劇了跨代觀念上的分歧和代際衝突。"

中國內地企業家麥先生在深圳創立了一家物流企業，經過幾十年的奮鬥，終將公司發展成行業領先者。其兒子Michael在15歲時被送往澳大利亞升學，其後選擇了留在澳大利亞，創辦房地產事業，繼而擴展到另類資產管理領域。Michael提到，"家父和我長年分居兩地，我們世界觀難免出現分歧，尤其在近年疫情和地緣政治等諸多宏觀不確定因素的影響下，可能會引發很多爭論。我們現在已經學會專注於就大局和長期策略達成共識，而不是猜想未來局勢。"

"年輕一代，尤其是千禧一代，在數碼時代和開放社會中成長。他們對創新抱有更開放的態度，而年長一輩則更關注家族財富傳承。"

盧安悅博士

瑞銀大中華區家族及家族辦公室諮詢主管



3 栽培盡責家族掌舵人

栽培下一代是家族治理體系的核心

處於傳承週期不同階段的家族在設計和執行家族治理體系有著不同的側重。新加坡和中國香港的多代家族往往更著重於家族內部的凝聚力。家族經歷了跨代傳承，家族成員一般更具有序傳承的意識。近年，儘管越來越多的年輕中國內地家族開始關注傳承問題，但考慮到創一代仍活躍在企業第一線，他們通常還未設置家族治理體系。

長遠來看，多代家族都面臨著如何培育接班人的挑戰。

" 傳承是設計家族治理體系的核心，對於年輕的家族來說尤甚。因缺乏經驗，所以第一次經歷傳承，即從創始人交棒至第二代通常是最困難的。 "

鄭志揚
香港中文大學家族企業
中心研究員

家族治理當如何培養和承載家族內部的創業精神？當越來越少家族成員有志加入家族企業時，家族應如何激勵後代繼續為企業出謀劃策？家族如何為那些選擇在外打拚的成員提供契機，繼續參與家族事務？

浙江大學管理學院企業家學院院長陳凌教授認為，

" 中國內地的家族應該重新思考讓子女接棒的傳統思想。把下一代培養成接班人，需要他們在家族企業中積累豐富的工作經驗和技能。相對而言，把下一代成員培養成盡責的家族掌舵人，同時讓值得信賴的專業經理人經營家族企業，可能是更可行的傳承方案。 "

年輕一代往往可以成為創新的驅動力，將新技術融入傳統家族企業。聯泰集團目前擁有多元化的全球業務組合，涵蓋服裝、配飾、漁業、房地產、投資等多個領域。陳亨利表示，" 零售業不是朝九晚五的行業，週末也需要為業務奔波。例如我的兩名兒子都是願意遷居上海的家族成員，並已經在上海生活了7-10年。 " 他們與叔叔通力合作，擴展集團的中國業務。 " 時移世易，新技術正在滲透到各行各業，包括

紡織業等傳統行業，從面料、品牌、到分銷管道等都受到了技術更新的影響。 "

家族辦公室為年輕一代提供參與家族事務的平台

與此同時，越來越多亞太地區家族的年輕一代參與金融投資，投資領域甚至在家族主業以外。陳凌教授表示，

" 東南亞地區的家族通常更具規模，並傾向採用所謂的'榕樹模式'，即根據下一代的志向和興趣組建集團內部的業務組合。同時，其他地區的家族則以家族投資平台來實現榕樹模式。 "

陳凌教授
浙江大學管理學院企業
家學院院長

建立投資平台的目標不僅是為了增加家族財富，也是為年輕一代開闢新的職業發展道路。參與家族投資決策意味著被賦予了信任和包容，同時也通過投資收益掛鉤自身報



酬，激勵年輕一代成為盡責家族掌舵人。

步長製藥董事長趙濤指出：“創業精神很難複製，天賦、素質、歷練缺一不可。在培育下一代時，我們沒有一套固定的標準，而是鼓勵下一代根據自己的興趣和潛力尋找合適的發展道路。”20世紀90年代，趙先生與父親一起創立了步長製藥，其兄弟姐妹其後陸續加入了家族企業，並擔任管理層。如今，年輕一代，即家族第三代，基本都選擇了加入家族企業或家族辦公室。

“家族投資和財富傳承是家族傳承的關鍵手段。相比營運企業，財富傳承更容易實現。”

趙濤先生
步長製藥董事長

設立家族辦公室來主導家族投資是中國內地家族建立家族治理體系的重要一步。瑞銀(UBS)、上海高金融研究院和財策智庫聯合發佈的《2022年中國家族財富與家族辦公室報告》，向60家中國單一家族辦公室及少量聯合家族辦公室發起了調研，發現84%的受訪者以家族辦公室作為家族金融資產的投資平台，其次是支援家族傳承(34%)¹。其餘的職能包括行政與家族內部諮詢。

“在大多數亞洲文化中，家族並不習慣與第三方專業人士分享家族內部對話。”Michael指出，“我的家族很早就接觸了企業治理的概念，但我們也花了約10年的時間去實踐，才正式成立了家族辦公室，並為企業和家族設立了獨立的董事會。”總部位於墨爾本的Mai Group採用了西式的經營理念，Michael也專注建立專業管理團隊。他給中國內地家族的建議是從小處著手，循序漸進。“由於我們剛剛開始家族治理之旅，因此我們預期探索長遠合適的指引原則仍需一定時間。”

賦能下一代，共創未來

通過為年輕一代提供多樣化的參與方式，無論是加入家族企業或是管理家族事務或財富，家族治理體系為成員創造了更多接觸點。

其中，初級董事會以及由年輕一代組成的委員會作為下一代成長發展平台的做法漸漸流行。這些量身定製的平台為年輕一代提供了測試和掌舵的空間。參與方式可以從小事做起，比如組織一次家族聚會，代表出席家族論壇，制定家族成員的教育福利指引以及參與家族投資等。余在啟舉例道：“我們的家族已經增至約200人，成員遍佈全球各地。雖然我們仍然以企業周年紀念日的名義來舉辦大型家族聚會，但我們不會強迫家族成員進入企業工作，因為最終他們需要找到自己的人生目標。”祖父辭世後，余在啟意識到祖父對家族的意義重大，以至家族第四代決定在美國組織一次家族聚會。“如今，我們的討論都集中在怎樣成為盡責家族掌舵人、企業和家族治理、以及如何最好地利用家族資源為我們的企業和社會服務。”

¹ 瑞銀集團，上海高金融研究院和財策智庫，《中國家族財富與家族辦公室報告》，2022

4 結論



在尋求和調整家族治理框架的過程中，家族需要考慮自身的發展階段和特點。比如在中國香港和新加坡等發達經濟體的家族，一般更注重多元業務管理與跨代家族關係所帶來的複雜性。而中國內地家族則需面臨在動蕩時代中進行初次跨代財富傳承、溝通欠透明、傳承規劃不足等挑戰。

為了適應宏觀因素不穩和頻繁局勢轉向的新常態，家族可考慮尋求專業的家族顧問協助重新評估目前的策略，考慮自身的情況，重新發掘共同的願景，發揚創業精神的靈活性，並確保家族成員之間的協調一致。

隨著越來越多的家族開展家族治理之旅，我們總結了以下關鍵因素以供參考：

1. 針對家族的自身情況制定正式的家族治理體系，協助家族在持續演化的內外部境遇中重新定義和發現共同的理念和目標，為年輕一代提供發展和實踐想法的機會
2. 以外在因素為契機，促進家族反思和演變，並推動家族成員之間更多的交流與互動，以適應新常態
3. 無論年輕一代是選擇進入家族企業工作、參與管理家族投資，還是追求自己的抱負，家族都應為他們提供多元教育和互動的機會，以栽培下一代成員成為盡責的家族掌舵人

家族治理可以賦能家族對外對內探索更多的互動方式，並協助家族有序安排家族傳承，增強家族年輕一代成員的身份認同感，讓家族成員攜手同心，共同開創美好的未來。



鳴謝

瑞銀集團
盧安悅
陳加嘉
劉基群

德勤亞太
周錦昌
Peter Pagonis
陳嵐
徐宜冰

免責聲明

本文件由瑞銀集團("UBS")在德勤亞太("Deloitte Asia Pacific")的協助下編製。

免責聲明—瑞銀集團("UBS")本文件僅供個人使用。

本文件僅作營銷及資訊之用。不應被視為是投資研究、銷售說明書、任何投資或其他活動的要約或招攬要約。本文件所包含的一般說明不能應對您的個人投資目標、財務狀況以及金融需要。

所提及服務及產品的可行性：請注意，瑞銀有權在沒有事先通知您的情況下隨時更改其提供的服務、投資產品以及價格的範圍，且本文件所包含的所有數據和意見均可予更改。某些服務和產品因受法律規限而無法在全世界無限制地提供。資產類別、資產配置和投資工具僅供參考。

信息的準確性和完整性：儘管本文件所表達的信息和意見皆基於瑞銀認為屬誠信可靠的來源，瑞銀概不就該等數據的準確性或完整性作出任何明示或暗示的表述或擔保。本文件所包含的所有資訊和意見均可予更改，而無需另行通知。此外，本文件所包含的資產類別、資產配置和投資工具也僅供參考而已。本文件所包含的資訊可能是基於您的瑞銀客戶顧問所了解到的您當前個人情況。請注意，如您個人情況發生變化或瑞銀其他員工獲得/將獲得其他/額外資訊，瑞銀沒有責任修改本文件或通知您。

獨立協定和其他文件：您或須就本發佈中提及的產品和服務簽署協定。請注意，此等特定協定的條款及條件均適用於有關的產品和服務。您須仔細閱讀相關協定，並在遇有任何問題時聯繫您的瑞銀客戶顧問。另請參閱本文件中提及的特定產品和服務有關的其他檔。

法律和稅務建議：我們建議所有考慮投資或使用本文件所描述的產品或服務(包含稅務方面)的人士尋求適當而獨立的財務、稅務或法律諮詢。稅務待遇視乎其個別情況並且日後可能變更。瑞銀不提供法律或稅務建議，本文件也不構成此類建議。無論是普遍性還是針對客戶具體情況或需求的，瑞銀不對資產或資產的投資回報的稅務處理作出任何陳述。您應該在投資前或者認為恰當時，就產品、資產或投資工具的適用性諮詢獨立的稅務建議。

瑞銀的角色：瑞銀及其任何董事或員工可能有權在任何時候持有本報告所提及投資工具的多頭或空頭頭寸，作為委託人或代理人進行涉及相關投資工具的交易，或者向/為發行人、投資工具本身或向/為此等發行人的任何商業或財務附屬公司提供任何其他服務。

使用本資訊資料：某些服務和產品因受法律規限而無法在全世界無限制地提供。本文件無意在美國地區派發，且/或無意派發給美國人，或在限制的司法轄區派發。除非另有說明，所有資訊來源均為瑞銀。瑞銀明確禁止在未經瑞銀事先書面同意的情況下對本材料的所有或任何部分進行分發或複製，且概不為第三方就此方面的任何行為承擔任何責任。

投資風險：請注意，取決於其本質，所有投資都具有一定程度的風險。有些投資可能會突然大幅跌價，收回的資金可能低於投資額。某些投資可能因所處的證券市場流動性差而不能隨時變現，所以對投資進行估價和識別所處的風險可能很難進行量化。您應就感興趣的任何特定投資性質的項目諮詢瑞銀客戶顧問，並在投資或交易決策之前，仔細考慮該投資是否適合您。進一步了解特定類型的投資和交易風險，請參閱之前派發給您的"證券交易中的特殊風險"手冊和"其他風險資訊"文檔。如有需要，請向瑞銀客戶顧問索取這些檔副本。本文件中包含的特定投資機會或投資策略和資產類別通常為縮寫形式。本文件並不在提供投資評估的唯一依據，也不應被認為是瑞銀推薦給您的投資建議。瑞銀對您選擇的投資工具或資產類別不承擔任何責任，且對您可能做出的選擇和決定不承擔任何責任。

免責聲明—德勤亞太("Deloitte Asia Pacific")

德勤亞太有限公司(即一家擔保有限公司)是德勤有限公司的成員所。德勤亞太有限公司的每一家成員及其關聯機構均為具有獨立法律地位的法律實體，在亞太地區超過100座城市提供專業服務。

本文件中所含內容乃一般性資訊，任何德勤有限公司、其全球成員所網路或它們的關聯機構(統稱為"德勤組織")並不因此構成提供任何專業建議或服務，相互之間不因第三方而承擔任何責任或約束對方。在作出任何可能影響您的財務或業務的決策或採取任何相關行動前，您應諮詢合資格的專業顧問。

我們並未對本文件所含信息的準確性或完整性作出任何(明示或暗示)陳述、保證或承諾。任何德勤有限公司、其成員所、關聯機構、員工或代理方均不對任何方因使用本文件而直接或間接導致的任何損失或損害承擔責任。

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