



DBS
PRIVATE BANK



治理与传承

家族办公室及亚洲华裔群体

撰文：

The
Economist

INTELLIGENCE
UNIT

目录

- 1 序言**
- 3 研究简介**
- 6 治理与传承: 家族办公室及亚洲华裔群体**
- 7 竹网
- 9 共同的乐观主义
- 11 文化建构
- 15 现代家族的现代治理
- 18 关键信息
- 20 行业观点**
- 21 家族办公室框架: 满足华裔群体需求的定制治理结构
- 25 关键信息
- 26 对家族和业务连续性的治理
- 28 关键信息
- 29 家族办公室: 中国大陆与创办因素
- 33 关键信息
- 34 撑起半边天和家族办公室
- 36 关键信息

序言

作为银行家和客户信任的顾问，在我的个人理念中，我们的宗旨是以帮助人们“创造财富，实现成功，丰富生活”。新冠肺炎疫情颠覆了我们曾经了解的常态，让世界陷入混乱无序，我们的角色在过去两年中甚至变得更有意义。

虽然超高净值家族和家族办公室通常具备充足的资本缓冲，可以渡过难关，保持财富完好无损，但他们并非完全不受影响。无论是看到宝贵的生命因病去世，还是发现我们来之不易的资产稍纵即逝，我们的脆弱性都在这场疫情中展露无遗。我们已经观察到，许多家族正在抓紧机会处理结构性的长期需求，例如治理和传承规划，这在以前可能并非头等大事。税收等问题也已上升到突出位置，因为我们即将走入的世界中设有严格的监管制度，而且更高的财富税将成为常态而非例外。然而，从积极的方面来看，这也提醒家族重新思考其社会中的作用，并更主动地回馈社会。他们能通过支持祖国的弱势群体或资助社会企业（这是双重底线公司）来帮助扩大自身的积极影响。

除了这些外部因素外，家族内部也在发生变化——尤其是对亚洲而言，在这里，财富是一种近期才有的现象。这里的许多家族尚未构建制度化的正式系统，无法通过这种正式系统来管

理和驾驭自己的资产以及不断演变的动态。此外，传承或遗产规划的概念常常需要讨论与死亡和丧失能力有关的问题，这在某些亚洲文化中往往被视为“不吉利”和禁忌的事情。

然而，亚洲家族现在正处于第二代或第三代权力交接的风口浪尖上，他们中的许多人可能并不赞同祖辈父辈的企业愿景，并且热衷于开拓自己的道路，再加上家族财富和家族成员的地理分布不断扩大，种种情况综合在一起，管理变得更加复杂。中国有句古话：“富不过三代”，这让人们开始更深入地产生共鸣，激发了许多家族建立专业家族办公室并实施适当治理的愿望，他们希望通过这种方式来长期保持财富和家族遗产完好无损。良好长期规划的价值不应低估，因此我们不断建议客户在局面有利的情况下制定此类规划，而不是将其留到发生危机的时候再动手。

在这种背景下，尽管面临新冠疫情，亚洲的经济基本面仍做好准备迎接强劲增长。我们可以预见，该地区的家族办公室总体状况将继续进步——华裔群体（世界上人口最多的海外移居群体之一）有望成为主要推动力，也是亚洲财富的主要贡献者。根据 2020 年胡润全球富豪榜¹，2020 年，在世界上新产生的 412 位亿万富豪

中,有一半以上 (63%) 来自中国,截至今年年初,中国亿万富豪的总人数达到了 1,058 人,中国也成为了世界首个拥有 1,000 多位亿万富豪的国家。《经济学人》²指出,在东南亚地区亿万富豪的 3690 亿美元财富中,有四分之三以上属于海外华人,并且其中的大多数财富驻留在新加坡。在各种因素的推动下,新加坡成为了家族办公室的首选目的地。这些因素包括:渐进式立法,创新的税收和居留期计划,“新加坡品牌”的属性(例如其强大的法律效力),政治和经济的稳定性,高质量的生活,以及作为该地区机会灯塔的地位。

我们已经看到,越来越多的中国家族热衷于在新加坡设立家族办公室结构,并且现有的家族办公室希望在其财富增长日益全球化的情况下重新审视传统的结构和计划,致力于在充满变化的时代做到灵活应对。在星展私人银行,我们已看到,在过去 3 年中,来自大中华地区的客户实现了两位数的增长,并且预计将会保持这种强劲增长的趋势。

因此,我们很高兴为您带来星展私人银行委托经济学人智库撰写的这份报告《治理与传承:家族办公室及亚洲华裔群体》。这份报告记录了这些家族的起源、文化建构以及随着时间推移影响其发展的其他因素,还记录了他们在日益复杂的世界中不断转变、接受新的治理和传承形式的过程。我们希望这份报告能让您觉得有所收获——对于仍不确定如何更好长期规划、保护和保存财富和遗产的任何家族,希望这份报告可以让您感到安慰:前路清晰,我们将一路与您同行。



林森成

集团主管

零售银行及财富管理

星展银行

1 胡润报告 - 信息 - 2021 年胡润全球富豪榜

2 <https://www.economist.com/business/2020/05/28/south-east-asian-tycoons-high-wire-act>

研究简介

《治理与传承：家族办公室及亚洲华裔群体》是星展私人银行委托经济学人智库撰写的一份报告，旨在探索与亚洲华裔家族及其企业和家族办公室相关的历史、动态和治理影响。

该报告的分析基于文献综述以及对相关研究领域从业人员和专业学者进行的直接采访。

19 世纪初期，清朝政府面临内忧外患，中国经济拖入下行轨道，最终丧失了世界最大经济体的地位。大规模移民浪潮由此产生，并且塑造了此后历史的发展。华裔群体（从故乡迁出并散落在海外的华人）已遍布全球；从温哥华，到伦敦，再到新加坡，各地都有大规模的华人社区。在他们的影响下，基础设施得以建设，跨国公司纷纷创立，一些亚洲最富有的家族也出现了同样的移民趋势。如今，这种传统得以保留，这种剧情仍在上演。为了更好地理解这种复杂且相互关联的影响，经济学人智库研究了影响财富规划决策及相关家族办公室和家族治理结构形成的因素，特别是在亚洲的华裔群体中。

报告由 Georgia McCafferty 撰写，由 Jason Winuinan 编辑。

我们要感谢所有受访者抽出宝贵时间为此项研究提供见解（按姓氏字母顺序列出）：

张荣杰，商念 (Business Concept) 董事总经理；糖护国际 (Glucoscare International) Amber Collections 董事；MarinEx Pharmaceuticals Singapore 董事总经理，企业家族策略师

金乐琦，香港科技大学 (HKUST) 陈江和亚洲家族企业与创业研究中心创始主任兼高级顾问

彭倩，香港科技大学陈江和亚洲家族企业与创业研究中心主任

Patricia Susanto，雅加达咨询集团 (The Jakarta Consulting Group) 首席执行官

王虞武，澳大利亚国立大学名誉教授；新加坡国立大学教授

作为对本报告的补充，我们邀请了众多专业学者和从业人员分享了他们的观点，以便更深入地了解治理结构并提供关于该主题的各种观点。这份经济学人智库报告另外配有三篇论文和一篇问答采访。每位获邀的受访者都拥有独特的经验且深耕行业多年。我们也十分感谢他们抽出时间提供见解。

按姓氏字母顺序列出：

Stacy Choong, 新加坡卫达仕凯德律师事务所 (Withers KhattarWong) 私人客户和税务业务合伙人

范博宏, 香港中文大学商学院教授; 家族荣耀研究院创始人

高皓, 清华大学五道口金融学院全球家族企业研究中心主任; 绿色金融发展研究中心副主任

Patricia Susanto, 雅加达咨询集团 (The Jakarta Consulting Group) 首席执行官

许嫒, 清华大学五道口金融学院全球家族企业研究中心研究员



在东南亚，华裔企业家和投资者创办的公司因其人脉广泛和经营成功而著称，他们所构成的关系常常被称为“竹网”。

治理与传承：家族办公室及亚洲华裔群体

如果没有强大的家族办公室治理，香港调味品公司李锦记可能不会有今天数十亿美元的成功故事。这个家族公司创立于 1888 年，创始人是中国南方一家餐馆的经营者李锦裳，³这家公司在战争和疫情中艰难地生存了下来，却在 1990 年代后期因为家族内讧而险些破产。

2021 年 7 月 27 日去世的族长李文达，曾拥有 176 亿美元的财富⁴。为了防止家族与企业分裂，他在 2000 年代初期聘请了外部顾问，并建立了以综合治理体系为指导的家族办公室。⁵该公司现在由李氏家族第五代传人李伟中管理，其产品销往 100 多个国家/地区，业务已扩展到房地产和医疗保健领域。在这个过程中，李锦记的故事证明了，结构化的治理方法是避免应验“富不过三代”这句中国古话的关键。

虽然对家族及其企业而言，这是一个明智的决定，但在当时，李氏家族所采用的正式治理体系可谓独一无二。治理，即在单家族办公室或多家族办公室内应用的传承规划和风险管理策略，是西方高净值 (HNW) 家族和个人的常见做法。但是，对于华裔家族，治理家族办公室

的正式规章制度是一种相对较新的建构，可能与其他强大的文化价值观或独特的家族价值观发生冲突。

家族治理：有效的家族治理包括书面协议和/或正式确定的结构，其中包括关于传承规划和风险管理的指导原则，旨在保护家族的财富、和谐和遗产。这些结构或流程旨在解决冲突、组织目标以及概括与家族企业、慈善机构、基金会或商业实体的任何相互关系。治理结构不应该限制家族成员，而是应该明确如何管理、扩展、交接和保护家族财富。

家族办公室：由单个或多个家族创立并为其服务的私人财富管理组织，它提供一系列财富管理、税务规划、个人预算、慈善捐赠或其他金融服务，通常面向高净值家族。

尽管如此，李氏家族的选择已经成为久经考验、坚韧不凡的典范。随着东南亚地区华裔亿万富豪人数的增加，家族办公室和治理体系正变得

3 Lee Kum Kee, "About Lee Kum Kee", <https://www.lkkprofessional.com/about-lee-kum-kee.php>

4 Bloomberg, "Billionaire Lee, Called the 'King of Oyster Sauce,' Dies at 91", <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-07-27/billionaire-lee-called-the-king-of-oyster-sauce-dies-at-91>

5 Bloomberg, "A \$15 billion oyster sauce family plots to survive 1,000 years", September 1st 2019, <https://www.bloomberg.com/professional/blog/15-billion-oyster-sauce-family-plots-survive-1000-years/>

越来越普及，因为家族希望创造遗产并保护他们的财富。这不是蠢事；香港中文大学范博宏教授在考察了香港、台湾和新加坡的 250 家上市家族企业的市值后发现，在创始人退居二线后，第一次权力转移进行时，上市家族企业的市值会损失近 60%。⁶

竹网

在东南亚，华裔企业家和投资者创办的公司因其人脉广泛和经营成功而著称，他们所构成的关系常常被称为“竹网”。这些企业尊崇儒家价

值观，尊重等级与和谐、关系与人脉以及时间取向，⁷通过艰苦奋斗和敏锐的商业眼光而成长起来。虽然华裔家族企业在移居的国家/地区常常面临各种挑战，但它们现在主导着中国香港和东南亚的经济格局。

澳大利亚国立大学名誉教授、新加坡国立大学教授王赓武说：“整个过程的基础是华人对贸易、商业和创业活动的本能。这很可能是最重要的推动力，它使华裔群体在亚洲创办的企业从一开始就蓬勃发展。”

图 1. 竹网效应

儒家价值观对社会建构的三个维度产生的影响

儒家价值观	结构方面	认知方面	关系方面
孝顺	更强的代际联系；更容易在代际间转移社会资本	跨代保留共有的行为规范和故事	更期望服从；决策的潜规则；增加信任
传统主义	后辈巩固前辈建立的关系		保留规矩，例如面子的重要性
关系	扩展人脉；更强、更持久的人脉关系；将关系从一代传到下一代	更强的文化认同	增加信任；对等义务

资料来源：香港浸会大学⁸

6 Morten Bennedsen, Joseph P.H. Fan, Ming Jian, and Yin-Hua Yeh, "The family business map: Framework, selective survey, and evidence from Chinese family firm succession", *Journal of Corporate Finance*, Volume 33, 2015, pages 212-226

7 Jia Wang, Greg G. Wang, Wendy E. A. Ruona & Jay W. Rojewski, "Confucian values and the implications for international HRD", *Human Resource Development International*, 8:3, 311-326, February 2007, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678860500143285>

8 Archimedes David Guerra, "Confucian values and family businesses: effects on firm performance and capital structure", Hong Kong Baptist University

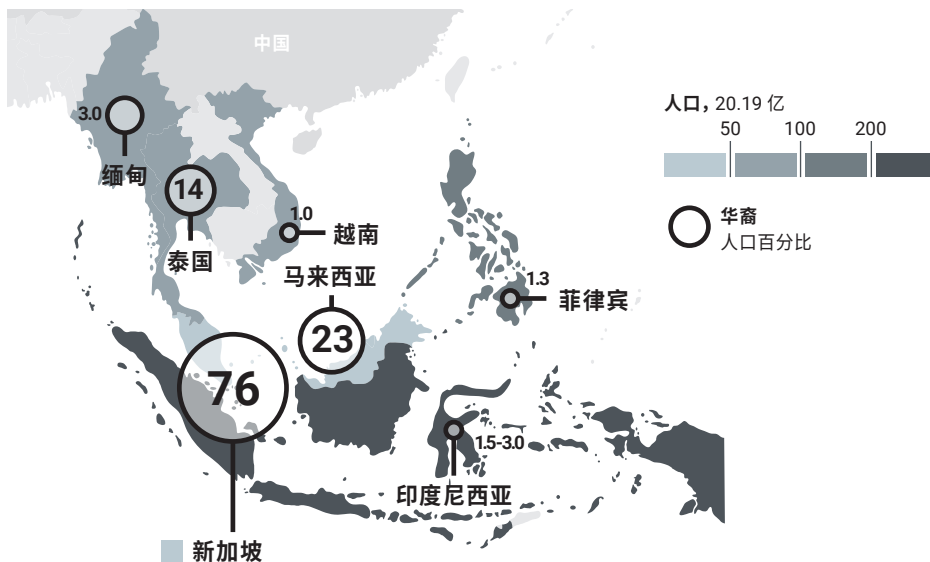
王教授表示，已经有四波来自中国的移民潮改变了东南亚的商业形态。第一波华裔潮始于17和18世纪，华人企业家寻求与邻国开展贸易。第二波是1840年代到1920年代，中国工人逃离贫困，到海外寻找新的机会。在美国和英国及其殖民地，奴隶制的结束也导致劳动力短缺，这一时期，华裔群体中形成了“工人贸易者阶级”，正如王教授所述，他们主要在北美和澳大利亚的金矿和铁路领域中找工作。随后而来的第三波移民潮旷日持久，因为此前一直处

于封闭状态的中国向外国人敞开了大门，将受过良好教育的专业人士和学者派往海外，促进贸易和外交关系的发展。

第二次世界大战的结束标志着王教授所说的第四次移民潮的开始。最初的迁移停滞不前，因为战争的影响迫使居住在东南亚的中国公民要选择是留在移居的国家/地区还是返回故乡。他解释说：“随着帝国的消亡，英国人、法国人、荷兰人都回国了，人们正在建立新的

图 2. 移民潮

亚洲华裔人口 (%)



资料来源：英国国家统计局，《经济学人》⁹

⁹ The Economist, "South-East Asian tycoons highwire act", May 30th 2020, <https://www.economist.com/business/2020/05/28/south-east-asian-tycoons-high-wire-act>

民族国家，本土政治领导人现在想要建立自己的国家。”

这开启了与华裔企业主关于居留期和商业利益的谈判过程；据王教授所说，只有 20-25% 的人返回了中国。留下来的人必须与新的政治精英建立关系，王教授将其描述为“重大的角色重新谈判”。

1978 年中国改革开放后，移民再次增加，新一批华人为了寻求教育、贸易或金融机会远渡重洋。

乐观主义是儒家价值观的内在组成部分，王教授认为，它在现代成功故事中发挥着重要作用。“中国人有非常深刻的乐观主义思想。当您乐观时，您就会相信存在像运气这样的东西，那就是机会。而且这种运气不是命运或定数，您可以为自己创造。您会留意它；您会保持警觉并做好准备。”

这种准备是现代家族办公室治理的关键。

共同的乐观主义

据估计，目前大约有 4000 万¹⁰ 至 6000 多万¹¹ 海外华人。但无论是华侨（生活在海外的中国公民）还是华人（有中国血统和种族归属的外国公民），这种人员和创业的迁移都转变了许多现代工业和企业的形态。在东南亚存在一些十分成熟且成功的华裔商业家族。

《经济学人》估计，2020 年，在东南亚亿万富豪拥有的 3690 亿美元财富中，有四分之三以上是由华人控制的。¹² 虽然华裔在该地区 6.5 亿左右的人口大约只占到 5%，但他们主导着该地区价值 3 万亿美元的经济体。这笔财富中的最大部分集中在泰国和新加坡，有 20 位华人亿万富豪分别居住在这两个国家。然而，这笔财富也分布于整个亚洲地区，从马来西亚和印度尼西亚，到菲律宾以及其他地方。¹³

华裔群体中的许多人在文化上已被同化，并取了当地的名字。例如，Chearavanont 家族名下的泰国正大集团 (Charoen Pokphand Group)

10 Poston, Dudley and Wong, Juyin, "The Chinese diaspora: The current distribution of the overseas Chinese population", 2016, Journal of Sociology, https://www.researchgate.net/publication/307898102_The_Chinese_diaspora_The_current_distribution_of_the_overseas_Chinese_population

11 China Daily, "Overseas Chinese can help build Belt, Road", June 13th 2017, http://www.chinadaily.com.cn/china/2017-06/13/content_29719481.htm

12 Ibid

13 Ibid

图 3. 华人控股

按国家列出的东南亚亿万富豪和华裔亿万富豪

所有	亿万富豪人数	财富, 10 亿美元
泰国	31	94.8
新加坡	22	71.3
印度尼西亚	21	78.5
菲律宾	17	49.6
马来西亚	13	61.6
越南	5	13.6
缅甸	无	无
总计	109	369.4

华裔	亿万富豪人数	财富, 10 亿美元
泰国	20	69.3
新加坡	20	66.8
印度尼西亚	12	59.4
菲律宾	15	37.4
马来西亚	11	53.7
越南	无	无
缅甸	无	无
总计	78	286.6

资料来源:《福布斯》,《经济学人》(2019 年数据)°

是该国最大的综合性企业集团之一，它是来自广东潮州的种子进口商谢易初¹⁴在 1921 年创立的。¹⁵在马来西亚，双亲皆为中国人的 Robert Kuok (郭鹤年) 监管着一个从糖业贸易到香格里拉酒店的商业帝国。在印度尼西亚，Riady 家族名下的力宝集团 (Lippo Group) 由 Mochtar Riady¹⁶ (又名李文正) 创立，这个印度尼西亚人的父母皆为华裔，在爪哇的一家自行车店开始了自己的生意。

虽然许多人的名字听起来不像华裔，但这些家族往往与他们的故乡保持着密切的联系。谢易初 4 个儿子的名字 (正民、大民、中民、国民) 源自“正大中国”，¹⁷而郭鹤年则公开将自己的成功归功于他的中国血统。¹⁸

王教授说，这对所有华裔来说是根深蒂固的；他们仍然认为“故乡”是祖祖辈辈居住的村子。无论这些家族在中国以外生活了多少代，他们仍会将资金寄回故乡并定期回乡访问，为村子的发展提供支持。雅加达咨询集团 (The Jakarta Consulting Group) 首席执行官 Patricia Susanto 说：“这些大家族的所有主要

支系都试图回乡访问。他们举行盛宴，会见市长和各种显要人物，提供家族捐款，然后建造学校。这对家族企业来说很重要，因为这有锦衣还乡的感觉。”

香港科技大学 (HKUST) 陈江和亚洲家族企业与创业研究中心创始主任金乐琦对此表示赞同。

“如果您想想海外华裔群体 (无论您认为他们是强势还是弱势)，他们总是想着回到自己的故乡。而他们的故乡始终是他们祖祖辈辈居住的那个村子。”他解释说，那个村子将会建成学校或医院，全都以从那里走出的成功商业人士命名。

文化建构

这些海外华人宗族可能有共同的传统和联系，但他们的构成和商业利益大不相同。这体现在他们建立的家族办公室的独特性质以及采用的治理定义 (如有) 上。对于某些办公室，治理可能只是一个指导决策或传承的框架。在其他办公室中，例如李锦记，家族治理是一种综合

14 Charoen Pokphand Group, <https://www.cpgroupglobal.com/about/Milestones>

15 Nikkei Asia, "Dhanin-Chearavanont 2: From Chaozhou landowner to Bangkok businessman", September 2nd 2016, <https://asia.nikkei.com/Spotlight/My-Personal-History/Dhanin-Chearavanont/Dhanin-Chearavanont-2-From-Chaozhou-landowner-to-Bangkok-businessman2>

16 Nikkei Asia, "The story of Lippo Group and modern Indonesia: Mochtar Riady's story", September 10th 2018, <https://asia.nikkei.com/Spotlight/My-Personal-History/The-story-of-Lippo-Group-and-modern-Indonesia-Mochtar-Riady-s-story-1>

17 *The Economist*, "South-East Asian tycoons highwire act", May 30th 2020, <https://www.economist.com/business/2020/05/28/south-east-asian-tycoons-high-wire-act>

18 South China Morning Post, "Chinese – the most amazing economic ants on earth: the Robert Kuok memoirs", November 26th 2017, <https://www.scmp.com/week-asia/opinion/article/2121085/chinese-most-amazing-economic-ants-earth-robert-kuok-memoirs>

协议和法律建构，其中包括家族宪章、家族基金会以及协调家族成员商业培训事务的家族学习中心。¹⁹

虽然可能有不同的实际应用，但有几个公认的关键因素可以纳入到家族治理的正式定义中。从最广义的范畴来说，它可以是一个商定的框架，用于指导家族办公室和/或家族企业各方面的决策，无论是家族假期之类的休闲决策，还是用于指导投资决策、股息比率或就业标准的商定策略（适用于家族办公室和/或家族企业）。但金教授认为，家族治理的核心应该包含书面、正式的结构，其中包括关于传承规划和风险管理的指导原则，用以保护特定的情况。

这些海外华人宗族可能有共同的传统和联系，但他们的构成和商业利益大不相同。

金教授解释说：“这就是我们所谓的三个保护概念。第一个是‘保护家族财富’，这往往是每个

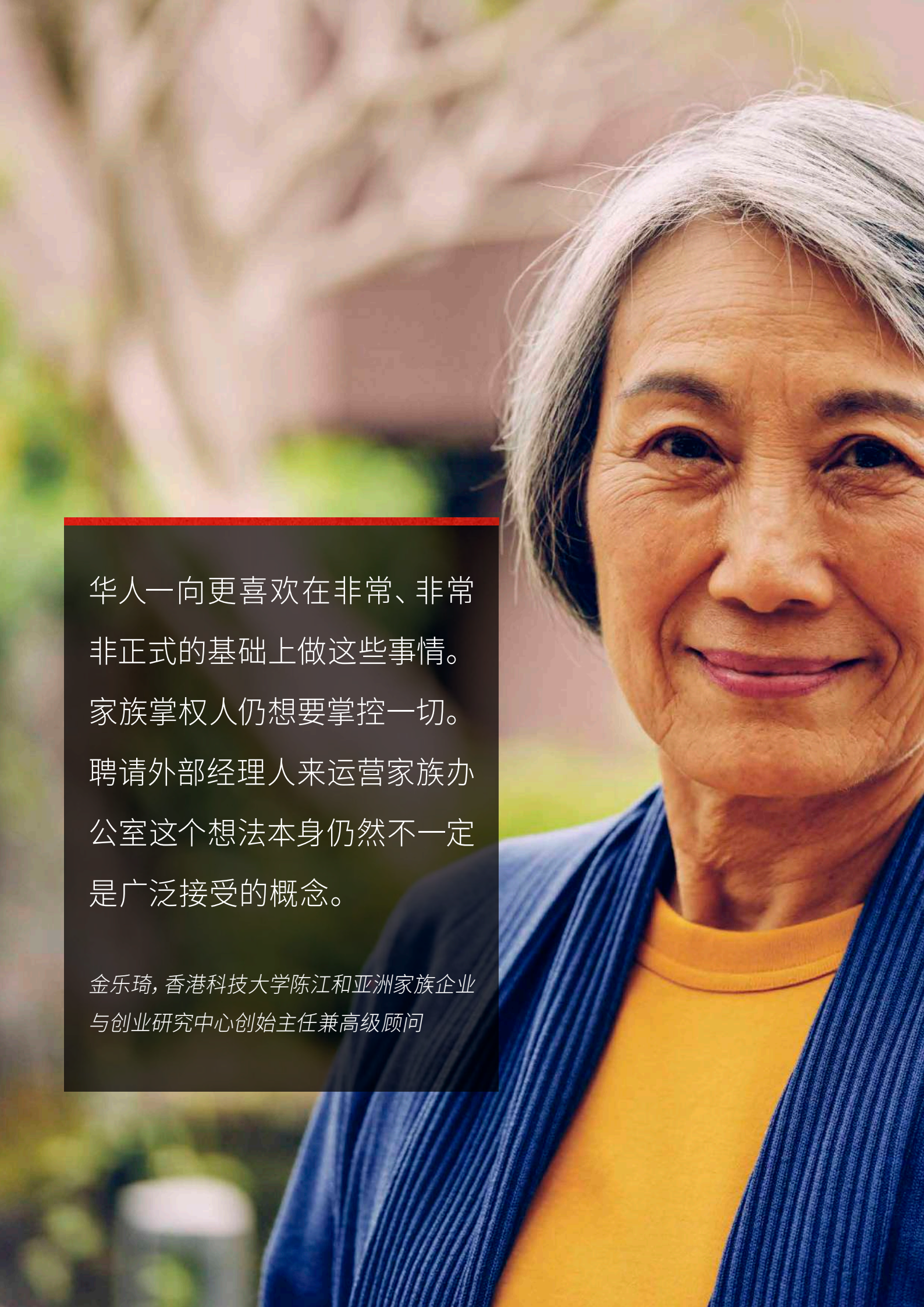
人都关注的，特别是对于家族办公室概念本身。第二个保护在亚洲很重要，我们将其称为‘保护家族和谐’，遗憾的是，我们都遇到过很多不是很和谐的家族。第三个是‘保护家族价值观和家族遗产’”。

香港科技大学陈江和亚洲家族企业与创业研究中心主任彭倩教授表示，家族在考虑设立家族办公室时需要考虑这些目标，并据此制定规划。家族办公室结构的内部不一定需要建立家族治理体系，大多数家族办公室的目的是管理家族财富，而不是建立治理体系。她说，在这方面，李锦记的例子特别罕见，因为他们的家族办公室主要是作为家族治理的行政管理工具而设立的，他们的财富由一个单独的家族投资部门来管理。

彭教授补充说：“这是华裔群体可以借鉴的一个例子。无论治理存在于家族办公室内部还是外部，无论它是如何实施的，拥有独立的团队来管理家族治理和家族投资都是一种明智的想法。”

虽然治理作为一种典型的企业方法被西方社会普遍接受，但在华裔群体中，它未必能被理解，也未必受欢迎。张荣杰是家族企业策略师，同时也是商念 (Business Concept) 董事总经理、糖护国际 (Glucoscure International) 的

¹⁹ Kellogg School of Management, “How to Motivate the fifth Generation? Balancing Engagement and Entitlement at Lee Kum Kee”, June 10th 2016, <https://hbsp.harvard.edu/product/KEL949-PDF-ENG>



华人一向更喜欢在非常、非常非正式的基础上做这些事情。家族掌权人仍想要掌控一切。聘请外部经理人来运营家族办公室这个想法本身仍然不一定是广泛接受的概念。

金乐琦, 香港科技大学陈江和亚洲家族企业与创业研究中心创始主任兼高级顾问

Amber Collections 董事以及 MarinEx Pharmaceuticals Singapore 的董事总经理，他认为造成这种犹豫不决的部分原因可通过“治理”这两个汉字来解释。张先生在克服了自己的家族企业挑战后，开始帮助富裕的家族进行治理，他指出，治理具体包括五个面。他解释说：“信息流、书面政策和程序、理事会、问责制和职责分离 对我来说就是治理。”

例如，在“治理”一词的第二个字中，右上方有一个正方形的框，内部有十字交叉，这代表稻田。张先生解释说，它可以被解释为产出，也就是您的行动带来的结果，这就是问责制。这个词还在左侧有一个王字，这是国王，但张先生指出：“即使在中国历史上，国王或皇帝也会有一群人来帮助他做出决策，所以也有一个理事会。”

香港科技大学的金教授也认为，由于治理与帝王的联系以及在华裔家族中掌权人通常作为首要决策者的现实，这也在很大程度上导致了华裔家族对是否实施治理犹豫不决。他说，华人家族习惯于采用高度等级化的经营方式，不欢迎外部建议，并使用一套非正式的指导原则或概念（而不是一套严格的规则）来进行管理。

金教授说：“华人更喜欢在非常、非常非正式的基础上做这些事情。家族掌权人仍想要掌控一切。聘请外部经理人来运营家族办公室这个想法本身仍然不一定是广泛接受的概念。”

过去，创业问题取决于信任。

然而，王教授说，对外部建议的反感还有深层次的原因，它来自中国古代的法律和商业制度。由于皇帝制定法律，官僚担任法官，中国古代就没有法律制度或正式的法律可言。由于没有法律，企业就建立在家族成员、首选商业伙伴以及同村熟识村民之间的相互信任之上。

王教授说：“过去，创业问题取决于信任。因为没有法律，两个可以相互信任的商人之间需要建立信任。人们对家族内部成员寄予了最大的信任。因此，信任程度或关系等级被理解为您的商业利益中的一部分既定因素。”

现代家族的现代治理

对海外华人（华裔家族）来说，对商业关系中相互信任的基本需求没有改变。但新生代们正将他们接受的西方教育和不同观点带入宗族，同时，家族结构本身也在经历着快速转型。随着财富的增长，这一直是富裕的海外华人越来越多地采用家族办公室和家族治理体系背后的关键驱动因素。

根据金教授和张先生的说法，对经常需要管理多代人及其子孙后代（偶而还包括情妇或外室）的大型成熟家族而言，传承已成为家族治理结构中考虑的第一步。彭教授说：“特别是在他们进入第二代之后，当家族规模变大时，需要有适当的治理结构。兄弟姐妹需要制定出一种结构来做出决策，否则他们将会陷入困境。”

金教授和彭教授表示，接触西方商业实务和教育是促使许多海外华人家族更愿意接受新建议的催化剂，这可以帮助他们了解管理传承的重要性以及家族办公室在保护财富和遗产方面可以发挥的作用。在过去 18 个月中，新冠肺炎疫情也促使他们认识到将风险管理纳入到

方法中的重要性。彭教授解释说：“特别是在新冠肺炎之后，人们真正觉醒了，意识到外部世界会变得疯狂。即使内部表现很好，也不意味着可以生存。”

对海外华人（华裔家族）来说，对商业关系中相互信任的基本需求没有改变。

这些华裔家族现在更加意识到可能影响他们的各类风险（地缘政治、健康、离婚、气候、投资），并且开始针对各种风险采用不同的风险缓解方法。金教授补充说：“人们需要使用不同类型的工具来应对各种类型的风险。每个家族办公室都应该决定他们的优先事项，无论是保护财富还是保护家族和遗产，然后思考如何相应地管理他们的潜在风险。”

与态度变化相呼应的是家族结构的变化，王教授指出，华裔家族的规模变得更小，核心却更集中，在这种情况下，一对夫妇及其直系子女构成了主要单位。他说：“这不像西方那样核心、那么集中。但肯定不是中国人几千年来采用的那种谱系方法”，即 20 世纪之前中国历史中常见的那种大家族。

态度的转变让富裕华裔 家族中的许多新生代重 新考虑他们的遗产

张先生表示，态度的转变让富裕华裔家族中的许多新生代重新考虑他们的遗产，这使得对风险管理和外部建议的需求变得尤为重要。他说，这特别重要，因为经常接受西方教育的更年轻的新生代们可能再也看不到传统家族企业的吸引力，而是希望自己对技术公司进行投资，或拓展与技术相关的全新业务，而不需要家族的资金。

张先生说：“他们的态度与家族掌权人的态度完全不同。他们只喜欢做自己的事情，不想继承父母的事业，跟随他们的脚步。”他强调，

许多人已通过涉足技术领域，自己取得了成功。他补充说：“这一代人不需要通过钱来赚钱。他们需要通过想法和创新来赚钱。您有好的想法吗？风险投资基金 (VC) 将提供 100 万资金，支持拥有好想法的任何初创企业。与全球许多新财富一样，亚洲的财富正越来越多地与科技企业联系在一起，而不是像过去那样与更传统的商品或房地产企业联系在一起。

根据私募股权市场研究公司 CB Insights 的数据，截至 2021 年 7 月，亚太地区有 200 多家独角兽公司（价值不低于 10 亿美元的技术初创公司）。独角兽公司数量仅次于北美地区。将来，如果这些公司背后的企业家们顺应目前的趋势，也可能在亚洲设立更多的家族办公室。

与此同时，家族办公室的人口结构概况也在不断演变。Susanto 女士开展的研究表明，女性正在担任更多的管理层角色，海外华人家族的许多家族办公室现在都由女儿运营。她发现，女儿更善于平衡所有家族成员（无论是父亲、兄弟、阿姨/姑姑还是叔叔/舅舅）的意见，这让她们中的许多人承担了管理办公室的责任。Susanto 女士说：“最重要的不是智力，不是胜任能力，而是沟通技能和同理心。”（请参阅 Patricia Susanto 撰写的《撑起半边天和家族办公室》）。

中国大陆的新富豪也正在成为家族办公室的当代推动力，因为他们在中国境外寻找商业机会，追求投资多元化。拥有 100 位亿万富豪的北京取代了有 99 位亿万富豪的纽约，成为 2021 年全球亿万富豪最多的城市，²⁰由于中国在 2019 年创造的亿万富豪数量是美国的三倍，预计这个数字会继续快速增长。²¹

彭教授说：“全世界的财富都在向亚洲转移，而中国是一个蓬勃发展的市场。正因为如此，在世界的这个地区，特别是在中国，设立家族办公室的需求十分巨大。中国大陆的新富豪家族目前在大陆设立家族办公室，他们也可能选择走出去，选择中国香港或新加坡或世界其他地方。”这些家族办公室通常由家族自己严格控制，因为大多数来自中国大陆的新富豪家族只有一个继承人和强大的文化联系，但随着时间的推移，家族会变得越来越复杂（成员和后代越来越多），也会更加意识到家族治理结构可以带来的好处。

彭教授解释说：“在亚洲，在使用外部职业经理人来管理家族企业或财富方面，我们还有很长的路要走。也许将需要 10 到 20 年的时间来建立某种信任”，即华人家族愿意信任法律结构或

外部顾问。“大多数亚洲家族办公室仍然由家族成员自己控制。许多人自己特别擅长投资，不愿意聘用其他人。但随着他们的成长，他们会聘用人员。那时，随着更多的人加入团队，他们应该有一个正式而专业运营结构。”

东南亚的富裕华裔家族也从香港李氏家族等其他家族那里了解到，正式确定并实施的书面家族治理结构有助于保护家族成员之间的和谐，保护家族资产免受系统性风险和外在风险的影响，以便世代相传。然而，金教授和彭教授表示，重要的是，无论家族结构、传统或商业利益如何，这些办公室采用的任何家族治理结构都不应该只是西方千篇一律的方法。

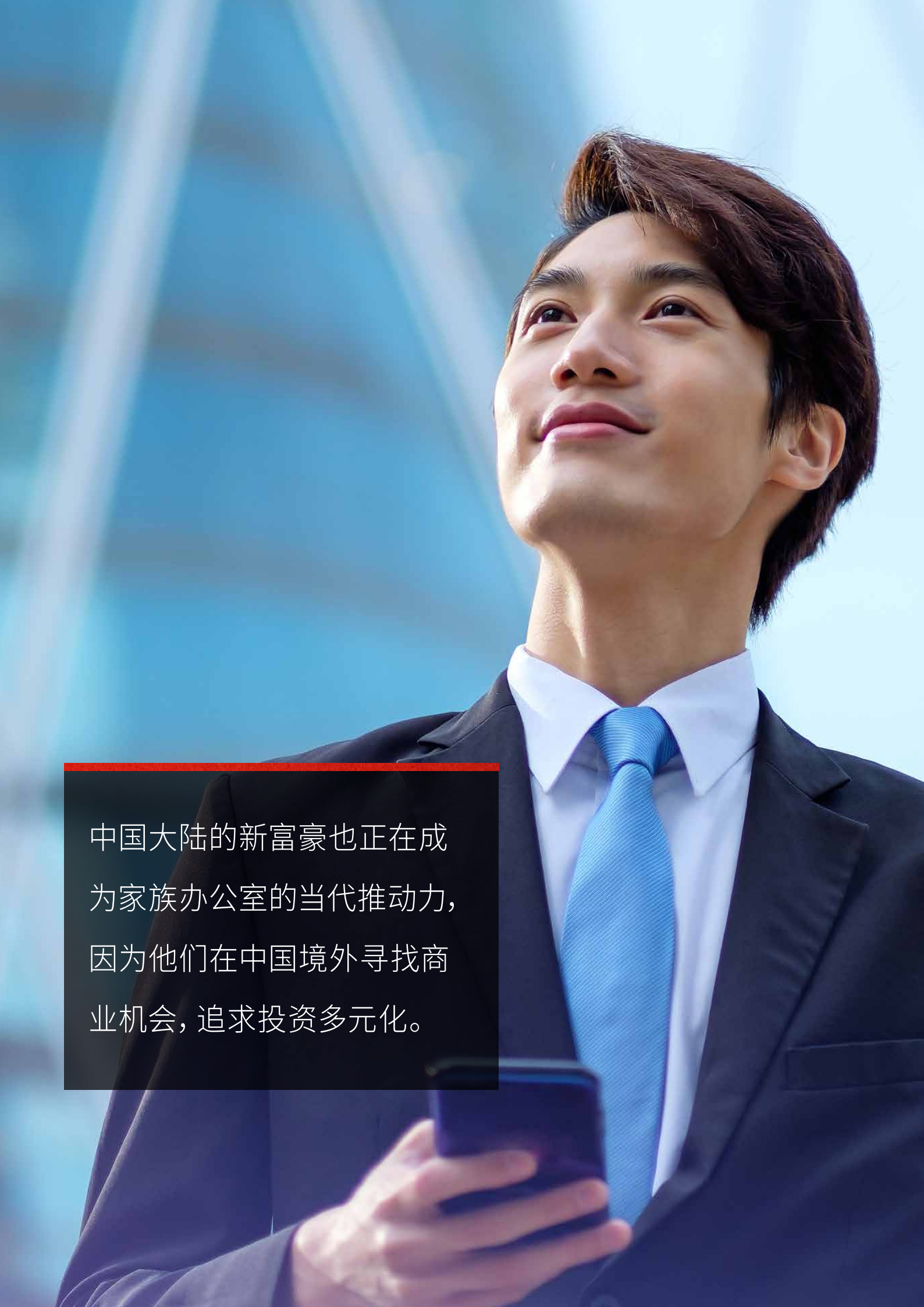
彭教授说：“华人家族重视中国传统，重视家族团结，所以他们更重视集体主义而不是西方的个人主义。”“他们可能会采用西方的家族治理和家族宪章概念。但他们也会在东方与西方之间取得良好的平衡。”

20 Forbes, "Beijing Overtakes New York City As City With Most Billionaires: Forbes 2021 List", April 6th 2021, <https://www.forbes.com/sites/johnhyatt/2021/04/06/worlds-richest-cities-the-top-10-cities-billionaires-call-home/?sh=5f5ebace43e3>

21 Reuters, "New Chinese billionaires outpace US by 3 to 1: Hurun", February 26th 2020, <https://www.reuters.com/article/us-china-economy-wealth-idUSKCN20K0YB>

关键信息

- 在东南亚，华裔企业家和投资者创办的公司因其本土化的亚洲人脉和经营成功而著称，他们所构成的关系常常被称为“竹网”。这些企业以儒家价值观为支柱，尊重等级与和谐、关系与人脉，已经凭借艰苦奋斗、乐观主义和敏锐的商业眼光而成长起来。
- 亚洲的财富来源越来越受技术驱动。
- 据估计，2019年，海外华人家族控制了东南亚地区四分之三以上的亿万富豪财富。
- 在亚洲的海外华人高净值商业家族中，采用家族办公室的情况越来越多，但有多种文化原因导致了家族治理机制（例如传承规划和风险管理策略）的普及速度较慢，其中包括对寻求或信任外部建议犹豫不决，或不愿意打破出生顺序等级或传承传统。
- 有效的家族治理包括书面协议和/或正式确定的结构，其中包括关于传承规划和风险管理的指导原则，旨在保护家族的财富、和谐和遗产。
- 随着亚洲财富的增长，新的华人家族加入了高净值行列，并且华人家族的结构和投资目标发生了变化，实施家族治理有可能保护家族企业世代相传，同时让所有家族成员都能参与进来，增加未来的遗产和财富。
- 东方的家族治理不必严格遵循西方的指导原则，可以在实施过程中融入更集体主义的方法，寻求东西方之间的平衡。



中国大陆的新富豪也正在成为家族办公室的当代推动力，因为他们在中国境外寻找商业机会，追求投资多元化。

行业观点

本报告包含直接来自家族办公室和家族治理领域从业人员的观点，以他们独特的视角来补充经济学人智库的主要研究结果。这些人士的见解（下文中按姓氏字母序列出）可以帮助我们更深入地了解亚洲地区家族办公室和治理结构的功能运作。

Stacy Choong 是新加坡卫达仕凯德律师事务所 (Withers KhattarWong) 的合伙人。她为客户提供税务和房地产规划方面的建议，这让她可以了解亚洲许多高净值家族遇到的问题或实施的解决方案。在以前的研究中，她还曾向经济学人智库提供过关于家族办公室主题的建议。单独的问答环节为治理结构问题增加了重要的法律视角。请参阅第 21 页上对 Choong 女士的采访。

范博宏 是香港中文大学商学院的金融与会计学教授。他在亚洲新兴市场公司的治理和传承方面的研究成果经常被引用，他还给高级管理人员授课，并担任家族企业和分散拥有的公司的传承规划顾问。他与别人合著的 *The Family Business Map* (家族企业地图) 一书经常被全球的商业出版物引用。他的论文涉及治理结构和设立家族办公室的核心基础。请参阅第 26 页上范教授的论文。

高皓 是清华大学五道口金融学院全球家族企业研究中心主任和绿色金融发展研究中心副主任。他的论文（其中有他的研究员**许嫻**所做的贡献）提供了来自中国大陆内部的具体观点。高先生还对经济学人智库早期开展的关于家族办公室的研究做出了贡献，他在本报告中贡献的论文可以让读者将中国的治理结构与整个亚洲华裔群体的治理结构进行比较和对比。请参阅第 29 页上他的研究。

Patricia Susanto 是雅加达咨询集团 (Jakarta Consulting Group) 这家印度尼西亚管理咨询公司的首席执行官。她出版了多本关于管理、公司文化和家族企业的书，包括 *The Dragon Network: Inside Stories of the Most Successful Chinese Family Businesses* (龙网：最成功的华人家族企业内幕)。在过去 15 年中，她为印度尼西亚和新加坡的家族企业提供咨询，改善其沟通状况、治理结构和所有权，为世代传承做好准备。她对东南亚华裔家族的观察结果是基于实地考察得出的观点。请参阅第 34 页上她的观点。



家族办公室框架：满足华裔群体需求的定制治理结构

Stacy Choong, 新加坡卫达仕凯德律师事务所 (Withers KhattarWong)

私人客户和税务业务合伙人

新加坡卫达仕凯德律师事务所 (Withers Khattarwong) 合伙人，律师兼家族办公室专家 Stacy Choong 表示，家族办公室治理没有放之四海而皆准的法律方法。Choong 女士表示，即使定义与单个家族办公室相关的治理，也可能是一个复杂的领域。因此，最好从问题而不是答案开始，以便找到适合特定情况的正确方法。

家族办公室治理没有放之四海而皆准的法律方法

例如，成熟海外华人家族已有某种形式的家族办公室结构，可能还在寻求更复杂、更全面的解决方案。刚刚移居海外或正在考虑从大陆进

行多元化投资的华人家族可能正处于收集信息和学习阶段。有些家族需要有一种跨越家族经营范围的控制工具。另一些家族可能只需要在家族协调方面获得帮助。

Choong 女士坚信，家族办公室治理没有绝对不变的方式。相反，它应该建立在一系列决策的基础上，围绕着家族的独特情况来确定优先事项。正确的决策应该能产生相互制衡，从而帮助（而不是阻碍）家族实现他们的目标，还应该能让掌权人向下一代展示如何以优雅和开放的方式处理家族的困难情况。

经济学人智库 (EIU) 与 Choong 女士进行了交流，探讨家族办公室可以实现的法律目的，家族开始做出治理决策时可能遇到的问题，以及外部专家在为家族决策提供清晰度以帮助他们巩固未来的遗产时可以发挥的作用。为了使文字清晰简洁，我们对引述的内容进行了编辑。

EIU: 家族办公室的法律目的和功能是什么？

Stacy Choong: 家族办公室的目的和功能需要与每个家族达成共识。家族办公室可以做很多事情，但它不必为每个家族做所有的事情。因此，了解某个特定的家族想要和需要什么非常重要。

家族办公室可以做很多事情，但它不必为每个家族做所有的事情。

对于某些华人家族，特别是那些财富跨越多个司法管辖区和资产类别并且已有一人或多人协助他们进行家族投资和治理的家族，我们可能会更多地考虑和关注他们建立正式家族办公室的方法。但是，如果我们正在接洽不熟悉这个概念的客户，那么我们的部分工作就是告诉他们家族办公室能实现什么。我们将从可能的菜单项目索引中，共同确定出办公室要实现的目标（无论是传承规划、投资管理还是各种其他功能），并指导他们了解每个不同功能的影响。

从这里开始，家族还需要做出其他决策。家族需要考虑家族办公室地理位置的影响，包括您是否相信选择的任何司法管辖区内的人员能实现这种功能。家族还需要考虑，他们是准备好从一开始就实施完整的家族办公室，还是需要不断演变发展来实现整体目标。

EIU: 家族办公室治理仅仅是一套规则，还是一个更广泛、更灵活的概念？

Stacy Choong: 这种问题会引出许多其他问题。家族办公室治理是否意味着治理家族办公室本身及其家族成员团队？它是否意味着与私人投资基金和家族资产持有工具（可能通过一个或多个家族信托持有）相关的治理以及管理这些资产的组织结构方式？或者，您是否在谈论与家族运营企业或家族慈善事业相关的治理？

当我提到家族治理时，我通常认为它不仅仅是与家族内部每个运营实体相关的公司治理，而是在架设桥梁连接家族帝国中所有这些不同支柱。这些桥梁可能包括所有权、控制权、沟通和财富转移的指导原则和规则。由于各种支柱应该会有机地生长和移动，所以这些桥梁的功能应该更像浮桥，而不是刚性桥梁，这样它

就不会将所有东西锁在一起，限制生长，也不会在压力下突然折断。

最重要的是，家族办公室有时是一种服务工具。在这种情况下，它的作用是了解家族的各种需求和功能、整理信息、准备报告、主持会议、记录结果和协助审查流程。而在另外一些情况下，家族办公室则位于金字塔的顶端。它的设计功能是用来作控制工具，因此配备了相应人员。但无论是服务工具还是控制工具，同样，它都不是放之四海而皆准的解决方案。它取决于家族的需求，家族所处的发展阶段，以及他们是否愿意和准备好实施家族办公室。

EIU: 华裔家族在家族办公室中建立治理结构时会面临哪些独特的挑战，他们如何应对这些挑战？

Stacy Choong: 我相信，许多高净值家族，无论他们来自哪里，在家族办公室方面都面临着许多相同的挑战。我经常听说富裕的华人家族不喜欢放弃控制权，但我的所有客户都不喜欢放弃控制权，除非出于战略目的而放弃控制权，但他们必须能实施监控，并相信引擎能继续顺利运转。必须向他们解释为什么他们应该有一个独立的治理流程，这很重要，因为他们不会

长生不老。因此，他们需要信任他们建立的系统能用于自我调节或确保受到适当制衡。

家族结构和特征（而不是他们的文化背景）决定了家族办公室的基本组成部分，并定义了他们需要解决的问题。如果家族中的孩子和家族成员数量相对较少，解决方案就不会太复杂。合适的顾问也很重要。他们必须了解文化的相关性，能理解细微差别，能提出符合客户背景 and 需求的合理解决方案。采取小小的步骤也可以成为取得进展的重要方式，并且他们要能向家族展示，即使是很小的改变，也能取得什么样的成就。在建立治理结构方面不断取得进展也很重要。不要再回到开始。

EIU: 您遇到的治理结构可以帮助解决哪些最常见的家族冲突？

Stacy Choong: 我遇到过几百个独特的家族挑战。但我认为，一个关键的治理规划问题是，当家族首领不在时，他们无法看到一切在正常运转。他们很难想象您会把权力传给谁。甚至更难想象您会将权力传给一个结构，这是个身份不确定的人，只是满足某些特征而已。而且我认为，要让家族治理发挥真正作用，就需要用特征和资质来定义，而不是用您可以看到的

有确定身份的人来定义。另一个重大挑战是，如何处理他们真正认为可以传给后代的家族财富。他们认为这仅限于他们的财富和他们在家族企业中的股权，还是会包含比他们自身存在更有意义、更相关的他们家族的人力资本以及无形的家族核心价值观和责任？

我总是告诉我的客户，
您有能力拥有海量财富，
也有能力决定如何
花钱。

**EIU: 在启动建立家族办公室的流程之前，
富裕华裔家族的首领应该问自己哪些问题？**

Stacy Choong: 他们需要了解家族的关键驱动目标。他们试图解决哪些问题；是什么促使他们考虑建立这样的办公室？在我们了解了关键目标之后，下一个阶段就是诚实地讨论他们有哪些资产及其所在位置，他们想实现什么目标，他们希望将什么遗产留给后代，以及他们目前最担心的主要问题是什么。有一个可供浏览的完整框架和问题清单。因此，我通常不需

要客户自己思考深入的问题。我需要他们至少花两到三小时的时间，我会问他们一些问题，帮助他们优先选择正确的方法来启动流程。

**EIU: 所在地或司法管辖区在建立家族办公室
及其治理结构方面扮演什么角色？**

Stacy Choong: 我认为了解您的财富所在地、家族首领所在地、企业所在地以及家族成员或利益相关者所在地非常重要。不仅仅是他们/它们今天的所在地，还包括他们/它们可能会迁移到的地点。因为这会影响所有形式的监管框架。家族需要考虑什么样的结构不仅仅适合他们自己，也适合他们的后代。您是否要迁移到您想去的地方并且愿意缴纳更多的税款，或者，他们实际上是否愿意迁移到不同的地方以便少缴纳一些税款。这一切都与成本效益分析有关。

我总是告诉我的客户：您有能力拥有海量财富，也有能力决定如何花钱。您可以增加或减少储蓄，但有时您将不得不对自己的生活方式作出妥协，更有效地委派关键控制权，或者进一步约束您在每个司法管辖区花费的时间。如果您决定不这样做，并且愿意多缴纳一些税款，那么请保持现状，您有权这样做。此外，不同的人处于他们生命中的不同阶段，这也会影响所在位置的重要性，以及他们应对目前生活方式和模式的灵活性。

EIU: 我们在研究中发现,许多华裔家族在做与治理相关的决策时,他们面临的最大障碍是,信任外人来帮助管理家族企业。您建议如何克服这个障碍?

Stacy Choong: 首先要能分享相关的经验。如果您一上来就谈论税收制度、各种规定和税收法律,人们会睡着的,所以您需要换位思考,站在他们的立场上来分享经验,告诉他们其他家族是如何处理问题并取得某些成果的。然后他们会更有能力做出决策。另一个重要方面是,帮助他们意识到,在获得指导的情况下,他们仍然可以拥有自主权并选择不同的解决方案。并且这些解决方案不是一成不变的,而是可以随着时间的推移演进和变化的。这样,他们可以看到一个决策是如何改善情况的,然后,

通过做出下一个决策,您可以再次改善情况,并且明白您可以随时回顾和更新。

提炼客户关心的问题并以通俗易懂的方式来解释这些问题也是关键,这样不会让家族觉得他们在浪费时间试图理解无法弄明白的事情。治理不仅需要与创始人相关,还需要与相关的家族成员相关,这样首领也可以看到,当他们不在时,将会有一些核心原则和结构来指导下二代。在财富转移过程中,能否与家族中的多人建立联系是关键。后代的接受和支持不会在创始人突然去世后发生。因此,妥善的治理当然包括针对这种不测事件的教育、沟通、培训和规划。最好的接力队不是将四位优秀的跑步运动员组合在一起就行了,它需要练习。

关键信息

- 治理与目标密切相关。家族在设立正式办公室及其治理结构时,应考虑其传承、遗产和财务目标。
- 虽然华裔家族有许多共同的情况,但各自的家族特征(而不仅仅是财富水平、文化背景或国家背景)决定了家族办公室的基本要素。
- 家族在规划家族治理结构时,不仅应该考虑家族成员和/或财富目前的所在地,而且应该考虑潜在的变化或发展。



对家族和业务连续性的治理

范博宏, CUHK 商学院教授, 家族荣耀研究院创始人

虽然亚洲新贵们热衷于创造和管理他们的财富,但他们往往缺少家族关系和业务连续性。然而,结果并不令人意外,因为管理家族关系需要有不同的心态和工具,即使是成功的财富创造者,可能也不具备这些条件。

问题并不在金融投资、税务合规或资产保护方面,这些都可以委托给受信任的代理人。主要问题是,如何教育和激励家族成员在家庭 and 工作中成为一个协作的团队。家族应该遵循预先商定的原则和规则,通过互惠互利和反复发生的给予和牺牲来建立和积累彼此之间正直诚信的关系。

由此产生的正直诚信的关系是这个家族独有的生产力来源,并且会成为家族资产。离开家族的任何成员都无法获得这份家族资产,他之前对这份家族资产所做的贡献也不被认可。这就是家族治理培养家族关系韧性的原因和方式(与执法无关)。

在实践中,协作性的家族会教育和训练成员追求自我成长,分享目标、价值观和爱,以便相互沟通、共同做出决策和解决分歧。

对小家族来说,家族治理是一种口头传统以及实践学习。

对小家族来说,家族治理是一种口头传统以及实践学习。随着家族规模的扩大,必须有结构化的原则和规则来协调日益复杂的家族互动。

从那时起,家族成员不仅要有血缘和婚姻关系,而且要遵守家族协议。它要求成员参加家族大会,选举他们的代表作为家族委员会成员,并委托家族委员会做出家族决策,例如家族教育、医疗保健、紧急支持、创业、就业、慈善事业、冲突解决和财务管理决策。家族决策的执

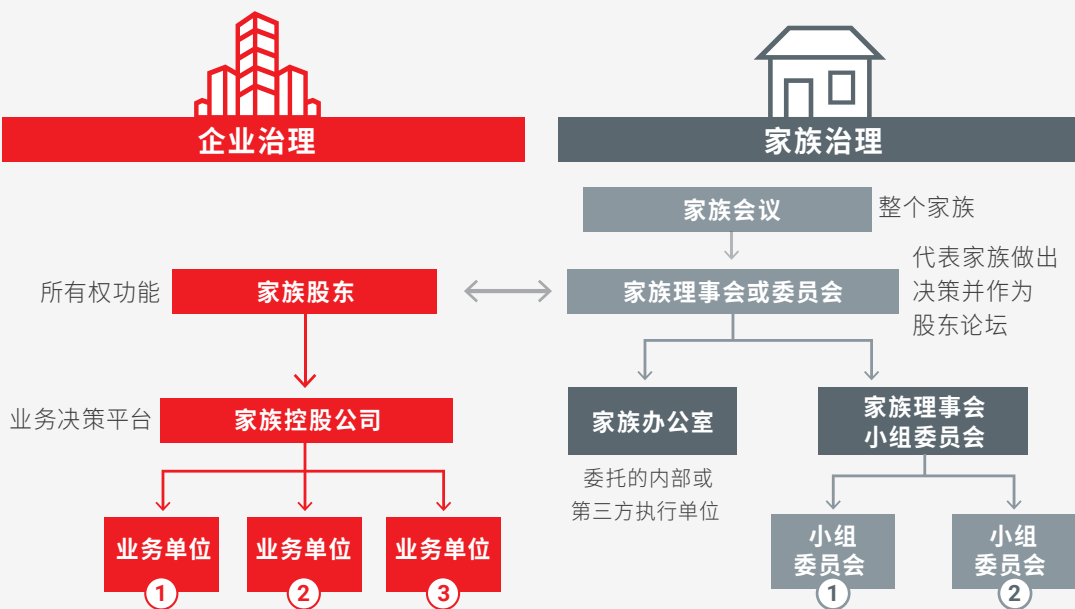
行可以委托内部的家族办公室或外部的代理机构。

对商业家族而言，家族治理在为将来的家族企业培养合格的所有者和管理者方面有特别重要的意义。作为家族企业治理体系必不可少的组成部分，家族应该有企业所有权结构和相关的机制，用于规范家族人员和企业资源的双向交换。例如，家族可以成立控股公司，将家族资产整合到一个屋檐下，根据预先确定的股份转

让计划，在符合条件的家族成员之间分配和流通控股公司所有权股份。此外，家族可能会遵循一个商定的程序来选举控股公司董事会的董事，这些董事代表家族股东做出业务和股息决策，并任命或监督委派的经理人。

治理体系中的所有组成部分都应该是定制并协调过的，旨在创建一个可持续的生态系统，在这个生态系统中，家族致力于关怀、教育和培养其成员，家族成员在家族和商业活动中相互

家族企业治理体系和组成部分



资料来源：范博宏教授；经济学人智库

协作，家族和企业创造价值，家族成员共享公用事业设备，等等。

然而，亚洲商业家族的掌权人通常是家族治理和业务连续性的最大障碍。凭自己的直觉建立了成功企业的男性可能会犹豫是否接受或参与结构性治理，这不仅是因为这与他们取得成功的方式背道而驰，而且因为缺少自信，或者其

性格类型会阻碍他们将职责委派给下一代家族成员或外部业务经理人。

家族办公室要取得成功，掌权人们需要有灵感启发和专家指导，才能在通往未来的旅程中迈出第一步。

关键信息

- 治理体系中的所有组成部分都应该是定制并协调过的，旨在创建一个可持续的生态系统，在这个生态系统中，家族致力于关怀、教育和培养其成员。
- 治理结构的主要目标是教育和激励家族成员在家庭和工作中成为一个协作的团队；遵循预先商定的原则和规则有助于建立正直诚信的关系，做出正直诚信的财务决策。
- 主要凭自己的商业直觉建立了成功企业的掌权人们可能会犹豫是否放弃控制权，因此会成为其家族治理和/或业务连续性的障碍。



家族办公室：中国大陆与创办因素

高皓，清华大学五道口金融学院全球家族企业研究中心主任，绿色金融发展研究中心副主任

许嫻 (Vicky)，清华大学五道口金融学院全球家族企业研究中心研究专员

在中国大陆，家族治理的概念在家族办公室实践中仍然是一个并不十分多见的主题。对大多数人来说，家族办公室的首要任务是进行金融投资和资产配置。根据家族企业的特定情况，部分家族办公室在规划投资活动时也可能考虑战略性的业务目标，例如企业的多元化或产业升级需求等。

随着家族的成长扩大和代际增加，家族成员之间的关系通常会变得更复杂。因此，对家族治理的需求也会逐渐显现。设计精良的家族治理结构能够为家族的长期发展和财富传承提供指导和准则，而非仅仅依靠家族传统来确定规范。治理结构可以提供清晰的准则，在家族发展战略的制定、家族价值观和文化的贯彻以及

避免家族争端方面发挥重要作用。合理的治理结构有助于维护家族团结，避免因家族冲突导致的财富流失，从而推动家族财富的长期增长。

传承的紧迫性、家族企业的出售、家族成员数量或代际的增加、家族成员之间的冲突以及婚姻问题是富裕家族可能面临的常见压力因素。以上压力可能会驱动家族采用更正式的治理结构。

一些华人家族已经开始建立正式的机制，例如家族委员会、家族宪章或家族会议。但大多数家族因成员数量有限，尚缺乏治理机制的实践和验证。

在中国，家族治理活动一般受到儒家文化的影响。许多华人家族办公室可能还不具备明确的治理结构，但家族成员的行为准则会符合文化传统。在设立家族办公室的过程中，一些华人家族选择将西方的治理经验与自身的文化传统相结合，制定出一套符合家族独特需求的指导原则。家族的异质性决定了他们的治理结构也不尽相同。关键是要挖掘、记录、整理并提炼家族成员希望遵循的传统和规范，形成家族治理守则，保持透明并供全体家族成员参考使用。

尽管如此，一些华人家族（特别是老一辈人）仍然认为，家族成员只需要用“责任、爱和尊重”（而不是正式的规定和约束）来指导他们的行为。

位置和原因

根据我们过去对家族办公室的研究，家族办公室选址的首要考虑因素是整体的社会环境，并结合家族个体因素和企业因素。

其中，家族选择办公室所在地的最重要决定因素是人才和服务提供商的水平、市场的开放程度以及相关投资机会的质量和/或可及性。基于这些考虑，中国大陆仍是中国家族最常见的选

择。有些家族可能寻求更多元化的发展，在中国境外设有办公室。在这种情况下，中国香港、新加坡或美国成为设立家族办公室的普遍选择。

许多华人家族办公室可能还没有明确的治理结构，但家族成员的行为准则会符合这些传统。

环境因素：指可能会影响家族办公室所在位置的整体社会环境，包括政治、经济、政策法规、监管和人才等。在环境因素中，许多家族最看重的是人才和服务提供商的质量。专业人才是家族办公室成功运营的基础，银行、信托等第三方服务提供商的质量也会对家族的决策产生很大影响。

一些华人家族（特别是老一辈人）仍然认为，家族成员只需要用“责任、爱和尊重”（而不是正式的规定和约束）来指导他们的行为。

移民和签证政策也是家族考虑的重要因素。有利的移民政策会对超高净值（UHNW）家族产生吸引力。便利的签证政策可以在人才聚集方面发挥积极作用。更好的社会保障和福利以及完善的教育体系将是加分项。

投资市场的开放性和投资机会的可及性也是关键的考量因素。除中国大陆外，家族希望将家族办公室设在高度开放的金融中心，例如新加坡或中国香港。新加坡的优势在于具备开放的投资平台，以及辐射东南亚市场的能力。中国香港则被视为联结中国大陆优质资产与离岸资本的桥梁。

稳定的政治环境、强大的经济体系、健全的法律制度和适度的监管环境也会吸引家族。稳定的经济环境为家族办公室的长期稳定运营提供了基本条件。稳健适度的监管环境能够确保金融机构提供标准化的服务，从而有效控制风险。

个人因素：主要指与家族及家族成员相关的考量因素，例如家族成员居住地、人际关系网络、教育环境、传承规划等相关问题。家族成员的居住地往往是家族选择办公室位置时最重要的参考。家族办公室离家族成员居住地越近，互动就越方便。家族可以第一时间掌控家族办公室的发展方向，掌握家族办公室的决策和运营情况，监控运营绩效，以更好地确保家族办公室的发展与家族需求的统一。

税收环境会在很大程度上影响家族办公室的选址。为了优化税务安排，家族更偏好税制简单、税率低的国家或地区。除此之外，家族往往更喜欢时区差异不大、语言或文化差异较小的地区。

税收环境会在很大程度上影响家族办公室的选址。

家族的人脉关系也会被考量在内。业务协同效应和机会常常是通过家族企业创始人的人脉关系发展起来的，随着人脉的拓展，它也会有助于家族办公室的发展。与当地政府和机构保持建设性的个人关系可以带来项目和其他投资机会，从而在改善社区的同时提高资本回报。

企业因素：家族企业往往处于家族财富的中心，因此其具体情况（例如实体地点、上市地点、税收制度、发展方向以及在家族眼中的其他相对优势或劣势）会在很大程度上影响家族办公室所在的位置。家族会更偏好将家族办公室设立在与企业所在地或上市地点相一致的位置，从而更好地实现战略协同。

对于重心仍在发展企业的家族而言，中国大陆广阔的市场潜力是极具吸引力的。即使是已经步入成熟期的企业，也仍然有机会享受中国大陆的潜在发展机会。因此，将家族办公室设在境内或境外，还可能取决于企业的未来业务发展规划。对于希望分享中国发展红利的家族，境内可能是更好的选择。

我们发现，对于已经出售企业的家族而言，投资的便利性成为他们的主要考量因素。在这种情况下，家族更有可能选择有大量优质投资标的的地区。对于仍在经营企业的家族（特别是传统产业的家族），家族企业的发展是关键决定因素。

结论

在权衡家族办公室位置选择时，每个家族看重的因素是不尽相同的。家族的独特性和异质性决定了，即使在相似的情况下，每个家族做出的决策也会存在很大差异。同理，治理结构也应依据家族特征而定，最重要的标准即是家族对指导原则的满意度。更为关键的是，家族治理准则应当是家族精神和文化的高度凝练，通过提炼和规范化使之成为可参考的、具备透明度的规范准则，并推动家族的百年长青。

关键信息

- 设计精良的家族治理结构能够为家族的长期发展和财富传承提供指导和准则，而非仅仅依靠家族传统来确定规范。
- 传承的紧迫性、家族企业的出售、家族成员/代际数量的增加、家族成员间的冲突或婚姻问题是中国富裕家族面临的最常见的压力因素，设计精良的治理结构将有助于解决缓解以上压力。
- 将家族办公室设在中国大陆境内还是境外会受到家族企业所在地和/或未来发展规划的影响。



撑起半边天和家族办公室

Patricia Susanto, 雅加达咨询集团 (The Jakarta Consulting Group) 首席执行官

通过激烈辩论来确定子女的教育路径是许多亚洲家族的核心事务。这个决定不是轻易做出的，所有成员，包括家族远方亲戚，经常会详细讨论具体细节。

通过激烈辩论来确定子女的教育路径是许多亚洲家族的核心事务。

“你应该成为医生；你应该成为律师！”陈词滥调依然很流行，正因为如此，才会有这么多亚洲学生选择在大学期间攻读那些非常“实用”的专业。对于许多来自华裔家族企业的年轻女性来说，实用的路径是商科、经济或金融专业。

这一决定背后的初衷在本质上也非常实用。从父母的角度来看，他们的愿望是让女儿能在家

族企业中有所作为，而不必像创始人（通常是她的父母）那样花很长的时间或弄脏她们的手；而且，父母希望女儿在后端办公室工作，是期望女儿能更好地在家族与公司之间平衡所花费的时间。此外，商科或金融专业教育背景还能让女儿对商业有基本的了解，更重要的是，能让她们有足够的见解和能力来管理家族的未来财富。

所有这一切的结果是，在东南亚的许多华裔家族企业中，我们看到，有越来越多的女性在掌舵家族财富管理。她们肩负着保护家族财富的使命并牢记一件事：确保它能长期维持家族生活方式。

虽然儿子接管家族企业的传统依然盛行，但这并不意味着无论是谁经营企业都会拥有所有财富。虽然儿子可能负责运营日常业务、监督扩张情况和确定新的商业课程，但女儿在越来越多地控制投资组合。儿子和女儿之间的角色组合为家族和企业创造了新的动态与制衡。

随着越来越多的女性掌舵家族办公室，她们要负责生活方式的可持续性，并为后代提供新的投资。由于女性往往是华人家族的黏合剂，她们应该考虑的不仅仅是自己的核心家族，而是要深入到更多的分支。特别是在整个印度尼西亚，女儿们似乎已蓄势待发，准备接任管家角色，为子孙后代守护企业。她们担任的角色是为了创建一个具有协作精神的领导层，让下一代可以共同繁荣兴旺。作为领导者，女性更倾向于利用直觉使家族关系和谐，减少紧张情绪，以创造性的方式解决问题来解决冲突，同时思考自己核心家族以外的事务。

将女性安置在家族核心位置时，是期望她们能传承家族价值观。

将女性安置在家族核心位置时，是期望她们能传承家族价值观。许多海外华人家族企业主仍然坚持非常传统的中国价值观。一个最常见的例子就是孔子及其利他主义概念，强调对他人福祉的关注。当这个概念转化为领导层价值

观时，它就变成了自愿为他人提供无私的帮助（纯粹是为了帮助）。在家族企业环境中，这会转化为通过关注和欣赏自己和他人来促进家族内部的和谐。

在许多家族中，无论是华人还是其他人，女性常常充当代际之间的桥梁，帮助比她们年长和年轻的人。在复杂的家族企业世界中（在这种情况下，家族动态可以决定家族如何互动以及如何管理企业），我们看到，女性在以同样的方式扮演着核心角色。今天的家族办公室关注的不仅仅是可持续性，因为可持续性还包括为后代创造机会。为他们提供杠杆来取得成功是我们在家族内部讨论的最常见的主题之一。有了足够的资源，许多家族办公室已经勇敢进入了新业务领域，并且增强了他们的业务生态系统，部分或有时完全作为下一代的平台。女性在这里发挥着关键作用，因为在家族中，作为母亲和阿姨/姑姑，她们可能被视为更容易接受新想法。因此，作为家族办公室的负责人，她们可以管理与新企业相关的风险/回报。

随着女性角色演变为导师和代际沟通桥梁，她们仍然肩负着树立家族价值观的任务。在传统可能已经开始消退的地方，女性凭借可以继续保

持传统的资源来接管或负责。海外华人家族的一个重要传统是重新与他们的祖国（或者更确切地说是他们的故乡）建立联系，在那里，他们回到祖祖辈辈居住的村子并帮助建设这些村子：贡献出时间、资源、资金或所有这一切来帮助建设学校、医院和其他设施。这种传统在几十年前达到顶峰，但现在随着中国经济的快速增长以及世代相隔的距离越来越远，这种传统有开始消退的迹象。

然而，这些独具匠心的华人家族企业仍在挖掘另一个中国价值观：关系也就是两个人之间的个人联系，在这种联系中，一个人能很容易地就他们的社会地位来寻求帮助。

关系也可以用来描述一个人在需要做某事时可以求助的人脉网络，通过它可以代表其他联系施加影响。我们看到女性在这方面也取得了成功；传统上，女儿有更多的时间陪伴父亲，因此她们在建立更多的非正式联系供家族使用。这些联系在扩大商业机会的过程中在海外家族企业/办公室与中国家族之间建立了强大的人脉网络。

随着女性在华人家族企业和办公室中的角色不断演变，她们作为多代人和家族成员的纽带和桥梁的传统角色比以往任何时候都更加明显、更加重要。今天的女性会灌输家族价值观并保持传统，同时创造一种新的财富保护艺术，为下一代开创机会。

关键信息

- 一般说来，亚洲家族非常重视“实用”的教育路径，这促使许多华裔学生在大学中选择此类专业。特别是对女性而言，这条路径常常需要主修商科、经济或金融专业，这也可以为运营家族办公室做好准备。
- 越来越多的女性肩负着保护家族财富的使命，并牢记一件事：确保它能长期维持家族的存在。
- 亚洲的华裔家族和其他家族常常期望女性在领导家族企业或办公室时遵循传统价值观，这可以转化为以治理方式促进家族内部和谐的非商业角色。

星展私人银行



Lee Woon Shiu

集团总监

财务规划、家族办公室与保险解决方案

woonshiulee@dbs.com



Aida Soon

地区副总监

财务规划、家族办公室与保险解决方案

aidasoon@dbs.com

本报告经审慎编订，务求提供准确的资料。对于任何人因依据本报告或本报告所述的任何信息、观点或结论行事而造成的损失，经济学人智库 (The Economist Intelligence Unit Ltd.) 组织概不负责。报告中的调查结果和观点并不一定代表赞助方的观点。



在中文喻意中，松树象征着长寿。作为常绿植物，它与另一种常绿植物竹子以及首先开花、打破漫长寒冬的梅树，一起构成了著名的“岁寒三友”。这三种植物代表着面临逆境时的坚韧和正直，在中国传统艺术品中，这三者通常是一起雕刻或绘画的。松树还可以与其他图案搭配，形成某种画谜，让人联想到某句格言或谚语。例如，松树搭配牡丹花代表着希望长寿、富贵和荣耀。松树与仙鹤画在一起则表示希望永葆青春、益寿延年。松树作为长寿和坚韧的象征，为治理结构报告提供了适当的设计，也意味着确保家族的长存。