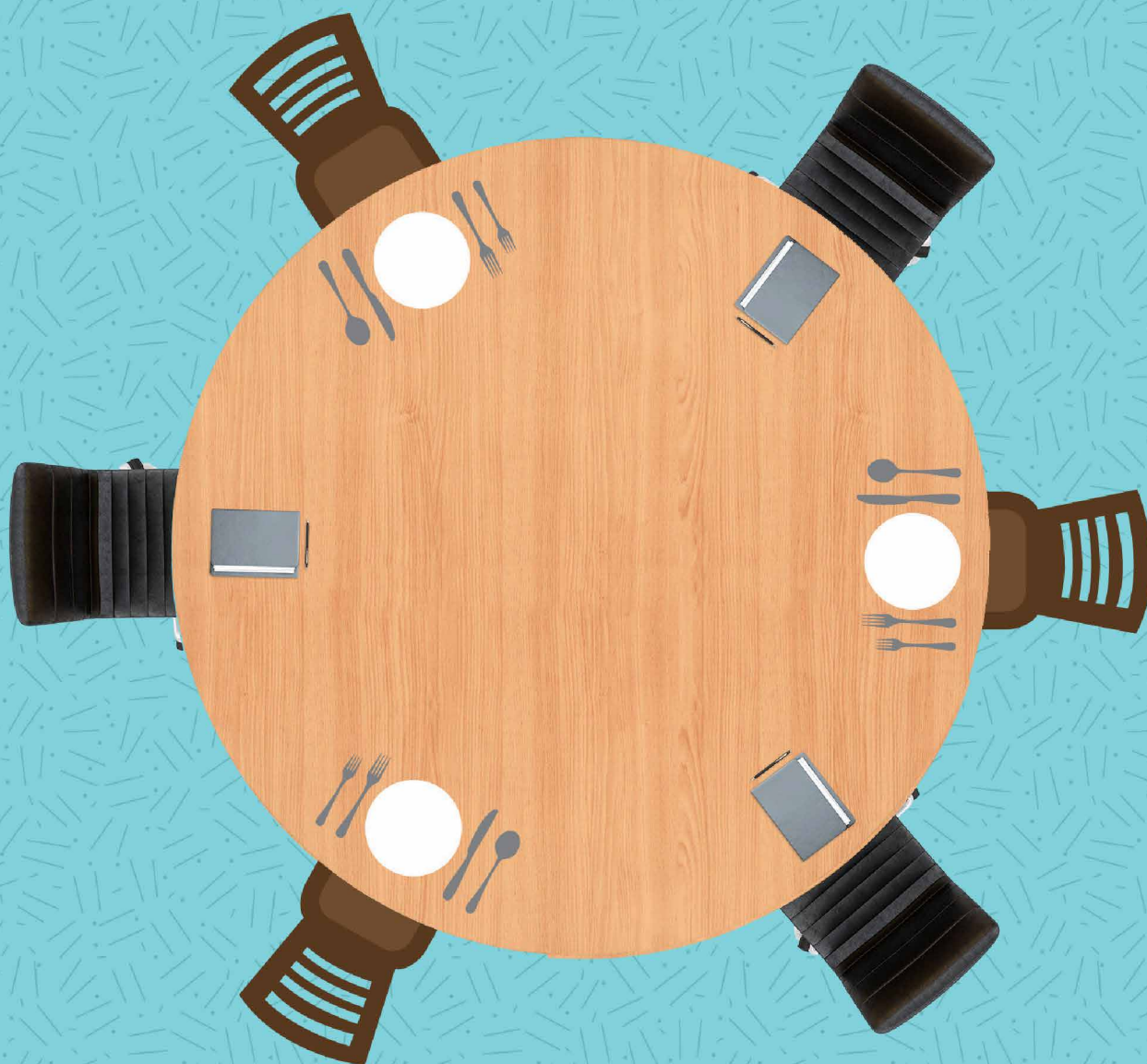




2020年民营企业面临的挑战与机遇 家族企业版



因我不同
成就不凡
始于1845

本刊物中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构并不因此构成提供会计、商务、财务、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本刊物不得替代上述专业建议或服务，也不得用作任何可能影响您的财务或业务的决策或行动的基础。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。

任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构均不对任何方因使用本刊物而导致的任何损失承担责任。

目录

内容摘要	5
家族企业及其宗旨	6
家族企业健康状况评估	10
从“着眼长远”到“着手细节”	14
优秀的家族管理源自良好的家族沟通	18
家族目标和企业战略相协调	22
资金筹集	26
社会责任：家族企业为何要回馈社会？	30
家族企业与未来工作	34
商业生态圈及创新	38
网络风险	42
家族资本保护	46
遴选继任、因域考量、未雨绸缪	50

内容摘要

在任何一门语言中，“家族”是最能引起共鸣的词语之一。它蕴涵爱、力量、支持和特殊纽带，同时亦使人联想到冲突、矛盾和闹剧。若家族欲在此类制衡格局中取得良好发展态势，则需努力和甘于奉献。这对任何家族而言均充满挑战，而对于经营企业的家族来说则须加倍努力，方能实现家族长久和睦。很少有家族企业能传承到第三、第四代，这通常归因于企业与家族个体成员在目标、追求和需求方面存在差异。

在本报告中，我们针对成功解决上述难题的全球家族企业进行分析，总结其共同特征。相关文章由从事家族企业服务的德勤专业人员撰写，其中包含众多可行的专业洞见，内容涵盖继承、社会责任、家族资本保护、家族企业健康评估、创新以及未来工作模式等热点话题。

我们发现，成功的家族企业往往具备一项共同品质：即超越盈利的使命感。毫无疑问，与其他商业企业一样，赚足资本维持企业运转对家族企业同样重要。然而，家族企业还受其他独特追求的驱使，此类追求会决定其在未来的传承。无论是致力于回馈社区、环境可持续发展或是生产完美的产品，宗旨决定其行事所趋。本报告的开篇章节涉及这一话题，探讨了在寻求和履行宗旨过程中，新老家族企业在文化和地区层面的差异。

我们经常谈论家族企业对其所处经济体的重要性；然而，实现上述非经济目标才是其对社会所产生的最大影响力。全球化和技术革新的速度一如既往地对企业产生颠覆性影响，家族企业如何坚守和彰显其使命感不仅会影响自身巩固及发展，亦会影响社会对其贡献的认可程度。



Carl Allegretti



周锦昌

Carl Allegretti

德勤全球民营企业与私人客户服务
领导合伙人
Deloitte LLP

周锦昌

德勤全球家族企业服务领导合伙人
德勤中国



家族企业及其宗旨

周锦昌

德勤全球家族企业服务领导合伙人

在日本西北海岸，有一家企业几乎比周遭一切事物都要年长（古老的雪松树林和一座建于717年的佛庙除外）。这是一家小型旅馆，名为Hoshi Ryokan，是世界上最古老的独立家族企业之一，仅比佛庙晚创建一年，目前已传承近五十代人。

对于Hoshi家族来说，家族身份与酒店之名密不可分，这缘自其长期致力于发展和传承迄今1,302年的家族企业——并在持续发展。¹

对于众多在亚洲开展业务的家族企业而言，Hoshi Ryokan是完美典范——它是由每代人延续下来的成功企业，永续无止境。家族是亚洲文化的重要组成部分。每个人都希望他们的遗产能够从第一代传至第二代、第三代并一直延续下去。因此，大多数家族企业的首要宗旨都是家族的延续。

无论家族企业的位置和经营地在何处，其目标不仅仅限于盈利。若您问家族企业所有者是何因素在驱动他们，您会听到这些词：文化、传承、传统、社区、创新。维持家族企业的确需要利润，但在某些方面也需要使命感，这能使整个家族企业的利益相关者产生共鸣，如客户、员工和经营所在地区的百姓。

这一观念最终在某些全球最大的上市公司中得以重视。2019年8月，美国最大的181家跨国公司的首席执行官联合发表了一封名为“公司宗旨宣言”（Statement on the Purpose of a Corporation）的公开信。他们在信中提到，不仅股东，公司的每个利益相关者都至关重要。信中还写道：“我们致力于向所有人传递价值，以使公司、社区和国家在未来获得成功。”²

长期以来，企业仅遵循最大化实现股东利润收益这一经济原则，而这封信是对该原则的重大突破。家族企业领导人可能觉得这种思维转变有些过气，因为他们的宗旨始终意味着创建某些比自身发展更为重要的东西。

传承不过三代的问题

在全球范围内，很难找到成功传承超过三代的家族企业。在美国，只有不到30%的家族企业和创始人控股企业能够

作为家族企业延续至第三代。³从表面上看，这是一个继承问题。但实际上存在许多可能引发继承问题的潜在因素，而影响最大的因素就是缺乏能够将家族各代人团结起来的宗旨。

每个家族企业在创建之初均应建立宗旨，该宗旨须从第一代起践行至今后的无数代。若未能成功践行，通常是由于家族成员的自身目标与家族宗旨相异。

这种情况曾经主要存在于西方的大型发达经济体，年轻的家族成员通常都上过大学，毕业后组建各自的家庭并从事自身事业。这种分离会引发独立思考和新想法，因此不仅仅关乎家族企业，还关乎其他潜在职业道路。



家族企业的宗旨包括企业宗旨和家族宗旨。

相较之下，东方的家族一直以来都居住在一起，多代人生活在同一屋檐下；但由于全球化和技术发展让世界变得越来越小，这种情况正在发生改变。

从多方面来看，中国大陆正处于这类文化转变的中心。尽管中国已有数千年的历史，但许多家族企业都是在文化大革命结束之后，由前一代人所创建。这代人创造的财富使其能够将子女送往国外接受教育，而他们的子女将带着不同的观念和优先考虑事项返回国内。

举一个例子，我认识一位中国的企业主，他将唯一的儿子送到澳大利亚留学，结果他儿子在那里生活了二十年。这位父亲希望儿子继承其企业，但这对其儿子来说不具任何吸引力。这演变成了东西方文化之间的一场冲突。

消除分歧

明确的宗旨对所有家族企业来说都至关重要，使命感越强的家族企业通常也越成功。家族企业的宗旨不仅包含企业的宗旨，亦涉及家族的宗旨，它决定了家族与企业的契合方式，并从开始阶段确定了家族成员合营企业的目的。

有些家族企业的宗旨是通过产生积极的社会影响，成为其他企业的榜样。在《2019德勤全球人力资本趋势报告》中，44%参与调查的企业和人力资源领

导人表示，社会性企业问题对企业的重要性比三年前更甚；剩余56%的受访者预估社会性企业问题在三年后将更加重要。⁴社会影响和社会道德是千禧一代（不仅是客户，还有员工）转变与企业关系的最常见原因。

家族企业不仅可通过其业务，还可利用其经济成就建立的家族基金会产生社会影响。

当然，家族企业的宗旨不一定非要如此崇高。它可以是维护一项传统或一套核心价值观，亦可体现对某个地方的认同感：因为诸多家族企业不愿搬离其所在社区；这些企业的身份已经与其被创建和获得成功的地方密不可分。此外，宗旨还可直接的展现卓越的客户服务或技艺等方面。

始终保持沟通

无论家族企业的宗旨是什么，开诚布公的交流都至关重要。每个家族成员应分享各自的愿景，以此作为家族讨论价值观、愿景和宗旨的开端。当企业与家族优先考虑的事项背道而驰时，则需某种治理流程来解决该问题。

诚然，针对家族企业宗旨开展有效的讨论是存在困难的，尤其是在多代人共同参与讨论的情况下——因为他们拥有各自的生活经验和观点。

然而，这类沟通也可能产生转变公司传统的见解，帮助各代人解决冲突，并在传统与创新之间找到有效的平衡点。对于成功的家族企业而言，新老几代人一直处于不断磨合和探讨宗旨的过程中。

举例而言，李锦记是一家位于中国广东省的家族企业，拥有130多年的历史，创建了以蚝油为根基的商业帝国。该公司于二十一世纪初引入了综合治理系统，但在此之前，家族分歧差点令其倒闭。该家族领导人将部分业务部门变成年轻家族成员的训练基地，这些年轻成员曾被派往世界各地踏上“创新之旅”以唤起全新思考。⁵

在案例中，该家族企业的核心业务保持不变，但年轻的家族成员帮助引进了新的调味品种及包装风格。由此，宗旨得以确立，这也是该公司传承至第五代的主要原因之一。

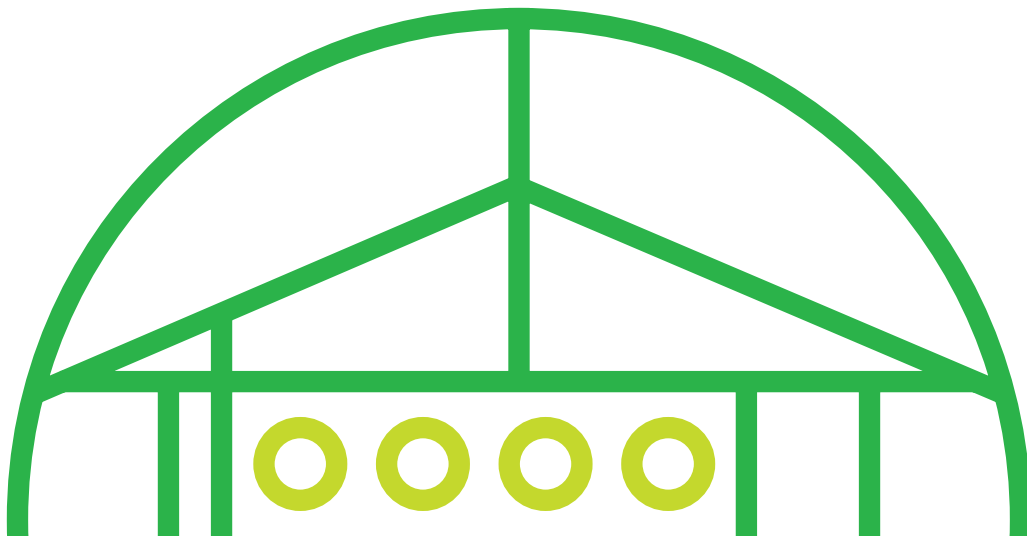
“向水学习”

技术变革、全球化和信息的跨境流动等发展迅猛，当今世界日新月异，因而须灵活应对。但对于家族企业来说，明确的宗旨可谓实现稳步发展的基石。以日本Hoshi家族为例，他们一直秉承“细水长流”的原则。

中国有句谚语：“水滴石穿”——水在一块石头上滴一千年，最终可以滴穿石头。经营家族企业也是同样的道理。若想企业保值并成为佼佼者，并非要最迅速做出转变，而是需要持之以恒。

注释

1. Morten Bennedsen, “Centuries-old Japanese family-owned inn a model for succession,” 南华早报, 2014年2月28日, <https://www.scmp.com/business/companies/article/1436947/centuries-old-japanese-family-owned-inn-model-succession>.
2. Open letter, “Statement on the Purpose of a Corporation,” Business Roundtable, August 19, 2019, <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.
3. Catherine Schnaubelt, “Transitioning Your Family Business To The Next Generation”, 福布斯, 2018年8月17日, <https://www.forbes.com/sites/catherineschnaubelt/2018/08/17/transitioning-your-family-business-to-the-next-generation/#52d8880e7421>.
4. Erica Volini, Jeff Schwartz, Indranil Roy, Maren Hauptmann, Yves Van Durme, Brad Denny和Josh Bersin, “引言：领导社会企业——以人为本进行企业重塑”，《2019德勤全球人力资本趋势报告》，Deloitte LLP, 2019年4月, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/leading-social-enterprise.html>.
5. “How Hong Kong oyster sauce dynasty plans a 1,000-year reign: a case study for Asia's ultra rich”, 南华早报, 2019年8月31日, <https://www.scmp.com/lifestyle/food-drink/article/3025060/how-hong-kong-oyster-sauce-dynasty-plans-1000-year-reign-case>.





家族企业健康状况评估

Larry Keeley

德勤业务部门Doblin主席兼联合创始人

一些极为成功的家族企业由于家族内部冲突或纷争而走向衰落或分崩离析，这样的例子不在少数。家族纠纷会转变并动摇那些一直专注于公司成功的家族成员，由此导致市值数十亿美元的企业逐渐被瓦解和出售。

然而，即使家族企业找到了维持自身发展的方法，但也可能由于内部矛盾而无法充分发挥其潜力。家族纠纷可源于对公司战略持不同观点或领导层发生变动，也可源于与公司经营并无关系的幕后个人问题。

无论家族是否参与企业的日常运营，或者仅保留控股权，上述家族问题都可能破坏传统，使几代人积聚的财富日益缩减。而在许多情况下，这些家族问题能得以解决。目前，尚未在家族企业中发现无法通过可识别因素某种组合来解释的失衡情况。通过预测分析可向家族说明，如果不及时解决自身薄弱环节，可能会导致的结果。

挑战

许多家族企业都会在某历史时段，从单一创始人的初创企业发展成为由众多

家族成员和/或外部引入的领导层共同管理的庞大企业。参与企业管理的家族成员增多，各代人之间就自然会出现分歧。当一个家族在平台业务上大获成功时，将面临诸多金钱利益问题，家族成员之间的矛盾可能会加剧。

对于需要创新或转变模式以保持增长的企业而言尤其如此。年长的家族成员在企业发展的几十年里一直指导着企业前行，对企业有着深厚的感情，因此往往会忽视年轻一代有关新型技术驱动企业计划的相关意见。例如，“守旧派”可能会基于曾经失败且费钱的项目而推倒此类意见。有趣的是，成功的家庭成员往往拥有不成功的家庭成员所不具备的品质：即谦逊，因为经验告诉他们要更加谨慎，不能将成功视为理所当然。多数情况下，很难在不同观点之间找到共同点。正是由于这些代沟使失衡问题加剧。

当这类矛盾无法在内部得到解决时，家族通常会引入外部人员来接管公司的管理工作。他们会寻找拥有完美资历的外部人员来胜任这份工作，但这些人员并不充分了解最初引发矛盾的家族相互影响因素。如果忽视这一问题，那么外部人员会我行我素，而使公司陷入危险境地。若发生此类情况，企业往往会不停地更换首席执行官、顾问和其他领导人员，而真正的问题则永远不会得到解决。

即使家族成员明白他们之间的问题阻碍了企业发展，这些问题也很难得到解决。在亚洲等地区，年轻一代倾向于顺从长辈，希望避免冲突。但在欧洲，家族的声誉高于一切，他们会将问题隐藏起来，而非公之于众。



如同患者的病历，
评估能协助企业
以更为客观的方式
来看待需要解决
的家族问题。

机遇

家族企业无需通过公众舆论或其他失败案例来真正了解自己的优劣势。通常，从内部和外部客观地看待企业可以找出其成功的原因及需要改进之处。

在经营家族企业时，许多方面都是相互关联的，这就意味着影响家族健康的一个问题也会影响企业某个方面，反之亦然。例如，如果家族不相信年轻一代能够在创新讨论中做出贡献，这在今后会影响企业业绩，引发继任问题。另外，如果各家族成员所承担的角色和责任范围不明确，可能会使企业的非家族成员感到不安并产生不公平感。

家族企业应进行诊断性评估，将家族成员和非家族成员（共二十至五十位参与

者）的各类观点进行汇总，以便更真实地了解他们的行动是否正确。对于许多执行该流程的企业来说，这是家族成员首次就长期阻碍企业发展的问题共享其观点并了解他人的观点。就像患者在医院开病历一样，评估能作为一种更客观的方式来看待需要解决的家族问题并将其记录在案。这对于进行领导层继任工作的家族企业而言尤为重要。

新的预测分析工具能使上述评估更具成效。通过借鉴其他公司的经验及其经历与得分的匹配程度，诊断结果可针对根据特定家族及企业因素得分高或低的家族企业，预测出其可能出现的结果。随着各类模式的不断涌现，家族企业可消除潜在问题抑或延续成功之道。

需要考虑的问题：

- 公司内部对家族成员和非家族成员在家族企业运营或监督中所承担的角色是否存在重大的分歧？
- 家族内部矛盾是否阻碍了企业寻求新的增长机遇或导致严重失策？
- 家族企业是否具备明确的推动企业成功所需的包容且排他性的职权划分范围？
- 当发现各代家庭成员之间有潜在的沟通情感障碍时，是否提供了坦诚交流的环境？
- 是否就家族及其企业的优劣势开展过客观评估？





从“着眼长远”到“着手细节”

John Hagel

Deloitte LLP 领先创新中心联合主席

分析硅谷最成功的科技公司，会发现他们的战略与其较传统的同行相比截然不同。他们会定期地召开规划会议，不断地自问——在10至20年后，他们所处的市场或行业会变成什么样子，彼时其应成为什么样的公司。

以下内容非常关键：上述问题的答案有助于确定他们在未来6至12个月的投资重点。这种“着眼长远到着手细节”的方法能有效解决公司领导人因短期发展而缺乏远见的问题，指引其更加积极地思考未来，从而使企业发挥有效作用。¹

虽然家族企业具有采用类似“着眼长远/着手细节”方法的固有优势，但大多数家族企业仍聚焦于当下。在制定未来计划时，这些企业的视野具有局限性。根据德勤私人客户服务发布的《2019全球家族企业调查》，71%的受访企业表示其规划仅涵盖未来两到五年，而6%的受访企业仅制定了未来一年的计划。²如果仅关注日复一日的变化，就无法预料到未来的指数型巨变。只有“从着眼长远到着手细节”，家族企业才有机会成为变革的推动者，而非被动者。

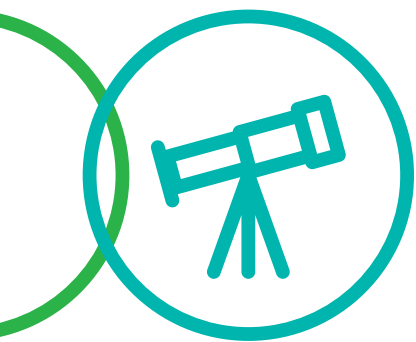
挑战

虽然家族企业有信心对未来做好准备，但鉴于许多企业大部分时间的所用之处，其可能过于自信。德勤的全球家族企业调查发现，逾半数的受访企业认为，他们有相应的战略来应对未来二十年的挑战。³然而，在正式的规划进程中，他们并未考虑如此长远，甚至很少制定超过五年的未来规划。他们可能会每年举行一次场外会议，要求员工展望未来格局，但返回岗位后，此类随心所欲讨论的结果通常不会转化为具体行动。

事物瞬息万变，家族企业通常疲于应对眼下发生的事情，这会消耗家族企业所有的注意力。家族企业被当下发生的事情分散精力，由此迷失发展方向及需达成的目标。

因此，这些企业侧重于以最快速度应对当下发生之事，不断摊薄其资源至日益扩张的多项计划。

在某些方面，小型企业拥有相同的特征，这些特征使他们短视和自满。其中一项典型特征就是恢复能力。在经济严重衰退时期，家族企业的生存率更高，因为相较于非家族企业，他们能够更快地恢复活力。⁴这一能力使家族领导人坚信，他们需保持目前的发展方向，因为这在过去一直有益于他们。人们常说“失败是成功之母”，但成功也可能孕育失败。人越成功越易自满，就不会意识到事情会按超出预料的方向变化。



“着眼长远/着手细节”的方法适用于所有公司，但家族企业相比大多数企业从中受益更大。

长久以来，家族企业受益于忠诚的客户群体，⁵但现在情况已有所变化，消费者可随时对比价格、查看客户评论和其他信息，可随意转向其他竞争产品或服务。在今年全球家族企业调查中受访的公司似乎也很清楚这一问题：仅21%的受访者认为，客户忠诚度将在未来推动其公司的可持续发展。⁶

机遇

对于家族企业而言，与其关心一到五年后的竞争格局，不如反其道而行之。采用“着眼长远/着手细节”方法的公司几乎把所有注意力投入到规划未来10至20年和6个月至12个月，因为他们认为只要做好规划，其他事情就会顺理成章地变好。10至20年的时间跨度很长，未来不可能一成不变，尤其鉴于目前技术飞速变革的情况下。当企业在思考未来格局时，企业领导层应通过场景规划技术和获取外部专家意见来质疑其关键性假设，从而统一对未来设想的观点。

然后，企业再将目光重新锁定当下，并考虑采取哪些可行的举措实现其所设想的未来。至关重要的是，高层领导人应就次年可实行的两到三项最重要的计划达成一致意见，并为这些计划投入适当

资源，从而使理论成为现实。应制定明确的行动指令，指引公司短期内采取各种行动，旨在构建未来所需能力。

虽然“着眼长远/着手细节”的方法适用于所有公司，但家族企业相比大多数企业从中受益更大。其中一个原因在于许多家族企业的领导层多年来一直保持不变。但在一般的上市公司中，首席执行官的平均任期已经缩短到仅有5年。这就意味着只要有其他人接任，之前所批准的任何重大投资计划能被轻易地推翻。相比之下，家族企业领导人及其家族继承人可将已投资的优先考虑事项执行到底。

家族企业领导层需关注的问题是“我如何为下一代筹备真正重要的东西？”。鉴于此方法，他们可专注于真正重要的事情，这也是创建重要传承的机遇。

我们团队研究了一家历史悠久的中国家族企业，这家企业早在20世纪70年代就进行过类似的、非正式的上述实践。七十年以来，利丰一直成功致力于向服装制造商和其他将产品销往美国及欧洲的出口公司提供交易代理服务。20世纪70年代中期，有两兄弟接管了公司，他们

发现公司的委托业务在不断缩减，于是对全球服装业进行了研究，认真思考了该行业未来十年的发展趋势。

他们发现，格局日趋复杂，竞争日益激烈，同时还发现了一个机遇，即成为值得信赖的顾问以帮助客户协调供应链上下的各项资源。他们着手成立全新业务部门从事服装设计，然后再急速地扩大规模，这从根本上对整个公司进行了转型。如今，利丰在全球40个市场设有250多个办事处，与15,000家供应商合作，并向8,000家企业提供服务。⁷

家族企业在将“着眼长远/着手细节”的方法应用于框架时存在另一机遇，即让年轻一代参与这一过程，因为他们有朝一日会承担起领导责任。一般来说，年轻的家族成员经过一系列规定的锻炼和职业发展后，可以根据公司的层级制度获得晋升，但其在战略方向层面未过多涉入。年轻一代可作为提出质疑的力量，至少能带来一系列不同的经验和观点。他们通常会质疑：“在未来，这真的会像过去一样奏效吗？”

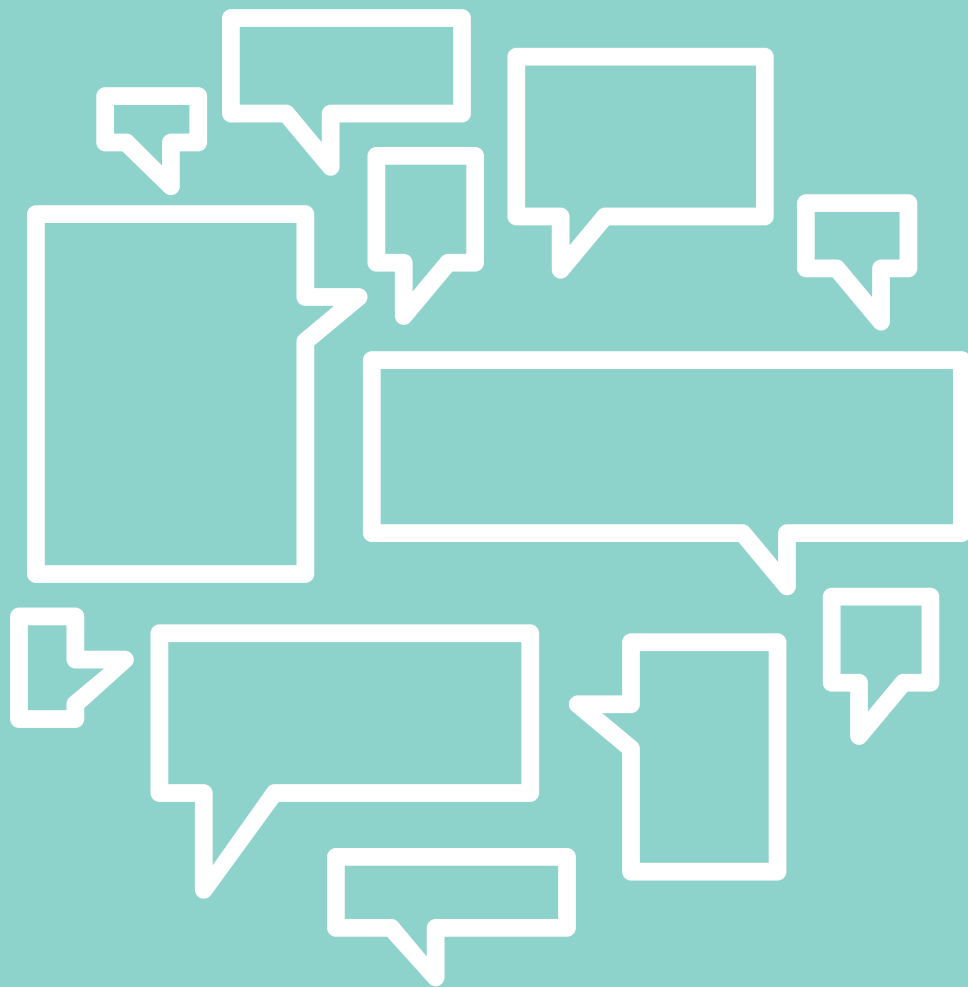
需要考虑的问题：

- 是否有正式的流程来规划未来？
- 作为一个组织，为应对企业中的重大变化，需预判未来到何种程度？
- 10至20年后，我们所处市场或行业会是怎样的格局？
- 为在所处市场或行业取得成功，10至20年后应成为何种家族企业？
- 在未来6个月到12个月内，应采取哪些举措（列举两三项）能够最大限度地推动我们朝向目标发展？
- 为确保综合各类观点，应将企业内外的哪些意见融入相关前景规划中？

注释

1. John Hagel and John Seely Brown, “Zoom out/ Zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction”, 德勤领先创新中心, 2018年, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4615_Zoom-out-zoom-in/DI_Zoom-out-zoom-in.pdf。
2. 德勤《2019全球家族企业调查》，德勤，2019年6月, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf。
3. 德勤《2019全球家族企业调查》。
4. Saim Kashmiri与Vijay Mahajan, “Why Family Businesses Come Roaring out of Recessions”, 哈佛商业评论, 2014年4月7日, <https://hbr.org/2014/04/why-family-businesses-come-roaring-out-of-recessions>。
5. Carrie Hall and Joseph Astrachan, “Study: Customers Really Do Trust Family Businesses More”, 哈佛商业评论, 2015年4月27日, <https://hbr.org/2015/04/study-customers-really-do-trust-family-businesses-more>。
6. 德勤《2019全球家族企业调查》。
7. Suzanne Kapner, “The Unstoppable Fung Brothers”, 财富, 2009年12月9日, https://archive.fortune.com/2009/12/07/news/international/li_fung.fortune/index.htm。





优秀的家族管理 源自良好的家族沟通

Michelle Osry

合伙人兼家族企业咨询服务领导人，德勤加拿大

沟通是构建和管理一个成功家族企业最重要的因素，但往往也是最难开展的环节。坦诚且卓有成效的沟通对所有企业而言充满了挑战，对家族企业来说尤为困难。

就本质而言，家族企业模式复杂，因为家族企业从第一代创始管理者发展到现在，企业问题和家族问题逐渐交织在一起，尤其是从兄弟姐妹一代的企业主和管理者传承到下一代时问题更加凸显。

在家族企业服务实践中，我们一贯认为，良好的家族治理有赖于坦诚透明的家族沟通，但企业家族成员往往缺乏应对激烈讨论的技巧和能力，特别是在讨论企业和家族事务时。为避免家族不和，企业家族成员往往默认回避艰难或敏感的沟通。但众所周知，如果完全忽略针对管理层、继任者和所有权的讨论，会使企业和家族面临风险。事实上，研究和实践一再表明，沟通障碍在很大程度上是家族企业传承失败的原因。

幸运的是，有效的家族沟通是可以通过学习实现的，如今越来越多的家族投入时间及预算来促进和提高其家族沟通的技巧与能力。

挑战

家族企业内部沟通困难的原因如下：

- 家族成员的兴趣、愿景或价值观有所不同。由于家族角色和责任的重合，加上管理权、所有权和经济利益的驱使，滋生了误解和冲突等问题。由于缺乏应对激烈复杂讨论的方法，家族很容易受到企业的影响，反之亦然。
- 家族事务通常缺乏透明度，家族成员（特别是不参与企业管理的家庭成员）容易对非正式渠道获取的信息产生误解。在层级森严的家族企业文化中，要对权力说真话很难。文化程度、权力级别、所有权和责任的不同以及各代人之间的冲突和偏见都会产生切实影响。

- 不同于非家族企业，在办公场所不能考虑情感和个人想法，个人及私人价值观、信仰与性格更显重要。若父母、配偶、兄弟姐妹是（或不是）公司的高管或股东，因而不能与其讨论和解决问题，这可能会使家族成员感到彷徨无助。由此，商业决策可能中止，机遇可能流失，责备接踵而至，最终造成家族和企业分裂，更有可能导致家族关系疏远和公司倒闭。
- 随着企业和家族的发展，越来越多的家庭成员期望在家族企业中拥有发言权。有时需要针对家族、企业和股东之间的分配问题及决策进行艰难的讨论。受托人、企业高管、董事会成员和受益人往往是同一个人。当家庭成员被迫接受各种流程和架构时，纠纷不可避免，这类情况很常见。



我们发现，将家族企业治理设想为在一栋房子里构建不同房间的方法卓有成效，而各房间具备不同的用途。

建立家族沟通的技能需花费时间并付诸努力。但我们始终认为，良好的沟通最终可铸就家族企业与众不同。

机遇

尽管家族企业模式十分复杂，但相较于非家族企业更具明显优势。家族企业所有者们在企业中成长，拥有独特而卓越的适应能力和转变能力，特别是在家族愿景和价值观的引导及支持下。

为利用这一战略优势，我们鼓励企业家族投入到沟通技能的建设中，将其作为整体治理实践的组成部分。开展有效、可持续的沟通需具有耐心，也需所有家族成员以开放的思想 and 敞开的胸怀参与进来。中立的家族企业顾问有助于平衡权力竞争环境，以便所有家族成员在会议上拥有发言权。更重要的是，结构化方法有利于以灵敏有效的方式解决疑难问题，帮助家族改善和重置以前的行为模式。

相较于企业董事会或股东委员会，家族企业还要求通过家族董事会或委员会的授权和决策权力开展工作。因此，成功的多代家族企业能够将对话和决策导向适当的治理论坛。我们发现，将家族企业治理设想为在一栋房子里构建不同房间的方法卓有成效，而各房间具备不同的用途。¹每个房间可进行不同的对话和决策。譬如，在家族委员会可讨论所有权和家族事务以及家族教育和慈善事业。企业董事会负责监督管理层的表现，并审查、批准和监督企业战略规划。此类治理主体不仅仅是“复选框”或“橡皮图章”的交流场所。各论坛需具备一套特有技能以处理一系列独特的问题。

了解、确定和关注家族相互影响因素对家族企业治理主体的良好运作至关重要，其根本是认识到良好的沟通既是一门艺术，也是一门科学。神经认知、大脑工作方式和系统思维相互作用，为家族企业提供了诸多支持：

- 识别和解决代际、文化、性别偏见及情绪触点。
- 设身处地地倾听，提出真正的开放性问题，并接纳在交流时每个人能持有各自的观点和假设，这些均是可学习的技能。
- 实践性必不可缺。例如，选择合适地点安排家族会议、制定区分家族会议和家族聚会的基本规则，以及确保协调人员事先安排好参与者并出席会议。
- 我们发现，家族领导人一般需花费时间与家族成员一对一沟通（尤其需要与集体聚会时沉默寡言或鲜少发言的成员进行沟通），从而在他们中建立对家族计划价值的信任和理解。领导人亦需认识到，开放沟通渠道可能会面临不寻常的挑战。

一旦家族开始有效沟通，便为企业的透明度、公平性、责任性和参与度奠定了基础。有效的沟通或许需历经多年发展，且需勇气和承诺。失误或错误传达在沟通过程中难以避免，因此爱、实践与耐心不可或缺。

需要考虑的问题：

- 家族及企业事务方面的沟通情况是否良好？需要改进吗？
- 治理结构在满足家族切实需求方面是否有效？家族企业现阶段是否拥有合适的治理主体，是否须对其进行改革？

注释

1. Josh Baron, Rob Lachenauer and Sebastian Ehrensberger, “Making better decisions in your family business,” 哈佛商业评论, 2015年9月8日, <https://hbr.org/2015/09/making-better-decisions-in-your-family-business>。





家族目标和企业战略相协调

Frank Leggio

Deloitte & Touche LLP合伙人，美国家族企业服务领导人

Alejandro Mendez

家族企业服务领导人，德勤墨西哥

心理学家将统一态度定义为改变自己的观点并同意他人观点。亲密关系中尤其如此，当双方持不同观点时，都愿意改变自己的观点与对方保持致。¹

共同的价值观、愿景和文化是家族企业成功的特质。但我们的调查显示，在许多企业中，个人偏好和整体战略似乎并未统一。德勤《2019全球家族企业调查》中，仅35%的受访者表示其企业战略与家族目标相匹配。²任何企业缺乏和谐均会导致分歧。但对家族企业而言，家族成员和企业间缺乏一致性将威胁企业业绩、发展和寿命。

挑战

家族企业在做出决策时通常考虑直接成果和财务成功以外的因素，如家族传统，决策可持续影响几代人。³回避沟通是阻碍家族目标和企业战略协调统一的一大关键挑战；许多家族企业未准备好应对艰难对话，抑或完全避免此类讨论。

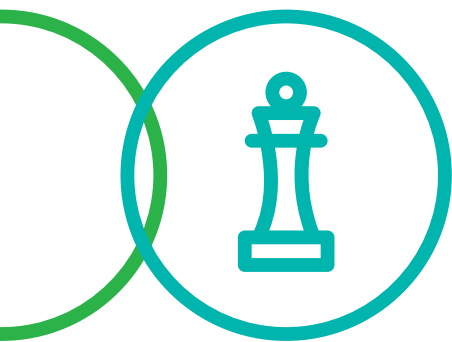
家族企业时常讨论风险承受能力。我们的全球家族企业调查表明，部分企业更倾向于规避风险。因此，这类企业因惧于家族财富流失等潜在的负面结果，而不愿创新。⁴关于特定风险，家族企业有时会持怀疑态度看待合作或合资企业机会。虽然家族企业本质上也具有企业家精神、创新精神和冒险精神，但他们不得不小心翼翼保护其成果。

另一家族目标与企业战略存有分歧的领域是关于第三方建议的作用。许多家族企业独立经营数十年来都未曾倚赖咨询委员会的帮助；但事实上，外部委员会不仅有助于弥合家族成员在企业战略方向上的分歧，亦可帮助企业规划领导层变动不可避免造成的转型。

第三方建议可帮助企业创始人和所有者与继任者就企业未来发展保持一致。下一代领导人肩负艰巨任务，而咨询委员会可助其应对前所未有的问题。相比于创始人初创企业之时，今天的世界已截然不同——全新竞争格局、跨国客户、跨国供应链及技术变革等不断涌现。年轻一代继任者正在崛起，他们需要得到外部支持，以获得成功。

机遇

企业可就价值观开展富有意义的对话，调整家族目标和企业战略，使两者达成统一。本年度家族企业调查中，仅11%的受访者将家族共同价值观和道德观作为企业未来10到20年持续发展的驱动力。此外，认为家族对企业未来10到20年的发展持有一致意见的受访者不足三分之一。⁵



无论企业拥有30年、50年还是80年的历史，经商并不是目的，发展才是目标。

家族企业若想确保企业战略符合家族目标，则应首先确定共同价值观，并传达至整个企业。无论企业拥有30年、50年还是80年的历史，经商并不是目的，发展才是目标。企业需要思考其未来10到20年想要立于何地。

此外，家族企业还需在财富战略方面达成一致，尤其是决定管理财富保值的方式。举例而言，一家收入从10万美元跃升至2亿美元的企业，将需要一位首席财务官，处理复杂交易，以及一位首席运营官，管理业务增长和随之产生的财富。

家族企业需思考一些基本问题，包括：如何为三代或四代家族成员保留财富？施行何种投资和分配策略？如何培养下一代企业家？

家族企业的另一机遇是使各个团队共同参与敏捷业务实践，以促进企业快速响应行业变化。在全球家族企业调查中，61%的受访者表示敏捷性是家族企业应具备的重要特质，其与创新能力（受访者比列为39%）和财务状况（受访者比例为32%）等其他特性对家族企业实现可持续发展不可或缺。⁶

理想情况下，创新是家族企业世代应讨论的问题。最终，家族企业所有者要向家族传达这些能力如何与企业方向和目标相适应。在这一方面，家族企业拥有得天独厚的机遇——既可获得新技能，助其像大型公司一样成熟地经营，又无需受无官僚主义的影响，企业仍富有人情味。

家族先辈们大胆创新，辛勤耕耘，凭借坚持不懈的精神把家族企业做大做强。然而，现在业务日趋复杂，经济环境迥然不同，家族企业需更加结构化，加强管理，完善规则以维持增长。

需要考虑的问题：

- 是否明确并传达了家族价值观？
- 如何制定治理模式以处理不断变化的企业和家族问题？
- 新一代家族成员是否准备好迎接定义未来的快速增长的颠覆周期？
- 能否定义未来的共同愿景？该愿景是否符合家族和企业的利益？
- 各家族成员的角色和责任是什么（特别是将担任领导角色的成员）？
- 如何教育后代进行企业管理？

注释

1. Jody L. Davis and Caryl E. Rusbult, "Attitude Alignment in Close Relationships," Journal of Personality and Social Psychology, 2001, Vol. 81, No. 1, 65-84, <https://pdfs.semanticscholar.org/ca87/d69bc99ee5707332b5b232fa86f642a20938.pdf>.
2. 《2019全球家族企业调查：立足当下，放眼未来》德勤，2019年6月，https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf.
3. Pietro Gottardo and Anna Maria Moisello, "The impact of socioemotional wealth on family firms' financial performance," Problems and Perspectives in Management, 13(1), 67-77 2015, https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/6331/PPM_2015_01_Gottardo.pdf.
4. 《2019全球家族企业调查》，德勤。
5. 同上。
6. 同上。





资金筹集

Robert Olsen

德勤全球成长企业市场与服务财务咨询领导合伙人，德勤加拿大

Akihito Aihara

德勤全球家族企业咨询服务联合领导人，德勤日本

同所有企业一样，家族企业也常囿于资金短缺。大量资金的涌入有助于许多家族企业实现短期和长期的企业发展计划。这意味着家族企业可投入资金促进现有市场的有机增长，即增加员工和建造新设施；此外，还可实现收购竞争对手或者进军新市场或新服务领域等宏伟计划。

在《2018德勤全球家族企业调查》的400家受访家族企业中，逾四成表示计划在未来一年收购其他企业；约一半表示将招聘更多员工。¹

外部发展正加剧企业筹集资金的紧迫性。商业动态瞬息万变，企业正认识并感受到快速获取新技术或进军新市场和服务领域的必要性。英国脱欧、贸易争端、监管和政府的不稳定性等造成的业务不确定性问题导致当今低利率环境。这些外部趋势使得许多家族企业关注筹措资金，以确保有足够资金应对家族企业内部和宏观层面的动态变化。

挑战

尽管这些因素与民营企业需要资金的原因相似，但家族企业也有其特殊原因。譬如，家族企业有时需要资金应对家族变动，具体包括为即将退休的家族成员兑现资金或帮助急需用钱的家族成员。

市场普遍认为家族企业的资金来源为自给型。然而，我们的调查显示，不足三分之一（30%）的企业在需要资金时会使用内部资源，而民营企业这一比例为35%。²因此，许多企业将目光投向私人投资者、公开市场及银行等外部渠道。虽然这些都属于传统资金来源，但每个来源均会出现对许多家族企业而言较为独特的问题。

采用正确方式筹集资金可帮助家族企业获得高回报。若方式欠妥，缺乏资金将致使企业陷入颓势或破产，甚至葬送家族企业。

某些独特因素使家族企业与众不同，并影响其筹集资金时的决策。首先，维持家族控制或（至少是）影响力是首要条件；此外，谨慎和隐私亦至关重要。例如，一家日本家族企业因银行要求提供其保密性私人文件，故拒绝银行贷款。

维持控制和保护隐私的双重因素可能会导致部分家族回避公开市场拒绝上市。尽管没有股票交易的压力，家族企业经营更加自由，但在需要资金时，如果其他资金来源稀缺，公开市场准入又受限，家族企业独立于市场的优势将转变为劣势。



提前规划可减少许多资金筹集问题。

家族企业中另一共同特征是关注长期资本增值。由于无需每季度或每半年满足公众股东的需求，诸多家族企业可专注于创造代际财富，存续更长时间。这就拒绝了通过上市筹措资金。

在亚洲等其他地区，家族企业筹集资金时面临额外难题。许多家族企业已经营数十年（日本的部分家族企业甚至拥有数百年历史）且企业结构复杂，故难以对其估值。因此，曾有亚洲家族企业尝试清算股票及筹集资金时，在税务机关和监管机构遇到估值难题的案例。

机遇

家族企业若提前规划，便可减轻许多阻碍其筹集资金的问题。譬如，精心制定长效的股东协议及规范家族内外部的股票交易方式，家族企业将可缓解对所有权的担忧并开辟融资新机遇。

尽管目前仅少数家族企业表现出对IPO的兴趣，他们仍可能会重新考虑。亚洲的家族企业通常转向公开市场，以解决其复杂的估值问题。公开市场可解决家族试图为其庞大的企业估值时出现的许多相关问题。对此打算的企业而言，需重新调整其战略重点，协调财务和其他报告职能，以实现季度绩效衡量。

传统而言，大多家族企业如果内部未产生现金时，更青睐于银行融资途径。虽然银行融资深受许多企业欢迎，但越来越多的家族企业正转向与私募股权、另类债券投资者、大型家族办公室和高净值人士等外部投资者进行合作，尤其是当这些投资者还能提供特定行业内的专业知识时。

越来越多的非传统资金来源愿意以优惠的条件提供资金，投资标准更符合家族企业的需求。尽管家族企业热衷于保持控制权，但也认识到外部经验和信息可带来重大利益。

总的来说，不同提供商的资金池不断增加，与此同时，家族获得现金以支持其未来增长的需求也在上升，尤其在近期前景不明朗的情况下。家族企业当下需获得资金以应对不久的将来出现市场变动。例如，尽管目前拥有许多提供商及历来良好的借款条件，若经济低迷，筹集资金将不如现在便利。当下是开始评估家族企业未来发展所需资金的良好时机。

需要考虑的问题：

- 家族企业近期和长期将面临何种资金需求？
- 家族企业获得资金的途径？考虑过哪些非传统资金来源？
- 为获得资金，家族企业愿意做出怎样的妥协（如需）？
- 找到不仅能提供资金，还能提供企业相关建议和指导的贷款人是否重要？
- 是否具备足够的财务灵活性和资金以应对严重的经济衰退？

注释

1. 《全球家族企业观察：计划、优先事项及展望》德勤，2018年3月<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy/articles/global-perspectives-for-family-businesses.html>。
2. 《全球家族企业观察》，德勤，2018年3月。





社会责任： 家族企业为何要回馈社会？

Peter Pagonis

德勤亚太区家族企业咨询领导人

在家族企业生命周期的某一阶段，许多企业所有者均会思考如何回馈与其有历史、经济和社会联系的社区。部分家族企业按传统做法直接向慈善机构捐款，其他企业则设立符合企业价值观的基金会，从而实现其慈善目标。

时代在变化，传统正在被颠覆。越来越多的家族企业和家族办公室正通过影响力投资回馈社会，具体为确定社会目标和财务回报，并衡量所投入资金在这两个方面的具体表现。¹社会影响力投资是一个较新现象：据非盈利性全球影响力投资网络（Global Impact Investing Network）调查所示，过去十年间已完成逾半数的影响力投资。目前全球影响力投资市场规模达到5,020亿美元。²

在德勤《2019全球家族企业调查》中，19%的受访者表示，未来10到20年内让家族企业发挥社会影响力将成为首要任务。³家族企业领导人探讨如何有效投资财富时，找出多种确保其投资产生持久影响力的途径。

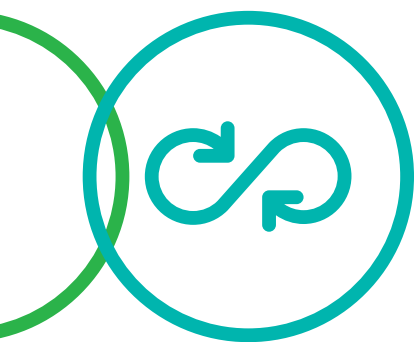
挑战

社会影响力投资包括诸多不同模式，涵盖预付款、债务性融资（资金提供商与借款人分担风险）以及投资（取得特定成果后付款），⁴不同于许多家族企业和家族办公室赞助的传统社会责任活动（即由创始人和所有者成立基金会以支持慈善机构）。世世代代不断挑战这一传统模式，希望将社会影响力渗透到其项目中。

家族企业的新生代会试图引导创始人选择新的方式方法履行社会责任。年轻的一代虽无权力，亦有支持社会影响的意愿。那么，他们应如何说服控制着财富的上一代人投资此类领域？

家族企业和家族办公室对于社会影响的处理方法因地区而异，极大程度受历史企业趋势的影响。譬如，某些美国或欧洲的家族企业已经经营几十年或几百年，因此拥有悠久的社会责任活动历史。⁵然而在澳大利亚，战后欧洲移民政策的遗留问题意味着，家族企业和家族办公室普遍历史较短，且开始制定社会影响力政策的时间较晚。⁶

随着全球家族企业将捐赠重点转向社会影响力投资，这些变化使捐助者成为大众的焦点。例如，某些家族成员可能不支持与存有潜在争议的业务、产品或服务相关的投资，因其与企业使命背道而驰。此外，目前家族企业面临更多压力，“我们做的是否正确？我们是否支持正确的企业？我们投资的企业是否合适？”



企业应清晰了解其所计划投资组织的社会责任政策。

机遇

家族企业领导人在制定社会影响计划时，应首要建立透明度准则；在投资社会影响项目时，其应留意合同制定、项目设计以及项目成果评估等细节。企业还应清晰了解其所计划投资组织的社会责任政策，并在开始投资之前要求组织提供在相关领域开展工作的佐证。

通常情况下，家族企业根本不会考虑此类项目，而年轻一代也普遍质疑创始人为何不支持社会影响项目。企业若想引入此新理念，则必须让家族年轻一代成员参与企业捐赠投资的决策过程。

在今年的全球家族企业调查中，三分之二的受访者表示希望在家族内部传承企业。⁷这些企业确保其社会影响项目持久进行的主要方法是为各代家族成员设定统一的投资目标，以避免冲突。

需要考虑的问题：

- 本人所在家族须承担哪些社会责任？
- 是否愿意接受新的慈善方式？
- 如何确定本人所在企业和家族是否投资于正确的事业？
- 是否建立了机制以确保打算投资的组织履行责任？
- 如何运用社会影响创造财富价值？
- 应如何持续评估所作的投资？
- 将建立何种机制以决定如何结束投资/项目？

注释

1. Natasha Doherty and Simone Cheung
“The role of evaluators in social impact investing,” Australasian Evaluation Society Conference presentation, Sept. 20, 2016, <https://aes.asn.au/images/stories/files/conferences/2016/Presentations/27NatashaDoherty.pdf>.
2. Abhilash Mudaliar and Hannah Dithrich, “Sizing the Impact Investing Market,” 全球影响力投资网络, 2019年4月1日, <https://thegiin.org/research/publication/impinv-market-size>.
3. 德勤《2019全球家族企业调查》, 2019年6月, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf.
4. Natasha Doherty and Simone Cheung.
5. “World Pasta Day 3 million spaghetti to charity,” italiaatavola.net, Oct. 18, 2017, <https://www.barillagroup.com/en/media-coverage/italiaatavolanet-world-pasta-day-3-million-spaghetti-to-charity>.
6. “Postwar immigration drive,” 澳大利亚国家博物馆, 2019年, <https://www.nma.gov.au/defining-moments/resources/postwar-immigration-drive>.
7. 德勤《2019全球家族企业调查》。





家族企业与未来工作

Andrea Circi

全球家族企业服务税务与法律领导人，德勤意大利成长企业市场与服务

Michelle Hartman

家族企业咨询合伙人，德勤澳大利亚

每个家族企业都与众不同，有着独具特色的企业文化，但均面临一些主要挑战，包括吸引、培养和保留人才，以及适应不断变化的工作环境。德勤《2019全球家族企业调查》报告显示，人才/人力资源已成为董事会未来12个月优先考虑的前五大事项。¹

随着家族企业的发展和员工队伍的变化，许多家族企业可能需要摒弃由创始人主导的层级结构，尽管该结构奠定了家族企业的成功基石。不论是家族企业员工还是非家族企业员工均需投入到层级结构变革中，尤其是年轻一代，他们可能为战略制定带来新观点，从而为层级结构变革作出贡献。

挑战

家族企业的创始人多为白手起家的家族长或族长，他们怀揣着创业梦想和远大的企业愿景。但实现这些梦想需要组建团队，这通常意味着企业需要从家族外部聘请管理人员，而创始人可能不愿采取这一举措。家族企业第一代领导人往往不了解，聘请外部管理人员和发展现代管理文化能够为企业创造价值。

家族企业需对外聘高管的职责范围作出明确界定，因为职责不明确往往可能会导致冲突。当外聘董事向具有家族成员身份的同事提出质疑，可能同时也会向董事会成员或股东提出质疑，故而可能引发紧张局面。若家族形成一种干涉文化，则可能会造成外聘人才流失。即使是具有多年跨国管理经验的首席执行官，在以家族为主导的企业环境中也可能面临新的压力。在此类情形下，家族企业需要建立治理结构，以防止家族干涉外聘员工的工作。

一般而言，家族企业创始人也很难接受年轻一代员工提出的不同要求。例如，他们往往坚信员工在职业生涯早期应付出巨大努力，并对员工应保持工作/生活平衡等观点不屑一顾。

第一代领导人需要适应年轻人才所期望的职场变革。年轻人才对工作时间的看法与第一代不同，他们希望享受弹性工作制、育儿假及获得社会影响力。德勤《2018年千禧一代年度调研报告》发现，“人才保留与企业的财务业绩、社会影响力、人才培养、多样性和包容性等因素存在较强的相关性。”²德勤《2019全球家族企业调查》报告显示，当要求受访者列出可能对所在市场产生最重大影响的因素时，近四分之一的受访者列举了劳动力人口结构的变化，这并不令人意外。³



年轻员工的加入往往能为家族企业带来新技术、创新和增长源泉。

机遇

家族企业在聘用外部人才时，考虑文化适应性至关重要。家族企业往往具有反映家族和企业特点的强有力的价值观和文化，因此聘用了解企业宗旨及特点并能适应的人才至关重要。但许多家族企业也可能需要重塑自我——建立支持持续学习的企业文化，制定激励机制鼓励员工把握学习机会，且注重帮助个人发现和培养必备技能。⁴投资人才培养计划不仅能够提升员工能力，还有助于增强员工对企业的忠诚度。

此类投资往往在企业创始人让位于新领导人之后才会发生。当第二代或第三代开始掌管企业时，他们通常开始考虑制定培训计划并保留外聘管理人员。家族第二代通常受过良好的教育，比创始人更擅长管理。

尽管员工发展为优先事项，但家族成员和非家族成员之间的紧张关系仍不可避免。家族可通过制定严格的规章制度来预防冲突，并帮助家族管理内部政策和企业，从而缓解此类紧张关系。家族治理结构可通过使家族成员确切了解其在家族企业运作中的参与模式及参与程度，从而防止家族成员干预。职责界定非常重要，企业应阐明职务定义，制定关键绩效指标并开展年度绩效评估，在家族成员和在外聘员工之间发生任何冲突时则有明确的解决方案。

年轻员工的加入以及逐步升迁往往能为企业带来新技术、创新和增长源泉。⁵举例而言，某企业的第二代领导人认可他儿子的技术悟性和对行业变革的独到认知。尽管这位老一辈领导人起初并不理解，但他同意儿子在业务板块中加入线上市场，并进行为期三个月的测试。试验期内，为取得成功，他儿子借助数字化平台开展所有业务，最终其线上业务成为企业整体业务中不可或缺的一部分，目前该业务营业额占企业总营业额的60%。

随着家族企业的数字化水平不断提升，其当务之急是重塑自身以加快数字化转型进程，并快速适应数字化环境。部分家族企业可能需要调整组织架构以解决人力资源问题。尽管这对家族企业而言会是一项十分艰巨的任务，但如今高绩效企业的运作方式与十年前相比已截然不同。企业适应性设计的重要举措包括从分层组织架构转变为由团队完成工作的模式，多数情况下，团队规模越小、越灵活越好。

需要考虑的问题：

- 家族企业董事会对人才和人力资源问题的重视程度如何？
- 家族企业是否制定了满足未来劳动力需求的战略？
- 家族企业上一次重新讨论激励计划以反映新员工不断变化的需求是什么时候？
- 家族企业是否订立列明家族成员和外聘专业人员职责的协议及框架？
- 家族企业是否已投资合适的教育与发展规划，来培养家族和非家族人才及下一代人才？

注释

1. 德勤《2019全球家族企业调查：立足当下，放眼未来》，2019年6月，<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/next-generation-family-owned-businesses-emea.html>。
2. 德勤《2018千禧一代年度调研报告》，2018年3月，<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-millennial-survey-2018.html>。
3. 德勤《2019全球家族企业调查》。
4. 德勤《2019年全球人力资本趋势报告》，2019年3月，<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf>。
5. 德勤《2017年全球人力资本趋势报告》，2017年2月，<https://trendsapp.deloitte.com/reports/2017/global-human-capital-trends/the-organization-of-the-future.html>。





商业生态圈及创新

Walid Chiniara

德勤中东家族企业咨询领导人

在当前市场环境下，有关资产使用权和资产所有权的讨论大多围绕共享汽车或联合办公等趋势展开。采用此类协作运营模式的企业极大地颠覆了其所处行业。家族企业亦就拥有资产所有权及与生态圈中的合作伙伴共享资产的价值展开讨论。

德勤近期针对全球新一代家族企业领导人展开的一项调查显示，56%的受访者表示可利用商业生态圈助力企业发展。接受调查的多数（65%）高管表示，近年来与第三方的互动有所增加。然而，仅四分之一的受访者切实制定了数字化转型战略。¹

对家族企业而言，加入商业生态圈并实现蓬勃发展可能极具挑战，却能带来有益影响。而与外部合作伙伴联合推出新产品或服务可能会引致冲突——尤其在商业利益在家族内部受到严密保护的情况下。但相比之下，加入颠覆性创新企业生态圈则有机会实现企业发展，可最大程度地助力家族企业腾飞。

挑战

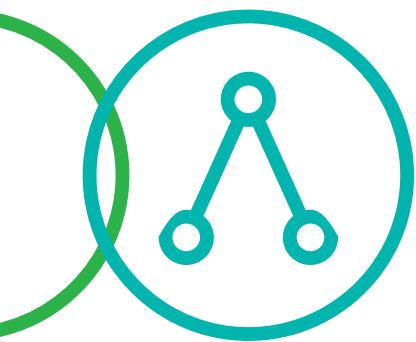
我们可将生态圈定义为通过协作与竞争创造并获取新价值的社群。²家族企业探索生态圈网络首先面临的一大难题往往是其自身不愿将企业敏感事务托付给第三方。因此，部分家族企业可能需要数年时间以及大量具有说服力的证据，才愿意考虑寻找潜在的合作伙伴。再加上潜在合作伙伴位于不同地区或不同大陆这一复杂性，要说服企业所有者相信与外部合作伙伴协作对企业有益可能难上加难。

许多家族企业凭直觉行事，且其风险偏好通常较低。这些家族企业关注隐私以及合作伙伴所处的商业环境，而后从容自得地等待其认为合适的机会出现。

有结盟意向的家族企业面临的一个难题是：是否应首先开发、购买或拥有特定资产。构建内部解决方案的成本、技术复杂性或人才聘用是家族企业在以上情形下需考虑的主要因素。

出于直觉，家族企业领导人会说“我们要靠自己构建解决方案”。而一旦着手进行研究与分析，他们往往会意识到其自身无法掌握特定知识技术，而最优方式则是与专家合作，这样才能更快、更有效地实现业务目标。

联盟成败亦受到情感因素的影响。签署联盟协议时，各方更倾向于考量法律框架下的基本原则——协议应建立在相互尊重的基础上，且合作伙伴关系需在行为和语言上保持透明度。在无法轻易找到业务合作伙伴的全球大环境下，此类现象尤为普遍。



研究表明，家族企业在使用可信外部网络助其开发新的商业构想时，更易取得成功。

业务合作伙伴必须接受这样的事实：其可能不再拥有生产链的所有环节。他们还需确定如何利用最佳关系以最优价格获得产品。当今世界建立于合作关系之上：“若合作失败一次，便再无机会合作。”

机遇

对于家族企业而言，协同合作将发挥重要作用，家族企业也恰好是市场上最具创新力的企业。一项对过去三十年108项研究的荟萃分析（meta-analysis）表明，尽管家族企业的研发预算往往较少，但其投入到研发上的每一美元产出都高于同等规模的其他企业。研究表明，家族企业在使用可信外部网络助其开发新的商业构想时，更易取得成功。³

采用无国界的供应链模式是家族企业实现规模增长的一种方式，而无需进行重大运营调整。如今与外国供应商达成协议远比过去简单。家族企业无需离开本土市场，就能轻松在印度或津巴布韦找到潜在合作伙伴，采购原料并获取商业情报及专有技术。

可能促进全球性联盟的另一现象则是（尤其是处在发展中国家的）家族企业正发生代际传承。正如瑞银（UBS）与坎普顿财富研究（Campden Wealth）联合发布的《2019全球家族办公室报告》中所述，过去几代家族企业重视所有权，当代家族企业重视体验，而新一代家族企业则将转型视为核心价值。⁴新一代家族企业对未知事物的忧虑更少，并与世界其他地区的其他企业开展联盟合作。

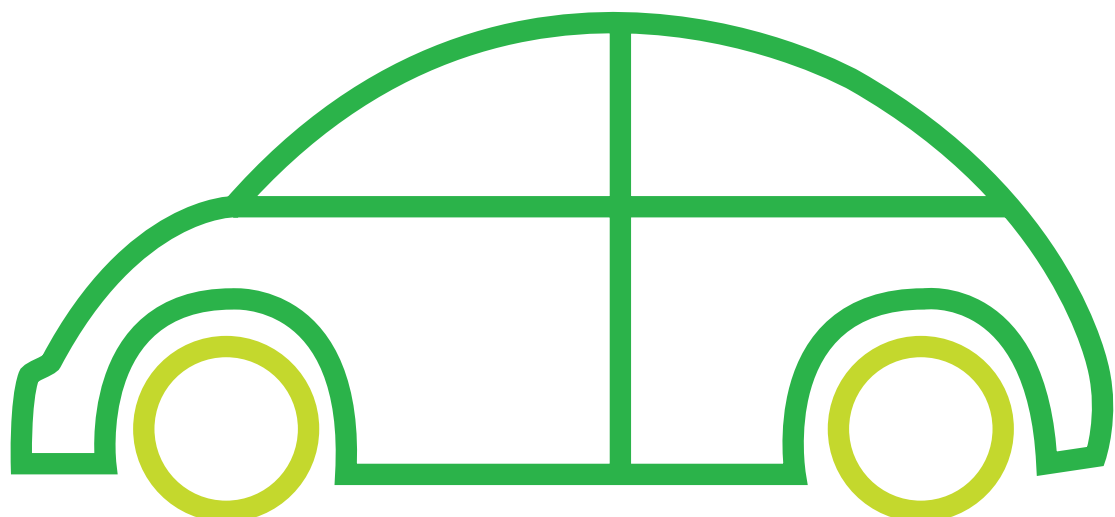
欲在当今复杂且充满活力的商业生态圈中蓬勃发展，诸多家族企业需要转变观念，以更开阔的眼光看待可用以推动价值的不同商业关系。设定高标准问责制及衡量标准的家族企业通过战略联盟可能获得更大的成功机会。

需要考虑的问题：

- 家族企业加入联盟可实现哪些无法独自完成的目标？
- 家族企业愿意与创新合作伙伴共享多少资源？
- 是否已明确列出需在尽职调查阶段解决的问题？
- 如何评价家族企业所在行业现有的生态圈？是否能够列举出联盟助力成功的例子？
- 家族企业在联盟中不容妥协的价值观是什么？

注释

1. 德勤《新一代家族企业：探索商业生态圈》，2018年5月，<https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/strategy/articles/next-generation-family-business-exploring-business-ecosystems.html#>。
2. Eamonn Kelly, “Introduction: Business ecosystems come of age,” 2015，德勤商业趋势，2015年4月，<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/business-trends/2015/business-ecosystems-come-of-age-business-trends.html>。
3. Nadine Kammerlander 和 Marc van Essen, “Research: Family Firms Are More Innovative Than Other Companies,” 《哈佛商业评论》，2017年1月15日，<https://hbr.org/2017/01/research-family-firms-are-more-innovative-than-other-companies>。
4. 瑞银（UBS）与坎普顿财富研究（Campden Wealth Research）联合发布《2019全球家族办公室报告》，<https://www.ubs.com/global/en/wealth-management/uhnw/global-family-office-report/global-family-office-report-2019.html>。





网络风险

Ayşe Sencoğlu

家族企业服务领导人，德勤土耳其

Ignacio Lezáun

德勤全球成长企业市场与服务风险咨询领导人，德勤西班牙

当前，家族企业所处运营环境高度互联，数据量不断增长亦加剧了网络攻击风险。许多家族企业认为其开展的业务规模较小，因而不会遭受攻击，但其业务规模却足以成为黑客和犯罪分子的攻击对象。

尽管信息安全威胁相关的警告和媒体报道已铺天盖地，许多家族企业的网络防御能力仍相对薄弱。以坎普顿研究（Campden Research）近期发布的一份报告为例，32%的家族办公室表示曾因网络攻击遭受损失，但只有不到半数（48%）的家族办公室制定了网络安全计划。¹

家族企业要抵御网络威胁，则从创始人到新聘员工，每个人都须了解风险并能够意识到，网络罪犯发起的网络攻击可能会造成严重危害。

挑战

网络罪犯最常用的手段之一是通过发送欺骗性的通信获得员工的信任。违法者利用信任，引诱员工给出敏感信息，

批准金融交易，或采取可能对企业造成破坏性后果的其他行动。称之为“网络钓鱼”的攻击是一种全球性现象，在中东等地区也频繁出现。根据最近一项有关数据泄露造成财务影响的年度研究，仅中东地区，企业报告的每起事件平均数据泄露数量最高——达40,000条，而全球每起事件的平均泄露记录数约为25,500条。²

家族企业对此类威胁的防御意识和采取的可行应对措施通常因家族企业的规模、所在行业以及知名度而异。例如，制造企业可能专注于确保知识产权在整个供应链中的安全性。消费品企业可能更为关注客户数据的安全性。在企业治理方面，网络安全现已成为多数董事会的议程项目。

无论企业规模、所在行业或知名度如何，信息安全泄露可能会损害家族成员的声誉亦令人堪忧。例如，被黑帐号在社交媒体发布的虚假帖子可能会损害企业信誉。家族企业也应关注因使用联网设备而引致的网络攻击风险，该风险甚至可能使住宅和汽车遭受网络入侵。³

有关家族成员的所有信息，如个人隐私、资产信息以及非商业活动隐私等皆属敏感信息。家族成员是网络罪犯的潜在目标，须尽可能保护个人信息、隐私免遭泄露并保护声誉免遭损害。



部分领先的家族企业将网络就绪计划纳入其商业战略，以应对信息安全风险。

国内外信息安全法规遵从亦是家族企业亟待解决的事项。例如，土耳其个人数据保护局（KVKK）颁布的《个人数据保护法》（Personal Data Protection Law）于2016年生效，旨在使土耳其的数据保护法与欧盟保持一致。该法规对在土耳其境内处理个人数据的实体均适用。⁴而欧盟2018年出台的《通用数据保护条例》（GDPR）针对收集并处理欧盟客户数据的企业制定了准则，对数量较少但不断增加的隐私法予以补充，家族企业须严格遵循此类法规。⁵

机遇

部分领先的家族企业将网络就绪计划纳入其商业战略，以应对信息安全风险。⁶除了利用第三方监控工具检测异常及快速响应外，许多家族企业还对员工及创始人和继任者进行培训和意识训练。一些家族企业召开全天培训会议，另一些家族企业则对员工实施模拟钓鱼攻击，帮助其识别潜在网络钓鱼攻击。

除采取预防、检测和响应措施外，部分家族企业和家族成员还购买针对网络入侵的网络保险来保护家族企业。欧盟-美国保险对话项目的最新报告显示，据估计，2017年全球网络保险市场规模约为45亿美元。⁷

在遭遇网络攻击时，家族内部的附加情感因素可能带来其他挑战。但对于实施网络就绪计划的家族而言，则能够快速有效地应对挑战。

需要考虑的问题：

- 是否了解家族企业的网络安全成熟度？
- 是否制定了明确的战略以识别、保护、检测及应对可能会影响家族企业和/或家族成员的潜在网络威胁？
- 鉴于很多网络安全漏洞由人为错误造成，家族企业是否对员工进行培训，将漏洞级别维持在较低水平？
- 家族企业如何启动或改进有关网络威胁规避和检测方法的员工内部培训工作？
- 家族企业的数据存储策略是否完善或及时更新？如何获悉相关情况？
- 是否清楚哪些数字资产对于家族及财富而言最为重要？
- 家族企业是否安排了负责信息安全工作的联络人？若未安排，是否愿意指派家族企业团队成员负责该项工作？
- 家族企业制定的社交媒体政策是什么？
- 家族企业针对出于工作目的使用个人设备制定的政策实施成效如何？
- 家族企业和家族成员是否了解所面临的网络、信息技术及社交媒体风险的等级？将采取何种措施以最大限度降低风险？

注释

1. Cyber threats to family offices: How a resilient approach in the family office can thwart today's cyber threats, 德勤, 2019年, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/private-markets/deloitte-uk-cyber-threats-to-family-offices-web.pdf>。
2. 新闻稿, “IBM Study Shows Data Breach Costs on the Rise; Financial Impact Felt for Years”, 2019年7月23日。 <https://newsroom.ibm.com/2019-07-23-IBM-Study-Shows-Data-Breach-Costs-on-the-Rise-Financial-Impact-Felt-for-Years>。
3. Cyber threats to family offices, 德勤。
4. KVKK, “Data protection in Turkey”, <https://www.kvkk.gov.tr/Icerik/5389/Data-Protection-in-Turkey>。
5. Deloitte GDPR Benchmarking Survey: The time is now, 德勤, 2018年, <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/risk/articles/deloitte-gdpr-benchmarking-survey-the-time-is-now.html>。
6. 博客帖子, “Cyber risk – don't be alarmed, be prepared”, Deloitte Private UK, 2018年4月4日, <https://blogs.deloitte.co.uk/deloitte-private/2018/04/cyber-risk-dont-be-alarmed-be-prepared.html>。
7. 欧盟-美国保险对话项目, 2018年10月31日, https://eiopa.europa.eu/Publications/Other%20Documents/181031%20EU-US%20Project%20Cyber%20Insurance%20White%20Paper_publication.pdf。





家族资本保护

Paula Higgleton

家族办公室服务副主席及领导人，德勤英国

Thrisha Soni

税务总监，德勤南非

家族企业对其创造的财富有诸多要求，其中始终不变的是保持业务增长，但这往往需要新的风险领域展开投资，以保持企业竞争力。家族成员还希望家族财富能提高他们的生活水平，并使其享受企业成功运营带来的成果。

最后，除了通过业务发展，许多家族还希望通过投身慈善事业提升企业形象——热衷于慈善捐赠的多代家族企业，从而创造财富。

遗憾的是，许多家族不是特别善于管理此类目标，家族成员有时在这些目标上有分歧。研究发现，仅有30%的富豪家族能将财富传给第二代，仅10%的富豪家族能将财富传给第三代。¹富豪家族认识到，要想将财富传承至第三代，则需提升其财富管理和保护能力，并让新一代家族成员参与其中。

挑战

德勤发布的《2019全球家族企业调查》报告显示，超过三分之一（36%）的受访者认为保护家族资本是家族企业的长期首要目标，仅次于传承家族财富和传统（49%）。²各家族成员对如何运用财富看法不一，因此经常在这两个目标上产生较大分歧。

通常矛盾产生于财富创造者注重保留财富，而新一代家族成员更热衷于消费。在前者眼里，家族企业就是一个储蓄罐。但是企业创始人也不会对因个人原因的经常性资金需求置之不理。家族办公室经常会收到某位创始人或家族成员用于支付房产或其他个人生活资产的临时资金需求紧急通知。通常情况下，资金已被承付或用于非流动性投资中，因此家族办公室不得不通过其他渠道（如公司的经营性企业）筹集资金。一般而言，管理人员已提前将盈余资金用于商业投资，此举势必会给管理人员带来挑战。

随着新兴市场新家族企业的出现，这类矛盾往往被急于利用新获得的财富赢取更加稳定的未来（通常在其他地方）所替代。新兴市场政治动荡和贫富差距可能导致家族企业的财富在一夜之间消失殆尽。

在后种族隔离世代，南非对财富进行再分配，以前的弱势群体中出现了新生代百万富翁，因而一些富豪家族的年轻一代想要离开处于政治动荡和经济萧条的南非。³家族企业面临的一大挑战是：下一代可能不会留在南非继承家族遗产。

新获得财富的家族企业的代理人——家族办公室不具备完善的组织架构，使得这一挑战加剧。没有专业的第三方帮助家族企业管理财富，矛盾可能会演变为法律纠纷。对于新兴市场的诸多富豪家族来说，这是新获得的财富，对于财富管理及保护毫无经验，几乎等于从零开始。因此其尚未建立财富管理及保护架构。



一旦出现问题，
家族成员可能会
将矛头一致指向
家族办公室。

通常来说，发达市场的情况正好相反——设立时间较长的家族办公室不能与时俱进。数十年来，很多家族依靠同一个团队提供财富管理咨询及服务，部分家族并不了解新变化（特别是网络攻击等新威胁带来的风险）。现今，家族企业成为网络攻击对象确实有可能导致其声誉受损。

机遇

许多家族企业希望通过建立新的家族办公室或者配备专业人员，并创建先进的系统与控制程序，从而实现专业化财富管理。例如，高级投资策略（如私募股权）专家可与具备评估当前税务架构能力的税务顾问合作，确保家族企业完全满足其投资或业务所在国家/地区的法律要求。

这就需要针对家族办公室应履行的职责和家族成员希望获得的效益开展培训。一旦出现问题，家族成员可能会将矛头一致指向家族办公室；然而，一些问题可能只是源于家族和家族办公室之间缺乏共同的目标与价值观。

建议家族办公室商定每隔一段时间与各家族成员进行会面，以了解各家族成员的需求。通常而言，此类会面提供的洞见能够帮助家族企业确定发展方向，包括制定与业务出售和套现，或是从某项业务中撤出部分资金用于其他项目的再投资等相关决策。此举有助于实现透明化沟通并促进家族成员参与，从而制定合理目标。

在很多情况下，适当将家族财富进行分散投资能够减轻对保护家族财富的忧虑。除减少各家族成员自行从某项业务中撤资以实现其资产多样化的需求外，分散投资策略还可减少对国内市场的依赖及降低经济环境或政治局势不利带来的风险。

例如，在南非，分散投资是保护财富的主要途径。为此，许多南非人的风险投资活动整体呈全球化趋势。随着分散投资活动不断增加，正确投资则至关重要，需充分关注投资活动在全球税法及其他法规方面的合规性，并利用合理的治理结构确保风险控制与时俱进。

新兴市场（如南非）中的家族企业亦通过增强使命感来为财富创造提供新机遇。许多家族企业正致力于设立慈善基金会，为所在地区财富的重新分配贡献一份力量。在此类市场中，企业回馈社会的责任感不断增强。现今，大部分富豪家族（新富家族和老牌富豪家族）都秉承着这一理念。

需要考虑的问题：

- 为管理家族/家族企业创造的财富，家族企业正式设立了何种机构类型？是否建立了合理的治理结构？
- 若已创建家族办公室：
 - 家族成员最近一次和家族办公室会面，分享其预期目标及家族资本的预期用途是什么时候？
 - 为实现家族成员的预期目标，还需赋予家族办公室哪些职能？
- 家族企业是否制定了合理的投资策略？
- 是否确定家族企业完全遵从所在国家、投资国或财产所在国的纳税及其他申报要求？
- 家族的慈善事业能否从更加规范化的管理中受益？

注释

1. Chris Taylor, “70% of Rich Families Lose Their Wealth by the Second Generation”, Money, Chris Taylor, 2015年6月17日, <http://money.com/money/3925308/rich-families-lose-wealth/>。
2. 德勤《2019年全球家族企业调查》，德勤，2019年6月, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf。
3. Chris Bateman, “Examining SA's shifting wealth trends-Azar Jammie”, BizNews, 2019年8月16日, <https://www.biznews.com/wealth-building/2019/08/16/wealth-ranking-gdp-sa-azar-jammie>。





遴选继任、因域考量、 未雨绸缪

陈颖

家族企业咨询总监，德勤中国

Lutz Meyer

家族企业服务领导人，德勤德国

家族企业对其创造的财富有诸多要求，其中始终不变的是保持业务增长，但这往往需要新的风险领域展开投资，以保持企业竞争力。家族成员还希望家族财富能提高他们的生活水平，并使其享受企业成功运营带来的成果。

放眼全球，许多家族企业并未充分准备好将企业继任给下一代。德勤发布的《2019年全球家族企业调查》结果显示，仅41%的受访者表示其企业已在继任规划方面对未来做好准备。而超过半数的受访者表示其企业已在三个方面（所有权、治理和战略）对未来做好准备。¹调查结果显示，继任问题是许多家族面临的最艰巨的挑战。

我们对具体继任计划的研究发现企业仍有大量的继任工作亟需完成——仅26%的受访者表示已制定首席执行官继任计划，而针对其他高层管理人员职位的继任计划则更少。但这并非因为企业不想制定相关计划。近三分之二（65%）的受访者表示希望将企业所有权传承给下一代，而这部分受访者中，有30%表示希望将企业所有权和管理权在家族内传承。²

企业继任计划的制定很大程度上取决于特定社会背景下的文化传统和观念，尽管发现在各地区，家族企业普遍倾向于维持企业控制权在家族内传承。不难理解，企业继任势必受到文化的影响。因此，举例而言，中国家族企业的继任流程与德国家族企业的继任流程可能大不相同。

挑战

当代中国家族企业的大部分财富积累时间不长。直到上世纪七十年代末，在邓小平的领导下，中国经济才首次迎来开放，而中国民营企业的飞速发展也主要发生在过去20年，这意味着，很多中国家族企业首次面临继任问题。德勤《2019年全球家族企业调查》显示，中国已制定继任计划的家族企业受访者仅占15%，而全球平均水平为42%。³

此外，许多中国大陆富豪家族的第二代大多在国外接受教育，甚至可能已在国外开始工作。家族的年轻一代可能想从事与父母不同的行业，或者可能更愿意创业，而不是完全掌控现有家族企业。此外，中国政府直到近几年才废除独生子女政策，使得中国家族企业的继任计划具有另一普遍特征——许多经营家族企业的家庭只育有一个子女。

而日本在某些方面与中国恰恰相反，日本有着家族企业代代相传的悠久传统。世界上最古老的家族企业部分来自日本。⁴日本有长子继承制的传统，即整个家族企业或所有财富均由长子继承，该传统有助于历经数代保持对家族企业和财富的集中控制。这一文化特征长期影响着日本家族企业的继任方式。



一旦家族经历五代、六代或七代的传承和壮大，继任问题将变得更为复杂。

德国是另一个多代家族企业发展较为成熟的国家，其中多数家族企业制定了完善的继任计划。虽然部分德国第一代家族企业可能尚未制定完善的继任计划，但那些至少已传至第二代的家族企业可能制定了家族宪章，并已解决了家族企业继任的重要问题。

机遇

中国家族企业的第二代家族成员或许能够更有力地推动继任计划的制定，且由于其自身独特需求，可能热衷于推动继任计划的制定。第二代家族继承人的父母已经花费了数十年时间专注于企业的运营及战略，可能很难将注意力转移到企业继任问题上。

在中国，由于家族企业下一代继承人通常为独生子女，因此中国家族应尽早关注子女是否愿意接管家族业务。若子女无此意愿，则家族需要考虑培养大家族成员（表亲等）来接管公司。另外，家族第一代掌门人可能还会考虑培养经理和执行董事，以在未来委托其领导家族企业。

无论家族企业位于哪个国家或地区，在家族企业创始人首次将家族企业传承给子女时，均应制定有明确的企业运营与治理指引，下一代需予以遵守。特别在美国等不奉行长子继承制的国家，家族后代的每位成员均可分得部分家族资产。而一旦家族经历五代、六代或七代的传承和壮大，继任问题将变得更为复杂。

当存在多名继承人时，制定明确完善的继任规划指引亦十分重要。在实施企业继任计划时，若各继承人对其负责的业务板块不明确，则可能产生冲突。因而，家族企业还应设法确保下一代继承人充分了解家族业务，掌握适当的技能，并制定确切的时间表，为继承家族企业做好充分准备。

在德国，由于复杂的继承税问题成为继任计划的优先考虑事项，因此有时可能会忽略一些有助于确保家族企业长期运营成功的关键问题。虽然进行有效的税务管理必不可少，但税务问题往往成为了继任计划的优先考虑事项，税务顾问可能主导了整个继任计划过程。家族企业可以考虑在制定继任计划时调整重心，首先着眼于培养管理家族企业的继任者，推动企业蓬勃发展；其次再考虑税务事项。

实际上，在整个继任计划流程中，优先考虑企业的战略事项正变得尤为重要。随着机器人流程自动化到人工智能等一系列根本性技术变革带来的行业颠覆，家族企业还需更加频繁地重新制定商业模式。

继任计划不能制定完成后便束之高阁。随着家族企业业务重心和战略的改变，定期更新继任计划则应作为家族企业的优先事项。全球化使得家族企业的继任问题跨越了地域界限，对各种文化背景下的继任计划产生了影响。

需要考虑的问题：

- 家族企业的控制权能否仍集中于下一代的一位家族成员，该家族成员是否完全遵循家族企业的现有计划？
- 是否制定有相关流程，根据该流程选定可培养为家族企业领导人的大家族成员或职业经理人？
- 即使现任领导层将持续经营公司多年，但如有意外发生，现有继任计划能否实现企业平稳过渡？
- 家族企业的继任计划是否妥善处理了家族成员、股东、职业经理人与其他利益相关方之间的平衡关系？
- 继任计划中税务考量是否优先于对运营和战略事项的考量（后者可更好地为家族企业过渡做准备）？
- 家族继任计划流程是否足够灵活高效，以跟上商业战略的变化步伐，应对更快节奏的经济、市场和技术趋势？

注释

1. 德勤《2019年全球家族企业调查》，德勤，2019年6月 https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf。

2. 同上。

3. 同上。

4. “The world's oldest family companies”，Family Business: The Guide for Family Companies, <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>。



富有经验的团队

德勤拥有一支富有经验的团队，致力于满足超高净值人群的独特需求，包括拥有多代财富和家族办公室的家族。我们提供专门知识和指导，通过关键对话协助家族办公室提供服务，同时助力实现财富保值及增值。我们的咨询服务遍及全球网络和新兴市场，覆盖从税务技术到网络风险管理等范围广泛的专业领域。



周锦昌

领导合伙人

全球家族企业服务/亚太区家族企业服务

+86 10 8520 7102

wilchou@deloitte.com.cn



叶伟文

德勤中国副主席

国际税务合伙人

+852 2852 1618

patyip@deloitte.com.hk



杨岳明

合伙人

商业及公司法/私人客户税务服务

+852 2852 6623

victoryang@deloittelegal.com.hk



李立民

中国区咨询领导合伙人

家族办公室/家族企业咨询

+852 2238 7700

lapmanlee@deloitte.com.hk



程广

合伙人

税务咨询及规划/法律法规

+852 2852 6311

pgchen@deloittelegal.com.hk



罗文佳 (Guy Norman)

中国区财务咨询合伙人

家族纠纷/家族企业

+852 2852 1055

guynorman@deloitte.com.hk





赵颖雅

合伙人

家族资产传承/信托

+852 2852 1953

winchiu@deloittelegal.com.hk



陈洁莹

合伙人

全球家族办公室解决方案/税务

+852 2852 1228

christinachanhk@deloitte.com.hk



陈颖

亚太区总监

家族办公室/家族企业咨询

+86 755 3637 7088

cynthichen@deloitte.com.cn



徐雨田

中国区执行总监

家族办公室/家族企业咨询

+86 21 3313 8266

adxu@deloitte.com.cn



杜剑敏

总监

金融服务行业咨询/财富管理和私人银行

+86 21 2316 6119

tradu@deloitte.com.cn



叶家昌

总监

家族纠纷/家族企业

+852 2238 7401

jefip@deloitte.com.hk



陈加嘉

副总监

家族办公室/家族企业咨

+852 2238 7896

frachan@deloitte.com.hk



刘映萍

高级顾问

家族办公室/家族企业咨询

+86 10 8512 4272

pearliu@deloitte.com.cn



联系人

Carl Allegretti

德勤全球民营企业与私人客户服务领导
合伙人
Deloitte LLP
callegretti@deloitte.com
+1 312 486 9809

周锦昌

德勤全球家族企业服务领导合伙人
德勤中国
wilchou@deloitte.com.cn
+86 10 85207102

执行编辑

Bob Rosone

常务总监
Deloitte LLP
rrosone@deloitte.com

项目领导

Harm Drent

高级经理
德勤荷兰
HDrent@deloitte.nl

研究及编辑领导

Janet Hastie

高级营销经理
Deloitte Services LP
jhastie@deloitte.com

报告设计

Isaac Brynjegard-Bialik

高级经理
Deloitte LLP
isaacb2@deloitte.com

融资渠道

Robert Olsen

德勤全球民营企业与私人客户服务财务
咨询领导人
德勤加拿大
robolsen@deloitte.ca

Akihito Aihara

德勤全球家族企业咨询服务联合领导人
德勤日本
akihito.aihara@tohatsu.co.jp

家族及业务战略协调

Frank Leggio

美国家族企业服务领导人 Deloitte &
Touche LLP
fleggio@deloitte.com

Alejandro Mendez

家族企业服务领导人
德勤墨西哥
alemendez@deloittemx.com

网络风险

Ayşe Sencoglu

家族企业服务领导人
德勤土耳其
asencoglu@deloitte.com

Ignacio Lezaun

德勤全球民营企业与私人客户服务风险
咨询领导人
德勤西班牙
ilezaun@deloitte.es

商业生态圈及创新

Walid Chiniara

家族企业咨询领导人
德勤中东
wchiniara@DELOITTE.com

家族企业和宗旨

周锦昌

德勤全球家族企业服务领导合伙人
德勤中国
wilchou@deloitte.co.cn

家族企业健康

Larry Keeley

主席及联合创始人，Doblin
Deloitte Consulting LLP
lkeeley@deloitte.com

家族治理

Michelle Osry

家族企业咨询服务领导人
德勤加拿大
mosry@deloitte.ca

未来工作

Andrea Circi

全球家族企业服务税务与法律领导人
德勤意大利成长企业市场与服务
acirci@sts.deloitte.it

Michelle Hartman

家族企业咨询合伙人
德勤澳大利亚
MiHartman@deloitte.com.au

家族资本保护

Paula Higgleton

家族办公室服务副主席及领导人
德勤英国
phiggleton@deloitte.co.uk

Thrisha Soni

税务总监
德勤南非
tsoni@deloitte.co.za

社会责任

Peter Pagonis

德勤亚太区家族企业咨询领导人
德勤澳大利亚
ppagonis@deloitte.com.au

继任计划

陈颖

家族企业咨询总监
德勤中国
cynthichen@deloitte.com.cn

Lutz Meyer

家族企业服务领导人
德勤德国
lmeyer@deloitte.de

从着眼长远到着手细节

John Hagel

德勤前沿中心联合主席
Deloitte LLP
jhagel@deloitte.com

关于德勤民营企业与私人客户服务

德勤民营企业与私人客户服务团队联通全球成员所网络，提供广泛的专业服务，满足全球民营公司与私人客户的独特需求。我们的客户涵盖家族企业、家族办公室和高净值个人，民营企业，私募股权投资人及其投资组合公司，以及风险投资公司。欲了解更多信息，请访问 www.deloitte.com/global

致谢

衷心感谢所有德勤业务专家为本报告做出的贡献以及分享的宝贵洞见。

德勤民营企业与私人客户服务领导人

美洲地区

巴西

Ronaldo Fragoso
合伙人
德勤巴西
rfragoso@deloitte.com

加拿大

Mathew Harris
合伙人
德勤加拿大
mathharris@deloitte.ca

加勒比海与百慕大地区

Stephen Kuzyk
合伙人
德勤百慕大
stephen.kuzyk@deloitte.com

智利

Pablo Herrera
合伙人
德勤智利
paherrera@deloitte.com

墨西哥

Carlos Moya
总监
德勤墨西哥
camoya@deloittemx.com

美国

Jason Downing
合伙人
Deloitte LLP
jdowning@deloitte.com

欧洲、中东及非洲地区

中欧地区领导人

Friedrich Wiesmuellner
合伙人
德勤奥地利
fwiesmuellner@deloitte.at

北欧及南欧地区领导人

Kirsty Newman
合伙人
德勤英国
knewman@deloitte.co.uk

非洲

Mabel Kasente Ndawula
总监
德勤南非
mndawula@deloitte.co.ug

奥地利

Friedrich Wiesmuellner
合伙人
德勤奥地利
fwiesmuellner@deloitte.at

比利时

Nikolaas Tahon
合伙人
德勤比利时
ntahon@deloitte.com

中欧地区

Gabor Koka
合伙人
德勤匈牙利
gkoka@deloitteCE.com

捷克共和国

Miroslav Svoboda
合伙人
德勤捷克
msvoboda@deloitteCE.com

Petr Michalik

合伙人
德勤捷克
pmichalik@deloittece.com

独立国家联合体 (CIS)

Svetlana Borisova
合伙人
德勤俄罗斯
sborisova@deloitte.ru

丹麦

Joern Jepsen
合伙人
德勤丹麦
jjepsen@deloitte.dk

法国

Emmanuel Gadret
合伙人
德勤法国
EGadret@deloitte.fr

德国

Lutz Meyer
合伙人
德勤德国
lmeyer@deloitte.de

爱尔兰

Anya Cummins
合伙人
德勤爱尔兰
ancummins@deloitte.ie

以色列

Moshe Schwartz
合伙人
德勤以色列
mschwartz@deloitte.co.il

意大利

Ernesto Lanzillo
合伙人
德勤意大利
elanzillo@deloitte.it

卢森堡

Luc Brucher
合伙人
德勤卢森堡
lbrucher@deloitte.lu

Mickael Coq

合伙人
德勤卢森堡
mcoq@deloitte.lu

中东

Herve Ballantyne
高级执行总监
德勤阿联酋
hballantyne@deloitte.com

荷兰

Ton van Abeelen
合伙人
德勤荷兰
TvanAbeelen@deloitte.nl

北欧地区

Richard Peters
合伙人
德勤瑞典
ripeters@deloitte.se

波兰

Adam Chroscielewski
合伙人
德勤波兰
achroscielewski@deloittece.com

Seweryn Dabrowski

合伙人
德勤波兰
sdabrowski@deloitteCE.com

葡萄牙

Luis Belo
合伙人
德勤葡萄牙
lbelo@deloitte.pt

罗马尼亚

Dinu Bumbăcea

合伙人

德勤罗马尼亚

dbumbacea@deloittece.com

西班牙

Marcelino Alonso Dobao

合伙人

德勤西班牙

malonsodobao@s2g-bpm.es

瑞士

Karine Szegedi

合伙人

德勤瑞士

kszegedi@deloitte.ch

土耳其

Ali Cicekli

合伙人

德勤土耳其

acicekli@deloitte.com

英国

Emma Cox

合伙人

德勤英国

ejcox@deloitte.co.uk

亚太地区

亚太地区领导人

Mike Horne

合伙人

德勤新西兰

mhorne@deloitte.co.nz

澳大利亚

Andrew Culley

合伙人

德勤澳大利亚

aculley@deloitte.com.au

中国

周锦昌

合伙人

德勤中国

wilchou@deloitte.com.cn

印度

Kunisi Sekar

合伙人

德勤印度

krsekar@deloitte.com

日本

Atsushi Numata

合伙人

德勤日本

atsushi.numata@tohmatu.co.jp

韩国

Sung Hoon Oh

合伙人

德勤韩国

sunoh@deloitte.com

新西兰

Bill Hale

合伙人

德勤新西兰

bihale@deloitte.co.nz

东南亚

Richard Loi

合伙人

德勤新加坡

rloi@deloitte.com

中国台湾

Cheli Liaw

合伙人

德勤台湾

cheliliaw@deloitte.com.tw



Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司 (即根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其全球成员所网络和它们的关联机构。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。德勤有限公司并不向客户提供服务。在美国, 德勤指德勤有限公司、在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公告会计条例及法规, 某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅 www.deloitte.com/about 以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。