

Deloitte.
Private



解锁家族财富
家族办公室是代际
传承的基石

因我不同
成就不凡

始于1845

目录

1. 中国财富人群群体快速增长	3
2. 家族财富传承面临的主要挑战	5
2.1 家族关系是动态变化的——未来规划需要眺望多年	6
2.2 父辈荣耀成为负担——老一代与新生代的代沟	6
2.3 财富的诱惑——决策者/接班人的胜任能力	7
3. 家族办公室在代际传承中的作用	9
3.1 规划蓝图与家族一起走	9
3.2 为两代人沟通搭建桥梁	9
3.3 未雨绸缪 做好家族风险管理	10
4. 结语	13



1. 中国财富人群群体快速增长

改革开放40年来,中国经济和社会迅速发展,中国已经成为世界第二大经济体。非凡的经济增长和总资产的货币化进程推动了中国超高净值人群数量的迅速增加。根据瑞银最近发布的亿万富豪研究报告,截至2020年7月底,亚太地区以831人成为全球亿万富豪人数(拥有资产超过10亿美元)最多的地区,其中一半来自中国,中国拥有全球第二大亿万富豪群体。中国经济基本面稳定,疫后复苏领先全球,国际货币基金组织(IMF)预计2020年全球主要经济体中唯一能够实现正增长的只有中国。人民币国际化和资本市场开放正在吸引越来越多的境外投资者入华。

疫情演变成成为全球公共医疗危机,为放缓的经济蒙上阴影,也为富裕家族带来诸多挑战——分布于世界各地的全球投资可能使财富缩水,家族企业海外布局受限,日常运营受阻;子女教育和健康管理等非金融需求重要性凸显,而且受多因素制约。疫情常态化,并且仍存在很大不确定性,内忧外患变数频生。顺

势而为,在不确定性中建立确定性,提前规划接班人计划,或许是中国富裕家族当前考虑的首要问题。

谈到疫后家族企业的变化,德勤全球家族企业咨询主管合伙人周锦昌表示,新冠疫情给家族企业带来了关于危机防范、敏捷性和适应性的诸多课题,

同时令家族企业警醒自我评估的重要性——反思哪些措施有效、哪些措施无效以及哪些措施未得到应有的重视。这就是有效治理的目的——提高家族企业韧性——这是家族企业长久以来能为社会做出贡献的要诀,也是在当下有所准备、从容应对的关键。



2. 家族财富传承面临的主要挑战

中国俗语常道“富不过三代”。据日本经济大学教授后藤俊夫研究统计，日本拥有25,321家超百年历史的家族企业，位居全球第一；而中国仅有204家，这一数字还不及邻国日本的1%。根据我们对中国家族企业的观察，富不过三代的原因包括缺乏对下一代企业领军人才的引导和培养、缺少家族以及家族企业的治理框架、未能因时制宜制定家族和企业的管理模式等。

——周锦昌先生（德勤全球家族企业咨询主管合伙人）

中国一孩政策维持长达35年（直至2016年），许多家族企业都面临继承危机。香港科技大学亚洲家族企业研究中心调研显示，亚洲约36%的新生代倾向于继承家族企业，另外34%的新生代希望在领导或效力家族企业的同时，创建自己的企业。¹

改革开放史无前例的经济繁荣使中国的产业经济版图已经基本完整。随着数字化、智能化的快速发展，颠覆性技术正在倒逼传统经济转型。过去的成功因素已经不适用于当前，中国传统产业面临转型升级挑战，新兴产业正在蓬勃发

展。一方面，第一批受益于改革开放政策的民营企业家已近暮年，新生代登上舞台时，恰逢经济转型，创业和创新比守业更迫切，过去的父辈荣耀反而成为负担。对于这类财富家庭而言，继承者需要考虑如何跳出惯性思维与限制，带领家族及企业在变化的历史洪流中灵活适应、敏捷转型。另一方面，中国快速发展的新经济行业催生出新一代富豪，他们中的大多数来自互联网、生物科技、人工智能、新能源等新兴领域，平均年龄约四十、五十岁左右，这一代富豪的子女或正年幼或刚走向社会。对于新一代财富家庭而言，从接班人年幼或

年轻的时候尽早开始培养是家族的首要任务，而且新生代的财富态度与父辈也不尽相同。

随着一孩政策放开，未来中国富裕家庭可能养育更多子女，家庭结构可能更加复杂多元化。中国有古话：富不过三代。这对众多家族来讲仿佛是魔咒一般，中国新富家族期待子女获得更好的教育、维护大家族的和谐与团结；管理好家族财富、延续家族的繁荣，而避免因为财富令家族分裂。

1. 香港科技大学陈江和亚洲家族企业与创业研究中心

大部分中国的民营企业，包括上市公司、第一代创业企业家或创业团队依然掌权，部分企业已经或者正在安排二代接班，家族和家族企业治理结构仍不完善，但部分领先的家族和家族企业两层治理模式正在开始形成。我们预计，未来数年是中国家族和民营企业面临接班和传承的重要历史时期。

——周锦昌先生（德勤全球家族企业咨询主管合伙人）

在经济格局和发展方式不断变化的今天，结合实际接触的案例，家族财富传承的主要挑战来自三个方面：一是家族的未来规划需要眺望多年，二是老一代与新生代的代沟，三是决策者/接班人的胜任能力。

2.1 家族关系是动态变化的——未来规划需要眺望多年

瑞银帮助国内企业家王总设立了家族办公室。王总创立的家族企业目前总资产超过百亿元人民币。在刚刚50出头，一手创造了大量财富后，如何系统专业化地管理财富、稳妥地传承至下一代成为王总的主要诉求，而他很清楚这些需要外部专业化机构去筹划，需要构建系统化的管理架构。

王总的家族关系虽然比较简单，子女仍然年幼，但从考虑建立家族办公室到真正筹划落地需要有一个周详的计划。王总坦言，他关注长远的未来规划，需要眺望十年、二十年后，到第二代、甚至第三代的安排，所以能拥有一个完善的家族治理架构对他的家族非常重要。

其实每个家族情况不同，家族成员的关系随着时间不断发生改变——子女出生、求学到走向社会、组建家庭，并逐渐成为成熟的职业人士；同时，老一代也年龄渐长，在家族中的角色会转

变——这是一个连续动态的过程。当家族人数随着时间增多，关系也变得复杂，就如王总明白，需要找专业人士帮忙梳理家族和谐关系，建立完善的家族治理架构，才能确保家族能持续长远发展。

2.2 父辈荣耀成为负担——老一代与新生代的代沟

中国经济快速发展，不同年代人的思想差别较大，如老一代与新一代的代沟，这将深刻影响家族财富的顺畅传承。老一代不满新一代的想当然和不成熟，新一代认为老一代墨守成规；老一代希望下一代能够在合适的时机成功接手家族企业并继续发展壮大，但新一代却期待能够自己创业，而且是不同于传统产业的新兴投资、文化艺术、互联网等新产业，类似问题与矛盾层出不穷。

德勤澳洲团队帮助麦氏家族建立了家族办公室Mai Capital。老麦总是改革开放后在深圳起步，深耕基建领域的知名企业家。经过几十年的发展，企业已成为业界龙头。麦氏家族的老一辈人与政府和国内外合作伙伴打交道非常多。人脉与技术是麦氏家族赖以生存的资本。

麦氏家族的继承者小麦15岁留学澳洲。正经历叛逆的青春期阶段，小麦在海外留学而父亲在国内创业奔波。在小麦的

眼里，父亲是众人瞩目的成功人士，加上山高水远，父子疏于交流，父亲更像是商界励志故事的主人公；在老麦的眼里，小麦不够成熟，有点恨铁不成钢。父子的紧张关系也导致了在家族传承方面的矛盾。

老麦总希望儿子能够学习自己的为人处世之道，子承父业，带领企业更上一层楼；小麦也有自己的骄傲，他不想活在父亲的光环下，而且他从小接触西方商业世界，不是很熟悉国内的社会经济环境，他希望不靠父亲独自开疆拓土，成就一番自己的事业，实现人生价值。虽然大家的出发点都是为了家庭，但因为彼此沟通不当，难以放下自尊和身段，又缺乏系统性的家族传承安排，以致家庭关系出现了隔阂。²

老一代与新一代之间的默契并不容易达成。我们接触过另一个家族。父亲担任董事长，儿子任董事长助理，接触家族企业的相关业务与管理工作。一方面，董事长父亲正在考虑家族企业传承，他对于儿子有没有意愿和能力接管家族企业感到焦虑。另一方面，儿子内心有意愿接管公司，但父亲未主动谈过，而且担任董事长助理基本按指令做事，似乎只是执行者，存在感不强，儿子不确定父亲是否完全信任他的能力，对此他感到十分困扰。

2. 德勤澳洲墨尔本商圈杂志

父辈的荣耀可能会成为新一代的负担。新一代登上时代舞台的时候，老一代身强体健，对自己的企业身怀感情，不容易完全交班和割舍。涉及“继承家业”这样的字眼，难免令两代人各有不同想法，似乎是无法触碰的敏感话题。这两个案例基本代表了新一代与老一代的代沟问题——家族内部缺乏坦诚的交流和沟通，就无法建立足够的信任和默契，更别谈成功的新老交替和传承。

除此之外，上一代与下一代在企业管理、投资方面的理念也不尽相同，价值观差别比较大。《2020年瑞银全球家族办公室报告》显示，家族年轻一代对于社会影响力投资的关注越来越多，会在投资组合中进行一定配置——不止投资收益，他们还关注潜在投资对气候变化、绿色技术等的影响。

2.3 财富的诱惑——决策者/接班人的胜任能力

随着医疗进步和社会发展，人的寿命越来越长，家族企业决策者可能长寿但面临慢性病、失能、残疾等老年健康风险，影响决策。所以我们必须鼓起勇气提出不同问题，特别是关于未来的问题。

一是复杂家庭关系下的财产分配和传承。目前许多中国家族企业掌门人仍为创一代，家族成员只有配偶和独生子女，家庭架构简单。当新生代成长起来，他们的后代子女们可能会形成一个更加庞大的家族，包括多段婚姻关系甚或未公开承认的非婚关系及子女等。与之相关分家、争产新闻动辄轰动国内或海外华人圈，成为人们茶余饭后闲谈的话题，这对家族荣誉都会带来负面影响。

二是养尊处优长大的新一代可能滥用财富。创富一代的财富是辛苦打拼积累下来的“血汗钱”，他们一生保留着节俭作风，而新财富拥有者花钱速度之快常被人诟病。财富可以成就人，也会令人迷失。人在年轻的时候拥有巨额财富不一定是一件好事。最忌讳的是继承家族财富后误信外人，或缺乏信仰和未来目标，用财富花天酒地，做一些既伤害自己身心还有损家族名誉的事，成为典型的不学无术“富二代”。

当前中国家族新一代继承者特别是年轻的90后，成长于新经济时代。如果没有受过专业的培训和教导，他们很难在短时间内适应商界的风云诡谲和争斗。



3. 家族办公室在代际传承中的作用

3.1 规划蓝图与家族一起走

随着超高净值家庭二代留学、家族企业进军海外等需求增加，家族活动范围在全球内扩张，这对家族办公室全球化资源配置能力提出了更高要求。家族掌门人必须要思考自己的家族顶层架构，以及家族资源在架构中的最优分布和动态管理，实现家族企业的国际化，使之在复杂多变的全球局势下蓬勃发展。我们的团队将充分了解家族各成员的个人需求、愿景和关注事项，为家族治理打造坚实的基础，提供切实可行且可持续的解决方案，助力家族企业长久兴盛、世代积功兴业。

——陈颖女士（德勤亚太区家族企业咨询/家族办公室总监）

对于一个家族来说，家族办公室是一个长期的大型项目投入，家族办公室的成立确是需要深思熟虑、花时间和精力做好前期评估，谨慎计划和寻找有经验、可靠的专业机构去帮助。据了解，实际案例中，很多家族往往综合考量了一年、两年甚至更多年才真正落实家族办公室的筹划，对他们来说，找到切实了解自身需求的外部专业人士并建立信任一同成长最为重要。

对于艺术品咨询和慈善需求，家族办公室还可以通过广泛的平台帮忙链接相关资源，帮助定制框架以及招聘专业人才。目前有各类特定的社群组织将有共同爱好或相关行业领域的企业家联系起来，帮助他们资源共享、互相碰撞和社

交，例如手表、珠宝、红酒等的鉴赏投资以及区块链、人工智能等新兴科技类社群组织等。

3.2 为两代人沟通搭建桥梁

中国富裕家族整体情况与海外有所不同，家族企业从改革开放发展至今短短几十年，在传承方面普遍处于第二代或第三代。老一代奔波忙碌于家族企业时疏忽与下一代的沟通交流。家族办公室的出现，便是为家族的新老两代人搭建了桥梁。

无规矩不成方圆。通常，在可信赖的顾问如家族办公室的帮助下：家族首先寻求了解成员的个人抱负，确立大家共同的价值观和目标，或家族和企业共同的

未来；然后，家族成员将坐下来，一起讨论需要哪些规则确保财务、社会和人力资本的顺利管理和继承。所有这些沟通、商讨过程将形成家族所有成员都认可并同意遵守的家族宪章。家族办公室组织和参与这一过程，并监督家族治理机制的建立。家族成员遵守家族宪章并持续将家族价值观发扬光大。

家族也可通过家族办公室定期召开家族会议，为家族成员提供持续沟通平台，讨论家族重大事项，包括家族方向、家族企业发展、家族财富管理、家族成员需求及下一代参与等。老一代对自己亲手创办的企业怀有深厚感情，谈到退位和交接，感受可能是复杂的。老一辈的人可以通过家族会议向年轻一代传授经

验，并将自己想要让子女继承的家族精神充分表达；年轻一代通过家族会议学到家族外学不到的东西，也可以向家族寻求教育、创业或者其他方面的帮助。

西方谚语有言：常聚的家族更团结。随着中国二胎甚至三胎政策放开，未来下一代家族成员人数可能会更多，成员之间需要协调沟通的关系和事项更为复杂。家族办公室就是专业化的家族“大管家”，是家庭成员之间的桥梁，辅助协调家族的大小之事，使家族成为一个整体，推动家族联谊社交，加强家族凝聚力，使家族的文化与财富顺畅有效地传承。

3.3 未雨绸缪 做好家族风险管理

为了应对各方面可能的风险，须未雨绸缪，提前规划、制定相应的风险防范措施——让任何金钱上的事情公平透明，将家庭成员因钱而心生嫌隙的潜在风险降到最低。家族办公室会将投资、企业发展、下一代培养、甚至婚姻等各种家庭事件进行专门的规划，并针对家族的具体情况制定相应的规则和约束条件。

在财富分配方面，一般家族会成立家族信托，根据家族自身的具体情况作出资产分配。信托资产分配有很多不同方式，受每个家族的理念与价值观影响，例如，家族血亲成员一般是合法的财富受益人，享有家族信托收益；但家族成员的婚姻伴侣作为非家族血亲成员，未必能享受家族信托。但是，也有些家族规定，后代作为血亲也不一定享有家族信托收益，如有些家族可能把家族信托收益捐赠于慈善基金。通过家族办公室建立的家族治理框架和订立的家族宪章，家族成员能够更了解家族对于财产分配和应用的观念，例如除了信托收益财产分配外，家族成员的生活福利、个人投资或创业资金，甚至非血亲家族成员入职家族企业的招聘流程等都可以得到相关支持。

在下一代培养、就业与创业方面，家族办公室也会制定相应的职能板块。家族办公室会为家族成员的教育及择业问题提供专业咨询服务，同时也会对相应的项目做出评估，将家族财富或整合的资源合理地以捐赠或借贷的形式授予家族成员，以防范家族的人脉资源与财富滥用的情况发生。



4. 结语

2020年全球国家面临重重挑战，我们预期疫苗接种将在2021上半年取得重大的发展。随着疫情得到控制，全球经济将逐步复苏且有望在2021年底之前恢复至如同疫情前的经济。伴随着货币和财政的刺激，我们期望企业盈利将随全球经济共同增长，股票市场将得以创新高。同时，中国“十四五”规划正式开启，中国民营企业新老交替已悄然开始，这既是企业破局关键，也关乎经济平稳发展。

家族企业是企业家创造财富的来源，而家族和谐和家族价值观是家族财富顺利传承的关键。中国新一代年轻企业家已经成长起来，或继承家业、或发展投资及慈善事业。通过建立完善家族治理架构，家族的理念与精神得以传承和发扬。

好的传承方案综合考虑家族未来的需求，并根据外部环境变化随时调整。家族办公室为家族勾勒出未来多年的蓝图，它始于投资，之后逐渐发展为全方位专业服务机构。对富裕家族来说，与切实了解自己、可信赖的外部专业人士一路同行格外重要。

在代际传承中，家族办公室会帮家族量身定制方案，并扮演“沟通者”的角色，搭建起家族成员之间沟通的桥梁和平台，帮助传承家族价值观和财富；同时，家族办公室还帮助家族管理潜在风险，通过家族信托和就业创业咨询等，防范家族人脉资源与财富滥用情况发生。在符合现代商业逻辑和规则的框架下，匹配最适合的人才和资源，对财产进行有效分配和利用，最终确保家族基业长青。

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
国寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781

长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都

成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500

重庆

重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连

大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州

广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州

杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915

哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥

合肥市政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南

济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450

南京

南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码：210019
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

宁波

宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码：315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131

三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码：572099
电话：+86 898 8861 5558
传真：+86 898 8861 0723

上海

上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳

深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州

苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津

天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉

武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门

厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安

西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

郑州

郑州市郑东新区金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码：450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710

因我不同
成就不凡

始于 1845

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强企业中约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。

©2021。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0697905

本报告由德勤中国联合瑞银共同撰写



This is printed on environmentally friendly paper