专家：家族企业治理须制定明确游戏规则

By 吕爱丽 报道, oilailai@sph.com.sg

Lianhe Zaobao, Page 19, Section: 言 论
Tuesday 21 October 2025
168 words, 595cm² in size
154,900 circulation



专家：家族企业治理须制定明确游戏规则

家族企业价值观传承、财富管理和风险管控，可以如何在延续中施行创新变革？《联合早报》今起推出家族企业传承系列，分三篇邀请行业专家把脉，采访本区域的家族企业创办人和接班人，分享他们对交接棒、守业拓业的看法。

家族企业 传承系列

吕爱丽 报道
oilailai@sph.com.sg



学者专家认为，尽管每个家族的情况不同，但有计划的安排、坦诚沟通和明确的文件记录，是减少纠纷、保护财富和维系家族关系的最佳方式。（AI 辅助插图 / 李太里）

亚洲经济体约从1970年代逐步腾飞，许多亚洲家族企业的第二代或第三代家族成员加入经营团队时间不长，意味着这些企业的实际领导权，或仍高度集中在创始人或创始家族手中。

文化层面，亚洲华人家族还深受儒家价值观影响，强调和谐、辈分及孝道，使创始人或家族长辈的决策，极少受到挑战和质疑。

教研聚焦企业财务和治理以及家族企业传承的新加坡国立大学商学院金融系副教授尤帕娜·维瓦塔纳坎唐（Yupana Wiwattanakantang），接受《联合早报》采访时说：“在非家族企业中，传承和交棒只涉及公司领导人；不过在家族企业，所有权的继承，使事情变得复杂。”

家族企业传承还取决于很多因素，譬如社会文化、国家法律和家族关系的复杂程度。

维瓦塔纳坎唐举例，日本曾规定只能由男性，且多数时候是长子继承家族企业的全部股权。直到日本在第二次世界大战战败，被同盟国军事占领，美国推动大型企业改革，女性才拥有了平等的继承权。

家族企业传承之所以受到各方关注，因为它们在全球经济发展中的重要性日益加大。

2025年安永—圣加仑大学家族企业指数（EY and University of St.Gallen Family Business Index）统计，入榜的500家企业，2024年总营收8.8万亿美元（约11.3万亿新元），相当于世界第三大经济体，仅次于美国和中国。它们在全球44个国家和地区，共聘用2510万名员工。

榜上历史最悠久的家族企业是日本竹中工务店（Takenaka），创立于江户时代前期的1610年，迄今415年。以数量来说，近半（47%）位于欧洲大陆，其中德国的默克集团（Merck）至今已有357年历史。

在安永500强家族企业中，仅18%或90家的总部在亚洲，大中华地区有26家上榜，其中15家来自中国大陆。在大中华地区，历史最悠久的家族企业是位于香港、成立于1816年的太古公司（Swire Pacific）。

也是大华私人银行财富规划、家族办公室及保险咨询部主管的许纯爱认为，不论是亚洲还是西方家族企业，一样重视长久经营，优先考虑长期可持续的增长和稳定的收益。

在决策过程中，家族的声誉和传承都扮演核心角色。

家族企业要顺利传承，大华私人银行董事总经理许纯爱认为，首要之务是向家族成员灌输尽责管理（stewardship）的观念，以守护家族财富和维系家族团结为共同目标。

她说：“一旦确立这样的意识和目标，所有家族成员能取得共识，传承计划便极有可能在毫无争议的情况下，顺利执行。”

许纯爱也建议尽早确认能带领家族企业的下一代领导人，并允许他们独立做决策。她指出，许多亚洲家族企业创始人在董事会担任要职，或动用否决权发挥影响力，拖慢企业传承和交棒。

“成功的家族将传承视为一项持续进行的工程，从下一代幼年时期就开始培养他们的领导力，并确保大家的价值观保持一致。家族企业要持续经营，还须要将企业的需求置于家族利益之上。领导者凭能力拔擢，企业的所有权则掌握在家族手中。”

曾和不少家族企业交流的维瓦塔纳坎唐同样观察到，亚洲家族企业传承最常出现的问题是不够透明。

“身为长辈的，自认会在最恰当的时间做最好的安排，他们从不和下一代讨论，甚至没有任何规划，因为放手很难。他们会一直掌权，直到生命的最后一刻。”

维瓦塔纳坎唐分析，西方家族企业数百年来的传承智慧，更多是依靠泾渭分明的家族治理。例如有家族明文规定不得由家族成员担任公司总裁。即使有能力当上者，也被规定在退休后，必须将持股脱售给家族的控股公司，不能传承给自己的下一代。

维瓦塔纳坎唐说：“就像球赛一样，家族治理也须制定明确的游戏规则。你须要和年轻一代沟通，了解他们有什么想法，是不是须要因时制宜，制定新的规则？一旦定下新规，是不是须要请律师白纸黑字记录？”

安永亚细安家族企业主管刘墨登则建议，年轻一代应评估自己的知识、能力、兴趣、价值观和经验，是否和家族企业相契合，并确定自己是否准备好接棒。

为避免下一代争产夺权 家族设信托或控股公司

Dentons瑞德律师事务所（Dentons Rodyk & Davidson LLP）高级合伙人廖学铭提出相同看法。他认为，子女不一定要加入家族企业，也可以只是一名股东。“这没有对错，每个家族都须要找到适合自己的答案。”

为避免下一代争产夺权，不少家族成立信托或控股公司。

廖学铭提醒，这未必能精确反映传承者的意愿。他建议可通过信托意愿书（Letter of Wishes）、家族宪章或家族章程，阐明家族价值观、企业经营理念，所有权如何分配，以及家族成员角色，以免给后世留下争议的空间。

尽管每个家族的情况不同，学者专家都一致认为，有计划的安排、坦诚沟通和明确的文件记录，是减少纠纷、保护财富和维系家族关系的最佳方式。

This document is intended for internal research purposes only.
Copyright remains the property of the content creator.