

家族企业治理之路：协调多种价值观与优先事项以发展家族资本

丹尼斯·T·贾菲（Dennis T Jaffe），博士

除了提供法律、财务和商业建议外，顾问们越来越常被要求协助家族制定政策，以应对日益扩大的亲属群体中出现的个人关系、冲突和分歧问题；协调目标与价值观；学习作为跨代家族团队协同工作；并做出既公平又有效的决策，以服务于家族的长期利益。在关于家族纷争和诉讼的报道中，我们可以看到，看似微不足道的分歧会造成巨大的个人和财务损失，而受委屈的家族成员在涉及遗产或控制权的纠纷中往往会表现出极大的激情。

法律和财务顾问越来越常被要求协助家族预判需求，并预防或化解未来的冲突。顾问不仅需要处理法律和税务架构，还需处理作为商业伙伴共享资产的家族成员之间的个人关系。尽管一项协议在法律上有效，但家族成员必须认为它是公平的，并理解其运作方式及存在原因，否则冲突在所难免。一个日益富裕的家族必须帮助所有成员理解并处理其关系的双重属性——既作为拥有共同历史的家庭成员，又作为商业/财务合作伙伴。所建立的架构和实践必须兼顾这两方面的利益，而这两者有时看似相悖且难以调和。这并非顾问在专业学校所预料或学到的内容，但却是家族为了充分利用专业建议的某些方面所期望和需要的。

本章回顾了定义全球富裕大家庭关系管理与治理最佳实践的概念和活动。本章基于我和我的同事詹姆斯·格鲁布曼（James Grubman）撰写的数篇文章，在众多同事的重要研究成果、我们与家族合作的经验，以及家族企业与财富咨询领域新兴的工具、模型和实践基础上进一步拓展而成。这些概念正越来越多地被纳入为全球超级富豪提供服务的金融、法律和会计事务所的整体实践中。

1. 财富积累者与继承者：从创始人到接班人

我们定义了一个共同的社会适应过程，即家族在积累财富并将其传承给下一代时的演变轨迹。¹ 尽管存在文化差异，但所有文化背景下的财富积累者往往都具备某些适合承担创业风险的性格特质，例如对所从事事业怀有深厚的自信和热情。从行事风格来看，他们往往独断专行，并尽可能掌控企业的方方面面。他们善于适应环境、随机应变，并善于把握机遇。他们通常出身于普通甚至贫困的家庭，其动力与其说是创造财富，不如说是实现自己的梦想。他们渴望创造价值，并将事业视为生活的中心。家庭在他们生活中扮演的角色相对次要。

由于大多出身寒微，他们某种意义上算是富人生活方式、习惯及世界的“新移民”。他们对如何与财富共处知之甚少，更对如何让子女做好继承财富的准备一无所知。这一挑战催生了“三代人从衣袖到衣袖”的俗谚，也印证了“大多数家族财富在第三代便已耗尽”这一现象。

因此，财富积累者通常并非那种能成为优秀导师，或是耐心且善解人意的父母。创造者为自己的成就感到自豪——这在一定程度上体现在他们的财富和权力上——并且希望给子女最好的。但他们可能也不了解子女的经历或需求，往往试图通过控制未来来应对未知。当子女在家族财富和特权中追求独立时，这可能会给他们带来挑战。

继承者，尤其是那些继承巨额财富的人，在不同文化和国家中也报告了截然不同的经历。与还记得自己曾经一无所有的父母不同，下一代是在财富环绕中长大的；财富文化对他们来说是自然而然的。但他们经常反映，父母——尤其是创造财富的父亲——在他们的生活中显得疏远，甚至缺席。“拥有一切最好的”意味着寄宿学校、满屋奢侈品，以及仆人代劳许多本应由父母承担的任务。被视为“特殊”意味着他们成长于财富飞地，往往不仅与普通人隔绝，也无法学会如何满足基本需求或照顾自己；这种现象被称为“镀金贫民窟”。金钱往往成为亲密接触与情感联结的替代品，因此即使身处富贵之中，他们长大后仍可能感到一种奇特的匮乏感。

¹ 参见Jaffe, D. 和 Grubman, J. 的《获得者与继承者的困境：在财富背景下寻找人生目标与建立个人身份认同》，载于《财富管理杂志》，2007年秋季刊；以及Grubman, J.

的《天堂中的陌生人：家庭如何跨代适应财富》，家庭财富咨询公司，2013年。

对继承者而言，最大的挑战在于作为一个人成长，弄清楚自己的人生方向，并找到体验个人成就感、自我价值感和成就感的方法。这很难。作为知名且权势显赫的父母的子女，他们的所作所为如何能与父母的成就相提并论？父母往往会提出高标准却界定不清或不切实际的期望，使情况变得更加困难。他们虽免于失败，也无法从逆境中汲取教训，却面临着错综复杂的期望与表现压力。

图1：接班人与继承者的现实处境与关切

自力更生者	继承者
• 移居富庶之地的移民 • 对掌控权和自主权的渴望 • 事业是生活的中心 • 记得曾经没有经济保障 • 步入新的社会现实，渴望融入 • 自信的冒险者 • 善于随机应变，在危机中如鱼得水 • 不善于倾听，也不擅长教导	• 在富裕环境中长大 • 对维持这种生活感到焦虑 • 责任感与特权感交织 • 渴望延续与传统 • 熟悉财务资源 • 风险规避型、审慎的投资者 • 对财务事务不太关注 • 将财富管理委托他人 • 寻求人生目标与意义
对财富的担忧	对未来财富的担忧
• 财富对代际传承的影响 • 该将什么留给继承人？ • 养育快乐、有作为的孩子 • 担心孩子被宠坏、产生优越感	• 在父母已取得如此成就后，如何再创辉煌 • 激发他们探索人生激情的动力 • 担心辜负家人、犯错 • 在老一辈面前树立可信形象

如图1所示，尽管“自力更生者”和“继承者”成长于同一个家庭，但他们的人生经历却大相径庭，这可能导致双方目标相左。父母担心子女挥霍家产，而子女则关注如何在世上找到自己的位置。

父母可能并不完全了解如何帮助子女实现自我发展，而通过设立信托或其他工具来管理家族财富，可能会让子女在成年后很长时间内仍感到自己像个依赖父母的孩子。作为一个家庭，他们应当向继承人明确传达期望，以及期望他们如何与家族资源建立关系。如果设有信托或由外部顾问组成的家族理事会，即使预期下一代已做好准备，他们也可能不清楚自己何时以及如何参与治理或决策，这可能会让他们感到沮丧，甚至自尊受挫。他们可能会觉得，信托在自己成年后依然存在，意味着家人不信任他们能够妥善管理家族财富。

家族的每一代都会增添新的继承人，他们成长于财富充裕的环境中，对“属于自己”的财富、应尽的义务、个人热情、技能、能力以及参与大家庭事务的意愿，都形成了独特的期待。每个后代面临的挑战在于：他们认为自己有多大程度有权享有一定水平的财富和生活方式；以及他们愿意且能够为家族做些什么，以帮助保全家族财富并发展其他形式的家族资本；从而成为家族财富的守护者，而非仅仅是消费者。关于这一点，清晰的家族价值观、信息和政策必须为他们提供指引。

老一辈希望子女能成为财富的守护者，好好管理他们继承的财产。财富创造者们则担心，当财富落入下一代手中时会发生什么。孩子们会如何使用这些财富？如果目标仅仅是保值，那么将财富交由能够明智投资的理财专家打理，无疑是明智之举。让专业人士承担起责任，这样孩子们就成了被动继承人，只需坐享其成。任务完成：财富得以保全。真的如此吗？

当父母以这种方式将对家族财富的控制权和责任从子女手中夺走时，这向（如今已成年）的子女传递了怎样的深层信息？一方面，长辈希望子女负起责任，不要挥霍继承的财产。然而，他们却常常通过设立信托和多层专业管理机制，剥夺了子女这样做的机会。成为“信托基金宝宝”意味着过着富裕的生活，且在成年后仍持续依赖他人，这并非成年人应有的角色。这种两难境地——既想与子女分享金钱带来的好处，又想控制子女如何使用这些钱——令人困惑。父母如何才能信任成年子女会负责任地使用财富？他们何时才能冒险放手，又该如何最好地帮助下二代做好接管财富的准备？

他们的子女却有着几乎截然相反的世界观。他们作为“原住民”成长于极尽安逸的文化环境中，因家庭富裕而备受优待。他们可能从未意识到，其他人并不拥有自己所拥有的一切。他们从未经历过缺乏财富的日子，却并不真正了解财富的来源，也不太清楚赚取此类财富所需的技能。在潜意识中，他们在日常活动中可能会流露出傲慢，或表现出无能。他们理所当然地认为并期待自己的人生将持续享有特权。他们可能认为这些钱是自己的，或者理应被视为自己的，尽管事实上并非如此。正因为拥有太多，他们反而会对财富一旦消失会发生什么感到焦虑。

他们很难为工作做好准备，因为他们理所当然地认为有一笔遗产在等着他们。为什么要工作？这对他们和他们的家庭意味着什么？他们可能害怕做出选择，害怕

自己不够好，尤其是当与父母那些非凡的成就相比时。因此，尽管他们可能想工作，却很难成功地迈出第一步。一旦遇到困难的迹象，他们可能会退缩。正因为他们拥有优渥的经济保障，在开启职业生涯时，他们并不感到必须克服逆境的压力

。这种动态解释了某些继承人职业生涯为何起伏不定——他们既缺乏克服逆境的动力，也不具备承担风险的技能。这可能会让他们的父母感到困惑，因为父母在自己的一生中曾冒过巨大的风险。为什么他们的孩子与自己如此不同？

在财富、特权、豪宅、豪华度假和私立学校构成的极其狭窄的世界中长大（用罗伯特·弗兰克的话说，就是生活在“富人国”），他们往往对世界的运作方式以及真正的努力和成就是什么样子抱有非常天真的看法。例如，那些考入竞争激烈名校的富家子弟，可能会（合情合理地）认为，这一成就归功于家庭关系——而非个人努力。

进入大学后，他们的零花钱和名门身份可能会带来各种干扰，而他们尚未做好克服这些干扰的准备。来自这种环境的年轻人需要成长，培养自己对人生方向的判断力，以及独立实现目标的信誉和能力。为此，他们必须摆脱父母为他们规划好的角色。

出身富裕家庭的年轻人往往是在第一次意识到“自己不能为所欲为”时，才开始这段旅程。他们可能成绩不佳、被运动队除名，或在人际关系中遇到困难。

还有人则深陷毒品、酒精、饮食失调或行为成瘾的泥潭，这些问题必须由他们自己解决。有些继承人未能顺利度过这些挑战；而对另一些人来说，这些挑战却成为一记警钟，引导他们走向个人责任感、自信和能力。父母必须保持适度距离，同时提供适当的情感支持，并向孩子表明他们对孩子的信任。对于任何父母来说，找到这种平衡往往都很困难。

在富裕家庭中成长，年轻人将不得不经历几个在全世界范围内都具有一定独特性的生活阶段——这些阶段与出身于较为普通家庭的年轻人相比，面临着不同的挑战。在图2中，我界定了富裕家庭为帮助子女成长为财富守护者所面临的关键阶段、挑战及活动。这一发展进程概述了富裕家庭为教育和支持继承人必须承担的多重任务。由于家族财富的存在，年轻人面临着额外的责任和威胁，家族必须积极应对这些挑战。

图2：富裕家庭中继承人的成长历程

<i>阶段</i>	<i>人生阶段</i>	<i>成果</i>	<i>活动</i>
教导孩子理财	童年至青春期前	建立金钱观念和 基本 理解	- 在家庭中谈论金钱 - 储蓄、捐赠、消费 - 分享金钱价值观 - 在家庭中共同参与
建立积极的财富认同感	青少年后期至青年期	形成对自我身份及人生目标的个人认知	- 离开父母家 - 做出个人财务决策 - 寻找兴趣，培养技能 - 在家庭之外建立亲密关系
接触家族企业	青年期	对家族企业的本质、责任及机遇的理解 家族企业	- 参加家族企业简报会 - 培养理解企业所需的职能技能 - 探索职业选择
参与社会使命	从青年期到成年期	培养改善世界的责任感	- 积极投身社会事业、参与志愿服务 - 确立个人及家庭的慈善使命 - 参与家庭服务、慈善事业
成为家庭的一员	成年期	在家族遗产和企业事务中发挥积极作用	- 参与增进家族联系的活动 - 在家族企业中发挥贡献作用 - 参与继承对话

2. 跨代传承的挑战

代际传承问题还存在另一个复杂因素，使得家族难以长久延续：家族天生将权力和控制权集中在年长一代手中。他们过去的成功使他们回避、抵制并难以接受任何形式的改变，尤其是那些影响他们一贯行事方式或威胁其持续控制权的改变。因此，家族自然倾向于抵制变革并维持过去行之有效的方式，尽管这种倾向可能会导致创新和适应方面的困难。

然而，无论家族是否选择否认，变革都在家族内部和外部持续发生。家族面临的挑战是巨大的，要想取得成功，家族必须积极接纳并应对这些挑战：

- 在内部，他们面临着家族成员数量的增长、利益的分化、家族人才（即基因库）在复制财富创造者技能方面的局限性，以及可能无法支持维持财富所需价值观和行为的家族文化。
- 在外部，家族企业面临着增长或衰退的趋势、市场压力、全球化，以及为求生存而必须进行的资本筹措和商业模式革新。

几代人以来，家族企业始终遵循着一种由生物学因素决定的发展模式。第一代通常只有一位财富创造者，子女们在同一个家庭中共同成长，由此产生了相应的家庭动态和竞争关系。尽管其中一人可能会被指定为家族企业的下一任领导者，但没有任何一位兄弟姐妹能在家族中拥有与财富创造者同等的公信力；因此，作为继承人，兄弟姐妹们必须组成团队并学会通力合作。其他兄弟姐妹各有其需求和敏感点，这可能引发冲突，因此需要制定明确的规则和政策来加以管理。

随着第三代的出现，每位兄弟姐妹都已成家立业，组建了新的家庭。第三代表亲们在各自的家庭中长大，彼此了解甚少，且对家族财富持有截然不同的价值观、期望和愿望。因此，到了第三代，必须认识到家族成员之间亲密关系的缺失，家族成员在制定决策时需建立清晰明确的治理机制。随着新成员通过婚姻加入家族，以及新表亲长大并被引入大家族及其商业/财务实体，他们往往会表达出新的、不同的价值观和需求，这些都必须予以考虑。此外，每一代家族成员的增加都意味着家族财富必须更持久地传承下去。如果没有明确的流程来限制支出、保全财富并通过创业项目增加财富，那么正如预言的那样，财富将在第三代时耗尽。

3. 发展各类家族资本的最佳实践

积累财富的家族不仅关注将财富传承给子女，还关注遗产的其他方面：保持家族团结、维持商业和金融事业、维护在社区中的地位，以及子女和孙辈的福祉与生计。

具体而言，要实现代代相传的成功，富裕家族必须在三大路径的目标之间取得平衡。

- 路径一——培养家庭纽带。第一条路径关乎家族如何积极地在代际间建立联系与共同目标，抵御家族成员自然而然地走向各自为政、日益疏离的倾向。

对于一个作为财务或商业实体而延续数代的家族而言，几代家族成员必须找到作为合作伙伴继续团结在一起的理由。他们必须作为大家庭共同构建一个鼓舞人心且富有动力的愿景，使大家愿意携手合作。此外，作为合作伙伴和共同所有者，他们需要建立相互信任，共度时光，在家族之间发展个人关系，并在社区中确立共同恪守的价值观。

- 路径二——管理家族企业。家族必须为家族企业事务进行组织安排，这就是第二条路径的实践内容。它包含一系列实践措施，使家族在企业及财务实体的管理和监督中拥有发言权，这些措施以透明且清晰的方式适用于所有家族成员。

这个大家庭不仅拥有传承下来的家族价值观，还共同拥有一个或多个家族企业。企业规模可能庞大且为上市公司，雇佣大量员工，并在社区中享有盛誉。作为亲自参与并承担责任的所有者，家族成员将自身与企业紧密联系在一起，对企业能提供什么、自己在其中的角色以及与企业的关系抱有个人期望。随着越来越多的家族成员期望成为所有者，必须制定明确的规则，以规范决策方式、协作模式以及财务和商业实体的运营。家族需要制定增长与多元化发展计划，并明确家族企业的收益和资源如何分配。家族需要建立一个内部市场，用于买卖家族企业的股份，以便家族成员可以选择是继续留任还是退出。每个人的角色、责任和权限都应明确，让每位家族成员都感到自己受到了公平对待。

通常，第一代或早期家族可能仅有一位仁慈的领导者，或采用简单的组织结构，而这些都是需要调整，以应对第二代及后续世代面临的新现实。随着家族代际更替，必须进行组织调整，以预见并将要面临的挑战。家族成员还必须处理作为家族成员之间存在的任何冲突和分歧——这种共同传统在非亲属所有者之间是不存在的。许多家族虽怀有善意，却未进一步明确如何将其付诸实践。因此，对“应如何行事”的不同解读可能会引发冲突。本路径中的实践有助于家族预见或避免冲突，并协助其做出既能维护家族和谐又能保障财务回报的决策。

- 路径三——培养下一代的人力资本。第三条路径界定了家族企业特有的实践：如何培养和塑造下一代，使其能够接管家族财富。

多代传承的家族企业最独特的要素在于，新一代年轻人在家族中成长，他们既与家族有着深厚的情感纽带，又对分享家族遗产抱有期待。这些年轻人属于一类新的、具有潜力的且被寄予厚望的未来所有者，需要为这一角色做好准备，并学会如何相互协作。作为家族财富的继承人，他们需要学会如何负责任地处理自己的遗产，并拥有明确的路径，以指导他们如何承担起负责任的家族角色。成功的多代家族企业必须积极甚至主动地培养下一代。它必须制定清晰、明确且切实可行的步骤，让下一代在家族中成长为完全的成员。培养下一代涉及家族企业特有的治理和家族活动——即对新一代家族成员的发展、角色和责任的共同关注。

一个成功的家族必须在这三条路径上分别建立相应的实践。如果仅侧重于组织家庭活动来支持这三者中的某一个方面——例如不加批判地支持年轻家族成员的任何愿望——就可能危及其他方面，例如有效的商业实践。反之，如果过分强调对企业的控制，则可能阻碍下一代的健康成长与发展，使他们始终处于依赖状态，难以成长和茁壮发展。寻找能够平衡并支持这三者所有方面的结构是一项巨大挑战，而且家庭内部往往会因此产生分歧，部分成员希望将其中某一方面置于其他方面之上。

在成功的家族中，此类做法有多普遍？Family Office Exchange和Family Business Network对近200家富裕的多代家族企业（即拥有家族企业或家族办公室的家族）进行了抽样调查，其中大多数正迈入第二、第三甚至

第四代），并询问其是否采用了图3中所列的15项实践。我们发现，这些家族均采用了其中大量做法来构建家族治理体系。他们还计划在不久的将来进一步完善其中许多做法。这些发现表明，采用这些治理结构是成为少数能够代代相传并持续创造更多财富的家族的重要因素（参见Jaffe的《进化生存的三条路径》，完整引用见下文参考文献）。

图3：多代家族的最佳实践

路径一：培育家族
1.1 明确且富有感召力的家族宗旨与方向
1.2 为家庭成员提供相互了解的机会
1.3 营造家庭开放、信任和沟通的氛围
1.4 定期召开家庭会议，作为家庭理事会
1.5 传承并尊重家族历史与遗产
1.6 共同参与家庭慈善事业和社会活动
路径二：管理家族企业
2.1 家族财富与企业发展的战略规划
2.2 由积极、多元化且赋权的董事会指导各企业
2.3 财务信息与商业决策的透明度
2.4 关于家族资产的明确且共同认可的股东协议
2.5 支持业务多元化和创业项目的政策
2.6 保障个人股东流动性的退出与分配政策
路径三：培养下一代的人力资本
3.1 关于在家族企业工作的雇佣政策
3.2 关于家族资金与财富价值观的共识
3.3 支持并鼓励培养下一代领导力
3.4 赋能个人追求自我实现与人生目标
3.5 参与家族治理活动的机会
3.6 向年轻家族成员传授符合其年龄的理财技能

正如杰伊·休斯（Jay Hughes）在其开创性著作《家族财富：让财富留在家族中》（*Family Wealth: Keeping it in the Family*）中所建议的那样，理解跨代家族治理的多重任务的另一种方式是：将家族视为既为后代创造财务“资本”，也为后代创造非财务“资本”（价值来源）的实体。

这些资本形式代表了一个家庭所创造并能够传承下去的价值类型。其基础和起点是“传承”，即精神资本。这里所指的并非宗教信仰，而是更广泛地指那些激励和鼓舞家庭将自身视为一个有意义的整体，并对自身所能做到的事情感到自豪的价值观、意义和核心宗旨。每一代人都需要先补充和积累精神资本，才能在其他领域取得发展。在此基础上，家族才能进一步发展金融资本、家庭资本、人力资本和社会资本。

要做到这一点，意味着家族必须将自身视为一个超越其各类商业和财务实体的、充满活力且积极运作的团体。当家族设立信托、基金会、新企业及投资实体时，其组织架构必须体现整个家族的意义与价值观。除了商业活动外，家族还将开展其他活动以推进其目标和价值观。

这将需要大家以大家庭团队的形式聚首并协同工作。相关内容如图4所示。

图4：家族资本五个维度

资本	定义	表现形式
传承精神	使命、价值观、核心宗旨和共同意义——家族的基石，以及家族对待财富和彼此关系的处世之道	理解家族财富的深层含义与目的 家族使命与价值观声明 向下一代讲述家族故事 共同探讨价值观及真正重要的事物，包括基于信仰的价值观

财务	长期管理和维持的资源，以支持家庭舒适的生活方式——家庭与家族财富管理/家族办公室之间的合作	选择并实施优质的财富管理方案，同时由家族进行适当的监督与协作 在所有家庭成员及各代人之间建立清晰且切合实际的期望 向继承人传授关于财富管理的价值观、责任感及技能 培养责任感与受托管理意识 设立与整体长期财富管理相协调的信托及金融实体
家庭	能够建立相关机制，以进行决策、管理家族资本、维系联系、达成妥协、处理冲突，并建立关怀、积极且富有成效的关系	建立、维护并持续调整家族理事会、董事会及家族大会 书面形式的家族宪章 对受益人的问责机制及清晰沟通 通过沟通建立尊重、关怀和信任 发展家族社交网络
人文	培养每位家庭成员的品格、技能和身份认同，以实现自我管理 with 财富管理；通过有偿或无偿工作激发人生目标；为应对复杂且充满挑战的全球环境提供指导	与继承人以及从外部加入家庭的人（姻亲、继子女）就金钱问题展开适合其年龄的讨论 建立不依赖财富的自尊与身份认同 帮助继承人树立人生目标 培养继承人独立在世上闯荡所需的技能和能力
社会	对他人展现承诺、尊重与同情，关注他人的痛苦与关切，并在社区内为地球的未来贡献力量。	通过行动和/或投资，在社区中体现个人及家族的集体价值观 让家庭成员参与公益服务和慈善事业 社会责任投资、小额贷款等

4. 治理、章程和家族理事会

我曾指出，家庭或许因为不愿正视变革的必要性，往往会回避或否认为下一代做好准备的可能性。但即便是那些已建立完善法律和财务架构的家庭，也往往会推迟或未能理解作为家庭积极参与未来规划的必要性。

着眼于后代的家族，不能仅建立用于继承的法律和财务架构，还必须考虑如何维系和守护家族纽带，如何就共同财富的管理做出家族决策，以及如何培养和赋能下一代。实现这些目标的活动不仅限于常规的法律协议，还涉及正式与非正式的家族政策和协议。

随着家族涉足日益复杂的家族投资和业务，对新政策的需要也随之增加。上一代行之有效的架构和协议，可能未能考虑到未来家族规模的扩大和复杂性的增加。例如，当新一代接管资产，且新家庭成员之间的非正式接触减少时，就需要分享、重新评估并修订运营协议。曾经能够无缝协作、从未需要通过投票来做出决策的兄弟姐妹团队会发现，下一代可能需要制定更正式的流程。

“治理”一词概括了家族所有者就如何设定优先级、明确目标与价值观，以及就共同资产做出决策所达成的全部协议。在家族企业中，治理涵盖的范围非常广泛，涉及家族可能参与的所有活动。治理不仅涉及财务决策、规章制度和业务监督；还包括为培养下一代而制定的角色与活动安排、组织家族活动以及开展慈善事业等决策。治理的某些要素在法律协议中有所规定；其他要素则可能基于习俗，或基于所谓“具有道德约束力的政策”——这些政策为所有家庭成员所熟知并恪守。例如，一个家族可以邀请所有家庭成员参加年度家庭聚会，甚至提供经济支持，但家庭成员是被期望而非被迫参加的。如果他们出席，就可以表达意见并参与家族事务。

只有结合家族企业的独特性质，才能真正理解家族治理；家族所有者包括那些作为家庭成员拥有深厚共同历史（以及共同的价值观和期望）的人，其中不仅包括实际所有者，还包括一群期望获得所有权的人——作为潜在所有者，他们也有自己的期望和假设。与企业中的陌生股东不同，家族股东关心自己的子女，并希望培养他们，使其最终能够接替自己在决策和控制权方面的位置。全球化家族治理之所以复杂，是因为其架构必须同时管理个人关系与商业/财务关系，并平衡双方的多重优先事项。

然而，我们看到，越来越多的全球家族正在采用一系列实践来实现这些目标（图3）。这些实践通常被组织并整合成一套家族协议，被称为“家族宪章”。这是一份涵盖家族所有政策、活动及准则的总协议。有些家族会聘请法律或治理专家为家族起草或提出此类协议。但观察那些已成功制定并运用家族宪章的家族，我们会发现关于其来源、形式及使用方式的另一种图景。

基于对跨代家族企业蓬勃发展的三大关键路径的理解，我们将家族企业的成功演进视为一套治理协议、政策、惯例及活动的形成过程——这些内容有助于家族作为协调实体，统筹管理各类家族资本。要建立这一体系，家族成员不仅要在财务和商业领域通力合作，还需在社交、教育、休闲及慈善活动中携手共进。随着家族成员数量的增加，以及成员分散到许多不同的社区，积极维护家族联系并实施监督正成为一项日益严峻的挑战。

虽然家族财务和法律协议主要由受托人或董事会负责，但家族治理的作用已扩展至：家族如何向受托人或董事会阐明并传达其意图，以及家族成员如何认定彼此拥有共同利益并希望开展其他活动。

虽然家族企业由董事会或受托人负责管理，但其他活动必须由家族组织来筹建。尽管这种组织形式多种多样，但如今普遍采用的称谓是“家族理事会”。召集家族成员共同界定共同价值观、利益和政策的初衷十分明确，但付诸实施却是一项挑战。首先，所有成员（尽管可能有极少数人选择不参与）必须同意成立该机构，且家族长辈必须支持这一举措。对于前两代人而言，理事会成员的范围清晰且易于管理——其中包括创始父母、他们的子女，以及通常（但并非总是）通过婚姻加入家族的配偶。

到了第三代，成年成员数量增加，家族理事会的人数也随之扩大。此时，家族可能会为此选举一个规模较小的指导委员会或执行理事会，并每年或每半年召开一次全家族会议。但家族理事会的宗旨和性质并未改变。家族理事会的职责是团结家族成员，明确家族的运营价值观和原则，向董事会或受托人传达这些价值观和原则，并组织活动来管理度假房产等共同家族投资，策划休闲娱乐活动，监督新成员的成长、发展及其在家族企业中的培养，最后，处理家族内部出现的冲突，以确保

确保这些冲突不会升级，也不会影响企业或更广泛的社区。

家族理事会最初以一次家族会议的形式开始。如果一个家族决定继续定期召开会议，并开始采取行动和做出决策，那么它就可以被视为一个家族理事会。该机构负责制定家族宪章。虽然理事会可能设有顾问，并可能参考法律和信托协议来确定决策的参数，但制定宪章的任务必须由家族自己完成。如果由外部人员起草，虽然与顾问关系最密切的家庭成员可能理解并同意，但整个家庭未必会认同。顾问可以协助家族制定协议，但具体细节必须由家族自行界定。正如我们所见，相关政策和实践往往超越法律范畴，例如成立家族工作组来规划度假行程，或制定家族使命与价值观声明。为了使协议切实有效，整个家族必须参与制定过程。这些协议通常会经历多次起草，并在一年或更长时间内逐步完善。

家族理事会开展并纳入《家族宪章》的活动，涵盖了前文定义各个领域。他们首先从传承资本入手，界定家族的本质与立身之本，明确其使命、愿景和价值观。这些价值观不仅指导家族成员间的个人关系，也指引家族在投资或商业合作中的发展方向。随后，家族针对每类资本明确其目标与活动。

虽然有人可能会认为，其中许多活动本应由受托人或管理委员会负责，但家族理事会的活动为家族建立了一个正式的双向沟通渠道，既能让家族表达其意图，也能了解家族的投资和商业活动。必须由家族（而非企业）来界定希望或期望家族成员以何种方式参与。如果存在家族雇佣政策——即要求家族成员若想在企业工作就必须遵守某些规定——这属于家族决策，而非企业决策。作为企业，董事会关注的是家族成员是否具备胜任能力并能承担责任。作为家族，则可以决定家族成员应如何为企业工作做好准备——例如教育期望或企业外部的工作经历。家族或股东子群体还可以决定任命谁进入董事会，或确定期望投资达到何种风险与回报水平。此外，家族还可能在投资中融入道德或社会影响等价值考量。

家族理事会的主要关注点之一，是确保在新一代成年家族成员——他们成长于不同的家庭和环境——身上培养出必要的责任感和能力，以确保企业持续繁荣。防范挥霍无度或轻率继承人的最佳对冲措施，是家族不仅要制定一套政策，还要确立明确的途径，让下一代能够接受教育、了解家族传承与企业，并开始参与其中，展现其成为家族企业股东和领导者的能力。许多家族理事会都会开发家族

教育项目、面向家族成员的企业简报、实践性慈善项目，以及能让家族成员参与建设性活动的家族社交网络。这些也是家族共同践行其价值观和使命的积极方式，从而使继承者产生将家族作为共同实体延续至下一代的愿望。

5. 结语

本文简要概述了拥有一个或多个企业的家族，若要实现跨代延续并蓬勃发展，所必需的家族维度。能够将商业和财务上的成功与维持跨代联系及作为大家庭的参与度相结合的家族寥寥无几。虽然一份完善的信托协议和一家实力雄厚的企业确实有所帮助，但我认为，家族必须意识到自身是一个由个人关系构成的网络，并开始在个人层面以及商业/财务层面积极地通力合作。