

家族治理與傳承

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland), Solicitor (Hong Kong),
Solicitor (England & Wales)

家族治理是家族辦公室最有價值的貢獻之一，也是B部分所描述的日內瓦受託管理（stewardship）傳統在當代得到體現的領域之一。如果沒有一套界定角色、決策規則和共同價值觀的組織安排，大型家族財富很少能傳承到第三代以後。¹

家族治理的工具多種多樣：確立價值觀和規則的家族憲章；彙集家族成員並作出重要決定的家族委員會；制定戰略的投資委員會；年輕一代的培訓計劃；進入和退出共同財產的規則；以及解決衝突的機制。這些工具與法律架構——控股公司、基金會、信託——以及繼承規劃結合使用，繼承規劃的要素已在第五章介紹。

日內瓦的從業者，無論是銀行家、律師、受託服務機構還是專業顧問，都在這些過程中為家族提供支持。他們帶來了在眾多不同文化和國家的家族中積累的比較經驗，以及有助於推進敏感討論的中立立場。未來幾十年代際間的財富轉移規模將十分可觀，這將使此類支持成為金融中心的一項主要業務。

家族企業的傳承引發了特殊的問題。所有權、經營管理和治理的分離，外部高管的引入，為希望退出的成員提供流動性，以及轉讓的稅務處理，都需要長期規劃。日內瓦是多家國際家族企業總部的所在地，尤其是在大宗商品貿易和鐘錶業，在這一領域擁有公認的專業能力。

示例。一個家族擁有一家估值 3 億瑞士法郎的企業和 1 億瑞士法郎的金融資產。三個家族分支共有十二名第三代成員，共同持有所有權。如果沒有治理安排，每一項決定——股息、投資、出售、任命外部高管——都需要十二個利益各異的人達成一致。一部憲章、一個由三名選舉產生的成員組成的家族委員會，以及一個按確定價格回購股份的機制，使得在幾周內作出決定成為可能，併為希望退出的成員提供了退出途徑。數字均為虛構。

1 註釋

1. “shirtsleeves to shirtsleeves in three generations”（富不過三代）這一說法出現於 20 世紀初，常被歸於 Andrew Carnegie 名下，但並未見於其著作；Roy Williams 和 Vic Preisser（Preparing Heirs，2003 年）所引用的 70% 傳承失敗率，來自 John Ward（1987 年）對 1924 年至 1984 年間伊利諾伊州 200 家制造企業的研究，其“失敗”的定義包括出售和收購；參見 Westreich 的批判性分析（westreich.substack.com，“Do Rich People Really Lose Their Wealth in Three Generations?”）。

僅供一般參考。本文不構成法律或稅務意見，不能取代針對個別情況的專業意見，亦不建立律師與客戶關係。本文反映截至 2026 年 9 月的法律狀況。

網上版本：hk.helveticaregister.com/geneva-family-governance-and-succession