

家族治理与传承

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

家族治理是家族办公室最有价值的贡献之一，也是B部分所描述的日内瓦受托管理（stewardship）传统在当代得到体现的领域之一。如果没有一套界定角色、决策规则和共同价值观的组织安排，大型家族财富很少能传承到第三代以后。¹

家族治理的工具多种多样：确立价值观和规则的家族宪章；汇集家族成员并作出重要决定的家族委员会；制定战略的投资委员会；年轻一代的培训计划；进入和退出共同财产的规则；以及解决冲突的机制。这些工具与法律架构——控股公司、基金会、信托——以及继承规划结合使用，继承规划的要素已在第五章介绍。

日内瓦的从业者，无论是银行家、律师、受托服务机构还是专业顾问，都在这些过程中为家族提供支持。他们带来了在众多不同文化和国家的家族中积累的比较经验，以及有助于推进敏感讨论的中立立场。未来几十年代际间的财富转移规模将十分可观，这将使此类支持成为金融中心的一项主要业务。

家族企业的传承引发了特殊的问题。所有权、经营管理和治理的分离，外部高管的引入，为希望退出的成员提供流动性，以及转让的税务处理，都需要长期规划。日内瓦是多家国际家族企业总部的所在地，尤其是在大宗商品贸易和钟表业，在这一领域拥有公认的专业能力。

示例。一个家族拥有一家估值 3 亿瑞士法郎的企业和 1 亿瑞士法郎的金融资产。三个家族分支共有十二名第三代成员，共同持有所有权。如果没有治理安排，每一项决定——股息、投资、出售、任命外部高管——都需要十二个利益各异的人达成一致。一部宪章、一个由三名选举产生的成员组成的家族委员会，以及一个按确定价格回购股份的机制，使得在几周内作出决定成为可能，并为希望退出的成员提供了退出途径。数字均为虚构。

1 注释

1. “shirtsleeves to shirtsleeves in three generations”（富不过三代）这一说法出现于 20 世纪初，常被归于 Andrew Carnegie 名下，但并未见于其著作；Roy Williams 和 Vic Preisser（Preparing Heirs, 2003 年）所引用的 70% 传承失败率，来自 John Ward（1987 年）对 1924 年至 1984 年间伊利诺伊州 200 家制造企业的研究，其“失败”的定义包括出售和收购；参见 Westreich 的批判性分析（westreich.substack.com，“Do Rich People Really Lose Their Wealth in Three Generations?”）。

仅供一般参考。本文不构成法律或税务意见，不能替代针对个案的专业意见，亦不建立律师与客户关系。本文反映截至 2026 年 9 月的法律状况。

在线版本：cn.helveticaregister.com/geneva-family-governance-and-succession