

**Deloitte.**  
Private



**构建互信, 领航前行**  
稳舵奋楫, 续写繁荣

2020年11月



因我不同  
成就不凡  
始于 1845

---

亚太地区的家族企业与利益相关方建立了深厚的互信关系，形成了一定的竞争优势。而在新冠疫情的冲击下，这些关系受到了何种影响？企业如何予以应对？

构建互信乃当务之急	04
信任与沟通	06
信任与业务增减	08
信任与数字化转型加速	10
信任与谋定未来	12
信任与治理	14
在后疫情时代续写繁荣	16



# 构建互信乃当务之急

枫叶教育集团创立于二十世纪九十年代初期，是中国大陆首家国际教育机构。其规模最大的学校位于武汉，一个在新冠疫情期间感染人数超过六万人的城市。然而，枫叶教育集团武汉校区却未曾出现一例确诊病例。不仅如此，在疫情大流行的冲击下，枫叶教育集团全球104所学校均以几乎无缝的方式安然度过危机。枫叶教育集团的成功，得益于其采取了坚决而迅速的行动，展现了真挚的共情之心。公开透明的信息沟通使各个团队能够自由地讨论应对之策，确立共同目标，开展协同合作。先进的教育技术使学校轻松过渡至远程学习模式，确保课程的连续性和学生的准时毕业。集团的赋权文化允许学校校长根据当地形势自行决定复学复课安排。严格执行的消毒措施增强了学生和老师的复学复课的信心。事实上，枫叶教育集团在危机中始终坚守其自创立之初所赖以发展的基础——取信于人、增进互信的企业文化。<sup>1</sup>

亚太家族企业要获取有利的竞争优势，需有效管理对私有家族企业而言至关重要的五大组织要务：沟通、增长或收缩管理、数字化转型、未来规划以及治理。

正常情况下，管理这些优先要务已然充满挑战，而在当前疫情大流行的形势下，全球所有企业以及民众生活的各个方面受到极大颠覆和影响，挑战更是尤为艰巨。

通过构建互信、领航前行，亚太地区的家族企业可有效应对这些挑战。信任是连接家族企业与其利益相关方的纽带，且企业最初的成功发展亦有赖于信任。

事实上，从多个方面来看，亚太家族企业领袖已然成功构建互信、领航前行。他们迅速采取行动，有效保护企业员工和客户的安全；顺应趋势，适时调整企业优先要务；并积极提供人力物力及资源，为所在社会提供有力支持。

当然，企业还有机会进一步大展身手。不少家族企业——尤其在亚太地区——仍然处于第一代领导人掌权时代。许多企业亟需发展和完善自身的治理实践，特别是由一位家族长全权掌控

的企业。精简的扁平化领导结构或可使企业更具灵活性，但亦有可能成为阻碍企业制定复杂决策的潜在瓶颈，尤其在当前疫情大流行期间和未来颠覆变革之时。

本报告探讨了亚太地区家族企业如何进一步采取行动以构筑信任，从而充分展现自身的卓越能力——即在确保有效开展日常运营的同时，满足当前疫情影响下各利益相关方的不同需求。这些需求可划归为四大信任领域：[实体、情感、财务，以及数字化](#)。（详见边栏“信任的定义”。）

鉴于亚太各国和地区的恢复程度各不相同，家族及创始人所掌控的企业仍面临着极高风险。毕竟，企业是家族声誉的根基。<sup>2</sup>倘若失败——无论是否可以避免，负责管理的创始人或家族将要背负失败之名。面对疫情之下的现实挑战，企业要实现全面反弹，当务之急是取信于人、增进互信。



## 信任的定义

信任的定义是“认为他人心存好意且将会以善待人，从而相信他人行为的意愿”。<sup>3</sup>我们愿意信任他人的原因，在于相信他们会为我们的最佳利益着想，不会伤害我们，并将保护我们的利益，而这将为各方带来更好的结果。

通过在行动中展现**卓越能力与专注态度**，领导者可有效建立并维护信任关系。**卓越能力**指执行力——坚持履行所做出的承诺；**专注态度**指企业领导者行为背后的意图——采取果断举措，以源自内心的真挚共情和关怀解决利益相

关方的所需所求。企业要增进互信和取信于人，须在日常工作中有针对性地采取行动，逐步打造企业关系网络，创造共同价值。信任是**实实在在的价值交换**，在多个维度均**极具可操作性**。

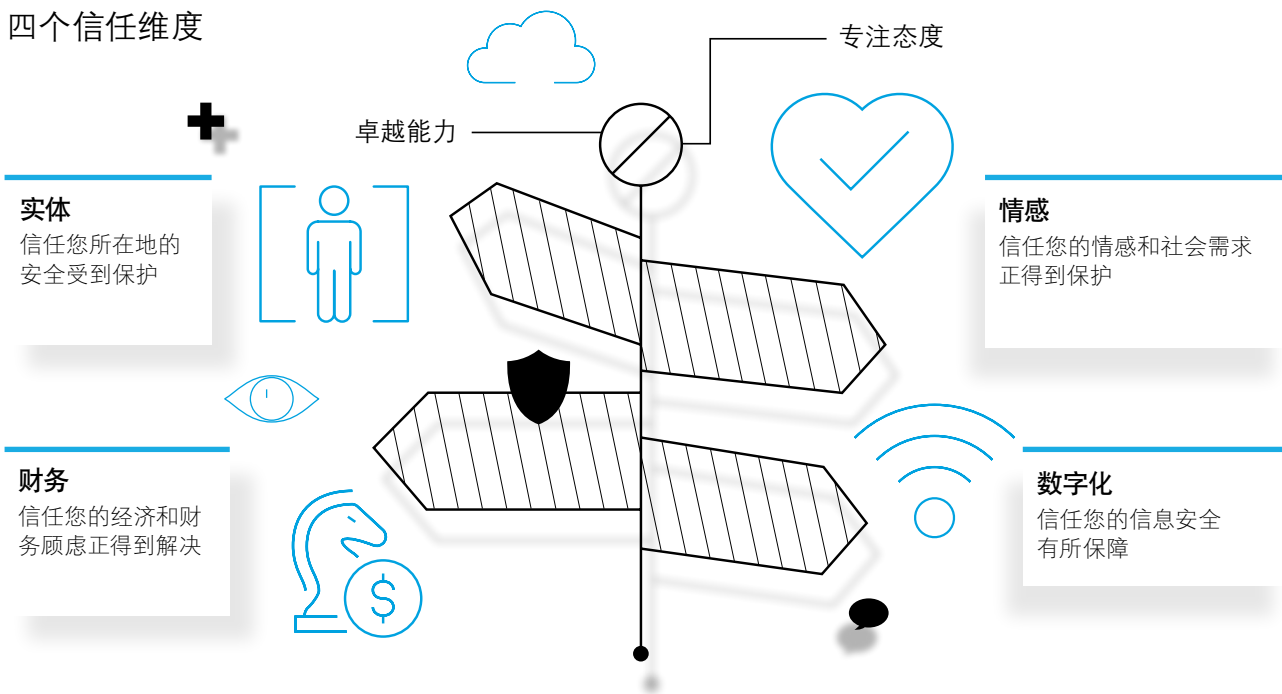
后疫情时代，企业领导者要恢复并建立利益相关方的信任，应从四个信任维度着手满足利益相关方的需求：

• **实体信任**：利益相关方信任企业实体所在地（如办公室和店铺等）的安全受到保护。

- **情感信任**：利益相关方信任企业正在保护他们的情感和社会需求。
- **财务信任**：利益相关方信任企业正在解决他们的经济和财务顾虑。
- **数字化信任**：利益相关方信任企业正在保障他们的信息和数据安全。

各利益相关方群体的关注领域不尽相同，各有侧重。企业需针对每个领域制定相应的策略，并与利益相关方开诚布公地进行沟通，这对企业而言至关重要。

## 四个信任维度





# 信任与沟通：面向利益相关方， 优先实现透明化

高效沟通是企业经营的最重要手段，尤其对于亚太地区的家族企业，言而有信是立身之本，高效沟通更显得至关重要。

与客户沟通，要了解客户的特点、需求和对企业产品及服务的满意程度。与员工开诚布公地沟通，能够建立密切关系，提升员工忠诚度。家族代际沟通不论何时都是头等大事，其关键作用在危机时期则更加凸显。

## 疫情笼罩，影响升级

疫情施压下，沟通愈显重要，尤其在当前时期，客户也在寻思家族企业将如何能够满足其需求。例如，企业须与客户展开沟通并切实采取行动，使客户了解企业能为客户提供安全的实体购物环境和数

字化环境。市场情况波谲云诡，若私有家族企业的数字化能力仍待提升，或者其营销及公关部门尚处于起步阶段，可能难以有效推进客户沟通及参与。

出于类似原因，家族企业在与员工和供应商沟通的过程中可能面临重重挑战。若无法开展有效沟通，员工与供应商可能对企业偿付能力产怀疑，从而丧失对企业的财务信任。若对本地感染情况含糊其辞，必须现场办公的员工以及考虑外出购物办事的客户可能丧失对企业的实体信任。



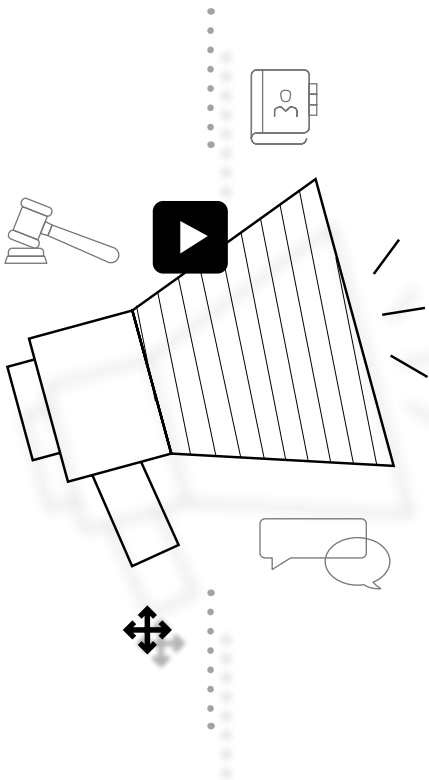
不同利益相关方 (如客户、员工、供应商、社区和家族其他成员) 对企业的信任程度如何?



## 机遇

### 良好沟通，信任为先

企业领导者如何有效制定沟通计划，以展现其充分了解利益相关方的需求，并具备相应的解决方案？



#### 组建危机公关沟通团队。

内外部危机显现时，清晰明确地为企业发声，激发共情，帮助企业安渡危机，同时构建利益相关方之间的彼此信任。



**赋能员工与客户及其他利益相关方进行沟通。**无论正式与否，员工的日常言行都代表着企业，并影响着客户及生态系统合作伙伴的体验。员工发声可能比企业“官方”来源更受信赖。<sup>5</sup>



**为员工制定全面周密的复工沟通计划。**身处充满未知的环境之中，员工希望企业竭尽所能提供一切信息。持续、及时的沟通将有助于强化雇主与员工之间的纽带。开诚布公地沟通企业当前的感染情况，以及为保障工作环境的卫生与安全所采取的应对措施。<sup>4</sup>



**实行针对性和战略性财务透明化举措。**对家族私有企业而言，公布财务信息似乎不符合常规做法。然而，在当前动荡时期，就企业的财务状况开展有针对性、战略性及透明化的沟通，有助于构筑利益相关方对企业的财务信任。



# 信任与业务增减： 时局风云变幻， 优先维护伙伴关系

疫情前，全球范围内，特别是亚太地区的私有家族企业均实现稳健的营收增长及回报，平均高于非家族企业。<sup>6</sup>

2019年，亚太地区家族办公室的资产净值平均突破9亿美元，许多大型企业均由第一代家族成员掌控。<sup>7</sup>通过制定有效增长决策并卓有成效地实施企业计划，亚太地区私有家族企业能有效确保自身迈上成功之路。亚太地区众多家族企业所采取的战略之一是专注创新，尤其在拓展新市场及提高生产效率方面的创新。<sup>8</sup>由于家族企业无须满足社会公众股东的诉求，能更加灵活自由地制定长期增长计划。随着企业规模不断扩大，信任已成为连接家族企业与生态系统利益相关方的黏合剂。

## 疫情笼罩，影响升级

鉴于当前疫情大流行带来的不确定性，亚太地区家族企业的业务增长前景喜忧参半。一项针对全球家族企业（包括亚洲）的预测显示，仅四成企业预计能在未来12个月内恢复至疫前的营收与盈利水平。<sup>9</sup>亚洲多国政府，包括中国、新加坡及日本等，正在针对私有部门推出疫情应对刺激计划，助力企业实现反弹。<sup>10</sup>地缘政治问题持续涌现的背景下，众多家族企业还面临着实体和财务供应链断层的额外挑战。<sup>11</sup>

但是，疫情也为企业带来了新的收入增长途径，在某些情况下甚至还进一步加速企业转型，推动企业较预期更快速地向新型或目标业务模式。<sup>12</sup>Anthony Pratt 及其家族旗下的澳大利亚纸业、包装及回收企业Visy便是如此。Visy于近期完成了对Owens-Illinois公司澳大

利亚与新西兰玻璃制造业务的收购。这是澳大利亚制造业最大规模的收购案之一。执行董事长Anthony Pratt称，此次收购实现了他父亲Richard Pratt生前的夙愿，Visy成功成为玻璃制造行业的重要领头企业。以此次交易为契机，Visy充分彰显了致力于创造高价值制造行业就业机会的承诺，并进一步扩大了可持续包装战略。<sup>13</sup>

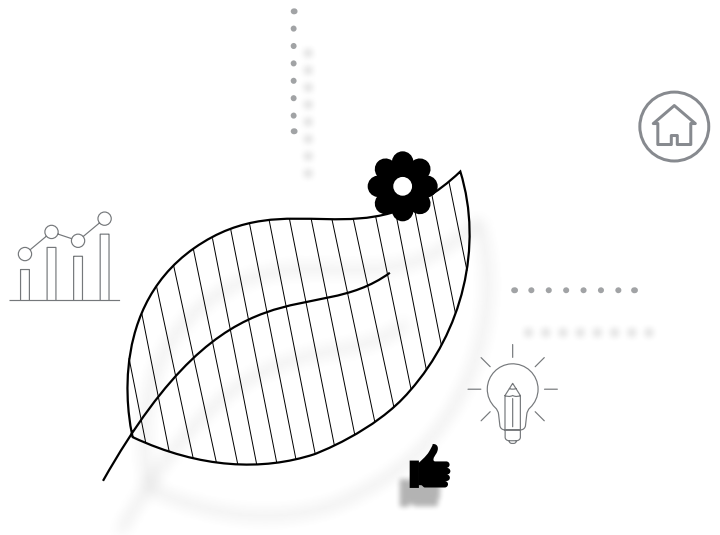
以上增长转型也是对企业现有能力与水平的考验。例如，为应对疫情封锁，印尼最大出租车运营商Blue Bird加速推进由运输服务向“移动出行即服务”转型的长期计划，其信息技术部门开展业务冲刺行动，加快推进在两个独立平台启动送达服务。<sup>14</sup>



## 机遇

### 蓬勃发展，信任为基

随着亚太地区企业逐步战胜疫情并迎来全新增长机遇，信任已成为企业的一项重要资产，为深化与员工、董事会、客户、合作伙伴、社区、社会及政府之间的关系奠定了基石。



**制定公平透明的定价策略，持续赢得客户的财务信任。** 公众愈发提防“以利润为先，社区公益次之”的企业。同以往危机事件一样，新冠疫情使哄抬物价问题受到极大关注。致力以诚信经营的知名亚太家族企业可为地区内其他企业树立典范。



**当业务缩减不可避免，着重维护互动关系以实现长远发展。** 当前市场形势下，许多亚太地区的家族企业不得不面临缩减业务的艰难抉择。企业应以勇气与同理之心应对这些严峻挑战，维护企业诚信可靠的市场声誉。互动关系并不会终止，而是转变为不同的形式。例如，将公司的前雇员视作未来潜在客户或合作伙伴。



**构筑或维护透明化经营，捍卫员工与供应链合作伙伴的情感信任。** 随着企业规模不断扩大，应积极引入家族之外的社会人才担任领导及其他关键角色。避免任人唯亲，确保利益相关方对企业的信任。提升现有流程透明度，增进实体与财务供应链合作伙伴的信任。<sup>15</sup>



**着眼长远增长，立足当前机遇，从而履行企业使命并服务社区需求。** 疫情期间，众多中国乃至亚太地区的家族企业为医护人员捐赠资金与设备，充分展现了以社会责任为重、短期利润次之的长远承诺。<sup>16</sup>例如，来自Minderoo Foundation慈善组织的Andrew Forrest于五月份促成了一项交易，为西澳大利亚州购买了数百万个新冠病毒检测试剂盒。<sup>17</sup>



# 信任与数字化转型加速： 数字化转型与技术投资

对家族企业而言，数字化转型为他们进入新的市场和领域参与竞争提供了重要机遇。与此同时，转型作为一个具有颠覆性的理念，与家族企业延续传统的特征显得格格不入。

对于某些家族企业，尤其是有着长久传承的家族企业，即便新的投资将会带来更好的收益，变革的前景也会令人感到不安。此外，若家族企业领导者对某些技术并不熟悉，技术引进将面临更多阻碍。

尽管如此，数字化转型可为寻求多元发展、扩大版图的企业带来丰厚回报。例如，越南最大的私有企业集团Vingroup一直十分重视推进数字化转型。该集团旗下虽已拥有众多子公司，涉足汽车、智能手机、房地产、酒店娱乐、医疗及教育等广泛领域，但仍持续调整发展战略，大举进军电子、软件开发以及先进技术领域。其中一家子公司VinSmart专注于开发并生产智能设备。同时，该集团还专注于人工智能、自动化和新一代材料研发，并充分利用其研究机构资源探索先进和新兴技术的实际应用。这些多元化技术能力投资，使Vingroup有望发展成为一家领先的技术公司。

## 疫情笼罩，影响升级

新冠疫情爆发之前，许多亚太地区的家族企业已经开始专注于数字现代化，以优化流程、改进产品和消费者体验，同

时开发新产品和服务。<sup>18</sup>随着疫情爆发以及虚拟技术的迅速发展，数字化转型的紧迫性愈加凸显。此前某些家族企业可能极不情愿实施数字化转型，如今面对现实需要，这种情绪可能正在逐渐减弱。

从运营的角度来看，保护数据的需求突显了投资网络安全技术的必要性。调研结果显示，亚太地区家族企业正在实施网络安全计划的数量最少，有可能会降低利益相关方的信任度。<sup>19</sup>相较于其他类型的企业，网络威胁可能更容易对家族企业产生更大的影响，因为网络威胁可能还会影响家族的隐私和私人资产。<sup>20</sup>

亚太地区家族企业还面临另一个难题：尽管保持社交距离的要求使企业被迫采用远程办公模式，通过线上进行合作并开展业务，但所在地区的文化偏好仍旧非常倾向于面对面互动交流。<sup>21</sup>因此，尽管亚太地区家族企业未来（或者至少近期）可能会越来越多地采用远程办公模式，但这可能导致情感信任缺失，尤其是基于面对面沟通建立起来的关系。

越南最大的私有企业集团Vingroup一直十分重视推进数字化转型。该集团旗下虽已拥有众多子公司，涉足汽车、智能手机、房地产、酒店娱乐、医疗及教育等广泛领域，但仍持续调整发展战略，大举进军电子、软件开发以及先进技术领域。其中一家子公司VinSmart专注于开发并生产智能设备。同时，该集团还专注于人工智能、自动化和新一代材料研发，并充分利用其研究机构资源探索先进和新兴技术的实际应用。这些多元化技术能力投资，使Vingroup有望发展成为一家领先的技术公司。



哪些利益相关方对企业最为信任，而哪些利益相关方的信任程度最低？



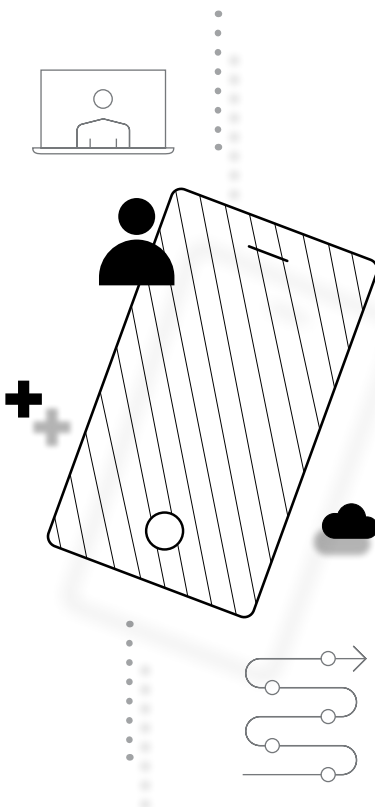
## 机遇

### 推进数字化转型，注重维持信任

无论其数字化转型已经推进多年抑或刚刚起步，亚太地区家族企业必须向利益相关方展现，其不仅能够有能力将业务运营无缝转向网络环境，还可调整企业重心，专注于发展新兴技术。



**调整企业文化，有效推动数字化转型。**持续推进数字化转型，包括在某些国家对远程办公模式的持续重视，将对企业文化产生何种影响？数字化技术高度成熟的企业采用更具分布性的决策系统，促进跨部门协作，且更敢于开展试验。<sup>22</sup>在加速推进数字化转型的过程中，企业应通过应用新的流程和系统、提供教育机会和雇佣新员工补充现有人才队伍，寻求机会引导并鼓励这些行为。<sup>23</sup>适时调整企业文化以推进数字化转型，将有助于员工和领导者拥抱数字化技术，充分把握这些技术所带来的机遇。



**与利益相关方沟通数字化战略。**数字化程度较高的企业通常更倾向于协作且透明度更高，这是建立信任的重要基础。<sup>24</sup>明确告知目前已经开展的工作以及未来计划，展示企业的数字化战略如何支撑并践行企业的宗旨。最重要的是，向每一位利益相关方阐明数字化转型对他们的意义，以使他们理解数字化转型对其需求的影响。



**着力保障网络安全。**切勿削减网络安全相关投资，尤其是数据隐私方面。保障客户和员工的数据安全，是在两个群体之中建立数字化和财务信任的优先要务。对于私有家族企业，保护家族成员的个人及私人数据隐私，亦是维护家族成员数字化以及财务信任的重中之重。如若发现安全漏洞，及时告知利益相关方，并说明企业将如何修复漏洞和防止漏洞再次出现。



# 信任与谋定未来：继任计划

对所有企业来说，制定周全的继任计划是实现长远发展的关键。家族企业将面临更多挑战，因为继任涉及许多敏感事务，如创始人可能在自身未做好准备情况下开始放权，或家族下一代还未做好准备承担责任。

例如，一些准继任者，比如新加坡农业综合企业丰益国际集团联合创始人之子可能更愿意首先追求自己的梦想，但并不排除未来加入家族企业的可能性。<sup>25</sup>因此，家族企业需要针对多个不同的继任情景积极制定应对计划。通过与家族成员的长期紧密合作，充分了解彼此不断变化的想法，企业领导层才能使企业以理性而从容的姿态走向成熟。

许多亚太地区的家族企业依然处于实施完善继任计划的早期阶段，这并不令人感到意外，因为大多数亚太地区家族企业仍由第一代创业者掌管。<sup>26</sup>有的企业已经取得一些进展，而其他则不尽然。一项近期的调研显示，仅有约半数亚洲地区家族企业制定了清晰的继任计划。尽管这个数字明显高于几年之前的调研数据，但仍低于全球平均水平。<sup>27</sup>

## 疫情笼罩，影响升级

在当前环境下，缺少完备的继任计划可能会降低家族成员和企业员工的情感信任，他们可能会猜测谁将有能力带领企业应对未来挑战。对于下一代家族成员，情感信任的缺失可能表现为不确定自身在家族企业的未来发展，甚至不确定家族企业能否长久存续。这可能会降低他们对领导层的信心以及参与企业管理的意愿。

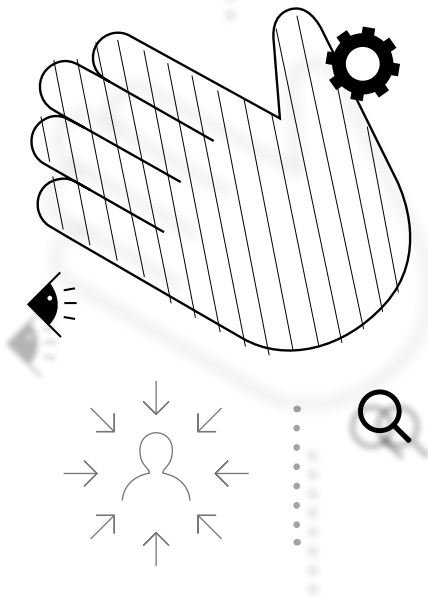
在当前的市场环境下，对于可能会质疑自身职业前景的员工，企业缺乏完备的继任计划可能损害他们与掌权家族之间的独有联系，即凸显家族企业独特性的归属感。这还可能导致员工对公司偿债能力产生怀疑，进而导致其丧失对企业的财务信任——包括员工对其在企业的未来发展，或其能否与新的未知领导层展开合作的质疑。



## 机遇

### 制定完备的继任计划

亚太家族企业可以视当前疫情为契机，实行全面完备的继任计划。那么应从何处着手呢？



**启动继任计划制定流程。**说明为何当前是制定继任计划的适当时机，克服继任规划过程中常出现的偏见及挑战，例如任人唯亲或不愿放权。制定时间表并按之行事。但根据具体情况，要勇于调整计划。良好规划需要时间，以及以开放的心态处理新出现的问题。



**将部分掌控权交给新一代领袖，为特定业务领域提供支持。**在新一代领袖执掌整个企业之前，鼓励他们犯错并从中学习。考虑采用不同方式来教育或培养未来继任者。在当前环境下，他们可能还未准备好接管关键战略业务，但在下一次变革到来之时，他们将具备更强大的能力引领企业前行。



**确保对员工保持透明。**一个不合格的继任者，即使是家族成员，将会削弱员工对企业的情感信任。解决这一问题的方法，是让员工参与继任规划流程，寻求他们的意见，并考虑让员工担任领导职务等。



**放眼未来，不局限于确定新一代领袖。**继任计划的制定，应着眼于更宏大的未来战略愿景。



# 信任与治理： 建立正式的治理体系

在发展初期，家族企业属于创业型组织，管理机制并不规范且较为狭隘，通常在企业规模相对较小的情况下使企业更加灵活，反应更加迅速。

然而，随着更多家族成员参与，组织规模逐步扩大，同时企业愈发具备较大规模企业的特征，缺乏正式的治理模式可能会构成潜在瓶颈。企业所面临的挑战，在于创始家族可能不愿意改变以往行之有效的模式，转而采取必要举措以推动持续发展。此外，许多家族并不信任外人对其企业发展提出的意见，而更倾向于由亲属来管理敏感事务。<sup>28</sup>

所幸，许多亚太地区的家族企业均明白治理体系的重要性。一些家族企业正积极寻求协助，如吉尔吉斯共和国的领先瓦楞纸包装制造商Altyn-Ajydaar便寻求国际金融公司的帮助，以优化内控和其他治理事宜。<sup>29</sup>

## 疫情笼罩，影响升级

新冠疫情暴露了家族企业在治理方面存在的不足，其中某些不足是亚太地区企业所特有的。在亚太，第一代家族企业占据着主导地位，意味着决策往往视乎创始家族长的意愿而定。但是，即便在已经历多代更迭的企业，如缺乏成熟的家族治理办公室架构或正式的董事会，亦使许多家族企业反应迟缓，难以顺应市场变化趋势，从而无法引领发展。<sup>30</sup>当前疫情之下，响应缓慢问题显得更加迫切，若企业主要决策人员的健康受到影响，整个企业便会陷入困境。在此过程中，利益相关方对企业的情感和财务信任也受到影响。

欧洲和北美洲的家族企业在过去几十年至几个世纪经历过各类危机，具备更为全面的历史视角，有更多的时间获取第一手经验。而中国第一代家族企业并非如此。1979年，中国打开市场面向世界，催生了第一批企业家。<sup>31</sup>在亚洲其他地区，家族企业对经验丰富的专业外部顾问缺乏信任，或仅仅倾向于以一己之力应对挑战，因而发展受到阻碍，无法实现更加迅速的成长。



疫情给利益相关方  
对企业的信任程度  
带来了怎样的影响？



## 机遇

### 建立正式的治理体系

许多成功度过此次危机的家族企业早已建立了解决家族纠纷的正式机制。他们对每个人的意见都持包容态度，并在冲突发生时先就细小问题寻求共识，继而聚焦更深层次的议题，从而确定冲突的轻重缓急并开展协商。他们也更倾向于依赖家族外部的可信任顾问（有时是董事会成员）提供及时、客观的分析。<sup>32</sup>

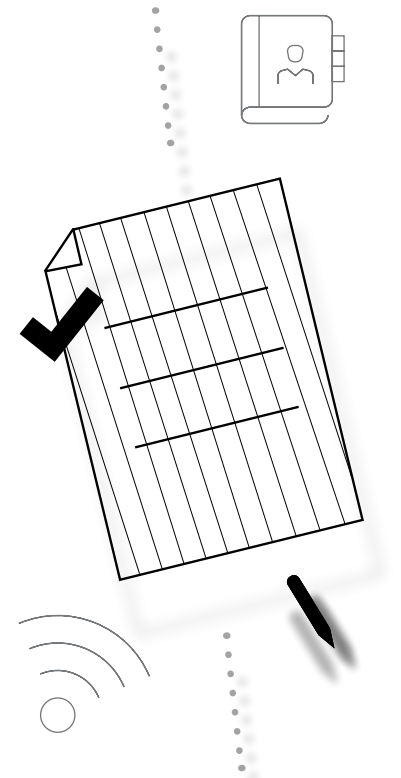
建立正式的治理体系本就对企业至关重要，疫情不过是将这一点摆在了亚太家族企业面前。但无论是何种契机，建立有效的治理体系将有助于亚太家族企业做好准备应对下一次危机（不论内部或外部），或助力下一代领导层的成功过渡。



**让所有利益相关方明白今非昔比。**向他们传递这样的信息——未来，将建立正式的治理模式以规范管理，而摒弃以往的非正式做法和冲突解决方式。此举将有助于建立财务信任。



**确保正式治理体系的各项流程公开透明，涵盖设计、执行到修订。**采取透明的行事方式将充分彰显企业的严肃态度，即使无法做到尽善尽美。在开展文化变革以推进数字化转型战略时，企业也应秉持公开透明的原则。如处理得当，企业不但可以进一步提升自身的数字化文化，同时也能增进利益相关方对企业的信任。



**建立正式的治理体系时，寻求所有利益相关方的意见，尤其是家族以外的员工。**包容感有助于建立情感信任。



**敢于适时调整治理体系，以顺应不断变化的需求。**



# 在后疫情时代续写繁荣

亚太地区的家族企业深谙构建互信、领航前行的重要意义，原因在于他们正是通过建立信任、坚守企业价值主张，而经受住了时间的考验，从而卓有成效地为利益相关方服务。

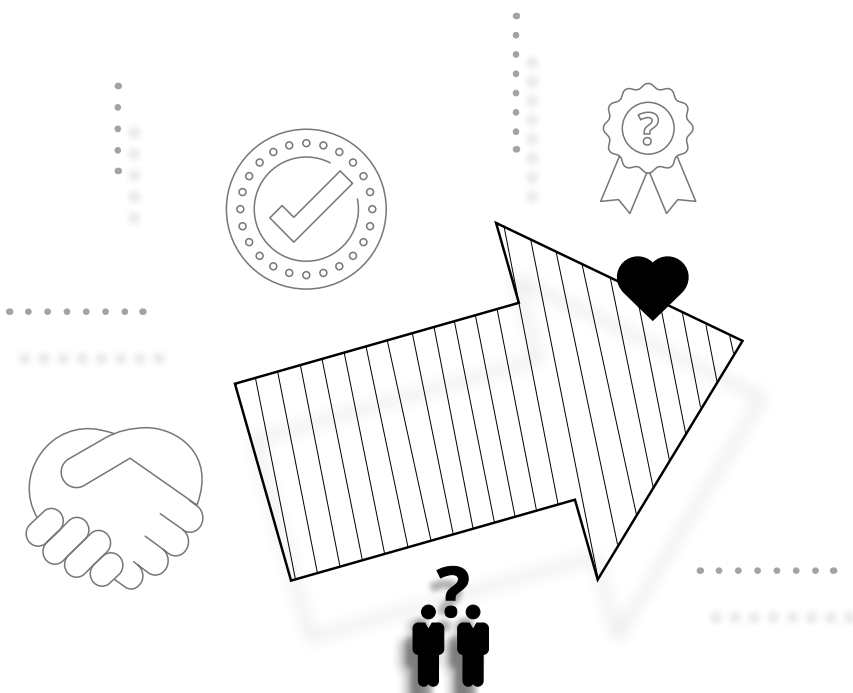
他们与客户、员工、供应商和社区建立了特殊的互信关系，并深知必须妥善维护这些关系以确保未来的成功和长期发展。

然而，当前的全球危机使企业明白，以往行之有效的做法如今已未必可行。过去的方法和观念正不断被当下前所未有、无法预测的环境所颠覆。深受客户、员工和其他利益相关方信任的家族企业，方能有效应对当前的未知挑战以及未来可能发生的颠覆变革。

对于亟待在当前环境下调整重心、重构互信的企业，首先应审视企业与利益相关方之间的信任度水平。为此，领导者可从以下问题着手：

1. 不同利益相关方（如客户、员工、供应商、社区和家族其他成员）对企业的信任程度如何？
2. 哪些利益相关方对企业信任程度最高，哪些最低？
3. 疫情给利益相关方对企业的信任程度带来了何种影响？

对于如何构建互信、领航前行，并没有统一的科学公式。企业要获取、维系并在必要时重构信任，必须坚定投入、有序行动。但对亚太家族企业而言，构建互信、领航前行已经与实现利润或其他业务目标一样，成为一项重要的战略要务。







## 尾注

01. [Source to come]
02. Anne-Catrin Glemser and Joachim Schwass, *Wise Family Business: Family Identity Steering Brand Success* (Camden: Palgrave Macmillan, 2016).
03. Sandra Sucher and Shalene Gupta, "The trust crisis," *Harvard Business Review*, July 23, 2019.
04. Jennifer Lee et al., *Embedding trust into COVID-19 recovery*, Deloitte Insights, April 23, 2020.
05. Ashley Reichheld et al., "Safety and cleanliness—make it or break it," *Deloitte Digital*, 2020.
06. *The Family 1000: Post the pandemic*, Credit Suisse Research Institute, September 2020.
07. UBS, "Global Family Office Report 2019," accessed October 7, 2020.
08. Annie Koh et al., "Riding on Asia's economic transformation," Singapore Management University and Business Families Institute, accessed October 7, 2020.
09. Eugene Klerk and Richard Kersley, "The Family 1000: Post the pandemic," Credit Suisse Research Institute, September 2, 2020.
10. Washington Post, "Why even Xi can't get funding to small firms in China," January 20, 2020; Jiang Xueqing, "Financing for small firms gets priority," *China Daily*, August 4, 2020; Su-Lin Tan, "Coronavirus: Can Asia's small businesses survive Covid-19?," *South China Morning Post*, April 25, 2020.
11. Christopher S. Tang and S. Alex Yang, "Financial supply chain in the Covid-19 pandemic: Fuel or wildfire?," *Forbes*, April 30, 2020.
12. John Kang and Ruby Leung, "Forbes Asia webinars: Accelerating disruption," *Forbes*, Jul 15, 2020.
13. Darren Gray, "Visy's \$1b glass deal delivers on Richard Pratt's 'aspiration,'" *Sydney Morning Herald*, July 16, 2020.
14. Ibid.
15. Tang and Yang, "Financial supply chain in the Covid-19 pandemic: Fuel or wildfire?."
16. Grace Chung, "Forbes Asia tracker: How the region's billionaires, tycoons and entrepreneurs are combating the coronavirus," *Forbes*, April 13, 2020.
17. Christopher Knaus, "Coronavirus tests sourced by Andrew Forrest 'allowing Victoria to tackle second wave,'" *Guardian*, August 20, 2020.
18. Annie Koh, "Why family firms will continue to propel Asia's growth," Duke Corporate Education, December 2017; UBS, "Global Family Office Report 2020," 2020.
19. UBS, "Global Family Office Report 2019," 2019.
20. Deloitte Private, "Private company issues and opportunities 2020," 2019.
21. Das Narayandas, Vinay Hebbar, and Liangliang Li, "Lessons from Chinese companies' response to Covid-19," *Harvard Business Review*, June 5, 2020.
22. Dr. Gerald C. Kane et al., *Coming of age digitally: Learning, leadership, and legacy*, Deloitte Insights, June 5, 2018.
23. Khalid Kark, Bill Briggs, and Atilla Terzioglu, *The future of work in technology*, Deloitte Insights, June 10, 2019.
24. Dr. Gerald C. Kane et al., *Accelerating digital innovation inside and out*, Deloitte Insights, June 4, 2019.
25. Stefania Palma, "Asia's next generation looks outside the family business," *Financial Times*, November 25, 2019.
26. Koh et al., "Riding on Asia's economic transformation."
27. Ibid; Deloitte, "Asian business families governance: Crossing the chasm for inter-generational change," 2015.
28. Francois Botha, "The Asian family succession challenge," *Forbes*, November 13, 2018; Jeremy Cheng, Paul Chung, and Chin Chin Koh, "Challenges that Asian families face in developing a full-service family office," *Family Firm Institute*, July 24, 2019.
29. International Finance Corporation, "Family business governance," October 2018.
30. Claudio Fernández-Aráoz, Sonny Iqbal and Jörg Ritter, "Why family firms in East Asia struggle with succession," *Harvard Business Review*, March 24, 2015.
31. Yujing Liu, "How China's capitalist entrepreneurial spirit arose from the ashes of revolution," *South China Morning Post*, November 18, 2018.
32. Cheng, Chung, and Koh, "Challenges that Asian families face in developing a full-service family office."

# 专业团队



**周锦昌 (作者)**  
德勤民营企业与私人客户服务  
全球家族企业服务领导人  
wilchou@deloitte.com.cn  
中国



**Mike Horne (作者)**  
德勤亚太民营企业与私人客户服务  
领导合伙人  
mhorne@deloitte.co.nz  
新西兰



**陈颖**  
家族企业咨询  
总监  
cynthichen@deloitte.com.cn  
中国



**Adrian Batty**  
家族企业服务领导人  
abatty@deloitte.com.au  
澳大利亚



**Peter Pagonis**  
家族企业咨询合伙人  
ppagonis@deloitte.com.au  
澳大利亚



**Phil Stevenson**  
德勤民营企业与私人客户服务  
合伙人  
pstevenson@deloitte.co.nz  
新西兰



**Joanne McCrae**  
德勤民营企业与私人客户服务  
合伙人  
jmccrae@deloitte.co.nz  
新西兰



**Richard Loi**  
德勤民营企业与私人客户服务领导人  
合伙人  
rloi@deloitte.com  
新加坡



**Shantini Ramachandra**  
德勤民营企业与私人客户服务税务与法律  
合伙人  
sramachandra@deloitte.com  
新加坡



**Michael Tabart**  
家族企业咨询领导人  
首席战略官  
michael.tabart@tohmatu.co.jp  
日本



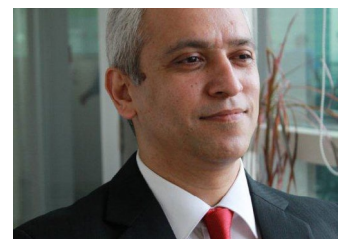
**Emi Kono**  
家族企业咨询  
合伙人  
emi.kono@tohmatu.co.jp  
日本



**廖哲莉**  
德勤民营企业与私人客户服务领导人  
合伙人  
cheliliaw@deloitte.com.tw  
中国台湾



**Yeon Joon Kim**  
德勤民营企业与私人客户服务  
合伙人  
yeonjookim@deloitte.com  
韩国



**Vijay Dhingra**  
家族企业服务领导人  
合伙人  
vdhingra@deloitte.com  
印度



# Deloitte.

## Private

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。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以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](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

### 关于德勤

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](http://www.deloitte.com/cn/about)，了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

### 关于德勤亚太

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。

### 关于德勤澳大利亚

德勤澳大利亚是德勤网络在澳大利亚的合伙制成员。作为澳大利亚领先专业服务机构，德勤澳大利亚及其附属机构透过全国约8,000名专业人士，为客户提供审计、税务、管理咨询和财务咨询服务。我们专注于价值创造和增长，并凭借创新人力资源项目成为最受欢迎雇主。我们致力于协助客户和员工迈向卓越。欲了解更多信息，请浏览我们的网站 [www2.deloitte.com/au/en.html](http://www2.deloitte.com/au/en.html)。

责任仅限于行业标准法律所限定的范围。

德勤亚太有限公司及德勤网络成员。

© 2020 Deloitte Touche Tohmatsu

MCBD\_Syd\_10/20\_578269654

CQ-0095C-20