

Julius Bär
瑞士寶盛

全球家族



特別報告



前言

作者：家族辦公室服務主管
Guy Simonius 先生

全球家族是一個相對較新的現象。當瑞士寶盛在130多年前成立並開始營運時，全球家族的概念尚未出現。自洲際航班普及後，全球化趨勢快速發展，加上許多國家允許自由的跨境旅行以及寬鬆的移民法，使許多家庭的足跡得以遍佈世界各地，讓他們能打造國際業務，並且過著與上一代大相逕庭的生活。

所有這些都帶來了無數的新機會。然而，正如我們在為不同的家族服務時所看到的真實情況一樣，它也同樣增加了家族事務的複雜性。

比如，在過去幾十年中，我們看到越來越多的家族分散在全球各地。事實上，在這個全球化公民的時代裡，家族可以自由地決定在多個地區生活、工作或學習。雖然這為他們提供了顯著的好處，但與此同時每個國家的法律和法規框架也變得越來越複雜，如果綜合所有不同的法規要求，這會令管理家族事務變得更困難。可能只要一個國家逾期停留一兩天，便會對一個家族產生無法預料的影響，而把財富跨境轉移給下一代更是如此。

如果一個家族的成員、利益和資產遍佈全球的話，當如新冠疫情般的突發事件和變動出現時，會給全球化的家族帶來前所未有的挑戰。您如何確保在旅行禁令實施的情況下仍能繼續運營您的國際業務？您如何保證身處在不同國家的親人能隨時獲得完善的照顧？在家族價值觀、投資觀和傳承規劃等方面存在巨大分歧的情況下，如何幫助不同世代找到共同點並讓他們保持良好的溝通關係？

這份《全球家族》特別報告旨在為您解答與您切實相關的問題。在本報告中，我們分析了塑造當今全球家族變革的驅動因素，探討跨越全球的三大家族如何應對這些挑戰，以及家族服務如家族治理方面，如何能在日趨複雜的環境中發揮重要作用。

作為一家創始於家族事業，同時為無數面臨各種挑戰的跨世代家族提供專業意見的公司，我們深知您的家族對您而言至關重要。希望您享受這份報告為您帶來的獨特見解。

從我們的家族故事開始，將成功延續到您的家族未來。



4
同一屋簷下

4
同一屋簷下
超高淨值家族的複雜世界

6
世界真細小
2020年瑞士寶盛家族晴雨表的調查結果

12
小薩瓦托·菲拉格慕
(SALVATORE FERRAGAMO JR.)
義大利時尚家族的後人回歸自然

22
建立在堅實的基礎上
快速發展的家族治理專業



26
RAVI PILLAI 博士



38
續航力



44
我們家族的經歷

26

Ravi Pillai 博士

RP 集團的董事長歡迎下一代加入家族企業

34

家族辦公室的擴張

家族辦公室的過去、現在和繁忙的未來

38

續航力

鄭志雯 (Sonia Cheng) 如何為接手家族的
酒店業務做好準備

44

我們家族的經歷

貝睿明 (Raymond J Baer) 講述歷久彌堅的
家族企業歷史

50

免責聲明

52

刊頭

同

經營一個超高淨值家族
是一個複雜的過程。
富裕家族具有複雜的
需求，從傳承規劃、
財富管理到房地產、
遷移到教育方面等等。

房地產

房地產投資佔超高淨值家族投資組合的四分之一，超高淨值人士在全球平均擁有3.63套房產。在中東和拉美，這一數字分別是4.63和4.71。由於受到新冠疫情的影響，鄉間別墅的價值在2020年第二季度激增。

遷移

36%的超高淨值人士已經擁有第二本護照，26%的超高淨值人士正在計劃永久移民，澳洲、加拿大、瑞士、阿聯酋和美國正迎來最大規模的財富湧入。

慈善

大約90%的高淨值家族都以某種形式參與慈善活動，富裕的捐贈者平均每年捐贈3萬美元。



屋簷下

管家服務

由於對超高淨值人士而言時間極其寶貴，造就了全球管家服務市場的蓬勃發展，2018年該市場的價值為5.376億美元。儘管提供的服務非常廣泛，但需求最旺盛的管家服務是房屋修繕和承包商、旅行和家政服務，以及禮品購買。

傳承

在未來25年中，預計僅在美國就有68萬億美元進行跨代的財產轉移，這是有史以來最大規模的財富轉移。這種轉移必然伴隨著一些問題，大約70%的超高淨值家族目前還沒有一個傳承規劃。

家族企業

家族企業在全球經濟中扮演非常重要的角色。2018年，排名前750個家族企業的總價值是9.1萬億美元。美國和德國是家族企業的中心；但亞洲，尤其是中國和香港，正在快速趕上。

超高淨值人士

全球大約有513,244名擁有資產金額至少3千萬美元的超高淨值人士，而需要家族辦公室為他們提供服務的超高淨值人士擁有的資產金額至少為15億美元。



世界

首個瑞士寶盛家族晴雨表 (Julius Baer Family Barometer) 顯示，全球家族需求的複雜性正在上升。我們將探討其原因和影響。

作者：Josie Cox



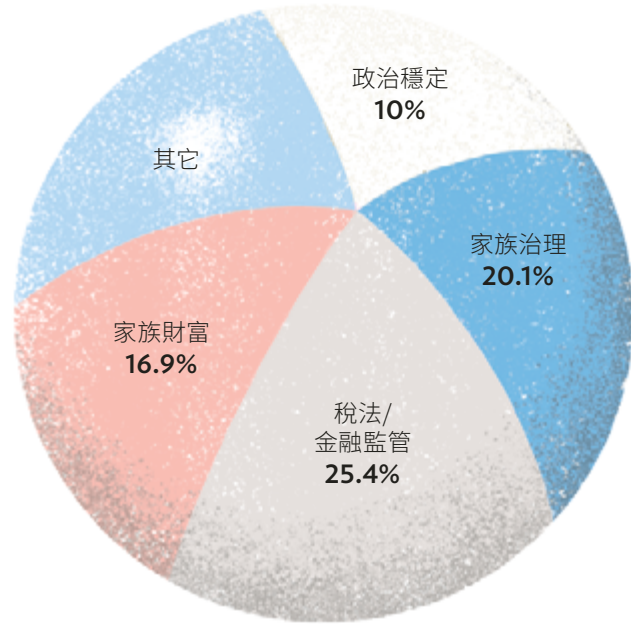
2020年超高淨值家族 內部討論的主題

世界貿易的起源可以追溯到公元前1世紀，當時來自中國的奢侈品，例如香料和絲綢，開始在世界另一端的羅馬出現。從那時起，商貿不再是一種只在本地才出現的活動。直到19世紀和20世紀，全球化才真正加速發展，並開始全面影響人類生活的各個範疇，從我們的工作和旅行方式到我們建立關係和溝通的形式。

雖然全球化創造了無限的選擇，但對於家族來說，這些優勢也伴隨著一系列複雜的問題和挑戰。在瑞士寶盛的《2020年家族晴雨表》調查中，90%的受訪客戶經理根據他們與富裕客戶的合作經驗，都表示贊同或非常贊同在過去十年中，管理家族事務日趨複雜。約80%的受訪人士表示，家族顧問的數量增加了，而且現在涵蓋的眾多領域是十年前沒有的。監管要求的變化被認為是最顯著的障礙，但家族治理也取得一個普遍的答案——對許多家族來說，家族治理這個概念也許既難界定，也難以應對。

根據英國特許治理協會 (UK's Chartered Governance Institute, 一個治理專業人員的會員機構)，治理指的是實體的運作方式和目的。它決定了誰有決策權，誰要負責任。治理應確保決策程序和控制措施到位，以使所有利益相關方的利益都能得到平衡和尊重。

但是，當治理的範疇涉及到家族時，要實現良好的治理可能會變得特別棘手，種種原因包括家族成員在地理上分散、傳承計劃模糊不清，或動機不同等等。在受訪的人士中，88%認為下一代要處理的問題將比今天家族所面對的更為廣泛，這凸顯了家族迫切地需要考慮應對方案，而且最好是在最嚴重的問題出現之前。

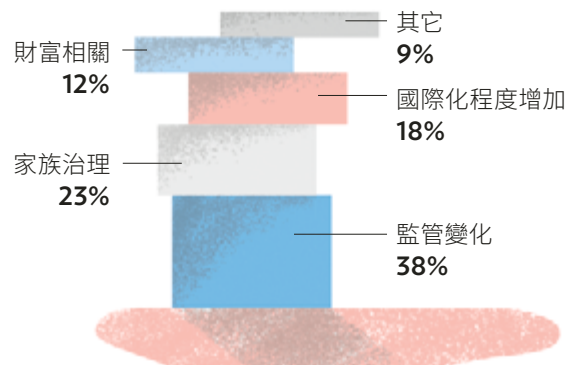


法規/稅務 — 是驅使家族需求變得複雜的關鍵因素，同時也被認為是超高淨值家族中最重要的討論話題

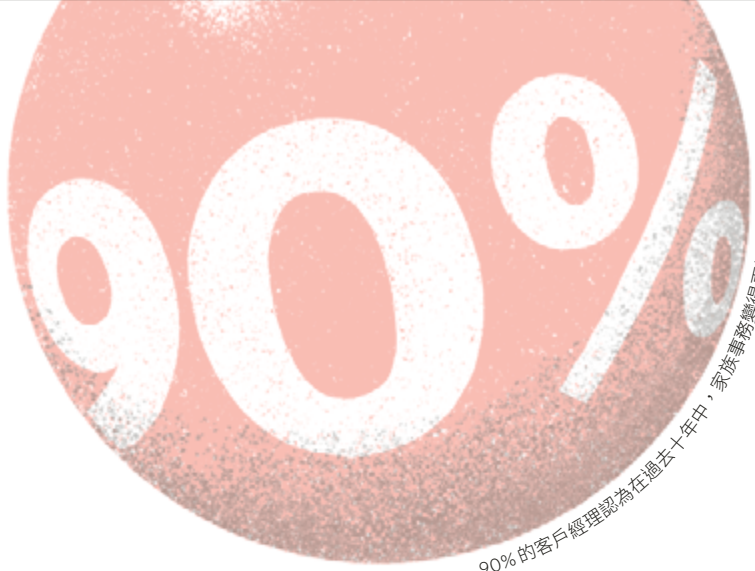
家族治理 — 客戶經理認為，與財富相關的因素比較，更為重要的討論話題是家族治理的挑戰

政治穩定 — 對比其他因素 (例如環境、安全、隱私或教育)，政治穩定被認為是與目前環境最相關的話題

複雜性驅動因素



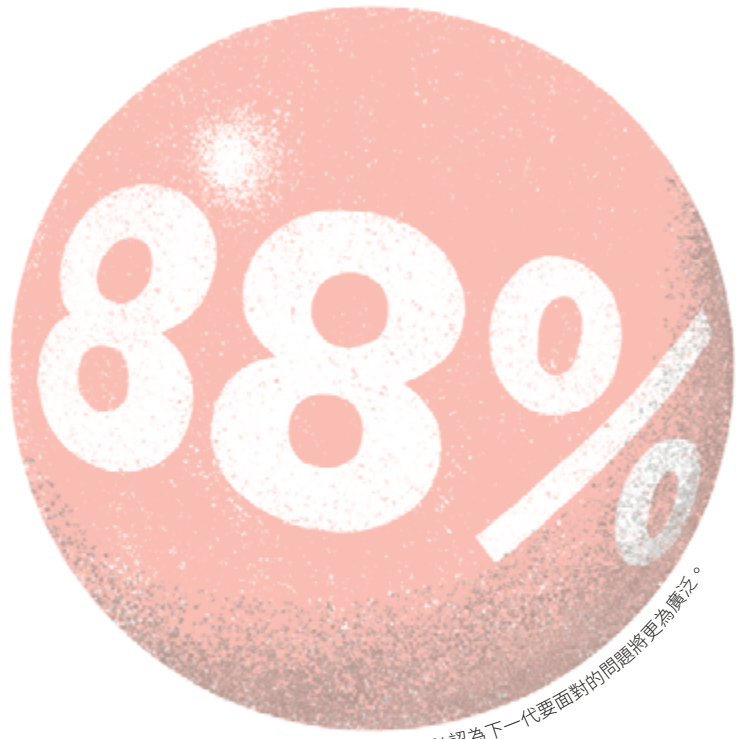
監管要求的變化被認為是導致複雜性的最重要因素。然而，41%的受訪客戶經理表示內部因素，例如家族治理或國際化程度提高是最重要的因素。



90%的客戶經理認為在過去十年中，家族事務變得更加複雜。



80%表示家族顧問的數量增加了。



88%認為下一代要面對的問題將更為廣泛。



資料來源：2020年瑞士寶盛家族晴雨表 (Julius Baer Family Barometer)

「家族除了變得越來越國際化， 隨著預期壽命在許多國家不斷提高 和家族模式的改變，家族也變得 越來越多代同堂。」

雖然某種形式的全球化已經存在了幾個世紀，但國際移民是在過去幾十年內才急劇增加的。根據總部位於美國華盛頓特區的皮尤研究中心 (Pew Research Center) 於2017年進行的研究顯示，約有4,400萬美國居民生活在國外，約為1960年的5倍。

如果讓全球移民的人士組成一個國家，那麼這個國家將成為世界上人口第五多的國家。雖然很多移民是因為戰爭、貧困或內亂而遷移，但皮尤研究中心發現，大多數移民人士都是受機會驅使：他們不是逃離自己的國家，而是奔赴可能提供更高收入、更有趣或更有意義生活的國家。

移民可以刺激經濟增長、鼓勵創新並帶來個人財富，但對於家族來說，移民不可避免地會導致複雜性。

分散的家族

雖然世界貿易組織和國際貨幣基金組織這樣的實體已經成為管理和控制國際貿易和資本流動的重要和強大機構，但遍佈全球的家族往往需要面對與政策和法規相關的問題。更為根本的是，鑒於各個家族成員分散在世界各地，因此會很快導致優先事項和價值觀的錯位。不同的家族分支可能會形成各自的理想和傳統，導致溝通甚至關係破裂，這反過來會使管理財富或其它方面的事務複雜化。

雖然每個家族都是獨特的，但瞭解全球化所帶來的問題的性質也許能提供最有效的解決方法。無論一個家族的規模有多大、多元化程度如何、分佈有多廣，都不應低估保持緊密聯繫的價值。全面和及時地瞭解不同司法管轄區的規則和條例，以及這些規則和條例如何影響家族和業務是至關重要的。

家族除了變得越來越國際化，隨著預期壽命在許多國家不斷提高和家族模式的改變，家族也變得越來越多代同堂。最重要的是，人們要瞭解這些變化的影響。據歐盟統計局估計，2017年歐盟的出生時預期壽命為80.9歲，而1960年只有69歲。不同的世代會有不同的互動方式，有些會維護傳統，有些會引入新的習俗。這些都會影響家族的運作方式以及業務經營模式。

世界各地的出生率可能正在下降，但這並不意味著家族一定會變得更加簡單。歐盟的結婚率在下降，離婚率在上升，但婚姻這種承諾不再決定家庭單位的構成。法律上承認的婚姻替代形式，如伴侶關係，已變得更加普遍，而各國的立法也已作出調整，賦予未婚雙方更多的權利。

所有這些趨勢都會影響到全球家族在未來幾年的演變和發展。要鞏固各種偏好和價值觀，往往需要跨越不同的大陸和時區，在很大程度上依賴於強而有力的溝通、寬容和同理心。全球化將繼續為全球家族帶來考驗。

新冠肺炎的挑戰

正如穩定的人口和社會趨勢對全球家族會形成挑戰一樣，完全出乎意料的事件也是如此，也許沒有任何事件能超越2020年的新冠病毒爆發了。當世界各國被迫進入封鎖狀態時，家族不僅要接受保持社交距離的新現實，還要面對全球旅行的大規模取消、國際貿易的大幅縮減以及其它商業活動的終止。

雖然新冠肺炎疫情使人們重新認識到我們的世界是緊密相連的，但長遠來看，它不太可能使全球化的步伐放慢。全球化的力量沒有受損，實際上，全球化可能會變得更加複雜。家族將不得不繼續適應涉及政治和文化，以至社會和經濟的變化。

隨著我們進入下一個十年，我們需要適應新的現實。全球家族所面對的問題不可能變得簡單，無論是關於處理財富和業務決策的流程，或是達到保持真正的聯繫方面。然而，當我們能意識到過去的阻力，並瞭解現有的障礙，就有可能預測到將來或會面臨的不同情況。

全球化總是會帶來機遇和挫折。對於一個家族來說，生活的藝術在於能夠迅速克服困難，同時在未來幾年內獲得機遇帶來的好處。這當然不容易，但我們大多會同意家族事務從來都不是一件容易管理的事情。

「長遠來看， 新冠肺炎疫情 不太可能使全球化 的步伐放慢。」

應對突如其來的健康危機是對國際家庭的考驗，其中一些家庭因旅行禁令而被迫分離，而另一些家庭則被限制呆在同一地點，這也許是多年來的第一次。

和國際上的政府和企業一樣，家族也不得不進行試驗。面對不能自由行動的情況，許多人變得更加習慣於依靠技術來溝通和做生意。有些人可能利用這場危機來反思和重新評估他們的理想、承諾和目標。對另一些人來說，健康危機所造成的經濟後果除了可能導致家族在解決內部的財務問題時需要採取全新的方法之外，還會促使家族更積極地思考傳承規劃問題。

小薩瓦托·

SALVA

TORE

菲拉格慕

FERRA

GAMO JR

在人生初期涉足金融和商業領域後，這位義大利知名時尚家族的接班人最終回歸自然，引領了家族在義大利托斯卡納的博洛酒莊 (Il Borro) 的重大革新。

我與我的祖父薩瓦托·菲拉格慕 (Salvatore Ferragamo) 同名，他是這家總部設在佛羅倫薩的時尚公司的創始人。能與我的祖父同名我感到非常驕傲，但它同樣帶來了許多挑戰性，因為伴隨這個名字的是很高的期望。我在從事博洛酒莊 (Il Borro) 事業的時候，總是嘗試銘記他在製鞋過程中投入的創造力和智慧，因為我堅信沒有專注、熱情和堅持，即使每個人都知道你的名字並且對你感到好奇，大門也不會因此為您而開。這是我的父親每天對我的教誨：他永遠是我的榜樣。

佔地2700英畝的博洛酒莊位於托斯卡納的中心。我小的時候，家人總是與我在此避暑。「博洛」這個名字在托斯卡納方言中是峽谷或山峽的意思，最初是指為了保衛具有戰略地位的兩條羅馬重要道路基奧賈 (Clodia) 和卡西亞 (Cassia) 的交叉區域而修建的堡壘。

這個堡壘的第一份書面記錄可以追溯至1254年，但直到16世紀，在軍事家和政治家亞曆山德羅·博洛 (Alessandro del Borro，博洛酒莊真正的「父親」) 的資助下，這個堡壘才經歷了第一次改造和擴展，呈現出今天博洛酒莊的雛形。酒莊精彩紛呈的貴族史也從此開始，之後歐洲的很多王室貴族也紛紛到來，包括佛羅倫薩的美第奇家族 (Medici Tornaquini)、米蘭的托里阿尼家族 (Torriani)、霍恩洛厄-瓦爾登堡 (Hohenlohe Waldenburg) 王子，以及最後1904年的薩伏依 (Savoy) 王朝。1950年代中期，博洛酒莊傳給了薩伏依·奧斯塔家族的阿默迪奧公爵 (Duke Amedeo of Savoy-Aosta)，之後他出售酒莊，於1993年，我的父親費盧西奧 (Ferruccio) 決定購買這個莊園。

修復社區

那時的莊園與現在的樣子大相逕庭：長年失修，破敗不堪，土地被嚴重侵蝕，基礎設施極其匱乏，屋頂漏水非常嚴重。我的父親買到這個莊園後，我就馬上和他一起修復這個中世紀的村莊，並幫助發展葡萄酒業務，現在我是葡萄酒業務的首席執行官。

在我加入博洛酒莊之前，我曾在佛羅倫薩的畢馬威 (KPMG Peat Marwick) 國際部工作，負責畢馬威審計、財務和諮詢部門的國內和國際業務。自1990年以來，我在薩瓦托·菲拉格慕 (Salvatore Ferragamo SpA) 公司的市場和生產部門實習，制定公司在義大利和法國市場的營銷戰略。

然後我決定進一步深造，並獲得紐約大學史登商學院的工商管理 (New York University's Stern School of Business) 碩士學位，主修金融和國際商務科目。所有這些經驗給我提供了各種不同的技能，在我打造博洛酒莊未來的過程中發揮了極其重要的作用。

我和我父親決定對莊園做的第一件事就是保留葡萄園並發展葡萄酒業務。我們投資了一個當時還未完全發揮其潛力的地區。我對托斯卡納鄉村和優質葡萄酒的熱愛，推動著我一步步地把博洛酒莊打造成它今天的模樣。我的叔叔馬西莫 (Massimo) 在蒙塔奇諾鎮擁有一家久負盛名的釀酒廠和莊園，有時我們會一邊談論我們的家族和生意，一邊品著我們兩個酒莊出產的葡萄酒。

「我們投資了一個當時還未完全發揮其潛力的地區。我對托斯卡納鄉村和優質葡萄酒的熱愛推動著我一步步地把博洛酒莊打造成它今天的模樣。」



自1993年起，小薩瓦托·菲拉格慕(博洛酒莊的首席執行官)與他的父親費盧西奧(Ferruccio)就成為這個托斯卡納地區歷史悠久的莊園和釀酒廠－博洛酒莊的管理人。



佔地2700英畝的莊園中心的中世紀小村莊的鳥瞰圖



維托莉婭·菲拉格慕 (Vittoria Ferragamo) ，她負責博洛酒莊的有機葡萄園和特殊項目 Orto del Borro 。



一瓶博洛酒莊出品的旗艦有機葡萄酒





費盧西奧·菲拉格慕 (Ferruccio Ferragamo) 的大家族照片攝於2016年。小薩瓦托·菲拉格慕 (左三)、維維婭·菲拉格慕 (Vivia Ferragamo, 壁爐前左中) 和費盧西奧·菲拉格慕 (壁爐前右中)。費盧西奧的大女兒維維婭負責策劃酒莊的概念店 Boutique del Borro。



小薩瓦托、維托莉婭 (Vittoria) 和費盧西奧·菲拉格慕在博洛酒莊歷史悠久的酒窖裡。

成功源於信念

對我而言，博洛酒莊遠不僅是一個家族企業：它標誌著一個延續了27年的信念。這也是為什麼我們至今仍然深愛著這個莊園，甚至為它的未來發展投入了更多的精力、熱情和時間。我與我的父親和妹妹維托莉婭一直緊密合作。我很幸運能與他們兩人保持良好的關係，為此我要感謝我的祖母旺達 (Wanda)，因為她從我們兒時起就付出巨大努力建立強大的家族紐帶。很不幸的是，她兩年去世了。我非常想念她的睿智風華。

我現在仍然向我的子女灌輸我的祖母和父母秉持的價值觀，我真心希望他們在未來能把這些價值觀傳承給他們自己的孩子。我期盼我的子女可以把他們對這個地方的熱愛轉化成他們未來的工作，可是博洛酒莊還沒有像時尚公司一樣的家族治理架構。因此，我們正在為家族的後代考慮相關的安排。

回饋的承諾

有兩大因素推動著我和我的家族從事這項事業：對大自然的尊重，以及我們為了實現商業目標從這個地球上提取了許多資源，因此我們必須作出回饋。我們的承諾切實可行 — 除了善用土地以外還將之應用在博洛酒莊的各個層面上。我們的生態農業和可持續發展原則明確地體現在酒莊的許多項目之中：太陽能、電動汽車和太陽能電池板都最大程度地減少了我們對環境的影響。博洛酒莊的碳足跡因此能保持為負，而我們的下一代將能從中受益。

我們總會對更廣泛的社區和子孫後代產生的影響進行反覆權衡，然後才作出關於我們的企業和酒莊的決定。我們與地球的聯繫非常直接，是一種給予和接受的關係，並體現在酒莊業務的各個層面上。始於1993年的整個修復項目的核心就是使這個莊園重生，並把它的傳統和歷史保留給我們的下一代。公司無疑可以保障我的子女以及他們的後代可以擁有新和多樣化的就業機會，但酒莊同時也僱用了瓦爾達諾地區的許多本地人，為整個地區營造了一個良性的經濟圈。

最重要的是，我們對這片土地的熱愛代表著一份尊重：博洛酒莊的所有活動都以實現可持續性發展和尊重生命與環境為目標。我們是釀酒人，也是地球人，我們重視可持續性的農業並希望通過在今天和未來的幾個世紀中的卓越表現來保護環境。

「有兩大因素推動著我和我的家族從事這項事業：對大自然的尊重，以及我們為了實現商業目標而從這個地球上提取了許多資源，因此我們必須作出回饋。」

建立在堅實的

家族治理是一個重要且快速發展的專業，在管理高淨值和超高淨值家族的財富和利益上提供幫助和指導，更有助於確保世代之間的平穩過渡。

作者：John Franklin



家族會議
所有家族成員聚首一堂討論
家族業務事宜。

基礎上

家族委員會
從家族成員選出3至5人，
組成決策委員會。



富裕的家族一直存在，但環繞他們的環境在過去幾十年中有著顯著的變化。到了現在，家族財富和生意顯然不一定要傳給長子，但對於前幾代人來說卻並非如此。這種社會觀念的變遷，尤其是在西方，給那些尋求保存家族財富、利益以及業務的跨世代國際家族增添了一層新的複雜性。

航空運輸行動小組(ATAG)律師團隊合夥人、家族治理專家Nicole Conrad教授比大多數人更瞭解這一點。「今天的年輕一代不再感到對於家族企業或家族資產管理負有任何義務。」她說。「在過去，控制權總是交給長子，這點毋庸置疑。今天，年輕一代參與討論。他們大多數受過良好的教育，對生活充滿激情並擁有自己的興趣。他們想要走自己的路，創建他們自己的家庭。」

眾所周知，家族企業很少能傳承到第三代：普華永道最近的一項調查顯示這一比例僅為12%。在第一代，所有權和公司管理權掌握在創始人手中。如果企業發展成功，公司會僱用銀行家、律師和稅務諮詢師。到了第二代時通常已經有了雙重領導，開始出現責任分工和處理不同意見的組織結構。到了第三代，事情則變得更加複雜。

「第二代和第三代成長的時代不同，這一點有其優勢也有其劣勢。」Conrad教授說。「家族內的情感紐帶比較以往薄弱，而人們的行為則更加專業。他們與家族企業的關係更像是股東與上市公司。」因此，這一代人會更關注普遍被認為具爭議的事情：例如參與權、股息支付和公司文件的修訂。

家族政策與約章

被所有家族成員一致認可的家族治理的基礎。這是一份旨在制定家族事務安排、傳承規劃和衝突解決等規則的戰略性文件，以及是資產管理和家族價值觀的指南。

這正是家族治理發揮作用的時候。這門在過去幾十年快速發展的專業，可以幫助家族制訂傳承規劃。「最能表達家族治理的意義是其目的：長期強化和鞏固一個家族，只要涉及家族業務，就要與公司保持一致。」Conrad教授解釋說。一個家族嘗試把企業從上一代交給下一代時出現的困難可以通過不同方法緩解。這些方法包括家族會議、培訓和教育計劃，以及衝突解決機制等。「儘管研究結果顯示這些因素不會對企業表現產生直接的影響，但具有良好凝聚力和改變意願的家族比一般的家族更成功。」



家族委員會

家族委員會的例子包括：管理資產的投資委員會；非營利委員會；新一代委員會（家族成員的教育和培訓）；人力開發委員會（讓家族成員進入公司工作）。

更重要的是所謂的公平程序，這也是家族治理的磐石，包括創建一套公平、透明和可驗證同時針對所有家族成員和股東的規則，讓他們能進入家族企業。這可輔以家族約章，從而定下其他家族成員在家族企業中工作的條件，確定恰當的繼任者條件，並保障下一代的未來。它還有助於減低人際關係干預企業決策的風險，確保家族成員之間的一致性。在面臨顯著的利益分歧和出現潛在衝突可能性大的家族中，這一點非常關鍵，因為糾紛往往會對延續公司的未來發展造成巨大的傷害。

然而，家族治理並不僅僅關乎企業本身。影響著家族企業傳承方式轉變的社會變革因素，也同樣改變了保存和轉移家族財富的方式。富裕家族中的年輕世代成長在一個更加開放的社會，加上教育、獨立和女性賦權改變了他們對家族財產的考慮和使用方式。這不僅對維持特定的家族價值觀形成挑戰，同時也意味著在一個超級個體化世界中的標準家族生活「藍圖」不復存在。因此，家族治理對於富裕家族的重要性與日俱增。

家族治理可以提供一個平臺，讓家族成員之間可以討論不同觀點，以及在任何潛在的衝突出現之前緩和矛盾。它幾乎可以應用於每一種情況，並在如結婚、離婚和死亡等任何家族狀況出現變化時幫助家族保存財富。

「家族治理在涉及跨世代資產保存的問題上非常有價值」Conrad教授說。例如一個沒有明確繼承人的父系家族或母系家族出售他們的企業。他們持有大量現金，可能還有多樣化的資產組合，如果管理得當的話，可以給未來幾代的家族成員提供足夠的收入。「在這種背景下，可以考慮成立一個家族辦公室，或者建立家族基金，兩者都是家族治理項下的定制化工具。」

沒有兩個家族是完全相同的，因此他們管理公司或財富的方法也不盡相同。一個於亞洲歷史悠久的富裕家族和一個歐洲的新貴家族有非常不同的需求，因此治理的每個方面都必須根據個別的條件量身定制。在德國和瑞士等國家，家族治理作為一門專業已經非常成熟，許多全球化家族都以這些國家為榜樣，學習如何為未來幾代人守護他們的企業和財富。然而，對於一個柏林或蘇黎世的家族有效的方法不一定適用於一個北京的家族。「你不能把歐洲的家族治理方法剪切粘貼到亞洲或中東」Conrad教授說。「你必須考慮具體的家族和社會的運行方式，從而開發出一些適合它們的特定工具。」

在過去，財富可能由一位企業家在一個國家創立，然後傳給男性繼承人，並期望家族企業代代相傳。然而，今天財富全球化的屬性意味著富裕家族的要求和考量比之前廣泛和複雜得多。通過使用家族治理這門專業，可以在經濟繁榮、不景氣、不確定和革新等時期幫助家族可以安全和平穩地保存財富，不僅讓家族成員受益，還可以造福整個社會。

單一家族/多個家族/虛擬的家族辦公室

建立一個單一家族辦公室對於一個擁有高度多樣化的資產組合，需要積極專業管理的家族非常有用。對於規模較小的或資產組合較單一的家族，多個家族的或虛擬的家族辦公室則是一個好的選擇。此外，通過這種方式，家族可以找到並管理可以支持他們的相關專家。



“「當看到你
所愛的人參與
你創立的使命，
這是一件讓人
感到非常自豪和
愉悅的事情。」

RP集團董事長Ravi Pillai 博士

採訪人：
Emily Rookwood



Ravi Pillai 博士於1979年
移居沙特阿拉伯，
從那時起建立了一個
成功的建築帝國。

RP集團董事長 Ravi Pillai 博士在過去42年中建立起他的建築產業。現在他很高興看到下一代在公司的進一步發展中發揮積極的作用。

從個人和公司兩方面看來，您是如何取得今天的成就？

我出生在一個農民家庭，成長於印度喀拉拉邦沿海城市科拉姆下面的一個小村莊。我一直很癡迷於能做些自己的事情：一個公司或企業。我在十幾歲的時候便已成立了一家小公司。當我畢業後在一些有經驗的工程師的幫助下成立了一家規模不大的公司時，這種企業家特質就派上了用場。儘管我們在建築行業沒有任何背景，但我的公司還是比較成功，與印度南部的一些最大的公司合作，比如FACT和科欽煉油廠。然而，不可預見的挑戰扼殺了這個機會，於是我把目光轉向未知的領域。

我於1978年移居沙特阿拉伯，當時正是以石油為主導的經濟繁榮初期，油價僅為每桶10美元，這一個地區充滿了機會。我在那一年成立了RP集團時，集團只有150名員工。在當時，印度人贏得大的項目是很少見的，對於一個新公司來說更是如此。但是，在我們堅持不懈地努力工作和上帝的恩典下，我們的業務不斷擴大，並成為中東最大的僱主之一。當我回首走過的歷程，那是一段宏大、難忘、令人有成就感但仍在不斷前

進的歷程。與此同時，我有一個很長的致謝名單。因為我很幸運可以得到才華洋溢及敬業的員工、出色的業務合作夥伴、長久信任我們的客戶、符合我們嚴謹的質量要求和安全標準的供應商、以商業為主軸政策的政府、幫助我們擴展業務的銀行家的支持，讓一切變得有可能；而這個合作名單將會一直延續下去。

但是，如果讓我選擇最需要感謝的人，那肯定是我的家人。他們一直堅定與我攜手並肩，在艱難的時候更是如此。我很幸運我的生命中有他們的存在，尤其是我的太太 Geetha，她是我真正的力量源泉。我的兒子 Ganesh、女兒 Arathi 博士和女婿 Aditya 博士也一直是支持我所有努力的強大支柱。

隨著您個人和家族的利益遍及全球多個國家，您的家族已經真正走向全球化。作為一個全球化的家族對您意味著什麼？

需求、志向、動機和不安全感等基本人性在全球都是相似的，而某些特性則是每個地區和國家特有的。正是每個地方的獨特性使這個世界變得如此豐富多彩。

作為一個全球化家族意味著把每個地區的最佳優勢進行整合，取長補短。我出生並成長於印度，但過去四十年裡的大部分時間我是在海灣地區度過的，我們的商業利益跨越了這兩個區域。作為一個全球化家族意味著適應每個地區和國家的當地風俗和文化。最重要的是，必須遵守每個司法管轄區的規章制度。

您是如何應對在多個不同國家生活和工作的複雜性的？您是否注意到最近幾年跨境經營出現了變化？如果有的話，又是怎樣的變化？

也許是依靠我過去四十年作為在多個國家擁有商業利益和個人情感牽掛的全球公民的經驗，但我發現不同國家之間有許多「多樣性統一」。作為一名狂熱的商務旅行者，無論我走到哪裡，我都能看到當地政府努力地簡化經商程序、盡力吸引資本和人才，致力於投資基礎設施和科技。在每個國家，我都能看到希望進行國際擴張的企業。我與不同國籍的人士會面，他們所有人都想在職業生涯中的取得進展並提高他們的生活水平。我不認為我是唯一一個渴望把每個國家的人才優勢和特質整合在一起，取長補短的人。

跨境經營一直在不斷進化。四十年前，當我決定成為一名全球公民時，護照通常需要幾個月才能辦好，航班有時每隔幾天才有一班，而現在每幾個小時就有一班航班。由於科技的進步，國際邊界現在已經變得模糊，至少在世界的部分地區如此。當然移民、海關和與商業相關的規則依然存在，但如果你注意到近年來空中交通和旅遊業的快速發展，共同的商業利益和跨地區投資，以及強化的地緣政治關係，你就會感到印度和海灣國家日趨同化。

話雖如此，我們目前正在看到一種背離全球化的趨勢，因此我們還將繼續等待，看看它對我們生活會產生什麼樣的影響。

「無論我走到
哪裡，我都能
看到當地政府
努力地簡化經商
程序、盡力
吸引資本
和人才。」

您的子女已經加入了您的企業。讓RP集團成為一個家族企業是您一直以來的目標嗎？您認為您的子女為公司帶來了什麼經驗和視角？

我的兩名子女都加入了公司，但他們並沒有坐享其成，不勞而獲。Ganesh和Arathi博士都已在各自的領域獲得了知名大學的專業學位，擁有在集團公司之外的工作經驗。雖然他們是我的親生子女，但我的公司RP集團對我來說絲毫不亞於我的家人，我為公司的業務發展傾注了畢生的精力。當看到你所愛的人參與你創立的使命並增強你改變世界的決心，這是一件讓人感到非常自豪和愉悅的事情。在我們而言，能成功做到這一點全因他們在家族企業之外的領域證明了自己的實力，而且他們對公司的熱忱和嚴謹態度絕對不比低。

與我的孩子共事有許多好處。他們擁有不同程度的國際經驗且受過良好的教育，因此公司可以從他們不同的觀點和新鮮的思維方式中受益。他們秉持與我一致的核心道德觀念，而且做事投入和專注。這使我確信他們可以將RP集團提升到一個新的水平。另外一個好處是我們可以有更多的時間相處。





Pillai 博士和他的家人在印度喀拉拉邦慶祝喬遷之喜

新冠疫情是否改變了您對在全球領域工作和生活方式的思考？

我上一次面對類似的挑戰，尤其是在旅行限制方面，可能是在1990年代的海灣戰爭時期。我經常打趣地說：「我真正的家在天上，因為我總是在旅行。」因此你可以想像，這種時刻對於我以及大多數全球化家族來說有多麼嚴峻。常規的全球商業文化需要頻繁的商務旅行和人際互動，當前這種方式無疑會被束之高閣。我們正在努力適應這一新的商業氛圍。

對於我和我的家人而言，健康專家提醒那些年過60歲的人不要旅行或冒感染的風險。因此，視頻會議已經成為日常生活中不可或缺的一部分。借助科技的幫助，我們在很大程度上可以彌補因缺少面對面的會議和拜訪而造成的不足。

自新冠疫情爆發以來，我最大的關注點是員工的健康、安全和福祉。我們正在竭盡所能地確保我的員工能夠得到妥善的照顧：從保證盡可能安全的工作環境，到給他們提供充足的醫療支持、病床和國際包機，讓他們可以安全地回到家人身邊。



Pillai 博士和他的兒子 Ganesh Pillai

您為喀拉拉邦做了很多事情。您能否與我們分享您做慈善的方式？

每當我被問到這個問題，我都會感到兩難。我曾經認為，你的左手不應知道你的右手所做的任何慈善。然而，近年來的一些原因使我遠離了這一信念。首先是透明度的問題。當我們對所做的工作持一種開放的態度時，它會給這些活動帶來透明度，當所涉及的規模越大時，這一點尤其重要。另一個好處是，宣傳慈善事業可以激勵其他人參與類似的甚至更大規模的慈善事業。也許最重要的原因是那些需要幫助的人會知道哪裡有慈善活動，他們在哪裡可以獲得幫助。

回饋他人對我是一件非常重要的事。我出身貧寒，信念簡單。對我而言，回饋社會的想法其實是當你有一個大蛋糕時，你該怎麼做的問題。如果你想吃掉整個蛋糕，你可能會享受前幾口，但最終你會感到肚子疼。如果你與他人分享蛋糕，更多的人將享受同一塊蛋糕，而你也會因為充分地利用了這塊蛋糕而獲得真正的滿足感。

我相信「宇宙萬有是一家」(Vasudhaiva Kutumbakam)的印度哲學。我們做每件事時都要考慮我們如何能使我們的家族變得更好。我認為每個人都應該回饋社會，尤其是那些擁有更多資源的人。成功的個人和家族應承擔更重大的責任。

「我的子女在不同的領域證明了自己的實力，而且他們對公司的熱忱和嚴謹態度絕對不比我低。」

RP集團的發展歷史

RP集團成立於1978年，當時只有150名員工。

在贏得了多個海灣地區的基礎設施和國防相關的建築合同(包括建造利雅德機場皇家航站樓的項目)後，RP集團的員工人數增長到5,000名。

當石油價格上漲至每桶25美元時，RP集團擴展到其他領域，例如包括石油、天然氣和石化項目在內的工業外包行業。

今天，RP集團的總部設在巴林的麥納麥，它的項目遍及中東和印度。集團現在有10萬多名員工，是該地區最大的僱主之一。

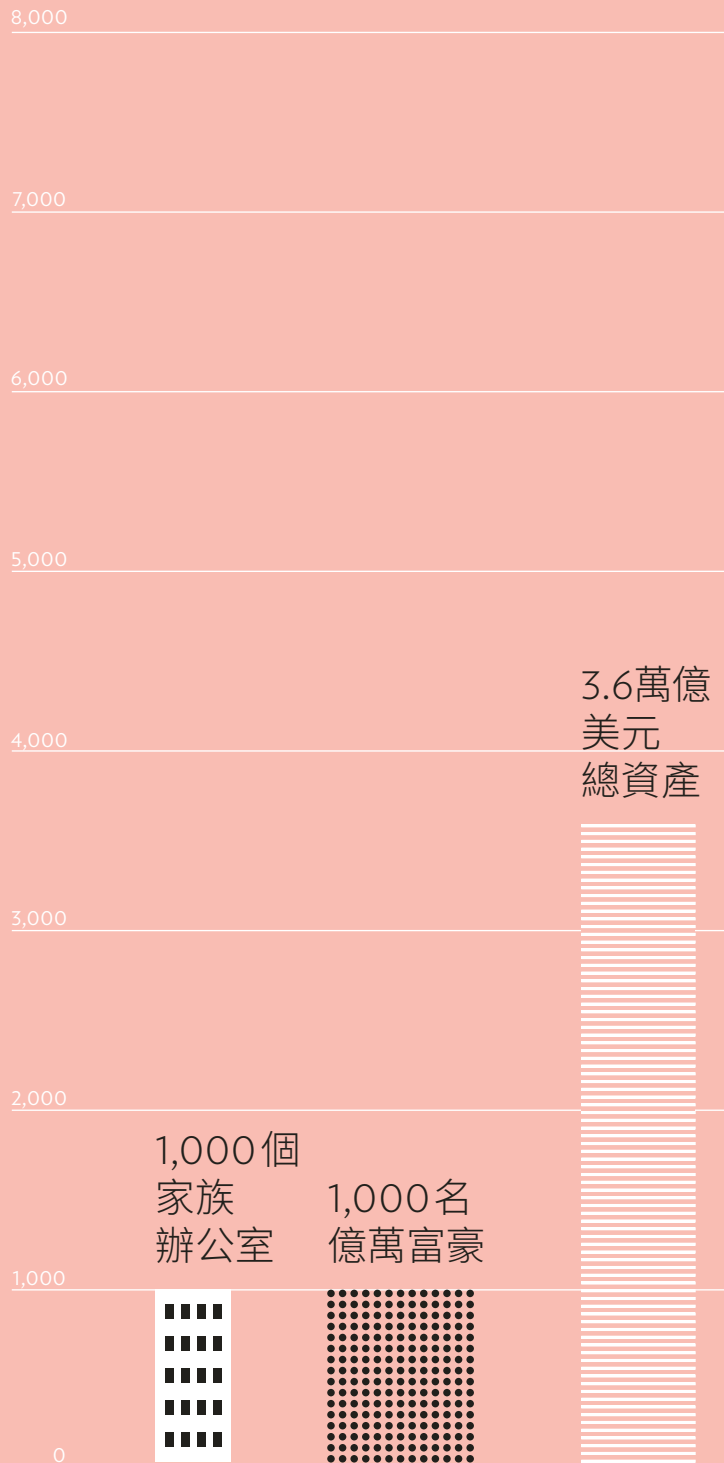
家族辦公室的擴張

作者：Richard Fernsby

家族辦公室已經存在了幾個世紀，但近年來億萬富翁數量的快速增長，使得家族辦公室比以往任何時候都更受富豪家庭的青睞。

家族辦公室的概念有著令人驚訝的悠久歷史。雖然這個名稱只是在20世紀初才流行起來，當時出現了美國的洛克菲勒 (Rockefellers) 和摩根 (Morgans) 等富豪家族，但根據《安永家族辦公室指南》(EY Family Office Guide)，「家族辦公室【作為一個概念】起源於六世紀，當時國王的管家負責管理皇家財富」。有些人甚至認為，其根源可以追溯到古羅馬，當時的皇帝奧古斯都·凱撒 (Augustus Caesar) 被廣泛認為是歷史上最富有的人物之一，他的元老院就所有事務 (包括財務或其它方面) 向他提供建議。

顧問在指導和支持富豪家庭和個人方面一直發揮著重要作用。11世紀，里士滿勳爵 Alan Rufus 和薩里伯爵 William de Warenne 曾為征服者威廉 (威廉一世, William the Conqueror) 提供國家事務方面的建議。Matthäus Schwarz 是16世紀歐洲最著名的商人 Jakob Fugger 的得力助手，也是僅有的幾個被 Jakob 信任的人之一。



他幫助Jakob管理相當於今天近4千億美元的財富(據猜測)。隨著責任範圍的擴大,像這樣的顧問有必要僱用其他人來幫助管理他們的事務。「Majordomo」一詞源自中世紀的拉丁語,意思是「一家之主」。這個稱號被賦予了這些顧問團隊的主管。他們管理著個人的財產、生意、資產和生活方式,實際上成為了現代意義上的家族辦公室。

我們今天所熟知的家族辦公室起源於19世紀中期,當時金融家和藝術品收藏家約翰·皮爾彭特·摩根家族(JP Morgan)成立了摩根財團(House of Morgan)來管理他們的財富。1882年,石油大亨洛克菲勒家族緊隨其後,推出了自己的家族辦公室。這些都是現代嵌入式家族辦公室只為一個家族服務的典型案例,在富豪家族日益增多的今天,這種模式越來越少見。金融服務公司布朗兄弟哈里曼(Brown Brothers Harriman)認為,起碼擁有約1億美元的資產才值得設立家族辦公室。在《2019年全球家族辦公室報告》中,康頓財富(Campden Wealth)對全球360個家族辦公室進行了調查,研究顯示他們平均管理著9.17億美元的資產。

對於資產較少但仍想從家族辦公室的結構和專業知識中獲益的家庭來說,多家族辦公室,即同時管理多個家族資產的外部公司,應運而生。隨著數字化程度的提高,最近又出現了虛擬家族辦公室。如今,越來越多的金融機構提供家族辦公室和虛擬家族辦公室服務。這些服務正在迅速普及,並提供了比傳統形式更靈活的混合管理方案。

這些變化正在重寫家族辦公室的定義。如今,家族辦公室普遍提供的服務遠遠超出了財富管理。顯而易見的例子是慈善捐贈和相關的行政事務,通常它們還會涉及家族企業和投資方面的治理和關係。家族辦公室還可以為家庭提供專門的禮賓服務,從商務旅行到假期日程和子女上學等一切事情的安排。他們已漸漸成為忙碌且富裕家庭所需服務的一站式方案。

隨著家族的服務需求和範圍擴大,家族辦公室越來越受歡迎。2008年,全球約有1,000個家族辦公室。根據康頓財富的數據,目前有7,300個家族辦公室(有些估計超過10,000家),估計控制著5.9萬億美元的資產。這股熱潮的部分原因是近年來超高淨值(UHNW)個人數量的大幅增長。2010年,全球只有1,000多名億萬富翁,總淨資產為3.6萬億美元。現在估計大約有2,100至2,600人,總淨資產約為8.6至8.7萬億美元。

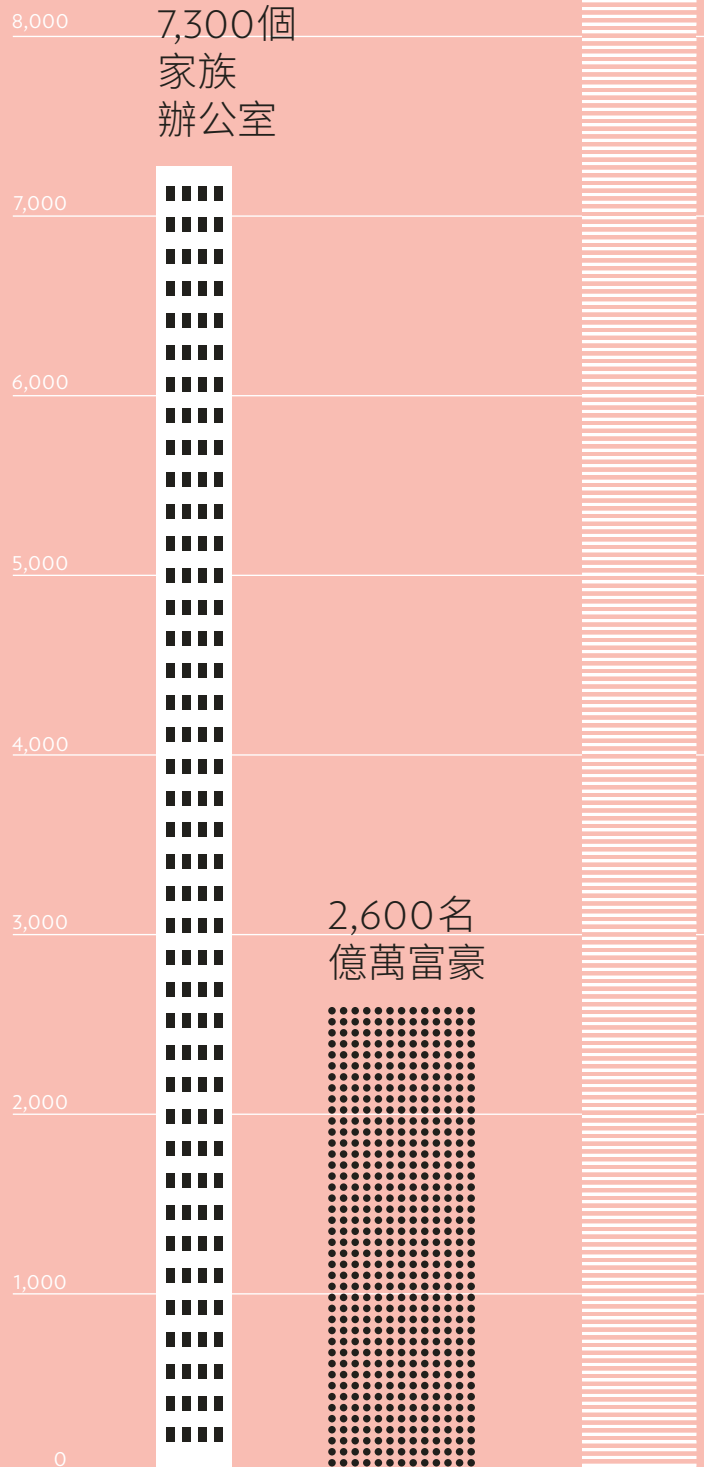
尤其值得注意的是,中國和印度億萬富翁的崛起。負責康頓財富研究的Rebecca Gooch博士解釋說:「在亞洲,我們看到家族辦公室的數量在這段時間內顯著增加了44%,這是由於業務的強勢增長,導致超高淨值人群增加」。新加坡和香港等地已經成為家族辦公室的中心,並且加入了蘇黎世、倫敦和紐約等傳統中心的行列。

「我們今天所熟知的家族辦公室起源於19世紀中期,當時金融家和藝術品收藏家約翰·皮爾彭特·摩根家族(JP Morgan)成立了摩根財團(House of Morgan)來管理他們的財富。」

代表英國約100個單一家族辦公室的家族辦公室委員會 (Family Office Council) 首席執行官 Keith Johnston 表示，金融危機也推動了這一趨勢的上升，導致許多超高淨值人士採取更加親力親為的方式來管理他們的財富。家族辦公室的方式使他們能夠對自己的財務有更多的控制權，同時也支持他們應對生活中其它領域日益複雜的問題。

越來越多的高淨值家庭和超高淨值家庭希望能在同一個辦公室獲得與金融、生活方式和管理方面相關的全方位服務，再加上新冠肺炎疫情後，人們對家庭和家庭生活的關注度提高，專家顧問的作用將變得越來越重要。奧古斯都·凱撒恐怕也沒想到他在2,000多年前開創的先例會延續至今。

8.7萬億
美元
總資產





鄭志雯 (Sonia Cheng) 自2011年起擔任瑰麗酒店集團的首席執行官

續航力

作者：John Franklin

鄭志雯的家族為了她的發展在家族企業內外做了多年的規劃。目的就是讓她做好準備，擔任瑰麗酒店集團的領導者。

鄭志雯 (Sonia) 女士已經是四個孩子的已婚母親，她是房地產和商業利益遍佈全球的一個真正全球化的家族企業的一份子。她是香港鄭氏家族的第四代成員，該家族的業務涵蓋房地產、基礎設施、零售和酒店等行業。年僅30歲時，她就接任了瑰麗酒店集團的首席執行官，該酒店集團於2011年被她的家族收購。她還擔任新世界中國地產和新世界發展的執行董事，該公司由她的祖父鄭裕彤於1970年創建。

39歲的鄭志雯畢業於哈佛大學的應用數學專業，曾在幾家私募公司的房地產部門任職，積累了寶貴的工作經驗。當她的家族收購了瑰麗酒店集團後，她便投身了酒店行業。

引領家族的下一代成員走進家族企業內的不同領域顯然是鄭氏家族經過深思熟慮後長期規劃的部署。鄭志雯的父親鄭家純先生在她小時候就為她和她的兄弟們進入公司做好了準備。由於酒店業一直與鄭志雯的人生息息相關，讓她接手成為公司酒店業務的領導人是一項再自然不過的決定。然而，儘管她童年的大部分時間都呆在酒店裡，並且她的父親致力教導她對細節的關注和奉獻精神等運營世界一流企業所需的特質，但她並不具備大多數酒店業首席執行官的標準履歷：康奈爾大學酒店學學位或20年的酒店業工作經驗。

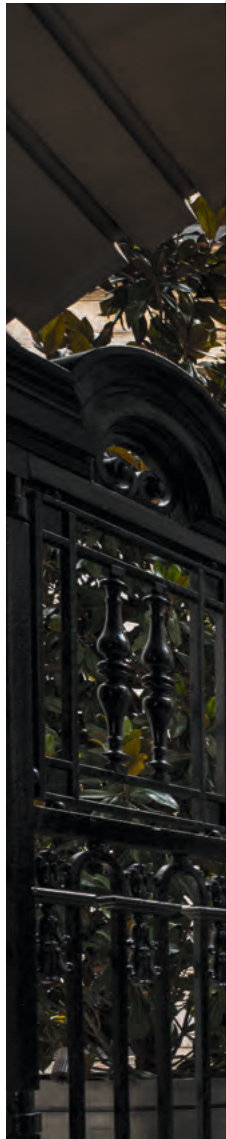
作為家族企業傳承規劃的一部分，鄭氏家族討論了鄭志雯接管酒店集團的最佳方式。他們一致決定，最有效的方法是公司業務短期班培訓 (Crash Course)。「我花了兩年的時間從一個部門轉到另一個部門，嘗試瞭解每個部門的運作方式，並對這個行業有了深入的瞭解。」她這樣說。

跨世代家族的一個幸運之處在於當你應對新的問題時，你總是可以從親人汲取知識和經驗。鄭志雯有幸可以把她的父親和祖父作為榜樣。他們的價值觀對她在個人生活和職業生涯中的處理方式都產生了一定的影響：「我的父親和祖父給我的兩點建議塑造了我作為一名領導者和一個獨立個人的身份：保持謙虛，以及投資在人和關係。」

她的教育背景和她在家族企業之外的工作經驗也被證明是其寶貴的資產：「我今天依然把我所學的知識應用於我的工作。我在金融行業的工作經驗為我瞭解任何公司的基本面打下堅實的基礎，也使我具備了很強的分析能力和懂得運用數據主導的方法，我把這些都用於公司的運營。」除了純粹的行業經驗之外，鄭志雯在加入家族企業之前的求學和工作經歷都使她「可以在全球不同的城市生活和體驗，從而加強了我‘全球化’的感知，並使我可以更廣闊的視角來審視我的個人生活和職業生涯。」她也因此更加感激她和她的家族所處的地位。「作為一個全球化家族意味著我們要深思熟慮地利用我們的機會，從而使我們可以最大化地施加影響力，並為全球社會創造價值。」

對於鄭志雯來說，這意味著把酒店集團引入正確的方向，尤其是在這個充滿不確定性的時刻。旅遊和酒店業是受新冠疫情影響最嚴重的行業之一。在瑰麗酒店運營的許多國家，旅遊行業的重新開放日期仍未確定。鄭志雯利用這段業務中斷的時間強化了她和她的家族對他們價值觀的承諾：「最近世界上發生的一些事是前所未有的。對我個人而言，當前的局勢促使我深刻反思什麼是我生命中最重要的事情：健康、家人，以及組成我們社區的人們。我把這段時間視為我們企業進行升級並滿足當前人們需求的機會。正因如此，我們推出了瑰麗援助基金 (Rosewood Raise)，在困難的時期為我們的員工和我們所在的社區提供幫助。」

「作為一個全球化家族
意味著我們要深思熟慮地利用
我們的機會。」





2013年開業的倫敦瑰麗酒店經典的愛德華式外牆



2019年鄭志雯(左一)與香港瑰麗酒店開業團隊
拍攝地點：集團地標建築Victoria Dockside上建立的香港瑰麗酒店



鄭氏家族的成員鼎力支持這項活動，積極為籌款活動提供資金。對於鄭氏家族而言，慈善事業是他們作為全球化家族的重要一環。「除了回饋金錢給社會，對我來說重要的是帶領瑰麗酒店集團成為一家有使命感的公司。」這意味著我們要使用家族和企業在全球的資源和關係，打造對下一代人有益的項目。

時刻牢記未來，擁抱社會和文化變革使得鄭志雯和她的兄弟們可以坦誠地交流觀點。「在建立公司業務時，我和我的兄弟姐妹在關注下一代[千禧一代和Z世代]方面，達成高度共識。在我們做每一件事時，我們都希望能沿著我們的祖父和父親設定的富有遠見的道路繼續前行，為未來的幾代人創造有價值的事情。」

當說到她自己的子女是否會加入家族企業時，鄭志雯的首要想法是確保他們找到自己的憧憬熱忱。「每個孩子身上都有超越所有人期望的潛力。對我來說，最重要的事就是盡可能地多給他們提供支持，擴展他們的視野和知識面，讓他們從中找到自己憧憬熱忱的事情。」他們的童年經驗與他們父母的童年經驗大相逕庭，因為我們已經從物理時代進入到數字時代，但鄭氏家族的核心價值觀無疑將傳遞給這個全球化家族的下一代：「找到你的熱忱、以人為本、尋找靈感、渴望新的想法、知識是關鍵。」

「每個孩子身上都有
超越所有人期望的潛力。」

我們家族

貝睿明 (Raymond J Baer)

的經歷



貝睿明 (Raymond J Baer) 先生
自 2012 年起擔任
瑞士寶盛的榮譽主席

Baer 家族經歷了一家企業的整個生命週期，從業務的創立、成長、轉型、重組，到出售控股權，並在之後繼續與集團保持緊密的聯繫。他們的獨到見解為瑞士寶盛在協助其它家族時提供了寶貴的參考。在此，瑞士寶盛的榮譽主席貝睿明 (Raymond J Baer) 先生分享了他的家族故事和歷代的經驗教訓。

瑞士寶盛起步的時候只是由一個人所建立的一家小企業。多年來，銀行開始發展，起初是漸進式的，但到了第三代，擴張速度加快。不過，Baer 家族的發展更加迅速。當開始討論將瑞士寶盛的領導權從第三代傳給第四代時，Baer 家族人數已超過130人，共有三代人和三個分支。第二代人在互相距離四分之一英里的半徑範圍內長大，這種親密關係不僅對企業有巨大的價值，還有利於順暢決策。然而，第四代人的成長方式卻不一樣。相反，我們分佈在全球各地，受教育程度不同，儘管我們有很多家庭聚會，但凝聚力卻不強。簡而言之，我們各自都有不同的人生觀。

在2003年出售瑞士寶盛控股權之前，我們的家庭討論變得越來越緊張。那是一個非常情緒化的時期，每個人都知道，當您把情緒和生意混為一談時，就會變得很困難。對我們家族來說，其中一個關鍵問題是信任：第三代是否相信第四代能夠幫助銀行進一步發展？

為了達成某種一致，多年來我們參加了歐洲工商管理學院 (INSEAD)、瑞士洛桑國際管理學院 (IMD) 和沃頓商學院 (Wharton) 的許多家族辦公室研討會。我們還尋求了 INSEAD 家族企業系主任 Randel S Carlock 教授的幫助，他對所有家庭成員進行了訪談，試圖找到對家族和企業都正確的結論。最終，企業根本無法等待我們家族就誰來領導第四代做出一致的決定，所以我們決定放棄控制權，讓銀行進一步發展和成功。

「當您建立了一個家族企業，放手是非常困難的。對我們來說更是如此。」

回頭來看，當初的決定是正確的，如今瑞士寶盛已成為市場上的佼佼者。瑞士寶盛是一個令人自豪的企業，擁有出色的員工，我們的家族仍然扮演著重要的角色。這是我們所期望的最好結果，但是，如果實話實說，我們本可以避免問題的發生，只要我們在早期更加著重家族治理。我們在與銀行互動時採用的謹慎態度，本應適用於家族治理。

當您建立了一個家族企業，放手是非常困難的。我們來說更是如此。不過，有時候，把企業留在家族裡，對下一代或對企業來說並不總是最好的選擇。與家族保持一定的距離對企業更有利，但個人往往意識不到這一點。

有一個外部顧問支持家族的關鍵決策者是非常重要的，但不能只是在您需要的時候才請顧問。您需要與顧問建立信任，家人需要瞭解他們，他們也需要結識和瞭解家人，所以這個過程需要很多年。

我對與我們處境類似的其它家庭的建議是，早做準備。尋找顧問和建立正確的家族治理是關鍵，因為它可以規範家族內部的討論。當一切都變得不那麼情緒化，更加理性的時候，它可能會幫助利益相關方得出更好的結論。

它還可以幫助家族避免出現只為做出一個商業決定而聚在一起的情況，因為這不是一個健康的立足點。企業和家族之間需要有多維度的聯繫，否則就會面臨雙方分裂的風險。

我希望我們家族汲取的經驗和教訓能為瑞士寶盛的服務帶來獨特優勢。在分享過往經歷的同時，我們也能幫助其它家族在早期辨識關鍵的事項。那些過程我們都經歷過，而且隨著時代的變遷，我們也陪伴了許多來自世界各地不同領域的家族面對各種挑戰。多年來，我們不僅在為家族提供諮詢服務方面積累了豐富的經驗，並且與他們建立了堅實而長遠的關係。瑞士寶盛創始於家族企業，對我們來說，沒有什麼比家庭更重要。

保存財富

如果您已經積累了一筆財富，或許您會傾向將所有雞蛋都放在一個籃子裡。對於家族企業來說尤其如此。這樣做能為您帶來一些好處，因為您可以真正觀察籃子，以確保這些雞蛋安全並可以隨著時間的流逝而發揮功效。但是，從投資者的角度來看，隨著時間的推移則應該進行多元化投資。為什麼？因為作為投資者，您總希望能好好保護自己的財富，從而抵禦任何風暴。

擁有超過130年的歷史，瑞士寶盛集團及其創始家族經歷了戰爭以及不同的政治動盪和金融危機時期。每一代人都有其需要面對的挑戰。其中一項便是引領本行不斷穩健地發展。我們在為家族和業務的利益相關者服務時汲取了豐富的經驗，讓我們能與世界各地企業家族分享寶貴的意見。當您完全專注於發展業務時，很容易忘記外部風險。事情可能會出錯；而且不一定是由於自己的錯失而引致。世界大事會對個人和企業造成災難性的影響，因此由具有經驗的外部顧問為您服務，幫助您以嚴謹和有紀律的方式分散資產至關重要。



Marie與Julius Baer和他們的三個兒子：Werner、Richard及Walter



Hans J Baer、Nicolas J Baer 博士、Peter J Baer、Ernst Bieri 博士 (由左到右)

重要法律資訊

本刊物屬市場營銷資料，並非獨立金融／投資研究的結果。因此，並未根據適用於獨立金融／投資研究相關之法律編制，以及在任何在公布金融／投資研究分析前禁止交易的法律規定均不適用。

本刊物中的信息與觀點由受瑞士金融市場管理局 (Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA) 監管的蘇黎世瑞士寶盛銀行有限公司在撰寫當日所編制。如有任何更改，恕不另行通知。本刊物僅供參考之用，並不構成經由或代表蘇黎世瑞士寶盛銀行有限公司、其附屬或聯營公司 (瑞士寶盛) 所作出之任何投資的要約或建議或邀請。作者的觀點和評論僅代表其目前的觀點，並不必然代表瑞士寶盛的相關機構或任何其他第三方的意見。

本刊物中提及的服務及／或產品不一定適合所有人士，也未必在所有國家均有提供。瑞士寶盛的客戶請聯繫本地的瑞士寶盛機構，瞭解當地的瑞士寶盛機構提供的相關服務及／或產品。

本刊物並非針對任何特定投資者之投資目標、財務狀況或特定需要而撰寫。在進行任何交易之前，投資者應該考慮該項交易是否符合其個人情況和目標。客戶在作出任何投資或交易或其他決定之前，應仔細閱讀相關的產品說明書、認購協議、信息備忘錄、招股書或與證券或其他金融工具發行相關的其他發行文件。本刊物內容並不構成任何投資、法律、會計或稅務相關的建議，亦不構成適合個別人士狀況的任何投資及策略的陳述；更不構成對個別投資者提供任何特定的個人建議。瑞士寶盛建議投資者在專業顧問的輔助下，獨立評估其具體的財務風險，以及法律、規管、信貸、稅務及會計情況。投資價值可升亦可跌，以及投資回報可能受匯率波動影響。投資者可能無法取回投資的金額。過往表現並非未來業績的可靠指標。業績預期並不是未來業績的可靠指標。除 Julius Baer Wealth Advisors (India) 之外，瑞士寶盛集團其他所屬機構提供的投資建議均不應被視為《歐盟金融工具市場指令》(the EU Directive 2014/65/EU on markets in financial instruments, 也被稱為 MiFID II) 所定義的「獨立」建議。

雖然本刊物所載信息和數據取自相信可靠的來源，但我們不對其準確性或完整性作出任何聲明。對使用本刊物而導致的任何損失，瑞士寶盛概不承擔任何責任。本刊物以及本刊物內的任何市場數據僅供指定人士個人之用，除非已獲得瑞士寶盛或相關市場數據來源的批准，不然不得再分發給任何第三方。在本刊物受到法律限制 (根據讀者的國籍、戶籍或其他因素) 的司法管轄區，不得向該地區的任何人士派發本刊物。

外部資產經理／外部財務顧問：如任何外部資產經理或外部財務顧問獲提供本文件，瑞士寶盛明確禁止該外部資產經理或外部財務顧問再分發本文件，或以任何形式向其客戶及／或第三方提供本文件。本文件純屬抽象和一般性質，並非適用或針對所有客戶投資組合，或特別針對定居於歐洲經濟區的客戶。通過接收任何文件，外部資產經理或外部財務顧問確認其將自行做出獨立分析和投資決策，如適用。

奧地利：Julius Baer Investment Advisory GesmbH 由 Austrian Financial Market Authority (FMA) 監管及授權，向其客戶分派本刊物。

智利：本刊物僅可向指定人士派發。

杜拜國際金融中心：本刊物由 Julius Baer (Middle East) Ltd. 所分派。不得向零售客戶派發本刊物或成為其行事依據。請注意 Julius Baer (Middle East) Ltd. 僅可向專業客戶提供金融產品或服務，此等客戶須具備足夠的財務經驗，以及對金融市場、產品或交易和任何相關風險具備足夠的認識。所提及的產品或服務僅可提供予符合杜拜金融服務局 (DFSA) 之《業務單元守則》(Conduct of Business Module) 定義的專業客戶。Julius Baer (Middle East) Ltd. 獲得杜拜金融服務局正式授權，並由其監管。

德國：Bank Julius Bär Deutschland AG 由 German Federal Financial Supervisory Authority (BaFin) 監管及授權，向其客戶派發本刊物。如對本刊物有任何疑問，請聯絡閣下的客戶經理。

根西島：本刊物由 Bank Julius Baer & Co Ltd., Guernsey Branch 所派發，該公司由根西島金融服務委員會 (Guernsey Financial Services Commission) 監管，並獲發牌在根西島提供銀行及投資服務。

香港，中華人民共和國特別行政區 (香港特別行政區)：本刊物由瑞士寶盛銀行有限公司香港分行在香港代為派發，並歸屬於該公司。該公司持有香港金融管理局在《銀行業條例》[香港特別行政區法律第 155 章 (Chapter 155 of the Laws of Hong Kong SAR)] 下發出的銀行牌照。瑞士寶盛銀行有限公司香港分行亦在《證券及期貨條例 (Securities and Futures Ordinance)》第 571 章下註冊為註冊機構，並持有牌照從事第一類 (證券交易)、第四類 (就證券提供意見) 和第九類 (提供資產管理) 規管活動 (中央編號：AUR 302)。在香港，不得向《證券及期貨條例》定義為「專業投資者」以外的人士刊發、傳閱或派發本刊物。本刊物內容未經證券及期貨事務監察委員會或任何其他監管機構審核。在本文／本刊物中任何提及香港之處均是指中華人民共和國香港特別行政區。如對本刊物有任何疑問，請聯絡閣下的香港客戶經理。瑞士寶盛銀行有限公司是於瑞士成立的有限法律責任公司。

印度：根據 2014 年《印度證券交易委員會

(SEBI) 研究分析師條例》規定，本刊物並不屬於 Julius Baer Wealth Advisors (India) Private Limited (簡稱 JBWA) 或其任何印度子公司。本刊物由瑞士寶盛銀行有限公司 (瑞士寶盛) 編制，該公司是於瑞士成立的有限法律責任公司且並不持有印度儲備銀行頒發的銀行牌照。本刊物不得以任何方式被詮釋為 JBWA 或全球任何瑞士寶盛其它機構的要約、招攬或建議。**以色列：**本刊物由 Julius Baer Financial Services (Israel) Ltd. (JBFS) 分派，該公司獲以色列證券局 (Israel Securities Authority) 發牌以提供投資市場推廣及投資組合管理服務。根據以色列法例，「投資市場推廣」是向客戶就一項投資、持倉、買賣證券或金融工具的取之可取之處提供建議，而該等建議的提供者與證券或金融工具有關聯。由於 JBFS 為瑞士寶盛銀行有限公司的聯營公司，故被視為與個別證券及金融工具有關聯，而該等證券及金融工具可能與 JBFS 提供的服務有關聯，因此，本文件使用的任何「投資建議」一詞或其任何不同的表達方式，應被理解為如上文解釋的投資市場推廣。

日本：本刊物僅由獲授權的瑞士寶盛實體於日本派發，並應附有適當的免責聲明和格式。

巴林：Julius Baer (Bahrain) B.S.C. (c) 是一家經營投資業務的公司，由巴林中央銀行發牌及受其監管。該公司向專業和認可投資者客戶派發本刊物。本刊物不得向零售客戶派發或成為其所行事依據。巴林中央銀行概不就本刊物所載陳述和資料的準確性負責，也不就任何人士由於依賴在此刊載的陳述或資料而導致的損害或損失承擔任何責任。

黎巴嫩：本刊物由 Julius Baer (Lebanon) S.A.L. 派發，該公司是一家受黎巴嫩資本市場管理局 (Lebanese Capital Markets Authority) 監管的實體。本刊物並未獲黎巴嫩資本市場管理局或黎巴嫩其他相關的監管機構核准或授權。本刊物為私人保密文件，僅應要求分發予少數個人／機構投資者。嚴禁向任何其他人士提供本刊物，任何人士亦不得以本刊物內容作為行事依據。本文所載資訊為截至所述日期的資訊，Julius Baer (Lebanon) S.A.L. 概不負責定期更新該等資訊。本刊物所載的報價和價值數據僅供參考，不應被視為交易價格。

盧森堡：本刊物由 Bank Julius Baer Europe S.A. 派發，該公司為根據盧森堡大公國法律成立並經營的股份有限公司，註冊地址為 25, rue Edward Steichen, L-2540, 盧森堡。該公司於盧森堡商業和公司註冊處註冊，編號為 B 8495。該公司由盧森堡金融監管局 (Commission de Surveillance du Secteur Financier, 地址：283, route d'Arlon, L-1150 Luxembourg) 授權及監管。本刊物並未獲盧森堡金融監管局認可或審閱，亦不擬向盧森堡金融監管局存檔。

摩納哥：Bank Julius Baer (Monaco) S.A.M. 是獲摩納哥國務大臣及法國央行認可的機構，以

及 Julius Baer Wealth Management (Monaco) S.A.M. 是一家在摩納哥獲授權的資產管理公司，並向其客戶派發本刊物。

愛爾蘭共和國：Bank Julius Baer Europe S.A. Ireland Branch 獲盧森堡金融監管局 (the Commission de Surveillance du Secteur Financier) (地址：283, route d'Arlon L-1150 Luxembourg) 授權及監管，並須遵循愛爾蘭中央銀行的業務操守規則，向其客戶和准客戶派發本刊物。Bank Julius Baer Europe SA 是一家根據盧森堡大公國法律註冊成立的社會公司 (註冊地址：25, rue Edward Steichen, L-2540 Luxembourg，在盧森堡商業和公司註冊局 (RCSL) 註冊編號 B 8495)。Bank Julius Baer Europe S.A. Ireland Branch 向其客戶派發本刊物。本刊物中提及的某些服務可能由位於盧森堡大公國或愛爾蘭共和國境外的瑞士寶盛成員公司提供給愛爾蘭分行的客戶。由盧森堡金融監管局及/或愛爾蘭中央銀行為保護零售客戶而制定的規則並不適用於該類服務，而且金融服務和養老金督察署 (Financial Services and Pensions Ombudsman) 也將無法解決與該類服務相關的投訴。

俄羅斯：本文件並非 Julius Baer CIS Ltd 的刊物，該公司由俄羅斯中央銀行授權和監管。本刊物由瑞士寶盛銀行有限公司 (瑞士寶盛) 編制，不得以任何方式被詮釋為要約、招攬或建議，包括 Julius Baer CIS Ltd 或全球任何 Julius Baer 機構在俄羅斯刊登的外國金融服務廣告。

新加坡：本刊物由瑞士寶盛銀行有限公司新加坡分行於新加坡分派，僅供認可或機構投資者閱覽。本刊物並不構成《證券及期貨法》第289條的第275條或第305章節所定義的「廣告」。根據《新加坡財務顧問法》(第110章)之100(2)節，瑞士寶盛銀行新加坡分行享有「單位」豁免權，該分行獲多項財務顧問法規定的豁免，其中包括無需披露對本刊物中可能提及的相關證券或金融工具的任何權益，或對相關證券或金融工具任何買賣。投資者可要求索取有關豁免的詳情。本刊物未經新加坡金融管理局審核批准。如果對本刊物有任何疑問，請聯絡瑞士寶盛銀行有限公司新加坡分行的代表。瑞士寶盛銀行有限公司 (UEN - T07FC7005G) 是於瑞士成立的有限法律責任公司。

南非：本刊物由 Julius Baer (South Africa) (Pty) Ltd 派發，該公司為南非金融服務委員會核准的合法金融服務提供商 (金融服務商牌照號碼：49273)。

西班牙：Julius Baer Agencia de Valores, S.A.U. 獲 Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) 認可及監管，向其客戶派發本刊物。

瑞士：本刊物由瑞士蘇黎世的瑞士寶盛銀行有限公司所派發，並由瑞士金融市場管理局 (Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA) 監管及授權。

臺灣：瑞士寶盛銀行有限公司 (本行) 未在臺灣就從事銀行或證券業務獲得牌照，以及任何有關此內容的活動都將在境外進行。在此所提供的資料是應您的要求提供及僅供參考，並不構成在臺灣或向任何非法的人士招攬生意，也不構成任何交易證券/工具的建議。所有在此提供的資訊不得作為，也不代表任何投資、法律、稅收或其他建議。一切資訊以真誠提供，但並不提供任何保證，也無意提供專業的投資建議或任何其他類型建議或推薦，也沒有考慮各個接收到此資訊者的任何具體投資目標、財務狀況或需求。您不得依賴此內容所提供的任何資訊。臺灣的任何人士或機構均未獲得授權在臺灣代表本行發行、銷售任何證券/工具，提供關於任何證券/工具的建議，或是作為任何證券/工具的發行和銷售的中介。

中華人民共和國：瑞士寶盛銀行有限公司香港分行並無在中華人民共和國 (就此而言，不包括香港特別行政區、澳門特別行政區及臺灣) 經營業務。本文件乃由瑞士寶盛銀行有限公司香港分行刊發。該分行是一家受香港金融管理局監管的持牌銀行，並已向香港證券及期貨事務監察委員會註冊進行第1、4及9類受規管活動。瑞士寶盛銀行有限公司香港分行並未獲中國證券監督管理委員會或中國銀行保險監督管理委員會發牌亦不受其規管。本文件所載資料並不構成任何有關中華人民共和國資本市場或證券要約的特定投資建議，也非投資、稅務、法律或其他建議或推薦，或有關出售要約或申購瑞士寶盛銀行有限公司或其任何聯繫公司的任何產品或服務的邀請。本刊物僅供參考，不可為任何投資決定而使用或加以依賴，且僅供指定的收件人使用，不得被複製或進一步分發。

阿拉伯聯合酋長國：本刊物未經阿拉伯聯合酋長國中央銀行、阿聯酋證券及商品管理局或在阿聯酋的任何其他有關當局的核准或許可。本刊物是私人及保密的文件，僅應要求向有限數量的專業個人和機構投資者提供，而不得向任何其他人士提供或作為其行事依據。

英國：Julius Baer International Limited 由金融市場行為監管局 (Financial Conduct Authority) 監管及授權，向其客戶和準客戶派發本刊物。在英國而言，本刊物是經 Julius Baer International Limited 批准在英國派發的金融宣傳刊物。本刊物中提到的某些服務可由位於英國境外的瑞士寶盛集團成員公司所提供。金融市場行為監管局為保護零售客戶而制定的規則並不適用於由位於英國境外的瑞士寶盛集團成員公司所提供的服務，而且《金融服務補償計劃》(Financial Services Compensation Scheme) 也不適用於該類服務。Julius Baer International Limited 並不提供法律或稅務相關的建議。就特定稅務處理方式所提供的資訊，並不代表該資訊適合客戶的具體情況，

而且資訊在未來可能有所更改。在決定是否進行投資之前，客戶應向稅務顧問諮詢，獲取與自身情況相關的獨立稅務建議。Julius Baer International Limited 所提供的建議僅限於一系列選定的投資產品 (「受限制的建議」)。

烏拉圭：若本文件被詮釋為要約、建議或招攬銷售或購買任何證券或其他金融工具，該等要約、建議或招攬須根據 No. 18,627 法律第2章透過私人配售豁免 (“oferta privada”) 進行，而本刊物並無亦將不會向烏拉圭央行金融服務監管局 (Superintendency of Financial Services) 註冊，以向烏拉圭公眾人士發售。就任何封閉式或私募基金而言，相關證券並非受日期為1996年9月27日的烏拉圭法律 No. 16,774 (經修訂) 監管的投資基金。若閣下身處烏拉圭，閣下確認能明白本刊物及本文所提述所有文件使用的語言，及閣下無需索取以西班牙語或任何其他語言撰寫的任何文件。

美國：本刊物或任何副本均不可發送或帶進至美國境內或在當地派發，以及派發予任何美籍人士。

本刊物可能包含由第三方提供之資訊，包括如標準普爾、穆迪投資、惠譽國際或類似的評級公司所提供之評級。除非事前獲得相關第三方的書面批准外，所有以任何形式複製或派發第三方資訊均予以禁止。第三方內容供應商概不就其資料 (包括評級) 之準確性、完整性、及時性或有效性作出任何保證，亦不會為使用其資訊所引發或導致之任何結果或錯誤及遺漏 (疏忽或其它) 承擔任何責任。第三方資訊供應商不會作出明示或暗示的保證，包括並但不限於對特定目的或用途的適銷性或適合性作出保證。第三方資訊供應商將不會就使用其資訊，包括評級所導致之任何直接、間接、偶然性、示範性、補償性、懲罰性的、特別或隨之引發的損害、成本、支出、法律費用或損失 (包括收入或利潤損失及機會成本) 承擔任何責任。信貸評級乃意見說明，非事實之陳述或對投資者提供購買、持有或出售證券之推薦及建議。信貸評級不代表證券市場價值或證券是否適合投資者的投資目的，亦不應以此作為投資建議。

本刊物為中文譯本僅供參考之用。如有任何爭議，應以英文原文為準。

© 瑞士寶盛集團 2020年

出版商
瑞士寶盛集團

主編輯
Emily Rookwood，瑞士寶盛

編輯
John Franklin，瑞士寶盛

總編輯
Melanie Kienzle，瑞士寶盛

編輯委員會
Larissa Alghisi Rubner，瑞士寶盛首席傳訊總監
Andreas Thomann，瑞士寶盛內容及社交媒體部主管
Olivier Berger，瑞士寶盛品牌及廣告部主管

作者
Josie Cox，記者
Richard Fernsby，記者

藝術指導和編輯設計
Klar für Marken

校對
Simon Edmond，副編輯

印前和印刷
medienwerkstatt ag, Sulgen

有關瑞士寶盛的更多信息，
請瀏覽：www.juliusbaer.com

© 瑞士寶盛集團 2020年

照片來源

封面和圖片系列：

攝影 — Laretta Sutter

造型 — Victoria Steiner

第15頁：Francesca Pagliai

第16頁：Il Borro

第17頁：(top) Ottavia Poli, (bottom) Il Borro

第18–19頁：Wesley Villarica

第20頁：Marco Badiani

第26–33頁：RP Group

第38–41頁：瑰麗酒店集團

第42頁：Callaghan Walsh for Tatler Hong Kong

第45頁：瑞士寶盛

第48–49頁：瑞士寶盛資料庫

插圖

Klar- für Marken







