

价值观和理念打造 中国家族企业 竞争优势

2018年全球家族企业调研 — 中国报告



目录

报告概览.....	2
前言	8
第一章 – 销售驱动的增长	10
内地家族企业较之于全球显示出更高的销售增长.....	11
家族企业采取积极的战略规划	15
第二章 – 家族企业面临的挑战	17
创新需求殷切	18
家族内部冲突管理仍是禁忌.....	20
代表企业价值观层面的女性参与度	21
第三章 – 家族和企业价值观着眼于提高声誉并促进可持续发展	22
第四章 – 未雨绸缪确保基业长青	25
更大的慈善事业发展空间	26
在家族企业中工作的下一代家族成员人数减少	27
家族企业暂不太倾向于制定明确的接班人计划	28
将企业作为最重要的家族资产进行保护是关键	31
结论	32
调研方法和样本概况	33
联系方式	35
尾注	36
鸣谢.....	37

执行摘要



香港企业家李嘉诚先生于今年3月宣布退休并将其企业集团交由长子李泽钜先生掌管。尽管李泽钜先生过去几十年一直接受熏陶和栽培，但分析师们在拭目以待，其将如何掌控他父亲搭建起的商业帝国。李嘉诚先生计划将更多时间放在他已投入了三分之一资产的慈善基金会。在他眼里基金会称得上他“第三个儿子”，他致力于回馈社区，并以此强化其企业价值观。

事实上，继任规划对于那些希望创造代代传承的家族企业来说至关重要。这种情况对于在第二次世界大战后成立的亚洲企业来说尤为突出，这些企业目前都在规划如何将财富传递到下一代手中。越发挑剔的消费群体也在对家族企业施压，要求他们的企业继续秉承使命感和价值观。2018年全球家族企业调研的中国内地及香港调研结果揭示了这些主题及其对两地家族企业的影响。

本调研的关键发现如下：

相较于全球平均值，内地家族企业在过去12个月显示出更高的销售增长，而且更积极于战略规划

- 相较于全球平均值（69%），过去12个月中国内地有更多家族企业（75%）实现了更高的销售额增长。在2018年的调查中，67%的内地受访者实现了两位数的同比增长，比例大约是全球占比（34%）的两倍。而且，近乎全部的内地家族企业高管都有一项未来三到五年的战略规划（中国内地为96%，全球为79%）。

对未来两年的增长愿景，中国家族企业比他们的全球同行更显得乐观

- 26%的中国家族企业预计其机构未来两年的销售呈“迅猛”增长的趋势，这一比例高于全球同行（16%）。未来两年持有“稳定”增长愿景的中国家族企业比例为51%。持相同观点的全球受访企业比例为68%。

与全球同行相比，内地家族企业更接受数字化

- 与全球同行相比，有更多的内地家族企业主正在投入发展数字化建设（内地：63%，全球平均值：57%）。相对地，较少的内地及香港的企业决策者表示会惧怕受到数字化的颠覆性影响（内地：12%，香港：27%，全球平均值：30%）。

家族企业认为不断创新以维持领先优势是他们面临的首要挑战

- 77%的内地家族企业的领导者认为，为保持领先而需要的创新成为他们面临的主要挑战。同时，超过半数的受访者认为挑战来自经济环境（58%）和企业缺乏专业化（52%）。

内地家族企业都有着明确的价值观，但在企业管理架构方面落后于全球家族企业

- 71%的内地家族企业拥有明确的被认同的价值观和企业目标，略低于79%的全球平均值。94%的内地受访者相信明确的价值观和目标有助他们打造竞争优势（全球占比为75%）。

- 然而，他们在家族内部冲突管理和性别比例方面落后于全球的家族企业，这两个因素的完善都有助于促进企业的商业表现和持久发展。13%的内地家族企业决策者承认他们碍于社会习俗和文化规范而忽视了内部的冲突管理，这一占比略高于9%的全球平均值。
- 仅有15%的内地受访者表示企业拥有女性董事会成员（全球平均值：21%）以及15%的内地受访者表示有下一代女性家族成员在家族企业中工作（全球平均值：23%）。这两个领域在女性参与度方面都有待提升，以便保证企业能吸收多元化观点，从而可持续运转。

内地家族企业主不太倾向于制定接班人计划，但渴望保护资产，并得到传承

- 21%的内地家族企业表示目前有制定继任计划。2016年的相关比例为35%。有制定继任规划意向的内地家族企业占比下降了14%。今年，表示已制定继任计划的内地家族企业比例也低于香港（43%）和全球平均值（49%）。
- 与2016年相比，内地受访企业中为家族企业工作的下一代家族成员人数由71%下降到58%。两年之间的降幅为13个百分点。今年，第二代家庭成员进入领导团队（35%）、董事会（29%）或高级管理层（33%）的内地受访企业比例都低于全球平均值。全球范围内，受访者表示有下一代家庭成员加入领导团队、董事会和高级管理层的比例分别是43%、37%和36%。
- 这些数据意味着家族企业或许在创始人离任后的持续经营方面还没做好充分准备。尽管如此，对于五年或以上的长远目标规划，有相当比例的内地家族企业关注环境可持续发展（75%）和保护家族业务作为最重要的家族资产（62%）。这些数据表明，在保护家族业务的意愿与创始人退任后能否找到企业接班人的现实之间存在不小的落差。
- 与全球家族企业相比，近期重视基业传承的内地和香港家族企业的领导者数量较少（内地：25%，香港：30%，全球平均值：60%）。这情况也许是因为较高比例的受访内地和香港家族企业仍由较传统的第一代成员掌控，因此对规划接班的概念仍未充分考虑。（见图表20）

对于不同的利益相关者，本调研发现的启示如下：

对于家族企业而言

- 强调可持续发展价值观的家族企业在通过将环境、社会和治理（ESG）标准用于投资组合筛选和投资分析从而使财富投资与价值观一致方面，存在更多契合。因此，为了有效地将资金配置到以贡献社会为理念的范畴，家族企业作为资产所有人需要对社会责任投资领域的概况和现有架构作深入了解。
- 随着中国对绿色金融的兴趣日益浓厚，又作出到2030年降低碳排放量的政策承诺，中国内地将会成为可持续性投资领域增长最快的市场。全球可持续性投资联盟（Global Sustainable Investment Alliance）两年一度的调研显示，从2014年到2016年中国内地的可持续性投资规模增长六倍，达到29亿美元，主要与清洁能源有关。¹ 家族企业作为投资者可思考哪些其他持续发展相关的问题是他们愿意通过投资去解决的，以及他们是否会更乐于接受较低资本回报以换取更高的社会影响力。
- 就风险管理的角度而言，企业主应当寻求家族企业治理建议，尤其是内部冲突解决方面的建议。他们应当在设立诸如家族章程、家族理事会和家族委员会等系统化操作方面寻求外部协助。
- 家族企业主应当找到侧重于财富保值的继任规划服务，包括在遗嘱和遗产规划之外建立信托基金或家族办公室。这些是企业主确保他们打造的江山事业达到基业长青的关键所在。





对于银行机构和咨询公司而言

- 中介机构应当优先考虑提供适合可持续发展理念的投资指数及产品，例如ESG筛选债券、绿色债券和可持续发展筛选股票以及相关交易所上市基金。他们还应当专注于增加当前出售中产品的价值深度并提供有关可持续性投资的指导，以满足其价值导向型客户需求。
- 在中国资产所有人的价值导向型需求的推动下，可持续发展理念的投资和战略影响力投资正在成为主流，因此在中国经营的资产和财富管理机构拥有巨大市场机遇。人们对于可持续性投资需要具备什么条件、以及其回报和影响缺乏足够的认识。财富管理机构是否了解哪些资产所有人愿意接受较低的投资回报？如果能够弥补这一认识上的缺口，将有助于进一步增加投资者的兴趣，从而加大对可持续性投资的关注力度。

对于政府/监管机构而言

- 监管机构需要制定能够支持可持续发展理念的投资计划的政策。令人鼓舞的是，中国证券监督管理委员会制定了到2020年年底实现所有上市公司强制性披露环境影响信息的要求，即使在社会责任和治理方面的披露要求仍然有待明确。³ 香港证券及期货事务监察委员会亦于2018年九月底公布策略性架构，为香港发展绿色金融作出贡献。⁴

- 中介机构应在提供数字创新解决方案方面加大投入，以满足资深数字化客户的需求，尤其是新一代数字原住民。例如，2017年普华永道的一份报告强调，有36%的香港私人财富管理机构提到过缺乏数字化解决方案是他们从客户那里收到最多的三大负面反馈之一。² 因此，从财富管理的角度来看，业界可考虑提供机器人顾问服务和金融科技解决方案，以满足家族企业这方面的需求。

- 财富管理是受监管最为严格的金融服务领域之一，客户必须遵守其所在税收管辖区的规定并服从跨境监管。但监管机构需要思考哪些监管和立法环境有利于推进ESG驱动的投资工具发展。¹

i 汤森路透表示，在财富管理市场规模、信息技术和金融科技的增长实力方面中国位居亚洲首位。⁵相反香港有着更为复杂的监管制度，其需要变得更为简单、清晰和透明，才能吸引新的金融科技公司。⁶



家族企业在创造就业机会、贡献GDP和社会影响方面占据举足轻重的市场地位。令人乐观看到的是家族企业受到价值驱动，着眼于对投资组合的可持续发展理念及其长远持久性。由于国家层面对碳排放控制作出承诺，中国的影响力和可持续性投资正在成为主流且一定程度地满足了市场需求。作为“向污染宣战”的一环，中国的官方机构已经制定了一系列能源和环保政策，支持可再生能源的发展建设并于2016年至2020年期间停止建设燃煤发电站。⁷

尽管文化和价值观在中国有着强大的影响力，但这也可能使家族企业不愿意直面内部矛盾、进行冲突管理。然而，疏解矛盾、管理好分歧和冲突恰恰是确保家族企业稳定和持久的关键，也是多数情况下企业治理质量的标志。数据指出的症结在于，虽然家族企业希望确保企业长盛不衰，但继任规划却仍很薄弱。家族企业正在中国经历着强劲增长，中国的服务提供人士有着大量市场机会帮助他们应对挑战解决头等大事。我们建议您阅读完整版报告以获得对中国家族企业的深入洞察。

前言

自1978年经济改革以来，在中国内地成立了一大批民营家族企业。中国出台了一系列鼓励和支持引导民营经济发展的政策措施和改革举措，促使民营企业快速增加到截至2017年底的2700万家，其中家族企业占大多数。⁸ 家族企业占A股市场上市的所有私营企业的比例从2016年的48.9%增加到2017年的55.7%。截至2017年4月，有累计多达1112家家族企业在国内股票交易所上市。⁹ 最近几个月，政府还公开鼓励私营企业和中小企业的发展和 innovation。除解决准入准营和融资难题外，还将出台更高层次、更大力度的减税降费政策。¹⁰ 中央财政部将在2018年至2020年每年安排资金30亿元，采用奖补结合的方式，实现降低小微企业融资担保费率。¹¹ 广东省政府也发出通告，对在新三板成功挂牌的民营企业提供一定的奖励。同时也提供资助给与在省内区域性股权市场发行可转换为股票的公司债券或增资扩股成功、进行直接融资的民营企业。¹² 2015年，香港排名前15的家族企业掌控的资产相当于GDP的84%。¹³





鉴于家族企业在中国内地及香港的重要意义，普华永道全球家族企业调研在两地采访了108个家族企业（中国内地52家，香港56家）。我们对企业的关键决策者进行了采访，香港受访样本的总营业收入为110亿美元，中国内地受访样本为195亿美元。普华永道每两年进行一次全球调研，探索家族企业的发展趋势。该调研涵盖了有关家族企业的价值观和目标、企业业绩和挑战、影响以及为未来所作筹划等方面。2018年全球家族企业调研于4月至8月期间进行，来自53个国家的2,953个家族企业接受调研，每个企业的营业收入均超过500万美元。

就本报告而言，“中国”泛指中华人民共和国，包括中国内地和中国香港在内的所有受访者。假如中国香港和中国内地的样本存在统计学意义上的明显差异，两者结果将分别独立呈现。

在行业分布方面，制造业占中国内地样本的25%，占香港样本的29%。在内地样本中，科技（制造业）占样本的29%，商业活动者占8%。在香港样本中，批发业占样本的16%，零售业占14%。

家族企业正在经历前所未有的以经济、地缘政治以及世代更替为特征的复杂时期。所有公司均通过其在除提高利润之外对可持续发展及“打造百年老店”的重视程度进行评估，家族企业也不例外。这份中国报告揭示了内地以及香港的家族企业是如何在难以预测的外部大环境中寻找出路并发展壮大的。



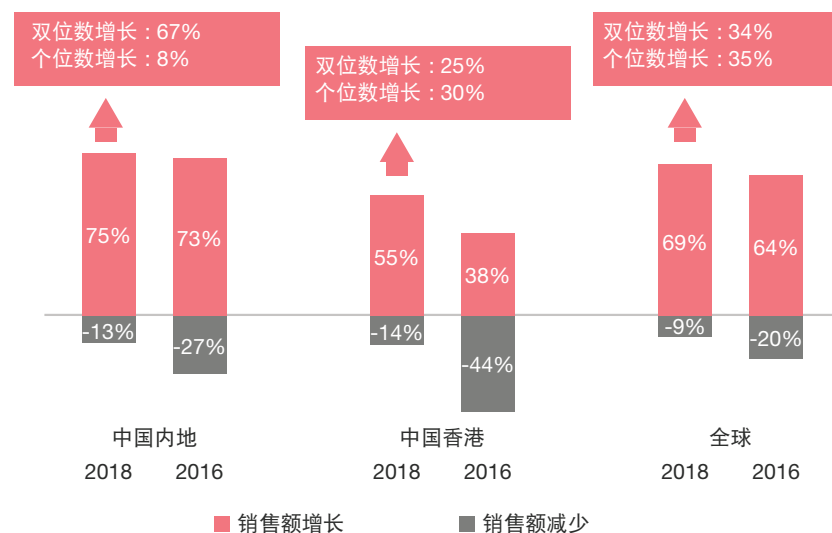
第一章： 销售驱动的增长

家族企业显示出更高的销售增长

相较于全球平均值（69%），过去12个月中国内地有更多家族企业（75%）实现了更高的销售额增长。其中67%的内陆受访者实现了两位数的同比增长，比例大约是全球占比（34%）的两倍。尽管内地的增长率与两年前大体一致，但表示今年销售额减少的企业占比要比2016年有所降低（13%，27%）。相反，香港家族企业的增长水平则低于全球同行（尽管这一数字较2016年有所提高）。香港55%的受访者表示过去12个月达到销售收入增长（2016年为38%），而仅有25%的企业表示其销售额增长超过10%。

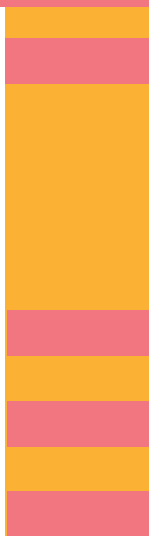
有分析表明，全球样本中两位数销售增长与企业拥有明确价值观有关。在过去12个月获得两位数增长的企业中，有84%都拥有明确的被认同的价值观，相比之下在销售额增长不足10%的企业中这一比例为76%。

图1: 上一财政年度家族企业的销售额增长



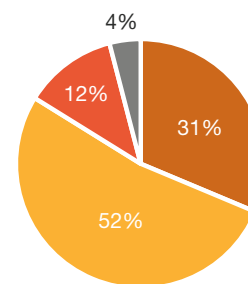
总体来说，26%的中国家族企业预计其未来两年的销售呈“迅猛”增长的趋势，高于16%的全球同行比例。当中，分别有31%的内陆受访者和21%的香港受访者预期实现“迅猛”增长。未来两年持有“稳定”增长愿景的内陆（52%）和香港（50%）家族企业比例相若。持相同观点的全球比例为68%。

对于未来五年的展望，受访的82%的内地家族企业目前从事商品或服务出口业务，而92%的家族企业预计在五年内实现国际销售，因此挑战维度更为广阔。今年有近三分之一的内地企业（31%）在多个行业、国家或地区从事多元化经营。而2016年这一比例为17%。

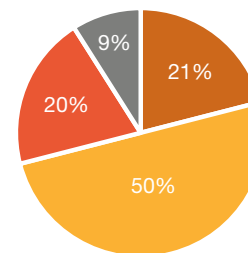


“家族成员的预期是继续经营、发展并扩大企业。增加市场份额。”
 (第二代经营者, 香港)

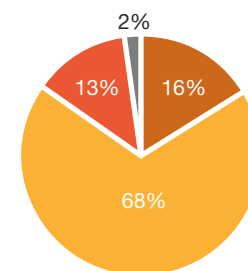
图2: 家族企业未来两年的增长目标
- 中国内地



家族企业未来两年的增长目标
- 中国香港



家族企业未来两年的增长目标
- 全球

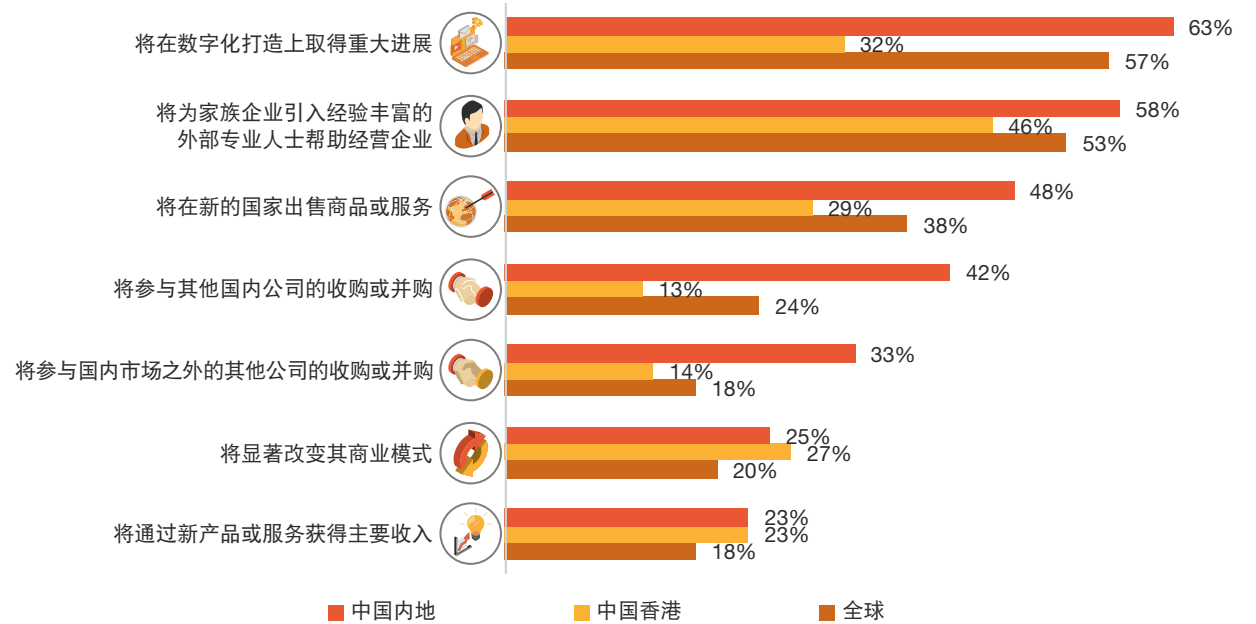


■ 快速增长 ■ 稳步增长
 ■ 巩固 ■ 萎缩

全球范围内，数字化以及产品多样化也与两位数增长相关。有63%的增长率达到两位数的受访者立志在数字化实力上取得重大进展（相比之下在增长率不足10%的受访者中这一比例占54%）。享有两位数增长率的全球受访者中有22%将目标瞄向通过新产品或服务获得主要收入增长（相比之下，在增长率为个位数的受访者中，这一比例只有16%）。

关于企业未来两年的目标，63%的内陆家族企业高管考虑在数字化打造方面取得重大进展，58%的受访者考虑为企业引进经验丰富的外部专业人士帮助企业经营，48%的受访者考虑在新市场拓展他们的商品或服务。上述比例高于中国香港和全球平均值。32%的中国香港受访者正投资于数字化（全球平均值：57%），46%投资于功能模块专业化（全球平均值：53%），而地域多元化占29%（全球平均值：38%）。中国内地受访者将显著改变他们的商业模式（25%）或通过新产品或服务获得重要收入增长的驱动（23%）。

图3: 未来两年内可能实现的家族企业预期



在利用内部或外部资源为企业进行融资方面，有更高比例的内地和香港家族企业高管依靠于外部资源，而全球家族企业则依赖于内部资源为业务扩展进行融资。调研结果显示除了依赖银行贷款和信贷额度外，中国内地家族企业利用资本市场（69%）、股票市场（63%）以及风险资本或私募股权（38%）的程度远高于全球同行。中国香港的企业决策者也在更高层次上利用非传统的融资方式，特别是通过债券发行涉足资本市场（中国香港为25%，全球为15%）。另一方面，中国家族企业利用内部资源为业务增长进行融资的比例要低于全球同行（中国内地：56%，香港：54%，全球平均值：71%）。

在为了企业融资所考虑采取的行动方面，将近四分之三（73%）的内地家族企业考虑将全部或部分业务挂牌上市于某证券交易所或向选定机构配售股份。得益于创业板市场的建立和更为成熟的投资者群体，中国香港的家族企业高管也更加倾向于转向股权融资（45%，而全球占比为26%）。超过五分之二（44%）的中国内地企业将考虑引入私募股权，帮助企业融资（全球平均值：39%）。

图4: 家族企业现有和计划融资来源

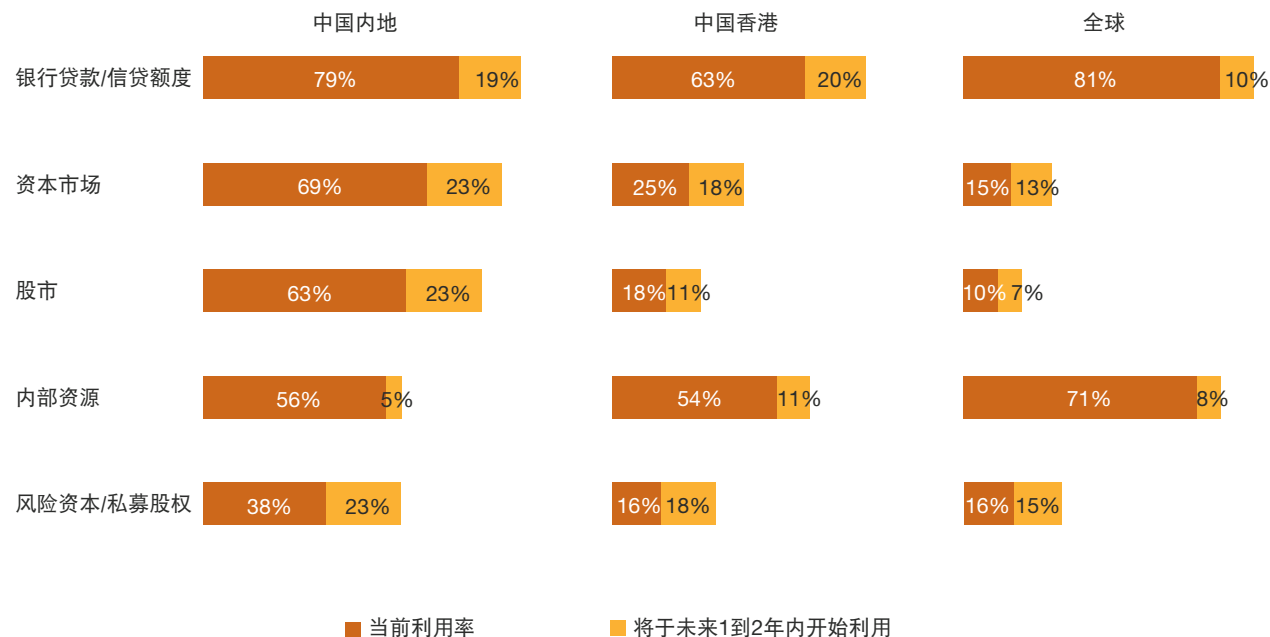
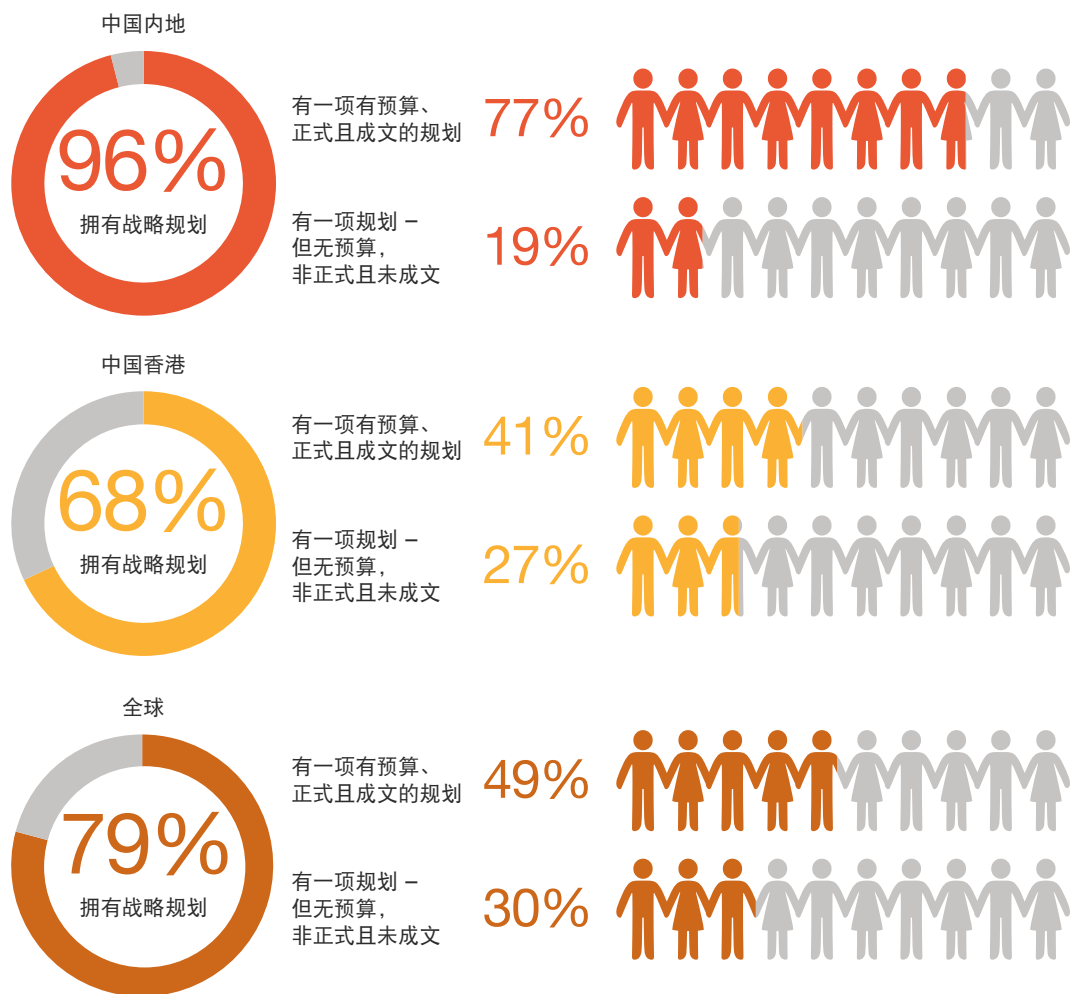


图5: 拥有未来3-5年战略规划的家族企业



内地家族企业是积极的战略规划者

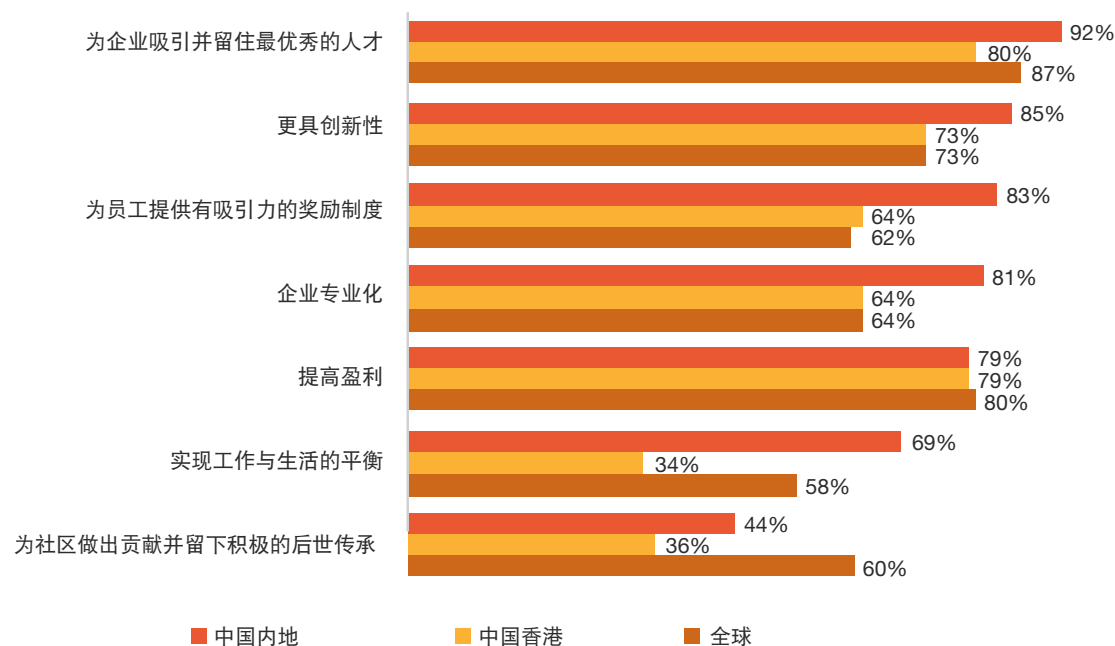
实体企业正在被虚拟机构所挑战，而消费者习惯的不断变化意味着过去所作的努力已然不够。在不断发展的竞争环境背景下，全球数据显示制定中期战略规划也与销售额两位数增长率相关。去年，55%的实现两位数增长率的企业制定了拥有全面预算且成文的正式战略规划，而销售额增长不足10%的企业中这一比例为46%。

近乎全部的内地家族企业高管都有一项未来三到五年的战略规划（中国内地为96%，全球为79%）。制定了拥有全面预算且成文的正式战略规划的企业比例也高于全球平均值（中国内地为77%，全球为49%）。相反，香港的家族企业似乎相对准备不足。几乎三分之一的香港家族企业根本没有战略规划，这一比例高于全球平均值（中国香港为32%，全球为21%）。

在拥有以上任何类型规划的企业中，90%的内地家族企业领导者表示其规划已纳入他们的财务规划程序（香港：63%，全球平均值：83%），70%的受访者表示规划已制定了财务和非财务关键绩效指标用以衡量规划是否成功（香港：39%，全球平均值：65%）。98%的受访者已在内部沟通过规划（香港：61%，全球平均值：82%）以及78%的受访者做过外部沟通（香港：45%，全球平均值：53%）。香港企业在这些统计数据方面再次落后于内地以及全球平均值。

就短期愿景而言，内地高管们发现吸引并留住人才（92%），更具创新性（85%），为员工提供有吸引力的奖励制度（83%）是未来两年所追求的最重要的任务。香港的企业决策者同样关注人才管理（80%）和创新（73%），但除此之外提高盈利也是79%受访者的主要目标。这三大目标，即人才管理、创新和盈利，与他们全球同行的认知相一致。但有较少比例的香港受访者将为社区做出贡献、留下积极的后世传承、实现工作与生活的平衡作为首要目标。36%的受访者最为重视为社区做出贡献和留下积极的后世传承（内地比例：44%，全球比例：60%），而34%的受访者则优先考虑实现工作与生活的平衡（内地比例：69%，全球比例：58%）。

图6: 家族企业未来两年的重要个人及企业目标



“我希望我的永久遗产被作为公司管理的基本原则：任人唯贤。不论他们是你的亲戚还是你的竞争对手。”
(第一代经营者, 中国内地)

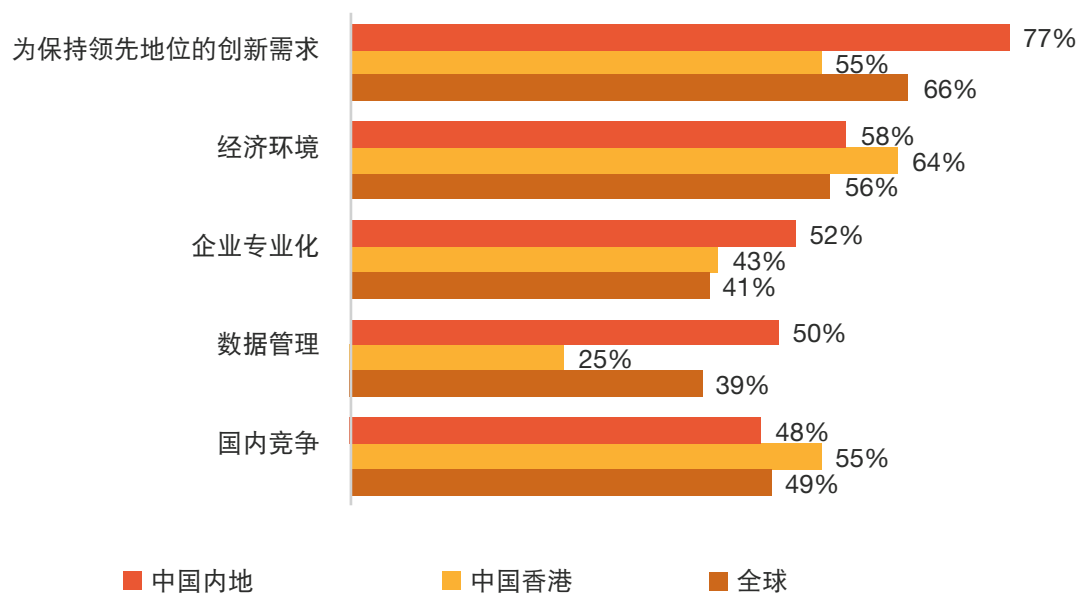


第二章： 家族企业面临的挑战

创新需求殷切

内地家族企业的领导者认为，为保持领先而需要的创新成为他们面临的主要挑战（77%）。这种担忧大大超出了他们感受到的其他挑战。超过半数的受访者认为挑战来自经济环境（58%）和企业缺乏专业化（52%）。另一方面，中国香港家族企业将经济环境视为企业面临的最大挑战（64%）。他们也担心本地的激烈竞争（55%）以及对创新需求（55%）的应对不足。相较于中国内地的家族企业，有更高比例的中国香港家族企业高管担忧其接班人问题（中国香港为30%，中国内地为12%）以及家族成员之间的冲突问题（中国香港为18%，中国内地为4%）。而与香港企业相比，有更大比例的内地企业担心数据管理问题（中国内地为50%，中国香港为25%）。

图7：未来两年家族企业将面临的主要挑战



“我们很容易受到人工智能和新商业模式带来的颠覆影响。人工智能可能会影响我们产品开发的方向。新的商业模式可能以物联网为基础。传统制造业基于两个终端：制造商和客户。我们将成为两者的连接。
(第一代经营者, 中国内地)”

内地以及香港的家族企业较全球同行更不容易受到数字化颠覆或网络攻击的影响，或许是由于他们已经在更大程度上接受了“数字化”。2017年中国数字经济总量达到22.6万亿元人民币（3.35万亿美元），占国内GDP的30.3%，并且还在迅速扩张。数字经济涵盖了物联网、金融科技、人工智能、高级机器人和大数据。¹⁴

仅有12%的内地高管和27%的香港高管感到“非常容易”或“相当容易”受到数字化颠覆的影响（2016年比例分别为19%和33%）。而全球比例由2016年的24%上升至2018年的30%。2018年，认为非常容易或相当容易受到网络攻击影响的内地家族企业占受访者样本的15%，而香港这一比例为23%，全球比例为40%。

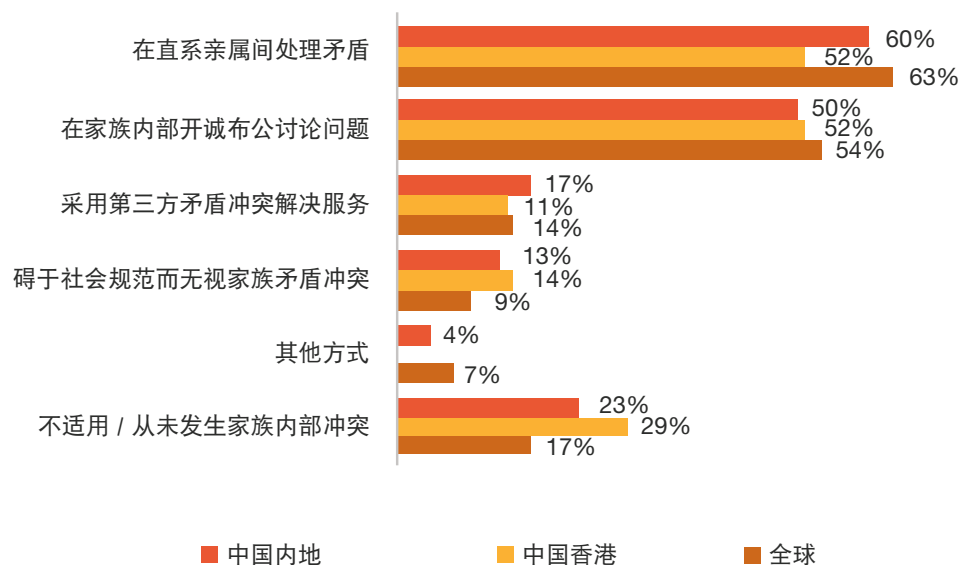
当被要求详细阐述来自数字化颠覆的威胁时，受访者更倾向于将其视为对现有商业模式的挑战，以及视为需要掌握合适的技术组合、领导才能和投资以保持不落后于人或领先于人。内地以及香港的家族企业高管都对当前竞争对手的新威胁感到担忧。这些威胁可能来自挑战家族企业的产品销售方式并破坏供应链的大型跨国企业，也可能来自拥有扰乱市场的能力及资金从一开始就注重数字化的市场新进入者。

全球以及中国的受访者都谈及到构成竞争威胁或造成就业影响的具体技术。主流意见是来自人工智能的威胁最大（被提及的次数最多）。对区块链、大数据、机器学习、3D打印以及无人驾驶汽车等提及较少。但一部分受访者认为这些威胁是机遇，或是对威胁缺乏了解，将威胁更多地解释为不安全和风险。受访者还提到了对网络安全、易受网络犯罪攻击、社交媒体声誉威胁、银行诈骗或系统中断等方面的担忧。

家族内部冲突管理仍是禁忌

常言道齐家治国平天下，传统思想崇尚家和万事兴。但事实上家族企业的成员在策略性方向上未必都能达成一致。因此，家族内部的冲突管理是确保生产力和企业永续经营的重要一环。

图8: 处理家族内部冲突的方式



23%的内地企业和29%的香港企业表示，并未发生家族内部冲突，而全球平均值为17%。或许部分原因是，基于强调家庭和睦的传统儒家价值观，他们不像全球其他家族企业那样坦然承认家族内部存在矛盾冲突。许多内地家族企业为了维护名声而倾向于回避家庭成员之间的矛盾冲突。¹⁵事实上，各有13%和14%的中国内地及香港家族企业决策者承认，他们碍于社会和文化规范而无视家族矛盾冲突（全球平均值为9%）。

对那些倾向于管理家族矛盾冲突的香港企业而言，52%表示会在直系亲属间处理矛盾（全球平均值：63%），且在家族内部开诚布公讨论问题（全球平均值：54%）。内地方面，60%的受访者提到会在直系亲属间处理矛盾冲突，半数受访者在家族内部开诚布公讨论问题。17%的内地家族企业采用第三方矛盾冲突解决服务，而全球平均值为14%。

世界经济论坛的一份报告称，这是家族企业治理的重要组成部分。这份报告提到，家族不睦对企业业绩有着重大负面影响，而使用家族治理方法有助于企业在财务上取得成功。¹⁶为了缓解家族冲突令其团结一心，企业落实正规的家族治理规划是必须的。他们可通过设立诸如家族章程、家族理事会和家族委员会等举措，以促进家族和谐从而达到商业成功。

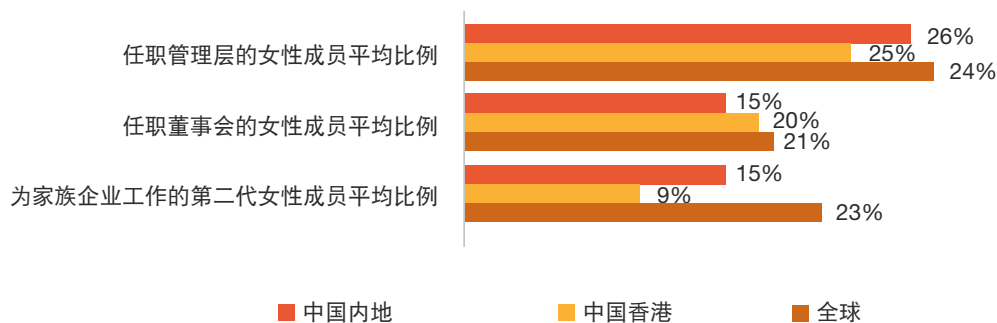
“因为家族企业掌握了相对大量的财富，我们会根据企业家族价值观决定诸多因素，例如业务发展和企业方向。因此，家族价值观必须明晰。如果家族价值观不明晰，当你遇到矛盾冲突就会难以处理。

（第一代经营者，中国内地）”

代表企业价值观层面女性的参与度

过去，内地和香港家族企业通常偏向于让家族长子继承家业。但是这种传统观念正逐渐转变，越来越多的女性获得了和男性一样的掌管企业的平等权利。¹⁷ 尽管如此，2018年的调研结果显示，要实现男女平等尚有一段距离。

图9: 家族企业的女性参与比例



内地受访者中董事会女性比例（15%）低于全球平均值（21%）。另外，为家族企业工作的内地第二代家族成员中仅有15%是女性（全球平均值：23%）。在当前女性高管比例方面，香港家族企业情况与全球受访者一致。约有20%的董事会成员（全球平均值：21%）以及25%的管理层成员是女性（全球平均值：24%）。可是在香港家族企业中，只有9%的下一代家族成员是女性（而全球平均值为23%）。

事实上，女性人才和领导者对企业至关重要。根据一份2018年普华永道报告，女性的技能和经验在战略决策及构建道德的可持续发展的企业中发挥重要作用。¹⁸ 2015年MSCI的一份调查显示，MSCI全球指数成分企业中，拥有出色女性领导者的企业股本回报率高出2.7%，而且这些企业在治理方面出现矛盾的机率也更低。¹⁹



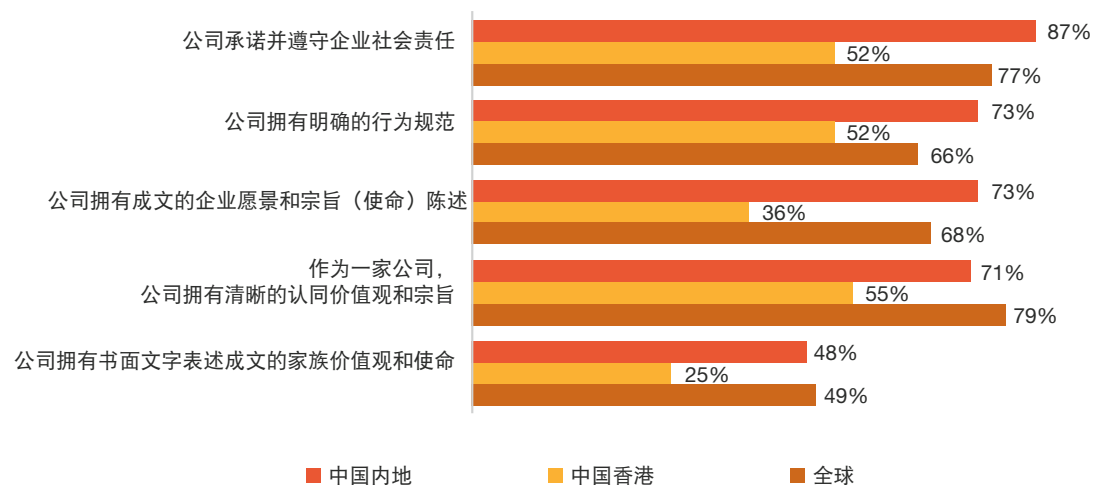
第三章：

家族和企业价值着眼于提高声誉 并促进可持续发展

为了推动良好的企业管治并确保企业的长期可持续发展，家族企业同所有企业一样正在受到越来越严格的监督。调研结果指出71%的内地家族企业拥有明确的被认同的价值观和企业目标，略低于79%的全球平均值。87%的内地家族企业承诺履行企业社会责任（高于77%的全球平均值），73%的企业拥有明确的行为规范（高于66%的全球平均值）。

当问及他们的有关家族价值观的关键字时，与全球家族企业一样，内地以及香港的家族企业给出各种各样的回答，包括社会、道德、可持续发展、创新、质量、客户及信任。那些拥有成文的家族价值观和使命的公司则给出了更为丰富详尽的回答。他们能够更好地表达企业的价值观，从而证明将价值观制定成文是一个有正面影响力的过程。

图10: 家族企业高管关于价值观和使命的观点



具备强大企业文化的公司更可能以放眼长远的管理模式和可持续发展原则为依据开展业务。从全球样本结果可以看出，表现出两位数增长的家族企业更倾向于制定清晰明确的价值观（见第1章）。

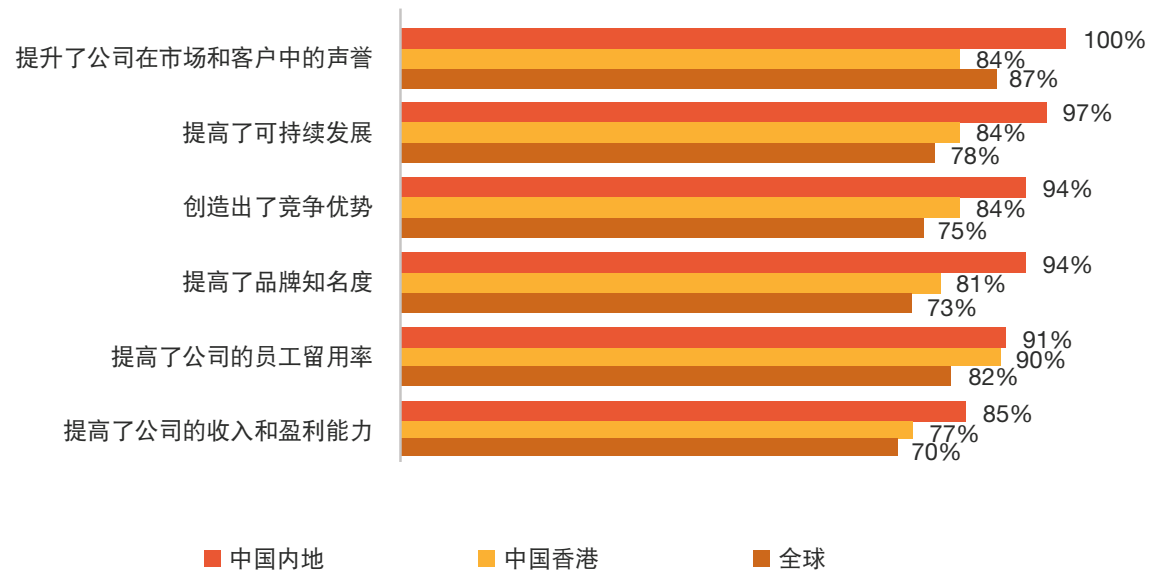
具备明确的认同价值观的内地家族企业强烈认为这会通过各种途径让企业受益，特别是在企业声誉和提高可持续性方面（分别为100%和97%）。在更具挑战的领域，这些价值观也很好地帮助了内地家族企业。这些理念帮助企业打造竞争优势（中国内地：94%，全球：75%）并促进了收入和盈利增长（中国内地85%，全球70%）。

就香港样本而言，拥有明确企业价值观和宗旨的香港家族企业决策者表示，这些价值观已在员工留用、企业声誉、可持续发展和打造自身独特的竞争优势方面都产生了正面影响。这意味着能够实现其价值观和目标的家族企业较能为公司做出更好的决策并降低风险。

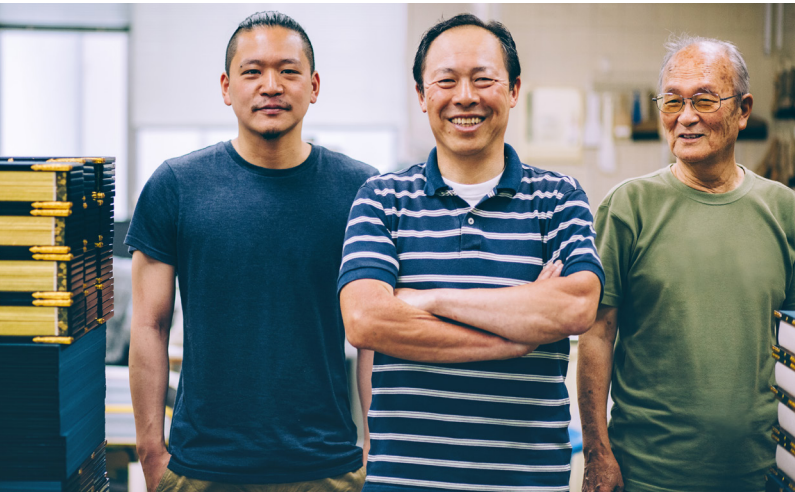
另一方面，家族和企业价值观与企业自身的品牌密不可分，因为良好的价值观会对公司与客户沟通和提供服务的能力产生“可见的”正面作用。事实上，最近由政府主导的举措，包括国务院促成建立的“中国品牌日”，以及中央电视台积极推动的“中国品牌计划”（旨在推广具有强大使命和社会责任的国内品牌），都强调了优质品牌对强化企业价值观、支持高质量经济增长的重要性。²⁰

“家族价值观与我们公司的价值观类似，即诚信和协作，从公司角度来看，它为公司创造了更多价值。”
(第一代经营者，中国内地)

图11: 家族企业高管关于价值观和宗旨对企业产生影响的观点



第四章： 未雨绸缪确保基业长青



从事慈善事业是家族企业展现和加强其企业价值观和使命感的理想途径，而利用继任规划以传承公司领导力和管理理念则是确保业务永续发展的关键。

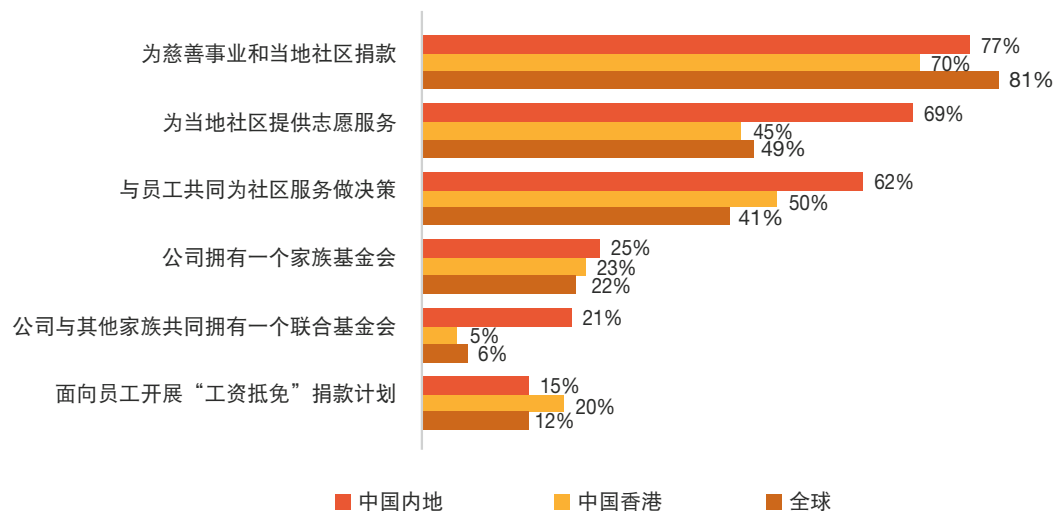
更大的慈善事业发展空间

家族经营的企业通过关怀社会的方式向其利益相关者展示企业对所处世界的重视。内地方面，家族企业的慈善捐赠仍处于初期阶段。ⁱⁱ 或许原因在于，财富积累的时间相对较短，而且家族基金会尚不如西方那般成熟。²¹ 另外，慈善机构的治理薄弱且信任度低。然而，随着内地家族企业走向成熟，未来这些企业仍有很大的参与慈善事业的空间。ⁱⁱⁱ

在内地和香港的家族企业中，很大一部分受访者（内地：77%，香港：70%）正从事某种形式的慈善活动；对他们来说，通过慈善活动能对社区做贡献和表达关注。当被问及其他类型的慈善活动参与情况时，最受欢迎的选项是向当地社区提供志愿服务（内地：69%，香港：45%），其次是让员工共同为社区服务决策（内地：62%，香港：50%）。

“在保持盈利和生意可持续发展的同时，帮助社会上的其他人”
(第三代经营者, 香港)

图12: 家族企业参与慈善活动



从事慈善事业的家族企业采用多种多样的方法确保相关慈善活动的落实，包括将其纳入企业的战略（内地：50%，香港：40%），或纳入企业治理守则和公司章程（内地：50%，香港：17%），或确定为家族治理事项（内地：25%，香港：28%）。不过，内地企业在慈善活动上更重视问责制。约有七成内地企业（68%）尝试评估其慈善事业的影响力（远高于香港的26%以及表示有此做法的29%的全球受访者）。

ii 联合国开发计划署的一份报告《释放中国慈善潜力》称，慈善捐赠额仅占中国国内生产总值的0.17%，而在美国这一比例达到12%。

iii 根据同一份报告，截至2015年底，中国共有超过4,211家基金会，数量比五年前增长60%。其中大多数基金会是企业基金会或与某家企业有关联的家族基金会。



在家族企业中工作的下一代家族成员人数减少

除了参与企业日常运营的家族成员外，还必须考虑更大的家庭单位。尤其是，下一代家族成员参与业务的程度如何，他们对企业运营有何话语权？

与两年前相比，内地家族企业中为家族企业工作的下一代家族成员人数下降（58%，2016年为71%）。今年，第二代家庭成员进入领导团队（35%）、董事会（29%）或高级管理层（33%）的内地受访企业比例都低于全球平均值。全球范围内，受访者表示有下一代家庭成员加入领导团队、董事会和高级管理层的比例分别是43%、37%和36%。^{iv} 对比之下，有家族成员在家族企业中工作的香港家族企业数量比2016年多（57%，两年前是44%）。

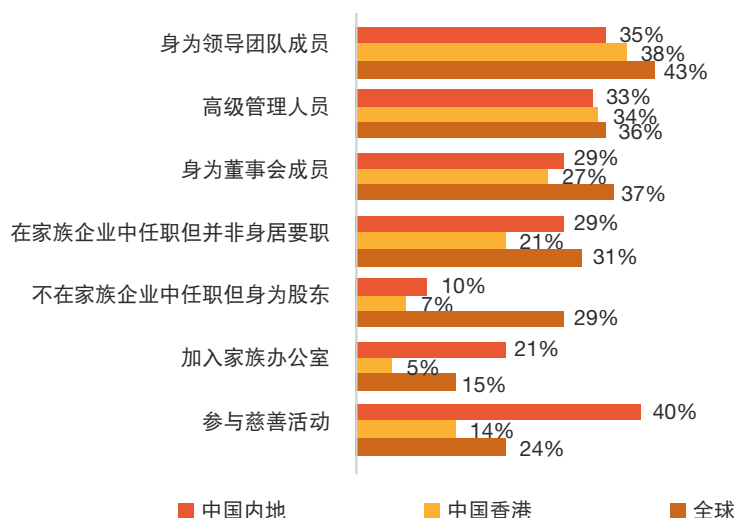
香港科技大学陈江和亚洲家族企业与创业研究中心近期的研究为这些令人忧虑的数据提供了佐证，其研究发现内地80%的第二代继承人无意加入其家族企业。²² 造成这种局面的部分原因是他们在国外接受教育并对职业有着新的想法。他们一般认为，其将要继承的低附加值企业，职能复杂程度比不上他们可以从事的银行、投资和科技行业的吸引力。

虽然如此，内地下一代家族成员加入了家族办公室，数量超过香港及全球家族企业（内地：21%，香港：5%，全球平均值：15%），或参与慈善活动（内地：40%，香港：14%，全球平均值：24%）。或许家族下一代更希望能承担辅助职能，而不是在企业中担当要职。又或者是，第一代企业当家之人更愿意把次要的业务传给第二代，同时将主要业务的控制权留在自己手中。

对于家族企业而言，让下一代参与业务非常重要；不仅是为了确保继承，这也是作为过渡数字化冲击的手段。千禧一代是受过良好教育的数字原生代，具有丰富的技能，可以推动创新和突破传统思维。通过为下一代家庭成员制定发展计划，企业主可以授权他们在企业内部建立自己的事业或将现有企业提升到新的水平。

^{iv} 原因或许是全球大多数受访家族企业是更加成熟的企业（由第二代或以上掌管）。企业成立时间越长，家族成员在企业中成长的代际数就越多，因而懂得企业经营之道。

图13: 下一代成员在家族企业的参与度



“家族是指引着我们的指南针。他们鼓舞我们走上巅峰，当我们偶尔遇到困难时给予我们安慰。
(第一代经营者, 中国内地)”

预计将有多于全球平均值的内地第二代家族成员会从商学院毕业（内地：70%，全球平均值：59%），并且掌握外语技能（内地：70%，全球平均值：50%）。另一方面，预计从家族企业以外的地方获取经验的香港下一代家族成员数量多于全球水平（香港：75%，全球平均值：69%）。希望下一代家族成员从家族企业内部获取经验的（内地：67%，香港：69%，全球平均值：76%）或达到其职位专业工作要求的内地和香港受访者比例低于全球受访者（内地：53%，香港：59%，全球平均值：65%）。这说明该地区仍影响甚广的裙带关系或许阻碍着家族企业的专业化（见上述第二章提及的主要挑战）。

家族企业不太倾向于制定接班人计划

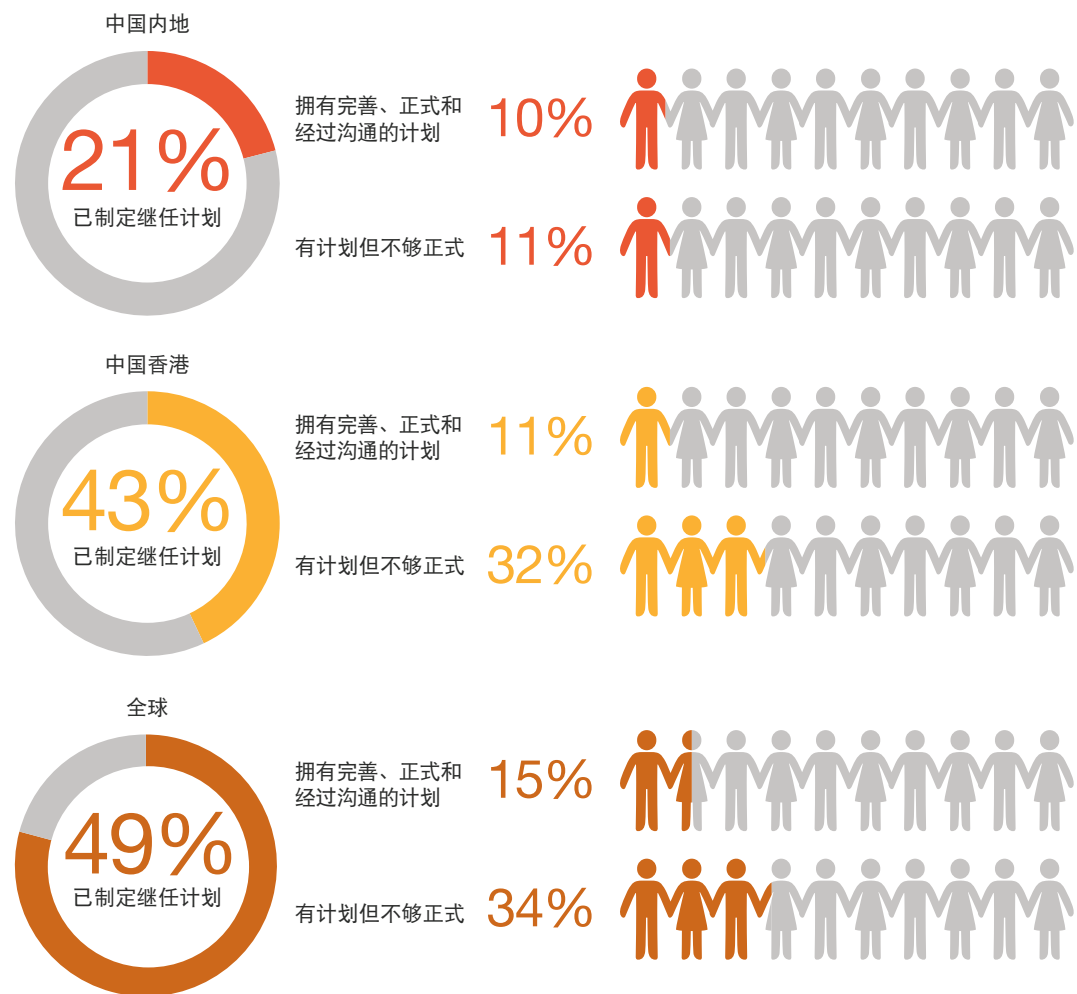
对家族企业而言，或许确保基业长青的最重要一环是规划接班过程。可是，内地家族企业对于讨论准备后事和接班计划在文化上有着强烈的抵触情绪。²³ 涉及移交大权时，目前已制定继任计划的内地受访者数量少于2016年（前者21%，后者35%）。今年，表示已制定继任计划的内地家族企业比例低于香港（43%）和全球平均值（49%）。这情况也许是因为较高比例的受访内地企业（75%）仍由较传统的第一代成员掌控，（相对于香港的55%），因此对规划接班的概念仍未充分接受。

今年仅有10%的内地家族企业和11%的香港家族企业已制定完善、正式和经过沟通的继任计划（全球平均值：15%）。在没有继任计划的家族企业当中，26%的内地受访者和38%的香港家族企业打算制定继任计划。

为了实现所有权，管理和控制的有序继承，制定正式的继任计划这一点不容忽视。继任计划能确保企业的生存，所有权和增长，以及打造其它优势。

当被问到他们是否有计划将公司领导权和管理权、所有权（或者两者兼有）交给下一代家族成员时，内地和香港家族企业的决策者的热衷程度不及全球受访者。42%的内地受访者和45%的香港受访者表示他们愿意这样做（全球平均值：57%）。2016年，62%的内地受访者和69%的香港受访者愿意将公司管理权、所有权（或者两者兼有）交给下一代家族成员（全球平均值：73%）。

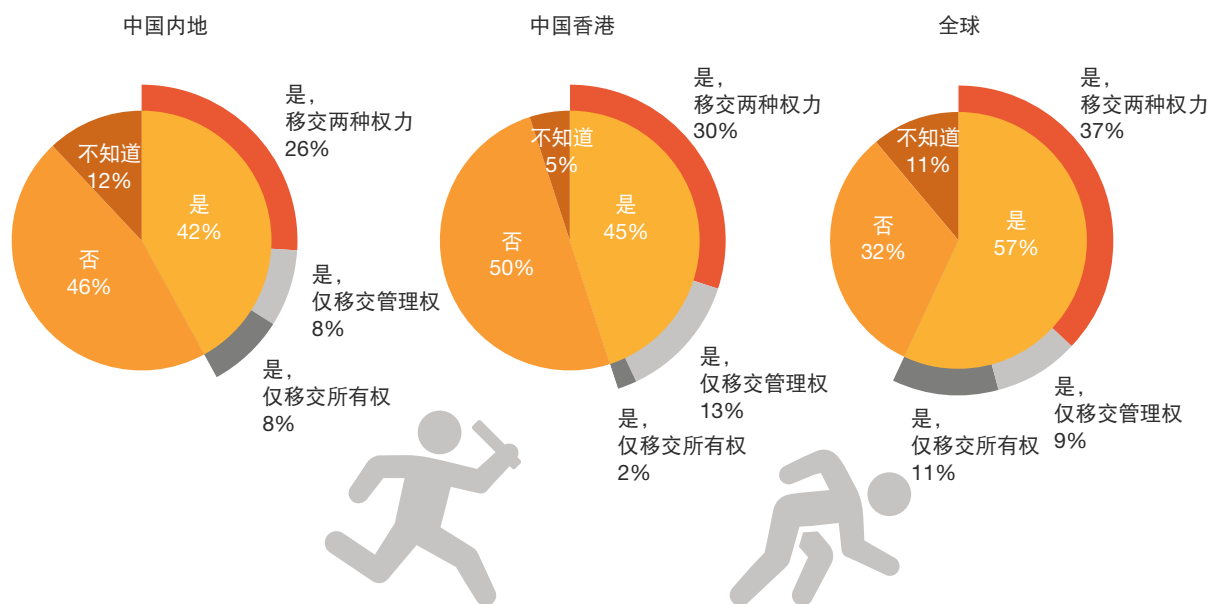
图14: 家族企业继任计划



第一代企业主对他们亲手所创立企业的情结或许是他们不愿意放手的部分原因。另一个原因可能是家族下一代不感兴趣。正如此前所说，内地继承人可能在国外受教育，回国后选择从事其他领域的事业。如是较少的下一代家族成员在这些企业中工作，家族接班的可选空间自然更少了。尽管如此，今年的调研显示，在已有下一代成员在其家族企业中工作的内地和香港的受访者当中，分别有53%和69%（全球平均值：68%）仍表示愿意将公司领导权和管理权、所有权（或者两者兼有）交给下一代家族成员。

“对于下一代，我希望他们能获得自由。我不介意他们是否能在家族企业中取得成就。我希望他们拥有自己的生活方式。
（第一代经营者，中国内地）”

图15: 计划将公司管理权和/或所有权交给下一代家族成员



在希望把公司领导权和管理权、公司所有权（或两者兼有）交给下一代的内地家族企业当中，33%打算在接下来的十年或更长的时间内完成交接。另一方面，香港企业中选择最多的移交时间跨度为六至十年（40%受访者选择此项）。值得注意的是，29%的内地企业领导者提到下一代家族成员并不意识到有这些准备工作（与30%的全球平均值保持一致）。与内地受访者相比，香港家族企业更不愿意公开其继任计划。36%的受访者表示他们并没有让家族下一代参与继任规划的制定过程。

保护企业作为最重要的家族资产是关键

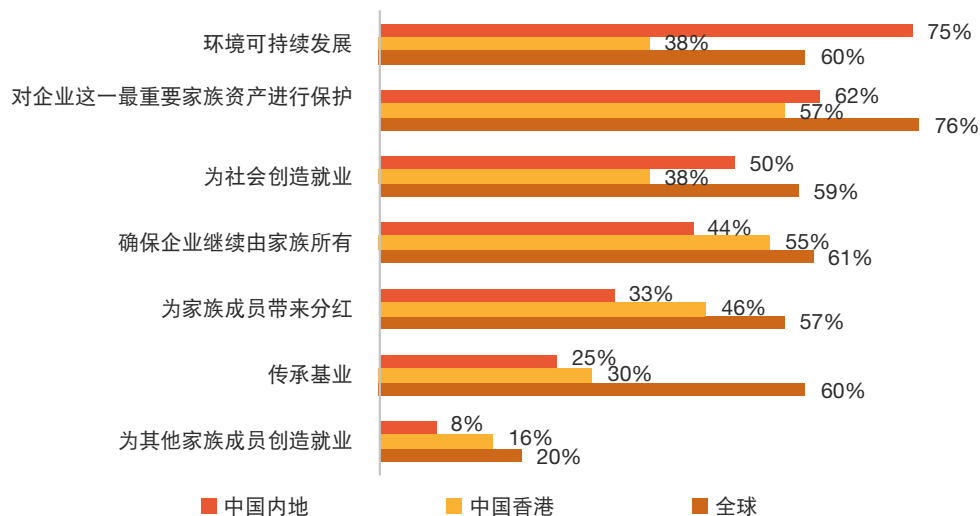
香港中文大学的调查发现，亚洲家族企业的价值在首次交接时会损失60%。²⁴将商业知识传给后代，为社区和全社会带来恒久影响力，是家族企业从现任领导者卸任后实现基业代代长青的关键所在。

提到未来五年或以上的长远目标，内地企业更关注的问题是环境可持续发展（75%）和对企业这一最重要家族资产的保护（62%）。香港受访者与全球情况相似，他们最关注的问题是对企业这一最重要家族资产的保护（57%，全球平均值为76%）和确保企业继续由家族所有（55%，全球平均值为61%）。与全球家族企业相比，重视基业传承的内地和香港家族企业的领导者数量较少（内地：25%，香港：30%，全球平均值：60%）。这可能是因为与全球平均水平相比，内地和香港的家族企业仍由第一代掌托的情况较多，以至他们不太急于考虑传承问题（见图表20）。

“我希望打造一个可持续发展的、被客户和竞争对手尊重的企业，同时为员工创造一个稳定而具有挑战性的环境，促进其事业发展壮大，为整个家族带来稳定的收入来源。

（第一代经营者，香港）”

图16: 家族企业未来五年或以上的长远目标



对于重视这个问题的内地和香港家族企业而言，当被问及他们希望其长久基业具有什么特性时，他们强调了传承和耐力。与全球家族企业相似的是，他们希望实体企业、家族参与、产品与服务的发展和成功、以及对社会的支持的延续时间能超越其有生之年。许多家族企业认为，成功不仅限于金钱财富，也包括一些无形因素，例如个人成长或发展、社区或员工关怀以及对核心价值观的坚持。

如本章前面所述，为了确保内地和香港家族企业的持续健康发展，企业主有必要强调继任计划，并为下一代家族成员制定发展计划。他们也应趁机利用家族办公室促进财务管理和风控，以累积和增加更多的家族财富、惠及后世。

结论

良好的家族和企业价值观能提高声誉并促进可持续发展。拥有明确企业价值观的内地家族企业比例超过香港家族企业。内地家族企业实现了比香港家族企业更高的绩效增长水平。相对而言，这些企业尚在持续成长期，很多家族企业计划要在未来数年内实现迅猛增长。

民营企业目前也得到了政府优惠政策的支持。2017年9月，为提振市场信心，中共中央委员会和国务院联合发布了一份关于鼓励创业的指导文件。同年10月的十九大报告也提到要“支持民营企业发展”和取消妨碍统一市场和公平竞争法规和做法。²⁵

“企业主视企业为子女并将其“养育成人”。企业主对企业怀有强烈的责任感，希望其百年基业能发展成一家完善的公司。

(第一代经营者, 中国内地)”

然而，长远来看，与两年前相比，有制定接班人计划意向的内地家族企业比例有所减少。更有甚者，与2016年相比，在家族企业中担任职位的下一代家族成员数量也在减少。未来十年内将有超过300万企业家到达退休年龄，²⁶ 他们的企业无疑要面临继任问题。在数字化革命和人才短缺的背景下，这类问题将进一步被激化。

中国有句老话叫做“富不过三代”。无论内地和香港家族企业是否能够将企业交给下一代家族成员，企业主都应应为家族治理和保全财富而寻找外部资源，以获取专业意见和知识。

关于内地和香港家族企业如何在二十一世纪蓬勃发展，我们主要提出三项建议：

- 制定并践行企业价值观，创新并投资数字化技术和实现业务的多元化。
- 通过可持续性投资保全企业的财富，以保障和提高投资组合的长远回报。
- 寻求有关家族治理和继任规划的意见，并且制定一个完善、正式和经过沟通的继任计划。

中国内地和香港调研方 法和样本概况



在此次调研中，“家族企业”是指：

1. 成立或收购企业的人（或其配偶、父母、子女或子女的直接继承人）持有多数投票权的企业；
2. 至少有一位家族代表参与企业管理或行政管理事务的企业；
3. 若是上市公司，则成立或收购企业的人（或其家族）通过其股本而拥有25%的投票权，而且至少有一名家庭成员进入董事会。

图17: 样本的营业额分布 (美元)

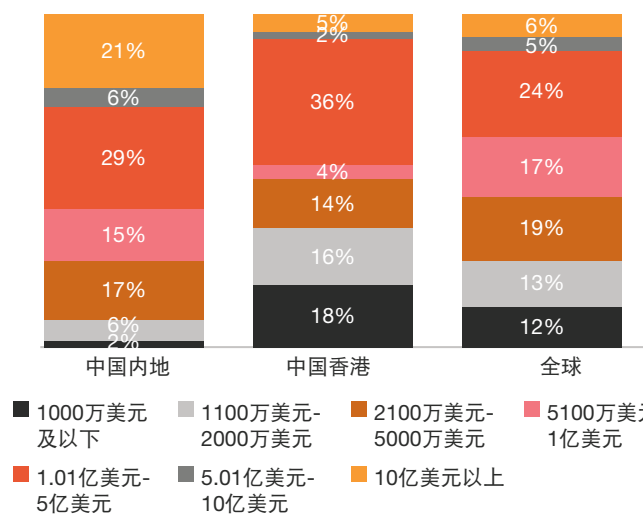
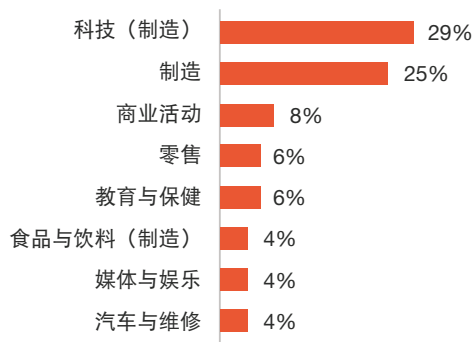
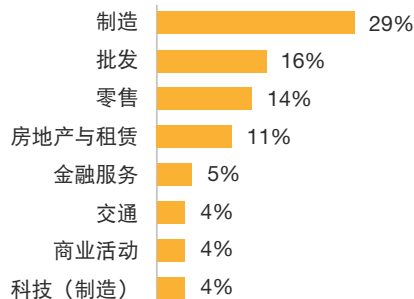


图18: 中国内地样本的行业分布



中国香港样本的行业分布



全球样本的行业分布

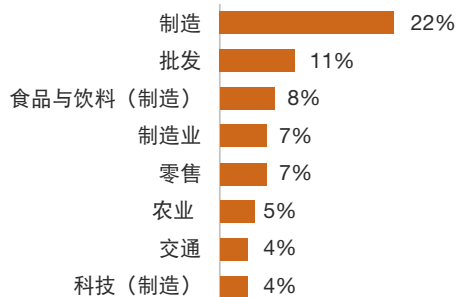
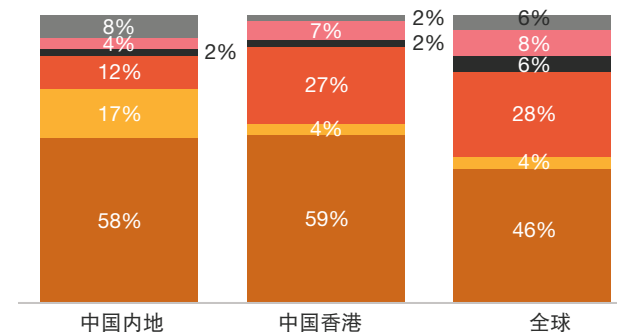
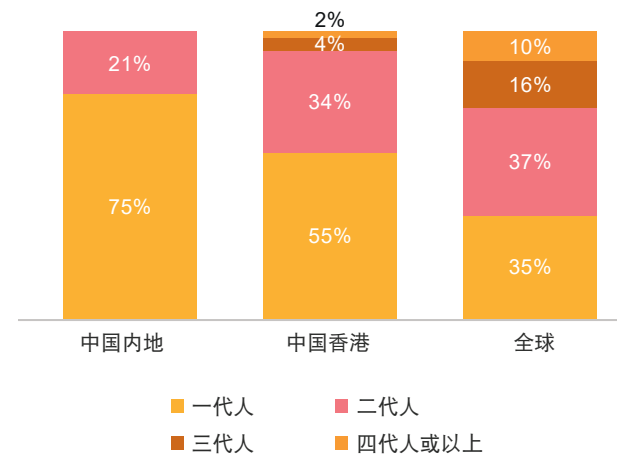


图19: 各种家庭所有权结构分布



■ 一名主要企业主 ■ 配偶和/或姻亲 ■ 兄弟姐妹
■ 多名表亲 ■ 大家族 (30人以上) ■ 其他

图20: 目前拥有或经营企业的家庭成员代际数的分布



■ 一代人 ■ 二代人
■ 三代人 ■ 四代人或以上

联系方式



黄佳
普华永道中国内地及香港创业与私营企业
服务联合主管合伙人

电话: +86 (21) 2323 3029
elton.huang@cn.pwc.com



黄翰勋
普华永道中国内地及香港创业与私营企业
服务联合主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2255
stephen.h.wong@cn.pwc.com



王志伟
普华永道中国内地家族企业及私人财富
税务策划主管合伙人

电话: +852 2289 1810
john.cw.wong@hk.pwc.com



孙进
普华永道中国内地创业与私营企业服务
北方区合伙人

电话: +86 (10) 6533 2693
jean.sun@cn.pwc.com

Endnotes

1. 全球可持续投资增长了25%，截至2017年7月达到23万亿美元， <https://www.bloomberg.com/professional/blog/global-sustainable-investments-grow-25-23-trillion/>
2. 《2017年PWMA/PwC香港私人财富管理报告》， <https://www.pwchk.com/en/asset-management/hong-kong-private-wealth-management-report.pdf>
3. 《为何中国仍未抓住全球负责任投资浪潮》，2018年2月， <https://www.scmp.com/business/article/2134116/why-china-has-yet-catch-wave-global-responsible-investing>
4. 《香港证券及期货事务监察委员会公布绿色金融策略性架构》，2018年9月， <https://www.sfc.hk/edistributionWeb/gateway/EN/news-and-announcements/news/doc?refNo=18PR110>
5. 《人工智能如何在中国塑造财富管理？》，2018年8月， <https://blogs.thomsonreuters.com/financial-risk/wealth-management-private-banking/ai-wealth-management-china/>
6. 《系统性弊端阻碍了香港银行业的数字化竞赛》，2017年10月， <https://asianbankingandfinance.net/retail-banking/exclusive/systemic-drawbacks-drag-hong-kong-banks-in-digitalisation-race>
7. 《巴黎协定仍有可能？2017年低碳经济指数》， <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-low-carbon-economy-index-2017.pdf>
8. “加强版”民企支持新政落地在即 着力提升中小企业获得感，2018年10月， http://caijing.chinadaily.com.cn/2018-10/25/content_37134303.htm
9. 内地上市家族企业调研：第一波权力交接完成 80后是主力 90后崭露头角，2017年10月 <http://3g.forbeschina.com/review/201710/0065891.shtml>
10. “加强版”民企支持新政落地在即 着力提升中小企业获得感，October 2018， http://caijing.chinadaily.com.cn/2018-10/25/content_37134303.htm
11. 我国将对小微企业融资担保业务实施降费奖补，2018年10月， http://china.chinadaily.com.cn/2018-10/26/content_37142214.htm
12. 地方政府出手增援民营企业 激发各类市场主体活力，2018年10月， http://caijing.chinadaily.com.cn/2018-10/19/content_37100417.htm
13. 《永远持有》，经济学人，2015年4月， <https://www.economist.com/special-report/2015/04/18/to-have-and-to-hold?fsrc=scn/tw/te/pe/ed/tohaveandtohold>
14. 《中国数字经济增长将很快超越传统经济》，2017年11月， <https://www.forbes.com/sites/sarahsu/2017/11/24/chinas-digital-economy-will-become-the-economy/#1d760a5d430d>
15. 《龙之网：中国最成功家族企业秘事》（The Dragon Network: Inside Stories of the Most Successful Chinese Family Businesses），2013年，A.B.Susanto和Patricia Susanto，彭博社
16. 《家族企业治理问题初探》（A Primer on Governance of the Family Enterprise），世界经济论坛，2013年6月， https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2013/09/WEF_FPC_FamilyEnterpriseGovernance_Report_1.pdf
17. 《为什么越来越多的中国女性开始掌管家族企业或自主创业》（Why more Chinese women are taking over the family firm or starting their own business），2017年11月， <https://www.scmp.com/business/companies/article/2118477/why-more-chinese-women-are-taking-over-family-firm-or-starting>
18. 《热门话题：职场女性必须要做出什么转变》（Time to talk: What has to change for women at work），2018年3月 <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/iwd/international-womens-day-pwc-time-to-talk-report.pdf>
19. 《女性董事——企业董事会中性别多样性的全球趋势》（Women on boards - Global trends in gender diversity on corporate boards），摩根士丹利，2015年11月， <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b>
20. 国家品牌计划：聚焦中国品牌升级之路，2018年5月， <http://finance.jrj.com.cn/2018/05/07215024504046.shtml>
21. 《中国慈善事业的差距》（China's Philanthropy Gap），2016年7月， <https://www.forbes.com/sites/ceibs/2016/07/26/chinas-philanthropy-gap/#599a04c12b56>
22. 《中国富二代无意经营家族企业》（‘Silver-spoon’ Chinese have no desire to run the family firm），2017年9月， <http://www.atimes.com/article/silver-spoon-chinese-no-desire-run-family-firm/>
23. 《继任规划在中国形成文化挑战》（Succession planning presents a cultural challenge in China），2018年3月， <https://www.ft.com/content/ce3f521a-1559-11e8-9c33-02f893d608c2>
24. 《亚洲家族企业自毁长城？》（Do Asian Family Businesses Destroy Themselves?），2014年11月， <http://www.cuhk.edu.hk/english/features/professor-joseph-fan.html>
25. 新一届领导层推出未来发展新蓝图，《十九大商业评论》，2017年11月， <https://www.pwccn.com/en/research-and-insights/publications/china-s-19th-party-congress/business-review-of-china-s-19th-party-congress-cn.pdf>
26. 中国是否面临着家族企业继任危机（Does China Face a Family-Owned Business Succession Crisis），长江商学院《CKGSB Knowledge》杂志，2018年5月， <http://knowledge.cgsb.edu.cn/2018/05/23/entrepreneurship/china-family-firms-face-business-succession-crisis/>

鸣谢

编辑及撰文

Sanjukta Mukherjee

Monica Uttam

项目管理

黄蕊蕊

雷国锋

设计团队

周志伟

黄家伦

朱子慧



本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2018 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入www.pwc.com/structure。HK-20180913-6-C4