



新生代如何能在

数字浪潮中充当

转型的推动者？

2019年全球新生代调研  
中国报告



普华永道

# 目录

---

## 3

前言

---

## 4

第 1 节

新生代计划走上领导岗位，  
但感到自身缺乏内部支持

---

## 6

第 2 节

市场竞争、客户需求和科技  
正在推动转型

---

## 10

第 3 节

新生代认为缺乏经验是他们对  
企业经营作出贡献的主要障碍

---

## 14

第 4 节

调研结果对企业的意义





## 前言

中国的私营企业，尤其是传统的家族企业，正在努力应对数字转变浪潮产生的影响。在过去十年中，经济重心已经从传统制造业转移到更多地以消费者和服务为导向的行业。在这一过程中，专注于利用新兴技术的技术巨头和独角兽初创企业们正在挑战许多行业的现有经营模式，例如：金融服务、零售和医疗保健等等的例子不胜枚举。而以自己的方式运作的家族式经营企业如果不跟上时代的步伐，就可能落后于同行。

这些公司能否依靠新生代 (NextGens) 充当“转型的推动者”来转变经营模式，从而跟上不断发展的形势？而新生代在倡导企业转型方面又面临哪些挑战，以及将如何克服这些挑战呢？普华永道《2019年全球新生代调研》中国报告旨在探寻这些问题的答案。该报告提炼于六月至九月进行的2019年全球新生代调研的结果，该调研问卷采访了950多名来自全球五个大洲、69个地区和11个行业的新生代受访者。中国报告着重关注了73名中国新生代受访者的观点。就本报告而言，“中国”指中华人民共和国，其中包括香港的受访者。

## 新生代计划走上领导岗位，但感到自身缺乏内部支持

中国的新生代经营者对家族企业抱有一种真正的“未来主人翁”或“未来管理者”的意识。目前，56%的中国受访者积极参与家族企业事务（暂低于70%的全球平均水平），并且25%的受访者有计划在未来参与（全球比例为13%）。

就他们所担当的职能而言，目前中国有29%的新生代担任管理职位（全球比例为39%），而24%是少数股东（全球比例为28%）。虽然目前只有15%的受访者担任执行董事（全球比例为26%），但预计到2025年，这一比例将增加到25%（全球比例为41%）。当前，还有15%的受访者为大股东（全球比例为14%），预计到2025年，担任大股东的新生代比例将为21%（全球比例为29%）。

与全球同侪相比，中国当前参与家族企业事务的新生代比例偏低，但计划在将来参与家族企业事务的比例更高。目前，在中国担任管理职务的新生代较少（与全球平均水平相比）。虽然到2025年，中国的新生代预期晋升为高层，但是，成为大股东或执行董事的比例预计仍将落后于全球平均水平。

图1: 您在家族企业中担任什么职务?

■ 中国——当前  
■ 中国——2025年



尽管在未来五年内，中国的新生代有望在专业领域青云直上，但仍有33%的人认为他们需要首先证明自己，然后才有资格提出转型的想法（全球比例为21%）。在中国，只有18%的新生代认为，当前一代的领导人会在众多事务上征求他们的意见，而全球平均水平为36%。这样的差距可能与以下事实有关：与全球同行相比，中国大陆的家族企业还相对“年轻”，只存在了三、四十年（在1980年代初，中国经济改革后才重新出现）。<sup>1</sup>因此，创始人仍掌控着公司的经营，且至今仍不愿向其继承人交出企业的控制权。这与普华永道《2018年全球家族企业调研》中国报告地发现相吻合，该报告发现，只有21%的中国大陆受访者制定了接班人计划（而全球这一比例为49%）。<sup>2</sup>

1. 《从制度角度看中国家族企业的发展》，2014年1月  
[https://www.researchgate.net/publication/264814661\\_The\\_evolution\\_of\\_family\\_business\\_in\\_China\\_An\\_institutional\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/264814661_The_evolution_of_family_business_in_China_An_institutional_perspective)
2. 《2018年全球家族企业调研——中国报告》，2018年11月  
<https://www.pwccn.com/en/entrepreneurial-and-private-business/2018-family-business-survey.pdf>



---

“现任企业领导者可以倾听新生代提出的想法，并为他们提供更多展现与学习的机会。”

——中国的第三代“新生代”创业家

---

“领导者可以赋予新生代更多的决策权和更多的信任。”

——中国的第二代“新生代”创业家

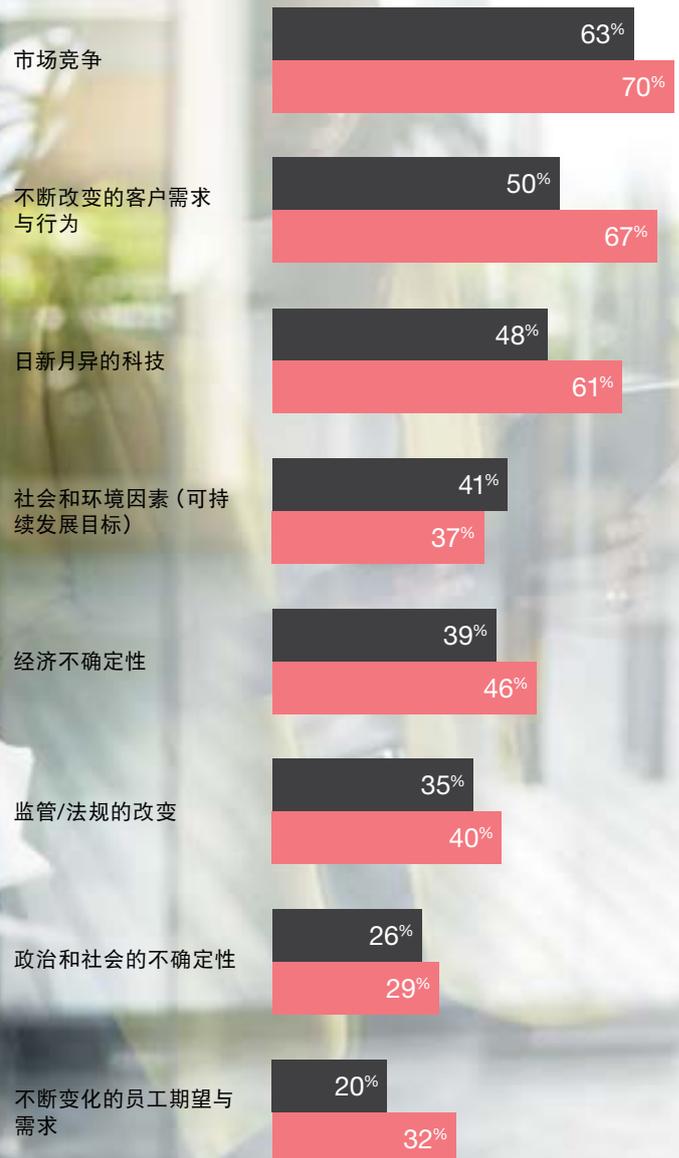
## 市场竞争、客户需求和科技正在推动转型

毋庸置疑，中国家族企业正面临多重威胁，特别是数字化转型和相关挑战。调研结果表明，三个主要推动转型的因素包括市场竞争（中国为63%；全球为70%）、不断变化的客户需求（中国为50%；全球为67%）以及日新月异的科技（中国为48%；全球为61%）。



图2: 您的家族企业的转型驱动力是什么?

■ 中国 ■ 全球



# 91%

中国的新生代认为他们的家族企业的业务重点应该主要为提高员工的技能

在这样的背景下，中国的新生代认为他们的家族企业的业务重点应该主要为提高员工的技能（中国比例为91%；全球为89%），重视专业化与现代化的管理方式（中国比例与全球均为90%），和产品创新和服务多元化（中国比例为85%；全球为84%）。此外，拥有适合数字时代的运营战略也被83%的中国受访者视为关键的发展引擎（全球为90%）。

图3：您认为企业应关注哪些业务重点？

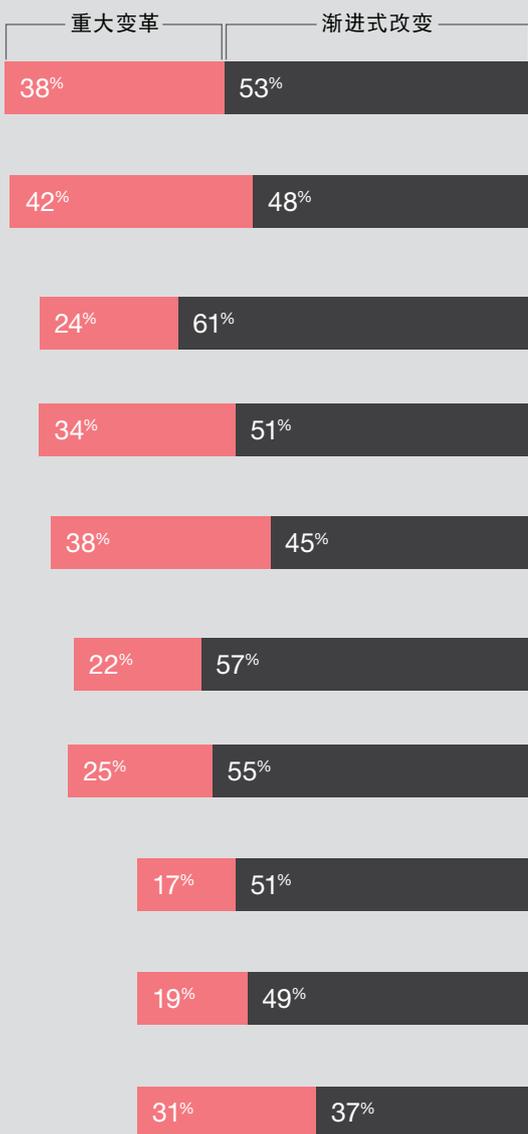
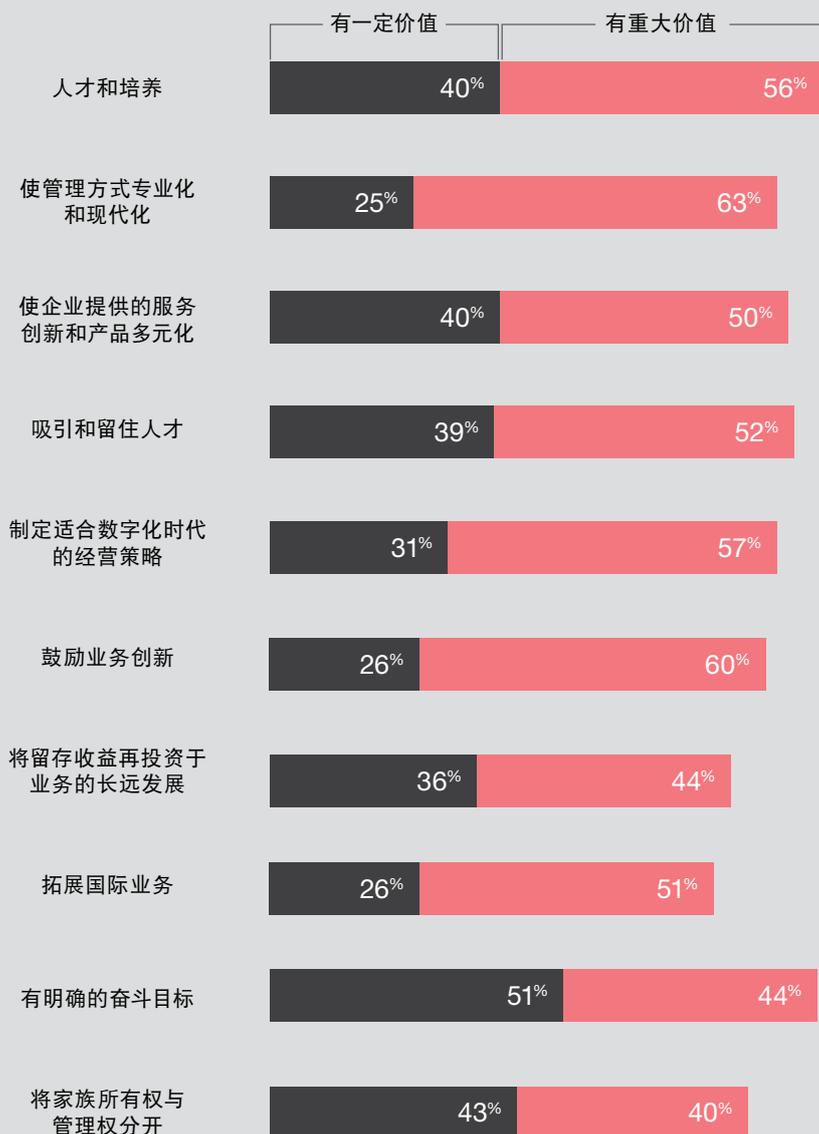


图4：您认为自己可以在哪方面为实现家族企业目标创造最大价值？



“更新工作流程和程序以适应现代科技时代是非常重要的。”

——中国的第一代“新生代”创业家



这些优先考虑因素直接关系到新生代的家族企业所需应对的转型驱动因素。对于中国家族企业而言，面对科技和数字化海啸，将精力集中在提升人才质量上至关重要，这样可以确保其员工可以灵活自如地应对来自于外部市场的压力。例如，为了应对来自科技巨头和独角兽初创企业的竞争，家族企业可以提升员工自身技能，并招聘相关人才，或甚至与独角兽初创企业合作来推动创新，充分利用和投资新兴技术。实际上，在中国，当新生代被问及哪些新兴技术将与他们家族企业的未来运营有关时，他们回答的重要技术包括物联网（IoT）（78%），人工智能（74%）和机器人技术（48%），每一项都高于全球平均水平（依次为71%、63%和47%）。

在中国和全球范围内，家族企业的专业化和现代化管理实践也是发展进程的重中之重。随着家族企业逐渐成长，制定正式的政策和程序来开展业务，建立适当的治理和内部控制，从而管理风险和提高运营效率，维持家族企业的长期盈利增长是非常重要的。事实上，他们可能有些会选择聘请外部职业经理人来经营公司，而企业拥有者则专注于把控所有权和监督治理结构。有研究表明，由职业经理人管理的公司往往生产效率更高，增长速度更快，并且更有可能长期生存下去。<sup>3</sup>但除此之外，聘请外部专家也可能是因为家庭成员参与企业经营的比例偏低，以至于中国的企业主不得不从外部寻求专业人士的帮助。<sup>4</sup>

中国的新生代准备充足，有能力应对上述的驱动因素并成为转型的推动者：他们一般懂得利用科技赋能，十分注重客户需求，并且善于为问题寻求解决方案。正如图五所显示，企业经营的业务重点与新生代认为可以创造最大价值的领域有着紧密的联系，尤其是在专业化管理、制定数字化战略、提升员工技能、吸引和留住人才等领域。

然而，新生代还有一个尚未充分发挥潜力的关键优势，那就是赋予企业一种使命感，以确保企业经营不仅仅是为了获取利润。95%的人认为他们可以在这一领域创造价值（高于全球平均水平87%），中国和全球均有68%的新生代认为履行社会责任是其家族企业的首要任务。<sup>5</sup>

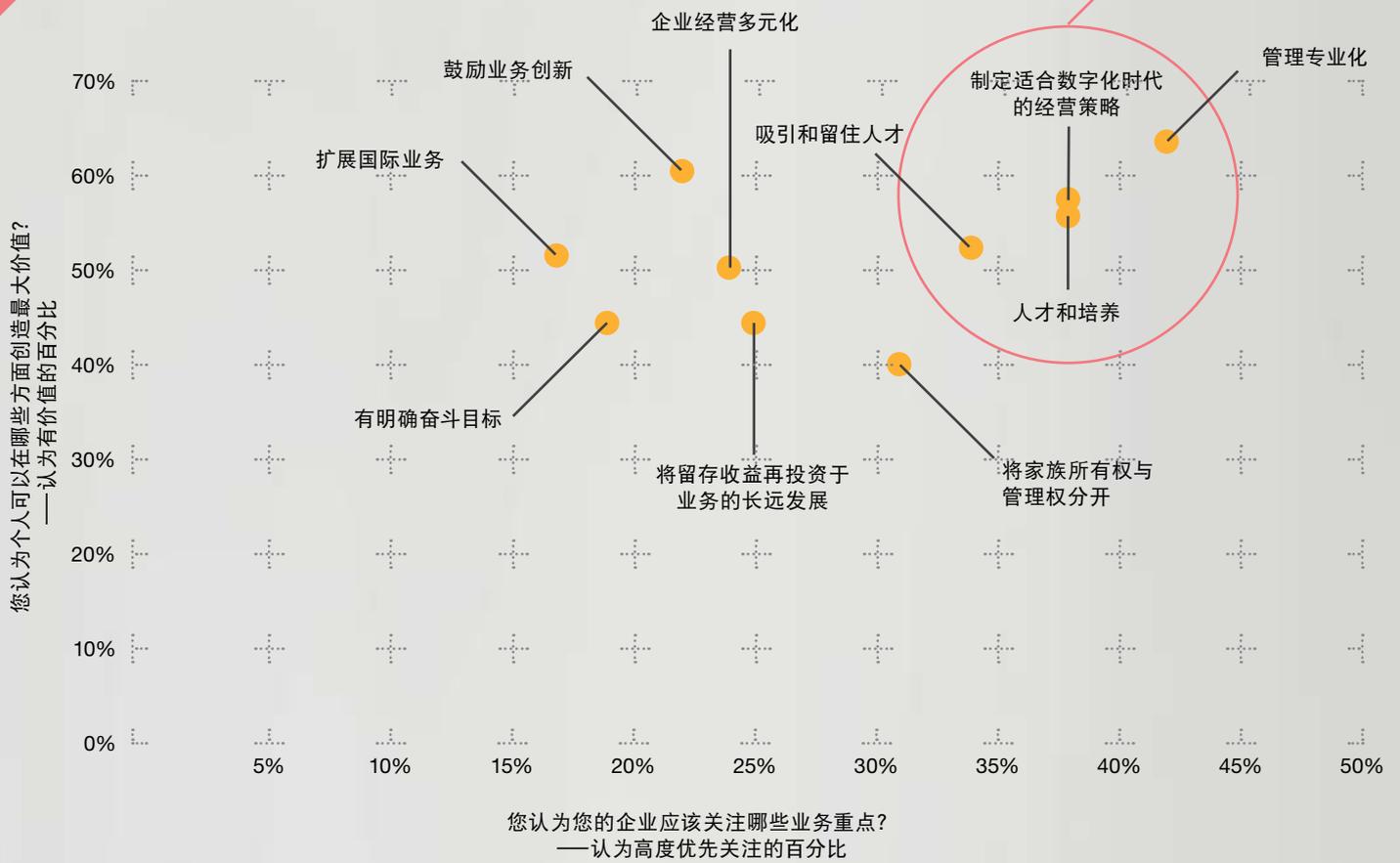
3. 《家族企业的专业化：管理流程和治理挑战》，2017年12月  
<https://isbinsight.isb.edu/professionalisation-of-family-business-managing-process-and-governance-challenges/>

4. 这与普华永道《2018年全球家族企业调研》中国报告的结果相吻合。该报告发现，与全球平均水平相比，新生代家族成员在中国内地企业——参与其领导团队、董事会或高级管理层的人数较少。

5. 鉴于在过去几年中，中国的经济增长持续放缓，新生代可能会认为，对自己的家族企业而言，巩固财务可行性保障生存下去比善尽社会责任更为首要。

高度一致的业务重点：人才、技术、管理

图5: 企业业务重点与新生代创造的价值的关系



“现任企业领导者可以从家族管理模式向专业管理模式转变。”

——中国的第二代“新生代”创业家



## 新生代认为缺乏经验是他们对企业经营作出贡献的主要障碍

尽管中国的新生代十分善于利用工具来帮助企业通过组织文化、结构和技术解决方案来实现转型，但他们在发挥影响力方面依然面临着障碍。

新生代面临的挑战往往在于沟通和不同世代之间的文化差异、过往传统造成的限制以及信心不足或社会心理因素。而不同世代之间的期望值的差异一致也意味着新生代需要展现自己可以在哪些方面为企业创造价值，也需要他们对发挥自身优势更有自信。正如上一节所述，中国的新生代认为，他们可以在数字化、专业化、人才管理和社会责任等领域创造价值。

根据我们2019年调研结果，阻碍新生代对当前的企业经营发挥影响力的因素包括他们参与家族企业的经验尚浅（中国为73%；全球为59%）以及专业知识水平不足（中国为65%；全球为64%）。63%的中国新生代也指出，家族企业内部复杂的组织结构也是阻碍他们展现才能的因素之一（全球为44%）。

图6：以下潜在限制因素在多大程度上妨碍了您在当前的企业中发挥影响力？

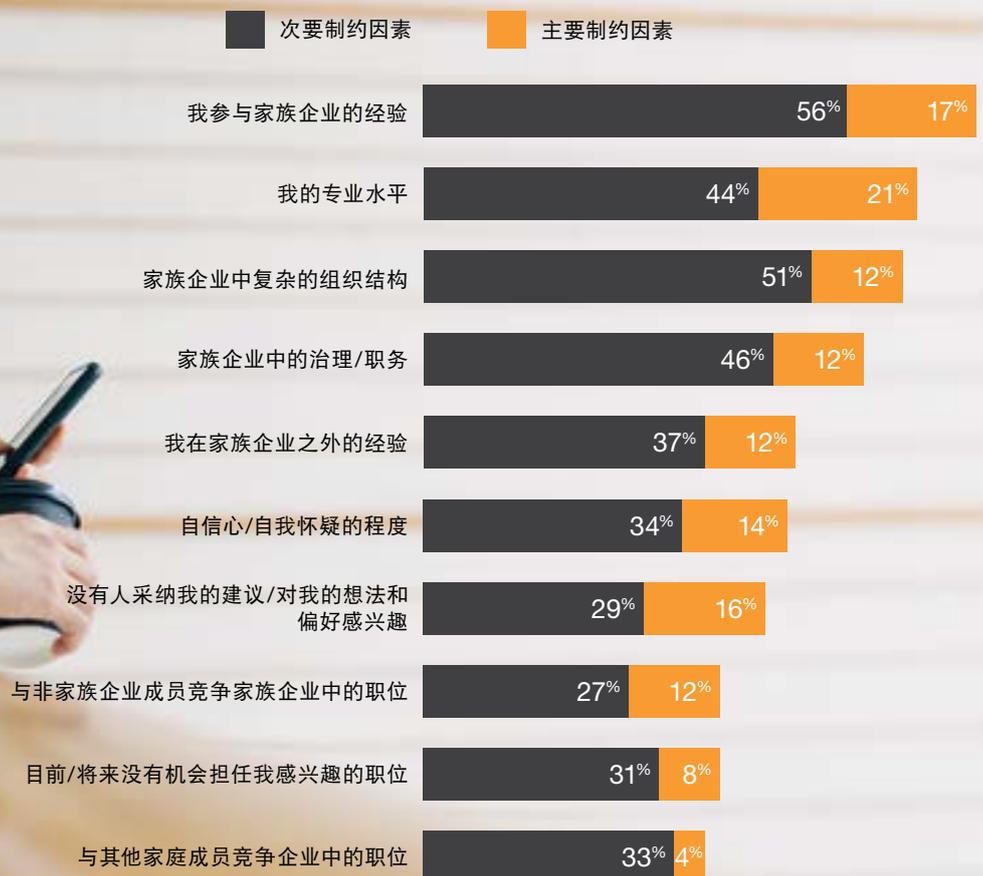
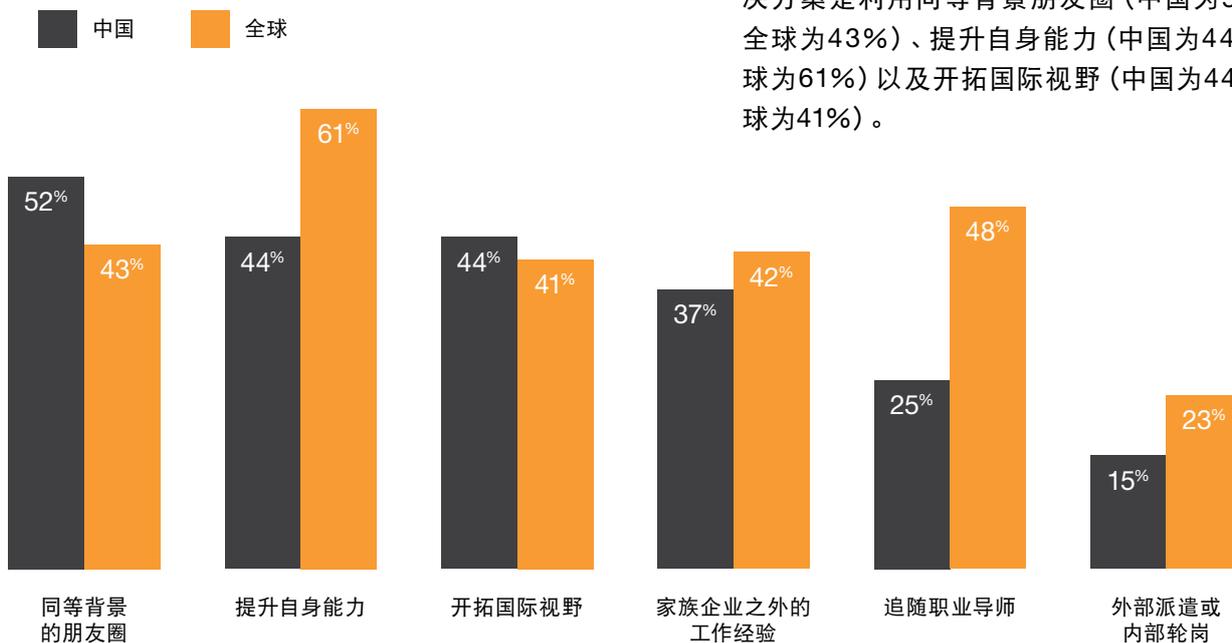
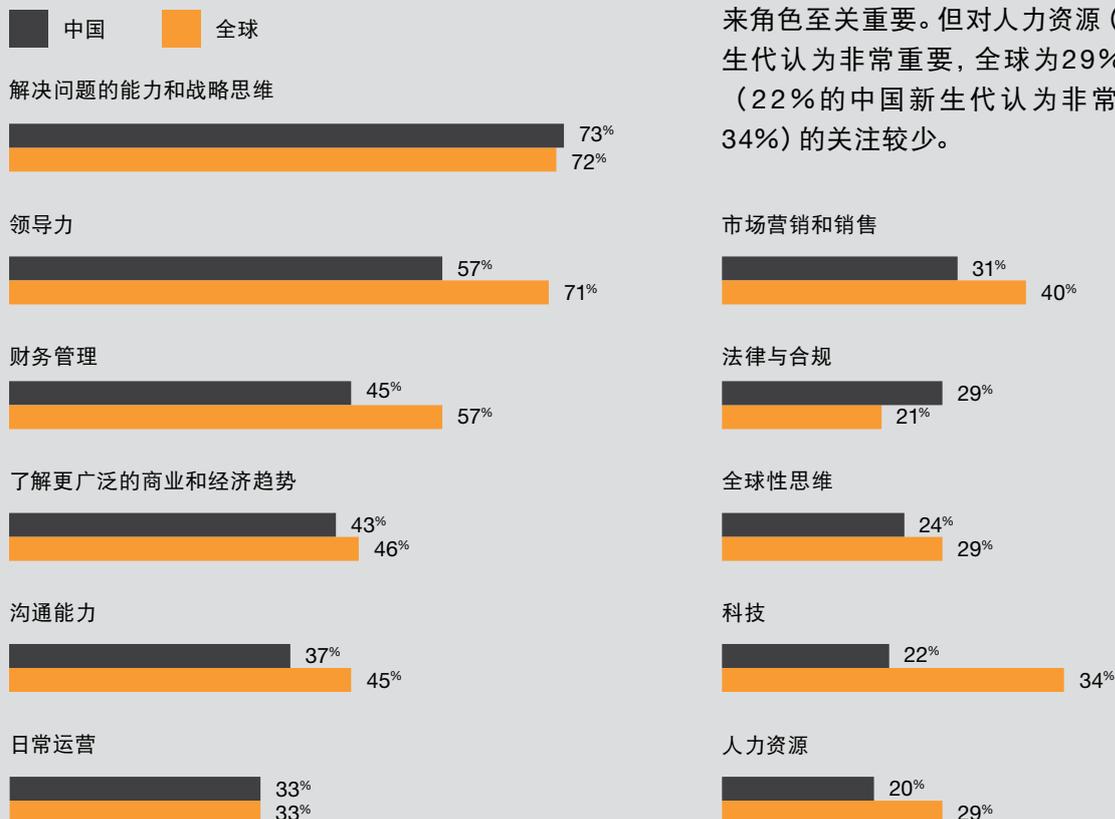


图7: 什么能帮助您为家族企业创造更多价值?



当被问及什么可以帮助他们为家族企业创造更多价值的时候,最受中国新生代欢迎的解决方案是利用同等背景朋友圈(中国为52%;全球为43%)、提升自身能力(中国为44%;全球为61%)以及开拓国际视野(中国为44%;全球为41%)。

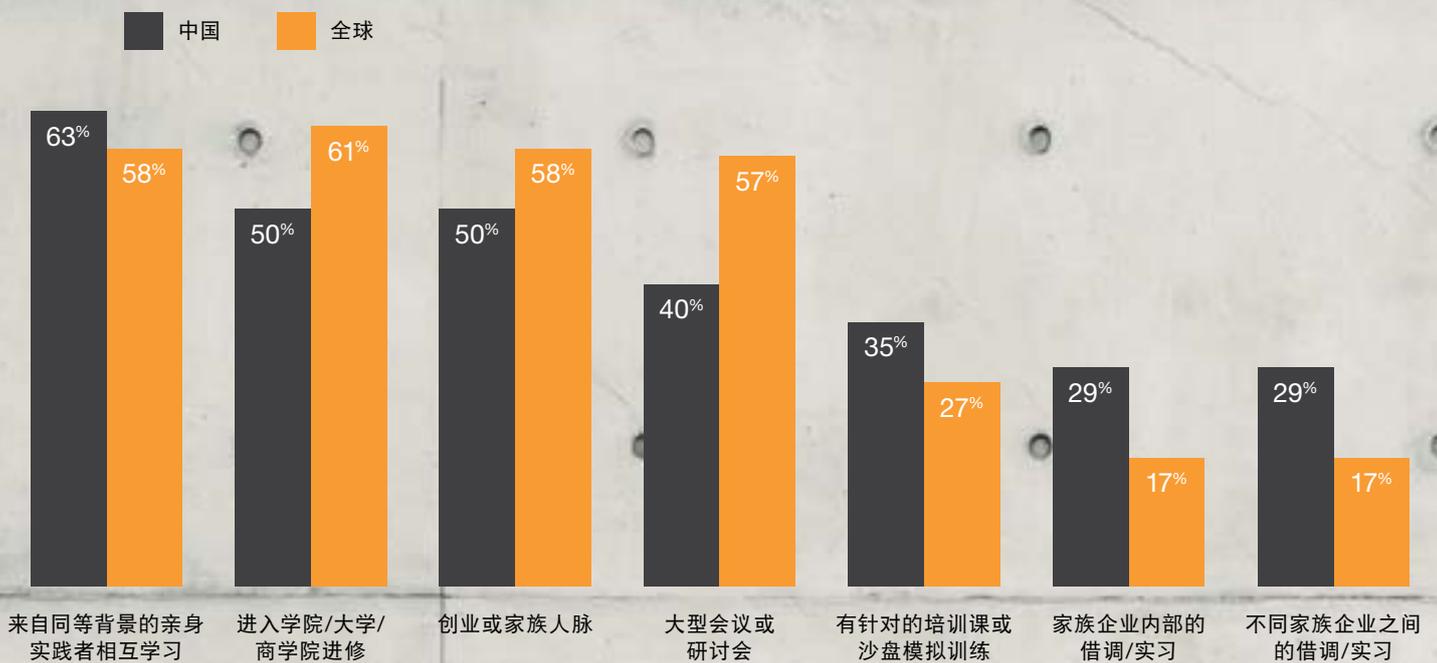
图8: 以下技能对于您想在企业中担任的职位有多重要?

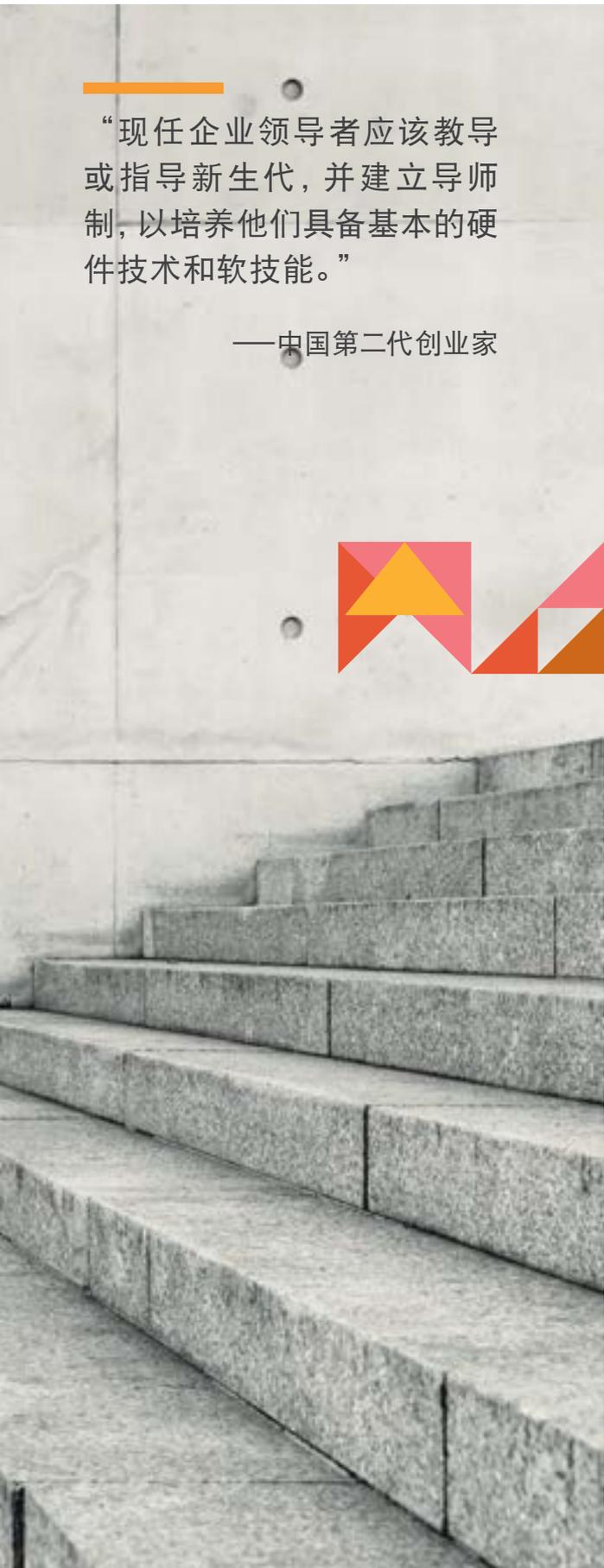


为了取得成功,新生代需要培养能够与企业的未来需求相一致的技能。在中国,大多数新生代认为,解决问题的能力 and 战略性思维(中国为73%;全球为72%)以及领导才能(中国为57%;全球为71%)对于他们渴望在企业中扮演的未来角色至关重要。但对人力资源(20%的中国新生代认为非常重要,全球为29%)或技术技能(22%的中国新生代认为非常重要,全球为34%)的关注较少。

在中国，大多数新生代正在通过来自同等背景的亲身实践者相互学习来培养自身的技能和竞争力（中国为63%；全球为58%）。除此之外，他们也运用传统方法，例如通过进入学院、大学或商学院进修（中国为50%；全球为61%）或通过创业，或家族人脉（中国为50%；全球为58%）来提升自我能力。

图9：您如何获得这些技能和能力？





“现任企业领导者应该教导或指导新生代，并建立导师制，以培养他们具备基本的硬件技术和软技能。”

——中国第二代创业家



在调研中，新生代还被问及家族企业的现任领导人如何为他们提供最好的支持。答案集中在建立信任、给他们接受指导的机会（尤其是在科技赋能和领导力方面），以及为他们提供在不同部门接受在职培训和轮岗的机会。此外，问卷要求受访者向家族企业的现任领导者推荐一项可以对他们个人发展产生积极影响的转型。调研的反馈声音大多集中在创新和投资研发工作、实现多元化业务经营、采用新兴科技以及通过促进职业道德和绩效评估、专业化管理以及提高人才的利用率和保留率来解决组织文化和人才问题。

“当前这一代创业家可以积极地为我们提供边做边学的机会，并在适当的时候给予指导和鼓励。”

——中国的第二代“新生代”创业家



## 调研结果对企业的意义

调研结果的意义在于为中国的新生代创业家提供以下建议，以帮助其家族企业应对数字转变浪潮，并为现任企业领导者提供支持，帮助他们实现自己的愿景。

### 给新生代的建议：

#### 相信自己，成为转型的推动者

鉴于5G技术突飞猛进，应用日益宽广，并且随着新兴技术（包括物联网、人工智能和机器人技术）逐渐融入到当今的企业经营中，新生代应该自信地把握这些领域带来的机遇。他们应投入精力和资源来提高自身的数字和创新能力，以改变现有的家族企业或是创建属于自己的事业（无论是否获得家族支持）。



#### 不断进修，提高自身技能

掌握在商海中获得成功所需的技能，能够使新生代更值得信赖。在这方面，可以利用自身的留学经历、在外工作经历的经验以及强大的创业或家族人脉等无价的宝贵资源。一旦掌握了技能，新生代会有自信证明他们可以切合实际地在岗位上创造价值。



#### 积极开拓同辈人脉关系并向他们学习

通过与来自全球的同龄人联络并向他们学习，新生代可以根据其他家族企业当前使用的最佳做法来吸收大量知识。他们可以运用同侪的案例研究来评估什么可行，什么不可行，甚至在将来与他们合作。而他们建立的人脉关系将随着时间的推移更加深厚，这会帮助他们在竞争中抢占先机。<sup>6</sup>



#### 寻求当前一代企业领导人的支持

随着职业生涯的发展，新生代应该积极寻求当前一代企业领导人的建设性反馈，以回顾和跟踪自身的进步。通过了解当前一代企业领导人如何达到今天的位置以及未来他们计划如何发展企业，新生代可以帮助他们实现目标。



6. 普华永道的NextGen Club（新生代俱乐部）就是这类途径之一，便于来自26个不同国家和地区的2500多名新生代企业家会员联系。普华永道的NextGen Club为年龄在25至40岁之间的新生代企业家提供了社交平台。



## 给现任企业领导者的建议：

### 信任新生代，让他们自由施展

新生代是思维灵活、受过良好教育的数字原生代，他们具备推动创新的能力和跳出固有限制的思考方式。为他们提供在企业中蓬勃发展的机会或自己创业的机会至关重要。通过允许新生代自由施展和支持其成长，现任企业领导者可以培养出未来的商业领袖。正如一位第二代“新生代”创业家所言：“提供足够大的平台，丰富的资源，更大的灵活度以及亲历成功与失败的经验。”



### 提供指导和在职培训

尽管新生代可以在课堂上或从在外专业工作经历中获得必要的专业知识，但是没有什么比从家族企业本身的在职培训中获得的技能更为宝贵。当前一代企业领导人应该鼓励新生代在不同部门之间轮岗，并应长期积极地指导他们，帮助他们为将来继承领导岗位做好准备。



### 授权新生代推动创新和业务转型

当前一代企业领导人可以激励新生代创新和提升自身的数字技能，以跟上5G和新兴技术在私营企业中的普及步伐。如此一来，新生代将成为转型的推动者，帮助家族企业实现转型，或是创立属于自己的事业。



### 有效沟通以推动转型

当前一代企业领导人应建立开放和透明的文化，以便与新生代进行双向对话。现任企业领导人通过有效沟通，与新生代分享公司的战略、业务正在取得的成就和遭遇的挫折，以及他们对新生代自身应该如何创造价值的观点，可以确保新生代脚踏实地、茁壮成长。



# 研究方法

下图以受访者的职务、其家族企业的年度全球收入和行业细分来表示样本构成。

图10: 中国样本的世代分布

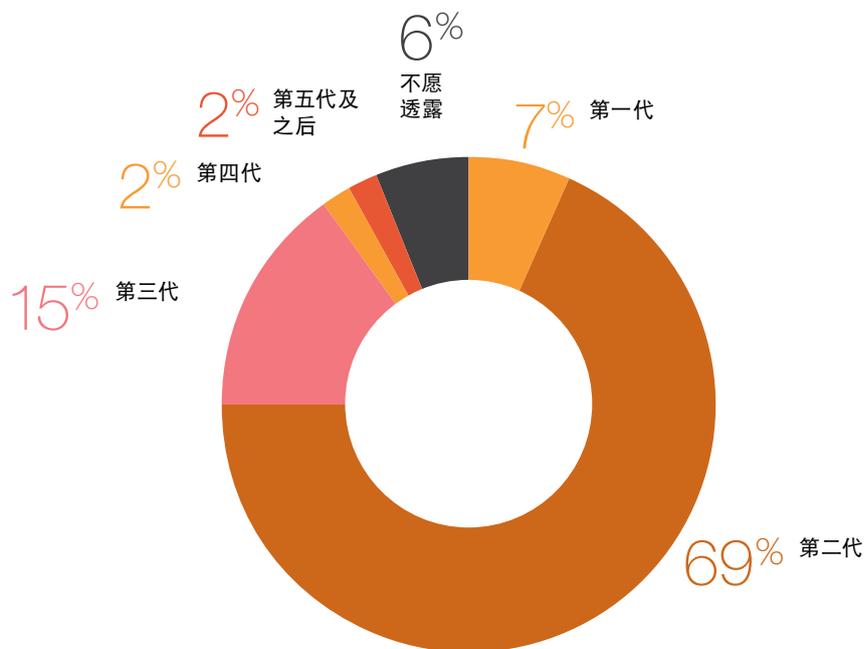


图11: 中国样本的年龄分布

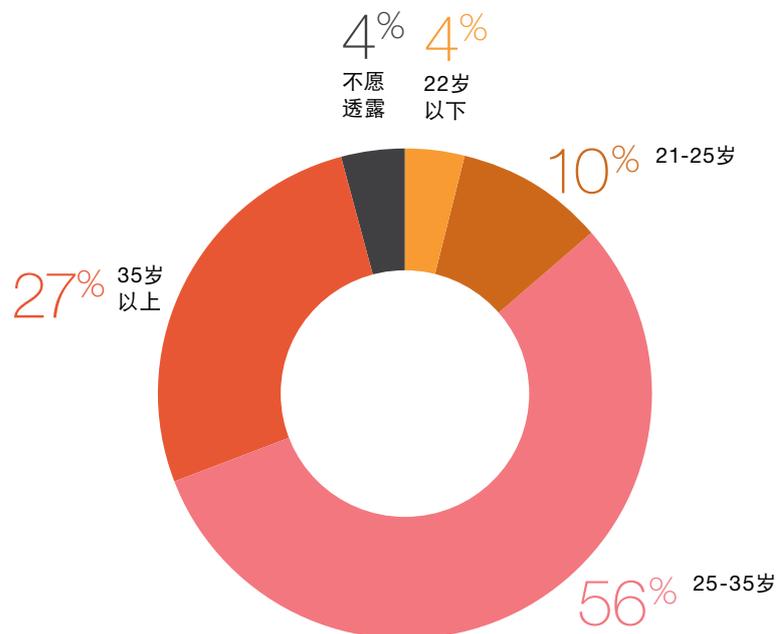


图12: 中国样本的性别分布

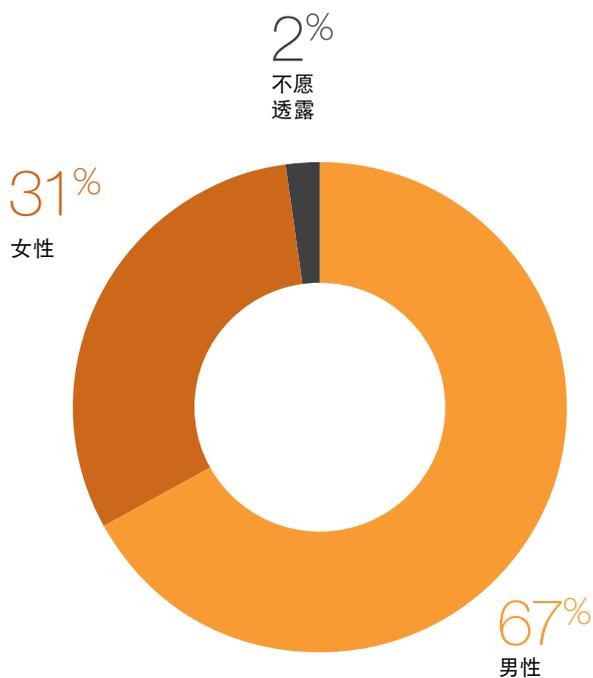


图13: 中国样本的企业的年度全球收入分布 (美元)

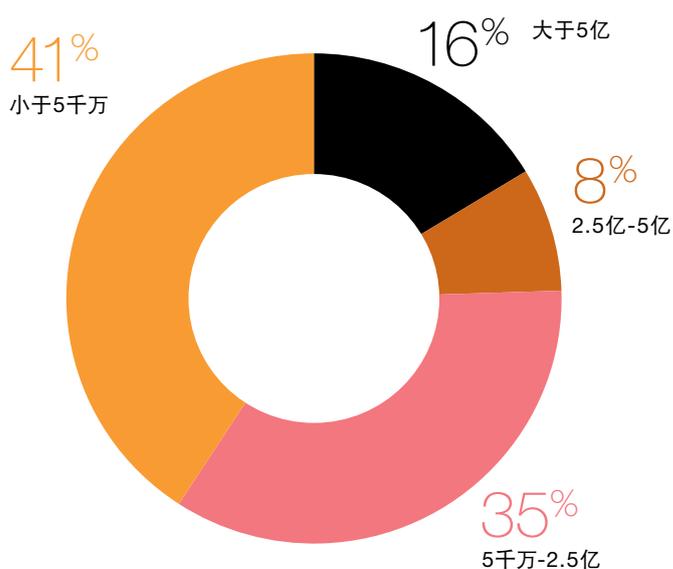
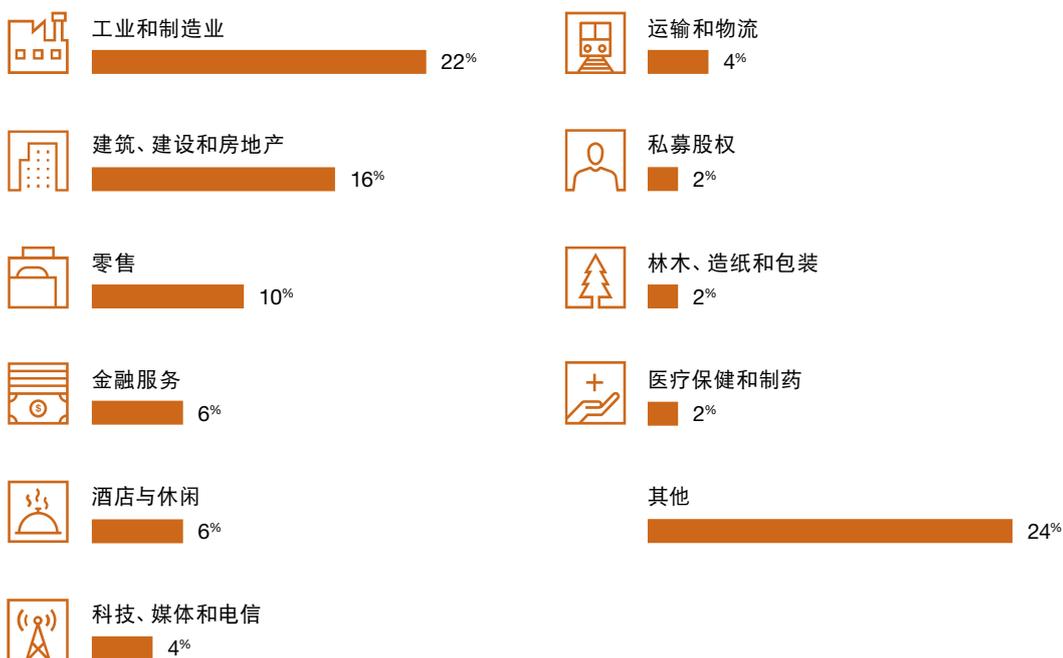


图14: 中国样本的行业分布

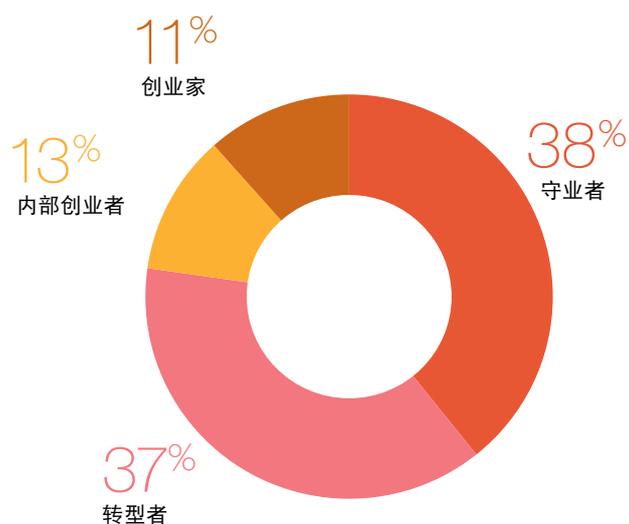


## 新生代的四种角色

在普华永道的《2017年全球新生代研究》中，根据四种不同的角色描述了新生代的特质，每种角色都有相关的职业道路，分别是：守业者、转型者、内部创业家和创业家。<sup>7</sup>



图15: 中国样本的新生代四种角色分布



2019年的调研也根据这四种角色对参与调研的中国新生代进行了分类。这是基于本次调研中以下两个问题的回答：在2025年之前，他们希望在家族企业中扮演何种角色，以及他们个人认为可以在哪些领域为实现家族企业的目标创造最大价值。对这两个问题的多项选择的答案均被划分进这四个部分之一，每个受访者的答案都经过分析并被归入最接近的部分。

注：统计结果的百分比采用四舍五入，并排除了“既不/也不”以及“不知道”的答案，因此并非所有数字的总和都为100%。

7. 《同样的激情，不同的道路》，2017年9月  
<https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/next-gen-study-2017.pdf>

# 普华永道NextGen 社交。学习。领导力

无论何时，我们都致力于支持您作为年轻创业家和家族企业继承人的成长之路。

## 社交



### 普华永道NextGen Club

#### 联接未来的领袖

作为家族企业的新生代 (NextGen)，你们都拥有独特的特征。联接您与其他新生代将使您能够自由地探讨有关家族企业的挑战、成功和经营方式等方面的问题。成为我们NextGens全球网络的一部分，我们将帮助您与来自世界各地的2,500多名家族企业同仁建立联系，这将是您最重要的网络。

寻找您当地的NextGen Club:

#### 普华永道中国内地NextGen Club



#### 普华永道香港NextGen Club



## 学习



### 普华永道NextGen学院

#### 培养未来的领袖

创业是一种思维模式——这意味着它不能简单地在教室里教授。我们的NextGen学院围绕您个人成长而建，提供体验式的学习，激励和个人发展。您可以在一个令人振奋、富有挑战性和包容性的环境中，向来自世界各地的商业从业者、著名学者及您的同行学习。

有关普华永道NextGen学院2020课程的信息，请访问[pwc.com/nextgen/education](http://pwc.com/nextgen/education)

## 领导力



### 普华永道NextGen领袖体验课程

#### 激励未来的领袖

无论您是希望领导您的家族企业并将其继续传承，还是希望开始您自己的创业历程或慈善事业，我们的NextGen领袖体验课程的规划都旨在发挥您的个人优势和才华。我们有多种不同类型的活动，它们都有一个共同点，就是有独特的专业人士参与，可以指导和激励您成为具有远见卓识的领袖。

请访问[pwc.com/nextgen/leader](http://pwc.com/nextgen/leader)，了解我们的NextGen领袖体验课程和有关洞察。

\* 普华永道NextGen领袖体验课程仅限受邀人士参加。

# 联系人



黄佳  
普华永道中国  
科创与私营企业服务  
联合主管合伙人  
+86 (21) 2323 3029  
elton.huang@cn.pwc.com



黄翰勋  
普华永道中国  
科创与私营企业服务  
联合主管合伙人  
+86 (10) 6533 2255  
stephen.h.wong@cn.pwc.com



王志伟  
普华永道中国  
家族企业和私人财富税务策划  
主管合伙人  
+852 2289 1810  
john.cw.wong@hk.pwc.com



黄炜邦  
普华永道香港  
科创与私营企业服务  
主管合伙人  
+852 2289 1304  
benson.wb.wong@hk.pwc.com



孙进  
普华永道中国  
科创与私营企业服务  
北方区主管合伙人  
+86 (10) 6533 2693  
jean.sun@cn.pwc.com

致谢  
编辑和写作  
Monica Uttam  
Sanjukta Mukherjee  
雷国锋

项目管理  
Monica Uttam  
黄蕊蕊  
陈文舒

项目设计  
连松田

[www.pwccn.com](http://www.pwccn.com)

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。

© 2019 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。  
详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。