

An aerial photograph of a winding asphalt road cutting through a dense, lush green forest. The road curves from the top left towards the bottom center. In the upper right corner, there are several decorative geometric elements: a white plus sign inside a grey circle, a red plus sign, a yellow plus sign, and a yellow circle with concentric lines. The main title is overlaid on an orange rectangular background on the left side.

打造百年基业， 家族企业如何应对 传承之惑

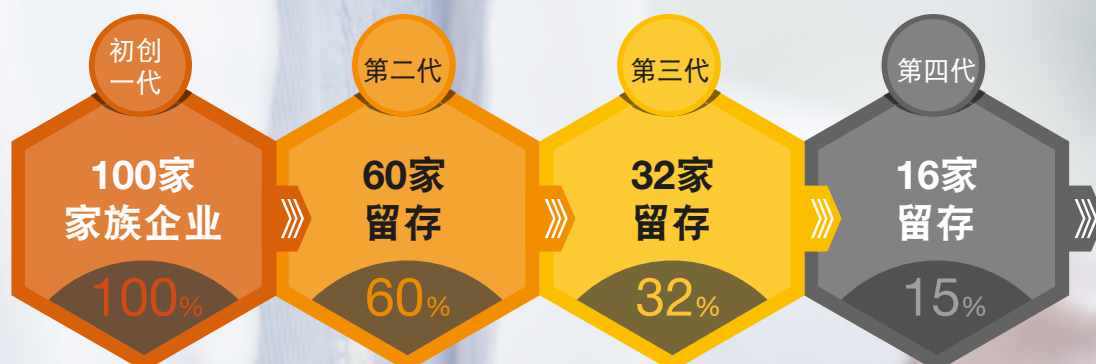


翻阅近十年来的中国富豪榜，家族企业掌门人和家族在榜单中出现的频次逐年升高，其中碧桂园、美的、牧原集团更是在 2019 年榜单中晋升为前十。家族企业随着国内改革开放的浪潮逐步从初创走向壮大，“创一代”为家族企业奠定了较为稳固的基业。家族企业在商业理念、价值观和企业运营方面都有区别于国有经济体和公众企业的特殊之处。企业与家族彼此依存，家族企业不仅为家族带来巨额财富，也以物理实体的形式成为家族精神的传递主体。

家族企业 存续衰减难题

家族企业做为最古老的经济体，在世界的舞台上，已有过百年的历史。在一些世界级家族企业缔造百年基业的过程中，有哪些值得其他家族企业借鉴的呢？特别是，如何让中国家族企业“创一代”缔造的基业得以生生不息地传承下去，并能藉由历代接班人把企业不断发展到新高度？

根据普华永道针对全球家族企业开展的调研《全球家族企业调研报告》显示，家族企业从创业者到第四代的存续比例逐代下降，家族企业传承到第四代时仍然成功存续的只约占 16%。这一调查涵盖全球范围内的家族企业，即使考虑到欧洲等发达国家社会制度体系的完备性，也出现了存续比逐步衰减的问题。



信息来源：普华永道研究

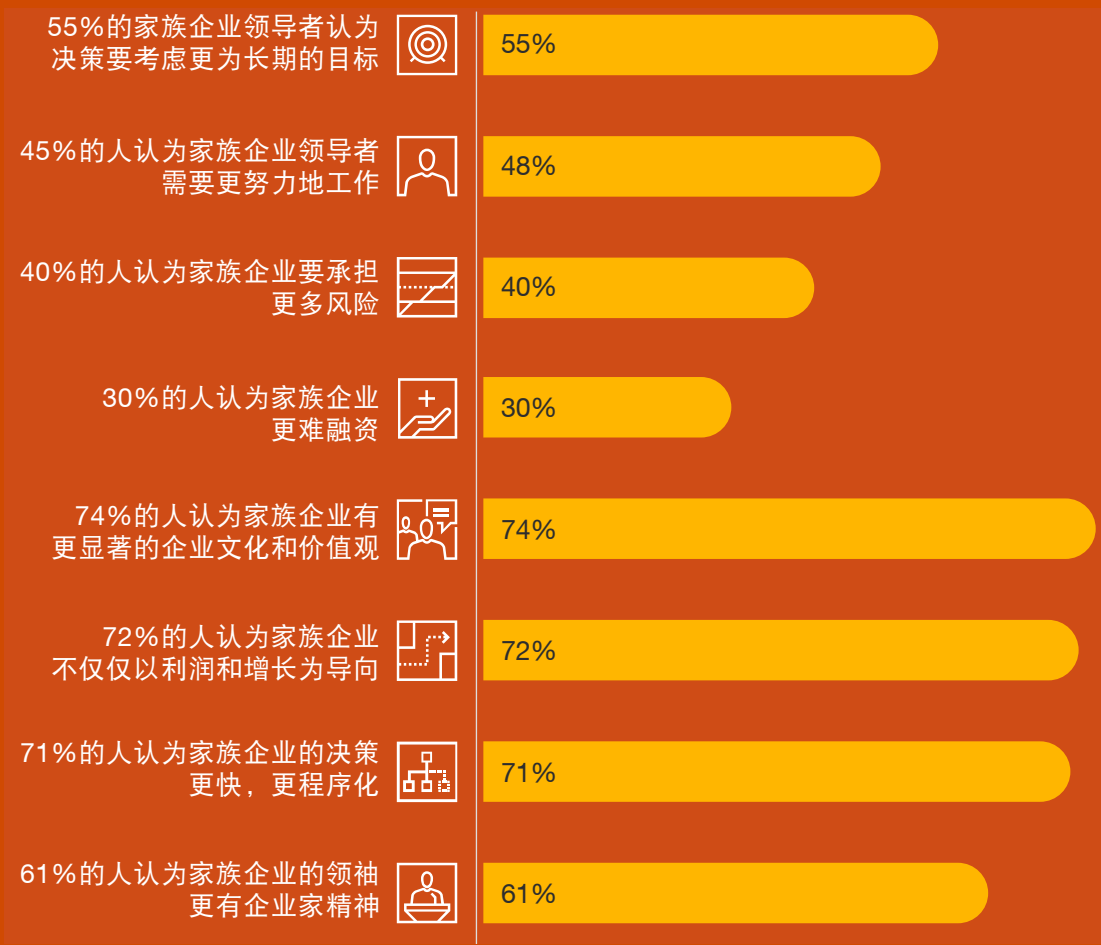


《全球家族企业调研报告》调查进一步通过对比家族企业与非家族企业，研究了家族企业的特殊之处以及导致存续比低的原因，进而分析其关键成功因素。



1. 家族企业对家族领袖和企业领导者的依赖度更高，家族企业领导者承担更大的风险和压力，需要更努力地工作来保持文化与价值观的传承以及持续的增长。

与非家族企业相比



数据来源：《普华永道印度家族企业传承计划》

从上述数据可以看出， 家族企业的目标追求与非家族企业相比，对文化和价值观的传承与利润和增长一样重要，家族企业对领袖的依赖更为严重，家族企业领导者要承担更大的风险，更努力地工作，更有企业家精神。因此家族企业领导者的格局和能力往往对一个家族企业的成败具有更关键的影响。那么是不是每个家族企业都为企业的有效传承做好了计划呢？

2. 家族企业传承规划和配套举措的不完善是导致家族企业存续比逐年降低的重要因素之一。

企业传承规划对家族企业的生生不息非常重要，最近一次对美国家族企业的传承情况调查发现，尽管有 2/3 的家族企业制定了传承规划，但只有 1/4 企业为规划制定了配套的发展计划。可见企业的传承规划并非一件易事，因为受到家族情况、企业发展状况、可选继承人情况等多维因素影响，家族企业在形成自己有效的传承规划之前需要进行一系列系统的考虑和安排，才能保障创一代退出之后，企业还能按照原有的战略和价值观继续稳健运行。

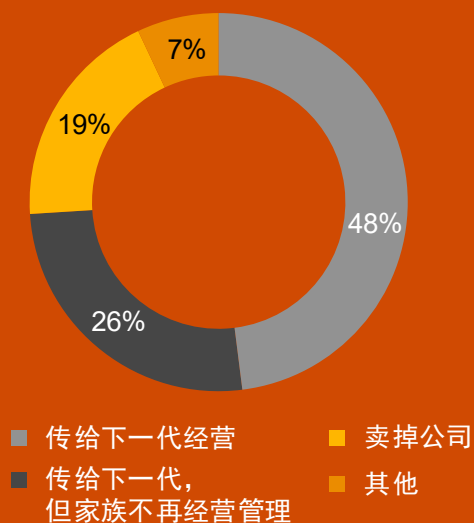


- 尽管 **2/3** 的家族企业有企业传承规划
- 其中仅有 **1/4** 的企业制定了完善且可靠的计划

3. 家族企业管理者和继任者的主观意愿和能力也是导致家族企业存续比逐年降低的重要因素。

调查显示，近半数的家族企业领导者希望家族成员继续管理企业；1/4 希望雇佣非家族 CEO 代替家族管理企业。家族可选继承人的个人兴趣和发展意愿在传承规划过程中也是不得不考虑的重要因素之一，这一点在美国家族企业调查中已有非常明显的趋势，即二代对实业领域的兴趣比较低，不愿意接手家族企业的传统业务，更希望在金融和高科技领域做创新和突破。考虑到中国创一代和二代生活的时代和经济环境，这个问题可能更为突出。

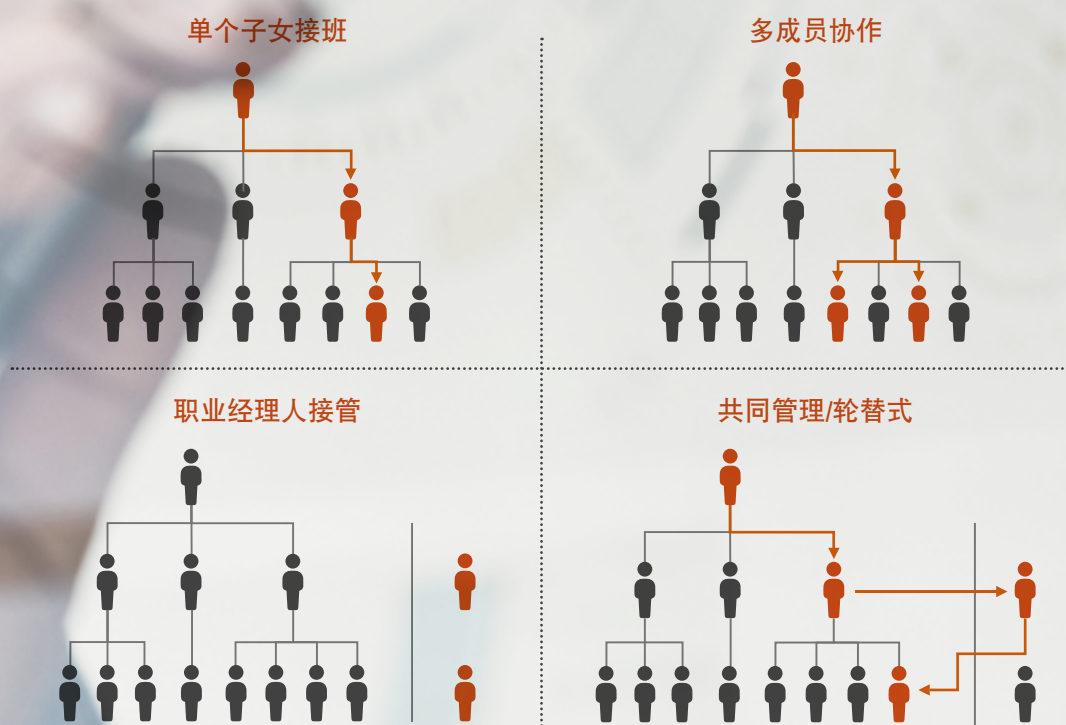
预期所有权变更形式



信息来源：普华永道研究

家族企业传承 四大模式选择

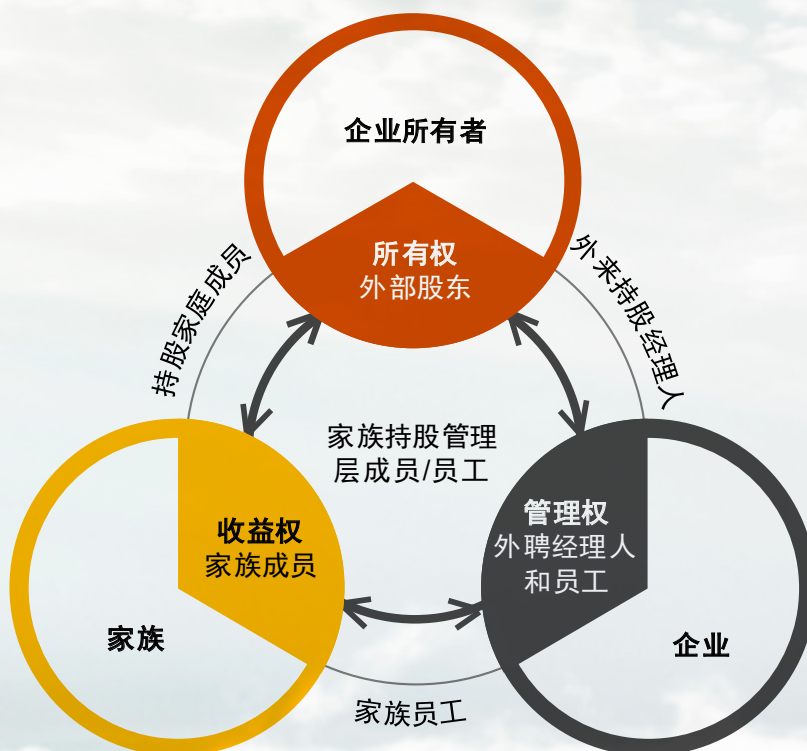
基于以上调查分析，可以看出家族企业传承需要解决的一个重要课题是继承人的选择问题，以及基于继承人选择而进行的一系列规划举措。围绕继承人的选择，企业传承主要分为单个子女接班、多成员协作、共同管理、职业经理人接管四大模式。



- 在单个子女接班模式和多成员协作模式下，企业的经营权有效地在不同代际下持续传递，企业的未来清晰而稳定，对家族企业价值观的传承十分有效。这时候家族企业传承规划的重心应该围绕如何选拔和培养继承人，如何让继承人在企业内部得到不同业务条线的历练，形成宏观战略思维能力，提升企业内部的影响力；接班换届时如何设置元老辅佐机制，确保战略的连续性等；在这种情况下家族对企业的所有权和控制权占有绝对优势地位，家族对企业的控制力最大。这种模式可能会面临最大的风险是继承人发生意外事件，或者继承人选择有误，所以危机处理或者应急处理机制需要同步考虑。
- 在职业经理人接管和共同管理 / 轮替模式下，企业传承要考虑的内容更为复杂，具体体现在要合理安排好所有权、经营权、监督权和收益权等权责关系，在确保家族对企业的持续影响的同时，需要考虑企业的不断发展壮大。因此要解决好企业所有者、家族和企业三者之间复杂的关系。

家族企业传承 关键成功要素

从企业传承实战角度出发，普华永道总结了家族成员继任以及职业经理人继任等各种模式下的传承关键成功要素，我们发现，家族企业需要重点考虑以下三个维度和重点需要解决的问题。



1. 所有权视角下，家族对企业控制权的安排

家族企业发展规模不断壮大，特别是有上市企业之后，股东关系构成日益复杂，外部股东、家族成员股东、职业经理人股东和员工持股等情况下，如何防范恶意收购等导致控制权旁落的事件发生，这是家族企业领导人首要考虑的关键问题。

通过研究全球家族企业发展中在所有权和控制权安排方面的经验看，目前一个重要的方式是通过 AB 股的方式来实现家族有限的所有权下对企业的控制权的掌控。所谓 AB 股，即同股不同权的模式，这个模式在欧美是比较普遍的存在，目前香港地区也开始允许 AB 股的存在，内地目前主要在科创板试运行差异化表决权。考虑到金融制度体系的完备性及资本市场契约精神的建立还需时日，内地的家族企业要通过 AB 股实现企业控制权还任重道远。

在 AB 股之外，还有什么路径可以实现有限股权下的控制？这一点可以通过在家族内部股权分配，职业经理人及员工股权集中进退统一行动等方面进行筹划来实现对外抵御恶意收购，对内实现有效监督控制的目的。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_3526

