



# 中国家族企业如何打破代际传承魔咒？





## 引言

中国百强家族企业创始人的平均年龄已接近 60 岁，代际传承迫在眉睫。然而，我们的观察显示，中国二代成员对家族企业的参与度普遍不高，且“创一代”尚未制定完备的传承规划。未知挑战层出不穷，家族企业的前行之路充斥着诸多不确定因素。

## 中国家族企业传承面临的四大核心挑战

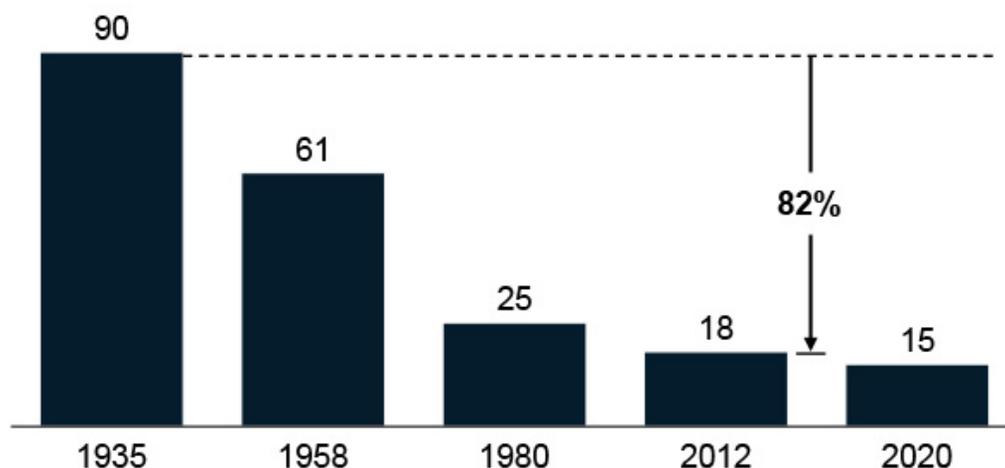
中国是全球第二大财富管理市场，超高净值家族数量增长迅速；但在中国内地，仅有 21% 的家族企业制定了继任计划，在代际传承上，多数中国家族企业创始人及后代明显准备不足。

科学技术迅猛发展，产业升级换代不断加快，管理复杂度与日俱增，这些因素使得企业竞争愈益激烈，生存风险显著提升。因此，企业存活率

也在逐年降低。2010~2020年，福布斯全球1000强企业中，仅有52.6%还留在榜单上。根据我们的预测，到2027年，当前标普500指数中的公司，有75%将会消失。此外，我们的分析显示，标普500企业的平均寿命在过去80年间降低了82%（见图1），这意味着市场环境风云诡谲，企业永续经营面临着诸多风险和挑战。

图1 标普500企业平均寿命在过去80年间大幅下降

标准普尔500指数企业的平均寿命，年



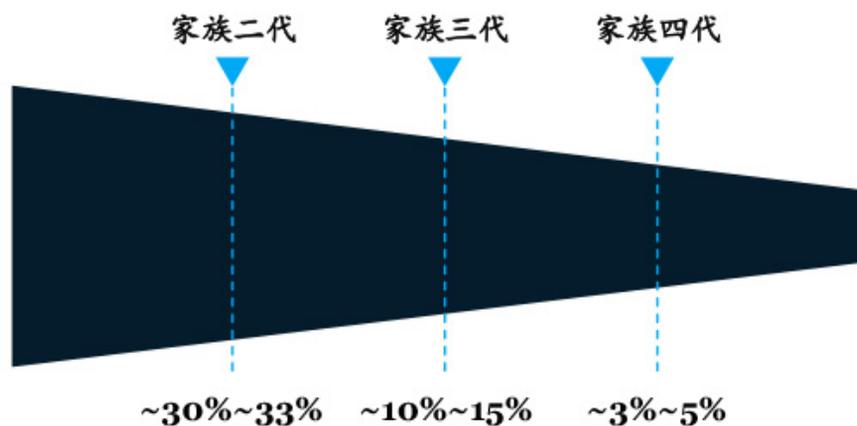
McKinsey  
& Company

面对经营挑战和转型需求，家族企业亟需系统性构建传承架构，以确保永续发展。然而，“创业与守成熟难”这一亘古辩题至今未有满意答案，

“富不过三代”似乎也已成为家族企业难以打破的魔咒。纵观全球家族企业，英美等西方国家二代的传承率只有30%左右，到了第三代，传承率甚至不足15%（见图2）。

## 图2 家族企业传承率不断降低

西方国家家族企业代际间的传承率，%



McKinsey  
& Company

反观中国，85%以上的民营企业属于家族企业，但在传承过程中，超过60%都会消失。无论是全球还是中国，这样的衰减速度都是令人震惊的。

根据我们的观察，居高不下的衰减率背后主要有四大核心因素：继承人能力/意愿不足、缺乏继承规划、治理模式不完善、存在家庭冲突。

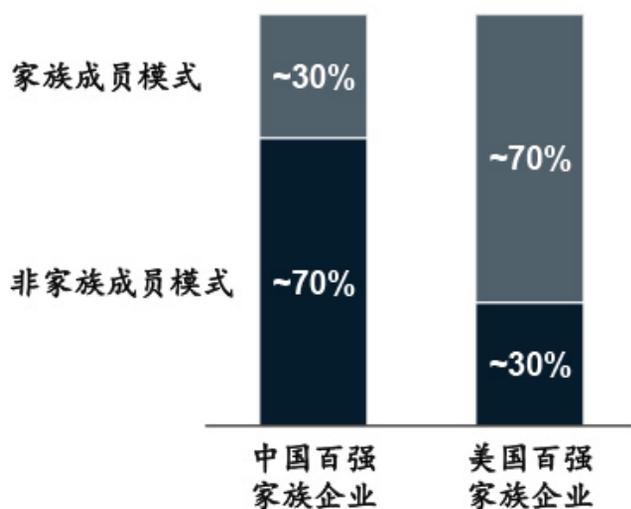
### 原因一：继承人能力/意愿不足

中国百强家族企业中，来自内部的接班人的选任比例仅为30%左右，不足美国百强家族企业的一半。究其根本，是中国家族企业创始人对下一代信任不足，认为他们尚不具备接任家族企业经营和资产管理的能力。因此，他们不敢也不愿将传承大任“交棒”给家族后代。此外，不少后代成

员也确实存在意愿不足或是能力欠佳等客观问题，无法顺利接任家族企业决策层职位。

### 图3 中国百强家族企业内部继承比例远低美国

家族企业内部继承比例，%



McKinsey  
& Company

#### 原因二：缺乏继承规划

福布斯 2020 年一项调研显示，近 80% 的超高净值家族在受访中称，

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\\_46839](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46839)

