



在时移世易的大时代 传承衣钵

2022年普华永道全球新生代调研
— 中国报告



pwc

普华永道



目录

02	前言
03	中国家族企业概况
04	中国家族企业发展的成熟度
06	新生代在家族企业中的角色转变
10	保持家族传承
10	对新生代领袖的启示
11	通过数字化实现业务增长
12	中国家族企业专注于增长
16	通过数字化转型支持业务增长
18	技术支持的差距
20	逐步培养数字化思维模式
20	对新生代领袖的启示
21	打造可持续发展、历久弥坚的家族企业
23	家族企业具有引领ESG道路的巨大潜力
25	通过研究与ESG相关的现状来缩小“言与行”之间的差距
26	对新生代领袖的启示
27	新生代准备好接过接力棒了吗？
29	制定具有代际共识的继任计划
30	欢迎来自利益相关者的反馈
32	通过展示能力和创新精神建立信任
33	识别ESG差距，争取长远发展
35	审视家族价值观和家族宪章以巩固家族纽带
35	对新生代领袖的启示
36	关于“全球新生代调研”
37	联系我们



前言

在这个唯有变化才是永恒的世界，家族企业新生代（下文提及“新生代”之处均指“家族企业新生代”）领导者们所肩负的责任无论从广度还是深度来看都是前所未有地复杂和艰巨。各种各样的问题，例如新冠疫情、地缘政治、经济冲击、气候变化等等，使得新生代们夜不能寐并时时刻刻考验着他们的灵活性和适应能力以寻求合适的应对措施。

面对奥密克戎病例的激增和国内增长放缓的趋势，许多中国家族企业发现他们必须做出重要商业决策并改变其商业模式，以求可以渡过当前的危机并在未来实现长期的可持续增长。事实上，包括家族企业在内的中国的民营企业为国家贡献了超过60%的中国国内生产总值和税收，他们也正在承受着疫情管控和监管改革带来的经济压力的冲击。

与此同时，家族企业对中国经济日益增长的重要性已日渐突出，其作用不可忽视。2010年，中国100家最大上市公司中的民营企业仅占总市值的8%，而这一比重在2020年已升至50%以上，在2021年则略微下降至48%。由民营企业贡献的收入份额也一直在稳步攀升，从2005年前后的零上升至的19%（按照《财富》2021排行榜列示的2020年收入计算）。¹

随着很多创一代们开始迈入花甲之年，新生代们必然被寄予厚望传承衣钵，成为企业的未来领导者。因此他们不能等待而应该尽早开始为他们的公司掌舵领航，明确未来世界的走向，确定其公司在新世界中的定位。

我们的调查显示，中国新生代在权力接棒时正在接受现实的变化。他们中的大多数人都有在未来两年推动业务增长的紧迫感，并将拓展进入新行业或新市场以及人才管理视为关键优先事项。大多数中国家族企业的新生代感觉仍然有必要证明自己能力并更多地学习企业的业务，其中的一部分已经开始在家族企业中负责特定转型项目或创新计划。然而，相较于世界其他区域的新生代，他们并没有非常强烈地认同自身的家族企业有责任阻止气候变化（中国：57%；亚太地区：67%；全球：71%），并可以在可持续商业实践领域起到领导作用。

尽管如此，作为未来十年中国的新一代商业领袖，他们不同以往的管理方法和能力极有可能转化为挑战现状的新兴理念、认知和行动，同时在其家族的发展历史中留下自己特有的印记。



中国家族企业 概况

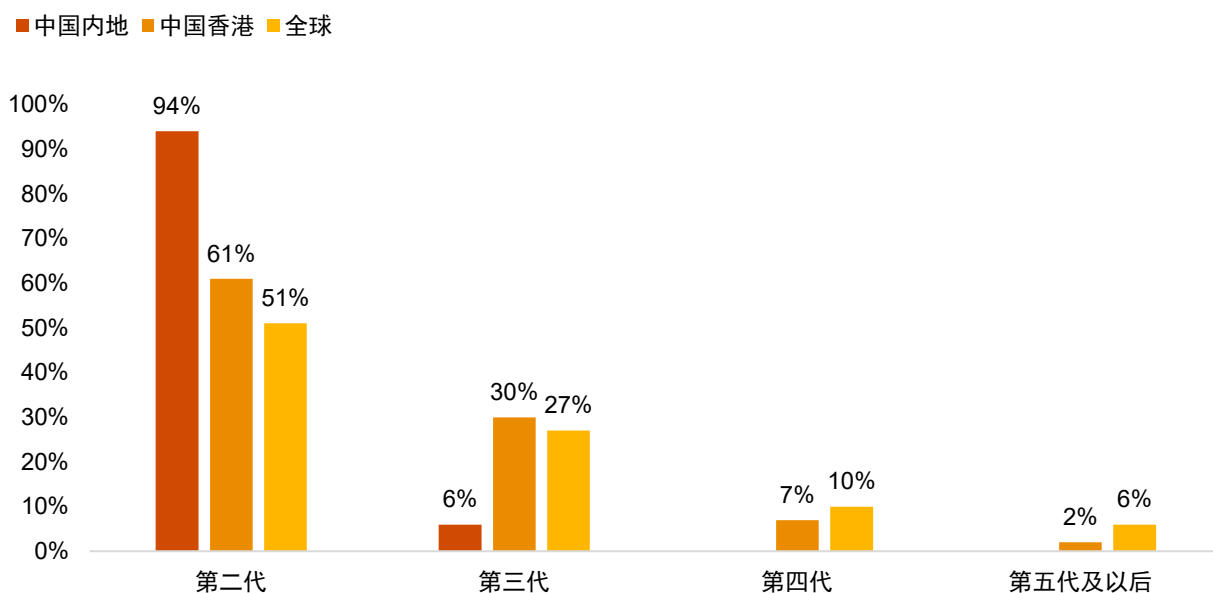


中国家族企业发展的成熟度

当新生代们期待从现在企业领袖接过领导家族企业的权杖的时候，我们可以看到中国内地的家族企业与相对更成熟的全球同行相比正在显露出一些不同的趋势。

中国民营企业包括家族企业的发展历史相对较短，在过去40年才开始迅速扩张，这要归功于1970年代后期改变中国内地的经济改革和开放。胡润中国500强企业的平均发展历程为25年，比胡润全球500强的平均水平短38年。ⁱⁱ

图一 您是哪一代人？



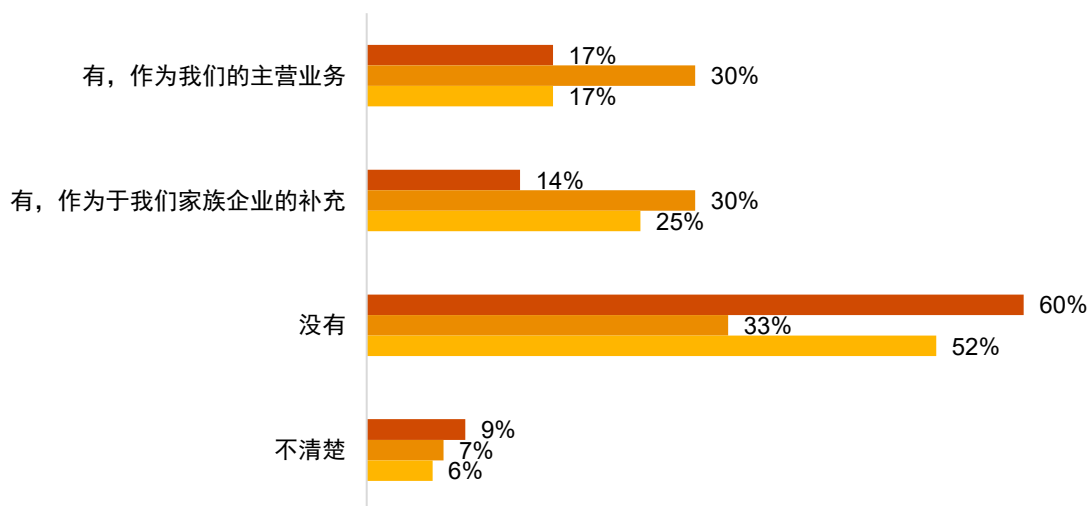
目前，中国香港和中国内地家族企业的新生代的大多数都还是家族的第二代（中国内地：94%；中国香港：61%；全球：51%）。而全球范围内更多家族企业领袖则来源于家族的第三代或第三代以上的家族后裔（中国内地：6%；中国香港：39%；全球：43%）。





图二 您的企业有家族办公室吗？

■ 中国内地 ■ 中国香港 ■ 全球



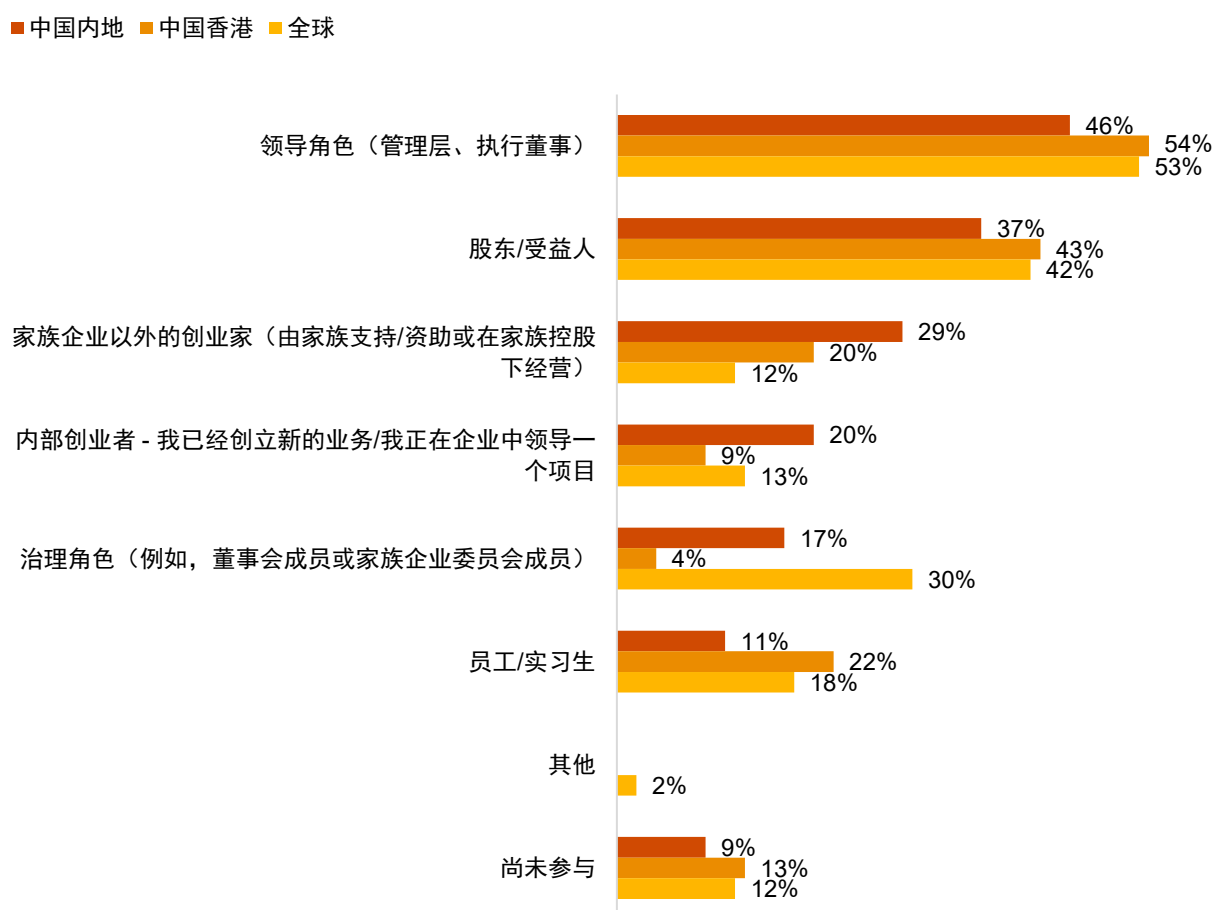
代际财富传承早已成为那些更为成熟的家族企业的重中之重，全球42%的家族企业设立了家族办公室。然而，这仅比中国内地家族企业的数据（31%）高出11个百分点。另一方面，中国香港作为在福布斯2022年排名第6位的亿万富翁最多的地区，不出所料拥有家族办公室的家族企业的比例要高得多，为60%。ⁱⁱⁱ

然而，随着中国内地的超高净值个人（UHNWI）人数迅速增加以及家族企业数量的持续增长，上述比率可能会发生相当大的变化。^{iv}

新生代在家族企业中的角色转变

对于家族企业而言，确保家族精髓的完好传承是家族生存的关键。现在的家族企业领袖们需要新生代来继承家族企业。目前，全球范围内有53%的家族企业已经由新生代全部或部分接手企业管理职能，这一比例在中国内地企业中略少（46%），中国香港则为54%。然而，与全球同类人群相比，中国家族企业的新生代往往更具有创业思维，他们更多地在家族企业之外设立自己的创业公司（中国内地：29%；香港：20%；全球：12%）。

图三 您目前在家族企业/家族办公室中拥有以下哪些职位？



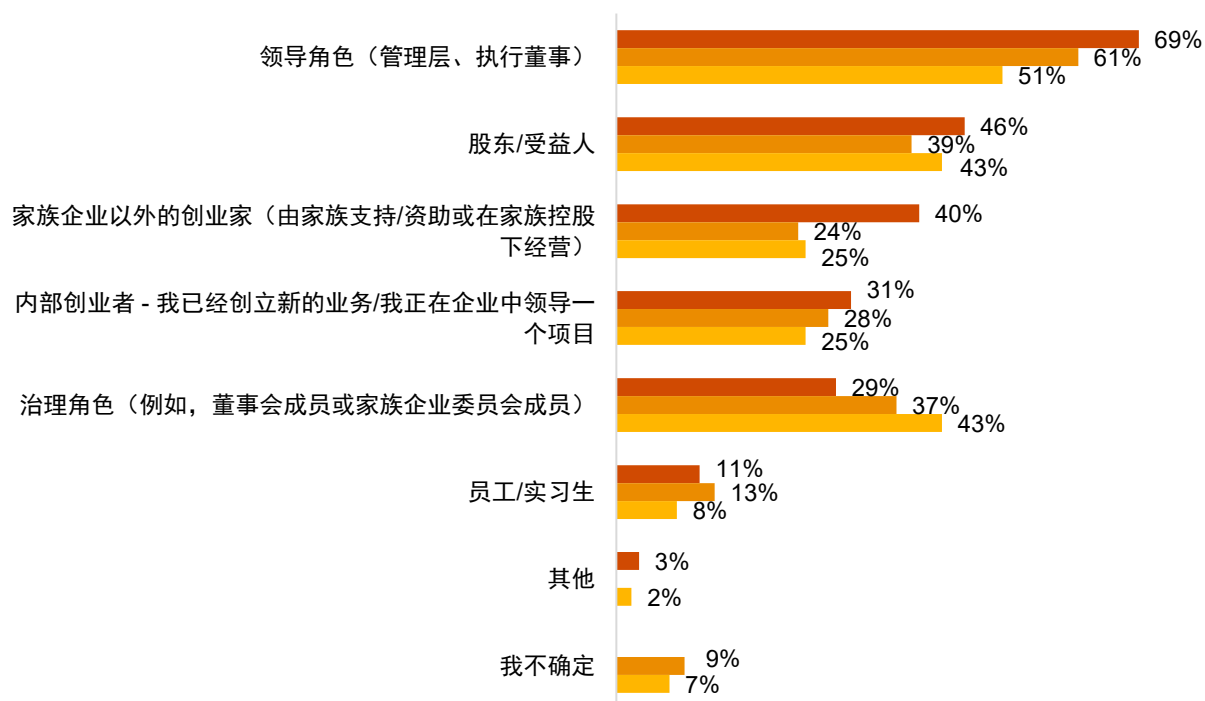
69%

的中国内地新生代渴望接过企业领导权力的重任，

这一比例要远高于全球范围内的调研结果。

图四 您希望在五年内在家族企业/家族办公室中担任以下哪些角色？

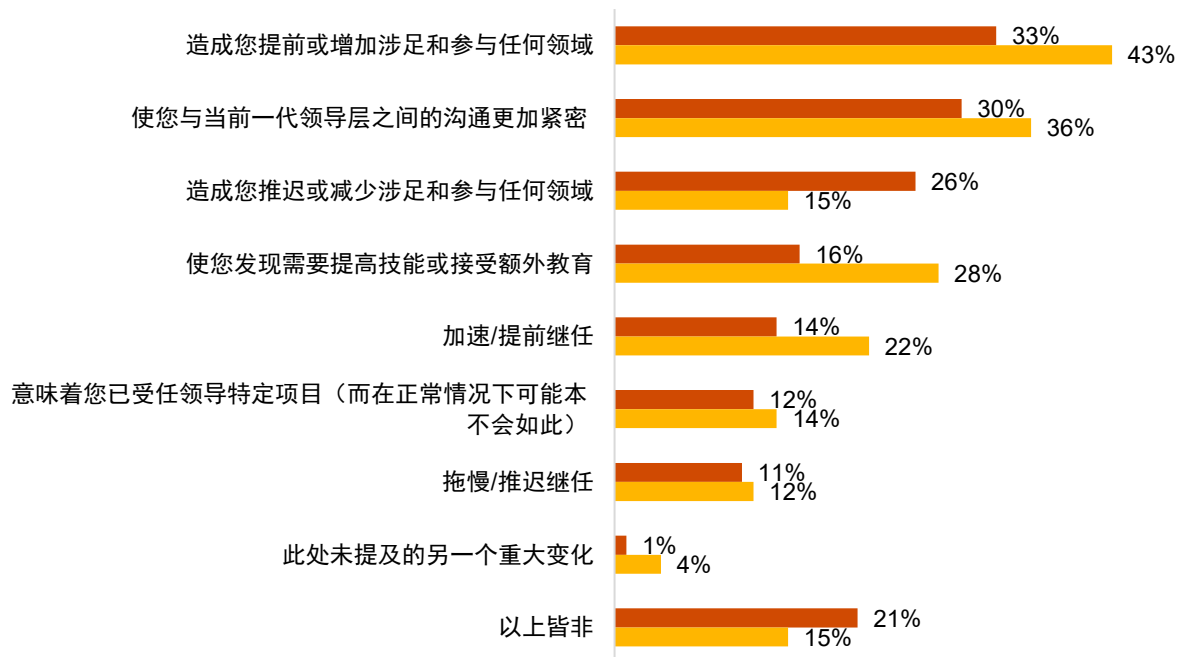
■ 中国内地 ■ 中国香港 ■ 全球



由于中国内地家族企业的相对成熟度，中国内地家族企业的新生代作为第二代家族企业领导者将更多地参与企业未来发展。展望未来，与全球同类人群相比，中国内地家族企业的新生代中渴望成为企业领导角色的比例（69%）要远高于全球范围内的调研结果（全球：51%；中国香港：61%）。

图五 总体而言，新冠疫情已经：

■ 中国 ■ 全球



随着疫情的持续，企业认为有必要改变现状。透明度尤其使家族企业在不稳定和快速变化的环境中保持敏捷和快速行动至关重要。30%的中国家族企业新生代表示，疫情使得他们与现在的家族领导者的沟通变得更加密切（全球：36%）。

尽管采取“全员参与”的方法和数字化前瞻性思维可以用来减轻疫情相关的风险，但疫情期间仅有33%的中国家族企业新生代参与了家族企业的管理（全球：43%）。

事实上，26%的新生代表示，疫情延缓或者减少了他们对家族企业参与的参与程度（全球：15%），这表明当前的家族企业领导者在疫情期间依然希望更多地掌控企业以应对挑战。虽然老将掌舵可以使企业依托其丰富的经验应对生存挑战，然而没有让新生代充分参与企业经营也可能使家族企业错失各种机会。家族企业的新生代中的大多数都是数字化的千禧原生代，他们有能力依据他们接触到的各类新兴技术为家族企业的长远战略，尤其在数字化转型方面，做出贡献。



然而，现任领导者的经验并不是他们在疫情期间强化企业领导权和降低新生代参与度的唯一理由。随着家族企业跨越其最初的创业阶段，许多企业已经达到了通过内生资源发展其业务的瓶颈。为了确保可持续增长，家族企业需要引入“具有全新视角的外部才俊”以应对极具挑战性的经营环境。v

尽管长子继承是中国家族的传统，但也有例外。为了与全球同行竞争，近年来中国家族通过利用其经验丰富的高管的专业能力正在演化为一种更为商业化的组织结构，包括送孩子出国学习西方管理经验。随着家族企业的经营变得越来越复杂，新生代可能有时会与忙于追求商业成功的当权一代完全脱节。由于家族企业的领导者花费巨大的精力和时间以期取得商业成功，新生代与他们的父辈之间往往比较疏远。另外，部分新生代则在家族企业以外发现了他们更有兴趣的商业机会。除此之外，有部分人选择自己创业或跻身于银行、投资和科技等“热门”行业。这些因素共同解释了为什么更多的中国内地新生代（40%）有志于成为创业家并在未来五年内成立自己的企业（图四）。

“

创业之路必然布满荆棘。我选择这条更艰难的路，正是因为它充满挑战。”

新生代刘津津
出入易迷你仓



保持家族传承

为了延续家族传承，新生代需要挺身而出摆脱单一的业务增长思维模式引领企业全方位思考，以应对以下三个方面的考量。



业务（增长引擎）

企业需要通过内生增长、多元化或有效投资而实现每两到三年10%的增长以服务于家族利益。

未来重点：培养驱动数字化转型和把握环境、社会和治理（ESG）机遇的能力。



家族

通过严谨有力的家族宪章和治理规范，形成团结一致的大家族，共同支持企业的成长。

未来重点：建立代际契约以保证继任人计划和企业的可持续转型。



财富

充足的财富储备确保家族保持或提高其社会地位。

未来重点：建立家族办公室可以加强企业前景并促进资产多元化。

对新生代领袖的启示

考虑到增长对企业生存至关重要，新生代在与现任企业领导者一起工作并提升自我的同时也应该着力思考其家族企业和自己的兴趣事项的优先级别。新生代还需要在疫情大环境下巩固自己在家族企业中的地位，并证明自己的才能。



通过数字化实现 业务增长

72% 的中国家族企业新生代认为，实现

业务增长应该是他们公司未来两年的首要任务。

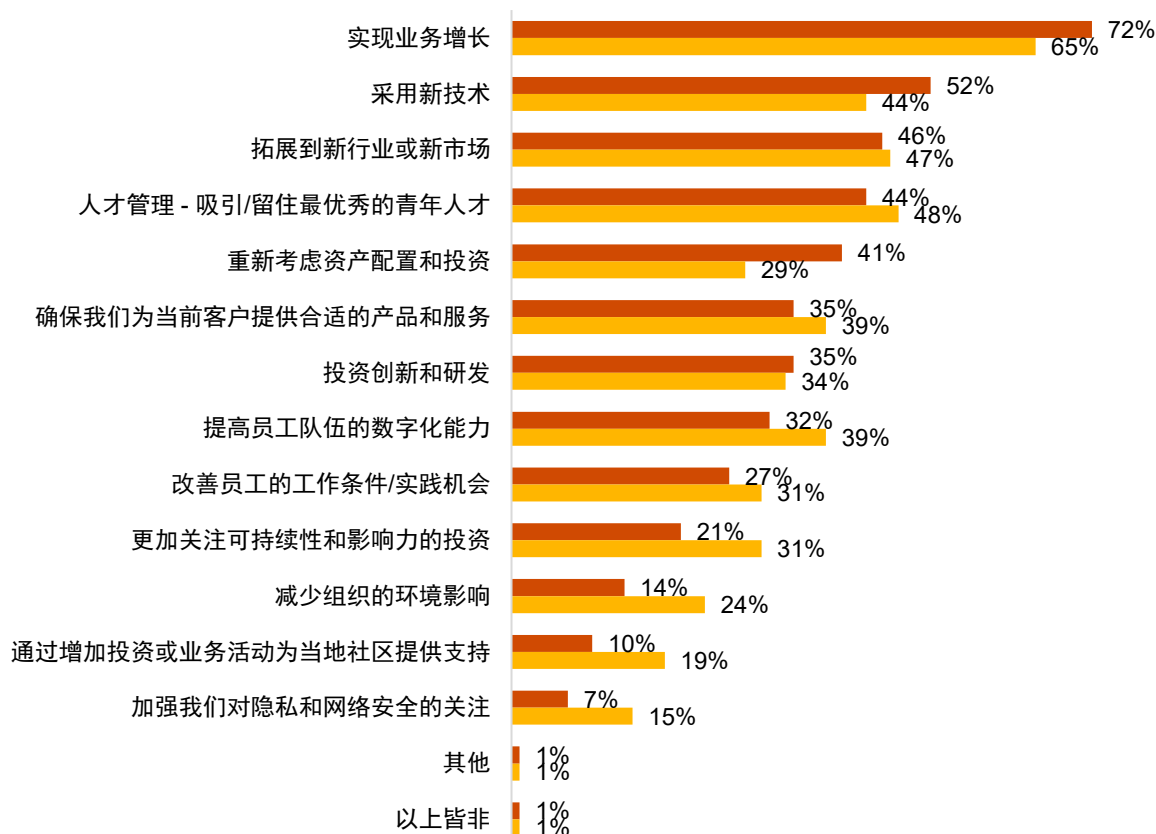
中国家族企业专注于增长

身处持续的疫情和地缘政治紧张局势中，企业的生存发展道路从未如此举步维艰。为了确保生存，在新常态下实现可持续增长势在必行；经验法则是，企业需要维持每两到三年10%的增幅，这样才能确保家族财富随代际增长保持在稳定水平。

商业优先事项将决定家族企业的发展轨迹。72%的新生代认为，实现业务增长应该是他们公司未来两年的首要任务（全球：65%）其次是采用新技术（中国：52%；全球：44%）。

图六 从您个人的角度来看，您认为未来两年公司的首要任务是什么？

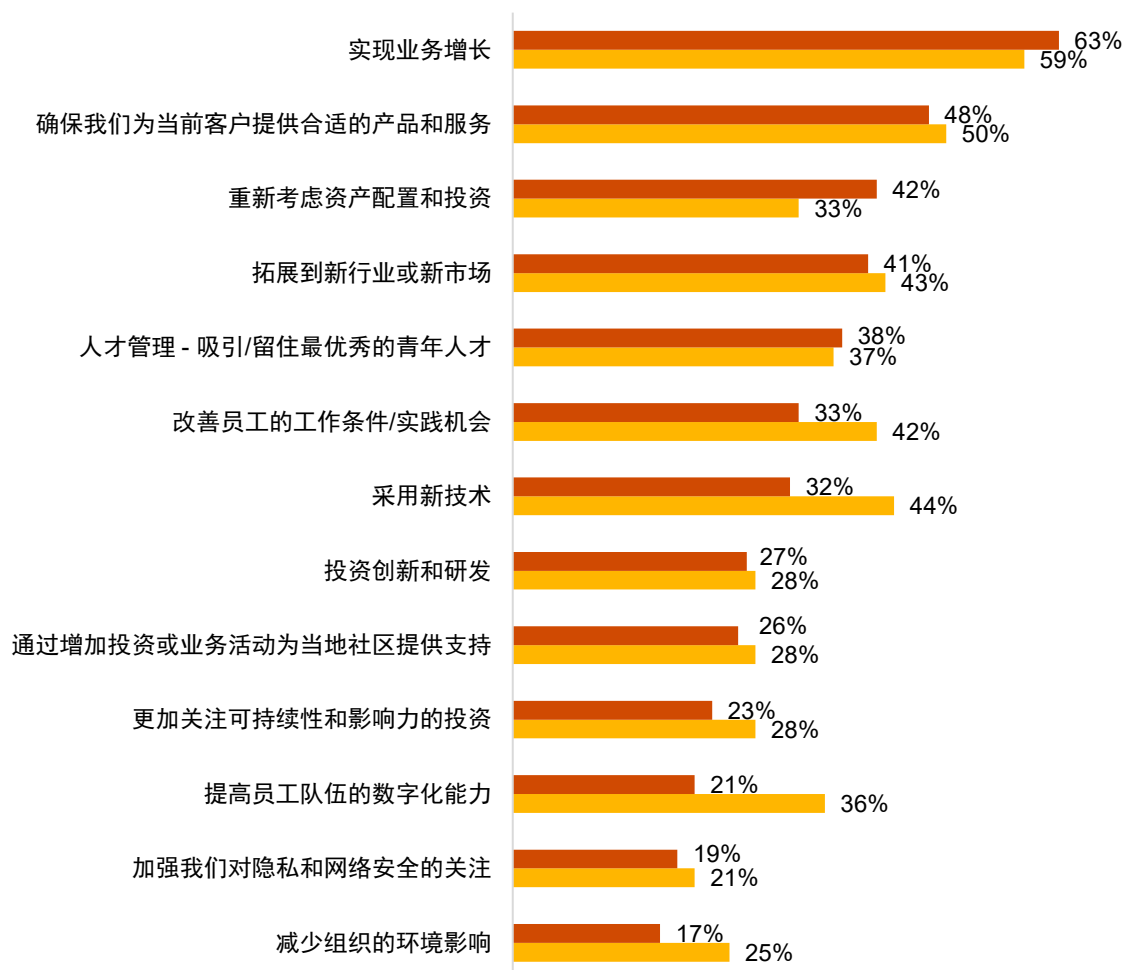
■ 中国 ■ 全球



这与新生代在家族企业中的参与情况是一致的。中国新生代积极参与实现业务增长（63%），确保为客户提供合适的产品和服务（48%），并拓展到新的行业或市场（41%）。这一行为与全球调研结果相类似。然而，他们将追求业务增长放在首位，目前只有32%的人正在采用新技术（全球：44%）来推动业务成果，而47%的人可能会在未来这样做（全球：36%）。

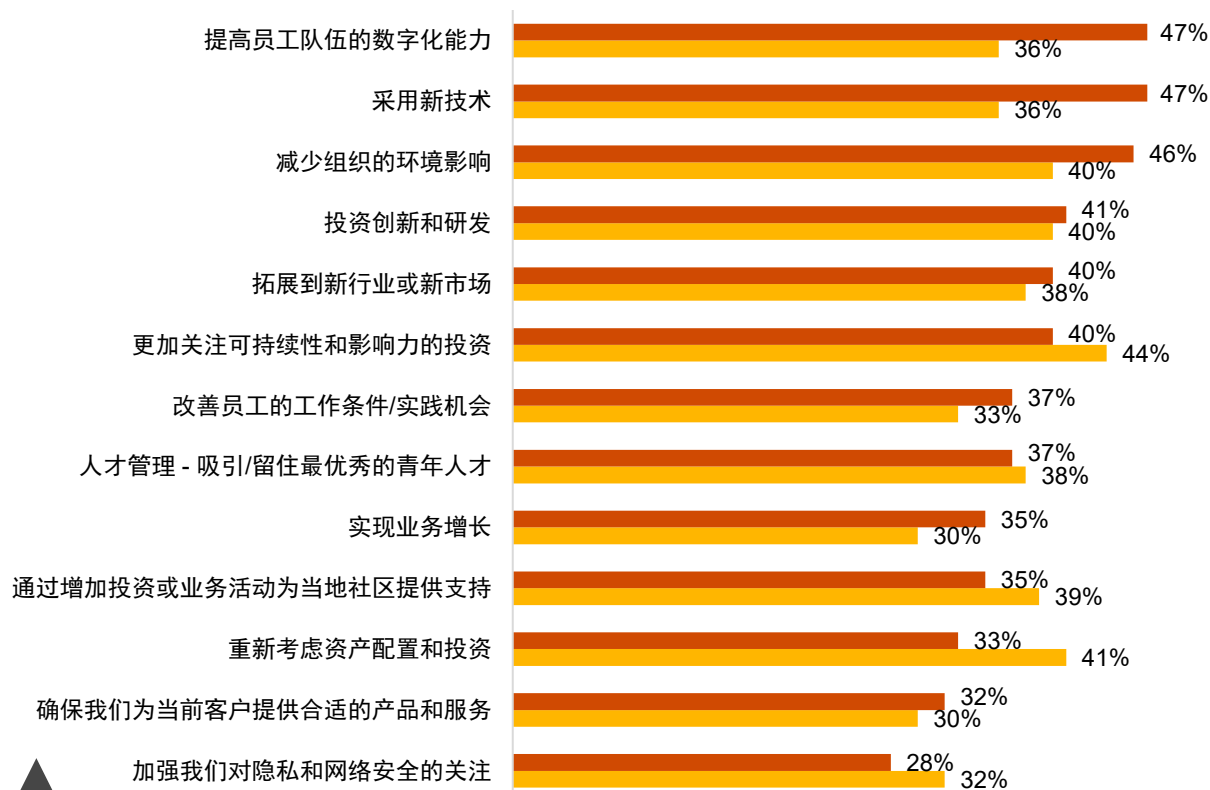
图七 您个人目前积极参与哪些领域？

■ 中国 ■ 全球



图八 您个人将来可能会参与哪些领域？

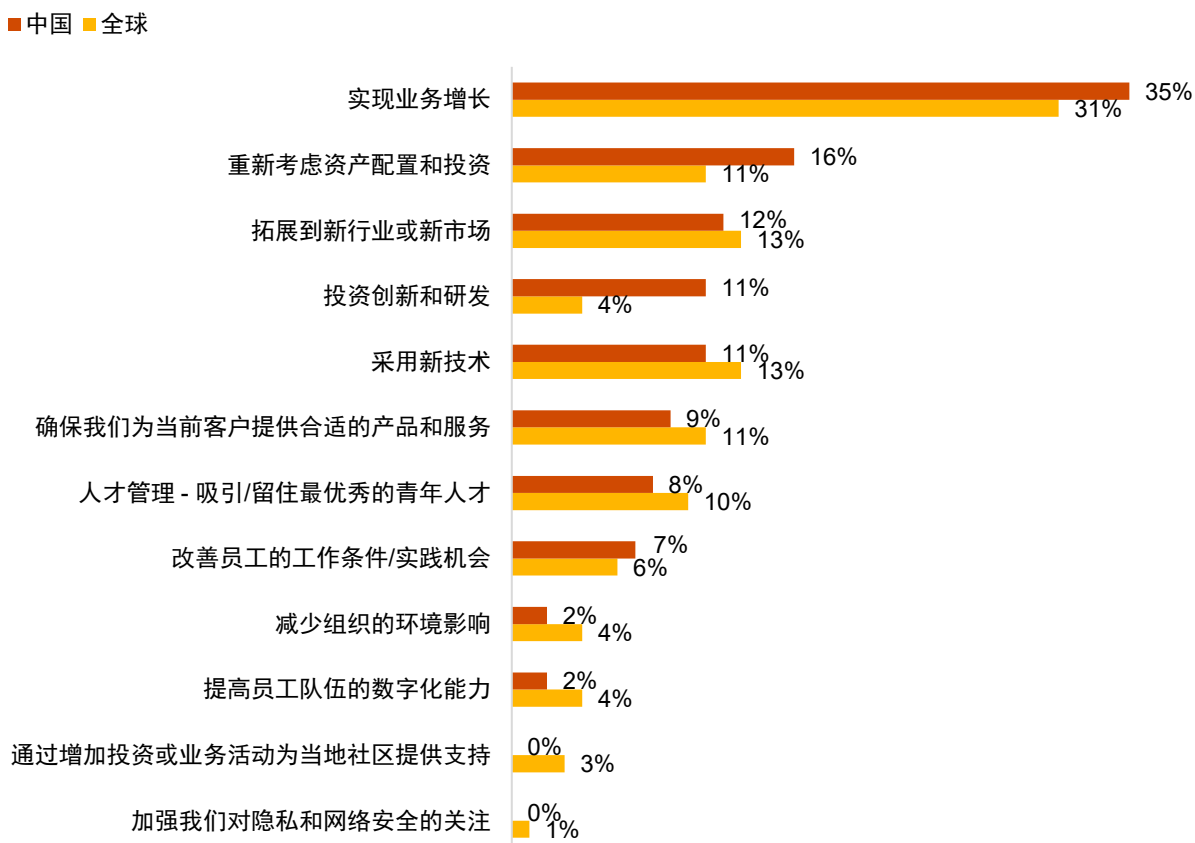
■ 中国 ■ 全球





考虑到在动荡的全球经济大环境中维持业务的重要性，业务增长成为新生代的主要关注点不足为奇。在目前已经从事或可能将要从相关领域管理工作的新生代中，35%认为他们个人可以在实现业务增长方面贡献最大价值（全球：31%），而只有11%对采用新技术持相同看法（全球：13%）。由于参与度和价值贡献能力的差异，我们观察到新生代的大量学习机会，尤其在技术、市场拓展以及产品市场匹配等方面。

图九 您觉得在以下哪个领域，您个人可以增加最大的价值？



通过数字化转型支持业务增长

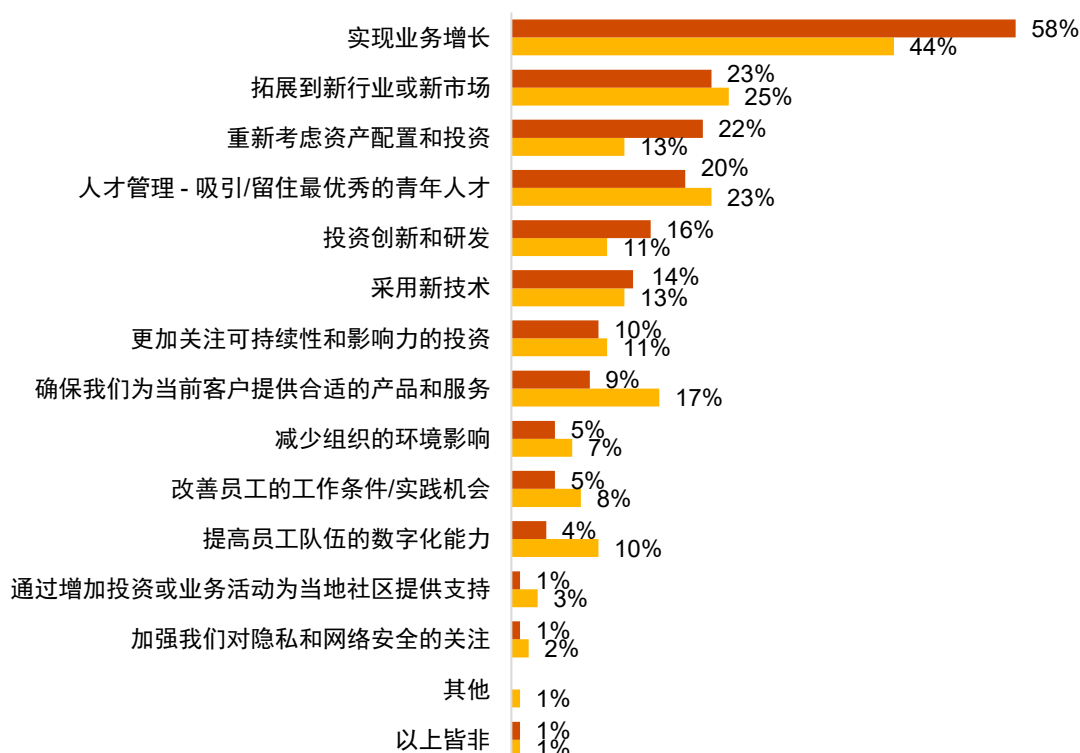
虽然业务增长对企业生存至关重要，但它不能作为企业的一个孤立焦点来对待。为了确保业务增长，家族企业需要通过各种方式重新调整和改善运营，包括缩短产品上市时间和提高产品质量等。由于接近三成客户首选数字化方案，为了确保企业业务的长期增长，家族企业应该考虑拥抱数字化转型。^{vii}

大约 **14%** 的中国家族企业新生代将优先考虑采用新技术，

而 **4%** 会将提高员工队伍的数字化能力列入优先考虑范围。

图十 您的两大优先事项是什么？

■ 中国 ■ 全球



尽管新生代在主导企业数字化转型上被寄予厚望，然而在考虑自身家族企业的优先事项时，他们一般会选择保持现状。大约14%的中国新生代将优先考虑采用新技术，约4%会将提高员工队伍的数字化能力列入优先考虑范围。

大多数新生代认为实现业务增长（中国：58%；全球：44%）以及拓展到新行业或市场（中国：23%；全球：25%）将是他们的两大最重要的任务。将投资于创新研发以及采用新技术作为优先考虑的中国家族企业新生代占比大约为16%（全球：11%）和14%（全球：13%）。

作为未来企业领导者，新生代们需要主动将企业业务的主要事项和他们自身的其他优先事项进行统筹。在拥有足够的时间和资源的情况下，他们应关注于提升数字技能和创新能力，以便对现有家族企业进行转型升级或是创建自己的企业（无论是否获得家族支持）。然而，疫情可能使得这样必要的业务转型沦为次要选择，因为企业将生存视为目前的最主要的关注点。

“

跨界、技术、艺术和创造力是我们产品的核心。我认为现在每个人都需要考虑并理解技术。”

新生代刘茵梦

OUTPUT



技术支持的差距

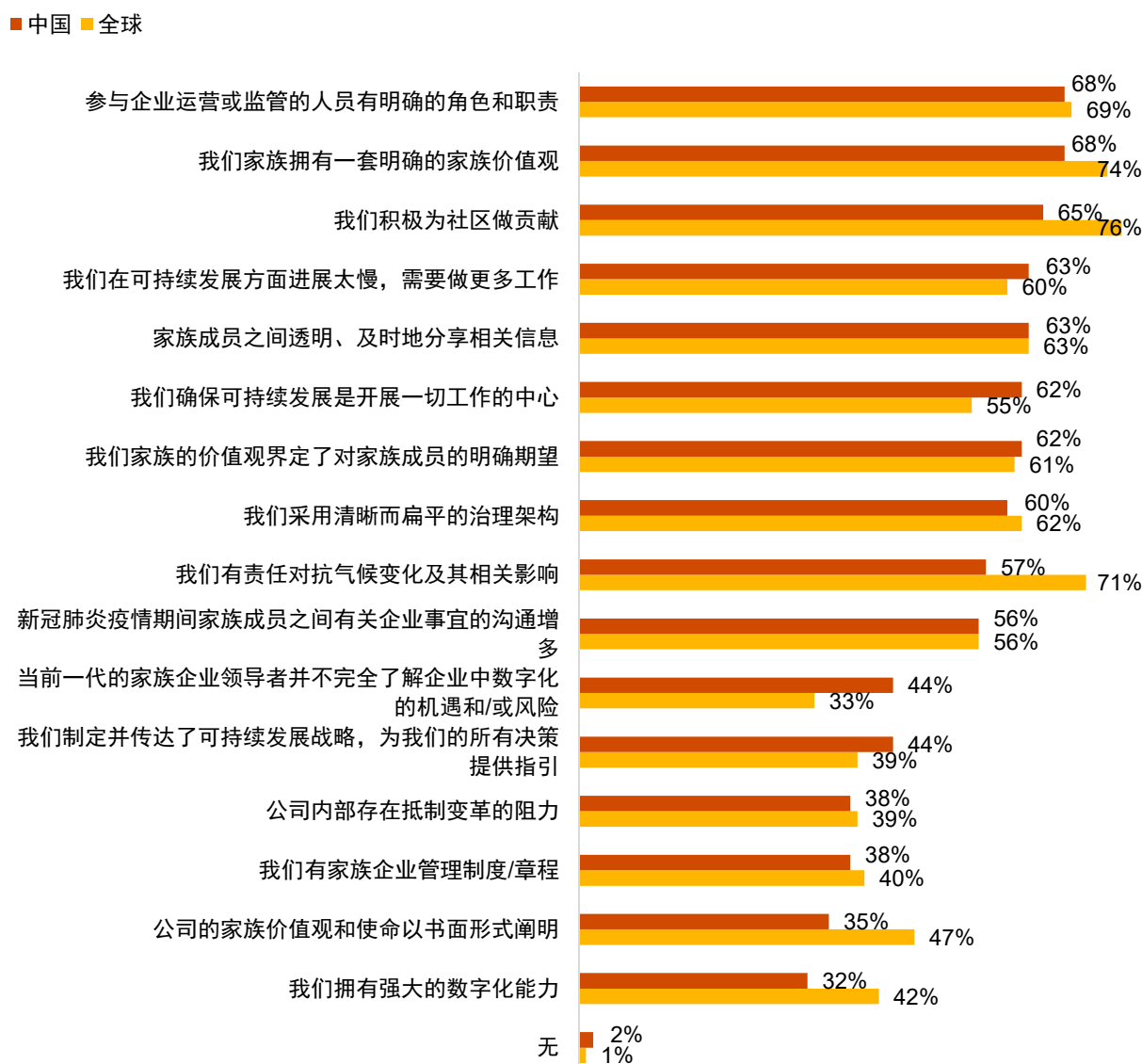
由于新冠疫情带来了商业模式的转变，采用新技术和进行数字化转型的重要性达到了前所未有的程度。然而，与全球调研结果相比，中国家族企业新生代对上述影响的认同度似乎相对温和或滞后，其中约15%的人表示，由于新冠疫情他们开始参与新技术的应用（全球：19%），相较于那些参与实现业务增长的低4个百分点。



44% 的新生代认为，当前的家族企业领导者

并不完全了解企业数字化所蕴涵的机遇和风险。

图十一 新生代有多大程度同意以下陈述？

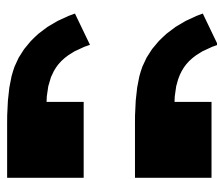


然而，这可能是由于现任企业领导者对于数字化流程对企业净利润的影响缺乏了解而导致的。44%的新生代认为，当前的家族企业领导者并不完全了解企业数字化所蕴涵的机遇和风险（全球：33%）。

企业增长与数字化转型之间的错位导致了企业间数字化能力的巨大差异，大约32%的中国新生代认为他们的家族企业具有较强的数字能力，比全球范围调研结果低10个百分点（全球：42%）。

逐步培养数字化思维模式

由于现任企业领导者在理解和经验上可能存在差距，因此新生代有责任应对并缩小这一差距，以确保家族企业在相关技术方面具有前瞻性。为了实现这一目标，新生代需要通过各种方式提升他们在这一领域的意愿和技能。



我不断寻求创新技术来帮助家族企业转型。利用这些经验和发展机遇，并将其重新融入传统业务，以帮助企业实现转型和发展。无论是我还是公司的其他人，公司必须有人来主动寻求新的技术。”

新生代方添明

睿致科技有限公司

自新冠疫情爆发以来，数字化转型和多元化的重要性与日俱增，新生代需要考虑提升他们在这些领域里的技能。他们需要将学习重点从传统的商业、数学和金融转移到包含信息技术、法学和自然科学等在内的更为广泛的领域，以把握未来几年因传统商业模式转变所带来的各类机遇。保证专业知识多样化的一种途径是将教育规划纳入企业继任计划。

对新生代领袖的启示

虽然在前所未有的大变局中确保企业生存是至关重要的，但就家族企业长期增长而言，数字化转型似乎是可以经受时间考验的最为有效的策略之一。作为数字原生代，新生代将有机会运用他们的技能来推动运营转变。为了促进这种转变，新生代需要勇于担当以赢得当前企业领导者的青睐和支持。

An aerial view of the Hong Kong skyline, featuring numerous skyscrapers and residential buildings. The Victoria Harbour is visible in the middle ground, with several boats. The foreground shows lush green foliage. Overlaid on the image are several large, semi-transparent triangles in shades of yellow, grey, and white, arranged in a pattern that frames the central text.

打造可持续发展、 历久弥坚的家族企业



当实现增长成为企业的首要任务时，企业对抗ESG相关风险的迫切需求实际上可以创造更多的支持企业发展的机会。普华永道中国发布的《第25届全球CEO年度调研中国报告》显示，与全球相比，中国的CEO们对实现净零排放目标有更强的承诺。^{viii} 此外，去年的普华永道家族企业调研显示，家族企业展示了更为强烈的愿意为社会做出广泛贡献，尤其在慈善事业领域。^{ix}

然而，ESG策略不仅仅是减少温室气体排放或者通过捐赠回馈社会。执行更加全面的ESG策略能够为企业在提高声誉的基础上带来更多的利益。由纽约大学斯特恩商学院可持续商业中心和洛克菲勒资产管理公司（Rockefeller Asset Management）¹共同进行的一项元研究表明，由于改善了风险管理体系和激发了创新等因素，采用了长期可持续发展策略的公司可以实现更好的财务业绩。毫无疑问，研究也发现ESG相关投资可以为企业提供了下行保护，特别是在社会危机或经济危机到来的时期。然而，应该指出的是如果企业没有好的ESG战略而仅仅对外界做出ESG披露时无法改善财务业绩的。^x

为了确保新生代们将要继承的家族企业精神是建立在可持续发展的基础上并能够顺利应对未来各类挑战，新生代需要利用他们在创新方面的优势并时刻思考他们的业务将如何从简单的“采集-制造-废弃”的线性模式转变为可循环再生模式。



废弃物只是错误放置的资源。通过借助高科技以创新的方式加以利用，它们可以完美地转变成为新产品的原材料。”

新生代赵畅
ReMakeHub

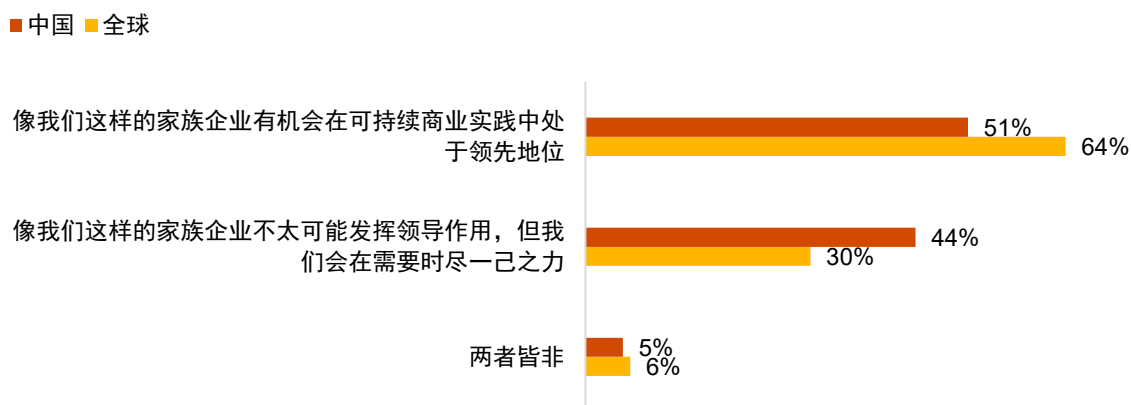


1 这项元研究在2015年至2020年间发表的1,000多篇研究论文中，研究了企业中的ESG活动与其财务业绩之间的关系。

家族企业具有引领ESG道路的巨大潜力

中国民营企业数量在过去十年中翻了两番，占2021年中国企业总数的92.1%。^{xi} 其中很大一部分是家族企业，这使得家族企业毫无疑问地置身于实现企业变革和可持续发展的最前沿。

图十二 关于您对当今家族企业角色的感受，以下哪项陈述最为贴切？



62%

的中国家族企业新生代表示，他们将确保可持续发展位于企业一切工作的核心。

新生代相信其家族企业有可能凭借其在商业世界中的影响力来引领可持续发展道路。中国有超过一半的受访者（51%；全球：64%）认为家族企业在可持续的商业实践中可以引领潮流。新生代们对此亦有紧迫和冲动，62%的中国受访者表示他们会确保可持续发展成为他们所有工作中的核心（全球：55%）（图十一）。



这一趋势与中国在2060年之前实现碳中和的决心以及监管机构、交易所和投资者围绕ESG报告的一系列快速增加的行动是相一致的。^{xii} 在投资前景方面，预计到2025年全球ESG资产将超过50万亿美元占全部资产管理规模的三分之一。^{xiii}

因此，中国新生代有机会依靠中央政府和地方政府已开设的路径来大力推动各类ESG活动，特别是ESG中的“环境”部分。中国作为主席国，将领导2022年12月在蒙特利尔召开的联合国生物多样性大会（COP15），主导气候变化的相关领域。在众多新措施中，中国香港将要求上市公司从2025年开始发布“气候相关财务信息披露工作组(TCFD)之与气候相关的报告”。中国新生代，尤其是中国香港地区的家族企业新生代，可以藉此机会通过成为高质量ESG报告的先锋和提升ESG评级为促进其家族企业创造和提升长期价值。政策利好的大环境和不断扩大的市场规模使得ESG成为一个不容错过的重要契机。



通过研究与ESG相关的现状来缩小“言与行”之间的差距

由于企业正在应对由持续疫情、地缘政治冲突和宏观经济不确定性等各类威胁带来的生存挑战，新生代们发现在企业生存和增长成为首要任务时一般是很难专注于可持续发展这一主题的。63%的中国受访者认为他们在这一领域进展缓慢而需要做更多的努力来推进这一主题（全球：60%）。

在新生代能够将他们的愿望转化为商业活动并为其家族企业的可持续发展做出贡献之前，他们需要思考以下问题以确定目标与现状之间的差距。

63% 的中国家族企业新生代认为他们在可持续发展方面进展缓慢而需要做更多的努力。

我的家族企业是否制定了ESG战略？

44%的中国家族企业制定并发布了其可持续发展战略，向外界公布了所有重要的决策，在全球范围内也只有39%的家族企业采取了同样的步骤（图十一）。然而，相对于将ESG置于核心地位的62%的受访者而言，这一数字仍然反映了普遍缺乏定义明确且具有可操作性的战略，这使得ESG相关计划难以真正提上企业议事日程。

对我而言，ESG是否已经成为一个主要关注领域？

尽管ESG的重要性被大多数家族企业接受，新生代并未将ESG相关因素列为优先事项，只有14%的受访者认为减少对环境的影响是优先事项，21%的受访者表示将增加对可持续发展及衍生影响的投资的关注（图六）。关注通过增加投资来服务本地社区则位列优先事项清单的末位（10%）（图六）。虽然新生代正在优先思考实现增长和应用新技术以应对大环境的挑战，尤其是疫情后更具挑战性的大环境，但他们仍然应该意识到对ESG的密切关注将是可以为各利益相关方创造长期可持续价值的重要机会。

我多大程度参与ESG相关事宜？

目前，新生代总体上尚未在其家族企业内积极参与ESG相关的事务。只有17%的受访者表示他们参与减少环境影响的事务，而23%的受访者表示参与对可持续发展和影响力的投资事务（图七）。这也许是为什么这些事项在新生代的优先事项清单中排名靠后的原因。然而，我们相信他们中的更多人在未来将参与到这些领域中。

我如何为家族的ESG战略做出贡献？

虽然ESG是一个相对较新的概念，在不同区域已经有许多指导框架和应用指南投入使用或正在制定。对于新生代来说，在这一领域仍有很多可以学习和提升的空间，大约23%的受访者认识到更多的ESG专业知识和相关经验对于他们未来在家族企业中的领导地位的重要性（图十六）。而新生代的巨大学习潜力使他们能够在引领制定ESG战略方面超越企业的现任领导者。

对新生代领袖的启示

考虑到新生代们相信家族企业在推动可持续发展方面可以发挥重要作用，中国新生代有机会在全球范围内领先于其他国家而实现更多的可持续发展成果。然而，为了实现这一目标，新生代们需要进一步提升在ESG方面的知识和能力，以使得他们拥有相关的专业能力制定全面和可持续的ESG战略并保证这一战略符合其商业目标，从而推动企业财务表现。



新生代准备好
接过接力棒了吗？





中国的家族企业相对年轻。改革开放四十多年来，中国的家族企业正逐渐迎来代际传承的高峰。然而权力交接过程可能非常复杂且并非总会成功。全球范围内，只有16%的家族企业成功地将企业控制权移交给到第四代。^{xiv}

虽然条理清晰的继任计划是确保控制权平稳过渡的基础，但通常还有更多因素需要考虑。



制定具有代际共识的继任计划

随着疫情继续影响着日常生活和业务运营，家族企业应该意识到在如此不确定的时期制定详实细致的继任计划的重要性。超过一半的中国新生代（59%；全球：61%）表示已经指定了家族的继任计划。然而，当我们在《2021年全球家族企业调研》期间向受访的现任家族企业领导者询问同样的问题时，给出肯定回复的数据为中国内地的19%，中国香港20%。新冠疫情以及随之而来的企业生存的不确定性可能成为这一变化的动因，特别是在疫情初期中国内地和中国香港的死亡率要高于世界其他地区。由于旅行禁令，疫情也使得家族成员能够团结在一起并更有可能促使他们开始讨论继任计划。

新生代可能没有被告知继任计划是否存在或者继任计划的具体细节。在中国，36%的受访者表示没有参与继任计划的制定过程，另有25%的受访者表示不知道是否已经有继任计划。

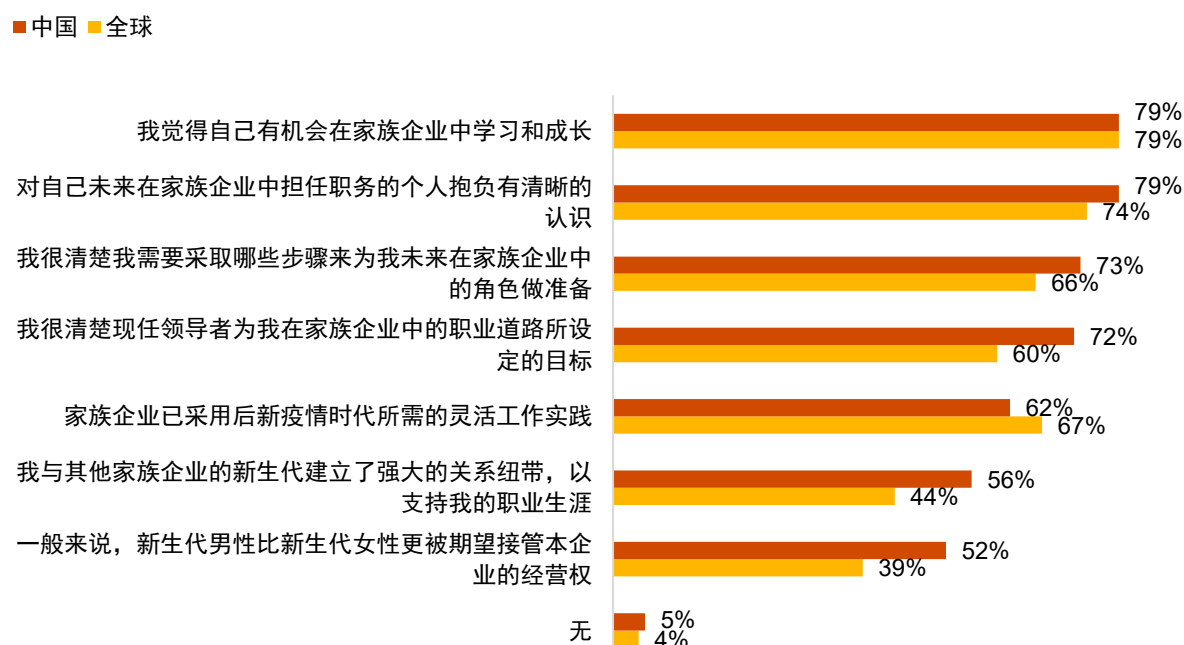
59% 的家族企业今年制定了继任计划。

2021年，只有19%的中国内地家族企业及20%的中国香港家族企业制定了继任计划。

缺乏透明度会导致家族成员之间期望出现不匹配。必须指出的是继任计划需要现任家族领导者和新生代的共同协商和努力。虽然两代人都需要在继任计划制定过程中密切合作，但新生代有责任大胆谏言他们对企业的愿景，并详细协商计划的细节。

欢迎来自利益相关者的反馈

图十三 新生代有多大程度同意以下陈述？



作为未来的家族企业领导者，新生代非常有信心能够在家族企业中学习和成长（中国：79%；全球：79%）。他们相信他们对自己的个人抱负有清晰的认识（中国：79%；全球：74%），并清晰了解现任家族领导者为他们的职业道路所设定的目标（中国：72%；全球：60%）。这让他们对后续需要采取哪些行动来为未来角色做好准备充满信心（中国：73%；全球66%）。





虽然新生代对自己在家族企业中的未来感到乐观，但他们需要通过积极寻求其他家族成员们的反馈，进一步保证自己的想法和预期与其他家族成员一致。随着疫情中家族成员间沟通的加强，新生代正处于一个合适的时机与其他利益相关方进行及时透明的对话，以便在家族企业中学习和成长。

“

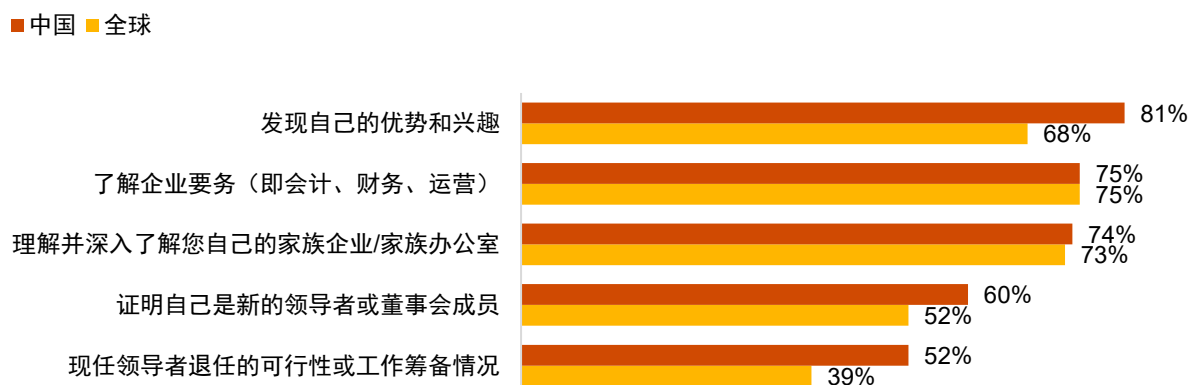
我需要坦诚接纳来自家族企业内部不同人士的批评，并从不同的角度思考和看待问题。”

新生代张思会

江中食疗

通过展示能力和创新精神建立信任

图十四 新生代认为以下因素有利于继任交接？



当谈到继任所需的各种要素时，中国新生代认为掌握企业业务要素（中国：75%；全球75%），深入了解家族企业内部结构（中国：74%；全球：73%），以及发现自身的优势和兴趣（中国：81%；全球：68%）是较为容易的部分。这些方面让他们有充足的自信成为企业新的领导者或董事会成员（中国：60%；全球：52%）。

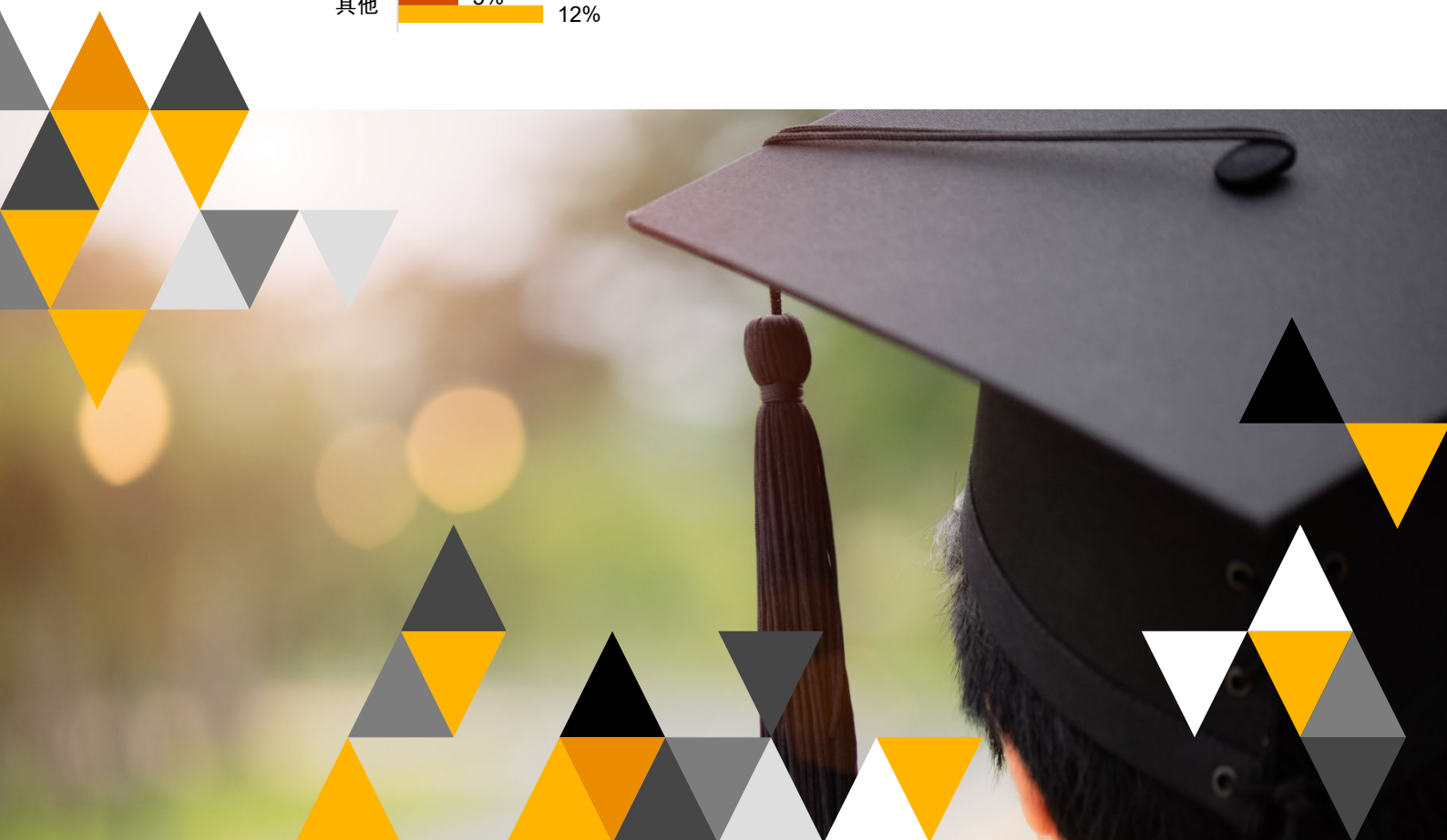
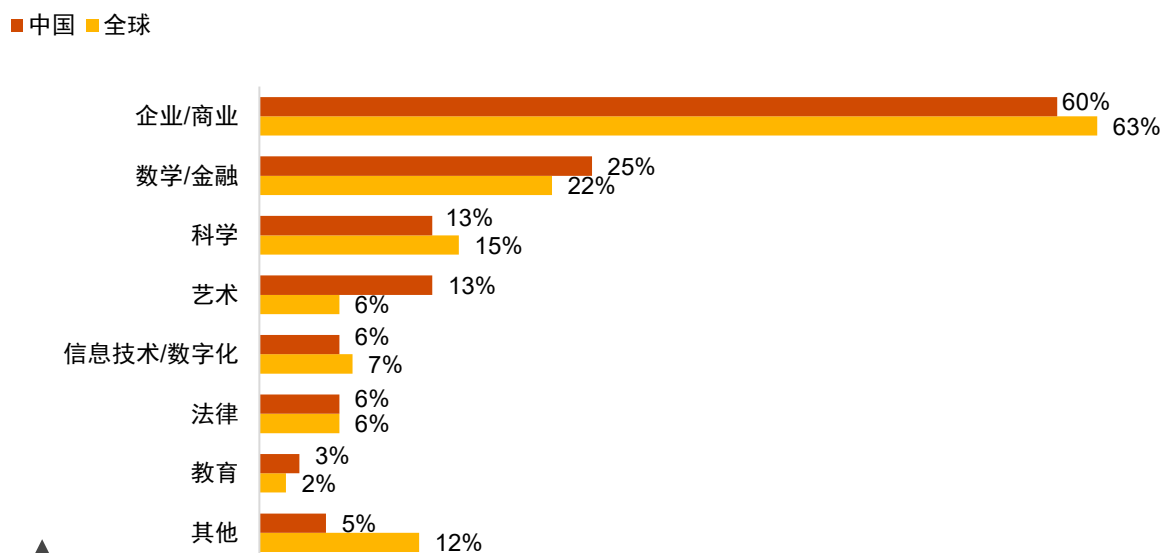
对他们来说，最大的困难在于现任企业领导者尚未准备好退任（中国：47%；全球：57%），这是由于中国家族企业的创业历史相对较短，许多创始人仍处于壮年时期。38%的中国新生代也感觉到公司内部对于变化的普遍抵制，但这是全球家族企业的普遍现象（全球：39%）。

为了赢得现任家族企业领导者和更多的公司员工的信任，新生代需要证明他们具有领导企业取得成功的远见和能力。运用他们在数字文化方面的实力和对技术的热情，类似数字化转型这样的创新领域可能是新生代在家族企业中一个很好的起点。而至关重要的是要将他们的成就和未来成功的好想法告诉现任领导者并在实施计划的每个阶段获得他们的支持。

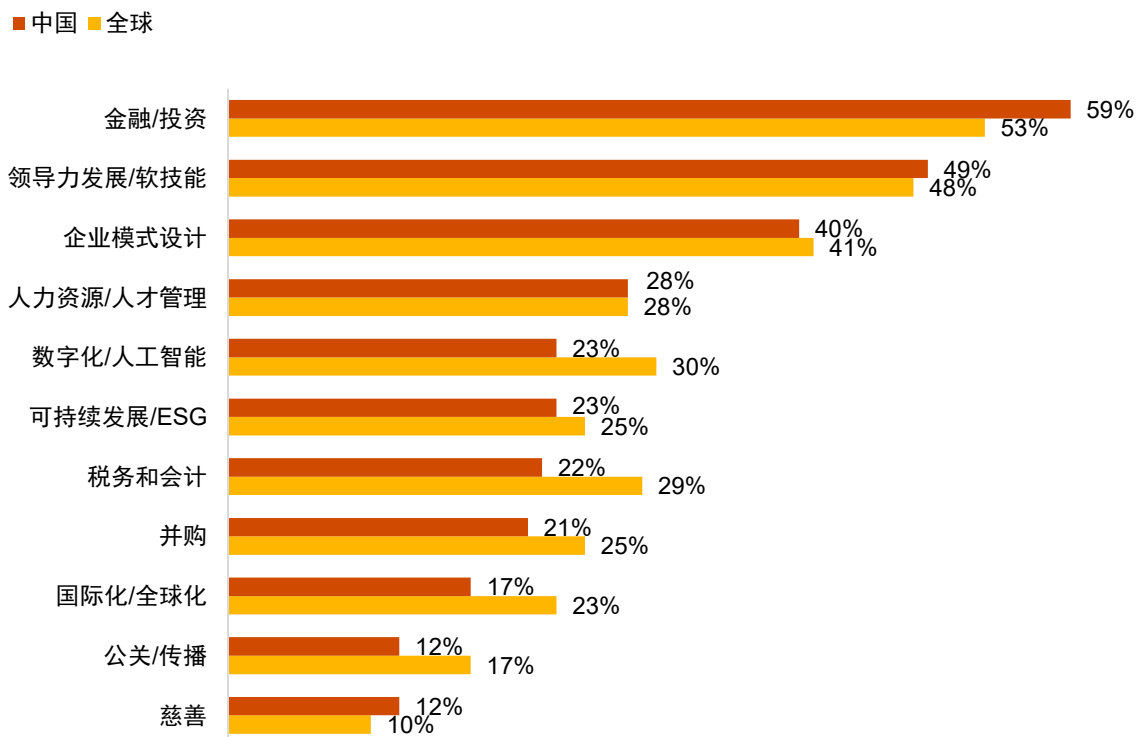
识别ESG差距，争取长远发展

教育是让新生代获得经营企业所需的知识和技能的传统方式。中国新生代在这方面表现出色，99%拥有大学本科或以上学历，相比全球范围调研结果高出10%，其中17%还拥有MBA或博士学位。

图十五 拥有大学/学士学位或更高学位的下一代的重点关注领域



图十六 您需要在哪些领域获得额外的专业知识/经验，以便为未来在家族企业中的角色做好准备？



然而教育程度的高低并不一定等同于合适的复合能力来保证家族企业的未来发展。虽然科技技术和可持续能力被视为对未来增长至关重要，新生代的普遍学历仍然集中在商业（60%）和金融（25%）领域。此外，当被问及他们希望获得的额外专业能力时，大多数受访者提到了商业相关的技能，例如投资（59%）和领导力提升（49%）。而只有23%的人分别选择了数字化/人工智能，和可持续发展/ESG。

ESG不再仅仅是为了遵守法规。它已日益成为企业战略的一部分以及长期业务增长的发动机。虽然新生代迫切需要为可持续的未来做更多的工作，但他们需要额外的专业知识以确保他们采取正确的行动，并从他们开始领导企业的第一天起就将ESG考虑因素纳入他们的决策过程。家族企业应该制定ESG战略以创造价值和形成竞争优势并吸引潜在投资者。

审视家族价值观和家族宪章以巩固家族纽带

行之有效的家族宪章不仅能给家族带来良好的秩序，还能加强家族在企业中的领导地位以及企业在市场上的地位。家族宪章的核心要义是家族的价值观，良好的价值观可以巩固家族纽带，保证家族和谐，并成为家族行为和决策的准则。确定明确的家族价值观和家族宪章对于引领企业度过困难时期，尤其是在新一轮疫情频发的非常时期，显得尤为重要。

68%的中国家族企业表示拥有明确的家族价值观（全球：74%），其明确了对家族成员的期望（中国：62%；全球：61%），然而这些内容却很少以书面形式存在（中国：35%；全球：47%）。大约只有38%有成文的家族宪章（全球：40%）。

新生代们需要学习并遵守其家族宪章，以确保其能够诚信行事并维护其家族的声誉。虽然许多家族并没有成文的家族宪章，但新生代们可以帮助现任家族领导者审视其家族价值观和行事规则，并在这些方面提供他们自己与众不同的观察和见解。通过共同制定或审视家族宪章，两代人都是可以确保其反映大家的共识，并为家族的长青基业奠定基础。

对新生代领袖的启示

新生代们终将传承父辈的衣钵，引领家族企业继续前行。虽然在疫情前这一过程和时间并不明朗，而近年来已日渐清晰。新生代将会在权力传承的过程中获得明确的指导和继任计划。在他们担任领导职务时，为了保证家族企业的长远成功，他们需要遵循家族价值观和家族宪章，驱动数字化转型以实现持续的企业增长，以及聚焦于ESG战略以创造价值与竞争优势。

关于“全球新生代调研”

普华永道《2022年全球新生代调研》是一项针对家族企业新生代成员的国际市场调研。调研的目的是了解新生代在当今主要问题上的想法，他们正在扮演什么角色，以及他们认为自身应该扮演什么角色。该调研是与The Family Business Network (FBN)合作开展的在线调研活动。调研于2021年10月8日至12月12日期间进行，总计在68个地区进行了1,036次访谈。中国报告部分着重关注了81名中国家族企业新生代受访者的观点。在本报告中，“中国”是指中华人民共和国，包括中国香港特别行政区的调研受访者。

ⁱ中国的民营企业是否正在撤退？甚至不在中国最大市值公司之列，2022年3月，
<https://www.piie.com/blogs/realtime-economic-issues-watch/private-sector-retreating-china-not-among-its-largest-companies>

ⁱⁱ胡润中国500强，2022年1月，
<https://www.hurun.net/en-US/Info/Detail?num=E2TT4FQGDEIN>

ⁱⁱⁱ2022年亿万富豪最多的国家/地区，2022年4月，
<https://www.forbes.com/sites/richardjchang/2022/04/05/the-countries-with-the-most-billionaires-2022/?sh=b34d9acb57e7>

^{iv}《2021年全球家族企业调研 – 中国报告》，2021年5月，
<https://www.pwccn.com/en/entrepreneurial-and-private-business/global-family-business-survey-2021/pwc-family-business-survey-2021.pdf>

^v外部引入的领导者可以拯救家族企业，2018年7月，
<https://familybusiness.org/content/Outside-leadership-can-save-the-family-business>

^{vi}中国家族企业面临传承危机，2017年12月，
<https://www.ft.com/content/5fa885ac-c61b-11e7-b30e-a7c1c7c13aab>

^{vii}利用数字化转型应对业务增长停滞，2020年10月，
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/10/07/using-digital-transformation-to-combat-business-growth-stagnation/?sh=39e39af64146>

^{viii}《第25期全球CEO调研中国报告》，2022年5月，
<https://www.pwccn.com/ceosurvey>

^{ix}《2021年全球家族企业调研 – 中国报告》，2021年5月，
<https://www.pwccn.com/en/entrepreneurial-and-private-business/global-family-business-survey-2021/pwc-family-business-survey-2021.pdf>

^x纽约大学斯特恩商学院可持续商业中心、纽约大学斯特恩商学院可持续商业中心和洛克菲勒资产管理公司关于新的元主题的分析发现，ESG推动了更好的财务表现，2021年2月，
<https://www.stern.nyu.edu/experience-stern/faculty-research/new-meta-analysis-nyu-stern-center-sustainable-business-and-rockefeller-asset-management-finds-esg>

^{xi}民营企业数量10年翻两番（新数据 新看点），2022年3月，
<http://finance.people.com.cn/n1/2022/0323/c1004-32381447.html>

^{xii}《ESG报告：助力中国腾飞聚势共赢》，2021年3月，
<https://www.pwccn.com/en/sustainability-and-climate-change/china-leapfrog-moment-esg-reporting.pdf>

^{xiii}彭博行业研究发现，在2022年ESG相关的资产规模可能超过41万亿美元，但并非没有挑战，2022年1月，
<https://www.bloomberg.com/company/press/esg-may-surpass-41-trillion-assets-in-2022-but-not-without-challenges-finds-bloomberg-intelligence/>

^{xiv}《打造百年基业，家族企业如何应对传承之惑》，2020年7月，
<https://www.pwccn.com/zh/services/consulting/publications/family-businesses-cope-confusion-succession-jul2020.html>

联系我们

黄翰勋

普华永道中国科创与民营企业服务
主管合伙人
+86 (10) 6533 2255
stephen.h.wong@cn.pwc.com

潘振翔

普华永道中国科创与民营企业服务
中区主管合伙人
+86 (21) 2323 2626
steve.pan@cn.pwc.com

孙进

普华永道中国科创与民营企业服务
北方区主管合伙人
+86 (10) 6533 2693
jean.sun@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

普华永道香港地区科创与民营企业服务
主管合伙人
+852 2289 1304
benson.wb.wong@hk.pwc.com



编辑和写作

Shivia Ganglani
雷国锋
吴俊怡

项目管理

黄蕊蕊
曲渐

项目设计

张翔



www.pwccn.com/nextgen/chi

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。

© 2022 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。