

# 打造百年基业，家族企业如何应对传承之惑

pwc 普华永道



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？

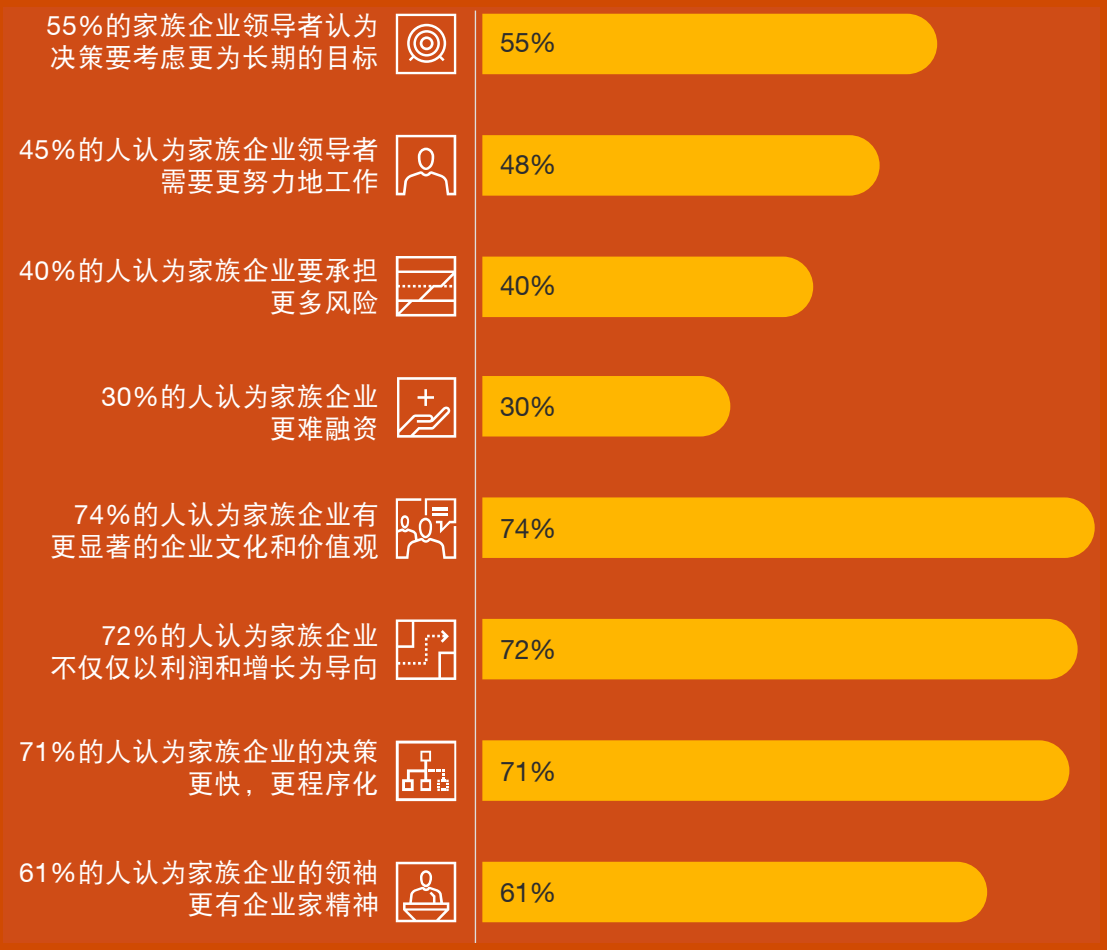
根据普华永道针对全球家族企业开展的调研《全球家族企业调研报告》显示，家族企业从创业者到第四代的存续比例逐代下降，家族企业传承到第四代时仍然成功存续的只约占 16%。这一调查涵盖全球范围内的家族企业，即使考虑到欧洲等发达国家社会制度体系的完备性，也出现了存续比逐步衰减的问题。




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。




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。

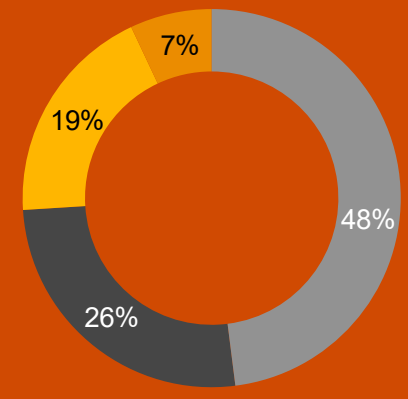


- 尽管 2/3 的家族企业有企业传承规划
- 其中仅有 1/4 的企业制定了完善且可靠的计划

## 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

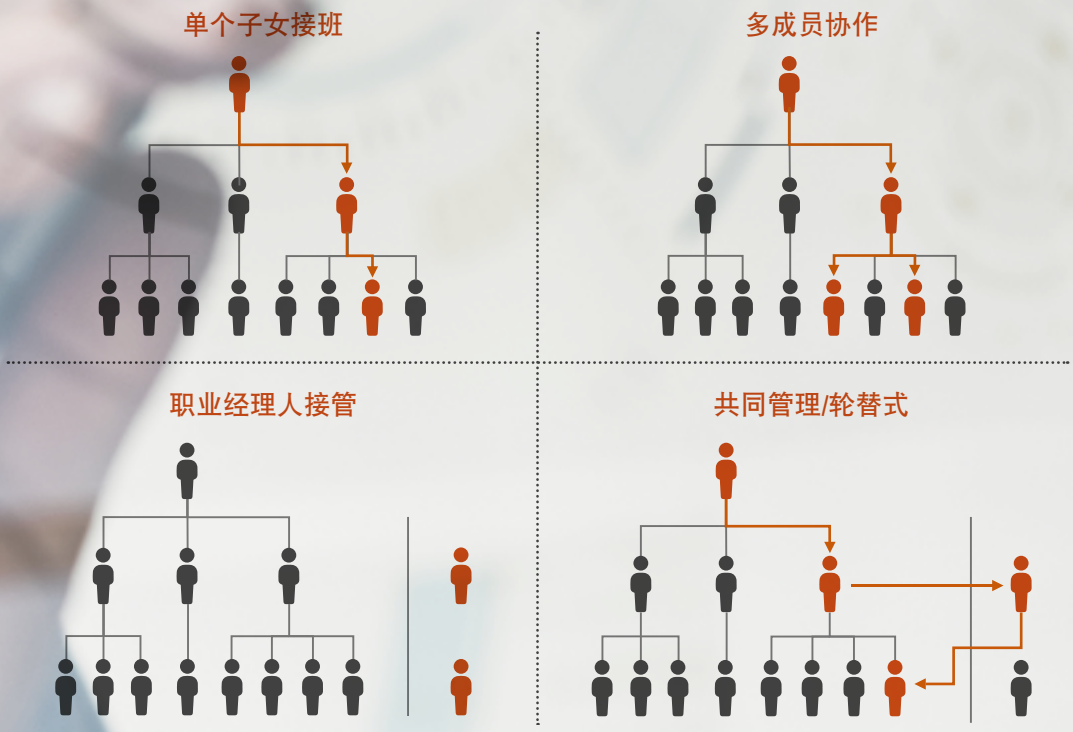



信息来源： 普华永道研究



# 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。

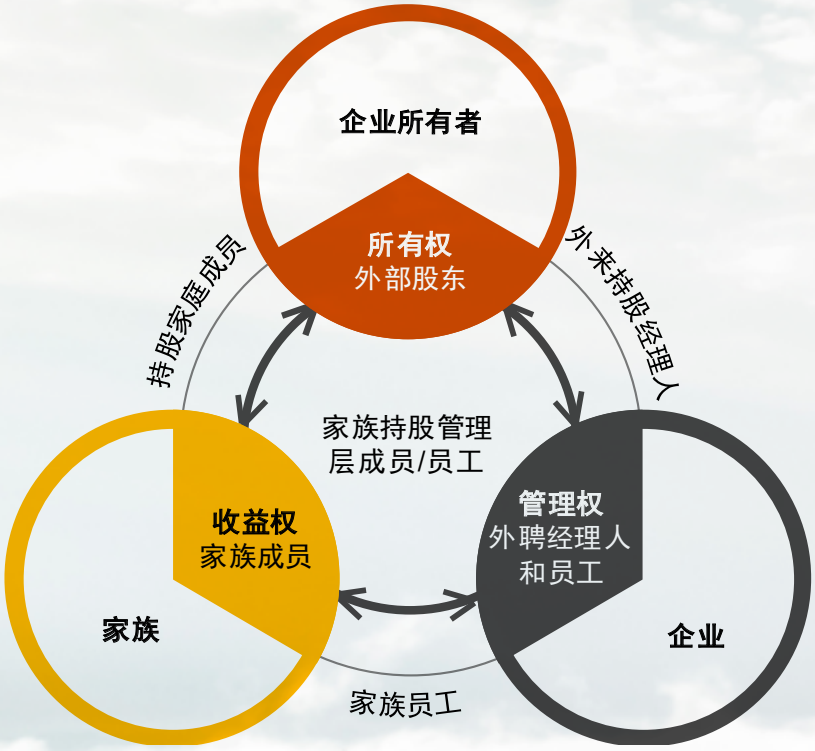



- **在单个子女接班模式和多成员协作模式下**，企业的经营权有效地在不同代际下持续传递，企业的未来清晰而稳定，对家族企业价值观的传承十分有效。这时候家族企业传承规划的重心应该围绕如何选拔和培养继承人，如何让继承人在企业内部得到不同业务条线的历练，形成宏观战略思维能力，提升企业内部的影响力；接班换届时如何设置元老辅佐机制，确保战略的连续性等；在这种情况下家族对企业的所有权和控制权占有绝对优势地位，家族对企业的控制力最大。这种模式可能会面临最大的风险是继承人发生意外事件，或者继承人选择有误，所以危机处理或者应急处理机制需要同步考虑。

- **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。

## 2. 家族视角下，家族内部的长治久安

### 2.1 家族治理

家族治理是对家族内部人员角色和关系变化的管理。家族越庞大，人员越多，成员之间的关系也愈加复杂。为了解决与协调家族内部事务，更多的家族企业选择在家族内部建立治理框架与机制。

有效的家族治理可以保障创始人精神及家族价值观的延续，同时通过机制帮助家族成员在面对外部危机（如恶意收购）或重大决策（如家族接班人选择）时能够一致行动，最大限度保障和维护家族整体利益。

家族治理可以通过设立家族办公室、股份公司、决策委员会等方式实现。

### 2.2 家族继任者管理

家族需要不断储备与企业管理相关的内部人才，以达到对家族企业持续的人才输出，才能够在企业治理、重大决策、经营过程中通过继承人产生持续性影响。家族继任者不仅是家族代表，也可能是企业的核心领袖，更是企业家精神与家族价值观在企业中传导的纽带。所以家族继任者的培养与选拔对家族兴衰与企业永续经营起到关键作用。

家族继任者的培养和选拔有几个重要因素，如家族内继任者机制成熟度、继任者的范围、继任者的能力和素质要求、继任者的培养手段和方法、继任者的选拔和评估机制……在开展继任者管理问题上需要全盘考虑。



选择家族成员作为继任者，在家族安排方面有如下建议：

- 推行导师制：导师制是巩固一代与二代之间关系的最有效方法之一，也可以让他们做好接管工作的准备；
- 增加透明度：开诚布公地与二代分享尽可能多的信息，以帮助他们了解公司面临的问题并成长为经验丰富的高管；
- 承担风险：鼓励二代承担风险并建立一种文化，通过接受错误并总结经验教训来激励他们；
- 指导和分享：提供想法，反馈并分享过去的经验，在他们职业生涯的早期就开始这个过程；
- 推广价值观：与二代一起制定明确的价值观；
- 持续创新：接受新技术和创新，寻找将其融入家族企业的方法；
- 拓宽工作经验：二代企业家可能需要从家族企业之外寻找经验和灵感。

## 2.3 家族传承保障机制

为防止小概率事件发生导致继承无法顺利进行，通常家族会通过设立家族委员会、遗嘱、信托、股权安排等方式，以保障选定的继任者可以顺利继承。

现实情况中，当传承保障机制缺位时，很可能引发家族继任人选的反复，导致不必要的家族纷争，严重影响家族稳定。同时，在后代人数较少或风险较高的情况下，家族会选择建立应急保障机制，确保在既定继任者缺席的情况下家族与企业事务能够平稳过渡。

对于家族成员继任的情况下，增强对继任者的指导与沟通，公开透明，并清楚地表达对下一代家族成员的期望；制定家族价值观，一个清晰、共同的家族价值观将加强企业文化，使家族更加团结；建立激励文化，培养一种能激励二代的文化，理解并接受错误；为二代提供发展成长机会，建立和管理业务。

## 3. 企业视角下，持续稳健经营

### 3.1 合理安排企业治理架构实现家族对企业的有效监督

企业管理中，“三会一层”的科学治理体系是实现企业长治久安的必备要素，成熟的治理机制可以帮助企业降低人为因素造成的负面影响，是家族企业实现可持续增长、创新以及持久战略执行的关键。

对于家族企业而言，需要重点关注家族成员在公司治理体系中所担任的角色以及承担的责任，如企业的管理者、财务投资者。在企业管理中，既要确保继任者可以发挥一定影响力，又要尊重企业发展的客观规律。

### 3.2 不断优化核心领导团队培养机制带领企业不断发展

企业长久发展需要吸引、保留和培养高素质人才以推动业务发展。对于家族企业而言，人才管理所涉及的问题比较复杂，取决于家族继任者预期在企业治理中扮演的角色，企业核心领导团队的来源可能是家族成员、公司骨干或者外部职业经理人。

针对核心领导团队的来源与构成，人才的培养与选拔机制也不同。对于公司骨干，企业应该具有一套长期、完善的领导人培养与发展机制；对于外部职业经理人，猎头机构的筛选与配套班子的任命和选择将会成为重点关注领域。



### 3.3 建立有效的委托代理机制保证职业经理人与企业共成长

为激发代理人积极性同时约束代理人行为，家族企业可以通过绩效考核和长期激励等方式对企业代理人进行行为引导与激励。

绩效考核的重点应该与企业发展阶段的重点任务相匹配，短期与长期经营目标相结合，量化与非量化指标共同约束，保障公司的可持续发展。代理人的激励手段则主要分为现金与股权，其中股权是规范代理人长期经营举措影响的工具，包括限制性股票、股票期权等。

综上分析，可以看出对于家族企业来讲，家族和企业的关系密不可分，相互作用和影响，因此要妥善制定企业传承计划，需要同时考虑家族和企业的特殊性进行筹划。除此之外，企业是在一个宏观的复杂背景下开展业务，政治、经济、社会环境、职业环境等因素都会对企业成败产生重要的影响。因此考虑企业传承还需要深度洞悉时代特征和发展趋势等因素。为此可能还需要建立一种相对动态的治理与保障机制，确保传承机制能够动态的与企业的成长壮大相匹配。

普华永道持续追踪研究全球经营超百年的家族企业发展和传承经验，希望可以带给中国家族企业一些启示和借鉴。

基于持续调研、最佳实践及项目案例，普华永道认为中国家族企业的传承与治理涵盖了家族治理、继任者培养、传承保障机制、企业治理、核心团队的持续培养、委托代理机制等一系列课题，希望与中国家族企业携手打造百年基业。

# 联系我们




**王志伟**

普华永道中国
家族企业 / 私人财富税务策划主管合伙人

电话：+852 2289 1810

邮箱：john.cw.wong@hk.pwc.com





**鲁可**

普华永道中国
人才与组织变革咨询业务合伙人

电话：+86 (10) 6533 7066

邮箱：olive.k.lu@cn.pwc.com





© 2020 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。