

# 聚焦家族办公室和家族企业

勇于做出明智的选择- 继任决策对家族企业的决定性影响

2021年5月



## 勇于做出明智的选择- 继任决策对家族企业的决定性影响

在合适的时间选择合适的领导人，是确保家族企业取得持续成功的关键决定之一。家族企业在当前的经济环境下不断面临挑战，业务连续性和继任计划的重要性愈加凸显。

此外，考虑到越来越多的家族成员参与企业经营，更深入地了解当今家族企业动态以及不同世代对家族企业及其继任计划的影响至关重要。毕马威私人 and 家族企业团队与 [Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices \(STEP\) 项目全球联盟](#) 合作推出本系列文章，通过分享家族企业领导人的亲身经历，提供对于上述问题的见解。

对于家族企业领导人在退位时如何选择合适的继任者来领导家族企业，家族企业领导人提出了影响他们决策的六大关键考虑事项。

### 未雨绸缪，尽早做好继任规划

几位家族企业领导人告诉我们，他们是在没有做好准备的情况下不得不承担起家族企业的重任，因此认同继任规划的重要性。他们已经开始采取行动，确保制定好应急计划和继任计划，保护家族和家族企业，为子孙后代保驾护航。

除此之外，几乎所有企业目前都面临着不确定性，更加凸显了应急计划和业务连续性计划的重要性。但是，大多数家族企业没有制定详细的应急计划，具体说明由谁来接手家族企业。结果是，下一代家族成员往往觉得自己有道德义务，就算自己不具备成功管理企业所需的技能和经验，也必须承担起家族企业的重任。

但是，在某些情况下，地方文化习俗可能会使得业务连续性规划以及考虑意外接班的情况变得困难。例如，中国传统文化讳言老年人的健康问题。由于此类话题属于禁忌，家族企业很难谈论继承人需要紧急接班的情况。

但是，当不幸一次意外接班的情形，家族便会认识到有必要做好准备，确保将来可以迅速采取行动。

参与调查的家族企业领导人中，仅有47%针对意外事件制定了应对计划。

## 采取严格有序的方法

将家族企业交给新的领导人、管理层或所有者涉及多方面的考虑。选择和培养继任者并非唯一考虑。这还涉及到保护企业的品牌和声誉，保持现有的核心竞争力，以确保企业未来可持续发展。对于任何领导人（尤其是凭自己的双手创立家族企业的企业家），这都是最具挑战的经历之一。

具有完善的应急计划和继任计划的家族企业应考虑接班的家族成员的准备情况和发展需求。通常，这必需以教育为基础，并辅之以家族成员在不同年龄段和不同生活阶段直接获得的商业经验。







为了便于继任规划，并最大程度减少商议继任计划的过程中可能发生的家族内部矛盾，越来越多的家族企业开始将此事交给第三方指导和管理，最大程度地减少潜在的家族内部矛盾。第三方可以提供独立的观点，促进家族成员之间进行有效的讨论，并通过充分测试的框架和流程指导家族成员，制定适合家族的继任方案。

尽管这种严格的继任规划的重要性已被普遍认同，但我们在与家族企业首席执行官的交谈中发现了令人惊讶的现象：大部分由60岁以上创始人领导的家族企业尚未制定继任计划，尽管他们认可选定继任者的重要性。

这种现象令人担忧。这不仅可能阻碍家族企业的平稳过渡和持续发展，还不利于最终被要求担起领导重任的继任者。

当前一代的继任者中，很多人从自己的接班经验中汲取了重要教训，正在尽一切努力，确保为下一代制定更彻底的接班流程。

### 以严格有序的方法实施继任规划：

-  了解家族企业的需求
-  保护品牌
-  保持财务信心
-  保留现有知识
-  记录继任计划
-  在家族中广泛分享继任计划

## 给下一代发声的机会

今天，在家族企业的未来发展方向及继任人选上，80，90甚至00后领导人的声音越来越重要。他们在管理层会议上获得更大的空间，应对各种日益复杂的问题和机遇，例如全球正在兴起的业务流程数字化加速趋势。

下一代继任者可以带来崭新的视角，改变家族企业存在的某些问题，还有可能发掘以前未曾利用的机遇，重塑家族企业的未来。

年轻一代的许多人拥有不同于前辈的观点和经营理念，他们寻求更大的个人自由，更注重生活和工作之间的平衡。第一代创业者的生活与工作相互交织在一起，而下一代对家族企业的依恋可能并不像第一代创业者那样深。家族企业领导人可能需要做好接受这一点的心理准备。

实际上，下一代对家族企业的兴趣及其个人能力会直接影响现任领导人对企业的传承还是选择退出策略，或是聘任非家族成员领导家族企业向前发展。他们认识到下一代是否愿意接班并有决心带领家族企业取得成功非常关键。如果家族后代中没有成员具有明显的意愿和决心，他们可能会决定选择退出策略或聘任非家族成员担任领导人是最佳选择。

## 考虑各种选择

参与这项调查的家族企业领导人清楚表明，选择合适的继任者对他们来说就是最重要的家族传承，他们亦因此而感到骄傲。继任者的选择应建立在重要的历史基础、深厚的家族价值观、对家族业务的热情、对其意义的认同以及家族企业的社会影响力之上。家族企业能否延续下去及其家族的社会地位能否保留均取决于此。

研究表明，当现任领导人育有后代时，将企业的控制权留在家族内部的愿望最强。没有子女的家族企业首席执行官更倾向于出售业务，享受由此带来的经济回报。这可能反映出原则：有子女的家族企业领导人更愿意为家族追求“社会情感财富”——家族从拥有和管理家族企业中获得的情感价值。<sup>1</sup>

但是，不管家族的意图如何，由下一代接班并非必然，潜在的接班人在家族企业以外可以有很多选择。

当企业进入非直系亲属管理的阶段时，家族企业领导人预期家族成员之间可能发生的潜在矛盾，也可能影响其出售企业的决定。如果企业控制权交给家族的第三代，而第三代中有多名非直系兄弟姐妹共同负责企业的经营管理，则可能需要“修剪家族树”。在这种情况下，家族企业的股权通常会由一个核心家族（而不是包括堂亲的大家族）买下，或者被卖给第三方。

如果家族企业领导人未能成功地与下一代沟通，或者找不到合适的继任者，或者无法有效组织家族理事会，则可能须从务实的原则出发，从家族以外招募最合适的首席执行官，但同时保持家族企业与家族之间的互动联系。在这种情况下，可能需要提升所有权团队的能力和参与度，在由认同家族价值观的非家族成员担任首席执行官的同时，体现企业的“家族性”。

家族企业并非总是可以实现跨代接班，有时候必须考虑其他选择（甚至是退出策略），部分原因如下：



当现任家族企业领导人没有子女时，退出企业的愿望更强。



对后代领导家族企业的能力缺乏信心，或者对下一代带领企业向前发展的意愿和动力缺乏信心。



当家族企业发展到非直系子女共同管理的阶段时，预期家族成员之间在继任时发生矛盾，将影响家族企业领导人退出企业的决定。

## 勇于做出明智的选择

邀请下一代家族成员带领家族企业发展前进需要勇气，突破传统习俗和惯例亦需要勇气。例如，不同地方的政策和习俗可能对遴选接班人的过程产生重大影响。

另一方面，当家族企业领导人发现下一代家族成员没有具备相关能力或热诚带领企业向前发展，需要从跨代或非家族成员中选择继任者接班亦是一个不容易的决定。

为了吸引下一代家族成员的兴趣，家族企业领导人正在尝试各种努力。从家族在管理核心业务中的角色，到潜在拥有公司股份、担任董事会成员、积极参与家族慈善项目，都是选择继任者的重要考虑因素。这可能需要全新的框架来定义家族企业的继任规则以及未来继任者的选择。

## 决定何时交权

当继任计划已制定完备，家族领导人如何决定何时是完全（或部分）退出家族企业的经营管理，或在家族企业中扮演新角色的合适时机呢？

令人惊讶的是，参与调查的家族企业领导人中，53%没有正式的退休计划，使得潜在继任者和家族企业的未来变得不确定。

对于有退休计划的家族企业领导人，研究表明，以享受生活和为家族实现财务保障为主要目标的家族企业领导人计划完全退出企业管理。有些人甚至考虑直接出售企业。<sup>2</sup>这与传统观念形成鲜明对比，令人惊讶，因为传统观念认为，家族企业创始人从家族企业中获得强烈的成就感和身份认同，很少愿意放手。

同一项研究发现，对工作仍然充满热情的领导人很少考虑退休，而是寻找其他方式参与家族企业的经营管理。有些人根本没有计划好退休年龄，或继续通过董事会成员或顾问的角色在一定程度上参与家族企业。

年轻一代领导人的退休计划可能呈现出完全不同的景况。下一代企业领导人受过良好的教育，并且有做出成绩的动力，但他们不太可能采用与前任领导人相同的方式领导企业。他们更加看重工作与生活之间的平衡，并且计划在50岁之前退休，而不是等到70岁、80岁或90岁。

在考虑家族企业的未来领导力时，了解下一代领导人的退休计划与了解他们的需求和期望一样重要。如果年轻一代领导人计划退休的年龄比上一代领导人要早得多，那么尽早进行继任规划将变得更为关键。

- 通常而言，对家族企业的工作仍然充满热情的领导人目前没有积极制定退休计划。
- 以享受生活和为家族实现财务保障为主要目标的家族企业领导人更可能彻底从家族企业退休。如果能够为家族提供所需的经济支持，他们甚至可能考虑直接出售企业。
- 如果年轻一代认为自己在家族企业中的工作压力过大或导致他们错过了生活，他们可能计划在比上几代人早得多的年龄就退休。

#### 注释

[1] Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oilmills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

[2] Akhter, N., Sieger, P., & Chirico, F. (2016). If we can't have it, then no one should: Shutting down versus selling in family business portfolios. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4), 371-394.

## 毕马威中国私人和家族企业团队

凭借毕马威审计、税务和咨询工作经验，毕马威私人和家族企业团队协助家族办公室处理日常的公司治理、风险管理、资产保存、税务合规等众多事务。

希望本期通讯能为阁下带来启发，也期望有机会协助阁下解决业务问题。如果您希望与我们进一步讨论详情，欢迎与我们联系。

如果您对本刊物中讨论的问题有任何疑问，请随时与我们联系。

## 联系我们



### 杨嘉燕

华南区税务服务主管合伙人  
私人和家族企业服务主管合伙人  
毕马威中国  
+852 2143 8818/+86 (755) 2547 1038  
[karmen.yeung@kpmg.com](mailto:karmen.yeung@kpmg.com)



### 郭成专

私人和家族企业北方区主管合伙人  
中国资本市场合伙人  
毕马威中国  
+86 (10) 8508 5626  
[william.guo@kpmg.com](mailto:william.guo@kpmg.com)



### 林娜

私人和家族企业总监  
毕马威中国  
+86 (10) 8508 7520  
[ln.lin@kpmg.com](mailto:ln.lin@kpmg.com)

### [kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2021毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门合伙制事务所及毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国香港印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。