

中国家族企业的焕发新生：

培养 未来企业领袖



目录

30



前言

自加入世界贸易组织以来，中国以高速经济增长引领世界。目前，新冠疫情、地缘政治紧张局势加剧以及气候变化导致全球经济面临挑战。在此背景下，与亚洲其他地区和西方国家的家族企业一样，中国的家族企业同样受到了影响。经营韧性取代发展速度，成为家族企业家关注的焦点。

作为中国经济增长的支柱之一，家族企业历来擅长利用自身资源和专业知识，跟上国家经济增长节奏 — 开发新产品和服务，拓展市场份额，抓住新机遇，积极创新以保持竞争力，培养管理人员和员工。随着新冠疫情和其他颠覆式变革接踵而至，业务连续性规划和战略更新已成为家族企业的优先事项。面对各种颠覆性影响因素，家族企业家未雨绸缪，重新思考家族在企业中扮演的角色，以确保基业长青。

面对当前挑战，中国的家族企业家继续将创新置于企业发展的核心。他们需要思考的问题是：如何利用现有资源，培养下一代家族成员和员工，同时促进家族企业焕发新生，创造新价值？在这个过程中，家族企业领导人必须在继承传统与推动创新之间找到平衡，并重新思考去存之道。某些变革和转型可能需要数年甚至数十年才能完成。企业可能不再固守单一行业，而是选择多元化发展，打造影响力驱动的资产组合。同时，亲情可以成为维系家族团结的粘合剂，是推动家族跨代创业创新的关键。本报告以一项全球家族企业调查（涵盖中国内地和香港地区）为基础，旨在助力家族企业度过当前动荡时期，并为家族下一代创业和发展赋能。



杨嘉燕

私人和家族企业服务主管合伙人
毕马威中国



区玉辉

跨代创业成功实践全球研究计划
全球科学理事会成员

关于本研究

面对一波接一波的颠覆性冲击，家族企业是否做好了准备，以实现长足增长？有的家族企业历经数十年、数代人而不衰，有何秘诀？这些问题凸显了家族企业以正确的方法焕发新生的重要性。

为了找到答案，毕马威私人和家族企业服务团队和跨代创业成功实践全球研究计划合作，2021年9月至11月对全球 **70 个国家 / 地区** 的 **2,439 名** 家族企业领导人进行了深入调查，并在 2022 年 2 月与家族企业界领袖进行了一系列圆桌讨论。秉承家族企业焕发新生的能力可以为家族创造长期价值的观点，我们向家族企业领导人提出了以下重要问题：



家族企业焕发新生有哪些关键因素？



家族企业如何发扬创始人的企业家精神？



采取何种领导方式，实施企业及家族治理？



家族企业如何评价自己的“价值”和“成就”？

在本报告中，我们深入探讨了中国家族企业如何理解和培育焕发新生的能力。为了向全球同侪学习，我们将中国的相关数据与世界其他地区的数据进行了比较。我们分别分析了中国内地和香港地区家族企业的数据，因为两地企业呈现出不同的特征。最后，我们在 2022 年下半年进行的深入案例研究基础上，结合中国实际情况，对中国家族企业为了焕发新生而采取的做法进行了分析。

报告摘要

面对持续不断的颠覆性冲击，家族企业要蓬勃发展，焕发新生的能力至关重要。本报告由毕马威私人 and 家族企业团队和跨代创业成功实践全球研究计划共同发起。我们发现，家族企业是否具备强大的企业家能力和家族所有者积极的影响力，以推动财务和非财务绩效，是家族企业能否焕发新生的关键。我们对中国家族企业焕发新生的深入研究揭示了以下趋势：



我们的调查表明，中国内地家族企业具有世界领先的创业导向，尤其是在创新力方面。相比之下，香港地区的家族企业仅表现出中等水平的创业导向。然而，内地家族企业的创业导向虽然强，但并未全面转化为财务和非财务绩效。我们建议企业家强化家族所有权的情感价值。



中国内地的家族企业拥有最年轻的首席执行官群体。他们更有冒险精神，倾向于采取权威色彩更浓的领导风格，可能是沿袭了上一代及中国职场上常见的领导风格。颇具讽刺的是，他们在担任首席执行官之前对这种风格持批评态度。家族企业领导人可以思考自己在多大程度上展示了他们以前“不喜欢”的领导风格。



令人惊讶的是，与其他地区 / 司法辖区相比，受访的中国内地家族企业的社会情感财富水平较低。与此同时，香港家族企业的社会情感财富水平仅略高于内地同行。这一趋势有些令人担忧，因为社会情感财富是家族的纽带，推动家族向目标前进。考虑到有望接班的年轻一代计划退出家族传统业务，家族企业有必要在退出传统业务发生之前锚定家族身份的定位。企业家族可以通过家族资产组合，维持焕发新生的能力，而不是专注于家族传统业务。家族企业可以成立家族办公室来支持这一项工作，相关讨论参见本报告中的案例研究。



无论是在家族，还是在企业中，焕发新生往往都是敏感话题。虽然香港地区的许多家族企业成立了正式的董事会（内地相对较少）负责制定业务战略决策，但只有少数受访的家族成立了家族理事会来制定家族战略决策。如果家族成员选择在董事会会议上提出个人或家族问题，可能使董事会的讨论复杂化。为家族和企业设立单独的讨论平台，有助于降低这方面的复杂性。

汲取全球智慧

我们的全球研究结果表明，家族企业是否具备焕发新生的能力取决于以下因素：（i）家族是否拥有强大的企业家能力；（ii）家族是否对企业拥有正面的影响力；（iii）家族能否借助上述能力推动绩效增长（图 1）。企业家能力体现在创业导向（即家族企业以何种方式开展创新，积极探索新机遇及承担风险）和企业领导力（即首席执行官如何领导家族企业把握创业机遇）这两方面。家族的影响力体现在家族对战略决策和关键人员的控制力、家族成员对企业的情感依恋及认同感上。推动家族企业绩效的一个关键因素是，除财务结果外，家族是否追求多元的社会情感目标。

基于全球研究，我们提出以下五项战略，助力全球家族企业提升焕发新生的能力：



发扬创始人的企业家精神。



树立激励型领导风格。



鼓励新一代积极有为，勇于创新，承担适度的风险。



强化家族企业带来的情感价值，而不是仅仅关注财富。

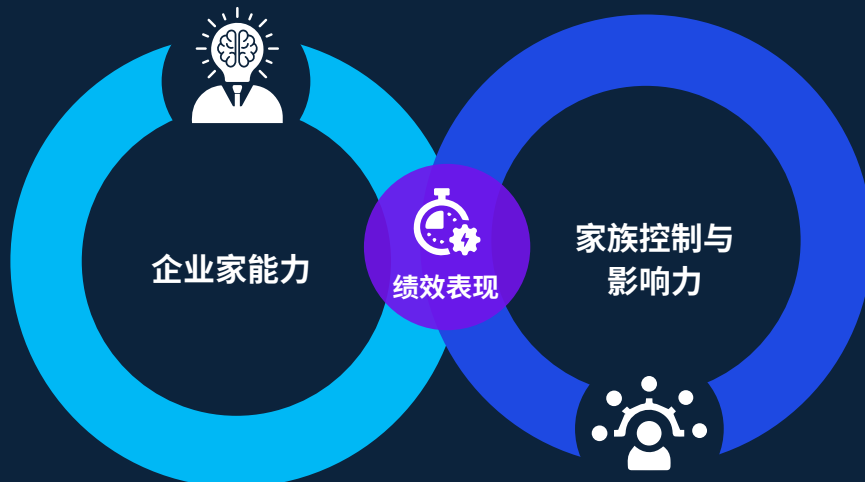


视企业和家族成功为同等重要。

基于这一全球框架，我们突出描绘了中国家族企业焕发新生的重要特征，并探讨了它们踏上焕发新生之旅的不同路径。通过将贵公司与中国及世界各地同侪进行比较，您可以识别未来需要着力发展的领域以及贵公司可能已经具备竞争优势的领域。

图1:全球家族企业焕发新生的关键因素

强大的企业家能力 + 家族的正面影响力 = 强大的商业、社会和家族绩效

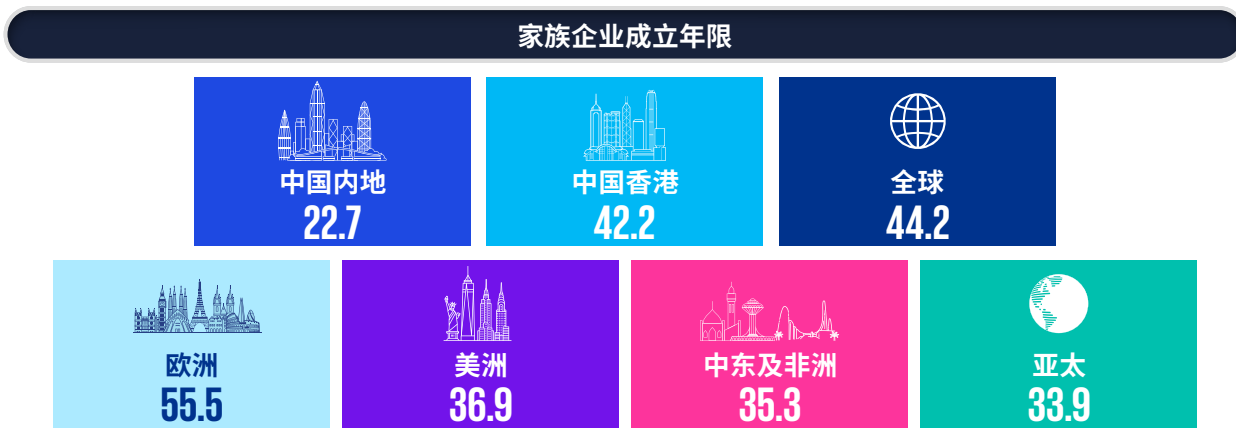


资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

了解中国的家族企业

我们对中国家族企业的分析采用的样本包含 184 位家族企业领导人，相关家族企业的总部设在中国，其中 **126 家位于中国内地，58 家位于香港特别行政区**。可以理解的是，鉴于中国内地民营企业发展历史只有 40 多年，内地家族企业有着不同的发展轨迹。与受访香港家族企业平均有 42.2 年的历史相比，中国内地家族企业的历史要短得多，平均约为 22.7 年。与企业历史较短这点相同的是，内地家族企业首席执行官的年龄（47.4 岁）也明显低于香港地区（54.8 岁）。事实上，在调查涵盖的所有地区 / 司法辖区中，**中国内地家族企业历史最短，首席执行官也最年轻**（图 2 和图 3）。约三分之二的内地家族企业由第一代管理；而在香港，第二代已经从第一代接手，管理约三分之二的家族企业（第 10 页图 4）。内地的创业史较短，因此很多企业创始者仍在掌舵。与我们观察到的全球现象非常相似，68% 的内地企业主要由一代人管理；有 32% 的企业中由多代人参与经营（第 10 页图 5）。与此同时，**香港家族企业颇为特别的地方是 58% 的企业由多代人共同管理。**

图2:不同地区/司法辖区家族企业成立年限



资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

图3:不同地区/司法辖区首席执行官年龄



资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

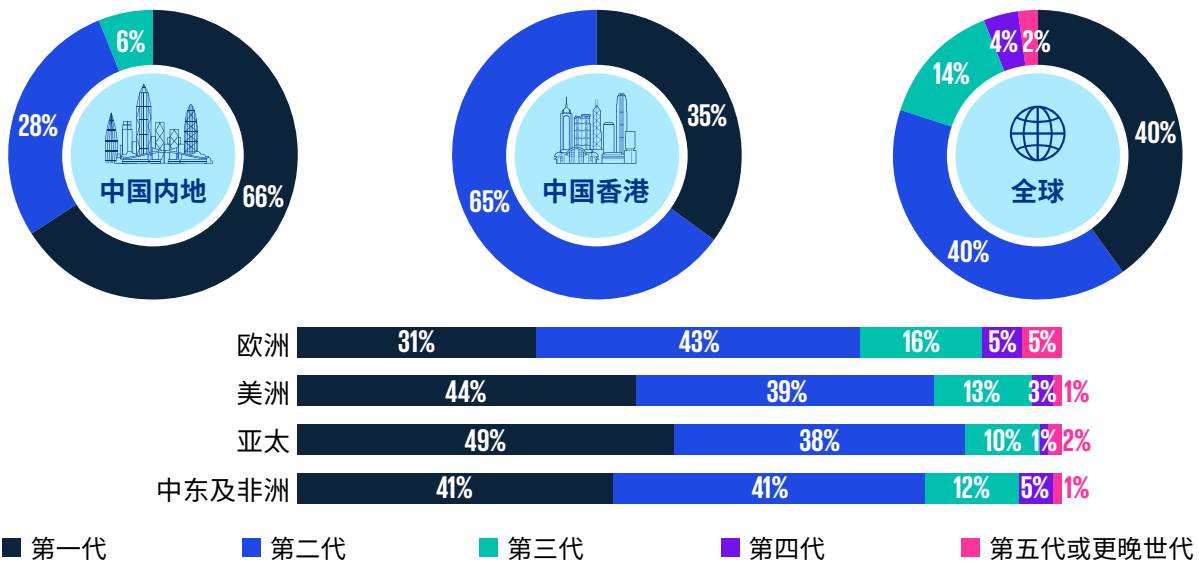
在全球范围内，家族牢牢控制企业的控股权。中国内地和香港地区的家族也不例外，分别有 80% 和 85% 的股权由家族持有（第 11 页图 6）。然而，在内地和香港家族企业之间，家族股份的分散程度有很大差异。**全球家族企业平均有 5.2 名家族股东。相比之下，受访香港家族企业有 8.0 名家族股东，高于内地家族企业（拥有 3.5 名家族股东）**（第 11 页图 7）。

可以说，在香港家族企业中，所有权涉及的问题更加复杂。最后一项发现与我们的预测相吻合：由于中国内地以前实行独生子女政策，家族规模普遍比较小。鉴于所有这些差异，内地和香港的数据有必要分开进行分析。



图4:不同地区/司法辖区家族企业内掌舵的世代

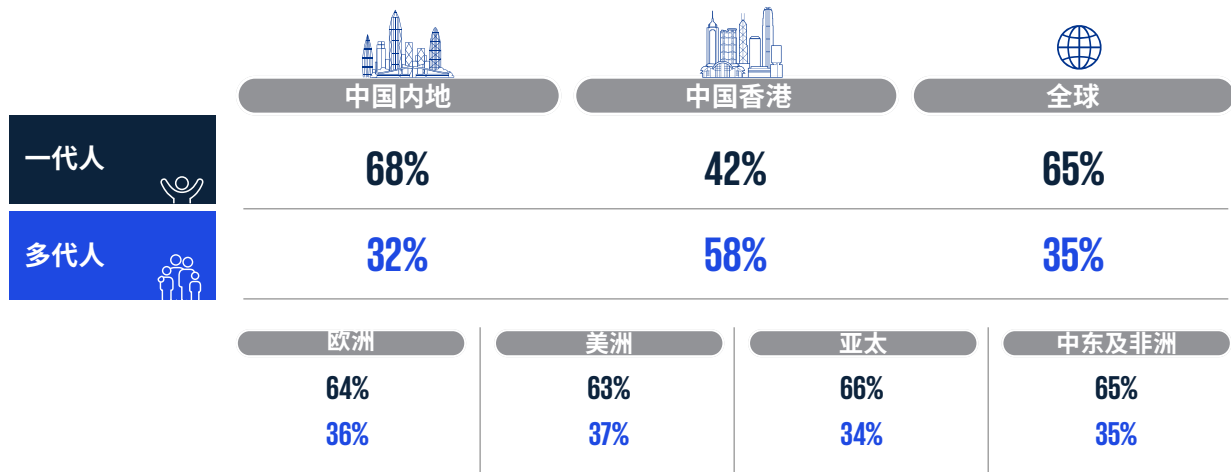
由第一代、第二代、第三代、第四代、第五代和更晚世代管理的家族企业百分比



资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

图5:不同地区/司法辖区多代人参与家族企业管理的情况

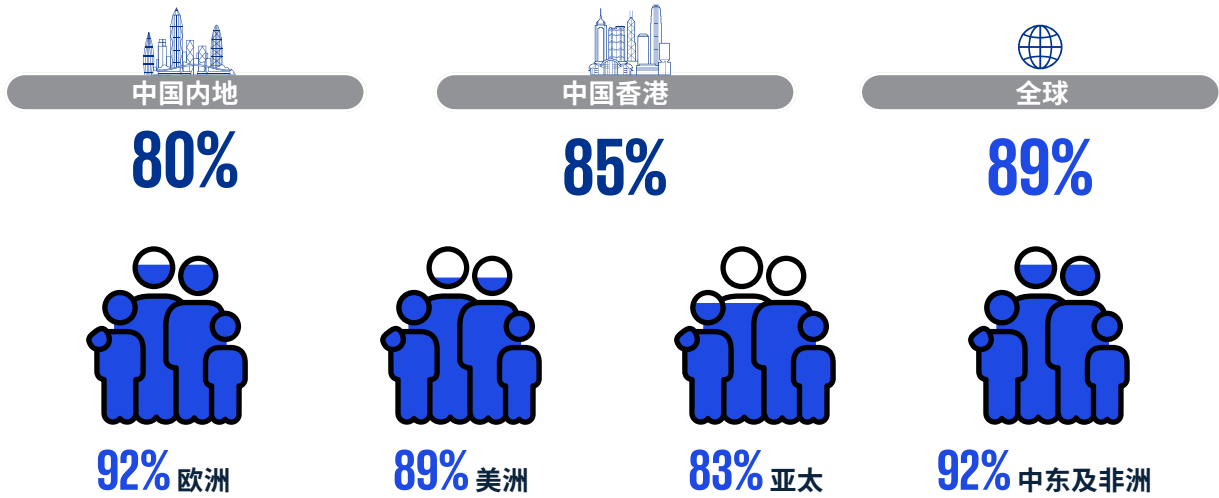
一代人管理或多代人共同管理的家族企业百分比



资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

图6:不同地区/司法辖区的家族所有权情况

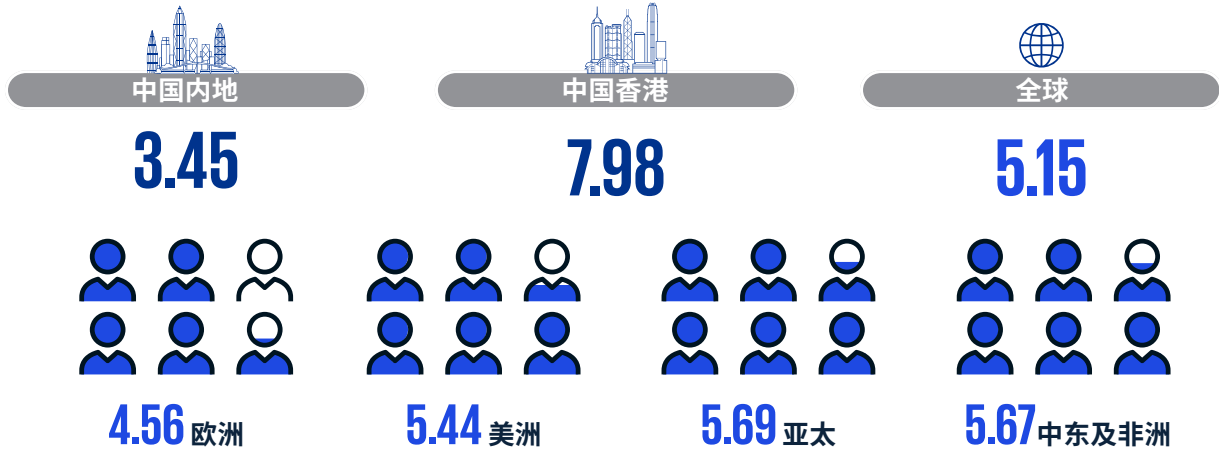
家族持股比例



资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

图7:不同地区/司法辖区的家族股东数量

家族中拥有股份的平均人数



资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

焕发新生之概观

对于不同的家族企业家来说，“焕发新生”一词可能有不同的含义。本报告受访者有趣地将“焕发新生”与自身专业背景联系起来。OIC Capital 创始人兼首席执行官杨惊杰博士分享了以下感言：



杨惊杰博士
OIC Capital
创始人兼首席
执行官

图片来源: OIC Capital

“对我而言，焕发新生是一个非常特殊的词。我的专业是净水工程。在我看来，焕发新生就是从系统中去除多余物质，然后启动新循环的过程。我父亲当年知道我做好了接班准备，就把负责人的位置让给了我。他支持我尝试新的经营理念。我摒弃了许多可能已经过时的元素，但找到许多值得保留的元素——继续推动企业取得成功的核心元素。事实上，我们没有忘记经营企业的初心。但我们必须拥抱变革，因为从教育及科技水平、客户需求等方面看，我们所处的时代都非常不同。”



金城营造集团首席执行官王绍恒是建筑科班出身，深度参与城市更新。他看待企业焕发新生的视角稍有不同：



王绍恒
金城营造集团
首席执行官

“企业焕发新生好比老旧建筑的改造。你必须保持建筑的独特性，同时注入符合社会需求的新元素……唯一不变的就是变化本身，焕发新生的过程会持续下去。对我来说，在推动企业焕发新生的过程中，更重要的一点不是哪些东西应该改变，而是哪些东西应该保留。”

图片来源：金城营造集团

贯穿这项工作的主线是在“保留”和“变换”之间找到平衡。虽然不同的家族可能有不同的平衡点，但焕发新生并不意味着对现有制度进行彻底改革。我们此次采访的企业家指出，保留企业愿景、使命和核心价值观至关重要，因为这些元素决定了家族和企业的内涵。然而，保留根本性元素，需要适应不断变化的内外部条件。从这个意义上说，“变换”可能涉及新的工作模式，特别是在企业内部发生接班，以及现行管理风格无法适应内外部颠覆性因素时。

焕发新生是一个过程

另一个共同特征是，焕发新生被视为持续不断的过程。当领导层变更时，企业致力于“焕发新生”将变得更加明显。但是，这个过程可能持续较长时间，必须提前启动。基于我们的研究，家族企业主可汲取一些经验，把握好企业焕发新生的持续过程：首先，将培养新一代领导人和员工列为家族和企业的根本任务，为企业持续焕发提供人才。第二，营造赋能型文化，并制定长期激励制度，激发员工持续推动企业焕发新生。第三，在董事会和家族理事会等机构的支持下，确保与焕发新生相关的决策过程保持透明。

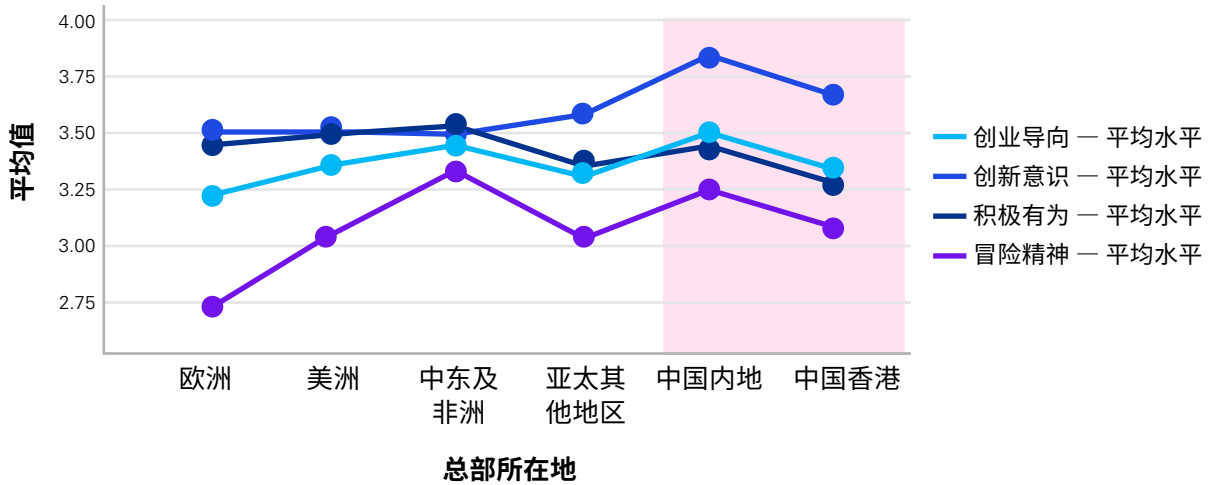
从提升参与的角度看焕发新生

新一代接班人往往在企业焕发新生的过程中扮演变革倡导者的角色。但是，焕发新生从来不是个人事务。领导者必须有能力促进员工变革，以便吸收、提出或执行新想法。虽然这可能令利益相关者无法分辨谁负责企业的焕发新生，但鼓励多代人参与这一过程可能大有裨益。在我们的案例研究中，当 OIC Capital 的杨惊杰博士和父亲联手推动企业经营管理方式变革时，他们建立了彼此的信任，从而加速了领导层接班。杨惊杰博士表示：“我们一起创造了成功。通过这种方式，我们学会了在推动公司发展时既要避免过于保守，也要避免过于激进。”

基于衡量标准，香港地区受访家族企业在总体创业导向水平上与亚太地区同行不相上下，他们在创新和冒险方面处于合理水平，但在积极有为方面得分相对较低。在当前环境中，家族面临前所未有的挑战和变革，应通过董事会和风险委员会等架构，获取并考虑外部视角，建立定期、常规的“意义构建”和“意义赋予”流程，以寻找机遇。同时，他们可以考虑设立家族办公室，并与其他家族或投资者合作，借力第三方的战略洞察。

同时，家族应该鼓励新一代勇于创新，积极主动，承担适度的风险。正如 OIC Capital 的杨惊杰博士指出，家族应该给新一代充分的历练机会。参加全球调查的受访者表示，新冠疫情期间，他们拥有较高的创新意识、积极性和审慎的冒险精神。这一点在千禧一代（1981 年至 1996 年出生）领导的企业中尤其明显。新一代家族成员加快采用新技术，以推动企业发展，满足不断变化的市场需求。杨惊杰博士在第 16 页的访谈中进一步阐述了他对家族如何赋能新一代的见解。

图8:不同地区/司法辖区的创业导向



资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

需要考虑的关键问题



家族如何向新成员讲述创始人的故事？讲述的故事是否包括成功事迹和失败经验？



家族是否仍然牢记创业愿景？家族企业是否勇于创新，积极有为，并承担适度的风险？
家族是否投入资源在家族成员身上培养这些品质？



家族是否积极利用新一代的禀赋，着力培养新一代，并以合适的方式鼓励新一代参与？



为新一代提供更多机会

杨惊杰博士 (Jack Yeung)
OIC Capital 创始人兼首席执行官

从运动员到“污水处理工程师”²，从家族企业首席执行官到家族办公室创始人，杨惊杰走出了一条独特的跨代创业之路。他始终将初创企业和影响力投资置于跨代创业的核心。杨惊杰认为自己的创业成绩更多归功于父母：“年轻一代有时候很难脱颖而出。我们处于相对被动的地位。但是，如果父母给孩子更多机会，让他们从失败中汲取教训，这将大有不同。我非常幸运。”

杨惊杰的父亲 1988 年成立了精英企业控股有限公司（“精英控股”）。精英控股是一家领先的模具制造和塑料加工企业，总部位于香港，在中国内地设有工厂，在美国和英国设有代表处。作为第二代领导人，杨惊杰于 2000 年加入家族企业，并于 2006 年担任首席执行官。经过七年的艰难重建，父子二人决定将精英控股与一家跨国公司客户合并。杨惊杰又担任了五年首席执行官后便全力投入自己成立的 OIC 投资组合上。这个缩写的含义是灵光乍现 (Oh I see)。

小规模：自主型团队和小范围试验

在精英控股服务一段时间后，杨惊杰发现亟需重建业务架构，避免遭遇发展瓶颈。他的目标是打造高度灵活的组织结构：“通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇告诫我们要避免臃肿，因为世界变化太快。”为此，他按照颠覆性创新大师克莱顿·克里斯滕森 (Clayton Christensen) 的建议³，采用小型自主型团队，以便于利用科技。杨惊杰大胆设想的同时迈小步，尝试说服父亲认同每个新举措的意义。父子二人逐渐建立起互信，积极尝试新想法：“我们做了一些小试验，了解了可能发生的最坏情形。我们有过小失败，有过小成功，有过举杯庆祝的时刻；我们不断重复这个过程。当某个方法获得成功，我们就将其推广至其他部门。这种小步走的策略增进了我们的互信。”作为领导者，杨惊杰为自主型团队提供支持，帮助他们应对错误并从中汲取教训。为了鼓励不同团队之间的经验交流，杨惊杰认为，“说

到底，我的角色是说服员工分享经验，建立起体系，确保帮助同事的员工获得奖励。”

转型、国际收购和退出

尽管杨惊杰推行了此类结构性变革，但他还是无法放慢脚步。杨惊杰预见到塑料和模塑行业的下一波大规模整合浪潮，他明白生存之道不再是激进调整经营策略（如削减成本）。家族必须考虑更根本的问题：是扩大规模，在行业整合中生存下来，还是干脆退出？杨惊杰考虑了扩大规模的选项，但这会给家族带来很大压力，尤其是当时他的父亲正在考虑退休。物色战略性买家，壮大精英控股的实力，并照顾好现有员工，应该成为家族的首要任务。精英控股的一个模具加工客户对精英控股的客户网络非常感兴趣，双方达成了一项双赢协议：精英控股成为收购方的独立部门，杨惊杰继续担任精英控股的首席执行官。在杨惊杰、内部专业团队和母公司全球子公司首席执行官团队的共同努力下，集团成功收购全球 100 多家塑料工厂。

OIC 计划扩大影响力

在精英控股任职期间，杨惊杰剥离了几家包装和信息技术公司。2006 年，在积累了丰富的企业品牌建设和广告宣传知识后，他创立了 OIC Concept：“我们过去长期帮助其他企业制造生产，恰好掌握化妆品和美容行业的制造资源，我鼓起勇气在纽约开设了一家新办事处，为若干国际品牌提供包装设计和工程服务。我们想得很超前。当我们向客户展示我们的想法时，他们会说‘哦，我明白了 (Oh I see)’。”

退出塑料和模具制造业务后，杨惊杰无缝过渡到管理 OIC 品牌下的投资组合，其中包括 OIC Concept、OIC Investment 和 OIC Capital。出售业务为他提供了资金进行投资，并由家族办公室 OIC Capital 进行管理（专注于推动科技向善和影响力投资）和 OIC

² 在职业生涯早期，杨惊杰博士不在家族企业工作，曾当过负责管理废水的水工程师。

³ Christensen, C.M., Raynor, M.E., & McDonald, R. (2015年12月)。《何为颠覆性创新》，《哈佛商业评论》。

Investment（管理房地产投资）。第一轮投资遵循传统方法，资产分配由房地产到股票投资。但杨惊杰给自己提出更高的要求，“如果我们的目标只是赚更多的钱，那对我们有什么意义？我们的初衷是促进员工发展，应该怎么践行？我们对社会有何贡献？”杨惊杰没有把目标局限于保全财富，而是选择聚焦影响力投资。他学会了如何从 ESG 角度评估影响力。他一开始没有过多考虑财务回

报，只是单纯想支持此类倡议：“但投资回报率（ROI）或股本回报率（ROE）相当不错。”

杨惊杰还开始向其他家族办公室推介此类倡议：“我不想把所有的牌都捏在自己手上。相反，我会告诉别人我的投资领域，不管结果是成功还是失败。我希望更多家族了解此类倡议。”

OIC Concept 帮助其他品牌建立业务和吸引客户，而 OIC Capital 投资初创企业，以了解新趋势、市场情报和适用于传统行业的新兴科技。

这两家公司共同发展，相辅相成。杨惊杰认为，“既然我们掌握这样的技能和知识，我们就可以将两者结合起来，探索发展机遇。”OIC 密切关注 Web 3.0；坚信区块链基础设施、智能合约和所有权证明的潜力；看到了 NFT 对促进公司品牌代理业务发展的潜力。作为香港初创企业协会主席兼创始人，杨惊杰还致力于向内地和香港企业推介先进技术。此外，OIC 还投资了各类社会事业，例如“黑暗中对话”（Dialogue in the Dark）（该组织为香港视障人士提供支持）。

最终，杨惊杰希望通过他们所做的投资创造更大的

社会影响，但这有时会带来风险。杨惊杰表示：“父亲没有把我限制在企业经营者的角色，而是让我与众不同，做风险投资——他不知道这个词的实际意思，只知道这是高风险的。”他向父亲报告了哪些项目有利可图，哪些项目收支平衡，哪些项目导致亏损。“我会告诉他我从经历中学到的东西。因此，尽管某些项目是亏损的，但我父亲明白我学到了一些东西，我们建立了信任。”

回到家庭

杨惊杰的父亲尽心帮助他成为更优秀的人。杨惊杰也给女儿们做榜样。他告诉女儿们（最小的才 10 岁）他最近的工作内容。杨惊杰向孩子们传递财富观念持开放态度。他说，“孩子们否决了我的一些投资。”杨惊杰回忆起一个女儿的抗议，“这不好。有违人性。”事实上，家族办公室为杨惊杰提供了更大的灵活性，他可以有更多的时间陪伴孩子，不错过亲子发展的黄金时期。

为了培养孩子们的创业精神，杨惊杰陪女儿们世界各地的不同城市生活，并对她们进行教育。与此同时，OIC 还为孩子们提供各种富于启迪意义的实习机会，例如通过 OIC Concept 培养孩子们的设计和创造力，通过“黑暗中对话”培养孩子们的同理心和沟通能力。OIC 还提供平台，定期讨论全球健康、粮食、不平等和环境问题等主题，以及个人如何通过投资向善等范式撒播变革的种子。此类实习和学习机会也向堂兄弟和近亲开放。杨惊杰在培养孩子的过程中，不断强调从失败中汲取经验的重要性。正如他给亚洲其他新一代的建议：“我们需要给新一代试错的机会，而不是教他们只担心自己的声誉。”



Jack 参观以色列的初创企业
图片来源：OIC Capital

塑造变革时代的领导风格

虽然领导者自然而然地发展出自己的领导风格，但必须根据企业、家族和社会当前和未来的需求调整自己的风格。我们目前正处于颠覆性时代，采用多元的领导风格有助于提高绩效。以下是几种常见的领导风格：



权威型领导

家长式作风；要求对下属和决策拥有绝对控制；在展现仁爱的同时期待下属忠诚



变革型领导

阐明新愿景和共同目标；设定高绩效期望；提供个性化支持；从智力方面激发团队



魅力型领导

为了获得成就，不走寻常路；树立鼓舞人心的目标；建立集体认同感和力量感

资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析



中国内地和香港地区家族企业领导人中盛行的领导风格呈现相同的顺序：**权威型 > 变革型 > 魅力型**（第 20 页图 9）。我们的全球调查数据表明，与其他地区和市场相比，中国内地和香港的家族企业主更倾向于采用权威型领导风格。然而，一个有趣的趋势是，年轻的内地首席执行官在上任之前，往往对权威型领导风格持批评态度。尽管这种风格有其优点，但家族企业领导人也应该考虑如何避免“变成自己不喜欢的人”的命运。

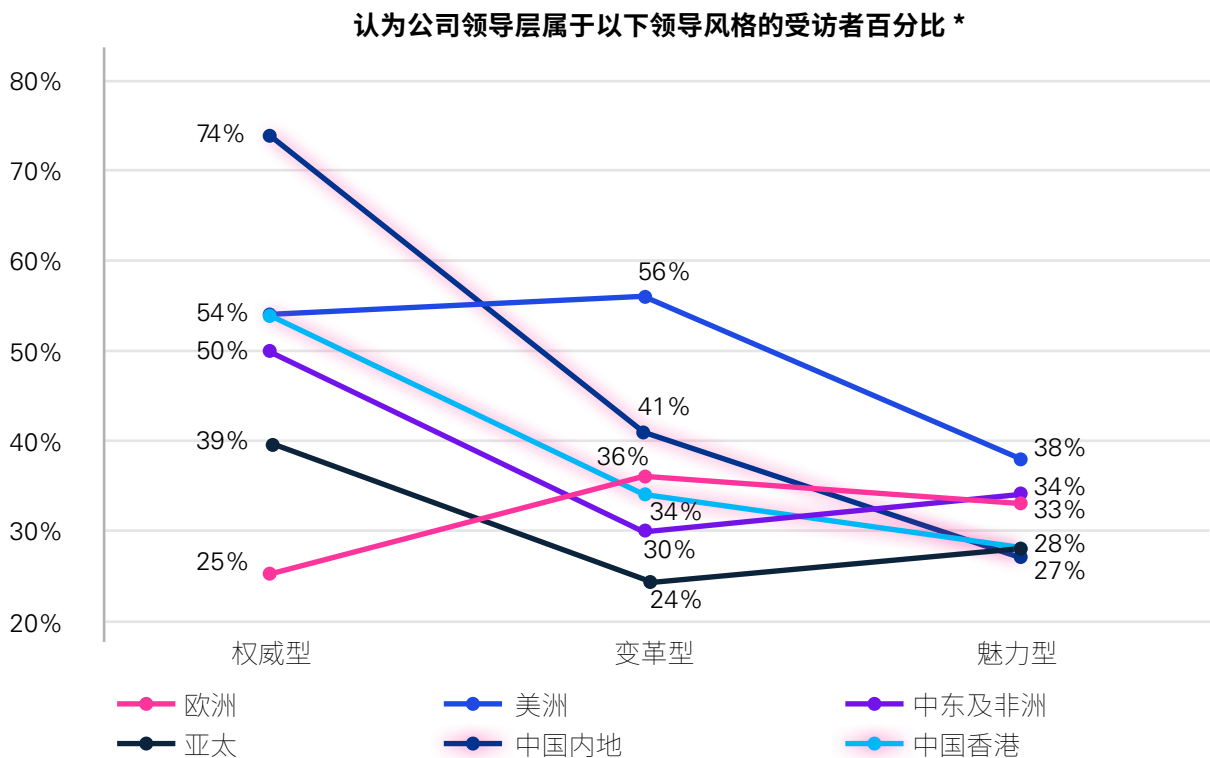
家族企业领导人应该树立何种领导风格，可能取决于期望的绩效目标。在全球范围内，拿魅力型领导和变革型领导进行比较，魅力型领导往往与财务绩效表现出更强的正向关联，而变革型领导与非财务绩效正向关联。与变革型和魅力型领导相比，权威型领导与非财务绩效的关联较弱（但权威型领导人也关心家人和下属），与财务绩效既没有正向，也没有负面的密切关联。变革型领导与数字化转型也表现出更强的正向关联，而魅力型领导的正向关联较弱。一个重要的发现是，**权威型领导风格往往与企业的数字化转型能力相冲突，这表明计划走上数字化转型道路的家族企业应该避免这种领导风格。**

研究表明，家族企业领导人应该树立激励型领导风格，而这种风格与变革型和魅力型领导风格更一致。改变员工思维模式是最具挑战性但最根本的工作之一。OIC Capital 的杨惊杰博士阐述了他如何扮演引导者的角色：“我把自己看成‘变革管理者’。我的作用是鼓励和安慰员工，帮助他们接受变革，鼓励他们敢于冒险。”一个例子是他调整了从事塑料业务的家族企业的运营结构，使之从学徒制转变为工程驱动型公司。他提到，“师傅们一开始感觉到威胁，担心自己的地位和权力受损。我试图改变他们的看法，引导他们更多地思考公司提供的全新支持，例如各类设计工具、软件和机器。”焕发新生还与激励方式、政策和结构相关联。他成功从精英控股剥离了几家企业，为负责人提供股权激励。杨惊杰强调，剥离出来的企业提供了新的平台，员工发现自己的工作有别于之前在传统家族企业内按部就班的工作。

当焕发新生与领导层交接同时发生时，家族企业领导人必须注意现任领导人和新任领导人在领导风格方面可能发生潜在冲突。金城营造集团行政总裁王绍恒认为，不同世代的领导风格不同是很自然的一件事。他回忆说，他的祖父亲力亲为，把员工当成家人，工作和家庭之间的界限更小。相比之下，他的父亲也事必躬亲，但由于业务迅速扩张，只能下放权力。

王绍恒明白，家族企业必须走专业化发展道路，聘请和赋权有能力的职业经理人，设定高绩效目标，而自己必须避免凡事亲力亲为。当被问及他如何赋权职业经理人时，王绍恒分享了一个例子：“一名高级管理人员在家族企业工作了30年，现时感到有极大的自主权，非常受到信任。中国企业领导人经常自以为下属懂自己的意思，而经理人不得不猜测老板的真正意图。但我总是清楚表明自己的态度。”

图9:不同地区/司法辖区盛行的领导风格



*受访者可以选择多个答案

资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

需要考虑的关键问题



是否可能对您的领导风格进行公开评估？您是否正在成为自己以前不喜欢的那种领导？



您是否能够改变惯常的领导方式，树立新风格，以应对不同的情况？



您是否建立了一支多元化的高层管理团队（尤其是在年龄、性别和领导风格方面）？



亲情：强化家族所有权的情感价值

在成长期，家族企业往往将家族成员粘合在一起，成为家族的延伸。创始人把企业看成自己的孩子，情感上与企业连在一起；而新一代家族成员与企业同步成长，企业逐渐成为家族成员个人身份认同的一部分。“把企业留在家族内”的强烈愿望通常表明他们不愿放弃所有权和战略控制权。这些都可以看作是家族企业的社会情感财富，也是家族企业的行为不同于非家族企业的原因所在。



家族控制力和影响力

家族掌握企业所有权，以保持独立；控制战略决策和关键人员任命



家族成员的情感依附

家族成员间保持牢固的情感纽带；在企业决策中考虑家族成员的情感和福祉



家族成员对家族企业的认同感

将家族成员的个人身份和成功与家族企业联系起来；形成强烈的归属感和自豪感

资料来源：毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析



此次调查显示，中国内地家族企业的整体社会情感财富水平显著较低，与香港、中东和非洲相比除外（第 24 页图 10）。鉴于中国文化的核心强调“家”的重要性，并重视家族和谐与团结，上述趋势令人担忧。根据受访家族企业主的反馈，中国内地家族在企业中的控制力和影响力出乎意料地低，相比之下显著低于其他地区（亚太地区和香港特区除外；第 24 页图 11）。同时，家族成员对家族企业的认同度也显著低于欧洲和美洲同行（第 25 页图 12）。

香港地区家族企业的整体社会情感财富水平低于全球平均水平，从衡量的所有三个社会情感财富维度来看均是如此。这个发现并不奇怪，因为随着家族规模扩大，每个家族成员从拥有和管理家族企业中获得的情感价值可能降低。说到底，并非所有家族成员都可以成为家族企业的所有者和 / 或管理者。此外，新一代家族成员可能不容易被父母接受，因为父母可能长期占据最高职位（香港是所有地区中家族企业首席执行官任期最长的其中之一）。这一因素可能削弱新一代成员对家族企业的情感依附和认同感。

另一个可能解释中国家族企业社会情感财富水平相对较低的因素是，中国内地和香港地区的受访者中分别有 60% 和 63% 从事制造行业。家族在过去几十年积累了一定的财富，新一代成员可以在高增长行业找到更好的发展机遇，而不是将时间和精力投入到传统家族企业。此外，如果子女不打算接班，创始人可能会倾向于出售家族企业。这些因素表明中国家族企业有潜力提高社会情感财富水平。

发现家族企业中社会情感财富水平较低，可以作为一个重要提示，告诫家族成员从长远看什么才是真正重要的。现任领导人有时候可能看不到企业只是一个工具，因此继续对绩效差的家族企业进行再投资，仅仅是出于自己对家族企业的热爱，或者是因为他们认为丢下接力棒是一种耻辱。家族应该认识到，重要的是创业精神，而不是家族企业本身。创业型家族可以在家族的投资组合中，而不是在传统家族企业中，维持家族所有权的情感价值，从而维持焕发新生的能力。OIC Capital 的杨惊杰博士的例子就是证明：退出家族企业对家族成员而言是艰难的决定，因为两代人在从事塑料业务的家族企业中投入了几十年的心血，但退出不仅为杨惊杰和后代开辟了新道路，也可以支持数百家初创企业，通过投资创造更大的影响力，将家族的社会情感财富提升至新高度。

需要考虑的关键问题



您的家族是否开启了“家族知多少”的测试，让成员了解家族企业，对家族企业充满自豪感？



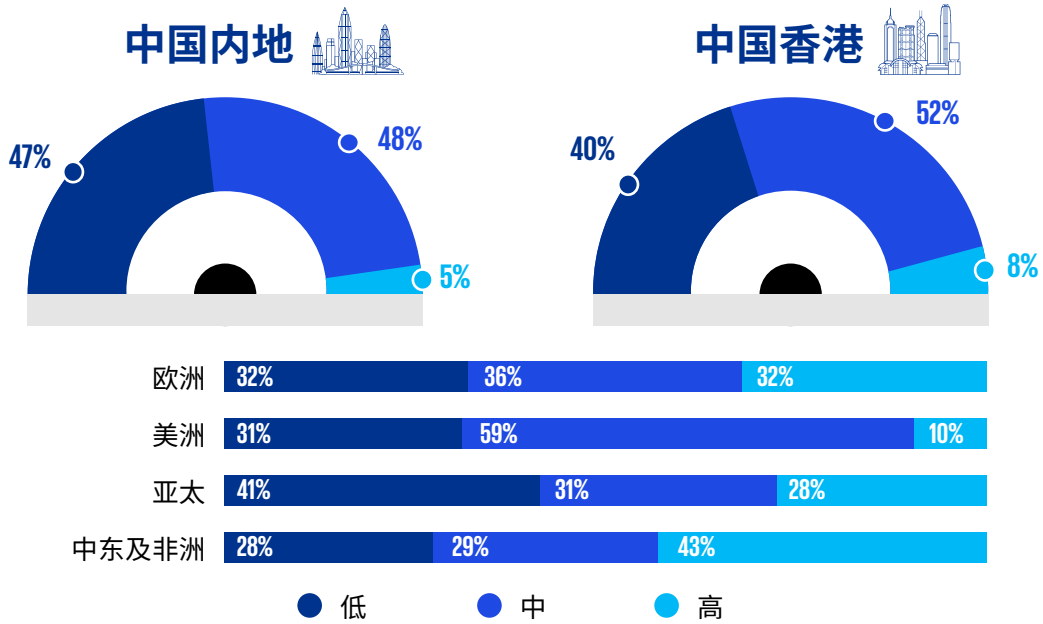
您本人及家族成员与家族企业的关系密切吗？您的家族企业是否完成了社会情感财富评估？



如果您正在计划出售家族企业，您打算在退出后怎样维持家族团结和家族创业精神？

图10:不同地区/司法辖区的社会情感财富

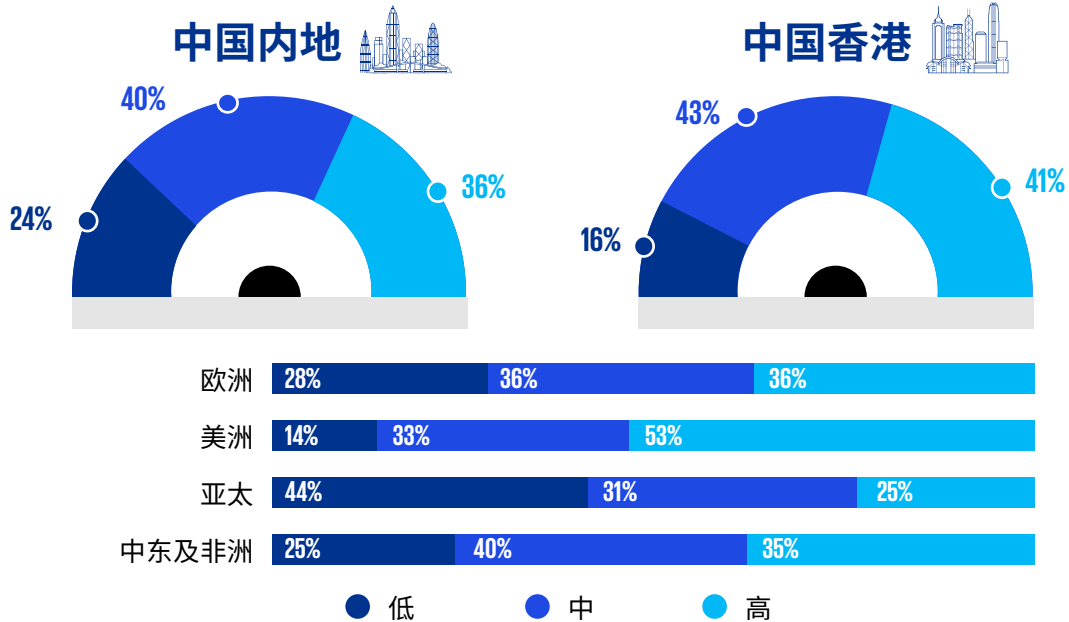
受访者报告的家族企业社会情感财富水平



资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

图11:不同地区/司法辖区的家族控制力和影响力

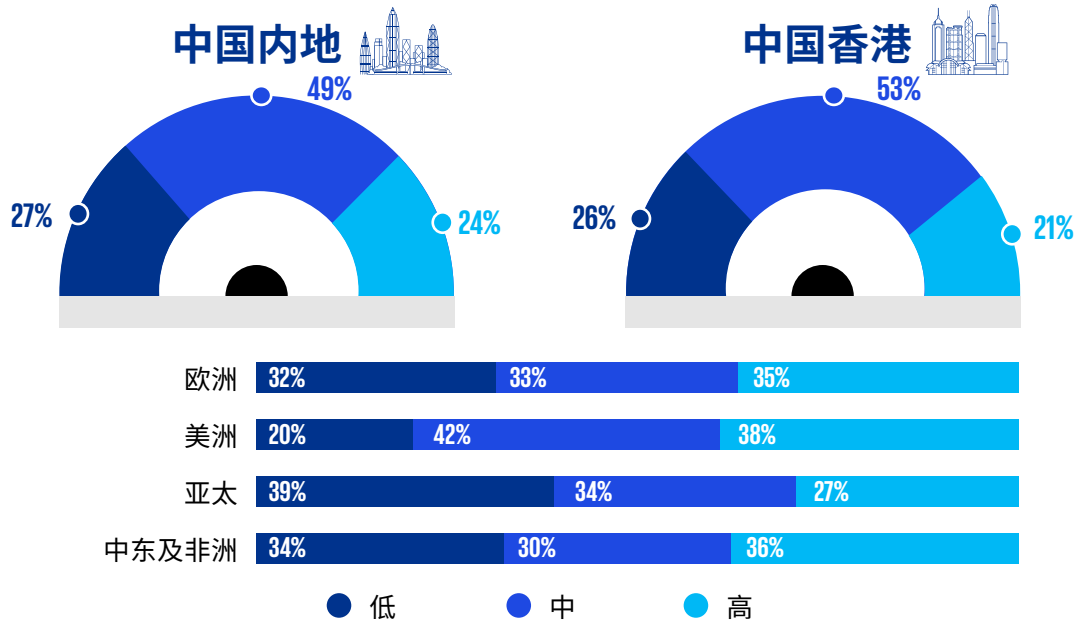
受访家族在家族企业中的控制力和影响力



资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

图12:不同地区/司法辖区家族成员对家族企业的认同感

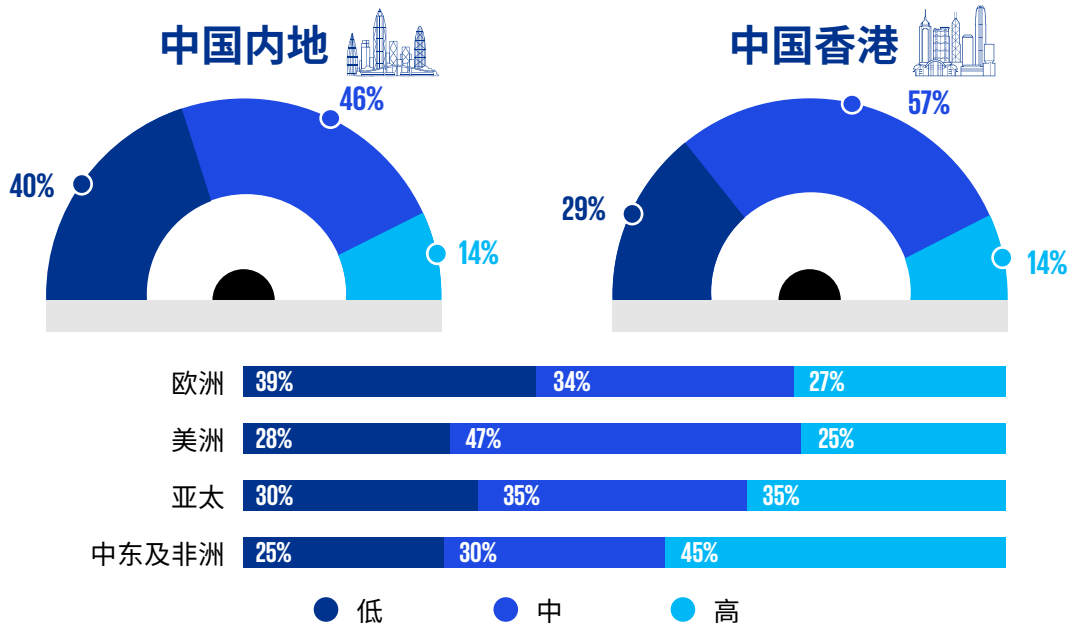
受访家族对家族企业的认同感水平



资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

图13:不同地区/司法辖区对家族企业的情感依附

受访者对家族企业的情感依附程度



资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

治理：推动绩效增长、焕发新生

治理的关键在于决策。在家族企业的创始一代，与管理与所有权有关的决策大多由同一个人做出。后来，随着所有者和管理者分离，与管理与所有权有关的决策也开始分离。在这种情况下，采取以下行动至关重要：



明确谁有决策权



制定决策规则



建立讨论和决策
机制及平台



监测规则实施情况



教育现任和未来的
治理者

家族企业体系内常见的决策结构包括董事会和家族理事会。董事会监督企业的整体战略，并负责确保管理层绩效，保护股东利益。家族理事会负责执行家族相关的方案、政策和计划，是家族大会的执行机构，后者由所符合条件的家族成员（通常按年龄定义）组成。

在我们的调查中，治理不是受访中国内地家族企业的头等大事 — 52% 的家族企业设有董事会，仅 8% 的家族设有家族理事会（第 28 页图 14）。设有董事会的家族企业比例较低（相比之下，全球平均水平为 59%），可能是由于内地家族企业大多由第一代管理，决策权往往在创始人手中。受访的中国内地家族企业中，平均只有 3.5 名家族股东，因此，设立正式的架构来管理家族事务，对于家族而言可能并不迫切。

香港地区受访家族企业显示家族治理结构存在缺口。香港家族企业中很大一部分（81%）设有正式的董事会。鉴于经营历史相对较长，且业务规模较大，香港家族企业有动力设立此类架构。然而，尽管香港家族企业的所有权更加分散在不同家族成员手中（平均有近8名家族股东），但只有一小部分家族（9%）设有家族理事会。大多数家族在应对家族相关问题时往往较慢。他们可能犹豫要不要建立新的治理平台来正式管理家族事务。如果有德高望重的家长在世，负责最重要的决策，家族制定集体决策机制的倾向可能较低。**家族成员若在董事会议上提出个人问题，可能导致董事会的讨论变得复杂。因此，家族可以设立单独的平台，分别讨论家族和企业事务，有助于降低复杂性。此外，家族可以聘请第三方顾问帮助召开家族会议。**

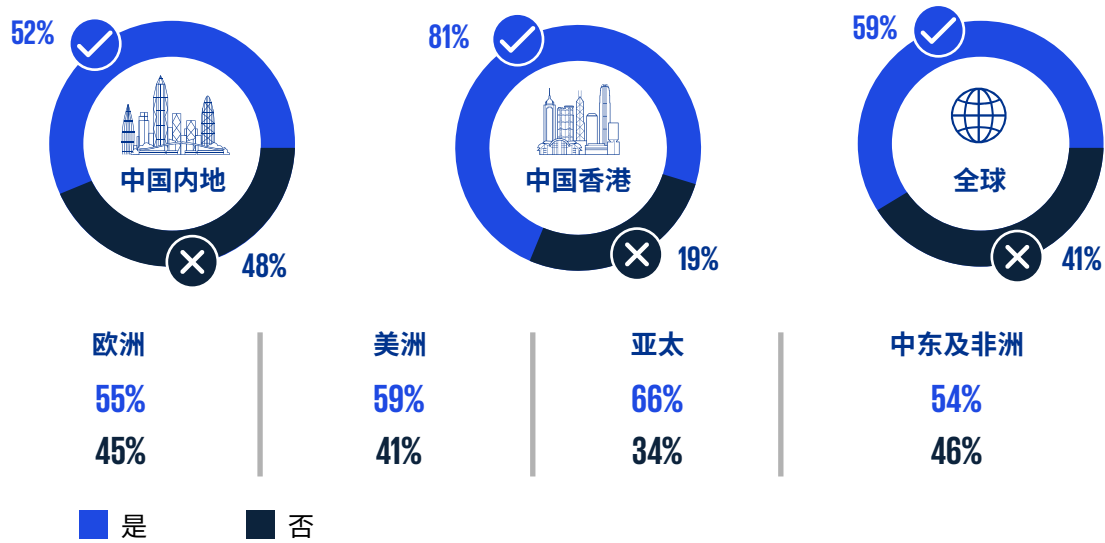
在我们的研究中，设立董事会和家族理事会与不同的绩效指标存在一定的正向关联。此类论坛有助于家族形成统一的声音，促进家族成员参与，快速做出高质量的决策。由于焕发新生需要协调不同利益相关者的各种决策，上述品质在推动企业焕发新生的过程中至关重要。然而，需要注意的是，设立董事会和家族理事会并不能保证绩效。最关键的是此类机构的运转情况以及家族成员的参与度。

虽然家族治理为家族制定了决策规则，但为了家族企业焕发新生，可能需要调整甚至打破某些规则。**在这种情况下，家族如何确保家族治理体系不会扼杀企业焕发新生所必需的创新？我们的研究表明，保持治理体系的活力是关键。**在初始阶段，治理体系为家族成员在部分关键问题上保持一致奠定了基础，但家族治理平台应该获得授权，在推动企业焕发新生的过程中，或在家族面临的其他颠覆性情形中，应对各种不断变化的问题。金城营造集团行政总裁王绍恒指出，家族治理是焕发新生的先决条件：

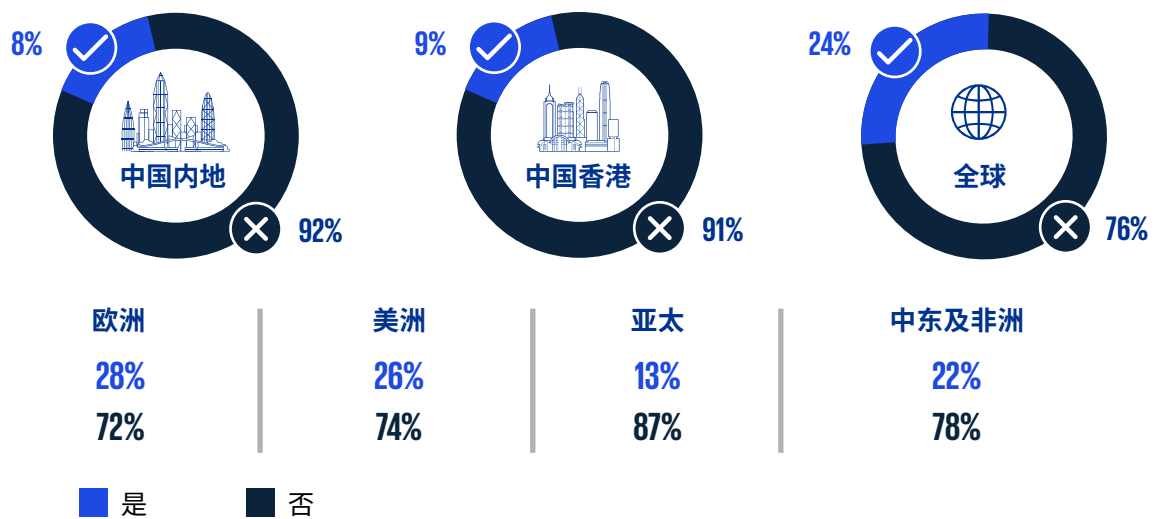
“当我们想尝试新事物时，家族治理体系不会导致我们束手束脚。我们建立起互信、融洽的关系、共同的目标和基于共识的优先事项。”明确的规则和责任为实现变革提供了坚实基础。王绍恒的案例（第30页）展示了他们这一代兄弟姐妹如何使用各种治理工具和架构为家族的共同未来铺平道路。

图14:不同地区/司法辖区设立董事会和家族理事会的情况

受访家族企业中设立正式董事会的比例



受访家族企业中设有家族理事会的比例



资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

需要考虑的关键问题



您的家族是否经常在董事会中讨论家族问题？是否需要设立单独的平台来讨论家族事务？



如何鼓励家族成员参与治理论坛？



您的家族是否进行了定期评估，以确定家族治理体系是否有助于焕发新生？





和而不同：金城营造集团 家族第三代

王绍恒 (Rex Wong)
太平绅士, 金城营造集团行政总裁

香港家族企业金城营造集团是能源和交通基建领域的专家，有 2000 多名员工，2023 年迎来成立 60 周年。大约十年前，第三代家族成员聚集在一起，设定好自己的角色，力求每个人为延续家族基业做出独特的贡献：王绍恒负责集团业务运营；哥哥王绍基担任家族大使；妹妹王沛芝负责家族办公室运营。兄妹们与父亲王国强博士（GBS, 太平绅士）一起走上两条焕发新生的道路：第一条道路是利用集团在电力基础设施方面的核心技术，将电动汽车、数据中心、智慧城市基础设施、废物转能和可再生能源等纳入业务版图。这在很大程度上是基于家族的传统——发展应立足于业务根基。第二条道路是通过设立正式的家族办公室，提升家族的审慎冒险精神，为家族共同的未来缔造长青。

王绍恒是建筑科班出身，在家族企业工作了 14 年，其中四年担任副行政总裁，四年担任行政总裁。他积极向其他家族企业学习，十年前在家族内部发起对话，应对自己这一代人日益分歧的观点。王绍恒表示，“我们探讨了家族指导原则、价值观和目标等重要议题；我们为何于企业聚首；我们应该如何处理冲突；如何发挥每个家族成员的优势。”家族治理体系加强了兄弟姐妹的合作关系，在家族成员个人愿望和家族集体目标之间找到了平衡，使家族企业焕发新生成为可能。

以传承为契机加强家族治理

王绍恒认为，第一代到第二代的传承通常更加困难。作为二儿子，他不仅要调和兄弟姐妹之间的关系，还要调和祖父和父亲之间的关系。和很多同代人一样，他们很少公开谈论自己的感受。王绍恒之前曾与祖父一起开发一个广东房地产项目，在工作上与祖父建立了密切的关系。因此，他在家族企业内成为祖父和父亲之间的桥梁。

虽然王绍恒赞赏父亲为继任计划所做的努力，但接班远不是更换领导层这么简单。随着家族企业不断发展，家族的社会声誉越来越高，兄妹们发现他们的角色日益重叠，如果协调不好，可能会导致冲突。

在一次去温哥华的旅途上，受一位家族企业朋友的启发，三兄妹在父亲不在场的情况下聚首讨论他们的想法。王绍恒解释道：“我们需要父亲的祝福，但我们不应该把担子都推给他，什么事情都让他提出来。”兄弟姐妹之间关系亲密，是进行这种对话的前提：“我们彼此信任，因为我们一起在温哥华长大，有一些共同的经历。”他们提出了一个矩阵，第一步是列出经营业务、社区服务和其他家族事务所需的任务和角色。然后，他们讨论了各自的优先事项、优势和现实情况（例如，考虑到每个人养育子女的责任，各自可以投入的时间），然后决定如何分配工作。

通过这次谈话，他们每个人都找到了属于自己的领域：大哥将继续在社会上代表家族，加强家族声誉和慈善事业；王绍恒的任务是带领家族企业迈上新台阶；妹妹学的是会计专业，有很强的职业道德感，负责家族办公室的发展。为了实现这一点，他们需要现有程序进行大量调整。从建立这个制度起，他们每周开一次会，分享家族成员在工作或投资上的成功经验和失败教训。此类会议只有他们兄妹三人参加，但他们会向父亲汇报，避免父亲担心“你们背着我在干什么”。王绍恒认为兄弟姐妹迟早会携手合作，所以在父亲健在时，提前分工可以避免未来发生混乱。父亲认可这种责任分工的积极意义，在公司成立 55 周年时进行了宣布。

推动家族走上专业化发展道路

王氏家族制定的家族章程是家族治理智慧的总结，为家族决策提供指引。作为家族办公室工作的一部分，王沛芝负责监督家族章程的制定和实施情况。过去，王绍恒大部分时间亲力亲为，但在新的安排下，不同的家族成员获委派相关工作。王绍恒认为这增添了家族的优势：“通过参与家族事务，所有成员感觉更加公平，更加平衡。我们现在可以更好地了解家族的决策方式。”王绍恒认识到，为了确保新制度取得成功，他必须改变“过份尽责”的性格：“我正在尝试尽量不干预太多，同时尽力支持家族

办公室。我提醒自己，每个人都有自己的角色，我应该专注做好自己的角色。”王绍恒继续说道，“在家族治理体系内，每个人做出了自己的贡献。虽然我在经营家族业务，但我不需要成为族长。家族属于我们所有人。”

王绍恒解释了设立家族办公室的理由：“家族企业是家族的重要组成部分，但家族企业不应该是家族的全部。我们希望将家族办公室与家族企业分开。我们希望家族企业以商业价值主导，而不是以家族问题导向。”王氏家族发现需要专门的平台来管理家族事务，避免冲突。

王绍恒表示：“如果你不设法解决家族问题，任凭问题累积，总有一天会爆发。”家族办公室负责解决家族问题和一堆处理不完的任务。正如王绍恒所言，“每件小事都是对新模式的考验。”家族办公室不仅负责资源部署，还管理各种变革和转型工作。家族办公室有员工来协助完成这些工作，而且还在考虑聘请一位职业经理人。家族办公室还被用来管理家族财富，分散家族投资，支持家族成员投资（例如他们所创办的企业），确保家族长期稳定，并为下一代的教育提供资金。此外，通过家族办公室，

家族可以承担更多风险，因为家族财富与企业资产已逐渐剥离。根据王绍恒的说法，家族办公室还有助于家族团结在一起，他的父亲在卸任集团首席执行官后投入很多时间参与家族办公室的事务。

与亚洲大多数家族办公室一样，香港地区的家族有很多工作必须完成。对于王氏家族而言，如何处理家族办公室与家族基金会以及其他集团业务相关的投资之间的联系，是他们需要面对的问题。选择之一是将此类职能设置在家族办公室。然而，从王绍恒的角度来看，家族办公室应该给投资者更多的空间来评估交易，并且应该减少与集团业务相关的投资。



以家族办公室为工具， 促进焕发新生

西方家族通常将家族办公室作为一站式理财平台，满足家族在投资、税务和遗产规划等方面的各种需求。因此，家族办公室通常承担诸如治理、教育和关系管理等其他职能。“以家族为中心的办公室”⁴的概念有助于理解家族办公室如何满足每个家族的独特需求。亚洲家族办公室往往仅关注投资，这种倾向虽然可能有助于推动财务绩效，但可能限制全方位服务模式的发展。在家族企业内，以下措施通常被视为“成本”，而非“投资”：建立治理结构，促进集体决策；教育新一代家族成员；或组织家庭分享会。然而，此类投资对于功焕发新生至关重要。本报告中的案例研究有助于阐明家族办公室在促进焕发新生的过程中的作用（示例见下一页）。

⁴ Peppet, S. (2021年11月10日)。《以家族为中心的办公室》。FFI Practitioner. <https://digital.ffi.org/editions/the-family-focused-office/>





打造新身份, 重塑家族使命

为了焕发新生, 家族可能不得不退出家族业务, 因此可能需要新的身份来维持家族团结。家族办公室可以发挥这一作用。对于 OIC Capital 的杨惊杰博士而言, 在完全退出精英控股后, OIC 成为家族的新身份。这使杨惊杰博士及其父亲的事业得到延续。家族的两代人可以创造影响力, 照顾身边的人, 并自豪地支持“中国制造”品牌的发展。对于金城营造集团行政总裁王绍恒而言, 尽管集团业务仍然活跃, 但家族办公室为家族成员赋予了家族企业以外的新身份。王绍恒的父亲继续参与新架构, 逐渐远离家族企业的日常经营。三兄妹一起负责家族企业的运营。



实施家族治理, 增加领导层的敏捷性

家族可以借助家族办公室, 建立、执行和监督有效的家族治理框架, 帮助家族在推动焕发新生的过程中做出更明智和及时的决策。家族办公室有助于家族成员之间讨论以下方面: (i) 指导原则; (ii) 治理层级和结构; (iii) 角色和责任; 及 (iv) 政策和流程。在杨惊杰博士的案例中, 家族结构相对简单, 不需要将家族治理体系制度化。相反, 父子亲情更能优化相关安排。在王绍恒的案例中, 制定家族治理体系, 特别是确定指导原则、制定家族章程及明确相关决策人, 有助于家族做出不同类型的决策。王氏家族办公室支持所有此类职能。



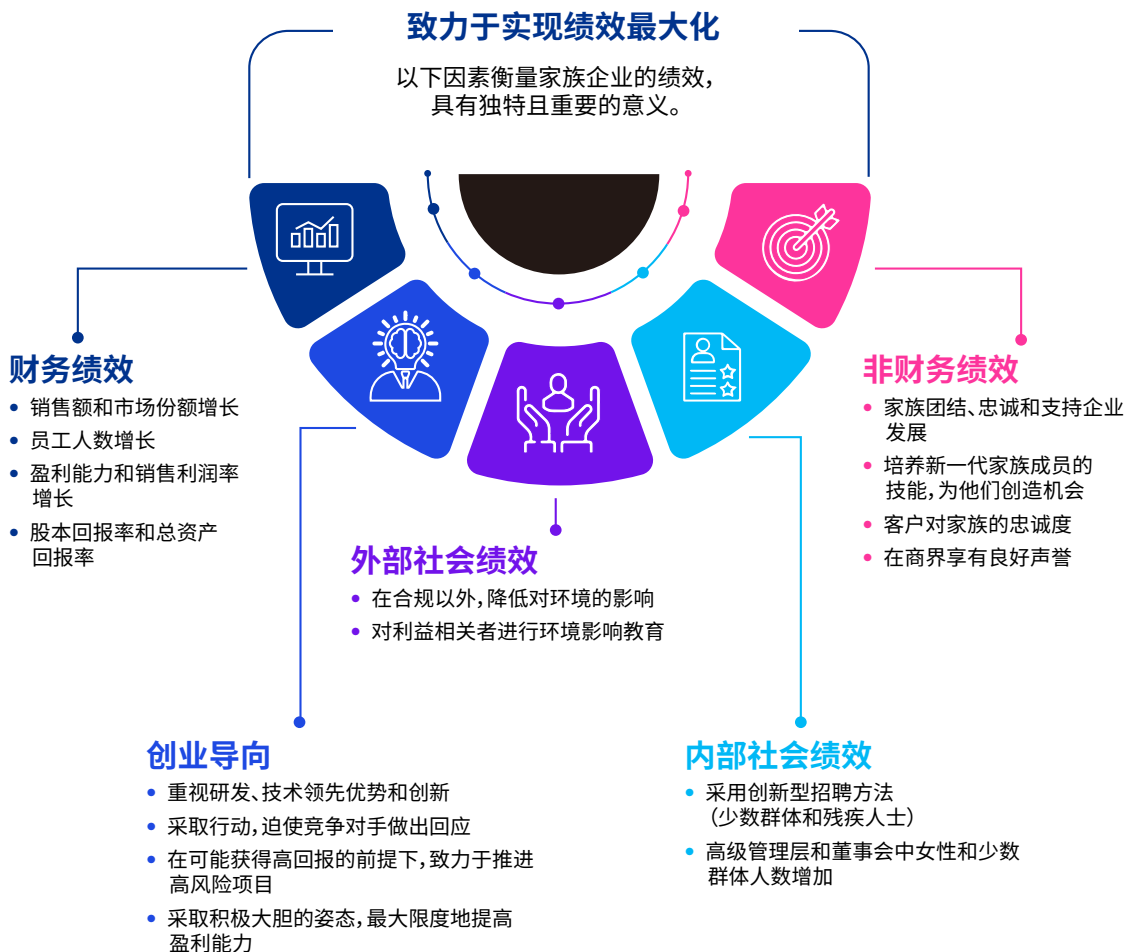
成为家族投资新兴/颠覆性技术和初创企业的中心

新兴 / 颠覆性技术可能有助于促进家族企业商业模式焕发新生。为此, 初创企业可能提供新洞见, 帮助家族企业更好地了解业务所处市场。家族办公室可以帮助家族识别投资机会, 在家族投资新兴技术和初创企业时发挥协调作用, 同时利用相关专业知识和加速家族企业焕发新生。OIC Capital 的杨惊杰博士通过 OIC 投资组合整合相关投资, 他在投资组合中发现了实现业务交融的机会。例如, OIC Capital 投资了一家总部位于深圳的初创企业, 后者生产的智能能源和照明管理系统被安装在 OIC Investment 负责管理、在加州新开发的独栋住宅中。在王绍恒的案例中, 当有初创企业可以将集团业务作为沙盒来测试新科技时, 家族办公室能帮助家族吸引此类初创企业。

综合绩效

家族企业存在的意义是为了实现企业和家族所特有的目标。虽然我们往往将此类目标简化为财务和非财务目标，但进一步分解此类目标，有助于家族企业更精准投放资源于焕发新生。在本研究中，我们将家族和企业的目标分类为：(i) 财务绩效；(ii) 创业导向；(iii) 外部社会绩效；(iv) 内部社会绩效；及 (v) 非财务绩效（图 15）。

图15:家族企业不同类别的绩效指标



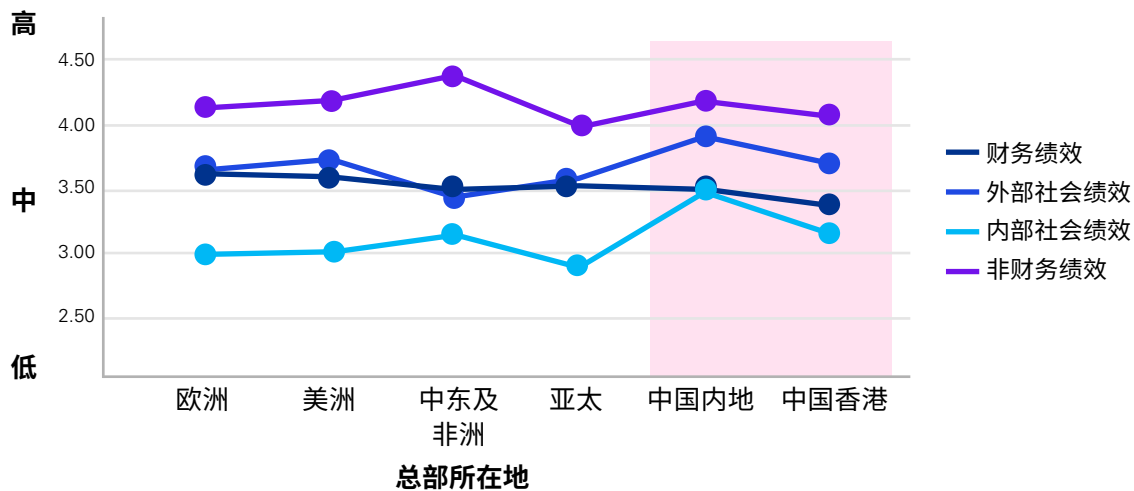
资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

关于家族企业在上述类别中的绩效，图 16 将中国内地和香港地区家族企业与全球地区的平均绩效进行了比较。我们未包括创业导向，因为之前的章节中已进行详细讨论。受访中国内地家族企业报告的财务和非财务绩效水平较低，但就内部和外部社会绩效而言，在各地中表现最强。社会绩效方面的调查发现表明，中国内地家族企业在环境影响和性别平等方面取得了令人鼓舞的进展。

与调查涵盖的其他地区相比，香港地区家族企业的财务绩效相对较弱。这可能部分由于全球疫情的长期影响。与内地同侪一样，香港地区家族企业的社会绩效高于平均水平，但非财务绩效略低于平均水平。非财务绩效相对较弱，原因可能是，随着家族规模扩大，家族股东人数增加，需求日益增长，且满足需求的难度变大，而由于缺乏专门的架构来管理家族问题，导致上述情况恶化。

在不同的目标之间取得平衡是一门艺术，但将企业和家族的成功视为同等重要的目标至关重要。然而，即使对这两方面予以同等重视，每个家族都有自己的发展道路，两者之间的平衡可能随着时间而变化。对于金城营造集团行政总裁王绍恒而言，家族将大量资源用于设立和运营家族章程、家族办公室和家族基金会等制度和机构，以提高非财务绩效，同时制定新举措，促进核心业务的发展。王绍恒这一代人分工明确，有助于实现财务和非财务绩效并行发展。在杨惊杰博士的案例中，家族以核心价值观和使命为指导，以推动财务和非财务绩效之间保持平衡。杨惊杰表示：“我父亲告诉我，家族企业只是工具；财富不过是副产品。”家族两代人的社会目标是“建立一个更大的平台，帮助员工创造更美好的未来”，即使这意味着家族不得不放弃传统业务。另一个社会目标是，按照父亲的设想，将“中国制造”打造成质量标杆。

图16:不同地区/司法辖区绩效指标分析



资料来源:毕马威国际和跨代创业成功实践全球研究计划调查分析

需要考虑的关键问题



您本人及家族如何界定和衡量“财富”及“成功”？



当家族成员对不同的目标有不同的期待，家族怎样缩小差距？



家族是否建立了机制，以监测不同类别的绩效？

利用家族企业焕发新生的能力

为了成功应对颠覆性因素，家族和家族企业应该评估自身焕发新生的能力，并做好规划，为自己增添活力和生气。在此过程中，以下几点可以供您思考。



出发前想好目的地：家族希望通过家族企业实现什么目标。考虑各种财务和非财务绩效指标，并在纸上一一列出，确定优先顺序。核实主要利益相关者是否有类似清单，并确认是否存在差异以及原因。

01



了解家族企业现状：结合各种绩效指标评估家族企业现状，并进行差距分析。家族是否离理想目标太远？家族企业是否需要焕发新生，并建立新价值观？如果是，家族成员应该聚在一起，讨论在推动家族企业焕发新生的过程中的扬弃之道。

02



确定焕发新生的过程：根据差距分析，制定推动家族企业焕发新生的策略和时间表。不要盲目追随同侪；在需要的情况下，咨询专业建议。向同侪学习，但应该结合实际情况进行变通。

03



把精力用在自己钟爱的事情上：一个重要问题是：家族应该推动哪个实体焕发新生？是传统家族企业，还是家族的投资组合？家族应该认识到，重要的是企业家精神，而不是家族企业本身。

04



发扬创始人的创业精神：引导下一代继承创始人的创业遗产。需记住的是，英雄的故事并非仅有光辉的一面。创始人也可能遇到过失败。以真实的方式展示创始人的失败经历及其应对方式同样重要。

05



为下一代提供历练机会：给下一代试错的机会，将试错视为他们学习过程的一部分。秘诀是失败要趁早，而且不能拖得太长。过度保护下一代可能限制他们的创业发展机会。鼓励新一代积极有为，勇于创新，发扬审慎冒险精神。新一代可以采用以下实用技巧：利用小型自主型团队的力量；通过试验取得小范围的成功；重新阐释用于发起变革的现有程序，或为其赋予新意义；向初创企业学习；并投资于颠覆性技术。

06



参与：鼓励新一代家族成员、员工和其他利益相关者参与焕发新生的过程。树立合适的领导风格，并注意不同代际在领导风格上可能发生冲突。从根本上说，不要变成自己讨厌的权威型领导人。

07



建立必要的治理论坛和结构：推动家族走上专业化发展道路，在家族企业焕发新生的过程中避免不当影响。建立明确的角色和不同的途径，便于家族成员参与焕发新生的过程。

08

关于毕马威私人和家族企业

毕马威私人和家族企业顾问了解家族企业的需求。我们与众多企业家合作，为他们出谋划策，以高效方式处理各种问题。无论您是计划创办一家企业，并希望实现快速发展，还是经营一家成熟企业，并计划退出，我们可以协助您应对任何挑战 — 从家族企业到家族办公室和私人财富管理，毕马威私人和家族企业为您提供全方位服务。通过与毕马威私人和家族企业服务团队合作，贵公司将获得可信赖的顾问以及毕马威全球网络资源，由一名专属联系人为您提供服务。我们既了解当地市场，又拥有国际视野。

请访问：<https://kpmg.com/cn/zh/home/services/private-enterprise.html>

主要联系人



杨嘉燕

毕马威中国私人
和家族企业服务主管合伙人
电话：+852 2143 8818/
+86 (755) 2547 1038
电邮：karmen.yeung@kpmg.com



郭成专

北方区私人
和家族企业服务主管合伙人
毕马威中国
电话：+86 (10) 8508 5626
电邮：william.guo@kpmg.com



虞晓钧

华东及华西区私人
和家族企业服务主管合伙人
毕马威中国
电话：+86 (21) 2212 2988
电邮：edward.yu@kpmg.com



唐艳茜

华南区私人
和家族企业服务主管合伙人
毕马威中国
电话：+86 (755) 2547 4180
电邮：koko.tang@kpmg.com



叶嘉明

香港私人
和家族企业服务主管合伙人
毕马威中国
电话：852 2978 8152
电邮：alice.yip@kpmg.com



李文杰

家族咨询服务合伙人
私人
和家族企业服务
毕马威中国
电话：+852 3927 5462
电邮：peter.lee@kpmg.com

关于香港中文大学家族企业研究中心

香港中文大学家族企业研究中心致力于成为领先的研究、教育和实践平台，为亚太地区商业家族及其顾问提供服务。该中心成立于 2012 年，设在香港中文大学管理学系。该中心深知家族企业跨学科研究在亚洲地区的重要性，并为家族企业提供全方位支持。该中心自成立以来即是跨代创业成功实践全球研究计划成员。

请访问：<https://cfb.bschool.cuhk.edu.hk/>

研究团队

郑志扬

博士研究员

香港中文大学家族企业研究中心

电话：+852 3943 9629

电邮：jeremycheng@link.cuhk.edu.hk

区玉辉

中心主任

香港中文大学家族企业研究中心

电话：+852 3943 7802

电邮：kevinau@cuhk.edu.hk

田越

研究助理

香港中文大学家族企业研究中心

电话：+852 3943 9629

电邮：yukitian@cuhk.edu.hk

关于跨代创业成功实践全球研究计划

跨代创业成功实践全球研究计划 (SPGC) 是一个全球性应用研究组织，旨在探索商业家族的家族和商业实践，为家族企业领导人提供适时实用的解决方案。SPGC 的目标是成为闻名国际的全球领先家族企业研究项目，专门开发可用于形成新理论的研究成果，为企业利益相关者和业界提供新颖而有价值的最佳实践建议。SPGC 着眼全球，为来自五大洲的研究人员、家族企业主和顾问提供交流机会。

请访问：<https://spgcfb.org/>

致谢

毕马威中国和跨代创业成功实践全球研究计划特此感谢OIC资本和金城营造集团对本研究的贡献。

毕马威中国私人 and 家族企业团队：杨嘉燕、李文杰

毕马威中国市场、刊物和设计团队：黄慧茵、陈颖霖、古博凯 (Corey Cooper)、熊嘉欣

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息, 请扫描二维码或登陆我们的网站:
<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html>

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。

© 2023 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 — 澳门特别行政区合伙制事务所, 及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所, 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。

毕马威的名称和标识均为毕马威独立成员所全球性组织中的成员授权许可下而使用的商标。

刊物编号: HK-PE22-0001c

二零二三年二月出版