

私人和家族企业系列

家族企业：引领可持续发展潮流

家族企业利用自身独特优势，发扬共同价值理念，已成为全球可持续发展领域的领导者。

第二期 | 二零二三年十二月



可持续发展已成为各类企业的当务之急。这既是出于管理环境事宜的需要，也是为了取得商业上的成功。随着社会向低碳转型，未能适应并跟上紧迫形势的企业注定将面临经营上的挑战。随着各方合力促进可持续发展，家族企业在此过程中已成为先行者和领导者。

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（STEP Project Global Consortium）对70个国家和地区的2,439多家家族企业进行了调查。我们与家族企业领导人的对话、收集的绩效数据和受访者的回应均表明，关注可持续发展为家族企业带来诸多裨益。毕马威私人和家族企业服务团队最新发布的报告《可持续发展之旅：家族企业成为引路人》对此作了概述。这篇报告内容涵盖广泛，说明了家族企业如何通过聚焦可持续发展，提升自身声誉和业务经营，吸引尖端人才，并开辟新业务。

利益相关者资本主义主流化

在迈向可持续发展的道路上，家族企业具备先天优势，因为它们往往已将共同价值理念融入自身价值观和商业战略中。因此，家族企业可以利用自身独特优势，发挥引领作用，引导其他企业走好可持续发展之路。

目前，多种趋势交织在一起，可持续发展变得日益紧迫。首先，新冠疫情之后，对几乎所有人而言，可持续发展的意义都变得更加重要。其次，利益相关方日益呼吁企业考虑并披露自身活动对世界的影响。第三，利益相关者资本主义正在崛起，在诸多领域接替股东资本主义发挥影响。一个更全面的生态系统正在形成：政府加大施压力度，要求企业采取气候应对措施，而客户也希望与发挥积极社会和环境影响的企业合作。最后，推动可持续发展，正在为企业提供新的创新和竞争途径。值得注意的是，市场参与者和监管机构呼吁企业改善环境、社会和治理（ESG）绩效，并披露相关事项，也在为可持续发展添翼助力。



对可持续发展的重视，将以多种方式使家族企业受益。其中之一便是帮助家族企业吸引和留住客户，削减成本并降低风险。据毕马威调查，在一项衡量企业在环境和社会因素方面的可持续发展情况的指数上，43%的受访者披露了较高的绩效水平。这反映了多代人致力于为所有利益相关者创造价值的承诺。许多家族企业已成为可持续发展领域的领导者。

所有这些变化在大多数市场中显而易见。在中国，对可持续发展的重视日益成为家族企业底色的组成部分。这一点受到多种因素共同推动，包括政府政策和监管；ESG在家族企业战略中日益重要的作用；及家族企业领导人致力于使可持续发展成为企业底色的重要组成部分。

整合化、多维度的商业模式

在家族企业模式中，可持续发展有两个方面。商业战略侧重于企业过去为保持当前竞争力而做出的决策，而可持续发展战略则关注企业为提升未来竞争力而做出的决策。

家族企业可持续发展的主旨是从战略高度出发，开发一种商业模式，找到以下问题的答案：*为了创造更美好的明天，我们今天需要采取什么行动？*

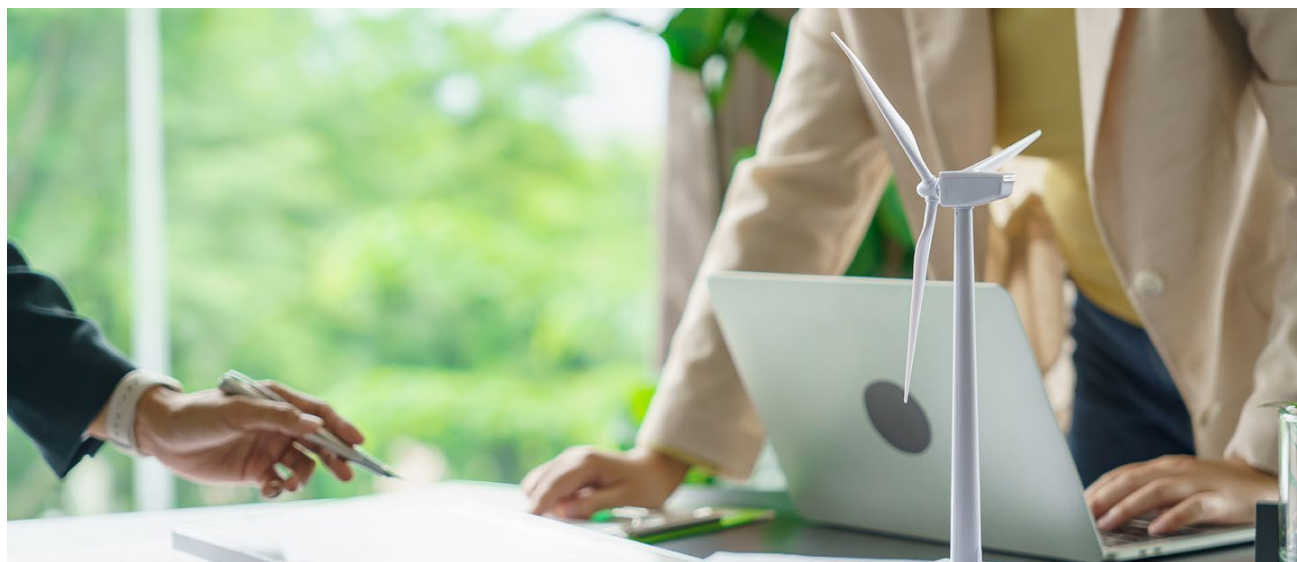
家族企业领导人有责任建立相关方法、流程和结构，使商业战略和可持续发展战略协调同步，从而将过去、现在与未来联系起来。

“



中国政府在‘十四五’规划（2021-2025年）中擘画了本国的可持续发展之路。近年来，中国家族企业加大力度提升可持续发展绩效，并将ESG纳入业务发展战略，不仅是为了支持国家‘双碳’目标，还是为了保持领先优势，同时在竞争日益激烈的环境中发掘企业的潜在价值和韧性。”

毕马威中国私人和家族企业服务主管合伙人杨嘉燕



先发优势

家族企业在可持续发展方面享有先发优势。它们孜孜不倦地为子孙后代创造价值，历来重视维护企业和世界的健康发展和复原力。为子孙后代计，许多家族企业认为，走可持续发展之路不仅是“义之所在”，更是增长的重要驱动力。因此，可持续发展理念深深植根于家族企业的价值观和商业模式中。可持续发展已成为家族传承的重要组成部分，也是持续创新、转型变革和增长的驱动力。

随着可持续发展在全球范围内势头日盛，从子孙后代的角度出发，将可持续发展融入核心业务的家族企业可以争当低碳社会的引领者。



过去一年，我们看到，在许多家族企业内，不同代际的家族成员致力于为所有利益相关者创造价值，推动家族企业成为可持续发展领域的领导者。这表明它们考虑问题的方式发生了重要转变：家族企业不再将可持续发展举措视为额外的成本负担，而是对未来的重要投资。”

毕马威中国环境、社会及治理主管合伙人林伟



中国内地的家族企业日益重视自己在环境、社会和治理（ESG）领域的表现。针对利益相关者在环境和社会方面日益增长的期望，有能力预见并满足的公司将有望提高声誉，吸引和留住顶尖人才，并创造新的商业机遇。当下，可持续发展不仅是商业层面的大势所趋，也是管理层面的当务之急。未能适应形势的企业将陷入困境，无力在新型的低碳社会中竞争。”

毕马威中国香港环境、社会及治理（ESG）咨询服务主管合伙人吴柏年

家族企业正在将可持续发展融入“经营常态”，享受由此带来的诸多裨益，包括：



虽然家族企业为提升可持续发展所走的具体路径可能存在差异，但大多数家族企业认识到迫切需要将可持续发展融入核心运营，以提升声誉并强化运营效率。家族企业目前改弦更张，积极采用战略性方法，将可持续发展目标纳入长期商业战略。越来越多的家族企业将可持续发展视为一项重要投资，而不是成本负担。

“



通过仔细审视并推动价值观转型，家族企业可以吸引合适的人才，提高员工敬业度，与客户和供应商建立更牢固的关系，并使自己处于有利地位，实现长期可持续增长。”

—— 毕马威中国华南区私人和家族企业服务主管合伙人唐艳茜





可持续发展议程与目标驱动型家族企业的价值观紧密一致。我们呼吁商业家族、家族企业以及更广泛的家族企业生态圈采用目标驱动型商业模式，从而为全球可持续发展、包容性增长和共富共荣做出贡献。”

毕马威中国私人 and 家族企业服务合伙人李文杰

提高可持续发展绩效的八个关键

在家族企业努力推动可持续发展的背后，有三个相互关联的目标，包括确保经济可持续发展、采用负责任的运营方式以及支持外部社会和环境倡议。毕马威研究和访谈表明，要成功推动可持续发展并实现上述目标，家族企业必须重视以下八个关键。



治理高度结构化：企业治理有助于确保高效的流程和控制，而家族治理有利于促进家族内部沟通，定义家族成员共同的目标。



非家族成员积极参与：观点多元化，有利于家族企业认识新兴趋势并抓住机遇。家族和非家族成员同时参与决策，有助于家族企业的可持续发展和数字化转型。



家族所有权分散化：调查显示，家族所有权集中度超过76%的企业在可持续发展方面的评分往往较低。



更多女性进入董事会：董事会中有更多女性成员的家族企业往往会取得积极的经济、环境和社会成果。



数字化：将数字化解决方案纳入可持续发展战略，有助于降本增效、促进创新、优化资源消耗、提高透明度并确保责任落到实处。



魅力型或变革型领导人：由魅力型和变革型领导人领导的家族企业在可持续发展和数字化方面表现出色。此类领导人往往能够激励员工取得超出预期的业绩，构建更可持续的世界，帮助企业实现财务上的成功，推动社会和环境事业，并提升家族成员忠诚度。



强烈的创业精神：创业精神可以促使家族企业优先考虑综合绩效，涵盖经济、环境和社会影响力方面的目标。创业精神可以为企业带来竞争优势，促使企业识别和利用新机遇，克服挑战，致力创新，并实现变革。



善于向前看，有助于家族企业利用自有资本进行长期可持续发展投资。怀抱前瞻性愿景的家族企业更愿意负担可持续发展投资产生的成本。



企业发展上的又一个当务之急

家族企业已成为可持续发展的重要代言人。它们可以向其他企业展示如何在业务经营中融入领先实践，创造共同价值，获得竞争优势，并实现长期增长。

家族企业正循着不同路径，向可持续发展迈进，因为它们清楚这条路并非笔直的坦途。家族企业在实现可持续发展的过程中所取得的成功是宝贵的资源，对于踏上可持续发展之旅的各类组织而言，在实践中充满启发意义。

最终的结论确凿无疑——可持续发展不再是一种选择，而是企业发展上的当务之急。家族企业可以发挥独特优势，引导其他企业走上可持续发展之路。



毕马威在全球构建了强大的投资和发展利益相关者网络。我们正在积极与家族企业分享我们从中获得的专业知识和最佳实践，并为家族企业界提供国际化平台，助力它们为可持续发展做出贡献。”

毕马威中国华东及华西区私人¹和家族企业服务主管合伙人虞晓钧



在此处查看完整报告：

[《可持续发展之旅：家族企业成为引路人》](#)



kpmg.com/cn/privateenterprise

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。

毕马威的名称和识别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。