

# 解锁传承 家族企业的卓越成长之路

传统与求变的平衡 持久成功之道

[kpmg.com/privateenterprise](http://kpmg.com/privateenterprise)

[www.spgcfb.org](http://www.spgcfb.org)

**KPMG**  
Private Enterprise

毕马威私人和家族企业

 **STEP PROJECT**  
GLOBAL CONSORTIUM  
FOR FAMILY ENTERPRISING



# 前言

传统与创新如何共存是家族企业代代相传面对的最常见挑战。通过探究传承的本质及其对企业绩效的影响，本报告的详细数据分析、学术见解和家族企业首席执行官（CEO）的第一手经验将有助于更深入地理解在传统与创新之间取得平衡，对家族企业长远成功至关重要。

传承不仅将几代人联系在一起，确保延续和传承企业成功，同时还塑造家族企业的长期愿景，引领家族企业作出正确的战略选择。家族企业应开拓新市场吗？应投资尖端科技吗？应该发展多元化业务，还是坚守传统业务？

传承可能会对这些选择产生重大影响，我们认为，家族企业需要意识到什么时候要依赖传统，什么时候要敢于踏足未知，而不必担心失去家族和家族企业的本质。

虽然传承通常具有历史视角的一面，但现代观点认可传承是未来的重要组成部分，并因此拓宽了定义范围，因为传承对企业绩效以及家族企业在环境、社会、员工和供应商方面的可持续发展均有积极贡献。

面向未来的传承“本质”是一个重要角度——不仅是因为传承可影响企业现在的经营，还在于如何采取措施影响子孙后代的成功。

---

在最近的一次毕马威调研中，2,683名受访者中有43%认同良好的业务、环境和社会表现与强而有力的传承相关，再次印证家族企业的传承与业务绩效表现之间有着紧密联系。

---

本报告深入探讨传承在当今世界的真正本质，以及您和您的家族企业如何利用传承实现可持续的竞争性增长，迎接未来。我们将介绍“传承矩阵”，帮助您了解家族和企业的四种传承类别的转变。

## 面向未来是传承的本质

探索家族企业传承本质的第一步是了解当今世界的机遇和挑战——跨代创业成功实践全球研究计划（STEP Project Global Consortium）与毕马威私人及家族企业在2023年下半年对80个国家和地区的2,683名家族企业CEO展开调研。这些家族企业平均已成立42年，在经历众多不同商业周期方面具有相当高的成熟度、稳定性和经验，受访者中包括最古老的家族企业代表，例如一家正在庆祝154年非凡商业生涯的欧洲家族企业。

在完成对调研数据的详细分析后，我们与21位家族领袖和下一代家族成员进行了四次区域性的圆桌讨论，讨论传承对他们的家族和企业的意义和影响。

在调研发现中，我们了解到“传承悖论”的理论——作为身份、灵感和创新的源泉，传承是家族企业的资产，但如果传承过于守旧则可能成为阻力，妨碍子孙后代的创新、变革和变通。

本报告中的所有图表均来自2024年跨代创业成功实践全球研究计划（STEP Project Global Consortium）与毕马威私人及家族企业的全球家族企业调研数据。

我们研究了调研发现的四个传承组成部分（财富、血缘、社会、身份），并添加了圆桌讨论中出现的第五个重要组成部分——创业传承。所有五个组成部分都可能影响家族企业的业绩。举例来说，传承得分较高的家族企业在经营业绩和可持续发展方面表现也较佳，这是由传承多代的高水平创业精神所支持的。

读者还会发现，绩效表现最好的企业，传承得分也往往最高，反映家族企业传承的深度、财务表现与可持续发展实践之间存在着令人信服的联系。

我们认为传承不能单从历史角度观察，而应该作为面向未来、可持续发展的基本要素。我们很高兴借此机会分享关于建立家族企业传承的新见解，为子孙后代提供可持续业务和家族产业。



**Andrea Calabrò**

跨代创业成功实践全球研究计划  
学术总监

IPAG商学院可持续家族企业与  
创业IPAG总监

电子邮件: [a.calabro@ipag.fr](mailto:a.calabro@ipag.fr)



**Robyn Langsford**

毕马威国际

私人及家族企业全球主管合伙人

毕马威澳大利亚

家族企业和私人客户主管合伙人

电子邮件:

[rlangsford@kpmg.com.au](mailto:rlangsford@kpmg.com.au)

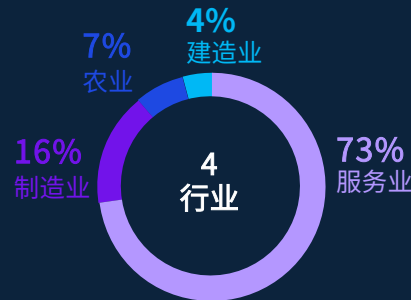
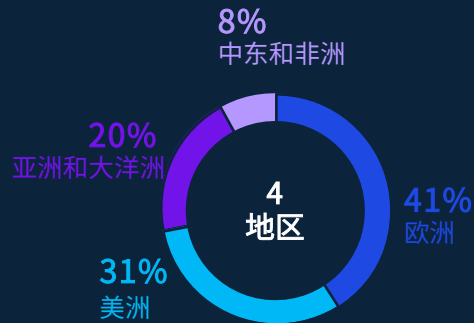
# 全球调研重点

这项调研探讨家族企业传承的“本质”：传承如何为长期经营表现和可持续发展做出贡献，并将家族重视的传统带到未来。通过评估传承的要素和影响，家族企业将不断发展壮大、欣欣向荣、成为对每一代人都有意义的企业。

## 调研对象

# 2,683

来自80个国家和地区的家族企业主管



## 家族企业规模 (员工人数)

规模	占比
50人以下	45%
50-250人	28%
250人以上	27%

## 我们询问了

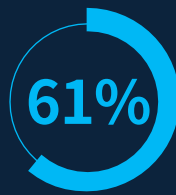
平均  
家族持股权

# 88%



### 公司治理

拥有正式董事会  
的公司



5 董事会席位  
平均数

2 董事会女性席位  
平均数

## 我们检视了四个传承组成部分



### 财富

包括传家宝、土地、金钱和具有情感价值的物品等<sup>1</sup>



### 血缘

家族的血脉、姓氏和基因<sup>2</sup>



### 身份

通过家族故事和仪式分享价值观、态度和信仰<sup>3</sup>



### 社会

在社会中保持良好声誉<sup>4</sup>

## 我们研究了地区差异

### 传承得分

最高  
中东和非洲

最低  
亚洲和大洋洲

### 经营业绩得分

最高  
美洲

最低  
亚洲和大洋洲

### 可持续发展得分

最高  
欧洲

最低  
美洲

### 跨代创业得分

最高  
亚洲和大洋洲

最低  
中东和非洲

继续阅读，了解调研数据发现的详细信息和分析。

<sup>1</sup>Hunter, 2007; Zacher et al.; Zellweger et al., 2012

<sup>2</sup>Zacher, Rosing, & Frese, 2011

<sup>3</sup>Hunter & Rowles, 2005

<sup>4</sup>Blumentritt, Keyt & Astrachan, 2007



# 目录

06

展现传承本质

08

深挖传承根源

16

衡量传承的影响

23

传承在为子孙后代建立  
成功企业方面的作用

29

传承如何有助  
实现价值

31

您是否了解您的传承  
以及它的引领方向？

36

接纳传承的本质

38

关于主要作者  
和联系方式

41

鸣谢



# 展现 传承本质

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立  
成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及  
它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系  
方式

鸣谢



传承的概念在家族企业中根深蒂固。传承往往可产生深远影响，因为传承反映企业和家族的双重意义——既代表家族自身价值观，也代表家族企业的不断发展。

传承源自第一代创办人的创业愿景，随着初创企业不断发展，逐步成长为跨越多代的家族企业而确立。传承尊重企业的起源，保留其传统，尊重前辈们的创业精神、成就和价值观。

但不是所有的传承都一样。

## 直面传承悖论

作为身份、灵感和创新的源泉，传承是家族企业的资产。

但在传承积极影响的背后也有消极的一面，这有可能使传承成为一种潜在的阻力。如果企业存在一些守旧的传统和“一直以来就是如此的做法”，留给下一代的传承实际上反而会妨碍子孙后代的创新、变革和变通。

在某些情况下，传承甚至可能导致家族分歧，破坏家族内部关系和团结，因为倾向于创新和适应力的年轻一代可能会挑战致力于捍卫传统和事事经手的年长一代。

这就是所谓的传承悖论。

一代人的选择会影响将来每一代人的选择。如同所有值得保留的东西，传承需要关注和精心管理，以协助确保其持续为家族、企业和所有利益相关者创造价值。

## 为下一代的目标和战略创造空间

在现代社会，传承为家族企业主管带来了新的挑战，他们看到了处理传承悖论的必要性，即融合传统价值观与现代商业战略，以形成造福子孙后代的传承。解决传承悖论的方法通常包括：

- 界定传承对他们的意义及其对家族企业的影响；
- 公开讨论最常见的传承组成部分（财富、血缘、身份、社会和创业传承）及传承如何应用于家族；
- 识别潜在的机会、挑战及长远传承的可行性；
- 公开解决家族企业中的传承悖论；
- 制定战略和实践，以帮助加强和延续传承，形成着眼于未来的传承。

## 要点总结

传承将几代人联系在一起，塑造了企业的长期愿景，是家族企业不可或缺的一面。

但传承具有资产和阻力的两面性，既是身份和灵感的源泉，也有可能妨碍创新和变革。



我强烈倡导家族企业的多代人就价值观、传承和期望展开对话，我很欣慰地听到家族企业的主管认同年长一代有必要为年轻一代‘腾出空间’的说法，这样做的目的是让年轻一代自行决定如何推进家族和家族企业的传承。”

### Andrea Calabrò

跨代创业成功实践全球研究计划  
学术总监  
IPAG商学院可持续家族企业与  
创业IPAG总监

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢





# 深挖 传承根源

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢



为了深入了解不同传承对家族企业的影响，我们邀请家族企业主管确认最能代表其家族企业的传承。他们的描述是以调研的四个关键传承组成部分的主要特征——财富、血缘、社会 and 身份为基础。

除了这四个传承组成部分外，从我们与家族企业主管的后续讨论中得出一个重要结论：创业传承贡献重大，创业传承代表家族如何重建过去的创业成就。我们将创业传承列为本报告的第五个传承组成部分。

在研究调研结果，以及与家族企业主管的圆桌讨论见解时，我们分析了每个传承组成部分的主要特征，以及促成强大传承或潜在削弱传承的因素。

## 界定传承组成部分

### 财富传承

财富传承包括作为家族财务价值和财富基础的有形资产。其中可能包括对家族有情感价值的传家宝等实物，以及代代相传的土地、财产或家族财富。

多位来自传承多代的家族企业主管表示，不同传承元素中的潜在利益竞争对活跃在家族企业的不同世代来说可能很重要。



财富传承是纪念祖先的有形载体。多年来，一直处于正式继任程序的核心。但时移世易，无形资产的传承变得越来越重要。”

**Rosalia Santulli博士**  
热那亚大学  
企业财务系助理教授

## 调研分析

- 第一代和第二代企业的财富传承得分最高，随着家族企业传承的世代数目增加，得分有下降趋势。这可能反映随着家族规模扩大和日趋复杂，财富被稀释或重心从有形资产转移到无形价值。
- 财富传承比例最高的是美洲，以及由男性CEO和沉默世代（1925-1945年出生）成员领导的公司。

## 血缘传承

血缘传承——如姓氏和血脉——反映了对维系家族凝聚力和家族企业连续性的承诺。年轻家族成员通常会作为潜在的继承人积极参与业务。当血缘传承和财富传承对企业都很重要时，这有助于确保家族财富在家族中代代相传。<sup>5</sup>

有趣的是，CEO的任期是关注血缘传承的一个重要因素。任期较长的企业主管倾向于形成较重视血缘的传承，这可能反映领导时间的长度与形成家族连续性之间存在潜在联系。

## 调研分析

- 与男性相比，女性家族企业CEO的血缘传承得分特别低，这可能反映对她们来说，传承的其他元素排序更优先。有几个理论可以用来解释这种情况。理论一是女性CEO可能会觉得有必要通过在其他领域（如企业社会责任或创新）展现卓越能力，来弥补不足以履行传统血缘传承角色的印象。理论二是一部分女性领袖可能会把共同成功看得比个人或血缘传承更重要，因此她们重视员工福利、社区参与和环境可持续发展，作为其传承的一部分。
- 来自“沉默世代”、“婴儿潮世代”和第三代及更后期世代的家族企业的CEO血缘传承得分最高。

<sup>5</sup> 《家族企业的传承困境》。Nathan L Hammond, Alison W. Pearson, Daniel T. Holt; 2016



我们是一家第四代家族企业，我们的家族传承极其重要。这家公司是由我们传奇的曾祖父和他的兄弟创办的，这是我们引以为豪的家族传统来源。但我们已经认识到，不能够再沉醉于创办人的开拓精神而不思进取。我们已经有能力在属于我们自己的篇章中重新谱写这种精神，致力于建立社会传承，反映我们的信念，以及我们作为社区福祉基础贡献者所发挥的作用。”

George Vestey  
英国  
Vestey Holdings Ltd  
首席执行官



展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢



## 社会传承

社会传承建基于家族的共同价值观、态度和信仰，以建立牢固的社区关系为重点，让世界变得更美好。关于如何理解和延续传承的代际讨论对治理和继承的所有要素都至关重要。价值是其中的关键元素。

在毕马威国际2022年发表的题为《造福世界的商业成功》(Good for business, good for the world)的文章中，我们描述了社会责任对家族企业来说并不陌生，因为世界多个地区的可持续发展、气候风险和不确定性问题对跨越几代的家族企业来说一直都很重要。这些家族企业主管一直关注与“人类、地球和利润”相关的目标，以帮助创造环境价值，创造就业机会，为社区繁荣做出贡献，并强化为家族、客户、员工和社区提供长期价值的传承。



金钱对生活很重要，但并不是我们的家族企业传承驱动力。我希望在回首人生时，能够为我们以帮助别人，而不是伤害别人的方式取得的成就感到自豪。这是我父母教导我的方式，我将根据我和我的企业对社会和大众利益的贡献来衡量我的传承。”

**Josie Morris**  
Woolcool  
常务董事



根据我的经验，X世代领袖获得了财务成功，他们的追求已经超越了财务回报，而转向肩负起‘回馈’社会的责任。他们成长于社会意识觉醒的年代，可能更愿意投资于社会倡议，这些倡议不一定会立即产生经济回报，但有助于企业和社会的长期可持续发展。

许多人比前辈们更重视工作与生活平衡和个人成就，这可能使人们更重视社会责任，并希望自己的企业成为一种向善的力量。”

### Creagh Sudding

毕马威南非  
私人和家族企业  
家族咨询总监

## 调研分析

- 中东和非洲社会传承得分较高的家族企业比例最高，整体传承得分也最高。在这些国家，集体主义文化比个人主义强得多，也比典型的美国、英国和其他欧洲国家有更强的集体主义文化。
- 具体而言，在非洲，家族企业经营所在地的经济状况也是一个考虑因素，而且在文化上非洲人会将社区观点纳入大多数商业决策。家族企业受到这些价值观的影响，通常会优先考虑回馈社区和促进社会发展。企业有利用企业资源和影响力造福社会的责任感和义务感。
- 由X世代（1965年至1980年出生）CEO领导的家族企业的社会传承得分最高。

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助于实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢

## 身份传承

当家族身份融入企业时，讲述故事往往成为家族企业的核心支柱。共享的家族故事和仪式通过家族身份、价值观和历史融入企业，家族身份通常会作为非正式治理机制，解决家族矛盾。

## 调研分析

- 中东和非洲的身份传承得分最高，这可能反映该地区非常重视家族历史和价值观。
- 沉默世代的CEO、年长的第五代及更后期世代家族企业的身份传承得分也很高。



维系家族企业的传承是有价值的，传承可实现两个目的：首先，传承代表了企业的成就和长期成功。其次传承是了解整个家族性格的窗口。创业容易，但面对经济起落、客户需求变化、产品全球化和突发事件，守业才是家族的真正考验。

即使家族成员不从商，自幼教导他们关于家族的美德和价值观，让他们理解为什么家族企业是体现家族价值观的核心。”

### Brad Sprong

毕马威美国  
私人和家族企业税务主管合伙人

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢





## 创业传承

在与家族企业主管的圆桌讨论中，参与者强调了创业传承的重要性和影响，中国香港特别行政区的一位创办人提出了这样的见解：“我是一名企业家，我来自一个企业家的家族，当我想起传承时，脑海中浮现的是我们家族不屈不挠的创业精神。这就是为什么我想在家族办公室建立一个风险投资部门，目前我正在家族企业中创办一项新的业务，吸取我父亲多年来学到的价值观和教训，并将其应用到全新的企业中。”

## 要点总结

### 传承之间的关联

在家族企业的发展历程中，传承的每个组成部分都相互关联，但有时也需要权衡取舍。家族企业可能在几代人之间发生变化，关注焦点也可能从一个传承组成部分转移到另一个组成部分。例如，在家族企业生命周期的初段，关注焦点可能是财富和血缘的传承。家族企业经历几代人的不断努力后，通过社会面及故事讲述加强企业“家族性”的需要变得越来越重要，而创业传承通常会贯穿家族企业的整个历程。

## 您应该关注哪一个传承组成部分？

根据我们的调研数据，有助于提升业务绩效和可持续发展的传承组成部分可以按以下强度顺序排列：

- 1 社会
- 2 身份
- 3 血缘
- 4 财富

虽然调研并不包括“创业传承”部分，但从我们与家族企业主管进行的圆桌讨论证实了创业传承的重要性。报告前后都会提到创业传承的影响，这是对传承讨论的重要补充。

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助于实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢

## 传承新视角——为传统注入新生命

在商业世界中，家族企业往往因为其长期愿景、韧性和强大的以人为本文化获得认可。这些属性源自更深层次的概念：传承。对于家族企业来说，传承是他们超越行业原有形式和技术颠覆，代代相传、蓬勃发展的动力。

在每一家成功的家族企业的核心都有传承的影子——由有形和无形资产组成的丰富组合，塑造了家族身份并影响着子孙后代。但传承的形成、发展和积累还不完全一样。家族企业通常表现出各种传承类别，包括血缘传承、社会传承和财富传承。这些传承是建立竞争优势的基础，可推动企业盈利和超过行业平均水平的生存。

我们从海湾阿拉伯国家合作委员会（“海合会”）观察到一种明显的新型传承——**地域传承**。地域传承是指一个家族对特定地理区域留下的持久影响，以展现他们对土地的影响和管理，这与家族的传统和创业历程紧密相关。

他们为百年传统注入了新的活力，彰显在现代商业环境中保护和振兴文化遗产的重要性。

在瞬息万变的世界中，家族企业是传统和创新的向导，提醒人们过去可以成为未来的灵感源泉。

### Rodrigo Basco

跨代创业成功实践全球研究计划理事会成员

沙迦美国大学教授

兼 Sheikh Saoud bin Khalid bin Khalid Al-Qassimi 家族企业主席

## 要点总结

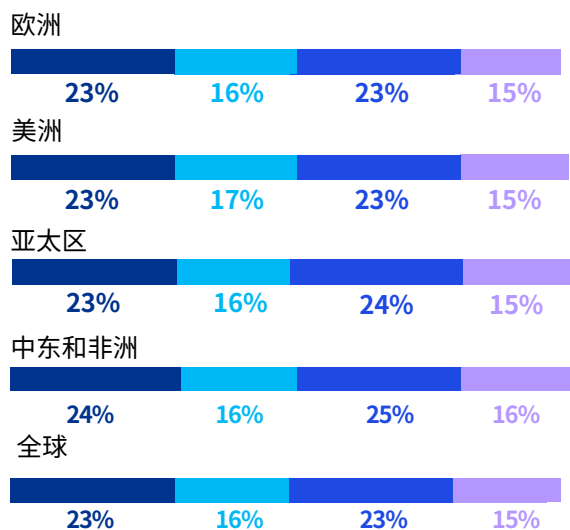
- 家族企业随着时间的推移而变化和发展，传统的传承类别也在不断演变。
- 新的地域传承正在浮现，例如商业家族专注于保护和振兴其文化传承。
- 每一代人都在致力让传承基础适应不断变化的市场动态，以及不断演变的社会和文化形态。



## 传承的地域视角

地理位置、文化背景、当地传统和价值观等各种因素都可能左右家族对传承的看法。为了孕育不仅在当地社区产生共鸣，而且影响遍布更广泛的国家甚至全球范围的传承，家族企业必须在寻找更广阔的发展机会时认识到各种不同的观点。

下图展示了不同区域的传承得分。



在四个传承组成部分中的分部情况

● 血缘 ● 财富 ● 社会 ● 身份

### 中东和非洲

中东和非洲非常重视维护和促进家族传承，该地区的传承得分最高，主要关注身份传承，以及宣扬家族历史、价值观、传统和文化的故事。

- 与所有地区相比，整体传承得分最高
- 可持续发展得分第二高
- 传承的主要组成部分：社会

### 欧洲

欧洲拥有不少世上最古老的家族企业，这些企业植根于独特的历史、文化和经济背景，保护传统和传承具有很高的价值。

凭借健全的环境可持续发展法规和消费者意识，欧洲在调研中以最高的可持续发展得分领先，超过全球平均水平。

- 可持续发展得分最高
- 跨代领导力得分第二高，关注家族关系
- 经营业绩得分第二高
- 传承的主要组成部分：财富

### 亚洲和大洋洲

亚洲拥有众多新兴经济体，传统观念一直视财富为家族传承。与其他地区相比，亚洲和大洋洲的企业历史相对较短，这与该地区的高速经济发展和创业增长趋势一致，传统的“将所有权和管理权留在家族内部”的观念仍十分盛行。

- 与所有地区相比，整体传承得分最低
- 跨代创业得分最高
- 传承的主要组成部分：社会和财富

### 美洲

虽然财富传承在美国占主导地位，在巴西也很常见，但社会和血缘传承正变得越来越重要，而ESG（环境、社会和治理）议程的出现更突显了其重要性。

- 经营业绩得分最高
- 传承的主要组成部分：财富

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助于实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢



# 衡量 传承的影响

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立  
成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及  
它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系  
方式

鸣谢



家族企业传承包含了不同组合的有形资产和无形资产，每一项传承基本反映了创业家的家族最关注的事项。除了物质财富的传承外，衡量家族企业传承的资产价值，可能颇具挑战性。

但这并非不可能实现的任务。



部分墨西哥家族企业通过定期召开家族会议和利益相关者调查，来衡量其家族传承的影响。这包括评估企业在社区的声誉、员工满意度以及家族成员对家族企业的参与度和满意度。

以某经营龙舌兰酒业务的家族企业为例，该企业定期对当地社区和员工开展调查，以了解其文化和环境实践的影响。该企业根据受访者的意见，落实更可持续发展的实践和社区参与计划，令其传承和业务变现更出色。

### Jesus Luna

毕马威墨西哥  
私人和家族企业主管合伙人

在某种程度上，这是因为家族企业传承的重要性和影响力不仅局限于家族本身。例如家族企业的传承，往往是家族企业对其经营所在社区的福祉作出重要贡献的基础。在部分情况下，这些家族甚至直接为整个国家的经济和文化可持续发展作出贡献。

同样，在中东和非洲——这些地区的家族企业在调查中的社会传承得分最高——人们对本国文化遗产的保育意识极为浓厚。由于拥有强烈的文化认同感和自豪感，许多家族企业的传承不仅包含自身的家族产业，还包括保护重要的文化传统、文物和知识等。

<sup>6</sup> 家族企业基金会，“家族企业的经济重要性”，第6版，由 ZEW Leibniz Center for European Economic Research Mannheim 编制，并来自 Institute for SME Research Mannheim，慕尼黑2023年



根据德国经济研究所进行的一项研究，家族企业约占德国全部企业的90%，雇佣了约60%的劳动力<sup>6</sup>。这些企业通常长期专注某项业务，质量要求严格，并与员工、客户和供应商建立了牢固关系。这些企业当中许多已经传承了很多代人，具有强烈的传统意识，力求将优良传统不断延续。

整体而言，德国国家族企业的传承发挥着重要的作用，它既有助推动国家的经济成就，提升市场的稳定和可靠性，同时有助在利益相关者之间建立信任和忠诚。



• Knut Tonne博士  
毕马威德国  
私人和家族企业合伙人



展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢

## 传承对业务绩效的影响

整体而言，我们的调查数据显示，成功的家族企业能培育全面的传承，包括财务资产、家族身份、社会责任和继承计划。

与竞争对手相比，在传承得分最高的家族企业当中，**百分之四十五**的家族企业取得强劲的业务绩效。相比之下，在传承得分最低的家族企业当中，仅**23%**的家族企业取得强劲的经营业绩。

经营业绩得分				
		低	中	高
传承得分	低	43%	33%	23%
	中	33%	35%	32%
	高	24%	32%	45%

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢



## 传承能如何有助落实可持续的商业实践

传承还会影响家族企业的可持续发展活动，其中包括其人文活动、商业活动对环境的影响、有效利用自然资源、员工平等机会及福利政策及其与供应商和客户之间的关系，传承与这些影响之间似乎存在着共生关系。

在传承得分最高的受访者当中，其中53%在社区、环境、员工和供应商的可持续发展方面也取得理想表现。

正如跨代创业成功实践全球研究计划（STEP Project Global Consortium）与毕马威国际在2023年“A road well-traveled”报告中所述，推动企业的可持续发展，为人类和地球做正确的事可成为家族企业的鲜明标志。特别是注重身份传承的家族企业，这些企业倾向将家族价值观和历史融入业务，它们在可持续发展的表现也较为出色。这是一个有趣的模式，反映家族企业说的故事不仅是家族自身传统——还为不断推进可持续实践奠定了重要根基。

- 然而，**身份传承**似乎不会对员工的可持续发展产生影响。
- **血缘传承**似乎不会对环境和供应商的可持续发展产生影响，但似乎会对员工的可持续发展产生正面影响。
- 有趣的是，**物质传承**主要对员工的可持续发展产生正面影响，对社会的可持续发展则产生负面影响。

可持续发展得分				
		低	中	高
传承得分	低	53%	28%	17%
	中	31%	40%	30%
	高	16%	32%	53%

- **血缘传承**的重点是家族成员和社区的连系。
- **物质传承**令家族的注意力转向物质、经济和财务领域。
- **血缘和物质传承**两者结合，有助实现强劲的业务绩效。
- **社会传承**主要面向外部环境，有助使世界变得更美好。
- **身份传承**的重点是家族成员及其企业和家族的形象与声誉。

## 要点总结

若将关注焦点放在物质传承，可能需要与社会传承的正面影响作出权衡取舍，特别是年轻一代越来越关注其对社会和环境可持续发展的影响。



值得注意的是，我们的调查数据显示，若与男性CEO相比，由女性CEO领导的家族企业能在传承方面对可持续发展产生更大的正面影响。

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢



Leonardi家族及其已传承至第三代的IGOR Gorgonzola公司的故事，正是身份传承对企业的长远业务绩效及可持续发展要务发挥积极影响的第一手例证。

## 个案研究

# 从手工制作坊到工业4.0的发展历程

## IGOR Gorgonzola公司的传承之旅

Leonardi家族四代以来，一直将最好的Gorgonzola PDO奶酪带到世界各地的餐桌上。自公司于1935年在Mezzomerico，意大利诺瓦拉山区的一个小村庄成立以来，IGOR的配方一直代代相传沿用至今，由父亲传给儿子，始终没有改变。

现在，该公司正聚焦可持续发展，在继续秉持其传统的奶酪生产工序之余，也积极管理其生产流程对环境的影响，谨慎监控其牛奶的选择，并使用先进的数字化生产方案。

家族的价值观和身份认同感是IGOR传承的核心。Giulia Leonardi是家族企业的第四代传人。她指出：“家父身体力行秉持家族的价值观，全情投入贡献家族，将家族事业发扬光大，力求产品精益求精，正好活出了家族传承的精神和使命。在他接管家族企业时，我们还是一家手工制作坊。作为我们的第一代创业家，家父开始推进家族企业迈向工业化转型。他当时由零开始不断探索，而他的技能和价值观也随时间不断演进。”

### 回顾过去才能展望未来

情感联系是家族企业的强大动力。Giulia指出，她的家族企业历史是不需要通过教授才能学懂的。“我从小在那，这是我的一部分。”她说，“人们不可能把我和公司看待为彼此独立的个体。”

这样说来，IGOR的发展历程既是回顾过去，也是展望未来。它为子孙后代树立了一个榜样，提供了深厚的根基让企业茁壮成长。它也是家族骄傲和动力的源泉，激励他人追求卓越。

Giulia诉说了在父亲身边成长，如何让她清楚了解家族企业发展成食品行业大型工业运营商的整个历程。她的父亲和父亲的兄弟姐妹深具创业精神，工作勤奋，在整个家族和企业中建立了深厚的情感联系，这使他们成为企业历史的一部分，激励他们将相同的价值观、雄心壮志和奉献精神传承给下一代。

### 为未来绘制新的路线图

正是出于这个原因，IGOR的传承在整个家族和企业注入了不断延续优良传统、秉持家族价值观和目标的精神。它还提供了商业规划，从而协助家族企业应对各项挑战，在商业环境中长久站稳阵脚。

这个商业规划的一个重要内容是制定下一代发展计划，该计划是在毕马威意大利合伙人和家族企业卓越中心主管Silvia Rimoldi的支持下制定的。

该发展计划通过界定家族成员在家族企业中履行职务所需具备的要求，尽早在下一次家族企业领导层传承交棒前保留IGOR的传承。它将焦点放在企业和个人价值观，强调家族成员在加入家族企业前在外获取经验和培训的重要性，目标是实现其自主能力，同时对新机遇持开放态度，继续令家族企业的传承更加丰盛。

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助于实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢



Giulia强调，能够在家族企业环境中作出自己的选择和决定是非常重要的。作为一名女性领导层，她能够对业务的各方面提供不同的观点，特别是面对当今瞬息万变的市场环境，例如可持续发展、性别平等。在这些事宜上，女性管理层往往与男性有不同的经验和见解。她强调最重要的因素，是能够表达这些想法，并在需要时表达不同意见。



**Giulia Leonardi**  
意大利IGOR Gorgonzola公司  
出口销售经理  
可持续发展经理



## 下一代发展计划——思潮的交汇

下一代发展计划，例如IGOR Gorgonzola最近制定的计划，在意大利还不是很常见，但人们对其兴趣正逐步增加。这是因为许多家族企业的领导人意识到，这些计划能帮助他们避免继任计划中可能出现的一些风险和意外情况，并与可能会在家族企业中担任要职的家族成员进行讨论时，减轻可能的障碍。

### 确保所有人步伐一致

大部分下一代发展计划均详细地列出了家族成员未来在家族企业担任某项职务的具体要求，并确保家族的每一代成员均清楚了解有关内容。这些计划的目的是尽早规划，确保每个人都步伐一致。

这些计划中列出的标准通常包括几项不同要求，例如取得高级学位、获得家族企业以外的相关经验或以多种语言经营业务等能力。

即使家族下一代对业务不感兴趣，或者不具备所需技能或能力，这些计划也可以在重大转变之前尽早安排外部管理人员参与，而不仅限于在家族成员当中作出挑选，从而保护家族企业。

这些下一代发展计划的成功要素，在于过程本身极具透明度。家族每一代成员都有机会公开表达自己的见解，就家族和家族企业的如何发展达成共同面向未来的观点和愿景。

**Silvia Rimoldi**  
毕马威意大利  
家族企业卓越中心主管合伙人

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助于实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢

## 如何建立经得起时间考验的传承？

为建立、培育和维持家族企业的传承，我们认为必须采取全面的战略性方案。以下是协助家族企业实现这一目标的实用建议。



### 定义并传达核心价值观和愿景

在家族章程或宪章内明确家族企业的核心价值观和愿景。协助确保向所有家族成员和利益相关者清晰一致地传达有关内容，让全部都了解和致力秉持这些指导原则。



### 推动创新，顺应变化

在尊重家族企业的传承和传统的同时，对创新和顺应变化持开放态度。积极采用新技术、商业模式和战略，在瞬息万变的商业环境中保持竞争优势、与时并进。



### 促进家族团结、和谐

推动家族成员之间定期沟通联系，有助巩固彼此关系，加强团结。组织家族分享会、研讨会、工作坊和家族会议，以推动家族成员对业务、挑战和未来发展路向进行公开讨论。



### 促进负责任的管理

培养管理文化，鼓励家族成员将自己视为家族企业的托管人，为子孙后代管理家族产业。这包括负责任的财务管理、合乎商业道德的实践模式，以及对可持续发展的承诺。



### 保留和分享家族历史

通过档案记录、家族故事、大事记要和博物馆等，记录和庆祝家族和家族业务的发展历史。这有助向当代家族成员和子孙后代培养自豪感和归属感。



### 培养慈善环境

参与能反映家族价值观的慈善活动，为社区作出贡献。这不仅加强家族传承，还能巩固家族企业的社会责任。



每个家族企业都形成了各自的独特文化，例如注重质量、客户服务和社会责任等价值观。这意味着，在家族内部以及与客户、供应商和员工等外界建立个人互信关系，有助于构建健全的关系网络，获取忠诚的业务伙伴，在商业环境中突显宝贵价值。维护和传播这些价值观，有助维护家族企业的身份和成就。”

#### SPGC在西班牙的关联公司

José M. Fernández-Yañez, Montserrat Boronat-Navarro, Beatriz Forés Julián, Alba Puig-Denia 和 Alexandra García-Joerger



以巴西为例，我们注意到家族企业需要以更专业和透明的方式组织慈善活动，让慈善活动符合标准的治理、评估方法和报告模式的要求，这同时也有助将有关意义注入传统业务当中。

我们认为这一点非常重要，可让家族企业的财务需要和增长模式符合家族的价值观，这是创新和对社会发挥积极影响的必要条件，年轻一代往往最重视这些方面。”

#### Jubran Coelho

毕马威巴西  
南美洲和巴西私人 and 家族企业主管合伙人

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢





# 传承在为 子孙后代 建立成功企业 方面的作用

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

**传承在为子孙后代建立  
成功企业方面的作用**

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及  
它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系  
方式

鸣谢



除了可独立自主拥有和管理家族企业——以及它衍生的经济利益和声望之外——家族从家族企业和其他家族成员的联系中所获得的情感价值是毋庸置疑的。

通过跨代创业延续强大的传承，有助提高业务绩效和可持续发展表现，推动世代延续，维护家族连系。

牢固的家族关系可以成为催化剂，将每个传承元素的特质发扬光大。但同样地，如果不能主动奉行祖辈们流传下来的传统，并同时接受年轻一代追求的变革和创新，它们也可以削弱家族企业的传承。

“对于传承，除非你能深思熟虑并作出反思……除非你能深入探讨其本质并作出明确界定……除非你能主动意识到其重要性……否则你可能会失去家族企业的本质。我的儿子目前对家族业务没有兴趣。他们希望探索和做自己喜欢的事情，但他们也会继续出一份力支持家族会议。我认为我们需要保持开放态度，让他们参与更深入的对话，因为或许他们有一天会决定加入家族企业。这与传承没有冲突……他们只是想振翅高飞。家族企业需要让他们抓紧机会不断探索，实现目标。”

**Sean Robinson**  
南非  
Ultra Liquors集团联席CEO

## 纵观大局——尊重传统、拥抱变化

随着年轻一代加入家族企业，我们可以看到部分家族企业将关注重点从尊重过去转向更加拥抱未来。但最重要的是，他们必须意识到家族企业可以在不忽视业务根基的情况下接纳变化。

正如跨代创业成功实践全球研究计划（STEP Project Global Consortium）与毕马威私人人和家族企业团队于2022年发表的报告“[The Regenerative Power of Family Businesses](#)”所指出，保持跨代创业文化是促进家族企业焕发新生能力的关键。它融汇每一代人对家族企业作出的贡献——包括在过去和未来——并鼓励子孙后代在这个基础上再接再厉不断重塑家族企业，推动企业现代化，同时保留创始人的灵感和愿景。

“尽管存在文化差异，但全球各地的家族企业往往对海外扩展采取独特的模式，因为这涉及他们的传承和家族对企业的影响。

然而，传承和传统价值观可能产生两极影响：它们可以是驱动企业国际化的独特资产，也可能由于需要维护家族价值观和传统，而成为了制约企业国际化扩展的主要障碍。这是下一代家族成员可以发挥真正影响的领域，让家族在本国的传承以及在海外迎接新挑战之间担任桥梁。”

**Alfredo Valentino**  
ESCE 国际商学院  
国际商务副教授

这意味着每一代人都应该成为优秀的管理者，传授家族企业的宗旨和价值观，帮助子孙后代树立创业精神，使家族企业焕发活力。



Dame Irene Hays强调了家族使命和价值观在传承方面的重要性。她在一次讨论中表示，Hays的姓氏是某些价值观的同义词，家族姓氏的传承直接影响了我们经营的业务以及我们与客户交流的基调。我们把自己定义为一个旅游家族企业，这为我们的经营模式定下了基调。维持传承有助我们提升财务业绩，推动业务增长。

**Dame Irene Hays**  
英国Hays Travel Limited  
董事



展现传承本质

挖掘传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢



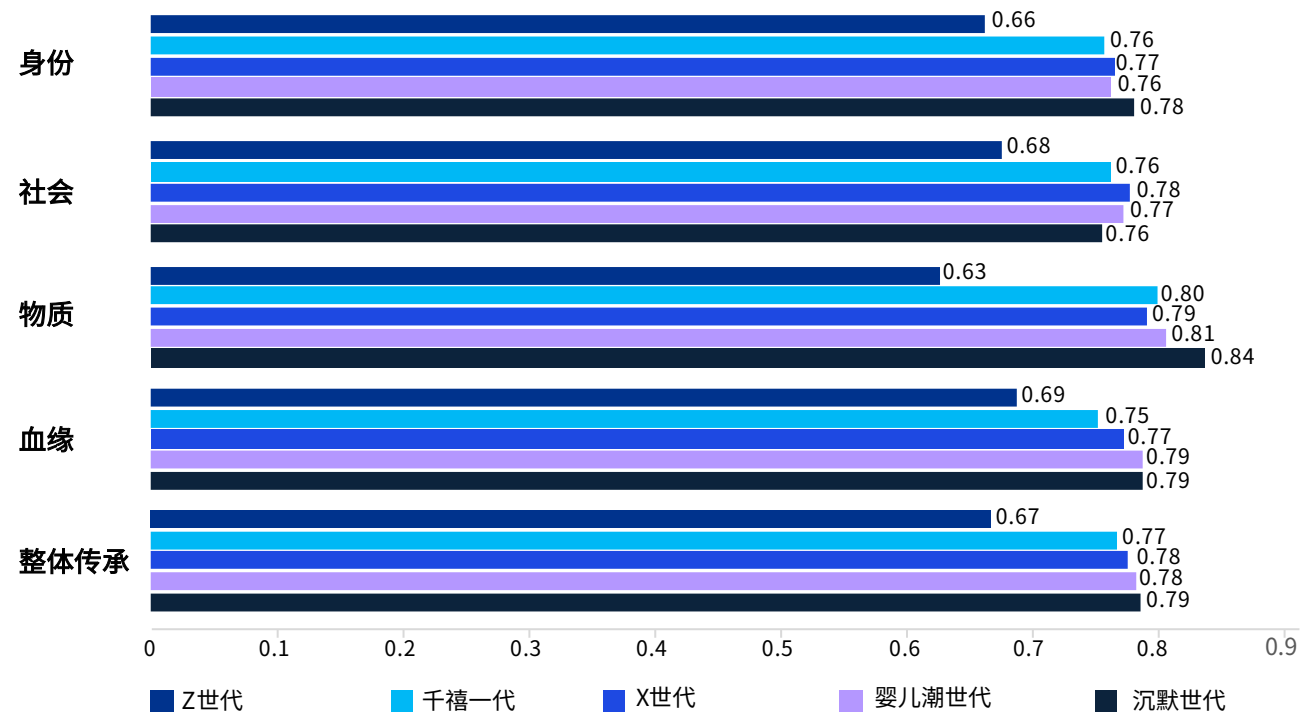
## 不同世代对传承的影响

我们的调查数据显示，各地区的家族企业都明白家族传承的价值。然而，家族所重视的传承类型似乎随着CEO特定世代群体的不同而变化。

例如，老一辈的CEO——例如代表沉默世代（1925年至1945年出生）的CEO——更重视物质和血缘传承，而年轻家族成员则较重视家族故事和身份传承。然而，传承对业务绩效和可持续发展表现的积极影响，似乎在由属于沉默世代的CEO领导下的家族企业中明显消失。虽然这些CEO相信传承的重要性，并积极传家继世，但他们可能未能看到可以将传承转化为更佳业务绩效的机遇。对他们来说，保持家族团结，齐心支持家族企业领导层可能更加重要。此外，从继承的角度来看，他们可能很少有机会，甚至没有机会获得年轻一辈的指导和传授知识。

值得注意的是，婴儿潮（1946年至1964年）和X世代（1965年至1980年）的CEO较注重物质和血缘传承，这可能是由于他们所处的时代驱使，保护和承传家族财富对他们来说是较为迫切的任务。值得注意的是，婴儿潮一代的CEO往往对可持续发展带来积极影响，但对业务绩效则没有积极影响；而X世代的CEO似乎对业务绩效和可持续发展表现均能带来积极影响。

## 传承与CEO的世代群体



人人都希望在世上留下自己的印记，留下不朽的功业。家族通过传授家族经验、价值观和知识，实现传承代代相传的能力是强大的。下一代应该通过探索新的思想、技术和工艺，从而使自身的家族传承进入另一个层次，在世上留下自己的印记。”

### Robyn Langsford

毕马威国际  
私人和家族企业全球主管合伙人  
毕马威澳大利亚  
家族企业和私人客户主管合伙人

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助于实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢

另一方面，千禧一代CEO（1981年至1996年）和追随千禧一代领导者步伐的Z世代（1997年至今）CEO更加重视家族的身份和故事，这可能反映出随着年轻一代开始加入家族企业，回归家族叙事传承和原则的重要性和价值。

此外，企业创始人通常身兼数职，他们在家族和家族企业的制度中拥有很大权力。但家族在不同时代和不断变化的世界中成长，这影响着人们对财富、人际关系和他们认为最重要的东西的看法。对于年轻世代来说，把生意交给年轻家族成员管理，他们可能总会感到不放心。不同世代所重视的家族传承范畴和管理方式可能各有不同，甚至可能触发家族冲突，在领导家族企业向前发展方面产生分歧——更不用说他们如何管理家族财富了。

因此，对于整个家族来说，他们必须了解不同世代对家族企业的传承及其重要性的看法——以及他们如何既尊重传统，又接受变革。

我相信，传承的性质每一代皆有不同。这既是未来旅程的一部分，也是一个坚实的基础让几代人齐心建设。在企业传承到下一代时，业务可能变得更加复杂，接班人可能会有不同看法，而传承对他们来说可能意味着截然不同的事情，倾听他们的声音很重要。如果传承需要作出改变，我们老一辈不应仅因为尊重历史而留在往昔时光，而不理会企业和家族目前的需要。

**Steve Rigby**  
英国Rigby Group plc  
联席CEO

## 传承如何发挥代际桥梁的角色

不同世代有不同的观点角度和优先事项，因此塑造出对传承重要性的不同看法，以及他们为建立和维持传承所采取的战略。通过融合不同观点和方法，这些代际差异可以令家族企业的传承变得更加丰盛，从而反映企业和广泛社会的发展动态。

随着全球各地越来越关注ESG事项，我们观察到年轻一代更关心其家族企业的社会和创业传承，而年轻一代可能会继续较重视物质传承和家族血脉传承。

这些差异可能会导致不同世代在如何经营业务上出现潜在冲突。因此，促进对话非常重要，而在不同世代之间建立桥梁，满足他们在传承方面的各种需要。

在准备迎接各种转变时，传承扮演了重要的角色。建立代际桥梁非常重要，这正好解释了“世代传承性”的概念对于维持不同世代的创业动力（以及创业传承）的重要性。

“世代传承性”这个术语由精神分析学家Erik Erikson在1950年<sup>7</sup>提出，以反映“致力为下一代提供指导”的概念。在家族企业里，它代表如何培养和指导有兴趣为家族企业做出贡献的年轻家族成员，以实现跨代创业。



在法国，预计半数以上的家族企业需要在未来10年内管理继任安排。在这段时间里，技术变革的速度将不断加快，人们会越来越关注环境和社会议题。在这种环境下，成功的世代传承对家族企业未来的繁荣发展至关重要。我们有很多理由需要将注意力放在下一代变革领导者身上，他们需要具备应变能力、推动创新并落实ESG转型。”

### Georges Maregiano

毕马威法国

中间市场国家总监合伙人

## 要点总结

家族企业应意识到不同世代之间的自然演变，制定计划有系统地传承是非常重要的。这可包括展示文物和其他物品以彰显家族企业的传统，与年轻家族成员分享传承故事或展示族谱。所有这些举措均有助巩固传承，将其作为家族资产进行监察，以激励下一代继续投入推动传承。

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢

<sup>7</sup>Erikson EH. “童年与社会”。纽约：Norton；1950年





## 跨代创业能力在推动传承扮演的角色

跨代创业（TE）被广泛界定为“家族利用和发展创业精神、资源和能力，在不同世代之间创造新的创业、财富和社会价值的过程”。<sup>8</sup>

以下三个方面被视为家族建立跨代创业能力的主要因素：

- **家族关系：**家族内部的关系和互动质量，这个关键因素会促进或阻碍家族企业的发展和应变能力；

- **家族创业导向：**家族的集体创业精神以及参与创业活动、推动创新和为成长承担风险的意愿；
- **聚焦子孙后代：**在规划、决策和行动上，有多大程度将重点放在保持企业的长远可持续发展，促进子孙后代繁荣昌盛。

拥有强大跨代创业能力的家族企业一般拥有强大的传承力。同样，拥有强大传承力的家族企业似乎也能保持强大的创业能力，从而在业务和社会、环境、员工和供应商的可持续发展方面取得理想表现。

因此，跨代创业似乎能将传承发扬光大，也推动传承的每个元素发挥作用，通过诉说过去几代人的创业故事和辉煌成就，有助维持家族的创业传统，保持家族的创业原动力。<sup>9</sup>

但还能带来其他影响吗？

**澳大利亚Henning Harders执行主席Christian Harders**指出，“我相信许多家族企业均具备适当的技术专长和培训，以取得出色表现，使业务恒远发展。但子孙后代并不一定了解——或不一定认同——作为他们传承基础的价值观。传承要用几十年的时间才能建立。对我来说，确保每一代人都能明白这一点，对于保持创业动力非常重要。”

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢

<sup>8</sup> Cheng, J.C.Y., Au, K., Jen, M. (2021)。《培育和资助跨代创业》。

<sup>9</sup> 《创业传承：一些家族企业如何培育跨代创业精神的理论》；Peter Jaskiewicz et al; 2014。

## 跨代创业 (TE) 与卓越绩效之间的关系

我们的调查目标之一是找出家族企业的跨代创业能力与企业绩效之间的潜在关系。如下图的数据所示，跨代创业能力似乎对强劲的经营业绩以及环境、社会、员工和供应商的可持续发展发挥重要作用。

		经营业绩得分		
		低	中	高
跨代创业能力得分	低	48%	32%	20%
	中	31%	38%	31%
	高	21%	30%	49%

		可持续发展表现得分		
		低	中	高
跨代创业能力得分	低	58%	27%	13%
	中	31%	43%	27%
	高	11%	30%	60%

在跨代创业能力得分最高的家族企业中，49%的经营业绩得分最高，60%的可持续发展得分最高。

## 要点总结

### 善用不同观点和优先事项

- 不同世代有不同的观点角度和优先事项，因此塑造出对传承重要性的不同看法。
- 由于这些差异，不同世代对建立和维系传承采用不同战略。
- 融合不同观点使家族企业的传承更丰盛，从而反映企业及社会的发展动态。

### 建立代际桥梁

- 促进多代人之间展开对话，非常有助弥合差距。
- 所有世代必须充分理解、充诚合作，才能维持恒远持久的传承。

### 世代传承性和创业动力

- 世代传承性是为下一代提供指导的机制。
- 在家族企业中，世代传承性涉及培养年轻家族成员的跨代创业能力。
- 通过将传承故事代代相传，有助子孙后代思考他们在维持传承扮演的角色。

### 血缘传承对员工可持续发展的影响

- 我们必须注意，如果家族过于偏重内部人事，家族的血缘传承可能会对员工的可持续发展产生负面影响。
- 拥有强大血缘传承的家族企业必须建立适当的企业文化，公开支持、重视并让员工积极参与家族企业的事务，以协助出色员工不断发展。

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢





# 传承如何 有助实现价值

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立  
成功企业方面的作用

**传承如何有助实现价值**

您是否了解您的传承以及  
它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系  
方式

鸣谢

正如我们在本报告中强调，传承既是一种有形资产，也是一种无形资产，可以带来正面的业务表现和可持续发展，并构成一种情感纽带，作为家族认同感的核心。

以下是其中几个使家族企业传承成为如此宝贵资产的显著好处，包括：

- 1 坚守家族和企业的战略重点：**在聚焦企业增长及绩效的长期规划和战略路径下，传承作为一个坚实基础，反映了家族价值观和使命感，聚焦精力于战略要务，持续提升利益相关者之间的信任，并树立成功的模范。
- 2 保留家族价值观：**家族企业通常都有一套代代相传的价值观和原则。这些价值观有助他们建立独特性，并指导企业决策。这些价值观的保留有助家族企业和家庭内保持延续性和凝聚力。
- 3 建立坚韧的文化：**传承也有助于发展强大的、与家族价值观一致的组织文化，从而有助营造一个积极向上的工作环境，增强员工的归属感、忠诚度和工作热情。
- 4 建立崇高的声誉：**久而久之，家族企业会依靠他们的历史、成就和对某些价值和原则的坚守建立一定的声誉。良好的声誉可以增强客户信任、吸引人才，并有助企业在市场上建立竞争优势。
- 5 传授专业技能和知识：**家族企业通常拥有代代相传的特定行业的专业知识和技能。这种知识的积累可能是一种无价之宝，有助企业建立竞争优势以成功应对各种挑战。
- 6 确保延续性：**传承往往是家族企业延续的关键因素之一，而严谨的继承规划则是确保传承的关键要素。
- 7 加强情感联系：**家族企业往往与其家族历史有着深刻的情感联系。作为他们社会情感财富的关键组成部分，它能够提升家族成员和员工的自豪感和对企业的奉献精神。
- 8 适应变化：**在保留传统的同时，家族企业也应该适应不断变化的市场动态和商业环境。强大的传承能为跨代创新和创业提供坚实的基础，使企业能够保持影响力和竞争力。
- 9 指导企业决策：**家族企业传承反映了作为家族和企业核心的共同目标和价值观。它们还充当指导重大决策的指南针，这些决策可能在现在和未来影响到家族自身、企业及其客户、供应商、员工和当地社区。



面对这些潜在的价值，我们是时候以全新角度看待传承了。

传承在联系不同世代、保护价值观和培育文化方面具有传统优势，其与企业核心之间的关系也越发清晰。它就像一根跨越世代的无形的线，构成了家族和企业的永恒叙事。

若我们能够以战略眼光看待传承，并加以有效利用，其也会有助于提高企业绩效，令家族更好地适应不断变化的环境和未来将可能面对的外部意外因素。”

### Daniel Trimarchi

毕马威国际  
毕马威私人 and 家族企业服务团队  
全球家族企业卓越中心总监

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢





# 您是否了解 您的传承以及它的 引领方向？

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立  
成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

**您是否了解您的传承以及  
它的引领方向？**

接纳传承的本质

关于主要作者和联系  
方式

鸣谢

在我们看来，传承是未来发展的主要驱动力，能够强化跨代创业在家族企业发展中的重要性，并能通过发扬自身传承使家族企业长盛不衰。

传承是一个过程，而不是最终结果，传承的起源可能包括许多不同因素。例如，我们的数据显示，年轻一代往往会通过跨代创业发扬传承；他们会设法从前辈口中挖掘经营要领，从而增强企业传承。

在右侧的传承矩阵中，我们根据传承和跨代创业水平的综合表现划分了四种不同的传承类型<sup>10</sup>。传承矩阵是跨代创业成功实践全球研究计划（STEP Project Global Consortium）广泛调研的成果之一，基于2024年度全球家族企业调研数据。该项调研评估了不同商业家族的跨代创业水平和传承得分。通过综合这两项要素，我们将特征类似的家族企业归类成四种类型。例如，34%的受访者取得较低的传承和跨代创业得分，而另外34%的受访者则在这两个项目上取得较高分。

有趣的是，调研中传承和跨代创业得分最高的公司也有着显著更高的财务和可持续发展业绩，这也再次印证了传承和跨代创业能力对家族企业表现的重要影响。

## 建立和维持动态传承的第一步

家族企业可在传承矩阵中找到自己所属的传承类型：静态传承、稳固传承、渐进传承和动态传承。传承类型的划分基于不同家族企业的跨代创业水平和传承得分。该传承矩阵旨在帮助家族企业思考传承现状，并了解未来的传承方向。

将此传承矩阵应用到您的家族企业上，可能是评估家族的传承力及其如何影响贵企业业绩的重要第一步。请访问 [kpmg.com/globalfamilybusinessreport](http://kpmg.com/globalfamilybusinessreport) 以了解更多信息，并完成您的传承矩阵评估。

## 传承矩阵



展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向吗？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢

<sup>10</sup>Calabrò, A. (2023)。《建立和延续家族企业传承》。毕马威MESAC全球家族企业峰会主题演讲，巴林。



## 各类传承的特征

通过调查分析，我们发现了各类家族企业传承的如下共同特征：



### 静态传承

低传承/低跨代创业水平

34%的受访者

- 调查结果中小型家族企业占比最高
- 主要位于欧洲，其次是美洲、亚洲和大洋洲
- 单代管理的家族企业占比最高
- CEO在出生顺序中排第四的家族企业占比最高
- 董事会成员中女性人数最少
- 商业绩效和可持续发展表现最低



### 稳固传承

高传承/低跨代创业水平

16%的受访者

- 调查结果中历史最悠久的企业
- 主要位于美洲
- 由婴儿潮一代领导的家族企业数量最多
- 家族持股占比最高
- 董事会席位最多
- 董事会中家族成员占比最高



### 渐进传承

低传承/高跨代创业水平

16%的受访者

- 由任期较短的CEO领导
- 主要位于欧洲，其次是亚洲、大洋洲和美洲
- 最年轻的家族企业
- 董事会席位最少
- 董事会中家族成员占比最低



### 动态传承

高传承/高跨代创业水平

34%的受访者

- 主要位于欧洲
- 由任期较长的CEO领导
- 主要由长子继承制\*的CEO领导
- 设有董事会的家族企业占比最高
- 最多女性或女性家族成员担任董事会成员
- 商业绩效和可持续发展表现最高

\*继承权属于长子

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢

## 实现传承类型的跃升

我们通过综合评估家族企业的跨代创业水平与其传承力来确定传承类型，如静态传承和稳固传承，这两类传承虽然跨代创业得分较低，但却具有向渐进传承和动态传承跃升的潜力。

## 实现家族企业从“稳固传承”到“动态传承”的跃变

为实现这一跃变，我们需要培养一种既接纳家族传统，又注重企业发展的文化。

以下是可能实现这一跃变的途径：

### 战略创新：

将创新思维融入商业战略，同时尊重公司的核心价值观，培养一种既尊重传统又重视变革的企业文化，并鼓励采用能够促进变革的新技术、流程和商业模式。

### 新一代领导力：

让年轻一代参与领导角色，带来新的想法和观点。他们的现代观和教育有助于引导公司迈向更具活力的未来。

### 鼓励创业：

在家族和企业中培养创业精神。鼓励家族成员以独特和创新的方式，提出并领导在家族企业的框架内运营的新企业。

不同传承类型的家族企业有着不同的传承力和跨代创业方式，这两个维度的得分从低到高不等。若要成功转型为一家能够维持动态传承的家族企业，您可能需要实现以下里程碑。

### 灵活治理：

调整企业治理架构，以作出更快的决策和提升适应能力。制定明确、灵活并可适应不断变化的业务需求的政策。

### 传承交流：

在企业内部和外部宣扬不断发展的传承，展示企业的历史如何能够成为未来创新的跳板。

### 继承规划：

制定前瞻性的继承计划，不仅要确定未来的领导者，还要做好培养，使他们能够在快速变化的环境中领导企业。对家族成员的教育和专业发展进行投资。了解当前的市场趋势、商业工具和创新策略，以帮助企业做好跃变的准备。



在某个时候，我们必须找到合适的人来运营公司，并评估家族是否仍然具备经营自身企业的能力。我们有义务深入审视家族的能力和教育的教育，以及他们对未来20年的企业经营作出怎样的准备。对于只有4岁的孩子来说，创业精神会是什么样子。

我们的家族非常重视教育，它与我们的家族认同感息息相关，我们家族的教育方式主要包括耳濡目染、创业机会以及正规教育。”

### Naim Ali

加拿大SM2 CAPITAL PARTNERS  
CEO



家族企业的历史关键时刻之一是不同世代之间的交接。事实上，家族企业的延续取决于这个过程是否成功。我们必须避免“临时抱佛脚”，要提前做好继任准备，让新一代熟悉企业管理，并加强他们与企业的联系。为此，我们必须明确项目发展的中长期规划，以及家族中的每个成员在未来将扮演什么角色。”

### Miguel Angel Faura Borruey

毕马威西班牙  
私人 and 家族企业主管合伙人

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢





## 旧传统与新视野：从“渐进传承”迈向“动态传承”

为了从“渐进传承”迈向“动态传承”，具有高度跨代创业精神的家族企业可能需要更加重视定义和强化传承。这是为了在创业活力与加深认同感和延续感之间取得平衡。

以下是可能实现这一跃变的途径：

### 阐明家族价值

明确定义并阐述支撑企业发展的家族价值观。通常需要制定家族宪章或一套概括家族理念和愿景的指导原则。

### 传统制度化：

将庆祝家族历史和文化的传统正式化。可包含年度活动、仪式或庆典等，以帮助加深家族在企业中的印记。建立实体或数字博物馆或档案馆来记录和展示家族企业的发展历史，以具体体现企业的历程和成就。

### 制定传承计划：

制定专门的战略计划，以解决如何维系并加强家族传承的问题。可包含慈善活动、教育活动或其他与家族价值观相一致的措施。针对家族成员和员工开展与企业历史和传统相关的教育，以培养自豪感和延续感。在企业内部设立象征家族传承的职位或头衔，例如“传承官”或“传统捍卫者”等。

通过关注这些领域，家族企业既能深化传承，又能保持创业优势，从而巩固其“动态传承”的基础，同步强化传承与创业精神，实现更好的经营业绩。

### 传播故事：

鼓励在企业内传播创始人和家族的故事，描绘涵盖过去、现在和未来几代人的发展历程。

### 加强与社区的纽带：

加深与本地社区的联系，使家族传承成为社区的一大支柱。可通过为社区项目或当地事业提供支持。

### 庆祝重大成就：

充分利用周年纪念日 and 重要里程碑来庆祝家族企业的成就和历史。

### 鼓励领导力传承：

培养创业与守业兼顾的领导风格，以确保领导者成为家族传承及企业未来的领路人。

我们认为，“静态传承”的家族企业需要在提升创业精神水平与更加注重传承的定义和强化以加深家族认同感和延续感之间取得平衡。

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢



# 接纳 传承的本质

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立  
成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它  
的引领方向？

**接纳传承的本质**

关于主要作者和联系  
方式

鸣谢





## 借鉴过去，开创未来

家族企业的传承与过去和未来紧密关联。虽然家族企业传承因其代代相传的丰富历史、价值观和优良传统而广受认可，但这些传承所触及的远远不仅是它们的历史基础。

事实上，子孙后代须以家族传承为基石，构建并拓展先辈的伟业。我们认为，传承不仅是家族企业身份的核心，还对创业型企业在未来代代传承中保持本真性和持久性至关重要。

因此，我们认为，传承的本质实际在于“以未来为中心”。

## 过去有助塑造未来

过去不是未来，但它有助于塑造未来。

大多数家族企业都致力于确保延续性和长久性，这种对持久性的追求必然会将过去和未来联系起来，因为每一代人都将承担着维护和推进家族传承的责任。

但在尊重传统的同时，成功的家族企业也会欣然拥抱创新，以在快速变化的经济和社会环境中保持竞争力。他们利用过去的知识和经验制定前瞻性战略，有助确保企业在面临新挑战时保持竞争力和韧性。

家族企业在创造和保存财富上也发挥着至关重要的作用，途径包括负责任地管理自身资源并对企业进行再投

资，和不仅将金钱财富赠与子孙后代，同时还传授价值观、知识和专业技能。他们的传承超越了家族本身，影响到他们所服务的社区的福祉，面向未来塑造行动和决策。

我们认为，这要求企业持续致力于创新和增长，以企业的核心价值观、传承和传统为基础，为企业、家族和整个社会带来持久、积极的影响。

在我们的定义中，传承是在拥抱变革的同时保留传统，在促进创新的同时尊重继承，在开拓全新前进道路的同时确保延续性。通过认识和接纳这一以未来为中心的多方面传承的本质，家族企业能够在未来的世代更替中保持重要性及影响力。

## 展望未来

我们希望，本报告中多位家族企业领袖的见解和实践经验将有助于持续提升您的家族企业传承力，助您了解传承对您的家族意味着什么、您的创新动力和提升长期经营业绩。

欢迎您对本报告作出评论，并提供您的经验和独到见解。我们尤其希望对您有什么因素可提升您的传承力及其对子孙后代的影响的看法。

请随时联系 [familybusiness@kpmg.com](mailto:familybusiness@kpmg.com) 或 [andrea@thestepproject.org](mailto:andrea@thestepproject.org) 分享您的见解与经验。



我们需要用心对待我们的传承。这就要求我们与世界保持联系，启发下一代，因为他们将继承我们的传统并承继企业经营。对我们而言，这在于让家族保持紧密关系和知情，建立对捍卫家族事业的坚定信念，并帮助子孙后代理解传承对他们和整个家族意味着什么。”

**Javier Carlos Overa Silveira**  
墨西哥Vivo Grupo  
Inmobiliario  
主席

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢



展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

[关于主要作者和联系方式](#)

鸣谢

# 联系我们



## Andrea Calabrò

跨代创业成功实践全球研究计划 学术总监  
IPAG商学院可持续家族企业与创业IPAG总监  
电子邮件: a.calabro@ipag.fr



## Robyn Langsford

毕马威国际  
私人和家族企业全球主管合伙人  
毕马威澳大利亚  
家族企业和私人客户主管合伙人  
电子邮件: rlangsford@kpmg.com.au



## 杨嘉燕

毕马威中国  
私人和家族企业服务主管合伙人  
电子邮件: karmen.yeung@kpmg.com



# 关于主要作者



## Robyn Langsford

毕马威国际  
私人 and 家族企业全球主管合伙人  
毕马威澳大利亚  
家族企业和私人客户主管合伙人

Robyn Langsford是值得信赖的私人企业顾问，包括家族企业和家族办公室、初创企业和成长中的企业。她拥有超过 25 年与私人企业客户密切合作的经验，为他们的业务和面临的挑战提供量身定制的重要财务和税务建议。

Robyn特别喜欢与家族企业合作，并协助许多家族和私人团体解决了许多问题，包括资产保护、继任计划、有效的税收结构以及帮助实现其慈善目标。



## Andrea Calabrò博士

跨代创业成功实践全球研究计划  
学术总监  
IPAG商学院可持续家族企业与创业IPAG总监

Andrea Calabrò博士是法国 IPAG商学院可持续家族企业与创业IPAG 总监兼家族企业与创业学教授。他是跨代创业成功实践全球研究计划的学术总监。

他在《战略管理杂志》、《创业理论与实践》、《家族企业评论》、《哈佛商业评论》和《商业伦理学杂志》等国际领先期刊上发表了有关家族企业、国际化和公司治理的期刊文章。



## Daniel Trimarchi

毕马威私人 and 家族企业服务团队  
全球家族企业卓越中心总监

Daniel Trimarchi是毕马威家族企业服务的一员，专门从事各种规模和复杂程度的企业家族的家族治理和继任规划。

Daniel在加拿大、英国和澳大利亚拥有超过 15 年的工作经验，为家族企业和家族办公室市场提供咨询服务、业务战略和合规服务。他是 STEP 商业家族特殊兴趣小组的全球联席主席，也是高净值人士研究所的教员。他还是家族企业协会的专家认证顾问和毕马威私人 and 家族企业全球家族企业卓越中心总监。

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

[关于主要作者和联系方式](#)

鸣谢



**Rosalia Santulli博士**  
热那亚大学  
企业财务系助理教授

Rosalia Santulli博士是意大利热那亚大学企业财务系助理教授。她还是法国巴黎IPAG 商学院的附属研究员，目前是跨代创业成功实践全球研究计划的全球研究领导者。

Rosalia是维藤家族企业研究所（德国维藤/海德克大学）的客座研究员。2018年，她在IPAG商学院尼斯校区担任客座研究员。她的主要研究兴趣是家族企业、公司治理、公司财务和社会金融领域。她的作品发表在《创业理论与实践》、《国际金融分析评论》和《家族企业战略杂志》等领先期刊上。



**Creagh Sudding**  
毕马威南非  
私人 and 家族企业  
家族咨询总监

Creagh Sudding是毕马威私人 and 家族企业全球家族企业卓越中心总监。他协调与家族企业相关的全球战略举措，包括毕马威全球家族企业专家网络的报告洞察、资源开发和知识共享。

在毕马威南非，Creagh 专门从事国际税务工作，并领导毕马威私人企业在南非的商业家族计划，支持家族企业和家族办公室业务，增强对经济的贡献，同时管理家族动态并维持家族和谐。作为一名专业税务人士，他主要在房地产投资信托基金(REITs)、农业、零售和金融服务业领域工作，以帮助确保这些组织在复杂的本地和国际税务环境中保持合规性。



**Alfredo Valentino博士**  
ESCE 国际商学院  
国际商务副教授

Alfredo Valentino博士是巴黎 ESCE 国际商学院国际商务副教授。他在意大利路易斯·圭多·卡利大学获得了管理学博士学位。他目前是跨代创业成功实践全球研究计划的全球研究领导者。

Alfredo的研究兴趣包括家族企业的国际化、总部与子公司的关系、跨国企业的选址和搬迁决策以及子公司的内部和外部嵌入性。他的研究成果发表在《管理研究杂志》、《世界商业杂志》和《国际商业评论》等领先期刊上。



# 鸣谢

我们衷心感谢 2,683 名慷慨投入时间参与 2024 年全球家族企业调查的家族企业主管和在一系列圆桌讨论中贡献了他们额外见解的家族企业主管、学术研究人员和家族企业顾问。

## 家族

### 澳大利亚

**Kunal Amalean**  
Director  
Amaliya Pvt Ltd

**Christian Harders**  
Executive Chairman  
Henning Harders

**Nirad Shah**  
Executive Chairman  
KPJ Group Australia

### 加拿大

**Naim Ali**  
CEO  
SM2 Capital Partners

### 墨西哥

**Javier Carlos Olvera  
Silveira**  
President  
Vivo Grupo Inmobiliario

**Fernando Pesel**  
Director Danpex

### 葡萄牙

**Peter Villax**  
Former President,  
Portuguese Family Business  
Association, Chief Executive  
Officer, Mediceus, and  
Chairman, Bionova Capital

### 新加坡

**Angeline Ng**  
Chief Financial Officer  
MaxSteel Enterprise Pte Ltd

**Henry Ng**  
Managing Director  
MaxSteel Enterprise Pte Ltd

### Sherman Ng

### 南非

**Tsitsi Mutendi**  
Co-Founder, African  
Family Firms,  
Lead Consultant, Nhaka  
Legacy Planning, and  
Director, Mutendi Montessori

**Sean Robinson**  
Joint CEO  
Ultra Liquors group

### 斯里兰卡

**Ajay Amalean**  
Co-Founder  
MAS Holdings

### 英国

**Dame Irene Hays**  
Director  
Hays Travel Limited

**Edward Iliffe**  
CEO  
Yattendon Group Plc

**Josie Morris**  
Managing Director  
Woolcool

**Steve Rigby**  
Co-CEO  
Rigby Group plc

**Ben Towe**  
Group Managing  
Director Hadley Group

**George Vestey**  
CEO  
Vesty Holdings Ltd

**Alice Welch**  
Joint Managing Director  
Robert Welch Designs Ltd

**Rupert Welch**  
Joint Managing Director  
Robert Welch Designs Ltd

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立  
成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它  
的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系  
方式

鸣谢



# 跨代创业成功实践全球研究计划

## 关联成员

### 阿根廷

#### Pedro Vázquez

Director of the Family Business Centre at IAE Business School  
E: [pvazquez@iae.edu.ar](mailto:pvazquez@iae.edu.ar)

### 加拿大

#### Albert James

Associate Professor of Family Business and Entrepreneurship  
Rowe School of Business  
Dalhousie University  
E: [albert.james@dal.ca](mailto:albert.james@dal.ca)

#### Francesco Barbera

Associate Professor  
Entrepreneurship & Strategy  
Toronto Metropolitan University  
E: [francesco.barbera@ryerson.ca](mailto:francesco.barbera@ryerson.ca)

### 中国内地

#### Ling Chen

Dean of Institution for Entrepreneurship,  
Zhejiang University  
E: [ietlchen@zju.edu.cn](mailto:ietlchen@zju.edu.cn)

### 哥伦比亚

#### John Rosso

PhD, Department chair  
Accounting & Finance  
ICESI University  
E: [jwrosso@icesi.edu.co](mailto:jwrosso@icesi.edu.co)

#### Luis Diaz-Matajira

Assistant Professor, Universidad de los Andes, School of Management,  
E: [luidiaz@uniandes.edu.co](mailto:luidiaz@uniandes.edu.co)

#### Maria Piedad López Vergara

Director of the INALDE research center, Family Business Center  
Universidad de La Sabana  
E: [maria.lopez@inalde.edu.co](mailto:maria.lopez@inalde.edu.co)

### 厄瓜多尔

#### Maria L. Granda

Professor, ESPAE Graduate School of Management — ESPOL  
E: [mgranda@espol.edu.ec](mailto:mgranda@espol.edu.ec)

### 法国

#### Miruna Radu-Lefebvre

Head of the Chair Family Entrepreneurship and Society and Professor in Entrepreneurship at Audencia Business School  
E: [mradu@audencia.com](mailto:mradu@audencia.com)

#### Mariem Hannachi

Assistant Professor of Family Business and Entrepreneurship at ESSCA School of Management  
E: [mariem.hannachi@essca.fr](mailto:mariem.hannachi@essca.fr)

#### Andrea Calabrò

STEP Project Global Consortium Academic Director  
Director, IPAG Chair for Sustainable Family Business & Entrepreneurship  
IPAG Business School  
E: [a.calabro@ipag.fr](mailto:a.calabro@ipag.fr)

### 德国

#### Sven Wolff

Professorship of Business Administration, in particular Business Succession Siegen University  
E: [sven.wolff@uni-siegen.de](mailto:sven.wolff@uni-siegen.de)

#### Thomas Clauß

Full Professor and Head of Chair in Corporate Entrepreneurship and Digitalization in Family Business at Witten/Herdecke University  
E: [Thomas.Clauss@uni-wh.de](mailto:Thomas.Clauss@uni-wh.de)

### 危地马拉

#### Jaly Chea

Associate Dean, School of Business  
Universidad Francisco Marroquín  
E: [cheajaly@ufm.edu](mailto:cheajaly@ufm.edu)

### 中国香港

#### Kevin Au

Director of Center for Family Business at the Chinese University of Hong Kong  
E: [kevinau@cuhk.edu.hk](mailto:kevinau@cuhk.edu.hk)

### 印度

#### Nupur Pavan Bang

Associate Director, Thomas Schmidheiny Centre for Family Enterprise, Indian School of Business  
E: [nupur\\_pavan@isb.edu](mailto:nupur_pavan@isb.edu)

#### Tulsi Jayakumar

Professor, Economics and Executive Director, Center for Family Business & Entrepreneurship, S.P. Jain Institute of Management & Research (SPJIMR)  
E: [tulsi.jayakumar@spjimr.org](mailto:tulsi.jayakumar@spjimr.org)

### 爱尔兰

#### Catherine Faherty

Assistant Professor of Enterprise, DCU Business School Associate Director, DCU National Centre for Family Business  
E: [catherine.faherty@dcu.ie](mailto:catherine.faherty@dcu.ie)

#### Linda Murphy

Lecturer in Management, Cork University Business School  
University College Cork  
E: [linda.murphy@ucc.ie](mailto:linda.murphy@ucc.ie)

### 意大利

#### Chiara Succì

Associate Professor at ESCP Business School  
E: [csucci@escp.eu](mailto:csucci@escp.eu)

#### Carmen Gallucci

Associate Professor of Finance University of Salerno  
E: [cgallucci@unisa.it](mailto:cgallucci@unisa.it)

### 黎巴嫩

#### Georges Samara

Visiting Professor, Olayan School of Business  
American University of Beirut  
E: [gs50@aub.edu.lb](mailto:gs50@aub.edu.lb)

### 墨西哥

#### Ricardo Aparicio

Professor at the Organizational Behavior Department and Director at CIFEM|BBVA, IPADE Business School  
E: [raparicio@ipade.mx](mailto:raparicio@ipade.mx)

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向?

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢





**María Francisca Fonseca Paredes**  
 Director of the Institute of Enterprising Families for Mexico and LATAM, Tecnológico de Monterrey  
 E: [maria.fonseca@tec.mx](mailto:maria.fonseca@tec.mx)

**荷兰**

**Erik Veldhuizen**  
 Associate Professor Dutch Centre of Expertise in Family Business Windesheim University of Applied Sciences  
 E: [hg.veldhuizen@windesheim.nl](mailto:hg.veldhuizen@windesheim.nl)

**挪威**

**Carl Åberg**  
 Associate Professor, University of South-Eastern Norway  
 E: [carl.berg@usn.no](mailto:carl.berg@usn.no)

**秘鲁**

**César Cáceres**  
 Associate Professor Business Families Center Director Universidad de Piura  
 E: [cesar.caceres@udep.edu.pe](mailto:cesar.caceres@udep.edu.pe)

**波兰**

**Piotr Pachura**  
 Professor in Department of Economic Informatics and Management Ecosystems Cze. stochowa University of Technology  
 E: [piotr.pachura@pcz.pl](mailto:piotr.pachura@pcz.pl)

**沙特阿拉伯**

**Adnan Maalaoui**  
 Professor of Entrepreneurship Mohammed Bin Salman College for Business and Entrepreneurship (MBSC)  
 E: [amaalaoui@mbsc.edu.sa](mailto:amaalaoui@mbsc.edu.sa)

**西班牙**

**Alejandro Escribá-Esteve**  
 Full Professor of Management, Director of the Chair of Family Business Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València  
 E: [alejandro.escriba@uv.es](mailto:alejandro.escriba@uv.es)

**Manuel Carlos Vallejo-Martos**  
 Head of the Cátedra of Family Firm, Universidad de Jaén  
 E: [mvallejo@ujaen.es](mailto:mvallejo@ujaen.es)

**Ramón Sanguino Galván**  
 Associate Professor, Business Administration Department University of Extremadura  
 E: [sanguino@unex.es](mailto:sanguino@unex.es)

**Beatriz Forés Julián**  
 Senior Lecturer Business Administration and Marketing department Universitat Jaume I GRECO-UJI Group  
 E: [bfores@uji.es](mailto:bfores@uji.es)

**瑞士**

**Petra Moog**  
 Director of the Institute for Innovation and Entrepreneurship ZHAW School of Management and Law  
 E: [moog@zhaw.ch](mailto:moog@zhaw.ch)

**阿拉伯联合酋长国**

**Rodrigo Basco**  
 STEP Project Global Consortium Board Member, Professor & Sheikh Saoud bin Khalid bin Khalid Al-Qassimi, Chair in Family Business, American University of Sharjah  
 E: [rbasco@aus.edu](mailto:rbasco@aus.edu)

**美国**

**Ana Gonzalez**  
 Assistant Professor of Management, Director, Family Owned Business Institute, Seidman College of Business Grand Valley State University  
 E: [gonzana@gvsu.edu](mailto:gonzana@gvsu.edu)

**Izabela Szymanska**  
 Associate Professor of Management at Saginaw Valley State University  
 E: [iiszyman@svsu.edu](mailto:iiszyman@svsu.edu)

**Pramodita Sharma**

Professor & Schlesinger Grossman Chair of Family Business The University of Vermont Grossman School of Business  
 E: [pramodita.sharma@uvm.edu](mailto:pramodita.sharma@uvm.edu)

**James H. Davis**

Buehler Endowed Professor and Head of Management and Marketing and Strategy Department Huntsman School of Business Utah State University  
 E: [j.davis@usu.edu](mailto:j.davis@usu.edu)

**William B. Gartner**

Professor, Bertarelli Foundation Distinguished Professor of Family Entrepreneurship, Babson College  
 E: [wgartner@babson.edu](mailto:wgartner@babson.edu)

**委内瑞拉**

**Patricia Monteferrante**  
 Director of the Entrepreneurship Center, Instituto de Estudios Superiores de Administración  
 E: [patricia.monteferran@iesa.edu.ve](mailto:patricia.monteferran@iesa.edu.ve)

**合作伙伴**

**塞浦路斯**

**Michael Christofi**  
 Faculty member Cryprus University of Technology  
 E: [michael.christofi@cut.ac.cy](mailto:michael.christofi@cut.ac.cy)

**意大利**

**Giorgia Maria D'Allura**  
 Associate Professor of Management University of Catania  
 E: [giorgia.dallura@unict.it](mailto:giorgia.dallura@unict.it)

**Marina Brogi**

Full Professor of International Banking and Capital Markets University of Rome, La Sapienza  
 E: [marina.brogi@uniroma1.it](mailto:marina.brogi@uniroma1.it)

**希腊**

**Ioannis G. Kinias**  
 Assistant Professor University of the Aegean  
 E: [ikinias@ba.aegean.gr](mailto:ikinias@ba.aegean.gr)

**拉脱维亚共和国**

**Valerija Kozlova**  
 Board Member Baltic Family Firm Institute  
 E: [kozlova.v@tsi.lv](mailto:kozlova.v@tsi.lv)

**沙特阿拉伯**

**Hanoof Abokhodair**  
 Managing Partner The Family Business House  
 E: [hanoof.abokhodair@bfh.com.sa](mailto:hanoof.abokhodair@bfh.com.sa)

**葡萄牙**

**Liliana Dinis**  
 Post-Doctoral Research Fellow Católica Lisbon School of Business and Economics  
 E: [ldinis@ucp.pt](mailto:ldinis@ucp.pt)

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢



# 毕马威私人和家族企业团队

## 阿根廷

**Emiliano Martin**  
National Private Enterprise Leader  
KPMG in Argentina

## 澳大利亚

**Robyn Langsford**  
Global Leader, KPMG Private  
Enterprise Family Business,  
KPMG International, and  
Partner in Charge, Family  
Business and Private Clients  
KPMG Australia

**Daniel Trimarchi**  
Director, Global Centre of  
Excellence for Family Business,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG International

## 巴林

**Harish Gopinath**  
Partner, KPMG Enterprise,  
KPMG in Bahrain

## 玻利维亚

**Drina Krsul**  
Lead Private Enterprise Director,  
KPMG in Bolivia

## 巴西

**Jubran Coelho**  
KPMG Private Enterprise Leader  
for the South Americas Region  
and Brazil  
KPMG in Brazil

**Carolina Oliveira**  
Managing Partner of  
Private Enterprise  
KPMG in Brazil

**Rachel Andrade**  
Senior Manager  
KPMG Private Enterprise  
KPMG in Brazil

## 加拿大

**Mary Jo Fedy**  
National Private Enterprise  
Leader, Partner  
KPMG in Canada

**Yannick Archambault**  
Partner, National Leader —  
Family Office  
KPMG in Canada

## 智利

**Enrique Margotta**  
Partner, KPMG Private Enterprise  
KPMG in Chile

## 中国

**Karmen Yeung**  
National Head of  
KPMG Private Enterprise  
KPMG China

## 哥伦比亚

**Martín Escobar**  
Director KPMG Law and KPMG  
Private Enterprise Leader  
KPMG in Colombia

**Carlos Neira**  
Head of Family Business  
Partner  
KPMG Private Enterprise  
KPMG in Colombia

## 塞浦路斯

**Demetris Vakis**  
Board Member, Head of  
Family Business  
KPMG in Cyprus

## 芬兰

**Risto Heinänen**  
Tax & Legal Partner  
KPMG Private Enterprise  
KPMG in Finland

## 法国

**Georges Maregiano**  
Partner, National Director  
of the Mid-market  
KPMG in France

## 德国

**Dr. Knut Tonne**  
Partner  
KPMG Private Enterprise  
KPMG in Germany

## 希腊

**Vangelis Apostolakis**  
Deputy Senior Partner  
KPMG in Greece

**Ekaterini Polyzoï**  
Senior Manager, Family Business  
KPMG in Greece

## 印度

**Nilesh Mody**  
Partner, Deal Advisory, M&A  
Tax and Private Equity  
KPMG in India

**Kalpesh Desai**  
Partner, KPMG Private Enterprise  
KPMG in India

## 爱尔兰

**Camilla Cullinane**  
Partner, KPMG Private Enterprise  
KPMG in Ireland

**Olivia Lynch**  
Partner, KPMG Private Enterprise  
KPMG in Ireland

## 意大利

**Silvia Rimoldi**  
Partner and Head of the Center of  
Excellence for Family Business  
KPMG in Italy

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立  
成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它  
的引领方向?

接纳传承的本质

关于主要作者和联系  
方式

鸣谢





## 日本

**Makoto Otani**  
KPMG Private Enterprise Leader  
KPMG in Japan

## 科威特

**Jasem Al-Qenae**  
Manager, Audit  
KPMG in Kuwait

## Aref Judeh

Partner and Head of Audit  
KPMG Private Enterprise  
KPMG in Kuwait

## 下湾区

**Raajeev Batra**  
Partner, Head of Private  
Enterprise  
KPMG in the Lower Gulf

## 马来西亚

**Tai Lai Kok**  
Partner, Family Business  
Tax Leader  
KPMG in Malaysia

## 墨西哥

**Jesus Luna**  
National KPMG Private  
Enterprise Leader, Partner  
KPMG in Mexico

## 荷兰

**Olaf Leurs**  
Head of KPMG Private Enterprise,  
Tax  
Tax Partner  
KPMG Meijburg & Co  
KPMG in the Netherlands

## 新西兰

**Mike Coleman**  
Partner  
KPMG Private Enterprise  
KPMG in New Zealand

## Jane Fletcher

Director  
KPMG Private Enterprise  
KPMG in New Zealand

## 秘鲁

**Mariano Zegarra**  
Head of Clients & Markets  
KPMG Private Enterprise  
KPMG in Peru

## 波兰

**Andrzej Bernatek**  
Partner, Tax, Head of  
Consumer Markets, Head of  
Enterprise in KPMG in Poland  
and CEE KPMG in Poland

## 葡萄牙

**Luis Silva**  
National Private  
Enterprise Leader, Partner  
KPMG in Portugal

## 沙特阿拉伯

**Fuad Chapra**  
National KPMG Private  
Enterprise Leader  
Partner  
KPMG in Saudi Arabia

## 新加坡

**Chiu Wu Hong**  
Partner,  
Head of Infrastructure,  
Government, Healthcare &  
Manufacturing (Tax)  
Head of Private Enterprise  
KPMG in Singapore

## 南非

**Alan Barr**  
Partner, Head of Family Business  
KPMG in South Africa

## Creagh Sudding

Director, Family Business  
KPMG Private Enterprise  
KPMG in South Africa

## 西班牙

**Miguel Angel Faura Borruey**  
National KPMG Private  
Enterprise Leader, Partner  
KPMG in Spain

## 泰国

**Sasithorn Pongadisak**  
Partner, Head of Private  
Enterprise KPMG in Thailand

## 英国

**Steven Hickman**  
Partner, KPMG Private Enterprise  
KPMG in the UK

## 美国

**Jonathan A. Mayer**  
Tax Partner  
KPMG Private Enterprise  
KPMG in the US

## Conor Moore

Global Lead, KPMG Private  
Enterprise, KPMG  
International and Partner  
KPMG in the US

## Bradley Sprong

Head of KPMG Private  
Enterprise Tax Partner  
KPMG in the US

## 乌拉圭

**Nicolas Ramos**  
Director, Tax and Legal  
Advisory KPMG Uruguay

## 委内瑞拉

**Alejandro Range**  
Partner  
KPMG Private Enterprise  
KPMG in Venezuela

## 越南和柬埔寨

**Trân Thanh Tâm**  
Head of Markets Group  
KPMG in Vietnam & Cambodia

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立  
成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它  
的引领方向？

接纳传承的本质

关于主要作者和联系  
方式

鸣谢



# 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 (STEP Project Global Consortium) 是一项全球应用研究计划,旨在探索企业内的家族和企业实践,并生成可立即应用于家族企业主管的解决方案。跨代创业成功实践全球研究计划旨在成为具有国际声誉的全球领先家族企业研究项目。研究洞察与开发新的理论见解相关,这些见解可以为业务利益相关者和整个实践社区提供新颖且有价值的最佳实践建议。跨代创业成功实践全球研究计划面向全球,为来自五大洲的研究人员、家族企业所有人和顾问提供交流机会。

浏览: [www.spgcfb.org](http://www.spgcfb.org)

# 关于毕马威私人 和家族企业全球 家族企业网络

与您的家族一样,您的企业也不会停滞不前,而是不断发展。家族企业是独一无二的,毕马威私人 and 家族企业团队了解成功家族企业的动态,并与您合作,提供量身定制的建议和丰富的指导,帮助您取得成功。为了支持家族企业的独特需求,毕马威私人 and 家族企业与来自世界各地的毕马威成员所合作,致力于为家族企业提供相关信息和建议。毕马威私人 and 家族企业了解家族企业的性质与非家族企业本质上不同,需要采取考虑家族组成部分的方法。

浏览: [kpmg.com/familybusiness](http://kpmg.com/familybusiness)

# 关于毕马威私人 和家族企业

对企业的热忱是企业家前进的动力,这也是毕马威私人 and 家族企业团队帮助您最大化成功的动力。你知道毕马威,但您可能不了解毕马威私人 and 家族企业。毕马威私人 and 家族企业团队致力于与您和您的企业合作,不论您的企业处于什么发展阶段——无论您希望企业达到新的高度,拥抱技术,计划退出投资还是管理如何将您的资产和业务传给下一代。与毕马威私人 and 家族企业合作,您将获得一位值得信赖的顾问——一个从您的企业角度出发的单一联系人。利用毕马威的全球资源和合作网络可以帮助您推动业务发展并实现您的目标。您的成功是毕马威私人 and 家族企业的宝贵财富。

浏览: [kpmg.com/privateenterprise](http://kpmg.com/privateenterprise)

展现传承本质

深挖传承根源

衡量传承的影响

传承在为子孙后代建立成功企业方面的作用

传承如何有助实现价值

您是否了解您的传承以及它的引领方向?

接纳传承的本质

关于主要作者和联系方式

鸣谢



[kpmg.com/privateenterprise](https://kpmg.com/privateenterprise)

[kpmg.com/cn/privateenterprise](https://kpmg.com/cn/privateenterprise)

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



本出版物经毕马威国际授权翻译，已获得原作者及成员所授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文 “Unlocking legacy — The path to superior growth in family businesses” 的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致，应以原文刊物为准。

本刊物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数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。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本刊物所载资料行事。

© 2024 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，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球组织中的独立成员所经许可后使用的商标。