

Private Bank **CITI**[®]

2020年代家族企业的未来：

动荡下的转型

撰写单位:

剑桥家族企业研究所
隶属于剑桥家族企业集团



目录

序言: 动荡与转型	4
第一部分 企业家族大环境的改变	6
第二部分 2020年代家族企业制胜新模式	14
第三部分 家族和企业的五大转型策略	24
策略1. 重新定位并赋能所有者	26
策略2. 准备随机应变	31
策略3. 加快数字化转型	37
策略4. 重视创造社会影响力	42
策略5. 带动和振兴家族	48
结束语: 开启转型之旅	52
讨论指南	53
致谢	54
关于	55

序言： 动荡与转型

2020年代开局不利。新冠疫情爆发夺走了数百万人的生命，而此起彼伏的疫情反弹仍在重创全球企业、经济、供应链和社会的方方面面。地缘政治动荡导致剧烈冲突和政治事件频发，而这一切正在重塑世界秩序。家族及其企业、家族办公室和慈善组织不畏艰难，以特有的韧性和创新迎接挑战。疫情期间，他们将生产车间改造并用于生产个人防护装备，慷慨捐助为人纾困，在经济衰退期间留住员工，在困难和混乱时期成为社区的支柱担当。

家族企业的传统优势，如强大的财务实力、基于价值做出决策的机制、利益相关者的忠诚和长远的眼光，在危机中发挥了很好的作用。最近一项研究表明，家族企业在疫情期间的财务表现显著高于同类非家族企业。¹

骤变世界的新现实

新冠疫情和地缘政治危机仅仅是未来几年世界可能出现的诸多严重乱象的两个例子。经济、政治体制、金融系统、生态系统以及人类生活的方方面面都将出现颠覆性改变，考验着我们每个人快速适应新形势，掌握制胜新规则以及采取新态度和新行动的能力。

我们不仅要看清周围正在发生的变化，还要认识到，这些变化本身的性质也发生了变化。在如今无比复杂又密切相连的世界中，一切可谓瞬息万变，所处环境方方面面也更加频繁地受到影响，任何地方发生危机都可能产生蝴蝶效应，引发全球混乱。在此情形下，未来变得更加难以预测，一些观察人士将这种状态称为“VUCA”——“不稳定”(Volatile)、“不确定”(Uncertain)、“不简单”(Complex)、和“不明朗”(Ambiguous)。

我们将这种新的快速而具破坏性变化称为动荡。动荡时代对经营企业的家族来说是一把双刃剑。一方面，对那些具备危中求胜思维、技能和知识的家族来说，动荡能够带来新的机会。另一方面，对不接受和不适应新现实的家族来说，动荡则预示着灾难。

预计未来将面临更多动荡

专家们认为，未来商业、社会和家族会变得更加不稳定。事实上，2020年代的十年或将成为几个世纪以来最不稳定和发生巨变的时期之一。经营企业的家族需要为这种持续动荡导致的变化做好准备，以便更好迎接这个新时代的挑战和机遇。

我们的研究表明，经营企业的家族确实预计这十年内将面临持续动荡，并认识到他们的家族企业及其整个家族要想跟上形势，必须做出改变。然而本次研究的一个重要发现却是，这些家族并不确定他们的家族及其家族企业是否已经准备好通过合适的方式做出改变。

本次研究的范围和重点

本次研究的核心问题是：经营企业的家族需要如何转型才能在未来生存和繁荣？他们的传统优势如何能在这样的新环境中发挥作用？在2020年代及以后取得成功需要具备哪些新的思维方式、策略和技能？为了回答这些关键问题，在当前世界格局不断变化的背景下，我们对经营企业的家族及其企业开展了广泛的研究和分析。

¹ 《家族影响和企业表现：来自新冠疫情的证据》(Family Influence and Firm Performance: Evidence from the COVID-19 Pandemic), 美国管理学年会, 2021年7月26日。

我们对“家族企业”的定义

“家族企业”涵盖了家族所有有意义的共同资产和活动，包括家族公司、家族办公室或投资活动、慈善活动和社区活动，以及旨在促进家族团结和培养家族人才的内部活动。

本白皮书的研究依据

《家族企业的未来》借鉴了剑桥家族企业集团(CFEG)的深厚专业知识及其30多年来与全球家族企业合作以及研究和传授多代成功策略方面的经验。我们深悉是哪些问题让家族所有者彻夜难眠并了解如何有效解决这些问题。本白皮书穿插介绍了一些概念框架和方法，我们将在这些概念框架和方法的指导下，为家族提供建议，帮助他们认识当前所面临的崭新而又复杂的世界。

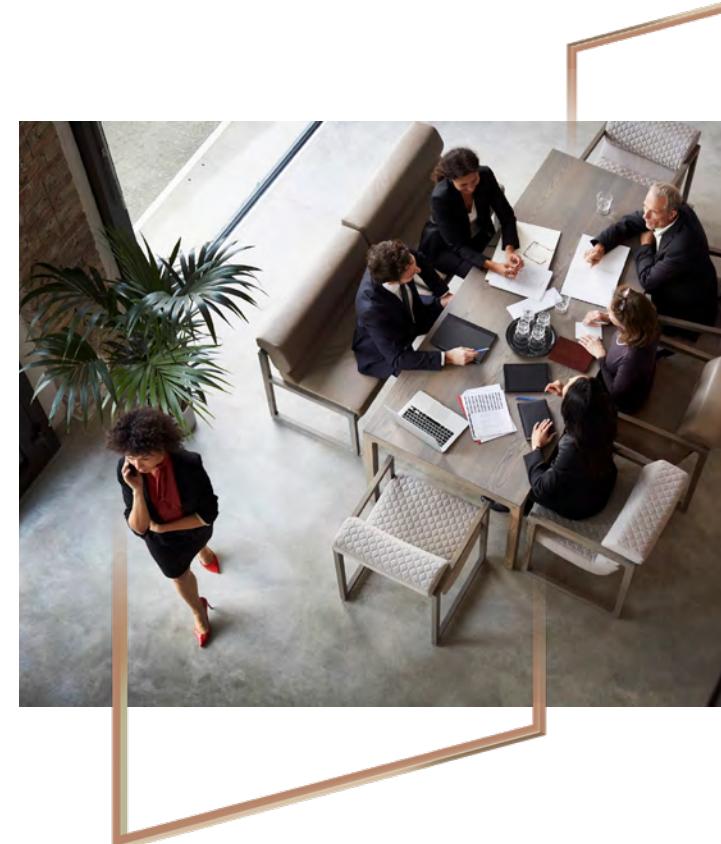
我们通过对经营企业的家族进行全球调查以及对老一代和新一代家族成员的访谈，获得了宝贵的见解，并进行广泛二次研究以支撑调查结论。我们在调查中询问了从Z世代(2000年至2015年间出生的人)到“沉默一代”(1928年至1945年间出生的人)²的家族成员对2020年代动荡及其对家族企业和家族影响的看法，并请他们分享自己面临的最大挑战和机遇，以及他们的生存发展之道。

我们的研究发现和建议

《家族企业的未来》结合调查、访谈以及案例研究说明，提供了应对瞬息万变的新现实的见解、框架和实用建议。本白皮书分为四大部分：

- 第一部分“企业家族大环境的改变”，介绍了正在改变家族企业和家族所处环境的外部和内部因素，并分享了多个家族对自身是否为应对变化做好准备的看法。
- 第二部分“2020年代家族企业制胜新模式”，阐述了传统的管理观念为何不再适用于当今世界，并提出了家族企业常胜久安的新方法。
- 第三部分“家族和企业的五大转型策略”，介绍了在动荡时期实施制胜新模式的具体步骤，围绕五大策略提出了切实可行的建议。
- 结语和讨论指南：在本白皮书最后部分，我们就如何运用本白皮书启发家族成员、共同积极讨论家族未来给出了一些建议，希望对您规划2020年代的转型之路有所助益。

希望本白皮书在为您带来丰富内容的同时能对您有所启发，尤其希望本文能有效指导您安然度过2020年代动荡的十年，实现家族和企业代代繁荣昌盛。



² “沉默一代”通常被定义为1946年或之前出生的人。他们是1946-1964年出生的“婴儿潮一代”的前一代。



第一部分 企业家族 大环境的改变

无论何时，家族和家族企业都要与时俱进，顺势调整以适应来自家族或组织内部和外部力量的影响。从外部看，经济和政治形势在改变，社会和社区在发展，行业在走向成熟和转型，新的市场和竞争对手在不断涌现，商业模式和业务也在此消彼长。

家族和家族企业也在不断改变，有时是受外力推动，有时是因为内力驱动。家族成员的利益和能力会发生变化，所有者群体在同代和跨代间会出现调整，企业组织也会随着时间而改变。

这对企业家族意味着什么？

一些家族未雨绸缪，它们由外而内和由内而外地思索着家族企业如何调整以适应外部力量影响和不断变化的内部情况。为了生存和繁荣，这些家族有决心进行调整改变，家族企业所有者也会给予大力支持。

在接下来的章节中，我们将会分析推动改变的力量，探讨企业家族针对动荡时代是否有所准备，概述我们为2020年代家族企业转型制定的路线图。

推动世界改变的力量有哪些？

影响家族企业的因素多种多样，有正面因素，有负面因素，或两者兼而有之。下面我们先从外部因素(推动变化的全球力量)开始探讨，然后再来审视内部因素(发生在家族及其企业内部的因素)。

外部因素：推动变化的全球力量

当今不断变化的格局由多种宏观力量推动形成，这些宏观力量可大致分为：(1)环境退化和生态破坏；(2)技术进步和数字化颠覆；(3)全球化和去全球化；及(4)社会-政治-经济影响。这四大力量经常相互作用从而形成重大趋势或造成重大破坏，从新冠疫情和地缘政治事件就可以看出影响之大。

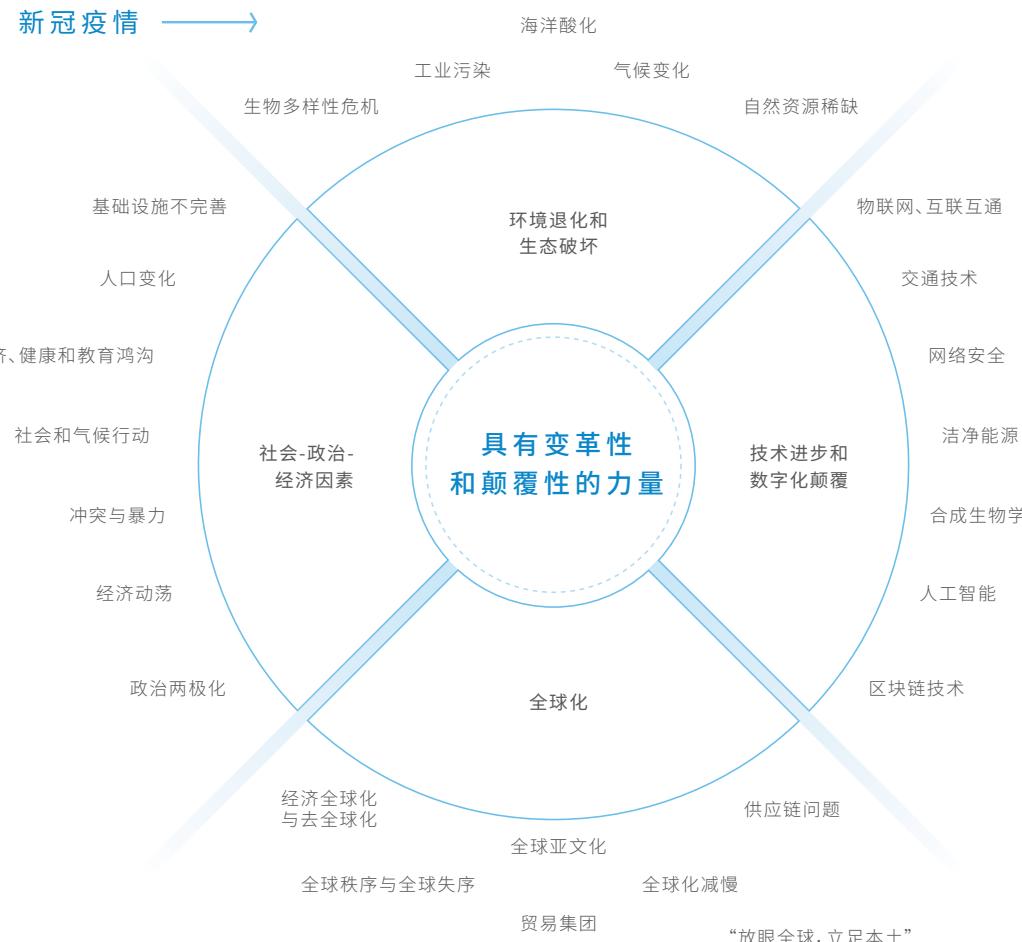


环境退化和生态破坏

自第一次工业革命以来，人类一直在破坏地球的水生、陆地和大气环境。随着世界经济的发展，这种破坏趋势的加速带来毁灭性后果。企业、社会和个人福祉以及自然界都受到了各种各样的影响，从极端天气造成的经济困境和流离失所，到资源稀缺引发的冲突，再到物种和疾病迁移引发的大流行病。

如今，我们正处于地球生态的一个临界点，如果不采取纠正措施，将给人类和地球造成可怕的后果。与日俱增的紧迫感激发了研究“地球政治学”和全球响应的呼声，包括对企业颁布新规，同时还促使企业确定重点任务和采取新做法，推动个人、企业和社会行为的变化，并带来“绿色”业务创新浪潮。

企业家族如何看待这种情况？55%的受访者预期气候变化、生态退化和环境法规将对他们的家族企业产生中等至变革性的影响，包括正面影响和负面影响，或二者兼而有之。



JOHN A. DAVIS, 2020年。

55%

55%的受访者预期气候变化、生态退化和环境法规将对他们的家族企业产生中等至变革性的影响，包括正面影响和负面影响，或二者兼而有之。



74%

74%的受访者预期数字化、技术变革的步伐和网络安全将对他们的家族企业产生中等至变革性的影响。

技术进步和数字化颠覆

科学创新的步伐迅速加快，诸如新冠疫苗的研发突破以及人工智能和5G网络等指数型技术层出不穷。例如，新冠疫苗创造性地使用了信使RNA技术，且开发和审批流程高度配合，仅仅耗时10个月就推出了新疫苗。2021年的一项分析列举了横跨多个行业的500多项技术和科学趋势。³

科技成为人们眼中的万灵丹，但技术进步在带来希望的同时往往也伴随着风险。例如，在疫情期间迅速发展的数字化创造了一个超级互联的世界，带动一些新的市场细分业务(金融科技、教育科技、生物科技等)激增。科技在几乎所有方面促进了商业和社会进展。与此同时，数字化也引发了人们对网络安全、数据隐私、侵入式监控以及社交媒体的滥用和祸害方面的严重担忧。

在我们的调查中，74%的受访者预期数字化、技术变革的步伐和网络安全将对他们的家族企业产生中等至变革性的影响。大约一半的受访者预期电子商务、云计算和软件即服务以及金融科技将成为显著至变革性的因素。

从这些调查结果可以看出人们对科技潜力的高度肯定，规模大大小小的企业也无不受到这些技术进步的强烈影响。记住这句格言：“变化一开始发生得很慢，很慢，然后骤然而至。”不要等到变化“骤然而至”的时候才想到要去适应。

全球化和去全球化

全球化——人员、技术、资本、商品和服务及思想的跨国自由流动——是我们日益互联世界的主要驱动力。它重塑了我们的经济、社会、文化、政治、环境、技术和金融生活。我们的内部研究表明，家族企业在过去的二十年里一直在积极发展国际业务，并从中受益匪浅。⁴

然而，我们也看到了一些反对全球化的声音，面对新冠疫情压力、超级大国摩擦、民粹主义政治、供应链问题以及人们对国际机构无效性的认知，针对全球化影响的辩论愈来愈激烈。一些观察人士表示，他们看到了去全球化或至少是“全球化减慢”的迹象。

然而，越来越多的证据表明，全球化和去全球化不是一个非此即彼的问题，而是如何在两种力量之间取得平衡的问题。⁵某些经济和社会活动受益于全球化，而另有一些活动则适合以本地化或区域性的方式开展。“全球本地化”长期以来一直是一个流行的营销概念，正被更广泛地用于描述使用全球化解决方案适应当地需求的过程。

企业家族似乎看到了全球化和去全球化的各自的利弊。61%的受访者预期全球化将对他们的家族企业产生中等至变革性的影响；52%的受访者预期去全球化会产生类似的影响。

³《2021年科技趋势》(“2021 Technology Trends”),未来今日研究所,2021年。

⁴《家族企业与全球化》(“Family Firms and Globalization”),剑桥家族企业研究所研究报告,2018年。

⁵《什么是去全球化?》(“What is Deglobalization?”),Markus Kornprobst和Jon Wallace,查塔姆研究所,2021年10月18日。

社会-政治-经济影响

这一类别囊括了多种相互作用的变革驱动因素。经济方面包括行业和经济的转变、财富分配(包括贫富差距和流动性)的改变、去中心化金融趋势,以及经济和金融系统是否具备快速适应世界转变的能力。

政治影响包括各级政府的政府活动,以及地缘政治、政治运动和政治体制(从民主到专制)满足其选民所想所需的能力。

社会维度涵盖人口特征和人口趋势,包括普遍人口特征和趋势以及家族特征和趋势。世界人口老龄化以及各代态度和行为的改变就是两个例子。其他关键因素包括为社会(现实社会、组织社会、数字社会)、教育(儿童教育、职业相关教育、终身教育)以及社区健康和安全提供支撑的基础设施。

调查中,受访者将多项社会-政治-经济因素同技术进步和颠覆一起列为最重要的外部变化因素。政治方面的担忧包括两极化、极端主义、僵局、腐败,以及政府在重要的社会和经济问题面前的失灵。此外,经济波动、疾病和大流行病以及产业变革也位居榜首。

影响家族企业的五大外部因素

数字化进步和颠覆、技术变革步伐、网络安全

30.1%
— 18.3%

经济动荡

34.4%
— 6.6%

政治问题(两极化、极端主义、僵局、腐败、政府失灵)

39.1%
— 6.6%

疾病、病毒、大流行病

35.3%
— 4.6%

影响商业模式的产业变革

30.3%
— 6.6%

■ 显著影响 ■ 变革性影响

《企业未来调查》,剑桥家族企业集团,2022年。

内部因素：家族和家族企业

企业家族也在不断改变，这些变化往往也反映了社会趋势。家族成员受教育程度越来越高，地理分布更分散，在许多方面也更加多样化。性别角色和职业道路也在不断变化，家族越来越注重满足个人需求和支持个人成功，而不再过多强调家族成员对家族的责任。家族企业领导者正面临挑战，他们在决策制定方面必须变得更加透明和更加包容。

由于人类寿命增加，跨越三代人甚至更多代人的家族越来越多。年轻一代在数字化世界中长大，高度关注全球范围内的各类社会问题，他们为家族企业带来了不同的视角观点、优先顺序和新的能力。他们急切希望在家族企业占得一席之地，或选择走向其他职业道路，以期实现他们的创业梦想。

婴儿潮一代即将退休，接下来将会有巨大的企业接班浪潮和历史上最大规模的财富转移，因此更需注重对继任进行规划。一些婴儿潮一代选择在65岁传统退休年龄之后继续掌权，但这代人中年龄最大的已经77岁(截至2022年)，最年轻的也将在2030年满66岁。

我们询问调查参与者：各种家族因素在2020年代可能会对其家族企业产生何种影响？以下是我们的调查发现：

下一代接班在受访者看来尤为重要，这不足为奇。他们认为影响最大的因素包括：下一代领导的接班、财富转移、所有权掌控的交接、各代态度和重点要务以及各代沟通。超过70%的受访者预计这些因素将对家族企业产生中等至变革性的影响。

但我们要知道，影响可能是积极的，也可能是消极的或两者兼而有之。一些受访者将“有新想法的下一代”或“勇当领导的第三代”视作他们家族企业的最大希望。而在另一些受访者看来，“年轻一代对家族的旧生意不感兴趣”，或者认为“在各代间统一价值观和文化”极具挑战。

其他家族因素也发挥了一定作用。62%的受访者表示，随着企业的发展，家族成员的职责转变(例如，从运营职责转变为掌控公司职责)以及家族希望通过产生积极社会影响的想法将对家族企业产生中等至变革性的影响。



经营企业的家族是否准备好迎接动荡时代？

经营企业的家族认为未来会迎来动荡时期，并在不同程度上担忧动荡对其家族企业的负面影响。

34%的调查受访者预计到2020年代将出现较高至极高程度的动荡，另有46%的受访者预计将出现中等程度动荡。他们对动荡的担忧程度从低度担忧(33%)、中度担忧(47%)到非常或极度担忧(20%)不等。

一位家族企业的创始人兼首席执行官表示，“这个世界不再是新冠疫情爆发前的世界了，随着5G和其他技术的进步，世界将变得与以往更加不同。但我之所以认为会出现较高程度的动荡，并不是因为改变本身，而是因为人们对改变的抵制，对改变的恐惧，以及缺乏应对改变的经验。要勇于正视未来。”

家族对其企业未来的成功普遍持乐观态度，但相较于让下一代接班，他们对自己亲力亲为在2020年代取得出色成绩更有信心。

59%的受访者对自己这一代在这十年的成功非常或极其乐观，而45%的受访者对下一代的成功持乐观态度。

当然，动荡会对不同的家族企业产生不同的影响；但你如何应对这种影响是决定成败的关键。Jackie Slater Whitten是一家从事房地产和投资活动的美国家族企业的第三代掌门人，她分享了自己家族的经历，她认为动荡是“近年来波动和颠覆的主要催化剂”。

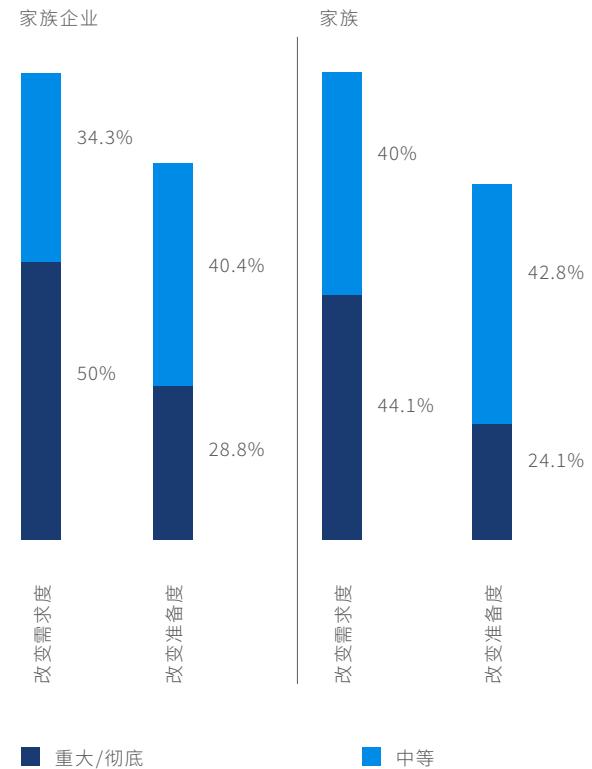
她说：“动荡让你开始质疑传统的商业模式。我们认为自己的商业模式依旧行得通，但我们必须做好改变的准备，并不断问自己，有哪些潜在的陷阱，我们应如何调整？颠覆从另一方面对我们来说又是最大的机会；它让我们走出舒适区，为我们布局耐心资本提供了机会。”

现在，一个重要问题是：家族和家族企业是否准备好(即有决心和有能力)为2020年代的制胜之路做出调整和改变？

经营企业的家族认为他们的家族企业和家族需要改变，但许多家族并没有为此做好准备。

总体而言，84%的受访者表示需要进行中等程度至彻底的变革(包括50%的受访者预计需要对家族企业进行重大或彻底的改变)，而大约三分之二的受访者认为已经为进行必要改变做好中等至极高程度的准备。

家族及其企业：改变需求度vs改变准备度



《企业未来调查》，剑桥家族企业集团，2022年。



正在进行下一代交接班的家族似乎尤其措手不及，大概是因为这些家族既要做出重要内部决策，同时又要应对外部改变的力量。他们对动荡的认知与其他家族基本一致，但他们表现出的担忧更为强烈。它们对未来的成功也较为悲观，认为其家族和家族企业还没有为改变做好充分准备。

接下来该做什么？

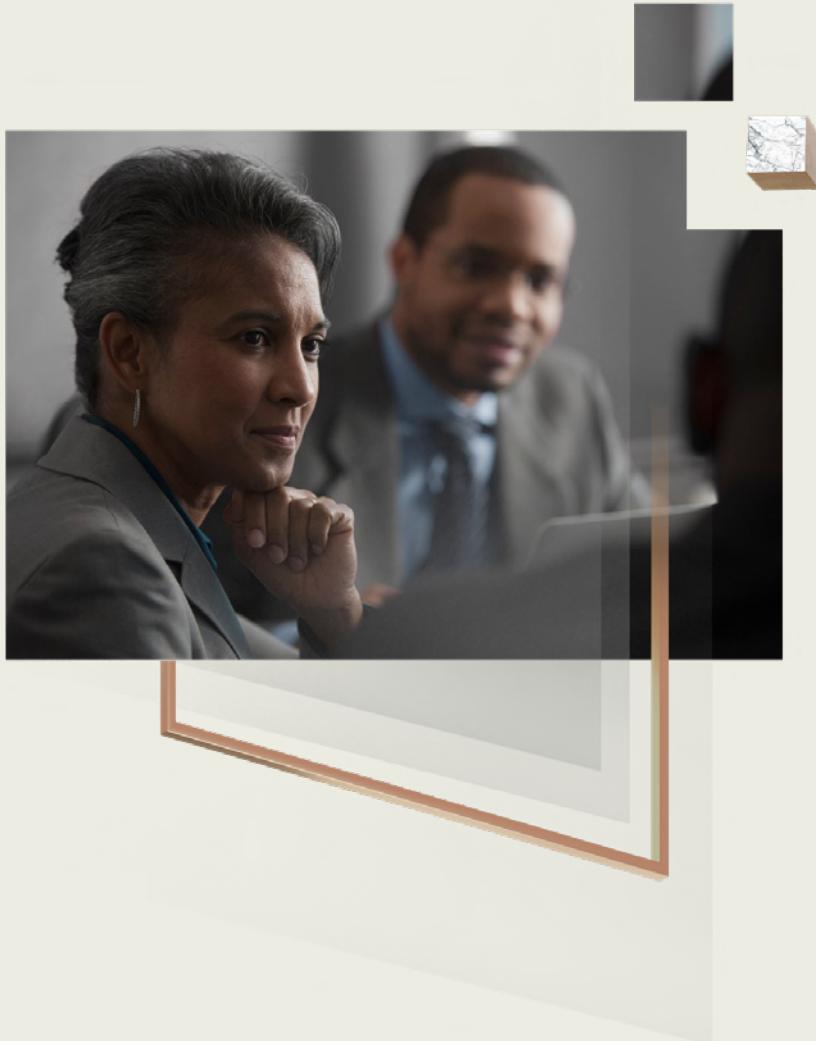
无论是以往，还是最近几年的新冠疫情爆发及疫情反弹，家族和家族企业都展现出巨大的抗风险能力。令人感到鼓舞的是，家族和家族企业意识到，展望未来，他们必须掌握新能力、新实力。

”

我们面临的最大挑战，是如何应对未来的颠覆性事件，如何用开放的眼光看待不断变化的一切。

—调查受访者

在接下来的章节中，本白皮书将围绕五大策略，探讨新时代下家族企业的转型模式。这些策略从家族企业传统优势出发，为家族企业长久成功提供了新视角和新工具。



第二部分 2020年代家族企业 制胜新模式

实现家族企业多代传承的家族通常会注重对家族企业进行管家式管理(stewardship)，这在以往行之有效。但人们对“好管家”(good steward)一词的含义一直存在某种误解。在本节中，我们提出了管理的新定义，并介绍了家族企业在2020年代制胜的新模式。

重新定义动荡时代下的“管理”

几十年来，管家式管理意味着照顾好家族企业并将其传递给下一代。在当今动荡的世界中，考虑到产业转型、企业更迭、技术进步、代际利益演变以及家族成员能力变化的速度之快，一味以看家护院的思维来管理企业会埋下祸根。

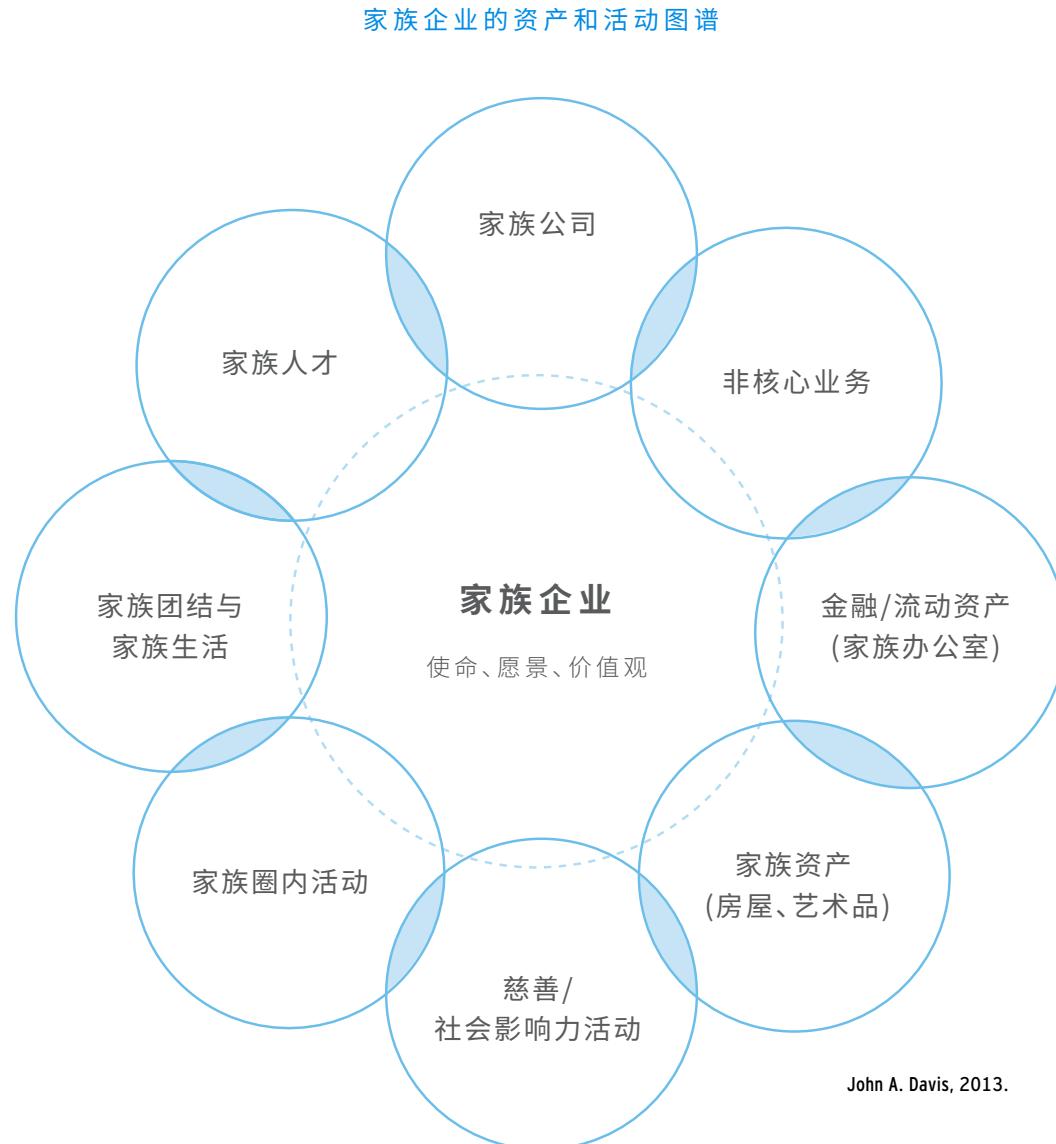
基于价值观创造价值，是家族企业未来的新方向。

传统定义下的管理思维导致了许多不幸案例的发生。比如某个老牌家族企业已经走上无法挽回的衰败之路，而家族依然苦苦硬撑。在这种情况下，有些家族选择一荣俱荣，一损俱损，倾尽家资却于事无补，最终声誉扫地，人心尽失，四分五裂。

良好的管理应该是每代人尽其所能，积极创造各种价值，包括财务、知识产权、社会影响力、关系和人才方面的价值。这就要求我们把家族企业视为多项资产和活动的组合，而不仅仅是祖辈传下来的生意。构筑共同的价值观，有助于指导方向，促进家族团结，建立自豪感，培养奉献精神。这就是家族企业的新模式。



良好的管理应该是每代人尽其所能，积极创造各种价值，包括财务、知识产权、社会影响力、关系和人才方面的价值。





成功的五大基本要素

成功的家族基于价值观创造价值。他们如何做到这一点？家族企业获取成功的新模式有五个基本要素：(1)成为具有使命感的家族；(2)遵循家族共同核心价值观；(3)追求实现各种价值；(4)打造充满活力的家族企业，以及(5)管理家族的“总财富”。下面我们将对每个要素进行了简要阐述，并就如何采纳或强化各要素提出了建议。

1. 成为具有使命感的家族

您家族的目标或使命就是您对以下问题的回答：作为一个企业家族，我们要共同努力达成怎样的成就？一份令人信服、有望达成且由家族全体成员共同制定的家族使命宣言，是激励家族发展的强有力工具。

立志追求目标的家族会用使命宣言来指导他们的家族企业选择。我们想要创造怎样的价值？家族企业由哪些资产和活动构成并能够表达家族价值观？家族使命可能会延续数代，但当今世界瞬息万变，随着各种形势和家族利益的改变，家族使命也应重新评估和重新制定。

例如，一家第三代家族企业成员认为他们已经赚到足够几代人需要的钱。因此，他们为家族制定了一项鼓舞人心的新使命——通过自己的企业扶助弱势群体社会。随后，该家族开始非常积极通过其财富、业务、人才、网络及其他资源来达成这一使命。



家族使命宣言范例

我们家族的宗旨是要做有益于国家、地区和世界的好事。我们围绕以下三大承诺，努力创造价值，创造财富，精诚团结，施展抱负：

1. **传承**——我们致力于弘扬祖辈的使命，在本地区推动本行业升级转变，帮助人们提高文化，提高教育水平，为迎接未来做好准备。
2. **善治**——作为家族企业所有者，我们战略性地利用自己的力量、创意、资源和资本为企业增加价值、推动我们的产业创新、支持我们的利益相关者并推动社会进步。
3. **家族**——我们坚信维系家族关系和团结的重要性。我们致力于培养家族成员的品格和能力，并提供资金渠道，使后代能够传承我们的家族传统和企业使命。

2. 遵循家族共同核心价值观

家族的重要或核心价值观指导着家族成员对待彼此、对待其利益相关者和家族以外其他人的方法，以及他们如何经营业务和开展家族企业其他活动。这些价值观向家族内部成员和外部人士释放这样的信号：这就是我们所坚持的理念，也是我们的与众不同之处。遵循核心价值观，尤其是在艰难时期，有助于培养家族自豪感和凝聚力。家族价值观宣言可以凝聚各代人心和力量，并很好延续传统。

我们的受访者中有一位机警聪明的小女孩，她向我们解释了她的祖父母和父母所传授的价值观对于维系家族团结的重要性。她接着补充说：

“我认为家族企业是家族的一部分，因为它与我们有着相同的价值观——平等对待他人、放眼长远、为未来而努力、对我们所取得的成就心怀感恩和谦逊，并回馈社区和社会。”

3. 追求实现各种价值

成功的家族认为家族企业是创造价值、表达家族价值观并支撑多代传承的核心单位。创造财务价值是家族存续的必要条件，但不是充分条件。强大的财务基础有助于发展家族企业和其他资产，资助家族慈善事业和其他共同的家族活动，并支持家族成员的生活方式。

但其他类型的价值对于家族和家族企业的持久成功也很重要。其中包括知识产权价值(知识和专有技术)、声誉价值(家族和家族企业的品牌)、关系价值(家族内部及与主要利益相关者的关系)、人才价值(家族和非家族贡献者的技能和学识)和社会影响价值(帮助社区、社会和地球)。家族企业的各个部分都可以为广泛的价值创造做出贡献。

家族想要创造的广泛意义上的各种价值，指导每一代人为理想价值而选择资产和活动。经营企业的家族应确定他们价值创造的优先顺序，并将其转化为家族成员积极支持的可行战略。



”

我认为家族企业是家族的一部分，因为它与我们有着相同的价值观——平等对待他人、放眼长远、为未来而努力、对我们所取得的成就心怀感恩和谦逊，并回馈社区和社会。

家族企业是动态、生动的系统。家族企业需要具有顺势改变的能力，并且要能够随着家族目标、需求和利益的变化而不断调整改变。

4. 打造充满活力的家族企业

家族企业应被视为共同拥有的资产和共同开展活动的组合，其存在是为了追求家族的使命，创造各种价值，表达家族的核心价值观。家族企业也应该是照顾家族成员的各种兴趣、令家族成员施展才能、追求目标、发挥积极性的地方。一些家族成员倾向于通过家族企业创造价值；另一些家族成员可能更喜欢通过家族的慈善活动或其他活动创造价值。

选择既能为个人又能为集体增值、并且对家族成员有吸引力的资产和活动，是家族企业设计过程的关键部分。拥有合适的资产和活动组合可以彰显家族对特定价值的看重程度，也便于挑选家族成员各自发挥贡献。参与并效力于家族企业的家族成员越多，家族团结一心并致力于发展家族事业的可能性就越大。

家族企业是动态、生动的系统。家族企业需要具有顺势改变的能力，并且要能够随着家族目标、需求和利益的变化而不断调整改变。定期全面规划和审查资产及活动组合是家族所有者评估当前业绩、有效性和家族利益的有用方法，这种方法在家族企业的接班过渡或战略调整期间尤为重要。

54%的受访家族在选择投资、业务和活动时采取组合法。



家族办公室和家族企业

家族办公室的历史可以追溯到19世纪末，当时洛克菲勒家族率先提出了这一概念。如今，家族办公室的运营模式分为单一家族办公室或多家族办公室。

家族办公室的主要职能是投资管理；42%的受访者通过私人家族办公室进行投资。一些家族办公室还提供法律和税务支持、行政和生活方式服务以及家族治理支持。

对于规模较大的家族企业，家族办公室可以起到降低复杂性、提高效率、吸引金融人才和统筹战略等作用。

5. 管理家族的“总财富”

家族的总财富包括它随着时间推移积累的多种价值(财务、声誉等)。经营企业的家族需要确保其广泛的资产和业务活动组合能够为家族时间和资本投资产生足够的回报。如果需要提高回报，家族是否应该调整改变其资产和活动，或者改变消费，或者调整人才配置？

例如，如果家族的人才储备跟不上家族企业的发展步伐，那么需要进行哪些投资或改变？这种观点有助于家族投资组合的设计，它关注的不仅仅是财务价值创造，也提出了衡量家族企业系统可持续性等方面的重要问题。

对您家族的总财富进行战略管理是一项复杂精细的工作。它需要所有者的大力支持、明晰完善的流程及有效的治理。所有者理事会(负责制定总体方向)、董事会(监督公司业绩)、投资委员会(负责投资)和家族理事会(代表家族发声)都可以为家族企业的讨论和决策提供良好平台。



案例研究

Tamari 家族：

代代坚韧，代代繁荣



2021年9月, 99岁的Abdallah Tamari携84岁的妻子Samia在黎巴嫩贝鲁特登上飞机, 准备逃离困境, 暂时返回瑞士日内瓦的旧居。他们的儿子Wahbe说, “从此次事件可以一窥我们家族的坚韧。”

Tamari家族经受了重重危难, 却始终坚忍不拔, 保持家族基业长青。他们最初是一家进出口公司, 由Abdallah的父亲于1905年在巴勒斯坦雅法创立。1948年以色列国成立时, Tamari家族被迫移民到黎巴嫩, 全家人在那里重新开始了他们的生意, 但在1975年黎巴嫩内战爆发时不得不再次逃离。

1977年, Tamaris家族重新定居于瑞士日内瓦, 在那里他们创立了另一家名为Sucafina的大宗商品公司, 这家公司发展非常成功。但在Tamaris的儿子们着手接管生意之际, 家族一度陷入紧张局势, 1985年公司被一分为二, 分别交由Abdallah和他的兄弟掌管。Abdallah将他所负责的生意转向咖啡业务, 后来他的两个儿子Wahbe和Nicolas在完成大学学业后也加入了家族生意。

Nicolas总结说: “我们的愿景是打造世界领先的、可持续的‘从农场到烘焙厂’咖啡公司, 创业精神、专业知识、满怀热情、谦逊正直是我们企业发展的根基。”公司致力于为所有利益相关者创造价值, 并将科技和创新融入各个业务环节。

2004年, Nicolas接替他的兄弟Wahbe成为Sucafina的首席执行官, 而Wahbe开始涉足其他感兴趣的领域。对此Wahbe解释说, “我们想避免父辈兄弟之间曾遇到的那些纷扰, 同时也想把我们的资产布局多元化。”除了Sucafina, 该多家族办公室的其他业务部门也在积极布局房地产和物业投资, 并开展财富管理和投资。Wahbe主要负责管理家族的房地产业务和投资。

Tamaris家族企业成功度过了新冠疫情危机, 与此同时也制定了面向未来的计划。Nicolas认识到: “世界在不断变化; 我们必须预测变化、适应变化并寻找创造价值的机会。”黎巴嫩日益恶化的危机加剧了他们对政治、经济及其他全球问题的担忧, 对此Wahbe表示: “我们正在竭尽所能为国家提供援助。”

2020年8月4日，贝鲁特港发生了灾难性的爆炸，Tamari基金会随即伸出援手。该基金会由Abdallah和Samia于2012年成立，是隶属于Tamari家族的慈善机构，现由他们的女儿Della主持工作。Della说：“8月20日，我们发起了‘黎巴嫩人团结一致共度危机’倡议。该倡议致力于调动重要资源，以减轻灾害事件对民众的破坏性影响并提高国际社会的认识。”

从家族的角度来看，向第四代(有6名12至22岁的成员)过渡，既是挑战也是机遇。Wahbe认为：“我的父母及其价值观很好地凝聚了第四代以至第三代，因此这对整个家族来说至关重要。”为了促进下一代平稳过渡，老辈家族成员正在制定一份具有前瞻性的“家族宪章”，计划将家族生意和家族共识正式写入其中。Nicolas表示，“我们的下一代致力于发扬光大家族精神和慈善事业，但现在判定他们中的哪位会否加入家族企业还为时过早，不过现在是时候让他们更多参与家族事务了！”

保持跨代家族基业长青的秘诀是什么？

”

要有创业精神，信守承诺，保持谦虚，随时做好两手准备，并坚守价值观——这是凝聚家族团结之道。

—WAHBE TAMARI和NICOLAS TAMARI

第三部分 家族和企业的 五大转型策略





许多经营企业的家族意识到在动荡时期进行自我转型的必要性。在本章节，我们提出了在2020年代实施以价值和价值观为驱动的家族企业制胜新模式的五大关键策略。

家族企业的转型策略

基于价值观创造价值

1

重新定位
并赋能所有者

2

准备随机应变

3

加快数字化转型

4

重视创造
社会影响力

5

带动和振兴家族

1

- 1.1 认真担起所有者职责
- 1.2 培养强大的主动型所有者队伍
- 1.3 增加合作，减少控制

重新定位并赋能所有者

当家族或家族所有者开会庆祝过去一年的成就时，企业领导者是否会感谢所有者对企业成功的贡献？恐怕并不多见。管理者和员工会获得表彰(理应如此)，但所有者通常不会。这就给人造成所有者只是在“陪跑”的印象，而且让人觉得所有者不应插手重要工作，而应该由管理者来完成。

而事实上，能力出众、目标一致、忠心耿耿的所有者一直是家族企业保持基业长青的重要基础，这是毋庸置疑的。尤其在目前这样的动荡时期，企业需要更加灵活应变——能够预见变化并迅速扩大或退出现有业务或根据需要进入新的业务领域，这时所有者的作用十分重要。而企业要想调整业务，必须要征得所有者的同意，往往还需要他们提供资本支持和积极领导。

然而，所有者经常把自己的使命误解成帮助保持现状，而不是在塑造家族企业的未来中发挥积极的战略领导作用。他们对自身职责的定义(即仅限于监控财务业绩和解决遗产问题)可能过于狭隘。而那些亲自管理家族业务和负责做出战略选择的执行所有者受“运营者思维”所限，往往只专注于实现卓越运营。

家族所有者的作用在当下尤为重要

在这个充满挑战的时代，在所有者层面的决策(例如，资金投向何处、与谁合作、应该承担多大风险以及应该由谁来领导企业)关乎家族企业重大盈亏的重要时刻，家族所有者一定要掌好企业的方向舵，万万不可撒手不管。他们应该认识到，一个好的所有者不仅能够带领企业增值，也是决定家族企业成败的关键。

每一位所有者都应勇担职责，并且要提高能力以做好工作。一些具有领导家族企业经验和能力的所有者——我们称之为“积极型所有者”——必须深入参与战略方向的制定和监督执行情况。他们也必须具备在当今瞬息万变、高度互联的世界中求胜所需的思维方式、技能和人脉。



1

1.1 认真担起所有者职责

- 1.2 培养强大的主动型所有者队伍
- 1.3 增加合作，减少控制

1. 认真担起所有者职责

那些能够发挥良好作用的家族所有者群体，可在家族企业的财务和运营稳定性、企业关键职位人才、以及企业战略方面提供强大支持。保持所有者群体代代有序运转、团结、投入和奉献并非易事，但这对于家族企业的长胜久安至关重要。⁶培养有能力 and 负责任的所有者群体的唯一最佳方法是对所有者人才进行投资。

家族肩负着在上一代和下一代中培养所有者人才的重要责任。不幸的是，大多数所有者不了解他们的法律责任或权利，要么是因为他们缺乏这方面知识，要么是因为家族所有者被视为一种被动角色，有权享受与生俱来的经济利益，而不用承担真正的责任。

培养家族所有者人才

家族所有者应了解自己职责的基本要求并努力达到这些基本要求：对企业感兴趣并了解企业，积极参与重要会议和讨论，支持家族企业治理体系，行事能够服众(尤其是在遇到分歧时)，严格保守秘密。反过来，家族企业应该让家族所有者了解企业的最新情况，听取并尊重他们的声音。

每个家族企业都应该制定全面的所有者培养计划，并编制相关预算。开展教育和培训课程、进行个人和团队指导、参与治理讨论、定期沟通、花时间讨论家族企业的方向和反思家族的传承、明确家族和企业的使命、愿景和价值观，达成强大的股东共识和推进协调平稳的所有权继承计划，所有这些措施都可以增强当前和未来的家族所有者群体实力。

所有者可以将一些决策权下放给董事会和管理层，并应根据需要听取外部建议，但他们不能将家族企业可持续发展的最终责任转交给他人。同时也应明确界定所有者、治理团体和管理层的职责，确保所有者尊重董事会的角色，不插手管理运营事务。

了解不同类型的所有者

家族企业所有者群体通常由各级贡献者组成。被动型所有者主要是观察者。支持型所有者是家族企业的无名英雄(希望您家族的所有者大多属于此类)。少数主动型所有者是大家的领导者，也是家族企业转型的推动者。所有者可能属于企业管理层，也可能不属于管理层，其中一两个人也可能是财富创造者，例如，他们发展壮大了现有业务、在家族企业内发起新的创业企业或指导完成收购。上述各类所有者都是家族培养的对象。

所有者可以将一些决策权下放给董事会和管理层，并应根据需要听取外部建议，但他们不能将家族企业可持续发展的最终责任转交给他人。

⁶ 《所有者在家族企业中的职责》(“The Job of an Owner in a Family Business”), John A. Davis, 《优势长存: 家族企业制胜之道论文集》(Enduring Advantage: Collected Essays on Family Enterprise Success)。

1

- 1.1 认真担起所有者职责
- 1.2 培养强大的主动型所有者队伍**
- 1.3 增加合作，减少控制

2. 培养强大的主动型所有者队伍

主动型所有者是在所有者中间担任领导的一类人。他们负责让所有者群体、家族和家族企业专注于价值创造和多代传承。家族的目标应该是建立一支拥有“主人翁心态”的主动型所有者队伍，这支队伍不但可以支持企业实现卓越运营，还能高瞻远瞩、把握大局，接受新思想并为家族企业制定转型路线图。

总体而言，主动型所有者负责做出关键的、战略性的、所有者层面的决策。他们深刻了解家族企业，这种了解或许源于其在董事会和/或管理层的任职经历。他们通常拥有家族企业在某些领域的专长，但并非精通所有领域的专家，这正是要培养主动型所有者队伍的原因。团队建设、辅导和个人技能培养，这些都有助于打造真正强大的主动型所有者队伍。

主动型所有者层面的决策

战略愿景决策为家族企业规划发展大方向，确定家族企业未来三年、五年、十年及更长时间内的目标。

资本决策决定资金布局方向、持有方式和投资合伙人以及投资周期。

人才决策致力于发现和保留关键岗位人才（包括家族内部和外部人才）。

文化决策旨在培养对您的成功至关重要的态度和行为。

治理决策目的在于为整个家族企业建立适当的灵活决策沟通平台和流程。

1

- 1.1 认真担起所有者职责
- 1.2 培养强大的主动型所有者队伍
- 1.3 增加合作，减少控制

在一些家族企业中，主动型所有者队伍代表全部家族所有者的利益，并有权代表他们做出决定。而在另一些情形下，主动型所有者负责向全体所有者提供建议，由全体所有者共同进行决策。通过成立所有者理事会将主动型所有者的工作形成制度是家族企业需要迈出的重要一步。

主动型所有者任务艰巨，特别对于负责执行的所有者而言，工作需要投入大量时间，因此要放弃插手运营工作。在我们的调查中，46%的受访者表示已将更多的运营工作交给家族外部人才打理，另有一些人表示他们正在努力推进管理层走向专业化。

主动型所有者必须着眼于未来，勇当推动改变的领头人。主动型所有者应做到以下几点：善于向外看；鼓励多元化和尝试增长机会；摒弃低附加值的活动、人员和做法；支持管理层建设面向未来的组织；以及在当今瞬息万变和高度互联的世界中非常重要的一点：增加合作，减少控制。

3. 增加合作，减少控制

家族以往惯于坚持对自己企业掌握完全控制权，并不愿意与其他所有者团队合作。如果在相对稳定的环境中，而不是在如今这样动荡的世界，那样的方法可能会比较有效。诚然，一定程度的家族控股措施依然有助于确保基于家族价值观创造价值，但还须兼顾开展合作的需要。

采用灵活的所有权控制和所有权结构，秉持开放的合作态度，有助于家族获得知识和资本，并有机会开拓新产品、进入新市场和参与新投资。同时这样也能够以更低成本、更小风险试验和拓展新商业思路。合作的形式有很多种，包括战略合作伙伴关系、初创公司少数股权投资，以及共享股权、资本、设施和专有技术。

家族生意的控制权

85%的受访者表示仍然普遍对家族公司和家族办公室拥有百分百控制权，但有迹象表明，所有权控制越发趋向灵活。23%的受访者表示他们的企业引入了其他所有者，而且这些所有者通常来自家族以外。

一位家族所有者和首席执行官讲述了他们在公司所有权理念上发生的转变。“几年前，我们决定把20%的股份让给主要管理者，”她解释道，“未来我们的计划是引入一名战略股东，并将家族持股比例保持在51%。”

1

- 1.1 认真担起所有者职责
- 1.2 培养强大的主动型所有者队伍
- 1.3 增加合作，减少控制



合作的力量

在知识以指数级速度增长的世界，“了解你不了解的东西”是一句至理格言。善于利用家族企业经验是一个好的开始，但您还需要挖掘外部专业知识(例如，您所在行业的技术专家)，从而掌握趋势、识别威胁和机遇，并构建您的内部专长。

外部合作可以通过战略联盟、合资企业、收并购以及对初创公司进行直接投资等方式开展，可作为企业开疆拓土的肥沃试验田。参与开放式创新体系——包括区域性创新生态系统和计划，如加速器、有奖竞赛和黑客马拉松——也可以作为企业吸收人才、想法和机会的来源。由 Tamari 家族创立的“从农场到烘焙厂”的咖啡企业 Sucafina 就是一个例子。

2019年，Sucafina 成为 farmer connect 的创始合伙人，这是一家旨在“通过技术实现消费人性化”的科技初创公司，通过使用区块链和其他技术来连接和赋能农民、消费者和介于两者之间的每个人。Sucafina 首席执行官 Nicolas Tamari 看到这样的商业模式可以开创性发挥咖啡农和商人作用，认为这是在行业保持遥遥领先的商机。他当时说，“今天，我们卖咖啡。明天，我们将卖咖啡和数据。”

他的实验很成功。2021年，farmer connect 获得 750 万欧元融资，用于满足其在供应链可追溯性、ESG 和 SDG 跟踪⁷、碳足迹跟踪和任务自动化方面不断增长的需求。Sucafina 是投资者之一。Tamari 表示，“farmer connect 是我们成为全球领先的‘从农场到烘焙厂’可持续发展咖啡公司愿景的重要组成部分。我们很高兴与他们合作，因为他们建立了一个强大的区块链协作生态系统。”

虽然只有 29% 的受访者表示他们与其他组织有合作，但许多人都将各种形式的外部合作视为重要发展机遇，诸如：

- “为了开拓核心业务以外的商业机会，我们正在与同一行业但位于不同地区的公司开展合作。”
- “我们正在寻求通过收并购来重塑自己的商业模式。”
- “我们成功投资了两家初创企业，并在它们的发展过程中发挥了重要作用。”

⁷ ESG 是英文 Environmental(环境)、Social(社会) 和 Governance(治理) 的缩写，代表企业行为的三个广泛的非财务方面表现。SDG 是指联合国的 17 个可持续发展目标。

2

- 2.1 养成未来视角
- 2.2 尝试新的思路
- 2.3 组织机构灵活性

准备随机应变

在我们当前所处的动荡时代，商业游戏规则已经发生了变化。经营企业的家族对此深有体会，并持谨慎乐观的态度。67%的受访者就动荡对其家族企业的负面影响表示中度至极度担忧，但89%的受访者对他们在2020年代取得成功的能力同样持乐观态度。

2020年代及以后，一家企业是否能够脱颖而出，关键要看它在面对威胁时能不能快速调整，是不是善于抓住机会。这种调整可能包括进行运营创新，采取全新的商业模式，甚至投资一项全新的业务，但有一点是肯定的：在瞬息万变的环境中，如果您的家族企业不能快速调整方向，就无法长期生存下去。

没有人能预测未来，但你可以——而且必须——做好改变的准备。如何做好准备？可以从三个方面入手：(1)高瞻远瞩，密切关注当下变化信号，同时养成未来视角；(2)尝试新的思路、商业模式和价值创造方法；(3)赋予投资组合和组织机构灵活性。



“

你无法平息海浪，但你可以学会冲浪。

—JON KABAT-ZINN

2

2.1 养成未来视角

- 2.2 尝试新的思路
- 2.3 组织机构灵活性

1. 高瞻远瞩，密切关注当下变化信号，同时养成未来视角

在当今世界，家族企业需要着眼未来不断探索。进行基于情景规划的战略性前瞻，是实现这一目的的重要方法。战略性前瞻本质上是一种系统性和数据驱动型的分析方法，有利于就未来和新兴趋势形成明确思路，从而帮助企业更好地应对变化和颠覆。您可以运用战略性前瞻对未来将发生的事情形成预判，确定战略选择并做出决策。

进行战略性前瞻首先，要学会解读外部和内部的变化信号。对于观察到的现象，您要以开放的思路进行宏观分析。宏观力量(第一部分所描述的全球性力量)在很大程度上是无法控制的，但可用以识别外部变化信号，有利于发现新模式和新趋势。内部力量在某种程度上更可控，但也要予以重视。

在一个善于未雨绸缪的组织中，每个人都要持续密切关注变化信号。一位家族首席执行官告诉我们，“我会参加行业会议，并与我们的执行团队和外部行业专家密切合作，以监测趋势和科技动向。我还会通过大量阅读了解全球时事，并与客户讨论他们的需求和担忧。”

家族企业需要制定一个发现、跟踪和过滤潜在颠覆性事件的流程。定制化可视看板(dashboard)是一个有用的工具。供主动型所有者查看的可视看板会追踪关键的外部和内部指标，而供管理者查看的可视看板则侧重于运营方向。两者都需要集中体现与您的家族企业最相关的事件和动向。

您还要学会区别信号与“噪音”，发现趋势，分析风险、威胁和机会，能够从战略高度解读和使用数据信息。您可以将这些见解和其他数据(例如，来自相邻行业的数据)用于开展模拟、建模及其他分析，以及构建其他可能反映不确定性影响的未来情景。

深入研究这些情景有助于您确定可行的选择，阐明您对家族企业未来的看法，设计未来转型战略，明确转型所需的资本、人才和联盟。做规划时要考虑到可能发生的事件和动作，并根据不断变化的情况持续完善。⁸

将战略性前瞻确立为常规工作机制

对于战略性前瞻，不要仅仅开展一次就将其束之高阁，要将其纳入您家族企业的持续工作流程和文化之中。董事会和投资委员会成员、高级管理人员和所有者都应参与到战略性前瞻工作中来。开展教育计划、邀请具有各种不同观点的专家和委员会发表见解，这些都是调动企业人员积极参与和鼓励创造性思维的有效方法。

⁸ 《如何像未来主义者一样进行战略规划》(“How to Do Strategic Planning Like a Futurist”), Amy Webb, 哈佛商业评论, 2019年7月。

2

- 2.1 养成未来视角
- 2.2 尝试新的思路
- 2.3 组织机构灵活性

2. 尝试新的思路、商业模式和价值创造方法

在您熟悉的领域或稳定的环境中，按部就班地采取先规划、再准备、最后执行的方法可能十分奏效，而在开辟新领域或身处不确定环境等充满未知的当下，则不宜采取这种方法。动荡时期更适合采取尝试性方法，这样也有助于提高家族企业的灵活应变能力。

尝试性方法的风险更小，有助于家族企业快速探索和测试新机会，并且加快创新。

“大处着眼，小处着手，快速扩大规模”是成功企业家的信条，同时他们也接受明智失败以换取快速学习的可能。在进行尝试时，如果某个业务可行，您要做好迅速扩大的准备，如果行不通，也要及时止损。有些失败是不可避免的，只要能够从中有所学习收获，就是明智的失败。

家族企业通过尝试与外部合伙人合作，可以获得宝贵知识，建立重要人脉，减少尝试风险。Cox Enterprise就是一个很好的例子。这是一家家族企业，由创始人于1898年收购俄亥俄州的《代顿每日新闻》报社后成立。

在60多年的时间里，Cox接连稳步收购多家公司，成功打造了一个全球传媒和通讯帝国。1965年，该公司收购了一家汽车刊物出版商，正式进军汽车领域。1997年，Cox涉足私募股权合伙项目，推出线上汽车购买平台Autotrader.com，这家合资企业现在年收入高达约10亿美元。

大胆尝试对于家族企业来说可谓极具挑战，但在颠覆性时代的刺激下很多家族企业开始尝试新机会。一位家族企业所有者兼首席执行官说，“很久以来，尝试和摸索一直是我们公司的一个短板。我们家族非常讨厌风险；许多成员长期以来只是把家族生意当作赖以生存的工具。但在新冠疫情爆发后的前三个月，我们所做的尝试比过去三年还多。”

3. 赋予投资组合和组织机构灵活性

灵活性是指在不同方向上快速有目的地机敏行动、转向和伸展的能力。在动荡时期，这是一种必要的技能和心态。在坚守您家族的使命、价值观和愿景的同时，家族企业的投资组合和组织机构必须具备灵活应对威胁和抓住机遇的能力。

“

在如今的‘VUCA’时代，必须要重视改变、快速行动和保持灵活。

— 调查受访者



2

- 2.1 养成未来视角
- 2.2 尝试新的思路
- 2.3 组织机构灵活性

什么是投资组合灵活性？

投资组合灵活性意味着能够相对轻松、快速地投入和退出家族资产和业务活动，及时调整家族企业的构成以适应不断变化的市场需求，并要符合家族的能力、兴趣和需求。灵活，顾名思义，意味着改变，而改变对经营企业的家族来说是一个挑战。

剥离或收购业务，甚至只是改变家族习惯做法都可能遭到抵制。主动型所有者和家族领袖要准备好说服家族做出改变，了解并解决家族成员和其他人的顾虑，最终做出促使家族企业持续发展和繁荣的必要改变。

企业家族一直以来的强大财务实力能够很好地支持投资组合保持灵活，可以让所有者在无需承担分红风险或重大债务或其他财务风险的情况下开展新业务活动。多位受访者向我们介绍了他们如何利用良好的流动性和低杠杆来寻求开展新业务或抓住投资机会。

面对激增的投资机会，家族办公室当下尤为忙碌。一位家族办公室的总经理表示，“如今，大家都想寻求家族办公室的投资。我们的资本实力虽然不如大型机构，但我们持有的是耐心资本，而且没有那么多规定束缚”

治理程序要有利于推动快速分析和决策，这对于保持投资组合灵活性至关重要。可由所有者理事会、投资委员会、投资组合委员会及其他议事会做出重大决策。

•

什么是组织灵活性？

具有组织灵活性意味着能够支持当前家族企业的需求并灵活地适应内外部的变化。它要求整个家族组织和所有者群体齐心调整方向。具有组织灵活性还意味着愿意迎接持续不断的变化，并乐于摆脱旧的做事方式或无法创造价值的投资。要让灵活性成为组织文化和日常生活中不可或缺的一种特质。

家族企业组织还需要具有创业精神，对许多所有者和管理者来说，这意味着要从独断专行领导风格转为变革型领导风格。⁹灵活型组织实施扁平化管理，依靠团队力量，实现数字化连接。这样的组织拥有开放的氛围，能够吸引外部的想法和人才；它们鼓励多元化视角和多元化人才；它们勇于尝试，并愿意为此提供必要的资源、支持和自由施展空间。

经营企业的家族灵活性如何？

简而言之，还有改进的余地。不到一半的受访者定期全面审视家族企业及其环境(42%)或定期进行情景规划(49%)。45%的人正在尝试新产品和服务，但只有28%的人正在努力建立一种勇于尝试的创业文化。

许多受访者看来会定期监控重要的变化驱动因素，并调整自身发展方向，抓住新机遇。比如，其中一位受访者表示：“我们正在将一项业务从分销转向制造，以满足汽车科技变革带来的新兴客户需求。”

45%

28%

45%的人正在尝试新产品和服务，
但只有28%的人正在努力建立
一种勇于尝试的创业文化。

⁹ 《动荡时代下的领导风格》(“Leadership Styles for Turbulent Times”), Helena McDonnell, 剑桥家族企业研究所, 2021年。

案例研究

Itsueli 家族：

为了后代重塑业务



Uduimo J.(U.J.)Itsueli于1987年创立了尼日利亚第一家本土石油公司Dubri Oil, 且目前仍亲自担任公司董事长兼董事总经理。Dubri多年来坚持走多元化道路, 业务涵盖天然气、房地产和石油厂管理, 以及石油勘探和生产。如今, Itsueli家族正面临着一场生死危机: 如何在后碳世界维系家族企业的生存?

作为几个行业和企业集团的一员, U.J.参与了尼日利亚可持续发展相关政策讨论, 并看到了科技将成为未来发展的主要推动力。他非常笃定地说: “我们必须以此为契机, 努力创造美好环境, 致力于减少贫困以及其他问题, 并为年轻人提供发展机会。但人们对改变的抵制是我们面临的一大障碍。”

U.J.补充说: “从公司的角度来看, 我们需要摆脱贫化燃料业务, 转向与家族业务相接近的其他领域。天然气是当下的一个好机会, 这是一种更清洁的解决方案。而且世界仍离不开油气副产品, 因此我们也在医疗保健等高增长领域寻找机会。”

2020年, U.J.请他31岁的儿子Udu出任Dubri天然气子公司的执行董事。对此U.J.说: “我30多岁的时候, 菲利普石油公司将他们的一个分公司交给我打理, 那么我现在为什么不信任自己的儿子呢?” Udu在英国出生长大, 持有机械工程学位, 大学毕业后在加拿大工作, 对于此次接管家族生意他解释说: “我的很多朋友都在尼日利亚以外的地方受教育, 最后选择回国, 因为我们想把祖国建设成为更美好的家园。”

此外, Dubri还在探索科技驱动细分市场(例如, 使用人工智能进行溢油清理), 同时开展太阳能和风能投资调研。房地产方面, U.J.将智能建筑和智慧城市视为未来的巨大机遇, 并鼓励他在美国的建筑师女儿考虑在尼日利亚购买200-300公顷土地, 建造一个智慧综合体。

U.J.现在已经72岁高龄并且萌生退意, “下一代将对公司的投资领域有更多的想法。我想让他们来打破常规, 给予他们所需的权力, 只需要适时提供指导和帮助即可。”但U.J.打算继续积极参与家族基金会事务, 他与妻子及他们的两个孩子通过家族办公室管理着该基金会。

该基金会的宗旨是通过提供教育补助金和奖学金、医疗援助以及为老年人提供支持等方式, 为尼日利亚的社会弱势群体提供援助。他的小女儿在大学期间学习了社会影响力投资课程, 此后开始对该领域产生兴趣。U.J.回应女儿说, “你跟我详细谈谈社会影响力投资, 如果这个想法不错, 我们就应该尝试一下。”

为了后代而重塑业务的秘诀是什么?

”

对于我的父亲和我而言, 无论家族企业开展哪种业务, 都要注重可持续性。我们的愿景是保持家族基业长青。

—UDU ITSUELI

3

- 3.1 所有者应大力支持数字化行动
- 3.2 制定数字化转型路线图
- 3.3 了解和管理网络安全风险

加快数字化转型

新冠疫情被称为数字时代的引爆点，数字化转型瞬间成为企业领导们的首要任务，推动数字化技术进程加快了数年。¹⁰疫情期间，许多家族企业都加快推进数字化计划，以支持抵御危机所需的创新，并为“新常态”做好准备。

数字技术涵盖各类硬件、软件应用程序和生成、处理或存储信息的网络结构。数字技术越来越多地融入我们工作和生活的方方面面。数字化转型是使用这些技术和数据本身来影响组织、行业和社会改变的过程。

数字化与家族企业

家族企业越来越需要采用数字技术来促进创新和保持竞争力。流程、产品或服务的数字化可以提高组织的灵活性、创新性和生产力，增强客户和员工的体验，将数据转化为商业情报，并为创建新的价值创造模式打下基础。

家族办公室也正在纷纷采用更先进的数字技术，尤其当家族企业变得更庞大、更复杂时更加需要数字技术加持。从家族层面来看，数字化可以加强各地家族成员之间的沟通，简化行政工作。从资产管理层面来看，财富管理平台和管理软件有助于更好进行投资决策和投资组合管理。

最近的研究表明，强大的数字化能力可以转化为家族企业强劲的财务业绩，但家族企业的数字化进程稍显滞后。¹¹在我们的调查中，74%的受访者预计数字化相关因素会对他们的家族企业产生中度至变革性的影响，但只有56%的受访者表示他们正在采用新技术或推行数字化。许多受访者正在寻求诸如下列数字化机会：

- “我们是一家B2B公司。目前公司正在将整个业务数字化，以期为客户提供更多更好的服务，同时增加公司的收入和利润。”
- “我们正在进入处于早期阶段的新投资领域，如区块链。”
- “利用视频会议和通信工具来建设团队，借鉴来自世界不同地区的不同想法，是最大的商机所在。我们正在建设一支全球研发团队，以期实现三个目标：扩大我们现有的业务范围，寻找新的投资机会，源源不断地获取新创意”。

将数字化转型提上日程

家族企业需要迅速采取行动，采取战略性、系统性的方法推进数字化转型。应把数字化提高到所有者领导和战略决策层面。要制定并成功实施数字化转型路线图，注意在享受数字化好处的同时，确保充分了解和防范网络安全风险。

¹⁰ 《新冠疫情如何推动企业跨越技术引爆点并实现永久转型》(“How COVID-19 Has Pushed Companies over the Technology Tipping Point—and Transformed Business Forever”), 麦肯锡全球调查结果, McKinsey.com, 2020年10月。

¹¹ 《第十次全球家族企业调查》(“10th Global Family Business Survey”), 普华永道, 2021年。

3

3.1 所有者应大力支持数字化行动

- 3.2 制定数字化转型路线图
- 3.3 了解和管理网络安全风险

1. 所有者应大力支持数字化行动

数字化的挑战性不仅在于“转型”，也在于“数字化”本身。推行数字化不仅仅是实施一项新技术。数字化的影响涉及人员、流程、产品或服务以及整个组织。所有者要做数字化转型的强大推动者，这样才有利于带动家族企业领导层全身心投入，克服在实施数字化过程中来自员工的频频阻挠。

“数字化开放度”(即对数字化理念的接受度)和“数字化就绪度”(即了解数字化及其与家族企业之间的关系)是决定能否成功实施数字化的关键因素，在这两个方面各代之间并不相同。在一些经营企业的家族中，老辈成员自己可能不熟悉或不愿意接受新技术，但迫切希望接纳新一辈“数字原生代”的观点和技能。而在另一些家族中，数字化的必要性被低估，这让年轻一代家族成员倍感挫败，有时还会导致代际疏离和冲突。¹²

所有者层面决策

数字化最终能否获得成功，取决于主动型所有者能否齐心协力给予支持，同时与董事会、管理层及其他领导团队合作制定并实施数字化转型战略和路线图。他们要有决心、有能力做好所有者层面的决策，为此可首先制定数字化转型战略愿景。

所有者要清楚地阐明推行数字化的目的以及数字化可能会给家族企业带来哪些好处。为什么推行数字化很重要？预期目标是什么？要以清晰和令人信服的方式把数字化的目的和所有者的追求传达给所有利益相关者，尤其是相关董事会。然而，数字化转型并非易事，也可能遭遇困难，因此所有者还应为数字化转型的顺利推进提供资源支持。

所有者要确定他们在数字化方面的总体资本投入水平。随着数字化转型路线图逐渐明晰，可能还需要进行多种其他资本决策(例如，购买数字系统以增强核心业务能力，或推出新的数字化业务)。这些决策由管理层和董事会主导，但必须征得所有者批准。

良好的人事决策是数字化转型成功与否的关键，首先是要决定由谁来领导数字化转型。还要聘请一名数字化项目经理，如果项目规模较大，也可聘请一名具有变化管理能力和懂技术的首席数字官。虽然这些人选一般由高管决定，但所有者要确保实力强大的数字化转型领导就位，并善于择机引入后辈人才。

所有者还要培养有利于提升数字化开放度和就绪度的企业文化，塑造创业思维和行为。最终，所有者还有责任确保治理体系和组织单位充分关注数字化需求并监控数字化转型的进展和影响。一些家族企业还会组建包括外部专家在内的顾问理事会或委员会，专门负责建设并提升数字化能力。

¹² 《家族企业的数字化战略：家族和家族企业的具体数字化方法》(“Digitalisation Strategies in Family Businesses: On Specific Digitalisation Approaches for Business Families and Family Businesses”), 维滕家族企业研究所, 2020年1月。

3

3.1 所有者应大力支持数字化行动

3.2 制定数字化转型路线图

3.3 了解和管理网络安全风险

2. 制定数字化转型路线图

实现数字化战略愿景，可能需要经过多年的努力，在整个家族企业开展多个项目，因此您需要制定一份路线图。最好让关键利益相关者也参与该路线图的制定，以便增加他们对数字化的了解和投入。制定路线图有几个基本步骤：首先，识别与数字化相关的机会和威胁；其次，评估家族企业的转型就绪度；最后，制定具有明确指标的综合实施计划。

我们的一位受访者表示，“我们要善于了解和解读人工智能、机器人技术、大数据、社交媒体、物联网和数字化革命的新趋势，这些趋势关乎任何一家企业。不断学习新做法和了解新技术，对于家族成员和运营管理人员来说非常重要。”

家族企业所有者、董事会和管理层要通过制定流程来监控变化信号和识别大环境下(包括数字化领域)的机会和威胁。他们还需要对其运营公司和家族办公室的数字化就绪度进行评估：在数字化方面是否落后？是否开始具备数字化能力？是否正在掌握和使用数字化技术？是否正在进行数字化转型？

评估机会、威胁和就绪度，可以为数字化转型战略决策指明方向。大多数转型计划既有渐进式创新(如改进产品、流程和服务)，又有激进式创新(推出新产品、新服务和新商业模式)。然后还要确定和评估具体措施，并设定优先级和执行顺序。

在实施数字化转型计划时，您还需关注组织层面的需求，包括新能力的开发、员工再培训和文化方面的转变。所有者层面的有效领导、强大的项目管理以及对沟通和变化管理的持续重视，将成为决定成败的关键因素。

3

- 3.1 所有者应大力支持数字化行动
- 3.2 制定数字化转型路线图
- 3.3 了解和管理网络安全风险

3. 了解和管理网络安全风险

数字化固然能带来诸多好处，但也为网络攻击敞开了一扇大门。网络攻击已成为当下超级互联、数字化世界的顽疾。新冠疫情期间，随着居家办公和在线购物的增加以及新的软件解决方案仓促投入使用，网络安全问题变得越来越严重。未来，网络安全威胁可能还会继续恶化。家族企业及其家族所有者正处于危险之中，但他们在保护网络安全方面却历来较为落后。

网络风险可分为四类，经营企业的家族对每一类风险都应予以高度重视。第一类是财务风险，包括身份盗窃、个人勒索及金钱盗窃。第二类是运营风险，包括网络犯罪造成的严重业务中断以及因小事故而导致的线上活动中断。第三类是声誉风险，涉及企业的公众形象或家族声誉。第四类是隐私风险，心怀不轨的网络犯罪分子会窥探社交媒体上的信息，侵犯企业高管和富裕家族的隐私(甚至人身安全)。¹³

幸好，我们可以在充分利用数字技术优势的同时，对网络风险加以管控。要把网络安全问题上升到所有者重视层面，让所有者来监督有关企业运营、家族办公室和家族成员的网络安全总体计划和政策，促使家族组织更加重视网络安全，实行完善的网络保护措施，并提高危机管理能力。

数字化固然能带来诸多好处，但也为网络攻击
敞开了一扇大门。



¹³ 《网络犯罪是家族企业面临的最大威胁》(“Cyber Crime Emerging as the Greatest Threat to Family Businesses”), Francois Botha, Simple, 2020年10月4日。

数字化转型的商机：受访者的例子

「随着消费模式数字化，电子商务是我们最大的商机。我们正在构建数字化产品销售渠道。」

「我们正在进入处于早期阶段的新投资领域，如区块链。」

「我们是一家B2B公司。目前公司正在将整个业务数字化，以期为客户提供更多更好的服务，同时增加公司的收入和利润。」

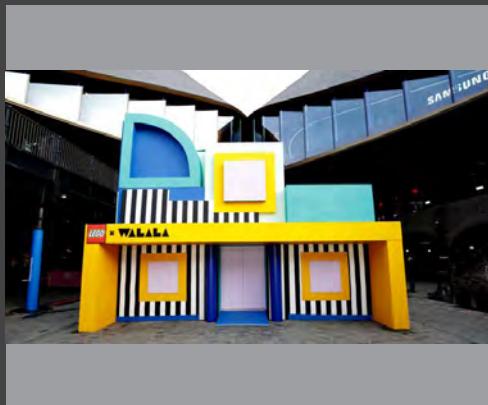
「我们最大的商机是电子商务和数据科学。我们正在开发新技术和公司的商业模式。」

「利用视频会议和通信工具来建设团队，借鉴来自世界不同地区的不同想法，是最大的商机所在。我们正在建设一支全球研发团队，以期实现三个目标：扩大我们现有的业务范围，寻找新的投资机会，源源不断地获取新创意。」

例子

乐高：

数字化时代下的创新



乐高积木由Ole Kirk Kristiansen于1932年在丹麦创立，如今已发展成为一个全球性的品牌和玩具行业的领军企业，公司使命是“启发和培养未来的建设者”。在创新浪潮的不断推动下，乐高的业务一直稳步增长，直到2003年，数字革命到来，乐高进行了一系列纯数字产品尝试，但都以失败而告终，公司几乎面临破产。

新上任的首席执行官认为，乐高的问题在于“创新过度”，丢失了自身的特色；用户需要的是对传统玩具积木产品的补充，而非替代。作为转型战略的一部分，他创立了“未来实验室”，致力于为儿童研发技术增强型的游戏体验。该实验室——本质上是一个经过孵化产生的初创公司——成功开发了将现实世界和数字化元素融合在一起的“fluid play”（“融合玩乐”）产品。

乐高的数字化营销策略和贴近用户的做法，被认为是其获得成功的关键。乐高利用其强大的社交媒体和数字平台为各年龄段客户提供定制化游乐体验。它还为家长提供“数字化智能指南”，并确保儿童安全和提供在线安全提示。

2016年，乐高的增长再次放缓。2017年，公司宣布任命一家全球工业技术公司的前负责人倪志伟为新任首席执行官：“倪志伟在推进数字化和全球化、实施转型战略以及打造机敏灵活、国际化高效团队方面拥有丰富经验，他的出任将助力乐高集团再创辉煌。”

新冠疫情期间，乐高业务实现了强劲增长。倪志伟坦言，疫情确实激发了电子商务和数字体验的热潮，但在他看来，数字化转型是公司的十年大计，他们要做的不仅仅是创建线上门店，而是打造“完整的数字生态系统”。

4

- 4.1 以全局战略思维布局整个家族企业发挥社会影响力
- 4.2 在运营公司中推广和支持ESG
- 4.3 加入社会责任投资运动

重视创造社会影响力

参与我们调查的一位受访者认为，“家族企业推动着人们以积极、对社会负责的态度参与社会生活和各种经济活动。”的确如此！大多数经营企业的家族向来愿意为他们的员工、社区和社会提供广泛支持，奉献时间和资源，发挥带头作用，这是他们引以为豪的传统。

新冠疫情加剧了世界各地人们尤其是年轻一代对社会和环境问题的紧迫感。随着公众对政府解决这些问题的信心骤减，企业和经营企业的家族开始被寄予担当社会责任的厚望。而且如今也有各种新途径供组织和家族创造社会影响力。

企业家族发挥社会影响力的机会

62% 的受访者表示，他们渴望创造社会影响力，这样的愿望将在2020年代对他们的家族企业产生中度至变革性的影响，但仅有少数人表明正在积极参加社会影响力活动。我们认为，造成这种差距的一个可能的原因是，家族的社会影响力活动往往不是很公开，受访者可能并不知道他们的家族在这方面所做的一切。

有使命感的家族如今认识到，要想更好理解和更好发挥社会影响力，必须从全局出发，从所有家族资产和活动做起。无论是通过慈善活动、建设具有社会意识的企业、开展可持续投资(也称为社会责任投资)、实施ESG(环境、社会与治理)战略、打造良好工作环境、投资



绿色技术，还是以各种其他方式发挥社会影响力，都可以体现家族对人和地球产生的影响，都是家族传统的重要组成部分。

经营企业的家族要将创造社会影响力作为企业要务，并以战略全局方法在家族企业上下推进落实，就可以对世界产生积极影响，同时提升家族的精神财富和物质财富。要把践行ESG当作企业运营的头等大事。然后为了更进一步贯彻这种精神，可考虑将可持续性投资纳入家族的金融投资组合。家族办公室和个人也可以加入日渐盛行的影响力投资并通过这种方式做出贡献。

4

4.1 以全局战略思维布局整个家族企业发挥社会影响力

- 4.2 在运营公司中推广和支持ESG
- 4.3 加入社会责任投资运动

1. 以全局战略思维布局整个家族企业发挥社会影响力

您的企业，您的慈善事业，甚至您的生活方式都有助于提升您家族的纯粹社会影响力。如果经营企业的家族能够围绕家族使命和价值观，统一协调所有家族企业活动，并从战略上重视充分利用家族资源造福社会，就可以提高企业的纯粹影响力。

社会影响力传统由您所做的诸多选择日积月累而形成。比如，选择投身于哪项事业，何时、何地、以何种方式以及与谁开展合作。它可以激发家庭成员围绕以下问题展开大讨论：我们最关心什么？我们可以在哪些领域以及通过何种方式产生最大影响？我们能够或想要产生什么程度的影响（从满足迫切需求到实现系统性改变）？

形成积极的社会影响力传统不是一朝一夕的事情，它需要整个家族和家族企业多代人的努力。它会随着外部环境及家族目标、能力和资源的变化而变化，而且有时难免需要在不同的需求和优先事项之间进行权衡取舍。

社会影响力路线图

启动部署社会影响力行动，首先要调动家族成员的积极性。所有者应组织家族成员围绕以下问题展开探讨：社会影响力的重要性、如何通过社会影响力活动传达家族价值观和使命、家族的社会影响力目标。可以召集家族的热心人士组建一个委员会来推动落实未来举措。

首先，可以梳理一下家族企业有哪些现有和潜在的影响力机会。例如，开展目标型投资、开发旨在解决社会问题的产品或服务、减少家族企业的碳足迹、领导有使命感的组织、培养家族成员成为良好公民。

要想制定和成功实施社会影响力战略，家族成员必须对成功标准形成共识。然后，要制定可衡量的目标，明确易管理、可开展的活动范围，确定资金来源，同时还要制定一份责任明确的行动计划，设定影响力指标和定期的评估和调整机制。

围绕社会影响力进行持续沟通至关重要。您可以通过编制进度报告、验收切实成果（例如，组织家族成员对社会影响力项目进行考察）、分享各自参加的社会影响力活动等手段，提高家族自豪感和参与感。此外，还应定期向其他利益相关者——包括员工、客户、合伙人和公众——公布您的社会影响力目标和成果。

4

4.1 以全局战略思维布局整个家族企业发挥社会影响力

4.2 在运营公司中推广和支持ESG

4.3 加入社会责任投资运动



2. 在运营公司中推广和支持ESG

近年来，企业的关注焦点从股东价值明显转移到了利益相关者价值。一位备受信赖的家族企业顾问观察到，“家族企业越来越需要顾及所有利益相关者。家族企业这方面要做的还有很多，大多数企业尚未全面落实ESG工作，但为了保持竞争力，未来这些企业需要加快ESG行动步伐。”

ESG是企业规范自身行为所使用的一个宽泛概念。客户、员工、社会和环境监督机构、监管机构，以及越来越多将企业视为造福社会力量的所有者对企业的问责压力日增。幸运的是，很多ESG目标可以通过企业改进工作来实现。例如：

- 董事会和所有者要发挥领导作用。董事会下设各委员会应负责关注它们所在行业的热点问题，制定企业ESG目标，并授权管理层落实这些目标。此外，还应提倡持续改进的文化。

- 还必须建立筹资机制，明智部署企业资本，并设定适当的风险调整后门槛收益率。很多ESG做法都有助于节省开支，但也需要前期资本投入(例如，投资建造节能建筑)和一定的耐心。
- 针对ESG目标建立明确的问责制，辅以跟踪关键指标的核算和衡量系统(例如，不同组织层级的碳排放、零浪费、最低生活工资以及多元化、公平性和包容性(DEI))。

如果上述建议听起来令人生畏，您也可以尝试加入家族企业可持续发展倡议(FBSD)，这是联合国与家族企业协会(FBN)共同成立的一个合作机制。其宗旨是动员全球的家族企业将ESG考虑因素纳入其商业模式，并致力于为实现联合国可持续发展目标做出具体、可衡量的贡献。该机制期望产生的结果包括全球可持续发展、包容性增长和家族企业繁荣。

4

- 4.1 以全局战略思维布局整个家族企业发挥社会影响力
- 4.2 在运营公司中推广和支持ESG
- 4.3 加入社会责任投资运动**

3. 加入社会责任投资运动

过去十年，社会责任投资的发展速度再创新高。在某种程度上，这表明人们越来越认识到，每一项投资都会对更广泛的社会产生影响，无论这种影响是积极的还是消极的。投资者的动机各不相同，有的是为了寻求产生积极、可衡量的社会和环境影响，有的是为了追求更高的财务回报。据全球影响力投资网络(GIIN)估计，社会责任投资市场当前的规模已达到约7150亿美元。全球影响力投资网络(GIIN)自2019年以来一直致力于推动全球基础设施建设，如今该组织可为投资者提供多种资源。

社会责任投资的类型有很多。其中一种越来越受欢迎的类型是影响力投资，它的定义是旨在产生积极的经济和社会回报的投资。关于影响力投资的一个常见误解是，为了取得积极的社会影响力，往往要牺牲较高的回报率。而全球影响力投资网络(GIIN)的调查研究表明，影响力投资者通常追求具有竞争力的市场回报率，且其投资组合表现显著完成或超过了他们对社会和环境影响以及财务回报的预期。¹⁴

家族办公室和私人投资者是影响力投资运动的早期先行者，且至今仍走在该运动的最前沿。¹⁵这一方面归功于私人资本的灵活性和企业家族的长远目光，而更为关键的是家族的使命感和对特定影响力领域的热情。

影响力投资的标的选择范围越来越广，包括基于特定目标的指数基金或社会影响力债券。越来越多的家族办公室和私人投资者开始进行合作，共同寻找和推动影响力投资项目。以解决气候危机为使命的投资者社区CREO就是一个例子。

全球影响力投资网络(GIIN)称，绝大多数家族办公室和私人投资者已经或正在考虑转向可持续投资。影响力投资是寻求用创新性方案解决您和家族看重问题的一种重要资本形式，同时也是吸引年轻一代参与家族事务的绝佳机会。

¹⁴ 全球影响力投资网络(GIIN),《2020年度影响力投资者调查报告》(2020 Annual Impact Investor Survey)(请参见GIIN网站)

¹⁵ 《为什么家族办公室和私人投资者是影响力投资最有前途创新的基石?》(“Why Family Offices and Private Investors Are the Cornerstones of Impact Investing’s Most Promising Innovations”),福布斯,2021年6月9日。



案例研究

王恒家族：

为世界带来改变

王恒是金鹰国际集团创始人兼董事长、一位自称白手起家的企业家。他通过自己的中国背景及美国受教育和工作经验，在亚洲成功打造了一个商业帝国。他说，“我认为和我经历相似的人还有很多。”

王恒在台湾长大，并在中国文化大学获得经济学学士学位。1970年，他从台湾来到美国，起初在东南路易斯安那大学攻读工商管理硕士学位，然后前往洛杉矶。他回忆说，“当时我唯一能找到的工作是在一家药店当助理经理。”

后来王恒加入美国国籍，结婚并育有两个女儿。他在加州创办了一家开发公寓和商业建筑的公司，并于1989年赴南京，在改革开放的新中国寻找商机。他在那里找到了一个项目——建造一座60层的办公楼——该项目标志着金鹰的诞生，如今的金鹰经营着中国最大的连锁购物商场。

社会责任是金鹰管理理念的重要组成部分。金鹰致力于低碳、绿色和可持续发展，其在中美两国捐出的善款已累计超过1000万美元，其中包括新冠疫情相关援助。王恒家族通过个人和企业慈善行为支持当地社区，并建立了一个慈善基金会。王恒认为，“慈善事业是子女参与家族活动的最佳方式。”

“慈善活动是我们表示感恩和回馈这座福地之城的一种方式，”王恒女儿王宣懿说，她从加州的大学毕业后来到南京加入父亲的事业，目前担任金鹰国际副董事长。王恒家族的教育慈善举措包括为残疾儿童和农村学校提供职业培训。

王宣懿还担任南京金鹰美术馆主席，而王恒则对中美关系有着特殊的兴趣。对此王宣懿解释说：

“我是中美两国30年友好关系的受益者，所以我想把爱传出去。我父亲认为，相互理解对大家都有好处。”

王恒是美国非营利性组织“百人会”的长期会员和名誉主席。百人会是一个无党派组织，其使命是促进美籍华人充分参与美国社会，并推动中美之间的建设性对话和关系。该组织由来自商界、政府、学术界、医疗及各艺术领域的杰出美籍华人组成，专注于公共政策参与、公民参与和慈善事业。

2021年，百人会委托开展了一项关于美籍华人对美国社会的历史贡献的研究，其中也揭示了美籍华人遭受的系统性歧视和其他障碍。¹⁶ “我们认为，美国是因为其移民传统和多元文化才变得更强大，”王恒说，“这项研究展现了我们作为自豪的美籍华人的复杂生活经历。”

为世界带来改变的秘诀 是什么？

”

对于成功，要心怀感激，
问问自己：如何把爱
传出去？

—王恒

¹⁶ 《从基础到前沿：美籍华裔对美国社会的贡献》(From Foundations to Frontiers: Chinese American Contributions to the Fabric of America)，经济学人智库，2021年。

5

- 5.1 拥抱和利用家族的多样性
- 5.2 带动和激发下一代
- 5.3 加快推进家族治理

带动和振兴家族

家族成员是家族企业的根基。如果家族成员不积极热情、团结一致地投入到家族企业的事务当中，不愿意为家族企业这个集体做出贡献，那么家族企业就会走向崩溃。然而就像任何团体或组织一样，随着时间的推移和数代发展之后，家族也会发生改变。这就需要振兴家族、保持实力、开创新业。

正如我们在第一部分所指出的，如今企业家族在许多方面变得更加多样化，而且当下正在经历重大的下一代接班浪潮。大多数受访者认识到他们的家族需要顺势而为，改变行事方式，才能在这十年中保持成功，但很多人觉得自己的家族还没有准备好做出必要改变。

经营企业的家族如何才能更好地准备迎接改变，并确保他们在2020年代及之后保持成功？以下是帮助您走向转型之路的三点建议。

1. 拥抱和利用家族的多样性

经营企业的家族如今变得越来越多样化，这种多样性体现在很多方面，例如：教育、技能和经验；价值观和重视事项；职业、家庭和人生目标；地理分布；生活方式的选择；种族和性别认同；以及对政治、宗教及其他主题的看法。这种多样性能够带来很多好处，小到使餐桌对话变得更有趣，大到为家族企业及其未来做出重要贡献。

家族领袖要拥抱这种多样性，这样做既有利于保持家族团结，又能为家族企业发掘各种人才。家族领导还要确保每个家族成员都认同家族的核心价值观并致力于促进家族和家族企业取得成功，同时家族领导还要乐于接纳不同的观点。在一些情况下，可能需要重新评估一些重要的家族原则，例如，女性所有者和领导者在传统意义上应承担的职责。

善于利用家族多样性的家族领袖往往在以下几个方面做得比较好：他们注重包容性，在原则和政策的制定上明确体现人的多样性；他们在人际交往中乐于接纳他人，善于培养家族成员的归属感；他们会确保家族企业提供各种职位，知人善用，并注重家族人才投资；他们会把脉家族变化，对家族开展新业务活动的想法持开放态度。

2. 带动和激发下一代

当今许多经营企业的家族都面临失去后代参与和贡献的风险，这可能会深刻影响其家族企业的未来。为什么？如今新一代家族成员往往有不同的兴趣，他们有了更多选择，而且在大多数经营企业的家族中，让下一代进入和融入家族企业的过程非常谨慎而缓慢。

接下来应该怎么做？

经营企业的家族要采取更积极灵活的方法来带动和激发下一代成员。关键做法包括尽早带动下一代参与、制定家庭人才培养计划、重建家族使命和培养家族团队文化。必须记住，要吸引和鼓励家族成员参与家族事务，而非强调责任。

尽早带动参与。关于家族企业的教育应从青少年抓起，比如与年轻的家族成员进行非正式交流、跟他们讲故事，或让他们走进企业实地参观。对于十几岁和二十多岁的家族成员，可以为其提供公司实习机会，并通过深入对话向其说明作为家族成员应担负的责任。在他们二十多岁时，也可以邀请他们参加家族理事会或委员会，或者让他们列席董事会和投资委员会会议进行观察学习，了解重要的问题和决策。

5

5.1 拥抱和利用家族的多样性

5.2 带动和激发下一代

5.3 加快推进家族治理

人才培养。让家族成员在家族企业中担当各种职责，并为其量身定制培养计划。这种历练不应仅限于业务职责，还要根据家族成员的兴趣和能力，培养投资、家族办公室、社会影响力或治理人才。对年轻一代特别感兴趣的新想法持开放态度，如创业和影响力投资，并就他们感兴趣的领域提供培训。

重建使命。如今要让家族成员与家族紧密团结并为家族企业做出贡献，不能只强调经济利益，因为年轻一代更具有使命感。家族使命应随着时代和家族优先事项的变化而不断调整，并且要体现家族未来的方向。吸引新生代参与探讨家族使命，有助于激发他们的兴趣、自豪感、投入感和创意性想法。

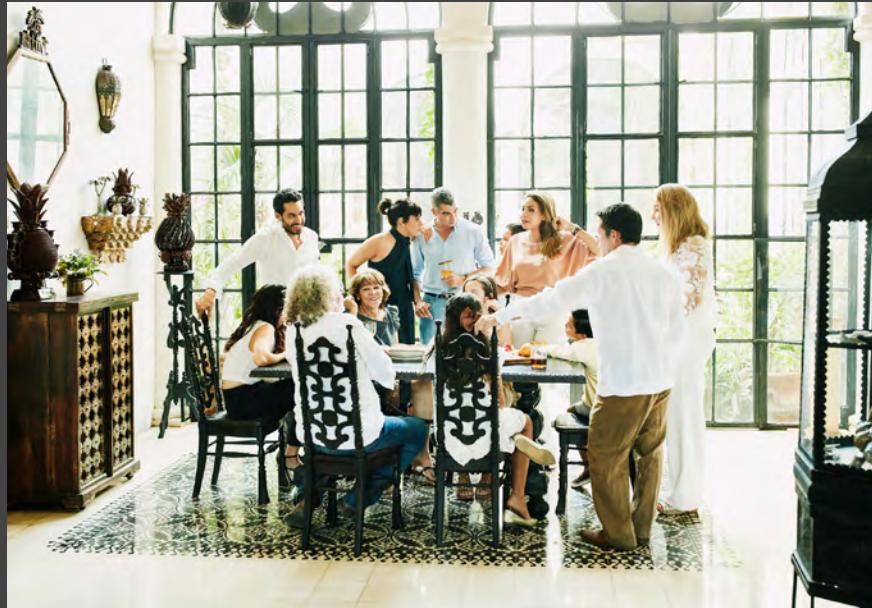
团队文化。在不同的项目上或委员会事务方面进行跨代合作，有助于向年轻一代传授经验，让老一代接触新想法，共同创造成就，达成相互理解和尊重。后代成员之间的良好关系也有助于培养团队精神，因此要积极为他们提供经验分享和加强人际关系的机会。

”

我们的家庭有很多孩子。未来的十年很重要，我们要像当年自己的父母对我们的栽培，努力培养孩子们对家族文化的热情。

—调查受访者





例子

穆利兹家族： 一个多代辉煌的故事¹⁷

穆利兹家族协会(Association Familiale Mulliez, AFM)成立于1904年，最初是一家纺织企业，如今已发展成为一个全球零售帝国。1955年的家族格言：“Tous pour Tout”(意思是“家族所有人投入所有业务”)塑造了家族文化和商业模式。以下是几个关于Mulliez家族六代人维系家族团结和创业精神的故事：

- 1995年, AFM发起了旨在激发家族敬业精神的Affectio Societatis(情感与生意)倡议。该倡议积极支持沟通联络、人才培养、职业规划和学习成长(包括为青少年提供门店实习机会和组织家族学习考察)。
- 2008年, Club des Entrepreneurs(创业者俱乐部)成立, 正式确立了AFM鼓励年轻家族成员内部创业(intrapreneurship)的传统。心怀创业志向的年轻一代, 必须在经验丰富的老辈家族成员的帮助下, 用一年的时间制定一份商业计划。
- AFM每六年会进行一次三十年预测, 目的是巩固家族企业凝聚力, 制定未来发展规划。其2035年愿景是“人本创造”, 旨在让家族成员感受家族事业的意义。

¹⁷ 资料来源：多个二手资料来源

5

- 5.1 拥抱和利用家族的多样性
- 5.2 带动和激发下一代
- 5.3 加快推进家族治理**

3. 加快推进家族治理

家族企业的生存和成功离不开家族成员的亲身付出。家族的勤劳、团结和奉献并非源于偶然，而是要靠家族领袖来努力培养，而家族治理是实现这一目标的主要手段。在当今动荡的世界中，强有力的家族治理，是促进家族和家族企业团结奋进、顺势而为、获得成功的关键。

家族的领导和治理手段有很多，包括各类政策、协议、计划和沟通平台。

家族宪章明确了家族的愿景、使命和价值观，写明了规范家族行为的政策和规则。家族战略计划描述了家族如何实现使命，如何为家族企业提供支持。家族大会可让家族成员齐聚在一起，了解家族企业情况，对家族政策进行投票，纪念和庆祝里程碑事件和家族传统。家族理事会是由家族成员选举产生的工作小组，负责确定家族发展方向，维持家族与家族企业清晰明确、互相支持的关系。

家族理事会的重要性

家族理事会是家族治理的主力军，负责推进下列多个方面的相关举措：家族领导(例如，设定方向、制定政策、解决问题、管理危机)、家族人才培养(例如，家族参与和家族教育)及家族关系建设(例如，加强家庭团结和自豪感、家族沟通、家族会议和聚会)。家族理事会还负责与董事会、投资委员会和所有者理事会进行协调，共同打造整个家族企业的统一、综合治理体系。

在如今这样动荡的时代，要把家族理事会提升到战略层面，让其发挥积极作用，与家族和家族企业一起为未来做好准备。

具有战略高度的家族理事会能够带领家族在家族战略计划的指导下，为崇高使命、远大理想和现实目标而努力奋斗。家族理事会要思索当今世界和家族企业的形势变化，以及这些变化对家族意味着什么。我们的目标是否仍然现实可行？家族如何为家族企业做出最大贡献？在动荡时代如何调整方向？如何保持家族的团结和投入？如何留住人才？

家族理事会必须积极调动家族成员的积极性，并与其他家族企业治理团体合作，共同解决上述问题及其他方面重大议题。他们面临的挑战是，要确保家族果断决策并迅速做出必要调整，持续支持家族企业在2020年代及以后获得成功。

在如今这样动荡的时代，要把家族理事会提升到战略层面，让其发挥积极作用，与家族和家族企业一起为未来做好准备。

结束语： 开启转型之旅

在动荡的新时代下，企业家族要顺势而为，勇于做出重要转型，否则其生存将难以为继，成功更无从谈起。家族企业体系需要做出的最大调整是转变态度。所有者和董事会要树立起主人翁意识，高瞻远瞩，放眼未来，走在变化世界的前方。时不我待，主动型所有者要掌握主动权，引领转型之旅。

家族企业在几个世纪的风风雨雨中屹立不倒，令人感到欣慰。然而，时过境迁，如今家族面临的很多新情况是过去不曾有过的。而企业家族仍然可以选择做好准备、迎接动荡，而且我们也更加知道如何应变。希望本白皮书中探讨的策略能够指导家族顺势改变、转型并成功矗立于当今世界。

每个家族都需要向外看，发现外部的挑战和机遇；也要向内察，洞悉家族企业系统内部的优势和弱点。书写家族转型史，是家族成员的共同责任。在这段激动人心的旅程中，家族成员要共同面对挑战，在自身价值观的指导下创造价值。

在您励兵秣马，即将开启转型旅程之际，我们在此为您奉上三条指导原则：

- 1. 博学广闻。**承认自己所知不足，保持学习热情。把好学精神融入家族基因，争当“学习型家族”。要善于吸纳外部人才，学会与他人合作，借力各方助您前行。
- 2. 目标要准，行动要快。**要知道如今骄傲自满是极其危险的；不要太安逸。拥抱改变，保持紧迫，既要把握机遇，也要有忧患意识，同时积极解决问题。付诸行动时，目标要准，动作要快。
- 3. 深入沟通。**就家族和所有者群体的行动目标、行动方式、何时需要改变、为何需要改变等问题达成共识。家族成员应各抒己见，公开讨论家族的未来愿景。

我们鼓励您认真阅读下一节的讨论指南，并利用该指南开启家族企业未来对话。



家族企业的未来 讨论指南

我们鼓励您使用本白皮书，启发家族成员就家族未来展开有意义的对话。

若想就家族的未来达成共识并制定行动方案，就必须以新时代为题开展有意义的家族对话，并讨论家族的应对之策。家族需要花时间了解新环境，考虑不同的情景及其对家族及家族企业的影响，并在战略方向上达成一致。

家族对话并非一件“一劳永逸”的事，要建立长效对话机制，持续探讨关乎家族企业和家族未来的关键议题。为了保证对话的有效性，当您召集家族成员进行上述讨论时，请考虑以下几点建议：

1. **要体现包容性**，尽量邀请更多人参与讨论。家族企业中不太活跃的家族成员也有很好的见解，也能提出好问题，献言献策。
2. **注重互动交流**。鼓励家族成员各抒己见，集思广益。倾听和思索他们提出的观点和问题。
3. **帮助家人在讨论中获得智慧**。讨论各类话题时，要让家人能够理解并参与进来。
4. **设定目标和议程**。提前向家族成员分发议程，让他们知晓讨论的话题并做好准备。
5. **制定讨论基本规则**，促进家族成员富有成效地参与讨论并尊重他人。
6. **指定一名主持人**，负责引导对话，确保发言不偏离主题，执行基本规则，让所有人得到发言机会，严格完成议程讨论事项。
7. **总结行动事项**，记录您的家族商定了哪些事项、何时商定及由谁商定。这样做有利于各成员跟进重要事项，同时也有利于将问责制纳入讨论流程。

家族对话问题示范

1. 2020年代的动荡将如何影响我们的家族和家族企业？我们可以预期到的主要变化有哪些？
2. 这些变化会给我们的家族和家族企业带来哪些机遇和威胁？
3. 我们的家族和家族企业如何迎接或应对这些变化？
4. 我们需要培养哪些能力，才能在2020年代和下一代取得出色表现？
5. 如何以及是否应该让所有家族成员都参与进来，支持我们做出必要改变？

致謝

《家族企业的未来：2020年代的动荡与转型》白皮书是由剑桥家族企业集团 (CFEG) 创始人兼主席、麻省理工学院斯隆管理学院家族企业教授 JOHN DAVIS 教授牵头开展的为期一年的研究和写作项目的成果。他所进行的前沿研究，将继续塑造家族企业领域以及世界各地企业家族的生活。

我们向为本白皮书的研究、撰稿和编制做出贡献的组织和个人表示感谢。

企业家族

感谢参与我们的调查和采访的世界各地的企业家族，他们分享了自己家族的成功经验，在此特别感谢以下受访者：

ITSUELI家族 | UDUIMO J. ITSUELI和UDU ITSUELI

SLATER家族 | KEN SLATER和JACKIE SLATER WHITTEN

TAMARI家族 | WAHBE TAMARI、NICOLAS TAMARI、DYLAN TAMARI和LILI FAYE TAMARI

王恒家族 | 王恒和王宣懿

主题专家

感谢贡献专业知识和家族企业经验的主题专家，包括：

JASON JAY教授 | 麻省理工学院斯隆管理学院

CFEG PARTNERS | 全球家族企业和企业家族顾问

撰稿和编制提供支持的剑桥家族企业研究所(CIFE)研究团队成员

感谢为本研究和本白皮书相关调查、数据分析、撰稿和编制提供支持的剑桥家族企业研究所(CIFE)研究团队成员，包括：

CHANI ADAMS、COURTNEY COLLETTE、DINA DVINOV、LORI MANSFIELD和SHIRLEY SPENCE

关于

剑桥家族企业研究所剑桥家族企业研究所是一家领先的研究和教育机构，致力于解决家族企业面临的各种问题。该研究所隶属于剑桥家族企业集团(CFEG)。CFEG成立于1989年，是一家全球思想领导、咨询、教育和研究组织，致力于帮助所有者家族实现多代成功并应对不断变化的时代。

CFEG.com



花旗私人银行致力于为全球精英人士和富裕人士及其家族提供服务。作为一支全球化团队，花旗私人银行能够提供世界上最完善的财富服务。



花旗私人银行是Citigroup Inc.(花旗集团)旗下业务单位，通过花旗集团内的银行和非银行关联机构，为客户提供广泛的产品和服务。并非所有关联机构或地点皆提供所有的产品和服务。

尽管确信本文件信息来源可靠，但花旗集团及其关联机构并不保证信息之正确性及完整性，并不对因使用本文信息所导致的任何直接损失或后果负责。本文中如有图表标注数据源为第三方，所指的可能是从该第三方处获得的原始数据。未经花旗集团事先书面同意，本文所有部分皆不得以任何方式复制、影印或复印，或发送给任何非收件人之雇员、主管、董事或授权代理人。

[阅读更多重要信息。](#)

©剑桥家族企业研究所和花旗私人银行版权所有，2022。未经剑桥家族企业研究所和花旗私人银行书面许可，不得转载、复制、引用或复印本材料。

©2022年版权所有，花旗集团。花旗(Citi)、Citi及弧线设计图案和其他在此使用的标志，皆为花旗集团或其关联机构所拥有的服务商标，且已在全世界注册及使用。

www.citiprivatebank.com

花期私人银行，服务环球公民。

Private Bank ®