

Private Bank **CITI**[®]

2020年代家族 企業的未來：

動蕩下的轉型

撰寫單位：

劍橋家族企業研究所

隸屬於劍橋家族企業集團



目錄

序言：動蕩與轉型	4
第一部分 企業家族大環境的改變	6
第二部分 2020年代家族企業制勝新模式	14
第三部分 家族和企業的五大轉型策略	24
策略1. 重新定位並賦能所有者	26
策略2. 準備隨機應變	31
策略3. 加快數字化轉型	37
策略4. 重視創造社會影響力	42
策略5. 帶動和振興家族	48
結束語：開啟轉型之旅	52
討論指南	53
致謝	54
關於	55

序言： 動蕩與轉型

2020年代開局不利。新冠疫情爆發奪走了數百萬人的生命，而此起彼伏的疫情反彈仍在重創全球企業、經濟、供應鏈和社會的方方面面。地緣政治動蕩導致劇烈衝突和政治事件頻發，而這一切正在重塑世界秩序。家族及其企業、家族辦公室和慈善組織不畏艱難，以特有的韌性和創新迎接挑戰。疫情期间，他們將生產車間改造並用於生產個人防護裝備，慷慨捐助為人紓困，在經濟衰退期間留住員工，在困難和混亂時期成為社區的支柱擔當。

家族企業的傳統優勢，如強大的財務實力、基於價值做出決策的機制、利益相關者的忠誠和長遠的眼光，在危機中發揮了很好的作用。最近一項研究表明，家族企業在疫情期间的財務表現顯著高於同類非家族企業。¹

驟變世界的新現實

新冠疫情和地緣政治危機僅僅是未來幾年世界可能出現的諸多嚴重亂象的兩個例子。經濟、政治體制、金融系統、生態系統以及人類生活的方方面面都將出現顛覆性改變，考驗著我們每個人快速適應新形勢，掌握制勝新規則以及採取新態度和新行動的能力。

我們不僅要看清周圍正在發生的變化，還要認識到，這些變化本身的性質也發生了變化。在如今無比複雜又密切相連的世界中，一切可謂瞬息萬變，所處環境方方面面也更加頻繁地受到影響，任何地方發生危機都可能產生蝴蝶效應，引發全球混亂。在此情形下，未來變得更加難以預測，一些觀察人士將這種狀態稱為「VUCA」——「不穩定」(Volatile)、「不確定」(Uncertain)、「不簡單」(Complex)、和「不明朗」(Ambiguous)。

我們將這種新的快速而具破壞性變化稱為動蕩。動蕩時代對經營企業的家族來說是一把雙刃劍。一方面，對那些具備危中求勝思維、技能和知識的家族來說，動蕩能夠帶來新的機會。另一方面，對不接受和不適應新現實的家族來說，動蕩則預示著災難。

預計未來將面臨更多動蕩

專家們認為，未來商業、社會和家族會變得更加不穩定。事實上，2020年代的十年或將成為幾個世紀以來最不穩定和發生巨變的時期之一。經營企業的家族需要為這種持續動蕩導致的變化做好準備，以便更好迎接這個新時代的挑戰和機遇。

我們的研究表明，經營企業的家族確實預計這十年內將面臨持續動蕩，並認識到他們的家族企業及其整個家族要想跟上形勢，必須做出改變。然而本次研究的一個重要發現却是，這些家族並不確定他們的家族及其家族企業是否已經準備好通過合適的方式做出改變。

本次研究的範圍和重點

本次研究的核心問題是：經營企業的家族需要如何轉型才能在未來生存和繁榮？他們的傳統優勢如何能在這樣的新環境中發揮作用？在2020年代及以後取得成功需要具備哪些新的思維方式、策略和技能？為了回答這些關鍵問題，在當前世界格局不斷變化的背景下，我們對經營企業的家族及其企業開展了廣泛的研究和分析。

¹ 《家族影響和企業表現：來自新冠疫情的證據》(Family Influence and Firm Performance: Evidence from the COVID-19 Pandemic)，美國管理學年會，2021年7月26日。

我們對「家族企業」的定義

「家族企業」涵蓋了家族所有有意義的共同資產和活動，包括家族公司、家族辦公室或投資活動、慈善活動和社區活動，以及旨在促進家族團結和培養家族人才的內部活動。

本白皮書的研究依據

《家族企業的未來》借鑒了劍橋家族企業集團(CFEG)的深厚專業知識及其30多年來與全球家族企業合作以及研究和傳授多代成功策略方面的經驗。我們深悉是哪些問題讓家族所有者徹夜難眠並了解如何有效解決這些問題。本白皮書穿插介紹了一些概念框架和方法，我們將在\這些概念框架和方法的指導下，為家族提供建議，幫助他們認識當前所面臨的嶄新而又複雜的世界。

我們通過對經營企業的家族進行全球調查以及對老一代和新一代家族成員的訪談，獲得了寶貴的見解，並進行廣泛二次研究以支撐調查結論。我們在調查中詢問了從Z世代(2000年至2015年間出生的人)到「沉默一代」(1928年至1945年間出生的人)²的家族成員對2020年代動蕩及其對家族企業和家族影響的看法，並請他們分享自己面臨的最大挑戰和機遇，以及他們的生存發展之道。

我們的研究發現和建議

《家族企業的未來》結合調查、訪談以及案例研究說明，提供了應對瞬息萬變的新現實的見解、框架和實用建議。本白皮書分為四大部分：

- 第一部分「企業家族大環境的改變」，介紹了正在改變家族企業和家族所處環境的外部和內部因素，並分享了多個家族對自身是否為應對變化做好準備的看法。
- 第二部分「2020年代家族企業制勝新模式」，闡述了傳統的管理觀念為何不再適用於當今世界，並提出了家族企業常勝久安的新方法。
- 第三部分「家族和企業的五大轉型策略」，介紹了在動蕩時期實施制勝新模式的具體步驟，圍繞五大策略提出了切實可行的建議。
- 結束語和討論指南：在本白皮書最後部分，我們就如何運用本白皮書啟發家族成員、共同積極討論家族未來給出了一些建議，希望對您規劃2020年代的轉型之路有所助益。

希望本白皮書在為您帶來豐富內容的同時能對您有所啟發，尤其希望本文能有效指導您安然度過2020年代動蕩的十年，實現家族和企業代代繁榮昌盛。



² 「沉默一代」通常被定義為1946年或之前出生的人。他們是1946-1964年出生的「嬰兒潮一代」的前一代。



第一部分 企業家族 大環境的改變

無論何時，家族和家族企業都要與時俱進，順勢調整以適應來自家族或組織內部和外部力量的影響。從外部看，經濟和政治形勢在改變，社會和社區在發展，行業在走向成熟和轉型，新的市場和競爭對手在不斷湧現，商業模式和業務也在此消彼長。

家族和家族企業也在不斷改變，有時是受外力推動，有時是由內力驅動。家族成員的利益和能力會發生變化，所有者群體在同代和跨代間會出現調整，企業組織也會隨著時間而改變。

這對企業家族意味著什麼？

一些家族未雨綢繆，它們由外而內和由內而外地思索著家族企業如何調整以適應外部力量影響和不斷變化的內部情況。為了生存和繁榮，這些家族有決心進行調整改變，家族企業所有者也會給予大力支持。

在接下來的章節中，我們將會分析推動改變的力量，探討企業家族針對動盪時代是否有所準備，概述我們為2020年代家族企業轉型制定的路線圖。

推動世界改變的力量有哪些？

影響家族企業的因素多種多樣，有正面因素，有負面因素，或兩者兼而有之。下面我們先從外部因素(推動變化的全球力量)開始探討，然後再來審視內部因素(發生在家族及其企業內部的因素)。

外部因素：推動變化的全球力量

當今不斷變化的格局由多種宏觀力量推動形成，這些宏觀力量可大致分為：(1)環境退化和生態破壞；(2)技術進步和數字化顛覆；(3)全球化和去全球化；及(4)社會-政治-經濟影響。這四大力量經常相互作用從而形成重大趨勢或造成重大破壞，從新冠疫情和地緣政治事件就可以看出影響之大。

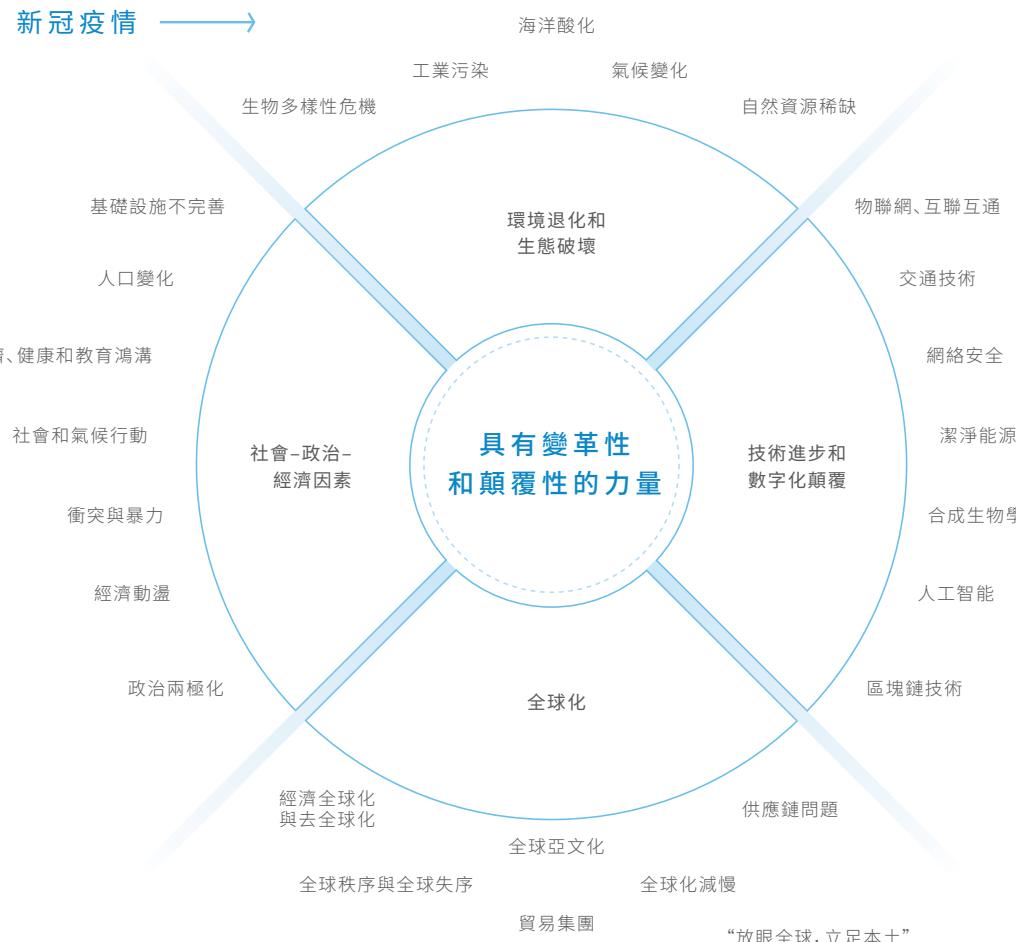


環境退化和生態破壞

自第一次工業革命以來，人類一直在破壞地球的水生、陸地和大氣環境。隨著世界經濟的發展，這種破壞趨勢的加速帶來毀滅性後果。企業、社會和個人福祉以及自然界都受到了各種各樣的影響，從極端天氣造成的經濟困境和流離失所，到資源稀缺引發的衝突，再到物種和疾病遷移引發的大流行病。

如今，我們正處於地球生態的一個臨界點，如果不採取糾正措施，將給人類和地球造成可怕的後果。與日俱增的緊迫感激發了研究「地球政治學」和全球響應的呼聲，包括對企業頒布新規，同時還促使企業確定重點任務和採取新做法，推動個人、企業和社會行為的變化，並帶來「綠色」業務創新浪潮。

企業家族如何看待這種情況？55%的受訪者預期氣候變化、生態退化和環境法規將對他們的家族企業產生中等至變革性的影響，包括正面影響和負面影響，或二者兼而有之。



55%

55%的受訪者預期氣候變化、生態退化和環境法規將對他們的家族企業產生中等至變革性的影響，包括正面影響和負面影響，或二者兼而有之。

JOHN A. DAVIS, 2020年。



74%

74%的受訪者預期數字化、技術變革的步伐和網絡安全將對他們的家族企業產生中等至變革性的影響。

技術進步和數字化顛覆

科學創新的步伐迅速加快，諸如新冠疫苗的研發突破以及人工智能和5G網絡等指數型技術層出不窮。例如，新冠疫苗創造性地使用了信使RNA技術，且開發和審批流程高度配合，僅僅耗時10個月就推出了新疫苗。2021年的一項分析列舉了橫跨多個行業的500多項技術和科學趨勢。³

科技成為人們眼中的萬靈丹，但技術進步在帶來希望的同時往往也伴隨著風險。例如，在疫情期間迅速發展的數字化創造了一個超級互聯的世界，帶動一些新的市場細分業務(金融科技、教育科技、生物科技等)激增。科技在幾乎所有方面促進了商業和社會進展。與此同時，數字化也引發了人們對網絡安全、數據私隱、侵入式監控以及社交媒體的濫用和禍害方面的嚴重擔憂。

在我們的調查中，74%的受訪者預期數字化、技術變革的步伐和網絡安全將對他們的家族企業產生中等至變革性的影響。大約一半的受訪者預期電子商務、雲計算和軟件即服務以及金融科技將成為顯著至變革性的因素。

從這些調查結果可以看出人們對科技潛力的高度肯定，規模大大小小的企業也無不受到這些技術進步的強烈影響。記住這句格言：「變化一開始發生得很慢，很慢，然後驟然而至。」不要等到變化「驟然而至」的時候才想到要去適應。

全球化和去全球化

全球化——人員、技術、資本、商品和服務及思想的跨國自由流動——是我們日益互聯世界的主要驅動力。它重塑了我們的經濟、社會、文化、政治、環境、技術和金融生活。我們的內部研究表明，家族企業在過去的二十年裏一直在積極發展國際業務，並從中受益匪淺。⁴

然而，我們也看到了一些反對全球化的聲音，面對新冠疫情壓力、超級大國摩擦、民粹主義政治、供應鏈問題以及人們對國際機構無效性的認知，針對全球化影響的辯論愈來愈激烈。一些觀察人士表示，他們看到了去全球化或至少是「全球化減慢」的迹象。

然而，越來越多的證據表明，全球化和去全球化不是一個非此即彼的問題，而是如何在兩種力量之間取得平衡的問題。⁵某些經濟和社會活動受益於全球化，而另有一些活動則適合以本地化或區域性的方式開展。「全球本地化」長期以來一直是一個流行的營銷概念，正被更廣泛地用於描述使用全球化解決方案適應當地需求的過程。

企業家族似乎看到了全球化和去全球化各自的利弊。61%的受訪者預期全球化將對他們的家族企業產生中等至變革性的影響；52%的受訪者預期去全球化會產生類似的影響。

³《2021年科技趨勢》(“2021 Technology Trends”),未來今日研究所,2021年。

⁴《家族企業與全球化》(“Family Firms and Globalization”),劍橋家族企業研究所研究報告,2018年。

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

社會 - 政治 - 經濟影響

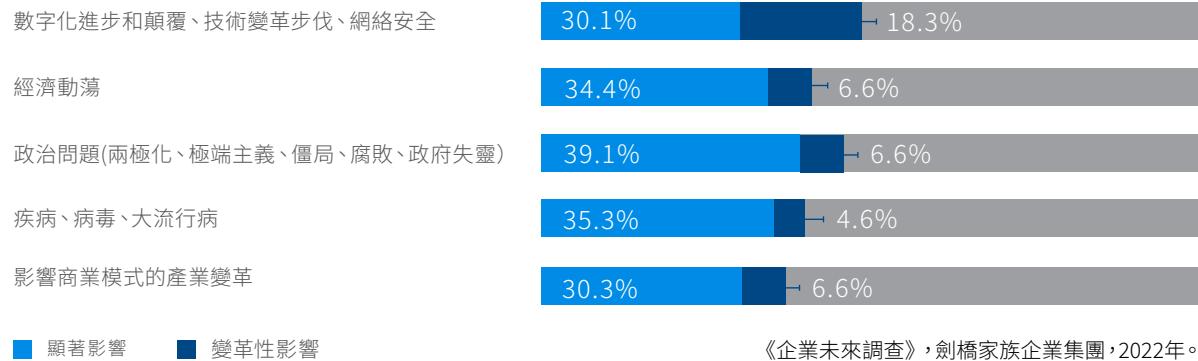
這一類別囊括了多種相互作用的變革驅動因素。經濟方面包括行業和經濟的轉變、財富分配(包括貧富差距和流動性)的改變、去中心化金融趨勢，以及經濟和金融系統是否具備快速適應世界轉變的能力。

政治影響包括各級政府的政府活動，以及地緣政治、政治運動和政治體制(從民主到專制)滿足其選民所想所需的能力。

社會維度涵蓋人口特徵和人口趨勢，包括普遍人口特徵和趨勢以及家族特徵和趨勢。世界人口老齡化以及各代態度和行為的改變就是兩個例子。其他關鍵因素包括為社會(現實社會、組織社會、數字社會)、教育(兒童教育、職業相關教育、終身教育)以及社區健康和安全提供支撐的基礎設施。

調查中，受訪者將多項社會-政治-經濟因素同技術進步和顛覆一起列為最重要的外部變化因素。政治方面的擔憂包括兩極化、極端主義、僵局、腐敗，以及政府在重要的社會和經濟問題面前的失靈。此外，經濟波動、疾病和大流行病以及產業變革也位居榜首。

影響家族企業的五大外部因素



《企業未來調查》，劍橋家族企業集團，2022年。

內部因素：家族和家族企業

企業家族也在不斷改變，這些變化往往也反映了社會趨勢。家族成員受教育程度越來越高，地理分布更分散，在許多方面也更加多樣化。性別角色和職業道路也在不斷變化，家族越來越注重滿足個人需求和支持個人成功，而不再過多強調家族成員對家族的責任。家族企業領導者正面臨挑戰，他們在決策制定方面必須變得更加透明和更加包容。

由於人類壽命增加，跨越三代人甚至更多代人的家族越來越多。年輕一代在數字化世界中長大，高度關注全球範圍內的各類社會問題，他們為家族企業帶來了不同的視角觀點、優先順序和新的能力。他們急切希望在家族企業佔得一席之地，或選擇走向其他職業道路，以期實現他們的創業夢想。

嬰兒潮一代即將退休，接下來將會有巨大的企業接班浪潮和歷史上最大規模的財富轉移，因此更需注重對繼任進行規劃。一些嬰兒潮一代選擇在65歲傳統退休年齡之後繼續掌權，但這代人中年齡最大的已經77歲(截至2022年)，最年輕的也將在2030年滿66歲。

我們詢問調查參與者：各種家族因素在2020年代可能會對其家族企業產生何種影響？以下是我們的調查發現：

下一代接班在受訪者看來尤為重要，這不足為奇。他們認為影響最大的因素包括：下一代領導的接班、財富轉移、所有權掌控的交接、各代態度和重點要務以及各代溝通。超過70%的受訪者預計這些因素將對家族企業產生中等至變革性的影響。

但我們要知道，影響可能是積極的，也可能是消極的或兩者兼而有之。一些受訪者將「有新想法的下一代」或「勇當領導的第三代」視作他們家族企業的最大希望。而在另一些受訪者看來，「年輕一代對家族的舊生意不感興趣」，或者認為「在各代間統一價值觀和文化」極具挑戰。

其他家族因素也發揮了一定作用。62%的受訪者表示，隨著企業的發展，家族成員的職責轉變(例如，從營運職責轉變為掌控公司職責)以及家族希望產生積極社會影響的想法將對家族企業產生中等至變革性的影響。



經營企業的家族是否準備好迎接動蕩時代？

經營企業的家族認為未來會迎來動蕩時期，並在不同程度上擔憂動蕩對其家族企業的負面影響。

34%的調查受訪者預計到2020年代將出現較高至極高程度的動蕩，另有46%的受訪者預計將出現中等程度動蕩。他們對動蕩的擔憂程度從低度擔憂(33%)、中度擔憂(47%)到非常或極度擔憂(20%)不等。

一位家族企業的創始人兼首席執行官表示，「這個世界不再是新冠疫情爆發前的世界了，隨著5G和其他技術的進步，世界將變得與以往更加不同。但我之所以認為會出現較高程度的動蕩，並不是因為改變本身，而是因為人們對改變的抵制，對改變的恐懼，以及缺乏應對改變的經驗。要勇於正視未來。」

家族對其企業未來的成功普遍持樂觀態度，但相較於讓下一代接班，他們對自己親力親為在2020年代取得出色成績更有信心。

59%的受訪者對自己這一代在這十年的成功非常或極其樂觀，而45%的受訪者對下一代的成功持樂觀態度。

當然，動蕩會對不同的家族企業產生不同的影響；但你如何應對這種影響是決定成敗的關鍵。Jackie Slater Whitten是一家從事房地產和投資活動的美國家族企業的第三代掌門人，她分享了自己家族的經歷，她認為動蕩是「近年來波動和顛覆的主要催化劑」。

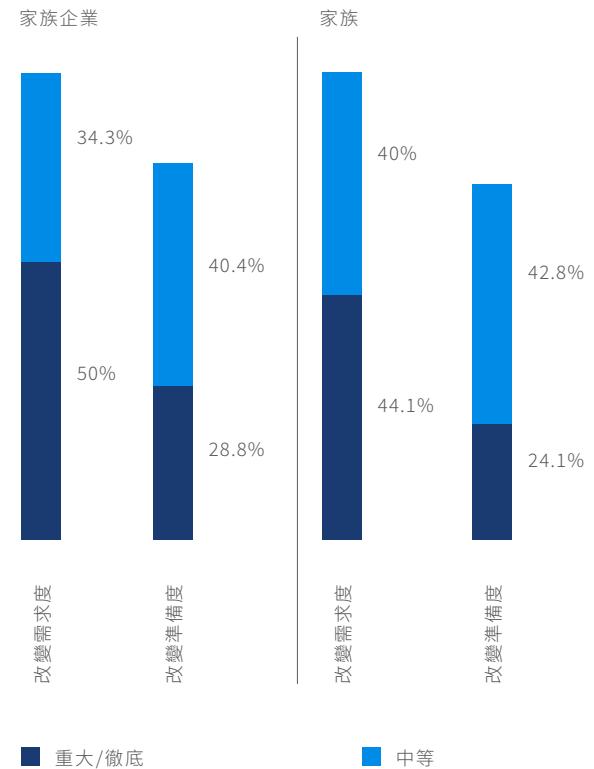
她說：「動蕩讓你開始質疑傳統的商業模式。我們認為自己的商業模式依舊行得通，但我們必須做好改變的準備，並不斷問自己，有哪些潛在的陷阱，我們應如何調整？顛覆從另一方面對我們來說又是最大的機會；它讓我們走出舒適區，為我們布局耐心資本提供了機會。」

現在，一個重要問題是：家族和家族企業是否準備好(即有決心和有能力)為2020年代的制勝之路做出調整和改變？

經營企業的家族認為他們的家族企業和家族需要改變，但許多家族並沒有為此做好準備。

總體而言，84%的受訪者表示需要進行中等程度至徹底的變革(包括50%的受訪者預計需要對家族企業進行重大或徹底的改變)，而大約三分之二的受訪者認為已經為進行必要改變做好中等至極高程度的準備。

家族及其企業：改變需求度vs改變準備度



《企業未來調查》，劍橋家族企業集團，2022年。



正在進行下一代交接班的家族似乎尤其措手不及，大概是因為這些家族既要做出重要內部決策，同時又要應對外部改變的力量。他們對動蕩的認知與其他家族基本一致，但他們表現出的擔憂更為強烈。它們對未來的成功也較為悲觀，認為其家族和家族企業還沒有為改變做好充分準備。

接下來該做什麼？

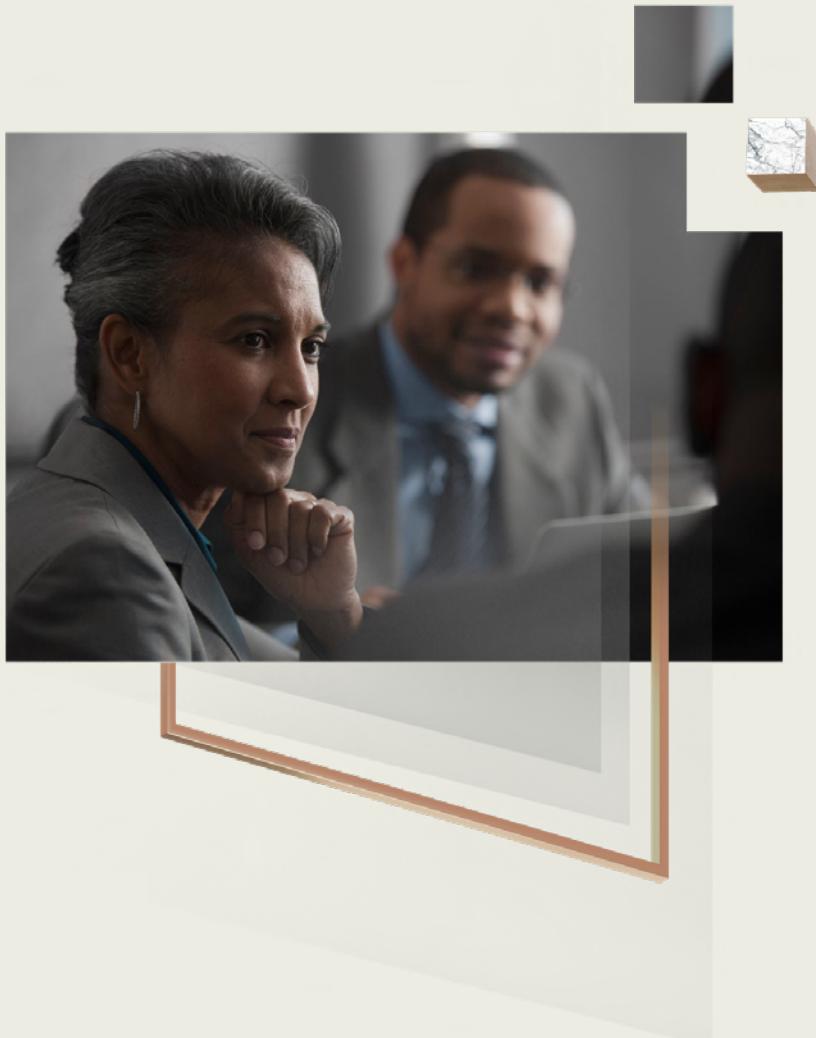
無論是以往，還是最近幾年的新冠疫情爆發及疫情反彈，家族和家族企業都展現出巨大的抗風險能力。令人感到鼓舞的是，家族和家族企業意識到，展望未來，他們必須掌握新能力、新實力。

”

我們面臨的最大挑戰，是如何應對未來的顛覆性事件，如何用開放的眼光看待不斷變化的一切。

—調查受訪者

在接下來的章節中，本白皮書將圍繞五大策略，探討新時代下家族企業的轉型模式。這些策略從家族企業傳統優勢出發，為家族企業長久成功提供了新視角和新工具。



第二部分 2020年代家族企業 制勝新模式

實現家族企業多代傳承的家族通常會注重對家族企業進行管家式管理(stewardship)，這在以往行之有效。但人們對「好管家」(good steward)一詞的含義一直存在某種誤解。在本節中，我們提出了管理的新定義，並介紹了家族企業在2020年代制勝的新模式。

重新定義動蕩時代下的「管理」

幾十年來，管家式管理意味著照顧好家族企業並將其傳遞給下一代。在當今動蕩的世界中，考慮到產業轉型、企業更迭、技術進步、代際利益演變以及家族成員能力變化的速度之快，一味以看家護院的思維來管理企業會埋下禍根。

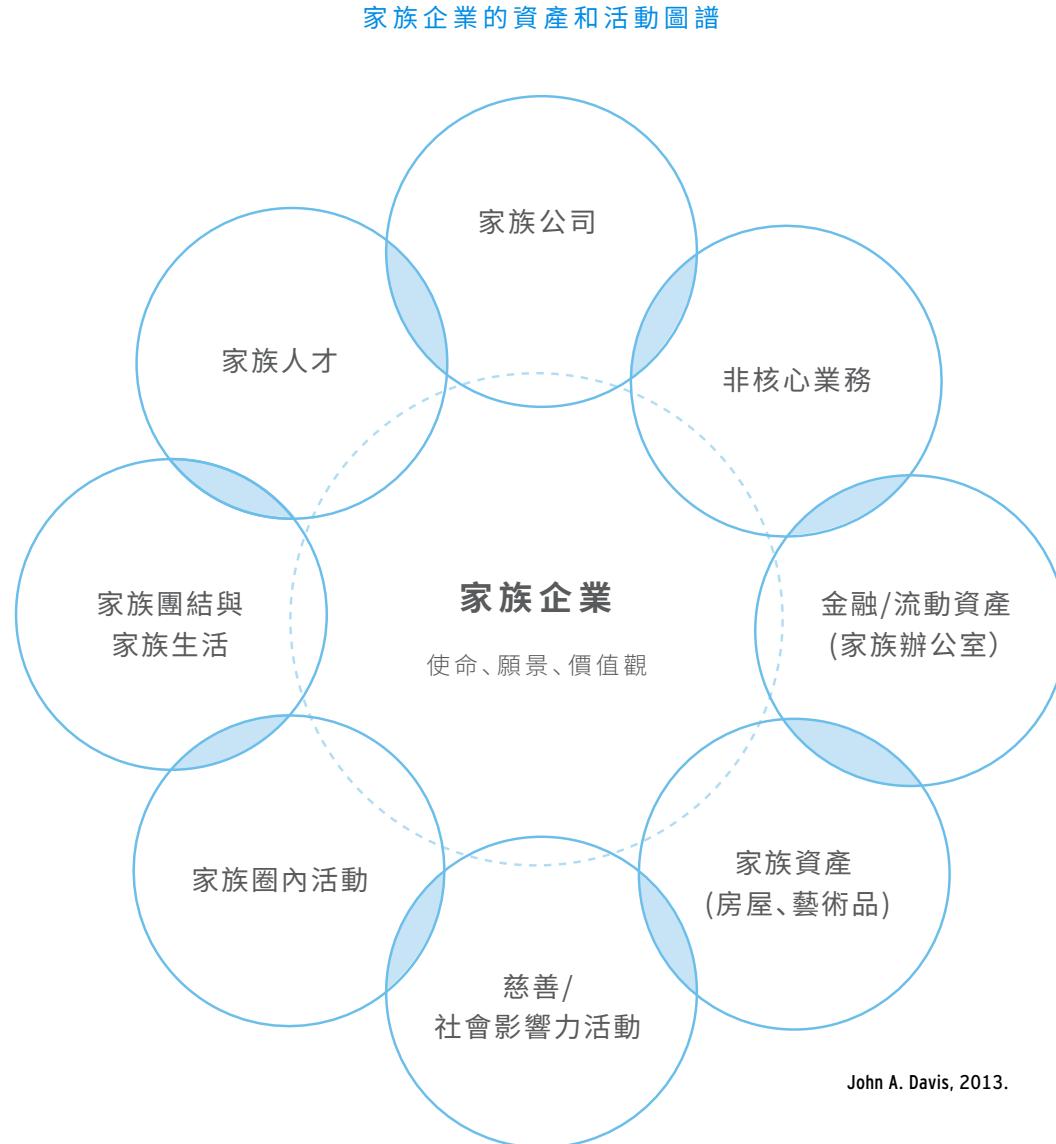
基於價值觀創造價值，是家族企業未來的新方向。

傳統定義下的管理思維導致了許多不幸案例的發生。比如某個老牌家族企業已經走上無法挽回的衰敗之路，而家族依然苦苦硬撐。在這種情況下，有些家族選擇一榮俱榮，一損俱損，傾盡家資却於事無補，最終聲譽掃地，人心盡失，四分五裂。

良好的管理應該是每代人盡其所能，積極創造各種價值，包括財務、知識產權、社會影響力、關係和人才方面的價值。這就要求我們把家族企業視為多項資產和活動的組合，而不僅僅是祖輩傳下來的生意。構築共同的價值觀，有助於指導方向，促進家族團結，建立自豪感，培養奉獻精神。這就是家族企業的新模式。



良好的管理應該是每代人盡其所能，積極創造各種價值，包括財務、知識產權、社會影響力、關係和人才方面的價值。





成功的五大基本要素

成功的家族基於價值觀創造價值。他們如何做到這一點？家族企業獲取成功的新模式有五個基本要素：(1)成為具有使命感的家族；(2)遵循家族共同核心價值觀；(3)追求實現各種價值；(4)打造充滿活力的家族企業，以及(5)管理家族的「總財富」。下面我們對每個要素進行了簡要闡述，並就如何採納或強化各要素提出了建議。

1. 成為具有使命感的家族

您家族的目標或使命就是您對以下問題的回答：作為一個企業家族，我們要共同努力達成怎樣的成就？一份令人信服、有望達成且由家族全體成員共同制定的家族使命宣言，是激勵家族發展的強有力工具。

立志追求目標的家族會用使命宣言來指導他們的家族企業選擇。我們想要創造怎樣的價值？家族企業由哪些資產和活動構成並能夠表達家族價值觀？家族使命可能會延續數代，但當今世界瞬息萬變，隨著各種形勢和家族利益的改變，家族使命也應重新評估和重新制定。

例如，一家第三代家族企業成員認為他們已經賺到足夠幾代人需要的錢。因此，他們為家族制定了一項鼓舞人心的新使命——通過自己的企業扶助弱勢群體社會。隨後，該家族開始非常積極通過其財富、業務、人才、網絡及其他資源來達成這一使命。



家族使命宣言範例

我們家族的宗旨是要做有益於國家、地區和世界的好事。我們圍繞以下三大承諾，努力創造價值，創造財富，精誠團結，施展抱負：

1. **傳承**——我們致力於弘揚祖輩的使命，在本地區推動本行業升級轉變，幫助人們提高文化，提高教育水平，為迎接未來做好準備。
2. **善治**——作為家族企業所有者，我們戰略性地利用自己的力量、創意、資源和資本為企業增加價值、推動我們的產業創新、支持我們的利益相關者並推動社會進步。
3. **家族**——我們堅信維繫家族關係和團結的重要性。我們致力於培養家族成員的品格和能力，並提供資金渠道，使後代能够傳承我們的家族傳統和企業使命。

2. 遵循家族共同核心價值觀

家族的重要或核心價值觀指導著家族成員對待彼此、對待其利益相關者和家族以外其他人的方法，以及他們如何經營業務和開展家族企業其他活動。這些價值觀向家族內部成員和外部人士釋放這樣的信號：這就是我們所堅持的理念，也是我們的與眾不同之處。遵循核心價值觀，尤其是在艱難時期，有助於培養家族自豪感和凝聚力。家族價值觀宣言可以凝聚各代人心和力量，並很好延續傳統。

我們的受訪者中有一位機警聰明的小女孩，她向我們解釋了她的祖父母和父母所傳授的價值觀對於維繫家族團結的重要性。她接著補充說：「我認為家族企業是家族的一部分，因為它與我們有著相同的價值觀——平等對待他人、放眼長遠、為未來而努力、對我們所取得的成就心懷感念和謙遜，並回饋社區和社會。」

3. 追求實現各種價值

成功的家族認為家族企業是創造價值、表達家族價值觀並支撑多代傳承的核心單位。創造財務價值是家族存續的必要條件，但不是充分條件。強大的財務基礎有助於發展家族企業和其他資產，資助家族慈善事業和其他共同的家族活動，並支持家族成員的生活方式。

但其他類型的價值對於家族和家族企業的持久成功也很重要。其中包括知識產權價值(知識和專有技術)、聲譽價值(家族和家族企業的品牌)、關係價值(家族內部及與主要利益相關者的關係)、人才價值(家族和非家族貢獻者的技能和學識)和社會影響價值(幫助社區、社會和地球)。家族企業的各個部分都可以為廣泛的價值創造做出貢獻。

家族想要創造的廣泛意義上的各種價值，指導每一代人為理想價值而選擇資產和活動。經營企業的家族應確定他們價值創造的優先順序，並將其轉化為家族成員積極支持的可行戰略。



”

我認為家族企業是家族的一部分，因為它與我們有著相同的價值觀——平等對待他人、放眼長遠、為未來而努力、對我們所取得的成就心懷感念和謙遜，並回饋社區和社會。

家族企業是動態、生動的系統。家族企業需要具有順勢改變的能力，並且要能够隨著家族目標、需求和利益的變化而不斷調整改變。

4. 打造充滿活力的家族企業

家族企業應被視為共同擁有的資產和共同開展活動的組合，其存在是為了追求家族的使命，創造各種價值，表達家族的核心價值觀。家族企業也應該是照顧家族成員的各種興趣、令家族成員施展才能、追求目標、發揮積極性的地方。一些家族成員傾向於通過家族企業創造價值；另一些家族成員可能更喜歡通過家族的慈善活動或其他活動創造價值。

選擇既能為個人又能為集體增值、並且對家族成員有吸引力的資產和活動，是家族企業設計過程的關鍵部分。擁有合適的資產和活動組合可以彰顯家族對特定價值的看重程度，也便於挑選家族成員各自發揮貢獻。參與並效力於家族企業的家族成員越多，家族團結一心並致力於發展家族事業的可能性就越大。

家族企業是動態、生動的系統。家族企業需要具有順勢改變的能力，並且要能够隨著家族目標、需求和利益的變化而不斷調整改變。定期全面規劃和審查資產及活動組合是家族所有者評估當前業績、有效性和家族利益的有用方法，這種方法在家族企業的接班過渡或戰略調整期間尤為重要。

54% 的受訪家族在選擇投資、業務和活動時採取組合法。



家族辦公室和家族企業

家族辦公室的歷史可以追溯到19世紀末，當時洛克菲勒家族率先提出了這一概念。如今，家族辦公室的營運模式分為單一家族辦公室或多家族辦公室。

家族辦公室的主要職能是投資管理；42%的受訪者通過私人家族辦公室進行投資。一些家族辦公室還提供法律和稅務支持、行政和生活方式服務以及家族治理支持。

對於規模較大的家族企業，家族辦公室可以起到降低複雜性、提高效率、吸引金融人才和統籌戰略等作用。



5. 管理家族的「總財富」

家族的總財富包括它隨著時間推移積累的多種價值(財務、聲譽等)。經營企業的家族需要確保其廣泛的資產和業務活動組合能够為家族時間和資本投資產生足夠的回報。如果需要提高回報，家族是否應該調整改變其資產和活動，或者改變消費，或者調整人才配置？

例如，如果家族的人才儲備跟不上家族企業的發展步伐，那麼需要進行哪些投資或改變？這種觀點有助於家族投資組合的設計，它關注的不僅僅是財務價值創造，也提出了衡量家族企業系統可持續性等方面的重要問題。

對您家族的總財富進行戰略管理是一項複雜精細的工作。它需要所有者的大力支持、明晰完善的流程及有效的治理。所有者理事會(負責制定總體方向)、董事會(監督公司業績)、投資委員會(負責投資)和家族理事會(代表家族發聲)都可以為家族企業的討論和決策提供良好平台。

案例研究

Tamari 家族：

代代堅韌，代代繁榮



2021年9月，99歲的Abdallah Tamari攜84歲的妻子Samia在黎巴嫩貝魯特登上飛機，準備逃離困境，暫時返回瑞士日內瓦的舊居。他們的兒子Wahbe說，「從此次事件可以一窺我們家族的堅韌。」

Tamari家族經受了重重危難，卻始終堅忍不拔，保持家族基業長青。他們最初是一家進出口公司，由Abdallah的父親於1905年在巴勒斯坦雅法創立。1948年以色列國成立時，Tamari家族被迫移民到黎巴嫩，全家人在那裏重新開始了他們的生意，但在1975年黎巴嫩內戰爆發時不得不再次逃離。

1977年，Tamaris家族重新定居於瑞士日內瓦，在那裏他們創立了另一家名為Sucafina的大宗商品公司，這家公司發展非常成功。但在Tamaris的兒子們著手接管生意之際，家族一度陷入緊張局勢，1985年公司被一分為二，分別交由Abdallah和他的兄弟掌管。Abdallah將他所負責的生意轉向咖啡業務，後來他的兩個兒子Wahbe和Nicolas在完成大學學業後也加入了家族生意。

Nicolas總結說：「我們的願景是打造世界領先的、可持續的『從農場到烘焙廠』咖啡公司，創業精神、專業知識、滿懷熱情、謙遜正直是我們企業發展的根基。」公司致力於為所有利益相關者創造價值，並將科技和創新融入各個業務環節。

2004年，Nicolas接替他的兄弟Wahbe成為Sucafina的首席執行官，而Wahbe開始涉足其他感興趣的領域。對此Wahbe解釋說，「我們想避免父輩兄弟之間曾遇到的那些紛擾，同時也想把我們的資產布局多元化。」除了Sucafina，該多家族辦公室的其他業務部門也在積極布局房地產和物業投資，並開展財富管理和投資。Wahbe主要負責管理家族的房地產業務和投資。

Tamaris家族企業成功度過了新冠疫情危機，與此同時也制定了面向未來的計劃。Nicolas認識到：「世界在不斷變化；我們必須預測變化、適應變化並尋找創造價值的機會。」黎巴嫩日益惡化的危機加劇了他們對政治、經濟及其他全球問題的擔憂，對此Wahbe表示：「我們正在竭盡所能為國家提供援助。」

2020年8月4日，貝魯特港發生了災難性的爆炸，Tamari基金會隨即伸出援手。該基金會由Abdallah和Samia於2012年成立，是隸屬於Tamari家族的慈善機構，現由他們的女兒Della主持工作。Della說：「8月20日，我們發起了『黎巴嫩人團結一致共度危機』倡議。該倡議致力於調動重要資源，以減輕災害事件對民眾的破壞性影響並提高國際社會的認識。」

從家族的角度來看，向第四代(有6名12至22歲的成員)過渡，既是挑戰也是機遇。Wahbe認為：「我的父母及其價值觀很好地凝聚了第四代以至第三代，因此這對整個家族來說至關重要。」為了促進下一代平穩過渡，老輩家族成員正在制定一份具有前瞻性的「家族憲章」，計劃將家族生意和家族共識正式寫入其中。Nicolas表示，「我們的下一代致力於發揚光大家族精神和慈善事業，但現在判定他們中的哪位會否加入家族企業還為時過早，不過現在是時候讓他們更多參與家族事務了！」

保持跨代家族基業長青的秘訣是什麼？

”

要有創業精神，信守承諾，保持謙虛，隨時做好兩手準備，並堅守價值觀——這是凝聚家族團結之道。

—WAHBE TAMARI和NICOLAS TAMARI

第三部分 家族和企業的 五大轉型策略





許多經營企業的家族意識到在動蕩時期進行自我轉型的必要性。在本章節，我們提出了在2020年代實施以價值和價值觀為驅動的家族企業制勝新模式的五大關鍵策略。

家族企業的轉型策略

基於價值觀創造價值

1

重新定位並
賦能所有者

2

準備隨機應變

3

加快數字化轉型

4

重視創造
社會影響力

5

帶動和振興
家族

1

- 1.1 認真擔起所有者職責
- 1.2 培養強大的主動型所有者隊伍
- 1.3 增加合作，減少控制

重新定位並賦能所有者

當家族或家族所有者開會慶祝過去一年的成就時，企業領導者是否會感謝所有者對企業成功的貢獻？恐怕並不多見。管理者和員工會獲得表彰（理應如此），但所有者通常不會。這就給人造成所有者只是在「陪跑」的印象，而且讓人覺得所有者不應插手重要工作，而應該由管理者來完成。

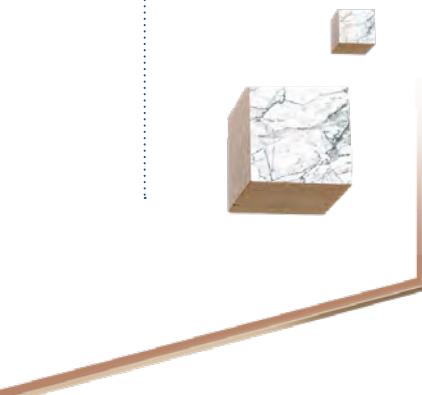
而事實上，能力出眾、目標一致、忠心耿耿的所有者一直是家族企業保持基業長青的重要基礎，這是毋庸置疑的。尤其在目前這樣的動蕩時期，企業需要更加靈活應變——能夠預見變化並迅速擴大或退出現有業務或根據需要進入新的業務領域，這時所有者的作用十分重要。而企業要想調整業務，必須要征得所有者的同意，往往還需要他們提供資本支持和積極領導。

然而，所有者經常把自己的使命誤解成幫助保持現狀，而不是在塑造家族企業的未來中發揮積極的戰略領導作用。他們對自身職責的定義（即僅限於監控財務業績和解決遺產問題）可能過於狹隘。而那些親自管理家族業務和負責做出戰略選擇的執行所有者受「營運者思維」所限，往往只專注於實現卓越營運。

家族所有者的作用在當下尤為重要

在這個充滿挑戰的時代，在所有者層面的決策（例如，資金投向何處、與誰合作、應該承擔多大風險以及應該由誰來領導企業）關乎家族企業重大盈虧的重要時刻，家族所有者一定要掌好企業的方向舵，萬萬不可撒手不管。他們應該認識到，一個好的所有者不僅能够帶領企業增值，也是決定家族企業成敗的關鍵。

每一位所有者都應勇擔職責，並且要提高能力以做好工作。一些具有領導家族企業經驗和能力的所有者——我們稱之為「積極型所有者」——必須深入參與戰略方向的制定和監督執行情況。他們也必須具備在當今瞬息萬變、高度互聯的世界中求勝所需的思維方式、技能和人脈。



1

- 1.1 認真擔起所有者職責
- 1.2 培養強大的主動型所有者隊伍
- 1.3 增加合作，減少控制

1. 認真擔起所有者職責

那些能够發揮良好作用的家族所有者群體，可在家族企業的財務和營運穩定性、企業關鍵職位人才、以及企業戰略方面提供强大支持。保持所有者群體代代有序運轉、團結、投入和奉獻並非易事，但這對於家族企業的長勝久安至關重要。⁶培養有能力和負責任的所有者群體的唯一最佳方法是對所有者人才進行投資。

家族肩負著在上一代和下一代中培養所有者人才的重要責任。不幸的是，大多數所有者不了解他們的法律責任或權利，要麼是因為他們缺乏這方面知識，要麼是因為家族所有者被視為一種被動角色，有權享受與生俱來的經濟利益，而不用承擔真正的責任。

培養家族所有者人才

家族所有者應了解自己職責的基本要求並努力達到這些基本要求：對企業感興趣並了解企業，積極參與重要會議和討論，支持家族企業治理體系，行事能夠服眾(尤其是在遇到分歧時)，嚴格保守秘密。反過來，家族企業應該讓家族所有者了解企業的最新情況，聽取並尊重他們的聲音。

每個家族企業都應該制定全面的所有者培養計劃，並編制相關預算。開展教育和培訓課程、進行個人和團隊指導、參與治理討論、定期溝通、花時間討論家族企業的方向和反思家族的傳承、明確家族和企業的使命、願景和價值觀，達成強大的股東共識和推進協調平穩的所有權繼承計劃，所有這些措施都可以增強當前和未來的家族所有者群體實力。

所有者可以將一些決策權下放給董事會和管理層，並應根據需要聽取外部建議，但他們不能將家族企業可持續發展的最終責任轉交給他人。同時也應明確界定所有者、治理團體和管理層的職責，確保所有者尊重董事會的角色，不插手管理營運事務。

了解不同類型的所有者

家族企業所有者群體通常由各級貢獻者組成。被動型所有者主要是觀察者。支持型所有者是家族企業的無名英雄(希望您家族的所有者大多屬於此類)。少數主動型所有者是大家的領導者，也是家族企業轉型的推動者。所有者可能屬於企業管理層，也可能屬於管理層，其中一兩個人也可能是財富創造者，例如，他們發展壯大了現有業務、在家族企業內發起新的創業企業或指導完成收購。上述各類所有者都是家族培養的對象。

所有者可以將一些決策權下放給董事會和管理層，並應根據需要聽取外部建議，但他們不能將家族企業可持續發展的最終責任轉交給他人。

⁶ 《所有者在家族企業中的職責》(“The Job of an Owner in a Family Business”), John A. Davis, 《優勢長存：家族企業制勝之道論文集》(Enduring Advantage: Collected Essays on Family Enterprise Success)。

1

- 1.1 認真擔起所有者職責
- 1.2 培養強大的主動型所有者隊伍**
- 1.3 增加合作，減少控制

2. 培養強大的主動型所有者隊伍

主動型所有者是在所有者中間擔任領導的一類人。他們負責讓所有者群體、家族和家族企業專注於價值創造和多代傳承。家族的目標應該是建立一支擁有「主人翁心態」的主動型所有者隊伍，這支隊伍不但可以支持企業實現卓越營運，還能高瞻遠矚、把握大局，接受新思想並為家族企業制定轉型路線圖。

總體而言，主動型所有者負責做出關鍵的、戰略性的、所有者層面的決策。他們深刻了解家族企業，這種了解或許源於其在董事會和/或管理層的任職經歷。他們通常擁有所屬領域的專家，這正是要培養主動型所有者隊伍的原因。團隊建設、輔導和個人技能培養，這些都有助於打造真正強大的主動型所有者隊伍。

主動型所有者層面的決策

戰略願景決策為家族企業規劃發展大方向，確定家族企業未來三年、五年、十年及更長遠時間內的目標。

資本決策決定資金布局方向、持有方式和投資合夥人以及投資周期。

人才決策致力於發現和保留關鍵崗位人才(包括家族內部和外部人才)。

文化決策旨在培養對您的成功至關重要的態度和行為。

治理決策目的在於為整個家族企業建立適當的靈活決策溝通平台和流程。

1

- 1.1 認真擔起所有者職責
- 1.2 培養強大的主動型所有者隊伍
- 1.3 **增加合作，減少控制**

在一些家族企業中，主動型所有者隊伍代表全部家族所有者的利益，並有權代表他們做出決定。而在另一些情形下，主動型所有者負責向全體所有者提供建議，由全體所有者共同進行決策。通過成立所有者理事會將主動型所有者的工作形成制度是家族企業需要邁出的重要一步。

主動型所有者任務艱巨，特別對於負責執行的所有者而言，工作需要投入大量時間，因此要放棄插手營運工作。在我們的調查中，46%的受訪者表示已將更多的營運工作交給家族外部人才打理，另有一些人表示他們正在努力推進管理層走向專業化。

主動型所有者必須著眼於未來，勇當推動改變的領頭人。主動型所有者應做到以下幾點：善於向外看；鼓勵多元化和嘗試增長機會；摒棄低附加值的活動、人員和做法；支持管理層建設面向未來的組織；以及在當今瞬息萬變和高度互聯的世界中非常重要的一點：增加合作，減少控制。

3. 增加合作，減少控制

家族以往慣於堅持對自己企業掌握完全控制權，並不願意與其他所有者團隊合作。如果在相對穩定的環境中，而不是在如今這樣動蕩的世界，那樣的方法可能會比較有效。誠然，一定程度的家族控股措施依然有助於確保基於家族價值觀創造價值，但還須兼顧開展合作的需要。

採用靈活的所有權控制和所有權結構，秉持開放的合作態度，有助於家族獲得知識和資本，並有機會開拓新產品、進入新市場和參與新投資。同時這樣也能够以更低成本、更小風險試驗和拓展新商業思路。合作的形式有很多種，包括戰略合作夥伴關係、初創公司少數股權投資，以及共享股權、資本、設施和專有技術。

家族生意的控制權

85%的受訪者表示仍然普遍對家族公司和家族辦公室擁有百分百控制權，但有迹象表明，所有權控制越發趨向靈活。23%的受訪者表示他們的企業引入了其他所有者，而且這些所有者通常來自家族以外。

一位家族所有者和首席執行官講述了他們在公司所有權理念上發生的轉變。「幾年前，我們決定把20%的股份讓給主要管理者，」她解釋道，「未來我們的計劃是引入一名戰略股東，並將家族持股比例保持在51%。」

1

- 1.1 認真擔起所有者職責
- 1.2 培養強大的主動型所有者隊伍
- 1.3 增加合作，減少控制



合作的力量

在知識以指數級速度增長的世界，「了解你不了解的東西」是一句至理格言。善於利用家族企業經驗是一個好的開始，但您還需要挖掘外部專業知識(例如，您所在行業的技術專家)，從而掌握趨勢、識別威脅和機遇，並構建您的內部專長。

外部合作可以通過戰略聯盟、合資企業、收並購以及對初創公司進行直接投資等方式開展，可作為企業開疆拓土的肥沃試驗田。參與開放式創新體系——包括區域性創新生態系統和計劃，如加速器、有獎競賽和黑客马拉松——也可以作為企業吸收人才、想法和機會的來源。由 Tamari 家族創立的『從農場到烘焙廠』的咖啡企業 Sucafina 就是一個例子。

2019年，Sucafina成為farmer connect的創始合夥人，這是一家旨在「通過技術實現消費人性化」的科技初創公司，通過使用區塊鏈和其他技術來連接和賦能農民、消費者和介於兩者之間的每個人。Sucafina首席執行官 Nicolas Tamari 看到這樣的商業模式可以開創性發揮咖啡農和商人作用，認為這是在行業保持遙遙領先的商機。他當時說，「今天，我們賣咖啡。明天，我們將賣咖啡和數據。」

他的實驗很成功。2021年，farmer connect 獲得750萬歐元融資，用於滿足其在供應鏈可追溯性、ESG 和 SDG 跟踪⁷、碳足跡跟蹤和任務自動化方面不斷增長的需求。Sucafina 是投資者之一。Tamari 表示，『farmer connect』是我們成為全球領先的『從農場到烘焙廠』可持續發展咖啡公司願景的重要組成部分。我們很高興與他們合作，因為他們建立了一個強大的區塊鏈協作生態系統。」

雖然只有29%的受訪者表示他們與其他組織有合作，但許多人都將各種形式的外部合作視為重要發展機遇，諸如：

- 「為了開拓核心業務以外的商業機會，我們正在與同一行業但位於不同地區的公司開展合作。」
- 「我們正在尋求通過收並購來重塑自己的商業模式。」
- 「我們成功投資了兩家初創企業，並在它們的發展過程中發揮了重要作用。」

⁷ ESG是英文Environmental(環境)、Social(社會) 和Governance(治理) 的縮寫，代表企業行為的三個廣泛的非財務方面表現。SDG是指聯合國的17個可持續發展目標。

2

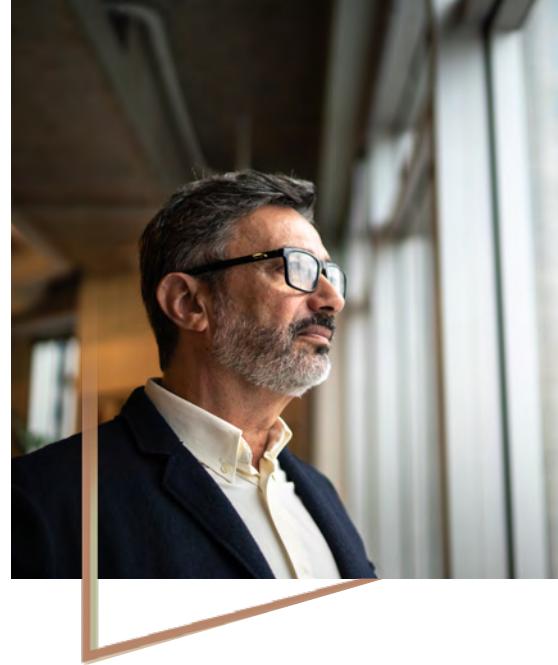
- 2.1 養成未來視角
- 2.2 嘗試新的思路
- 2.3 組織機構靈活性

準備隨機應變

在我們當前所處的動蕩時代，商業遊戲規則已經發生了變化。經營企業的家族對此深有體會，並持謹慎樂觀的態度。67%的受訪者就動蕩對其家族企業的負面影響表示中度至極度擔憂，但89%的受訪者對他們在2020年代取得成功的能力同樣持樂觀態度。

2020年代及以後，一家企業是否能夠脫穎而出，關鍵要看它在面對威脅時能不能快速調整，是不是善於抓住機會。這種調整可能包括進行營運創新，採取全新的商業模式，甚至投資一項全新的業務，但有一點是肯定的：在瞬息萬變的環境中，如果您的家族企業不能快速調整方向，就無法長期生存下去。

沒有人能預測未來，但你可以——而且必須——做好改變的準備。如何做好準備？可以從三個方面入手：(1)高瞻遠矚，密切關注當下變化信號，同時養成未來視角；(2)嘗試新的思路、商業模式和價值創造方法；(3)賦予投資組合和組織機構靈活性。



”

你無法平息海浪，但你
可以學會衝浪。

—JON KABAT-ZINN

2

2.1 養成未來視角

- 2.2 嘗試新的思路
- 2.3 組織機構靈活性

1. 高瞻遠矚，密切關注當下變化信號，同時養成未來視角

在當今世界，家族企業需要著眼未來不斷探索。進行基於情景規劃的戰略性前瞻，是實現這一目的的重要方法。戰略性前瞻本質上是一種系統性和數據驅動型的分析方法，有利於就未來和新興趨勢形成明確思路，從而幫助企業更好地應對變化和顛覆。您可以運用戰略性前瞻對未來將發生的事情形成預判，確定戰略選擇並做出決策。

進行戰略性前瞻首先，要學會解讀外部和內部的變化信號。對於觀察到的現象，您要以開放的思路進行宏觀分析。宏觀力量(第一部分所描述的全球性力量)在很大程度上是無法控制的，但可用以識別外部變化信號，有利於發現新模式和新趨勢。內部力量在某種程度上更可控，但也要予以重視。

在一個善於未雨綢繆的組織中，每個人都要持續密切關注變化信號。一位家族首席執行官告訴我們，「我會參加行業會議，並與我們的執行團隊和外部行業專家密切合作，以監測趨勢和科技動向。我還會通過大量閱讀了解全球時事，並與客戶討論他們的需求和擔憂。」

家族企業需要制定一個發現、跟蹤和過濾潛在顛覆性事件的流程。定制化可視看板(dashboard)是一個有用的工具。供主動型所有者查看的可視看板會追蹤關鍵的外部和內部指標，而供管理者查看的可視看板則側重於營運方向。兩者都需要集中體現與您的家族企業最相關的事件和動向。

您還要學會區別信號與「噪音」，發現趨勢，分析風險、威脅和機會，能够從戰略高度解讀和使用數據信息。您可以將這些見解和其他數據(例如，來自相鄰行業的數據)用於開展模擬、建模及其他分析，以及構建其他可能反映不確定性影響的未來情景。

深入研究這些情景有助於您確定可行的選擇，闡明您對家族企業未來的看法，設計未來轉型戰略，明確轉型所需的資本、人才和聯盟。做規劃時要考慮到可能發生的事件和動作，並根據不斷變化的情況持續完善。⁸

將戰略性前瞻確立為常規工作機制

對於戰略性前瞻，不要僅僅開展一次就將其束之高閣，要將其納入您家族企業的持續工作流程和文化之中。董事會和投資委員會成員、高級管理人員和所有者都應參與到戰略性前瞻工作中來。開展教育計劃、邀請具有各種不同觀點的專家和委員會發表見解，這些都是調動企業人員積極參與和鼓勵創造性思維的有效方法。

⁸ 《如何像未來主義者一樣進行戰略規劃》(“How to Do Strategic Planning Like a Futurist”)，Amy Webb，哈佛商業評論，2019年7月。

2

- 2.1 養成未來視角
- 2.2 嘗試新的思路
- 2.3 組織機構靈活性

2. 嘗試新的思路、商業模式和價值創造方法

在您熟悉的領域或穩定的環境中，按部就班地採取先規劃、再準備、最後執行的方法可能十分奏效，而在開闢新領域或身處不確定環境等充滿未知的當下，則不宜採取這種方法。動蕩時期更適合採取嘗試性方法，這樣也有助於提高家族企業的靈活應變能力。

嘗試性方法的風險更小，有助於家族企業快速探索和測試新機會，並且加快創新。

「大處著眼，小處著手，快速擴大規模」是成功企業家的信條，同時他們也接受明智失敗以換取快速學習的可能。在進行嘗試時，如果某個業務可行，您要做好迅速擴大規模的準備，如果行不通，也要及時止損。有些失敗是不可避免的，只要能够從中有所學習收穫，就是明智的失敗。

家族企業通過嘗試與外部合夥人合作，可以獲得寶貴知識，建立重要人脉，減少嘗試風險。Cox Enterprise就是一個很好的例子。這是一家家族企業，由創始人於 1898 年收購俄亥俄州的《代頓每日新聞》報社後成立。

在 60 多年的時間裏，Cox 接連穩步收購多家公司，成功打造了一個全球傳媒和通訊帝國。1965 年，該公司收購了一家汽車刊物出版商，正式進軍汽車領域。1997 年，Cox 試水私募股權合夥項目，推出線上汽車購買平台Autotrader.com，這家合資企業現在年收入高達約 10 億美元。

大膽嘗試對於家族企業來說可謂極具挑戰，但在顛覆性時代的刺激下很多家族企業開始嘗試新機會。一位家族企業所有者兼首席執行官說，「很久以來，嘗試和摸索一直是我們公司的一個短板。我們家族非常討厭風險；許多成員長期以來只是把家族生意當作賴以為生的工具。但在新冠疫情爆發後的前三個月，我們所做的嘗試比過去三年還多。」

3. 賦予投資組合和組織機構靈活性

靈活性是指在不同方向上快速有目的機敏行動、轉向和伸展的能力。在動蕩時期，這是一種必要的技能和心態。在堅守您家族的使命、價值觀和願景的同時，家族企業的投資組合和組織機構必須具備靈活應對威脅和抓住機遇的能力。

”

在如今的「VUCA」時代，必須要重視改變、快速行動和保持靈活。

— 調查受訪者



2

- 2.1 養成未來視角
- 2.2 嘗試新的思路
- 2.3 組織機構靈活性**

什麼是投資組合靈活性？

投資組合靈活性意味著能够相對輕鬆、快速地投入和退出家族資產和業務活動，及時調整家族企業的構成以適應不斷變化的市場需求，並要符合家族的能力、興趣和需求。靈活，顧名思義，意味著改變，而改變對經營企業的家族來說是一個挑戰。

剝離或收購業務，甚至只是改變家族習慣做法都可能遭到抵制。主動型所有者和家族領袖要準備好說服家族做出改變，了解並解決家族成員和其他人的顧慮，最終做出促使家族企業持續發展和繁榮的必要改變。

企業家族一直以來的强大財務實力能够很好地支持投資組合保持靈活，可以讓所有者在無需承擔分紅風險或重大債務或其他財務風險的情況下開展新業務活動。多位受訪者向我們介紹了他們如何利用良好的流動性和低杠杆來尋求開展新業務或抓住投資機會。

面對激增的投資機會，家族辦公室當下尤為忙碌。一位家族辦公室的總經理表示，「如今，大家都想尋求家族辦公室的投資。我們的資本實力雖然不如大型機構，但我們持有的是耐心資本，而且沒有那麼多規定束縛。」

治理程序要有利於推動快速分析和決策，這對於保持投資組合靈活性至關重要。可由所有者理事會、投資委員會、投資組合委員會及其他議事會做出重大決策。



什麼是組織靈活性？

具有組織靈活性意味著能够支持當前家族企業的需求並靈活地適應內部的變化。它要求整個家族組織和所有者群體齊心調整方向。具有組織靈活性還意味著願意迎接持續不斷的變化，並樂於擺脫舊的做事方式或無法創造價值的投資。要讓靈活性成為組織文化和日常生活中不可或缺的一種特質。

家族企業組織還需要具有創業精神，對許多所有者和管理者來說，這意味著要從獨斷專行領導風格轉為變革型領導風格。⁹靈活型組織實施扁平化管理，依靠團隊力量，實現數字化連接。這樣的組織擁有開放的氛圍，能够吸引外部的想法和人才；它們鼓勵多元化視角和多元化人才；它們勇於嘗試，並願意為此提供必要的資源、支持和自由施展空間。

經營企業的家族靈活性如何？

簡而言之，還有改進的餘地。不到一半的受訪者定期全面審視家族企業及其環境(42%)或定期進行情景規劃(49%)。45%的人正在嘗試新產品和服務，但只有28%的人正在努力建立一種勇於嘗試的創業文化。

許多受訪者看來會定期監控重要的變化驅動因素，並調整自身發展方向，抓住新機遇。比如，其中一位受訪者表示：「我們正在將一項業務從分銷轉向製造，以滿足汽車科技變革帶來的新興客戶需求。」

45%

28%

45%的人正在嘗試新產品和服務，
但只有28%的人正在努力建立
一種勇於嘗試的創業文化。

⁹ 《動蕩時代下的領導風格》(“Leadership Styles for Turbulent Times”) , Helena McDonnell, 劍橋家族企業研究所, 2021年。

案例研究

Itsueli 家族：

為了後代重塑業務



Uduimo J.(U.J.) Itsueli於1987年創立了尼日利亞第一家本土石油公司Dubri Oil，且目前仍親自擔任公司董事長兼董事總經理。Dubri多年來堅持走多元化道路，業務涵蓋天然氣、房地產和石油廠管理，以及石油勘探和生產。如今，Itsueli家族正面臨著一場生死危機：如何在後碳世界維繫家族企業的生存？

作為幾個行業和企業集團的一員，U.J.參與了尼日利亞可持續發展相關政策討論，並看到了科技將成為未來發展的主要推動力。他非常篤定地說：「我們必須以此為契機，努力創造美好環境，致力於減少貧困以及其他問題，並為年輕人提供發展機會。但人們對改變的抵制是我們面臨的一大障礙。」

U.J.補充說：「從公司的角度來看，我們需要擺脫化石燃料業務，轉向與家族業務相接近的其他領域。天然氣是當下的一個好機會，這是一種更清潔的解決方案。而且世界仍離不開油氣副產品，因此我們也在醫療保健等高增長領域尋找機會。」

2020年，U.J.請他31歲的兒子Udu出任Dubri天然氣子公司的執行董事。對此U.J.說：「我30多歲的時候，菲利普石油公司將他們的一個分公司交給我打理，那麼我現在為什麼不信任自己的兒子呢？」Udu在英國出生長大，持有機械工程學位，大學畢業後在加拿大工作，對於此次接管家族生意他解釋說：「我的很多朋友都在尼日利亞以外的地方受教育，最後選擇回國，因為我們想把祖國建設成為更美好的家園。」

此外，Dubri還在探索科技驅動細分市場(例如，使用人工智能進行溢油清理)，同時開展太陽能和風能投資調研。房地產方面，U.J.將智能建築和智慧城市視為未來的巨大機遇，並鼓勵他在美國的建築師女兒考慮在尼日利亞購買200-300公頃土地，建造一個智慧綜合體。

U.J.現在已經72歲高齡並且萌生退意，「下一代將對公司的投資領域有更多的想法。我想讓他們來打破常規，給予他們所需的權力，只需要適時提供指導和幫助即可。」但U.J.打算繼續積極參與家族基金會事務，他與妻子及他們的兩個孩子通過家族辦公室管理著該基金會。

該基金會的宗旨是通過提供教育補助金和獎學金、醫療援助以及為老年人提供支持等方式，為尼日利亞的社會弱勢群體提供援助。他的小女兒在大學期間學習了社會影響力投資課程，此後開始對該領域產生興趣。U.J.回應女兒說，「你跟我詳細談談社會影響力投資，如果這個想法不錯，我們就應該嘗試一下。」

為了後代而重塑業務的秘訣 是什麼？

”

對於我的父親和我而言，無論家族企業開展哪種業務，都要注重可持續性。我們的願景是保持家族基業長青。

—UDU ITSUELI

3

- 3.1 所有者應大力支持數字化行動
- 3.2 制定數字化轉型路線圖
- 3.3 了解和管理網絡安全風險

加快數字化轉型

新冠疫情被稱為數字時代的引爆點，數字化轉型瞬間成為企業領導們的首要任務，推動數字化技術進程加快了數年。¹⁰疫情期間，許多家族企業都加快推進數字化計劃，以支持抵禦危機所需的創新，並為「新常態」做好準備。

數字技術涵蓋各類硬件、軟件應用程序和生成、處理或存儲信息的網絡結構。數字技術越來越多地融入我們工作和生活的方方面面。數字化轉型是使用這些技術和數據本身來影響組織、行業和社會改變的過程。

數字化與家族企業

家族企業越來越需要採用數字技術來促進創新和保持競爭力。流程、產品或服務的數字化可以提高組織的靈活性、創新性和生產力，增強客戶和員工的體驗，將數據轉化為商業情報，並為創建新的價值創造模式打下基礎。

家族辦公室也正在紛紛採用更先進的數字技術，尤其當家族企業變得更龐大、更複雜時更加需要數字技術加持。從家族層面來看，數字化可以加強各地家族成員之間的溝通，簡化行政工作。從資產管理層面來看，財富管理平台和管理軟件有助於更好進行投資決策和投資組合管理。

最近的研究表明，強大的數字化能力可以轉化為家族企業強勁的財務業績，但家族企業的數字化進程稍顯滯後。¹¹在我們的調查中，74%的受訪者預計數字化相關因素會對他們的家族企業產生中度至變革性的影響，但只有56%的受訪者表示他們正在採用新技術或推行數字化。許多受訪者正在尋求諸如下列數字化機會：

- 「我們是一家B2B公司。目前公司正在將整個業務數字化，以期為客戶提供更多更好的服務，同時增加公司的收入和利潤。」
- 「我們正在進入處於早期階段的新投資領域，如區塊鏈。」
- 「利用視頻會議和通信工具來建設團隊，借鑒來自世界不同地區的不同想法，是最大的商機所在。我們正在建設一支全球研發團隊，以期實現三個目標：擴大我們現有的業務範圍，尋找新的投資機會，源源不斷地獲取新創意。」

將數字化轉型提上日程

家族企業需要迅速採取行動，採取戰略性、系統性的方法推進數字化轉型。應把數字化提高到所有者領導和戰略決策層面。要制定並成功實施數字化轉型路線圖，注意在享受數字化好處的同時，確保充分了解和防範網絡安全風險。

¹⁰ 《新冠疫情如何推動企業跨越技術引爆點並實現永久轉型》(“How COVID-19 Has Pushed Companies over the Technology Tipping Point—and Transformed Business Forever”)，麥肯錫全球調查結果，McKinsey.com，2020年10月。

¹¹ 《第十次全球家族企業調查》(“10th Global Family Business Survey”)，普華永道，2021年。

3

3.1 所有者應大力支持數字化行動

- 3.2 制定數字化轉型路線圖
- 3.3 了解和管理網絡安全風險

1. 所有者應大力支持數字化行動

數字化的挑戰性不僅在於「轉型」，也在於「數字化」本身。推行數字化不僅僅是實施一項新技術。數字化的影響涉及人員、流程、產品或服務以及整個組織。所有者要做數字化轉型的强大推動者，這樣才有利於帶動家族企業領導層全身心投入，克服在實施數字化過程中來自員工的頻頻阻撓。

「數字化開放度」(即對數字化理念的接受度)和「數字化就緒度」(即了解數字化及其與家族企業的關係)是決定能否成功實施數字化的關鍵因素，在這兩個方面各代之間並不相同。在一些經營企業的家族中，老輩成員自己可能不熟悉或不願意接受新技術，但迫切希望接納新一輩「數字原生代」的觀點和技能。而在另一些家族中，數字化的必要性被低估，這讓年輕一代家族成員倍感挫敗，有時還會導致代際疏離和衝突。

所有者層面決策

數字化最終能否獲得成功，取決於主動型所有者能否齊心協力給予支持，同時與董事會、管理層及其他領導團隊合作制定並實施數字化轉型戰略和路線圖。他們要有決心、有能力做好所有者層面的決策，為此可首先制定數字化轉型戰略願景。

所有者要清楚地闡明推行數字化的目的以及數字化可能會給家族企業帶來哪些好處。為什麼推行數字化很重要？預期目標是什麼？要以清晰和令人信服的方式把數字化的目的和所有者的追求傳達給所有利益相關者，尤其是相關董事會。然而，數字化轉型並非易事，也可能遭遇困難，因此所有者還應為數字化轉型的順利推進提供資源支持。

所有者要確定他們在數字化方面的總體資本投入水平。隨著數字化轉型路線圖逐漸明晰，可能還需要進行多種其他資本決策(例如，購買數字系統以增強核心業務能力，或推出新的數字化業務)。這些決策由管理層和董事會主導，但必須征得所有者批准。

良好的人事決策是數字化轉型成功與否的關鍵，首先是要決定由誰來領導數字化轉型。還要聘請一名數字化項目經理，如果項目規模較大，也可聘請一名具有變化管理能力和懂技術的首席數字官。雖然這些人選一般由高管決定，但所有者要確保實力強大的數字化轉型領導就位，並善於擇機引入後輩人才。

所有者還要培養有利於提升數字化開放度和就緒度的企業文化，塑造創業思維和行為。最終，所有者還有責任確保治理體系和組織單位充分關注數字化需求並監控數字化轉型的進展和影響。一些家族企業還會組建包括外部專家在內的顧問理事會或委員會，專門負責建設並提升數字化能力。

¹² 《家族企業的數字化戰略：家族和家族企業的具體數字化方法》(“Digitalisation Strategies in Family Businesses: On Specific Digitalisation Approaches for Business Families and Family Businesses”), 維滕家族企業研究所, 2020年1月。

3

- 3.1 所有者應大力支持數字化行動
- 3.2 制定數字化轉型路線圖**
- 3.3 了解和管理網絡安全風險

2. 制定數字化轉型路線圖

實現數字化戰略願景，可能需要經過多年的努力，在整個家族企業開展多個項目，因此您需要制定一份路線圖。最好讓關鍵利益相關者也參與該路線圖的制定，以便增加他們對數字化的了解和投入。制定路線圖有幾個基本步驟：首先，識別與數字化相關的機會和威脅；其次，評估家族企業的轉型就緒度；最後，制定具有明確指標的綜合實施計劃。

我們的一位受訪者表示，「我們要善於了解和解讀人工智能、機器人技術、大數據、社交媒體、物聯網和數字化革命的新趨勢，這些趨勢關乎任何一家企業。不斷學習新做法和了解新技術，對於家族成員和營運管理人員來說非常重要。」

家族企業所有者、董事會和管理層要通過制定流程來監控變化信號和識別大環境下(包括數字化領域)的機會和威脅。他們還需要對其營運公司和家族辦公室的數字化就緒度進行評估：在數字化方面是否落後？是否開始具備數字化能力？是否正在掌握和使用數字化技術？是否正在進行數字化轉型？

評估機會、威脅和就緒度，可以為數字化轉型戰略決策指明方向。大多數轉型計劃既有漸進式創新（如改進產品、流程和服務），又有激進式創新（推出新產品、新服務和新商業模式）。然後還要確定和評估具體措施，並設定優先級和執行順序。

在實施數字化轉型計劃時，您還需關注組織層面的需求，包括新能力的開發、員工再培訓和文化方面的轉變。所有者層面的有效領導、強大的項目管理以及對溝通和變化管理的持續重視，將成為決定成敗的關鍵因素。

3

- 3.1 所有者應大力支持數字化行動
- 3.2 制定數字化轉型路線圖
- 3.3 了解和管理網絡安全風險

3. 了解和管理網絡安全風險

數字化固然能帶來諸多好處，但也為網絡攻擊敞開了一扇大門。網絡攻擊已成為當下超級互聯、數字化世界的頑疾。新冠疫情期間，隨著居家辦公和在線購物的增加以及新的軟件解決方案倉促投入使用，網絡安全問題變得越來越嚴重。未來，網絡安全威脅可能還會繼續惡化。家族企業及其家族所有者正處於危險之中，但他們在保護網絡安全方面却歷來較為落後。

網絡風險可分為四類，經營企業的家族對每一類風險都應予以高度重視。第一類是財務風險，包括身份盜竊、個人勒索及金錢盜竊。第二類是營運風險，包括網絡犯罪造成的嚴重業務中斷以及因小事故而導致的線上活動中斷。第三類是聲譽風險，涉及企業的公眾形象或家族聲譽。第四類是私隱風險，心懷不軌的網絡犯罪分子會窺探社交媒體上的信息，侵犯企業高管和富裕家族的私隱(甚至人身安全)。

幸好，我們可以在充分利用數字技術優勢的同時，對網絡風險加以管控。要把網絡安全問題上升到所有者重視層面，讓所有者來監督有關企業營運、家族辦公室和家族成員的網絡安全總體計劃和政策，促使家族組織更加重視網絡安全，實行完善的網絡保護措施，並提高危機管理能力。

數字化固然能帶來諸多好處，但也為網絡攻擊
敞開了一扇大門。

¹³ 《網絡犯罪是家族企業面臨的最大威脅》(“Cyber Crime Emerging as the Greatest Threat to Family Businesses”), Francois Botha, Simple, 2020年10月4日。

數字化轉型的商機：受訪者的例子

「隨著消費模式數字化，電子商務是我們最大的商機。我們正在構建數字化產品銷售渠道。」

「我們正在進入處於早期階段的新投資領域，如區塊鏈。」

「我們是一家B2B公司。目前公司正在將整個業務數字化，以期為客戶提供更多更好的服務，同時增加公司的收入和利潤。」

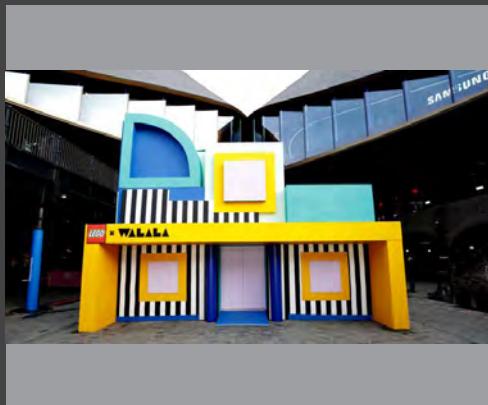
「我們最大的商機是電子商務和數據科學。我們正在開發新技術和公司的商業模式。」

「利用視訊會議和通信工具來建設團隊，借鑒來自世界不同地區的不同想法，是最大的商機所在。我們正在建設一支全球研發團隊，以期實現三個目標：擴大我們現有的業務範圍，尋找新的投資機會，源源不斷地獲取新創意。」

例子

樂高：

數字化時代下的創新



樂高積木由Ole Kirk Kristiansen於1932年在丹麥創立，如今已發展成為一個全球性的品牌和玩具行業的領軍企業，公司使命是「啟發和培養未來的建設者」。在創新浪潮的不斷推動下，樂高的業務一直穩步增長，直到2003年，數字革命到來，樂高進行了一系列純數字產品嘗試，但都以失敗而告終，公司幾乎面臨破產。

新上任的首席執行官認為，樂高的問題在於「創新過度」，丟失了自身的特色；用戶需要的是對傳統玩具積木產品的補充，而非替代。作為轉型戰略的一部分，他創立了「未來實驗室」，致力於為兒童研發技術增強型的遊戲體驗。該實驗室——本質上是一個經過孵化產生的初創公司——成功開發了將現實世界和數字化元素融合在一起的“fluid play”（「融合玩樂」）產品。

樂高的數字化營銷策略和貼近用戶的做法，被認為是其獲得成功的關鍵。樂高利用其強大的社交媒體和數字平台為各年齡段客戶提供定制化游樂體驗。它還為家長提供「數字化智能指南」，並確保兒童安全和提供在線安全提示。

2016年，樂高的增長再次放緩。2017年，公司宣布任命一家全球工業技術公司的前負責人倪志偉為新任首席執行官：「倪志偉在推進數字化和全球化、實施轉型戰略以及打造機敏靈活、國際化高效團隊方面擁有豐富經驗，他的出任將助力樂高集團再創輝煌。」

新冠疫情期間，樂高業務實現了強勁增長。倪志偉坦言，疫情確實激發了電子商務和數字體驗的熱潮，但在他看來，數字化轉型是公司的十年大計，他們要做的不僅僅是創建線上門店，而是打造「完整的數字生態系統」。

4

- 4.1 以全域戰略思維布局整個家族企業發揮社會影響力
- 4.2 在營運公司中推廣和支持ESG
- 4.3 加入社會責任投資運動

重視創造社會影響力

參與我們調查的一位受訪者認為，「家族企業推動著人們以積極、對社會負責的態度參與社會生活和各種經濟活動。」的確如此！大多數經營企業的家族向來願意為他們的員工、社區和社會提供廣泛支持，奉獻時間和資源，發揮帶頭作用，這是他們引以為豪的傳統。

新冠疫情加劇了世界各地人們尤其是年輕一代對社會和環境問題的緊迫感。隨著公眾對政府解決這些問題的信心驟減，企業和經營企業的家族開始被寄予擔當社會責任的厚望。而且如今也有各種新途徑供組織和家族創造社會影響力。

企業家族發揮社會影響力的機會

62% 的受訪者表示，他們渴望創造社會影響力，這樣的願望將在2020年代對他們的家族企業產生中度至變革性的影響，但僅有少數人表明正在積極參加社會影響力活動。我們認為，造成這種差距的一個可能的原因是，家族的社會影響力活動往往不是很公開，受訪者可能並不知道他們的家族在這方面所做的一切。

有使命感的家族如今認識到，要想更好理解和更好發揮社會影響力，必須從全域出發，從所有家族資產和活動做起。無論是通過慈善活動、建設具有社會意識的企業、開展可持續投資(也稱為社會責任投資)、實施ESG(環境、社會與治理)戰略、打造良好工作環境、投資綠色技術，還是以各種其他方式發揮社會影響力，都可以體現家族對人和地球產生的影響，都是家族傳統的重要組成部分。



經營企業的家族要將創造社會影響力作為企業要務，並以戰略全域方法在家族企業上下推進落實，就可以對世界產生積極影響，同時提升家族的精神財富和物質財富。要把踐行ESG當作企業營運的頭等大事。然後為了更進一步貫徹這種精神，可考慮將可持續性投資納入家族的金融投資組合。家族辦公室和個人也可以加入日漸盛行的影響力投資並通過這種方式做出貢獻。

4

4.1 以全域戰略思維布局整個家族企業發揮社會影響力

- 4.2 在營運公司中推廣和支持ESG
- 4.3 加入社會責任投資運動

1. 以全域戰略思維布局整個家族企業發揮社會影響力

您的企業，您的慈善事業，甚至您的生活方式都有助於提升您家族的純粹社會影響力。如果經營企業的家族能够圍繞家族使命和價值觀，統一協調所有家族企業活動，並從戰略上重視充分利用家族資源造福社會，就可以提高企業的純粹影響力。

社會影響力傳統由您所做的諸多選擇日積月累而形成。比如，選擇投身於哪項事業，何時、何地、以何種方式以及與誰開展合作。它可以激發家庭成員圍繞以下問題展開大討論：我們最關心什麼？我們可以在哪些領域以及通過何種方式產生最大影響？我們能夠或想要產生什麼程度的影響（從滿足迫切需求到實現系統性改變）？

形成積極的社會影響力傳統不是一朝一夕的事情，它需要整個家族和家族企業多代人的努力。它會隨著外部環境及家族目標、能力和資源的變化而變化，而且有時難免需要在不同的需求和優先事項之間進行權衡取捨。

社會影響力路線圖

啟動部署社會影響力行動，首先要調動家族成員的積極性。所有者應組織家族成員圍繞以下問題展開探討：社會影響力的重要性、如何通過社會影響力活動傳達家族價值觀和使命、家族的社會影響力目標。可以召集家族的熱心人士組建一個委員會來推動落實未來舉措。

首先，可以梳理一下家族企業有哪些現有和潛在的影響力機會。例如，開展目標型投資、開發旨在解決社會問題的產品或服務、減少家族企業的碳足跡、領導有使命感的組織、培養家族成員成為良好公民。

要想制定和成功實施社會影響力戰略，家族成員必須對成功標準形成共識。然後，要制定可衡量的目標，明確易管理、可開展的活動範圍，確定資金來源，同時還要制定一份責任明確的行動計劃，設定影響力指標和定期的評估和調整機制。

圍繞社會影響力進行持續溝通至關重要。您可以通過編制進度報告、驗收切實成果（例如，組織家族成員對社會影響力項目進行考察）、分享各自參加的社會影響力活動等手段，提高家族自豪感和參與感。此外，還應定期向其他利益相關者——包括員工、客戶、合夥人和公眾——公布您的社會影響力目標和成果。

4

- 4.1 以全域戰略思維布局整個家族企業發揮社會影響力
- 4.2 在營運公司中推廣和支持ESG
- 4.3 加入社會責任投資運動



2. 在營運公司中推廣和支持ESG

近年來，企業的關注焦點從股東價值明顯轉移到了利益相關者價值。一位備受信賴的家族企業顧問觀察到，「家族企業越來越需要顧及所有利益相關者。家族企業這方面要做的還有很多，大多數企業尚未全面落實ESG工作，但為了保持競爭力，未來這些企業需要加快ESG行動步伐。」

ESG是企業規範自身行為所使用的一個寬泛概念。客戶、員工、社會和環境監督機構、監管機構，以及越來越多將企業視為造福社會力量的所有者對企業的問責壓力日增。幸運的是，很多ESG目標可以通過企業改進工作來實現。例如：

- 董事會和所有者要發揮領導作用。董事會下設各委員會應負責關注它們所在行業的熱點問題，制定企業ESG目標，並授權管理層落實這些目標。此外，還應提倡持續改進的文化。

- 還必須建立籌資機制，明智部署企業資本，並設定適當的風險調整後門檻收益率。很多ESG做法都有助於節省開支，但也需要前期資本投入(例如，投資建造節能建築)和一定的耐心。
- 針對ESG目標建立明確的問責制，輔以跟蹤關鍵指標的核算和衡量系統(例如，不同組織層級的碳排放、零浪費、最低生活工資以及多元化、公平性和包容性(DEI))。

如果上述建議聽起來令人生畏，您也可以嘗試加入家族企業可持續發展倡議(FBSD)，這是聯合國與家族企業協會(FBN)共同成立的一個合作機制。其宗旨是動員全球的家族企業將ESG考慮因素納入其商業模式，並致力於為實現聯合國可持續發展目標做出具體、可衡量的貢獻。該機制期望產生的結果包括全球可持續發展、包容性增長和家族企業繁榮。

4

- 4.1 以全域戰略思維布局整個家族企業發揮社會影響力
- 4.2 在營運公司中推廣和支持ESG
- 4.3 加入社會責任投資運動

3. 加入社會責任投資運動

過去十年，社會責任投資的發展速度再創新高。在某種程度上，這表明人們越來越認識到，每一項投資都會對更廣泛的社會產生影響，無論這種影響是積極的還是消極的。投資者的動機各不相同，有的是為了尋求產生積極、可衡量的社會和環境影響，有的是為了追求更高的財務回報。據全球影響力投資網絡(GIIN)估計，社會責任投資市場當前的規模已達到約7150億美元。全球影響力投資網絡(GIIN)自2019年以來一直致力於推動全球基礎設施建設，如今該組織可為投資者提供多種資源。

社會責任投資的類型有很多。其中一種越來越受歡迎的類型是影響力投資，它的定義是旨在產生積極的經濟和社會回報的投資。關於影響力投資的一個常見誤解是，為了取得積極的社會影響力，往往要犧牲較高的回報率。而全球影響力投資網絡(GIIN)的調查研究表明，影響力投資者通常追求具有競爭力的市場回報率，且其投資組合表現顯著完成或超過了他們對社會和環境影響以及財務回報的預期。¹⁴

家族辦公室和私人投資者是影響力投資運動的早期先行者，且至今仍走在該運動的最前沿。¹⁵這一方面歸功於私人資本的靈活性和企業家族的長遠目光，而更為關鍵的是家族的使命感和對特定影響力領域的熱情。

影響力投資的標的選擇範圍越來越廣，包括基於特定目標的指數基金或社會影響力債券。越來越多的家族辦公室和私人投資者開始進行合作，共同尋找和推動影響力投資項目。以解決氣候危機為使命的投資者社區CREO就是一個例子。

全球影響力投資網絡(GIIN)稱，絕大多數家族辦公室和私人投資者已經或正在考慮轉向可持續投資。影響力投資是尋求用創新性方案解決您和家族看重問題的一種重要資本形式，同時也是吸引年輕一代參與家族事務的絕佳機會。

¹⁴ 全球影響力投資網絡(GIIN)，《2020年度影響力投資者調查報告》(2020 Annual Impact Investor Survey) (請參見GIIN網站)

¹⁵ 《為什麼家族辦公室和私人投資者是影響力投資最有前途創新的基石？》(“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：

為世界帶來改變

王恒是金鷹國際集團創始人兼董事長、一位自稱白手起家的企業家。他通過自己的中國背景及美國受教育和工作經驗，在亞洲成功打造了一個商業帝國。他說，「我認為和我經歷相似的人還有很多。」

王恒在臺灣長大，並在中國文化大學獲得經濟學學士學位。1970年，他從臺灣來到美國，起初在東南路易斯安那大學攻讀工商管理碩士學位，然後前往洛杉磯。他回憶說，「當時我唯一能找到的工作是在一家藥店當助理經理。」

後來王恒加入美國國籍，結婚並育有兩個女兒。他在加州創辦了一家開發公寓和商業建築的公司，並於1989年赴南京，在改革開放的新中國尋找商機。他在那裏找到了一個項目——建造一座60層的辦公樓——該項目標志著金鷹的誕生，如今的金鷹經營著中國最大的連鎖購物商場。

社會責任是金鷹管理理念的重要組成部分。金鷹致力於低碳、綠色和可持續發展，其在中美兩國捐出的善款已累計超過1000萬美元，其中包括新冠疫情相關援助。王恒家族通過個人和企業慈善行為支持當地社區，並建立了一個慈善基金會。王恒認為，「慈善事業是子女參與家族活動的最佳方式。」

「慈善活動是我們表示感恩和回饋這座福地之城的一種方式，」王恒女兒王宣懿說，她從加州的大學畢業後來到南京加入父親的事業，目前擔任金鷹國際副董事長。王恒家族的教育慈善舉措包括為殘疾兒童和農村學校提供職業培訓。

王宣懿還擔任南京金鷹美術館主席，而王恒則對中美關係有著特殊的興趣。對此王宣懿解釋說：

「我是中美兩國30年友好關係的受益者，所以我想把愛傳出去。我父親認為，相互理解對大家都有好處。」

王恒是美國非營利性組織「百人會」的長期會員和名譽主席。百人會是一個無黨派組織，其使命是促進美籍華人充分參與美國社會，並推動中美之間的建設性對話和關係。該組織由來自商界、政府、學術界、醫療及各藝術領域的杰出美籍華人組成，專注於公共政策參與、公民參與和慈善事業。

2021年，百人會委託開展了一項關於美籍華人對美國社會的歷史貢獻的研究，其中也揭示了美籍華人遭受的系統性歧視和其他障礙。¹⁶「我們認為，美國是因為其移民傳統和多元文化才變得更強大，」王恒說，「這項研究展現了我們作為自豪的美籍華人的複雜生活經歷。」

為世界帶來改變的秘訣 是什麼？

”

對於成功，要心懷感激，
問問自己：如何把愛
傳出去？

— 王恒

¹⁶ 《從基礎到前沿：美籍華裔對美國社會的貢獻》(From Foundations to Frontiers: Chinese American Contributions to the Fabric of America)，經濟學人智庫，2021年。

5

- 5.1 擁抱和利用家族的多樣性
- 5.2 帶動和激發下一代
- 5.3 加快推進家族治理

帶動和振興家族

家族成員是家族企業的根基。如果家族成員不積極熱情、團結一致地投入到家族企業的事務當中，不願意為家族企業這個集體做出貢獻，那麼家族企業就會走向崩潰。然而就像任何團體或組織一樣，隨著時間的推移和數代發展之後，家族也會發生改變。這就需要振興家族、保持實力、開創新業。

正如我們在第一部分所指出的，如今企業家族在許多方面變得更加多樣化，而且當下正在經歷重大的下一代接班浪潮。大多數受訪者認識到他們的家族需要順勢而為，改變行事方式，才能在這十年中保持成功，但很多人覺得自己的家族還沒有準備好做出必要改變。

經營企業的家族如何才能更好地準備迎接改變，並確保他們在2020年代及之後保持成功？以下是幫助您走向轉型之路的三點建議。

1. 擁抱和利用家族的多樣性

經營企業的家族如今變得越來越多樣化，這種多樣性體現在很多方面，例如：教育、技能和經驗；價值觀和重視事項；職業、家庭和人生目標；地理分布；生活方式的選擇；種族和性別認同；以及對政治、宗教及其他主題的看法。這種多樣性能夠帶來很多好處，小到使餐桌對話變得更有趣，大到為家族企業及其未來做出重要貢獻。

家族領袖要擁抱這種多樣性，這樣做既有利於保持家族團結，又能為家族企業發掘各種人才。家族領導還要確保每個家族成員都認同家族的核心價值觀並致力於促進家族和家族企業取得成功，同時家族領導還要樂於接納不同的觀點。在一些情況下，可能需要重新評估一些重要的家族原則，例如，女性所有者和領導者在傳統意義上應承擔的職責。

善於利用家族多樣性的家族領袖往往在以下幾個方面做得比較好：他們注重包容性，在原則和政策的制定上明確體現人的多樣性；他們在人際交往中樂於接納他人，善於培養家族成員的歸屬感；他們會確保家族企業提供各種職位，知人善用，並注重家族人才投資；他們會把脉家族變化，對家族開展新業務活動的想法持開發態度。

2. 帶動和激發下一代

當今許多經營企業的家族都面臨失去後代參與和貢獻的風險，這可能會深刻影響其家族企業的未來。為什麼？如今新一代家族成員往往有不同的興趣，他們有了更多選擇，而且在大多數經營企業的家族中，讓下一代進入和融入家族企業的過程非常謹慎而緩慢。

接下來應該怎麼做？

經營企業的家族要採取更積極靈活的方法來帶動和激發下一代成員。關鍵做法包括儘早帶動下一代參與、制定家庭人才培養計劃、重建家族使命和培養家族團隊文化。必須記住，要吸引和鼓勵家族成員參與家族事務，而非強調責任。

儘早帶動參與。關於家族企業的教育應從青少年抓起，比如與年輕的家族成員進行非正式交流、跟他們講故事，或讓他們走進企業實地參觀。對於十幾歲和二十多歲的家族成員，可以為其提供公司實習機會，並通過深入對話向其說明作為家族成員應擔負的責任。在他們二十多歲時，也可以邀請他們參加家族理事會或委員會，或者讓他們列席董事會和投資委員會會議進行觀察學習，了解重要的問題和決策。

5

5.1 擁抱和利用家族的多樣性

5.2 帶動和激發下一代

5.3 加快推進家族治理

人才培養。讓家族成員在家族企業中擔當各種職責，並為其量身定製培養計劃。這種歷練不應僅限於業務職責，還要根據家族成員的興趣和能力，培養投資、家族辦公室、社會影響力或治理人才。對年輕一代特別感興趣的新想法持開放態度，如創業和影響力投資，並就他們感興趣的領域提供培訓。

重建使命。如今要讓家族成員與家族緊密團結並為家族企業做出貢獻，不能只強調經濟利益，因為年輕一代更具有使命感。家族使命應隨著時代和家族優先事項的變化而不斷調整，並且要體現家族未來的方向。吸引新生代參與探討家族使命，有助於激發他們的興趣、自豪感、投入感和創意性想法。

團隊文化。在不同的項目上或委員會事務方面進行跨代合作，有助於向年輕一代傳授經驗，讓老一代接觸新想法，共同創造成就，達成相互理解和尊重。後代成員之間的良好關係也有助於培養團隊精神，因此要積極為他們提供經驗分享和加強人際關係的機會。

”

我們的家庭有很多孩子。未來的十年很重要，我們要像當年自己的父母對我們的栽培，努力培養孩子們對家族文化的熱情。

—調查受訪者





例子

穆利茲家族： 一個多代輝煌的故事¹⁷

穆利茲家族協會(Association Familiale Mulliez, AFM)成立於1904年，最初是一家紡織企業，如今已發展成為一個全球零售帝國。1955年的家族格言：“Tous pour Tout”(意思是「家族所有人投入所有業務」)塑造了家族文化和商業模式。以下是幾個關於Mulliez家族六代人維繫家族團結和創業精神的故事：

- 1995年，AFM發起了旨在激發家族敬業精神的Affectio Societatis(情感與生意)倡議。該倡議積極支持溝通聯絡、人才培養、職業規劃和學習成長(包括為青少年提供門店實習機會和組織家族學習考察)。
- 2008年，Club des Entrepreneurs(創業者俱樂部)成立，正式確立了AFM鼓勵年輕家族成員內部創業(intrapreneurship)的傳統。心懷創業志向的年輕一代，必須在經驗豐富的老輩家族成員的幫助下，用一年的時間制定一份商業計劃。
- AFM每六年會進行一次三十年預測，目的是鞏固家族企業凝聚力，制定未來發展規劃。其2035年願景是「人本創造」，旨在讓家族成員感受家族事業的意義。

¹⁷ 資料來源：多個二手資料來源

5

- 5.1 擁抱和利用家族的多樣性
- 5.2 帶動和激發下一代
- 5.3 **加快推進家族治理**

3. 加快推進家族治理

家族企業的生存和成功離不開家族成員的親身付出。家族的勤勞、團結和奉獻並非源於偶然，而是要靠家族領袖來努力培養，而家族治理是實現這一目標的主要手段。在當今動蕩的世界中，強有力的家族治理，是促進家族和家族企業團結奮進、順勢而為、獲得成功的關鍵。

家族的領導和治理手段有很多，包括各類政策、協議、計劃和溝通平台。

家族憲章明確了家族的願景、使命和價值觀，寫明瞭規範家族行為的政策和規則。家族戰略計劃描述了家族如何實現使命，如何為家族企業提供支持。家族大會可讓家族成員齊聚在一起，了解家族企業情況，對家族政策進行投票，紀念和慶祝里程碑事件和家族傳統。家族理事會是由家族成員選舉產生的工作小組，負責確定家族發展方向，維持家族與家族企業清晰明確、互相支持的關係。

家族理事會的重要性

家族理事會是家族治理的主力軍，負責推進下列多個方面的相關舉措：家族領導(例如，設定方向、制定政策、解決問題、管理危機)、家族人才培養(例如，家族參與和家族教育)及家族關係建設(例如，加強家庭團結和自豪感、家族溝通、家族會議和聚會)。家族理事會還負責與董事會、投資委員會和所有者理事會進行協調，共同打造整個家族企業的統一、綜合治理體系。

在如今這樣動蕩的時代，要把家族理事會提升到戰略層面，讓其發揮積極作用，與家族和家族企業一起為未來做好準備。

具有戰略高度的家族理事會能夠帶領家族在家族戰略計劃的指導下，為崇高使命、遠大理想和現實目標而努力奮鬥。家族理事會要思索當今世界和家族企業的形勢變化，以及這些變化對家族意味著什麼。我們的目標是否仍然現實可行？家族如何為家族企業做出最大貢獻？在動蕩時代如何調整方向？如何保持家族的團結和投入？如何留住人才？

家族理事會必須積極調動家族成員的積極性，並與其他家族企業治理團體合作，共同解決上述問題及其他方面重大議題。他們面臨的挑戰是，要確保家族果斷決策並迅速做出必要調整，持續支持家族企業在2020年代及以後獲得成功。

在如今這樣動蕩的時代，要把家族理事會提升到戰略層面，讓其發揮積極作用，與家族和家族企業一起為未來做好準備。

結束語： 開啟轉型之旅

在動蕩的新時代下，企業家族要順勢而為，勇於做出重要轉型，否則其生存將難以為繼，成功更無從談起。家族企業體系需要做出的最大調整是轉變態度。所有者和董事會要樹立起主人翁意識，高瞻遠矚，放眼未來，走在變化世界的前方。時不我待，主動型所有者要掌握主動權，引領轉型之旅。

家族企業在幾個世紀的風風雨雨中屹立不倒，令人感到欣慰。然而，時過境遷，如今家族面臨的很多新情況是過去不曾有過的。而企業家族仍然可以選擇做好準備、迎接動蕩，而且我們也更加知道如何應變。希望本白皮書中探討的策略能夠指導家族順勢改變、轉型並成功矗立於當今世界。

每個家族都需要向外看，發現外部的挑戰和機遇；也要向內察，洞悉家族企業系統內部的優勢和弱點。書寫家族轉型史，是家族成員的共同責任。在這段激動人心的旅程中，家族成員要共同面對挑戰，在自身價值觀的指導下創造價值。

在您勵兵秣馬，即將開啟轉型旅程之際，我們在此為您奉上三條指導原則：

- 1. 博學廣聞。**承認自己所知不足，保持學習熱情。把好學精神融入家族基因，爭當「學習型家族」。要善於吸納外部人才，學會與他人合作，借力各方助您前行。
- 2. 目標要准，行動要快。**要知道如今驕傲自滿是極其危險的；不要太安逸。擁抱改變，保持緊迫，既要把握機遇，也要有憂患意識，同時積極解決問題。付諸行動時，目標要准，動作要快。
- 3. 深入溝通。**就家族和所有者群體的行動目標、行動方式、何時需要改變、為何需要改變等問題達成共識。家族成員應各抒己見，公開討論家族的未來願景。

我們鼓勵您認真閱讀下一節的討論指南，並利用該指南開啟家族企業未來對話。



家族企業的未來 討論指南

我們鼓勵您使用本白皮書，啟發家族成員就家族未來展開有意義的對話。

若想就家族的未來達成共識並制定行動方案，就必須以新時代為題開展有意義的家族對話，並討論家族的應對之策。家族需要花時間了解新環境，考慮不同的情景及其對家族及家族企業的影響，並在戰略方向上達成一致。

家族對話並非一件「一勞永逸」的事，要建立長效對話機制，持續探討關乎家族企業和家族未來的關鍵議題。為了保證對話的有效性，當您召集家族成員進行上述討論時，請考慮以下幾點建議：

- 1. 要體現包容性**，儘量邀請更多人參與討論。家族企業中不太活躍的家族成員也有很好的見解，也能提出好問題，獻言獻策。
- 2. 注重互動交流**。鼓勵家族成員各抒己見，集思廣益。傾聽和思索他們提出的觀點和問題。
- 3. 幫助家人在討論中獲得智慧**。討論各類話題時，要讓家人能够理解並參與進來。
- 4. 設定目標和議程**。提前向家族成員分發議程，讓他們知曉討論的話題並做好準備。
- 5. 制定討論基本規則**，促進家族成員富有成效地參與討論並尊重他人。
- 6. 指定一名主持人**，負責引導對話，確保發言不偏離主題，執行基本規則，讓所有人得到發言機會，嚴格完成議程討論事項。
- 7. 總結行動事項**，記錄您的家族商定了哪些事項、何時商定及由誰商定。這樣做有利於各成員跟進重要事項，同時也有利於將問責制納入討論流程。

家族對話問題示範

1. 2020年代的動盪將如何影響我們的家族和家族企業？我們可以預期到的主要變化有哪些？
2. 這些變化會給我們的家族和家族企業帶來哪些機遇和威脅？
3. 我們的家族和家族企業如何迎接或應對這些變化？
4. 我們需要培養哪些能力，才能在2020年代和下一代取得出色表現？
5. 如何以及是否應該讓所有家族成員都參與進來，支持我們做出必要改變？

致謝

《家族企業的未來：2020年代的動蕩與轉型》白皮書是由劍橋家族企業集團 (CFEG) 創始人兼主席、麻省理工學院斯隆管理學院家族企業教授JOHN DAVIS教授牽頭開展的為期一年的研究和寫作項目的成果。他所進行的前沿研究，將繼續塑造家族企業領域以及世界各地企業家族的生活。

我們向為本白皮書的研究、撰稿和編制做出貢獻的組織和個人表示感謝。

企業家族

感謝參與我們的調查和採訪的世界各地的企業家族，他們分享了自己家族的成功經驗，在此特別感謝以下受訪者：

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

主題專家

感謝貢獻專業知識和家族企業經驗的主題專家，包括：

JASON JAY教授 | 麻省理工學院斯隆管理學院

CFEG PARTNERS | 全球家族企業和企業家族顧問

劍橋家族企業研究所(CIFE) 研究團隊成員

感謝為本研究和本白皮書相關調查、數據分析、撰稿和編制提供支持的劍橋家族企業研究所(CIFE) 研究團隊成員，包括：

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

關於
屬於

劍橋家族企業研究所是一家領先的研究和教育機構，致力於解決家族企業面臨的各種問題。該研究所隸屬於劍橋家族企業集團(CFEG)。CFEG成立於1989年，是一家全球思想領導、諮詢、教育和研究組織，致力於幫助所有者家族實現多代成功並應對不斷變化的時代。

CFEG.com

花旗私人銀行致力於為全球精英人士和富裕人士及其家族提供服務。作為一支全球化團隊，花旗私人銀行能够提供世界上最完善的財富服務。

CAMBRIDGE
INSTITUTE FOR FAMILY ENTERPRISE

Private Bank 

花旗私人銀行是Citigroup Inc.(花旗集團)旗下業務單位，通過花旗集團內的銀行和非銀行關聯機構，為客戶提供廣泛的產品和服務。並非所有關聯機構或地點皆提供所有的產品和服務。

儘管確信本文件信息來源可靠，但花旗集團及其關聯機構並不保證信息之正確性及完整性，並不對因使用本文信息所導致的任何直接損失或後果負責。本文中如有圖表標注數據源為第三方，所指的可能是從該第三方處獲得的原始數據。未經花旗集團事先書面同意，本文所有部分皆不得以任何方式複製、影印或複印，或發送給任何非收件人之僱員、主管、董事或授權代理人。

[閱讀更多重要信息。](#)

©劍橋家族企業研究所和花旗私人銀行版權所有，2022。未經劍橋家族企業研究所和花旗私人銀行書面許可，不得轉載、複製、引用或複印本材料。

©2022年版權所有，花旗集團。花旗(Citi)、Citi及弧線設計圖案和其他在此使用的標志，皆為花旗集團或其關聯機構所擁有的服務商標，且已在全世界註冊及使用。

www.citiprivatebank.com

花期私人銀行，服務環球公民。

Private Bank  [®]