

# 在竞争环境中与时俱进 中国内地和香港的家族企业



# 引言

普华永道每两年进行一次全球家族企业调研，根据挑战、企业目标、国际化、家族参与和继任安排，探究全球家族企业趋势。2016年全球家族企业调研是在2016年5月至8月期间开展的，受访对象系来自超过50个国家，营业额超过500万美元的2,802个家族企业。

本概述介绍中国内地和香港的主要发现，阐述了两地共100位家族企业高管的意见（中国内地48位，香港52位）。在行业分布方面，制造业企业占到中国内地样本量的47%，占到香港样本量的37%。中国内地方面，零售企业占样本量11%，房地产企业占比9%。香港方面，从事批发和运输业务的企业样本量占比分别为15%和13%。

除全球性企业的影响力和经济贡献外，家族企业在创造就业和GDP贡献方面具有重要的地位。《Tharawat》杂志2014年对家族企业经济影响的调研显示，85.4%的中国内地私营企业是家族企业，所吸纳的就业人数占社会就业总人口的65%，对中国GDP的贡献超过65%。调研还显示，60%-66%的香港私营企业是家族经营。另一份调研表明，香港排名前15的家族企业掌控的资产占GDP比重为84%。

中国经济正从国家主导、以制造业为主的模式向消费者需求和服务业驱动的新方式转型，以制造业为基础的家族企业在经历了曾经的兴旺繁荣后，要开辟新的发展道路。普华永道几项调研表明，诸如技术突破、气候变化和资源短缺、城镇化、人口结构和社会变化这样的大趋势正对企业产生颠覆性影响，其中亦包括家族企业。





# 主要发现



下面总结了中国内地和香港家族企业调研主要发现，阐述了中国内地和香港家族企业如何在新的商业环境中前行，他们具备何种优势，以及他们如何应对这些新的趋势和影响，来确保竞争力，实现财富保值。

1

## 过去12个月的增长与未来五年增长目标

- 中国内地家族企业在上一个财政年度的业绩有所下滑。2016年，只有73%的受访家族企业实现了销售增长，而在2014年，该比例为84%。其余27%的家族企业销售业绩下降。
- 对比两年前的调研结果，相较于积极快速增长，本年度旨在实现稳健增长的中国内地家族企业比例呈上升趋势。例如，2014年旨在稳健增长的中国内地家族企业占比41%，2016年该比例升至65%。
- 上一个财政年度，实现销售增长的香港家族企业比例持平，但与2014年相比，在2016年出现销售下降的受访家族企业增加11%。
- 香港家族企业在未来五年增长目标上，稳步增长的趋势不变。

2

## 增长战略与融资增长

- 在增长战略方面，大部分中国内地家族企业计划在现有市场发展他们的核心业务，较少企业计划开拓新的市场和领域。
- 在期望达到10%及以上增长的中国内地家族企业中，绝大多数(93%)将借助外部融资实现增长，该比例在全球的均值为78%。
- 85%的受访香港家族企业将在现有市场发展核心业务作为实现增长的重要方式，50%左右的企业计划进军新市场。

## 未来12个月，市场状况决定家族企业所面临的主要挑战

- 中国内地家族企业在未来12个月里面临的主要挑战是市场行情、企业重组、员工招聘和行业竞争。
- 有趣的是，相较于两年前，现在认为未来五年的主要挑战是专业化和控制成本的中国内地家族企业占比下降。
- 香港家族企业所面对的主要问题是市场行情、货币/汇率和人才招聘。75%的受访香港家族企业认为市场行情是最大挑战。

## 未来五年家族企业面临的主要挑战

- 未来五年中国内地家族企业面临的主要挑战是创新需求、竞争、总体经济形势和吸引/留住人才。尤其是持续的创新需求，今年73%的中国内地家族企业认为这是未来五年内的首要挑战，而在2014年，这样认为的企业占比为66%。
- 香港家族企业认为未来五年的主要挑战是总体经济形势（60%）、创新需求（56%）、吸引/留住人才（52%）和日益国际化的环境（52%）。日益国际化的环境尤其吸引香港家族企业的关注，今年有52%的企业视其为挑战，而在2014年，该比例仅为23%。

## 未来五年个人和企业目标的重要性

- 在受访者未来五年的个人和企业目标方面，半数中国内地家族企业希望确保业务未来长期发展，提升盈利；三分之一的企业希望将高质量技能引入业务，并在更为专业的基础上进行经营。
- 香港家族企业的主要目标是提升盈利和确保未来长期发展。

## 多元化经营与未来五年业务发展方向

- 当前中国内地的多元化经营形式是，29%的家族企业参与一个国家的单个业务领域，另有29%聚焦多个国家的单个业务领域。在中国内地家族企业未来五年发展方向上，75%的企业计划引入非家族成员的专业人士来经营业务，超过半数的企业计划建立新公司并在新的国家进行销售活动。
- 当前香港的多元化经营形式是，过半香港家族企业参与多个市场的单个业务领域。在企业未来五年发展方向上，62%的企业表示他们将从企业当前的核心业务产品/服务中获得收入，50%正尝试引入非家族成员的专业人士，42%将创立新公司并在新的国家进行销售活动。

## 国际化

- 当前，近80%的中国内地家族企业出口他们的产品和服务（2014年为66%）。未来五年内，参与国际销售的企业比例将升至88%。中国内地外贸销售营业额在五年内有望由26%升至35%。
- 当前，四分之三的香港家族企业出口他们的产品或服务（较2014年83%的水平有所下降，但仍然高于全球平均值）。现在，外贸销售占到香港家族企业营业额的一半，未来五年内该比重预计会维持不变。
- 中国内地和香港家族企业在选择新的出口市场时重点关注其经济、政治的稳定性以及该国规模和增长潜力，与全球平均水平一致。

## 家族企业维护家庭价值观和声誉

- 在家族企业与非家族企业的不同点上，大多数中国内地和香港的家族企业相信，家族企业拥有更强大的文化和价值观，更具创业精神，决策过程比非家族企业更精简迅速。
- 与非家族企业相比，相较于全球均值，较高比例的中国内地和香港家族企业面临一些不利因素，他们不得不加倍努力去吸引/挽留人才和获得资本。
- 在中国内地家族企业的优势和弱点方面，约三分之二的企业相信他们帮助经济实现稳定，即便在经济不景气的时候也关照自己的员工，支持社区活动。不过，近半数家族企业认为他们对新的思路和想法不够开放。
- 56%的香港家族企业承认即便经济不景气，他们也会支持就业。其中五分之二的受访者认为家族企业对新的思路和想法不够包容开放。





9

## 家族参与度和认可度

- 仅略多于半数的中国内地和香港家族企业表示其家族战略和商业策略是完全一致的(低于全球水平)。在中国内地,超过四分之一的受访者承认两者并不一致,而在香港,这一比例为五分之一。
- 中国内地有71%的家族企业中有下一代家族成员参与经营,与全球水平(69%)基本持平,香港则有44%的家族企业中有下一代家族成员参与经营。

10

## 控制差异是关键所在

- 中国内地有77%的家族企业备有至少一套程序/机制,用以处理家族矛盾(略低于82%的全球水平)。
- 香港则有69%的家族企业备有至少一套程序/机制以处理此类矛盾。在2014年,仅有48%的香港家族企业拥有至少一套备用程序,虽然这一比例目前仍低于全球水平,但已取得大幅提升。

11

## 继任者规划薄弱

- 中国内地和香港仅有10%的家族企业准备有健全的继任规划,并记录在案且经过良好沟通(低于15%的全球水平,但高于2014年的占比)。
- 相较于2014年,在2016年,中国内地和香港有更多的家族企业倾向于将企业所有权交与继承人,但引进专业管理团队参与管理。例如,中国内地有43%的家族企业计划将企业所有权交与家族下一代,但引进专业管理团队参与管理,相比2014年,这一占比增加了15个百分点。香港则有31%的家族企业希望将企业所有权交与继承人,但引进专业管理团队参与管理,较2014年而言增加了18%。在2016年,计划将公司管理权交与家族下一代的香港家族企业有显著减少,减幅达12个百分点。

## 董事会专业性至关重要

- 在中国内地，非家庭成员参与家族企业经营的情况远多于世界其他地区。90%的家族企业董事会均有非家族成员参与，这一比例在香港为52%，在全球范围内为65%。在83%的内地家族企业中，有非家族成员持有股份。在香港，此类家族企业占调研企业总数的54%，在全球范围内则为33%。

## 中国内地的家族企业认同数字化的重要性

- 67%的家族企业清楚数字化的实际利益，并且为衡量此类利益制定了切实的计划（高于59%的全球平均水平）。同时，相比全球其他家族企业，中国内地的家族企业更加赞成将数字化包含于其企业文化中，并拥有符合数字化时代要求的企业策略。

• 虽然有56%的香港家族企业认可数字化的重要性，但仅少数认为其拥有符合数字化时代要求的企业策略和/或其企业文化中包含数字化（相比全球水平）。

• 60%的中国内地受访者以及54%的香港受访者已在董事会层面上讨论过数字化的影响。

• 其中有半数的内地受访者及37%的香港受访者已做好准备应对网络攻击或数据外泄。

• 此外，仅19%的内地受访者及33%的香港受访者认为自身容易受到数字化的影响。





## 调研结果的意义

此次调研的结果及时地证明了家族企业是经济的动力。为了保证自身竞争力、关联性和可持续性，家族企业与非家族企业一样面临着来自大趋势和激烈市场竞争的挑战。

家族企业的所有者们须顺应全球趋势，集思广益，适应创新环境和最优的商业实践，实现商业多样化，由此对家族企业进行管理，应对风云变幻的商业环境和不断改变的利益相关方期望。除评估业务方向外，家族企业还需平衡两代间对企业价值、管理、声誉和传承的期望，压力巨大。调研显示，仅少部分家族企业备有继任者规划，这表明老一辈还未准备交出企业，情况难免复杂。毕竟，他们对家族企业有着实质性的情感依附。因此，顺利转移所有权不仅要求下一代做好继承准备，也要求老一辈在情感和财务上同时放手。

我们希望本概览可证明中国内地和香港的家族企业是积极进取、与时俱进的。他们和非家族企业一样关心市场状况及其对企业发展的影响。家族企业通常对风险持保守和抵触态度，但是，他们也越来越认识到将冒险精神、创新和积极创造社会影响视为企业的核心价值主张具有重要意义。





# 中国内地和香港的调研方法和样本类型

根据调研目的，“家族企业”系指创建或收购企业的个人（或其配偶、父母、子女或子女的直接继承人）：

1. 拥有多数表决权的企业；
2. 应至少有一位家族代表参与企业管理或行政工作；
3. 若为上市公司，创建或收购企业的个人（或其家属）应基于其股本享有25%的表决权，且至少有一位家族成员为企业董事会成员。

本调研开展于2016年5月至8月，来自中国内地的受访者有48位，香港有52位。在行业分布方面，制造业企业占中国内地样本量的47%，占香港调研量的37%。中国内地方面，零售企业占样本量的11%，房地产企业占比9%。在香港的调研样本中，从事批发业务的企业占15%，从事运输业的占13%。

若按企业收益决定样本量分布，有30%的中国内地调研样本及37%的香港调研样本收益在1.01亿至5亿美元之间，20%的中国内地调研样本及12%的香港调研样本收益在5,100万到1亿美元之间，另外，分别有13%的中国内地和香港调研样本收益少于1,000万美元。

在中国内地受访者类型方面，71%为家族成员；33%为家族企业CEO，25%为董事会成员。在香港，仅33%的受访者为家族成员，同时，细节表明，非家族成员受访者占样本比例过大，其中有超过一半的受访者为财务总监，29%为董事会成员。在样本受访者年龄分布方面，中国内地和香港平均年龄均为44岁。在中国内地，35%的受访者处于45~54岁之间，在香港，42%的受访者处于35~44岁之间。此外，中国内地有81%的受访者为男性，这一占比在香港为62%。

样本人口组成特点方面，香港受访者主要为非家族成员，52%的受访者为下一代。中国内地样本中的家族成员则占比过高，50%的受访者为第一代家族成员，44%为第二代。另外，相较于香港的调研样本，中国内地样本中男性居多。同时，两地区样本均为制造业公司居多，中国内地样本企业平均收益为2亿4,590万美元，香港则为1亿5,670万美元。



如欲获取更多关于2016年全球家族企业调研的资讯和参阅全球报告全文《家族企业如何拉近策略差距—当中缺少的部分》  
(*The 'Missing Middle': Bridging the strategy gap in family firms*)，请浏览 [www.pwc.com/fambizsurvey2016](http://www.pwc.com/fambizsurvey2016)。

# 致谢

感谢市场推广及传讯部的思想领导力团队协助进行编辑、撰写及项目管理工作。

[www.pwccn.com](http://www.pwccn.com)

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2016 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。  
详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。CN-20161025-3-C1