

**Deloitte.**  
Private

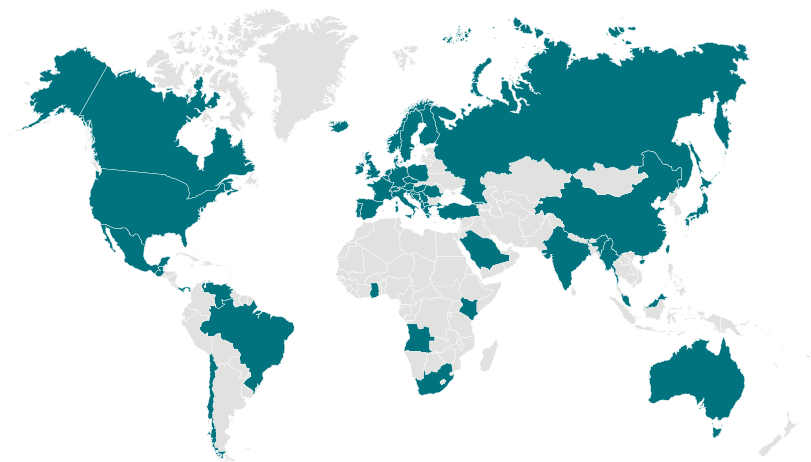
德勤洞察出版



**立足当下 放眼未来**  
2019全球家族企业调查



## 关于本调查



2019年1月14日至3月20日期间，德勤家族企业中心针对全球58个国家的791名家族企业高管开展了一项调查，旨在了解他们如何平衡长期发展愿景和短期业务需求，以促进企业保持健康良好的发展态势。

这些企业总体上呈现以下特征:

- 参与本次调查的791家企业中，43%的企业年营收额低于5,000万美元，37%的企业年营收额在5,000万美元至2.5亿美元之间，16%的企业年营收额在2.5亿美元至10亿美元之间，5%的企业年营收额达10亿美元以上。
- 仅15%的企业成立年限不足20年，38%的企业拥有20至49年历史，35%的企业拥有50至100年历史，13%的企业已有百余年历史。
- 多数受访者（37%）是第二代家族企业领导人，23%的受访者是第一代家族企业领导人，25%的受访者是第三代家族企业领导人，15%的受访者是第四代或第四代以上的家族企业领导人。

本报告图表以及针对受访者的多项选择题均采用了四舍五入法，因此部分百分比之和可能不等于100%。

如今，民营企业正处在一个充满机遇和变革的环境之中：投资新兴技术、拓展全球市场、满足新的监管要求、建立新型人才队伍。德勤成长企业市场与服务团队能够为民营企业提供专业洞见，并量身打造审计及鉴证、税务、管理咨询、风险咨询和财务咨询专属服务方案，旨在帮助这些企业有效应对上述挑战，并在全球竞争格局中掌握主动权。德勤家族企业中心携手全球专业人士，分享知识洞见和专业能力，协助家族企业明确未来发展路径，应对各类挑战。

敬请访问我们的网站，了解更多信息。

# 目录

前言	2
内容概要	3
迎接未来，您准备好了吗？	4
发挥现有优势，探索创新发展	7
确保具体行动符合长期目标	12
维持长远发展的四大关键要素	17
开拓战略方案制定之道：从着眼长远到着手细节	24
脚踏实地，放眼未来	27
尾注	28
关于作者	29
联系我们	30
德勤家族企业中心	31

# 前言

家族企业通常都制定了长期发展目标，但仅有不到30%的家族企业能够传承至第三代<sup>1</sup>。这就引发了一个令人关注的问题：家族所有权是否足以确保企业的长期存续？

## 答

案无疑是否定的，更何况如今家族企业正遭受各种因素的冲击：

- 家族体系：家族似乎正变得日益庞大，也更加复杂。死亡、结婚、离婚和纠纷都可能对企业产生巨大冲击。
- 市场/行业：企业运营需面临不稳定的市场环境、持续变化的消费者行为，以及不断演变的商业生态体系，而不再是传统的行业结构。
- 更多的社会和政治环境因素：企业还需面临教育体系、气候变化、地缘政治动荡和环境恶化等因素所带来的问题。

家族企业应当如何调整自身以应对上述挑战？他们是真正着眼于长远发展，还是忙于处理不断出现的短期运营压力？他们如何平衡长期目标（如确保家族对企业的控制以及保护家族资本）与短期挑战（源自颠覆性因素、数字化和全球化）？当前的企业所有者如何实现家族传承？

值得欣慰的是，本报告中调查的家族企业高管都切实制定了长期目标。他们总体上希望确保家族对企业的控制，且一直延续至下一代，同时希望保护和增长家族资产，并传承家族传统与积淀。但问题在于，长期目标可能无法在短期举措中得到体现。许多家族企业会搁置部分事宜，着重应对迫切问题，而非重要问题。“着眼长远/着手细节”或许能够帮助他们更好地处理长期发展愿景和短期业务需求之间的关系。

希望本报告观点能够为您提供翔实且有价值的参考。如欲进一步探讨报告内容，敬请联系德勤家族企业服务领导人，联系人信息见文末。



**Carl Allegretti**

德勤全球民营企业与私人客户服务  
领导合伙人



**周锦昌**

德勤亚太区家族企业服务  
领导合伙人

# 内容概要



所周知，家族企业往往都制定了长远目标。鉴于此，他们似乎能够轻松平衡短期举措和长期目标。然而，虽然大部分家族企业都关注长期发展，但在实际活动中似乎更倾向于处理当前看来更为迫切的问题，而并未对企业达成最终愿景和目标产生促进作用。长期愿景和短期要务的错位可能不利于家族传统和积淀以及家族资本的保护与传承。

家族企业领导人如何在家族、市场和社会文化因素的作用下有效平衡短期需求和长期愿景？德勤第五次全球家族企业年度调查通过分析数百家家族企业对于所有权、管治、继任和战略的观点，深入探讨了这一问题。以下是部分重要发现：

- 在来自58个国家的791名受访家族企业高管中，略超过一半的受访者认为企业在所有权、管治和战略层面都做好了应对未来的准备，但仅有41%的受访者在继任计划方面持有同样的信心。
- 完善的继任计划有助于协调统一短期和长期目标，但许多家族企业并未投入时间制定正式的相关计划。
- 68%的受访高管认为应当确保家族对企业的控制，但也有略高于三分之一的受访者认为可在一定程度上放松家族对企业的控制，以实现更高的长期财务目标。
- 家族企业领导人在制定战略时，往往只着眼于未来两到五年，且通常是在问题出现时才被动采取应对举措。
- 良好的管治是促进家族企业价值提升的关键因素。家族企业应当根据自身情况搭建有效的管治结构，并吸收非家族成员参与管治。
- 家族成员在企业发展目标（包括财务目标以外的其他目标）方面可能存在分歧。

我们借助德勤前沿中心搭建的架构，帮助家族企业有效连接现在和未来。该架构建议采用“着眼长远/着手细节”的战略制定方法。这一方法要求企业领导人设想未来10-20年的市场环境以及得以存续的业务模式，并根据设想制定未来6-12个月内应当采取的具体举措。此外，企业还应当设定一个共同愿景，实现个人目标与企业目标的统一（包括财务和非财务目标）。

基于适当的准则、管治架构和沟通方式，几乎所有家族企业都有可能建立统一的愿景和价值主张。合理制定未来10-20年的发展愿景以及未来6-12个月的行动举措，并厘清不同事项之间的关联，这将为家族企业抢占未来先机创造巨大潜能。

# 迎接未来，您准备好了吗？

科技进步与全球化发展正以前所未有的速度推进行业变革，从根本上迅速转变商业环境乃至整个社会。要在不断变化的世界格局中充分把握机遇，家族企业将面临何种困难？

传统观念认为，家族企业均着眼长远，其长远规划常根植于企业的共同价值观、愿景及文化。家族企业还以灵活度高、能够适应市场变化且动荡时期的承受能力强而为人所知。正因具备这些特性，即便颠覆变革已在几乎各个层面改变了整个

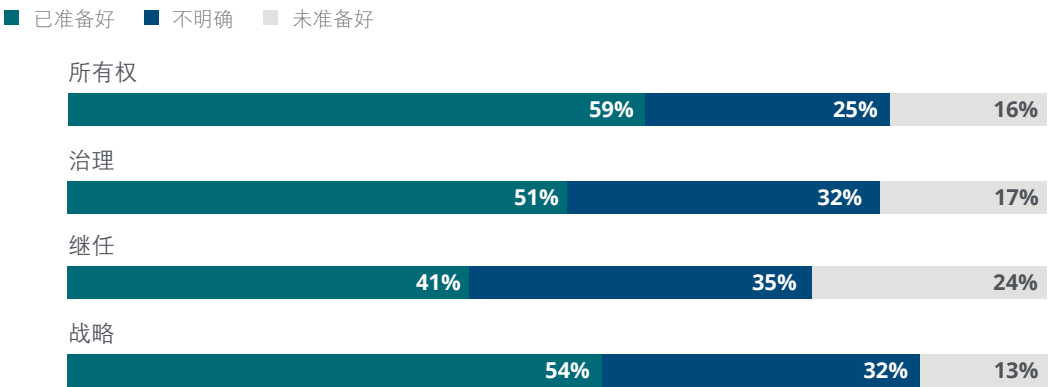
市场，家族企业在全球经济发展过程中依然持续发挥着重要的作用。

鉴于家族企业的长期发展愿景，人们可能会认为家族企业在企业所有权、企业和家族治理、继任及战略方面均制定有切实可行的计划。然而我们的调查发现，许多家族企业均至少在其中一个方面缺乏清晰明确的计划。这些家族企业有必要寻找方法，以统一利益相关方的目标，制定战略使短期行动符合长期优先重点，并探索多元化经营，从而实现长久可持续的发展。

图1

## 受访者普遍对自身家族企业未来10-20年的发展充满信心

当前贵公司是否已准备好应对未来10-20年在以下方面将面临的挑战？



资料来源：2019德勤全球家族企业调查

## 整体信心水平

我们在调查中询问受访者，其家族企业未来10-20年在所有权、治理、战略及继任四个主要方面是否已经做好准备。调查结果显示受访者具有较高程度的信心。超过半数受访者表示其企业已在三个方面（所有权、治理和战略）对未来“做好准备”。唯独继任方面除外：仅41%的受访者表示其企业已在继任规划方面对未来做好准备。这值得引起重视，因为有效的继任规划可充当连接现在与未来的桥梁，使未来领导者的目标与当前领导者所设定的方向保持一致。

**科技进步与全球化发展  
正以前所未有的速度推  
进行业变革，从根本上  
迅速转变商业环境乃至  
整个社会。**

### TERBERG GROUP：激励第五代领袖

从1869年于荷兰一家锻造坊成立至今，Terberg Group已发展成为年营业额达10亿美元的特种车辆供应商，提供从码头拖车到汽车等各类改装及新造车辆。公司旗下拥有28家公司，范围覆盖12个国家，服务于全球范围内的客户<sup>2</sup>。

Terberg Group董事长George Terberg是Terberg家族的第四代成员。

#### 家族规约

如今，Terberg Group的所有权结构已经从1869年的单一股东扩大至60名持有公司股份的家族成员。家族成员只有达到25岁或以上才能成为公司股东。

我们询问George Terberg其公司如何使所有利益相关方的观念保持一致。他表示，通过家族规约维持共同的规范、价值观和标准是关键。他说：“家族规约对于我们家族而言非常重要。它规范了我们彼此之间如何相待，以及从家族所能获得的帮助。”

Terberg承认：“家族企业中可能会做出极为情绪化的决策。但是企业并不能靠情绪为生。决策最终还得基于理据而非情绪。我们的架构能使我们极其快速而决断地采取行动。董事会负责制定决策；如果某个问题影响较大，我们还需要监事会和股东方代表委员会STAK的批准。重大决策，比如进行一项大型并购或中止一家大型运营公司，则在股东大会上做出决定。”

接下页.....

### **家族企业存续**

保障Terberg Group作为家族企业的存续，对家族而言至关重要。Terberg家族认为，家族持股结构是公司的最佳组织形式，有助于公司的繁荣发展，因为他们的长远愿景可帮助公司有效避开短期压力。作为家族企业，Terberg Group的融资方式比较传统，使公司在所在市场出现动荡之时具有较强的承受能力。

Terberg表示：“我们的运营覆盖多个行业，并计划继续扩大荷兰国内和国际业务，以确保我们家族企业的未来稳固如初。自主增长固然重要，但是家族企业的存续比增长更为重要。”

### **敏捷性**

谈到Terberg Group的长期愿景，Terberg说：“我们的公司战略覆盖三年时期，而不是更长。因为我们紧跟市场趋势和发展，同时我们对所在市场具有长期的发展愿景，在必要时可以迅速调整适应不断变化的市场环境。对此我们具有极高的灵活性。这是从2007年至2011年经济危机中学习到的经验之一。企业需要具备灵活性，不仅仅在组织层面，亦在于比方说终端市场的地域分布。”他继续表示：“颠覆并不新鲜，在过去亦有发生。然而，如今颠覆变革正以前所未有的速度席卷各个市场。我们必须紧密监视市场动向，并具备充分的敏捷性以迅速调整，持续创新。固步自封并不可取。”

### **第五代**

目前Terberg Group由家族第四代成员执掌，但第五代40名家族成员中，已有两名活跃于公司内部。Terberg说：“‘第五代委员会’正在帮助第五代成员成长为忠诚坚定、积极热心、富有激情、品质卓越的家族成员。”

第五代家族成员每年均会访问Terberg Group旗下运营公司中的一家公司，并获得职业发展建议，但他们不能直接进入公司。Terberg解释说：“标准很高。想要进入公司的家族成员必须具备成为其中一家较大公司领导人员的潜力。他们必须拥有大学学位，或是其他更高专业教育机构的学位，同时还必须拥有至少五年在Terberg Group外部工作的经历。符合这些条件后，他们可以申请一个岗位，我们将会进行评估。这些门槛标准很高，但也是确保家族企业存续的更好办法。最终，我这一代会负责将公司妥善传承至下一代。”



# 发挥现有优势，探索创新发展

本调查探究受访者家族企业的运营模式，以及受访者是否相信其当前实践的有效性。参照这些趋势、观点及优先重点，有助于家族企业领导者寻找到稳固企业运营、实现长久发展的方法。

## 目标协同，保持一致

在认为其企业已为未来10-20年做好准备的家族中，我们可能会预期其家族内部对发展方面具有强烈的协同意志。然而，事实并非全然如此。在问及自身公司的长期计划是否与企业目标及所有家族成员的个人及共同目标协同一致时，仅35%的受访者表示完全赞同，60%表示部分赞同或完全不赞同（图2）。这便凸显了潜藏在许多家族企业中的一个问题：家族成员的目标常常会出现冲突。目标是家族企业的发展方向，缺乏共同的目标往往会滋生家族矛盾。

相同的模式亦可见于受访者对自身企业未来10-20年发展的看法（图3）。认为家族内部就这一点具有完全一致意见的受访者不足三分之一。

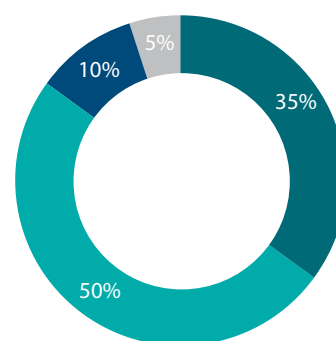
我们此前的调查表明，家族企业的最大威胁很少来自外部，而通常源自企业内部<sup>3</sup>。要应对这一威胁，家族企业往往不仅需要制定清晰明了的企业核心战略，亦需要统一明确所有家族成员——即使是观念和动机各异的不同世代成员——均认同的共同价值观。

图2

### 仅35%的受访者表示其企业目标与家族目标相一致

公司的长期计划与企业及家族所有成员的个人与共同目标相融合。

■ 完全赞同 ■ 部分赞同 ■ 不赞同  
■ 不清楚



资料来源：2019德勤全球家族企业调查

## 敏捷性是重要资产

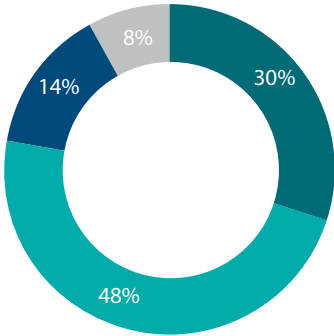
重要的无形资产常有助于家族企业有效应对冲突，保持可持续发展。家族企业在必要之时有能力采取果断行动。许多家族企业均具有高效精简的决策流程，使他们在面对变化时能够迅速调整应对。根据我们的调查，61%的受访者表示敏捷性是家族企业应具备的最重要特质（图4）。他们认为敏捷性与另外其他特点，如创新能力（39%）和财务状况（32%）等，对家族企业实现可持续发展必不可少。

图3

不足三分之一的受访者表示其家族就企业的未来发展具有一致意见

家族对企业未来10-20年的发展具有一致意见。

■ 完全赞同    ■ 部分赞同    ■ 不赞同  
■ 不清楚



资料来源：2019德勤全球家族企业调查

有趣的是，仅21%的受访者认为客户忠诚度将推动他们企业的可持续发展，即使许多家族企业均依赖传统的忠诚客户群体。这可能反映了一个认识——客户忠诚度不再是给定事实。数字化以及触手可及的评分和其他可比数据正迅速改变着多数客户与企业的互动方式。

创新需求

鉴于有39%的受访者表示他们的创新能力是实现企业可持续发展的关键，家庭企业领导者应引起重视。企业可以充分利用这一优势实现更大的效益<sup>4</sup>。

一些家族企业倾向于趋避风险，即使拥有创新所需的资源也不愿开展创新，因为他们担心可能产生负面结果，导致家族财富缩减。然而，家族企业领导者应谨防陷入被称为“能力与意愿悖论”的现象。相比非家族企业，研究发现虽然家族企业常缺乏创新的动力，但他们却往往能够实现更好的业绩表现<sup>5</sup>。如果家族企业能克服拥抱创新机遇的最初阻碍，有可能会比竞争对手更快取得更大的创新成果。

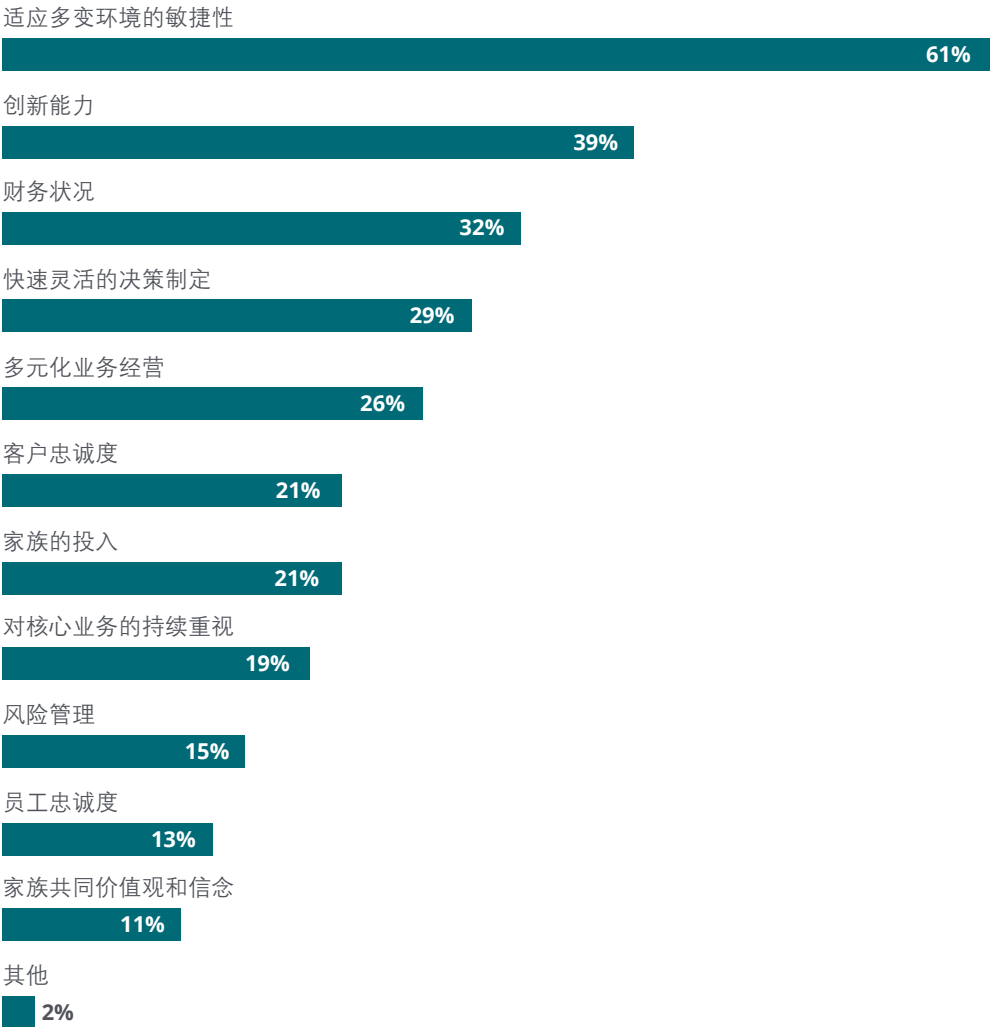
探索多元化经营

仅26%的受访者将多元化经营视为未来10-20年实现家族可持续发展的方法之一。这与家族企业所有者倾向于保护代表企业财富传承的“核心”业务以及不愿走出舒适区的观念相一致。然而，一些家族企业正在打破这一固有模式，采用组合管理方法推动增长，并投入资金发展更多周边业务（如扩大经营行业或地域）。虽然将家族企业资金投入于多元化经营组合能使企业获益，但是若家族成员未能就发展愿景和风险承受度方面达成一致，亦可能会令企业陷入困境。

图4

敏捷性与创新被视为家族企业实现可持续发展的关键

未来10-20年将推动贵公司实现可持续发展的关键特性有哪些？请从下列选项中选择最多三项。



资料来源：2019德勤全球家族企业调查

技术对工作场所的影响

在问及未来10-20年对其所在市场影响最大的因素时，50%（半数）受访者选择了技术在工作场所中的应用（图5）。这表明了拥抱技术变革以减小落后于市场竞争对手的风险的重要性。

例如，尽管家族企业通常依赖于忠诚的员工队伍，但利用人工智能技术增强员工能力有可能会增添新的维度，助力企业将效率和知识水平推向新的高度。要充分发掘人工智能的潜力，企业需要从根本上重新思考工作环境中人与机器的互动方式<sup>6</sup>——重新审视须完成的工作类型、由谁完成和完成地点方面的理念<sup>7</sup>。

# 每日报告

不要错过让你洞察整个商业世界的  
每日报告

如何免费入群？扫码加好友后回复  
【入群】

每日精选3份最值得学习的资料给您  
，不定期分享顶级外文期刊



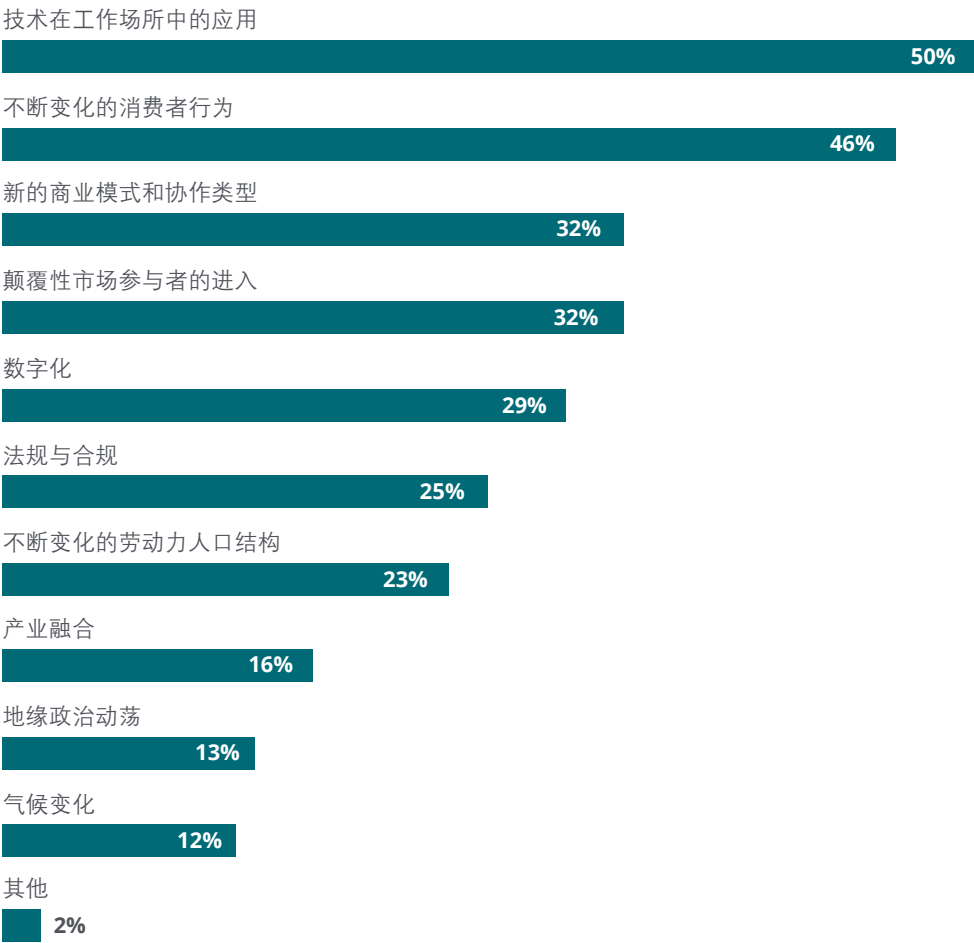
撩他！撩他！



图5

技术在工作场所中的应用被视为影响民营企业市场的首要问题

请从下列选项中选出未来10-20年对贵公司当前所在市场的发展影响最大的问题，最多选三项。



资料来源：2019德勤全球家族企业调查

**一些家族企业倾向于趋避风险，即使拥有创新所需的资源也不愿开展创新，因为他们担心可能产生负面结果，导致家族财富缩减。**

## SCM集团：创新源于传统

SCM集团的总部位于意大利里米尼，由Lanfranco Aureli和Nicola Gemmani于1935年创立。该公司生产木工机械以及由塑料、玻璃、铝、大理石和碳等新型材料制成的机械。业务遍及五大洲的10个国家，SCM集团拥有约4,000名员工，下设29个业务部门<sup>8</sup>。

2001年，Valentina Aureli成为SCM集团控股公司Ageco的总裁兼董事会成员，同时担任集团旗下成员公司SCM Immobiliare的首席执行官。

### 保持平衡

SCM集团为两个家族所有，各持有50%的股份。他们如何在家族各自的目标、共同目标以及企业利益之间保持平衡？Valentina Aureli解释道：“公司为两个家族所有，企业目标始终被放在第一位。我们建立企业管治架构，使企业的价值观得以延续。两个家族的成员均有机会进入公司任职。”

随着两个家族逐渐发展壮大，已经有很多第四代家族成员表示想要加入公司，情况变得越来越复杂。Aureli说，“这就是为什么未来10年家族治理会比现在更加重要。”

### 保留所有权

SCM集团的领导层希望家族保持对公司的所有权，然而，Aureli指出：“由于公司由两个家族控股，我们需要在很多事情上达成一致。”她解释说：“我的家族向来重视国际市场，而另外一个家族则更重视本土市场。但我们两个家族依然能够和谐共处，保持良好的动态平衡。”

关于所有权，Aureli表示，“我们都不愿意将公司出售给第三方。”她续指，出售公司可能是我们在公司即将遭遇金融危机或无法应对颠覆性变革时的最后选择。“董事会聘请私募股权公司或战略投资机构听起来是个不错的建议，但并不是最可持续的解决办法，”她表示，“他们的财务理念很有可能与我们的家族观念存在分歧。我们着眼长远发展，而他们更重视短期投资回报。”

### 创新与可持续发展

多年来，SCM集团凭借创新成就屡屡获奖。Aureli认为创新是企业可持续发展的关键因素。“创新源于我们的家族传统，”她说，“创新是连接家族传统与未来的纽带。我们基于传统开发新产品，用现在的观念和技术重新解读过去的资源和知识。我们确保家族企业的基因保持不变。”

Aureli继续说，缺少创新，SCM集团将不能为消费者提供附加价值。“我们需要不断了解消费者的需求，”她解释道，“如果缺失这一维度，将不可能找到通往未来的正确道路。”

### 家族企业荣誉

在Aureli看来，不同的家族企业之间有着无形的联系。“家族企业必须以融入大环境为荣；他们有很多共同之处。甚至不同国家的家族企业也面临着同样的新挑战。他们共同的目标是，努力超越父辈们的成就。”

关于家族企业创造的价值，Aureli认为这“不是财务部门重视的价值，”她认为：“家族企业应该创造价值，他们关心价值创造，同时这也是一种社会责任。金融资产不重要，重要的是家族遗产、对家乡的贡献、给员工带来的福利、声望和诚信。这些才是重要的价值。”

# 确保具体行动符合长期目标

市场总是处于不断变化之中，消费者偏好、经济周期<sup>9</sup>以及近期的颠覆性发展都将使企业面临频繁变革。如果短期业务需求突然转变，家族企业将难以使短期行动符合长期目标。尽管如此，确保短期行动符合长期目标对于保持成功至关重要。

与任何企业一样，家族企业应该有明确的发展方向：没有明确的发展方向，企业可能被加速的变化和颠覆性变革所吞噬。企业面临的挑战是，在不断适应当前需求的同时坚持明确的发展方向，确保企业选择的道路能够达到理想的目的。

## 财务目标与颠覆性因素

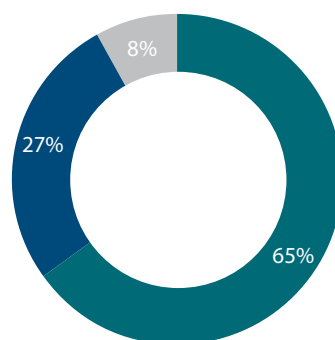
65%的受访者表示，家族企业领导人认为公司的长期价值比短期经济回报更重要（图6）。这样的优先级排序反映在他们（包括第一代企业领导人）的日常工作决策中。即使是一些年轻的家族企业也会倾向于关注长期价值的增长，而不是把全部精力放在短期企业发展计划上。

图6

### 大多数受访者认为长期价值比短期业绩更重要

在制定日常工作决策时，以下哪项陈述最能描述贵公司的情况？

- 公司的长期价值比短期业绩更重要
- 有时需要将公司的短期经济目标置于长期价值之上
- 为获得短期经济回报，我们面临巨大压力



资料来源：2019德勤全球家族企业调查

## 制定短期目标

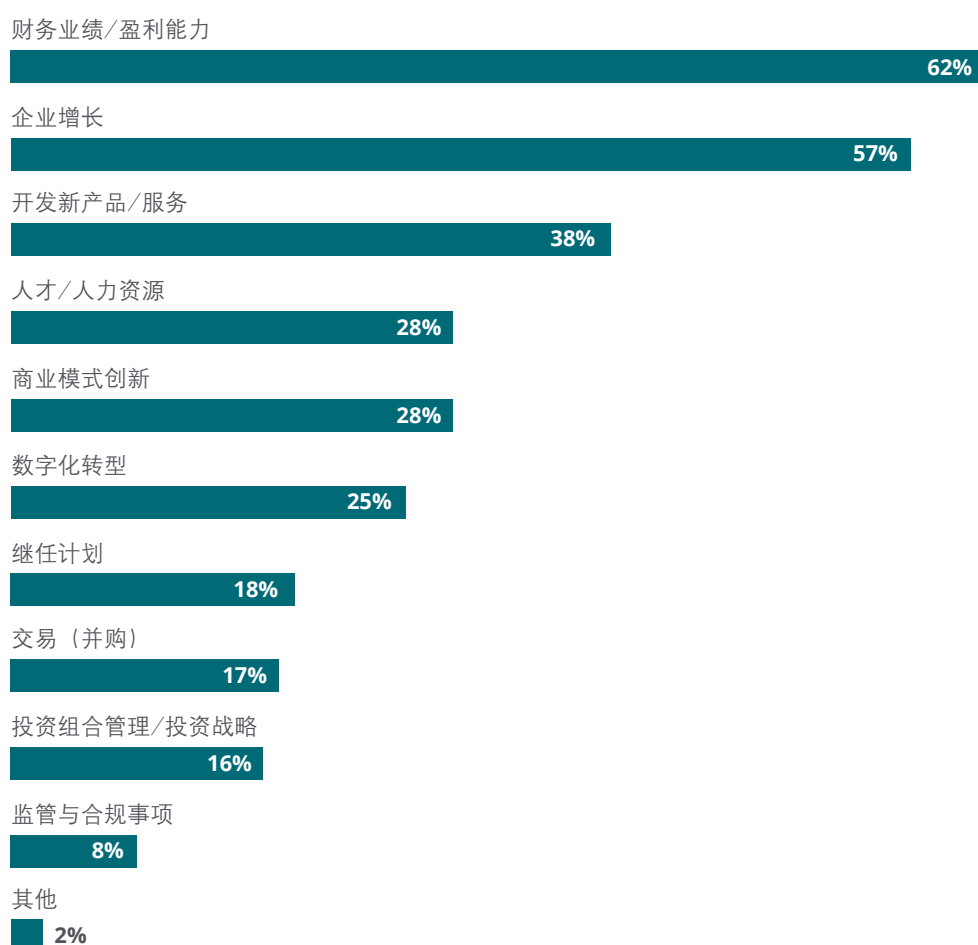
尽管长期价值比短期经济回报更受重视，但仍有62%的受访者表示，财务业绩/盈利能力是未来12个月最优先考虑的事项（图7）。当然，无论是在家族企业的母国还是国外，增长都非常重要。重视短期盈利能力和增长似乎与大多数家族企业的长期发展愿景相悖，表明他们的短期行为与长期

目标不一致。其他短期优先事项包括开发新产品和新服务，这对于企业持续经营、繁荣发展以及形成竞争优势至关重要。商业模式创新是形成竞争优势的基础，有助于家族企业增创价值。在动荡的商业环境中，审视企业的商业模式，探索新的运营或组织形式非常重要。此外，实现长期愿景也很重要，现在企业领导人应该考虑，家族企业如何才能在未来实现蓬勃发展。

图7

### 财务业绩与增长是未来一年优先考虑的前两大事项

请从以下列表中选出贵公司董事会未来12个月优先考虑的前三大事项。



资料来源：2019德勤全球家族企业调查



非经济优先事项

非家族企业会制定经济目标，但家族企业通常还会确立经济目标之外的优先事项<sup>10</sup>。例如，家族和睦以及家族成员对企业的认同。

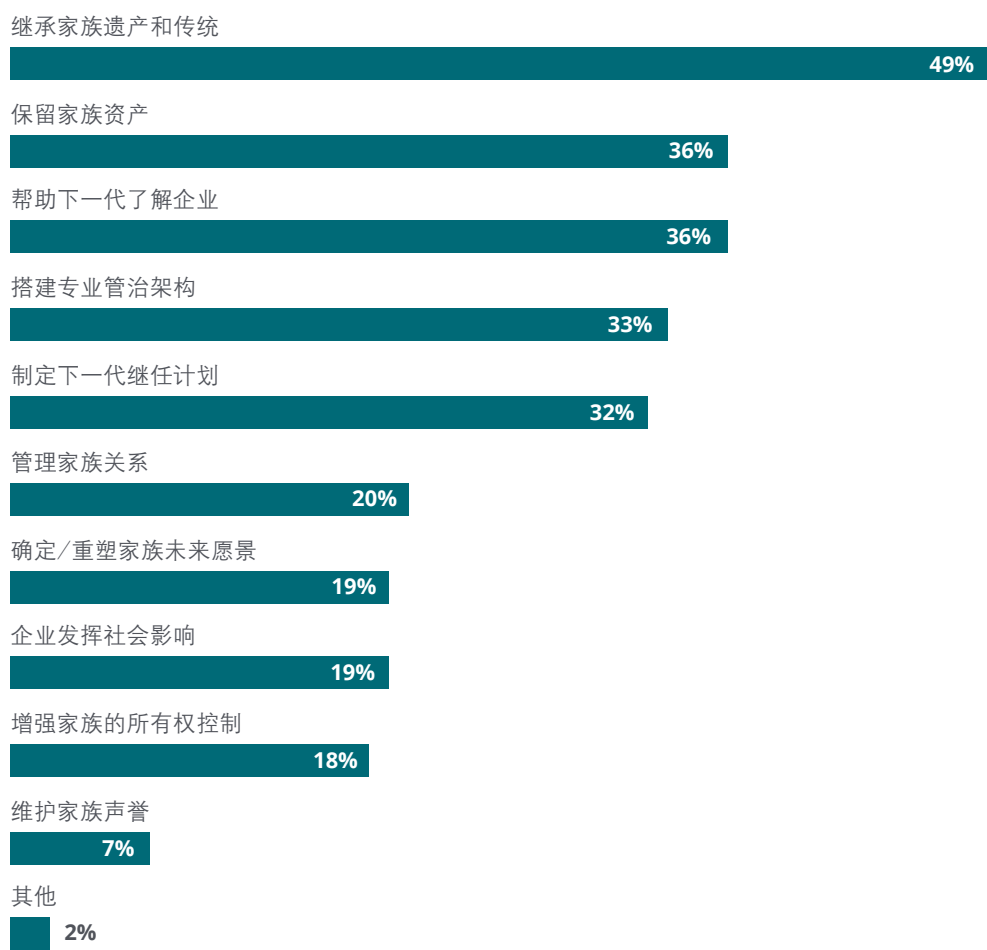
这两个重要的非经济目标是制定决策的参照点。非家族企业更关注经济效益最大化，但家族企业还重视家族认同感和凝聚力。这是一种不能用金钱衡量的财富，通常称作社会情感财富。

受访者最常提到的企业长期发展优先事项是继承遗产和传统（图8）。然而，继承遗产说起来容易做起来难。这是一项富有情感色彩的使命，与不受个人情感影响的经济学完全相反。但很多家族企业领导人认为，这是未来几代人必须承担的责任。如果家族企业领导人想要保留家族对企业的所有权，实现企业长久发展，他们应该使企业战略与家族战略保持一致。

图8

继承家族遗产和传统是受访者未来10-20年最优先考虑的事项

您的家族认为公司未来10-20年的优先考虑事项有哪些？请至少选择三项。



资料来源：2019德勤全球家族企业调查

通常情况下，家族企业会谨慎应对其战略行动所带来的风险，因为增长战略背后是保留家族资本的强烈愿望。因此，很多家族企业会设置家族办公室，管理共同的家族投资，（如）慈善、其他公司股权或特殊项目（如私募股权机构）。对这些家族中的很多人来说，保留资本与维持增长是未来几代人需要了解和接受的重要目标。

## 让下一代做好准备

对家族企业领导人来说，另一项紧迫的优先事项是让下一代领导人做好准备：帮助他们了解企业，

鼓励他们积极探索。新任命的家族企业领导人肩负重要任务，即在接管后保持企业快速发展，继承家族遗产和传统，并在必要时实施变革（这就是所谓的“连续性悖论”）<sup>11</sup>。世界上没有“最适合开始的时机”，因为个人是否准备好成为领导人最终取决于个人发展。然而，提前做好继任准备，帮助继任者提前了解企业，平稳过渡，可以降低出现突发问题和分歧的可能性。此外，继任计划也可以让被选中的继任者“更迫切地”想要成为下一代领导人。

### SOMIC ISHIKAWA：精神富足助力企业走向未来

Somic Ishikawa，于1916年在日本创立，是一家由Ishikawa家族所有的民营企业，目前由第三代和第四代家族成员掌管。Somic Ishikawa集团的重要运营分支Somic Ishikawa是一家汽车零部件生产商和全球领先的球接头制造商之一<sup>12</sup>。

Shogo Ishikawa是第四代家族成员，目前担任Somic Ishikawa 控股公司Somic Management Holdings Inc.的董事会成员兼公司管理促进部总经理。

#### 确定优先事项

谈及Somic Ishikawa的长期和短期优先事项时，Shogo Ishikawa回顾了公司100多年前创立时的情况，强调公司一直是一家家族所有的民营企业。他指出，这意味着公司没有来自股市的压力或需求。因此，他表示：“在短期内，我们专注于满足当前客户需求，保持财务实力，为投资新业务奠定基础。随着数字化趋势的到来以及新玩家的加入，汽车行业不断变革，投资新业务是Somic Ishikawa集团持续经营的重要战略选择。”

Ishikawa表示，在讨论和执行短期优先事项时，公司格外强调坚持共同的价值观。对于长期优先事项，公司也持有同样的态度：家族成员以及非家族成员高管需要在行动中展现共同的价值观。这些价值观，他说：“例如，‘虚心反思过去，积极探索未知，大胆制定决策’是我们家族企业兴盛不衰的原因。”他说：“只有这样，家族企业领导人才能充分发挥家族企业的优势。”

接下页……

### **家族目标符合企业未来愿景**

Ishikawa说他的家族会组织定期会面，以“了解不同家族成员的追求，企业是我们共同的资产，企业的成功与个人以及家族的成功紧密相关。”参加这些会面对于家族成员来说非常重要，因为借助这样的机会，他们可以分享自己对企业的思考，听取他人的看法。Ishikawa续指：“我们抛开偏见，关注企业本身。这将帮助家族领头人就公司未来发展方向制定最终决策。”

### **长期发展的基础**

在Ishikawa看来，Somic Ishikawa实现可持续发展的关键在于教育家族成员。“如果不能正确教育家族成员，我们如何能够教育非家族成员高管和员工？家族成员应该对家族的共同价值观和风格有同等理解程度。目前，我们已经制订了一套教育年轻或新家族成员的制度。”

### **展望未来**

关于公司未来10-20年的市场前景，Ishikawa表示，“我们正处于一个前所未有的变革时期，一个任何家庭成员都从未经历过的时期。显然，数字化创新例如自动驾驶、联网汽车以及MaaS（出行即服务）已经改变了公司的发展前景。”以客户关系和公司客户群体为例，Ishikawa解释说：“我们的一个重要客户（某日本汽车制造商）已将自身定位调整为移动出行服务公司。这也影响了我们的客户关系；我们不仅为客户提供符合参数要求的产品，还与客户一起将创意转化为新业务。此外，在不久的将来，我们将有可能获得汽车制造商以外的客户。”

Ishikawa还表示：“为了了解未来10-20年的市场状况，我总是乐于接受各种新思维、新想法或新知识。”为了了解新的创意和知识，他与公司客户、其他汽车零部件制造商、其他行业专家、学者、政府机构以及顾问等外部各方进行交流。

### **保留财富**

Ishikawa认为保留家族财富非常重要。“对我来说，‘家族财富’不仅仅指金钱财富，”他说，“而是基于金钱财富和家族关系的精神富足。为了保持这种精神富足，我们制定了一套办法。每位家族成员都会承担一份具有挑战性的工作，并对最终结果承担责任，其他家族成员可以为其提供支持，或者给予建设性批评。这样家族成员将获得参与感和归属感。”

关于未来，Shogo Ishikawa表示：“精神富足对于推动家族企业的可持续发展至关重要。”

# 确保长远发展的四大关键要素

我们的研究表明，所有权、治理、继任和战略这四大相互关联的要素，对家族企业实现目标并维持企业长远发展至关重要。我们将探析受访对象对所在企业在这四方面的现状，以及如何实现这四方面长远发展的看法和目标。

## 所有权

所有权由家族掌握的企业则视为家族企业。家族企业不断发展的同时往往是由家族掌控权利，但企业所有权可能在连续几代后逐步被稀释。在没有外部人员的情况下，家族成员之间对企业的战略目标持不同意见，同时领导层也难以做出有效决策及时应对变化。

三分之二的受访者表示他们希望企业能继续在家族内部传承下去（图9），这是他们长远发展目标的核心精神，但也显然与非经济目标密切相关，例如维持家族成员对企业的认同，培养对家族和企业的情感（如自豪感），以及维持社会关系<sup>13</sup>。事实上，保持家族对企业的控制权以及影响力或者所有权本身就是一项非经济性质的目标。

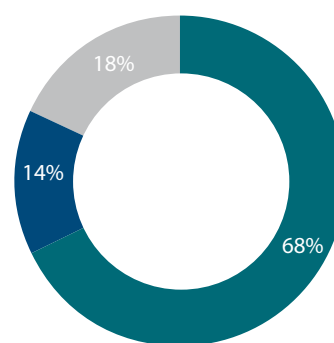
总体来看，除非是为了避免牺牲非经济性或社会情感财富目标，家族出售或关闭企业的可能性不大，并且往往能够经受住更大的财务危机<sup>14</sup>。但为了未来实现更好的财务业绩而出售企业的部分股权则是另一回事。34%的受访者表示他们愿意

图9

### 近70%受访者优先希望确保家族对企业的控制

企业所有权是否有望在家族内传承？

■ 是 ■ 否 ■ 不确定



资料来源：2019德勤全球家族企业调查

牺牲企业所有权以推动企业获得长远的更优财务业绩，但几乎相同比例的受访者表示不愿意（图10）。

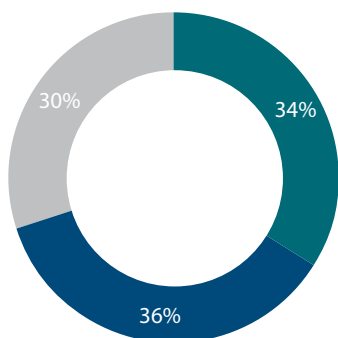


图10

### 约三分之一受访者愿意放弃对家族企业的控制以实现更高的财务业绩

您是否会为企业实现长远财务业绩而放弃对企业的控制？

■ 是 ■ 否 ■ 不确定



资料来源：2019德勤全球家族企业调查

许多家族并未意识到，以放弃所有权为代价而获取更高的财务业绩并不能直接推动企业相关非经济性目标的实现。尽管家族企业往往拥有内部现金流而无需依赖外部资金，但随着创新和产品生命周期加速，大部分家族企业仍需要其他资金来源，因为资金短缺会限制企业的创新和追赶竞争对手的能力。出售少数股权引入外部资金则可以促进企业发展和创新。

但另一方面，引入外部资金的不利之处在于外部股东往往只着眼于短期投资回报，并且迫使家族做出欠佳决策增加盈利。为减轻这一风险，家族企业可以考虑向其他家族企业或家族办公室出售少数股权吸纳资本。引入其他家族的优势在于他们通常拥有相似的经历和背景。

## 治理

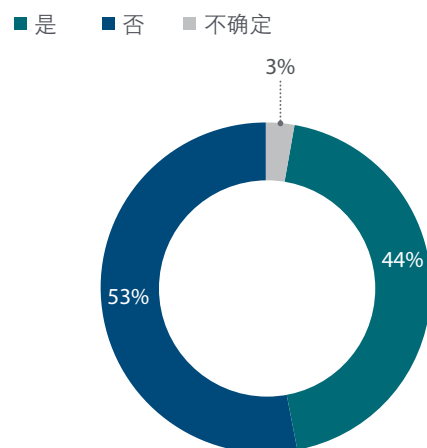
家族企业应当致力于在企业（通过董事会治理）和家族内部均建立有效的治理架构。家族治理是指家族可用于组织家族并指导处理与企业的关系的架构和流程。设计完善且妥当实施的家族治理架构有助于建立明确边界。正式的治理架构能够推动自由探讨企业文化、价值观和愿景，这些对希望就企业发展方向达成一致的家族成员至关重要。此外，家族治理架构还能促进家族成员关系更为和谐，更专注于企业发展，代际过渡更为顺利。然而，家族治理也应当反映出各家族的独特文化、发展动力和目标才能有效发挥作用。

受访者采取各种措施实施家族治理（图11和图12）。普遍采取的方式包括举行家族会议，以及成立家族委员会（35%受访者表示其家族拥有正式委员会，44%拥有非正式委员会）以及家族章程（44%）。

图11

**44%受访者拥有家族章程**

您是否拥有家族章程？



资料来源：2019德勤全球家族企业调查

企业治理方面，约三分之一受访者表示其绝大多数董事会成员为非家族成员或外部独立董事，而近四分之一则表示家族成员占据董事会绝大多数席位（图13）。其余受访者表示未成立正式董事会，或者其董事会全部由家族成员组成。

尽管家族企业很难组建最合适的董事会，但还未吸收非家族成员进入董事会的家族可能会考虑如何利用外部董事的影响力获取一定利益。独立董事能够为家族企业带来丰富宝贵的多元化工作经验。此外，与家族成员不同，独立董事与企业之间不存在情感和经济联系，能够提供有效的外部

视角，有助于确定继任计划、风险管理和薪酬政策，并且调解家族和非家族管理层之间产生的冲突。他们还能尽全力帮助掌权家族着眼于管理企业而非掌控企业。

总体而言，非家族董事非常乐意进入家族企业工作，尽管家族成员可能极其容易依赖于家族内部的经验和判断。

**继任**

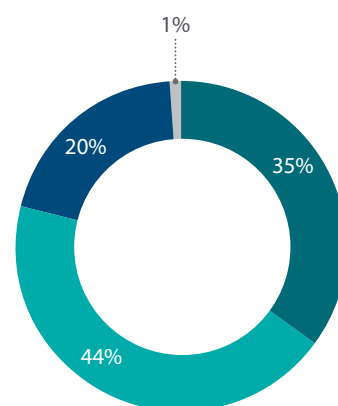
转移管理权，而20%只愿意转移所有权（图14）。总之，大部分受访者（65%）更愿意在家族内部进行权利传承。

图12

**35%受访者表示会举行正式的家庭会议，另有44%举行非正式家庭会议**

您是否举行家族会议？

■ 是的，举行正式会议 ■ 是的，但为非正式会议  
■ 否 ■ 不确定



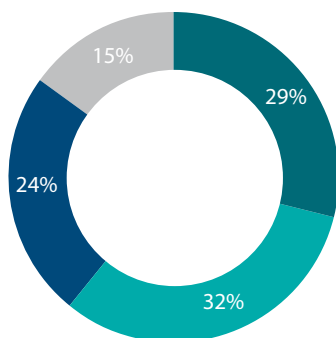
资料来源：2019德勤全球家族企业调查

图13

### 约三分之一受访者表示非家族成员占据董事会绝大多数席位

贵企业董事会中，是否存在成员不属于拥有企业所有权的家族的情况？

- 是的，外部人员占据执行董事会的绝大多数席位
- 是的，外部人员占据执行董事会的少数席位
- 否，我们的执行董事会全部由家族成员组成
- 不适用：我们未设立正式的董事会



资料来源：2019德勤全球家族企业调查

转移管理权，而20%只愿意转移所有权（图14）。总之，大部分受访者（65%）更愿意在家族内部进行权利传承。

但相当一部分受访者表示所在企业内部并未制定正式或非正式的主要职位继任计划（图15）。例如，只有26%制定了正式的首席财务官继任计划，而针对其他首席高管职位制定正式计划的比例更

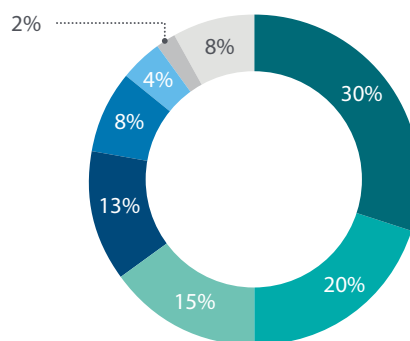
低。这与过去三十年的家族企业研究结果完全一致，因此也就不足为奇。许多家族企业认为他们无需制定书面的领导者继任计划。然而，事实上，尽管许多家族企业拥有长远规划，但仍旧很难顺利开展继任流程，即使继任对于企业的未来发展至关重要。

图14

### 65%的受访者更愿意在家族内部传承企业所有权、管理权或者两者同时传承

您认为企业应当如何进行领导层继任？选出您的首选方案。

- 将企业的治理（管理权和所有权）传承至下一代
- 将企业的所有权传承至下一代
- 任命非家族成员担任领导人，保留家族的所有权
- 将企业的管理权传承至下一代（但非所有权）
- 将企业出售至第三方
- 任命非家族成员担任领导人，放弃部分家族所有权
- 上市
- 不确定



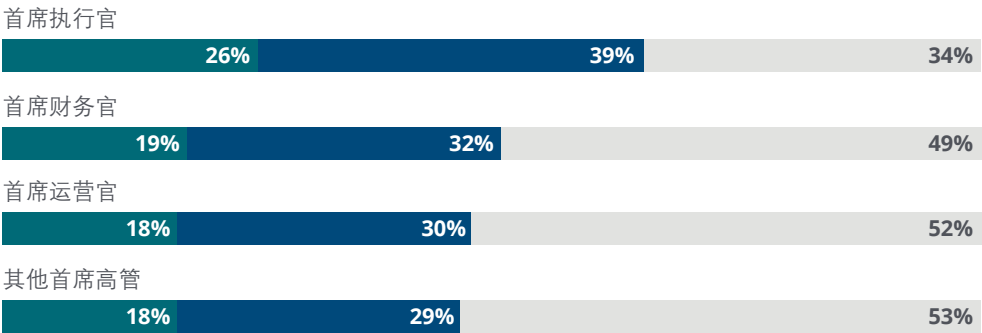
资料来源：2019德勤全球家族企业调查

图15

仅26%受访者拥有正式的首席财务官继任计划

贵企业是否拥有领导层继任计划？

- 我们拥有正式的继任计划
- 我们拥有非正式的继任计划
- 我们还未制定任何继任计划



资料来源：2019德勤全球家族企业调查

继任规划对于所有希望或者不希望确保控制企业的所有家族而言都非常重要。拥有完善的继任计划和/或流程是治理的重要内容。但除了进行规划外，让下一代进入企业同等重要。向年轻的家族成员传达企业的愿景和价值观，培养并审查他们的能力，赋予他们一定的管理职责和/或所有权，规划合法且节税的所有权转移措施，必要时调整退出战略。

战略

战略规划对实现盈利性增长至关重要，通常包括分析竞争格局、就市场机遇制定决策以及审查筹集增长所需资金的方案等措施。但家族企业也应将家族偏好和相关事宜纳入战略中。然而，企业

成立的时间越长，家族成员与企业的利益纠葛就越深，从而导致难以实现战略化发展。这往往与年轻的家族企业形成鲜明对比，后者制定的战略通常只是反映企业所有者的目标。

53%的受访者表示其家族企业拥有正式的战略计划，但另有36%表示其战略计划并不正式（图16），10%未制定任何战略计划。

拥有正式或非正式战略计划的受访者中，71%仅规划未来两至五年，6%仅制定未来一年的计划（图17）。在我们的调查样本中，相较于历经数代的家族企业，成立不久的企业往往制定更为短期的战略规划。相对短期的规划表明，许多家族企业采取的是响应式战略举措，希望在事件出现时尽快感知并作出响应。

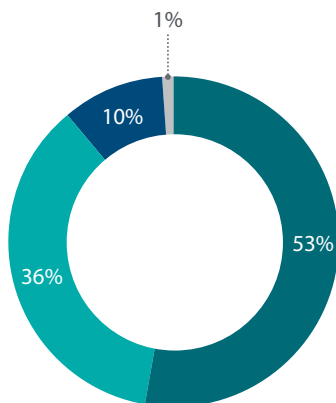


图16

### 逾半数受访者拥有正式的战略计划

贵企业是否拥有战略计划？

- 我们拥有正式计划
- 我们拥有非正式计划
- 我们未制定战略计划
- 不确定



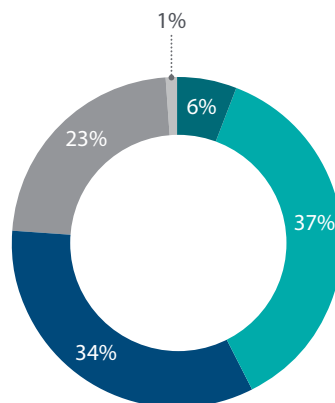
资料来源：2019德勤全球家族企业调查

图17

### 超过70%的受访者表示其战略着眼于未来两至五年

贵企业当前的商业战略着眼于未来多少年？

- 1年
- 2-3年
- 4-5年
- 5年以上
- 不确定



资料来源：2019德勤全球家族企业调查

然而，这种方法只会把企业资源摊薄至多项计划，并不会带来质的改变<sup>15</sup>。

家族企业领导人应当避免只关注短期战略，尤其是从长远角度考虑所有权、继任和传承方面时，而应当基于对企业未来发展的理解之上，根据他们对这些领域的长远看法进行前瞻性战略规划。他们面临的挑战不仅是制定战略以支持家族实现设定的企业长远愿景，而且应确保战略符合家族的共同信念（假设已经探讨过共同信念并保持信念一致。）

**拥有正式或非正式战略计划的受访者中，71%仅规划未来两至五年，6%仅制定未来一年的计划。**

## BISSELL：传承积淀，引领创新

家族企业BISSELL成立于140多年前，当时的人们急需新的工具清理飞溅的锯屑。如今这家总部位于密歇根的地面护理产品生产商已成为家喻户晓的真空吸尘机和地板清洁机品牌，业务网络覆盖全球41个国家<sup>16</sup>。BISSELL主席兼首席执行官、公司创始人曾孙Mark Bissell认为，企业的成功很大程度上得益于家族所有制。“家族所有制让我们得以着眼长远，并开展战略投资，追求最大效益。”

Bissell公司为确保公司的家族所有性质，采取了一系列保护举措。过去，公司股权会传给关系较远的亲属，他们几乎不参与公司业务，但对于公司的重大决策拥有表决权。15年前，Mark Bissell开展资本重组，将公司所有权集中到少数活跃的家庭成员。该架构旨在确保家族成员对企业的控制，并通过制定新的股权转让限制，避免向第三方出售股权的风险。Mark Bissell表示：“通过资本重组，我们确立了更加一致的发展方向，并得以集中精力发展业务，为顾客开发创新产品。”

上述举措对于BISSELL公司来说是有利的。该公司目前需持续应对诸多方面的挑战。美国近期对中国产品加征关税，这对BISSELL公司等许多依赖中国零部件供应商的家电制造企业造成了冲击。电商的崛起和智能家电的普及将为BISSELL公司开展创新和拓展市场创造更多机遇。Mark Bissell坦言：“引领数字化革命，这对于我们来说非常重要。我们已能够综合运用新兴技术，更好地了解产品的应用情况。”

BISSELL公司在着眼于长远的同时也投入了大量时间处理近期迫切需要解决的问题。Mark Bissell表示，公司制定了三到五年的战略计划，但他仍会定期召集各部门领导人讨论公司近期面临的机遇和威胁。在最近几个月的中美贸易谈判期间，他们完成了供应商挑选工作，最终锁定了一家新加坡的电子产品公司。“虽然已是老生常谈，但‘敏捷性’的确非常重要”。“诸如关税之类的许多情况，往往都是很难预料的。”

持续创新受到重点关注。BISSELL公司基于客户反馈以及对全球市场的分析开发新产品。例如，该公司在了解到宠物饲养者清理掉毛时遇到的困难后，于近期开发了一款防缠结刷辊。此外，BISSELL公司根据中国消费者打湿地面后清洁的习惯，开发了一体多面清洁机。这款产品会在拖地过程中不断将新的清洁剂洒到地面，而不是将越来越脏的水推来推去。

BISSELL公司并非只是着眼未来，更是持续致力塑造未来。Mark Bissell认为，资本获取、人才资源和强大文化是塑造未来的三大要素。他表示，合理的资本结构将促进BISSELL公司开展战略投资或“在必要的情况下采取较为保守的策略”。该公司持续寻求核心能力的提升，通过增强和投资工程设计能力，为产品开发注入新鲜思维。作为公司的主席和首席执行官，Mark Bissell投入了大量时间思考企业文化建设。他认为企业文化是“增强企业凝聚力的关键”，企业可以在文件建设方面适度冒险，大胆开拓。

Mark Bissell表示，企业的家族所有性质在短时间内不会改变。“我们随时可以出售业务，但我们深信能够依靠自身能力获得更高的投资回报率。公司的积淀与传承是构成我们家族身份和地位的重要组成部分。我们为这家了不起的公司感到自豪。我们热爱所从事的一切，并且希望这一切能够延续下去。”

# 开拓战略方案制定之道： 从着眼长远到着手细节

**家**族企业往往会预测长远发展成效，因此能够对未来10-20年的市场环境有一个总体展望。这一展望并非准确预见未来市场的规模或增长速度，而是预测市场的未来发展状态，包括顾客价值、技术进步、竞争格局和价值链冲击等多种因素。企业领导人可根据预测制定未来6-12个月的短期举措，以大力推动业务发展，实现长期目标。这一方法同样适用于构建一个融合了家族目标和梦想的共同愿景。但问题的关键在于：我们想要成为什么样的家族企业？思考这一问题需考虑的因素不可局限于市场成功，还应包括目的、价值、愿景和社会影响，从而迫使企业领导人走出舒适区，更加系统性地应对快速变化的环境。

## 如何着眼长远

52%的受访者表示，公司制定了正式流程，以对未来10-20年的市场状况进行预测。这一流程由公

司董事、家族或二者共同完成。另外48%的受访者表示，公司只在必要时才会就未来市场发展情况展开讨论。

家族企业如何预测未来10-20年的市场发展状态？已制定预测流程的受访企业中，62%的受访企业采用定性分析的方法预测未来情境，45%的受访企业采用定量分析的方法，另有部分企业综合了以上两种方法。这些方法都无所谓对与错，真正重要的是能够构建一个共同的长期发展愿景，促进家族企业实现市场拓展和业务增长。

## 着手细节

着眼长远可帮助企业预测未来，以有效对抗风险，考虑潜在不利因素，掌握发展趋势，应对不确定性；而着手细节则重在抓住机遇，促进业务发展，获取快速回报。这一方法兼具预见性和务实性，提倡积极采取行动，努力抓住机遇。

# 着眼长远，着手细节

除应对性策略和渐进式举措外，企业还可采取一种新的方法途径<sup>17</sup>。这种方法在过去几十年间受到大部分成功数字化技术企业的追捧，并被冠以不同的名称。德勤将这一方法称为“着眼长远/着手细节”。

该方法同时关注两个不同的时间范围，并根据实际情况有所侧重。第一个时间范围是10-20年，旨在着眼长远；另一个时间范围是6-12个月，旨在着手细节。

许多传统企业一般会制定五年期战略计划，但采用“着眼长远/着手细节”方法的企业几乎不会关注一至五年这个时间段。他们认为只要针对10-20年以及6-12个月时间段制定了合理的战略，其他问题都会迎刃而解。

## 需考虑的主要问题

### 着眼长远

- 未来10-20年，我们的相关市场或行业发展情况如何？
- 我们应成为什么样的企业，才能屹立于10-20年后的市场或行业？

### 着手细节

- 我们在未来6-12个月可采取哪两/三项举措，以有效促进长远目标的实现？
- 是否具备充分资源支持这两/三项举措的开展，以确保达到最佳成效？
- 我们在6-12个月结束后可采用哪些指标，有效检测相关举措是否达到理想效果？

为推进家族企业长期愿景和目标的实现，企业领导人应当重点关注近期内（未来6-12个月）可开展的有限举措，并持续关注举措开展进度。在此期间，外部视角具有重要作用。家族企业应当尽量避免仅从自身内部视角展望未来，还应从顾客、供应商或竞争对手角度思考未来发展趋势。

## 家族企业成功的关键

对于家族企业来说，短期举措和长期战略能够得到成功实施通常取决于两项因素：管治和沟通。有效的管治体系能够促进家族成员之间的沟通、决策制定和问题解决，也有助于企业实现健康、稳定发展。

家族企业领导人应当投入充分的时间讨论长远发展问题。这不仅是每一次管理会议讨论的内容，也应当是家族委员会会议（非正式或有组织）讨论的主题，且讨论内容应包括如何制定明确的继任计划。企业领导人还应在每六个月一次的会议上针对具体发展目标展开深入探讨。

每一个家族企业情况不同，他们开展上述会议的方式也可能存在差异。但有几项原则可帮助所有家族企业实现更有效的对话和沟通：

- 开放：制定清晰的行动计划，让所有利益相关方都清楚了解需要处理的问题。明确潜在的情

感问题，这类问题在家族企业中普遍存在，且不利于企业采取统一行动。最重要的是，促进开放讨论，让各方都有机会表达见解和想法，并获得认可。

- 界限：开放讨论需基于一定规范才会富有成效。因此，企业应提前确定会议管理机制，如明确谁有权引导讨论。
- 吸收外部意见：切勿低估聆听非家族董事会成员新颖观点的重要性，他们能够为家族成员提供外部视角，有助于发现关键问题。利用外部咨询人员，提升业务目标讨论的公平公正性。

**家族企业领导人应当投入充分的时间讨论长远发展问题。这不仅是每一次管理会议讨论的内容，也应当是家族委员会会议（非正式或有组织）讨论的主题，且讨论内容应包括如何制定明确的继任计划。**

# 脚踏实地，放眼未来

未考虑当前需求的家族企业，其成功的可能性往往很小。但企业也不可因当前的压力而打乱了实现既定长远目标的步伐。家族企业领导人应当有效利用“着眼长远/着手细节”的方法，实现近期举措和长远目标的对接和统一。

同时值得注意的是，继任计划是连接当前与未来的重要桥梁。许多家族企业领导人似乎并不愿意承认或处理继任计划，但有序的继任对于企业近期和长远稳定发展至关重要。企业应当制定正式的继任计划，除所有权外还包括首席执行官和其他同等级别职位的安排。下一代继任后，新的领导人应当在过去的传统和积淀与当前和未来的挑战之间找到最佳平衡点。

仅仅有意向将企业传给其他家族成员还不足以确保企业的存续。许多成功的企业都有可能因快速变化的市场不再接受传统模式而陷入困境。对于家族企业来说，保持竞争力意味着将未来愿景转化为具体的行动方案，并以家族企业特有的活力和专注，有效落实方案。

**对于家族企业来说，保持竞争力意味着将未来愿景转化为具体的行动方案，并以家族企业特有的活力和专注，有效落实方案。**



## 尾注

1. Family Business Alliance, "Cited stats," <https://www.fbagr.org/resources/cited-stats/>, accessed May 5, 2019
2. Terberg Group B.V. company data, [www.terberggroup.com](http://www.terberggroup.com), accessed April 30, 2019
3. Deloitte, Next-generation family businesses: Leading a family business in a disruptive environment, 2017. See also: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/strategy/Next-generation-family-business.pdf>.
4. Alkis Thrassou, et al, The agile innovation pendulum: Family business innovation and the human, social, and marketing capitals, International Studies of Management & Organization, February 2018.
5. Alfredo De Massis, et al, "Family-driven innovation: resolving the paradox in family firms," California Management Review 58, no. 1, (Fall 2015).
6. Deloitte, Tech Trends 2019: Beyond the digital frontier, 2019. See also: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2019/driving-ai-potential-organizations.html?id=us:2pm:3ad:myilafy19:eng:green:em:tech:cn:tt19aifuelorg:1x1:hbr:031119:56873294>
7. For more on the future of work, see Jeff Schwartz, Steve Hatfield, Robin Jones, and Siri Anderson, What is the future of work? Redefining work, workforces, and workplaces, Deloitte Insights, April 1, 2019.
8. SCM Group S.p.A. company data, [www.scmgroup.com](http://www.scmgroup.com), accessed May 2, 2019
9. Mitzi Perdue, "Help families future-proof their businesses," <https://www.wealthmanagement.com/high-net-worth/help-families-future-proof-their-businesses>, last modified 25 February 2019.
10. Ismael Barros, et al, "The role of familiness and socioemotional wealth on organizational effectiveness in family firms," presented at 11th Workshop on Family Firm Management Research, Lyon, France, May 2015.
11. C.B. Handy, The Age of Paradox (Boston: Harvard Business Review Press, 1995).
12. Somic Ishikawa Inc. company data, [www.somic.co.jp/en/](http://www.somic.co.jp/en/), accessed May 1, 2019
13. Pascual Berrone, et al, "Socioemotional wealth in family firms," Family Business Review, September 2012.
14. Francesco Chirico, et al, "To merge, sell or liquidate? Socioemotional wealth, family control and the choice of business exit," Journal of Management, January 2019.
15. John Hagel and John Seely Brown, Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction, Deloitte Insights, May 16, 2018. See also "Zoom out/Zoom in" on [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).
16. Bissell Inc. company data, [www.bissell.com](http://www.bissell.com), accessed May 23, 2019
17. John Hagel and John Seely Brown, Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction, Deloitte Insights, May 16, 2018. See also "Zoom out/Zoom in" on [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

## 关于作者

**Carl Allegretti | [callegretti@deloitte.com](mailto:callegretti@deloitte.com)**

Carl Allegretti是德勤全球成长企业市场与服务领导人，服务民营及公共企业客户超过36年。Carl也是德勤全球理事会成员，担任全球风险委员会主席，同时也是德勤芝加哥办公室主管合伙人。此外，他还以咨询合伙人身份为德勤美国多家客户提供服务。Carl此前曾担任德勤美国税务机构主席和首席执行官，以及德勤加拿大税务业务线领导人。[LinkedIn](#)。

## 致谢

衷心感谢所有受访者及企业参与本次调查并分享宝贵意见。

## 联系我们

我们能够助您有效抓住变革机遇。联系我们，获取前沿洞见，成功应对挑战。

### Carl Allegretti

德勤全球民营企业与私人客户服务领导合伙人

电话：+1 312 486 9809

电子邮件：callegretti@deloitte.com

### 中国家族办公室、 家族企业咨询服务团队

#### 周锦昌

领导合伙人

德勤亚太区家族企业服务

德勤中国

电话：+86 10 8520 7102

电子邮件：wilchou@deloitte.com.cn

#### 李文杰

市场领导合伙人

家族办公室 | 家族企业咨询

德勤中国

电话：+852 2852 1668

电子邮件：peterleemk@deloitte.com.hk

#### 许柯

服务领导合伙人

家族办公室 | 家族企业咨询

德勤中国

电话：+86 21 6141 1031

电子邮件：frakxu@deloitte.com.cn

#### 陈颖

总监

德勤亚太区家族企业服务

德勤中国

电话：+86 755 3637 7088

电子邮件：cynthichen@deloitte.com.cn

#### 王允娟

运营主管合伙人

家族企业咨询服务

德勤中国

电话：+86 755 3353 8698

电子邮件：yjwang@deloitte.com.cn

# 德勤家族企业中心

德勤家族企业中心与全球专业人员通力协作，分享知识、洞见和能力，助力家族企业应对挑战，推进发展。

欢迎访问我们的 [网站](#) | 关注我们的Twitter账号: @DeloittePrivate

## 研究与编辑委员会

Harm Drent, Veronika Facette and Michela Coppola

## 更多家族企业洞察

- [新一代家族企业：探索商业生态圈（Next-generation family businesses: Exploring business ecosystems）](#) (2018)
- [全球家族企业观察：计划、优先事项及展望（Global perspectives for family business: Plans, priorities and expectations）](#) (2018)
- [从家族领导人到领导人家族：家族企业与家族财富过渡转型（Leaders of a family to families of leaders: Transforming business and wealth transition）](#) (2017)
- [家族企业目标、定位与利润：对话与探讨框架（Purpose, place & profit in the family business: A framework for dialogue and discussion）](#) (2017)
- [新一代家族企业：引领家族企业，应对颠覆性挑战（Next-generation family businesses: Leading a family business in a disruptive environment）](#) (2017)
- [新一代家族企业：家族价值观，演变中传承（Next-generation family businesses: Evolution – keeping family values alive）](#) (2016)







# Deloitte. Insights

敬请登陆[www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights)订阅德勤洞察最新资讯。



敬请关注@DeloitteInsight

## 德勤洞察参与人员

编辑：Junko Kaji and Amy Quick

创意：Mark Milward

推广：Maria Martin Cirujano

封面设计：Anna Godeassi

## 关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为企业、公共领域和非政府机构提供专业洞察。我们的目标是通过调查研究，利用整个德勤专业服务机构的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。

德勤洞察是Deloitte Development LLC旗下出版商。

## 关于本刊物

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

## 关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。在美国，德勤指德勤有限公司、在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公告会计条例及法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅[www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

© 2019 Deloitte Development LLC 版权所有 保留一切权利  
德勤有限公司成员

Designed by CoRe Creative Services. RITM0314341