亚洲家族企业：颠覆下的挑战与革新

国研经济研究院东海分院助理研究员　王斯佳

不论是在家族价值观浓厚的泛东亚儒家文化国家，还是在崇尚个人理性、市场相对规范的欧美国家，家族经营和控制的企业始终作为一种普遍而重要的组织形态存在于市场。《财富》杂志的前500家大企业中，三分之一以上由家族企业控制。据估计，亚太地区家族企业的名义GDP约占GDP总量的三分之一。经济学人智库（EIU）、德勤（Deloitte）等机构近期发布相关研究报告，揭示颠覆冲击下的家族企业现状及未来方向。

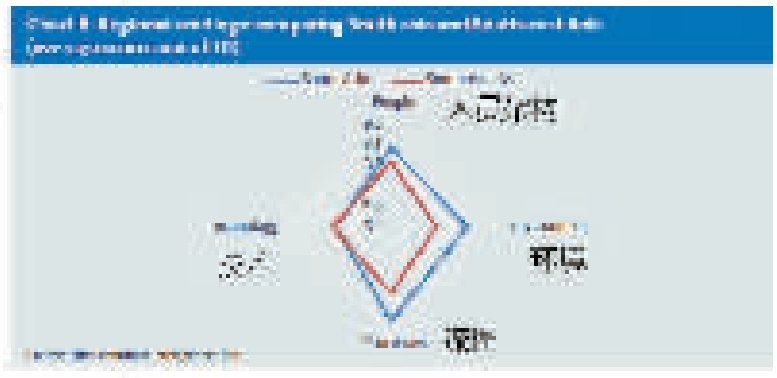
亚洲家族企业刷新开放理念

技术的颠覆性变革、全球化和行业整合趋势为家族企业发展带来新一轮冲击。继承问题是家族企业面临的诸多问题中首当其冲的一个；其次是新技术变革、国内经济疲软和政府监管。经济学人智库最新的调查发现，随着新一代领导人接过家族企业的“接力棒”，在亚洲，诸多问题有待通过积极的方式被解决。

根据调查，绝大多数的家族企业已有明确的继任接班计划，同时，代际传承的历史可为企业带来更多关于制度规划的知识和经验，从而有助于形成更加合理的结构化体系。因此，传承时间越久，家族企业对未来的信心也更足，但继任计划可能带来的新旧思维和观念冲突仍然存在。

数据分析、自动化和云计算等新兴技术浪潮来临，亚太地区家族企业普遍表现出应对信心，并且已做好充足的准备。近70%的家族企业表示很可能在未来二三年内采用一种新的商业模式以适应变革。尽管实际的行动可能滞后，但家族企业对自己的能力仍很有信心。

单纯的家族决策已不再起到决定性作用，越来越多的亚洲家族企业开始对外部合作关系持开放态度，逐渐将外部建议作为克服发展障碍的主要参考。同时，企业积极寻求与其他公司合作开发新产品和服务，提高品牌曝光率，获得最新的技术和理念，开拓新市场，以激发自身商业优势。**在家族企业普遍偏向合作的企业中，海外中小企业成为首选；其次是大型国内企业和国外大型企业。**



注：人员组成、技术、环境和流程被认为是评估目前家族企业发展的四大重要维度，研究根据调查评估对比了南亚与东南亚家族企业的在四个方面发展上的差异（红色线条代表东南亚家族企业、蓝色线条代表南亚家族企业）。

多数家族企业做好充足准备

“换代之年”实现“无缝承接”是当前中国家族企业面临的重要考验。商业环境瞬息万变的今天，中国的家族企业如今正面临着权力交替的阶段。互联网和新兴市场带来颠覆效应预计将于未来2至3年间显现，若是家族企业不及时采取应对措施，则可能在强敌环伺中失去先机被市场淘汰。

德勤最新研究发现，当前家族企业面临的最大挑战来自于其内部而非外部。就外部而言，研究发现家族企业受到的最大冲击来自于宏观经济因素和消费者偏好变化因素影响。**内部挑战主要来自于三点：一是领导力与治理架构过于向董事会和家族集中；二是企业员工普遍缺乏在颠覆性环境中助力公司发展的能力；三是冗杂的制度。**但是，相对难以预见和控制的外部因素矛盾，内部因素相对更容易控制。

推动颠覆的相关因素：

因素	相关作用
消费者偏好	影响需求的消费者心态转变
使能技术 (enabling technology)	一项或一系列的、应用面广、具有多学科特性、为完成任务，而实现目标的技术。它的发展是大多数颠覆性潜力的根源所在。
平台	参与者与资源互相获取的渠道畅通
宏观经济	宏观经济变化以及政府推动公共政策变化带来新机遇

新一代的领导者较以往领导者更能了解和体会颠覆的意义和影响，他们普遍认为，家族企业最大的优势在于“迅速响应”应对环境和市场带来的威胁和挑战。新一代的家族企业领导者倾向于将种种颠覆性的因素视作是企业生命周期中的正常部分。因此，研究认为，多数家族已做好准备迎接挑战，变被动为主动，重塑商业前景。稳固的人际关系网是重要优势，借助家族企业所拥有的人际关系优势，即核心员工与领导人的私人关系、员工的忠诚度和能力。研究认为，家族企业能够实现架构、体系和流程的重整，并使得企业保持源源不断的活力。

据麦肯锡研究显示，全球家族企业的平均寿命只有24年，其中只有约30%的家族企业可以传到第二代，仅5%的家族企业在传承三代以后仍然具备继续为股东创造价值的能力。在以往人们的印象中，家族企业占据了家族资产、人际关系网络等丰富的资源，也面临着新旧接替、企业创新、人才挽留、经营理念冲突等方面的挑战。随着新一轮新兴市场崛起和技术革新的浪潮到来，亚洲家族企业正改善思维，转向积极的应对方向，通过谋求业务转型创新，明确传承路径，主动接受外部建议，改革公司治理结构等方式，将内外部因素带来的阻碍尽可能地减少到最低，力求在时代浪潮中“传得更稳、握得更紧、跑得更快”。

责任编辑　张波　美编　严勇杰　照排　陈鸿燕　校对　诸晓红