



2020中国家族企业白皮书

2020年12月



因我不同
成就不凡
始于 1845

1 调研背景	3
2 问卷调研	4
2.1 调研对象	4
2.2 家族传承	6
2.3 家族企业管理	8
2.4 疫后投资看法	9
3 来自企业家的声音	12
3.1 代际之间的默契不是那么容易达成	12
3.2 如何培养下一代	12
3.3 授人以鱼不如授人以渔	13
3.4 关于粤港澳大湾区	13
4 结语	14



1 调研背景

改革开放40年来，中国经济飞速发展，民营企业功不可没。目前，中国民营企业已经发展到数千万家，在国民经济中税收贡献超50%，投资占比超60%，就业占比近80%。

当前，世界地缘政治复杂，与疫情共存成为“新常态”。同时中国经济面临转型升级，中国的民营企业家也迎来了一个历史转折期。所谓转折，不只是核心技术的一路狂奔，还包括随之而来的产业结构、社会治理、群体认知，都要受到挑战。

唯一不变的就是变化，中国财富家族更应未雨绸缪，提前规划接班人计划，拥抱不确定性。家族传承是一个系统工程，既需要在中华传统文化中寻根，也需要向西方学习先进经验，既需要文化价值观的传承，也需要财富的有效传承。谁能坐上下一个百年的牌桌？也许答案就隐藏在家族的交接班之中。

慧谷家族联合德勤，发起针对慧谷家族理事/会员企业暨中国知名企业家的企业发展调研，围绕家族企业在后疫情时代的生存状况、机遇把握，以及财富管理的认知变化等问题，展开了线上问卷调研，助力平台上的企业及家族成员认清现状与趋势，克服挑战，抓住增长新曲线，实现平稳传承。

本次主要聚焦家族里的三类人群：家族一代掌门人——是中国领袖家族企业的一代企业家，是中国乃至全球经济的引领者；家族女主人——是企业家背后的女人，她们是肩负家族传承的卓越力量，决定着一个家庭的格局；家族接班人——是家族成员的生力军，在完成学业的同时，也肩负着家族创新变革的重要使命，未来也将作为企业发展突破的变革者。

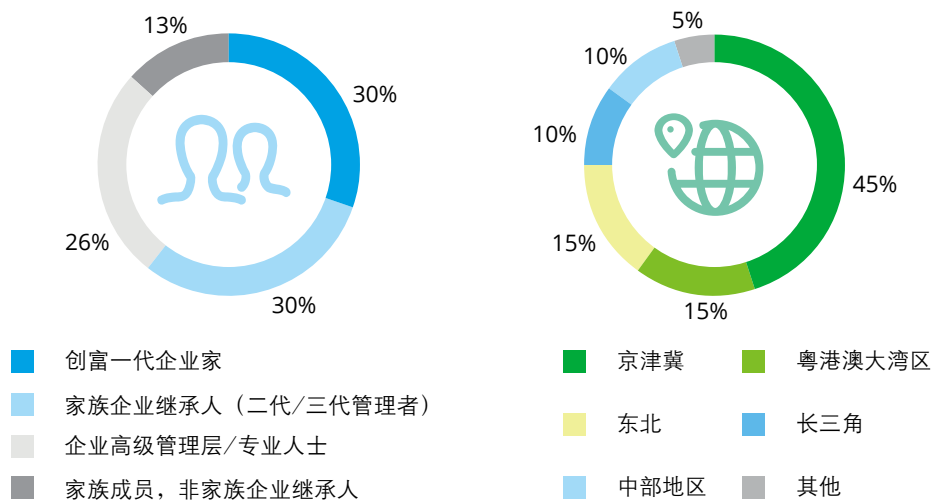


2 问卷调研

2.1 调研对象

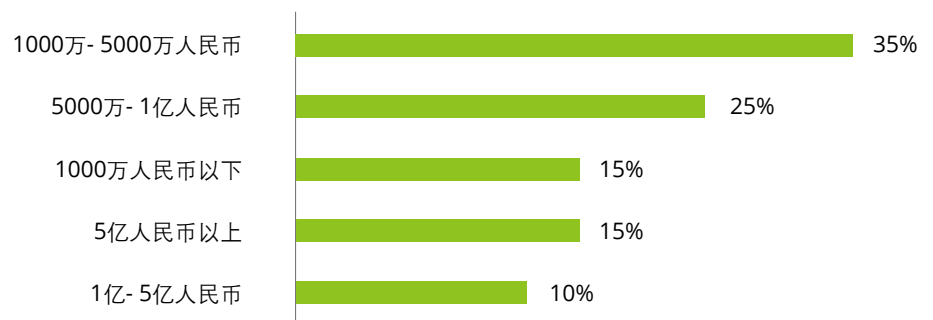
创富一代、继承人二代/三代为主，涵盖全国主要经济带

近30位家族企业成员接受了线上调研，60%为家族管理者，包括创富一代企业家和二代、三代管理者。近一半来自京津冀地区，其次为粤港澳、东北地区、长三角和中部地区，基本涵盖了全国主要的经济带。



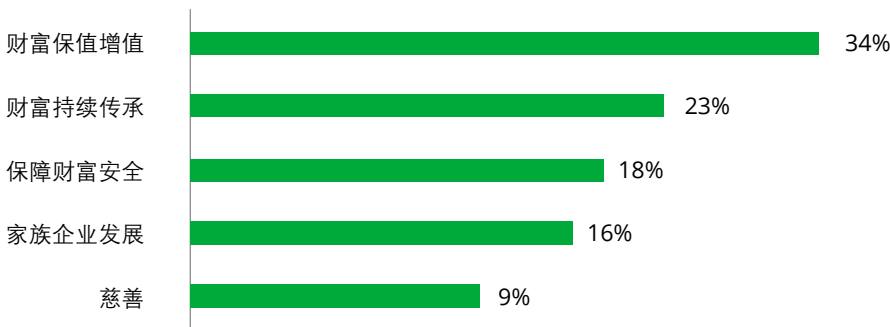
可投资资产区间集中于1000万-1亿元

在家庭/家族可投资资产方面，以5000万人民币为分界线，各占50%。具体为：25%的家庭可投资资产为5000万-1亿，其次为5亿元以上，占比为15%；1000-5000万范围占比最多，为35%。整体看来，1000万-1亿元是最为普遍的，合计占比60%。



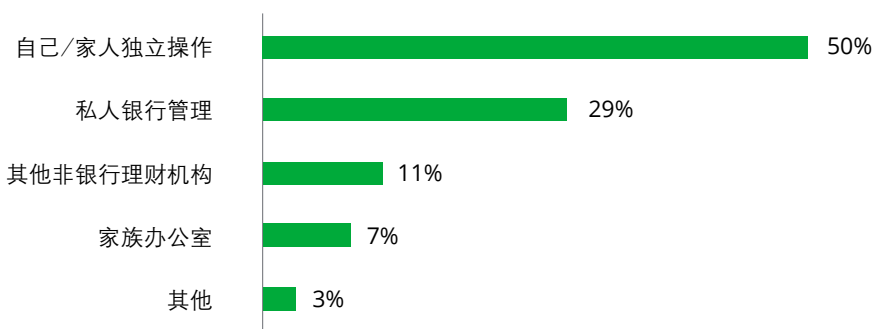
财富保障和传承为主要目标，开始关注企业长远发展和慈善

约70%的受调研对象表示家庭财富管理目标主要集中于财富保障和传承，具体包括财富保值增值、持续传承以及财富安全。此外，还有少部分表示家族企业发展和慈善也是目标之一，占比分别为16%和9%。这表明中国民营企业家已经开始关注财富之外的领域，长远来看，百年老店和慈善更代表着家族精神的延续，体现着家族价值观，是家族顺畅传承的根基。



财富以家庭独立管理为主，少量已采用了家族办公室

财富管理渠道方面，50%为自己/家人独立操作，这是较为传统的方式；其次40%交由私人银行和其他非银行理财机构；另外我们也看到，已经有家族开设了家族办公室，采用了欧美、香港等富豪家族最终会采用的商业化操作模式，表明中国内地企业家学习、接受新事物，随着内地企业家对家族办公室概念的了解，预计这种管理模式会为越来越多的中国富豪家族所采用。

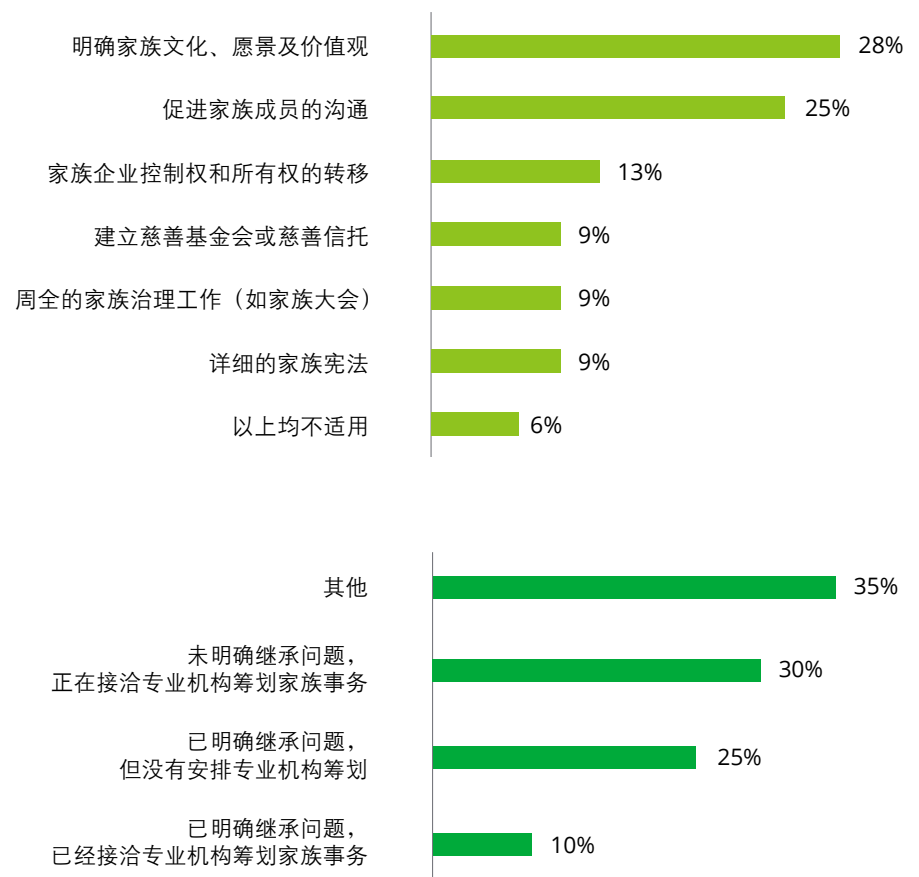


2.2 家族传承

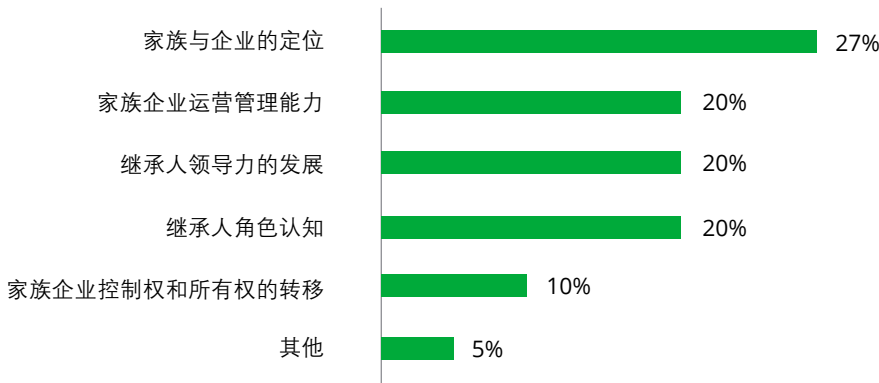
一半以上关注凝聚力胜于财富和传承

关于家族的未来提升，我们发现一半以上的受访对象没有选择财产或继承相关话题，而是聚焦于家庭内部本身，例如家族文化、愿景和价值观，以及家族成员沟通，这体现着家族凝聚力。

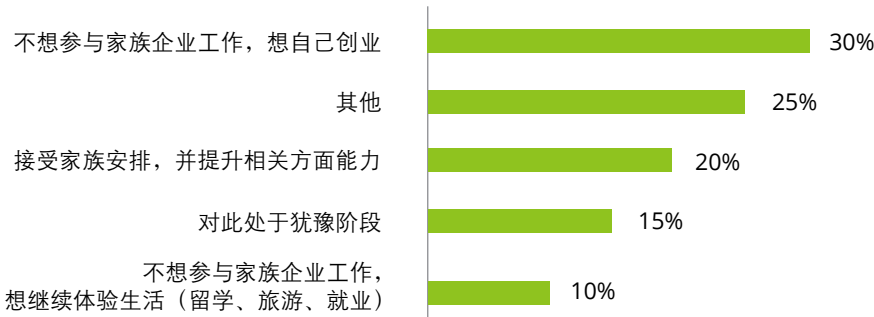
在继承方面，有40%的家庭已在接洽专业机构筹划家族事务。中国人重视家风和传统，家族首先是一个和谐的整体，有了稳固的根基，之后的企业所有权转移、慈善信托等便是顺理成章的了，这些通常交由专业机构帮忙打理。还有35%的调研对象选择了其他，大概未明确继承问题，也未接洽专业机构筹划家族事务，其原因一是可能暂时没有这方面需求（如管理者非常年轻），另外也侧面表明了这些家族其实缺乏一定的长远规划，随着家族企业发展壮大和财富累计，管理者的精力有限，需要在企业和家族事务管理之间做出权衡，把专业的事情交由专业人士打理。



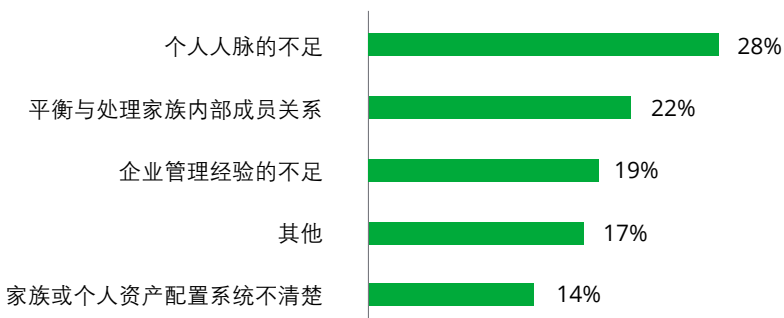
家族继承人能力提升方面，明确家族与企业的定位占比最高，为27%，这代表着家族和企业的长期愿景，甚至关系到卓越民营企业的社会责任。其次为领导人企业家能力培养，这代表着企业家精神的养成，包括运营管理能力、领导力、继承人角色认知等综合能力的培养。



作为家族成员，表示不想参与家族企业想自己创业的占比最高，达30%，其次为接受家族安排，提升自身能力，占比20%。这代表了年轻一代对于未来发展的独立思考，创富一代对于年幼子女未来的事业发展也普遍持开放态度，无论是否继承家族企业，家族二代、三代都应有自己独立的能力，勤奋上进，找到自己的人生定位。



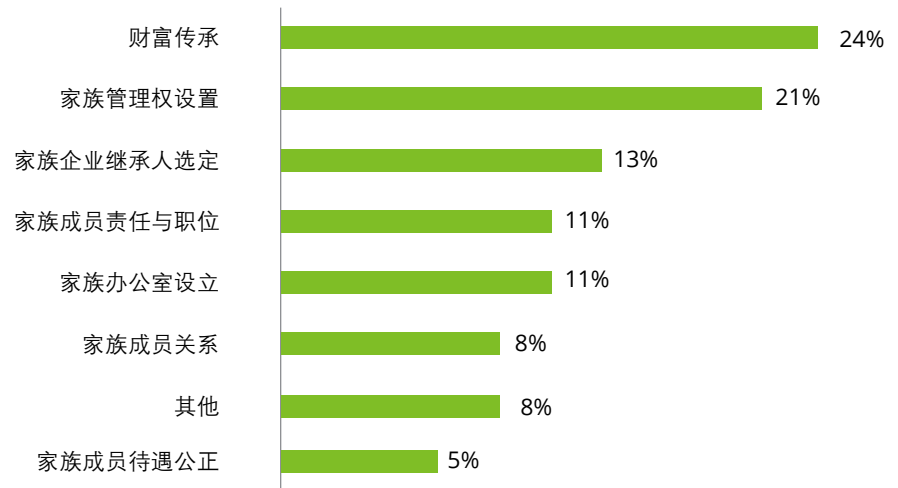
后代成员创业或者接管家族企业后，普遍面临一些难题，如人脉不足、平衡与家族内部成员关系、以及企业管理经验不足等。这些都是商业软实力的培养，需要幼年开始的系统培养，例如专业的家族办公室往往会设置“教育官”角色，规划和安排家族成员成长过程中的教育培养，使其成年后，可以顺利继承企业或独立创业等。



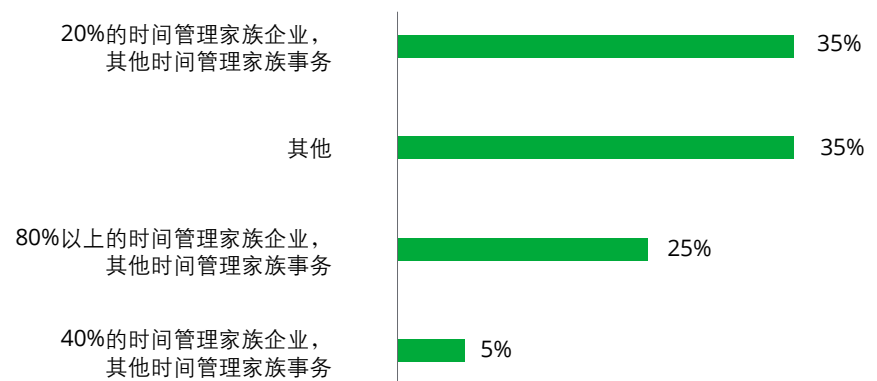
2.3 家族企业管理

财富传承和家族管理权设置是首要考虑的问题

财富传承和家族管理权设置是家族考虑的首要问题，占比达45%；其次，企业继承人选定、家族成员责任与职位以及家族办公室的设立也是其他考虑因素。



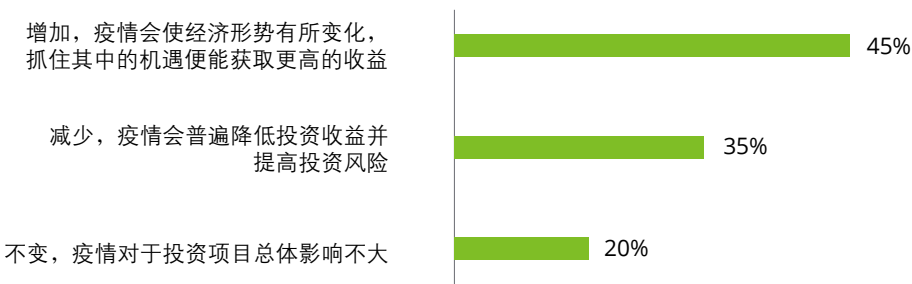
本次调研中，65%的调研对象会花时间管理家族企业和家族事务。20%的时间管理企业，其他时间管理家族事务的情况占比最高。家族事务包括投资和非投资事务，前者目标为财富保值增值，后者则包括慈善、公益、教育等。



2.4 疫后投资看法

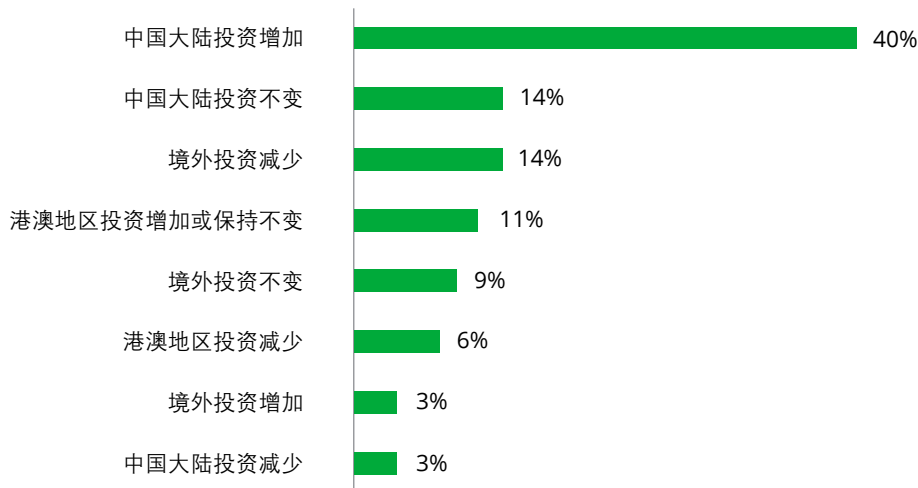
对疫后投资保持乐观

关于疫后投资趋势，45%的受调研对象持乐观开放的态度，表示会增加投资。因为疫情使经济形势有所变化，2021年是十四五规划的起始之年，在国内国际双循环新发展格局下，疫后商业模式、新型业态不断发生变化，抓住机遇就可以获得更高受益。

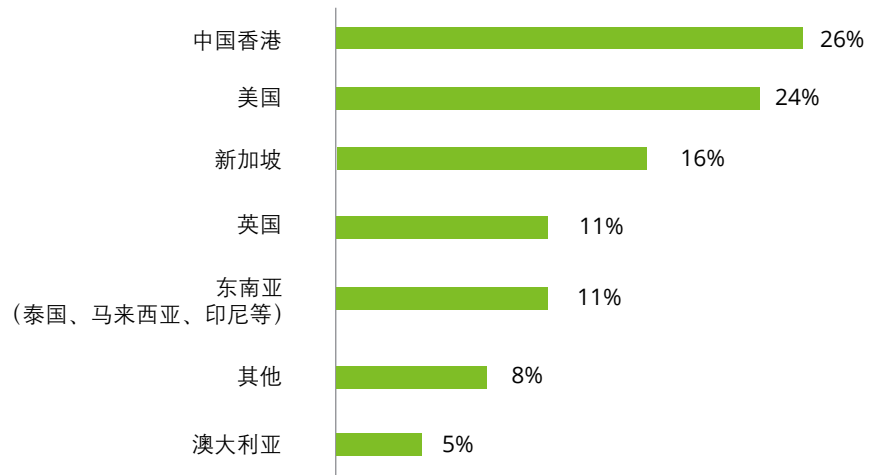


中国投资增加，香港和美国仍是境外投资热门

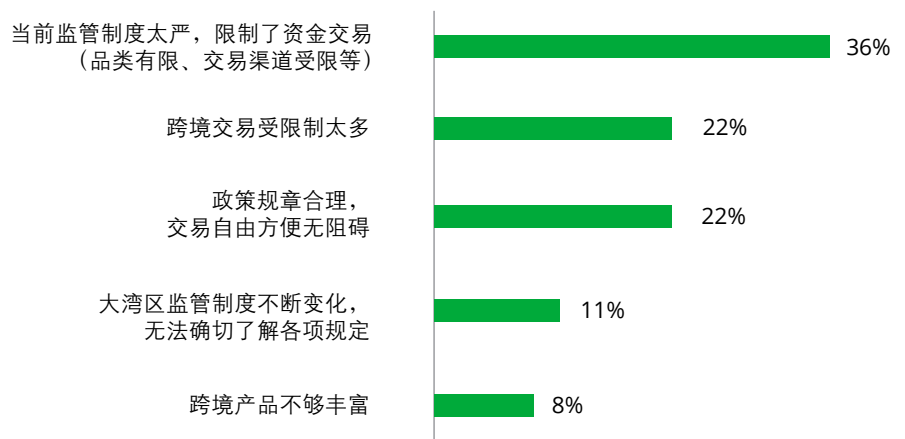
中国的抗疫成果有目共睹。在当前错综复杂的国际环境背景下，大部分对于中国大陆的投资不变或增加，占比为54%；境外减少的比例为14%，11%的受调研对象表示港澳地区投资将维持不变或增加。



香港因其贸易自由港、离岸人民币中心的国际化地位一直是境外投资首选地区。随着粤港澳大湾区一体化发展，未来投资会更为便利。中美关系未来具有不确定性，中期或有动荡变化，但主流投资方向不会改变。其次，新加坡、英国、东南亚也是长期以来国人主要青睐的海外投资地区。最近，澳大利亚与中国政治关系时有小摩擦，此次调研也体现了对于澳洲投资热度降温。



关于到粤港澳大湾区的投资发展前景，58%的受调研对象表示当前资金交易受限制仍然较多，包括投资品类、交易渠道、交易金额等。随着中国内地、香港和澳门监管机构对“跨境理财通”相关交易规则进一步出台，预计大湾区跨境交易将更为活跃。





3 来自企业家的声音

“父母可以给孩子提供与同龄人一样的比较优越的生活环境，但他们依旧需要依靠自己的努力去闯出自己的天下。”

我们在实际调研时采访了一些家族企业管理者，关于代际沟通、创业守业、慈善以及大湾区未来发展，了解到一些他们的真实声音，与大家分享。

3.1 代际之间的默契不是那么容易达成

中国经济日新月异，不同年代人的思想可能大相径庭，这往往表现为老一代与新一代的代沟，代际之间的默契不是那么容易达成。

我们接触过一个家族：老一代担任董事长，儿子担任董事长父亲的助理一职。父亲作为董事长很焦虑——儿子是否有意愿、有能力接管家族企业的管理。儿子也存在自己的困扰，他有明确的意愿去接管公司，但父亲似乎未主动谈过。儿子虽然担任董事长助理，但基本是按指令做事，感觉自己完全是执行者，缺乏足够存在感，同时也感觉到父亲对他能力的不完全信任。

3.2 如何培养下一代

一些年轻的创一代，子女年纪尚小，A先生的两个孩子年纪还比较小，他们未来有自己的人生追求与目标，他们自己的路应该让他们自己来闯。A先生说，父母可以给孩子提供与同龄人一样的比较优越的生活环境，但他们依旧需要依靠自己的努力去闯出自己的天下。A先生目前已经开始考虑采用家族办公室，将来对于自己的产业或家族办公室也好，都会聘请专业的管理团队来接管。

我们接触的另一个潮汕家族B先生刚进入五十岁知天命年纪，儿子小B刚刚大学毕业，正在逐渐接手家族企业的相关工作。小B在大学期间利用高校的平台参加过一些创业比赛并获得奖项，其中得到了父亲的资金支持，也积累了企业运营和风险管理经验。他现在负责企业电商平台搭建，这样的切入点正适合年轻新生代。小B目前直接向父亲汇报，在工作场合或是家中，平均每天都能保持1个小时左右的深入交流，成长速度非常快。



3.3 授人以鱼不如授人以渔

C先生属于创一代，目前，他的投资事业版图中十分重视教育和公益。在教育方面，他积极支持大学的科研教育，为学校学生老师的科研项目慷慨提供经费；另一方面，他多年来低调做慈善，身体力行去做了很多事，提供实实在在的帮助。

2015年云南楚雄发生重大旱灾，很多慈善机构、慈善人士捐赠很多饮用水给灾区的时候，C先生亲自去到楚雄，他发现那里缺的根本不是水，而是缺乏把干净饮用水输送到缺水乡镇地区的途径。C先生立刻与当地政府取得联系，表示愿意出资帮忙修建运水渠道。C先生捐赠修建的运水渠道至今一直在当地使用。

C先生说，授人以鱼不如授人以渔，慈善不应该是企业家追求社会名利的工具，而是应该点对点的实际帮助，把钱花到真的能帮助到别人的地方。慈善是发自内心深处力所能及的善举。C先生已陆续资助了近200位贫困学生，当中已有些学生已经大学毕业，他们可能还没有机会见过C先生。C先生的慈善事业不是简简单单把钱捐出去，而是用心去发现真正需要帮助的“点”，认真策划整个慈善活动，并关注跟踪慈善效果。

3.4 关于粤港澳大湾区

粤港澳大湾区由香港、澳门两个特别行政区和广东省九个珠三角城市组成。建设大湾区是国家最重要的政策之一。D先生认为国家的一系列政策给大湾区、广东省都带来了极大的好处：外资的引进、城市的建设，整个大湾区发生着日新月异的变化。他认为，现在许多大湾区的政策都是围绕香港、澳门、珠海为主的，在今后的建设当中，需要注重大湾区的其他城市的全面发展，从而使得大湾区成为一个跨越三地的整体。

另外，D先生还提出了大湾区的九市两行政区每一个城市都应该有着自己的定位，并扮演好自己的角色，不用刻意重复模仿。譬如说，高等教育水平在广州已经接近完美，有许多知名大学坐落在广州形成了大学城，深圳就不用大费周章地去引进高校、建立大学城等等，而是可以将这部分资金继续用来发展深圳的金融行业。

“授人以鱼不如授人以渔，慈善不应该是企业家追求社会名利的工具，而是应该点对点的实际帮助，把钱花到真的能帮助到别人的地方。”

“现在许多大湾区的政策都是围绕香港、澳门、珠海为主的，在今后的建设当中，需要注重大湾区的其他城市的全面发展，从而使得大湾区成为一个跨越三地的整体。”

4 结语

家族企业传承是一个全面系统工程。家族企业传承包括财富传承，事业传承和精神传承等维度，传承涉及到家族系统和企业系统的同步变革，我们必须用系统思维和长期观点来看待传承。

2020年是不平常的一年。全球疫情仍具有不确定性，国际宏观环境复杂，人们更重视资产的安全和流动性。中国处于新旧经济发展模式的关键转型时期，中国民营企业企业家新老交替也关乎经济平稳发展。



作者

周锦昌

德勤中国副主席

全球/亚太区家族企业服务 领导合伙人

✉ wilchou@deloitte.com.cn

陈岚

德勤研究中心 总监

✉ lydchen@deloitte.com.cn

周菲

德勤研究中心 经理

✉ annizhou@deloitte.com.cn




德勤联系人

林泽军


德勤亚太区法律领导合伙人
家族办公室/家族企业咨询


 +86 20 2885 8680

 jasonlinzj@qinlilegal.com

陈颖

德勤亚太区总监
家族办公室/家族企业咨询

 +86 755 3637 7088


 cynthichen@deloitte.com.cn

慧谷家族联系人

陈婷

慧谷家族创始人、CEO
传承中国创始人、执行主席


 +86 139 1105 7013

 chenting@huigufamily.com

王晓宇

慧谷家族品牌总监

 +86 183 0104 2834

 wangxiaoyu@huigufamily.com

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
国寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781

长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都

成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500

重庆

重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连

大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州

广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州

杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915

哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥

合肥市政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南

济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450

南京

南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码：210019
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

宁波

宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码：315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131

三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码：572099
电话：+86 898 8861 5558
传真：+86 898 8861 0723

上海

上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳

深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州

苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津

天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉

武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门

厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安

西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

郑州

郑州市郑东新区金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码：450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710



因我不同
成就不凡
始于 1845

Deloitte.
Private



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(统称为“德勤组织”)。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,相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任,而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构,为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about,了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体,在亚太地区超过100座城市提供专业服务,包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处,德勤品牌由此进入中国。如今,德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构,由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media,通过我们的社交媒体平台,了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息,任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)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,您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司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。

© 2020。欲了解更多信息,请联系德勤中国。
CQ-013SC-20



这是环保纸印刷品