



下一代亚太家族企业需要外部专业知识

The Next Generation of APAC Family Enterprises Will Need Outside Expertise

准备接班过程中的一个关键步骤就是引入值得信赖的外部顾问。

一个家族企业代表着一个独特的愿景：一系列已经持续了数代人的牢不可破的核心价值，并且必须能在后代当中持续传承下去。

这些核心价值观构成了家族企业与客户、员工、供应商和社区之间的信任纽带，并且超出大多数其他企业能够达到的水平。

全球疫情的暴发让这些纽带受到了考验。疫情恰好出现

在许多第一代亚太家族企业达到一个拐点之际，而企业创始人和下一代继承人在开启继任计划流程时，就已经在考虑到了数字化转型、治理实践和经验领域之外的其他问题。

为了规划好未来，同时管理并建立利益相关者的实体信任、情感信任、数字化信任和财务信任，新一代亚太家族企业正越来越多地寻求专业知识的帮助，这些专业知识不但超出了他们的寿命或接触范围，也会结合对企业合作伙伴和客

户需求的客观评估来权衡家族成员的利益。

未来之路

随着疫情的持续，维持和打造一个可信赖的遗产和继任计划的任务已成为重中之重，对于加强企业的情感和财务信任纽带更是至关重要。

然而，出于各种原因，只有大约一半的亚太家族企业制定了明确的继任计划。例如，可能某个企业的创始人想要无限期地领导一家企业，又或者下一代还没有准备好承担领导职责。因此，在设计多个继承方案时，家族企业需要公正的指导，考虑到家族动态和兴趣。

对于家族企业而言，定义未来不能仅限于为家族成员赋予角色和职责。计划必须确保让各代家族成员以及主要的顾问和高管心底踏实，对他们在建立企业未来中所扮演的角色、对他们影响企业不断演进的战略远景的能力感到安心。简而言之，该过程应将家族的目标和企业的目标结合在一起。

发出明确的信号

许多亚太地区的家族企业在组织内部和外部都在承受疫情带来的巨大破坏。虽然艰难，但这个时刻也为他们提供了难得的机会，来增强员工、合作伙伴、客户和社区之间在未来数十年内的信任。

危机时刻要求企业在各个层面时刻保持透明和持续的沟通。企业必须通过表现出同理心、沟通战略行动、授权领导者做出决策，以及宣布继承、发展、出售或 IPO 的即时计划来战胜危机。

接班

对于下一代亚太家族企业而言，准备接班过程中的一个关键步骤就是引入值得信赖的外部顾问，以帮助他们管理信息，

支持和增强他们的核心价值。

继任计划可能会揭示家族企业的新使命。越南最大的私有企业集团 Vingroup 在汽车、手机、房地产、酒店、娱乐、教育和医疗保健等不同领域拥有众多子公司。在其下一代领导层开始着手企业数字化转型时，该集团成立了一个新的子公司 VinSmart。

为了满足不断变化的客户需求，外部顾问帮助 Vingroup 的下一代领导层确立了企业的定位：在智能设备、人工智能和自动化等领域的新兴技术领导者。在 Vingroup 重塑自己的未来时，获得这一客观的专业知识是至关重要的。

通过收购来管理增长是领导层要考虑的另一个重要问题。Visy 是一家总部位于澳大利亚的纸业、包装及回收公司。该公司最近收购了一家举足轻重的玻璃制造企业，进一步巩固了公司在亚太地区可持续包装解决方案供应领导者的地位。

Visy 与其受信任的顾问合作完成了这一转型性收购，从而提高了公司作为该领域领导者的知名度，展示了公司对高价值制造业工作岗位的承诺，扩大了其可持续包装战略，并实现了这个家族企业创始人对下一代的期许。

由于许多亚太家族企业仍由其创始人经营，疫情的意外暴发及其广泛的破坏力让一些组织措手不及。在下一代准备接班许多家族企业之际，他们都需要做好应对下一次破坏的准备。

对正在经历内外转型的企业而言，现在正是为家族企业引入外部顾问的良好时机。立场客观的合作伙伴的观点、见解和专业知识的帮助将帮助企业确保其信任纽带在后代中不断传承下去。⑥

本文来自德勤中国副主席兼德勤全球家族企业服务领导合伙人周锦昌先生

Deloitte Private