

## 调查： 九成家族企业最重视 培养后辈成为接班人

华京京 报道  
huajj@sph.com.sg

调查显示，近九成的家族企业将如何培养后辈成为接班人视为最重要的事情，而一个完整的管理层交接从最初的后辈加入家族企业到最终完成接任，平均需要历时约25年。

这项调查是由新加坡管理大学旗下家族企业学院(Business Families Institute)，连同德勤东南亚(Deloitte)一同展开，共访问了新加坡、印度尼西亚、马来西亚、泰国、菲律宾和越南等国家的83个家族企业。

调查主要是为了研究家族企业如何规划继承人，以及在这个方面所面临的挑战。新加坡家族企业学院学术主任许茵妮副教授表示，这相信是本区域首个类似研究，将显著推动对家族企业发展规划的学习和了解。

调查发现，虽然超过八成的受访者相信下一代将能够接手并管理家族企业，但他们面对下一代中缺乏人才及欠缺足够准备的问题，同时也担心子女间争权夺利或是长辈间无法就接班人达成共识。

在这样的情况下，77%的受访家族企业觉得由“可信任的非家族成员”担任顾问将有利于管理层的顺利交接，因为这些顾问可以帮助栽培晚辈，并以较独立的身份来



许茵妮：与一些历史悠久的欧美家族企业相比，亚洲的家族企业许多都可说是处于“婴儿期”。

平衡各家族成员的利益，从而避免家庭内部发生纠纷。

许茵妮说：“与一些历史悠久的欧美家族企业相比，亚洲的家族企业许多都可说是处于‘婴儿期’。了解这些企业对于非家族成员参与接班过程的想法，将让我们能更好地帮助它们改善企业的质量和可持续性。”

这项名为“亚洲家族企业继承——让下一代走得更远”的调查也

发现，家族企业的创办人很多时候要到70多岁才会彻底交出管理权，接班人则可能是40多岁，而一个完整的交接过程平均需要超过25年。

这个过程可以大致分为五个主要阶段：启动(让小辈参与家族生意)、发展(培养小辈的能力)、选择(由哪名小辈为主要继承人)、交替(顺利接班)和评估(观察小辈的表现并应对突发状况)。

在这些阶段中，受访的家族企业大多认为发展阶段是最重要的，并会耗时至少五至十年。在参与调查的20家本地家族企业中，绝大多数都表示它们目前处于发展阶段。

德勤东南亚财务咨询服务区域主管合伙人谭志忠指出，调查突出了家族企业高层和家庭成员应该额外重视的多个方面，妥善处理这些方面将能够确保家族生意和财富的延续。