

【解牛集】- 2010 年 1 月 19 日

華人家族企業的傳承及發展困局

金樂琦

香港科大商學院亞洲家族企業研究中心主任

上月中旬本欄發表題為《華人家族企業如何走向世界》，分析了華人家族企業的發展局限，所謂「富不過三代」，彷彿成為「發展魔咒」。

然而，面對今日全球化和中國經濟崛起的新變局，對華人家族企業的發展、經營、管理和傳承，我們研究和總結過去成功或失敗的例子，並在學術研究和應用研究兩者互補互用的基礎上，為華人家族企業的發展和壯大提供發展經驗和戰略思維，實在十分重要，這也是筆者主持的研究中心所秉持的宗旨。

華人家族企業的經營和成敗，對中國經濟走向世界的影響也愈來愈大。所以，如今家族企業從發展壯大到產業的傳承，引起愈來愈多重視，是大勢所趨。上月底，家族企業雲集的溫州市，該市人事局便牽頭舉辦「富二代」培訓，旨在幫助溫州民企掌門人的接班潮。

其實早於 2008 年，溫州市人事局便針對民營家族企業人才問題作調研，研究小組設計了問題：「企業主突然生病三個月，企業會怎樣」？調查結果主要答案是：會「垮掉」，反映了企業的跨代傳承，從企業生命週期來看，這過程是十分關鍵的時刻，這點無論對內地和港澳台華人家族企業的發展，問題同樣重要。

由於中國人尊崇儒家思想，加上世襲思維根深蒂固，企業的經營大多以家庭為中心。筆者在前文的分析指出，「人際親疏關係」、「信任」和「裙帶主義」等因素交織所形成的領導和管理模式，令華人家族企業的發展受到很大局限。

權責不分最易生弊端

由於不少白手興家的家族企業家，靠個人的能力打出天下，因此，他們的一言一行，以及一切決定和意見往往包含權威性。華人家族企業是採用集權式的個人家長管理，而不是「組織化」，作為企業控制、發展和增長的手段及模式。

很明顯，以家長主義特徵所形成的企業結構，很自然得出三項基本「制度安排結果」：一、很難將管理權和所有權分離；二、說教式的領導風格；三、人才吸納機制在親疏有別下無法擴大，擇優之用。

就第一點來說，所有權與管理權無法分離意味所有權和管理責任重。由於真正的老闆無論在什麼情況下，也對任何人來說，是最位高權重，「天威難犯」，所以，即使在他委任之下，還有企業管代理人，但管理負責任的行為和決策干涉之間，界限變得很模糊不清。事實上，大老闆干預企業的決策制定，顯得十分普遍，甚至他們自己覺得，此舉很順理成章。

所有權和管理負責重，家族企業掌門人喜歡干預決策，「一錘定音」的結果，缺點可以想像。但更重要一點，是此舉對企業人才還有很多不良影響。當一錘定音的商業決策出現問題，爲了防止掌門人的權威受到破壞，「代罪羔羊」是很自然的結果，企業代理人受過，以致有才能的人無法長期安心留下，當外界一有機會，便跳槽而去，另擇木而棲。

至於第二點的說教式領導風格，與第一點環環相扣，造成「管理獨裁」的情況無法改善。企業以家長個人，而非科層「組織化」的形式運作，這種領導風格，無可避免壓制了企業內部人才的發展。

就第三點來說，當家族企業的用人標準，無法擺脫親疏和裙帶主義的桎梏，「近親繁殖」即吸納人才只能透過「小範圍」，沒有公開競爭，缺乏新增創意和力量，亦很難吸納和留住高層優秀人才。

看深一層，在這些局限下，家族企業的生存和發展，一是保留高度集權，一是保持小規模。若然企業面對外來者的競爭，或想把企業擴大發展，這種企業結構便會面對重大的挑戰，發展出現危機，甚至在優勝劣敗下，最後逃不出走向衰亡的命運。

品牌難以進軍國際

在企業傳承問題上，將權力移予專業的管理人員，實現控制權和所有權分離，是開展現代管理「革命」最困難一步。與歐美家族企業不一樣。例如，華人家族企業以儒家思想的家庭觀爲圭臬，長子繼承父業。很多華人家族企業，不少一早已對第二代進行悉心的培育。把兒子送到外國讀書，這些例子十分普遍。然而，當這些在外國接受教育的第二代回來後，他們成長所形成的觀念和思維模式，與父輩未必相同。

第二、他們在外國學習和生活所形成的世界觀和思維模式，有甚者與父輩的「儒家思想」有所不同，形成文化衝突，而文化衝突往往是一個不容易解決的問題。另一方面，由於說教式的領導風格，掌門人以個人爲中心，並以成就結果來爲配給決策權給下一代的考慮。

因此，當兒子學成回來後，不會馬上把決策權移交，然而，第二代學成歸來的兒子，卻有自己的價值觀和意見，盼望一展所長，在期望受挫下，往往出現決策意見衝突，以致家族企業的接班問題不易處理。

在傳承問題上，對成功開山劈石、創立了家族企業的掌門人來說，子承父業，長子繼承是「最理想」的模式，由於強烈的佔有欲，不願意將自己一手所創的江山，拱手讓人，這種思維的確很容易理解。

但同時，由於一心把家族企業由長子繼承，對非家族成員管理人員便難免有猜忌，恐防他們不忠，甚至會危及未來繼承人的領導優勢，因而不願意將企業成功的秘密洩露出去給「外人」，這種壓制人才的做法明顯抑制企業潛在的創意和發明。

面對目前全球化的趨勢，產品無論在生產和銷售上所面對的，是一個全球化的市場，這種形勢明顯有別於過往，第一、個人非常擅長和瞭如指掌的某一個範疇業務，可憑直覺或個人才能可以實現企業目標；第二、享有壟斷地位的環境優勢，如擁有政治特權，與當權者「友好」關係等，可以藉此排除外來者的競爭，輕鬆地經營下去的環境。這兩點無疑是很多家族企業創業家過去所擁有的發展優勢。換言之，很多華人家族企業是在相對小規模、沒有建立自己產品品牌的情況下，享受了一段有盈利的日子，並在這種企業結構下，把收益最大化。

華人家族企業沒有建立自己產品品牌，是無法把企業的經營規模擴大的致命點。筆者有一次在江浙地區，與當地一些華人家族企業家談起，他們說，產品質量並不比外國某一個名牌皮具飾物的產品差，但它們的售價卻是我們的幾百倍，為什麼呢？

要解答這個問題，除了牽涉產品的市場定位、推廣和銷售外，最關鍵是這些名牌產品的企業營運，是脫離了企業老闆家長個人化的模式。品牌產品的生產、經營和管理權，與企業的所有權沒有混而為一，亦即產品的生產、營運和推廣等一系列現代化經營，在科層制控制體系下進行有效統籌和整合，實施專業化管理所得出的結果。如果老闆病了，企業也不會垮掉。品牌產品依然可以全球營銷，延綿不斷。

分家產導致股權分散

華人家族企業股權在家庭中心的觀念下，家產分配予眾多兒孫，這種分配規模，令股權分散化。例如，如果這位家族企業家兒孫繁衍，每人獲得分配若干股權，形成企業的股權不斷分散化，以致企業的控制權出現變數，為外人所覬覦。

若然他妻妾滿堂，更會出現各房後人對企業控制權的爭奪，不利企業的長遠發展。在股權分散化不利的一面，例如最近有一家本地華資銀行，家族控股權分散，以致予外來者有收購之機，從中可以看到華人家族企業延續發展不利的點滴。

因此，我們對華人家族企業過去的發展經驗、失敗教訓作系統的研究和分析，刺激發展成功戰略思維，如今便變得十分重要了。