

【解牛集】- 2010 年 5 月 11 日

家族企業的傳承新思維

金樂琦

香港科大商學院亞洲家族企業研究中心主任

華人家族企業的傳承問題是引人入勝的研究範疇。從家族企業發展史看，有些華人家族企業一度十分顯赫，只可惜光輝很快便由璀璨歸於黯淡，甚至有若干家族陷入了「富不過三代」的困境，創業家的一生辛勞最後化為烏有，令人扼腕，當中成因錯綜複雜，但傳承問題顯然是不可忽視的因素。

對華人家族企業的創辦人來說，幾經辛苦，奠下基業，而且能夠開花結果，成為行業的翹楚。當創辦人年紀漸大，很希望把一手創立的基業傳給下一代，發揚光大，令家族的聲名和財富持續不衰，這種想法也很自然；身為子女，對於父輩傳下來的基業，一力秉承，也被視為一種責任。在過去儒家思想的主導下，這種「傳」一「承」幾乎變成華人家族企業營運和管治權力更迭的一個固有模式。若子女拒絕繼承和守業，使父業「後繼無人」，內心往往也有一種罪咎感。

第二代獲更多發展機遇

然而，華人家族企業這種「傳承模式」已無法適應今日時代的轉變。扼要來說，在全球化和亞洲經濟崛起新形勢下，華人企業家必須以嶄新的思維考慮「傳承」問題，如何把千辛萬苦經營的成果持續不朽，避免「人存政舉、人亡政息」的結果，使家族聲名可以歷久不衰。事實上，今天家族企業的傳承，與過往的現實環境出現了很大的變化。

首先，我們看看子女方面或者說第二代在「秉承父業」問題上的變化因素。今天，很多出國留學的「下一代」，他們在歐美地區亦有很多發展機會了。從近十年的情況看，亞洲人包括華人在歐美國家可以獲得可觀的發展機會。這些發展機會和工作崗位，過往大都局限在當地精英青年手中。例如三、四十年前，華人在美國華爾街投資銀行獲得聘用有如鳳毛麟角。所以，當時很多只能從事工程師等工作。

但是，今天時移勢易，「下一代」在當地完成學習後，取得很多發展機會，若要他們回來繼承父業，或放棄自己的理想、興趣或發展機遇，他們未必甘心情願；加上今天男女平等，「下一代」中的女性也擺脫了傳統羈絆，按能力獲得發展機會，因此，繼承家族事業的人，有極大誘因不再「蕭規曹隨」，繼續走這條「子承父業」的老路。

家族基金延續不朽

雖然，中國人始終受到儒家思想的影響，希望家族生意和聲名「不朽」。創業者熱盼後繼有人，將自己的事業薪火相傳，發揚光大。但很明顯如今新一代並非這樣想。即使勉強「接棒」，也未必專心一意。若然不能全心全意投入，結果，這盤家族生意，在今日競爭激烈的環境下，一定經營得不好，甚至可能在「接棒」的下一代手中陷入困局，在競爭中遭受到淘汰，令「子承父業」的傳承模式備受殘酷現實衝擊。

面對這種情況怎麼辦？在新的發展趨勢下，華人家族企業的掌舵人，必須採用嶄新的思維，來面對傳承問題。扼要來說，他們可以考慮把手上這盤生意賣出去，套現後，利用資源成立一個以家族命名的基金，建立另一個平台，把家族的聲名和榮耀，代代相傳。在這個「傳承模式」中，家族出售的股權，可以考慮保持若干股份，以代理委托（Proxy）的形式，仍對企業維持一定的「連繫」。

換言之，「子承父業」的傳承模式，在今日的環境下既有執行的困難，也有傳承失效導致企業失敗的風險，因此，華人創業家要延續一手創辦的企業，必須改變思維，使上下兩代都能從新思維中取得「雙贏」。

鞏固家族內部凝聚力

仔細分析，把生意出售而成立一個家族基金，利用這個新建平台，持續家族的聲名不朽，除了可以讓不願「子承父業」的下一代得到本身的發展機會外，家族各成員，還可以避免多種磨擦，包括（一）父子勉強一起共事在經營理念和發展策略上的意見衝突；（二）下一代兄弟姐妹之間共事，彼此在經營理念和發展策略上的意見衝突等。更重要一點，是可藉此固鞏家族的內部力量，因為這個基金能夠為家族各成員建立一個共同目標，令家族的內部凝聚力不容易瓦解。

由於家族基金的業務目標單一，因此，家族各成員可一心一意，專注怎樣令這個以家族命名的基金，能夠發揚光大，各自出一分力。換言之，此舉可以把因經營生意有不同意見所衍生的矛盾和衝突消弭。事實上，這種矛盾和衝突往往對企業的管治和營運造成極大破壞，甚至是使「家道中落」的肇因之一。

事實上，家族企業的傳承出現問題不僅在於商業經營上，往往家族成員之間的意見衝突、發展策略觀點不同，各種衝突常常成為家族企業傳承和營運的致命傷。

透過家族基金，家族成員可以做很多事，包括慈善、甚至投資等。經營的地方也可以不局限在香港，而遍及東南亞或中國大陸。通過基金家族每個成員都可以發揮各自的力量，為家族的聲名和價值作出貢獻，令家族的內部凝聚力得到鞏固。因此，家族的聲名，能夠代代相傳，隆譽不衰的機會，一定較強行實施「子承父業」的模式為佳。

對下一代來說，沒有繼承父業也不再有一種罪咎感，覺得未盡「孝道」，對不起父親，並可充份利用自己所學，發揮自己所長，甚至另起爐灶，經營與父業風馬牛不相及的業務。

事實上，新一代在西方學習到的知識，是寶貴的「發展資源」。他們不甘心「子承父業」，除了受到本身的興趣、所長和發展機會所左右外，還有一項相當重要的因素，是父業的規模若然不大，「池塘狹淺」亦限制了他們施展所長的機會。如果父業是「夕陽行業」，強行實施「子承父業」的傳承模式，對上下兩代都沒有好處。

創業和賣盤同樣重要

因此，對中小企業家或所經營的是夕陽企業來說，透過目前還有價值••有價有市，出售這盤生意，無疑是另一個理性的「傳承」選擇。因為採取這個策略，取得了資源，成立一個家族基金，同時讓下一代可因應情況另闢蹊徑發展，可使家族的資源取得更有效和充份的利用，故而無論在維持家族的財富和聲名來說，都是一個理性的策略。

討論至此，我們可以得出扼要的結論：在今日全球化和亞洲經濟興起的新形勢下，家族企業的傳承，出現了新的變化因素。當「子承父業」不再是有利的傳承模式，企業家要使家族財富和聲名代代相傳，必須採用新思維。而這個新思維就是捨得把企業出售，可以說「創辦生意和出售生意同樣重要」。

亞洲經濟崛起令創辦生意的機會增加，同時，也令有效出售固有企業的機會增加。事實上，企業家亦可以把所擁有的企業股權份額和比例，因應各自的需要和實際情況出售，以維持對一手創辦企業的「連繫」。

如前文指出，亞洲經濟崛起帶來巨大發展機遇。當歐美或世界其他地方的跨國企業把目光轉到亞洲之際，亞洲的家族企業的價值亦會受青睞。事實上，亞洲的興起和經濟持續增長是長期性的。4月24日國際貨幣基金組織和世界銀行舉行2010年聯合春季會議，主要討論如何鞏固和推進經濟復蘇、加快金融部門監管改革和改革國際金融機構職能等問題。對亞洲的發展前景，國際貨幣基金組織清楚指出，亞洲經濟將領跑全球經濟復蘇，中國是亞洲經濟的亮點。

可以說，當家族企業生意••尤其那些夕陽產業、需要革新才能加強競爭力，或者傳承有問題的企業，在今天還有出售價值時，善價而沽是有效的套利策略。歐美跨國企業對這些企業有收購興趣，主要是可以進軍或深入亞洲或中國市場。

第一、能夠把企業或生產規模擴大，按照經濟的實踐和理論，可導致長期平均成本下降，獲得「規模經濟」的效果。第二、可以利用華人家族企業的「老字號」，充份利用其「商譽」的價值。第三、是可以把這間家族企業的生意網絡和關

係，一下子套取過來。這些因素，令華人家族企業，包括一些夕陽產業，有出售的價值，吸引買家垂青。

對家族企業創辦人來說，不再強行實施「子承父業」的傳承模式，出售生意套取資金，成立一個以家族命名的基金，或以委托代理形式，維持與所創辦企業的一定連繫，既可以有效利用家族企業的資源，還可使家族的聲名和財富維持下去。

因此，在經濟全球化和亞洲經濟崛起的大趨勢下，家族企業的掌舵人不再囿於傳統之見，以新思維來全盤考慮「傳承問題」，對上下兩代以至至整個家族來說都十分重要。