



中国家族企业

CHINA FAMILY BUSINESS

2014

爱的传承

家族企业传承没有速成法，不把下一代对家族和企业的心结解开，难以体现真正的传承。

文 KEVIN AU、ROGER KING、JEREMY CHENG

“如果让现在与过去争闹，我们就会失去未来。”

——丘吉尔

计划生育政策为中国家族企业的传承问题带来特殊的背景。在“子承父业”的传统下，七十年代末的“一胎政策”（或称“独生子女政策”）限制了今天中国家族企业接班人的选择。不少企业家担忧，如果家中唯一的孩子不想接班，自己多年打拼的心血将付之流水。不少专家学者建议，家族企业应更积极培育职业经理人，让外来贤能带领家族企业。或者效法美国硅谷的初创企业家，将企业卖掉，再还富于社会。

然而许多人把这些建议看作解决传承问题的速成法，没有了解下一代不想接班的真正原因。要知道就算有能力再高、经验再丰富的职业经理人来掌舵，孩子将来还是企业的拥有者，他们的行

为仍直接影响企业的命脉。就算捐掉所有财富，他们还是可以兴讼，追讨家财。不把下一代对家族和企业的心结解开，难以体现真正的传承。

家族企业是独生子女的仇敌？

改革开放为我国带来急促的经济增长，亦为不少中国的企业家带来前所未有的机遇。企业家把精力投放在自己事业上，视企业为自己最亲近的人。纵然家中只有一个亲生的孩子，注意力和时间往往还是被企业所瓜分，孩子有时甚至觉得在整个成长过程中被忽略。然而企业家随着事业成功，财富累积，并渐由壮年步入暮年，会更关心身边的子女或孙儿的未来，注意力逐渐从生意、财富转移到家庭、自己的传奇身上。他们往往希望儿女可以继承衣钵，传承自己所爱，接受自己为他们铺垫的康庄大道。

但是企业家万万不设防，子女可能已经把生意看成夺去父母关爱的敌人，

对伤害自己成长的“元凶”不但没有兴趣，更可能会心怀怨恨。多年来已习惯父母对自己的事鲜有费心，父母的劳心对已长大成人的孩子而言，是管束而不是长期渴求的爱。如果父母没有理解问题，只强求子女接收家族企业，只会带来对家庭更大的伤害。

在其他没有这么极端的状况下，企业家在以子女利益为依归的思想或对子女补偿的心理影响下，他们都会尽己所能，供其所需，由子女选择自己所好。在优裕的条件下，往往会以物质填补子女心灵缺失，一般更让孩子出国留学。在物质富足、受外国自由的思想熏陶和缺乏对家族企业认知的情况下，子女难以对父辈的艰辛和企业的成就有正面的认同。事实上，不同年代的人思想喜好就不尽相同，“代沟”在所难免。试想，上一代喜欢事必躬亲，比如想打探某些市场信息，他们都会亲自拜访行家朋友，就算极忙，也会致电朋友先作寒暄。年

轻一代却会先百度一下，或在微信留言，还找不到所需数据的话可能会以电邮作最终方法。若要下一代追随父辈的行事模式，活于父辈的影子下，接班实在欠缺吸引力。代际差异加上年轻人缺乏家人的启导驱使，下一代会另辟蹊径，追寻自己的梦想和空间，对家族企业这“仇敌”的兴趣自然就会大减。

传承是以现在刻划未来的过程

在这样的情况下，当两代人讨论到生涯规则和传承问题，而双方未有注意到问题症结，只是纠结于过去对错的诠释，而不着眼现在所有来为未来作规划，双方只会走向死胡同。独生子女令许多企业家误以为传承家业只有一个机会和两个可能的终局（子女接手和不接手，成功和失败）。其实只要把传承理解为一个规划未来的过程，而并非“现在式”的单一决定，即使问题严峻，亦有众多解决方法。

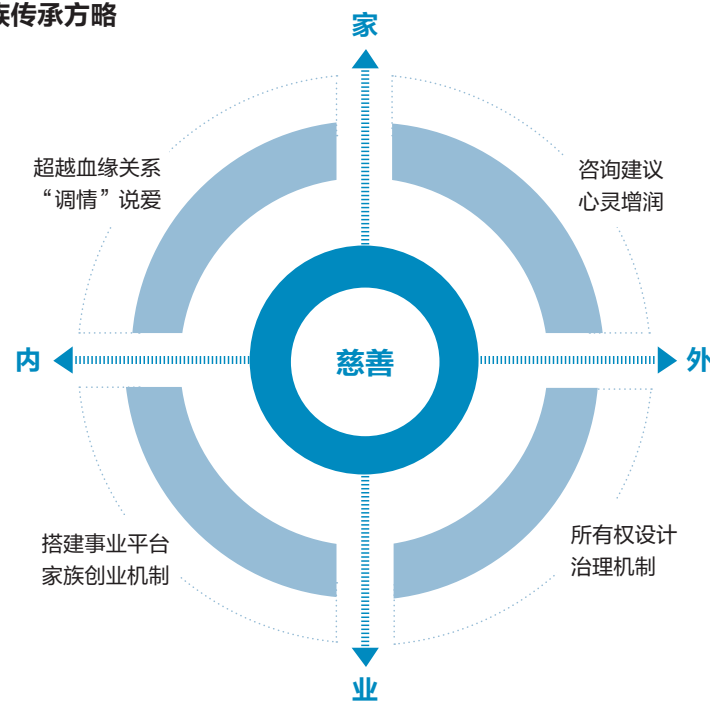
我们从多年研究家族企业传承的经验中，尤其是与世界各家顶尖商学院共同参与的“跨代创业研究计划”里，归纳出以“家一业”和“内一外”两条维度作分类的方略（右图）。“家一业”这维度是指家庭和企业的分野；“内一外”则指寻求企业家族内部和外在资源协作的解决方法。

由于多方的专家学者已就所有权的设计和治理机制作出深入的分析，我们在此不多花篇幅论述。寻求家族企业顾问和心理专家建议在国内仍属起始阶段，然而在美国和欧洲已有成熟的体系，读者可参考相关数据。我们将在此集中讨论企业家族内部可自行探求的解决方法。然而我们必须强调在家族企业中，家庭和企业的两个系统部分是重叠的，改变家庭内的动态有机会影响企业的状况。而有许多家族企业的问题，需靠外力和内部调控配合才能解决。

搭建下一代事业平台

创一代从零开始艰辛立业，功成者多意志坚定，有自己一套做事的方法，

家族传承方略



习惯了领头羊号施令。有时候却难免较为坚持己见，容易被视为独裁。对于有机会接受良好高等教育的下一代，却有多样的事业选择。家族事业必需有相对优势，要让下一代感到回家的机会成本较低，并且是可以让他们事业起飞的平台，才可吸引他们的注意。

香港上市公司利记集团几代从事金属买卖，是伦敦商品交易所唯一香港成员，而第三代陈伯中从一间小店开始为利记奠下根基。金属买卖并非优差，就算是首席执行官，也可能要进出放置热力达摄氏 400 度熔炉的厂房。陈氏素知长女婉珊有志加入公司，积极游说招揽之余，更腾出空间，让她大展拳脚，引进现代化管理。90 年代随珠三角制造业的急速成长，婉珊带领利记更上层楼，在联交所上市。

陈家唯一儿子原为龙头航空公司的机长，可说是许多男士梦寐以求的工作。原本未有打算回到利记“做买卖”的他，被家人积极的游说和对他事业的关顾所

打动，最终也回到企业协助开拓新的商机，并以公司作平台去拓展个人的事业。利记陈氏的例子说明父辈要以谦逊的态度，为子女积极制造空间，开拓个人事业的重要性。

建立家族创业机制 以分拆企业作下一代的“小特区”

全球性的研究再三指出跨代创业对企业传承的影响。俗语云“千金难买少年穷”，意谓出身艰难，才容易有奋发之心。然而家族企业“富二代”，天生就被褫夺这权利，在六人（父母、祖父母和外祖父母）照顾一人的环境下，容易备受溺爱。要将“富二代”打造成“创二代”，比炼成“创一代”更需要小心规划。建立家族创业机制，放手让下一代在自己创建的“小特区”中跌碰成长，才可培育他们独立、放心冒险和不惧挫折的创业精神。

香港企业家莫建邻对跨代创业精神的培育有深刻见解，且具全局视野。他

与妻子和长兄建立了做科技产品代工的艺美达集团，虽然只是中小企，多年来却获得众多工业科技奖项，在企业管治方面亦多番得到嘉许。

但最值得莫氏引以为傲的还是他所订立的“跨代内创业计划”，而计划由天使投资方案、工作历练和家族教育规程所组成，各元素环环相扣。计划鼓励新生代自组创业团队，吸纳和创业团队意念相同的艺美达员工，涉足艺美达认为以成熟企业而言风险较高的高增值项目。项目的金额，刚好让下一代构建一个值得他们劳心的“小特区”，而失败对于整个集团而言虽有影响，却不至于赔掉家业。计划善用家族企业资源，加速分拆，提高分拆成功率。

因共同身份的顿失而减弱。这种适时的包容令日本拥有数以千计的百年企业和全世界最久远的家族企业。

这种方案在中国并不是主流，但也有不少企业家施行。刚提及的艺美达莫氏，自己就没有子女，他培育的是莫氏子侄和为艺美达服务多年员工的后代。所谓有女儿比有儿子好，因为可以选择女婿。船王包玉刚就把王国传给四位女婿，成为广为人知的传奇例子。

与此同时，大家也不要忘记儿子也可以带来媳妇接班。香港上市公司谢瑞麟珠宝为宝石首饰的先驱，家业成功，加上父亲的培育，独子决心回家，与父亲共闯天下。但一场税务官司，导致父子锒铛入狱。幸而出身计算机工程的妻

西，前者着重竞争以谋利为其目的，后者以爱来维持和谐。如世界著名的家族企业组织FBN（Family Business Network）亚洲区主席曹慰德先生所言，家是让成员“学习和宣扬爱”的地方。家族企业将这两种本质不一、目标殊异的东西集于一身，本来就是一种挑战。然而从谢瑞麟的例子得知，就是来自家人之间的爱这种情感羁绊（emotional bondage）强化了企业本身。当然，爱也可能带来矛盾、妒忌和猜疑，如文首提及企业家对子女的忽略，如未加注意背后的感情因素，可以为企业带来极大伤害。

香港九龙表行第二代黄锦成博士新书所提“调情”的概念，正道出如何带来爱的正面效果。黄博士在钟表行业打滚四十多年，经历风风雨雨。父亲在自己二十多岁时突然辞世，在毫无选择的情况下，被迫接手家族企业，带着不知所措和悲痛的心情硬着头皮照顾五名年幼的弟妹。六十来稀，他三顾草庐邀请身处美国的侄儿回港接棒，以五年计划培育这位接班人。他深深感受到要调节自己和家人间的情绪、感受，才能把爱的正面带到家庭，维持家族和谐，宏扬家业。

传承企业家族的大爱

“一胎政策”确实为中国家族企业带来独特的难题。但真正的难，不在于缺乏继承人的选择，而在于我们如何解读独生子女对家族企业的情意结。两代人若能抛开过往由于抱持不同角色、不同观点所产生的争执，专注现在，刻划未来，视交棒为接力赛其中的一个环节，将交棒前后的过程规划好，那么传承虽难而不难。面对家族和企业的内部难题，以闯（创）出事业的平台来吸引下一代、以更宽更阔的眼光超越血缘局限、以大爱延续企业家族的未来，这样“一胎政策”下的家族企业相信仍能克服困难，富过三代。F

要解决“一胎政策”带来接班人缺乏的问题，家族须开阔眼界。

莫氏预期第二代成功分拆的子公司将于未来合并到艺美达，其时第二代便准备就绪担任接班人，而他们的成功也排除了老臣子对他们家族成员身分的非议。值得注意的是，莫氏虽膝下犹空，但仍以这计划为家族企业作传承安排。

超越血缘关系

中国人重视血缘，因此由宗亲尤其是自己的骨肉去承继家业是很顺理成章的事情。要解决“一胎政策”带来接班人缺乏的问题，家族须开阔眼界。日本的企业有不同的传统和文化考虑，他们倾向于“业”的延续，而且对“家”有更包容的理解。过继或收养的儿子和女婿都会在没有适当子女继承家业时被视如己出，这样可以令家族传统得以延续。否则企业卖盘的话，企业将被纳入其他企业，转眼消失，而家族的凝聚力可能

子谢丘安仪，虽然开始时没有加入公司的兴趣，但对丈夫、对家人义无反顾的爱，使她在危难中发挥了超卓的领导才能。她不但借危机改革了行业的陋习，更为谢瑞麟注入新的品牌营销策略，以感性的品牌作推广，把企业在竞争激烈的行业中建立独特定位，2012年更获得安永的最佳企业家奖。丈人和丈夫出狱后亦以她自豪，希望由她继续出掌主席暨首席执行官。

研究所见，家族企业于多次国际金融危机中比非家族企业显得更为坚韧，相信就是由于这种对家族成员无条件的爱，为成员带来支持而能于荆棘中重新上路，并带给成员新的机遇。而这正需要超越血缘关系的眼界。

“调情”说爱

企业和家庭本质上是两种不同的东