

# 家族企業董事局「閉門一家親」？

董事局（或稱董事會）是現代公司管治制度下最重要的一種決策與監控機制，也是公司管治的核心。股東透過選舉代表出任董事局成員、監督管理人員的行為和表現，確保向股東及其他持份者負責和問責，公司管治水平與成效一般由董事局負責。

公司董事必須忠於公司最佳利益來行事，遵守勤勉、技能及謹慎等原則來執行職責，並避免產生個人利益衝突。董事向持份者負上受信責任（fiduciary duties）。公司董事毋須對日常事務作持續性關注，但必須透過內部監控系統作監察。

但《公司條例》並未對董事應具的培訓、能力、或經驗有具體要求（除了為自然人及滿十八歲）。港交所（388）上市規則只提及上市公司每名董事應具備所需的品格、經驗、誠信及能力，以證明其條件水平與職位相稱（即要「懂事」），但沒有具體的要求。

香港仍是少數市場未有要求董事必須接受入職前的強制性專業培訓和考試，及入職後的持續專業進修。另外，也沒有要求董事必須確保能在董事會事務上投入足夠的時間和精力（例如內地要求董事每年平均最少花20天在公司事務上）。董事不單是「睇住盤數」、守業或防止違規，更重要是擔當策略性領導和為企業創造價值，因此需要有足夠的承諾和投入。

另一受關注的問題就是董事會及董事的獨立性。香港與東南亞國家的家族企業管治模式，顯然與西方的有所不同。這裏的管治與業務運作一般被視為以「關係」為本。西方的管治體制注重獨立性與透明度，而東方則傾向集體性與保密，以保障企業決策效率和家族利益。

## 外姓人難入董事局

大多數大股東家族喜歡委任其家族成員為公司董事，就算是找非執董，多是靠人脈找自己信得過的人。例如，新世界發展（017）主席鄭彤裕家族的第三代已陸續加入家族旗下上市公司董事局，年僅二十六歲的次男孫最近加入集團旗下的新創建集團（059）為執行董事，年薪120萬元，另加花紅。但新世界仍樂於聘用外間專長來出任執行董事，以補家族成員的不足。

根據筆者的一項調查，發現香港上市公司董事局成員平均約佔四成公司股權，以及家族成員佔董事局人數的四成，其中一些家族企業委任相當大比例的家族成員出任執行及非執行董事，很少容納外姓人。例如中大印制（055）由家族三代人經營，

董事會九個執董中，有六位由主席薛濟傑家人包辦，包括父親、弟弟、妻子、次子、小姨及大舅，而行政總裁也由次子出任。另外，有高比例家族成員執董的上市公司還包括爪哇控股（251），遠東國際（36）、鱷魚恤（122）、大生地產（89）及德昌電機（179）等。

也有少數家族企業其董事局內所有執行董事甚至皆為同一家族成員，形成所謂「閉門一家親」的局面。有時這些家族企業把家庭晚餐當作董事會會議，以解決公司問題，公私常常難分，但好處是高度的決策效率與和諧。

根據筆者幾年前在港進行的一項上市公司實證研究，發現公司董事局的家庭成員比例與公司透明度（自願披露水平）及盈利呈現顯著的負相關。另外，筆者的研究亦發現只有約五成多的上市公司有披露其提名或委任新董事的準則和過程，也只有不足五成董事會有定期評核個別董事的表現。

近年來這種「家天下」的上市公司數目已減少，已先後加入一些「外姓人」出任執行董事或非執行董事，以作平衡或改變外間「家族經營」的形象。例如去年被招商銀行收購的永隆銀行（096）就帶有濃厚的家族氣息，收購前不難發現董事局都是「一家人」。除正副董事長外，伍氏家族成員佔了七席執行董事席位中的四席。伍步高1985年繼承家業，出任永隆第三任董事長。但其中一名常務董事兼總經理鍾子森是唯一的「異姓人」，在銀行已服務接近四十年。

內地的民營企業方太公司，創辦人茅理翔出任非執行董事長，其子任總經理，妻子出掌財務總監。除此三人外，公司規定董事局和管理層不允許任何其他家族成員進入，而必須通過公開招聘，希望藉此淡化家族經營色彩。

另一間十大國內民企之一正泰集團，原本是一家百分百家族持股和控制的企業，但近年在九位董事中，只有三人與董事長總裁南存輝有血緣關係，透過這種存心「瓦解」家族，大股東的資產反而暴升。

另外，家族企業內董事會主席兼任行政總裁的情況也很普通（東亞銀行（023）是一個例子）。這個做法未符合港交所的企業管治最佳守則，必

須作合理解釋。明顯地，在不少家族企業，目前階段分開董事會主席和行政總裁二職，不一定對公司有最佳利益。但如何能制衡董事長與行政總裁為同一人的超級權力，仍然是一個要解決的問題。

## 獨立董事欠獨立

雖然上市規則要求上市公司至少委任三名獨立非執行董事（獨董），以制衡其他董事及管理層的權力，為董事局的決定提供客觀意見。但可惜很多這類獨董都是企業創辦家族的友好，一般不會抗衡其他執行董事（特別是主席）的意願，因此其獨立性顯然受到質疑。

在家族控制的董事局，董事的獨立性偏低。特別是在華人社會內，由於大家長作風和遵從長輩權威的文化，家族成員和其親信一般作整體性決策，出現所謂「同聲同氣」而互相維護的情況，這也往往令董事局成員之間及與高層行政人員的互相制衡失效。

無論如何，家族企業的新一代成員大多都曾受英美的管理教育，較易接受西方董事局的精神和模式，和較願意接受外間獨立董事的意見、質詢和監督。雖然西方公司管治方法不一定全適用於東亞企業，但我們期望一些普世公認的優良公司管治措施，將逐漸受到家族企業的接納。

家族企業系列之五

何順文 澳門大學副校長兼教授

李元莎 美國威斯康辛大學商學院助理教授



鄭彤裕家族的第三代已陸續加入家族旗下上市公司董事局；圖右為新世界發展執行董事鄭志剛。（資料圖片）