

專業經理人在家族企業的角色

華人創業家白手興家，喜歡親力親為，甚至事事躬親。反觀歐美，大多數企業一旦站穩腳走上軌道，大股東都傾向找些職業經理人全權負責日常管理，自己只退居董事局出謀獻策及監督行政總裁的工作；當然，英美也有大股東上市後，仍緊緊操控管理權不放（新聞集團的梅鐸是一例），但比例不及亞洲多。

家族企業能及早把管理控制權分配給家族成員，當然有好處。很多家族企業的高層管理職位皆由家族成員出任，包括如行政總裁、總經理、財務總監及營運總監等，但當創業家的子女欠缺所需能力經驗，或沒興趣、或沒潛質在家族企業內接棒，創業家可聘用獨立專業經理人來承擔全部或大部分的高層行政管理工作。這也可幫助培養創辦人下一代接管家業。

事實上，愈來愈多企業為實現家族式經營向現代企業模式的轉變，樂於聘用多些專業經理人，例如本地家族企業葉氏化工，自2003年起推行新管治架構模式，把集團決策和業務運作分別交由董事會和管理委員會負責。董事會執行董事（主要為家族成員）除制定企業長遠發展目標和策略，並監察由獨立專業人士組成的管理委員會運作。這樣既可確保決策和執行的清晰分工和獨立性，也可理順二者間的協作。

另外，一些家族企業創辦人亦嘗試把自己身兼的總經理或行政總裁一職虛位以待，重金公開招聘人才出任，顯示他們的胸襟、眼光和膽識。例如香港老牌企業希慎興業在2007年4月宣布家族創辦人利希慎的後人、公司董事總經理利子厚服務十七年後在5月初股東周年大會結束後自願退任，以使追求個人目標包括參與更多公職服務，但留任董事。集團將通過公開招聘程序，在全球招聘新的董事總經理人選，這是希慎自1981年上市以來首次公開招聘董事總經理，這是在本港家族控股上市公司之中較為罕見的做法。公開招聘CEO可淡化企業的家族色彩，有助提升公司管理的形象與實效。

事實上，希慎近年積極改革其管治制度，董事局內執行董事大半已並非利姓人員的，以令企業作決策時可作出平衡，目前集團主席利定昌在上世紀八十年代起已是公司董事，近年被選任為主席，都是董事局而非家族的決定。

須小心處理經理人代理成本

不過，這種任用外間專業經理人的方式也可產生其他的管治問題（或稱代理人問題），必須小心處理。大股東（即委託人）利用各種監控與激勵手段，以確保經理人（代理人）不會違反公司或大股東利益。如果監督失效，經理人就可能亂花或侵佔企業的財產，或因不願承擔策略風險或保障自己短期職位入息而逃避良好的長線投資機會。

另外，當經理人愈來愈壯大，企業或董事會可能無法控制他們，企業官僚主義將橫行並損害了企業利益。



利子厚（右）退任希慎董事總經理，是家族企業外聘CEO中較罕有的例子；利定昌（左）近年獲選為集團主席，已是董事局而非家族的決定。

例如內地著名啤酒生產商黃河集團由主席楊紀強在1985年創立，其四個兒子分別擔任屬下上市公司蘭州黃河的董事長、總經理和分公司經理等職位。上市後集團嘗試公開招聘專業經理人，這種做法當時在內地算是甚為少有，最終聘得傳媒精英王雁元出任副董事長兼副總經理，主要負責上市工作，但王雁元加入後開始秘密籌建自己的勢力，甚至把公司利益輸送給自己的家族企業，最後更涉嫌經濟違規被拘留處分。結果黃河集團召開股東大會免除全部董事和高層經理人員，選聘楊紀強之子重新出任副董事長及總經理，也重選其他家族成員為董事，再返回家族完全控制的局面。

上述所謂「黃河事件」反映了家族企業的兩難處境，一方面需要聘用專業經理人來協助，另一方面，經理人又可能與大股東利益不一致，甚至作出損害公司利益的行為；也由於法制環境保護的不足，令一些家族對聘用高層專業經理猶豫，甚至有時損失了才幹。

在股權與控制權完全分離的家族企業，也會同樣出現類似代理人問題。美國著名的電腦公司惠普（HP），專業管理層曾在數年前計劃與康柏（Compaq）合併，但得不到惠普股東家族後人的支持，雙方一直針鋒相對，後來管理層在美國多份報章刊登廣告，引用惠普創辦人Dave Packard的一

句名言：「To remain static is to lose ground（不進則退）」，指出假如公司二名創辦人仍在世，也將選擇求變接受合併方案。不過，Dave Packard的兒子David跟着亦刊登報紙廣告還擊，批評管理層錯誤引用其父的言辭，David Packard以其父另一句話：「More companies die of indigestion than starvation（過飽難消化比飢餓令企業更易敗倒）」回敬管理層。惠普另一創辦人Bill Hewlett的兒子Walter Hewlett同時利用傳媒反擊管理層的建議，認為方案對公司的整體利潤極之不利。由此看到，專業管理層取得控制權後可以完全違背股東家族的意願。

用才任賢不避親

另外，專業管理人才經營家族企業有時可以是一個頗尷尬的角色，有效地處理與家族成員的關係變得非常重要，也需要具備某些性格特徵。在成功的家族企業例子中，專業經理人往往被視為家族成員之一而非完全外人，即獲得家族的高度信任，專業經理人因此必須與家族融洽相處，適當謙卑而不損獨立專業性，勸諫有道，才能讓自己的意見得到發揮或決策被認可。

當然，家族企業董事局主席將經常監督獨立行政總裁，在挑戰之餘亦應給予領導、鼓勵和支持。換句話說，董事對CEO有「既是警察，又是教練」的雙重角色。

無論如何，家族企業在不斷成長及僱用更多非家族經理人時，就需要一套較正規、清晰、公平和具透明度的聘用、評核及獎勵系統，以激勵優秀的專業人才。在選擇家族成員或外間專業經理出任高層職位時，應以企業整體利益作為考慮，找最適合的人選來領導公司。否則，不管你是多大的股東，如果按制度考核下能力或表現不足，必須讓出管理權位；反之，不管是否家族股東成員，有能力就有位置。任賢並不避親，一切以能力為準。

假設聘任的獨立CEO十分能幹忠誠，有些家族仍擔心聘用外部經理人經營公司將花費過高，但這種擔憂似乎與現實數據不符。事實上，家族企業比非家企的競爭對手更可能從專業經理人的經營中獲益。根據筆者年初的一項香港上市公司研究結果顯示，家族企業向行政總裁支付的平均總薪酬水平高於非家企。雖然在家族企業內專業行政總裁（約佔三成二）的薪酬比家族企業成員行政總裁（約佔六成八）顯著為高，但花紅比例與盈利卻有顯著較高相關性。這也顯示不少家族企業重視外聘CEO專才，願意用較佳條件吸引及激勵他們。也有研究數據顯示，由家族企業創辦人後代擔任行政總裁，往往比創業總裁或獨立專業總裁更多花費於待遇享受。

家族企業系列，之六

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