

家族成員關係與內部溝通平台



李錦記已盡量從全球找專業人員掌管要職，並信任和充分授權予他們，讓他們有非常好的平台發揮潛能；圖為主席李文達。(資料圖片)

最近在一輪本地華資家企被國企或民企收購合併後，很多大型家企似乎正面臨新一輪傳承與交班接棒的考驗。

理論上，上市家族企業應把家族利益和企業利益嚴格分開；實際上，常有兩者利益交錯的灰色地帶。為了要防止家族與企業利益的不必要對立，就需要建立一套實際有效的管治系統制度，一方面能平衡家族與企業雙方的利益，又不影響企業內部的溝通與決策機制。

傳統華人家庭輕視溝通

另外，家族成員可分為四類：有否股權及有否參與管理。因此，必須有效地處理家族成員間的關係，特別是在家族股東與非股東之間、家族董事與非董事之間（不參與家族生意打理的成員會增加其對家族的疏離）、及家族董事與CEO之間等關係。家庭成員間彼此的關係和感情，兄弟間的競爭，對企業的興趣及參與等，都是不少家企要面對的挑戰。

在家族企業中，家族成員間特有的信任關係和較低的溝通成本，是其取得競爭優勢的途徑之一。但如這個關係處理得不好，讓家族政治闖入企業中，甚至讓外間人涉及入家族政治當中，就很容易出現另一場共輸的豪門恩怨。

對於香港華資上市家族企業來說，2008年肯定是不尋常

的一年，差不多拉鋸一年才平息的新鴻基地產(016)郭氏兄弟內鬥事件，上演了一場活生生的豪門家族鬥爭。這家不幸事件令家族、管理層、員工及小投資者等都感到傷害及憂慮，大家需要時間「療傷」。在新地事件中，大部分爭拗除屬商業判斷外，其他多屬內部家庭成員的長期溝通失誤，後來變成進退失據。

不過，筆者認為這類事件並非罕有，也不是沒法避免。當子女成為對企業事務有不同甚

至衝突意見時（特別當其配偶介入或為同父異母），如他們之間已有一些意識形態上的差異，加上代溝、猜忌或競爭等問題，普通的爭拗便容易變成進一步內部權力鬥爭，甚至分裂的導火線。

在傳統華人社會，家族成員的溝通多屬「無聲勝有聲」或「心照不宣」。對大部分敏感話題，明知將來遲早會出現爭拗，但都選擇視而不見，到有問題發出時才見招拆招。這種躲避政策所帶來的壞影響，可以是很深遠的。

設家族憲法與委員會

家企內部溝通是整個制度的最重要一環。華資家企可仿做一些海外成功家族公司設立「家族憲法」與「家族委員會」（可以下設家族議會）。家族憲法規定每個家族成員對股權的處理方式及參與公司管理的模式。家族委員會主要為預防及解決家族的內部矛盾。二個機制都能加強維繫家族的傳統、價值觀、和諧與利益。

這種溝通機制就是將家族成員的不同意見先在家族內用一大家同意的的方法討論梳理，然後才將共識意見帶進董事會上，而非留在董事會會議上才作爭論甚至意見分裂（雖然一般情況下家族成員會較傾向行動一致）。這機制在某程度上可預防和化解家庭政治對企業運作的影響。

這種模式在英美、意大利等國被證明是行之有效的。最出名的例子就是英國吉百利(Cadbury)集團（主要業務為食品加工）所設立的家族委員會。在香港，超過一百二十年的老牌醬油食品家族生意李錦記集團在這方面已經走得較遠。

李錦記近年已從一家小型家族式生意，發展成為一間成功、非上市的跨國公司，主席李文達妻子及四子（第四代）皆出任為集團執行董事，而行政總裁及其他高階行政職位已盡量從全球外間找專業人員掌管，並對他們高度信任和充分授權，讓他們發揮潛能。

李錦記家族促進互信

李錦記家族了解到解決家族基業傳承的很多問題，最終還是要重視家族內部的溝通，引證所謂「家和萬事興」及「兄弟齊心，其力斷金」等古代格言。李氏家族在促進家族成員互相溝通與維護家族互信團結上，作了很大的努力，並創造了適當的溝通平台，讓家族成員可以沒壓力下，坦誠討論所有家族的事務。

經過四代經營及以家族延續為核心理念（即家庭比生意更為重要），李文達六年前二度收購一些要退股的家族成員股份後，於2003年成立家族憲法與家族委員會，統籌李錦記集團、家族辦公室、家族基金、家族投資公司、及家族培訓中心等家族機構的大方向，並持續健康地走向未來。

委員會定期每三個月召開四天的正規會議（一般在球場或出海在家族遊艇上舉行，寓家族事務於家庭團聚）。會議成員出席會議如遲到將按章罰款作慈善捐助會議盡量少談業務經營，主要討論家族事務，包括家族憲法、家族價值觀，以及下一代的培訓和接棒人選等。

會議有既定程序及議程，並將會議記錄備案。按家族憲法委員會希望透過這個討論平台清楚界定各成員的角色和分工，也會以一人一票方式制訂家族與企業的管治和長遠發展方向。

家族委員會一般由較資深或較具權威的成員組成，一些較年長的家族成員退休後，也可以在此繼續作出貢獻。

李錦記家族委員會由第三代李達文夫婦，與第四代及五大妹共七人組成。按家族憲法主席輪流由各人擔任。家族的其他成員包括配偶和子女也共同組成家族議會，直屬家族委員會。

例如經過議會的討論，委員會決定修訂規定家族第五代（現共十三人）必須在外工作三至五年，有興趣才可加入家企工

作。入職後，如表現不佳，將與其他員工一樣被調離。家族成員應聘程序和入職後考核也和非家族成員相同。

上市家企慎用機制

事實上，企業在重大公司議題上找出家族共識。有效的家族委員會可協助延續一更強壯的家族及企業，並規劃未來的擁有權及企業參與，保存家族傳統及解決紛爭。家族委員會可視為其中一個最有效的途徑以確保家族生意的持續。

如果新鴻基早期能成立家族委員會，近期的兄弟內鬥事件可以較易解決。筆者相信，李錦記的經驗可以作為本地華資家企的樣辦，對他們有所啟發，他們的故事令人分享到家族團結、良好溝通與有效企業管治對家企傳承的重要性。

不過，家族委員會的組織及會議進行必須小心釐定，並隨同企業變化而作調整，並將家族問題與企業問題適當的分開。另外，李錦記為非上市公司（現仍未有打算要上市以保持家族控股及避免成為收購目標），法規限制較少而家族委員會可某程度上扮演股東大會角色，因此其經驗未必全適合上市家企的環境。

上市家企考慮成立家族委員會或家族議會時，應小心避免與股東大會與董事會職能有衝突。企業重大事務由董事會決定，而非由個人或家族決定。如果處理不當，家族委員會可能將變成違背良好企業管治精神。

家族企業系列之七

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

Sun Hung Kai Properties Limited 全年業績公佈 Annual Results Announcement 2007-2008



郭氏兄弟內鬥事件上演了一場活生生的豪門家族鬥爭

(資料圖片)