

華人家族企業傳承的謬誤與困局

何順文、李元莎 | 企業管治

家族企業源遠流長，是全球最普遍和昌盛的企業形式。大中華地區內上市華資企業大多以家族控股模式經營，由家族成員出任董事會及管理層。相對股權分散及與管治權分離的公司，有其利弊。不少成功家企轉至下一代時漸倒退甚至終結，有人認為家族企業的特質，有利於長久創業，卻不利於發展。

無可置疑，良好家族企業管治（即擁有權與管治權的分配），包括有效的決策與衝突處理機制，及順利延續傳承，對維持一個健康家族及一個健康企業十分重要。

港澳多間著名家族企業近年因家族糾紛爭產鬧上法庭的風波，自然成為大眾茶餘飯後的話題。豪門內的恩怨，本應是自家事，外人無從置喙，但如果涉及上市公司（包括控股公司及其子公司）的股權及管治權變動，就可能影響企業運作方向、公司形象信心及小股東利益，因此也反映了小股東投資上市家族企業有特別不可分散的風險。

有些爭產風波引起政府及市場監管機構的高度關注或介入，作為上市公司的獨立董事，更應及時發揮協調制衡的功能。這些新聞背後牽涉更深層的問題，就是創業成功後如何傳承。

「富不過三代」說法意義不大

家族企業通常由家族成員世代相承。有些人用「富不過三代」或「傳不過三代」來預測大多數家族企業的命運。這句話背後假設是很多第二代及第三代不思進取、生活奢華，上一代辛苦建立的財富用光。

按一些調查顯示，家族企業能成功傳到第二代的只有二成多，傳承到第三代的只佔一成多，能傳到第四代的，僅佔千分之一。

在二十世紀中，港澳許多華人新移民白手興家打拚出成功家族事業，卓越成就舉世稱譽，並成為一批富商。但歲月不饒人，當年叱吒風雲的創業家近年年事漸長，需要考慮家產分配與企業傳承的問題，接受交棒的挑戰。

如傳承問題的安排失當，家族內的爭執不和隨之出現；如果企業接棒者缺乏興趣、熱誠與能力，也埋下日後問題的伏線。家族企業如何做到歷代常盛不衰如何解決「接班人」的問題，幾乎成為這些家族企業的頭等大事。

家族企業的傳承問題在世界各國存在。雖然有研究發現在東南亞家族企業很少失敗，但也有分析發現，華人家族企業傳承特別難。在大中華，由清朝建立到現在超過三百年而仍運作的家族企業商號不多（有些早已賣盤轉讓）。在大陸，因實行市場經濟只有三十年，因此「富不過三代」的咒語仍未能得到印證，大部分民營家企仍在第一代企業家（大多出生於40至50年代）中壯大繁榮，傳到第二代（約五成為70後、三成為60後及兩成為80後），甚至第三代的數量不多。

在未來十年，大多數創辦人到達退休年齡，需要尋找接班人繼承其生意。香港建埠百多年歷史，不少家族企業正面對第三代接班人問題。但有研究顯示，香港第三代的業績比台灣及新加坡差得多。

雖然如此，筆者對「富不過三代」這個說法仍有很大的保留，一些假設基本上沒有任何數據或邏輯支持，而只是一些道聽塗說而已。另外，它沒有說明「富」的意思為何及有那些因素是下一代不可控制的。家族企業傳承有成功也有較失敗的例子。

當然，導致下一代的業績走下坡甚至終結，都有很多原因，也一如所有企業去弱留強，是自然不過的事。這個結果不一定與下一代接班人的能力或表現有關，結業也不一定是一件壞事，也不等如「富」會流失。如家族有其他更好的出路或計劃，而將企業轉讓或終結，這只是一個家族自己的抉擇而已。

及早謀劃傳承尋找接班人

但傳承是否及早安排與能否尋找適當接班人，對家族企業肯定有舉足輕重影響。根據筆者的研究分析，是很多時因為創辦人戀權、認為子女未成熟接棒、怕一早落實分產子女會失去爭取表現的動力，或其他原因創辦人往往未有趁自己精神狀態良好時立好遺囑分配遺產，遲遲未開始謀劃或決定傳承方案。

另外，創辦人很多時因日常事務繁忙而把問題拖延下去。直到晚年身體健康（特別智力與記憶力）轉差才考慮，因而導致猜疑、誤會與爭執容易出現。大型家族事業傳承（包括財產與管治交接）是一項重大挑戰，也是須多年才能有效完成的工程，因此必須提早謀劃及培育接班人方能避免爭產風波及交接危機。遴選接班人可考慮由家族後人或外間專業經理人出任。假如創辦人一旦決定由子女接棒，應盡早讓子女在外間及在企業中由基層做起爭取經驗，並在自己仍然健康之年，開始籌謀退位，逐漸放手。

創辦人應視接班為畢生創業的最後一項重要任務。當然，如果創辦人多過一人或家族成員龐大，他們的關係變得錯綜複雜，不容易釐清或平衡各方的貢獻與利益，也會影響傳承的過程和效果。

（註：筆者在此欄曾討論有關家族企業的不同治理問題，請參閱2010年6月10日至8月15日期間的六篇文章）

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



■由近期的豪門爭產到上市公司的管治等問題，可以發現很多華人企業家在交棒安排上往往一波三折。

（資料圖片）