

子承父業的傳承策略與要訣

何順文、李元莎 | 企業管治

家族企業的傳承模式或策略，主要有三個：子承父業、出售套現、或專業管理。今期首先探討「子承父業」。

家族企業創辦人大多希望晚年時期望把一手辛苦創立的基業傳給下一代，將自己事業薪火相傳，令家族的聲名和財富持續不衰。這樣想法亦很自然，因為後人比外人更能把上一代一些特質與無形資產（如創業精神、視野、信譽、人脈與政府關係等）有效承接（但並不容易）。例如內地民企碧桂園創辦人兼主席楊國強，被記者問到為何將其所有股權轉讓給其年僅25歲的女兒楊惠妍，只回應說「是因為她是自己人，信得過！」

身為子女，對於上一代傳下來的基業接上及發揚光大，也被視為一種忠孝責任。一直以來，在傳統儒家思想的影響下，這種子承父業的做法幾乎變成華人家族企業延續的一個典型模式。根據《福布斯》內地中文版在2010年秋的調查，約三分之二創業者希望由家族第二代繼承。在港澳約有七成的家族企業創辦人有類似的選擇。

兩種極端子承父業模式

傳統上，子承父業制度也可分為兩種極端方法，即「諸子均分」與「單子相傳」：

（甲）諸子均分

諸子均分制一般是將公司股權（及管治權）平分或按長幼分配給各後人子女，例如傳統上潮州人分身家時長子可以得雙份。下一代合作融洽、各展所長，家族生意自然可繼續擴展。例如廖創興銀行家族幾兄弟除均分家產外，都留在銀行內齊心工作，並能延續家庭的核心價值。

相對單子相傳制，諸子均分繼承制的優點是對各子女較公平，但分得合理與否也可產生爭執，日後也不利股權集中及資本累積。「兄弟同心，其利斷金」，但日後各子女意見及利益未必一致，可能奠下兄弟爭執分家局面或將股權變賣給外人。當然，子女間坦白溝通、角色權責清晰、及把家庭與工作分開，可減少誤會增進和諧。

（乙）單子相傳

單子承繼制，就是由單一子女（通常為長子或長孫）承繼企業控制股權與治理權，讓企業順利交棒延續，也避免各（房）子女的可能紛爭內耗，及家產因諸子均分而不斷縮小。在特別情況下，如長子過世，未能或不適合出任為接班人，則可考慮交由次子、長女或女婿承繼。

此制度在舊中國仍然盛行，但現今華人社會已較少採用，但在日韓及南美一些國家傳子嫡孫仍視為金科玉律。例如傳統日韓的文化，單子（不一定是能力最佳者）不單



■碧桂園創辦人楊國強將所有股權轉讓給25歲女兒，充分表現成華人家族企業延續的一個典型模式。（資料圖片）

取得整個企業，也繼承全部或大部分家產，以避免股權與財產的分割，令企業能永續經營而不易落入外人手上。在這個制度下，其他子女會被鼓勵往外闢自立門戶（香港鷹君集團早年採用類似模式）。在華人社會，家長一般會將企業以外的家產（如現金或物業）分配給其餘子女，他們亦可保留小部分股權及留在企業擔當高管角色。

一些學者認為導致做很多華人企業「富不過三代」，就是由於主要採用諸子均分制。與日韓的單子相傳制作比較，後者更有利資本積累，更容易產生經歷數百年而不倒的老店。但現今華人地區家族企業的繁盛蓬勃，證明均分制不一定會妨礙企業競爭力及回報。

當今華人企業交接班策略

在現今華人地區內，在擁有權上一般採用諸子均分制。家族也可選擇把股份全部轉交信託，限制後人不可將股份變賣給外人，例如新鴻基地產創辦人郭得勝生前用信託基金規定三個兒子不得拆夥。在管治權的分配上，則傾向培育與挑選最有能力與興趣的子女接棒公司主席或CEO。傳承前也可先讓子女不分高低集體接班分權共治，然後通過考核或競爭產生領導人。

在一些企業，子女在唸高中或大學時已被安排在企業做基層兼職或暑期工，或選擇加入家族企業為第一份工。也有大家族企業也要求接班的新一代先在外間公司（特別是在國際會計師行或外資銀行）工作三至五年，汲取商界經驗及建立自信後如有興趣才加入家族企業。在一些企業，家族成員的招聘、待遇與入職後的考核都與非家族成員相同。

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