

家族企業傳承策略的另類選擇

何順文、李元莎 | 企業管治

上期探討了「子承父業」的傳承方法，本期將分析「專業管理」與「出售套現」兩個其他策略。

今天很多出國留學的下一代子女，他們在歐美地區有很多發展機會，並不一定願意回港繼承父業。就算回來，也不一定願意放棄自己的理想、興趣或其他發展機遇。即使順從家族意願勉強「接棒」，也未必專心一意全情投入。有些子女只希望保留股權參予監察，或只出任非執行董事，而不願意成為企業的執行董事或CEO。

不少家族企業創辦人只期望至少其中一個有能力與興趣的子女接手，而其他子女可自己選擇是否留在企業內工作。事實上，子女有不同興趣及發展志向很正常，也可分散風險。日後外出創業發展的子女各有所成，這些企業聯結起來更可成為一個龐大家族事業王國。

在「子承父業」的傳承上，資深和忠心的專業管理層往往負起了提點或輔導新一代接班人的重任。如新一代接班人與「老臣子」專業高管不和，不接受其意見，甚至將後者設置閒散，將引起很多矛盾甚至損害企業的利益。如何吸納和留住外間管理人才並讓其發揮，也是傳承成功關鍵之一。

委任專業管理人接班

當家族中沒有子嗣，或該子嗣未有能力或興趣出任，便要尋求其他方法解決接班問題。在自己子女中找合適接班人，選擇始終有限。如堅持要子女承繼，勉強的情況下可能會弄巧反拙，對企業及子女自己也不利。例如美國第三大傳媒集團Viacom主席Summer Redstone於01年初與CEO兒子Brent Redstone對簿公堂。

事實上，近期有研究發現三個新趨勢，一個是期望其子女承繼的企業東主已減少，另一個是愈來愈多這些子女選擇在家族企業外工作或創業。

第三個趨勢是「傳子不傳孫」，在第二代時就開始沖淡家族色彩，引入外姓人接班。因此，「子承父業」的管治傳承模式，在今天的環境下不一定是最佳選擇。創辦人或要改變思維來延續一手創辦的企業，讓外姓人有機會插手家族事業王國，貫徹「能者居之」的原則。

因此很多創辦人主觀願望是傳子女親屬，客觀現實是傳賢與能。近年已有一些企業在擁有權上堅持家族制，管理權上主要交託給能勝任的外部專業管理人，以打破核心管理人以血緣為主的做法（例如股神畢非德決定由外人而非其兒子接棒其巴郡企業之CEO）。新的CEO可以在內部挑選提升，也可以在外間空降，企業亦要作調整配合外間接班人。

目前香港約有不到兩成的家族企業選擇這個接傳承方法。有外國研究發現由外人接掌CEO的企業，其業績一般比由家族成員繼承較佳。但如家族企業本身的管治薄弱及仍沿用「自己人」文化，就較難招引有才幹的外間專業管理人加入，也較難調離多餘的家族管理人員，令傳承的計劃更為困難。

家族企業傳承策略的另一選擇，就是「出售套現」。如欲將家族利益最大化（即賣盤的邊際回報大過企業的邊際回報）、家族企業已



■畢非德（左）已決定由外人而非其兒子接棒巴郡之經營，而蓋茨（右）亦不會把生意傳給下一代。東西方對家族事業的傳承看法的確不同。（資料圖片）

是夕陽行業、企業逐漸失去競爭力、創辦人無子女，又或其他適當人選可以承繼，在這些情況下適宜賣盤。家族趁有市有價時將整盤或部分生意賣給其他股東、員工、或第三者，把營運風險或權益一併轉移給新買家來承擔（也可擁有少量股份維持與企業的連繫與影響）。套現後可作分派、其他風險較低的投資、慈善捐獻或成立家族信託基金。在香港，約有四分之一的家族企業選擇這一模式。

也有些企業家認為無需要把大筆家產，包括企業股權留給子女（或只留少部分），相信兒孫如有才幹就不須倚賴家財。因此在生前就決定立下遺囑將大部分身家捐出（例如透過成立慈善信託基金）。如美國微軟主席蓋茨已立下遺囑，只會將1000萬美元留給三名子女，但不會把生意留傳下一代（著名商人余彭年與陳啟宗也有類似看法）。中原地產代理集團主席施永青在08年初退休前，將個人持有的中原旗下三間公司股份注入以自己為名的基金，協助內地發展教育、醫療及環保，精神令人欽佩。通過基金這個平台，家族各成員都可以繼續為家族的聲名和價值作出貢獻，也令家族成員間的團結和諧得到鞏固與壯大。

家族或企業是價值核心？

如何將家族利益與現代化企業管治取得平衡，令家族企業歷久彌新、富而長盛，乃當今華人家族企業要認真探討之課題。尋找接班人繼承家業沒有一個單一有效的模式，每個家族都應有自己一套處理繼承的方法。

魚與熊掌，很多時兩者難兼得。當要抉擇取捨時，家族成員不禁要捫心自問：究竟企業的延續壯大或是家族的和諧團結更為重要？家族企業究竟是以企業還是家族為核心？無論如何，筆者認為，要先有清晰的家族傳承計劃，才可以有適切的家族企業傳承計劃。

何順文 澳門大學副校長兼教授
李元莎 國威斯康辛大學商學院助理教授