

富過三代——家族企業的有效管治

雖然有「富不過三代」的說法，也有很多成功家族企業的例子。很多精明能幹的華人白手興家打拼出家族事業。東南亞不少上市華人家族企業的卓越成就，舉世稱譽。很多家族企業雖然歷史悠久，但並不代表是經營落後，它們旺盛的生命力和深厚的企業文化歷久而彌新，是基業長青的精神泉源。

近年港澳發生的多宗家族爭產事、家族成員間的衝突和接棒失效等問題，有些甚至最後導致家道衰落。著名家族企業如梁蘇記、甄沾記、鑄記、福臨門、堡獅龍、南豐、新鴻基地產及澳娛等家族成員鬧上法庭的風波，除令人感到惋惜外，也多少影響了業務運作、公司形象及小股東利益，令人反思究竟華人家族企業的成敗關鍵因素為何。

另外，特別在中國內地，雖然家族企業近年急速成長，但我們對其文化的認識仍很少。這主要是由於戰亂和政治運動導致內地的家族企業傳承被迫中斷多年。中國最新一代的家族企業多都不超過三十年。很多第一代創業家至今已功成名就，但這些企業都要面對「掌門人」交接和傳承的高峰期。在東南亞很多龐大

家族企業的創辦人已漸年長，正面臨承傳期。如家族爭端導致損害企業的決策，也會對當地經濟做成損害。

有效管治是成敗關鍵

家族企業成敗關鍵因素之一，就是企業的管治結構與成效，即機構內擁有權與管理權的分配及有關監控與激勵機制以減低代理人成本。良好家族企業管治的目標就是確保企業決策的自由暢順、家族團結、有效解決紛爭和利益衝突問題及平和的傳承。這對持續一健康家族及一健康企業都十分重要。

筆者相信一些華人家族企業管治模式如加改進，可能是世界上最佳的企業模式，值得西方市場仿效。相反地，很多家族企業領導人忽視了劣質管治（即股權與控制權的分配及其他管治機制失效）的後果，例如家族股東間的爭端與分離、家族成員與專業經理人的衝突、家族成員與外間小股東的對立及家族與企業間的相互損害等。事實上，這類問題可透過有效的管治方法來預防或解決，或減低對企業的損害。

與非家族企業相比，家族企業界的管治較複雜得多。根據美

國家族企業顧問 C.A. Aronoff 與 J.L. Ward 的分析，除股東與董事會/管理層外，家族企業在管治上多了一個部分：就是家族本身【圖】。

(一) 家族管治

良好的家族企業管治就是指建立與平衡兩個不同的管治核心：一個是家族，另一個是企業。家族管治的核心就是找出家族股東共同最關注的問題，及提供家族成員超越個人利益的共享使命和榮耀。良好的家族管治可保存及發揚家族的最正面元素：家族傳統、價值、榮譽、團結和互助精神。

這意味着要注重家族成員共同關心的問題，包括如指導家族成員行為與決策的家族政策或規則、家族組織、家族成員的培訓及溝通、家族的企管哲學與價值觀、家族的營運目標、家族的社區與捐獻方針及家族聯誼關係等。達到這個目的之最佳途徑之一就是定期舉行家族會議，或在較大的家族內設立一個正式家族議會。

(二) 企業管治

良好的企業管治應滿足和平衡股東與其他持份者的既定目標（由股東與董事會/管理

層設立）。最重要的機制之一就是設立一個動機有效的董事會，並盡量加入有才能經驗的外部（非家族）董事。除一般已知的功能外，稱職的董事能支援家族股東、協助培訓家族成員、有需時為其排難解紛、監察家族政策，和提升家族股東對企業營運的信任 and 信心。

家族與企業要良好結合

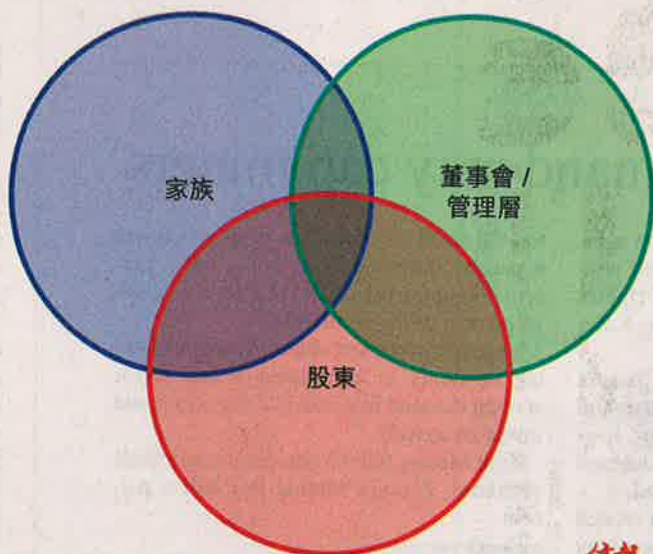
家族與董事會亦要管理互相關連或共同關注的事情，例如股息政策、股份回購政策、委任及評核董事、企業目標、企業社會責任、家族成員的聘用政策、主席及 CEO 傳承等考慮。在其中一些事項，可先由家族商議提出，然後由董事會審議訂定。在另外一些決策（如物色董事及評核 CEO 表現），卻可由董事會先建議再諮詢家族的意見。在有需要時，也可舉行家族代表與董事的聯席會議。

華人家族決策文化強調階層、關係、尊重與和諧。傳統家族企業給人一般不良印象是任人唯親，家長式人治管理、創辦人事務親躬及戀權、董事會缺乏獨立性、難容納外間專業管理人、家族利益與公司利益不分、內部監控管與治制度落後、甚至激烈的家族內部鬥爭等問題。這都與注重公平、獨立、民主與競爭的西方企業文化有一定差異。因此傳統家族文化與現代企業管治要取得平衡及趨於科學化。對一個企業家族來說，家庭與事業同樣重要，兩者之間必須找到一個很好的平衡結合。

雖然每個家族企業都是獨特的，但也有共通的良好管治機制與過程。直接模仿或引入西方管治標準並不一定有效。我們要了解地區華人家族企業的特質及其文化環境，並研究如何修訂西方管治模式以配合這些地區內的家族企業。

何順文為香港公司管治議會主席
李元莎為美國麻省大學商學院助理教授

股東、董事會/管理層及家族關係



Property Agency Ltd.
CEO 大老闆物業
公司傳呼號碼 C-027933

半山名廈

No.18 干德道
約 1250 呎連車位
12 呎特高氣派樓底
3 房、露台、工人房
新、罕有放租

平租 65K (全包)
黃先生 9788 9848
(E-180392)

TEL:2850 8778