

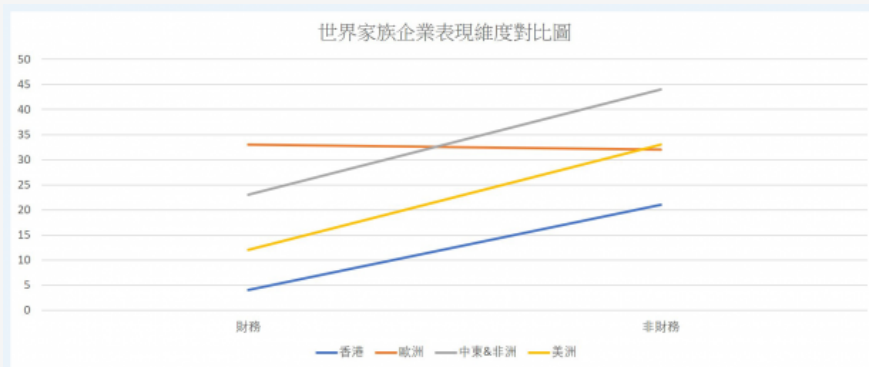
香港家族企業「再生力」平平？

刊發於2022年6月24日

區玉輝、田越

全球企業持續受疫情影響，作為經濟中流砥柱的家族企業亦無可幸免。家族企業具韌性，在全球經歷過的動盪中，家族企業比非家族企業能較迅速恢復。從企業家族的角度出發，這種再生能力更顯著。香港中文大學家族企業研究中心參與的國際研究數據顯示，香港家族企業相比於全球的家族企業擁有更完善的企業管治制度。同時，香港家族企業比全球的家族企業有更多代家族成員參與家族生意，這意味香港的家族企業更能夠吸引到新生代。但如何讓下一代更好的發揮才能，就涉及到「再生力」的問題。

然而，香港的家族企業在財務、非財務、企業內部社會影響（如創新/多樣化的招聘實踐）和企業外部社會影響（如環境影響）這4個指標方面的表現普遍低於世界水平，令筆者感到擔憂。例如，在財務表現方面，香港與歐洲家族企業相差近30%；非財務表現方面，香港與中東和非洲的家族企業相差近25%【見圖一】。如何提升家族企業的「再生力」，即家族企業的持續創新力，是當代香港家族企業需要解決的問題之一。本文將概述該研究內容，比較香港與全球家族企業的差距，並提供3個可令企業「翻身」的改善建議。



圖一：世界家族企業表現維度對比圖

這項國際研究由「跨代創業成功實踐」全球研究計劃 (STEP Project Global Consortium) 與畢馬威私人和家族企業牽頭，聯同全球20多所頂尖學院，針對世界各地家族企業的「再生」能力進行調研，探討家族企業如何能保持世代長青。該研究在2021年9月至11月期間對全球2400

香港家族企業「再生力」平平？

刊發於2022年6月24日

多位家族企業領袖進行問卷調查，於2022年2月與家族企業領袖、學者和顧問舉行一系列深入的圓桌討論，並於5月發表《家族企業的再生力量：跨代創業》報告【註】。研究結果顯示，3個因素可以提升家族企業的「再生」能力，包括強烈的創業導向、對家族企業的情感依附，以及新生代的領導力。

3項指標落後世界同儕

此次受訪的香港家族企業的資料顯示，與世界上其他家族企業相比，香港家族企業的「再生」能力表現平平，於3個方面都相對落後。首先，香港家族企業在創業導向方面的表現明顯低於世界同儕。創業導向可細分為3個維度：創新性、先動性和風險承擔性。香港家族企業在這3個維度的表現都低於19%，相比之下，世界其他地方家族企業的表現幾乎都高於30%。香港家族企業的創業導向仍有很大的提升空間。問題在於增強創業導向並不容易有立竿見影之法，從企業文化到新生代培育，家族企業需及早安排，更要讓新生代有嘗試創新的空間。

第二個維持「再生」能力的重要原素是家族企業的「社會情感財富（socioemotional wealth）」，即家族成員從擁有和管理企業中獲得的情感價值。社會情感財富反映了家族看待問題的獨特方式，理論上可細分為維持家族的控制、家族成員對家族企業的身份認同，以及他們的情感依附。香港家族企業「對家族企業的身份認同」和「情感依附」程度都低於全球水平。換言之，家族成員可能並不清楚，也可能不認同家族企業現有的經營方針和願景。當新生代想走出現有的舒適區進行創新時，很多時候受到家族企業現有的規限所掣肘，讓他們難以對家族企業產生認同。雖然在維持「家族的控制」上，香港家族企業並不亞於世界標準，但家族需要對此小心拿捏，因為家族容易因對擁有權的操控而忽視對外的合作機會。

第三個影響家族企業「再生」能力的因素是新生代的領導力。研究顯示，香港家族企業中，54%的領導風格是「權威型」，近33%的領導風格是「變革型」，最少的是「魅力型」的領導風格，不足30%。相比之下，世界其他地區家族企業的「權威型」領導風格佔比相對較低，其他兩種領導風格較高，例如美國的家族企業有56%是「變革型」領導風格。研究指出，「變革型」和「魅力型」的領導風格相比於「權威型」領導風格更容易激發

出家族企業的「再生力」。筆者認為，我們不能全盤否定「權威型」領導風格的優勢。例如在疫情期間，「權威型」領導風格往往更能幫助企業快速作出抉擇，渡過危機。但新生代長期活於權威性領導的陰影下，難以發揮其所長。不難想像，這對跨代再生力有所影響。

提升「再生力」3項建議

針對香港家族企業在「再生力」方面的表現，筆者從報告中摘取了3個建議，希望能讓本港的家族企業有所反思。首先，針對低創業導向，香港家族企業可以通過增加研發投資的力度；尋找創新產品、服務和流程的機會；探索未開發的市場從而開拓新的收入來源等方式，來提升公司創業導向的力量。我們相信香港家族企業的缺口並不在於資金，反而在如何放手讓新生代去創新。新生代領導人，尤其是年輕女性，對數字技術十分精通。家族或許可以更積極運用這種特質來推動企業的創新又或尋找投資機會。

其次，家族企業可以通過反思以下問題來提升家族的「社會情感財富」：家族成員與企業關係密切嗎？有沒有新的方法讓他們參與家族和企業的事務，例如通過正式或非正式的家族治理角色或家族活動？家族是否有足夠的投入和安排，以傳遞家族和企業的目標和價值觀，讓家族成員明白創辦人的創業歷程和理念，從而提升每一代的企業家精神和活力？

除此之外，領導方式的多樣化也能激發家族企業「再生力」。上文提到香港家族企業大多由「權威型」領導方式管理，而少部分由「改革型」和「魅力型」領導方式管理。新的領導風格或許能激發企業的業務潛力，適度注入「激勵型」領導力（主要包括「改革型」和「魅力型」的領導風格）可以獲得良好的財務、社會和環境表現，同時也有助於建立和培養家庭忠誠度和對企業的認同感。

註：《家族企業的再生力量：跨代創業》(<https://thestepproject.org/2022->)

作者為香港中文大學家族企業研究中心和創業研究中心主任；田越為香港中文大學家族企業研究中心研究員。