

「家變」？解開家族長青之謎

刊發於2020年10月15日

區玉輝、鄭志揚、任鴻

家變，對於香港老一代企業家而言，是家族內鬥的代名詞。本文所談的「家變」，是指家庭結構的改變，在家族企業傳承中扮演重要的角色卻往往被忽略。本文將探討家族如何為長壽、家庭組成和婚姻關係的變化而造成的「家變」做好準備，以達致世代長青。

長壽之禍？

人口結構變化對家族企業帶來多方面的影響，其中人類壽命的延長值得深思。長壽令家族五代同堂、三（四）代共事的機率大為提升。正面的想，這豐富了家族的人力資源，強化家族的多元性，為實踐長遠計劃和投資帶來更有利的條件，也為企業傳承帶來所需延續性。但是長壽可能延遲交班的過程，或會令繼承人長期活於上一代的陰影下，窒礙他們領導力的發展。許多香港大亨在80、90之齡決定退位，讓60多歲的兒子接班，當中多少人能明白接班人從30多歲精力充沛之時等待到60多歲之年，那種如坐針氈的感受。

鼓勵新生代「走出去」為家族孵化初創或可解決這問題，讓新生代擁有自主的特區，盡展所長，同時為家族業務多元化帶來協力。家族可成立天使基金或透過家族辦公室，有系統地培育新生代創業創新的技能，並向潛力項目投入家族資金和人力支援。然而這些決策需建基於家族有共同的願景、共享的價值、共處的禮儀、共事的規則和共治的架構。這都突顯出建立和更新家族和企業管治的需要，而這些管治架構需是「活架構」，能應對各種環境、家族內外變化適時轉變。究竟是「人多好辦事」還是「人多手腳亂」就要看家族能否用好這些集體決策機制，以及能否創造足夠資源，讓家族中各成員能各取所需，並貢獻各自所長。

長壽亦增加慢性衰老相關的風險，但由於較難察覺和與業績扯上因果關係，較容易被忽略。慢性衰老—如腦小血管病 (small-vessel disease) —可能影響年邁而身體看來無大礙的企業家。在VUCA環境中 (即易變性volatility、不確定性uncertainty、複雜性complexity和模糊性ambiguity)，家族領導需具高度集中力去分析當前形勢，也需有敏捷的思維帶領團隊擬定和執行策略，並按回饋迅速作出修改。慢性衰老有可

「家變」？解開家族長青之謎

刊登於2020年10月15日

能影響決策質素和速度。新型測試技術可能預測慢性衰老疾病問題的同時，也帶來了新問題：如果家族發現某一位成員可能有較高機會患上慢性衰老疾病，家族應否讓該成員擔當企業要職？家族是否有知情權，知道成員檢查的結果？這些考量須由家庭討論。然而個人健康為重中之重，有系統地未病先防、既病防變、病後防復，並將此連接到家族治理的系統和架構，讓其在家庭健康管理中發揮更正面的作用。

代際結構和家庭觀之別

另一個不難察覺的家庭變化，在於家庭人數的銳減。尤其在中國，上世紀的獨生子女政策衍生了少子化問題。就算中央政府多年前為人口政策鬆綁，也未能為出生率帶來顯著的增長。枝繁葉茂的豪門大族逐漸消失，取而代之的是較細小的核心家庭。對家族企業而言，由大家族變小家庭的挑戰之一，莫過於繼承者的選擇。過往我們對家族企業傳承的概念多數是由上一代交班到下一代。中大和全球40多所參與「成功跨代創業實踐計劃」(Successful Transgenerational Entrepreneurship Practice Project)的頂尖院校在2019年全球家族企業研究中發現，只有46% 家族企業沿用代際交班的傳承方法，其餘26%採用同輩交班，23%選擇隔代交班，更有5%實施逆向交班，意即首席執行官的位置由下一代交回父輩。雖然這些現象不能完全歸因於新生代人數的減少，但不難想像，在新生代欠缺興趣和/或能力承繼家族企業的情況下，家族需要考慮其他人選。

在不同世代成員中，他們對「家庭」的定義亦會持不同的看法。比方說姻親是否家族的一員，他們能否像其他血親一樣，在家族企業工作，什而可獲分配股份。他們能否成為信託受益人，或是享有其他家族成員所享的權利，如在家族重要議題的投票權。新生代對此問題的看法愈見開放。另外，重男輕女的概念逐漸改變，不少華人家族明白女性在家族和企業扮演著重要的角色，努力擺脫傳統。正如百年老店李錦記，李氏引進家族管治體系，啟發家族第四代成員思考性別平等的概念，也透過這體系改變「外嫁女」百年以來不佔企業股份這根深蒂固的思想，為擴闊第五代人才資源庫的可持續發展作鋪墊。

婚姻和「調情」

婚姻關係的變化直接改寫了家庭的性質。當離婚、多段婚姻和非婚姻關

「家變」？解開家族長青之謎

刊登於2020年10月15日

係等情況越見普遍時，家族應未雨綢繆，隔離婚姻關係變化對企業的負面影響。雖然不少工具和架構如信託和婚前協議可以緩減某些股權相關的問題，但當一段關係完結時，難免產生一些情緒。家庭中「調情」（調節情緒）的功能，特別是釐清夫婦和父母的角色，尤為重要。另外，全球化將繼續加速東西文化融和，華人家族對跨文化、跨種族婚姻愈見接受。家族需明白當中的問題，及早引導新成員進入新文化，包括應有的禮儀、對孝道的詮釋等。家族長輩若不贊成通婚，應盡早向新生代解釋其因，並共同討論和訂定婚姻相關的指引。這避免了當事情發生時令兩代人不知所措，進退失據。

家族企業默默承受著「家變」的影響，而這些因素正改變家族、企業和股權系統間的互動和催化。家族需就此等問題適時作出討論，檢視相關政策，利用家族和企業管治系統，籌劃家族共同擁有的未來。

區玉輝為香港中文大學管理學系副教授，創業研究中心主任及家族企業研究中心主任

鄭志揚為香港中文大學管理學系博士生

任鴻為香港中文大學家族企業研究中心榮譽總監