

破解“一孩政策” 下的继承难题

内地实施“一孩政策”，大大限制了家族创业可供挑选的家族继承者人选，而欠缺合适继任人选，已经逐渐成为了许多中国家族企业共同面对的一大困局。

文方颖

在未来二、三十年间，中国第一代创业者将会陆续退休，届时不少家族企业将会面对寻找继承者的问题。

华人家族企业传统上会从家族内寻找继承者。然而中国内地实施“一孩政策”，大大限制了家族创业可供挑选的家族继承者人选，而欠缺合适继任人选，已经逐渐成为了许多中国家族企业共同面对的问题。若家族的独生子不愿继承父业会如何？若企业创办人的后代不愿接管公司，那么，把最高企业掌舵人的位置交给专业经理人是否更好？就此话题，香港中文大学商学院家族企业研究中心主任区玉辉教授道出他的见解。

区教授指出：“聘请专业经理人并非万试万灵，家族企业的继承问题也不能一蹴而就。我们应该按不同个案的独特情况来考虑。若父母强迫子女接掌家族企业，其实对家族或企业也是有害无益。他们必须弄清楚第二代不愿继承父业的真正原因。”

区教授认为，中国大部分第一代创业者都以事业为重，较容易忽略了家庭，因此与第二代出现沟通不足的问题。与此同时，随着年轻一代愈来愈多接触和接纳西方文化和价值，两代之间的鸿沟变得愈来愈深。故此，第二代不但价值观与父母大相径庭，他们也很难认同父母的成就，要他们考虑接棒实在是难上加难。

区教授表示：“要花时间才能让第二代了解父母的事业。只有当他们对家族企业充满热诚时，他们才会愿意承担起领导公司发展的责任。”

他举出了家族运营的新希望集团作例子。这是中国首屈一指的农业集团，专门生产和分销禽畜饲料和肉类产品，业务遍及世界各地。新希望集团的前任主席刘永好于2013年委任女儿刘畅为新任主席。区教授指出：“刘畅花了好一段时间来了解父亲的企业，但当她了解这家公司后，归属感便油然而生。”

有见及此，区教授建议中国企业第一代创业者要有更大耐性，并与下一代加强沟通，让他们更了解自己的事业。

区教授还建议了另一个有效方法来克服家族企业继承问题所带来的挑战，就是在家族企业内建立创业平台。他认为此举有助吸引第二代为家族企业效力，同时确保公司的长远生存。

区教授指出，维持创业精神就是令家族企业的所有权和管理能够持续数代的关键。企业在成熟后便很可能会失去企业家的能力，因此在家族内建立创业平台以延续和扩展第一代的创业精神是十分重要的。

区教授表示：“与第一代不同，中国家族企业的大部分第二代成员均没有成为企业家的自觉。但对于企业的长远增长，领导人不只要有志于延续创办人的心血，还要让第二代有机会在家族内建立自己的事业。”

大连万达集团是一个好例子，它既是中国最大的商用物业公司，也是全球最大的连锁电影院营运商，拥有AMC电影院及其他资产。根据媒体报道，大连万达集团董事长王健林没有直接让自己的儿子王思聪进入公司，而是资助他创立自己的事业，包括一个小型私人资本基金公司及一家电子游戏公司。王健林曾在接受传媒访问时表示：“我没有干预他的公司，让他自己干吧，他会学懂如何营运一家公司。”

区教授表示：“年轻一代在开创自己的事业时或会出错，但他们可从中学懂如何成为企业家。无论如何，作为日后的公司领导，他们必须具备企业家的态度，例如主动和愿意承受风险。”

区教授总结说：“总体来说，中国家族企业要成功地薪火相传，必须在制定全盘接班计划方面多花点工夫，仔细构思好有关计划的过程，将会迫使家族企业拥有者找出和解决家族内许多问题，最后会对家族企业的未来发展有所裨益。”

原文出处：香港中文大学商学院“中国经商智慧”网站
(网址：<http://www.bschool.cuhk.edu.hk/faculty/cbk/index.aspx>)