

【解牛集】一 刊於《信報》，2019年7月22日

## 家族企業創新有利傳承

彭倩

科大商學院陳江和亞洲家族企業與創業研究中心副主任

家族企業的傳承繼任，是家族企業能否進一步光大發展的關鍵。近年，家族企業這種組織形式在經營、繼承、創新以及對商業發展的貢獻，受到各方更大的重視和學術研究。筆者對內地 43 家大型家族企業（這些樣本企業的業務範圍涵蓋各行各業）進行調研，研究的目的，是探究中國從 1978 年推行改革開放至今，中國家族企業的發展情況，對內地家族企業的營運和傳承進行一次「近距離」新觀察。調研細節與過程本文不作細表，只聚焦於研究的成果與發現。

首先，中國內地家族企業當前面對兩項大挑戰。一是轉型升級；二是傳承。這兩大挑戰對家族企業來說，都是其成長、進一步壯大、更上一層樓發展的關鍵。仔細觀察，家族企業的轉型升級與傳承兩者是緊密聯繫起來。嚴格來說帶有「二而為一」的意味。

### 創新與傳承密切相關

看深一層，對於傳承，家族企業把經營傳承給誰？內地曾有調查發現有高達 80% 的二代不願意繼承家業，更傾向於自己創業發展，其中更有五成人更傾向於加入金融業。很顯然，如果家族企業的傳承選擇對象「不得其人」，或者繼承人的心思並不在家業，那麼，企業的傳承便出現困難，遑論轉型升級。

清楚看到，家族企業的轉型升級和傳承，兩者密切相關，難以分割。筆者對內地 43 家大型家族企業的調研，其中的多個發現很有啟發性。

第一，大陸家族企業相較非家族企業更願意進行創新。表面看，家族企業予人的印象是思維比較保守、老化，因而創新的能力，在家族企業這種組織形式下並不強大，反而非家族企業，其管理由於代理人進行決策和謀劃，無固有思維或經營框架的負擔，因而更容易激發創新。

然而，筆者的研究發現同表面的看法有異，成功的中國家族企業較非家族企業有更強烈的創新積極性。這些樣本家族企業的研發（R &D）資源投入，較非家族企業包括國有企業為高。一般情況下，國有企業等的研發投入約 2% 之譜，但家族企業的研發投入約介乎 3% 至 4% 之間。

### 家族企業創新的環境優點

再細仔觀察，家族企業這種組織形式有三項優點，其一、家族企業當然希望能夠把事業和財富代代相傳，因而把「長期性經營」視為目標，故經營多著眼於長期發展，與創新所追求的長期發展戰略目標可謂不謀而合；其二、家族企業的所有權結構，令到決策能夠快速給出和落實，使創新的意念和計劃可以有效率地獲得通過，一舉成事。反觀非家族企業的決策，往往在董事局或其他監察組織內反覆討論，曠日持久；其三、家族企業的第一代創辦人，他們在眾多競爭中脫穎而出，本身就是一個很能幹和精明的商人，充滿創新的「意念」和能力，其第二代，在家庭和長輩的薰陶與濡染下，也很想證明自身的能力。雖然，有一些第二代躍躍欲試，在家族企業之外「另起爐灶」（不想繼承家業而出外另業發展），但除此之外，也可以透過在家族企內部進行業務創新，來證明自己的能力和作出突破，從而這個家族企業有更大的創新積極性。

在上述有利條件下，企業的創新的投入，往往能夠取得更有效率的成果。所以，中國家族企業較非家族企業有更強烈的創新積極性，是有具邏輯性的客觀基礎。

中國家族企業內的成員，包括第二代，在上一代的薰陶與濡染下，對家族企業的業務往往自少已十分熟悉。在充份認識的情況下，創新往往可以避開紙上談兵的「空泛陷阱」，使創新具有產生成果的基礎；加上家族企業的組織結構，董事局

主席與首席執行官往往是同一個人，亦即所有權與經營權重疊，二而為一，使家族企業第二代的創新計劃，更容易獲得通過和執行。從調研看到，家族企業的決策人更願意企業吸納第二代人提出的創新風險。事實上，家族從長遠發展的角度衡量，無疑願意接受較高的資源投入風險。然而，對於家族外部的經理人來說，推動一項創新工作，便沒有那麼容易，水到渠成了。

### 樂意走上「品牌之路」

二，除了積極進行創新外，在筆者的研究中，還發現家族企業也很積極把資源投入到品牌上，而投入可以分兩方面來看。一，是自行通過長期的資源和商譽積累，去建立自身的品牌。這樣做，一般需要超過兩代人的努力，才能有所建樹，把品牌做出來。二，是採取快速手段，收購現成的品牌。尤其是在 2017 年前，中國尚未對企業本業以外的海外投資作出管控。換言之，在 2017 年之前，很多中國企業都樂於「走出去」，這段期間，不少家族企業便收購了不少歐美的著名品牌。

事實上，國家經過改革開放，內地不少企業已有一定的「國際觀」，明白品牌的重要性，銳意發展高端產品，打破低端產品生產的局限性，故家族企業也很樂意走上「品牌之路」，收購海外一些成功品牌。由於收購迄今的時間相對尚短，我們未能判斷其收購行為是否成功，有待進一步觀察，但家族企業積極進行創新，並投資於品牌，積極企業的經營和生產升級，是顯著的研究發現。

與自建品牌的「內生性」不同，收購無疑帶有「外生性」，基於中外的文化差異等因素，故須讓品牌與企業進行「磨合」。按目前初步看來，家族企業的品牌收購，成效還算可以。

### 「分散化」規避風險

第三個研究發現，家族企業都不斷進行「分散化」經營。不把所有雞蛋放在同一個籃子裡。很顯然，家族企業經過創辦、壯大、成長，規模和財務實力不斷擴大，自然地把業務範圍擴展，除了本業外，還涉及其他不同業務領域。事實上，無論從內部成長發展的需要，或是外部環境的變化。家族企業都不能再墨守單一的固

有業務。

去年中，中美爆發了「貿易戰」，迄今戰火仍未熄。在外部環境變化難測的形勢下，更突出經營分散化的重要性。如果家族企業的產品只售賣到美國，一旦產品列入增加關稅的產品清單中，那麼企業就要面臨「生死」的考驗。即使沒中美貿易戰，但在外部環境變化萬端的波動情況下，也需要在市場和產品發展等方面進行「分散化」，攤薄風險。

在「分散化」方面做得相當出色的福耀集團（Fuyao·福耀玻璃工業集團股份有限公司）為例，該公司專業生產汽車安全玻璃和工業技術玻璃，近年來一直加大海外發展及國際化佈局。繼 2016 年在美國投資建廠後，福耀集團積極向歐洲，俄羅斯等地拓展佈局。在國內需求穩定的情況下，海外業務成了新的增長點，貿易戰對業務影響甚微。福耀集團無論在市場和產地方面，都做到成功的「分散化」，但其主業玻璃生產卻很專一，建立起自身的優質品牌。福耀把專業化經營和風險分散兩者平行地成功發展，實在十分難得。

事實上，「分散化」可以有不同的策略性方案選擇，譬如，產地分散化、產品分散化，甚至在產地和市場分散化下之，把產品更專精地生產，讓產品作出具創新性的變化等，因而不同行業，需各自因應不同的內外部環境而作出分散化的不同策略「組合」，無疑是在當前激烈競爭下的理性決策選擇。

由於不同地區或國家的商業合規經營情況有所差異，一些具規模的大企業可以「走出去」，但規模小或財務實力有限的中小企業，要掌握眾多海外市場或國家的政策或合規經營要求，成本之高，是它們無法承受的，因此，不同企業，必須因應自身的條件而進行分散化經營，走不同的路，其重要性不言而喻。

### **創新為傳承「鋪路」**

總的來說，中國家族企業的創新，是傳承的一個重要組成部分。可以看到，企業的創新或把企業的經營作出改變，同傳承問題相關。企業要傳承，第一代必須考繼承的第二代，他或她的經營興趣究竟在什麼地方？如果把家族企業的經營業

務，轉到第二代繼承人的興趣和能力的地方，那麼，企業的傳承的成功機會便高。筆者曾應大連萬達集團董事長王建林之邀，對該公司進行企業案例研究。筆者認為大連萬達最近從重資產逐步轉至輕資產以及行業轉型的步驟，雖有其被動的一面，但也同他的兒子王思聰的經營興趣和能力相合，帶有跟家族企業傳承「鋪路」的意味，有機會對此個案另文討論，但中國家族企業的創新與傳承出現明顯的相關性，無疑可以給傳承問題帶來一個新的觀察和研究視角，也可以給投資者進行企業分析與參考。

〔本文由科大商學院傳訊部筆錄，彭倩教授口述及整理定稿〕