

【庖丁篇】— 刊於《經濟日報》，2021 年 4 月 8 日

家教方式差異 家族關係好壞懸殊

彭 倩

科大商學院陳江和亞洲家族企業與創業研究中心主任

什麼樣的家庭教育對家族企業以至家庭成員的發展有什麼樣的影響，是一個非常值得討論的議題。筆者研究和比較了兩對（四個）家族企業，其中，鷹君集團和鏞記出現令人矚目的兄弟反目「爭產案」；另兩家，包括內地的新希望集團和香港利豐有限公司，卻家庭關係融洽。而四家公司的家庭成員，都是獨當一面的商界精英或專業人士，是在自身經營領域的翹楚。究竟「家庭和睦」可否跟「企業家精神」同時存在？家庭教育在當中能扮演怎樣的角色？問題不僅有趣，而且對家族企業的發展和家族傳承至關重要。

筆者於本文擬先以第一對（兩家）企業，即「鷹君集團對比新希望集團」，用案例引入主旨進行討論。

鷹君爭產案啟示

鷹君集團由羅鷹石一手創辦，是香港地產界的「明星級」公司，其旗艦地產項目朗豪坊的成功，常為人樂道，該集團如今已傳承至第二代。第二代一共有九兄弟姊妹。九兄弟姊妹都有出色的成就，如二子世紀城市集團主席羅旭瑞、三子鷹君集團主席羅嘉瑞、四子瑞安房地產主席羅康瑞，其餘各人既有創業成功的企業家，也有專業人士如律師，醫生等。九兄弟姊妹都在自己經營的領域各有令人矚目的成就。從外面看，端的是一個非常成功的家庭，惹人羨慕。筆者有幸訪談過羅嘉瑞博士和羅康瑞先生，兩位企業家魅力十足，令人敬重。

然而，羅氏家族成員近年走上法庭爭產之路，不禁令人唏噓。家族九兄弟姊妹之間形成的爭產兩方，大家勢同水火，互不相讓。這不期然令人想到上文提及的深刻問題——家族的和睦關係，能否與企業家精神共存？為什麼家族成員之間如此不和？

新希望的兄弟同心

我們再看內地的新希望集團。該公司始創於 1997 年，由民營企業家劉永好發起創立。劉永好四兄弟作為專戶從養殖起步，開始創業。到今日發展到在全球 30 多個國家和地區，擁有幾百家子公司，連續多年為中國企業 500 強前列翹楚企業。雖然後來四兄弟分家，分頭發展，但各有各的事業成就。四人之中，老二劉永行和老四劉永好成就最顯赫，二人都做過中國首富。

老大劉永言分家之後，搞高科技產業；老二劉永行發展成為中國的「鋁業大王」；老三劉永好為四川新希望集團董事長，該公司為中國飼料工業百強之首；老四劉永美是農業專家。四兄弟都是非常出色的人物。雖然分家各自發展，但至今四兄弟仍然非常和睦，家族關係良好，與羅氏兄弟的不和睦成強烈的比照。

細心作比較和分析，香港的羅氏一家，各兄弟姊妹都是非常出色的人才，創業成功的非凡之輩，但兄弟之間不和睦，家庭關係不良；但內地的劉氏一家，各兄弟同樣也是十分優秀的人物，創業成功的企業家，但兄弟之間卻很和睦，家族家庭關係良好。

家庭教育不容忽視

如此迥異的結果，到底關鍵在什麼地方？筆者多年來訪問過不少華人家族企業，深入了解各家族企業創辦人的開拓性工作經過、傳承以至發展，發現家庭的教育、父母的行為榜樣、價值觀念和行事方式，都對第二代的心智成長、觀念形成和行事作風構成深遠的影響。因此，大家講家族企業傳承，在傳承上，家庭教育是一個對企業發展和傳承的重要影響因素。然而，這個因素往往為人所忽視，或者說重視程度不足；另一方面，即使重視家庭教育的家族，也可能運用了不恰當的方法。

仔細觀察，兩家人的父輩能把眾多子女都培養成優秀的個體，一定是付出了不凡的精力，這是相當值得稱讚的地方。但優秀的個體並不能保證形成一個和睦的家族。

影響家族關係的因素很多，當然不能一概而論。筆者在這裡只想提供筆者的幾處小發現，雖是管中窺豹，希望能引發讀者深思。鷹君集團創辦人羅鷹石，於上世紀八十年代處理其財富設立信託的時候，在財產分配上並不是一視同仁，把財富均分給各子女，而是按照他的「意願書」（Letter of Wishes）所訂明，根據各子女對家族家庭、公司和社會的貢獻多寡來作為分配標準，貢獻多，分得多；貢獻少，分得少。

家庭事務「績效化」之弊

結果是什麼？這種按「表現」而取得「報酬」的方式，一如一家企業的专业經理人，是以公司的「績效」來決定其報酬多寡，並且講求「競爭」，「優勝劣敗」，這樣一來，當把原來是為家庭關係的事務「外化」，甚至「績效化」，家庭教育失去應處的位置，也就是「失位」，各兄弟姊妹之間更容易形成競爭關係而非應有的家庭觀念。為家庭和睦關係播不和種子。

其實不少成功的企業家，都是特立獨行，自信好勝，且自我觀念強過群體觀念。羅家第二代在父親的企業家教育理念影響下，他們之間的互動，更多的不是互補，而是競爭，按照父親制訂的「計分表」進行互不相讓的爭逐。子女的個體得到充分的培養和發展，卻在培育子女的家庭觀念上，有所缺失。可見家庭教育，如何引導子女成長，以及父輩的行為示範，對子女的影響十分深遠。

父輩垂範 潛移默化

反觀劉永好的一家，如今四兄弟都是富甲一方的人了，但他們名成利之後，定時給母親零用錢，回饋母親的養育和教導，劉母當然也是十分富有。但劉母很少花錢在自己身上。她過世之後，兄弟幾人發現母親有個小冊子，每天把她所花的一分一毫記錄下來，非常詳細。此舉並不表示劉母是一個吝嗇之人，因為她記錄的金錢都不是用在自己身上，而是花在別人身上，做慈善公益，幫助別人。

巨額的財富和人性的貪婪，可以成為摧毀家族關係的重要因素，這個在香港各大家族中並不少見，羅家並非是唯一的例子。而內地劉家母親以身作則，讓兄弟幾人樹立了良好的金錢觀，劉永好從來不買奢侈品，劉永行一直堅持坐經濟艙出行。財富對於劉家，並沒有成為破壞的力量，而是成為凝聚家族和造福社會的源泉。

一家以成員間「崇尚競爭」，一家以成員間「互補共利」，同樣都可以培育出優秀的企業家，但家庭關係的發展，卻出現「南轅北轍」的方向和局面。家庭教育的理念和方向，父母輩的垂範效應，值得深思。囿於篇幅，鏞記和利豐兄弟背後的家庭教育與企業發展對比，另文討論。