

【庖丁篇】— 刊於經濟日報，2023 年 7 月 20 日

## 家族企業到企業家族 切時代需要

彭 倩

科大商學院金樂琦亞洲家族企業與家族辦公室研究中心主任

目前，家族企業面對一個內外部環境瞬息萬變，而且充滿更多不確定性與風險的局面。俄烏戰爭帶來戰火外溢風險，令人不安；大國之間的博弈，形成地緣政治風險揮之不去，並且使人有進一步惡化的憂慮。另一方面，人工智能技術不斷取得突破性發展，科技創新對商業世界以至企業帶來史無前例的挑戰和機遇。幾年前，新冠病毒疫情對全球經濟的衝擊，雖然目前各國都積極謀求「，後疫情時代」經濟復蘇，但當前歐美經濟發展困局與通貨膨脹威脅，令企業包括家族企業的持續性經營，必須進行策略性部署和有效應變。

家族企業面對如此新形勢，如何走向可持續發展之路，是一個很現實的問題；加上香港優化要國際金融中心的優勢，政府積極推動近年備受重視的家族辦公室業務。事實上，隨着世界經濟發展重心慢慢向亞洲轉移，而且亞洲財富的積累和億萬富豪數目的增加，都有非常突出的發展。因此，香港發展家族辦公室業務也是十分可取的政策決定。

但發展家族辦公室業務，也需要對家族企業的可持續發展有所理解，才能把家族辦公室事業導向可持續發展之途。

### 家族企業與企業家族之別

筆者於本文提出由家族企業（Family business）到企業家族(Business family)，再到家族辦公室的演化思路。至此，首先要釐清一下，家族企業與企業家族兩者有何不同？。仔細考量——

一，家族企業經營往往只聚焦於一個「核心營運業務」(core operating business)，但企業家族經營往往不只一個核心營運業，可能有多個營運業務的經濟行為體。二，家族企業的營運業務是以「企業」為重點，圍繞企業而運作，整個家族的經營心血，都集中在核心營運業務，而且家族成員往往都在家族企業內工作，並一直為守業而努力不懈；而企業家族的重點，扼要來說，是一個具企業家精神（Entrepreneurship）的家族。

可以這樣說，家族企業是家族的 1.0 版本，企業家族則是家族的 2.0 版本。有關家族企業與企業家族的異同，筆者在本欄曾作過初步的分析（見〈建優質家族辦公室 增金融優勢〉，刊本欄 2023 年 1 月 5 日）。家族企業是從經營「核心營運業務」為起點，據此向前發展與壯大，到演變到企業家族這個家族的 2.0 版本。這時候多已不再單單經營一個核心營運業務，而是有多個經營業務，形成多元業務的營運結構。

## 走向「多元化」與「專業化」

基於營運業務已經多元化，多元化的結構就會帶來要求變化或革新的內部以至外部需要，以作適應。事實上，在家族 1.0 版本階段，營運成敗對家族企業十分重要，營運不好，就可能帶來經營失敗的巨大風險。所以，家族企業 1.0 的經營，是以「營運」主導，是一個「營運者」。然而，在家族的 2.0 版本，亦即企業家族，家族可能會變成「大股東」，不再親力親為和營營役役聚焦於把「核心營運業務」日常做好。企業家族在企業管理方面，可能已不在家族成員自身的手中，而交由另一些更具能幹、或具規模的家族，甚至外聘一些非常專業的投資人才來治理。換言之，2.0 版本的家族是走向「專業化」（Professionalized）的發展新形態。

扼言之，家族企業由經營一個「核心營運業務」起步，當核心營運業務取得鞏固和成就之後，企業的規模壯大了，財務實力更強大，隨後一方面透過多元化的策略性發展，形成多元營運業務的結構，同時通過「專業化」，包括管理專業化、投資專業化，人力資源管理專業化、風險管理專業化等，形成 2.0 版本，即演變成為企業家族。

## 從純營運者到現代企業家

家族企業 1.0 版本，如上文所強調完全偏重於營運。營運是這個階段發展的主幹，以「營運心態」來經營這個家族企業，並將之鞏固、守好、充其量設法優化家族企業在 1.0 階段這個「核心營運業務」，是一個很純粹的「營運者」，缺乏「企業家精神」。今天，我們仍然看到不少家族企業停留在這個 1.0 版本階段。

然而，家族企業的 2.0 版本，即企業家族，兩者的分別十分明顯。除了不再單單守住「一棵樹」——「核心營運業務」外，營運業務走上多元化之路，更重

要一點是，跨代的企業家精神能夠形成和發展，引導家族 1.0 走上一條嶄新的發展道路，家族成員不再「守業」，而是「創業」，把 1.0 版本進行更新與升級轉換。

家族企業一旦執偏於經營家族的「核心營運業務」，一心一意延續家族「這棵樹」，「固守」難免慢慢形成「固化狀態」，不利於企業的創新，以至缺乏企業家精神。而企業家族的領導人跳出「守業」的窠臼，持續進行創新探索和實踐，令家族的發展可以更上一層樓。

面對今天家族企業內外部環境的不確定性愈來愈多，世界進步一個「百年未見的變」，種種風險，包括出人意表的新冠病毒疫情延續逾三年之久、戰爭風險和地緣政治風險等，「固守「百年老店」的概念，似乎需要重新思考和商討。

## 百年老店的出路

當然必須指出，筆者的意思並不是否定百年老店，這些百年老店的聲譽背後，其產品和服務是得到客戶的信賴和支持，其積累的家族價值也值得保留，但現實是，今天百年老店已愈來愈少。因為今天的世界變化太快，存在更多的確定性因素。技術不斷進步，產品的生命周期也愈來愈短，令經營者面對多方面的不確定性和風險，在這種發展環境下，只有通過「創新」（「創業」）才能取得可持續發展的機會。因此，家族發展從 1.0 向 2.0 邁進演變，是切合今日時代的發展需要。在 2.0 階段，家族的「核心營運業務」還可以保留，不一定消失，企業家族的企業家精神，亦可以蘊含家族企業的價值。換言之，這是一個從「守業」轉向「創新」的經營心態轉變歷程。在歷程中，家族企業「固守老業」所形成的「固化狀態」得到打破，變革的速度就可以提升。

筆者過去多次提及，百年老店不是人人可以有力支撐不倒，有一些行業本身就不具備百年經營不墮的性質，只有一些同人類天然需求不變的日用品行業，如醬油等，才有百年經營不墮的條件。

不過，企業家族，即家族的 2.0 版本也不是終站，因為家族還有 3.0 版本，亦即家族辦公室（「家辦」），進一步演變成為一個純粹投資者——一個專業並且具有社會責任的時代投資者，以專業投資者的心態來成就家族企業的發展和演進。囿於篇幅，筆者另文討論有關企業家族與家族辦公室的問題。