

八成富二代拒接班 傳內傳外 陷兩難

港商：一生心血誰繼承？比金融危機更傷神

記者觀察

公事親情不分 企業發展大忌

着力培養孩子，希望子承父業是中國企業主的普遍心願。但現實情況是，「老子有能力，是不是小子一定有能力？不一定。」激烈的市場競爭機制下，一個企業不可能保證永遠是後代控股，要順子女意願；即使子女接班也要能上能下。「如果子孫沒有興趣或沒有能力，就需要把企業交給別人，他們把自己的股份管理好就行。」採訪中，有港商如是說。

港商二代大多在香港甚至海外生活，很少有機會接觸內地。十年來，記者採訪不少港商，他們在內地打拚的同時，也有意識提高子女對內地的認同感。譬如，有的港商將「家庭日」安排在內地，家族成員定期到內地旅行，增強子女對內地的了解；有的港商通過講述分享在內地營商的故事，增進子女對父輩事業的感性認識；有的港商更是以精神層面的魅力打動子女，將自己的愛國熱情、創業激情感染子女，令其心甘情願投身父輩的事業當中。

制度規範 企業接班

除了子女接班問題既要重視，港商要想得開、放得下，最終要角色清晰、定位



香港工業總會副主席劉展灝。

2013年的鐘聲即將敲響，華通集團第三代接班人賴明仁與遠在香港的妻兒相約在江蘇昆山巴城鎮迎接元旦的煙火。掌管家族企業在昆山的工廠後，他與妻兒更多在昆山相聚，他的普通話比常年坐鎮深圳工廠的父親賴友勝說得更流利。「跟我比，兒子走得更遠。」賴友勝深感欣慰之餘，不得不承認自己又老了一歲。年華老去，製造業生存環境日漸惡劣，第一代到內地打拚的港商「離場」之心日切。業界估計，內地八成以上港商二代不願接班。不願一生心血付東流，許多港商退而難休，仍在傳內或傳外間作出艱難選擇。「一生心血，誰來繼承？這問題比金融危機更令人傷神。」一名港商無奈地說。

香港文匯報記者 熊君慧、李望賢、李昌鴻、郭若溪 深圳報道

以「加工貿易」名噪一時的珠三角，在過去數十年中湧現出無數以代工聞名世界的香港企業，相當多的企業是「兄弟連」、「父子兵」上陣。然而，歲月不饒人，不知從何時起，賴友勝與同行們開始抱怨下一代不願「接班」。

記者採訪發現，珠三角港企大多是處於產業鏈低端的來料加工代工工廠，有的

甚至只是數十人組成的家庭作坊式工廠。父輩到內地闖蕩，子女則在相對優裕條件中長大，他們根本不願意也沒有能力接下這個沉重的擔子，許多港商子女甚至沒有到過父輩創立的工廠。

新一代「嘆慣」難擔大旗

香港工業總會副主席劉展灝指出，經過數十年的發展，珠三角投資的港企已經進入交棒的重要時刻。然而，港商二代是在香港甚至國外長大的一群，他們沒有騎自行車、坐公交車到深圳開廠的經歷，自然也不會對車間、工人、機器噪音產生感情。劉展灝預計，目前八成以上港商二代不願接班。他更觀察到，除非具有強大的技術創新和品牌影響

機制若好 成功交班尚有人

事實上，接班的問題並不僅是珠三角港商的難題，是所有家族企業面臨的共同難題。有國外專家關於家族企業傳承的統計表明，家族企業能傳到第二代的只有三成，能傳到第三代的只有一成多，能傳到第四代的不過千分之一。

即使在經濟飛速發展的內地，不少民營企業也開始強烈意識到這個問題，娃哈哈集團董事長宗慶后在談到民企接班問題時就直言，可以讓子女繼承股權，但管理上不一定要子女接班。有些民企甚至為不願意投身家族企業的下一代設立了基金會保障生活，被外界調侃為「敗家子基金會」。

香港中小企促進聯會會長林國雄分析，成功接班的港企，大多有良好的產品和品牌，以及良好的家族傳承教育。以李錦記為例，成立了7人家族委員會和26名家庭成員組成的家族議會。圍繞家族管理，設立了家族辦公室、家族基金、家族投資公司、家族學習發展中心等，並制定了很多硬性規定，如第五代要加入公司，必須要在外面工作三到五年等。



港商二代是在香港或國外長大的一群，很難對簡陋的車間、工人、機器產生感情。

香港文匯報記者李望賢 攝

慈父桑梓情 喚留洋兒歸國

1987年，華通集團賴友勝之子賴明仁只有6歲，他明白，父親為什麼總是要去一個叫深圳的地方，而且一走就是一個禮拜；25年後，賴明仁吻別小女兒時總是要說：「囡囡乖，老豆要去昆山了，回來給你帶禮物。」這一走至少半個月。

賴明仁是家族第三代，他的兄弟姐妹各有興趣志向，僅有他和另一兄弟願意進入家族企業。他說，小時候對工業產生興趣，長大後放棄英國高薪回國，都是受父親的影響，「他愛國熱情和民族自豪感深深感染了我。」

暑期工經歷 對工業萌興趣

在賴明仁的印象中，從小見到父親的時間就很少，長大後他追問父親為何不在香港，工作究竟在忙些什麼。賴友勝見他感興趣，便帶他到深圳的工廠打暑期工。賴家做的是印刷包裝，廢料可以回收再賣。賴明仁16歲到工廠打第一份暑期工，便是給廢料秤重。此後每年暑假，當同學到處旅遊時，賴明仁則在工廠的不同部門實習，也親眼見證公司發展壯大的同時，也體味了父輩創業、守業的艱辛。

獲越洋關懷 回饋理念植根

在留學選擇主修科目的關鍵時刻，叔父越洋慰問、多次推心置腹的長談也讓賴明仁最終選擇了家族企業有關的科目——印刷媒體管理，兼修印刷顏色管理和原來所學的工商管理，並最終回國。

大學期間，賴明仁獲得一份高薪的工作。為此，父親特意在他返港期間找他長談，賴明仁至今印象深刻。「父親只強調了一點，要我永遠記得，我們都是吃米飯長大的中國人。」言下之意，希望他把在西方所學的帶回中國。

積累管理經驗 回國管新廠

畢業後，賴明仁在英國工作了兩年，就是為了學習英國先進的包裝印刷理念，找尋中西方管理的差異，更好的服務集團，報效祖國。

2005年，賴明仁回港，5年時間，他將默默無聞的昆山小工廠做到行內皆知，與內地一線品牌美的、愛仕達等有了業務往來。他說，「我現在更適應昆山的生活，回香港反而習慣不了。」說到這裡，這個30出頭的年輕人有點羞澀地笑了起來。

成功接班

華通集團 賴友勝父子

老父出山

深圳源江塑膠製品 吳氏父子

珠三角港企大多是處於產業鏈低端的來料加工代工工廠，在優裕條件中長大的港商二代，不願意也沒有能力接下這個沉重的擔子。香港文匯報記者李望賢 攝

子女不成才 退休老總無奈出山

接班之苦

珠三角港企大多為中小規模居多，沒有考慮過培養優秀的經理人團隊，更沒有實力通過上市建立完善的股權分配機制，大部分港企仍然只能指望子女接班。一旦子女不成材，不願看一生心血斷送的港商們也無法安心交班，不少人至今退而難休，多次重出江湖。

深圳寶安西鄉的港資源江塑膠製品老總吳先生，兩年前將工廠交給兒子打理。之後因歐債危機，出口業務下降，工廠三間變一間，員工大量流失，原本1000多人的工廠忽然只剩下不到100人。心急如

焚的吳老先生只好再度從香港回到深圳重操舊業。年關將至，吳先生還是堅持每星期五天在工廠上班。他摸著機器感慨地對記者說，年輕創業時下班也常留在工廠與員工一起吃飯聊天，多年投身在工廠。「一聽機器的聲音，我就能判斷生產線上出什麼型號的模型；根據聲音，我也能判斷產品是否正常，甚至說出問題出在哪裡。」

小吳先生站在父親身後，尷尬地笑了起來。「如今的年輕人，有時間就上網看電視，沒有鑽研問題的耐力和意志。」吳老先生回頭看看兒子，眼神中流露些許苦澀和無奈。

連年虧損 成衣老闆勸子考公務員

接班之憂

許多港商子女沒有父輩的堅強意志和拼搏精神，他們在接父輩班時遇到挫折就畏縮不前。港商年事已高，也無心戀戰，甚至主動勸說子女放棄工廠。

港商李志剛已近百歲之年，十多年來一直在東莞常平鎮開服裝廠。他經歷過每年賺100-200萬的風光歲月，也體味了一年虧幾十萬的苦澀。「兒子覺得廠裡環境不好，辦公室也沒有

空調，從來未到廠裡來看過。」眼看工廠朝不保夕，他轉而支持兒子的選擇，「相信他以目前的成績可以考上香港公務員，以後安穩度日就好。」對於工廠的未來，李志剛已經做好打算：將公司股份化改造，挑選服務十多年的優秀員工接班；12年後退休，退休後持有部分股份。

「如果未來經營不下去，我準備將工廠便宜賣給老員工。」他無奈地說。

明確、能者居之。但是，一個企業要持續發展，單靠子女傳承是不夠的，需要更多優秀的管理者，並且要使治理結構更加規範、嚴謹、透明。企業接班要用制度進行規範，這要求企業要有一個人才培養的長期計劃以及完善的制度規則，區分公司管理和家族親情，保證企業即使沒有家族接班人，也可以繼續健康發展。

然而，許多港商並沒有完全信任、徹底放權給下一代，許多「接班人」雖然身居要職，但決策權實際仍在「太上皇」手上，暫難施展拳腳。