

版面設計：鄭慧欣

# 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

着力培養孩子，希望子承父業是中國企業的普遍心願。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，有港商豁達地說。

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，他們在內地打拼的同時，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



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制度規則，區分公司管理制度和家族親情，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。



■香港工業總會副主席劉展灝。

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廠，有的

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加流利。「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，第一代到內地打拼的港商「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

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，目前有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

力，否則許多港企老闆也不願下一代接班，這也成為許多港企在金融危機之後徹底在南粵大地消失的原因之一。

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

1987年，華通集團賴友勝之子賴明仁只有6歲，他不明白，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，「我在更適應昆山的生活，回香港反而不習慣了。」說到這裡，這個30出頭的年輕人有點羞澀地笑了起來。

