專業化經營家族，如同專業化經營事業

文／新加坡管理大學業務開發副校長、金融學實踐教授暨家族企業學院學術主任　許茵妮
新加坡管理大學家族企業學院高級協理主任　江偉心

傳承是家族企業會面臨的最困難也最關鍵的挑戰，而亞洲家族企業正處於重大轉變與世代交替之際。成功的傳承計畫代表家族價值的保存與企業成長或復原的機會，但企業是否已做好充分準備？

新加坡管理大學家族企業學院（BFI@SMU）連同德勤東南亞（Deloitte）發表一份針對亞洲家族企業治理與應用的最新研究報告——「亞洲家族企業治理：跨越傳承交接的鴻溝」，對現況提供了更多的理解。報告包含針對 102 個家族企業的調查研究，以及八個針對現在家族與企業對未來的治理、延續性與傳承應做準備的深入採訪。

關於家族正面臨傳承與延續的迫切議題，研究中有 85% 的家族表示希望其家族能在五年內傳承，然而其中只有 17% 的家族有系統性的接班與訓練計畫（見圖一第二項）。台灣的家族在這方面表現較好，有 29%。

此研究也顯示，68% 的家族尚未經歷領導權的轉換，而 31% 已列出潛在接班者名單。然而，他們的接班過程不僅沒有定期檢視，也未向企業董事會報告最新狀況。這些數據和針對台灣家族企業的研究相近。

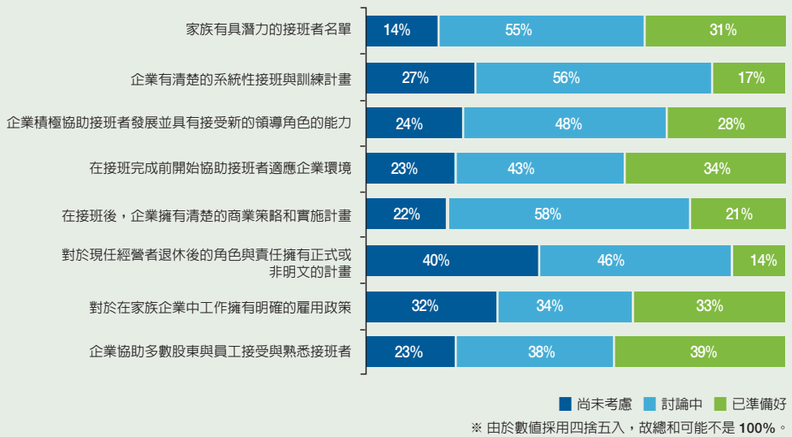
是什麼關鍵造成企業對逼近的挑戰反應遲緩？「家族如何著手接班」的研究貢獻者，美國舊金山賽布魯克大學 Dennis Jaffe 博士強調有兩個主要因素：

- 接班準備的意圖與實際作爲之間有差距
- 部分創業代對接班代的能力有疑問與不安

圖二的結果顯示下一代致力於有效率的經營企業，並且願意對協助企業成功付出高於期待值的巨大心力。然而，儘管下一代接班者展現出對繼承領導權力的強烈渴望，創業代仍然對潛在接班者的能力存有疑慮。（見圖三）

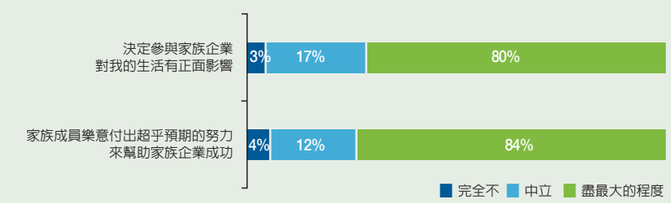
參考圖三下的管理接班過程關鍵階段表，發展階段的時

（圖一） 企業對以下經營現況的評分

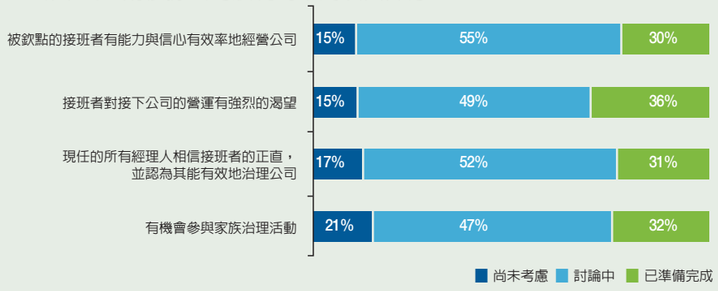


※ 由於數值採用四捨五入，故總和可能不是 100%。

（圖二）對下列情況的關注程度



（圖三） 請根據公司狀況為下列項目評分



管理接班過程關鍵階段表

起始期	發展期	揀選期	轉換期	檢視期
• 將下一代介紹給企業	• 通過教育與增加實踐機會來培訓下一代	• 選擇下一代人中應繼續管理家族的企業者	• 適時並有條理的將控制權與管理權轉移給下一代	• 監控並檢視接班計畫，並做好對預料之外狀況的準備

來源：新加坡管理大學家族企業學院與德勤東南亞 2013 年亞洲企業家族接班報告

間框架超過 5 至 10 年，而一個完整的管理接班過程至少需要 25 年。

所以，接班過程並非個人努力或是一夕之間可以完成的，接班的轉移過程只會在接班者被提名後才開始，且仍需再受 5 至 10 年的支援與指導過程，才能成爲受尊敬與正統的接班者。

課本沒有教導如何與手足和堂表親一同工作，而這種家庭狀況有可能成爲潛在的爭執點。通常不同的手足會負責不同的商業線或市場，並常常一起開會協同與溝通，以理解如何在家族企業一起工作。「家族資源」（Familiness）是長壽家族企業的秘密組成要素。

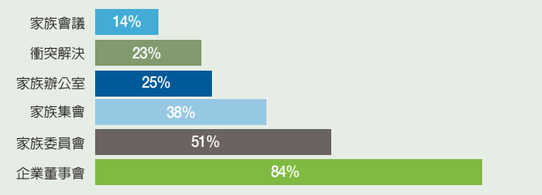
此外，當需要遊說以尋求支持，以確認及最終支持一個個別的家族或非家族時，應該需要整個家族對家族未來的共同決定，而非僅由最大股東決定。

什麼才是增加傳承成功機率的方法呢？非家族成員的管理或建議者扮演著關鍵的角色。這個角色可以平衡家族與企業的需求，同時發展下一代的接班過程。尤爲關鍵的是，即使下一代對企業沒有興趣，但仍可能藉由專業經理人的扶植成爲一個負責的企業擁有者，管理著家族企業。

台灣水泥股份有限公司董事長辜成允在轉變上採取了積極的方法，並分享他的觀點：「台灣水泥已經是台灣市場的領導者，但我觀察到我們已經太過自滿。因此，基於我所謂『擁抱改變，熱情學習』的價值主張，我計劃性地重新塑造公司，積極地改變文化，以求更佳及更專業的表現。由於第二代總是處於必須加入家族企業的壓力之下，我讓辜家第三代擁有選擇是否待在家族企業的自由。因此，在人力資源方面，我著眼於家族以外的優秀人才。我將管理培訓計畫介紹給年輕的專業人才，以確保招募到最優秀的人才並加以訓練，以延續領導團隊。自從這個計畫十年前開始實行之後，已經培育出四位廠長。儘管辜家應該會持續身爲企業最大股東，我仍堅信由合格的專業經理人來管理企業，有助於企業實現持續性獲利成長。」

近期的研究（見圖四）也發現，儘管許多家族使用正式的治理常規，例如董事會（84%）、家族委員會（51%）、家族

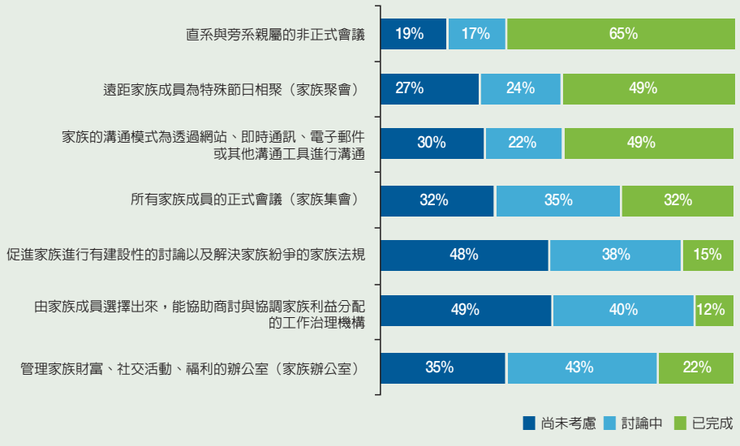
（圖四）目前實行的治理常規



※ 因可選擇多個選項，故百分比相加不為 100%。

集會（38%），非正式的治理常規還是廣泛的被應用（見圖五），如非正式會議（65%）、家族聚會（49%）與其他溝通模式（49%）。亞洲家族使用一種「非正式結構性」方式，來爲股東與其他未在家族企業中工作的家族成員建構緊密的家族聯結。然而，一年一次或兩次的聚會並不足以建立股東對各位家族成員的信任。因此，家族企業即使沒有上市，也必須開始思考企業的專業化，因爲這將有助於家族企業的可持續性發展。F

（圖五）家族使用以下功能的程度



關於新加坡管理大學家族企業學院（Business Families Institute @ Singapore Management University，簡稱 BFI@SMU）

新加坡管理大學家族企業學院（BFI@SMU）作爲東南亞地區以家族企業爲研究中心的先鋒，十分注重滿足該地區家族企業的需求。BFI@SMU 是一個學習、參與和研究的平臺，讓家族企業匯聚一堂，爲各家族企業提供具體情境下的前沿思想和應用知識，加深對家族企業的特有問題諸如所有權，企業繼任和家族治理的理解。家族企業學院的價值在於協助家族企業思傳承、創新業、獻善舉和拓視野。