

家族企業培訓接班人 需時 25 年 及早籌謀接棒 宜讓企二代撞板

創業難，守業更難，難在父輩窮大半生打拼，想退下火綫時卻感到難以交棒。

2013 年 12 月 11 日 星期三



陳祖恒認為，要加速年輕一代接手家族生意，最好方法是讓他們「撞板」。（資料圖片）



許茵妮認為，創業的父輩只顧公司發展，忽略及早培訓新領袖人，令交棒時間變得太長。（陳國峰攝）

畢業後曾任美林財務分析師、之後才回到家族企業聯泰控股打理生意的陳祖恒，分享接棒經驗，認為父輩應放手讓企業二代多「撞板」，讓下一代從錯誤中學習。

新加坡的研究顯示，不少企業忽略接棒問題，培訓第二代接棒需時長達 25 年。

新加坡管理大學家族企業學院於今年 8 至 10 月、訪問了 83 間經歷兩代經營的亞洲家族企業，其中 12% 更已傳至第 4 代，結果發現，受訪企業由教導下一代有關生意營運、培訓專業及累積經驗，至挑選接棒人及正式接手，歷時需 25 年。

負責該研究的學院院長許茵妮認為，創業的父輩只顧公司發展，忽略及早培訓新領袖人，令交棒時間變得太長，又指 25 年對瞬息萬變的亞洲商界而言太長，隨時窒礙企業發展。

交接過程 不斷摸索磨合

全球最大的服裝製造商聯泰控股母公司聯泰集團創辦人陳守仁，至今已經營接近 50 年，已年屆 83 歲的他，早已達退休之齡，現時業務大多已由兒子接手。現任聯泰控股有限公司首

席財務總監陳祖恒（SUNNY）是家中么子，碩士畢業後，先加入投資銀行美林（亞太）有限公司擔任財務分析師，後來經多番討論才回家中幫忙。

加入聯泰至今已 14 年，SUNNY 形容，父輩與第二代的交接過程是「TRIAL AND ERROR（不斷摸索）」，與父親及兄長不斷磨合。回想加入公司初期，公司連人事部也沒有，收發文件還只依靠傳真機，對比大型投資銀行的工作環境大相徑庭：「家族企業未必具規模，但多年來節儉有道、看準時機作出決定，且切實執行，企業年輕一代應尊重並依循！」

父子勿合作 子女學會負責任

不過青年人年少氣盛，慣於在外闖事業的 SUNNY 笑言，初加入公司時，自信心「爆棚」，與兄長都發生不少爭拗。他認為，年輕接棒人應分清「父子兄弟」及「上司下屬」，應以家庭為先，勿因公事傷和氣，更重要是學會聆聽意見：「不要只顧就『我想怎樣怎樣』，多聽他人意見！」

SUNNY 笑言，要加速年輕一輩接棒，着父子勿於公司合作，應該「易子而教」，否則難令子女學會「負責任」。

「於美林工作 3 年，令我最快速成長，因沒有人錫住你，做得不對就會鬧！」他笑言，入職初期，有次為上司撰寫信件，未有核對清楚便交予簽名，上司訓斥「睇都未睇為何給我簽名？」才令他初明白何為責任感。

不少父親會讓新加入公司的兒子擔任主席助理等職位，以為可給予機會學習，SUNNY 卻認為此非最好方法，因主席助理只可幫助年輕一輩了解公司運作，短時間後應交予較容易、非核心業務項目親自負責：「埋數、入貨都一腳踢，最好遇上入不敷支難題，放手讓年輕人撞板，加重責任感！」

撰文:林卓昕