

**新财富**  
关注资本方向的杂志

NEW FORTUNE

新财富杂志订阅

新财富俱乐部会员登录

杂志订阅 | 刊登广告 | 市场活动 | 会员注册 | 会员登录 | 关于我们 | 联系我们 | 在线交流

首页 | 前沿 | 专栏 | 封面故事 | 特写 | 财经 | 新模式 | 另类投资 | 读书 | 我的事业 | 财富生活/高尔夫 | 财商 | 财俊 | 网络版特稿

趋势

### 镛记股权风云 new

来源: 新财富  
作者: 赵俊  
发布时间: 2010年09月08日 16:00  
关键词: 新财富;镛记;股权

镛记版“塘心风暴”在港爆发，兄弟之间的股权纷争一时成为街头热议的话题，老字号酒楼的经营和传承问题被再度摆上风口浪尖。

有着“名人饭堂”之称的香港镛记酒家陷入股权纷争。2010年7月21日，香港高等法院批准酒店董事总经理、已故创办人甘德辉长子甘健成，可以申请将酒店的母公司镛记控股清盘。

“磐基永固·期臻万年”，镛记大厦奠基石上的8个大字清楚写出烧鹅大王甘德辉的毕生心愿。他与儿子们苦心经营多年的镛记酒家，称得上是香港饮食业的传奇故事。但他离世不足6年，即使酒家每天仍然门庭若市，镛记的磐基却出现了裂痕。

#### 股权≠经营权

2010年3月，甘德辉长子甘健成要求自己的二弟甘琨礼收购其持有的45%的股权，否则将申请把镛记酒家的母公司镛记控股清盘。法官认为，即使批准清盘，也不会影响镛记酒家的股东利益、顾客信心和员工士气，因此批准了甘健成的申请。被申请清盘的镛记控股是镛记酒家集团的控股公司，旗下资产包括市值超过10亿港元的中环威灵顿街镛记大厦、柴湾自置货仓及食品生产中心，8.8亿港元现金，以及净资产1.27亿港元的镛记酒家。甘健成持有的45%股份，市值估计达到10亿港元。

香港中文大学会计学院及财务学系联席教授范博宏表示，中国很多企业家都把企业当自己儿子，对于传承没有具体安排，很多企业的创办人迟迟不愿清楚交待身后企业的股权分配，引发家族成员在创办人离世后激烈的权力斗争。不过，甘德辉生前对两个儿子一直紧遵“平衡”的原则，两兄弟合作超过30年，无论是股权还是获发的薪金都一样，职衔也都一样是董事总经理。

代表大哥甘健成的律师透露，甘健成和甘琨礼两兄弟，原各持有镛记控股45%的股权，余下10%由妹妹甘美玲持有。但在甘健成不知情的情况下，甘琨礼取得胞妹所持有的10%股权，令自己的股权由45%增至55%，成为镛记控股的大股东。之后甘琨礼安排儿子进入董事局，不仅影响了甘健成的控制权，限制他接触集团的财务文件，更令他对甘琨礼失去信心，因此希望将股权出售给甘琨礼后退出董事局。

范博宏表示，如果依照甘德辉安排的45%、45%和10%的股权比例来看，他的意愿是要两个儿子合作，并且照顾妹妹。如此股权分配虽然明晰了获利权，但股权通常意味着经营权、获利权和转让权三项权力。45-45-10的股权分配直接导致了日后企业经营权的模糊空间。中国人的传统思维是老二服从老大，然而镛记创办人希望兄弟合作、平分权力，并在此思维下平分股权与二人。可惜事与愿违，平分股权不能保证兄弟和谐，反而弱化了企业的有效控制，成为亲兄弟对簿公堂、镛记版“塘心风暴”上演的根本原因所在。

#### 个人持股

##### 还是家族信托？

人称“烧鹅辉”的镛记创办人甘德辉在港出生，由中环经营烧味大排档起家，先后娶四名妻妾，共有11个儿子和7个女儿，三名第二代接班人甘健成（原名琨胜）、琨礼及琨岐，都是第三任妻子麦少珍所生。后来，甘德辉买下“镛记”茶档，主营烧腊，开始吸引一班食客。1964年甘德辉买下现在的威灵顿街铺位，开始大展拳脚。镛记在1968年被美国财富杂志选为世界十大食府，也是唯一一家入选的中式食府。

甘德辉生前设计的“均衡”的经营权分配对于酒店早期的发展功不可没。股权纷争之前，家族第二代的三个儿子“兄弟同心，其利断金”，协助父亲打造了一个金字招牌。甘健成自1973年已获父亲首肯担任酒家总经理，后来甘琨礼及3年前去世的三弟琨岐加入，一直以来的都遵循着各人权力相同，重要决定要征询集体意见的原则。甘健成负责采购、菜式设计及对外宣传；甘琨礼主管公司运作；甘琨岐则管理烧味部。甘家之后陆续将铺位附近单位收购并重建，终成今天的“镛记大厦”。

可惜，这种平权式的传承机制没能护佑镛记在后续经营上一路乘风破浪。甘琨礼成为控股股东打破了镛记董事会“均衡”的分配和决策机制。董事会内部在经营决策上也出现了分歧。2010年年初，镛记董事、甘琨礼之子的甘连宏提出建议，投标在机场开分店，甘琨礼表示支持，但却遭到大哥甘健成反对。尽管甘健成最终同意计划并参与投标，但镛记没有中标。甘氏兄弟之间也出现裂缝，关系大不如前。

事实上，镛记兄弟的股权纷争只是冰山一角。香港第一代白手起家的企业家，大都年逾古稀，虽然很多仍然老当益壮，但是如何平稳换班，延续上一代的心血，避免子女间的股权之争，成为了愈发紧迫的问题。以酒楼来说，仅在过去半年，老牌酒楼福临门和莲香楼的后人都为了股权闹起内讧，骨肉之间最终对簿公堂。

在范博宏看来，家族企业的第一代企业家最少应该在退休前10年就着手安排所有权分配和接班人的培养，以及公司的制度化建设。通常而言，创业10年后，如果企业还能存活和持续发展，就可以认定创业成功，这时创业者就可以开始准备企业传承和制度化建设了，包括引入民主化的决策方式和非家属的职业经理人。

而在设计股权承接方面，除了经营权和获利权以外，转让权也很重要。很多企业以家族信托基金的方式控股，而大多数的家族信托则都是私人信托，后代可根据委托人设下的分配法则获取信托权益，保障自己的生活。更重要

· 会员名

· 密码

[! 即刻注册 成为新财富会员!](#)

信息检索

期刊  选择往日期刊

关键词:

### 读者调查

#### 新财富网站改版效果调查

您觉得新财富网站本次改版效果如何？

- 页面美观，功能提高，非常好
- 更漂亮了，也更方便了。很好。
- 不错。继续努力。
- 一般。有待继续提高。
- 不好。

的是，委托人常常在信托契约或者意愿书中设立家族财产不可分割和转让或信托不可撤销的条款，让信托具有紧锁企业股权的功能。

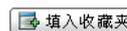
相较之下，范博宏认为，铺记个人持股的方式也具有一定的优势，如果家族成员出现不和，股权可以随时转让。他指出，个人持股的方式适合参与经营的家族成员人数比较少的情况；对于超过3名的情况，信托基金的形式则略占上风，不过最好在内部设置调解家族纷争的机制以完善信托，例如家族委员会。此外，预先设定好信托的解散条款，也可以调解未来可能出现的家族不和状况，例如20年以后或者所有子女过世以后信托可以解散，这样既可以保证企业在20年以内由家族控制，也可以让后代灵活决定家族企业的未来。■

声明：本刊电子版已经独家授权给全景网，未经全景网书面授权，禁止任何方式翻印或转载。侵权必究。转载联系电话：0755-83247179，邮件：xxsq@p5w.net

文档附件:

[发表评论](#)






相关新闻:

- [新型光技术有望改写摩尔定律 \(09-08 16:03\)](#)
- [相亲3.0 \(09-08 16:02\)](#)
- [科技租赁业迎来春天 \(09-08 15:58\)](#)
- [工业地产再升温 \(09-08 15:56\)](#)
- [投资者信心指数：机构与券商分析师看好9月 \(09-08 15:47\)](#)
- [分析师指数：上升通道尽显优势 \(09-08 15:45\)](#)
- [\[观点\]申银万国袁宜：中游投资品有望再度崛起 \(09-02 16:59\)](#)
- [\[独家\]波司登“帽子”技法：从苏南模式到红筹上市 \(09-02 15:55\)](#)
- [打造注意力 名利双收 \(08-18 17:19\)](#)
- [演员的商业延伸路径 \(08-18 17:24\)](#)

[首页](#) | [杂志订阅](#) | [刊登广告](#) | [关于我们](#) | [联系我们](#)

Copyright © 2000-2005Shenzhen Securities Information Co.,Ltd  
 深圳证券信息有限公司 全景网络有限公司 版权所有