

家族企业：为谁辛苦为谁忙

2010-02-22

沃伦·巴菲特曾把家族企业的内部继承比作“钦点2000年奥运游泳冠军的儿子成为2020年的奥运冠军”，这无疑是一项希望渺茫的工程。

记者/金姬

2月风暴

对于香港家族企业而言，今年的2月不简单。

先是2月2日上午，已故亚洲女首富龚如心遗产争夺战尘埃落定——香港高等法院作出裁决，风水师陈振聪提交的2006年遗嘱被证实伪造，龚如心近千亿港币的遗产将拨归华懋慈善基金。

同一天，在香港拥有大量地产的新加坡首富黄廷方病逝，这位身家80亿美元的81岁老人早在10年前就把在香港和新加坡的业务交给长子黄志祥和次子黄志达分别打理，因此黄氏家族尚未出现遗产问题，企业的权力交接十分平顺，足以让同是地产起家的龚氏家族汗颜。

美国时间2月3日傍晚，《福布斯》杂志推出香港富豪榜，长江实业集团主席李嘉诚以1654亿港元资产继续位居榜首；恒基地产李兆基则以1476亿港元紧随其后。同样是姓李，同样生于1928年，这两位地产大佬在自己的家族企业继承方面风格迥异。

82岁的李嘉诚喜欢亲力亲为，长子李泽钜仍在父亲的羽翼下工作，更多依靠团队在长江实业发挥作用；43岁的次子李泽楷此次虽以电讯盈科主席身份排名香港富豪榜第26位（101亿港元资产），蝉联香港“最年轻富豪”称号，但人们对这位未能在斯坦福毕业的“小超人”的印象，似乎总是停留在他与梁洛施未婚生子这类八卦上，没人在乎他能否当上接班人。相比之下，恒基地产去年能够第一次超越新鸿基地产的郭氏家族位列香港富豪榜第二名，和李兆基的“及早放手”不无关系，他早在1999年就让长子李家杰掌管恒基地产，后者让公司在中国内地房地产市场迅速崛起。

李兆基和李嘉诚的资产差距目前不到200亿港元，如果李泽钜不能像李家杰那样独当一面的话，长江实业败给恒基地产也许只是时间问题，毕竟不是每个人都可以像邵逸夫那样工作到102岁的，李嘉诚应该知道这一点。

沃伦·巴菲特曾把家族企业的内部继承比作“钦点2000年奥运游泳冠军的儿子成为2020年的奥运冠军”，这无疑是一项希望渺茫的工程。香港中文大学经济与金融中心主任范博宏教授指出，家族企业在香港经济中占据重要地位，因为香港很多大型企业均是家族控制。“在过去10年间及未来一段时间，这些自上世纪六七十年代崛起的家族企业都将陆续遭遇接棒考验。而财富转移的过程，也是这些企业最敏感、脆弱和不稳定的时期。其间发生的企业人事动荡及财富缩水，会在一定程度上伤及香港经济元气。”

华懋集团不是上市公司，受到龚如心遗产案的影响如何尚不清楚。至少“小甜甜”生前和比自己小23岁的水风师玩暧昧，并不是什么光彩的事，也为身后的人们增添了无穷的麻烦。事实上，香港的一些家族企业，在继承这件大事上并没有完全做好准备。香港大学亚洲研究中心助理教授郑宏泰对《新民周刊》表示，龚如心遗产争夺战给所有香港豪门敲响了警钟：“他们意识到草拟遗嘱的过程应该更加小心，尤其是女性富豪日渐增多的今天。”

世纪遗产争夺战

“世人行动，实系幻影；他们忙乱，真是枉然。聚积财富，不知将来由谁收取？”这是2005年审理龚如心与公公王廷歆争夺家产案的香港高等法院法官任懿君在结束庭审时引用的一段《圣经》经文，极其精炼地预言了龚如心的一生。

龚如心1937年生于上海，是家里的长女，下面有2个妹妹（龚中心和龚因心）和一个弟弟（龚仁心）。龚如心和年长自己2岁的王德辉是青梅竹马，两个人的父亲因为英国染料公司ICI上海公司共同工作而相识，而后成为结拜兄弟。1947年，王德辉随父亲王廷歆移居香港。由于父亲病逝，少年早熟的龚如心同母亲、弟妹们相依为命。1955年，龚如心只身前往香港，投靠王家。当年9月，年仅18岁的龚如心同20岁的王德辉共结连理。

上世纪60年代初，王德辉自立门户，与龚如心联手创办了“华懋置业”，龚如心为此还特意补习了英文。夫妇俩勤奋努力，事必躬亲，没多久就由经营西药、化工原料发展至代理世界著名品牌的新兴石油工业产品、农业产品及饲料等。

其后，华懋将主要业务转向地产，由买地、建房至销售、租赁、管理、设立财务，一家独揽，并向买方提供按揭分期付款服务，在当时开了香港地产界先河。到上世纪70年代，华懋已成为香港最大的私营地产商之一。

1983年初，王德辉与龚如心在驾车上班途中被几名持械匪徒绑架。匪徒把龚如心释放回家筹款赎人。等到龚如心将1100万美元汇到指定的一家台湾银行账户后，王德辉获释。1990年4月，王德辉于跑马地马会打完壁球驾车回家途中再次被劫，绑匪要求6000万美元赎金，龚如心按绑匪指示先将3000万美元存入一银行户头，随后即向警方报案求助。据警方拘捕的绑匪供认，王德辉已被抛下大海，从此再无音讯。

但是事后龚如心坚称，她相信王德辉仍活在人世，只是暂时离开了。龚如心一心想把王德辉找回来，并开始迷信陈振聪等风水师，希望借助这些神秘主义的元素，把丈夫找回来。3年后，龚如心以“超短裙、羊角辫”的新造型出现。从此“华懋小甜甜”的绰号便流传开来。当然，龚如心是一位出色的女总裁。华懋在她手中比丈夫王德辉在世时更加有影响力，成为香港土地和物业储备最多的公司之一。

1997年，王廷歆在报章刊登寻找儿子王德辉的启事，而后入禀高院指王德辉已死，要求法庭确认王德辉所立1968年的遗嘱有效。原来，王德辉曾在1960年立下遗嘱，把全部财产平分给父亲及妻子。其后，因怀疑龚如心有外遇，王德辉1968年另立遗嘱，把所有财产留给父亲。但龚如心提供给法庭的则是王德辉1990年被绑架前所立的遗嘱，注明把所有财产留给妻子。

1999年，法庭准许王廷歆宣布王德辉法律死亡。2002年香港高等法院裁定，龚如心持有的王德辉遗嘱是伪造的，她一度被警方拘捕，但龚如心一直上诉。直到2005年，香港终审法院判龚如心胜诉，裁定龚如心可合法继承王德辉数百亿港元的遗产。“小甜甜”的平静日子过了不到2年。2007年4月，70岁的龚如心因子宫颈癌逝世。而后就出现了两份遗嘱：一份是2002年立下的，由龚如心家人拥有的华懋慈善基金继承遗产；另一份由风水师陈振聪持有的2006年遗嘱，内容为：“我（龚如心）将本人的遗产余款，遗赠陈振聪先生。”华懋一方指出，2006年遗嘱是有风水用途，是龚如心身患晚期癌症时受陈振聪误导而立。

据悉，陈振聪在1992年与谭妙清结婚后没多久，通过熟人梁锦濠介绍，与当时55岁的龚如心午餐。那时的陈振聪只有32岁，自称一星期后两人就展开“浪漫与性的关系”。1993至1994年，陈振聪就与妻子联名购入6个物业，包括价值超过4000万港元的豪宅。

证据显示，龚如心在2005年至2006年间，先后分3次向陈振聪提供合共20.64亿港元的巨款，而且第三笔的6.88亿元款项，是在陈振聪手持的“龚如心2006年遗嘱”签署后才支付的。华懋认为，如果龚如心有意把自己的所有财产由陈振聪继承，根本不必在签署遗嘱后馈赠上述款项。

陈振聪最风光时，拥有价值2.6亿元的私人飞机、估值5000万元的游艇、两辆劳斯莱斯房车等。但在2008至2009年期间，陈振聪卖出多幢豪宅物业，共套现约4.4亿元，就是为了打赢这场官司，因为龚如心的遗产涉及千亿港元。

去年6月，龚如心妹妹龚中心在法庭上作供时慨叹，姐姐一生英明，不知为何会迷信风水，并认为龚如心的病情由于“有些人不好的影响”而被加重，间接指龚如心被人“害死”。龚中心表示，“影响龚如心的人”曾对姐姐说：“你命中注定有孩子，你很年轻，不像实际年龄，在生命中只是小女孩。”就这样令她赔上了性命也要生孩子。曾任医生的龚中心以自己医学知识判断，姐姐患上子宫颈癌八成是因为打激素所致。龚中心认为，陈振聪在治疗龚如心癌症一事上，影响远比主治医生要大，她举例指龚如心多年来以“今天（风水不好）不能飞”为由，屡次推掉美国医生的预约，令治疗一再延期，随后陈振聪还骗龚如心说能让她活到90岁。

今年2月2日，主审法官林文翰在长达326页的判词中直指陈振聪说谎，所持有的2006年遗嘱是伪造的，认为龚如心不可能将她与亡夫王德辉一手创立的华懋王国，拱手交给一个生活极度奢华、欠缺生意头脑的陈振聪接管，故裁定华懋慈善基金胜诉。陈振聪败诉后，因伪造遗嘱被警方扣查30小时，于2月5日凌晨以港币500万元获准保释，并要求于今年3月中旬向警方报到。至此，龚如心遗产案似乎画上了句号。

“像龚如心一生出现的两宗遗嘱纠纷情况，是极为罕见的。”郑宏泰对《新民周刊》表示，这起事件不仅对香港豪门，乃至整个中国大陆都有警示意义，“由于女性富豪日益增多，独生子女政策或不愿生孩子的情況也很普遍，越来越多的富豪会考虑死后财产如何利用的问题。留给亲人当然是一种无可厚非的选择，但我相信选择成立慈善基金的人也会越来越多。”

家业传承之困

龚如心的两起遗产纠纷都是围绕遗嘱展开。而很多香港家族企业的继承危机，在遗嘱尚未公布前就已存在。

在范博宏进行的家族传承研究中，典型的传承问题是后代难以继承先辈的特殊能力与资产，澳门赌王何鸿燊一家就是例证。何鸿燊在政商两界长袖善舞，不仅掌握澳门经济命脉，还身兼全国政协常委，在港澳政坛举足轻重，可以尽情对两地特首候选人品头论足。他言论大胆、一语中的，一直是媒体的宠儿，谁能接任他的角色？2009年7月底，何鸿燊急病入院。虽然现在的他身体恢复不错，但毕竟已是89岁高龄。人们纷纷猜测：万一他走了，四房17名子女如何接班？

何鸿燊有四位太太及17名子女，传承的对象包括“四太太”梁安琪、女儿何超琼及儿子何猷龙，他们目前分掌澳博控股、信德集团及新濠国际。何鸿燊四位太太包括原配夫人黎婉华、正式注册的继室蓝琼纓，还有公开承认的“三太太”陈婉珍和“四太太”梁安琪，后两人在法律上都没有正式妻子身份，所以梁安琪虽是人所共知的“四太太”，但在澳博的招股说明书上并未列出她与何鸿燊的关系。

另外，何鸿燊为了扶持何猷龙接班，也早已作出部署，新濠国际自成一国，完全由何猷龙主持，何猷龙接受访问时，更说与老父的公司为竞争对手。然而，新濠国际作为澳门博彩娱乐业的新成员，在整体格局中未有足够分量，何猷龙尚远远未能承继赌王衣钵。

范博宏指出，何鸿燊虽然作出部署，但后代的政商能力与他无法比拟，造成江山难以为继的困局。接班人仍局限在家族成员之内，也是无奈的选择，因为创办人与企业的特殊资产由外人传承更难。

即便家族企业完成第一代向第二代的交班，在后续经营中也仍然面临向下一代交班的问题。利希慎家族第三代传人利定昌2009年10月17日在浅水湾家中猝逝，就使这一家族再次面临继承难题，从而凸显了家族企业传承问题的持续性。

利希慎家族有“铜锣湾大地主”之称，其分支庞大，但后人接班后企业发展步伐缓慢。享年55岁的利定昌，掌握家族上市公司希慎兴业话语权8年，曾有意大展拳脚，不过进展缓慢，现时改革未竟却突然离世。利希慎曾经公开招聘董事总经理，但一直没有合适人选，利定昌离世后公司匆匆委任82岁的独立非执行董事钟逸杰做署理主席，再辅以董事局内三位利家中人监督公司运作。然而这三位利家人中，50多岁的利宪彬和利干分别有自己的电视节目制作公司和投资公司，年近古稀的利德蓉是一位医生，分身不暇。离开公司两年却经验丰富的利定昌堂兄利子厚顿然成为接任主席的大热人选。

范博宏认为，无论在香港还是内地，类似何氏与利氏这样面临传承难题的家族都为数众多，看看香港上市家族已完成及未完成传承的统计，同样教人唏嘘：香港企业创办人往往近八十高龄仍未能交班，部分成功交班但接班人又突然身故的，除利定昌外，尚有华光航业的赵世彭和金源米业的林炳灿等个案，可见家族企业传承确实不易。

当下一代无力接管企业，或者继承人选未能确定时，传承不力会对家族企业的经营带来严峻的挑战。范博宏在香港中文大学进行的一项对近20年来香港、台湾、新加坡200宗家族企业传承案例的研究显示，家族企业在继承过程中都面临巨大的财富损失，在继承年度（新旧董事长交接完成的一年，通常此交接伴随控制权交接）及此前5年、此后3年的累计股票超额收益率平均高达一60%。换言之，股权所有人于企业传承前5年每份价值100元的股权，在传承完成时只剩下40元。相比其他两地，香港近80宗经历传承企业的价值损失更大，高达一80%。

对此，范博宏分析的原因有四点：一是创业者无可动摇的地位反而成为继承的一个重大障碍，即便其表现不佳或垂垂老矣，都难被替换，以致公司价值不断减损；二是存在企业创办人的能力、声誉、关系与其他特殊资产难以转让的问题；三是家族成员内部存在争夺企业所有权和控制权的斗争；四是在创办人将离任的预期下，企业其他利益相关者与家族间发生冲突，例如继承人与高层员工发生冲突，以及继承人与原材料或资金的供应者之间缺乏信任。

范博宏表示，如何保证企业所有权与管理权的平稳传递，阻止家族内部权力斗争，同时又防止外人趁火打劫，保持企业正常经营与发展，需要家族企业的领导人总结经验，及早准备。研究显示，要让家族企业继承更顺利，一些需要注意的原则是：降低

创办人对于改变的抗拒；发现和保存企业的核心价值；保存创办人的声誉资产，并提升公司的治理水平；尽早做传承计划；在企业中推进职业化与标准化。

而香港浸会大学工商管理学院的院长何顺文教授指出，不少家族企业将家族利益与上市公司利益混为一谈，这是当前最严重的问题。家族企业的传承问题，是公事而不仅仅是家事，所以应以大局为重。

Copyright 本站版权为文汇新民联合报业集团所有