

澳门风云 之赌王对决

何鸿燊

吕志和

银河娱乐

澳博控股

新濠国际



范博宏为香港中文大学金融系教授、经济及金融研究所所长



钱梦吟为香港中文大学经济及金融研究所研究员

范博宏 钱梦吟/文 2002年前还是博彩业门外汉的吕志和,何以与叱咤澳门半个世纪的何鸿燊并驾齐驱,甚至一举冲上亚洲第二富豪之位? 在成功获取赌牌后,吕志和并未照搬何鸿燊“以赌场为驱动力”的模式,而是突出亚洲风情,打造娱乐休闲度假城,让游客获得更完整体验。两大赌王的事业对决外,吕家已作出清晰的传承安排,而何鸿燊家族却陷入豪门争产的风波,银河娱乐近年的增长势头赶超澳博控股及新濠国际,凸显出家族治理及合理传承安排的重要性。



2014年1月17日,彭博发布的亿万富豪指数(Bloomberg Billionaire Index)显示,澳门博彩业巨头、银河娱乐集团创始人吕志和的总资产超出李嘉诚,夺得亚洲首富头衔。正当大家奔走相告之时,当晚10点,彭博发布消息:更正吕志和持有银河娱乐的股权数目后,其以237亿美元身家成为亚洲第二大富豪,李嘉诚则仍以295亿美元稳居亚洲首富之席。吕志和因为这戏剧性一幕,当了回“半日首富”。

尽管吕志和并未抢走首富之位,但吕氏家族近年与赌王何鸿燊家族并驾齐驱,成为澳门赌业新霸主是不争的事实。吕志和家族能达到今日的成就,商业智慧固然必不可少,良好的家族治理与传承更是关键。

新赌王的第一桶金

吕志和的曾祖父吕德盈是广东五邑地区最早期的侨商之一,于清朝光绪年间远渡重洋,赴美经商,繁衍三代。吕志和的父亲吕金铨在美国漂泊多年后,不愿继续沦落异乡,决定从旧金山迁回家乡经商。1929年,吕志和出生在江门。

1934年,日本侵华,吕志和举家逃难至香港。受战争的影响,吕志和初中毕业就已辍学,协助父亲经营家族的制衣厂和食品批发。他的商业头脑从13岁便已显露。当时,香港已沦陷,经济萧条,面粉、食用油等原材料紧俏。吕志和将河粉用沙炒热爆脆来制作“鸡蛋马仔”(即沙琪玛),用木薯粉代替面粉制作粉皮,深受欢迎。三年间,吕志和赚了数百万日本军票,可惜战后军票成了废纸。吕志和并未气馁,跟随姨丈学习汽车修理,并通过在旺角西洋菜街做汽车零件批发,累积了资本。

50年代,吕志和偶然间获悉,朝鲜战争结束后,美军有大量军用物资剩余,包括推土机、开山机、起重机等重型机械设备。1953年的香港人口达220万,大部分基层居民住在铁皮或木头搭建的寮屋内,建筑业大有空间。吕志和敏锐地洞察到其中的商机,于是亲赴冲绳,向美军购买机器进口至香港,香港多家建筑公司争相订购,获利以数倍计。1955年,嘉华公司应运而生(表1)。吕志和不仅借此赚取到第一

桶金,还结识了一帮富豪好友,如霍英东等。后者在经营从事建筑、船务及海沙生意的有荣公司期间,就曾向吕志和购入机械。

吕志和明白,靠转卖美军物资并非长久之策。随着大量房屋的兴建,市场对砂石需求逐渐增加,与其仅提供机械,不如自己也加入石矿开采的行列。1964年,嘉华公司斥资1.6亿港元成功投得九龙安达臣道一石矿场的开采权合约,成为香港首间取得采矿牌照的公司,并取得了很好的经济效益。自此,吕志和获得了“石矿大王”的美誉。此后,嘉华还陆续参与了包括红磡海底隧道建造等多个政府基建项目。

70年代末,香港政府推售尖东填海地皮,当时市场并不看好尖东的前景,吕志和却把握到作为购物天堂的香港每年吸引200万旅客中蕴藏的商机。1979年,嘉华集团以6800万港元投得该地皮,并斥资3亿港元建成海景假日酒店(现海景嘉福酒店),成为首批进驻尖东的五星级酒店之一。随着香港旅游业的迅速发展,该酒店获利甚丰。此外,嘉华集团大力拓展海外市场,大举进军酒店业及地产业,先后

表1:吕志和事业里程碑

事件	标志性事业
1955年	吕志和成立嘉华公司,售卖采矿业工程设备
1964年	1964年,嘉华公司斥资1.6亿港元成功投得九龙一石矿场的开采权合约,成为香港首间取得采矿牌照的公司
1974年	嘉华于港岛南区布力径,兴建以8间豪华花园洋房组成的柏径苑,开创了香港早期屋苑式组合洋房的先河
1979年	嘉华集团以6800万港元投得海傍地皮
1983年	嘉华混凝土有限公司成立,全面扩展建材业务
1987年	嘉华实业集团有限公司(后易名为嘉华国际集团有限公司)在香港上市
1991年	国际筒业有限公司(后易名为嘉华建材有限公司)在香港上市
1993年	于广州兴建黄陂石矿场
2002年	与金沙集团合作,成功赢得澳门政府三块赌博牌照中的一块
2004年	银河娱乐首间城市娱乐会华都娱乐场开业
2006年	银河娱乐又开三间娱乐场,旗舰星际酒店及娱乐场开幕
2011年	位于路氹的澳门银河综合度假城开幕

在美国的旧金山、凤凰城及新加坡、马来西亚购买酒店。

1987年，嘉华集团旗下地产业务嘉华国际集团有限公司(00173.HK)上市。1991年，嘉华分拆建材业务上市，嘉华建材(前身为嘉华国际简业公司，00027.HK)当时占有香港混凝土简业70%的市场。1996年，吕志和即以150亿港元资产在香港百亿富豪榜上居第十位。

时势造英雄：赌牌成就亚洲第二富

如今，一向低调的吕志和站在聚光灯下，却并不仅仅因为身为“石矿大王”及“酒店大亨”的发家史，

更多是因为银河娱乐使他成为了“澳门新赌王”。

2002年，澳门政府决定打破何鸿燊在博彩业40年的垄断，开放赌权。吕志和抓住了机遇，与美国拉斯维加斯金沙集团的谢尔登·阿德尔森(Sheldon Adelson)合作，成功赢得政府三块赌博牌照中的一块。虽然在不到一年时间内，双方因策略不和分手，但吕志和仍大力发展酒店及博彩业务。2005年，吕志和将银河娱乐资产注入上市公司嘉华建材，后者更名为银河娱乐集团有限公司，成为首间上市的持牌博彩经营商。在被视为亚洲拉斯维加斯大道的澳门路氹，银河娱乐拥有许多项目，如即将在2015年完成的澳门银河第二期，这些项目都是银河娱乐的增长动力。在2008年金融海啸后，银河娱乐表现出了惊人的爆发力，业绩高速增长，股价也如火箭般急冲。2013年间，银河娱乐的股价从2012年底的30.35港元飙升至2013年底的69.55港元，全年上涨129%。

这也直接促成了吕志和身家暴涨，并晋升为亚洲第二富。吕志和家族企业仍以嘉华集团为母集团，嘉华集团核心业务包括房地产开发与投资、酒店及建材、大型娱乐度假设施(图1)，拥有逾200间附属公司，投资遍布中国香港、澳门、内地及东南亚、美国。其中，吕志和家族持有银河娱乐51%的股权及嘉华国际约60%的股份。

图1：嘉华集团主要公司

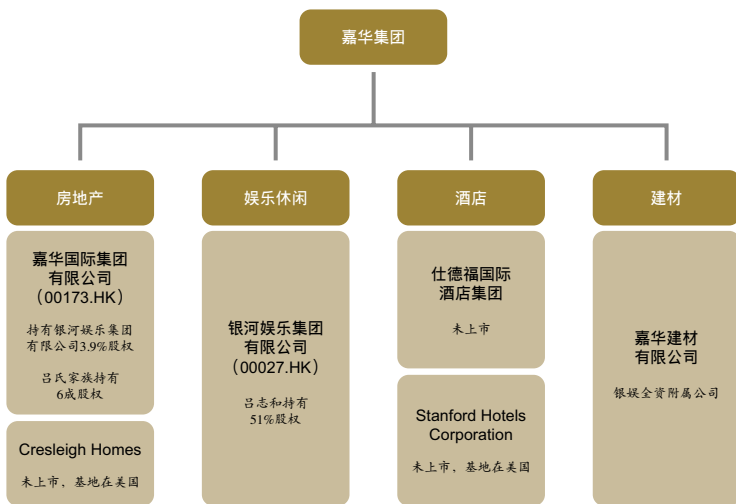


表2：2008-2012年银河娱乐、澳博控股及新濠国际的收入及净利润(单位：亿港元)

金额	2008	2009	2010	2011	2012
银河娱乐营业收入	105.20	122.33	192.62	411.86	567.46
银河娱乐净利润	-113.90	11.49	8.98	30.04	73.78
澳博营业收入	281.65	343.53	576.53	760.92	795.19
澳博净利润	6.56	7.95	35.15	53.11	67.52
新濠营业收入	6.91	7.10	1.25	1.29	1.47
新濠净利润	-24.05	-12.45	-1.61	2.81	11.24

新旧赌王的博彩业对决

说起澳门，很难不提起何鸿燊。何鸿燊的事业与澳门赌博经营权的转变唇齿相依。1961年，澳门政府公开招标赌牌，当年10月，何鸿燊投得澳门博彩专营权，雄霸澳门博彩业逾40年。2002年，澳门政府将赌权执照由一个增至三个，来自全球各地的公司激烈争夺，何鸿燊持有的澳门博彩控股有限公司(00880.HK，简称“澳博”)夺得其中一个赌牌，另外两个赌牌由美国西岸赌王史蒂夫·永利(Stephen Wynn)和银河娱乐夺得。澳门博彩业格局变成“天下三分”。同年12月，吕志和与阿德尔森决定分开发展，向澳门政府申请将赌牌一分为二，并获得批准。随后，澳门政府容许每个赌牌持有者

均可分拆手上的赌牌一次。何鸿燊的澳博公司就于2005年分拆了赌牌给女儿何超琼与美国米高梅(MGM)的合资公司,其中他们各持一半股份。永利于2006年初将分拆出的一张赌牌以9亿美元出售给何鸿燊儿子何猷龙的新濠国际发展有限公司(00200.HK,简称“新濠”)与澳大利亚PBL的合资公司。自此以后,澳门博彩业从“三足鼎立”变为“六雄争锋”。何鸿燊家族持有六张赌牌中的三张,勉强仍占着半壁江山。

现今,何鸿燊家族在澳门的博彩业务主要是澳博和新濠。澳博在澳门拥有17家娱乐场及2家酒店,其中最出名的就是葡京娱乐场和新葡京娱乐场。就娱乐场数目及博彩收入(表2)而言,澳博为澳门之最。新濠旗下有澳门的三间赌场,同时亦发展亚洲区彩票业务。

而银河娱乐旗下有澳门银河综合度假城、澳门星际酒店以及三家娱乐场。其中,投资19亿美元兴建的澳门银河度假城于2011年开业,拥有2200个客房、450台赌桌及1300台老虎机。虽然规模和娱乐场数目尚不及澳博,但其发展势头却十分迅猛。

银河娱乐在2010-2012年间的营业收入增长率分别为57.5%、113.8%和37.8%(图2),可见上涨势头之猛,且大体高过澳博和新濠。同时,银河娱乐净利润的增长也相当可观。反观规模最大的澳博,无论收入还是利润的增长都有放缓趋势,2012年其收入增长率仅为4.5%。

近年,银河娱乐的业绩表现在行业内显得更胜一筹。从扣除澳门博彩业平均回报后的银河娱乐、澳博和新濠的股票异常回报率可以看到,银河娱乐自2008年以来在市场上表现良好,回报一路升高,近期达到232%,远超澳博的58%和新濠的55%(图3)。虽然三间公司表现都超过了博彩业均值,但很明显地可以看出,市场对银河娱乐的态度更为乐观,对其未来的成长潜力更有信心。

吕志和能够作为“新赌王”与叱咤澳门博彩业40年的何鸿燊并肩,不仅仅是因为运气。他有着过人的商业敏感度,懂得审时度势,把握机遇。无论是在烽火四起的战争中,还是在百废待兴的战后,他都

再三敏锐洞察到时代的商机,并付诸行动。吕志和也将他的智慧运用在了赌牌的夺得上。吕志和之前一直从事建材及酒店相关业务,是一个赌业门外汉。2001年,澳门博彩业开放,吕志和选择与美国赌业名人阿德尔森合作,为银河娱乐注入了赌业经验。此外,吕志和分析澳门政府的用意,认为澳门政府开放赌权,并不只单纯想从一张赌牌变为三张赌牌,而

图2：2010-2012年银河娱乐、澳博和新濠的收入及利润增速

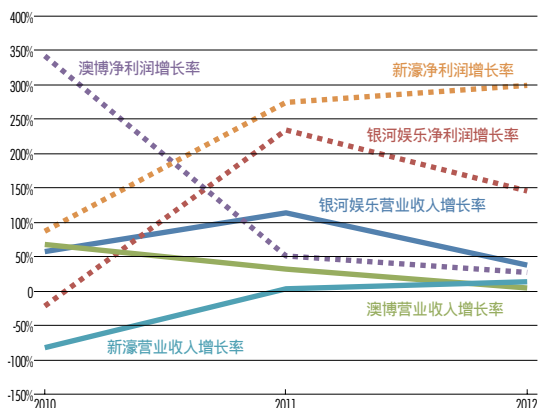


图3：银河娱乐、澳博控股和新濠国际的月累计异常回报

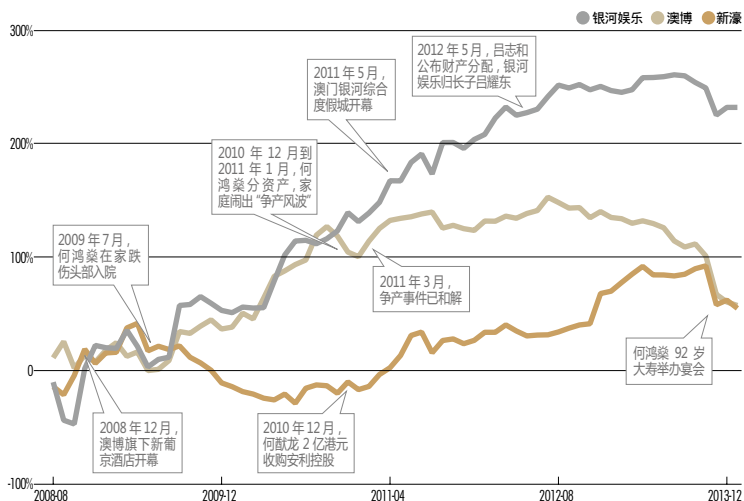


图4：吕志和家族成员



是希望澳门赌业与国际接轨，且围绕博彩业带来产业的多元化发展。无论是吕志和还是阿德尔森，都有丰富的酒店经营经验，这也正是澳门政府所看重的。因此，虽然吕志和在21个财团投标竞争中脱颖而出、夺得赌牌使众人大跌眼镜，他的成功却非偶然。

虽说是赌业门外汉，但吕志和多年的商业实战经验也使他在赌场运营上颇有主张，支持创新。吕志和与阿德尔森合作获得赌牌后，在赌场经营策略上产生分歧，在一年内就分道扬镳。阿德尔森想将

拉斯维加斯的赌场原封不动搬来澳门，而吕志和则认为成功在于创新而非复制，他说：“我们实事求是，不会你这样做我照样copy，我们不会。”他携大儿子吕耀东将地产、酒店及中国元素揉捏入赌场的经营，打造亚洲风格的大型娱乐度假村，请梁朝伟、周润发担任代言人，赞助许冠文主持的《一掷千金》，以“中国式赌场”为卖点，将银河娱乐旗下赌场与其他赌场区分开来。

吕志和：清晰的传承安排

对于家族企业而言，家族治理、企业传承是基业长青的基石。近年来，银河娱乐增长势头能够赶超有40年赌业经验的澳博，与新旧两大赌王的家族治理和传承安排不无相关。

吕志和与妻子赵锦萍共有三子二女(图4)，他们均在学成后回到家族企业，帮助父亲料理生意。在外界眼中，吕志和家庭关系和睦，从无不利传闻或报道。如今，吕志和已年过84，对家产分配问题，他于2012年便公开表示已安排妥当。吕志和曾以创立人身份成立了家族信托，该信托持有银河娱乐股份，受益人包括吕志和、吕耀东及吕慧瑜；嘉华国际股份也由另一家族信托持有，受益人

是吕志和、吕耀东、吕慧瑜和吕耀华。在家族信托持有的股份之外，吕志和本人直接持有的银河娱乐及嘉华国际的股权尚未分配。至于家族企业的下一任管理者，吕志和也已有安排，预计将按地区及业务进行分配。澳门业务归长子吕耀东，美国业务归次子吕耀南，香港业务予三子吕耀华，本地酒店业务归长女吕慧瑜，人事行政业务由幼女吕慧玲打理。吕志和做出这样的接班部署，也是经过了对子女能力长期观察与考验的判断，而选择长子接任最重要的澳门生意，则经过了长时间的接班人锻炼。

长子吕耀东或成下一代澳门赌王

吕耀东1955年与嘉华公司同年诞生。幼时，吕耀东每次和兄弟姐妹去采石场玩耍时，总能看到父亲满头大汗、辛勤工作的画面，更目睹父亲做生意的不容易。

70年代，吕志和计划安排安达臣大亚石矿场上市，一位董事见市场价位高，于是抛售持有股份，并将部分股份授予某一间洋行。不料，这间洋行竟想吞并整个石矿场。虽然吕志和在家中生意上的难处只字不提，但吕耀东却明白父亲遇到了困难，身边也没有一个得力助手，于是立志长大学成后要进入家族企业，帮助父亲打天下。

便是这些儿时的小事，启蒙了吕耀东对家庭的担当和对家族企业的认同感。申请大学时，考虑到家里一直从事建材、建筑及房产，吕耀东选择了美国加州大学伯克利分校的土木工程专业。1979年，他一拿到硕士学位便回到香港，加入嘉华集团，并认为这一选择理所当然：“因为是大儿子，而且父亲非常需要人帮手，所以不觉得自己当时有选择，而且中国人黄皮肤也是要为家族办事。”

吕志和并未给予吕耀东特权，而是让他从最基层的岗位做起。吕耀东第一份工作是在安达臣石矿场和工友们一同劳作，他从中发现这是深入了解石矿场运转流程的最佳方式。此后，他逐步走上管理层的阶梯，在1987年出任嘉华集团的执行董事，并在内地负责多处地产项目。

自从吕志和在2002年拿下赌牌后，吕耀东成了吕家澳门赌场业开疆拓土的主帅，而之前从事地产和酒店管理的经验为其进军博彩业奠定了扎实基础。看到一起竞标的大多数财团的投资计划都在澳门半岛，也就是何鸿燊的葡京酒店附近，吕耀东选择在当时十分荒芜的路氹区圈地155万平方米，建设大型度假村。从地产开发的角度，他认为路氹有极大的升值前景。

在对澳门银河度假城的定位和规划中，吕耀东与父亲一样，并不愿直接抄袭何鸿燊以赌场为驱动力的经营办法。虽然他十分欣赏拉斯维加斯的产业结构，认同在博彩之外应引入娱乐休闲元素，且澳门缺乏度假胜地，但也不愿将拉斯维加斯原封不动搬来澳门。在吕耀东周游各国时，亚洲服务给他留下了最好的体验，“亚洲人有种独特方式让宾客和朋友感到喜悦”。同时，吕耀东发现，将来主要客户群是内地和香港的中产家庭，也会有一部分东南亚客源，因此将度假村定位在打造东南亚风情的综合休闲娱乐城，引入世界知名的悦榕庄(Banyan Tree)、日本大仓酒店(Hotel Okura)等代表亚洲一级水平的品牌，让旅客不仅可以参与博彩，还可以躺下来晒日光浴或是在椰风蕉雨中享受美酒，从而拥有更完整的度假体验。吕耀东的创新亮点成功将澳门银河与竞争对手区分开来，使其成为银河娱乐最具增长力的项目。吕耀东现任银河娱乐的副主席。

吕耀东的兄弟姐妹

与大哥一样，57岁的吕耀南同样持有加州大学伯克利分校工程学学士学位。1985年，吕耀南在美国旧金山成立了Stanford Hotels Group，该集团通过兴建及收购，全资拥有13家酒店，包括著名的希尔顿、喜来登、万豪等品牌。吕耀南同时以Cresleigh Homes品牌在加利福尼亚及亚利桑那州发展房地产业务。因在海外发展，估计吕耀南将继续承吕家以上的海外酒店地产资产。

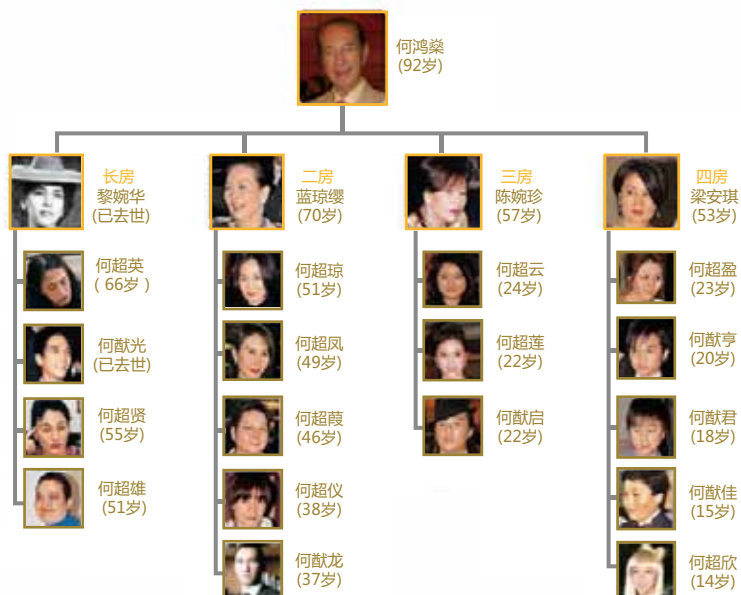
50岁的吕耀华毕业于美国南加州大学工业及系统工程学系，1984年加入嘉华集团。早年，他曾被父亲派往东南亚投资。吕耀华非常热爱建筑，许多

地产项目从开发、设计到销售都亲力亲为，如今他掌管嘉华集团地产业务的帅印，任香港地产部的董事总经理。

59岁的大姐吕慧瑜获得加拿大麦基尔大学商业学士学位，她于1980年加入嘉华集团，主要负责亚洲区的酒店业务。而吕志和的小女儿吕慧玲主要负责嘉华集团的人事及行政管理工作，或许未来才会接管主要的业务。吕志和打算将一些非上市资产留给她，包括收租物业。

吕志和深信人是靠磨砺出来的。他相信一个经验、条件不足的人直接担任高职并无好处。在他的严格要求下，五名子女经过在家族企业多年的磨炼，纷纷走上了不同业务的高管位置。吕志和对第二代的教育方式也影响了他们对下一代的教育，吕耀东就曾对孩子说，他并不勉强孩子一定要进入家族企业，如果加入，“要真正当自己是一个manager（经理）而已，不是老板”。吕耀东自己也是“全心全意做一个全职的manager”。

图5：何鸿燊家族结构



何鸿燊：家族庞大，豪门恩怨

比起吕家相对简单的原生家庭结构，年届92岁的何鸿燊共有四房妻室、17名子女(图5)，家族拥有众多成员，据悉四房很少聚在一起。

候选接班人

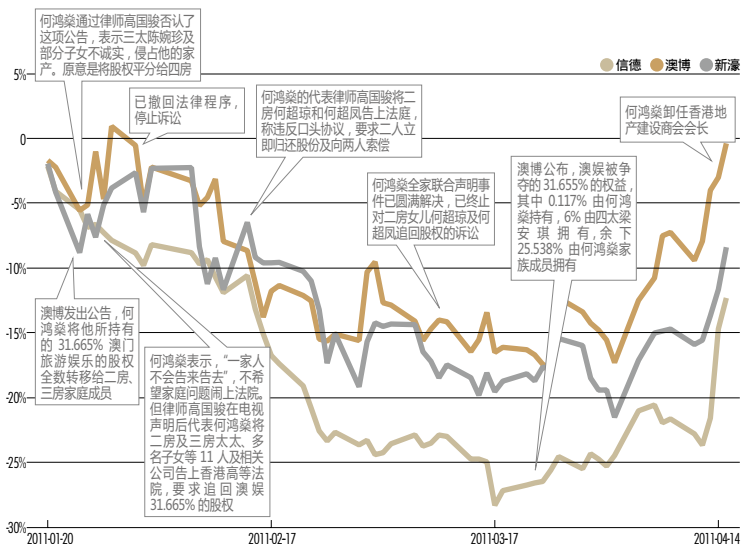
子女的能力与意愿是主宰传承能否成功的关键之一。何鸿燊儿女众多，但大多并未流露过接班意愿。四房之中，长房一向甚少涉足商界；三、四房子女还很年少而且都在求学阶段；与赌王业务关系最密切的可算是二房的四位子女，他们都是较有可能成为何鸿燊接班人的人选。

二房的长女何超琼是外界眼中赌王家族最精明能干的孩子。她在美国圣克莱大学主修市场学及国际商业管理，1983年毕业后，通过父亲介绍进入法国东方汇理银行实习，但觉得挑战性不够，于是离职后进入家族企业的慈善机构，投入募款工作，后来自己创业成立了天机公关公司，十分成功。何鸿燊很欣赏女儿的实力，邀请她回家族企业帮忙。

当时，何鸿燊拥有一家与香港中旅集团合资的“喷射飞航”公司，船队老旧、营运走下坡路，何超琼接手后，砸重金添购新船队，重新训练服务人员，将其做成了珠三角最成功的运输公司之一。何鸿燊愈发相信女儿的经营功力，在澳门赌牌由三变成六之时，便把澳博引进美国美高梅集团并分拆赌牌的重任交给了何超琼。2005年，何超琼与美高梅合资成立了美高梅金殿超濠股份公司，以个人名义进军博彩业，脱离了澳博。同时，何超琼也任信德集团的董事总经理。

二房五子何猷龙也进入接班人考察之列。像大姐何超琼一样，何猷龙在1999年从多伦多大学商科毕业后，并未直接进入家族企业，而是自己拿着简历在香港找工作，最终进入怡富证券亚洲区衍生工具部。一年后，他入股iAsia Technology(今汇盈控股, 00821.HK)，出任执行董事，将公司在香港创业板上市，并先后收购了3间科技公司。25岁那年，他从父亲手上接过连续亏损四年的新濠国际，当时公司名下只有一间珍宝海鲜舫。他将珍宝海鲜舫改革并翻新，3年后，新濠国际扭亏为盈。2006年，新濠国际拿下永利分拆出的一张赌牌。现今，何猷龙任新濠国际的主席兼行政总裁。

图6：何鸿燊家族争产期间信德、澳博、新濠日累计回报率



争产风波满城风雨

何鸿燊也安排二房的另外三名女儿参与信德集团业务，累积了一定的经验，有些职位是主席或董事总经理，每人都有不同的职务，负责不同的领域，一切都好像已上了轨道。

然而，2011年何家的争产事件却闹得满城风雨。吕、何两家事业表现差异的分水岭，与何家家族争产事件的时点也恰相吻合(图3)。2011年1月24日，澳博发出公告，何鸿燊将他所持有的31.665%澳门旅游娱乐(简称“澳娱”，为澳博母公司)的股权全数转移，何鸿燊不再是澳博股东。二房、三房家庭成员获得相关股权，三太陈婉珍获得其中50.5%的股权，其余49.5%由二太何蓝琼瓊的五个子女何超琼、何超凤、何超遐、何超仪和何猷龙均等持有。然而，公告刚刚放出，1月25日，何鸿燊就通过律师高国骏否

认了这项公告,表示三太陈婉珍及部分子女不诚实,侵占他的家产,形容事件为“抢劫”。何鸿燊原意是将股权平分给四房。三太陈婉珍则读出一份由何鸿燊署名的声明,强调股权分配安排完全是出于真心诚意,绝无受任何人强逼或指使。

1月26日,何鸿燊坐着轮椅在电视镜头前表示,“一家人不会告来告去”,不希望家庭问题闹上法院。但律师高国骏在电视声明后代表何鸿燊将二房及三房太太、多名子女等11人及相关公司告上香港高等法院,要求追回澳娱31.665%的股权。1月31日,二三房发表新闻稿,指赌王已知会各人,称看不到理由再继续诉讼,已撤回法律程序。

就当大家以为争产事件已告一段落之时,2月16日,何鸿燊的代表律师高国骏将二房何超琼和何超凤告上法庭,称违反口头协议,要求二人立即归还股份,并向两人索偿。

3月10日,何鸿燊全家联合声明事件已圆满解决,何鸿燊已终止对二房女儿何超琼及何超凤追回股权的诉讼。3月24日,澳博公布,澳博被争夺的31.655%的权益,其中0.117%由何鸿燊持有,6%由四太梁安琪拥有,余下25.538%由何鸿燊家族成员拥有。四太梁安琪表示,澳娱澳博是大家均衡参与,每个人有不同角色,但未透露具体分配比例。

争产事件无疑影响了澳博,甚至波及信德和新濠,三家上市公司的股票累计异常回报率一直下跌,直至事件完结才止跌回升(图6)。如今,家族争产案件虽已落幕,但却存有许多不确定影响。如果如梁安琪所说,澳娱股份被瓜分,那么何家就无人是大股东,这对于澳博的发展会有诸多阻碍。

家业传承宜早作安排

无论是老赌王何鸿燊,还是新赌王吕志和,都拥有着卓越过人的商业智慧及敢闯敢拼的勇气。而银河娱乐近年来显示出惊人的爆发力,这一定程度上体现出了家族治理、儿女培养及合理传承安排的重要性。

身为父亲,相信何鸿燊与吕志和都关照自己的子女,给予了他们最好的生活和教育。不过,何鸿燊

子女在家庭氛围中受到的熏陶,甚至会比斯坦福、加州大学等名校的培养对价值观有更大的影响。当子女回到企业,也需经过长时间与企业的磨合,才能发现子女能力、兴趣与企业最佳的契合点。

家族庞大,家庭结构复杂,其在世之日,争产事件尚还压下葫芦浮起瓢,未来澳博可能会遭众多家人瓜分。反观吕志和,家庭结构较简单,对于传承有相对清晰的规划和安排,五个子女按地区和行业来划分产业,预期继承的业务间交集较少。两家上市公司交付信托的控股股权的受益人并非所有家人,而仅包括部分承担公司经营任务的家人。这些安排减少了子女间发生矛盾的可能性。当然,吕家的家业传承尚未完成,吕志和依然是嘉和集团的主席。当他真正完全退出,将管理大权交到子女手中,传承的考验也将真正来临。

对于中国内地的第一代企业家们,吕志和对子女的言传身教、对子女家庭认同感的启蒙值得借鉴。子女从小在家庭氛围中受到的熏陶,甚至会比斯坦福、加州大学等名校的培养对价值观有更大的影响。当子女回到企业,也需经过长时间与企业的磨合,才能发现子女能力、兴趣与企业最佳的契合点。吕志和在身体条件尚好的情况下安排好了业务及未来股权的分配,给自己及子女留有缓冲、准备及交替的时间,也显示企业家们也应尽早开始安排家业传承。

对于本文内容您有任何评论或欲查看其他资本圈精英评论,请扫描版权页二维码,下载并登陆“新财富酷鱼”和我们互动。评论也可发送至作者邮箱 cuief@cuhk.edu.hk, 范博宏教授个人官网为 <http://ihome.cuhk.edu.hk/~b109671/index.html>。