

家族企业治理书系

家族企业治理

# 华人家族企业传承研究

郑宏泰 周文港 编

人民东方出版传媒

 东方出版社

家族企业治理  
**华人家族企业传承研究**

郑宏泰 周文港 编

人民东方出版传媒

 东方出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

家族企业治理：华人家族企业传承研究 / 郑宏泰，周文港 编. —北京：东方出版社，2013. 1  
(家族企业治理)

ISBN 978-7-5060-5994-7

I. ①家… II. ①郑… ②周… III. ①华人-家族-私营企业-企业管理-研究-世界 IV.  
①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 317476 号

中文简体字版专有权属东方出版社  
著作权合同登记号 图字：01-2011-6947 号

**家族企业治理：华人家族企业传承研究**

(JIAZU QIYE ZHILI; HUAREN JIAZU QIYE CHUANCHENG YANJIU)

编 者：郑宏泰 周文港

责任编辑：崔雁行 王思扬

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印 刷：北京市大兴县新魏印刷厂

版 次：2013 年 3 月第 1 版

印 次：2013 年 3 月第 1 次印刷

印 数：1—5 000 册

开 本：787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张：17.25

字 数：155 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-5994-7

定 价：42.00 元

发行电话：(010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65210012

谨以此系列丛书  
献给一生致力推动华人家族企业研究的  
黄绍伦教授

## 《家族企业治理》书系顾问委员会

(以姓氏字母为序)

|                      |                                |
|----------------------|--------------------------------|
| Randel S. Carlock 教授 | 欧洲工商管理学院 (INSEAD) 家族企业研究中心创始主任 |
| John A. Davis 教授     | 哈佛商学院家族企业课程主任、剑桥家族企业咨询公司创始人    |
| Ivan Lansberg 教授     | 耶鲁大学管理学院原教授                    |
| Joachim Schwass 教授   | 瑞士洛桑国际管理学院 (IMD) 全球家族企业研究中心主任  |
| John L. Ward 教授      | 西北大学凯洛格商学院家族企业研究中心联席主任         |
| 陈 剑 教授               | 清华大学管理科学与工程系主任、现代管理研究中心主任      |
| 陈 凌 教授               | 浙江大学管理学院副院长、家族企业研究所所长          |
| 范博宏 教授               | 香港中文大学经济及金融研究所所长               |
| 郭 樑 教授               | 清华校友总会秘书长、清华大学教育基金会副秘书长        |
| 黄绍伦 教授               | 香港大学原副校长、香港大学社会科学研究中心创始主任      |
| 金乐琦 教授               | 香港科技大学亚洲家族企业研究中心主任             |
| 廖 理 教授               | 清华大学五道口金融学院常务副院长               |
| 宁向东 教授               | 清华大学公司治理研究中心执行主任               |
| 张小劲 教授               | 清华大学政治学系主任、中国政治发展研究中心主任        |

## 《家族企业治理》书系编委会

(以姓氏字母为序)

|     |        |                     |
|-----|--------|---------------------|
| 主 编 | 高 皓 博士 | 清华大学五道口金融学院家族企业课程主任 |
| 副主编 | 蔡青蓉 女士 | 剑桥家族企业咨询公司 COO、合伙人  |
|     | 郑宏泰 博士 | 香港中文大学香港亚太研究所       |

## 再版序言

### 略谈香港富豪家族“争产”与继承问题

因为从事家族企业（内地一般称为民营企业）的研究，我与清华大学的高皓博士结下文缘。高博士多次来到香港，与我们的研究团队交流家族企业发展、管理及传承等问题。大家志趣相投、目标一致，希望能在推动相关研究方面作出努力，弄清楚家族企业成长、管理及综合发展上某些让人如梦似幻、尚未全面掌握或了解的问题。

我们研究团队的部分成员，早于上世纪 80 年代已从事家族企业的研究，亦在本地或国际学术期刊上发表过不少研究成果。进入新千禧世代，研究团队开始进入传承接班阶段，恰好战后崛起的不少香港家族，亦在这时期进入接班的高峰。由是之故，我们以家族企业继承为题，于 2009 年在香港历史博物馆举办过一次面向社会公众的公开演讲，然后将相关论文集结成书，交由香港大学亚洲研究中心出版。

高博士对此书很感兴趣，认为若能将我们的研究成果介绍给内地读者，定能让他们对家族企业的发展和传承问题有更深刻的认识。因而提出在内地出版简体字版的构思。对此，我们表示同意，觉得是一项重要挑战，亦有助学术上的互动和沟通，因而展开了一连串出版筹备工作。

到各项出版准备工作接近完成之后，高博士在 2013 年新年伊始再次到港，

一来亲自告知出版进展，二来则希望我能为简体字版写些感受，甚至可谈谈香港社会最近出现的连串兄弟反目、官司不绝等家庭纷争问题。<sup>①</sup> 作为本书的编者之一，我感谢高博士及其出版同僚辛劳的同时，亦十分认同高博士对当前香港继承问题的观察，因而在下文提出一些社会学的分析，寻根探源，希望能够弄清问题的症结所在，加深我们对家族企业发展的了解。

我认为，最近不少香港富豪家族因为“争家产”引起的现象，以及其背后所反映的社会及文化问题，可从如下三个较为宏观的层面作出分析：其一是传统与现代价值的潜在矛盾与不协调，其二是中国与西方文化的潜在矛盾与不协调，其三是私下与公开安排的潜在矛盾与不协调。当然，我必须同时指出，正如俗语所云“家家有本难念的经”，触发各个家族纷争的关键，应该是各有差异的，所以必须同时兼顾他们本身的实际情况，而这方面的问题，日后尤其需要做更多更深入的个案研究。

首先，让我先谈谈什么是传统与现代价值的潜在矛盾与不协调。在香港，民营企业一般被称为家族企业，这称呼多少反映了传统与现代的一种结合。这种结合到底是相辅相成，还是存在排斥呢？继承问题可说是一个重大考验，亦是最好说明。以往，富家大族甚少因分家析产的问题闹得沸沸扬扬、街知巷闻，就算某些巨富一妻多妾、子女成群，突然去世时亦未见家族四分五裂。香港希慎兴业的奠基人利希慎，正值壮年之时在1928年被杀身亡，遗下一妻三妾七子七女，家族仍能一团和气，企业仍能持续发展，便是最好例子。<sup>②</sup> 今天，时代进步了，但富家大族的内部矛盾及争家产问题，反而较以前严重。从根源的问题看，这可能反映了传统与现代价值的潜在矛盾与不协调。

对香港历史有认识的人应该知道，香港虽是华人社会中最先踏上现代化道路的城市，但所保留的中国传统亦最为浓烈。举例说，一直被视作是套在女人

---

<sup>①</sup> 相关的例子如信德集团何鸿燊家族各房的财产分配、新鸿基地产郭氏家族的兄弟股权纷争、霍英东家族的兄弟股权诉讼，以及龚如心与家翁，乃至龚氏死后名下华懋慈善基金与风水师陈振聪，或者与律政司之间的纠缠不清官司等等，均曾轰动中外社会，成为不少人茶饭后的话题。

<sup>②</sup> 郑宏泰、黄绍伦：《一代烟王：利希慎》（香港：三联书店，2011）。

身上最残酷桎梏的扎脚（缠足）及储奴蓄婢陋习，直到上世纪的四五十年代才真正地在香港社会被废止，比中国大陆晚了接近 30 至 40 年之久。至于丈夫有权纳妾的制度，更要等到 70 年代才寿终正寝，较中国大陆迟了接近一个甲子，所以我们现时仍能发现某些富豪偕同妻妾出席不同社交场合，甚至有左拥右抱，妻妾同时现身的情况。

香港更是华人社会中最迟废除《大清律例》的地方，新界乡村的妇女不能与男子一样按传统分田分产，同享均等继承权，甚至被拒于重要祭祖、入祠等场合的迂腐规范，更要等到 20 世纪末叶，才被扫进历史的垃圾桶中。究其原因，是殖民地时期的港英政府，看到中国传统的不少价值观念及规范，有助维持家族内部和谐，舒解冲突，可促进社会稳定，因而自开埠始即奉“乡约律例，率准仍旧”为圭臬，不要求改变，亦不作直接干涉。<sup>①</sup>

由是之故，殖民管制下的香港，华人家族内部仍然十分强调尊祖敬宗，父慈子孝，兄友弟恭，夫义妻顺等传统，家庭结构以父母为纲，延续血脉、重视亲情被放在最关键的位置，乃自幼必须教导的核心价值。在企业方面，无论创办、发展、经营及管理层面，均以家族福祉为依归，并往往呈现一家人的胼手胝足与同居共财。虽然不少家族企业亦会吸纳专业非家族人士进入管理层，但强调家族控股及集权的模式则甚少改变，被视作现代化公司管治楷模的“拥有权与管理权分开”（separation of ownership and control）鲜能在华人家族企业中得到真正落实。<sup>②</sup> 在继承方面，强调嫡庶及传子不传女的传统丝毫无损，就算子孙不肖，亦只会传给他们，甚至采取诸子均分的模式，一子一份，不作他想。

然而，自上世纪 50 年代起的社会进一步现代化，加上城市化的程度不断深化，传统价值及观念逐渐被削弱和淡化，被认为属于现代文明的价值如强调

① 郑宏泰、黄绍伦：《妇女遗嘱藏着的秘密：人生、家庭与社会》（香港：三联书店，2010）

② 郑宏泰、黄绍伦：“问鼎东亚：公司制度、股票市场与东亚银行股权变动的探索”，载郑宏泰、何彩满（编）《华人家族企业与股票市场》（香港：香港中文大学香港亚太研究所，2012），第 53—93 页。

个人独立自主，自由平等，科学理性，以至自我表达及自我实践等价值，则变成了社会的主旋律；家庭的结构亦由扩大式家庭的父母为纲，转为核心式家庭的以夫妻关系作主轴，而兄弟姐妹之间的关系，亦由过去的强调兄友弟恭，手足情深，转为讲求平等尊重、各自独立，以及以自我为中心。<sup>①</sup>

不同世代价值观念的微妙转变，很自然地会影响他们对家族关系的看法，在处理家族财产及企业管理时亦会出现不同观点与角度。简单而言，50年代前出生的（父母）一代，由于仍然抱着传统观念及价值，很自然地感性（血脉亲情）角度上看继承问题，期望家产不要太分散，企业可代代相传，甚至可以发扬光大，并希望子孙后代可以互谅互让，一团和气，全力向外，将个人利益及对独立自主的渴求放在较次要位置。

但是，50年代后出生的（子女）一代，则较多受现代化观念及价值的熏陶，甚少将上一代的一番苦心放到最重要的位置上考虑，而是较注重个人的自我实践及理性分析。若子女一代又已经成家立室，拥有各自的核心家庭，那么其强调维护本身一房权益的意识，亦会更为强烈。正因如此，当子女一代发现个人权益在分家析产时受到伤害，觉得有欠公平，因其家族观念相对薄弱，显得较不愿意“忍辱负重”，作出妥协，反而有较大机会选择站出来，以各种手段捍卫本身权益。

如果国学大师梁漱溟所言非虚，传统中国乃伦理本位的社会，<sup>②</sup>以道德代宗教乃最主要约束社会行为的教条，那么传统价值的由浓转淡，而现代观念则逐渐成为社会主流，很自然会令两代人在安排家族企业接班或是分配家族财产时出现“意识形态”上的矛盾与不协调，因而埋下了争拗与冲突的种子。

第二个问题是中国与西方文化的潜在矛盾与不协调。从某个角度看，传统与现代价值的潜在矛盾与不协调，与中西文化的接触或碰撞可谓关系密切。一直以来，香港社会被指糅杂了中西文化。由于曾经割让为英国殖民地，盎格鲁-

---

① Wong, F. M, *Industrialization and Family Structure in Hong Kong* (Hong Kong: Social Research Centre, The Chinese University of Hong Kong, 1974).

② 梁漱溟：《中国文化要义》（台北：正中书局，1963）。

萨克逊 (Anglo-Saxon) 的典章制度、文化宗教及生活艺术等自开埠后不断被引入实在不难理解,而香港华人在英人管制下接纳其制度安排,无论求学、工作、经商,乃至日常生活作息等,均受其影响,亦属情理所在。由于无论山川地理、宗教信仰、种族血裔等差异巨大,中西文化在某些层面上相互排斥,难以协调,更属没什么值得大惊小怪的事。

在企业发展、经营,以至安排继承方面,不少华资企业家均属拿来主义者或实用主义者。他们在与洋人企业家的接触交往过程中,当发现对方的制度设计或经营运作,有助于提升竞争力或者可以增加效率时,必然会毫不犹豫地将其引入采纳,为我所用。由是之故,那些有利于减少经营风险,同时又可强化企业发展实力的西方现代化制度或设计,例如有限公司制度、银行制度,以及股票市场制度等,在香港开埠不久被引入之后,其优越性即为华资商人所洞悉,他们随后便依样画葫芦地将之吸收,充分利用,日后更能利用这些制度,加上本身的灵活及积极打拼,与英资洋行分庭抗礼、一较长短。<sup>①</sup>

白手兴家成为巨富的不少华资企业家,很自然会想到如何安排企业接班与家产分配以确保企业代代相传、家族繁衍不绝的问题。同样在与洋人企业家的直接或间接交往和考察中,他们同样注意到,不少英资洋行如渣甸洋行(另名怡和洋行)、太古洋行及颠地洋行等其实均属家族控制,继承方式亦表现出父死子继或兄终弟及的色彩,这与华资企业的控制模式并无二致。而他们在分配家产时则大多采用遗嘱(will)的方法——家长按个人意愿在有生之年作出细致安排,而此方法更被认定有助于减少分家析产过程的矛盾、内耗和不稳定性,加上信托基金的法团组织在法理上可以绵延不绝留传后世的观念,同样成为不少富豪家长的“最爱”,因而纷纷采纳,一方面在晚年之时订立遗嘱,另一方面则创立信托基金,以为这样便可确保家族及企业的长治久安与可持续发展。

简单而言,以遗嘱分配个人遗产的继承方法称为遗嘱继承(testate

---

① 郑宏泰、黄绍伦:《香港股史:1841—1997》(香港:三联书店,2006)。

succession)，与之相对的则称作无遗嘱继承（intestate succession）。所谓遗嘱继承，是指继承人（即受益人）按照被继承人（即死者）生前所立的合法有效遗嘱，继承被继承人遗产的一种法律制度。至于无遗嘱继承即所谓法定继承，是指一个人去世时并没立下合法有效的遗嘱，其法定继承人如配偶、后嗣或其他亲属等依照有关的法律规定，继承其遗产。<sup>①</sup>

在中国数千年的习惯中，遗嘱继承可谓鲜少出现，反而无遗嘱继承——按传统法定继承人如配偶、后嗣或其他亲属等依照相关法律规定在立遗嘱人死后承办其遗产——则属主流，当中的原因，又与中国文化极为重视血脉传承的核心价值密不可分。由于延续血脉被放到关乎家族乃至民族存亡的位置，无论家族的结构、婚姻的安排，以及祭祀及继承等环节，亦以之为依归。难怪历史学家黄仁宇在比较基督教文化与中国文化信仰问题后，会一针见血地指出：“中国人在血缘关系里获得永生。”<sup>②</sup>

在中国文化中，为了确保香灯不灭、血脉不绝，百子千孙、开枝散叶被视为福气、荣耀，乃祖宗有灵、德荫后代的结果。基于同样原则，家长对家族财产（尤其田地）的拥有权，其实并非如西方社会般拥有绝对的支配权与使用权，而只是拥有“托管权”。意思是说祖父承继了曾祖父一代的家族财产，这些家族财产须传给父亲一代。也就是说，祖父生前拥有家族财产，只属代父亲一代“托管”而已，而父亲一代亦只拥有对儿子财产的“托管权”而已，如此类推。这种家族财产代代相传的原则，与确保血脉代代相传的原则可谓理气相通、一脉相承。换言之，在中国文化里，上一代并不拥有像西方社会般对家族财产的绝对拥有权或使用权，因而不能不将家族财产分给自己血脉的子孙。说得更简单点，上一代并不拥有废除子孙承继（disinherit）的权力。<sup>③</sup>

但是，正如前述，西方遗嘱所强调的核心思想，是按个人意志行事，这意味着被继承者可以完全按其喜好及想象将个别子孙排除在继承人名单之外，或

① 黄得胜：《香港无遗嘱继承》（香港：Good Award Limited，1998）

② 黄仁宇：《资本主义与廿一世纪》（台北：联经，1991），第142页。

③ 费孝通：《乡土社会》（香港：三联书店，1991）。

是谁多谁少。这样的安排，若遇被废除继承的子孙乃唯唯诺诺之辈，或是曾犯不可饶恕甚至有辱家门的过错，那他们或者不会表示异议，提出反对。但若并非如此，则难免会引来各种预期之外的矛盾与反弹。处理得不好，更很容易导致亲人反目、兄弟阋墙。

另一常被忽略但近年却谈论颇多的，则是创立信托基金以确保家族财富不会分散，同时更可长久保持下去的问题。由于这种安排同样高举个人意愿的旗帜，甚至订下某些条款，硬性限制子孙后代不能将基金一人一份地拿来分掉，因而会令部分觉得自立自主地位受到削弱的子孙感到不快。传统上，若有子孙觉得与其他家族成员已失去互信，很难合作，或只想另立门户，按俗言所云的“家大必分、鸟大离巢”行事，是十分正常的，亦不是说一定会削弱家族的综合竞争力。<sup>①</sup> 但信托基金的设立，并一厢情愿地硬要把所有子孙“捆绑在一起”，没有设定“退出机制”，则明显低估了家族内部“分裂”的力量，这同样可能会变成矛盾的源头，触发家族内部更严重的冲突与争拗。

第三个值得指出的问题，是私下与公开安排的潜在矛盾与不协调。除了前文提及的传统与现代价值未见完全协调，以及中国与西方文化未见完全协调，在继承及分家过程中，最容易令矛盾与不协调激化的，相信是处理手法的不够公开透明。中国传统的无遗嘱继承方法，虽被认为未能配合时代发展步伐，尤其没有充分体现被继承者的个人意愿，但其安排继承的手法及过程，往往却较为公开透明，有商有量；反观有遗嘱继承则因强调个人意愿而显得透明度不足，甚至让人觉得有些神秘感。

先说无遗嘱继承的方法。由于此方法以传统为依归，安排时必须按传统仪式或程序进行，并须遵从祖宗（传统）之法。最常见的安排，是父母决定分配家产时，除了召集家中诸子，还会邀请宗长、族长或乡中长老（家族辈分较高者）等具社会地位或权威者作见证（背书），大家若有哪些不满意，可以当面提出，再由见证人主持公道。而分配财产多寡的最重要原则，则是诸子均分，

---

<sup>①</sup> Zheng, V., *Chinese Family Business and the Equal Inheritance System* (London and New York: Routledge, 2009).

血脉子孙不能被排除在获分配的名单上。若某些情况下不按均分原则安排，例如某一子（或房）分得多一点，某一子分得少一点，则须作出解释，并须族中长老等同意，而非父母单方面说了算。另一方面，法定继承大多数在父母仍健在时进行（即父母在生时分家）。这样做的好处是，当诸子间就分家问题闹出什么纠纷时，仍可作出最终决定。若父母去世后才分家，则由宗长、族长或乡中长老等主持，分配原则与前述并无二致。

相对而言，遗嘱继承则没那么公开透明。从法律角度看，遗嘱并非什么复杂的协议或契约，所以无论格式、内容，以至订定过程或手续等，均没严格要求，重要原则是我手写我心，并由第三者作见证，签署作实。遗嘱彰显个人意愿，而草拟过程又并没严格要求，甚至可以一时一样，即今天订了一份遗嘱，明天改变主意时可随意将之废除，改立另一份遗嘱，或是更改受益人等等。至于遗产分配的多寡，亦没划定标准，很多时纯属立遗嘱人的主观意愿或判断。在某些情况下，按传统法定继承可以受益的人士，在遗嘱中可以完全被排除在受益名单之列，而那些人士理论上可以是全不知情的。由是之故，订定遗嘱变得个人化、神秘化，以及欠缺透明度，而这则是衍生误会猜忌、滋长矛盾冲突的温床。不可不知的是，遗嘱真正发挥作用之时，立遗嘱人已不在人世了。若有子孙对遗嘱的安排并不满意，立遗嘱人已无法起死回生作出解释了，这意味着他们只能循法律途径，在白纸黑字之间讨答案。

说得更具体一点，由于遗嘱继承并不像传统继承般要求宗长、族长或乡中长老等具权威人士作见证或主持公道，当有子女亲属对遗嘱安排表示不满意、不接受或觉得有欠公平时，他们实在没法找到具权威或公信力的中间人作缓冲，出面调停斡旋，因而很容易令矛盾或误解更趋表面化、尖锐化。若他们真的想讨公道、寻答案，便须撕破面皮，将个案交给律师处理，大家在法庭上见真章。这不但意味着家族内耗，花大笔金钱于双输的“打官司”事情上，亲属的关系亦会遭遇难以弥补的伤害和打击。

意大利政治哲学家马基雅维利（Niccolò Machiavelli）在其传世之作《君主论》（*The Prince*）一书中曾精辟独特地指出：“人容易忘记他父亲之死，但不

容易忘记他没有拿到的遗产。”<sup>①</sup> 可以想象，在华人文化中，由于各子嗣传统上拥有对父亲财产无可置疑的均等继承权，当其发现权利被褫夺，或分配上并不公平时，其不满与怨怼之大，是可想而知的。如果他们认为草拟遗嘱的过程并不公开透明，甚至怀疑有人从中作梗，藉投其所好而赢取立遗嘱人给予更大利益，在没法获得具权威或可靠人士私下调停与斡旋时，最终采取了“打官司”的手段讨公道，自然显得不难理解。相信这正是香港法庭近年“争家产”案件日多的其中一些原因所在。

自五四运动以来，因为国家积弱不振，外侮未止，中国的知识分子在反躬自省后，总觉得传统道德价值迂腐落后而不合时宜，在恨铁不成钢的赤子之心的驱使下，他们奔走相告，要求革新，不要守旧，甚至对封建古旧的家族制度亦作出辛辣批评，认为它束缚人性，阻碍社会发展，必须脱胎换骨，才能力挽狂澜，令国家走上富强之路。大约半个世纪后的“文革”，同样将传统价值及文化批评得毫无是处、一文不值。

然而，如果我们细想当今中华大地盘根错节纠缠不清的各种社会问题，例如问题食品的一浪接一浪，路上有人遇到车祸受伤旁人见死不救，河中有人遇溺旁人相救遇险但被救者反凉薄相待等等，又会发现问题症结与道德沦丧有关，并不无感叹地指斥人心不古。可见全盘否定传统价值，将凡是传统古旧的一律打倒，完全抛弃，未免矫枉过正，情况就如西方谚语所言的“将婴儿连洗澡水一同倒掉”（throw out the baby with the bath water）一样，并不可取。

同样原理，在处理家族企业的继承及分家问题时，我们亦不能一面倒地相信单一方法的无与伦比，将其他方法中有助于减少纷争猜忌，或促进和谐稳定的部分亦一并弃掉，那同样属于不智的做法。举例说，传统价值及文化所强调的重视家族内部团结，讲求分家过程的公开透明，或是碰到问题时强调以和为贵，以协商方式处理矛盾，而非动辄诉之法庭等，便应继续弘扬。

概括而言，遗嘱的制度设计亦好，信托基金的制度设计亦好，其立意不可

---

<sup>①</sup> Machiavelli, N., *The Prince*, trans. by H. Mansfield (Chicago: University of Chicago Press, 1985), p. 98.

谓不善，但在应用之时，一方面应注意传统与现代价值的取长补短，另一方面则应留意中国与西方文化的相辅相成，而非侧向一方，有所偏废，甚至以为传统价值及文化一无是处。环顾现时香港富豪家族的某些“争产”个案，内情显然比想象中复杂，在未知真相之前我们很难置喙。但若单从理论层面看，则不难发现前文所述传统与现代价值不协调、中国与西方文化不协调及私下处理与公开安排不协调的交替出现，值得深思。

郑宏泰

书于香港中文大学

利黄瑶壁楼

## 前言

### 薪火相传

在内地，一方面因为部分在改革开放后才创立的民营企业先后即将进入接班换代阶段，个别“富二代”——创业致富一代的子女，他们又大多为“计划生育政策”下的独生子女——能否顺利接班或是否有兴趣接班等问题，近年来成为了社会关注的焦点。另一方面则是那些在改革开放过程中迅即致富，身价暴升，并且成功跻身中国富豪榜的富豪很多先后中箭下马，不是财富急速蒸发，便是惹上官司，有些甚至锒铛入狱，因而同样令人议论纷纷。

无论是独生子女在继承过程中表现得未如理想，或是意兴阑珊、欲拒还迎；还是创业一代在社会主义市场经济环境下打拼过程中的如履薄冰、步步为营，大家均十分清楚，他们家族的福祉与企业的命运，其实唇齿相依、休戚与共，彼此紧密相连，难以分割。在内地，这种企业被称为民营企业，在香港、台湾或海外，这种企业则被称为家族企业。

顾名思义，家族企业，泛指那些由个别家族掌控主导的企业。这种组织的发展历史虽然源远流长，与家庭、学校或宗教等同属社会的最基本单位，亦同样久已有之，但相关的研究却相对缺乏。席卷全球的“金融海啸”尚未发生之前，中外社会对家族企业的印象大多偏向负面，认为家族企业中的大家长意志强烈、用人唯亲、高度集权及管理混乱等问题既明显，又根深蒂固；其组织及运作，更与强调监察、讲求授权，并且重视专业管治的现代企业背道而驰，

因而被指不利企业长久及可持续发展。

然而，在“金融海啸”之中，部分非家族中人的专业管理层为着一己私利，尤其是着眼于企业短期表现以赚取巨额花红而漠视长远发展利益，将很多穷家族数代人用血汗共同培育灌溉而成的百年老店，如贝尔斯登（Bear Stearns Co., Inc.）、雷曼兄弟（Lehman Brothers Holdings, Inc.）、通用汽车（General Motors Corp.）、美国国际集团（American International Group, Inc.）、摩根大通（JP Morgan Chase & Co., Inc.）、美林证券（Merrill Lynch & Co., Inc.）及高盛集团（Goldman Sachs Group, Inc.）等，弄致支离破碎，甚至最终令不少企业走上败亡之路。这一情况则清楚地戳破了很多人心目中“控制权与管理权分家有助企业长期健康发展”的神话，那套一直被商业管理学院奉为圭臬的“去家族化”制度，其实又非处理家族企业的万应灵丹。

欧美某些老牌家族企业尚且被弄至如斯田地，对于华人家族企业的评论与分析自然亦不能一刀切地以“控制权与管理权分家”作为准绳，片面地相信将管理大权交到非家族中人的专业管理层手上，企业即能脱胎换骨，一帆风顺。事实上，华人社会一般相信，家族企业的本质，并非纯粹的商业活动，而是常常牵扯到家人亲属的情感与福祉，并渗入了孝悌忠信、伦理关系及亲疏有别等文化价值与道德传统。家族企业这种组织，其实跨越了历史文化、家族宗祧及商业经济等三大范畴，因而不能单从商业经济的层面入手，置其他范畴的问题于不顾。因为这样做的结果，只会让人觉得乖离大道，不合常理。至于深入地研究华人家族企业的发展轨迹、结构模式、管理哲学及传承特征等等，则肯定更能帮我们较为全面地理解问题。

每当谈及华人家族企业的研究，我们总会立即想到授业老师黄绍伦教授。作为二战后在香港土生土长的一代，黄绍伦于1968年进入香港大学创立不久的社会学系，并于1971年毕业后转到香港中文大学继续深造。1973年，获得哲学硕士后再负笈英国，进入享誉世界的牛津大学，攻读硕士及博士学位，师从著名人类学家 Maurice Freedman 教授，延续其对社会经济学的思考与探索。而华人家族企业在中国香港、中国台湾、新加坡及海外社会的方兴未艾、不断发展，甚至壮大成为经济体系中一股不容低估力量的特点，则吸引了他很大的