



企業傳承如同創業般的困難

文·葉銀華

11月底華爾街日報報導亞洲大型公司面臨傳承問題，其中台灣就點名了台積電與鴻海，因為創業者張忠謀已經83歲，而郭台銘也有64歲。現在張忠謀全力栽培兩位當接班人（年齡分別是61歲、60歲），但培養少說得要十年。而鴻海接班人選更是不明朗，現在12個事業群之副總裁，誰能獲得創業者的青睞，更是未定之天。假設這些接班人能順利掌權，他們還可以主導公司多久時間？他們還有能力再花10至20年，來培養下一代的接班人嗎？

創業者的傳承是將企業最有價值的資產，傳承給接班人團隊。創業者將集團企業拉拔、成長與壯大，這些過程將產生一些特殊的有價值資產（創業者特有資產），因而許多報導將集團視為「創業者的帝國」。何謂創業者特有資產？首先是創業者優越的管理能力、領導能力、製造產品秘方與技術、創業者聲譽、政治關係，以其經營該公司所帶來的政治、社會影響力。其次，組織將存在很強之創業者個人的管理風格與意識型態，甚至創業者的言論會被組織視為處事與思想圭臬。由於創業者幾乎投入畢生的時間、經歷、資本，因此產生上述獨特的無形資產。再者，創業過程通常隱含強而有力的團隊精神，其包含其他家族成員或/和共同创业者的高度密集投入。

筆者自從2002年開始著手傳承的研究，進而進行台灣、香港、新加坡華人企業傳承的跨國調查。令人驚訝的是在傳承前五年期間，扣除大盤影響，公司股票報酬居然累積下跌55.6%。

為何會有如此巨大的傳承風險？

我們發現主要是上述創業者特有資產很難由創業者完全傳給接班人，導致在傳承過程中損失企業價值。而且傳承所產生的風險還包括接班候選人間的爭奪與組織派系衝突，導致企業經營混亂與發展停滯。另外，亦有許多企業傳承者太老才傳，導致舊的思維無法順應環境變遷，而接班人又無法形成新的管理思潮。但是，我們卻發現倘若創業者有較早的傳承規劃，接班人有較長的訓練與授權，則傳承過程價值損失較少，甚或有價值增加的現象。因此，成功的傳承必須一個縝密的接班過程！

根據筆者的個案分析與對華人企業歷史的瞭解，傳承過程與型態實在多元化！有的是努力訓練兒子接班，這在傳統產業、媒體業、金融業是常見現象。有的是將集團業務分拆獨立成數個企業，各自傳承給適當的子孫或專業管理者，這個集團旗下企業的股權有交互持有的現象。再者，針對超大型集團、而其股權又集中於創業家族，通常會由強人式的創業者，過渡到由家族成員、老臣的集體領導，藉以等待下一任明君。

目前台灣許多上市櫃公司面臨世代交替的接班問題，然而不管是傳給子女或專業管理者，普遍缺乏完善傳承過程的規劃。成功的傳承是強調「培養—授權—放手」的階段設計，許多失敗的案例顯示接班人缺乏實質授權，以致無法培養創業精神。因此傳位者從候選人中決定接班人選之後，必須有一段不短的時間培養接班人掌握公司全盤的能力，並進而放手讓接班人發揮，而改扮演支援或踩剎車的角色。

再者，要保有企業的競爭力，接班人還必須思考引進具備未來企業發展核心能力的管理團隊，同時也須強化董事會功能，讓董事會能夠指揮與監督管理團隊，並且提高財報的品質與透明度，藉以取信投資人。

綜此，強化公司治理機制是接班人必要之工作。

葉銀華教授小檔案

國立台灣大學商學博士，主修財務金融。曾任行政院金管會專任委員、行政院改革公司治理專案小組委員、中國時報財經漫談專欄主筆人、經濟日報名家觀點主筆人、日本一橋大學經濟制度研究中心客座教授、香港科技大學公司治理研究中心訪問學者、台灣大學財務金融系兼任教授、輔仁大學金融所與貿金系教授、台灣證券交易所常駐監察人、證券櫃檯買賣中心監察人、投資人保護中心董事、保險安定基金董事。現任國立交通大學財務金融研究所教授。

