

华人企业家族 (创始人)	集团和子公司	从事业务	家族接班人&第二代家族管理层
大马	郭鹤年	郭兄弟(马)、香港嘉里建设、亚洲香格里拉集团、PPB集团	白糖、酒店、房地产、船务、矿业、保险、传媒、原棕油等
	已故林梧桐	云顶集团、云顶国际、名胜世界、亚地种植	博彩、邮轮、旅游、种植、发电厂
	郭令灿	丰隆集团、国浩集团、丰隆工业	金融、地产发展、钢铁、工业
	杨忠礼	杨忠礼机构、杨忠礼洋灰、杨忠礼电力、杨忠礼电商、杨忠礼置地、升禧投资信托	公共事业、高速铁路、生产水泥、建筑采购、物业发展、饭店和渡假村及投资科技等
	李深静	IOI集团, IOI产业	种植, 产业、油脂化学、娱乐休闲事业
	陈志远	成功机构、成功置地、成功媒体、成功多多	地产、博彩、制造业、贸易、公用措施、保险、电讯技术等
	已故李莱生	吉隆甲洞	种植业, 制造业, 零售业, 生产肥皂
	丘德星	林威, 三林环球	种植, 建筑, 房地产发展, 酒店
印尼	方天兴	锦记钢铁, 柏华嘉钢铁	钢铁业、运输
	林绍良	三林集团 (Salim Group)	金融、房地产、航运、食品生产、水泥业、电讯业、酒店、医疗、纺织业等
	李文正	力宝集团	金融, 房地产, 零售, 医疗保健, 制造业, 修理业
	黄奕聪	金光集团 (Sinar Mas Group)	纸浆、造纸、种植
	陈江和	金鹰国际集团 (RGM International)	造纸、种植、能源业
泰国	黄双安	林材源帝集团	林木业、海洋渔业
	已故陈弼臣, 陈有汉	盘谷银行	银行
	苏旭明	TCC集团	酒业, 酒店, 金融, 保险, 制造, 房地产, 农业
	严彬	泰国华彬国际集团, 红牛公司	物业、旅游、国际贸易
菲律宾	谢易初	正大集团 (卜蜂集团)	农牧、水产、电信、商业零售, 石化、机车、房地产、国际贸易、金融
	陈永载	福川烟厂、菲律宾航空	烟草、银行、酿酒、航空、旅馆
香港	施至成	SM集团	购物中心经营、酒店、零售
	李嘉诚	长江集团, 和记黄埔	房地产业, 能源, 网络, 电讯, 媒体
	已故郭得胜	新鸿基地产	房地产, 金融, 保险, 物流, 运输, 电讯
新加坡	李兆基	恒基兆业	房地产, 物业管理, 建筑, 酒店, 百货, 投资控股, 基建
	黄廷芳	远东机构, 信和集团	产业, 酒店
	黄祖耀	大华银行集团	金融, 保险, 房地产, 旅游, 贸易, 船务
	郭令明	新加坡丰隆集团	金融, 房地产, 酒店
台湾	已故李光前	华侨银行	金融、保险
	已故蔡万霖	霖园集团	保险业务、医疗资讯、银行理财、科技
	已故王永庆	台塑集团	塑胶、纺织、石化、电子、能源、运输、生物科技、医疗、教育等



## 華商企業如何薪火相傳？

### 管理專業化 手握決定權

在亚洲取得成功的华人企业几乎都是属于家族的企业，这些由上一代建立起的江山，如今已渐渐转向由第二代以及第三代管理。

这些企业都是由创业的家族，控制集团旗下的所有子公司，成为庞大的家族企业集团。

在亚洲著名的海外华人企业几乎都由家族企业控制，数得出来的有大马的郭鹤年家族、已故林梧桐的家族、杨忠礼家族、印尼的林绍良家族、泰国的陈弼臣家族、香港的李嘉诚家族、李兆基家族、台湾已故蔡万霖的家族以及菲律宾的陈永载家族等。

华人企业的家族管理模式如今已渐渐出现变化，不再完全使用传统家族管理模式，或由家族成员控制集团大部分的公司和主要部门。

反而，这些家族企业开始引进不少的专业管理人员，来管理集团和子公司的业务。

无论如何，这些华人企业集团的主导权和最高领导人，还是由家族成员来主导，最终的决定权还是落在家族成员的手中。

进入新时代的海外华人企业家，都倾向于让接班人受西方教育，并让儿女先到跨国企业工作，累积足够的经验和能力后，才会重新召回回来管理家族企业。许多家族集团开始重视采用西方先进企业的管理经验。

如今，更多海外华人家族企业已重视人才的培养，除了磨练本身的接班人之外，也积极雇用有才干的专业管理人员，重视外来人才，把本身集团带到更企业化的企业王国。

陈友信就提到，家族企业受限于家族，比较复杂，它的弱点就是不容易做选择，家族的牵连太大，需要顾前顾后。好处在于却于兄弟同心，可创造更大推动力，做决定也比较准确。

不过，家族企业到了一定的时期，就需要转型，要有所改变。王安电脑就是坚持家族企业而最后导致倒闭的例子。

而美国的福特 (Ford) 就不一样，家族的生意，完全放手由专业人士管理，得到不一样的效果，福特家族的成员已超过20年没有亲自打理过家族生意。

这就是华人企业和西方企业的家族生意差别，华人认为家族生意，就是要持有和管理集中，而西方家族企业的观念则可以管理权和持有分开。

他说，家族管理观念开始时是一个优点，经过一段时期之后，就会变成弱点，企业的发展阶段，家族的发展在今天还是一个优点，不过，当他发展到某个阶段后，若不开放就会限制了人才的流动，就是一个问题了。

台湾的宏碁集团主席施振荣就是把传统华人生意，以企业化经营最佳例子之一。

宏碁的成功和企业管理模式，就在于施振荣的远见和提倡国际化的观念。

此外，本区域海外华人企业的另一大特点，就是不会把一堆鸡蛋只放在一个篮子，这些大企业的业务多元化，即使本身是从事某个行业而成就事业，也不会只发展单一的业务，反而会进军其他的业务，并随著时代的发展，挑战新的市场，就好比不少大集团如今都选择进军高潜能的电讯和通讯业务般。

### 繼承人的隱憂

本区域的海外华人家族企业第二代基本都已顺利接班，或在接班的过程中，更令市场关注就是第三代的接班人是否已浮现。

目前的海外华人企业基本上是由第二代掌管和交替，一些企业第三代虽已浮上台面，在家族企业担任要职，不过还不能挑大梁。未来华人企业第三代接班会是怎样的局面，仍未明朗化。

本区域的华人企业中，较年长的企业家如郭鹤年，杨忠礼，林绍良，李嘉诚等已处退休或半退休的状态，本身创立的企业，基本已交付于下一代管理，只是在背后提出意见。已故林梧桐还未去世前，就已把云顶集团传给次子林国泰管理；吉隆甲洞的李爱贤也正扩大和多元化其父亲已故橡胶大王李莱生创立的种植业务。第二代接班人已顺利接棒，并平稳地发展和管理本身企业。

一些相对较年轻的企业家如李深静，陈志远等仍掌企业大权，不过，接班人的踪影已

浮现。这些企业家均开始把儿子带进董事局，如李深静的儿子李耀祖和李耀升都进入IOI集团的董事局出任执行董事。陈志远的儿子陈永钦和陈永硕也进入成功多多担任首席执行员和执行董事职位。

也有一些海外华人企业家，还没有明显的家族接班人，这一直成为媒体焦点。就好比大众银行的郑鸿标、新国丰隆集团的郭令明、菲律宾富豪陈永载等等。这些企业家都没有明显接班人。一些企业家认为，企业不应由家族接班的模式运作，有能者居之，才是企业永存的重要秘诀。

至于海外华人企业第三代，我们可以看到林国泰的侄儿梁铭隆和杨肃斌的女儿等，都已开始在企业出任一定权力的职位，为第三代接班而开始铺路。

华人企业家开始注重和打造国际化的企业，相信这些大型华人企业，都可以继续发展下去，但最终还是待看企业接班人的能耐。