



DACHENG  
LAW  
OFFICES

大成律师事务所

2015年3月刊

【总第22期】

北京大成律师事务所

财富传承专业委员会

# 大成财富传承通讯



# 序 言

在人口老龄化及民间财富资本化的双重背景下，“财富传承”已成为这个时代最重大的课题之一。家族财富乃至家族企业该如何实现稳妥的代际传递，以免遭“富不过三代”的魔咒？

中国传统的父系承继早被打入深深的封建烙印，经历了一系列的制度变革之后，家族财富乃至家族企业对于新国人而言均成为既古老又新颖的词汇，该如何传承一时亦无经验可循。域外成熟的财富传承模式因人文、地域、国情等的不同，在引入国内后常显得水土不服，甚至无从找到有效的法律保障。在此促使下，各类财富传承模式粉墨登场：婚内协议、遗嘱、保险、信托、基金会、乃至海外置产、移民等等。究竟该如何选择，家族及家族企业该如何治理及传递，怎样才能受到法律保护？

北京大成律师事务所财富传承专业委员会将通过各类法律技术架构来一一解开财富传承之道。

**《大成财富传承通讯》包括以下内容：**

**业界资讯：**从各角度介绍关于财富传承的资讯，展现业界对财富传承的思考与启迪；

**人物故事：**介绍古今中外社会名流的财富传承事例；

**委员文集：**委员通过对社会热点案件的评析、财富传承工具的实务研究来解析财富传承之道。

《大成财富传承通讯》将根据实务推进及业界态势进行适当调整，敬请关注！

**北京大成律师事务所财富传承专业委员会**

# 目录

## 业界资讯 ..... 3

- 财富传承需求催热家族信托.....3
- 日本百年家族企业总裁谈基业长青.....8
- 解码深圳地产潮汕帮.....11

## 人物故事 ..... 15

- 摩根家族：曾经拯救美国，而今只余传奇.....15

## 委员文集 ..... 27

- 卢明生律师：家族成员权力集中对家族企业管理和传承的影响分析.....27

## 联系我们.....31



## 业界资讯

### ➤ 财富传承需求催热家族信托

**在**居民收入不断增长、财富不断积累的时代背景下，家庭部门的资产管理、财富管理的巨大需求，有望成为支撑信托业发展的新的驱动力，帮助信托业开展收费型的资产管理、财产管理等买方业务和事务管理业务。由此，家族信托应运而生，成为一个热门话题。

2014年被称为中国家族信托元年，是有着深刻的行业转型动因的。随着中国经济进入新常态后，信托公司传统的债权融资类业务面临了空前的挑战。

一方面，优质企业、优质项目的融资业务，成为众多商业银行、券商资管、基金子公司竞相追逐的对象，信托公司倍感竞争激烈；另一方面，经济下行、行业危机、地方经济塌陷、腐败案件等带来的企业信用风险，使信托公司需要付出更多心力才能应对“刚性兑付”的压力。



为适应新常态下的新场景，信托公司通过反思认识到，依赖原有的路径，以企业融资需求为主要驱动力，一味地扩大风险型债权融资类业务，单向地从事卖方业务，无论从盈利空间考虑，还是从风险管理角度着眼，已经不大具有长久的可持续性了。但正如罗素所言，世界始终不偏不倚地正悬于希望与恐惧之间。

在居民收入不断增长、财富不断积累的时代背景下，家庭部门的资产管理、财富管理的巨大需求，有望成为支撑信托业发展的新的驱动力，帮助信托业开展收费型的资产管理、财产管理等买方业务和事务管理业务。由此，家族信托应运而生，成为一个热门话题，可谓是时势使然。

### 财富传承的需求悄然形成

据招商银行与贝恩管理顾问公司发布的《2013中国私人财富报告》介绍，我国已经形成了规模可观的高净值人群。2012年，高净值人群数量超过70万人；其中，超高净值人群规模现已超过4万人，可投资资产5千万以上人士



共约 10 万人。2012 年中国高净值人群共持有 22 万亿人民币的可投资资产，人均持有可投资资产约 3100 万人民币。

调研显示，中国高净值人群的首要财富目标，从之前的“创造更多财富”开始转向“财富保障”，且提及率高达 30%。许多高净值人士已更加看重如何更好地保障自己和家人今后的生活。与此同时，一些高净值人士开始进入财富传承阶段，有关财富传承的需求开始彰显，超高净值人士对此需求尤为强烈。

目前中国高净值人群的年龄层比较集中，约 70%的受访者年龄处于 40—60 岁之间。随着事业逐步进入巅峰期和稳定期，部分高净值人士的子女即将成年，“财富传承”的需求开始显现。

调研数据表明，在全部高净值人群中，约有三分之一的人开始考虑财富传承，而超高净值人群的这一比例更高，达到近 50%。遗产税政策信号刺激、财富保障、子女成年以及家族企业进入移交阶段是促使高净值人群开始考虑财富传承的主要原因。从产品需求角度看，家族信托位于首位，提及率接近 40%。在超高净值人群中，家族信托的需求更加旺盛，提及率超过 50%，并且有超过 15%的受访超高净值人士已经开始尝试接触家族信托。



目前，家族信托在我国的实践已经拉开了帷幕。2013年年初，平安信托设立了国内第一只家族信托——平安财富·鸿承世家系列单一万全资金信托；此后，招商银行与外贸信托合作成立的家族信托据称已逾50例；北京信托与北京银行(10.83, 0.04, 0.37%)合作推出了家业恒昌系列家族信托系列产品；中信信托则与信诚人寿合作，创新推出了国内第一单人寿保险信托；上海信托、中融信托、紫金信托等一批信托公司也纷纷开设了自己的家族信托业务。

### **家族信托的优越性逐步展现**

信托作为一种优良的财产转移和财产管理制度，从在中世纪的英国诞生之后到现在，历经数百年而不曾消亡，并且流传到世界各地，发挥着巨大而独特的功用。正如法国著名律师皮埃尔·莱勃勒所描述的：“从最庞大的战争赔款到最简单的遗产继承，从华尔街上最具创新金融计划到对子子孙孙的关爱，都可以看到

信托的身影。信托在整个人类为了自我生存所付出的各种努力中，无处不在.....信托是盎格鲁撒克逊人的守护天使，冷漠地、无所不在地陪伴着他们，从摇篮到坟墓。”在家族信托业务中，信托能够为高净值人士创造安全、自由、效率等多方面的卓越价值。

其一，家族信托为人们营造安全的财富保管空间。这种安全性，首先来自于信托财产的独立性所带来的特殊的破产隔离功能。按照信托法的规定，信托财产既区别于委托人和受益人的其他财产，也区别于受托人的固有财产。

信托设立后，信托之外的债权人不得以对委托人、受托人或受益人拥有债权或其他权利为由对信托财产采取法律强制措施；即使委托人、受托人死亡或者解散、破产，信托财产不属于其遗产或者清算财产，受益人仍保留其在信托财产上的优先权利和利益。其次，安全性来自于信托所具有财产上的长期管理功能。

一来，信托成立后，委托人的意愿可以长期维持，除委托人在信托文件中明确保留了撤销权外，委托人不得废止或撤销信托；信托也不因委托人的死亡、破产而终止，自始至终为实现委托人设立信托之初的目的而存续。因此，信托成立使委托人的意思冻结，有助于保障信托的安全性、确实性和连续性。

另一方面，由于信托法律保护受益人的利益而约束受托人是天然的行为，因此，即便是委托人和受益人失去了对受托人的控制能力，按照法律要求，受托人必须尽到忠实义务和善良管理人的注意义务。这些法律上的强制性规定，令信托管理具有连续性，使受益人的利益受到损害的危险性大大降低。

二来，信托成立后，将委托人设立信托的目的长期固定化，并可根据其目的将信托受益权连续归属于数个受益人。

三来，受托人按照委托人的意愿和信托文件的规定，妥善地管理或者处分信托财产，处理信托事务，使信托财产产生利益，但受托人不得享有信托利益，而必须将信托利益按照信托文件的规定分配给受益人，这一强

制性原则是信托作为一种代人理财制度流传至今的关键。如果存在多个受益人，受托人还必须履行公平义务，公平地对待每一位受益人。总之，在信托目的达成前，信托就像一个“封闭的圆圈”，外力因素难以切入，信托财产借此得到持续



稳定的管理。此外，家族信托在保护委托人隐私方面，也有独到之处。

其二，家族信托很好地帮助人们实现其自由意志。首先，信托是将财产转移功能与财产管理功能整合为一体的创新型制度，利用其特有的法律构造，将委托人、受托人和受益人三方当事人纳入其间，从而既可以用于财产转移，又可以用于财产管理，也可以同时用于财产转移和财产管理。其次，在信托，只要不违背法律的禁止性规定和社会公共利益，委托人可以为各种各样目的创设信托。第三，在信托设计中，委托人可以在信托财产的管理结构和信托利益的设置方面附加各种各样的条件，使信托在应用上具有空前的灵活性。从而更加灵活地实现委托人的意愿。

其三，家族信托给人们带来财产管理和保障的高效率。首先，信托公司拥有或可以汇集专业的投资管理人士，通过对信托财产在国际国内和不同投资品种之



间的组合运用，帮助信托财产免受通货膨胀的侵蚀，获得保值增值的机会。其次，保障财产长期保留在家族之内。例如，在英美国家，通过设立教养信托(Support Trust,特点是要求受托人将信托利益按照受益人所需的教育或

扶养费用标准分配给受益人)、禁止挥霍信托(Spendthrift Trust,该信托禁止受益人自愿将信托利益转让给他人，并规定受益人的债权人对信托利益没有请求权，从而保障财产不致落入外人之手)和保护信托(Protective Trust,该信托主要用来保护受益人不受债权人的追索)等方式，作为保护财产不流失到家族外的有效工具。第三，家族信托还可为委托人和继承人提供税收策划、管理教练、留学安排、旅游活动、医疗保健等多方面的服务，帮助委托人提高经营水平和生活品质。

### **推动家族信托发展的待解问题**

在我国，家族信托是“小荷才露尖尖角”，要在今后得到健康快速发展，尚有不少问题需要解决。

首先，虽然《信托法》给家族信托提供了坚实的制度基础，但是，由于没有相关的实施细则和司法案例，使人们对家族信托在安全性方面的实践效用存在不小的疑虑。



其次，信托财产登记制度迄今为止迟迟没有出台，严重限制了家族信托的财产类型。目前，家族信托中的信托财产以货币资金为主，大量的股权、不动产还无法作为信托财产顺利“委托给”受托人，导致家族信托运用的范围受到很大的限制。



第三，由于信托公司的国际化业务才刚刚起步，在将家族信托中的信托财产运用于国际金融市场的经验还颇有不足，这也在很大程度上局限了分散投资、防范某一国家系统性风险的能力。

最后，有不少高净值人士愿意将一部分财富用于慈善事业，但我国的公益信托目前还不具备广泛的可实施性，相关制度建设还亟待完善。

作者：陈赤

来源：新浪专栏

[返回目录](#)

## ➤ 日本百年家族企业总裁谈基业长青

企业能否延续、能否应对天灾人祸的考验，关键就在于是否珍视、坚守这些真正的财富。要让自己保持良好的生活习惯，并将其一代一代传承给后代，我反复强调这一点，是因为这才是根本。

与中国存在晋商、徽商、浙商等商群一样，近江商人、大阪商人和伊势商人被誉为是“日本三大商人”。近江商人所提倡的“三方好”（买方好、卖方好、世间好）经营理念更被视为是日式经营永续的源泉所在。

与伊藤忠、丸红、日本生命、高岛屋等代表“近江商人”的巨头相比，成立于1867年、创业已近150年的塚喜集团，体量不算大，但却是更为典型的日本家族企业，创业家族掌握全部股份，6代传人袭名至今。



我与塚喜集团现任总裁(第六代传人)塚本喜左卫门认识已有一年多，一年多来我先后请他给三批来日本商业考察的中国企业家团做交流、并带到中欧国际工商学院、豫企五百会等机构演讲，均反响热烈。

这样一家传统的日本家族企业，是如何确保百年基业长青、代代延续的呢？带着这样的疑问，我再次赶赴京都登门拜访了塚本喜左卫门总裁。

以下为新浪财经记者与塚本喜左卫门的独家对谈。

记者：可否先介绍下公司是如何创业的？创业人物是一个怎样的人？

塚本：塚本家本来是在故乡“五个庄”（注：“近江商人”发源地）以半农半商的方式卖麻布。第三代塚本喜左卫门12岁去了一家和服商店做学徒，后来自己在京都开办了“塚本喜左卫门商店”，这便是公司的前身。

作为创业之祖的第三代喜左卫门，很有冒险者精神，敢于尝试各种新事物。关键时刻的判断力很好，而且很有经营手腕，不仅把塚本喜左卫门商店从小做大，主打的商品还获得了宫内厅（负责皇室事务）的表彰。老后回乡被推举为“五个庄”村长，那里诞生了很多商人，能成为村长证明他是有能力、有威望的。他是很典型的近江商人。

记者：第三代喜左卫门有几个孩子？他是怎么处理接班问题的？

塚本：他本人是作为养子过继到塚本家，他们夫妇没有孩子，所以也从亲戚家找了一个孩子作为养子继承家业。第四代喜左卫门也没有孩子，就找了夫人的外甥做养子，这便是我的父亲。

换句话说，塚喜集团的前三代都是养子。这在“近江商人”家族传承上很普遍。收养子是为了事业、家名传承，因此都很重视养子教育，我的父亲就是被严格教育长大的。

记者：您的父亲以及您，都受到了怎样的家庭教育？

塚本：最重要的便是生活习惯的养成，比如必须要早睡早起等。我父亲每天3点就起来工作，我现在也是坚持3点左右就起床，良好的生活习惯是至关重要的。此外，被反复要求理解塚本家的家训——“积善之家必有余庆”，这句话来自中国《易经》。

至于家业继承，我小时候就被人说，“你可是塚本家继承人呀”、“你真聪明呀”等，其实不见得是我个人真聪明，而是他们知道继承家业会很辛苦，需要从小给予信心鼓励。这在近江商人的家教中比较常见，即重视培养继承者自信心、强化继承者与家人间的纽带，我从小就是在这样的氛围中度过的。

记者：目前主要怎么教育子女？有没有清规戒律？

塚本：首先，就是像先祖一样教育他们要养成早睡早起的好习惯，这是保证家业长兴的必要条件。其次，会贯彻“三方好”的经营理念，让他们明白盈利是经营之本，但开公司并非只是为赚钱，切实为社会做贡献，才能赢得信赖持续下去。



至于清规戒律，当然赌博、奢侈浪费绝对不可以，但与其定戒律，不如培养良好的生活习惯，其实很多不良嗜好与生活习惯密切相关。日本是个很传统的社会，不太强调自己的个性，而是看重个人自觉，自己的行为决不能辱没先祖。家族传承并非只是财富传承，家族世代代养成的良好生活习惯也是传承的一部分。

记者：那您怎么看所谓坐拥金钱及时享乐的观点？又如何看待什么是“财富”？

塚本：或许会有人觉得“拼命赚钱却不舍得花，有何幸福可言啊”，但其实这是价值取向问题吧，至少塚本家的人会反过来觉得“挥霍财富又有什么幸福可言呢？”我不觉得花钱会让人有幸福感，通过双手辛勤劳动积累财富才让人有成就感吧。一个人若为赚钱真正付出过汗水、对家族财富有责任感的话，是不会浪费钱财的。

当然，金钱不等于财富。这让我想到日本战后物价暴涨，银行存款被挤兑一空，我们家持有的大日本帝国国债变得一文不值，拥有的土地也因土地改革而大



幅贬值。但其实，金钱、土地、债券等都只是相对重要的东西，真正最重要的财富是客户信任、家族和公司员工间的纽带。还有就是良好的生活习惯，勤勉、节约、坚韧等一切良好品质皆源于此。经营者的商业头脑要高于常人，但生活水准和常人一样就好。

企业能否延续、能否应对天灾人祸的考验，关键就在于是否珍视、坚守这些真正的财富。要让自己保持良好的生活习惯，并将其一代一代传承给后代，我反复强调这一点，是因为这才是根本。

记者：在这个充满诱惑的时代，如何才能养成、并坚守这些好习惯？

塚本：我小时候，祖母对我是反反复复教育，几十几百遍的说教，最后才刻入头脑中。塚本家还传承着“三代教子图”挂轴，这幅挂轴就是要让子孙牢记“一代艰难创业，二代饮茶作乐，三代街头沦落”的道理。

作者：蔡成平

来源：新浪财经

[返回目录](#)



## ➤ 解码深圳地产潮汕帮

发迹于粤东沿海地区的潮汕人以精诚团结与善于经营而闻名，甚至享有“东方犹太人”的称号。深圳特区建立之后，许多潮汕人汇作创业大军，落户罗湖、蛇口等地，辗转打拼，并将眼光投注于房地产行业。

黄楚龙的星河地产，朱孟依的合生创展，黄茂如的茂业集团，纪海鹏的龙光集团，郭英成的佳兆业，就是潮汕籍房地产商当中的典型代表。在自1992年邓小平南巡起持续20多年突飞猛进的城市化浪潮和房地产狂飙中，这批诞生于上世纪90年代的新兴潮商是把握住时代命脉的赢家。



一定程度上，现今拥有300多万潮人以及100多万潮商的深圳，是潮汕商帮长袖善舞的风水宝地。“低头捡钱”的高利润、高回报的地产行业让潮商群体迅速完成了原始资本积累。

不过，在国内经济逐步发展壮大、大佬享尽市场改革红利的历史进程中，对于民营经济野蛮成长时期地产商原罪以及政商关系的追问，也屡屡被研究者们所探讨。

### 潮汕话是潮汕商帮的通行证

深圳地产圈在去年年末收官之际突起波澜，余震不断。资料显示，佳兆业是潮汕普宁郭氏三兄弟于1999年在香港创立的。2013年，平日行事低调的郭氏三兄弟以90亿的身家位列胡润中国富豪榜第210位，被外界称之为“隐形富豪”。

和三兄弟的低调一样，佳兆业在北方并不出名，但在深圳却是销售套数仅次于万科的第二大开发商。近年来，佳兆业业务拓展至惠州、珠海、成都、辽宁等地，年开发规模超过100万平方米。佳兆业的快速扩张很大程度上得益于三兄弟在人脉方面，尤其是香港潮商中的关系经营。此前，包括同为潮汕籍的新世界集团郑裕彤、玩具大佬蔡志明、英皇杨受成及业界大亨刘銮雄等都曾是该集团在港交所上市的股东。

在锁房风波席卷中，一份称正在被调查的17家民营房企及老板名字预警名

单突然广为流传，由于名单中几乎清一色是“潮汕帮”，包括有“深圳李嘉诚”之称的东海集团黄楚标、皇庭集团郑康豪等，尽管而后被证实是受谣言恶意中伤躺枪，但华南城股价急挫，应声蒸发100亿，同样令业界心惊肉跳。



查阅深圳市规划和土地资源委员会公布的“2014年（2013年度）年检合格开发企业名单”获悉，目前深圳共有831家房地产开发商，其中在前20名的名单中，就有佳兆业集团、星河地产、华侨城、和记黄埔、中洲宝城置业、宏发地产等

有潮汕背景的企业，占比达35%。

此外，东海黄楚标、龙光纪海鹏、观澜湖朱鼎健、美佳华洪小佳、大中华黄世再、茂业黄茂如、鸿荣源赖海民等地产企业领导人均为潮汕籍人士。

“对于潮汕人来说，潮汕话几乎是同乡之间通行的名片，潮汕开发商是第一代进入深圳房地产的企业，由于潮汕人喜欢抱团作战，彼此之间资源配置流通很方便，是潮汕人在深圳房地产界叱咤江湖的原因。”深圳一民营地产开发商负责人告诉时代周报记者。

相关数据显示，在深圳早期14000多个三资企业中，有近40%为潮汕人所投资。在最鼎盛的时期，房地产、建筑领域，几乎成为潮汕人的天下，七成以上的份额掌握在潮汕人手中。

资料显示，1980年左右，潮阳建筑工程公司率先进入深圳建筑市场，工人最多时达10万之众。而以汕头人为骨干的广东省第二建筑工程公司，则堪称是“深圳速度”的缔造者。

1982年，广东省第二建筑工程公司中标承担深圳金城大厦挖孔桩基础工程，桩孔直径1.4-2.8米，共有132支桩，各长30米，工程需穿过地震带、破层和流沙层。这样大型、艰巨的挖桩工程，在国内还是第一项。此后，广东省第二建筑工程公司继续中标承建金城大厦地面工程、51层的国际贸易大厦的挖孔桩工程、3座各22层的竹园宾馆等工程。其建设深圳大学教学楼和电教中心，从破土动工到交付使用只用了7个月，创下了“当年建校，当年招生”的传奇。

## “大潮商、大团结、大发展”

在潮汕籍地产商的发家路径中，不少是由建筑施工、建桥或修路等乙方身份起家，再慢慢涉足房地产市场的，敢拼敢搏，善于抱团，成了潮汕企业明显的特色之一。

1979年，星河董事长黄楚龙只身到深圳以泥水匠谋生，后于1992年正式转入房地产开发。目前星河年度销售额在百亿之列。

星河运作历史上有一个最为人称道的手笔，其在深圳地区著名的COCOPARK购物中心于2012年红火开业，但该项目此前曾烂尾十几年，无人敢接，“敢拼敢搏”的星河国际一举接下这个烫手山芋，后经盘活，赚取的利润在十倍以上。

联泰地产创始人黄振达，从上个世纪六七十年代的基建施工员做起，最终熬成了一代地产富豪。黄振达与中洲地产的实际控制人黄光苗家族，同为汕头濠江区达濠岛的珠浦村人。黄振达和黄光苗作为同乡，在汕头搞基建工程、房地产开发起家，是潮汕地区知名企业家。两人过去常一同出席家乡珠浦铺路建桥、建学校等捐款慈善的场合。



另一大“黄氏家族”，茂业集团创始人黄茂如则开创了“地产+商业”的模式。目前，茂业系在A股已经有成商集团、茂业物流、ST商城三家上市公司及参股大商集团等。

目前，在深圳中心区的住宅中，黄埔雅苑、雅颂居、星河·国际、港丽豪园、风华盛世等知名楼盘，均出自潮汕籍地产商之手。

在广东省乃至全国范围内，深圳地区的潮人商会，可以说是最不流于形式的一个。

2003年，深圳的潮汕帮成立了潮汕置业同盟会，加强了深圳地产界潮汕商帮通经疏络的关系。

2010年，深圳潮汕商会正式登记注册，其成为唯一代表潮汕四市在深圳的企业家商会。该会的宏大愿景是形成“大潮商、大团结、大发展”的局面，提出

了整合潮商资源，打造潮商投资合作平台、构建潮商大财团的战略思路，于是在商会协调下，先后成立了深圳市潮商投资管理有限公司、深圳市潮商小额贷款有限公司、深圳市潮商股权投资基金有限公司以及深圳市潮商投资集团。

### **政商关系微妙**

有学者认为，潮汕商帮在深圳的壮大得益于城市本身的发展，而潮汕商帮本身抓住了此间的历史契机。在过去的十多年中，深圳房地产造就了众多的潮汕亿万富豪。

深圳市汕头商会一名陈姓常务理事向时代周报记者表示：“城市规划、产业规划、工程项目审批、土地出让‘招投标’等资源配置权、项目主导权很大程度上掌握在地方政府及官员的手中，因此地产圈官商勾联，吃饭送礼是常见潜规则，不便明说，却无法避免。深圳地产界本身就有四成是潮汕企业，而潮汕人本身就注重讲人情信义，因此这方面便可能显得尤为突出。”

上述人士进一步解释：“土地的争夺战是非常激烈的，只有政商关系经营得好，在容积率调整、项目排队、政策制定上才有可能得到便利。反过来说，目前官员和老板频频出事，也预示着地产领域成为高危行业。”

资料显示，自从2004年土地“招拍挂”以来，土地市场成为各大地产公司竞逐的斗场。

然而，2009年以后，随着曾经的潮汕籍中国首富黄光裕落马，合生创展董事局主席朱孟依、深圳茂业集团董事局主席黄茂如等潮汕籍商界大佬都相继被卷入，唯程度轻重不一。

根据公开信息统计，自2000年以来，半数落马省部级高官涉及房地产。近期，根据中央巡视组反馈情况以及各地整改通报，在2013年以来被巡视的21个省份中，20个省份发现了房地产腐败，占比高达95%。

而纵观2014年以来牵涉官员腐败案的开发商们，如广东揭阳黄鸿明、浙江广厦楼忠福、重庆协信吴旭，皆是民营企业在政商关系运作上冲破了界限。

作者：王媛

来源：时代周报

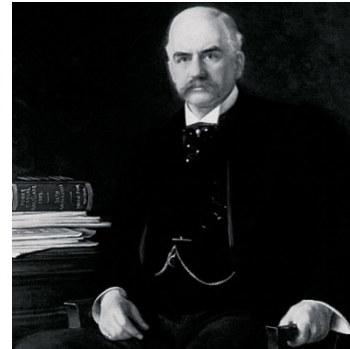
[返回目录](#)



## 人物故事

### ➤ 摩根家族：曾经拯救美国，而今只余传奇

**世间**望族种种，摩根仅此一家。在鼎盛时期，摩根家族基本垄断了英美两国之间的资金往来，对美国铁路业和钢铁业的重组令摩根式重组写入教科书。老摩根还曾联手罗斯柴尔德家族向美国政府提供350万盎司黄金实物，稳定金本位制度，在数次金融危机中力挽狂澜，其作用几近于此后成立的美联储。随着传统银行家时代的结束，摩根家族的传奇也日渐凋落，但源于该家族的摩根大通银行与摩根士丹利如今依然活跃在世界金融舞台。



这是一个历经4代，其名字至今仍然代表着顶尖银行的家族—摩根家族。他们神秘、富有，鼎盛时期控制着欧洲和美国之间大量的资金往来，参与全球各国国债的发行，主导着美国钢铁、铁路等重工业的大部分业务，但他们最出名的还是曾拯救过美国，以银行家而不是政客的身份将美国从一场金融浩劫中拯救出来。

#### 朱尼厄斯时代—打基础的第一代

朱尼厄斯·斯宾塞·摩根（以下简称朱尼厄斯），从小就有出色的商业天赋，23岁开始从商并在随后的17年中经营着干货生意。1853年，40岁的朱尼厄斯怎么也不会想到，这一年他做出的一个决定成就了后世无比辉煌的摩根家族。这一年，朱尼厄斯带着儿子约翰·皮尔庞特·摩根（以下简称老摩根）远赴伦敦，他们这次远行并不是简单的旅行，而是来见一个人—乔治·皮博迪，这是当时在欧洲仅次于巴林和罗斯柴尔德家族的第三大银行家。皮博迪邀请朱尼厄斯来伦敦，是希望后者能成为合伙人并在10年后接班。

皮博迪没有合适的子嗣接班，在外部寻找接班人时他有较为明确的目标：“善于社交、拥有家庭的美国人，同时拥有多年国际贸易的经验”。他在美国的业务伙伴推荐了朱尼厄斯，于是便有了1853年的会面。在仔细研究了皮博迪银行的业务模式和财务数据后，朱尼厄斯才同意这一提议。1854年，银行更名为

皮博迪摩根银行 ( Peabody,Morgan & Co ) , 朱尼厄斯成为合伙人 , 但他发现和皮博迪共事一点也不愉快。10年约期结束后 , 皮博迪按时退休 , 但他并没有兑现当初的承诺 , 而是不允许朱尼厄斯继续用皮博迪的名字和资产。好在朱尼厄斯分得了10年间银行赚取的部分利润 , 约44万英镑。

1864年 , 朱尼厄斯迫不得已将银行名字改为J.S.Morgan and Company ,



这即是如今世人皆知的摩根银行的前身。虽然在当时它还并不起眼 , 加上朱尼厄斯在皮博迪摩根银行工作期间亲眼目睹过公司从濒临崩盘到被外部公司救助的经历 , 这让朱尼厄斯的经营方式变得小心、多疑并且保守 , 所以摩根

银行一直保持着较为低调的行事方式。朱尼厄斯同时也一直教导他的儿子老摩根 , “慢和确定应该是年轻人的座右铭” 。这一座右铭日后一直影响着摩根家族 , 也影响着摩根银行。

虽然如今老摩根的名气更大 , 不过摩根家族坚实的基础是在朱尼厄斯时期打下的 , 而为了这个基础 , 朱尼厄斯甚至违背了多年来 “慢和确定” 的经营理念。1870年 , 当时强盛的普鲁士在俾斯麦的带领下入侵法国 , 一向自给自足的法国急需筹措巨额军费 , 朱尼厄斯人生中最重要且千载难逢的机会出现了 , 重要是因为当时他刚刚全盘控制了摩根银行 , 正急需拓展业务来摆脱和皮博迪散伙的负面影响 , 千载难逢是因为在法国国债项目中 , 没有来自于巴林和罗斯柴尔德家族的竞争——作为欧洲当时的金融寡头 , 罗斯柴尔德家族和巴林家族几乎控制了全部欧洲国家债的发行 , 而在法国国债项目中 , 巴林家族支持了俾斯麦 , 罗斯柴尔德家族则还在处理墨西哥和委内瑞拉的债务违约 , 无暇顾及新的业务。除了竞争对手的因素以外 , 朱尼厄斯在美国的关系也是他获得这笔业务的原因 , 法国政府希望能借助他获取美国的武器供应。

朱尼厄斯克服了各种阻碍为法国发行了5000万美元的债券 , 在不懂法文、法国的财政部长是俾斯麦的间谍、传递信息的信鸽被打落等各种意外情况下 , 债券发行还是成功了。不过真正给朱尼厄斯打击并让他赌上所有的是债券价格从80美元一路跌落至50美元 , 理由很简单 , 市场担心法国战败后会违约 , 朱尼厄

斯不得不用自己的资金来维持价格,这对原本资本金就不多的朱尼厄斯来说无疑是巨大的压力。最后,他的坚持赢得了好结果—法国战败,但并没有违约,反而提前还清了所有的借款,朱尼厄斯获得了750万美元的利润(相当于2014年的1.47亿美元)。远比利润更重要的是地位,朱尼厄斯通过此役一举跻身为伦敦金融界巨子,他的摩根银行终于可以和巴林及罗斯柴尔德家族并列,在全球范围内和他们展开竞争以及合作。

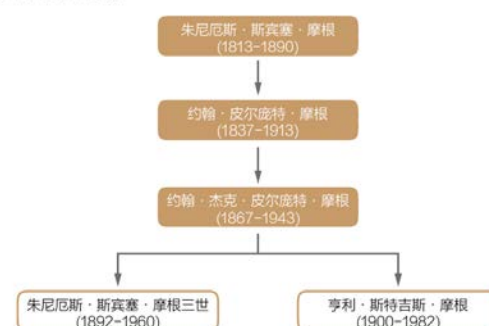
### 老摩根时代—不可超越的巅峰

法国国债项目的成功,让摩根家族有了走向辉煌的坚实基础,尤其是当朱尼厄斯和老摩根联手出现在世界金融舞台上时。老摩根是朱尼厄斯唯一成年的儿子,他的另一个儿子12岁时早逝,所以继承摩根家族事业的重担全部落在了老摩根身上。老摩根并不是一个天生优秀的继承者,他年少时身体不好,情绪波动较大,有过一次不经家族同意的婚姻,做过一些冲动率性的不成功的交易。

朱尼厄斯没有也不能放弃他唯一的儿子,他做的一个重要的事情就是让老摩根明白“责任”对于家族传承的重要性,他严肃明确地要求老摩根承担起家族的未来。不过朱尼厄斯并没有让老摩根到伦敦来呆在自己的身边,而是让他留在纽约做其经纪人。逐渐成熟起来的老摩根也终于重回正轨,他从阴影中逐渐走出(他的第一任妻子在他们结婚1年后去世),随后完成了和另一个家族的联姻。虽然他和朱尼厄斯远隔重洋,但父子间保持着超过30年的频繁信件往来,每年还会互访(图1)。

朱尼厄斯掌控儿子的另一个方式是给他找合伙人兼导师,并最终确定了当时身家超过700万美元的德雷克塞尔三兄弟成为老摩根的合伙人,之后成立的德雷克塞尔·摩根公司便是J.P.Morgan的前身。从当时合伙人名字的顺序可以看出德雷克塞尔要比老摩根占据更主要的位置,因为当时老摩根只有35万美元。与德雷克塞尔家族的合作让摩根家族得以在纽约和费城站稳脚跟,这对当时在美国尚缺乏根基的摩根家族来说极其重要。也正是业务范围的拓宽,让日后摩根银行可以将欧洲大量的

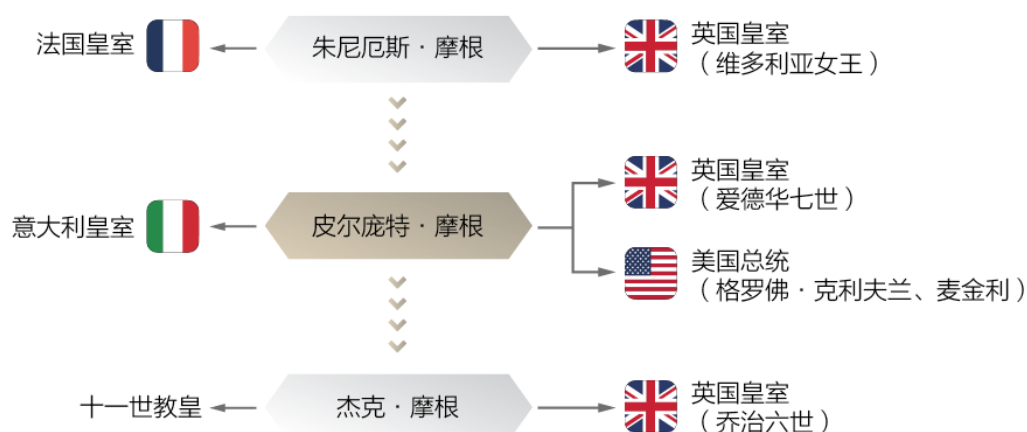
图1：摩根家族图谱



资金输入到缺少资金的美国。与父亲多年的联手合作是老摩根一生中最重要的财富，他也因此从一个普通的青年蜕变成未来的华尔街君主。

在朱尼厄斯和老摩根父子先后出现在世界金融舞台的时间里，他们基本垄断了英美两国之间的资金往来并与各国皇室、政要、企业家保持着广泛的关系。朱尼厄斯此前曾通过他的合伙人皮博迪在英国乃至欧洲银行界的关系，为当时急需巨额资金的美国铁路打通了重要的资金通道，而摩根银行也从这一近乎垄断的金融活动中获取了巨额收益。之后，当美国逐渐发展并累积起一定财富后，资金的流向又反转过去。1914年，摩根银行和英格兰银行谈妥了在美国独家发行英国战争债的协议，这无疑又为摩根银行带来了可观的收益。而这仅仅是众多项目中比较著名的两个案例，摩根银行的足迹遍布全球，比如为埃及、巴西以及阿根廷政府发债，为俄罗斯铁路发债等。

图2：三代摩根和皇室政要保持密切的关系



从朱尼厄斯开始，摩根家族便和欧洲皇室保持着广泛且密切的关系(图2)。老摩根是英国国王爱德华七世的朋友，曾向其提供财务方面的咨询。在参观老摩根的艺术收藏品时，爱德华七世认为一幅画的位置不太合适，老摩根却直截了当地回答：“先生，因为我喜欢那儿。”另外，比利时的国王为了谈一些生意，特地登门拜访了老摩根，因为老摩根表示不愿意去布鲁塞尔。在意大利，老摩根因归还了一件珍贵的教士斗篷而受到嘉奖，享受到“国王陛下的表兄”的待遇。

朱尼厄斯和老摩根都极其善于拓展并维系这些关系，老摩根曾用私人列车装满香槟驶向他山间的别墅举办聚会，他喜欢自己成立俱乐部来举办活动，他的游艇只招待他认为符合他要求的上流社会成员。他们还利用广泛的关系网和强大的



资金实力，通过艺术品和国家级文物笼络人心。这样的社交方式极其私密而又高雅有效，而摩根家族所从事业务的核心也正是基于这种关系。

1890年，朱尼厄斯去世，老摩根继承了1240万美元现金和英国的J.S.Morgan，其个人资产一夜之间翻倍变成2400万美元。更重要的是他还继承了朱尼厄斯的关系网，这在日后极大地帮助了老摩根的事业，并将源源不断的欧洲资金引入美国。朱尼厄斯去世后，老摩根在美国的合伙人德雷克塞尔也逐渐退出历史舞台，已经成熟的老摩根有了更自由的发展空间。

身处镀金时代的老摩根多少有点与众不同，可能是受他父亲以及英国商业文明的影响，相比那些无道德底线的“富豪”，老摩根希望自己能重塑一些各行各业中他认为不正确的地方。既拥有大量的资金资源，又从小接受父亲保守但绝对专业的商业教育，老摩根有条件实现这一愿望。但仅有这些还不够，他还拥有天时。

1893年，美国经历了一次严重的经济衰退，上万家企业破产，超过600家银行倒闭。刚通过合并成立一年的通用电气公司也再度濒临破产，此时老摩根出面拯救了它，从此通用电气成为摩根银行忠诚的客户。拯救通用电气在当时还不算一件大事，老摩根在铁路行业开展的业务规模影响更加巨大，以至于后人用其名字来命名这类业务——摩根式重组。日后看来，摩根式重组奠定了摩根银行在美国金融界的地位。



当时铁路股票占美国纽交所总规模的60%，而在经济衰退中，1/3的铁路公司陷入经营困境，最终是老摩根用他庞大的资金和权力拯救了美国的铁路行业。与传统银行不同的是，老摩根会直接介入经他出资拯救的铁路公司的管理。管理才是摩根式重组的核心。虽然听起来简单，但稍有商业知识的人都会明白，重组铁路公司并能完善其管理是一个极度复杂的系统工程，而老摩根带领他的合伙人没日没夜地完成了。当时有记者称摩根银行为“合伙人的墓地”，因为有几个合伙人死于工作中。据后人统计，全美接近1/6的铁路（伊利铁路、俄亥俄铁路、费城铁路和北太平洋铁路等）经过了摩根式重组，而这些公司的营收总和相当于

当时美国政府年收入的一半。

铁路行业以外，老摩根还重组了美国钢铁行业，其代表作便是出资成立美国钢铁公司，并在此后全资收购钢铁大王卡内基的钢铁公司。另外，老摩根还组织过一个海运托拉斯（IMM，泰坦尼克号归该组织所有），试图垄断当时的海运业务，虽然最后没能成功，但是之前类似的组织只存在于人们的想象中，而老摩根用他的资金和权力使其成为了现实。

这些对美国工业的重组对于任何金融机构来说都是值得骄傲并大书特书的业绩，而对于老摩根的一生来说，这只是其中一部分。1895年，老摩根第一次用自己的实力和父亲留下的关系网为美国，也为自己挽救了金本位制度。当时他向欧洲客户发行了大量的美国债，而这些债券的价值和信用全部基于金本位制。如果欧洲客户发现美国有可能废除金本位制从而导致他们手中所持的债券有所贬值的时候，他们会毫不犹豫地将手头的债券卖掉换成实物黄金。



关于这次事件的具体细节这里不再赘述，简单来说，当时美国政府为了保持金本位的货币体制，需要保证其拥有至少价值1亿美元的黄金实物，而在始于1893年的经济衰退中，美国的实物黄金一度只剩900万美元，而当天还要兑付1000万美元。就在美国政府即将违约之时，老摩根和罗斯柴尔德家族联手为美国政府提供350万盎司的黄金实物支持，换来美国国债的承销权。美国政府得以补充流动性并避免了违约，老摩根带领的财团则通过美国国债为自己大赚了一笔。

1907年，已经70岁的老摩根迎来了自己人生中最后的辉煌绝唱，他动用了所能动用的一切来拯救美国，他的资金、人脉和说服力在这次事件中发挥出了惊人的力量。1907年，美国金融市场突遇严重的流动性问题而濒临崩盘，当时不在美国的老摩根匆忙赶回主持大局，他先注入了自己的资金以解燃眉之急，然后罗斯福政府给了老摩根2500万美元政府基金使用权用以缓解危机。之后他在他的私人图书馆召集并铁腕要求其他金融家注资并承诺保证市场流动性。老摩根在这次危机中的工作以及作用已被世人所熟知，但很少有人提到，老摩根当时患重感冒，他是在一天工作19个小时并消耗20根雪茄的情况下完成这项工作的。对

于一个70岁并已掌控华尔街多年的老人来说，相信赚再多的钱也不会让他如此拼命，支撑他的只能是责任心。老摩根是幸运的，他在有生之年得以证明自己是一个有道德有担当并且爱国的银行家。

有人认为如果不是老摩根处于半退休状态，这次金融危机将不至于影响如此之大（美国股市下跌超过50%），也有人认为，如果不是老摩根及时赶回，负面影响将更大也更持久。1907年的金融危机让美国政府下决心寻找并重建一种更稳定的金融系统，因为有评论说，“不会永远都有救世主摩根”，这之后便有了洛克菲勒的亲家奥尔德里奇所组织的研究团队，最终结果是成立了美国联邦储备银行。

老摩根去世前的几年里，摩根银行无疑是美国金融界的绝对领导者，在美联储成立前，他们就是“美联储”，美国金融市场的稳定依靠着以老摩根为首的银行家们。即使在美联储成立后，他们还是部分代替了美联储的职责。1909年，美国成立了由摩根银行领头的美国银行集团，该集团负责对外投融资业务，其在中国的代表人便是摩根银行的合伙人。当时仍是清政府执政，摩根银行力推了给清政府的贷款，虽然最后遭遇违约，但从中可以看出摩根银行的触角确实遍及世界各地。



临近暮年的老摩根拥有巨大的权力，在针对老摩根的一次听证会上披露了这种令人敬畏的权力—约有78家大公司在摩根银行开户，老摩根和他的合伙人在112家公司中占有72个董事职位，涉及金融、铁路、交通和公用事业。在那个时代，董事会席位的多少常常决定着能否独揽该公司的大权。他们通过交叉持股，董事会席位互换，获得了大量企业的控制权。而在举行听证会之前的10年间，摩根银行发行了将近2亿美元的证券。

1913年，老摩根去世，留下约6000万美元遗产，这远远少于大家的猜测，让外界大为吃惊，他在遗嘱中对他的亲人和朋友进行了慷慨的赠与，他唯一的儿子约翰·皮尔庞特·杰克·摩根（以下简称“杰克”）得到了他在摩根银行的股份外加300万美元现金。老摩根的一生正如他的性格一样，具有双面的复杂性。他一边掌控着权力组织聚集着财富，一边担负起推进行业重组的重担，他的功过是非



没有随着他的去世而为后人所遗忘。虽然摩根银行如今已不再为摩根家族所掌控，但在100年以后，这个经历过多次合并重组的金融组织仍然保留着摩根的名字，足以显示当年他在华尔街的影响力和地位。

### 小摩根时代—辉煌的最后一代

有历史学家总结，老摩根的去世意味着以他为代表的传统银行家时代的结束，这些银行家并不主动寻找客户，而是对客户有极高的要求。在那个资金紧缺的时代，手握巨额资金即意味着无上的权力。另一方面，他们大多不以组织形式出现，生意更多地是通过握手誓言来完成。而随着金融业的不断发展和政府监管的不断完善，传统银行家不再适合未来的发展需求。家族第三代掌门人杰克应该说出色地完成了承上启下的任务，他没有逆潮流而行，而是将摩根银行打造成一家适应现代社会、极具竞争力的金融机构，这家机构将不再依靠摩根家族，而是通过各种精英的汇聚走在世界金融领域的前端。

如果说朱尼厄斯和老摩根之间的问题是老摩根觉得朱尼厄斯事无巨细都会过问而压力过大，那么老摩根和杰克之间的问题则完全相反，他并没有太多时间顾及他的儿子，杰克也没有跟随老摩根在华尔街摸爬滚打，他被安排去了伦敦，一直待到1905年。在一个跑单员的岗位上杰克就干了5年并逐渐成长起来，这应该也是老摩根对于儿子的培养，外放国外并从底层做起。而对于杰克来说有利有弊，好处是当时世界的中心仍然是在以英国为首的欧洲，身处伦敦可以接触到很多当时美国人无论如何接触不到的上层社交圈，而坏处则是远离华尔街从而远离了未来世界的中心。



杰克从小就比较害羞，是一个长期生活在强势父亲阴影下的弱势王储。虽然老摩根喜欢杰克，但却发现他缺乏激情与勇气。据说25岁时杰克希望能成为一名医生，老摩根百般劝说最后告诉杰克他的工作事关家族荣耀，杰克才回心转意。但他的银行家之路走得比较辛苦，杰克曾向母亲抱怨老摩根不在时事情根本没法做，他希望父亲永远都在。或许是老摩根的业务范围太宽，加上杰克不像父亲那样聪明有能力，因而变得郁郁寡欢。不过日后杰克还是成功撑起了摩根家族，他



的方式比较独特，那就是复制他父亲的一切。

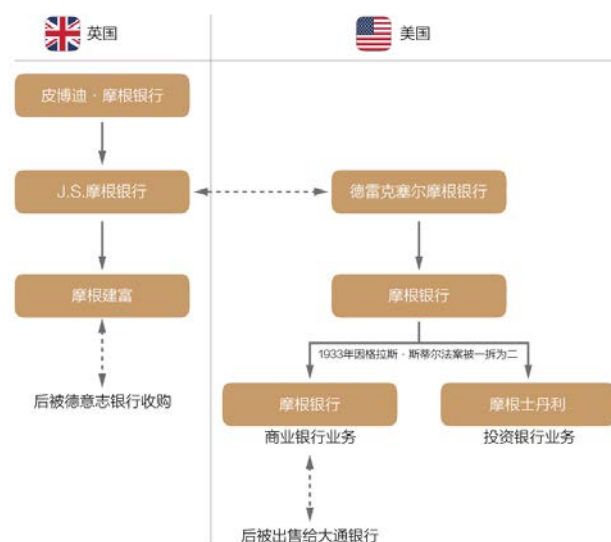
老摩根对儿子的影响极大，在老摩根去世后，杰克保留并沿袭父亲的爱好，在公司经营理念和方式上也复制着父亲生前的模式，不过这也埋下了伏笔，让摩根财团未来逐渐淡出了家族控制模式。老摩根的去世代表着一个时代的结束，杰克则被认为是摩根家族退出历史舞台前的最后一代。

老摩根不喜欢用有背景或有资源的员工，他喜欢大量启用聪明又能干的员工作为合伙人，这一特点到了杰克时代则被放大，他将大量权力下放给高级合伙人。杰克放权的决定，一来是因为他仍然保持对摩根银行的控制权——他仍然持有大部分（3200万美元）摩根银行的资本金，同时他拥有从父亲这里继承来的在合伙人制中无上的权力，这包括：分配合伙人利润的决定权、争议纠纷的决定权、开除合伙人并决定该合伙人离开时所得资本金的份额。放权的另一个原因是适应时代需求，因为当时美国的一些

大公司已经逐渐走出了需要依靠银行的阶段，所以为了银行的发展，需要更多有能力的合伙人来壮大公司的业务。管理上除了加大放权力度外，杰克保留了老摩根的经营理念：保守管理、避免投机并和英国保持密切联系。加大放权的政策也让摩根银行成为了一个更适

应未来发展的强势组织，虽然这意味着摩根家族的逐渐淡出（图3）。

图3：摩根财团结构



### 后杰克时代——王朝的终结

1929年摩根银行被迫向公众披露了一份优惠客户名单，此事披露后，公众因摩根银行的不诚实经营而大为震惊，这份名单显示了摩根银行庞大的政商关系网。在政治层面，前总统卡尔文·库利奇、当任的财政部长威廉·伍丁，共和党与民主党两党的高层人物都在这份名单上。在企业层面，通用电气的欧文·扬、美国钢铁公司的迈伦·泰勒、大通的艾伯特·威金、第一国民银行的乔治·贝克以及一些战争英雄、律师、大家族成员等都位列名单之上（附表）。这份名单应该是摩

根银行站在其历史顶峰的见证，之后的格拉斯-斯蒂尔法案则意味着摩根王朝的终结。

1933年，美国通过格拉斯-斯蒂尔法案，旨在将投资银行和商业银行业务分开，首当其冲受到影响的的就是摩根银行，最后摩根的合伙人们决定继续做商业银行并将投资银行业务分离出去，没有任何信息告诉后人为什么摩根的合伙人们选择继续从事商业银行业务而放弃更有利可图的投资银行业务。同时，杰克儿子亨利·摩根和哈罗德·士丹利共同创立了摩根士丹利，承接了从原摩根银行剥离出来的投行业务。

摩根财团优惠客户名单(部分)

|                  |         |
|------------------|---------|
| 美国前总统            | 卡尔文·库利奇 |
| 共和党全国委员会主席       | 查尔斯·希尔斯 |
| 胡佛的海军部长、杰克的亲家    | 查尔斯·亚当斯 |
| 财政部长             | 威廉·伍丁   |
| 民主党全国委员会主席       | 约翰·拉斯科布 |
| 通用电气董事长          | 欧文·扬    |
| 美国钢铁公司董事长        | 迈伦·泰勒   |
| 新泽西标准石油公司董事长     | 沃尔特·蒂格尔 |
| 美国电话电报公司董事长      | 沃尔特·吉福德 |
| 大通银行 CEO         | 艾伯特·威金  |
| 第一国民银行 CEO       | 乔治·贝克   |
| 总统经济顾问           | 伯纳德·巴鲁克 |
| 美国特级上将(级别高于五星上将) | 约翰·潘兴   |

摩根士丹利在很长一段时间中都有如摩根银行的子公司一般，其股份被摩根银行的合伙人持有着，不过在20世纪40年代初期，摩根士丹利和摩根银行的关系还是终结了，一来摩根银行三个最有权威合伙人中的两个日益衰老，他们对摩根士丹利的控制力不复往昔，二来为了更好地从事竞争激烈的投行业务，摩根士丹利需要向外界证明其独立性。所以摩根士丹利的领导层兑现了基本由摩根银行合伙人持有的优先股，历史上著名的摩根财团在美国的部分从此彻底一分为二。

1941年，杰克决定将摩根银行从合伙人制改为公司制，由他担任董事长，三个主要合伙人的衰老是改制的主要原因，因为摩根的合伙人担心这三个人的退出会导致银行的资本快速外流，而改制成公司后，继承人可以在不分散银行资本的同时，卖掉手中的股票。另外，希望能从事合伙制不能从事的信托业务也是改制的原因。改制后的两年，即1943年，杰克便去世了，其实杰克早在多年前就不再管理摩根银行的具体事务了，他去世后这家银行都由家族外的人担任领导职位，摩根家族成员只持有股份。



在摩根士丹利，亨利·摩根认为他应该像他父亲在摩根银行所做的一样，建立一个系统可以持续不断地吸引优秀人才，所以亨利之后摩根家族也逐渐淡出了该公司。亨利虽然靠他在摩根士丹利的地位让他的一个儿子成为了合伙人，但当他想让另一个儿子也成为合伙人时，遭到了其他合伙人的强烈抵制，因为他们觉得亨利的后代已不具备成为合伙人的资质。他那个成为合伙人的儿子也是合伙人中唯一一个只负责办公室管理的合伙人。

终于，从1853年朱尼厄斯远赴伦敦到1982年家族第四代亨利·摩根的去世，这个曾经站在世界金融之巅的家族走向了没落，这个当年轻服务于政客、大型企业和达官贵人的金融机构不得不面临新时代零售业务的巨大冲击，摩根银行最终被出售给大通曼哈顿银行。

如今的摩根银行全名为摩根大通银行，这是一家市值超过2000亿美元的大型商业银行，而摩根士丹利是一家市值超过700亿美元的投资银行。虽然摩根银行被出售，但摩根的大名仍然保留在前。在2008年金融危机后，摩根大通被认为是此次危机的受益者，在金融危机前较激进的贝尔斯登便在金融危机中破产并被摩根大通银行吸收合并。其主要原因是继承了保守管理理念的摩根大通没有过多参与次贷危机产品而损失较少，这也是为何在次贷危机之前，摩根大通的表现在不如其同行。具有讽刺意味的是，市场一致认为导致次贷危机的主要工具信用违约掉期产品是摩根大通的首席财务官和一些数学家共同发明的。发明了大规模杀

伤性武器却未受其害，摩根家族一再强调的保守确定的经营理念让摩根大通银行免于毁灭性的打击，让人叹为观止。

### **回顾摩根家族，他们的特点如此与众不同。**

1.传承并遵守一致的经营理念 and 处世哲学。从朱尼厄斯开始，摩根家族便遵循着风险厌恶的精英式发展模式，他们从来都不会是危机的起源地，也没有任何



一个项目的失败会对他们造成不可挽回的结局，而在风险厌恶的基础上，摩根家族用一种精英精神出色地从事着银行事业。朱尼厄斯和老摩根无疑自己本身就是精英，而杰克则创造了让更多精英为其工作的制度，这种厌恶风险加凝聚精英的经营理念

和处世哲学贯穿着整个摩根家族的百年历史。

2.保持与当世强权的密切关系。虽然有一部分运气因素，朱尼厄斯接手时皮博迪已与英国皇室和政坛建立了良好的关系，不过摩根家族还是运用自己私密高超的手法维系并拓展了和皇室政要的关系，鼎盛时期他们可以自由出入各国皇室以及白宫，而这也正是他们在全世界从事大型金融活动的最核心竞争力。

3.顺应趋势。顺应趋势是摩根家族的另一个赖以生存的特点，英国强盛时他们将资金引往美国，第一次世界大战时他们再将美国的资金引往欧洲，在提前预计到银行业面临变革时对公司进行改革以适应新的竞争。在美联储成立之前他们依靠金本位赚钱，在美联储不可避免地成立之后他们依靠影响政要为自己获利。这一切都源于他们对信息的广泛搜集以及对趋势的准确把握。

世间望族种种，摩根仅此一家。

作者：王翔、林兴阔

来源：《新财富杂志》

[返回目录](#)



### ➤ 卢明生律师：家族成员权力集中对家族企业管理和传承的影响分析

**家族**企业的公司控制权有别于其他形式的企业形态，在股份表决权所体现的控制权分配表象外，存在的家族成员权力集中现象、家族成员间权力分配情况、家族成员个人利益期许均左右着家族企业的决议选择，长远地影响家族企业的管理和传承。

#### 一、家族权力布局对公司表决权的影响

学术理论对公司控制权概念之辩多有争论，大多介于公司股权结构及决议模式的考虑，本文不再赘述。无论何种学说，家族权力多以公司最高决议机构的最终决议所体现。根据我国现行《上市公司收购管理办法》第84条之规定，“有



下列情形之一的，为拥有上市公司控制权：投资者为上市公司持股50%以上的控股股东；投资者可以实际支配上市公司股份表决权超过30%；投资者通过实际支配上市公司股份表决权能够决定公司董事会半数以上成员人选；投资者依其可实际支配的上

市公司股份表决权足以对公司股东大会的决议产生重大影响；中国证监会认定的其他情形”。可见，通常情况下公司决议结果是上市公司控制权的意志体现，在未上市家族企业的公司决议中同样呈献这一现象。

#### （一）家族成员表决权一致现象

在家族企业中，各具公司股份表决权的家族成员通常可以形成一致的表决意见，这既源自家族利益与个人利益高度一致性特点，也与家族成员间的血缘关系密不可分。家族企业因此家族成员权力集中的特征，易于高效管理公司、保障家族利益，这也是家族企业在现代多种企业所有形式中屹立不倒、愈做愈强的原因

之一。根据福布斯中文网对中国上市家族企业的调查显示，“截止2014年7月31日，2528家A股上市公司中，1043家为国有公司，1485家为民营企业，后者占比达58.7%；在此部分民营企业中有747家为家族企业，占比为50.3%，较2013年上升0.6个百分点”。

但家族成员表决的高度一致性也在公司治理方面产生了诸多不利作用，如家族绝对决议权力造成了持有表决权的非家族股东长期利益需求不满，以致在公司最高决议机构内部出现派别利益争端情形；同时，家族因掌控公司实际控制权具有决定公司各项发展决策的绝对权力，易于彰显家族成员的个人权威，但难以调动其他股东、中层管理者的工作积极性。

## （二）家族成员间权力分配与需求现象

相对于合伙制企业或有限责任公司中较为明显的人合性特点而言，任何形式的家族企业无疑都更加强调家庭成员间的信任关系。一方面，各家族成员间因亲缘关系和家族利益目标具备达成一致决议的可能；另一方面，家族企业普遍具有的家长权威也有着不可忽视的作用。但这并不意味着家族成员间没有决议意见冲突，相反，因家族内部权力分配的不同，各家族成员在个人需求基础上所形成的决议意见时常发生分歧，并影响家族企业的传承进程。



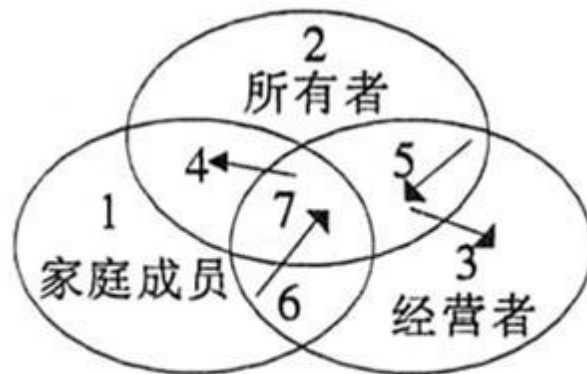
### 1、多样的家庭成员权力分配

家族内部的权力分配缘由较为多样，包括共同创业经历、股权奖励机制、对企业发展做出的贡献、家族传承规划等，表现为一位所有者控制股权及经营、夫妻搭档、子承父业、叔侄交班、兄弟姐妹合伙、堂兄弟姐妹联营等形式。在这些家族关系中，家族企业受家族关系、与企业关联程度、家庭成员个人能力和兴趣等因素的影响，在所有权和经营权分配方面皆有不同安排。

### 2、复杂的个人需求

在克林·盖尔西克等合著的《家族企业的繁衍——家庭企业的生命周期》一书中，作者在区分企业所有权归属和经营权的基础上提出“三环模式”，即将家族企业系统表示成由企业、所有权和家庭三个独立而又相交叉的子系统。各家庭

成员因其接触企业、所有权和家庭的程度存在差异，其对家族企业的个人需求表现即有所不同。克林·盖尔西克在书中以同一家族企业中的两兄弟为例，一人持有公司股权且并不参与公司经营（简称A），一人直接参与公司经营但并未持有公司股权（简称B），二人对于公司股息政策则有着截然不同的意见：



家族企业三环模型

A希望增加股息，在他理解这是家族成员的正当报酬，也是对投资者的合理回报；B则希望停止支付股息，为的是将资金投入公司扩展中，创造更好的发展机遇。家族企业中的类似分歧尚有许多，家族成员的个人需求虽在公司的经营中多由持有股份的家庭成员决定，但在家族财富传承过程中，家族成员对家族企业的期望各的不同，使家族财富传承规划的企业交班事宜存在较大的设计难度，从家族企业代际发展来看也致使企业治理缺乏长期维持的可能，影响公司的经营管理。

## 二、家族成员权力集中对家族企业发展和传承的规制建议

### （一）设立冲突解决机制，早做传承规划

家族成员权力集中所引发的矛盾来源于家族和非家族股东、家族成员内部两个方面，二者实际反映的是企业利益的分配和规划问题。在家族与非家族股东间的矛盾关系中，家族企业实际控制人应当在做出公司重大决议前充分考虑非家族股东的利益期望和决议意见，减少非家族股东对家族可能借公司获取个人利益的猜忌；设立冲突解决机制，加强公司监事会及独立监事的监督作用，以谋求股东间的利益和谐。在家族成员内部的矛盾关系中，应当早做传承规划，对家族成员在家族、企业、股权间做出合理定位，有针对地施以其需要的利益分配，减少家族成员间的利益纠纷，确保家族企业决议的高效确定和执行。

### （二）优化企业管理方式，引入职业经理人

我国家族企业的治理结构尚不完善，家族企业董事长兼任总经理的情况极为普遍，董事会难以发挥独立的决议作用，公司章程中可能赋予的独立董事制度亦因此形同虚设，这也致使家族与非家族股东对公司经营管理问题多存矛盾的主要

原因之一。引入职业经理人是使家族企业向现代企业治理的有效途径,也在一定程度上避免了家族成员权力集中所引发的经营矛盾。同时,为解决职业经理人的利他主义和道德风险,家族企业制定符合自身实际情况的经理人薪酬措施和股权激励方案也必不可少。

### **(三) 建设家族文化体系,提高家族凝聚力**

家族成员间权力分配所带来的利益不均衡在所难免,而针对此种情况的治理既要有针对性地家族成员提供长期利益保障,也要从家族精神文化建设角度着手。现代社会文化的多元性和开放性造就了鲜明人格和个性,但也增大了引导家族成员投身家族企业的难度,家族凝聚力极为势弱,近年来发生的企业家子女拒绝继承家族企业事件即足以说明。增强家族文化体系建设,诸如设立家族宪章、制定家训等,以形成以家族文化为主导、利于维系家族感情和辅助家族传承的精神文化合力是家族所需解决的主要家事问题之一。



作者：卢明生

[返回目录](#)



# 联系我们

内部文件 仅供交流



扫一扫，微信公众平台：cfctx



地址：北京市朝阳区东大桥路9号侨福芳草地中心D座7层

邮编：100020

电话：010 - 58137757

传真：010 - 58137788

手机：18611180088

邮箱：cfcc@dachenglaw.com