



DACHENG
LAW
OFFICES

大成律师事务所

2015年1月刊

【总第21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

- 中国税务部门严打海外避税 离岸天堂不再风光.....3
- 职业经理人来袭 家族企业遇接班换代难题.....7
- 家族企业传承的 N 种方式.....11

人物故事 13

- 摩恩家族：“中国梦之声”背后的传媒巨头.....13

委员文集 19

- 卢明生律师：慈善公益助推家族财富传承.....19

联系我们..... 23

➤ 中国税务部门严打海外避税 离岸天堂不再风光

在全球大多数政府联合掀起的打击跨国企业避税浪潮下，已经踏上“走出去”战略的中国也祭出重拳。



2月1日起，有着反避税“兜底”之称的《一般反避税管理办法(试行)》将正式施行。国税总局称，这是落实高层指示，开展“打击国际逃避税”采取的一项有力措施。

这将让中国税务机关在打击跨国企业避税行动上坚决主动，也让希望进入开曼群岛、维尔京群岛等“避税天堂”的企业知道，“天堂”已然不再。

追讨税金 8 年增百倍

随着全球化时代的到来，过去数十年中，部分跨国企业利用各国间税务漏洞或税法差异进行税收筹划，将大部分利润转移到低税地、避税地，从而大幅降低其总体税负。这其中的非法避税行为曾让很多发达国家和发展中国家政府颇感头疼。

金融危机之后，财税收入总体减少的背景下，打击非法避税更是变成了影响一些国家“钱袋子”的头等大事。

2013年，G20（二十国集团）与经济合作与发展组织(OECD)倡议启动了应对税基侵蚀与利润转移(BEPS)的行动计划，这是包括中国在内的44个国家向跨国企业避税行为正式宣战，一场国际反避税大行动就此展开。

这场打击国际逃避税的“联合战役”也得到中央高层的直接关注。

2014年11月16日，国家主席习近平在澳大利亚布里斯班举行的G20峰会上指出：“加强全球税收合作，打击国际逃避税，帮助发展中国家和低收入国家提高税收征管能力。”这是我国最高领导人首次在国际重大政治场合就税收问题发表重要意见。

中国之所以如此重视反避税,是因为作为世界上最大的外国直接投资引进国之一,中国深受避税之害。中国国税总局数据显示,2005年中国反避税对税收增收贡献为4.6亿元,而2013年这一数字达到了468.6亿元,累计增幅达100倍。

由于中国是最受国际投资关注的投资目的国之一,打击国际避逃税,首先是针对跨国企业在华逃避税,防止它们将应纳税款“暗度陈仓”。

近年来,中国税务机关加大力度打击“引进来”的企业的非法逃税,其中最让官方引以为豪的案例就是追讨一家知名跨国企业税金的案例。

2012年,中国国家税务总局历经3年多的调查和艰苦谈判,让该跨国企业最终向中国子公司补税及利息共计8.4亿元。而且未来每年将为中国增加税收1亿多元。

其避税手法近期被官方媒体披露:上述跨国公司的中国子公司以供研发服务和技术支持的特许经营费用为由,将半数以上的利润转移给母公司,从而造成中国子公司常年亏损。

尽管官方媒体以M公司来不点名地披露案情,但从公司的相关信息来看,媒体和业内人士均认为M公司可能就是微软。

企业境外关联避税手法

近年来,中国税务机关反避税行动也瞄向了中国“走出去”的企业。

就在2014年9月,中国国税总局发文要求各地开展一次摸底排查,对象是企业向境外关联方支付大额服务费与特许权使用费的情况,尤其是针对向避税地等低税国家和地区的支付。



国税总局国际税务司副司长王晓悦近日表示,此次排查发现了很多问题。

例如,在“走出去”的过程中,很多中国企业通过在避税地设立公司,将在国内培育起来的无形资产的所有权转移到避税地,再向中国国内企业收取特许权使用费。正常情况下,针对中国培育起来的无形资产应该由国外企业向中国企业支付特许权使用费,这种本末倒置的安排使中国本土公司不但无法收取费用,反而向外支付费用,两种效应叠加造成税收严重流失。

安永大中华区国际税务主管合伙人蔡伟年对《第一财经日报》记者表示,受

控外国企业将是税务机关下一个加强管控的对象。

所谓受控外国企业，是中国居民(包括企业和个人)股东，控制的设立在实际税负低于中国所得税税率水平50%的国家(地区)，并非出于合理经营需要对利润不作分配或减少分配的外国企业。受控外国企业，造成国内税收严重流失。

蔡伟年称，这些年受控外国企业越来越多，随着未来几年中国海外企业经营情况改善，其将海外利润放在受控外国企业，将造成中国税收严重流失。

王晓悦表示，未来两年中国反避税会有一系列紧锣密鼓的计划。

居民企业应当就其来源于中国境内、境外的所得缴纳企业所得税。这也是中国企业所得税法所明确的。

居民企业是指依照中国法律、法规在中国境内成立或者实际管理机构在中国境内的企业。例如，在我国注册成立的沃尔玛（中国）公司、通用汽车（中国）公司，就是我国的居民企业；在英国、百慕大群岛等国家和地区注册的公司，但实际管理机构在我国境内，也是我国的居民企业。上述企业应就其来源于我国境内外的所得缴纳企业所得税。

个人海外所得如何征税

在业内人士看来，全力打击国际逃避税除了企业也包含对个人收入征税的规范。

中国个人所得税法第一条就强调，在中国境内有住所，或者无住所而在境内居住满一年的个人，从中国境内和境外取得的所得，依照本法规定缴纳个人所得税。

国家税务总局副局长张志勇在去年底公开表示，要加强中国居民企业和个人境外所得税收管理。

近期，有媒体报道称，已经有地方政府召集辖区内最大的150家企业的高管开会，讨论其驻外员工在中国交税的义务。



记者发现，正在征求公众意见的《税收征管法修订草案(征求意见稿)》里明确，纳税人与关联方之间的业务往来，应当按照独立企业之间的业务往来收取或者支付价款、费用；不按照独立企业之间的业务往来收取或者支付价款、

费用，而减少其应纳税的收入或者所得额的，税务机关有权进行合理调整。

中税咨询高级合伙人、GTS税务顾问蒋重阳对本报表示，上述征求意见稿里提出“关联方”概念，而现行法律则是“关联企业”。“关联方概念包括关联企业也包括关联个人。税收征管法是程序法，引入关联方概念，意味着未来个人也将成为反避税对象。”

另外，税收征管法征求意见稿还新建了纳税人识别号。“这意味着如果个人是重点税源，那个人财产也可能要向税务局申报，当然一般人可能不用申报，但这意味着富豪榜的老板未来可能被要求向税务机关申报财产。这些都是



潜在措施，对富人征税力度可能加强。”但蒋重阳对本报记者表示，中国可以对个人境外收入征税，但公民是否严格按照要求去做是另外一回事。

他表示，随着“走出去”的推进，这也让税务机关迫切需要管好个人的境外收入纳税问题，有时候个人向一些税务机关报告境外收入，税务机关也不知道该由谁来负责、纳税系统如何处理等。

“最近一个客户对我说，公司一名派驻德国的中国员工对其境外收入征收个税不满。中国对境外收入免扣标准都是4800元，按其个人的说法自己的收入在当地生活刚好，根本无法剩下钱回来缴税。而按德国税法，该员工的纳税额远远少于中国。”蒋重阳称。

他认为，目前中国对境外收入免扣额度是一致的，但考虑到当地生活水平，不同区域理应有不同标准，比如，欧洲免扣额可适当提高，而在非洲可以适当降低。

蔡伟年表示，中国应该学习美国对国民境外收入个税征收体系，包括美国税务机关可以掌握居民海外收入账号和完善的申报纳税服务。

来源：《第一财经日报》

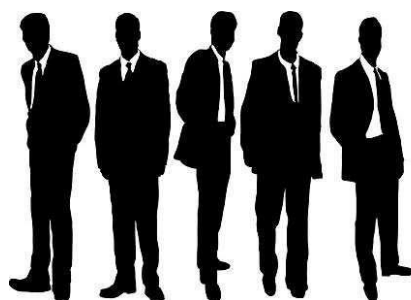
[返回目录](#)

➤ 职业经理人来袭 家族企业遇接班换代难题

家族企业的“利与弊”

从全球来看，在很多国家，家族企业几乎占据了所有企业的半壁江山，且主要以中小企业为主。《财富》杂志500强中37%的企业是家族企业，如沃尔玛、福特、洛克菲勒、宝马、索尼、丰田、三星、现代等。在中国，无论是李嘉诚的家族企业还是荣氏企业，都占有举足轻重的分量。

三星经济研究院对中国上市公司中的200家家族企业调查发现，中国家族企业基本覆盖了除行政垄断行业外的其他所有行业；在地域分布上，它们主要集中在广东、浙江、江苏、福建、上海等中国近代工商业的发祥地或发达地区。尤其是广东和浙江两省，数量几乎占所有家族企业总数一半。



三星经济研究院战略组首席研究员李刚、邱静向《第一财经日报》表示：“这一地域分布特点并非巧合，广东是中国近代最早对外开放的通商口岸，改革开放以来又常常被当作改革试验田，是中国轻工纺织、机械电子等产业出口基地。”

家族企业集中于进入门槛较低、行政干预较少、竞争激烈的行业。研究员认为：“家族企业在包括化纤、农药、化肥的轻化工行业，电子元器件，金属加工，机械制造等行业分布的比例较高。”这些行业的准入限制放开较早，国企退出的步伐较快，而且都有一定的规模经济，周期性较强。而在金融、矿产、电力等行业分布最少。这可能是因为这些行业与公共事业密切相关，政府监管严厉，而且投资大风险高，限制了家族企业的发展。

此外，近年来，中国家族企业在房地产业快速扩展，无论是SOHO中国这样以姻亲关系为基石的家族企业，还是合生、珠江这样以兄弟关系为纽带的家族企业，在房地产行业都有体现。有些家族企业近三年逐渐放弃了原有主业，专攻房地产开发。

研究员举例说明，厦门雄震矿业集团(ST雄震)，过去的主业铅锌矿和有色金属生产贸易实际已停止，目前的营收大部分来自IT产品的贸易服务和房地产业务。“这可能从一个侧面说明私营资本在主业不突出或者因市场环境恶化难以为继

的环境下，面对房地产业繁荣的诱惑作出投机性选择。”

据调查，家族企业2009年年均营业收入13.51亿元，实现利润1.14亿元，平均利润率8.04%；剔除因收购、资产重组等原因导致的波动，过去两年家族企业年营收增长率平均为26.39%。三星研究院研究员认为：“这说明与其他企业相比，家族企业虽然规模较小，但盈利能力更强、增长更快。”

报告指出：“希望家族事业能庇荫子孙，这一中国传统宗法社会的核心价值观反映在家族企业的行为上，通常表现为着眼长久、求稳求平安的保守财务战略。有趣的是，保守的价值观和财务策略似乎并未影响家族企业的扩张速度，在金融危机的背景下反而显得负债率更低、流动性更强、有更高的增长率。”

家族经营与职业管理

位于福建晋江的安踏体育就是这样一家典型的家族企业，谈到家族企业的发展，安踏董事会主席兼CEO丁世忠毫不避讳家族对于中国民企的重要性。“我至今告诉员工，安踏之所以能发展到今天，两个大哥在企业的发展中功不可没。”



丁世忠所指的两个大哥，一个是他的表哥，一个是他的亲哥，这两人在安踏企业初创时期给予了资金和技术上最大的信任与支持。丁世忠认为，在福建、广州

一带，以家族亲缘关系为起点，是当地民间企业发展最主要的形态。在创业时期，凭借家族成员之间特有的血缘关系、亲缘关系和相关的社会网络资源，以较低的成本迅速集聚人才，全情投入，团结奋斗，甚至可以不计报酬，能够在很短的一个时期内获得竞争优势，较快地完成原始资本的积累。

然而随着企业做大和逐渐上市，家族化管理必须淡出舞台，取而代之的是管理的职业化、系统化、流程化。一方面，丁世忠要求一部分创业的家族元老不再参与企业管理经营，转而幕后控股和监督；另一方面，丁世忠快速地招募了职业经理人团队，并梳理了企业文化，建立统一价值观。

随着中国民企的上市步伐加速，越来越多的中国企业都将管理公众化和职业经理人的问题提上日程。但三星经济研究院的首席战略研究员也指出，在处理与职业经理人的关系问题上，家族企业内部容易出现“生人勿近”的家族圈子，圈

子内外壁垒分明，成为与职业经理人之间的沟通鸿沟。

家族成员之间倚赖亲缘建立信任关系，而非依靠共同目标或物质激励提升凝聚力，亲缘信任难以跨出家族关系构成的网络，容易造成与职业经理人的隔膜。比创始人单独控制更复杂的是，家族内部的矛盾常常会转移到圈子外面，职业经理人有可能遭池鱼之殃，影响个人职业生涯发展，打击其工作积极性。

家族创始人与职业经理人的关系、所有权与经营权分离是家族企业研究中独特的课题，也是讨论家族企业管理时受关注最多的问题。无论是吵嚷了1年的国美分权事件，还是任正非接班事件，无一不是家族创始人与职业经理人之间矛盾的体现。

接班换代难题

而最让家族企业头疼的莫过于创始人的接班问题。公开资料统计显示，未来5~10年，我国将有300万家民营企业面临接班换代的问题。摆在中国家族企业面前的接班人人选无非只有两种：一种是家族后代，一种是职业经理人。

由前者接班看起来无可厚非，因为中国传统的“子承父业”和“肥水不流外人田”的观念，大多数都是让自己家族的后代来做接班人。为了让自己的后人顺利接班，许多家族企业都不惜从娃娃抓起。据说，李泽钜和李泽楷八九岁时，李嘉诚便专设小椅子，让他们列席公司的董事会会议，颇有点过去宫中培养王子的味道。

也有家族企业领导人把子女送往欧美或当地的名牌大学接受高等教育。慈溪方太集团创始人茅理翔正是如此，为了让留学归来的儿子茅忠群顺利接班，茅理翔坚持让女儿退出了日常管理，在他看来，



这并非传统的男尊女卑思想作祟，而是他管理中的“口袋理论”——在第一代创业家面前，企业家与子女只有一个口袋的利益，一旦儿子、女儿结婚了，那就存在他们两个口袋，这个口袋包含儿媳、女婿等家族的因素，也由此就可能引发为权力斗争的矛盾，因此，始终将企业的所有权放到一个口袋里，则可以有效地避免不必要的内耗。

经过六年的放权，茅忠群组建了属于其自己的管理团队，既保持家族制的绝对控股90%的幅度，又适当拿出10%的股权给予其由博士、硕士等组成的高知管理团队。

相对于方太的顺利接班，华为的下一棒接班人则引起了更多人的关注。作为



全球第二大电信设备厂商，已经66岁的华为创始人任正非在企业内部有着无法取代的影响力和控制力，“任总之后，华为能否续写传奇”一直是华为员工私下谈论的话题之一。虽然华为出面反驳流言，但选亲还是择贤，依旧是任正非

不能忽略的选择题。

三星经济研究院的报告指出，低制度化信任、低文本化信息造成家族成员在人际交往中习惯性地按照“由亲至疏”排位，在这样的大环境下，家族下一代的继承预期稳定，而职业经理人相对较难进入企业的核心圈子。家族核心网络与外部人际网络壁垒分明，组织内存在难以逾越的文化和权力障碍，企业的治理结构围绕家族血缘关系固化。如何在这样的社会环境下培养与职业经理人的关系，能否建立以家族为主导的职工持股计划都是值得进一步研究的问题。

来源：《第一财经日报》

[返回目录](#)

➤ 家族企业传承的 N 种方式

罗斯柴尔德：曾以近亲结婚保证纯正家族血统

有250年历史的罗斯柴尔德家族富可敌国。“从1824年到1877年间，老罗斯柴尔德后代的二十一次婚姻，至少有十五次发生在家族内部。”哈佛历史学教授尼尔·弗格森曾在书中这样写道。



近亲通婚保证了罗斯柴尔德家族血统的纯正性，有不少专家认为，正是如此，罗斯柴尔德家族天赋的金融基因才得以传承下去。到了20世纪初，这个庞大神秘的巨富家族终于放弃了近亲结婚的传统。虽然放弃近亲通婚，但罗斯柴

尔德家族在新时代下依然坚决贯彻的继承原则仍有两条：兄弟之间永保团结，男性后代才是家族的核心--女性，包括女儿和媳妇都被排除在外。

台塑集团：以慈善基金“一箭三雕”

台塑集团创办人王永庆，不直接把财产留给子孙，而是通过成立慈善基金将家族企业成功传承。王永庆于1976年以捐赠股份的形式成立了一个慈善基金--长庚纪念医院，作为台塑集团核心企业的主要股东。王永庆根据法律为长庚纪念医院设立了一个理事会，成员包括王氏家族成员、专业人士及知名社会贤达。王氏家族后人虽然无一有显著的集团股权，但透过长庚医院的法人股权与理事会的支持，一直保持着对台塑稳固的管理及控制权。王永庆这个精心设计的传承计划，可谓一箭三雕。一方面，使企业和家族其他财产脱钩，即使有遗产纠纷，企业的运营、股权、价值等都不会受到牵连；另一方面，王永庆的子女无权出售或争夺慈善基金内的股份，这样便保存和巩固了家族的企业股权，避过企业被瓜分的厄运。再者，王氏家族乃基金理事会的骨干成员，能够继续拥有台塑集团的控制和管治权。由此，王永庆不但实践了王氏世代回馈社会的理念，也实现了企业永续经营。

新希望：精心设计接班路

新希望集团董事长刘永好为女儿刘畅精心设计了接班之路。十年时间，在父

亲的安排下，她去北大MBA充电，在广告公司做策划，又到新希望的下属公司南方希望、新希望乳业学习……几乎一年一个台阶，刘永好让女儿一个人在这十年中领悟成长。同许多家族企业一样，刘永好就像企业的一面旗帜，有着极强的号召力，于是刘永好在一点点去除自己的影响，淡化家族色彩。在这十年中，刘畅不断成长的同时，刘永好培养的新希望职业经理人团队也进入一个高速成长期，为女儿的顺利接班做足了铺垫。

美的：交给职业经理人

2013年，方洪波从创始人何享健手中接棒美的集团董事长，美的成为中国家族企业中去家族化的典范。方洪波从做内刊编辑就被何享健发现其才能，之后很重视对方洪波的培养，从内刊编辑到董事长，方洪波历经20余年。这些年，何享健对方洪波的提点早已超出一般董事长对职业经理人的感情。此举凸显了何享健的公司治理大智慧，但这样的案例在中国上市公司中屈指可数。



来源：《企业观察报》

[返回目录](#)

人物故事

➤ 摩恩家族：“中国梦之声”背后的传媒巨头

《**中国梦之声**》等多个热门选秀类节目的最终版权方为贝塔斯曼集团。摩恩家族在以渠道创新及并购的方式打造这一世界传媒巨头的同时，至今仍牢牢掌控贝塔斯曼的资本所有权和管理权。



东方卫视的《中国梦之声》和湖南卫视的《中国最强音》均是热门的电视节目，但很少有人知道其背后的版权均属于贝塔斯曼集团。虽然2008年7月3日贝塔斯曼因“水土不服”宣布关闭运营13年的中国书友会，但贝塔斯曼所代表的不仅仅是一家书友会。贝塔斯曼集团是德国乃至世界现存历史最悠久的传媒巨头，由摩恩家族绝对控股，如果不是该家族一直拒绝上市，其家族财富将轻松排入全球前20位。

废墟中的复兴

贝塔斯曼集团最早可追溯到1835年7月1日，卡尔·贝塔斯曼在德国居特斯洛创建贝塔斯曼图书印刷出版公司，身为教会会长的他选择出版神学类书籍，第一本书《圣歌》就十分畅销，卡尔成功完成了原始资本积累。卡尔的儿子海因里希·贝塔斯曼在1850年接管了公司，并将出版的书籍品类从神学类拓展到小说、历史、哲学和教育学等领域，1862年他创办的《保守人民之友报》（Konservative Volksfreund）火爆了30年之久。海因里希膝下有两子一女，但两子均不幸早逝，他的女婿乔汉纳·摩恩继承家业，成为家族第三代掌门人。从此，公司从贝塔斯曼时代进入到了摩恩时代（表1）。

表1：贝塔斯曼历代掌门人

	时间	掌门人
贝塔斯曼家族时代	1835-1850	卡尔·贝塔斯曼
	1850-1887	海因里希·贝塔斯曼
	1887-1921	乔汉纳·摩恩
摩恩家族时代	1921-1947	海因里希·摩恩
	1947-2009	莱恩哈德·摩恩
	2009年至今	克里斯托夫·摩恩

资料来源：《贝塔斯曼背后的家族》、维基百科

第四代海因里希·摩恩掌管贝塔斯曼帅印后，对公司的业务进行了重整，在巩固教会出版商地位后，他带领公司向娱乐文学进军。1939年，贝塔斯曼已成功跻身德国出版业第一阵营，公司员工多达400人。但在英军发动的一次空袭中，贝塔斯曼惨遭摧毁，1947年海因里希·摩恩的儿子莱恩哈德·摩恩接手公司时，值钱的资产只剩下几台印刷机。对贝塔斯曼来讲，莱恩哈德绝对是“救世主”，他不仅带领公司走出困境，还将其从一个中等规模的公司发展为世界级传媒“航母”。

跨国传媒巨头的锤炼之路

1947年的贝塔斯曼破烂不堪，26岁的莱恩哈德着力重组公司架构、流程及文化。他创造性地构建了“利润分享”制度，将企业利润分配给员工，这样企业就不必为该笔利润纳税，同时要求员工在退休之前必须以2%的低利率将获得的利润分成贷款给公司，这样不仅为公司节约了一大笔税收支出，还解决了不能从银行取得贷款的问题。由莱恩哈德创立的“贝塔斯曼模式”（即：分权管理、权责分明、自由创新和遵守制度）也对激发公司活力和企业文化构建有重要影响。

莱恩哈德时期，贝塔斯曼采取了“内容-渠道-直销”三位一体的发展模式，这在后来几十年的实践中十分成功。在传统印刷出版业之外，莱恩哈德采取了并购、参股等多种资本手段进行业务拓展，逐渐建立起一个拥有图书、报纸、杂志、广播、电影、电视和音像作品等丰富业务分类的传媒帝国。



20世纪50年代，贝塔斯曼主要在欧洲开展并购。1958年贝塔斯曼收购了德国与奥地利的Ariola和Sonopress两家唱片公司，之后成立了著名的贝塔斯曼音乐集团（Bertelsmann Music Group，简称BMG）。1964年贝塔斯曼购买了德意志银行持有的UFA股份，UFA是一家影视制作公司，这标志着它进军影视业；1969年贝塔斯曼以8700万马克买下了汉堡古纳雅尔出版社25%股权，之后又继续从其他股东手中收购股份，到1976年，贝塔斯曼持有古纳雅尔74.9%的股份，并保持该持股比例至今，如今该公司是欧洲最大、世界第二的杂志出版商。

20世纪70年代，贝塔斯曼在完成股份制改革以后，莱恩哈德把目光转向了北美地区。1980年贝塔斯曼收购矮脚鸡图书公司（Bantam Books），后者是

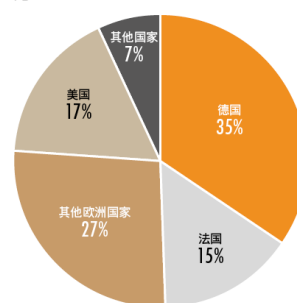
当时世界最大的平装书出版公司，在1998年完成对兰登书屋(Random House) 的收购后，贝塔斯曼将旗下出版公司合并成企鹅兰登书屋(Penguin Random House，当今世界上最大的通俗读物出版商)。1984年，贝塔斯曼参股了德国RTL电视台37%的股权，随着RTL在欧洲大举收购广播电视台，RTL由一家电视台转变成了欧洲领先的大型广播电视集团。为了加强对RTL集团的控制力度，贝塔斯曼以自身25.1%的股份与GBL投资公司(Groupe Bruxelles Lambert，格魯普-布鲁塞尔-兰伯特) 换股，从而获得RTL集团30%的股份，之后又从皮尔森公司(Pearson) 手中购入22%股权，一共持有RTL89%的股权。即使RTL于2013年4月在法兰克福交易所上市后，贝塔斯曼仍然持有其75.1%的股份。至此，贝塔斯曼基本上完成了传媒领域全行业的布局，丰富多样的媒介内容得以生产。

1950 年，贝塔斯曼在传媒领域独创性地采用直销模式：贝塔斯曼书友会。通过书友会，可以获得稳定的客户资源和产品销售渠道，该模式使得贝塔斯曼能够在此后几十年同业竞争中取得相对优势。书友会成立后，会员规模迅速扩大，1954年突破100万名，如今它在全世界拥有的会员多达3000万人。

贝塔斯曼在摩恩家族的领导下总体来讲比较保守稳重，深耕于传统媒体，但也不排斥新技术的运用。它是最早布局多媒体新兴技术的传媒公司之一，1994年它以5000万美元购买当时还不知名的美国在线(AOL)5%股份，之后又和AOL合作成立欧洲AOL。2001年，贝塔斯曼将5%的AOL股份和欧洲AOL以80亿美元出售，获得巨大的投资收益，也避开了互联网泡沫破裂带来的冲击。此外，1999年贝塔斯曼专门成立了负责电子商务的BeGG集团，还开通了国际化程度最高的传媒商店-贝塔斯曼在线(BOL)。通过电子商务，贝塔斯曼有效地对旗下图书、书友会等资源进行整合，进一步强化了渠道销售能力。

经过不断的并购扩展，贝塔斯曼业务遍布传媒领域的每一个角落。如果用国际营收比例(即国外营收/全球总营收) 来衡量一个企业的国际化程度，贝塔斯曼的国际化程度明显高于时代华纳(TWX.NYSE)、新闻集团(NWSA.NSDQ)、维亚康姆(VIAB.NSDQ) 等媒体巨头，它在德国的本土营收只占1/3左右，大部分营收来自欧洲其他国家、北美地区(图1)。

图1：2013年贝塔斯曼营收的区域构成



数据来源：贝塔斯曼2013年年报

2013年贝塔斯曼营收总额达到164亿欧元，同比增长1.8%；净利润8.7亿欧元，同比增长42%。按产品构成来分，包括广播电视、杂志、音乐等自制媒体内容的贡献最大，占总营收的40%，其次是广告和服务，分别占比26%和23%（图2）。值得一提的是，近几年来贝塔斯曼很注重版权领域的投资，2008年建立新的BMG版权管理公司，专门负责其在全球范围内的影视、音乐和文学作品的版权管理，在2013年该部分收入达19.68亿欧元，占比为11%。中国一些收视率非常高的节目，如东方卫视的《中国梦之声》和湖南卫视的《中国最强音》均由贝塔斯曼持有版权。它们分别对应着American Idol（美国偶像）和 The X Factor（X音素），这两者均为弗里曼特尔传媒出品，而该公司隶属于贝塔斯曼集团。

虽然贝塔斯曼书友会已退出中国市场，但贝塔斯曼集团仍然活跃在中国，并主要以贝塔斯曼亚洲投资基金的身份出现（表2）。该基金是贝塔斯曼2008年设立在亚洲的战略发展及投资部门，中国区总部设在北京。它主要投资于新媒体、

表2：贝塔斯曼亚洲投资基金在华部分投资

时间	投资类型	所投资企业	金额(万美元)
2014/8/19	风险投资	拉勾网	2500
2014/8/4	风险投资	忆恒创源	2000
2014/6/17	风险投资	Ucloud	5000
2014/6/5	风险投资	大旗吗	3000
2013/4/22	风险投资	优信拍	3000
2012/1/1	风险投资	蘑菇街	880
2011/9/30	私募股权投资	豆瓣网	5000
2009/11/9	私募股权投资	凤凰新媒体	2500
2009/7/20	风险投资	易车网	1200
2008/5/1	私募股权投资	正保远程教育	1570

数据来源：IT桔子 <http://itjuzi.com/investfirm/27>

教育和外包服务领域，关注企业早期及成长期的投资。截至2014年8月19日，该基金已在中国进行了20笔投资，其中易车网（BITA.NYSE）、凤凰新媒体（FENG.NYSE）、正保远程教育（DL.NYSE）三个项目

已在纽交所成功上市。

薪火相传的家族事业

贝塔斯曼在早期110多年的发展中后代都只是“子承父业”，在莱恩哈德时期之前，公司业务一直局限于出版业，故而摩恩家族并没有变得十分富有。特别是二战时期经历英军的轰炸后，贝塔斯曼险些灭亡，在这种情况下，家族先辈并没有太多关注财富继承的问题，也没有设立专门的家族基金。

到了莱恩哈德时期，家业不断做大的他开始考虑传承问题，并采取了许多措施。1971年，莱恩哈德将11家出版社合并成贝塔斯曼股份有限公司，家族企业改制成了现代化的股份制企业。

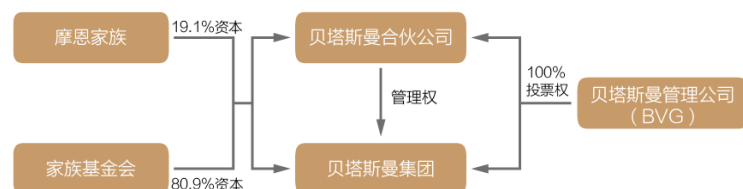
挑选出家族事业的继承人和财富的分配是一大难题。莱恩哈德经历了两次婚

姻，育有六名子女，家庭结构复杂。为了避免去世后出现子嗣争产、继承人不同心等问题，他决定建立家族基金会，由基金会来接管家族财产，还可免交高额的遗产税。1977年，莱恩哈德建立贝塔斯曼基金会，并亲自担任基金会主席，家族成员是基金会的主要受益人。1993年，莱恩哈德将持有的68.8%的贝塔斯曼股份转移到基金会名下，基金会成为了集团最大股东，基金会所获分红主要用于慈善事业。

家族传承，不仅是财富的延续，更重要的是家族文化的薪火相传，只有这样家族与企业才能够更加久远。在贝塔斯曼集团中，控股权和投票权是分离的。贝塔斯曼基金会持有集团的大部分股权，但却没有任何的投票权，它实际上是解决摩恩家族的财富继承问题-贝塔斯曼基金会除了担任集团的大股东外，可以把更多精力放在包括慈善公益活动和组织有影响力的会议等社会活动中。而集团的投票权则全部掌握在贝塔斯曼管理公司（BVG）手中，BVG由三个摩恩家族代表成员和三个非摩恩家族的外部人员组成的委员会掌控，设立BVG的主要目的是维护基金会以及摩恩家族的利益，确保公司管理的连续性和自主性，保护和培养贝塔斯曼独特的企业文化（图3）。2009年，莱恩哈德去世，他的遗孀利兹·摩恩和儿子克里斯托夫·摩恩成为了贝塔斯曼管理公司的董事会主席及成员。

在贝塔斯曼的集团架构上，集团资本分别由家族基金会和摩恩家族持有80.9%和19.1%，管理权由

图3：贝塔斯曼集团控股及管理架构



贝塔斯曼合伙公司控制，投票权（包括贝塔斯曼合伙公司）则全部掌握在贝塔斯曼管理公司手中。这种资本、管理权和投票权分离的体系不仅能够确保财富有序有效地传承，还可以在弱化家族成员影响管理的同时避免集团发展方向过度偏离莱恩哈德的初衷。

摩恩家族领导下的贝塔斯曼一直保持着对旗下子公司的绝对控股，使得企业的经营决策免受外部投资者的干扰（表3）。2001年，莱恩哈德在接受《时代周刊》采访时，被问及为何不推动集团上市，这样他就可能成为世界首富了，他回答：“富有不是我的目标”。

莱恩哈德认为，集团若上市会过于关注短期效益，而影响长远的战略规划，还有可能对贝塔斯曼的代代相传产生不利影响。由于贝塔斯曼在2001年为获得RTL集团股权与GBL投资公司换股，集团25.1%的股份落入GBL手中。后来，GBL

表3：贝塔斯曼对旗下主要公司的持股比例

公司	持股比例	成立时间	业务领域
RTL	75.1%	1924年	广播电视
企鹅兰登书屋	53%	1927年	图书出版
古纳雅尔出版公司	74.9%	1965年	期刊
奥维通	100%	1835年	服务
Be Printers	100%	2012年	印刷
BMG 音乐版权管理公司	100%	2008年	音乐娱乐

数据来源：维基百科

一直积极推动贝塔斯曼集团上市，家族成员十分不满，在2006年7月不惜背负沉重资金压力以45亿欧元从GBL手中回购了这部分股权。从此以后，贝塔斯曼完全掌握

在摩恩家族手中，这种绝对的控制地位或许也是该家族成功的原因之一。

摩恩家族六代传承启示

贝塔斯曼历经了两个家族六代人的领导，将当时冷门的图书印刷行业做大做强，最终打造成如今的跨国传媒巨头，这离不开以下三个因素。

1.家族完全控股。在家族完全控股的情况下，一个企业才能在坚定的方向上得以发展，不论这个方向对不对。长期来看，经常变换公司战略发展方向的企业失败概率很高。摩恩家族通过完全控股贝塔斯曼集团来保证这个家族财富的主要支柱能屹立不倒。

2.通过设立“资本-投票权-经营权”分离的体系，使家族财富能够通过贝塔斯曼基金会有效地传承，通过设立贝塔斯曼管理公司掌控了集团的所有投票权避免某些人话语权独大，而公司的管理则由特别设立的贝塔斯曼合伙公司负责，有效规避管理层出现战略方向的失误。在该体系下，家族通过掌控基金会和贝塔斯曼管理公司就可以牢牢掌舵企业未来的航向，让其在传媒海洋中稳步前行。

3.掌握产业上下游。从莱恩哈德时代开始，贝塔斯曼不断地通过收购细分行业龙头来壮大自己，值得一提的是，这些收购都没有偏离过传媒这一主线，公司在“内容-渠道-直销”这一既定发展战略下不断地渗透整个行业的上下游，最终慢慢地从中等规模企业蜕变成世界传媒巨头。

作者：王翔、林兴阔

来源：《新财富杂志》

[返回目录](#)

➤ 卢明生律师：慈善公益助推家族财富传承

自2011年中国红十字会被曝“天价餐”及郭美美炫富事件以来，国内公益事业饱受质疑，2014年8月中国红十字会“违规出租仓库”事件得到官方承认，公众对于相关公益组织及公益事业的信任度再次降低。在此背景下，富裕人群的公益行为也遭受着诸多猜测。

诸如阿里巴巴集团创始人马云、蔡崇信宣布捐出2%的股份期权成立个人公益信托基金，据国内媒体报道，根据上市时对阿里巴巴的估值，该基金规模可能超过20亿美元，相比国内中西部地区一个地级市的年财政收入还要多。马云的公益之举本应得到社会的高度推崇，但仍不乏有媒体给予负面评价，其中对马云借此造势及转移个人财产出境的猜测尤为突出。此类呼声虽然反映出社会公众对于公益事业的关注，但也在一定程度上说明了我国公益事业发展不成熟、公益基础薄弱，及公益环境较差等问题。

慈善公益在发达国家的财富家族中本是件仍为普通之举，有着财富回馈、美誉增值等诸多利好。而在国内来看，财富家族如何积极发展慈善公益，既需要我国相关法律、制度的不断补充和完善，也需要财富家族正确看待和处理慈善公益，调和慈善公益与家族事业的关系。

一、公益观念发展



公益的英文一词“Philanthropy”由两个拉丁字根“phil”和“anthropy”组成，意为爱人类。亚里士多德曾说道“成果的德行就在大小之中，我们所说的德行是一种荣誉，例如对敬神事业的消费，备办贡品，建造庙宇，

以及其他宗教活动。此外还有公共福利的消费，这都是人所羡慕的事情”^[1]。基督教平等博爱精神所衍生的责任精神对现代西方财富观产生了重大的影响，其后，

经历王权和宗教改革运动、工业革命，及美国19世纪下半业的社会动荡，西方公益事业经历了从商人捐赠、到国家立法、再到制度建立的转变，最终形成了现今发达的公益体系。

在慈善观念方面，我国传统文化中更是著述颇丰，但并未能够大范围地建立公益制度。以儒家思想为例，其提倡的以“仁”为核心的人本主义思想体系即是其中的代表，如《论语·颜渊》：“樊迟问仁。子曰：‘爱人’”，《礼记·礼运·大同》：“故人不独亲其亲，不独子其子。使老有所终，壮有所用，幼有所长，鳏寡孤独废疾者皆有所养”。但在封建专制制度下，社会公益发展进程相对西方而言十分缓慢；步入近代后，处于长期战乱中的国家及社会无力发展公益事业；新中国成立后，恢复和发展生产力成为国家主要工作，加之受文化大革命影响，公益观念及实践一度停滞。改革开放至今，中国成为世界第二经济体，公益需求日益强烈。一方面，在经济高速发展的同时社会矛盾逐步加剧，经济收入差距加大，社会对公益事业的需求加大；另一方面，社会财富不断累积，包括财富家族在内的民间个体和组织有能力参与和带动社会公益事业的发展。

二、财富家族的慈善公益之举需要制度支持

据公开数据显示，美国一半以上的独立基金会均有家族运营，美国前十大基金会均为家族企业所有，共掌管高达1141亿美元的资产。其中成立于2000年的比尔和梅琳达·盖茨基金会现为全世界最大的独立慈善基金会，截止2013年底其资产规模高达400亿美元。



英国《2014年家族基金会捐款趋势报告》显示，英国家族基金会的捐款占到了所有基金捐款的59%，同时也占到了175亿英镑私人捐助的8%；在资产规模方面，英国家族慈善基金高达338亿英镑资产，是全部基金会资产规模的79%。

我国中民慈善捐助信息中心发布的《2013年度中国慈善捐助报告》显示，企业捐赠约占年度捐赠总额的69.67%，所占比重较上年增加11.63%，成为我国捐赠的绝对主力；其中，民营企业捐赠在50%以上。虽然我国的捐赠数额逐年增加，民营企业在公益事业中发挥着愈发重要的作用，但国内家族基金会设立遭遇的制度缺陷及我国民间公益组织所面临的发展困境，仍然阻碍着家族企业在公益

事业中的长远发展。一方面,我国对家族基金会的法律空白及相关税收优惠政策的缺失,致使财富家族无法在国内成立真正的家族基金会。另一方面,我国民间公益组织面临资源缺乏障碍,在过去一段时间,民间公益组织不得不寻求国外基金组织的支持,但国外基金组织较难得到相关政府部门的信任,而本土基金会因资金规模有限也不能解决这一困境,这使得我国民间公益组织较难实现公益目的,更无法独立完成大型公益项目。

三、慈善公益助推家族财富传承

尽管财富家族在国内参与公益事业的途径较为有限,且在国内现行法律制度下难以通过家族基金会完成财富传承,但这并未全然否定慈善公益对家族企业发展与家族财富传承的有益之处。

(一) 致力公益,提升商誉

《孟子·滕文公》写道:“为富不仁,为仁不富”。在封建社会重农抑商的统治思想下,“为富不仁”已经成为了部分人对于富有人群的基本态度,甚至是衍生为扭曲的仇富心理,也正是这种片面的价值观念作用下,一些有意于投身公益的民营企业家止步不前,甚至心灰意冷。但企业社会责任是企业得以永续发展不可或缺的一部分,通过合理和有责任的运营方式有效运营企业,把企业社会责任与企业发展战略、商业运营有机结合起来,仍可实现增加企业品牌知名度,



提高商业信誉度的目的。在现今慈善公益动机频繁遭到质疑的社会环境下,企业家也需要正视慈善公益事业,将公益与以慈悲或同情为驱动力的个别惠人行为相区别,视其为长期的发展事业。

(二) 团结家族,传承文化

一份全面、优秀的家族财富传承规划,不仅要有得当的家族财富治理措施,还应当包含有益于凝聚家族成员、树立家族形象的文化遗产方案。中国人自古即有强烈的宗族观念,与之相适应的家族文化通常以家谱、家训、家规等形式予以传承;时至今日,多样的工作生活选择和地域开放特征已使个人失去了对家族的绝对依赖性,家族文化多被人们淡忘。但财富家族因具备家族成员与其在企业中的管理人身份重叠、企业经营目标与家族利益统一、企业管理权交班与家族资产

继承对象一致等条件，使各家族成员之间便于进行思想交流，并形成统一的文化观念，家族文化获得了必要的生存环境，这在一定程度上也减少了家族财富传承的人为性风险。

在塑造和发展家族文化时，以何种价值观念、人文精神为基础对财富家族的重要性不言而喻，其中将慈善公益融于家族文化在世界范围内皆有大量成功案例，如洛克菲勒家族、纳利家族等等；而在国内，娃哈哈集团的二代掌门人宗馥莉延续父亲宗庆后慈善事业也成为家族文化传承的一段佳话。

参考文献：

[1] 亚里士多德.《尼各马科伦理学》. 苗力田译. 北京：中国人民大学出版社. 2003年：74



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