



DACHENG  
LAW  
OFFICES

大成律师事务所

2015年10月刊  
【总第27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

- 海外巨贾财富传承秘诀：家族办公室成内外事务大总管 .....3
- 全面二胎后，财富传承会不会更复杂？ .....6
- 恶斗：接班人赶走创始人，加速去华帝化 .....8

## 人物故事 ..... 11

- Athos FO：出售家族企业之后，德国医药大亨的抉择（上） .....11

## 委员文集 ..... 18

- 家族企业传承应建设有家族特性的企业文化 .....18

## 联系我们.....22



## 业界资讯

### ➤ 海外巨贾财富传承秘诀：家族办公室成内外事务大总管

随着改革开放的不断深入，财富管理这个名词逐渐进入国内民众视野，不过，“家族办公室”这个名词对大多数人来说还是比较陌生的。对于最近备受A股市场煎熬的普通投资者，难免会有这样的纳闷：自己弄点小投资都那么费心费神，那些亿万富豪们到底是怎样管理他们的巨额财富的？

坐落在美国曼哈顿市中心的洛克菲勒中心大楼，其最顶层是一个鲜为人知的机构，打理着洛克菲勒家族的大部分财产，被誉为整个家族运行的中枢，它就是代号为“5600房间”的洛克菲勒家族办公室。



繁复而精密的财富管理，不仅让普通人手足无措，即使是世界上一些拥有天文数字般资产的超级富豪，有时也会为此头疼。因而，由众多专业人士组队担当“大总管”角色的家族办公室应运而生，并逐渐在欧美等发达国家流行开来。

#### 设立家族须有1亿美元以上

现代意义的家族办公室始于19世纪中叶，一些抓住工业革命机会的大亨将金融、法律和财务等领域的专家集合起来，为自己家族提供全方位的财富管理服务。1882年，约翰·洛克菲勒建立了世界上第一个家族办公室，100多年以来它为洛克菲勒家族提供了包括投资、法律、会计、家族事务以及慈善等几乎所有服务，并根据不同家族成员的需求提供不同的投资顾问服务。如今，家族办公室已成为国外家族管理财富的主流方式。

在其发展初期，这种仅为一个家庭服务的形式，被称为单一家族办公室（Single Family Office，SFO）。美国证监会（SEC）对SFO有如下定义：由富有家族设立的，用以进行家族的财富管理、财富规划，以及为本家族成员提供其他服务的机构。为覆盖高额的运营成本，被SFO服务的家族至少需要拥有1亿美元以上的可投金融资产。SEC估计，美国目前有2500~3000家SFO，管理



资产达1.2万亿美元以上；欧洲则有约1500个。

尽管每个家族的财富规模、资产类别、优先排序、文化风格和治理复杂性存在差异，但总的来说，不同于私人银行等金融机构以销售产品为主要目的，家族办公室是家族内外事务治理的中枢，完全站在家族立场上，有效管理家族的多种需求，处理事务包括投资、风险管理、法律、税务、家族治理、家族教育、传承规划、慈善管理、艺术品收藏、安保管理、娱乐旅行、全球物业管理、管家服务等。

### **MFO逐渐流行**

20世纪90年代，有些SFO不再局限于服务一个富有家族，开始同时向几个或多个富有家族提供服务，并由此产生了多家族办公室( Multi-Family Office , MFO )。

MFO主要有三类来源：一类是由SFO接纳其他家族客户转变而来；第二类则是私人银行为了更好地服务大客户而设立；第三类是由专业人士创办。

随着MFO的出现，规模效应开始显现，有些MFO的客户群能达40~50家，成本收益结构日益改善。同时，选择MFO不仅可以降低富有家族的参与门槛，还能通过MFO共享服务平台、投资团队等降低运营成本。对MFO来说，规模增加能吸引更好的投资经理、家族顾问、法律专家等专业人士加盟；由于不同家族拥有在多个行业深耕的经验及更广阔的商业网络，MFO有可能获得更多的投资机会。



盈利方面，这些家族办公室一般有两种收费方式：一种是按照资产比例收费，一种是针对每项服务单向收费。

不过，在获得诸多便利的同时，选择加入MFO也意味着家族将丧失部分隐私，亦不能享受完全定制化和绝对控制权。

目前，全球规模最大的MFO为总部设立在瑞士的HSBC Private Wealth Solutions，管理着297个家族约1236亿美元的资产（平均每个家族4.2亿美元）。管理客户平均资产规模最大的MFO是总部设立在日内瓦的1875 Finance，管理着3个家族约54亿美元的资产(平均每个家族17亿美元)。

值得注意的是，MFO并不意味着规模一定会比SFO大。如，戴尔电脑创始人迈克尔·戴尔的单一家族办公室MSD Capital，管理资产的规模大约为120亿美元，雇用大约80名全职员工，比很多MFO的规模还要大。再如，索罗斯于2012年将其他投资者的基金全部退回，将享有盛名的对冲基金SFM(Soros Fund Management) 变更为SFO，管理着约250亿美元的家族资产。

### 资源整合与人才最重要

如今，家族办公室已在国内落地，尽管发展中仍有政策、法律等制度障碍需待克服，但发起机构仍可从内部团队建设等方面来促进业务开拓，国外同行的经验则值得借鉴。

首先，综合性金融机构想建立家族办公室，必须要有效地协同内部的诸多资源，实现对客户服务的无缝对接。例如，瑞银于2010年创办了环球家族办公室集团（UBS Global Family Office Group），由其投资银行部门与财富管理部门各持股50%，成立一家独立的法人实体，完全平等的股权设计有利于调动投行的积极参与，为客户提供更具有定制性的服务，这使其在创办短短两年之后迅速跻身全球家族办公室的前列（2012年为125个家族管理373亿美元总资产，平均每家近3亿美元）。



源，实现对客户服务的无缝对接。例如，瑞银于2010年创办了环球家族办公室集团（UBS Global Family Office Group），由其投资银行部门与财富管理部门各持股50%，成立一家独立的法人实体，完全平等的股

权设计有利于调动投行的积极参与，为客户提供更具有定制性的服务，这使其在创办短短两年之后迅速跻身全球家族办公室的前列（2012年为125个家族管理373亿美元总资产，平均每家近3亿美元）。

此外，人才永远是金融机构最核心的资产，作为服务顶级财富家族的家族办公室而言，其成败更取决于机构是否能够聘请及留住与之匹配的顶级人才。例如，瑞信2011年在新加坡设立了亚洲家族办公室及家族慈善部门，延请英国超市巨头Sainsbury单一家族办公室Innotech Advisors的Bernard Fund担任负责人；而花旗银行则聘请了亚马逊创始人Jeff Bezos单一家族办公室Zefram的首席经理Stephen Campbel担任其北美家族办公室业务的负责人。

作者：宋双

来源：每日经济新闻

[返回目录](#)

## ➤ 全面二胎后，财富传承会不会更复杂？

中共十八届五中全会审议通过“十三五”规划建议，将全面实施二胎政策，所有的中国夫妇均可生育两个孩子，以缓解如今中国社会人口老龄化、男女比例的失调等问题。

不过，从私人财富以及家族企业传承的角度看，全面二胎以及渐进的延长退休年龄，这些政策对于未来家庭的财富管理及传承也会产生新的影响和挑战。



一、子女抚养与教育多一个孩子意味着多一份支出，随着通货膨胀和各类生活成本的逐步增加，子女未来的抚养教育费用总额可能远远超过父母按照现有生活水平和物价水平做出的预测。

二胎时代下，子女之间的年龄差距可能较大，不仅仅是财产是否足以抚养子女的问题，若是高净值家庭或家族企业，还应当考虑未成年子女的安全问题，以及财富或企业得不到有效管理被贬值、子女未来无法及时取得财产、成年后与其他家庭成员的利益冲突等问题。

因此，财富及法律规划势必要提前考虑。

二、养老规划生活成本的增加，与子女的抚养教育成本相对应的，是养老成本的不断高企。

二胎时代下，当父母年老时，子女可能刚刚大学毕业，或者刚刚步入社会，不但无法在财力上对父母的养老进行支援，往往还在结婚、买房、交际、学习上需要父母更多的支持。

父母想要有更好的老年生活，不仅仅有保障型的养老，还想要活得更加潇洒、阳光、快乐的晚年，靠孩子给予是不现实的，还需要有自己的长远规划。

三、家庭关系复杂化二胎家庭内部其他关系相较于独生子女家庭而言，将进一步复杂化。例如，对于再婚家庭，普遍二胎政策下，同父异母、同母异父的现象将显著增加。

在独生子女政策下，再婚家庭能否生育子女，既要看父母是否直接抚养第一个子女，也要看再婚配偶是否生育了子女，因此很多再婚家庭存在想生不能生的



障碍。

但在普遍二胎政策下，这种障碍不复存在，再婚家庭往往会考虑再次生育。那么相应的，父母、子女间的关系及维系就成了很大的挑战。

四、财富代际传承不确定性增加独生子女家庭的财富代际流动意愿比较简单，而二胎时代下，多子女家庭的财富代际传递则存在不确定性。

平均分配不一定会成为主流。考虑到子女经济状况不同、与父母的关系不同、对父母尽孝程度不同等因素，甚至考虑到第三代的情况，都可能导致父母对财产的分配做出不同的安排。

在这个过程中，如何平衡家庭关系和财产关系就显得尤其困难了。如果不能很好地处理，多子女家庭反而更加容易爆发内部争斗等风波。

#### 五、家族企业的传承新问题在国际家族企业协会（Family Business



Network International) 对全球50家主流家族企业进行分析所作的调研中,大约30%的受访企业只有一个接班人选,约2/3的企业没有适当地规划接班人筛选流程。专家认为,卓越的家族企业通常会尽早找到并培养未来接班人,最难的就是

对继任者价值观的考察。

相比独生子女继承人持有的股权,在多子女家族企业中,股权分配对第二代领导者的权力结构安排十分关键。一般来说,创始人在多个子女间选择合适的接班人需要不断进行比较与权衡,最后确定接班人人选之后才能进行股权转让与分配。

因此,在接下来可能多子女的局面下,一家企业要如何选拔接班人、如何分配参与经营和不参与经营子女的利益、掌控权,避免可能爆发的内部争斗,规划更透明更及早的所有权继,是未来家族企业传承面临的挑战和复杂问题。

来源：第一理财

[返回目录](#)

## ➤ 恶斗：接班人赶走创始人，加速去华帝化

最近一年来，华帝七大创始人选定的接班人潘叶江，以资本名义清理创始人，在公司战略决策和经营管理的话语权，谋求强势上位的同时，还在加速去华帝化：改变华帝20多年以来一直坚持的“所有权和经营权”两权分离、企业经营职业化、利益共同体等文化，全面实施所有权和经营权一体化，并加速家族化治理，最终这也引发了大量与华帝并肩战斗20多年的众多地区代理商群体的迷茫。



接班人潘叶江，到底将要带领华帝去向何方？外界并不清楚，但有一点可以肯定，华帝股份正陷入自公司创立以来最大的管理层动荡和市场营销危机漩涡之中。

就在9月底和10月初相隔的10多天时间里，华帝股份董事长黄文枝被罢免，总裁区迪江辞职，新总裁尚未公布。公司大股东潘叶江强势上位成为华帝股份董事长，并完成对整个公司的所有权和经营权掌控。如果将时间往前倒推一年还可以看到：副总裁关锡源、刘伟辞职，总裁黄启均辞职。同时今年以来华帝中层如人力资源部、投资部、营销部、企管部等多个部门总监也相继离职。

创始人退出，为第二代接班铺路，华帝股份这一系列变化似乎顺理成章。然而让很多人没有想到的是，作为创始人的黄文枝，在董事长任期至明年5月份原本就可以光荣退休时，却在今年9月底被潘家以“作为公司经营掌舵人对公司业绩下滑、经营恶化等情况负有直接领导责任”公开罢免。同时，由七大股东共同推荐的总裁区迪江在董事长被罢免后选择辞职。

这也撕开了过去半年来，隐藏在华帝公司内部创始人与接班人围绕企业文化、经营控制权和发展方向的“宫斗”。特别是在潘叶江此次迫不及待通过“罢免董事长”来掌控华帝控制权一事引发华帝股份多位创始人感到心寒，还令市场上与华帝合作20多年的近百家区域代理商感到心慌。

### **被自己选定的接班人给罢免了**

让很多人没有想到的是，被潘叶江家族突然罢免董事长职务的黄文枝，正是

当年确定潘作为华帝股份第二代接班地位的领路人。也正是黄文枝在过去一年时间里“一根筋”地协助潘叶江完成了对华帝经营决策和管理的接班。

“说实话我做不做这个董事长并不重要，重要的是要为企业的未来找到一个好接班人。他是我当年一手选定的接班人，在所有七位创始人的子女中他年龄最大，也有接班意愿。所以，从当年收购百得厨卫业务，到后来同意将黄启均和关锡源的大部分股份卖给他，都是一步步主动给他铺路，一根筋地支持他上位。”

已经被罢免董事长一职的黄文枝，谈及此事时坦言，“我本人不在乎董事长这个职位，但是我是这七位创始人留在公司的看门人，帮助接班人顺序过渡的。



其实我很早就想好到2016年任期满后就退休，甚至还跟他提过可以提前几个月将董事长的权利授权给他。没想到他最后会将业绩的下滑责任推到我身上，这一点无法接受。过去一年营销和财务都是他亲自抓，作为董事长的我，无论是在黄启均任总裁，还是他主抓经营时，从来不过问具体情况。”

作为一家由7位创始人共同创立的企业，随着创始人年龄都纷纷步向60岁，第二代接班问题也摆在所有人面前。黄文枝过去几年一直在给华帝寻找接班人。最终在去年完成华帝股份由黄文枝、黄启均、关锡源、李家康、邓新华、潘权枝、杨建辉等七位创始人同时控股，到创始人之一的潘权枝家族一股独大交班。潘家二代潘叶江成为新的接班人，并以副董事长和副总裁名义进入公司，随后就发起一场对公司创始人话语权和控制权的清理行动。

黄文枝坦言，“现在这一切都是我自己造成的，受到委屈只能选择接受。但是我最对不起的就是黄启均和关锡源，要向他们道歉。对于华帝七位创始人来说，谁都没有我和黄启均对华帝的感情深。我是管战略，培养人，黄启均是长年冲在市场一线。可以说，华帝有今天的成绩，第一大功臣就是黄启均。其它五个人都是在背后默默支持”。

对此，华帝创始人之一、现任华帝股份董事的李家康则透露，“其实当时华帝收购潘家建立的百得厨卫公司时，小潘也没有机会控股。直到后来，黄董为了培养扶持第二代接班人就帮助他上位，让黄启均和关锡源都退出公司。这两位老人个性都很强，离开公司就要卖股份，当时我要保持平衡坚决不同意卖给小潘，



最后还是黄董说服了大家，说既然是选择他来接班，就要支持他成为大股东上位”。

然而让黄文枝、李家康等公司创始人至今想不通的是，已经作为公司接班人，而且掌握公司最多股权的潘叶江，为何急着在今年9月底就罢免黄文枝的董事长职务、强行上位。从而也将双方此前的矛盾公开化。

来源：中国家电网

[返回目录](#)

## 人物故事

### ➤ Athos FO：出售家族企业之后，德国医药大亨的抉择（上）

2005年，斯特朗格曼家族完成一笔世纪交易，将赫素制药出售给世界三大医药巨头之一的诺华制药（Novartis，创办于1758年，2013年销售额579亿美元），获得了惊人的53亿欧元（约83亿美元）现金。出售企业后的家族第二代



并没有享受退休生活，而是踏上了全新的旅程，创办了Athos家族办公室（Athos Family Office，以下简称“Athos FO”）。两兄弟创办家族办公室的愿景是，实现家族财富和创业精神的永续传承。如今65岁的两兄弟分别拥有33亿美元净

资产，排名并列2015福布斯全球富豪榜第534位。

2005-2015这十年间，斯特朗格曼的家族办公室之路并非一帆风顺，曾走过很多弯路，获得过刻骨铭心的教训。在百转千回之后，家族的谦逊和自省最终扭转了不利的局面，如今收获了累累硕果。斯特朗格曼兄弟出售家族企业之后的心路历程，及创办Athos FO过程中所遇到的种种挫折困惑及前沿实践，将为已经出售或者准备出售实业企业的中国家族带来诸多启示。

#### 双胞胎兄弟接班：医药世家的第一次传承

从家族企业创始人G1恩斯特·斯特朗格曼（Ernst Strüngmann）开始，医药就一直是这一家族的主要事业。

恩斯特1914年出生于德国杜伊斯堡。作为在鲁尔河畔米尔海姆（Mülheim an der Ruhr）执业的独立眼科医生，恩斯特没有社会保障，如果发生意外，妻子及三个儿子将失去唯一的经济来源。因此，恩斯特在1956年创办了一家专门开发眼科产品的公司Durachemie。这家小型家族企业从1969年开始进入非专利药市场，但由于最初目的仅是为家庭提供经济保障，恩斯特对于扩大公司规模的兴趣不大。

1978年，Durachemie实现约300万德国马克的销售收入，但公司的财务表

现却每况愈下，当时的CEO因看不到任何前景而递交辞呈。年事已高的恩斯特也没有精力继续管理企业，家族企业正面临着第一次接班( G1→G2 )的严峻考验。

恩斯特的三个儿子均在人生的不同阶段表达过不想进入家族企业工作的想法，他们希望开创属于自己的职业生涯。在三位G2家族成员中，长子乔基姆( Joachim )在慕尼黑开了一家独立诊所，二子安德烈亚斯( Andreas )和三子托马斯( Thomas )是双胞胎：安德烈亚斯拥有医学博士学位，在南非执医；托马斯拥有经济学博士学位，在跨国制药公司先灵葆雅( Schering-Plough )的纽约办公室任职。

托马斯回忆道，先灵葆雅当时将他任命为近东地区的负责人，他虽然接受了这个难得的机会，但也为成为大公司中的一颗螺丝钉而感到茫然。1979年，恩斯特在他65岁的生日庆典后，成功说服安德烈



亚斯及托马斯接班家族企业。不过，与热爱收集古董、对公司扩张不感兴趣的父亲完全不同，这对双胞胎兄弟颇具雄心，他们的目标是做出一番大事业。对于习惯纽约及开普敦生活节奏的两兄弟来说，Durachemie所在地泰根湖( Tegernsee )简直就是退休胜地，托马斯对父亲说：“我要将家族企业搬离这个与世无争的山谷。”

三位G2家族成员意见一致，家族企业的第一次传承非常顺利。大哥乔基姆选择继续自己的诊所事业——他认为基于当时企业规模较小的现实情况，三兄弟同时进入家族企业显得很是拥挤，而两个双胞胎弟弟合作默契，能更好地在企业中发挥作用。两位弟弟也一直感怀于大哥的照顾，历次公司股权变更之时都会给予乔基姆额外的红利。

接手Durachemie后，托马斯和安德烈亚斯开足马力，说服父亲将丰厚的利润再次投入企业增长；作为交换条件，他们答应父亲在任何情况下都不解雇老员工。两兄弟想尽一切办法扩大规模，家族企业销售收入在7年的时间里增长了16倍，从1979年的300万德国马克增长为1986年的4800万德国马克。

1986年，家族在历史上第一次出售了实业企业，将Durachemie以9000万



德国马克卖给Cyanamid Lederie公司，获得了大量现金。基于双胞胎儿子为公司做出的卓越贡献，父亲将出售金额一分为三，自己保留1/3，双胞胎兄弟各获得1/3，慷慨的父亲也赠与长子乔基姆额外一笔钱。

托马斯和安德烈亚斯却没有停下脚步，他们利用出售企业获得的资金再次创业，当年便创办了赫素制药集团。赫素成立之初只有22名员工，但20年后年收入超过17亿欧元，市场遍布全球30多个国家。

### **G2→G3：让后代分享22只鸡蛋，而非一只鸵鸟蛋**

托马斯和安德烈亚斯都非常有远见，他们很早就开始思考家族企业的传承问题。安德烈亚斯早年加入全球青年总裁组织（Young Presidents' Organization，YPO），与来自全球各地的企业CEO交流信息、分享经验。

1995年，安德烈亚斯对托马斯说，他们俩必须要对公司的未来尽早做出准备，那时两人才年满45岁。两兄弟彼此承诺最迟在十年后（即2005年），共同对公司的未来做出决定，以便在55岁还有精力开拓新事业。

2002年，两兄弟正式开始谋划家族历史上第二次传承大计（G2→G3）。在第三代中，安德烈亚斯拥有两个孩子，而托马斯拥有四个孩子。两个家族分支的后代数量不均衡，应该如何继承赫素制药呢？

两兄弟最不希望在下位企业领导人的位置上出现纠纷。同时，G3对于经



营制药公司不太感兴趣，而由双胞胎担任联席CEO的模式则非常独特，G3仍能如此成功运作的可能性很小。如果聘请非家族职业经理人担任CEO，则恐怕对其家族价值观知之甚少。

当时的赫素制药面临着三个选择：合并、上市或者出售。如果与其他企业合并，那么，斯特朗格曼家族要面对外来股东，两兄弟一早打消了这个念头。如果选择上市的话，公司就不得不花费大量时间来处理与小股东、监管机构和媒体的关系——这对于生性低调的安德烈亚斯来说，简直就是一场梦魇。这样，唯一的选择就是将赫素制药出售。

安德烈亚斯及托马斯以鸵鸟蛋和鸡蛋为比喻，非常生动地表述了为何要传承的是家族财富，而不是家族企业：“我们很幸运拥有一家非常成功的家族企业，

它就如一只大个的鸵鸟蛋。1只鸵鸟蛋的大小相当于22只鸡蛋。如果我们试图让第三代6名家族成员分享这只鸵鸟蛋，那么破坏这一只鸵鸟蛋的风险就很大。如果把家族企业卖掉，再把家族资产分散为较小的份额——就像22只鸡蛋一样——我们就能更方便地分享财富。子女们可以在他们感兴趣的方向将每个鸡蛋发展成下一个鸵鸟蛋。当然，如果他们不想这么做也没有任何问题：每个人都可以选择自己的道路。”

对于家族企业领导人，最重要的是明确目标。既然出售家族企业的目标已经明确，如何有效地执行就变成了决定性因素。斯特朗格曼兄弟在企业经营中锐意创新，因颠覆行业规则而闻名，在出售企业时两兄弟也采取了非同寻常的方法。在整个过程中，两兄弟没有聘用任何一家投资银行，而仅是通过一位深受信任的顾问拟定了全部合同，通过一家美国律所完成了法律审核。

当时的赫素制药已经是一家领先的制药公司，在德国非专利药企业中位列第二，而德国是除美国外的全球第二大药业市场。总部位于瑞士巴塞尔的诺华制药急于将其非专利药部门Sandoz打造成全球最大的非专利药企业，收购赫素制药是最好的选择。



以谈判坚决而果敢闻名的双胞胎最终获得了心仪的价格——2005年，诺华以56.5亿欧元（约83亿美元）巨资收购了赫素制药的全部股权，以及斯特朗格曼兄弟持有的美国非专利药公司Eon Labs 67.6%的股权。

交易完成后，诺华旗下的Sandoz成为全球最大的非专利药公司，员工数量超过2万名，销售额超过51亿美元。两兄弟同意继续担任董事一年，以协助并购后整合。

出售家族企业所带来的苦涩煎熬无疑是两兄弟生命中最艰难的时刻。眼睁睁看着自己创办的公司被其他企业同化吸收，两兄弟非常痛苦——这也将是绝大多数出售企业的创始家族必须要面临的挑战。面对IMD教授Joachim Schwass的提问，安德烈亚斯这样回答：“当你卖掉公司，就好像卖掉自己身体的一部分，你的自我认同和家族企业的感觉一夜间消失了。”

从亲自掌管公司的企业家变为投资者对两兄弟来说是个巨大的转变。很多人

都问他们，卖掉企业后悔不后悔。安德烈亚斯说：“每个人都这么问，但我们的答案是否定的！如果现在再重新来过我们还会这么做。但是我们也知道，出售之后责任并未消失。之前，我们要为家族企业、员工与客户负责；现在，我们要为财富和家族成员负责。”

### **企业家转型投资家：两个刻骨铭心的教训**

突如其来的巨量现金让金融机构闻风而动，整个德国银行界都在窃窃私语：“谁拿到了斯特朗格曼家族最多的钱？”

卖掉公司后的一年里，两兄弟忙于并购后整合，没有时间和精力来打理财富，此时的首要问题是保守稳健的现金管理。他们把所有的资金分散交给6家知名投资银行管理，并发布了明确的投资指令： $\pm 2\%$ 的波动率、360天的投资期限、随时可以变现。这个决定给两兄弟带来了刻骨铭心的教训，也对家族办公室的创办产生了深远的影响。

“我们以为自己给出的投资指令十分清晰，”托马斯回想，“但一年后我们惊讶地发现：银行完全忽略了我们给出的指令和限制。”有几家银行没有按照指



示管理，其中一家的投资波动率甚至高达16%。这笔投资最终以亏损而告终，但这家银行不但拒绝承担责任，竟然还提议兄弟俩在第二年再注入等量的资金——这样银行才会考虑补偿第一年的损失。两兄弟非常震惊，与该家银行严正交涉。尽管银

行一开始并不情愿赔偿这笔大额亏损，但最终还是不得不妥协，以保护自身在家族企业圈子中的形象。

斯特朗格曼兄弟获得了第一个教训：必须亲自监督每项投资，无条件地信任银行家可能造成致命的后果。这个经历更坚定了兄弟俩的想法：银行管理的是OPM（Other People's Money，意为“别人的钱”），家族必须寻找到独立而专业的方法来管理家族财富。时至今日，他们请银行提供投资标的，但是决策权则牢牢掌握在自己手中。

第二个刻骨铭心的教训很快接踵而至。2007年，托马斯与安德烈亚斯接到几个互联网新媒体创业团队的投资邀约。他们被这一次的互联网创业潮吸引，决



定投资支持该团队开发在线产品。在劳动合同正式签署前，为加快速度，两兄弟把1000万欧元（1300万美元）先行打入该创业公司的账户。以两兄弟的理解，这笔钱是对这个创业公司的投资款，因而他们持有了这个社交门户网站的股权。

但这个创业团队在两兄弟不知情的情况下，同时积极地接触其他投资者，最终得以超过1亿美元的价格将公司出售。出售前，创业团队将1000万欧元退还给斯特朗格曼兄弟，声称他们没有使用这笔钱。他们说虽然一直在与两兄弟进行投资谈判，但是最终并没有签署协议，由此斯特朗格曼兄弟被排除在这笔盈利数几百万美元的交易之外。更为过分的是，这个创业团队甚至没有为这笔提前支取了6个月的款项支付利息。

这个事件给两兄弟上了非常痛苦的一课，因其最主要的合作准则之一是双方的信任。回顾过去，两兄弟是企业家，他们作为赫素制药领导者的核心竞争力就是一丰富的行业经验、出色的商业直觉和卓越的快速决策；但现在，两兄弟已经转型为投资家，这种直觉导向的企业领导风格并不能简单地适用于陌生的投资领域。

两兄弟获得了第二个教训：在投资中必须学习新的游戏规则，避免草率决策，寻找独立并专业的团队来管理家族财富。经历此事后，他们在家族办公室中设立了投资委员会，为未来的投资设定了严格的条件。

### **创办家族办公室：全球飞行百万公里取经**

2007年是休息与探索的一年。托马斯和安德烈亚斯退一步观察，而不是立刻行动寻找新的投资机会。托马斯说：“如果一直以来你都在自己的家族企业，当你突然离开这个环境时，首先要做的就是找到新的道路。”



两兄弟吸取之前的教训，开始广泛地咨询家族办公室专家的建议，并主动在各种社交活动上结识其他超高净值家族。有一次，他们结识了一名成功的SFO受益人，这家FO的控股家族也是在出售实业企业后获得了巨大的金融资产。两兄弟不禁思考，能否直接将这家FO的理念应用在自己身上，但没想到SFO的受益人却说：“每个家族办公室都是不同的，你们需要透彻地理解个人及家族的真正

目标。只有FO充分反映了你们自己的个性，符合你们的家族身份时才会成功。”

在进行家族办公室顶层设计的时候，家族往往难以确定自己的目标，斯特朗格曼兄弟也遇到了同样的问题。托马斯回忆道：“我们想要的究竟是什么呢？这个问题太难了，我更清楚的是自己不想做什么！”



在一名家族办公室专家的帮助下，他们开始思考FO的架构与治理。两兄弟与这位FO专家一起，花了半年时间飞行了上百万公里，拜访全球各地的PE、VC、对冲

基金等金融机构，实地考察多个初创企业和行业巨头，逐渐建立起清晰的投资愿景。

离开为之奋斗一生的制药行业，两兄弟的视野突然变得无限广阔。尽管如此，他们还是更愿意投资于自己更为熟悉及感兴趣的行业。两兄弟决定成立一家单一家族办公室（SFO），投资于医疗健康及生物制药领域的公司。他们认为，与获得上百倍的投资回报相比，产生真正的影响力才是更有意义的。

2007年底，托马斯和安德烈亚斯正式成立了Athos Family Office。对激情不减当年的两兄弟来说，家族办公室仅仅是经营企业的另一种模式而已。Athos FO总部位于德国慕尼黑，两兄弟聘请了几位深受信赖、合作多年的专业人士，组建20人左右的团队，创办了一个小型的、定制化并高效的SFO。

家族办公室团队的人选至关重要。在IMD的访谈中，安德烈亚斯说：“我们不需要严格以金融为导向的投资技术专家，而是需要能够处理诸如投资、税务、继承等各种任务的复合型领袖。我们需要的是一位值得信任的有力人选，他能够赢得下一代家族成员的信任，在与外界打交道时能捍卫家族利益，同时也能很好地处理不同家族分支的利益。”

作者：高皓、刘中兴、叶嘉伟

来源：新财富

[返回目录](#)

### ➤ 家族企业传承应建设有家族特性的企业文化

企业文化是企业在生产经营实践中逐步形成的,为全体员工所认同并遵守的,带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念,以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为方式与企业对外形象的总体的总和。企业文化是企业的无形资产,对企业的经营管理起到重要作用,并促使企业形成较高的社会名誉,帮助其在人才竞争与市场争夺中取得一定优势。

对家族企业而言,建设与家族传承相契合的企业文化是保障家族企业接班顺利进行的有效工具,但出于家族企业主的多重顾虑,企业文化建设往往自成体系,鲜有将其作为家族传承规划内容看待,造成家族传承与企业接班出现文化断裂,甚而使第一代创业者的“永续经营”梦想落空。

#### 一、家族企业文化对企业接班的正面影响

##### (一) 家族凝聚力减小企业接班动荡

家族企业成员以血缘关系为纽带,拥有比非家族企业更强的凝聚力。血缘关



系所带来的稳定性、奉献性与责任感是依靠经济利益拉动企业发展的非家族企业无法比拟的,休戚与共的利益关系则使得家族成员团结一致,更能激发家族成员对企业的奉献精神。

“家族至上”的价值观念让家族成员们为了家族利益,可以牺牲个人利益,致力于家族财富的积累,这是非家族成员所不具有的;在此基础上所形成的企业文化,对创造和维护家族利益起到着积极作用。在企业接班过程中,家族成员因受此种企业文化感染,仍可保持与家族决策同步的文化理念,理解和支持企业接班过程中的重大变动,减小企业动荡,保障接班计划顺利实施。

##### (二) 提高家族成员对企业的参与热诚

选择聘用职业经理人参与主要企业经营管理、实行现代企业管理制度已经成为我国家族企业的普遍认识,也是企业科学管理的重要举措。在近些年的家族企

业接班案例中,也常见接班人与职业经理人搭档合作的情形,如刘畅接班新希望集团后,仍然遵照父亲刘永好的安排继续聘用陈春花担任新希望六和集团联席董事长兼CEO,在一定程度上弥补自身经营管理知识与经验上的不足。但在企业经营管理过程中,如何在实行现代企业管理制度的同时保持家族成员参与企业经营的热情,不致使家族成员疏远企业管理,则是企业传承者应当首要考虑的问题。通过家族文化与企业文化的同步建设,无疑是增强家族成员对企业的认同感,提企业参与热诚的有效方法。

## 二、企业文化建设缺少家族特征原因分析

### (一) 企业文化建设缺少家族认同

如上文所述,企业文化是被全体员工认同,服务企业的综合性理念;而家族文化是在家族成员之间形成,以凝聚家族力量、延续家族规划为目的的文化建设。二者在服务对象及实现目的上存在根本性差异。同时,从家族角度出发,家族企业是家族财富的获取来源和呈现载体,但并非唯一的家族财富。在完成企业原始积累后,家族通常将部分财富撤出家族企业,在回报家族的同时,分散企业经营为家族财富管理带来的风险。故而,家族虽然将家族企业视为其重要的财富构成部分,但对其并不存在依赖,企业文化建设在根本上缺少家族认同。

### (二) 文化建设顾虑家族管理弊病

随着企业发展壮大,家族企业延续自创业时期的管理方法越来越暴露出它的局限,主要表现为独断性、排外性和裙带性。独断性即企业主在决策方式上独断而行,虽然可以节约决断时间、提高办事效率,但受企业主个人经营、知识、眼界的局限,或夹杂其个人情感和私利,并不利于企业的长期管理。排外性和裙带性则是家族员工与外来员工在升迁机会、调薪制度等方面形成的差别对待,使得员工力量难以聚合。在企业形成一定规模后,企业主在实行现代企业管理制度或去家族化改革的过程中,多将上述家族管理弊病得以纠正,但企业长期成长以来所形成的带有家族特性的企业文化也随之消失。



### (三) 担心家族内部矛盾演变为企业内耗



家族内部矛盾主要表现为家族成员间的利益分配矛盾与代际矛盾。一方面，家族企业成员间缺少科学的利益分配制度。多数家族企业在成长初期大量任用家族成员，凭借其较低的人力成本和高度奉献精神快速完成企业原始积累，但出于实现家族利益最大化的目的，往往忽略了家族成员间的利益分配，为家族企业



日后的家族内部冲突埋下了伏笔。另一方面，代际观念差异缺少同源文化疏导。家族企业内部两代人的观念差异不计其数，大体可表现为子女不愿接管家族企业与代际经营理念冲突。为了杜绝家族内部矛盾对企业经营的不利影响，减少企业因此出现的内部消耗，企业主通常极力组织家庭成员参与到企业经营管理，仅在代际接班需要时对接班人做出特殊安排。因此，家族与企业之间缺少了必要的人员融合，家族文化难以在企业中长期延续。

然而，为配合企业管理转型而放弃家族与企业的必要关联，完全忽视带有家族特性企业文化的建立，并不利于长远家族财富传承规划，甚至使一代创业者的“百年企业”梦想化为泡影。如自1923年由约翰·皮特卡恩成立的匹兹堡平板玻璃公司（PPG）虽然已经传承3代，延续家族控制权超过60余年，最终却因家族后代丧失对家族企业的经营信念，皮特卡恩家族将其所持股份全部对外售出。

### **三、建设家族特性的企业文化的建议**

#### **（一）优化股份分配，增强企业认同**

建设有家族特性的企业文化需要家族成员与外来员工的双重认同，某一方面的文化认同缺失都无法发挥其在企业管理与家族传承方面的作用，使其成为一纸空谈。一方面，优化家族股份分配方式，将企业经营收益与主要家庭成员收入关联，减少企业向家族成员支出的定额工资比例，增强家族成员对企业的责任认同。另一方面，确立适当的员工股权激励制度，深化外来员工参与企业管理的参与程度。

#### **（二）建设惩罚分明的内部管理制度**

企业价值观念的梳理与推行需要相关制度来保障，没有相应的可行制度模式，企业价值观念则难以深入到企业的生产经营过程，也不可能化为员工的行为准则，

成为激励企业素有成员为之奋斗的使命或愿景。建设有家族特性的企业文化，应当以先进、公平的管理制度为基础，在实现家族员工与外来员工共同合力的前提下，建设企业文化中的家文化特点，使管理制度与文化建设形成相辅相成的有益互动，以制度为文化建设保驾护航，靠文化扫除制度实施阻碍。

总之，在财富传承法律规范仍有待不断完善的现实背景之下，看似再完满的架构设计都不难找出这种或那种的法律缺陷，可能导致传承断裂。而家族文化虽似务虚，却基于家族血缘特性只要有心理顺终能相连，在财富传承的实践中往往起着影响传承能否继续的决定因素。



作者：卢明生

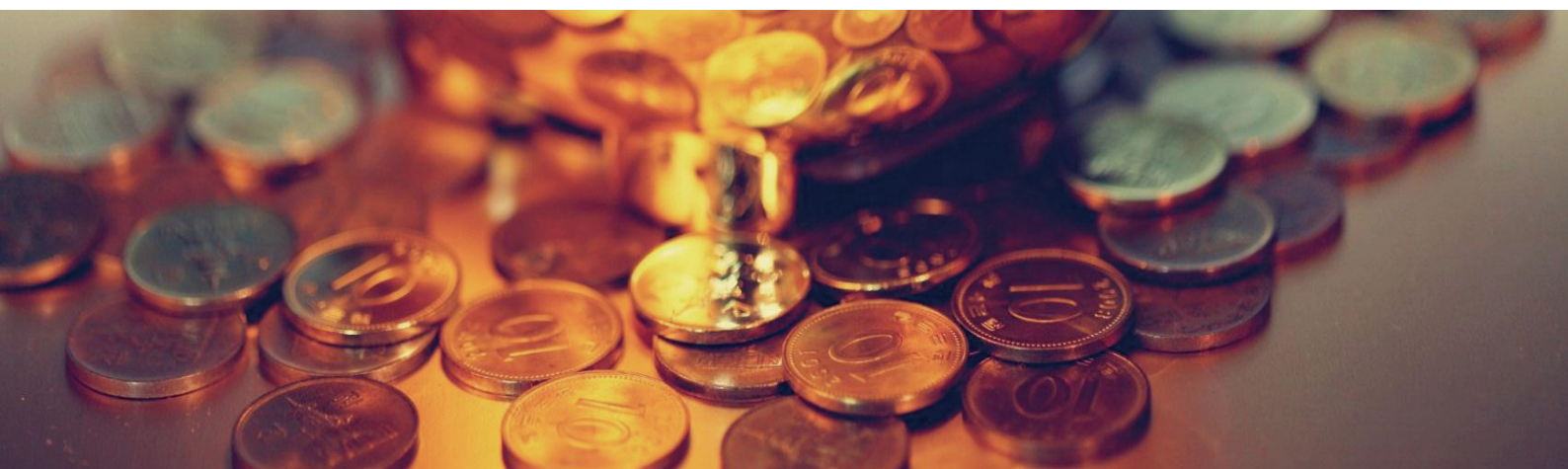
[返回目录](#)

# 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

传真：010 - 58137788

手机：18611180088

邮箱：cfcc@dachenglaw.com