



DACHENG
LAW
OFFICES

大成律师事务所

2015年11月刊

【总第28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

- 洞见未来的传承智慧.....3
- 创维黄宏生：被逼迫的自我超越.....6
- 万豪酒店主席：家族企业如何挑选外来接班人11

人物故事 16

- Athos FO：出售家族企业之后，德国医药大亨的抉择（下）16

委员文集 21

- 《保险法解释（三）》对财富传承功能人寿保险产品可行性的解读21

联系我们.....25

➤ 洞见未来的传承智慧

为何需要家族宪法？

根据毕马威对澳大利亚658个家族企业所做的调查显示：在家族企业中，最容易产生争议的几个领域分别为：对于未来家族企业策略的分歧（19.5%）、在家族企业工作的家族成员的能力和资质（14%）、传承（10.5%）、缺乏家族成员之间的交流（10%）、家族成员和企业管理层缺乏沟通（7.5%）、薪酬（7%）、兄弟姐妹之间的竞争（6.5%）、有关家族成员在家族企业任职的决定（6.5%）。

几乎所有问题都并不容易处理，而家族有时对此也束手无策。另有数据显示，针对家族企业的这些冲突，31.5%的企业没有正式的解决工具，而往往通过外部



干预和年老者介入进行解决，这样“头疼医头、脚痛医脚”的效果不佳，最终达成的并不是公平的决断，只会让问题进一步发酵。此外，仅有16%家族采用家族委员会、5%采用家族宪法这两项正式的渠道来解决家族冲突。报告还提及，被调查的家族企业中有80%

没有家族宪法或者家族成员规范。

家族企业的第一代创始人仍有效掌控家族事业时，往往难以深谋远虑地去考虑10年、20年甚至50年以后，家族事业可能会遭遇的各类问题。有些问题可能来自措不及防的变故，例如海鑫钢铁集团董事长遇刺，家族企业的家长——祖父一句“子承父业”就把帅印交给年仅22岁还在澳洲读书的李兆会，12年后这家钢铁产能达500万吨的山西省第二大钢铁企业进入破产程序。

李锦记家族在2000年时，面临在家族企业担任要职的一位家族成员离开家族企业，家族掌门人李文达为此困扰不堪——这已经是家族遭遇的第三次危机。虽然最终这位成员继续留在了李锦记集团，但是为了避免类似事情日后再次上演，2003年李锦记家族实行了两件对家族企业具有里程碑意义的事情——成立家族学习和发展委员会，并制定家族宪法。

落实在个案上，虽然表面上看这些家族所遭遇的挑战各有所不同，但是从法律和家族治理的角度则具有普遍性和规律性。常见的家族分歧，无论是否可以预见，若处理不当都可能恶化、升级，甚至演变成“如何避免家族成员为争权夺利大动干戈”、“企业的未来将由谁掌舵，新老交替如何安全抵达彼岸”、“如何将已经培育起的价值观和经营理念运用于家族企业的治理机制之中”等疑问。

如何避免家族后代的衰落，防止“家族战争”？李锦记家族考察了欧美家族并立刻着手改革，他们究竟学到了什么？

“修缮房顶”和流程管理

对于家族治理和家族宪法可能存在误区。比如，设立公司准备公司章程，下载一个标准模板进行一定程度的修改不行吗？然而，家族宪法的复杂性，正是来自其不同于其他单一维度的法律文件，这主要体现在以下三个方面：

首先，家族宪法的设计、制定和实施，涉及家族治理、企业治理、股权架构、家族信托模式等多个维度和多项跨界内容。其中的内容涉及家族的核心价值观、家族和家族企业（股权）的关系、常见问题的处理（例如家族企业任职、分红政策等）、家族委员会及其决策机制（含议事规则）、家族宪法的修订。



这就要求参与工作的专业人士，不仅要精通法律（能够把公司治理、家事信托、争议解决等不同的专业领域无缝衔接起来），还要有较强的沟通能力，善于向家族成员沟通交流，把家族核心价值观、特点、需求以及可预见的未来问题——寻找出来。如果“起点”问题错了，那么答案和解决方案自然南辕北辙，差之毫厘谬以千里。

其次，每个家庭都有其独特性。欧美财富家族存在失败先例，即如果不反映家族“个性”，那么这类被套用的文件最容易被束之高阁、甚至视而不见——因为它和家族成员的关联性不足，在执行时就会倍感吃力。即便是专业人士帮助家族订立家族宪法，也不会拿着一个模板让家族首脑来修改文稿。在整个家族宪法的制定过程中，往往会花费较多时间让家族核心成员回答问卷，自我探寻家族的核心价值观，而正是这些核心价值观，能够让家族在未来一直凝聚在一起，共同经历风浪。所以，价值观在其中的定制比例非常大。

最后，家族宪法的执行（或者说“试行”）以及收集反馈的过程非常关键。与其他法律文件有所不同，家族宪法必须通过实施和收集反馈进行评估、调整和再修订。这个过程很重要，在订立家族宪法之后，必须要在家族掌门人健在时积



极实施和推行，让家族治理、民主决策、尊重规则的习惯和方法深入人心，并及时对存在问题的地方进行调整和改进。当家族掌门人感觉自己参与与否都不会影响这套体系的健康运作时，家族治理的制度也就较为成熟了。不是等到某个重大变故来“测试”系统是否正常有效——就像肯尼迪总统曾说过的：“修缮房顶的最佳时间是天气晴好的时候。”

所以，整个家族宪法的制定过程，是家族成员和专业人士共同合作，定制、实施、调整及再实施的一个过程。既涉及较多跨界专业领域，也涉及较长的时间跨度和流程，因此不建议采用模板套用的方法。

家族宪法制定难点与挑战

对于首次制定家族宪法的家族来说，在家族宪法制定的过程中，会遇到诸多挑战，本文仅例举三类常见问题：

首先，是家族宣言（Family Statement）的制定。家族宣言就像一个纲领性的内容，全面总结概括家族的价值观和信念。其中关键的内容包括：什么样的价值观应该在家族中世代传承？我们希望从家族企业中获得什么，是金钱、尊严、自豪感还是和家族成员一起工作的机会？治理家族采用何种方式，是家长权威制下的部分民主，还是完全平等的民主决议方式等？

制定家族宣言很大一部分难点在于，不能过于抽象、简略。如果内容像空洞的口号，停留于某种抽象概念却没有具体行为指引，那么家族成员也很难对其取得一致理解，会在施行上产生障碍。所以，专业人士在帮助家族进行这方面的工作时，要尽量取得一个理想的平衡；另一大难点在于，在家族发展过程中，可能并没有想过什么是家族核心价值，甚至想不出核心价值，这就需要家族成员仔细回顾家族的发展历程，从中思考和挖掘那些让家族取得成功的真正的核心价值观。

来源：《财富管理》

[返回目录](#)

➤ 创维黄宏生：被逼迫的自我超越

每一个人都自然拥有对无限权力的渴望和对金钱的贪欲，但是，只有历经了权力和金钱的挫败后又重新挺立的人，他才能说是一个完全意义上的主人，而不是奴隶。

Skyworth 创维

黄宏生从高度集权到让职业经理人走上前台，不仅仅完成了企业的顺利转型，同时也完成了人格上的自我救赎。虽然身陷监牢，但是他已经成为创维永远的领袖。

陆强华后的创维再造

创维是黄宏生一手带大的孩子。

从1987年下海创业开始，黄宏生一路坎坷，曾经连年亏损，债台高筑。也正是这样的创业路程让黄宏生对企业有一种割舍不断的情结——创维不仅是自己的孩子，也是自己个人价值的体现。因此他的管理风格就是事无巨细必亲自过问，中层发放奖金，超过1万元都要他亲自批。在很多人的眼中，创维就是黄宏生，黄宏生就是创维，二者之间没有什么区别。

也正是这样的情感，让黄宏生在面对来自职业经理人的权力挑战时，付出了难以想象的代价。

2000年，创维集团原中国区销售总经理陆强华携150多号人马（其中有11位原创维片区经理，20多位管理层的核心干部）集体跳槽，创维业绩大受影响。

事实上，陆并非是与创维分手的唯一高管人员。2000年以来，先后有杜健君、胡秋生、褚秀菊、陶均、郭腾跃等10多名高管人员从创维出走，其中不少倒戈到对手阵营中。

根深蒂固的原因就是黄宏生对权力的警觉。黄决不允许创维的经理人权力、号召力过高，更不用提创维高管们一直都要求的股权。

虽然陆强华事件让创维付出了很大代价，但同时也促使黄宏生思考如何建立一个健康稳妥的组织体系，让人才能够团结在创维这面大旗下，而不要因一人废而导致组织的动荡。

经过一番痛苦的内心征战，黄宏生开始对创维进行组织变革。这就是后来的

再造创维工程。

首先，黄宏生将开发中心从香港迁到了深圳，缩短开发和市场部门的距离，以提高组织效率。

第二，建设新的领导团队，逐步放权。创维六大产业公司每一家都有自己的CEO，通过外引内提，焕发领导层的活力。

最重要的是黄宏生对自己在组织中的定位做了思考，他逐渐从事无巨细的事务性工作中解脱出来，开始关注战略问题，不再出任创维集团的总裁，而只保留董事长职务，并且向所有职工公开自己的手机号，和电子邮箱。

黄宏生所做的又一调整是，所有关键岗位，绝不再搞空降部队。他以GE为榜样，“GE的模式是任何人都要先经过公司的考察后才能委以重任，创维在高速发展的过程中往往比较急躁，喜欢用空降部队，这些人容易与企业文化有冲突。”

在这样的框架下，黄宏生启用了一大批年轻有为的职业经理人充实到创维的关键岗位上。其中，杨东文和张学斌就是在这个阶段崭露头角的创维新一代管理者。

有一件事情可以说明黄宏生的这种转变。



当张学斌来到创维后，他面对陆强华离职后混乱的组织结构和错综的人际关系，心里清楚没有强大的权力，自己这个中国区总裁只能是形同虚设。因此，张向黄宏生要权：“3000万元以内的材料费可以自行决定。”

没想到黄宏生当时就签了字。

事实上，黄宏生并不是甩手了就完全不管，一方面在经理人梦寐以求的股权问题上他丝毫没有松口；另一方面也在观察考验这些新起用经理人的能力和道德水平。

黄宏生经常到财务那里了解情况，“他要看你是不是真在为企业出力。”当这些方面得到肯定后，黄对张的支持进一步加大，张学斌砍掉了那些亏损的网络、电脑公司，建议成立彩电事业部来集中管理创维的主业，这些建议均被采纳。

慢慢地，这些职业经理人在曾经是家天下的创维立住了脚，树立了自己的职业权威。而创维也从中受益，2000年，创维亏损将近1.3亿元，2001年就扭亏为

盈。

此后，黄宏生慢慢开始拿出500万股期权给张学斌，然后是800万、1500万，股权问题上也松了口子。

“香港涉案”促成的董事会变革

2004年11月30日，黄宏生因挪用公司资金等罪名被香港廉政公署拘禁，创维股票随即被停牌。

黄宏生“香港涉案”给创维带来了最严峻的一次考验。

为了迅速扭转局面，创维必须在很短的时间内完善内部治理结构，只有规范了企业内部治理，才能从“黄宏生的创维”到“公众公司创维”的转变。

当天晚上7点，张学斌在深圳创维大厦13层的会议室里接到黄宏生传真来的简短授权书：全权委托张学斌管理创维。

随即，创维展开自救行动。在8天内成立了“独立委员会”，迅速改组了董事会，涉案的黄宏生仅保留非执行董事一职，其弟则辞去一切行政职务，与案件有关的前首席财务官郑建中也被辞退。此外，创维还分设集团主席及行政总裁职责，并设立薪酬委员会及提名委员会。由现任中国电子商会副会长的王殿甫出任创维数码CEO，坐镇创维。



管理层的大换血标志着创维深刻内部变革的开始。而此前培养完成的内部职业经理人，在危难之际，担当起了扶持创维大旗的重任。

当局面初步稳定下来之后，创维对股份结构也作了必要的调整，这一方面是为了保障企业创始人的利益，同时也是为了更好地激励职业经理人的干劲。

创维数码的公开资料显示，黄宏生除个人在创维数码持股1.72%，还通过一项信托持有创维数码37.45%的股权，而该信托由黄的妻子林卫平和其子女全权收益。也就是说，即使黄宏生完全出局，创维数码的控股权依然掌握在黄氏家族手中。

但在公司的决策、经营以及运作等方面，都必须仰仗这两年迅速崛起的职业经理人队伍。特别是在“香港涉案”事件以后，创维已经由老板管理的模式，完全过渡到职业经理人管理。2006年2月，曾经离开创维两年的原营销总裁杨东文回归创维，并进入创维数码董事会，担任执行董事。

经过一系列调整，创维数码的管理层架构十分清晰。执行董事计有5人：王殿甫、张学斌、丁凯、梁子正、林卫平。德高望重的家电业元老王殿甫和张学斌一起负责企业发展方向以及战略等方面的决策，并不在下属公司担任管理职务。杨东文负责创维生命线——彩电国内市场的生产和销售。在国际市场，创维聘请了曾在LG和TTE任职的韩国人金相烨打理。技术方面依然由创维数码首席科学家李鸿安负责。

一个成熟的职业经理人高管脉络，在创维已经搭建完成。

而股权激励也在一步步展开。

临危受命的张学斌，至2005年3月30日，持有创维数码2300万股购股权，以及600万股股份。另一位创维的老臣，70岁的丁凯女士，持有创维数码1000万股股份，以及200万股购股权。其他高管享有几十万甚至百万元的年薪，但实际持有的股份数量却非常有限。



经过一系列内部公司治理结构的调整，创维拿出了2005年的良好业绩（2004年4月1日至2005年3月31日，含黄宏生涉讼脱离公司管理的4个月）。报表显示，创维在2005年财年创造了4.03亿港元的净利润。

润。

这一数据，几乎等于深康佳、TCL集团（000100）、海信电器（600060）、厦华电子（600870）等4家国内彩电类上市公司的净利润总和。这一成绩完全是由职业经理人主宰创维的成绩单。“两年来，创维的治理结构已经发生变化，一直是现有的班底在运作，大股东实际上没有参与日常运营。”创维内部人士说。

企业家的自我超越

应该这样说，创维的成功，是企业家和职业经理人的成功，更重要的是在外力推动下企业家的自我超越。

创维香港上市成功后，黄宏生对自己的职责权利做了一番思考：企业小的时候，因为资金有限，不可能找太多的人，凡事亲力亲为。上市后要学会充分授权，改变以前事必躬亲的作风，无为而治。

黄宏生说：“经过这么多事情，我终于想通了一个道理，企业小的时候百分之百的钱都是自己的，企业大了以后，一切都是社会的。对这个社会资源，我只

不过有决策权,而使用权和所有权,并不完全属于我。在这种大的社会财富里面,如果只有我一个人,很可能不小心决策不当,导致企业的失败。但如果引进人才,逐一授权,监督管理,培养人才,肯定能发展。而不授权,搞独裁,企业肯定是死路一条。两个做法,一个做法就是所有的资金使用,甚至连1万块钱都由我自己批,这样,企业一定会由大变小,最后死亡。另外一个办法是授权。不授权注定要失败,为什么要走注定失败的路子呢?”

黄宏生将此称为中国企业要做一个世纪挑战,或者说是人的认识极限的挑战。

这不仅仅是黄宏生的矛盾,很多成功企业家也有这种困惑:一方面,他们清楚地认识到了自己能力的局限,企业的安危不能因人而废;另一方面,作为企业的缔造者,他不能容忍它忽略自己的存在。

黄宏生所主导的革命则是在利益转让的状态下展开的。首先,黄宏生稀释了自己的股份,让800余人进入老板行列;其次,黄宏生放弃了自己的无极大权力,与职业经理人分权;其三,黄宏生让出企业的利益,与创维成长员工一起分享发展成果;其四,把创维改造成为一个承担员工梦想的平台。

中国企业一直在提倡所有权和经营权分离,黄宏生本人也一直在朝这个方向努力,但是作为中国第一代企业家,他只能做到今天这个程度。而这一切,黄宏生显然是一个被外力所助推的成功者。

黄宏生在狱中给创维写过一封信:“值得创维人庆幸的是,‘再造创维’的运动,提早地推动了接班人计划,涌现出以张学斌总裁为代表的一批年富力强的企业家团队。”事实上,正是这种独特但是并非情愿的方式,无意间为创维的后续发展铺平了道路。忠诚可靠、行动迅速、强有力的职业经理人队伍保证了创维的正常运转,不仅在巨大的变故面前顺利平稳地实现了权力过渡,更经受住了远在香港的黄宏生的殷切目光,将企业带入了一个后黄宏生时代的新纪元。

作者:史静华

来源:《中国家族企业传承网》

[返回目录](#)

➤ 万豪酒店主席：家族企业如何挑选外来接班人

在我担任主席和CEO的几十年里，万豪集团蓬勃发展。领导万豪的这段时间，我身边聚拢了很多经验丰富的非家族成员高管。如果我遭遇突发状况，这些副手们都具备足够资格接手我的工作。1989年，我57岁，突发了一次心脏病，于是我开始比较认真地考虑接班问题。

认识“自己人”

我有4个孩子，我曾一直希望由他们中的一人接任CEO，就像我从父亲那接



班一样。万豪已经发展85年，截至2012年，它只有两任CEO，我们家族成员的参与无疑可以保持这一延续性。酒店以我们的姓氏命名，意味着某种程度上的个人责任。特别是在提供个人服务业务的领域，品牌就是某种特定体验的保证。我相信，

让某个人的名字与品牌挂钩，让客户知道谁在支撑着这个品牌将大有裨益。

我女儿黛比（Debbie Marriott）是5个孩子的妈妈。尽管她十几岁时就在万豪工作，但她在家相夫教子长达30年；我的长子斯蒂芬（Stephen Marriott）身患衰竭性疾病，双目失明，双耳基本失聪；我的小儿子戴维（David Marriott）只有39岁，他是一个出色的高管，负责打理美国东部地区的所有酒店——从缅因州到新奥尔良市。他展示出非凡的潜力，但他仍处于学习阶段。

52岁的约翰（John Marriott）是比较好的人选。像所有家族成员一样，他是从基层开始干起，曾在厨房当过厨师。在其后的30年里，他几乎在万豪的每个部门都工作过。成人后他把大部分的时间花在准备接班做CEO上。为此，他费尽心血学习万豪的业务。

如果按照我的心意，我很可能会选约翰做接班人。但随着时间流逝，我意识到，这并不是个正确的决定，既不适合约翰，也不适合万豪。为了不至于让我们两人都失望，我不得不为公司做出正确的决定。

唯才是举

我第一次见到阿恩·索伦森（Arne Sorenson，最终是他接了班）是1993年。

万豪当时卷入了一个很大的官司中，阿恩是我们的代表律师之一，时年35岁。他聪慧过人，说话极富条理。我第一次真正与他打交道是他帮我准备供词的那一天。由于官司涉及大量晦涩难懂的金融细节，所以阿恩先帮我理解这些细节，然后再加以解释，让它们听上去简单易懂。他能够深入浅出地解释如此复杂的事情，这让我印象深刻。

官司结束后，我和阿恩一直保持着联系。大约3年后，他来到万豪工作。阿恩想尝试新事物，而不想继续律师的老本行。我们让他担任并购团队的负责人。在此期间，我与他并没有太多直接接触，但我的确得以更进一步了解他。

1998年，我们的首席财务官离职，我们决定由阿恩接任。新角色需要阿恩向董事会汇报工作。董事们慢慢变得非常支持他，他的表现也很出色。

在那些年里，阿恩做过最重要的一件事是提升人际交往能力。万豪的企业文化是专注于人，善待彼此至关重要，只有在这样每位员工才能善待我们的顾客，这是万豪的基业之本。在万豪工作期间，我发现，阿恩对人变得非常有耐心。他总能思虑周全，是很好的聆听者，他将这些品质与自己坚定有力的领导风格结合到一起。



我意识到，阿恩有巨大潜力，但他没有任何酒店业方面的运营经验。于是，2003年在董事会的支持下，我们任命他为负责运营欧洲业务（当时有150多家酒店）的总裁。当时他仍在位于马里兰州贝塞斯达市的万豪总部工作，不过他每个月会拿出一周前往欧洲查看分店情况，并真正开始自下而上地了解万豪的业务。

2009年，阿恩被提拔为集团总裁兼首席运营官。这份工作让他有更多机会离开总部，接触上至总经理下至一线员工的各个层级。我时不时地与这些员工交谈，了解到阿恩已经迅速获得一线员工的尊敬和爱戴。

关于家族企业，有一些传统说法，即有才华的非家族成员高管缺乏工作稳定性，因为他们认为，自己几乎没有机会被提拔到只有家族成员才能担任的最高职位。其实，就我的经验来说，这些关于工作稳定性的担忧有些夸大其词了：如果你善待对方，他们会愿意留下来。这一点在万豪尤为突出。在我们集团，多数职位都源自内部提拔，这让员工意识到自己有升迁的可能。就我所知，阿恩真的很喜欢在万豪的文化氛围下工作。

达成共识

当阿恩在学习业务时，我儿子约翰也在晋升。他为万豪奉献了30年的时光，经营过餐饮业，管理过酒店的餐饮项目，曾是弗吉尼亚州克里斯特尔城万豪酒店的总经理。约翰担任过财务和品牌管理方面的重要职务，并作为执行副总裁监管过所有的销售业务。在那之后，他成为北美酒店业务的总裁，全权负责万豪最大的业务。2002年，他进入董事会。

约翰在所有曾担任过的职务中都表现出色。他工作极其努力，了解万豪的方方面面。我曾打算指导他，为他提供通向成功所需的所有工具，但当他从运营酒店的具体工作中转到总部工作后，他变得有些不太开心。他非常享受具体的经营工作，而总部的工作让他承受极大压力，不得不每天呆在办公室里，参加冗长、持续不断的会议，并专注于行政工作。每家公司发展到一定阶段会形成不同程度的官僚作风，对高管而言，驾驭这一官僚作风是工作中重要的一部分。看着约翰逐步适应这一角色的同时，我感觉到，他并没有享受其中。

于是，我开始将阿恩当成潜在的CEO人选，这并不意味着他们俩要进行一场“赛马”。我并不喜欢赛马式的接班人竞选方式，这种方式太具破坏性，输的人



将不可避免地要以辞职收场。我不想看到这种情况。阿恩和约翰并没有像竞争对手那样行事，我确信如果约翰接班，阿恩会愿意给他机会，继续担任高级职位。尽管接班人选最终由董事会决定，但我认为，如果我坚持，

董事会将会给约翰机会尝试。

我审视形势后感到，约翰是天生的创业者，并不具备经营今日之规模的万豪（3800处房产、18个品牌）所需的特质。他不喜欢被“绑”在办公桌前。最终，我们俩达成共识，尽管对我来说，子承父业非常美妙，但他并非担当CEO的正确人选。

2005年，约翰成为董事会的副董事长，离开了公司的管理岗位。后来，约翰成立了一家医学检测公司。此外，他还创立并担任JW万豪家族公司（JWM Family Enterprises）的CEO，这一家族信托机构掌握了16家酒店的所有权和运营权。尽管我很怀念与约翰每日共事的时光，但抛开了接班问题，我们的关系变

得比以前更加融洽。

2011年，我近耄耋之年。我不认为任何活到80岁的人还应该掌管一切。很多企业规定65岁为退休年龄，有许多CEO早在五十几岁时就选择退休。阿恩已经开始处理一些CEO该做的日常工作，我也决定正式交班。尽管2011年12月正式对外公布后，外界将此视为重大新闻，因为马里奥特家族已经执掌万豪近85年，可那些了解我们对这一消息并不吃惊。

阿恩显然是正确的选择，时机也刚刚好。

无缝交接

2012年3月，阿恩·索伦森成为万豪国际集团CEO。

《哈佛商业评论》请他回忆当时的接班过程，以下是谈话摘录：

HBR：比尔·马里奥特坦言，他曾担心过你的人际交往能力。你得到过这方面的指导以便提升这一技能吗？

阿恩：我想不起有任何人跟我说过：“阿恩，你的人际交往能力糟透了。”但我的确记得曾与比尔以及其他领导层多次谈论过，企业文化在万豪的成功中起到了非常重要的作用，我需要关注和支持这种文化。这里的文化与律



师事务所的文化截然不同。在律所里，每个人都拥有相同的教育背景以及很多共同之处。但万豪员工的背景和技能大相径庭，我需要理解这种文化。

HBR：万豪是一家家族企业，你是否因此而遭遇过“天花板”？

阿恩：没有。我不是想要自抬身价，但这些年来，我曾收到过大多数全球竞争对手的邀约，许我以高位，可我从未考虑过任何一个邀约。理由有几点：首先是我与比尔·马里奥特的关系。他一直是一位很棒的老板和导师；其次，我在万豪一直干劲十足，所以我从未有任何不满；第三，我不喜欢掌握了经验然后再跳槽到竞争对手那里工作的做法。这是一种背叛，违反我的本性。

HBR：说说你与约翰·马里奥特之间的关系。

阿恩：在我来万豪之前，约翰已经在这里工作了20年，并担任了非常重要的职务。他对酒店业显然有非常深刻的见解，他将作为董事会副董事长继续为我们提供独到看法。我丝毫想不起来我们曾把彼此当作对手，直到《华尔街日报》

在一篇文章里如此形容我们。但我从未如此看待过约翰。我们之间关系融洽，并将一直保持下去。

HBR：比尔·马里奥特说，在一家家族企业里，由家族成员担任CEO能带来好处。你同意这一说法吗？



阿恩：我赞同。我们的员工会因为万豪的家族企业身份，而将他们与万豪之间的关系看得比非家族企业更深一层。马里奥特家族促成了某种忠诚度。顾客也青睐企业人性化的一面，并且如果这一面由一位家族成员所代表，他们会更容易看到。

HBR：你是否关注过其他家族企业是如何向非家族成员任CEO过渡的？

阿恩：我没有看过。我真的不认为其他企业的经验适用于这里。有一点很明确，我始终认为万豪是一家由家族领导的公司。家族成员依旧深度参与万豪业务，并且我希望这一情况能继续保持下去，所以这并不是一次重大转变。这一过程进行得流畅自然，并且酝酿了很长时间，是一次真正的无缝交接。

来源：《商业评论》

作者：比尔·马里奥特

[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（下）

Athos FO的投资理念及治理架构

创立Athos FO后，托马斯和安德烈亚斯仍然积极参与FO的日常运营，而非仅将自己定位为受益人。这种家族控股/家族管理/单一家族办公室模式（Family Owned, Family Managed Single FO，详见本刊2015年3月号《FO治理模式的抉择：如何设计所有权与控制权结构》）很好地契合了两兄弟对出售企业后的生活安排——FO如同一家新企业，使他们在增长财富的同时，继续享受作为企业家的乐趣。

Athos FO的投资组合大致为：60%长期持有实业公司，15%-20%投资于PE/VC基金，10%-15%投资于房地产，5%-15%投资于对冲基金。所有投资必须在10年内获得回报，并希望在5年间看到“有利的提升”。投资回报的期望值介于全球经济增速和15%年化收益之间。在生物制药领域的投资上限为10亿欧元。FO运作一段时间后，两兄弟开始减少投资公司的数量，转而增加每家公司的投资额。

斯特朗格曼兄弟对于实业公司的投资主要聚焦于医疗健康和生物技术领域，例如4SC、AiCuris、Ganymed及BioNTech等初创企业（附表）。他们重视的是颠覆性理念、技术突破以及投资组合中的协同效应，而不像大型医药集团那样过度注重风险和短期投资回报。

Athos FO 投资的主要公司

行业领域	投资公司	主要业务	投资年份	股份比例
生物科技	4SC	癌症和传染病	2007	48%
	AiCuris	病理/病毒	2006	79%
	Affiris	神经学	2011	20%
	Amega	生物仿制药		37%
	AMSilk	生物聚合物洁净技术	2008	43%
	Apceth	研究成人干细胞	2007	70%
	BioNTech	癌症治疗	2008	61%
	Ganymed	药物癌症治疗	2008	74%
	Glycotope	癌症治疗	2007	55%
	MediGene	癌症和免疫疾病		出售
	Nexigen	蛋白质研究	2008	45%
	Orpegen	活性生物医疗成分合约加工厂		20%
	SuppreMol	免疫疾病	2008	出售
	Arevipharma	生产药物基础成分		100%
保健	InterComponentWare	IT-解决方案		10%
	Aristopharm	药物加工	2015	100%
	Siemens & Co.	Emser Pastillen	2015	100%
	Sivantos	听力辅助	2015	20%
金融	Südwestbank	私人银行		100%

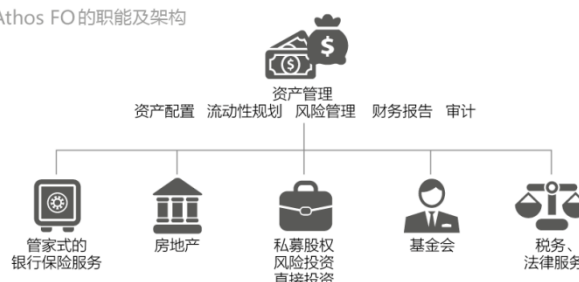
数据来源：作者调研（数据截至2015年7月）

经过将近10年的长期耕耘，Athos FO的投资带来了可观的回报。其中，从拜耳医药（Bayer）收购的研发抗感染治疗的AiCuris公司，2012年向全球医药

巨头默克集团（Merck）做出第一份授权，完成首单研发合同，从而获得了1.1亿欧元的现金，此后将陆续收到最高达3.325亿欧元的分期付款。另一家研究免疫疾病的SuppreMol被两兄弟以可观的回报率出售。与美因茨和苏黎世大学合作的Ganymed和BioNTech公司，近300名科研人员正在进行最前沿的癌症研究，目前研究已经取得重大突破，TRON及BioNTech的癌症疫苗疗法在美国顶级科学期刊《自然》发表，有望在未来5-10年内推出可支付的全新疗程。

两兄弟在FO中分管不同事务：托马斯负责生物科技领域的投资，安德烈亚斯负责家族基金会和其他行业的公司，包括另类投资（PE/VC/对冲基金等），两人共同管理房地产行业（附图）。在谈判及决策时，两兄弟总能达成一致，但这容易造成观念的封闭。两兄弟在互联网项目失败的经历中获得的经验是，需要外部独立、专业的声音来挑战他们的观点。

Athos FO的职能及架构



两兄弟在互联网项目失败的经历中获得的经验是，需要外部独立、专业的声音来挑战他们的观点。

Athos FO成立了一个由5名成员组成的投资委员会，包括两兄弟、两兄弟每人分别邀请一位外部投资顾问，以及家族办公室CFO。3位备受信赖的非家族成员都是各自领域的专家，能够将外部知识带入Athos。投资委员会成为FO规则的执行人，5位成员每人都拥有一票否决权，从而赋予了FO决策一定的中立性。尽管两兄弟是财富的最终所有人，但仍然要遵守投资委员会的决定。

因为两兄弟名声在外，他们每周都能收到大量的投资邀约，但另外3位非家族投委会委员也有投资的提议权。两兄弟提议的投资项目也需要获得投委会批准，如果无法获得其他委员们的赞同，就说明项目仍存在较大的不确定性和风险。非家族委员专业、中立的判断能纠正两兄弟对某些项目的偏爱。

引入G3参与家族治理与传承规划

Athos FO成立近8年后，安德烈亚斯与托马斯如今正在积极地推进其家族治理体系及传承规划。

家族财富传承是斯特朗格曼兄弟创办Athos FO的终极目的。目前，两兄弟平分家族财富，而G3家族两个分支的6位家族成员将分别继承G2的财富。安德烈亚斯的两个孩子将继承他们父亲拥有的那一半财富，从而每人拥有1/4的家族

财富；而托马斯的4个孩子将继承另一半，从而每人拥有1/8的家族财富。

两兄弟并没为家族继承人制定诸多条规和准则。托马斯认为，百年后从坟墓里继续指挥后代毫无意义，无论多缜密的规划、多完整的条规，或是家族信托、基金会等防止出售家族企业的结构，到最后，做出选择的仍然是活生生的人。

G3的6名年轻家族成员已被邀请参加家族治理的讨论。他们被要求拟定出自己的治理体系，写下自己的游戏规则，并与G2共同探讨，确认父辈能接受后代的提议到什么地步。

安德烈亚斯与托马斯发现，G3的思维模式非常不同，他们有自己的需求和期望。托马斯是一名典型的创业家，外向、充满激情与冒险精神，跟随自己的直觉。而G3的想法更加稳健，他们从来没有冒过险，因此也更偏向于思考如何守业，有的G3家族成员则对商业兴趣淡然，希望成为专业人士。面对这种情况，两兄弟决定从G3中选出两位代表加入投资委员会，每个家族分支选出一位G3代表，以更多地聆听年轻人的意见，并增强G3的参与感。

目前，G2两兄弟与六位G3一代每年举办1-2次会议，安排与Athos FO管理层讨论、参观法兰克福近郊的大型研发中心等活动，以加深G3对FO业务的了解。两兄弟约定最迟在2015年底，请G3在家族会议上展示年轻人对于家族财富传承的想法，与G2合作完成一整套完善的家族治理体系。

托马斯认为，自己唯一能提供的微薄之力就是为下一代提供优良的教育，传授正确的人生哲学和价值观，信任下一代走出自己的道路。下一代应该要在积极股东及被动股东之间做出选择，决定自己未来在FO中的角色。

目前而言，除了仍在大学求学的家族成员，另外几位G3都在追寻自己的职业梦想：一位在伦敦从事媒体行业；一位在南非做自动化领域的科研；一位女孩曾在伦敦进行个人艺术展。目前，在斯特朗格曼兄弟的理念下，没有任何家族成员在FO工作，他们先要找到自己的道路以及自己在家族中的位置。

托马斯坦言，在财富传承过程中唯一被低估的，是下一代对家族企业的认同感，有时G3并不理解为何父辈还要如此辛勤地工作。的确，金钱不会给家族后代带来认同感，至少银行里的数字不会。出售家族企业后创造一个家族凝聚的平



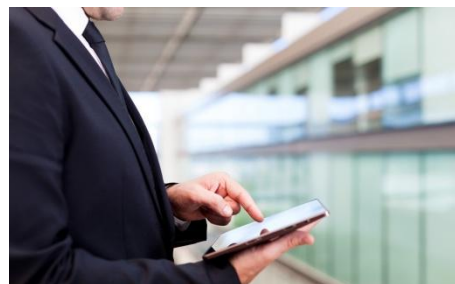
台是至关重要的，FO就是能够让家族成员共聚一堂的载体。

在商业上获得巨大成就的斯特朗格曼家族也积极地回馈社会，托马斯和安德烈亚斯在2008年捐出2亿欧元，成立以父亲名字命名的恩斯特·斯特朗格曼基金会（Ernst Strüngmann Foundation），资助恩斯特·斯特朗格曼研究院（Ernst Strüngmann Institute, ESI）进行神经科学研究。两兄弟的朋友——著名神经学专家Wolf Singer教授担任ESI的创始董事。研究院的使命是推进基础性脑科学研究，特别是探明大脑区块间的互动模式与行动机理关系的研究。

两兄弟的社会使命感并不仅于此，托马斯以个人名义资助多个慈善项目，如防止儿童受虐等。安德烈亚斯曾在南非担任实习医生，他与妻子苏（Sue）设立了安德烈亚斯和苏珊·斯特朗格曼基金会，在南非开普敦的特索洛（Tsolo）设立高中奖学金项目“Students for a Better Future”，让学业优秀但经济困难的学生能够获得最好的教育，他们深信，这些最优秀的学生将为家庭、社会及国家做出最宝贵的贡献。

斯特朗格曼家族的传承启示

对于第一代创始人而言，家族财富传承一生只能经历一次，即把财富“传”给下一代。对第二代及以后各代，如果足够幸运，可能经历两次传承，即一次从上一代手上“承”，一次“传”给下一代。正是因为绝大多数中国家族连第一代“传”的过程还没有经历过，所以我们更要格外研究在海外家族传承的真实案例中，究竟会发生什么。



1、及早规划

从世界范围来看，只有不到20%的企业能够成功地从第一代手上传给第二代，换言之，超过80%的企业都将在传承的过程中破产、倒闭或衰落。中国第一代创业者非常辛苦，他们为企业付出了自己的全部，包括时间、亲情、健康甚至自由和生命，但是如果确定地知道，20年后所有的一切都将灰飞烟灭，那么今天是否还要如此拼命？

传承让家族财富更有意义。斯特朗格曼兄弟在45岁正值盛年时即着手准备传承财富，他们制定了为期10年的明确时间表，最终在55岁时非常漂亮地完成

了世纪交易。家族企业控股股权的出售是一个长期、复杂、动态的事件，需要提前进行精心筹划，抓住转瞬即逝的最佳时机。当产业开始走下坡路时，在谈判中处于劣势的家族更可能是卖出白菜价。

斯特朗格曼兄弟在65岁时，又开始准备将家族办公室平台转交给下一代，再用10年时间，完成家族财富的传承。两兄弟深知，财富传承需要两代人共同演练，临终托孤只能带来巨大的不确定性。对于家族传承而言，远见是一种特别重要的能力。做好传承的前提就是及早规划。

2、亲力亲为

出售实业企业之后，家族通常会突然获得一笔海量金融资产，走上一条充满风险和挑战的未知旅程。与经营实业的驾轻就熟不同，家族与金融机构之间存在了太多的信息不对称、激励不相容、责任不对等。我们看到很多悲惨的家族案例，出售家族企业反而让家族更快地失去了财富，防不胜防的是人性的弱点和人心的贪婪。

在斯特朗格曼家族案例中，83亿美元现金使金融机构像闻到血的鲨鱼一样蜂拥而至。银行和创业公司背叛了家族的信任，将自身利益置于家族利益之上——这些都给家族带来了刻骨铭心的教训。很多中国第一代创始人在一辈子的辛劳之后，希望把财富交给专业机构管理，自己潇洒人生当甩手掌柜，这实在是一种一厢情愿的危险想法。事实上，只有家族才能对自己负责，因为没有谁会比你自己更加在乎你的财富。

痛定思痛，斯特朗格曼家族谦逊地向其他超高净值家族和专家学习，全球飞行了百万公里之后，最终选择成立单一家族办公室，尽管仍然与银行和其他金融机构密切合作，但把最终的决策权掌握在自己手中——这或许也应该是中国家族应有的姿态。



作者：高皓 刘中兴 叶嘉伟

来源：《新财富》

[返回目录](#)

➤ 《保险法解释（三）》对财富传承功能人寿保险产品可行性的解读

最高人民法院于11月26日上午召开新闻发布会，向社会通报《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国保险法〉若干问题的解释（三）》（以下简称《解释三》）的有关情况。《解释（三）》共计26条，主要就《保险法》第二节人身保险合同的相关法律适用问题作出解释，于2015年12月1日起实施。

正如最高人民法院民二庭副庭长刘竹梅在发布会上答记者问中明确的《解释（三）》出台背景及起草原则所明确的“支持保险创新”，《解释（三）》中的



相关条文对于时下火热的人寿保险的财富传承功能具有肯定，而解释中的“适当留白”既是对新型保险产品创新“留下空间”，也应是对某些创新采取的审慎态度。毕竟，《解释（三）》乃至《保险法》的核心在于“依法保障保险消费者，促进保险市场

健康发展”。

纵观整个的《解释（三）》，能够突出体现“支持保险创新”因应人寿保险财富传承功能的条文当属第十三条。该条规定：“保险事故发生后，受益人将与本次保险事故相对应的全部或者部分保险金请求权转让给第三人，当事人主张该转让行为有效的，人民法院应予支持，但根据合同性质、当事人约定或者法律规定不得转让的除外。”这一条文似乎与时下各保险公司参考域外信托制度创设的“人寿保险信托”产品相呼应，可以说一定程度上肯定了保险金请求权转入信托的财富传承设置。

通说认为，人寿保险信托(Life Insurance Trust)，是指委托人以保险金请求权为信托财产与受托人订立信托合同，在保险事故发生后，由受托人领取保险金，并依照信托合同的约定予以管理和处分。与域外成熟的人寿保险信托模式相比较，大陆人寿保险信托仍在摸索中前行。《解释（三）》的发布无疑给犹豫中的大陆人寿保险创新注入一枚稳定剂，但相关“留白”显然不能依赖司法机关来填补，还有待《保险法》、《信托法》、《继承法》等相关法律制度的完善。

就《保险法》及其三个司法解释，特别是《解释（三）》第十三条而言，财富传承功能的人寿保险产品设定有以下三个方面值得关注：

一、受益人排除了信托公司或其他法人单位担任

在财富传承人寿保险产品的创新中，曾有提出以信托公司或保险公司乃至其他法人单位作为人寿保险的受益人以规避保险金给付或人寿保险信托的相关设立障碍。显然，从《保险法》关于受益人的界定限制来看，这一设想无法实现。

《保险法》第十八条第3款规定：“受益人是指人身保险合同中由被保险人或者投保人指定的享有保险金请求权的人。投保人、被保险人可以为受益人。”这个条款关于受益人之“人”的界定应仅限于自然人，而不能是法人单位。

不过，为了保障人寿保单的财富传承功能，规避受益人获得大额保险金后的挥霍可能，人寿保单仍可通过预先设定的转让协议来实现传承功能。依据在于《保险法》第三十四条第2款规定的“按照以死亡为给付保险金条件的合同所签发的保险单，未经被保险人书面同意，不得转让或者质押。”也即，在被保险人书面同意的前提下（实践中通常投保人即为被保险人），通过签订转让协议来让保单现金价值或保险金请求权转让给信托公司或其他信赖人员、机构，以使保险利益以妥善方式传承给相关人员。



二、保险金请求权的转让安排应在保险事故发生前完成

根据《解释（三）》第十三条的规定，保险金请求权的全部或部分转让发生于受益人的转让行为，以此来实现信托或其他债权转让效力。这一界定无疑是受限于《保险法》所规定的保险金请求权始于保险事故发生后方乃产生，使得财富传承功能背景下的保险金请求权转让至信托似乎难以自然实现。因为保险事故一旦发生，受益人的保险金请求权即告成立，在一次性获得大额保险金的利益驱使之下，受益人能否主动地将其纳入信托来防范自己的挥霍可能，或将面临极大理性挑战。

为保障大额人寿保单的财富传承功能实现，应如前文所述参照《保险法》第三十四条第2款之规定在保单成立时或成立后（在保险事故发生前）便订立转让协议，把保单利益转让给信托公司并同时与信托公司订立相关信托条款以实现财富传承安排。否则，留待受益人去作出的保险金请求权转让安排将产生其他不可测因素影响财富传承的实现。

三、受益人转让保险金请求权的限制情形

综观《保险法》及其《解释（一）》、《解释（二）》、《解释（三）》，受益人的保险金请求权在保险事故发生后即告成立，其可自由处分该保险金请求权。《解释（三）》第十三条所规定的依“合同性质、当事人约定或者法律规定不得转让”以限制受益人的保险金请求权转让，在财富传承目的下人寿保单中其限制主要表现为以下情形：

- 1.在保险事故发生前，投保人（经被保险人同意，被保险人通常为投保人）已事先将保单转让，导致受益人的保险金请求权客观被取消而无法转让的情形；
- 2.受益人具有故意制造保险事故发生而依法被取消保险金请求权资格的情形；
- 3.保险事故发生后，受益人具有未履行到期债务，其转让保险金请求权行为影响到期债务的履行时，依法被限制转让的情形。

此外，大陆人寿保险公司开发的财富传承功能产品除人寿保险信托外，还有通过附加条款授权保险公司对保险金的分期给付来实现财富传承功能的。这种本应由保险公司履行的一次性保险



金给付责任转变为分期给付的授权，实际为一种变相的信托。在保险公司并无信

托牌照的现实背景之下，人寿保险产品的开发能否适用如人身行为的“法无禁止则可为”的原则显然值得商榷。

《慈善法（草案）》中创造性提出的慈善信托虽未对信托受托人身份作出限制，但保险公司能否因此而具有信托受托人身份还得看该保单的慈善属性。特别是保险公司倘若兼具保险金给付义务人及保险金受托人的双重身份，此种身份冲突而可能产生的道德风险如何规避，亦将面临极大的法律挑战。

更关键还在于，保险公司分期给付的保险金难以具有信托的独立性。倘若受益人后期没有因经营或挥霍等形成难以自行履行的到期债务，或许还能保障保险公司按约分期给付保险金。否则，一旦有到期债务未履行，债权人很可能要求执行其到期保险金而破坏财富传承功能的实现。



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