

# 家族宪法： 治家传业的根本法

拥有欧尚集团等企业的法国穆里耶兹家族，目前已传承到第五代，有780名继承人，但家族管理仍是井井有条，家族企业价值也持续增长，这得益于家族宪法的指引。每位有心永续经营的中国企业家，都该严肃考虑立一部世代流传的家族宪法。



范博宏



张天健

笔者在许多场合与企业家交流，发现他们的心头事不仅是如何扩大产能和市场、压低成本、融资、照顾员工等企业经营的事务，更有一些挥之不去的家族困扰。许多企业家问：我给了子女最好的生活与教育，为什么他（她）老是顶撞我，不愿意帮我干活，甚至离家出走？我如何培养下一代接我的班？有企业家问：我们兄弟共同创业，初时同甘共苦，但在事业稍有所成或是结婚后就矛盾不断，怎么办？也有企业家问：我好不容易事业有成，便被诸多亲友包围需索，家族长辈指责我事业成功了为什么不先照顾亲戚，如何处理？

要知道，这些问题都是来自年销售额超过十亿、百亿元的企业领导。他们可以统帅成千上万的员工纵横商场，但对管好一个家却似乎

范博宏为香港中文大学财务学系教授、经济金融研究所所长，张天健为香港中文大学经济金融研究所研究员。本文参考了Lee Hausner与Douglas K. Freeman著《家族遗产——创造一个成功多代家庭的指南》、杜玉平著《河北大午集团：首创中国“家族企业立宪制”》、Ernesto J. Poza著《家族企业》、BDO Kendalls《家族宪法样本》、Morten Bennedsen与Yann Cornil著《穆里耶兹家族》。

无能为力。然而他们都知道，如果这些家事不能解决，自己辛苦经营的事业与财富的未来，将被蒙上阴影。

这些第一代的中国企业家所面临的家族问题，或家族问题衍生出的企业问题，其实在世界商业家族史中已不断重演。那些内部出现和

谐问题的商业家族，最常见的下场是企业随着家族的衰败而没落或易手他人。但也有许多家族能在矛盾冲突中摸索出他们愿意世代遵守的

共同价值，并建立一套家族规范与制度；一个由此实现和谐壮大的家族，也成为企业发展的动力，使企业成为跨世纪的百年老店。

## 穆里耶兹家族的治理经验

拥有法国欧尚集团(Auchan)等众多企业的穆里耶兹(Mulliez)家族，很好地诠释了制度化的家族治理。

1903年路易·穆里耶兹(Louis Mulliez)在法国成立的小纺织厂——菲尔达(Phildar)，经历两次世界大战的洗礼逐渐壮大。1956年，菲尔达成立第一家特许经营店，到20世纪末，菲尔达已经拥有1500家零售店。

路易的长孙杰拉德·穆里耶

兹(Gerard Mulliez)在菲尔达的经营中汲取了零售业的经验。1961年，年仅29岁的杰拉德开设了第一家杂货店。尽管第一家店并不成

功，但在家人的帮助下，杰拉德在法国北部成功开创了欧尚(Auchan)大型连锁超市。通过超低价吸引消费者，欧尚成功晋身法国零售业巨头。30年内，欧尚登陆12个国家，雇佣员工17.5万人，成为世界主要跨国零售集团之一。

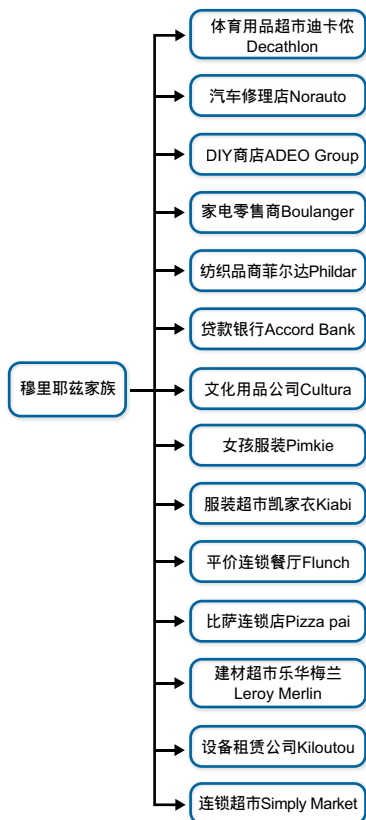
穆里耶兹家族的其他成员也在商场上大展身手，成立了包括体

**在冲突矛盾中摸索出一套共同价值观并建立规范制度，形成家族宪法，在其中明晰家族核心价值、敏感问题的处理方式，有助于家族治理制度化。**

体育用品超市迪卡侬(Decathlon)、汽车修理店Norauto、服装超市凯家衣(Kiabi)、平价连锁餐厅Flunch、比萨连锁店Pizza pai、建材超市乐华梅兰(Leroy Merlin)、家电零售商Boulanger、设备租赁公司Kiloutou、连锁超市Simply Market等企业(图1)。这些企业共雇佣36.6万人,营业额660亿欧元,它们全部由家族终极控股公司CIMOVAM控制。

穆里耶兹家族人丁兴旺,路易·穆里耶兹育有至少11名子女,其长子育有13名子女,其他子嗣也十分“多产”。家族目前正处于第四、五代交接时期,共有780名继承人,其中550人是家族议会AFM(Association Famille Mulliez)成员。AFM成立于1955年,当时是为了协助创办人将企业传承给11名继承人而成立。议会成员必须是家族成员,

图 1:穆里耶兹家族控制的企业



欧尚法国总裁Arnaud Mulliez所在的穆里耶兹(Mulliez)家族,很好地诠释了制度化的家族治理。

且需由AFM顾问委员会批准。目前顾问委员会主席是蒂埃里·穆里耶兹(Thierry Mulliez),他于2010年第四次当选。

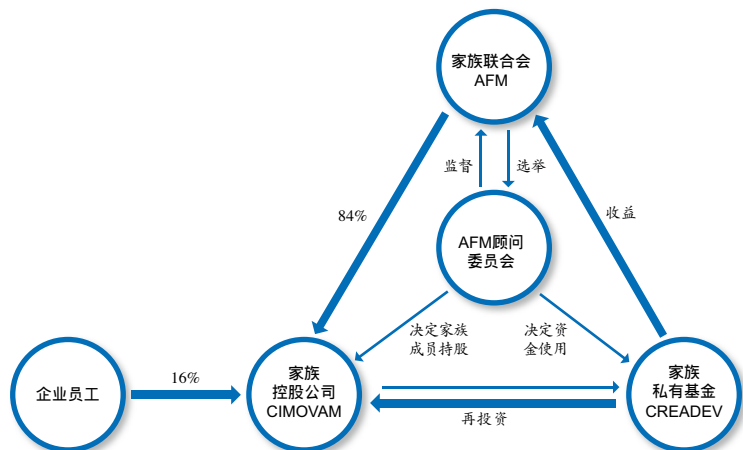
穆里耶兹家族人数呈几何式增长,但家族却井井有条,首先得益于家族核心价值的统一。穆里耶兹家族世代信奉天主教,家族格言是“每人每事(Tous dans tout)”,强调家族团结。任何希望参与家族企业的成员必须遵守一个有宗教性质的宪章,例如“金钱是公平的,它用来奖励勤奋的工作,并且为了每个人再投资”。宪章源于教皇若望二十三世的通谕《慈母与导师》(Mater et

Magistra)。家族成员安德烈·穆里耶兹(Andre Mulliez)说:“我们加入穆里耶兹,就好像加入宗教团体一样。”

在“教义”指导下,家族认同每个人都可以成为家族企业的拥有者,也都可以拥有股权。为保障其他人的利益,没人有权单方面更改自己的资产结构。无论在家族中处于什么地位,每一份股权都对应对应着家族中的一份固定比例的财产。在任何情况下,家族利益永远高于个人利益。

当然,除了家族核心价值,穆里耶兹家族还有一套成熟的家族治理机制。家族设有四大机构,即穆里耶

图2：穆里耶兹家族四大机构的关系



兹家族联合会——AFM、AFM顾问委员会、家族最终控股公司——CIMOVAM、家族特别私有基金——CREADEV（图2）。家族联合会即一般的家族议会，由获得批准的家族成员组成，其成员选举产生顾问委员会（即家族委员会）。顾问委员会的宗旨主要是确保家族利益优先于个人利益，其职责包括决定是否参与企业资本的投资活动；判断CIMOVAM公司的战略决策是否可行；批准家族成员进入AFM。顾问委员会每四年重新选举一次；委员会成员必须得到4个以上在家族企业管理层任职4年以上的公司股份持有者的支持；获得AFM成员50%以上的投票。穆里耶兹家族的特别私有基金主要为家族成员公司的建立提供经济援助。

在各机构协调下，家族继承人的培养也有固定的流程。继承人首先应接受家族内部教育，传承家族对商机和企业能力的鉴别力，并忠于家族利益和服从规定。穆里耶兹家族并不推崇顶尖商学院学位。通过严格的家族内部训练并得到AFM顾问委员会的批准后，继承人方能获准进入AFM，取得控股公司CIMOVAM的股份。然后，继承人可选择进入家族企

业或独立创业。进入家族企业的必须从基层做起，以避免将高位传给无能的后代，使企业陷入危机。独立创业成功的将得到奖赏，失败的将受到惩罚。比如，杰拉德的养子阿莫里·穆里耶兹在创办快餐生意失败后，丢掉了自己大部分的股份。

穆里耶兹家族的所有权理念是，每个家族继承人都可以成为家族企业所有者，并得到CIMOVAM的股份。但550名AFM成员的股份分配不是平均的。为保证企业的繁荣、家族的团结以及家族在不同代系之间的长期发展，成员们可以增强或减弱自己在家族企业中的参与程度。为此，AFM每年举办一次家族内部的股权交易会，企业股份的价值此时会被重新评估。在AFM顾问委员会的监管下，AFM成员可互相交易股份，但前提是不能强调个人主义，损害家族利益的单向交易行为都是不允许的。

不难看出，穆里耶兹家族的治理机制秉承家族核心价值，并且在细节制定上处处维护核心价值不受侵害。在其指引下，家族第五代成功接手企业。1999-2009年，法国CAC40指数降低了25%，而据估计，穆里耶兹家族企业的股份价值增长了150%。

## 家族宪法能否帮助中国商业家族？

穆里耶兹家族与家族事业的发展，显然关键性地得益于一套具体的家族规范——家族宪法。其核心理念来自天主教家族的共同信仰，并且明确了如何培育家族继承人，鼓励家族成员参与，容许退出，因此，它不但能世代被遵守，且能与时俱进。许多人可能会问：中国家族人口少，如同家族宪法的明文规范是不是杀鸡用牛刀？笔者的回答是：家族宪法非是目的，对它的探索与制定的过程可以帮助企业家与家族专注于发现共同价值，发展和谐关系，因此应该被严肃考虑。

中国虽有《颜氏家训》、《温公家范》，但基本以训导为主，很少明确赏罚、财产分割等敏感问题。国人似乎也不习惯将规矩写下来，多是不成文的规定。家族宪法虽非严格的法律文件，但白纸黑字有助于家族明确核心价值、企业目标、赏善罚恶、预防及解决内斗。现今商业家族第二代多接受西方教育，崇尚自由、民主，而白手起家的创办人通常大权独揽。两代人之间的价值差异往往导致家族治理困难重重，家族宪法不失为一个合乎中华传统的可能解决途径。通过大家认可的条文，第二代就无法打着自由的旗号任性而行，创办人也不能独断专权。虽然双方各有牺牲，但对家族和企业都是最优的。

每一位事业初成、有心永续经营的中国企业家，都应该拿纸笔写下他经商为人处世经验中体会出的价值理念，然后写下十到数十条自己与家族成员为落实这一核心理念应当实践的规范。以具文的方式找到行为规范，对中国第一代的商业家族特别重要，因为我们不像西方家族那样，有强大的文化传统价值指导家族成员间的行为与权利

义务——我们的传统价值如儒家思想，在近百年来的颠沛流离后已蒙上厚重的尘埃。

企业家写下家族规范，只是第一步。接下来要扪心自问：我自己会不会坚守这些规范？例如，习惯了专制独裁的家长能不能遵守自己写下的家族重要事务必须讨论投票决定的规定。又如，因为丈夫的行为出轨，企业家夫妻间的关系不和谐，若是放任这种行为不管，可以想见，子女会成为夫妻失和的牺牲品，他们的价值观也会被扭曲，这个企业也不可能在这个家族下有长远的发展。要如何改变这家族向下沉沦的趋势呢？

有心永续经营的企业家，便会改变自己的行为，挽回另一半的爱与信任。那么，这个家族便成功地实践了对家族忠诚的规范。简言之，企业家有没有在实践中被家族宪法约束或否决的经验，是家族宪法被落实的里程碑。

第三个要点是家族规范必须经由家族成员讨论共同决定，日后条文的修改亦须由家族成员根据家族宪法的规定共同讨论与完成。换句话说，家族宪法不是创业家长一人的独角戏，也不是僵化停滞不前的八股文，而是现在与未来的家族成员都应该且愿意奉行、捍卫的家族价值条文。为了达到这目的，家族宪法的制定必须经过家族成员的持续讨论与修订。在这过程中的家族互动，也有助于增进家族成员彼此的了解与互信。

## 如何搭建家族宪法？

那么，中国商业家族应当如何设立家族宪法，以之作为重要的家族治理工具？一般而言，家族宪法要明晰家族核心价值，明晰敏感问题的处理方式，将家族治理制度化。

其内容一般包括使命宣言、家族核心价值、家族委员会与董事会的双层规划等(附表)。

很多东西方企业背后的家族，都有成文的家族宪法，欧尚集团之外，还有美国的福特汽车、日本的万字酱油、香港的李锦记等。中国家族虽在百年前有儒家式的家规、庭训，但近代以来，儒学式微，传统不再，很多创办人百年之后，子嗣争产，对簿公堂，闹得满城风雨，但“清官难断家务事”，家务与业务混杂时更难断，因此，家族问题最好由家族解决。家族宪法的目的，就是在家庭



框架内预防、解决问题，从而更好地经营企业，实现基业长青。

## 家族使命与价值观

家族宪法一般首先阐明使命，例如，“本家族宪法设定家族治理、共有资产经营、共享资源分配、冲突调解、开展集体事务的规则及流程”；又如，“我们家族的长远目标是确保家族内的和谐、友好、和善，另一方面发展并安全维持一个可以代代相传的事业。通过公开和诚实的沟通及明智的规划，我们力求避免可能导致家族分裂的冲突”。对中国家族企业来说，家族宪法最直接的目的自然是完善家族治理，实现第一代

向后代的平稳过渡。

家族宪法的第二章，一般明确家族的核心价值。家族企业的一大优势即家族凝聚力，其来源是家族成员对于核心价值观的认同。因此，核心价值观需反映大多数家族成员的共同价值。中国许多家族企业尚未形成核心价值，这正是树立良好价值观的好时机，在撰写家族宪法时可先写下目标价值。

## 家族成员权益

宪法的主体部分还应明确家族成员的权益及义务。在中国的战国时期，法家推行严格的法治，主要为了加强君主集权统治，民众的权利十分有限，往往需要“舍己为国”。而现代西方宪法强调个人权利不可侵犯，统治者无法独断专权。家族宪法应介乎二者之间，制约家族权利执行者的专制，同时也不能过于强调个人主义，使家族变成一盘散沙。

中国家族家长制作风严重，创办人的权威或许难以挑战，但到了第二、三代，专制显然无法维系家族，因此，家族宪法应赋予家族成员一定权益，这其实也是为了保护家族利益。

家族成员最根本的权益是分享企业的所有权及经营权。如果家族希望长久保持对企业的控制，在撰写宪法时应以确保家族所有、经营为目标，并让非家族成员乐意为企业效力。

——所有权。创办人一般拥有大部分企业股权，这股权如何交接到下一代，可在家族宪法内规范。我们看到，穆里耶兹家族的规范确保股权能分配给认同家族理念、对经营事业

有能力有热情的家族成员手中。注意我们强调的是“如何”交接，不是“理所当然”的交接。尤其是中国家族下一代大都是独生子女，过早确定股权归属，可能使继承人失去前进的动力，创办人应考虑让接班人保持紧迫感，有条件、分阶段地转让股份，如完成学历、在基层或其他公司锻炼几年、在家族事业取得一定成绩后，才能最终继承股权。当然，所有权转移也不能太晚，要让接班人能看到继承股权的希望，否则可能导致其失去兴趣，离开企业。无论如何，家族宪法中

股利与经营业绩挂钩的做法。

——经营权。家族宪法应以显著的篇幅规范企业经营权的归属。中国企业家族由于是第一代，绝大部分是家长说了算。但是家长也会犯错，怎么办？家长退休了，儿子没有老爸的权威，怎么办？有智慧的家长应及早思索订立企业经营权交接分配的方式。

西方家族在个人主义与基督教传统的背景下，倾向由创业者的专断独裁过渡到民主合议制。先由全体家族成员组成家族议会，并在其

为抛砖引玉，我们不妨看看中国家族能否在引入西方的双层规划制度后，再因家族特有的文化与价值观作调整。例如，可在家族委员会与董事会的协议投票制之上，赋予家长否决权；或在传统的大家长权威之上，赋予家族委员会与董事会对大家的否决权。但否决权的行使，可以想见会非常罕见，有此权力的一方须慎重使用。因为频繁地行使否决权，等同家族治理制度失败。否决权的存在，是为了保留家族意见严重冲突时的最终决策权，以防家族不能共同作出决定，或作出偏颇的决定而不被遵守，甚至家族破裂。

另外，可考虑聘请非家族成员参与家族委员会与董事会，让强势的家族成员能在外人前耐住性子聆听，并客观地考虑其他弱势家族成员的不同意见。这些非家族成员也可在专业的问题上提出建议，为家族讨论带来客观性。

### 家族继承人的培养

为使家族成员锻炼经营家族事业的能力，有充分机会参与企业经营，家族宪法中可规定家族成员必须在65或70岁之前退休。若真做不到，可有除外条款，如经企业董事会批准的除外。为培养下一代接班人，企业可为30岁以下的家族成员设立实习计划，让年轻一代了解企业运作，获取经验，并尽早决定今后是否参与家族经营。

例如，柯洛普(Kropp)家族宪法规定：“寻求在家族企业中永久工作的家族成员，必须有至少5年以上在家族公司以外的工作经验。其中至少3年必须在同一雇主下工作，并且至少有2次升迁或类似证据证明表现、能力、责任及可信度得到提高。我们认为，如果一个家族成员不先在其他地方成为一名有价值的员



图片来源: www.icpress.cn

穆里耶兹家族旗下企业众多，包括体育用品超市迪卡侬等，这些企业总营业额达660亿欧元。

应明确股权分配条件及方案。

如果家族已“预定”了股权，而且这股权不平均地分配到多位家族成员手中，那么应进一步考虑如何分配股利，以达到确保企业有足够资源继续成长且公平对待未有经营权的家族小股东的平衡。另外需留意的是，分红往往过犹不及。如果家族成员长年坐享大额股利，可能产生依赖。一旦业绩下滑，股利数额减少，可能导致家族成员不满，甚至引发内斗。因此，可在家族宪法中明确

上设置5-7人的家族委员会与企业董事会的双层规划制度。但是，这种制度移植到中国显然会水土不服，因为华人的家族传统是由上而下垂直式的家长权威。如何在传统与民主中找到平衡点，是中国企业家族治理的一大功课。河北大午集团尝试“家族企业立宪制”，监事会、董事会、理事会分别享有企业的所有权、决策权、经营权，“三权分立”，可谓中国现代家族治理的先行者，实际效果尚待观察。

工,那么他在家族公司中有可能既不快乐也不多产。”

这样的硬性规定,使家族成员通过自身努力获得在企业中的机会,并获得真正的成就感。当然,是否必须在家族公司外有工作经验,并非放诸四海皆准。如穆里耶兹家族就认为,家族内部的学习历练比获取正式学位与家族外企业经验更有益。

### 行为准则

家族成员在享有家族宪法规定的权益时,也要对家族及企业尽各自的义务。除了通过核心价值观增强家族凝聚力,还要有硬性治理机制加强管理。

家族宪法中应包含详细的行为准则,上至业务行为,如“除正常业务往来,家族成员禁止将家族企业的资金外借个人或公司”;下至个人行为,如“工作日前一天晚上限制饮酒”。李锦记家族宪法中甚至规定,家族成员不得晚婚、离婚,不准有婚外情。

如果出现违规,则应根据处罚条例进行制裁,如“初犯的罚款,再犯的大额罚款,第三次冒犯的降职,第四次及反复冒犯的革除出企业”。

### 家族成员退出、冲突调解程序

随着家族的成长,部分家族成员退出企业往往不可避免。为了维护家族的所有权、经营权,家族成员有义务在退出企业前提早通知家族。家族可成立流动基金,以购买退出成员的股权。若企业没有上市,应由一位外部独立评估师评估企业价值。只有在其余家族股东不希望接手可转移的股份时,股份才能卖给外界人士。

家族内部免不了大大小小的冲突,需明确的是,家族成员有义务在家族框架内解决冲突,家丑不外扬。一般冲突调解分为三步:1.家族内部非正式沟通;2.家族委员会调解;3.第

三方介入。若最终不能解决,相关人士唯有出售他们在家族企业中的股权或离职。

### 家族宪法的修订

家族宪法的目标及作用可能随时间推移而改变,家族宪法也应做出相应修改。宪法中宜明确规定修改流程,家族委员会可每三年对宪法进行一次审查,并听取所有家族成员意见。在家族委员会授权下,也可由第三方对家族宪法进行审查。家族委员会可专门任命一个小组负责修宪。

最后的修正案需家族委员会投票通过。有些家族宪法规定,任何修改需全票通过才能生效,因为家族的共识是“少数人的利益同等重要,并需要更大程度的保护,以防止可能会隔离或削弱其角色的规则及程序”。

### 如何推行家族宪法?

为使家族宪法得到有效推行,宪法的价值观必须与家族、社会的共同价值观一致。虽然美国崇尚个人主义,但在自由、民主的核心价值观指引下,美利坚民族的凝聚力绝不亚于专制政体。家族宪法推行成功的指标,应设为使家族成员像美国人崇拜自由、民主那样“崇拜”家族宪法体制。

首先,创办人应像宗教狂般地坚信家族宪法。中国自古奉行“外儒内法”,表里不一似乎是传统。但若创办人自己都不相信,子女自然也不会相信,因此,创办人要“愚民”,首先要“愚”自己。同时,使人信服的家族宪法,必须保障家族成员权益,是一部使他们感到民主的良法。

其次,创办人及第一代应身体力行,特别是对自身权利享受不利的条款身体力行,作出牺牲,进而由上至下推行。美国开国总统华盛顿就在两届任期届满后主动退位,为

后世做了很好的榜样。若君不君,则臣不臣,父不父,则子不子。“不言之教”说起来容易,真正能够做到的却不多。好在如果有了家族宪法,每一代人都会受到制约。但无论如何,第一代的表现,对家族宪法能否彻底实施起着关键作用。

为了让家族成员更好地接受家族宪法,家族可以尝试一些轻松的宣传方式。基督教徒传教时经常会约宣传对象吃烧烤、打网球,家族也可以定时举行一些聚会、旅游活动,在潜移默化中形成并加强家族核心价值,推行家族宪法。另外,也可开设课程,向下一代讲解家族历史、价值理念与企业经营,推广家族宪法。

最后,根据家族宪法,家族可将不遵守宪法的成员剔除出企业。四季酒店创办人伊萨多·夏晋为推行四季酒店的《金科玉律》,先后用了近十年时间。其间困难重重,伊萨多不得不辞退不信奉《金科玉律》的主管、员工,并提拔坚信《金科玉律》的年轻一辈,最终形成了高服务品质的酒店文化。家族一般无法将成员排除出去,但家族企业可以选择信奉并遵守家族宪法的成员。虽然家族宪法是民主的表现,但至少在初期,民主的推行往往离不开一丝专制。

英国数学家、哲学家阿尔弗雷德·诺思·怀海德(Alfred North Whitehead)曾说,欧洲哲学是一系列柏拉图脚注。同理,一个家族日后所有的发展,都离不开家族的核心价值,而家族宪法相当于柏拉图的《理想国》、中国的四书五经,是确立并保护家族核心价值的根本文本。中西文明已走过几千年,而中国现代家族企业才刚刚兴起,千里之行,始于足下,立一部好的家族宪法,是家族基业长青的基石。

对于本文内容您有任何评论或补充,请发邮件至 [xincaifu@p5w.net](mailto:xincaifu@p5w.net)。