

“赌王”何鸿燊 面临人生最后一场赌局

2011年03月28日 15:46 来源：凤凰网专稿

核心提示：半个月前，围绕着澳门赌王何鸿燊巨富财产的激烈争斗，似乎终于告了一个段落，声明称何家所有的成员已经达成了全面也是最终的协议，但是似乎大多数人都并不相信，这就是这一场豪门争产的大结局。深谙赌术的何鸿燊正面临人生最后的赌局，筹码是他对家族财富的控制权。一场豪门争产大战，再次将家族企业的传承风险推向台前。

凤凰网卫视 3月25日《财经正前方》，以下为文字实录：

刘芳：半个月前，围绕着澳门赌王何鸿燊巨富财产的激烈争斗，似乎终于告了一个段落，何鸿燊办公室发表的声明说，何家所有的成员已经达成了全面也是最终的协议，但是似乎大多数人都并不相信，这就是这一场豪门争产的大结局，现年89岁的何鸿燊有3名在世的太太和16名在世的子女，故事要从2010年的12月初说起，当时何鸿燊宣布将名下信德集团的部分股权转让给二房蓝琼缨，开始对自己的“博彩帝国”进行资产分配，半个月之后，何鸿燊把自己直接掌握的澳博控股的股权悉数又交给四房梁安琪。

今年1月24日，何鸿燊再一次处置手中的资产，将手中持有的澳博控股大约18%的股权分给二房和三房，到这个时候，何鸿燊手中持有的资产几乎已经处置一空，之后的几个星期之内，何鸿燊在不同的场合指控家人以欺诈的手法获得了股权，但是随后却又不止一次在电视上露面，表示决不会把家人告上法庭，态度很反复，耐人寻味。

这位澳门赌王有着传奇的创富人生，和过人的胆识与智慧，却为什么要在迟暮之年试图与家人对簿公堂。3月10号的这一份和解声明中并没有提及协议具体的内容，所以事实上上千亿资产的分配依旧是个谜团。这一场围绕着何鸿燊赌业帝国的后宫的厮杀，也让越来越多的亚洲投资者开始重新审视家族企业的潜在风险。

传承问题是亚洲家族企业面临最大风险

解说：在亚洲，最大的1000家公司中有三分之二是家族企业，在香港，70%以上的上市公司要么由创始人控制，要么由创始人家族的成员控制，围绕何鸿燊赌场帝国控制权的争吵，暴露了亚洲家族企业面临的一个最大的风险，传承问题。

俞伟峰：这么一个有影响力的，身价几百亿港币的一个富豪，居然到生命的最后一阶段，也要被人家操控他的行为和他的言语，这是一个悲哀。

范博宏：大部分华人的家族还有家族企业，几乎都没有办法逃过争产，甚至要分家，甚至影响企业的持续发展这一个难关。

俞伟峰：家庭企业的传承，到底怎么做才能成功。

范博宏：这对于几乎所有的民营家族企业来讲都是一个问题。

解说：何鸿燊号称“赌王”，他的财富随着他的赌业王国的急剧扩张而暴涨，最高峰时控制着 5000 亿港元资产，个人财富达 700 亿港元，位居港澳十大超级富豪之列。

除了经营一个赌场网络，多年来，何鸿燊通过大举投资和收购，产业遍及澳门地产、百货商场、酒店、银行、机场等等，投资地域更是延伸到中国内地葡萄牙、越南、加拿大等等。何鸿燊能成为一代赌王，除了敏锐的商业嗅觉，还有就是他能够行走于黑白两道的胆识和谋略。

如今的他正面临自己人生最大的赌局，筹码正是他对旗下企业的控制权，外界猜测，深谙赌术的何鸿燊对今天的财产争夺应该有所预料，否则就不会有旗下控股企业的上市举动。

俞伟峰：通过上市，多多少少能够避免一些大的风险，因为上市的股权架构比较明晰，披露的比较完善，就是那个 45% 是他们的家族企业，还有 50% 是公众的，反而这个股票没有跌的太多，要跌也跟大市跌，反而是涨的，所以从中也可以看出来，虽然都是家族企业，那个是不上市的，一个上市的，这个结果还是截然不同。

何鸿燊股权争夺战 波及澳门博彩业

解说：2008 年 7 月，何鸿燊将旗下一博彩公司上市，此后一直没有对外公布有什么大的项目要做，所以可以断定，公司上市并非出于融资的需求，最有可能的目的是为了将管理层和所有权分开。公司上市后，何鸿燊没有来得及告诉外界，他接下来还要对旗下其它产业做出怎样的布局，因为不久之后，时年 87 岁的何鸿燊在家中因中风晕倒撞上头部，并入院接受了开颅手术。

之后，分割家产的事宜开始在他的三房十六个子女中紧锣密鼓地展开，最终引发股权争夺战。

范博宏：因为我们第一个看到，他上市跟没上市的这些产业，没有明显的家族接班人，在这个股权纷争尘埃落定之后，势必在何鸿燊集中的股权会分散到各房家族成员的手里，这些家族成员他们因为没有家族治理，他们之间的关系是很薄弱的，很可能只是经济上的关系，甚至还会有互相斗争的关系，而且他们也未必全部对于经营家族事业有兴趣，很可能有一部分人就把他的股权，争来的股权转让，退出了。

解说：3 月 10 号的声明显示，何家已经达成和解协议，全体家人将共同努力继续发展何鸿燊开创的博彩事业，至于主要家族产业的股份，最终是四房平分，还有二房、三房共同据有，短期内仍未有定论。也就是说，变数仍旧存在，由于何鸿燊的主要产业在澳门，所以家产之争，会最大可能地波及到澳门的经济，特别是博彩业。

范博宏：澳门的政府，就是我跟少数几个商人他们的互动做好了，那么我就可以过太平管制的日子，很容易管，因为有几个富商，撑起来这个地方的经济，那么对政府来讲，对政府的管制来讲是很方便、很容易的。政府要推动什么政策，政府要干预什么，透过这几个支持地方政府的富商，那么就可以做到，而且这些富商他还利用他的这个事业，除了他自己可以赚钱之外，还可以回馈政府税收，回馈地方经济繁荣。这是一个很容易、很方便的管制方式。

解说：这种官商联动的模式，在海外并不少见，其缺点是会让地方经济倾向单一，缺乏竞争，而且转型困难，这也是借何鸿燊家产事件澳门政府必须要深思的问题。

刘芳：在澳门，何鸿燊的影响力已经渗透到经济生活当中的每一个角落，何鸿燊旗下赌场每年的投注额超过 1300 亿港元，相当于澳门本地生产总值的 6 倍，每年上缴的税收占澳门总财政收入的一半以上，有三成左右的澳门人也都直接或者是间接的受雇、受益于他的公司。也因此掌控澳门博彩业 40 多年的何鸿燊被称为是“无冕澳督”，但是从 2002 年开始，澳门特区政府也想打破博彩业专营的局面，决定透过公开招标，颁发三个博彩业的准许牌照，随后，澳门博彩业的经营权开始经历了一分三，三分六的过程。何鸿燊的博彩帝国开始受到外资挤压，而眼下的家产争夺战就更加让他处在了内忧外患的双重境地。

何鸿燊是一个深谙赌术的人，在以往的商业博弈当中，他几乎没有踩空过，如今的他能否在有生之年保住“澳门赌王”的头衔，依然充满了变数。其实对于赌王，人未死，财先分的境遇，很多人都为他感到很唏嘘，目前香港上市企业的掌门人当中至少有一半都超过 70 岁，怎样解决“接班人”的问题，几乎成为了亚洲家族企业的头等大事，而富二代们也面临着如何管理好父辈传承下来的财富的问题。

家族企业接班问题是全球化现象

刘芳：好多人觉得很奇怪，像是何鸿燊这样头脑精明的生意人，为什么要等到自己的健康出现问题之后才想到家产的分配，其实这是家族企业，第一代创业者的通病，而且，年近 90 的何鸿燊在这一次四房分产的事情上，同样也存有私心，或许他自己并不想真正的放权，所以在各房的太太面前当起了墙头草，以至于对外界的声明也屡次都出尔反尔。刚刚过去的 2010 年，香港还有多个大家族都爆出了争产风波。

比如说香港有名的房地产开发商郭德胜，为了避免自己一手打下的江山支离破碎，在有生之年他费尽了心机，以家族信托基金的形式把企业的控股权“捆绑”起来，但是在郭德胜故去十多年后，他的恶梦还是变成了现实，去年 10 月，家族内讧，郭氏家族长子郭炳湘被剔除出了信托基金受益人的名单，两个弟弟郭炳江和郭炳联接掌了已故父亲创办的地产公司。

香港的上市公司当中超过 70% 依然由创始人，或者是创始人的家族成员把持着，而且，香港上市企业掌门人当中，至少一半人以上都超过 70 岁，家族企业如何传承，如何发扬光大，不仅仅是每一个家族难念的经，更可能发展成为影响香港上市资产质量的巨大的隐患。

解说：家族企业的接班问题，其实是一种全球化现象，但是在中国大陆，以及港台地区尤为明显。家族接班和继承安排经常旷日持久，变故丛生。而且与欧美相比，中国家长们的掌权年龄要远远超过通常的水平。

范博宏：家族企业应该是很稳定的企业。

俞伟峰：创业那一代，这个人多多少少的会在董事会或者管理层，会一直待到他退休。

范博宏：不稳定的时候就是新旧交接的时候。

俞伟峰：家族的企业管理，不光是亚洲或者是香港，整个世界都有共同点。

解说：有专家研究了 1987 年到 2005 年间香港、新加坡和台湾的 217 个家族继承案例，结果显示，在企业所有权和控制权发生代际变更的前 5 年和后 1 年，经市场调整的公司股价平均下跌 56%。许多香港商界大亨在上世纪五六十年代创立了自己的企业，目前仍在掌管。

俞伟峰：大多数家庭成员都会，尤其是（创业者）就是创业那一代，在香港、在亚洲可能都要干到死为止，台湾的王永庆、何鸿燊，你都看到，都干到死那一天才可能离开这个公司的管理运作。但国外，这方面好像潇洒一点，我们举个例子来说明这个，比如说比尔盖茨，比尔盖茨 1975 年创办微软的，20 岁的时候创办微软，1975 年，他什么时候离开公司，2000 年，2000 年是 45 岁的年龄，45 岁他就退居二线了，就不执行了，把执行权，总经理的位置让给了史蒂夫·鲍尔默，他就当个主席。我们想像不出来，一个 45 岁的中国企业家，会让位给一个跟家庭没关系的人，让他去管理，这个可能做不到。

解说：欧美的家族企业数目也为数不少，有数据显示，美国家族企业的比例达 54.5%，英国为 76%，意大利和瑞典甚至超过了 90%。《财富》杂志排名前 500 的企业中，有 175 家为家族企业。有时候单看中西方企业的表面差异，人们往往比较容易将原因简单地归结为文化因素，其实二者没有本质区别，只是欧美企业对于传承模式的探索早于亚洲而已。

在欧美家族企业成长过程中，一般都经历了产权从少数占有向多股份兼容与优化转变，最终企业得以延续。也就是说，传承顺利的企业，产权变革起到了至关重要的作用。比如美国人亨利·福特，最初他与合伙人共同创办了汽车公司，后来公司通过三次大的扩股，成功地变身为拥有众多股东的企业。

俞伟峰：福特汽车，这是 1903 年创办的一个企业，当时福特是持有 25% 的股权，不光是他掌控了公司的股权，车的设计、制造，那都是他的概念，所以他的才华，离开了他就没福特了，所以他一直在经营这个公司，直到他退休。后面二代、三代，虽然也进了董事会，也这样那样，但对于这个公司来说不重要，这个家族企业现在持股的福特家族持 5% 的股权，到现在为止。但他也没有孩子，或者是他的重孙子，重重孙子，正在管理企业，没有，根本不在董事会，也没有管理层的事。

解说：在企业管理上，欧美企业也从传统的家族式管理向现代管理转变，企业建立了混合产权制治理结构，引入独立董事制度，实施内部管理科学化，从而让企业自身历久不衰。

刘芳：全球化令企业面对的竞争越来越大，富二代们能否担当管理庞大家族企业的重任已经成了一个大问题，现实中不少企业继承人都难以招架，赌王何鸿燊现有的 16 个子女中，政商能力全部都无法与他相比，江山难以为继，似乎是外界的公认。家族企业创办人有两种方法为他的财产增值，这在资产负债表上是看不出来的，一方面，他的声誉能够成为银行的融资抵押品，另一方面，他们与政府的关系也经常让这个企业有利可图，但可惜的是，这些影响力很难在企业创建人离开之后，再传给他的子女们，所以巴菲特曾经将家族企业的延续比作让 2000 年的奥运游泳冠军去赢 2020 年的游泳比赛。

再回头，看看中国内地的家族企业，来来去去，在两三个儿子当中挑选继承人，你觉得成功的概率又能有多高呢？

刘芳：2011 年福布斯全球富豪排行榜上周在纽约发布，今年的中国大陆富豪的表现格外抢眼，总共有 115 个人都进入了榜单，比去年的 64 个人又大幅度增加，其中不乏民营企业，家族企业，中国的民营企业从诞生的那一天开始，所有权和经营权就是结合在一起的而且一些大型的私营企业，能够发展到今天的规模，与这样的经营还有所有相结合的模式也是分不开的。民营企业创建的初期，家族团结与灵活性确实可以在一定程度上保证企业应对市场的变化能力。

在中国，这样一个瞬息万变的市场中，家族模式有助于企业在初期的生存。但是事情总是要两面看，血缘可以让人团结，但是一旦兄弟阋墙，或者是后继无人的话，企业完全可能没有应对的机制，中国的民营企业几

乎 90%以上都是由家族血缘在维持，80%已经有相当规模的企业，在 3 到 10 年内都可能会面临交接班的问题。虽然有关的家族企业传承的高学院案例汗牛充栋，但是在现实中，真正适用于中国国情的似乎却又少之又少。

解说：现在许多华人富豪把下一代送往欧美最有名的大学攻读企业管理，却发现子女的学院训练和他们的经营传统格格不入。第二代尽管娴熟华尔街的运作模式，却往往无法和父亲一样掌握国内政商环境，尽管受过良好的训练，新一代的管理者却很难洞悉政治的玄机，更无法像父辈那样长袖善舞。

范博宏：欧美的家族企业他们是在已经比较开发的，比较完善的市场，政府也保护商业交易，对产权保护很好，那么华人家族企业通常都是在新兴市场国家包括中国大陆，包括东南亚都是华人家族企业，因为他们要面对的是政府，不完善的体制，所以保留这种家长制权威管理，靠着关系这种商业模式来成功的必要性，还是继续存在的。所以我们就算到了第二代，还是没有办法模仿或采用西方的模式，主要是因为我们环境没有变，环境还是一个比较薄弱的体制环境。

解说：范博宏教授认为，与欧美国家的民营企业相比，中国更倾向于“人治”而非“法治”，这种“人治”是我们的传统，这种传统是有一定优势的，“人治”的好处就是交易成本低，我们决策可以快速，看着一个领导办事，但缺点就是他容易犯错，西方的家族公司治理呢在第二代以后是比较民主的方式，他可以在企业里面成立董事会，在家族里面成立家族委员会，对于解决纷争，还有形成共识方面，不是用投票也是要讨论。

解说：欧美市场经济历史悠久，许多民营家族企业经历了百年以上的风风雨雨，家族的影响逐渐淡出，企业实行规范管理，内部分工严密，而权力制衡也已经制度化、流程化。

范博宏：有人说何鸿燊或者是中国的民营企业家在退休之前为什么，你如果担心你的企业没办法继续下去，你可以成立一个信托，把你的控制股权转移过去，这样你不是保证你的企业可以继续，永续经营下去吗？

解说：家族信托与公司治理，在亚洲并非没有先例。邵逸夫的家族基金模式是香港家族企业中为数不多的成功例子，邵氏家族把从传媒帝国赚来的钱，通过基金投到海外，由专业资产管理公司打理，“邵逸夫奖”基金，每年颁发高达 300 万美元奖金，表扬有杰出贡献的科学家，就是靠资产管理来钱滚钱。但是，这种模式并非没有弊端。

范博宏：我们在香港研究，有 72 家引进了家族信托这种股权设置的上市的香港的家族企业，他们的表现并没有直接控股的，直接由自然人家族成员控股的企业好，原因是什么，他们虽然引进了这个股权信托，但他并没有引进信托治理，基本上还是一个家族“大家长制”，创办人如果去世了，那么就是他太太说了算，而不是这个信托的委员会他所代表的股权来做决定。另外还有一些创办人，大部分的香港创办人还规定这个信托永远不可以解散，股权永远不可以转让，用意是要让这个企业的控制权能够牢牢掌握在家族手里。

解说：虽然家族信托、股权信托正被越来越广泛地使用，但它也不是完美的股权设置工具，如果设置不当，不仅会引起类似吃大锅饭的问题，还可能堵塞家族争端的出路。

范博宏：他这么做有两个很大的副作用，第一个就是在他死了以后，信托不是家族和谐的充分条件，我们常常看到，就是说家长去世之后开始内斗，可是这个股权是没有办法转让的，现在不是个人拥有股权，而是一个信托去拥有的股权，你反而让家族纷争没有办法用股权转让的方式去解决。对吧，大家就没完没了。

第二个问题就是说，你如果把股权交给信托，在一定的意义上，你的家族未来的家族成员好像就是国企的员工一样，大家都认为他是主人，都有权利，但他没有转让权，那么就是跟国企的员工一样嘛，那国企有的那些问题也会在由信托控股的家族企业里面发现，吃大锅饭，大家都想要分红，早点分红，对于长期投资不够。

解说：由此可见，企业经营权与管理权的交接首先面临的是治理模式的选择，而这个选择余地并不大，不外乎是家族治理和非家族治理。

范博宏：这些在我们研究里面都看到，这种西方的制度引进必须要很小心，但是这些律师，家族企业的律师，他们的会计师，他们的咨询，他们的顾问不会告诉他们这些事情，他们只会卖产品，你应该买我的信托产品，你应该让我来训练你的独立董事，都只是赚他们的钱，他们有利益冲突。

解说：发达市场经济国家的民营企业，以其 200 多年的资本主义管理制度与完善的法制体系，保障了民营企业的顺利传承，而中国还没有建立起完全的市场经济，以及与之相匹配的制度和法律体系，因而在传承方面，更需要自身的探索和创新。

刘芳：今天我们的话题是从何鸿燊说起的，大家都说身为“赌王”的他，面临是人生最后的一场赌局，其实他搭上的东西有很多，除了复杂的人性，还有家族的利益和情感，纠结在“富不过三代”的说法，其实现在没有太大的意义，也许及早分家才是王道。

但是这个家该怎么分，分了之后怎么管？企业如何延续才是问题的最关键。何鸿燊家族财产的纷争，这一场风波，凸显了亚洲企业投资者所共同面临的一个大风险，有专门从事家族企业投资的机构公开承认，他们会避开所有掌门人超过 80 的企业。

在香港，除了何鸿燊之外，还有很多企业的创建人都已经步入迟暮之年，却依然肩负着企业的日常经营，这些迟暮老人，按《福布斯》最新的数据显示，加在一起有超过 800 亿美元的财富，这些掌握着巨大的财富，众多资源的富豪，如果在财产分配还有继承问题上出现变数，对于区域经济，乃至整个中国的经济都会带来一定的冲击。

同时在内地，尽管中国的企业家还相对年轻，但是中国的富二代们，显露出来继承才华的似乎也比较少，尽管像是浙江省一些地方政府早在多年前就开展了所谓的富二代培训班，但是中国的富二代能否在未来将企业发扬光大依然是一个巨大的问号。不仅这是一个企业的问号，它更是一个中国经济发展未来的大问号。

《财经正前方》在凤凰卫视中文台播出：

主持人：刘芳

首播时间：(周五)21: 50-22: 30

重播时间：(周六)03: 40-04: 20, 15: 15-15: 55

http://phtv.ifeng.com/program/cjzqf/detail_2011_03/28/5408531_0.shtml