

# 筹谋家族治理， 避免同室操戈

从开创阿迪达斯、彪马、阿瑞娜三大品牌的达斯勒家族的冲突，到香港镛记甘氏兄弟的对簿公堂、新鸿基地产郭氏兄弟的豪门内斗，众多家族一直备受内部纷争的困扰。打造和谐家族，有赖完善家族治理机制；同时，通过家族委员会与董事会的双层规划制度、将家族业务分拆等制度建设，也可隔离家族纷争对企业的干扰。而当歧异无法弥合时，分家分产是最终的选择。



范博宏



俞欣

日前与一位企业家谈如何延续企业的品牌，他的看法却是，延续企业家家族的精神远比延续企业品牌重要，因为家族无形资产不像企业品牌那么容易被破坏和侵犯，更何况，如果家族不和，企业能否存续也是个问题。企业品牌与家族精神孰轻孰重及彼此的关系是一个重要的题目，我们日后再谈，现在要谈的是损害家族精神的最大敌人——家族成员自己。

在豪门恩怨中，胜利者、挑拨者、渔利者与受害者所显露的人性丑恶与光明面，是传媒喜好报道、民众茶余饭后热议的话题。对于当事者而言，一旦争端公诸于世，常意味着事态严重。若是家族纷争影响企业经营，甚至摧毁企业，对家族与社会都是一大损失，承受争斗之苦的家族十分需要方法脱困，暂未有此问题的企业家亦应筹谋家族治理，以防未来陷入争斗的泥淖中。但我们的社会除了

范博宏为香港中文大学财务系教授、经济金融研究所所长，俞欣为南京大学商学院讲师、中国风险投资研究院研究员

提供律师、法官、心理医师与社会新闻版面，还能有何协助？

谈到如何维系家族精神与家族和谐，笔者有企业家朋友的答案是教育，我们十分赞同。2010年一项对近2000家欧洲中小企业的调查发现，企业经营者家族的冲突，并非全是家族成员间的关系问题或个性差异所引起，有40%的冲突，起因是家族成员对企业的战略看法歧异（图1）。可见家族冲突的防范与解决，不能只限于心理层面，亦应以哲学的基础与科学的方法在家族及企业层面作长期努力，提升治理水平，以助基业长青。

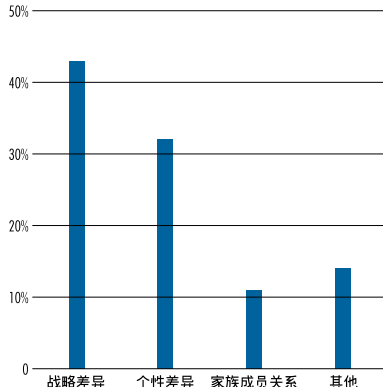
## 内斗： 撕裂家族，伤害家族事业

香港号称美食天堂，其中烧鹅又是一道广受大众喜爱的地道粤菜。在众多以烧鹅为招牌的餐厅中，镛记酒家算是最出名的一家。其始创人甘穗辉炮制一手美味的烧鹅，于1942年开办镛记酒家。经过半个世纪的经营，镛记成为世界著名的餐厅，每天

接待来自各国的游客，数百个座位几无虚席，且几乎每桌必点烧鹅。1968年，镛记就被美国《财富》(Fortune)杂志选为世界TOP15食府，是唯一上榜的中式食府。最近镛记再为香港民众关注，是因为甘穗辉去世仅数年，其二子便对簿公堂。

甘穗辉老先生退休后，长子甘健成成为镛记第二代掌舵人，他不断创新，赢得了“国际烹饪艺术大师”的称号。经过两代人的努力，甘氏家族凭借“卖烧鹅”，积累的资产至少超过20亿港元。除了估值超过10亿港元的

图1：企业内家族人员冲突的原因



镛记大厦外,手上的现金接近9亿港元,这还未计酒家的商誉和其他全资拥有的物业。甘穗辉于2004年去世时,将公司股权的90%在两个儿子甘健成和甘琨礼之间平分,剩余的10%留给了小女儿甘美玲(图2)。此后,甘琨礼私下购入甘美玲10%的股权,拥有了55%的股权,意图进一步控制公司,导致兄弟决裂。甘健成表示,由于大股东甘琨礼作出多个对自己不利的决定,兄弟已无法继续合作,因而要求甘琨礼购买自己手中45%的股权。然而,甘琨礼一直没有正面回应。2010年3月底,甘健成向法院要求,将所有家族资产、镛记酒家的母公司镛记控股清盘。该项请求于当年7月底获批准,而甘琨礼的上诉则在9月被驳回。

如果甘琨礼有足够的财力收购甘健成手中45%的股份,那么镛记还将继续由甘氏家族经营。如果出售给第三方,不仅家族企业不复存在,镛记酒家能否顺利经营下去也值得担忧。即便酒家可以持续经营,镛记的声誉能否独立于创办家族而续存,镛记烧鹅的技术会否随酒家的出售而出售,都是未知数。有消息称,甘健成正在寻觅铺位,准备另起炉灶。同室操戈,不仅分裂了家族,也可能分裂家族企业。

## 分家： 解决家族冲突的重要方法

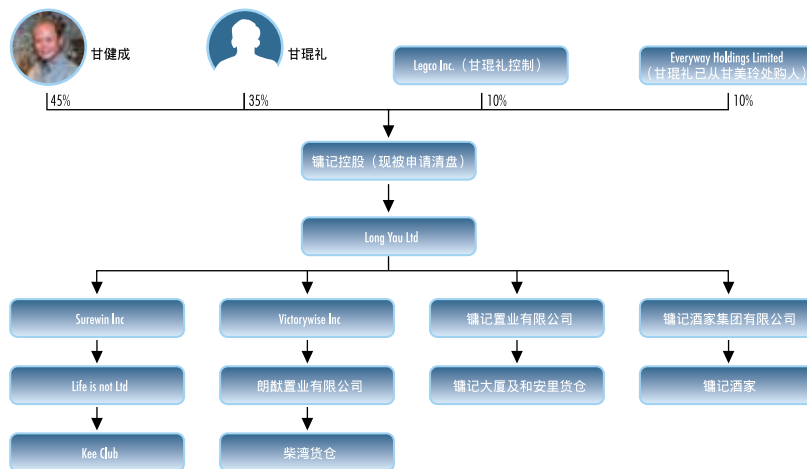
甘氏家族内讧继而分家的经验并不是特例。人与人相处,因人性弱点(如偏见、妒嫉)或经济、价值观的差异必有磨擦,家族成员反目成仇远比追求和谐容易。在家族缺乏凝聚力的前提下,分家是常见的选项。一本名为《家族战争》(Family Wars)的书中,收录了20多个西方商业家族成员间的斗争故事,其中,达斯勒(Dassler)家族斗争是一个惊

心动魄的例子。令人惊讶的是,从这个家族两代人的矛盾中衍生出了三个世界著名的运动品牌:阿迪达斯(Adidas)、彪马(Puma)以及泳装品牌阿瑞娜(Arena)。

阿迪达斯的创办人阿道夫·达斯勒(Adolf Dassler)1900年生于巴伐利亚北部的赫佐格奥拉赫小镇,从

原本就已紧张的家庭关系更加充满火药味。随后出现的德国纳粹政党、二战,使兄弟二人的政见差异更为凸显,加剧了家族的分裂。鲁道夫甚至相信,他在二战期间加入纳粹德军后被美军俘虏,是阿道夫告的密。终于,兄弟俩在战后分割了公司财产,并于1948年分别注册了自己的

图2:镛记控股的股权结构



小就热爱跑步。他的父亲是一位鞋匠,继承了父亲制鞋手艺的阿道夫从制鞋作坊起家,于1920年成立了阿道夫·达斯勒鞋业公司。1924年,他的哥哥鲁道夫(Rudolf)加入,组建了达斯勒兄弟运动鞋厂,并成为1928年阿姆斯特丹奥运会上德国队的主要运动鞋供应商。1936年的柏林奥运会,美国田径史上最辉煌的运动员之一欧文斯(Jesse Owens)获得四枚金牌,他穿的正是达斯勒兄弟生产的运动鞋。

虽然公司发展一帆风顺,但是达斯勒家族内部却是矛盾重重,兄弟二人在性格和意识形态上的不合愈演愈烈。哥哥鲁道夫外向、独断,只希望享受生活;而弟弟阿道夫谨慎、刻苦,一心一意做最好的鞋。二人的妻子性格也有很大差异,其中,阿道夫的妻子自负又异常固执,使

公司——阿迪达斯和彪马。整个赫佐格奥拉赫小镇的居民也由此被分割成了两派,人们在谈话之前总会低头看一看对方穿的是哪家公司的鞋,以确定其属于哪个阵营。由于兄弟间罅隙颇深,这两家公司从没停止过激烈的竞争,最著名的争端是1958年瑞典世界杯期间,彪马对阿迪达斯的广告口号提起诉讼。

随着家族的第二代成员进入企业,家族冲突也延续了下来。阿道夫的儿子霍斯特(Horst)到法国的阿尔萨斯建立新的分公司。获得成功的霍斯特野心勃勃,企图控制整个家族,最终,他背弃了家族及家族企业,于1973年成立了Arena,成为世界泳装市场的领导者。而鲁道夫与两个儿子闹得更加不可开交。其长子阿明(Armin)能力很强,但是与性格暴烈的父亲关系很僵,鲁道夫于是剥夺了

他的继承权，将公司和家族财富传给能力较差的小儿子格尔德(Gerd)。阿明后来通过法律途径夺回了彪马的大部分股权，成功重返公司，并将彪马从德国推向了世界。

达斯勒家族斗争的后果竟是造就了运动服装界的三大品牌巨头，这是否颠覆了家和万事兴的古谚？

## 越来越多的研究证据支持家族企业的重要优势之一，是在新兴市场正式制度薄弱的环境中，以传统家族治理取得效率与竞争优势。

其实，分家是一项重要的家族纷争解决方法。在家族成员歧异过深、关系无可修补的情况下，解除家族合约是止损的最后做法。虽然从达斯勒家族的故事中，我们看到仇恨有时可以造就辉煌的事业，但大部分的情况是，仇恨不但伤害家族，且伤害家族事业。撕裂家族之外，家族争斗有没有其他的解决出路？

### 家族治理：确立家庭规范，避免家族与企业崩解

要避免家大业大伴随的纷争，家族治理是一项重要的功课。其要点是建立家族成员间互动的行为准则，明晰解决争议的权力归依与奖惩后果，藉以形成彼此互动交往的预期，从而避免争议的发生。

例如，中国传统家庭成员的权力义务与彼此间的尊卑关系受儒家思想规范，而父兄辈对奠基于此传统的家规执行与家族成员间纷争的解决有最高权力。这种奠基于传统的家庭规范绝非中国仅有，经营现存于世最古老家族企业——日本法华温泉旅馆的Hoshi家族，对子女的婚姻选择亦有严格的规定。笔者研究控制泰国150大企业的家族的婚姻对象选择时也发现，他们仍深受家族父辈影响，

有高度的政商联姻情况。这些家庭规范虽然会牺牲部分家族成员一时的权益，然而已有许多社会学家与经济学家指出，对家族、企业与社会而言，这是成本最低的治理，因为不需依赖昂贵的正式法律产权制度。越来越多的研究证据支持家族企业的重要优势之一，是在新兴市场正式制度薄弱

的环境中，以传统家族治理取得效率与竞争优势。

经过解放后一系列社会运动的中国内地，传统文化的影响已不复如前。如今企业家的思想与价值观依归于何处，我们并不清楚，但却清楚父母已无法左右子女的思想与决定，在独生子女政策下，父母甚至无法左右子女的人数。在这样的条件下，中国企业有没有家族传承，形成家族企业的条件令人疑虑。然而，中国却如其他新兴市场般，因体制薄弱，在短期内没有形成股权分散、职业化经营的足够条件。在此两难情况下的最可怕后果，是企业仅能存活一代，无以为继，在第一代企业家凋零后，一切又需新一代卷土重来。在此预期下，我们的企业家视野可能较窄较短，不愿为一个事业作长期经营的打算，甚至有人铤而走险，大干几票生意，炒卖几次金融、房地产商品，以暴发户身份退场。巨额的财富也可能令企业家与家族成员迷失自我，造成家庭纠纷。

但我们也有理由相信，未来的情况未必如此悲观。从山西海鑫集团李氏家族的突发性传承经验可以看见，传统文化仍影响国内的家族与企业。海鑫集团创办人李海仓在

2003年突然遇袭死亡后，其72岁老父李春元以大家族长辈的地位顺应中国传统，推举当时年仅22岁的李海仓长子李兆会继位，并调解李海仓的兄弟与共同创业者的反对声，重新安排他们在企业的位子或出路，避免了看似必然的家族斗争与企业危机。在香港，近年来新鸿基地产的郭氏兄弟纷争也幸得母亲以长辈地位居中调解，使家族与企业暂不致崩解（详见2010年6月本专栏文章）。反观如镛记甘氏家族般因内斗而解体的家族与企业，常常因为长辈去世，缺乏共同的价值与权威去规范后辈间的关系与权利义务。

家族规范的确立，除了建基于传统，尚需在家族内、在企业中树立共同信仰奉行的价值体系。因此，这一代（也是第一代）的中国企业家，除经营事业外，还肩负树立价值观的重任。首先，要在家族中树立规范权力义务、调解分歧的机制；然后，是以这套家族治理机制作为企业未来可持续发展的优势条件。此价值体系建立的要点，是其必须树立在全体家族成员、员工与其他重要利益相关人现在与未来都认同的基础之上。仅靠创办人的个人魅力凝聚的企业一般不能持久，可能在创办人离开企业不久（最长是数十年后）就会消散无形。共同的价值观，不但可以凝聚家族成员与非家族员工的向心力，而且可以令企业顺利度过未来无家族成员参与经营的非家族经理人领导时期。

许多成功企业，都有成文或不成文的规范家族成员的规定。意大利的Monzino家族世代生产销售乐器，已有260年历史。其家族规定，唯有热爱音乐，至少会奏一样乐器，并不为了致富而工作的子孙，才有资格就职于家族的事业。日本传承400余年的万字酱油家族规定，各家族分支每一

代仅可选派一名成员进入企业工作,经过内部竞争后,严选其中一名为企业下任领导,并且两任领导不可由同一家族分支成员担任。这些规范,不外是为了避免父辈退休后子孙争权夺利,伤害企业发展。

家族治理,亦刚亦柔。刚性的家庭与企业规范之外,亦可有柔性的精神感召。笔者今年初在北京访问了荷兰的哈克(Hak)家族第三代长子。哈克家族以农业起家,初期生产加工马铃薯等农产品,后来研发生产农业机械,今为荷兰主要农机企业之一,正在河北省筹办一个农业机械园区。笔者问哈克先生:“家族留给您最重要的资产是什么?”他回答是奠基于基督教教义的家族精神。笔者请他举例,他说:“我上大学前,父亲要我准备一份求学的开销预算。我作好了预算给父亲看,他说好,我支付你30%的费用,其余的你自己想办法。我于是在求学期间打工筹措不足的开销。大学毕业后,我必须自己找工作,处处碰壁,好久才找到一份工作。”笔者问:“这似乎与基督教没有直接的关系?”哈克说:“宗教的影响不一定是透过上教堂做礼拜。家庭从小就影响我要对自己负责。我看到父亲对员工很好,经营事业是对员工、对社会负责。我现在也这么想,并且教育员工对职责负责。”家族透过言传身教影响了哈克先生的价值观,他也以同样的方式在影响他的子女与企业员工,而这价值观的来源是其家族所在地荷兰的主要宗教。

一些商业家族特别强调其历史,及家族与民族历史文化的脐带关系,并且以此教育家族成员与企业员工。这样做,比起创办人的个人感召来得长久且更深厚。如智利海运企业 Ultramar Agencia Maritima 的控股家族来自德国,他们在移民南美洲后,要求其子弟与企业员工坚



2009年9月21日为国际和平日,阿迪达斯和彪马停止了长达61年的斗争,于赫佐格奥拉赫举行了一场足球友谊赛。

持日耳曼文化的讲究效率、准确、守信、诚实,其结果是为全世界与南美有航运与贸易往来的生意人提供了高质量的服务,并且无法被当地其他“因地制宜”的竞争者模仿。

Ultramar 的成功,靠的不是有形的船舶货仓,而是无形的、奠基于日耳曼文化的家族与公司治理。这一案例也启发我们了解文化碰撞所能带来的商机。文化无优劣之分,善于运用文化优势可带来商业价值。Ultramar 在南美的成功,与其他善用文化差异带来的商业成功类似,例如美国的麦当劳,瑞典的宜家家具(IKEA)。谁说中国人没有文化的商业输出?遍布世界的中国城(China Town)是怎么回事?中国企业可以有更多更好的文化输出。

### 家族委员会与董事会:降低家族纷争冲击企业的制度建设

投资于家族核心文化的建设与传承,可使家族成员间的关系更为紧密,有助基业长青。酱料王国“李锦记”已顺利传承到第四代,目前正在积极培养第五代成员投入家族企业。李氏家族以和睦而受到关注,然

而,其传承亦非一帆风顺。

“李锦记”传到第二代时,创始人李锦裳的三个儿子就对企业的发展产生了分歧。二子和三子李兆荣、李兆登认为,企业已经发展良好,不应该再冒险进行扩张,而长子李兆南及其子李文达则对未来的发展信心十足。在双方意见无法调和的情况下,李兆南付出很大的代价,买下了其他成员的所有股份。兄弟不和对李兆南造成了相当大的冲击,在李文达44岁时他便退居幕后,让儿子全面接手管理公司。

李兆南共有两子六女,女儿们无意于事业,长子李文达继承了家业,而另一个儿子则从事金融服务工作。李兆南退休后,李文达给了弟弟相当可观的公司股份,并且委以重任,希望兄弟俩能够同心协力打理蒸蒸日上的公司。但是很快他们就面临了一场几乎和父辈如出一辙的分裂:兄弟俩一个积极创新,一个满足现状。虽然通过法律途径,李文达最终获得公司的所有权,但为此付出的代价也极其惨重。资金捉襟见肘,亲人之间的关系剑拔弩张。

经过两代家族成员的分裂,家

族的第四代非常重视亲情的维系。李氏家族设立了反映家族精神的“家庭宪法”和家族成员相互交流的平台“家族委员会”制度,以使家族固守的理念稳妥地传递到下一代。

从李锦记家族的案例,可以观察到家族委员会与董事会这两个在家族与企业层面的治理平台。这是西方家族企业中常见的双层规划(dual planning)制度。家族委员会由家族各分支的代表组成,有时也有非家族的职业咨询人士。其设置目的是协调家族事务,整合家族对企业重大经营事项的意见。而董事会由家族股东代表、企业经理层与独立董事组成,任务是代表所有股东监督企业经营与提供咨询。这种双层的治理机制,可助家族对企业进行有效控制,并隔离家族纷争对企业正常经营的干扰。不过,双层规划

在家族成员规模不大时较为有效;当家族成员或分支众多时往往失效,并且也可能因被较积极于家族与企业事务的分支成员主导而失去整合家族意见的功能。

当有志企业经营的家族成员较多时,常见的举措是家族将事业集团化,把不同业务划归不同的子公司,由不同的家族成员经营,但由共同的母公司控股。这种组织设置有利于各家族成员有自由挥洒发展事业的空间而不彼此干扰,并分享母公司的资源与无形资产,同时受母公司的协调与制约。

而当各家族分支无法整合企业经营的歧异时,分家分产是常见的做法。内地的新希望集团即在1995年被一分为四,由刘永好等四兄弟分别经营。香港一个有80年历史的家族企业,亦在上世纪80年代将家族事业一分为四,由不同分支经营,但通过交叉持股的股权设置,仍保持各家族与事业分支的合作互惠——每一家族分支拥有75%自己的事业股权,其余25%股权由其他三个家族分支平均拥有(图3)。

另一种常见的情况是家族长期未分家,但企业的家族股权因世代交替,在日益增多的家族成员间稀释。在家族成员众多时,双层规划制度难以发挥效果,常见的做法是修剪枝叶(tree pruning),由经营企业的家族成员将其他成员的股权购回,以实现控股甚至绝对控股。这种家族管理层回购股权的案例,在欧洲历史较悠久的企业中比较常见,在香港,利丰集团亦是一例(详见2010年5月本专栏文章)。对近2000家欧洲中小企业的调查也发现,大多数家族冲突最终经由改变股权结构得以解决(图4)。

再反观镛记甘氏家族的股权结构,甘穗辉给两个儿子相同的股

份,除了公平的考量,还要求二子齐心,给女儿10%的股份,意在以家族事业照顾女儿的经济。虽然这一股权划分明确,但经营权平均划分的缺陷是,有效的企业控制依赖于二兄弟和谐齐心的假设。同时,明确权威的长期缺位,弱化了兄弟二人对企业的有效控制,纷争的产生与激化也就不足为奇了。而女儿因仅能有股息却无实质的投票权,可能宁愿出售股权套现而不愿慢慢地领股息。此案例突显创始人用心良股的股权设置,在后代不和谐时仍不免分崩瓦解。但家族股权买卖转让,不失为斗争的最终解决机制。

不少香港企业家将企业控股权交付信托机构,藉以保障企业长期由家族控制,并藉企业的共同利益将现在与未来的家族成员捆绑为利益共同体。但股权信托的盲点,是忽略了家族不和谐的严重后果。家族信托不是家族和谐的保证,反而会在家族成员(信托受益人)发生严重争斗时,因信托股权通常不能在短期内转让,当事人无法以出售持股方式退出家族企业,使企业可能因家庭纠纷长期无法解决而受严重影响。新鸿基地产的创始人郭得胜设立的家族信托基金,即由于不可出售股权的安排,使得郭炳湘、郭炳江和郭炳联三兄弟通过股权的内部转让或者出售进行分家变得非常困难。

在中国新兴市场的体制下,家族企业就算引入西方董事会的组织形式与股权设置,如果没有良好的家族治理,也难保家族和谐与基业长青。忙于追求事业发展的企业家们,要经常想想自己赖以成功的基础在哪儿。就从多回家吃晚饭与妻儿团聚做起吧,这可对未来的基业长青大有帮助呢!

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)。

图3:分家后的交叉持股结构

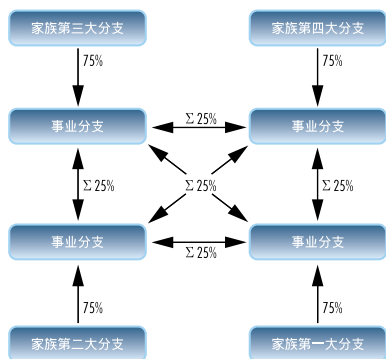


图4:家族冲突的解决方式

