



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。

家族财富传承之道： 无胜于有，有始于无

财富传承的要诀与中国古老的道家思想颇为契合。成功世代传承的家族，都十分注重无形财富的传承。家族传承最主要的是将无形资产传给下一代，而非仅是物质财富。如果只注重物质财富，会越分越少，迅速消散；反之，无形财富越分越多，物质财富也随之越聚越多。 范博宏 张天健/文



中国人强调家和万事兴，但强行合，必然导致不和，最后往往被迫分。新鸿基家族信托受益人被绑定在一起，发生内斗时想分开都很难。

近年来，华人家族企业争产内斗事件频频见诸报端。第一代企业家本期望后代将家族与企业发展壮大，却往往事与愿违。莫非真的是一代不如一代？其实并非仅此而已。商业家族往往过于重视物质财富，忽略了无形财富的传承。“上下交征利而国危矣”，对家族企业来说也是如此。成功世代传承的家族，都十分注重无形财富的传承。

家族企业成功的关键在于家族对企业的特殊贡献，包括家族成员间因能分享价值观与理念而合作无间、团结一致等。若这些特殊资产或无形财富无法顺利传承，家族将分崩离析，企业也难以继。老子说：“有之以利，无之以用。”有形财富只是利，无形财富才是真正有用的。“无”并非空无一物。空的碗可以装菜，但首先必须有碗，无形财富就是装有形财富的“碗”。企业传承中，很多家族只是把“菜”（财）交给子女，“碗”却没有传下去，“菜”（财）自然越来越少。

老子说：“天下万物生于有，有生于无。”钱、房子、车子、奢侈品是物质财富，

作者范博宏的新书《关键世代：走出华人家族企业传承之困》已于2012年4月由东方出版社出版。

物质财富却生于无形资产。如果只注重物质财富，会越分越少，迅速消散；反之，无形财富越分越多，物质财富随之也越聚越多。中华文化与道家哲学的空与无思想，在我们对家族企业的个案与学术研究中正不断被印证。

新鸿基地产：执者失之

老子说：“天下神器，不可为也，不可执也。为者败之，执者失之。”企业对家族来说相当于“天下”，家族拼命抓紧有形财富，忘却维系无形财富，反而容易失去。

新鸿基由郭得胜等人于1963年创办。1990年，郭得胜去世，将价值百亿的集团43%股权锁入郭氏家族信托，受益人包括遗孀邝肖卿、3个儿子郭炳湘、郭炳江和郭炳联及其家人。通过信托绑定受益人，创办人显然希望家族财富由子孙牢牢掌握。然而，2007年郭炳湘因故与两弟发生矛盾。次年，矛盾公开化，郭炳湘被董事会罢免董事长职务，并被踢出董事会，失去公司经营权。2010年，郭炳湘进一步被剔除出

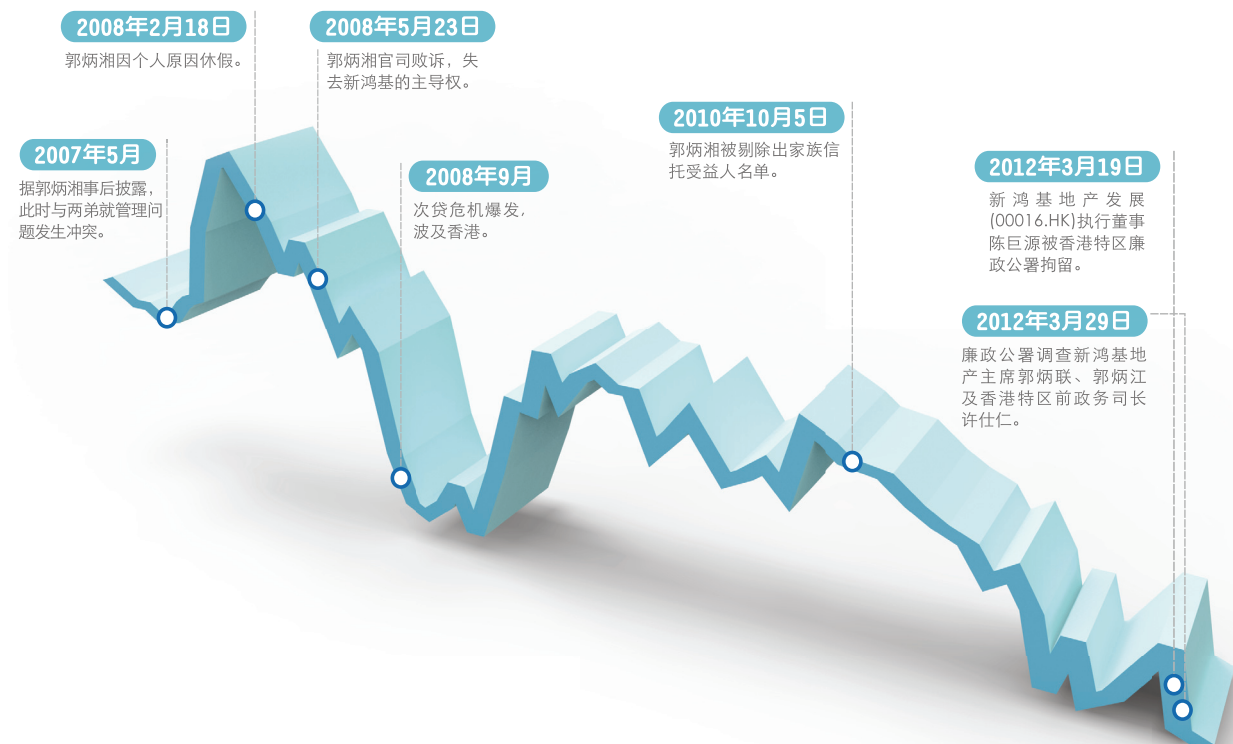
家族信托受益人名单。此时，新鸿基地产已成长为市值千亿的地产巨头，将郭炳湘除名相当于令其损失上百亿港元。两年来，郭炳湘一直与家族成员就企业经营权与信托受益权缠斗。这些年来，新鸿基地产股票扣除大市变动后的回报率随之一路下挫，损失惨重（附图）。

2012年，郭炳江和郭炳联因涉嫌行贿香港特区前政府官员被廉政公署传讯。有媒体猜测，事隔多年事件突然浮出水面或与三兄弟内斗有关。随后郭炳湘也被卷入行贿案，被廉署请走。此次爆炸性事件令新鸿基股票市值在2012年3月30日一日之内蒸发近400亿港元。以这样的财产流失率，不久家族将无财可争。更严重的是，若郭氏兄弟被定罪，家族长年积累的声誉将荡然无存。

王永庆与爱马仕家族：无执无失

反之，若能将无形资产传给后人，有形财富也能够被顺利传承，甚至由后人创造出更多的有形财富。台湾地区前首富王永庆有3位妻子，子女10余人。但王永庆百年之后，只有少数家人争产，对

新鸿基地产扣除大市变动后的累计月异常回报率



66

王永庆家族的传承经验,应验了老子的话,‘圣人无为,故无败;无执,故无失’。放弃有形财富,不但没有失去,反而得到更多。

99

企业无重大影响。这很大程度上得益于王永庆对子女的言传身教。王永庆的子女们中学就被送出国外,但子女和父亲一直保持书信来往。老人家工作之余,不厌其烦给子女写信,一写就是好几大张。当时才读高中的王雪红觉得“爸爸的字又草,写得又深,说实在我看不懂”,但后来“重新翻过,有很多启发”。王永庆更将穷其一生建立的台塑集团控股权注入慈善基金会,让子女一无所有(详见2011年9月本专栏文章)。这一招可谓釜底抽薪,在兵法上大概叫做“登高去梯,置之死地而后生”。子女得不到金钱,“不见可欲,使心不乱”,专心靠自己,反倒更成功。在王永庆的影响下,子女们纷纷创业,其中王雪红更成为中国台湾最成功的女企业家和女首富。王永庆家族的传承经验,应验了老子的话,“圣人无为,故无败;无执,故无失”。放弃有形财富,不但没有失去,反而得到更多。

放弃反而得到更多的类似经验,在国外家族企业中也很常见。爱马仕自1837年至今一直由爱马仕家族经营,秉承皮革制造的优雅传统,每一件产品都精益求精。例如制作爱马仕丝巾要经过7道工序,用时18个月。百多年来,爱马仕一直坚持家族经营,多次拒绝大集团的并购要约,为的是保护对产品风格质量坚持的精神理念与家族荣誉,但这么做的代价是家族必须世代奉献牺牲,放弃眼前利益。正是这种对家族无形资产的保护,使爱马仕在众多奢侈品中独树一帜,成为“奢侈品中的奢侈品”。如今爱马仕已传到家族第五代,2010年营业额达2.4亿欧元,早已打破了“富不过三代”的宿命。保护无形资产,有形财富也随之增值。

摩根汽车与法师旅馆:无为而无不为

道家讲究“无为而无不为”,看似一无所有,实则无所不能。英国摩根汽车公司现由摩根家族第三代经营。摩根汽车全部由手工制作,公司员工只有100来人,年产量不足1000辆汽车。但摩根品牌却深受青睐,要买一辆摩根汽车,从订购到拿到车钥匙需等上一两年,以前甚至有人等了10年才拿到车。百年来,摩根家族秉承摩根精神,多次拒绝收购、并购请求。通过去商业化,尽量接近“无”,家族企业得以延续。

日本法师温泉旅馆历经1300余年,传46

代。法师旅馆千余年来一直都是只此一家的家庭小旅馆,甚至连许多日本人都没听说过。法师旅馆的厉害之处就在于它从未厉害过,可以说“一无所有”,但正是“无”成就了其千年传奇。道家虽然推崇“无为”,但老子同时也说“强行者有志”。只有先下苦功努力,甚至牺牲自我,才可以“无为而无不为”。法师旅馆的千余年历史有赖于其严格的家族传承制度,世代坚持长子继承,其他子女通过包办婚姻请出家门,加入其他家庭,旅馆的一针一线都不会分出去,小小的温泉旅馆也因此得以保存。这个日本家族为什么世世代代愿意为家族与家族事业作出如此的牺牲?不是因为其有形财富,而是家族知道自我的“空无”成就未来的“大有”,而成就家族的“大有”是“小我”至高无上的荣誉与财富。

以柔克刚

并非所有企业都愿意如法师旅馆般偏安一隅,在家族统治下往往会诞生一些大财阀,例如香港的长江集团、韩国的三星集团等。这些大型集团甚至可以控制一方经济命脉。但过于强大就容易走向衰弱。“飘风不终朝,骤雨不终日……天地尚不能久,而况于人乎?”企业扩张到一定程度就要学会低调,也就是道家所谓的“以柔克刚”、“以退为进”。

“退”不是无条件退让,一定程度上是在有能力的情况下摆出低姿态,长远目的还是为了“进”。“柔”并非软弱,而是为了强。柔弱似水,但滴水可以穿石,大江可以决堤。“天下莫柔弱于水,而攻坚强者莫之能胜。”李嘉诚商业帝国虽大,但为人低调,“如果你始终注意不过分显示自己,就不会招惹别人的利益,别人也就无法捕捉你的虚实。”老子说:“江海所以能为百谷王者,以其善下之。”企业越强大,越需要“示弱”。据说,李嘉诚将企业命名为长江集团的寓意是“长江不择细流”,“处下”才能得到天下的水。

不少企业尚未成为大财阀就已经衰落,往往因为企业发展过快,不懂得节制。方太集团总裁茅忠群就表示,为了保持高端厨具品牌形象,企业坚决“不上市、不打价格战、不贴牌”,“我只要说服自己就可以,每年增长20%就够了,而一旦上市,你说增长20%,可能董事会就



法师旅馆的千余年历史有赖于其严格的家族传承制度。

不乐意了，至少得25%，我不希望有杂音来干扰方太的战略”。台湾王品集团创始人戴胜益也表示，公司要“用年轮的方式成长，每年形成3公分，这样是健康的”。

人各有志，企业大小并非主要的。大企业不一定强，小企业未必弱。做大做小各有难处，关键在于如何长久。大企业犹如汪洋，想长久需懂得谦下。小企业犹如小溪，遏制不现实的野心才能细水长流。说到底，都是以退为进、以柔克刚。

小大之辩

其实，物质财富的大小与多少并没有本质区别。争产案多则千亿，少则几亿，寻常百姓家为了区区几万也不乏兄弟反目。在身家百亿的豪门看来，争夺几万元恐怕十分可笑。在身家千亿的家族看来，为几亿元上法庭或许也很不值吧。大小、多少只是相对的。《庄子》里有一则寓言，蜗牛两只角上各有一国，为争夺蜗牛角上的地盘征战不休，伏尸千万。蜗牛角虽小，但也有两国战争。其所争的在人类看来是何其渺小。家族千亿帝国虽大，在茫茫宇宙面前，与蜗牛角无异。

牛顿曾说：“我只觉得自己好像是在海滨嬉戏的孩子，为一会儿找到一颗光滑的石子，一会儿找一个美丽的贝壳而高兴。而真理的海洋，仍在我的面前未被发现。”谦逊之辞同时也反映了客观事实。牛顿贡献虽大，但在古往今来的知识海洋，不过沧海一粟。因此，不要太看重家中满箱金银，下一代可以创造更多。第一代企业家要让下一代从小立下大志。若有鸿鹄之志，

自然不屑于争夺父母钱财。

争几万元固然不该，争千亿元同样不值。在企业传承中，家族企业第二代要从小接受“不争”的教育。不该争的是家产，应该争的是让企业发扬光大。“自其变者而观之，则天地曾不能以一瞬”，父母家产再多，对第二代来说都是“小”；“自其不变者而观之，则物于我皆无尽也”，自己创造的即使不多，也是“大”。

传承之道

中国人强调家和万事兴，不过很多企业创办人却把“和”与“合”混淆了。强行合，必然导致不和，最后往往被迫分。新鸿基家族信托受益人被绑定在一起，发生内斗时想分开都很难。因此，即使后人共同经营，也应预留分解管道。“合久必分，分久必合”，有时让家族后人之间保持距离，形成几个家族企业集团的分支反倒能够实现更广义的合，成员间更有可能保持和睦，合为一体。以分为合或许也是道家以退为进思想的一种表现方式。

家族传承最主要的是将无形资产传给下一代，而非仅是物质财富。《老子》最后一句说，“圣人之道，为而不争”，即好好做事，不与人争。亨利·福特说：“最值得畏惧的对手从不关注你，只专注自己业务的每个细节。”人非圣贤，难免起争执之心。做好一个企业不容易，传下去更不容易。“蜗牛角上争何事，石火光中寄此生”。有这么多事要做，这么美好的未来要追求，哪里还有空争来争去呢？

对于本文内容您有任何评论或补充，请发邮件至xincaifu@xcf.cn。

66

在企业传承中，家族企业第二代要从小接受‘不争’的教育。不该争的是家产，应该争的是让企业发扬光大。