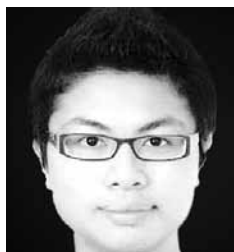




范博宏为香港中文大学财务学系教授、经济金融研究所所长。



李悦强为香港中文大学经济金融研究所研究员。

股权信托治理不良， 澳大利亚首富家族对簿公堂

由于创办人和第二代对信托治理和家族治理两方面的疏失，澳大利亚莱恩哈特家族围绕家族股权信托发生内斗。考虑以家族信托传承家业的中国企业家要避免重蹈覆辙，一方面要谨慎选择信托受托人或管理人，制定一套信托控制权的传承机制，并成立信托管理委员会；另一方面，家族治理也必须同时进行，以传递家族价值观与维系良好的家族成员关系。 范博宏 李悦强/文



吉娜·莱恩哈特在接手父亲的采矿王国后，通过长期经营令集团业务更上一层楼，并藉此成为澳大利亚首富。

近日，澳大利亚采矿业巨头吉娜·莱恩哈特（Gina Rinehart）家族的两代人围绕家族股权信托发生内斗。无独有偶，香港新鸿基集团郭氏三兄弟均为其父所成立股权信托的受益人，亦争斗兴讼，如今三人均卷入贪腐官司，家族名誉受损。

不少中外企业创办人在退休前不直接将股权交给子女，而采用信托的方式传承企业股权。这一做法的初衷都是希望自己辛苦创建的企业与积累的财富能造福子孙，并在后代手中发扬光大。然而我们研究发现，信托并非家族企业传承的万灵丹，反而有许多为华人家族忽略的副作用（详见2010年6月本专栏文章）。特别是华人企业创办人，他们虽然引进了西方的信托，却忽略了必要的信托治理和家族治理，结果不但未能令家族与企业常青，反而埋下了许多隐患。因此，我们有必要就此问题多做一些案例解剖。

莱恩哈特家族：因争夺信托管理权发生内斗

2011年9月6日，澳大利亚首富、女强人吉娜·莱恩哈特欢欢喜喜为幼女吉妮亚（Ginia）庆祝25岁生日。不过就在不久之后，吉娜却有件不愉快的事情，她突然多了一个身份——被

告！原告竟是她的另外三位子女，贺普、毕安卡和约翰（Hope, Bianca, John）。起因是三名子女不满母亲对家族信托的处理，发起诉讼。一场酝酿多时、错综复杂的家族内斗由此展开。

吉娜·莱恩哈特其实是个“富二代”，其父朗·汉考克（Lang Hancock）于1955年成立了汉考克钻探公司（Hancock Prospecting Pty Limited，简称HPPL）的前身，并一路发展采矿业。作为汉考克的独生女，在接手父亲的采矿王国后，吉娜通过长期经营，令集团业务更上一层楼，如今HPPL的价值已逾10000亿美元，吉娜亦藉此成为澳大利亚首富。如今，其坐拥180亿美元的财富，位列福布斯排行榜第29位。吉娜育有四名子女，吉娜的父亲于1992年去世之前，就为他的四名孙辈成立了一个信托，四人均是信托受益人，信托更以他们的名字命名为Hope Margaret Hancock Trust，信托受托人（trustee）为他们的母亲吉娜。该信托拥有HPPL约23%的股份，资产价值约为40亿美元。这笔资产由该信托拥有，直至吉娜的小女儿吉妮亚年满25岁。

本来，吉妮亚25岁生日的那一天（2011年9月6日）就是该信托的到期日，但是就在前一天，吉娜的子女准备从母亲手中接管信托时，吉娜却要求子女签下一份同意书，让她继续做信托的受托人，即不把信托管理权交还给子女。吉娜认为子女对于打理企业完全缺乏能力和经验，她提到：“子女都明显没有足够和必要的能力、技术、知识、经验、判断力或负责的工作态度和良好的道德去管理这么一个庞大的信托，尤其是该信托乃HPPL集团的大股东之一。”

原来，吉娜的子女多为纨绔子弟，一向只顾享受奢华的生活。他们身着名牌，度假频繁，享用着价值数百万美元的豪宅。吉娜认为，现在并不适合把信托交给他们管理，最应该做的是逼他们上班，让他们好好体会到以往休闲度假般的生活模式和态度远不足以承担企业大任。同时吉娜还提醒子女，若他们现在接手该笔财产，将会

面临1.42亿美元的资本利得税，这必然令他们破产。因为他们不可以出售信托里的资产，或是向信托借钱，所以得自掏腰包来缴税，如此巨大的数额他们是拿不出来的。因此，吉娜要求子女交出信托管理权，以免家族企业因为他们缺乏责任感、缺乏企业和信托经营管理经验而受到牵连。

吉娜不顾父亲遗嘱，拟定了一份同意书要“富三代”们签署，意图继续担任信托受托人。同

图片来源: www.gettyimages.com



吉娜在小女儿吉妮亚25岁生日，也即家族信托到期日之时，拒绝把信托管理权交还给子女。

意书中还包含了一项不起诉协议，以及子女不会要求查阅信托的财务数据和营运状况。但子女并不接受，没有签署同意书。然而，吉娜却已于9月4日（信托到期前两天）自行以信托受托人的权力，延长信托的期限直至2068年。届时，吉娜如果还活着，将是个114岁的人瑞，而子女中的三名原告最年轻的也已经83岁。后代当然不愿意80多岁才接班，家族争斗随即爆发。

吉娜的三名年长子女贺普、毕安卡和约翰在法院对母亲提出控告，要求罢免吉娜的信托受托人职位。他们提出多项指控，包括吉娜只给他们不足一个工作日的时间去考虑是否签署同意书，认为吉娜有意逼迫他们就范。又指控吉娜威胁他们，“不一定以受益人（子女们）的最大利益为大前提，除非受益人（子女们）签下同意书”。加上吉娜擅自延长了信托的期限，并在隐瞒此事



尽管家族内斗闹上法庭对HPPL集团的控制权影响不大,不过家族和谐及企业名誉受损已成事实。

66

与其将家族与企业命运押在一名信托管理人身上,不如成立一个信托管理委员会。委员会可以包括家族每个分支受益人代表,更可邀请非家族成员的中立人士。

99

的情况下,要求子女签下同意书,她的行为被三名子女认为极具欺诈性,充满虚伪和不诚实。

吉娜的独子约翰的律师控诉,约翰虽身为受益人,但无法得到任何有关信托的财务资料,甚至有时竟然收不到信托理定期发放的红利。约翰的律师认为,吉娜要求儿子约翰听从她一些与信托无关的指示才发放红利是很不合理的,不再适合担任信托受托人。

此外,吉娜也被指意图向子女提供额外利益,作为让他们撤销法律控诉的交换条件。2006年,吉娜曾透过一个约定(Hope Downs Arrangement)答应将于2011年9月6日(信托的原到期日)后,把铁矿项目税后盈利的1/4分给她的三名女儿。她的儿子约翰之前试图要求吉娜不再担任信托受托人,但于2007年最终放弃。此后吉娜也把他包括在此约定之内。

虽然吉娜的三名年长子女都“造反”了,不过幼女,也就是刚满25岁的吉妮亚,一直和母亲保持同一阵线,并认同其哥哥姐姐都不适合掌管信托。吉妮亚指称,姐妹们的所作所为对事情全无好处,反倒是暴露了他们的贪婪、嫉妒和自私。

她提出:“这根本就是一个属于家庭内的私人事务,他们实在不应该把它弄得如此街知巷闻。”

这次吉娜家族内斗闹上法庭,不但使家庭成员间的关系受损,家族也成为了澳大利亚人茶余饭后的话题。幸好四位孙儿女的信托只占家族企业23%的股份,吉娜个人持有51%股份,事件对公司控制权影响不大。不过家族和谐及企业名誉受损已成事实,这些伤害在短期内确实是难以弥补。

信托治理: 信托结构的设计

其实,当年汉考克所设立的信托结构极其简单,只是把一笔预留给四位孙辈的企业股份交由信托保管并由女儿管理,在孙辈全都年满25岁之后就交给他们。汉考克没有考虑未来会发生什么,例如家族与企业会如何变化,所以对未来的可能变化没有预留任何相应措施。但是随着时间的推移,一些隐患开始浮现。假如当时信托成立人能未雨绸缪,为信托结构作较完整的设计,提前为信托的管理制定好长远规划,也许今天家族后代所面临的问题不会发生。

有些家族信托的受托人是银行，但是银行只能执行公式化的信托规定，如收益分配。银行显然不能执行复杂的决策，例如行使企业投票权，甚至经营企业。因此，信托成立人常在信托之外成立信托管理公司，并将信托资产的决策权交到该公司，并由家族成员担任该公司的管理人，做企业决策。反观吉娜，被身为家族信托成立人的父亲汉考克指定为信托受托人，意味着其有全权直接管理信托下资产、进行股息分配等，可谓大权在握。因此，受托人或管理人的角色至关重要。若其能力有限，或让私心左右其决策，家族与企业就可能面临危机。例如吉娜以受托人的身份，更改信托期限，又要求儿子约翰服从一些与信托无关的指示才可获得信托理定期发放的红利等。企业家选定信托受托人或信托公司管理人时必须深思熟虑，除了要有能力外，还要特别注重其人品，以免所托非人。吉娜是汉考克唯一的女儿，信托交由她管理虽是合情，但是观察其后她对子女的极度强势与缺乏诚信，我们也应思考是否有更合理的方法。

与其将家族与企业命运押在一名信托管理人身上，不如成立一个信托管理委员会，其优势在于对信托下资产进行决策时，可吸纳集体意见，集思广益而作出最有利的决策，更可防止单一管理人权力过于集中，避免其为了一己私利而作出对家族或对信托不利的事情。委员会可以包括家族每个分支的受益人代表，透过彼此约束，遏止对家族不利甚至是不合法的决策。委员会更可邀请非家族成员的中立人士，提供专业、公平、公正的意见，目标就是要做好对信托有效的管理，平衡家族内各成员的权力与利益。

虽然上述两项措施可以解决“一人独大”和“青黄不接”的问题，但吉娜延长信托期限的举动又带来了另一个问题。吉娜延长信托的年期至2068年，届时吉娜已114岁，且不论她是否恋权，或子女未成才也好，都意味着吉娜有意继续当信托受托人直至魂归天国。但总有一天她会离开的，那么届时信托的控制权又交予何人呢？现在吉娜的幼女和其他三名子女已经出现不和，很难想象他们将如何一同和谐地接手信托。吉娜并没有设立一套信托的传承机制，假如她辞世，那接下来是谁说了算呢？

一些大家族成员在家族重心或长辈还健在

的时候已经开始闹不和睦了，如新鸿基地产的郭氏三兄弟，要母亲出手调停。郭老太太年过八旬，随时都可能无力继续管理信托，届时又由谁说了算呢？群龙无首，或是多人觊觎权力，都不是好事情。应在信托条款中预先将决策权交接方式规划好，例如前述的成立管理委员会集体决策。

家族治理：家族人才培育与和谐

吉娜继承了父亲的企业，成为了信托受托人，眼里就只有信托和企业，忽略了对基业长青更为重要的家族治理。吉娜的子女从小生活奢华、挥霍无度，如今更是不知悔改，这显然是吉娜专注于事业却疏于教养子女的后果。

在给子女的一封信件中，吉娜以讥讽的语气指出，子女诉讼毫无必要，因为从2012年1月起，子女获得的分红将比之前更多，足以维持他们的豪宅及无止境的度假。以物质为诱饵期望子女放弃对更多物质的追求也算无奈之举。纨绔子弟或许对企业经营缺乏追求，但对物质的追求却是无止境的。归根到底，这是“富二代”没有把“富三代”教育好。家族信托只能锁定有形资产，无形财富则需通过家族治理传承。家族信托这个法律工具能否成功，很大程度上取决于家族治理的优劣。由于吉娜家族治理不善，“未来接班人”如此不堪，即便有上述信托委员会和其他良好的机制，将来他们又如何有能力去接手企业呢？

给中国企业家的启示

考虑以家族信托传承家业的中国企业家应以莱恩哈特家族的教训为鉴。莱恩哈特家族的危机，归根结底源于创办人汉考克和第二代独生女吉娜对信托治理和家族治理两方面的疏失。要避免重蹈覆辙，成立家族信托的企业家要谨慎选择信托管理人，宜订立一套信托控制权的传承机制，并考虑成立信托管理委员会以集思广益，互相监察。此外，家族治理也必须同时进行，以传递家族价值观与维系良好的家族成员关系。否则将来家族内斗可能性增加，更因为家族受益人被信托绑定，内讧争斗在信托期满之前将持续存在，最终家族和企业都严重受损。这可不是家族信托成立人的初衷。

对于本文内容您有任何评论或补充，请发邮件至xincaifu@xcf.cn。

66

吉娜继承了父亲的企业，成为了信托受托人，眼里就只有信托和企业，忽略了对基业长青更为重要的家族治理。

99