关于家庭成员作为
家庭企业所有者

在过去几年与家族合作的过程中，我发现并没有任何教育项目专门教导家族成员如何成为家族企业或财富的优秀所有者。相反，关于如何成为优秀的企业管理者或财富管理者的项目却不胜枚举。 一个常被忽略的事实是，所有MBA项目授予的都是工商管理学位，而非企业所有权学位。这种学习机会的二元对立，正是家族企业内部诸多不和谐现象的根源。在本文的后续部分，我将使用
“家族企业”这一术语，既涵盖拥有企业的家族，也涵盖拥有
金融财富的家族。

当家族及其专业顾问审视家族企业的结构时，另一个常被忽略的事实是：几乎所有直接或间接持有企业权益的家族成员，最初都未曾主动决定投资该企业。在大多数情况下，他们是通过赠与或继承获得权益的。与主动投资者不同[1]，这些所有者并非出于对企业所有权和治理的自觉追求。他们并未做出有意识的决定来投资该企业。 在许多情况下，此类所有者甚至没有意识到自己是所有者，因为他们的权益是通过合伙企业或信托持有的。间接所有权往往使他们丧失了任何所有权意识，进而也丧失了作为所有者为出色行使所有权所应承担的自觉责任。

家族及其领导者往往误解这样一个事实：即每个家族成员都是企业的所有者（即使并非直接持有），这种误解常常导致家族治理失败，进而导致家族企业失败。

家族领导者及其企业应如何避免和/或克服这种关于家族成员作为所有者的误解？

在运营卓越的家族企业中，家族致力于通过自我治理来打破那句普遍流传的文化谚语：“三代之内，从衣袖到衣袖”

”这一普遍的文化谚语。

或者换句话说，就是确保家族资产——包括人力、智力和金融资本——的保全与增长。

在拥有企业的家族中，通常所有家族成员都是所有者（无论是直接还是间接），而只有少数家族成员会担任企业的管理者。仅从参与其中的家族成员数量的巨大差异来看，读者便不难看出：如果每位家族成员都能在其作为所有者的角色中接受教育，从而出色地履行自己的职责，这对家族财富保全工作的长期成功将大有裨益。

既然我已经提出了这个问题，请花一分钟时间思考：作为家族企业的成员，是否曾有人建议你需要学习如何成为一名优秀的所有者？事实上，你从未收到过这样的建议，但正如我所说，我坚信这正是家族企业能否成功发展并实现财富传承的关键所在。

一个希望保全财富的家族必须认识到，所有成员都需要接受关于如何成为家族企业所有者的全面教育，这样家族成员才能作为所有者共同具备做出风险决策的能力。

在大多数企业中，所有者是投资者，他们通过个人风险评估决策来决定是否参与企业。这类人通常会在投资前

。一旦决定投资，他们便会以所有者的身份实际参与经营，确保自己的风险能获得相应的回报。他们投入的不仅是财富，更是自己的全部身心。根据我在家族企业领域的经验，大多数所有者是通过赠与或继承获得股权的。他们从未被要求做出那些对企业活力至关重要的个人风险决策。

在家族企业中，往往更难保持企业所需的创业竞争优势，以成功与由敢于冒险的投资者创立的企业竞争。家族企业要取得成功，必须拥有能够以与竞争对手企业相同程度的创业精神来指导企业的所有者。为了激发这种精神，作为所有者的家族成员必须接受教育，使其能够像与之竞争的企业家一样，具备同等的能力和技能，成为优秀的投资者。家族成员必须理解并体会所有权的本质。

再谈另一个家族企业所有权问题：如果家族成员不理解自己作为企业所有者的角色和责任，那么管理者又如何可能成功管理企业呢？毕竟他们直接向所有者负责，并为所有者工作，而在此情况下，这些所有者在管理上却缺位。我们都知道，缺席的地主往往经营不善，但至少土地不会消失。 对于企业这样的活体组织而言，它需要通过其所有治理环节每天做出卓越的决策来加以呵护和滋养。如果所有者未能发挥企业治理所期望的积极作用，管理就不可能成功。

在太多家族中，由于家族领袖犯下了奥威尔式的错误——认为担任管理者的家族成员比担任所有者的家族成员“更平等”——导致家族成员未能认识到自己作为企业所有者的角色这一问题变得更加严重。每个家族成员的工作都具有同等价值。

任何试图共同努力超过三代——以验证“卷起袖子”这句谚语是否被摒弃的家族，都必须让其资产和所有家庭成员在家族资产负债表上积极且和谐地运作。每当家族领导层开始对每位家庭成员所承担的工作进行不公平的比较时，家族的内部结构便开始瓦解。

每个人都有自己独特的人生旅程。发现自己的使命是每个人最重要的职责。积极追求这一使命不仅是每个人对自身的责任，也是对家庭和社会应尽的责任。如果家族要世代繁荣，家族领导者的首要责任就是致力于维护家族主要的财富创造资产——即其人力资本和智力资本。 为了成功保全这种财富，领导者必须营造一种家庭环境，以增强每位家庭成员追求自身使命的能力。当这样的环境被创造并培育出来时，家庭成员将热切地希望参与其中，而这些个体的合力将为整个家庭体系提供繁荣所需的养分。

如果家族领导层无法认识到“奥威尔式”的感知不平等问题的危险性，或者更糟糕的是，通过自己的行为助长这种不平等，那就是对家族的辜负。 那些被赋予管理家族企业使命的家庭成员与其他所有家庭成员之间，这种表面上的不平等往往会导致家族治理体系失调，可悲的是，往往还会导致体系崩溃。在构成家族这幅马赛克画时，每种使命都具有独特且平等的价值，若要家族繁荣昌盛，所有家庭成员——尤其是家族领导者——都必须视其为平等。

在家族成员之间错综复杂的关系中，有一点尤为独特：作为家族企业的所有者，无论是否参与家族企业的管理，每位家族成员都共同承担着这一角色及其相应的责任。

希望到目前为止，您已经认识到以下几点对家族企业成功至关重要：

1. 每位家庭成员都应接受教育，成为企业出色的所有者，并以此身份积极参与企业事务；以及
2. 建立一种家庭治理结构和领导机制，将每位成员人生中的各项使命视为同等重要。

那么，每位家庭成员该如何成功成为一位杰出的企业所有者呢？

首先：家族必须建立并持续完善一个教育计划，其中：

1. 所有家庭成员均参与其中；且
2. 该计划传授美德、价值观、故事和传说，以此阐释家族的“独特性”。

在制定此类课程时，家庭成员不同的年龄、学习风格和能力以及人生经历都将是需要考虑的因素。我坚信，师生之间的互动是我们学习过程中至关重要的一部分。我强烈建议，教育课程的所有内容都应尽可能以互动的方式进行教学。

例如，如果要讲解公司制度，可以安排每位家庭成员在模拟年度股东大会上分别扮演股东、董事会成员以及负责汇报的管理层成员。如果要讲解信托，则让每位家庭成员依次扮演信托设立人、受益人，以及在处理特定问题时的受托人。

第二：每位家庭成员都应作为对整个家庭责任的一部分，同意完成一项基础财务教育课程。我建议将该课程命名为“诗人的财务教育”，以此向以“右脑”为主导的家庭成员明确表明，该课程正是为他们量身定制的。我还建议，所研究的财务案例应基于家族企业的实际

情况。如果家族的主要资产是一家企业，就以其实际的资产负债表和利润表作为范例；如果家族资产主要是一套投资组合，

则应以公司、政府、私募股权投资等作为案例。我还
建议部分课程应与家族的常任“教师”——即积极管理这些资产的高管——协商开设，以便让所研究的案例更具现实感。

第三：每位家庭成员都应同意阅读、理解并接受作为所有者角色所依据的法律文件赋予其的责任。当我向所协助的家庭提及教育计划的这一环节时，我总是惊讶地发现，家庭成员中几乎没有人读过——更不用说理解了——这一关于他们与自身财产之间个人关系的关键部分。 然而，同样令我欣喜的是，这些家庭成员对这种学习表现出的热情，以及他们在掌握这些知识后所流露出的独立感。所谓“掌握”，我并非指获得法学学位，而是指成年人作为平等的一方，在与合作伙伴、受托人、投资顾问、会计师、律师及企业管理者打交道时，所必需的基本理解能力。

第四：成为一名优秀所有者的定义之一，在于当那些受你委托代表你管理相关资产的人士提出要求时，能够就资产管理做出明智的决策。在此角色中，受过教育的所有者便与其代表成为了合作伙伴。 作为合作伙伴的所有者深知，自己可以赋予代表适当的裁量权以履行其职责。而代表们在行使该裁量权时，将充分意识到：每当需要做出决策时，所有者无论在智力上还是在实际层面，始终都会参与其中。

通常情况下，家庭成员并不明白，尽管他们可能身兼股东、合伙人或受益人等多重身份，但他们始终是所有者。这些角色中的每一个都假定存在所有者与（例如）董事会、普通合伙人或受托人之间的关系。在上述每种关系中，所有者均由对方代表。无论哪种情况，对方都须向所有者负责。为了使这些关系能够最佳地运作，双方都必须充分

理解并积极履行该关系赋予其的角色职责。如果每位家庭成员都能在充分理解和积极参与的基础上履行其作为所有者的职责，整个家庭财务治理体系将得以健康运转。

第五：每位家庭成员应同意积极参与家庭会议、出席年度股东大会、参加家庭合伙企业的年度会议、参加受益人/受托人年度会议，以及出席任何其他与其作为家庭资产所有者角色相关的类似会议。无论以何种身份，所有者若仅通过阅读代表提交的书面材料就认为自己已履行了对特定关系的责任，这是远远不够的。

所有关系最终的兴衰，都取决于合作伙伴愿意投入多少人力和智力资本。作为所有者，如果不了解也不珍视代表我们的人，就等于向他们暗示：最好的情况是我们并不在乎这种关系，只是勉强容忍；最坏的情况则是，我们的行为会贬低这种关系，暗示我们高人一等，因此对这种关系完全漠不关心。 如果我们不全身心投入以展现深切的承诺，又怎能指望在这些关系中获得卓越的表现？而这些关系对于我们未来的财务健康至关重要。如果管理得当，这些关系将为我们提供必要的财务回报，使我们能够追求各自的幸福之路。 人类若想做好任何事情，都需要正向激励；他们需要感受到我们的积极投入与认可。作为家庭成员，我们从这些关系中收获的，正是我们投入的回报，不多也不少。

如果每位家庭成员都能铭记于心并恪守自己与整个家庭之间达成的契约，那么其他所有家庭成员都会致力于促进他或她个人的幸福之旅。如果他或她能与家庭中的其他所有成员达成互惠契约，整个家庭都将繁荣昌盛。 该契约的一部分要求每位家庭成员接受并积极参与整个家庭赋予其的家庭治理角色。正如我们

所知，在家族企业中，所有所有权形式下，每位家庭成员都被赋予了家族资产所有者的角色。当每位家庭成员在此角色中表现卓越时，家族的人力资本便随之增长，而成员间相互依赖的风险则随之降低。当每位家庭成员学会如何成为一名所有者时，家族的知识资本便随之增加，而家族内部的冷漠与无知则随之减少。 最终，一个由优秀所有者组成的家族，随着时间的推移，所作出的积极决策将远多于消极决策，从而使家族企业蓬勃发展。

随着人力资本、智力资本和金融资本的增长，家族财富将得以保全。最重要的是，构成这个家族的成员将拥有平等感、机会感以及责任共担意识，正如本杰明·富兰克林所言，这会让他们“团结一致”，从而使整个家族繁荣昌盛。

版权所有 ©1999 小詹姆斯·E·休斯律师

---

[1]个人对自身人生使命的确定，是实现幸福的关键要素。在我看来，从亚里士多德的意义上讲，个人使命是我们每个人生命的终极目标。