The James E. Hughes, Jr. FOUNDATION

反思：家族企业所有权的特殊性

自数千年前相关文献问世以来，家族企业所有权的特殊性便一直吸引着家族繁荣领域内的学者和从业者。亚里士多德曾指出，他认为积累财富相对容易，但一个家族要维持财富却非常困难。其他文化中的许多作者也持相同观点。

在西方文化中，我们称这种现象为“三代人从有衣穿到无衣穿”；在中国，则有“三代人从有稻田到无稻田”等多种说法。

为何会如此，实难知晓，正如托尔斯泰所观察到的，随着亲缘纽带的消解，每个家庭都有其独特的消亡方式。每个家庭都体现了热力学第二定律——能量转化为物质，再转化为能量——熵在其中发挥着作用。

尽管现实如此，我们这些致力于帮助家庭繁荣昌盛、并力图将这一结局至少推迟七代的人，仍在努力为每个家庭寻找切实可行的解决方案。我们力求帮助他们明确这一转变“何时”会降临到自己身上，正如我所言，帮助他们设法将这一不可避免的结局至少推迟七代。他们既承认这句谚语无法避免，又愿意尝试改变，这种态度本身便是一种英雄气概，值得赞扬。

这些家庭构成了丹尼斯·贾菲（Dennis Jaffe）的杰作《借自孙辈》（Borrowed From Your Grandchildren）的核心。书中收录的家庭必须已实现第三代成员的繁荣，且往往还有第四、第五乃至第六代成员共同繁荣。这些家庭体现了亲和力的品质，并深知他们的宗旨是提升每位家庭成员通往幸福的旅程，从而使整个家族持续繁荣。 或者换个说法，就是让所有家庭成员的“小船”都能随潮水而起。他们每个人都立誓要帮助其他成员的“小船”扬帆前行。这一切都是为了让整个家族的“船队”能够安全、抗脆弱且蓬勃地航行至遥远的未来。每一代的成员都依次许下

相同的誓言，并获得各自所需的帮助，以实现繁荣的生活，同时加深与每位家庭成员之间共有的亲情纽带。

上述每一种亲缘家庭都共享着远超其个体需求的资源。这些原始资源的创造，几乎总是源于某一个人的行动——此人的一生都致力于这一创造之举。通常，这样的人被视为这些家庭的“创始人”，而他们的故事构成了这些家庭积极神话的重要组成部分。

然而，此类家族的核心起源在于其第二代成员是否决定努力成为一个亲缘家族，并借此试图避免谚语中所述的命运，使其影响至少延续至未来七代。

这类第二代家族成员面临的问题之一是：作为事实上的或法律上的所有者，他们是否愿意通力合作，以“动态保存”从创始人那里继承的资源？

如果他们能对上述问题给出肯定回答：

他们能否意识到，家族资源远比其金融资本要大得多？

他们能否在很早阶段就意识到，家族资产由五种独立的集体资本，并致力于动态地保全其中每一项以及全部资产？

他们能否意识到，自己的资产由人力资本、智力资本、社会资本、精神资本和金融资本构成？

他们能否意识到，他们的金融资本——即定量资本——的作用和目的，正是为了促进其全部四种定性资本（即人力、智力、社会和精神资本）的增长？

他们能否意识到，正如历史所示，若仅专注于金融资本，必将导致失败，使那句谚语应验？

他们能否意识到，将“在发展定量资本的基础上促进定性资本的增长”作为最高目标和实践，才是通往成功的道路？

他们能否将动态维护每种资本作为今后的目标？我补充一点：唯有这种觉悟，以及随后对每种资本的持续、坚持不懈的开发与增长，才使这些家族——包括我的家族以及我曾帮助和研究过的所有家族——得以避免谚语所预言的命运。

一个家族若能跨越数代，始终如一且持之以恒地将卓越的动态管理、保全、托管、利益相关者所有权及其相关原则与实践，应用于全部五种家族资本，这正是亲缘家族成功的核心所在。

这类具有战略眼光的所有者深谙动态维护这五种资本的力量，从而使所有家庭成员都能从中充分受益。

无论是家族中的长者、新成员还是中间一代成员，都发现个人的蓬勃发展正是其“亲和型家族”在动态保护、保育、管理、利益相关者所有权以及战略与战术实践的核心所在。

当每位成员发现自己的“SELFS”成长与繁荣是家族企业治理与演进的核心时，便会自然而然地被家族及其持续繁荣所吸引。

正因意识到他人如何在个人层面帮助自己，成员们便更容易主动帮助其他所有成员实现繁荣——随着这一过程的展开与演进，所有船只都将随之高涨，而那句谚语“当……”则逐渐远去。

因此，在每位成员生命的每个阶段，家族工作的核心在于学习如何动态地保全并由此增长其全部五种资本。如何成为这五种资本的动态保全者、管理人、利益相关者及所有者。为什么？因为如果不学会这样做，并且在每种资本的增长不断受到自身熵风险挑战时，始终践行所学，那么那句谚语及其对熵和家族解体的描述就必然会成为现实。

合十礼

小詹姆斯（杰伊）·E·休斯，科罗拉多州阿斯彭，2020年

* 本文改编自休斯先生为《拥抱它！：如何在每个年龄段培养家族企业所有者的思维方式》（作者：温迪·塞奇-海沃德、盖亚·马尔基西奥和芭芭拉·达特，2022年）一书所撰写的序言。