家庭治理体系中的受托人作为监护人

本文延续了关于家族如何成功将财富传承至遥远未来的持续探讨。在先前的文章中，杰伊·休斯（Jay Hughes）通过探讨受托人与受益人的角色与职责[1]，阐述了信托的运作机制；并探讨了受托人应如何理想地充当受益人的导师，以确保受托人与受益人之间建立良好的关系[2]。 更广泛地说，在他题为《家族财富：让财富留在家族中》一书中，他开始构建这样一种理论：家族可以通过建立并践行一套基于共同价值观的代表性治理体系——该体系体现了该家族的“独特性”——从而成功地将财富传承超过100年。在本篇思考中，我们发现，此前思考中提出的观点与这一关于财富传承的核心理论之间存在着重要的联系。

本文探讨信托（虽以单数形式提及，但一个家族可能且很可能会设立多个信托）如何融入家族治理体系。根据我们的经验，尽管许多家族依赖信托来管理和处置财富，但最成功的家族都明白：信托的期限或存续期，代表着家族所建立的代表性治理体系中一段“摄政”时期。以下是关于这一关系的几点思考。

传统上，“摄政”一词用于描述国王或其他领导者因未成年、长期缺席或精神失能等原因而无法执政的时期。信托本质上就是一段“摄政”期，因为它代表着财产完全所有权被暂停的时期。 在所有权被暂停的这一期间，受托人从原所有者处接管财产，并为受益人的利益持有该财产；根据信托协议的规定，受益人将在某个时间点，或在一段时间内的多个时间点，成为该财产的下一任所有者。

无需深入翻阅历史书籍，便能找到大量摄政时期的实例，尤其是在政府治理史上。尽管最著名的例子见于君主制历史，但这些经验对我们视为更优家庭治理体系的代议制同样具有参考价值。 通常情况下，王子在尚未达到能够行使权力的年龄时便已登基，或者因战争等原因被迫长期远离政府所在地。西方历史上最著名的摄政时期包括：狮心王理查被囚禁期间英格兰国王约翰的统治，以及路易十五未成年时期由奥尔良公爵菲利普代为管理法国政事。 在上述每个时期，合法的国王均无法执政；因此，其最亲近的亲属被选中代行其职，直至其无法执政的状态结束。历史告诉我们，约翰国王的摄政时期是英格兰动荡不安的时期，催生了罗宾汉的著名传说；而奥尔良公爵菲利普的摄政时期，则是法国整体上取得成功且秩序井然的时期。 就理查而言，这一时期以支付赎金换取他回归而告终；对于路易十五来说，他年满法定成年年龄则标志着摄政期的结束。理查去世后，约翰继位为王，但他治国无能，在与贵族们的战争中失利后，被迫签署《大宪章》，从而让渡了相当一部分权力。 另一方面，路易在叔父关于如何成为君主的悉心指导下，统治了十八世纪的大部分时间，在此期间，法国保持了其作为欧洲大国的地位，而奥尔良公爵菲利普则安详地在自己的床上离世。

这两组历史模式，为受托人作为摄政者的角色提供了许多启示。当一名或多名家庭成员设立信托时，家庭治理体系中便开启了一个摄政时期。 正如奥尔良公爵菲利普或约翰国王作为摄政王承担了一系列权利、责任和义务一样，受托人也必须监督和管理信托财产，并与信托受益人建立良好关系，以确保摄政期的顺利进行。

受托人以摄政者身份，可以采取哪些措施来确保这一时期对所有相关方而言都充满繁荣，从而使作为信托财产未来所有者的受益人能够满意地结束摄政期？

我们认为，政府层面上成功的摄政时期具有一些特征，这些特征为家族治理体系中摄政的成功提供了范例。这些特征如下：

- 受托人必须专注于受益人的教育，使其为最终拥有财产做好准备。这一责任始终凌驾于摄政人的其他所有职责之上——摄政人主要负责在君主未成年、无行为能力或缺席君主归来时，为君主未来的领导工作做好准备。 受托人若能出色地履行这一职责，便能确保信托成为一项有益的资产。这将有助于受益人做好准备，以应对未来生活中可能面临的各种情况，从而成功追求属于自己的幸福之路。虽然信托无法保证这些人生旅程的最终结果，但作为导师的受托人可以努力确保受益人不会陷入“依赖汇款”的境地。 因此，担任导师角色的受托人还能成为一股强大力量，致力于克服因缺乏所有权意识而产生的依赖心理问题——这种心理问题往往导致信托在受益人生活中适得其反。如果受托人未能将受益人培养成具备所有权意识的受托人，就辜负了对信托设立人最重要的义务，即培养出具备所有权意识的信托资产管理者。

- 受托人必须赢得其权威，而不能将权力地位视为理所当然。除非摄政王能赢得国王臣民的尊重和忠诚，否则他无法成功代行国王的职权。否则，便有陷入削弱实力的冲突、专制或无政府状态的风险。 受托人必须理解“无所有权而行使控制权”这一问题在家族治理体系中带来的挑战[3]。受托人往往错误地认为，其所有权即等同于控制权。事实上，要成功地为受益人的利益管理信托，受托人必须明白：其身份既不多也不少，仅仅是受益人的代表。
- 摄政者必须根据信托条款，对所有受益人（无论是现任还是未来的）负责。在君主制和家族治理中，都存在着摄政者或受托人滥用权力、偏袒某些个人或群体而忽视其他人的非常现实的风险。在政府治理中，摄政者必须意识到所有公民的利益冲突，只有当摄政者和国家面临巨大风险时，才会偏袒宫廷内部人士而忽视普通民众。 受托人必须严格遵循设立人的意愿，并始终根据信托条款权衡各种相互冲突的利益（通常是收益受益人与余权人之间的利益）。与摄政王一样，受托人须对其行为向受益人负责，并在受托期结束时，因在所有权暂停期间所采取的行动而受到赞扬或指责。 像约翰王那样的受托人可就倒霉了，他必须向受益人理查王解释为何国事陷入混乱。而像奥尔良公爵菲利普那样担任摄政王的受托人则值得称赞，他将受托财产在事务保持合理秩序的情况下移交给了受益人。
- 受托人必须始终将自身利益服从于受益人的利益。虽然显而易见，国王的叔父在担任摄政王期间，若为私利侵吞公共财政，必将给自己和国家招致灾难；但受托人也必须牢记，受益人的利益永远优先于自身利益。 从最基本层面而言，受托人在任何情况下都不得将信托财产用于自身需求或目的。这并不意味着受托人不能因其

服务获得合理报酬，或报销其作为受托人的费用。然而，如果受托人（或摄政王）利用其作为财产法定所有人的地位来提升自身地位，则构成对治理体系的违反。

- 受托人必须具备或尽快掌握必要的技能和专业知识，以妥善履行信托规定的职责。显然，如果一位摄政王在没有任何政府背景或经验的情况下接管国家，那将是非常危险的。 在选择受托人时，这一点往往被忽视。与信托设立人之间亲密、融洽的关系，不能被视为替代成为优秀受托人所必需的专业能力的条件。投资经验、管理技能和外交手腕，仅仅是成功受托人必须具备的部分能力。
- 受托人必须时刻牢记，其对财产的所有权仅是暂时的。在任何摄政期间，都存在一个过渡时刻：作为代理领导人的摄政者必须将执政权移交给作为合法君主的国王——例如，当君主从国外归来或达到法定成年年龄时。 从一开始，受托人就必须时刻做好准备，一旦信托期限届满或因条款履行完毕而提前终止，便需在第一时间将所有权移交给受益人。 受托人必须意识到，对最终必须交出的资产行使如此大的权力，既是一项艰难的任务，也是一种赋予力量的地位。每位受托人都必须理解并时刻铭记其与信托财产关系的临时性。从某种意义上说，受托人从一开始就必须做好放手的准备。
- 受托人必须努力与受益人保持开放、诚实的沟通。正如摄政王必须掌握全体公民的需求和状况，以充分理解政府在保障臣民福祉方面的义务一样，作为受益人的代表，受托人必须竭尽全力深入了解受益人，从而充分代表他们的利益。在此关系中，受托人与受益人将

共同制定信托政策，这些政策既能最好地履行信托的使命，又能为受益人接管所有权做好准备。

- 受托人必须知道何时放弃权力，以及如何将权力有效地移交给合法的受益人。受托人不应——事实上也不能——作为代理领导者滞留过久。 即使信托条款未明确规定将财产的完全所有权和控制权移交给受益人的具体时间点，受托人也必须愿意承认何时该移交权力——通常是移交给受益人，但有时也会移交给更适合承担此任务的继任受托人。一旦决定，受托人必须与受益人仔细商讨财产移交的具体安排，以及他们希望以何种形式接收财产。

理解受托人作为导师的角色以及信托作为“摄政期”的特性，能使受托人和受益人双方都更清晰地认识到这一复杂法律安排的实质。

人们往往仅从审慎的投资者、称职的管理者以及人道的分配者的角度来看待受托人。 毫无疑问，这些受托人职能至关重要，若未能出色履行，将对信托及其受益人造成负面影响。然而，即使这些职能被出色地履行，如果受托人未能理解其作为“导师”这一最重要的角色，以及信托作为家族治理体系中“摄政期”这一最重要的特征，就将导致无法实现受益人作为信托资产最终所有者所应达到的发展这一终极目标。

受托人全面参与家族治理体系，可确保信托财产的暂缓所有权人在等待取得实际所有权期间，在该治理体系中获得其应得的适当代表权。 当受托人未能理解其作为监护人的角色，以及培养受益人成为优秀所有者的责任时，受托人便未能履行其对设立人设立信托这一“爱的馈赠”所应尽的职责——这份馈赠旨在增强每位受益人追求个人幸福、实现最有价值且充实人生的能力。

版权所有 ©1999 小詹姆斯·E·休斯与帕特里夏·M·安格斯 **参考文献**

小詹姆斯·E·休斯（James E. Hughes, Jr.），《*家族财富：让财富留在家族中*》 *(Family Wealth: Keeping It in the Family*）。普林斯顿朱克森：NetWrx, Inc.，1997年。

小詹姆斯·E·休斯，《*受托人作为导师*》，载于《大通期刊》（The Chase Journal），第II卷第2期，1998年春季。

---

[1] 小詹姆斯·E·休斯，《*家族财富：让财富留在家族中*》，第八章和第十一章。普林斯顿朱克森。Net Wrx, Inc. 1997年

[2] 小詹姆斯·E·休斯，《*受托人作为导师*》，*载于*《大通期刊》，第II卷第2期，1998年春季

[3] 参见第四章，《*家族财富：让财富留在家族内*》