

主编 / 高皓
家族财富传承书系

创造财富非常艰难，有效地管理同样艰难，而丧失财富却极为容易
很多情况下，财富的毁灭是可以避免的

Wise Wealth: creating it, managing it, preserving it

家族财富传承

智慧财富

[德] 乔基姆·施瓦茨(Schwass)

[瑞典] 哈坎·希勒斯特罗姆(Hillerström)

[德] 霍尔格·库克(Kück)

[美] 科琳·利夫(Lief)

著 钱峰 高皓 / 译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社

The Oriental Press

Wise Wealth: creating it, managing it, preserving it

家族财富传承

智慧财富

[德] 乔基姆·施瓦茨(Schwass)

[瑞典] 哈坎·希勒斯特罗姆(Hillerström)

[德] 霍尔格·库克(Kück)

[美] 科琳·利夫(Lief)

著 钱峰 高皓 / 译

图书在版编目 (CIP) 数据

家族财富传承. 智慧财富/ (德) 施瓦茨等著; 钱峰, 高皓译. —北京: 东方出版社, 2013. 5

书名原文: Wise wealth

ISBN 978 -7 -5060 -6321 -0

I. ①家… II. ①施… ②钱… ③高… III. ①家族—私营企业—企业管理—研究
IV. ①F276. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 097223 号

First published in English by Palgrave Macmillan,
a division of Macmillan Publishers Limited under the title Wise Wealth by Joachim Schwass,
Håkan Hillerström, Holger Kück and Colleen Lief. This edition has been translated and
published under licence from Palgrave Macmillan. The authors have asserted their right to
be identified as the author of this work.

中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2011-4354 号

家族财富传承: 智慧财富

(JIAZU CAIFU CHUANCHENG: ZHIHUI CAIFU)

作 者: [德] 乔基姆·施瓦茨 [瑞典] 哈坎·希勒斯特罗姆
[德] 霍尔格·库克 [美] 科琳·利夫

译 者: 钱 峰 高 皓

责任编辑: 张 仂 乔 俏

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京京都六环印刷厂

版 次: 2013 年 6 月第 1 版

印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

开 本: 710 毫米×960 毫米 1/16

印 张: 13.75

字 数: 155 千字

书 号: ISBN 978 -7 -5060 -6321 -0

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

《家族财富传承丛书》顾问委员会

(排名不分先后)

- 主任** 廖理教授 清华大学五道口金融学院常务副院长
杨再平博士 中国银行业协会专职副会长
洪崎先生 中国民生银行行长
- 委员** Henry Hirzel博士 瑞士银行董事总经理、家族事务全球总监
Rudolf Hitsch博士 花旗私人银行董事总经理、中国离岸市场总经理
Philip Jehle先生 瑞士隆奥银行 (Lombard Odier) 董事总经理
周永发先生 中国银行业协会副秘书长
蔡重直先生 国际金融理财标准委员会 (中国) 副主席
马健先生 中国工商银行私人银行部总经理
魏春旗先生 中国建设银行财富管理与私人银行部总经理
梅非奇先生 中国银行个人金融总部兼私人银行部总经理
周宏亮先生 中国农业银行私人银行部总经理
陶文先生 交通银行私人银行部总经理
王菁女士 招商银行私人银行部常务副总经理
张胜先生 中国民生银行私人银行部总裁
康静女士 中信银行财富管理与私人银行中心总经理
任军先生 上海浦发银行私人银行部总经理
林曼云女士 平安银行私人银行总监
潘卫东先生 上海国际信托有限公司董事长
林贞吟女士 瑞士信贷银行 (Credit Suisse) 董事总经理
蔡鸿青先生 法国巴黎银行 (BNP Paribas) 董事总经理
黄河先生 波士顿咨询公司 (BCG) 合伙人兼董事总经理
张琪女士 中国工商银行私人银行部原总经理
施峥嵘女士 交通银行私人银行部原总经理

《家族财富管理丛书》编委会

- 主编** 高皓博士 清华大学五道口金融学院家族企业课程主任
李文博士 中国民生银行私人银行副总裁

中文版序

一直以来，我都想写一本有关“智慧财富”的书。尽管这个想法没那么急迫，却一直存在于我心头。在邀请合著人加入这一写作计划之前，我曾周游世界，和全球知名企业家、家族企业以及家族办公室进行了沟通。我对获取私人财富越来越短暂的途径和方法有了很深的感触。我之前研究过世界上一些最成功的世代家族企业之所以成功的原因。我见识过企业创始人提出的强大愿景——他们的后代都谦恭地将这些愿景予以传承。我也对努力工作、信赖以及谦卑等强有力的价值观有所体会。这些价值观让后代接受并相信它们。在我看来，当今的战略定位普遍都高趋向于短期。信息流动与即时通讯让我们忙得不可开交，每分每秒都在处理这些信息与资讯。要想映现“宏图”并为下一代制定战略模式变得越来越困难了。

多年前，当我第一次和中国企业家合作时，我被基于强大价值观的创业创造力深深吸引。我曾目睹大量企业家创造巨额财富的过程。不过，我

也看到了这些企业家在为下一代人制定未来愿景时所经历的各种巨大困难。我看到老一代成员先是将自己的一生都投身于企业，而他们的下一代则拥有父母那代人没有的许多学习机会。作为一名家族企业教授，我之前看到了中国企业家在与下一代共同创建治理结构，以便让后代成员从中受益时所遇到的巨大问题。如今，这一问题仍然存在。中国的企业史、巨大的短期增长潜力，以及其他政治、法律和家庭等因素限制了企业家为下一代或第三代家族成员早作打算的努力。

不过，我相信，中国的企业家和家族企业都应该而且必须承担这项责任。本书旨在告诉人们要向世界各地的企业家和家族企业学习。笔者希望本书能激励中国的企业家为家族后代的未来建立起强大愿景与组织体系。

乔基姆·施瓦茨

序言

我们（本书的作者）为私人财富的演进——创业本身、家族企业、家族办公室以及下一代继续创业很感兴趣。我们体验并研究过财富的多个方面——其创造、管理以及为造福尽可能多的子孙后代长期保存财富。近年来，我们每个人都极其关注以下两方面的问题：第一，财富变得越来越不稳定；第二，将财富代代相传难度很大。

过去，人们没有这么多机会在相对较短的时间里创造财富。新兴产业的出现，特别是金融、技术和房地产领域相关产业的兴起，令百万富翁和亿万富翁的数量激增。新一代人在成长的过程中被如何简单、迅速地致富所吸引。而上一代人对此则持否定态度，他们始终记得自己当年白手起家的艰辛——特别是那些经历过战争和其他重大动乱的人。我们真的看到范式在变化吗？其中的游戏规则真的永远都被改变了吗，还是说 2008 年的金融危机深刻警醒我们财富的创造和管理并不是那么容易呢？不过，可以肯

定的是，不稳定性提高了，无论上行还是下行。同样可以肯定的是，如何更好地应对这种新形势需要智慧。

几十年来，我们——无论是作为个人还是作为团队，都对企业家及其家族为造福后代，在保有财富的同时应对各种机遇和挑战的方式有相当的见解和体会。我们认为要想长期做到这一点非常困难。实际上，财富的消亡就长期而言是不可避免的：有时被创造者本身所破坏，因为他（她）难以想象总有一天企业的一切将不再处于他（她）周密的掌控之中；有时被争夺控制权的直系子女破坏；还有时是被在利益和诉求方面存在分歧的第三代堂兄弟姐妹破坏。仅仅想维持家族企业的健康成长就已经够难了，而将家族办公室凝聚在一起并使其良好运作更加困难——办公室构成了家族的投资和流动性资产。相对于企业而言，财富的不稳定性更高。

我们将个人的、学术的以及专业的经历和观点与这本书的写作目的进行了结合。该书旨在：

- 对私人财富的相关方面——尤其是延续性，进行广泛深入的探讨。
- 采用实用主义的框架以及被前沿家族企业实证研究证明的概念。
- 为家族办公室的发展领域提供新的见解。
- 阐述我们的——有时甚至是不可动摇的——观点。

我们不仅要阐明如何更好地理解创造、管理以及为后代保有财富等多

个阶段的挑战和机遇，而且会就最佳解决方案进行指导、推荐和评判。为了解释清楚家族在财富演进循环中的历程，我们将以欧文斯家族的故事为“红线”，贯穿本书始末。欧文斯家族族谱的变化请见附录 A 和附录 B。

本书的目标读者包括企业家、家族企业、富有家族以及所有的利益相关者和服务供应商。为了简单起见，我们一般将故事的主人公称作“他”。不过我们也很重视女性——无论是在幕后还是台前——在这一演进过程中发挥的作用。女性企业家数量的增长使她们成为现在和将来的一股重要力量。我们聚焦于延续性，而且认为财富创始人的后代子孙会从我们的观点中受益。我们的目标读者也包括那些一夜暴发的幸运儿以及担心未来境遇的个人和家族。

创造财富非常艰难，有效地管理财富也同样艰难。丧失财富却最容易。根据我们的经验，很多情况下，财富的毁灭是可以避免的。但是，为了后代，我们有必要采用明智的方式去了解未来的事项并为之作好准备和计划。

致谢

感谢瑞士洛桑国际管理学院（IMD）的大力支持，本书才得以顺利完成。

我们要向许多对本书作出贡献的人致谢——无论认识与否。首先，我们非常感激书中提及的所有家族允许我们将他们的故事作为线索贯穿全篇，特别是欧文斯家族。我们也非常感谢 IMD 的米歇尔·布雷肯里奇、利泽·莫勒、梅甘·普赖斯一直以来的支持。最后，我们还要特别感谢 IMD 的资深编辑林赛·麦克蒂格，是她的耐心以及不懈的支持才造就了本书。

财富的循环

在过去 20 多年里，IMD 一直从事家族企业教育。我们听说了很多关于家族企业在生命周期不同转折点挣扎的故事。财富继承是最热门的话题，随着时间的推移，治理和战略成为了核心议题。而最近，企业文化在企业 and 家族中的作用，以及如何管理经营慈善事业与家族办公室，成为了关注的焦点。

但是，随着时间的推移，我们意识到所有这些重要问题都是一个整体系统的组成元素。你不能单独考察它们。事实上，我们逐渐认识到经营企业的家族是以一种循环方式而不是孤立离散的方式来运作的（参见图 A）。当然，它通常是从一个人、一个好点子以及未被否决的一腔热情开始的。尽管接下来的——家族企业和家族办公室——代表着世界上最为复杂的动态系统、组织和关系，但这些实体也是最成功的代表。研究表明，与非家族企业相比，家族企业会在更简单的环境中获得优秀的财务业绩。它们为

什么这样做以及怎么做的问题激发了我们的好奇心。然而，我们自己对家族企业及其生命周期的各个部分如何联结在一起的解读越来越深刻了。

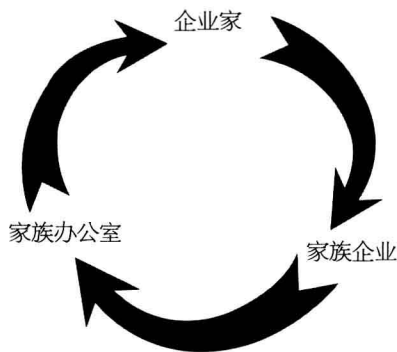


图 A 财富的循环

来源：乔基姆·施瓦茨。

财富创造依然带有一丝神秘感；它只在某些情况下发生，而其他情况下似乎也是可能的。但是，它有一些可识别的特征。最明显的就是它表现出向下的趋势。失败和损失对于经商来说是家常便饭。这一点在美国更为突出。在美国法庭，每年关于企业倒闭的案件要占到所有案件的 15%，¹并且仅仅计算企业破产的数目远不能解决企业失败的问题。因为破产导致的代价很大，美国很多企业会简单选择更具实效的第七章法案——有次序的债务清算。2008 年前 9 个月，有 115 万家企业停业。²人们在更好地理解财富创造过程之后，提高了关注潜在风险的意识。我们的方法很系统，因此有助于全面了解这一过程，还能够提高控制和影响整个过程的能力。

本书的核心内容是，从最经常犯的错误中学习，向最成功的企业家、家族企业以及家族办公室学习。作为作者，我们的使命是帮助读者进行规划和执行，使家族获得成功。

我们在本书其他部分，将向读者展示一种观念，即家族在从企业家创业走向家族企业、家族办公室再回到企业家本身时，变化不是唯一的常量。属于某个家族特有的结构、流程、规则和文化引导它每一步的战略和决策，这在“路径规则”部分以及每章末尾都会有所反映。家族的理念和目标必须是维持企业，并使其在生命周期中得以延展。停滞不前或者不相信任何固有事物的家族，其企业很快就会消亡。但是，家族和企业如果能在坚持一小部分信念和实践经验的同时，对新观念持开放接受的态度，就能长期保持雄厚的实力和健康的发展。

乔基姆·施瓦茨

哈坎·希勒斯特罗姆

霍尔格·库克

科林·利夫

目录

中文版序	001
序言	003
致谢	006
财富的循环	007
第一章 创业的循环	001
第二章 第一代：企业家	007
第三章 第二代以及以后各代：家族企业	023
第四章 成功传承：核心问题和角色模型	047
第五章 未来：家族办公室	071
第六章 家族办公室：需要密切关注的事务	099
第七章 单一家族办公室还是联合家族办公室？	119
第八章 创业循环的继续	135

第九章 观点整合：长期视角	147
附录 A 原始欧文斯家族族谱	151
附录 B 1995 年的欧文斯家族族谱	153
附录 C 大型单一家族办公室的服务范围	155
附录 D 耶鲁/哈佛捐赠基金投资： 资产与风险管理的重要性	161
附录 E 案例研究：欧文斯家族的四代人（A）	165
附录 F 案例研究：欧文斯家族的四代人（B）	179
附录 G 案例研究：欧文斯家族的四代人（C）	189
参考文献	195

第一章

创业的循环

那些需要我们发挥自己优势的企业可以让我们成功，但那些将我们的“短处”尽其所用的企业可以让我们超越。

——亚历克西斯·德·托克维尔¹

通向成功和灾难的路有很多条。本书将向读者介绍一条通往成功的路——一条在转折点和死胡同孕育无数机遇之路——它被极具个人魅力的企业家所踏平。企业家内心有着坚定的信念。他（她）被别人尚未认识到的一种新奇想法产生的紧迫感以及一种难以抑制的自我表现和独立需求所驱使。

创业尽管艰难，但这在企业或者财富的整个循环过程中当属最容易的阶段。如果企业成立之初很成功，那么它就会生存、发展，并可能随着后代的参与而成为家族企业。创造力、热情以及想创造的深切渴望是创业的

必要条件，这将在下一阶段进行检验。创业之所以越来越复杂，其中一个重要原因是，促进单个企业获得成功的那些要素可能并不是整个家族企业繁荣昌盛的关键。

接下来我们将引入接班人、继承人等概念，或者你可以称之为受宠但往往心怀恐惧的子孙后代。家族企业创始人对子女涉足自身事业似乎既高兴又担心。一方面，他们可能希望与子女分享生命中的核心事物；而且，将企业交给下一代可以保证企业作为创始人的见证长久存在下去。另一方面，创始人时常担心子孙会毁掉他们的心血。企业史上不乏家族前途被第二代子女毁掉的例子。那么创始人应该怎么做呢？

有些创始人在孩子未成年时就会出售企业。但是，有些创始人会发现孩子在不知不觉中会对企业产生一定的了解和兴趣，这种情况在全家人吃饭和沉默时会发生。可以说很自然的，下一代似乎已经学会了如何与家人和谐相处管理企业，如何将企业作为一个整体有效经营，如何长期有效地经营，如何顾及职员，如何确保核心价值观反映家族重点，如何处理企业和家族的冲突和不协调——简言之，即如何在企业和家族两个不同的领域获得平衡、可靠性以及家族品牌。

家族企业

家族企业可能会变得非常复杂，特别是代际更替。这不仅体现在企业