

家族办公室可为家族企业提升管理效能

斯登商学院索罗门替代投资中心家族办公室委员会联合创始人 罗杰斯·海利



5月26日,惠裕全球家族智库FOTT峰会在浦东举行,惠裕全球家族智库FOTT联合北京银行正式发布了《中国80后&90后家族继承人群像调查报告》。

调查显示,多数家族企业继承人有意愿承继企业,但面临重重挑战,诸如缺乏系统培养、企业治理结构缺陷等问题,都不利于家族企业传承。财富管理方面,家族企业投资标的单一化最为突出,家族继承人希望获得长期化、国际化的资产管理服务。

峰会上,来自国内外的家族企业管理专家,就业界面临的机遇和挑战,发表了各自见解。

□本版文字整理
本报记者 孙竹萝

现在的中国,有很多高净值家族,这些大的集团、企业多有职业经理人就职,帮老板处理与家族企业相关的事务。而经过不断发展,这些家族积累了大量财富,在开始看到自己财富管理方面的问题时,他们会同时发现另外一个职业经理人的空缺:家族办公室角色的专业、职业经理人。

我想就此讲一下家族企业和家族办公室的治理需求。

首先,一般家族企业演变的历程是,首先有一个创始人,大多白手起家,积累了资本。接下来会出现几种不同的阶段,兄弟姐妹或者是其他的一些合伙人加入,组成一个合伙的机构。

很多家族有自己的结构,虽然快慢不同,但企业规模越做越大,因无法让每个家族成员在董事会中占有一席之地,所以找合适的人来主持董事会。这样的董事会能够带来很多的伙伴,也会有很多的热情,但是家族成员往往不仅关注家族企业兴衰,还密切关注所有权的动向。这一种关联,跟创始人,合伙人,或者跟投资人相关,于是就出现了很多的问题。

作为服务方,我们必须为客户解决问题,而必须在参与后才知道如何运作。例如,某个家族,有400个表兄弟、堂兄弟,要考虑怎样找到他们在家庭企业中的定位,如何让家族企业延续下去。所以,我们必须制订出一个家族企业的家族成员雇佣

模式,以平衡各成员之间的利益,同时决定董事会,或者是顾问委员会的位置由谁坐。

其他的解决方案是什么呢?要发展一个治理的模式,需要一个非执行的高管。在真正能够做决定的董事会,可以由外面的人担任这一职位,因为他们不会谋私利。还需要考虑接班人的问题,这事关所有权,是一个非常大的循环关系。

有时候家庭也会崩溃,比如说有离婚、重新结婚。有时候还会产生诉讼、打官司。这往往是家庭企业崩溃的一大因素。很多时候大家已经不关心企业的前景,只想要一些律师来为他们打官司争取某种利益……

就解决方案来说,必须让这些家族成员知道,不同的家庭成员都有可能创造出好的成果。比如,一个14岁的孩子,他有管理企业的热情,可以把他作为接班人来培养,大家应该看到家族中这方面的潜力,积极鼓励培养接班人。

不同的家族有不同的结构,在法律允许的范围,我们会有一个简单的显示方式,可以让彼此知道家族成员应该怎样协作。当然不可能所有的文件显示所有的关系,但至少可以给大家一个明确的家族结构。

其次,有个关键所在,即一个大家庭的成本。相关调查报告显示,管理家庭的成本很高,当家族成员彼此有争辩的时



中国高净值家族数量不断增加、财富大量积累的时期,家族企业亟需家族办公室角色的专业、职业经理人。

就大家族而言,从外部引入一些独立的企业,如信托、家族办公室等机构,或基于其良好的声誉,或倚重其良好的监管系统,将有助于家族企业的管理和发展。

候,这个成本就会产生。如果让一些机构来管理家族的企业,那么管理机构也会产生一些成本。而且很多时候,家族企业都有一定的管控,首先是首席财务官,他主要的工作是协调,然后是管理。因为不一定能够做最好的打算,所以还需要监管。当然,对于公司的总裁来说,财务官也会向家族的物主汇报,这样立刻就会产生矛盾。

在很多大家族的结构中,如果是采用私下汇报方式,会更加容易地管理自己企业的资产,但这往往导致信息不能很好地流通。如果在家族企业中植入家庭办公室,则会有不同的成本产生。有些家庭成员可能会更多地利用这个服务,但是所有的家族成员都要为其付出成本。

最后一层是家庭信托。一些情况下,比如某一个家庭里的叔叔,作为一个受托方,他可能有全部的使用权,但是并不一定按照意愿来做,所以这一类是比较现代化的离岸处理方式。信托方和受托方,是在美国越来越被普遍使用的方式。理论上讲,主要的受托方有完全的自主权,他们可以给下面的经理人有的一些授权,有时候受托方也会按照自己的意愿管理家族企业,所以越是复杂的结构,管理就越困难。

就大家族而言,从外部引入一些独立的企业,如信托、家族办公室等机构,或基于其良好的声誉,或倚重其良好的监管系统,将有助于家族企业的管理和发展。

家族办公室运行三要点

瑞士银行德勤策略性成长董事总经理 若弗·斯拉夫尔

不同的家族,可以有不同的家族办公室。

我们有些调查报告的结果显示,家族办公室可以做很多的事情,包括税收方面,或者是银行以及财税,也可以涉及教育,还可以提供管家服务,各种各样的类型都可以做。

家族办公室在欧洲和美国已经运作比较成熟,根据经验,我认为,家族办公室

运行有三个要点:

首先,考察治理家族的环境。家族需要治理,有些企业的董事会请一些外部独立的经纪人进行管理,而家族委员会也非常重要。我们认为,家族在什么样的区域,就需要什么样的管理。

其次,需要一些职业的企业管理人。一般而言,自己创立的企业,自己管理,这样的创业阶段管理模式,在发展阶段就变

得不太合适。企业壮大以后,需要更加复杂的管理模式,需要很多的管理层。

第三,也是最主要的一点,如何来做决定。比如,有一个客户是企业的拥有者,也是创立者。当他的家族已经到了第三代,他对我说:我永远戴不同的帽子——一开始就是总裁,也是董事长,自己一会儿坐在这边,一会儿坐在那边……要知道,即使一个人掌管全局,也需要他人来治理。试想,

到第四、第五代,家族规模可能有了四五千人,这就需要问责制,家庭每个成员需要不一样的问责制。家族成员之间的沟通,都要有运营的模式和责任。

此外,家族办公室,可以是一个现有的办公室,也可以是一个虚拟的办公室,也可以外包给第三方来做。很多时候,企业运用的是一个比较综合的形式,即多模式混合。

家族治理:让财富与文化传承

纽银梅隆资产管理大中华区负责人 查尔斯·明

我想讲的是,家族治理让家族成为一个家族,不仅把所有的财富能够传承下去,也可以把家庭相关的文化传承下去。

什么是家族治理?

家族治理是一种方法,保持家庭的和谐,保持财富传承好几代,就是俗话说的“树荫下乘凉”,因为很多年前家族种了一棵树。

怎样保持财富,可以使其传承好几代?当我们接手处理一个家族事务的时候,要看到三个方面:

首先,怎样才足够、才可以让财富传承给下一代?答案是成本。

其次,怎样告诉我们的下一代,如何来保持财富?

第三,怎样才能把循环打破?中国话说“富不过三代”:第一代创造财富;第二代维护财富;第三代享受财富;第四代,需要再创造财富。因为到他们这里,财富已经没有了……全世界都是一样的情况。可以说,想要把家族的财富维持三代以上非常困难。

到第二代结束的时候,大多数的财富已经流失,全球基本是这样的情况。到第三代时所有的财富都没有了,这一概率达到90%。只有10%的比例,能够把财富保留在家族当中。那么,他们做了什么事情才能够实现这一点呢?

经过我们做的几个研究发现,财富流失首先是失败的投资,或者是通货膨胀,再

或者是严苛的法规。有很多人都会回答,可能是法规、经济,还有投资相关的原因。但是我真的去采访这些人,丢失大量财富的家族,特别是第二代丢失的占70%以上的,他们基本上认为,因为家庭中缺乏信任、没有沟通;有25%的人回答,继承人没有准备好;只有3%的情况是真正由于税务和财务规划的问题。就拿很多人认为投资是最大的问题来说,如果家族有资金,可以花钱请很好的顾问来管理财务资产。但是如果这些家族在软实力方面缺失,就会对家族传承和财富守护产生非常大的影响。

之前,我跟一个同事争论,探讨中国,还有亚洲的家族为什么不一样?中国的这些创业者,跟美国的创业者很不一样,对他们来讲,家族治理又是一个问题,我请同事给我解释一下,觉得不同在哪里?他们觉得,中国的企业家喜欢控制,可以说控制欲很强,总是想把所有的决定都做了,不让别人做决定,然后还不想退休,想继续把企业经营下去。因此,没有时间去培养下一代接手。我说在英国也可能是这样的,在美国都会有这样的情况。我们要打破这种思维方式,因为所有的企业家都可能面临这个问题。

罗斯·查尔德家族讲过,我们需要很多的勇气和谨慎,才可以创造大量的财富。但是财富创造出来以后,需要十倍的努力才可以保住这个财富。

跟一些家族合作的时候,看到财富传

承没有合理的规划,那会造成很坏的影响。这是我们不希望看到的情况。家族管理者要让下一代成长,让他们去做决定,经历失败,才可以吸取教训。

其实,在财富积累起来的时候,家庭聚会的时间和机会就比较少了。对此,我们提供家族办公室这一服务,推动策划家族的聚会。可以建立一个家族委员会,不同的家族成员担任不同职务来做聚会筹办,同时增加家族的财富和价值。接下来,实现最高的层面,就是有一个井然有序的家族办公室,有家族的顾问委员会。

具体实施,我们有几步来实现目标:

第一,教育。我们要了解这个家族面临的问题,需要看一下问题的背景是什么。我们经常会发现,很多人,很多家族的问题都是共通的。

第二,沟通。最大的问题在这里。很多家族不重视沟通,我们往往会让家族先做一个沟通测试。我们发现,很多时候其实跟沟通的内容没有太大的关系,倒是跟形式很有关。还有很多的冲突,其来源就是大家的沟通方式不一样。应该提升家庭成员之间的理解程度,去理解大家不同的立场、想法和风格,这会很有帮助。

第三,创造家族的价值和经验。是什么让我们成为一家人,怎样创造了家族财富,希望把家族历史打造成一个可传承的东西。这就需要家族成员做价值测试。每一个家庭成员的价值观都不太一样,把

这些价值进行排名整合,这就形成整个家族的价值,我们会一起讨论,一起提炼。

有一个我服务的家族很有意思,这是一个美国的家族,住在漂亮的房子里。当时我们跟家族的家长见面。他说:“我想让小孩感觉我的生活不止是在这个漂亮的房子里,要让他知道我们开始起家的时候是多么地困难。因为我的孙子、孙女看不到,到我的曾孙、曾孙女就更加不理解了。”所以他们在房子里做了非常漂亮的图书馆,进行一个小展览。这个家族从事的是干洗生意,进到图书馆,会看到第一家洗衣店,可以看到当时洗衣服收的钱、被单等物品。第二幅图是开第二家店的样子,这样引起大家的兴趣,一起来讨论。每一年他们家族聚会的时候,都会一起来聊聊图书馆里面的展览,然后决定今年增加什么样的新内容。

第四:慈善。价值观是怎样的?慈善观点又如何?怎样管理家族资金,同时培训、培养下一代做决定?这也关系到家族的治理,其本质是要做一些艰难的决定。我们的方式是做财富管理,还有家族治理,这些都是一个整体,即一个资产规划,甚至遗产规划,能够去控制后一代的一些需求,同时考虑到税务方面的一些要求,还要考虑到让下一代能够迎接未来的挑战。

对于家族来讲,困难不在于财富的管理,而是家族的治理方式。因为方式决定了家族能否经得住风浪袭击。