



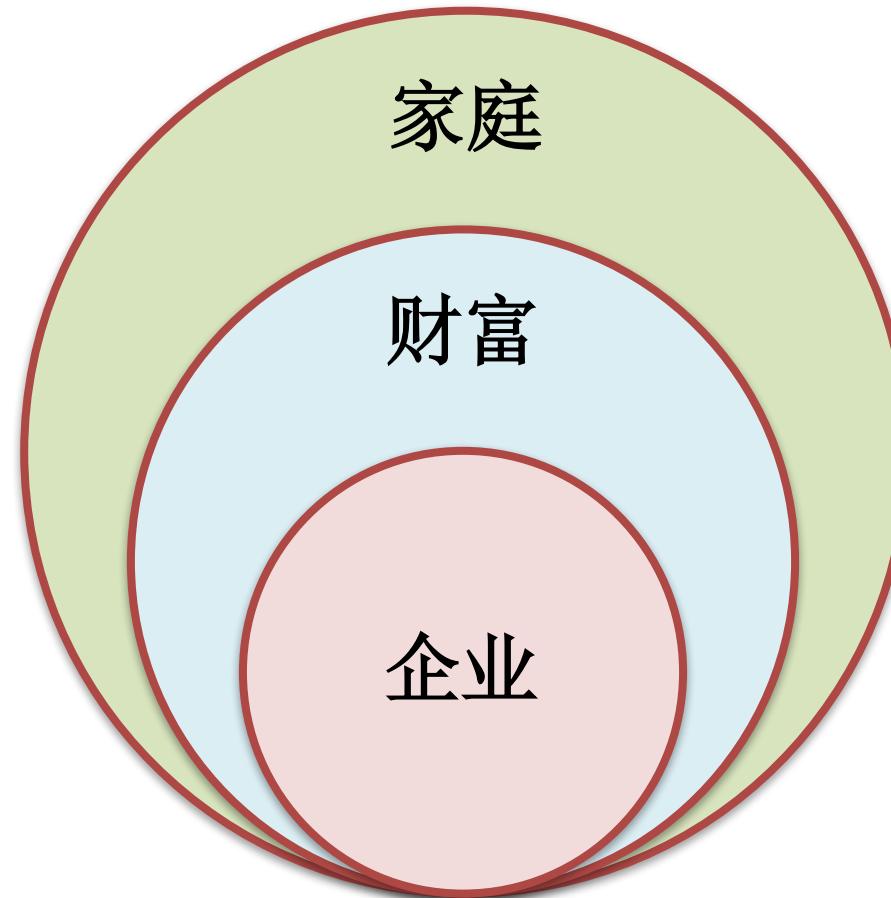
印尼华侨企业家族 的炉边谈话

张荣杰
企业理念私人有限公司
雅加达, 印度尼西亚
2016年3月

议程

企业家族与家族企业
三环模型
跨越世代
继承者的挑战
治理
家族矛盾
家族理财







家

Jiā

屋子里有一只猪



富

Fù

屋檐底下存放着一个酒樽



生

Shēng

破土而出

意

Yì

来自内心的声音



家族企业的优势

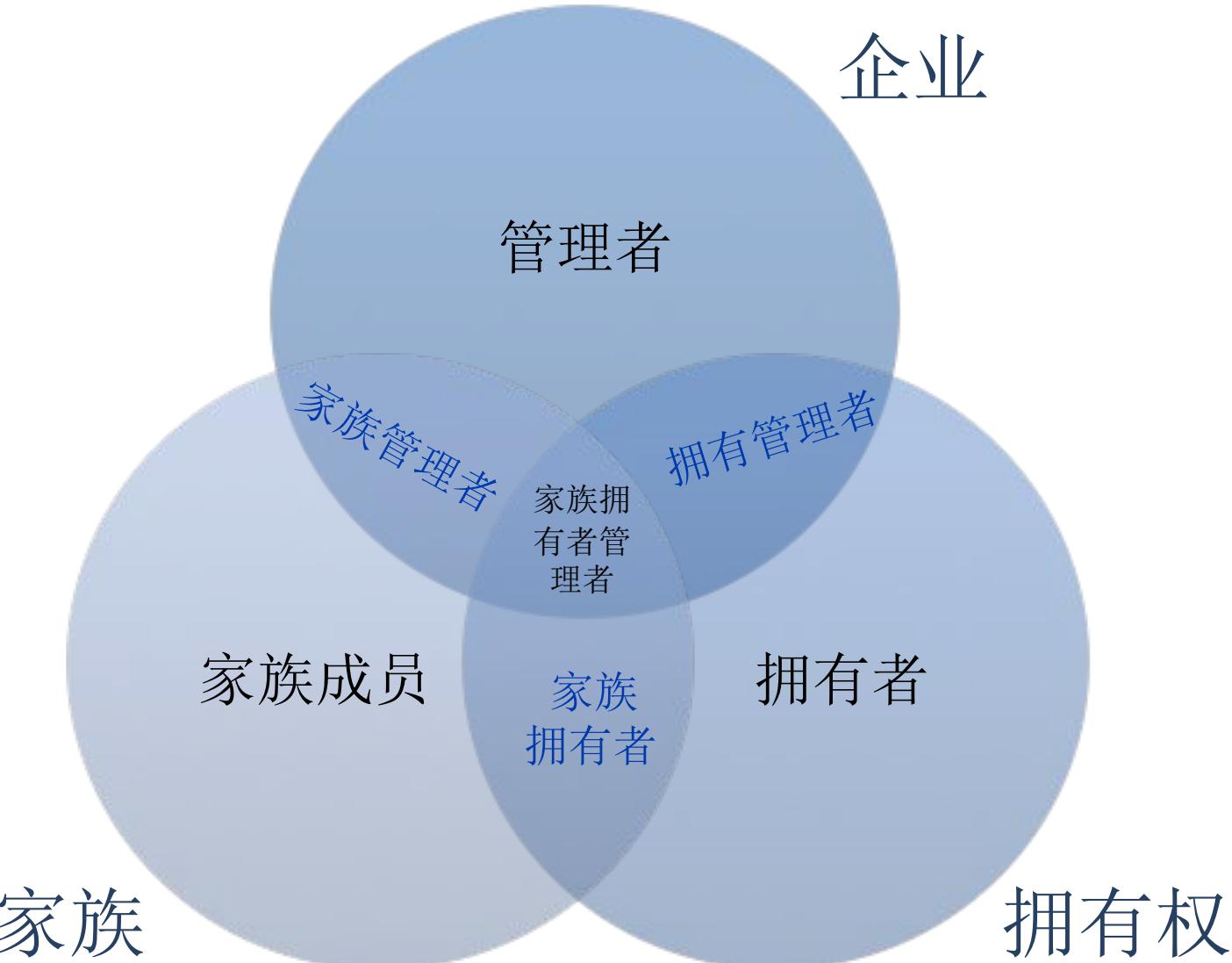
- 家族继承人 - 实际操作培训并且能更早接触到企业
- 安全、稳定的地位 - 长远的考量，更大的冒险精神
- 效率 - 快速制定决策，减少官僚作风
- 家族气氛- 以人为本，相互信任以及对家庭的忠诚
- 家族姓氏 - 荣誉和商业信誉
- 与利益相关者有着更好的友谊
- 人生依附以及在企业上付出更多努力



家族企业遇到的挑战

- 寻找家族继承人和聘用条件
- 家族成员的退休和福利
- 当家族股东想要退股
- 吸引、招募和留住非家庭成员员工
- 在企业扩张期和危机期的资金问题
- 与亲人、朋友进行商业交易时的协调

三环模型





家族、拥有者及企业

- 家族，拥有者及企业有着不同的目标和行为
- 家族成员的需求常常并不相同
- 拥有者包括家庭成员和外部投资者
他们希望资本增值，并想要分红
- 管理者，员工所关注的是业务绩效，
职业发展机会和金钱奖励



第二和第三代不同的思维

第二代

- 为了家族和同乡
- 因为实用而购买产品
- 为了家庭而工作
- 倾向于倾听和遵守规则
- 对父母孝顺
- 注意力更加持久
- 为了工资而工作
- 女性被迫照顾家庭
- 为了挣更多的钱而出国
- 被认同的观念——尽职
- 让孩子们接手家族企业
- 为了满足基本需求而去挣足够的钱

第三代

- 为了国家和世界
- 因为与公益有关而购买产品
- 感觉自己应当拥有
- 更加叛逆
- 与父母关系更加密切
- 注意力比较短
- 为了有意义的事情而工作
- 女性必须兼顾家庭和事业
- 为了获得国外经验而出国
- 从最开始就想有影响力
- 孩子们能够追求自己的梦想
- 为了更好的生活而去挣更多的钱



商业时代

- 农业 (1800年以前)
- 工业革命 (1800)
- 工业企业家 (1800)
- 生产 (1860 – 1920)
- 销售 (1920 – 1940)
- 市场营销 (1940 – 1990)
- 关系营销 (1990 – 2010)
- 社交和手机营销 (2010 – 至今)

跨越世代 — 商业

新的商业模式脱离旧的商业模式—不仅仅是游戏规则的改变，更是从增加价值到创造价值，有形资产到无形资产等整个游戏本身的改变。

出租车 vs



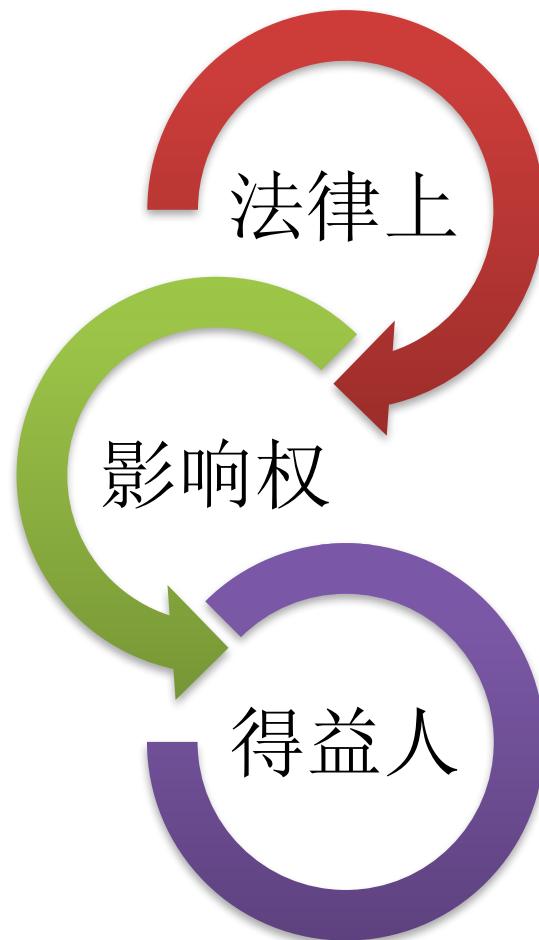
- 公司成立于**2009**年三月。
- 利用智能手机应用获得大数据。
- 并且通过建立司机和乘客联系的方式创建了一个统一的市场。
- 在公司没有一辆车的情况下，将全球**200**多个城市的出租车市场化为己用。

酒店 vs



- 自**2008**年8月成立
- 帮助普通民众向旅行者提供并出租临时住所的网络平台
- 在**190**个国家，**34,000**个城市中拥有超过**1,000,000**套房源。

资产拥有



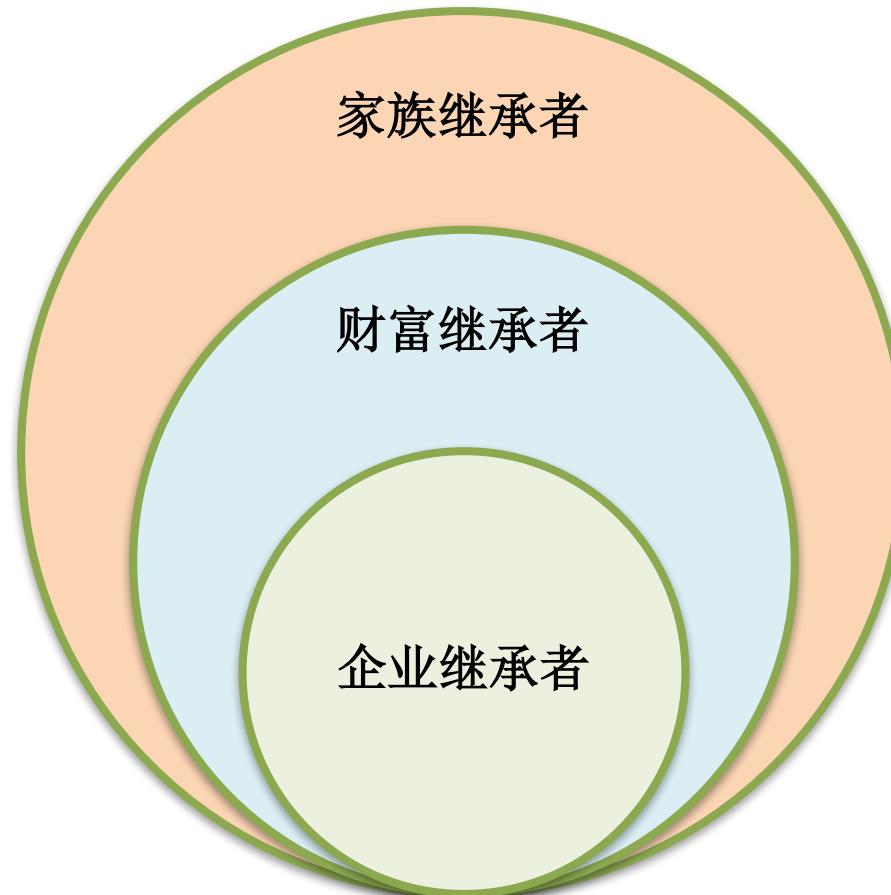
你的生活应该是：

(马云，阿里巴巴创始人)



- 在**20岁**之前，做一个好学生。
- 在**30岁**之前，你应该跟随一个好榜样的人学习。
- 在**30到40岁**之间，你应该思考清楚。若要成为一个企业家，就必须为自己工作。
- 当你在**40到50岁**之间，你应该做自己擅长的事。
- 当你在**50到60岁**，你需要为年轻人工作。
- 当你**60岁**之后，因有自己休闲的时间。

继承者



继承的挑战



- 家族拥有 和 家族管理
- 文化问题
- 选择和培育继承者
- 激励和挽留继承者
- 家庭资产的转移
- 管理 – 家庭、公司和企业

财富和企业继承者



Trusteepreneur 受托企业人



受托人

- 保护资产
- 确保稳定
- 提供分红

企业家

- 提高资产
- 振兴企业
- 投资利润

OLIVE 继承者的特征

- **O**pen-Minded 思想开明
- **L**earned 博学
- **I**ndependent 独立
- **V**igilant 机敏
- **E**nergetic 有活力



什么可以给人动力？：

RAFT – Resources, Appreciation, Freedom & Time
资源、赏识、自由和时间



股权和权力

股权



权力

权力



Asset
Status
Knowledge

财富
地位
知识

造王者 (Kingmaker)



股东树的修剪

“家族企业就像一颗树。它会比栽种它的人活的更长久。它会一直成长，为它栽种者的后人和路人提供树荫和果实。

有时，我们为了让树茁壮的成长，必须修剪它。这样，它才能为后人提供更多的树荫和果实。”



修剪股东树须注意的事项



- 修剪的目的
- 家族的文化
- 公司的历史
- 公司的估价
- 未来的展望
- 银行的融资
- 适当的机会
- 股息的政策
- 利润的储备
- 公司的现金储备
- 股东董事的退休
- 随后可发生的事件
- 文件记录
- 不同领域的知识
- 股东之间的沟通
- 股东的想法和期望
- 家庭成员的沟通
- 家庭成员的想法和期望



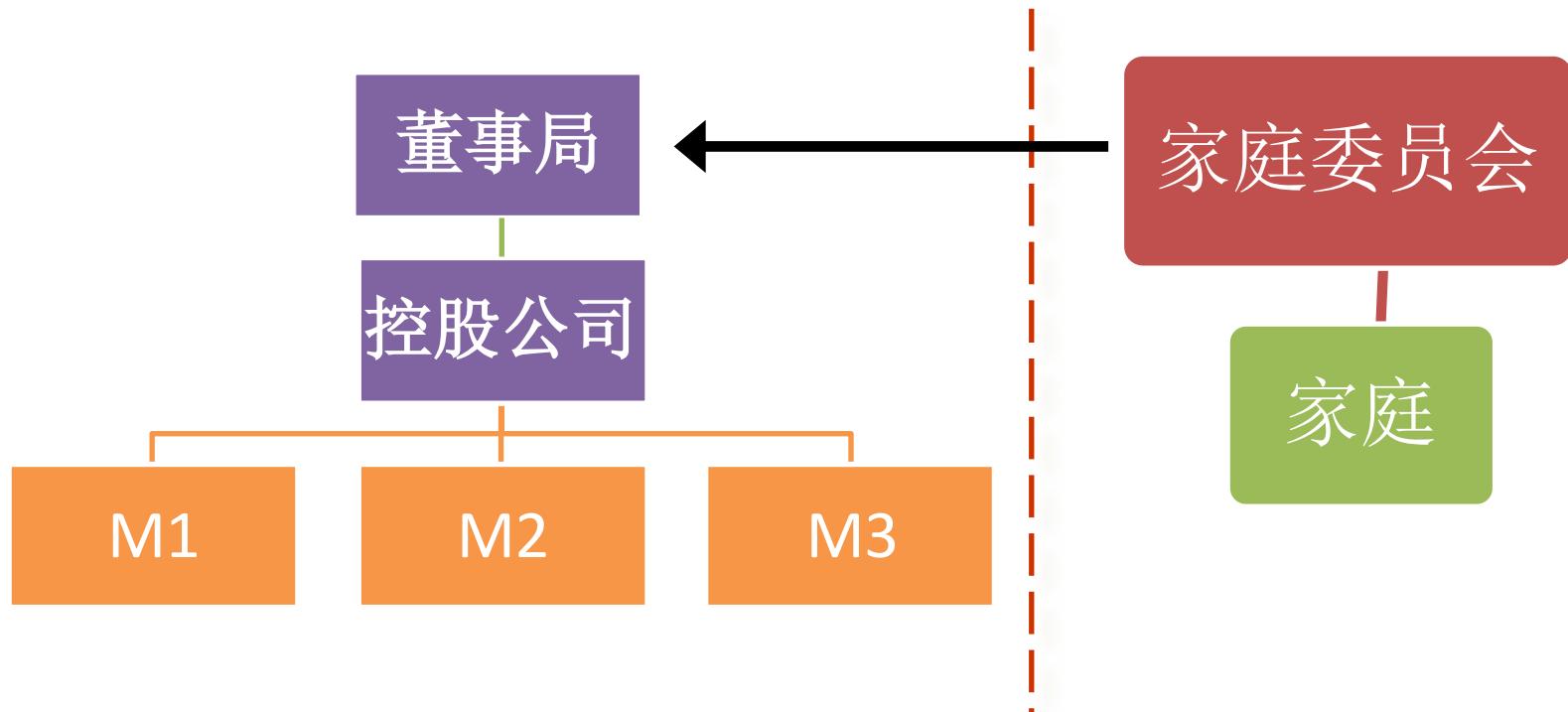
为什么需要家庭，企业和公司治理？

- 为了家族的团结与和谐
- 促进决策与交流
- 避免法律纠纷与家庭纷争

第三和未来后代

- 涉及更多成员和更复杂的资产
- 家族成员有着更多的身份
- 更复杂的就业和薪酬条件

企业和家族结构



管理的元素



委员会



信息流



界限, 角色



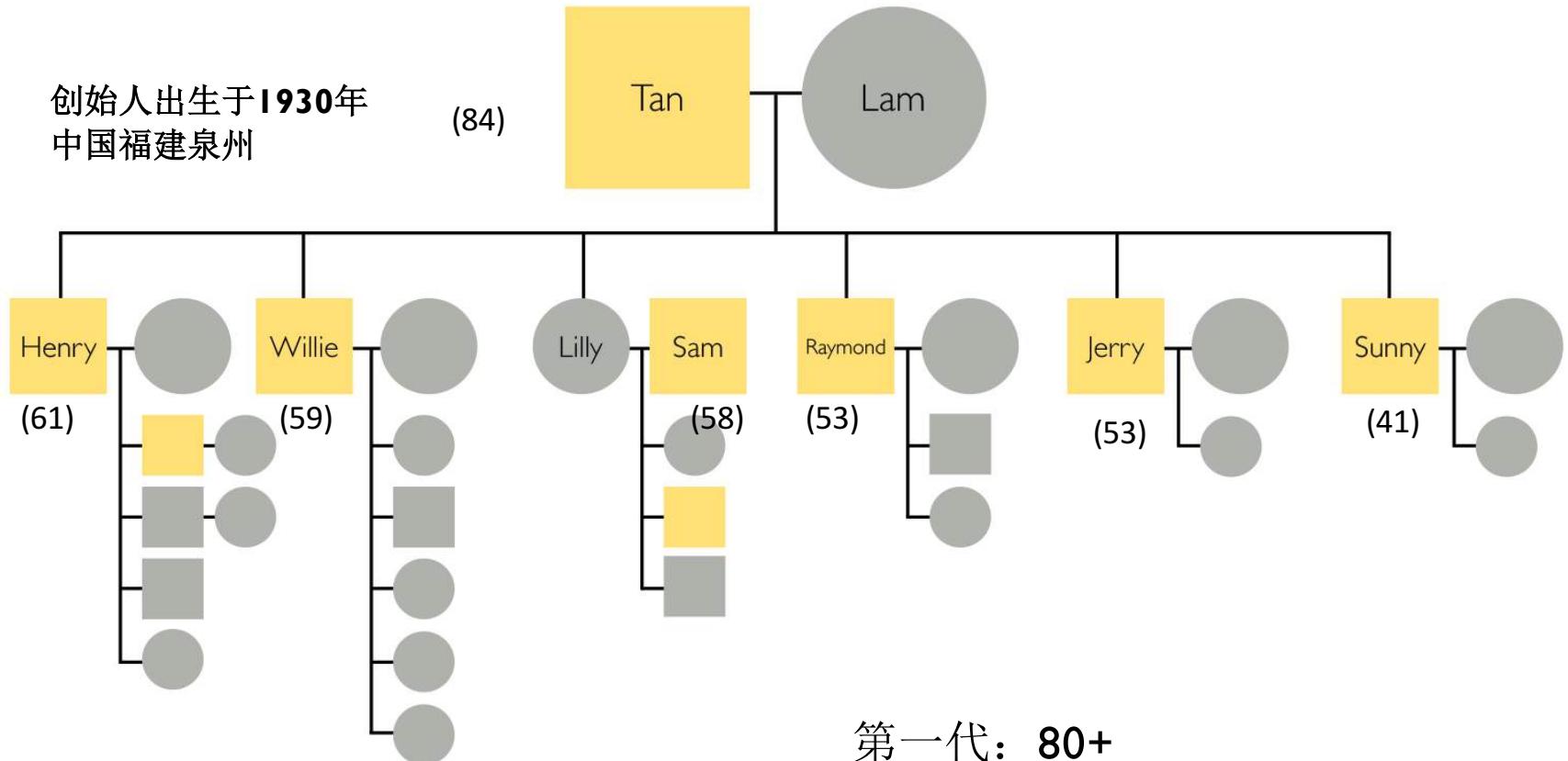
协议



问责, 责任

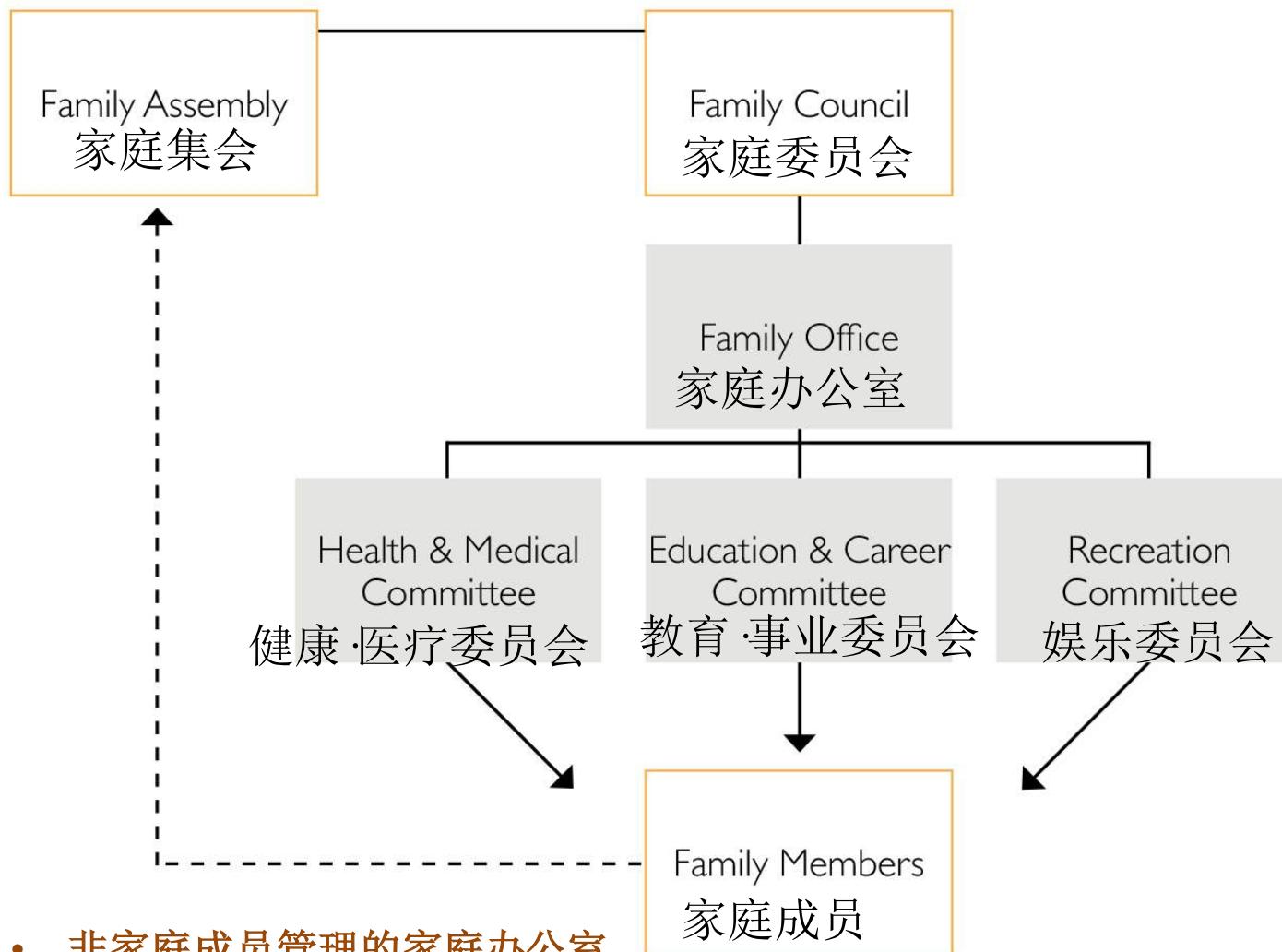
陈氏族谱

创始人出生于1930年
中国福建泉州

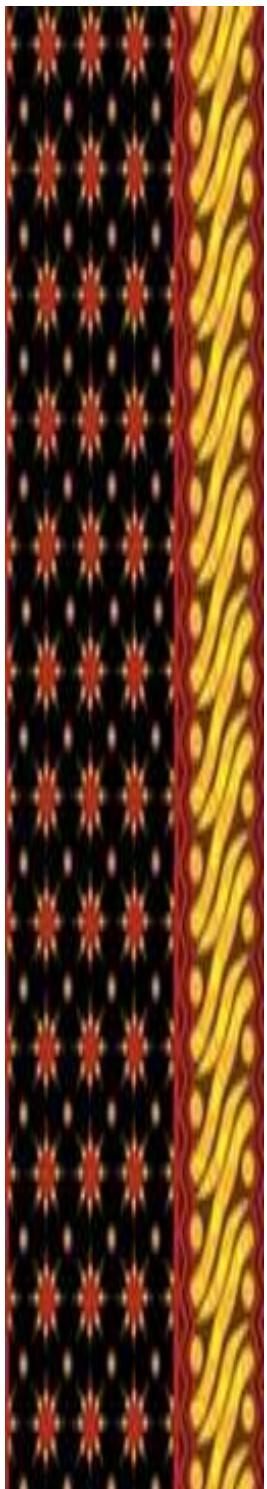


第一代: 80+
第二代: 40 - 60+
第三代: 1 - 30+

陈氏家族管理结构



- 非家庭成员管理的家庭办公室
- 书面的宪法用来指导家庭委员会
- 所有家庭成员的年度会议
- 委员会一年有三到四次的会议



联泰集团架构

联泰集团

联泰控股有限公司

联泰私营集团

联泰渔业投资有限公司

联泰地产

斯凯奇中国

斯凯奇香港

世纪旅游

马里亚纳船运

Luxe Brands

陈氏控股有限公司

Asia Pacific Airlines

Blue Bay Petroleum

世纪酒店

世纪保险公司

世纪旅游

CTSI Logistics

D&Q International Distributors

Fiesta Resort Guam

Fiesta Resort & Spa Saipan

Kanoa Resort

Luen Thai Fishing Venture*

Mariana Express Lines*

POI Aviation

Saipan Properties

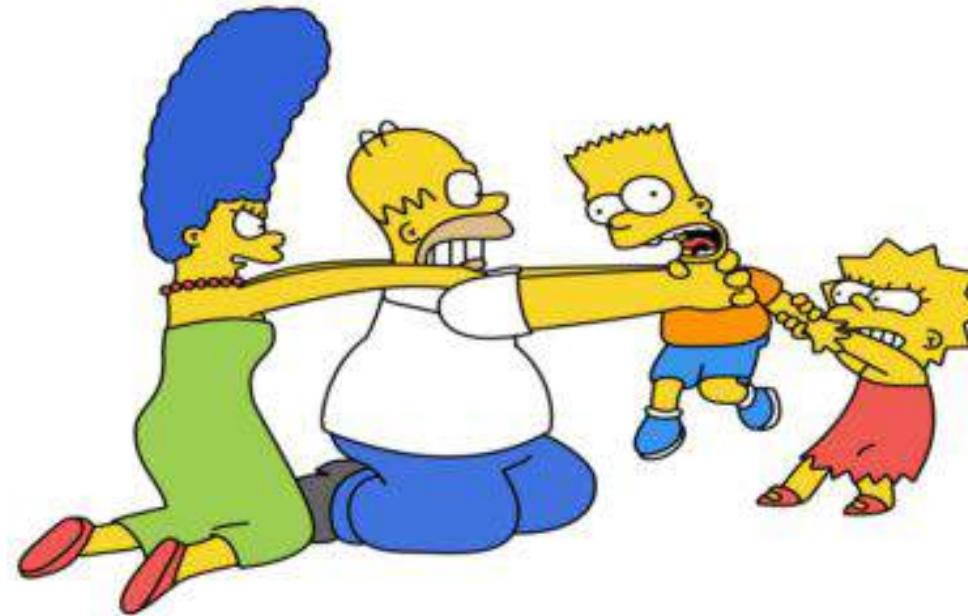
Saipan Tribune

TakeCare

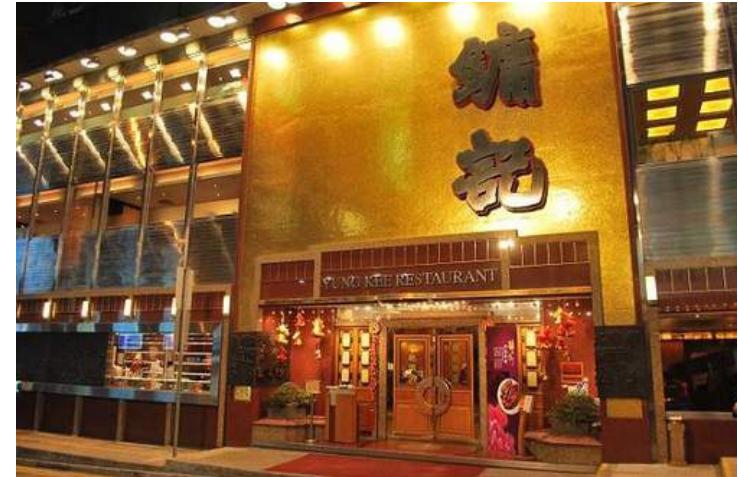
Tanso Inc.

家族矛盾—权利和金钱

- 父母
- 长辈
- 妻子
- 孩子
- 兄弟姐妹
- 同辈
- 同伴



家族争斗 – 铺记



- 创始人于1938年开始经营
- 2004年创始人逝世后，发生家族争斗
- 长子35%， 母亲10% = 45%
- 次子35%， 三儿子（逝世于2007）10%， 妹妹 10% = 55%
- 在2010年，长子将次子告上法庭，强制其用9亿5千万港币购买他的股份或者清盘公司。次子拒绝这个交易。
- 在2012年长子离世。
- 在2015年12月（清盘截止日期）次子出价11亿港元收购长子的股份。但是长子的家庭成员坚持13亿港元卖价。



家族争斗 - 杨协成

- 1901年创始人在中国福建开始制造酱油
- 1930年代他来到新加坡，并在1935年成立了杨协成
- 创始人在1960年逝世
- 杨协成于1969年上市。它开始变成一个难以管理的家族企业。
- 在1991年，由于杨协成在美国的子公司经营不善，首次亏损
- 家族内部的权力争斗导致杨协成的分裂
- 法院最终裁决将家族控股公司解散
- 一个家族三代人的团结最终被一个家庭争斗所终结



如何摆脱(ESCAPE)家庭矛盾

- Education 教育
- Structure 结构
- Communication 沟通
- Allocation 财富分配
- Parenting 后代培养
- Empathy 相互体谅

教育

- 婚姻
 - 育儿
 - 退休
 - 老年
- 职业发展
 - 商业管理
 - 财富管理
 - 矛盾管理

家庭和公司的结构



- 核心
- 扩大
- 跨国
- 混合
- 领养
- 多种族
- 同性恋
- 单身父母
- 共同监护权



- 法律
- 企业
- 资产
- 资本
- 经济



文字沟通

冰

(Bīng)

河

(Hé)

蒸

(Zhēng)



中国杭州西湖

“花巷观鱼”

——清圣祖皇帝 康熙 题

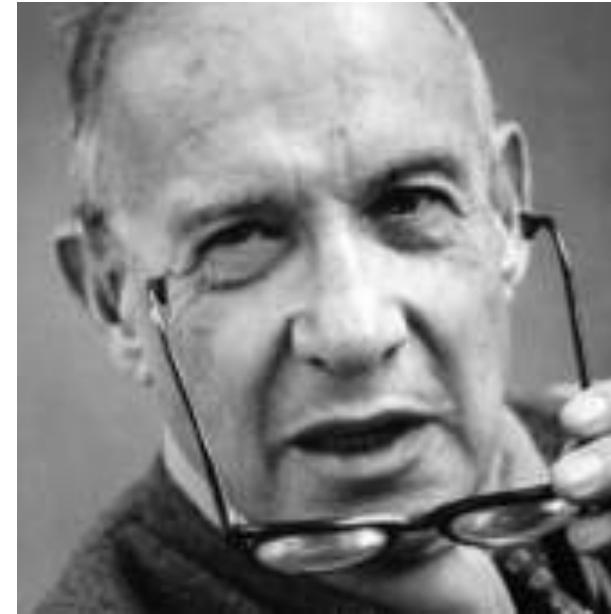


为什么“鱼”字被写成了三个点？

一个解释是：康熙皇帝不忍见鱼被煮死，便将碑文中“鱼”字底部的四点改写成了三点，意在让鱼永远欢快地生活在水里，以示皇恩浩荡，泽被万物之意。

影响交流的因素：

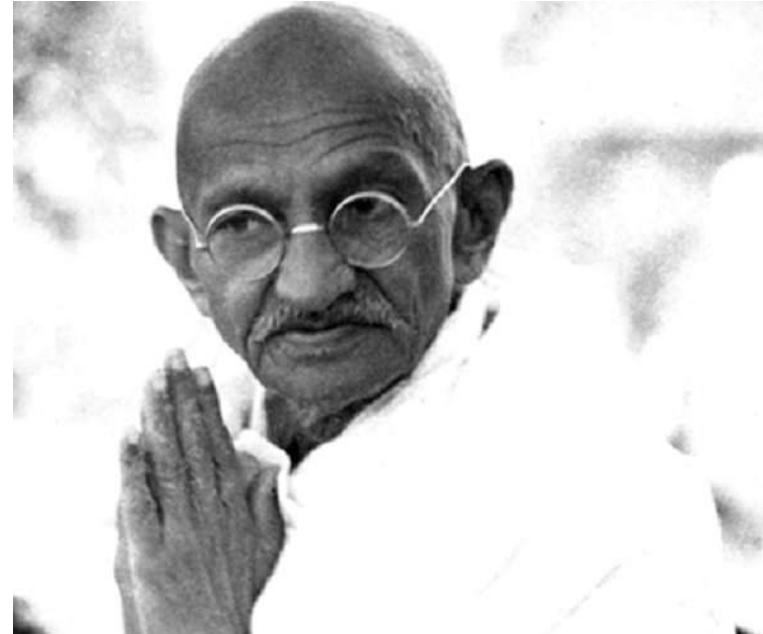
地位、信心、环境、爱、关怀和信任



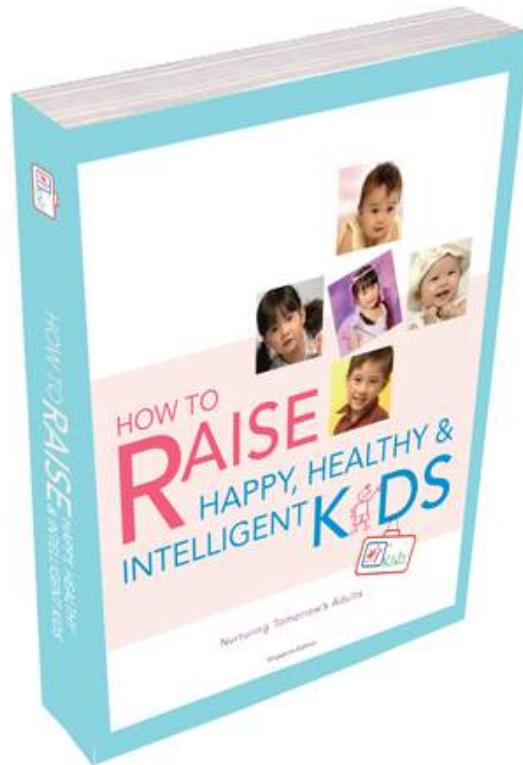
“在交流中，最重要的是
听到没被说的”

彼得·德鲁克 (Peter Drucker)

财富分配

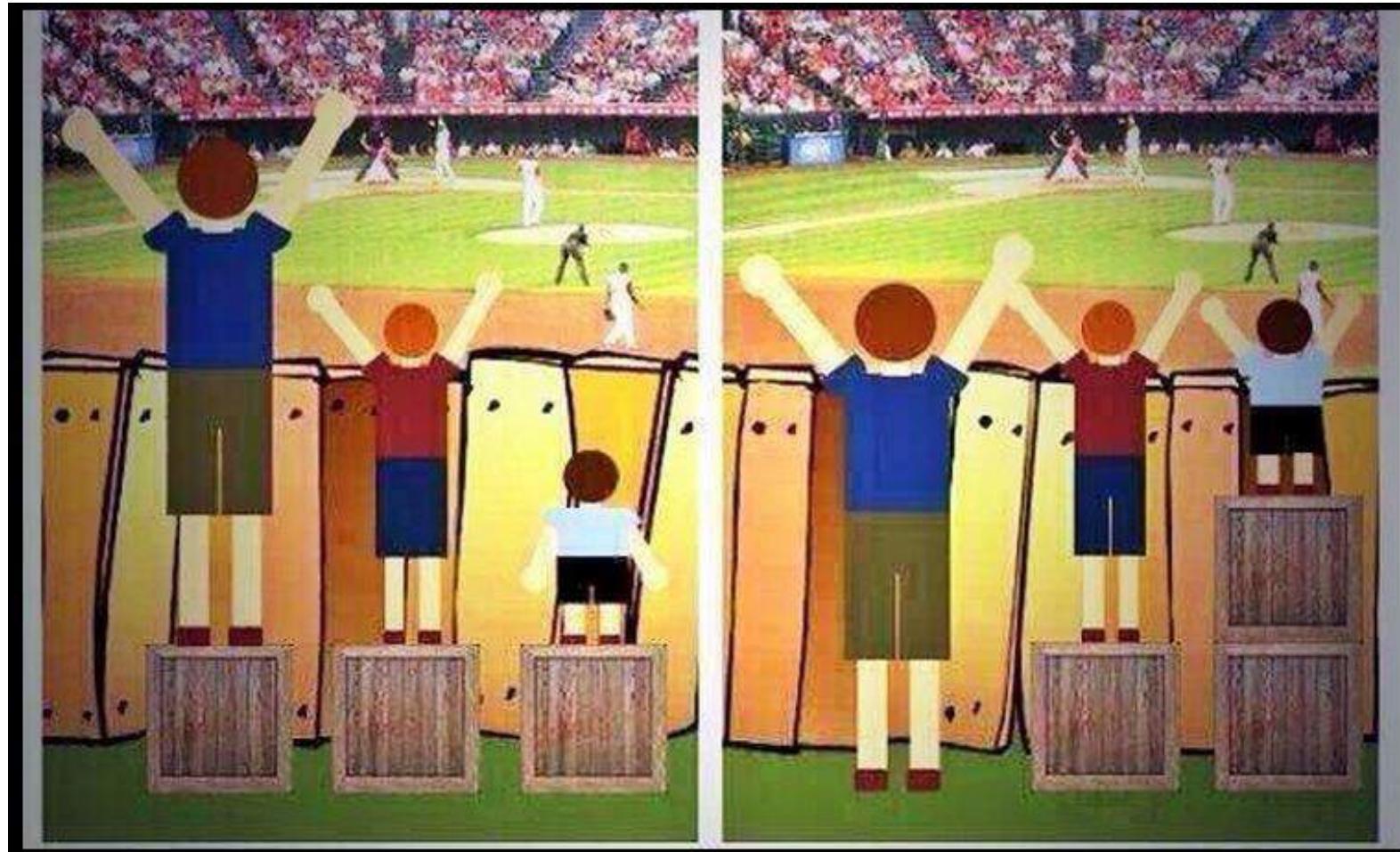


“地球能满足所有人类的需要，
但满足不了所有人类的贪婪。”
(甘地, Gandhi)



“如果你有好孩子，
给予他们任何财富都是足够和公平的。”

平等和公平



后代培养



孔融让梨

kǒng róng ràng lí

爱、关心、尊重、谦逊、退让、分享利益

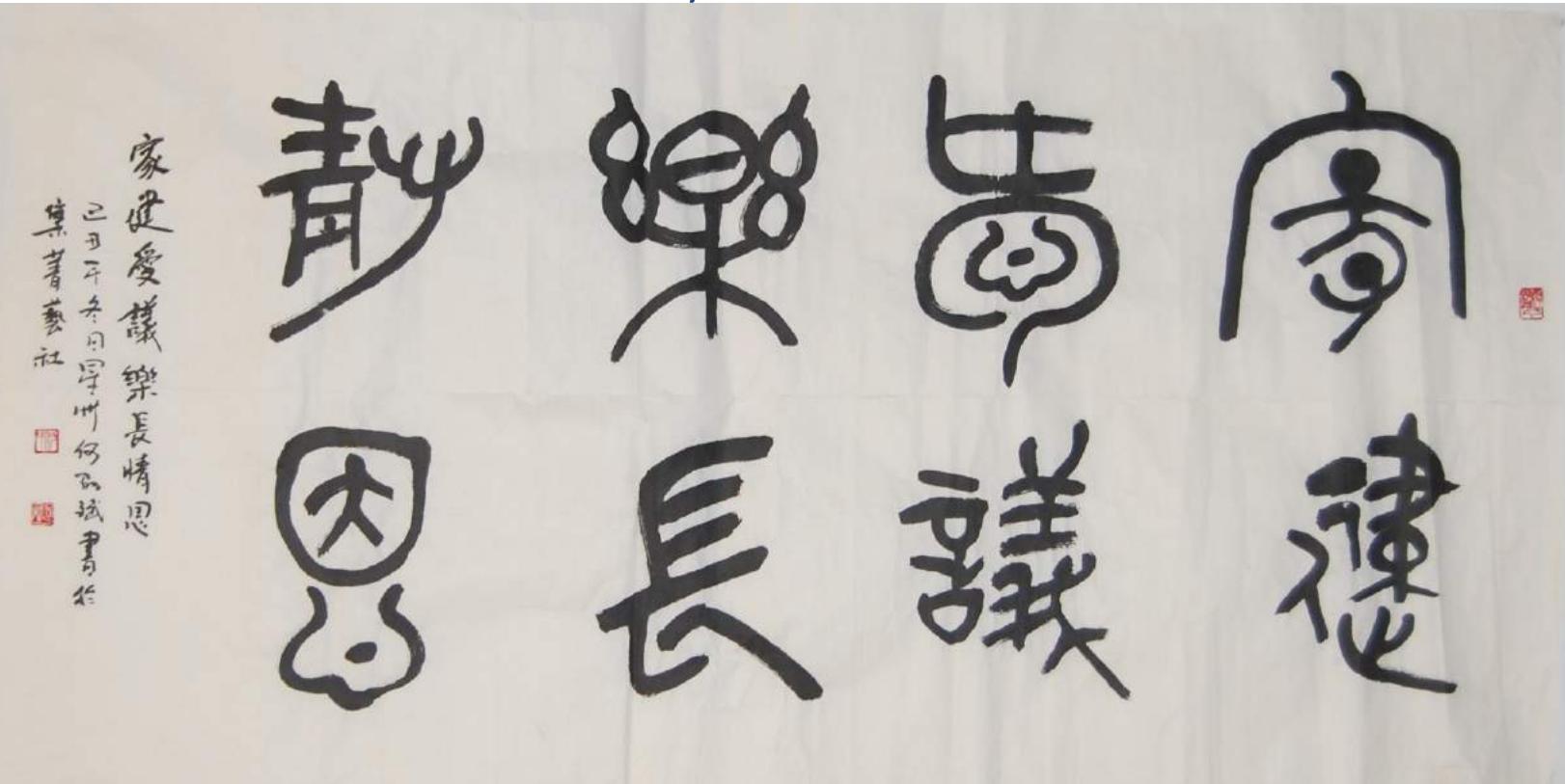
家庭价值观

情 Qíng
Passion

乐 Lè¹
Joy

爱 Ài
Love

家 Jiā
Home



恩 ēn
Gratitude

长 zhǎng
Growth

议 Yì
Discuss

健 Jiàn
Health

体谅(非同情)





忍

(Rěn)

百忍成金

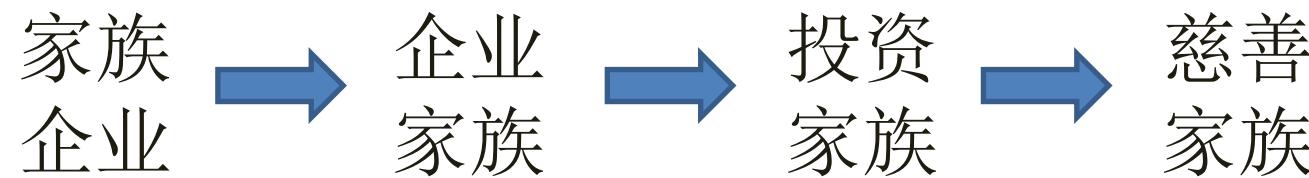
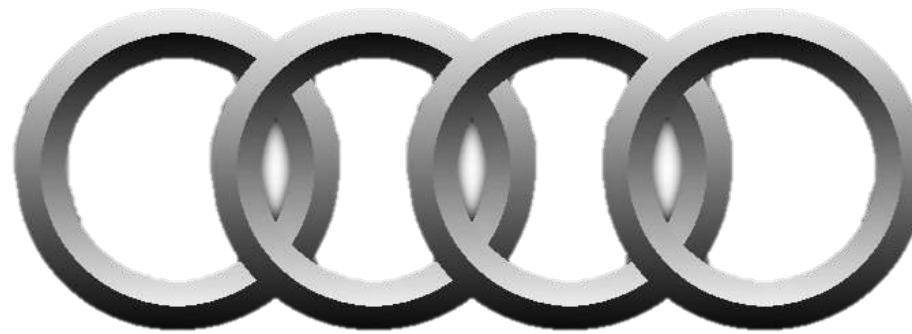
家族财富的演化



从基本的需求：
食物和住所

到追逐激情，
价值和理想

企业家族的演化





家族主要的关注：

- 财产损失
- 家庭财富的分割与管理
- 家族企业的拥有权与管理
- 受益人的挥霍和特殊需求



家族财富管理

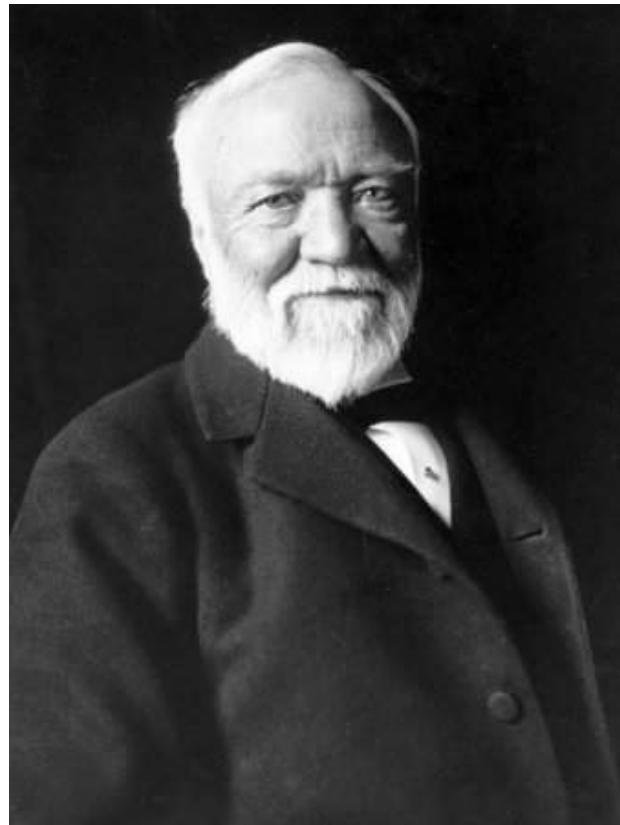
- 保留 (Retain) — 一家族企业
- 投资 (Invest) — 股票, 债券, 实物财产等
- 赠予 (Give) — 赋予慈善活动
- 花费 (Spend) — 海外生活, 度假, 教育等。

榕树 (Banyan Tree)



安德鲁·卡内基

Andrew Carnegie



父母把巨额财富传给后代不但不道德，而且不明智。富家子弟容易养成挥金如土、逍遥度日的不良习气，金钱不但不会给孩子带来幸福，反而有可能对孩子带来伤害。

FEW TRUST (信托)

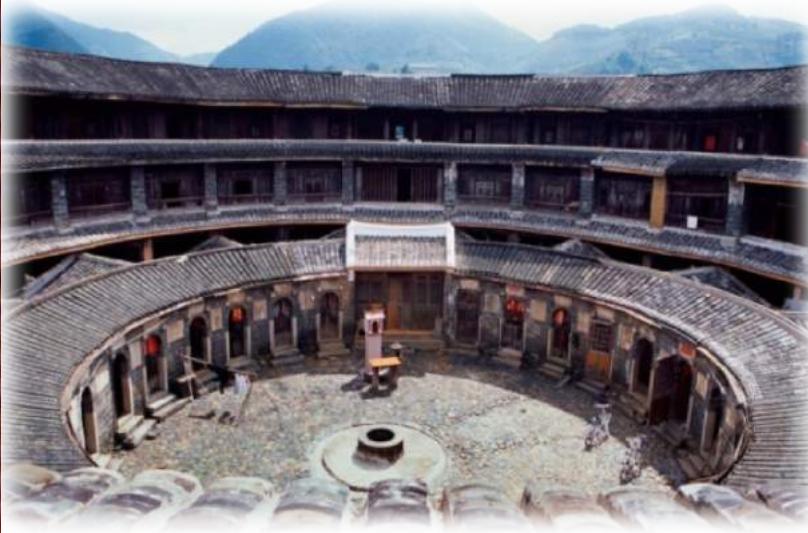
Family 家庭

Education 教育

Welfare 福利



家和万事兴



平等的住房



有效的防护



和谐的含义

龢

Hé

一个古老的中国乐器

禾

Hé

谷物

和

Hé

平衡和有序
尊重和欣赏
共存与合作