

# 家族信托对家族企业管理与传承的意义与作用

陈进 百瑞信托研究发展中心

家族企业管理与传承是家族财富传承的重要组成部分，家族信托可以作为家族企业传承的有效工具，主要源于家族信托财产的独立性和家族信托制度的灵活性。家族信托不仅可以稳定股权结构、协助完善家族企业治理，而且可以实现家族财富的增值保值。家族信托作用的发挥不仅需要家族信托参与机构理念的更新，也需要相关配套的法律、税收制度的进一步完善。

## 一、家族企业传承的重要性与传承工具

家族企业是世界上最普遍的企业形式之一。习近平主席在民营企业座谈会上的讲话中提到“中国改革开放 40 年来，我国民营经济从小到大、从弱到强，不断发展壮大。截至 2017 年底，我国民营企业数量超过 2,700 万家，个体工商户超过 6,500 万户，注册资本超过 165 万亿元。在世界 500 强企业中，我国民营企业由 2010 年的 1 家增加到 2018 年的 28 家。”<sup>1</sup> 民营经济中，家族企业的占比高达 80% 以上。无论是从直接经济贡献，还是从提供就业岗位来看，家族企业都是一支不可忽视的力量。<sup>2</sup>

### （一）家族企业传承的重要性

家族企业的蓬勃发展是中国经济发展的缩影。中国是一个有着悠久的“家文化”历史的国家，无论是伦理纲常、风俗习惯，还是社会

<sup>1</sup> 参见，《民营经济只能壮大不能弱化》，载《人民周刊》2018 年第 12 期。

<sup>2</sup> 参见，[新加坡]李秀娟、张燕：《当传承遇到转型——中国家族企业发展路径图》，北京大学出版社，2017 年版，第 4 页。

组织、治业兴邦都是以家庭为基础的。家族企业的经营模式与中国“家文化”是非常契合的，在企业发展初期有利于降低沟通成本、增强信任、高效决策，具有很强的生命力。改革开放 40 年来，中国经济进入前所未有的快速发展时期，民营经济的环境也发生了巨大变化，在这一背景下，中国的家族企业得到了发展。

现阶段家族企业的重点是转型与传承。中国家族企业去了了快速发展，但是与其他发达国家相比，中国家族企业的发展仍然相对落后，这主要与中国社会的发展历程有关。现阶段家族企业首次面临着传承问题，而且是一代到二代的传承，这会涉及到权力的转移、领导和管理方式的变化，以及财富的分散。与此同时，中国经济进入转型时期，这决定了过去快速发展的传统行业优势逐渐消失，家族企业开始进入战略和管理上的转型时期。可以说，家族企业转型与家族企业传承是现阶段家族企业面临的主要问题，而且通常需要将这两个问题结合起来考虑。从实践发展情况看，一些家族企业已经开始了积极的探索和尝试，并取得了一定的成绩，但总体上看，中国家族企业的传承尚处于起步阶段，如何将家族企业传承和家族企业传承结合起来，是一个非常重要的命题。

## （二）家族企业管理与传承工具

家族企业管理和传承是家族财富管理和传承的重要组成部分，从我国现行法律法规和财富管理发展现状看，财富传承的工具主要有协议、遗嘱、保险和信托。家族企业传承主要涉及到家族企业所有权和控制权的传承，而家族企业的所有权与控制权又与家族企业治理密切相关。因此，家族企业传承与家族企业管理就成为需要共同考虑的内容，二者相辅相成、相互作用，而非相互割裂和分离的。家族企业的经营、管理和传承，需要借助一定的工具，例如，家族共同协议、家

族信托或者家族办公室等。许多情况下，这些工具是综合运用或者相互作用的。但从其他国家和地区家族企业发展历程和管理、传承经验看，家族信托是公认的相对理想的家族企业管理与传承工具。

## 二、家族信托在家族企业管理与传承中的作用

### （一）信托制度优势

信托是基于信任产生的一种特殊的法律关系。委托人，也就是信托的设立人，将财产转移给受托人，该财产构成信托财产。受托人享有信托财产法律上的所有权，但受托人只能是为了受益人的利益管理、使用和处分信托财产。在法律上，这被称为受托人的信义义务。家族信托是由个人和家庭作为委托人，家族成员或委托人指定的其他人员和机构作为受益人的信托。

家族信托的优势主要体现在以下两个方面。

第一，信托财产独立性确保家族信托财产安全。根据我国《信托法》第15条和第16条的规定，信托财产具有独立性，信托财产不仅独立于委托人未设立信托的其他财产，而且独立于受托人的自有财产以及受托人受托管理的其他委托人的信托财产。信托财产的独立性决定了其可以起到隔离保护的作用。信托设立后，无论是委托人还是受托人发生债权债务上的纠纷或者其他变故，都不会影响到已经放入信托的财产的安全。基于此，通过家族信托不仅可以确保放入的信托财产的安全，而且可以防止家族成员婚变、继承或发生其他变故时，因家庭财产分割导致家族成员之间的纠纷、因股权分割影响家族企业的存续与经营等。

第二，信托制度的灵活性可以满足家族企业多样化需求。现代信

托法之父斯科特（Scott）关于“信托的应用范围可以与人类的想象力相媲美”的总结，是对信托制度功能高度凝练且贴切的概括。家族企业的类型千差万别，但几乎是都会涉及到二代接班与否、财富是否分割、企业是否转型的问题。信托制度的灵活性可以根据家族企业的不同诉求，进行信托结构设计，并引入相关的参与主体，为家族企业的管理与传承保驾护航。

除此之外，信托受托人的专业性，信托契约的私密性等也是家族信托成为家族企业管理与传承首选工具的有力基础。这也是欧美的洛克菲勒、福特、罗斯柴尔德、肯尼迪、杜邦、默多克，以及香港的李嘉诚、李兆基、邵逸夫等家族选择家族信托作为其家族财富多代传承保障的重要原因。

## （二）家族企业管理与传承的主要内容

家族企业管理和传承的主要内容就是家族企业的所有权和管理权，从企业经营的角度看，企业的所有权和管理权是可以相互分离的。基于此，家族企业管理和传承的核心就是如何实现家族企业所有权和管理权的优化配置。除了家族企业所有权和管理权之外，家族企业文化也是家族企业管理与传承的重要内容，而且家族文化的在家族传承中的重要性有日益凸显的趋势。

第一，家族企业所有权。一般情况下，家族企业所有权（股权）是家族企业作为核心的内容，因此，家族财富的管理和传承中最重要的内容就是家族企业所有权的传承和分配。对于家族企业股权的传承而言，股权可以保留在家族企业内部，也可以把部分股权转移给公众或企业员工等。

第二，家族企业管理权。家族企业管理权是与所有权相对应，也属于家族企业的核心内容。家族企业发展初期，家族企业的所有权和管理权基本是合二为一的。不过从企业发展壮大后管理和传承的角度看，管理权可以留在家族企业内部，也可以向职业经理人转移。欧美国家的企业通过不断完善治理体系，实现家族对其所拥有企业的管理，因此，一般并不特别看重家族成员对企业的日常经营管理权，职业经理人管理企业逐渐成为常态。当然，这与其高度发达的法律、信用体系有分不开的关系。中国的家族企业大多数还处于家族成员自己控股和管理的阶段，未来应该也会逐步向职业经理人管理发展。

第三，家族企业文化。家族企业的传承不仅是把企业所有权和管理权传承给后代，更重要的是现在企业管理制度的建立和家族企业文化的传承。因为，可以量化的物质财富终有可能消耗殆尽，而家族文化的传承才是可以使一个家族历经各种磨难仍然薪火相传的根本。因此，如何通过言传身教灌输和传承正确的家族价值观，逐渐成为家族企业传承的基本前提。特别是在中国现阶段，一代企业家是在特定的历史时期白手起家，依靠自身的勤奋与魄力建立了家族企业，在一代和二代交接过程中，家族文化的传承至关重要。

### **(三) 家族信托的主要作用**

中国现阶段私人财富的主要形式仍然是个人财富或夫妻共同拥有财富，家族财富的要素还没有得到充分显现。随着创一代年龄的增大，私人财富的传承以及私人财富向家族财富转化会成为日益重要的话题。家族信托不仅可以有效帮助家族企业规避传承的风险，而且可以帮助家族更好地运用财富，让其在社会上发挥更大作用。

需要注意的是，虽然家族信托在其他国家和地区的家族企业管理

和传承中发挥了积极作用，不过中国家族企业既面临传承问题，又面临着战略转型问题，而且还有制度环境的差异。这决定了中国家族企业的传承并没有任何范本可以直接参考，需要运用多种资源、依靠自身力量、努力探索适合自己的转型与传承之路。

### 三、家族信托的具体运用场景与模式

#### （一）通过家族股权信托稳定股权结构

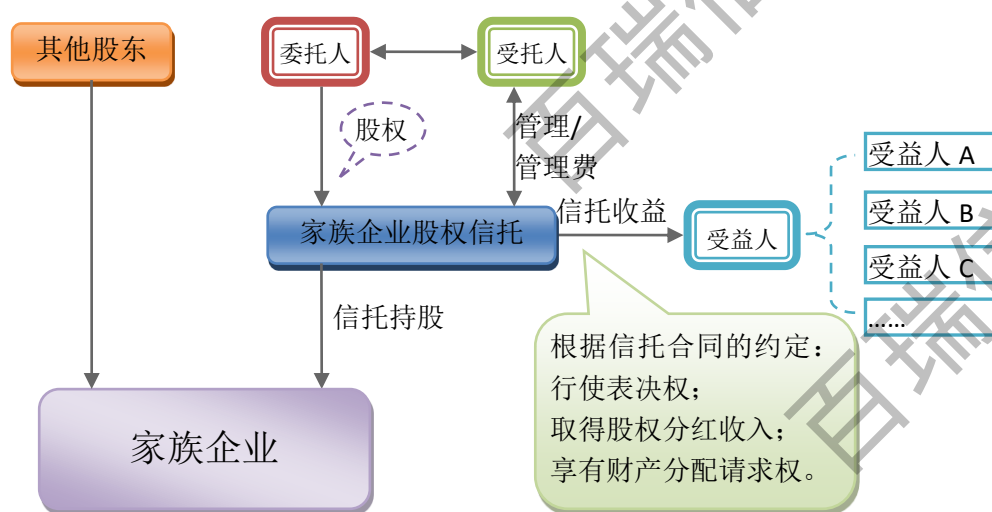
家族企业所有权（股权）是家族财富的核心，也是家族企业传承的核心。美的集团创始人何享健曾说过“家族是股东，不是经营者，也不是企业家。”<sup>3</sup>如何可以做到公平而不分散家族的掌控力，不因为家大业大而导致股权或财富过分分散而影响长远发展，是每一个家族企业都需要认真研究的问题。

股权结构稳定是家族企业稳健运行与持续发展的保障，然而股东家庭状况、婚姻状况等都变化可能对公司股权结构造成重大影响，进而影响公司稳定。通过设立信托，将企业股权作为信托财产锁定在信托中，股权的所有人和其家族成员作为受益人享有信托受益权。这样家族信托作为家族企业股权持有人，不但可以有效集中股权、维护公司股权稳定，而且家族企业股权不会因家族成员婚姻、继承关系变化而受到影响。有数据显示，香港有 216 家上市家族企业，其中 1/3 的企业以家族信托的形式控股。中国内地也开始有家族企业利用家族信托持有控股权，例如，SOHO 中国的潘石屹、张欣夫妇，玖龙纸业的张茵等。再如，2012 年龙湖地产掌门人吴亚军与丈夫蔡奎离婚，但并未影响到龙湖地产的股权结构和运营情况，就得益于提前双方事先

<sup>3</sup> 参见，《何享健是如何去家族化的？》，载 <http://finance.china.com.cn/industry/20120827/977496.shtml>，最后访问时间 2019 年 7 月 3 日。

通过家族信托方式对股权进行的分割和安排。

家族企业股权信托不但可以在保证家族企业控制权的前提下，引入职业经理人管理企业，而且可以灵活地进行受益权安排，平衡各方受益人利益。可以实现家族企业股权不会分散，进而保证家族企业股权完整性，家族成员可以作为受益人享有信托利益。与此同时，家族企业股权的完整也有助于家族企业文化和家族理念的传承，可以与家族财富传承形成正向促进。



## (二) 通过家族信托辅助家族治理

中国“不患寡而患不均”的古语时刻警示着人们在财富传承中要注意合理分配的问题，家族企业的财富分配是一个非常敏感的话题。从家族治理的角度看，财富传承与家族治理是相互影响相互促进的，良好的家族治理是家族财富传承的保障和基础，家族财富的长久传承也有助于家族治理的不断完善。一些家族制定的家族共同协议、家族宪章等实质上就是家族治理的一种尝试。

通过家族信托结构灵活等特性，设立家族信托时可以根据家族企业的具体需求，灵活设计交易机构并制定各项条款，例如，为受益人获得信托利益设置限制性条款和激励性条款等，还可以引入信托保护

人、家族成员理事会等机制，辅助进行家族治理，而且还宣贯家族文化和家族理念。

### （三）帮助家族企业实现财富隔离与增值保值

家族信托的核心是基于信托财产独立性的财产隔离与风险隔离，基于此，家族信托可以帮助家族企业实现财富的隔离保护，在中国家族信托的受托人由信托公司担任，信托公司金融机构的属性未来家族财富的增值保值提供了便利。首先，在家族企业经营状况良好的时候，可以通过设立家族信托，指定家族成员为受益人，为家族成员以及后代的生活进行安排和照顾。由于信托财产具有独立性，该家族信托财产相当于被保护起来，不会受到企业经营状况变化的影响。其次，家族财富在世代传承中可能面临财富缩水和贬值问题，通过家族信托受托人的专业投资运作，不但可以实现家族财富的增值保值，而且也是分散风险的一种手段。

### （四）借助家族慈善信托塑造和传承家族文化

慈善不仅可以成为家族文化的重要组成部分，而且可以依托慈善来传承和塑造家族文化。慈善本身即是财富责任的一部分，对于家族企业而言，家族慈善不仅是家族文化传承的重要手段，而且是履行家族财富责任的体现。

目前，在中国家族慈善的主要方式主要有两种，一是家族慈善基金会，二是家族慈善信托，二者各有优势，可以结合家族企业需求选择适用，也可以二者结合使用。相对而言，慈善信托设立简单、更加灵活，通过慈善信托不但可以构建和谐的家庭关系、塑造积极的家族文化，为家族企业传承奠定基础，而且可以解决当前阶段的社会主要矛盾，为实现人民的美好生活贡献力量。



#### 四、家族信托进一步发展需要解决的问题

家族信托在中国刚刚起步，家族企业由一代创始人向二代传承的时期，家族企业的管理与传承对于家族信托也有现实的需求，国外的家族企业传承实践也证明了家族信托的必要性。我国《信托法》以及其他法律法规也为家族信托的发展提出了基础和保障。然而，中国内地家族信托发展较慢，特别是家族企业利用家族信托作为传承工具的还比较少，反而是在离岸地设立信托的比较多。展望未来，家族信托在中国进一步发展不但需要各参与机构理念的发展，也需要相关制度的进一步完善。

##### （一）家族信托参与机构理念发展

家族信托是利用信托制度为家族企业的管理和传承提供一种服务，不但涉及到信托当事人，委托人、受托人和受益人，还涉及到信托保护人、法律顾问、税务顾问等相关参与方。对于家族企业而言，应当意识到国内具备开展家族信托的法律基础，家族信托可以作为家族企业管理与传承的重要工具。对于作为受托人的信托公司而言，应当挖掘家族信托在资产增值保值之外的更多功能，为家族企业管理与传承提供更加多元化的服务。

##### （二）完善信托登记、过户等配套制度

###### 1. 信托财产登记和公示制度

根据《信托法》第10条的规定，以依法应当办理登记手续的财产设立信托，应当办理信托登记；不办理信托登记又未补办的，信托不产生效力。但对于信托登记的登记机关、登记效力、登记时点等具体事项，现行法律法规并未作出明确规定。当前，对于委托人有意愿以需要办理登记才能发生财产权转移效力的财产设立的信托，部分由于

面临因无法办理信托财产登记而面临信托不产生效力的法律风险，开展的难度较大。对于其他非货币财产设立的信托，例如，以股权设立家族信托，由于信托公示制度的不完善，使此类业务的开展面临潜在的法律风险，制约了业务的发展。建议就信托登记和公示的具体操作出台法规依据。

## 2. 推动建立信托过户制度

在家族信托领域，委托人以非货币财产设立信托的需求越来越高，非货币形式信托财产的过户问题日益成为制约此类业务进一步发展的瓶颈。目前，以非交易过户的方式实现信托财产的交付或信托利益的分配仍然缺乏明确的制度支持。实践中，仍需要以交易的形式办理过户手续，这不但与交易的实质不符，而且需要交付很高的税费。建议明确信托当事人持信托文件等相关资料即可到有关登记、注册机关办理财产过户手续。