



范博宏为香港中文大学财务学系教授、经济金融研究所所长。



张天健为香港中文大学经济金融研究所研究员。

从三星家族斗争 看家族企业传承规划

三星李氏家族的斗争教训告诉我们,传承规划应考虑家族治理,以及家族人员结构与家族成员继承家业的能力及兴趣。接班人选拔应有公开透明的机制规则,且不宜操之过急。 范博宏 张天健/文



图片来源 / www.icpress.cn/

李健熙是三星集团资产的主要继承人,得到了三星集团的旗舰——三星电子。

2012年情人节,韩国三星集团创办人李秉喆的长子李孟熙做了件不浪漫的事。其向法院递交一纸诉状,指责三弟李健熙私吞遗产,将其父生前以他人名义信托的部分财产转至个人名下。其中包括三星电子、三星生命、三星爱宝乐园等3家公司的股票,总价值约6.35亿美元。随后,李秉喆的二女儿李淑熙提出类似指控,要求李健熙返还价值1.68亿美元遗产。李孟熙今年81岁,李健熙70岁,已是古稀、耄耋之年的老者为何仍为家产争斗?

1938年,李秉喆创立三星商会。最初公司主要业务为海产品及蔬菜水果出口,上世纪50年代逐步拓展至制造业。1969年,三星电子成立,后逐渐成长为集团最大子公司,目前已是世界营收规模最大的电子公司。经数十年发展,三星集团成为韩国第一大企业,包括59家非上市、19家上市子公司(图1)。目前,三星涉足电子、机械、化工、金融等领域,有20种产品全球市场占有率居首。2011年,三星电子在《财富》杂志世界500强中高居第22名,三星生命排名333,三星物产位居492。2010

本文参考 张世真著作《当索尼遇到三星:如何超越VS如何反超越》。

作者范博宏的新书《关键世代:走出华人家族企业传承之困》已于2012年4月由东方出版社出版。

年，三星集团营业额达2201亿美元，超过以色列、爱尔兰等国的GDP，与香港GDP（2233亿美元）几乎在同一量级。

管理模式：帝王式管理

三星集团虽然已快传承到第三代，但管理模式仍是中央集权的帝王式管理。据说李健熙开口时，无人敢说一个“不”字。这种模式的优点是决策果断高效、进取心强，特别适合竞争激烈、发展迅速的电子行业。当竞争者还在反复商讨应该开发哪种技术时，李健熙已经在听取多名工程师意见后果断拍板，三星电子迅速崛起并超越索尼正得益于此。

然而，独裁管理也有风险。李健熙独子李在镕曾大额投资IT业，上世纪90年代末IT泡沫破裂后，不得不依靠集团子公司注资才脱离窘境。即使李健熙本人也曾出过“昏招”，他曾大举进军汽车行业，但恰逢全球汽车业兼并高潮，初生的三星汽车难以生存，最终被雷诺收购。即便如此，当初对进入汽车业持谨慎态度的一些董事依然被辞退。三星主要子公司的董事多是李健熙的亲信，即使是外部董事，也多和三星有业务联系。

股权结构：金字塔与交叉持股

三星集团与日韩财阀、华人财团一样，股权结构复杂（图2）。其中，旗舰事业三星电子超过一半的股权由国外机构及个人持有，李健熙、李在镕父子直接持股量不足5%（图3）。但通过金字塔与交叉持股，集团各子公司间紧密相连。交叉持股及复杂的金字塔结构使家族成员在拥有有限股份的情况下，最大程度上控制整个集团，同时，此复杂的结构可在一定程度上规避税收。

三星创办人的传承规划

三星集团创办人李秉喆共有8名子女（图4），长子李孟熙曾任三星电子

副会长，一度被认为是三星集团接班人。但李秉喆仍在世时，李孟熙在继承权竞争中已经败给了弟弟李健熙。李孟熙被“废黜”后在北京“隐居”，李健熙成为集团主要继承人，得到了三星集团旗舰——三星电子。李健熙的独子李在镕预计将接手三星电子。

李秉喆于1987年去世。在其去世前10余年，李秉喆曾召集子女在日本召开家庭会议，商讨财产分配。最终核心财产主要留给幼子李健熙，包括三星电子、三星物产、第一毛纺织。其他子女只获得非核心财产（附表）。值得注意的是，长子李孟熙本人并未获得任何财产，遗产归其妻孙福男所有。

从这一安排可明显看出，李秉喆有意扶持幼子上位，同时削弱其他子女，特别是长子对公司的影响力。可见，李秉喆对日后的家族内斗有一定预见，也欲通过一名后代的强势地位来维护企业的稳定。当然，其他子女也得到了一定的补偿。

一般来说，创办人的强势足以维护家族及企业的稳定，而第二代中往往无人可以复制此强势领导地位。李健熙虽是“富二代”，却颇具创业者的狂热。据说一旦李健熙陷入思考，可长达48小时不睡觉，但一开口发言，便直指问题核心。当他在美国看到三星电子产品被摆放在角落里后，毅然决定改革，“除了老婆孩子一切都要变”。正是他的“疯狂”成就了今天的三星电子。2010年，智能手机及平板电脑普及以来，三星电子的股票收益率也一路上扬（图5）。

家族斗争导火线

三星内斗的导火索是长子李孟熙声称发现李健熙私吞父亲未公布的遗产，要求“分一杯羹”，随之引来二女儿李淑熙加入。虽然长女李仁熙表示“弟妹们争夺父亲遗产让人感到很羞愧”，但其他兄妹立场尚不明确。李秉喆偏袒幼子显

图1：三星集团简明架构

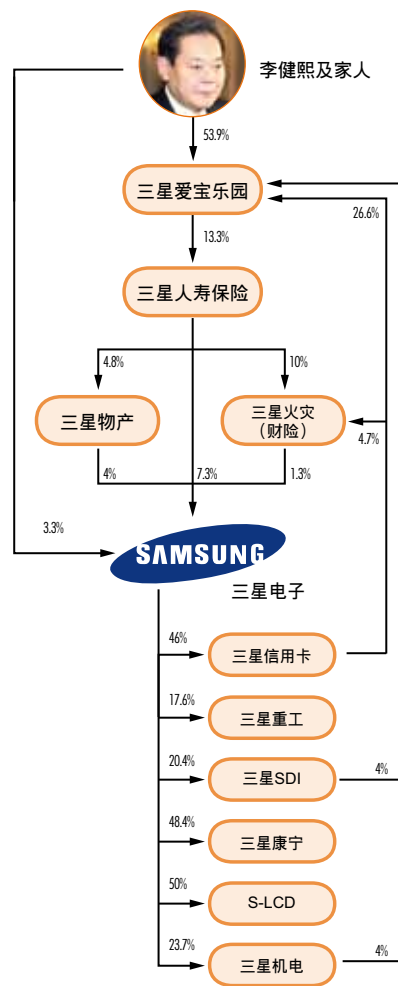
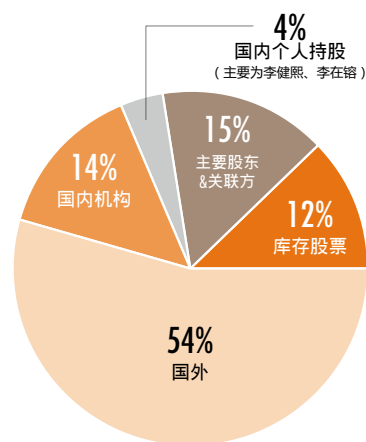


图3：三星电子股东分布



而易见,但奇怪的是,居然有一部分遗产以他人名义保藏在信托中,而且只有幼子李健熙知悉。李健熙后来将这部分财产归为己有似乎也“顺理成章”。或许,李秉喆早有意将这部分财产传给李健熙,但为了表现得不过分偏袒幼子,因此选择不公开。也或许李秉喆不希望幼子过早得到大额财产,要经过磨练才能得到完整份额。

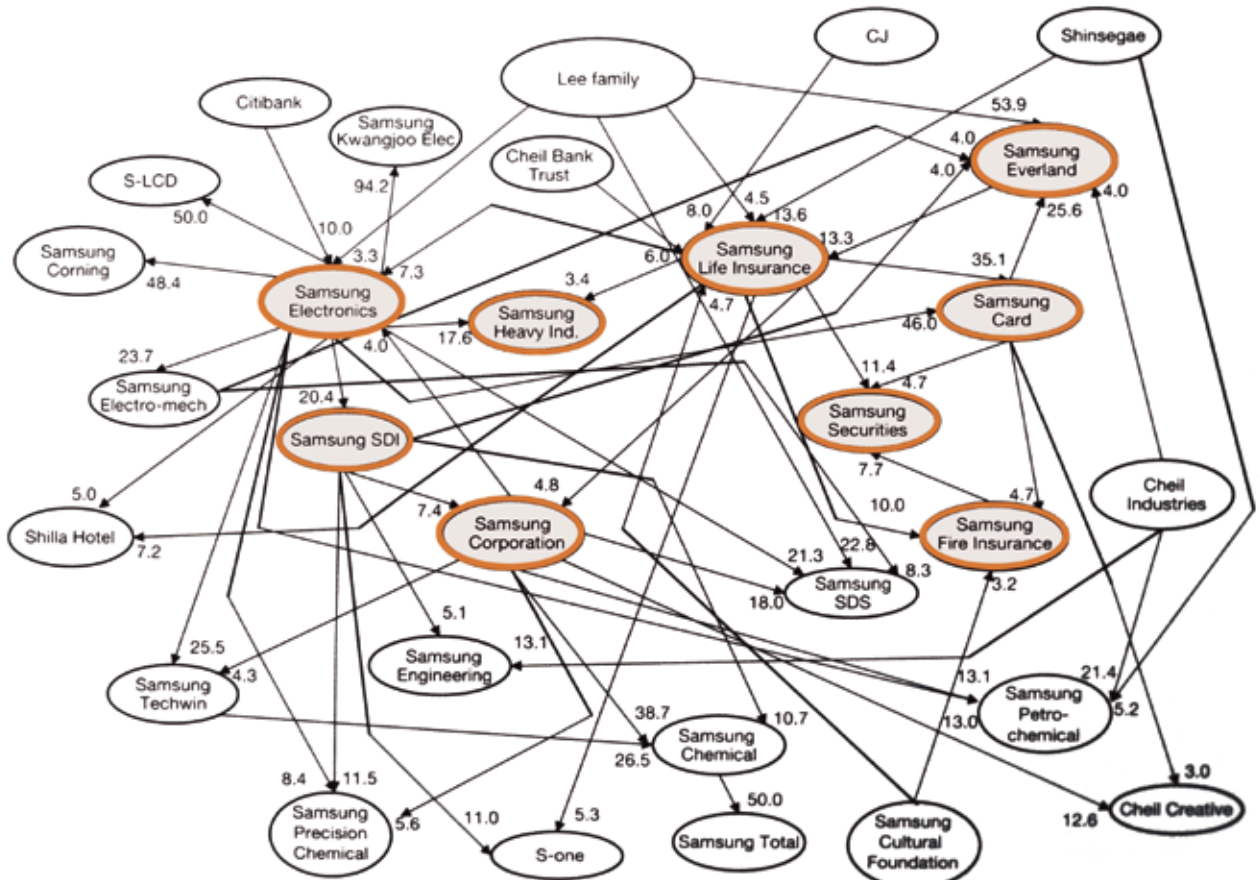
另外,李家长孙、李孟熙之子李在贤掌控的CJ集团曾是三星的一部分。1994年,李健熙将三星集团母公司之一的第一制糖公司转交给李在贤。第一制糖后更名为CJ集团。在李在贤的带领下,CJ逐渐从食品公司拓展成为一个大型集团。目前CJ主要涉足四大领域:食品及食品服务、生物制药、媒体娱乐以及零售物流。然而,随着CJ集团的日益扩张,李在贤却与李健熙

嫌隙日深。早在1994年,李健熙的私宅闭路电视系统的摄像头曾对准隔壁李在贤私宅正门。2012年2月底,CJ集团向警方报案,称三星派职员监视李在贤,并试图跟踪。虽然双方否认事件与遗产纠纷有关联,但两家公司的敌对很容易让人联想到如今两个家族分支之间的“交火”。

违反儒家思想是斗争根源？

《华尔街日报》引用一些观察家的观点,认为三星内斗源于创办人忽视儒家传统,传幼不传长。的确,西方企业传承常选择在第二代“民主化”,反观三星的传承是因循传统世袭制度,却反传统的选幼子而不选嫡长子继承“帝位”,目的是“复制”一个强势的创办人。笔者更以为李氏家族斗争的主因是早前传承过程中过度激烈的竞争,加上创办人先

图2：三星集团25家子公司股权结构(单位:%)



图片来源:《当索尼遇到三星:如何超越VS如何反超越》张世真 著

图片来源: www.icpress.cn/



正是李健熙的“疯狂”成就了今天的三星电子, 2010年以来三星电子的股票收益率一路上扬。

因循传统将长子列为继承人, 后又废黜, 令其心存芥蒂。继承人之役最终结束后, 却因亲属关系还必须在同一屋檐下, 彼此的勾心斗角长期延续, 怨恨因此越积越深, 隐藏的财产曝光后便引发强烈的嫉妒及争斗。韩国“经济总统”李健熙的能力有目共睹, 李孟熙即使对继承权不死心, 也只有空想的份。但从未公布的遗产突然暴露, 自然勾起了他的旧

恨。与其说争产是为钱, 不如说是为了一口气。

对华人家族企业的启示

华人企业家往往对其家业传承讳莫如深。三星李氏家族的斗争教训, 让我们体会到, 创办人经慎重考虑后即使可以剥夺某子女的继承权, 但不可以剥夺其知情权。接班人选拔应有公

李秉喆遗产安排

继承人	继承遗产
长女: 李仁熙 (Hansol集团顾问)	高丽医院、全州制纸、新罗酒店等
长子: 李孟熙 (前第一肥料会长) 之妻孙福男	三星火灾 (财险) 的股份 (后置换为CJ集团股份, CJ脱离三星, 李孟熙之子李在贤任CJ总裁)
次子: 李昌熙 (已故)	第一化纤
二女: 李淑熙 (已故LG集团旗下食品制造商Ourhome会长具滋学的妻子)	
三女: 李顺熙 (西江大学教授妻子)	
四女: 李德熙 (嫁给庆尚南道大地主家)	
幼子: 李健熙 (三星集团会长)	三星电子、三星物产、第一毛纺织
幼女: 李明熙 (新世界集团会长)	新世界百货、朝鲜酒店

图5: 三星电子累计月超额回报收益

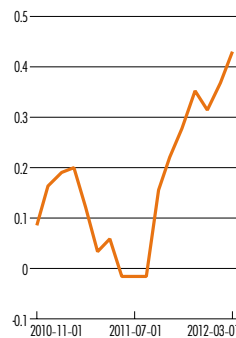
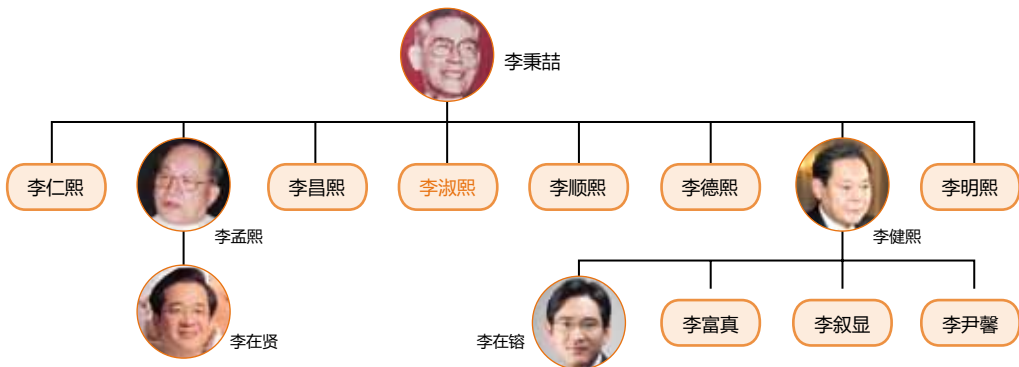


图4：李秉喆家族



66

三星李氏家族的传承经验,让我们体会到传承规划应考虑家族治理。若家族成员关系淡薄,传承规划的原则是‘分’。

99

开透明的机制规则,鼓励良性竞争,对退下的家族成员补偿并安排出路,否则将埋下日后争斗的种子。另外,接班人选拔不宜操之过急,必须让他们由最谦卑的低位做起,充分考察所有可能继承人后再做决定。变换家族继承人,无论长幼,都可能埋下后患。

三星李氏家族的传承经验,也让我们体会到传承规划应考虑家族治理。若家族成员关系淡薄,传承规划的原则是“分”。有优良的家族治理,传承才有朝“合”的方向规划的条件。另外应考虑家族人员结构与家族成员继承家业的能力及兴趣(图6)。

其一,若家族关系和谐,家族治理优良且多

名家族成员有经营能力与兴趣,可集中股权但保持股权转移的可能性,由多名家族成员共同经营。如拥有家族宪法的李锦记李氏家族便是按此方向规划。

其二,若家族仅一人甚至无人有能力经营,且家族治理佳,则可集中资产与股权,如成立家族信托,分开经营权与所有权,让有能力经营的家族成员或职业经理人管理企业,不参与管理的家族成员作为信托受益人。但须注意信托治理,并保持日后解除信托转移股权的弹性,以便因应未来家族与环境的变化。例如,美国的奥克斯家族以有解散年限且规范受益人投票权的家族信托长期拥有并经营《纽约时报》达120年之久。

其三,若多名家族成员有经营能力,但家族治理一般,则传承规划宜保留日后分配资产与股权的弹性。三星就是一例。另外如香港郑裕彤家族近日将周大福上市,集团形成新世界与周大福两大上市板块,众多家族成员分别参与其中一板块的经营或持有股权。

其四,若家族有一人能力出众,但家族治理弱,则可将企业控股股权交由此成员并由其经营家业,其他成员分配企业外的财产,或仅分配少数企业股权。这也是中小型企业或第一次传承的企业中较常见的模式。

据说,韩国人一生无法避免三件事,死亡、税收和三星。三星集团或许可在大多数时候呼风唤雨,但是,在家业传承这件事上,三星却和绝大多数的东亚家族企业一般,难逃家族斗争的威胁。中国企业家不可不引以为鉴,谨慎规划传承。

对于本文内容您有任何评论或补充,请发邮件至xincaifu@xcf.cn.

图6：家族企业传承规划示意图

