

【解牛集】— 刊於〈信報〉，2017年9月26日

設家族辦公室建家族傳承良基

彭倩

科大商學院陳江和亞洲家族企業與創業研究中心副主任

家族傳承是一個歷久常新的議題。華人家族往往擺脫不了「富不過三代」的命運，其成因並非單一因素造成。如何令家族財富，傳統，以及家庭成員之間的和諧關係得以傳承，打破「富不過三代」的魔咒？家族辦公室（Family office）是一個逐漸受到重視的方案。

家族辦公室是西方的產物。1882年，美國洛克菲勒家族設立了自己的家族辦公室。在亞洲，家族辦公室仍處於初生階段，香港和新加坡的家族辦公室大概有二十多年的歷史，但未得到華人家族企業家足夠重視。最近兩三年，倏然也在中國大陸火熱起來。

家族辦公室料方興未艾

建立家族辦公室的理由很多，但歸根究柢，是希望成功代際傳承、財富繼續積累以及減少家族內部糾紛。值得一提，家族辦公室並非一個純粹的投資保值工具，受托於家族進行財富管理的組織。事實上，家族辦公可以管理很多事情，工作除了與財務相關、還可處理家族的慈善、社會活動、家族治理的行政管理、安排家庭定時聚會、規劃家族下一代成員的教育等，充分發揮家族「管家功能」。

簡言之，在家族辦公室這面大旗下，「管家」可以做多方面的工作，把家族成員凝聚起來，擔當起「黏合劑」的角色。這一點，後文詳述。

家族辦公室最主要有兩種類型，一是單一家族辦公室；另一種是多家族辦公室。前者只管理一個家族的事務，可包括財務和非財務方面；而多家族辦公室則負責管理多個家族的事務，主要是財務方面。筆者下文所述，是指單一家族辦公室，即只有一個「管家」去管理一個家族，任務是把單一家族的生意成就、價值觀、理念和傳統傳承下去，而不光是財富的傳承。

事實上，有些家族辦公室的功能，並不包含投資領域，如李錦記家族，該家族的辦公室便不涉及投資財務的工作，而有專責部門負責投資事項；另一個香港的聯泰家族，其家族辦公室也不沾手投資事務，

對家族傳承的三個期盼

未進一步闡述前，不妨先看看家族大企業家對傳承的期望。在筆者研究中，包括對亞洲不同地區的華人巨商進行深入訪問後，得出一個很清晰的圖像，他們對家族傳承排名前三項的期望，分別為一、家族的財富能得以保存，代代相傳；二、家族名譽、價值和社會資本能夠承傳不朽；三、家族後代能夠和睦共處，成員之間不爭奪家產。

可以看到，無論中西方的家族企業，除了盼望財富、家族名譽和價值能夠代代相傳之外，對於後代和睦共處，相親相愛，不爭家產內鬥，也是深切期盼所在。

看深一層，家族企業成立之初，第一代和第二代家族成員往往多在家族企業工作，朝夕相處，通過共事而密切交流，因此，第一代和二代多能保持家族的凝聚力與和諧關係。在這個階段，家族企業在成員間之間扮演著一個「黏合劑」的角色，家族成員透過在家族企業共事，一起工作、活動和有共同努力目標，建立起互信和相互瞭解，使得家族內部的凝聚和團結持續不墜。

然而，隨著家族生意日益壯大，下一代也告成長，甚至開枝散葉，情況便出現變化，並非所有的家族成員，都能參與家族企業的日常營運；一些家族成員往往只擁有企業若干所有權，沒有管理權。隨著家族成員參與度降低，他們之間的情感聯繫也逐漸減少，關係也不會那麼密切，甚至開始生疏，衝突往往易於此時產生。

家族辦公室起「黏合」作用

此際，家族辦公室可以充當「黏合劑」的角色，將家族後代緊密地聯繫在一起，使成員能夠延續親睦和諧的關係。

誠然，家族辦公室是西方社會的產物，它獨立於家族企業，是由家族外部的專業人才運營。由於西方傳統喜按合約辦事，也信任外聘到家族辦公室工作的專業人士，參與家族的全部或部分投資、受託人、信託和遺產管理事務。但亞洲家族企業，尤其是華人家族企業家則傾向採用中華儒家思想，以「家族」為核心，親疏有別，長幼有序，重視家族成員之間的和諧關係，故對外來專業人士不夠信任。因此，亞洲家族辦公室的組成，就不能照搬西方一套，而須作出調整。

另一方面，在西方，若非家族企業的資產規模達到五億美元，那些國際財富諮詢公司和專業機構不輕言替你設立家族辦公室。因此，我們認為，亞洲的家族企業家在吸收西方文化概念或制度所長之餘，在融為己用時，也需要作出切合本身需要的文化調整。在這個前提下，華人家族辦公室的組成，可由家族內部的成員來

掌管，不一定聘請外來的專業管理人才打理，即使聘用，在家族辦公室成立初期，家族成員仍可擔當重要的角色，而非把一切事務交給專業經理人打理，主輔分明，彼此經過一段磨合期，建立起更多互信和認識，合作無間，以適合亞洲家族企業和亞洲文化的需要。

正如上文指出，家族辦公室儼然是一個「管家」，既可以在家族企業不斷擴大、所有權不斷分散化，家族成員之間的和諧關係出現潛在疏離之際，作為凝聚和團結家族成員的「黏合劑」，也可以為傳承家族的生意成就、價值觀、理念和傳統建立紮實的基礎，而不光僅僅是財富的傳承。

家族企業變身企業家族

事實上，我們對華人家族企業的追蹤研究發現，華人家族的未來發展趨勢，除了有更多的亞洲式的家族辦公室出現外，家族企業（Family Business）逐漸變身為企業家族（Business Family）是一個值得留意的趨勢。

亞洲企業包括華人家族企業，很多都沿著這條發展路線走，即企業開始時，經營一項單一核心業務，後來，企業規模變大，便進行多元化業務的投資，經營不同的業務，即經營綜合性業務。從單一走向多元化業務投資，原因之一，是要分散風險，不要把所有雞蛋（財富）放在一個籃子裡，其二，是家族企業成員裡面，有人想另行創業，或做其他業務生意，自然而然地分叉形成業務多元化。

至於多元化和單一專業化經營，往往在家族企業裡面有不少爭論，究竟家族企業是專心經營一項業務，將產品做到精良，還是多元化經營好？筆者認為，有一個很重的因素需要考慮，就是外部的大環境變化。如果外部環境穩定，無論決定專業化或多元化經營，都是理性的決策。反之為了分散大環境帶來的風險，多元化經營，無疑是更合適的抉擇。

華人家族團隊成員全球化

除此之外，華人家族團隊成員的全球化，同樣是一個值得留意的趨勢。華人家族的新生一代，很多都在歐美的重點大學接受優良的教育，有才幹並具國際視野。筆者參考過一些猶太家族企業的傳承問題，發現其第二和第三代家族成員，很多亦在海外留學，具眼光廣濶。我們覺得，成功的家族企業，必須以開放的態度，吸收不同的文化精髓，但同時須以本國的文化和傳統為根柱，作為家族企業向前發展的基礎。

筆者供職的研究中心，於9月中旬舉辦了一個題為「華人家族企業的未來走向」(Shaping the Future of Chinese Family Businesses)午餐論壇。筆者主持論壇一節，與余仁生企業的第五代對話。筆者問他，如何處理公司內與元老的關係，他說，我

剛進公司工作，便請叔伯多給予意見，開會時，虛心聆聽他們的意見，閉嘴不說話，不以自我為中心，尊重中國儒家長幼有序的傳統，不逾越等級關係。當大家合作了一段時間，取得互信後，便慢慢提出一些意見，最終大家都可以透過討論，共同去謀劃公司的業務發展。由此可見，吸收西方文化的精華，但傳統價值也不宜廢。

另一方面，雖然猶太家族和華人家族有相似之處，譬如大家都重視下一代的教育，然而二者也有不同的地方。譬如，猶太家族成員都無所拘束地討論，甚至挑戰長輩的意見，辨論的態度十分開明，是其是，非其非，使決策得到周詳的論證，這一點值中國家族企業值得參考。此外，猶太家族企業的傳承也很靈活，若然家族企業所經營的業務已是夕陽行業，甚至是沒有良好繼承的人，他們會果斷地把家族企業賣出去，另起爐灶，因為在他們的心目中，財富過三代最重要，不一定非要生意業務過三代不可。

總括來說，隨著中國成為全球第二大經濟體，華人企業的壯大、傳承和未來發展，都需要採用與時並進的目光來重新檢視和研究。

〔本文由科大商學院傳訊部筆錄，彭倩教授口述及整理定稿〕