

【解牛集】— 刊於《信報》，2019年7月29日

亞洲家族辦公室六大發展趨勢

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

亞洲家族企業包括華人家族企業的第二代或第三代對家業不感興趣，不願意承繼去經營家族生意，情況並不罕見。對家族企業的創辦人或「掌舵人」來說，該怎麼辦？家族辦公室（Familyoffice）無疑是目前一個愈來愈受到各方重視的解決方案。

首先，我們須要對家族辦公室作一些扼要的界定和說明，尤其在亞洲，一般人對家族辦公室存有兩個理解誤區。其一，以為家族辦公室的概念是純粹來自西方。無可否認，家族辦公室在歐美社會有其發展歷史，譬如早期的摩根家族和洛克斐勒家族為人所知。然而，想深一層，在中國，家族辦公室的概念其實古已有之。

《紅樓夢》賈府管家王熙鳳

用簡單的話來理解，家族辦公室可以用「管家」來闡明和概括。古典小說名著《紅樓夢》裡，顯赫的賈府家族，王熙鳳作為「管家」，不僅管理賈家的財務問題，也一手打理幾乎一切賈府的家庭事務，包括接待親朋來訪、祭祀、節日安排家庭成員聚會、甚至過問下一代人的教育學習問題等等，把這個家族打理得井井有條，讓家族繼續昌盛不衰。很顯然，古代中國人並沒有把官宦世家、或富甲一方的家族「管家」及其助手這種家庭組織結構稱為家族辦公室，但其功能與我們目前叫做家族辦公室的概念，其實十分類似，甚至可以說並無二致。

第二個理解誤區，是以為家族辦公室只管金錢。不過，家族辦公室的功能絕非僅著眼於家族的財務與投資問題那麼簡單。可以說，家族辦公室所打理的工作範圍，既有財務也有非財務的事務。當大家對這兩個理解誤區有所釐清，我們便可

以對家族辦公室發展的趨勢有更好的掌握和瞭解。

誠然，家族辦公室在西方已有百年發展歷史。在亞洲，無可否認其發展只約有三十年之譜，相對比較短。目前仍是處於孕育發展階段，但其發展步伐近年卻有加速之勢。

筆者對亞洲家族辦公室的近期發展和趨勢作了一些深入探索和研究，其中六個趨勢性有趣發現很值得同讀者分享。

家族辦公室數目激增

一、從發展歷程看，亞洲家族企業成立家族辦公室的數目持續增加，增加趨勢預期會持續。據估計，2017年的家族辦公室數目，是十年前的10倍，十年內翻了一番，原因有三，其一是企業的第二代不願意接班——中國國內家族企業的傳承也如是，在缺乏接班人的情況下，賣盤「退出」成為無可奈何的選擇。

當「退出」後，家族就獲得了一筆巨大的金錢。這筆巨大財富如果不好好保管和善用，一旦第二代或後代不善理財或肆意揮霍，最終家族的財富便會不斷「縮水」，最終「消磨殆盡」，因此，要對財富進行有效投資，包括保值和增值便有強烈的實際需要。然而，巨大的財富無法簡簡單單的交由私人銀行或是基金經理來管理，成立家族辦公室的需求應運而生。當然，除了管理財富，家族辦公室還能成為家族企業退出之後新的凝聚家族的粘合劑，關於這個話題我在之前發表過的文章中已有闡述。

第二個原因，2018年“億萬富翁人口調查報告”顯示，亞洲的增長速度最快，每兩天就會出現一位新的十億富翁。這使得成立專門打理財富的家族辦公室的需求有增無減。

第三個原因，一些家族眼看同儕或友人成立家族辦公室打理家族財富，於是紛紛「從眾」，使家族辦公室的發展趨勢近年方興支艾，數目不斷增加。上述情況疊

加起來，成為辦公室數目激增的推動力。

歐美和目前亞洲家族辦公室的做法有所差異。西方的家族，經歷多代之後，對職業經理人逐步建立起信任，家族辦公室職業化的發展已趨於成熟，而亞洲大部分還在第一代第二代的階段，家族辦公室大都還是家族內部成員在管理。

投資選擇多樣化

二、新興的家族辦公室目前無可否認多著眼於財務管理。不過，以往投資於股票或固定資產的投資策略，目前已明顯改變，包括進行直接投資等多元化操作，並傾向對投資標的有更直接的控制。據統計，家族辦公室的投資組合中，私募股權投資佔三分之一或起碼有四分之一之譜。此外，筆者的研究亦發現，家族與家族辦公室之間有合作共同投資的趨勢。

三、投資於更具風險和創新的項目。過去，家族企業對財富的處理多著眼於如何保值，但新一代卻有更強大的風險容忍度，投資策略更多衡量增值部分。事實上，由於目前普遍的投資項目生命週期愈來愈短，因此，提高風險的容忍度，投資於高科技創新的項目，實在無可厚非，也是歷史發展的必然結果。

看深一層，家族財富既有幾代人的積累，也有短期獲利得來的的新財富，明顯看到，新財富和舊財富的在投資策略上——是保守或進取有所不同，幾代人積累的舊財富較傾向於守成，新財富則較為進取；地區之間亦有相關和差異，若辦公室掌舵人是新一代，其投資策略比老一代為進取。至於香港的家族辦公室，其投資策略較傾向於保守。大陸新晉的家族大企業，其辦公室的投資策略則顯得進取，反映種種新與舊的變化和不同取捨選擇。

重視與實礮負責任投資

四、家族辦公室除了關注財務，也很顧及家族年青成員的想法和發展期望。故此，投資除了考慮回報，還考慮到投資項目對社會的影響和發展可持續性。譬如，

重視投資項目的「環境、社會和公司治理（Environment、Social Responsibility、Corporate Governance-ESG），樂意實踐社會責任的投資。投資不光只看賺錢，也須講究社會責任，對社會發揮正能量的影響。

五、亞洲家族辦公室向專業和職業化推進。雖然辦公室的掌舵人是家族成員，但執行事務——無論是財務上或非財務上的事務，必須有執行人。在目前科技發展一日千里，而組織管理技術也不斷進步，使家族辦公室的職業化程度需求愈來愈高，因而走向職業化，透過更多專業人才來執行各種事務，也是必然的發展路徑。筆者認識一些在私人銀行工作的朋友，不少獵頭公司遊說他們/她們加入家族辦公室工作。一則反映了家族辦公室的職業化與專業化發展方向，也反映了成立家族辦公室的趨勢方興支艾，數目愈來愈多。

對私行的專業人才來說，加入家族辦公室無疑是另一種工作模式，聚焦於服務家族，往往可以不囿於固定的工時和地點，更具工的靈活性，難怪一些專業人才近年也樂意加入家族辦公室，提升家族辦公室職業化的程度。

照目前情況看，家族辦公室可以成為那些缺乏第二代、或第三代家業接班人，亦即傳統的傳承模式無法實踐的家族企業，透過設立家族辦公室進行傳承家族財富和聲望的另一種新傳承選擇模式。

傳承的新思維選擇模式

六、關於家族辦公室裡的非財務工作部分。愈來愈多家族意識到，除了財務和投資，其他非財務事項的重要性並不比「金錢」為小，包括第二代或第三代的成長、教育問題、家族成員每年的聚會，藉此去鞏固家族成員的團結和凝聚力等。更重要的是，家族辦公室也可承擔「家族治理」（Family Governance）方面的管理職能，比如支持家族委員會日常工作，協助制定及修訂家族憲章，組織家族議會等等。對於家族辦公室的這項職能，筆者有機會另文討論。

總括來說，在亞洲，成立家族辦公室的發展趨勢方興未艾，由於亞洲經濟創造財富的能力愈來愈強，與此同時，家族企業第二代或第三代，往往對繼續經營家業

缺乏興趣或積極性，一旦家族企業賣盤「退出」後，成立家族辦公室，無疑是一個把家族財富和聲望延續下去的有效方案，是維持家族的興盛歷久不衰的另一個傳承模式新選擇。我們預料家族辦公室在亞洲的發展和壯大趨勢，會進一步持續加強和顯著化。