

【解牛集】— 刊於《信報》，2019年11月4日

培訓人才促家族辦公室落戶香港

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

筆者在本欄撰寫了一系列關於家族辦公室的文章。家族辦公室在亞洲的歷史雖然頗短，但卻處於蓬勃發展的時期，很值得我們關注。另一方面，香港如今在外部競爭和內部經濟新一輪轉型需求的壓力下，的確需要尋找出更多推動經濟發展的新增長點，隨著亞洲富裕家族及超高淨值人數猛增，家族財富傳承和家族其他方面的傳承的需求只會愈來愈多，設立家族辦公室將成為家族傳承的一個明智的途徑。

可以預期，設立家族辦公室這項日漸受歡迎的業務或可為香港經濟發展與和增長作出貢獻。因此，如何吸引更多亞洲富裕家族及超高淨值人士來香港設立家族辦公室，是一個非常值得討論的問題。

走筆至此必須再次強調，家族辦公室絕非只是財富管理，而是蘊含了很多財富管理以外的職能。近期筆者在本欄所撰寫的文章，其中便討論到家族治理（Family governance）的問題；另一個討論議題，則是關於策略性慈善。家族治理和策略性慈善，都可以成為家族辦公室的重要職能（見《家族治理可成家族辦公室重要職能》和《策略性慈善維繫家團結》兩文，於此不贅述）。

非金融投資職能不容忽視

在家族治理方面，當一個企業家白手興家，變成富商巨賈之後，如何使家族豐厚的財富不斷增益、怎樣維持家族各成員和諧相處，以至如何規範家族成員的行為？對家族企業的主頭人來說，這些問題必然會逐步浮現。要處理好這些事情，家族治理是一個有效的解決方案。

至於家族企業或個人致富後做善事，回饋社會行善，透過策略性慈善項目的推行，除了可以為社會公益作出貢獻外，亦同時可以成為團結家族成員的粘合劑，

並使家族的價值和精神也得以一代一代傳承下去。

按照這條家族辦公室多職能的思路，我們可以深入去討論如何吸引更多富商巨賈來香港設立家族辦公室。筆者認為，香港地處亞洲地緣中心位置，背靠財富增長速度最快的大陸，地理條件佔了先天佔優，再加上本身就是亞太金融中心，發展香港成為亞太地區財富管理中心的條件可謂得天獨厚。不過，香港的「競爭對手」新加坡近年不遺餘力，積極吸引富商到該國設立家族辦公室，其動向也很值得留意。

香港具家族辦公室落戶吸引力

從設立家族辦公室的條件和「吸引力」看，我們不妨嘴嚼一下以下的資料。

一，從億萬富翁富翁的數目看，根據 2019 年《福布斯》富豪榜的統計，香港和新加坡所擁有的億萬富翁數目，分別為 71 人和 22 人。其財富總值分別為——香港高達 3198 億美元；而新加坡億萬富翁的總財富只有 713 億美元。

二，在管理資產方面，截至 2018 年底，根據新加坡金融管理機構的資料，由新加坡資產管理公司所管理的總資產達到 2.5 萬億美元；相比之下，香港的資產和財富管理業務規模總額有 3.1 萬億美元，比新加坡高出 24%（證券及期貨事務監察委員會，2019 報告）。

三，在慈善事業方面，據瑞銀集團（UBS）和哈佛肯尼迪學院（Harvard Kennedy School）的研究表明，在香港的慈善機構數目約 2000 家，牽涉善款數目高達 106 億美元，相比之下，新加坡的慈善機構數量——包括基金會和信託基金在內，只約有 400 家（見 June Lee, *Exploring Family Philanthropy in Singapore* 一文）。由此可見，無論是億萬富翁數目、資產管理的規模和善款規模，香港目前同新加坡相比都略勝一籌。

新加坡的優惠政策

據筆者所知，內地一些富翁擬設立家族辦公室，會考慮到新加坡，原因與稅務優惠（稅法第 13X 條和 13R 條）和法規政策問題都有關。在新加坡投資除了無資本利得稅以外，投資人還可以成為新加坡公民，投資額度較大時，還能讓投資人的家人成為新加坡公民。而在香港，合規手續或程序較新加坡為繁複，亦不能成為投資移民，因而令一些億萬富翁在港設立家族辦公室顯得猶疑、甚至干脆不予

考慮。

另一方面，最近即將運行的『可變動資本公司法案』（簡稱 VCC 法案），將使新加坡成為類似開曼群島等地的投資熱門選擇。這些對前往新加坡設立家族辦公室的富豪來說，都具有相當吸引力。新加坡政府此舉，顯示了其積極吸引更多億萬富翁到新加坡設立家族辦公室的一面。

誠然，有人提議香港應該在這些方面的政策，包括稅務和法律程序加強一些彈性，而學者或業界討論也多聚焦於這些地方。然而，看深一層，新加坡的稅務優惠和法規制度方便，其實只是「硬」的方面，並主要與投資和財務相關，筆者認為，若要成為財富管理中心，必須「軟」「硬」兼施。換言之，香港特區政府可以做更多、更具策略性的措施，設法去建立一個「生態系統」，以長遠的目光，透過這個生態系統，可持續性地吸引更多富裕家族及超高淨值人士來香港設立家族辦公室。

加強非金融投資職能的培訓

事實上，用稅務或制度方便去吸引富商來香港設立家族辦公室，這方面的討論也有不少，因此筆者也就不多說了。正如筆者一再強調，家族辦公室並非只能發揮財務投資的管錢職能，它其實有更多的意義和其他職能，故此，我們可以從這些方面或角度，去做出一些有別於財務投資以外的的工作，提升香港在吸引家族辦公室來港落戶的吸引力。換言之，家族辦公室的非財富管理的職能，需要加強，甚至可以說，強化這方面的工作，其重要性和價值創造並不亞於管理財富。

如何加強香港的吸引力？筆者認為，家族辦公室相關的人才培訓非常重要。香港和新加坡的金融管理機構和大學之前舉辦的培訓課程，大都只著重於財富管理方面的需求，並沒有與家族辦公室相關的全方位的包括非財富管理方面的培訓。筆者認為，香港應該儘早開辦家族辦公室方面的系統性的全面課程，包括財富管理和非財富管理兩方面兼顧。

有兩類人需要重點培養，其一，是亞洲家族企業的年輕一代。西方老牌家族企業經過幾代人的發展已經逐步與職業經理人建立足夠的信任，因此，家族財富可以大膽交由外人打理，而由於亞洲家族企業處於第一及第二代的居多，與職業經理人的信任還沒有充分建立，因此亞洲的家族辦公室多為家族內部成員主管，針對家族成員的培訓非常重要；其二，是一些目前在商界工作，但有機會轉職服務家

族辦公室的人才也急需家族辦公室方面的系統培訓。

家族成員以及感興趣為家族服務的外部人士，需要更深切了解亞洲家族的心態和創始人的「三個保持」——保持家族財富的傳承，保持家族和諧關係的傳承，以及家族名譽、家族價值觀的傳承，才能進一步具備處理家族辦公室裡財富管理與非財富管理職能的專業知識，透過這些全面性的課程去培訓人才，是推動家族辦公室這門新興業務的關鍵。

香港的機遇

總的來說，隨著財富和億萬富翁數目在亞洲進一步積累，成立家族辦公室的需求也會不斷增加，這門未來的新興業務，在香港所擁有的優勢下——包括上文提及的在港億萬富翁數目、慈善機構數目和可觀的善款數字等，香港完全有條件爭取更多家族來香港設立家族辦公室，目前增加人才培訓，及時作出部署安排，是不容延宕的工作，否則便會錯過了發展的機會。至於大學在培訓這方面人才可以發揮的作用，因囿於篇幅，筆者另文討論。

【如何吸引更多家族企業來香港落戶·二之一】