

【解牛集】一 刊於《信報》，2019年11月11日

## 宜速建家族辦公室生態系統

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

筆者上周於本欄所撰文章建議，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。在家族辦公室成立方興未艾之勢下，爭取這些富裕家族及超高淨值人士落戶香港設立家族辦公室，既能推動香港成為亞太地區的財富管理中心，也可以成為一門可以製造就業機會的行業。雖然香港已擁有一些不少吸納富商巨賈來港落戶的條件，但在人才培養方面還需多下功夫，才能達到爭取富裕家族及超高淨值人士來香港設立家族辦公室的目標。

亞洲目前的新興家族辦公室，往往以財富保值或增益為主要的工作任務或功能，聚焦家族財富的傳承。不過，對已「富抵三代」的大家族富豪來說，光是財富的傳承顯然並不足夠，因為除了財富外，還有家族和諧關係的傳承，使開枝散葉後繼不息，光耀門楣，以至家族的名譽和價值也得到傳承，使傳承取得圓滿的效果。這些家族辦公室的非財富管理的功能會愈來愈受到重視，這些問題，筆者過去的文章也曾深入討論，於本文不贅。

### 課程設計令學員耳目一新

筆者供職的科技大學陳江和亞洲家族企業與創業研究中心，於兩年前已開設了家族辦公室的課程。筆者記得在教學時，由於課程設計著眼於家族辦公室非財富管理功能的培訓，選讀該課程的學員告訴我，這些課程內容令他們耳目一新，因為跟業界提供的類似培訓課程強調投資理財知識的傳授截然不同。筆者之所以舊事重提，無非是想說明，學員們的熱烈反應，其實反映了家族辦公室功能的非單一性，正確科學的運用好家族辦公室的各種職能，尤其是非財富管理方面的職能，不僅是極具價值，而且更是擁有未來競爭力優勢的關鍵所在。

雖然有分析認為，新加坡政府積極支持該國的家族辦公室行業發展，加上政治穩定，對亞洲富豪到該國設立家族辦公室頗有吸引力，不過，從億萬富豪的數目、財富管理資金規模和慈善機構等量化數目，這些數據顯示，香港在這方面的發展優勢比新加坡為佳。

## 數據說明香港的優勢

對於香港在這方面的優勢，我們在此不妨再印証另一組具體統計數字。據萊坊測計師行的報告，在香港的超級富豪人數（身家超過 3000 萬美元），從 2013 年到 2018 年之間，短短五年增長了 22%。預計從 2018 年到 2023 年將增長 27%，超過亞洲的平均增長率 22%（KnightFrank, The Wealth Report 2019）。在《福布斯》富豪榜中，香港億萬富豪人數，從 2013 年的 39 人，遽增至 2018 年的 67 人，五年間也增長了 71.8%。

在中國大陸，財富的積累更以驚人速度增加。逾十萬個超富裕家庭的財富以每年 11.2% 的速度增長，其中一半以上擁有超過一億美元的可支配資產（CCB Trust Co. & Hurun Report, 2019）。

再看家族辦公室數量增長的情況。亞洲家族辦公室的數量是十年前的十倍，而全球目前至少有 10,000 個單家族辦公室，其中 50% 在過去 15 年中已告設立（EY, Credit Suisse, & University of St. Gallen, 2016）。目前，在亞太地區有 1,300 多個家族辦公室：過去兩年，亞太地區是新興市場以外家族辦公室數量增長最快的地方，增幅達到 44 個百分點，有 1,314 個（Finews.asia, 2019 年）。

由以上資料可見，香港自身所擁有眾多的富豪人數；加上背靠內地大陸，富豪的人數亦以驚人的速度增加，因此，香港致力發展家族辦公室這種商業現代服務業，完全有優勢和條件，不宜白白錯過。

## 香港的家族企業

更值得一提的是，香港的大家族企業平均已過兩代，他們設立的家族辦公室，在傳承上，更注重非財富管理功能的實踐，希望做到「三個保持」的傳承，即保持家族財富的傳承、保持家族和諧關係的傳承，以及家族名譽和價值觀的傳承。可以說，家族辦公室的非金融功能，發揮這方面的功能，是未來提升爭取富裕家族來港設立家族辦公室的一項競爭優勢，不宜忽視。

幾家非常知名的家族企業甚至將投資這個功能排除在家族辦公室的功能之外，他們的家族辦公室負責家族治理，家族慈善，家族教育，家族聚會，家族健康等方面。另外，一些知名家族辦公室完全聚焦投資和財富管理，但他們相當的職業化，投資策略清晰，管理結構科學。還有一些從單家族辦公室演變到多家族辦公室，經驗豐富，資源頗廣，還樂意共享。這些家族辦公室無疑可以向外起到示範作用。

筆者的研究中心曾經做過有關慈善的調研，發覺在香港的慈善捐獻，有三分之一

以上的捐款是來自家族企業。筆者在本欄發表的《策略性慈善維繫家族團結》一文，探討了家族辦公室如何透過策略性的慈善項目，去維繫家族成員的和諧團結，令家族企業在家族成員和諧關係的傳承上取得優良效果，清楚顯示了家族辦公室非財富管理功能的價值所在。

### **建生態系統刻不宜緩**

要實現香港在這方面業務開拓的優勢和潛在能力，最有效的方法，是建構一個實踐發展目標的生態系統，以吸引和培訓家族辦公室領域的專才。很顯然，具備了這個「生態系統」，就可以持續地吸引更多亞洲富豪來香港設立家族辦公室，為這門新興的商業現代服務業打開一個寬濶的發展空間。換言之，建立一個發展家族辦公室的「生態系統」，作用很大。

很顯然，行業行態系統的建構，需要有制度的支持。筆者構想，這個「生態系統」必須有三方參與，亦即政府、大學和商界的聯合和協作。基於特區政府一直有對持續進修的學員提供資助，在這個前提下，政府可以考慮設立恆常制的獎學金，資助學員修讀在大學裡所舉辦的家族辦公室課程，並聯同業界，學員在學習期間，可以到這些家辦公室機構進行實習。這個由政府、大學和業界共同努力所建設吸引富豪來港設家族辦公室的「生態系統」，不僅有持續性，而且更可確保人才得到有效的源源供應。

### **人才源源供應有道**

值得一提，香港家族企業所設立的辦公室，一般都比較低調，很少會公開獵頭或公開招聘相關人才，這種低調作風，並不表示他們不需要人才的協助。若政府、大學和業界攜手共建了一個家族辦公室行業的「生態系統」，不僅有助吸引更多內地以至亞太地區家族企業或富豪來港設立家族辦公室，除此之外，學員到家族辦公室的實習，成為定制，無疑是可供這些家族企業主頭有人一個擇才而用的機會和納才機制。

此外，到目前為止，有一些家族企業依然對外人有所「防心」，不輕易相信外人，寧願把家族的財富和價值的傳承讓第二或第三代的兒孫來承擔，不假手於外人，這些第二代或第三的繼承人，同樣需要接受家族辦公室專業課程的訓練。無論什麼角度來看，在香港提供這樣的培訓是各方面的迫切需求。

### **基礎已備尚欠東風**

總體來說，香港的富豪人數和資產規模可觀，加上中國內地的財富積累，正以驚

人之勢急速增長，因此，香港完全有條件成為亞洲企業辦公室業務的優選地。雖然發展基礎已備，但可惜仍欠「東風」。這個「東風」就是在培養全面的家族辦公室專才。一個由政府向學員提供獎學金、大學提供課程教學，業界向學員提供實習機會，三者結合，打造一個充滿活力和吸引力的行業生態系統。筆者歡迎讀者透過電郵，向我們提供課程設計或其他方面的寶貴意見 ([afbes@ust.hk](mailto:afbes@ust.hk))，大家合力，為香港找出一個有助本地經濟發展的新增長點。

**【如何吸引更多家族企業來香港落戶·二之二·完】**