

香港宜建家族辦公室生態系統

筆者上周於本欄建議，隨着財富和億萬富豪數目在亞洲積累，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趨勢下，爭取這些富裕家族及超高資產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。

雖然香港已擁有不少吸納富商巨賈來港落戶的條件，但在人才培養方面還須多下功夫，才能達到爭取富裕家族及超高資產淨值人士來香港設立家族辦公室的目標。

功能覆蓋財富外更多傳承

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，方稱取得圓滿的效果。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。

筆者供職的科技大學商學院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，由於課程設計着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。

吸引亞洲富豪具優勢

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顯示，香港在這方面的發展優勢比新加坡為佳。

對於香港在這方面的優勢，我們在此不妨再印證另一組具體統計數字。據萊坊測計師行的報告，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5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，劇增至2018年的67人，5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10萬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10倍，而全球目前至少有10000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1300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%，有1314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，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，完全具有優勢和條件，不宜白白錯過。

更值得一提的是，香港的大家族企業平均已超過兩代，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睦團結，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。

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。顯然地，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闊的發展空間。換言之，建立一個發展家族辦公室的「生態系統」，作用很大。

政府大學商界三方聯手

行業生態系統的建構，明顯需要有制度的支持。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，政府可以考慮設立恒常制的獎學金，資助學員修讀在大學裏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。

值得一提的是，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領導人一個擇才而用的機會。

目前為止，有一些家族企業依然對外有所「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；這些第二或第三代的繼承人，同樣需要接受家族辦公室專業課程的訓練。無論從什麼角度來看，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），大家合力為香港找出一個有助本地經濟發展的新增長點。

作者為科大商學院陳江和亞洲家族企業與創業研究中心副主任

【如何吸引更多家族企業來香港落戶·二之二·完】