

【解牛集】— 刊於《信報》，2019年9月3日

家族治理可成為家族辦公室重要的職能

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

在今日商業世界，有人成功創業，成為企業「創一代」。隨著創業者繁衍，開枝散葉，且生意也愈做愈大，財富積累日益豐厚，家族成員也愈來愈多，當發展到這個階段，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，以至如何把家族的價值觀傳承下去？這些問題逐步浮現。要處理好這些問題，有賴於家族治理（Family governance）。目前在亞洲數目激增的家族辦公室，可考慮將家族治理納入其職能之內。

家族治理的覆蓋面

首先講講家族治理。扼要來說，家族治理的作用有很多，包括但不限於以下幾點：

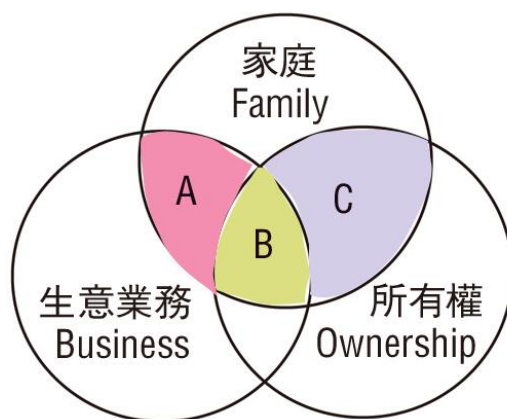
一、確立家庭的願景，並對家族與企業的關係作出界定，使家族的經營理念得到貫徹與支持；二、發現並維護家族及其相關企業的經營價值；三、指導家族成員對企業所有權的權利和責任觀念，並為未來發展做好準備；四、建立並維護有效的所有權計劃，並確立家族內領導成員的角色及傳承；五、對個人和家族發展里程碑和成就安排慶賀紀念；六、經常與擁有企業所有權的家族成員聯繫和溝通；七、解決家族成員的潛在衝突，促進和諧。上述都是家族治理的主要功能作用。

對於家族治理的了解和實踐，筆者利用家族企業著名的「三環模式」來作出說明。首先，三環——這三個圓圈分別代表家庭、生意業務和所有權。在企業「創一代」開始發展階段，往往是企業主一人或夫妻二人一起打拼，基本上，三個圓圈重疊

在一起，亦即家族成員、生意的經營管理和所有權都歸併二人管轄和擁有，三環重疊而形成一個「圓」。然而，隨著企業主繁衍，生兒育女，且生意愈也做愈成功，情況便出現變化。「三環」逐漸從重疊狀態開始「移離」。筆者用一個「三環圈」圖來闡述箇中的問題要點和當中的利益結構變化（請見附圖）。

「三環圈」內有多種成員關係

「三環圈」呈「品」字型，分別代表家庭、企業的生意業務和企業所有權。我們看到，三環當中有「重疊」的部分。A 部分表示是家庭成員，同時有參與家族業務工作，但卻沒擁有任何股權（如子女的配偶、或侄兒等等）；B 部分表示，是家族成員，既參與家族生意業務工作，同時又擁有企業的所有權；C 部表示，是家族成員，雖然擁有股權，卻沒有參與家族生意的任何工作。



附圖

可以看到，三環結構的內涵現已變得複雜，當中至少有7種家族關係的人在其中，各人有各人的利益。譬如，A 部分的家族成員，作為高層管理人，他們沒有股權，但卻參與家族的業務工作，他或她可以利用職權使用公司的資產，如汽車，去接

送自家親人出入；B 部分的人是家族成員，既擁有所有權，亦參與公司的工作和管理；再看 C 部分的人，是家族成員，擁有所有權，卻沒有參與公司工作與管理，他或她肯定無法利用家族企業的資產或方便，作為私用，因而不排除對 A 類成員使用公司資產作私用的行為感到不滿。可以看到，「三環圈」內成員的利益並不一致，有時甚至可能出現潛在的利益衝突。

可設立家族委員會

事實上，C 類成員最常見的，是每年等候公司按自己所持的股權量取得「分紅」。公司盈利愈多，他們的「分紅」也可以愈多，但 A 類成員若從公司成長角度著眼，傾向把利潤保留作為長期發展之用，則不一定分紅，弱化了 C 類成員的利益，可見種種利益錯綜複雜，潛在矛盾亦百出，使家族治理問題逐步顯現，需要作出處理。

面對上述這種情況，家族可設立家族委員會（Family Council），選出家族跨代成員代表進入委員會，制定家族憲章（family constitution），去規範所有家族成員的行為。譬如，定下參與生意經營成員的薪酬標準、工作責任和權利範疇；沒有參與經營的家族成員，若擬出售所持股權，定下首先買給家族成員，抑或可以在市場直接賣出等等規範准則，有整套治則，據此去有效避開或化解家族成員內的潛在矛盾和衝突、平衡各方的利益，讓家族企業能夠穩定地、有效地營運和發展，並使家族財富處理問題、和諧共處和家族的價值觀延續不衰等等問題，得到全局的處理，這是家族治理的核心功能所在。事實上，家族治理可成為家族辦公室的重要職能。

家族辦公室並非只管錢

從西方發源的家族辦公室，其實和古代中國官宦豪門裡的「管家」相似，什麼事都過問，什麼事都能管。從現代層面說，家族辦公室理論上也是什麼都管，包括家族的財務和非財務事務。從目前的情況看，家族辦公室目前在亞洲大部分地區仍處於初級發展階段，在香港的家族辦公室略微成熟。可以看到，近年來，亞洲家族辦公室的數目激增，尤其在中國內地為然。

很多內地家族企業有一個錯誤理解，以為家族辦公室只負責「管錢」，負責財富

保值或增值的工作。這樣的誤解也與這些企業所處的階段相關。由於內地家族企業多處於第一代，家族成員只有配偶或獨生子女，家庭結構簡單，顯然沒有前文「三環圈」圖內所暗藏的潛在矛盾和利益衝突，因而企業主在這個發展階段，的確沒有進行家族治理的迫切需要。在此階段，家族設立家族辦公室的功用確實就局限於「管錢」。

反觀香港的家族企業，不少已過兩、三代人，家庭關係複雜，早已需要處理家族治理問題，因此，家族辦公室除了管錢之外，亦逐漸增加了家族治理的職能；更有甚者，一些家族索性將財富管理等「硬性」工作，交由另一個專責單位來處理，而家族辦公室只處理家族治理的「軟性」事務，協助支持家庭成員建立一套完整的家族治理體系。

維繫家族成員和諧

從實踐角度看，家族辦公室可以幫助設立家族委員會，草擬家族憲章，每年舉行家族會員大會，或定期舉行家族聯宜娛樂活動之類等規則等等，不僅可維繫龐大家族成員的和諧和親密關係，還能紓解家族成員的潛在衝突和矛盾、進行利益重組與協調等。

總的來說，無論在香港、中國以至亞洲，隨著家族企業的進一步壯大，並過度到第二、第三以至第四代，財富進一步積累，相信對家族治理的需求將會日益增加。有效的家族治理能夠對家族積累的豐厚財富作出增益、維繫龐大家族成員和諧相處，以至家族的價值觀能夠歷延續，家族的名聲可歷久而不衰。可以說，香港在家族辦公室和家族治理上的發展和演進，可以為內地家族企業在傳承、如何延續跨代財富和保持家族和諧昌盛起示範作用。