

家族傳承、長遠投資與專業治理：夏利萊家族的百年智慧

22-07-2026



香港特許金融分析師學會早前舉辦「會長時刻」爐邊對談，會長何敏博士，CFA 邀得夏利萊家族家庭委員會召集人 Mahesh Harilela 主講，分享百年家族傳承智慧、酒店業發跡傳奇，以及家族治理如何削減成本，為香港家族辦公室的專業發展帶來啟示。

百年根基與酒店傳奇

夏利萊家族擁有 104 年的悠長歷史，紮根香港亦已 97 載；對他們而言，香港是無可替代的家。談及家族的核心酒店與房地產業務，Mahesh 透露，這段輝煌歷程竟始於一場機緣巧合。1961 年，家族在一家知名酒店地庫經營訂製裁縫店，當時的業主因無法應付與日俱增的旅客量，主動提議由夏利萊家族接手。儘管家族當時對酒店業一無所知，仍然大膽一試，從菲律賓引進經驗豐富的營運夥伴，成功接管重慶大廈旁的帝國酒店。

1965 年，彌敦道另一處物業放售，家族決定以私募股權方式，與三位合夥人共同投資重建。豈料重建過程接連遭遇 1967 年的社會動盪與 1969 年的大水災，地下挖掘工程慘遭淹沒，合夥人眼見風險重重，紛紛決定退

出。本著誠信，夏利萊家族承諾悉數回購股份。關鍵時刻，家族各房的妻子們展現驚人毅力，她們變賣首飾與資產籌集資金，更憑藉與銀行一諾千金的「握手承諾」，獲得五百萬元無抵押貸款，最終成功建成擁有六百間客房的金域假日酒店。時至今日，家族已發展出自家精品酒店品牌 The Hari，版圖橫跨倫敦、香港，以及即將開幕的新加坡酒店，成就斐然。

家族治理的實踐

隨著家族繁衍至 165 名成員，如何管理龐大的成員人數並延續家族精神，成為最迫切的課題。Mahesh 於 2017 年推動成立「家庭委員會」，旨在實施「家企分離」的治理模式。他強調，必須將家族的情感紐帶與企業董事會的商業決策徹底分割。過去，董事會成員同時也是家庭成員，會議中往往要投放大量時間協調各房權益，各自為政，策略性與前瞻性的討論空間自然受限。

家庭委員會成立後，率先整頓瑣碎卻昂貴的家族開支。以日常用車為例，1991 年的家族政策規定，六個分支家庭每戶可擁有兩輛大宅用車，理論上僅 14 輛；然而，歲月流逝，車輛數目失控飆升至 43 輛，導致車庫不勝負荷，責任與保險問題層出不窮，相關開支全由公司資金承擔。委員會果斷介入，推行嚴格新政策，將每戶用車上限削減至三輛，成功令車輛數目大幅回落，單此一項便為公司節省高達 200 萬元的營運成本。這項可量化的財務成果，足證結構化治理能有效捍衛公司資產。

耐心資本與專業分析師的關鍵角色

Mahesh 強調，家族辦公室擁有「耐心資本」，不追逐短期股價，而是專注於可持續增長的影響力投資，並呼籲香港探索「新太空經濟」等前瞻領域，跳出依賴內地資金與短期 IPO 的「低垂果實」思維。

他亦點出行業漏洞：許多家族辦公室轉型投資機構，卻未積極聘請 CFA 持證人專才，誤以為能自行管理複雜投資組合。Mahesh 直言，CFA 認證是專業化的關鍵元素（是晚夏利萊家就有 1 位 CFA 持證人參加），引進具分析能力與道德標準的專才，才能剔除情緒決策，為資產提供科學化的風險策略。香港需要「軟體升級」，摒棄短線思維，以系統性目光解決問題。完善家族辦公室治理、重用 CFA 持證人專才，將有助鞏固香港國際金融中心優勢，建立長遠價值。

(本文純屬作者個人見解，並不代表所屬公司和香港特許金融分析師學會立場)



潘國偉先生在資產管理、家族辦公室領導及機構財富傳承領域擁有超過15年的專業經驗。他現任富達環球資產管理有限公司董事，專注於家族辦公室業務。

潘先生同時積極投身業界貢獻，現任香港特許金融分析師學會 (CFA Society Hong Kong) 執行董事及大學外展委員會主席。他致力於推動金融人才培育，並領導持續專業教育委員會旗下的家族辦公室專項。

加入富達前，潘先生曾服務於香港一家單一家族辦公室，負責基本面研究並開發專屬投資模型，深入挖掘全球市場投資機會。潘先生畢業於香港中文大學，以一級榮譽取得工程學與工商管理雙學位。

關於「CFA 聯盟」

「CFA 聯盟」是由《CFA 指揮室》過往逾十年以來的節目嘉賓組成。《CFA 指揮室》是由香港特許金融分析師學會 (CFA Society Hong Kong) 與新城財經台共同策劃的投資者教育計劃，通過訪問金融業及商界的專業人士，提升大眾對業界和各類投資的認識。

*作者的言論純屬個人意見，並不代表本會立場。內容只供參考及作教育用途，並非投資意見，亦非對任何產品或服務的建議、認許或推介。



文章由 香港特許金融分析師學會 CFA Society Hong Kong 協助提供