

寻求共赢模式，
跟上全球一体化的机遇与挑战

作者：刘诗韵女士，吕诗培先生，余学深先生，陈晞女士

目 录

	页数
1.0 前言.....	1
2.0 背景.....	1
3.0 资产评估行业的特色.....	2
3.1 评估服务范围非常广泛	2
3.2 资产的特性和市场属性	2
3.3 资产评估内容受其他专业准则影响.....	3
3.4 评估服务的需求由市场决定	4
4.0 专业资产评估公司的营运模式.....	5
4.1 小规模或专注于单一服务	5
4.2 地方性本土运作	5
4.3 国际化公司	5
5.0 资产评估公司何去何从?	6
5.1 起步	7
5.2 国际同业的挑战	7
5.3 与海外公司合作	8
5.4 自行发展网络	8
5.5 跟随市场步伐，由单一资产向多元化资产评估发展.....	8
6.0 各地资产评估公司在全球化下的机遇与挑战.....	9
6.1 客户走向国际，专业服务如何跟进?	9
6.2 拥有本土市场的优势，却苦无客源.....	10
7.0 同业竞争与合作(“Co-opetition”).....	11
8.0 竞争者合作促进者(Facilitator)	11

8.1	对“竞争者合作”的风险分析:	12
8.2	促进者的出现	12
9.0	香港同业的角色.....	14
10.0	结论.....	15

PREL

寻求共赢模式，跟上全球一体化的机遇与挑战

1.0 前言

笔者以简单回顾所服务之香港专业顾问公司四十年之发展历史及经验作为案例，探索以资产评估为主业的公司未来可持续发展的模式。资产评估公司既要考虑评估人员对专业的“执着”，又要考虑成本控制及追求利润等营商因素。如果身处看似饱和、激烈竞争的市场中，而且竞争却未能使整体专业水平提升的情况下，专业服务公司如何寻觅“蓝海”。

2.0 背景

资产评估行业属于第三产业-服务业，但与普通的服务业不同之处是其属于专业服务范畴。作为专业服务行业，在提供服务过程时需展现的不单是熟悉的技术层面，更需秉持专业独立的态度，在掌握市场脉搏之余，不受商业因素而摇摆。

以资产评估专业为例，从业员不单要熟悉理论规范、透过实践及可持续进修来坚固专业实力，更应时刻审视理论规范是否与时俱进而不断以新角度和新思维来审视资产评估专业的未来发展。要使资产评估行业受尊重，不被淘汰，必须依靠各同业提供高质量和不偏不倚的服务。评估服务的需求由市场带动，必须让市场认同花费寻求评估意见是物有所值的，以及能在商业决定和解决分歧时提供最佳的专业意见。

以上的重点不在于探讨资产评估专业的定义和工作，而是指出资产评估专业服务公司的独特性，从业员须付出大量精力去进行”专业”的修养和练历，到位的服务更需秉持以人为本和以客为尊的服务态度。但在全球经济一体化等外在因素的影响下，各地资产评估专业公司为面对多变的市场而疲于奔命，营运风险不断上升。

本文将先回顾资产评估行业的特色，从中了解所需资源，再探讨行业面对的危与机，最后推论可行的共赢模式。

3.0 资产评估行业的特色

3.1 评估服务范围非常广泛

评估服务的应用范围非常广泛,可用于商业决定的依据或者参考(如投资、收购、出售等)、公司会计用途(如年度评估、公司上市等)、行政用途的(如报税、补地价、拆迁赔偿等)、法律案件(争产、离婚、遗嘱等)或者一些个人用途(如移民等)。评估师必须确定评估服务的用途,了解相关的法律或准则,来选择评估的方法以及报告格式。

3.2 资产的特性和市场属性

目前评估准则已有国际性的标准作指引性的规范,但从业人员均知在评估准则的大原则下,要处理不同的资产是大学问。每一类资产都有其特性及市场分类和属性,相信没有一间公司或个人敢自认懂得评估所有种类的资产。

单以房地产为例，便可细分有商业、住宅、仓库、特殊物业等，每一细分类都蕴藏其特色及独有市场属性，要成为其中一类资产于某一个地区的评估专家已不容易。

资产的地区性和独特性对专家的经验、知识有不同要求。有些资产的地区属性重，要充分了解当地市场、习惯、规条等。有些资产的形态及组成变化多端，唯有该行业的专家才能协助清楚解说资产的内容（例如矿产）。又有些资产，其评估的基础基于法律、国际市场信息、数学模型及持续的理论修正等（例如金融衍生工具）。

3.3 资产评估内容受其他专业准则影响

以用于公司会计用途的资产评估为例，不管持有哪类资产以及资产所在地，每间公司都必须根据会计准则的指引下入账及评估资产。然而，会计准则在不同国家或地区存在差异。因此评估的内容以及所需的时间会因为评估的目的、用途而不同。

举个例子，若有一间香港公司持有一项当地的商业物业，是否需要进行评估将取决于该公司对该物业的使用，如该物业是为出租，则必须符合香港会计准则第 40 条“投资物业”的规定，每一年都需要按公允价值入账，于损益表反映每年的价值变动。但若它是自用用途，则必须符合香港会计准则第 16 条“物业，机器及设备”，期后只需按成本减随累积折旧列账。当然所有资产亦受香港会计准则第 36 条“资产减值”的规范。另外，如物业的用途有所改变，相对应的会计准则亦会不同，也对评估需要有所影响。

又若某间公司打算收购另一间公司的物业，在会计处理上，有可能被归纳为“物业收购”或“业务合并”。相对应的会计准则会有所不同，从而要做的评估范围也

不同。若该次收购来自于一家上市公司并且收购规模较大，则有可能触动到香港上市条例的披露条款，则所需的评估服务要求除要符合会计准则外，亦要符合有关上市条例的要求。

因此专业的评估师必须充分了解当地的作业流程、各项相关知识以及相关的法律法规才能确保服务的质素。

3.4 评估服务的需求由市场决定

评估服务的供需，可说是跟市场的成熟度、规模及资产价格挂勾的。评估专业的需求，就是因要寻求具权威性价值的意见而产生的。所以在不同的地区、不同的市场环境，均会影响评估专业业务流量。例如处于初阶段的发展中国家其资产市场仍未成熟前，资产的价格看似低廉，资产持有人没有资产流失的防范意识，自然对评估服务没有兴趣；又例如市场已高度透明，信息发达，该类市场虽然有利该地方的经济发展，却因价格信息非常流通，而令“专家”没有用武之地。比如香港的住宅市场具高透明度，成交活跃，电子或网上评估具有一定优越性，因此市场不一定再需要年资经验丰富的专家提供服务，非专业的技术评估员亦能应付这种市场所需。因此，发展中的市场，对评估服务的潜在需求会较大，如金砖五国的兴起，将为专业服务提供了一个庞大的新兴市场。

总括而言，以资产评估为主业的专业服务公司，容易受制于本土市场的规模，但想对外发展时，又往往受制于专业的框架而对不熟悉的市场不敢昂然参与。

4.0 专业资产评估公司的营运模式

探讨专业资产评估公司的发展模式，可借鉴发达国家的其他专业团队的发展历程，例如会计师、律师、医生、测量师、工程师、建筑师的模式。

4.1 小规模或专注于单一服务

不少专业人员选择专注于单一服务，经营的顾问公司规模小，甚至是“一人公司”，原因是所提供的服务可以是贴身的、或冷门的、个人化的或该专业人士为寻求个人的自由，不希望受商业运作的促缚等。他们可以发展成“专科中的专家”，发展方向可以是成为国际或地域性的个人权威，业务不求量，只求质。因“专科”的独特性，可不受地域限制，作跨地域的服务，例如某类罕见疾病的专科医学权威；个人风格浓烈的建筑设计师；专们到法庭作专家证人的测量师。

4.2 地方性本土运作

以本地业务为主的公司能有效掌握地方的市场脉搏，熟悉地方规例、人脉和相关资产行业的特色及变化，但十分受制于本土市场的规模及服务需求，亦容易为争夺业务而影响服务水平及质素。较大型的公司既要注重员工培训，提升专业操守及服务水平，又需面对本土小型或国际公司的夹击。例如香港会计师事务所、测量师事务所、律师事务所。

4.3 国际化公司

国际公司指资本雄厚(上市公司或员工集团拥有制)并于多国设有分公司，能分享业务行业讯息并以现代企业运作模式经营。

部份国际化专业服务公司是通过国际并购而诞生。近年以工程顾问公司的并购最为蓬勃，主因是发展中国家基建工程及房地产建筑量急升，不少欧美公司为争取业务，迅速以并购加强资本和人才整合，捕捉大型海外项目的商机。而另一模式是以提供多元化服务的国际公司，以非专业综合服务为主打，并附带专业服务，例如不少国际房地产综合服务公司，针对房地产提供多元化服务，包括中介代理、维修管理、以至房地产评估服务等。

要构建及运作国际网络，需要资本及企业运作的专才。中小型的专业服务公司如需构建国际网络，所承受的风险巨大，并非不能，却很大可能必须引入其他股东及专才参与公司运作，在企业股份、架构、营运上均须作出重大改变来配合。

除以实质股权开设公司，再开设分公司、子公司或附属公司外，过往亦有国际联盟、连锁等合作形式的出现。优点是信息互补，甚至是商业运作上有外援协助处理，可专注发展专业本业等，缺点则是较高昂的加盟费、不能拥有自我品牌等。

5.0 资产评估公司何去何从？

本文是假设资产评估公司所在地的市场出现变化，包括饱和、收缩或急促扩张，公司要思考发展路向。而本文也主要是针对地方型公司的业务发展而作出探究。

作为在香港从事经营资产评估专业服务公司二十多年，所属集团公司（“集团”）已有四十年发展历史的笔者而言，通过过去实践和营运不同的模式所累积的，有关经验可作为稍后提出的方案的论证基础。

5.1 起步

根据创办人的描述，七十年代的香港正值房地产市场兴起，房地产企业纷纷上市。而当时具专业评估资格的人员甚少，香港各院校乃从八十年代初才培育本土评估专业人才。

据悉，当时外资公司已进驻香港市场但发展速度仍慢，并以最能赚钱的代理咨询工作为主。这情况相信与中国深圳经济特区房地产评估行业发展初期相似。评估公司在本土发展有广阔空间，当时的国际顾问公司数量有限，并未立即抢占香港市场，同时专业人才不足，最早获得专业资格的本土专业人士能以小规模的形式有效运作。这时期的市场的特点是专业人才为“卖方市场”，收费相对高昂。同时，当时香港市场最有价值及重要的资产只有房地产，评估公司只需集中这一资产类别进行研究。

5.2 国际同业的挑战

香港八十年代的房地产市场曾经历大起大落，影响本地资产评估公司的发展进程。当时未有全球化，未有内地市场，重要资产类别仍为房地产，因此以资产评估为主业的概念未成熟。而外资房地产顾问公司已逐渐进驻，掌握外资客户群，亦使本地客户渐崇尚所选的公司要能提供多元化服务及公司应具一定经营规模。在此环境下，集团于是向地产市场综合企业服务方向发展，提供包括评估在内的多种专业服务。这时期的市场特点是香港从事评估业务没有牌照的限制，开设公司也没有业务范围的限制。客户只需靠口碑及认受专业学会颁授的专业资格（例如香港测量师学会会员资格）来选择有关提供服务的公司。若对比中国内地或其他国家对个人牌照及公司资质的规限，当时香港的市场环境有助于本土公司发展多元化服务，在评估业务不足时，也有其他市场业务的配合和支持，同时也使个人专业发展空间更阔更广。但从另一角度看，促使此发展模式的产生源于没有本土保

护主义下，受外资大行的挑战时，本土公司面对提供单一服务的空间收窄而必须采用多元化、多学习、多见识的态度去抵抗的一种必然的发展模式。

5.3 与海外公司合作

八十年代后期，笔者的集团公司曾与澳洲房地产服务集团合作，当时以合并公司名称，并加入有关的国际网络形式进行。香港公司一般拥有的优势是对国际合作惯例的认识和语言、文字的有效沟通，而这是成功加入国际网络的先决条件。但实际营运上所面临的挑战却是非专业范畴上的各种事务融合，包括两地公司对业务发展的方向有意见分歧等问题。有关合并期后因澳洲公司接受其他公司并购邀约而友好结束。总结经验，一份拥有合理保障的合作协议、期间双方积极参与交流聚会等，均对增强双方的互信十分重要。而双方合作的目标及理念应于合作前有更深切的理解。

5.4 自行发展网络

藉着香港紧靠中国大陆的优势，及创办人于七十年代末已往中国内地交流的机遇，笔者集团紧随内地房地产业的兴起，于九十年代初起已在内地尝试以不同形式营运评估咨询业务，包括成立合资、独资、办事处、分公司等，见证了中国内地评估在不同时期评估同业及市场的变化，亦体验了急促变化的市场所带来的机遇、挑战和风险。从培训人员到营运理念都与香港的经验大大不同，可说是全新摸索。直至二零零八年，笔者集团于全球金融海啸正式来临前将中国国内的实体公司结束，并以香港为中心延续中国内地的评估工作，并静候新的机会。

5.5 跟随市场步伐，由单一资产向多元化资产评估发展

资产评估行业的发展与经济环境、市场发展息息相关。笔者集团九十年代中期起已逐步提供多元化的评估服务。随着中国内地的经济发展，带动来港上市公司数

目上升，当中不少公司的核心资产再非房地产类别，这个趋势推动了香港资产评估服务的发展，改变了以往以房地产为主的单一资产类别。九十年代红筹国企来港上市，推动了中国内地房地产如公路、桥梁、隧道、电厂等的评估工作的需要。二千年的科网股潮带动对高科技及网站等新兴产业的评估需求。而会计准则改用公允价值后，亦促进各类无形资产，特别是金融衍生工具、财务工具的评估的需求。近年矿业、农、林、渔、牧以至再生能源等的兴起也带动对相关资产评估的需求及相关专家的交流。对香港资产评估专业服务公司而言，形成一个可以多类别资产评估为主业务的发展机遇。香港市场的优势在于信息自由发达、语言障碍少、国际沟通能力强、具国际标准水平的专业人员培训和操守，在处理在港上市公司所需的资产评估业务具有相当的优势。但要持续保持有关优势必需构建在加强各地方的市场及各类资产特质的研究。而且市场时刻均在变化，特别是全球重点资产类别和客户所在地正在产生变动，笔者集团正就这些变动作出相应的准备和经营模式的调整来迎接新的机遇和挑战。

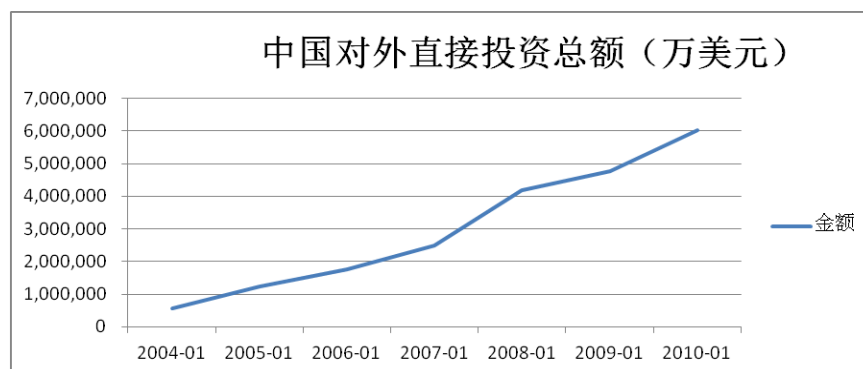
6.0 各地资产评估公司在全球化下的机遇与挑战

作为专业服务公司，客户的需求是服务的主要导向，在经济全球化的背景下，来自全球各个市场规模的变化以及投资热点的转向也为专业服务公司带来新的机遇与挑战。

6.1 客户走向国际，专业服务如何跟进？

在全球经济阴霾下，作为全球储备最深厚国家之一的中国，走向国际的步伐正在加快。中国对外直接投资的总额在近年来增长加速（如下图）。经过近十年的经济高速发展，同时也因为本土市场有限的投资渠道，具备实力的中国企业家或投资

者都将眼光投向国际市场。对外投资除了金额上升外，国家的分布更为广泛，亚洲、欧洲、澳洲、非洲均为主要市场。对位处于中国内地的同业而言，内地客户往外投资带来的机遇和挑战应该如何判断及把握呢？



（数据来源：中国统计局）

当身边的客户要往国外进行投资并购活动，需要资产评估意见及相关服务时，却发现自己难以配备合适及足够的专业人才跟进，是让业务机会持续流失，还是作为公司发展的机遇？

6.2 拥有本土市场的优势，却苦无客源

对外国的同业而言，其所在地的资产类别，若正合乎全球收购资产类别的趋势时（例如亚洲投资者最感兴趣的欧、美市场或发展中的南美、中东、非洲市场），当地的专业评估公司虽拥有对本土市场的熟悉优势，却苦无客源，当遇上国外潜在客户要求提供所需服务时又需面对对文化、语言及标准等认知有差异的业务风险。全球经济一体化的机遇可以把握得到吗？

国际大行在资产评估业务上也不一定具有绝对优势，因为今天的资产类别繁琐、位置分散，使成本上及网络上的优势减低，全球专业人员不足亦是有机有危。

7.0 同业竞争与合作(“Co-opetition”)

环顾资产评估的特性及各地同业面对的机遇与挑战,当中带出未来一个可能发展的方向是“竞争者合作”。

这个题目并不新鲜,对不少同业而言,都曾因个别项目的要求,例如资产并非位于所在地、评估报告需要提交外地评审机构审核、资产十分特殊的则需要邀请该行业专家提供咨询协助等,而作出与其他公司联系的安排。笔者集团一直搜寻及认识不少内地及海外同业及从事特殊资产运作的专业公司,协助提供专业评估报告。但过往竞争者合作并不流行,原因如下:

- 1, 项目收费若不高,再邀请其他专业/同行参与,不如不做,又或提高本身对风险的底线,尝试自己应付;
- 2, 客户有机会在外地投资,反正自己不能协助及长期跟进,贸然引介不熟悉的外地同业处理一次业务,就像送客户予别人手;
- 3, 由于资产位置及类别多元化,寻找外地专家/竞争者要花时间及仍要冒所找的服务及专业水平不合预期的风险,宁愿拱手将客户让予国际性公司,以低廉收费维持客户在本土评估业务的工作。

笔者们认为若能以不同的思维去克服以上三项主要的障碍,各地同业将可能共同开拓出新的服务天地。

8.0 竞争者合作促进者(Facilitator)

8.1 对“竞争者合作”的风险分析：

1. 收费高低取决于成本与风险，具国际网络的跨国公司因其运营成本较大，收费一般也较高，但因其服务较稳定、有效、快捷，客户在没有其他选择下亦只可欣然接受其高收费。本土公司一般没有投放资源在建立外地联系上，故当遇到个案需要特殊或海外的专业服务支持时，联系成本因不能分摊于多个同类个案而显得相对高昂，而合作风险亦因首次合作而大大提高。当永远都是第一次，经验曲线不能缩短，成本无法降低，理论上收费要比国际公司高才合理，但客户当然不会接受。

2. 其实要知道潜在竞争者若有实力，客户仍可自行找到或获得其他方的介绍。所以维系客户的最佳方法是在可行范围上为客户提供多元化优质服务，如联系不同的专业顾问、组成项目团队，将潜在竞争者变为合作关系。与潜在竞争者的合作则可透过合约约束，亦可透过长期合作去建立互信。

3. 要降低合作风险，必须投入资源进行调查及/或通过合作磨合解决，既是风险，不能完全抹掉，但可有效控制。通过制度性的资质评估，对拟合作公司的负责人的教育背景、专业资格、经验、合作公司的当地口碑、成立理念、案例经验等作有效调查和评论。其次，通过合作协议将工作内容时间具体描述和规范，是目前最基本的风险防范措施，但不足以大大减低竞争风险及成本风险。

8.2 促进者的出现

“竞争者合作”若能顺畅执行，本土公司或可在同业并购、公司股份及领导层转变等模式以外，多一个维持甚至扩展业务的选择。笔者认为若竞争者合作是大势所趋，则仍需有“促进者”的出现以加速工作流程。

当中的理念是如要减低合作成本和风险，必须通过规模效应、积累相当的“合作量”及“合作经验”，各地的同业若共同通过一些“促进者”公司的运作，则“促进者”在工作量及经验上形成一定规模下，便能有效协助减低成本及风险。笔者认为促进者的功能可包括以下：-

1. 提供齐全的选择。促进者有动力预先搜罗各地同业及相关专才资料作出甄别评核，以便在一个业务配对上能提供多方选择。
2. 提供合适的选择建议。由于促进者接触各地同业及相关专才的频率高，可通过实际合作经验，进一步在业务配对上提出意见。
3. 有能力理解异地同业/专才对服务内容及水平的认知及要求，从中协调差距，提点关注地方，甚至有需要时能提供驳桥（Bridging）服务。例如异地评估准则差异，语言差异等，从而有可能成为项目的另一核心专家。

成功的促进者，要能在短时间内了解查询方的要求，为查询方提出能让他们安心承诺为其客户服务的支持方案，即竞争者/专才合作方案，而有关方案，又要在价钱上有竞争能力。笔者认为若促进者能出现，将是为业界及消费者提供新选择。



“促进者”的角色令合作更紧密更高效

9.0 香港同业的角色

笔者来自香港，有关概念实不相瞒是在综览外地同业、内地同业及香港本土同业的处境及环球经济变化下，以香港同业如何与其他同业走出一个蓝海而推论。

所以笔者认为香港同业能担任促进者的角色重任，原因如下：

- 1， 香港是货物贸易港，也将是服务贸易港，因为香港拥有：
 - 1) 香港信息自由流通、方便交流及数据搜集；
 - 2) 香港法治成熟，尊重合约精神；
 - 3) 自由出入，方便与内地及外地人员交流；
 - 4) 人民币在海外的结算中心及外币自由流通，方便处理交收；
 - 5) 税制简单，没有营业税，方便协调费用支付；
 - 6) 位处亚洲核心，背靠中国内地，香港国际机场为国际航班最齐全及频密的机场。
- 2， 香港同业亦较易掌握：
 - 1) 香港同业中英语言及其他外语能力俱佳；

- 2) 各地专业知识和行业经验，有利于发挥“促进者”角色；
- 3) 国际化视野，了解国际标准及各国标准；
- 4) 中西文化融合，信息自由度高，较易掌握及了解各地方文化、惯例、市场情况；
- 5) 受国际认可的学历和专业资格，可缩短与来自不同地区的专业人士的磨合期；
- 6) 拥有海外项目经验。

10.0 结论

不少以当地市场为主业的资产评估公司在今天都面临着本地市场竞争日益激烈的处境，而经济全球化的今天，扩大视野，能灵活参与外地项目，应是商机处处，只是不少本土公司现有资源一定不足以应付海外业务的复杂性及不确定性，只好放弃。错失机会就意味着落后于他人，并且可能面临客户的流失。因此如果世界各地的资产评估公司能够打破“各自为政”的局面，进行合作，一方能维持与客户的关系、继续提供专业服务，另一方也能发挥对某一市场或资产的专业知识，达到“双赢”。

过往的合作模式，多以合营或联盟为主，但这种合作方式可能会因彼此经营理念不同而难以长久维持。专业服务的需求与市场息息相关，若能以更灵活的方式，在不介入彼此业务的前提下以“竞争者合作”的方式进行合作，这种模式更能照顾到各方的优势和资源，共同将市场的“饼”做大。而在这种模式下，由于合作双方在地理、文化、语言和专业实践等方面存在差异，并难以短时间内达成互信，因此需要一个“促进者”的角色。“促进者”相当于催化剂的作用，在合作中以独立第三方的立场，在合作中起促进、协调、统筹、管理的作用。并且“促进者”

的角色应该由专业评估顾问公司担当最为合适。因为自身具备相关专业以及行业经验，能够凭借对项目本身的理解，更好地协助供求双方、为项目的可行性和计划提供意见、推荐合作伙伴、分析潜在风险、减少海外业务中的成本及时间以及保护各方的利益。可以说，“促进者”角色将大大提高“竞合”模式的可行性，使世界各地的以本地市场为主业的资产评估公司都能在海外市场进行拓展、协助其客户投资优质资产，有效突破地域的局限。

PREL