家族辦公室
Family Office

介紹

家族辦公室 (FO)

- 世界上第一個家族辦公室在1868年創立

- 美國證券交易委員會(SEC)將 **FO** 定義為“由富有家族設立的法人實體，用以進行財富管理、財富規劃、以及為其家族成員提供其他服務”

「家族信託」與「家族辦公室」比較

	家族信託	家族辦公室
成立成本	500萬美元	5,000萬美元
每年營運費用	1萬美元	80萬至100萬美元
市場佔有率	七成	三成
結構	委託人、受託人、受益人	由多個不同範疇獨立團隊組成
運作	須依照委託人目標辦事，難就實況處理家族分歧	較有自由度，有專人協助平衡家族成員利益

- **「家族信託」**由富豪（委託人）、第三方機構（受託人）及親屬（受益人）組成
- 顧名思義即委託人透過第三方機構（普遍以銀行為主）管理及規劃富商的家族財產，並按照委託人的意願，分配投資的資產和物業、及其收益等予家族成員

	家族信託
成立成本	500萬美元
每年營運費用	1萬美元
市場佔有率	七成
結構	委託人、受託人、受益人
運作	須依照委託人目標辦事，難就實況處理家族分歧

- **「家族辦公室」**的功能雖跟「家族信託」相似，但規模卻尤如一支專業團隊
- 當中包括多個不同職責的部門，並由專業顧問領導團隊運作，如投資基金、業務傳承、公益團隊等不同範疇，富商可按實際需求及資金成本而決定辦公室規模。

	家族辦公室
成立成本	5,000萬美元
每年營運費用	80萬至100萬美元
市場佔有率	三成
結構	由多個不同範疇獨立團隊組成
運作	較有自由度，有專人協助平衡家族成員利益

為甚麼需要

富豪的願望

- 以甚麼國籍身份
- 甚麼地方存放資金
- 甚麼法律架構持有資產
- 各種客戶中以演藝明星最注重私隱
- 一般有錢家族，則以如何不引起紛爭地分身家為重點工作
  - 如果做到「公平」
  - 「幾頭住家」，如何不讓A知道B和C的存在

集中管理

- 同時與3-5家甚至更多的私人銀行打交道，固然能夠使家族在獲得更好的產品和服務中處於更有利的地位，但卻常常過多地消耗了企業家的時間
- 資產規模龐大、投資渠道分散，到頭來家族自己都搞不清實時的資產配置狀況
- 家族看似通過多家銀行分散了投資，但其實各家銀行的投資組合並無本質區別

利益衝突

- 銀行和客戶利益的衝突在實際中已成常態
- 銀行考慮的是每季度財報的營利，而家族考慮的是財富的代代相傳
- 競爭行為雖然可能使客戶獲得更好的產品和服務，但是卻容易扭曲客戶的風險偏好而使資產錯配

人才流動

- 金融人才高企的流動率進一步加劇了利益衝突，銀行家常常主動或者被動地離職，這給對客戶的長期忠誠管理帶來了挑戰
- 如果客戶跟隨銀行家將資產轉移到新的銀行，就需要適應新銀行的系統和文化

家族辦公室的由來及重要性

- 專為超級富有的家庭提供全方位財富管理和家族服務，以使其資產的長期發展，並使其資產能夠順利地進行跨代傳承和保值增值的機構
- 家族辦公室(FO)主要通過成立獨立的機構、聘用投資經理、自行管理家族資產組合(而不是委託金融機構來管理)

家族辦公室的由來及重要性

- 治理 - 是決定由誰來進行決策
- 管理 - 則是制定和執行這些決策的過程
- 例如，治理決定了由誰來掌握FO在不同投資額度上的決策權，而管理則決定了配置於具體資產類別(例如債券)的實際資金數和是否要投資於某個PE項目等

私密性強

- 例如，瑞銀前銀行家 Bradley Birkenfeld 向美國國稅局揭露了瑞銀幫助美國富人在海外隱瞞資產的信息，瑞銀最終同意向美國政府支付7.8億美元罰金，並提交了數千名美國客戶資料
- 匿名性也不容易在私人銀行中實現，例如，家族在通過私人銀行進行有利可圖的大型交易時，市場上往往會流傳背後的老闆是某個家族的消息，交易細節也往往在不經意間泄露出來，而這可能不利於交易的進行或者家族的聲譽

家族糾紛

- 成本雖高昂，但能有效發揮「傳承」功能
- 除傳承財富資產外，更包括家族企業營運、慈善安排及建立社會形象等
- 規模愈大的家族企業愈易產生磨擦，新加坡較少如香港信託公司因處理家族糾紛而「惹官非」，反觀不少香港富商家族成員較多及關係複雜，較易有糾紛並鬧上法庭。

「家族辦公室」興起　免後人爭產

城中富豪早年多用家族信託處理傳承，但不時發生爭產，其中鷹君家族更鬧上法庭。



資料來源：蘋果日報2018年11月15日

家族辦公室的功能

一切以家族利益為上

- 家族辦公室跳脫了純粹以個人或家庭理財的範式，而是基於**家族永續經營**的立場
- 其服務範圍不只是解決錢的問題，而是涵蓋了其所衍生的家庭生活、人際關係各個方面
- 大富之家需要的是一個家族賬戶的財務總管，將家族可能面對的投資、保險、法律、稅務和慈善機構設立等事務都統籌起來

家族辦公室的資本管理

- 四大資本: **家族**、**人力**、**金融**和**社會**
  - **家族**資本 - FO承擔了守護家族資本的職能，不但包括家族憲法、家族大會等重要的家族治理，還包括檔案管理、禮賓服務、管家服務、保安服務等家族日常事務
  - **人力**資本 - FO要強化家族的人力資本，通過對不同年齡段家族成員的持續教育，提升能力與素質

家族辦公室的資本管理

- 四大資本: **家族**、**人力**、**金融**和**社會**
  - **金融**資本: FO從整體上進行家族財富的集中化管理，將分佈於多家銀行、證券公司、保險公司、信託公司的家族金融資產彙集到一張家族財務報表中
  - **社會**資本 - FO還要負責包括家族慈善資金的規劃和慈善活動的管理

風險管理

- 家族資產的繼承和分配容易產生爭論
- 保險與信託
- 積極降低此種風險發生的機率

資產管理

- 資產有效的管理
- 資產配置
- 資產的穩定增值
- 永續經營

稅務規劃

- 家族成員的個人相關稅務
- 家族企業的利潤相關稅務
- 家族間的繼承和贈予等稅務問題

慈善基金會

- 提升整個家族的名譽
- 增進家族成員的向心力
- 回饋於社會大眾
- 稅賦減免的優惠

家族企業管理

- 每個家族都有其致富的本業
- 所有權和經營權是否分離?
- 透過專業經理人或是由家族成員來管理?
- 家族股權如何分配的問題?

家族關係管理

- 家族成員間和各世代間的人際關係
- 妥善處理是整個家族的根基
- 最具挑戰性的工作

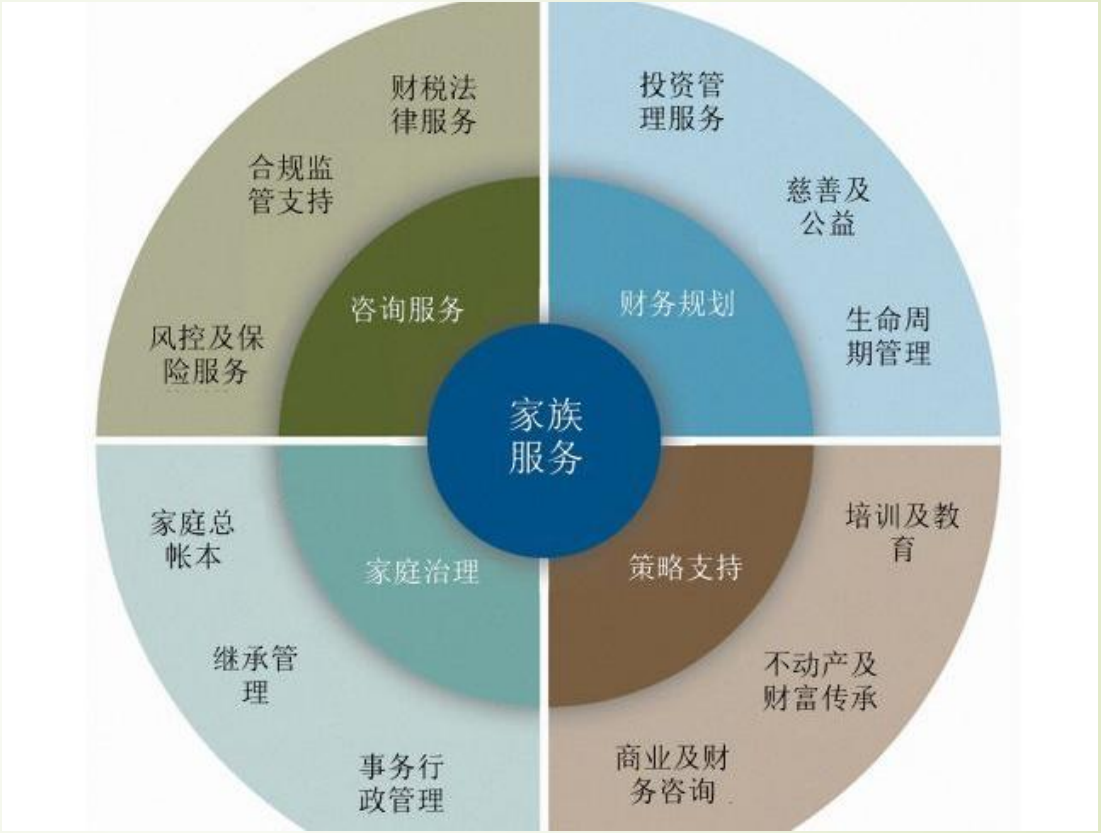
家族後代教育

- **永續經營**是家族企業的終極夢想
- 培育下一代成為足以管理家族企業的能力
- 提供機會去學習如何處理相關家族事務

其它相關服務

- 賬單支付
- 日常起居
- 旅行安排
- 不動產管理

整體功能分佈



資料來源：華夏資本聯盟 2018-07-20

家族辦公室的分類

精簡型 Single FO

- 主要承擔家族記賬、稅務以及行政管理等事務
- 很少直接僱員
- 實質的投資及咨詢職能主要通過私人銀行、基金公司(VC/PE/對沖基金)、家族諮詢公司等承擔

混合型 Single FO

- 資產規模約為5-10億美元
- 承擔設立家族戰略性職能
- 聘用全職員工，承擔核心的法律、稅務、整體資產配置以及某些特定的資產類別投資

全能型 Single FO

- 資產規模超過10億美元
- 承擔設立家族戰略性職能
- 全部職能都由全職顧員承擔，包括投資、風險管理、法律、稅務、家族治理、家族教育、傳承規劃、慈善管理、藝術品收藏、保安管理、娛樂旅行、全球物業管理、管家服務等

聯合家族辦公室 (Multi FO)

- 為多個家族服務的FO，主要有三類來源
  1. 由Single FO接納其他家族客戶轉變而來
  2. 私人銀行為了更好地服務大客戶而設立
  3. 由專業人士創辦

聯合家族辦公室 (Multi FO)

- 富有家族自己不單獨設立Single FO，而選擇加入Multi FO，可以享受到兩大好處
  1. 降低參與門檻
  2. 降低運營成本
- 在獲得諸多便利的同時，選擇加入Multi FO也意味著家族將喪失部分隱私，亦不能享受完全定製化和絕對控制權

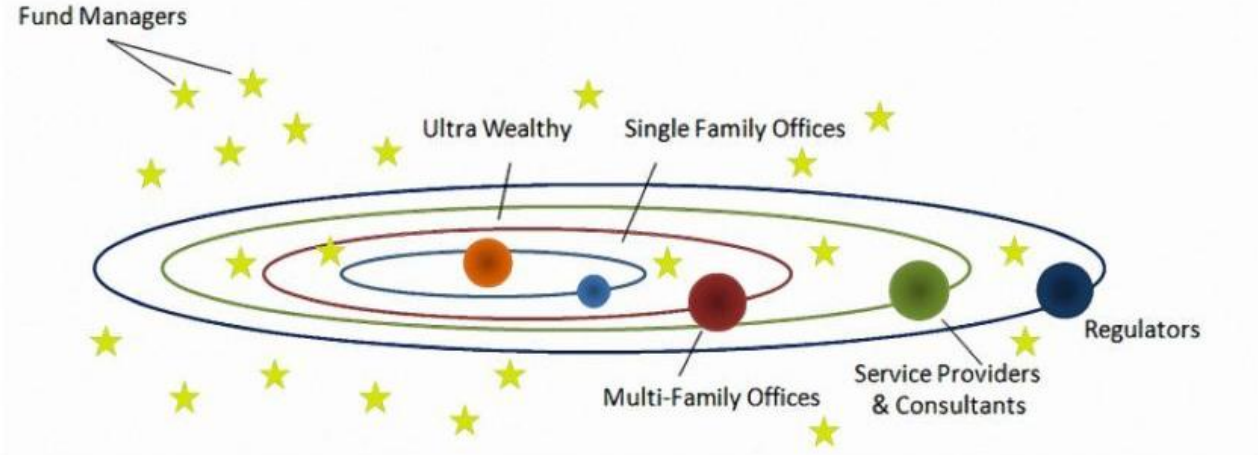
多客戶家族辦公室 (Multi-client FO)

- 為多個家族服務但不為該等家族共同所有，為獨立於富有家族的實體
- 由於其所有權人並非其所服務的富有家族客戶，客戶也無須參與家族辦公室的管理和決策制定
- 服務的家族間利益衝突出現的可能性較小

機構性家族辦公室 (Institutional FO)

- 大型投資公司、信託公司或私人銀行為了吸引高淨值客戶，開始提供諸如禮賓安排、企業諮詢和重組併購方面的服務
- 部分機構還會設立一個獨立於機構外的法律實體
- 單獨提供投資、理財、傳承等諮詢服務

不同類型家族辦公室在市場的位置



图片来源：彭博社

家族辦公室的定位

家族辦公室的定位

- 家族辦公室是金融市場中的買方 (Buy-side)
  - FO類似共同基金
  - 將資金配置於股票、債券、PE、VC、對沖基金、大宗商品、房地產、藝術品等多個資產類別中
- **可持續發展** - 確保家族的資源能被保存和不斷增強，並伴隨著家族企業能從一代傳給下一代

內置型家族辦公室

- 以企業內部一個分支或部門形式而存在，通常是家族企業下的投資公司
- 由家族企業的管理團隊兼任管理，成本分攤在家族企業當中
- 潛在的問題和風險
  - 家族辦公室在面臨家族和企業之間的利益抉擇時，通常偏向家族

外設型家族辦公室

- 企業資產與家族財富分離
- 從內置型家族辦公室衍生的改良模式
- 不直接參與家族企業運營

其他定位

- **套現分離型家族辦公室（Liquidity Single Family Office）**
  - 當家族企業因為上市而公開發行股票、出售資產而套現，家族財富就會因為該流動性事件（liquidity event）急劇膨脹
  - 這時，家族就會產生大筆現金資產需要打理，這時套現分離型的家族辦公室就應運而生

其他定位

- **控股型家族辦公室（Holding Form Single Family Office）**
  - 當家族面臨創始人去世或下一代不願接班而產生離心力時，家族除了可以選擇出售家族企業控股股權，還可以選擇以控股型家族辦公室，來集中家族成員之所有股權，鞏固家族對企業的控制權

如何操作

傳承意識啟動

- 傳承觀念的建立
- 傳承能力的檢視
- 傳承議題的啟動及溝通

傳承策略擬定

- 家族價值與企業價值的連結與傳遞機制
- 家族治理與公司治理機制的連結
- 接班人的培養與傳承藍圖
- 擁有權的安排
- 財富保存與家族公益

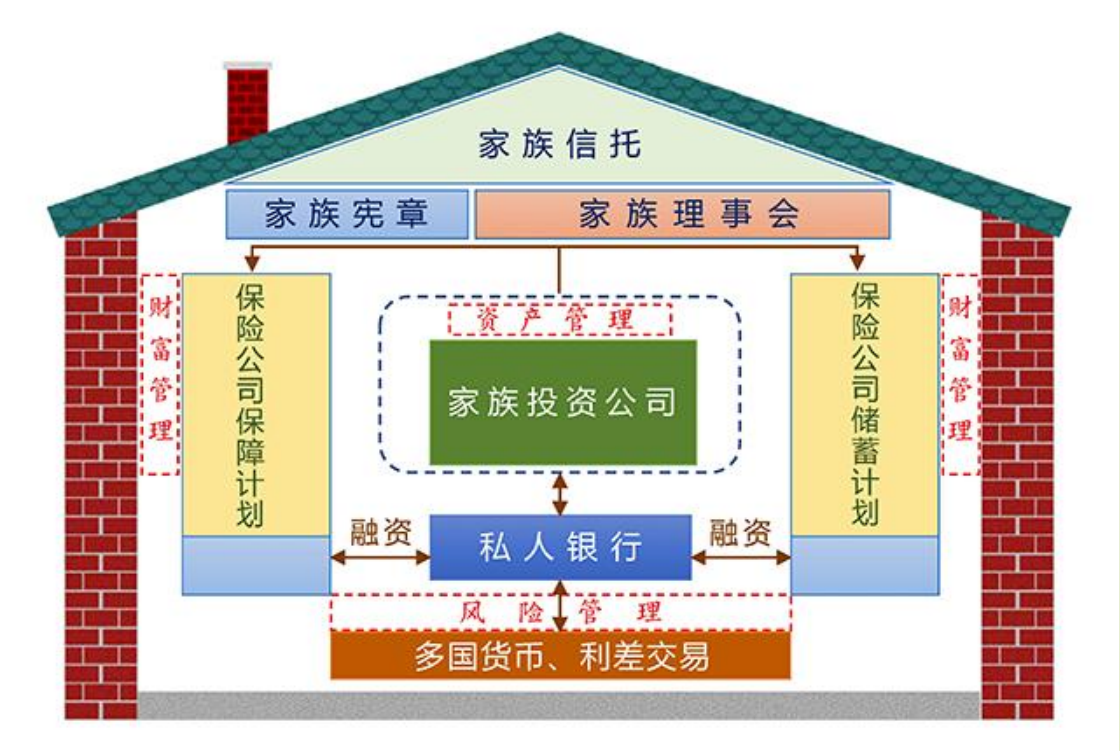
傳承策略執行

- 建立家族與事業間有效溝通機制
- 確保傳承策略的有效溝通與落實
- 降低傳承可能遭受的障礙
- 傳承的內外部成本最小化
- 永遠保持變動的彈性

後續維護管理

- 透過口頭及書面型式等多向溝通，確認家族間針對相關議題均具備共識
- 透過會議記錄及資料的保存，確保資訊有效性及與各利害關係人充分溝通
- 定期複核相關議題的合適性，確保家族與事業法規的合適性
- 完整豐富的稅務、會計及法律服務，提供滿足家族需求的資源

與其他金融工具的互動


家族信托
家族宪章
家族理事会
财富管理
保险公司保障计划
资产管理
家族投资公司
保险公司储蓄计划
财富管理
融资
私人银行
融资
风险管理
多国货币、利差交易

對金融機構的啟示

三種力量驅動家族設立FO

- 家族財富與企業資本的分離
- 家族企業的出售，家族將獲得巨大的流動性資產，迫切需要對突然獲得的財富進行管理
- 家族財富傳承

戰略規劃

- 最高端優質的客戶
- 最為挑剔的群體
- 業務競爭大
- 需要金融機構內部支援

資源整合

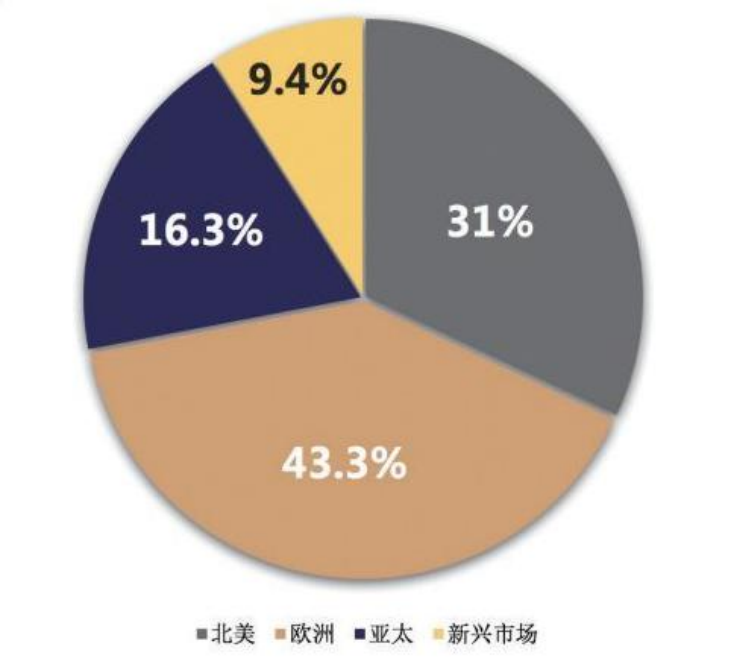
- 綜合性金融機構想為客戶建立FO，必須有效地協同內部的諸多資源
- 瑞銀於2010年創辦了環球家族辦公室集團(UBS Global Family Office Group)，由其投資銀行部門與財富管理部門各持股50%，成立一家獨立的法人實體，完全平等的股權設計有利於調動投行的積極參與，為客戶提供更具有定製性的服務

人才戰略

- 研究部門、銷售部門、法律部門等
- 成敗取決於機構是否能夠聘請及留住與之匹配的頂級人才

發展情況

家族辦公室在全球的分佈



資料來源：華夏資本聯盟 2018-07-20

香港及新加坡新興家族辦公室行業

- 服務流動資產500萬美元（約3,924萬港元）以上富戶
- 相對私人銀行，服務上有較大彈性

香港起步遲 背靠內地仍有優勢

- 新加坡家族辦公室管理資產總值，佔亞洲私銀比例約8%至10%，稍為領先香港
- 新加坡金管局早年已派員到瑞士「偷師」，政策又較積極吸引歐洲的外部資產管理
- 香港有鄰近中國內地的優勢，市場潛在規模實則大於新加坡

香港面對的問題

- 監管落後
- 稅務豁免

家族辦公室

證監會繼在2020年1月7日發出有關家族辦公室的申領牌照責任的通函（“該通函”）後，現發出《常見問題》，旨在就《證券及期貨條例》下的發牌制度的影響，為單一家族辦公室及多家族辦公室提供額外指引。

顯示全部 >

問1： “家族”或“家族辦公室”在發牌制度下有沒有定義？ +

問2： 就該通函而言，單一家族辦公室是由甚麼所構成的？ +

問3： 單一家族辦公室是否須根據《證券及期貨條例》申領牌照？ +

問4： 若兩個或以上的單一家族辦公室共同合作，為減少營運開支而共用行政基礎設施，則有關安排會否觸發申領牌照責任？ +

問5： 就該通函而言，怎樣才會構成多家族辦公室？多家族辦公室是否須申領牌照？ +

https://www.sfc.hk/TC/faqs/intermediaries/licensing/Family-Offices

牌照

香港並無特定為家族辦公室而設的發牌制度。《證券及期貨條例》下的發牌制度是以活動為基礎。如家族辦公室所提供的服務並不構成任何受規管活動或屬於任何適用的豁除情況，該家族辦公室便無須根據《證券及期貨條例》申領牌照。在香港提供資產管理服務是否需要申領牌照，並非取決於客戶是否為家族。

以下舉例幾個經營家族辦公室無須申領牌照的例子：

1. 若某家族委任受託人來持有其家族信託的資產，而該受託人以內部單位形式營運家族辦公室(非為第三方提供資產管理服務)
2. 家族辦公室以獨立的法律團體成立，並由受託人或持有家族資產的公司全資擁有(作為全權委託資產管理公司，這將符合集團內部豁除情況的資格)

如家族辦公室向並不屬於相關團體的客戶提供服務，便須申領牌照。牌照的種類則視乎該公司於香港提供的服務種類而定。

如需更多資訊，可參考由證券及期貨事務監察委員會(證監會) 發出《有關家族辦公室申領牌照責任的通函》，或以下述專責電郵與證監會聯絡。

通函：https://www.sfc.hk/edistributionWeb/gateway/TC/circular/doc?refNo=20EC1
專責電郵：enquiry.familyoffice@sfc.hk

https://www.familyoffices.hk/zh-hk/setting-hong-kong/licensing.html

即時財經新聞

(12:11) 財政預算案｜政府擬就家族辦公室管理的家族投資管理實體提供稅務寬免

財政預算案｜政府擬就家族辦公室管理的家族投資管理實體提供稅務寬免

標籤：家族辦公室 家族投資管理實體 稅務寬免 編輯推介 財政預算案 財政預算案2022 預算案 財政司長 陳茂波

文章日期：2022年2月23日 12:11

Like 5 | Share



圖1之1 - 財政預算案｜政府擬就家族辦公室管理的家族投資管理實體提供稅務寬免

家族辦公室例子

中國「石油大亨」 00933 光匯石油
創辦人 薛光林
破產 -> 逾800億身家一夜歸零



索羅斯 (Soros)

- 索羅斯退休時，把自己的對沖基金解散，同時把自己賺到的超過200多億美元的資產轉換至自己設置的家族辦公室來重新設置投資政策和具體營運
- 把兒子培養成家族的接班人，同時僱用了職業的投資經理為自己的資產進行投資
- 投資組合包括全球宏觀投資、風險投資、私募股權等

戴爾 (Dell)

- 從1998年的4億美元起步，如今的戴爾家族辦公室在紐約、洛杉磯、倫敦均設有辦公室，聘請了100多名全職員工，管理的資產總值估計超過 130億美元
- 家族辦公室設置5個投資方向：股票投資，特殊機遇投資，不動產投資，私募股權投資，co-investment 投資

傑弗．斯科爾 (Jeffrey Skoll)

- Jeffrey 是 eBay 的聯合創始人，他在eBay上市時賺了一大筆錢，成為了一位億萬富翁
- 他成立了家族辦公室，管理基金會的業務，同時也管理自己的資產
- 大量運用信託來對不同的資產類別進行投資，可以非常好地保護投資人的隱私

亞洲富豪增 家族辦公室潛力大

- 亞洲家族辦公室發展較落後，管理資產總值（AUM）佔整體私人銀行比例約5.5%，遠低於歐美超過30%的市佔率
- 隨着未來亞洲富豪身家增幅或更勝歐美，料其後5年比例將大幅增加

Bloomberg the Company & Its Products | Bloomberg Anywhere Login | Bloomberg Terminal Demo Request

Menu Search Bloomberg Sign In Subscribe

BREAKING Second Earthquake in Two Days Hits Philippines Read More

Economics

Hong Kong Property Tycoon Gave Away Son's $400m Inheritance

By Shawna Kwan and Venus Feng
2019年4月23日 上午5:00 [GMT+8]

- Alex Shih's dad gave $400 million Centaline stake to charity
- Like many other Hong Kongers, Shih is saving for first house



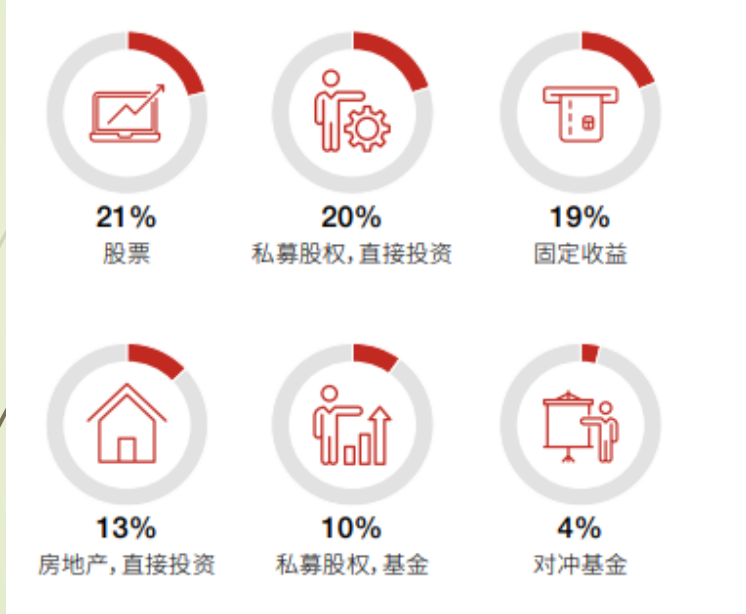


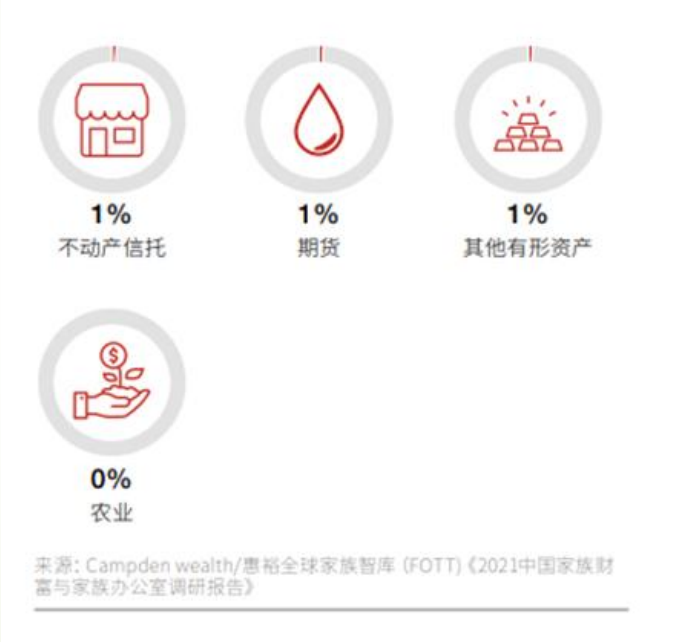


涉及股東	上市公司	轉讓或成立信託時間
吳亞軍	龍湖集團(0960)	2018 年 11 月
雷軍	小米(1810)	不詳
孫宏斌	融創中國(1918)	2018 年 12 月
許世輝	達利食品(3799)	2018 年 12 月
林偉	旭輝控股(0884)	2018 年 11 月
于果	中國教育(0839)	2018 年 11 月
唐建芳	周黑鴨(1458)	2018 年 12 月
劉建國	本間高爾夫(6858)	2018 年 12 月
馮長革	和諧汽車(3836)	2018 年 12 月
許華芳	寶龍地產(1238)	2018 年 12 月
陳新戈	景瑞控股(1862)	2018 年 12 月
張力軍	第一視頻(0082)	2018 年 12 月

家族辦公室
投資大勢

中國家族辦公室資產配置（2020）





调查：香港家族办公室今年将加大ESG相关投资｜星港钱潮

文｜财新 周文敏 发自香港

试听

2022年01月26日 12:34

家族办公室涉及到资金竞争，更是企业家资源及营商环境的终极较量



【财新网】亚洲家族办公室热潮兴起。香港家族办公室协会（FOAHK）的一项最新调查显示，85%的家族办公室行业的受访者表示，计划今年进一步增加ESG相关的资产配置。

高盛：60%家族办公室考虑投资或已持有加密货币

2021年07月23日 10:37 财经自媒体

新浪财经APP

安装新浪财经客户端第一时间接收最全面的市场资讯→【下载地址】

原标题：高盛(363.94，3.70，1.03%)：60%的家族办公室正在考虑投资或已经持有加密货币 来自：陀螺财经

大型投资银行高盛进行的一项调查发现，其近一半的家族办公室客户希望在其投资组合中加入加密货币，这表明超级富豪对数字资产正在持越来越乐观的态度。

据彭博社报道，这项调查对全球150多个家族办公室进行了调查，调查发现15%的家族办公室已经购买了加密资产。

另有45%的家族办公室表示有兴趣投资这一资产类别，以对冲“更高的通货膨胀率、长期的低利率，以及一年来前所未有的全球货币和财政刺激措施之后的其他宏观经济发展”。

然而，其他受访者表示，围绕加密货币价格的波动性和长期不确定性的担忧是他们厌恶这一资产类别

課程完結