



家

家

家

家

家

大中华区
家族办公室现状
调研报告
2024

家

家

家

家

目录

1. 前言	3
2. 执行摘要	4
3. 家族办公室概况	
3.1 引言	8
3.2 研究方法	9
4. 家族办公室概况	
4.1 单家办选址	11
4.2 资产管理规模和家族总财富	12
4.3 家族财富的来源和所属行业	13
4.4 单家办受访者的背景	14
4.5 单家办的特点	17
4.6 单家办的职能	19
4.7 单家办的财务职能	20
4.8 单家办的非财务职能	24
4.9 家族办公室管理	28
4.10 设立家族办公室	31
5. 联合家族办公室(联合家办)现状	
5.1 联合家办受访者的地域分布	35
5.2 联合家办受访者背景	35
5.3 联合家办的类型	37
5.4 联合家办服务的家族数量	37
5.5 联合家办管理的财富占家族总财富的比例	38
5.6 联合家办提供的产品和服务	38
5.7 联合家办的未来资产配置策略	39
5.8 设立单家办的意向	40
5.9 联合家办和潜在单家办用户所需专业服务	40
6. 潜在单一家族办公室用户现状	
6.1 潜在单一家族办公室用户现状	43
6.2 潜在单家办受访者的背景	43
6.3 设立家办的偏好选址地	45
6.4 设立单家办的动因	46
6.5 设立单家办所面临的挑战	47
7. 展望未来	49

调研与编辑

彭倩教授

香港科技大学工商管理学院金乐琦亚洲家族企业与家族办公室研究中心主任

金乐琦教授

香港科技大学工商管理学院金乐琦亚洲家族企业与家族办公室研究中心高级顾问兼创始主任

隋樾女士

香港科技大学工商管理学院金乐琦亚洲家族企业与家族办公室研究中心经理

温宇非先生

香港科技大学工商管理学院金乐琦亚洲家族企业与家族办公室研究中心研究助理

罗锦辉先生

香港科技大学工商管理学院金乐琦亚洲家族企业与家族办公室研究中心助理经理

刘璠羚女士

香港科技大学工商管理学院金乐琦亚洲家族企业与家族办公室研究中心助理经理（对外合作）

廖令文女士

编辑兼共同作者

李舜儿女士

安永香港及澳门区主管合伙人

王文晖女士

大中华区商业税务服务主管

大中华区私人企业税务服务联席主管

大中华区家族企业服务主管

安永税务及咨询有限公司

许德之先生

安永香港资深顾问

联系我们

afbfo@ust.hk

1. 前言

《2024 年大中华区家族办公室现状调研报告（Landscape of Family Offices in Greater China Report 2024）》（下称“报告”）是香港科技大学金乐琦亚洲家族企业与家族办公室研究中心（下称“中心”）与安永大中华区家族企业服务团队通力合作的成果。该报告结合学界研究和行业经验，全面深入地分析了大中华区的家族办公室现状。近年来随着该地区财富的增加，家族办公室的数量也随之上升。这些家族办公室保护家族隐私，行事低调，不为公众所知。本报告旨在结合独特的中国文化，为大家揭开家族办公室的神秘面纱。

本调研重点关注以下几个方面：探讨大中华区家族办公室的现状，以及了解不同类型家族办公室，包括单一家族办公室（“单家办”）、联合家族办公室（“联合家办”）和潜在单家办用户的发展情况。此外，本报告亦探讨了中国内地和香港家族办公室之间的差异。

本调研问卷派发了能够广泛代表该地区家族办公室的机构，包括中心的合作家族及机构、安永大中华区家族企业服务团队客户及其合作机构、香港特别行政区政府投资推广署及其合作机构、香港家族办公室协会（“FOAHK”）及其合作机构和中信银行客户及其合作机构等。为全面覆盖家族办公室领域的不同群体，调研共设计了三套问卷，分别针对单一家族办公室，联合家族办公室及潜在单家办用户不同受访者。2022 年 8 月至 2023 年 8 月期间，我们收集了包括家族办公室创始人 / 负责人、家族办公室高管及家族办公室家族成员等在内的 160 名受访者的反馈。

本报告将会对大中华地区家族办公室各相关方有所启示。对于希望在大中华区建立家族办公室的新晋财富家族，本报告具指导作用。对于政策制定者而言，本报告有助于香港特区政府深入了解家族办公室，为将香港打造成为“家族办公室中心”而制定配套鼓励政策。此外，对于咨询业和财富管理行业，本报告为各类家族办公室服务提供商提供了一系列有价值的洞察力，以推动它们发展家族办公室相关关联业务。

我们在此衷心感谢香港特别行政区政府投资推广署、香港家族办公室协会和中信银行在调研报告撰写过程中给予的大力支持。此外，我们还要感谢所有参与调研的家族办公室和个人，感谢他们百忙之中抽出宝贵时间参与调研，并为我们提供了宝贵的意见。总的来说，本报告将为家族办公室生态系统各相关方的战略决策过程提供参考，同时我们希望它能为家族、政策制定者和服务提供商提供有益支持。

彭倩教授

香港科技大学工商管理学院金乐琦亚洲家族企业与家族办公室研究中心主任

李舜儿女士

安永香港及澳门区主管合伙人

2. 执行摘要

1. 中国内地的家族是大中华区单一家族办公室发展的主力

针对单家办的创始人调研结果显示，来自中国内地的单家办创始人所占比例（42%）显著高于香港（29%），而在内地设立单家办的数量却低于在香港设立的，仅占大中华区单家办总量的 24%，次于香港，占比 51%。调研结果也显示单一家族办公室（29%）往往在多地设立办事处。单家办的跨区域发展趋势也反映了家族迫切需要获取跨市场和不同司法辖区的专业服务和管理经验。中国香港作为国际金融中心，具有得天独厚的优势，因此受到许多中国内地家族的青睐。而中国内地家族对大中华区单家办的发展格局则起着举足轻重的作用。

2. 香港地区既有旧财富家族又有新财富家族

分析发现，香港地区的单家办创始人或负责人所处代际范围囊括了家族的一代、二代、三代甚至四代，而中国内地则通常是一代或二代。这表明香港单家办的掌门家族既有新财富家族（一代以内创造的财富）又有旧财富家族（传承多代的财富家族），而内地家办掌管的财富多为新财富家族。

3. 香港地区的单家办较内地更为成熟

调研结果显示，37% 的香港地区单家办运作时间超过 10 年，而内地的单家办都是近 10 年来创立的。两地单家办成熟度差异反应了两地的经济发展和财富传承处于不同阶段。香港地区具有更悠久的财富创造和传承历史，因而也聚集了更多数十载经营的单家办。

4. 越来越多的非家族专业人员进入单家办

大中华区的单家办团队一般由家族成员与非家族专业人员组成，提供全方位的服务，包括财务和非财务服务。约 45% 的单家办团队规模超过 10 人，表明大中华区单家办会聘请非家族专业人员参与运营，以增强家族办公室的管理与专业能力。

值得注意的是，大中华区有近一半（47%）单家办设立了由家族成员和非家族成员共同组成的投资委员会，这表明家族成员与非家族成员在投资决策过程中加强分工协作和经验共享的重要性。

5. 单家办往往通过跨区域和跨资产类别的多元化投资分散风险

约一半单家办采用平衡的投资策略。大多数单家办近三年的投资回报率为 5%-20%。单家办不仅在本土开展投资，而且还进一步通过在不同地区和国家开展投资分散投资风险。大中华区的单家办更倾向于在较为熟悉的本地市场如中国内地和香港进行资产配置，选择这两个地区的受访者各占 21%，紧随其后的是北美和欧洲。

此外，单家办基于不同资产类别分散投资。除股票和固定收益、私募股权、风险投资等热门资产类别外，单家办也投资各种其他另类投资和数字资产项目。

6. 影响力投资在单家办总投资规模中所占比例相对小

虽然大中华区绝大多数 (93%) 单家办都或多或少地开展了影响力投资¹，但多数单家办 (60%) 的影响力投资不足其总投资规模的 10%，只有约 22% 的单家办影响力投资超过总投资规模的 20%。

上述数据表明，虽然单家办认识到有必要开展影响力投资，但整体仍处于起步阶段。尽管如此，他们对影响力投资的关注度和参与度与日俱增，这就表明家族以投资为工具解决社会和环境问题的意识和责任感日益增强。

7. 单家办家族治理及非财务职能日益重要

调研结果显示，单家办为家族提供全面化系统化的产品和服务，旨在满足财务投资及非财务方面的诉求，如家族问题。家族治理位居单家办所提供的服务的前三。

一方面，单家办通常会成立内部专项团队管理家族相关事务，如家族治理和家族慈善。另一方面，他们通常将法律、税务、监管咨询和合规服务外包，这样既可以吸纳外部经验和资源又能保护家族价值，一举两得。

在家族治理方面，大中华区绝大多数 (91%) 单家办都构建了治理架构，包括简单的架构和更为专业化的架构。另有 8% 的单家办考虑在不久的将来建立家族治理架构。

通过家族治理结构和家族治理流程，单家办可以提高决策和沟通的有效性，有效解决家族成员之间的冲突，同时保持家族价值观和家族影响力的传承。

¹ 影响力投资是指产生积极、可衡量的社会和环境影响并产生一定财务回报的投资方法。

8. 家族成员共同参与慈善事务

大中华区绝大多数（84%）单家办都参与慈善活动。其中约有一半单家办通过私人基金会、慈善信托或捐助人建议基金（DAF）参与慈善，另外一部分单家办采用策略性慈善和直接捐款的方式参与。

值得关注的是，大多数单家办（69%）的家族成员都积极参与慈善事务，而不仅仅是创始人一个人做慈善。这表明家族慈善对外是一种回馈社会的方式，对内还是增强家族成员凝聚力的粘合剂。

9. 约 40% 联合家办的家族有意设立单家办

调查结果显示，大中华区约 40% 联合家办的受访家族有意设立自己的单家办。这表明，刚进入家族办公室行业的家族将联合家办作为试水，虽然已经有了联合家办但仍希望设立自己的单家办。



家族办公室概况

3.1 引言

2010 年初始，随着内地财富的快速增长，“家族办公室”逐渐被中国内地市场所了解，大中华区的家族办公室如雨后春笋般蓬勃发展。截至 2021 年，包括中国内地、香港特区、澳门特区和台湾在内的大中华区亿万富翁人数已达到 745 人，首次超过美国 (724 人) 和欧洲 (628 人)^{2,3}。近年来中国内地的家族办公室数量迅速壮大，截至 2021 年 4 月，在中国内地注册的家族办公室数量达到 1,461 个⁴。据公司注册统计数据显示，在 2020 至 2021 年不到一年的时间里，新注册的家族办公室就达 503 个⁵。

在与内地仅一江之隔的香港特区，家族办公室大多由旧财富家族于 20 世纪成立，成立时间更长因而相对比较成熟。这些家族办公室掌管的家族财富已传承了两代或以上，大多来源于家族企业创造的财富。香港与内地山水相连的地理优势也吸引了内地大批新财富家族前来设立家族办公室。因此，新财富和旧财富的家族办公室并存发展是香港家族办公室行业的显著特点。

为了对大中华区家族办公室进行全面剖析，本报告首度针对三类不同家族办公室相关群体设计了三套有针对性的问卷：单一家族办公室（“单家办”）、联合家族办公室（“联合家办”）和潜在单家办用户。此外，本报告首开先河，对中国内地与香港特区的家族办公室特点进行了比较分析，同时还对三类家族办公室相关群体进行了横向对比。

本报告在第 4、5、6 节分别介绍了单家办、联合家办和潜在单家办用户的调研结果。最后，第 7 节针对家族办公室发展提出了相关建议和前景展望。

² Giacomo Tognini，《2021 年亿万富翁国家排名》，2021 年 4 月 6 日，详见 <https://www.forbes.com/sites/giacomotognini/2021/04/06/the-countries-with-the-most-billionaires2021/?sh=333e8f5a379b>

³ David Dawkins，《2022 年欧洲富豪榜》，详见 <https://www.forbes.com/sites/daviddawkins/2022/04/05/the-richest-people-in-europe-2022/?sh=7397a1bf401e>

⁴ Ju Chao，“30 天内 27 家家办在海南完成注册。2021 年中国本土运营家办动态调研数据公布”，Family Office Times，2021 年 4 月 22 日。详见 <https://www.fott.top/archives/17366/>

⁵ 出处同上。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/845311300131011130>