



视频字幕

家族办公室对谈 新时代的传承之道

黄奕斌

汇丰环球私人银行

家族办公室咨询服务亚太区主管

甄荣基

汇丰环球私人银行

客户财资管理

董事总经理

甄荣基: 大家好, 我是汇丰环球私人银行负责中国区客户财资管理的董事总经理甄荣基。在过去 30 年, 亚洲经济高速成长。我们见证了一个又一个传奇企业家的诞生。在积累财富的过程中, 挑战同时出现。例如, 怎么把企业交棒给下一代? 累积起来的财富, 怎么一代一代传承下去? 在众多承传的议题当中, 我相信最热的就是有关成立家族办公室了。我们很荣幸今天请到专家黄奕斌先生, 他是汇丰环球私人银行亚太区家族办公室咨询的负责人, 为我们分享他的经验。

成立家族办公室的原因

甄荣基: 奕斌, 为什么超高净值客户要成立家族办公室?

黄奕斌: 其实很多人认为成立家族办公室的主要目的是为了管理家族的共同财富, 帮助家族做合适他们的资产配置, 但实际上家族办公室所扮演的角色超出投资的范围。一个传统的家族办公室应该为超高净值客户提供机构化的家族财富和家族事务的管理和保障。

近年来家族办公室受到超高净值客户的欢迎, 其中可以归纳为四大原因:

第一就是延续性。家族办公室协助家族打造财富创造的第二个引擎, 发展多元化的新业务, 也帮助家族定制领导层的继承计划。

第二，管控性。家族办公室帮助客户优化长期的财富管理机制，帮助家族管理隐私、家族声誉等风险。

第三，连接性。家族所接触的第三方服务提供商随着家族财富累积会显著地增加，有些服务可能需要定制化，比如说安保、礼宾服务等等。家族办公室在协调和选择第三方服务商方面扮演举足轻重的角色。

最后就是沟通性。家族办公室创建长期的家族成员互动平台，帮助家族后代拟定参与的角色。

所以家族办公室从传统意义上视为一个传承的工具，致力于简化客户的生活，将家族重要事和琐碎事化繁为简，让客户有更多时间享受生活之余，也可以确保有序的交接，实现财富的增值和保障。

甄荣基: 奕斌，我明白了。延续、管控、连接、沟通四大原因。

家族永续传承的良方

甄荣基: 我下一个问题就是家族如何实现永续承传和家业长青?

黄奕斌: 全球未来十年将有超过 \$ 15 万亿美元的财富传予给下一代，其中亚洲占 \$ 1.9 万亿美元¹。财富增长的趋势意味着越来越多超高净值的客户有意去成立家族办公室，但并非所有富裕家族都需要成立自己独立的家族办公室。超高净值人士通常会按照自己的家族的需求采用各个不同传承的工具来达到目标，比如说信托、遗嘱等等。家族办公室也是一个越来越常见的传承工具。

从家族层面而言，我觉得要达到永续的家族传承，可以从以下四个点去着手:

第一就是灌输正确的家族价值观以及培养成员对家族的归属感;

第二就是拟定有序的传承机制，因为家族传承不仅仅是传承资产、金钱或者一套法律文件，而是传承整套的创富、守富和传富的体系;

第三就是建立正式的沟通渠道以及帮助家族成员拟定自己在家族的角色和职责;

最后我觉得应该向下一代灌输一个创业的精神，因为我们看到客户，他们（家长）会成立创业基金，鼓励子女发展创业动力。

在家族企业方面，家族办公室可以帮助家族业务积极地转型，包括数字化、升级改造内部的

管理系统、寻求新的业务合作伙伴及拓展新的市场等等。如果下一代没有兴趣的话，可以探讨让专业人士接管业务以实现家族企业可以持续地发展和盈利地增长。

成立家族办公室的地点

甄荣基: 谢谢奕斌。我想问到底在选择在哪里设立家族办公室有什么地方要注意的？

黄奕斌: 这个也是我们客户常问的问题。在选址方面，超高净值家族可以考虑自身实际的因素，比如主营业务的总部在哪里或者是家族成员的所在地，包括如果搬迁对家族业务的影响，气候是否习惯，风土人情是否适应等等。同时他们也会考虑和比较各个司法管辖区的政策，比如说哪里有税务优惠的政策、当地的法规法则、成立家族办公室是否需要申请牌照、披露要求等等。

有些家族特别关注当地的专业水平、人才配套等等，因为运营一个成功的家族办公室也需要吸引到优秀的人才。

前瞻家族办公室行业发展

甄荣基: 奕斌，接下来您可以跟我们分享一下，家族办公室近期的发展趋势跟机遇吗？

黄奕斌: 近年来，家族办公室的行业在亚太区蓬勃崛起。超高净值客户纷纷成立家族办公室来管理家族投资和非投资的家族事务。家族办公室行业中立足的新面孔中，不少是创业一代。他们在创富的同时，也开始着重考虑如何去有效地规划他们永续的家族传承。

放眼亚洲，香港和新加坡都在如火如荼地发展和推出各自的财富管理和家族办公室的运营模式、监管体系和税务政策，以促进家族办公室行业的发展。

新加坡金融管理局统计数字显示截至2020年底已经有400家家族办公室在新加坡成立。从2017年到2019年增长了5倍。2021年全年尽管在疫情的笼罩下，一年之间大幅增加了300多家到年底的700家。而2022年的首4个月金管局已经新批了超过100家新的家族办公室。

除了新加坡政府之外，香港特区政府也正式建议就单一家族办公室所管理的合资格家族投资管理实体提供税务豁免。

可见各地的政府在家族办公室的推广是近年重中之重的任务。

亚洲家族办公室未来趋势

甄荣基: 奕斌, 根据您平常跟客户的讨论当中, 您认为亚洲的家族办公室未来发展会是什么样?

黄奕斌: 展望 2022 年的后半年和 2023 年, 我们可以归纳 4 个主要的趋势:

第一就是加强家族的韧性: 持续不断的疫情令许多家族重新地审视他们的风险管理方案比如说:

- 拟定一个合适的应急计划以及
- 制定一个合理的投资决策的政策和流程
- 并且在司法管辖区、资产、顶层架构以及人力资本等四个方面制定多元化的策略

第二就是可持续性: 我们观察到客户对建立整体的传承及所有权的结构性管理越来越感兴趣, 我们预计专业化和制度化是未来客户发展的方向。

第三就是适应性: 香港和新加坡当局将继续地专注发展各自的财富管理和家族办公室的营商环境, 推出新的架构以及法例来促进单一家族办公室的发展。单一家族办公室会被视为可以更灵活地、更保密地、可以更加真正地反映家族利益的载体。

最后就是代际连接性: 下一代家族成员会继续在家族办公室维持高参与度。

除了具体的服务之外, 家族办公室会被视为一个有系统让下一代参与的平台, 以实现家族的永续传承。

甄荣基: 谢谢奕斌今日的分享, 我们真的获益良多, 谢谢。

黄奕斌: 非常谢谢您。

¹[香港中华总商会 The Chinese General Chamber of Commerce \(cgcc.org.hk\)](http://cgcc.org.hk)