



滙豐

滙見新可能

## 視頻字幕

### 家族辦公室對談 新時代的傳承之道

黃奕斌

滙豐環球私人銀行

家族辦公室諮詢服務亞太區主管

甄榮基

滙豐環球私人銀行

客戶財資管理

董事總經理

甄榮基: 大家好，我是滙豐環球私人銀行負責中國區客戶財資管理的董事總經理甄榮基。在過去 30 年，亞洲經濟高速成長。我們見證了一個又一個傳奇企業家的誕生。在積累財富的過程當中，挑戰同時出現。例如，怎麼把企業交棒給下一代？累積起來的財富，怎麼一代一代承傳下去？在眾多承傳的議題當中，我相信最熱的就是有關成立家族辦公室了。我們很榮幸今天請到專家黃奕斌先生，他是滙豐環球私人銀行亞太區家族辦公室諮詢的負責人，為我們分享他的經驗。

#### 成立家族辦公室的原因

甄榮基: 奕斌，為什麼超高淨值客戶要成立家族辦公室？

黃奕斌: 其實很多人認為成立家族辦公室的主要目的是為了管理家族的共同財富，幫助家族做合適他們的資產配置，但實際上家族辦公室所扮演的角色超出投資的範圍。一個傳統的家族辦公室應該為超高淨值客戶提供機構化的家族財富和家族事務的管理和保障。

近年來家族辦公室受到超高淨值客戶的歡迎, 其中可以歸納為四大原因:

第一就是延續性。家族辦公室協助家族打造財富創造的第二個引擎，發展多元化的新業務，也幫助家族定制領導層的繼承計劃。

第二，管控性。家族辦公室幫助客戶優化長期的財富管理機制，幫助家族管理隱私、家族聲譽等風險。

第三，連接性。家族所接觸的第三方服務提供商隨著家族財富累積會顯著地增加，有些服務可能需要制定化，比如說安保、禮賓服務等等。家族辦公室在協調和選擇第三方服務商方面扮演舉足輕重的角色。

最後就是溝通性。家族辦公室創建長期的家族成員互動平台，幫助家族後代擬定參與的角色。

所以家族辦公室從傳統意義上視為一個傳承的工具，致力於簡化客戶的生活，將家族重要事和瑣碎事化繁為簡，讓客戶有更多時間享受生活之餘，也可以確保有序的交接，實現財富的增值和保障。

甄榮基: 奕斌，我明白了。延續、管控、連接、溝通四大原因。

### **家族永續傳承的良方**

甄榮基: 我下一個問題就是家族如何實現永續承傳和家業長青？

黃奕斌: 全球未來十年將有超過 \$ 15 萬億美元的財富傳予給下一代，其中亞洲佔 \$ 1.9 萬億美元<sup>1</sup>。財富增長的趨勢意味著越來越多超高淨值的客戶有意去成立家族辦公室，但並非所有富裕家族都需要成立自己獨立的家族辦公室。超高淨值人士通常會按照自己的家族的需求採用各個不同傳承的工具來達到目標，比如說信託、遺囑等等。家族辦公室也是一個越來越常見的傳承工具。

從家族層面而言，我覺得要達到永續的家族傳承，可以從以下四個點去著手:

第一就是灌輸正確的家族價值觀以及培養成員對家族的歸屬感；

第二就是擬定有序的傳承機制，因為家族傳承不僅僅是傳承資產、金錢或者一套法律文件，而是傳承整套的創富、守富和傳富的體系；

第三就是建立正式的溝通渠道以及幫助家族成員擬定自己在家族的角色和職責；

最後我覺得應該向下一代灌輸一個創業的精神，因為我們看到客戶，他們（家長）會成立創業基金，鼓勵子女發展創業動力。

在家族企業方面，家族辦公室可以幫助家族業務積極地轉型，包括數字化、升級改造內部的管理系統、尋求新的業務合作夥伴及拓展新的市場等等。如果下一代沒有興趣的話，可以探討讓專業人士接管業務以實現家族企業可以持續地發展和盈利地增長。

### **成立家族辦公室的地點**

甄榮基: 謝謝奕斌。我想問到底在選擇在哪裡設立家族辦公室有什麼地方要注意的？

黃奕斌: 這個也是我們客戶常問的問題。在選址方面，超高淨值家族可以考慮自身實際的因素，比如主營業務的總部在哪裡或者是家族成員的所在地，包括如果搬遷對家族業務的影響，氣候是否習慣，風土人情是否適應等等。同時他們也會考慮和比較各個司法管轄區的政策，比如說哪裡有稅務優惠的政策、當地的法規法則、成立家族辦公室是否需要申請牌照、披露要求等等。

有些家族特別關注當地的專業水平、人才配套等等，因為運營一個成功的家族辦公室也需要吸引到優秀的人才。

### **前瞻家族辦公室行業發展**

甄榮基: 奕斌，接下來您可以跟我們分享一下，家族辦公室近期的發展趨勢跟機遇嗎？

黃奕斌: 近年來，家族辦公室的行業在亞太區蓬勃崛起。超高淨值客戶紛紛成立家族辦公室來管理家族投資和非投資的家族事務。家族辦公室行業中立足的新面孔中，不少是創業一代。他們在創富的同時，也開始著重考慮如何去有效地規劃他們永續的家族傳承。

放眼亞洲，香港和新加坡都在如火如荼地發展和推出各自的財富管理和家族辦公室的運營模式、監管體系和稅務政策，以促進家族辦公室行業的發展。

新加坡金融管理局統計數字顯示截至2020年底已經有400家家族辦公室在新加坡成立。從2017年到2019年增長了5倍。2021年全年儘管在疫情的籠罩下，一年之間大幅增加了300多家到年底的700家。而2022年的首4個月金管局已經新批了超過100家新的家族辦公室。

除了新加坡政府之外，香港特區政府也正式建議就單一家族辦公室所管理的合資格家族投資管理實體提供稅務豁免。

可見各地的政府在家族辦公室的推廣是近年重中之重的任務。

### **亞洲家族辦公室未來趨勢**

甄榮基: 奕斌，根據您平常跟客戶的討論當中，您認為亞洲的家族辦公室未來發展會是怎麼樣？

黃奕斌: 展望2022年的後半年和2023年，我們可以歸納4個主要的趨勢：

第一就是加強家族的韌性：持續不斷的疫情令許多家族重新地審視他們的風險管理方案  
比如說:

- 擬定一個合適的應急計劃以及
- 制定一個合理的投資決策的政策和流程
- 並且在司法管轄區、資產、頂層架構以及人力資本等四個方面制定多元化的策略

第二就是可持續性：我們觀察到客戶對建立整體的傳承及所有權的結構性管理越來越感興趣，我們預計專業化和制度化是未來客戶發展的方向。

第三就是適應性：香港和新加坡當局將繼續地專注發展各自的財富管理和家族辦公室的營商環境，推出新的架構以及法例來促進單一家族辦公室的發展。單一家族辦公室會被視為可以更靈活地、更保密地、可以更加真正地反映家族利益的載體。

最後就是代際連接性：下一代家族成員會繼續在家族辦公室維持高參與度。

除了具體的服務之外，家族辦公室會被視為一個有系統讓下一代參與的平台，以實現家族的永續傳承。

甄榮基: 謝謝奕斌今日的分享，我們真的獲益良多，謝謝。

黃奕斌: 非常謝謝您。

<sup>1</sup>[香港中華總商會 The Chinese General Chamber of Commerce \(cgcc.org.hk\)](http://cgcc.org.hk)