

新加坡 家族办公室

联合编制：
新加坡立杰律师事务所 | 德勤新加坡

支持单位：
新加坡经济发展局



目录

前言	3
概况	6
新加坡：家族视角	7
新加坡：家族企业视角	8
新加坡：财富管理	11
新加坡：家族办公室	12
家族办公室案例分析展示	13
建立家族办公室的不同路径	25
选择法律架构和团队	30
联系方式	32
免责声明	33

前言

在过去几十年里，亚洲经历了转型和增长：中国科技巨头和东南亚企业集团飞速崛起；印度、韩国和日本亿万富翁诞生。这促使亚洲区域内很多家族积累了巨额财富。与跨国公司不同，企业背后的家族更倾向于运用耐心资本设定长期目标。耐心资本（“Patient Capital”），又称长期资本，是指以赚取长期可观回报为目的的投资。家族对企业价值及员工关系也持有鲜明的观点。

目前，越来越多的家族开始计划并研究财富保值增值的方法，以确保其家族企业的顺利传承，因此对于服务于高净值家族的私人财富管理机构的需求也日益扩大。通过家族办公室进行财富保值增值就是一种办法。家族办公室是一种投资架构，用以构建家族投资及进行财富代际转移。

新加坡因其国际金融中心的声誉、强大的监管体系、发达的基础设施、稳定亲商的政府政策以及优越的税收激励计划成为亚洲家族办公室的首选之地。

新加坡立杰律师事务所是一家提供综合性服务的律师事务所，也是立杰亚洲的成员所之一。我们的区域网络中覆盖多家顶尖的律师事务所，在东南亚和中国一共拥有超过 700 名律师和专业人士。我们熟悉亚洲事务并一直处于亚洲法律和商业发展的前沿。我们在各执业领域都具有出众的律师，致力于为与家族办公室相关的所有法律事务提供最高标准的服务— 涵盖基金设立、家族章程、投资架构、税务筹划、设立后合规等方面。我们为客户提供定制化建议并密切跟进，理解并满足客户在家族办公室不同阶段的需求。

我们非常荣幸能与新加坡经济发展局以及德勤合作编写本报告。我们对其以及向我们提供经验、见解和宝贵时间的家族表示感谢。通过本报告，我们旨在提供关于家族办公室在新加坡的发展状况，以及现今在新加坡创设和管理家族办公室的激励政策、挑战和解决方案。我们希望本报告对希望在新加坡设立家族办公室的人士可提供信息参考。



Mr Vikna Rajah

税务、信托及私人客户业务部，主管
新加坡立杰律师事务所



Mr Chandra Mohan Rethnam, JP; BBM PBM

私人客户业务部，联合主管
新加坡立杰律师事务所

亚洲经济的快速发展以及其背后富裕群体促进了家族办公室设立数量的增加。这种投资架构帮助家族进行资产和控制权的代际转移，为其后代保值并增值财富。

显而易见，越来越多的亚洲家族在新加坡设立家族办公室以稳固其财富。他们选择新加坡的原因是新加坡是世界领先的私人银行和财富管理中心，这里金融法规健全、政治经济稳定、生态功能强大，是实现目的的理想选择地。

在德勤，我们可以快速组建由全球专业人士构成的服务团队。我们的服务可以满足高净值个人、家族企业和私营企业的具体需求。我们意识到客户对促进财富增长、保护私人财富以及财富的代际转移的服务需求越来越多。我们可以就财富架构、基金架构、家族治理、家族办公室、继承规划、后代教育和领导力等相关方面提供专业服务。

德勤的法律网络遍布美国之外的 80 多个国家，包括亚太区的新加坡、印度尼西亚、中国、泰国和日本。我们能够为高净值和超高净值家族提供与商业运营、财富持有和管理架构有关的法律服务。

我们对新加坡经济发展局及新加坡立杰律师事务所提供的共同编写本报告的机会深表感谢。

虽然我们理解各个家族办公室在规模、范围、目的和运营方面存在很大差异，我们希望本报告能增进读者对新加坡家族办公室的了解。

我们期待能够探索并协助客户定制独特的、符合其要求的计划。



Ms Shantini Ramachandra

德勤东南亚私人税务主管

德勤新加坡

随着亚洲经济的极速发展以及其全球影响力的提升，亚洲已成为 21 世纪家族企业创造财富的最重要地点。据波士顿咨询公司预测，与全球 11% 的增速相比，亚洲财富在 2017 年到 2022 年之间以年均 14% 的增速增长。其预计东南亚、中国及印度将保持领先增长速度。亚洲财富将在重塑全球财富管理产业中发挥重要作用。

为在具有波动性、不确定性、复杂性和模糊性的世界里进行财富代际转移，亚洲家族企业正在设立家族办公室用以管理其全球资产，实现保值增值的同时，为下一代制定继承计划。在新加坡，家族办公室的数量在 2017 年至 2019 年间增加了 5 倍，这当中包含了西方国家家族办公室设立的亚洲办公室以及新设立的亚洲家族办公室。家族办公室在新加坡的蓬勃发展得益于以下几个强有力的有利因素。

信任

新加坡政治稳定，法律体系强健，可为家族企业提供可信赖及可预期的稳定的经营环境，以进行财富的代际管理。新加坡提供高标准的商业环境、专业的人员素质及能力都深受家族办公室的赞赏。

知识

新加坡具有强大的家族办公室生态环境和基础设施，使家族企业能够获得财富管理、税务、法律、投资、慈善事业及研究领域的专业知识。新加坡的区域前景吸引了新的行业参与者，其家族办公室的生态环境也在不断完善。

连通性

新加坡是全球及亚洲的投资门户。截止 2019 年底，新加坡的资产管理者管理的总资产为 4 万亿新币。2/3 所管理的总资产投资于亚太地区，这凸显了新加坡作为泛亚洲资产管理中心的能力。

宜居性

新加坡提供了高标准的生活及亲近家庭的环境。在美世第 21 届年度生活质量调查中，新加坡被评为亚洲最适宜居住的城市，并在《环球金融》2020 年世界最宜居城市的评选榜单中位列第三。家族企业可以期待在新加坡得到优质的医疗、住房和教育。

为更进一步加强新加坡作为在亚洲领先的全球家族办公室中心的地位，新加坡经济发展局（Economic Development Board, 简称“经发局”或“EDB”）以及新加坡金融管理局（Monetary Authority of Singapore, 简称“MAS”）成立了一个专门的家族办公室发展组（Family Office Development Team, 简称“FODT”）。FODT 将率先采取行动为家族办公室营造一个有利的、充满活力的生态环境并促进其发展，以支持全球家族实现长期目标，并为后代进行规划。

我们很高兴能为新加坡立杰律师事务所及德勤撰写本报告提供帮助。我们相信，该文内容对打算通过新加坡为后代进行财富管理的人士具有实用性的参考价值。



Mr Dino Tan 陈朝
司长兼总管，家族企业和家族办公室
新加坡经济发展局

概况

家族办公室的概念并不新鲜，已经有几个世纪的历史。在过去的十年里，随着全球（尤其是亚洲）财富和成功企业家数量的爆炸性增长，家族办公室在财富管理中的重要性再次成为关注焦点。财富家族普遍具有资产传承和家族财富保值的需求。

与传统的家族办公室不同的是，现代家族办公室已从一个主要由家族成员负责运营的封闭组织，发展成一个由在不同领域拥有专业知识的可信赖的顾问团队管理的专业机构。

随着经济全球化的发展，家族企业可以跨越不同的国家和司法辖区对业务进行全方位的拓展。与此同时，在家族办公室纷纷在全球的不同司法管辖区成立，尤其是如新加坡这种金融稳定、监管到位、拥有良好政治生态环境的国家具有非凡的吸引力。



新加坡：家族视角



新加坡是公认的最先进和最具有影响力的城市之一，拥有高质量的生活水准，城市安全感也很强。新加坡可提供便捷的交通、世界一流的教育和医疗服务，政治稳定，富有效率的税收制度，犯罪率低，商品和服务供应充沛。

亚洲教育系统的领航者

新加坡是家族的理想选择地。它是多所知名高等教育机构所在地，拥有新加坡国立大学、南洋理工大学和欧洲工商管理学院等高等学府，同时也配备了一系列沿袭国外教育体制的国际学校，以满足外籍人士安家置业的需求。

无以伦比的基础设施

新加坡具有城市丛林景观，在人口密集的城市中展现了尖端摩天大楼、大面积绿地和城市花园交汇的迷人组合。

新加坡的基础设施也无以伦比。公共交通系统安全、清洁、高效，使城市交通通畅便捷。

消费品丰富

新加坡是一个亚洲和西方文化与价值观高度融合的地方，消费者有丰富的选择可满足其口味需求。从食品到家用产品再到电器，消费者在城市里都可以轻松购买。

政治稳定

新加坡政治稳定、执法高效、腐败程度低、透明度高。这些因素都为各家族在新加坡的安全和安稳生活提供保障。

高标准生活

新加坡拥有世界一流的医疗体系，该体系由公立和私立的医疗设备网络体系组成，可涵盖所有的医疗领域。这意味着新加坡的生活水平在亚洲地区名列前茅。

新加坡在世界卫生组织的世界医疗体系中排名第六，彭博社（Bloomberg）也将新加坡的医疗体系评为全球最高效的医疗体系。新加坡通过对医疗体系各方面（包括医疗设备、药品和服务的供应）的严格监管，让大家对高质量的医疗服务充满信心。

新加坡：家族企业视角



根据《2019 年全球竞争力报告》，新加坡在全球最具竞争力的经济体中名列前茅，并在基础设施、健康、劳动力市场运作和金融体系发展方面排名第一。由于其是世界上最开放的经济体，新加坡的市场效率表现在全球排名第二。

在截止到 2020 年 4 月的这一年里，新加坡本地银行持有的外币存款几乎翻了两番，到达了创纪录的 270 亿新币。非新加坡居民的存款激增 44%，达到 620 亿新币，为自 1991 年有记录以来的最高水平。

新加坡拥有稳定和亲商的环境、信誉良好的银行系统、丰富的金融和法律资源、强大的股票和债务资本市场以及具有吸引力的税收制度，是建立家族企业的理想之地。

就业

具有竞争力和高技能劳动力，当地劳动力的识字率超过 90%，且受过高等教育的专业人员越来越多。此外，许多新加坡人才在新加坡或国外的知名大学就读，并持续有机会进行后续教育。

新加坡的劳动法律主要依从《就业法案》进行管理，该法案公平、高效、对企业友好。在《2019 年全球竞争力报告》中，新加坡也是劳资关系排名最好的国家之一。

税务

新加坡具有很有竞争力的税收制度（目前企业税率为 17%），新加坡适用半属地税制，即对所有在新加坡产生或来源于新加坡的收入征税，对一些符合条件的境外来源收入免于征税，如分红、分支机构利润、服务收入等。此外，新加坡不征收资本利得税或股息的预提税。新加坡还与包括中国、印度、印尼在内的约 100 个国家和地区签订了《避免双重征税协定》。

此外，新加坡政府提供激励计划，鼓励企业在新加坡开展实质性业务。家族办公室可以利用各种针对离岸或在案基金的税收优惠，通过这些计划，指定投资的特定收入或收益可免于在新加坡征税。资产管理行业、某些金融机构、房地产信托基金（Real Estate Investment Trusts, 简称“REITs”）、保险和海运业也可享受税收优惠。

新加坡的新设企业也可以享受前三个纳税年度的免税待遇，其目的是帮助企业在新加坡扎根和发展。该项免税计划适用于新加坡的所有新公司，但下列公司除外：

（i）主要活动是投资控股；或（ii）主要活动是开发用于销售、投资或两者兼有的公司。符合资格的企业对于首笔 10 万新币的正常应税收入可将享受 75% 税务减免，

对于下一笔 10 万新币的正常应税收入的可享有 50% 税务减免。

其他有吸引力的税收优惠措施包括“发展与扩张优惠计划”（Development and Expansion Incentive, 简称“DEI”），其目的是鼓励公司提高能力，在新加坡开展新的或扩大业务活动。根据发展与扩张优惠计划，获批该计划的公司有资格就开展的符合条件的活动中获得的收入享受 5% 或 10% 的优惠税率。发展与扩张优惠计划可包括获国际总部奖的公司，该奖项适用于承诺在新加坡设立实质性总部以管理、协调和控制区域业务运营的公司。

企业与公益机构合作计划为提供慈善工作的公司进行税务减免。新加坡公司若派遣其员工去公共服务机构做志愿者或向公共机构提供服务，也可获得工资和相关费用 250% 的税务减免。

国际双重税务减免计划为公司因海外市场拓展和投资发展活动而产生的费用提供 200% 的税务减免。符合条件的活动包括海外业务发展考察/代表团，海外投资考察/代表团，海外贸易展销会以及新加坡企业发展局或新加坡旅游局批准的本地贸易展销会。

银行和金融

新加坡的银行和金融业被国际货币基金组织确认为“全球最佳之一”，根据国际货币基金组织的压力测试，即使在不利的情况下，新加坡的银行和金融业也具有弹性。该行业的成功有几个因素：如外国银行在新加坡的扩张提升了竞争力；可提供先进的银行服务（如企业和投资银行活动）；严格的银行立法，友好的税收优惠政策和新加坡交易所的良好发展。

争议解决论坛

新加坡是一个著名的法律中心，随着新加坡国际商事法院、新加坡国际仲裁中心和新加坡调解中心的建立，这强化了其法律行业的发展。

此外，2020 年的《新加坡调解公约》促使新加坡成为领先的争议解决和调解中心，无论是通过诉讼、仲裁或调解的方式为商业各方提供了选择，有效解决跨境商业纠纷。这种健全的法律环境对家族企业极具吸引力。

股票资本市场

新加坡证券交易所（“新交所”）有 507 家发行人在主板上市，216 家发行人在凯利板上市。截止 2019 年底，境外发行人达 253 家。

值得一提的是，新交所是亚洲最大的房地产投资信托和房地产信托市场之一，截至 2021 年 6 月，共有 42 家上市的房地产投资信托和房地产信托，总市值超过 1000 亿新币，超过 80% 是境外产业。

在中国证监会的支持下，新交所还为在中国注册成立的中国企业提供了一个平台，在直接上市框架下寻求在新交所主板直接上市。

此外，新交所还为发行人提供了在单一资金池内以两种货币上市和交易股票的选择，两种货币之间完全可以互换，为发行人提供灵活性以通过单一上市覆盖更广泛的投资者群体，即投资者可以选择以一种货币买入，以另一种相对货币卖出。可供双币种交易的外币包括欧元、港币、美元、澳币和人民币。

债券资本市场

作为亚洲最国际化的交易所之一，新交所所有很大比例的上市债券来自境外。2018 年，亚洲的企业债券发行量为 3% 的增长，达到 1.35 万亿美元。而新加坡的长期企业债券发行量在 2018 年全球其他地区债券市场充满挑战的背景下，增长量为 7.8%，达到了 960 亿新币，创历史新高。该等增长是由非新币发债推动的，因为亚洲发行人寻求国际资本用以支持区域及全球的增长，这凸显了新加坡公司债券市场强大的国际特性。

新加坡拥有亚洲领先且值得信赖的债券发行市场基础设施。作为世界上最大的外汇中心之一，它能够提供一个深度和具有流动性的外汇市场，为十国集团和/或亚洲新兴市场货币提供一整套外汇期货和期权。此外，发行人可以利用包括评级机构和律师事务所在内的一流的服务提供商以支持发债。

亚洲开发银行预估，直至 2030 年，亚洲地区每年将需增加 1.7 万亿美元的基础设施投资。在亚洲增长潜力巨大的背景下，新加坡的债券市场是一个可以成为引导国际资本支持重大基础设施融资需求的理想通道。

知识产权

这些年来，新加坡已成为企业和创新者的创新中心。在 2020 年彭博社创新指数中，新加坡仅排在德国和韩国之后，排名第三。这得益于近年来生产率和专利行为的强劲表现。自 2015 年以来，新加坡因致力于加强其知识产权保护并在全球范围内树立知识产权的价值意识，在创新指数表现中一直名列亚洲第一。

新加坡知识产权局（Intellectual Property Office of Singapore, 简称“IPOS”）是法律部下属的一个政府机构，持续创新并鼓励企业利用知识产权促进发展。例如，IPOS 在其面向公众的新移动应用程序中使用了图像识别软件来研究拟议的图像商标，以确定其独特性和可用性。

新加坡：财富管理

新加坡是全球领先的财富管理中心。在 2019 年，新加坡的资产管理行业的价值增长了 15.7%，达到 2.9 万亿美元。然而，在全球范围内，该行业年底的资产管理规模为 89 万亿美元，同比 2018 年下降了 4%。

新加坡资产管理中约有 76% 来源于国外，其中 69% 投资于亚太地区。这说明了新加坡作为泛亚太中心的巨大吸引力。

为了提升新加坡作为领先的基金管理中心的价值主张定位，新加坡金融管理局和新加坡会计与管制局（Accounting and Corporate Regulatory Authority, 简称“ACRA”）于 2020 年 1 月推出了可变资本公司（Variable Capital Company, 简称“VCC”）框架。VCC 是一种专为投资基金设计的灵活的公司架构，作为新加坡现有的一套基金架构选择的补充。财富管理人可以通过传统策略或其它策略，使用定制的 VCC 构建新的开放式和封闭式投资基金，或向 ACRA 申请将现有的海外基金重新注册为 VCC。截至 2021 年 3 月 15 日，即 VCC 框架推出约 12 个月后，已有超过 214 家 VCC 成立并注册，显示出财富管理人和投资者对 VCC 的青睐。

目前，VCC 必须由受新加坡金融管理局监管的基金管理人进行管理。但新加坡金融管理局正在考虑业界的反馈意见，以进一步加强 VCC 框架。例如其正在探索是否扩大允许使用 VCC 框架的基金管理人范围，以包含特定类别的豁免管理人，如单一家族办公室。



新加坡：家族办公室

新加坡已成为寻求设立家族办公室的家族的普遍选择。在 2017 年至 2019 年间，新加坡的家族办公室数量增长了 5 倍。这其中包含了西方国家家族办公室设立的亚洲办公室以及新设立的亚洲家族办公室。

设立家族办公室的目的是创建一个实体，为家族的所有需求提供服务。家族办公室的典型职能包括：

1. 专业投资管理服务
2. 继承和遗产规划
3. 慈善事业
4. 法律和会计服务
5. 家族日常事务集中管理
6. 定制管家服务

家族办公室在新加坡蓬勃发展得益于上述因素，除此之外，新加坡拥有成熟的财富和资产管理行业以及完备的研究和专业教育部门，能为家族办公室主要人员和下一代提供全面规划。新加坡还拥有强大的专业服务网络并构建了一个健康的生态环境（包括税务、法律、企业和商业咨询），有助于家族办公室在新加坡的建立和发展。

2019 年，新加坡经济发展局与新加坡金融管理局建立了家族办公室发展组（FODT），旨在加强新加坡作为全球财富管理和家族办公室中心的地位。

家族办公室发展组采取三大支柱战略，以加强家族办公室的生态环境：

1. 改善家族办公室的运营环境
2. 发展行业能力以满足家族办公室的需求
3. 与全球家族办公室合作，在新加坡建立多元化的家族办公室社区

最新举措包括与新加坡银行与金融协会和金融服务行业共同创建的为家族办公室顾问开发的技能图谱。2020 年 7 月推出的家族办公室顾问技能图谱规定了为家族办公室提供咨询的专业人士应具备的能力，也有助于拓展在金融服务技能框架下私人银行关系管理人的职业发展途径。

家族办公室发展组也于 2019 年推“家族办公室圈”，为在新加坡设立家族办公室的家族提供一个专属平台，让其在精心策划的场合就家族办公室感兴趣的话题与同行会面。这促进了资源共享，并提供了私人市场投资潜在机会。

家族办公室案例分析展示

本章节包含了在新加坡成立家族办公室的5个深度案例分析。

第一个案例分析中的家族同意公开身份，其它案例中的家族希望保护隐私，因此不公开信息。

与家族办公室相关的过程和活动主要可分为三个阶段：

1. 初始设立
2. 建立家族办公室的功能
3. 目前状况

案例研究将展示家族办公室可提供的服务范围，以及其如何满足家族需求（除与投资相关的需求外）。



每一个家族都具有自己的优先考虑事项及价值观，案例研究将展示提供定制解决方案的差异性。

案例分析 1

家族背景

由家族经营的 Tolaram 集团是一家专业管理的企业。该集团在新兴市场中拥有长达 70 年的创业经营历史，集团由 Vaswani、Aswani 和 Adnani 家族共同所有，家族间都有血缘关系。Tolaram 的业务由印尼玛琅的一家裁缝店起步，后来在二十世纪六七十年代将业务转移至新加坡。此后，它发展为一个跨国财团，预估净资产为 18 亿美元，投资遍及 75 个国家的 17 个商业品牌，涉及能源和基础建设、数字和金融服务以及工业领域。在 2015 年，Tolaram 集团以 4.5 亿美元的价格将其中一家子公司的 50% 的股权卖给了 Kellogg。之后，家族决定在新加坡设立家族办公室，进行财富管理。

1. 初始设立

在设立家族办公室之前，个人财富由各家族成员自行管理，公司财务部管理共同的资金池。现任 Maitri 资产管理公司 (Maitri) 的首席执行官的 Manish Tibrewal 先生，负责监督家族办公室的成立，并在 2015 年成为 Maitri 的第一位员工。此后又进行了战略性招募，聘请了包括来自企业部门和投资界的知名人士，体现了家族打造现代资产管理模式和招募先锋人才的经营理念。

设立家族办公室的主要目标是降低风险。由于新兴市场有很大的风险敞口，因此该家族希望建立一个可持续数代的财富储备。家族办公室在为集团的继承规划、治理、投资架构和慈善等提供建议和具体实施方面发挥了重要作用。作为家族慈善事业的一部分，董事长 Mohan Vaswani 先生将集团净资产的 25% 成立了 IshkTolaram 基金会，用以支持印度尼西亚、尼日利亚和新加坡的弱势群体的慈善活动。

该家族之所以选择新加坡，是因为新加坡具有先进的基础设施、强大的家族办公室生态环境、税收优惠和丰富的人才储备。该家族办公室根据新加坡所得税法 (Singapore Income Tax Act, 简称“SITA”) 第 13X 条增强型层级基金免税计划获得税务减免，并得到新加坡金融管理局的批准。

2. 建立家族办公室的功能

治理和清晰的决策对于任何企业的成功都是至关重要的，家族办公室也不例外。事实上，这些因素对于家族办公室也许更为重要，因为家族需要大量参与治理和决策过程。这三个家族采取了一个大胆的尝试：早在 70 年代中期，就在亚洲和非洲率先进行了业务的专业化。他们将关键的

商业原则应用于家族办公室，并设计了 3 级治理框架，如下：

1. 董事会—由家族成员和专业人士组成
2. 投资委员会—由专业人士和一名家族成员组成
3. 投资团队—由专业人士组成

家族企业通常具有治理架构，但合规标准比较低。然而，Maitri 的上述架构有明确的职位、职责和权力级别界定，且该架构得到了严格遵守。这也是其成功的关键因素。

当 Maitri 团队开始管理家族财富时，其方式方法得到了来自交易对方及投资界同行的积极反馈，其投资战略也引起了第三方的浓厚兴趣。理念相似的投资者都注重长期财富保值，该团队看到了服务第三方的机会，因此团队在向董事会提交了建议并经过评估程序后，董事会批准了团队提案，并接受了来自外部的资金。之后，团队向新加坡金融管理局申请管理第三方资金的牌照，并于 2019 年获批。

3. 目前状况

Maitri 已成为持牌基金管理人及全球联通的私人投资工具，专注于积极负责的投资管理活动。公司在投资、运营、法律和合规团队中共有 14 名员工，并作为受监管的实体，引入了完善的运营和合规流程。

因专注于长期资本，Maitri 建立投入了一流的投资团队，团队经历了包括 2008 年全球金融危机在内的市场波动，具有数十年的投资经验，对风险管理和长期财富保值具有深刻理解。

可持续发展是 Maitri 业务发展的核心。它采用全方位投资的方式，将环境、社会和治理绩效 (Environmental, Social and Governance, 简称“ESG”) 理念应用于所有投

资机会。Maitri 委派了专门的 ESG 业务负责人及团队来发展和维持一个稳健、专有的 ESG 综合投资框架，确保在投资决策中考虑到 ESG 因素。

Maitri 致力于成为一名负责任的投资者，为投资者群体建立一个更可持续的经济环境和未来。他与志同道合的投资者合作，产生协同效应，并签署了联合国责任投资原则组织（United Nations-supported Principles for Responsible Investments, 简称“UNPRI”）和新加坡责任投资者尽责治理原则（Singapore Stewardship Principles, 简称“SSP”）。在 UNPRI 和 SSP 的投资管理原则的指导下，Maitri 也开发了其专门的责任投资办法，符合新加坡金融管理局的绿色金融行动计划。

Maitri 使用两种策略：

1. **外部投资基金：**家族为投资基金提供种子资金，建立业绩记录以吸引第三方投资者。

2. **定制的外包家族办公室：**Maitri 了解到受时间、成本、人力资源等资源限制的原因，许多家族在设立自己的家族办公室时面临挑战。Maitri 成功后，凭借一流的投资团队及深厚的企业底蕴，团队将其服务提供给需要家族办公室功能的其它家族。在这个过程中，Maitri 发展了一个特殊的家族网络。



案例分析 2

家族背景

A 女士在中国出生，其主要业务是在中国大陆北部地区投资、开发和管理商业地产。她有一个儿子曾在新加坡和美国读书。目前儿子已婚并育有两名子女，即 A 女士的二代和三代均为美国公民。

1. 初始设立

毕业后，A 女士的儿子在印尼的油气产业工作了几年，之后回到中国协助母亲管理商业地产，同时管理家族资产、个人资产和投资。

A 女士当时没有进行适当的架构考虑。该家族业务涉及全球多个司法辖区（包括中国大陆、香港、新加坡和美国），在个人层面存在跨境税务问题。作为美国公民，A 女士的儿子需要就其全球收入在美国缴纳个人所得税，并就其全球资产缴纳美国财产税和赠与税。

2. 建立家族办公室的功能

美国税制复杂，而新加坡税务和法律制度透明，商业环境蓬勃有利，是该家族希望在新加坡设立家族办公室的主要原因。因为新加坡具有安全的环境及多元文化的社会氛围，A 女士的儿子也希望在新加坡养育其子女。

该家族认为建立一个正式的架构以持有和管理其商业和个人资产有利于进行继承规划和财富保值。在设立家族办公室的过程中，该家族提出了下列问题：

问题 1: 审查并确认 A 女士儿子及其子女的税务居民身份状态

详细信息	可获得的利益
<p>A 女士的儿子及其子女是美国公民，其儿子曾是印尼的税务居民（回美国前在印尼工作了几年）</p> <p>其后续从美国回到了中国大陆。有必要分析他近几年在印尼、美国和中国大陆的税务居民身份以确定个人所得税的影响，并履行其在各司法辖区的纳税义务。</p>	<p>通过识别和确认 A 女士儿子及其子女的税收居民身份，税务顾问可就潜在的家族办公室架构问题给出建议和意见。</p>

问题 2: 确定家族企业和 A 女士的儿子及其子女的长期规划和目标

详细信息	可获得的利益
<p>A 女士表示她希望保留自己的财富，并保证子孙后代可以得到妥善照顾。</p> <p>A 女士的儿子表示他希望在新的加坡管理家族的个人财富和企业资产。</p> <p>他也希望其子女在新的加坡接受教育，并将新的加坡作为永居地。</p>	<p>通过成立家族办公室，A 女士的儿子可以取得工作准证，并移居新加坡。作为工作准证持有人的亲属，其子女可以在新的加坡接受教育。鉴于新的加坡有利且稳定的环境，在新的加坡设立家族办公室也可以达成 A 女士的长期财富继承规划，保留财富并确保子孙后代都得以照顾。</p>

该家族计划在新加坡设立家族办公室，对其在亚洲的业务和家族资产进行战略管理。这样，家族可以利用新加坡员工的专业知识就他们的业务和投资策略进行监督管理，与此同时，日常业务运营则继续由当地员工在中国大陆进行。

在举家迁往新加坡作为永久居住地之前，A 女士的儿子提交了上一年度的纳税申报表，并履行了他在各个司法辖区的纳税义务。从美国税务的角度来看，这一点尤其重要，因为他正在寻求放弃美国公民身份。他在填报美国纳税申报表的过程中，无意中漏报了一些收入。此问题已经得到解决。

在 A 女士的儿子解决了税务问题之后，A 女士在新加坡注册成立了一个家族办公室和基金实体，以管理家族在新加坡和中国大陆的业务和家族资产。由于 A 女士的儿子目前是美国公民，而美国对美国公民采取全球征税的方式，A 女士儿子所得的任何收入都要在美国纳税。因此 A 女士考虑设立外国委托人信托以持有基金。根据外国委托人信托，通常信托设立人不必就源自信托资产的收入向美国纳税，除非该等收入来自美国或与美国的贸易或业务有关。只有在信托资产对美国的受益人进行分配时或需要向美国纳税。

A 女士的儿子申请了在家族办公室工作所需的工作准证，也为其子女申请了亲属准证，可以在新加坡工作和学习。

该基金实体有资格享受“增强型层级基金免税计划”。在该计划下，新加坡所得税法所述的“指定投资”的“指定收入”可免缴新加坡公司税。该家族办公室还获得了新加坡金融管理局的牌照许可豁免。

3. 目前状况

如今，该家族办公室雇佣了超过 6 名人员管理家族的价值约为 4.5 亿新币的商业和个人资产，包括一个投资团队以及一个专门的管家团队为家族成员服务。投资团队由经验丰富的专业人士组成，他们拥有 5 至 20 年的投资、管理、分析和金融经验。鉴于新加坡是一个投资中心，经验丰富的专业人士之前都曾其他家族办公室和基金管理公司工作，A 女士的家族在招募他们时并没有遇到太多障碍。这些投资专家也能利用他们现有的网络为该家族办公室提供某些独特的、在新加坡的投资机会。在这些投资专家的支持下，该家族已间接投资了新加坡的若干科技公司。该家族办公室还计划向其他行业进行多元化发展，包括东南亚的医疗保健和餐饮行业，并正在探索中国以外的房地产投资机会。

A 女士的儿子打算在其子女在新加坡安顿好之后，近期申请新加坡永久居民身份。

案例分析 3

家族背景

B 先生，新加坡人，希望成立家族办公室管理其家族财富。其曾在美国的金融机构工作，具有丰富的金融工作经验。考虑到新加坡的税收环境优势，对基金和基金管理人都有税收激励政策，以及广泛的税收协定网络，B 先生最终回到新加坡开展自己的基金管理业务。B 先生的家族财富来源于基金管理经营和私人投资。

1. 初始设立

在设立家族办公室之前，B 先生通过各种投资管理公司的独立委托和投资组合来管理家族财富。由于投资组合交由不同的实体进行管理，B 先生在整合和追踪其家族投资的表现方面遇到一些困难。B 先生考虑通过家族办公室以达到精简成本、整合投资组合以及强化投资监管的目的。

2. 建立家族办公室的功能

在家族办公室设立后，B 先生体会到有很多好处，包括可以整合家族现有持股，并通过集中的资产管理活动稳定和持续地关注财富管理。

家族办公室架构也有助于 B 先生将各种投资决策和流程正规化，从而确保财富保值、增值及财富代际转移，这也是 B 先生当初设立家办的主要考量之一。

在家族办公室的设立和扩张阶段，税务和法律顾问提出了几个关于税务和法律方面的问题，包括如下内容：

问题 1: 整合现有家族资产

详细信息	可获得的利益
<p>B 先生的家族资产包括房地产、非银行资产（如稀有艺术品、传家之宝）、以及位于不同司法管辖区的银行资产。B 先生就评估各资产转让的最有效机制、包括审查多个司法辖区的继承和转移税问题寻求具体的法律和税务意见。</p> <p>因大部分资产由公司实体或信托持有，B 先生的家族办公室可以从公司或信托层面取得对资产的控制权，而无需转移资产。</p>	<p>B 先生能够将有不同投资组合和独立委托下的现有资产整合并转移给新的家族办公室。</p>

问题 2: 确保家族办公室架构符合新加坡所得税法第 13X 条的规定的"增强型层级基金免税计划"的条件

详细信息	可获得的利益
最初计划是由 B 先生的妻子管理家族办公室。考虑到家族办公室运营的不断发 展，家族决定招聘 3 名 B 先生认为合适的可以协助增长其家族财富的投资专业人士。	家族办公室可以从第 13X 条免税计划中获益，该计划为指定投资（包括如股票、股份、债券、证券和金融衍生工具等广泛的投资方式）中取得的特定收入给予免税。

这包括对某些员工进行背景调查，管理家族的度假房产和广泛的预算服务。

疫情也影响了家族办公室的投资方向。B 先生的投资团队通过介绍，结识了新加坡的多家基金管理公司和家族办公室，进行区域内具有高增长潜力的包括生物技术、医疗保健和物流行业在内的私募股权投资。家族办公室也让 B 先生可以与多家金融机构合作，实现投资组合的多元化。专业的团队可以帮助 B 先生腾出时间，根据家族的投资目标公正地筛选潜在的投资机会，监测经济趋势，并及时重新平衡家族的资产配置。

问题 3: 建立家族办公室架构能够解决家族私人事务

详细信息	可获得的利益
该家族办公室将由一个新加坡私人有限公司持有，B 先生担任直接股东。 然而，B 先生不愿自己的私人信息在公司商业文件的控股信息栏中出现。因此，其法律顾问建议他采用家族信托架构替代。 通过确保由信托人管理某些事项（如确定分配政策和进行资产分配），可解决 B 先生对于私人信息披露的顾虑，与此同时也保障了其财富并可进行继承规划。	B 先生可以解决对隐私信息的顾虑。除此之外，他关于子女对于所有权的潜在纠纷担忧也得以解决，因为资产已转移至信托，受益人是他的未成年子女。这也为其子女的未来选择提供安全保障（例如他们不想继承 B 先生的基金管理业务，而打算自己创业）。

3. 目前状况

B 先生聘请了 3 名专业人员负责监管基金管理业务和家族办公室的投资组合。他同时还聘用了 1 名法务合规和风控专员和 1 名地产经理，他们都在各自的领域拥有至少 5 年的经验。虽然 B 先生最初的打算是只聘请 3 名专业投资人员来管理投资组合，但他最终意识到，随着家族办公室的资产管理规模超过 5000 万新币，聘请自己的专业人员处理法律和合规事务并聘请 1 名地产经理为家族办公室提供管理和礼宾服务是能产生规模经济效益的。

案例分析 4

家族背景

C 先生是一位来自中国华东区的成功的企业家。他是一家跨国集团和投资公司的创始人，投资领域横跨地产、教育、医疗等各个行业。C 先生已婚并育有两名子女，子女之间的年龄差距超过 10 岁。他目前的资产包括超过 2.5 亿新币的银行资产和其多年前设立的境外上市公司的股份。

1. 初始设立

C 先生全权负责管理其房地产业务和个人财富。其公司会计为其私人投资编制财务报表，这些工作是临时进行的，有时会出现资料不齐或没有保存适当记录的情况，导致投资损失和错失投资机会。决策通常在香港以外的地方作出。

2. 建立家族办公室的功能

随着私人财富的增长，C 先生希望在新加坡设立一个家族办公室、基金和信托结构，以整合并使其资产更合理化。其打算成立一家私人信托公司（Private Trust Company, 简称“PTC”），作为家族信托的受托人。这种结构可以让 C 先生实现为后代管理财富和保存资产的目标，并通过其子女在私人信托公司董事会的职位，让他们参与管理家族财富，因为这种结构可以确保对资产保持一定程度的控制。

在设立家族办公室时，C 先生考虑了如下事项。

问题 1: 将 C 先生的资产转移到境内的跨境税务影响

详细信息	可获得的利益
家族信托将持有的资产包括超过 2.5 亿新币的金融资产及在一家香港上市公司中的股权。	尽管在资产转移中有潜在的税务影响，C 先生的家族办公室仍可以从第 13X 条免税计划中获益，该计划为指定投资（包括如股票、股份、债券、证券和金融衍生工具等广泛的投资方式）中取得的特定收入进行免税。
需考虑 C 先生的业务主营地、资产所在地以及转移税费的潜在风险	

问题 2:建立以私人信托公司作为家族信托受托人的治理框架

详细信息	可获得的利益
<p>由于 C 先生的子女年龄差异比较大，必须制定一个能够避免未来冲突的治理框架。</p> <p>在 C 先生法律和税务顾问的帮助下，制定了治理框架并经私人信托公司通过</p>	<p>实施公司治理保障措施有助于解决一些重要问题，并为在下述方面的冲突解决提供框架：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 分配政策 • 资产配置 • 决策机制 • 慈善事业 <p>C 先生可以通过向董事会委派独立董事的方式，确保在其过世后，私人信托公司的运作能收到适当的制衡。</p>

问题 3:设计合适的慈善捐赠架构

详细信息	可获得的利益
<p>B 先生向各种慈善事业进行无计划地捐赠。他期望在新加坡继续慈善事业，尤其是在医疗健康行业。</p>	<p>C 先生的慈善事业由家族办公室里的专业人士打理，其提供慈善规划和战略服务，此外，还就慈善事业管理的技术和运营提供规划指导和捐赠策略，使得 C 先生的捐赠更具条理性。</p>

由于 C 先生深知新加坡的投资机会、在新加坡扩大业务的经济效益，以及在新加坡设立家族办公室的法律和税务优势，其希望举家在新加坡生活，并在新加坡发展家族企业并积累财富。C 先生自己申请了新加坡永久居民身份（Permanent Resident, 简称“PR”），其妻子和小儿子申请了全球商业投资者计划（Global Investor Programme, 简称“GIP”）GIP 下的基金方案。在基金方案下，申请者需要向投资于新加坡公司的 GIP 基金投资至少 250 万新币。C 先生随后在新加坡成立了一家医疗保健公司，用以扩大其现有的医疗保健业务，并抓住在东南亚市场的增长机会。由于医疗旅游和人口老龄化的影响，预计未来几年新加坡的医疗行业将快速发展。

但是，由于 C 先生的大儿子已经超过 21 岁，不能被列入 C 先生 GIP 申请项下的直系亲属。因此，他先是以其家族在新加坡的医疗公司取得了工作准证，并在父亲的关照下积累行业经验。

为实现家族的目标，特别设计了一个定制的私人财富结构，包括家族办公室、信托持有的基金实体（由 PTC 管理）及以新加坡担保有限公司形式的私人基金会。该家族还任命了一名独立的家族管理顾问，就发现的关键家族问题提供反馈和指导。家族召开会议讨论关键问题，并正式制定了一套家族章程，明确了家族成员的职责和责任，对家族企业和资产的有效监督和治理、董事会与家族成员的互动方式及家族成员如何共同解决未来潜在冲突的规定。

律师协助起草了设立家族信托所必须的家族协议、股东协议和其它法律文件。税务顾问及独立家族管理顾问协助审阅了所有文件，以确保符合家族意愿。

该基金根据“增强型层级基金免税计划”可享受指定投资的指定收入的税收减免。该家族办公室也获得了新加坡金融管理局的牌照许可豁免。

3. 目前状况

该家族已经将家族办公室投资和管理角色专业化，目前已拥有超过 15 名员工，组成了汇聚有投资专业人士、法律顾问和金融人员的专业团队。由于全球金融市场的变动，目前家族办公室管理的资产已经增值到 3 亿新币以上。该家族由其家族办公室继续慈善捐赠事宜，并在新加坡发展医疗保健运营集团。

在新加坡生活了很长时间后，因 C 先生对新加坡经济做出的重要贡献，C 先生、其妻子和小儿子已经取得新加坡公民身份。C 先生的大儿子依据在新加坡医疗保健公司的工作获取了新加坡永久居民身份。作为新加坡永久居民，他可以担任新加坡实体中的多个正式职位，也担任了家族办公室的 CEO 职位。

设立家族办公室不仅让 C 先生稳固了家族投资，也促进了其现有的医疗保健公司的发展，因为 C 先生的家族能够从上述高速发展的医疗保健行业中获益。

由当地人才组成的专业法律和财务团队也使 C 先生的家族能够保障自己和业务的安全，确保各项业务符合新加坡的法规。

案例分析 5

家族背景

D 先生是一位来自德国的成功企业家，通过欧洲的科技产业创造了财富。D 先生已婚并育有 3 名子女，子女年龄在 15 至 20 岁之间。D 先生的子女都具有欧洲国家的双重国籍。D 先生及其家人曾居住于香港，并拥有香港永久居留权，后搬至新加坡。D 先生目前的资产包括超过 3 亿新币的银行资产，及一家上市公司的股票。

1. 初始设立

在设立家族办公室之前，D 先生通过私人银行家和其信赖的财富顾问管理个人资产。尽管 D 先生是一位成功的商人并担任一家通过收购实现发展的全球领先科技公司的首席执行官，D 先生没有精力仔细分析个人资产组合并追踪市场行情。此外，D 先生没有适当的架构来管理个人资产，而是临时性依赖于外部顾问。因此，他由于缺乏明确的投资战略而导致失去投资机会。

家族办公室有利于 D 先生在单一实体中专注于个人资产管理。雇佣专业人员有助于 D 先生资产的保值增值。此外，家族办公室可以为其子女关于财产传承以及 D 先生想要传递的价值观提供平台。

D 先生还希望将其运营公司的总部迁往一个稳定的司法管辖区，鉴于新加坡的亲商环境，其认为新加坡是第一选择。他希望和家人一起申请新加坡永久居民身份。

2. 建立家族办公室的功能

D 先生首先根据 GIP 家族办公室方案为自己和家人申请新加坡永久居民身份。其需向家族办公室投资至少 250 万新币，管理资产应超过 2 亿新币。在 D 先生的永久居民身份获得原则上的批准后，其开始设立家族办公室，确保其各种关心的问题得以解决。

问题 1: 设计私人财富架构并申请增强型层级基金免税计划

详细信息	可获得的利益
<p>考虑到在离岸辖区引入经济实体的要求，D 先生决定在新加坡设立基金实体。</p> <p>D 先生的资产主要由银行资产构成，包括债券、上市股票和超过 2 亿新币的现金。</p>	<p>作为在新加坡成立的公司，基金实体将受益于新加坡与超过 100 个国家签订的关于在该地区私募股权投资和新创企业的税务协定。</p> <p>该基金实体（在新加坡家族办公室架构内管理超过 2 亿新币的资产）能够满足“增强型层级基金免税计划”的条件。</p> <p>该家族办公室获得了新加坡金融管理局的牌照许可豁免。</p>

问题 2: 建立一个家族办公室架构可解决家族关心的私人问题

详细信息	可获得的利益
<p>鉴于 D 先生对于隐私的注重，他提出了几个法律问题。其就家族办公室架构问题咨询了法律顾问的意见以确保向公众提供的信息不会泄露家族隐私。</p>	<p>D 先生委派了值得信赖的顾问作为董事，解决了其对于隐私泄露的担忧。</p>

问题 3: 后代建立家族办公室架构

详细信息	可获得的利益
在 D 先生的子女大学毕业后，D 先生希望其子女大学毕业后，能够在风险可控的环境下，在其聘请的值得信赖的投资专业团队的监督下积累经验。	D 先生的子女可以在新加坡参加针对家族办公室负责人和下一代的教育课程和活动。通过这些活动及在家族办公室中工作获取的经验，D 先生的子女能确保家族办公室的可持续发展。

问题 4: 将总部迁往新加坡

详细信息	可获得的利益
尽管 D 先生在计划退休，他还有至少 2 年 CEO 的任期。为达到公司的目标并确保业务在将来持续增长，他决定将总部连同管理层员工迁往新加坡。	根据国际总部计划，公司可就总部活动产生的合格收入申请 5% 或 10% 的优惠税率。

3. 目前状况

自 2021 年初搬到新加坡后，他们已经在新加坡安置下来。由于之前已经在新加坡呆了几年，所以过渡期很顺利。D 先生的两个孩子在当地教育机构就读。

在新加坡 PR 申请获批后，D 先生扩展了家族办公室的功能以进行继承规划、后代教育、投资管理和礼宾服务。

D 先生打算在家族办公室雇佣更多的员工并将自己多年的知识传授给员工。特别是，其将聘请具有各种投资类别经验的投资专家，主要集中于科技、金融科技、医疗、房地产和可再生能源等行业。5 名新员工（其计划是雇佣 10 名员工）是新加坡公民，这也满足 GIP 下的员工人数要求和增强型层级基金免税计划下的人数要求。今后，该家族办公室将以新加坡为基地，获取亚洲及其他地区的多种投资机会。

D 先生的大部分管理层员工已经与其家人一起成功地安置到新加坡，领导并发展新加坡总部的当地团队。在所有员工（包括本地员工）就位后，团队将开始制定商业战略，并充分利用新加坡提供的补助/激励政策。

建立家族办公室的不同路径



这些案例分析表明，构建家族办公室的选择范围很广。选择将取决于家族的主要意图及其愿意为建立家族办公室而投入或分配的资源。

通常来说，在新加坡建立家族办公室的主要推动力在于：

1. 规划代际继承的可行性和灵活性
2. 能获得强大人才库资源
3. 能获得区域内的投资机会
4. 希望常驻在新加坡
5. 与家族资产有关的税收确定性
6. 希望将管理及所有权集中于单一架构

有上述推动因素，大部分家族办公室运用的架构都适合在新加坡进行专业化的管理。

本章节涵盖常见的早期架构以及潜在的优缺点。家族应选择最适合其需求的架构或安排。

基本架构— 投资实体

这是家族办公室通常采用的形式。设立一个普通的投资控股实体以持有各种形式的资产，如投资、地产甚至其他公司的所有权。

新加坡是设立这些投资实体的热门地点，它为投资基金工具提供了多种选择。最近新加坡又推出了一种名为可变资本公司（Variable Capital Company, 简称“VCC”）的新公司架构，这与为实现新加坡作为亚洲基金管理中心的目標一致。

新加坡投资工具种类

以下表格列明了新加坡不同投资工具的种类以及其特征：

	公司	可变资本公司 (“VCC”)	信托 ¹	有限合伙
法律问题概述				
法人资格	公司是一个独立于股东的法人实体	可变资本公司是一个独立于股东的法人实体	信托不是一个独立的法人实体。受托人以信托方式为单位信托基金持有人持有信托基金（在单位信托的情况下），单位信托持有人集体拥有权益	有限合伙人不是独立法人实体
投资者的有限责任	股东对公司的债务承担有限责任	股东对公司的债务承担有限责任	受限于信托证书，单位信托持有人的责任是有限的	普通合伙人承担无限责任
分离式投资组合	责任不能分离	在伞状结构 VCC 下，每一个子基金可以进行法定责任分离	在伞状基金下，每一个子基金可进行合同责任分离	有限合伙中，责任不能分离
股东/实益所有人记录的可公开性	股东注册信息及其持有的股权比例是一项公共记录	通常不对外公开	通常不对外公开	如申请豁免，通常不对外公开
本地管理层最少人数要求	至少 1 名董事必须是新加坡居民	至少有一名代表管理人的董事必须是新加坡居民	必须指定 1 名受托人	<ul style="list-style-type: none"> 没有需要新加坡居民担任合伙人的要求 可能要求 1 名本地经理以履行有限合伙法项下的某些行政责任
委派管理人的要求	法律上没有要求，但如果希望获得某些税收激励优惠，需委派新加坡管理人	法律上没有要求，但如果希望获得某些税收激励优惠，需委派新加坡管理人	法律上没有要求—受托人负责管理信托	法律上没有要求
审计要求	通常来说，新加坡注册公司的财务报表要求进行年度审计，并向 ACRA 提交	财务报表需进行审计并向 ACRA 提交	严格来说，法律上并不要求信托审计	法律不要求合伙企业的账目经审计或向 ACRA 提交
投资者的表决权	可发行无表决权的优先股	拥有赎回权的参与股东（在开放式基金中）拥有有限表决权	受益人通常无权指挥受托人的行为	有限合伙人不能参与管理，拥有的任何表决权受合伙协议的约束
是否可采用双重税收协定	是	是	否	否
关于投资基金工具是否合适的一般意见	通常公司适用于私募基金的非流动性投资，因为允许基金利用在新加坡和其它司法辖区之间的广泛税收协定网络。 ²	<ul style="list-style-type: none"> VCC 作为一种投资基金工具的新架构被引入，目的是达成新加坡成为亚洲基金管理中心的目标。 VCC 具有与公司相同的益处，在资本维持规则的影响下，不存在对公司的通常限制 	单位信托一直是零售基金的选择工具。也可用于私人提供的计划。	有限合伙在投资基金（尤其是私募基金）中一直很受欢迎。

¹ 上述描述与单位信托有关。航运、地产和基础设施基金可使用**登记的商业信托**工具，这不在讨论范围内，因其主要适用于上市零售基金

² 前提是公司为新加坡税务居民

VCC 框架和家族办公室

VCC 对于受新加坡法规监管的家族办公室而言是一个很可靠的选择，因为它允许设立伞状结构，对于每一个投资或每一种类投资都可设立单独的子基金。

家族办公室能为不同的家族部署不同的投资策略并建立子基金，这些家族可享受运营单一基金的规模效益。对于某些希望限制基金策略和投资的家族而言，其可选择伞状的独立子基金并持有独立子基金里的股权。限制指的是每一个子基金的资产和债务都是分开的。

信托安排的叠加

家族办公室的资产通常由信托为家族的利益持有。这有利于实行代代相传的监督，并使得委托人（即信托的创造者或实体）对于资产及受益人对资产的取得方式有一定程度的控制。

从案例分析 4 中可以看到，信托安排也可用于解决担忧隐私泄露的问题，因为与新加坡私人有限公司不同，信托各方不要求在公开文档中进行披露。

借用第三方机构

通过第三方机构的规模效益来运营家族办公室也具有优势。该种安排不仅节省成本，而且可确保提供更有经验和更专业的服务。在这种安排下，家族办公室可以通过一个服务于一批类似家族的多家族平台（Multi-Family Office, 简称“MFO”）进行运营，也可通过虚拟家族办公室进行运营，即家族服务是通过另一机构（如私人银行）进行提供。这种安排的主要缺点在于缺少对服务的控制，并缺乏个性化。

在家族企业中实现家族办公室的功能

可以将家族办公室的功能和职责嵌入家族企业中。这在家族成员管理公司的情形下是可能实现的。虽然这种安排可以实现最大程度的保密和控制，但可能会引发利益冲突问题，且使家族办公室面临商业和市场风险。

家族办公室的不同种类

根据家族的不同需要，我们列举了在家族办公室成立之后可采取的三种不同路径：

1. 完全整合的单一家族办公室，具有全面的内部职能

通常随着家族办公室资产管理规模的增长，家族会意识到扩大家庭办公室的服务是更具成本效益的。这些职能通常包括一整套服务，可扩展到慈善管理、生活方式管理、预算管理、下一代培训和教育、风险管理等。

2. 单一家族办公室和一系列内部/外包职能的混合

一些家族将一些非日常经营必要的职能进行外包。这对于小规模的家庭办公室可能更具经济意义，因为并非所有的家族办公室都能从内部的合规、风控、税务和法律职业团队中受益。家族可在有需求时将这些职能外包给合适的服务提供商。

3. 封闭式联合家族办公室

拥有良好业绩记录、经验丰富的投资专员和广泛网络渠道的家族办公室可以寻求扩建为一个联合家族办公室，该等联合家族办公室将管理除其自身资产外的多个家族的资产组合。联合家族办公室的商业模式因可将成本分摊到多个投资组合中而能更容易实现规模经济。

可提供的服务类型将取决于家族资产的规模以及每个家族愿意投入家族办公室的资源水平。对大多数家族而言，建立封闭式联合家族办公室需要一段时间的积累，这是一个缓慢而稳定的过程。

与法律和税务顾问进行初步讨论

- 家族与法律及税务顾问进行初步讨论，决定家族办公室架构。
- 选择投资公司的注册地之后，再组织投资公司、家族办公室、信托、特殊目的公司等。

建立初始实体，准备监管申请

- 设立实体和信托，雇佣相关投资专业人士。
- 待架构搭建完成，税务顾问将准备13X项下的税务减免或其它相关税务减免。
- 法律顾问将准备管理协议及法律意见书，或向金融管理局进行牌照豁免的申请（取决于架构）。
- 必要时，法律顾问审阅章程文件、信托契约等。

设立其它实体，向联合家族办公室发展

- 在家族办公室开始运营且资产管理规模增长后，家族可能考虑扩大现有架构或接受新的任务，运营联合家族办公室。
- 这可能包括设立额外的投资实体或信托结构，以满足新的任务、投资目标或其他受益人。
- 这可能也需要雇佣额外专业人员（如：投资、法律、合规等）以利用运营联合家族办公室带来的规模经济优势。

选择法律架构和团队



没有两个家族办公室是完全一样的。家族应该寻求合适的顾问就税务、法律和合规问题提供建议和指导，并找到适合自己的最优安排。

新加坡的税务、法律、信托、公司和商业咨询律所已经为家族办公室服务了好几代人，并在建立家族办公室方面积累了广泛而深入的经验，可根据每个家族办公室的独特需求对其最合适的架构、扩张计划、继承和慈善策略提供建议。

家族办公室的建立通常需要多方参与，有时为达成家族的特殊需求而进行来自各方建议的协调工作是十分艰难的。如果缺乏相关家族经验，工作费时且质量完成不佳。因此，寻求经验丰富的专业人士进行工作的完美对接是非常重要的。

新加坡以其具有高质量财富管理专业知识的服务提供商而闻名。³新加坡在政治稳定性、税务优惠性和监管体系等方面也名列前茅。⁴

³彭博专业服务 2016: [东方承诺: 中东和东南亚家族办公室的崛起](#)

⁴ 2018 德勤国际财富管理中心排名

本报告由新加坡立杰律师事务所、德勤和新加坡经济发展局共同撰写。

新加坡立杰律师事务所是新加坡最大的提供综合性服务的律所之一，有超过 360 名律师。通过立杰亚洲网络，可为客户提供本区域内的优质法律服务，包括在柬埔寨、中国、印尼、老挝、马来西亚、缅甸、菲律宾、泰国和越南的法律事务。律所同时在新加坡设有文莱、日本和南亚的区域办事处。律所有能力协助家族搭建家族办公室架构、提供相关建议并指导家族应对通常面临的问题。作为提供综合性服务的律所，新加坡立杰能为家族、家族办公室、家族企业及其投资者提供一系列广泛的法律和监管服务。

作为新加坡立杰为私人客户提供广泛定制服务的举措之一，其最近推出了为私人客户特别制作的微型网站（[私人客户部](#)），以便律所的私人客户服务组能更好地服务于私人客户。私人客户业务部家族办公室工作组已经组建，旨在为渴望在新加坡积累财富或设立家族办公室的中国家族提供服务。新加坡立杰律师事务所将关注客户具体需求，并期待为高净值人群提供一站式的服务。

德勤是“四大”会计师事务所之一，也是世界上最大的专业服务商（按收入和专业人员数量计算）。其总部设在英国伦敦。德勤私人服务满足高净值人士、家族企业及私人企业的特殊需求。其认识到客户对服务的需求日益增长，如帮助客户加速业务增长、维持私人财富、保护和延续他们的财富。

因此，德勤提供与商业税/企业税和财富架构、基金架构、家族治理、创建和审查家族办公室、继承规划、后代教育及领导力相关的专业化服务。

新加坡经济发展局是隶属于新加坡贸易及工业部的政府机构，负责规划战略，旨在夯实新加坡作为全球商业、创新、人才中心的地位。其负责投资促进和产业发展，与国际企业（包括本土和境外企业）合作并为他们提供信息、伙伴联系及政府投资激励。其任务是创造可持续的经济增长，在新加坡创建充满活力的商业环境，并提供良好的工作机会。如需了解更多有关新加坡经济发展局的信息，请访问 [EDB 新加坡官方网站](#)。

联系方式

新加坡立杰律师事务所

私人客户部

9 Straits View #06-07, Marina One West Tower

Singapore 018937

电话: (65) 6535 3600

电邮: chen.xi@rajahtann.com / jasmine.chew@rajahtann.com

网址: www.rajahtannasia.com

私人客户服务网站: <https://privateclient.rajahtannasia.com/index.php/cn/>

新加坡立杰律师事务所上海代表处

上海市淮海中路 333 号 瑞安广场 1905-1906 室

邮编 200021

电话: (86) 21 6120 8818

电邮: lee.fong.chia@rajahtann.com / linda.qiao@rajahtann.com

网址: <https://cn.rajahtannasia.com>

德勤新加坡

德勤私人客户服务

6 Shenton Way, OUE Downtown 2, #33-00

Singapore 068809

电话: (65) 6800 2295

电邮: rloi@deloitte.com / sramachandra@deloitte.com

网址: www.deloitte.com/sg

新加坡经济发展局（新加坡总部）

新加坡桥北路 250 号

莱佛士城大厦 #28-00

邮编 179101

网址: www.edb.gov.sg/cn

新加坡经济发展局，大中华区（上海办公室）

上海市淮海中路 333 号 瑞安广场 1509 室

邮编 200021

邮件地址: EDB_China_Enquiry@edb.gov.sg

电话: +86 (21) 6385 2626

微信: 企航新加坡

免责声明

本出版物的内容由新加坡立杰律师事务所、新加坡经济发展局（Economic Development Board, 简称“经发局”或“EDB”）和德勤会计师事务所（Deloitte & Touche LLP）共同拥有，并受新加坡（以及通过其它国家的国际条约）法律的版权保护。

未经新加坡立杰律师事务所、新加坡经济发展局和德勤会计师事务所的事先书面许可，不得复制、许可、出售、出版、传送、修改、改编、公开展示、广播本指南的任何部分(包括以电子方式储存在任何媒介上（无论是否出于任何目的而暂时储存），但本指南所允许的除外）。

请注意，虽然本出版物中的信息就撰写本文时据我们所知和所信是正确的，但只为提供有关主题的一般信息，而不构成对所讨论的要点进行全面的分析。本出版物不应替代特定专业建议。本出版物不构成也不应被视为新加坡立杰律师事务所、新加坡经济发展局（EDB）和/或德勤会计师事务所的法律、税务或财务建议。本出版物中所讨论的架构、交易和示例可能不适用或不适合您的特定情况或需求。针对您的特定情况，寻求法律、税务或财务建议对您更为有利。

本白皮书所提及的任何特定的本地法律或实践均由可信赖的资料来源汇编而成，新加坡立杰律师事务所、新加坡经济发展局（EDB）和德勤会计师事务所对这些资料的准确性、可靠性或完整性不作任何陈述。

如欲了解更多与本白皮书相关的信息，请及时联系新加坡立杰律师事务所团队、新加坡经济发展局（EDB）和/或德勤会计师事务所。

Deloitte. Private

德勤是指德勤会计师事务所（Deloitte Touche Tohmatsu Limited）（“德勤”）、其全球网络成员所及其相关实体（统称“德勤机构”）中的一家或多家。德勤（亦称“德勤全球”）及其各成员所和相关实体在法律上是独立的实体，彼此之间不就第三方承担义务或受到约束。德勤全球及其各成员所和

相关实体只对自身的行为和不作为负责，而不对彼此的行为和不作为负责。德勤全球不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/about 了解更多信息。

德勤亚太有限公司是一家担保有限公司，也是德勤全球的成员所。德勤亚太有限公司的成员及其相关实体均为独立的法律实体，向区域内 100 多个城市提供服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

关于德勤新加坡

德勤会计师事务所（Deloitte & Touche LLP）及其子公司和关联公司在新加坡提供服务。

德勤会计师事务所（独特实体编号：T08LL0721A）是一家根据《有限合伙企业法》（第 163A 章）在新加坡注册的会计有限合伙企业。

本通讯仅包含一般信息，德勤会计师事务所、其全球网络成员所或其相关实体均不通过本通讯提供专业意见或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决定或行动前，请咨询有资质的专业顾问。

德勤、其成员所、相关实体、雇员或代理人均不就本通讯信息的准确性或完整性作出任何陈述、保证或承诺（明示或暗示），亦不就任何人士因依赖本通讯而直接或间接引致的任何损失或损害承担任何责任。德勤及其每个成员所、关联实体均为法律上的独立实体。