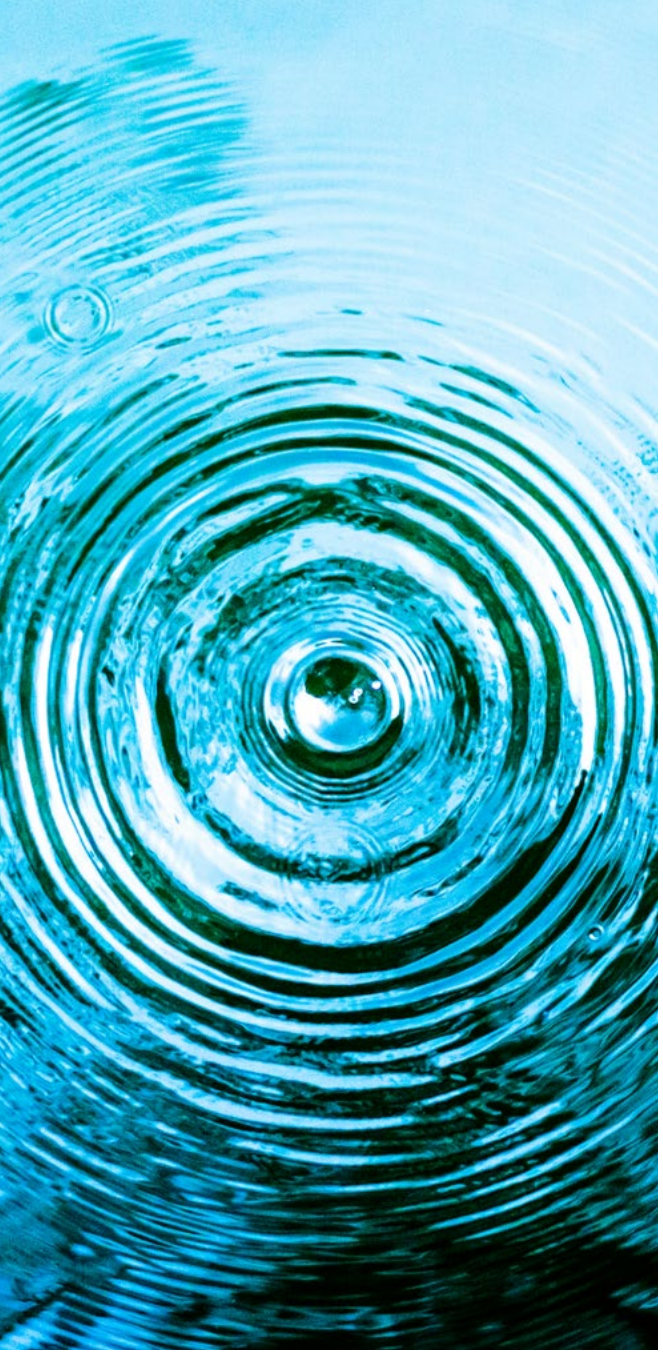
Deloitte. Private

RAFFLES FAMILY OFFICE

家族办公室洞察系列报告—亚太地区

家族办公室十大趋势

2024



前言

欢迎阅读由德勤民营企业与私人客户服务(Deloitte Private)与万方家族办公室联合发布的亚太地区家族办公室洞察报告。我们的共同愿景是携手行业领导者一同推动繁荣。本报告是我们计划在2024年发布的家族办公室系列洞察报告之一，该系列洞察报告会涵盖家族办公室十大趋势和发展格局等话题。

第一份报告将聚焦2024年家族办公室的关键趋势，包括投资、风险管理、人才招聘、可持续发展、代际传承、数字化转型、网络安全等议题。

2023年，亚太地区以4.6%的GDP增长率展现出了经济韧性，主要得益于强劲的内需以及中国、印度等主要经济体的复苏[i]。资本投资前景的改善以及区域通胀下降的加速开拓了通往经济“软着陆”的道路，也将为2024年货币政策的调整提供了空间[ii]。尽管地缘政治的紧张局势等挑战依然存在，许多地区的中央银行预计通胀将在2024年降至目标水平，为经济前景带来谨慎乐观的情绪[iii]。中长期来看，投资者正在积极应对地缘经济分化带来的潜在挑战，重新评估不同资产类别和地域的风险敞口，从而确保长期的稳健增长。

为了形成市场洞察，我们于2023年9月至12月对全球354家单一家族办公室开展了调研，其中89家来自亚太地区（图1和2）。在全球范围，受访的家族办公室平均资产管理规模（AUM）为20亿美元，平均家族财富为38亿美元。其中，亚太地区家族办公室平均资产管理规模（AUM）为10亿美元，平均家族财富为21亿美元[iv]（图3）。

我们还深入访谈了15位亚太地区家族办公室的高管，以协助阐述关键洞见，并形成一系列的案例研究。这些案例涵盖了从业者的宝贵见解和建议，促进家族办公室的良好发展和长期经营。

我们在此向慷慨贡献时间、分享见解、致力于行业生态建设的参与者表达最诚挚的感谢，希望我们之间战略合作所带来的关键洞察在塑造家族办公室未来的过程中发挥不可或缺的作用。

殷亚莉
德勤亚太区
德勤民营企业与私人客户服务总裁

关志敏
万方家族办公室
首席行政总裁

图1：参与全球调研的家族办公室总部所在地

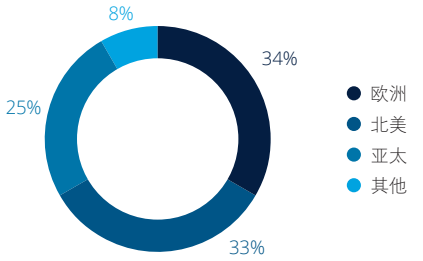


图2：参与亚太调研的家族办公室总部所在地

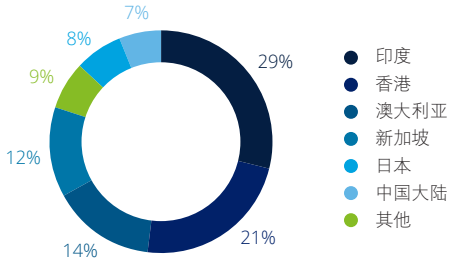
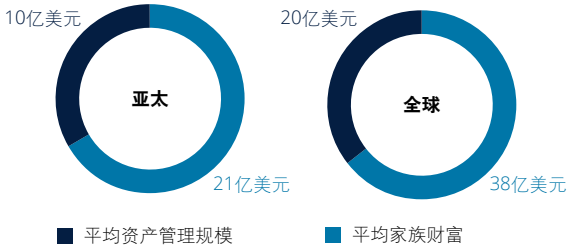
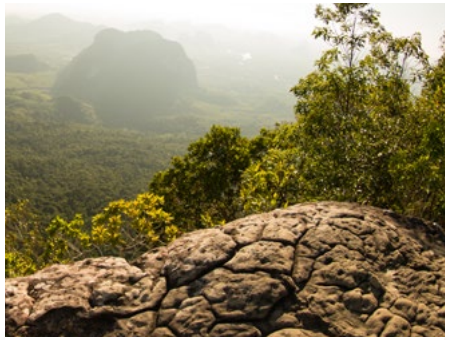


图3： 受访者家族办公室平均资产管理规模和家族财富



2024年家族办公室十大趋势



1 面对不确定性仍保持乐观

尽管面临不确定性，家族办公室总体持乐观态度。其中77%的家族办公室预计他们的资产管理规模 (AUM) 将在2024年持续增长，84%预计家族财富会增加。鉴于这些增长前景，超过四成的家族办公室计划今年扩招 (43%)，拓展服务类型 (38%)，并进一步聘用第三方外包服务 (48%)。

2 风险管理备受关注

2024年三大主要市场风险是潜在的全球经济衰退 (73%的受访者提及)，地缘政治 (55%) 和通货膨胀 (44%)。因此，67%的受访者将投资风险管理列为2024年的战略优先事项，其次为投资治理和估值政策 (53%)。

3 看好股票和房地产投资

2023年，家族办公室持有的主要资产类别是股票 (25%)、私募信贷和直接借贷 (21%)、地产 (19%) 和固定收益 (19%)，合计超过平均家族办公室投资组合的五分之四 (84%)。今年家族办公室计划增持的主要资产类别是发达市场股票 (32%) 和地产 (31%)。

4 分散投资需求驱动海外布局

目前亚太地区家族办公室平均有32%的投资配置在亚太地区以外。超过五分之一的家族办公室计划今年增加在北美 (23%) 和中东 (21%) 地区的投资配置。

5 可持续投资热潮

亚太地区超过一半 (52%) 的家族办公室正在参与可持续投资，其致力于可持续发展的投资占比预计在未来五年从13%增至24%，增长近一倍。家族办公室关注的首要可持续主题是良好健康和福祉、清洁能源和气候行动。

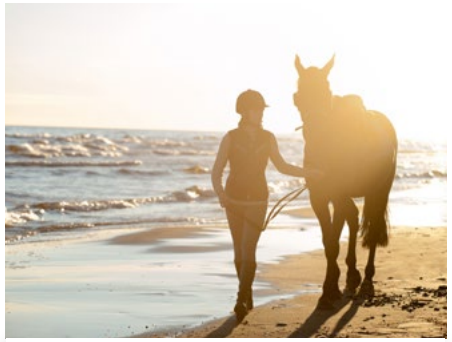
2024年家族办公室十大趋势

6 专业化程度不断提升

家族办公室越来越多地寻求外部人才以满足其招聘需求，尤其是高管团队。43%的家族办公室计划在2024年招聘更多专业背景的外部员工， 31%的家族办公室表示将在完成代际传承后由外部专业人士执掌家族办公室，这一比例高于目前的22%。

7 制定继任计划

虽然亚太地区35%的家族办公室将在未来十年面临代际传承，但37%的家族办公室仍缺乏继任计划。因此，超过三分之一 (38%) 的家族办公室将继任计划列为今年的优先事项。



8 对下一代接班缺乏信心

有较大比例的家族下一代自今年起将担任家族办公室的重要职务，如首席执行官 (38%) 、董事会成员 (36%) 、经理/主管 (30%) 或董事 (21%) 。与此同时，69%的受访者希望下一代能够在代际交替后执掌家族办公室。尽管如此，仍有相当一部分的受访者对下一代的接任能力缺乏信心，其中引发的担忧包括下一代缺乏相关资质 (36%) 和对家族办公室活动兴趣不足 (23%) 。因此家族办公室2024年针对下一代发展的首要任务是接受辅导/培训 (33%) 和制定继任计划 (26%) 。

9 蓄势待发的科技浪潮

超过一半 (53%) 的家族办公室今年正在制定或推出技术战略。与此同时，接近四分之一 (23%) 的受访者将技术投资不足视为家族办公室的核心风险。近四分之三 (73%) 的家族办公室承认，他们在升级运营所需的技术方面存在投入不足 (33%) 或有限 (40%) 的情况。

10 应对网络安全威胁

接近四分之一 (24%) 的家族办公室在过去12-24个月内遭遇过网络攻击。然而，超过三分之一 (37%) 的家族办公室没有网络安全策略，另有38%的家族办公室表示他们的安全策略还有改进空间。约五分之一 (18%) 的家族办公室将网络攻击视为今年的核心风险，眼下正是防范于未然的时候，有20%的家族办公室今年正在建立网络安全策略。

1 面对不确定性仍保持乐观

1 面对不确定性仍保持乐观

尽管面临不确定性，家族办公室总体持乐观态度。其中77%的家族办公室预计他们的资产管理规模 (AUM) 将在2024年持续增长，84%预计家族财富会增加。鉴于这些增长前景，超过四成的家族办公室计划今年扩招 (43%) ，拓展服务类型 (38%) ，并进一步使用第三方外包服务 (48%) 。

尽管面临经济不确定性，家族办公室仍保持乐观态度并计划扩张

尽管增势放缓以及地缘经济分化带来的风险将持续为亚太地区的中期前景蒙上阴霾，受价格压力消退的影响，短期经济前景有所好转。2023年，随着通胀率从历史高位连续回落，亚太地区的金融市场在全球经济复苏的支撑下逆势上扬。日经225指数和澳大利亚的ASX 200等主要股市指数在2023年表现良好。总体而言，77%的家族办公室预计资产管理规模将在2024年继续增长，而84%的家族办公室预计家族财富将增加 (图4) 。

在这样的增长预期下，43%的家族办公室今年计划招聘更多员工，而38%计划增加他们所提供的服务类型—这一预期分别超过了全球平均水平的40%和36%。此外，48%的家族办公室计划进一步聘用第三方服务提供商，以扩大其经营规模并获得更多专业知识 (图4) 。

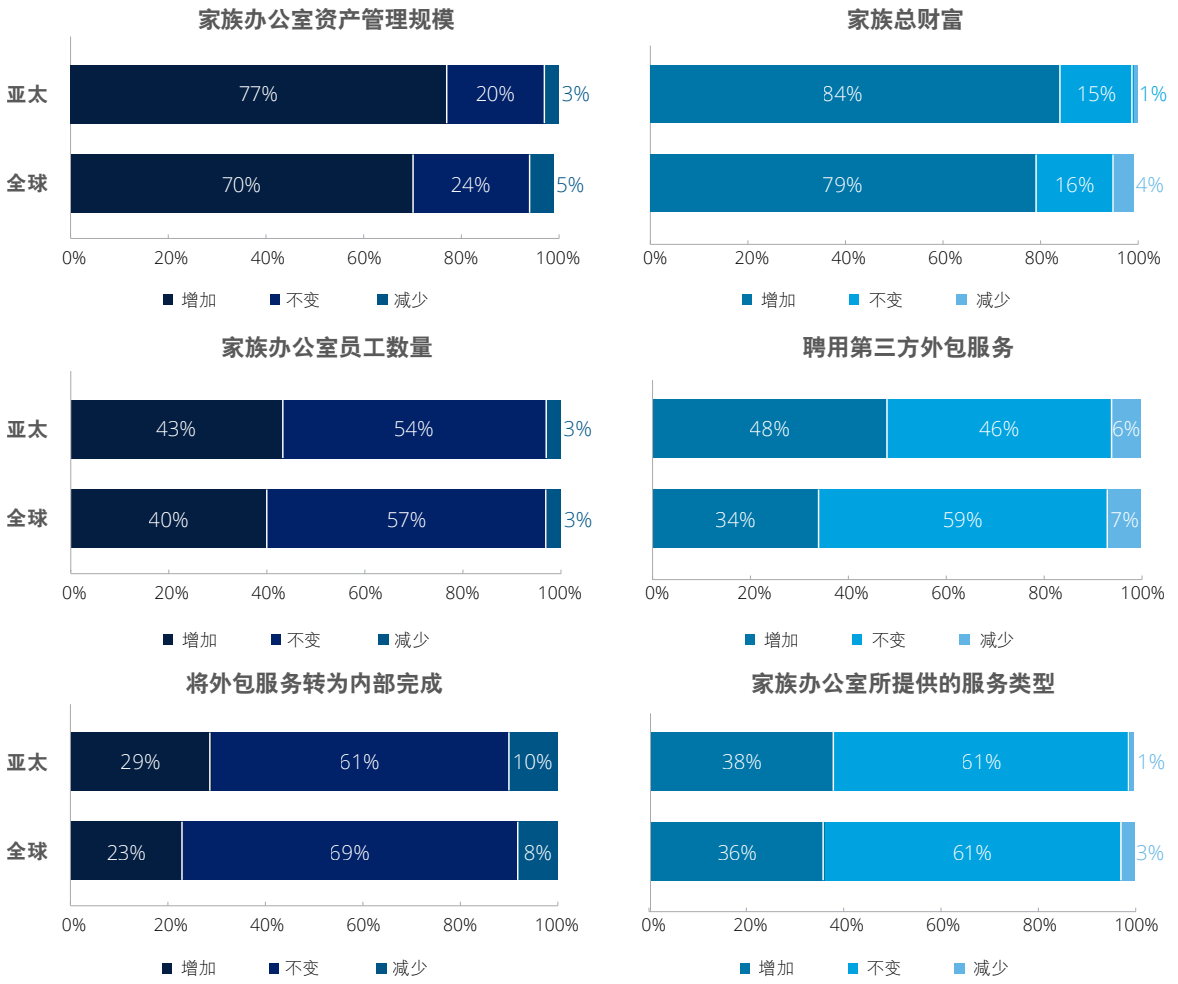
“展望家族办公室的未来，我预计服务提供商将随着财富持有者数量的增加而增长，从而为家族办公室带来更多发展机遇。然而，有关这一领域是否能实现标准化的担忧将始终存在。”

Matt Norman，首席投资官，Kenjiro私人办公室，单一家族办公室，英国&日本

“在我任职于墨尔本家族办公室15年的职业生涯中，我见证了许多家族办公室的成立，尤其在过去五年。伴随着锂矿业的蓬勃发展以及资本市场的退出事件，澳大利亚的家族办公室行业将继续扩张。我对这一行业的未来充满信心。”

家族办公室负责人，单一家族办公室，澳大利亚

图4: 2024年家族办公室在以下领域的规划



2 风险管理备受关注

2　风险管理备受关注

2024年三大主要市场风险是潜在的全球经济衰退 (73%的受访者提及)，地缘政治 (55%)，和通货膨胀 (44%)。因此，67%的受访者将投资风险管理列为2024年的战略优先事项，其次为投资治理和估值政策 (53%)。

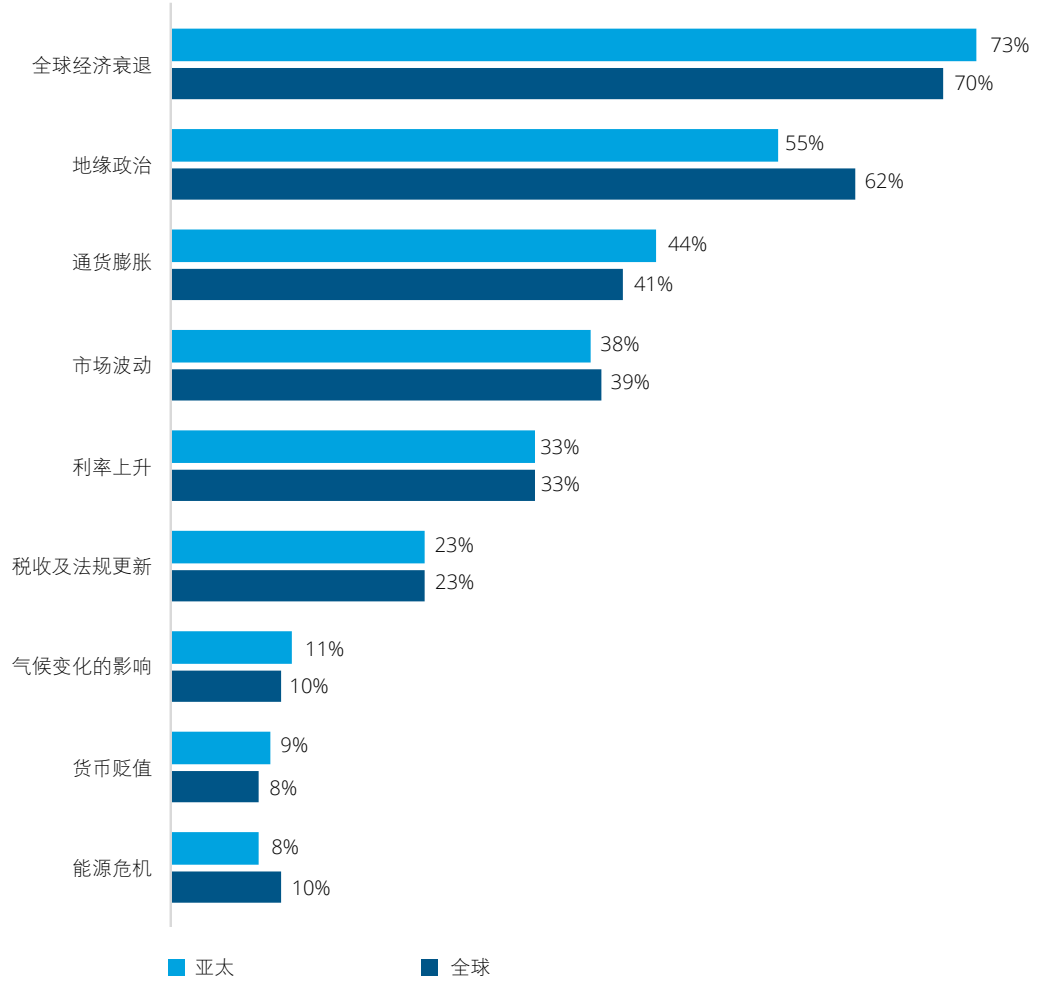
家族办公室关注的三大风险包括经济不确定性、地缘政治和通货膨胀

由于调研主要在2023年四季度进行，彼时经济前景被更多的不确定性笼罩，73%的受访者将潜在的全球经济衰退列为最主要的市场风险。但步入2024年下半年，通胀压力持续缓解，亚太地区央行下调利率的市场预期使得短期前景有所好转[v]。鉴于持续紧张的国际局势和地缘政治，地缘政治风险在2024年位居第二 (55%)。然而，亚太地区 (55%) 的家族办公室对此的关注程度远不及欧洲 (71%) 或北美 (60%)。通货膨胀 (44%) 列为第三大风险，与全球平均水平基本一致 (图5)。相较对潜在全球经济衰退的担忧仅在近期才出现，通货膨胀和地缘政治早在2022年就被列入前三大市场风险，表明这两个因素持续给家族办公室带来不确定性[vi]。

“经济放缓和地缘政治摩擦是两大宏观风险。投资者正密切关注美联储今年是否会降息。我认为今年多次降息的可能性较低，因为我们的研究显示，除了大公司外，很多美国企业仍在苦苦挣扎。潜在的经济衰退风险依然存在。当然，世界各地的地缘冲突也越来越频繁，这只会加剧经济困境。”

家族办公室负责人兼家族成员，单一家族办公室，香港

图5: 2024年主要市场风险



2

投资风险是家族办公室面临的首要风险

与以往趋势一致，有72%的受访者将投资风险列为家族办公室的首要风险。与此同时，亚太地区的家族办公室将新技术投入或使用不足 (23%) 和治理架构欠缺 (21%) 列为主要风险，而全球同行的比例分别为17%和17%。这表明亚太地区的家族办公室在部署新技术和建立治理架构方面落后于全球同行 (图6) 。

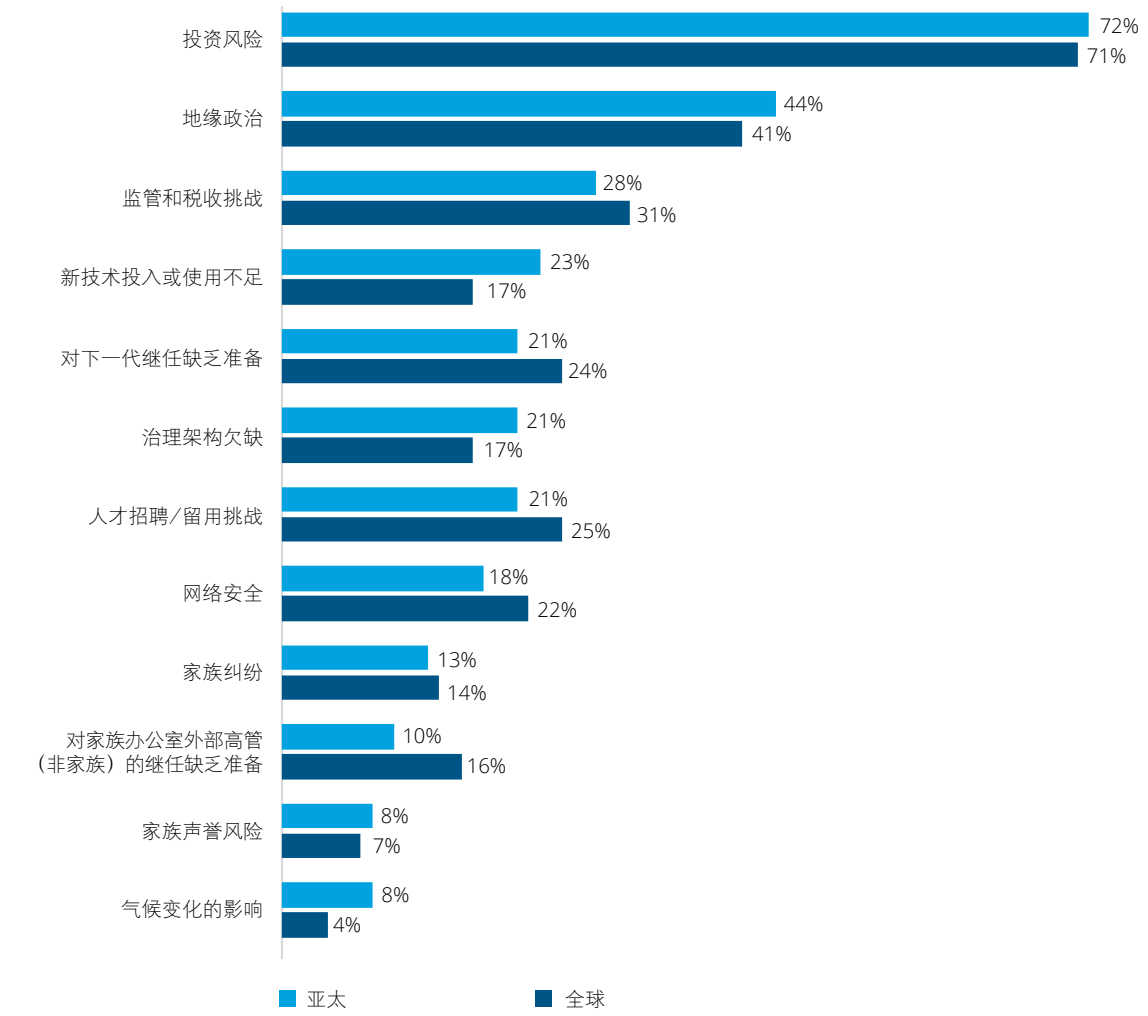
“我们家族办公室的核心风险在于家族的团结和凝聚力。随着下一代开始建立自己的小型家族办公室，打理自己的资产并独立做出投资决策，这会带来潜在风险，即他们经历的任何投资失败都可能对主要的家族办公室产生负面影响。”

首席运营官，单一家族办公室，澳大利亚

“随着人工智能、元宇宙和云计算等新兴技术的出现，我很期待看到它们如何发展并塑造我们的未来世界。但我目前还没有发现能充分适应和贴合印度市场的技术投资机会。”

家族办公室负责人兼家族二代成员，单一家族办公室，印度

图6: 2024年家族办公室面临的主要风险



2

投资风险管理是核心战略事项

由于投资风险是今年家族办公室面临的首要风险，有67%的家族办公室将投资风险管理确定为核心战略。这与2023年[vii]和2022年[viii]的趋势一致。此外，家族办公室还非常强调制定投资治理和估值政策 (53%)，凸显了风险管理的重要性，这是整体治理框架中不可或缺的重要组成部分 (图7)。接近四分之一 (23%) 的家族办公室提到了政治或国家风险管理，这与计划增加海外投资(24%)的家族办公室的比例相同 (图8)。家族办公室在海外投资组合多样化的趋势将在本报告的第四章节展开。

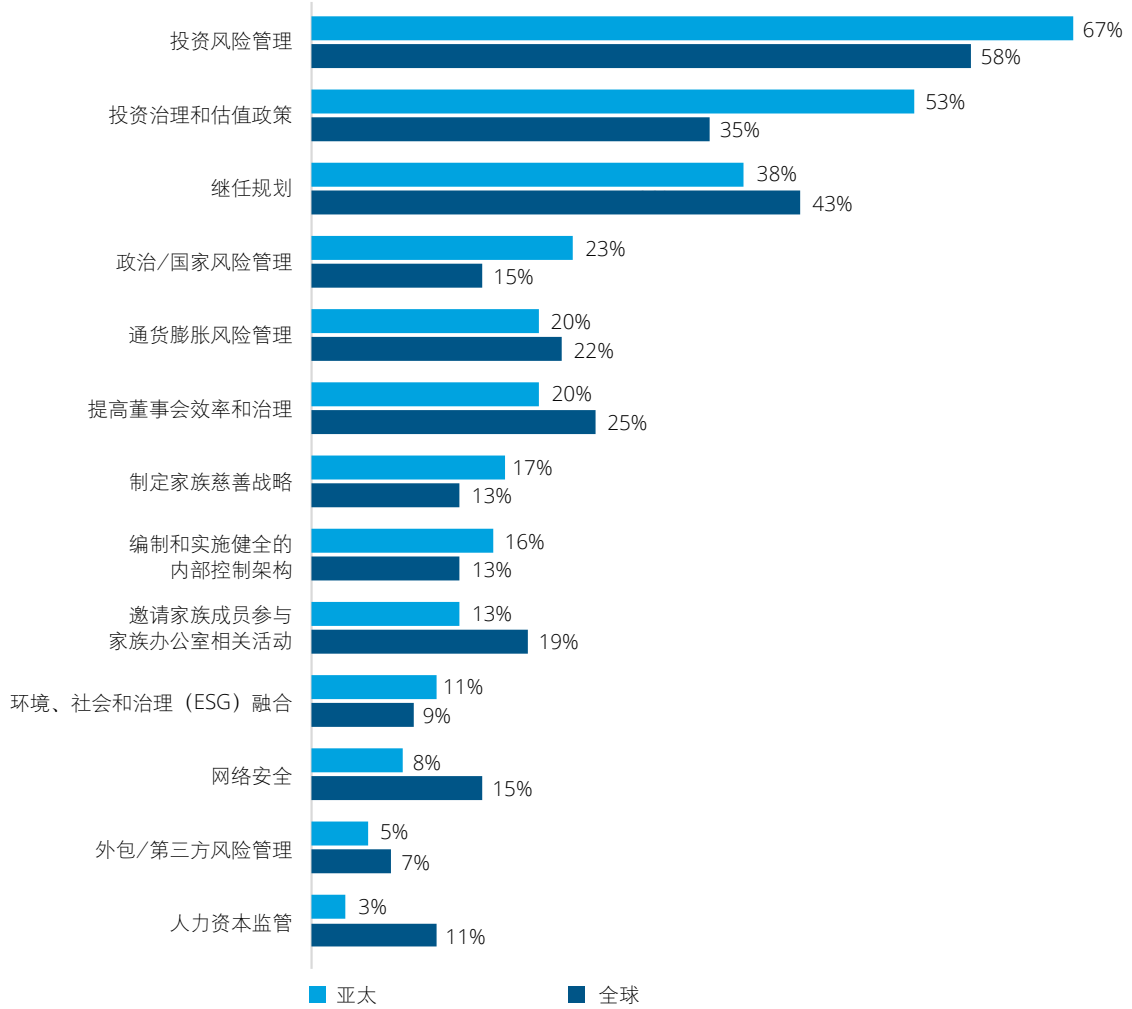
“建立投资纪律和相关的治理体系应该成为我们家族办公室的首要任务。目前，家族中所有的投资都由“大家长”说了算，家族投资组合的 90% 以上都集中在一个股票市场，这从长远来看是不健康的。尽管投资组合已遭受重大损失，但家族成员往往碍于情面而保持沉默。”

家族办公室负责人，
单一家族办公室，中国大陆

“我们有一个正式的董事会，由我的父母、我自己、我的兄弟姐妹和两名独立董事组成。尽管我的父母已处于半退休状态，但他们仍然积极参与家族办公室的管理。我的母亲参与多个与家族企业相关的商业组织并担任重要职务，受此影响她主张以规范化、专业化的方式处理家族事务。她确保我不是唯一的决策者，每个董事成员都应该有自己的责任和参与义务。”

家族办公室负责人兼家族三代成员，
单一家族办公室，新加坡

图7: 2024年家族办公室的三大战略重点



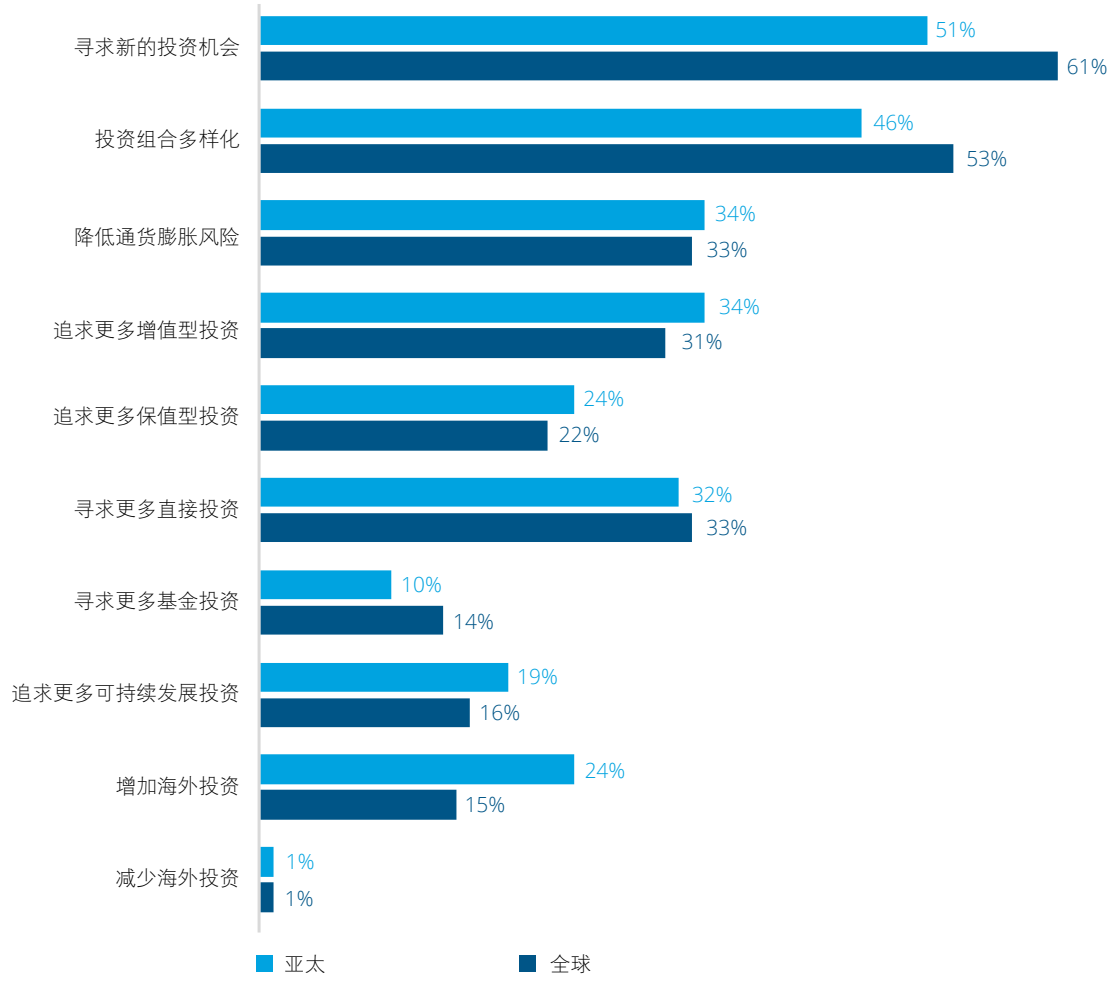
2

亚太地区的家族办公室开始转向侧重增值的投资策略

近年来，亚太地区的家族办公室更倾向于采取保守的投资策略，在财富保值和增值之间保持平衡。2022年，亚太地区有28%的家族办公室将财富保值视为他们的首要投资目标，而全球平均水平为18% [ix]。今年，亚太地区24%的家族办公室表示将进一步转向以保值为导向的投资策略，但更大比例（34%）的家族办公室表示，随着疫后经济前景好转，他们希望更多地转向侧重增值的策略。尽管如此，相较于北美（分别为66% 和60%）和欧洲（分别为62%和49%），较少的亚太家族办公室会优先寻求新的投资机会（51%）和实现投资组合多样化（46%）（图8）。[x]

许多亚太家族办公室刚刚开启他们的全球投资之旅。但对于全球许多成熟的家族办公室来说，地域多元化一直是他们投资策略的基石。许多亚太家族办公室正在寻求扩大其全球影响力，他们可以借鉴全球成熟家族办公室的经验教训。

图8: 家族办公室2024年的三大投资重点



缓解风险、提升治理、以及获得信任的秘诀：来自全球最大家族办公室之一首席执行官（CEO）的思考

我们与一家美国家族办公室的首席执行官探讨了他所面临的主要风险以及降低风险的方法，该家族办公室代表着世界最富有的个人之一。他就顾问委员会的建立，以及作为一名家族办公室管理者如何赢得财富家族的信任提出了建议。

为一位世界知名人士管理他的家族办公室是一种什么样的体验？
需要承担很大的责任。首先，我们在经营一家企业。虽然只是服务于一位客户，但这是一家企业，我们为他的需求提供服务。把这样的思维模式融入到公司事务的处理中非常重要。

您的家族办公室如何评估和管理风险？
我们非常重视风险管理。我们有一个风险委员会，成员包括外部专家在内的四五个人，专门负责评估和管理风险。该委员会确保我们考虑到所面临的所有风险，并根据可能性和影响程度进行排序，并确定哪些风险需要提前干预。我们保持着不间断的讨论。

您能解释一下为什么要在亚洲设立一个家族办公室分支作为风险管理的手段之一吗？
我们生活在一个不可预测的世界里，不论从我们执行的任务还是从我们所代表的团队来看，具备弹复性和备份能力非常重要。我们正在越来越多地考虑可能会出现的潜在问题，以及我们是否有能力应对，即便是最极端的情况。我们认为我们需要做好准备，以应对当前复杂多变的世界。

因此，我们希望新设立一个分支机构。对于分支机构所在地，我们想要找一个相对安心的地方，环顾四周，我们认为欧洲不是最佳选择，因为它长期面临人口下降和财富流向的挑战。而在亚洲，人口和财富整体呈正向趋势。最终，我们选择了亚太地区，因为从应对气候变化的角度，东南亚是我们主要关注的地区。

您的两个家族办公室是如何协作的？
亚洲分支机构作为美国团队的延伸部分，提升团队的弹复性和备份能力。例如，亚洲分支机构的投资和会计专业人员与美国专业人员协同工作，亚洲的气候负责人与美国团队一起开展慈善事业和可持续投资。

2024年您的家族办公室所面临的最大风险是什么？
最大的风险是人为差错，比如在与客户的互动、协调核心业务运营中出现失误，而造成声誉风险，就会让我们陷入不利的境地，尤其是一些突发事件。

另一个风险是我所说的“最低需求”(table stakes)。虽然客户非常富有，但他也是普通人，困扰你的事情也同样困扰着他。几年前，客户问为什么他要记得一些生活琐事。这时，我想到我的孩子们以前都有一个提醒他们待办事项的日程表，让我不用担心这些琐事。这就是最低需求。这就是日常生活，比如按时支付账单，以免后续接到客户信用卡被拒的电话。

我们的目标是处理好客户的核心诉求，让他的生活尽可能地不受打扰。处理好基本的需求就能够获得他的信任。而获得他的信任，我们才有机会管理他的财富，给世界带来积极改变。

信任对于全世界的财富家族来说至关重要。家族办公室的主管如何获得他们的信任，以便有效履行他们的职责？

这里有几种方法。首先，做好本职工作并在过程中不断改进。第二，处理任何事情都要非常理性。第三，始终把家族放在第一位，团队放在第二位，个人放在第三位。如果做不到这一点，你就无法在我们的家族办公室工作并参与我们所做的一切事情。这里的每个人都理解自己所扮演的角色，发挥自己的作用，并维持好客户的信任，使我们能够继续运用他的财富为这个世界做贡献。最后，有时你需要进行一些“舒适区”外的对话。在这些对话中，不要站在评判的立场上，而是分享你的观察。

建立一个有效的治理结构是家族办公室取得长期成功的关键。您能简要介绍一下建立家族办公室咨询委员会的好处吗？

我认为建立一个咨询委员会很有价值。它为我们提供了深刻见解和支持，协助我们更加公司化地经营家族办公室。例如，当我加入时，员工奖金是在没有任何框架指引的情况下确定的。我们是一家企业，需要一个框架来帮助员工了解他们的目标是什么，以及如何实现这个目标。另外，还应该有一个长期激励计划。

设立咨询委员会的另一个好处是客户可以接触到更丰富多元的观点，尤其一些新颖的视角和表达方式可以为客户提供新的思路。例如，咨询委员会的一名成员来自一个显赫的富裕家族，她可以对我的客户说，“让我告诉你我的父母做过什么…”。对于我的客户，听取另一个富裕家族成员深思熟虑的经历分享是非常有益的。

您如何选择您的董事会成员？

董事会由五位在各自领域非常资深的人士组成。我们像选择上市公司董事会成员一样来筛选。当考虑到需要哪些技能组合的时候，一方面，我们需要具有财务、投资背景的人，能够分别在财务和投资方面提出问题。同时，还需要一个可以为财富持有者提供法律建议的律师。另一方面，我们还需要打理家族慈善和家族关系的相关人才。

3 看好股票和房地产投资

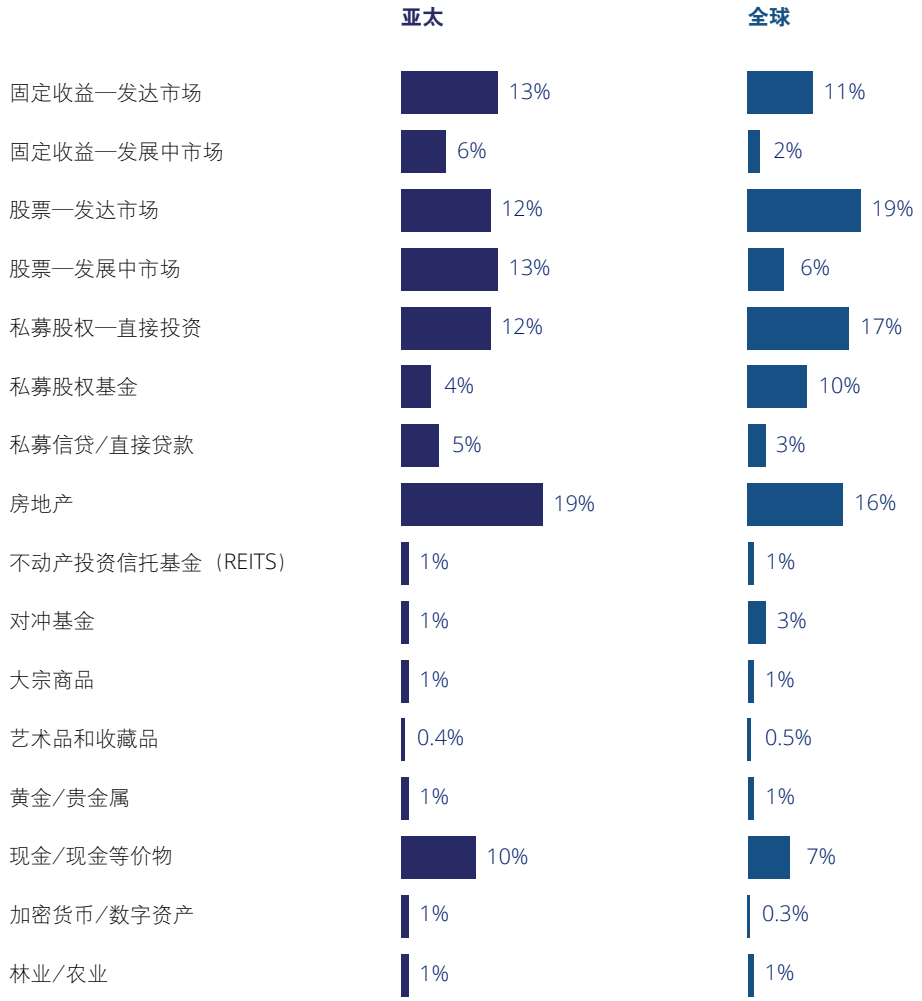
3　看好股票和房地产投资

2023年，家族办公室主要持有的资产类别是股票 (25%) 、私募股权和私募信贷/直接借贷 (21%) 、房地产 (19%) 和固定收益 (19%) ，共计超过五分之四 (84%) 的平均家族办公室投资组合。今年，近30%的家族办公室计划增持发达市场股票和房地产，以便发挥他们多元化投资的能力。也有相似比例的家族办公室计划减持现金/现金等价物，伺机等待投资机会。

股票 (25%) 、私募股权和私募信贷/直接借贷 (21%) 、房地产 (19%) 和固定收益 (19%) 是亚太地区家族办公室在2023年主要持有的资产类别，占平均家族办公室投资组合的五分之四以上 (84%) （图9）。尽管公开市场投资的配置率与全球水平 (25%) 相同，但更偏向于发展中市场，这反映出亚太地区家族办公室投资本土的偏好，如中国和印度。亚太地区家族办公室对固定收益的配置 (19%) 高于全球平均水平 (13%) ，而投资私募股权的比例则为16%， 低于全球水平的27% 。

房地产一直是亚太地区热门的投资品类。一个关键原因是许多亚太地区家族通过房地产积累了财富，并在该领域积累了行业专精和存量投资。此外，房地产也被广泛认为是一种长期抵御通货膨胀的资产，进一步提升了该资产品类的吸引力。

图9: 按资产类别划分的家族办公室投资组合情况（2023年第三季度/第四季度）



3

家族办公室计划增持股票、房地产、私募信贷等资产类别

亚太地区家族办公室计划今年增加配置的资产类别主要包括发达市场股票、房地产、对冲基金、私募信贷/直接借贷，以及加密货币（图10）。他们还逐渐摆脱过去几年的观望态度，计划减持现金仓位，转而追求更具增长潜力的投资。

在市场压力和不确定的宏观经济形势下，对冲基金行业表现出了韧性[xi]。2024年，24%的家族办公室计划增持对冲基金，这表明他们看好对冲基金提供与市场相关度较低回报的能力，并能够从各种市场的高波动中获益。

“房地产在我们的投资组合中占比较大，因此我们的投资重点是分散房地产和抵押贷款相关资产过度集中的风险。我们正在积极回流资金，配置更多流动性更强的资产，如股票和私募信贷。”

首席运营官，单一家族办公室，澳大利亚

随着美国通胀水平达到顶峰或趋于稳定，以及美联储有望很快结束货币紧缩周期，投资者对发达市场股票表现出更加乐观的态度，尤其是对美国股市。热门程度排在对冲基金产品和发达市场股票之后的是私募信贷/直接借贷和发达市场固定收益，分别有25% 和20%的家族办公室计划增持，反映出投资者将继续充分利用高基准利率带来的高回报率。虽然加密货币仅占平均投资组合的1%，但鉴于全球更多监管机构的支持，以及美国批准基于加密货币的交易所交易基金（ETFs）上市，近四分之一的家族办公室表示有兴趣增持这一领域（图10）。

“保护资产的关键在于每个家族办公室首先以保值为目标，同时只利用其中一部分资产获取收益。去年我们有多余的现金，由于利率较高，很幸运地获得了丰厚的回报。如果我们预计利率将下降，并对经济持更乐观的态度，我们将开始考虑增加一些之前配置不足领域的投资，如发达市场股票。”

家族办公室负责人，单一家族办公室，澳大利亚

图10：2024年家族办公室对以下资产类别的配置意向（增加、不变、减少）

		亚太	全球
固定收益，发达市场	增加	20%	22%
	不变	71%	70%
	减少	9%	8%
固定收益，发展中市场	增加	12%	13%
	不变	81%	82%
	减少	8%	4%
股票，发达市场	增加	32%	28%
	不变	57%	60%
	减少	11%	12%
股票，发展中市场	增加	24%	20%
	不变	62%	71%
	减少	14%	10%
私募股权，直接投资	增加	21%	27%
	不变	65%	61%
	减少	15%	12%
私募股权基金	增加	12%	29%
	不变	80%	59%
	减少	8%	11%
私募信贷/直接借贷	增加	25%	25%
	不变	60%	66%
	减少	15%	9%
房地产	增加	31%	19%
	不变	51%	66%
	减少	17%	14%

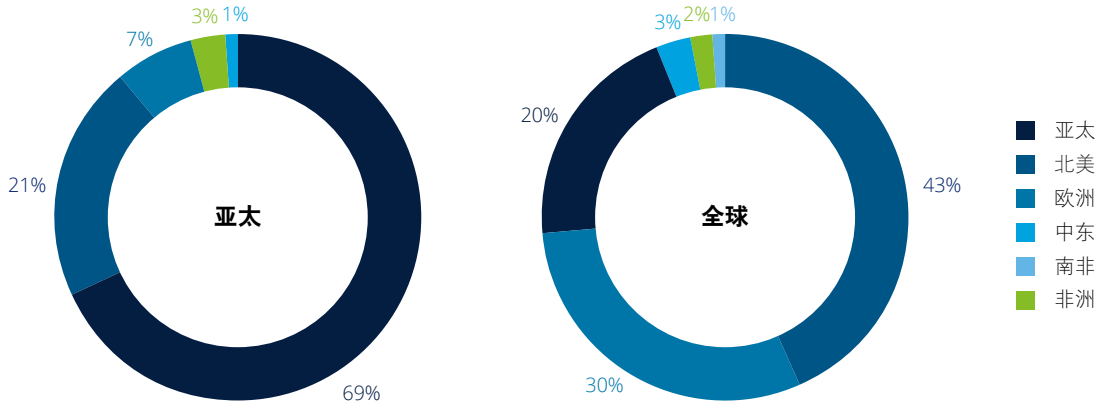
		亚太	全球
不动产投资基金信托（REITs）	增加	17%	11%
	不变	78%	85%
	减少	6%	5%
对冲基金	增加	24%	15%
	不变	76%	71%
	减少	0%	14%
大宗商品	增加	7%	6%
	不变	93%	89%
	减少	0%	5%
艺术品和收藏品	增加	6%	3%
	不变	94%	96%
	减少	0%	1%
黄金/贵金属	增加	11%	3%
	不变	89%	92%
	减少	0%	5%
现金/现金等价物	增加	16%	8%
	不变	52%	64%
	减少	32%	29%
加密货币/数字资产	增加	24%	5%
	不变	76%	90%
	减少	0%	5%
林业/农业	增加	0%	11%
	不变	100%	84%
	减少	0%	5%

4 分散投资需求驱动海外布局

4 分散投资需求驱动海外布局

目前亚太地区家族办公室平均有32%的投资配置在亚太地区以外。超过五分之一的家族办公室计划今年增加在北美 (23%) 和中东 (21%) 地区的投资配置。

图11: 按地理区域划分的家族办公室投资组合 (2023年第三季度/第四季度)



亚太地区家族办公室计划增加对北美和中东地区的投资

亚太地区占家族办公室平均投资组合的69%，因此家族办公室迫切希望实现投资组合地域多元化，大约有四分之一 (24%) 的家族办公室将增加海外投资作为今年的首要投资重点 (图8和图11) 。这一比例明显高于其他地区家族办公室，仅有6%的北美家族办公室计划增加海外投资，欧洲则有13%。

目前，北美和中东地区的投资分别占亚太地区家族办公室的平均投资组合的21%和1%。然而，随着23%的家族办公室计划今年增加对北美的投资，以及21%的家族办公室计划增加对中东地区的投资，预计这两个地区的投资占比会增加 (图12) 。与此同时，对亚太和欧洲地区的投资占比预计将保持稳定。

值得注意的是，亚太地区已成为全球家族办公室青睐的投资目的地，今年全球平均有 20% 的家族办公室和 24% 的欧洲家族办公室计划在亚太地区扩大投资组合。

“在全球范围内选择股票市场时，我们倾向于选择人均自然资源丰富、政府稳定、以及市场环境成熟的国家。”

家族办公室负责人兼第三代家族成员，单一家族办公室，新加坡

“我们今年与投资相关的重点是增加海外的资产配置，以对冲中国经济增速放缓的风险。目前我们主要关注北美的投资机会，同时关注亚太地区新兴市场股市的投资潜力。”

家族办公室负责人及家族成员，单一家族办公室，中国大陆

“我们选择在香港设立家族办公室，不仅在于文化和生活方式与内地高度契合，还因为香港提供更多的离岸投资选择。相比之下，新加坡资产管理行业的人才储备相对更小，而且通常更专注于东南亚新兴市场的投资。”

家族办公室负责人兼家族成员，单一家族办公室，香港

4

图12: 2024年家族办公室对以下区域资产的配置意向 (增加、不变、减少)

		亚太	全球
亚太	增加	15%	20%
	不变	69%	69%
	减少	15%	11%
北美	增加	23%	19%
	不变	69%	71%
	减少	9%	10%
欧洲	增加	11%	14%
	不变	79%	71%
	减少	11%	15%
中东	增加	21%	12%
	不变	79%	82%
	减少	0%	6%
南美	增加	9%	7%
	不变	91%	90%
	减少	0%	3%
非洲	增加	8%	14%
	不变	75%	79%
	减少	17%	7%

扬帆远航：揭秘跨洋投资之旅

在亚太地区，虽然越来越多的家族办公室在全球范围内进行多元化投资，但管理全球投资组合的差异性和复杂性促使许多家族办公室放慢了全球化投资的步伐。我们与一家香港家族办公室的负责人讨论了相关问题，包括决策步骤、合作方的筛选。该家族在中国大陆创立了一家时装集团，并于2010年开始试水美国市场的投资。在接下来的对话中，他分享了海外投资的缘起，决策步骤，以及可供其他有意出海的家族办公室学习借鉴的经验。

您的家族在中国大陆成功创立了一家时装集团。那么最初吸引您开启海外投资的主要原因是什么？

2000到2010年期间，我们经历了几个层面的变迁。首先，我们从一个独立的时装品牌发展成为一个多元化的时装集团，并开始收购海外品牌，以及与国际投资者合作。其次，我们家族是中国首个线上闪购交易服务商的天使投资人之一，该服务商于2010年初在美国上市。在一个较为全球化和资本化的窗口期，我们得以与世界顶级投资基金和管理人建立长期合作关系。另外，我们在美国中概股投资的IPO退出，也催生了海外投资需求。因此，我们于2015年在香港设立了家族办公室，但我们在美国市场的投资活动早在2010年就已经开始。我们最终决定选择美国作为主要的海外投资市场，这在当时比较与众不同，彼时更多家族倾向选择东南亚作为海外投资的第一站。

美国和中国都拥有较大的市场规模，提供了大量的商业和投资机会。对于这两个市场，您所采取的投资策略是什么？如何分配在这两个市场的投资？

十年前，我们在中国的私募市场投资非常活跃，因为我们的业务增长迅速，并且我们能够承担高风险投资。我们还认识许多中国顶尖的投资人，为我们推荐高收益项目的投资机会。如今，考虑到中国经济增速放缓，我们认为增长机会将变得更具有周期性，并且更有可能出现在行业的某个特定领域，而非整个行业。例如，我们在2021年投资了一家折扣零售店，该店在开业前两年取得了巨大的成功。虽然我们有时候仍能够遇上有潜力的投资机会，但高收益的项目已经很难找到。我们会定期评估与投资人的合作前景，潜在合作关系名单已从三年前的60家减少到现在的40 家，预计未来还将进一步减少。

就投资美国而言，我们吸取了在中国投资的经验。我们很早就与美国的一家精品投资咨询公司开展合作，如今仍与这家公司保持着合作关系。 他们系统地帮助我们分析投资环境、梳理和筛选投资赛道、并引荐业界顶尖的投资人。这种方法对我们非常有效，目前我们同时参与直接投资和基金投资。

在中国的时装业务方面，我们较为保守，没有激进扩张。但是，我们每年都会保留一定的留存收益，留出灵活调整的空间。我们的理想状态是全方位扩大投资组合，包括来自中国时装业务的分红、直接投资的IPO退出、以及在中美两个市场的金融投资回报。我认为，同时拥有这“三驾马车”才能确保家族财富生态健康良好的发展。

对于刚刚开始海外投资的家族办公室，您有什么建议？

我认为不必操之过急。几年前，在低利率市场环境下，你必须满世界地寻找好项目，才能获取合理回报。但在高利率环境下（我认为高基准利率还会持续一段时间），可以放慢脚步，在享受5%基准收益率的同时，确定自己的投资目标。通过全面的研究，对资产类别进行自上而下的深入分析，摸索出最适合自己家族的投资方式。

5 可持续投资热潮

5 可持续投资热潮

亚太地区超过一半 (52%) 的家族办公室正在参与可持续投资，其致力于可持续发展的投资占比预计在未来五年内从13%增加到24%，增长近一倍。家族办公室关注的首要主题是良好健康和福祉、清洁能源和气候行动。

每两家家族办公室中就有一家参与可持续投资

可持续投资在亚太地区增长迅速，目前有52%的家族办公室参与可持续投资，超过全球平均水平的46%。虽然这一比例低于欧洲 (57%)，但几乎是北美的两倍 (26%) (图13)。

2023年，在参与可持续投资的投资者中，相关资产占到平均投资组合的13%。预计2024年这一比例将上升至16%，并在五年内达到24% (图14)。这可能是由于地区内ESG法规执行的不断扩大和市场认知度的提高，澳大利亚、中国和新加坡已根据其市场要求启动了分阶段性的气候报告披露方法。

图13: 各地区参与可持续投资的家族办公室比例

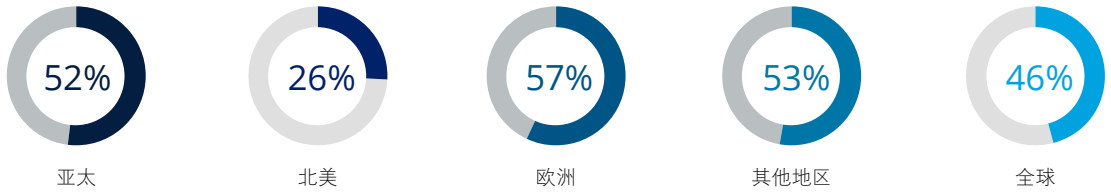
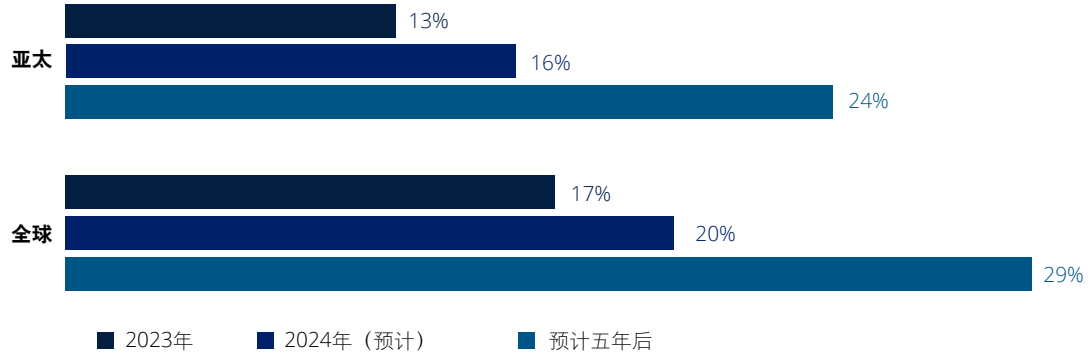


图14: 家族办公室投资组合中可持续投资的占比：当前、2024年以及五年后预估



注：这里的计算比例仅包含了已开展可持续投资的家族办公室

气候变化和健康是最受欢迎的可持续投资主题

当被问及家族办公室如何就联合国可持续发展目标 (SDGs) 进行投资时，良好健康和福祉 (52%)、经济适用的清洁能源 (48%) 和气候行动 (44%) 是最受欢迎的投资主题 (图15)。这些也是家族办公室今年计划继续增加投资的领域 (图16)。

“我们已经参与了位于美国的可再生能源和ESG领域的几个直接投资项目。今年是美国大选年，我们正在密切追踪大选形势、关注与气候相关的政策发展以及政策和财政对气候议题的支持，这两方面都是影响我们投资的关键因素。”

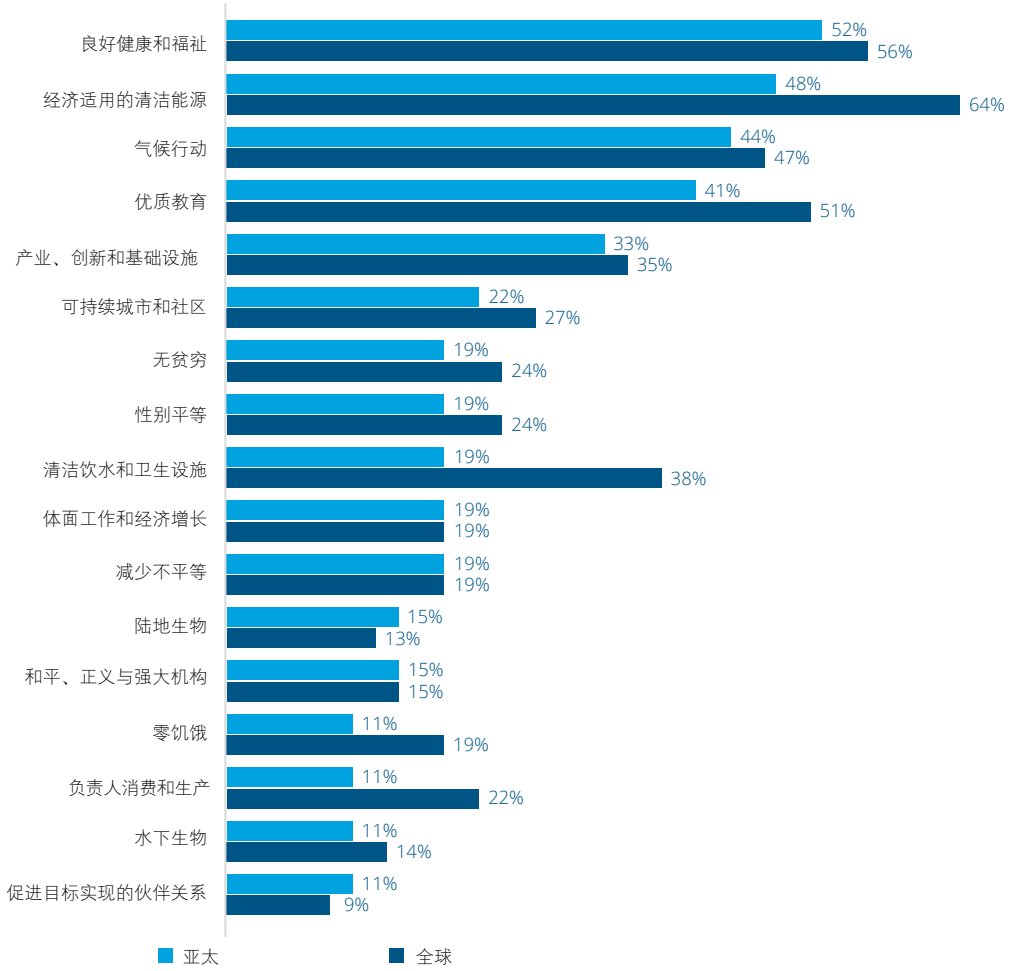
董事，单一家族办公室，香港

“我倾向于将可持续投资类比为固定收益。首先，实现气候目标是习近平主席和拜登总统达成的共识。其次，相当数量的绿色能源投资类似于基础设施项目，可能需要较长时间才能实现，但能够提供长期稳定的现金流。”

家族办公室负责人，单一家族办公室，香港

5

图15: 基于可持续发展目标 (SDGs) ,家族办公室在可持续领域投资情况



5

图16: 2024年家族办公室对以下领域的投资意向（增加、不变、减少）

		亚太	全球
无贫穷	增加	40%	25%
	不变	60%	75%
	减少	0%	0%
零饥饿	增加	0%	13%
	不变	100%	88%
	减少	0%	0%
良好健康和福祉	增加	57%	33%
	不变	36%	65%
	减少	7%	2%
优质教育	增加	27%	23%
	不变	73%	77%
	减少	0%	0%
性别平等	增加	80%	45%
	不变	20%	55%
	减少	0%	0%
清洁饮水和卫生实施	增加	60%	41%
	不变	40%	59%
	减少	0%	0%

		亚太	全球
经济适用的清洁能源	增加	69%	46%
	不变	31%	54%
	减少	0%	0%
体面工作和经济增长	增加	60%	50%
	不变	40%	50%
	减少	0%	0%
产业、创新和基础设施	增加	67%	40%
	不变	33%	60%
	减少	0%	0%
减少不平等	增加	20%	25%
	不变	80%	75%
	减少	0%	0%
可持续消费和生产	增加	50%	43%
	不变	50%	57%
	减少	0%	0%
负责任消费和生产	增加	67%	32%
	不变	33%	68%
	减少	0%	0%

		亚太	全球
气候行动	增加	58%	45%
	不变	42%	55%
	减少	0%	0%
水下生物	增加	33%	42%
	不变	67%	58%
	减少	0%	0%
陆地生物	增加	25%	36%
	不变	75%	64%
	减少	0%	0%
和平、正义与强大机构	增加	50%	38%
	不变	50%	62%
	减少	0%	0%
促进目标实现的伙伴关系	增加	100%	75%
	不变	0%	25%
	减少	0%	0%

5

超过一半的家族办公室认为可持续投资能提供低风险和高回报

超过半数的家族办公室 (56%) 认为可持续投资以较低的风险提供了更高的回报，高于全球平均水平（50%）。此外，56%的家族办公室表示，参与可持续投资可体现家族财富向善的潜能，同时，53%的家族办公室致力于让世界变得更美好 (图17)。

“我们不仅关注财富的保值和增值，我们也希望通过投资来实现家族的愿景，并提升社会影响力。我们希望通过自己的运营和管理能力，赋能被投企业，帮助他们成长为世界一流企业。”

家族办公室负责人，单一家族办公室，中国大陆

亚太地区的可持续投资生态仍处于早期发展阶段

近一半的亚太地区家族办公室 (47%) 表示“对可持续发展缺乏了解”是他们不参与可持续投资的主要原因，这一比例明显高于全球平均水平 (19%) (图18)。其他常见原因包括缺乏具有足够吸引力的投资项目，以及对市场成熟度的担忧。亚太地区家族办公室反馈这两个问题的比例 (均为37%) 也高于全球平均水平，反映出亚太地区的可持续投资生态仍在发展阶段（图18）。

“市场上有很多投资产品拥有ESG 标签，但当你深入研究其底层资产组成时，你会发现它们往往是大公司资助的新型营销活动，与真正创造可持续价值相去甚远。尽管如此，我们愿意继续支持这些倡议，并密切关注其发展。”

家族办公室负责人兼家族成员，单一家族办公室，香港

图17: 家族办公室参与可持续投资的三大动机

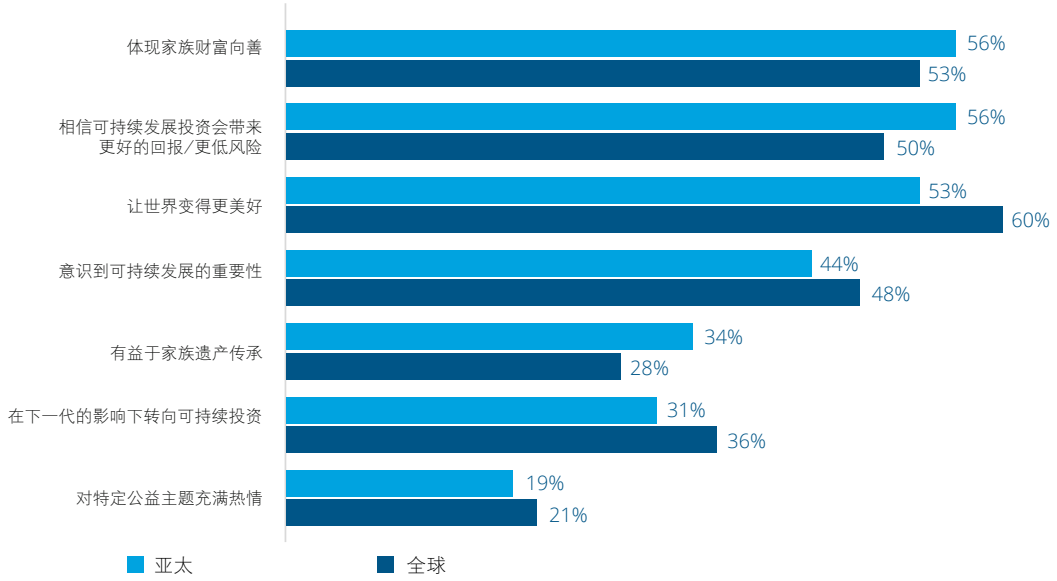
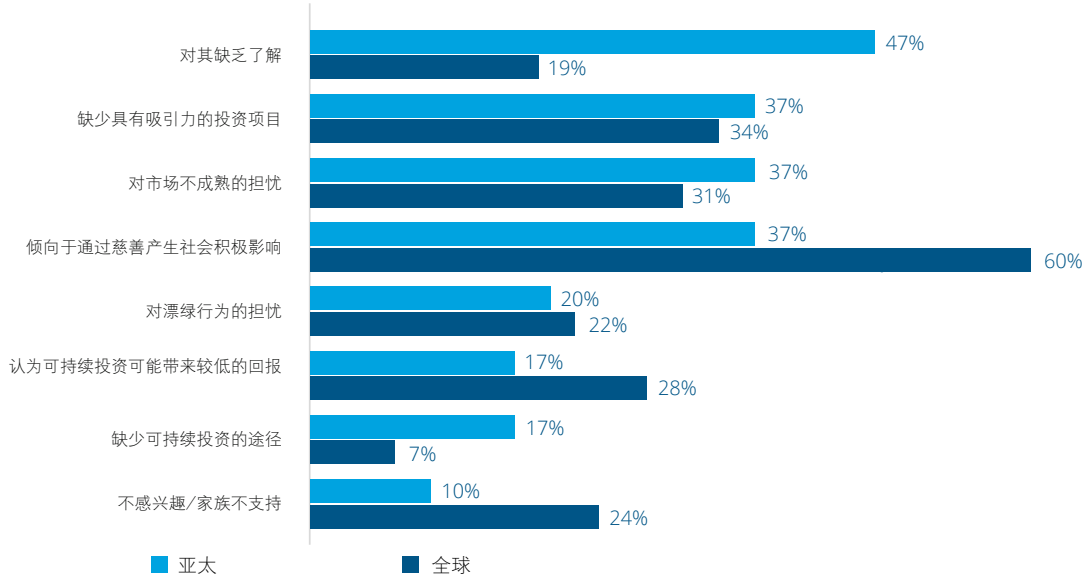


图18: 家族办公室不参与可持续投资的主要原因



6　专业化程度不断提升

6 专业化程度不断提升

随着家族办公室专业化趋势进一步显现，超过四成的家族办公室 (43%) 计划2024年招聘外部人士。目前，仅有22%的家族办公室负责人是外部专业人士；然而，在完成代际传承后，这一比例将升至31%。家族办公室主要在金融服务行业招聘人才，有62%的家族办公室将金融服务行业作为核心招聘行业，其次是会计师事务所 (33%) 、咨询公司 (23%) 和其他家族办公室 (15%) 。

家族办公室计划更多地聘用外部专业人士

随着家族办公室日趋成熟，他们希望招聘金融、投资、税务规划、法律等领域的外部专家来扩充团队。目前，43%的亚太地区家族办公室计划在2024年聘用专业背景的外部员工，这一比例远高于全球平均水平的29% (图19) 。

目前，78% 的亚太地区家族办公室的负责人为家族成员，其中43%为创始人，30%为年轻一代家族成员，5%为其他家族成员 (图20) 。相较之下，北美和欧洲分别有49%和69%的家族办公室负责人为家族成员，表明亚太地区的家族办公室还处于专业化运营的早期阶段。

因此，由外部专业人士打理家族办公室不失为最优解的共识正在形成。值得强调的是，虽然目前仅有22%的家族办公室负责人是外部专业人士，但这一比例预计在继任完成后提高至31%。与亚太地区的家族办公室相比，北美和欧洲的家族办公室平均专业化程度更高，这与全球平均水平形成明显对比。全球范围内，目前有35%的家族办公室由外部专业人士负责，预计这一比例在继任结束后上升至49% (图20) 。

图19：2024年家族办公室转向选择外部专业人士的情况

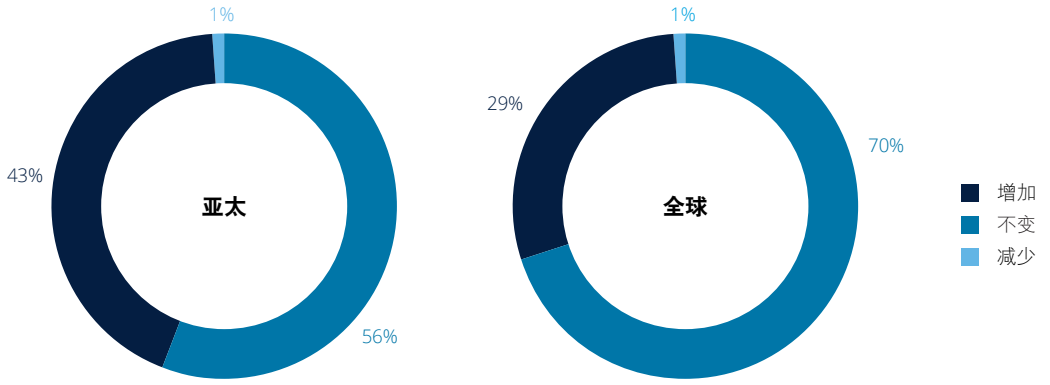
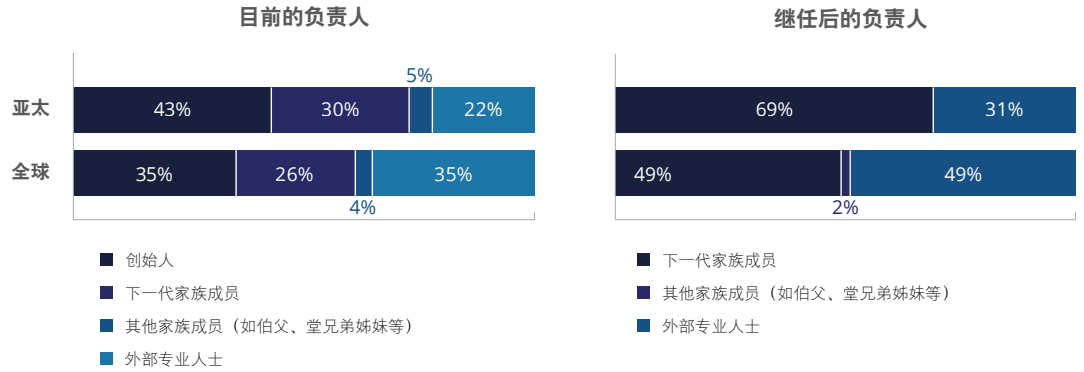


图 20：家族办公室目前由谁领导，继任后谁会成为负责人



6

家族办公室主要招聘金融服务行业的人才

尽管家族办公室在规模、结构和方法上存在较大差异，但都具有一个基本的功能：管理高净值家族的财富、资产和家庭事务。因此，家族办公室必须聘用投资、税务规划、信托和遗产规划、保险、法律等领域的专业人士，或者选择外包这些服务。

虽然许多家族办公室从不同领域招聘人才，当被问及主要从哪些行业招聘员工时，金融服务机构比例最高 (62%)，其次是会计师事务所 (33%)，咨询公司 (23%)，其他家族办公室 (15%)，律师事务所 (15%)，以及家族企业15%) (图21)。

一些家族办公室的高管在访谈中表达了对人才储备的担忧，21%的受访者将人才招聘和留用列为家族办公室今年面临的首要风险 (图6)。造成这种人才挑战的原因主要在于财富管理行业在亚洲部分地区发展仍不成熟，在纳入文化契合和信任的考量因素后，可供家族办公室招聘的人才库更加有限。

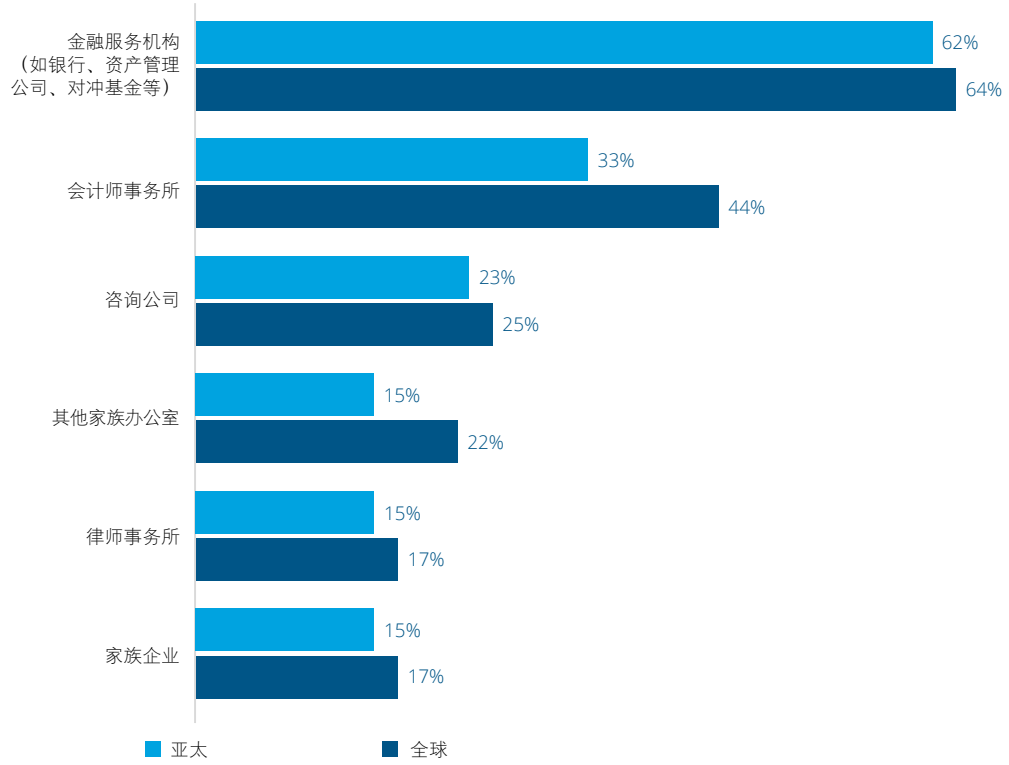
“家族办公室能够招聘到的人才往往是有限的，特别是能同时契合某个家族办公室文化并获取家族信任的候选人更加稀缺。”

Matt Norman，首席投资官，Kenjiro家族办公室，单一家族办公室，英国和日本

“中国大陆的家族办公室发展程度不同。老一辈的富裕家族大多已经建立了非常成熟的家族办公室体系，而新一代的富裕家族因为在当地招募外部专业员工面临诸多挑战，所以更倾向于与多家族办公室及资产管理公司合作。”

家族办公室负责人兼家族成员，单一家族办公室，中国大陆

图21：家族办公室通常从哪类公司招聘专业人士



7 制定继任计划

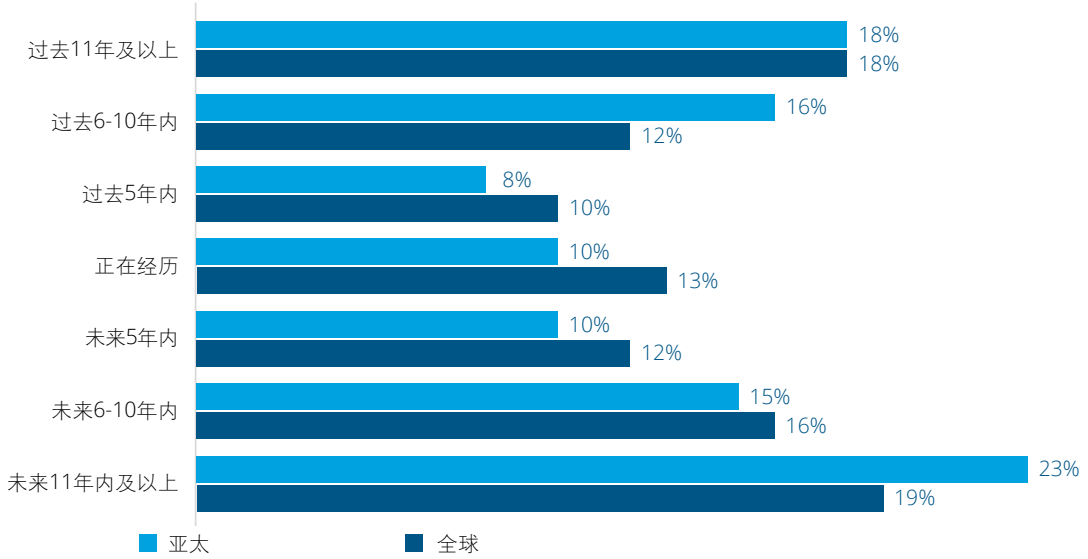
7 制定继任计划

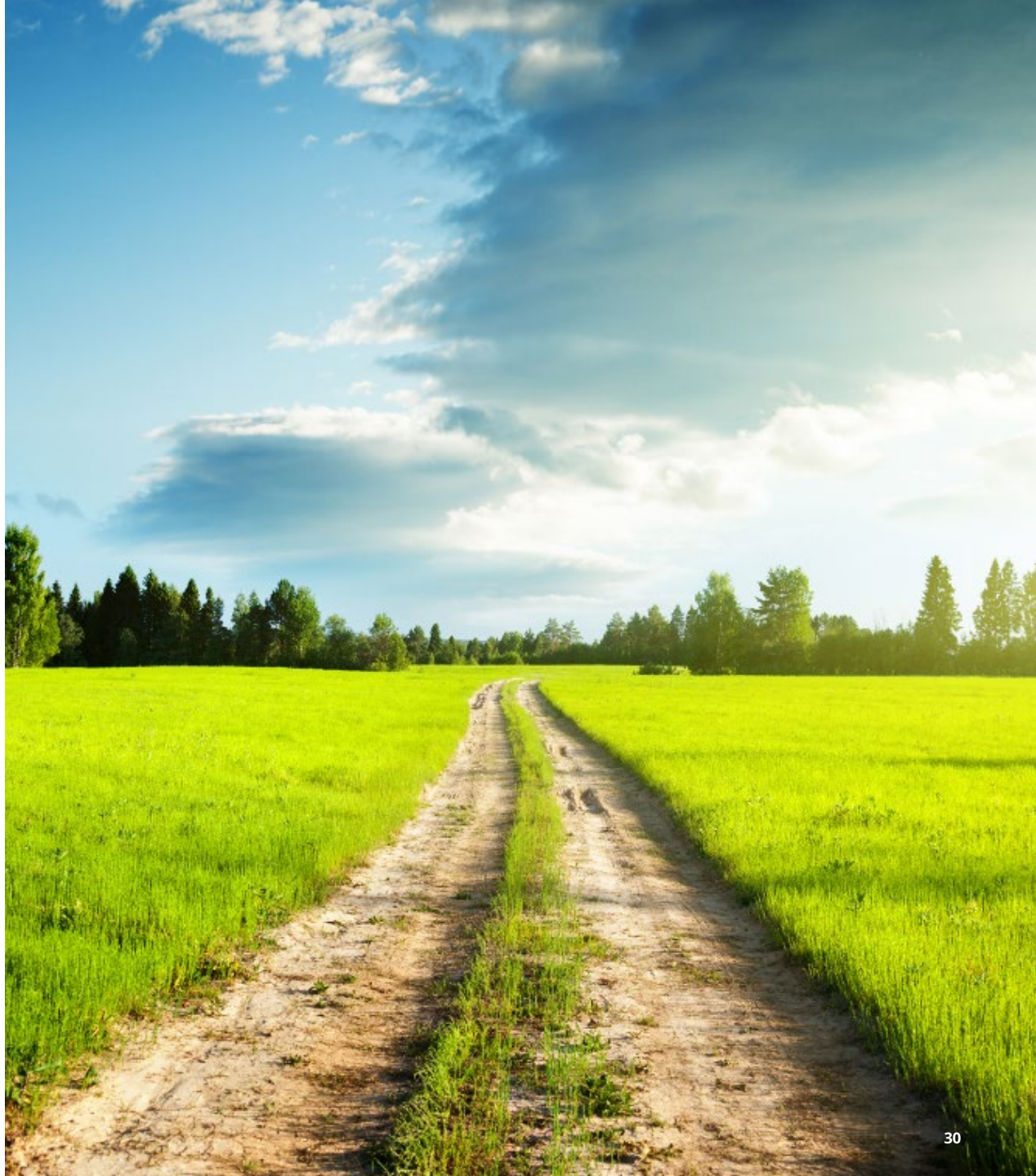
在亚太地区，虽然有35%的家族办公室预计在未来十年内经历代际传承，目前仍有37%的家族办公室未制定继任计划。因此，超过三分之一 (38%) 的家族办公室将制定继任计划列为今年的首要任务。

未来十年内有超过三分之一的家族将经历代际传承

考虑到多数家族办公室的建立是为了保证财富的传承，因此传承接班一直是家族办公室聚焦的重点。38%的家族办公室将继任规划列为今年的战略优先项 (图7) 。然而，继任对于许多家族来说仍是一个敏感话题，需要精心规划和坦诚沟通，尤其是出现代际冲突的情况下。家族办公室可以在制定继任计划和培育下一代家族成员方面发挥重要作用，同时还能处理家族活动中的复杂事宜。由于有不少 (35%) 的家族将在未来10年内进行代际交替，家族办公室的重要性将持续凸显 (图22) 。

图 22: 家族领导层最近一次经历代际传承是什么时候





7

近四成家族缺乏继任计划

目前，亚太地区有近四成的家族未制定继任计划（37%）。其余有继任计划的家族办公室中有25%认为“继任计划仍有提升潜力”（图23）。由于亚太地区的大部分家族办公室主要为第一代或第二代财富持有人提供服务，因此与有较多“老钱”家族的发达地区相比，继任传承在亚太地区未显得同样紧迫。但随着亚太地区财富领域的日益成熟，这一领域正受到更多关注。

“我们的下一代成员都在 20 岁出头，我们仍在观察他们的技能组合和感兴趣的领域。在我们开始考虑继承计划之前，他们需要在商业领域获得第一手经验，并证明他们能够承担更多责任。”

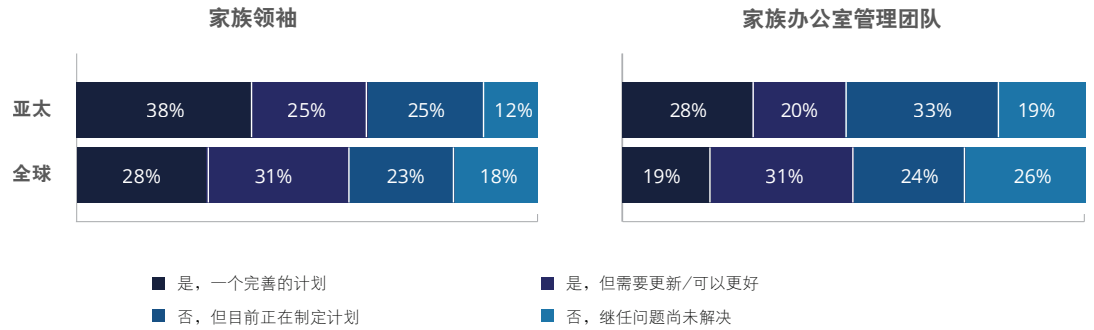
家族办公室负责人兼家族成员，单一家族办公室，香港

还需要强调的是，家族办公室高管团队的继任问题是全球许多家族办公室经常忽视的一点，尤其在亚太地区。目前，48%的亚太地区家族办公室制定了高管继任计划（图23）。因此，这也是家族办公室在2024年另一个战略重点。

“我们的家族办公室成立于2000年代初，旨在将财富传递给家族下一代。所有下一代家族成员都参与到了家族办公室的运营中。第一代的主要目标是通过资本事件套现后将财富逐步传承给下一代，并在此过程中让他们学习打理自己名下的财富。另一个目标是从一个单一家族办公室分拆转型为一个多家族办公室，使每个下一代成员都能够拥有自己独立的小型办公室。”

家族办公室负责人，单一家族办公室，澳大利亚

图23: 是否针对家族领袖和家族办公室管理团队制定了继任计划



8 对下一代家族成员接班缺乏信心

8 对下一代家族成员接班缺乏信心

今年有较大比例的下一代家族成员预计将在家族办公室担任重要职务，如首席执行官 (38%) 、董事会成员 (36%) 、经理/高管 (30%) 或董事 (21%) 。有69%的受访者表示，他们希望下一代能够在代际交替后执掌家族办公室。然而，仍有大部分家族办公室对下一代接班缺乏信心，他们担心下一代缺乏资历 (36%) ，以及对家族办公活动缺乏兴趣 (23%) 。因此，33%的家族办公室表示，家族下一代在2024年的首要任务是接受指导/培训， 26%表示下一代将参与制定接班计划。

对家族下一代成员在接班后担任重要职务的信心不足

家族下一代预计今年将在家族办公室开始担任重要职务，如主席执行官 (38%) 、董事会成员 (36%) 、经理/高管 (30%) 和董事 (21%) （图24）。然而，该地区约三分之一的家族办公室 (35%) 表示对下一代接班能力缺乏信心，这一比例高于全球其他家族办公室 (30%) （图25）。相比之下，家族办公室对目前家族 (90%) 和家族办公室 (91%) 的领导力有较高信心 (图25) 。

图24: 在2024年，下一代家族领导将在家族办公室中扮演什么角色

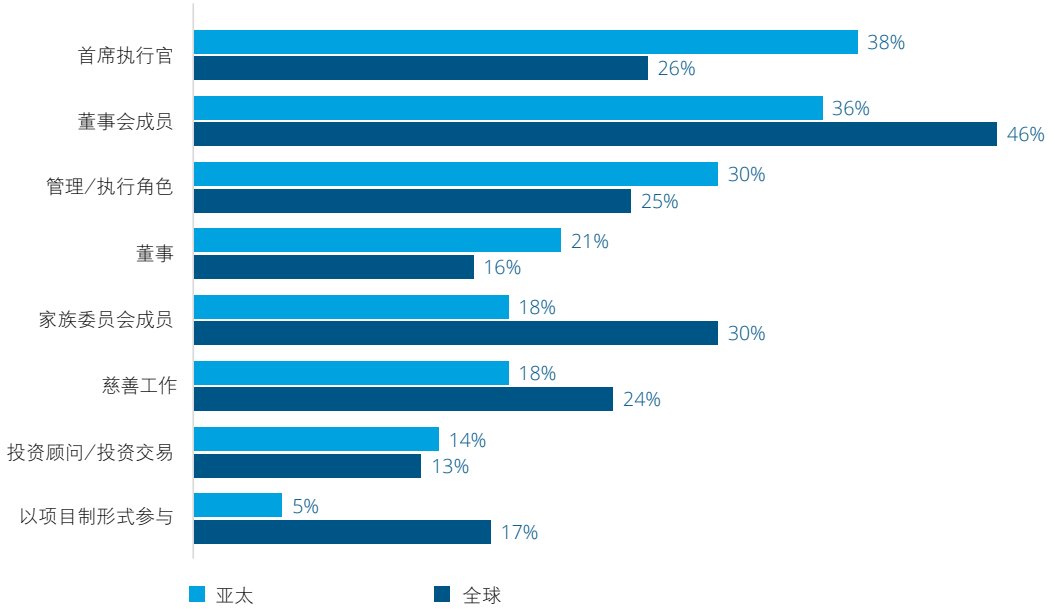
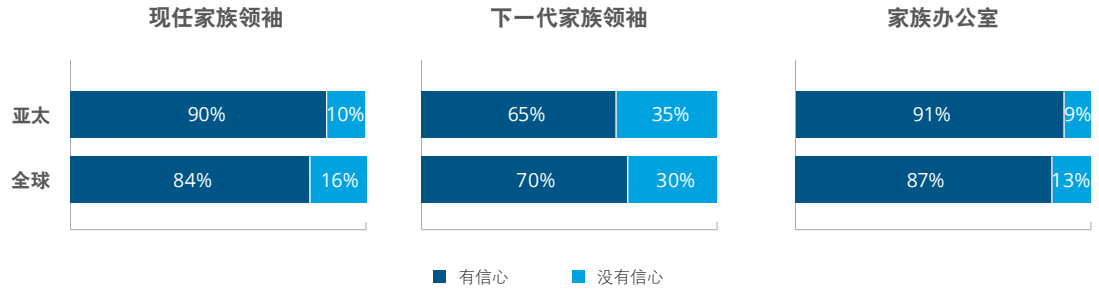


图25: 现任家族领袖、下一代家族领袖和家族办公室是否充分准备好迎接家族办公室的继任接班



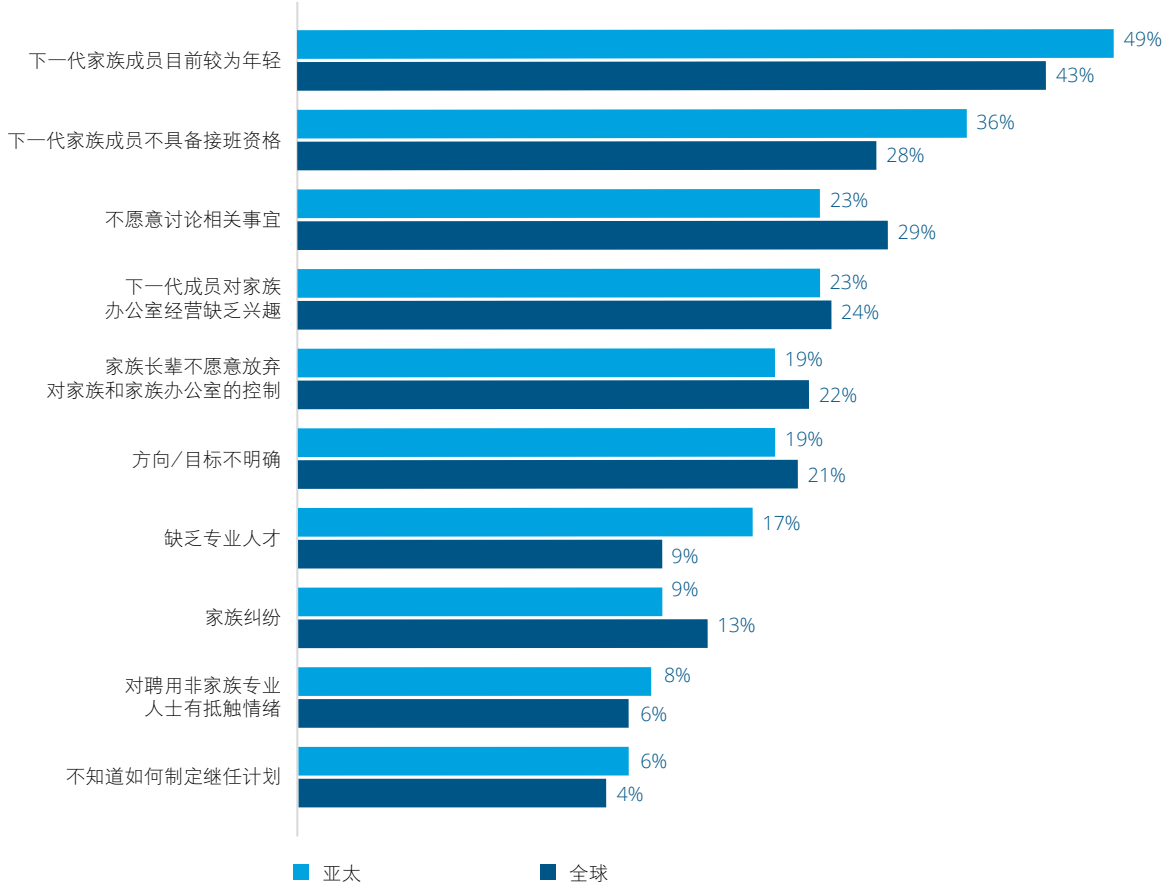
8

主要的接班挑战在于家族下一代成员不够成熟、缺乏资历、以及缺乏兴趣

在下一代接班问题上，家族和家族办公室所面临最常见的挑战包括下一代年龄尚小 (49%) 、缺乏一定资历 (36%) 、以及对接班缺乏兴趣 (23%) （图26）。

由于年轻一代家族成员的成长环境与当前掌权的父辈存在差异，年轻一代可能拥有不同的人生目标和价值观。随着家族的不断扩大以及家族成员寻求个人发展带来的多元化，代际差异将越来越突出。此外，讨论接班问题的不适感 (23%的受访者提到) 、父辈不愿放权 (19%) 以及对接班方向或目标不明确 (19%) 等因素也对接班的顺利进行产生影响 (图26) 。

图 26: 家族和家族办公室在继任规划方面所面临的主要挑战



8

2024年家族下一代成员的优先事项是接受培训和参与继任规划

鉴于对家族下一代成员继任能力的担忧，受访者表示2024年家族下一代的两大优先事项是接受指导/培训 (33%) 和参与继任规划 (26%) （图27）。

家族办公室可以通过为多世代的家族成员提供专门的培训、沟通和文化建设项目来支持接班工作。这样不仅能够向有意愿接班的下一代成员传授全面的财富管理策略，还可以帮助他们更好地理解自己在保护和延续家族遗产中的角色。这样可以增强掌权一代的信心，有了信心才愿意放心地把家族企业、财富和遗产交棒给下一代。

“有关家族传承的关键问题是，除了财富或企业，还需要确定下一代将传承哪些家族遗产。在许多情况下，下一代只想创造属于自己的生活，对管理家族企业、打理和继承财富或其他遗产没有丝毫兴趣。在这种情况下，家族就需要对传承的遗产范围进行详细的规划和安排。”

家族办公室负责人，单一家族办公室，中国大陆

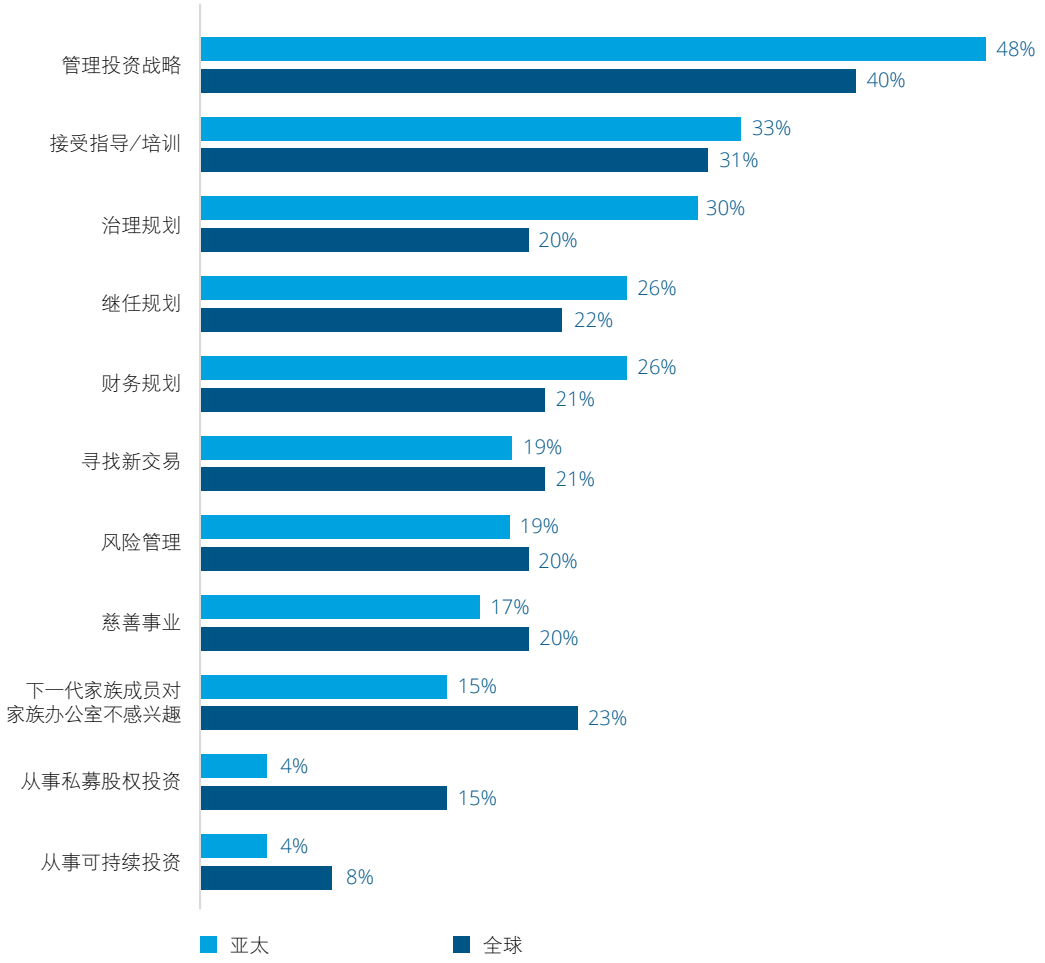
“我们的下一代在一个与我们所经历的世界迥异和不确定性较高的环境中长大，很难预测他们将来会选择在哪里定居。我担心他们可能对我们的家族企业或家族办公室的工作不感兴趣。那么，我们该如何维护家族的凝聚力呢？我认为，单纯依赖孝道已经不够了，因为即便在我这一代，这种文化价值也已经逐渐淡化。我认为通过教授下一代我们家族过去一个世纪里的历史故事，可以让他们了解我们家族在百年时代进程中经历的起伏和挑战，从而增强他们对家族文化的认同和情感联系。”

家族办公室负责人兼家族成员，单一家族办公室，香港

“建立家族办公室的主要目的是为下一代家族成员提供一个系统的学习平台，并教授他们如何管理家族资产。如果年轻的家族成员想获得更多权利，那么就需要证明自己能够承担更多责任。例如，在我们家族办公室，想要加入家族董事会必须先完成并获得新加坡有关董事的课程和资质。”

家族办公室负责人兼第三代家族成员，单一家族办公室，新加坡

图27: 下一代家族领袖在2024年与家族办公室相关的优先事项



9 蓄势待发的科技浪潮

9 蓄势待发的科技浪潮

今年超过一半 (53%) 的家族办公室正在制定或已推出技术战略。接近四分之一的受访者 (23%) 将技术投资不足视为家族办公室的核心风险。近四分之三 (73%) 的家族办公室表示他们在运营所需的技术方面投资不足 (33%) 或投资有限 (40%) 。

家族办公室寻求通过新兴技术实现现代化运营

亚太地区家族办公室的技术转型程度整体不高，只有23%的家族办公室表示已经较好地将技术融入其业务 (图28) 。由于家族办公室规模相对较小，许多家族办公室未能像大公司那样实施复杂的技术解决方案。有部分家族办公室甚至认为不需要或无法论证技术投入的合理性。这种情况在亚太地区尤为明显，在技术投入方面相对落后于北美和欧洲同行。与其他区域同行相比，一些亚太地区家族办公室可能更集中在资产和投资管理相关的服务。因此，对于上述家族办公室来说，数字化需求相对没有那么紧迫。

不过，随着家族办公室行业的不断发展，管理层越来越认识到新技术赋能的必要性，53%的家族办公室表示将在今年推出或正在制定技术战略。

考虑到这一点，大多数家族办公室 (73%) 表示，家族办公室现代化运营所需的技术投资存在不足甚至完全没有 (33%) ，或者投资有限 (40%) 的情况 (见图29) 。同样的，近四分之一 (23%) 的家族办公室认为技术投资和利用不足是今年面临的核心风险 (图30) 。

目前，市面上提供的技术解决方案已覆盖了多个业务部门 (前台、中台和后台) ，并涵盖投资、税务和财富申报、客户管理、数据管理、财务、以及安全等众多领域。技术的融合和升级不仅可以通过减少传统电子表格和手动数据录入来提升员工效率，还能够优化决策能力，进一步赋能家族办公室以清晰的路径扩大业务规模。

尽管许多家族办公室最初部署技术是为了简化流程、降低成本、以及提升决策能力，但越来越多的家族办公室逐渐认识到了技术所带来的广泛好处，如增强安全性、提高风险管理能力、以及优化投资机会的潜力。综上，有效的技术融合可以帮助家族办公室以稳健、高效且经济的方式管理繁杂的家庭事务。

“在香港确实很难找到一家能满足家族办公室需求的综合IT服务提供商。大多数IT供应商主要面向企业，而家族办公室市场可能过于小众，无法吸引他们投资和开发定制化的产品。目前我们仅依靠一个基础的沟通平台。”

家族办公室负责人兼家族成员，单一家族办公室，香港

9

“我们将家族办公室的数字化转型外包给了开发定制解决方案的公司。这个解决方案提供了一个集成平台，具有运营分析、数据挖掘和研究等功能，还能通过手机提供实时的运营数据。我希望能进一步完善的一点是，这个解决方案能进一步提供我们被投企业的实时运营数据，比如零售店的月销售额。”

家族办公室负责人，单一家族办公室，香港

“从家族成员的角度来看，他们并没有太多的时间和精力来关注数字化转型需求。但是从管理和运营角度，我们确实在进行一些数字化转型。这些措施的主要目的是帮助我们实现流程化和规范化管理，我们也会利用数据库和专家库来辅助投资决策。”

家族办公室负责人，单一家族办公室，中国大陆

“我们的技术配置比较基础。我们主要使用电子表格制作财务报表，将基金经理或合作伙伴分发的月度或季度投资信息合并，通过电子表格手动生成合并报告。在家族办公室领域，很难找到量身定制且无需大量前期投入的数字平台。家族成员对我们目前技术使用的状态并无异议；但当下一代家族成员接班后，这种情况可能会发生变化。”

家族办公室负责人，单一家族办公室，澳大利亚

图28: 新兴技术融入家族办公室运营的相关战略

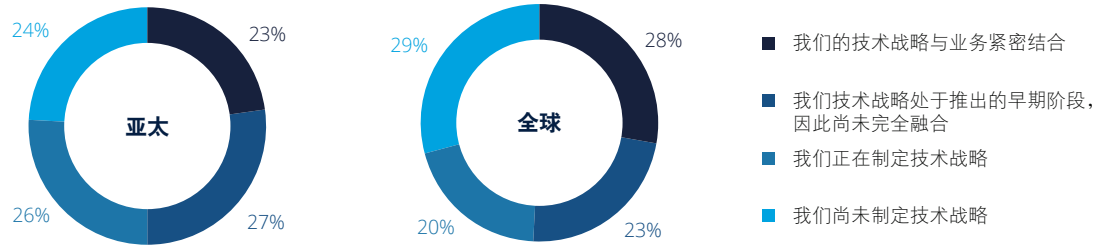


图29: 家族办公室是否认为已经在运营技术上进行了足够的投资以满足现代化经营

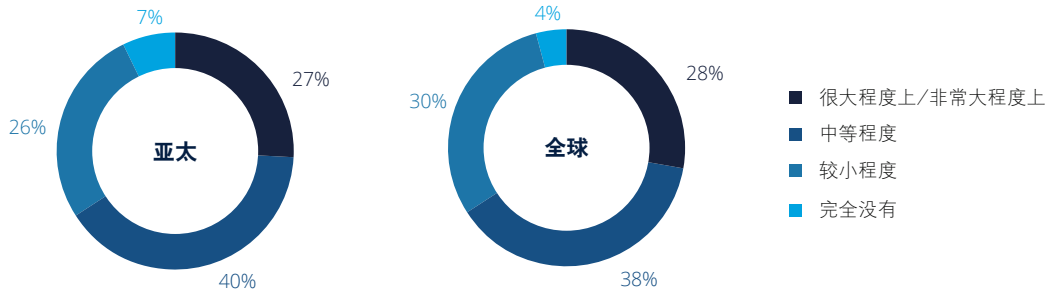
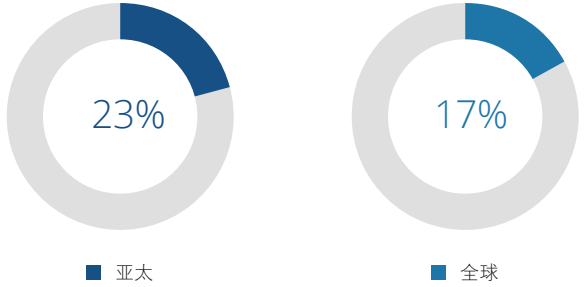


图30: 将技术投入或部署不足列为2024年家族办公室面临的主要风险的比例

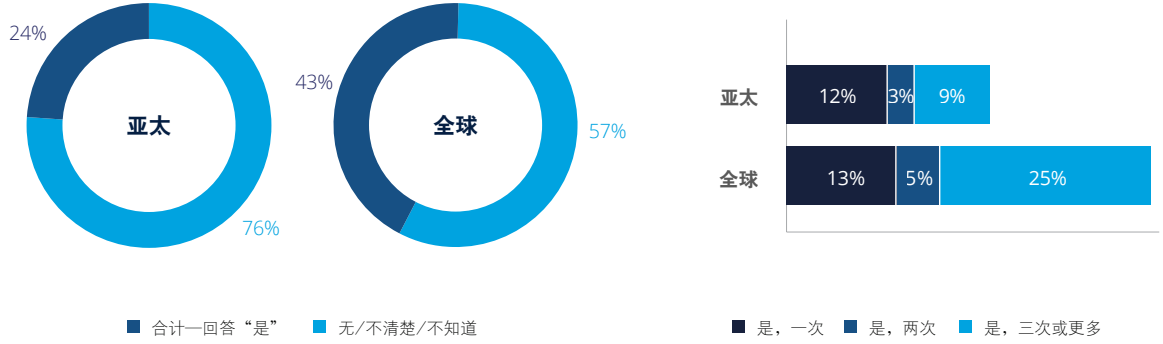


10 应对网络安全威胁

10 应对网络安全威胁

接近四分之一 (24%) 的家族办公室在过去12-24个月内遭遇过网络攻击。然而，超过三分之一 (37%) 的家族办公室没有制定网络安全策略，另有38%的家族办公室表示他们的安全策略还有改进空间。约五分之一 (18%) 的家族办公室将网络攻击视为今年的核心风险， 因此当前正是时候采取预防措施的时机，有20%的家族办公室表示正在建立网络安全策略。

图31: 家族办公室在过去12-24个月内是否遭受过网络攻击



近四分之一的家族办公室在过去12至24个月内经历过网络攻击

在过去12至24个月内，约四分之一的家族办公室 (24%) 表示遭受过网络攻击，其中接近十分之一 (9%) 遭受过三次及以上的攻击 (图31) 。

需要强调的是网络攻击形式多样，例如网络钓鱼邮件、恶意软件、黑客攻击、身份威胁和社会工程攻击等。除非攻击导致实质损害，包括对家族或家族办公室声誉、财务、收入和/或运营带来负面影响，受害者通常对所遭受的攻击不自知。因此，实际的网络攻击次数可能更高。

然而，近五分之二的家族办公室没有网络安全战略，使它成为值得重点关注的领域

近五分之二 (37%) 的家族办公室没有制定网络安全战略。38%的家族办公室已经制定了战略，但认为还可以进一步完善，只有四分之一 (25%) 的家族办公室表示拥有健全的网络安全战略，并从未出现意外 (图32) 。

缺乏强有力的网络安全战略是家族办公室面临的核心风险，有18%的家族办公室认为网络攻击是他们今年面临的核心威胁之一 (图6) 。

为了应对这一威胁，20%的家族办公室目前正在制定并实施网络安全战略(图32)。在不断加大网络安全力度同时，家族办公室应将网络安全视为其业务战略、技术愿景和风险管理能力的重要组成部分。今年，仅有8%的亚太家族办公室将网络安全列为战略优先事项。尽管网络安全战略的实施正在取得进展，但要有效应对这一日益严重的威胁，家族办公室显然还需要做更多准备 (图33) 。

10

图32: 家族办公室是否有网络安全战略

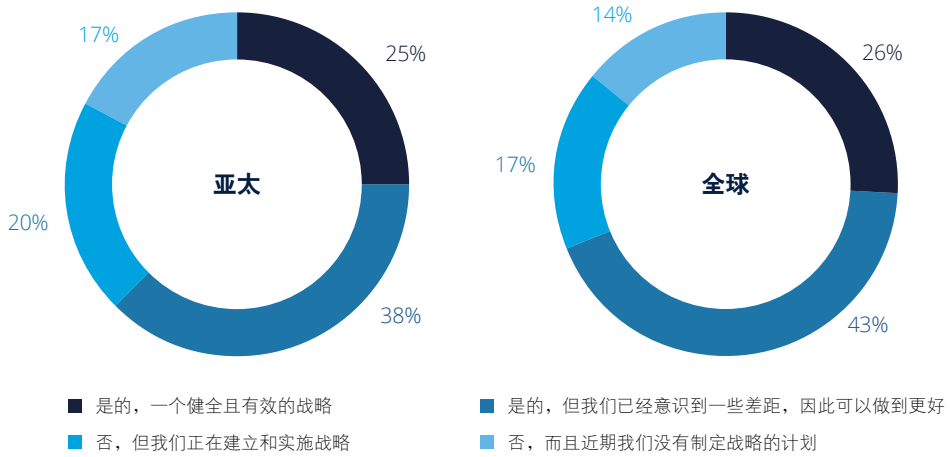
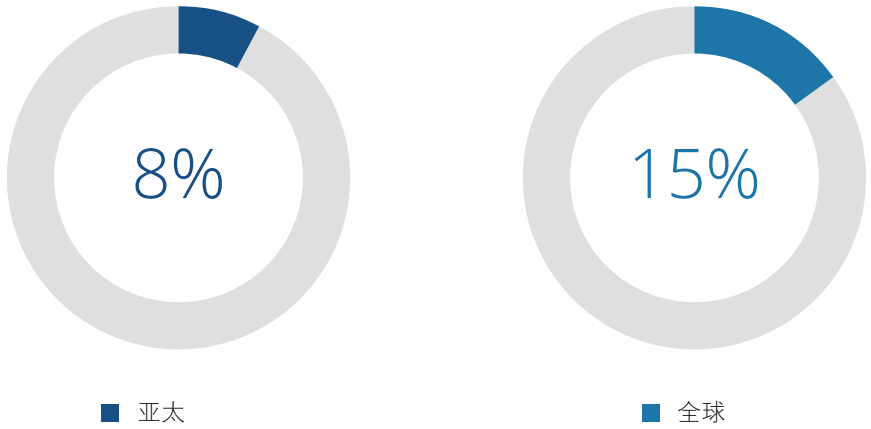


图33: 2024年将网络安全列为战略重点家族办公室的比例



联系人

德勤民营企业与私人客户服务

Dr. Rebecca Gooch
德勤民营企业与私人客户服务全球洞察负责人
直线: +44 20 7303 2660 | 手机: +44 (0) 7407 859053
rgooch@deloitte.co.uk | www.deloitte.co.uk/deloitteprivate

Adrian Batty
德勤全球家族企业服务总裁
德勤澳大利亚民营企业与私人客户服务、税务咨询合伙人
直线: +61 3 9671 7858|手机: +61 414 427 692
abatty@deloitte.com.au|www.deloitte.com.au

K.R. Sekar
德勤亚太区家族企业服务总裁
德勤印度合伙人
直线: +91 80 6188 6105 |手机: +91 98452 04631
krsekar@@deloitte.com | www.deloitte.com

Wolfe Tone
德勤全球民营企业与私人客户服务总裁
德勤美国合伙人
直线: +1 312 486 1909 | 手机: +1 312 545 9670
wtone@deloitte.com | www.deloitte.com

殷亚莉
德勤亚太区民营企业与私人客户服务总裁
德勤中国合伙人
直线: +86 10 8520 7564 |手机: + 86 189 1171 6900
yayin@deloitte.com.cn | www. deloitte.com/cn

刘明扬
德勤民营企业与私人客户服务香港主管合伙人
德勤中国合伙人
直线: +852 2852 1082 | 手机: +852 66771335
antlau@deloitte.com.hk | www.deloitte.com/cn

万方家族办公室

梁育宁
战略伙伴关系部主管
tracyleung@rafflesgroup.co
+852 3108 8780

吴妮育
副主管，市场及传讯部
nancywu@rafflesgroup.co
+852 3108 8787

尾注

i Regional Economic Outlook Asia and Pacific: challenges to sustaining growth and disinflation, International Monetary Fund, October 2023, p.2

ii Regional Economic Outlook Asia and Pacific: challenges to sustaining growth and disinflation, International Monetary Fund, October 2023 , p.2

iii Regional Economic Outlook Update for Asia and Pacific, International Monetary Fund, January 2024, p.2

iv 由于图表中的百分比数据存在四舍五入，加总可能不等于100%，p.2

v Asia' s Growth and Inflation Outlook Improves, but Risks Remain, International Monetary Fund, April 2024, p.8

vi The Asia-Pacific Family Office Report 2022, Raffles Family Office/Campden Wealth, p.8

vii The Asia-Pacific Family Office Report 2023, Raffles Family Office/Campden Wealth, p.10

viii The Asia-Pacific Family Office Report 2022, Raffles Family Office/Campden Wealth, p.10

ix The Asia-Pacific Family Office Report 2022, Raffles Family Office/Campden Wealth, p.11

x Deloitte Private, The Top 10 Family Office Trends, The Family Office Insights Series – Global Edition, 2024, p.11

xi APAC Family Office Report 2023, Preqin, p.16

Deloitte.
Private

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们 的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每 一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机 构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。 请参阅http://www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤民营企业与私人客户服务(Deloitte Private)是德勤成员所网络为民营企业和高净值个人提供服务的品牌。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的 关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出 任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专 业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因 使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

RAFFLES
FAMILY OFFICE

万方家族办公室是亚洲领先的联合家族办公室，致力于为超高净值人士提供全方位财富管理服务。该家族办公室是一个具备独立性，并拥有覆盖多种资产类别的专业顾问团队和全球顶级金融机构覆盖网络的综合性平台，具备独特的优势，可以提供全面、持久且量身定制的财富增值保值方案。万方家族办公室以香港和新加坡为双总部，在上海、北京、台北和曼谷等多个亚洲重要城市设有代表处。有关更多资讯，请访问 http://www.rafflesgroup.co

本信息仅包含一般信息，万方家族办公室(万方)、其全球成员公司网络或相关实体（统称 “万方集团”）均未通过本信息提供专业建议或服务。在做出任何可能影响您的财务或业务的决定或采取任何可能影响您的财务或业务的行动之前，您应咨询合格的专业顾问。

万方、其成员公司、相关实体、雇员或代理机构均不对任何人因依赖本通讯而直接或间接产生的任何损失或损害承担任何责任。万方及其各成员公司及其相关实体均为法律上独立的实体。

CQ-026CN-24