

The image features a scenic landscape of rolling mountains and dense evergreen forests. A large, vibrant rainbow arches across the sky, its colors transitioning from purple on the left to yellow on the right. The overall atmosphere is serene and natural. In the top left corner, the Deloitte Private logo is displayed in white text.

Deloitte.
Private

家族办公室洞察系列报告—全球
家族办公室的数字化转型2024

导览

本报告经过精心设计, 可为读者提供互动式阅读体验。使用Adobe Acrobat打开本报告或下载至本地立刻体验吧。

如果您还未安装Adobe Acrobat, 现在即可免费下载。请注意, 如不使用Adobe Acrobat或未将报告下载至本地, 您可能无法体验部分或全部互动功能, 无法获取详尽的家族办公室数据。

[点击此处下载Adobe Acrobat](#)



侧边导航栏

弹出窗

上一页、主页和下一页





目录

前言	4
核心要点	5
1 家族办公室的技术战略	7
2 家族办公室对运营技术的使用程度	10
案例研究：家族办公室面临的挑战： 找到简单有效的财务报告系统	15
3 家族办公室应用的技术类型	16
案例研究：五年转型计划： 某全球规模最大的家族办公室正在对其系统架构和网络安全实施全面改革	19
4 技术的附加价值	21
5 结论	23
联系人	25
尾注	26





前言

欢迎阅读德勤民营企业与私人客户服务 (Deloitte Private) 全新推出的**家族办公室洞察系列报告**第五期《**家族办公室的数字化转型**》。本报告提供与家族办公室前台、中台和后台部门运营技术使用情况及其从运营技术中所获价值有关的宝贵洞察。

本报告中的数据基于2023年9月至12月期间对全球354家单一家族办公室进行的调研 (图1)。这些家族办公室的平均资产管理规模 (AUM) 为20亿美元, 资产管理总规模预计高达7,080亿美元; 平均家族财富为38亿美元, 财富总额约为1.3万亿美元 (图2)。

我们还对40位家族办公室高管进行了深入访谈, 以提供评论、案例研究和个人见解, 帮助家族办公室进行横向对比。为使调研结果更具实用性, 我们在报告中嵌入了交互式模块, 读者可按照区域和资产管理规模 (超过或低于10亿美元) 选择相应的数据。

我们衷心希望这些洞察能够为您提供实用信息, 并在此向所有慷慨贡献时间、分享见解的受访者表达诚挚的感谢。

图1: 参与全球调研的家族办公室所在地

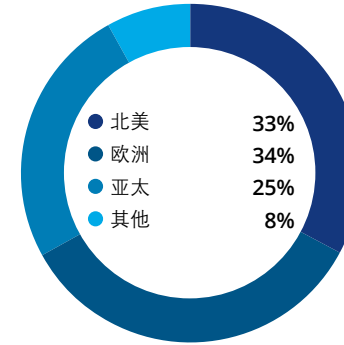


图2: 受访者家族办公室平均资产管理规模和家族财富

[点击各个按钮查看相应数据](#)

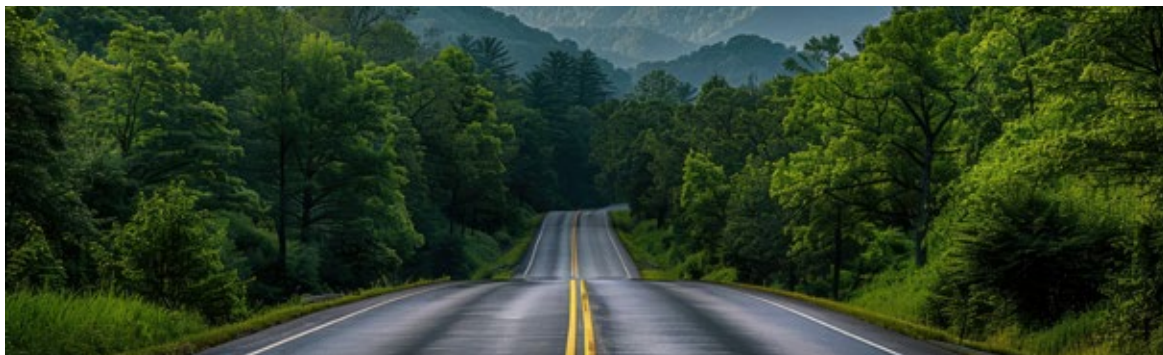
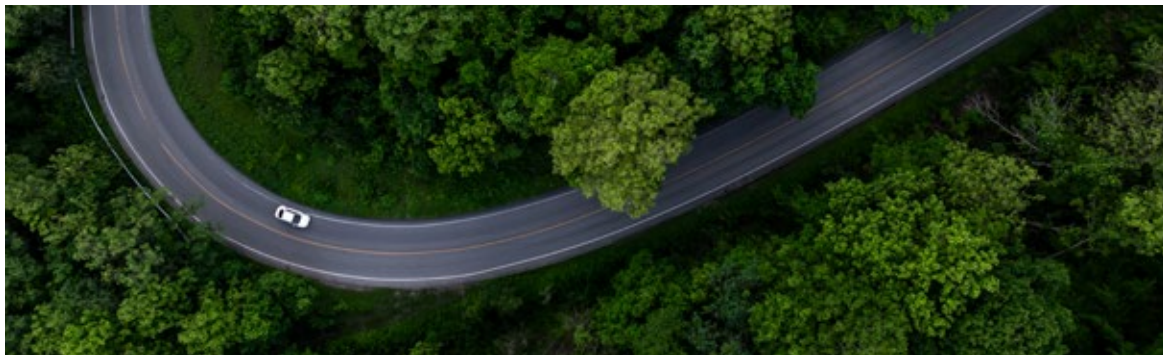
前言

核心要点

尾注



核心要点



1 对技术的关注度提高

2024年，43%的家族办公室制定或推出技术战略。与此同时，接近五分之一（17%）的家族办公室将技术投资不足视为其面临的核心风险。近四分之三的家族办公室承认，他们在经营现代企业所需的运营技术方面存在投资不足（34%）或有限（38%）的情况。

2 优先要务：利用技术为安全/风险管理和投资提供支持

家族办公室优先致力于利用技术支持其安全与风险控制流程，其中65%的家族办公室表示其中等程度/广泛地使用相关技术，其次是利用技术支持其投资运营（49%）、投资（47%）、税务和财富规划（35%）以及客户管理活动（28%）。

3 家族办公室迈向数字化

家族办公室最常用的技术类型是基于云的应用/服务（使用率为87%），其次是虚拟会议（82%）、移动通信应用（71%）以及用于保护系统和数据的身份识别与访问管理系统（61%）。

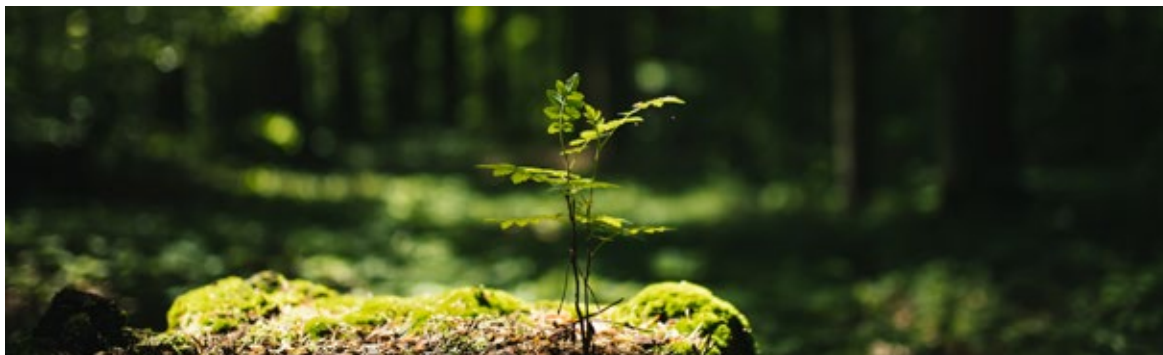
前言

核心要点

尾注



核心要点



4 数据分析技术日益普及

超过一半 (55%) 的家族办公室在其投资中中等程度或广泛地使用数据分析技术, 42% 的家族办公室在其业务中中等程度或广泛地使用数据分析技术, 以识别发展趋势/格局并帮助做出更高质量的决策。

5 人工智能方兴未艾

随着家族办公室认识到人工智能作为变革性技术的潜力, 他们尝试着探索其未来影响以及在实际运营中的运用方法。在探索之后, 超过十分之一 (12%) 的家族办公室已着手利用人工智能驱动的解决方案来实现任务自动化、优化投资组合管理、加强风险管理等。

6 认可技术的价值

家族办公室表示, 他们通过使用运营技术获得了巨大价值: 其在很大程度上加强了控制/隐私保护并降低了风险 (38%), 提高了可扩展性/灵活性 (30%), 实现了降本增效 (30%), 改善了员工体验 (29%), 并优化了面向家族成员的服务 (25%)。通常而言, 中等程度/广泛地使用新技术的家族办公室对其系统的满意度高于使用程度更低的家族办公室, 二者的满意度分别为87%和66%。

前言

核心要点

尾注



1 家族办公室的技术战略

前言

核心要点

尾注





1 家族办公室的技术战略

- 2024年，43%的家族办公室制定或推出技术战略。与此同时，接近五分之一（17%）的家族办公室将技术投资不足视为其面临的核心风险。近四分之三的家族办公室承认，他们在经营现代企业所需的运营技术方面存在投资不足（34%）或有限（38%）的情况。

技术日新月异，催生了各种各样的服务和系统，能够在投资、税务和财富申报、客户管理以及安全等众多领域为家族办公室提供支持。尽管如此，家族办公室在将新兴技术融入业务方面往往处于落后水平。参与调研的家族办公室的平均资产管理规模高达20亿美元，但平均仅有15名员工来管理各种错综复杂的全球性项目。鉴于家族办公室的员工数量有限，因此其通常没有大型机构用于满足现代化经营的系统。

图3: 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当前和未来的现代化经营

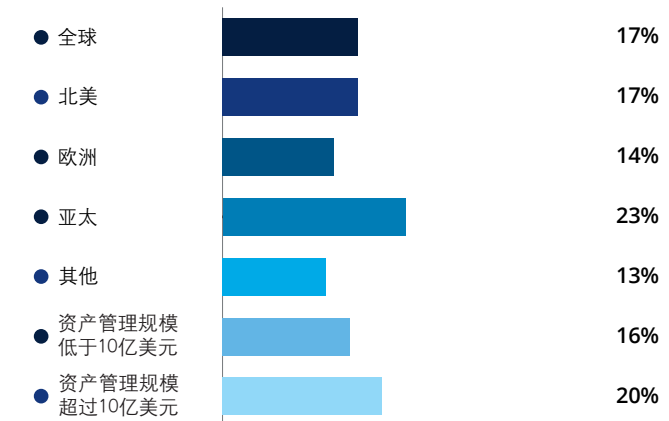
点击各个按钮以查看相应数据

但是，如上述分析所示，环境瞬息万变，越来越多的家族办公室认识到在运营方面保持竞争优势以在当前和未来大力支持其所服务的家族的重要性。相应地，由于身处变革时代，我们需要获取与家族办公室的技术战略、他们使用的系统类型及其所创造的价值有关的洞察。

家族办公室认识到目前自身在运营技术方面的投资不足

近四分之三（72%）的家族办公室承认，他们在经营现代企业所需的技术方面存在投资不足甚至完全没有（34%），或投资有限（38%）的情况（图3）。同样地，17%的家族办公室将技术投资和/或利用不足视为其面临的核心风险（图4）。

图4: 将技术投入或部署不足列为2024年家族办公室面临的核心风险的比例



前言

核心要点

尾注



1 家族办公室的技术战略

推出技术战略

由于意识到尚需采取行动以在瞬息万变的环境中实现家族办公室的现代化经营并吸引人才，43%的家族办公室表示将在本年度制定或推出技术战略(图5)。与此同时，仅有28%的家族办公室表示目前已制定融合度极高的技术战略。

此外，大型家族办公室(资产管理规模达到10亿美元或以上)在技术部署方面显著领先于小型同行：44%的大型家族办公室表示，其技术战略已紧密融入业务，而在小型家族办公室中这一比例仅为19%。这表明，家族办公室规模越大，其投资组合通常更复杂，预算更充足，服务更广泛，往往就会加大对技术的投入，以此来支撑其庞大的业务规模和投资体量。

然而，家族办公室不应孤立地考虑技术问题。在某些情况下，改进流程或许便能解决问题，而不必对技术进行升级。此外，家族办公室需评估技术对人员配置的影响，例如其是否能够取代人工操作，或如何分配预算以提高现有员工的技能。因此，一项成功的战略应全面解决人才、流程和技术问题。

“我们没有前沿技术。我们的旧软件用了很长时间，尚未改用主流财富管理平台。我们一直在寻找文档和组织管理方面的技术解决方案，但其价格高昂，所以我还在权衡成本与效益。此外，家族办公室由于其特殊性和复杂性，长期处于人少事多的状态，大家忙得不可开交，所以每当我提出使用某种新技术时，每个人都会抱怨，‘天啊，又来了’。”

— 总裁，单一家族办公室，美国

“和其他许多家族办公室一样，我们拥有很多存在于不同实体和系统的信息。目前，我们手动提取所有数据并在Excel中进行维护，但实施技术解决方案以按资产类别和分析基准及时创建综合性视图无疑在我们的计划之中。我相信，与为家族办公室提供综合性报告平台有关的领域正在迅速发展——我们只需投入时间就能找到合适的服务提供商。”

— 家族办公室负责人，单一家族办公室，澳大利亚

图5：新兴技术融入家族办公室运营的相关战略

点击各个按钮以查看相应数据



前言

核心要点

尾注



2 家族办公室对运营技术的使用程度

前言

核心要点

案例研究：家族办公室
面临的头号挑战：找到
简单有效的财务报告系统

尾注



2 家族办公室对运营技术的使用程度

- 家族办公室优先致力于利用技术来支持其安全与风险控制流程，65%的家族办公室表示其中等程度/广泛地使用相关技术，其次是利用技术来支持其投资运营（49%）、投资（47%）、税务和财富规划（35%）以及客户管理活动（28%）。通常而言，表示中等程度/广泛地使用新兴技术的家族办公室对其系统的满意度高于使用程度更低的家族办公室，二者的满意度分别为87%和66%。

有待改进领域

目前，市面上提供的技术解决方案已覆盖多个业务部门（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（图6）。例如，技术解决方案能够帮助家族办公室实现前台部门投资组合管理能力与其税务和基金会计需求的匹配，然后借此进行绩效分析和报告。获得整个生命周期的综合性视图有助于识别投资机会，支持税务规划，并简化财务运营。此外，家族办公室可以使用综合性、中心化的联网文档管理系统，以支持在所有技术套件中嵌入数据和网络安全措施和加强客户关系。¹

家族办公室虽在一定程度上使用各种应用程序，但仍有巨大进步空间：

前台

在谈及前台部门时，家族办公室最常使用能够为其投资（如交易流程、管理人选择、尽职调查、投资组合构建/管理、交易等）提供支持的新技术，其中接近一半（47%）的家族办公室表示其中等程度/广泛地使用相

图6：技术应用程序类型

前台	
投资	交易流程、管理人选择、尽职调查研究、投资组合构建/管理、交易、基准设定与分析
税务和财富规划	税务和财富规划、税务合规、投资结构设计
客户管理	客户关系管理（CRM）软件、客户访问/通信、工作流
慈善事业	以慈善为目的的投资管理
中台	
投资运营	数据管理、绩效分析、结算与对账、私募基金运营、报告与报表
后台	
文档管理与存储	更新、搜索、访问
财务运营	家族办公室财务管理
安全与风险控制	网络安全、数据安全

关技术，略超过一半（54%）的家族办公室表示其极少使用/不使用（图7）。尽管如此，相关数值根据家族办公室的规模大小而呈现出巨大差异。在资产管理规模（AUM）超过10亿美元的家族办公室中，中等程度/广泛地使用相关技术的比例为61%，而在资产管理规模（AUM）低于10亿美元的家族办公室中，这一比例仅为39%。

对于与税务和财富规划相关的技术（如用于规划、税务合规和投资结构设计的技术），约三分之一的家族办公室（35%）表示其进行了中等程度/广泛地使用，约三分之二（65%）表示其极少使用/不使用。对于用于支持客户管理活动的技术（如客户关系管理软件、客户访问/通信技术等），约四分之一（28%）的家族办公室表示其进行了中等程度/广泛地使用，约四分之三（72%）的家族办公室表示其极少使用/不使用。鉴于客户管理技术的复杂性以及客户关系管理软件可充当客户信息的集中化管理平台来为投资组合战略提供参考，对该技术领域投资不足的家族办公室或将错失良机，进而影响其他可能通过应用程序编程接口从客户关系管理信息中获益的战略之效果（应用程序编程接口：在程序之间充当中介的一种软件，可用于支持程序之间的通信和数据共享）。

中台

对于用于支持家族办公室投资运营（例如数据管理、绩效分析、报告等）的技术，接近一半（49%）的家族办公室进行了中等程度/广泛地使用，约一半（51%）的家族办公室极少使用/不使用。大型家族办公室对相关新技术的使用程度再度明显高于小型家族办公室，前者有72%中等程度/广泛地使用相关技术，而后者仅有39%中等程度/广泛地使用相关技术。

前言

核心要点

案例研究：家族办公室面临的头号挑战：找到简单有效的财务报告系统

尾注



2 家族办公室对运营技术的使用程度

后台

家族办公室表示，其对安全与风险控制流程（如网络和数据安全）相关技术的投入最大，这是与超高净值家族打交道的关键条件。约三分之二（65%）的家族办公室表示其中等程度/广泛地使用相关技术，约三分之一（35%）的家族办公室表示其极少使用/不使用相关技术。与上述情况相呼应的是，大型家族办公室（中等程度/广泛地使用相关技术的比例为78%）较小型家族办公室（中等程度/广泛地使用相关技术的比例为59%）而言更有可能对该技术领域进行投入，其次是对财务与运营技术进行投入。从全球范围来看，61%的家族办公室表示其中等程度/广泛地使用相关技术，29%的家族办公室表示极少使用/不使用相关技术。

需注意的是，家族办公室通常不定期对技术进行升级。然而，我们建议其从制定更广泛的技术战略入手，如此一来任何变化均能融入各种业务需求中，有助于提高投资的规模经济效益。

“我们已经将家族办公室的数字化转型外包出去，以开发定制化解决方案。相关解决方案提供了一个具有绩效分析、数据挖掘和调研等功能，并且能够通过手机实时获取绩效数据的综合性平台。我希望该系统进一步实现功能优化，能够为我们提供投资组合公司的实时运营数据，例如各零售网点的月销售额。”

—家族办公室负责人及家族成员，单一家族办公室，香港

“我们的家族办公室处理大量信息（包括投资组合管理、家族管理及治理文件）。为确保信息的完整性和准确性，我们进行了多重数据备份。我们还投资建立了网络安全措施。由于担心面临第三方风险，我们没有聘请外部服务提供商，因此我们的所有系统均由内部人员实施。”

—家族办公室负责人，单一家族办公室，中国大陆

图7：家族办公室在前台、中台和后台部门使用新技术的程度

点击各个按钮以查看相应数据

前言

核心要点

案例研究：家族办公室面临的头号挑战：找到简单有效的财务报告系统

尾注



2 家族办公室对运营技术的使用程度

家族办公室的满意度与其对新技术的使用程度成正比

我们基于家族办公室的技术使用程度，分析其对现有技术的满意度后发现，对系统进行升级的家族办公室对系统性能的满意度高于未升级的家族办公室（图8）。整体而言，在前台、中台和后台部门中等程度/广泛地使用技术的家族办公室中，有87%对自身系统感到满意，而在极少/不使用新技术的家族办公室中，只有66%对自身系统感到满意，这体现了覆盖全部三大业务部门的全方位技术战略存在的益处。

具体来看，前台部门中等程度/广泛地使用技术的家族办公室满意度为87%，而极少使用/不使用技术的家族办公室满意度为75%。对于中台和后台部门，满意度差异更为悬殊：中台部门中等程度/广泛地使用技术以及极少使用/不使用技术的家族办公室满意度分别为83%和58%；后台部门则分别为91%和65%。

我们在对这些数据进行更详细的分析后发现，当谈及与家族办公室的投资和投资运营有关的技术时，新兴技术的益处获得了广泛认可（图9）。投资和运营相关技术使用程度不同的家族办公室之间的满意度差异较为悬殊：对于投资相关技术，中等程度/广泛地使用的家族办公室与极少使用/不使用的家族办公室满意度分别为93%和68%；对于投资运营相关技术，满意度则分别为83%和58%。

其他满意度方面的巨大差异与将新技术融入文档管理/存储系统的家族办公室有关，中等程度/广泛地使用相关技术的家族办公室满意度为91%，而极少使用/不使用相关技术的家族办公室满意度为55%；使用技术改进安全与风险流程的家族办公室满意度为91%，而未改进的家族办公室满意度为68%。如果家族办公室想要了解同行投资的技术中满意度最高的领域，这些信息或许能够提供帮助。

图8：不同技术使用程度的家族办公室对于现有技术功能的满意度情况

点击各个按钮以查看相应数据



前言

核心要点

案例研究：家族办公室面临的头号挑战：找到简单有效的财务报告系统

尾注



2 家族办公室对运营技术的使用程度

家族办公室面临的挑战

需注意的是，尽管技术和其他解决方案的功能已经实现显著提升，但要满足家族办公室的独特需求，仍需进一步采取行动。以下段落引述的访谈内容以及后续的案例研究重点分析了家族办公室面临挑战的领域，业界应当考虑这些领域，因为并不是所有家族办公室都能找到合适的服务提供商和平台（尤其是对部分家族办公室而言价格可接受的服务提供商和平台），服务提供商和平台可能也无法满足家族办公室在功能方面的所有需求：

“在香港，很难找到一家能够满足家族办公室各种需求的综合性IT服务提供商。大多数IT服务提供商的目标客户是企业，对他们而言，家族办公室市场规模太小，无法投资开发定制化产品。目前，我们只能使用基础通信平台。”

—家族办公室负责人及家族成员，单一家族办公室，香港

“我们的技术架构极为常见。我们的大多数报告都依赖于Excel，我们借助Excel表格手动合并基金经理人或合作伙伴每月或每季度提供的投资组合信息，并生成合并报告。在家族办公室行业，很难在前期不投入大量资金的情况下找到合适的定制化数字平台。目前，家族成员对我们的技术使用方式感到非常满意；然而，当下一代家族成员掌权时，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9：不同技术使用程度的家族办公室对技术功能感到满意的比例

点击各个按钮以查看相应数据



前言

核心要点

案例研究：家族办公室面临的头号挑战：找到简单有效的财务报告系统

尾注

家族办公室面临的挑战：找到简单有效的财务报告系统

“市面上有效的财务报告系统少之又少。找到一个好的报告系统就像寻找圣杯一样困难！”

管理巨额财富持有者的资产和投资并非易事，因为它们通常跨越不同资产类别和地域范围。整理、分析和汇总一个家族的投资头寸、业绩和税负费时费力，尤其是需要从各个来源获取信息并且其格式不统一。相应地，家族办公室在采访中普遍提及的话题是希望有一个简单而有效的系统来帮助他们履行报告和纳税义务。以下问题和回答是这些讨论的缩影，以及与家族办公室挑战应对有关的建议。

您认为运营技术在哪个领域面临的挑战最大？

“市面上有效的财务报告系统少之又少。找到一个好的报告系统就像寻找圣杯一样困难！如果有系统可以帮助我轻松分析我们持有的各项资产和投资，我会非常开心。我之前在银行工作过，所以明白有效进行财务分析的必要性。我的一位老师曾经说过，‘能够评估和分析信息，就能够创造知识。’

我希望点击一下就能了解我们在哪些国家持有哪些投资、我们的股票表现等。例如，如果英国或中国出现了问题，我希望能够了解相关投资风险有多大。这些事情非常简单。然而，目前我必须打电话给其他人才能获得这些信息。他们会说，“好的，我这周会向你提供一些信息，”但这并不是我想要的。我想要的是立即获得信息。而且，我也不想使用27个不同的Excel表格来拼凑得到一份连贯的报告。”——首席执行官，单一家族办公室，比利时

“似乎并不存在适合所有人的完美系统。我们的系统还不错。它完美吗？并不完美。我们设立了一个由四名全职人员组成的报告和运营团队，人员数量算多的了。如果没有人每天在系统中进行检查，根本不可能及时获得数据，数据满意度更是无从谈起。”——首席财务官，单一家族办公室，美国

您对其他家族办公室有何建议？

“没有一个好的报告系统，就是在瞎折腾。正是出于这个原因，我决定聘请外部顾问。我们正在合作制定一项计划，以优化组织流程，并针对运营、税务和绩效报告实施具有‘单一可信数据源’ (single source of truth) 的解决方案。本次项目将对我们的现有流程进行全面审查，包括投资管理、会计记录、文档处理等多个环节。通过此次审查，我们在报告编制和税务申报方面的工作效率将大幅提升。在这一过程中，关键在于选聘一位能够深刻理解家族办公室面临的挑战，并且致力于切实解决它们的专业顾问。”——首席执行官，单一家族办公室，比利时

“如果家族办公室拥有大规模投资组合，建议尽快建立一套正规的报告系统，因为手动录入数据或从其他平台导入数据不仅费时费力，而且异常繁琐。如果家族办公室具有长远发展前景，那么使用传统电子表格或其他自制系统从长期来看并不可行。最好尽快实施变革。”——首席财务官，单一家族办公室，美国

前言

核心要点

案例研究：家族办公室面临的头号挑战：找到简单有效的财务报告系统

尾注



3 家族办公室应用的技术类型

前言

核心要点

案例研究：五年转型计划：某全球规模最大的家族办公室正在对其系统架构和网络安全实施全面改革

尾注



3 家族办公室应用的技术类型

- 家族办公室使用最广泛的技术是基于云的应用/服务（使用比例高达87%），其次是虚拟会议技术（82%）、移动通信应用（71%），以及用于确保系统和数据安全性的身份识别与访问管理系统（61%）。至于数据分析和人工智能这两项前沿技术，虽然现阶段的使用率较低，但其所受到的关注度却在持续上升。目前，有55%的家族办公室已经启用数据分析技术，通过识别市场趋势/模式，为决策过程提供更精确的支持；而12%的家族办公室已经开始尝试人工智能技术，以期实现任务自动化、投资组合管理优化以及风险管理强化等方面。

成熟技术得到广泛应用，新兴技术则应用较少

在家族办公室的日常运营中，有87%的受访者表示，使用最频繁的技术是基于云的应用/服务（如数据存储、软件即服务），其次是虚拟会议通信技术（82%）和移动通信应用（71%）。此外，为确保系统/数据安全性，61%的家族办公室实施了身份识别与访问管理系统。同时，使用内部应用程序和服务的家族办公室比例为50%（图 11）。

数据分析技术正悄然兴起

数据分析技术为家族办公室管理团队带来了多方面的裨益，包括但不限于提升决策质量、增进工作效率和市场洞察力，以及为风险管理提供支持。具体而言，数据分析可划分为以下几种类型：

- 描述性分析，专注于对历史数据的分析；
- 诊断性分析，旨在对历史数据中的趋势与模式进行成因探究；
- 预测性分析，基于历史数据对未来结果进行预测；
- 规范性分析，既预测未来，又提供行动建议。

在家族办公室领域，数据分析技术的用途多种多样。它能够整合庞大的数据资源，描绘出市场的整体趋势与绩效指标，从而为投资决策提供更有力的支持。数据分析不仅有助于识别投资组合内的潜在风险/漏洞，使家族办公室更灵活地应对市场变化，还能通过预测性分析，为家族办公室的未来规划提供依据。

目前，全球超过一半（55%）的家族办公室在投资决策时，在中等/较大程度上使用数据分析技术，而在日常运营中使用该技术的家族办公室比例为42%。这表明，至少有一半的家族办公室已经开始采用数据分析技术。值得注意的是，资产管理规模超过10亿美元的家族办公室，相较于规模较小的同行，更倾向于利用数据分析技术（图10）。

图10: 家族办公室在运营和投资决策中对数据分析技术的应用程度

点击各个按钮查看相应数据



前言

核心要点

案例研究：五年转型计划：某全球规模最大的家族办公室正在对其系统架构和网络安全实施全面改革

尾注



3 家族办公室应用的技术类型

人工智能技术的应用尚处于起步阶段

人工智能 (AI) 技术已经成为全球家族办公室高度关注的焦点议题。许多家族办公室正在积极探索人工智能在未来几年可能带来的影响,并考虑如何在自身业务领域内有效应用该技术。在初步尝试阶段,大约有十分之一的家族办公室 (12%) 已经开始实施人工智能解决方案,旨在实现任务自动化、优化投资组合管理以及增强风险管理能力。然而,大多数家族办公室对于人工智能潜力的挖掘仍处于起步阶段,因此,无论是从采用人工智能技术的家族办公室所占的比例,还是从技术的具体应用方式来看,人工智能的整体应用范围依然较为受限。

相比之下,传统的财富管理机构为获取更为实时的客户资讯,正在逐渐扩大对人工智能及生成式人工智能技术(一种能够创造文本、图像和音频等多种新内容的技术)的运用。例如,此类技术的应用涵盖了了解客户的生活事件(如分析客户退休对其家族企业的潜在影响)、提供个性化内容(如针对可持续发展等专题制作投资报告)、执行自动化再平衡(即通过软件/算法自动调整投资组合资产配置),以及推出自助服务界面(即允许客户在无需人工支持的情况下,自行获取信息或完成操作)。家族办公室亦可借鉴类似的策略,考虑如何引入更先进的技术以使自身/家族受益。例如,在策划投资组合时,家族办公室可在与家族成员会面之前,利用生成式人工智能技术回顾上次会议的关键点或重大交易内容,或者根据家族的风险偏好提出投资建议。

“目前,大多数人对于人工智能的了解以及如何有效运用此技术知之甚少。尽管众多企业机构表示正在采用人工智能技术,但鉴于该技术的复杂性,它们实际并未深入理解与应用人工智能,而可能只是在使用 ChatGPT 这类工具。随着新兴工具和应用程序的不断涌现,人工智能的应用门槛将显著下降,但这些工具目前还处于初期研发阶段。即便如此,我坚信人工智能在提升生产力方面的巨大潜力正蕴藏于这些工具之中。”

— 首席执行官/首席投资官, 单一家族办公室, 美国

“我正在积极学习人工智能相关知识。随着人工智能技术的迅速发展,它已悄然成为我在管理会议以及与家族成员沟通中无法忽视的重要议题。因此,我正致力于深入了解其潜在影响。在探究人工智能对家族办公室的影响时,我在怀揣期待的同时,也存在一些担忧。”

— Keith Rook, 总裁, Weiler Arnow Mgt Co, 单一家族办公室, 美国

图11: 家族办公室在运营管理中应用的技术类型

点击各个按钮查看相应数据

前言

核心要点

案例研究: 五年转型计划: 某全球规模最大的家族办公室正在对其系统架构和网络安全实施全面改革

尾注



五年转型计划：某全球规模最大的家族办公室正在对其系统架构和网络安全实施全面改革

“2021年，我们遭遇了一次网络安全危机，加速了我们技术升级和安全策略的实施进程。自此，我们对技术应用的重视程度明显提升。我们积极采取行动，全方位推动技术能力和安全体系的现代化建设。”

我们采访了某大型家族办公室的一位董事。该家族办公室隶属于一个拥有六代传承历史的企业/家族，其根源可追溯至19世纪中期。在访谈中，这位董事详细介绍了其家族办公室经历的一次网络攻击事件是如何促使他们加速推进一项为期五年的运营技术与安全系统转型计划。

您所遭遇的网络攻击属于什么性质？

“我们的客户电邮系统曾遭到入侵，当时我们及时采取了一切措施。此前我们通过服务器运行，一名员工在客户的账户中发现了来自黑客的邮件草稿。我们关闭了系统并采用无服务器模式，让黑客无从下手。”

此次攻击事件是否造成损失？

“幸好我们在造成任何直接损失之前拦截了这次攻击行为。但这还是让客户产生恐慌，给家族办公室带来声誉风险，并且客户对于我们将其数据加密保护的能力产生了疑虑。”

家族办公室在历经此次攻击事件后采取了哪些行动？

“我们更换了原有的托管服务提供商 (MSP) 【负责监管网络安全】，并派遣了现场信息安全团队前往实施一个前瞻性战略项目。同时，我们还聘用了两家外包MSP以提供日常技术支持服务，并增设了一名首席运营官负责全面监督工作。与之相对应，我们的技术团队成员也从原先的两人增至五人，以更有效地管理技术和网络安全事务。”

当前，我们针对安全问题对全体员工进行了大规模培训。同时，我们还聘请了一家网络安全公司，为家族成员提供支持与服务，并由董事会对培训效果进行评估。该网络安全公司对我的设备进行了详尽的检查，并向我提出了必要的安全防护措施建议。此外，他们还为我安装了一款能够检测潜在威胁的应用程序。曾有一次，该公司告知我，我的密码已在暗网上被泄露，因此我立即对所有密码进行了更改。

随后，我们实施了一系列系统安全措施。例如，我们推出了“卓越12策”安全措施，旨在确保数据的安全存储与共享。其中一项措施便是为家族成员构建一个全新的、更为安全的电子邮件系统。”

这些新实施的安全措施是否真的让您安心？

“不，我们并未完全放心，但已经逐渐习惯这种状况。我们正全力以赴，只有这样才能尽量保障安全。未来，我们必须持续保持警惕，并不断进步与革新。”

您对其他家族办公室有何安全相关建议？

“建议邀请权威专家组织的系统进行评估，并严格执行专家提出的意见。”

前言

核心要点

案例研究：五年转型计划：某全球规模最大的家族办公室正在对其系统架构和网络安全实施全面改革

尾注



五年转型计划：某全球规模最大的家族办公室正在对其系统架构和网络安全实施全面改革

为提升家族办公室运营效率，您引入了哪些技术？

“目前，我们的技术转型进展十分顺利。在过去四年中，我们经历了深刻的变革，克服了诸多难题，优化了业务流程，提升了工作效率，并加强了安全管理。

迄今为止，我们已实施的举措包括：

- 采用了新的投资报告系统，该系统在投资绩效方面具备数据整合等功能；
- 将单机版工资管理系统升级为网络版，新系统拥有更多现代化功能，如无纸化支票；以及
- 实施了“卓越12策”安全措施，以确保数据的安全存储与分享。
- 未来，我们将采取以下措施：
- 引入新的投资核算系统，用于处理税务及会计数据，并提法报告生成功能，能够以易于客户理解的方式呈现信息；
- 构建新的文档管理系统，以实现信息的便捷检索；以及
- 开发新的客户门户网站，确保客户能够安全地查阅和共享数据。

我们的团队始终秉承创新精神。回想多年前，所有的业务运作都依赖于纸质文件处理。”

实施如此广泛的转型计划预计需要多久？

“我们在2021年启动了该计划，预计将在2025年完成（当然，这必须在我们开启下个任务之前实现）。对于每款软件，我们都预留了至少6至12个月的研发时间。”

技术转型计划是否涉及人工智能应用？

“并不涉及。我们对人工智能聊天组件的应用仍持谨慎态度。部分人工智能聊天系统可能会收集并占有用户数据，这构成了严重的隐私安全风险。鉴于我们管理着大量的客户个人信息，我们绝不允许任何外部公司掌握或整合这些数据，以防向第三方泄露。在尚未完全具备相应的控制手段之前，我们将延缓人工智能技术的应用。但我们将持续了解并投资于该技术发展，以掌握最新技术情况。”

您的家族办公室最不可或缺的是哪项技术？

“确保客户信息的安全存储及高效共享，是我们的首要任务。为实现该目标，我们必须搭建一个卓越的规划与投资绩效管理平台，并建设一个完善的客户门户网站。”

您的家族办公室是否已准备好应对未来挑战？

“我们正全力以赴，力求做好万全准备。在此，我要强调的是，我们始终坚定不移地走在时代前沿。然而，我们有时也会半开玩笑的说，一旦顺利完成眼前的任务，我们便要迈入新的阶段，毕竟这就是技术发展的本质。”

前言

核心要点

案例研究：五年转型计划：某全球规模最大的家族办公室正在对其系统架构和网络安全实施全面改革

尾注



4 技术的附加价值

前言

核心要点

尾注



4 技术的附加价值

- 家族办公室认为，运营技术的使用为他们带来了显著的价值收益，包括加强控制/隐私保护并降低风险（38%的受访者赞同），提升业务扩展性/运营灵活性（30%），降本增效（30%），改善员工体验（29%），以及优化面向家族成员的服务（25%）。

许多家族办公室已经认识到技术所带来的价值，包括流程简化、成本降低和业务扩展性提升等。例如，技术革新不仅减少了对传统电子表格和人工数据录入的依赖，提升了员工的工作效率，而且为决策过程提供了强有力的支持，为家族办公室的发展壮大指明了道路。根据德勤《洞悉家族办公室发展格局2024》报告，家族办公室的高管们近五分之一（19%）的时间都在处理行政与合规事务，而在北美地区，这一比例甚至超过了四分之一（27%）。²部署能够提升工作效率并实现人工流程自动化的系统，将赋予高管们更多时间，使他们能够专注于家族最关注的领域，如直接投资、投资组合管理、继任规划和下一代培养等。

当被问及使用运营技术所带来的价值时，高管们表示最重要的价值在于加强控制/隐私保护并降低风险，近四分之三的高管认为其带来较大程度（38%）或中等程度（36%）的价值。此外，技术在提升家族办公室的业务扩展性和运营灵活性方面的作用亦十分显著，有70%的高管表示，技术所产生的价值为较大程度（30%）或中等程度（40%）（图 12）。

大约有60%的家族办公室表示，在降本增效、优化面向家族成员的服务（如报告和沟通）以及改善员工体验（如人工流程的自动化）方面，技术运用产生了较大程度/中等程度的价值。（若重复性任务实现自动化，不仅能够确保流程的一致性，还能通过实时的消息通知和高效的文档管理来提升协作效率，同时助力数据驱动的决策制定。此外，自动化还能减轻决策支持系统的认知负荷，并通过实行灵活工作制与远程办公功能，促进工作与生活之间的平衡。）

此外，资产管理规模超过10亿美元的大型家族办公室所实现的价值收益，普遍高于小型家族办公室。这很可能是因为大型家族办公室更倾向于投资先进的技术解决方案，从而拥有更强的控制能力和更高的灵活性。

图12: 家族办公室通过应用运营技术在以下领域所获得的价值程度

点击各个按钮查看相应数据

前言

核心要点

尾注



5 结论

前言

核心要点

尾注



5 结论

为确保业务高效运营，家族办公室必须进行技术投资，若忽视了这一点，未来必将面临重大风险。随着工作量的上升和业务规模的扩大，这些技术投资不足的家族办公室可能在拓展服务范围和提升服务质量方面遭遇挑战。为解决这一难题，家族办公室高管们愈发倾向于采用与大型机构相同的策略和系统，以期更优质地服务客户。为此，各类技术解决方案正被快速引入家族办公室，旨在实现以下目标：³

- 管理涵盖多种资产类别和工具的庞大投资组合；
- 扩大业务规模，以满足家族利益相关者不断增长的服务和报告需求；以及
- 利用数据分析技术，挖掘数据价值，获取实时洞察。

此外，随着技术应用逐渐取代了人工任务，家族办公室需重新评估其人员配置。针对这种变化，家族办公室必须采取战略性举措，合理规划预算，用于提升在职人员的技能水平，确保整个团队具备处理更复杂价值增值活动的 ability。

若您的家族办公室正专注于引入新技术或对现有技术进行升级，德勤《家族办公室技术解决方案》报告为您提供了以下切实可行的参考建议：⁴

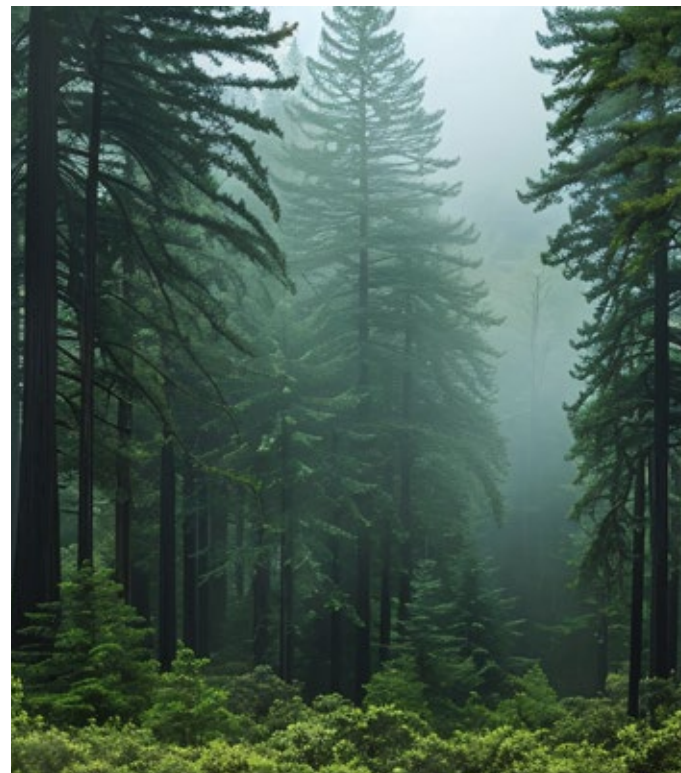
技术选型：在考虑部署技术之前，家族办公室应当首先了解自身的需求与目标，然后确定技术应用场景、报告需求和数据可获得性，确保与目标一致。同时，家族办公室应将关注点放在亟待解决的核心问题上，而非追求技术的先进性。

供应商管理：高效的供应商关系管理对于技术的成功部署至关重要。设立专门的联络点，指派专业的供应商关系管理经理，将有利于保障业务连续性，确保供应商深入了解您的系统与业务。根据自身的特定需求选择供应商，这一点十分重要。通过建立稳定的供应商关系，家族办公室能够获取所需的专业知识、最先进的技术能力和定制化的支持服务，并迅速解决问题。

数据转换：在将数据迁移至新应用程序之前，务必进行全面的数据审查与验证，以预先识别并解决数据中可能存在的问题或不准确之处。细致的审查可以防止数据在新系统中产生误解或错误，避免将问题归咎于原始数据。与供应商协作制订数据转换方案，确保应用程序的功能测试顺利进行，减少实施阶段因数据问题导致的潜在风险。同时，在所有流程中嵌入严格的隐私控制机制，以保障敏感信息的安全，并遵循相关的数据保护法律法规。

恪守时间安排：在规划新技术评估的时间表时，家族办公室需考虑若干因素。依据项目的复杂程度，选型过程可能耗时8至12周。后续的谈判与尽职调查环节可能进一步延长此周期。紧接着是实施阶段，其时长将因应用场景与所实施软件的差异而介于3至6个月之间。为避免任何潜在的误解或未达到预期结果，必须确保选型过程的全面性和细致性，包括对各项要求的清晰记录。同时，为支持技术顺利实施，还需保证充足的资源投入。

战略性思考是技术转型成功的基石。因此，汲取专业人士的意见极具价值，他们能够协助您构建技术战略，并制定一个为期12至24个月的路线图，充分满足您家族的独特需求。整合一项新的技术战略或许是一次重大决策，然而，若得以妥善执行，此举将为家族及家族办公室带来诸多益处。



前言

核心要点

尾注



联系人



Rebecca Gooch博士

德勤民营企业与私人客户服务全球洞察负责人

2 New Street Square, London, EC4A 3BZ, United Kingdom

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

合伙人 | 德勤民营企业与私人客户服务、税务咨询

477 Collins Street, Melbourne, Victoria 3000, Australia

直线: +61 3 9671 7858 | 手机: +61 414 427 692

abatty@deloitte.com.au | www.deloitte.com.au



Wolfe Tone

德勤全球民营企业与私人客户服务总裁

合伙人 | 德勤美国全球与美国民营企业与私人客户服务总裁

111 S. Wacker Drive, Chicago, IL 60606-4301, United States

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

中国北京市朝阳区针织路23号楼国寿金融中心12层

直线: +86 10 8520 7564 | 手机: +86 189 1171 6900

yayin@deloittecn.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

中国香港金钟道88号太古广场一期35楼

直线: +852 2852 1082 | 手机: +852 6677 1335

antlau@deloitte.com.hk | www.deloitte.com/cn



黄文标

德勤中国管理咨询香港主管合伙人

中国香港金钟道88号太古广场一期35楼

直线: +852 2852 6787 | 手机: +852 6605 0007

allewong@deloitte.com.hk | www.deloitte.com/cn



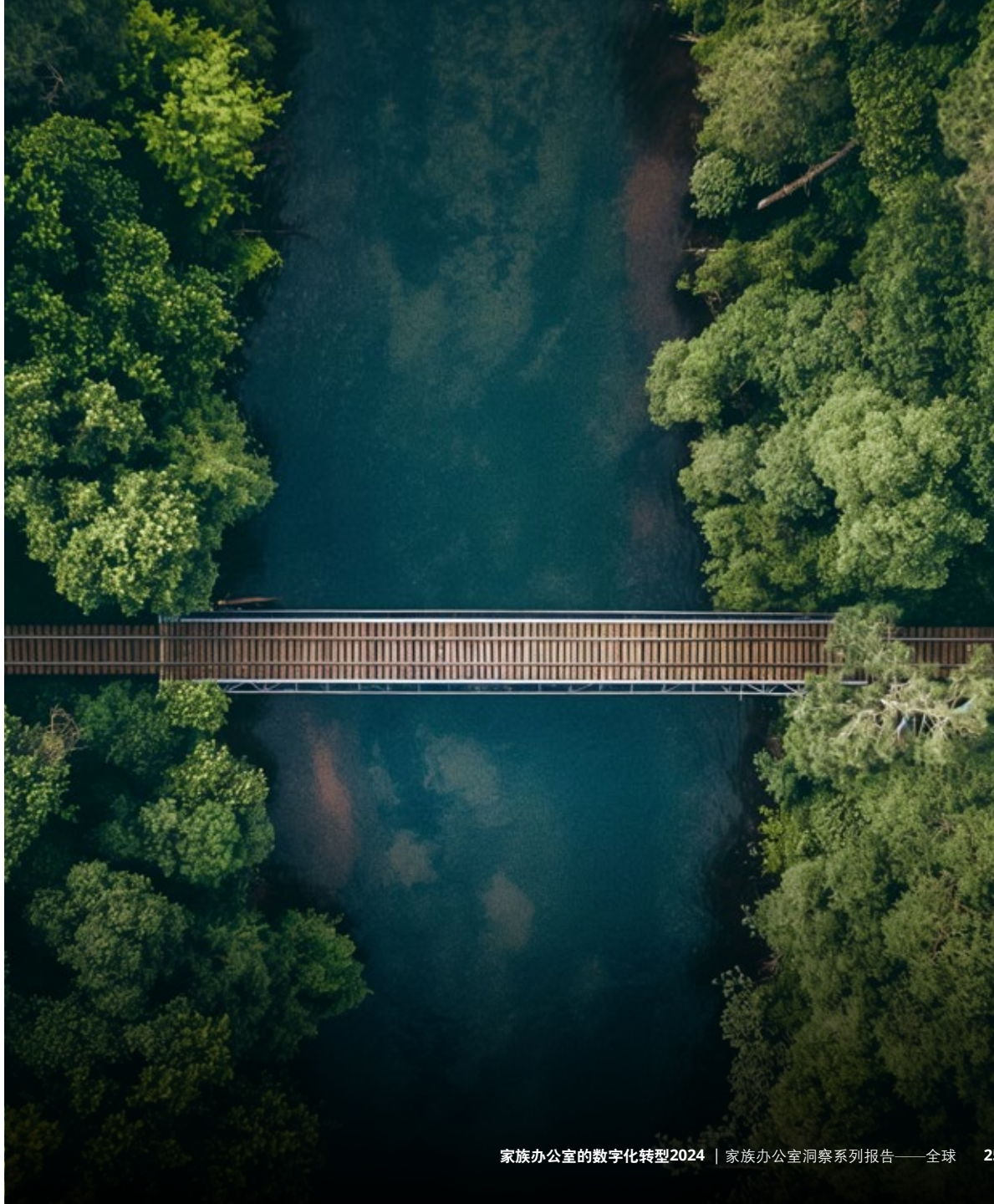
叶子阳

德勤中国管理咨询合伙人

中国香港金钟道88号太古广场一期35楼

直线: +852 2238 7593 | 手机: +852 9433 3242

sunip@deloitte.com.hk | www.deloitte.com/cn



前言

核心要点

尾注





尾注

- 1 Rhys Butler and Britt Harradine, [Transforming Your Family Office With Technology](#), March 2024.]
- 2 Deloitte Private, The Family Office Insights Series: Defining the Family Office Landscape, 2024.
<https://www.deloitte.com/global/en/services/deloitte-private/about/defining-the-family-office-landscape.html>
- 3 Deloitte, Family Office Technology Solutions, 2023.
- 4 Deloitte, Family Office Technology Solutions, 2023.

前言

核心要点

尾注





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 www.deloitte.com/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。

©2025。欲了解更多信息，请联系德勤全球。