

家族辦公室洞察系列：
亞太區視角——十大家庭辦公室趨勢



目錄

引言	3
2024年亞太區十大家族辦公室趨勢	4
1. 動盪中依然樂觀	6
2. 著眼於風險管理	8
3. 看好股票和房地產的投資市場	15
4. 海外投資組合趨向多元化	20
5. 永續投資預計將持續成長	24
6. 邁向專業化	31
7. 繪製傳承藍圖	34
8. 對下一代接掌大權缺乏信心	40
9. 搭上蓄勢待發的科技浪潮	44
10. 打擊網路安全威脅	50
私人暨家族企業服務調查研究團隊	56
私人暨家族企業服務團隊	57
Contact	58
Endnotes	59

引言

歡迎閱讀《家族辦公室洞察系列：亞太區視角》，本報告由 Deloitte 私人暨家族企業服務 (Deloitte Private) 與萬方家族辦公室合作推出，並以攜手各領域的領導者齊心推動繁榮作為雙方的共同願景。本報告屬於 Deloitte 私人暨家族企業服務全新推出的《家族辦公室洞察系列》之一，內容將涵蓋 2024 年十大家族辦公室趨勢及家族辦公室布局等議題。

作為本系列的第一份報告，本文將聚焦於 2024 家族辦公室的關鍵趨勢，包含投資、風險管理、人才招聘、永續發展、世代傳承、數位轉型、網路安全等領域。

受益於強勁的內需市場以及中國和印度等主要經濟體的復甦，亞太地區在 2023 年以 4.6 的 GDP 成長率展現其經濟韌性。ⁱ 隨著亞洲資本投資前景的改善及通貨膨脹下降的加速，進而推動經濟軟著陸的可能性，也為 2024 年貨幣政策的放寬提供有利的條件。儘管地緣政治緊張的挑戰依然存在，ⁱⁱ 許多地區的中央銀行預計其通膨的調降目標將在 2024 年實現，使得經濟展望呈

現謹慎樂觀的情勢。ⁱⁱⁱ 中長期而言，投資者正在積極應對地緣經濟分裂帶來的潛在挑戰，重新評估不同資產類別與地區的風險暴露情況，從而確保長期穩健的永續成長。

為形成趨勢洞察，本報告於 2023 年 9 月至 12 月間針對全球 354 家單一家族辦公室（圖 1 與圖 2）進行調查，其中共有 89 家來自亞太地區。全球而言，受訪家族辦公室的平均資產管理規模 (Assets Under Management, AUM) 為 20 億美元，平均家族財富則為 38 億美元。亞太地區的部份，受訪家族辦公室的平均資產管理規模為 10 億美元，家族的平均財富則為 21 億美元（圖 3）。^{iv}

此外，本報告更與 15 位於亞太地區家族辦公室任職的高階主管進行深度訪談，以協助闡釋調查的結果並形成一系列的案例分享與洞見。相關案例分享提供了業界的寶貴見解和建議，有助於家族辦公室應對市場挑戰並取得長期成功的發展。

殷亞莉
Deloitte 亞太區
Deloitte Private Leader

李紹平
勤業眾信聯合會計師事務所
Deloitte Private Leader

關志敏
萬方家族辦公室
首席行政總裁

圖 1：參與本報告之家族辦公室總部所在地（全球）

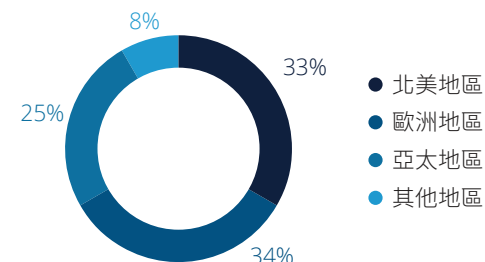


圖 2：參與本報告之家族辦公室總部所在地（亞太）

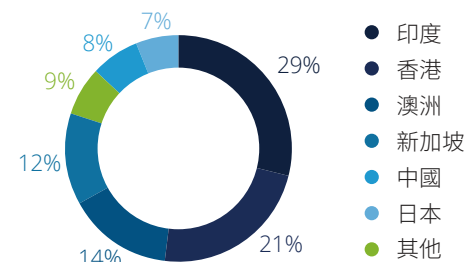
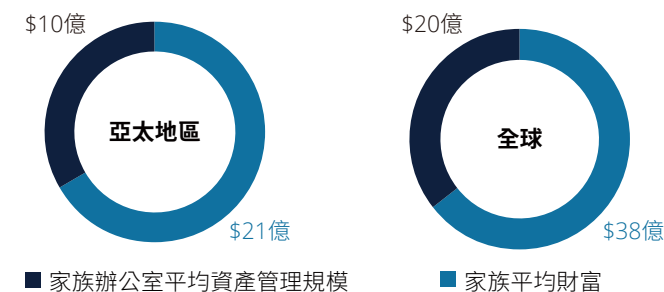
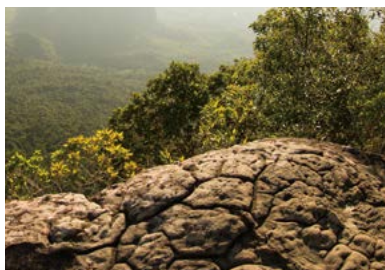


圖 3：受訪者的家族辦公室資產管理規模及家族財富



2024 年亞太區十大家族辦公室趨勢



1 動盪中依然樂觀

儘管面臨著不確定性，整體而言家族辦公室依然維持樂觀的態度。其中 77% 的家族辦公室預計其資產管理規模 (AUM) 將於 2024 年持續增長，另有 84% 預期家族財富將會增加。鑒於上述成長前景，逾四成的家族辦公室計畫於今年增聘員工 (43%)、拓展服務類型 (38%)，並進一步導入第三方外包服務 (48%)。



2 著眼於風險管理

本次調查認為 2024 年前三大市場風險為：潛在的全球經濟衰退 (73% 的受訪者提及)、地緣政治 (55%) 以及通貨膨脹 (44%)。因此，有 67% 的受訪者將投資風險管理列為 2024 年的首要策略重點，其次則是投資治理與估值政策 (53%)。



3 看好股票和房地產的投資市場

2023 年，家族辦公室所投資的資產類別主要為股票 (25%)、私募股權和直接貸款 (21%)、房地產 (19%) 以及固定收益 (19%)，上述項目合計平均佔家族辦公室投資組合的五分之四以上 (84%)。未來預計增持投資比重的資產類別主要為已開發市場的股票 (32%) 與房地產 (31%)。



4 海外投資組合趨向多元化

亞太地區的家族辦公室平均將投資組合的 32% 配置於該地區之外，且超過五分之一的家族辦公室計畫於今年增加對北美 (23%) 和中東 (21%) 的投資配置。



5 永續投資預計將持續成長

逾半數的亞太地區家族辦公室 (52%) 已投入永續投資，且在未來五年內，其投資組合中專注於永續發展的部分預計將從 13% 近翻倍成長至 24%。家族辦公室主要投資的永續議題包括良好的健康與福祉、潔淨能源和氣候行動。

2024 年亞太區十大家庭辦公室趨勢



6 邁向專業化

家族辦公室日益依賴外部人才來滿足招募需求，尤其是在最高管理階層方面。43% 的家族辦公室計畫在 2024 年聘請更多具專業背景的外部員工（非家族成員），另有 31% 的家族辦公室表示接班完成後將轉由外部專業經理人進行領導，此比例相較於目前的 22% 顯著提升。



7 繪製傳承藍圖

在未來十年內，亞太地區預計將有 35% 的家族進行世代交替，但值得注意的是，目前仍有 37% 的家族尚未擬定傳承計畫。因此，超過三分之一（38%）的家族辦公室已將接班規劃列為 2024 年的首要任務。



8 對下一代接掌大權缺乏信心

就家族辦公室的領導職務而言，2024 年有顯著的比例指出將會由下一代成員出任包括 CEO（38%）、董事會成員（36%）、經理／高階主管（30%）或董事（21%）在內的高階管理層。同時，有 69% 的受訪者表示，其預計下一代將在接班後負責領導家族辦公室，惟仍有相當比例的家族辦公室透漏他們對下一代接掌大權的能力缺乏信心，而這類擔憂主要源自於下一代成員在繼任資格方面的不足（36%），以及對家族辦公室的業務活動較不感興趣（23%）所致。因此，33% 的受訪者認為，下一代在 2024 年的首要任務應是接受接班所需的指導、培育，而另外 26% 的受訪者則表示著手規劃接班事宜才是當務之急。



9 搭上蓄勢待發的科技浪潮

2024 年有超過半數（53%）的家族辦公室正在制定或推行科技策略。這與近四分之一（23%）的家族辦公室將科技投資不足視為核心風險有關；與此同時，有將近四分之三（73%）的家族辦公室表示其在經營現代企業所需的營運技術上投資不足（33%）或僅有中度投資（40%）。



10 打擊網路安全威脅

在過去 12 至 24 個月內，有近四分之一（24%）的家族辦公室曾遭受網路攻擊。然而，超過三分之一（37%）表示其尚未制定網路安全策略，而表示自己已有策略的家族辦公室則佔 38%，但仍有改善空間。約兩成（18%）的家族辦公室將網路攻擊視為本年度的核心風險，而此刻正是採取預防行動的時機，因此有 20% 的辦公室將在今年確立其網路安全策略。

1 動盪中依然樂觀



1 動盪中依然樂觀

儘管面臨不確定的時局，家族辦公室依然保持樂觀，有77%受訪者預計其資產管理規模將有所增長，另有84%預期家族財富將會增加。鑒於以上發展前景，超過四成的家族辦公室預計於本年度增聘員工（43%）、擴充提供的服務類型（38%），並進一步引進第三方外包服務（48%）

即使經濟存在不確定性，家族辦公室依然保持樂觀，並積極規劃擴張。

儘管亞太地區的中期展望因成長動能放緩及地緣經濟分裂的風險而蒙上陰影，但受益於價格壓力的緩解，短期前景已有所改善。通膨率從歷史高點下降，而亞太地區的金融市場在全球經濟韌性的支撐下成功取得進展。日本的日經 225 指數和澳洲的 ASX 200 等主要股票指數在去年皆表現良好。總體而言，77% 的家族辦公室預計其資產管理規模在本年度將會成長，84% 則預計其家族財富將有所增加（圖 4）。

「展望家族辦公室領域的未來，我認為服務供應商的數量將隨著財富持有的增長而增加，這將為家族辦公室帶來更多的成長機會。但是，標準化能否在這個領域中實現，始終是令人擔憂的問題。」

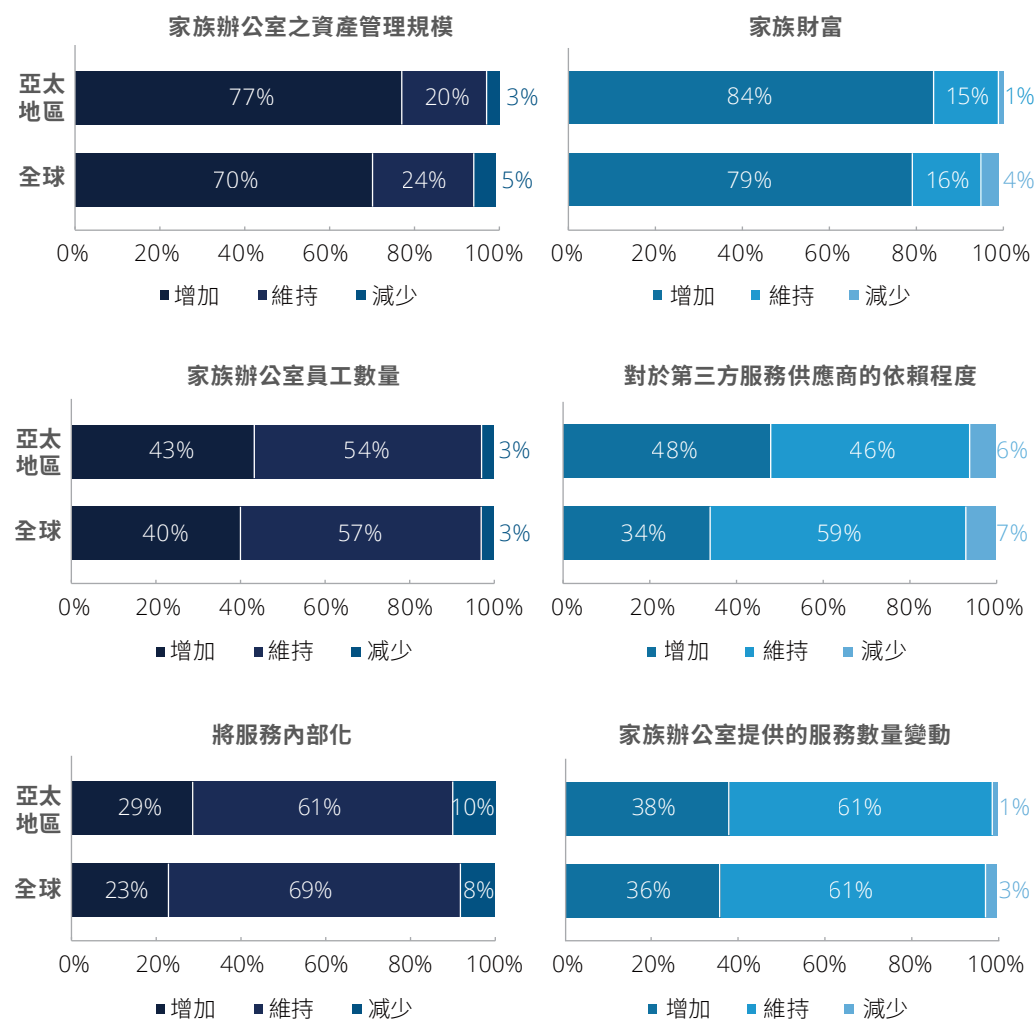
Matt Norman
Kenjiro 私人辦公室投資長
單一家族辦公室
英國與日本

與上述預期的成長相呼應，43% 的家族辦公室計畫於今年度招聘更多員工，38% 計畫拓展服務類型，上述兩項數值皆超過其全球平均值的 40% 和 36%。此外，為擴展自身業務並獲得更多專業知識，有 48% 的家族辦公室計畫進一步與第三方服務供應商進行合作（圖 4）。

「在我 15 年的墨爾本家族辦公室職業生涯中，我見證了許多新家族辦公室的成立，尤其在過去五年內此一狀況更為明顯。隨著鋰礦業的蓬勃發展和資本市場的流動，澳洲的家族辦公室產業將持續擴展。我對這個領域的未來充滿信心。」

家族辦公室負責人
單一家族辦公室
澳洲

圖4：2024年家族辦公室在各領域的預期活動



2 著眼於風險管理

2 著眼於風險管理

受訪者認為2024年前三大市場風險為：潛在的全球經濟衰退（73%的受訪者提及）、地緣政治（55%）以及通貨膨脹（44%）。因此，有67%的家族辦公室代表將投資風險管理列為首要策略目標，其次則是投資治理與估值政策（53%）。

家族辦公室對經濟不確定性、地緣政治及通膨感到擔憂

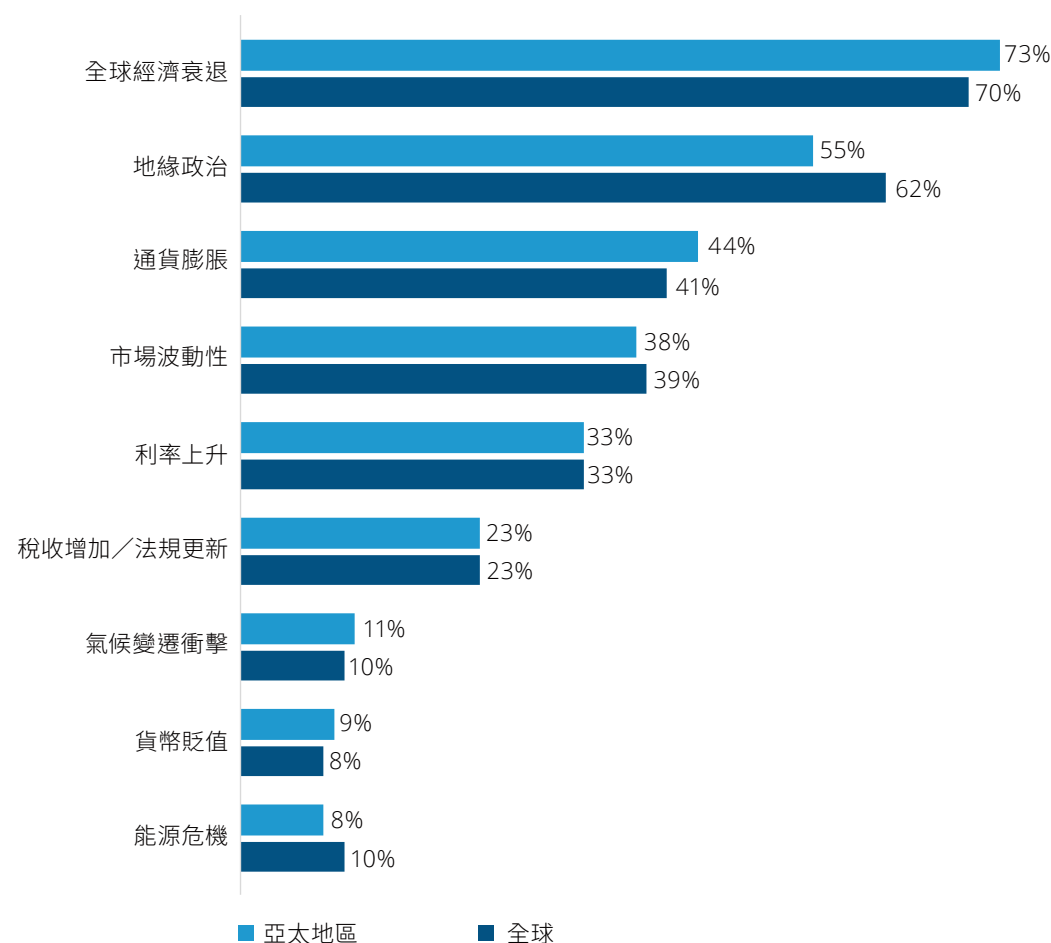
本調查在經濟不確定性籠罩的背景下進行，因此並不意外有 73% 的受訪者將潛在的全球經濟衰退列為首要市場風險。隨著 2024 年下半年通膨壓力持續消退以及央行降息在即，使經濟軟著陸的可能性提升，強化了此地區的短期前景。^v

考量國際戰爭和地緣政治不穩定等情況仍然持續，地緣政治風險以 55% 的比例排名第二。不過，亞太地區家族辦公室對此的關注程度（55%）低於歐洲（71%）和北美（60%）。通貨膨脹則以 44% 的比例位列第三，與全球平均大致相符（圖 5）。相較對全球經濟潛在衰退的擔憂到近期才逐漸浮現，通膨和地緣政治自 2022 年以來便是三大風險之一，突顯了這兩項因素持續為家族辦公室帶來不確定性。^{vi}

「經濟成長放緩和地緣政治張力是宏觀層面的兩大主要風險。投資者正密切關注美國聯準會是否會降息。我不認為今年會出現大規模的降息，因為根據研究顯示，除了大型企業外，許多美國企業仍在辛苦應對經濟挑戰，潛在的經濟衰退風險仍然存在。此外，世界各地的地緣政治衝突變得更加頻繁，這只會進一步加劇經濟局勢的緊繃。」

家族辦公室負責人暨家族成員
單一家族辦公室
香港

圖 5：2024 年最受關注的市場風險



家族辦公室將投資風險列為首要風險

今年有 72% 的受訪者將投資風險列為家族辦公室面臨的首要風險，與當前的趨勢相符。與此同時，亞太地區有更高比例的家族辦公室將投資不足及／或新科技採用不足(23%)以及治理結構不健全(21%)列為主要風險，兩項指標的比例皆高於全球平均(兩者的全球平均皆為 17%)。

「我們家族辦公室的核心風險在於家族的團結與凝聚力。隨著下一代開始成立自己的小型家族辦公室、管理自己的財富並做出投資決策，任何投資失敗都可能對主家族辦公室產生負面影響，這是我們必須面對的固有風險。」

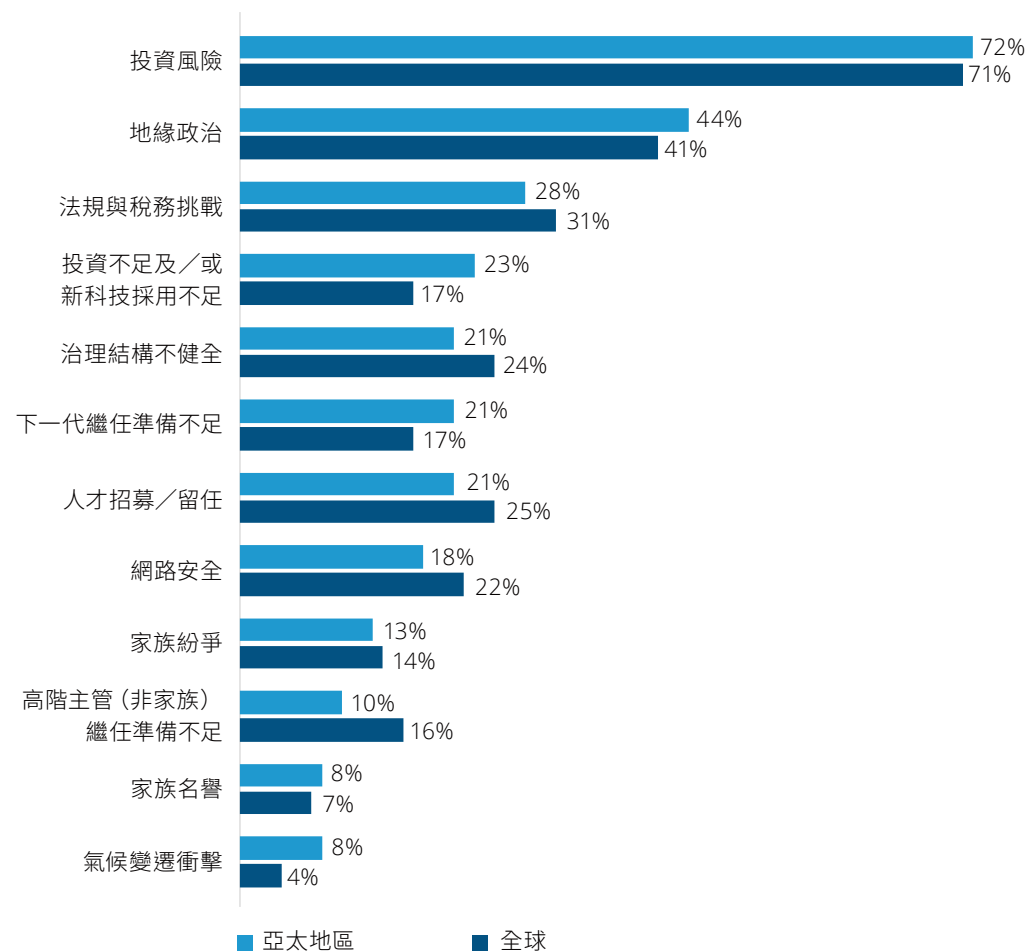
營運長
單一家族辦公室
澳洲

這意味著亞太地區在部屬新科技以及建立治理架構方面，可能落後於全球其他地區(圖 6)。

「隨著人工智慧、元宇宙和雲端運算等新興科技的出現，我很期待看到這些科技後續將如何發展，以及如何協助塑造這個世界的未來。但在上述科技領域中，我尚未遇到為印度市場打造且符合需求的投資機會。」

家族辦公室負責人暨家族第二代成員
單一家族辦公室
印度

圖 6：2024 年家族辦公室面臨的最大風險



將投資風險管理列為首要策略重點

隨著投資風險列為本年度的首要挑戰，家族辦公室亦因此將投資風險管理作為核心策略重點(67% 的受訪者提及)，這與 2023 年^{vi}和 2022 年^{viii}的趨勢一致。

「建立投資紀律和管理制度應該是我們家族的首要任務。目前，所有投資決策皆由家族中的領導者掌控，且家族的投資組合有超過 90% 集中在單一股票市場，對長期發展而言非常不利儘管投資組合已經蒙受重大的損失，其他家族成員往往礙於家族領導者的情面而選擇保持沉默。」

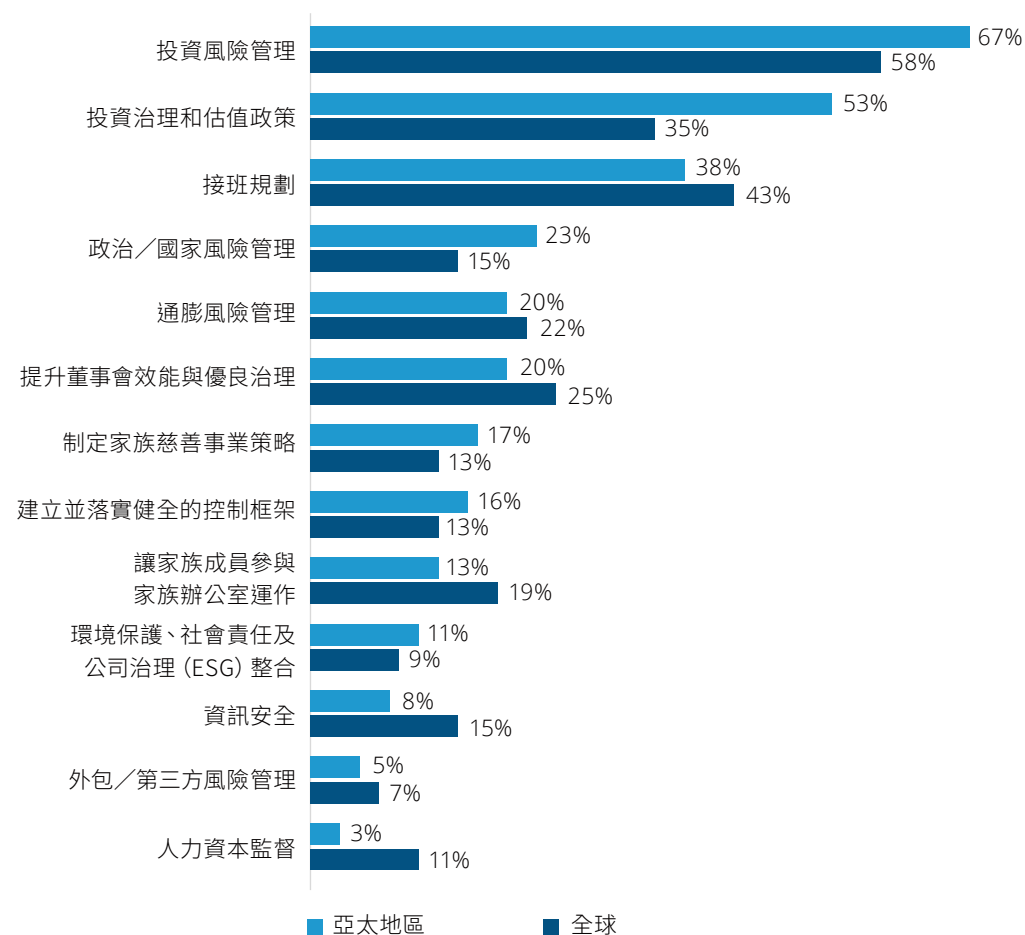
家族辦公室負責人
單一家族辦公室
中國

此外，家族辦公室高度重視投資治理和估值政策(53%)，並強調投資監管的重要性，畢竟這是整體治理框架中不可或缺的重要組成(圖 7)。近四分之一(23%)的家族辦公室提到了政治及／或國家風險管理，這與計畫增加海外投資(24%)的比例幾乎相同(圖 8)。家族辦公室在海外投資組合傾向多元化的趨勢，將在本報告的第四章詳述。

「我們擁有正式的董事會，由我的父母、我、兄弟姐妹，以及兩位獨立董事組成。雖然我的父母已處於半退休狀態，但他們仍積極參與家族辦公室的監督管理。家母極力主張以正式、專業的方式處理家族事務，部分原因是出於她在家族企業相關的各類商業組織中擔任要角。她確保我不是唯一的決策者，而是每個董事會成員都能分擔責任並履行各自的義務。」

家族辦公室負責人暨第三代家族成員
單一家族辦公室
新加坡

圖 7：2024 年家族辦公室的三大優先策略重點



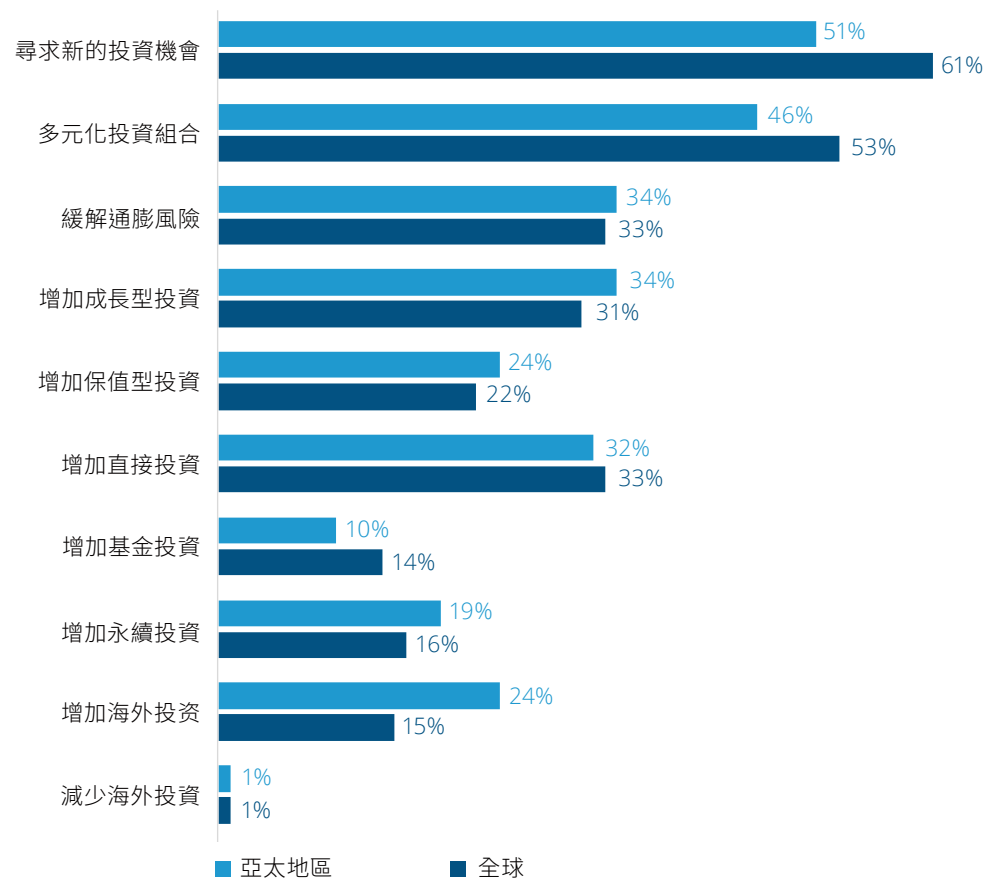
轉向成長型投資策略

近年來，亞太地區的家族辦公室傾向採取較為保守的投資策略，在財富保值與成長之間保持平衡。2022 年，28% 的亞太地區家族辦公室將保值視為主要投資目標，高於全球平均的 18%。^{ix} 2024 年，仍有 24% 的亞太家族辦公室表示其投資策略預計將進一步趨於保值導向，但更多受訪者 (34%) 則表示，隨著疫情後經濟前景漸趨樂觀，其希望轉向更側重增值成長的投資策略。

儘管如此，相較於北美 (66% 和 60%) 以及歐洲 (62% 和 49%)，亞太地區家族辦公室將尋求新興投資機會 (51%) 和多元化投資組合 (46%) 列為優先項目的比率仍偏低 (圖 8)。^x

許多亞太地區家族辦公室的全球投資之旅才剛啟程。然而，對於許多成熟的全球家族辦公室而言，地區多元化早已是其長期投資策略的基石。隨著越來越多的亞太家族辦公室希望擴展其全球佈局，不妨向國際上的同行們汲取經驗。

圖 8：2024 年家族辦公室的三大優先投資重點





緩解風險、提升治理與建立信任的秘訣： 來自全球最大家族辦公室之一的執行長觀點

我們與美國一家族辦公室的執行長談論他所面臨的風險已及該如何因應與緩解，該家族辦公室代表著全球最富有的個人之一。他在「建立諮詢委員會」以及「如何以家族辦公室經理人身份取得財富持有者的信任」兩方面，提供了相關建議。

為世界知名人士管理其家族辦公室是什麼樣的體驗？

是一項重責大任。首先，我們在經營一家企業。雖然只服務于單一客戶，但這仍是一家企業，我們為他的需求提供服務。把這樣的思維模式融入到公司事務的處理中至關重要。

您的家族辦公室如何評估與管理風險？

我們非常重視風險管理。我們設有由四到五人組成的風險委員會，成員包括專門負責風險評估與管理的外部專家。委員會的職責在於檢視我們所面臨的各種風險，並根據發生的可能性與影響程度進行排序，進而找出需要優先處理的項目，並不斷針對這些層面進行討論。

能否說明您為何在亞洲設立了平行的家族辦公室分支來分散風險？

我們生活在不可預測的世界中，因此無論是對於執行工作任務還是我們所代表的團隊，擁有韌性和備援系統至為關鍵。如今，我們更關注潛在的風險，以及在最極端的情況下是否準備充分。我們認為必須為不確定性做好準備。

正因如此，我們決定要設立分支機構。我們希望選擇一個令人安心的地區，而經過考量後，我們認為歐洲並不是最佳選擇，畢竟長期來看，歐洲面臨人口下降及財富流失的挑戰。相反地，亞洲的人口持續成長，財富也在不斷累積。

另一方面，從應對氣候變遷的角度，東南亞是我們主要關注的地區，也是最終我們選擇亞洲地區的部分原因。

兩個地區的家族辦公室如何協調運作？

提升團隊的韌性與備援是亞洲分支作為美國團隊延伸的重點所在。例如，位於亞洲分支機構的投資與會計專業人員將與美國團隊協同合作，而我們在亞洲的氣候負責人也會與美國團隊共同推動慈善事業和永續投資。

對您的家族辦公室而言，您認為本年度最大的風險為何？

最大的風險在於人為差錯。如果團隊在涉及主要家族成員的生活或是核心業務營運的互動層面出現失誤，例如因不當對待某人進而引發聲譽風險，將會讓我們陷入進退兩難的局面。若有人突然逾越規範，情況也會難以控制。

另一個風險是所謂的「基本要求」的問題。即便我們服務的客戶非常富有，並不代表他們與一般人有所不同，讓你心煩的事情也同樣困擾著他們。幾年前有一位家族成員問我，為什麼他是負責記得所有生活瑣事細節的那個人。我心想，我的孩子以前都會用行事曆提醒自己的待辦事項，這樣我就不必擔心他們負責的事情沒有完成。這就是「基本要求」，這就是日常生活，就像按時付帳單，就能避免後續接到信用卡被拒絕的通知。

我們的目標是照顧好家族成員的核心訴求，盡可能讓對方的生活保持順遂。處理好基本的需求才能獲得信任；進而讓我們有機會管理客戶的財富，並為世界帶來積極的效益。

信任對全球的財富持有者而言都十分重要。家族辦公室的管理者如何獲得其信任，進而有效履行職責？

這有以下幾種方法。第一，做好自己的工作，並隨著時間不斷提升自己的表現。第二，無論做什麼都要保持理性。第三，始終將家族擺在首位，團隊擺在第二，個人擺在第三。如果你無法做到這一點，就無法在我們的家族辦公室工作，也無法參與我們的一切。這裡的每個人都明白自己該扮演的角色，盡責完成本分並維持家族核心成員的信任，才能讓我們繼續前進，為世界帶來更多貢獻。最後，有時你會需要進行可能令人不適的溝通。當這種情況發生時，不要帶著批判的態度開口，而是要以分享自身觀察的角度進行交流。

建立有效的治理架構是家族辦公室取得長期成功的關鍵。方便請您說明建立家族辦公室諮詢委員會的效益嗎？

我認為諮詢委員會非常有價值。委員會提供了相關洞察和支持，協助我們將家族辦公室轉變為企業化經營。例如，我剛到職的時候，員工獎金的發放缺乏清楚的框架。

作為一家公司則應該有一套制度，讓員工明確了解自己的目標以及該如何達成，並且應設立長期的激勵計畫。

諮詢委員會的另一項好處是讓家族核心成員接觸到更豐富多元的觀點，尤其一些新穎的視角和表達方式可以為客戶提供新的思路。例如，委員會中有一位顧問來自顯赫富裕的家庭。她可以對家族核心成員說：「讓我告訴你，我的父母是怎麼做的……」對於我的客戶來說，聽取另一個富裕家族成員深思熟慮的經歷分享是獲益良多的。

您如何挑選委員會成員？

我們的委員會由五位來自各領域的資深專業人士組成。我們的挑選過程與上市公司董事會的遴選方式相同。我們要先釐清自己需要的技能組合是什麼。例如，我需要一位具有財務背景的人才來精進我們的財務策略；一位投資專家來檢視投資決策；以及一位能夠提供法律觀點且能與客戶合作的律師。此外，還有一位專門協助公益事業的顧問，以及另一位同時負責慈善事業與家族關係的專業人才。



3 看好股票和房地產的投資市場



3 看好股票和房地產的投資市場

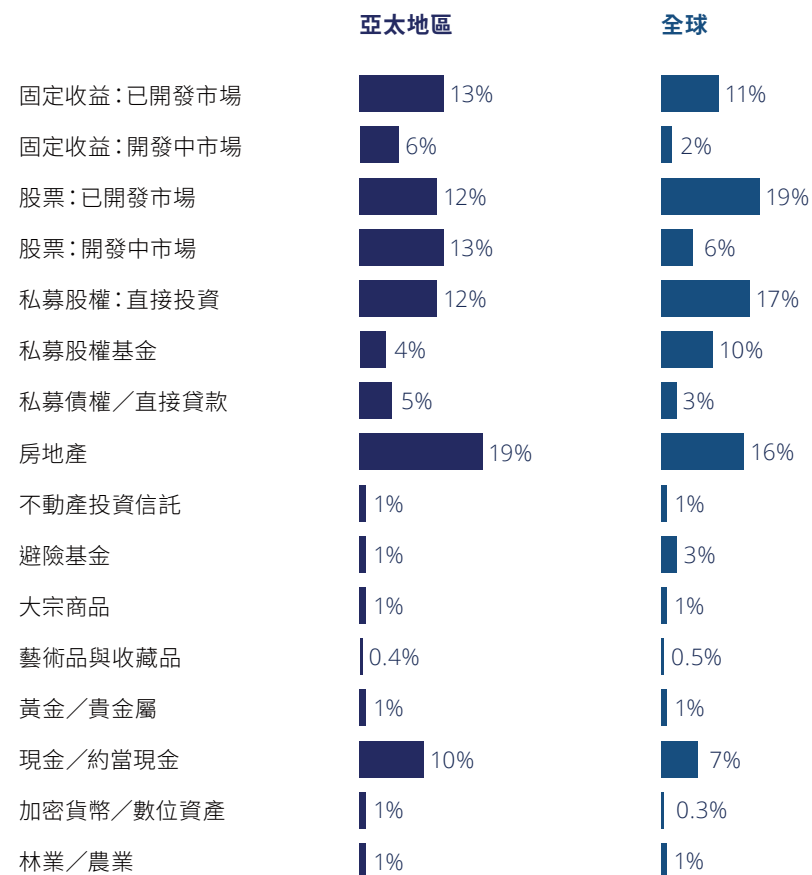
2023年，家族辦公室所投資的資產類別主要為股票（25%）、私募股權和私募債權（21%）、房地產（19%）以及固定收益（19%），上述項目合計平均佔家族辦公室投資組合的五分之四以上（84%）。2024年，近30%的家族辦公室預計將更多資金投入已開發市場股票和房地產，以充分利用其固有的多樣性，另有相近比例的家族辦公室因看準了有潛力的投資項目，而計畫減少持有現金／約當現金。

2023年，亞太地區家族辦公室的主要資產配置包括股票（25%）、私募股權和私募債權／直接貸款（21%）、房地產（19%）以及固定收益（19%），這些類別總計平均佔家族辦公室投資組合的五分之四以上（84%，圖9）。

亞太地區的家族辦公室傾向追求平衡型投資組合以減少風險，此趨勢近年來十分明顯。雖然公開市場的配置比例與全球平均相同（25%），但相對而言更偏好開發中市場，顯示出亞太地區家族辦公室對於當地市場的偏愛，例如中國和印度。另一方面，固定收益的配置相較全球平均水平高出6%，達19%（全球平均為13%），而私募股權的配置則為16%，低於全球平均的27%。

在亞太地區的家族中，房地產向來是備受歡迎的投資類別。主要原因在於，許多家族透過房地產業累積了財富，並在該領域具備既有的專業知識和投資存量。此外，就長期抵禦通膨而言，房地產可說是公認的可靠工具，也因此進一步提升了其作為資產類別的吸引力。

圖9：按資產類別劃分家族辦公室投資組合（2023年第三季／第四季）



預計增加對股票、房地產、私募債權等資產配置

亞太地區家族辦公室未來預計增加配置的主要資產類別包括：已開發市場的股票、房地產、避險基金、私募債權／直接貸款，以及加密貨幣／數位資產（圖 10）。此外，各辦公室亦計畫減少持有之現金部位，謹慎地從過去幾年的觀望策略轉向積極追求具潛力的投資標的。

在市場壓力和總體經濟不確定性之下，避險基金產業展現了其韌性。^{xi} 24% 的家族辦公室計畫增加對避險基金的配置，顯示其對避險基金在市場波動中提供非市場相關報酬的能力充滿信心，並期待在各市場的高波動中獲利。

「我們的投資組合高度集中於房地產，因此目前的首要投資策略是將配置多元化，減少對房地產和抵押相關資產的依賴。我們正將資產配置轉向股票和私募債權等流動性更高的資產，藉此積極增加現金流。」

營運長
單一家族辦公室
澳洲

隨著美國通膨已達高峰或趨於穩定，且聯準會預計將結束貨幣緊縮週期，讓投資者對已開發市場股票展現出更樂觀的態度，特別是針對美國股市。緊追其後的是私募債權／直接貸款和已開發市場的固定收益資產，分別有 25% 和 20% 的家族辦公室計畫提高持有比例，顯示投資者仍希望把握高利率帶來的機會。另一方面，儘管加密貨幣／數位資產目前平均僅占投資組合的 1%，但近四分之一（24%）的家族辦公室表示有興趣增加對此領域的投資，主因是源於全球監管支持的加強以及美國批准加密貨幣 ETF 的推動（圖 10）。

「保本的關鍵在於每個家族辦公室都優先考慮保留資本，同時僅動用部分資產來產生收益。我們去年持有較多的現金，因高利率而幸運獲得了不錯的報酬。如果我們預期利率將會下調，並對市場抱持較樂觀的態度，就會開始考慮轉向持有比重較低的領域，例如已開發市場的股票。」

家族辦公室負責人
單一家族辦公室
澳洲

圖 10：2024 年家族辦公室對各資產類別的配置意向（增加、維持或減少）

		亞太地區	全球
固定收益：已開發市場	增加	20%	22%
	維持	71%	70%
	減少	9%	8%
固定收益：開發中市場	增加	12%	13%
	維持	81%	82%
	減少	8%	4%
股票：已開發市場	增加	32%	28%
	維持	57%	60%
	減少	11%	12%
股票：開發中市場	增加	24%	20%
	維持	62%	71%
	減少	14%	10%
私募股權：直接投資	增加	21%	27%
	維持	65%	61%
	減少	15%	12%
私募股權基金	增加	12%	29%
	維持	80%	59%
	減少	8%	11%
私募債權／直接貸款	增加	25%	25%
	維持	60%	66%
	減少	15%	9%
房地產	增加	31%	19%
	維持	51%	66%
	減少	17%	14%

		亞太地區	全球
不動產投資信託	增加	17%	11%
	維持	78%	85%
	減少	6%	5%
避險基金	增加	24%	15%
	維持	76%	71%
	減少	0%	14%
大宗商品	增加	7%	6%
	維持	93%	89%
	減少	0%	5%
藝術品與收藏品	增加	6%	3%
	維持	94%	96%
	減少	0%	1%
黃金／貴金屬	增加	11%	3%
	維持	89%	92%
	減少	0%	5%
現金／約當現金	增加	16%	8%
	維持	52%	64%
	減少	32%	29%
加密貨幣／數位資產	增加	24%	5%
	維持	76%	90%
	減少	0%	5%
林業／農業	增加	0%	11%
	維持	100%	84%
	減少	0%	5%

地產策略新視野： 家族辦公室投資指南



李紹平 資深執行副總經理

勤業眾信私人暨家族企業服務負責人

地產策略新視野：家族辦公室投資指南

依據本報告所做的統計調查結果，家族辦公室在不動產投資配置的比例全球為 16%，亞太地區為 19%，而台灣的統計高達 25%，此數據顯示台灣的高資產族群對於不動產投資的偏好與信心。伴隨著台灣經濟穩定成長及高科技業持續成長的加持，讓台灣、新加坡與日本房地產市場的需求，在新冠疫情後成為亞太地區不動產市場逆勢成長，特別是在某些豪宅和商用不動產領域。

市場概況分析

一、宏觀經濟背景

台灣的經濟在過去幾年保持穩定增長。2024年預計GDP增長約為4.5%，雖然面臨全球經濟波動和地緣政治風險，但台灣的基本經濟結構穩健，雖然台灣2024年的預期通貨膨脹率來到2%的新高，但是相較於全球平均的4.7%，台灣的低利率環境以及相對穩定的物價，房地產投資提供投資人穩定的投資報酬率。

二、房地產市場需求

高端房地產市場，特別是在六都及新竹縣市，需求持穩增長。因為半導體、AI產業蓬勃發展，中美貿易戰及川普當選後的經濟政策的影響，未來可能有台商回台設廠，因此對工業地產的需求穩定增加，同時也將帶動區域的經濟發展。

三、政策環境

台灣在2024年中開始實施第七波信用管制政策，以控管不動產的授信風險，整體對房地產市場的調控趨為嚴格，房地產稅收政策和土地使用規範不斷調整，對投資者的選擇產生了影響，也確實抑制了房地產泡沫化的風險。

台灣家族辦公室需求分析

一、投資目標

台灣高端資產客戶通常有多元化的投資目標，包括資本增值、固定收益、稅務規劃以及資本保值等。他們關注的是穩定回報與資產長期保值能力，雖然對風險的承受能力較強，但仍偏好具有穩定獲利的投資工具。

二、投資偏好

台灣高端資產客戶偏好投資高端住宅、商用不動產，以及海外房地產。特別是對於具有

增值潛力的高端住宅和具有多功能的商業不動產需求強烈。

三、地理位置偏好

台北市的信義區、東區及內湖區等地區，因為其高地段價值和完善的基礎設施，一直是高端房地產投資的首選。此外，因為電子科技業的進步快速，科學園區周圍也成為近年房價水漲船高的熱區，高雄可預期的高科技產業投資亦讓高雄的房地產市場利多發酵。

風險分析

一、市場風險

房地產市場的波動性，如利率上升、政策變動等，可能會影響房地產市場的投資報酬。尤其是高端住宅市場，因為投資金額較高且自有資金需求大，受到全球經濟環境及本地政策變化的影響較大。

二、流動性風險

高端房地產的流動性相對較低，尤其在市場調整期，可能需要較長時間才能實現資本回收。因此，投資者應該考慮多元化配置，以降低投資單一資產的風險。

三、法律及政策風險

台灣房地產市場的法律政策較為複雜，政府

對於投資不動產的相關規定日趨嚴格，投資者在進行房地產交易時需遵守相關法律法規，並關注政策變動。

投資策略與建議

一、長期持有策略

對於位於高端區域的豪宅或商業不動產，推薦採取長期持有策略。這些資產將隨著區域發展和市場需求的增長而穩步增值。

二、多元化策略

為降低單一市場波動的風險，建議高端資產客戶將資金分散到不同地區和類型的房地產項目中，形成穩定的獲利來源。

三、流動性管理

為確保資本流動性，投資者可以考慮利用房地產融資、短期轉售或租賃等方式，提高資本的流動性，降低市場風險的影響。

結論

台灣房地產市場在經濟環境穩定成長以及高科技業者業務上的利多等，估計未來幾年不動產市場仍將保持穩定增長。同樣的，隨著台灣經濟的穩定發展及政府政策支持，台灣高端資產族群投資配置中，不動產投資的比例預計不會降低，甚至有機會增加。

4 海外投資組合趨向多元化

4 海外投資組合趨向多元化

亞太地區的家族辦公室平均將投資組合的32%配置於該地區之外，且超過五分之一的家族辦公室預計於今年增加對北美(23%)和中東(21%)地區的投資配置。

家族辦公室預計增加對北美和中東地區的投資

亞太地區家族辦公室的平均投資組合中有69%配置於本地區，因此目前正積極尋求地理上的投資多元化。約四分之一(24%)的家族辦公室將增加海外投資列為年度的首要投資目標(圖8與圖11)，此比例高於其他地區的家族辦公室。相比之下，只有6%的北美家族辦公室和13%的歐洲家族辦公室預計增加海外投資。

「在全球選擇股票市場時，我們挑選了人均自然資源豐富、政府穩定且市場環境成熟的國家。」

家族辦公室負責人暨第三代家族成員
單一家族辦公室
新加坡

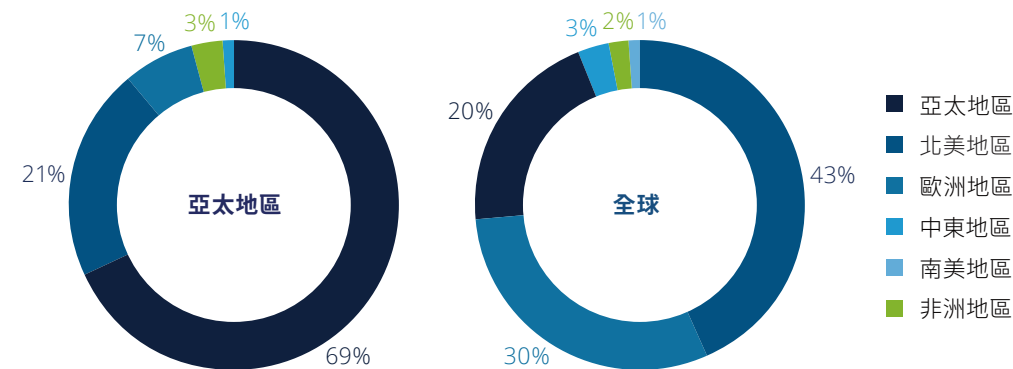
目前，針對北美和中東的投資分別佔亞太地區家族辦公室平均投資組合的21%和1%。然而，以上比例預計將有所提升，今年度約有23%的家族辦公室計畫增加對北美的投資，且21%計畫增加對中東的投資(圖12)。與此同時，針對亞太地區和歐洲的投資水準則相對將保持穩定。

值得一提的是，亞太地區目前也成為全球家族辦公室的熱門投資目的地，全球平均有20%的家族辦公室(包含24%的歐洲家族辦公室)計畫在今年拓展自身在亞太地區的投資組合。

「我們今年的首要投資目標是增加海外配置，以規避中國經濟成長放緩的風險。我們主要在北美尋找投資機會，同時也關注亞太地區興櫃股票市場的投資潛力。」

家族辦公室負責人暨家族成員
單一家族辦公室
中國

圖 11：按地理區域劃分的家族辦公室投資組合(2023年第三季／第四季)



「之所以選擇香港作為我們家族辦公室的設立地點，不僅是因為其在文化和生活方式上契合需求，也因為香港提供了更多元的離岸投資選擇。相較之下，新加坡在資產管理方面的人才庫較小，且通常更專注於投資東南亞的新興市場。」

家族辦公室負責人暨家族成員
單一家族辦公室
香港

圖 12：2024 年家族辦公室對各地區的投資配置意向（增加、維持或減少）

		亞太地區	全球
亞太地區	增加	15%	20%
	維持	69%	69%
	減少	15%	11%
北美地區	增加	23%	19%
	維持	69%	71%
	減少	9%	10%
歐洲地區	增加	11%	14%
	維持	79%	71%
	減少	11%	15%
中東地區	增加	21%	12%
	維持	79%	82%
	減少	0%	6%
南美地區	增加	9%	7%
	維持	91%	90%
	減少	0%	3%
非洲地區	增加	8%	14%
	維持	75%	79%
	減少	17%	7%



縱橫四海：

展開跨海投資旅程

雖然越來越多亞太地區的家族辦公室在全球範圍內進行多元化投資，但管理全球投資組合的差異性和複雜性促使許多家族辦公室放慢了全球化投資的步伐。究竟該如何踏出第一步？如何找到合適的合作夥伴來實現目標？本次調查與一間總部位於香港的家族辦公室負責人進行對談，該家族在中國建立了一個時尚集團，並於2010年開始建構美國的投資組合。在以下訪談中，他分享了家族管理海外投資組合的理由、所採取的步驟，以及亞太地區的家族辦公室能從這趟投資旅程中學到什麼。

您的家族已成功在中國建立了時尚集團。最初是什麼原因促使您進行海外投資？

2000年代到2010年代間，我們家族經歷了幾項重要的變革。首先，我們從一家獨立的時尚品牌成長為多元化的時尚集團，開始收購海外品牌並與國際投資者合作。其次，我們家族是中國第一家線上限時特賣平台的天使投資人之一，該平台於2010年代初期在美國上市。

在這些全球化與資本化的過程中，我們與全球頂級的投資基金和管理人建立了長期合作關係。透過在美國首次公開發行（IPO）後退出部分中國投資項目，也促使我們需要進行離岸投資。我們於2015年在香港成立了家族辦公室，但其實早在2010年就已開始在美國進行投資。長期立足於美國這個決定，讓我們與當時大多數前往東南亞的家族有所不同。

美國和中國都是能夠提供豐富商業和投資機會的大型市場。您在這兩個市場的投資策略是什麼？您如何在兩者之間進行資金配置？

十年前，我們在中國私募市場的投資非常活躍，因為我們的業務發展迅速，能夠承擔高風險的投資。當時也結識了許多中國頂級的普通合夥人，讓我們能夠參與高收益的專案。

如今，鑒於中國經濟成長趨緩，我們認為成長機會將趨向間歇性，而且可能集中在產業中的特定領域，而非整個產業。

例如，我們在2021年投資了一家折扣雜貨連鎖店，該店在營運的前兩年取得了巨大的成功。雖然我們偶爾能遇到有潛力的投資，但高收益的專案已變得難以尋找。我們定期檢視與普通合夥人合作的機會，而潛在合作夥伴的名單已從三年前的60位減少到如今的40位，未來幾年預計還會進一步縮減。

而在美國的投資，我們所採取的策略則與在中國相似。我們早期便展開與美國一家精品投資公司的合作，至今仍保持合作關係。他們引導我們以系統化的方式了解投資環境，包括挑選最佳投資領域，以及認識該領域中的頂級投資管理人。這個方式對我們而言十分有效，而我們目前有參與的項目是直接投資和基金投資。

至於在中國的時尚業務，我們採取的態度則較為保守，並未積極擴張。然而，我們每年都會保留一定的盈餘作為彈性空間。我們的理想狀況是在各方面實現投資組合的成長，包括來自中國時尚業務的股利、直接投資的IPO退出，以及兩地市場的金融投資報酬。這三方面的共同運作，使我們的財富保存維持穩健。

您對剛開始進行海外投資的家族辦公室有何建議？

我會說，不需要急於求成。幾年前，當利率較低且報酬疲軟時，你必須在全球尋找合理的報酬。但在目前的高利率環境下，慢下來完全沒問題，而且我認為這樣的狀況還會持續一段時間。同時，你可以利用5%的基準報酬來進一步確認你的投資目標。進行全面性的研究，並對資產類別進行由上而下的分析和深入研究，才能找出最適合自己家族的投資策略。

5 永續投資預計將持續成長

5 永續投資預計將持續成長

逾半數的亞太地區家族辦公室 (52%) 已投入永續投資，且在未來五年內，其投資組合中專注於永續發展的部分預計將從13%接近翻倍成長至24%。家族辦公室主要投入的永續議題包括良好的健康與福祉、潔淨能源和氣候行動。

每兩間家族辦公室中就有一家現已進行永續投資

亞太地區的永續投資正在迅速成長，目前有 52% 的家族辦公室參與永續投資，高於全球平均的 46%。雖然此比例低於歐洲的 57%，但幾乎是北美地區 26% 的兩倍 (圖 13)。

永續投資者在 2023 年將其投資組合的平均 13% 配置於永續項目。此比例預計將在 2024 年上升至 16%，並在五年內增至 24% (圖 14)。這可能是因為 ESG 法規的擴展及地區內日益增強的環保意識所致，澳洲、中國和新加坡已根據自身的市場狀況，逐步推行氣候報告的階段性措施。

圖 13：2023 年從事永續投資的家族辦公室比例

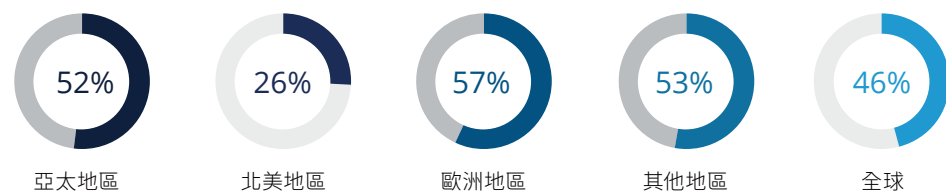
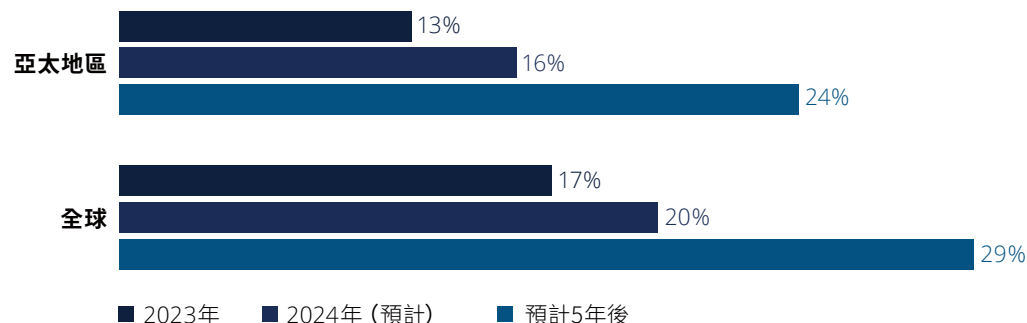


圖 14：家族辦公室現有投資組合中永續投資的平均占比，以及 2024 年和五年後的預期比例



註：包括僅供從事永續投資的家族辦公室使用之投資組合股份。

氣候行動與健康是最受歡迎的永續投資主題

當詢問家族辦公室專注於哪些聯合國永續發展目標時，最常採用的主題是與氣候相關的倡議，包含良好的健康和福祉 (52%)、

可負擔的潔淨能源 (48%) 以及氣候行動 (44%) (圖 15)。這也是家族辦公室今年計畫增加配置的重點領域。

「我們參與了幾項美國再生能源及 ESG 領域的直接投資。因應美國總統大選，我們正在密切關注氣候相關政策的發展，以及政治和財政支持的推行，這些都將是影響投資的關鍵因素。」

「我傾向將永續投資視為一種固定收益投資。首先，氣候目標是全球共同關注的議題。其次，不少綠色投資類似於基礎建設，儘管需要較長時間才能實現，但能帶來長期穩定的現金流。」

董事
單一家族辦公室
香港

家族辦公室負責人
單一家族辦公室
香港

圖 15：家族辦公室根據聯合國永續發展目標投資的永續領域

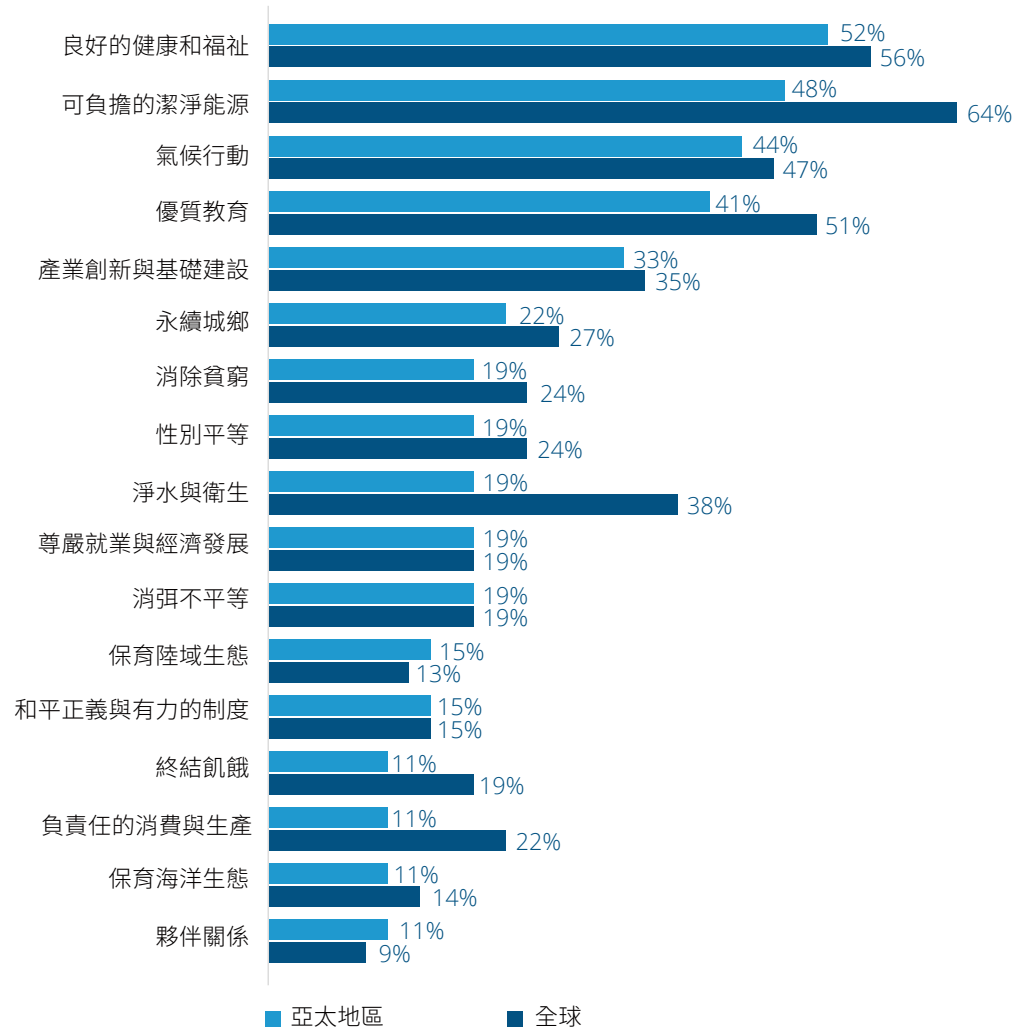


圖 16：2024 年家族辦公室對各領域的投資配置意向（增加、維持或減少）

		亞太地區	全球
消除貧窮	增加	40%	25%
	維持	60%	75%
	減少	0%	0%
終結飢餓	增加	0%	13%
	維持	100%	88%
	減少	0%	0%
良好的健康和福祉	增加	57%	33%
	維持	36%	65%
	減少	7%	2%
優質教育	增加	27%	23%
	維持	73%	77%
	減少	0%	0%
性別平等	增加	80%	45%
	維持	20%	55%
	減少	0%	0%
淨水和衛生	增加	60%	41%
	維持	40%	59%
	減少	0%	0%

		亞太地區	全球
可負擔的潔淨能源	增加	69%	46%
	維持	31%	54%
	減少	0%	0%
尊嚴就業與經濟發展	增加	60%	50%
	維持	40%	50%
	減少	0%	0%
產業創新與基礎建設	增加	67%	40%
	維持	33%	60%
	減少	0%	0%
消弭不平等	增加	20%	25%
	維持	80%	75%
	減少	0%	0%
永續城鄉	增加	50%	43%
	維持	50%	57%
	減少	0%	0%
負責任的消費與生產	增加	67%	32%
	維持	33%	68%
	減少	0%	0%

		亞太地區	全球
氣候行動	增加	58%	45%
	維持	42%	55%
	減少	0%	0%
保育海洋生態	增加	33%	42%
	維持	67%	58%
	減少	0%	0%
保育陸域生態	增加	25%	36%
	維持	75%	64%
	減少	0%	0%
和平正義與有力的制度	增加	50%	38%
	維持	50%	62%
	減少	0%	0%
夥伴關係	增加	100%	75%
	維持	0%	25%
	減少	0%	0%

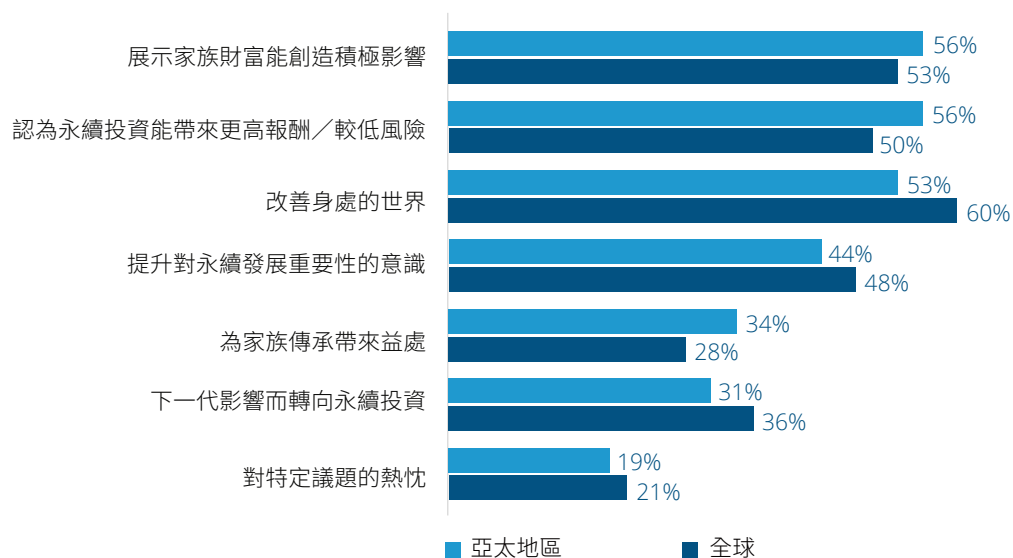
逾半數的家族辦公室認為永續投資能提供更高報酬與相對較低的風險

超過一半的亞太地區家族辦公室(56%)認為永續投資能帶來更高報酬且風險較低,此數值高於全球平均的 50%。此外,56% 的家族辦公室參與永續投資是為了展現家族財富可創造積極正向的影響力,而有 53% 則是希望藉此讓世界變得更美好(圖 17)。

「我們的家族辦公室不僅僅是為了讓財富增加幾個零,更是為了實現家族的願景、創造更大的社會影響力,並幫助我們投資組合中的公司在各自的領域中成為世界領導者。」

家族辦公室負責人
單一家族辦公室
中國

圖 17: 家族辦公室參與永續投資的三大動機



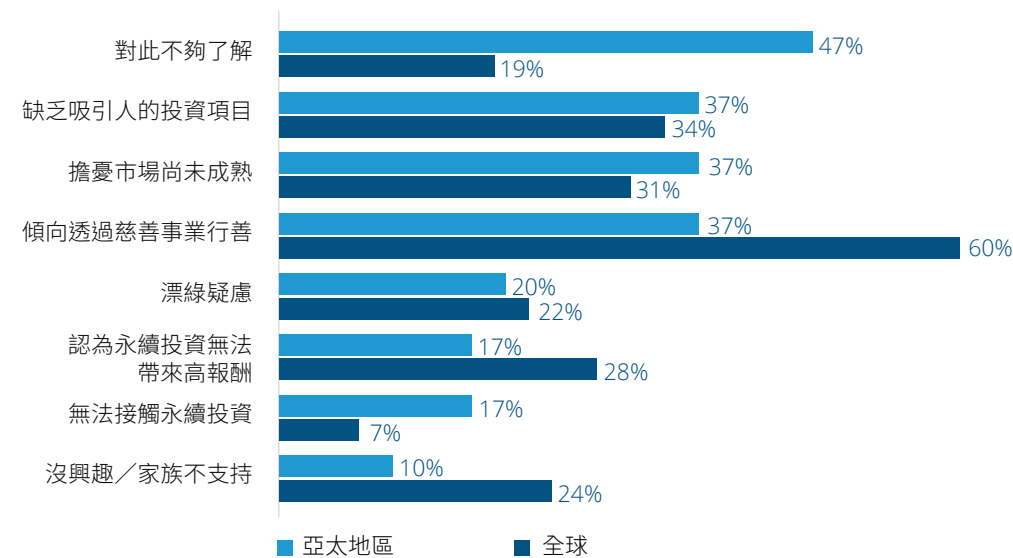
亞太地區的永續投資生態系統處於發展初期

近一半的亞太地區家族辦公室(47%)表示「對此了解不夠」是未參與永續投資的主要原因,此比例顯著高於全球平均的 19%(圖 18)。其他常見的原因則有缺乏吸引人的投資項目,以及擔憂市場尚未成熟等。在亞太地區,此兩項理由的比例均為 37%,也高於全球平均水準,顯示出該地區的永續投資生態系統仍處於初步發展階段(圖 18)。

「市面上有許多標榜 ESG 的投資產品,但仔細檢視其基礎資產後,你會發現這些產品往往是由大企業資助的新行銷活動,與創造真正的永續價值相距甚遠。儘管如此,我們仍將持續支持永續倡議,並密切關注其發展。」

家族辦公室負責人暨家族成員
單一家族辦公室
香港

圖 18: 家族辦公室尚未參與永續投資的理由



家族辦公室的投資： 永續投資的契機與挑戰



李介文 執行副總經理

勤業眾信永續轉型服務團隊

家族辦公室的投資：永續投資的契機與挑戰

永續投資：資金配置的新藍海

永續投資以環境、社會與公司治理 (ESG) 為核心理念，強調資本運作不僅追求財務回報，更須平衡社會責任與長期價值創造。此類投資方式著眼於全面性的風險管理，包括應對氣候變遷、資源稀缺及促進社會公平等全球性挑戰，同時堅持透明、高度問責及創新導向的原則。永續投資不僅是一種資金配置的策略，更是推動全球永續發展目標 (SDGs) 的重要工具，為投資者創造穩定且持續的回報。因此，近幾年永續投資部位持續增加。根據摩根士丹利在 2024 年對於資產管理者的調查報告¹ 中顯示，超過四分之三的資產管理者 (78%) 和資產所有者 (80%) 預期，在未來兩年內，永續資產管理規模 (Assets Under Management, AUM) 和資產配置將有所增加，主要原因包括新的委託需求和永續投資日益穩健的表現記錄。

家族企業的投資需求與期待

家族企業的投資往往帶有代際傳承與長期價值增長的需求。過去，家族辦公室的設立主要是為了集中管理家族資產，追求資本的保值與增值，同時也肩負分散投資風險與應對經濟不確定性的責任。根據勤業眾信本次發布的「家族辦公室洞察系列：亞太區視角」報告，家族辦公室相當重視投資風險管理以及投資治理的完善、海外投資組合的多元化，以及採用能支撐價值增長的成長型投資策略。隨著社會和市場環境的快速變遷，家族辦公室在財富管理中逐漸融入更多元化的視角。在本次報告中，提到超過半數的亞太地區辦公室已投入永續投資，促進家族財務對於社會的正向影響力與永續發展目標，實現積極的社會與環境效益。此外，永續投資類型常涉

及基礎建設相關的專案，這類專案能產生長期穩定現金流，為家族辦公室提供類似固定收益的投資效果，進一步滿足其長期增值與穩健回報的需求。

永續投資的挑戰與應對

只是，對許多家族辦公室而言，永續投資仍是一個相對陌生的領域。本次家族辦公室洞察系列的調查內容顯示，未參與永續投資的主要原因包括對永續投資的了解不足，包含對於 ESG 指標的深入理解程度以及判斷使用資料是否充足。此外，缺少具說服力和吸引力的投資項目，以及對市場成熟度的疑慮，也是難以推動永續投資的關鍵因素。再者，市場上亦存有漂綠 (Greenwashing) 現象，使得投資者也擔心無法辨別真正具有永續價

值的標的。同時，許多家族辦公室也缺乏專業的內部資源來評估和監測永續投資的績效，導致實施上的困難。

為克服永續投資面臨的挑戰，家族辦公室可以採取以下步驟來提升對永續投資的信心與能力。首先，可以運用國際框架、標準及評級等工具，以提升風險評估之品質及效率。除此之外，全球各地發展的永續分類法 (如歐盟的永續金融分類法、台灣的永續經濟活動認定參考指引，以及新加坡的亞洲永續金融分類法等)，也協助更清晰地評估與理解不同資產類別的永續標準，進而辨識具有永續價值的投資標的。其次，針對永續投資標的 ESG 的表現問題，家族辦公室可以適時應用國內外的企業 ESG 評估資料庫，利用其資訊進行更精準的評估；對於氣候科技等新興技術，則

可借助主題式的資料庫與專業資源作為協助，如 Deloitte Green Space Tech 資料庫，以獲取技術成熟度分析、投資狀況和相關技術趨勢洞察。此外，家族辦公室亦可與專業顧問或機構合作，採用專門的永續投資策略和工具，協助設計投資組合並進行績效評估，從而提升投資決策的精準度與可持續性。

投資需要具備時代性，永續投資值得關注

面對快速變遷的全球經濟環境，投資策略需要與時俱進，而永續投資正是當代資本市場的重要趨勢。對家族辦公室而言，永續投資不僅是一種符合時代需求的策略，更是實現代際資本傳承、創造社會影響力的有效途徑。未來，家族辦公室若能充分掌握永續投資的機會，將能在追求財務回報的同時，為社會和環境帶來積極改變，實現真正的長期價值。

1. Sustainable Signals - Institutional Investor, Morgan Stanley, 2024 December, [CRC_3923864-2024_Sustainable_Signals_Institutional_Investors-PDF_Report-FINAL.pdf](#)

6 邁向專業化



6 邁向專業化

超過四成(43%)的家族辦公室計畫在未來轉為聘請更多具專業背景的外部員工(非家族成員)，這反映出家族辦公室邁向專業化的廣泛趨勢。目前，僅有22%的家族辦公室領導人為非家族成員的專業經理人，但此比例預計將在下一代接班後提升至31%。家族辦公室招募的首要目標領域是金融服務業，有62%的家族辦公室將其列為核心人才來源，其次是會計師事務所(33%)、顧問公司(23%)，以及其他家族辦公室(15%)。

家族辦公室計畫轉為聘請專業外部員工

隨著家族辦公室的發展日趨成熟，擴充團隊的需求也越來越明顯，並聘用具備金融、投資、稅務規劃、法律服務及其他專業領域的非家族成員。目前，有43%的家族辦公室計畫在2024年轉為聘請非家族成員的專業人才，此比例遠高於全球平均的29% (圖19)。

同時，亞太地區有78%的家族辦公室由家族成員領導，其中43%由家族(如家族長輩)領導，30%由下一代成員領導，另有5%由其他家族成員領導(圖20)。

相比之下，北美和歐洲的家族辦公室由家族成員領導的比例分別為49%和69%，顯示出亞太地區的家族辦公室在專業化方面仍處於萌芽階段。

隨著此意識的提高，越來越多人認為家族辦公室有時由外部專業人士來領導會更為妥當。值得注意的是，目前僅有22%的家族辦公室負責人為非家族成員的專業經理人，但在下一代接班後，此比例預計將升至31%。

這反映出平均而言，北美和歐洲的家族辦公室在發展週期上比亞太地區更為成熟領先，這些數據與全球平均形成了顯著對比。目前，全球有35%的家族辦公室負責人為外部專業經理人，而此比例在接班後預計將調升至49%。

圖19：2024年家族辦公室聘請專業非家族員工的轉變

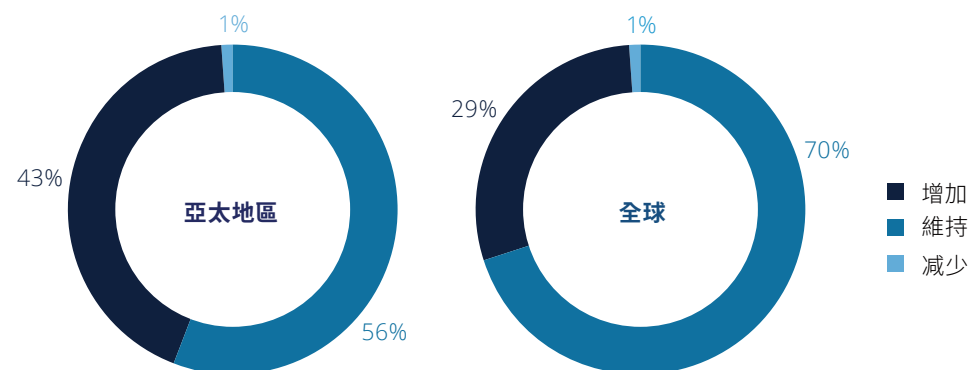
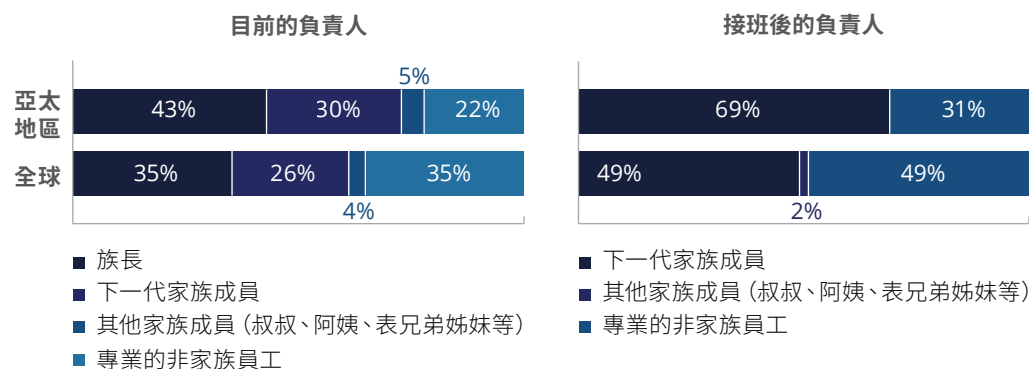


圖20：目前由誰領導家族辦公室，以及接班後可能由誰領導



家族辦公室主要自金融服務機構招募人才

儘管每個家族辦公室在規模、結構和營運方式上各有異同，但基本目的皆為：為高淨值家族管理其財富、資產和其他相關事務。為此，其必須聘請具備投資、稅務規劃、信託和遺產規劃、保險、法律服務等技能的專業人才，或選擇將上述服務委外協助。

雖然許多家族辦公室從不同領域中招募人員，但當問及主要從何處招募人才時，多數表示是來自金融服務機構(62%)，其次是會計師事務所(33%)、顧問公司(23%)、其他家族辦公室(15%)、律師事務所(15%)，以及家族旗下經營的企業(15%) (圖 21)。

然而，在與高階主管的訪談中，有受訪者表達了對可用人才庫的擔憂，這與 21% 的受訪者將人才招聘和留任挑戰列入年度家族辦公室主要風險的結果不謀而合(圖 6)。這種困難部分源於亞洲某些地區的財富管理產業尚未成熟，而再進一步將文化契合度和信任因素納入考量時，可用的人才庫又進一步縮小。

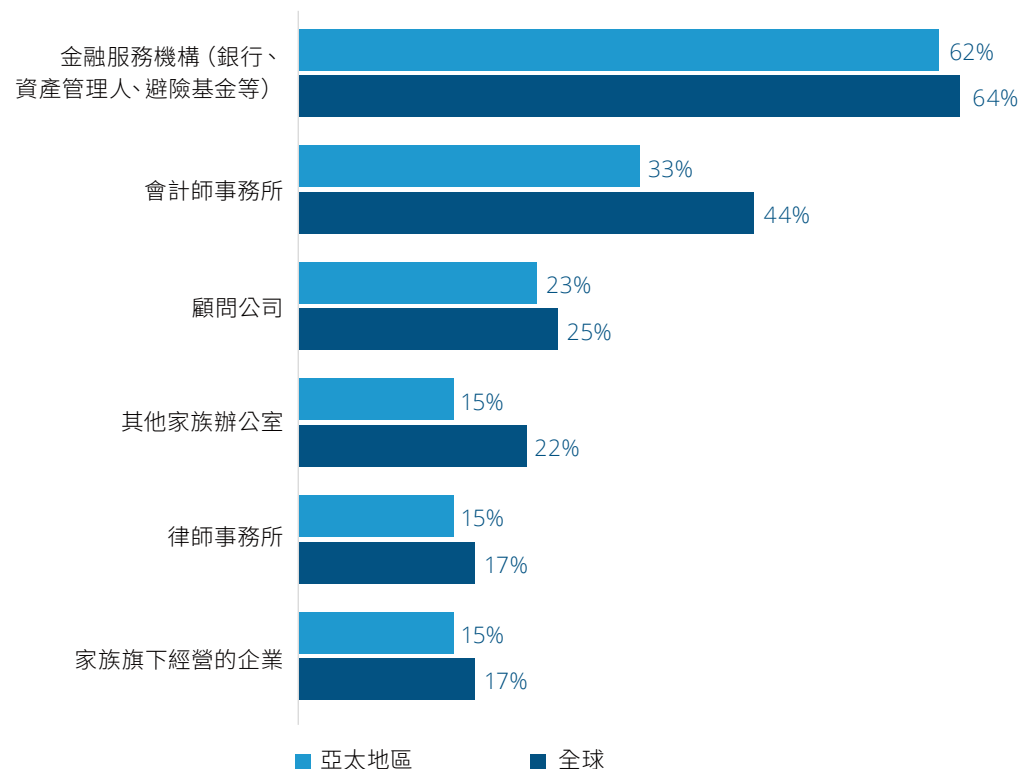
「家族辦公室能招募到的人才往往有限，在考量到文化契合度和信任因素之下又更加受限。」

Matt Norman
Kenjiro 私人辦公室投資長
單一家族辦公室
英國與日本

「中國各家族辦公室的成熟度大相逕庭。較傳統的豪門可能已經擁有非常成熟的家族辦公室結構，而較新的富豪則面對著在當地招募外部人才的挑戰，因此有更大的機率選擇將事務委外處理，並與聯合家族辦公室和外部資產管理公司合作。」

家族辦公室負責人暨家族成員
單一家族辦公室
中國

圖 21: 家族辦公室招募專業人才的公司類別



7 繪製傳承藍圖



7 繪製傳承藍圖

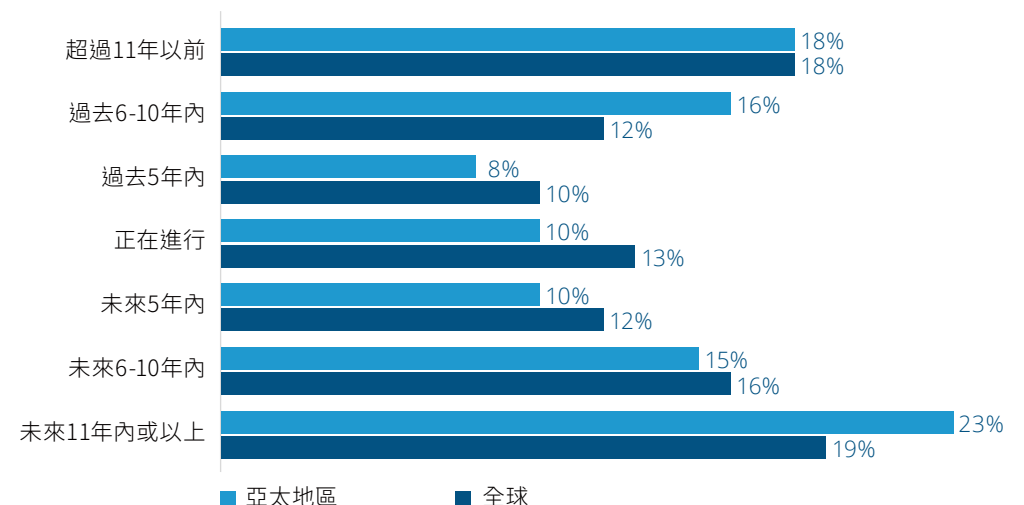
在未來十年內，亞太地區預計將有35%的家族進行世代交替，但值得注意的是，目前仍有37%的家族尚未擬定傳承計畫。鑒此，超過三分之一（38%）的家族辦公室已將接班規劃列為今年的首要任務。

未來十年內將有超過三分之一的家族面臨世代交替

考量到許多家族辦公室的設立目的係為保障財富之傳承，因此接班成為了家族辦公室的常見議題之一。2024年，有38%的家族辦公室將接班規劃列為年度首要策略重點（圖7），謹慎的規劃和開放的溝通，尤其是世代間出現衝突時。

家族辦公室在制定傳承藍圖和培育下一代家族成員方面扮演著關鍵角色，同時還需要管理複雜的家族動態問題。鑒於有相當比例（35%）的家族擬在未來十年內進行世代交替（圖22），家族辦公室的存在更是至關重要。

圖 22：家族領導階層最近一次的世代交替於何時進行



近四成家族缺乏接班計畫

目前，亞太地區有近四成(37%)的家族尚未擬定接班計畫，而在已制定計畫的家族中，亦有 25% 表示需要予以更新或改進(圖 23)。由於亞太地區仍有許多家族的財富持有者聚焦於第一代或第二代，與其他擁有較長財富歷史的地區相比，其接班問題並未如此普遍。然而，隨著亞太地區的市場日益成熟，對於此關鍵領域的重視亦是與日俱增。

「我們的下一代成員都才 20 歲出頭，我們仍在觀察其各自的技能和興趣。他們需要在業界獲得第一手經驗，並證明自己能承擔更多責任，我們才能開始考慮接班計畫。」

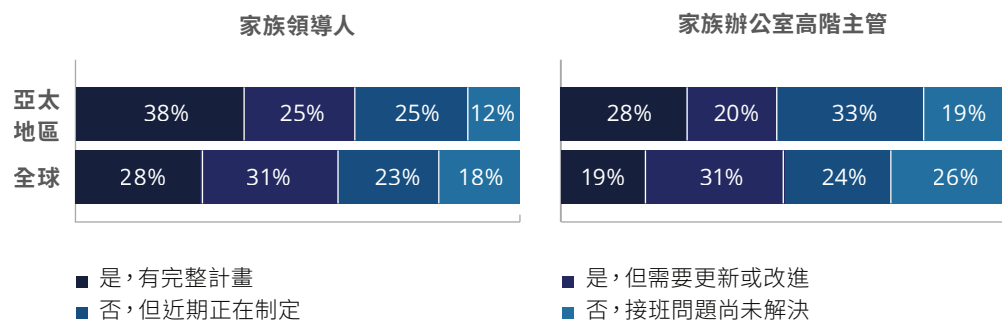
家族辦公室負責人暨家族成員 單一家族辦公室 香港

值得注意的是，家族辦公室高階主管的接班往往是全球家族辦公室可能忽視的議題，尤其是在亞太地區。目前，亞太地區僅有 48% 的家族辦公室制定高階主管的接班計畫(圖 23)。也因此，這預估將是家族辦公室年度策略重點中的關鍵議題之一。

「我們的家族辦公室成立於 2000 年代初期，旨在將財富傳承給下一代。所有下一代成員都參與了家族辦公室的經營。第一代的主要目標是透過資產變現後逐步將財富傳承給下一代，使其能學習管理名下的資本。而另一目標則是將家族辦公室從管理集體資本的單一家族辦公室轉型為多家族辦公室，協助每位下一代成員分別擁有獨立的資本。」

家族辦公室負責人 單一家族辦公室 澳洲

圖 23：是否已擬定家族領導人與家族辦公室高階主管之接班計畫



借鏡觀形—— 台灣家族辦公室的挑戰與契機



王瑞鴻 資深會計師

勤業眾信私人暨家族企業服務

稅務服務負責人

借鏡觀形——台灣家族辦公室的挑戰與契機

前言

家族辦公室是近年來方興未艾的議題，大家或多或少都聽過家族辦公室這個名詞，但就筆者的觀察，在台灣的富豪家族或家族企業真正落實家族辦公室來管理家族資產與家族企業的比重，相較於境外其他國家來得低，主要的原因在於台灣在傳承這個議題上，必須同時面臨內部民法有關繼承編及婚姻篇的限制與遺產贈與稅法的規定，以及外部地緣政治所帶來的不確定風險，因此許多富豪選擇將資金移轉至海外，並透過境外家族辦公室來達到永續傳承的目的；而境內的資產，雖然不一定透過家族辦公室來打理，但藉由閉鎖性控股公司、基金會、信託甚至家族憲章等工具，輔以專業經理人與外部專業人士的協助，仍可達到家族辦公室的效果，然而這樣家族辦公室的雛型在轉型邁向專業化的過程中不僅要思考自身在傳承接班路上可發揮的角色也必須要搭配相關治理工具與導入外部專業人士，方能起到調和鼎鼐的功用。

台灣家族辦公室可搭配之治理工具

讀者可以將台灣的家族辦公室想像成是一個任務性編組的單位，透過家族控股公司或資產管理公司來持有家族的主要資產，這資產有可能是股權或是不動產，但通常會以境內資產為主，而股東大多為家族成員。透過股利分配讓家族成員享受到家族資產的經濟利益，然而單靠投資公司尚不能成就家族永續傳承的目的，此時能須搭配下述常見的資產傳承工具，方能達到事半功倍的效果。

一、信託

當家族成員持有股權時，勢必就會面臨到股權移轉與繼承的議題，過去為了避免家族成員將股份出售予外人或因世代間的傳承導致

股權過度分散，此時信託成了管理家族資產並兼顧家族成員利益的重要工具，雖然台灣信託的發展不像國外已有百年經驗及彈性，但近年金管會發布信託 2.0「全方位信託」推動計畫，也逐步朝向建構發展家族信託之法制及稅制環境邁進，相信隨著需求的增加以及環境的改善，信託在家族傳承的角色將越來越重要。

二、閉鎖性公司

自民國 104 年公司法修法後，閉鎖性公司由於「股份轉讓不自由」、「股份表決權可以特殊設計」以及「黃金否決權特別股」的特性，一躍成了家族投資公司的主流，透過閉鎖性公司章程的設計與股權的規劃，可有效解決

家族所擔心股份外流他人的疑慮；另外透過不同表決權與黃金否決權的設計，讓家族上一代股東更願意提早交棒給下一代股東，不僅加速家族傳承的速度，也能降低傳承過程中可能的摩擦，如何善用閉鎖性公司與優化股權傳承架構是每個富豪家族都要面對的課題。

三、基金會

過往由於財團法人在稅法上的特殊規定，讓基金會成了家族資產傳承的主要工具之一，但近年來由於稅法的修正以及財團法人法的施行，基金會逐漸回歸到家族落實公益的主要選項，只要家族將慈善事業列為使命之一，基金會仍然會是不可或缺的存在。

四、家族憲章

正所謂「國有國法，家有家法」，家族企業安排接班傳承，除成立家族辦公室、信託架構外，善用家族憲章，宣示家族目標及價值觀、建立家族成員行為準則，供後代瞭解先人創始初衷，更能整合家族成員利益、凝聚家族成員向心力，有助於與企業間之互存共榮，因此家族憲章是家族能否永續傳承的重要關鍵，也是驅動家族辦公室這個強而有力的硬體所不可或缺的軟體。



境外家族辦公室的挑戰

雖然台灣不像香港或新加坡透過租稅優惠法案來吸引全球高資產家族到當地成立家族辦公室，但台灣的高資產家族仍然需要台灣的家族辦公室來管理其台灣資產，雖然台灣的家族辦公室仍然需要更多法令的鬆綁方能成長茁壯，但近年來台灣家族其位於境外的資產也面臨到了台灣稅制的影響，譬如112年開始生效的受控外國企業(Controlled Foreign Company，以下簡稱“CFC”)制度，也就是台灣個人及其關係人直接或間接持有低稅負區關係企業合計達50%，或具有重大影響力者，若無符合豁免規定者，皆應於CFC盈餘發生當年度，按持股比例及持有期間計算營利所得，依所得基本稅額條例第12條之1規定，計入基本所得額。簡言之，CFC對境外家族辦公室最大的影響在於當境外低稅負地區的家族控股公司縱算沒有分配盈餘，身為股東的家族成員仍然有可能要視同拿到股利而提前繳稅，這對家族境外資產的稅負產生很大的影響。

尤其財政部在今年(113年)1月分和7月份不僅針對以境外低稅負國家或地區之關係企業股權作為信託財產適用CFC課稅做出明確的規定，更責令境外受託人應依所得稅法規定辦理申報及申請配發統一編號等相關事宜，這對境外家族辦公室在法令遵循上產生很大的挑戰，也非常值得我們進一步觀察相關函令對境外家族辦公室的影響。

結語

傳承之道與永續之重是家族必要的課題，資產的多元配置伴隨著法令變化日趨複雜的風險，家族辦公室不再是家族內部自己的事情，適時導入外部專業團隊，不僅可依據不同環境與需求提供客製化的協助，更重要的是可隨時因應外在不同法令的變更進行調整；以確保家族能永續傳承，讓世代代的家族成員可以享受家族經營的成果。

8 對下一代接掌大權缺乏信心



8 對下一代接掌大權缺乏信心

本次的調查顯示2024由下一代成員出任領導職務的家族辦公室具顯著的比例，包括CEO (38%)、董事會成員 (36%)、經理／高階主管 (30%) 或董事 (21%)。其中，有69%的受訪者指出，其預計下一代將在接班後負責領導家族辦公室。然而，仍有相當比例的家族辦公室表示，下一代成員在繼任資格方面缺乏經驗 (36%)，以及對家族辦公室的業務不感興趣 (23%)，皆可能會導致他們對下一代接掌大權的能力缺乏信心。為此，也有33%的受訪者認為，下一代在明年度的首要任務係接受接班所需的指導與培育，而另外26%的受訪者則表示著手規劃接班事宜才是當務之急。

對下一代接班後擔任領導職務的能力缺乏信心

2024 下一代家族成員在家族辦公室中擔任重要職務，包含 CEO (38%)、董事會成員 (36%)、經理／高階主管 (30%) 以及董事 (21%) (圖 24)。然而，亞太地區約有三分之一 (35%) 的家族辦公室表示，自己對下一代在接班後承擔領導職務的能力缺乏信心，此一比例高於全球平均的 30% (圖 25)。相比之下，家族辦公室對現任家族領導層和辦公室高層則抱有較高的信心，兩者數值分別為 90% 與 91%。



圖 24：2024 年下一代家族領導階層在家族辦公室中所扮演的角色

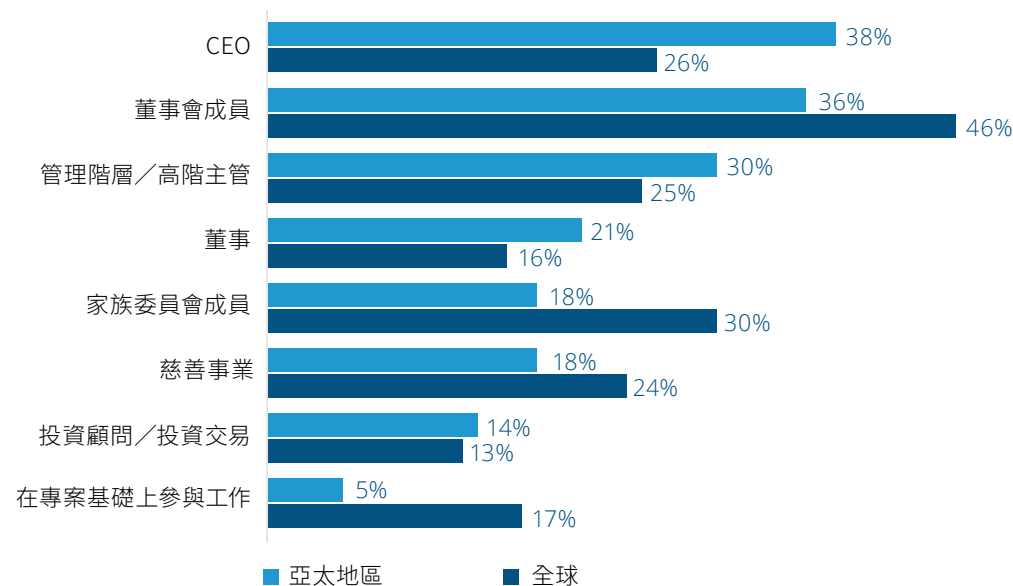
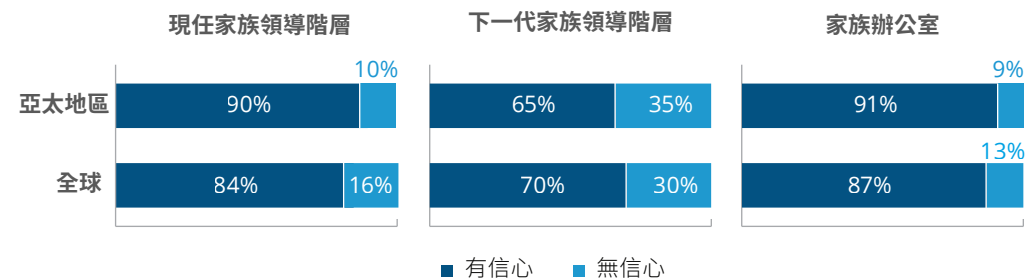


圖 25：對現任家族領導階層、下一代家族領導階層及家族辦公室是否做好接班準備的信心程度

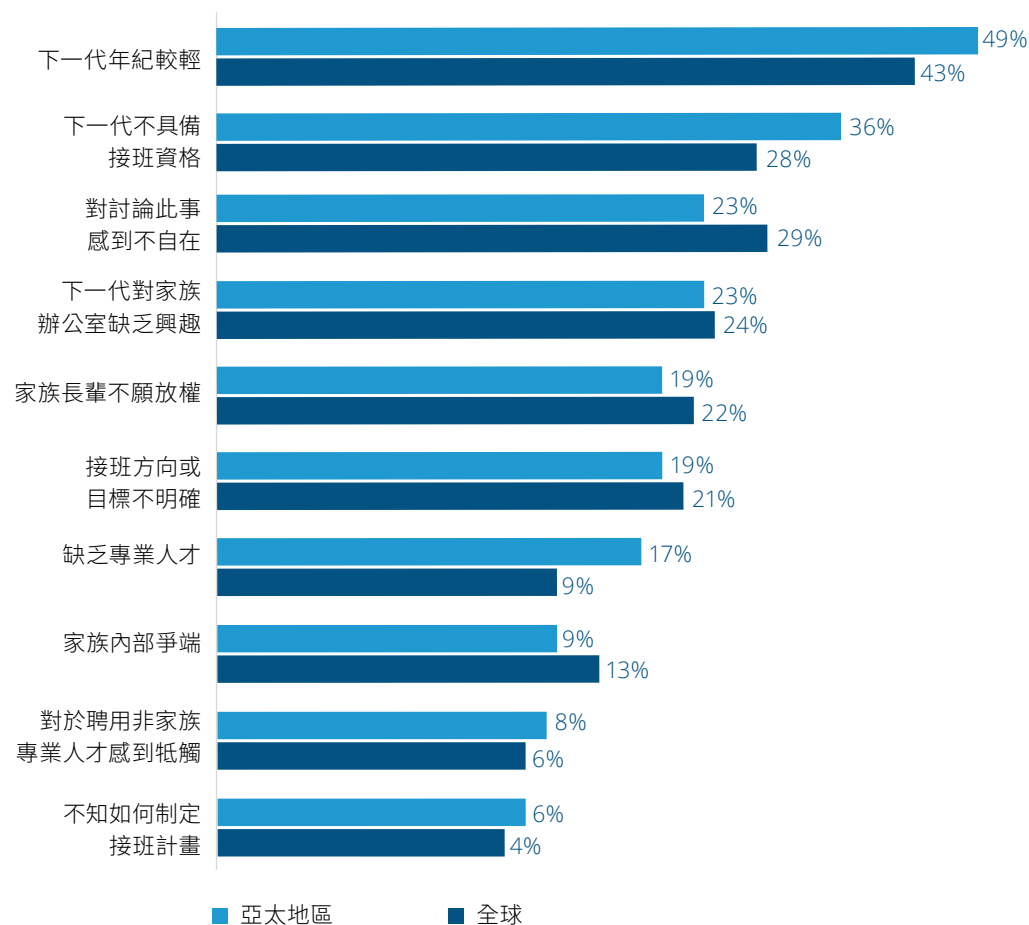


對下一代的成熟度、資歷及興趣之擔憂將成為接班挑戰

家族與家族辦公室在接班方面所面臨的常見挑戰，主要集中於對下一代成員的成熟度(49%)、資歷(36%)及對接班缺乏興趣(23%)等面向的擔憂上(圖 26)。

由於年輕一代的成長環境與現任掌權者存在差異，其目標與價值觀可能也不盡相同，而隨著家族逐代擴大且日趨多元，此一差異將更為明顯。此外，包括對討論接班感到不自在(23%的受訪者提及)、家族長輩不願放權(19%)，以及對接班方向或目標缺乏清晰規劃(19%)等都是可能影響接班進行的相關因素。

圖 26：家族及家族辦公室在接班規劃方面面臨的主要挑戰



接受培訓與規劃接班將是下一代的兩大年度核心任務

鑒於對下一代家族成員繼任能力之擔憂，受訪者指出 2024 年下一代的兩大核心任務分別是接受相關指導、培育 (33%) 並專注於接班規劃 (26%) (圖 27)。

家族辦公室可透過為家族及下一代提供專門的培育、溝通和文化建設計畫以支援接班工作。除了可使對此感興趣的下一代成員全面了解財富管理策略外，此類措施還能協助其承擔守護和提升家族成就之責任。這將使現任家族成員更有信心，並相信其企業、財富和成就得以交棒至可靠的人手上。

「接班的核心問題在於界定除了財富或事業之外，還需要傳承什麼。在許多情況下，下一代只想創造自己的人生，對管理家族企業、財富或成就毫無興趣。在這種情況下，傳承的內容更需要進行詳細的規劃與妥善安排。」

家族辦公室負責人 單一家族辦公室 中國

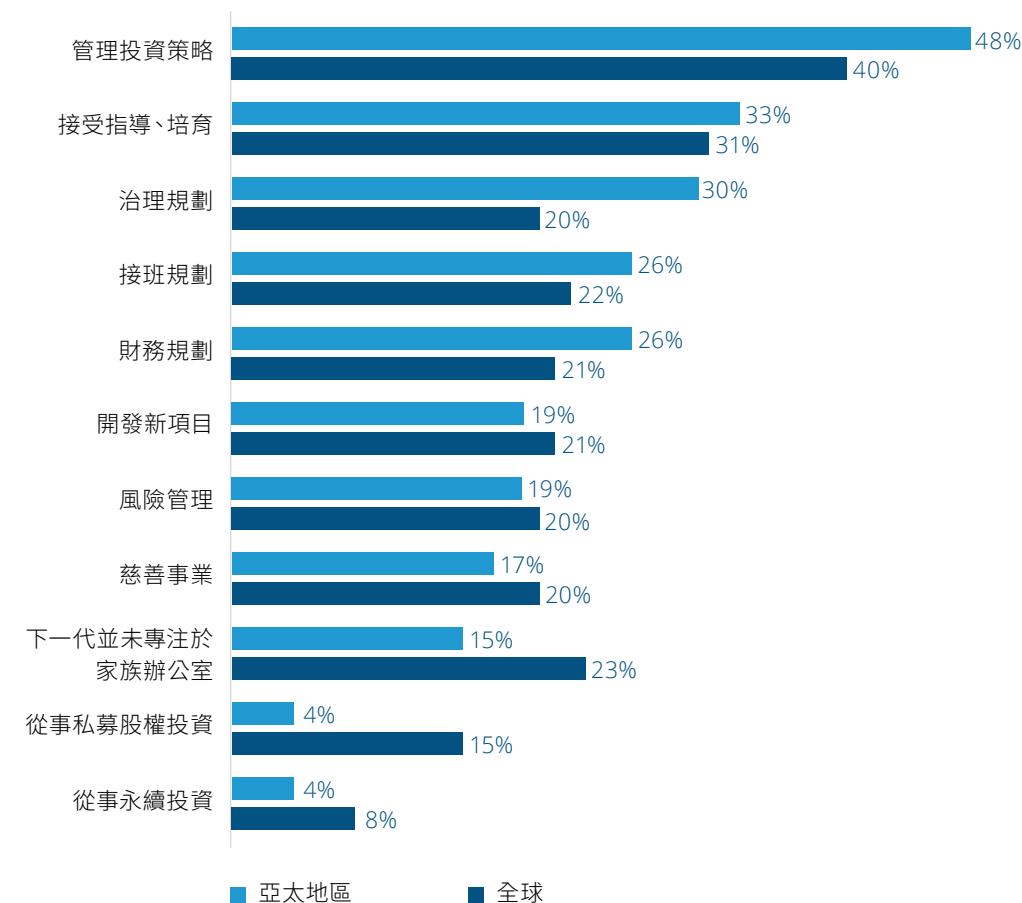
「我們的下一代生活在與我們截然不同且不確定性更高的環境。我們很難判斷他們最終會在這裡定居，而且我認為他們不會對家族企業或家族辦公室的工作感興趣。那麼，該如何讓這個家族保持團結呢？顯然單純依賴孝道文化並不足夠，畢竟這種價值觀在我這一代也已逐漸淡化。我認為透過教導下一代家族過去一個世紀的歷史故事，更能讓他們了解家族在百年時代進程中所經歷的起伏與挑戰，從而增強對家族文化的認同及情感連結。」

家族辦公室負責人暨家族成員 單一家族辦公室 香港

「設立家族辦公室的主要目的在於為下一代提供系統化的學習平台，教導他們如何管理家族資產。如果年輕的家族成員想要獲得更多權利，就必須證明自己能夠承擔更多責任。例如，在我們的家族辦公室中，要想加入家族董事會，則需要完成新加坡相關的國際董事計畫。」

家族辦公室負責人暨第三代家族成員 單一家族辦公室 新加坡

圖 27：2024 年下一代家族領導階層與家族辦公室相關的主要優先事項



9 搭上蓄勢待發的科技浪潮



9 搭上蓄勢待發的科技浪潮

2024年有超過半數 (53%) 的家族辦公室正在制定或推行科技策略。這與近四分之一 (23%) 的家族辦公室將科技投資不足視為核心風險有關；與此同時，有將近四分之三 (73%) 的家族辦公室表示其在經營現代企業所需的營運技術上，投資不足 (33%) 或僅有中度投資 (40%)。

家族辦公室尋求透過新興科技實現現代化經營

傳統上，家族辦公室的科技轉型進程較為緩慢，亞太地區僅有 23% 的家族辦公室表示其已充分將科技整合至業務中 (圖 28)。由於家族辦公室規模相對較小，許多辦公室尚未像大型機構一樣得以採用先進的科技解決方案，有些甚至認為自己不需要此類技術，或無法證明其成本合理性。這種情況在亞太地區尤為明顯，相較於北美和歐洲，亞太地區的家族辦公室在整合科技方面相對落後。與其他地區相比，其家族辦公室為家族提供的服務通常較少，且更側重於資產和投資管理，這也解釋了為何其數位需求相對較低。

隨著家族辦公室的發展，越來越多管理者意識到導入新科技之必要性，有 53% 的家族辦公室正在推行或制定科技策略。

在此之下，大多數家族辦公室 (73%) 表示其針對現代化營運所需之技術投資不足或完全沒有 (33%)，而其餘 40% 則表示僅有中度投資 (圖 29)。同樣地，近四分之一 (23%) 的家族辦公室將科技投資和採用不足視為年度核心風險之一 (圖 30)。

目前，市面上提供的科技解決方案已涵蓋了前、中、後台等多個領域，包括投資、稅務及財富申報、客戶管理、資料管理、財務、安全協議等。技術升級不僅能減少使用傳統試算表和手動輸入資料的需求以提高員工效率，更能協助家族辦公室優化其決策能力，為業務擴展指引更清晰的方向。

儘管許多家族辦公室在初期採用科技是為了精簡流程、降低成本和改善決策，但越來越多的家族辦公室意識到技術升級能帶來更

廣泛的效益，包括提升安全性、強化風險管理能力，以及優化投資機會的可能性。簡言之，策略性採用科技更可協助家族辦公室以穩健、高效且節省成本之方式，管理複雜的家族事務。

「在香港很難找到符合家族辦公室需求的整合型 IT 服務供應商。大多數供應商的目標客戶都是企業，而家族辦公室市場對他們來說可能較為小眾，無法使其投入資源開發量身訂做的產品。我們目前只能依靠基本的通訊平台。」

家族辦公室負責人暨家族成員
單一家族辦公室
香港

「我們將家族辦公室的數位轉型事務外包給開發出客製化解決方案的公司。這個解決方案提供了具備績效分析、資料探勘與研究等功能的整合平台，並能透過手機即時查詢績效資料。我希望這個系統未來能進一步改善，為我們提供投資組合公司的即時營運資訊，例如每家零售門市的月銷售額。」

家族辦公室負責人暨家族成員

單一家族辦公室

香港

「從家族成員的角度來看，他們並沒有太多的時間和精力來關注數位轉型需求。但是從管理和營運角度，我們確實在這方面取得了一些顯著的進展。這些數位措施協助精簡和標準化相關流程，讓我們能隨時可以獲取龐大的資料庫和專家研究資料，進而提升投資決策的能力。」

家族辦公室負責人

單一家族辦公室

中國

「我們的科技配置較為基礎，主要依賴試算表處理大部分的報表，將基金經理或合作夥伴提供的每月或每季投資組合資訊匯整後，再透過 Excel 手動製作綜合報表。在家族辦公室領域中，如果沒有投入大量資本進行開發，要找到專門為家族辦公室量身打造的數位平台非常困難。目前家族成員對我們的科技使用方式感到滿意，但在下一代成員接班後，這種情況可能會隨之改變。」

家族辦公室負責人

單一家族辦公室

澳洲



圖 28：將新興科技整合至家族辦公室的營運策略中

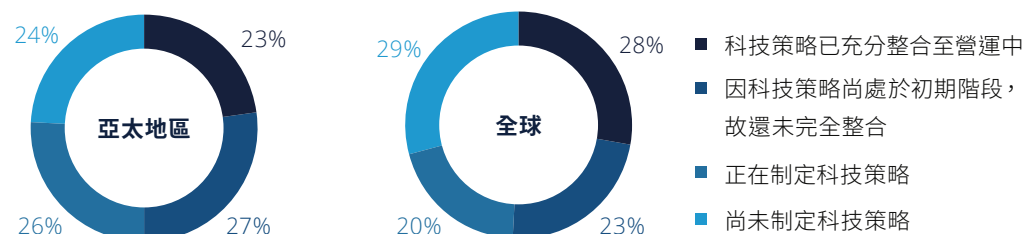


圖 29：就經營現代化企業而言，家族辦公室認為自己在營運技術上的投資是否足夠

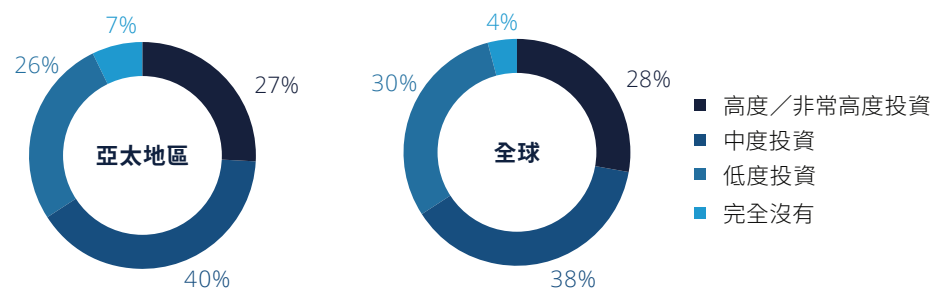
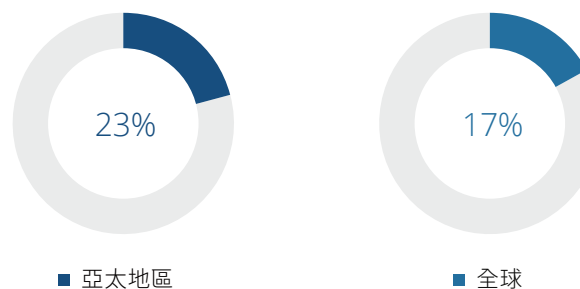


圖 30：將科技投資不足或未能採用新科技列為 2024 年家族辦公室主要風險之比例



家族辦公室的科技轉型策略： 從現在到未來



陳柏諭 副總經理

勤業眾信私人暨家族企業服務

數位轉型服務負責人

家族辦公室的科技轉型策略：從現在到未來

家族辦公室作為家族財富管理的重要機構，隨著政經環境、科技進步及VUCA時代下的挑戰，不得不重新思考其運營模式。在全球經濟高度數位化的背景下，科技轉型也成為家族辦公室的重要議題，不僅是為了提高運營效率，更是為了應對網絡安全和數位風險管理的需求。我們將探討家族辦公室在科技轉型的現狀、挑戰與機會。

家族辦公室的科技策略現況

一、數位化投資與信心不足

根據Deloitte家族辦公室洞察報告顯示，有53%的家族辦公室正在推行或制定科技策略，但73%的家族辦公室認為在現代化營運所需的技術上投資不足，僅23%表示已充分整合科技至業務中。這一現象在亞太地區尤為明顯，許多家族辦公室由於規模較小，較難採用先進的科技解決方案，甚至對科技投資的必要性持懷疑態度。

二、網絡安全風險意識仍需加強

近24%的家族辦公室與家族企業在過去兩年內曾遭受網絡攻擊，卻仍有37%尚未制定網絡安全策略，而表示已有網路安全策略的僅佔38%。這表明，雖然部分家族辦公室與家族企業意識到風險，但整體防範意識和技術準備仍需加強。

三、對於應用新興科技的能力有限

目前，家族辦公室在科技應用上主要集中於簡化、優化流程、降低成本和協助改善決策。再者，新興科技的人才短缺與技術深度的理解。使得新興科技（如人工智慧、數據分析工具）在資產管理、投資分析、風險控制等方面的使用場景尚未被充分應用。

四、文化與傳統運營模式的影響

家族辦公室傳統上以人為本，對於技術替代的接受程度較低，轉型過程中可能面臨內部阻力。

家族辦公室的科技轉型之道

一、制定長期科技投資計畫：

根據業務需求和發展目標，分階段進行科技升級，將投資分配至最能提升效率與決策能力的領域，例如財務管理、稅務與財富申報、自動化工作流程等。

二、選擇適合的科技解決方案：

根據辦公室規模與需求選擇前、中、後台的綜合解決方案，避免過度複雜或成本過高的系統。

三、提高員工科技素養：

投資於內部培訓，確保團隊能夠充分利用新技術帶來的效率提升與決策優化。

四、投資網絡安全：

網絡安全除了針對內部人員進行網絡安全培訓，提高風險意識。更需要建立多層次防禦系統（防火牆、加密技術等）。定期進行風險評估和模擬攻擊測試。

五、與外部專業機構合作

家族辦公室可通過與技術提供商、諮詢公司合作，借助外部專業知識和解決方案實現科技數位轉型。澳洲一家單一家族辦公室的案例顯示，雖然他們的科技配置較為基礎，主要是依賴基金經理或合作夥伴提供的每月或每季投資組合資訊匯整後，透過Excel手動製作綜合報表。而現在透過與外部專業機構合作，他們在精簡和標準化相關流程上取得了顯著進展，也能隨時可以獲取龐大的資料庫和外部專家研究資料，大大提升投資決策的成本與能力。



面向未來 AI 科技的由數據驅動的家族辦公室

家族辦公室的核心角色正在迅速從傳統文書處理轉向高科技解決方案的應用。通過人工智慧與雲端技術的整合，家族辦公室可以創建一個靈活且可擴展的操作框架，實現數據集中化與即時性管理。人工智慧能夠幫助剖析龐大的數據集，優化投資組合、提升風險管理能力，並實現自動化操作，從而節省時間與成本。

以 Deloitte 與 NVIDIA 合作推出的 C-Suite AI 解決方案，結合了當前最先進的生成式 AI (GenAI) 框架，為 C-Suite 與家族辦公室提供了一個可自定義且安全的巨型語言模型 (LLMs) 庫。這些模型能與企業的財務數據進行互動，帶來以下關鍵價值：

AI 驅動洞察：安全私有的 LLMs 進行互動。

GenAI 分析能力：利用生成式 AI 的潛力，透過自然語言處理從結構化財務數據、行業趨勢等資料中獲得嶄新的洞察，徹底改變數據分析方式。

合約智慧分析：使用 GenAI 工具對企業合約進行深度解析，挖掘更多有價值的情報，支持併購等關鍵決策，並能透過聊天介面輕鬆訪問。

投資者關係管理：快速收集更精確的市場情報，基於定量和定性數據、行業報告等內容，生成投資者文件草案，提升效率與溝通質量。

AI 技術的引入還能加速決策過程，提供即時洞察，幫助家族辦公室在瞬息萬變的市場環境中保持競爭優勢。然而，轉型過程需要明確的策略規劃和內外部資源的整合，特別是在 AI 等尖端技術的應用上，需要結合數據分析和專業人才，將科技轉型的價值最大化。

10 打擊網路安全威脅

10 打擊網路安全威脅

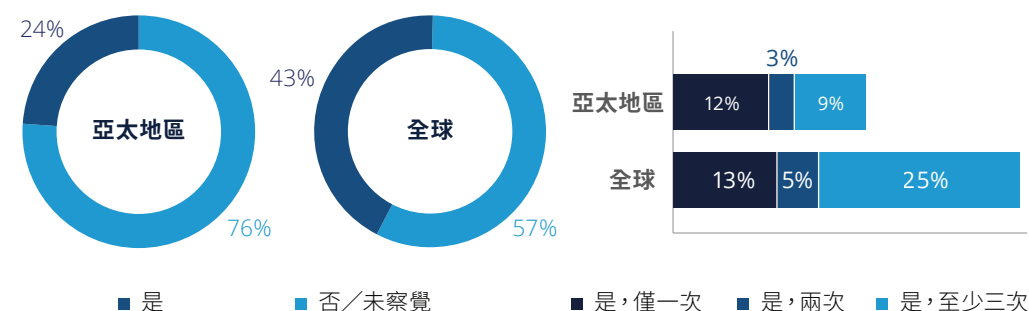
在過去12至24個月內，有近四分之一（24%）的家族辦公室曾遭受網路攻擊。然而，超過三分之一（37%）表示其尚未制定網路安全策略，而表示自己已有策略但仍有改善空間的家族辦公室則佔38%。約兩成（18%）的家族辦公室將網路攻擊視為年度核心風險，而此刻正是採取預防行動的時機，因此有20%的辦公室將在今年確立其網路安全策略。

近四分之一的家族辦公室在過去 12 至 24 個月內曾遭遇網路攻擊

24% 的家族辦公室表示，其在過去 12 至 24 個月內曾遭遇網路攻擊，其中近一成（9%）表示自己遭受至少三次以上的攻擊（圖 31）。

值得注意的是，攻擊的形式相當多樣，包括網路釣魚郵件、惡意軟體、駭客攻擊、身份威脅及社會工程攻擊等。而有些受害者可能因為未受到實質損害（如：家族或家族辦公室的聲譽、財務、收入或營運受損）而未察覺自己遭遇攻擊。因此，實際的攻擊數量可能更多。

圖 31：家族辦公室在過去 12-24 個月內是否曾遭遇網路攻擊



然而，近四成的家族辦公室尚未制定網路安全策略，使其成為最受關注的重要領域

儘管面臨網路攻擊，卻還是有 37% 的家族辦公室尚未制定網路安全策略。而另外 38% 雖有策略，但認為仍有改進空間。此外，僅四分之一（25%）的家族辦公室表示其網路安全策略穩健且從未失效（圖 32）。

缺乏穩健的網路安全策略將構成家族辦公室的核心風險，其中亦有 18% 的家族辦公室將網路攻擊列為今年所面臨的主要威脅之一（圖 6）。

為應對此威脅，目前有 20% 的家族辦公室正在制定並執行網路安全策略（圖 32）。在加強相關措施時，重點應將網路安全視為整體業務策略、技術目標及風險管理能力的關鍵組成。然而，2024 年亞太地區僅有 8% 的家族辦公室將網路安全列為首要策略重點，顯示雖然已有所進展，但仍需進一步的努力才能有效應對日益嚴重的網路威脅（圖 33）。



圖 32：家族辦公室是否已制定網路安全策略

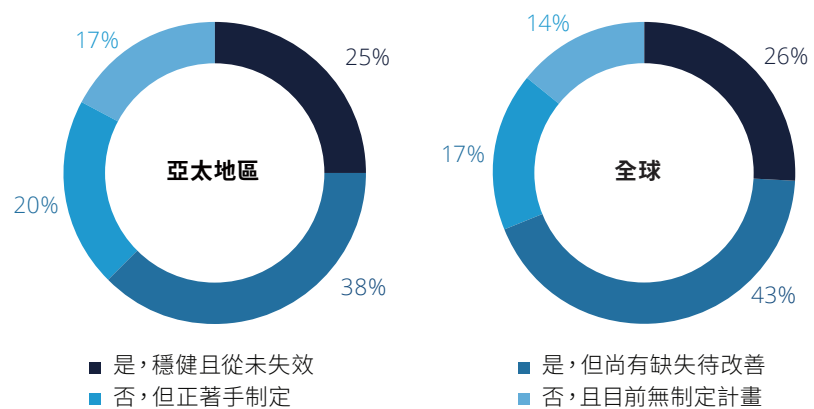
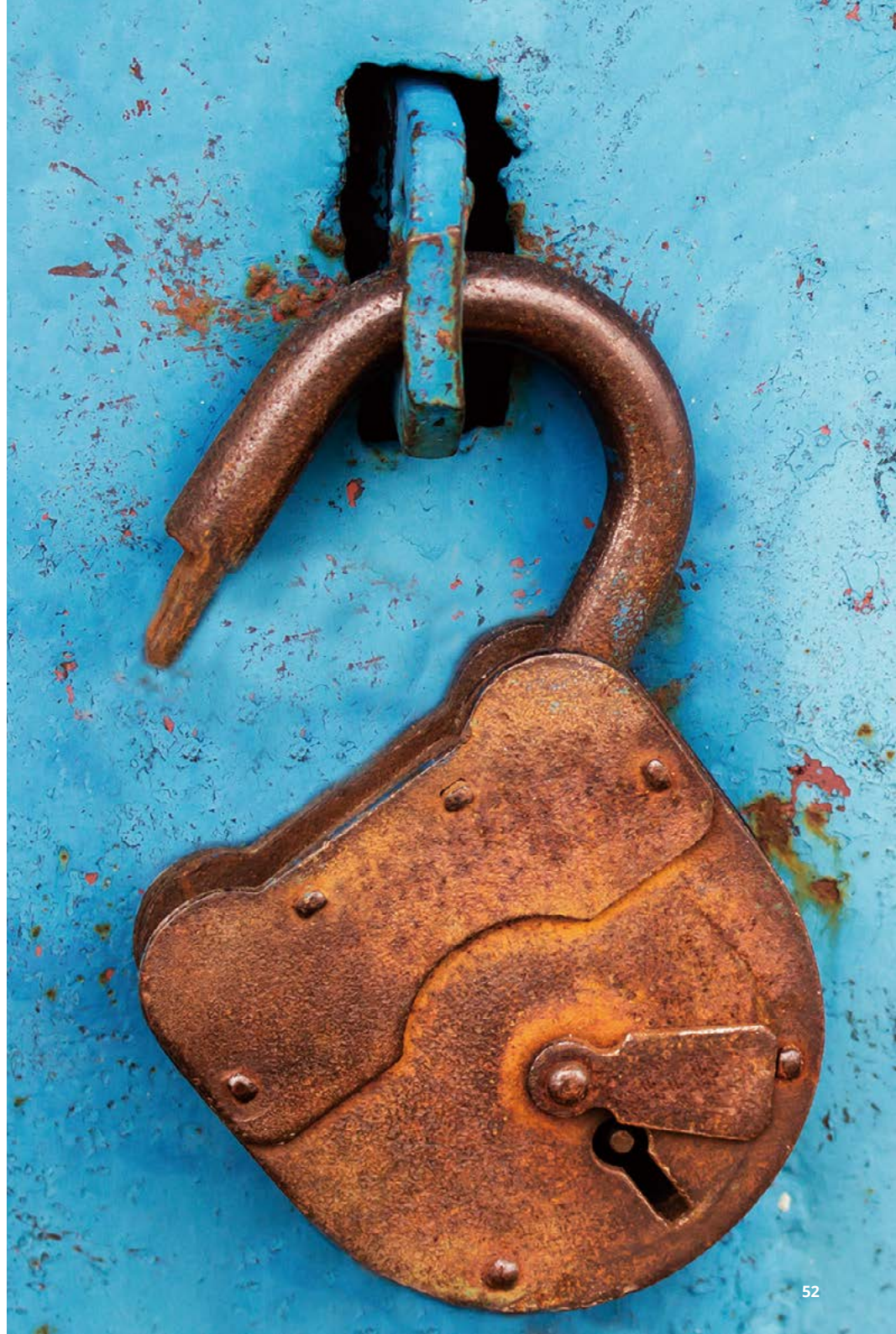
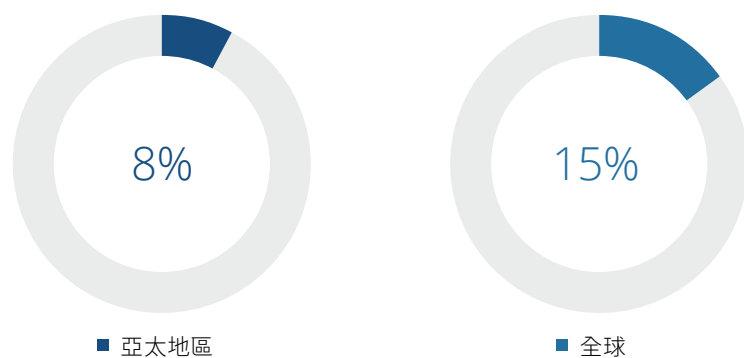


圖 33：將網路安全列為 2024 年首要策略重點的家族辦公室比例



家族辦公室面臨的資安風險 及網路安全策略建議



林彥良 資深執行副總經理

勤業眾信數位科技風險管理團隊負責人



林翰 副總經理

勤業眾信數位科技風險管理團隊

家族辦公室面臨的資安風險及網路安全策略建議

隨著全球財富管理需求的日益增長，家族辦公室在高資產族群中扮演了愈加重要的角色。特別是在台灣，隨著企業世代交替與家族財富累積，家族辦公室的設立數量逐漸增加。然而，由於家族辦公室管理著高度敏感的財務與個人資訊，其也成為網路攻擊的目標之一。本文將深入探討台灣家族辦公室的資安現況，分析其所面臨的挑戰並提供實用的網路安全策略建議。

台灣家族辦公室的資安風險現況

一、內部風險

台灣的家族辦公室多為中小規模，團隊成員通常包括家族成員與親友，這樣的結構雖促進了信任，但也帶來了資安隱患。例如，部分成員的安全意識不足，可能導致憑證洩漏或設備未更新（中華資安協會，2023）。此外，內部缺乏明確的權限管理規範，導致敏感資料過度暴露於非必要角色，或是讓風險更集中在特定角色身上。

二、外部威脅

在全球網路安全環境中，台灣家族辦公室同樣面臨釣魚攻擊、勒索軟體及分散式阻斷服務（DDoS）攻擊等威脅（Fortinet 威脅報告，2023）。特別是涉及跨國資產管理的家族辦公室，因其操作範圍廣泛，更容易成為國際黑客團體的目標。此外，台灣的特殊地緣政治環境也增加了網路間諜活動的風險（台灣資通安全管理法，2023）。

三、台灣特有挑戰

家族辦公室常常在海外有相關活動，而因此在跨國運籌帷幄更須了解海內外各類合規需求，如需遵守本地的《個人資料保護法》，同時可能需滿足國際法規如《通用數據保護條例》（GDPR）。這對管理風險能力有限的家族辦公室構成挑戰，也時常忽略的痛點。此外，隨著台灣在全球供應鏈中的地位上升，其相關企業和管理機構也更容易受到惡意攻擊者的注意。

四、技術與能力短缺

由於對於資安的意識較薄弱，導致即便設備新穎，但防護措施的不足、管控配置的缺乏、或錯誤的認知認為使用雲端就安全了，導致無法有效抵禦現代化的網路威脅。同時，對於風險的態樣認知，以及對於新興資安技術（如人工智慧驅動的威脅偵測工具）的採用率也相對較低。

台灣家族辦公室的網路安全挑戰

一、規模限制與資安資源不足

台灣家族辦公室的規模通常無法支持完整的資安團隊，許多辦公室僅依賴簡單的防火牆與商用防毒軟體，這無法滿足當前複雜的資安需求（中華資安協會，2023）。

二、高依賴第三方服務

許多家族辦公室依賴金融機構、資產管理公司與雲端服務來處理敏感數據。這種依賴性雖然提高了效率，但也增加了供應鏈風險。如果第三方供應商的安全防護不足，將對家族辦公室造成重大影響。

三、跨國運營的合規性

在處理海外投資或多國資產時，家族辦公室需遵守不同國家的資安與隱私規範。例如，歐盟的 GDPR 與美國的 CCPA 對數據管理有不同要求，增加了操作的複雜性。

四、本地資安意識普及不足

資安教育在台灣仍待提升，尤其在非科技產業中，對於網路安全的重視程度較低。這導致許多家族辦公室在面臨威脅時缺乏應對能力。

台灣家族辦公室的網路安全策略建議

一、技術層面的防護措施

基礎防禦強化

家族辦公室若自行建設相關服務，集中收攏所有的資料，則應考量部署進階防火牆、入侵檢測系統（IDS）及入侵防禦系統（IPS）皆可以做為了解目前網路威脅的第一島鏈。倘若為求方便而選擇雲端服務，則應確保所使用的雲端服務提供商（CSP）服務的能量符合資安要求且符合本地與國際法規的雲端服務來存儲敏感資料，並確保數據傳輸全程加密。

本地化與全球化技術結合

在引入全球領先威脅情報系統的同時，結合台灣本地特有的資安解決方案，以應對針對性的威脅場景。

設備升級與維護

定期更新設備操作系統及安全更新，並採用統一端點管理（UEM）工具，確保所有設備均符合資安要求，並在所使用的終端設備導入擴展的或托管式偵測與回應工具（XDR 或 MDR）強化設備中可能遭受的威脅。對於遠端工作設備或辦公室人員所使用的手持式裝置，如智慧手機或平板，應啟用資料加密、遠端抹除功能或行動裝置管理（MDM）強化該設備之安全性，避免設備遺失或是遭受盜用。

家族辦公室面臨的資安風險及網路安全策略建議

二、管理與流程層面的策略

制定清晰的安全政策

家族辦公室應根據《個人資料保護法》建立資安管理規範，包括數據存取、數據共享與數據刪除流程，並定期更新以應對新威脅(台灣資通安全管理法，2023)。

第三方風險評估

若透過外部第三方協助處理家族辦公室事宜，須定期評估供應商的安全性，並與其簽署明確的數據處理協議(DPA)，確保其能力以及責任符合家族辦公室的資安要求。

權限管理

僅授予員工必要的最小權限，並定期審核權限分配。離職員工的帳戶應立即停用，避免權限被濫用。

三、教育與意識提升

台灣化的資安教育方案

制定符合家族辦公室需求的資安培訓計畫，包括釣魚攻擊識別、密碼管理與公共 Wi-Fi 使用風險等。



家族成員參與安全管理

提高家族成員的安全意識，確保其理解並支持資安措施，尤其是掌握關鍵資料的人員以及高層管理者。

定期模擬演練

與本地資安專家合作，進行針對勒索軟體與網路間諜活動的應急模擬測試，提升團隊應對能力(中華資安協會，2023)。

四、聘請專業資安服務

托管資安服務提供商(MSSP)

若無法建立內部資安團隊，可考慮聘請 MSSP，提供 24/7 的安全監控與支援。

與本地專家合作

聘請熟悉台灣市場的資安顧問進行策略規劃、滲透測試，並為家族辦公室量身定制防禦方案。

結論

在數位化時代，網路安全是家族辦公室成功運營的基石。對於台灣的家族辦公室而言，應充分考量本地特有的挑戰與全球資安趨勢，制定合適的防禦策略。

儘管資安投入會增加營運成本，但長期而言，強化防禦能力不僅能保障家族財富，亦能提高業務的信任度與穩定性。隨著技術與威脅的演進，家族辦公室需保持持續改進的心態，確保始終處於最佳防護狀態，為家族的永續發展提供穩固基礎。

| 私人暨家族企業服務調查研究團隊

發起人

李紹平

勤業眾信聯合會計師事務所

私人暨家族企業服務負責人

資深執行副總經理

jameslee@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #3548

執行團隊 (按章節順序排序)

王瑞鴻

勤業眾信私人暨家族企業服務

稅務服務負責人 資深會計師

ryanwang@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #3821

林彥良

勤業眾信聯合會計師事務所

數位科技風險管理團隊負責人 資深執行副總經理

maxylin@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #7779

編輯團隊

吳家瑄

勤業眾信私人暨家族企業服務 專案主任

tiffwu@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #2655

李介文

勤業眾信聯合會計師事務所

永續轉型服務團隊 執行副總經理

cathyclee@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #7823

林翰

勤業眾信聯合會計師事務所

數位科技風險管理團隊 副總經理

hanhlin@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #7771

陳柏諭

勤業眾信私人暨家族企業服務

數位轉型服務負責人 副總經理

darrenchen@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #3367

劉沁

勤業眾信私人暨家族企業服務 專案組長

lexieliu@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #2686

| 私人暨家族企業服務團隊

李紹平

勤業眾信聯合會計師事務所
私人暨家族企業服務負責人
資深執行副總經理

jameslee@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #3548

吳志洋

勤業眾信私人暨家族企業服務
審計與確信服務負責人 資深執行副總經理

jimwu@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #7558

賴柏勳

勤業眾信私人暨家族企業服務
策略、風險與交易服務負責人 執行副總經理

nashplai@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #3519

陳薔旬

勤業眾信私人暨家族企業服務
小型高成長企業負責人 資深會計師

chiachen@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #1317

王瑞鴻

勤業眾信私人暨家族企業服務
稅務服務負責人 資深會計師

ryanjiang@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #3821

賴永發

勤業眾信私人暨家族企業服務
家族企業與高淨值資產客戶負責人 資深會計師 (南區)

kevynlai@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #8838

陳柏諭

勤業眾信私人暨家族企業服務
數位轉型服務負責人 副總經理

darrenchen@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #3367

陳盈蓁

勤業眾信私人暨家族企業服務
法務諮詢服務負責人 主持律師

ingridchen@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #3735

林淑怡

勤業眾信私人暨家族企業服務
家族企業與高淨值資產客戶負責人 資深會計師

joylin@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #1501

陳建霖

勤業眾信私人暨家族企業服務
稅務服務團隊 資深會計師

shili@deloitte.com.tw | +886(2)27259988 #3854

| Contact

Deloitte Private

Dr. Rebecca Gooch

Global Head of Insights | Deloitte Private

2 New Street Square, London, EC4A 3BZ, United Kingdom
Direct: +44 20 7303 2660 | Mobile: +44 (0) 7407 859053
rgooch@deloitte.co.uk | www.deloitte.co.uk/deloitteprivate

Adrian Batty

Global Family Enterprise Leader

Partner | Deloitte Private, Tax & Advisory, Deloitte Australia
477 Collins Street, Melbourne, Victoria 3000, Australia
Direct: +61 3 9671 7858 | Mobile: +61 414 427 692
abatty@deloitte.com.au | www.deloitte.com.au

Raffles Family Office

Tracy Leung

Head of Strategic Partnerships

Direct: +852 3108 8780 | Mobile: +852 6772 6356
tracyleung@rafflesgroup.co | www.rafflesgroup.co

K.R. Sekar

Deloitte Private Family Enterprise Leader, Deloitte Asia Pacific

Partner | Deloitte Touche Tohmatsu India LLP
Prestige Trade Tower, Level 19,
46, Palace Road, High Grounds,
Bengaluru - 560001, Karnataka, India
Direct: +91 80 6188 6105 | Mobile: +91 98452 04631
krsekar@deloitte.com | www.deloitte.com

Wolfe Tone

Global Deloitte Private Leader

Partner | Deloitte LLP
111 S. Wacker Drive, Chicago, IL 60606-4301, United States
Direct: +1 312 486 1909 | Mobile: +1 312 545 9670
wtone@deloitte.com | www.deloitte.com

Yali Yin

Deloitte Private Leader, Deloitte Asia Pacific

Partner | Deloitte Tax Ltd.
No.23 Zhenzhi Road, Chaoyang District, Beijing, PRC
Direct: +86 10 8520 7564 | Mobile: + 86 189 1171 6900
yayin@deloitte.com.cn | www.deloitte.com/cn

Nancy Wu

Deputy Head, Marketing and Communications

Direct: +852 3108 8787 | Mobile: +852 6123 2942
nancywu@rafflesgroup.co | www.rafflesgroup.co

| Endnotes

- 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. In charts, percentages might not always sum to 100% due to rounding errors, 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

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Private is the brand under which firms in the Deloitte network provide services to privately owned entities and high-net-worth individuals.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which is a separate and independent legal entity, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Bengaluru, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Mumbai, New Delhi, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

© 2025. For information, contact Deloitte & Touche
Designed by CoRe Creative Services. RITM1958914



Raffles Family Office (RFO) is Asia's leading commercial multi-family office, dedicated to providing a comprehensive suite of wealth management services tailored for ultra-high net worth individuals and families. Leveraging an integrated platform that pairs independence with expert advisory across a wide spectrum of asset classes, RFO is uniquely positioned to offer bespoke, sustainable, and robust solutions for wealth growth and preservation. Further strengthening our offering is an extensive global partnership network, engineered for seamless collaboration with top-tier financial institutions worldwide. With dual headquarters in Hong Kong and Singapore, RFO's prominent presence spans across Asia's gateway cities, including Shanghai, Beijing, Taipei and Bangkok. For additional information, visit <http://www.rafflesgroup.co>.

This communication contains general information only, and none of Raffles Family Office (RFO), its global network of member firms or related entities (collectively, the “Raffles Group”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of RFO, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. RFO and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.