

重塑韧性

家族办公室如何应对全球不确定性与
新一代优先事项



前言

2025年，随着地缘政治的持续动荡及监管环境的日益复杂，私人财富和家族办公室（PWFO）的格局也在演变。人们曾寄望于2024年美、英等国的政府选举过后，全球局势能趋于稳定，但结果却恰恰相反。这两次选举对PWFO环境产生了尤为巨大的冲击，为保护和传承财富，家族纷纷寻求能提供保障的司法管辖区。

随着市场在全球政策的重压下变得动荡，私人财富客户开始更频繁地审视自己的财富管理计划。向来把资产管理交由家族成员或可信顾问的超高净值人士和家族，也在物色能提供稳健治理的第三方。为决定投资方向，他们越来越多地与多元解决方案服务提供商合作，这反映出在当今不确定的商业环境中，客户对专业见解和运营经验的需求。

TMF Group发布了最新一期的《全球商业复杂性指数》（GBCI），直击这些复杂难题，全面概述全球企业设立与运营所面临的挑战。

GBCI通过292个商业指数，深入分析了全球和地方上影响商业便利性的各种复杂要求。这些数据形成了全球79个司法管辖区的排名。为了完成分析与相应的调查，本年度报告还详尽访问了美国、英国与海峡群岛、沙特阿拉伯、阿联酋、新加坡和中国香港等地的头部PWFO领域的从业人员。

根据本年度报告的分析，地缘政治波动、经济与政治稳定性以及监管变化，持续增加着富裕家族所面临的复杂性。此外，运营专业化的趋势正显著重塑家族办公室的运作模式，而新一代对慈善事业的关注，则为道德投资开辟了新的路径。

本报告探索了这些因素，将其归纳为四大关键趋势，强调从业人员需要理解并适应这些复杂因素，才能成功协助超高净值家族管理财富。

Tim Houghton

TMF Group私人财富和家族办公室，
全球负责人



1

2025年PWFO战 略背后的全球趋势

地缘政治波动

出于对更高程度多元化的需求，以及获取新市场机遇的考量，家族正呈现向新市场拓展的趋势，这一趋势部分源于地缘政治方面的担忧。

“随着美国贸易关税上调，依靠国际供应链的本地私募股权基金受到影响。这种动荡带来了长期不确定性，使得家族在新投资中采取对冲措施以降低风险。” — *Kim Tran, TMF Group基金服务与金融客户业务拓展部*

近年来，多元化已成为富裕家族的核心策略，其目的是分散风险并在不同司法管辖区和行业中探索新机遇。对地缘政治的担忧进一步凸显了这一趋势，促使家族在传统市场之外寻求稳定和增长。例如，增长的本地经济体能够提供丰富的资源和新的制造机会，吸引了一些家族在新兴市场设立业务。

地缘政治不稳定引发了更广泛的担忧，这使得家族在决定投资方向时，要求服务提供商对多个司法管辖区进行利弊分析的情况显著增加。拥有多元业务模式和广泛地域覆盖的服务提供商，更有可能从中受益。

此外，家族倾向于扩展到不同的产业领域，这不仅是为了对冲集中风险，也源于对新技术进步的认可。这种多元化举措往往超出了他们原有的专业领域。例如，为了控制风险并把握新增长机遇，传统上投资于房地产和能源行业的家族，现在开始涉足人工智能等创新行业，而且通常是在新的市场中。

稳定性与监管变化

在选择投资或建立业务的司法管辖区时，稳定性（经济与政治）、监管环境和法律框架是关键考虑因素。

在家族办公室评估投资和运营所在的司法管辖区时，经济和政治稳定性是关键。监管环境和法律框架在决策过程中也起着重要作用，因为家族办公室寻求的是能保障安全且高效运营的环境。

例如，2024年英国大选后出现了一系列变化：现行“非英国居籍居民”税制被逐步废除，再加上国民保险费的提高，这些变化共同促使一些家族将业务和居住地一并迁移。多个司法管辖区（如阿联酋、葡萄牙和意大利）通过为这类迁移提供优惠条件，从这种迁出潮中受益。

在美国，地缘政治不确定性，包括全球贸易关税的持续谈判，促使超高净值家族考虑将投资分散至国际市场，探索各种方案来降低与本地社会政治动态相关的风险。

“总体而言，英国的外国收入和收益（FIG）制度降低了其对长期投资者的吸引力，但短期访客在其税务居民身份的前四年仍可享受优惠。虽然关于非本土居民离开英国的报道不断，但需要注意的是，除了新税制外，造成这一现象的原因还包括工作调派结束和/或退休。” — *Rachael Adcock, TMF Group英国私人财富与家族办公室总监*

在为超高净值家族选择适合设立业务的司法管辖区时，服务提供商需要考虑一系列因素。一些司法管辖区制定了吸引外国直接投资（FDI）的明确目标，例如正打造具备吸引力、利于商业开展环境的沙特阿拉伯。对于从事家族办公室业务的专业顾问而言，沙特雄厚的国内经济和建设国际商业中心的努力颇具吸引力。在亚太地区，新加坡和中国香港积极推出激励措施，旨在成为家族办公室设立或迁入的核心地区。

外界有观点认为，受政治不确定性影响，中国香港的吸引力正在减弱，但这种情况尚未成为现实，因为客户仍持续将文化、语言能力及本地专业知识，视为在该地区保留业务的重要原因，且这种重视程度日益提升。由于环境稳定、商业连接体系成熟，新加坡依然是可靠的备选项，但严格的监管制度可能对新进入的企业构成挑战。

尽管税务因素仍是选址决策过程中的重要组成部分，但投资决策还由其他多种因素驱动。例如，监管简便性、本地人才供给、市场潜力和整体生活方式，对家族投资和迁移决策的影响力也在增加。

“为保持更高水平的反洗钱合规性和透明度，新加坡出台了更严格但更明确的指导方针，使新加坡成为高净值人士投资和管理资产的安全之选。税收优惠力度也得到了加强。四年前，新加坡引入了可变资本公司结构，作为吸引投资者的工具，并不断提升其灵活性。此外，新加坡还提供了技能提升和再培训机会，并持续在PWFO领域保持高水平人才供给。” — Ivy Choa, TMF Group北美私人财富与全球实体市场总监

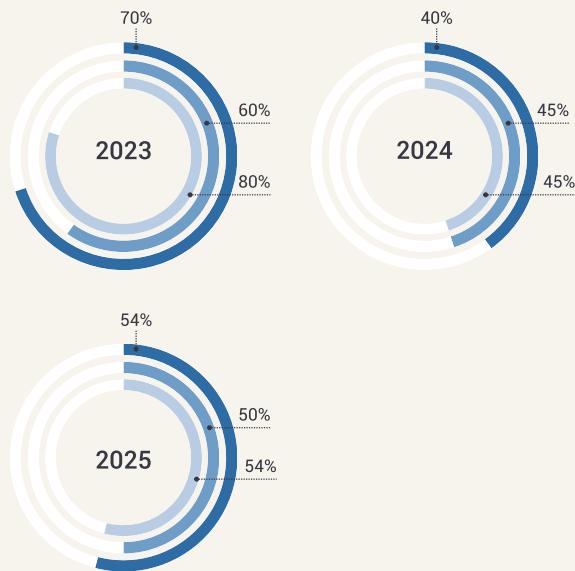
新一代财富与道德投资

新一代持续寻求道德投资并亲身参与慈善事业。今年，强调道德、社会导向和负责任治理的投资有所增加。

“相比伦敦、纽约等大都市，阿联酋的房地产价格较低，因此高净值人士仍在持续投资阿联酋房地产。但在连续几年快速增长之后，市场开始显现降温信号，这一趋势值得投资者密切关注。” — Farida Azarioh, TMF Group印度、中东和非洲金融服务市场总监

过去一年中PWFO客户的变化

- 投资环境友好型项目
- 投资能够改善社会成果的项目
- 投资有责任感的企业或基金



PWFO领域呈现出的持续趋势是，新一代倾向于选择道德投资并亲身参与慈善事业。预计这一趋势将推动投资朝着更合乎道德、更具社会责任，同时兼顾环保与更广泛可持续发展的治理方向迈进。

“亚洲地区兴起了设立慈善信托的趋势，许多家族希望通过财富创造有意义的影响并促进家族团结。不过，他们对治理以及能否找到合适的管理人才心存顾虑。” — *Ivy Choa, TMF Group北美私人财富与全球实体管理市场总监*

过去一年，约半数PWFO司法管辖区的道德投资有所增长，涨幅与2024年相近，但不及2023年。随着新一代财富持有者在行业中的影响力不断提升，能产生正面社会效应的投资越来越受青睐，包括可再生能源项目、气候变化应对技术和可持续农业。过去，人们担心道德投资的回报率不及其他投资，但随着近几年其收益的提高，这种观点也在发生转变。

同时，传统的被动式捐赠逐渐被主动构建的慈善项目取代，因为新一代希望亲自参与，保证自己的投入能带来切实影响。

家族办公室的专业化与多元化

PWFO客户不仅在追求专业化，还希望获得能助力其多元化发展的知识和合作伙伴。

“随着沙特阿拉伯加速转型为具有竞争力的金融中心，其影响正逐步渗透至私人财富领域。国内外的家族办公室越来越关注该国的监管改革、跟投机会以及快速增长的超高净值人群。对机构级结构、治理和跨境解决方案的需求比以往更为重要。” — *Farida Azarioh, TMF Group印度、中东和非洲金融服务市场总监*

PWFO客户对运营的专业化水平提出了更高的要求。过去，家族往往与可信顾问保持松散的合作关系，例如家族律师或长期合作的投资顾问。而今，他们越来越倾向于寻找拥有多领域经验的知识型合作伙伴，以支持其宏大的多元化战略，尤其是在需要外部专业知识的新市场或陌生市场。

出于对专业化运营的需求，部分客户选择外包核心治理和合规功能，以便在新市场保持稳健。家族办公室正借助专业服务建立完备的基础设施、税务申报、合规和本地监督。此外，家族办公室愈发希望与目标产业内已具备专业能力的其他家族展开合资合作。

法律差异带来的复杂性，以及在税务和监管事务中对本地知识的需求，凸显了专业化方法的必要性。与相关领域的专家合作，不仅可以降低风险，还有助于家族办公室更从容地抓住新机遇。

2
PWFO
核心地区聚焦

中东地区

在中东地区，尤其是沙特阿拉伯和阿联酋，PWFO投资战略日趋成熟。这一变化得益于家族办公室的专业化，它们引入了高管团队，旨在高效管理投资。

家族办公室在聘请首席财务官、税务顾问、交易律师等顶尖人才时，需要考虑设置激励机制和福利方案以留住人才。

TMF Group印度、中东和非洲金融服务市场总监Farida Azarioh表示：“在沙特和阿联酋，人才争夺非常激烈。家族办公室可能需要为高管团队设计更具吸引力的激励措施，例如设计相关计划，让此类高管能直接从家族办公室的成功中获益，确保其收益与贡献紧密挂钩。”

就投资结构而言，基金会在该地区私人财富领域依然占据重要地位，尤其是在本地房地产领域，因为家族对基金会顺利实现资产代际传承的能力更有信心。

尽管快速增长的经济带来了基础设施方面的挑战，但阿联酋仍保持着中东金融枢纽的领先地位。与此同时，沙特正力图将自己打造为关键金融中心，为新商业投资创造机遇。沙特连续第二年入选2025年GBCI排名，在商业复杂度排名中处于中等水平，位列第38名。阿联酋则因监管复杂性提升，从2024年的第40位变动至第39位。

亚太地区

由于政治稳定且经济持续增长，中国香港和新加坡依然受私人财富投资的青睐。然而近年来，中国香港的投资环境变得复杂。国际银行施加的广泛反洗钱（AML）和“了解您的客户”（KYC）要求给PWFO客户带来了巨大行政负担。银行的首要目标虽为降低风险，但在理解遵循国际标准的必要性以及由此产生的合规义务方面，认知上的文化差异依然存在。

尽管面临这些监管挑战，中国香港凭借其文化、语言能力和国际市场准入渠道，仍是亚太地区私人财富架构搭建领域更受青睐的司法管辖区。当前，中国市场经济繁荣，推动了财富增长，而香港正是通往中国市场的便利门户。中国香港的投资环境保持稳定，在GBCI 2025中排名第76位，是商业复杂性第四低的地区。同时，新加坡凭借其良好的声誉和广泛的布局策略，不断吸引国际投资，新加坡在GBCI排名中保持稳定，位列第48位，比2024年的第47位上升一位。

随着家族办公室运营的专业化，亚太地区对熟悉国际市场且具有慈善投资管理经验的员工的需求在增加。

TMF Group北美私人财富与全球实体管理市场总监Ivy Choa表示：“亚洲的私人财富客户尤其关注接班规划。这源于强烈的家族价值观，他们希望将财富有意义地传递给下一代。由于家族想要稳固地传承财富，越来越多的慈善信托被设立，旨在为下一代创造机会。”

美洲地区

北美地区私人财富投资主要受地缘政治不确定性的影响。持续的贸易关税显著影响着依赖国际供应链的私募股权基金，导致了成本上升和运营挑战。

尽管市场持续波动，美国在GBCI 2025排名中的位置保持稳定，位列第64位，比2024年的63位上升一位。而开曼群岛和英属维京群岛仍稳居全球十大商业复杂性最低的司法管辖区。

经济稳定对于私募股权和对冲基金的融资至关重要，而美国的不确定形势促使投资者囤积现金，增加了融资和投资决策的复杂性。经济波动也影响了基金的设立和运营效率，减少了商业活动。

TMF Group基金服务与金融客户业务拓展部的Kim Tran表示：“为美国家族办公室提供的主要服务是定制化会计和报告，向每位家族成员展示详尽财务信息，帮助他们全面了解财富与投资状况。家族办公室专业化运营的需求日益明显。”

北美的家族办公室持续关注道德投资和慈善事业，这表明家族希望参与具有社会影响力可持续性投资。

英国与海峡群岛

凭借广泛的国际吸引力和相对简便的监管环境，英国和泽西岛向来吸引全球私人财富投资，是寻求国际投资多元化的家族的理想基地。这一点从GBCI 2025排名中可得到印证：其中泽西岛从第72位上升至第75位；英国则从2024年第73位下降至第68位，遗憾未能进入十大商业复杂性最低的司法管辖区。

大选后，局势发生了变化，英国自2025年4月6日起废除了“非英国居籍居民”税制。取而代之的是基于税务居民身份的新外国收入与收益（FIG）制度：新入境者在成为英国税务居民的前四年内，可享非英国收入和收益的100%税收减免。

税制变化促使部分居住在英国的高净值人士离开英国，并将投资转移至其他地区，但这也为短期新访客创造了机会。此前为英国税务居民的人士，须保持非英国税务居民身份满10个英国纳税年度，方可享受FIG制度。

此外，对企业和农业资产遗产税（IHT）减免政策的调整，将于2026年4月生效，养老金IHT豁免政策的调整将于2027年4月生效，这对家族企业和高净值人士影响重大，因此他们需重新审视接班与退休规划。

与其他关键司法管辖区一样，专业化是英国PWFO格局变化的主要动力。TMF Group私人财富与全球实体管理客户总监Kim Luce表示：“家族办公室呈现出专业化程度提升、结构成熟化的明显趋势，尤其是在家族办公室后勤服务便捷可得的海峡群岛。在英国，人才和专业资源易于获取，使其成为稳妥设立跨国基金会和信托的热门司法管辖区。”

泽西岛吸引着越来越多超高净值人士迁入或设立机构，其主要原因包括商业环境友好、基础设施完善、税收中立、政治和经济稳定、与其他主要金融中心连通，以及充足的专业人才供给。



3

GBCI 2025排名
预览

本年度十大商业复杂性最高的司法管辖区

司法管辖区	2025排名
希腊 (0)	— 1
法国 (0)	— 2
墨西哥 (-1)	↑ 3
土耳其 (-2)	↑ 4
哥伦比亚 (+2)	↓ 5
巴西 (-1)	↑ 6
意大利 (-1)	↑ 7
玻利维亚 (+3)	↓ 8
哈萨克斯坦 (-1)	↑ 9
中国大陆 (-1)	↑ 10

本年度十大商业复杂性最低的司法管辖区

司法管辖区	2025排名
捷克共和国 (+1)	↓ 70
库拉索岛 (-7)	↑ 71
英属维尔京群岛 (+1)	↓ 72
牙买加 (+3)	↓ 73
荷兰 (0)	— 74
泽西岛 (+3)	↓ 75
中国香港 (0)	— 76
新西兰 (+2)	↓ 77
丹麦 (+1)	↓ 78
开曼群岛 (0)	— 79

结语

本报告的洞察与最新GBCI报告所揭示的趋势高度一致，尤其是地缘政治因素作为个人和机构层面决策的主要驱动因素，其影响持续存在。随着市场波动加剧，多元化趋势也随之增强，家族倾向于在更稳定的司法管辖区布局投资。

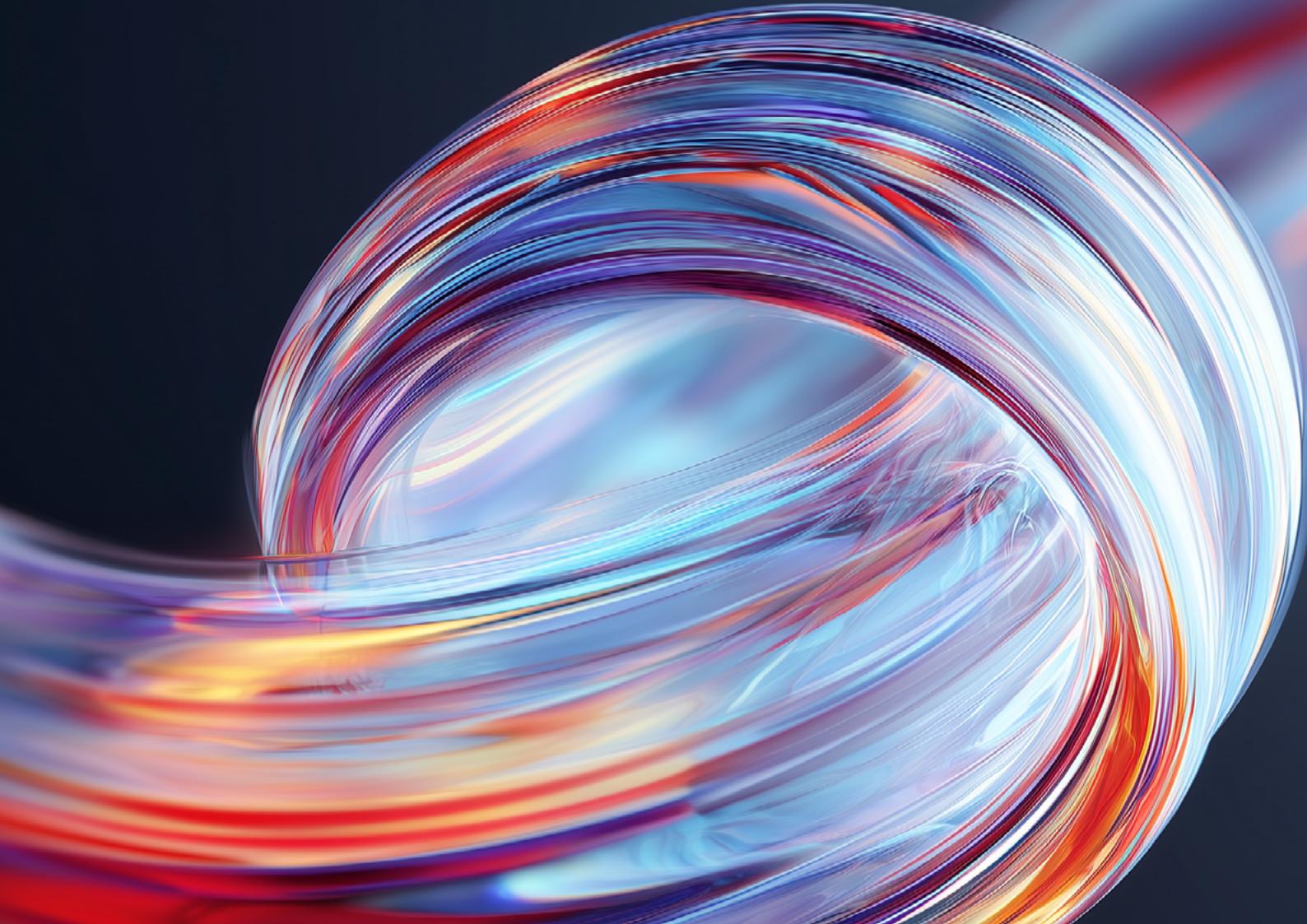
家族办公室在进入新市场时，还需考虑经济与政治稳定性、监管与立法框架以及专业人才供给。

新一代投资者仍然会优先选择具有社会责任感、治理良好的投资机会，反映出超高净值人士及家族通过慈善计划来稳固传承财富的愿望。最后，随着专业化的加深，家族办公室纷纷与专业高管或外包服务提供商合作，以便提升在新市场的运营效率。

TMF GROUP 的PWF0服务

我们在87个司法管辖区为家族办公室提供外包服务，为您提供获取所需各类专业人士的渠道，包括会计师、受托人、企业秘书及合规专家等，帮助您克服寻找专业人才的挑战。借助我们核心的行政服务，可支持家族办公室的高效运营，为您留出更多时间专注于关键事务。

让我们助您简化全球运营。立即选择您所需的司法管辖区，[获取国家/地区概况](#)，快速掌握家族办公室必备规则。



我们让世界化繁为简

TMF Group是领先的核心行政服务提供商，致力于在全球范围内协助客户安全地投资与运营。

我们在全球87个司法管辖区设有125家办事处，拥有超过11000名员工。他们都秉持相同的服务与安全高标准，为客户提供最需要的本地专业知识。

我们在客户的企业治理中发挥着重要作用，提供对客户成功至关重要的会计、税务、薪酬、基金行政管理和法人实体管理服务。我们确保客户依照规则行事，为客户的良好声誉和业务合规性保驾护航。

我们的全球服务模式和技术平台助力客户管控实体组合和全球布局。我们提供的数据见解使客户对新法规、自身活动状况和一切风险点都了如指掌。

我们为企业、金融机构、资产管理人、私募股权、房地产投资者和家族办公室提供服务。《财富》世界500强、英国富时100指数以及全球300强私募股权机构中逾半数的企业都是我们的客户。

TMF Group信誉卓越、财务状况健康，专注于为客户提供精益求精的服务，是值得信赖的合作伙伴。

无论您是在单一目的地还是横跨多个司法管辖区运营、无论您拥有多少员工，我们都能为您提供所需的核心支持，助力您安全地开拓新市场、运营和增长。

www.tmf-group.com

