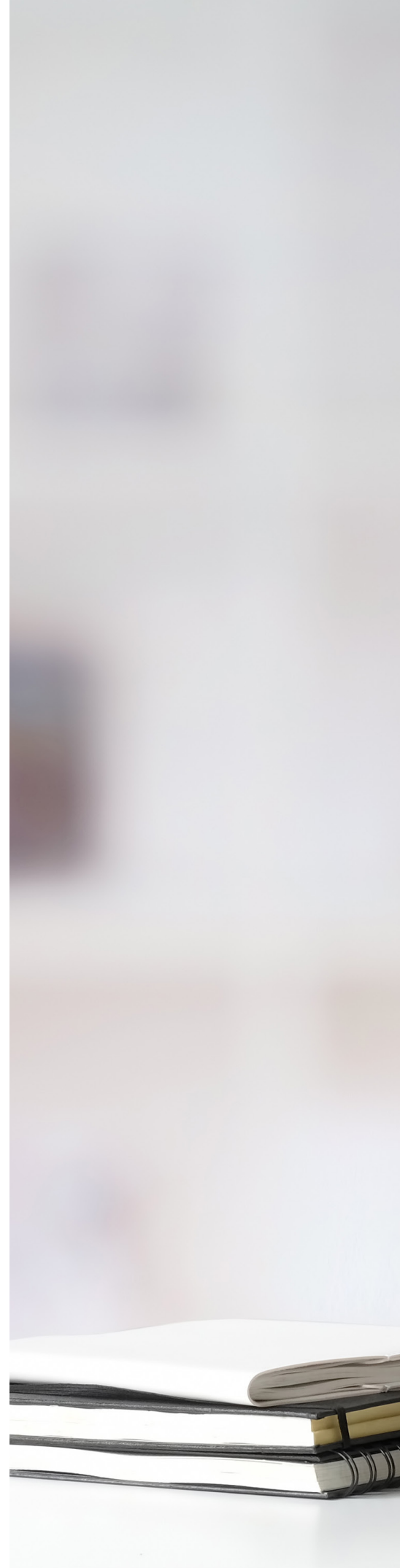




在新加坡設立單一家族辦公室
賦能家族理財規劃

目錄

前言	4
概況	6
甚麼是家族辦公室？	7
選擇司法管轄區的考慮因素	9
新加坡為首選司法管轄區	10
選擇合適的工具和結構	15
離岸司法管轄區的私人財富結構及監管環境影響	19
運營考量因素	20
應對挑戰：家族辦公室面臨哪些挑戰？	24
結論	25
參考資料	26
聯絡人	27





前言



Shantini Ramachandra女士
東南亞德勤私人稅務主管
德勤新加坡

新冠疫情蔓延全球，促使高淨值人士及家族重新審視繼承和遺產規劃，以及代際財富轉移等問題。萊坊報告¹顯示，疫情爆發以來，全世界將近60%的高淨值及超高淨值人士重新評估其繼任規劃。疫情造成的市場震蕩，以及環球經濟嚴重衰退，亦令老一輩的富裕人士受到不同程度的影響，因此他們開始重新考慮繼任規劃策略。

富裕家族不斷尋找穩定的環境以實現財富增長，這也是為什麼新加坡被國際公認為設立家族辦公室首選目的地的原因之一。多數家族辦公室關注的其中一個重要方面是財富代際轉移，強調制訂繼任計劃和確保持續傳承的必要性。在家族企業中，繼任規劃對於保持企業的持續經營至關重要。

19世紀以來，家族辦公室在助力家族傳承方面扮演著重要角色，而新冠肺炎在全球大流行，令尚未設立家族辦公室的家族更加深刻地體會到這樣做的重要性。本刊物由我們與新加坡銀行共同編制，旨在為持份者提供如何設立家族辦公室的相關指導說明，介紹家族辦公室的功能、營運挑戰及合規問題，並重點闡述了這類架構的特點將如何助力家族企業的成功。

作為眾多家族信賴的顧問，德勤的專業員工憑藉為許多家族財富保值目標量身定制的全面解決方案，成功為他們提供指導意見。隨著世界向新常態過渡，我們竭誠為亞洲投資者及富裕家族的財富規劃需求提供支持，幫助他們適應變化，實現目標，造福子孫後代。



林良源先生
環球產品主管
新加坡銀行

亞洲的崛起和企業的蓬勃發展促使家族企業尋求可持續的解決方案，以解決未來的財富和商業利益管理問題。

亞洲的財富積累時間相對較短，主要由第一代和第二代企業擁有人所控制。在亞洲，家族財富傳承方面的經驗有限。因此，在尋求行之有效的解決方案時，他們把目光投向世界其他地區的家族，尤其是財富傳承成功超過3代的家族。

眾多歐美第一代家族透過營運家族企業賺取自己的第一桶金。隨著家族發展壯大，越來越多的家族成員參與其中，家族財富的管理愈加複雜。許多家族企業掛牌上市，或使用其他方式處置企業。無論結果如何，一些家族仍然團結一心，共同管理家族投資及商業利益。雖然經歷各種危機，但這些家族仍然繼續取得成功。常見的配置是利用家族辦公室專業化地管理家族財富，實現家族的願景和目標。

亞洲的財富傳承方興未艾。雖然疫情造成衝擊和資本市場震蕩，但Wealth-X於2021年發佈的報告²顯示，超高淨值人士的數量持續增長，他們的淨資產總額增長至35.5萬億美元。透過設立家族辦公室專業化管理財富的家族數量大幅增長——尤其是在私人財富增長速度較世界其他地方更快的亞洲地區，是意料中事。

作為亞洲的環球私人銀行，本行總部設於經濟強勁且開放的新加坡。新加坡因其健全的基礎設施、穩定的政治局勢、透明的法律和監管制度、世界一流的健康護理和教育體系、親商環境以及擁有眾多優秀的專業人才而繼續成為吸引富裕家族設立家族辦公室的目的地。新加坡銀行成立了專門的家族辦公室顧問團隊，旨在與家族討論其興趣和家族辦公室的設立事宜，為他們保駕護航，進而綜合他們的家族和投資需求，助他們實現財富目標。

本行希望在這個過程中，伴隨客戶邁出每一步。

概況

開始針對家族企業進行繼任規劃，是難度最大以及最令人不安的事情之一。在亞洲尤其如此，有時這被視為禁忌話題。

疫情使情況發生改變，促使很多富裕家族制訂其繼任計劃，以應對不確定因素。

因此，財富保值和遺產規劃更顯迫切。萊坊2021年《財富報告》1指出，由於當前的不確定性，全球約有60%的富裕人士重新評估他們的繼任計劃。尤其是在不確定時期，繼任規劃可作為保證和確保基業長青的手段。

多數富裕家族在多個國家和地區擁有環球業務或投資，或者家族成員遍布全球。這增添了繼任規劃的複雜性，如果沒有適當意見或深厚知識，可能難以進行繼任規劃。

在進行繼任規劃的過程中，許多高淨值家族會考慮將位於世界各地的資產轉移至一個政治及經濟穩定程度更高的司法管轄區。

在某些情況下，富裕家族成員可能因疫情而滯留國外長於預期時間，猝不及防地發現已面臨稅務居民身份的問題，並意識到該問題對其當前繼任計劃的影響。



如果家族財富由多代人繼承，他們在世界各地擁有不同的國籍和稅務居民身份，並且在多個司法管轄區持有資產，跨司法管轄區的報稅或會構成挑戰。將財富傳給年輕一代時，這種挑戰會更為嚴峻。家族在進行繼任規劃時，特別是在稅收透明度極高的時代，往往需要考慮跨境報稅的複雜性以及潛在的雙重徵稅風險。

在當前環境下，規劃代際財富傳承時，必須了解多司法管轄區的報稅和稅務合規規定，並嘗試減低因複雜的稅務居民身份（如有）而無意中產生的稅收風險，以確保有效的跨代財富傳承。

透過家族辦公室對家族財富進行專業化管理，以支持繼任規劃、財富保值和財富代際傳承，是日益受到高淨值家族青睞的選擇方案。

甚麼是家族辦公室？

家族辦公室是專業的私人投資及財富管理實體，旨在監督家族財務和非財務事務的日常行政和管理事務。家族辦公室有助為家族提供正式平台討論其私人投資事宜。

家族辦公室的職能是甚麼？

除管理家族財富之外，家族辦公室還與其他專業人士合作，就稅務、法律、財產和遺產管理事宜提供及時、個人化的建議，以及為年輕一代提供生活方式及教育方面的服務和意見。

家族辦公室也會基於家族價值觀、整體需求和目標以及家族狀況，協助制訂投資策略。家族辦公室內的投資專業人士致力研究成熟的投資政策和流程，包括選擇和監督基金經理、有效的分散風險措施和綜合業績報告。

本質上，家族辦公室是專業化管理及保障家族財富的綜合手段。

設立家族辦公室的主要優勢是甚麼？

家族辦公室協調並處理家族財務事務的方方面面，從而節省時間，最大限度地降低複雜性並確保實現家族目標，並且通過集中購買力節約成本。

家族可以運用家族辦公室及專業知識制訂慈善事業的戰略方針，探索和建立家族發展的共同目標。即使主要決策者有所變化，家族辦公室的既有架構能夠支撐並確保平穩過渡。

每個家族辦公室都是獨一無二的

家族辦公室會融入家族價值觀、文化、個人特質和信仰。然而，由於代溝和觀點分歧，家族內部可能會出現文化差異，在為家族辦公室設定方向和制定任務時構成挑戰。

例如，年輕一代可能比他們的長輩更能接受符合他們意向的慈善捐贈和ESG（環境、社會及管治）投資。因此，他們可能會希望調配大部分財富發展這些事業。但是，家族中的長輩可能並不認同這種價值觀，從而導致衝突。

每個家族辦公室的結構和服務亦各有不同。例如，選擇設立家族辦公，管理1億美元或以下資產的家族，初時可能只需要二至三名員工專門負責提供投資服務。相比之下，管理資產超過該門檻的家族辦公室可能需要更多具備不同技能的人才來滿足家族的需要。



家族辦公室之間策略會有所不同

根據康普頓財富公司2019年的研究³，全球約有7,300個單一家族辦公室，資產管理規模高達5.9萬億美元，其中北美佔比最大（42%，或3,100個家族辦公室），其次是歐洲（32%，或2,300個家族辦公室）、亞太地區（18%，或1,300個家族辦公室）以及南美、非洲和中東的新興市場（8%，或600個家族辦公室）。增長最強勁的是新興市場（+50%），其次是亞太地區（+44%）、北美（+41%）和歐洲（+28%）。

過去10年，由於中國和亞洲地區新興市場財富大幅增長，以及第一代和第二代富豪進行財富傳承，亞洲單一家族辦公室數量激增。根據康普頓財富公司的研究³，2017年以來，亞洲家族辦公室的數量增加了44%。同樣，2019年年底以來，新加坡的單一家族辦公室數量增加一倍，約為400個，許多高淨值人士將新加坡視為「全球最安全避風港」⁴。

亞洲家族辦公室所採用的策略與歐美家族有一些不同之處：

• 依賴家族族長

歐美家族的大部分財富都是繼承所得，因此被視為世代相傳的「舊財富」，而亞洲的財富僅在過去三四十年中才通過第一代企業家打拼創造積累而來，被廣泛視為「新財富」。

因此，在亞洲，家族族長參與家族辦公室的大量事務，家族企業也是其財富創造的主要來源。另

一方面，歐美家族的家族辦公室歷史悠久，並且具備良好獨立運作的條件，可以處理授權投資、家族治理、繼任規劃及其他非財務事宜。

歐美家族辦公室無論在慈善事業和ESG投資方面都處於領先地位，因為他們實行更加明確的計劃，以貫徹家族價值觀和傳統。家族辦公室不再局限於管理財務事宜，還專注於回饋社會和追求其他更廣泛的目標。然而，在亞洲，捐贈更為含蓄而非正式，傳統上是由家族族長以支票形式發起的自上而下的行為。隨著越來越多的千禧一代亞洲富豪積極參與家族的慈善事業以及當中涉及的社會影響力投資，這種情況將會發生改變⁵。透過建立正式架構（例如慈善基金或信託）或透過家族辦公室將捐贈制度化，同時承擔社會責任和傳遞慈善價值觀的亞洲家族與日俱增。雖然ESG投資對亞洲家族而言較為新穎，但亞洲家族對於ESG的意識及其相關投資一直在迅速提升⁶。

• 投資管理工具與一站式服務

亞洲家族視家族辦公室為一個私人投資部門，管理家族在不同司法管轄區內的控股公司及特殊目的實體持有的投資。

另一方面，歐美家族設立家族辦公室主要為了提供一站式服務，所處理服務範圍更加廣泛，涵蓋財富管理、投資、慈善捐贈、稅務規劃和遺產規劃。他們也使用家族辦公室進行管治、教育、社會及行政等功能。這種全方位的服務模式尚未在亞洲得到廣泛應用，不過這方面目前呈增長趨勢。

選擇司法管轄區的考慮因素



在決定家族辦公室設立地點時，家族必須考慮以下幾點：



- **營商環境寬鬆**：司法管轄區的競爭力以及是否落實親商政策。



- **政治穩定和健全的監管框架**：為當地業務架構提供的權利和保障。



- **司法管轄區具有的吸引力**：例如安全性、教育體系和健康護理體系的質量、生活水平和生活方式。



- **當地財富管理系統**：該司法管轄區是否擁有成熟的金融服務行業以及便利的銀行、信託公司、基金管理公司、律師和會計服務。



- **設立和維護家族辦公室的成本合理性**：包括設立及後續支出。



- **稅收制度**：當地稅收制度的競爭力以及可提供的稅收優惠及/或免稅制度。

新加坡成為首選司法管轄區



新加坡日益成為設立家族辦公室的首選司法管轄區，原因如下：

適宜營商的環境，穩定的政治體系，及健全的法律及司法框架

新加坡政治穩定，落實親商政策，透明度高，採取嚴格的管治標準。在世界銀行《2020年營商環境報告》中，新加坡在營商便利度方面排名全球第二。作為26個自由貿易協定的簽署國⁷，新加坡無疑是營商方面最具競爭力的國家之一⁸。

多年來，新加坡透明且健全的法律體系為國家經濟增長發揮重要的促進作用。新加坡以法治為普世價值，司法制度公平公正執法，為世人所讚譽。

領先的金融中心

新加坡是世界首屈一指的金融中心之一，地理位置優越，是通往亞洲的門戶。對於有意在亞洲和東南亞投資的投資者而言，新加坡無疑是具吸引力的資產管理地。

卓越的聲譽

新加坡擁有先進的健康護理體系、高生活水準、低犯罪率 and 世界領先的教育體系，長期被視為最宜居和最安全的地區之一⁶。因此，許多環球投資者及其家人喜歡在新加坡居住和投資。

支持財富管理的生態系統

新加坡政府一直高度支持本國擔當財富管理中心的角色。有賴於政府致力培養和吸引人才及推出各種稅收優惠計劃，新加坡基金管理行業持續強勁增長。另外，強大的金融機構網絡與環球及區域金融市場緊密相連，同時提供全方位的財富管理服務。

多種基金結構可供選擇

新加坡為家族提供包括法人實體到稅務透明實體（如合夥企業）在內的各种各樣的基金工具。法人實體包括私人有限公司和新推出的可變資本公司（VCC）架構。VCC架構是一種靈活的基金架構，具備法人及其他獨特的特點（請參閱下文的VCC部分）。

頒布力度更大的離岸架構法規之後，設立新加坡基金的相對成本亦變得更具競爭力。

競爭力強的稅收制度和監管框架

新加坡擁有國際上最具競爭力的稅收制度之一。與其他國家和地區相比，新加坡的個人和公司所得稅稅率相對較低。不徵收資本利得稅或遺產稅，亦不對個人的海外收入徵稅。加上簽署大量避免雙重徵稅協定，新加坡的稅收制度對投資者和家族極具吸引力。

管理單一家族資產的家族辦公室，如果符合一定標準，可以豁免持有基金管理牌照。如果不符合規定，家族辦公室可以向新加坡金管局申請牌照豁免。牌照豁免可減輕設立單一家族辦公室的行政和監管負擔，使新加坡成為有利於設立家族辦公室的地區。

近年來，政府大力鼓勵在新加坡從事基金管理活動，以及提升新加坡作為環球財富管理中心的地位。比如在岸和離岸基金，只要符合一定條件，均可獲得各種基金優惠。

基金稅收優惠計劃

新加坡正對新加坡基金管理公司所管理的在岸及離岸基金，推出各種免稅計劃，以減輕由新加坡基金管理公司或家族辦公室所管理基金的新加坡稅收風險。

與基金最為相關的三項免稅計劃是：

1. 離岸基金免稅計劃（第13D條/原13CA）
2. 境內基金免稅計劃（第13O條/原13R）；及
3. 增強型基金免稅計劃（第13U條/原13X）

在上述計劃中，指定投資的特定收益可免稅。豁免範圍較廣，包括股票和股份、債券及貸款等金融資產所產生的利潤和收益。然而，新加坡不動產所產生的利潤和收入不在免稅範圍之內。

申請稅收優惠的家族對其基金所獲收益/利潤的稅務待遇享有稅收確定性。

由單一家族辦公室管理的新加坡基金稅務優惠對比

項目	境外基金免稅計劃 (第13D條/原13CA)	境內基金免稅計劃 (第13O條/原13R)	增強型基金免稅計劃 (第13U條/原13X)
基金的法律形式	公司，信託及個人	在新加坡註冊成立的公司，包括可變資本公司	公司，信託，有限合夥企業和所有形式的基金工具，包括可變資本公司
基金所在地	在新加坡境內無業務的新加坡非納稅居民	新加坡的納稅居民	無要求
基金行政管理人	無要求	須常駐新加坡	如果基金公司是新加坡成立及居民企業，基金行政管理人必須常駐新加坡
投資者	不符合條件的投資者（即對基金的投資超過一定比例的新加坡非個人投資者）將需要向新加坡稅務部門繳納罰款	不符合條件的投資者（即對基金的投資超過一定比例的新加坡非個人投資者）將需要向新加坡稅務部門繳納罰款	無限制
資產管理規模*	無限制	申請時，最低基金規模為1,000萬新幣，並承諾在2年的寬限期內將其管理資產增至2,000萬新幣	最低5,000萬新幣（承諾可投資於房地產基礎設施，私募股權，債務和新貨基金的資金規模）
審批要求	無需獲得新加坡金管局的批准	需要獲得新加坡金管局的批准	需要獲得新加坡金管局的批准
報告要求	向投資者提供年報 不符合條件的投資者需向新加坡國內稅務局（IRAS）進行稅務申報	可投資者提供年報 不符合條件的投資者需向新加坡國內稅務局（IRAS）進行稅務申報	無要求
所得稅申報	通常不需要	向IRAS提交年度納稅申報表	向IRAS提交年度納稅申報表
向新加坡金融局進行年度申報	無要求	需要	需要
基金支出	無限制	基金實體應在每個財務年度產生至少20萬新幣的總經營支出，詳情請參考基於資產管理規模的經營支出最低限額的分層框架	基金實體應在每個財務年度產生至少50萬新幣的本地經營支出，詳情請參考基於資產管理規模的經營支出最低限額的分層框架
投資專業人士數量	無限制	家族辦公室須僱傭至少兩名投資專員，且這些投資專員應具備相關的學術背景或專業經驗。如果家族辦公室在申請時無法僱傭兩名投資專員，該基金將獲得一年的寬限期以僱傭第二名投資專員。	家族辦公室須僱傭至少三位投資專員，其中至少一位投資專員為非家族成員。如果家族辦公室在申請時無法僱傭一位非家族成員作為投資專員，基金將獲得一年的寬限期以完成該目標。
本地投資	無限制	基金在任何時候需將至少其資產管理規模的10%或1,000萬新幣（兩者孰低）的資金，投資於新加坡本地 [^] 。如果基金在申請時無法滿足該條件，基金將獲得一年的寬限期以滿足條件。	基金在任何時候需將至少其資產管理規模的10%或1,000萬新幣（兩者孰低）的資金，投資於新加坡本地 [^] 。如果基金在申請時無法滿足該條件，基金將獲得一年的寬限期以滿足條件。

項目	境外基金免稅計劃 (第13D條/原13CA)	境內基金免稅計劃 (第13O條/原13R)	增強型基金免稅計劃 (第13U條/原13X)
其他稅務特徵	不適用	<ul style="list-style-type: none"> 進入新加坡《避免雙重徵稅協定》網絡 	<ul style="list-style-type: none"> 可進入新加坡《避免雙重徵稅協定》網絡但不能同時享受其他優惠 稅優計劃適用於子母基金-特殊目的主體(Master-Feeder-SPV)結構，但需整體符合條件

Source: Deloitte, Fund management in Singapore (A summary of the regulatory and tax framework), 2020

*資產管理規模是指基於會計慣例的淨資產價值。

^本地投資包括：i) 在新加坡證券交易所(SGX)上市的證券，ii) 合格債券，iii) 由新加坡本地持牌/登記的基金公司發行的基金，iv) 新加坡註冊且在新加坡有業務經營的非上市公司的私人股權投資。

基於資產管理規模的經營支出最低限額的分層框架（適用13O/U計劃）

	13O計劃	13U計劃
資產管理規模	最低總經營支出	最低本地經營支出
<5000萬新幣	20萬新幣	50萬新幣
≥5000萬新幣和<1億新幣	50萬新幣	50萬新幣
≥1億新幣	100萬新幣	100萬新幣

以上表格列示了13O/13U更新後的申請條件，更新的條件適用於由單一家族辦公室管理的基金，並於2022年4月18日生效。



全球投資者計劃

新加坡自2004年推出全球投資者計劃(GIP)以來一直不斷完善其監管框架，為在新加坡投資至少250萬新元且符合特定標準的投資者授予新加坡永久居民(PR)身份。投資者可以在新加坡投資新的或現有商業實體，或投資於新加坡公司的GIP基金。

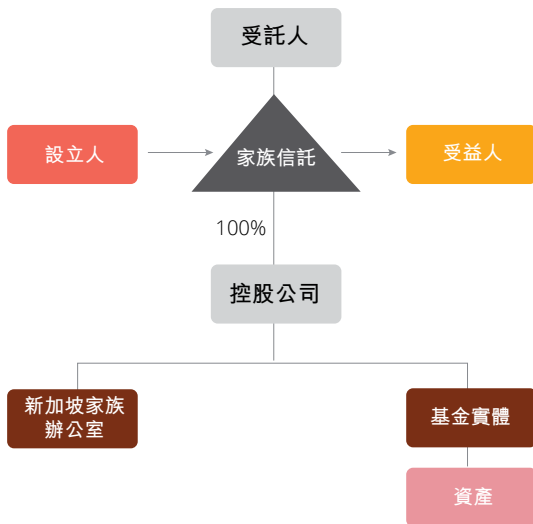
如果投資者在新的或現有新加坡單一家族辦公室投資250萬新元或以上，而該家族辦公室管理的資產淨值不低於2億新元，則投資者可符合該計劃的資格。資格標準由2020年3月1日起放寬，以鼓勵家族和企業擁有人在新加坡設立家族辦公室。

選擇合適的工具和結構

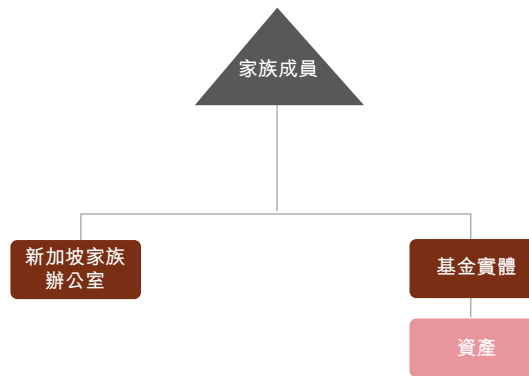
根據每個家族的需求，家族辦公室-基金結構可以從簡單的投資控股結構到涉及多個信託、個人受益人的子信託、私人信託公司、多個基金及複雜資產類別等綜合結構。在最簡單的結構中，家族成員將直接持有家族辦公室和基金。

下圖顯示兩種常見的結構（包含/ 不包含信託）。

結構一——包含信託



結構二——家族成員為直接股東



新加坡家族辦公室

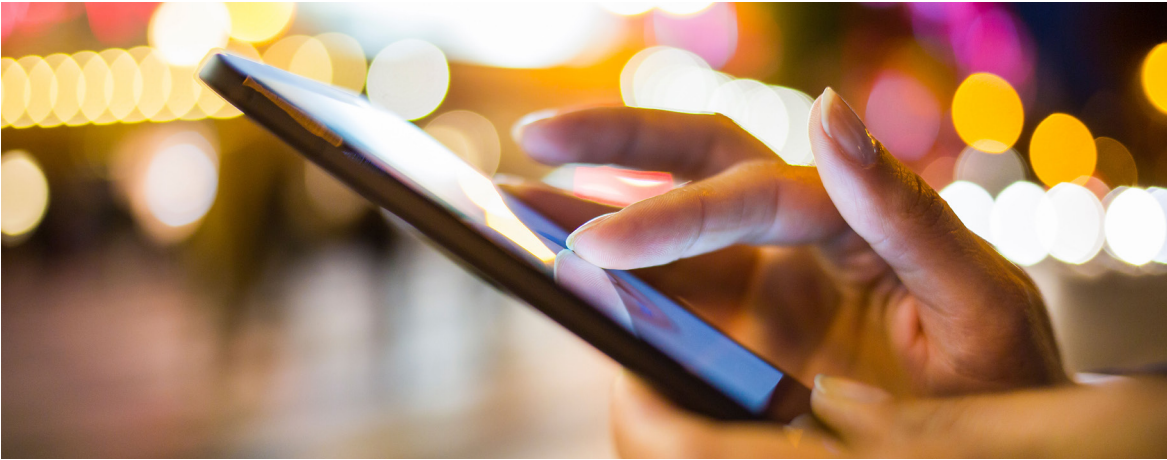
家族辦公室是一所在新加坡註冊成立的公司。一般而言，如果單一家族辦公室和基金實體屬於同一公司集團（即屬關聯公司），則代表該家族辦公室將符合牌照豁免資格條件。不符合標準的家族辦公室可向新加坡金融管理局申請特定的牌照豁免。

在上圖結構1中，由於家族辦公室和基金實體被控股公司所擁有而均為關聯公司，因此家族辦公室可依賴《證券及期貨法》中現有條款獲得牌照豁免。如果基金實體和家族辦公室由家族信託或家族成員直接持有（如結構2中所示），則《證券及期貨法》中現有的條款將不適用，家族辦公室需要向新加坡金管局申請特定的牌照豁免。

基金實體

基金工具的選擇範圍廣泛，家族可以選擇在岸基金（新加坡）或離岸基金。新加坡的常用基金實體形式包括私人有限公司、有限合夥和可變資本公司（VCC，請參閱下文關於VCC的論述）。家族亦可選擇離岸結構，如開曼群島和英屬維京群島的豁免有限合夥、豁免公司和獨立投資組合公司。

基金實體以往經常設立在英屬維京群島和開曼群島，因為此類結構在這些司法管轄區通常不受規管。隨著許多離岸司法管轄區開始實施私募基金法規，此情況已經發生變化。此外，由於採用更嚴格的披露要求以及提高透明度的國際壓力加大，離岸私人財富結構的吸引力近幾年有所降低。因此，富裕家族逐漸轉向在岸結構。



適當基金工具和地點的選擇取決於各種因素，包括：

- 稅收（例如，基金工具的徵稅、適用的稅收優惠、確立實質和稅務居民身份、反避稅規則的影響、受控外國公司規則的適用性等）
- 設立的複雜性
- 設立和維持成本
- 私隱保護
- 利潤分配的難易度
- 申報及合規義務
- 非稅收因素，包括政局穩定性、完善的金融法規及扶持性生態系統

控股公司

上文結構1涉及在家族辦公室和基金實體直接持股的一間控股公司。該控股公司可以（但並非必須）為一家新加坡公司。由於《新加坡所得稅法》第130(原13R)條對投資者條件的限制，以及結構中額外層級所帶來的額外設立、年度維持及合規成本，一些投資者可能選擇不在信託與家族辦公室和基金實體之間插入控股公司。

當結構中包含信託時，第三方受託人一般偏向於設立控股公司，而不是直接持有基金工具，以降低風險和便於信託管理。

信託

一些家族可能在其家族辦公室平台之上成立信託結構。設立信託的主要目的包括繼任和遺產規劃、針對債權人以及在婚姻破裂時提供資產保全、財富規劃、資產資訊保密、確保家族企業的延續性以及降低稅務成本。此外，信託有助簡化委託人離世後的遺產轉移過程，同時避免漫長及可能成本昂貴的遺囑認證。

許多家族過去習慣於在澤西島、英屬維京群島或開曼群島設立信託。澤西島為著名的信託司法管轄區，對外國委託人和受益人的信託免稅。其監管制度完善，這通常意味著管理要求更加嚴格。英屬維京群島和開曼群島被視為避稅天堂，但由於全球反避稅的形勢影響，目前面臨較大的政治壓力和審查要求，信息披露和透明度將逐步提高。因此，許多家族正考慮將在岸司法管轄區作為其持有財富的所在地，來取代傳統的離岸司法管轄區。

新加坡正日益成為受歡迎的司法管轄區，因為新加坡對信託實施監管，並且擁有健全的信託法和其他與信託公司管理相關法律。此外，新加坡就信託的稅收制度具競爭力，包括富競爭力的公司稅稅率、半屬地徵稅制度、龐大的雙重稅收協定網絡、不徵收資本利得稅、遺產或繼承稅，以及對信託免稅。

如果新加坡法律為信託的管轄法律，則委託人能夠保留投資或資產管理權力，而不會使信託失效。然而，新加坡信託有效期為100年，而澤西島法律管轄的信託可以永續。

信託規劃千差萬別，設計信託時必須考慮各種因素。信託的設立和治理框架將取決於每個家族特有的目標和情況。

個人股東／委託人／受益人

最終受益人（非新加坡稅收居民）應適當考量設立家族辦公室以及將資產轉入家族辦公室結構對其原籍國產生的稅務影響。

可變資本公司（VCC）

新加坡引入可變資本公司（VCC）旨在透過更靈活的公司架構鼓勵在該國註冊成立和營運基金提升基金行業的國際競爭力。《可變資本公司法》於2020年1月14日生效。

可變資本公司因為屬於單獨法人，所以具有新加坡公司的特徵，但亦具其自身的特徵。



與普通公司不同，可變資本公司無需對外披露財務報表，因此提供更大的私隱保護。可變資本公司在股本發行和贖回方面亦具靈活性。可變資本公司可利用其資本／淨資產贖回股份，以及從資本進行股息分派。

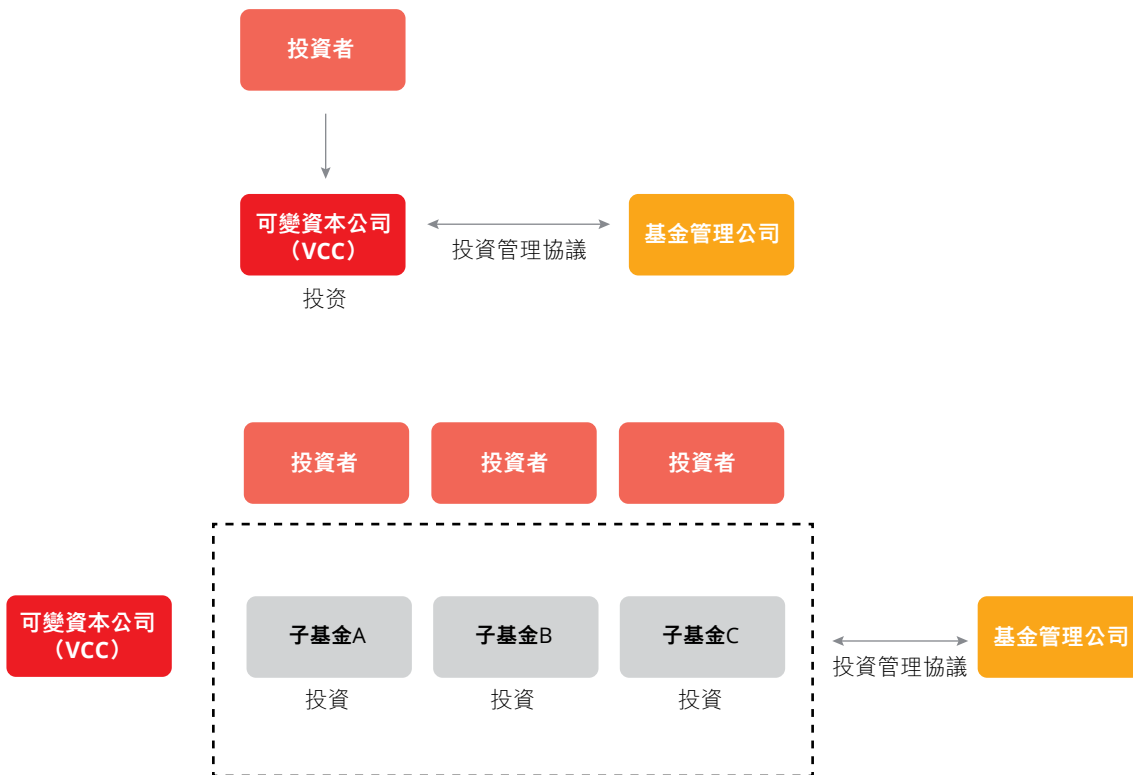
然而，可變資本公司須由持牌新加坡基金管理人進行管理。這意味著單一家族辦公室目前無法獲得可變資本公司結構提供的優勢。

新加坡金管局目前正考慮擴大許可基金管理人範圍的可能性，以允許單一家族辦公室管理可變資本公司。與此同時，有意願設立可變資本公司的單一家族辦公室可以選擇與持牌基金管理人合作。

可變資本公司可按以下形式設立：

- 1 獨立（單一）基金；或
- 2 具有獨立子基金結構的傘型基金，其中每個子基金都擁有自己的投資策略，並持有自己的投資組合。

如下圖所示。



在傘型基金結構下，子基金沒有單獨的法人資格。但子基金的資產和負債將被隔離（即在法律上單獨分離）。由此可以保護子基金的投資者，不會因其他子基金的而面臨風險。因此可變資本公司對於希望在同一投資公司之下實施不同投資策略的聯合家族辦公室是一個靈活的方案，可以迎合多個家族的成員的期望。

新加坡金管局已推出可變資本公司資助計劃，幫助支付可變資本公司的成立註冊成本。第13O條和第13U條計劃下的稅收優惠亦擴大至可變資本公司。

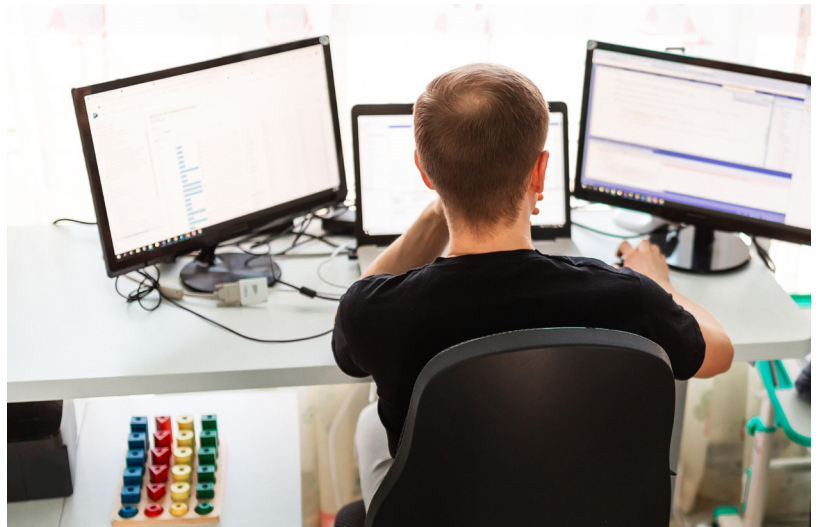
自可變資本公司結構推出以來，新加坡金管局一直對其予以重大關注⁹，而且在岸基金結構的受歡迎程度預計將繼續提升。

離岸司法管轄區的私人財富結構及監管環境影響

近年來，全球日益關注離岸結構的透明度和實質性。因此，一些離岸司法管轄區已實施經合組織（OECD）信息透明性標準——尤其是共同申報準則。

此外，為響應歐盟應對所注意到的有害稅收實踐的舉措，多個離岸司法管轄區（包括英屬維京群島和開曼群島）已頒佈當地的「經濟實質法」。經濟實質立法要求開展「相關活動」的居民實體擁有「充分的」經濟實質水平。確定若干些實體和活動的實質性排除（Carve-outs）。範圍內的實體須在該離岸司法管轄區進行管理和領導，並證明其擁有充分的實質性（例如，雇用具有適當資格條件的員工、在該司法管轄區的經營場所及經營開支）。已實施確保合規性的申報機制，同時對不合規情況實施處罰和制裁。

部分司法管轄區亦頒佈私募基金法。開曼群島於2020年頒佈私募基金法，英屬維京群島及其他離岸司法管轄區也相繼仿效。這些法規要求註冊登記並持續履行合規義務，例如要求編製經審核財務報表以及可能要求按公允價值記錄投資，這對家族而言意味著較大的估值成本。



離岸司法管轄區的監管環境收緊使得新加坡基金工具等在岸結構的使用日益受到關注。

運營考量因素

治理

從營運角度而言，落實有效的治理結構對家族辦公室來說極為重要。該結構應正式規定家族辦公室的活動，包括如何運行以及家族辦公室與家族成員之間的關係。治理框架應作為家族成員就關鍵事宜進行決策的方式。可定期對治理框架進行更新，以適應家族情況的變化（如婚姻、離婚、生子及其他外部事件）。

如果不設立適當的治理結構，家族辦公室的存續將由於家族爭議而受到威脅，而家族財富可能由於錯失投資良機而面臨風險。實施治理框架時的一些重要考量因素包括：

- **股東、員工、董事會和家族成員之間職責分明。** 應有明確授權，並規定家族成員的職位及職責，以及管理層和董事會的權利和義務。董事會應專注於如何作出決策，以及如何透過外部專業人士或家族成員，或二者共同協作，來實施決策。
- **開放家族成員之間的溝通渠道。** 應宣導透明及溝通的文化，以促進家族成員之間的決策和開放性。這可以透過家族辦公室在家族成員內部，以及在家族成員與家族辦公室職員之間安排經常性的會議來實現。
- **制定家族辦公室的願景和使命。** 家族應參與願景和使命的制定，而願景和使命應與家族的價值觀保持一致。使命和願景通常以家族章程的形式載入文檔，後續可不斷進行修訂。共同的願景和使命將確保決策與家族價值觀保持一致。
- **家族繼任規劃。** 家族辦公室在家族的財富轉移及繼任規劃方面發揮著重要作用。規劃周詳和鋪墊完善的繼任可為家族族長去世後執行的流程提供一定程度的保障。這將有助於最大程度減少對家族事務的混亂及分歧，並促進家族成員之間的和諧共處。
- **確保董事會構成得當。** 其中應涉及高管和董事會的獨立董事保持一定程度的獨立性。此外也可能涉及長輩家族成員。選任的董事應具相關專業知識。
- **確保工作人員各司其職。** 家族辦公室應聘請擁有適當技能集合和價值觀的專業人士組合。下一節詳細闡述可為家族辦公室和治理結構提供支持的適當組織結構。





組織架構

家族辦公室的規模可從最小人員配置（即一至兩人）到較大規模的人員配置，具體取決於資產管理規模和職能劃分。招聘考量因素應包括具相關專業知識的人士，以及與家族具有相似信仰和文化兼容性的人士。

家族辦公室的構成通常包括：

- 直接向家族成員彙報或代表家族董事會的高管團隊（可包括首席執行官、首席投資官、首席財務官及／或首席營運官）。
- 投資團隊（由資深經理領導，分析師提供支持），負責發掘交易和投資機會、執行交易和監測投資表現。團隊結構將取決於家族辦公室的投資重點（例如，金融投資、私募股權、風險投資、可再生能源、藝術品收藏、影響力投資等）。
- 後勤團隊，在會計、法務、稅務及風險管理、人力資源和營運、IT和投資組合管理等方面提供支持。
- 作為高管及／或投資團隊的一部分，受聘於家族辦公室。

不論家族辦公室的規模如何，均應實施結構化的聘用政策，因為家族辦公室將與其他機構競爭以吸引頂尖人才。確保最優秀的人才需要明白相關技能的市場薪酬水平，並且日益要求了解更靈活的獎勵機制，尤其是在私募股權和房地產等專業領域的僱用。確定人才需求以及擁有適當的人才招募及留任政策對家族辦公室至關重要，以確保家族辦公室的成功營運和實現家族目標。

在評估人力資源政策時，家族亦應決定其希望將職能外包的程度，以便在內部和外部資源之間實現適當的平衡，並確保最優成本／效益結果。

家族辦公室成本模式

雖然家族辦公室帶來很多利益，但營運家族辦公室需要成本，而成本則因家族而異。每個家族辦公室均獨一無二，並且營運成本並無固定規則——人員成本（薪酬及福利）通常在總營運成本中佔據較大比重。這是因為人才水平將驅動和決定家族辦公室的成功。其他成本可能包括日常開支以及技術、外部專業服務費、投資顧問費及基金管理費。

向家族提供定制化服務的家族辦公室應獲得充分的報酬。如果家族辦公室和基金實體被視為關聯方，則可能面臨服務收費的稅務部門進行詳細審查的風險。

因此，費用的定價依據至關重要，並且作為常見行業慣例，存在幾種定價模式：

- 對實際提供的服務按小時固定收費。
- 按資產管理規模的百分比收費。
- 成本加成（以家族辦公室產生的成本為基礎）。
- 根據協定服務範圍固定收費。
- 混合收費（上述任何方式相結合）。

不論採用哪種定價模式，費用均應與家族辦公室所管理的資產及提供的服務相稱。家族可選擇從轉移定價角度進行基準對標分析，為費用結構提供支持。此分析可為家族確保收費的合理性以及與非關聯第三方收費的可比性。

外包解決方案

儘管家族辦公室可履行的職能範圍廣泛，但部分職能進行外包及由外部機構提供更佳。否則，維持家族辦公室的成本可能高得驚人。決定內包抑或外包取決於多個因素：家族辦公室服務的家族成員數量、所管理資產的多樣性和複雜性、專業知識、資料保密等。



例如，由於數據可能是保密信息，因此日常記帳和記錄保存可由內部人員執行。由內部履行該等職能可為團隊提供資訊的直接存取權和控制權。這同樣適用於現金管理和行政服務，因為該等職能需要密切或日常監控。

要求高度專業化技能或使用高級技術平台的職能通常外包予第三方服務提供者。如此可以令家族辦公室從資深專業人士的深厚技術技能獲益，並從規模經濟受益。此外，聘請外部顧問可維持獨立性及客觀性。

下圖展示採用內包或外包的最常見服務類型。

家族辦公室服務範圍

戰略服務	技術	稅務和財富規劃	投資	風險管理	慈善事業	法律	家族	財務	營運
家族教育	社交媒體	稅務合規	投資政策	保險	慈善使命	外部法律顧問的監測和監督	禮賓服務	記帳及報告	人才
治理	技術平台和 控制	稅務規劃	資產配置	聲譽風險	家族基金會和 營運	文檔編製	家政服務	現金管理	辦公室政策和 流程
繼任規劃	雲端計算	財富轉移規劃	經理選聘	欺詐預防及偵測	家族基金會 監督	合同審查	物業管理	預算和預測分析	
	家族和商業資 料連續性	投資結構設計	對標分析	物理安全	慈善對標分析	合同監督	收藏管理		
			業績報告	網絡風險	盡職調查	訴訟監督	出行		
				財務控制	其他慈善活動	監管合規			

■ 通常內部履行
 ■ 部分內部履行
 ■ 通常外包

Source: Deloitte, The Family Office Handbook, 2020

最終，部分職能外包的決定主要取決於家族的期望、目標和重點。外包提供管理成本及實現更高營運效率的一種方式，同時令家族能夠專注於對家族辦公室目標至關重要的職位和職能。

雖然外包的好處眾多，但外包的成效將取決於選擇適當的第三方服務提供者。因此，在選擇外部服務方時，家族應審慎行事，選擇不僅具備能力並理解家族價值觀的服務提供者。

應對挑戰：家族辦公室面臨哪些挑戰？



合規要求

合規的主要挑戰之一是稅務、監管及會計要求的複雜性增加。家族投資於環球市場各類資產，從傳統股票和固定收益證券，到私募股權、直接風險投資、房地產、衍生工具、加密數字貨幣以及難以估值的藝術收藏品等。此外，通過橫跨多個司法管轄區的不同實體進行投資，會增加結構的複雜性，並加重在全球範圍的合規負擔。因此，擁有即時了解監管義務所需的知識和經驗，也是一項挑戰。



權責不明

家族辦公室通常擁有多個權力和決策中心：家族成員、家族辦公室高管和營運公司的高管團隊。家族辦公室高管在營運公司董事會任職，以及家族成員（尤其是家族族長）可能在家族辦公室和營運公司任職，可能使情況進一步複雜化。因此，這些情況下對治理和有效溝通面臨的挑戰有著明顯的關切。



代際更迭

對於很多家族辦公室而言，代際更迭是最大的挑戰。如何準備及管理從一位家族族長（尤其是原始財富創造者）向後代的過渡？教育和調動下一代的積極性被視為對家族辦公室唯一最重要的關切。



技術

技術進步為家族辦公室的另外一個主要關切。如何跟上最新技術並確保安全？家族辦公室有理由感到擔憂——風險和威脅日益增多，而且許多家族似乎並未充分意識到使用網絡平台帶來的問題。



專業化管理家族辦公室

家族辦公室日益意識到在特定專業領域需要專業技能和專業知識，尤其是在資訊技術和人力資源領域。因此，家族辦公室日益需要識別、吸引及留住合適的人才，為家族不斷變化的需求提供支持。



網絡安全

網絡攻擊的數量和複雜程度日益上升，即使受攻擊次數少於大型企業，但家族辦公室同樣易受攻擊——通常是因為其缺乏評估風險的專業知識和充分自我保護的資源。使用不安全的網絡、社交媒體、公私資料混放（尤其是在差旅時）以及財務和機密資料的安保措施不足，均令家族的資產和聲譽面臨風險。

結論



隨著越來越多的高淨值家庭跨境持有金融資產和不動產，繼任規劃、財富保值和財富轉移的重要性達致空前的高度。因此，在提供政治和經濟穩定及發達基礎設施的新加坡設立家族辦公室，成為頗受亞洲高淨值客戶青睞的財富規劃建議。

家族辦公室除管理家族財富之外，還為家族提供一個結構化平台正式聘用專業顧問，就稅務、法律和遺產管理事宜提供迅速且個人化的意見，並就教育和健康護理等重要的本地事務提供指導意見。然而，每個家族辦公室都是獨一無二的，家族在選擇符合其需要的架構和服務之前，必須考慮自身的價值觀和目標——相關決策亦會影響稅務待遇以及實體的管理。

除運營結構之外，在設立家族辦公室時還有諸多營運因素需要考慮，例如合規規定、技術運用和網絡安全，同時亦要應對代際更迭的挑戰。所有這些因素均表明，應在此過程中及早諮詢家族辦公室顧問、外部財富規劃師以及稅務和法律服務提供商的專業意見，以確保家族財富得以保值增值並代代相傳。

參考資料

- 1) <https://content.knightfrank.com/research/83/documents/en/the-wealth-report-2021-7865.pdf>
- 2) <https://go.wealthx.com/world-ultra-wealth-report-2021>
- 3) <https://www.campdenfb.com/article/global-family-office-growth-soars-manages-59-trillion>
- 4) <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/safest-countries-in-the-world>
- 5) <https://www.straitstimes.com/singapore/asias-well-off-millennials-see-value-in-social-impact-investing>
- 6) <https://www.cnbc.com/2021/03/04/sustainable-esg-investments-surged-in-asia-pacific-in-2020-msci.html>
- 7) <https://www.mti.gov.sg/Improving-Trade/Free-Trade-Agreements>
- 8) <https://www.doingbusiness.org/en/rankings>
- 9) [新加坡金管局促請對可變資本公司及虛擬資產等新風險領域保持警惕，銀行金融新聞——《商業時報》](#)

所有圖片及表格均由Deloitte Tax Solutions Pte Ltd.編制。

聯絡人

德勤私人客戶服務



Shantini Ramachandra
德勤私人客戶業務稅務主管，
東南亞
+65 6800 2295
sramachandra@deloitte.com



新加坡銀行

林良源
環球產品主管
+65 6818 3500
lg.lim@bankofsingapore.com



Emily Yin Liping
德勤私人客戶業務稅務總監
+65 6932 5736
eyin@deloitte.com



Paul Chua
Global Head of Wealth Planning
+65 6818 7323
paulga.chua@bankofsingapore.com



Sarah Hoi Wai Cheng
德勤私人客戶業務稅務
高級經理
+65 6800 2801
shoi@deloitte.com



Carrie Ng
Head, Family Office Advisory
+65 8725 8649
carrie.ng@bankofsingapore.com

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 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 are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

About Deloitte Singapore

In Singapore, audit and assurance services are provided by Deloitte & Touche LLP and other services (where applicable) may be carried out by its subsidiaries and/or affiliates.

Deloitte & Touche LLP (Unique entity number: T08LL0721A) is a limited liability partnership registered in Singapore under the Limited Liability Partnerships Act (Chapter 163A).

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.



This document is prepared by Bank of Singapore Limited (Co Reg. No.: 197700866R) (the "Bank") in collaboration with Deloitte Singapore ("Deloitte") for information purposes only and is not, by itself, intended for anyone other than the recipient. It may contain information proprietary to the Bank and Deloitte which may not be reproduced or redistributed in whole or in part without the prior consent of the Bank and Deloitte. This document is not, by itself, an offer or a solicitation to deal in any of the investment products referred to herein or to enter into any legal relations, nor an advice nor a recommendation with respect to such investment products. It does not have regard to the specific investment objectives, investment experience, financial situation and the particular needs of any recipient or customer. Customers should exercise caution in relation to any potential investment. Customers should independently evaluate each investment product and consider the suitability of such investment product, taking into account customer's own specific investment objectives, investment experience, financial situation and/or particular needs. Customers will need to decide on their own as to whether or not the contents of this document are suitable for them. If a customer is in doubt about the contents of this document and/or the suitability of any investment products mentioned in this document for the customer, the customer should obtain independent financial, legal and/or tax advice from the customer's professional advisers as necessary, before proceeding to make any investments.

The Bank, its Affiliates (as defined below) and their respective employees are not in the business of providing, and do not provide, tax, accounting or legal advice to any customers. The material contained herein is prepared for informational purposes and is not intended or written to be used, and cannot be used or relied upon for tax, accounting or legal advice. The customer is responsible for consulting the customer's own independent advisor as to the tax, accounting and legal consequences associated with the customer's investments/transactions based on the customer's particular circumstances.

This document and other related documents have not been reviewed by, registered or lodged as a prospectus, information memorandum or profile statement with the Monetary Authority of Singapore nor any regulator in Hong Kong or elsewhere.

This document may not be published, circulated, reproduced or distributed in whole or in part to any other person without the prior written consent of the Bank and Deloitte. This document is not intended for distribution to, publication or use by any person in any jurisdiction outside Singapore, Hong Kong, or such other jurisdiction as the Bank may determine in its absolute discretion, where such distribution, publication or use would be contrary to applicable law or would subject the Bank and its related corporations, connected persons, associated persons and/or affiliates (collectively, "Affiliates") to any registration, licensing or other requirements within such jurisdiction.

Investments in financial instruments or other products carry significant risk, including the possible loss of the principal amount invested. Financial instruments or other products denominated in a foreign currency are subject to exchange rate fluctuations, which may have an adverse effect on the price or value of an investment in such products. No liability is accepted by the Bank for any loss (whether direct, indirect or consequential) that may arise from any use of the information contained in or derived from this document. Past performance is not a guarantee or indication of future results. Any prices provided in this document (other than those that are identified as being historical) are indicative only and do not represent firm quotes as to either price or size. You should contact your relationship manager directly if you are interested in buying or selling any financial instrument or other product or pursuing any trading strategy, investment strategy or wealth planning structure that may be mentioned in this document.

While reasonable efforts have been made to ensure that the contents of this document have been obtained or derived from sources believed by the Bank and its Affiliates to be reliable, neither the Bank nor its Affiliates has independently verified the accuracy of such source(s). The Bank and its Affiliates and their respective officers, employees, agents and representatives do not make any express or implied representations, warranties or guarantees as to the accuracy, timeliness or completeness of the information, data or prevailing state of affairs that are mentioned in this document and do not accept any liability for any loss or damage whatsoever, direct or indirect, arising from or in connection with the use of the contents of this document.

The Bank and its Affiliates may have issued other reports, analyses, or other documents expressing views different from the contents hereof and all views expressed in all reports, analyses and documents are subject to change without notice. The Bank and its Affiliates reserve the right to act upon or use the contents hereof at any time, including before its publication herein.

The author of this document may have discussed the information contained therein with others within or outside the Bank and the author and/or such other Bank personnel may have already acted on the basis of this information (including communicating the information contained herein to other customers of the Bank). The Bank, its personnel (including those with whom the author may have consulted in the preparation of this document), and other customers of the Bank may be long or short the financial instruments or other products referred to in this document, may have acquired such positions at prices and market conditions that are no longer available, and may have interests different from or adverse to your interests.

The Bank is a licensed bank regulated by the Monetary Authority of Singapore in Singapore. Bank of Singapore Limited, Hong Kong Branch (incorporated in Singapore with limited liability), is an Authorized Institution as defined in the Banking Ordinance of Hong Kong (Cap 155), regulated by the Hong Kong Monetary Authority in Hong Kong and a Registered Institution as defined in the Securities and Futures Ordinance of Hong Kong (Cap.571) regulated by the Securities and Futures Commission in Hong Kong. The Bank, its employees and discretionary accounts managed by its Singapore Office may have long or short positions or may be otherwise interested in any of the investment products (including derivatives thereof) referred to in this document and may from time to time dispose of any such investment products. The Bank forms part of the OCBC Group (being for this purpose Oversea-Chinese Banking Corporation Limited ("OCBC Bank") and its subsidiaries, related and affiliated companies). OCBC Group, their respective directors and/or employees (collectively "Related Persons") may have interests in the investment products or the issuers mentioned herein. Such interests include effecting transactions in such investment products, and providing broking, investment banking and other financial services to such issuers. OCBC Group and its Related Persons may also be related to, and receive fees from, providers of such investment products. There may be conflicts of interest between OCBC Bank, the Bank, OCBC Investment Research Private Limited, OCBC Securities Private Limited or other members of the OCBC Group and any of the persons or entities mentioned in this report of which the Bank and its analyst(s) are not aware due to OCBC Bank's Chinese Wall arrangement.

The Bank adheres to a group policy (as revised and updated from time to time) that provides how entities in the OCBC Group manage or eliminate any actual or potential conflicts of interest which may impact the impartiality of research reports issued by any research analyst in the OCBC Group.

Cross Border Disclaimer and Disclosures

Refer to https://www.bankofsingapore.com/Disclaimers_and_Disclosures.html for cross-border marketing disclaimers and disclosures.