

构建面向未来的 家族财富战略

富裕家族如何应对地缘政治不确定性、
国际扩张以及日益复杂的运营环境。

目录

引言	3
2026年家族办公室趋势	4
PWFO核心地区聚焦	8
2026年全球商业复杂性指数排名	13
结语	16

引言

富裕家族和家族办公室往往有着一个共同目标：在财富保值与增值的同时，实现代际传承。虽然每个家族不尽相同，但许多家族都面临相似的挑战。无论是应对地缘政治不确定性、开展跨境扩张，还是运用新技术，如今的家族都身处日益复杂的环境之中，既要保持敏捷，也要审慎规划。

为了生存和发展，家族办公室必须与时俱进：采用更具弹性的运营模式，善用专业知识，并灵活应变。随着新的风险与机遇不断涌现，能否从容适应变化将成为成功的关键。

应对此类复杂局面，需要清晰思路和深入洞察。TMF Group每年发布的《全球商业复杂性指数》（GBCI）正是为此而设：通过数据分析，呈现企业在全球范围内设立、运营和扩张时面临的挑战。今年的报告探讨了塑造跨境商业新时代的各种力量，以及企业为保持韧性和竞争力而采取的举措。

本白皮书以GBCI 2026为基础，汇集资深家族办公室专业人士的观点，深入解读当前影响富裕家族的趋势与挑战。本白皮书探讨了家族为实现财富保值所采取的策略，同时分析英国及海峡群岛、中东、拉丁美洲和亚太地区家族的区域性差异。

研究结果显示，该行业正处于转型期：越来越多家族正通过跨地区的多元化战略，抵御本地波动性并把握新机遇。多司法管辖区策略有助于家族避免运营过度依赖单一国家，从而保护自身利益。

国际扩张也会带来新的复杂性。随着家族开展跨境扩张，其面临的监管和报告要求日益增多，因此健全的治理与一致的支持愈发重要。

调查还显示，家族办公室对人工智能和数字技术的兴趣日益浓厚，并积极探索如何利用这些技术提升效率、支持明智决策和简化运营。

挑战不容忽视，机遇同样值得关注。通过了解塑造全球格局的不利因素，家族办公室能够增强韧性，实现财富代际传承。本白皮书旨在提供实用指引与专业洞察，期待它能助您从容前行。



Tim Houghton
私人财富和家族办公室全球负责人
TMF Group

01

2026年家族办公室趋势： 影响私人财富和家族办公室 (PWFO) 战略的全球动向

地缘政治推动多元化

由于地缘政治不确定性持续存在，越来越多的家族将投资、架构和运营分散在不同司法管辖区。

富裕家族日益将多元化作为分散并降低风险的重要策略。这些家族通过向新的行业和司法管辖区分散布局，力求在动荡且难以预测的地缘政治格局中保持稳定。例如，中东地区持续紧张的局势促使部分投资者和富裕家族将投资分散至其他司法管辖区和资产类别，以降低区域集中风险。

多数富裕家族并未完全撤离原有司法管辖区，其中近三分之一（31%）继续贴近其投资所在市场，同时将运营延伸至更远的地区。部分家族因不满英国、美国等司法管辖区的监管或政治环境而决定将办公室完全迁出，目前相关迁移已完成。

进入新市场的家族通常着眼于政治和经济稳定性。脱离单一/主要司法管辖区模式，使家族能够在所涉足的某个司法管辖区发生变故时灵活调整运营。



“越来越多家族正通过跨地区的多元化战略，抵御本地波动性并把握新机遇。”—— Tim Houghton，TMF Group私人财富和家族办公室全球负责人

扩张加剧复杂性

国际扩张正在重塑家族办公室的运营环境，带来了更严格的监管审查和更复杂的跨境要求。

对于家族和家族办公室而言，跨境扩张可能因各司法管辖区合规要求不同而增加运营复杂性。例如，泽西岛和根西岛近期均更新了公司法和信托法，以推动企业框架现代化并减轻行政负担。这些变化要求家族办公室及时掌握不断演变的法律与监管要求。与此同时，在中国香港，家族办公室正为2028年《通用报告准则》（CRS）2.0的实施做准备，预计这将推动私人财富领域的透明度进一步提高，并增加合规义务。

跨境运营会带来额外的报告和监管要求，尤其是当家族向不熟悉或监管更严格的市场扩张时。这会增加行政层级和出错风险，有时还会令合规的正确路径变得不明确。未履行义务可能带来较高的声誉和法律风险。PWFO通常会与具备专业知识的合作伙伴或本地专家合作，以确保专业管理，并降低复杂的报告与监管要求带来的风险。

此外，监管环境也在不断演变。部分监管机构正设法加强对主要设于本司法管辖区、但同时也在其他司法管辖区运营的PWFO的监督，以确保这些PWFO持续满足当地的各项监管要求。跨境报告或监管规定出台后，全球运营的家族办公室面临的复杂性将进一步增加。

“CRS 2.0将为中国香港带来积极影响，不仅能提高客户税收居民身份的透明度，也有助于推动行业朝着更加健全、规范的方向发展。”
—— Ivy Choa，TMF Group北亚私人财富和家族办公室总监

运营模式持续演变

家族办公室正在调整运营模式和人才战略，以适应日益复杂、竞争日益激烈的环境。

家族办公室专业化趋势持续推进，部分家族办公室将职能外包，以确保可靠性。另一些家族办公室则在探索不同模式，例如多家族办公室、虚拟家族办公室和联合投资机会。这些模式可为家族办公室提供特定地区的资源或专业知识，使其能够接触到此前无法获得的投资机会。预计这一趋势将在未来几年延续。

家族办公室愈发关注人才引进和留任，并通过更加创新的激励计划来实现这一目标。多个司法管辖区正在推动建立有利于扩大员工持股范围的企业所有权结构。PWFO尤其呈现出这一趋势：越来越多地采用与家族办公室业绩挂钩的股权激励，而非单一薪酬方案。

与传统私募股权或资产管理公司相比，这些综合福利方案旨在提升市场竞争力、延长人才留任时间，并保证关键岗位的稳定性。家族办公室希望通过递延股权、虚拟股权和影子股权等安排，使员工利益与家族的长期战略保持一致。与美国和欧洲不同，在阿联酋和亚洲的许多家族办公室中，附带权益安排仍相对少见，但家族办公室也可提供其他福利来吸引和留住人才。

“尽管附带权益和绩效激励在阿联酋的家族办公室中应用有限，但我们看到了一种明显的转变：对人力资源和人力资本职能的投入不断增加，反映出家族办公室已认识到，更规范且更具竞争力的激励框架对于吸引和留住顶尖人才至关重要。”——Farida Azarionh, TMF Group 印度、中东和非洲金融服务市场总监

家族办公室正在探索人工智能和技术

人工智能和数字技术的兴起，为家族办公室的运营现代化和效率提升创造了新的机遇。

过去一年，家族办公室对人工智能的关注度有所上升。尽管理解和采用程度目前仍低于大型机构，但家族办公室正在探索人工智能的潜在价值。家族办公室正在考虑将人工智能用于投资或进入市场前的研究阶段，以及提升运营效率。例如，在泽西岛和根西岛，家族办公室越来越多地利用人工智能和数字工具优化工作流程、推动运营现代化。在英国，税务和合规流程的技术应用与数字化进展迅速，其中包括近期推出的所得税“数字化税务”(MTD)计划。

随着应用范围扩大，家族办公室愈发重视治理、网络安全和风险管理。家族办公室仍在探索在内部使用和实施人工智能的可行方式。家族办公室之间会积极合作、相互学习技术应用实践；由于业务不存在直接竞争关系，各方通常愿意公开分享经验。预计未来一年，人工智能在家族办公室中的应用将快速增长。尽管人工智能的优势明确，但早期采用仍伴随显而易见的风险，包括对人工智能研究结果和信息来源的验证，以及潜在的隐私、数据和网络安全风险。家族办公室热切希望与已采用人工智能实践、并建立健全管控和治理机制以降低内在风险的机构合作伙伴开展合作。

“泽西岛受监管的信托公司正主动将人工智能视为一项战略必需，同时认识到该领域存在风险，需要审慎管控。泽西岛的企业已经开始使用或试点人工智能，以提升运营效率、简化了解您的客户 (KYC) /反洗钱 (AML) /尽职调查流程，并辅助开展风险与合规分析。”——Kim Luce, TMF Group 泽西岛私人财富和家族办公室总监

投资重点正在转变

投资战略正在发生变化，私募市场和ESG考量的重要性日益凸显。

家族办公室越来越青睐私募信贷和直接投资，希望较传统基金投资获得更理想的回报，并加强对资产的控制。多元化也是投资转向的一大动因，部分司法管辖区的政府由于债务水平较高，正在鼓励私人投资。

与此同时，代际财富传承持续影响投资重点。近年来，年轻一代家族成员更加积极地参与决策，推动了对可持续发展以及环境、社会和企业治理（ESG）标准的关注。

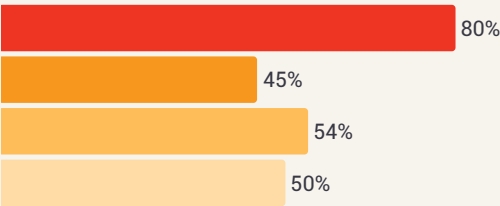
尽管许多司法管辖区的政府政策对ESG的关注有所减弱，但对许多PWFO而言，相关考量已融入标准运营实践，而不再仅仅是一种趋势。不过，全球供应链挑战对能源市场造成的压力，也促使部分家族放松其ESG策略。这一短期问题预计将随时间逐步消退；随着年轻一代家族成员的影响力持续增强，ESG可能仍将是重要考量。

“近年来，年轻一代家族成员更加积极地参与决策，进一步推动了对可持续发展和ESG标准的关注，尽管多个司法管辖区的政府政策对ESG的关注有所下调。对许多PWFO而言，可持续发展和ESG已融入标准运营实践；随着年轻一代家族成员的影响力增强，预计ESG仍将是重要考量。”—— Rachael Adcock，TMF Group 英国私人财富和家族办公室总监

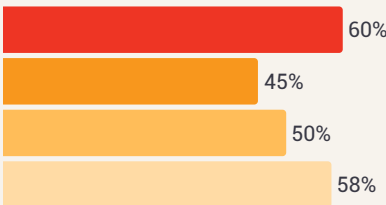
过去一年中PWFO客户的变化

净值：增加

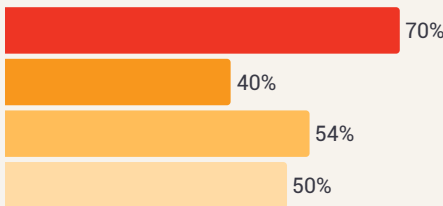
以更环保的方式投资



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



2023 2024 2025 2026

02

PWFO核心地区聚焦

英国和海峡群岛：应对日益复杂的环境

英国、泽西岛和根西岛的监管环境持续快速演变，既为家族带来了挑战，也创造了机遇。与去年不同，关注重点已从为变化做准备，转向应对监管环境重构后的现实情况。

英国已实施多项新措施，包括对商业财产减免和遗产税规则的调整。2026年4月生效的所得税“数字化税务”(MTD)是一项强制性数字记录保存制度，其实施不仅增加了合规要求，也对部分纳税人的运营产生了影响。

非英居籍税制的废除持续影响人口流动模式；部分个人正重新考虑如何安排税务事务，因为其不再享有原非英居籍身份带来的税务优惠。另一些人则希望在情况更加明朗后再作出长期决定。信托架构依然重要，信托和家族投资公司作为接班与财富规划的工具，正受到更多关注。尽管发生了上述变化，过去一年英国商业环境的复杂性仍略有下降，在GBCI 2026排名中下降一位至第69位。

过去18个月，泽西岛立法和监管变化的步伐明显加快。该司法管辖区修订了公司法和信托法，以推动治理现代化并简化行政流程。

凭借在欧洲委员会评估反洗钱措施特设专家委员会(MONEYVAL)评估中取得良好结果，泽西岛进一步树立了“开放营商”的形象，巩固其作为安全可靠司法管辖区的声誉。人工智能和数字技术正推动金融服务行业创新，同时强调负责任地采用相关技术。泽西岛在GBCI 2026中降至第79位，成为对外国企业而言复杂性第三低的司法管辖区。

过去一年，根西岛的商业复杂性有所上升，在GBCI排名中上升六位至第61位。根西岛健全的监管环境和完善的法律框架，为家族、跨国企业和投资者提供了确定性。

MONEYVAL评估的良好结果、信托与公司法的更新，以及实益拥有人框架的完善，进一步增强了该司法管辖区对PWFO客户的吸引力。根西岛近期调整了私人投资基金制度，包括推出家族私人投资基金，使得该司法管辖区对家族办公室而言更加便捷。

TMF Group 信托与企业服务总监 Helen Bougourd表示：“海峡群岛在保留国际家族所需灵活性和自主权的同时，持续与全球良好实践接轨。例如，家族私人投资基金的推出显著减轻了监管负担，清楚地表明了根西岛金融服务委员会致力于降低监管壁垒，并推动私人财富服务领域的创新。”

亚太地区（APAC）：在监管变化中解锁增长

随着监管要求增加和客户需求演变，亚太地区对PWFO架构的需求不断上升。在帮助家族实现财富保值和接班规划方面，中国香港、新加坡以及马来西亚/纳闽各自发挥着重要作用。

中国香港即将实施CRS 2.0（经合组织更新后的《通用报告准则》），预计将提高私人财富行业的透明度，尤其是在客户税务居民身份方面。中国香港设立的家族办公室数量持续增长，反映出市场对该司法管辖区的强劲需求和信心。TMF Group北亚私人财富和家族办公室总监Ivy Choa表示：“市场需求保持旺盛，中国香港新设的家族办公室数量不断增加，这对市场而言是一个积极信号。”

2026年7月24日，中国大陆发布了中国税务居民持有离岸信托的详细税务实施规则。新规并未取消离岸信托，也未引入新的信托税种。相反，新规明确了现行个人所得税规则如何适用于离岸信托。离岸家族信托在接班规划、资产保护和家族治理方面仍发挥重要作用；税务居民应寻求专业建议，以了解新规的影响。中国香港在GBCI 2026中排名第78位，仍是商业复杂性最低的司法管辖区之一。

新加坡依然是亚洲重要的金融中心，尤其受到南亚客户关注。除初始架构设计外，PWFO客户还希望获得持续支持，尤其是在接班规划、财富传承、家族宪章和家族办公室发展等方面。客户需求日益复杂，许多客户会选择跨司法管辖区解决方案和深入战略咨询，而非单项服务。尽管势头积极，但新加坡过去一年的复杂性略有上升，在GBCI 2026中上升一位至第47位。

在马来西亚和纳闽，针对纳闽信托和基金会中马来西亚资产的监管规则有所放宽，使得这类架构更具吸引力，既可配置马来西亚资产，又能享受纳闽税收制度的优势。白手起家的富裕人士以及注重接班规划的家族，对家族办公室架构的兴趣日益增加，但许多仍处于发展初期。

纳闽提供具有成本效益、灵活且可自主管理的架构，而马来西亚则兼具境内和离岸服务能力，为财富规划提供了富有吸引力的选择。马来西亚在GBCI 2026中排名第28位，较去年的第25位有所改善。

中东：财富保值仍是首要任务

在阿联酋和沙特阿拉伯等市场带动下，中东仍是私人财富和家族办公室的重要目的地，尽管其监管环境较为复杂。与此同时，地缘政治风险继续影响整个地区的财富管理决策，促使家族将资产分散至全球各财富中心。

阿联酋近期的一系列改革，包括引入强制性企业所得税、加强反洗钱要求以及提高透明度义务，均增加了合规压力。此外，不断演变的报告要求、全球税务趋势和电子发票举措，正推动家族办公室加强治理与运营框架。复杂性的上升反映在阿联酋GBCI 2026排名中，该国上升21位至第18位。

即使经历了上述变化，凭借优惠的税收制度、健全的治理架构，加之已移出金融行动特别工作组（FATF）灰名单，阿联酋成为私人财富领域备受关注的目的地。因此，对专业化架构设计、接班规划和家族办公室解决方案的需求保持旺盛。TMF Group印度、中东和非洲金融服务市场总监Farida Azarioh表示：“在中东各地，家族办公室正面临更为复杂的运营环境，但其基本面仍具有较强吸引力。阿联酋仍是私人财富领域备受关注的目的地，拥有健全的治理框架、成熟的架构选择，并可通达全球财富中心。对于希望实现财富代际传承的家族而言，当务之急已不再仅仅是选择在何处建立架构，而是如何构建一个能适应瞬息万变的世界、兼具韧性与合规性的架构。”

阿布扎比在该地区私人财富和家族办公室领域正发挥日益重要的作用。凭借阿布扎比全球市场（ADGM）所提供的完善法律与监管框架，阿布扎比酋长国正吸引寻求稳定性和长期发展的跨境家族。

阿联酋基金会依据ADGM和迪拜国际金融中心（DIFC）等国际金融中心的法律框架设立，为财富的持有和管理提供了一种灵活且有效的方式。这些基金会广泛用于接班规划、跨境资产持有和慈善活动，因此成为国际家族的热门选择。

在沙特阿拉伯，健全的治理与接班规划框架，加上经济改革，正吸引超高净值家族并推动家族办公室发展。家族企业在沙特阿拉伯经济中发挥重要作用，不仅占私营部门对经济贡献的近60%，而且还支撑着GDP增长、就业和社会发展。

为保持竞争力，许多沙特家族企业正向新行业分散发展，并积极采用数字技术。在沙特“2030愿景”计划的支持下，家族投资逐步从石油领域拓展至技术、旅游、可再生能源和金融服务等。沙特阿拉伯在GBCI 2026中排名第40位，较2025年改善两位。

拉丁美洲：经济和政治不确定性正在重塑财富架构

在拉丁美洲，监管改革和政治转型正在影响富裕家族规划和保护资产的方式。巴西、哥伦比亚、墨西哥、巴拿马和乌拉圭等国的税务、透明度和监管要求不断演变，形成了需要审慎应对的复杂环境。

巴西自1996年以来首次恢复对股息分配征税——自2026年1月1日起，向非居民股东支付的所有股息将适用10%的预扣税。随着2026年10月大选临近，部分家族和投资者可能会重新审视现有架构。今年，巴西在GBCI中的排名从第6位升至第3位，表明尽管数字化工作持续推进，但监管复杂性仍在上升。

在哥伦比亚，政治变化正在影响财富规划决策。随着政治格局变化，资本外流有所增加；预计新一届政府将推行进一步的税制改革。哥伦比亚在GBCI 2026中排名第6位，较2025年的第5位略有改善。由于监管、税务、劳动和合规方面的挑战持续存在，该司法管辖区的营商环境仍较复杂。

墨西哥正推动企业注册与商事事务的数字化，但多项流程仍要求现场办理和手写签章，因此整体推进效果存在差异。今年，墨西哥在GBCI中排名第2位，较2025年的第3位有所上升，再次印证了该地区对外资企业而言是全球最具挑战性的司法管辖区之一。

与此同时，巴拿马正在出台更严格的实质与报告要求，这可能改变财富架构的设立和管理方式。这些改革有助于提高透明度，并提升巴拿马的国际声誉。今年，巴拿马的商业复杂性保持不变，在GBCI 2026中仍排名第42位。

拉丁美洲常见的架构包括美国有限责任公司、加拿大有限合伙企业，以及英属维尔京群岛和开曼群岛等司法管辖区的离岸架构，巴西客户尤其常用这类架构。得益于政治和经济环境稳定，乌拉圭作为区域内稳定的架构搭建地，正受到越来越多关注。不过，过去一年乌拉圭的商业复杂性有所增加，在GBCI 2026排名中由第27位升至第24位。TMF Group拉丁美洲金融服务市场总监Marcela Pino表示：“乌拉圭是拉丁美洲稳定性较高的国家，因此客户非常希望了解如何在当地开展运营。”

03

2026年全球商业复杂性 指数排名

本年度十大商业复杂性最高的司法管辖区

司法管辖区	2026年排名	
希腊	—	1
墨西哥	↑	2
巴西	↑	3
法国	↓	4
土耳其	↓	5
哥伦比亚	↓	6
玻利维亚	↑	7
意大利	↓	8
阿根廷	↑	9
秘鲁	↑	10

本年度十大商业复杂性最低的司法管辖区

司法管辖区	2026年排名	
库拉索	↓	72
马耳他	↓	73
英属维尔京群岛	↓	74
捷克共和国	↓	75
新西兰	↑	76
荷兰	↓	77
中国香港	↓	78
泽西岛	↓	79
丹麦	↓	80
开曼群岛	↓	81

结语

研究呈现出一个明确主题：面对日益复杂的世界，如今的家族需要重新思考自身的运营方式。地缘政治风险正促使许多家族重新审视私人财富管理战略，并在不同司法管辖区和资产类别之间进行多元化配置。跨境业务扩张和监管要求增加，正在改变家族保护、增值和管理财富的方式。尽管多元化仍是首要任务，但也会带来新的挑战，需要审慎规划和专业支持。

研究结果还显示，家族办公室正在进入新的发展阶段。运营模式日趋成熟，技术和人工智能正逐渐成为提升效率的重要工具，投资重点也在随市场动态而调整。这些趋势共同反映出，家族办公室愈发重视打造适配未来发展的组织形态，具备灵活应变能力，从容应对经济与地缘政治挑战。

研究结果最终表明，要在当前环境中取得成功，需要采取前瞻性策略：拥抱创新、灵活应变，并与具备相应专业能力的可靠伙伴携手合作。



TMF Group的PWFO服务

我们在87个司法管辖区为家族提供外包服务，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，获取国家概况，清晰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13000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营运、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

TMF
GROUP

免责声明

虽然我们已采取合理措施在本文件中提供准确和最新信息，但对此并不提供任何明示或默示的保证或陈述。以上信息如有更改，恕不另行通知。本文件中包含的信息受全球不同司法管辖区（税）法变更的约束。本文件中包含的任何信息均不构成业务要约或招揽、服务推荐、参与任何交易或聘请我们担任法律、税务、财务、投资或会计顾问的推荐。如未事先寻求独立专业建议的情况下，不得根据本文件信息采取任何行动。对于因您使用或依赖本文件包含的信息而导致的任何损失或损害，我们概不负责。本文件由TMF Group B.V.出版（P.O. Box 23393, 1100 DW Amsterdam, the Netherlands, contact@tmf-group.com）。TMF Group B.V.隶属于TMF Group（在全球设有众多公司）。没有一家集团公司是另一家集团公司的注册代理人。欲获取各公司名称、地址和监管状态详情的完整列表，请访问我们的网站：www.tmf-group.com。

© 2026 TMF Group B.V.