

新经济[,] 新世代

瞬息万变世界中的家族办公室





目录

•	
前言	3
→ 关于研究	5
七项主要发现	6
— ◆ 第一部分: 治理新视角	7
— ◆ 第二部分: 投资产生正面影响	13
— ◆ 聚焦新加坡	19
◆	24



前言

新经济中的 **财富**

年来世界发生的变化实在难以轻描淡写。但在新冠疫情持续冲击经济的同时,当代最严重的地缘政治危机亦威胁着全球稳定。

尽管在疫情期间,财富累积就像十多年前的全球 金融危机期间一样大致保持韧性,但是超高净值 人士已意识到,新的后疫情时代经济带来了复杂 的挑战。

在不平等现象加剧之际,富裕家庭同时面临日益严峻的宏观经济环境以及不断变化的全球监管环境。

就此,我们在最新研究中,与21位富裕家族、家族办公室和政府机构的代表以及该领域的专家进行了深入讨论,揭示了世界上最有影响力的家族当前的要务。

其中,我们清楚看到——无论是仍在研究自己在家族中角色的青少年,还是已经掌控自己财富的成年人,这些下一代都在协助其家族应对这个充满不确定因素的新环境。他们对社会和环境问题的敏锐意识带来了新的想法,除了会影响其家族的治理和继任计划外,更拓展了家族办公室的角色。



这些下一代主动把握影响力投资带来的机遇,聚 焦于保护环境的创新策略,从而协助创造一个更 美好的世界,在前几代慈善事业与遗产的基础上 更进一步。他们还与我们分享了对元宇宙和web3 等新兴科技的庞大潜力的热情。

最后,作为以新加坡为总部之银行和客户的可靠顾问,我们探讨了狮城家族办公室近期的增长。除了亚洲家族外,希望建立新业务的西方家族都陆续进驻了新加坡。

当今世界绝非一帆风顺,但我们相信,富裕家族依然对新想法持开放态度,为未来做好准备,并以过去的优势为基础再接再厉。

我们希望该报告能为您提供有用的见解,也十分 期待与您更深入地讨论我们的研究发现。



林森成 星展银行零售银行和 财富管理集团主管



关于研究

经济,新世代:《瞬息万变世界中的家族办公室》透过一系列访问及书面调查,获取了基于21位深具影响力人士的观点。该报告由金融时报集团专业的思想领导部门FT Longitude于2022年春季和夏季研究及撰写。

谨此鸣谢以下人士付出的宝贵时间与见解:

家族成员和投资者

Leena Dandekar, Raintree Family Office

Anne Deane, Freyja Foundation

Ian Simmons, Blue Haven Initiative

Liesel Pritzker Simmons, Blue Haven Initiative

Arvind Tiku, AT Capital Group

曹慰萱, 曹氏家族办公室

Raj Vaswani, IshK Tolaram Foundation

Ditte Lysgaard Vind, the Circular Way

香港某富裕家族的资深成员

家族办公室

Jonathon Bond, Grosvenor, 投资总监

Mette Ekeroth, North-East Family Office, 遗产总监

Simon Foster, TY Danjuma Family Office, 行政总裁

Bryan Goh, Tsao Family Office, 曹氏家族办公室行政总裁

Charlie Goodacre, TY Danjuma Family Office, 投资组合副经理

Sandra Halilovic, Ceniarth, 投资主管

Hywel Phillip, AT Capital Group, 总法律顾问

Manish Tibrewal, Maitri Asset Management, 前行政总裁

监管机构及学者

Dino Tan, 新加坡经济发展局高级副总裁及部门主管

Gillian Tan, 新加坡金融管理局发展及国际集团助理董事总经理

Kelly Teo, 新加坡金融管理局副董事兼银行发展部主管

Andrew White, 牛津大学赛德商学院管理实践高级研究员



七项

主要发现

- 1 面对新经济的挑战,超高净值家族的下一代对其家族办公室的影响力越来越大,尤其是在处理社会和环境问题方面。
- 2 家族办公室团队正在增加更多不同的技能,以满足不断变化的家族需求并提供更广泛的服务。
- 3 慈善事业是吸引年轻家族成员的关键,为 他们提供参与治理讨论的自然途径。
- 4 家族越来越重视ESG和影响力投资,而非单纯透过慈善途径支援公益事业。他们借此维护了传统的家族原则,也为其他家族树立了积极的榜样。
- 5 可持续投资策略具有长期的实际优势,并 有机会带来非凡的回报。受访家族认为这 些策略具有商业意义,并认为忽视环境问 题的成本将高于支援可持续发展计划的 成本。

- 6 为了家族的利益,他们必须挑战继承的禁忌。制订全面的计划可以让一家之主卸下重担,让他们更自由地生活,避免因责任转移安排不当而打乱计划。
- 新加坡稳健的监管制度和友好的商业环境,都吸引了亚洲和西方家族在当地设立家族办公室。在过去几年间,数百个家族办公室在新加坡成立。



^{第一部分:} **治理新视角**

移世易,家族亦随之而改变。对于富有的人来说,过去几年发生了翻天覆地的变化,经过了新冠疫情、经济动荡和公众观念的转变。

后疫情新时代的复杂经济,导致一些富裕家族重新审视他们的家族办公室以及为长期保护他们的财富而存在的治理结构。因此,家族办公室的作用也在扩大,比过去更加灵活和活跃。

家族在寻求专业人士协助时,除了需要传统的投资和礼宾的服务,更希望针对不断变化的监管、新兴资产类别以及可持续性的趋势获得最新洞察与指引。声誉管理也变得至关重要,特别是当前收入不平等有所扩大,增加对于公开展示财富的敏感度。

就此,我们的研究结果显示,随着家族应对新经济 并重新审视对家族办公室的期望,下一代的意见 越来越重要。

所谓「新世代」的年龄差异可以很大。无论是仍在研究自己在家族中角色的青少年,还是已经掌控自己的财富,但尚未或最近才开始在家族中担任领导角色的成年人,都可以是下一代。尽管如此,他们日益增长的影响力将引发关于不同家族成员应在多大程度上参与日常决策的讨论,以及如何解决继任问题和最终责任转移问题。

愿景和价值观

社会和环境问题对不同年龄的家族成员都越来越重要,但下一代始终将其视为一种激励的热情。我们在家族宪章和价值观的定义中看到了这一点。

在曹文锦去世之前,这位航运和地产大亨的四个 成年子女共同制订了一份宪章,以指导他们的育 儿理念以及他们的投资和商业实践。

曹慰萱回忆道:「其中一个关键是要找出对我们有意义的价值观。如果我们的一名子女要结婚了,我们希望能向家族新成员解释我们的信念。几年来,我们参考了家族的遗产和传统,并审视了自身的经历,从而达成共识。」

家族价值观的一个重要元素是它们不单反映未来,也反映过去。印度浦那Raintree家族办公室的 Leena Dandekar指出,在谈及治理时,她的子女对气候变化的看法是首要考虑的问题。

她表示:「没有足够多的家族这样做。世界每五年改变一次,但如果我仅凭自己的知识,我们接下来25年只会做同样的事情。我的子女需要说出他们想要什么,因为我们的投资可能要10年才能见效。这一切都是为了他们。」





一席之地

在我们的研究中,受访者解释说,他们鼓励子女尽早参与关于治理的讨论。AT Capital Group创办人兼董事长Arvind Tiku认为,这对他们的发展至关重要。

他表示:「我们应该让子女有机会站出来。我们越早和他们谈钱越好。一般来说,我认为人们都会对他们作出的贡献感到惊喜。他们提出重要而具体的问题,例如若受益人变得不负责任,会发生什么事?新世代成员比人们想像中更能意识到这些事情。」

家族办公室团队在向家族的年轻成员介绍他们未来的职责方面发挥着推动作用。Grosvenor投资总监Jonathon Bond 解释了为何「为下一代做准备」是他的重要工作之一。

他表示:「在以前的职位上,我们有『影子董事会』,为年轻的家族成员提供与主要董事会相同的董事会资讯,并询问如果由他们负责决策,他们会作出哪些决定。这为他们带来一种结构化方式,借此思考自己未来可能的参与。有时,他们会作出比主要董事会还要好的决定!」



<mark>曹慰萱</mark> 曹氏家族办公室



韧性和控制

对于家族来说,考虑每个成员在投资决策和日常管理中的参与程度非常重要。

对于Arvind Tiku 来说,韧性可以透过「放弃」最终决定的控制权并赋权投资委员会来培养。他承认并非所有创办人都认同这种观点。他表示:「对于(已经)建立家族办公室的人来说,这件事很困难。但你实际上并没有放弃控制,只是让家族办公室及其投资决策更加稳健罢了。」

Tiku先生表示,他决定不让大多数家族成员加入 投资委员会。他指出:「如果未来一代对投资未经 尝试的事物充满热情,董事会需要对其进行评估, 并在必要时介入阻止。你需要一个由合资格人士 组成的智囊团,告诉你哪里可能出错。」

综观全局

在其他地方,假设决策过程是明确,家族办公室行政人员强调,更广泛的家族参与可能有益处,并能确保家族和办公室之间不会出现「交流隔阂」。然而,现实中没有一种万能的决策框架。每种方法都需要根据具体情况和与家族优先事项是否一致而进行评估。

在新加坡,曹慰萱说她的家族的董事会主席由家族成员轮流担任,负责制订投资和慈善政策。她说:

「接下来三年轮到我了。我们不想对团队事无大小地进行管理,但我们要对家人负责,确保办公室按照我们想要的方式运行。」

TY Danjuma Family Office行政总裁Simon Foster 认为,与家族成员定期互动可能成为明显的优势。他表示:「我们很常与家族见面。我听家族办公室社区的人说,『总监明天要来,我们必须确保办公室整洁。』我们并不一样,任何交易都要经过家族审阅,否则都无法完成,这令人耳目一新。」





继承的禁忌

这是家族治理的其中一个方面,对年轻一代和年长一代都至关重要。许多家族仍在努力围绕这一点进行有效的公开对话。香港某富豪家族的一名资深成员承认:「我们不敢肆意涉足继承权。这太敏感了。」

受访者认为,为了家族的利益,他们有必要挑战继承的禁忌。Maitri Asset Management 前行政总裁Manish Tibrewal认为,谈论继任的最佳时机就是一切顺利时。

他表示:「这需要在和谐的情况下发生。如果你试图在出现分歧时计划接班人,就无法作出最佳决定。即使是一个简单的家族也会遇到麻烦。」

事实上,许多家族发现谈论继承帮助他们放得更开。Leena Dandekar表示:「如果不面对死亡的议题,我们都不能自由地活尽人生。我的子女都知道家族会发生什么事,谁会得到我拥有的每一件艺术品和珠宝。我们有一个共享资料夹,每个人都知道一切,我可以自由地生活而不必担心。」

当继任计划存在敏感性时,这在第一代办公室中最为明显。Grosvenor的Jonathon Bond表示:「有些一家之主认为他们不会死去。有时候,他们没有好好地让下一代对即将发生的事情做好准备,就可能会破坏稳定。」

如果责任转移安排不当,随之而来的混乱可能会持续数年。Jonathon Bond表示:「在我看来,创办人退休或去世后的前10年可能是最危险的几年,这取决于创办人有多少先见之明来引进下一代。」

然而,他也承认这并不容易做到。他表示:「这需要一位勇敢的家族顾问提出『我们需要谈谈当你不在时会发生什么』这可能是非常困难的议题。」

慈善事业让家人团结

慈善事业有潜力团结每个人,而且往往是吸引下一代的关键。它还可以确保共享价值观在继任后得到贯彻。

一位受访者表示:「慈善赋予年轻人权力,让他们参与决策,并让老一代评估年轻一代如何一起工作,甚或察觉不和谐的地方。」

从这方面看,慈善事业为下一代进入家族讨论提供了自然的途径,正如Jonathon Bond 所言,这十分鼓舞人心。

他回忆道:「在我效力过的一个凭航运发家致富的家族中,年轻一代认为他们的慈善工作应该集中在沿海地区,因为这个家族曾经雇用当地人在船上工作。正是女儿们指出了这种与家族历史的连系。」

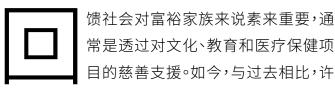






第二部分:

投资产生正面影响



多人的目标与投资活动更加紧密地结合在一起。

我们了解到家族越来越重视ESG和影响力投资, 而非单纯透过赠款和捐赠来支援公益事业的传统 做法。这种转变通常具有跨代因素,年轻的家族成 员热衷于打破投资与慈善之间的传统界限。

此前任职于Maitri Asset Management的Manish Tibrewal指出:「老一辈的人可能会捐款以造福他人,但在投资方面却非常现实。年轻一代想要回报,但也想知道他们的钱对环境和社会有什么作用。」

在某种程度上,这种态度的差异可能是由于相关 投资解决方案的日益普及,以及越来越多人意识 到气候变化等全球挑战所致。尽管许多家族指出 在衡量影响和决定于何时关注哪些焦点方面存 在挑战,但箇中结果不言而喻。

我们使用广义术语「可持续投资」来描述以财务为先的投资,因为它们必须能够自我维持,但也优先考虑有益的结果或遵循耐心或催化资本等原则。

立足传统

近年来,家族办公室一直处于可持续投资的前沿。 举个例子,曹慰萱与兄弟姐妹所建立的组织便以 这种做法为核心。

她回忆道:「我们父母的理念是,我们应能以自己的力量在世界上取得成功。因此,成立家族办公室时,我们四个人的财务状况都很稳定,并且很快就同意我们应该善用家族资产推动积极正面的改变。」

她向我们提到她的家族办公室最初采用「不伤害」原则,例如排除投资业务可能会破坏环境的公司。他们现在选择在投资组合配置更多催化人 类长寿和教育等领域发展的策略投资。



关键术

语表

催化资本 — 比传统资本更具耐心、风险承受能力和 灵活性的投资资本。

CDFIs — 社区发展金融机构 (Community Development Financial Institution) 是美国私营部门的金融机构,专注于贫困社区的个人贷款和业务发展工作。

让益投资/资本 — 为了开拓新方法和实现社会效益 而可能牺牲一些财务回报的投资。

能源获取 — 旨在改善家庭或社会获取可持续能源的措施。

ESG — 环境、社会和治理 (environmental, social, governance) 标准是评估公司行为、衡量投资的道 德和可持续性影响以及鼓励企业采取负责任行动的 标准。

绿色/社会影响债券 — 用于为新的和现有的环境或 社会项目融资的证券。

影响力投资 一 旨在实现有益的社会或环境目标的 投资策略。

《巴黎协定》一《巴黎协定》制订了将全球变暖限制在 2° C以下的全球框架,同时努力将其限制在 1.5° C的目标。

范畴1 — 由机构控制或拥有的来源产生的直接温室 气体(GHG) 排放。

范畴2 一 机构能源使用产生的间接温室气体排放。

范畴3 - 发生在机构价值链上下游的间接排放。



富裕家庭对此类方法感兴趣的一种解释是,它们反映了传统的家庭原则。Leena Dandekar解释说,她希望透过Raintree家族办公室的投资活动来维护其家族姓氏名声的正面内涵,而该姓氏与印度流行的文具品牌有关。

她表示:「我们的家族企业以其高度的诚信和产品质素而闻名。我们想为自己创造未来,同时又不忘记我们的根。」今天,这个家族积极参与印度农村的保护工作,以支援平衡的生态系统,让人类和自然能够共同繁荣。

在英国,Jonathon Bond表示,Grosvenor家族到2025年在其整个价值链中实现净零排放的雄心,包括其无法控制的排放(即范畴1、2和3),都符合家族传统和态度。

他表示:「这个家族的信念是应该树立榜样,解决当今的需求,同时对后代的需求负责。这不是一件小事,但我们致力于实现这个目标,因为它反映了家族的理念以及现任公爵的担忧。作为如此多高声望财产的管理人,他们知道自己有义务鼓励他人。」

为未来做好准备

在可持续投资方面,下一代的影响力非常明显。年轻的家族成员经常坚持环境应该是家族办公室的首要任务。因此,我们看到越来越多新的投资解决方案。

North-East Family Office遗产总监Mette Ekeroth 表示:「ESG还不够激进。」该办公室为成立Pandora 珠宝品牌的几代家族提供协助。她提到:「下一代的热情是主题投资、社会影响债券等创新工具,以及具有指定慈善目标之社会企业的高风险投资。」

我们的研究表明,年长的家族成员在很大程度上

支持下一代的抱负。Leena Dandekar 举例提到,她理解自己的子女为何会有如此强烈的感受。她说:「因为气候变化是他们真正的恐惧。我儿子这一代人预计能活到九十五岁。他从不寻常的天气模式了解到我们不能把地球视为理所当然。他想种十亿棵树。」

Arvind Tiku是Juniper Green太阳能平台等可再生能源的主要投资者。他认为自己之所以转向可持续投资,全拜子女所赐。他表示:「我的子女都二十多岁了,但他们没有驾驶执照。因为他们有更环保的选择。正是下一代协助我们转向可持续投资。当他们还在读书时,便敦促我启动低年级体育馆的太阳能电池板安装计划。」

然而,在其他家族中,几代人之间的不同之处在于他们愿意应对气候变化和社会不公等挑战,但在这些方面的贡献不如向学校或艺廊捐款般明显。正如一位受访者所说:「冠名兴建秘鲁山村的医院大楼,比在当地提供干净的饮用水更容易。」



66

我儿子这一代人预计能活到 九十五岁。他从不寻常的天气 模式了解到我们不能把地球视 理所当然。他想种十亿棵树。**

Leena Dandekar

Raintree Family Office





务实的决策

支援可持续投资策略的论点突出了它们的长期实际优势。IshK Tolaram Foundation董事会和投资委员会成员、Tolaram 家族成员Raj Vaswani表示,他的家族投资于环境事业,这也具有商业意义,尤其是在支援绿色氨等替代燃料方面。

他表示:「在环境问题上采取被动的成本,将远远超过我们在支援可持续发展方面采取几个小步骤的成本。除了正面的社会和环境影响之外,我们认为其长期的潜在回报非凡。」

在美国, Liesel Pritzker Simmons 的家族办公室 Blue Haven Initiative 聚焦于影响力投资, 她认为企业拥有健全的环境原则是领袖胜任的象征。她解释道:「如果你认真地问自己要用钱做什么, 影响力投资是不二之选。」

Blue Haven 的联合创办人 Ian Simmons 补充说,他们对公益事业的投资最终可能被认为是保守的。他表示:「我们透过获取更多投资资料来降低风险。」

机会多于时间

当可持续投资可以实现的目标如此之多时,可能 很难知道该把重点放在哪里。

为了支援曹氏家族的雄心壮志,曹氏家族办公室 行政总裁 Bryan Goh 强调了提前就更大目标达成 共识的重要性。他表示:「支援具体目标并确保能 带来符合ESG标准的结果,至少从清晰度方面而 言是一种更好的方法。」

其他家族专注于在其他家族无法做到的地方有所作为。Ceniarth 是由 Diane Isenberg 成立的家族办公室,专注于对弱势社区进行影响优先投资,致力寻找可能难以从其他投资者手中获得资金的项目,并确保与其所达到的影响力目标保持一致。

投资主管 Sandra Halilovic 表示:「早期,我们涉足能源获取领域,但退出了太阳能家庭系统领域,因为它从商业风投基金获得了大量资金,而我们认为它没有达到我们的影响力目标。」



Halilovic 女士解释说,Ceniarth 提供让益资本,并因行业和地区而异。她表示:「如果我们投资有利于非洲农村小农的公司,我们的让步是这个商业模式可能较新,因此与商业投资者通常接受的相比,我们承担的风险更大。对于美国的CDFI,让益主要体现在回报。回报通常是低到中的个位数,但风险相对较低。」

在丹麦,天使投资人兼循环经济专家 Ditte Lysgaard Vind专注于承担比其他投资者所愿意接受之风险更大的项目。她表示:「发展一个加速转型的投资组合意味着要问如果我不投资会发生什么。如果机构投资者可以参与,我作为天使投资者的额外性将受到限制。」

衡量影响

可持续投资的核心挑战之一便是衡量结果。投资者发现,评估框架严重依赖质化数据,并且容易受到自我报告偏差的影响。就排放量而言,指标明显滞后。

我们采访的一些家族办公室已经制订了自己的方法。Ceniarth透过一套影响评估流程,包括监控被投资方和委托调查等,来判断对这些有需要社区的益处。Halilovic女士指出:「我们不断完善对投资影响的了解,但是很难完美地整合整个投资组合的影响数据,从而做到综观全局。」

Liesel Pritzker Simmons表示,她对一些「非常复杂影响框架」持怀疑态度。相反,Blue Haven Initiative专注于几个关键问题:项目的目标是什么?有哪些证据?有哪些关键的里程碑?

她说:「我们宁愿与管理团队进行坦诚的对话,也不愿跟从一纸空文的框架。有些人只会提供无意义的资讯,一点用都没有。如果一个框架的用途只

是用来向人们展示我们有一份关于10,000美元投资的90页报告,那么这并不是很好的资源分配。

对于曹氏家族办公室而言,成功最终是根据更大的目标来衡量的。Bryan Goh表示:「我们使用各种行业标准,但这只是评估的开始,而非终结。」



聚焦 新加坡

来越多家族办公室选择进驻新加坡。 在过去几年间,数百个新的单一家族 办公室在狮城如雨后春笋般涌现,其 中包括Sergey Brin¹和舒萍²的家族办公室,他们分 别是 Google 和海底捞的联合创办人。

新加坡家族办公室数量的增长反映了全球化的长期趋势。随着富裕的亚洲人建立家族办公室以促进跨代财富转移,西方家族日益希望在亚洲地区建立第二个分支机构,以寻求私募股权、创业投资和直接投资的新机会。顾问公司BCG最近一项研究估计,从现在起到2026年,新加坡的跨境财富增长可能高达10%3。

新加坡金融管理局(MAS)和经济发展局(EDB)透过 双方携手合作的家族办公室发展团队(FODT),在 这方面发挥了重要作用。近年来,FODT专注于三 个关键领域,即:改善经营环境、发展服务供应商 的能力、以及透过大家感兴趣的事务(包括ESG、 慈善事业和企业融资)来建立家族办公室社区。

在新经济的背景下,地缘政治的不确定因素与蓬勃发展的科技环境,将驱使新加坡变得越来越受欢迎。

乱中求稳

从地缘政治的角度来看,新加坡对来自欧洲和亚 洲的家族深具吸引力。

North-East Family Office 的 Mette Ekeroth 指出:「对西方家族办公室来说,新加坡在地缘政治上于中美之间保持平衡,这一点非常重要。」

在这种环境下,新加坡以其稳健的监管制度脱颖而出,并拥有友好的商业环境。多年来一直在狮城工作的Arvind Tiku表示:「人们认识到新加坡是一个非常可靠的司法管辖区。监管机构也明白,监管不应该阻碍商业发展,而应该为公平和负责任的投资创造环境。」

MAS发展及国际集团助理董事总经理Gillian Tan表示:「家族办公室决定立足新加坡,是因为新加坡稳健的法治、稳定和有竞争力的商业环境、财富管理专业人士和专业服务的便利性,以及亚洲地区投资机会的广度和深度。」

- 1. https://www.bbc.co.uk/news/business-55914177
- 2. https://www.scmp.com/business/article/3065092/haidilao-hotpot-queen-opens-singapore-family-office-manage-us77-billion
- 3. https://www.bcg.com/publications/2022/standing-still-not-an-option



66

许多家族办公室热衷于透过将资本引导到有意义的活动中,将其财富作为一种向善的力量。⁹⁹







人才与文化

在我们的研究过程中,我们听到了关于新加坡人才基础的不同观点。受访者指出,由于其幅地相对较小,传统上一直缺乏关键技能,但也指出FODT在这方面的措施取得成功。

MAS和银行与金融学院为家族办公室的行政人员制作了「技能地图」,涵盖咨询、入门或管理级别资讯。这两个组织还推出了一系列具体的培训计划,并建立了共同资助计划,以资助认可课程的培训费用。

财富管理学院(WMI)由新加坡政府投资公司和淡马锡创立,是领先的财富和资产管理教育中心。作为一间以实践为基础的学院,WMI结合严谨的学术理论与当前行业的最佳实践方式,以确保课程能带来聚焦亚洲的全球观点。

WMI设有100多个认证课程。其家族办公室顾问计划证书专为行业人士而设,旨在支持新一代超高净值家庭在资产和遗产管理方面寻求更专业化的需求。

引领创新

家族办公室认识到数码科技是新经济的主要动力,因此积极探索投资初创企业的机会,而这些初创企业将通过元宇宙、人工智能和web3重塑整个行业。新加坡常被称为「亚洲矽谷」,因此是他们将计划付诸实践的好地方。

新加坡经济发展局高级副总裁及部门主管Dino Tan解释说:「新加坡是东南亚风险投资的主要目的地,企业可以善用我们充满活力的创新生态系统,以把握本地及其他地区的增长机会。」

时至今日,新加坡已有超过55,000间初创公司⁴。 此外,在2021年的头9个月,新加坡的科技初创企 业合共筹集了112亿美元,是2020年数字55亿美元的两倍多⁵。

^{4.} https://www.edb.gov.sg/en/our-industries/innovation.html

^{5.} https://www.businesstimes.com.sg/garage/switch-2021/singapore-based-startups-raise-s112b-in-9m-2021-more-than-double-the-whole-of



吸引价值的重要性

MAS的Gillian Tan解释了在新加坡设立家族办公室的好处和价值。她表示:「除了家族办公室直接聘请的顾问和投资专业人士外,他们还创造了间接就业机会。此外,许多家族办公室热衷于透过将资本引导到可持续投资、慈善事业以及支援当地和区域企业家精神等有意义的活动中,将其财富作为一种向善的力量。」

由于新加坡希望在应对不断变化的宏观经济环境之余保持吸引力,因此精心管理的经济政策至关重要。

曹氏家族办公室的 Bryan Goh 表示:「全球面对通胀问题,新加坡也不能幸免。新加坡也面临着独有的问题,例如土地面积有限、能源和粮食安全的挑战,以及在全球紧张局势中应对外交的压力。」

但是如今,由于新加坡的信誉和法治、在地缘政治 危机中的稳定性以及蓬勃发展的创业文化,新加 坡的重要性日益增加。







结论:

未来家族办公室 的优先要务

新经济中,家族办公室别无选择,只 能保持灵活。一位受访者表示,未来 七年将特别具有挑战性。他指出:「过 去10年甚或20年一直相安无事。当金融危机后情 况变得不稳定时,要做到基本的事情相对容易。未 来我们将面临更艰难的时期。」

基于谨慎考虑,我们认为家族办公室应继续审视并加强为客户提供的支援。最后,我们列出了目前的优先事项以供参考。

灵活处事

TY Danjuma Family Office 的Simon Foster 相信, 要作出改变才能应对不断变化的外部条件。

他指出:「我们机构要做到快速、灵活和多变。我们现在的结构与12年前完全不同;12年后,又会不一样。」

丰富人才基础

家族办公室需要协助解决关键的跨代纠纷,同时 在可持续发展与科技等新领域提供咨询。新技能 将必不可少。





Grosvenor的Jonathon Bond表示:「家族需要能够解决所有问题的顾问,例如培训下一代、慈善事业、税收和外判投资组合。」

教育下一代

与下一代合作通常需要协助他们了解自己的抱负 如何与家族传统共存,尤其是在建立自己的企业 时。

Simon Foster表示:「我发挥着孵化下一代企业的作用。如果家族成员希望创业,我们将透过尽职调查来提供协助,并协助他们撰写及介绍商业计划,通过完善的信用委员会流程。」

鼓励谨慎上网

今时今日的富裕家族受到各方紧密关注,尤其是在经济不平等议题上发表负面评论之后。因

此,Manish Tibrewal敦促家族办公室花更多时间 管理家族的声誉,尤其是网上的声誉。

他说:「年轻一代非常熟悉数码科技,但他们可能会发布一些引起误解的内容。家族的工作人员需要教育整个家族,如何在网上和现实的公共空间中表达自我。」

敦促对可持续投资保持耐心

可持续投资者经常谈论从小处着手,然后透过反 覆试验来摸索出运作方式。野心固然重要,但没有 人能在一夜之间改变世界。

Ditte Lysgaard Vind表示:「我们需要对自己的目标抱有雄心壮志,但要注意不要只顾着追求完美而忽略眼前的美好。」尽管今时今日,投资者不太可能找到完美的投资解决方案,但有些解决方案正在不断完善。





协助家族重新聚焦愿景

在新经济中营运带来了陌生的挑战。为了在这样的环境中蓬勃发展,赛德商学院的Andrew White鼓励领导者抽时间重新调整策略。家族办公室可以促进此类活动。

他说:「我的建议是尝试脱离现状,譬如一起静修。 静修是让自己暴露在不受限制的声音中。哪里有 复苏的迹象?我们的愿景是什么?我们希望对世 界带来什么影响?」

上述建议未能尽录。总而言之,我们向家族办公室传递的讯息是,希望他们对未来保持开放的态度,并准备迅速应对新出现的机遇和挑战。为此,关键是让下一代及早参与讨论,并支援在过去累积之强大基础上发展的想法。





李文修 集团主管 财富规划、家族办公室和保险业务 woonshiulee@dbs.com



孙翠玲 集团副主管 财富规划、家族办公室和保险业务 aidasoon@dbs.com



本报告由金融时报集团专业的思想领导部门FT Longitude 于2022年春季和夏季研究及撰写。本报告中提出的观点是代 表星展私人银行。

