

解析香港聯合家族辦公室新浪潮：政策紅利、科技賦能與資本新局

02-09-2026



作為一名長期跟進結構性金融產品與家族資產配置的市場觀察者，我近年深切感受到香港財富管理業正在經歷一場深遠的結構性變革。

外部資產管理 (EAM)，透過多重託管模式，獨立為客戶在不同合作私銀開立獨立帳戶。EAM 以全權委託或諮詢形式跨銀行靈活調配資產，提供一站式及客製化的跨機構資產配置，常被稱聯合家族辦公室 (Multi-Family Office, MFO)。剛閱讀完 Synpulse 聯合香港家族辦公室協會 (FOAHK) 及新加坡 AIWM 發布的《2026 年展望：新加坡與香港外部資產管理的發展趨勢》(2026 Perspectives: External Asset Management in Singapore and Hong Kong) 報告，其中許多印證了我們與超高淨值客戶及機構互動時的切身體會。

報告核心趨勢：強勁增長與混合模式抬頭

香港與新加坡的聯合家族辦公室市場資產管理規模 (AUM) 持續擴大，成為區域財富管理生態系統中不可或缺的核心渠道。從這份報告的數據來看，香港與新加坡作為亞太區雙引擎的格局已然確立，聯合家族辦公室長期滲透率更有長遠達到 30% - 35% 的水平，與成熟國家相約。

- **混合營運模式 (Hybrid Models) 崛起：**高達 92% 的香港聯合家族辦公室已淘汰單一的純諮詢或純全權委託模式。其中，55% 專注於「全權委託 + 投資諮詢」，37% 更進一步整合了「基金管理」（如開放式基金型公司 OFC 或有限合夥基金 LPF）。

- **牌照整合趨勢：**規模超過 10 億美元的機構，絕大多數已全面配置香港證監會（SFC）第 1 類（證券交易）、第 4 類（就證券提供意見）及第 9 類（提供資產管理）牌照，展現出高度機構化的服務能量。

在我看來，這種「混合模式」的盛行並非偶然，而是業界對客戶需求的精準回應。超高淨值家族不再滿足於傳統私銀的單一產品推銷，他們既需要全權委託的效率，又希望在特定資產（如私有股權、結構性票據、數字資產）上保留諮詢與主導權。

政策東風：國家「十五五」規劃與香港稅收特區的疊加效應

報告中展現的樂觀預期，背後有著極其堅實的政策支撐。

國家「十五五」規劃（2026 - 2030）已明確將香港定位為國家高水平對外開放的戰略樞紐，支持香港鞏固提升國際金融中心地位，並深化粵港澳大灣區的金融互聯互通。在這一宏觀框架下，家族辦公室產業被提升到了前所未有的戰略高度——它不僅是資本留存的容器，更是推動新質生產力、引導「耐心資本」注入科技創新與產業升級的重要渠道。

與此同時，香港特區政府的反應極為迅速。特區政府最新提交家族投資控權工具（FIHV）及私營基金的稅收優惠條例於立法會審核（包含將數位資產、海外不動產及私人債權納入 0% 利得稅豁免範圍）。有關法案有望吸引更多家族辦公室於香港落戶。

市場痛點：高度碎片化與科技解法

然而，市場光明前景的背後也隱含著嚴峻挑戰。報告揭示了一個關鍵現實：香港高達 72% 的聯合家族辦公室資產管理規模 AUM 低於 10 億美元，呈現高度碎片化狀態。

在中小型機構面臨強烈合規（KYC/AML）與營運成本壓力的當下，併購整合進程卻因創辦人主導權及客戶轉移風險而相對緩慢。這意味著：未來的勝負手將全面轉向「科技營運槓桿」。

Synpulse 的研究指出，聯合家族辦公室內部高達 80% 的營運流程具備**自動化潛力**。從多託管人數據整合（Multi-custodian Aggregation）、自動化合規審查，到即時的跨資產組合分析，率先實現數位化轉型與 AI 工具導入的機構，才能在利潤率受壓的環境中脫穎而出。

迎戰未來：我們該如何做好準備？

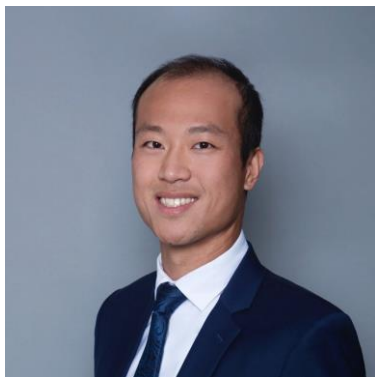
面對家族辦公室大浪潮，資產管理從業者與機構應從三個維度做好部署：

1. **產品結構升級**：單純提供傳統股債配置已無法滿足需求。機構需具備架構高客製化結構性方案（如 AMC、FCN）、私有市場及替代投資（Alternatives）的能力，提供真正一站式的跨資產解決方案。
2. **建構科技與 API 生態鏈**：擺脫傳統的人工作業與繁瑣流程，積極擁抱開放 API 與數位化富豪財富管理平台（WealthTech），提升客戶體驗並降低單戶維護成本。
3. **人才機構化與專業認證**：隨著監管深化，家族辦公室需要兼具稅務規劃、家族治理、合規控管及資產配置的複合型人才。建立具備機構級治理架構的團隊，將是贏得家族長期信任的根基。

香港聯合家族辦公室的黃金時代才剛拉開序幕。在這場資本與專業的賽跑中，唯有兼具國際視野、政策敏銳度與科技執行力的參與者，方能笑到最後。

(本文純屬作者個人見解，並不代表所屬公司和香港特許金融分析師學會立場)

文家明 (Dickson Man) CFA 聯盟



文家明, CFA，現職於利昂達證券為亞洲區銷售執行董事，同時是香港特許金融分析師學會 (CFA Society Hong Kong) 傳媒委員會成員，領導委員會旗下的「CFA 指揮室聯盟」小組。

文家明擁有超過 10 年金融投資行業經驗，曾於瑞信、普徠士、晉達、貝萊德任職，負責投資顧問及私人銀行分銷業務。文先生畢業於香港大學，並擁有香港科技大學工商管理碩士學位。

關於「CFA 聯盟」

「CFA 聯盟」是由《CFA 指揮室》過往逾十年以來的節目嘉賓組成。
《CFA 指揮室》是由香港特許金融分析師學會（CFA Society Hong Kong）與新城財經台共同策劃的投資者教育計劃，通過訪問金融業及商界的專業人士，提升大眾對業界和各類投資的認識。

*作者的言論純屬個人意見，並不代表本會立場。內容只供參考及作教育用途，並非投資意見，亦非對任何產品或服務的建議、認許或推介。



文章由 香港特許金融分析師學會 CFA Society Hong Kong 協助提供