

蘇黎世的家族辦公室：概念與市場

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland), Solicitor (Hong Kong),
Solicitor (England & Wales)

“家族辦公室”一詞在瑞士法律中並無法定定義。它指的是為一個或多個家族管理財富和事務的組織，通常將投資管理與會計、稅務合規、不動產管理、慈善、保險結合起來，而且往往還承擔鉅富之家較為私人化的各項事務。瑞士實務區分單一家族辦公室和聯合家族辦公室：前者服務於一個家族，通常由該家族擁有；後者在商業基礎上服務於若干互不關聯的家族。蘇黎世 Bär & Karrer 律師事務所於 2017 年發表的一項研究概括了這一區分，並指出，由於缺乏法律定義，每一架構都必須根據其自身事實進行監管和稅務分析。¹兩類之間的界線之所以重要，是因為它在很大程度上決定了該辦公室究竟是否受金融市場監管。

多年來，人們對瑞士單一家族辦公室行業的了解主要來自傳聞。設立此類辦公室的家族看重低調，而且任何規定都不要求它們以家族辦公室的身份在任何地方登記。第一份系統性調查於 2024 年 6 月由聖加侖大學瑞士銀行與金融研究所（Swiss Institute of Banking and Finance）聯合瑞士單一家族辦公室協會（Swiss Single Family Office Association）和 UBS 發佈。該調查估計，瑞士單一家族辦公室的數量為 250 至 300 家，其資產總額約為 6000 億瑞士法郎，共有七十家辦公室回覆了問卷。²在回覆的辦公室中，百分之七十持有家族企業，作者因此將其稱為管理跨代家族企業的一根制度支柱。這一發現糾正了人們普遍將家族辦公室視為純粹金融工具的

蘇黎世的家族辦公室：概念與市場

印象。在瑞士實務中，家族辦公室常常是一個工業或商業集團的控股和治理中心，而該集團的運營公司則位於他處。

第二版於 2026 年 6 月 10 日由 Markus Schmid 和 Dominik Redemann 以 *The Swiss Single Family Office Landscape* 為題發佈，將 2025 年的資產估計提高至 7850 億瑞士法郎。Schmid 將約百分之三十的增幅部分歸因於對辦公室數量的估計略有上調，而主要歸因於此前兩年的資本市場回報。該研究還報告稱，瑞士單一家族辦公室所控制的公司在全球僱用逾 65 萬人，大約在瑞士每僱用一人，在國外就僱用十二人。³這些數字使單一家族辦公室行業與一家大型瑞士私人銀行處於同一數量級。區別在於，其資產為數百個家族所擁有，並非為第三方管理。

這些辦公室的地域分佈與本書直接相關。根據 2026 年的研究，在參與調查的辦公室中，29%位於蘇黎世州，25%位於楚格，14%位於施維茨，8%位於日內瓦，6%位於伯爾尼。因此，超過一半集中在蘇黎世和楚格，排名前五的州合計佔 82%。典型的辦公室規模較小：辦公室在瑞士僱用人數的中位數為五人，61%的辦公室配備一至五名員工。⁴這一格局反映了該地區的經濟地理。蘇黎世提供銀行、律師、機場和學校，而楚格和施維茨則在通勤距離之內提供較低的稅率。許多辦公室將註冊地設在某一鄰近州，而日常工作則圍繞蘇黎世金融中心展開。日內瓦在法語區瑞士的相應市場中占主導地位，但在該調查中所佔份額要小得多，關於日內瓦的姊妹卷將從另一側論述這一點。

國際背景則由 UBS 每年發佈的《全球家族辦公室報告》（Global Family Office Report）提供。2025 年版於 2025 年 5 月 21 日發佈，基於對三十多個市場中 317 家家族辦公室的調查，調查於當年 1 月至 4 月間進行。相關家族的平均淨資產為 27 億美元，家族辦公室平均管理資產為 11 億美元。百分之七十的受訪者將全球貿易戰列為未來十二個月的首要關切。該報告還發現，只有 53%的家族辦公室

制定了傳承計劃。⁵2026 年版同樣涵蓋三百多家家族辦公室，其平均淨資產為 27 億美元；報告稱，只有 35% 實施了明確的傳承計劃，65% 預計對美元儲備貨幣地位的信心將會減弱。⁶此類報告既為研究目的、也為營銷目的而編制，其樣本是自我選擇的。儘管如此，它們仍是了解使用蘇黎世服務的家族在思考什麼的最佳現有指標。

聖加侖研究關於治理的發現與本章後續各節尤其相關。在參與調查的辦公室中，只有 59% 報告擁有量身定製、具備明確決策程序的治理架構，只有 37% 具備解決家族內部糾紛的明確機制，只有 47% 提供培養下一代的計劃。百分之六十九服務於第一代、第二代或兩者，而只有 28% 已延續至第四代或更晚。⁷因此，瑞士單一家族辦公室是一種年輕的機構。其大多數委託人是財富的創造者或其子女，傳承方面的難題仍擺在他們面前。這一觀察解釋了為什麼以下各節所討論的法律工具，其中包括信託、基金會和仲裁條款，往往是在家族辦公室本身運作若干年之後才被引入架構之中。

1 註釋

1. Daniel Bader、Andreas J. Bär 和 Daniel Leu，Single Family Offices in Switzerland: Legal and Taxation Framework，Bär & Karrer，蘇黎世 2017 年 5 月，<https://www.baerkarrer.ch/userdata/files/publications/2018/BK-family-offices-170607-PRINT.pdf>。作者指出，瑞士對“家族辦公室”沒有法律定義，並區分了單一家族辦公室和聯合家族辦公室。
2. 聖加侖大學，“Swiss Single Family Offices: Study provides a better understanding”，2024 年 6 月 4 日新聞稿，<https://www.unisg.ch/en/newsdetail/news/swiss-single-family-offices-study-provides-a-better-understanding/>。該研究由 Markus Schmid 教授主持。250 至 300 家辦公室的估計數字來自瑞士單一家族辦公室協會。

蘇黎世的家族辦公室：概念與市場

3. 聖加侖大學， “Swiss Single-Family Offices: Growth in assets from 2023 to 2025, reaching CHF 785 billion”，2026 年 6 月 10 日新聞稿 <https://www.unisg.ch/en/newsroom/swiss-single-family-offices/> 。該調查涵蓋 82 家辦公室，約佔估計總數 300 家的 27%。
4. Markus Schmid 和 Dominik Redemann，The Swiss Single Family Office Landscape，Swiss Institute of Banking and Finance，University of St Gallen，2026 年，第 14-15 頁及第 29 頁，https://www.unisg.ch/fileadmin/user_upload/HSG_ROOT/_Kernauftritt_HSG/News/Newsroom/Bilder/2026/Swiss_Single_Family_Offices/2026_HSG_The-Swiss-Single-Family-Office-Landscape.pdf。
5. UBS， “UBS Global Family Office Report 2025: all eyes on the global trade war”，2025 年 5 月 21 日媒體新聞稿，<https://www.ubs.com/global/en/media/display-page-ndp/en-20250521-global-family-office-report-2025.html>。
6. UBS， “Global Family Office Report 2026”，<https://www.ubs.com/global/en/wealthmanagement/who-we-serve/family-office-and-uhnw/global-family-office-report.html>。由於問題和樣本不同，兩個版本不能嚴格比較。
7. Schmid 和 Redemann，The Swiss Single Family Office Landscape（2026 年），第 32-33 頁及第 36-37 頁，網址同上。

僅供一般參考。本文不構成法律或稅務意見，不能取代針對個別情況的專業意見，亦不建立律師與客戶關係。本文反映截至 2026 年 9 月的法律狀況。

網上版本：hk.helveticaregister.com/zurich-the-family-office-in-zurich-concept-and-market