

苏黎世的家族办公室：概念与市场

Dr Alexander Ressos, TEP

Attorney-at-Law (Switzerland), Solicitor (Hong Kong),

Solicitor (England & Wales)

“家族办公室”一词在瑞士法律中并无法定定义。它指的是为一个或多个家族管理财富和事务的组织，通常将投资管理与会计、税务合规、不动产管理、慈善、保险结合起来，而且往往还承担巨富之家较为私人化的各项事务。瑞士实务区分单一家族办公室和联合家族办公室：前者服务于一个家族，通常由该家族拥有；后者在商业基础上服务于若干互不关联的家族。苏黎世 Bär & Karrer 律师事务所于 2017 年发表的一项研究概括了这一区分，并指出，由于缺乏法律定义，每一架构都必须根据其自身事实进行监管和税务分析。¹两类之间的界线之所以重要，是因为它在很大程度上决定了该办公室究竟是否受金融市场监管。

多年来，人们对瑞士单一家族办公室行业的了解主要来自传闻。设立此类办公室的家族看重低调，而且任何规定都不要求它们以家族办公室的身份在任何地方登记。第一份系统性调查于 2024 年 6 月由圣加仑大学瑞士银行与金融研究所（Swiss Institute of Banking and Finance）联合瑞士单一家族办公室协会（Swiss Single Family Office Association）和 UBS 发布。该调查估计，瑞士单一家族办公室的数量为 250 至 300 家，其资产总额约为 6000 亿瑞士法郎，共有七十家办公室回复了问卷。²在回复的办公室中，百分之七十持有家族企业，作者因此将其称为管理跨代家族企业的一根制度支柱。这一发现纠正了人们普遍将家族办公室视为纯粹金融工具的

苏黎世的家族办公室：概念与市场

印象。在瑞士实务中，家族办公室常常是一个工业或商业集团的控股和治理中心，而该集团的运营公司则位于他处。

第二版于 2026 年 6 月 10 日由 Markus Schmid 和 Dominik Redemann 以 *The Swiss Single Family Office Landscape* 为题发布，将 2025 年的资产估计提高至 7850 亿瑞士法郎。Schmid 将约百分之三十的增幅部分归因于对办公室数量的估计略有上调，而主要归因于此前两年的资本市场回报。该研究还报告称，瑞士单一家族办公室所控制的公司在全球雇用逾 65 万人，大约在瑞士每雇用一人，在国外就雇用十二人。³ 这些数字使单一家族办公室行业与一家大型瑞士私人银行处于同一数量级。区别在于，其资产为数百个家族所拥有，并非为第三方管理。

这些办公室的地域分布与本书直接相关。根据 2026 年的研究，在参与调查的办公室中，29% 位于苏黎世州，25% 位于楚格，14% 位于施维茨，8% 位于日内瓦，6% 位于伯尔尼。因此，超过一半集中在苏黎世和楚格，排名前五的州合计占 82%。典型的办公室规模较小：办公室在瑞士雇用人数的中位数为五人，61% 的办公室配备一至五名员工。⁴ 这一格局反映了该地区的经济地理。苏黎世提供银行、律师、机场和学校，而楚格和施维茨则在通勤距离之内提供较低的税率。许多办公室将注册地设在某一邻近州，而日常工作则围绕苏黎世金融中心展开。日内瓦在法语区瑞士的相应市场中占主导地位，但在该调查中所占份额要小得多，关于日内瓦的姊妹卷将从另一侧论述这一点。

国际背景则由 UBS 每年发布的《全球家族办公室报告》（Global Family Office Report）提供。2025 年版于 2025 年 5 月 21 日发布，基于对三十多个市场中 317 家家族办公室的调查，调查于当年 1 月至 4 月间进行。相关家庭的平均净资产为 27 亿美元，家族办公室平均管理资产为 11 亿美元。百分之七十的受访者将全球贸易战列为未来十二个月的首要关切。该报告还发现，只有 53% 的家族办公室

制定了传承计划。⁵2026 年版同样涵盖三百多家家族办公室，其平均净资产为 27 亿美元；报告称，只有 35% 实施了明确的传承计划，65% 预计对美元储备货币地位的信心将会减弱。⁶此类报告既为研究目的、也为营销目的而编制，其样本是自我选择的。尽管如此，它们仍是了解使用苏黎世服务的家族在思考什么的最佳现有指标。

圣加仑研究关于治理的发现与本章后续各节尤其相关。在参与调查的办公室中，只有 59% 报告拥有量身定制、具备明确决策程序的治理架构，只有 37% 具备解决家族内部纠纷的明确机制，只有 47% 提供培养下一代的计划。百分之六十九服务于第一代、第二代或两者，而只有 28% 已延续至第四代或更晚。⁷因此，瑞士单一家族办公室是一种年轻的机构。其大多数委托人是财富的创造者或其子女，传承方面的难题仍摆在他们面前。这一观察解释了为什么以下各节所讨论的法律工具，其中包括信托、基金会和仲裁条款，往往是在家族办公室本身运作若干年之后才被引入架构之中。

1 注释

1. Daniel Bader、Andreas J. Bär 和 Daniel Leu, *Single Family Offices in Switzerland: Legal and Taxation Framework*, Bär & Karrer, 苏黎世 2017 年 5 月, <https://www.baerkarrer.ch/userdata/files/publications/2018/BK-family-offices-170607-PRINT.pdf>。作者指出，瑞士对“家族办公室”没有法律定义，并区分了单一家族办公室和联合家族办公室。
2. 圣加仑大学, “Swiss Single Family Offices: Study provides a better understanding”, 2024 年 6 月 4 日新闻稿, <https://www.unisg.ch/en/newsdetail/news/swiss-single-family-offices-study-provides-a-better-understanding/>。该研究由 Markus Schmid 教授主持。250 至 300 家办公室的估计数字来自瑞士单一家族办公室协会。

苏黎世的家族办公室：概念与市场

3. 圣加仑大学, “Swiss Single-Family Offices: Growth in assets from 2023 to 2025, reaching CHF 785 billion”, 2026 年 6 月 10 日新闻稿 <https://www.unisg.ch/en/newsroom/swiss-single-family-offices/> 。该调查涵盖 82 家办公室, 约占估计总数 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 页及第 29 页, 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 日媒体新闻稿, <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>。由于问题和样本不同, 两个版本不能严格比较。
7. Schmid 和 Redemann, The Swiss Single Family Office Landscape (2026 年), 第 32-33 页及第 36-37 页, 网址同上。

仅供一般参考。本文不构成法律或税务意见, 不能替代针对个案的专业意见, 亦不建立律师与客户关系。本文反映截至 2026 年 9 月的法律状况。

在线版本: cn.helveticaregister.com/zurich-the-family-office-in-zurich-concept-and-market