



家族办公室

The Research Report of
Family Offices in China

研究报告

建信信托“中国家族办公室”课题组 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS(CHINA)

The Research Report of
Family Offices in China

研究报告

建信信托“中国家族办公室”课题组 著

中国
家族办公室



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS(CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

中国家族办公室研究报告 / 建信信托“中国家族办公室”课题组著. -- 北京: 社会科学文献出版社, 2016.12

ISBN 978-7-5097-9929-1

I. ①中… II. ①建… III. ①家庭企业-企业管理-研究报告-中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第254373号

中国家族办公室研究报告

著 者 / 建信信托“中国家族办公室”课题组

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 恽 薇 陈凤玲

责任编辑 / 陈凤玲

出 版 / 社会科学文献出版社·经济与管理出版分社(010)59367226

地址: 北京市北三环中路甲29号院华龙大厦 邮编: 100029

网址: www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心(010)59367081 59367018

印 装 / 北京盛通印刷股份有限公司

规 格 / 开 本: 889mm × 1194mm 1/16

印 张: 11.25 字 数: 211千字

版 次 / 2016年12月第1版 2016年12月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-9929-1

定 价 / 258.00元

本书如有印装质量问题, 请与读者服务中心(010-59367028)联系

 版权所有 翻印必究

序

改革开放30多年来，在多种经济成分共同发展的基本制度保障下，中国民营经济快速发展，为中国经济奇迹的创造做出了重大贡献。在这个过程中，作为民营经济主要构成部分的家族企业也取得了长足的发展，同时，产生了一批超高净值家族。

但如今，这些家族企业的创始人大部分即将进入退休阶段，众多家族企业面临着事业接班困扰。其中，既包括后继无人的难题，也包括子女分权引致的企业分化的窘境。即便不论子女分权中由争产内耗所引致的企业经营损失和资产损失，分产的结果也常常引致一个完整的生产力单位（即企业）被各个子女分割后难以保持原有的整体竞争力。这不论对于民营经济发展还是对于中国经济发展来说，都不是一件如愿如意之事。

如何在保障现有财富整体性并实现稳健增值的基础上，将以家族企业为主体的家族财富以一种既有效又有益的方式传递给下一代？已成为中国民营经济进一步发展中面临的一个严重挑战，也是民营企业第一代创业者期待解决的财富管理目标。

解决因子女分产所引致的企业分化问题，英国最初推出了信托方式，形成了运用信托机制，既保全信托资产的完整性（从而维护生产力的完整性），又有效协调各方权益人的利益关系的运作方式。20世纪80年代初，在改革开放的背景下，中国的一些考察团对英国信托机制下的家族企业运作进行走访，为信托机制下的企业处于“无主”状态且长期经营良好所震撼，有人甚至认为，这是走向“社会所有制”（或“共有制”）的一条路径。

从运作角度看，经过200年左右的发展和完善，在境外发达国家和地区，作为专门为超高净值家族提供综合性、全方位财产管理和家族服务的专业机构——家族办公室业务模式已日趋成熟。这一模式，在健全成熟的信托制度下，不但逐渐形成了制度化的家族财富管理产业，而且为这些国家的家族企业传承和经济社会稳定发挥了积极重要的作用。

中国经济进入新常态，既面临诸多挑战又面对一系列调整。民营经济的稳定运行和持续发展，事关经济社会的稳定和可持续发展。因此，充分借鉴境外家族办公室的发展经验，根据中国国情予以改造完善，使之本土化，对于促进民营企业的转型升级和完善市场经济体系具有重

要的意义。

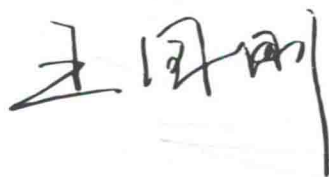
建信信托“中国家族办公室”课题组在总结境外家族办公室发展经验的基础上，对中国家族办公室发展的市场环境及需求进行了深入的调研和分析，对家族办公室的职能、运作机制进行了系统的介绍和梳理，对国内外家族办公室发展现状及模式进行了深入系统的研究，探讨了中国家族办公室本土化的发展思路。

此书作为国内金融机构首次系统性阐述中国家族办公室发展现状、可行模式和未来趋势的开创性的研究成果，对中国家族办公室发展和实践进行了探索性思考，具有较强的专业深度和较宽的思维广度，值得一读。

相信本书的出版，不仅将为我国家族企业的转型升级和财富管理提供新的思路和视野，为我国有关金融机构的财富管理产品创新及业务拓展提供有益的参考，而且还将对中国家族办公室的发展起到重要的助力作用！

特推荐并以此为序！

中国社会科学院学部委员、金融研究所所长



2016年12月1日

摘要

《中国家族办公室研究报告》在总结境内外家族办公室发展现状、特点和趋势的基础上，主要对“什么是家族办公室、我国超高净值家族为什么需要家族办公室、如何创设家族办公室”等问题进行了深入的研究和系统的阐述。

《中国家族办公室研究报告》分为七部分。第一部分为走近家族办公室，对家族办公室的概念进行了界定。家族办公室通常主要聚焦于超高净值家族，本质上是对超高净值家族完整资产负债表进行全面管理和治理的机构，服务的项目涉及一个家族的日常财务、企业管理，也会涵盖遗产规划和资产管理等长期事务。超高净值家族建立家族办公室的常见诱因包括：解决家族矛盾、保证财富代代传承、整合资产、应对流动性的突然变化以及提高财富管理效率。家族办公室运营的核心准则是通过管理好家族的金融资本、文化资本、人力资本和社会资本等四大资本，处理好家族成员、企业股东、企业管理者之间的三重关系，合理安排与分配家族及家族企业的控制权、管理权、收益权，从而解决好家族治理与家族企业治理两个层面的治理问题，尽力实现家族财富永续传承、家族企业永续经营。

第二部分为家族办公室的境外经验，对全球家族办公室发展现状和各区域家族办公室发展特点进行了阐述。境外家族办公室的形式和种类日趋多样化，服务和功能日渐细化，并且几乎扩展到全世界各个地区。当然，由于文化、理念、政治和经济环境的差异，各地区家族办公室的发展特点也有很大差别。

第三部分为中国的超高净值家族为什么需要家族办公室。中国超高净值家族面临家族企业转型升级和家族企业从创一代向创二代传承的双重挑战，创设家族办公室还能够通过家族信托制度妥善解决企业转型升级过程中的传承问题，也是助推民营企业转型升级的有力工具。

第四部分为中国家族办公室服务的发展现状和监管问题。由于税收法律、商业模式、人才培养等层面存在的问题，信托公司和银行对家族办公室业务仍处于尝试和探索阶段，尚未建立完备的、系统性的家族办公室业务。对于信托公司来说，开展家族办公室业务，已经具备了诸多要件，其中持续稳定的客户来源、顺畅的信托公司内部协调机制、专业的内外部团队建设是最重要的条件。家族办公室事实上具有较高的准入门槛，在中国金融分业监管的背景下，对家

族办公室业务的监管仍然存在较大的不确定性。

第五部分为中国家族办公室的策略选择。中国的家族办公室需要顶层设计。创设家族办公室需考虑的基本要素，不仅包括资产门槛与成本费用，而且包括股权设计、法律架构以及治理模式，同时还要根据超高净值家族的目标构建相应的风险管理模式。

第六部分为建信信托家族办公室业务的探索。建信信托充分利用建信信托在信托、投行方面的专业能力，依托建设银行的资源优势，已经初步搭建了家族办公室业务体系，并在家族信托和家族慈善等业务领域取得了较大进展和突破。

第七部分为中国家族办公室未来发展展望。预计未来10~20年，我国家族办公室服务将具有5万~10万亿元的市场规模，能够承载1000~1500家家族办公室的发展。但我国家族办公室服务的发展也面临政策环境和法律体系有待完善、超高净值家族缺乏财富传承规划观念、市场经验和人才还处于累积阶段等挑战。在充分吸收欧美及境外华人家族办公室经验的同时，结合中国的实际情况进行本土化改造，是中国家族办公室发展的必由之路。

家族办公室作为财富管理皇冠上的明珠，必将成为国内超高净值家族实现家族财富传承、家族企业基业长青的首选，对私人银行、信托公司等金融机构的财富管理业务转型升级具有重要的意义。中国的家族办公室将进入快速发展阶段。

Abstract

The report summarized the development, features and trends of family offices, and deeply analyzed and researched three topics: what the family office is, why high net worth families need family offices and how to develop family offices.

The report was divided into 7 parts. The first part briefly made an introduction to family offices. The family office mainly aims at the high net worth families, meanwhile providing systematic services for the management of family balance sheets, which covers financial investment, enterprise management, and estate planning and so on. The inducements of family offices usually come from several demands: dealing with family conflicts, wealth inheritance, asset restructuring, liquidity management, and efficiency improvement of family wealth management. The core standard of the operation of family offices relies on outstanding management of four capitals (financial capitals, cultural capitals, human resource capitals and social capitals), three relationships (among family members, shareholders of family enterprises and family enterprise managers) and three rights of family enterprises (control rights, management rights and usufruct). In that way, to better solve the problem of administration both on family and family enterprises, and finally to realize the sustainable transmission of family wealth and sustainable operation of family enterprises.

The second part focused on the overseas experience of family offices and introduced the status and development features of family offices in varied regions. Nowadays, the styles of family offices become much various and diverse, and they also start to provide more professional services in broader regions. Of course, limited by diversity of cultures, values, political systems and economic environments, the development of family offices shows different features.

The third part introduced the reasons why high net worth families expect to try family offices. At present, high net worth families in China have to face simultaneous challenges of family enterprises' reforming and the pressing requirement of family

business succession. The establishment of family offices could solve these two problems effectively and efficiently.

The fourth part mainly involved the status and regulation problems of family offices in China. Limited by the taxation policy, business model and talent cultivation, trust companies and banks still remain at the stage of exploration without any systematic and complete framework. However, for trust companies, some requirements have been satisfied to develop the business, including sustained and steady audience, efficient internal coordination mechanism and professional teams. In fact, the admittance for the development of family office businesses is still strict, and some uncertainties remain in the background of strict financial supervision in China.

The fifth part provided some development strategies to establish family offices. Family office business in China needs top-down design. It is important to consider some fundamental elements: admittance, costs, legal structure, and management pattern. Sometimes, people also should pay attention to the risk management pattern based on the expectation of high net worth families.

The sixth part made a brief introduction of family office business of CCB Trust. Relying on the advantages in the fields of trust, investment bank and ample resources from the parent company, CCB Trust has established the preliminary business framework and reached a breakthrough in this area.

The last part drew a blueprint for family offices in the future. In coming 10-20 years, the market size of family office business in China may reach 5-10 trillion RMB with the capacity of 1,000 to 1,500 family offices. Nevertheless, family offices in China have to face a series of challenges including the unsound legal system, lack of consciousness of wealth planning by high net worth individuals, and deficient professional talents. It is a must for China to develop family offices based on the combination of its actual situation and overseas experience.

As the pearl on the crown of wealth management, family office will surely become the top choice for high net worth families to realize the sustainable transmission of family wealth and sustainable operation of family enterprises. On the other hand, it will bring essential business opportunities for trust companies, private banks and other financial institutions. Family offices in China will step into the rapid development stage:

前言

家族基业长青之道

家族办公室(Family Office)作为高端的家族财富管理模式，以家族资产的长期发展和财富代际传承为目标，通过组建专业的服务团队，为超高净值家族提供全方位的金融、投资、法律和家族事务管理等专业服务。

从“家族信托元年”到“家族办公室元年”，中国式家族财富管理迎来了本土化进程的2.0版本。在目前阶段，对我国的超高净值家族来说，家族办公室是实现家族基业长青的必然选择；对商业银行来说，发展家族办公室业务，是私人银行定制化服务的必然趋势；对信托公司来说，开拓家族办公室业务，是家族信托业务发展升级的必然需要，而且对信托行业转型也具有非常重要的意义。

家族办公室是超高净值家族基业长青的最优选择

超高净值家族都希望基业长青。然而“创业容易守业难”，自古以来，以家族企业为代表的财富世代传承存在较大的不确定性，子女争产、创业兄弟阋于墙、患难夫妻反目等各种矛盾，都影响着家族的命运。如何促成家族财富与事业的百年长青，成为各超高净值家族面临的挑战。

对我国的超高净值家族来说，过去30年和未来30年最大的不同在于：过去30年考验的是民营企业创造财富的能力，而未来30年则是考验超高净值家族保全和传承财富的智慧。

根据相关调查报告估算，我国个人总资产超过5亿元的超高净值人士已达1.7万人。从财富量级来看，拥有5亿元及以上资产的人士平均年龄为51岁，20亿元及以上资产人士的平均年龄为53岁，60亿元及以上资产人士的平均年龄为58岁。^①从公开的资本市场数据来看，截至2015年末，A股持股市值亿元级别的自然人股东共有5024人，其中主板1268人，创业板1711人，中小板2045人；从行业板块来看，自然人股东持股市值过亿元的公司主要集中在机械设备、计算机、化工、医药生物、电气设备、电子等行业，其中机械设备行业人数最多，为632人。在所有A股上市公司中，家族控制企业占有所有A股家数的三成，其中董事长为年龄在56岁以上的占三成。这意味着中国一半以上的第一代创业家需要在未来的十年里考虑企业接班和家族财富的分配问题。可以说，中国的民营家族企业正在经历一个近现代历史上罕见的大规模传承的特殊历史时期。

然而，家族企业传承并不容易。中国两千多年以前的先贤已提出“君子之泽，五世而斩”的观念，民间更有“富不过三代”的说法。从历史上看，家族财富传承不是朝夕之功，而是个“技术活”，需要一个非常精密的传承结构设计，往往需要十年或者更长时间的准备。正因为传承不容易，古今中外大量的家族企业往往一代而终。

按照美国布鲁克林家族企业学院的研究，70%的北美家族企业没有传到第二代，88%的家族企业没有传到第三代，只有3%的企业在第四代以后还在经营。相应地，欧洲大约有4%能够传承到第四代。^②对东南亚国家的研究揭示，华人家族企业在从第一代向第二代交棒时，其上市公司的市值在五年内平均缩水六成。

因此，步入守富、传富阶段之后，众多超高净值家族面临日益迫切的家族财富管理需求、家族财富继承需求、家族治理需求、家族企业持续经营需求和家族风险管理需求。而且相较于创富，如何让财富保值增值和传承，让家族基业长青，问题更为复杂、棘手。而家族办公室作为历经百年在西方已经比较成熟的家族财富管理新模式，能够切实地站在委托家族的角度，扮演家族守门人的角色，以专业顾问的模式，从法律、财务、税务各个角度筹划家族事务，帮助委托家族进行财富保护、管理和家族企业传承。因此，家族办公室服务是正在进行代际交接、面临着严重的“代沟”问题的中国家族企业的真实需求和必然选择。

① 主要参考中国民生银行私人银行和胡润百富发布的《中国超高净值人群需求调研报告》。

② 北京大学光华管理学院：《向历史学习家族企业传承智慧》（光华师说）。

毫不夸张地说，这一波中国民营家族企业代际传承的成功与否和质量高低，将在很大程度上决定中国未来30年民营经济发展的好坏，进而对中国经济本身的转型升级产生重大影响。而金融机构顺应市场需求拓展家族办公室业务，既解决了我国超高净值家族的“痛点”，也将为中国民营经济的进一步发展做出应有的贡献。

家族办公室是私人银行定制化服务的必然趋势

经过多年的经营，我国商业银行的私人银行业务已经拥有丰富的客户资源，在庞大的个人业务及理财业务中隐藏着大量的超高净值家族客户。但目前我国商业银行的私人银行业务以千万元为标准，服务同质化，特色彰显不够，需要对客户进一步分层，以便提供更加精细化、定制化和尊享化的服务。

近年来，商业银行的私人银行业务开始呈现升级和优化的趋势。许多私人银行机构逐步摒弃单一的客户划分标准，转而采用多重细分标准，综合客户的个人背景与行为特征建立细分模型，根据客户的金融资产规模、需求、发展潜力等方面的差异，开展分层服务，量身定制组合化产品及服务方案。

可以说，我国私人银行即将进入注重规模效益与定制化创新相结合的发展阶段，需要在注重规模效益的同时，设计定制化产品和服务，调整业务流程和组织架构，保持和增强竞争力。同时，随着财富管理需求的变化以及私人银行业务的日渐成熟，超高净值家族客户也越来越倾向于由“亲力亲为”转为适度选择专业财富管理机构进行管理，即越来越多的私人银行客户愿意将核心资产交到私人银行手中，全权委托私人银行专业团队运作其资产，通过设计投资组合、管理资产等一系列规划，实现资产的保值增值。

然而，商业银行的传统私人银行业务已难以满足超高净值家族客户多样化的需求。例如，家族代际传承、慈善基金设立、子女财产分配等，都是传统私人银行业务无法覆盖的范畴。而家族办公室对客户的吸引力在于其独立性、控制力、高度个性化以及专业经验。国内商业银行

凭借庞大的客户群体和丰富的产品资源，在家族办公室业务的开展上具有天然的优势。家族办公室提供的产品和服务远远多于一般意义上的私人银行产品，可以满足客户更加多元化的需求，这也是私人银行定制化服务的必然发展趋势。

家族办公室是家族信托业务发展的升级需要

家族信托是一套私人财富管理的解决方案。作为法律服务与金融服务的结合，家族信托充分利用了信托财产的独立性与信托独有的法律关系，能够为委托人实现资产的保值增值、资产的隔离与传承等，满足高净值客户日益增长的财产隔离保护、财富传承等一系列财富管理需求，如隔离家庭财产与企业财产、防范破产风险、减少继承纠纷等，从而真正助力超高净值家族客户的“创富、守富与传富”。

从2014年中国银监会发布的《关于信托公司风险监管的指导意见》中明确提出“推动信托公司业务转型，探索家族财富管理，为客户量身定制资产管理方案”以来，各大信托公司纷纷拓展家族信托业务。从“家族信托元年”到2016年，中国式家族信托迎来了本土化进程的第三个年头，以信托公司、私人银行为代表的各方财富管理市场主体抢滩家族信托这一市场，推出了“家族信托”与“全权委托”相结合的“双托”模式，满足了客户资产隔离和个性化投资的综合需求。家族信托在国内日益为超高净值家族所熟悉和接受。

尽管目前家族信托在财富管理市场上风起云涌，但在实践中，也存在制度掣肘、投资收益和税率不确定、股权和不动产信托难以落地等现实问题。同时，目前家族信托主要针对资产5000万元以下的客户，能够给顶端客户提供综合服务的机构寥寥，尤其是顶端客户对于财富管理与传承、企业治理、家族治理的刚性需求一直都存在，却没有得到很好的整合与服务。

因此，信托公司家族信托的业务升级势在必行。家族信托是家族办公室发挥家族财富管理功能的一个工具，通过信托法律架构进行投资管理从而实现资产的保值增值，而家族办公室主要聚焦于超高净值家族的资产管理、遗产规划、税务规划、法律财务、企业管理咨询等一站式

的管家式服务。在本土化的进程中，家族办公室迎合了中国“创一代”向“富二代”交接家族管理接力棒的代际需求，也是财富管理市场各家机构必争之地。

家族办公室业务是信托公司财富管理业务转型升级的大方向，对信托行业转型回归本原业务具有非常重要的意义。未来信托公司可以借助专业化家族办公室团队，全力推进家族办公室业务稳步开展，为我国超高净值家族提供个性化、专业化、系统化的财富管理解决方案，全面解决超高净值家族面临的家族财富管理和传承困惑，构建家族办公室业务发展的完整生态系统。

展望未来，无论是中国金融业还是中国民营企业，都面临经济新常态下生产要素成本上升、创新动力后劲不足的严峻挑战。未来十年，中国经济发展之路上的风风雨雨，需要金融家和企业家贡献出非凡的智慧来共同面对。我们希望我国的家族办公室未来能够支持我国的超高净值家族走过风风雨雨，助力我国的家族企业走向更辉煌的明天！

第一部分

走近家族办公室

家族办公室是什么?	003
为什么要建立家族办公室	005
家族办公室的主要服务和类型	009
家族办公室运作的核心准则	016

第二部分

家族办公室的全球经验

全球家族办公室发展现状	023
各区域家族办公室发展特点	026
全球家族办公室发展趋势	033
附录1 全球家族办公室案例分析	036

第三部分

中国超高净值家族为什么需要家族办公室

中国民营家族企业转型升级面临严峻挑战	063
家族办公室是中国超高净值家族财富管理 和传承的必然选择	066
当前中国的超高净值家族最关切的主要问题	069
附录2 中国家族办公室服务需求和 认知调研报告(2016)	075

第四部分

中国家族办公室服务的发展现状和监管问题

中国家族办公室的发展现状	113
信托公司开展家族办公室业务的基础和条件	116
中国家族办公室的准入与监管问题	118
附录3 中国家族办公室案例分析	121

第五部分

中国家族办公室的策略选择

创设家族办公室必须考虑的基本要素	127
单一家族办公室的架构设计	131
联合家族办公室的服务模式	133
家族办公室风险管理模式的构建	134
规划家族办公室的要点	135

第六部分

建信信托家族办公室业务探索

建信信托在财富管理领域的发展	139
建信信托在家族办公室业务方面的探索	141
建信信托家族办公室客户综合服务案例	145

第七部分

中国家族办公室未来发展展望

家族办公室在中国市场的需求空间	151
我国家族办公室服务发展面临的挑战	153
中国家族办公室未来发展展望	155
家族办公室的中国化	157

参考文献	159
------	-----

后 记	161
-----	-----

第一部分

走近家族办公室

Understanding family offices

家族办公室是专门为超级富有的家庭提供全方位财富管理和家族服务，以使其资产的长期发展符合家族的预期和期望，并使其资产能够顺利地进行跨代传承和保值增值的机构。