

世界富豪家族的财富  
管理方法与策略

# 家族办公室的 秘密

郑锦桥 著  
韩谨鸽 编



冯仑 吴晓波 海闻 隆重推荐

如何挣脱婚姻关系 “情感与理智” 的桎梏？  
如何打破家族传承 “富不过三代” 的魔咒？  
如何避开资本世界 “无处不险” 的暗流？

如何实现家族价值的最大意义？

中国富豪家族在历史的瞬息中成为财富时代的“宠儿”，  
在工具与方法、文化与价值观上，也在不断地探索着一条基业  
长青、永续经营、实现幸福的发展之路……



中华工商联合出版社

# 家族办公室的秘密

郑锦桥 著  
韩谨鸽 编

 中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

家族办公室的秘密 / 郑锦桥著; 韩谨鸽编. -- 北京: 中华工商联合出版社, 2016.6

ISBN 978-7-5158-1691-3

I. ①家… II. ①郑… ②韩… III. ①家族—私营企业—企业管理—研究 IV. ①F276.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第128955号

## 家族办公室的秘密

---

作者: 郑锦桥 著

韩谨鸽 编

责任编辑: 吕莺 张淑娟

责任审读: 李征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印刷: 三河市天润建兴印务有限公司

版次: 2016年9月第1版

印次: 2016年9月第1次印刷

开本: 710mm × 1020mm 1/16

字数: 170千字

印张: 15

书号: ISBN 978-7-5158-1691-3

定价: 68.00元

---

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座  
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: [cicap1202@sina.com](mailto:cicap1202@sina.com) (营销中心)

E-mail: [gslzbs@sina.com](mailto:gslzbs@sina.com) (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915



# 序

## 一

### 家族办公室——家族企业传承的解决工具

改革开放三十多年以来，中国高净值人数数量大幅增长，但随着第一代创富者年龄结构的老化以及中国经济与国际接轨步伐的不断深入，新的问题也随之而来。

如何利用法律、财务手段不断规范家族企业及家族成员行为，提高管理效率，科学规划企业发展方向，提升企业面对复杂市场环境下的竞争力水平？

如何构建全球化下的资产配置体系，以应对和化解各类经济及金融风险？

如何破除“富不过三代”的魔咒，通过合理的税务安排、法律规划以及子女教育计划等实现家族“永续传承，基业长青”的目标？

上述问题如不能得到很好的解决，将会严重制约家族（企业）的健康发展，甚至使家族走上由富返贫的不归之路。而家族办公室自19世纪在欧洲创立以来，经过不断地实践与改造，已成为解决家族（企业）保护、管理、传承问题的重要工具。

本书从实践角度出发，系统地阐述了家族办公室的职能意义与运作机制。从法律规划、税收安排、全球资产配置以及家族（企业）传承等诸多方面详细介绍了实现家族（企业）保护、管理与传承所必需的重要制度工具。无论是在理论方面还是实务方面，对家族（企业）的长期健康发展，以及中国式家族办公室的构建和运作均有着较好的指导作用。

郑锦桥先生系知名财富管理及股权投资专家，北大、清华、澳洲麦格里大学客座教授，国际家族基金会高级顾问，中国注册会计师，注册税务师，出版过多部专著，发表过大量学术论文。在金融投资及财富管理领域以及在理论教学和企业实务方面均有着非常丰富的经验。本书即是郑先生近些年在对家族（企业）方面的研究、实践、感悟的基础上，组织一批具有丰富理论及实践经验的业内专家共同完成的。期待此书的出版能够为中国家族及企业的长期健康发展提供有益的思路和指导。

刘京

北京嘉富诚资产管理股份有限公司家族基金事业部董事总经理



## 序 二

### 家族办公室——值得家族“信任”的财富管家

多年来追随郑锦桥先生在做家族财富管理方面的课题研究与实践工作，深受郑先生“布道、解惑、做人、投资”理念的影响，在面对纷繁复杂的财富变迁的环境下，如何帮助更多的家族传承与管理财富是我们面临的重大任务，我们最终发现“家族办公室”是解决当下中国顶级财富阶层困惑的行之有效的工具。


众所周知，家族办公室（Family Office）是一个“舶来品”，在西方发达国家已有两百多年的历史，但对于国内新兴的家族财富阶层还是一个新概念。近年来，国内家族办公室、家族财富管理的概念渐入纸端，但如何在国内落地则是一个重要的课题和难题。郑锦桥先生经过多年的

研究与实践，结合嘉富诚自身的实践，以其思想为引领，文化为切入点，最终落地在家族财富的保护与传承这一课题。基于此，我们在厦门成立了厦门嘉富诚家族财富管理有限责任公司，探索家族财富管理与传承之道。

在纷繁复杂的金融市场和经济环境下，一个成熟、牢不可破的财富体系能合理掌握和配置资源，能使高净值人士免受错误观念、缺失的专业知识以及不确定的市场因素等侵蚀。家族办公室以家族的需求为核心，综合考虑风险、收益、流动性、可行性等因素，扫清侵蚀财富的盲点与“黑洞”，借助保险、信托、离岸公司、私人银行等金融工具，设计系统的、有效合理的整体财富架构。家族办公室面向市场，遴选最优质的投资项目与全球资产配置产品，为国内顶级家族财富阶层提供专属、私密的定制化资产配置方案，是值得您信任的财富管家！

于斌

厦门嘉富诚家族财富管理有限责任公司总经理



## 序 三

### 家族办公室是通向生命自由的家族财富之门

生活的奇妙之处，不在于一帆风顺、富贵天生，而在于生活中的一切真实经历。生命的意义或许不在于拥有多少物质财富，而在于更多地创造和给予。富贵也是一种勇气和担当，真正的智者、勇者会站在那些披荆斩棘和暗流涌动之上去俯瞰这世界，也只有他们会最终走向财富与成功的顶峰。他们或许在到达一个彼岸仍旧会有另一个彼岸的困惑与迷茫，但他们仍会前行，不后退。

生活中存在着：婚姻关系“情感与理智”的桎梏、家族传承“富不过三代”的魔咒、资本世界“无处不险”的暗流……



那么，如何挣脱桎梏、打破魔咒，实现生命价值与家族价值的最大意义？

在我决定接受郑锦桥先生的邀请，去协助他完成这本书的创作之时，我便知道这是一次挑战。它看似有现成的架构和素材，但郑锦桥先生想要的绝不仅仅是那些常规的理论 and 真实案例的简单呈现。他更希望这是一本可以带给所有中国高净值人士，甚至是更广泛的人群一种全新的启迪和思维方式的引导。在采访郑锦桥先生的过程中，他多次讲到这样一句话：“我们做的是一件非常有意义的事，这本书真的可以唤醒很多身在财富困局中的人，有很多事他们是可以避免发生的……”

而让我真正开始对这本书的价值有感性上认知的，是在采访郑锦桥先生的过程中，他讲述的那些活生生的案例故事。这让我禁不住去思考，在一个人的原始需求、物质需求得到基本满足之后，人们所向往的真正自由人生是一种什么样的状态？在与我们的祖国一同经历了几十年的风雨征程之后，在新时代经济背景下的今天，我们要如何创造出幸福的人生？

当今，对于家族财富的管理与传承问题，郑锦桥先生从专业的视角给了最直接落地的解决方案，并在家族文化的层面上，努力做了更深入的探索性梳理。

物质与精神在日常生活中的对立关系，往往是人们对真相的错误解读，有些事物是以一种矛盾体的形式存在，而有些事物从来就没有在一条线上交错过，它在我们的生

命构成中只是以一种阶梯的方式存在着。任何物质、财富想要影响我们的情感和生活，只有当我们作为一个个体，在感受到不被满足的情况下才会发生。

真正的财富传承，不仅是物质传承，也是一种精神的传承，更是一种文化承载。而我们所讲的家族办公室，不是短期的简单的家族财富规划，它是长期的“未雨绸缪”。它服务的不仅是一代人，可能是几代人。这就要求从事家族办公室服务的机构和从业人员除了具有极强的专业知识，更要具备极高的职业道德和一定的精神信仰。我们必须与所服务的家族建立世代的信任关系，共同成长。家族办公室在家族或家族企业中的角色，是站在家族整体利益立场之上的，这种服务不同于财富管理机构、法律服务机构或者税务筹划机构，它与家族之间建立的是有着各自立场和利益诉求的合作伙伴关系。

本书的每一个章节都是家族办公室服务中所应用的有效的实用工具，会让更多的读者，从实际生活出发，真正地理解家族办公室能够给家族生活和个体幸福所带来的益处。

“在中国，一个企业能做十年就已很不容易了，能维持到第四代的可能只有0.1%……”这是著名的《胡润百富》创刊人胡润曾对中国企业做过的一个现状描述。

中国改革开放近40年，第一代白手起家的创业者们成为了今天财富的拥有者，中国的家族企业开始步入第二代传承的高峰期。白手起家的创富故事不再成为这一代人演义的故事脚本，对于他们而言如何更好地传承父辈们的创

业精神，紧跟时代步伐去创造新一代的精彩故事，肩负起父辈、家族、企业，甚至是时代所赋予的使命，才是他们要做的人生课题。这一代人少受了太多父辈们受过的苦，但也要承受更多的革新与挑战。这种挑战更多的不是外在的创业条件，而是内在心理素质和价值观的自我较量。所以拥有一颗强大的内心和成熟的心智，是作为一个家族企业传承人的基本素质。这些人需要父辈的引领和支持，需要潜移默化的精神引领和现实层面的助力支持。

郑锦桥先生作为一位实战派财富管理专家、教授级导师、嘉富诚资产管理股份有限公司董事长，多年来不论是在企业管理实践还是在讲课的过程中，所服务和指导过的家族企业和高净值人士众多。郑先生不希望把财富管理或者家族办公室管理的卓越理念完全封闭在一小群人范围内，他多次明确地谈到嘉富诚的家族办公室服务及财富管理服务，愿意服务更多的人群，他希望嘉富诚把正确的财富管理理念普及给更多的人群，即使不是所有人都适合选择设立家族办公室，但是家族办公室的财富管理理念，却可以适用于很多人群，帮助更多的人从财富上获得真正的自由，提高生活的品质。

郑锦桥先生创办的嘉富诚12年来已成为跨国集团公司，并于2015年底在“新三板”成功上市。其公司不仅是在国内，在美国和澳洲也有优秀的财富管理团队和丰厚的资源，是“新三板”唯一定位于中国高净值人士全球资产管理的专业机构，也是国内第一家家族财富管理机构的上

市公司。嘉富诚通过专业的财富管理方法策略与其团队一起帮助诸多高净值人士解决了财富管理的困惑，甚至是牵涉到婚姻、家庭关系无法避免的桎梏。在借鉴西方沉淀过的优秀家族办公室的管理模式基础上，结合国情和中国家族企业的现状，逐渐推出和完善嘉富诚的家族办公室服务，相信郑锦桥先生所推动的家族办公室服务，会一直在本质上去探索，更好地解决困扰高净值人士的一些问题。让高净值人士获得应有的安全感、需求的基本满足感和保障感，并帮助更多的家族企业开启通往生命自由的财富大门。

韩谨鸽

职业作家

北京乐侨文化传媒有限公司总编



# 引 言

## 中国高净值人士财富管理与传承的困惑

中国经济的发展，让很多人成为了亿万富豪，高净值人士（一般指资产净值在600万人民币资产以上的个人）规模越来越庞大。据相关行业调查，截至2015年底，中国千万财富人士达到96万人，亿万人士达到6万人。这些高净值人士大部分是通过创办企业而致富的第一代企业家人群，其企业管理权、所有权在传承的过程中如果不能妥善地做出安排，资产、名誉、家庭、健康、幸福等企业家为之奋斗一生的一切都有可能随时毁于一旦，失去传承的意义。这对很多人来说影响都是巨大的，甚至是难以承受的悲剧。

中国高净值人士在创业成功后享有成果的同时也面对着诸多挑战和顾虑：

1. 财富增长难保持续
2. 富不过三代，变回原状
3. 子女婚姻、医疗、生活费用等保障
4. 家庭纠纷
5. 政治局面
6. 税务安排考虑
7. 慈善安排

面对以上问题大多数高净值人士都有如下的希望：  
资产在安全的环境下得以持续价值增长；  
按个人意愿合法和谐地转移、传承财富；  
保护家族资产，以避免未来家庭成员不慎理财而致倾家荡产；  
更好地培育子女为其做更好的事业继承规划；  
传承乐善好施、关怀社会的家风。

家族企业是家庭财富的重心，家庭是家族财富的消费主体，高净值人士更需要提早规划事业演变对家庭和财富的影响。而现今许多高净值人士已进入家族企业的传承阶段。从职业构成来看，千万财富的人群中私营企业主占55%，而在亿万财富人群中，这个比例占到75%。中国90%的私营企业都是家族企业。“胡润财富榜”上，98%的上榜富豪都是白手起家的第一代。“500富人榜”上榜者中，一半人士年龄在50岁以上。从创业板、中小板上市公司的情况来看，创业一辈的年龄大多已达到55~64岁，各家族的长子、长女们的平均年龄也达到35.72岁。（数据来源：胡润研究院）

相关数据显示，家族企业所创造的财富绩效较佳，但是家族企业传承的永续性却颇一般。在这个中国富豪普遍面临的代际交替阶段，家族财富的安全传承问题似乎已经迫在眉睫，这也是这本书在此时出版的动力所在。

从二代身份证的推出，到储户、证券户实名制，新婚姻法、物权法、不动产登记等一系列法规政策的出台，都直接影响到高净值人士对财富管理和传承的安排。那么，家族财富、家族企业，在从一代人手中传承到二代人手中的这个过程里，是否有其成功的规律和方法可循呢？

清初诗人、戏曲作家孔尚任在《桃花扇》里有这样的话：“眼看他起朱楼，眼看他宴宾客，眼看他楼塌了……”形象讲述了在财富轮转的“千年梦局”里，有诸多人会因财富变富、变穷。

### 西方十大富豪家族

名称	行业
杜邦家族	化工
罗斯柴尔德家族	金融
奥纳西斯家族	船舶制造
洛克菲勒家族	石油
IBM 沃森家族	IT
高尔文家族	无线电
福特家族	汽车
马克斯家族	服装和食品
迪士尼家族	娱乐
摩根家族	金融

在西方的十大富豪家族榜中，我们不难看出百年传承的家族企业是如何传承的。

西方传承有序的财富家族其成功的关键在于正确的观念和传承架构下合理的安排和计划。虽然每个家族找到适合自己的解决方案并不容易，但为了做到传承有序，高净值人士必须具备一定必要的知识。

虽然高净值人士的财富管理布局属私密问题，没有人能够完全掌握高净值人士的财富实况，但我们仍然能够从一些碎片式的信息里看到，随着时代的变迁，众多的高净值人士、企业家都在努力探索自己的财富管理方法，将实业积累的资金尝试集中进行系统性投资，而这种财富管理模式其实就是家族办公室的雏形。在一些超高净值人群的家族里，比如美的集团的何氏家族，其家族办公室的财富管理模式，已经在实践并逐渐成形。

家族办公室是一个既新鲜又神秘的词汇。新鲜是因为在中国这是一个全新有待深入探索和实践的财富管理新模式，而神秘是源于它不仅仅是财富和身份的象征，更是一种家族文化的象征，是家族综合实力和素质的象征。这里面涉及的不仅仅是财富本身，也更直接深入地涉及了富豪家族成员的情感底线。

“Family Office”中文译为“家族办公室”，据说其起源可追溯至15世纪左右在欧洲的十字军东征，贵族带兵打仗前将财富委托其他贵族帮助打理，由此形成常态之后出现了一些专门为贵族打理财富的机构。19世纪的欧洲，一些抓住产业革命机会的富豪将金融专家、法律专家和会计专家联合起来，设立



了专门研究管理和保护其家族财富和更广泛商业利益的私人财富管理机构，称之为“家族办公室”。在我国的古代，卿大夫家中的管家，负责主宰家中事务，也称“家宰”，其职能大概相当于我们今天所说的家族办公室的负责人。可以说，“家宰”即中国家族办公室的鼻祖。

今天的家族办公室，其服务已不是简单地提供财富管理服务，而是由专业高素质的顾问机构，基于家族基业长青、永续经营的长远目的，将家族成员、家族企业于目前及未来所可能预见的问题和事务集合起来。通过协调各方面的专家，为家族成员、家族以及家族企业提供全方位的服务。

中国的许多家族企业创始人，或许都希望如世界著名的洛克菲勒家族、福特家族一样，能够子承父业、代代相袭，把家族企业、企业品牌做到基业长青、百年传承。但是，很多家族企业在代际交替的转折时期，不论是对家族成员的管理模式还是对外的财富管理模式，都面临着诸多现实挑战和瓶颈。

再强大的家族企业，其组成都是人和人之间关系的构成，主导家族企业当下和未来发展趋势的也都是企业创办人、家族的核心成员。随着年龄的增长，第一代的创业家们不得不面临“创业难守业更难”的严峻局面，害怕自己苦心经营的家族产业，在传承的过程中遭遇变故或一切归零。

家族的财富管理安排不当，很容易在不知不觉中让资产缩水、资产被外姓人侵占，导致家庭关系由此而变得更加复杂或失去和谐等状况。而有些高净值人士因这些原因，身心健康都受到影响，甚至包括养老问题都无法得到相应保障。