

JIAZU BANGONGSHI  
YU CAIFU GUANLI

# 家族办公室 与财富管理

——家族财富保护、管理与传承

蒋松丞◎ 编著

家族是一种荣耀，没有家族就没有未来

家族（企业）法律筹划、  
税务筹划及财富管理的领先实践系列

SPM

南方出版传媒  
广东人民出版社



JIAZU BANGONGSHI  
YU CAIFU GUANLI

# 家族办公室 与财富管理

——家族财富保护、管理与传承

蒋松丞◎编著

家族是一种荣耀，没有家族就没有未来



家族（企业）法律筹划、  
税务筹划及财富管理的领先实践系列

**SPM**

南方出版传媒  
广东人民出版社  
·广州·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

家族办公室与财富管理：家族财富保护、管理与传承 / 蒋松丞  
编著. —广州：广东人民出版社，2014. 12

ISBN 978 - 7 - 218 - 09811 - 1


I. ①家… II. ①蒋… 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 (2014) 第 283834 号

JIAZU BANGONGSHI YU CAIFU GUANLI JIAZU CAIFU BAOHU GUANLI YU CHUANCHENG

家族办公室与财富管理：家族财富保护、管理与传承

蒋松丞 编著

 版权所有 翻印必究

出版人：曾莹

责任编辑：曾白云

责任技编：周杰 黎碧霞

封面设计：李康道

出版发行：广东人民出版社

地址：广州市大沙头四马路 10 号（邮政编码：510102）

电话：(020) 83798714（总编室）

传真：(020) 83780199

网址：<http://www.gdpph.com>

印刷：广州家联印刷有限公司

开本：787 mm × 1092 mm 1/16

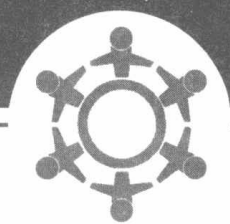
印张：23 插页：1 字数：320 千

版次：2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

定价：56.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与出版社（020-83795749）联系调换。

售书热线：(020) 37623271 83790604 邮购：(020) 83795240



## 序 一

Economic development in China in the past ten years has experienced unprecedented and exponential growth. Many successful entrepreneurs have created and accumulated tremendous amount of wealth. According to Forbes, China now has over 240 high net worth individuals with more than US \$ 1 billion of net worth. Average age of the top ten Chinese billionaires (with total net worth of over US \$ 100 billion) is approximately 50 which is considered young compared to the Western world. Secondly, most of the wealth created is currently being held by the first generation wealth creator.

Wealth creation is not a subject or topic that can be taught or learnt from a textbook. It is a process and every individual has their own story. However when it comes to wealth preservation and management, the same principals apply to every wealthy individual and family.

*Family Office and Wealth Management—Preservation, Management and Inheritance of Family Wealth* is a comprehensive



and systematic guide to wealth management. Our group, Veco Group, has over more than forty years of history and experience in helping our clients to create, preserve, manage and protect their wealth by providing a holistic family office wealth management approach. We call this a “360 degrees” approach. This book is an excellent guide to every aspects of wealth management including risk management which many wealth individuals tend to overlook, especially for first generation wealth creator.

In order to pass on wealth to next generations, we often introduce the concept of multi family office to our clients. It is an institutionalised approach to implement a systematic model to preserve wealth but also the family business spirit. In Chinese history, family value and tradition is a vital part of every family and it is important to pass family value and traditions on to future generations. Our experience tells us that the use of multi family office is the most effective way to achieve the objectives for the Chinese wealth families.

I can see the book, written by, Mr Jiang, combined his extensive working experience in overseas family office together with research on Chinese family office market unique characteristics. The book is a long-waited comprehensive guide for the Chinese wealthy individuals and families, and for their future generations to learn about wealth preservation and management.

Mr. Roberto Verga  
Founder of Veco Group

中国在过去几十年的经济发展中取得了令人瞩目的成就，大量的成功企业家创造了非常可观的财富。根据福布斯的统计，个人净资产超过10亿美元的超高净值人群的数量已经突破了240人，而中国前10名的亿万富翁的平均年龄仅为50岁，这和西方世界相比是非常年轻的。而这大量的财富目前仍旧由第一代创富者持有。

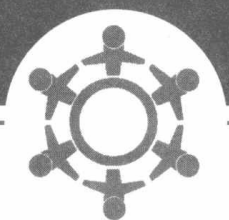
财富创造这门学问可不是在教科书里可以学到的，每个成功人士背后都有自己的故事。但是说到财富的保护、管理与传承，却是有一套行之有效、经受住了时间检验的原理和方法。

要实现家族财富的保护、管理与传承这一目标，需要有一套完整而系统的解决方案，《家族办公室与财富管理——家族财富保护、管理与传承》这本书里提供了一个清晰的答案，这与我们瑞士域宝集团40年以来一直秉持的“360度服务”原则有异曲同工之妙，值得每一名创富者阅读。

对于中国家族而言，财富的传承固然重要，但是能够将家族的精神和价值观世代相传，更是他们共同的夙愿。就我们的经验而言，家族办公室是实现这一愿望的最佳选择。

这本书凝结了蒋松丞先生海外家族办公室的丰富经验和其对中国家族办公室行业的深入洞察。相信这本书会成为中国家族（企业）期待已久的家族相关领域的全面指南。

Mr.Roberto Verga  
瑞士域宝集团创始人



## 序 二

通读了《家族办公室与财富管理——家族财富保护、管理与传承》全书，难抑激动之情。祝贺蒋松丞先生及其团队成员共同取得的研究成果，更感谢他们将研究成果在本书中予以全面的分享。本书应当是国内第一本从财富管理视角深入阐述和解析家族办公室的专著。鉴于作者的国际视野与实践经验，本书同时也是国际经验与本土智慧的结晶，取得了一系列突破性的成果，相信本书的出版对于中国家族办公室的行业发展具有开拓性的意义。

本书率先提出的家族生态系统理论体系，不仅为家族提供了人力资本、文化资本、社会资本和金融资本的保护、管理与传承的有效实现路径，更为中国家族办公室行业初步构建了服务框架与部署流程。我们也有幸共同参与了家族生态系统理论体系的研究与构建，从我们与中国家族（企业）的长期合作实践经验中初步验证了家族生态系统理论的合理性与有效性，该理论体系同时也得到了国内外专家、学者及同业人士的高度认可，这是本书最大的亮点所在。

中国家族办公室行业的发展虽是近几年的事情，尚属新

兴行业，但基于中国家族（企业）的高速发展与迫切需求，家族办公室行业的蓬勃发展必将迎来历史性契机。中华民族的文化特征与特定的家族属性，决定了照搬欧美家族办公室的服务体系并不可行。本书在探究家族办公室的行业本质、剖析家族（企业）内部错综复杂的联动关系、厘定家族办公室的服务边界等诸多方面率先进行了卓有成效的本土化研究，这些对中国家族办公室行业的发展是基础性的、能解决家族办公室行业发展瓶颈的关键成果。我们作为这一系列成果诞生的见证人，既为中国家族办公室行业的发展感到欣慰，更对中国家族（企业）的传承与发展充满希望。

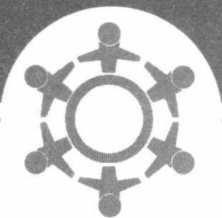
期待本书的出版能够成为推动中国家族办公室行业有序发展的关键助力，并为中国家族（企业）迈向基业长青之路提供更全面的视角与更完善的路径，实现中国家族办公室行业与中国家族（企业）的共同成长。

是为序。

谢玲丽 张钧

二〇一四年十一月十日





## 前 言

自1978年十一届三中全会确立了改革开放的基本国策以来，历经近代百年沧桑的中华民族在这一历史机遇下发生了翻天覆地的变化。随着以公有制为主体、多种所有制经济共同发展这一基本经济制度的确立，社会主义市场经济活力迸发，30余年的时间里，彻底改变了中华大地的面貌，取得了历史上空前的繁荣。

然而，经济的可持续发展依然面临诸多挑战，在高涨的GDP指数背后，人口老龄化、资源过度消耗、环境破坏、贫富差距扩大等尖锐社会问题，不断透支着经济发展前景。不论是社会治理模式，还是经济发展结构，都又一次站在了历史转折点上。

私营经济体的稳定与延续，对中国经济的可持续发展将产生深刻的影响，作为中国私营经济的主体、社会发展的中坚力量——家族与家族企业，在新的时代背景下该何去何从？从古今中外的经验与智慧中，能否寻找到一条家族、家族企业与社会协调发展的共赢之道？

从家族视角来看，来自家族内部的、家族企业的、经济

环境的多重矛盾与挑战交织在一起，迫切需要外部的智力支持对这些问题进行剖析，并给出有效的解决方案。而从中国方兴未艾的家族办公室行业视角来看，在全球化协作和本土化创新的双重挑战下，需要多学科多领域行业专家通力协作，建立起凝聚行业共识的基础理论体系与分析框架。

本书便是在上述背景下进行积极探索的成果之一。想要实现上述目标，中国的企业家家族面临着既有家族体系再平衡的挑战。这种再平衡的过程，需要家族对自身使命与价值观进行重新定位，需要对家族（企业）内部运作机理与逻辑进行梳理与重塑，需要对企业股权与金融资产的传递、管理与交接方式进行系统审视，还需要在资本全球化的背景下为融入世界金融体系做好准备。

如果说《中国家族办公室——家族（企业）保护、管理与传承》一书是中国家族办公室行业的发轫之作，本书则继承了《中国家族办公室——家族（企业）保护、管理与传承》所提出的家族（企业）保护、管理与传承的框架，遵从《中国家族办公室——家族（企业）保护、管理与传承》一书中指出的法律筹划、税务筹划、财富管理和生活定制四大路径，在前作的基础上进一步提炼出“家族生态系统”这一全视角家族审视体系，界定出四大家族资本与八大家族子系统，并从内部视角剖析了其错综复杂的联动关系。

本书同时对家族治理与家族企业治理、家族风险、家族保险、家族投资、家族教育和家族慈善等家族子系统展开了颇具创新意义的论述，提炼出了各子系统内部自我运作体系的构建流程与要点，这些子系统紧密合作，共同支撑起家族基业的健康与可持续发展。

本书的结构是总分结构，共分四编，第一编《财富洞见》是总述，其余三编分别从财富的保护、管理与传承角度进行详细阐述。第一编从家族面临的挑战开始，提炼出家族生态系统与家族四大资本的概念，之后介绍家族办公室在这一体系中的角色与面临的挑战，旨在为家族与家族办公室提供一个全景视角，从全面的角度审视家族相关命题；第二编从家族治理与家族企业



治理、家族风险及家族保险三个维度展开分析，着眼于家族财富保护这一基础目标，通过制度安排、机制设计、系统审视与缓释计划，保护财富的安全性与完整性；第三编主要分析了家族投资，着眼于家族财富管理这一核心目标，对家族财富管理的内涵、逻辑、要点和流程予以详细讨论，并介绍了全球主流投资工具与投资方法，通过对家族财富的合理规划、专业化运作与体系化管理，优化家族财富的管理，以促进家族财富的增长；第四编主要从家族信托、家族教育与家族慈善三个维度展开分析，着眼于家族财富的传承这一终极目标，运用家族信托工具，践行正确的家族教育理念及发扬家族慈善精神，实现家族财富与家族精神的传承。

家族财富保护、管理与传承的关系并不是相互割裂的，也不是使用某种单一工具就可以实现的，需要系统筹划，通过相互协调的多种工具，全面提升各子系统的活力，才能最终实现目标。

行业内有关家族问题的图书，大致可分为家族企业视角、家族金融资产视角、家族传记视角等，但大都仅从一个角度讨论家族问题，相互割裂不成体系，欠缺一个全视角的整体框架。而在财富管理领域，国内外行业发展水平迥异，相对应的资本市场完善程度与行业特征也完全不同。由于政策的局限性，本土化的行业经验与国际通行准则往往难以调和，导致国内以往出版的图书往往处于两种互相割裂的话语体系中，难以对家族的财富管理提供更具现实意义的启发。

本书着眼于企业家族交接班与资本全球化的时代窗口，将家族问题与财富管理问题同时放在家族办公室这一高度集成的平台上予以本土化的剖析和讨论。相对于已有图书，本书的创新与可读之处在于：

- 首次提炼出家族生态系统概念，全方位剖析家族基业内涵，系统阐释家族生态系统运作机理。
- 在家族生态系统的框架下，界定出家族人力资本、文化资本、金融资本和社会资本四大家族资本，并给出四大资本维系、增长与交接的路线图。

- 基于对家族办公室行业完整而深刻的理解，对家族办公室的角色给出清晰定位，并对家族办公室的组织与设计可能面临的困境给出方向性指引。
- 从家族财富的保护、管理与传承角度，深入剖析家族全视角语境下的治理、风险、保险、投资、信托、教育、慈善等攸关话题。
- 对财富管理的讨论，不仅仅包括管理金融资本的诸多现代金融技术、全球最佳财富管理实践、家族投资系统的构建流程等内容，更将金融资本放到家族整体需要的大背景下考察，在保护的基础上，进行更适应家族自身风险与偏好的管理，并与家族的代际传承和成员发展结合在一起，使金融资本成为支撑家族持续发展的中坚力量。

本书的出版愿景是：促进家族使命与价值观的凝结与反省，进而凝聚家族向心力，并促进家族文化的复兴；通过与国际接轨的更清晰完善的治理体系与思想梳理，增强家族企业的企业活力与国际竞争力；通过发展家族办公室基础理论体系与建立在理论体系之上的服务框架，促进中国家族办公室行业的革新与发展；对财富管理方式方法与全球化接轨的讨论，协助中国资本力量融入世界金融市场，协助中国家族资本完成全球化的洗礼；通过对家族慈善可以追求跨代际目标，从根本上改善人们处境的讨论，引发家族对慈善事业的关注与思考，促进慈善事业的发展，增进大众的福祉。同时也希望通过此书，能将有价值的思想传递给那些有影响力的时代人物，进而普惠社会。

本书在家族问题研究的价值观出发点上，没有遵循管控型思维，以避免家族成为控制型结构，最后因顶层设计无法适应时代变化而衰亡；而是讨论了家族应当构建支持型结构，这是一种对时代变化具备灵活应变能力、对家族成员的人生追求予以支持的结构模式。在对财富问题研究的价值观出发点上，则采用了并不是“我”拥有财富，而是“我”是社会财富的受托人，用“我”的智慧更好地运用这些财富，追求社会的平衡与福祉，是一种将自身与对社会的关切都纳入考量的价值观。

即将到来的时代，是一个产业升级与企业家族交接并行的时代，是一个

服务业转型与资本全球化共舞的时代。家族自身与行业从业者都需要做好准备：家族需要在这一过程中完成完整的自我接纳与灵魂洗礼，从业者则需要在这一过程中建立脱胎换骨的与世界接轨的产业体系。

乘着家族办公室行业兴起的东风，在此将最新的研究成果与大家分享，力争使本书成为一本兼具专业深度与思想广度的作品。由于笔者经验和水平有限，书中难免有纰漏，欢迎读者指正，以便再版时完善。



# C 目录 CONTENTS

序一 / 1

序二 / 4

前言 6

## 第一编 财富洞见 1

### 第一章 家族与家族办公室

——共同构建有序家族生态系统 / 3

随着社会环境的变化与家族（企业）的不断扩张，传统的点对点的方式已经无力统筹家族面临的诸多挑战，需要发展出更系统全面的整体解决方案，家族生态系统的概念及其理论体系便在上述背景下诞生。本章以家族面临的挑战为起点，探讨家族财富的内涵，并认为家族办公室作为家族转型引领者，能够协助家族实现家族财富保护、管理与传承的使命。

第一节 当代中国家族面临的挑战 / 4

第二节 家族生态系统 / 11

第三节 家族财富的内涵 / 18

第四节 家族办公室角色定位 / 27

第五节 家族办公室行业的挑战 / 34



## 第二编 财富保护 39

### 第二章 家族治理与家族企业治理

#### ——充分激活家族与家族企业两个治理子系统的活力 / 41

治理系统能够在事前就对家族和家族企业的目标、预期、可能的市场环境及发生变化时的应对措施等予以详尽考虑，并且能随着家族企业的发展和与其他各因素的动态变化进行及时调整，充分激活家族与家族企业两个治理子系统的活力。基于家族和家族企业两个治理子系统的平衡考量，治理系统的构建有赖于家族与家族企业平行治理。

#### 第一节 家族生态系统的演进 / 41

#### 第二节 家族治理剖析 / 46

#### 第三节 家族企业治理剖析 / 53

#### 第四节 家族与家族企业治理系统构建流程 / 57

### 第三章 家族风险

#### ——从“亡羊补牢”到“未雨绸缪” / 73

家族风险管理应当是一个主动的、流程化的科学风险管理过程。在家族风险管理之中，不同的角色则应当承担不同的任务。家族办公室是为家族提供各项服务的专业机构，拥有风险管理的知识、技能和人才，家族办公室应当与家族成员一起在家族风险管理过程中参与、支持与决策，担当核心角色。卓越风控系统将助力家族穿越时代起伏。

#### 第一节 认识家族全面风险 / 74

#### 第二节 家族风险 / 77

#### 第三节 家族企业风险 / 80

#### 第四节 投资风险 / 83

#### 第五节 系统性风险 / 86

#### 第六节 家族风险管理框架构建流程 / 99

## 第四章 家族保险

——被低估的家族风险缓释工具 / 109

家族保险服务至关重要，却常常因各种原因而被忽视。家族保险系统通过与其他家族子系统相互协调、融合，为维护家族生态系统健康发展提供了有力保护，是家族风控系统的重要工具。保险除了能对风险造成的损失进行补偿，还能让家族资产独立于部分风险之外，并且和家族信托、家族税务筹划和家族投资等结合运用，最大限度地发挥保险服务潜力。

第一节 家族保险的功能与挑战 / 110

第二节 家族人寿保险 / 115

第三节 家族艺术品保险 / 121

第四节 家族保险框架构建流程 / 127

## 第三编 财富管理 137

## 第五章 家族财富管理

——家族金融资本的全球资产配置 / 139

家族财富管理的核心，是基于家族需要将家族金融资本进行全球资产配置的过程。全球资产配置不是简单的资产多元化，而是需要在一个完善系统的框架下进行决策与管理。财富管理的过程需要家族的密切参与，不仅需要家族对自身深刻理解，也需要对全球投资的概念与技巧熟稔于心。只有家族与家族办公室共同努力，充分运用家族办公室的智力资源，推进财富管理过程的公开透明，才能实现家族与家族办公室之间更长久的信任，并更好地实现家族的长远目标。

第一节 家族办公室的财富管理 / 140

第二节 家族投资政策声明书（IPS） / 156

第三节 从资产配置到资产管理 / 169

第四节 家族投资框架构建流程 / 184



## 第六章 家族投资工具

——投资工具的识别是财富管理的核心能力 / 192

主流投资工具包括权益类资产、固定收益类资产和房地产，另类投资工具包括对冲基金、私募股权基金、大宗商品、艺术品和加密数字货币等。不同的投资工具具有不同的风险收益特征，呈现出十分复杂的波动与趋势，家族投资者需要在专业人士的协助下小心谨慎地予以对待，并在系统框架下进行管理以实现家族财富管理目标。

第一节 权益类资产投资 / 192

第二节 固定收益类资产投资 / 197

第三节 房地产 / 208

第四节 对冲基金 / 214

第五节 其他另类资产投资 / 221

第六节 加密数字货币 / 224

## 第四编 财富传承 237

## 第七章 家族信托

——永远没有现成答案 / 239

家族信托是家族（企业）保护、管理与传承的重要实现路径。信托从其诞生之日起本质就是个人与社会的冲突、技术与制度的抗争。信托既可能是推动法律进步的绝妙工具，也可能是规避法律甚至进行诈骗的危险手段。因此，直到今日，信托合法性与安全性问题既是这一制度和工具需考虑和解决的首要问题，也是终极问题。

第一节 家族信托的原理 / 240

第二节 离岸家族信托的实践 / 252

第三节 境内家族信托的尝试 / 271

第四节 定制家族信托 / 284