

对话

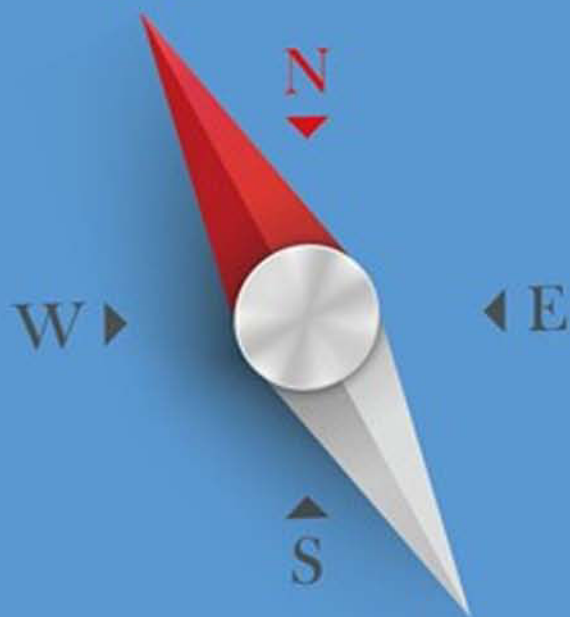
家族能力的核心逻辑

财富管理的顶层设计

家族顶层结构

家族财富管理整体解决方案的27堂课

张 钧 蒋松丞 张东兰 赖逸凡 胡 弯◎著



家族世代·家族（企业）治理与财富管理实战系列

图书在版编目 (CIP) 数据

对话家族顶层结构：家族财富管理整体解决方案的27堂课 / 张钧等著. —广州：广东人民出版社，2019.7

ISBN 978-7-218-13708-7

I. ①对… II. ①张… III. ①家族—资产管理—研究 IV. ①F830.593

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第135945号

DUIHUA JIAZU DINGCENG JIEGOU——JIAZU CAIFU GUANLI ZHENGTI JIEJUE FANG'AN DE 27 TANG KE

对话家族顶层结构——家族财富管理整体解决方案的27堂课

张 钧 蒋松丞 张东兰 赖逸凡 胡 弯 著  版权所有 翻印必究

出 版 人：肖风华

责任编辑：曾白云 王 丹

封面设计：WONDERLAND Book design

仙墨 QQ:344581934

责任技编：周 杰 吴彦斌

出版发行：广东人民出版社

地 址：广东省广州市海珠区新港西路204号2号楼（邮政编码：510300）

电 话：（020）85716809（总编室）

传 真：（020）85716872

网 址：<http://www.gdpph.com>

印 刷：广州市浩诚印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：25.5 插 页：2 字 数：366千

版 次：2019年7月第1版 2019年7月第1次印刷

定 价：78.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与出版社（020-85716808）联系调换。

售书热线：（020）85716826

序一

从家族立场与为家族赋能出发

规划中的“家族世代——家族（企业）治理与财富管理实战系列”丛书一共三本，这是最后一本。因为此前两本书采用的对话模式反响比较好，所以这本书继续以对话的形式呈现给读者。

细究起来，三本书对话的场景有所不同：

《对话家族信托——财富家族定制信托的21篇实战案例》采用的是专业人士与家族成员对话的形式，话题围绕家族（企业）财富管理的核心工具展开；

而《对话私人财富管理——财富家族保护、管理与传承的21篇实战案例》则是以内部研讨的方式推进的，内容紧紧围绕家族（企业）财富管理的技术路线展开；

这本《对话家族顶层结构——家族财富管理整体解决方案的27堂课》则是以分享嘉宾与互动律师研讨授课的形式演进的，围绕家族（企业）财富管理的顶层逻辑次第展开，层层推进。

之所以做这样的安排，不仅是在进行不同的尝试，更是根据对话内容的差异所做出的契合选择。无论是哪一种对话形式，我们的目的都是一个——希望将家族（企业）财富管理的逻辑讲清楚，我们的对话从《对话家族信托》的工具逻辑出发，然后到《对话私人财富管理》的技术逻辑，最后到本书探讨的“逻辑”的逻辑，形成一个完整的递进式的层次安排。当然，在讲逻辑的过程中，我们从未忽略对家族（企业）财富管理的知识

与方法的介绍，只是更侧重逻辑的交流罢了。

我们始终认为，逻辑、知识与方法的融合才能形成一种真正的能力，希望包括家族成员在内的读者能够从中获取力量与能力；我们始终强调，应当朝着家族（企业）的保护、管理与传承并重的财富管理目标出发，同样也希望家族（企业）能够获取力量与能力。坚持传播逻辑的目的是希望为中国家族成员、家族及家族企业赋能，而非其他。这是我们的初心，从来没有变过，未来也不会改变！

探讨家族财富管理有很多视角与立场，我们所坚持和强调的始终是家族立场，这是我们在这一领域研究与实践的出发点。家族才是财富的创造者，家族才是财富的主人，家族才是让财富更具社会价值的主要推动力量，从家族立场出发是一种必然的选择！

与此相对的是机构立场，如果从服务机构的立场出发，其中的很多逻辑显然是完全不同的，甚至是对立的。家族立场是家族财富管理的本质，从家族立场出发，而非其他，这同样是我们的初心，从来没有变过，未来也不会改变！

家族顶层结构实际上包括家族顶层结构及家族企业顶层结构两个层面。家族（企业）既涉及“人”的关系，也涉及“权益”的关系，由此，我们往往从“家族（企业）治理”与“家族（企业）所有权结构”两个角度观察考量。这两个考量与观察维度实际上是本书真正的主线，也正是我们在实践中把握的主线，只有把握住这两条主线才可能构建并落地家族财富管理的整体解决方案。

本书中多次提到了家族力，也具体谈到了家族的生存力、发展力与价值力，但并没有更深入地打开这个话题，事实上这是我们目前研究的重中之重。我们将家族（企业）财富管理划分为私人财富管理、家族（企业）顶层结构设计及家族力整体提升三个层次，有效的家族（企业）顶层结构设计确实在其中发挥着承上启下的作用，这是我们将本书作为系列丛书最后一本的重要原因。决定家族未来的是家族力，我们在下一个系列里，将

会就家族力继续“对话”下去。

这本书也许并没有讲更多的案例，甚至可能会让人略感枯燥，但确实汇聚了我们对中国家族（企业）财富管理的深度思考与经验总结，虽未必是“大餐”，但绝对不是“快餐”，更不是“碎片”。

闲话少叙，先请您进入本次关于家族顶层结构的对话，也期待着您在其中找到自己的角色，实现为您“赋能”！

是为序。

谢玲丽

二〇一九年四月于广州

序二

以终为始 对话人生

2018年，家族（企业）及私人财富管理市场异常火热，虽然其间遇到了太多的家族传奇与家族故事，但能坐下来认真“对话”的时间实在是少之又少。本来计划于2018年12月完成的《对话家族顶层结构——家族财富管理整体解决方案的27堂课》严重滞后，从“对话”到完成历时八个月有余，想来也是惭愧！

这本书依然以“本立”“道生”“家和”“世丰”四篇为纲，从第1堂课“决定家族未来的正确逻辑与起点”，到第27堂课“转危为机”，在大的逻辑上是一个完整的对家族（企业）财富管理整体解决方案的总体构想，但每一堂课之间是否有完整的体系化关系却无法保证；虽有逻辑线索，但并没有刻意为之，结构安排似乎有随性之处，也请读者见谅。

“本立”与“道生”两篇一共有14堂课，安排的是对底层逻辑及一些基础性问题的探讨，这是家族（企业）在进入顶层结构设计、财富管理整体解决方案构建前必须明确的一些核心问题，或是方向，或是准则，或是逻辑，或是层次，或是要素，抑或是对误区的澄清，总之这些都是家族出发前的“必备干粮”，是一些必须要有的共识！

“家和”与“世丰”两篇一共有13堂课，呈现的是对应用逻辑及一些关键性问题的探讨，重点关注家族（企业）顶层结构设计、财富管理整体解决方案构建的重要技术路径及关键要素的把握；或是方向，或是准则，或是原理，或是层次，或是要素；有结构，有工具，有文化，有教育，有培养，也有危机管理，这里谈得更多的是应用层面的主张与共识！

所以从整体结构上看，这本书可以分为上、下两个部分。

之所以选择对话模式，就是希望能够表达得更“轻”，但一旦落在纸上，感觉还是有点“重”了，看来还是功力不够，尚没有达到举重若轻的境界。

“对话”是有场景的，而且有些基础性逻辑、基础性模型、基础性观点，确实重要，虽已经力求从不同层次、不同角度进行表达，但难免在不同的“对话”中有所重复，可能因此浪费了您的阅读时间，在此致歉！

“对话”系列之《对话家族信托》《对话私人财富管理》及《对话家族顶层结构》至此算是圆满了，这个系列该结束了。

但是，持续的研究与实践告诉我们，家族力才是家族的核心，所有看似系统化的体系，从家族力角度观察也许都有打碎重构的余地，家族力的整体提升才是最为究竟的解决方案。

所以，就家族力而言，当下才是刚刚开始的时候！这是所谓的“以终为始”。

“对话”让我们用最直接的方式传递思想与情感，必将伴随我们的一生，与家族同行也是一生的事业。“对话人生”看似轻，实则重！

感恩这个时代！

感恩砥砺前行的人们！

是为序。

张 钧

二〇一九年四月二日于广州



第1堂课·决定家族未来的正确逻辑与起点

——挑战、目标、方向、逻辑与立场 / 2

第2堂课·互为表里，成就中国家族的当下与未来

——持续深度关注家族生态系统与家族力 / 16

第3堂课·家族（企业）必须长期坚持的行动准则

——再谈三层规划、双重治理 / 29

第4堂课·关键资源能力的平衡与控制是基业长青的密码

——成功掌控家族特殊资产 / 42

第5堂课·以所有权结构的名义

——所有权、控制权、经营权与收益权的配置 / 55

第6堂课·走出“共享共治”的乌托邦

——不同的思维角度，决定了不同的视野 / 68

第7堂课·是家族智慧，还是专业能力

——财富管理必须面对的“尊重”与“信任” / 81



第8堂课 · 什么才是当下家族（企业）最迫切的诉求

——风险隔离与保障支持 / 96

第9堂课 · 必须把握的三个家族财富管理层次

——私人财富管理、顶层结构设计与家族力整体提升 / 110

第10堂课 · 脱虚向实：有效打通财富管理的“技术”与“逻辑”

——整体解决方案才是家族财富管理的根本 / 123

第11堂课 · 资本的平衡与耐心资本

——控制权、流动性与增长资本的长期平衡 / 136

第12堂课 · 影响和确定合伙人关系的六大要素

——理念、价值、感情、行为、控制与利益 / 149

第13堂课 · 从“满汉全席”出发的投资逻辑

——家族投资政策声明书 / 161

第14堂课 · 家族立场与独立视角

——中国家族办公室的前世今生 / 176



第15堂课 · 家族（企业）发展的关键路径

——所有权结构重构与集团治理 / 194

第16堂课 · “血脉”与“骨骼”同样重要

——六项公司治理机制的再认识 / 210

第17堂课 · 同样也需要一个系统视角的考量

——控制权的实现路径 / 224

第18堂课 · 最值得关注的财富管理工具

——境内外家族信托 / 248

第19堂课 · 用“坚固与柔软”战胜“时间与人性”

——“六性”决定家族信托的价值实现 / 265

第20堂课 · 安然于当下，从容于未来

——重新发现结构性工具的核心价值 / 277



第21堂课 · 成功家族的典范

——家族宪法与家族规章 / 292

第22堂课 · 家族文化，传承的根本力量

——形文化、法文化及魂文化的三重维度 / 306

第23堂课 · 横轴与纵轴：家族与外部、集中与分散

——家族企业规划的四个路径 / 323

第24堂课 · 如何做一个合格的股东

——家族所有者的教育 / 337

第25堂课 · “人”才是家族未来的核心问题

——家族雇佣政策与家族经理人 / 350

第26堂课 · 家族企业接班人的五门功课

——接班人如何实现家族企业的稳定与发展 / 364

第27堂课 · 转“危”为“机”

——危机化解是一种家族必备的能力 / 378

家族立场
独立视角

勤俭，治家之本。
和顺，齐家之本。
谨慎，保家之本。
诗书，起家之本。
忠孝，传家之本。

——《格言联璧》



本 立

对话家族顶层结构

第1堂课

决定家族未来的正确逻辑与起点

——挑战、目标、方向、逻辑与立场

分享嘉宾：大军律师

互动律师：逸凡律师、胡弯律师、东兰律师

分享时间：2018年9月6日 星期四

课堂研讨

世代交替

所有权更迭

转型升级

全面合规

大军律师：今天是《对话家族顶层结构》的第一堂课，希望对后续围绕这个主题展开的26堂课具有一定的引领价值。我们首先从家族（企业）财富管理整体解决方案的关键视角出发，以厘清最基本的逻辑与起点。

逸凡律师：请问大军律师，这组《对话家族顶层结构》与《对话家族信托》及《对话私人财富管理》两组对话的差异在哪里？

大军律师：《对话家族信托》与《对话私人财富管理》以实战案例作

为对话内容展开，而《对话家族顶层结构》则以逻辑为对象展开对话，更多的是探讨家族（企业）财富管理背后的逻辑，这是最大的差异。

《对话家族信托》研究的是家族（企业）财富管理的核心工具，《对话私人财富管理》更多的是探讨财富管理技术层面的内容，而《对话家族顶层结构》则从逻辑出发展开讨论。由工具、技术及逻辑构成三组“对话”，我们的目标是能够真正为中国家族（企业）及财富管理行业的从业者赋能。

当然，《对话家族顶层结构》同样也是从实战经验出发的，从这一点上来看，三组“对话”是相同的。我们的所有讨论一定是以实战基础为前提的，有经验的家族人士或专业人士可能会认为我们的讨论干货满满，但缺乏经验的反而可能会认为我们讨论的逻辑“有点虚”、不落地，这都是正常的。

东兰律师：从某种意义上说，家族（企业）财富的传承问题俨然已成为当下家族（企业）财富管理领域最重要的话题，这一领域的专业活动及市场活动一般都是从传承这个维度切入的。

大军律师：东兰律师观察得很准确！我注意到从2012年中国财富管理元年开始，大家首先关注的就是传承问题，谈家族财富管理必首言传承！

需要特别注意的是，近年来的家族（企业）财富管理服务经验告诉我们，传承问题确实是家族（企业）财富管理必然要面对的核心问题之一，但这未必是家族最迫切的诉求，也并不见得是最首要的问题。

胡弯律师：大军律师的观点一直是家族（企业）财富的保护、管理与传承三者并重的，但近两年尤为明显地感觉到您似乎愈来愈强调“保护”了。

大军律师：的确如此。就当下大多数家族（企业）而言，我认为家族（企业）财富的“保护”更为重要！也尤为迫切！

胡弯律师：期待大军律师的深度分享。

重新澄清家族（企业）所面对的系统性挑战

大军律师：我们这里谈到的家族（企业）实际上包括家族成员、家族及家族企业三个对象，挑战也是针对这三个对象来展开的。

在这里我借用一下“无常”的概念。“无常为常”是家族成员必须面对的基本挑战，通常涉及“人寿无常、人无完人、人心难测”三个演绎的维度。

人寿无常。我们永远无法知道下一秒会发生什么，一呼一吸之间可能已经阴阳两隔。虽然人们总想向天再借五百年，但改变不了逐渐走向衰老，更无从把握何时或以何种方式离开这个世界的残酷事实；虽然我们对健康、情感、生活、事业都信心满满且充满美好期待与把握，但永远无力左右变化与意外的不期而至。

也许我们足够“强大”，但面对自然却如此“渺小”；也许我们足够“健康”，但面对疾病却如此“脆弱”；也许我们足够“安全”，但面对意外却如此“无助”；也许我们足够“有把握”，但面对变化却如此“无力”。

逸凡律师：“人寿无常”大家都是理解的，只是这些“无常”没有发生在自己身边，感受没有那么真切，总觉得与我无关或存在侥幸心理，这是最大的风险。

如何理解“人无完人”呢？

大军律师：人无完人。这是每一个人都理解的常识性问题。但是我要讲的是，能力再强，再完美，我们也不可能做到永远英明神武；即便是满身铠甲，也总有“命门”，只要是人就一定有弱点，都有可能被击倒，甚至往往在自认为不可能被击倒时被击倒。也就是说，我们将一切安排和期待寄托在个人的永远英明神武上是不可靠的。

东兰律师：这使我想起了这几天传得沸沸扬扬的国内某知名公司董事局主席兼CEO“涉嫌性侵事件”，无论结果如何，事件本身就是对“人无