

财富管理 2.0 行业转型

专业 · 独立 · 客观

中国
家族办公室
管理前沿

张智慧 | 主编

马刚 马俊丽 陆帅 胡武珍 莫一慧 高明月 | 副主编



CHINA FAMILY OFFICE
MANAGEMENT FRONTIER

€ ¥ \$

财富 · 架构 · 保护 · 管理 · 传承

图书在版编目(CIP)数据

中国家族办公室管理前沿/张智慧主编. —上海: 复旦大学出版社, 2019.5
(FOA 协会系列丛书)
ISBN 978-7-309-14145-0

I. ①中… II. ①张… III. ①家族-私营企业-企业管理-研究-中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 018130 号

中国家族办公室管理前沿

张智慧 主编
责任编辑/王雅楠

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路 579 号 邮编: 200433
网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>
门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853
外埠邮购: 86-21-65109143 出版部电话: 86-21-65642845
上海盛通时代印刷有限公司

开本 787×960 1/16 印张 21.75 字数 338 千
2019 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-14145-0/F·2544
定价: 88.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司出版部调换。
版权所有 侵权必究



自 2013 年至今，家族办公室（Family Office, FO）在中国落地生根转眼已逾五载，市场对 FO 的业务内容从早期的各自解读，逐渐汇整成为客户提供资产保护规划的买方综合服务的大概念，市场规模也从原本的个位数，倏然在两三年内快速成长，暴增到以 FO 为名的数千家机构，而后又因专业门槛高且短期获利难等原因，机构数量显著降低而逐渐回归到实务落地本质。整个 FO 市场在短短的五年内，就形成了一个高曲率的发展波段。

在这不到 1 800 个日子里，无论是国内外的市场经济、监管态势，抑或是企业环境及个人投资倾向，也都有剧烈的质变。

一、经济环境的改变

国内自 2008 年起，由于实体经济的利润及生产力逐渐下降，使得“刺激消费”成为促进经济成长的阶段方向，但这也无可避免地使市场虚胖而风险逐渐浮现，相较于之前的蓬勃发展，政府需要投放的金额需逐年都大幅拉高，才能撬动一个百分比的 GDP 增长。再叠加如汇率、贸易战等宏观微观不确定因素，政府在货币贬值与资产贬值之间选择实属两难。因此“去杠杆”成为避免中国出现内生性经济危机的一个重点。

去杠杆的一个具体现象，就是市场突然“找不到钱了”。无论是房产、制造等各传统产业，还是银行信托甚至三方理财，乃至各行业上市公司股东，都面临资金流枯竭的严重压力。

二、监管透明的多重压力

税务监管透明的压力也在这五年不断浮现。国际税务信息透明的实行，

对涉及多重身份及跨境金融账户的影响尤为明显。原本以他人代持、设立 BVI 等离岸公司的金融账户信息，皆面临实际控制人与最终受益人“穿透”，并将信息传回税籍所在国。这样一来，原本就在境外持有金融账户的人士，就会面临一方面在短期内需要了解细节规定并进行税务结构改良设计，但另一方面又因信息混杂片面而无法迅速决断的困难。

国内的税务监管透明也从未停下脚步：自 2013 年 1 月释放深圳试点遗产税的消息开始，这几年来与美国签署 FATCA 模式一（双向信息交换），依照税基侵蚀及利润转移（BEPs）原则施行的一系列检查，金税三期、个人所得税改革等一系列措施，使得国人原本以“藏匿躲避”作为降低税负的手段面临了大幅的解构及重组的眼前压力。

三、部分 FO 机构 / 人员逐渐离场

然而，原本高净值人群身边虽然有各种产品经理、理财顾问，但当遇到这些实打实的解决需求时，身边的专业人员却往往无法在短期内积累大量的相关知识来提供中肯的建议，求助三方专业意见又担心被“飞单”，客户本身对于四处询问得到的解决方案也无法判断其可行性，而最重要的是理财顾问自己也没有任何对于三方意见判断讨论的能力。这成了部分原本想以“甩手掌柜”模式经营的机构及从业人员感叹“FO 无法落地”而退出市场的第一波原因。

另外，如同“财富管理”这个名词一样，家族办公室初期曾被许多行业背景当作销售口号而滥用，实际上进行的仍是换汤不换药的业务，无论客户有什么需求，都简单地将其销售的保单、移民计划推销给客户。但真正有需求的客户经过学习了解后，可能比这些机构的“专家”还要专业，咨询几分钟后立即转为“打脸”画风，更遑论咨询费这项收入了。这种受限于自身能力且无短利可图状况，就成为另一批机构退出 FO 业务（或者不再自称 FO）的主要原因。

四、大量独立理财师（IFA）将释出

自 2013 年起如雨后春笋般新生的 P2P 等类金融业，也在这五年内楼起楼落，许多如神话般突然出现在市场上的“金融”，撒豆般地从自融、资金池等类似庞氏骗局模式募来大量资金所打造的虚幻奢华神坛跌落；原本强调员

工都是家人、与客户利益一致的“公司文化”，可能突然成了要求员工及客户得“对自己负责”的撻挑子态度。销售人员不仅需要承担业绩压力，还随时可能肩负着公司的合规问题与面对客户质疑的双重压力。

传统金融机构也面临原本的产品服务不再能满足客户的困境，客户在这个大环境下，主要需求已经从“追求高收益”转向到“资产保护”，而原本的平台却还来不及提供这些需求的系统性服务支援。这时如果不愿意放弃服务客户的机会，客户经理就只能开始找“外援”协助。

至2018年3月，国内仅保险持证从业人员就超过700万，再加上银行、证券、信托、基金等，国内金融从业人员总量体已经超过1300万，而这些尚不包含未持证的从业人口。这一巨大群体皆具有客户基础及市场经验，一旦原本工作的平台产生变化，或者因客户迫切需求而自行寻求解决之道时，成为独立理财师（IFA）来继续服务客户的方向，已在市场上萌芽并逐渐成熟发展为新兴产业，其站在独立综合服务的角度，如果再辅以专业知识的学习累积，亦将成为中国FO市场的另一项基础。

五、法律税务界的参与

律师及税务师等专业人士大量参与资产规划业务，为家族办公室行业注入了深厚的发展动能，其法律及税务专业基础和“买方服务”的从业特性，使得法税背景进入家族办公室业务有起始点的优势，而且对于中国在地化的服务贡献至伟，国内从2014年起开始在遗嘱、保险金信托发展、民事信托的注入资产类别不断突破、慈善信托等方面的研究都可以体现法税界投入的心力。

由于资产保护业务无法自限于国内，而全球各离岸/在岸管辖法区（包含美国）对于信托、基金、基金会、保险等各种结构及规定各有不同，因此针对国人涉及多国身份的地区税务，或者如加勒比海、海峡群岛、大洋洲及美国各地的保护结构，都有着不同角度的深入研究。同时，律师、税务师也开始将研究与保险等国内行业相结合，通过培训论坛等模式使得金融从业人员能够在知识逐渐累积的同时搭配业务。

六、综合服务落地早已悄然开展

表面上，中国FO市场信息、论坛内容等仍大多处于理论探讨阶段，假

借单一产品妄称“全面解决方案”的销售仍充斥朋友圈，但事实上适应国内高净值人群需求的资产保护结构在近两年已通过不同机构开始落地进行。与沿街叫卖模式的机构社团相比，这种买方性服务的运作正是家族办公室发展的正确方向。

家族办公室其实并无一定的业务范畴窠臼限制，各机构可以凭自身的专业背景，对单一服务进行深入挖掘形成“功能性家族办公室”，而无须一味地宣称“全能型”服务。譬如原本团队背景为基金、股权投资等的FO可以作为投资型家族办公室，原本为法律税务背景的可以作为保护型家族办公室。同时，不同的功能性家族办公室因本身业务并不冲突，故可以“联合业务”来服务客户，这样的异化也开始逐渐在中国市场萌芽。

七、云雷，屯，君子以经纶

万事起头难。FO在中国扎根的第一个五年，从完全“小白”的市场开始一砖一瓦做起，其中创业维艰的辛苦与压力，相信许多业内老友皆有同样深刻体会。

诚如前文所述，中国家族办公室的发展现在面临的问题是需求大而供给少，并非是绝对数量不够，具有专业实务经验的FO缺口仍然很大。由于历史原因造成的资产规划专业缺乏的问题就必须靠扎实的学习累积来解决。张总正是对此有着深刻认识而创建了FOA专业知识培训平台。

“屯”是向下扎根的意向，虽然云雷风雨湍急，但是同样也带来新的生机。FO从业人员应审时度势、囤积专业能力，来迎接充满挑战与机会的未来。笔者谨借此周易屯卦象辞，冀望与所有在中国家族办公室市场贡献心力的同业先进共勉。

家族办公室的历史渊源已久，随着高净值家族的发展而壮大。其发展到今天不仅是金融资产管理和服务的平台，也衍生出一个充满前景的家族办公室产业。今天的家族办公室，是依据家族的愿景、使命和价值观来建立的专门为家族提供服务的实体，是保障家族基业长青和执行家族长期发展战略的专门机构，负责执行家族财富计划以及为家族成员提供定制服务。

家族办公室的发展现今已进入本土发展的 2.0 版本。互联网时代，共享经济得到蓬勃发展和运用，一种外生型家族办公室——新型的商业家族办公室应运而生。它是一个整合了各领域顶尖专家的开放服务平台，可以为不特定家族及高净值客户提供专业服务。这些服务涵盖家族传承规划、国籍身份安排、家族企业治理、全球资产配置、全球税务筹划、全球名校直升、慈善公益安排等。

这样的家族办公室规模可大可小、内容可专可广，统筹了社会最好的稀缺服务资源，不仅仅是少数高净值家族的私人财富管理服务和咨询平台，更是可以面向社会普通公众开放的咨询平台。资源精、专业度高、服务广，这些特性让家族办公室产业未来可期可盼。

但是，中国本土家族办公室出现的时间并不长，属于一种新兴的商业模式。其发展目前也面临一系列问题：一是在如今国内金融去杠杆和严监管的大背景下，家族办公室的财富管理方向也在发生一些变化，以应对市场波动带来的风险；二是国内部分高净值人群风险防范意识不强，家族企业和个人资产没有隔离，存在潜在风险；三是国内家族办公室在财富与事业的传承方面做得并不完善，特别是在指导高净值人群做好未来遗产规划方面没有运用遗嘱等法律保护手段，后患无穷。总之，国内家族办公室在家族财富的传承

方面比起财富管理显得有点不尽如人意。

然而，未来中国家族办公室的崛起之路挑战与机遇并存。其未来的发展趋势可能有两个方面：一是中国富豪家族需求更加多元化，充满复杂性和挑战性，其选择会逐渐倾向于专业度高的第三方外包服务提供商；二是本土家族办公室会逐渐转向整体解决方案的服务。

总之，家族办公室拥有国外的成功运营经验，但其未来的发展将取决于本土化的成败。未来，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，而家族办公室在中国也亟须本土化，必须根据中国的社会法律环境进行模式创新。同时，是否拥有顶级跨境人才也将是中国家族办公室成败的关键。

面对这样的行业现状，编者携团队成员走上了财富管理行业转型的前沿。家族办公室架构师学会（以下简称 FOA Institute）应运而生，希望帮助更多家族做好财富保护、管理与传承，维护好家族企业、家族成员和家族财富的良性发展，让家族真正基业长青。

FOA Institute 奉行一个理念，即家族治理应该是由内而外的管理过程，分为“道、法、术、器”四个层次（见图 1）。由内而外是指从家族内核——愿景和使命出发，结合家族特性来规划治理战略，去寻找家族管理的外延——专业的服务和工具。

“道”是指家族独有的愿景、使命和价值观，也包括家族在长期发展与代

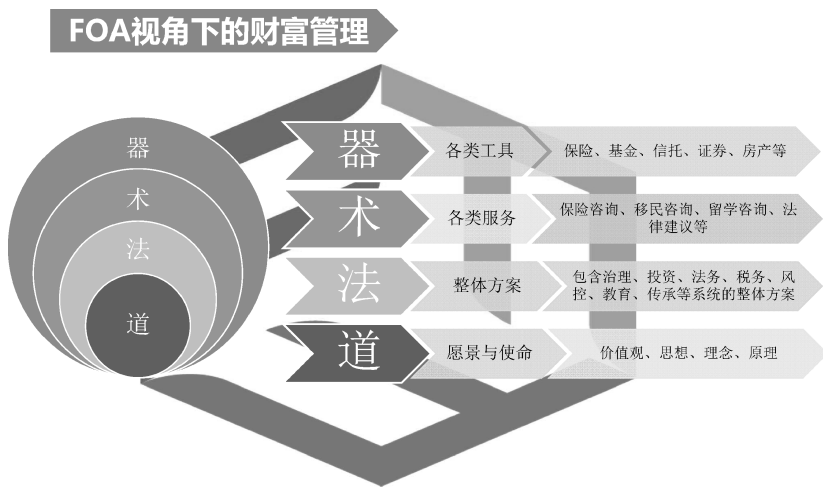


图 1 FOA 视角下的财富管理图

际传承中所沉淀下来的管理智慧。

“法”是指基于家族的管理智慧、家族的目标（愿景和使命）以及家族独特的价值观，制定出来的长期战略规划和管理机制，包括治理、投资、法务、税务、风控、教育、传承等系统的整体方案。

“术”是指根据家族的长期战略规划和管理机制而提供的各项专业服务，包括但不限于保险咨询、移民咨询、留学咨询、法律建议等。

“器”是指根据家族长期战略规划和管理机制所使用的各种工具，包括但不限于保险、基金、信托、房产、护照等。

在“道、法、术、器”四个层次中，“道”是起指导性作用的，“法、术、器”应该是基于“道”，依次由内而外进行架构。

FOA Institute 的战略布署，则认为财富管理是一个自上而下的系统，用产品架构的设计来看家族办公室，应该自上而下分为四层。其中“道”是应用层、“法”是系统层、“术”是技术层、“器”是基础层（见图2）。

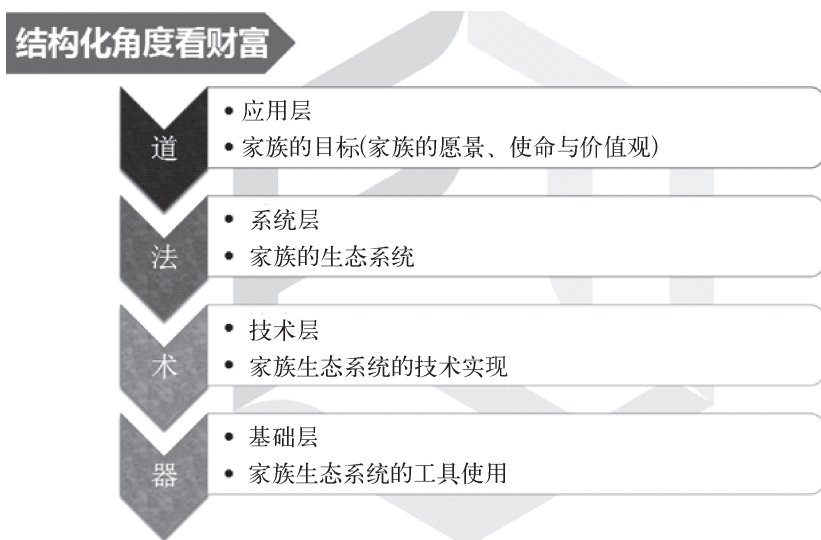


图2 家族办公室结构说明

所以在 FOA Institute 体系中，FOA 家族办公室构架师学院成为编者团队实现战略目标的先遣部队。架构师学院提供架构师、经理人、顾问三类资

格认证培训项目，囊括了家族办公室行业链中的全部细分领域。依据 FOA Institute 的愿景，让更多人认识到道、法、术、器的重要性并对家族进行有效治理。FOA 家族办公室架构师学院在课程设置方面，一方面深耕课程内容的制作，涉及公共必修课、项目必修课、选修课、论文和案例实践；另一方面研发团队设计了丰富的原创体验课和社群活动，让学员们真正认识到家族财富管理架构的重要性；课程学员的认证制度借鉴高校的学分认定体系，保证了从业人员能公平、公正获得资格证书。

为了让更多志同道合的人认识 FOA Institute，编委会合力出版此书。我们希望能抛砖引玉，为财富管理行业转型付出绵薄之力。如果能得到读者对我们 FOA Institute 的关注和建议，编者及团队会不胜感激。

本书分为四编，分别是家族财富架构、家族财富保护、家族财富管理和家族财富传承，分别对应的是系统层如何支持应用需求（家族财富架构），技术层如何保护和实施系统部署（家族财富保护），基础层如何运用工具去落实功能需求（家族财富管理），整体的系统如何长期稳定地运行（家族财富传承）。

在本书及其他 FOA 出版物中，会用到以下名词。

家族：由两个或者两个以上个人组成，要么因为姻亲关系，要么因为血缘的关系，认为彼此为一个整体。

财富：一个家族的人力资本、文化资本、金融资本和社会资本的总称。

基业长青：家族的财富延续 4 代以上，或者长于 100 年的时间。

家族生态系统：包含家族的治理系统、法务系统、税务系统、投资系统、风控系统、理财系统、传承系统、教育系统和生活系统等的综合系统。

家族动力系统：家族生存与发展的原动力，包含共性目标（家族基业长青），也包括不同家族个性化的目标（愿景、使命和价值观等），以及保障目标达成的治理结构与治理机制。

由于笔者经验与水平有限，书中难免有纰漏，欢迎读者指正，以便再版时完善。

张智慧

- 代序 五载砥砺气自华 / 001
 前言 家族办公室管理前沿 2019 / 001

第一编 家族财富架构

- 第一章 家族办公室概要 / 003
- 003 编者按
- 006 正本清源说家族办公室 / 张智慧 模式创新(案例解析) / 郭升奎
- 013 中国式家族办公室的在地化: 016 家族办公室是产业还是平台 / 李 魏
- 第二章 家族治理与家族企业治理 / 020
- 020 编者按
- 023 家族与家族企业治理的关键与 公司的传承之路 / 唐跃军
 挑战 / 阮震宇
- 029 家族企业治理与基业长青 / 姜华 046 从美国的宪政规则看家族企业治理与
 传承 / 张智慧
- 038 德国家族企业罗伯特·博世有限 056 私人信托公司控制设计模式 / 郭升奎

第二编 家族财富保护

- 第三章 家族办公室的法律与合规 / 065
- 065 编者按
- 068 法律是财富管理之魂 / 李 魏 083 浅论股权代持对于家族传承的问题、风险
 和防范 / 戴海龙
- 072 中国财富管理中缺失的法律 087 企业债家业偿的财富思考 / 许慧芳
 基石 / 李 丹
- 078 意定监护与家族传承 / 高明月 096 家族企业(家)的刑事法律风险

和防范 / 王 凯

106 家族企业海外公司及信托架构

设立的家事法律风险案例分析 / 高 洁

第四章 家族办公室的税务与审计 / 111

111 编者按

114 个税改革和全球信息交换对
海外信托的影响 / 章 强

122 不同税务身份,保单涉税操作举要
/ 郭升玺

128 浅谈新个税下的企业风险与防范
/ 邹 奇

134 不动产纳入家族信托能避税吗? / 郭升玺

139 从苹果公司的税务筹划,浅谈双层爱尔兰/
荷兰三明治架构和BEPs / 郭宥廷

149 解开家族企业股权传承之股权捐赠的
税务密码 / 袁晓枫

第三编 家族财富管理

第五章 家族办公室与财富规划 / 161

161 编者按

163 财富管理,面向梦想和隐忧的营销
——将家族办公室业务透过金融科技
提供给HNWI / 毛丹平

169 私人财富保护与利益平衡 / 许慧芳

179 资产规划中如何使用离岸大额保单
元素? / 郭升玺

第六章 资产管理与投资工具 / 186

186 编者按

189 新周期下高净值家庭资产配置
策略与建议 / 刘千霄

199 投资工具及资产组合管理 / 罗晓龙

211 私人配售人寿保险的专题

研究 / 蒋 竞

219 形散而神聚——FOF母基金 / 李鑫辰

224 离岸基金设立之BVI基金结构 / 郭升玺

第七章 家族风险管理 / 229

229 编者按

232 人寿保险与财富传承:化被动为
主动 / 陈冬梅

239 离岸信托的N+1个打开方式
/ 郭升玺

247 家族信托实操难点 / 杨颂雅

254 家族信托应该这样用

——观《西虹市首富》有感 / 李 魏

259 私人基金会:与信托并行的另类
最佳传承及资产保护架构 / 谭智豪

第四编 家族财富传承

第八章 家族教育与人力资本 / 271

271 编者按

274 人才资本化——家族企业顺利传承的
必由之路 / 毕宏波282 如何做好家族传承中的下一代教育
规划 / 赵路云

289 非保守主义,难基业长青 / 郎赢旻

292 不朽坏的钱囊——家族财富传承的必
备器皿 / 莫一慧

第九章 家族精神与慈善公益 / 299

299 编者按

302 家族慈善基金:实务构架和设计
原则 / 李元龙

308 慈善信托与家族传承 / 高明月

313 财富的归宿——家族基金会的
理论与实践简述 / 陆 璇319 误会大了,小扎没有设立“慈善信托”
/ 郭升玺

跋 做一个值得托付之人 / 高明月 / 325

感言 财富的江湖,法律先行 / 李 丹 / 329

致谢 / 张智慧 / 330

势如家族办公室孵化计划 / 332

第一编

家族财富架构



本编讨论的层面是家族财富的道和法。也就是依据家族愿景、使命与价值观定制家族的长期战略目标（道），以及根据家族的长期战略目标构建家族的生态系统（法）。

每个家族都有共同的目标——基业长青，也就是希望家族成员能够把家族的文化和精神代代相传、家族的企业和事业能够顺利传承、家族的财富可以持续保值增值。但是每个家族又有各不相同的愿景、使命和价值观，这会造就完全不同的家族长期战略。

家族财富的“法”是整个家族生态系统的控制面板，也称为家族生态系统的系统层。包含家族的所有权、控制权和经营权的治理结构，也包含与治理结构对应的决策机制和执行流程。

系统层的架构决定了家族治理的有效性水平，决定了家族生态系统的技术层和基础层能否有机地结合起来为家族的目标进行服务。如果系统层的架构紊乱，决策机制和执行流程由于无法控制家族生态系统的良性发展就会出现家族治理的失控。



编者按

自从 2013 年，家族办公室这个词开始在国内得到关注，每年都有几本关于家族办公室的中文出版物。我发现其中对于家族办公室的定义各不相同，有些海归派会比较倾向于直接照搬欧美对于家族办公室的定义。

比如，美国 SEC（证监会）对于家族办公室的定义是：“由富裕家族建立的用于管理他们家族财富的实体，家族办公室的作用是为家族未来制定财富计划并且为家族成员提供其他服务。”

美国家族办公室协会（Family Office Association）对家族办公室的定义是：“家族办公室是专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。

以上两个定义中，SEC 的定义尤为清晰。“家族办公室是由富裕家族建立的”说明所有权和控制权由富裕家族掌握，并专为该家族提供服务（plan for their families）。

国内的书中有这么几种标志性的解释。

蒋松丞《家族办公室与财富管理》：“家族办公室是为家族的多样化需求提供整体解决方案的机构，它以跨专业的专家团队协作配合的方式为家族提供高度定制化的服务。”

郑锦桥《家族办公室的秘密》：“（家族办公室）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可能遇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。”

这两位解释，在国内专家中是非常中肯的。两位专家不约而同都把家族办公室定位在了专家团队组成的全方位服务机构，代表了国内对于家族办公室的认知。

从形式上看家族办公室的日常管理运营应该是由专业人士完成的，但是其核心本质是所有权、经营权和管理权应该全部属于一个家族或者多个家族，否则就是一个外部的理财服务机构。按照美国 SEC（证监会）的分类，这些机构属于营利型组织，有一种专门的称呼叫作“商务家族办公室”，由资金充裕的资产管理公司通过平台来为家族办公室提供部分外包服务，涉及经营证券、保险、基金等金融业务的应当取得相应牌照。

FOA Institute 对于家族办公室的定义为：“家族办公室就是依据家族的愿景、使命和价值观来建立的专门为家族提供服务的实体，是保障家族基业长青和执行家族长期发展战略的专门机构。主要内容包括提供执行家族财富计划及为家族成员提供定制服务。”

与家族办公室有关的关键词：使命、价值观、目标、投资策略、优先顺序、治理系统、伦理标准、核心业绩指标（KPI）。

不应该与家族办公室有关的关键词：销售冠军、成交大单。

本编中，第一篇文章是我写的《正本清源说家族办公室》，此文最早成文于 2016 年年初。有感于 2016 年初家族办公室概念的火热，大量机构和创业者开始投入家族办公室行业，所以我在 FOA Institute 旗下的“海投会俱乐部”这个公众号发表了这篇文章，同时发表的还有《三招内识别伪家族办公室》。两篇文章言辞比较犀利，预言了家族办公室行业在未来三年将从火爆的概念阶段进入成熟稳定期。时至 2018 年年底，很多当时炒作这个概念的机构已经不复存在，2019 年整个行业会进入一个冰封期，但是风雪过后家族办公室行业才能更好地回归本质。本书选择《正本清源说家族办公室》作为第一篇文章也是开宗明义重申本书的宗旨。

本编第二篇文章是郭升玺的《中国式家族办公室的在地化：模式创新（案例解析）》，这篇文章为中国的家族办公室实践指明了方向。郭总通过一个