



家族办公室：2.0 版管家

现阶段，国内不同机构在开展家族办公室方面的优势各不相同，中国尚无真正意义上的家族办公室。以我国家族财富传承的历史特点和现实情况来看，“内置内人”应是国内家族办公室的主要发展方向之一。

文 | 王增武

近年来，国内涌现出了多种形式的家族办公室。众所周知，家族办公室可追溯至古罗马时期的“大管家”制度，与我国春秋战国时期的“家宰”类似，即富人权贵阶层家中的管家。新时期，家族办公室负责人应是近代家族管家

的升级版，即打理家族金融和非金融业务的管家 2.0 版。

市场发展参差不齐

在财富管理 2.0 时代下，以家族企业主为代

表的高净值客户群正面临财富传承或企业传承问题，而以此为专长的家族办公室恰好蓄势待发，但国内家族企业主对家族办公室的认知度有待进一步提高，而且国内金融或非金融机构的家族办公室业务或类家族办公室业务发展也参差不齐。

自2014年青岛金融改革实验区获批并引入家族办公室业务以来，金融或非金融机构相继研究、推进或开展家族办公室业务或类家族办公室业务，有商业银行、信托公司、独立财富管理机构、律师事务所、家族办公室以及由家族企业主设立的一类家族办公室机构等，不同类型的参与机构服务水平及关注点不同。

具体而言，商业银行由私人银行嫁接家族办公室，信托公司利用家族信托拓展家族办公室业务，独立财富管理机构的三方系以资产管理为主营业务，律师事务所的强项在于以家族私密信息为主的法律架构设计，家族办公室专注于以家族为核心的金融或非金融服务，而由家族企业主自主成立的家族办公室则重在公益慈善，如美的集团的公益慈善基金等。其中，工商银行推出的家族私募基金式类家族办公室业务，值得业内参考借鉴。2015年7月，工商银行在上海自贸区注册成立了工银家族财富（上海）投资管理有限公司。2016年，该公司注册申请了“工银家族财富管理”和“工银家族办公室”两个业务子品牌。公司董事会下设三个专业委员会，分别是家族基金管理委员会、家族基金投资管理委员会和家族基金风险控制委员会。

其金融服务涵盖四个方面的内容：一是基金受托服务。根据客户的资产规模、家族结构关系、财富目标、传承安排等条件，为客户设计专属服务方案，并为客户设立信托基金，以帮助客户做好家族财富管理；二是财富传承服务。在基金方案中，委托人指定本人、配偶、子女等家族成员或者特定的公益慈善群体作为

参与家族办公室的金融或非金融机构

机构类型	核心业务	代表性机构
银行系	私人银行	中国银行、工商银行、招商银行、民生银行、光大银行等
信托系	家族信托	建信信托、中信信托和华能信托等
三方系	资产管理	恒天财富、海银财富、诺亚和大唐等
律所系	法律架构	大成、盈科律师事务所等
家办系	综合服务	汉家族办公室、凯银家族办公室和移投行等
企业系	公益慈善	美的、阿里、福耀玻璃等

> 资料来源：作者提供

基金受益人，并约定信托利益分配条件。利益分配条件触发后，依照约定流程，工银家族财富公司按照合同约定向委托人指定的受益人分配基金财产或收益，从而实现家族财富传承的目的；三是投资管理服务。其内容主要包括制定基金投资策略、产品配置服务、风险管理服务等；四是增值服务，包括税务服务、法务服务、资产托付、档案管理、实物管理、家族管理咨询服务、健康顾问、代际教育等一系列服务，以满足家族基金客户全面的家族事务管理需求。

做传承得天下

根据招商银行和贝恩公司联合发布的《中国私人财富》系列双年度报告，财富传承受到高净值客户的关注度日益提高，其中精神财富的传承又远大于物质财富的传承。高净值客户比较注重的精神财富有教育观、拼搏精神、经商哲学、婚恋观、家族心态和家族礼节等，其中2017年发布的报告更是将家族办公室单独列为一个专题。

如果以1978年改革开放作为国内家族企业发展的起点，以1992年邓小平南方谈话作为国

从机构服务的角度而言，家族办公室机构或业务应处于供给创造需求的阶段，即在深入挖掘客户家族办公室服务的基础上，提供量身定制的金融和非金融综合解决方案。

“内置内人”型家族办公室负责人应是近代家族管家的升级版，即打理家族金融和非金融业务的管家2.0版。

内家族企业发展的第二波高潮，以25~30岁作为家族企业创始人的起始年龄，那么1978年的第一代创业者目前年龄约在65~70岁；而1992年的第二代创业者目前的年龄约在50~55岁。这表明1978~1992年间的创业群体，目前的最小年龄也已50岁。因此，对国内家族企业而言，最重要的是家族财富传承或家族企业传承服务。

从家族企业传承的角度看，不外乎家族继承和聘用职业经理人两种方式。而从家族继承的角度，又可细分为实际继承和虚拟继承两种形式。实际继承即接任总经理或董事长等相关实际管理职位；而虚拟继承则是利用现有的家族企业传承方式或传承工具等，如利用家族办公室、家族信托、家族基金或慈善基金等机制或制度。

事实上，家族办公室在客户服务中的认可度并不高，以小样本的调研数据为例，高净值客户总体、全球资产配置群体以及家族企业主群体选择家族办公室作为服务机构的比例均不超过5%，而中国尚无真正意义上的家族办公室。有鉴于此，从机构服务的角度而言，家族办公室机构或业务尚处于“供给创造需求”的阶段，即在深入挖掘客户家族办公室服务的基础上，提供量身定制的金融和非金融综合解决方案，以满足对于家族办公室业务的需求。

“内置内人”有前景

从家族成员的参与度而言，家族办公室可分为内置型和外置型两种形式，如果再将家族办公室的负责人分为内人和外人，即家庭成员和非家庭成员的话，那么就可把家族办公室分为内置内人、内置外人、外置内人、外置外人四种类型，以我国家族财富传承的历史特点和现实情况来看，“内置内人”应是国内家族办公室的主要发展方向之一。

在“内置内人”模式下，应保持团队建设的动态连续性、分配机制的动态差异性以及投

资决策的安全可靠性。

首先是团队建设的动态连续性。以盛宣怀家族的愚斋义庄为例，董事会成员中专业人员除律师外，其他均为家族成员或原来的慈善组织机构人员。鉴于此，应在充分借鉴愚斋义庄连续性和独立性的基础上，与时俱进地组建家族办公室团队。除必要的投资团队外，未来的家族办公室团队成员至少应涵盖律师团队、会计师团队、税务师团队以及事务管理型人才等。

其次是分配机制的动态差异性。愚斋义庄制度中明确要求，针对家庭成员的分配额度要高于对非家庭成员的家族成员慈善资助。此处，有一点需要说明的是，要随时根据政策和家庭成员变化情况做好财产分配机制的在线调整策略，盛宣怀家族在这方面的教训值得我们借鉴，因为其当时只给儿子分配了财产，而民国时期的政策是女子也有继承权，由此导致了盛宣怀家族的连环诉讼案。

最后是投资决策的安全可靠性。愚斋义庄的盈余资金以高收益的房地产投资为主，投资收益的高低是考量家族办公室优劣的一个标准，但并非唯一标准，因为还有安全和永续两个重要标准，家族财富的安全是家族永续的前提，家族或家业能否永续才是衡量家族办公室成功与否的至高标准。

鉴于此，作为参与家族办公室业务的金融或非金融机构，长远而言应协助家族企业主成立“内置内人”式的单一型家族办公室，做后台公共资源的提供方和产品投资的咨询顾问销售方，短期内可以通过联合家族办公室形式帮助客户树立家族办公室意识。传统金融机构如果想要开展家族办公室业务，就需要深化体制机制创新，如家族办公室的事业部或合伙人制以及从业人员的市场化薪酬机制乃至内外资源整合的公私联动和事务管理能力的提升等。E

（作者系中国社科院金融所、国家金融与发展实验室财富管理研究中心主任）