

演讲 NO: 2018 年 2

《家族办公室发展报告（2017）》解读

王增武 时间：2018-02-05

来源：皖南网

演讲背景：近日，由北京弘创资管信息科学研究院主办、沅沅弘（北京）控股集团有限公司承办的“新时代：创新永续传承”第四届创富共荣高沅论坛在海南三亚召开。会上，《家族办公室发展报告（2017）》重磅首发，国家金融与发展实验室财富管理研究中心主任、研究员、北京弘创资管信息科学研究院副秘书长王增武先生就《家族办公室发展报告（2017）》进行了深入的解读。

演讲内容：

整个报告共三个分析框架，第一个是整个报告的框架，从机构、市场、产品及服务的角度来全面分析财富传承市场、家族办公室机构以及相关的产品和服务。第二个框架是家族办公室机构层面建立的组织架构、产品服务、中后台建设等定性的分析框架。第三个分析框架是从目前全球范围内，除定性分析之外，财富管理传承需要的相关理论支撑，也就是定量的分析框架作为理论基础，这是从功能的角度进行阐释的。

整个报告框架就分为这样四个部分，第一部分是财富传承市场，第二部分是国际家办机构，第三部分是国内家办机构，第四是简短的结论和建议。整个结论同样是遵从机构、市场、产品与服务的角度，以及从客户的角度进行阐释。

从整个财富传承市场来看，我们前面做了一个微观市场小样本的调研，目前，家办在其中扮演的角色还需要进一步的提升，这是第一个结论。怎么说呢？财富及资产管理大家说得比较多，但我们从实务的角度把资产管理和财富管理做了一个区分。另外，大家一直问财富管理的要义或目标是什么，如果将“财富”这两个字进行拆解，就是无论是做财富传承还是做财富管理，我们要做到吃饱穿暖有点才，有房有田有点钱，最后多子多福多寿。

从全球市场的角度来看，无论是可投资资产的规模，还是机构从业的利润水平，还是机构的参与度，俨然到了亚洲时刻。国内市场来看，目前整个市场的规模非常庞大，而且增速也非常快，但是有一点，

居民可投资资产的转化率有待进一步提升。我们做过一个测算，截止 2017 年底，居民的可投资资产的规模大概会到 250 万亿左右，但是其中只有 35%是金融机构提供的相关的金融产品和金融服务。

从财富传承的角度而言，财富传承受到的关注度日益提高；第二，从财富传承的角度而言，包括教育观，拼搏精神，经商哲学等相关的精神财富的传承可能大于物质财富的传承；再有，以福布斯富豪榜前 100 名家族企业主的家族企业传承来看，也需要进一步的提升。目前，从 60 到 69 岁之间的创始人中，只有 58%已经完成传承，在其他年龄段还有更多的没有完成传承。在完成传承的这些人群当中，传亲占比更高，大都是传承给自己的子女，传给职业经理人的占比并不是太高。第三个层面，从接班人的性别来看，女性占比高一些。最后，家族企业传承的环节如果衔接不当会造成比较大的影响。

再有，从整个发展的趋势上来看，目前整个家业治理的全球配置是整个财富传承过程的新趋势，并且家族办公室在其中扮演的角色并不是太高。我们小样本的分析显示，只有 5%的客户选择家族办公室作为服务机构，从家族企业传承的方式来讲，可能目前还没有人用家族办公室作为企业传承的方式或者辅助的工具，以上是财富传承市场的情况。

目前，国际家族办公室市场相对成熟，所有的经验都可以供我们参考和借鉴，这是我们建立的第二个分析框架，包括机构组织、产品的服务、中后台的政策、监管的体系。首先，里面有两个关键的概念，第一是服务家族的数量可以分为单一型、联合型以及功能型，根据从

业人员的规模，可以分为精简型、混合型和全能型。人员的构成可根据企业不同的情况做不同的安排。从组织架构来讲，以商业银行为例，可以下设部门的形式，也可以设私行和投行联合的模式，也可以做并购整合的模式。从目前全球的趋势来看，资产配置和法律服务占比较大的比重，还有很重要的环节就是包括不同维度的风险管理，再有从资产配置上看，到底选什么样类型的资产，也因地区、策略、资产管理规模不同而产生不同的配置方案，但另类投资、股票以及债券在其中占有很大的比重。再有，如果建设家族办公室团队，首席投资官或者高管团队等人员的背景，以及薪酬、激励机制的设置都可以从中得到一些参考。还有关于系统建设的问题可能会决定整个运营、客户服务的效率以及相关的监测，也要重视起来并且在其中找到一些可供参考的经验。

此外，还有客户服务的情况，与客户沟通和服务的频率每月一次最佳，提供客户报告是每个季度比较合适。报告中也给出欧洲、美洲以及亚洲地区不同家族办公室的相关案例供大家参考。

最后给大家分享一个非常典型、可复制的邓克曼家族办公室案例，它是单一外置型的，只服务一个家族，从组织架构看，机构只有 10 个人，但是每年的交易次数大概是 1 万次，外汇敞口大概是 40 亿欧元，就是这样的一个很小的团队可以给一个家族做更多的事情。

在国内市场来看，目前确实是说得比较多，大家还没有真正达到自主分析的模式去做，在这里面，我们从机构和企业的维度罗列具体的机构和案例，整体的思路是先概述各个机构市场类型基础上，给出

具体的案例，机构的案例我们选的是比较有代表性的工商银行私募基金调研案例，从企业的角度来看，我们选择已经成立了慈善信托的美的集团。

此外，我们还提供了一些历史的案例，我们总是说家族办公室源于西方，但有人说三国时白帝城托孤的家族信托架构可以媲美当下的家族办公室架构，我们可以看到，在早期的曾国藩家族、李鸿章家族、盛宣怀家族，包括红楼梦中人物重组的家族办公室团队，以及翁同龢家族的精神传承，对当下的家族办公室的设置以及财富传承都有很好的借鉴意义，尤其是盛宣怀的愚斋义庄绝不亚于今天任何一个机构做的家族信托或家族办公室的架构和机制设置。

最后的结论，值得一提的是家族办公室和家族信托联合的这种新的业务模式，这是什么意思，一个家族企业主，自己下面有个家族办公室，同时借助信托的制度优势实现自己家族财富的传承和家族企业的治理。最后两个补充，从客户层面来讲，未来我们的客户税务筹划要值得关注，还有就是最重要的一个，做财富传承或家族办公室的时，一定要做好风险防范和风险管理，这种风险防范和风险管理是不可抗力，涵盖宏观、微观等因素，但是家族企业层面的管理、税务、破产、传承，以及家族层面的职业、婚姻、长寿、死亡，以及收支平衡的风险等都需要很好的关注。