

2016

财富传承密码

特别报告



序言



尽管中国经济步入“新常态”、经济转入中速增长，但中国高净值人群数量及其财富规模却与日俱增。过去 15 年，中国是全球私人财富增长最快的国家。胡润研究院最新调查数据显示，2016 年中国大陆地区亿万高净值人群人数约有 8.9 万，其中可投资资产过亿的富豪达 5 万人以上。未来 5 年，中国高净值人群可投资金融资产年均增速约为 15%，将明显高于同期预设的 GDP 6.5% 的增速。

在中国，依靠多年的艰苦奋斗和卓越的眼光胆识，第一代企业家们在过去的“辉煌三十年”中已积累了大量的财富；与此同时，互联网等创新型行业的发展促进了“新富人群”的涌现。伴随着财富的增长，如何实现财富永续传承、保持家族长青，近年来逐渐成为这些超高净值人士不得不直面的新话题。

家族办公室（Family Office）起源于西方，经过长达百年的实践、积累和完善，在全球特别是欧美成熟市场被公认为是实现家族基业管理、保护和传承最重要的制度工具，赫赫有名的洛克菲勒家族、杜邦家族以及罗斯柴尔德家族等，都是家族办公室的受益者。

那么，什么是真正意义上的家族办公室？它有哪些职能和服务？全球家族办公室的成功案例有哪些？它在中国的发展状况又如何？今年，海银财富再度携手胡润百富发布《2016 财富传承密码特别报告》，围绕全球顶尖家族办公室的现状与投资模式、中国家族办公室的发展潜力等议题，以大数据分析、访谈式案例分享全方位呈现研究成果。这也是

海银财富继去年与胡润百富合作推出《2015 年度中国高净值人群资产配置白皮书》后，双方再度合作推出的一份专业研究报告。

我们的研究发现，国内的家族办公室在近两三年大量涌现，但与国外成熟的家族办公室行业相比，在发展理念、模式、从业人员资历等方面的差距较为明显。但国内家族办公室也有其自身的独特优势，它们更了解国内富豪的人生理念、心态和需求，因而能制定出更符合国内超高净值人群需求的“本土化”解决方案。

近年来，超高净值人士对财富管理呈现出更多元化和复杂化的需求。基于此，海银私财中心暨家族办公室于 2016 年 8 月应运而生，致力于推动建立面向高净值人群的个性化定制服务。海银私财将构建“资产配置”、“产品定制”、“增值服务”和“家族办公室”四个维度，通过全面的增值服务增强海银私财粘性，推动家族信托设立，提供家族企业开展家族及企业结构治理、资产全球化配置、税务法律筹划、教育、移民等配套增值职能，为服务中国最顶尖高净值客户打下基础。

我们希望，借《2016 财富传承密码特别报告》这一份专业、全面、客观的研究报告，为中国的超高净值家族、专业服务机构及专业人士提供有借鉴价值的参考，开启一场关于财富的传承与消亡、有限的生命与无尽的时间之间的对话。

海银财富管理有限公司
二〇一六年十二月二日

目录

01 序言

03 开篇

04 关于家族办公室

10 家族办公室行业市场潜力

12 家族办公室投资方式及典型代表

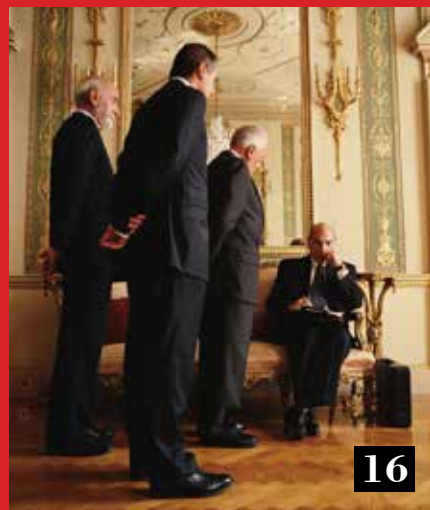
18 家族办公室服务实例

22 家族办公室服务：家族永续的秘诀

25 高端访谈

27 关于海银财富

28 关于胡润百富



开篇

胡润 Rupert Hoogewerf

胡润百富董事长 / 首席调研员

关于家族办公室这个话题，有一个变化让我印象很深刻。十年前，我跟我当时的团队谈起家族办公室，没人知道它是什么，我相信当时整个中国几乎也没人知道这个概念。但仅仅过了十年，现在很多超高净值家庭已经比较了解什么是家族办公室——尽管他们可能还没有使用这项服务。

什么是家族办公室？从我个人的理解来看，家族办公室就是既帮你管钱，又帮你处理家务事的机构。家族办公室在全球是非常火的。《2016 胡润全球富豪榜》统计全球拥有 10 亿及以上美金资产的富豪数量为 2,188 人，我们预测还有约 3,000 名隐形 10 亿（及以上）美金富豪，再加上约 5,000 个 10 亿（及以上）美金家族（家族成员资产不到 10 亿美金，但家族整体财富超过 10 亿美金），因此，全球资产在 10 亿美金及以上的超级财富家族超过 1 万个，其中有近一半使用了家族办公室服务。

目前家族办公室大概可以分为单一家族办公室和联合家族办公室两类，单一家族办公室只服务一个家族，联合家族办公室服务于多个家族。经过研究我们发现，单一家族办公室的门槛为 10 亿人民币（即一个家族至少有 10 亿人民币或以上资产才需要使用单一家族办公室服务），联合家族办公室的门槛为 1 亿人民币（即一个家族至少有 1 亿人民币或以上资产才需要使用联合家族办公室服务）。

我自己接触过欧洲的一些家族办公室，我的感觉是这些家族办公室都非常低调，员工非常优秀，都是各行各业的“高手”。其中有一个家族办公室，原来是英国一个古老而富有的家族为了处理内部事务设立的，传承了几代后，这个非常有经验的家族办公室现在也为其他客户提供服务，变成了联合家族办公室。我自己觉得联合家族办公室越来越成为一种趋势，因为单个家族的力量毕竟有限，而联合家族办公室因为同时服务于几个客户，所以它可以联合多个家族的资源做一些事情。这是非常难得的！



中国现在资产在 1 亿及以上的高净值人士有 8.9 万，10 亿及以上身家的超级财富持有者有 9,500 人，他们是家族办公室的潜在客户。我们看到中国 10 亿及以上身家的超级财富持有者的平均年龄已经 50 岁了，他们的孩子平均 20 多岁，未来十年内，这 9,500 个家庭中至少有一半要开始第一代至第二代的传承，这是一个很大的挑战。但我觉得这个挑战还不是最难的，因为创一代普遍只有 1 或 2 个孩子，所以第一次传承相对还比较容易；但到第三代，家里可能有 4 个或更多孩子，如何分配财富，让谁来做“大家长”等都是家族未来会面对的“危机”。另外还有一个趋势不知道大家有没有注意到，对超高净值人群来说，直接投资越来越少。过去他们可能自己买一栋楼，自己投一个企业，现在不这么做了，他们去私募基金里做 LP，通过各种方式去做多元化投资。基于以上两点原因，我认为家族办公室在中国很快就要迎来蓬勃发展期。也因此，我们与行业内非常优秀的代表海银财富选择在这个时机联合推出《2016 财富传承密码特别报告》，跟大家聊一聊家族办公室这个话题。非常荣幸能再次与海银财富合作，也非常荣幸能有机会再次跟大家分享胡润百富和海银财富最近的一些观点和新的想法，希望这份报告能对你们有所帮助！

关于家族办公室

什么是家族办公室？是很多人以为的“一个小型的家族投资公司”吗？当然不是。现代的家族办公室是为家族提供长期的、全方位服务的机构，它关注企业的发展，更关注家族的永续经营。

家族办公室提供的主要服务

财富规划

- 1 接班规划
- 2 遗产规划

财富管理

- 1 投资策略和资产配置
- 2 私募股权融资
- 3 综合评估
- 4 投资建议

慈善

- 1 捐赠策略
- 2 捐赠基金

信托和企业服务

- 1 企业合并
- 2 私人飞机和游艇
- 3 信托管理
- 4 公司架构
- 5 不动产管理
- 6 家族股权
- 7 代理人服务

税务规划

- 1 纳税申报
- 2 国际派遣
- 3 不动产配置
- 4 双重税收协定规划

家族治理

- 1 家族议会
- 2 家族大会
- 3 家族宪法

可能没人能准确回答家族办公室到底是什么时候出现的。《纽约时报》发表过的一篇文章认为是洛克菲勒家族在19世纪末开创了家族办公室的先河。20世纪80年代，家族办公室已经在富豪中颇为普及，2005年前后，它进入了蓬勃发展的阶段。

家族办公室主要职能

一般而言，现代家族办公室提供的服务大致可以分为财富管理、财富规划、慈善、信托和公司服务、税务规划、家族治理几类，具体包括投资、风险管理、法律、税务、家族治理、家族教育、传承规划、慈善管理、艺术品收藏、安保

管理、娱乐旅行、全球物业管理、管家服务等。总的来说，家族办公室的作用可以总结为专注于富豪家族的投资并解决家族的“软性”需求。

需要指出的是，一个富豪家族必然会面临财富问题，因而每个家族办公室或多或少都会涉及投资，不过并不是每个家族办公室投资的首要目标都是增值，有些是为了资产保值，有些则是为了财富传承，但因每个家族办公室都非常注重保护服务对象的隐私，所以其投资模式往往不为外界所知。另外，还有一点非常重要，家族办公室没有所谓的“放之四海而皆准”的模式，每个家族都有自己独特的需求，需要定制服务。

家族办公室的类型

传统上，家族办公室可以分为两类：单一家族办公室（Single Family Office）和联合家族办公室（Multi-family Office）。单一家族办公室，顾名思义，即只为一个家族提供服务；而联合家族办公室则为多个家族服务。需要注意的是，联合家族办公室虽然同时服务于多个家族，但并不意味着其财富规模就要大于单一家族办公室，事实上，很多单一家族办公室才是行业巨头。

◆ 单一家族办公室

因为隐私、保密是家族办公室必须遵守的重要原则，所以外界一般很难准确地了解一个家族办公室的资产规模、投资方式以及运作模式。美国证券交易委员会（SEC）曾定义单一家族办公室所服务的家族应至少有 1.5 亿美元的可投资资产。

全美现在约有 2,500~3,000 个单一家族办公室，管理着约 1.2 万亿美元的资产，欧洲也有超过 1,000 个单一家族办公室。其中最古老的单一家族办公室多为欧洲王室和贵族所有，异常低调，隐藏在公众视野后，外界能探得的消息少之又少。而我们能够了解到的明星单一家族办公室大部分是企业家或资本大鳄开办的。比如微软的联合创始人保罗·艾伦创办的单一家族办公室 Vulcan（罗马神话中火神的名字）就是一个典型的全能型家族办公室，它的“职责”包括投资、科研、太空探索、慈善、文化和艺术等，有自己的内部媒体公司，目前雇员超过 500 人。其新任 CEO Bill Hilf 此前是惠普企业云业务部的高级副总裁兼总经理，团队成员还包括海洋保护专家、人工智能专家、航天科学家等，堪称人才济济，而从这一点也能看出家族办公室的专业化程度有多高。

◆ 联合家族办公室

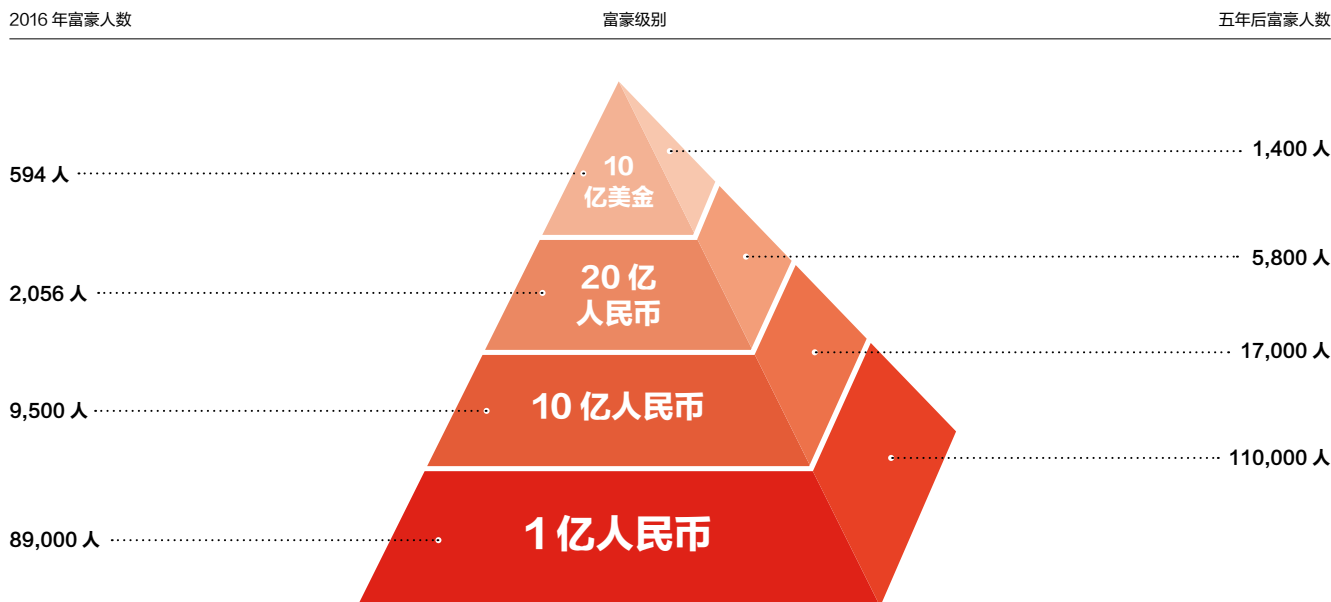
联合家族办公室目前主要有三种来源：一是单一家族办公室对多个家族开放，演变为联合家族办公室；二是原本的顾问团队（多数为提供税务、法律、投资建议的专业团队）演变

Vulcan 具体业务分布

业务	领域	具体信息
投资	房地产	由 Vulcan Real Estate 负责，总部位于西雅图，拥有一个 20 亿美元的多元化地产组合
	资本投资	由 Vulcan Capital 负责，该部门成立于 2003 年，总部也位于西雅图，旗下拥有价值数十亿美元的投资，目前的重点投资领域是清洁能源和技术，该部门也投资了我们熟知的阿里巴巴和 Uber
	体育	保罗·艾伦是一位铁杆球迷，他先后收购了波特兰开拓者队、西雅图海鹰队，并入股了西雅图海湾人队
	场馆	Vulcan 在西雅图拥有世纪互联体育场、摩达中心、Seattle Cinerama，在伦敦拥有一个 Hospital Club
科技	科技	Vulcan Technology 目前正在开展的项目包括运用各种先进的技术来保护如非洲象之类的濒危动物；同时 Vulcan 旗下还有三个研究所（Allen Institute），分别研究脑科学、细胞科学和人工智能
空间探索	航天	保罗·艾伦曾资助过商业航天飞行器 SpaceShipOne；Vulcan 旗下的 Vulcan Aerospace 在研发低成本的空间旅行技术
慈善	慈善	Vulcan 正与美国交通部合作开展智慧城市项目；赞助海洋研究所或者海洋保护 NGO；保护陆地和海洋野生动物以及生态系统；研究气候变化，提供应对方法；关注全球卫生健康；关注教育等
艺术和文化	文化、艺术	保罗·艾伦赞助了多个博物馆和艺术节
媒体和娱乐	传媒、娱乐	保罗·艾伦拥有自己的影视公司 Vulcan Productions，其制作的节目赢得过艾美奖、格莱美奖等多个大奖
本地责任	社区服务	资助本地的 NGO 组织，支持社区的可持续发展等

资料来源：www.vulcan.com

2016 年以及五年后中国大陆各级别富豪人数



数据来源：胡润研究院

Iconiq 为客户提供全方位服务，称“除了去洗衣房收衣服”外，“从和遗产规划律师会面，到购买订婚戒指”，无所不包。

成联合家族办公室；三是一些顶级的金融机构创办的联合家族办公室。

目前活跃的联合家族办公室数量不少，但在这几年里最为出名的大概要数 Iconiq Capital。Iconiq 的创始人是 Divesh Makan，他与 Facebook 的创始人兼首席执行官马克·扎克伯格有着密切关系，两人相识时，Facebook 尚处于起步阶段，不过不久之后就一飞冲天。之后，扎克伯格的许多“小伙伴”都成了 Iconiq 的客户，比如 Facebook 的联合创始人达斯汀·莫斯科维茨和首席运营官雪莉·桑德伯格，Twitter 的联合创始人杰克·多西以及社交网络领英 LinkedIn 的联合创始人里德·霍夫曼等，所以，不少人戏称 Iconiq 是“小扎的朋友圈”。据媒体报道，Divesh Makan 和扎克伯格的“这层特殊关系已经为 Iconiq 公司带来了 14 亿美元的可全权支配资金，外加为 76 亿美元的资金提供投资咨询。”而 Iconiq 的董事会据称也是大有来头，包括

顶级投资家大卫·邦德曼、亨利·克拉维斯等。Iconiq 的运营模式是“家族办公室 + 风险投资公司”，因为其高度保密性，我们很难获取具体的投资信息（只有 Iconiq 的客户才能登陆其官网，并且只有登录才能看到信息），但根据美国媒体披露，Iconiq 为客户提供全方位服务，称“除了去洗衣房收衣服”外，“从和遗产规划律师会面，到购买订婚戒指”，无所不包。在投资方面，Iconiq 会按照资产的百分比收取费用，对股票、债券和交易所交易基金投资的收费比例最多可达 1.5%；对风险投资交易，它还会额外收取 20% 到 30% 的业绩提成；另外，Iconiq 自己也会和客户一起进行投资。

此外，还有一些过去只服务于王室的欧洲家族办公室现在也转为联合家族办公室了，如拥有数百年历史的列支敦士登皇家银行 LGT（私人银行 + 家族办公室模式），它由列支敦士登王子所有，目前除了服务列支敦士登王室外，也对其他超高净值客户开放。

家族办公室在中国

最近一二十年来，中国超级富豪的数量呈现出爆炸式增长的趋势。尽管经济情况有起有伏，但中国“创富”的脚步却不曾减缓。

业内认为，一般亿万级富豪才拥有使用联合家族办公室服务的需求，所以我们统计了胡润研究院最新公布的数据，发现2016年中国大陆共有89,000名亿万富豪（大陆亿万富豪的地域分布，将在下一章中具体阐述），而达到单一家族办公室标准，即上文提到过的1.5亿美金，约10亿人民币的富豪有9,500人。资产级别更高的20亿富豪和10亿美金富豪数据也不难查到——最新发布的《胡润百富榜》显示，2016年共有2,056位企业家财富达到20

另据胡润预计，如果加上隐形富豪，中国大陆应该有1,800位十亿美金富豪。

亿元及以上（20亿是胡润百富榜的上榜门槛），为历年之最；总上榜人数比三年前翻了一番，是十年前的十倍；今年上榜企业家的总财富为14.8万亿，上榜企业家平均财富为72亿；整张榜单的平均年龄是53岁，其中更年轻、更乐于尝试新鲜事物的“80后”企业家有68人；对比各行业的财富总额，地产、IT和制造业最“富有”，此外金融投资、文化娱乐和新能源行业的上榜富豪人数也都有所上升。而“身价”更高的十亿美金富豪也有594位，另据胡润预计，如果加上隐形富豪，中国大陆应该有1,800位十亿美金富豪。

胡润研究院还预测了五年后各级别富豪的人数，五年后，中国大陆将有11万名亿万富

2016 中国大陆富豪行业分布

特别说明：其他制造业包括机械制造、日用品、家具、塑料制品、家电、工业电器产品等

行业	行业首富	公司	财富（亿元）	2015年	变化趋势	2016年
1 其他制造业	何享健、何剑锋父子	美的	780	28.1%	↓	26.2%
2 房地产	王健林家族	万达	2,150	16.1%	↓	15.4%
3 IT	马云家族	阿里巴巴	2,050	11.2%	↑	11.8%
4 金融与投资	马云家族	蚂蚁金服	2,050	9.1%	↑	10.8%
5 医药	孙飘扬、钟慧娟夫妇	恒瑞制药、豪森制药	445	6.8%	↓	6.6%
6 零售	马云家族	阿里巴巴	2,050	3.6%	↑	4.7%
7 资源	王广西、郭天舒夫妇	永泰	250	4.8%	↓	4.5%
8 食品饮料	宗庆后家族	娃哈哈	1,120	3.3%	→	3.3%
9 服装纺织	周建平家族	海澜	355	3.6%	↓	3.2%
9 文化娱乐	马化腾	腾讯	1,650	3.0%	↑	3.2%
11 社会服务	喻会蛟、张小娟夫妇	圆通	140	1.8%	↑	2.4%
12 新能源	朱共山家族	保利协鑫	260	1.7%	↑	2.1%
12 农林牧渔	刘永好家族	新希望	425	2.3%	↓	2.1%
14 钢铁	沈文荣	沙钢	210	2.0%	↓	1.9%
15 建筑	严昊家族	苏太华系	1,000	1.5%	↑	1.8%

资料来源：《2016 碧桂园森林城市·胡润百富榜》



《2016 碧桂园森林城市·胡润百富榜》前十名

姓名	财富 (亿元)	涨幅	年龄	公司
1 王健林家族	2,150	↓ -2%	62	万达
2 马云家族	2,050	↑ 41%	52	阿里巴巴
3 马化腾	1,650	↑ 38%	45	腾讯
4 姚振华	1,150	↑ 820%	46	宝能
5 宗庆后家族	1,120	↓ -17%	71	娃哈哈
6 丁磊	1,000	↑ 96%	45	网易
6 严昊家族	1,000	↑ 10%	30	苏太华系
8 李彦宏、马东敏夫妇	980	↑ 15%	48、46	百度
9 卢志强家族	850	↑ 2%	64	泛海
10 何享健、何剑锋父子	780	↑ 30%	74、49	美的
10 许家印	780	↑ 30%	58	恒大
10 严彬	780	↑ 20%	62	华彬
10 张近东	780	↓ -4%	53	苏宁

数据来源：《2016 碧桂园森林城市·胡润百富榜》

豪，17,000 名十亿富豪，5,800 名富豪的资产将达到二十亿；十亿美金富豪的人数也将增至 1,400 人，同样加上隐形富豪的话，中国大陆将有 4,200 名十亿美金富豪。

拥有如此大体量的财富规模，以及不同年龄、不同行业的富豪衍生出越来越多的独特需求（如海外投资、家族传承等），家族办公室在中国应运而生。一般认为，国内的家族办公室是在两三年内大量出现的，目前尚处于起步阶段。

他们会成为中国率先使用家族办公室的富豪吗？

一般而言，除非通过偶然事件曝光，否则外人很难了解中国富豪家族的财富布局和家族治理模式，那么平均年龄已经 54 岁的中国前十富豪（家族）是否会在不久的将来通过家族办公室来规划家族面临的一系列问题？我们将拭目以待。

国内的家族办公室目前也不外乎单一家族办公室和联合家族办公室两种模式，其中联合家族办公室多是公开的、“有迹可循”的，而服务于单一家族的单一家族办公室基于种种因素考虑，多半是隐性的（这一点与欧洲颇为相似），因此家族办公室确切的数量不好统计，但业内人士认为大约的数量应该在 50~60 家之间（虽然号称“家族办公室”的机构有很多，但大多数机构仍偏重于财富管理和资产配置，只能称得上是顶级的财富管理机构）。

从总体来看，目前国内家族办公室的发展较快，但与国外成熟的家族办公室行业的差距也很明显，这些差距主要体现在：一是理念，无论是从业人员，还是客户，都需要更多的时间来认识家族办公室，需要在双方面建立起更强的信任，国外的富豪家族传承数代，他们已经习惯于借助家族办公室来“打理家族”，而国内富豪多是创一代，习惯于事无巨细都亲自过问，尤其涉及财富管理和家族管理时，他们更加谨慎，所以理念的转变是目前整个行业面临的一个大问题；其次，家族办公室对从业人员的要求很高，需要他们有经历、有资历、有阅

历，但目前各方面的专家还相对欠缺，这一点也需要时间来弥补；最后一点是模式，对真正的家族办公室而言，财富管理很重要，但并非全部，国内的家族办公室还需要着眼于家族其他方面的需求和发展。但国内家族办公室也有独特的优势，他们更了解国内富豪的经历、观念、心态，能制定出更符合富豪需求的“本土化”解决方案。

国内的家族办公室与私人银行或其他财富管理机构的区别是什么？

最主要的区别是服务的精细化、专业度以及服务的持续性和整体性等都有不同。其他财富管理机构一般一个客户经理要服务 20~30 个客户，而在家族办公室中服务对象只是个位数，且背后还有强大的团队支持，因而家族办公室对每个客户有更高的关注度。除了内部资源，家族办公室还会帮企业整合一些外部资源，整合性更高。最后，家族办公室的服务延续性会更长，关注的会更全面，服务更加整体化。



家族办公室 行业市场 潜力

中国超高净值人群的规模有多大意味着家族办公室市场潜力有多大。

当财富积累到一定规模后，中国的超高净值人士开始考虑使用专业程度更高、更私密、范围更广的家族办公室服务。从某种意义上说，中国超高净值人群规模有多大，即意味着家族办公室行业的市场潜力有多大。

根据胡润研究院的最新统计数据，2016年，中国大陆共有89,000名亿万富豪（业内认为，一般亿万级富豪才拥有使用家族办公室服务的需求），其中可投资资产过亿的富豪有52,500人，所以总体来看，家族办公室行业的市场潜力相当庞大。

在大陆地区31个省、直辖市和自治区中，亿万富豪人数最多的是北京，有15,600人，占大陆亿万富豪总人数的17.5%；排在第二位的是广东省，有14,000人，占比15.7%；上海以12,700人排名第三，占比14.3%；浙江位列第四，有10,300名亿万富豪；此外，江苏、福建、山东、四川、辽宁和天津也都进到前十名，但这几个地区的亿万富豪人数均不足万，与排名前四的地区相差较大。

广东、浙江、江苏、福建和山东是亿万富豪人数最多的5个省。广东的亿万富豪主要集中在深圳、广州和佛山等

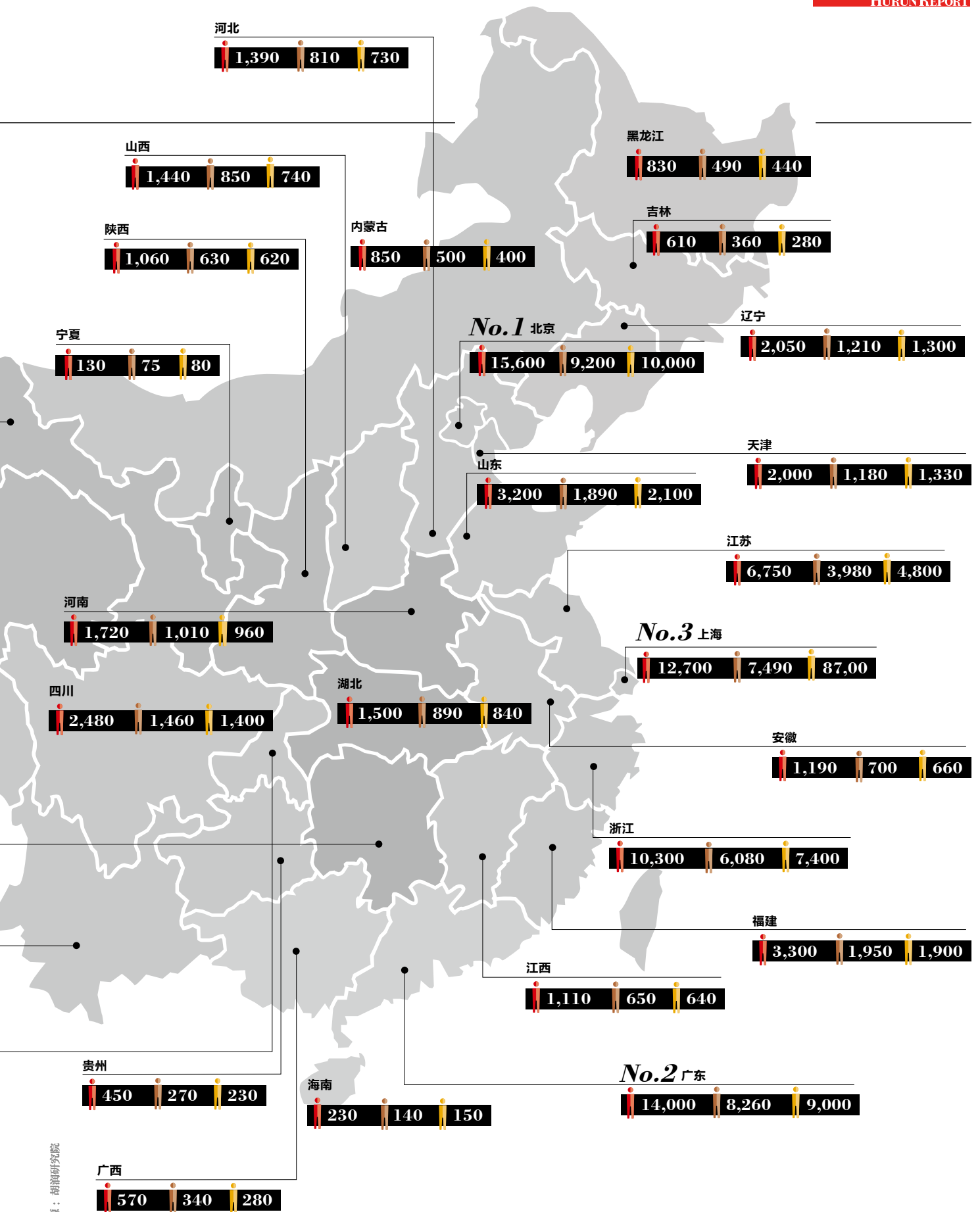
2016年中国大陆亿万富豪分布



6个城市，其中深圳占比超三成；浙江的富豪集中分布于杭州、宁波、温州和绍兴，四城市占比均超10%；苏州、无锡和南京是江苏亿万富豪最多的三个城市，三地亿万富豪总人数占全省总数的近六成；福州、泉州和厦门聚集了全福建省近四分之三的亿万富豪，且3个城市亿万富豪分布较为均匀，人数相当；山东的亿万富豪主要分布于青岛、烟台等6个城市，其中青岛人数最多，占比超过20%。我们认为，这些巨富云集的城市一是财富大量集中，二是观念先进，应该是未来家族办公室行业重点开拓的市场。

而从亿万富豪的人群构成来看，他们主要有三种身份：企业主、炒房者和职业股民。企业主比例最高，75%的亿万富豪都是企业主；炒房者（主要指投资房地产，拥有数套房产的

财富人士）次之，占比15%；职业股民（从事股票、期货等金融投资的专业人士）占比10%。这三类人，尤其是企业主可能是家族办公室最重要的潜在客户。



数据来源：胡润研究院

家族办公室投资方式 及典型代表

全球典型家族办公室的投资方式及运作模式
或许有一些普遍的启发意义。

家族办公室投资方式

财富管理可以说是家族办公室最重要的职能之一。虽然不同家族因需求不同会有不同的投资策略（每个家族都有自己的个性化需求），但从家族办公室的角度而言，其实投资方式是

家族办公室的投资方式一般包括：

- ◆ **现金 (Cash)**：通常用于储蓄，持有适当比例的现金（储蓄）是一种健康的资产配置方式。
- ◆ **债券 (Bonds)**：债券是一种低风险的投资，如果家族办公室进行全球资产配置，那么一般会分别购入发达市场（Developed-market）的债券和发展中市场（Developing-market）的债券，以获取固定收益。就国内市场而言，如果购买一些大公司、大蓝筹的债券，尽管收益不是很高，但相对风险也是很低的。
- ◆ **股票 (Equities)**：股票有多种类型，每种类型的风险不同，通常情况下，风险与收益成正比。以市场成熟度来区分的话，股票也可以分为发达市场的股票和发展中市场的股票两类。针对发达市场的股票，如目前较为流行的美股市场，在研究完公司基本面、财报、未来发展预期，选完股票后一般建议长期持有；国内股市目前起伏较大，需要及时跟进各类信息，做出准确判断，其实相对来说操作难度更大。
- ◆ **另类投资 (Alternative investments)**：所谓另类投资，是指传统的股票、债券和现金之外的金融和实物资产，如房地产、证券化资产、对冲基金、私募股权基金、大宗商品、艺术品等。在家族办公室层面，其投资一般包括直接风险投资 / 私募股权、私募股权基金、地产投资、房地产信托基金、交易所交易基金、对冲基金、有形资产和其他资产（如艺术品等）。
- ◆ **商品 (Commodities)**：从目前的总体趋势来看，农产品投资比较热。

大致相同的，不同的是投资的组合以及在每个领域的投资比例。

业内专家表示，目前在诸多投资方式中，家族办公室较为青睐的是私募股权、地产和对冲基金。

针对私募股权投资，建议家族办公室最好能多花些时间和精力对私募股权的交易做足、做好充分的尽职调查。此外，家族办公室也在逐渐改变过去“单枪匹马”的投资模式，开始联合其他家族办公室共同投资他们认为有潜力的领域。

地产方面，事实上总体来看，家族办公室对商业地产（Commercial Real Estate）和住宅地产（Residential Real Estate）的兴趣同样大，对投资本地地产和海外地产也秉持着相同的热情，真正称得上是本地投资和全球布局并重。

而对对冲基金方面，尽管基于对信贷危机的担忧，各大家族办公室相应减少了对对冲基金的投资力度，但它仍是一种重要的投资手段。目前家族办公室主要偏爱采用相对保守“市场中性策略”的对冲基金。在成熟市场，采用“市场中性策略”的对冲基金发展时间较长，数量也已经很多，但国内历史较短，数量也不是很多。

家族办公室典型代表

◆ Rockefeller & Co

Rockefeller & Co 洛克菲勒金融服务公司可能是全世界历史最悠久的家族办公室。1882年，为了更好地管理整个家族，约翰·戴维森·洛克菲勒（John Davison Rockefeller），也就是大家熟知的老洛克菲勒创立了家族办公室。100多年来，这个家族办公室为洛克菲勒家族提供了包括投资、法律、会计、家族事务以及慈善在内的几乎所有服务。

1979年，原本只服务于洛克菲勒家族的家族办公室被重组为新的公司，取名洛克菲勒金融服务公司（也就是投资界熟悉的 Rockefeller Financial Services, Inc.）。

洛克菲勒金融服务公司持有的十大股票

排名	股票名称	所属公司 (英文名)	所属公司 (中文名)	持有股本	价值 (美元)
1	MSFT	Microsoft Corporation	微软	2,741,137	157,889,000
2	JPM	JP Morgan Chase & Company	摩根大通	2,254,154	150,104,000
3	CVS	Cvs Health Corporation	\	1,589,794	141,475,000
4	V	Visa Incorporated	\	1,681,342	139,048,000
5	ORCL	Oracle Corporation	甲骨文公司	3,289,199	129,199,000
6	GOOG	Alphabet Class C Capital Stock	\	160,380	124,662,000
7	RGA	Reinsurance Group of America	美国再保险集团	1,149,706	124,099,000
8	SHPG	Shire Plc Ads	\	586,334	113,667,000
9	LUV	Southwest Airlines Company	西南航空公司	2,810,998	109,319,000
10	KMI	Kinder Morgan	金德尔 - 摩根	4,452,531	102,987,000

数据来源：holdings channel，数据更新时间为 2016 年 9 月 30 日，需要注意的是，持股金额随着股价波动会有变化

1980 年，洛克菲勒金融服务公司以新的名称 Rockefeller & Co. 在美国证券交易委员会注册为独立投资咨询公司，除了继续为家族提供家族办公室服务外，也向外部客户提供服务，可以说是从单一家族办公室演变为联合家族办公室。

目前，洛克菲勒金融服务公司的总裁兼首席执行官是鲁本·杰弗里三世 (Reuben Jeffery III)，他曾是小布什政府时期负责管理经济、能源和农业事务的副国务卿，拥有非常深厚的经济和政治背景。

业务方面，洛克菲勒金融服务公司大致涉及两个领域 (如果客户有特殊需求，也可以向该公司定制服务)：投资建议和资产管理。其中投资建议又细分为财富规划 (有别于其他金融机构在做财富规划时寻求较高的投资回报，洛克菲勒金融服务公司的首要目标是保值及将财富成功传承于下一代)，信托服务 (由洛克菲勒信

业务方面，洛克菲勒金融服务公司大致涉及两个领域 (如果客户有特殊需求，也可以向该公司定制服务)：投资建议和资产管理。



托公司负责)以及会计、财务规划、税务、预算等常规服务。至于资产管理,公司旗下有专门的“洛克菲勒资产管理”(Rockefeller Asset Management)部门负责该领域事务,资产管理部门投资的核心是固定收益和股票。

出于保护商业机密的考虑,洛克菲勒金融服务公司没有向外界透露更多的投资细节,但它们公布了自己在固定收益方面的投资偏好——寻找合适的投资级债券(Investment Grade Bonds,标普评级BBB或以上的债券)和高质量的市政债券(Municipal Bonds)。股票方面,根据美国相关专业网站的统计,洛克菲勒金融服务公司目前持有五百余只股票,其中很多都是如微软、摩根大通、甲骨文、亚马逊、埃克森美孚、宝洁等世界级的大公司。

截至2016年9月30日,根据洛克菲勒金融服务公司官网公布的数据来看,它目前管理着约152亿美元的资产(包括洛克菲勒家族资产和家族成员个人资产、家族办公室资产、基金会资产、捐赠基金资产等),其中净资产约有101亿美元。

◆ Cascade Investment LLC

在一众为硅谷科技富豪提供服务的家族办公室中,比尔·盖茨家族的Cascade Investment LLC瀑布投资是一个相当典型的单一家族办公室。瀑布投资由迈克尔·拉尔森(Michael

洛克菲勒金融服务公司公布了自己在固定收益方面的投资偏好——寻找合适的投资级债券(Investment Grade Bonds,标普评级BBB或以上的债券)和高质量的市政债券(Municipal Bonds)。

瀑布投资的投资名单

公司(英文名)	公司(中文名)	主营业务
Arcos Dorados Holdings	\	餐饮
AutoNation	\	汽车零售
Berkshire Hathaway	伯克希尔·哈撒韦公司	保险
Canadian National Railway	加拿大国家铁路公司	运输
Carpentryright	\	地板
Coca-Cola FEMSA	可口可乐凡萨公司	饮料
Ecolab	艺康	化工
ElBarbary Investment Group	\	汽车零部件
Four Seasons Hotels and Resorts	四季酒店	酒店
Ginkgo Bioworks	银杏生物工作室	生物技术
John Deere	约翰迪尔	农业设备
Liberty Global	自由全球	媒体
Microsoft Corporation	微软	科技
Newport News Shipbuilding	纽波特纽斯造船公司	造船
Oanda Corporation	\	互联网货币交易
Otter Tail Power Company	\	能源
Pan American Silver Corp.	泛美白银	金属
Republic Services, Inc	\	废物管理
Sapphire Energy	蓝宝石能源公司	生物燃料
Schrödinger	\	科技
Schnitzer Steel Industries	史尼泽钢铁公司	废金属和钢铁
Sears Holdings	西尔斯控股	零售
Televisa	\	媒体
Waste Management, Inc	\	废物管理

特别说明:该名单整理自目前已经披露的信息,瀑布投资实际投资的公司可能远多于此。

Larson) 管理, 其职能是为盖茨家族管理金融资本, 实行多元化投资, 以此来分散风险。

美国媒体戏称盖茨和拉尔森的关系很简单——拉尔森负责“赚钱”, 盖茨负责“花钱”。自 1994 年盖茨聘请拉尔森管理投资以来, 他的个人资产净值涨了约 16 倍, 由 50 亿美元变成现在的 800 亿美元 (数据来源于《2016 胡润全球富豪榜》), 盖茨表示, 在过去二十多年里, 他与妻子能全身心投入慈善事业 (比尔及梅琳达·盖茨基金会, 即大家熟悉的盖茨基金会), 也要归功于拉尔森做的一切。

相比于在全世界赫赫有名的盖茨基金会, 瀑布投资显得相当的低调, 甚至默默无闻。公司总部位于西雅图的卫星城市柯克兰 (Kirkland), 具体办公

地点是一栋没有任何标示的建筑物, 有约百名员工, 在家族办公室中, 瀑布投资的规模已经不算小了。

与大多数家族办公室一样, 瀑布投资也极为重视隐私和机密, 自 2009 年美国证券交易委员会同意授予其档案保密的权力后, 就更难查询到其投资的相关信息。该公司内部管理也极为严格, 拉尔森不鼓励公司的员工使用社交媒体, 也不鼓励他们的工作邮箱向非商业伙伴发电邮。员工如果离职, 必须遵循此前签署的保密协议, 不得对外谈起瀑布投资。所以整个公司处于高度保密的状态。

不过, 虽然瀑布投资的公开信息很少, 但知情人士称 1995 年以来, 该公司的年复合回报率为 11%, 表现相当不错, 且投资也愈发多元化。

虽然瀑布投资的公开信息很少, 但知情人士称 1995 年以来, 该公司的年复合回报率为 11%, 表现相当不错, 且投资也愈发多元化。



图片 Getty Images 提供

在投资领域，尽管 LJ Partnership 也在实行多元化资产配置，但比较有趣的是传统的房地产行业是他们投资的重中之重。

目前，综合媒体或其他渠道偶然公开的信息来看，盖茨的财富来源（投资组合）主要包括：

股票：股票中的重头是微软股票，尽管多年来比尔·盖茨一再减持，但他目前仍持有约 1.9 亿股微软股票，根据 2016 年 10 月 31 日的股价推算，仅这一部分的价值就约为 114 亿美元。而瀑布投资主要关注非科技类公司的股票，它持有加拿大国家铁路公司、美国著名保险公司之一伯克希尔·哈撒韦公司、可口可乐旗下的凡萨公司、美国最大的汽车零售商之一 AutoNation Inc 和废品处理公司 Republic Services Inc 等公司相当数额的股票。

债券：具体投资信息不详，但据称，瀑布投资近年来已经大量减持债券，转而投资其他领域。

另类投资：主要集中于房地产和酒店。瀑布投资在金融危机后押注房价会大幅反弹，于是购入了怀俄明州的一座大牧场。据媒体报告，该公司目前至少持有位于加州、伊利诺斯州、衣阿华州等州的多处农场，合计占地面积至少 10 万英亩。此外，拉尔森还设立了多家子公司来投资房地产，购买了不少豪宅。酒店方面，瀑布投资收购了位于哈佛校园内的酒店查尔斯酒店，曾参与收购旧金山的丽思卡尔顿酒店，此外还持有四季酒店近四分之一的股份，是酒店的大股东之一。



◆ LJ Partnership

源于英国的 LJ Partnership 脱胎于为古老而富有的家族服务的单一家族办公室，这个家族传承了几代之后，发现自己已经非常了解富裕家庭的真正需求，所以他们把家族办公室服务变成了一门“生意”，于 2009 年创办了新的家族办公室 LJ Partnership，服务于高净值的家族客户以及他们的企业和公益性基金。

相比于最大关注点是内部家族的洛克菲勒金融服务公司，LJ Partnership 是一个更加典型和纯粹的联合家族办公室。其旗下业务大致可以分为三块：投资、信托和私人办公室。

在投资领域，尽管 LJ Partnership 也在实行多元化资产配置，但比较有趣的是传统的房地产行业是他们投资的重中之重（第二个较为重要的领域是私募股权）。LJ Partnership 的员工透露，他们主要在英国及欧洲其他地区为客户寻找合适的投资目标（也做全球投资，但欧洲是重心），如住宅、商业地产或者酒店（包括酒店、学生公寓、服务式公寓等类型）等。目前仅房产这一部分，LJ Partnership 就掌握着 45 亿美元的物业组合。

对话 LJ Partnership

Q：你们一般是如何向客户收取佣金的？

A：佣金这一块没有固定的金额，因为我们为每一个客户提供定制服务，所以会依据客户定制了多少服务来收取费用。并且，我们一般还将这部分费用折算成固定的年费/季度费用/月费或者客户也可以和我们约定依据我们的管理水平和业绩水平来支付相应的费用。但是有一点需要强调，为了和我们的客户保持利益上的最大一致，我们从来不从基金、银行或其他利益相关的第三方收取任何费用。




信托服务全权由 LJ 的 Trust & Fiduciary 部门负责，该部门将客户细分为企业、个人和基金会三类。针对企业，它主要处理会计和财务报表、公司设立和管理、独立董事和秘书工作、外包服务和工资、高管激励和养老金计划、知识产权等；针对个人，它的服务涵盖信托（如全权信托、慈善信托）、基金会、私人公司管理、飞机游艇管理等多个方面；针对基金会，它则帮助处理基金会的成立、投资、管理和运作等事宜。

私人办公室更像是富豪家族的“管家”，帮助客户处理物业和家务、进行房产的收购和处置、参与慈善事业和接班计划，并协助完成一系列财务工作和另类投资（如艺术品的收购和收藏）。

LJ Partnership 提供的个人信托服务

- 全权信托** —— 信托的受托人（信托公司）根据信托创设人的意志决定如何给各个受益人分配家族信托的收益，包括决定谁可以成为受益人、每个受益人可以分得多少收益、进行收益分配的时间以及分配什么资产等重要权利。
- 保留权利信托** —— 指通过两层离岸公司的架构，让受益人成为第二层离岸公司的董事会成员，参与公司的具体经营决策。同时，信托公司作为第一层离岸公司的控股方，既符合信托公司作为受托人持有并保管相应资产的法律规定，又避免了参与公司日常经营决策。
- 终身利益信托** —— 受益人有自动获得信托产生的收益，如租金、银行利息、股票分红等的权利。
- 慈善信托** —— 仅以实现社会慈善事业为目的，并以全社会或部分社会公众为受益人的信托。
- VISTA 信托** —— 这种信托的托管人可以为家族利益管理家族企业，却无权参与到企业运营中。它允许建立一个家族委员会来管理公司事务，让信托基金在家族利益分配等问题上形成一致的家庭决策，也可以制定规则来规范企业董事的继承及公司业务的管理。



家族办公室 服务实例

在了解了家族办公室相关知识和著名案例后，我们再来看家族办公室服务的实例，以此来更好地理解它是如何服务于家族的。



郭氏家族起家于 19 世纪末，至今已有一百余年历史。因为早期成员很有全球性、多元化发展的眼光，所以时至今日，该家族已经拥有遍布全球产业，涉足了包括地产、传媒、食品、旅游、通信、制药等在内的多个行业。

传承至第三代时（目前已有五代成员，第四代成员年龄基本在 30 岁左右），家族成立了基金会，这个基金会实质上就是单一家族办公室，打理有关家族的一应事务，具体职能除了打理基金会外，还要负责维护家族的运行和价值传承。

每一个有血缘关系的家族成员（包括“外孙”这样的亲属）都自动成为郭氏家族基金会成员，有权利参与基金会的决策（每一代成员都要选出一人做基金会主席，负责打理基金会），无血缘的配偶则无法参与基金会事务，这个机制很好地避免了因婚姻问题造成财产或其他权利的分割。此外，自从成立了基

金会后，家族所有的财产，包括公司收益、投资收益等都属于基金会（类似于家族信托的性质），成员每隔一定时间获得分红，这样一方面保证了家族财产的完整，一方面也保证每个成员至少生活上是“衣食无忧”的。

价值观方面，郭氏家族也极其重视延续家族传统——不做家族财富的傀儡。他们不提倡奢侈的生活方式，家族成员除了可以为家族企业工作外，也被鼓励去开创自己的事业。如成员希望创业，只要设想具有可行性，家族基金会给予资金支持，其他成员也会在如人脉、商业机会等多方面予以帮助。该家族的成员大部分拥有自己的公司。

教育则被视为保持家族生命力的有力保障，郭氏家族的成员普遍接受过良好的教育，有开阔的眼界、敏捷的头脑和强大的判断力，这些素质曾数次帮助家族在重要时机做出正确选择，也保证了整个家族的蒸蒸日上。

案例 1

◆ 背景：

马来西亚百年华人富豪家族郭氏家族

◆ 家族办公室类型：

单一家族办公室

◆ 需求：

家族传承

案例 2

◆ 背景：

50后中国企业家李先生，一子一女，
家族资产近 150 亿人民币

◆ 家族办公室类型：

联合家族办公室

◆ 需求：

接班规划、家族治理

李先生是中国成功的“创一代”中的一员，但与很多一代企业家一样，已到退休年龄的李先生面临着交接班的大问题。有数据表明，尽管家族企业拥有旺盛的生命力，但只有十分之三的企业能够传承到第二代，十分之一的企业能传承到第三代，平均寿命仅为 24 年。作为一个“开拓者”，李先生是十分担心这种情况的，他本人的意愿是想把企业交给子女，一代代传承，最终做成百年家族企业。不过他的一子一女，尽管都很有能力，但都没有非常强烈的接班愿望。

李先生觉得自己无法顺利“破局”，于是到家族办公室寻求解决方案。该家族办公室家族治理方面的专家全面考察了李先生企业的发展规划以及两个子女的情况后，认为长子的性格和特长更适合接班。在成功说服长子接班后，家族办公室还帮助李先生家族重新梳理了企业的管理模式。

在家族企业初创期，创业者一人说了算的“一言堂”的模式更灵活、直

接、高效，也更有执行力。但企业规模扩大后，这种简单粗暴的管理模式反而成为弊病，肯定不能再继续使用，企业需要更多人才，需要制度化，决策也更须谨慎。在家族办公室企业管理专家的建议下，李先生调整了策略，避免家族成员因利益和权利等问题产生纷争，影响企业发展。以此为前提，李先生重新安排了企业架构和家族人员的职位，自己任董事长重点把握大的决策方向，长子任总经理负责公司业务发展和运营，并且计划在几年之内全面“下放”决策权和管理权，以免公司出现“两个中心”；在保证企业所有权的前提下，公司的经营团队去家族化，全部采用职业经理人，总经理以下排除所有家族成员介入；妻子主动放弃重要职务，妻子、女儿以及李先生的兄弟姐妹拥有公司股份但不担任任何职务，也不参与决策和日常管理；女儿有自己的企业，其他家族成员也不得介入管理。至此，李先生的家族企业不仅顺利实现了接班，也成功转型为“现代家族企业”。





王先生早年即来中国发展，事业起步于互联网行业，鼎盛时期公司拥有多个子公司，其中包括盈利能力非常出众的网络游戏（主营业务）等。随着传统网络游戏行业逐渐衰落，王先生在家族办公室的帮助下及时调整了投资策略，出售了原本的主营业务，公司全面转型为全球化的投资公司。在分析了中国以及全球行业的发展形势后，王先生决定布局文化娱乐、金融和不动产。

作为从互联网起家的80后富豪，王先生十分看好未来中国文化产业（包括PC端和移动端的娱乐互动）的发展，其家族办公室团队中的投资专家也认为，目前中国正在大力扶持文化产业的发展，王先生应该在文化、娱乐投资上“加码”。因此，其团队通过数年时间，先后将投资覆盖至手游、动漫、电影、演出、视频网站、网络音乐、社交平台等领域，目前这数个领域的投资回报均超过预期，并且王先生也认为自己抓住了未来经济发展的“脉搏”。

金融行业，尤其是互联网金融是王

先生及其团队看好的又一领域。王先生的家族办公室组建了两支均有数十名成员的投资团队，一支负责寻找、评估有潜力的项目，并跟进后续的谈判，该团队目前拥有超过10亿人民币可自由投资资金，短短两三年内已投资10余个项目；另一支则负责组建自己的互联网金融公司，涉及的业务包括在线支付、小额贷款等，由于2014年之后，中国收紧了“支付牌照”的发放，所以该团队还发起了数个以获取“互联网支付”为目的的收购、并购，过程中涉及的诸多法律、程序性问题也都由团队中的相关专业顾问与专业团队配合一起解决。

不动产一直是华人偏爱的投资领域。在家族办公室地产团队的建议下，王先生在中国没有参与到竞争激烈的商业和住宅地产项目中，而是另辟蹊径，发展旅游地产，建设了数个主题公园以及文化创意园区。海外，王先生团队收购了数个农场和葡萄酒庄园，并投资了包括新加坡房地产投资信托（S-REITs）在内的数个地产基金。

案例 3

◆ 背景：

80后企业家王先生，新加坡华人，个人资产近300亿人民币

◆ 家族办公室类型：

单一家族办公室

◆ 需求：

财富管理、投资增值

家族办公室服务： 家族永续的秘诀

如何有效地传承财富，做到资产的保值增值，保证家族基业长青？启用家族办公室或许是最可靠的解决办法。

家族办公室的团队一般来自各个领域的专家，通常包括来自财务顾问、律师、注册会计师、投资经理、证券经纪、保险经纪以及银行、信托等领域经验丰富的专才。

随着社会的不断发展，企业家通过辛苦拼搏创造了一个个庞大的商业帝国，但所谓“创业容易守业难”，随着年岁渐长、时代变迁，如何有效地传承财富，打造百年企业，保证基业长青成了这些富豪迫在眉睫需要解决的问题。而家族办公室服务，在不断发展演变后，如今已成为发达经济体中创富一代普遍青睐的综合解决方案。目前国内的高净值人群对家族办公室普遍有如下三大主要需求点。

家族财富传承问题

家族办公室的团队成员一般是来自各个领域的专家，通常包括来自财务顾问、律师、注册会计师、投资经理、证券经纪、保险经纪以及银行、信托等领域经验丰富的专才。家族办公室受雇于富豪家族，负责处理财富传承架构设计、投资管理、税务规划、慈善捐赠、信托和相关法律事宜，确保家族的永续传承。而富豪家族之所以青睐家族办公室，正是因为家族办公室高度专注于客户的个性化需求。

专业化的海外资产配置需求

近年来，海外投资一直是中国高净值人群非常热衷于谈论的话题。“鸡蛋不要装在一个篮子里”，这一古老的中国智慧论点出了高端家族海外资产配置的目的——分散风险。业内各方

面专家均认为目前海外资产配置的时机已经成熟，但在哪些国家配置资产、配置哪些种类的资产等问题却需要由专业的人或机构来协助解决。从这个角度来看，家族办公室优势非常大：首先，它集齐了各方面的人才，专业化程度非常高；其次，相比其他金融机构，家族办公室海外投资渠道更多、更灵活，模式也更加多元化。

“一站式”服务需求

家族财富管理不单单是资产的保值、增值，而是涵盖了家族事务治理、社会关系运作的各个方面，不仅需要为家族提供最优质的有形资产传承服务，更应立志于帮助中国的超高净值人群将其企业家精神、幸福、健康、名望、传统以及社会责任这样的无形财产传承下去。同时应积极围绕高净值客户的高度定制化需求，包括海外传承架构设计搭建、慈善、海外考察、游学等个性化需求，打造“一站式”的服务点。

海银财富私财中心暨家族财富办公室（以下简称“海银私财”）基于此三大需求，整合了国内外丰富的金融与非金融资源，为高端家族提供全方位的“一站式”服务，以排头兵的姿态引领高端家族办公室的概念在中国大陆生根发芽。基于家族永续经营的立场，为家族建

设独有的生态环境，其服务范围不仅只是解决金融资本运作的问题。海银私财在为家族营造特有的生活、提供具体治理方案的同时，着重打造三大资源，旨在成为帮助高净值客户财富传承的“一站式”服务平台。

◆ **金融资源：财富传承与增值保值**

运用好家族的金融资本，帮助其资产保值、升值，企业运作、证券投资、设立家族信托、设计税务结构等都是为了使家族的金融资本最大限度发挥作用。

根据家庭的财务状况和理财目标，海银私财帮助客户确定合理的资产配置比例，搭建合适的海外投资架构。根据资产配置类型、经济周期、投资者风险偏好、流动性需求等约束条件来解决资产配置问题，满足投资者个性化的定制需求。目前，海银私财为国内的高净值客户与家族提供国内资产配置服务和海外资产配置服务。

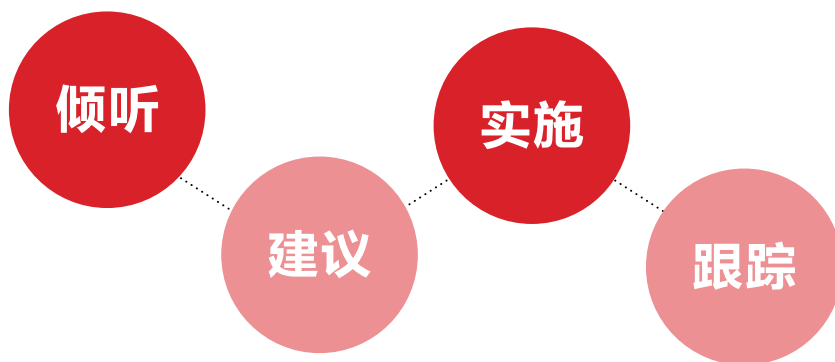
国内资产配置

海银私财根据理财师提供的客户信息，定制资产配置方案，满足高净值客户对资产配置的多元化需求，通过四个步骤，即倾听 - 建议 - 实施 - 跟踪来构成资产配置规划流程，为客户打造资产配置新蓝图。

海外资产配置

伴随着人民币兑美元的持续贬值压力以及海外资产较国内资产的估值安全性优势，海外资产配置已经成为高净值人群的配置趋势。日本、韩国、香港等国家或地区的家庭海外配置一般占其总资产的 15%~25%，而中国家庭目前的配置比重约在 2%~5% 之间，仍有较大的发展潜力。为了满足高净值客户的海外资产配置需求，海银私财放眼全球，针对客户的投资期限、标的和风控需求，积极筛选匹配对应的海外

以客户为中心



资产。过去的 2016 年，作为海银国际化布局的元年，海银私财也积极推动与海外机构的业务合作，落地海外专家顾问、海外资产实地考察等服务，积极为中国的高净值客户打造“一站式”的投资管理服务。

◆ **人力资源：“一站式”的服务平台**

人是一个家族最宝贵的资源，其中家族成员是家族人力资本构成的核心，而家族的外部顾问也通过自己的专业为家族提供法律、税务、移民规划等多方面的建议来引导家族的发展。海银私财与专业第三方机构合作，为客户提供包括法律及税务规划、留学与移民规划、家族企业治理等在内的综合性家族治理方案。

法律及税务规划

包括家族内部与外部的法律关系服务，运用各项相关法律规定，对家庭财产的法律结构进行专业化设计，包括财产关系、人身关系等的关系评估与结构建议与实施。

税务方面，协助帮助客户避免繁多的税种和复杂的税收政策，合理进行家族税务筹划等。

留学与移民规划

为客户私人定制专属移民方案，实现海内外服务无缝对接。

家族企业治理

接班人培养计划：协助客户制定选拔接班人的一系列考核标准和决策程序，采用国内外顶级的师资、商界资源及导师制的培养方式，对潜在或选定接班人定制专属的培养计划。

企业管理咨询：根据客户提出的要求深入企业，协助完善企业的运行机制，提高企业的管理水平和经济效益。

◆ **社会资源：高端影响力的圈子文化**

家族的社会资源是家族扩散自身影响力，建立家族声誉的重要资本。如果商业信用对于企业的经营至关重要，那么家族的信誉及社会影响力将决定一个家族在社会上的地位，通过



家族办公室来对家族的形象进行运作也是未来中国超高净值人群的必然诉求。海银私财通过私董会、慈善规划以及其他生活体验服务来提升家族的生活品质、拓展家族的社会资源，建立高端家族良好的公众形象。

私财私董会

海银私财定期邀约企业家客户、其他企业事业领袖，探讨成员现有的企业经营问题，为客户建立与自己身份相匹配的高水平智囊团，提升决策效率。除了作为企业家学习交流的平台外，私董会更是一个庞大的创客与投资平台。客户不仅可以获得私董会的知识与智慧，也能够找资源、找项目、找资金，“与大佬同行”。

通过慈善计划规划，下一代收获的不仅是家族企业的财富，还有价值观、家族文化及家族凝聚力。

慈善规划

通过慈善计划规划，下一代收获的不仅是家族企业的财富，还有价值观、家族文化以及家族凝聚力。海银私财助力家族慈善事业的发展，帮助客户甄别慈善机构，规划慈善资金的来源与配置方向，并为客户提供相应的慈善荣誉服务。

其他生活体验

海银私财专为客户定制生活类的高端服务，包含医疗健康服务、高端旅游以及另类投资和艺术品鉴赏等。

海银私财以专业的服务在金融资源、人力资源和社会资源三个方面为高端家族提供服务，以全球化的资产配置和全方位的一站式服务助力中国家族的兴起和繁荣，未来，海银私财将伴随高端家族一路成长！

高端访谈：赵涛

作为步长制药联合创始人兼董事长，同时也是中国使用家族办公室服务的先驱人物之一，赵涛首先看到了中国家族企业发展中的薄弱环节，“我们都是习惯于分家制，再有我们不断进行政治变革，最后家族财富基本化为乌有”。他认为：“富不过三代，这在历史上近乎真理，三代是虚数，指的是时间不长。对于家族财富传承来说，制度是最重要的。”

赵涛通过结合自身经营家族企业的经验和对国外家族企业传承的研究，针对中国家族企业传承制度中的不足，提出设立家族办公室的主张——在家族资产配置与投资、家族文化发展、企业制度制定等专业问题上，聘请专业的管理者来进行管理，从而达到家族企业传承与发展的最优化。“一个企业要发展，你不可能都用自己人，你也不可能让没有股权的职业经理人像‘家里人’那样拼命，所以就要考虑企业董事会应该有多少家族的人，有多少职业经理人，怎么让家族成员收敛手中的权力，这是一门艺术”，赵涛解释道。赵涛认为，把握住家族办公室就是握住了家族传承的命脉，“假如我们这些人去世了，我们的家族一样有家族信托基金和家族办公室在管理”。

对话赵涛

《胡润百富》：家族办公室管理家族财富的优势在哪？

赵涛：很多中国富豪只精通自己从事的行业，在投资方面他们接触不到好的金融产品，没有这样的资源。家族办公室的角色就是通过其专业，准确分辨好与不好，并在最佳的时间对客户进行全球资产最优配置。它还会针对客户的家族传统、信托等一系列需要进行产品设计。

《胡润百富》：为什么中国现在很需要家族办公室？

赵涛：现在许多企业都在面临交接班的问题，很多年轻人不愿意接班，他们更愿意做一些新的行业。这些企业要么交给职业经理人，要么交给家族办公室。企业的资本化会导致最后他们手里有很多的金融资产，这时就需要我们家族办公室提供专业的金融服务。

《胡润百富》：您认为中国目前家族办公室服务的核心是什么？

赵涛：目前的核心是替一个家族进行家族财富的管理和设计，提供以家族财富为中心，以财富传承为卖点的全方位家族管理服务。这其中包括几个方面，一个是金融财产的全球配置以及家族传承的设计，比如家族信托设计等；第二个是对家族经营型的资产做管理，比如家族创业者退下来了，需要专业的职业经理人帮忙管理；第三个是家族的教育和医疗等各个方面。



赵涛

步长制药联合创始人，现任步长制药董事长、步长（香港）控股有限公司董事局主席，2016 胡润百富榜排名 53 位

高端访谈： 缪志威



缪志威

富源教育集团执行董事长、富源国际教育中心董事长，企业家二代，其父缪寿良是深圳市富源集团董事长，2016 胡润百富榜排名第 81 位

深圳市富源集团董事长缪寿良之子缪志威可以被视为企业家二代中的典型代表，他的成长经历也是非常典型的“企业家二代成长经历”——留学、回国、进入家族企业工作。缪志威认为自己还很年轻，所以他和他的父亲目前都还没有考虑企业交接班的问题，但不可否认的是，他很早就在深圳富源集团重要的发展领域之一——教育（指深圳富源学校）上大战争拳脚。虽然其父缪寿良仍是深圳富源学校的董事长，但不论是战略规划还是实际管理，其实都是缪志威在主要负责，所以至少在这个业务板块，我们有理由认为缪志威已经“实际”接班了。

不管怎么说，出生于 1955 年、拥有 230 亿人民币巨额财富的缪寿良早晚都要考虑如何把这个财富帝国传承下去。缪志威也表示，5 年后就是他们家族慎重考虑这个问题时候了。在如何传承财富上，缪寿良父子见地独特，他们都很清醒地认识到，顺利传承财富的关键因素是培养合格的继承人，如果继承人有能力，那么不论是家族，还是家族财富，想要顺利交接给下一代，都不是难事。因此，缪寿良家族非常注重子女的教育，注重培养孩子的独立性，所以缪志威才能在近 20 年前（他是国内企业家二代中最早出国留学的人之一），在一个国内还没有手机、没有信用卡的年代，随身带着几个箱子和一点现金，只身留学英国。

对话缪志威

《胡润百富》：中国很多“创一代”企业家现在都在面临企业交接班问题，您父亲和您是怎么处理这一问题的？是否已经开始做接班的规划了？

缪志威：我们家暂时还没有做这方面的规划，因为我们都还年轻，不过 5 年后应该就会很慎重地规划接班问题了。

《胡润百富》：您是如何理解和规划家族财富传承？

缪志威：家族财富能不能顺利传承我认为归根结底还是人的问题，人有能力了，才能传承和发展。这么多年来，我们家族一直在打造和培养下一代人的综合能力，至少要能有“独立作战”的能力才能说传承的事。

《胡润百富》：近两年，家族办公室在国内流行起来，我们目前了解到有一些国内的企业家开始使用家族办公室做投资、接班规划、财富规划或家族治理等。您是否有了解过家族办公室这个新生事物，您怎么看待它，未来会有可能使用相关服务吗？

缪志威：我了解过家族办公室，我觉得家族办公室是个好东西，个人认为只要再过 5 年，就会有更多的人参与进来，或者是提供这种服务，或者是使用它们的服务。未来，如果我自己的财富能达到一定规模，我是会考虑使用家族办公室的。

关于 海银财富



海银财富管理有限公司（以下简称“海银财富”）于2006年在上海陆家嘴成立，注册资本5亿元。作为国内专业的独立财富管理机构，海银财富致力于通过优质科学的资产配置布局迎合市场变革趋势，搭建安全专业的资产配置平台，以多元化的资产管理工具和创新模式服务于高净值客户，实现财富长期稳健的保值与增值。十年来，海银财富心存志远，为打造财富管理专业品牌而不断前行。截至2016年11月底，海银财富已在全国40余座城市设立了65家分公司，全国在职员工2,300余人，服务高净值合格投资人逾2.8万人。

2014年1月，海银财富旗下海银基金销售有限公司经上海证监局批准获得证券投资基金销售资格，并于次年9月成为中国证券投资基金业协会会员。2014年6月，海银财富旗下专注于资产管理与投资的海银资产管理有限公司经中国证券投资基金业协会备案通过，正式开展私募证券投资、股权投资、创业投资等私募基金业务。

2015年以来，海银财富与国际知

名管理咨询企业麦肯锡达成战略合作，全面开展公司管理体系优化及发展战略提升工作。借力全球顶尖咨询公司麦肯锡的整体规划，同时对业内领先的私人财富服务，海银财富于2015年9月正式组建私财中心和家族财富管理办公室，通过资产配置、产品定制、家族办公室以及非金融增值服务四大模块，为中国可投资资产千万级以上的高净值客户提供高品质、多元化、个性化的私人定制服务。2016年5月，海银财富控股（香港）有限公司成立，将以合理、成熟的投资项目筛选机制为基础，为高净值人士提供高安全系数、低风险边际的海外资产配置服务，这也是海银财富开启全球布局的重要战略步骤。与此同时，海银财富相继在美国、英国、法国等多个国家完成机构设点，为客户在全球范围内寻找和筛选国际性的优质资产。

作为一家专业的、以投研为导向的财富管理公司，海银财富在稳健成长的10年里，秉承独立专业的精神，每年发布代表海银独立研究观点的投资策略白皮书，阐述海银财富对市场和资产

配置发展趋势的观点。与此同时，海银财富积极与优秀的外部机构合作，不断提升投研实力。2015年12月，海银财富联合胡润百富发布《2015年度中国高净值人群资产配置白皮书》，通过大量研究与数据统计分析，深度解析中国高净值人群在资产配置方面的相关情况，旨在帮助中国高净值人士更好地规划资产配置，实现财富增值。

海银财富飞速的发展赢得了众多主流媒体的关注与认可。2016年2月，海银财富荣膺国内权威投资市场信息咨询机构投中集团颁发的“投中2015年度中国最具竞争力财富管理机构TOP10”；7月，海银财富斩获《证券时报》颁发的“中国最佳第三方财富管理机构”和《21世纪经济报道》中国资产管理金贝奖“2016优秀财富管理公司”两个奖项；9月，海银财富荣获《财富管理》杂志金臻奖“最佳财富管理机构—最佳客户服务奖”。

“精心致远·悉心慧财”，海银财富未来将持续通过全面的战略布局，为客户提供全方位资产配置，全力打造综合金融服务平台。

胡润百富 向上向善 · 引领由富及贵的格调

总部位于上海的胡润百富，是一个拥有中国高净值人群垂直类大数据，充分利用移动互联网优势为高端品牌提供调研与顾问咨询服务的新媒体集团。旗下拥有媒体、公关与活动、调研与顾问咨询、金融投资四大板块；媒体平台拥有胡润百富、胡润国际名校、胡润马道、擎四大品牌。



更多信息，请浏览胡润百富网站
www.hurun.net，关注胡润百富
新浪微博 @胡润百富，胡润百富
官方微信 HurunReport

胡润百富旗下微信号：
胡润国际名校和胡润艺术现已开通，期待您的关注

权威榜单

1999年，胡润在中国打造第一张《胡润百富榜》，已连续17年发布，2015年上榜人数1,877人，财富门槛20亿元。2012年，创制《胡润全球富豪榜》，已连续5年发布，2016年上榜人数2,188人，财富门槛10亿美金。除《胡润百富榜》和《胡润全球富豪榜》外，还首创了数个权威性榜单，比如：《胡润慈善榜》、《胡润艺术榜》、《胡润品牌榜》、《胡润少壮派富豪榜》、《胡润女富豪榜》等。

市场调研

胡润百富还长期追踪记录高端人群的变化。携手泰康人寿发布《中国高净值人群医养白皮书》，携手民生银行发布《中国超高净值人群需求调研报告》，携手兴业银行发布《中国高净值人群心灵投资白皮书》、《另类投资白皮书》、《消费需求白皮书》，携手汇加移民发布《中国投资移民白皮书》，在亚洲国际豪华旅游博览会发布《中国奢华旅游白皮书》，与星河湾发布《第一居所趋势白皮书》，与中信银行发布《海外教育特别报告》，与民生金融租赁发布《中国公务机行业特别报告》。此外还有《至尚优品——中国千万富豪品牌倾向报告》、《中国豪华车品牌特性研究白皮书》、《中国高净值人群养生白皮书》等等。

高端活动

胡润百富每年定向举办上百场高端活动，圈子创造价值，精准强势影响有影响力的圈层。除北京、上海、深圳、三亚等国内城市之外，还带领中国企业家先后走访英国、美国、新加坡、澳大利亚、印度等国家，为领袖级企业家在国际舞台赢得话语权，共同成就中国原创企业家走向世界的梦想。

财经脱口秀

2015年10月，胡润百富与约珥传媒倾力打造的年度创新财经脱口秀节目——《马上胡》正式在第一财经电视、爱奇艺和宁夏卫视上线，于每周六晚17:45首播。开播以来，平均每期获得了40多万的点击量。

胡润国际

2012年，胡润百富走向印度。如今，胡润百富在当地已知名于《胡润印度富豪榜》、《胡润印度慈善榜》以及一系列为印度最受尊敬的企业家打造的高端活动。

金融投资

2015年下半年，胡润百富与80后领军企业家王麒诚夫妇成立胡润创富基金，支持年轻创业者实现创富梦想。

