UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

胡润百富®
HURUN REPORT
Since 1999

2022
中国式家族办公室
行业发展白皮书

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

胡润百富®
HURUN REPORT
Since 1999

序言

贝名康 Michael Blake
瑞士瑞联亚洲区首席执行官

家族办公室：兴盛新象、源远流长

我在中国内地和香港生活了超过十余年，在神州大地所见证的创新力，以及不断推陈出新的中国式解决方案，都令我赞叹不已。

家族办公室的发展正是这创新周期加速的最新例子。随着国内超高净值家族快速增长，对于家族办公室的高端需求与日俱增，如何通过中国式家族办公室更好地满足这些家族的需求，便成为在这转折时期亟待探索的课题。

作为代际传承的银行基业，瑞士瑞联正是家族企业的典范。我们的总部设于日内瓦，早于 2014 年在上海设立据点，最近再将业务拓展至海南省海口。瑞士瑞联能够获得合格境内有限合伙人 (QDLP) 试点企业的资格，充分说明各相关单位对我们的雄厚实力的肯定。

自 1969 年创立至今，瑞士瑞联本着企业家的开创精神，致力于守护超高净值家族的财富和照顾家族成员所需。我们以家族企业起家，深切体会到家族需要的并不只是保障和增长财富，因此从建行以来专注于提供真正个性化的服务和意见，全方位覆盖对富裕家族举足轻重的范畴。我们看重与客户共建互信互重、长久深厚的合作伙伴关系，通过彼此的坦诚互动，瑞士瑞联助力客户在波谲云诡的格局中机敏应变，并拆解投资世界错综复杂的形势。

家族办公室服务在近年呈现的主要趋势，就是越来越多家族通过设立单一家族办公室架构，从而以专业方式管理家族财富。

借着单一和联合家族办公室所提供的跨领域专业支援，家族能够妥善地将从家族企业产业链所累积的巨大财富，与其私人投资分开管理。基于家族的财富规划日渐走向横跨不同司法管辖区的全球布局，家族也日渐意识到必须具备海外经验，才能满足有序管理其财富的需求。

借着这份与胡润百富联合发布的《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》，阐述了我们对于中国财富管理的发展远景，展示了积极开发先导思想和促进深度讨论的担当和责任。我们剖析中国式家族办公室当前的态势、挑战和机遇，以及追溯设立家族办公室的引导原则，早在中华历史文化里“以俭守家、世代兴昌”的价值观中植根。

瑞士瑞联发挥在财富、资产和治理的专业优势，逐一考量各家族的独特情况，助力家族实现财富目标，这包括建立制度化的投资方式，强化家族对财富的治理、加强家族的内部沟通，以及为家族引进切合所需的专业资源。对于考虑设立单一家族办公室，或是有意建立单一或联合家族办公室架构的家族，我们凭着自身的成功经验和一应俱全的丰富资历，成就家族践行理想，这不仅是为了确保长远的财富规划周全完善的方案，也是促进家族和谐的良方。

期望本报告能够对您如何能长远有序地守护财富有所启发，让您获益良多。

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

目录

01
瑞士瑞联序言

04
胡润开篇

05
名词解释

06
主要观点

08
第一章 家族办公室的历史追溯与价值内涵

1.1 家族办公室在中国历史悠久，并非舶来品
1.2 家族办公室外在表现是家族守门人，
其内涵价值是时间价值和社会价值

16
第二章 中国式家族办公室发展逻辑探寻

2.1 回顾中国高端财富管理市场
2.1.1 底层逻辑：私人财富快速增长且正在从第一代向第二代传承的过程中，最紧迫的需求是“顶层设计”，这正是中国式家族办公室的核心功能和价值体现
2.1.2 顶层逻辑：中国式家族办公室是践行共同富裕目标的重要参与者和专业服务提供者

2.2 中国式家族办公室处于初级发展阶段，其成熟发展还需要较长的时间探索
2.2.1 非商业型家族办公室：现阶段聚焦解决需求，而非管理需求
2.2.2 商业型家族办公室：“百花齐放”

32
第三章 解码中国式商业型家族办公室特征

3.1 基本概貌
3.2 服务内容： 财富规划被认为是核心竞争力
3.2.1 财富规划： 以家族可持续发展为顶层设计
3.2.2 资产规划： 落地实施，尚未知行合一
3.2.3 专业咨询服务： 税法是基础，教育是永恒的话题

44
第四章 中国式家族办公室发展方向展望

4.1 一体化服务： 变局下，全球化需求仍在
4.2 ESG 投资： 助力家族可持续发展
4.3 社会影响力： 塑造家族社会价值
4.4 未来合作生态圈： 开放与共赢

54
附录

附录 1 全球家族办公室成功经验分享
附录 2 行业的声音
附录 3 瑞士瑞联的家办经验

70
关于瑞士瑞联

71
关于胡润百富集团

72
研究方法与版权声明

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

开篇

胡润 Rupert Hoogewerf
胡润百富董事长 / 首席调研官

2022 胡润全球富豪榜数据显示，今年共有来自 69 个国家 2,558 家公司的 3,381 位十亿美金企业家上榜。这个榜单通过全球最成功企业家讲述世界经济的故事。我分享几个有趣的发现：一是财富再次刷新纪录。虽然俄乌战争和新冠肺炎疫情对经济造成了影响，但全球十亿美金企业家的总财富比去年增长了 4%，达到 96 万亿元人民币。二是亚洲与北美和欧洲拉开距离。拥有世界人口 57% 的亚洲，占新上榜企业家的 66%，占上榜企业家总人数的 52%，占上榜企业家总财富的 42%。只占世界人口 15% 的北美和欧洲，占 32% 的新面孔，44% 的总人数和 55% 的总财富。三是中国以 1,133 位十亿美金企业家蝉联第一，比美国多了六成。自 2016 年中国第一次超过美国以来，美国的十亿美金企业家人数增加了三分之一，而中国翻了一倍。

我 90 年代来到中国，这 20 多年是财富创造规模最大、速度最快的一个时代，深刻体会到身边的企业家朋友们在财富积累方面的惊人成果。那么接下来的二三十年一定是财富管理时代。我相信现在不仅是中国乃至全球的财富管理已经到了一个相当重要的转折点。

全球范围内，家族办公室一直被认为是财富管理界公认的最高服务形态，正因如此，我们认为在中国当下正处于财富管理的转折时期，很有必要去观察家族办公室在中国的发展状态。很高兴与总部位于日内瓦的瑞士精品私人银行瑞士瑞联联合发布《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》，梳理中国式家族办公室的过去、现在和未来。希望报告可以帮助社会各界理解中国式家族办公室这一服务，挖掘中国式家族办公室的价值内涵，以及如何帮助中国超高净值家庭在新的财富趋势下构建幸福财富以及把握个人、家庭与社会的可持续发展。

项目组于 2022 年 6 月 -9 月期间，共同邀请了近 30 位中国式家族办公室行业从业者和观察者，他们见证了中国式家族办公室从星星之火的需求萌芽到“百花齐放”的初级发展阶段，我们希望通过专业人士的视角、观察和理解，能够真实地勾画出中国式家族办公室蓝图。

关于家族办公室这个话题，有一个变化让我印象很深刻。十五年前，当我跟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。五年前，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。今天，身边的企业家朋友已经开始思考和接触家族办公室服务，有的已经设立了自己的家族办公室或者在使用家族办公室服务，有的在日程表上，有的在计划中。

我们看到中国一代企业家的平均年龄已经接近 60 岁了，正在进行第一代的传承与交接班。另外还有一个趋势是投资越来越复杂和专业化，最近我和一位知名投资人聊天，他提到风险投资项目中大概只有 10% 成功，20% 做得还算可以，剩下 70% 基本上都失败，他已经是中国最著名的投资人之一，但也只有 10%-20% 的成功率，可见专业的事情应该交给专业的人来做，基于以上两点原因，我认为家族办公室在中国将迎来逐步成熟的发展期。

财富之外，我们看到家族办公室也在慈善领域发挥作用。一方面，我们继续鼓励创业精神和企业家精神，另一方面我们也要鼓励财富管理机构把握这样的趋势，提供越来越专业、丰富的服务。值得一提的是，业内人士呼吁用开放合作的态度拥抱中国家族办公室行业，构建平台合作机制，助力中国家族办公室高质量发展，进而推动价值创造正循环。

最后，祝大家阅读愉快！

名词解释

A 成熟市场对于家族办公室的定义和分类

01 家族办公室

根据美国家族办公室协会（Family Office Association）的定义，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。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、银行、信托等领域经验丰富的专才，他们汇聚在一起为单一或多个家族服务，助力这些超高净值家族的财富保护和传承，同时承担满足个性化综合需求的家族总管角色。

02 单一家族办公室

美国证券交易委员会 (SEC) 将单一家族办公室定义为“由富有家族设立的法人实体，用以进行财富管理、财富规划，以及为本家族成员提供其他服务”。

新加坡金融管理局（MAS）将单一家族办公室定义为“一个为单一家族管理资产而同时由其家族成员完全持有或控制的单位”。

03 联合家族办公室

具有商业性质，同时向多个家族客户提供服务，且家族客户之间大多彼此并无关联，在境外成熟市场被视为现有某一类金融机构，并纳入常规监管框架。

B 本报告对于家族办公室的定义和分类

现阶段中国内地并未有相应的准入要求和业务监管规则，为更真实全面地呈现家族办公室在中国的现状和发展特征，结合白皮书研究成果和业内专家建议，报告提出“中国式家族办公室”，并进一步细分为非商业型和商业型。

01 中国式家族办公室

中国式家族办公室，是根植于中国本土且适应于中国市场监管特点的家族办公室，服务中国企业家，从家财、家业管理到家人、家风建设，既融合了西方成熟家族办公室的业务特征，更延续了中华民族传统文化的中国特色。中国式家族办公室是伴随改革开放 40 余年，私人财富积累 20 余年而产生的特定服务形态，中国式家族办公室是践行共同富裕目标的重要参与者和专业服务提供者。

02 非商业型中国式家族办公室

由家族发起设立，分为存在于家族企业内部的内置型家族办公室，以及在家族企业之外独立设立主体的外置型家族办公室，一般由家族企业一代或二代成员创办，为自己或其他家族管理财富。

03 商业型中国式家族办公室

由金融专业人士、职业经理人、金融机构等发起设立，在家族企业外部独立运作的家族办公室，以服务多个家族客户为主，也有业内人士称之为第三方独立家族办公室。

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

主要观点

① 家族办公室在中国有悠久的历史，并非“舶来品”

从历史溯源来看，春秋战国（公元前 770 年—公元前 221 年）“家宰”这一职业已蕴藏着家族办公室的基因，家族办公室文化与中华传统文化一脉相通。时间点上，早于西方家族办公室雏形（欧洲十字军东征时期 1096 年—1291 年）。

中国近代有一批有社会影响力、传承典范的家族，包括贝氏家族、盛宣怀家族、陈嘉庚家族、邵逸夫家族等。

② 家族办公室的外在表象是家族守门人；其内涵价值在于时间价值和社会价值

★ **家族守门人：** 以家族需求为核心。

★ **时间价值：** 韧性和生命力，助力家族可持续发展。相比家族的有形资产（财富和家族企业），家族无形资产（人力资本和社会资本）是可持续发展的关键要素，家族精神和社会影响力最能体现时间价值。

★ **社会价值：** 天下之本在家。二十大报告提出“加强家庭家教家风建设”[①]。家风建设也正是家族办公室核心功能之一，包括家族慈善资金的规划和慈善活动的管理等等。在实践层面，家族办公室一方面在家族道德层面对后代进行培养，另一方面以诚信、守法原则引导和支持家族勇于承担社会责任、将家族财富回馈社会。家族办公室高质量的服务助力企业家家族有形资产和无形资产得到有序的规划传承，其将建立稳健经营的长远信心，更好地发挥企业家精神，从而在社会高质量发展中发挥更大的价值，促进财富创造、社会共富的正循环。“家风建设”也将引领向上向善的家国情怀。

③ 为什么需要中国式家族办公室

★ **底层逻辑：** 中国私人财富快速增长且正处于第一代向第二代传承的过程中，最紧迫的需求是“顶层设计”，这是中国式家族办公室的核心功能。“财富传承”、“安全保障”是超高净值家族对于财富管理的重要目标。中国式家族办公室在帮助企业家管理家族事业和财富上起到了不可或缺的作用。

★ **顶层逻辑：** 自 2020 年以来，中国陆续公布包括共同富裕在内的多个顶层发展战略，毫无疑问，家族财富的创造是得益于时代的红利和宏观经济政策，家族财富亦是社会财富，进而需要专业机构的管理，帮助财富家族正向回馈社会，共同推动和营造人民幸福美好生活。在此背景下，主流机构纷纷进入家族财富管理市场，中国式家族办公室是践行共同富裕目标的重要参与者和专业服务提供者。

① 摘自 2022 年 10 月 16 日中国共产党第二十次全国代表大会上发表的工作报告。

4
中国式家族办公室处于初级阶段（不到 10 年时间），其成熟发展还需要较长时间探索

中国式家族办公室的存在形态分为非商业型和商业型。非商业型家族办公室细分为内置型、外置型，一般由家族发起设立。

非商业型家族办公室按照涉足的服务内容呈现两种类型：投资型和综合型。“投资型”家族办公室有独立注册主体，通常以“投资公司”形态存在，家族通常会聘用忠诚且信任的核心员工或家族成员担任控制人，重点围绕家族企业产业链上下游进行投资，并不涉足非金融服务。

“综合型”由独立团队承担家族办公室的全部职能（涉及投资、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、娱乐旅行、管家服务等），以确保家族实现最大限度的控制、安全和隐私。“综合型”是成熟度较高的类似于“单一家族办公室”，但业内人士认为目前中国本土这种类型家族办公室极少，大部分是以“投资型”存在，且具有浓烈的地域圈子特色（比如浙商系、闽商系）。

商业型家族办公室按照其提供的服务内容分为三种类型：综合型（具备顶层设计能力）、金融型（提供投资或资管服务）、非金融型（提供税务法律等专业服务）；参与者包括：金融机构（私人银行、信托公司、券商）、三方财富管理机构、独立专业人士发起的商业型家族办公室。

现阶段中国非商业型家族办公室受到成本、信任度，以及超高净值家族对于家族办公室的重要性认知等因素限制，中国式家族办公室以商业型家族办公室较为常见。

5
中国式商业型家族办公室的特征

基本特征：平均年龄 5.5 岁，团队规模 10 人左右，服务 8 个家族，资产管理规模 15 亿元人民币。

财富规划（82%）为优秀中国式家族办公室所需具备的核心竞争力，其重要性超过资产规划（55%）和专业咨询服务（36%）。

现阶段商业型家族办公室已经布局的服务内容，本报告参考调研数据分为三个梯队。

第一梯队代表核心服务内容，即超过 95% 的中国式家族办公室都已布局，分别是“家族财富传承”和“资产配置服务”。**第二梯队**为主流服务内容，即 70%-90% 的中国式家族办公室具备的职能，包括“税法咨询”、“风险管理”、“家族成员教育”等等。**第三梯队**为 50%-70% 的中国式家族办公室会涉足的领域，包括“慈善事业管理”、“家族企业战略规划”。

中国式家族办公室具备的功能和服务内容，可能是直接管理，也可能会委托外部合作伙伴管理。调研数据显示，财富规划中的“家族财富分配和管理”、“代际传承计划”；资产规划中的“投资研究”、“家族投资目标和经营理念设定”、“首席投资官”、“投资报告”等核心功能和内容全部为中国式家族办公室直接管理。委托外部合作伙伴管理比例最高的服务分别是：“境内外税务安排”（60%）、“教育资源协调”（58%）、“家族员工管理和福利”（50%）、“教育计划制定”（44%）。

6
中国式家族办公室发展方向展望

重塑中国式家族办公室价值和地位，用开放合作的态度拥抱中国家办行业，构建平台合作机制，将助力中国式家族办公室高质量发展，进而推动价值创造正循环。

★ **一体化服务：**变局下，全球化需求仍在
★ **ESG 投资：**助力家族可持续发展
★ **社会影响力：**塑造家族社会价值
★ **未来合作生态圈：**开放与共赢

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

第一章
家族办公室的历史追溯与价值内涵

10 1.1 家族办公室在中国历史悠久，并非舶来品
14 1.2 家族办公室外在表现是家族守门人，其内涵价值是时间价值和社会价值

图片来源：Getty Images

图片来源： Getty Images

① 在中世纪的欧洲也有关于大管家(Majordomo)的记载，Majordomo一词就是早期关于对王室的管家的称呼，是一个级别很高，职责很重的职位。而欧洲中世纪的大管家主要职责是为他人发言、做安排或负责的人，对整个家族有着管理的义务。十字军东征时期（1096年—1291年）出现了代管或专门管理家族财产的机构。

② 1800年起，美国工业革命带来了长期的经济繁荣，工业革命造就了财富的大量积累，也给富裕家族带来了挑战。家庭财务事务的复杂性以及时间的紧缺，促使了美国东海岸的家族企业将金融专家、法律专家和会计专家集合起来，专门研究管理和保护其家族的财富和广泛的商业利益，这就是家族办公室的雏形。

③ 《东周列国志》：明·冯梦龙、清·蔡元放著。

中国有着5000年悠久历史和灿烂文化。中国古人的思想、学说，汇聚了不同于西方的中国文化和中国精神。家族办公室在中国并非“舶来品”，而是在丰厚的中华历史文化的沃土上成长起来的，有着浓厚中华历史文化的渊源，且早于西方家族办公室的起源（欧洲[1]、美国[2]）。自古代的家宰、宰相、士大夫、谋士，到农耕社会中的乡族长老，再到近代家族中的女主人，都是家族办公室灵魂人物的缩影。

1.1 家族办公室在中国历史悠久，并非舶来品

缘起春秋战国
（公元前770年—公元前221年）

家族办公室的理念雏形最早可以追溯到春秋战国时期的家宰一职，家宰是古代卿大夫家中的管家，也就是世卿大族们招纳来为自己管理家事，出谋划策的谋臣。《东周列国志》[3]第七十八回就有记载道：“季斯起初任为腹心，使为家宰，后渐专季氏之家政，擅作威福。”这是对“家宰”职能的描述。郭沫若的《中国史稿》中也记载齐国的妻与宰是最应为家主殉葬的，由此可见，“家宰”在古代家族中有着很高的地位。

此后，“家宰”延伸发展为“国相”（指战国时代的一国之宰辅），也就是更接近后世“丞相”或“宰相”的朝官。

萧何是西汉开国第一任丞相，也是西汉初年的三杰之一。作为汉高祖刘邦团队的重要成员和大管家，萧何为西汉的建立和巩固做出了重要的贡献，尤其在管理经济方面。萧何作为首任丞相，他采取的一系列休养生息的政策，对西汉初年政局的稳定和社会经济的发展起到重要作用，也为后来的第一个盛世“文景之治”打下了良好的基础。

李善长，明朝开国丞相，他的经历跟

图片来源：Getty Images

西汉开国丞相萧何很相似，都是开国丞相和元勋，辅佐了开国皇帝，并且都是大管家，为各自所在朝代的建立和巩固做出了重大贡献。李善长博古通今，处事果断坚决，很善于辞令，他负责为前线官兵提供后勤保障和补给，从来没有发生供给不及时的情况。李善长改革前朝制度，设立茶法，提出了淮盐专卖等一系列行之有效的举措，使得国家日益富足，百姓生活开始摆脱贫困。

中国近代史上的代表性家族

自上古时期的部落文化，到农耕社会中的宗族文化，中国文化传统中历来重视人在家庭之外的社会关系。近代中国，在社会变革的同时也出现了重视社会关系、致力于社会影响力的家族。犹如晚清名臣曾国藩所言：古来无与宗族乡党为仇之圣贤。

★ 贝氏家族（代表人物贝聿铭④）

贝氏家族以 30 字家训而著名：“以产遗子孙，不如以德遗子孙，以独有之产遗子孙，不如以公有之产遗子孙”。这与民族英雄林则徐名言：“子孙若如我，留钱做什么？贤而多财，财损其志；子孙不如我，留钱做什么？愚而多财，益增其过。”有诸多相似之处。

贝氏家族之所以能够富到 17 代，主要在于其家族代代坚守的家风教育。贝氏家族以经商发家，但对家族成员的教养更多在于德行操守，也注重言传身教。比如贝聿铭的叔祖父贝润生与贝聿铭的祖父贝哉安一起开办了中国的第一个新式幼稚园，还对苏州的公益慈善事业做出了贡献。其中，贝哉安就从 1922 年连任苏州总商会会长的 7 年时间里，先后发起募捐，开辟了从阊门到虎丘的马路，方便了当地民众的出行。贝氏家族的成功不仅惠及族人，更是惠及社会和国家，如此格局和心胸，使得家族保持昌盛。

④ 代表人物贝聿铭，美籍华人建筑师，美国艺术与科学院院士，中国工程院外籍院士，土木专家。代表作品有巴黎卢浮宫扩建工程、香港中国银行大厦、苏州博物馆新馆等。曾获得 1979 年美国建筑学会金奖、1981 年法国建筑学金奖、1989 年日本帝赏奖、1983 年第五届普利兹克奖及 1986 年里根总统颁予的自由奖章等，被誉为“现代建筑的最后大师”。

图片来源：Getty Images

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

★ 盛宣怀家族

盛宣怀作为洋务运动的重要干将，近代中国资本主义工商业的重要开拓者，一生走实业救国、实业富国之路，亦官亦商，亦中亦洋，是著名的政治家、企业家和慈善家，被誉为“中国实业之父”、“中国商父”、“中国高等教育之父”。

盛宣怀创造了 11 项“中国第一”：第一个民用股份制企业轮船招商局；第一个电报局中国电报总局；第一个内河小火轮公司；第一家银行中国通商银行；第一条铁路干线京汉铁路；第一个钢铁联合企业汉冶萍公司；第一所高等师范学堂南洋公学（今交通大学）；第一个勘矿公司；第一座公共图书馆；第一所近代大学北洋大学堂（今天津大学）；创办了中国红十字会。极大地推进了中国近代工商业的发展，给上海这座城市留下诸多极深的印记。

他热心公益，积极赈灾，创造性地用以工代赈方法疏浚了山东小清河。盛宣怀一生经历传奇，成就不凡，创办了许多开时代先河的事业，涉及轮船、电报、铁路、钢铁、银行、纺织、教育诸多领域，影响巨大，中外著名。

★ 陈嘉庚家族

陈嘉庚，爱国华侨领袖、企业家、教育家、慈善家、社会活动家。陈嘉庚一生为辛亥革命、民族教育、抗日战争、解放战争、新中国的建设做出了不朽贡献。曾被毛泽东称誉为“华侨旗帜、民族光辉”。1913 年，陈嘉庚回到家乡集美，先后创办了集美小学、集美中学、集美大学和厦门大学。陈嘉庚倾财兴学，其后代也长期从事华侨和家乡的文化教育公益事业。他的女婿李光前于 1952 年成立“李氏基金”，将每年的巨额股资股息全部用于慈善公益事业。更难能可贵的是，陈嘉庚的外孙至今仍为兴学及公益事业在奔波之中。

★ 邵氏家族（代表人物邵逸夫）

邵逸夫的父亲邵玉轩是旧上海有名的锦泰昌颜料公司的老板，经营漂染、财务等多种生意。在 1910 年设立了一家颇具规模的“锦泰昌”颜料号，不仅经营有方，生意红火，而且支持孙中山的革命活动，在当时的上海工商界颇为活跃。

邵逸夫，香港电视广播有限公司（TVB）荣誉主席，邵氏兄弟电影公司的创办人之一。电影制作人、娱乐业大亨、慈善家。自 1985 年以来，邵逸夫通过邵逸夫基金与教育部合作，连年向内地教育捐赠巨款建设教育教学设施，截至 2012 年赠款金额近 47.5 亿港元，建设各类教育项目 6013 个。历年对内地捐助社会公益、慈善事务超过 100 亿港元。为了表彰邵逸夫在慈善事业中的巨大贡献，1990 年，中国政府决定将新发现的 2899 号小行星命名为“邵逸夫”星。

图片来源：Getty Images

沱江人家客栈

1.2 家族办公室外在表现是家族守门人，其内涵价值是时间价值和社会价值

中国古语有云，“齐家、治国、平天下”，而“齐家需和，不和则败”，朴素的普世价值，至今仍耐人寻味。国乃大家，族乃小家，家国一体的理念已深入人心。

家族财富四象限 vs. 家族办公室的功能

胡润百富《2019 中国家族可持续发展报告》从多维度定义了家族财富的内涵，包括家族资产、家族企业、人力资本和社会资本，其中家族资产和家族企业为有形资产，人力资本和社会资本为无形资产，而家族办公室的主要功能则是负责治理及管理家族的有形资产和无形资产，业内专家认为可以概括为四个维度：家财管理、家业管理、家人管理和家风建设。

◆ 家族财富四象限与家族办公室主要功能

资料来源：胡润研究院案头分析

家族办公室的价值内涵

1 家族的守门人：以家族需求为核心

家族办公室基于家族持续产生影响力为愿景，其服务范围不仅只是解决钱的问题，而是涵盖了其所衍生的家庭生活、社会关系各个方面，堪称家族的真正管家。当然，这也意味着家族办公室更加需要家族成员的信赖。

家族办公室是家族内外事务治理的中枢，有效管理家族的多种需求（家族资产、家族企业、人力资本、社会资本一体化事务）：从金融资本的保值增值，到家族资本的悉心守护，从人力资本的传承规划，到社会资本的构建维系。

家族办公室凭借自有金融专业技能，扮演家族“守门人”的角色，在资本市场上和私人银行、投资银行及对冲基金等机构保持业务往来，保护家族的利益。

2 韧性和生命力，凸显时间价值

通常，超高净值家族直接跟多家私人银行合作，管理其家族财富。同时与 3—5 家甚至更多的私人银行打交道，固然能够使家族在获得更好的产品和服务中处于更有利的地位，然而过多地消耗了企业家最为稀缺的资产——时间。

时间价值的更深层次意义还体现在家族的可持续发展中。家族办公室帮助家族在变化中的外部环境中保持韧性和生命力，助力家族可持续发展。相比家族的有形资产（财富和家族企业），家族无形资产（人力资本和社会资本）是可持续发展的关键要素，家族精神和社会影响力最能体现时间价值。

3 助力创造社会价值：引领向上向善的家国情怀

古语有云“天下之本在家”。中华民族历来注重家庭、家教、家风。习近平总书记对家庭、家教和家风建设有许多重要论述，提出“千家万户都好，国家才能好，民族才能好”，并强调“家风是社会风气的重要组成部分”。二十大报告提出，“加强家庭家教家风建设，推动明大德、守公德、严私德，提高人民道德水准和文明素养，在全社会弘扬劳动精神、奋斗精神、奉献精神、创造精神、勤俭节约精神。[5]”

财富管理研究专家指出，传承是家族财富的意义，公益是家族财富的归宿。当下，企业家认为无形资产中的“家风建设”的重要性凸显，认为家风是家族的精神内核，也是社会的价值缩影。而家风建设也正是家族办公室核心功能之一，包括家族慈善资金的规划和慈善活动的管理、家族社交活动及家族声誉等社会资本的保值增值。在实践层面，家族办公室一方面在家族道德层面对后代进行培养，另一方面以诚信、守法原则引导和支持家族勇于承担社会责任、将家族财富回馈社会。

家族办公室高质量的服务助力企业家家族有形资产（家财、家业）和无形资产（家人、家风）得到有序的规划传承，其将建立稳健经营的长远信心，更好地发挥企业家精神，从而在社会高质量发展中发挥更大的价值，促进财富创造、社会共富的正循环。“家风建设”也将助力创造社会价值，引领向上向善的家国情怀。

⑤ 摘自 2022 年 10 月 16 日中国共产党第二十次全国代表大会上发表的工作报告。

家族办公室非常有意义、有价值。比如温州的企业家，我跟他谈家族办公室，他说这个主意非常好，因为温州都是中小型企业，企业家有几千万到一个亿的资产，但是二代都离开温州，不愿意接班，这是一种现象。还有一种现象温州的老板不希望婚姻影响企业的发展，企业都是一个一个的社会主体，它对社会有贡献，一旦家庭出问题，会影响到企业对社会的贡献。他们认为家办这样的机构可以给企业家家庭和事业的健康发展助力。

——上海某家族办公室创始人

UBP
Union Bancaire Privée

图片来源：Getty Images

第二章
中国式家族办公室发展逻辑探寻

18 **2.1 回顾中国高端财富管理市场**
19 *2.1.1 底层逻辑：私人财富快速增长且正在从第一代向第二代传承的过程中，最紧迫的需求是“顶层设计”，这正是中国式家族办公室的核心功能和价值体现*
24 *2.1.2 顶层逻辑：中国式家族办公室是践行共同富裕目标的重要参与者和专业服务提供者*

26 **2.2 中国式家族办公室处于初级发展阶段，其成熟发展还需要较长的时间探索**
28 *2.2.1 非商业型家族办公室：现阶段聚焦解决需求，而非管理需求*
29 *2.2.2 商业型家族办公室：“百花齐放”*

图片来源：Getty Images

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

2.1 回顾中国高端财富管理市场

中国私人财富管理市场在 2001 年 -2005 年处于快速的萌芽发展，这一时期中国加入 WTO，是非常重要的标志性事件，经济快速发展为财富的积累奠定了基础。此后，2009 年创业板上市进一步带动财富积累效应。下文主要从中国高端财富管理市场变迁梳理中国家族办公室发展路径，按照时间轴梳理了代表性里程碑事件，包括信托法、私人银行、科创板、2015 家办“元年”、资管新规等等，旨在从宏观环境的变迁中理解中国家族办公室的发展逻辑。

◆ 中国高端财富管理市场发展路径图

2001
里程碑事件：财富管理市场
信托法颁布，确认了信托是整个资产管理财富管理行业的基本法
1

2005
里程碑事件：财富管理市场
银监会发布了商业银行个人理财业务管理暂行办法，开启了此后 10 多年中国理财市场，乃至大资管市场的快速发展阶段
2

2007
里程碑事件：财富管理市场
被业界称之为中国私人银行业务元年。以中国银行为代表的商业银行开始涉足私人银行业务
3

2009
里程碑事件：财富管理市场
创业板正式上市
4

2012
里程碑事件：财富管理市场
证券行业创新大会，关键举措包括，提高证券公司理财类产品创新的能力。业界认为这一创新大会推动了中国的私人财富管理市场迈向新的台阶
5

图片来源：Getty Images

2.1.1 底层逻辑：私人财富快速增长且正在从第一代向第二代传承的过程中，最紧迫的需求是“顶层设计”，这正是中国式家族办公室的核心功能和价值体现

《2021 胡润财富报告》显示，截至 2021 年 1 月 1 日，中国富裕家庭拥有的总财富达 160 万亿元，比上年增长 9.6%，是中国全年 GDP 总量的 1.6 倍。这 160 万亿元中，可投资资产达 49 万亿元，占总财富的三成。预计有 18 万亿元财富将在 10 年内传承给下一代，49 万亿元财富将在 20 年内传承给下一代，92 万亿元财富将在 30 年内传承给下一代。

6
马云、蔡崇信家族办公室“蓝池资本”第一次进入公众视野
里程碑事件：家族办公室
2014

7
被业界认为是“家族办公室元年”，官方（青岛）对包含“家族办公室”的公司可以办理注册，此后涌现出第一批 MFO
里程碑事件：家族办公室
2015

8
2018
里程碑事件：财富管理市场
资管新规发布，标志着资管市场逐步从以销售产品为模式转向为客户服务模式

9
2019
里程碑事件：财富管理市场
科创板正式开市
2019 年以后，家族办公室的数量大幅跃升，也可以看到各种商业银行、信托公司、证券公司都纷纷成立了“家族办公室”部门
里程碑事件：家族办公室
2019

10
高端财富管理行业峰会开始增加，专业期刊涌现，市场开始研讨更大层面上的财富传承和全球配置
里程碑事件：家族办公室
2020

图片来源：Getty Images

资料来源：公开资料、胡润研究院案头分析

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

◆ 历年上榜人数和总财富

年份	总财富（亿人民币）	平均财富（亿人民币）	20 亿人民币企业家人数	百亿人民币企业家人数	千亿人民币企业家人数
1999	—	—	8	0	0
2000	—	—	11	1	0
2001	1,504	15	19	0	0
2002	1,585	15	15	0	0
2003	1,907	19	24	0	0
2004	2,470	25	47	1	0
2005	6,064	15	81	5	0
2006	11,077	22	178	10	0
2007	34,514	42	447	65	1
2008	29,860	30	444	50	0
2009	38,817	39	576	75	0
2010	53,453	39	772	95	0
2011	59,023	59	1,000	129	0
2012	55,130	54	972	120	0
2013	64,729	64	1,000	148	2
2014	81,512	64	1,271	176	6
2015	136,138	73	1,877	333	4
2016	147,721	72	2,056	342	7
2017	172,115	81	2,130	400	13
2018	169,099	89	1,893	393	12
2019	179,157	98	1,819	426	19
2020	274,886	115	2,398	620	41
2021	341,748	117	2,918	757	45

来源： 胡润研究院

纵观《2021 胡润百富榜》，上榜者的总财富值由一年前的 27.5 万亿人民币上升至 34.2 万亿人民币。2918 个上榜企业家中，接近 30%（824 位）年龄超过 60 岁。756 个百亿级企业家平均年龄 60 岁，其中掌门人超过 70 岁的上榜家族 109 个，超过 60 岁的上榜家族 275 个。

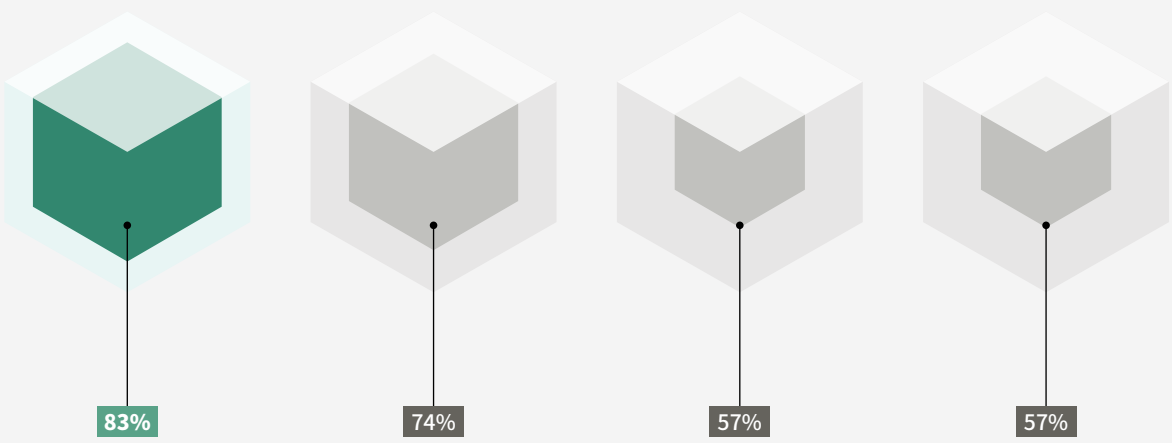
大型 IPO 与股权激励计划催生了大量的新富人群，也显示了高净值人群的构成正迈向多样化。一方面，2020 年以来，中国资本市场 IPO 激增，包括快手、贝壳、农夫山泉、思摩尔、雾芯科技、小鹏汽车、理想汽车等大型千亿级 IPO。另一方面，根据公开资料统计，截至 2021 年 7 月，A 股市场已有 578 家公司推出 633 份股权激励计划，同比增加 141%。科创板上市公司股权激励探索和实践表现突出，年内科创板有 85 家公司推出 87 份股权激励计划，超前两年总和，从激励标的物来看，股票占比达 97.7%。

理解超高净值家族需求：传承第一、安全第二

伴随着财富积累，超高净值人群所面临的挑战也越来越多。如上文提及，随着创一代年龄渐高，如何与创二代完成交班换代；积累的物质财富和精神财富如何完成代际传承；面对新兴的另类资产投资（VC/PE 等），该如何配置；如何履行社会责任，使自己和社会相处更加融洽。本调研数据显示，超高净值家族财富管理的首要目标是家族财富传承（83%），凸显出传承这一需求的紧迫性。家族财富安全保障是第二大目标。

定性研究发现，中国式家族办公室从业者认为超高净值人群对于家族办公室的需求萌芽大约出现在 2015-2019 年左右，一方面，这一时期内，风险事件开始显现（比如 P2P 爆雷，一些上市公司债务出现问题），这使得超高净值人群开始感受到风险，比较明显的需求是开始思考财富的整体规划保护。另一方面，全球资产配置也逐步关注，然而他们对境外的体系和环境比较陌生。此外，值得注意的是年龄，很多超高净值人群年龄在 50,60 岁左右，其子女年龄大约在 25-35 岁，开始面临是否接班或创业或管理财

◆ 超高净值家族财富管理的主要目标



资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

我了解到超高净值家族成立家办是想把财富传给下一代，更多的是想系统性地传承给二代，我觉得他们诉求是在传承和资产管理上。

——深圳某家族办公室合伙人

从一个观察者和专业角度来讲，这两年肯定有两个趋势：一个是资产保全的意识越来越强，一个是家族传承这方面意识也越来越强。

——上海某家族办公室创始人

这几年来我觉得最大的趋势就是企业家第一关注的是财产安全。很多企业家境内和境外的资产都是双重配置的。在境外的资产安全是第一位的（指本金的安全）。第二个是本金的保值。第三个比较重视传承。在财富传承方面，现在有一个变化，过去我们看到年龄到一定程度才会考虑财富传承。但现在企业家在 40 多岁已经开始考虑要如何合理规划财产，包括如何更好地让自己的家族财产有更好的分配、持有、控制。所以这是目前我们看下来一个非常明显的现象。主要的点是他们更加重视家庭关系的和谐，而且是从家族治理的角度来保证家族关系的和谐。所以他们会利用一些架构，把这些架构作为一个凝聚家族关系的一个纽带，比如，设立一个基金会。

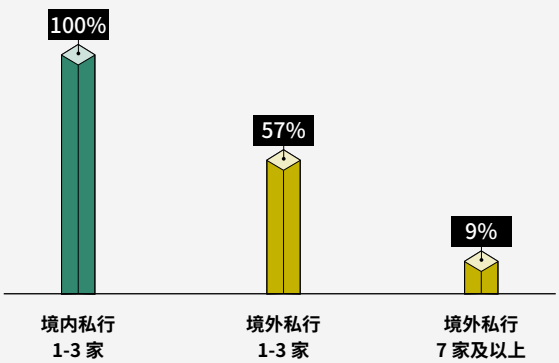
——北京某家族办公室创始人

富等等问题，此时超高净值人群开始意识到专业机构的重要性，至此出现了中国式家族办公室的需求萌芽。

超高净值家族对于私人银行的合作，也可以看出他们对于全球资产配置的需求。调研数据显示，57% 的超高净值家族与境外 1-3 家私行建立了业务往来。此外，家族同时与多家私人银行合作的另一个驱动力是出于私密性的考虑，因为家族并不希望自己的财富全貌被一家银行掌握。

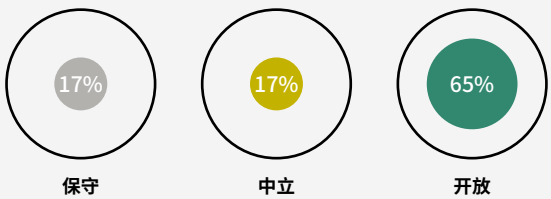
调研数据显示，65% 的超高净值家族对于中国式家族办公室呈现开放态度，近两成持中立态度。定性研究发

◆ 超高净值家族与境内 / 境外几家私人银行建立业务关系



资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

◆ 中国超高净值家族对中国式家族办公室的态度



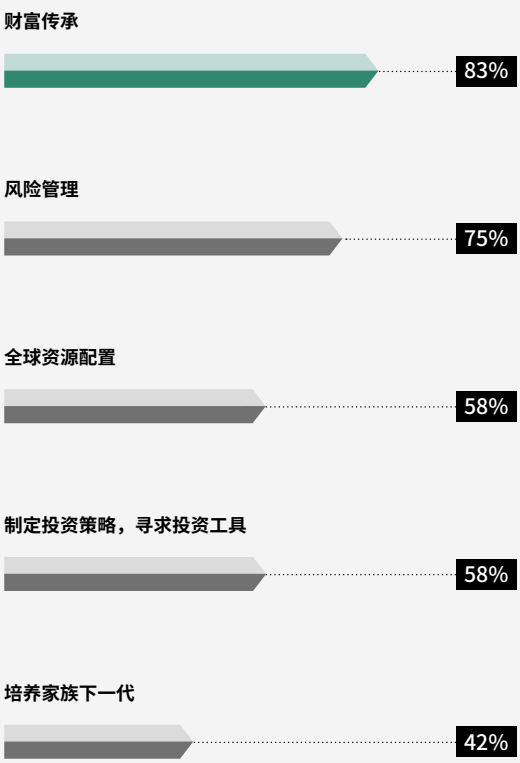
资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

现，超高净值人群对于中国式家族办公室的态度与其子女接班意愿和能力、家族企业业务版图等有着较强的关联。

此外，由于信任机制的建立需要时间积累，这是阻碍超高净值家族接受中国式家族办公室的主要因素。

正如前文提及超高净值家族对于财富管理的首要目标是传承，这一需求也体现在他们对于中国式家族办公室的诉求上。

◆ **超高净值家族设立 / 使用中国式家族办公室的主要诉求**



资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

专注跟几个私人银行建立关系比较好，建议如果在海外的话，建立一个私人银行就可以了。因为每个美系和欧系的银行各有优势，像欧系在贷款、工具、杠杆这些比较有优势，在美系里面，IPO、投行会相对更有优势。一个欧系一个美系，然后国内家办就多一个中系，三家就可以了。

——深圳某家族办公室合伙人

财富新贵对家族办公室接受度比较高，或者有海外业务的，他们对国际市场接受得会比较多，所以会比较接受家族办公室这样新兴的管理和服务模式，如果是境内传统的制造业，或者是聚焦在国内市场的一些家族，相对没有那么开放。

——深圳某家族办公室合伙人

我觉得他们现在还是处于一个相对来说中立的状态，他们更愿意找自己认为值得信赖的人去服务，那么如何让他们从对个人的或者专家的信任转变成对一个机构的信任？我觉得还是需要一个过程的。家办的话，如果这个家办的领头人缺乏在行业中的专业影响力，如果这个机构又缺乏在行业中品牌口碑的话，短期内建立这个信任，我觉得还是有点难度。因为对这些企业家来说，是比较主观，而且也比较自负的，他更相信自己的判断能力，如果说要服务好客户，我觉得信任建立的过程很长。基本上是客户觉得子女不具备接班能力，但是要保证子女未来生活当中能够衣食无忧，甚至给他们衔接，那他需要外部机构或者家办去服务的。但是我们遇到很多企业家子女各方面能力都很强的，反而没有那么大的需求。

——上海某家族办公室创始人

2.1.2 顶层逻辑：中国式家族办公室是践行共同富裕目标的重要参与者和专业服务提供者

财富管理市场供给端走向稳定成熟

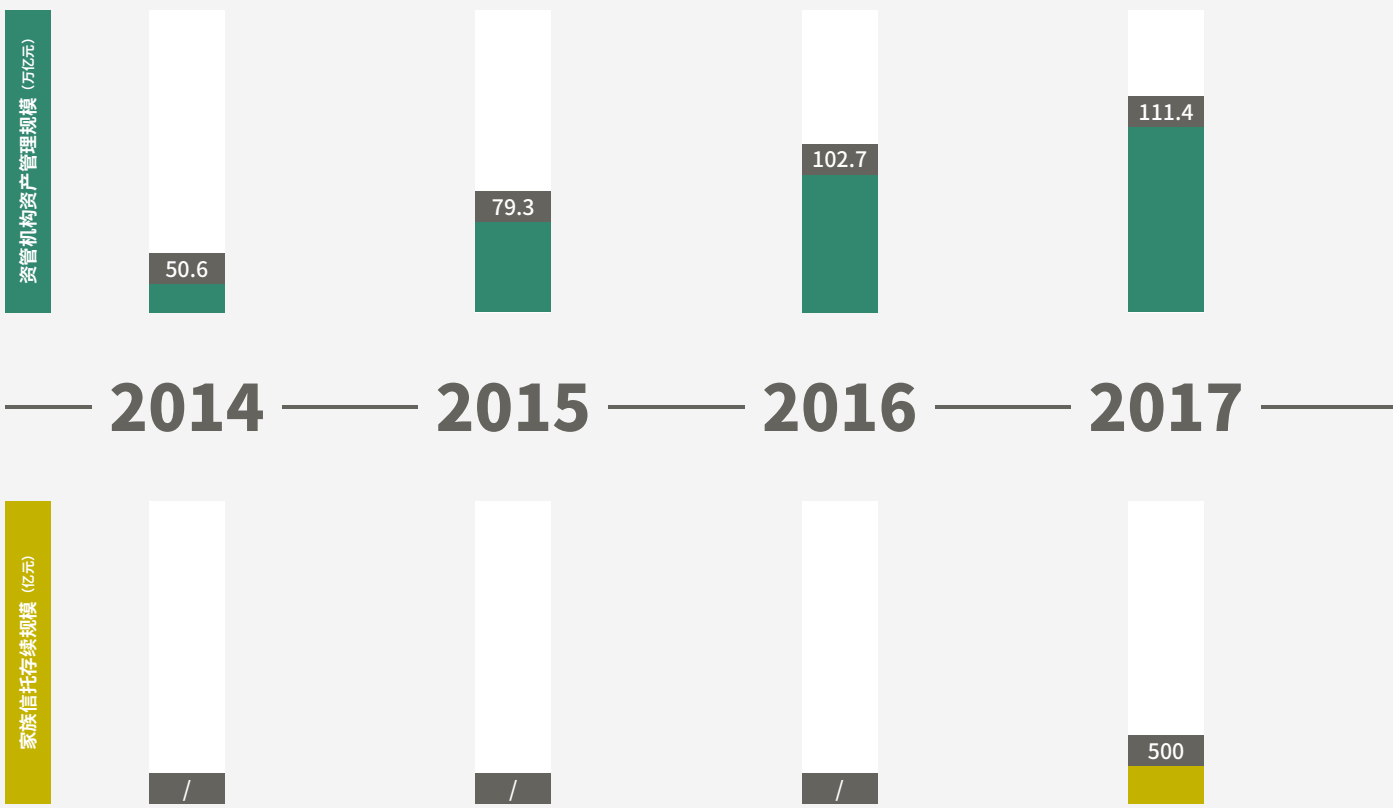
2017 年以来，强监管、降杠杆、破刚兑、反垄断等一系列金融政策密集出台后，金融机构的杠杆率持续走低，金融产品风险相继释放，标志着金融环境持续变好，正走向成熟。

2021 年是资管新规出台三周年，也是资管新规过渡期的最后一年，银行保本理财产品缩减、净值化转型加速，指引无风险利率下降，有利于资本市场的长期健康发展。财富管理市场规模出现以稳为主、稳中有进的格局，各财富管理子行业的发展将保持相对平衡。

中国财富管理市场供给端主要包括八大资管属性机构，如银行、信托、公募基金、私募基金、券商资管、基金及其子公司、保险资管和期货资管机构，以及第三方理财机构和互联网财富管理平台两大财富管理属性机构。根据公开数据，2020 年八大资管属性机构管理资产规模总计 104.1 万亿元，同比增长 8.1%，是 2018 年规模收缩后首次正增长；2014 年至 2020 年复合年均增长率为 12.8%。截至 2021 年底，按照银行理财、信托、证券资管、公募基金、私募基金、保险和第三方财富管理全口径计算，中国财富管理行业各类机构资产管理总规模达 131.2 万亿元人民币。

专业人才开始涌现。截至 2021 年底，中国提供财富管

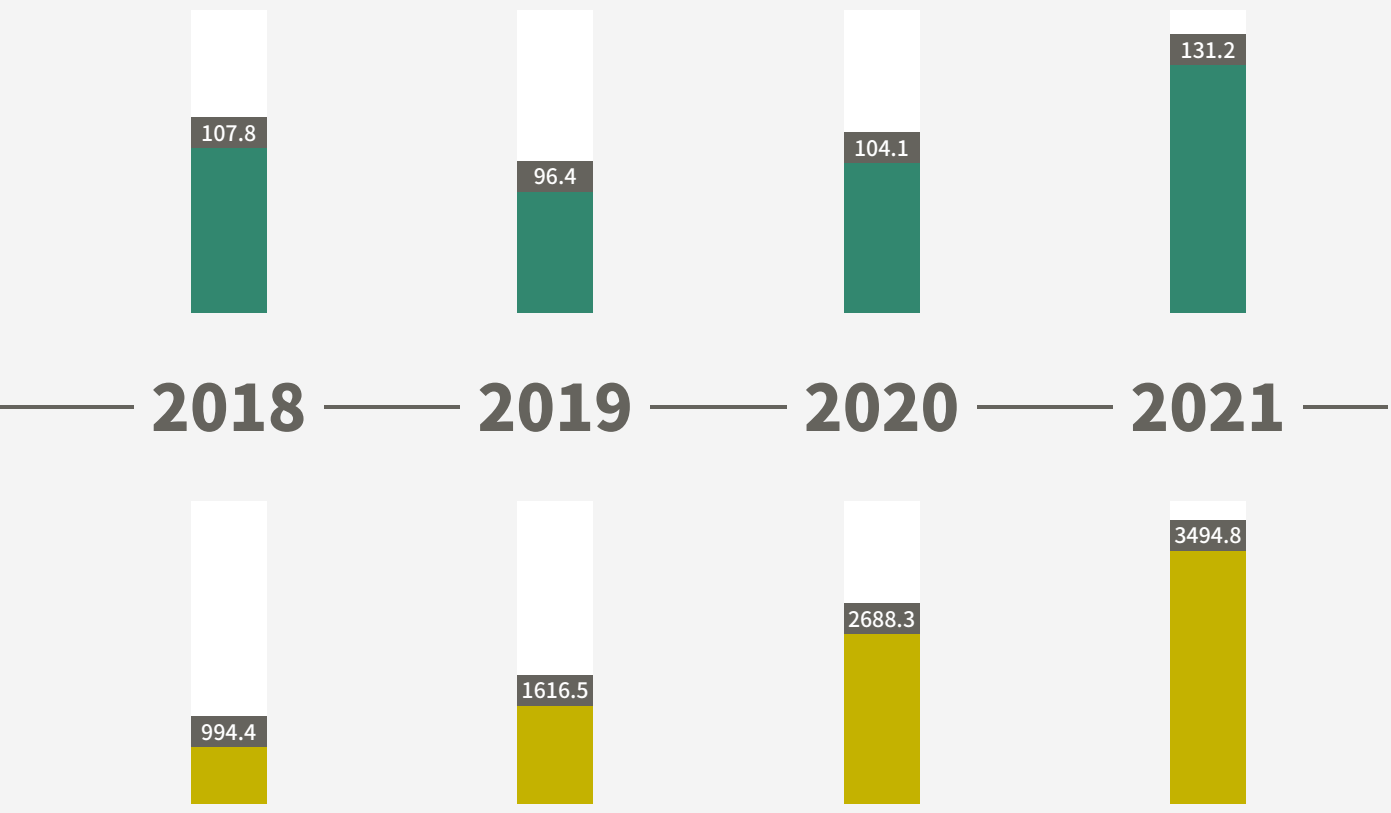
◆ 8 大资管机构资产管理规模



理相关服务的持牌 / 备案机构总数约为 2.56 万家、全行业财富管理相关专业人才数量或超 320 万人。尤其是私人银行业、信托业的发展，涌现出一大批资深的专业人才。

总体上，从需求端看，超高净值企业家的数量呈现稳步增长态势，对于财富管理和传承的意识越来越高，越来越多的中国家族开始寻求管理家族财产的服务。其中，科技和互联网新富人群对于家办的认知和接受程度较高，设立家办的意愿也更为强烈。他们将是中国式家族办公室的潜在客户。加之未来 10-20 年，预计中国将迎来历史上规模最大的家族企业接班浪潮，超高净值企业家对能提供家族治理和家族企业治理等复杂化、精细化、专业化的家族办公室需求也会越来越大。同时，中国式家族办公室的价值也开始得到认可。一方面，作为家族财富配置一站式服务平台，越来越多的家族将其视作提供财富传承顶层架构设计、专业投资建议和专业法律财税服务的可信赖的合作伙伴。

自 2020 年以来，中国陆续公布包括共同富裕在内的多个顶层发展战略，毫无疑问，家族财富的创造是得益于时代的红利和宏观经济政策，家族财富亦是社会财富，进而需要专业机构的管理，帮助财富家族正向回馈社会，共同推动和营造人民幸福美好生活。在此背景下，主流机构纷纷进入家族财富管理市场，中国式家族办公室是践行共同富裕目标的重要参与者和专业服务提供者。



资源来源： 中信登、公开资料收集

2.2 中国式家族办公室处于初级发展阶段，其成熟发展还需要较长的时间探索

为解决这些需求，中国式家族办公室，一个古老而又新颖的事物正成为中国高端财富管理市场蓝图中的组成。在全球财富管理行业中，位于产业链顶端的家族办公室一直被誉为“皇冠上的明珠”。

家族财富管理生态圈：中国式家族办公室将成为家族财富管理市场不可或缺的参与者和资源整合者。中国式家族办公室基于其资产规划专业性和财富架构设计能力，成为资产端与资金端的特别桥梁，无论是投资机构想要打开超高净值家族的资源，还是财税、法律、信托等专业服务机构想要为家族提供专业的服务，都离不开中国式家族办公室在其间的桥梁作用。

作为一种高端银行业务，私人银行为超高净值客户提供专属且隐秘的金融服务，通过全球性的财务咨询、投资顾问和税务规划，为客户提供度身定制的金融服务，借此帮助客户达到财富保值增值的目的。然而，一方面私人银行作为大型金融机构，虽然秉持以“客户为中心”服务理念，但是最终是为股东负责；另一方面大部分私人银行所提供的服务内容与其主营业务高度相关，在例如家族企业的经营和继承、家族成员的资产分配、慈善基金会的设立和整个家族内部所衍生的各项事务等方面也需要外部机构协力完成。换句话说，超高净值客户更需要的是一个家族账户的财务总管，将家族可能面对的投资、保险、法律、税务和慈善机构设立等事务都统筹起来，而家族办公室便是基于这样的需求而诞生。

家族办公室境内外“土壤”异同

境外成熟市场家族办公室的主流类型可以分为两大类：单一家族办公室 (Single FO，简称为 SFO) 和联合家族办公室 (Multi FO，简称 MFO)。总体上，单一家族办公室因其本身性质（并非为第三方提供资产管理服务），在境外成熟市场的准入要求较为宽松；对于联合家族办公室，由于大多数联合家族办公室具有商业性质，同时向多个家族客户提供服务，且家族客户之间大多彼此并无关联，在境外被视为现有某一类金融机构，并纳入常规监管框架。

美国证券交易委员会 (SEC) 将单一家族办公室定义为“由富有家族设立的法人实体，用以进行财富管理、财富规划，以及为本家族成员提供其他服务”。SEC 估计美国活跃着 2500 至 3000 家单一家族办公室，管理约 1.2 万亿美元的资产；在欧洲则有约 1500 个 SFO。

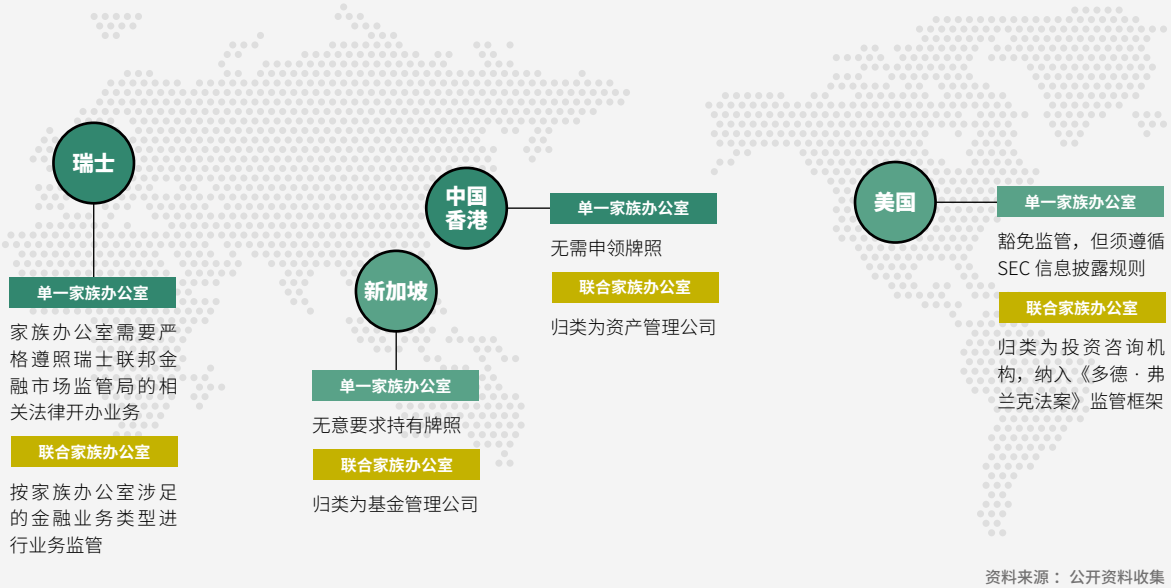
新加坡金融管理局（MAS）将单一家族办公室定义为“一个为单一家族管理资产而同时由其家族成员完全持有或控制的单位”，其无意要求单一家族办公室持有牌照，换言

◆ 中国高端财富管理市场蓝图

家族财富管理形态	主要内容
私人银行	私人银行增值服务 (如法税咨询、家族信托、企业管理、投资者教育、移民规划、家庭圈层交互、定制化服务)
证券公司、保险公司、三方财富管理公司	开始更多聚焦高端财富领域，推出家族信托服务业务、家族办公室业务，定位为服务超高净值个人、家族及家族企业，提供家族财富管理、家族财富传承、家族企业治理三大板块服务
信托公司	凭借专营信托业务的优势，以家族信托为主要依托参与家族财富管理市场
中国式家族办公室	作为超高净值家族财富管理的顶层设计，旨在从专业的角度帮助家族实现资产的保值增值，完成各类财富的代际传承，实现家族的长远目标

资料来源： 胡润研究院分析

◆ 境外家族办公室主流准入和监管状态



资料来源： 公开资料收集

之，单一家族办公室可以通过针对相关企业管理资金的牌照豁免安排而获得牌照豁免。此外，对于实质上为单一家族管理资产但结构上不符合现有牌照豁免要求的单位，也可以向新加坡 MAS 申请个案特殊豁免安排。

在瑞士，家族办公室需要严格遵照瑞士联邦金融市场监管局的相关法律开办业务，同时根据自身业务种类的情况，申请牌照或者注册激活相关服务内容，并接受年度外部独立审计。根据公开资料，瑞士对家族办公室主要有三种典型行为监管类别： 家族办公室在从事金融中介业务时，涉及反洗钱监控的，受到《瑞士联邦反洗钱法案》监管；家族办公室在从事集合投资计划业务时，涉及批准程序的，由瑞士金融市场监管局（FINMA）担任批准机构并进行监管；家族办公室在从事养老金资产管理业务时，涉及批准程序的，由瑞士养老金计划高级监察委员会（OAK BVG）担任批准机构并进行监管。

相较于境外成熟金融市场已有百年以上历史，而中国现代财富积累与家族企业的发展仅有 30 年左右时间。因此，欧美家族办公室已经到达了成熟阶段，而中国目前仅刚刚起步，行业准入和监管实践还在摸索中。业内人士认为，目前国内大多数研究机构沿用了成熟市场“单一家族办公室”、“联合家族办公室”的定义和分类，**但由于现阶段中国内地并未有相应的准入要求和业务监管规则，为更真实全面地呈现中国式家族办公室的现状和发展特征，本报告基于中国式家族办公室经营目的和运作模式角度，分为非商业型家族办公室和商业型家族办公室。非商业型家族办公室即对应于成熟市场“单一家族办公室”的概念；商业型家族办公室是指有明确商业目标且服务于多个家族客户的家族办公室。**

深入分析中国式家族办公室发起创始团队背景构成，主要以信托公司背景、商业银行背景以及律师事务所背景为主，以家族内部发起为辅，其参与形式主要分为以下三类：

① 非商业型家族办公室： 由家族发起设立，分为存在于家族企业内部的内置型家族办公室，以及在家族企业之外独立设立主体的外置型家族办公室，一般由家族企业一代或二代成员创办，为自己或其他家族管理财富，代表性的包括盈丰资本、普思资本等。

② 商业型家族办公室： 由金融专业人士、职业经理人、金融机构等发起设立，在家族企业外部独立运作的家族办公室，以服务多个家族客户为主，也有业内人士称之为**第三方独立家族办公室**，其商业目标为针对超高净值家族的共性问题提供服务。

③ 还存在一种商业型家族办公室： 从商业银行、保险公司、信托公司、证券公司以及第三方财富管理机构等，派生出来的专门服务其私人银行或超高净值客户的部门。**大部分并未设立独立的运营主体。**

在中国，对于企业家来说，特别是对于南方一些区域的企业家，本身会设立一个投资公司，然后招一个团队来做投资或者做资产配置，进而形成家族性质的投资公司。但是相对于我们所理解的国外成熟的，比如说涵盖教育医疗等各种需求，然后老板所有钱都放在里面的单一家族办公室，我觉得是有比较大的偏离度的。企业家圈子内，联合投资的事情经常发生，但不都以联合家族办公室的形式，实质是资源共享信息共享，就是解决信息不对称。这个是顺其自然的，因为比如企业家之间本身关系很好，然后投资团队也经常交流，就自然而然经常发生联合投资，积极共享资源的事情。

——某单一家族办公室高管

2.2.1 非商业型家族办公室：现阶段聚焦解决需求，而非管理需求

本报告基于定性研究，根据中国式非商业型家族办公室目前的组织和管理模式，可以分为：内置型（业内人士也称之为“虚拟型”家族办公室）和外置型。按照其涉足的服务内容和范围可以分为：投资型和综合型。综合型是成熟度较高的类似于“单一家族办公室”，但业内人士认为目前中国本土这种类型的家族办公室极少，大部分是以投资型存在，且具有浓烈的地域圈子特色，相互之间有较深的绑定和资源共享（比如浙商系、闽商系），整体而言，还处于早期发展阶段。

定性研究发现，中国式非商业型家族办公室的投资决策和管理权往往掌握在家族成员手中。这些家族办公室并不是资产的管理人，而是按委托人的需求去实现。

事实上，专业化和机构化家办的背后需要投入大量的资本和精力。据“美国家族办公室协会”统计，成立一个收益能够覆盖成本的单一家族办公室，其管理的资产规模不应低于 5 亿美元（约 30 亿元人民币）。

◆ 非商业型家族办公室类型

		团队	金融职能	非金融职能
内置型		几乎没有独立团队，主要由家族在企业内选择信任的员工兼任；或者由企业“总裁办公室”负责	投资及咨询职能主要通过外包的形式，由外部私人银行、基金公司(VC/PE/对冲基金)等承担	诸如子女教育、医疗资源等非金融需求，出于私密性考虑，通常由家族通过自身的人脉资源解决
外置型	投资型	有独立注册主体，通常以“投资公司”形态存在，家族通常会聘用忠诚且信任的核心员工或家族成员担任控制人	“投资公司”重点围绕家族企业产业链上下游进行投资	“投资公司”并不涉足非金融职能。通常由家族内部解决或通过家族信任的其它团队或个人承担
	综合型	由独立团队承担家族办公室的全部职能（涉及投资、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、娱乐旅行、管家服务等），以确保家族实现最大限度的控制、安全和隐私。		

资料来源：胡润研究院分析

在这一基准之下，对于资产规模较小的家族来说，最好的解决方案是加入为多个家族服务的商业型家族办公室。

业内人士认为，现阶段中国式非商业型家族办公室受到成本、信任度，以及超高净值家族对于家族办公室的重要性认知等因素限制，所以中国式家族办公室目前多数还是以商业型家族办公室为主。下文将重点围绕商业型家族办公室进行剖析。

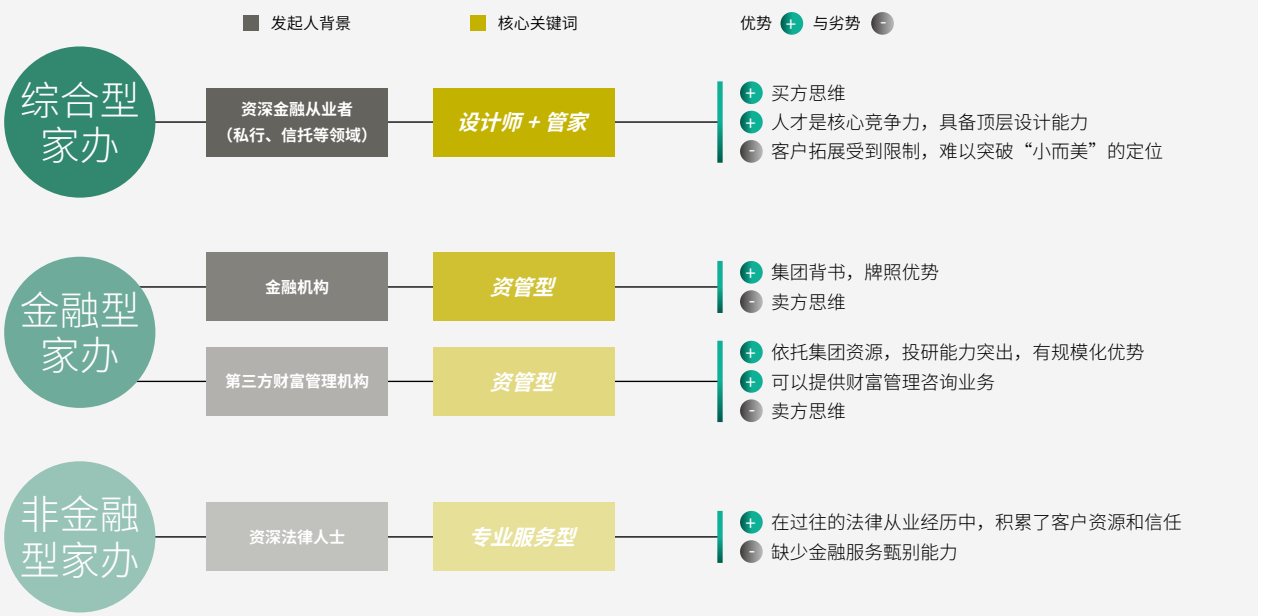
2.2.2 商业型家族办公室：“百花齐放”

总体上，商业型家族办公室主要有两类来源：一是私人银行等金融机构和第三方财富管理机构为了更好地服务大客户而设立、二是由专业人士创办。结合机构背后的发起人背景和商业型家族办公室提供的服务内容，可以将商业型家族办公室分为：综合型（具备顶层设计能力）、金融型（提供投资或资管服务）和非金融型（提供税务法律等专业服务）家族办公室。业内人士认为，综合型商业家族办公室是成熟度较高的类似于成熟市场的“联合家族办公室”，但实践上，较为稀缺。

在 10 亿美元，或 20 亿美元以上的家族自己成立一个 SFO 会比较合适，10 亿美元 -20 亿美元的家族，可以考虑 MFO，因为要找一个团队运营是需要成本的，尤其是优秀的具有国际视野的团队运营成本相对高一些。看过相关报告，运营团队 10 个人左右的 SFO，一年也要大概 100 万美元的纯成本。

——深圳某家族办公室合伙人

◆ 各类商业型家族办公室特征分析



资料来源：胡润研究院分析

为什么中国会出现不同类型的商业型家族办公室?

究其原因，向外看，这与当下中国式家族办公室所处生命周期阶段和行业组织生态和管理相关；向内看，这与家族办公室自身的商业模式和业务能力相关。

◆ 外部因素 | 中国式家族办公室处于初级发展阶段

业内人士一致认为，与成熟的财富管理市场相比（比如，美国和欧洲家族办公室历经百年服务了 3 代以上的家族成员，在新加坡和香港，家族办公室已发展了 30 年左右），中国式家族办公室从萌芽到现在仅有 7-8 年时间，处于初级发展阶段，可见，当前中国式家族办公室呈现“百花齐放”的局面，这是特定的历史时期，特定的行业环境下而产生的特定形态。

◆ 外部因素 | 需要合规监管的指导

本次调研过程中，家办从业者提及最多的关键词是“合规监管”，几乎所有的受访者都认为当前中国式家族办公室行业需要相关的监管的指导（具体而言，包括家族办公室行业政策法规尚待完善、缺乏监管牌照、工商注册受到限制等）。缺乏相应监管指导会带来一些发展挑战：有效的市场品宣、市场和客户的信任和认可，营业模式可持续性差以及吸引高水平的专业人才难等等。

◆ 外部因素 | 信任：成为时间的朋友

另一个挑战是信任。定性研究发现，中国的家族掌门人对于家庭与企业仍有着较高掌控力，在财富管理问题上更加相信自己的成功经验，对家族办公室的信任程度并不高。

如何获取客户的信任和提升自身机构的专业度和服务的全面性是中国式家族办公室面临的关键挑战之一。业内人士建议，中国式家族办公室需要基于家族的长期财富传承去思考和规划，以管控风险为立足点，因而中国式家族办公室的价值，需要较长的时间才能体现和证明。

◆ 内部因素 | 人才

决定中国式家族办公室成功的一个重要因素是人才。长期以来，吸引和留住专业人才一直是强大而有效的家族办公室的重要支柱。中国式家族办公室因为规模较小（相对于大型金融机构），所以对每个从业者的要求非常高，需要在多个领域具有能力的复合型人才，并且具备较高的职业道德素养。此外，中国式家族办公室是一个需要不断为客户提供定制化服务的机构，每一个需求都会根据具体情况而有所改变，这也要求家族办公室的从业人员不仅要具备全面的能力，更要有不断学习新事物的能力。

定性研究发现，行业缺乏优秀人才这一问题被多次提及。困境一方面来自于对从业人员的高要求，中国式家族办

图片来源：Getty Images

综合型的人才是挑战，包括他的初心，应该是真正为客户做事情。第二，他的确有一定的能力和经验，能够帮客户做事情。第三，他有资源，能够执行。

——上海某家族办公室创始人

行业从业者要对自己所从事的业务，有一个深度的摸索和思考。让自己的思考越来越清晰。然后专业也越来越深度，真正能配得上家族客户的信任和专业求助。

——北京某家族办公室创始人

中国富裕阶层相比海外市场来讲，有两个差异：第一往往还是希望自己来处理，或者自己来控制，也不太容易相信别人。这和我们的历史文化有关系。第二不太愿意为服务买单，愿意为结果买单。为服务付费的这种意识虽然这两年增强了很多，但仍然是有差距的，这是从客户层面的一个挑战。从机构角度，因为家办总体还是一个新鲜事物，还处于摸索阶段。另外一个非常重要的环节就是人才的问题，家办代表了金融服务的最高水平，那么家办从业人员综合素质要求非常高，高的情商、智商、逆商、学习能力、团队意识、对事业的热爱都要一流，家办的从业人员就是特种部队的王牌军队，一定要复合型人才，同时有一技之长，又有比较好的专业能力，但是又要有应变的能力，就是能接得住客户的任何需求，还能抗打压。所以行业发展制约的最大问题，我觉得是人才的问题，这是一个很大的事情。

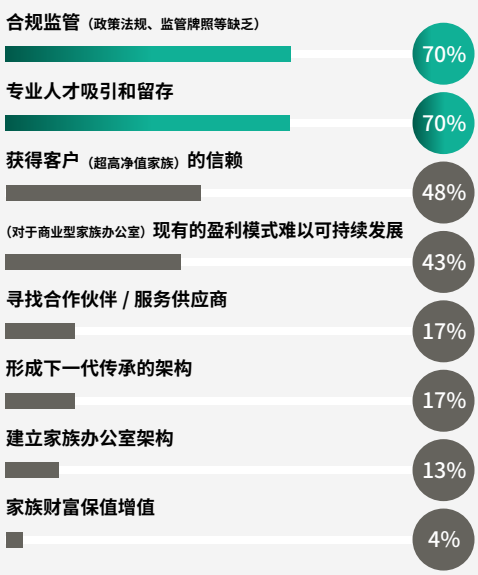
——上海某家族办公室创始人

公室需要具备跨领域资产投资能力的复合型人才。同时，从业人员也需要具备全球化的视野和投资实力，然而这样的人才非常稀缺。另一方面来自于人才的吸引，由于投资主导权、收入水平等限制，中国式家族办公室某种程度上还没有成为行业顶尖优秀人才的首选。

◆ 内部因素 | 商业模式仍在探索

事实上，由于整体上中国式商业型家族办公室还比较年轻（调研数据显示平均年龄 5.5 岁），很多家族办公室机构在成立之初尚未清晰认知自身的优势以及深入分析客户的需求，导致当下其业务模式仍在探索中。此外，很多中国式家族办公室依赖于其创始团队的背景和经验，一定程度上缺乏多元化的碰撞和交流，对于自身的业务能力和资源禀赋也需要在行业范围内借助外部资源进行提升和扩充。

◆ 行业面临哪些困难和挑战



资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

第三章
解码中国式商业型家族办公室特征

34 3.1 基本概貌
36 3.2 服务内容：财富规划被认为是核心竞争力
38 *3.2.1 财富规划：以家族可持续发展为顶层设计*
40 *3.2.2 资产规划：落地实施，尚未知行合一*
42 *3.2.3 专业咨询服务：税法是基础，教育是永恒的话题*

图片来源：Getty Images

图片来源：Getty Images

关于调研样本地理分布

本次调研邀请的中国式家族办公室分布在北京、上海、香港、广州等地，上述城市也是超高净值家族的主要聚集地。此外，本次调研还覆盖川渝和福建地区。

关于调研样本成立时间

本次调研的中国式家族办公室平均年龄 5.5 岁，也就是大约在 2017 年左右成立。这一数据侧面印证了前文描述的中国式家族办公室处于初级发展阶段。近四成中国式家族办公室在 2020 年以后成立。

3.1 基本概貌

为了更深入理解家族办公室在中国本土市场的存在现状和特征，本报告项目组邀请了主要城市具有代表性和业界知名度的近 30 位商业型家族办公室创始人[①]，旨在通过他们的视角深入理解中国式家族办公室[②]呈现形式和特征。

① 特别说明：本次调研对象是有独立注册主体的中国式家族办公室机构，部分金融机构亦成立了名为“家族办公室”的部门或品牌，但由于并未独立运作主体，因此不在本次研究范围。

②如无特别说明，本章中“中国式家族办公室”指“中国式商业型家族办公室”。

◆ 调研样本基本信息

成立时间	平均 5.5 年	2 年以下（38%），2-5 年（25%），6-10 年（21%），11-15 年（17%）
总部所在地		北京（38%），上海（29%），香港（13%），广州（8%），深圳（4%），其他，重庆、福建等（4%）
团队规模	平均 11 人	5 人以下（25%），5-9 人（29%），10-19 人（17%），20 人以上（29%）
团队成员金融相关行业从业年限	平均 13 年	5-10 年（21%），11-15 年（29%），15 年以上（50%）
服务的家族数量	平均 8 家	1-3 家（17%），4-6 家（17%），7-9 家（6%），10 家及以上（60%）
资产管理规模	平均 15 亿元人民币	

资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

关于团队

本次调研的中国式家族办公室团队平均由 11 位成员构成，团队成员在各自领域里积累了超过 15 年的专业从业经验。

团队平均年龄 41 岁，平均专业从业年限十年以上，都是各个领域的专家，来自于税务、保险、信托、商行、使馆、传媒等行业。团队三分之一有海外身份或者海外工作经历。

——上海某家族办公室创始人

关于客户数量与资产管理规模

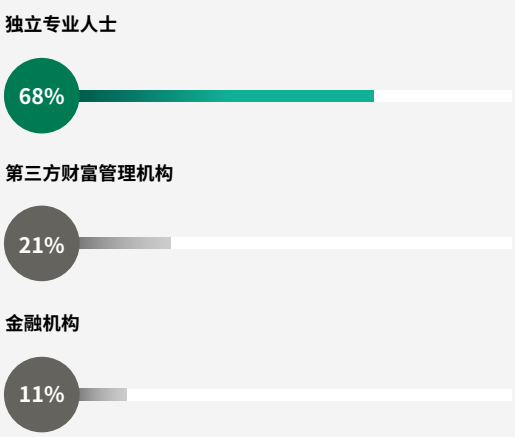
本次调研的中国式家族办公室主要以专业人士发起的独立家族办公室为主，这一比例达到近 70%，创始人背景包括私人银行从业者、信托法专家、律师等等。三成中国式家族办公室是依托于第三方财富管理机构和金融机构而设立，且拥有独立的家族办公室品牌。如前文所述，第三方财富管理机构也正尝试进入高端财富管理市场，而设立独立的家族办公室正符合其战略转型的定位。调研数据显示，中国式家族办公室平均服务 8 个家族，资产管理规模平均 15 亿元人民币。

◆ 目前主要收入来源

资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

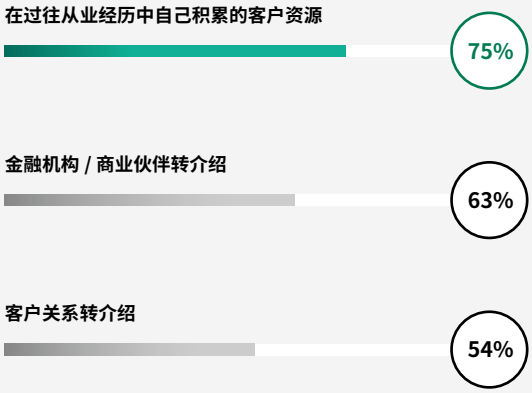
然而，通过调研了解到，现阶段中国式家族办公室获取客户的途径主要依赖于其创始人过往从业积累的资源或其股东、集团资源的推荐，这表明中国式家族办公室与超高净值家族建立信任需要时间积累。商业模式上，咨询服务是主要的收入来源，投资管理佣金为补充。

◆ 中国式家族办公室设立背景 / 股东



资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

◆ 家族办公室获取客户的渠道



资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

3.2 服务内容： 财富规划被认为是核心竞争力

本报告将家族办公室服务内容分为 3 类： 财富规划、资产规划和专业服务。

◆ 财富规划与资产规划的异同

	财富规划	资产规划
管理对象	以客户需求为关注点，从需求出发进行顶层设计	以资产为关注点，负责产品创设与引入，资产获取与投资管理
能力要求	更强调资产配置能力	强调投资能力
服务内容	金融服务和非金融服务，为客户打理包括家族企业、财富传承、财产保护、法律、税收、信托、咨询、现代艺术、子女教育等多样化的内容	金融服务，注重专业深度，通过衡量投资标的风险与收益，制定投资策略
投资层面	与客户资金 (资金端) 更近	与资产端 (资金配置) 更近

资料来源： 胡润研究院案头分析

图片来源： Getty Images

超过八成的被访从业者认为，财富规划（82%）为优秀中国式家族办公室所需具备的核心竞争力，其重要性超过资产规划（55%）和专业咨询服务（36%）。具体而言，财富规划包括“明确家族价值观和目标，制定家族管理政策”、“家族宪章”、“家族财富分配和管理”等。可以看出，家族办公室从业者认为“顶层设计能力”是中国式家族办公室核心优势之一。如上表所述，财富规划是以家族需求为关注点，从需求出发进行顶层设计，是以家族利益为出发点的“买方思维”。

家族办公室核心能力最重要的：第一是有经验，碰到问题应该去怎么解决。还有一个就是需要有很成熟的高品质的服务供应商。

——上海某家族办公室创始人

◆ 认为优秀的中国式家族办公室需要具备的核心竞争力

资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

3.2.1 财富规划：以家族可持续发展为顶层设计

如上文分析，财富规划为中国式家族办公室的核心竞争力所在，业内人士认为这是决定其业务是否可持续发展的立足点。中国式家族办公室作为家族“守门人”，需要发挥“代际传承规划师”、“信托设计和财富规划师”及“融资智囊团”等等角色。

调研数据显示，现阶段中国式家族办公室已经布局的服务内容，“家族财富传承”是核心服务内容，即超过 95% 的中国式家族办公室都已布局。这一数据进一步印证了第二章所分析的超高净值家族财富管理的首要目标：传承第一。

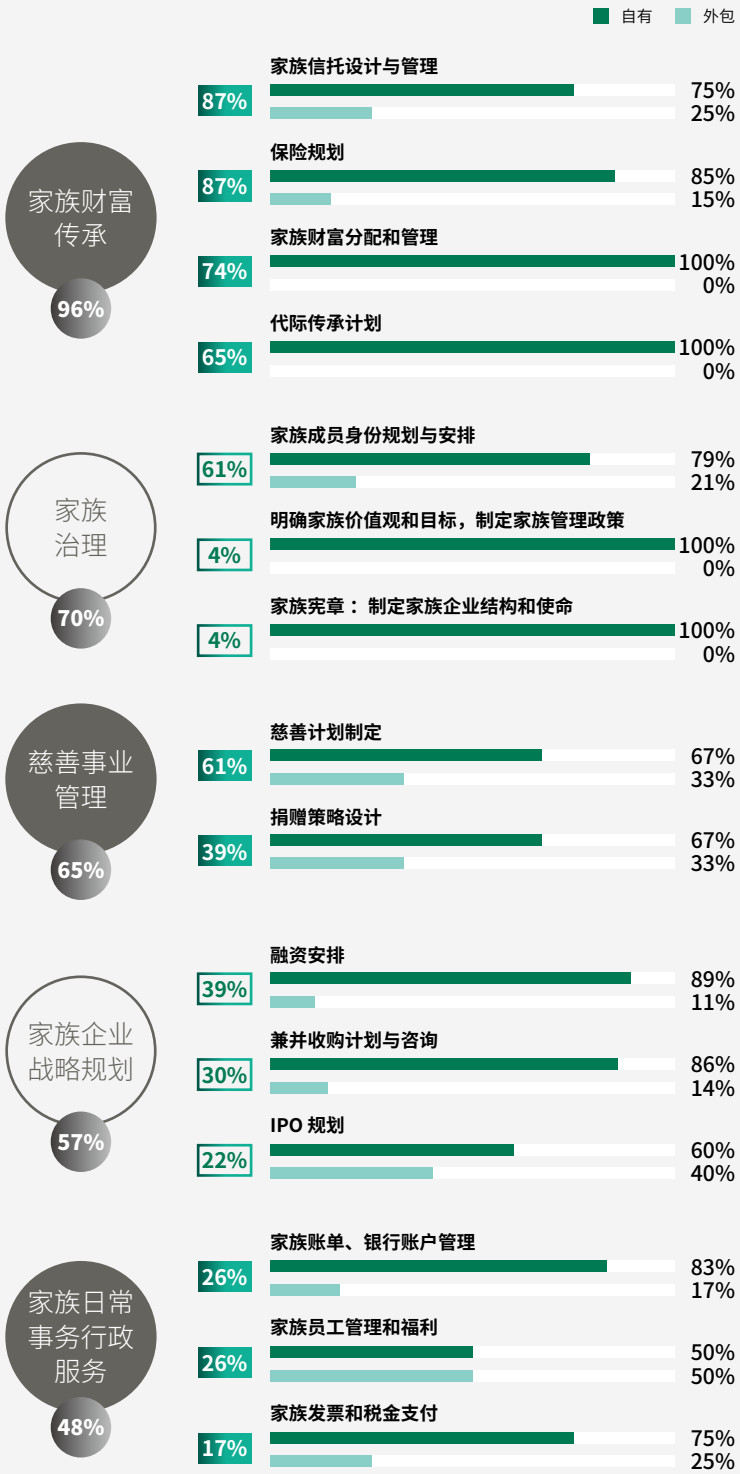
家族治理（70%）排在第二位，且主要采取“自有”服务形式。

“慈善事业管理”（65%）排在第三位。慈善事业对于超高净值家族而言扮演着很重要的角色，不仅可以提升整个家族的名誉，也可增进家族成员的向心力，更能回馈于社会大众。

“家族企业战略规划”（57%）排第四位。正如报告第一章所述，家族企业是重要的家族资本。每个家族都有其致富的本业，那么企业层面的所有权和经营权、家族股权的分配等都是需要提前决策的问题。

上述中国式家族办公室具备的功能和服务内容，可能是直接管理，也可能会委托外部合作伙伴管理。调研数据显示，财富规划中的“家族财富分配和管理”、“代际传承计划”等核心功能和内容全部为家族办公室直接管理。委托外部合作伙伴管理比例最高的服务分别是：“家族员工管理和福利”（50%）、“慈善事业管理”（33%）。

◆ 财富规划【目前已经布局】的服务内容



资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

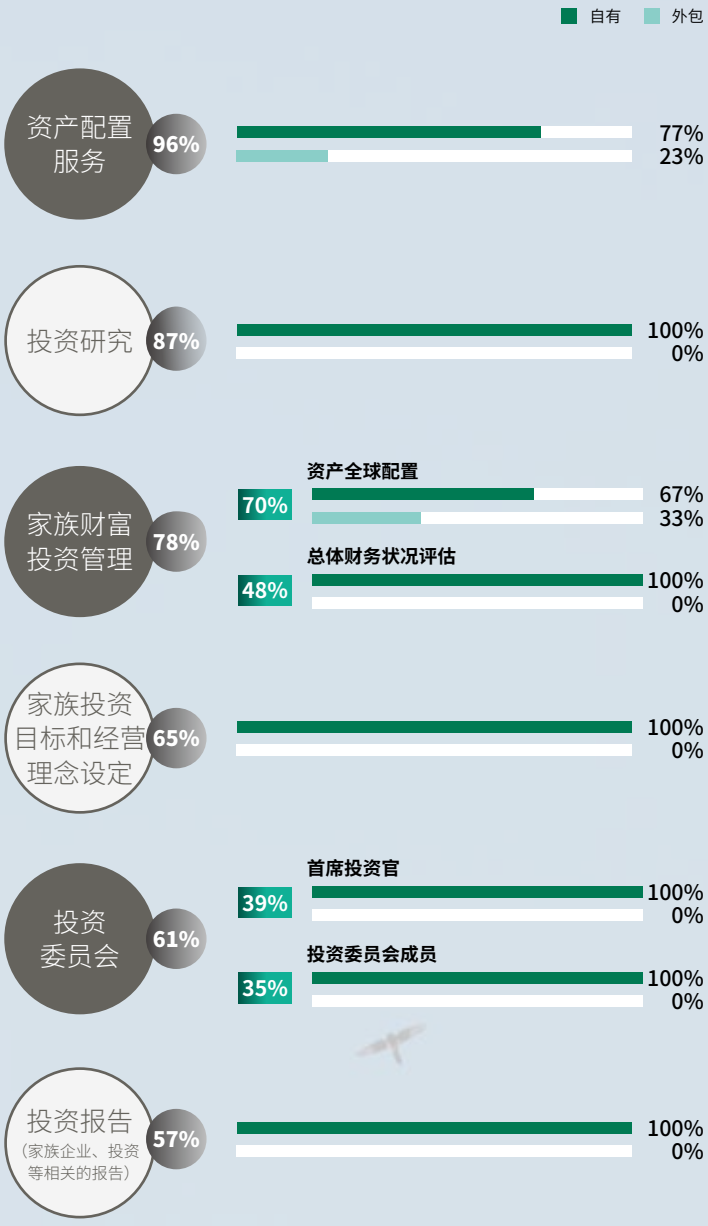
真正的家办不是光管钱的，我们分为 AUC(Asset under consulting) 和 AUM(Asset under management)。AUC 是经过咨询的客户资产（提供设架构、出主意的服务）。我们把家办定位为军师加“管家”（军师是搭建、出主意、出方案，就能够引领客户成长发展的东西，管家就是能落地能实施，比如说保险的实施、投资的实施）。

——上海某家族办公室创始人

图片来源：Getty Images

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

◆ 资产规划【目前已经布局】的服务内容



资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

图片来源：Getty Images

3.2.2 资产规划：落地实施，尚未知行合一

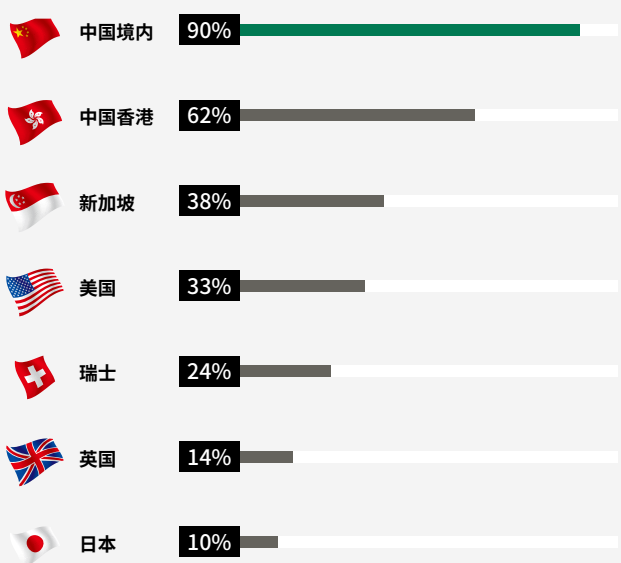
业内人士认为，资产规划服务一定程度上体现出中国式家族办公室落地实施能力，这亦是其核心竞争力的体现，包括家族资产配置、投资，以及在风险平衡下寻求更高的投资回报率。调研数据显示，资产规划中的“总体财务状况评估”、“投资研究”等核心功能和内容全部为中国式家族办公室直接管理。

值得注意的是，中国式家族办公室在资产配置领域的落地实施尚未知行合一。调研数据显示，七成家族办公室提出“资产全球配置”的理念，但目前配置区域 90% 仍为境内，境外市场最多的是香港（62%），1/3 布局新加坡和美国市场，其余地区的涉足尚处于初级阶段。可以看出，现阶段中国式家族办公室的业务能力和优势仍在境内，境外配置需求和理念虽然明确，但对于境外政策、环境和监管等多方面的认知和理解仍是短板。

资产配置工具类型呈现多样化特征，包括权益类、固定收益类、私募股权、对冲基金等。其中，权益类（95%）、私募股权和家族信托（81%）是中国式家族办公室关注焦点。这一数据与家族信托在中国的发展路径一致，正如报告第二章数据显示，过去 5 年（2017-2021 年）间，家族信托存续规模增长了近 8 倍，从 500 亿元到近 4,000 亿元。

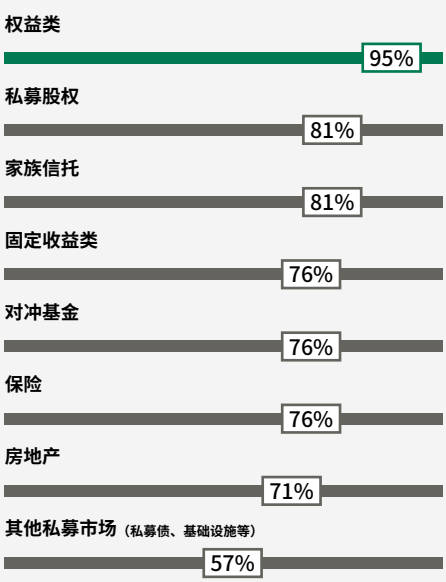
> *家族办公室服务内容里面一个是咨询，一个是资产配置，我目前看到大部分重心在资产配置方面（卖大额保单、资管产品拿佣金…）。我觉得主要抓住的立足点，第一是不犯错，把握好核心客户，提升专业判断能力（比如说判断资管产品，从合规性、合法性、安全性上做尽调和评估非常重要）。第二是丰富自己的产品线，通过协同和资源整合，能够有更好挖掘客户潜在需求的能力和更好地陪伴客户成长的机会。*
>
> ——北京某家族办公室创始人

◆ 目前的资产配置地区



资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

◆ 目前使用的资产配置工具类型



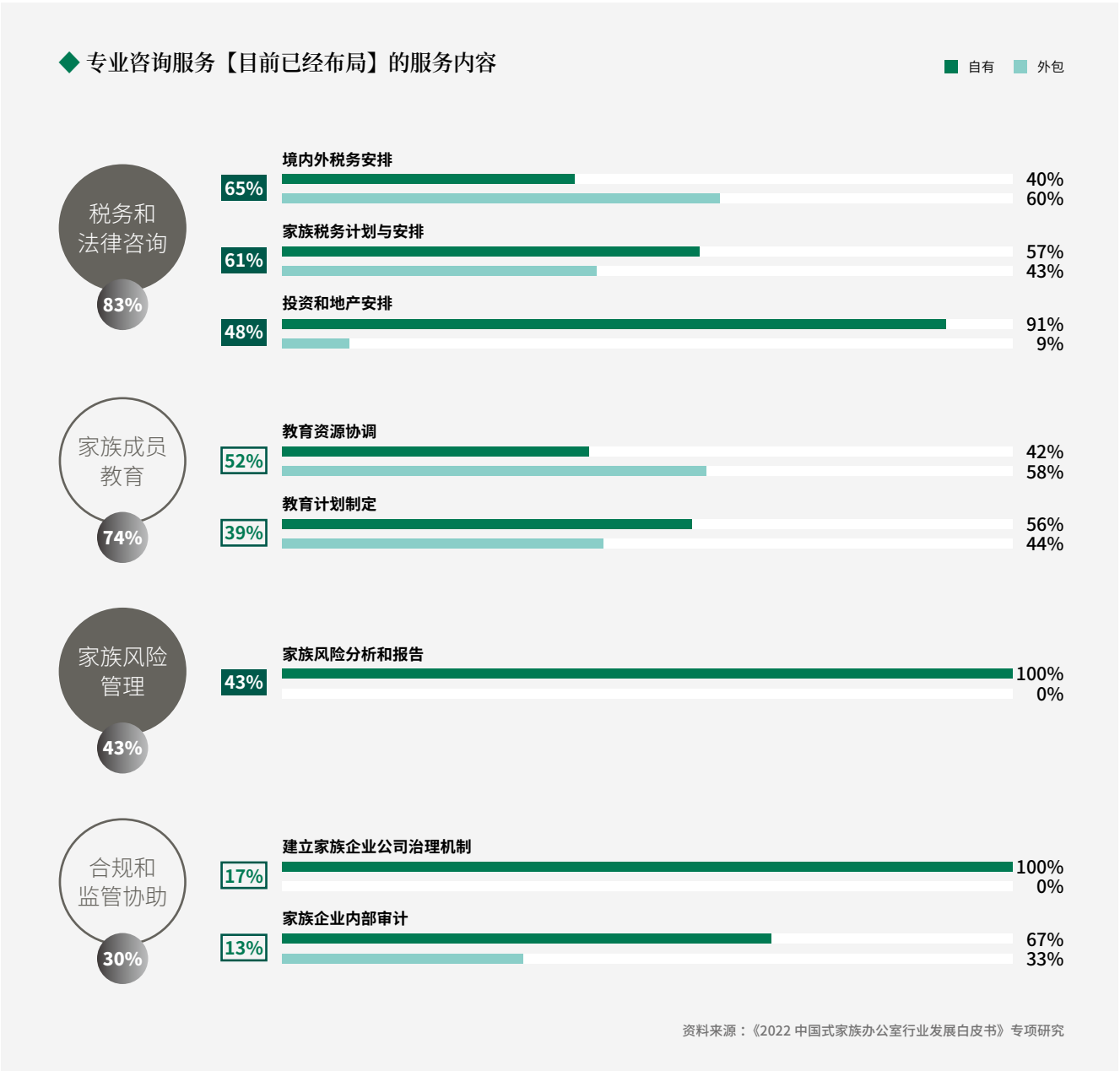
资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

3.2.3 专业咨询服务：税法是基础，教育是永恒的话题

在非金融服务层面，“税务和法律咨询”（83%）、“家族成员教育”（74%）和“家族风险管理”（43%）是中国式家族办公室核心布局的服务内容。调研数据显示，专业咨询服务提供形式以委托外部合作伙伴管理为主，诸如税法咨询、教育规划等，其比例明显高于前文提及的财富规划和资产规划。

家族成员教育：是中国式家族办公室重要的课题，通过协助培育家族下一代培养足以管理家族企业的能力，以及提供机会去学习如何去处理相关事务的经验。

家族风险管理：业内人士认为，超高净值客户由于自身拥有企业经营的成功经验，往往都会过高估计自己对于风险的忍受能力和承担能力。财富规划的核心是风险管理，具体而言，是面对风险并有效地管理风险。



资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

图片来源：Getty Images

UBP
Union Bancaire Privée

第四章
中国式家族办公室发展方向展望

46 4.1 一体化服务：变局下，全球化需求仍在
48 4.2 ESG 投资：助力家族可持续发展
50 4.3 社会影响力：塑造家族社会价值
52 4.4 未来合作生态圈：开放与共赢

图片来源：Getty Images

图片来源：Getty Images

UBP
Union Bancaire Privée

图片来源：Getty Images

从宏观资产配置的角度上来看，我们强调说投资不要放在一个篮子里，如果按地域来配置，也尽量不要全部集中放在一个地方，可以去做一些分散，分层性的投资。家族办公室能提供什么样的服务，其实尽量从这个家族能够宏观上的来看资产配置。世界很大，你把地球展开来看，其实有很多地方是可以在地域上做配置的，不用集中在一个地方。

——深圳某家族办公室合伙人

国际化和跨境资产配置，包括财富安排、身份安排这类需求在持续上升。财富到一定程度之后，本身也有国际化投资（跟产业相关）的需求，我觉得国际化需求在持续上升，这是财富本身发展到一定程度之后，就会有这样的趋势。

——北京某家族办公室负责人

然而地缘政治因素还增加了投资和办理手续的不便利性。由于管控政策，很多国际事务的办理不是很方便。如客户有多重的国际身份，需要一些国际保单的保障。但一些国际保单，需要到海外去签单。有些客户需要开境外银行户口。因为没有办法出国，联系面签也不方便。还有一些海外投资的需求，但是没有办法实际去考察去尽调等等，一定程度上阻碍了业务的发展。这个时候就需要有跨境的专业机构整合境外的服务来帮助客户解决这些问题。比如说做一些创造性服务，最近海外的保险金信托比较火，通过信托去买保单。比如整合一些银行资源，可以帮客户做面签，做视频的见证开境外银行的账户。提升境内外的一体化服务能力。

——北京某家族办公室负责人

4.1 一体化服务：变局下，全球化需求仍在

外部宏观环境来看，自 2017 年以来，国际形势日益复杂严峻。两年前习近平总书记指出，“当今世界正在经历百年未有之大变局，世界多极化、经济全球化、社会信息化、文化多样化深入发展，各国人民的命运从未像今天这样紧密相连。同时，世界面临的不稳定不确定因素正在增加，全球经济低迷，单边主义、保护主义抬头，网络安全、重大传染性疾病、气候变化等非传统安全威胁持续蔓延，国际秩序和全球治理体系受到冲击[①]。”在二十大报告中再次强调，“当前，世界之变、时代之变、历史之变正以前所未有的方式展开，人类社会面临前所未有的挑战[②]。”中国式家族办公室服务于家族，具备察觉风险，识别风险、应对风险和抵抗风险的能力是十分重要的。因为这样的能力能够帮助家族提前预知风险并及时做出措施。中国式家族办公室所应对和管理的风险分为外部风险和内部风险两种类型。其中外部风险体现在当前全球通胀、地缘政治冲突叠加疫情管控常态化等因素，一切都在不断变化之中，面对外部风险，研究显示整体宏观环境对于客户的心态影响比较突出，加上考虑到地域等因素，除了稳健和保守的投资态度，全球多元化的资源配置优势就愈发明显。

定性研究发现，国际资源配置目的地在宏观环境下也发生了变化，以前高净值人群的目光聚焦在北美和欧洲区域，自疫情以来，新加坡的热度明显提升。由此可见，外部宏观环境的变化并未改变超高净值家族全球化需求。

同时，也有一部分中国式家族办公室从业者认为全球的经济形势的变化是正常的经济周期，作为中国式家族办公室从业者无需过度恐慌，与客户做好沟通，以不变应万变。

① 2020 年 11 月 27 日在第十七届中国－东盟博览会和中国－东盟商务与投资峰会开幕式上的致辞。

② 摘自 2022 年 10 月 16 日中国共产党第二十次全国代表大会上发表的工作报告。

我认为家族求存比求发展更大。搭建更多的、更分散的架构，更完善的安全账户和准备，度过底部的周期。首先企业家都是非常优秀的，但很多时候他们的决策信息不够。那我们就是扩展思路，让他看到更多的选择，帮助他做出明智的选择。

——上海某家族办公室创始人

我觉得这是经济周期很正常，大家也不用过于恐慌，首先我们要相信这经济有轮动、有周期，经济的轮动就是经济的繁荣、然后繁荣到衰退、衰退到滞涨，滞涨到复苏，永远就是这么一个循环。

——广州某家族办公室创始人

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

4.2 ESG 投资：助力家族可持续发展

在未来投资这个话题中，许多业内人士都提到了 ESG 投资理念，传统的投资策略对于企业的评估一般集中在企业的基本层面，尤其是财务状况和企业的盈利能力，而 ESG 投资可以触及到更多传统策略无法触及的层面。ESG 投资的雏形诞生于上个世纪的伦理投资，即投资者出于自身的信念信仰或寻求对社会产生正面积极的影响力所产生的投资理念。

当下的 ESG 投资是指在研究投资战略的过程中融入 ESG 理念，在基于传统财务分析的基础上，结合 E（environmental）、S（Social）、G（Governance）三个非财务因素考察企业的持续发展潜力，ESG 的投资理解旨在促进社会的进步。从环境因素来看，投资者需要评估企业在其经验活动中对气候变化的影响，能源的利用效率、固体及液体废物处理方式以及对自然资源的保护等内容。从社会因素来看，主要评估企业是否履行社会责任的程度，供应链的安全与可持续，员工的权益与治理以及企业社区捐赠、慈善等。从公司治理角度看，投资者需要评估其董事会结构、薪酬以及商业准则等问题。

自 2020 年以来，中国陆续公布了多个顶层发展战略，如碳中和、反垄断和共同富裕等，这些发展战略与 ESG 体系的部分考量因素一致，尤其在环境和社会责任两大议题中更加突出，凸显出 ESG 投资的重要性以及在中国日益重要的发展趋势。

定性研究发现，一些中国式家族办公室投资团队已经将 ESG 策略纳入其投资理念中，可以预见的是，未来投资中，ESG 将助力中国式家族办公室形成其独特的与家族价值观相匹配的可持续发展投资理念。

具体到未来投资方向，本报告调研数据显示，硬科技（71%）、大健康（67%）被认为是两大未来热点投资方向，其次是元宇宙和大消费。

◆ **硬科技：** 在未来经济将由人口红利逐渐转型为创新红利的背景下，把握未来产业突破性技术，将助力企业甚至国家的实力增强。在硬科技方向中，业内人士最看好新能源

◆ ESG 投资理念的核心因素

资料来源：公开资料收集

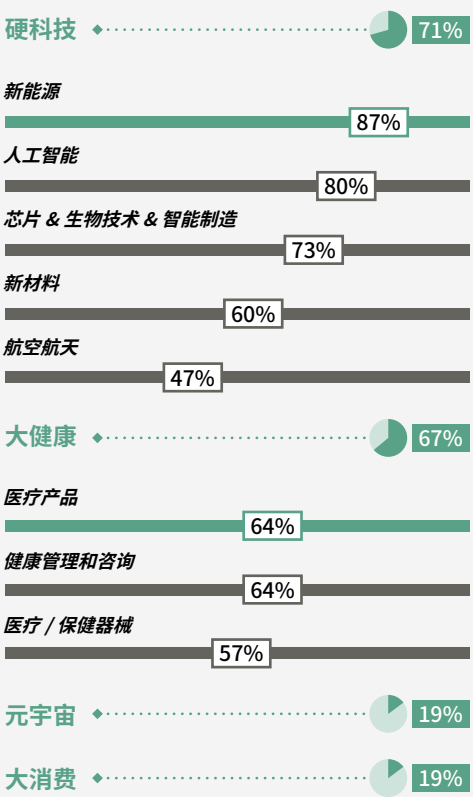
（87%）和人工智能（80%）等行业的投资。

◆ **大健康：** 疫情常态化下，大健康产业持续被看好，其中热点方向分别是医疗产品、健康管理和咨询、医疗 / 保健器械。

◆ **元宇宙：** 2022 年被业界称为是元宇宙的元年。自 Facebook 宣布更名为 Meta 起，元宇宙便成为全球关注的焦点。根据公开数据，到 2030 年，元宇宙的用户总数将达到 50 亿人，元宇宙经济的潜在市场规模可能在 8 万亿美元到 13 万亿美元之间。在此次研究中，社交媒体和工作平台被认为是元宇宙领域中未来的潜力方向。

◆ **大消费：** 业内人士表示，中国仍然是全世界最大的消费市场，会继续看好消费市场的机会，细分领域包括旅游、汽车、食品饮料等。

◆ 未来热点投资方向



资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

2020 年以来，我们就开始把 ESG 策略纳入到我们整个投资系统中，在定性指标上，ESG 已经占了 1/3 权重，包括海外的投资，在北美发达和非北美发达国家上，我们基本上都是用 ESG 策略去买基金，所以这也是我们看好的一个重要趋势。但是在中国的现阶段，可能成熟度还不足，所以还没有运用在境内投资上。关于环境和社会两个主题，我们觉得可能环境比较短期，社会比较长期，因为环境里面涉及到新能源，这些都是这两年全球最热的赛道。但是从长期来讲，社会里面关注到的是产品的品质、安全感、隐私性，包括对于人长期的健康的影响，是一个企业很重要的长期价值。

——北京某家族办公室创始人

ESG 中的环境因素是很重要，但是根据目前的经济发展状况来看，许多企业正在转型，包括中国经济增长结构转型的过程当中，对社会因素的关注可能会更多一些，毕竟现在社会问题例如人口结构等问题突出，有助于解决社会问题的机会也会多出来一些。

——重庆某家族办公室合伙人

科技是我们持续在投的，尤其是现在国产化替代，现在重点看国产化替代这个赛道，包括半导体芯片，也包括智能制造，新能源。

——上海某家族办公室负责人

4.3 社会影响力：塑造家族社会价值

2021 年，中国提出构建初次分配、再分配、三次分配协调配套的基础性制度安排，与此同时，公益捐赠、民间慈善，也成为了全社会关注的热门议题。对于超高净值的家族和家族企业而言，慈善事业不仅仅是有益于财富传承，同时对于家族本身的社会影响力和社会价值的创造有着正面和积极的影响。此外，慈善行为对于社会的价值会更大，帮助解决社会问题，脱贫、环保、教育以及医疗资源等等，且这其中的影响比想象中会更加深远。

慈善事业往往能够将一个家庭团结在共同目标的背后，对家族有效的治理和协作起到了积极的作用，同时让家庭有机会对其社区和世界各地的社会和环境问题产生有意义的影响。它还让年轻一代参与家族愿景和继承。慈善事业通常是家族办公室的基石活动。

正如报告第一章提及的影响力家族，慈善有助于实现良性家族传承，塑造家族传承根基的良好家风，离不开与公众分享和奉献家族资源。

中国式家族办公室作为对接慈善工具的平台，有义务在家族有慈善需求的时候提供建议和工具，家族办公室可以在帮助家族成员浏览这些选项方面发挥关键作用。中国式家族办公室高管可以与专业慈善顾问协调，帮助家族了解问题和有效做法，制定明确的慈善目标，并将这些目标与能够更有效实现家族慈善愿景的总体战略相一致。

今天的家族比以往任何时候都有更多的选择来创造社会

图片来源：Getty Images

和环境影响力。根据《2021 德裕胡润全球世纪慈善家》的研究成果，公益慈善对于家族传承主要有以下几方面作用：培育正念传人、提升财富价值、促进事业发展、积累社会资本、传续家族文化。

在家族慈善活动中，中国式家族办公室可以扮演如下角色：助力确定家族慈善战略目标、确定慈善路径，并助力于该路径更有效地实施。同时，家族慈善能更好地助力家族精神传承。

◆ 中国式家族办公室在慈善领域可以提供的服务内容

捐赠

助力于其确定捐赠目标和领域、慈善组织的筛选标准、协助其进行初步筛选，并对家族确定资助的慈善组织进行监督评估等

成立基金会

1. 帮助家族基金会确定其战略核心，以确保其赠与的有效性和影响力。
2. 帮助企业家确定基金会的业务领域、注册登记、筛选组建团队以及慈善财产的保值增值等

设立慈善信托

1. 可以帮助其搭建慈善信托架构，包括确定委托人的结构、决策机构的搭建，使得在获得税收优惠资格的基础上，享有更强的控制权
2. 确定受托人的结构，是单受托人还是双受托人结构，以及如何筛选确定受托人
3. 可以作为慈善信托的保护人，对拟捐赠的慈善组织进行初步筛选以及捐赠后的监督反馈，对慈善财产的保值增值提出建议等

资料来源：《2021 德裕胡润全球世纪慈善家》、胡润研究院案头分析

图片来源：Getty Images

4.4 未来合作生态圈：开放与共赢

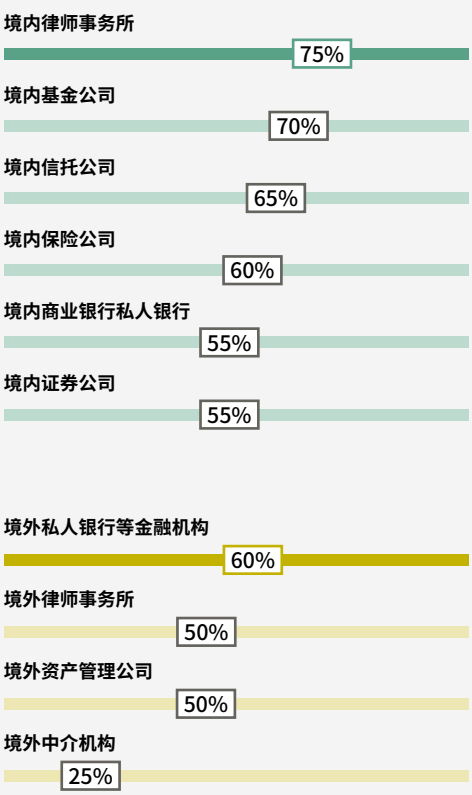
中国式家族办公室的发展离不开合作伙伴的资源支持，调研数据显示，中国式家族办公室外部合作生态圈中，律师事务所（75%）、基金公司（70%）和信托公司（65%），占据了境内合作伙伴的重要位置。

在境外合作生态圈中，私人银行需求最高，达到 60%。业内人士认为，国际私人银行是家族办公室重要的合作板块，也是与客户建立合作关系的第一个平台。私人银行作为信任背书，能够帮助中国式家族办公室更好地与家族建立信任关系，同时中国式家族办公室作为能够提供专业投资建议的团队，也能够帮助私人银行将其业务水平提升到一个新高度。其次是境外律师事务所和资产管理公司，多位从业者也表示与境外律所和资产管理公司等合作有助于打通境内外的服务壁垒，提高全球化的业务能力并且能够最大化地帮助客户打造多元化配置需求。

事实上，家族办公室对于外部合作伙伴这一需求，侧面印证了行业对于“复合型人才”的期盼（白皮书第二章提出“决定家族办公室成功的一个重要因素是人才”）。业内人士认为，理想的“复合型人才”不仅指多个专业领域具备较高的业务能力和实战经验，同时具备全球化视野，并在职业素养和道德层面提出了更高的要求。

关于未来的合作趋势，中国式家族办公室对与外部伙

◆ 外部合作伙伴需求



资料来源：《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》专项研究

家族办公室是一个资源整合的平台，整合的资源中既包括了境内机构也包括了境外的机构，家族办公室与私人银行及其他金融机构不是竞争和替代的关系。金融机构拥有更多的资源，例如牌照和产品的资源，而家族办公室的优势是更加灵活，可以同时兼顾到境内外的业务。家族办公室要以客户为中心，实现资产的有效配置，保持增值的战略目标是需要家办和外部机构一起配合完成的。家办作为一个总协调人、执行人，相当于是资源整合商。公募私募券商，一级 GP，律师、会计事务所都是我们需要合作的。

——北京某家族办公室创始人

跟境外机构合作的态度是开放和愿意积极探索的，但是在建立合作的同时更加希望是双向的合作关系。比如说境外机构的客户在境内的财产管理，是不是我们能发挥境内的优势？如果我们有境外机构的连接模式的话，那我们也可以进一步地来看看怎么样开发我们目前境内客户是不是有境外需求，做一个联动。

——北京某家族办公室负责人

图片来源：Getty Images

伴的合作呈开放态度，超过 70% 的中国式家族办公室从业者表示在未来两年会增加与境外律师事务所合作，65% 会增加境外私人银行等金融机构的合作。

综合来说，中国式家族办公室从业者对于外部合作呈积极态度，认为好的合作不仅能够提升业务机会，同时也能够相互学习专业化的服务质量，此外也有很多其他相关业务可以弥补短缺，例如基金会、慈善信托等。可以预见，“开放与共赢”将成为中国家族办公室的发展主旋律。

> *通过协同和资源整合，能够有更好挖掘客户潜在需求的能力和更好地陪伴客户成长的机会。家族办公室应该是要抱团的，这个行业一定不是一个竞争的行业，而是一个开放的行业。*
>
> *——北京某家族办公室创始人*

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

附录

附录 1 全球家族办公室成功经验分享

欧洲家族办公室成功经验分享

Grégoire Imfeld

家族办公室独立顾问，瑞士瑞联家族办公室顾问 & One Family Governance 创始人

胡润百富：请简要介绍欧洲家族办公室的起源。

Grégoire Imfeld：家族办公室这个概念在古老的原始社会就已经存在了。它的起源没有准确的日期。欧洲为家族服务已经有很长的历史了且早就在做家族办公室所做的事情了，也就是说，家族办公室不是一个新概念，只是一个老概念的新名字。同样，我相信中国的历史肯定也有关于管家更深入的描述，也有关于家族是如何管理财富的。很可能在中国，家族办公室早就存在，只是彼时还没有命名为家族办公室。

胡润百富：欧洲家族办公室行业的现状是怎样的?

Grégoire Imfeld：实际上，家族办公室有不同的种类，有四种或五种，比如，联合家族办公室往往有两种类型：商业驱动型（服务多个家族客户，有一个商业目标，利润驱动型）和以家族为导向型（联合家族办公室专门为有限数量的家族服务，邀请其他两三个家族分担成本）。

另一种类型是虚拟家族办公室，我认为这是一个不断发展的趋势。虚拟家族办公室外包大多数活动，只有一个或两个中心项目经理。可以确定的是，欧洲对虚拟家族办公室的兴趣正在增长，主要原因是家族希望在利益和控制权方面拥有独立性，以避免与某些服务提供商之间潜在的代理问题。

投资是许多家族办公室的主要活动之一，尤其是在欧洲。欧洲的人才都聚集在金融中心，比如伦敦，法兰克福，苏黎世和瑞士日内瓦等。因此，拥有一个双家族办公室已经成为一种趋势，即一个设立在金融中心的投资办公室和一个离家族很近的单一家族办公室。近的距离将能够更好地满足例如教育、税收、财政等等活动需求。我们已经在亚洲看到了这种趋势，特别是在香港，在新加坡，也看到了这种趋势，在投资方面，香港和新加坡确实吸引了很多单一家族办公室。

胡润百富：请简单介绍一下您认为超高净值家庭财富管理的目的是什么？对风险管理的认识是什么？

Grégoire Imfeld：在单一家族办公室背后，有着可观的财富，大多数家族主要关心的是财富继承。家族办公室的职能也正是和这些家族合作，帮助他们定义和延续他们的遗产。因为世世代代会有越来越多的人，而这些资产需要补贴更多的人。所以家族也需要财富的保值和增值。就像有句话叫做："富不过三代"。我认为这就是家族面临的挑战，他们已经意识到并希望从他们拥有财富的目的出发来解决这个问题。总结来看，财富继承、保值和增值，这就是传统意义上家族财富管理的三个重要目标，然而财富目标可能需要更多的关注，以终为始，确保家族代际之间的有序延续，就像任何其他业务一样，单一家族办公室需要明确设定目标，以及有意义的愿景和使命。

风险类型是完全不同的，有投资风险（比如波动性和流动性），我认为在中国，声誉风险也是非常重要的。还有运营风险，这些都是迄今为止在单一家族办公室被忽视的，很少有人会关注单一家族办公室的公司治理。这就是我们要解决的问题。此外，健康风险，商业风险，法律风险，会计风险等等，这些都是存在的风险，需要由单一家族办公室来进行审视和管理。

胡润百富：管理家族办公室成功的关键因素是什么？

Grégoire Imfeld：能力、经验和信任是我认为在这个行业中最重要的三个因素。能力和经验是两个关键，尤其是经验，经验是基石，因为经验将驱动创始人创建一个符合家族价值观和需求的高效的单一家族办公室。我认为在亚洲和中国大陆特别看重的是信任。在欧洲，我们更关注能力，而不是信任，因为欧洲的法治保护相对完善和成熟。对于商业联合家族办公室而言，能力更重要，包括外部合作伙伴的能力。

图片来源：Getty Images

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

亚太家族办公室成功经验分享

潘建锜

新加坡家族办公室
专家

胡润百富：请您介绍亚太地区家族办公室起源和发展现状。

潘建锜：亚太区家族办公室的发展比较近期。中国香港的家族办公室发展也仅仅是30年间的事，香港家办的发展应该稍微早于新加坡，而中国内地家办就是七八年前才开始。

香港与新加坡家办整体成熟度都差不多，是同期发展。香港家办的规模有可能会大于新加坡，基于香港资本市场比较活跃，很多公司在香港上市后，其管理层会成立家办，来管理上市公司股票和其他资产。新加坡家办比较多是为了传承，慈善和管理家族财富。

最近几年间成立的家办数量非常多。家办已经不再是富人在饭桌上谈论的事情，而是在日程上。新加坡于2020年以政策推动家办，现在等候金管局审批成立家办的大概有600多个。如果全部批准，新加坡家办数量大概有1400个，估计平均管理资产都有最少新元5,000万。

胡润百富：在您接触的超高净值家族中，他们设立家族办公室的驱动力是什么？

潘建锜：一个家族如果有超过10亿美元的资产，成立单一家族办公室（单家办）最是理想。规模较大的家办专业团队包括CEO，CIO，CFO，COO，CRO，预计成本大概200万美元。如果少于10亿资产，建议几个家族合力组建专业团队，即联合家族办公室（多家办）。

成立家办的驱动力有3个。第一是用以家族传承。如果后代不接班家族企业，就可成立单家办来管理家业家财，让后代自由选择人生路线。多家办可能不太适合，缘由是多家办比较偏向金融和私募资产投资，不擅长管理家业。第二是用来保密，因为家办名称可与家族不同，加上低调从事，不容易

图片来源：Getty Images

图片来源：Getty Images

被外界透析背后的家族。而且可以利用家族信托或其他合适架构来持有家办，就能起到保护隐私的作用。第三是提供资产隔离和保护，单家办是豁免执照的基金经理人，管理家族自有基金，主要持有及经营家族的全球资产，这种结构提供了双重保障和风险隔离。至于以何种架构来持有及运作家办，主要取决于家族对管理风险，家族传承和资产配置等因素的想法。概括而论，单家办是众多家族设计工具的其中一种，是高净值家族用以进行有序传承的流行方案。

胡润百富：亚太区家族办公室典型的服务内容有哪些？

潘建锜：家族办公室有 4 个重要的功能：第一是家业管理，第二是家财管理，第三是家人管理，第四是家风传承。单家办有一个特色，是利益一致，即家族利益就是家办利益，一荣俱荣的概念。基于此，单家办对于风险管理、投资配置，税务规划，资料保存以及家族传承等事宜，都会协助处理。至于家风的保存，家人的管理，家财的运用，家业的传承和接班等，也尽心尽力，无微不至。作为被信任的人，家办会直率地指出并建议修补纰漏或缺失，也会为家人排难解纷，订立家族宪章处理纠纷的内容，指导及培育后代素养。某些大家办，会设立家族理事委员会来监管日常操作，安排家务事宜，召开家人大会，处理及照顾家人的教学与成长，还会选择和培育接班人。

多家办主旨是管理家财和完善资产配置。至于家业，家人与家风方面，多家办由于管理多个家族，可能只是达到蜻蜓点水的程度。多家办能与家人建立紧密联系，了解个人的性格和擅长，则可以帮助修撰家族宪章和规则。

胡润百富：您认为亚太区单一家族办公室的成功经验是什么？

潘建锜：个人建议，家办在亚太区仅有三十年光景，比较理想的是多参考欧洲、美国的家办，不管是单家办，还是多家办，成熟的欧美家办都可以带来启发，帮助亚太家办来完善及落实带有自身优势和特色的运营模式。

另外一个领悟，家办投资应该开始重视 ESG，因为家族的年轻后代对于 ESG 概念比较重视。但现实是，很多家办并没有给予 ESG 太多关注，或只有少量投资比额。最糟糕的是，有不少家办没有给予年轻后代参与决定，也没有听取其意见。可能等到后代当家后，启用与他们年龄相仿的家办专业经理人时，他们的愿想和喜好才能得以实现。

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

附录 2 行业的声音

备注： 按公司名称首字母排序

博信家族办公室

博信家族办公室
BOXIN FAMILY OFFICE

超高净值家族财富管理目标中资产安全是非常重要的一个事情。当然另外一块是资产怎么保持增值，怎么可持续发展？另外，家族企业能不能长期发展？也是一个很重要的命题。那最后一块就是资产怎么有序传承，合理安排。从重要性上，安全是最重要的。那么在安全的情况下怎么保持增值，这个也是比较关注的。其实还是在一个发展阶段。我理解的安全主要是两方面，一个是本身的合规合法性，财产安全程度。另外一个是本身的资产组合的安全性。专业能力是优秀家族办公室需要具备的核心竞争力，因为做资产配置相当于是一个全科医生，需要与时俱进和不断迭代。因为随着时代的变化，资产管理人的视野也会要相对更宽阔更大一些。这个是专业能力的建设。然后，我们要一个好的机制。所以需要通过合理的商业机制和合作机制的安排，能够跟客户跟合作伙伴建立更好的长期合作共赢的关系。所以我觉得家族办公室如果能做到这些，就会具有比较强的竞争力。

——谢启金，博信家族办公室创始人

德裕世家家族办公室

Deyu Family Office
德裕世家

如今家族办公室是个朝阳行业，而且个人认为可以保持一二十年的快速发展。中国财富管理的快速发展需求越来越迸发出能量，尤其在传承和保全这两个层面，具有足够大的发展空间。尤其高净值客户对这方面也越来越重视，这都是行业发展的好趋势。当然，家族办公室的发展还有待持续探索，其行业发展核心还是在人才和市场化的教育。要让更多人了解家族办公室，是未来财富管理的发展方向，是能为客户实际解决很多问题的平台，更是一个能创造价值的行业；这需要更多知名人士的呼吁，也需要更多人投身这个行业，包括外部的学术机构，也包括媒体的传播。这几年家族办公室总体还是向好的方向在不断发展前进，市场环境也越来越好，大家开始认同专业的人干专业的事。德裕世家把财富人生阶段性定义为：创富、守富、传富、用富。创富是帮助财富拥有者创造更多财富；守富是助力财富拥有者的钱还是属于他本人，这里面涉及到资产保全、税务筹划、汇率风险的规避、多元法律风险的对冲化解之类。传富是按照财富受托人真正的意愿传给他想传的人，解决传什么？何时传？怎么传？等问题。用富是财富的拥有者在财富的使用过程中，怎么更加有成就感、安全感和幸福感，用经济学的术语来讲，叫效用最大化。那么，结合上述财富管理目标，专业家族办公室的特性就需要具备：1. 合成性，指可提供的服务内容是多元合成的；2. 最高的服务品质；3. 隐私化；4. 定制化；5. 全球化视野

——魏晓翔，德裕世家家族办公室执行总经理

富万代家族办公室

我认为超高净值客户应该有两个标配，一个是身份的国际化，另一个是资产的全球化。真正的家族办公室，它应该是围绕顶级客户的全球布局，而带来的身份规划、全球资产配置，和全球股权顶层架构的设计。股权顶层架构的设计一定会涉及到不同国家的法律和税务。那么，这个要求其实是很高的。所以我觉得目前中国的家族办公室更多的还是在投融资还远没有涉及到刚才所说的随着家族的全球化发展而带来的各方面的财、法、税、金融四大板块的安排。家族办公室正处在一个导入期和成长期的交界处。我认为全球未来五年到十年一定会有知名的甚至是顶尖的家族办公室会出现在中国，有两个原因：第一个是因为庞大的市场，中国的根基很雄厚，我们也看到中国现在成为全球第二大经济体，并且在未来可能会成为全球第一大经济体。第二个是随着技术的发展，包括互联网的发展（尤其是区块链）在中国的发展都是长足的。以上两点意味着市场需求和技术解决方案的结合使得未来顶尖家族办公室出现在中国就非常有可能。然而，中国家族办公室目前的行业现状，跟刚才的预判是不匹配的。因为中国是很特殊的市场，我们不能仅仅简单照搬海外的经验来到中国。

——罗妈 Pauline，富万代家族办公室创始人

函域家族办公室

函域家族办公室

超高净值家族对于家族办公室的服务意识形态是开放的，但是还未达到国外的信任程度的模式。由于中国金融管理的分业经营持牌制度，超高净值客户天然地就会和有实力的金融机构去合作，比如私行、信托以及一些持牌金融机构为主要服务体系。但是这些金融机构没有办法提供非标准化服务，这可能才是目前很多家族办公室可以去做的事情。现阶段家族办公室重点可以关注：有哪些事情是非标化的，是自己可以切入的，那么可以提供一些差异化的服务，包括做一些资源的整合等等。越高净值人群，其实对于社会，比如说社会的变革、政治的变化、宏观经济的理解其实本身的认知程度都比较高的。那么他们对于自己了解或看好的行业和领域往往是敢于做出决定的。那对于风险管理方面，其实我觉得超高净值人群跟普通人很大的区别就是他们本身不会纠结于风险本身，因为风险存在是客观的。

——娄宇桓，函域家族办公室合伙人

泓湖百世全球家族办公室

泓湖百世 全球家族办公室

我接触过的资产规模超过百亿的家族，基本上二代已经很全球化了，只要他们跟父母亲这一代沟通顺畅，基本上二代对家族办公室的理解是比较丰富或者超前的。超高净值对家族办公室的态度，越来越开放。因为他们发现还是很需要专业的服务。家族办公室核心是传承，无论是传承金融资产，传承家业，或是传承家族理想或者理念，其中最核心的诉求是把家族企业传下去。我们把自己定位成一个 MFO，要真正成为一个成功的 MFO，我个人的观点是要拥有战略性梳理和统筹的核心能力，才能提供家族的一体化、高效反应和全球化架构搭建的核心服务和功能。家族办公室作为这样一个重要的行业，目前还没有合规监管，这是很遗憾的事情。建议要么像医生一样，持牌执业，要么像欧美国家一样，直接给个人发放独立顾问的持牌类型。我个人认为，在现有的体系或者体制下，最适合家族办公室去持有的牌照就是投资顾问。而且必须要求家族办公室不再去持有和从事，比如像基金管理、基金销售等业务，这样才能在监管下面，独立、客观、公正地去发表意见。

——康朝锋，泓湖百世全球家族办公室董事长

U&I Group（汇智集团）

U&I 汇智集团

关于未来家族办公室服务，我们提出了三个发展方向：第一个是提供法商财税一体化服务。所以家族办公室必须要接触更多的服务体系，然后有更多的视野和更多的角度来看待问题。最后再给客户提供综合化的服务。第二个是要有企业和家族一体化的服务能力。作为家族办公室，一定不是只服务家族的，还要能够服务家族企业。我建议需要把这两个体系结合在一起。第三个是境内外的一体化服务能力。未来随着中国经济的发展，会有更多的中国企业要走出去，更多的中国个人要走出去，所以全球化趋势和需求一直会存在。家族办公室提供服务，具备境内外一体化的服务能力是非常重要的。以上是我觉得家族办公室未来可以在这三个服务方面的一些专业建议。

——巩恩光，U&I Group（汇智集团）总裁，创始合伙人

家与家律师事务所

家与家律师事务所
Family And Family Law Firm

我认为优秀的家族办公室画像：第一有专业的深耕研究能力。团队主要的核心人员，在某一个板块领域当中，要有一些研究成果。第二要有广阔的国际视野，一方面很多家族办公室现在的客户已有国际化的业务版图，另一方面中国家族办公室需要了解国外的家族办公室如何运作，甚至参与国外家族办公室实践或实习的经验，或者跟国际优秀同行的学术研讨和交流，或者共同合作的经验，这是我理解的国际视野。第三要有客户第一、服务客户的服务精神。可以理解为专家权威+服务意识，充分听取客户的意见，而且有时候要站在客户的角度思考。第四是拥抱变化，我特别认可前段时间看到的一个公式：底层逻辑+环境变量=方法论。行业层面，我建议可以成立一个类似的行业组织，作为监管单位，最重要的是专业人才的吸引和留存，如果家族办公室得不到客户和社会层面的认可，就很难吸引人才。我认为对于中国来说，家族办公室的服务肯定会往上发展，但要经历中国本土的变化，尤其是信任机制的建立，还需要很长时间的积累。

——谭芳律师，家与家律师事务所创始人

京华世家家族办公室

京华世家
JINGHUA WEALTH

家族办公室服务是中国超高净值客户对金融服务需求的一种升级，我认为是一个必然的需求。对于金融机构业务合作或者这种需求的落地，现在体现在三个方面：1. 客户投资需求，从境内到兼顾境外投资；2. 服务对象从单一理财顾问转换到团队的综合服务；3. 从简单的理财配置升级到家庭资产和传承的架构规划以及落地。越来越多的客户随着资产规模的增加，随着金融服务需求的扩展，认识到家族办公室服务的重要性。我觉得这说明国内财富管理市场已经发展到了这个阶段，那就是高净值客户对于财富传承、财富管理的需求升级阶段。家族办公室根据自身团队能力和资源，首先要有自己的核心能力，比如说偏重于投资，或者是偏重于架构设计，或是偏重于风险管理。超高净值客户对于家族办公室的诉求主要分为两大类，第一是做好资产管理。比如对客户的资产情况做全面管理，包括资产项目确权，风险识别，投资和投后管理。第二是家族事务管理，比如家族成员健康管理、教育规划，保险规划，完成二代接班等家族事务的需求等。当下社会面临百年未有之大变局，对家族客户而言，不管是资产配置还是家族企业发展都面临一个巨大的挑战，不仅有市场的风险，也有经营管理的风险等。家族办公室如何在这过程之中帮助客户，实现家族企业稳健的可持续经营或者是转型，帮助客户实现资产隔离、资产有效配置、保值和增值，使之能够在这样一个周期里守住财富。我认为这是家族办公室目前最大的一个市场机会也是挑战。

——李群，京华世家家族办公室创始人

鲲鹏家族办公室

中航信托 | 鹏鲲

中国家族办公室的需求比较旺盛，财富人群整体数量和增速在全球有可能是仅次于美国的。家族办公室是到了这个财富量，有了怎么更好地管理财富，以及财富传承风险防范的需求，必然会出现的专业市场。中国大概有超过一半的家族办公室设立时间大概是在 2015 到 2019 年。这个数据比较有意思的是，它也正好跟中国家族信托从无到有和成长的时间是重合的，所以我感觉从时间节奏上，家族办公室的发展跟中国财富市场的发展、财富人群的积累有关联。我认为家族办公室真正的挑战还是专业能力的提升。怎么样能够真正地给客户提供有价值的解决方案，其复杂程度和专业化程度要求很高的。比如综合解决方案和家企和家族财富的统筹规划，还有整体的顶层治理结构的设计，还有境内境外的统一化服务，包括数字化带来的一些变化。我觉得这些对家族办公室的能力和专业化的挑战是比较大的。慈善方向是可以挖掘的，国外大型的基金会和慈善信托，这类架构做得非常好。这些模式我们也尝试在中国机构里去推广，也很需要一些专业化合作，如果外资金融机构，在这些方面有一些好的经验，我觉得也可以跟中国交流起来，当然这两个市场的政策非常不一样，但是我觉得有好的模式可以挖掘和借鉴。

——姜燕，鲲鹏家族办公室创始人

瑞承家族办公室

HERITVEST 瑞承家族办公室

超高净值客户就家族办公室的服务有如下关键特征：第一，希望家族办公室所做的一些投资，可以与家族产业有一定的相关性，通过资产配置去分散风险。另一方面超高净值客户也会有自己的投资偏好，这些偏好源于个人风险承受力或家族企业业务特征。基于如上，家族办公室为了满足客户个性化的投资诉求，通常会组建一个投资团队，帮助客户打理资产。第二，超高净值客户非常关注如何在未来不确定的大环境下，实现财富传承上的合理安排和税务筹划，这个诉求的重要性比“投资增值”更高。由于不同司法管辖区的税法条款及司法解释完全不同，因此需要非常专业的组织或团队来帮助超高净值客户解决财富传承中遇到的财税规划相关核心问题。第三，家族办公室服务的多样性还体现在“子女教育、接班人培养”等方面。一代企业家们打拼所积累的财富，需要做好传承规划，这样的安排规划可以通过家族信托这样的金融工具来落地实现。除了家族财富的传承，接班人培养也是一代企业家们关注的核心重点，企业家的子女们学成归来，具备了逐渐参与整个家庭资产管理的条件和资格，那家族办公室就是一个很好的接班人培养平台，实现路径可以是：让超高净值客户子女在家族办公室里面任职，在专业的团队指导下去学习投资、学习决策，为家族企业接班提前经受历练。每一个家族的发展过程是不一样的，所以家族办公室协助超高净值客户解决的问题一定是非常个性化的、差异化的，设立家族办公室的意义，也在于此。

——尚筱，瑞承家族办公室总裁

瑞佑家族办公室

瑞佑 RUI YOU

我觉得现在中国的高净值客户有一个共同的需求就是财富具有延续性。传承是共同的目标（因为家族财富持有者普遍是创一代，目前处于传承的时间节点），那他们对风险管理的认知，我觉得每一个客户都不一样（和客户本身受教育程度、所从事行业、整个创业经历都密切相关）。中国家族办公室起步比较晚，在 2014 年才初步进入公众的视野，此后这几年，一直处在发展的阶段，虽然现在很多财富管理参与者，包括私人银行，第三方财务管理机构，包括私募，还有资管公司，信托、保险，这些机构都在尝试家族办公室的一些具体业务，但是，我觉得整体发展时间还是比较短。虽然已经进入了公众视野，但是对于大家来说都是一个摸索的阶段，很多家族办公室的成立时间都是在 2015 年之后。值得关注的是，大部分一代企业家对于家族办公室的态度因为受到海外留学子女的影响是很开放的。

——杨海波，瑞佑家族办公室创始人

盛世家家族办公室

BSC 盛世家 FAMILY OFFICE

单一家族办公室相对于联合家族办公室发展更早期，我国大陆的家办行业刚起步，但是一线大企业家们有全球化视野和很强的国际化资源，他们有能力去聘请优秀的国际化人才来专门为自己家族做单一家族办公室。单一家族办公室的资源优势还是在家族主业本身的产业链里面居多，例如，跨境架构师，财税规划，私人银行 EAM，子女教育，私人医生，旅行定制等服务还是需要外包，这也正是多家族办公室与单家族办公室有更多合作的机会点。多家族办公室服务体系往往会更全面和完善，尤其盛世家的优势更在于境外服务体系的完善和系统化，整合优质资源，我们签约合作 12 家顶级私人银行和众多保险公司等金融机构和相关服务机构，完善的高效的全职服务团队。盛世家在境内国资股东强大的支持下，使资产管理服务体系和财富传承服务也更持续更系统更稳定。我认为联合家族办公室的核心能力：跨境架构师咨询团队 + 资产管理能力。相当于既帮助客户解决了财富传承问题，风险隔离问题，又帮助客户进行后续的可持续的资产配置和管理问题。真正做到一站式定制化服务。家族办公室服务家族客户的整体思路是需要真正地贯彻和落实以家族客户利益为中心，提供系统化解决方案的理念，帮助客户更深入和长远地考虑家族财富的传承持有架构的可持续性。然后在资产持有架构和传承架构下进行大类资产配置。资产配置包括全球范围内的权益类、固定收益，私募股权等资产类别，我们依托私人银行平台和优秀的资产配置团队实现大类资产配置和动态管理。家族办公室的主要任务是帮助家族的资产保值、增值和传承，促进家族后代和谐向善、幸福，也让家族的后代继承财富的同时，让社会也更加美好！

——刘丽华，盛世家家族办公室创始人 CEO

世家联合家族办公室

世家联合家族办公室
-SHIJIA UNITED FAMILY OFFICE-

我认为买方定位的、市场化的多家族办公室在中国有非常好的发展机会，未来会是一片蓝海。目前在国内市场出现了很多种类型的家族办公室，大家争先设立，但对于这个行业的理解还需要一些正确的声音引领，真正以客户需求为本、提供具备专业深度的价值服务是家族办公室的根本，而不是简单地对原有业务进行包装。希望这个行业越来越好，能够真正助力中国家族传承发展，使更多中华民族品牌能够成就百年基业，这有益于家族、更有益于这个社会。未来家族办公室会出现几个趋势的细分：第一种，就是专项服务的一个提供者。它的核心业务非常聚焦。比如说就只做投资、法律、税务或者信托等业务中的一种，那就要把这件事情做到足够专业，而非简单包装原有业务。第二种，我们属于这个定位，站在家族掌门人的角度去统筹解决各类需求和问题，因为通常每一个需求都不是割裂的，是相互联系的，这是基于家族需求的、顶层设计出发的家族办公室。这样的家办可能在核心能力建设上相对比第一种更加复杂专业一些，且要有好的机制以及对家族需求的深刻理解。第三种，综合性的家办服务平台。它可能各种类型的服务都提供，成为一个综合化的服务平台，面向的客群也会相对广泛一些，或许并不只是家族客户。所以家族办公室的定位和发展，根据其自身的基因和经验，以及对这项业务的理解，会有不同。

——柏瑞敏，世家联合家族办公室创始人兼总裁

硕联环球家族办公室

ESG 的投资策略中，我们会比较关注环境能源相关的项目。总体而言，因为这类项目是直接和碳中和政策相挂钩，最终通过影响碳排放而获取价值的。这里面会有两个经济效益，一个是实际投资项目的经济效益，另一个是碳排放相关交易的经济效益，这都是能够在 E 的投资中有比较好的体现。细分赛道上，我们会更多关注新能源赛道，如氢能源的相关项目。因为作为 MFO，我们的强项是在资产管理上，为了更有效地和家族建立信任，我们希望能跟一些合作伙伴去建立战略上的关系，例如私人银行。私人银行作为客户资产的托管方，有较优秀的前线业务拓展以及信任背书的优势，如若能够借助私人银行平台，整合各方资源，我们便能为客户提供更客观、多元和专业的投资决策方案，而客户能获取的就不仅仅是单一平台上的产品和服务了。

——刘俊玮，硕联环球家族办公室合伙人

熙智家族办公室

中国家族办公室还处于初期阶段，大多数的机构只能从自己的特长角度去做家族办公室，没有形成完整的综合家族办公室，大家都是在忙自己的事，还没有整合，并不是说中国不需要这样的综合家族办公室，而是目前处于阶段性的特征，发展到成熟阶段就会形成整合。现在我们已经有综合家族办公室这样的概念了，这可能也是个趋势。我希望家族办公室是一个平台，然后与各个专业机构合作，采购他们的服务。客户需求多样化和个性化，如果每个都由家族办公室自己参与的话，可能不一定能做好，而且短时间内我觉得也无法提供，如果客户有需要我就去协调采购。

——陈文涛，熙智家族办公室创始人

新财道财富管理股份有限公司

新财道 FORELAND

在家族办公室本土化发展过程中，最大的障碍有两点，一是本土家族客户的认知还不够成熟；二是机构与客户的信任度难以快速建立。客户的认知与信任，既是客户选择家办服务的前提，也贯穿于家办服务的始终，具有极端重要性。当然，梳理这些年财富管理市场的发展，我们清晰地看到，我国民众对于家族办公室这种管家式服务已经开始接受，客户对于家族办公室的认知和意识相比于十年前家族办公室刚刚启动的时候，已经成熟很多了。不过，客户的认知是一个渐进式的过程。从我们服务高净值客户的经验来看，相当多的高净值客户对于家办服务还是不太了解，和美国或者瑞士等域外相对成熟的地区相比，客户认知还不够成熟。相信随着越来越多的机构加入到家办服务，并致力于本土化推广，我国家族客户的认知有望大幅提升。因此，家办服务在中国的未来无疑是具有极为广阔的前景的。不过，在当前客户认知普遍成熟之前，我们用买方顾问视角及独立第三方家族办公室的立场去推广服务和产品时，并不是一件容易的事情。因为，真正的第三方独立家族办公室，取费模式不是来自于产品的销售，而是来自于客户的付费。如果客户认知不够成熟，那么，就不会愿意为买方顾问付费。接下来十年，是家族客户认知不断成熟的过程，在这个过程中，势必会淘汰那些打着家办头衔销售产品的“伪家办”，而那些真正基于客户中心主义的管家式“真家办”则有望迎来发展的机遇。基于这样的因素，我们判断，未来十年是中国家族办公室发展的关键期，也是出清期，最后将诞生出真正的家办巨头。在客户的诉求上，我们认为，家办服务本质上是服务于家族传承。而在这样一个大的目标下，家办还必须协助客户实现资产的保值和增值。同时，通过家族信托或者保险金信托，保险，包括一些其他的工具，让家族财富和谐地分配下去。

——杨祥，新财道财富管理股份有限公司副总裁 & 家族研究院执行院长

好买臻承家族办公室

臻承
HOWBUY
FAMILY OFFICE

从风险认知的角度，超高净值家族一方面对于区域性政策的敏感性是他们相对具有代表性的特点；另一方面，他们对未来风险的预判很大程度会结合家庭内部各子女的具体情况，可能会根据子女个人的发展状况、婚姻关系、配偶的情况来综合评估未来对整个家庭和财富的影响，这是我们在实操中感受较多的现象。但同时从另一个角度来看，实操中我们也感受到超高净值客户其实对家庭风险防御体系的构建却又相对比较早期，可能知道大致有什么样的风险点，但怎么去准确识别，怎么去处理，怎么去客观中立地评判解决方案的优劣势，还需要专业人士体系化的帮助。现在能够在市场上活跃的家族办公室主要有三个特点：第一是有相对比较稳定的客户群体；第二是有一定的实操经验，尤其是同步具备境内和境外的实操经验现在显得更为重要；第三是有相对比较完善的外部渠道和个性化资源，包括对各类外部资源进行整合，能够为客户提供比较全面的行政服务。现阶段家族办公室的发展核心依然在于对行业的底层认知问题，就是中国的家族办公室到底应该是什么样子？一个家族办公室到底要给客户带来什么样的核心价值？当然，大家站在不同的角度、基于不同的行业背景确实可能会有不同的看法，但这些底层认知的准确性对于行业的存在以及持续发展却又至关重要，它是为家族提供服务的基础。我们能够感受到业界可能对每一种类型的家族办公室理解并不一致，例如我们更加关注定制化，关注客户在整体结构设计上的有效性、在法律与税务上对客户的支持能力以及对客户投资认知的培养。所以站在不同的角度，客户到底需要什么，家族办公室到底能给客户带来什么样的核心利益是我们在实践中需要持续去思考的问题。

——朱剑，好买臻承家族办公室负责人

执允家族办公室

执允家族办公室
ZHIYUN FAMILY OFFICE

我认为国内家族的需求是非常多，因为家族大、财富多、事情多，很像拼图。因此家族需要借助外部机构把拼图拼好、拼完整。家族办公室，就像这个拼图的某一块儿或某几块儿，比如说一些家族办公室是移民出身，一些是财富管理出身，一些是私人银行出身，一些是律师出身，一些是会计师出身，一些是海外教育出身。那其实大家结合在一起才能完整完成客户的需求。所以我就觉得家族办公室，更多的不是竞争，而是合作。因为客户的需求实在太复杂，没有任何一家家族办公室可以把客户需求全部都完成。我观察到，客户越来越愿意为服务付费，只要客户认识到家族办公室能解决问题，那就愿意付费。就如我所在的家族办公室跟客户的关系就是提供咨询服务。

——刘宇，执允家族办公室创始人

图片来源：Getty Images

至圆家族办公室

中国家族办公室行业还处在百家齐放，百家争鸣的阶段，生命周期上处于婴幼期，这也跟中国的整体环境及经济的发展阶段相匹配。对于超高净值家庭来说，家族办公室仍然具有相当的神秘感，主要依靠朋友间的小圈层来获取相关信息。总资产体量在十亿到五十亿的家庭对于家族办公室的态度偏保守谨慎，五十亿以上规模的家庭倾向做自己的单一家族办公室。相反，一亿到十亿左右的新富家庭，更认同家族办公室这样的服务形态，更愿意去了解、接触和体验，这源于他们对身份适配和服务品质升级的要求。我们认为家族办公室的服务内容有 4 个维度，按需求紧迫排序：空间维度 > 时间维度 > 数字维度 > 价值维度。空间维度指家族资产和教育资源的地域配置，以及资产持有形态和企业经营的全球化布局。时间维度指家族生命周期的规划设计及传承安排。数字维度指家庭财务数据的科学统计和资产的数字化管理。价值维度指更好地自我实现和可持续的社会贡献，这一点是最难的。

——张立园，至圆家族办公室首席投资官

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

附录 3 瑞士瑞联的家办经验

莫妮卡·埃斯皮诺萨

瑞士瑞联
家族办公室服务负责人

欧洲家族办公室成功经验分享

胡润百富：目前欧洲家族办公室的典型服务内容是什么？以及 UBP 为家族办公室提供哪些服务？

莫妮卡·埃斯皮诺萨： 基本上，欧洲家族办公室服务内容由三个支柱构成：第一个是财富管理，包括家族治理。这块服务能力是私人银行内部没有的，主要以外包形式提供服务。我认为可以在银行之外找一个中立的外部专家，和客户讨论家族价值观，家族使命架构等等，家族成员可能会更加开放地将一些信息提供给外部专家。这是第一个支柱。

第二个是资产治理。一般情况下，私人银行内部有足够的专家为家族办公室提供服务。我们还可以为家族办公室提供外包服务。因为对于单一家族办公室来说，做所有事情非常困难。因此，他们将专注于技能和所拥有的专长，然后将更难获得的能力进行外包，这就是 UBP 希望填补这一差距并提供服务的地方。比如将我们的首席投资官外包，并直接汇报给家族的投资委员会，也可以是不同资产类别专家的角色，比如固定收益，股票，私募股权，另类投资等。一旦我们了解了这个家族的价值观和使命以及他们想如何处理自己的财富，我们就会将其转化为投资主张，并结合流动性需求或子孙后代的需求。这是第二点的资产治理。

第三个支柱是专业知识的服务，更像是多样化的熔炉。我们把所有东西都放在里面，但重要的关注点是教育，目的是为家族和下一代提供专业知识服务。需要强调的是，我们不提供任何咨询服务，而是寻找市场上最好的顾问，并和这些优秀的顾问建立联系，向我们的客户提供“精品”服务。这就是我们当下为家族办公室所提供的服务。

图片来源：Getty Images

王超博士

瑞士瑞联财富管理（中国）
负责人

瑞士瑞联在中国的经验分享

胡润百富：瑞士瑞联如何理解中国家族财富管理市场？以及核心优势是什么？

王超：在传承千年的中华文明里，家族传承发挥着不可或缺的力量。例如对中国儒家文化产生深远影响的孔子家族、毕生积蓄运作百年义庄的范仲淹家族以及留下“以产遗子孙，不如以德遗子孙，以独有之产遗子孙，不如以公有之产遗子孙”家训的贝氏家族等等。这些家族，从精神传承及财富传承的维度，对后代和社会都产生了深远的影响。

随着中国财富市场的日益壮大，并结合西方市场的成熟经验，整个中国财富管理界都在思考，如何正确引导国内财富家族树立成体系的传承观念，从自身家庭的财富规划和工具运用，到家风家教的建设，最终完成利用家族财富回馈社会，创造社会价值和影响力，并形成正向且可持续的闭环链条。瑞士瑞联深刻地理解这是中国式家族财富规划和传承的理论基础，也是本次瑞士瑞联联合胡润百富发起中国式家族办公室行业发展研究的初心。

以我十几年伦敦、香港、内地等的工作经验，并结合我在私行、保险、信托及其他金融机构的经历来看，家族传承是一个复杂、系统、长期、动态的过程，涉及的方面不仅是对家人、家财的管理，更有家风和家业的经营。对于这样一个体系的设计、落地和管理绝对不是某一个人或者某一个单一机构能够百分百承担的。这同时也是家族传承这份工作的巨大魅力所在，它需要各类机构在提供好自身的优质服务外，高度地配合。

在面向家族财富的服务生态体系中，瑞士瑞联在全市场资产端依托于全球二十多个国家和地区的投资专家和宏观分析师建立较为系统的全球市场的投资研究能力和产品平台整合能力。另外它也有一支专业的财富顶层规划的队伍，这支队伍也与家族办公室专家、信托行业专家、保险领域专家、法律税务领域专家、身份规划领域专家、企业服务领域专家等紧密合作，力求为客户提供全方位的解决方案。

中国式家族办公室行业在当今的时代浪潮中，要坚守更优服务客户的初心、坚持“买方”代表的定位、树立正确引导家族对于财富和传承认知的目标。在整个社会经济体系进行升级和转型的环境下，携手家族客户完成“产”与“德”、“私”与“公”的平衡、全面、进阶的财富规划与传承成功路径。

面向新时代，瑞士瑞联将继续凭借前瞻性愿景、进取精神和领先的投资专长，力求为财富家族和中国式家族办公室提供精准敏锐和创新的财富和金融服务。

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

关于
瑞士瑞联

瑞士瑞联 (中文简称“瑞联”，英文名称 Union Bancaire Privée ,
英文简称 UBP SA) 由显赫家族创立和持有，是瑞士自成一格的金融集团。

▲ 立即扫描微信公众号

▲ 立即扫描 UBP 网站

我们通过高度个性化的服务和针对所需的定制投资方案，协助个人客户、家族办公室、独立资产管理公司及机构投资者守护和增长财富。

特有独立性成就了我们灵活应变、勇于开创的企业文化，促成迅速应对的决策过程，因而能够为客户把握投资良机。

根基稳健 寰宇网络

瑞士瑞联是瑞士财富管理业的主要业者，管理资产总值 1,344 亿瑞士法郎 (截至 2019 年 6 月末)，在全球聘用 1,772 名专业人员。

总部设于瑞士日内瓦，并在世界各地的主要经济及金融中心设有超过 20 个办事处，遍及全球的据点让客户既可享受跨国网络的优势，也可涉猎各地市场的卓见。

严谨的风险管理政策和保守缜密的理财作风，是我们保持财政稳健的要诀。一级资本比率达到 26.1%，远高于规管要求，让瑞士瑞联位列瑞士资本实力最雄厚的金融集团之一。

在 2019 年 1 月，我们的长期存款获得穆迪 Aa2 评级，展望为稳定，充分证明瑞士瑞联根基稳健。

传承下一代

瑞士瑞联由 Edgar de Picciotto 创办，现时由 de Picciotto 家族持有，并由家族亲自经营，彰显独特性。Edgar de Picciotto 担任瑞士瑞联董事会主席直至 2016 年，然后由 Daniel de Picciotto 延续家族传承，他自 2010 年起加入董事会，并于 2016 年接任主席。

Anne Rotman de Picciotto 于 2002 年晋身董事局，至于 Guy de Picciotto 也自 1998 年起担任瑞士瑞联的首席执行官，监督集团的运营管理。

关于
胡润百富集团

向上向善，
引领由富及贵的格调。

胡润百富致力于通过有质量的榜单和调研，发现企业价值，弘扬企业家精神。

胡润百富主要 IP 有“3+N”：富豪榜系列，为中国和全球最成功的企业家排名，通过这一系列，让世界更了解中国经济，迄今已成为全球最大的财富榜；500 强企业系列，为中国和全球最具价值的企业排名；创业系列，为中国和全球最具成长性的独角兽企业、瞪羚企业、猎豹企业和 30 岁以下创业领袖（U30）排名；特色榜单，包括《胡润慈善榜》、《胡润品牌榜》、《胡润艺术榜》、《胡润财富报告》、《胡润中国国际学校百强》、《胡润中国最具投资潜力区域百强榜》等。随着榜单的发布，胡润百富每年在全球各地举办近百场极具高端社交与公关价值的精彩交流活动，线上线下紧密结合。

胡润百富也是全球领先的研究中国高净值人群的权威机构，长期追踪记录中国高净值人群的变化，携手金融机构、房地产、地方政府，以及高端生活方式品牌等合作伙伴，发布了一系列专题报告，比如：携手中信银行发布《中国高净值人群需求管理白皮书》、《解码中国“新生力”白皮书》、《中国企业家家族传承白皮书》、《中国高净值人群财富管理需求白皮书》、《出国需求与趋势白皮书》和《海外教育特别报告》，携手建信信托发布《中国家族财富可持续发展报告》，携手泰康发布《中国高净值人群医养白皮书》，携手碧桂园发布《中国企业社会责任白皮书》等。此外还有始自 2005 年的《至尚优品—中国千万富豪品牌倾向报告》等。

胡润百富至今投资了十余家企业，涵盖出国留学与国际学校、知识产权和旅游等行业；孵化了数家子公司，包括：21 世纪百富学院，以百富榜企业家导师制、全程实战互动为特色，旨在打造国际化实战商学院；胡润百学，国际教育平台，为中国家长提供子女出国留学、夏令营和成功学课程；胡润光谷，设计、地产、金融跨产业资源整合运营平台；胡润马道，多年支持华天参加奥运马术，并于 2016 年成立了胡润英国马主会；胡润艺术荟，计划在十年内推出 500 位具有发展潜力的艺术家。

胡润百富目标成为全球最受认可的企业家创业精神推动平台，鼓励阳光财富观，鼓励人们实现创业梦想，鼓励企业家发展企业的同时，重视文化与社会责任，希望合作伙伴能在我们的生态中找到价值，希望我们的团队能在各自领域赢得尊重。

向上向善，引领由富及贵的格调。

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

UBP
UNION BANCAIRE PRIVÉE

胡润百富®
HURUN REPORT
Since 1999

研究方法

《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》的研究成果来源于瑞士瑞联与胡润百富共同合作项目。本报告的研究重点是中国家族办公室真实现状剖析。报告回答了 4 个问题：家族办公室的价值是什么？为什么需要中国式家族办公室？中国式家族办公室有何特征？未来发展方向会在哪里？

白皮书研究方法涵盖了案头研究和专项调研。首先，项目组充分挖掘胡润百富二十年研究成果，依托胡润百富榜 3,000+ 榜单级企业家数据库，探索中国私人财富变化趋势。在专项调研方式上，项目组采用了定量与定性相结合的研究方法，以保证研究的深度与广度。项目组邀请了超过 30 位中国式家族办公室创始人进行定性专访和定量调研，获得了丰富的一手信息，基于此形成了具有研究价值和意义的观点输出。同时，项目组邀请了来自瑞士、新加坡等成熟市场的家族办公室行业专家，分享他们的成功经验。

版权声明

《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》所有文字内容、图表及表格的版权归瑞士瑞联与胡润百富公司共同所有，受中国法律知识产权相关条例的版权保护。未经瑞士瑞联和胡润百富公司联合书面许可，任何组织和个人不得将本报告的部分和全部内容用于商业目的。如需转载请注明出处。本报告所有使用的数据来源于专项调研及公开资料。本报告的观点及结论基于对以上数据的洞察与分析，对读者基于本报告信息做出投资行为，瑞士瑞联与胡润百富公司不承担任何法律责任。如有涉及版权纠纷问题，请及时联系瑞士瑞联和胡润百富公司，谢谢！

图片来源：Getty Images

UNION BANCAIRE PRIVÉE

胡润百富®

HURUN REPORT

Since 1999