

China Family Wealth & Succession Planning
中国企业家家族传承白皮书
2018



蜜蜂内参

让您深入洞察整个商业世界

每天精挑细选3份最值得关注的学习资料

关注公众号：**mifengMBA**

回复“入群”加入“蜜蜂内参”城市群

(不需要转发哦.....)



扫一扫
回复“入群”

序言

中国特色社会主义已经迈入新时代，我国经济社会发展也已进入提质增效的新时代，站在新时代的风口，金融机构也必须做到“不忘初心、牢记使命”，要为国家经济结构调整和转型贡献力量。伴随着四十年改革开放，国民收入不断增长，人民财富不断积累，从而产生了巨大而迫切的财富传承需求，金融机构特别是商业银行，在这个领域将大有可为。

根据《2018 胡润财富报告》显示，截止到 2018 年 1 月 1 日，在大中华区的千万资产高净值家庭中，企业家的比例占到 60%；在大中华区的亿万资产超高净值家庭中，企业家的比例占到 80%。由此可见，企业家目前仍然是国内超高净值人群的最主要构成，其中绝大多数是民营企业，而家族型企业在民营企业中的占比又超过 80%。

与此同时，一个不容忽视的现状是，在全球范围内家族企业的平均寿命大约只有不到 25 年，家族企业中只有 1/3 能够传承到第二代，仅有不到 10% 能够传承到第三代，淘汰率高达 90%。我国的家族企业多起步于改革开放以后，第一代创业者大多已到了五六十岁的年龄，家族传承企业接班的需求日益迫切，如何顺利地完成企业和家族传承已成为社会和业界关注的课题。

为更好地协助客户解决这种需求，中信银行私人银行付出了卓有成效的努力。通过整合中信集团及其他内外部优质资源，由专属团队为高净值客户提供专业性、综合性、定制化的家族财富管理与传承解决方案，实现对客户资产的隔离保护、对多类别资产的统筹专业管理、灵活私密的分配与传承安排、税务筹划与慈善安排等功能。中信银行作为国内首批启动家族信托业务研发与实践的金融机构，已实现保险金信托、股权、债权、权益类投资基金份额纳入家族信托等多种创新，签约客户超过 500 位，业务规模超过 116 亿元，市场占有率和客户满意度均位居业内前列。

“以客为尊”是中信银行的经营宗旨，因为我们深知，银行发展的每一步都离不开广大客户对我们的支持和关心。这几年中信银行私人银行客户数量年复合增长 25%，私人银行客户人数已突破 3 万人，管理资产规模超过 4600 亿元，显现出良好的增长态势。同时，私人银行体系建设不断取得新的突破，特别是在家族信托业务上异军突起、成为业内翘楚。除此之外，经过三年转型，我们的零售金融业务取得了质的提升，不仅同业排名显著提升，推出的不少大单品也是市场中掷地有声。被英国《银行家》杂志评为“中国最佳



郭党怀

中信银行副行长

银行”，就足以看出中信银行在经过 30 年的发展过程后，在国际上得到了充分认可，而且在中国的银行界也形成了鲜明的特色。

“大投行、大资管、大财富”是商业银行转型发展的方向，而私人银行是“大投行、大资管、大财富”的重要结合点。聚焦中高端客群、大力发展私人银行业务是我行一以贯之的发展重点。未来，我们将通过家族信托、全权委托以及其他金融产品创新，力争打造出一个专业化、集团化、国际化、投行化、数字化的私人银行，继续按照高品质、高价值的标准，力争实现金融服务与高端增值服务的完美结合，为满足广大客户的财富管理需求提供更加优质的服务。

目录

01	●	序言
04	●	开篇
05	●	白皮书四大亮点
06	◆	第一章：中国高净值家庭规模及特征
		1.1 中国高净值家庭数量
		1.2 中国高净值家庭地域分布
		1.3 中国高净值家庭构成
		1.4 中国企业家家庭规模
14	◆	第二章：解码两代企业家
		2.1 中国两代企业家基本画像
18	◆	第三章：聚焦两代企业家的家族传承需求
		3.1 两代企业家对家族传承的认知
		3.2 两代企业家对家族传承方式的偏好



一成企业家开始尝试家族
办公室服务，其中“家
族信托规划”是主要的服
务内容。



27



29

24

第四章：聚焦家族办公室

- 4.1 解码国外家族办公室
- 4.2 家族办公室在中国
- 4.3 国内家族办公室业务挑战
- 4.4 国内家族办公室未来发展的对策
- 4.5 国内家族办公室的未来发展展望

30

专题：中信银行家族传承服务解析

34

附录：专访摘选

- 5.1 创一代企业家家族传承专访摘选
- 5.2 中国二代企业家采访节选
- 5.3 家族传承专家专访摘选

42

中信银行私人银行介绍

43

关于胡润百富

44

研究方法及版权声明

开篇

在英国，有一个百年以上的家族，这个家族在英国北方和南方都拥有很著名的城堡。这个家族在家族传承规划上保留着传统的思路。该家族的城堡以及土地等资产均由长子继承，家族的次子和女儿们会受到长子的照顾，但是没有继承资产的权利，家族之后的资产会继续传承给长子的儿子。在长子出生的时候，父亲就将所有资产放在他名下，通过提早规划家族传承，合理避开高额遗产税。因为如果该家族不进行相关传承规划，在父辈去世后，继承人需要支付 40% 的遗产税，这可能需要继承人卖掉一定的固定资产，才能获得足够的纳税能力。父辈提前规划将遗产作为赠与，并且在死亡日期 7 年前发生赠与，就可以合理节税。所以英国的老家族包括英国首富家族等，都在提前规划家族传承。美国那边遗产税对家族传承的影响也很大，超高净值人群也都在通过用信托、慈善基金等方式提前规划家族传承。虽然目前中国尚未正式出台遗产税，但是超高净值人群已经开始筹划家族传承事宜，避免日后出现家族纷争和大额缴纳税款。

还有一个例子是，我听说在中国有一位年轻的 90 后企业家，从事区块链投资，将 30 万人民币资产升值到 36 亿人民币。这位企业家无疑是有眼光，有远见的。分享这个故事是想说明，中国市场上不断涌现有卓越见识的优秀企业家，这些企业家在积累财富和声望的过程中涉及到的家族精神、家族财富、家族企业、家族日常事宜，如家族成员的教育、医疗等有待一个专业机构来进行打理。

就我个人而言，我特别看好家族信托的前途，中国超高净值企业家对家族信托的认知日益提高，我也相信家族信托能够给超高净值企业家带来足够的安全感。而家族办公室可以帮助家族规划信托、管理财富，制定家族制度、处理家族成员关系等问题。

此次《2018 中国企业家家族传承白皮书》是胡润百富与中信私人银行第三年的合作项目。我们衷心地希望您能从中获取到有价值的信息。同时也欢迎您提供宝贵的建议。

感谢您的阅读，期待您与我们的互动与交流！



胡润

胡润百富董事长兼首席调研员

中国市场上不断涌现有卓越见识的优秀企业家，这些企业家在积累财富和声望的过程中涉及到的家族精神、家族财富、家族企业、家族日常事宜，如家族成员的教育、医疗等有待一个专业机构来进行打理。

白皮书四大亮点

① 两代企业家家族传承需求凸显

1、创富的一代企业家，需要直面家族企业传承的难题

一代企业家平均年龄 55 岁，正处于代际传承的关键节点，对于家族企业而言面临持续经营或业务转型的选择。

2、二代企业家肩负守富和传富的使命，规划家族传承的时间更早

二代企业家平均年龄 38 岁，偏向于在年轻时就开始规划家族传承事宜（43.3%），一代企业家则偏向中年时开始规划（40.0%）。究其原因，一代“传”与二代“承”的过程并非一帆风顺，两代企业家之间对于传承意识和理念的差异而导致二代接班过程中面临困难和挑战，一定程度上推动二代企业家建立更强的家族传承意识，以及更早进行家族传承规划。

在以企业发展为考虑因素中，二代企业家有更多人选择在企业初创时期就开始考虑家族传承事宜（二代企业家 31.5%，一代企业家 21.0%）。

3、专业机构是两代企业家共同偏好的传承方式

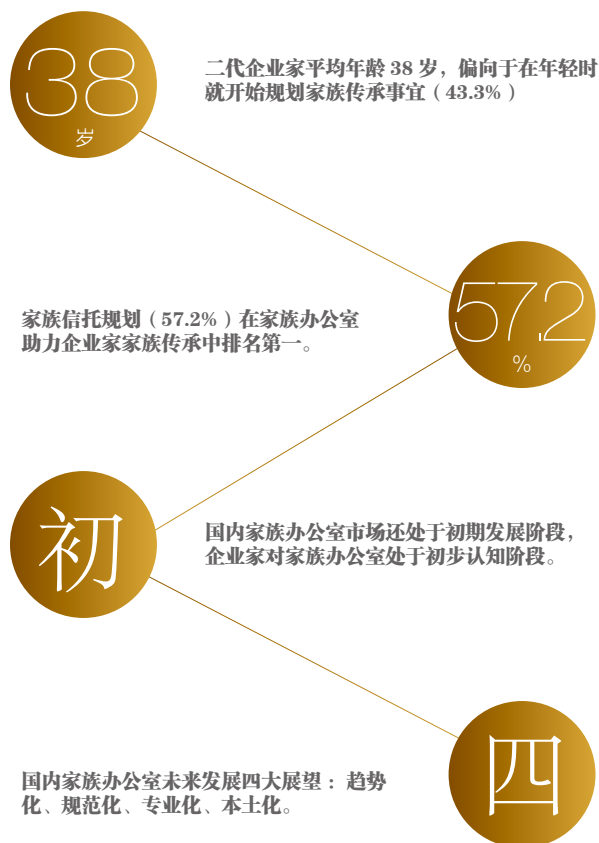
在企业家偏好的家族传承方式中，无论一代企业家还是二代企业家对于专业机构（律师事务所、信托公司、私人银行）的偏好排在第一梯队。

② 国内家族办公室处于发展初期，以“家族信托规划”为主要服务内容，偏重于财富管理或传承

家族信托规划（57.2%）在家族办公室助力企业家家族传承中排名第一，资产配置规划（53.5%）排名第二，投资及风险管理（45.4%）、法律及税务规划（44.2%）与遗产及继承规划（43.0%）处于第三梯队。

③ 缩小与国外家族办公室差距的三大对策：人才储备、信任塑造、个性定制

现阶段企业家对家族办公室处于初步认知阶段，加之家族办公室专业人才短缺，服务内容方面依旧侧重在财富管理或传承方面，对家族事务管理涉及较少。因此，国内家族办公室在未来发展对策上需要聚焦专业人才储备，提升核心竞



争力，与企业家之间建立信任关系，进一步提供个性化的定制服务，从投资理财导向转到家族全方位综合服务上，回归家族办公室真正的作用和意义。

④ 国内家族办公室未来发展四大展望：趋势化、规范化、专业化、本土化

中国亿万资产企业家数量稳步增长，截止 2018 年 1 月，大中华地区亿万资产企业家家庭数量为 106,400 户，他们正是家族办公室的潜在客户。随着家族办公室成为亿万资产超高净值企业家的刚需，国家政策环境以及法律体系势必更加完善健全，加之亿万资产超高净值企业家对家族办公室的认知更全面，国内家族办公室市场将逐步过渡到规范化与专业化的行业格局。同时，国内家族办公室应充分挖掘国内亿万资产超高净值企业家的需求，制定符合本土化的解决方案。

第一章 中国高净值 家庭规模及特征

核心观点 Key Topics

中国亿万资产企业家家庭数量持续增长，至 2018 年 1 月规模超 10 万户



2017-2018 年中国大中华地区 千万资产、亿万资产及三千万美金资产富豪家庭总数量

总资产家庭数量				
资产等级	截止 2017 年 1 月 1 日	增长率		截止 2018 年 1 月 1 日
千万人民币	1,860,000	8.1%		2,010,000
亿万人民币	121,000	9.9%		133,000
三千万美金	78,900	12.5%		88,800
可投资资产家庭数量				
资产等级	截止 2017 年 1 月 1 日	增长率		截止 2018 年 1 月 1 日
千万人民币	948,000	8.6%		1,029,950
亿万人民币	71,300	9.8%		78,320
三千万美金	48,100	12.7%		54,200

2017-2018 年中国大陆地区 千万资产、亿万资产及三千万美金资产富豪家庭总数量

总资产家庭数量				
资产等级	截止 2017 年 1 月 1 日	增长率		截止 2018 年 1 月 1 日
千万人民币	1,469,500	9.3%		1,605,450
亿万人民币	99,350	11.2%		110,440
三千万美金	64,600	14.1%		73,735
可投资资产家庭数量				
资产等级	截止 2017 年 1 月 1 日	增长率		截止 2018 年 1 月 1 日
千万人民币	748,700	10.0%		823,310
亿万人民币	58,630	10.9%		65,040
三千万美金	39,400	14.3%		45,020

1.1 中国高净值家庭数量

胡润研究院调查数据显示，截止到 2018 年 1 月 1 日，大中华区拥有千万资产的“高净值家庭”数量达到 201 万户，比上一年增加 15 万户，增长率达 8.1%，其中拥有千万可投资资产的“高净值家庭”数量达到 103 万户；拥有亿万资产的“超高净值家庭”数量达到 13.3 万户，比上年增加 1.2 万户，增长率达 9.9%，其中拥有亿万可投资资产的“超高净值家庭”数量达到 7.8 万户；拥有 3,000 万美金的“国际超高净值家庭”数量达到 8.9 万户，比上年增加 1 万户，增长率达 12.5%，其中拥有 3,000 万美金可投资资产的“国际超高净值家庭”数量达到 5.4 万户。

除港澳台之外，中国大陆拥有千万资产的“高净值家庭”数量达到 161 万户，比上年增加 14 万户，增长率达 9.3%，其中拥有千万可投资资产的“高

净值家庭”数量达到 82 万户；拥有亿万资产的“超高净值家庭”数量达到 11 万户，比上年增加 1.1 万户，增长率达 11.2%，其中拥有亿万可投资资产的“超高净值家庭”数量达到 6.5 万户；拥有 3,000 万美金的“国际超高净值家庭”数量达到 7.4 万户，比上年增加 0.9 万户，增长率达 14.1%，其中拥有 3,000 万美金可投资资产的“国际超高净值家庭”数量达到 4.5 万户。

1.2 中国高净值家庭地域分布

千万资产高净值家庭分布

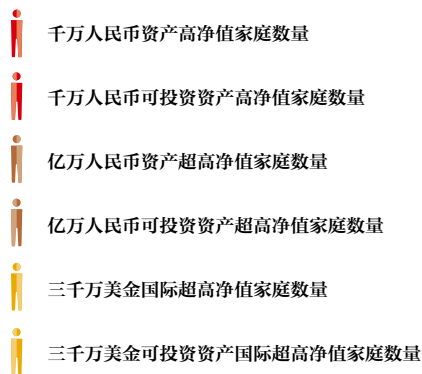
北京超越广东成为拥有最多千万资产高净值家庭的地区，比上年增加 3.1 万户，达到 29.4 万户，增幅 11.8%，其中拥有千万可投资资产的高净值家庭数量有 15.2 万户；广东第二，千万资产高净值家庭比上年增加 2.3 万户，达到 29.1 万户，增幅 8.6%，其中拥有千万可

投资资产的高净值家庭数量有 14.8 万户；上海第三，千万资产高净值家庭比上年增加 2.4 万户，达到 25.4 万户，增幅 10.4%，其中拥有千万可投资资产的高净值家庭数量有 13 万户；香港第四，千万资产高净值家庭比上年增加 9,000 户，达到 22.3 万户，增幅 4.2%，其中拥有千万可投资资产的高净值家庭数量有 11.4 万户；浙江第五，千万资产高净值家庭比上年增加 2 万户，达到 19.6 万户，增幅 11.4%，其中拥有千万可投资资产的高净值家庭数量有 10 万户。

亿万资产超高净值家庭分布

北京仍然是拥有最多亿万资产超高净值家庭的地区，比上年增加 2,500 户，达到 19,900 户，增幅 14.4%，其中拥有亿万可投资资产的超高净值家庭数量有 11,700 户；广东第二，亿万资产超高净值家庭比上年增加 1,700 户，达

2018 年大中华区千万资产、亿万资产和三千万美金资产家庭地域分布

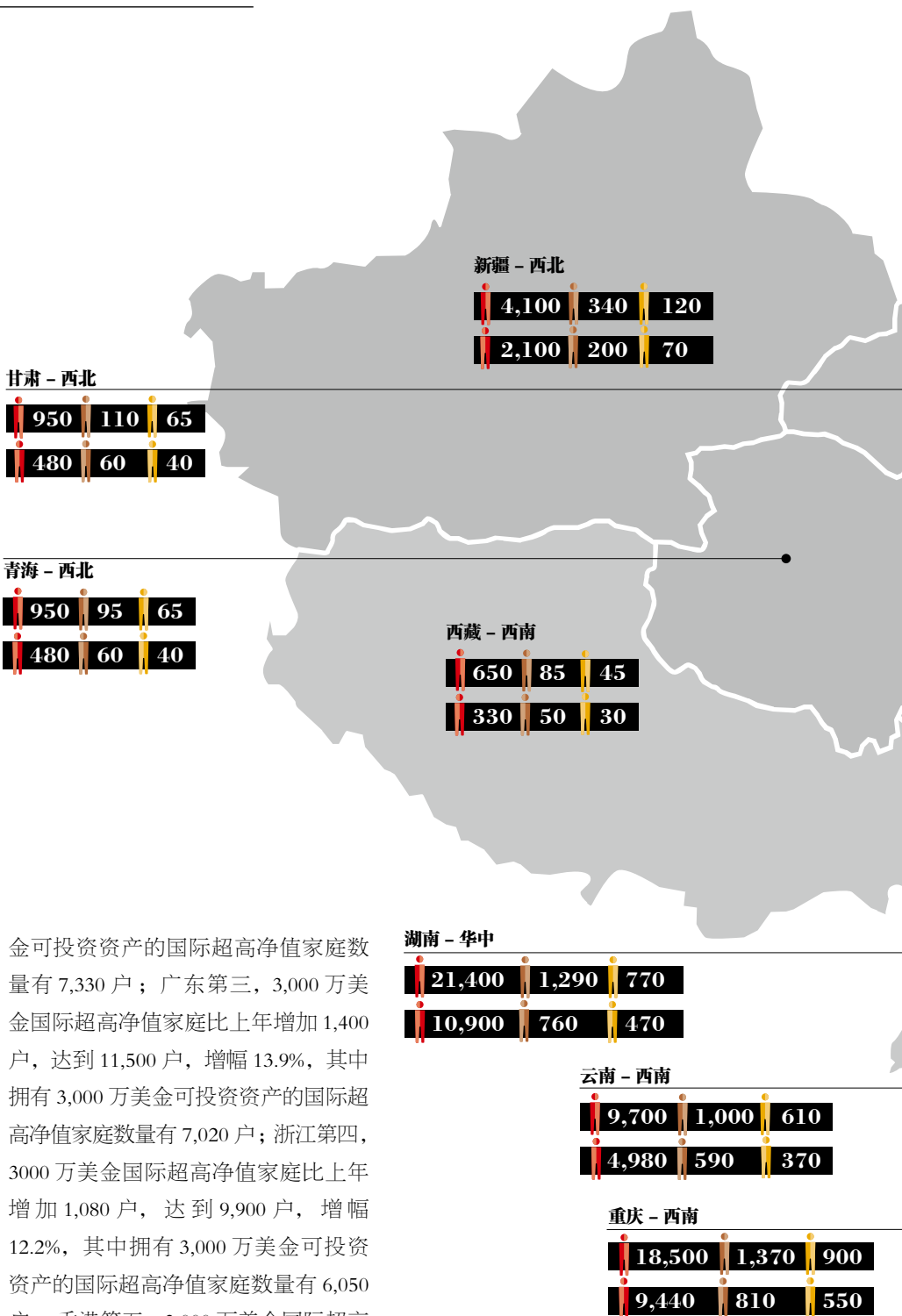


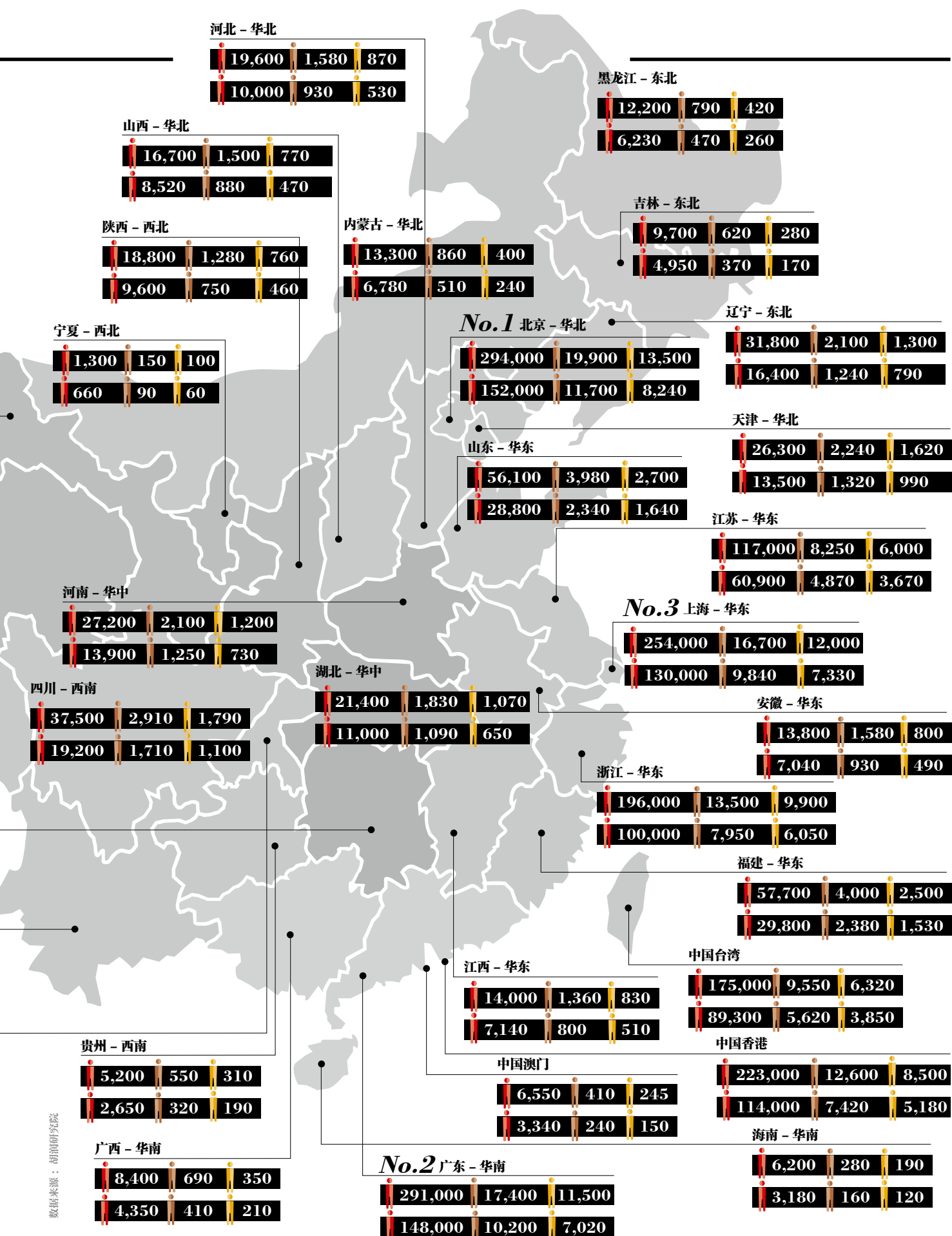
到 17,400 户，增幅 10.8%，其中拥有亿万可投资资产的超高净值家庭数量有 10,200 户；上海第三，亿万资产超高净值家庭比上年度增加 1,900 户，达到 16,700 户，增幅 12.8%，其中拥有亿万可投资资产的超高净值家庭数量有 9,840 户；浙江第四，亿万资产超高净值家庭比上年度增加 1,500 户，达到 13,500 户，增幅 12.5%，其中拥有亿万可投资资产的超高净值家庭数量有 7,950 户；香港第五，亿万资产超高净值家庭比上年度增加 600 户，达到 12,600 户，增幅 5%，其中拥有亿万可投资资产的超高净值家庭数量有 7,420 户。

3000 万美金国际超高净值家庭分布

北京继续成为拥有最多 3000 万美金国际超高净值家庭的地区，比上年增加 2,200 户，达到 13,500 户，增幅 19.5%，其中拥有 3,000 万美金可投资资产的国际超高净值家庭数量有 8,240 户；上海第二，3,000 万美金国际超高净值家庭比上年增加 1,700 户，达到 12,000 户，增幅 16.5%，其中拥有 3,000 万美

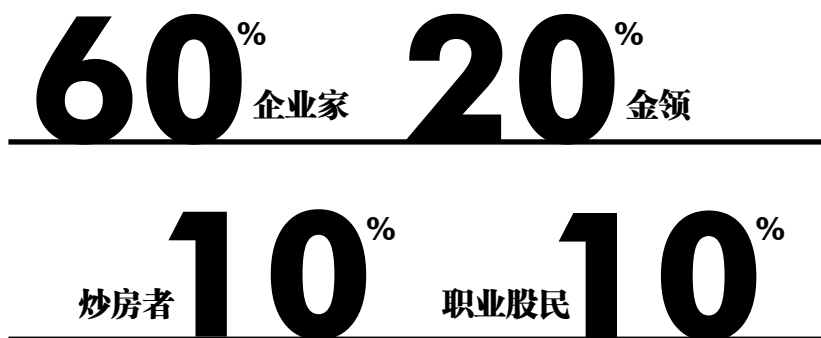
金可投资资产的国际超高净值家庭数量有 7,330 户；广东第三，3,000 万美金国际超高净值家庭比上年增加 1,400 户，达到 11,500 户，增幅 13.9%，其中拥有 3,000 万美金可投资资产的国际超高净值家庭数量有 7,020 户；浙江第四，3000 万美金国际超高净值家庭比上年增加 1,080 户，达到 9,900 户，增幅 12.2%，其中拥有 3,000 万美金可投资资产的国际超高净值家庭数量有 6,050 户；香港第五，3,000 万美金国际超高净值家庭比上年增加 500 户，达到 8,500 户，增幅 6.3%，其中拥有 3000 万美金可投资资产的国际超高净值家庭数量有 5,180 户。





1.3 中国高净值家庭构成

千万资产高净值人群家庭构成



该报告以省份和城市为单位，调研高净值人群人口分布，并以他们的长期居住地为参考依据。

报告编制方法

胡润研究院发布的《2018 胡润财富报告》，主要调研大中华区拥有 600 万人民币资产、千万人民币资产、亿万人民币资产和 3,000 万美金资产的家庭数量和地域分布情况。该报告以省份、自治区、直辖市为单位，以长期居住地为参考依据，研究范围包括中国大陆和香港、澳门、台湾。本测算基础数据截至 2018 年 1 月 1 日。

本报告中总财富包括固定资产和流动资产。固定资产类别分为：拥有的上市或未上市公司股权、自住房产、投资性房产；流动资产包括股票、基金、债券、存款、保险等。

本报告中的“家庭”户平均规模为 3 人。根据国家卫计委发布的《中国家庭发展报告（2015 年）》，中国家庭平均 3 人。

胡润研究院采用微观和宏观的调研方法调研。微观调研上参考各个地区高档住宅数量、最近三年豪华汽车销售量、个人所得税申报人数、企业注册资本和其他高档消费等相关指标。宏观上参考国家统计局最新公布的中国 GDP、GNP 数据，并结合洛伦兹曲线模型进行宏观分析统计。



企业家

企业的拥有者，这部分人占到 60%，比去年增加 5 个百分点。企业资产占其所有资产的 65%，他们拥有 150 万的可投资资产（现金及部分有价证券），20 万以上的车和价值 180 万以上的住房。



金领

金领主要包括大型企业集团、跨国公司的高层人士，他们拥有公司股份、高昂的年薪、分红等来保证稳定的高收入。这部分人占 20%，和去年一样。他们财富中现金及有价证券部分占 20%，他们拥有 500 万以上的自住房产，价值 50 万以上的汽车。



炒房者

炒房者主要指投资房地产，拥有数套房产的财富人士。这部分人占 10%，比去年减少 5 个百分点。房产投资占到他们总财富的 85%，现金及有价证券占比 3%。



职业股民

他们是从事股票、期货等金融投资的专业人士。现金及股票占到其总财富的 30%。职业股民平均拥有 450 万以上自住房产，200 万以上投资性房产和价值 50 万以上的汽车。

亿万资产超高净值人群家庭构成

80% 企业家

15% 炒房者

5% 职业股民



企业家

亿万资产超高净值家庭中，企业家的比例占到 80%，比去年增加 5 个百分点。企业资产占其所有资产的 60%，他们拥有 2000 万的可投资资产（现金及部分有价证券），房产占比他们总财富的 15%。



炒房者

炒房者在这部分人中的占比保持 15%。房产投资占到他们总财富的八成以上。



职业股民

职业股民占这部分人的 5%，比去年减少 5 个百分点。现金及股票占到其总财富的 70%，房产投资占他们财富的 20%。

1.4 中国企业家家庭规模

企业家家庭是亿万资产超高净值家庭构成的核心主力军。截止 2018 年 1 月，大中华地区亿万资产规模的家庭达到 133,000 户，其中，企业家家庭比例达到 80%，由此可以推算出亿万资产企业家家庭数量为 106,400 户，比上年增长 17.2%。

亿万资产企业家（家庭）数量持续增长，同时也带来了巨大的资产管理和规划的市场需求空间，而资产管理和规划正是家族传承的主要内容之一。

2018 年是中国改革开放第四十年，涌现出一大批优秀的民营企业企业家，这些企业家已经走过 30 - 40 年的经营企业道路，到了需要完成代际传承的档口，如何才能顺利传承，确保家族发展长盛不衰，是许多企业家正在思考的问题。

2017-2018 年中国大中华地区 亿万资产富豪及企业家家庭总数量

总资产家庭数量				
亿万人民币资产	截止 2017 年 1 月 1 日	增长率		截止 2018 年 1 月 1 日
总体数量	121,000	9.9%	↑	133,000

总资产家庭数量				
亿万人民币资产	截止 2017 年 1 月 1 日	增长率		截止 2018 年 1 月 1 日
其中企业家数量	90,750	17.2%	↑	106,400

传承

的不止是财富



全国统一贵宾服务热线

10105558

<http://bank.ecitic.com>

中信银行私人银行，用信念守护传承的温度

凭借中信集团的优质资源，提供专业可信赖的全球资产配置方案和家族传承服务。不止传承财富，更是延续信念。

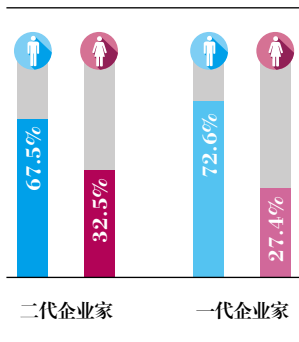


信守温度°



第二章 解码两代企业家

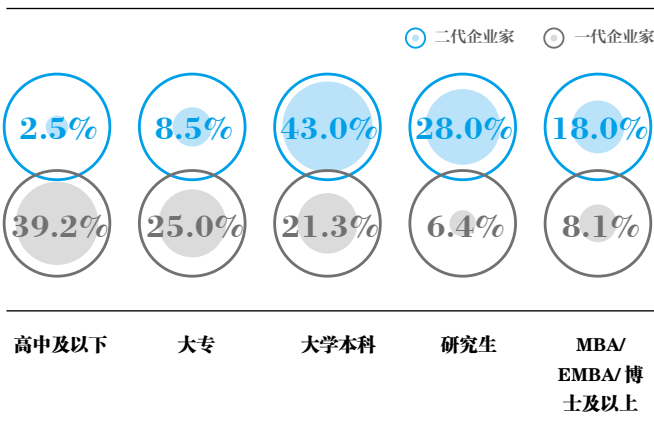
两代企业家性别分布



两代企业家年龄分布

	二代企业家	一代企业家
23-30岁	27.0%	NA
31-45岁	52.5%	11.9%
46-60岁	19.0%	64.3%
61岁及以上	1.5%	23.8%
平均年龄	38.0	54.7

两代企业家教育水平分布



2.1 中国两代企业家基本画像

创富的一代企业家：改革开放时期的拓荒者

一代企业家以 60 后居多，平均年龄 55 岁。借助改革开放的春风，迅速扩张并建立起自己的商业帝国。

一代企业家在企业发展中主要经历了三个阶段，第一阶段：90 年代初期市场进入快速发展阶段，机遇和挑战同时凸显，企业家开始尝试从中国走向世界；第二阶段：1998-2008 中国经济发展最快的黄金十年，这是企业家创富的关键时期，同时企业家面临互联网等新兴行业对传统行业冲击的挑战；第三阶段：2008 年至今进入新经济常态，整体经济增速放缓。

守富和传富的二代企业家：继承中创新的担当者

二代企业家是指拥有继承上一辈（父母辈）企业家（本报告称之为第一代企业家）物质财富和精神财富权利的群体。二代企业家主要分为二代接班人和创二代企业家。二代接班人是指直接继承上一辈的企业，并助力发展该企业的群体。创二代企业家则是利用上一辈物质财富，寻找新的创业机会，自己开创全新企业的群体。

他们平均年龄 38 岁，拥有良好的教育背景，九成二代企业家拥有大学本科及以上学历，教育水平明显高于一代企业家。

勇于开拓和创新、持续学习、不断实践、敢于承担的企业家精神赋予了二代企业家“在继承中创新”的时代标签。

值得注意的是，相比一代企业家，二代企业家女性比例增加。表明女性企业家群体正逐步庞大并活跃于各行各业。



两代企业家从事的行业分布

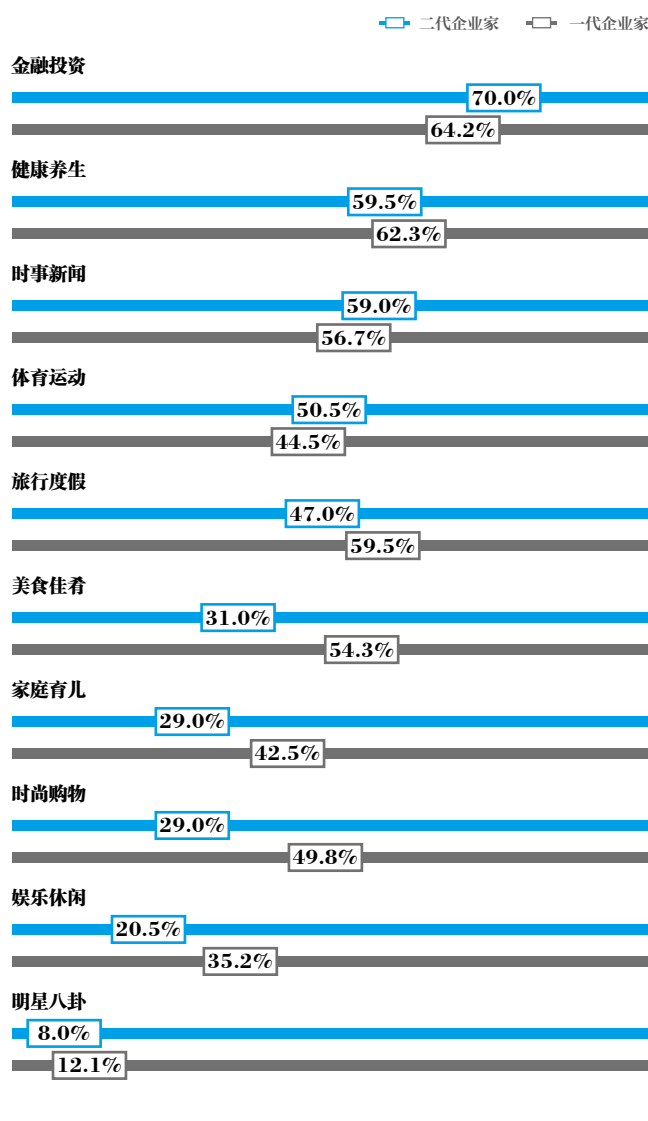
	二代企业家	一代企业家
金融与投资	24.0%	10.6%
制造业	17.0%	30.0%
房地产	14.0%	8.9%
科技/媒体/通讯 (TMT)	10.5%	4.9%
贸易	9.5%	16.7%
能源	5.5%	12.4%
医药	5.5%	2.8%
娱乐与文化	4.0%	2.0%
建筑	2.5%	4.9%
零售	2.0%	2.0%
食品饮料	2.0%	2.4%
交通运输、仓储	2.0%	0.8%
社会服务	1.5%	1.6%

从两代企业家从事的行业来看，二代企业家从事金融与投资、房地产、科技/媒体/通讯这三个行业的比例比一代企业家明显上升，而一代企业家则聚焦在传统制造业、贸易、能源领域。这主要与两代企业家所处的不同社会发展阶段有关。

本次调研数据显示，两代企业家关注的话题主要集中在金融投资、健康养生、时事新闻、体育运动这四个领域。金融投资是两代企业家们最关注的话题，一方面，他们拥有可观的财富，可投资资产均在 5,000 万以上。另一方面，互联网时代背景下，企业家们期望充分运用资本运作，为企业未来发展奠定更坚实的经济基础。对于二代企业家而言，他们更是普遍接受过商业领域相关专业的高等教育，有海外留学背景，较早接触到经济学、管理学、金融学等知识，更有能力捕捉金融投资领域的相关资讯。

旅游度假在二代企业家感兴趣的话题中排在第五位，在一代企业家中排在第三位。这主要是由于一代企业家正处于即将退休的人生阶段，他们希望享受全身心的放松，也将更多身心从工作转移到家庭生活。

两代企业家关注的话题分布



由于一代企业家正处于即将退休的人生阶段，他们希望享受全身心的放松，也将更多身心从工作转移到家庭生活。



两代企业家可投资资产（不含房产）分布

	二代企业家	一代企业家
5,000 万 -2 亿人民币	66.5%	54.7%
2 亿 -5 亿人民币	24.5%	23.9%
5 亿以上人民币	9.0%	21.5%

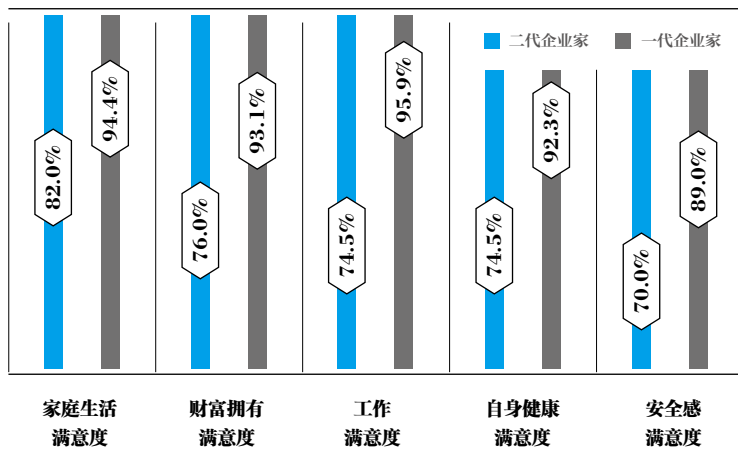
在可投资资产方面，一代企业家由于财富积累时间更长，因此可投资资产额比二代企业家更有优势。

在可投资资产方面，一代企业家由于财富积累时间更长，因此可投资资产额比二代企业家更有优势。但二代累积财富的速度比之前一代累积财富更迅速，在 5 亿元以下可投资资产的人群中，二代企业家比例高于一代企业家。

两代企业家对于生活的满意程度评分均较高，分别体现在家庭生活、财富拥有、工作、自身健康、安全感这五个方面。其中家庭生活满意度主要是指企业家家庭气氛和谐、儿女双全、家人身体健康、子女教育等方面。

同时，一代企业家在这五方面的满意度均超出二代企业家 10% 以上。尤其是在工作满意度上（超出 21.4%）和安全感满意度方面（超出 19.0%）。究其原因主要是一代企业家目前财富状态比二代更加稳定，生活重心也在逐渐从工作回归生活。而二代企业家虽处于财富富足的状态，但他们忙于企业事务，难以兼顾工作和家庭。二代企业家在安全感满意度方面的表现，与整个社会的快速发展带给他们的危机感有关。而安全感在一代企业家满意度中排名最低，主要是因为随着年龄增高，他们对于商业环境的把控能力逐渐降低。

两代企业家生活满意度分布

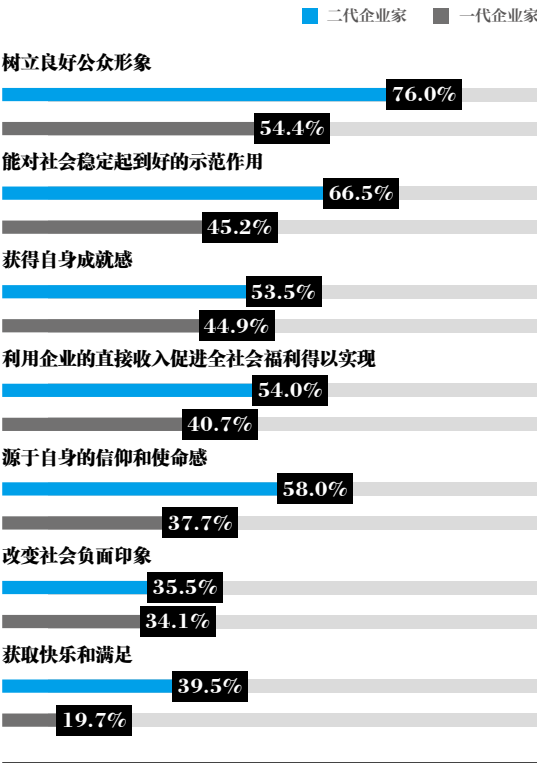


在经济繁荣发展的现阶段，企业家不仅需要担负起经济责任，还需要履行社会责任。从调研数据来看，两代企业家认为经济责任是最重要也是最基本的责任，企业只有不断发展壮大，实现了目标经济利益，才有能力去履行道德公益责任。其次，企业家还认为法律责任刻不容缓，在法律允许范畴内企业才可以实现全社会全行业的健康有序发展，保障企业发展的有利环境。

二代企业家比一代企业家更加重视法律责任、经济责任、道德责任以及公益责任这四方面的建设。尤其是在守法经营和为社会提供增加就业机会这两方面。主要由于中国法制体系建立越来越完善以及公益事业在中国发展越来越壮大，二代接班人所处的商业环境和社会环境培养了他们更加清晰明确的法律和公益意识。

两代企业家担负起企业家责任的主要原因在于：他们希望树立良好的公众形象、对社会稳定起到良好的示范作用以及获得自身成就感。同样，二代企业家比一代企业家更加希望通过践行企业家责任塑造个人良好的公众形象。

两代企业家具备企业家责任的原因



两代企业家责任感分布

	二代企业家	一代企业家
企业家经济责任		
保持企业持续的竞争力	49.5%	44.0%
保持良好的经营业绩	44.5%	44.0%
企业家法律责任		
守法经营	45.1%	39.7%
依法纳税	34.0%	30.7%
企业家道德责任		
维护善待员工权益	28.0%	26.8%
为社会提供更好的产品和服务	19.0%	17.5%
树立行业标杆，引导行业向积极方向发展	16.5%	7.4%
企业家公益责任		
为社会提供和增加就业机会	22.5%	10.5%
参与社会、社区公益活动	20.0%	14.4%
捐助慈善事业	12.5%	8.9%
倡导环保事业	7.5%	8.2%



第三章 聚焦两代企业家的 家族传承需求



核心观点 Key Topics

3.1.1 两代企业家达成共识， 精神财富是家族传承的核心

3.1 两代企业家对家族传承 的认知

3.1.1 家族传承的精神财富

一个家族要想实现百年传承，不仅需要传承物质财富，更重要的是传承精神财富。

定性研究发现，企业家认为在给子女的传承中，精神财富更为重要。

企业家认为家族传承更重要的是精神红利的传承，而“拼搏、坚守与实践”则是典型的企业家精神。他们会在生活中给予子女良好的教导和教育，让他们树立正确的世界观、价值观、人生观。

本次调研数据显示，二代企业家和一代企业家均将精神财富传承放在了传承的第一位，将物质财富传承排在第二位，而在物质财富传承中对于企业相关方面的传承比较重视，具体包括企业核心价值、政商人脉关系、技艺传承和管理领导方式这四方面的传承。

两代企业家都非常重视“政商人脉关系传承”，“人脉即钱脉”是他们共同信奉的商业观。

比起二代企业家，一代企业家更加看重“管理领导方式”的传承（排序第三），而二代企业家认为管理方式需要顺应时代的变化，尤其在新经济常态下，新兴行业发展迅猛，而传统行业面临转型，相应地，商业思维和管理方式需要顺应时代变革灵活调整。

在“企业核心价值传承”方面，定性研究发现，企业家一致认为，诚

企业家家族传承的主要内容

	二代企业家	一代企业家
精神财富传承	62.0%	56.7%
物质财富传承	54.0%	48.5%
其中：企业传承		
企业的核心价值传承	46.0%	31.1%
政商人脉关系传承	44.5%	23.6%
技艺传承	42.0%	28.5%
管理领导方式	41.0%	39.7%

信是经营企业的根本，敬业是自己不断耕耘的精神支柱，他们会将这些精神传承给下一代。

3.1.2 家族传承的物质财富

在整个家族传承的发展中，物质财富的传承具有特殊地位。一个家族要代代传承，必定会涉及这个家族的物质财富传承。总结企业家、专家的观点发现，在家族物质财富传承的内容上，包括两个方面：

第一是企业传承，或者说股权，股权是家族企业财富的象征，拥有股权，意味着拥有企业。

定性研究发现，企业家重视企业传承，因为家族企业是他们创造财富和维持后续家族长久发展的基石。

第二是财富传承，包括不动产（例如房产，是一种抗周期财产，也是中国人最青睐的配置标的物）、金融类资产和其他类型的资产（例如比特币、艺术品等）。

定性研究发现，一代企业家的财富传承都比较简单，积累财富的过程也较为漫长。他们对于传承秉承相对传统的思想，财富形式以固定资产、存款、理财为主。相比之下，二代企业家的财富形式更加多元化，除上述传统财富形式外，还涉及信托、保险、艺术品等其他一系列方式，因此，资产配置的方式以及传承方向相应会有更加多样化的需求。

3.1.3 两代企业家对家族传承的态度

随着市场教育的逐渐普及，市场成熟度也会逐渐提升，中国企业家对于家族传承规划的重视度和关注度也日益提高。他们会愈发清晰的认识到家族传承是一项需要尽早规划的事项。值得注意的是，一代“传”与二代“承”的过程并非一帆风顺，两代企业家之间对于传承意识和理念的差

异而导致二代接班过程中面临困难和挑战，也一定程度上推动二代企业家建立更强的家族传承意识，以及更早进行家族传承规划。

调研数据显示，二代企业家和一代企业家在考虑传承事宜的时间点上一致偏向以子女年龄为考虑因素，分别达到 39.5% 和 40.0%；其次是以自己年龄为考虑因素；以企业发展为考虑因素排在第三位。

以自己年龄为考虑因素中，二代企业家更加偏向在年轻时就开始规划家族传承事宜（43.3%），一代企业家则偏向中年时开始规划（40.0%）。这也说明二代企业家比一代企业家在家

核心观点 Key Topics

3.1.2 企业传承和财富传承是物质财富传承的压舱石

3.1.3 二代企业家作为继承中的担当者，家族传承意识更强，考虑传承时间点更早

企业家认为可以开始着手考虑传承事宜的时间点

	二代企业家	一代企业家
以子女年龄为考虑因素	39.5%	40.0%
以子女为考虑因素，子女出生时便应开始规划	26.6%	30.0%
以子女为考虑因素，子女成年时应开始着手规划	54.4%	49.0%
以子女为考虑因素，子女毕业后开始规划	19.0%	21.0%
以自己年龄为考虑因素	33.5%	38.0%
根据自己的年龄，年轻时就应该规划	43.3%	25.0%
根据自己的年龄，人到中年时开始规划	37.3%	40.0%
根据自己的年龄，临近退休时规划	14.9%	20.0%
根据自己的年龄，年近力不从心时规划	4.5%	15.0%
以企业发展为考虑因素	27.0%	22.0%
根据企业发展状况，初创企业时就应该考虑	31.5%	21.0%
根据企业发展状况，企业进入稳定阶段时应该考虑	50.0%	51.0%
根据企业发展的需要，不确定时间点	18.5%	28.0%

企业家偏好的家族传承方式

	二代企业家	一代企业家
现代传承方式		
机构 – 律师事务所	37.1%	23.5%
非机构 – 建立和培养专属的职业化团队管理	31.0%	32.9%
机构 – 信托公司	27.4%	23.9%
机构 – 私人银行	22.8%	23.9%
自然传承方式		
自主传承，顺其自然	18.3%	22.0%
遵从中国传统习俗（比如传男不传女，长子继承）	3.0%	14.5%



族传承布局上会更早，这与他们接受更加开放的教育以及对于西方先进理念的接受能力更高有关。

以企业发展为考虑因素中，二代企业家和一代企业家一致偏向在企业稳定阶段考虑家族传承事宜。他们认为，企业稳定才有一定的物质财富储备和精神储备去考虑家族传承。并且，相比一代企业家，二代企业家有更多人选择在企业初创时期就开始考虑家族传承事宜，亦表明二代企业家希望更早布局家族传承事宜，家族传承觉悟更高。

3.2 两代企业家对家族传承方式的偏好

3.2.1 两代企业家家族传承方式偏好

企业家一致认为，企业传承或财富传承可以根据自身实际需求来决定传承方式。比如，自主传承；或是建立和培养专属的职业化团队管理；或

是以金融资产的形式，通过选择专业机构，如律师事务所、信托公司、私人银行等方式来操作。

调研数据显示，在企业家偏好的家族传承方式中，无论一代企业家还是二代企业家对于律师事务所、建立培养职业化团队管理、信托公司、私人银行这几种传承方式的偏好均超过22.0%。他们对于自主传承和遵从中国传统习俗的偏好较弱。

二代企业家对律师事务所的偏好程度比一代企业家高出13.6%，表明二代企业家对法律相关体系的认识更加全面，更加青睐以法律作为基本准则去引导其他家族传承方式。

值得注意的是，在遵从中国传统习俗这种自然传承方式的选择上，二代企业家表现出比一代企业家更加开明的态度。

对于企业家偏好的专业机构，二代企业家和一代企业家的需求均主要分布在需要拥有丰富的家族传承处理

核心观点 Key Topics

3.2.1 两代企业家共同偏好机构化的现代传承方式，其中，二代企业家更偏好基于法律架构下规划家族传承



经验、具备过硬的专业能力、能够提供个性化定制方案、具有行业地位和知名度这四方面。

一代企业家最关注机构的专业程度（50.5%）和定制需求（49.2%），二代企业家则最重视机构在家族传承方面的实际处理经验（69.5%）和“一站式”全面服务方案（50.3%）。这体现了二代企业家对经验丰富的机构信任度更高，一旦产生信任，他们更青睐接受便捷的“一站式”服务。

3.2.2 两代企业家家族传承观念

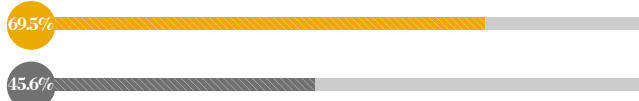
一代企业家在创富过程中享受着时代红利的时候，也需要面临经济改革所带来的重重挑战。为了迎接这些挑战，他们也在思索如何未雨绸缪。但是缺少专业理财知识的一代企业家在应对政策变革、配置财富资源、处理代际传承等问题上，显得心有余而力不足。多数一代企业家传承意识相对被动，提前规划理念较弱，同时也缺乏足够的时间和精力去培养子女的接班意愿和激发子女接班能力。由此一代企业家家族传承的痛点主要来源于：担心子女无法胜任，培养经验不足以及对于家族传承的认知不全面而导致难以制定家族传承计划。

二代企业家更加重事业和家庭之间的平衡。区别于一代企业家“家国天下”的观念，二代企业家认为“在

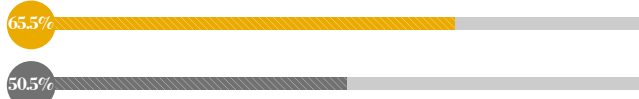
企业家对专业机构助力家族传承的需求

● 二代企业家 ● 一代企业家

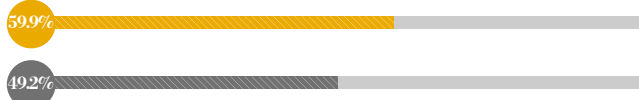
拥有丰富的家族传承处理经验



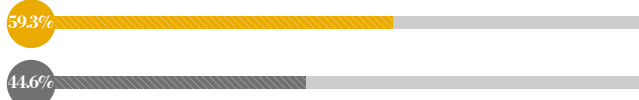
机构自身的专业程度



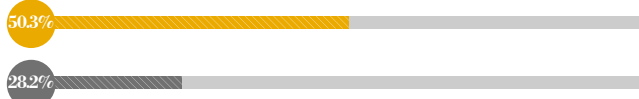
能够根据自身需求打造个性化定制化的方案



机构在行业中的地位和知名度



能够提供“一站式”全面的服务方案



提供专属的顾问团队



收费机制合理



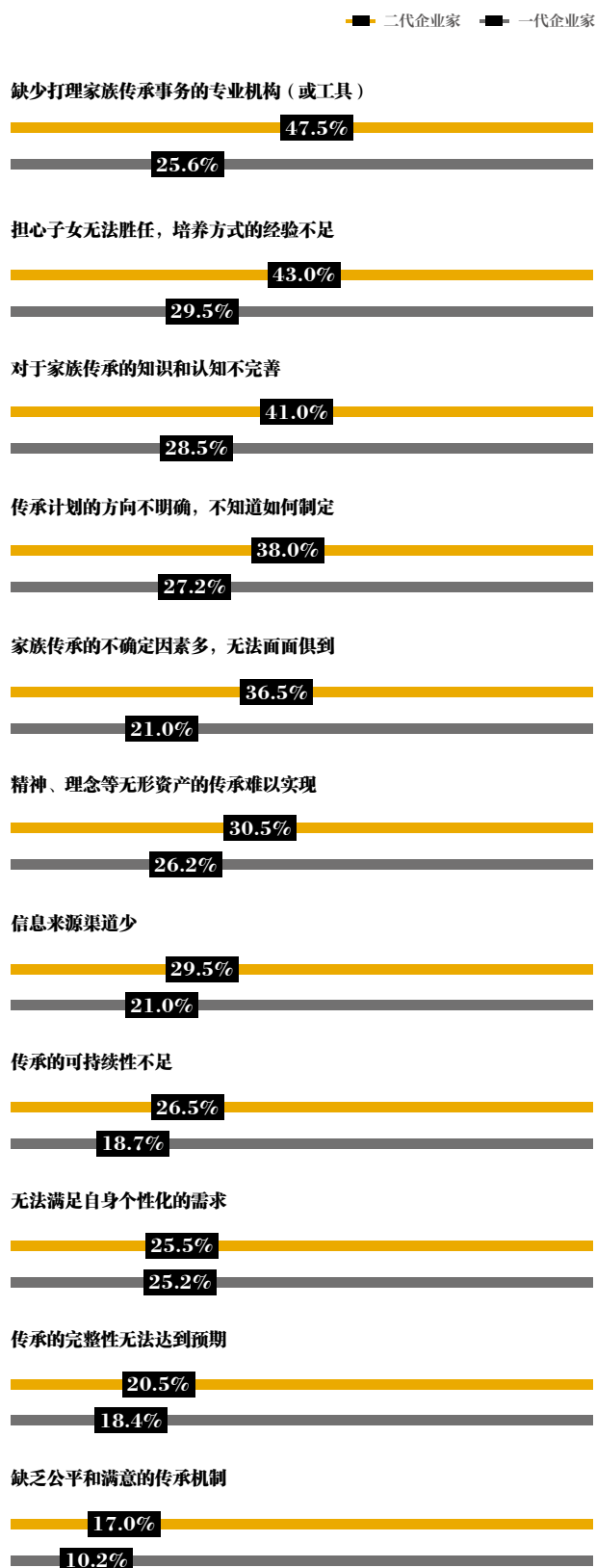
机构的资质和背景



机构的服务态度和理念



企业家对家族传承的关注点



核心观点 Key Topics

3.2.2 家族企业传承是一代企业家当前面临的主要问题，二代企业家在规划家族传承时更关注专业机构如何助力

商言商”是更好选择。体现在家族传承观念中，二代企业家对专业机构的关注度更高，更希望由具备充实经验的外部服务机构或专业工具管理家族传承事宜。从数据上来看，缺少打理家族传承事物的专业机构排在二代企业家关注点的第一位（47.5%），而排在一代企业家传承痛点的第五位（25.6%）。

定性研究发现，一代企业家与接班人在传承方面存在的冲突和矛盾主要聚焦在家族企业传承方面。其一，家族企业所在行业与二代感兴趣的行业不同：一代企业家从事的行业（如传统制造业），接班人不感兴趣，希望进入其他行业（如金融投资、科技/媒体/通讯等新兴行业），建立自己的商业帝国。其二，企业转型挑战与接任信心不足之间的矛盾：随着实体经济增长速度放缓，经济体制改革不断深入，绝大部分接班人对于家族企业所面临的转型升级挑战缺乏信心。其三，轻松继承家族财富与继承家族企业的矛盾：接班人更希望选择直接继承财富，而非选择通过继承家族企业的形式。其四，一代企业家与接班人同时经营家族企业产生的矛盾：接班人直接接班家族企业，而一代企业家还在运用“管三年，帮三年，看三年”的传统接班模式，两代企业家在经营理念、用人之道上存在不同见解，容易引起家族企业内部矛盾。

综上所述，两代企业家家族传承或规划家族传承之路任重道远。一代企业家需要直面如何保证家族企业的绵延永续，而二代企业家目前也已经初具家族传承意识。步入守富、传富阶段之后，两代企业家共同面临日益迫切的家族财富管理或继承需求、家族治理需求、家族企业持续经营需求和家族风险管理需求。而相对于创富，如何让财富保值增值，让家族企业长青，这一诉求更为复杂和棘手。在此背景下，两代企业家共同偏好现代专业机构，特别是拥有极强的专业性、能够提供灵活的定制化服务和一站式解决方案的专业机构助力家族传承。

郑重一诺，
为您家业传承积厚流广

中信银行家族信托服务

一份信任，传承一个家族的荣耀

中信银行家族信托服务

专业性、综合性家族信托解决方案

多类别资产统筹专业管理

助力客户家业长青，永续传承

全国统一贵宾服务专线

10105558

<http://bank.ecitic.com>

信守温度°





第四章 聚焦家族 办公室

核心观点 Key Topics

4.1.1 历经百年沉淀的国外家族办公室，已成为助力超高净值家族传承的标配

4.1.2 国外家族办公室日益完善并呈现多元化发展态势

4.1 解码国外家族办公室

4.1.1 家族办公室的起源与发展

在欧洲，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，这是欧洲家族办公室成型的起源。后期出现了耳熟能详的罗斯柴尔德家族办公室。

在美国，1882年，老约翰·洛克菲勒（洛克菲勒家族第一代创始人，世界上第一位十亿美金富翁）组建一个团队为他管理整个洛克菲勒家族，这是洛克菲勒家族办公室的雏形。这个团队成立了一系列体系化的家族信托进行财富规划，才有了真正意义上的家族办公室。由于当时服务于单一家族，因此被称为单一家族办公室SFO（Single Family Office）。1980年前后，逐渐演化出联合家族办公室MFO（Multiple Family Office）。

按照美国家族办公室协会的定义，家族办公室是专门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，并能够顺利进行跨代

传承和保值增值的机构。

现如今，国外家族办公室已经形成了相对成熟和完善的模式，深受超高净值家族青睐，家族办公室助力于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。包括洛克菲勒、罗斯柴尔德家族在内的诸多大家族，其家族基业能够传承百年，家族办公室在其中起着至关重要的作用。

4.1.2 国外家族办公室的特点

家族办公室自创立以来，经过上百年的时间，已经得到广为传播和不断创新改造，被认为是实现家族或家族企业保护、管理和传承所必须的重要制度工具。

按行业惯例，单一家族办公室目标客户群体为总资产规模超过10亿美元的家族（或财产净值1亿美元以上）。服务内容包括投资、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

4.1.2 家族办公室六种运作模式

分类	模式	特点
单一家族办公室	1 家族控股 / 家族管理 ■ ■ 由家族成员执掌，自行组织并设立专业团队对家族事务进行综合管理，服务单一家族	最为经典的家族办公室表现形式。在欧美及亚洲较为普遍
	2 家族控股 / 职业经理管理 ■ ■ 由家族出资控股，聘请职业经理人进行专业化管理，综合负责家族事务，与家族其他成员或企业板块形成互补	此类形式目前一般由财力雄厚的富豪家族采用
	3 职业经理控股 / 职业经理管理 ■ ■ 服务机构由职业经理人控股、职业经理人管理，仅为一个家族服务	目前家族办公室较为主流的模式
联合家族办公室	4 家族控股 / 家族管理 ■ ■ 由一个家族首先创办，后期开始对其他家族逐步开放	一般出现在具有相关产业或有相同背景的关联家族之中
	5 家族控股 / 职业经理管理 ■ ■ 此类家族办公室可以不断吸收专业人士，并不断优化家族资源	联合家族办公室的主流模式之一
	6 职业经理控股 / 职业经理管理 ■ ■ 本质为金融机构中提供家族服务的模式	入门级家族办公室

管理、管家服务等。

联合家族办公室主要有三类来源：第一类是由单一家族办公室接纳其他家族客户转变而来，第二类则是私人银行为了更好地服务超高端客户而设立，第三类则是由专业人士创办。其服务内容和单一家族办公室无明显差异。根据行业惯例，财产净值在 1,500 万美元以上的家族可以考虑雇佣联合家族办公室。

基于以上分类，家族办公室可大致分为此报告所示六种运作模式。

值得注意的是，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，家族办公室需要为每一个家族提供定制化服务。

4.1.3 家族办公室区域特征及趋势

欧洲、北美、亚太及其他新兴地区是家族办公室主要集中的区域。欧美发达国家在家族办公室的成本控制、人员长期激励、全球资产配置能力等方面具有一定优势，加上近年来对于信息技术的投资、运用并参与技

4.1.3 家族办公室集中区域及特征

地区	发展特点	业务特征
欧洲	欧洲是家族办公室起源地，历史悠久、市场成熟、服务机构数量众多，大多集中于英国、瑞士、德国等金融中心	关注税收、会计和司法等领域的问题，重点协助富豪家族在企业、资产以及核心价值的传承
北美	市场年轻但发展迅速，目前资产管理规模排名世界第一	关注慈善，普遍会在家族中设立慈善基金会，如比尔盖茨慈善基金会
亚太	起步最晚，发展相对滞后，目前仍处于初期阶段	富豪家族更倾向于将物质化的财富亲自托付于大型金融机构或财富管理机构，对于家族企业、家族精神文化传承与家族治理等问题的关注较少
新兴地区 (主要以印度、巴西等为代表)	近年来由于财富的快速积累，其资产管理规模提升较快	关注全球化的资产配置

术系统的建设，使得家族办公室的业务形式产生了一定程度的改变。未来全球家族办公室将呈现以下趋势：

① 全球化经济联动的作用，无国界的世界格局将加速财富的积累，这将催生出更多提供家族办公室服务类型的机构。

② 随着家族企业业务的扩张，

核心观点 Key Topics

4.1.3 家族办公室地域特征明显，全球联动成新趋势

核心观点 Key Topics

4.2.1 商业银行私人银行、信托公司等财富管理机构 and 律所等专业咨询公司纷纷布局家族办公室

4.2.2 一成企业家开始尝试家族办公室服务，其中“家族信托规划”是主要的服务内容

家族整体所需的服务增加，将会刺激家族私密化专业服务的需求，可能使得单一家族办公室数量增加。

③ 家族办公室行业的参与者多元化，除传统的会计师、律师、专业投资顾问外，更多的职业人群和机构参与进来，如医疗、养老、教育行业的专业人士。

④ 全球化服务将会得到进一步关注，依托信息技术的基础，家族办公室的服务领域将进一步扩大。

⑤ 以中国为代表的超高净值阶层持续高速增长，未来将会成为家族办公室异军突起的重点区域。

所示。外部机构设立的家族办公室以多种形式大量涌现，业内人士估计目前国内家族办公室数量已有数百家，但接近国外真正意义上的家族办公室寥寥无几。一方面，财富管理机构开展家族办公室服务主要以提供投资管理顾问服务为主，这些家族办公室多数注册为咨询公司或财富管理公司，或者以资管公司、机构的一个部门的形式存在，主要目标是为顶层客户提供更完善的定制和延伸服务。另一方面，专业咨询公司类家族办公室自身并不具备“家族办公室”的全部功能，目前业务仍局限于其擅长的单一领域，如移民、税务等。

4.2 家族办公室在中国

4.2.1 国内家族办公室的主要参与者

近两三年内，伴随着中国企业家日益增长的财富传承或企业传承的需求，为满足企业家多元化传承需求的家族办公室亦引入到中国本土市场，目前尚处于起步阶段。

业内专家一致认为，目前国内家族办公室主要有两大类型，如本报告

4.2.2 企业家对于家族办公室的使用程度和核心需求

当财富积累到一定规模后，企业家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。业内专家认为，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

4.2.1 家族办公室参与者分类及特征

国内家族办公室类型	主要参与者	业务特点
家族外部机构设立	<div> <div>1</div> <div>专业财富管理机构延伸的家族办公室</div> </div>	<div> <div>■ 商业银行私人银行</div> <div>■ 信托公司</div> </div> <p>优势在于拥有丰富的超高净值客户资源，而这类群体亦面临财富传承或企业传承的需求。因此，商业银行私人银行设立的家族办公室业务可以理解为由传统私人银行业务覆盖到客户多样化的财富管理或传承需求。一定程度上，私人银行开展家族办公室业务具有得天独厚的优势。</p>
	<div> <div>2</div> <div>第三方财富管理机构类家族办公室</div> </div>	<div> <div>■ 专业财富管理机构以外的第三方机构</div> </div> <p>独立于银行、信托公司之外，以资产管理为主营业务，具有资产配置优势。</p>
	<div> <div>3</div> <div>专业咨询公司类家族办公室等</div> </div>	<div> <div>■ 律所、税务机构、移民机构等</div> </div> <p>以律所为例，其强势在于法律架构的设计，因而具有法律事务管理优势</p>
家族自行设立	国内超高净值企业家成立家族办公室管理家族庞大的财富，在近几年逐渐开始流行，但基于种种因素考虑，私密性极强	

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）。

中国顶级富豪企业家成立家族办公室管理自己的庞大财富，其中最有影响力的可能是阿里巴巴集团核心创始人在香港设立的家族办公室，它管理马云的部分财富和蔡崇信自己80亿美元财富的大部分。

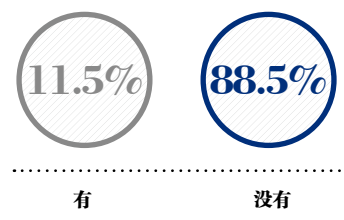
调研数据显示，一成企业家设立或委托家族办公室助力家族传承，现阶段未设立或委托家族办公室的企业家未来会考虑的比例为63.2%。

对于未来不考虑设立或委托家族办公室助力家族传承的企业家，主要顾虑来源于对家族办公室认知，其中42.9%的企业家表示完全不了解家族办公室。

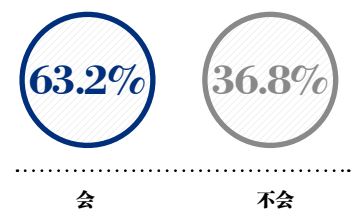
业内专家一致认为，国内家族办公室偏重于财富管理或传承。

针对企业家的调研数据同样表明，家族信托规划（57.2%）在助力家族传承中排名第一，资产配置规划（53.5%）排名第二，投资及风险管理（45.3%）、法律及税务规划（44.2%）与遗产及继承规划（43.0%）处于第三梯队。相对而言，传统家族事务方面的业务涉及较少。

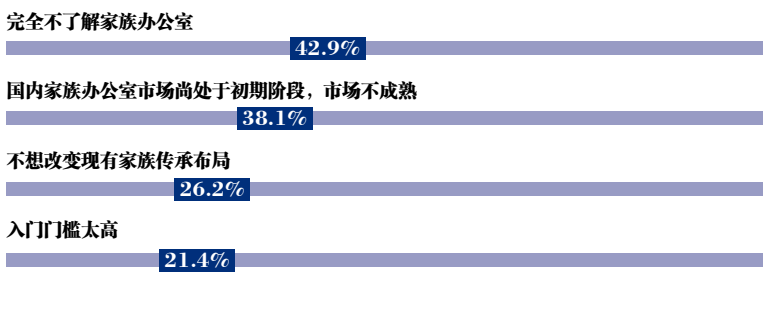
企业家目前是否设立或委托家族办公室的情况



未设立或委托家族办公室的企业家未来是否会考虑家族办公室情况



未来不考虑设立或委托家族办公室的顾虑



家族办公室目前助力家族传承的主要方向

1 财富管理与传承		
家族信托规划		57.2%
资产配置规划		53.5%
2 风险管控		
投资及风险管理		45.3%
法律及税务规划		44.2%
家庭保险管理		36.0%
3 家族事务管理		
遗产及继承规划		43.0%
家族成员教育规划		38.4%
生活品质管理		32.6%
家族慈善规划		26.7%
家族宪法和家族精神规划		25.6%
移民规划		9.3%
4 家族企业治理		
		38.4%



核心观点 Key Topics

4.3 国内家族办公室处于初级发展阶段，就家族办公室参与者而言，专业化程度亟待提升；就企业家而言，认知和理解程度需进一步培育

4.4 人才储备、信任塑造、个性定制是国内家族办公室未来发展主要对策

4.3 国内家族办公室业务挑战

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。国内家族办公室的挑战主要来源于整体家族传承市场还处于初期阶段，目前主要存在以下五大挑战：

① 专业人员欠缺，家族办公室的专业从业人员欠缺，市场上的家族办公室从业人员大多还在学习阶段。

② 新概念的有限认知，家族办公室是一个新的概念，无论是从业人员，还是企业家，都需要更多的时间来认知家族办公室。

③ 委托关系中的信任危机，中国的财富创造者习惯自己管理财富，这个相对保守的观念一定程度上限制了家族办公室的发展。

④ 国内家族办公室助力家族传承时侧重在财富传承，而家族事务管理方面涉及的案例相对较少。对真正的家族办公室而言，财富管理或传承并非全

部，国内家族办公室还需要着眼于家族其他方面的需求和发展。国内家族办公室需要更深入了解企业家的经历、观念、心态，制定出符合客户需求的“本土化”解决方案。

⑤ 国内法律法规制度尚不健全：如目前我国遗产税尚未正式出台；信托保密制度在执行中的严谨性有待完善；信托登记制度也刚刚起步有待完善等。

4.4 国内家族办公室未来发展的对策

从家族办公室未来业务发展的主要条件上看，主要集中在提升专业度（61.5%）与战略部署能力（60.0%）、高净值人群提早规划家族传承的意识增强（56.5%）与配套制度法规逐步健全（56.0%）这四方面。

国内家族办公室要获得长足发展，缩小与国外成熟家族办公室的差距，需要加强以下四方面的建设：

开发储备专业人才

国内专业的家族办公室人才较少，只有尽早储备专业人才，才能提升家族办公室的核心竞争力。

培育超高净值企业家家族办公室理念

通过高端市场调研，直击目标群体需求，挖掘企业家诉求，并据此推出可行的市场营销计划。在宣传教育中不断提升家族办公室的认知度和好感度。

提升综合服务中的定制化能力

家族办公室最明显的优势在于可以提供全方位的高度定制化服务。加上企业家日趋多元化、复杂化的需求扩大，家族办公室需要在提供综合服务的基础上，提高定制化应对能力。

抵御金融风险，主打保障型战略

对于企业家来说，资产的增值固然

家族办公室未来更好的发展需具备的条件

家族办公室本身的专业化程度增强（人才储备等）

61.5%

家族办公室本身的战略部署系统化（运作模式等）

60.0%

高净值人群提早规划家族传承的意识增强

56.5%

配套制度法规逐步健全

56.0%

家族办公室本身的整合资源的能力提升（产品服务 etc）

54.5%

家族办公室本身的宣传推广力度加大

46.0%

高净值人群数量扩大

43.0%



重要，但相对于财富的安全、传承来说，增值必然退而居其次。保值增值是“锦上添花”的作用，而财富的安全与传承却是关系“从有到无”的根本性大问题。随着企业家需求侧重的日渐明确，“以投资理财”为导向型的作用，趋势必然会向“以综合服务保障型”转移，回归到家族办公室真正的作用与意义上。

4.5 国内家族办公室的未来发展展望

综合目前市场发展现状，以及借鉴国外家族办公室发展途径，预测家族办公室未来发展趋势有以下三方面：

核心观点一：未来十年国内家族办公室将迎来巨大的发展契机

如本报告第一章提到的超高净值企业家的数量呈现稳步增长态势，截止 2018 年 1 月，大中华地区亿万资产企业家家庭数量为 106,400 户，比上年增长 17.2%。未来，亿万资产企业家（家庭）数量还会持续增长，对于财富管理和传承的意识越来越高，他们将是家族办公室的潜在客户。以及未来 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。

国内家族办公室在近两三年间大量涌现，但与国外成熟的家族办公室行业相比，在发展理念、模式、专业化程度等方面的差距较为明显。

核心观点二：传承浪潮下，国内家族办公室市场将逐步过渡到规范化与专业化的行业格局

国内家族办公室在近两三年间大量涌现，但与国外成熟的家族办公室行业相比，在发展理念、模式、专业化程度等方面的差距较为明显。从人才储备到业务资质方面，目前市场监管还需进一步完善。随着家族办公室成为超高净值企业家的刚需，国家政策环境以及法律体系势必需要满足超高净值企业家的需求而更加完善健全。在监管制度逐步完善以及超高净值企业家对家族办公室真正的意义逐渐熟悉的情况下，家族办公室市场逐步进入规范化和专业化的未来可期。

核心观点三：国内家族办公室本土化发展任重道远

家族办公室的本土化发展不仅需要从业人员专业的知识背景，更需要厘清企业家的心理状态以及家族内部情况，为企业家制定最符合自身的家族方案。特别是中国式超高净值企业家和国外相比，对机构的开放度和信任度相对保守。因此，国内家族办公室需要更深入了解国内超高净值企业家的传承观念和需求，制定符合国内企业家需求的本土化解决方案。

专题 中信银行家族传承服务解析



最佳中国私人银行
最佳资产管理奖



亚洲货币 2017
最佳精品私人银行



中国私人银行品牌君鼎奖
2017（银行类）



值得托付私人银行奖



中国最佳私人财富服务质量奖

行业贡献及成就

序号	奖项名称	颁奖机构	颁奖时间
1	最佳中国私人银行奖 ——最具创新力奖	财富管理杂志社	2018年9月13日
2	2018 中国私人银行品牌君鼎奖	证券时报	2018年6月27日
3	值得托付私人银行	经济观察报	2018年6月8日
4	最佳股份制私人银行	亚洲货币	2018年3月26日
5	2018 优选生活风尚	Travelzoo	2018年3月8日
6	2018 至尚优品国内私人银行最佳表现奖	胡润百富	2018年1月24日
7	第八届金融理财“金貔貅奖” ——年度金牌财富管理与私人银行	《金融理财》杂志社	2018年1月21日
8	年度卓越私人银行	华尔街见闻	2017年12月13日
9	年度卓越私人银行	经济观察报	2017年12月8日
10	私人银行卓越奖	上海证券报	2017年12月7日
11	中国最佳私人财富服务质量奖	亚洲银行家	2017年12月6日
12	“金臻奖”最佳（超）高净值客户资产配置方案奖 （青岛分行）	财富管理杂志	2017年9月12日
13	“金臻奖”最佳（超）高净值客户资产配置方案奖 （总行营业部）	财富管理杂志	2017年9月12日
14	“金臻奖”优秀家族信托服务案例奖 （郑州分行）	财富管理杂志	2017年9月12日
15	“金臻奖”优秀家族信托服务案例奖 （总行营业部）	财富管理杂志	2017年9月12日
16	“金臻奖”最佳中国私人银行奖 ——最佳资产管理奖	财富管理杂志	2017年9月12日
17	2017 中国开放式银行理财产品君鼎奖 （慧赢成长节节高F款）	证券时报	2017年7月7日
18	2017 中国私人银行品牌君鼎奖 （银行类）	证券时报	2017年7月7日
19	2016 年度中国最佳客户体验奖	中国银行业协会	2017年6月
20	2016 年度中国最佳非金融增值服务奖	中国银行业协会	2017年6月
21	2016 年度中国最佳家族财富管理奖	中国银行业协会	2017年6月



十佳家族信托管理创新奖



中国最佳客户体验奖
2016 年度



中国最佳非金融增值服务奖
2016 年度



中国最佳家族财富管理奖
2016 年度



中国最佳私人银行奖
2016 年度

行业贡献及成就

序号	奖项名称	颁奖机构	颁奖时间
22	2016 年度中国最佳私人银行奖	中国银行业协会	2017 年 6 月
23	第八届全国杰出财富管理师评选 “优秀组织奖”	中国银行业协会、香港银行学会、金融时报社	2017 年 6 月
24	值得托付私人银行奖	《经济观察报》	2017 年 6 月 22 日
25	十佳家族信托管理创新奖	《银行家》杂志	2017 年 6 月 15 日
26	2016 最佳精品私人银行	亚洲货币	2017 年 2 月 22 日
27	2017 至尚优品国内私人银行最佳表现奖	胡润百富	2017 年 1 月 23 日
28	2016 年“最具成长性财富管理业务”大奖	《亚洲银行家》	2016 年 12 月 14 日
29	第七届金鼎奖 ——优秀私人银行品牌奖	《每日经济新闻》	2016 年 12 月 9 日
30	第三届中国金融理财师大赛（2016） ——共有 26 名选手荣获“中国百佳金融理财师”殊荣，在各家参赛机构中名列前茅！ 另有 35 名选手荣获“中国优秀金融理财师”称号！	国际金融理财标准委员会（中国）	2016 年 9 月 1 日
31	“2016 年度国际私人财富管理中国风云榜 - 金臻奖” ——“优秀家族信托服务案例”奖	《财富管理》杂志社	2016 年 9 月 21 日
32	“2016 年度国际私人财富管理中国风云榜 - 金臻奖” ——最佳（超）高净值客户资产配置方案	《财富管理》杂志社	2016 年 9 月 21 日
33	“2016 年度国际私人财富管理中国风云榜 - 金臻奖” ——“优秀家族信托服务”奖	《财富管理》杂志社	2016 年 9 月 21 日
34	“2016 年度国际私人财富管理中国风云榜 - 金臻奖” ——“最佳中国私人银行 - 最佳客户服务奖”	《财富管理》杂志社	2016 年 9 月 21 日
35	第六届金融理财金貔貅奖 ——“年度金牌财富管理银行”	《金融理财》杂志社	2016 年 1 月 15 日
36	第六届金融理财金貔貅奖 ——“年度金牌零售银行”	《金融理财》杂志社	2016 年 1 月 15 日
37	2015 年全国性商业银行单项奖评选 ——最佳财富管理商业银行	《银行家》杂志	2015 年 9 月
38	“中国高端理财实力榜” 之“私人银行品牌奖”	《每日经济新闻》主办、银联信协办	2015 年 9 月 18 日
39	第三届领航中国金融行业年度评选 ——“最佳零售银行”	《金融界》	2014 年 12 月 25 日
40	2014 卓越竞争力财富管理银行	《中国经营报》社	2014 年 12 月 18 日

中信银行私人银行部高管专访

中信银行始终致力于为客户提供最佳综合金融服务，是2007年我国第一批成立私人银行的商业银行之一，私行领域一直稳步发展并期待有更多作为。针对企业家的家族传承需求，中信私人银行提供定制、专属的全方位个人与家族综合服务解决方案。

胡润百富：您能再具体向我们普及下私人银行是如何帮助企业实现家族传承的吗？有哪些产品和服务支持？

中信银行私人银行部高管：中信银行始终致力于为客户提供最佳综合金融服务，是2007年我国第一批成立私人银行的商业银行之一，私行领域一直稳步发展并期待有更多作为。针对企业家的家族传承需求，中信私人银行提供定制、专属的全方位个人与家族综合服务解决方案。在企业家的财富管理方面，中信私人银行聚合中信系8家金融子公司的金融研究实力形成《中信财富指数报告》，提供动态资产配置建议和产品精选组合，并在此基础上，针对超高净值客户提供更加定制化的全权委托资产管理服务；在企业家的家业传承方面，中信私人银行的家族信托、保险金信托业务均是境内最早起步的，几年来被越来越多高端客户所认可，取得了领先的市场份额，并持续优化创新；中信私人银行聚焦医疗、出行、教育的增值服务体系聚焦客户非金融类需求，针对超高净值客户配备的钻石管家7*24小时提供境内外衣食住行的最佳选择方案，节省客户宝贵时间；中信私人银行的财富顾问、法律、税务专家等组成“1+1+N”复合型团队，为企业家提供跨领域专业综合服务。下一步中信私人银行还将整合资源，全新升级推出家族办公室服务，更好的助力企业家实现家族治理与传承。

胡润百富：那么私人银行目前在国内的现状是怎样的（比如受欢迎、被认可程度等），有没有瓶颈？

中信银行私人银行部高管：2007年国内私人银行业务开启，回首过去十年，在高净值客群财富加速积累的驱动下，私人银行业务在中国得到了长足的发展，目前私人银行业务领域的竞争越来越激烈，券商、信托公司、基金公司、第三方财富管理公司、全球领先的私人银行纷纷涌入。因此中国私人银行的转型势在必行。如果说过去十年是中国私人银行跑马圈地的阶段，那下一个十年就是行业洗牌的关键时期。只有真正建立起迎合客户需求和行业发展趋势的玩家才能脱颖而出，主导中国私行市场。超高净值客户的需求是什么？中信私人银行了解到的他们，希望得到投融资一体化服务、更稀缺的优质资产投资机会、代际家族传承规划以及个性化的高端增值服务。针对这些客户，中信私人银行必须充分发挥私人银行与投资银行、资产管理和公司银行业务的协同效应，强化专家团队制的覆盖模式，形成在全球资产配置及财富管理方面的专业能力、拥有法律风险意识及顶层设计思维、具备全球税务透明合规要求下的税务筹划能力、在企业生命周期视角下对企业股权治理及长远发展等方面全方位升级系统，提高认知水准，广泛整合优质资源，为客户赋能，系统性、个性化为客户提供更具前瞻性和整体性的解决方案。

目前国内银行普遍缺乏专业的私人银行人才，这一点成了制约私行业务高速发展的瓶颈。下一个十年，专业人才无疑是私人银行成败的关键所在。而中信银行，就以私行业务的关键人才为核心抓手，目前重点打造私人银行客户经理、财富顾问、投资顾问等核心团队，并搭建自身独特的专业人才培养体系，为队伍赋能，从而提升其服务能力、专业能力与综合素养。下一个十年，中信银行有信心做到更好，陪伴客户共同成长。



中信信托高管专访

胡润百富：目前中信信托作为中信私人银行家族信托服务的独家合作机构，那么您能再具体向我们普及下中信的家族信托是如何帮助企业实现家族传承的吗？有哪些产品和服务支持？

中信信托高管：家族信托作为世界范围内公认的功能最为全面的家族传承工具，可以实现将包括现金及股权、债权、不动产等在内的资产进行统一管理并通过更加可控的方式传递给委托人希望给到的人，而隔离掉那些包括未来的债权人、可能离异的配偶、儿媳或女婿等不希望给到的人。通过信托独有的“信托财产独立性”这一特征，可以实现信托财产的所有权、决策权、受益权三权分离，基于此可以实现隔离婚姻、债务以及人身风险等功能，以及进行一定程度上的税务筹划。中信信托在设计家族信托业务之初，深入学习继承法的同时充分考虑了信托、保险、遗嘱等传承工具的特征及适用场景，经过与多家机构和专家团队的沟通探讨，最终形成了具有实操意义的业务方案。截至目前，中信信托已经实现了将现金（含受托人主动管理信托财产的类型以及受托人根据委托人意愿对信托财产进行管理的类型）、保单受益权、信托受益权、债权、股权纳入家族信托进行传承的操作，截至目前，为近1200位高净值客户提供财富隔离、家族财富增值和传承服务，家族信托管理资产管理规模超过150亿，同时在探索非上市公司股权和上市公司股票作为信托财产以及慈善信托领域也取得了实质性进展。

保险金信托被称为“迷你的家族信托”，之所以将其单独作为一个业务板块，主要是考虑到保险已经成为了高净值人群的一个很普遍的传承安排工具，嫁接至信托进行统筹安排后可以更灵活地实现客户的财富规划安排，且其门槛相对于家族信托动辄千万元现金的门槛更低，符合金融普惠



的展业理念。

此外，中信信托始终认为IT技术是信托行业发展的重要一环，并不断以此作为着力点进行相应的投入。中信信托具有自主知识产权的家族财富管理系统（简称“WMS”）以及“传家宝”APP目前均已上线运行，对外已经可以提供业务宣传、业务办理以及信息披露等功能，对内已经全面实现包括投资运作、资金管理、项目管理、统计分析等全方位的功能覆盖。

胡润百富：那么信托目前在国内的现状是怎样的（比如受欢迎、被认可程度等），有没有瓶颈？

中信信托高管：多家银行、信托和财富管理机构都在开展家族信托业务，高净值客户认知度较高，整个市场逐渐成熟。尤其是保险金信托，作为保险的增值服务，逐渐成为大额终身寿保单的标配。发展的瓶颈是国内信托法之下配套制度的缺失，包括信托登记制度和信托税务制度缺失导致非现金资产难以操作，信托隔离保护判例和信托保密制度缺失导致委托人信心不足等，导致所有机构都在竞争简单易操作的资金委托业务，但现金资产是有限的，行业容易产生不良竞争格局，偏离行业健康有序发展。

中信信托在设计家族信托业务之初，深入学习继承法的同时充分考虑了信托、保险、遗嘱等传承工具的特征及适用场景，经过与多家机构和专家团队的沟通探讨，最终形成了具有实操意义的业务方案。

附录 专访摘选

5.1 创一代企业家家族传承专访摘选



陈柏儒

星雅航空集团 副董事长、
总裁

胡润百富：从经济、法律、道德、公益等方面，谈谈您对“企业家责任”的理解。

陈柏儒：任何一个国家的商人和企业家身上所承担的责任都有着本质差别。商人纯粹是利益驱使，但当企业家有了一定社会地位，企业规模到了一定水准后，两者社会担当就截然不同了。之前我们也开展过孤儿院小孩的飞行体验活动，让孤儿院的孩子翱翔蓝天。孩子们很开心，看着孩子们的笑容还是挺有成就感的。我们也打算成立公益基金会，捐出一部分飞行收入作为公益支出，这也是我们未来的发展方向和要做的事情之一。

胡润百富：请您谈一谈家族传承的文化渊源。包括兴起时期，发源地，依靠的制度保障等。

陈柏儒：在我的概念里，家族传承发展较好的是欧洲、美国、日本等国家。我看过

一篇文章，内容是为什么日本有这么多百年老店？因为日本人对于家庭的观念非常浓厚，家庭内部有一套通过几百年完善的家族内部传承制度，并不太会对外呈现家族传承机密，包括像罗斯柴尔德等知名大家族。如何避免富不过三代、如何用良好的机制确保家族传承，这是最关键的。许多家族得不到良好的传承，是因为家族没有在一个有效的机制下面运行操作，如此长期发展当然容易富不过三代。

胡润百富：您对自己认为理想的家族企业接班人有哪期许？

陈柏儒：如果未来我要把交接棒传递给下一代，主要考虑的是接班人是否有能力管理好公司，不让公司发展方向和路径出问题。如果我的子女有自己更喜欢的职业喜好，我不会反对，而是会让她做自己觉得有意义的事情。在思想方面我还是偏西方化的。



钻石管家
倾心为您
从不缺席



中信银行私人银行钻石管家

「1对1管家服务」

「0时差即时响应」

「7*24小时无间断」

全国统一贵宾服务专线

10105558

<http://bank.ecitic.com>

信守温度°



5.2 中国二代企业家采访节选

二代接班人



林小路

芳奇珠宝 市场销售总监

胡润百富：请您谈谈家族传承的文化渊源。包括兴起时期，发源地，依靠的制度保障等。

林小路：在家族传承方面做得较成功的是罗斯柴尔德家族。中国家族企业在改革开放四十年后出现，但相比之下欧洲的家族企业历史更长。国内外父母对下一代的期望也不一样：中国父母普遍希望子女可以接管家族企业；外国要相对自由一些，他们对于后人是否从事家族事业没有那么高的要求。制度保障方面，成立家族信托是一种保障。家族传承或多或少会涉及到遗产税的问题。因此，找到一个专业管理机构非常重要，并多关注一些税务方面的问题，而不是盲目地用传统方式保障资产。

胡润百富：在信托公司、私人银行这类金融机构中，您最看好哪一类？

林小路：最看好私人银行。家族办公室属

于私人银行最顶级的服务级别，所涉及到的资产量也更多更大。而私人银行历史比较悠久且服务全面，国外的解决案例也较多。在国内，我会选择本土的机构；在国际上，我会选择国外的机构。两种机构搭配，效果才会最好。

胡润百富：从经济、法律、道德、公益等方面，谈谈您对“企业家责任”的理解。

林小路：珠宝是个较传统行业，我们加入后确实为企业提供了新元素，客户也十分愿意和我们合作。同时我们则希望客户能够抽一部分资金去做慈善。我很小的时候就跟随父母去做一些慈善，母亲是中国光彩事业的十个发起人之一。在父母的影响下，从小到大我也一直力所能及地为慈善做贡献；工艺方面，我们也在做传承。从母亲是光彩事业的发起人，到如今我也成为一名慈善义工，这也是一种精神传承。

胡润百富：作为家族企业的接班人，您认为家族传承主要传承些什么？

李灿烂：第一，财富是必不可少的；第二，就是精神方面的传承。我公公在韩国从事教育事业，对子女都是军事化教育，要求每个人必须勤奋上进，有责任感。这无形中也对我产生了影响，所以对下一代的传承要更注重精神教育方面。韩国在教育上和中国不太一样，中国一般结婚父母要把房子准备好，女方对男方有财力的要求。在韩国结婚也会让子女去租房，目的就是为了让子女靠自己努力获得想要的一切。

胡润百富：您认为中国家族传承的未来发展如何？

李灿烂：对于直接传承上一辈的企业，我觉得会越来越难。上一辈企业家做得很好

是因为刚好符合国家发展趋势或者运气好，比如房地产。但如今要让下一代延续上一辈的企业会更难。现在互联网兴起，一切都变化太快，直接传承会跟不上变化。

胡润百富：从经济、法律、道德、公益等方面，请谈谈您对“企业家责任”的理解。

李灿烂：刚转到中国发展遇到了很多挫折，因为中韩两国文化、思维方式和市场环境不一样。随着假冒伪劣产品的介入，带出中国医美行业的丑闻，伤害了一大批消费者，所以要重新建立信任感非常难。之前我只求快，想在中国每个城市落点，再迅速铺开渠道。目前我只想一步一个脚印，凭借口碑来打开市场，同时也十分乐意和当地资深的伙伴合作，共同完成我们的海外计划。

二代接班人



李灿烂

耶恩 elyssa 皮肤管理 董事



倪利锋

强力公司 董事长、总裁

胡润百富：您对自己认为理想的家族企业接班人有哪些期许？

倪利锋：第一，接班人要品行高洁，愿景纯粹，不唯利是图，怀抱爱心和善良将企业做强做大。希望下一代在赚钱的同时也能多多关注慈善事业。我们刚创业的时候虽资金有限，但也资助了30位贵州学生从小学到初中的学业，每年也会主动发起慈善活动。无论拥有多少财富，社会资源都是大家的，这也是企业家的社会责任；第二是能力，我对接班人学历没有太高要求，但必须要通过自己的努力和付出收获成功。当然，如果学历高，周围圈子大，这就更理想了；第三是付出，每位企业家都是经过二三十年的坚定付出才逐渐走向成功的。所以拥有爱心、能力、愿意付出，这三点是我对未来接班人的期许。

胡润百富：您认为中国家族传承的未来发展

如何？是否会出现某一类主流的传承模式？

倪利锋：由于国内外的体制不同，国外实行私有制制度，家族传承的意识相对较强。如今随着国内创造财富时间的积累，家族传承的意识不断增强，对相关服务机构的需求也越来越高。需求、机构、服务、财富会互相促进、相生相长。我认为未来的发展趋势是分层化的，资产在10亿以上的企业，家族传承将走向机构化；如果资产数量较少，通常会选择自然传承，例如赠与等传统方式。

胡润百富：在信托公司、私人银行等金融机构中，您最看好哪一类？

倪利锋：对这类机构，我相对了解信托公司的家族信托多一些。在国外，除了信托公司外，有专门为家族服务的综合团队，提供的服务有理财、律师咨询等等。对于国内这一领域的服务，我还不了解。

胡润百富：作为家族企业的创新一代，您认为家族传承主要传承些什么？

彭国远：财富传承有两种：一种是物质、财产传承；另一种是精神方面的传承。我所理解的传承并不等于接班。2013年我收购了父亲的公司，现在父亲在我们教育集团做总裁。对于我来说精神财富传承是最主要的，因为精神方面的财富是可持续、用不完的，但金钱、资产再多，总有挥霍殆尽的一天。

胡润百富：就您所了解到的，目前家族物质财富传承的途径/方式有哪些？

彭国远：会涉及信托、保险、资产资金直接传承这三块内容。我们有考虑过信托，也会设立自己的基金保险平台。大多数人早期创业的时候，会把所有资产都放到公

司里去，觉得公司是我的，我的也是公司的，其实这种想法是错误的。经过这几年的梳理，我们也开始慢慢在公司和个人之间划一条分界线：公司是公司的，个人是个人的。

胡润百富：请您谈谈对家族传承中的孝顺是如何理解的。

彭国远：我觉得让老人家开心、幸福，不为晚辈担忧就是对长辈的孝顺。比如在事业上，我接手了父亲的公司，将公司发展壮大，对于父亲来说满足了他的心愿，这是一种孝顺；若我在其他地方把另一块产业做大做强，再把两者综合在一起，结果向好的方面发展，那么这也是一种孝道。家族孝道的传承核心在于如何将家族可持续地昌盛发展下去。



彭国远

心里程控股集团有限公司
创始人 & 董事长



徐文博

长亿中钡股权投资基金管理（上海）有限公司 副总经理

胡润百富：作为家族企业的创新一代，您认为家族传承主要传承些什么？

徐文博：主要是价值观的传承。在教育孩子方面，不期望孩子做到最好，中等就可以。现在在书本上学习到的知识，在生活中能用到的寥寥无几，而教会你最多的就是社会大学，我所能教好她们的就是礼貌：从最简单的吃饭礼仪、待人处事、谈吐等方面入手。父母从小就给我灌输“吃亏是福”的思想，可能现在吃的亏就是未来你占的便宜。我比较欣赏老外对孩子放养的教育方法，还是那句老话：“如果你是一块好玉，总能打磨得出；如果你是一块顽石，无论把你丢到哪里，依旧是一颗顽石。”财富传承这一块，要借鉴前人的做法。我们若积累了一定的财富，还是会去找信托公司。家族信托在新加坡非常流行，人们愿意高薪聘请管理人。

胡润百富：就您所了解到的，目前家族物质

财富传承的途径/方式有哪些？

徐文博：通过信托、家族管理人、保险的方式。信托、买保险这两种方式风险比较小，信托可以保证你的财富隔离安全，不会有太多流失。其实国内保险是最赚钱的行业之一，但自从保险业对外开放后，国外保险实施可以直接在国内落地，海外保险还是有一定竞争力的。

胡润百富：请您谈谈未来在家族传承方面有哪些计划构想？

徐文博：到我 50 岁左右，孩子大概二十岁。我会遵从孩子的意愿，他们若愿意读书就继续读书深造，不愿意读书就早日走入社会。到那时候我会留 30% 的钱给他们，其他交给信托打理。等到我想退休的时候，会带着夫人一起去旅行，也可能会像长辈们那样把大部分精力和部分资产拿去做慈善。

胡润百富：从经济、法律、道德、公益等方面，谈谈您对“企业家责任”的理解。

张剑：从企业本身来讲，我会去关注一些有价值、有利于提高社会效率的事情。从整个社会角度来看，从我们做的每一笔生意，到每一个产品，责任这一块是我们关注的重点，而不是考虑利益为先。就目前来说，我还没有那么大的能力去做很多慈善，不过未来会更加主动关注慈善领域。

胡润百富：您认为中国家族传承的未来发展如何？是否会出现某一类主流的传承模式？

张剑：我认为中国家族无论大小，未来将会有越来越多好的家族出现。家族传承的需求、市场供给的对接、对国内相关机构的要求都会有所提升。虽然很多人会使用信托公司提供的服务，但我个人比较看好家族办公室。

胡润百富：作为家族企业的创新一代，您认为家族传承主要传承些什么？

张剑：我从上一辈那儿传承到了很多。首先是精神方面，严谨的工作态度：勤奋、守时。上一代对我影响最大的就是培养我有一个豁达的态度，这种态度帮助我无论跟任何人打交道、交朋友、工作都可以享受自如，而不会对他人苛刻严格。简单总结来说，上一代传承给我的是情商和个人素养，我认为这也是一种传承；另外一方面是财富的传承。上一代对于传承还是持着比较传统的思想，他们的财富形式主要以固定资产和固定收益的理财为主。不像我们这一代的财富形式多元化，例如信托、保险、艺术品等其他一系列资产配置的方式。



张剑

上海匡时投资管理有限公司 创始合伙人

5.3 家族传承专家专访摘选



刘伟

恒通国际家族办公室 创始合伙人、董事总经理

胡润百富：请您谈谈家族传承的文化渊源。

包括兴起时期，发源地，依靠的制度保障等。

刘伟：真正意义上家族传承的概念是从西方传来的，比如说家族办公室，以各种各样的形式存续了上千年。公元前 1100 年十字军东征后，美第奇和罗斯柴尔德等欧洲银行业家族开始使用“类家族办公室”的形式管理家族财富。真正最早的家族办公室并无详细确切的史册记载，通常认为其最早出现在 19 世纪的欧洲，一些抓住产业革命机会的大亨和把地皮出售变现后的富有家族，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。而在北美地区，促使家族办公室生根发芽的因素却完全是家族企业。中国家族财富传承案例很多，但未成功传承下去的最主要原因是企业家没有足够重视传承规划。

胡润百富：作为一个家族办公室专家，您认为

为家族传承主要传承些什么？

刘伟：精神传承优先于物质传承。贝聿铭家族就是这样，虽然战乱时期家族的人散落在国家各个地方，但只要给他一个相对合适的空间，家族又能马上开始发展，这就是他身上所具备的精神。海鑫钢铁案例我们大家都知道，二代接手家族企业后 11 年把 40 个亿败光，其核心问题就在于整个家族没有规划好家族传承和树立正确的家风、价值观。在物质财富传承方面，建议所有的家庭，先在资产底层铺 30% 的保险，再往上加基金、P2P 等投资，就算上面的资金被毁，最下面的保险还在，这才是安全的。

胡润百富：就您所了解到的，目前家族物质财富传承的途径/方式有哪些？

刘伟：家族保险，家族信托，基金会。而家族办公室则是为超高净值人士管理家族传承事务首选机构。

胡润百富：请您谈谈家族传承的文化渊源。包括兴起时期，发源地，依靠的制度保障等。

张峻华：家族传承的渊源，要从家族传承的基本认知出发，大众认知的家族传承更多的停留在有形的资产层面，的确家族传承是从财富的传承开始的。家族传承意识自古有之，中国的古时大家族传承更多的体现家训，家规上。在西方的家族传承最早源于欧洲十字军东征。具有现代意义的财富传承方式形成是从二十世纪初的美国开始。

胡润百富：作为一个家族办公室专家，您认为家族传承主要传承些什么？

张峻华：家族传承的首要还是人，想要传承成功，一是家族人丁要兴旺，也就是以往所说的多子多福，当然不是一味的人多，而是家族的人口比例合理；其次是对家族传承

人的教育、家族的品格、价值观的培养上；最后是明确家族财富传承的规则，很多实例都是因为传承标准不清导致亲人间猜忌，争吵，甚至反目成仇。所以说家族传承既有精神层面，也有物质层面。家族创业所积淀的品格、子女教育、慈善、价值观等内在因素更应该多些。

胡润百富：就您所了解到的，目前家族传承的途径/方式有哪些？

张峻华：目前综合国内外的家族传承的经验和成功案例来看，传承途径主要有家族产业的族内传承、产业职业经理人相结合的企业传承；族内成员持部分股份，成立家族基金或家族信托，形成专项传承；以及委托专业的家族办公室、基金、信托等专业的金融机构管理传承；再有是把全部资产做慈善事业，给子女及后辈留下精神财富的传承。



张峻华

汇金家族办公室 总裁



方盛

长辉盛世 董事长

胡润百富：您能具体说明下第三方资产管理机构是如何帮助企业实现家族传承的吗？

方盛：其实第三方理财的本质就是家庭理财、财富规划和家族传承，所有理财还是要摆在家族长远的角度来看。家族理财规划全都是定制的，没有一个统一的标准。因为一个家族有他本身的命数，我们只是从专业的角度给他提供一些参考，根据其家庭发展我们可以研究类似的家庭以及国外的先例，再分别给出方案和建议。真正传承主导还是家族的本身，我们只是提供一种工具和参考。要是家族成员没有团结意识，外人做再多的努力，也都是无济于事。

胡润百富：请您谈谈家族传承依靠的制度保障有哪些。

方盛：制度保障最主要还是靠法律。法律和朝代是有关系的，法治保障非常重要，整个欧洲法制体系在近几百年都是一个非常好的传统。如今我们国家十九大结束了，讲法

制就有一个很好的基础。时代的发展也是一种保障，只有向前发展，财富才能增长。以前国民党主政，中国解放后，各大家族的财产几乎摧毁性地没了。虽然他们现在去了台湾，但四大家族在台湾的势力非常弱，因为他们的根基立在大陆，所以时代的稳定发展也是家族传承的根本保障之一。

胡润百富：您有没有一些对中国家族传承未来发展方向的预测判断可以分享？

方盛：个人判断中国家族传承项目在未来一定会得到前所未有的发展。估计不超过二十年，中国财富会超过美国，成为全世界家族财富传承需求最大的国家。但是，如今中国的特点是：至少 70% 以上的传承是由企业家或家族自己组建团队独立完成。家族传承的市场和文化条件并不像美国那样成熟，但未来此行业一定会得到很大的发展，第三方团队也会越来越成熟以及被客户信赖。

胡润百富：您认为中国家族传承现阶段的发展，呈现什么特点？是否遇到瓶颈？

陈震：从行业目前的发展来看，单一家族办公室相对比较普遍，而联合家族办公室成功的案例则凤毛麟角，其主要原因是缺乏国际化人才；从底层资产配置的角度看，国内传统的信托业务，只能针对客户的现金资产进行配置，同海外比较完善的信托体系相比有一定差距，无法满足高净值家庭实现更好资产配置的需求。如今在十九大政策的指导下，无论是保险还是跨境投资，都不得与国家政策相违背。

胡润百富：就您了解到的，目前国内助力家族传承的机构都有哪些？

陈震：现阶段，助力中国家族传承的主要机

构包括商业银行私人银行、信托公司、保险公司、第三方资产管理机构等。

胡润百富：您有没有一些对中国家族传承未来发展方向的预测判断可以分享？

陈震：从国内市场目前的发展情况看，固定收益和保险都是较为成熟的资产配置方式。随着市场的发展，综合化的服务平台有望不断涌现，以满足中国家族未来对“一站式”解决方案的需求。这有利于资产配置分散化，通过固定收益、股权、私募、一二级市场、期货、家族办公室、保险、金融地产等渠道的组合配置，帮助更多的中国家族实现顺利的财富传承，提供可信的服务，同时不断提高客户的黏性。只要有政策的扶持，相信能迎来综合化服务平台的光明前景！



陈震

华振金融 CEO

著名投资人



高洪庆

联创投资 首席执行官兼管
理合伙人

胡润百富：您目前接触过的中国企业家，他们有哪些共同的家族传承需求？

高洪庆：家族传承主要涉及两个方面：第一，财富传承。在家族传承方面，一定要尽早规划，并且要有良好的规划理念；第二，文化和家风的传承。从本质上来讲，家族传承还是要忠于财富创造者真实的意愿，最重要的方式是坦诚地开一个家族会议，跟成年子女坦诚地探讨传承的问题，找到合法、和谐、兼顾多方利益的方式，做好综合财务规划。

胡润百富：作为一个投资专家，您认为家族传承主要传承些什么？

高洪庆：传承包括两个方面：第一，财富的传承。不仅是钱更是事业的传承。对于每一个财富家族来说，希望子孙后代可以拥有富足的生活。家族财富不断保值、增值是财富家族的基本需求。第二是精神文化和家风的传承。

胡润百富：您是否可以分享一些您在家族传

对于每个超高净值家庭来说，要根据自己的实际情况和需求，找到一些合适的、专业的机构和律师，综合地做好顶层设计，这是家族传承非常重要的一个方面。

承结构设计方面的认识和看法？

高洪庆：对于家族传承，中国还处于起步阶段，讨论这个问题，非常有价值。现在很多的金融机构，私人银行、券商、信托公司、律师行、第三方财富公司、保险公司等都在做家族传承相关的服务，帮助客户规避传承风险。对于每个超高净值家庭来说，要根据自己的实际情况和需求，找到一些合适的、专业的机构和律师，综合地做好顶层设计，这是家族传承非常重要的一个方面。

胡润百富：您目前接触过的中国企业家，他们有哪些共同的家族传承需求？

吴飞：家族传承有很多方面，目前大家比较看重的是企业传承。中国中小型企业企业家比较关注家族企业这一块，因为这是创造财富和维持后续家族长久的基本。但资产规模越高的企业家则更看淡财富方面的传承。首先，他们不认为财富传承是一件好事情，可能会影响子女的成长。当然最终财产是一定要传承的，父辈会故意去忽略这一点，让子女知道不是躺着就可以享受的，鼓励子女自己去创业。像一些大的上市公司，不会把所有希望都寄托在子女身上，因为整个企业都已经运行得很规范化了。我所遇到的上市公司级别企业家，强调的都是精神传承这一块，考

虑子女如何健康发展，把当年创业的精神传承下去。但如今很多企业家都是等到出现状况后才去思考传承的问题，规划理念较弱。

胡润百富：就您了解到的，目前国内有哪些产品可以助力家族传承？

吴飞：从产品的角度来看，有很多金融工具可以用，也有很多非金融工具。金融资产大部分需要金融工具来进行传承，比如信托、保险。企业传承更多的是在于股权设计，制度这些方面。精神传承方面相关的服务比较少。精神传承可以打包成一种产品，比如找一个家族共同认可的价值观，通过书面形式载入家族宪章，通过各类工具（信托、法律等）约束子女去遵守这个价值观。

学者、评论员



吴飞

上海高级金融学院教授

中信银行 私人银行介绍

作为中国私人银行业的先行者之一，中信银行自 2007 年开展私人银行业务以来，秉承“信守温度”的品牌理念，坚持“用信念守护传承的温度”。经过多年积极探索与实践，努力实现客户资产收益与投资风险的和谐平衡。截至目前，中信银行私人银行客户人数已突破 3 万人，管理资产规模超过 4600 亿元，显现出良好的增长态势。

未来，中信银行私人银行将继续秉承“以客为尊”的客户服务理念，从产品、服务、活动等维度提升客户体验。

中信银行通过有效整合中信集团内外部资源，逐步构建了私人银行专属、完整的产品线，产品种类丰富，产品线完善，满足客户多样化的理财需求。由投资顾问、财富顾问所组成的私人银行客户服务团队，运用资产配置的理念与方式方法，协助客户构建、动态管理产品组合。中信银行私人银行的产品体系主要包括：现金管理类产品、固定收益类产品、权益投资类产品、另类投资产品、家族信托、全权委托等。

中信银行作为国内首批启动家族信托研发与实践的机构，目前的规模、市场占有率和客户满意度都在同业内名列前茅。中信集团整合内外部优质资源，采用“1+1+N”专属团队服务模式，为您提供专业性、综合性解决方案，具有集团保障、协同合作、专业团队和先发优势四大特点。中信银行全权委托资产管理业务彰显五大特色：全类别资产、全策略投资、全球配置、全新模式、全明星团队。配备总分支“1+1+N”团队，在签约前、中、后全流程提供专属、及时的“交互式”服务。应用资产配置先进理念与方式方法，集合优质资源、优先匹配。

中信银行为私人银行客户打造了投资者、健康养生、未来领袖、悦动人生、旅行家五大俱乐部，从金融和非金融两个维度，通过专家咨询、增值服务和市场活动，为私人银行客户搭建差异化服务平台。除此之外，中信银行还针对超高端私人银行客户推出“钻石管家”专属服务，创新打造极致客

户服务体验，实现 1 对 1 专属服务，0 时差及时响应，7*24 小时无间断，专注提供个性化服务，涵盖客户多样化需求，微信、电话、短信邮件随时沟通。

2015 年，中信银行顺应大资管时代混业经营的趋势，携手中信集团旗下中信证券、中信信托、信诚人寿、中信建投证券、天安保险、华夏基金、信诚基金等金融子公司，合力打造“中信财富管理”品牌，告别过去以产品为中心的财富管理模式，围绕客户的真正需求，从品牌融合、产品组合、渠道整合、专业聚合的角度打造全领域、全流程的全新财富管理模式。

中信银行私人银行在近年荣获一系列殊荣。未来，中信银行私人银行将继续秉承“以客为尊”的客户服务理念，从产品、服务、活动等维度提升客户体验。在产品方面，着力打造“中信财富指数”与“中信产品精选”等品牌，为私行客户提供大类资产配置体系及动态调整策略；同时，利用家族信托、全权委托等重点产品与业务，帮助私行客户实现家族财富的增长。积极推进分行私人银行中心建设，打造专业的私人银行产品经理、财富顾问、投资顾问和专家团队，为私人银行客户提供 1+1+N 的服务模式。不断丰富市场和品牌活动内容，搭建“标准化+个性化”的活动体系。不断强化中信私人银行品牌，提升私人银行业务经营能力，为私人银行客户提供“金融+非金融”的全方位服务方案。



中信银行官方微信二维码



中信银行私人银行官方微信二维码

关于胡润百富 向上向善·引领由富及贵的格调

胡润百富作为新型全媒体集团，旗下拥有调研与咨询、媒体与活动、金融与投资三大板块。拥有最具规模的中国高净值人群在线活数据，引领由富及贵的格调，为高端品牌提供调研与咨询服务。



20th CHINA RICH LIST

调研与咨询

胡润研究院已经成为全球最权威的中国高净值人群研究机构，紧密联系客户与目标消费群，为客户提供直通车。1999年，胡润在中国打造第一张《胡润百富榜》，已连续20年发布。2012年，创制《胡润全球富豪榜》，已连续7年发布。此外，还首创了数个权威性榜单，如：《胡润慈善榜》、《胡润艺术榜》、《胡润品牌榜》和《胡润财富报告》等。胡润百富还长期追踪记录高端人群的变化，携手美信、功夫财经发布《中国理财师白皮书》，携手汇加移民发布《中国投资移民白皮书》，携手余彭年基金会发布《高净值人群公益行为白皮书》，携手泰康发布《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》，携手中信银行发布《中国高净值人群出国需求与趋势白皮书》，与民生金融租赁发布《中国公务机行业特别报告》，与星河湾发布《第一居所趋势白皮书》，与易界 DealGlobe 发布《中国企业跨境并购特别报告》，与海银财富发布《财富传承密码特别报告》，与 MEC 尚扬媒介发布《中国高净值人群情谊往来白皮书》，与中航健康时尚集团发布《中国高净值人群健康指数白皮书》，与平安好医生发布《胡润·平安中国好医生榜》。此外还有《至尚优品—中国千万富豪品牌倾向报告》、《中国奢华旅游白皮书》、《中国高净值人群威士忌消费研究白皮书》、《中国豪华车品牌特性研究白皮书》等等。

媒体与活动

胡润百富的媒体传播高达每月2亿人次，媒体浏览量每月达100万人次，拥有在同行业顶尖的新媒体和极具影响力的全媒体平台，鲜活实用讲述创富秘籍、互动体验奢华时尚。胡润百富每年都会定向举办数十场高端活动，每年吸引超过十万高净值人群参与，精准强势地影响有影响力的意见领袖圈层。胡润百富还有至尚优品颁奖盛典、胡润慈善榜、胡润艺术榜、创时代、原创文学IP价值榜、名校之夜以及胡润海外行等一系列丰富高端的活动。

金融与投资

胡润百富的投资取得了斐然的成绩，至今已拥有20余家子公司。胡润百学至今已出版过多个国家的世界顶尖学校指南。2008年胡润马道成立，2016年成立了胡润英国马主会并购买了首匹战马。胡润光谷是设计、地产、金融跨产业资源整合运营平台。胡润光谷和胡润艺术荟鼓励企业家成为收藏家，并计划在十年内推出500个具有发展潜力的艺术家。金港胡润承办高端古典汽车集结赛，为参加者及合作伙伴抓紧中国“一带一路”中南线的发展机遇。德爵胡润致力于用全球最顶级的面料与工艺为高净值商务人群提供全手工量体定制体验，为企业营造良好形象。

总部位于上海的胡润百富，在伦敦、洛杉矶、孟买均设有分支机构，为各国企业家搭建交流平台。自2012年起，发布了《胡润印度富豪榜》、《胡润印度慈善榜》，以及“最受尊敬的印度企业家”等等。



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。

胡润百富旗下微信号：
胡润百富和国际名校，
期待您的关注！

研究方法

《2018 中国企业家家族传承白皮书》的研究成果来源于中信银行私人银行与胡润百富共同合作项目。

在高净值人群稳速增长的大环境下，作为首份针对企业家家族传承的白皮书，该项目对中国大陆地区的企业家及高净值人群开展专项研究。依托胡润百富和中信银行私人银行高净值人群数据库，项目组在 2018 年 3 月~8 月期间按照性别、年龄、区域、家庭总资产、境外经历等维度进行分层随机抽样，对 200 位企业家样本开展一对一问卷访问形式的定量研究，样本覆盖了全国共 11 个省直辖市。同时，项目组在北京、上海、广州、深圳、成都、江苏六个地区对近 20 位具有领导型的企业家和专家开展了一对一定性面访，以求更广泛、深入地对该部分人群特征与需求进行挖掘和研究。

此外，项目组还充分挖掘胡润百富公司二十年的研究成果，结合胡润研究院近年来发布的《胡润百富榜》、《胡润财富报告》等历年系列“白皮书报告”中的历史数据以及相关公开信息的整理，运用大量案头研究与数据统计分析方法，有效保证并提高了此次调研报告结论的精准度，了解中国超高净值人群对于家族传承的需求与趋势，从而创造巨大的品牌价值和媒体价值。

版权声明

《2018 中国企业家家族传承白皮书》所有文字内容、图表及表格的版权归中信银行私人银行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。未经中信银行私人银行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。本报告的观念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，中信银行私人银行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，请及时联系中信银行私人银行和胡润百富公司，谢谢！

