

再战中国高净值财富管理市场

访瑞士银行(中国)行长兼财富管理业务主管张琼

本报记者 张漫游

近年来，中国高净值人群不断增长。根据瑞银研报测算，如果在最乐观的情景下，2030 年高净值人群的可投资资产或将达到 214 万亿元。随着中国的家族财富与企业已经进入“传承”阶段，新冠疫情促使高净值人士越来越关注非财务目标，包括继承和财产保护等。

虽然在过去 10 年当中，有部分外资银行削减甚至退出中国的财富管理与私人银行市场，但基于中国市场的战略性地位及高净值人群，特别是超高净值家族财富管理需求的持续增长，再次点燃了外资银行布局中国高净值财富管理市场的热情。

作为外来的“鲑鱼”，瑞士银行（中国）给出的策略是，从家族信托入手。2021 年 7 月，瑞士银行（中国）宣布向中国内地高净值客户推出家族信托解决方案及相关的家族财富传承咨询服务，成为在中国首家推出该服务的外资银行。

如何看待中国财富家族的财富管理需求变化？中国的财富家族面临的主要挑战是什么？在家族传承领域，外资银行的经验有哪些？针对上述问题，《中国经营报》记者专访了瑞士银行（中国）行长兼财富管理业务主管张琼。

“创造更多财富”被挤出财富目标前三位

近年来，“保证财富安全”、“财富传承”和“子女教育”已经成为高净值人群最关注的财富目标，“创造更多财富”则被挤出前三位。

《中国经营报》：你是如何看待现在中国财富家族的财富管理需求变化的？

张琼：国内财富管理业务经过近二十年的发展，中国高净值人群更加成熟理智，对财富管理机构资产筛选、组合配置、风险控制和客户服务体验等方面的专业能力要求也在不断演进。涵盖了更多内容，包括财富积累、财富保值、财富传承等。

近年来，“保证财富安全”、“财富传承”和“子女教育”已经成为高净值人群最关注的财富目标，“创造更多财富”则被挤出前三位。

高净值人群的财富管理目标不再局限于单纯的财富创造，新冠疫情的暴发可能从某种程度给高净值人士带来警示。瑞银家族办公室白皮书显示，疫情后，一方面，很多中国企业家更加重视财富保障，由于外部环境的不确定性，他们对全球资产配置将更为谨慎；另一方面，疫情也使平时工作繁忙的企业家们有更多时间可以静下来，考虑家族企业的传承安排。

国内金融机构服务高净值人群的历史不过短短 15 年时间，但发展十分快速。经历了资本市场洗礼，高净值人群的投资行为和心态发生明显转变，财富传承从观望进入普及深化阶段，并注重财富的长期积累。

《中国经营报》：你提到“传承”已经成为高净值人群关注的重点。目前，中国的财富家族面临的主要挑战是什么？

张琼：家族财富传承的主要挑战来自三个方面：

一是家族未来的长远规划。尽管每个家族实际情况不尽相同，家族成员的关系随着时间不断发生改变——子女出生、求学到走向社会、组建家庭，并逐渐成为成熟的职业人士；同时，老一代也年龄渐长，在家族中的角色会转变——这是一个连续动态的过程。当家族人数随着时间增多，关系也变得复杂，就需要找专业人士帮忙梳理家族和谐关系，建立完善的家族治理架构，才能确

保家族能持续长远发展。

二是老一代与新生代的代沟。新生代继承家族企业的意愿并非很高。一些新生代希望在领导或效力家族企业的同时，创建自己的企业。此外，两代人在企业管理、投资方面的理念也不尽相同，价值观差别比较大。

三是决策者/接班人的胜任能力。创富一代的财富是辛苦打拼积累下来的“血汗钱”。当前中国家族财富新一代继承者，特别是年轻的 90 后，成长于新经济时代，他们需要专业的培训、教导，以及实践来适应商业环境。

淘金中国财富家族传承市场

截至 2021 年末，我国信托产品投资者数量继续上升，其中个人投资者数量已增长至 120 万人以上。从具体的数据看出，在信托业转型发展过程中，信托投资在财富增值保值方面的独特作用越来越受到重视。随着资管新规的正式落地，金融行业的大环境也给家族信托回归本源业务带来了很好的机遇。

《中国经营报》：在如今的中国财富家族传承市场，外资银行有哪些新机会？

张琼：基于中国财富家族的财富管理目标不再局限于单纯的财富创造，我们更多看到的是家族信托方面的机会。

《关于加强规范资产管理业务过渡期内信托监管工作的通知》(以下简称“37 号文”)中明确提到，家族信托是指公司接受单一个人或家族的委托，以家庭财富的保护、传承和管理为主要信托目的，提供财产规划、风险隔离、资产配置、子女教育、家族治理、公益慈善事业等定制化事务管理和金融服务的信托业务。

中国信登中心信托产品登记及信托受益权定期报送等相关数据显示,截至 2021 年末，我国信托产品投资者数量继续上升，其中个人投资者数量已增长至 120 万人以上。从具体的数据看出，在信托业转型发展过程中，信托投资在财富增值保值方面的独特作用越来越受到重视。

随着资管新规的正式落地，金融行业的大环境也给家族信托回归本源业务带来了很好的机遇。

《中国经营报》：高净值人群对家族的信托主要包含哪些方面？

张琼：我认为主要有四方面：

一是财富家族结构趋向复杂。中国一孩政策维持长达 35 年直至 2016 年，许多家族企业都面临继承危机。另外，政府正式提出，为进一步优化生育政策，实施一对夫妻可以生育三个子女政策及配套支持措施。未来，中国富裕家庭可能养育更多子女，家庭结构可能更加复杂多元化。

二是要确保家族未来前景。如何将财富和家族价值观一代代传下去，打破“富不过三代”的魔咒，这是高净值人群比较关注的。家族的未来规划，不单是金融投资或一般的金融服务需求，而是一个长远的、综合的传承方案筹划。

三是对“富二代”的担忧。创富一代的财富是辛苦打拼积累下来的“血汗钱”，他们一生保留着节俭作风，而新财富拥有者的奢侈作风也经常成为媒体报道的反面案例。因此，培养接班人对家族价值观的认可，找到切实了解家族需求的外部专业人士并建立信任一同成长，也是极为重要的。

四是做好家族风险管理。为了应对各方面可能的风险，须未雨绸缪，提前规划、制定相应的风险防范措施——让任何资产上的事情公开透明，将家庭成员因钱而心生嫌隙的潜在风险降到最低。

家族信托布局路径

通过家族财富传承咨询服务，瑞士银行(中国)作为客户的基础顾问可为其家族财富传承提供综合性的咨询服务，同时协同第三方合作信托公司为客户提供一体化财富保全与传承的解决方案，帮助客户实现财务安全、资产保全等需求。

《中国经营报》：37 号文公布后，家族信托业务得到规范。目前中国的家族信托转型要从哪

些方面发力？

张琼：37 号文将家族信托单列出来，并对委托人、门槛、设立目的、服务内容等作出明确定义，反映监管者的态度，指明家族信托发展的方向。

有了监管框架及《中华人民共和国民法典》《中华人民共和国信托法》等一系列法规，家族信托的发展就有了压舱石和定心丸。日后随着相应制度不断完善，将给参与机构带来更好的机遇。

家族信托本身怎么去执行、怎么去操作，需要案例支持，因此需要时间沉淀。目前，国内也有一些案例的积累，如过去两年陆陆续续有企业在 A 股 IPO 中允许家族信托持股。我们相信，法律法规是朝着支持家族信托发展的方向去走的，未来会有不同种类的资产类别装进家族信托计划。

《中国经营报》：围绕家族信托机遇，外资银行有哪些切入的路径？

张琼：2021 年 7 月，我们正式向中国内地高净值客户推出家族信托解决方案及相关的家族财富传承咨询服务，成为在中国首家推出该服务的外资银行，这也是基于我们在全球累积的财富传承方面的经验。

通过家族财富传承咨询服务，瑞士银行(中国)作为客户的基础顾问可为其家族财富传承提供综合性的咨询服务，同时协同第三方合作信托公司为客户提供一体化财富保全与传承的解决方案，帮助客户实现财务安全、资产保全等需求。

从瑞银的实践看，我们希望通过给客户提供一个覆盖生命周期的规划。对此瑞银有一个独有的策略，瑞银财富管理“3L”理念，包括三种策略的部署，第一个 L 是 Liquidity 流动性，第二个 L 是 Longevity 长久性，第三个 L 是 Legacy 传承性。流动性主要是短期的需求，我们是主张要考虑未来三年的现金流和短期的开销，这是对生活方式的维持；长久性是长期的需要，就是围绕自己生活方式的提高，包括可能要安排退休、长期的健康维护等；传承性就更长远一点，超越了自己的生命周期，考虑了代际传承的需要，这是对他人生活的提高。

《中国经营报》：从你们在家族信托领域的实践看，有哪些经验可以分享给同业？

张琼：从该业务上线以来接触的实际案例来看，尽管每个客户家族实际情况不尽相同，包括家庭成员的关系、代际问题等，但客户普遍已意识到通过建立家族信托完成财富分配的重要性，通过成立家族信托并根据家族自身具体情况作出资产分配。

信托资产分配有很多方式，受每个家族的理念与价值观影响。例如，家族血亲成员一般是合法的财富受益人，享有家族信托收益；但也有些家族规定，后代作为血亲也不一定享有家族信托收益，如有些家族可能把家族信托收益捐赠给慈善基金。

家族信托可以提供的业务支持有很多，比如通过家族信托，家族成员能够更了解家族对于财产分配和应用的理想；除了信托收益、财产分配外，家族成员的生活福利、个人投资或创业资金，甚至非血亲家族成员入职家族企业的招聘流程等都可以得到相关支持。