

McKinsey
& Company

麦肯锡金融系列白皮书

全球领先的 家族办公室的 成功之道

2021年11月



目录

2 序言

5 第一章 中国家族办公室迎来历史性发展机遇

- 1.1 未来5年中国超高净值家族客群将翻番,需求横跨财富管理、家族治理与企业经营,且日益多元
- 1.2 中国家族办公室行业方兴未艾,存在四大挑战:专业化、综合化、机构化能力薄弱,顶尖人才缺失

15 第二章 家族办公室的业务模式及成功要素

- 2.1 以史为鉴:全球百年家族办公室发展历程及三大启示
- 2.2 他山之石:全球领先家办的四大商业模式和五大成功要素
- 2.3 案例研究:全球典型知名家族办公室

案例一、独立系机构代表:服务七世家族的独立系机构典范,提供穿越代际的贴身定制服务

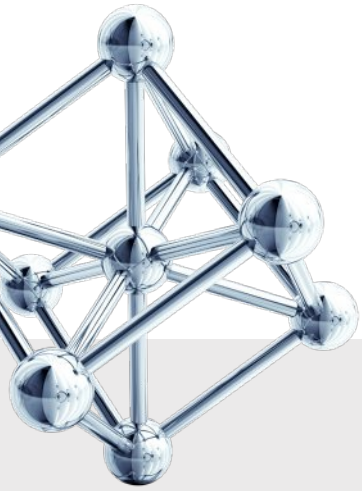
案例二、银行系机构代表:聚焦企业家客群,通过一体化模式打造企业家特色家办服务

案例三、信托系机构代表:聚焦塔尖客群,持续深化专业服务保持行业龙头地位

案例四、投行系机构代表:立足投行优势,整合服务能力进军家办市场

29 第三章 中国金融机构家族办公室未来成功路径

35 结语

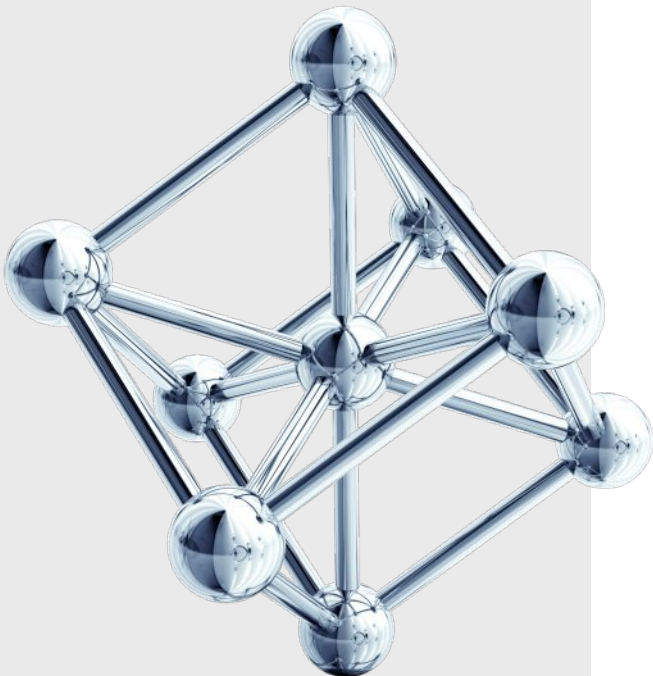


序言

作为全球第二大财富管理市场，中国超高净值家族客群体量增长迅速、需求日益多元，推动家族办公室行业迎来腾飞窗口。麦肯锡预测，未来5年，中国超高净值人群¹个人金融资产总和将以13%的速度高速增长，管理资产规模将从2020年的21万亿元人民币，增至2025年的38万亿元人民币。超高净值家庭数量也将在未来5年内从2020年的3.1万提升到2025年的6.0万。目前家族财富掌门人平均年龄50~60岁，步入代际传承节点，需求日益增长且多元复杂，包括财富管理、家庭治理、企业经营等。

与此同时，中国本土家族办公室方兴未艾，大小冠以“家办”名义的机构已有近一万家。各家机构在专业化、综合化、机构化等方面与西方成熟市场仍存在一定差距。机构质量良莠不齐，业务模式、服务内容和能力建设尚处于探索阶段。整体而言，国内家族办公室行业普遍存在四大挑战：一、行业商业模式尚不清晰，超过90%的机构仅是升级版的财富管理或中介服务机构；二、针对家族办公室客群的产品和服务体系有待完善，资源整合能力不足，无法充分满足客户日益复杂的境内外、投资与非投资综合性需求；三、缺乏专业化专属综合服务团队，顶尖国际化复合型人才瓶颈问题日益凸显；四、机构化服务能力欠缺，尚未形成独立的家族办公室业务支撑体系，比如科技系统等。

¹ 超高净值人群定义是个人金融资产超过2,500万美元。



纵观全球，麦肯锡在深入研究全球家族办公室百年发展历程和四大类家族办公室经验后，总结出领先家族办公室的五大成功要素：

要素一、服务而非销售，以家族需求为核心的一站式综合服务提供商；

要素二、打造专业、专属、私密、综合的多对一服务团队；

要素三、广泛嫁接和组织多种资源，提供超越财富管理的高度定制化、全方位服务；

要素四、以数字化为驱动，构建机构化的能力服务平台；

要素五、构建全球化能力，满足家族境内外全球资产配置和业务需求；

麦肯锡认为，国内家族办公室行业正处在高速发展窗口期，金融机构应抢占先机，加快布局家族办公室业务，满足塔尖人群的综合需求，树立专业、综合、值得信赖的顶尖品牌形象，从而有效带动和辐射内部投资银行、公司银行、财富管理等其他业务。具体而言，领先金融机构可从四大举措入手，制胜家族办公室市场：

一、回归本源，确立以客户为中心的服务导向商业模式，注重与客户建立超越代际的长期关系；

二、建立业务生态系统，整合资源提供综合化的专属产品和服务；

三、打造专业化的多对一专属团队式覆盖模式；

四、逐步打造全球化服务能力，并加强家办自身机构化能力建设。

在实施路径上，金融机构首先应明确家族办公室业务的独立定位和商业模式，聚焦升级现有重点客户服务，在内部组建最专业的客户服务团队，嫁接和组织内外部最佳资源，开展全方位服务，树立行业服务标杆。其次，金融机构要充分审视自身业务资源禀赋，建立特色业务，比如艺术品投资和慈善信托等，构筑差异化竞争壁垒，而非盲目追求“大而全”。同时积极寻找顶级外部供应商，基于互惠共赢机制建立外部合作联盟。最后，加大投入，包括海外扩张、专业人才培养和团队建设、独立科技平台建设，构建和强化机构化能力。

他山之石可以攻玉，我们希望通过深入研究并总结全球知名家族办公室发展历史和成功之道，给国内家族办公室行业提供借鉴和启示，推动行业玩家抓住历史性发展机遇。

中国超高净值人群个人金融资产总和未
来5年将以

13%的速度高速增长



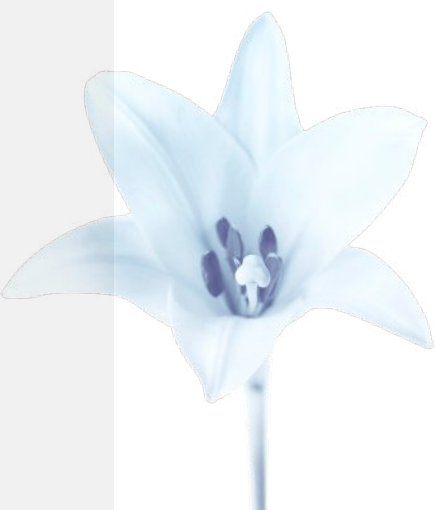
第一章

中国家族办公室迎来 历史性发展机遇

1.1 未来5年中国超高净值家族客群将翻番，需求横跨财富管理、家族治理与企业经营，且日益多元

超高净值家庭数量在2025年激增到

6.0万



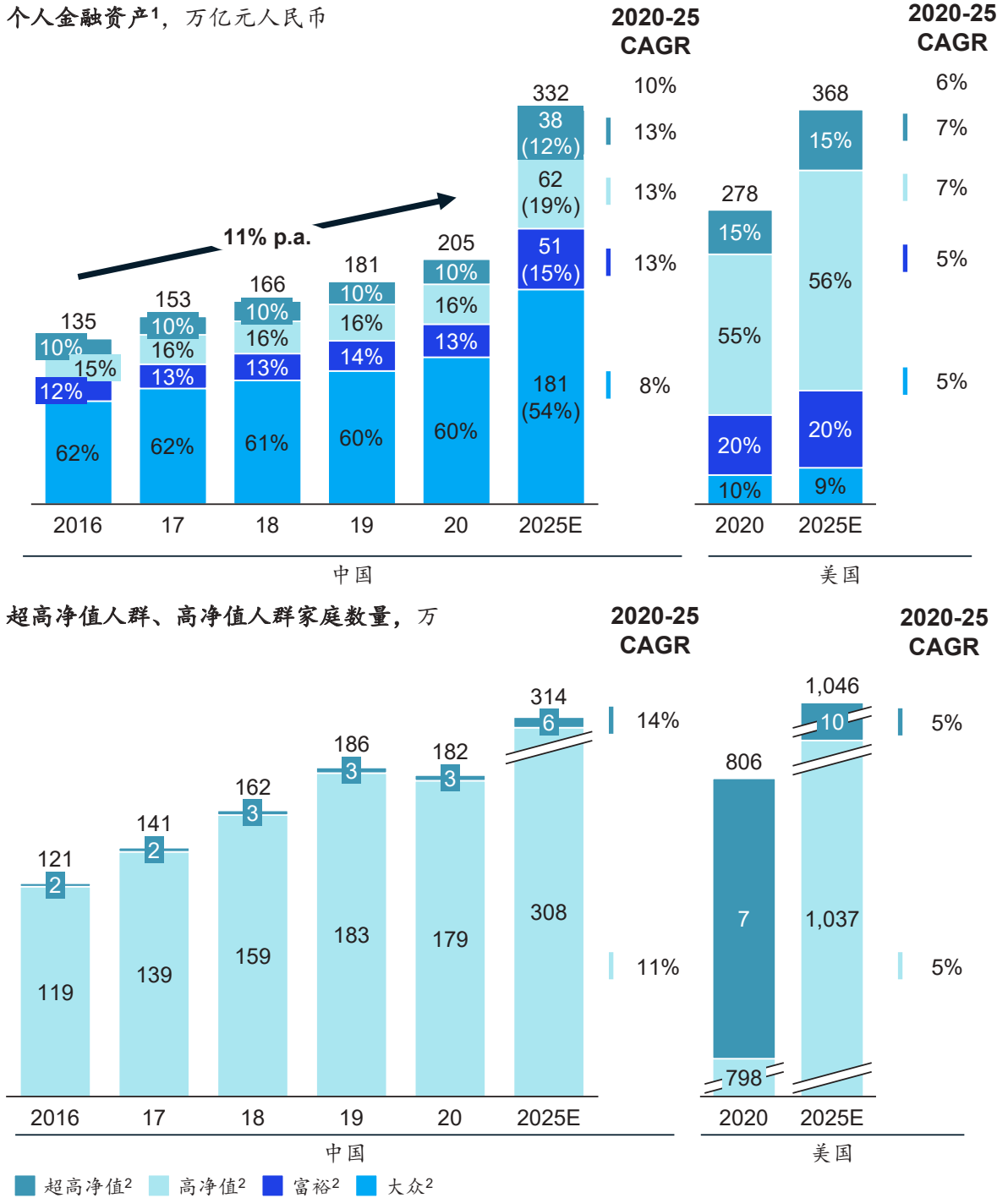
根据麦肯锡最新预测，中国超高净值人群（个人金融资产超过2,500万美元）个人金融资产总和未来5年将以13%的速度高速增长，管理资产规模将从2020年的21万亿元人民币，增至2025年的38万亿元人民币。超高净值家庭数量也将在未来5年内从2020年的3.1万提升到2025年的6.0万（如图1）。中国拥有世界第二大亿万富翁群体，仅次于美国，超高净值人群增速全球第一，未来市场潜力巨大。

与全球成熟市场相比，中国超高净值家族客群画像略有差别，因此对家族办公室业务的需求也有所不同（如图2）。

中国超过八成的超高净值家庭为企业家客群，平均年龄在50~60岁左右，多为第一代企业家。他们凭借改革开放的契机，在20世纪90年代初创立家族企业，积累大量财富，完成资本积累，约80%的家族仍保有家族企业经营权或控制权。同时，近年来随着互联网、生物医药等科技创新和新经济类企业纷纷赶赴港美和科创板上市，新一代超高净值人群不断涌现。作为财富新贵，他们更年轻、更具国际化背景、思想更活跃、更注重子女高端教育及健康管理，也更青睐专业机构在高科技领域的直接性投资和具备社会影响力的可持续投资。

图 1

预计2025年，中国超高净值客群个人金融资产总计突破38万亿元人民币，家庭数量超过6万



1. 个人金融资产：包括现金、存款、银行理财、基金、信托、股票债券投资、保险等，不包括养老金、寿险、房产等
 2. 客群划分标准（美元）：超高净值人群：>2500万元，高净值人群：100万-2500万元，富裕人群：25万-100万元，大众人群：<25万元

资料来源：麦肯锡财富数据库

图 2

中国超高净值家族客群与成熟市场的差别及启示

客群画像	中国超高净值家族特征	核心启示
 <p>年龄</p>	中国亿万富豪 ¹ 平均年龄比西方年轻得多（中国56.2岁，vs.全球平均65.7岁）	与全球成熟市场进入守富阶段相比，中国超高净值人群仍处创富阶段，对于资产保值增值要求更高
 <p>财富来源</p>	中国超过八成的超高净值家庭为企业家客群，且大多为第一代企业家，同时也不乏近年来伴随科技创新和新经济成长起来的新贵	企业经营是其核心需求维度之一，除了私人财富管理，对企业资产的综合化服务需求强劲
 <p>家族构成</p>	中国超高净值家族代际传承刚刚开始，以三代人为主，未来家族成员将不断增多和复杂	超高净值家族客户寻求一站式、全方位管家服务，涵盖自身、子女、父母等所有家庭成员，且服务范围越来越大
 <p>财富管理意识</p>	中国超高净值家族正从更倾向于自己管理财富，逐步向全球成熟市场靠拢，倾向于寻找专业机构为其管理财富	超高净值家族财富管理仍有巨大潜力和空间，对家族办公室的认知和接受度不断上升
 <p>风险管理意识</p>	中国超高净值家族财富主要存在于企业股权之中，私人资产与其企业资产已经实现分离的比例尚在少数	企业与家族财产权利的风险隔离意识还有待加强

1. 亿万富翁：净资产超过10亿美元

资料来源：麦肯锡分析



由于中国超高净值家族客户的代际结构主要是三代人，相比海外庞大、复杂且发展漫长的富豪家族历史而言，中国超高净值家族成员体系相对简单，主要客户还是一代创富者。随着家族成员不断增多和复杂，中国客户对一站式、全方位管家服务的需求将更加旺盛。

相比全球及领先地区，中国超高净值家族财富管理仍有巨大潜力。2020年瑞银调研显示²，中国超高净值家族更倾向于自己管理财富，平均净财富规模为9.43亿美元，已管理净财富比重约为65%，较全球低11个百分点，比中国香港低16个百分点。与此同时，中国客户也在逐步向全球成熟市场靠拢，青睐专业机构管理财富，对于家族办公室的接受度在不断上升，由2019年的不足80%升至2021年近90%。超高净值家族比一般高净

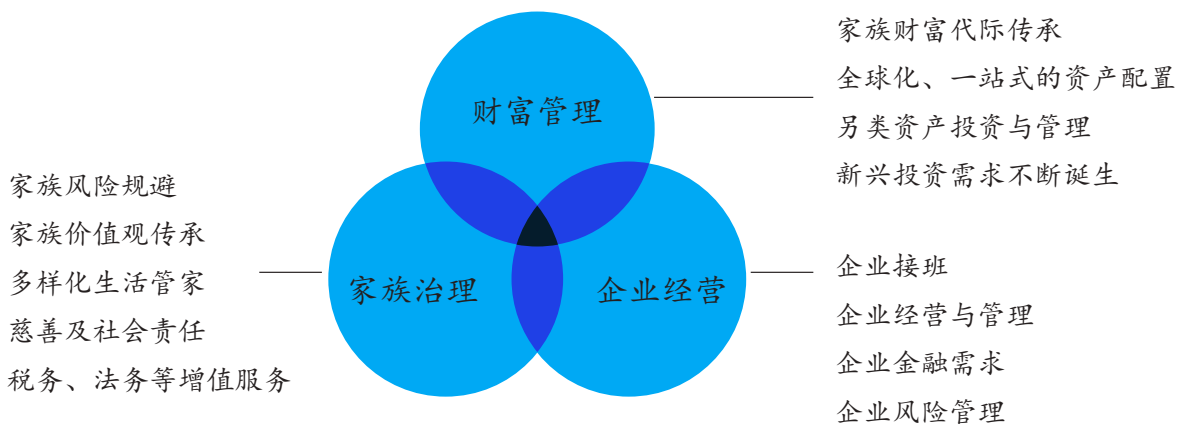
值人群更注重隐私，把隐私权、匿名性与保密性列为使用家族办公室的动因之一。

与国外大多数富豪家族不同，中国超高净值家族财富与其企业高度关联，私人资产与企业资产已经实现分离的比例尚在少数，大多数家族与企业存亡与共，如果企业经营出现任何问题，并且需要资金时，企业家通常是第一个注资者。中国超高净值家族的企业与家族财产权利风险隔离意识还有待加强。

下文中，我们将围绕超高净值家族客群财富管理、家族治理与企业经营三大需求（如图3），分析中国超高净值家族客群的具体特征和需求差异。总体而言，中国超高净值家族客群有很多尚未充分挖掘和满足的需求。近年来，他们各方面需求快速增长，正从过去单纯购买理财产品，转而希望获得独立、专业

图 3

超高净值家族需求包括财富管理、家族治理与企业经营三个维度



资料来源：麦肯锡分析

² 数据来源：《2020中国家族财富与家族办公室调研报告》，中航信托，UBS

的一站式管家式服务,并为家族继承和家族企业发展制定长远规划。

(一) 财富管理需求

与全球成熟市场不同,中国超高净值家族客户对于投资业绩尤为重视,他们大多将“在全球动荡的市场中长期维持设定的投资绩效目标”作为家族办公室的第一管理目标,投资活动占据其核心关注点的70%以上。富豪更换家族办公室机构的情形屡见不鲜,主要原因是过去5年全球金融市场剧烈波动之下,投资业绩未能达到预期。而在国外领先市场,投资业绩表现仅占评价家族办公室能力的50%左右。

— **跨越代际的家族财富平稳转移。**中国当前家族财富掌门人平均年龄50~60岁,代际传承正加速提上议事日程。通过合理的财富规划、信托计划、税收规划、结构设计、财富分配规则设计等,实现平稳安全的“一代传”与“二代承”。

— **通过全球化、一站式资产配置实现资产保值增值。**根据瑞银2020年的一项调查³,约50%的受访者采用家族办公室服务的首要目的是维持家族财富。对于中国客户而言,通过全球性资产配置规避风险,实现资产保值增值是超高净值家族的关键需求。

— **亲力亲为参与财富管理和资产配置。**与全球亿万富豪不同,中国富豪热衷于在财富

管理和资产配置领域亲力亲为,倾向于拥有更大资产掌控力和控制权,也在某些领域逐步培育起投资的专业性能力。

— **另类资产投资需求旺盛。**相对公开市场标准化投资,中国家族财富客群更青睐另类投资,如私募股权投资、房地产等。根据瑞银2020年的一项调查⁴,超过2/3的家族办公室将私募股权视为推动回报的关键因素。客户在筛选家族办公室机构时也会格外注重机构是否具备独特的全球优质另类资产直接投资资源和能力。

— **新兴投资需求开始不断产生。**例如有的家族关注影响力,ESG可持续投资和碳中和投资,认为其符合家族财富管理长期、稳健、富有社会责任的需求理念;有的年轻家族则更偏爱高科技创新领域的高成长风险投资。

(二) 家族治理需求

绝大多数企业家普遍缺乏家族治理意识,未能有效管理和防范家族风险。福布斯2020年的一项调研显示⁵,近80%的受访超高净值家族表示,目前家族中并没有规范的家族治理机制和组织来处理、协调家族成员内部关系与事务,他们会根据实际情况处理内部纷争或矛盾,如家庭成员商议解决。未来随着中国超高净值家族成员的增多和彼此之间关系的日益复杂,对于家族治理的需求与日俱增。

³ 数据来源:《2020中国家族财富与家族办公室调研报告》,中航信托,UBS

⁴ 数据来源:《2020中国家族财富与家族办公室调研报告》,中航信托,UBS

⁵ 数据来源:《2020中国家族办公室白皮书》,福布斯中国,平安银行私人银行,2020年12月

- **规范家族治理，规避家族风险。**包括各种潜在的家庭不稳定因素，如自身或子女婚姻不稳定、家族成员关系不睦等。
- **满足不同家族成员全生命周期的多样化生活需求。**子女教育、家庭医疗、养老乃至个人志趣，富豪家族希望能给家庭成员及后代优渥的条件。
- **履行社会责任，塑造家族声望。**“达则兼济天下”，很多富裕家族都会寻求回馈社会、价值实现与塑造家族声望的机会，以家族名义承担社会责任，积极参与各项慈善活动，从更高维度发挥家族财富对社会的积极作用。
- **寻求专业化法务税务等增值服务。**随着全球法律环境愈发复杂，税务制度日趋透明，很多家族对于法务及税务等增值服务需求陡增，迫切寻求专业化的支持。

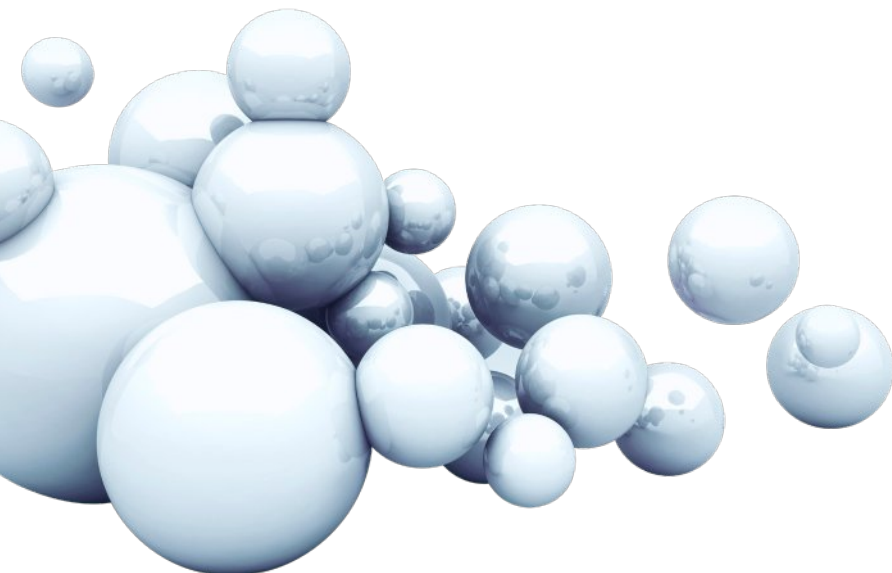
（三）企业经营需求

中国超过八成的超高净值家庭为企业家客群，并且约80%的家族仍然保有对家族企业的经营权或控制权，家族财富代代传承

和家族企业的长久昌盛密不可分。超高净值家族客户在企业投融资、企业转型升级等经营问题上，也渴求专业机构的一站式服务。

- **企业接班，**通过恰当的接班人培养、退休规划、架构设计等，顺畅传承交接家族企业权力。
- **企业经营与管理，**企业战略规划、转型升级、数字化转型等均需要专业机构的建议。
- **企业金融需求，**涵盖企业在发展过程中的融资、并购、重组、出售等各类综合金融需求。
- **企业风险管理，**包括政策环境风险、法律环境风险、声誉风险、财务风险、核心人才风险、组织与管理风险等。

基于上述复杂、多元、高度个性化的需求，家族办公室这一服务模式应运而生。相较传统私人银行或财富管理等机构，家族办公室站在家族角度，通过更专属、定制、长期、无边界的方式，独立为超高净值家族提供以专业化、体系化、一体化、平台化家族事务管理服务。



1.2 中国家族办公室行业方兴未艾，存在四大挑战：专业化、综合化、机构化能力薄弱，顶尖人才缺失

回看中国，本土家族办公室业务方兴未艾。各家机构在专业化、综合化、机构化等方面与西方成熟市场仍存在一定差距。机构质量良莠不齐，业务模式、服务内容和能力建设尚处于探索阶段。

行业最早一批家族办公室出现于2010~2012年前后。据估算，目前大小冠以家族办公室名义的机构已有近一万家。半数以上本土家族办公室成立于2015~2016年间，大部分为商业银行、信托公司、投资公司和律所背景，主要分布在北京、上海和深圳三地。行业发展初期，大部分机构对家族办公室业务理解较为单一，以基于投资产品销售的家族信托业务为主。

随着财富管理和私人银行业务的发展，金融机构也开始关注家族办公室业务机会。领先银行、券商和信托公司等等纷纷于2017年前后启动业务转型，建立独立家族办公室业务部门、在总部层面设立专职团队，从单一家族信托业务拓展至境外信托、税务和法律咨询等全方位服务体系等，全面深化家族办公室业务。目前，据业内人士反馈，领先金融机构家族办公室业务的资产管理规模已接近人民币1,000亿元。

本土家族办公室经过近10年的业务摸索和实践，已逐步形成自己的标签和特色。例如，

— 某领先信托机构充分利用母公司国有大型银行的资源优势，深耕家族信托。在客户

方面，约90%的家族信托/家族办公室业务客户来自母行私行部转介。在产品配置方面，家族信托资产配置的产品中80%来自集团体系内部。

— 某领先银行利用其香港全牌照子公司的业务网络和资源，建立起家族办公室业务跨境金融服务平台，由境内客户经理和境外相关产品和业务专家一同为超高净值客户提供无缝境外投资体验与全球资产配置。

— 某领先信托机构顺应中国客户倾向自主投资或参与投资决策的特征，创新性地推出私募股权业务，让家族成员参与到私募基金投资决策中，在为客户投资的同时，也培养客户家族成员的金融投资能力。

处于萌芽期的国内家族办公室行业，在前进的同时普遍存在四大挑战：

挑战一、行业商业模式尚不清晰，超过90%的机构仅是升级版的财富管理或中介服务机构

一方面，作为近年来才引入国内的舶来品，中国超高净值家族客户对家族办公室业务的认知正在不断完善。客户对于“什么是专业家族办公室机构”、“家族办公室能提供什么服务”、“家族办公室具备什么价值”缺乏系统性认识，因此往往在选择家族办公室时不知所措。

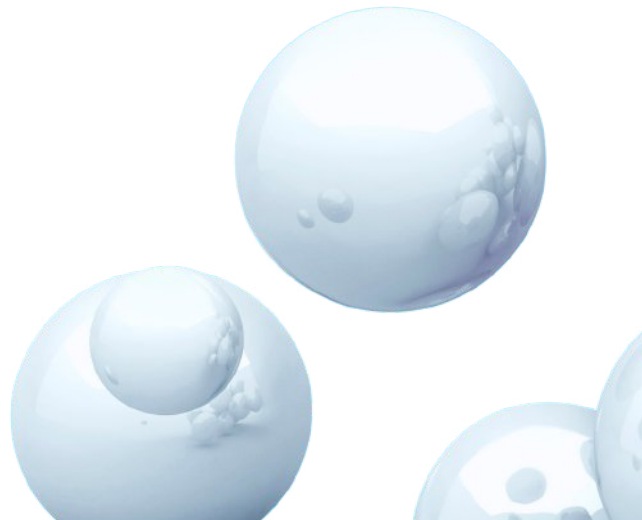
另一方面，家族办公室市场参与者众多，但市场上大多数机构往往对于家族办公室的内涵认识不足，仅具备家族办公室的“名”与“形”，尚不具备其“神”，尚不能达到专业化家族办公室的标准，仅是升级版的私人财富管理机构或中介服务机构。

目标客户是谁？提供什么样的服务？如何提供这些服务？很多机构缺乏对这三大根本问题的系统性思考，便匆忙上马家族办公室业务，导致自身价值定位不清晰，难以实现家族办公室业务与私人银行业务的真正区别。收费模式方面，家族信托业务仍以投资产品销售为主，采取向产品供应端收费的业务模式。与全球成熟的家族办公室仍有较大差距，后者真正从客户出发，独立为其提供适宜的产品和服务，并向客户收取咨询管理费。企业价值定位方面，多数机构更注重短期利益，这与家办业务凸显财富代际传承的特性相去甚远，面临着如何平衡长期利益和短期利益的难题。

挑战二、针对家族办公室客群的产品和服务体系有待完善，资源整合能力不足，无法充分满足客户日益复杂的境内外综合需求

目前，国内家族办公室产品和服务体系尚不完善。例如，根植于财富管理的国内家族办公室大多仍以销售投资相关产品和服务为主，而另一些律师、会计师成立的事务性家族办公室往往只能提供法律、财务等相关服务。真正意义上的家族办公室，除了投资管理外，还能提供税务统筹、法律咨询、家族治理、风险管理、代际传承、企业管理等服务。即使是国内领先家族办公室，也很少能提供覆盖上述所有内容的一站式综合性服务。

同时，各类家族办公室机构资源整合能力不足。机构在调动公司内外部相关资源时，缺乏专业的资源鉴别和整合能力，联动与协同不足，无法为客户提供一站式全面综合服务能力。



挑战三、缺乏专业化专属综合服务团队，顶尖国际化复合人才瓶颈问题日益凸显

家族办公室客户需求复杂程度高，需要不同领域的专业人员组成专属服务团队，为其提供定制化产品和服务，如专属管家式客户服务经理（需具备15~20年以上私人银行专业服务经验）、专属首席投资官CIO（需具备10年以上投资或资产配置经验）等。

但国内财富管理市场整体转型较晚，第一代理财经理从业年限仅在10年左右，而具备客户服务、财富管理、资产配置等复合能力的人才更是凤毛麟角。同时，大部分理财经理来自以产品销售为导向的机构，能真正以客户需求为导向、整合各类专业化服务能力、独立给出专业建议的人员十分稀缺。

挑战四、机构化服务能力欠缺，尚未形成独立的家族办公室业务支撑体系

中国鲜有家族办公室构建起系统化、机构化服务能力，包括报告体系、运营体系、风险管理、科技系统等。





第二章

全球知名家族办公室的业务模式及成功要素

2.1 以史为鉴：全球百年家族办公室发展历程及三大启示

早在公元6世纪，家族办公室的概念就已经出现。最早起源于欧洲贵族阶级的家族管理需求，出现了家族主管（Domo）的概念。而真正现代意义上的家族办公室，则起源于工业革命后期（如图4）。

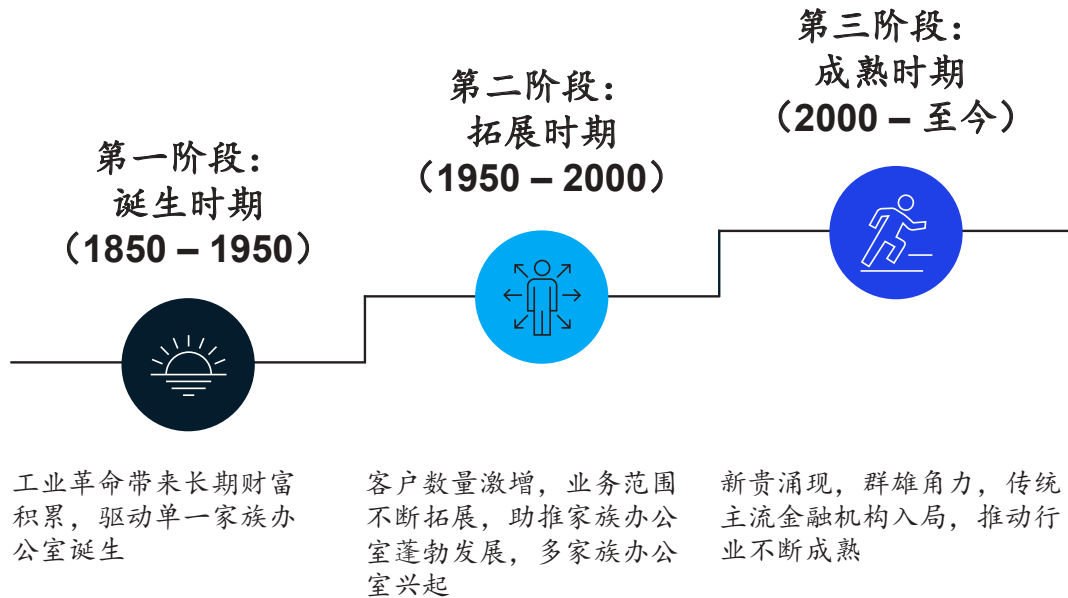
— **第一阶段（1850~1950年）：工业革命带来巨额家族财富积累，驱动单一家族办公室诞生。**1868年，美国银行家托马斯·梅隆创办了世界上第一个现代意义的家族办公室，独立管理梅隆家族资产，研究如何管理和保护自己家族财富。此时的家办多是为单一家族服务的私人机构，即SFO（Single Family Office）。

— **第二阶段（1950~2000年）：客户数量激增，业务范围不断拓展，助推**

家族办公室蓬勃发展，多家族办公室兴起。二战之后创立的大量家族企业经历了上市和并购整合浪潮，这些企业背后的家庭通过出售企业股权积累了大量流动性资产，显著增加了家族办公室客群基础。家办的业务范围也不断快速拓展，从传统财富管理、财富传承，逐步向另类投资、保险、法律架构咨询等专业领域延伸，组织架构愈发复杂和完善，越来越多专业人士开始为家族成员服务。同时，出于运营成本考量，单一家族办公室逐步向其他家族提供服务，形成联合家族办公室，即MFO（Multi Family Office），家族办公室本身也逐步成为部分家族的产业之一。

图 4

现代意义的家族办公室经历三个发展阶段



资料来源：文献检索；麦肯锡分析

1980年，由洛克菲勒家族控股的家族办公室更名为洛克菲勒金融服务有限公司（Rockefeller Financial Services Inc），正式成为在美国SEC注册的投资顾问公司，业务范围从只为家族成员服务拓展到同时为外部客户提供资产管理服务。

— **第三阶段 (2000年~至今)：新贵涌现，群雄角力，传统主流金融机构入局，行业规范不断成熟。** 互联网新经济科技创新带来的上市潮，造就了大量新时代富豪，

他们需求更加多元化。以银行、信托、投行为代表的传统主流金融机构纷纷入场，将需求更多元、财富体量更庞大的超高净值家族客群区分开来，以专业人士为其拓展家族办公室业务。在2008年金融危机之后，美国政府加强了对于华尔街的监管，将小规模私人基金顾问、联合家族办公室纳入SEC监管范围。因此，专业程度更高、实力更强的金融机构及大型联合家办得以加速发展，提升了行业规范程度。

时至今日，家族办公室已经成为全球金融市场的重要参与者，并保持高速增长。据研究机构Campden估计(如图5)，2019年年中，全球严格意义上的家族办公室数量在7,300家左右，比两年前上涨38%。从全球分布上来看，42%分布在北美，32%分布在欧洲，18%分布在亚太地区，8%分布于南美、非洲、中东地区。家族办公室在世界范围内

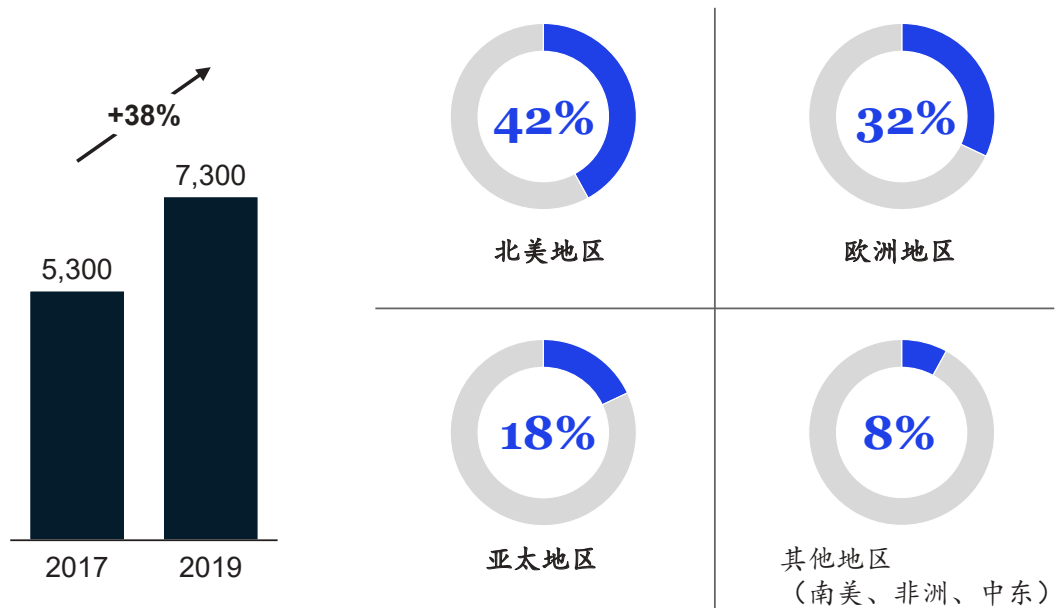
的资产管理规模(AUM)已达到约6万亿美元。

从全球经验来看，成熟的家族办公室可以为超高净值家族客户提供专业化、全方位、一站式产品和服务，服务内容涵盖财务规划、家族战略、家族治理和专业领域咨询等四大领域(如图6)。

图 5

全球家族办公室数量超过7,300家，美欧占七成，亚太地区占比不足20%

全球家族办公室数量及分布情况



资料来源: Campden; 麦肯锡分析

图 6

成熟的家族办公室提供专业化、全方位、一站式服务

非穷尽



财务规划

家族财富投资管理

- 总体财务状况评估
- 家族投资目标和经营理念设定
- 确定风险偏好和投资期限组合
- 资产配置
- 家族资产流动性管理
- 对于投资标的和外部投资管理人开展尽职调查
- 家族信托设计与与管理

慈善事业管理

- 慈善计划制定
- 捐赠策略设计
- 慈善活动组织和相关尽职调查
- 组建慈善基金会、信托等

全生命周期预算管理

- 会员俱乐部（高尔夫、私人俱乐部等）会籍规划与管理
- 度假物业、私人飞机和游艇管理
- 预算服务，包括财富审查、中短期流动性需求分析等



家族战略

家族遗产和财富传承

- 家族财富和收入来源的管理和规划
- 家族财富遗产分配和管理
- 代际传承计划

家族成员教育和国籍安排

- 家族成员教育计划制定
- 家族成员教育资源协调
- 家族成员国籍计划、安排与管理

家族企业战略规划

- 家族企业融资安排（银行贷款、结构性融资、私募股权融资等）
- 家族企业兼并收购计划与咨询
- 商业发展咨询



家族治理

家族宪章

- 制定家族企业结构和使命
- 明确家族成员角色和责任
- 明确家族价值观和目标，制定相关家族管理政策

家族日常事务行政服务

- 家族账单管理
- 家族发票和税金支付
- 家族员工管理和福利
- 银行账户管理
- 技术系统供应商管理

家族办公室资产整合报告

- 所有家族资产整合报告
- 家族办公室定期业绩报告

家族办公室资产整合报告

- 所有家族资产整合报告
- 家族办公室定期业绩报告

专业领域
咨询

税务和法律咨询

- 家族税务计划与安排
- 投资和遗产规划
- 境内外税务安排
- 其他法律税务咨询

合规和监管协助

- 家族企业内部审计
- 建立家族企业公司治理机制
- 投资程序监督

家族风险管理和保险服务

- 家族风险分析和报告
- 评估保险需求、现有保单及资产权属评估、购买保单
- 制定灾难恢复方案
- 资产保护方案

资料来源：全球领先私人银行家族办公室研究；麦肯锡分析

- **财务规划**: 以财务规划和家族资产配置驱动的投资管理服务为核心, 同时提供慈善事业管理、全生命周期预算管理等服务。
- **家族战略**: 包含家族遗产和财富传承、家族成员教育和国籍安排、家族企业战略规划等相关服务。
- **家族治理**: 提供从家族宪章、家族日常事务行政服务, 到家族办公室资产整合报告等服务。
- **专业领域咨询**: 如税务和法律咨询、合规和监管协助、家族风险管理和保险服务等。

透过逾百年的家族办公室发展历程, 我们总结出三大核心启示, 供中国家族办公室行业借鉴:

启示一: 中国市场财富聚集加速, 需求日益综合多元, 代际传承难题凸显, 从根本上推动家族办公室业务暴发

回溯历史, 现代意义家族办公室的诞生源于美国19世纪中叶工业革命带来的大量家族财富积累。同时, 随着家族人数增多, 超高净值家族需求日益增多和复杂化, 内部代际传承和财富分配难题, 都需要更加专业的家族办公室服务机构帮忙解决, 洛克菲勒家族在第三代便极富远见地建立了家族信托。

对比当下中国和19世纪中叶美国的社会和经济发展水平, 不难看出, 中国正涌现出大量家族办公室业务需求。**第一, 中国家族财富积累已到达一定水平。**改革开放40多年, 成就了一大批领先家族企业和超高净值家族, 近年来互联网、生物医药等产业发展也造就了大量新经济富豪。**第二, 以企业家为主的超高净值客群需求日益多元。**伴随家族财富积累、家族成员增加与家族企业扩张, 超高净值家族客户在传统投资服务需求外, 逐渐衍生出更复杂的家族治理和企业经营服务需求。**第三, 家族财富传承问题日益凸显。**当前中国家族财富掌门人平均年龄50~60岁, 很快面临未来如何保护财富, 并将财富分配和传承给下一代及其他家族成员的挑战。

启示二: 以客户为核心, 家族办公室整合各类资源, 提供一站式独立管家服务

超高净值客户所需的各项服务仍然分散在银行、券商、信托等不同金融牌照中。而家族办公室则是以客户为核心, 通过自建核心能力和整合外部资源, 独立提供财富管理、财富传承、另类投资、保险、税务筹划、法律咨询、资产报告等全方位、一站式专业管家服务。家族办公室可作为超高净值家族客户的核心触点, 完全站在客户角度, 满足其横跨

财富管理、家族治理和企业经营等三大方面的所有需求。

启示三：家族办公室塑造专业、顶尖品牌形象，有效带动和辐射其他业务

中国私人银行业务不断发展，但一直未能充分挖掘和满足超高净值家族客户需求。家族办公室业务被誉为“财富管理皇冠上的明珠”，服务于金字塔顶尖人群的综合需求，能有效带动和辐射金融机构内部其

他业务，同时帮助金融机构树立起专业、综合、值得信赖的品牌形象，对金融机构意义重大。以某全球知名银行集团为例，虽然家族办公室业务仅占其收入的15%左右，但全球超过2/3的超高净值客户是其家族办公室的客户，为其带来无以伦比的顶尖品牌效应，帮助其进一步发展私人银行和投行业务。因此，全球大型金融机构近年来纷纷跑步入场，加大投资布局家族办公室业务，依托自身基因和禀赋，逐步探索适合自己的家办业务发展模式。

2.2 他山之石：全球领先家办的四大商业模式和五大成功要素

按照各机构的独立程度、业务基因和禀赋，我们将提供家族办公室服务的机构划为四大类型（如图7），后三类均为金融机构旗下附属业务，背靠大型金融机构资源和平台⁶。

第一类：独立系

主要由一个或几大家族共同持有，往往是从服务一个家族、建立单一家族办公室（SFO）开始，为追求规模化运营效率，逐步向外部家族拓展业务，最终成长为联合家族办公室（MFO）。这些机构历史最为悠久，得益于“最纯正”的家族办公室基因，长期服务于最顶尖的一类客群，提供一整套专业化、端到端家族办公室服务，高度重视服务定制性和私密性。由于这类机构不隶属于

任何金融机构，往往更能保持独立性，真正站在家族视角上挑选和推荐适合的产品与服务，并穿越代际周期长期服务，与客户利益高度一致。

第二类：银行系

银行系机构的客户背景最多元，依托银行主账户与客户建立了较为深厚的合作关系。银行系家族办公室往往背靠大型银行集团，金融牌照较为齐全，业务种类广泛，专业资源丰富，能为超高净值家族客户提供全能型、一站式财富管理和投融资服务，针对企业家客群更强调公私联动，服务手段也较为多样。

⁶ 值得注意的是，国外机构因为混业经营关系，其实并无银行、信托和投行牌照区分，这里仅以典型代表机构的业务基因和禀赋作为划分，国内机构可按照相应的监管牌照进行划分。

图 7

家族办公室依据独立程度、业务基因和禀赋可为四大类型

类别 ¹	具体描述	特点
独立系	<ul style="list-style-type: none"> 由一个家族或几大家族共同持有 从服务一个家族（SFO）开始，为追求规模化运营效率，逐步向外部家族拓展业务，成长为MFO 	<ul style="list-style-type: none"> 以塔尖客群为主，历史最为悠久 提供端到端全方位的家族办公室服务 注重服务的定制性和私密性 更能保持独立性，与客户利益一致
金融机构附属	银行系 <ul style="list-style-type: none"> 私人银行/财富管理部门中，专门成立一个解决方案赋能团队，特定服务于家族办公室客群 	<ul style="list-style-type: none"> 客户背景多元，客户关系较为深厚 整体银行金融牌照齐全，业务种类广泛，专业资源丰富，提供全能型的财富管理和企业投融资服务
	信托系 <ul style="list-style-type: none"> 专门成立一个团队服务家族办公室客群，可作为独立的利润中心 	<ul style="list-style-type: none"> 聚焦服务超高净值客群，储备大量优质客户 以服务型托管为切入点，注重服务属性 特色产品偏向于资产配置和财富传承（例如，家族信托）
	投行系 <ul style="list-style-type: none"> 财富管理板块中，专门成立一个解决方案赋能团队，特定服务于家族办公室客群 	<ul style="list-style-type: none"> 以企业家客群为主 依托较强的投行基因，提供公司和个人的投融资一体化服务和差异化交易机会

1. 全球金融机构往往是混业经营，后三者的区分不甚明显，这里仅以代表机构的基因和擅长作为划分；中国机构按照牌照进行划分

资料来源：文献检索；麦肯锡分析

第三类：信托系

信托系机构往往是最早一批开展家族办公室业务的金融机构之一，具有一定天然优势。以服务型托管为切入点，信托系家族办公室满足客户资产配置、财富传承和风险隔离的需求，通过财富传承、财富规划和家族治理的专业资深人员，充分了解客户独特需求，提供高度定制化的专享方案 and 专业化团队式服务，以维系长期客户关系。

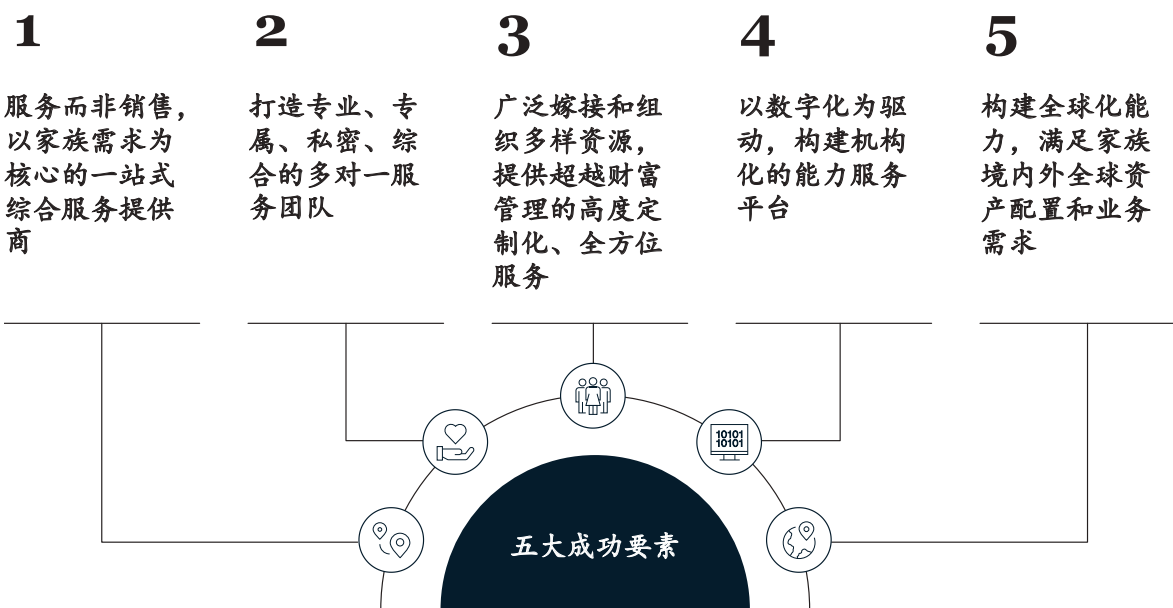
第四类：投行系

投行系机构凭借较强的投行基因和资本市场资源，集中服务企业家客群，在公司和个人投融资一体化服务、企业兼并收购和稀缺投资机会资源等方面具备一定优势。

在深入研究全球各类知名机构的家族办公室业务后，我们提炼出五大核心成功要素（如图8）：

图 8

全球家族办公室服务的五大核心成功要素



资料来源：麦肯锡分析

成功要素一：服务而非销售，以家族需求为核心的一站式综合服务提供商

家族办公室因家族财富规划、家族传承等一系列目标而成立。超高净值家族在选择家族办公室时，第一件事就是测试机构独立性。机构是否真正以客户为核心挑选和推荐适合的产品与服务，与客户利益高度一致，这点至关重要。因此，领先金融机构往往一开始就紧紧抓住这一点，建立单独、专属家族办公室服务体系，将客户服务团队和系统与原有私人银行体系真正区隔开来，打造完全独立的一站式综合服务提供商。有些机构甚至设立独立品牌，凸显家族办公室业务独特性和尊贵性，凸显其相对独立的商业模式。

以全球某知名银行集团为例，它于2010年创办专属环球家族办公室集团，依靠三大举措，不断证明家族办公室业务的完全独立性和对家族客户的专属性，赢得全球超过2/3超高净值家族客户的长期青睐。

第一，除共享一部分研究和中后台资源之外，所有家族办公室团队和资源均与原有财富管理团队和投资银行团队分离，新团队汇报条线、薪酬结构等均重新设计，与原有团队有所区别。

第二，如果家族办公室团队为客户推荐集团内部产品，必须经过一次合规测试，证明“这款产品符合客户利益最大化原则，且只有自身集团才能提供”。

第三，集团内部一些特有投资项目资源会单独划分部分额度，预留给家族办公室客户，同时由独立第三方咨询机构介入，证明项目对客户的适用性。

再以美国某领先银行为例，它为了服务塔尖客群，2012年整合原有两大家族办公室业务线，并从外部收购一个品牌作为家族办公室业务的独立品牌，该子品牌专注服务资产管理规模在5,000万美元以上的超高净值个人/家族客群或基金会。独立子品牌有别于传统大型银行庞大、标准化的服务定位，塑造出专属、定制化、私密性品牌形象，凸显其聚焦塔尖客户的服务定位与价值主张。

成功要素二：打造专业、专属、私密、综合的多对一服务团队

家族办公室业务的第一步就是建立专业、专属服务团队。团队内部职能包括客户关系维护、财富规划、资产配置、行政服务、遗产规划、税务规划、法务咨询、家庭教育等。团队由具备丰富从业经历的专业人员构成，他们多是各个领域专家，为客户提供专业化服务，得到客户长久信赖。近年来在组建服务团队时，各机构更注重团队年龄、背景和文化构成方面的多元化，以更好匹配不同家族成员的需求，比如女性客户和二代客户。

团队覆盖方面，金融机构往往为每个家族配备专属团队，并根据客户资产体量与需求复杂程度进行调整。家办业务高度依赖专业团队，员工与客户比例大多控制在1:3到1:5左右（远高于私人银行的1:10到1:20），

图 9

某美国领先银行家族办公室通过专门团队为客户提供多元化服务

	说明	团队背景
客户经理 ~32人	<ul style="list-style-type: none"> 分布在芝加哥、棕榈滩、费城等13个城市，平均每个城市2-3人 客户经理：客户 = 1:15 	<ul style="list-style-type: none"> 客户经理团队平均从业经验~15-25年，均在财富规划、财务规划等方面具有丰富经验，多人持有CTFA1、CFP2等专业资质
资产管理 ~31人	<ul style="list-style-type: none"> 多为组合管理专家 	<ul style="list-style-type: none"> 资产管理团队平均从业15-30年，在资产类别、研究市场上有所分工与侧重，多人持有CFA资质
家办行政服务 ~2人	<ul style="list-style-type: none"> 包括财务报告、税务报告、账户管理等服务 	<ul style="list-style-type: none"> 拥有财会、税务咨询等相关从业经历
基金会服务 (外包CIO) ~3人	<ul style="list-style-type: none"> 主要针对基金会 (foundations and endowments)，提供外包CIO解决方案 	<ul style="list-style-type: none"> 三人团队分工梯度较为明确 (总监、经理、分析师)，专注为基金会等机构客户提供投资策略、尽调等服务
家庭文化服务 ~8人	<ul style="list-style-type: none"> 家庭重大事务与教育服务，包括继任规划、社会影响力分析、家族业务过渡或销售等 	<ul style="list-style-type: none"> 团队背景多元化，囊括组织管理专家、家族历史专家、欧洲军事与艺术史专家等，也有曾经服务于SFO的家办专家
遗产与财富规划 ~12人	<ul style="list-style-type: none"> 聚焦超高净值家族，进行财富管理策略制定，进行家族财富的保值与增值 	<ul style="list-style-type: none"> 解决财富继承、过户、转移等问题，多为法律、税务、房产等专业背景人士
私行服务 ~10人	<ul style="list-style-type: none"> 帮助解决富豪家族较为复杂的银行服务需求，保证服务的定制化与时效性，提供最好的客户体验 	<ul style="list-style-type: none"> 多为银行客户经理背景，帮助客户制定定制化的信贷、存款、账户管理等服务与解决方案

1. Certified Trust and Financial Advisor
 2. Certified Financial Planner

全球家办业务领军者更是实现了1:1.5左右的覆盖。通过高频交流、长久联系，家办真正提供高度定制化的专享方案和专业“贴身”团队服务。与此同时，如此高比例的客户覆盖也给很多机构在运营成本控制方面带来了不小挑战。领先机构往往在业务发展的不同阶段，灵活调整，以平衡效益与成本。

以美国某领先银行为例，它的家族办公室业务团队近100人，其中又分为客户经理、资产管理专家、行政服务专家、基金会服务专家、家族文化服务专家、遗产与财富规划专家、私人银行服务专家等七大专家团队（如图9），他们通过高水平专业团队满足客户多元化需求。

成功要素三：广泛嫁接和组织多种资源，提供超越财富管理的高度定制化、全方位服务

家族办公室有别于传统私人银行的一点是，前者提供超越财富管理的高度定制化、全方位服务。家族办公室业务涵盖范围广泛，除了传统财富管理服务（如，家族财富代际传承、全球化资产配置、另类资产投资与管理等）外，还包括家族治理（如，家族价值观传承、家族风险规避、慈善、个人生活管家等）和企业经营（如，企业接班、企业战略规划与升级、企业融资等）。以某全美独立系家族办公室机构为例，它为客户提供丰富完整的全方位服务，涵盖家族治理、家族办公室管理、家族雇员管理、家族成员账单管理等各个方面，为顶级富豪们提供真正管家式服务。

金融机构在提供家办服务时，更需要以客户需求为导向，通过长期陪伴深入洞察客户需求，强调服务定制化和个性化，建立自身难以替代的独特竞争力，包括独有的直接项目投资资源等。在业务发展过程中，金融机构以财富管理服务为起点，通过自建、调动机构或集团内部跨部门/板块资源、借力三方专业机构等方式，实现大规模资源嫁接和组织，拓展服务谱系。例如，某美国领先银行在机构内部建立家族及商业历史中心（Family and Business History Center），专门招募欧洲史、军事史专家等，帮助客户追溯家族历史，传承家族文化。

成功要素四：以数字化为驱动，构建机构化服务能力平台

有别于传统财富管理体系，家族办公室客户的服务需求更加多元和复杂，数字化解决方案至关重要，它帮助客户及客户经理全面了解和梳理家族所有财富状况，实时追踪和展示家族财富变动情况。因此，成熟家族办公室机构往往会自建独立、有针对性的机构化服务平台，涵盖投资组合管理、风险管理、报告体系等多个模块，为家族办公室客户提供一站式服务。

某领先信托系家族办公室创建了一整套家族办公室专属科技和报告解决方案，基于数字化赋能，将服务机构的核心能力向超高净值客户转化输出，为家族办公室客户提供无缝交互质量及卓越体验。目前它已向450多位家族办公室客户提供该服务。平台在运作高效性、使用体验敏捷性、信息数据完整性、以及私密性和安全性上获得了较好口碑。

图 10

全球金融科技公司提供定制化产品和服务，满足家族办公室新需求

全球而言，许多金融科技公司都针对家族办公室提供大量的特定服务，以满足其需求

美国一家智能财富大数据管理公司

基于可付诸实践的洞察，促成明智的决策，并通过量身定制的报告使跨越多个代际的家族办公室实现自己的目标

美国一家软件解决方案公司

通过软件解决方案，提供灵活且定制化的会计核算、监控和报告服务

美国一家基于云的解决方案公司

云端解决方案涵盖会计核算、合并报告、合规、组合管理、交易和数据整合

瑞士一家财富数据管理公司

该软件主要为私人财富所有者和家族办公室提供简化、可控的服务，包括合并报告、治理、数据整合和风险管理

德国的一家投资管理平台

该平台主要帮助单一家族办公室、多家家族办公室、资产和财富管理机构、基金、基金会和银行管理所有的银行和非银行资产

摩纳哥的一家ERP应用程序公司

面向金融服务组织，提供具成本效益、可扩展的综合性企业软件

资料来源：文献检索；麦肯锡分析



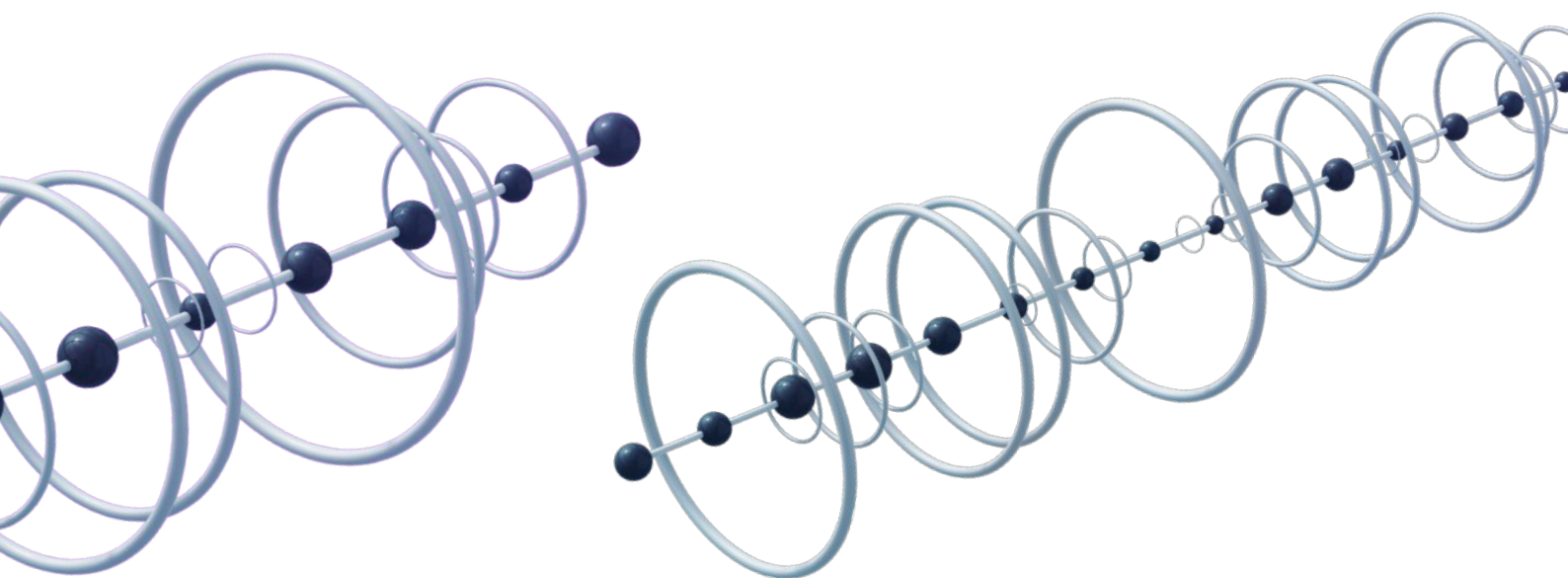
某知名独立系家族办公室在20世纪90年代末，开发了一种数字化解决方案，将多个来源的帐户数据合并，专注解决数据完整性和标准性问题，并提供灵活的报告。2000年1月1日，该机构首次以IT专属平台的形式对外输出解决方案，成为该解决方案的核心。2016年2月1日，这一解决方案独立为全资子公司，继续为众多客户服务，包括单一和联合家族办公室、注册投资顾问、私人信托公司和其他金融机构等。

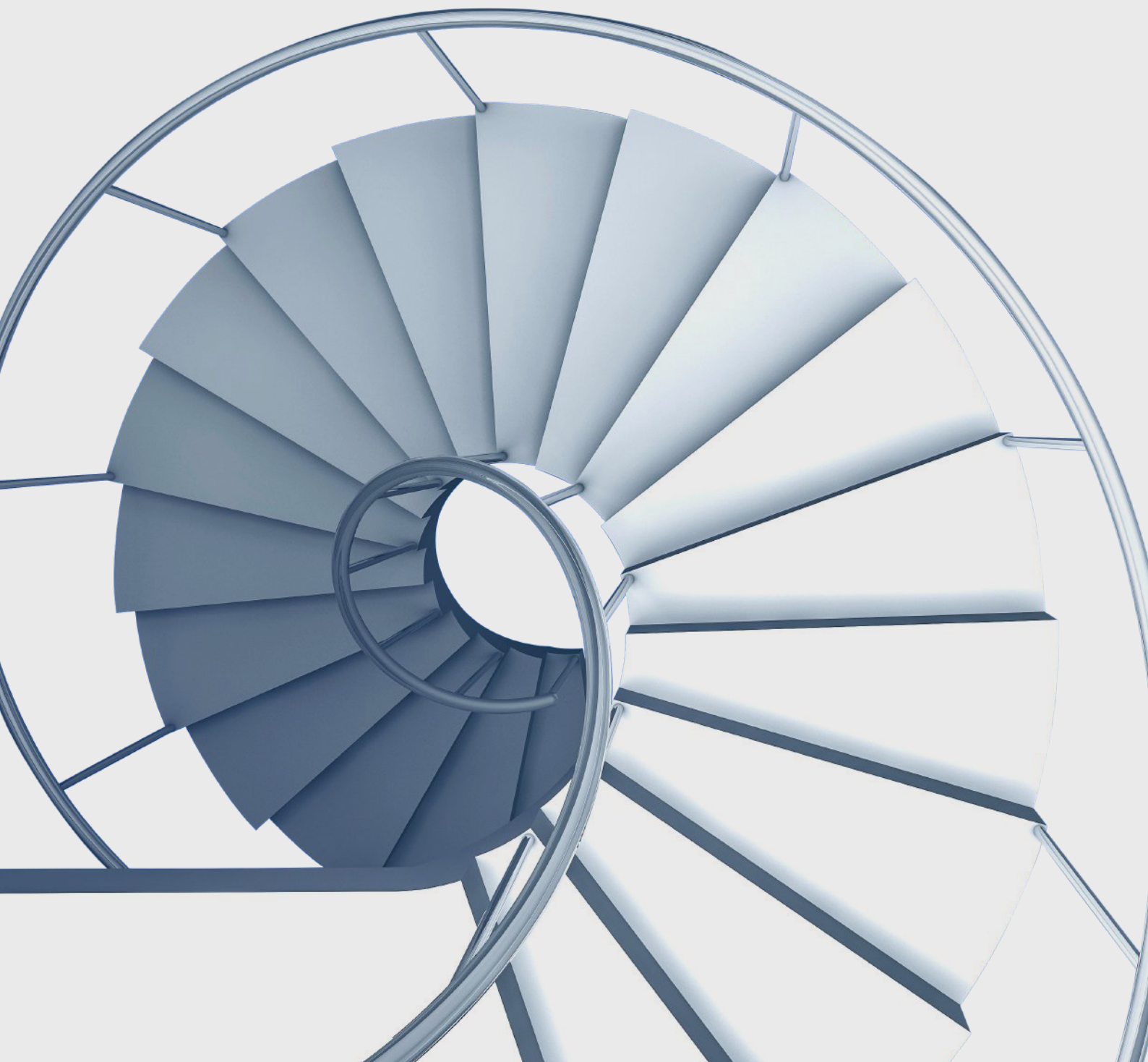
当然，全球许多家族办公室也可在业务发展初期，充分借力大量金融科技公司有针对性的特定解决方案，满足机构化需求（如图10）。

成功要素五：构建全球化能力，满足家族境内外全球资产配置和业务需求

随着经济贸易全球化不断深入，超高净值客户的全球化需求日益明显。领先机构率先部署全球化服务能力，在北美、欧洲、亚太等核心区域建立办公室，招募当地英才构建客户服务、投资等专业化能力，更好满足客户的全球投资配置、税务咨询和管理运作需求。尤其在亚太地区，为适应不同区域的市场情况，近年来领先金融机构纷纷在新加坡、香港、上海等地建立分支机构，为中国超高净值客户提供在岸和离岸一体化服务。

以某领先美国信托系家族办公室为例，早在20世纪60年代它就挖掘客户的全球业务需求，设立伦敦办公室，拓展欧洲业务。20世纪70年代，它已先后在伦敦、巴黎、开曼群岛、日内瓦、香港等地开设办公室。时至今日，它在全球超过20个国家和地区开设办公室，服务50多个主要国际市场，家族办公室业务网络覆盖全球。





第三章

中国金融机构家族 办公室未来成功路径

国内家族办公室行业正处在高速发展窗口期。其中，以银行、券商、信托为代表的专业金融机构更有机会在家族办公室市场中抢占先机。根据福布斯2020年的一项调研⁷，在选择合作机构时，调研者最看重的三个衡量标准是专业可靠的财富传承服务、隐私保护和具有综合金融优势。还未使用家族办公室的受访者中，超过半数青睐商业银行的一体化家族办公室服务，这得益于商业银行和客户多年奠定的信任基础。商业银行的一体化家族办公室服务符合客户隐私保

护需要，此外商业银行还能提供全面综合金融专业服务并具备资源整合能力。除此之外，信托公司在家族信托架构设计和落地方面具备独特的牌照优势和丰富的专业能力。而证券公司在与投资银行联动、支持企业并购转型、对资本市场的专业深刻理解方面能力出众，其中头部企业也在积极探索开拓家族办公室业务。

金融机构需从四大举措入手，牢牢抓住家族办公室市场腾飞窗口，抢占先机（如图11）。

⁷ 数据来源：《2020中国家族办公室白皮书》，福布斯中国，平安银行私人银行，2020年12月

图 11

金融机构需从四大举措入手，牢牢抓住家族办公室市场腾飞机遇



- 1 | 回归本源，确立以客户为中心的服务导向商业模式，注重与客户建立超越代际的长期关系
- 2 | 建立业务生态系统，整合资源提供综合化的专属产品和服务
- 3 | 打造专业化的多对一专属团队式覆盖模式
- 4 | 逐步打造全球化服务能力，并加强家办自身机构化能力建设

资料来源：麦肯锡分析

举措一、回归本源，确立以客户为中心的服务导向商业模式，注重与客户建立超越代际的长期关系

领先金融机构需明确家族办公室业务作为客户经营而非产品销售的价值定位，从“产品驱动”向“客户中心”的逻辑转变，力争与客户建立家族代际的长期关系。目前大部分金融机构提供家族办公室服务时，仍以销售投资产品为主，以产品销售额和收入为主要指标，大多采用向产品供应端收费的业务模式。这与建立客户视角，深度挖掘客户需求的家族办公室本源背道而驰。金融机构应基于更多元、综合的指标，例如家族总体资产管理规模（AuM）、为家族创造的盈利收入、客户满意度等，综合评价家族办公室业务。

金融机构往往需要很长时间才能与一个家族客户建立深厚关系和长久信任，充分挖掘和理解家族客户全方位痛点和需求。家族办公室运营时间跨度通常也比传统投资机构更长。正是这样的业务属性，**要求金融机构更加注重客户的长期利益**，有效解决机构短期财务压力与家族长期保有财富愿景的天然冲突。某全球领先独立系家族办公室，正是秉承服务而非销售的企业文化（service, not sales），提供穿越周期的服务，赢得客户长期信任，从成立之初到现在服务创始家族超过七代。金融机构应摒弃和调整传统的季度、年度等短期利益考核模式，**建立长期导向的评价体系**，为家族客户提供跨越代际的专属服务，帮助客户实现基业常青。

举措二、建立业务生态系统，整合资源提供综合化的专属产品和服务

为顺应家族客户日益多元、综合的需求，金融机构需**建立独特竞争优势**，每一个机构的长板往往决定其服务特色和适应的客户群。同时围绕客户全方位需求，**充分整合机构内外部资源，建立业务生态系统**，提供定制化程度高、私密性强、服务覆盖范围广的端到端完整产品和服务体系。某领先信托机构，借力母公司银行集团牌照资源，充分调动集团内各子公司业务积极性，为客户提供投融资一体化服务。

针对一些专业性较强的领域，金融机构可结合自身禀赋和基因，**建立专业团队，充分理解客户需求，积极对接和整合外部第三方专业能力**。例如，税务规划、法律服务、保险规划、信托管理、战略咨询等，共同为家族客户提供一流服务。某领先投行机构，以慈善为切入点，组建国内领先慈善和公益专业团队，在全球范围内甄选顶级供应商，形成合力，满足国内客户日益增长的慈善需求。某领先银行家族办公室团队中，同样包含税务顾问和法律顾问，他们大多是经验丰富的税所和律所专业人才，专门服务于家族客户需求，同时对接外部更多专业法税资源，为家族客户提供定制化咨询服务。

举措三、打造专业化的多对一专属团队式覆盖模式

金融机构亟待建立服务于超高净值家族客户的专属团队服务模式，组建各个服务领

域专家团队，充分保证团队覆盖客户的比例（全球最佳实践在1:3到1:5区间），打造资深、多元化专业专属团队，为超高净值客户提供“贴身式”服务。

客户专属服务团队迫切需要高端、具有跨境经验以及多元化背景的复合型人才。其中，**管家式全能型客户经理（RM）和首席投资官（CIO）最紧缺**。

以第一批国内独立家族办公室为例，创始人大多具备10年以上国际大银行或投行从业经验，有海外工作背景，具备全球视野，是专业能力出众的私人银行家和投资银行家。金融机构可有意识地从资深客户经理中培养综合素质出众、服务意识突出的潜力人才，专门服务超高净值家族，或是从全球领先机构中挖掘合适人才，助力其本土化、融入国内金融体系。

首席投资官往往需要丰富投资经验和能力，善于各大类战略资产配置，能深入、透彻理解家族投资理念和偏好，基于家族客户的想法和意志，为其进行个性化和定制化的资产配置，同时能与外部投资机构顺畅沟通和协调。近年来，随着大资管行业整体转型，这样的人才不断涌现，逐步趋于成熟。金融机构应先下手为强，培育一批具备跨资产配置能力的复合型人才，帮助家族客户实现横跨多个领域的投资。在单个资产类别投资领域，金融机构可通过与外部机构合作，为客户筛选行业内最好、最专业的投资能力。

举措四、逐步打造全球化服务能力，并加强家办自身机构化能力建设

为满足超高净值家族客户全球化服务需求，国内金融机构需逐步通过自建或全球化战略合作等方式，优先在香港、新加坡、伦敦、纽约等地建立海外产品服务能力和网络，更贴近客户需求及当地市场动态，并逐步为中国超高净值客户提供国际化服务。

金融机构可针对超高净值家族客户以下四大核心全球化需求，打造相应能力，提供一站式解决方案：(1) 全球资产配置和优质投资人筛选；(2) 家族办公室顶层架构的全球化重构与优化，以保障在不同区域的家族利益和全球利益最大化；(3) 家族成员全球身份配置，实现子女教育、财产披露、税务筹划等便利。

以国内某领先银行为例，它已开始为超高净值客户提供离岸产品与服务。通过离岸业务网络，调动其香港全牌照子公司资源，建立

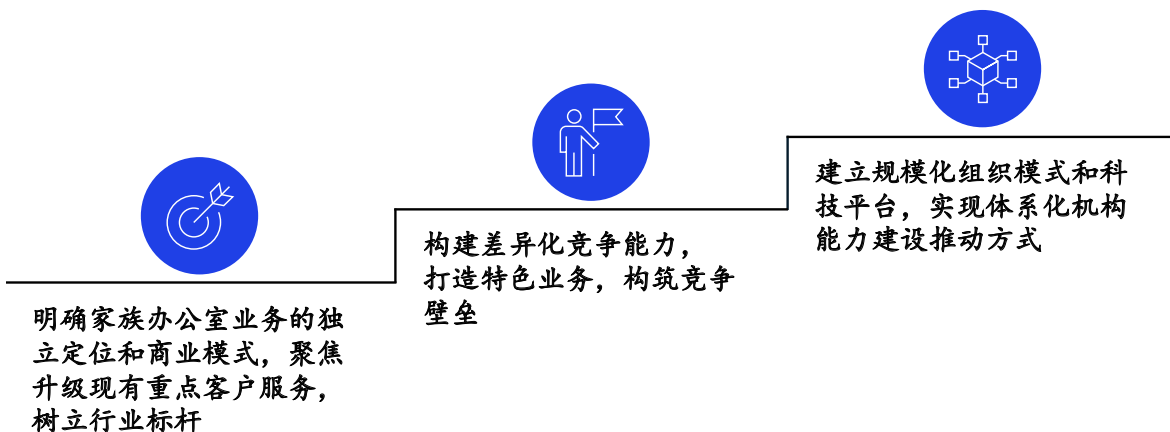
起跨境金融服务平台，为客户提供无缝的境外投资体验与全球资产配置。最近，该银行正进一步推进家族办公室业务全球化。它将目标客户细化为新加坡上市中资企业董事、监事和高级管理人员客群，并积极推动公私联动业务，成功签约首单相关客户。

与此同时，机构化能力建设的步伐也刻不容缓。发展初期，国内金融机构可充分借力金融科技公司的成熟解决方案，尽快满足客户的基本需求。随后，应逐步建立起一套完善的数字化解决方案，涵盖投资组合管理、风险管理、报告体系等多个模块，不断提升针对性和定制化程度，以更好地满足家族办公室客户日益多元和复杂的需求。

未来5~10年，中国家族办公室市场将迎来前所未有的发展机遇，领先金融机构还需思考如何落实四大举措，实现高质量发展（如图12）。为此我们提出三阶段实施路径，供业内专业人士参考。

图 12

金融机构可采用三阶段实施路径，迎接未来5-10年家办业务机遇



首先，明确家族办公室业务的独立定位和商业模式，聚焦升级现有重点客户服务，树立行业标杆。

金融机构结合市场发展特点、竞争格局、机构自身业务特色和资源禀赋，制定在家族办公室业务领域的愿景目标和发展战略，锁定细分超高净值家族客群。明确家族办公室业务以客户为中心的定位，以及其在整体客户服务体系中的定位，树立服务导向、长期导向的商业模式，保证真正站在客户视角，具有完全独立性。

起步阶段，金融机构可以锁定3~5个现有超高净值家族客群，为其在机构内部组建最专业的客户服务团队（核心包括资深客户经理、首席投资官等角色），嫁接组织内外最佳资源，开展全方位服务，树立起行业服务标杆。

其次，构建差异化竞争能力，打造特色业务，构筑竞争壁垒，而非盲目追求“大而全”。

在服务现有重点客户过程中，金融机构应充分审视自身业务资源和特点，不断总结和强化服务家族客户的比较优势，打造特色竞争壁垒（例如，获取稀缺优质资产和项目的能力）。继而明确家族办公室业务的核心能力建设目标，以细分领域的特色化服务（例

如，全球大类资产配置、企业投融资一体化服务等）为切入点，快速打造标签化服务能力，形成差异化价值主张。

进而积极构建外部合作联盟，逐步拓宽服务领域帮助客户整合资源，保证在不同资产类别都为客户提供超一流的服务，并逐步拓宽更多家族客群。

最后，加大资源投入，打造规模化组织和机构化科技平台，以体系化方式推动业务建设。

为推动业务规模化，金融机构应加大投入，构建和强化机构化能力，真正建立独立的家族办公室业务。地理布局方面，金融机构应以国内为出发点，逐步通过自建或合作等方式，优先在香港、新加坡、伦敦、纽约等地建立海外产品服务能力和网络，更贴近客户需求及当地市场动态，逐步提供国际化服务覆盖。组织方面，注重各领域专业人才培养和团队建设，建立充足的多元化人才库，并匹配相应激励机制，同时在机构总部和分支机构间设立合理的专家和团队覆盖模式，实现对客户服务的梯队化团队覆盖。科技方面，逐步实现从完全外包，到核心模块自研，共建家族办公室科技平台的过渡，为家族客户提供有针对性的一站式科技解决方案。

从香港某家族办公室成长历程探索成功之道

香港某家族办公室是一家独立的联合家族办公室，成立于2016年，目前服务超过30个家族客户，资产管理规模超过40亿美元，在香港、台北及新加坡设有办公室。

该家族办公室有三大价值观：

- 独立：作为一家独立机构，以客户利益最大化为宗旨。
- 目标明确：敏锐洞察客户需求，并能根据需求为他们量身定制个性化解决方案。
- 个性化：服务兼具广度和深度，坚持不断进步、不断超越、保持凝聚力原则。正因如此，该机构才得以保持高度的个性化关怀，保障与客户间的深度合作。

纵观其快速发展历程，可以总结出以下三点启示。

第一，依托行业资源，深耕标志性客户，树立起业内口碑：

其创始人成长于香港和新加坡，在多家国际知名银行国际银行部、私人银行部有着十余年投资银行工作经验。其他联合创始人也多为在香港、新加坡等地深耕行业多年的银行家，他们具备丰富的客户资源和专业的客户服务经验。起步阶段，该家族办公室正是依靠创始团队，每人深耕3~5个超高净值家族客户，为客户量身定制全方位、个性化解决方案，与客户逐渐建立起长期信任，客户平均资产管理

规模从最初不足5,000万美元到目前超过1亿美元，树立起一流行业口碑和品牌效应。后期大量客户都是依靠转介而来，更有很多客户慕名而来。

第二，广泛借力外部资源，构建合作联盟，为客户提供最好的服务：

面对客户日益增长的大陆业务需求，该家族办公室积极与中国最好的券商合作，为客户提供一流的投资建议及项目资源。金融科技方面，与一家全球知名的金融科技公司合作，为客户提供囊括不同资产类别、托管银行、投资组合的全方位资产整合报告，实现机构化服务体验。

第三，积极自建核心能力，打造专属投资标签：

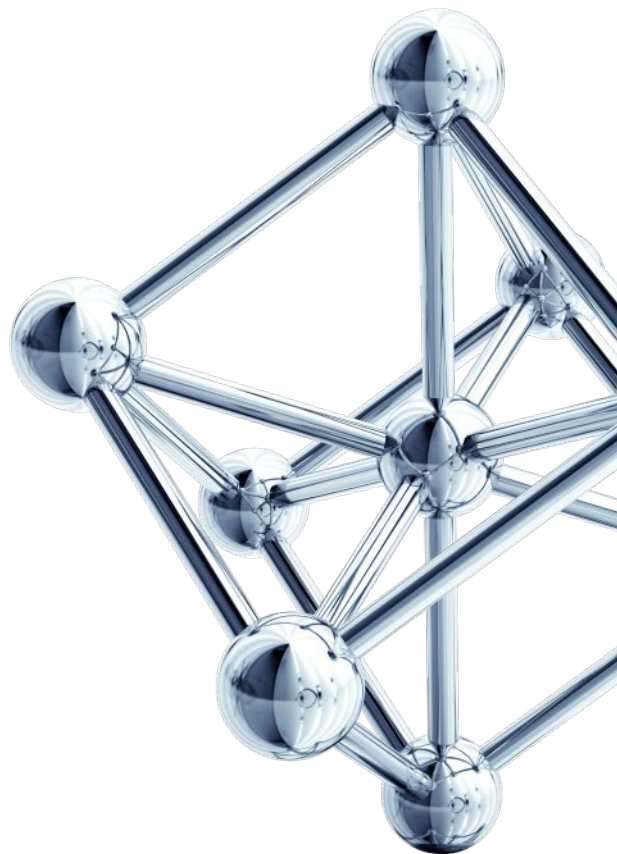
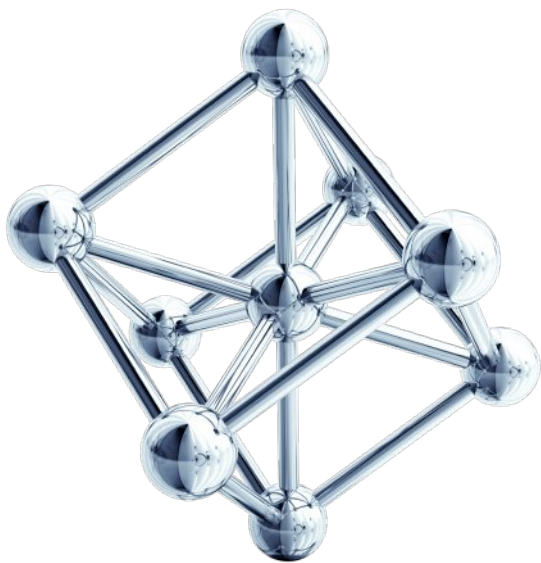
与此同时，该机构也积极自建投资团队，以资产配置为核心，招募某保险资产管理有限公司前固收CIO和有超过14年股票投资经验的资深投资经理分别负责固收和股票投资，打造专属的私人标签基金（PLFs），以及在私人银行托管的主动式管理凭证（AMCs），为客户提供独有的投资机会。

从未来发展上来看，该机构将抓住家族办公室行业的腾飞契机，致力于成为亚洲顶尖的联合家族办公室。它计划在东南亚及中国内地增设两个办公室，以更好地贴近和服务客户。团队规模将在未来一年从目前的60人实现翻番，增加到120人，再过一年超过200人，扩大规模效应和经济效益。资产管理规模目标是超过100亿美元，做更多元化的资产配置。

结语

家族办公室业务将迎来历史性发展机遇，其对于金融机构的重要性日益凸显。中国拥有世界第二大亿万富翁群体，超高净值客群增速全球第一，家族财富积累已经到达一定水平。同时，随着中国家族财富掌门人平均年龄步入50~60岁，家族财富传承问题迫在眉睫。作为财富管理皇冠上的明珠，家族办公室业务有助于金融机构树立起专业、综合、值得信赖的顶尖品牌形象，从而有效带动和辐射内部投资银行、公司银行、财富管理等其他业务。

面对未来家族办公室行业史无前例的发展机遇，中国金融机构更需思考如何回归本源，确立服务导向和长期导向，建立一套长期服务超高净值家族客户的专属独立商业模式，逐步完善自身产品和服务体系，真正实现高质量发展。这一征程不可能一蹴而就，需要金融机构前瞻性、系统性思考商业模式，规划分阶段的实施路径，树立起长期客户经营理念和决心，持续不懈构筑核心竞争力，从而在行业上升过程中率先腾飞。



关于麦肯锡中国区金融咨询业务

麦肯锡中国区金融机构咨询业务服务于中国领先的银行、证券和信托公司、财富与资产管理公司、保险公司等金融机构，涉及转型与创新、互联网金融、全球化、战略、企业金融、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资本、领导力培养与文化转型等多个领域。我们在本地区共有约300多位专注于金融领域的咨询顾问，均在该领域拥有深厚的行业经验。与此同时，麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问、研究人员及分析人员共同构成了庞大的资源体系，为我们中国本土的客户充分的支持与服务。

麦肯锡在财富管理领域拥有丰富的经验，全球规模排名前10名的财富管理和私人银行机构均是麦肯锡的长期战略客户。在大中华区，麦肯锡协助各类型金融机构，包括商业银行、券商、资管、信托、保险、第三方财富机构等，设计财富管理战略，并推进战略举措实施落地等。麦肯锡为财富管理和私人银行机构提供九大领域的端到端解决方案，涵盖整体战略与商业模式设计、全球化战略设计、并购战略设计、成本与利润结构优化、业务规模扩张战略设计、数字化战略设计、客户体验提升、数字化平台建设以及协同机制设计等。

关于作者



倪以理

全球资深董事合伙人
香港分公司



曲向军

全球资深董事合伙人
香港分公司



周宁人

全球董事合伙人
北京分公司



马奔

全球董事合伙人
上海分公司



程晔

项目经理
上海分公司



刘昕昕

麦肯锡咨询顾问
上海分公司



曹蕾

知识专家
上海分公司

同时感谢Ahmed Youssef, 荣觉生 (Winston Yung), 方溪源, 周荣生 (Steve Chou), 潘浩, 陈德基 (Douglas Chen), Charlie Mitchell, Anu Sahai, Vishal Kaushik, Vidushi Sathoo, Soham Banerjee等诸多同事对于本报告的贡献。

麦肯锡公司2021年版权所有。

关于麦肯锡

麦肯锡是一家全球领先的管理咨询公司,1926年创立以来,始终致力于为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术方面的咨询,足迹遍布全球60多个国家和地区的130多座城市。麦肯锡在中国一直致力于帮助本土领先企业改善管理能力和提升全球竞争力,并为寻求在本地区扩大业务的跨国企业提供咨询,同时也积极参与公共政策咨询和公共事业建设。目前中国区设有北京、上海、深圳、香港、台北等五家分公司及成都服务中心,员工共计70余名合伙人,600余名咨询顾问以及300余名专业支持人员。

上海

麦肯锡上海分公司
上海市湖滨路168号
企业天地3号楼21楼
邮编:200021
电话:(86-21)6385-8888
传真:(86-21)6385-2000

北京

麦肯锡北京分公司
北京市朝阳区光华路1号
嘉里中心南楼19楼
邮编:100020
电话:(86-10)6561-3366
传真:(86-10)8529-8038

香港

麦肯锡香港分公司
香港中环花园道3号
中国工商银行大厦40楼
电话:(852)2868-1188
传真:(852)2845-9985

台北

麦肯锡台北分公司
台北市信义路五段七号47楼110
电话:(886-2)8758-6700
传真:(886-2)8758-7700

深圳

麦肯锡深圳分公司
深圳市福田区中心四路
嘉里建设广场第三座13楼26室
邮编:518000
电话:(86-755)33973300

