

用“安娜·卡列尼娜原则”更好地了解 and 经营家族办公室

家族办公室和高资产净值

“如果你见过一个家族办公室，那么你见过的只是那一个家族办公室。”

在家族办公室领域，这是一句常见的话。但是这种理论给家族办公室领域带来了极大的危害。这种观念指的是每个家庭都有自己的特性。然而，如果根据这句话表面的意思去理解则会适得其反，并为这些财富家族带来得次优的建议和结果。

尽管家族办公室经常花费大量的时间和资源来维护隐私，但他们不是独特（也不是独特至无法理解的）且难以评估的实体。虽然每个家族办公室都按委托人的需求而设计的，但家族办公室的设计确实存在通用的最佳做法并能“适用于”独特的环境。因此，实际上，对财富家族来说，利用最佳做法和行之有效的方法来优化他们的家族办公室，可以产生卓越的效果。

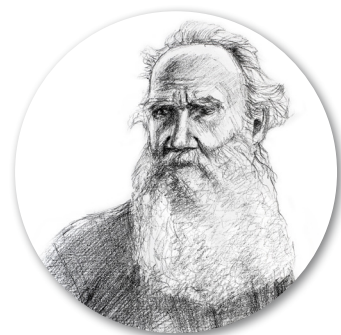
“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。”托尔斯泰的《安娜·卡列尼娜》一书的开头提供了一个很好的比喻，说明了家族办公室设计中的最佳做法是可以研究和分享的。这句话适用于家族

办公室是因其中涉及的许多问题是可预测的，有时更是可预防的。换言之，像《安娜·卡列尼娜》中的幸福家庭一样，最成功的家族办公室往往会采用类似的途径来解决问题，并优化其运营和服务。

本文目的是为“家族办公室”提出一个通用和有效的定义。“家族办公室”术语的模糊性在隔代人之间、财富家族与家族办公室之间、以及家族办公室与其顾问之间造成了沟通效率低的问题。有时，仅仅听到“家族办公室”就会联想到与某一家族办公室有关系的个人。但是，如果这些联想与每个人对家族办公室的个人经历并不吻合，他们往往会对听到的见解没有共鸣，或者会认为是无关紧要的（例如，“家族办公室越来越关注直接交易”，或者“家族办公室的下一代成员正在为影响力投资策略而分配资源”）。我们希望本文能提供一个框架来支持研究、开发和测试现实中家族办公室的最佳做法。

“幸福得家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸”

– L.N. Tolstoy



什么是家族办公室？

家族办公室的概念并不新鲜。长期以来，富裕的家族一直都在搭建来管理他们资产和事务的结构。那些将约翰·戴维森·洛克菲勒视为家族办公室开创者的人认为，洛克菲勒家族开始利用家族办公室的历史可以追溯至19世纪末。然而，历史上还有更多的例子，有些可

以追溯到古代，跨越许多文化和地域。家族办公室，作为保护和管理财富家庭资产和支持其他非财务要求的工具，虽然以不同形式存在已久，但与现在相比，不同之处在于，如今财富比以往任何时候都具有更强的流动性，而且可以依靠家族办公室这种模式受益的财富家族是一百年前的许多倍。随着越来越多的家庭创造了大量财富，家族办公室已成为管理家族财务和非财务事务的一种越来越流行的模式。

那到底什么是“家族办公室”¹呢？概括而言，它是“被利用或被设计出来管理家庭资产和事务的实体”。此定义提供了一个基准，家族办公室的主要人员²，高管和工作人员³以及外部服务提供者可以利用该基准更好地了解工作中的潜在变流。让我们来分解一下：

“实体”是指家族办公室的结构和策略并共有两种形式，形式划分根据它是为一个还是多个家族提供服务。单一家族办公室，或**SFO**，可以满足一个家族的需求。对单一家族办公室来说，通常通过建立家族办公室管理公司的法定业务结构来进行正式结构化。相反，联合家族办公室（**MFO**）为多个家族提供服务。在某些情况下，联合家族办公室是由多个单个家族办公室组成的团体。它们联合起来从而实现共同的目标和/或实现规模经济效益。但是，联合家族办公室一般是由第三方设计和以谋利方式运营的，可以满足多个家庭的需求。虽然联合家族办公室会引入战略性的计划程序，但大多数联合家族办公室是随着时间的推移逐步发展，通常是在没有健全战略规划程序的情况下自然地形成，并会在与家族根源相近的领域运作（例如，房地产家族经常通过家族办公室进行房地产投资）。

“被利用或被设计”指的是利用单一家族办公室架构或者是通过成为联合家族办公室一部分后利用这些借用的资源。就单一家族办公室而言，通常会有可以满足财富家族的特定需求并围绕其特定需求而设计的法定实体。通过联合家族办公室结构，家族可以建立一个实体来支持一个家族办公室族群，或者可以利用支持联合家族办公室的第三方实体的资源。

“管理”是指家族事务的完处理过程（无论家族以结构组成）。财富家族可以围绕资源分配，优先级划分，工作协调和结果衡量做出广泛的决策。该元素还考虑到主要人员在其参与家族办公室工作的性质和程度方面的偏好（例如，家族办公室的日常活动中，家族之首需要“亲自动手”吗？）。

“资产”以多种形式存在——有价证券、现金、货币、加密货币、商品、收藏品、艺术品、房地产、土地、专利、葡萄酒和烈酒、经典汽车、游艇、飞机、私人股权、对冲基金资产、对私营企业的直接投资，等等。在家族办公室的权限范围内，资产种类以及如何处置这些资产，要求都各不相同。

“事务”是指家族办公室的非财务职责，例如房地产和住所管理；个人服务和人员配备；慈善事业、财富教育、家庭会议、私人航空、项目管理；旅行安排（国内和国际）；私立教育和少儿辅导；艺术品、收藏品和经典汽车的管理；管家；和其他事务。

“家族”一词在组建家族办公室时经常被忽视，但这并不明智。“家庭成员”的定义幅度极大，从宽泛包容至严格限定。对原始财富创造者（通常称为“富一代”或“**G1**”）和多代财富家族而言，理解这一问题同样重要。此外，如上所述，单一家族办公室专注于为一个家族服务，而联合家族办公室为多个家族服务。

1 “家族办公室”一词可以指个人资产净值超过1亿美元的战略计划或客户群。出于本文的目的，我们重点关注该定义的战略意义。净资产讨论是另一个值得探讨的重要领域，但读者会发现“家族办公室”中对确切净资产的标准存在较大差异（例如，5000万美元，1亿美元，2.5亿美元，5亿美元或几乎任何净资产）。

2 “主要人员”是指财富持有者或家族成员。

3 “高管和工作人员”是指为家族办公室工作的人员。家族办公室的人员可以是家庭成员，但在大多数情况下，他们是非家庭成员。

通向罗马的多条道路: 需要考虑的九种家族办公室典型模式

家族办公室的分类，可按其元素的定义进行。这对于所有有关参与者都具有帮助。对于委托人士而言，它提供了其他成功家族有效实施的模型的概览。对于家族办公室的高管和工作人员而言，它提供了更有效管理家族办公室的框架和最佳方案。对于服务提供者而言，它可以更清晰地解释家族办公室的思维方式和运营背后的原因及运作模式，从而实现创新和更有价值的客户服务并获得更好的结果。

以下是家族办公室九种最常见的典型模式，无论该家族是位于蒙特利尔、澳门、蒙得维的亚、莫斯科、孟买、摩纳哥、曼彻斯特、蒙巴萨、马斯喀特、墨尔本还是孟菲斯。

九种最常见的典型模式:

全方位服务式——也称为“传统家族办公室”，内包人员负责许多领域中的工作。日常活动侧重于“内部”执行。提供的服务包括但不限于：金融、投资、生活方式、风险管理、慈善事业、后代传承、信托服务、管理和运营。

嵌入式——充分利用现有的家族式经营企业资源，通过受信任人员提供家族办公服务。

行政管理式——支持非投资活动，如物业管理、私人航空、特殊项目、排程、运营、对下一代的支持，等等。

房地产式——主要管理和投资房地产资产。通常利用家族拥有的运营公司员工来支持家族办公室服务。

活跃交易式——业务注重于通过资本市场中的投资策略（取决于方法，工具，市场部门等）来支持对家庭财富的管理。例子包括前对冲基金经理将业务转换为管理自己的资本。

虚拟家庭办公室式——专注于通过外包功能、人员和运营来节约资源。服务的提供通常由单个外部方（例如律师事务所）来协调，并采用内包和外包的不同组合。这也被称为“家族办公室服务”，“部分家族办公室”，“家族办公室管理服务”，或更常见的是“外包家庭办公室”。

直接投资者式——专注于支持对私人公司的投资。可以由一个家庭或多个家庭执行。

群组式——一个家庭与其他无关联的家庭结伴组成一个多家庭结构，以共享服务，获得规模经济，分享交易流量等。有时也称为传统的联合家庭办公室。

商业式——联合家族实体，作为第三方牟利机构为家庭办公室提供各种业务。这些实体的典型收入模式是提供特定服务并收取固定费用，或者是根据管理的金融资产按比例收取费用。



全方位服务式



嵌入式



行政管理式



房地产式



活跃交易式



虚拟家庭办公室式



直接投资者式



群组式



商业式

上述的典型模式是特定化的。但是，没有一个家族办公室能完全如同其中任何一个模式。由于家族办公室一般横跨这些模式范围，须按不同要求和动机会采用多种策略。甚至出现了以慈善事业为重心的家族办公室案例和潜在的新典型模式。此外，在分辨家族办公室的典型模式时，还有许多关键要素需要考虑（例如，职能范围，内包/外包，优先分级，个性化，利益相关者等）。我们将在以后的文章中详细讨论这些典型模式。

改变我们对家族办公室的看法

无论您希望设立或维持家族办公室的主要人员，还是家族办公室的高管或者工作人员，您都清楚地意识到此领域缺乏可靠且可操作的资讯。

事实上，现在没有适用于所有家庭的“真正的家族办公室”或“最好的家族办公室”。但是，家庭可以利用一些结构和策略来优化结果。相反，家族办公室的构建与家庭的动机和目标相违背时，往往肯定会导致不理想的结果。表现最好的家族办公室致力于确保利益相关者之间的协调一致和促进沟通，稳健且定期地测试其策略和运营，并在必要时不断发展。

让我们更新一下上述托尔斯泰的名言并为其增加能让家族办公室从中受益的内容：“如果您见过一个家族办公室，请您理解它并不能代表所有的家族办公室。您永远不会见到所有的家族办公室。但是您可以从中学到很多，因为见过其中一种便是一个好的开始。”



Edward V. Marshall

New York
D +1 212 768 6825
edward.marshall@dentons.com

关于作者

爱德华·马歇尔（Edward V. Marshall）是大成律师事务所家族办公室全球负责人和高资产净值小组负责人。他是一家家族办公室内部人员，也是一名卓越的家族办公室研究员，顾问和作家。

如欲查阅更多关于大成如何为家庭办公室提供服务的资讯，请访问
www.dentons.com/familyoffice