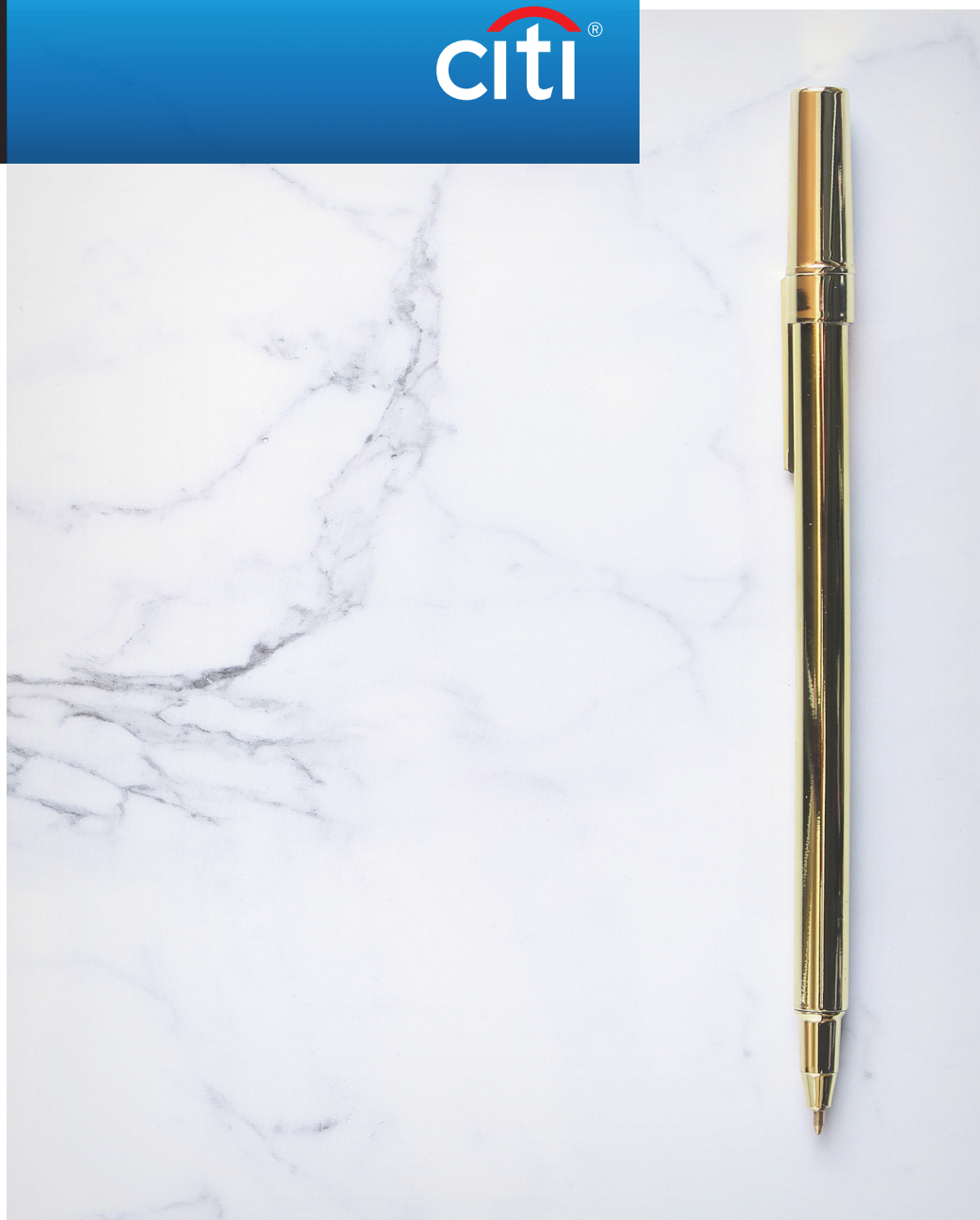


Private Bank



家族办公室组建指南

花旗私人银行 全球家族理财办公室团队

目 录

3	引言
5	关键定性因素
8	关键定量因素
13	经营与治理因素
15	家族办公室人员
18	结语

作者

Stephen Campbell

花旗私人银行 全球家族理财办公室团队主席

引言

财富创造者与继承人在为后代管理资产和满足大家族成员当前的需要时，面临着诸多抉择。越来越多的家族领袖或负责人开始组建家族办公室以管理他们的财富，并提供高度个人定制化的服务。

过去 20 年来，由于全球财富增长，世界各地约有 12,000 至 15,000 个家族办公室组建起来。家族办公室不再仅仅是全球 1,500 位亿万富翁的专属领地，如今已扩展到那些拥有 2 亿美元或更多有能力可投资财富的家族。

那么，家族领导人如何决定组建家族办公室是否为正确的选择？如果是，哪种规模、结构和成本合适呢？在本文中，我们探讨了关键因素、分享最佳实践方法和陷阱并定义了组建流程，以便负责人能够根据其家族的特定需求和愿望来构建家族办公室。

由于全球财富增长，
世界各地约有 12,000
至 15,000 个家族办公
室组建起来。

定义

家族办公室是一支团队，不论是否与家族企业分开，致力于为家族提供个人和/或专业服务。团队通常包括管理家族生活运营方面（如住宅、旅行和资产组合等）的一个或多人，以及管理会计、税务、遗产规划、法务、慈善、投资和行政事务的专业人员。一个家族办公室可以由两个人组成，也可以多达 350 人。

目前采用的家族办公室模式非常广泛。单一家族办公室（这是本文讨论的重点）与服务于多个不相关家族的多家族办公室，这之间存在许多关键差异。这种模式的变体还包括依法成立的私人家族信托公司，方便最有效地安排税务和遗产规划，以及长期受托监督。私人信托公司可以与家族办公室合作，也可以作为独立实体运营。

另一种模式是家族投资公司。这些实体往往代表家族进行投资活动，但不提供支持型服务（住宅管理、法务和会计服务等），这些通常由传统的家族办公室提供。不论何种形式，家族办公室的共同点是只为一个家族服务，这个家族可能包括几代人，甚至是家族分支。

背景

尽管人们常说，每个家族办公室都是独一无二的，但它们在运营实践和服务交付模式方面确实具有许多共同的属性。每个家族办公室的“独特之处”往往是由其所服务家族的价值观、利益、需求和特质决定的。我们经常看到在治理、家庭参与、沟通实践以及家族办公室推动和丰富家庭成员生活的程度等方面，有很大的不同。

以结构而言，家族办公室通常由三个关键因素定义：

1. 规模 — 员工人数。
2. 复杂性 — 法人结构、投资类型、世代数等。
3. 办公室自主权 — 将投资管理、法务或会计等专业职能外包给第三方或由员工内部执行的程度。

可用的商业模式、运营成本和方法如此之多，重要问题就变成了：“对于一个特定的家族来说，哪种是最好的呢？”没有任何单一的家族办公室模式能够对所有家族都一体适用。最优家族办公室架构的具体细节取决于家族当前的需求，以及随着时间可能发生的变化。事实上，许多家族选择不设立家族办公室，而是聘请私人银行、多家族办公室或财富管理公司来提供服务。我们应当明白，成本、时间承诺、正在进行的决策以及与家族办公室的接触，可能超出了家族负责人的能力或利益。从本质上来说，组建家族办公室实际上是创立一个新的企业，同样需要监督、资金和领导力。

基于这些因素，以驱动流程为本的方法最适合指导家族理解家族办公室的工作，并帮助他们确定它是否适合他们。下列指导方针借鉴有效的流程原则、良好的管理实践和一般的行业基准，帮助客户组建一个具有适当规模和复杂性的家族办公室，从而实现他们想要的结果。

方法

全面的规划和评估方法应审查下列五个因素：

1. 定性因素，帮助确定组建家族办公室的适宜性。
2. 定量因素，包括家族办公室的规模、成本和效益。
3. 运营和治理因素，包括理解家族办公室将履行的职责，以及如何管理家族办公室。
4. 人员因素，例如确定需要哪些技能以及如何招聘、培训、管理、激励和奖励工作人员。
5. 家族领导因素，涉及家族成员所扮演的领导角色、家庭决策的制定，以及培训和继承计划对后代的影响。

在本文中，我们将关注前四个因素。

没有任何单一的家族办公室模式能够对所有家族都一体适用。



关键定性因素

富裕家庭选择组建家族办公室通常是出于隐私与信任、控制和个人化服务的考量。许多人在发生重大流动性事件，例如出售私人公司、首次公开募股（IPO）或继承后会求助于家族办公室。还有一些人曾任职于财富管理公司、银行或多家族办公室，随着财富和需求的变化，他们选择组建自己的理财办公室。

隐私与信任

巨额财富往往会对家族带来不必要的关注，他人甚至会期望家族负责人投入时间、支持或资金。而家族办公室能以近乎完全保密的结构形式管理家族事务。个人隐私信息仅限于受信任的员工知晓，而这些员工可以代表家族与外部服务提供者进行联络。

信任日益成为一个令人信服的理由，以此表明家族办公室的成本是合理的。许多富裕家庭都有与顾问接触的亲身经历，这些顾问利用他们的关系损害他们所服务的家族。以前的高收费、糟糕表现、不负责任的报税建议、不必要的法务工作、欺骗不实、诉讼和虚报等情形，也常常被认为是家族想要一名敬业员工的原因。

虽然家族办公室的员工没有正式的公开、专业或行业行为准则，但他们通常受到雇佣合同的约束，其中包括严格的保密条款，而这些在其他第三方关系中可能无法获取。隐私程度完全由家族自行决定。

遗憾的是，个人和家族安全已成为家族办公室实践中一个愈趋重要的方面。家族成员在家里、工作中、公共场所、网上、学校和旅行时的人身安全是至关重要的。住宅、飞机、游艇及其他资产的安全通常依靠专业安全顾问通过家族办公室进行管理。

家族办公室提供隐私的另一个益处是，可以处理家人、朋友和组织有时提出的某些令人尴尬的请求，例如捐款、工作机会、公开露面、政治献金或个人在企业中的投资。这些请求可以由专业工作人员婉拒或处理，从而帮助家族成员与外界保持一定距离。

控制

组建家族办公室最吸引人的一点是能够塑造和控制家族办公室的成本、政策和实践。家族负责人通常具有管理大型组织的丰富经验，并对其家族办公室所需的文化、人员、实践、成本和范围有特定的管理理念和目标。

家族对于慈善捐赠、投资政策、房地产和税务规划等事务的控制，以及家族企业的股息和收入分配，都能通过私人家族办公室以非常具体的方式加以控制。服务质量和时效性事宜可以根据家族的需要和期望加以调整。

控制亦延伸至选择和管理家族办公室人员以及家族雇用的第三方服务提供者。单一家族办公室的一个经常被忽视的益处是，它能够建立一个更正式的员工和顾问网络，最好地反映出家族的价值观和目标。这样的网络往往在家族财富创造者去世后仍然存在很长时间，并有助于确保家族价值观的延续性，以及为家族世代提供专业服务。

拥有理财办公室的家族也能够将处理日常家族事务的职责移交给专业团队。腾出时间给家人、朋友、旅行、创业、政治追求、爱好、收藏、人道主义和慈善事业，可以为家族和社会带来诸多益处。将任务和决策委托给专业的家族办公室团队通常是实现这些益处的第一步。我们建议家族负责人不要只考虑家族办公室如何协助处理日常工作，也要思考家族办公室如何丰富他们的生活。

日益显示，家族办公室不仅能满足家族需求，还能通过教育项目、下一代领导力发展、安排独特体验活动、制定健康和福利计划等，为家族提供支持和挑战。

个性化服务

家族办公室可以根据一个家族的具体需求和偏好来构建其结构，提供高度定制化的服务，远高于财富顾问、信托公司或多家族办公室的服务质量。

一个专门针对家族特定需求、目标和偏好的家族办公室可能是最可靠和最有效的选择。这是因为随着时间发展，专业人员会变得非常善于满足并预测家族需求。因此，一个管理良好的理财办公室应当以各种建设性的方式来挑战家族。这就是如今广受欢迎的家族办公室 2.0 模式。

一个家族希望工作人员参与管理像是医疗、教养、送礼和家族动态等个人事务的程度完全由他们自己决定。有些家族倾向于将家族办公室的工作限定于税务、遗产、法务和投资方面，而另一些家族则倾向于将个人事务管理（如保姆、帮佣和厨师）亦纳入其中，并希望家族办公室能够解决问题以及为所有家族成员提供建议。

规划工作

当家族办公室失败时，可以追溯到家族内部对办公室的角色、使命、范围和所有相关人员的责任缺乏明确认识。这可包括家族成员、工作人员和第三方专业人员。就像任何经营良好的企业一样，目标和责任范围越明确，实行结果就会越好。

我们建议家族负责人从解决关键问题着手，以便更全面地了解他们的家族如何从家族办公室中获益。

我们建议家族负责人
不要只考虑家族办公室如何协助处理日常工作，也要思考家族办公室如何丰富他们的生活。

当议题涉及家族成员时，有些负责人会选择与配偶、子女和继承人共同讨论，以界定出有共识和不一致的内容范围。而最终的决定仍取决于家族领袖。

建议讨论的话题包括：

1. 家族是否觉得在管理家族事务的关键领域（如房产、财务、教养、后勤、税务等）有未得到满足或未得到充分满足的需求？
2. 如果家族有适当的资源和专门知识，他们是否愿意从事其他或新的活动？
3. 家族办公室如何丰富家族的生活方式？是否有些个人利益从未进行讨论或充分探索过？
4. 在过去，家族及家族负责人如何将重要的家族事务委托给外部专业人士处理，例如税务、遗产规划和投资管理等，以及家族最擅长与哪类人士合作，为什么？
5. 如果家族或家族负责人要缩小家族办公室可能帮助管理事务的范围，那么最重要的五件事是什么？
6. 家族内部有谁愿意并有能力监管家族办公室，承担领导责任和提供指引？

7. 家庭内部的特殊人际关系或个人情况（如事业、医疗或生活方式）是否需要纳入家族办公室的规划中？
8. 私人银行或多家族办公室关系能否满足家族的许多或部分需求，以及一些关键功能是否应该委外？
9. 与某些人以及公民、宗教或文化组织的传统关系对于维系和保护多代家族成员的利益有多重要？
10. 家族负责人是否希望成立一个由家族成员或外部专家组成的委员会，为决策提供意见及谘询？

虽然家族负责人和主要家族成员可能对这些问题没有完全一致的意见，但就办公室的基本使命和重点达成共识是必不可少的。记住，家族办公室常见的失败模式包括：

1. 家族成员之间对家族办公室的作用、使命和范围缺乏共识。
2. 不切实际的期望。
3. 管理、监督和控制不力，以及家族决策不善。
4. 未将家族办公室视为真正的企业。



关键定量因素

组建家族办公室的主要考虑因素之一是成本。这可能是一个特别微妙的话题，因为许多家族没有意识到有必要为家族办公室提供适当的资金。虽然各地成本不同，但某些基本成本（如人员、办公费用和技术）对家族办公室来说是共同的。即便如此，费用成本随着办公室的规模、范围和地点的不同而有很大差异。家族不仅需要承担启动成本，且可能需要长期承担运营费用，这应该是决策过程中的一个重要因素。

家族办公室费用一般分为四类：

1. 内部运营成本 — 工资、福利、日常开销、技术和电信。
2. 直接家族费用 — 住宅、艺术品或其他收藏品、旅行、个人消费和税费。
3. 外部专业服务费用 — 如会计、税务、法务、顾问、保险和安全。
4. 投资顾问费用 — 如管理费、托管、研究/数据和汇总报告。

维持家族办公室的全部成本在很大程度上取决于家族对理财办公室的期望。某些职能（如支付账单）委外的程度、家族规模、法律实体数量以及投资组合的复杂性也会增加或减少成本。看似无关痛痒的项目（如支票、电汇和出资通知单的数量）汇总后也可能会推高支出。

成本情况

图 1 提供了全球家族办公室常见的四种基本成本模型。诚然，这些都是简化的模型，只能作为粗略的基准。它不包括雇佣超过 50 名员工的家族办公室，这主要是因为家族办公室在使命上相当独特，通常包括博物馆、大型基金会、私人股本或对冲基金、研究与开发组织（如科学、太空旅行或医学研究）和企业孵化器高级职能。

图 1：家族办公室成本模型

家族办公室	全职专业人员	全职支持人员	低端年度成本	高端年度成本
小型	2	4	150 万美元	180 万美元
中型	4	11	300 万美元	380 万美元
大型	8	16	800 万美元	1000 万美元
超大型	16	32	1400 万美元	2000 万美元

注：专业人员的报酬因职业、地点和经验而异。图 3 提供了一项通用准则。家族工作人员、司机、保安、飞行员、游艇船员和私人服务员不包括在内。图 2 包括代表性的人员配置模式。

经营费用因地区和经济情况的不同而有很大差异。这里提出的估计数字反映了工资加上 30% 的福利和税费以及 50% 的管理费用。第三方专业服务（法律、会计、税务和投资管理费）不包括在内，因为这些费用通常已经由家族另行承担，但是仍应列入总成本计算。因此，估计数额只限于增加的工作人员和开销成本，如办公室、设备、保险、服务等。全面的成本分析应当包括当前和增量成本，以及由于家族办公室人员配备和效率而减少的第三方服务费用。

家族负责人经常会问，是否有必要花费至少 100 万至 200 万美元来组建一个家族办公室，答案取决于各种因素。委外服务和技术解决方案正日益压低家族办公室的运营成本。随着家族办公室行业的增长和委外服务成熟，内部和外部资源的交互合作也可以带来更适度的支出。例如，家族办公室相当大的比例（通常高达总成本的三分之一至二分之一）是投资人员的费用。鉴于全球投资的复杂性，越来越

多的家族转向私人银行和资产管理公司，以制定资产配置策略并进行投资。按理来说，家族办公室在开展内部活动之前，应始终利用低成本服务，如流动性、现金和固定收益管理，以及私人银行和其它机构提供的被动投资策略。

大小

员工人数是影响办公室分配任务的直接要素之一，如图 2 所示。许多家族办公室的演变始于聘用或指派会计或法务人员，这些人员往往来自现有的家族企业或受信任的服务提供者。帐单支付、税务事项和家族后勤（如旅行、行政工作和住宅管理）通常是最初的核心职责。在税务和法律顾问的建议下，基于税收及其他所有权的目 的，家族几乎总是形成多个独立的法律实体。法律实体的数量越多，随之而来的会计、法务与合规成本就越高，而这一点往往是顾问所不认可的。

图 2：具有代表性的家族办公室专业人员配置模式

	小型办公室	中型办公室	大型办公室	超大型办公室
管理	1	1	2	4
行政	1	3	3	6
住宅管理	1	2	3	4
安全管理	-	-	1	2
会计/税务	2	3	5	10
法务/遗产	-	1	1	4
投资	1	4	5	10
交通	-	-	1	2
慈善	-	-	1	2
艺术/收藏	-	-	1	2
项目管理	-	1	1	2
总计	6	15	24	48

注：家族职员、维修工、园丁、个人护理服务员、保姆、司机、保安人员、飞行员/机组人员/维修工、游艇船长/船员/维修工，以及其他支持人员均不包括在我们的人员编制内，这些职位因家族而异。

区域

家族办公室的选址直接影响到纳税、监管要求、隐私、与家人的距离、高素质员工的可用性、专业服务基础设施和成本。随着富裕家庭日益全球化（在住宅、投资、商业利益和慈善事业等方面）和司法管辖区之间的竞争日益激烈，各国努力实现其信托、税收、民法、监管和信托标准的现代化，以跟上实践发展的步伐。

家族负责人在考虑司法管辖区问题时，应根据家族的长远需要，寻求专业的法律顾问并审慎决定，同时避免采用一时流行而未经时间考验的解决方案。除了税务、遗产与法律事务外，家族办公室的选址直接关系到家族吸引和留住高素质专业人士（包括内部员工和委外服务）的能力，以及这些资源的成本。

规模

家族办公室通常存在规模效益。例如，综合绩效报告解决方案可以服务于许多家族成员和信托机构。也可能存在规模效益不佳的问题，从而增加经营成本，有时甚至达到无法接受的水平。例如，法律实体的过度使用，每个实体可能有多个银行帐户，导致需要定期对数百个银行帐户进行对帐。

其他需要考虑的成本驱动因素包括家族成员人数、税收管辖区和住宅、投资组合的规模和复杂性、以及主动和被动投资工具的使用也会影响成本。更复杂的投资（如对初创公司的直接风险资本投资）需要有专业人员提供服务。此外，全球聘用的顾问和资产管理公司总数也是成本驱动因素。有时候，最重要的成本是不透明的。例如，对冲基金或私募股权费用，尤其是基金中的基金，可能有好几层发行者和管理者费用，如支出、附带权益和销售费用。

虽然家族可能会倾向于让家族办公室提供多种服务，但在与每个服务要素相关的成本进行核算后，可能会选择放弃某些服务或是进行委外。

随着富裕家庭日益全球化（在住宅、投资、商业利益和慈善事业等方面）和司法管辖区之间的竞争日益激烈，各国努力实现其信托、税收、民法、监管和信托标准的现代化，以跟上实践发展的步伐。



委外

如今，家族办公室业务最令人兴奋的发展之一，是专业委外服务解决方案的可用性日益增强。许多家族办公室长期以来都将税务策略、信托和遗产规划、托管和投资管理等专业职能进行委外。其内部可能会保留小型会计团队进行大部分的日常总帐工作，并让税务公司编制季度税务估计和年度报表。

目前，这种委外服务趋势已发展成新阶段，亦即为了提高效率和降低成本，家族希望将投资策略、风险监控、帐单支付、总帐和财务报告等功能进行委外。我们建议家族负责人不要仅是雇用工作人员，而是考虑一系列可用的技术和服务机构解决方案。具体而言，家族应设法将归属下列情形的职能进行委外：

1. 规模效益不佳（成本随着数量增加而上升），比如帐单支付和对帐数量。
2. 专业技能（如飞机维修、遗产法务）。
3. 合理/低成本替代方案（如外部固定收益管理人）。
4. 新技术解决方案（汇总报告、风险管理）。

虽然家族可能会倾向于让家族办公室提供多种服务，但在与每个服务要素相关的成本进行核算后，可能会选择放弃某些服务或是进行委外。

成本准则

在评估现有的家族办公室结构时，大多数家族都会提出一个关键问题：“我的家族办公室应该花多少钱？”这个问题很难回答，原因有二。首先，需要了解办公室的职责范围、规模和复杂性。其次，不管成本如何，为家族带来的益处需要证明所花费的金钱和时间是合理的。一些小型、运营良好的办公室能产生很大效益（相对于成本），而一些规模大、费用高的组织反而未能充分满足家族的期望。最终，“价值”和“利益”必须由家族来定义。

一个有用的成本基准是将家族办公室的直接费用除以所管理的活跃资产。家族办公室费用通常约占家族总活跃资产（而非净值）的1%至2%。活跃资产包括投资组合、信托资产和流动资产。家族应排除集中持有大量股权、家族经营企业、艺术品收藏和类似“闲置”资产的成本，以免扭曲这一比例。因此，如果家族活跃资产达到1.55亿美元，则每年维持一个小型家族办公室的费用约为150万至310万美元。

这项计算中的费用应只反映与经营家族办公室有关的直接和增量成本。家族日常发生的费用不应纳入其中。这包括所有个人支出、捐赠、收藏、法律和税收支出，以及通常与资产相关的其他支出，如住宅、车辆和直接管理投资。因此，这些家族办公室费用估算中不包括投资费用与支出，如托管费、交易费、管理费等。

虽然家族办公室可能会减少甚至消除一些开支，但家族不应低估成本，也不应在规划时依赖“最佳案例”的结果。对于许多资产远远超过10亿美元的家族来说，这个成本比率就没有多大关系了。考虑到家族办公室的服务范围，这些家族通常会设定他们认为合理的支出水平。

总而言之，并不是每个家族都对家族办公室的开支有着相同的敏感度。

其他需要考虑的因素包括：

- 如果家族财富正以强劲速度增长，比如长期按税前年率计算增长6%，那么在家族办公室上支出1%或许是合理的。然而，随着时间发展，1.5%或2%的办公室年度管理费用会侵蚀投资组合的支出价值，就像税费一样。
- 应预测家族财富是会因可预见的流动性事件（如出售企业）而增加，还是会因继承大量遗产而增加。由于财富极有可能大幅增加，办公室费用提高也相对合理。
- 多家族办公室、某些信托公司、私人银行和投资咨询公司可提供一系列的投资管理、会计和票据支付、税务建议以及其他相关的个人服务，年费在管理活跃资产的0.8%到1%之间。虽然此类服务提供者可能不像专门家族办公室那样提供定制化、隐私、立即回应、连续性和管控职能，但这一成本应有益于进行比较。

150万 – 310万美元

具有1.55亿美元活跃资产的小型家族办公室的估算成本。

经营与治理因素

影响家族办公室成功与否的主要三个因素是：

1. 范围（实现什么）
2. 治理结构（谁有权限/责任）
3. 人员配置（执行质量）

个别家族的需求决定了业务的范围和规模。我们建议家族负责人使用以下职能来列出目前代表他们执行的工作，以及将来可能执行的新职能或扩展职能。这个典型的基本职能和高级职能列表仅作为指导。

经营职能

财务会计

- 基本：帐单支付、银行业务、现金管理、保险、税务数据和总帐会计
- 高级：税务分析、申报与规划；财资职能、借款和现金流管理；以及资产负债表管理

投资

- 基本：投资管理人对接口、汇总报告和绩效监控
- 高级：投资政策、资产配置、投资组合构建、管理人选择、直接投资、风险管理和研究

住宅

- 基本：人员监督、保养与维护、现场管理、费用跟踪和管控
- 高级：家族人身安全、住宅及其他资产安全；施工管理；事件管理；以及社区参与

家族后勤

- 基本：交通、网络安全、活动策划、个人服务和管理
- 高级：家庭教育、危机干预、医疗保健管理、飞机游艇管理、美术等收藏品管理，以及体育特许经营管理

法务与遗产规划

- 基本：监督法律实体、外部律师事务所执行的信托与遗产事务、合同审查与管理、以及一般法律谘询
- 高级：执行信托与遗产事务；法律实体的设立和管理；诉讼；以及复杂的投资、商业结构和交易

慈善

- 基本：捐赠人指导性基金、送礼和慈善事业
- 高级：家族基金会、拨款和管理

治理因素

如前所述，许多家族办公室都植根于家族的经营业务。最初，一个受信任的行政助理或会计师可以处理基本的帐单支付、银行、保险、投资和其他家庭事务。随着时间发展，这些办公室往往扩大到包括增加专业工作人员和成立一个单独的法律实体。

所谓治理是指家族用于作出关键决策的方法。就像公司的运作一样，决策的三种基本模式是：

1. 原则指导：一个或两个家族成员作出所有重大决定，并对所有家族成员履行非正式的受托责任。这往往通过家族会议或定期沟通的方式予以强化。
2. 家族委员会：选出多个家族成员（可能是三到六名）代表整个家族，其中一人担任主席或管理人。至少每季度举行一次正式会议（包括年度会议），定期与其他家族成员沟通并向他们汇报。正式的家族章程往往会确定家族的使命和共同价值观。
3. 家族理事会：通常属于谘询性质，由不同分支和不同世代的成员所组成。可能以安排正式聚会、家族教育和慈善等活动来传达家族和财务信息。
4. 外部董事：由家族成员以及外部董事或顾问组成的董事会作出所有重大决定，通常会与家族成员进行密切磋商。

无论选择何种治理形式，有效组织的三个关键要素是良好的沟通技巧、权责明确以及家庭成员的参与。最佳实践包括：

1. 家庭成员之间频繁沟通（强调倾听）有助于促进参与和理解。这可以采取多种形式。特别和正式的家族会议、工作小组或委员会、定期报告、定期战略会议和年度家族秘密会议均属有效。虽然不一定是为了达成共识，但所有成员都应有机会在家族章程或适用信托的范围内影响决策。这些活动可能会由家族负责人领导，也可能是家族办公室的首席执行官或顾问。
2. 委员会和职员之间，以及职员自身之间，应有明确和一致的权责分配。高级职员应该只向委员会中一位在家族内部具有重要权威的人进行汇报。设定目标并定期评估。家族成员应该避免发布指令，而是与家族办公室的主席或首席执行官进行讨论。在这方面的最佳实践是作出书面授权以及制定继承计划。
3. 家庭成员的参与因个人、世代及个人兴趣而异。实施合理策略，提供与年龄/技能/兴趣相应的机会进行领导、指导、学习、影响或成长，以建立家庭凝聚力和相互沟通。这不是一次性的努力，而是时常由最高级家庭成员领导的永久循环。

家族办公室人员

与大多数企业一样，家族办公室的成功取决于能否吸引、留住和激励优秀员工。因为早期人员会设定基调 and 标准，所以许多家族一般都会从家族企业中选择值得信赖的员工。我们建议从一个适度的人员配置计划着手，让家族能审慎地塑造团队并使之日益壮大。成功聘用关键职员（如首席执行官、首席投资官或首席财务官）的方法包括如下：

- 从律师事务所或会计师事务所聘请一位家族非常熟悉的合伙人
- 从家族密切合作的投资咨询公司、私人银行或信托公司招聘高级职员
- 从家族企业中聘请法律总顾问、首席财务官或财务总监
- 进行全国性或区域性搜寻

不太成功的策略包括聘用家族成员、朋友或是听取熟人的推荐，尽管其中也有一些例外。同样地，大型资产管理公司的“销售导向型”专业人士也不应与那些拥有实际投资经验的人混为一谈。不幸的是，有经验的家族办公室候选人往往太少了。

既然薪酬可能会低得多，高管为什么要加入家族办公室呢？有机会与家庭主要成员密切合作、减少旅行、更好地平衡工作与生活、管理更小的团队、家庭声望、体验刺激的工作环境，这些往往可以吸引到那些寻求改变的人才加入。

招募

除了必要的技术证书（如投资、法律、会计等）和家族办公室职位所需的经验之外，要想招聘到优秀人才，还须识别下列个人特征：

- 卓越的判断力。成功的候选人必须能够在各种各样的个人和专业环境中表现出良好的判断力。这包括能够就家族工作的几乎所有内容加以保密，尤其是对自己的家人和朋友。
- 淡化自我。总归来说，家族办公室的专业人士是在为家族服务。事实上，他们几乎所有成就都不为世人所知。家族成员应该警惕那些渴望脱颖而出或自我推销的候选人，或者那些过分迷恋家族姓氏和内部工作的候选人。同时，家族应寻求具有自信、坚强的顾问，能够提供坦诚的建议，并在必要时传达坏消息。避免阿谀奉承之人。
- 团队合作。并不是每个人都喜欢在一个小团队或低调的公司工作。家族应该寻找好的沟通者和好的倾听者，因为员工会在很多情况下代表家族行事。
- 职业阶段。成功的专业人士在职业生涯晚期时，往往想要挑战为家族办公室工作，愿意离开律师事务所或投资公司，去寻找与某位客户密切合作的机会。同样地，刚刚毕业而寻求深度体验的学生，也可以成为合适的入门级候选人。

- 诚信。在工作上无任何道德或法律上的瑕疵或过失是重要的核心要求。运用私人保安公司进行彻底的背景调查是必不可少的，因为面临权力下放可能存在欺诈和盗窃风险。许多时候，聘雇朋友和家人担任家族办公室的重要角色被证明是具有风险问题的。如果要任命一名家族成员担任投资或行政职务，须由所有相关人员对他或她的技能、经验和品德进行详尽的评估。

家族可能会犯的三大错误是：

1. 对首席执行官或首席信息官的要求缺乏明确了解，夸大或低估了其角色和期望。
2. 招聘那些自认为理解在家族办公室工作是什么情况，但又抱有不切实际期望的求职者。
3. 从对冲基金、律师事务所或大型投资公司聘请“大人物”，而所有人都得到比预期更高的报酬。

图 3：具有代表性的家族理财室薪酬

职能	一般基本薪资范围	
	低位 (美元)	高位 (美元)
管理专业人员 (首席执行官/首席运营官)	\$175,000	\$500,000
行政非专业人员美元	\$45,000	\$75,000
住宅安保：		
专业人员	\$40,000	\$65,000
非专业人员	\$25,000	\$40,000
会计：		
高级专业人员	\$125,000	\$225,000
初级专业人员	\$60,000	\$100,000
投资：		
高级专业人员	\$250,000	\$750,000
初级专业人员	\$125,000	\$225,000
法律与遗产规划：		
高级专业人员	\$150,000	\$350,000
初级专业人员	\$100,000	\$225,000
交通管理	\$50,000	\$80,000
慈善	\$75,000	\$140,000
艺术/收藏	\$50,000	\$80,000
项目管理	\$45,000	\$75,000

* 不包括可自由支配的奖金、共同投资或附带权益补偿。

注：美元金额只代表基本工资，不包括激励性报酬和奖金。这些数据还不包括员工福利和税费（可能占基本工资的20%至36%）。薪酬范围仅作说明之用，可能会因专业知识、经验和地理位置而有很大差异。

激励与薪酬

很少有事情像家族办公室薪酬这个话题一样受到如此多的讨论和争辩。有两种基本方法适用于确定高级雇员的薪酬：

1. 权益一致。这个方法倡导附带权益、共同投资机会和巨额奖金可以促成对家族和员工都有利的结果。财务回报越大，家族、首席信息官、首席财务官等的财务结果就越好。持怀疑态度者认为，这会导致员工承担不对称风险的行为，因为只有家族才能承受真正的损失。
2. 保持简化。这个方法主张支付有竞争力的基本工资，以及与业绩挂钩的年度或定期可自由支配奖金。有些家族增加了偶尔个人使用私人飞机/船、渡假屋和信贷设施的机会。持怀疑态度者认为，这会导致聘任平庸之辈（亦即成功人士怎么会接受这样的薪酬？）。

这两种模式都能有效地运作，但通常“保持简化”的方法是最好的。为什么？当金融市场处于主要高点和低点时，双方都可能会产生愤怒和怨恨。

家族成员可能会对团队在牛市期间获得过高的薪酬感到惊异，或者团队可能会对家族在熊市期间要求他们获得微薄的薪酬感到愤怒。

一般来说，家族办公室的工作不应被定位为致富之路。家族应该把重点放在促成预期结果、合理冒险和长期关系的激励措施上。在设定薪资时，家族应咨询他们的猎头公司、家族办公室协会或顾问，他们可能会查阅家族办公室薪酬调查数据。图 3 中提供了一些示例。

招聘时要注意的一点是：家族办公室的每一位员工都应该接受专业背景调查，并受保密雇佣协议的约束。此外，许多家族办公室让员工可以选择用未公开的方式进行药物测试和信用审查。而遗憾的是，有太多欺诈的案例。

家族办公室的工作不应被定位为致富之路。家族应该把重点放在促成预期结果、合理冒险和长期关系的激励措施上。

结语

成功的家族办公室正如成功的企业一样维运经营。家族在组建理财办公室时能参酌本文列出的众多选择，以最大限度地满足其需求方面具有的灵活性。虽然没有基本的模板，但是有相当多的经验和良好的管理实践可以借鉴。对于家族负责人负责评估和可能设立家族办公室的过程，本文中所述规划见解应作为有用的起点，能引发进一步思考。我们建议家族领袖寻问其他有类似情况的家族，这些家族已经成立，可以学习他们的经验。我们建议家族领袖寻问其他情况类似且已成立理财办公室的家族，以了解并学习他们的经验。

Stephen Campbell 为花旗私人银行全球家族理财办公室团队主席，负责为富裕家族提供家族理财办公室重要财富以及投资管理最佳实践规划等方面的建议。

此前，曾担任总部位于西雅图的家族理财办公室首席投资官，并曾在美国富达投资（Fidelity Investments）的美国和欧洲分部担任高级投资管理和技术领导职务。Stephen 是两家金融科技公司的创始人兼行政总裁，并领导许多早期公司的投资案。

说明

1. 如本文所述，“家族”可指居住在许多国家的个人、单个家族、关联家庭群体或是复杂的多代家族。美国证券交易委员会（SEC）最近发布了豁免1940年法案的条款，更具限制性，其中将家族理财室定义为不超过10名来自共同祖先的直系后裔（须符合某些其他条件）。
2. 税法和金融监管是家族办公室构建的主要因素，也是家族办公室成本/收益的一环，因此专家意见至关重要。
3. 多家家族理财室通常为多个家族提供投资管理、帐单支付、现金管理以及税务和房地产规划协调服务。服务范围在质量和完整性方面可能有很大差异。

免责声明

花旗私人银行是 Citigroup Inc.（花旗集团）旗下业务单位，通过花旗集团内的银行和非银行附属机构，为客户提供广泛的产品和服务。并非所有附属机构或地点皆提供所有的产品和服务。

本文件仅供参考，且内容表述均为作者自身之观点或意见，并不一定反映花旗集团或其附属机构之观点。所有意见如有更改，恕不另行通知。

本白皮书仅供参考之用，其内容（包括本文中的所有信息、意见和观点）可能在不经通知的情况下发生重大变更，且并不旨在作为任何服务或产品的要约或招揽。本文件不直接或间接构成任何合约义务。本文所述观点可能不同于花旗集团其他业务部门所表述的观点，并不能被用作对未来事件的预测，或对未来结果的保证。尽管本文件之信息来源相信颇为可靠，但花旗集团及其附属机构并不保证本信息之准确性及完整性，并毋需对其引用而导致的任何直接或间接损失负责。

花旗银行伦敦分行（Citibank N.A., London Branch）（注册编号为 BR001018），其地址为 Citigroup Centre, Canada Square, Canary Wharf, London E14 5LB，由美国金融管理局（Office of the Comptroller of the Currency）授权并受其监管，并由审慎监管局（Prudential Regulation Authority）所认可。受金融行为监管局（Financial Conduct Authority）所监管并受审慎监管局（Prudential Regulation Authority）限制规定。有关我们受审慎监管局所规定的具体情况可与我们索取。花旗银行伦敦分行的联系电话是 +44 (0) 20 7508 8000。

花旗欧洲公司（Citibank Europe plc）受爱尔兰中央银行监管。其受爱尔兰中央银行监管，并经爱尔兰中央银行和审慎监管局（Prudential Regulation Authority）授权。该公司接受爱尔兰中央银行的监管，同时接受金融市场行为监管局（Financial Conduct Authority）和审慎监管局的有限监管。如有需要，我们可为您提供有关金融市场行为监管局对我们的授权和监管程度，以及审慎监管局监管的详细信息。花旗欧洲公司英国分公司已在英格兰和威尔士公司注册处注册为分公司，注册号为：BR017844。其注册地址为：Citigroup Centre, Canada Square, Canary Wharf, London E14 5LB。增值税编号：GB 429 6256 29。花旗欧洲公司注册于爱尔兰，注册号为：132781，注册地址为：1 North Wall Quay, Dublin 1。花旗欧洲公司受爱尔兰中央银行监管。其最终管制人为位于美国纽约的 Citigroup Inc.。

在泽西岛，本文件由花旗银行泽西岛分行发行，该分行的注册地址为 PO Box 104, 38 Esplanade, St Helier, Jersey JE48QB。花旗银行泽西岛分行受泽西岛金融服务委员会（The Jersey Financial Services Commission）所监管。花旗银行泽西岛分行是泽西岛银行存款保障计划的参与者。该计划为最高达 50,000 英镑的合格存款提供保护。任何 5 年期间的最高总赔偿金额上限为 100,000,000 英镑。有关该计划及其涵盖银行集团的全面详情，可参见泽西岛网站 www.gov.je/dcs 或按请求提供。

在加拿大地区，花旗私人银行隶属于花旗银行加拿大分行，为加拿大第二类特许银行。由花旗银行加拿大分行投资基金有限公司（Citibank Canada Investment Funds Limited；CCIFL）提供特定投资产品，其为花旗银行加拿大分行的全资子公司。

花旗银行香港分行/新加坡分行是依美国法律成立的有限责任公司。

本文件在香港是由花旗私人银行（“CPB”）通过花旗银行 N.A. 香港分行发行，受香港金融管理局监管。与本文件内容有关的问题，应谘询上述机构的注册或持证代表。本文件只提供给在香港登记和/或托管的客户：本文件并无其他任何声明可免除、排除或限制客户依据可适用法律法规享有的任何权力或者花旗银行依法承担的任何义务。花旗银行香港分行并无意图依赖本文件中与其依据《证券及期货事务监察委员会持牌人或注册人操守准则》应承担之义务不相符合或错误描述提供给客户之实际服务的任何条文。

本文件在新加坡是由花旗私人银行通过花旗银行 N.A. 新加坡分行发行，受新加坡金融管理局监管。与本文件内容有关的问题，应谘询上述机构的注册或持证代表。

花旗银行在美国注册成立，依据美国法律规定由美国金融管理局和美国联邦储备银行监管，与澳大利亚法律规定有所不同。花旗银行不需持有澳大利亚金融服务许可证，其依据“2001 年公司法”享有《ASIC 类别规则 CO 03/1101》（重新制定为《ASIC 公司法（废止和过渡性）第 2016/396 号》，并增订《ASIC 公司法（修订）第 2018/807 号》）项下的豁免权益。

本文已尽可能根据英文文档翻译。本翻译版本旨在为您提供方便，不以任何方式替代或修改适用的英文文档，即本文档的唯一正式版本。若有英文文档的任何条款与本文不一致的情况，皆以英文版本为准。花旗银行/花旗集团或其任何子公司对翻译的准确性、合理性和完整性不做任何申述，也不具承担因上述导致的任何直接或间接损失之责任。如需取得英文文档版本，请联系您的私人银行理财顾问。

© 2019 年花旗集团。版权所有。Citi、上加弧形设计的 Citi 和其他在此使用的标志，皆为花旗集团或其附属机构的服务标志，在全球各地使用并注册。

