

先行一步，制胜蓝海：中国家族财富管理扬帆起航

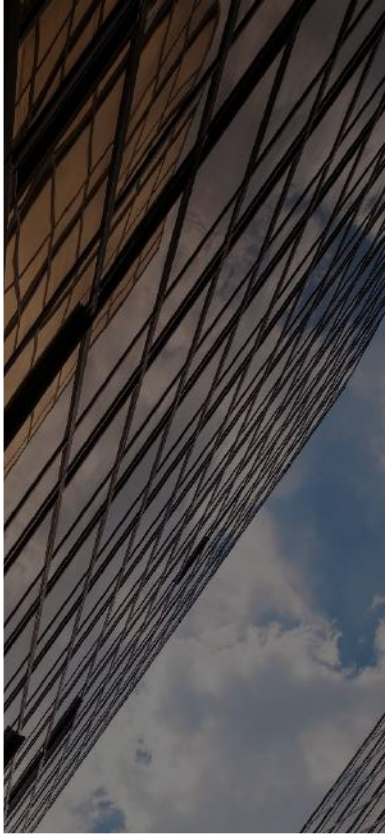
普华永道家族财富管理解决方案

pwc 普华永道

目录

前言		3
第一部分	家族财富管理市场趋势洞察	6
一、	全球家族财富管理市场保持稳步增长趋势	7
二、	中国家族财富管理市场将成为未来全球焦点	11
三、	当前中国家族财富管理市场关键问题洞察	17
第二部分	普华永道助力金融机构抢占家族财富管理市场先机	19
一、	“步步为赢”构建家族财富管理业务能力体系	20
二、	普华永道家族财富管理解决方案	24
结语		29
资料来源		30
联系我们		

前言

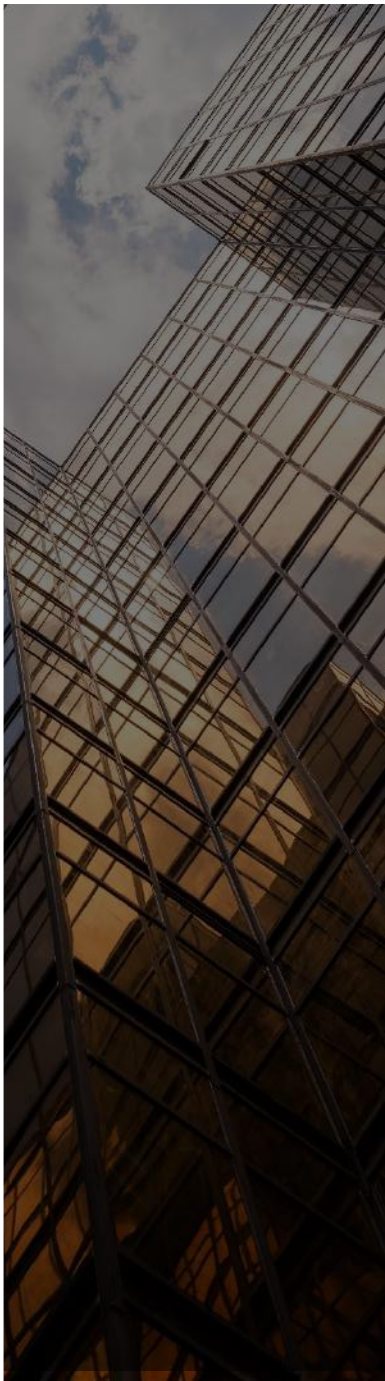


全球家族财富管理的发展源远流长，以现代私人银行的形式起源于瑞士，为欧洲皇室及贵族提供专属的私密性金融服务；19世纪中后期兴起于美国，一些抓住工业革命机会起家的富豪聚集了金融、法律和会计领域的专家，以研究如何保护家族财富和商业利益为出发点，推动了金融产业链最顶端的“家族办公室”的诞生；近年来，亚太地区新兴经济体的崛起带来了区域财富总量的快速攀升，亚洲富豪财富的快速增长，推动亚太地区成为近年来全球家族财富管理发展的新热点。

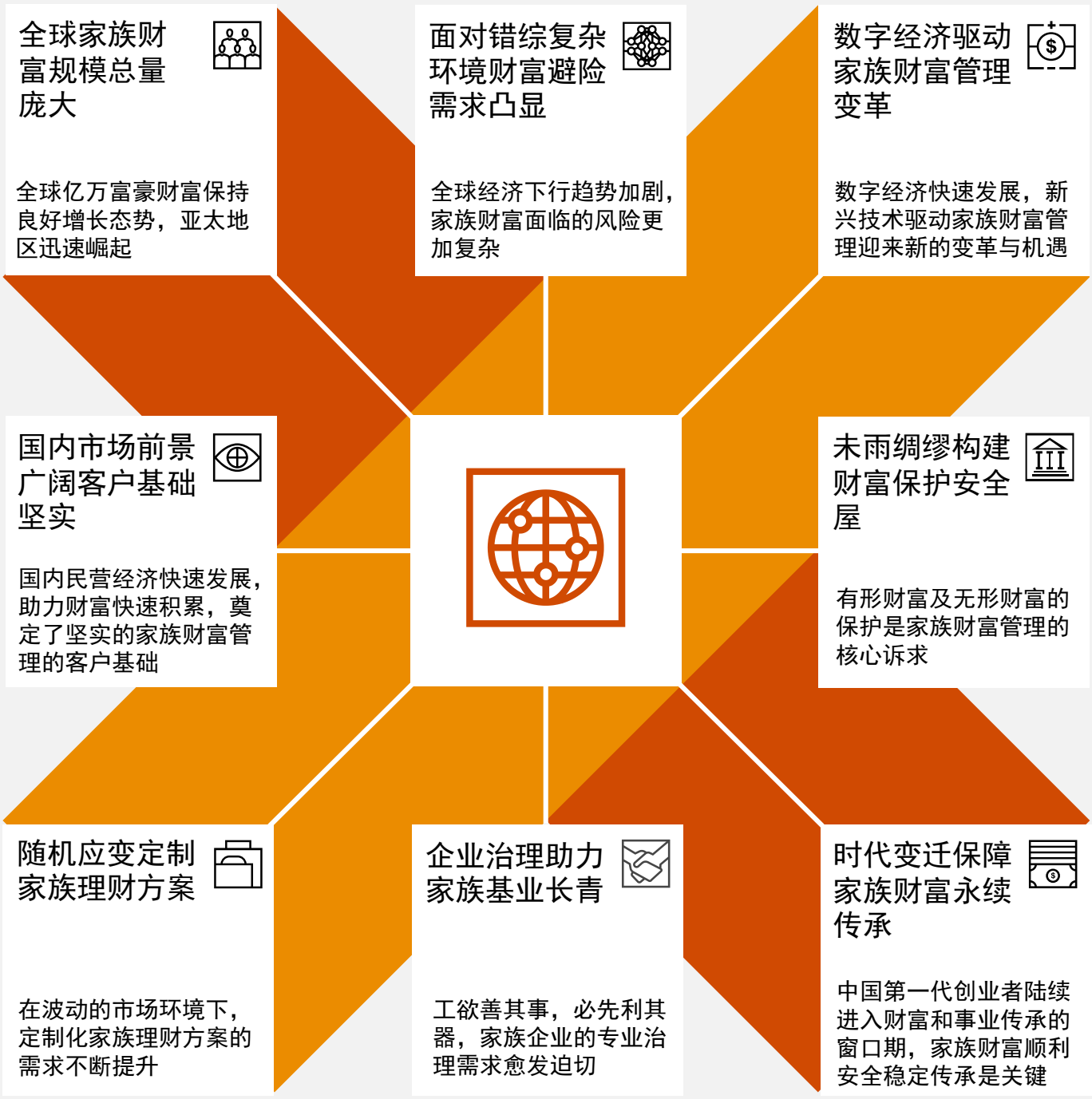
但与全球领先市场相比，中国家族财富管理市场的发展起步较晚。改革开放40多年来，中国经济发展取得巨大成就，随着财富的积累以及西方先进家族财富管理理念的渗透，国内超高净值家族萌生了针对家族财富保护、家族企业治理与家业传承等多方面的专业服务诉求，揭开了中国家族财富管理市场的发展序幕。

当今全球正面临经济下行风险严峻、数字经济驱动产业变革、“黑天鹅”事件频发等新形势，众多变动因素使得全球金融市场动荡加剧，外部环境越发错综复杂，使得国内家族财富管理的诉求加速凸显，中国家族财富管理也将迈入了全新的发展阶段。作为财富管理行业中的一个细分领域，家族财富管理未来将会成为“蓝海”市场。中国的金融机构应当持续捕捉发展新趋势，把握历史机遇，加快构建自身发展家族财富管理业务的能力体系，力争夺得市场先机。

普华永道由衷希望本报告能够为中国家族财富管理行业未来的蓬勃发展提供有价值的洞见，协助广大金融机构规划家族财富管理业务蓝图，先行一步，制胜蓝海。



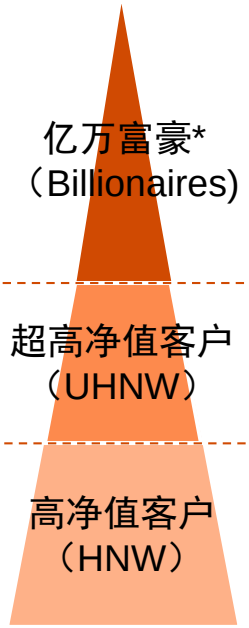
着眼全球市场三大趋势，立足中国市场五大洞察



中国的家族财富管理行业目前尚处于起步阶段，国内对于家族财富管理客群的还没有明确的定义。普华永道认为，针对家族财富管理客户这一客群，可参考国际上对于超高净值（UHNW）客户的定义，结合中国社会及经济发展的现状，可考虑将可投资金融资产在5,000万人民币以上的超高净值客户，定义为家族财富管理客户。这部分客户绝大部分为企业家。在业务实践中可以发现，企业家对于家族积累的财富管理需求已经从单一的资产增值向资产安全、传承等多元发展，同时希望通过有效的家族财富管理，形成家族与企业的协同发展和长治久安。

因此，家族财富管理行业应当立足家族整体视角，围绕超高净值家族客户需求，为其提供量身定制的家族财富管理服务，持续构建并优化服务家族整体、家族成员以及家族企业三大主体的综合化、全球化的服务平台，为其提供家族财富管理的一站式解决方案。

目前国际及中国市场对于超高净值及高净值客户的划分标准如下（划分依据为可投资金融资产规模）：



亿万富豪*
（Billionaires）

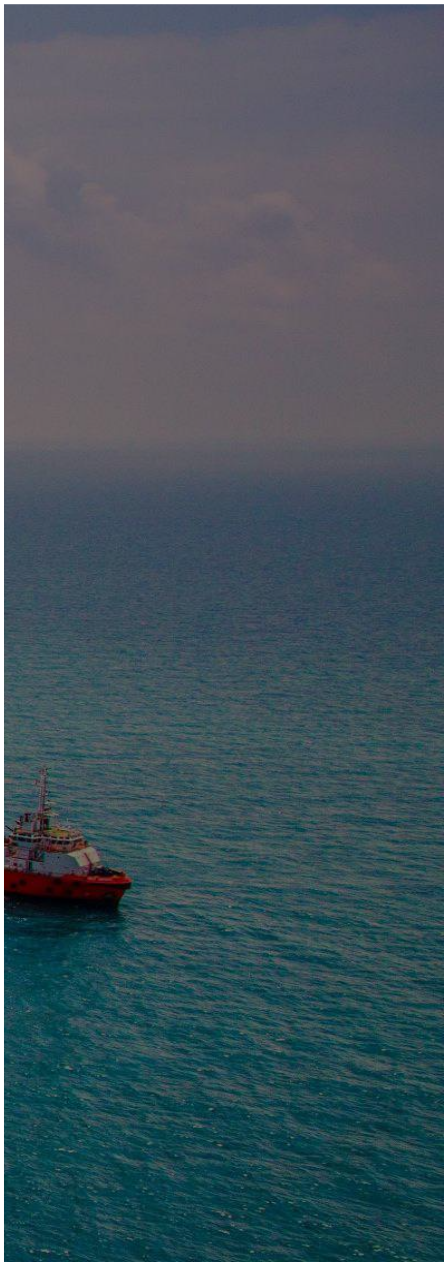
根据普华永道和瑞银集团联合发布的《2019年亿万富豪报告》，将拥有超过10亿美元资产的人士定义为“亿万富豪”。

	中国	国际	瑞银集团	瑞信银行	摩根大通
超高净值客户（UHNW）	**>5,000 万人民币**	>3,000 万美元	>1,000 万美元	>5,000 万瑞郎	>1,000 万美元
高净值客户（HNW）	>600 万人民币	500-3,000 万美元	100-1000万美元	200-5,000 万瑞郎	300-1000 万美元

资料来源：瑞银集团/普华永道2019年亿万富豪报告、瑞银集团、摩根大通、瑞信银行年报，Euromoney-Private Banking and Wealth Management Survey，普华永道分析

家族财富管理
市场趋势洞察





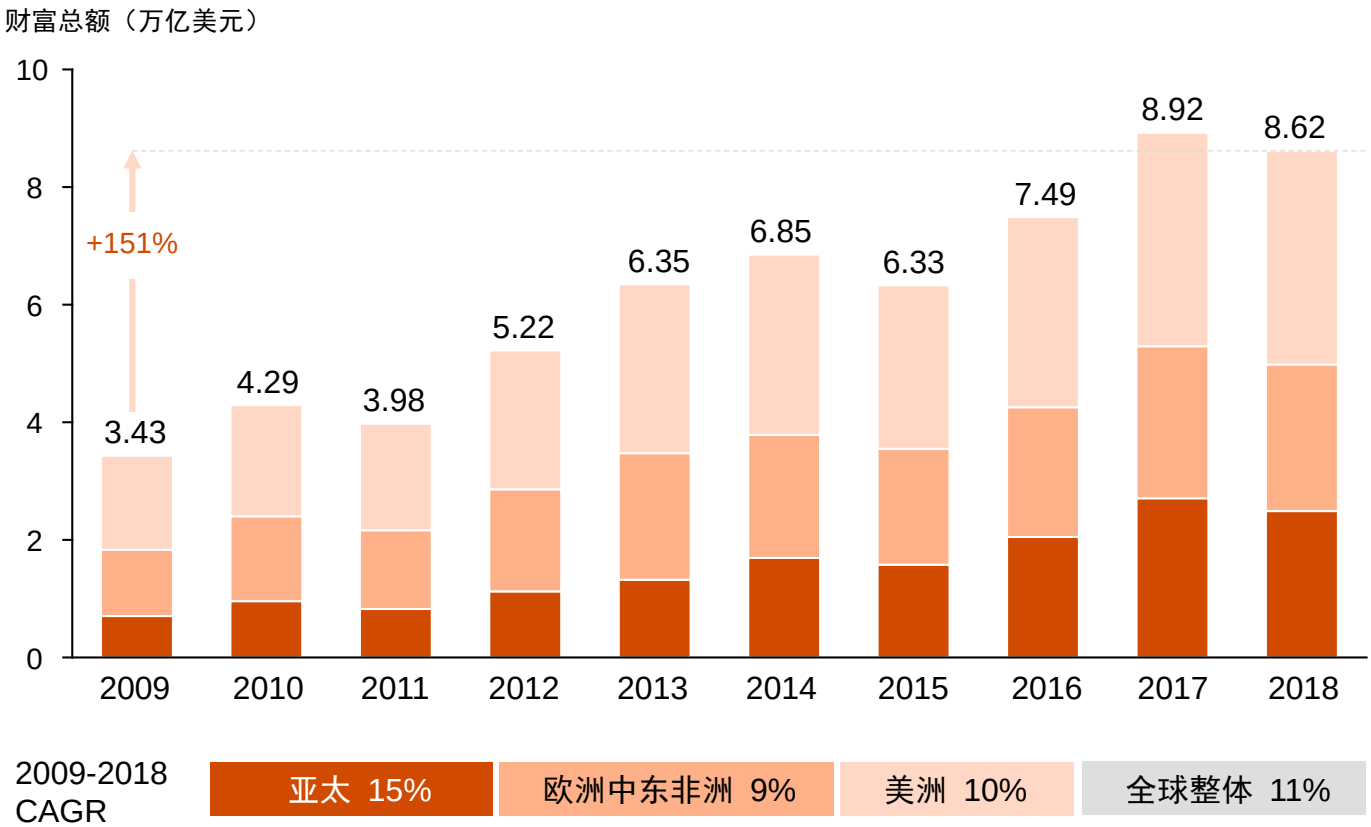
一、全球家族财富管理市场保持稳步增长态势

趋势一：全球家族财富管理市场持续扩大，增势强劲

全球亿万富豪的财富规模保持良好增长态势。普华永道和瑞银集团联合发布的《2019年亿万富豪报告》（以下简称“亿万富豪报告”）显示，2018年全球亿万富豪总人数达到2,101人，财富总量约为8.6万亿美元，较2009年增加151%，整体保持良好的增长态势。

从地域发展趋势来看，2009-2018年亚太地区亿万富豪财富规模年均复合增长率达15%，超出全球11%的整体增长水平，相较于美洲地区的10%以及欧洲/中东/非洲地区的9%，展现出了更为高速的增长态势。亚太地区亿万富豪的迅速崛起将显著推动全球亿万富豪的财富增长，进一步激发全球家族财富管理市场发展的活力。

2009-2018年全球亿万富豪财富规模



资料来源：瑞银集团/普华永道2019年亿万富豪报告

趋势二：2020年黑天鹅事件频发，家族财富避险需求凸显

2020年是充满挑战的一年，受新冠疫情全球蔓延以及国际原油价格剧烈波动等突发事件的影响，全球经济发展预计将持续承压，金融市场波动加剧，引发了全球超高净值家族对于财富避险需求的明显提升。

新冠肺炎疫情控制不及预期，全球经济发展下行压力加剧。

2020年5月26日，惠誉评级（Fitch Rating）在最新的《全球经济展望》（GEO）报告中指出，预计2020年全球GDP将下降4.6%，为上世纪30年代大萧条以来最严重经济衰退，严重程度显著高于2008-09年的全球金融危机。其中美国将下降5.6%，欧元区下降8.2%，新兴经济体预计下降4.5%，对中国经济增长预期仅为0.7%，全球经济发展或将持续承压。

中小企业经营在此次疫情中经受了巨大的冲击。

对企业而言，针对疫情防控的多项措施一方面导致客户需求锐减；另一方面，由于复工复产的推迟以及产业链的分隔导致企业的生产和销售陷入困境。疫情的突然爆发使得多数企业的资金链受到影响，对高库存及现金储备不足的中小企业更是雪上加霜，企业的融资需求也因此变得更加迫切。在疫情带来的巨大的经营压力下，企业家们对突发事件的风险防范意识大幅上升，对优化企业现金流及加强资金管理尤为关注，以期快速构建并提升企业经营的韧性及抗风险能力。

国际原油价格暴跌，进一步扩大全球金融市场动荡局势。

2020年3月初，OPEC（石油输出国组织）与俄罗斯的减产协议破裂，沙特率先发起原油价格战使得全球原油价格遭遇暴跌，全球股市也随之大幅下跌。同时，加之新冠疫情引发的恐慌蔓延、地缘政治事件多发的综合影响下，美股市场在3月份的10天内4次触发熔断，全球金融市场恐慌情绪明显，动荡局势进一步扩大。投资者避险和保值的诉求愈发强烈，投资策略的动态调整以及大类资产的多元配置获得了更多的关注与思考。

在全球经济下行压力加大的背景下，家族财富所面临的风险环境也更加错综复杂，超高净值人群对财富保护和风险规避的需求未来将持续提升。在家族金融资产保护方面，多元资产配置成为高净值人群财富管理的核心关注点；在家族企业资产保护方面，企业家将通过资本结构的优化，不断增强企业面对危机的抗风险能力；在家族非金融资产保护方面，家族财富管理的客户开始重视通过信托架构和保险筹划等方式，构建家族财富的安全屋。

趋势三：数字经济引领家族财富管理变革

随着人工智能、大数据、云计算、5G、区块链等技术的飞速发展，数字经济加速渗透到了各行各业，全球产业经济面临着前所未有的变革。新兴技术的快速成熟与更新迭代，逐渐让许多应用从梦想走进现实，也为家族财富管理行业带来了新的发展机遇。

开放和合作是数字经济的本质，技术驱动下的数字化、智能化，为家族财富管理行业带来了以下显著的变化：



服务内容不断拓展：资产配置全球化

伴随着家族客户对于全球化资产组合的需求不断上升，家族财富管理机构借助智能投顾等技术，实时捕捉并处理全球资产配置的收益与变动趋势，形成资产的动态组合方案，助力家族实现全球资产配置。



服务边界逐渐淡化：跨境服务多元化

金融科技的广泛应用淡化了家族财富管理服务的区域边界，衍生出了多元化的跨境消费、支付结算以及远程境外开户等服务平台，丰富了跨境金融服务范畴，扩展了行业服务通道，帮助家族财富管理机构更好地满足超高净值家族的多元化跨境服务需求。



服务方式快速升级：线上线下服务融合

家族财富管理机构借助人工智能、区块链等技术，优化了线上服务系统及数字化平台，通过产品服务多样性以及平台包容性的特质，精准把握家族客户多元化且碎片化的全面需求，实现线上线下融合的服务方式的升级，更加近距离地接触与服务家族客户。



服务对象规模扩大：数字经济培育了大批独角兽

数字经济是推动经济发展质量变革的“加速器”，数字经济领域的独角兽企业也迎来爆发式增长，随之也诞生了越来越多超高净值客户，使得家族财富管理机构的服务客群规模持续扩大、家族财富管理客户所在行业更是呈现了多元发展的态势。

数字经济的崛起，帮助国内金融机构拓展服务内容、淡化服务边界、丰富服务方式、同时进一步扩大了服务对象规模。不仅如此，通过智能科技与财富管理体系的深度融合，全球领先的家族财富管理机构实现了服务模式及服务内容的全面升级，为客户提供高私密性、多元化、定制化、一站式的家族财富管理方案，提升了服务质量，为客户提供更为优质的服务体验，全面满足数字经济时代的家族财富管理需求。

某国际领先的家族财富管理平台

电子化体验

- 简洁高效的客户端程序
- 定期更新财富管理评论
- 实时编辑相关文件
- 可视化的投资表现
- O2O的服务模式
- 与财富管理团队、律师团队、会计师团队实时沟通

一站式的财富管理

- 实时投资管理
- 动态市场信息推送
- 报告陈述、税务文件推送
- 现金管理
- 客户定制产品及服务

信息保护

- 账户多重认证
- 生物识别
- 数据加密
- 线上电子交易保护



专属增值服务

- 高品质生活资源
- 高端消费品资源
- 高端俱乐部资源
- 家族成员安保服务
- 定制化私人服务

二、中国家族财富管理市场将成为未来全球焦点

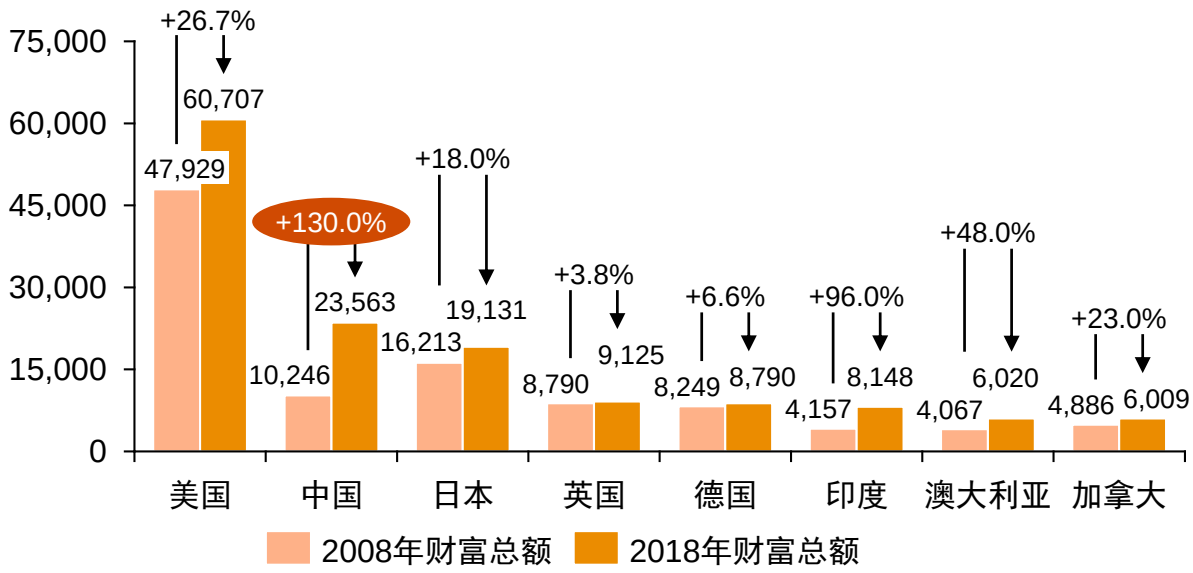
改革开放40多年来，民营企业呈现蓬勃活力，已占据国民经济举足轻重的地位。以企业家为主的中国超高净值人群数量快速增长，实现了财富的快速积累。党的十九大按照中国特色社会主义事业“五位一体”总体布局和“四个全面”战略布局，描绘了新时代的宏伟蓝图，为中国民营经济的发展营造了更加光明的发展前景。同时，民营企业的蓬勃发展为国内的财富创造带来了强劲的动力，超高净值家族的财富管理需求不断被激发，中国家族财富管理行业的未来发展也将持续受惠于此。2020年福布斯全球亿万富豪排行榜最新榜单显示，中国内地的表现令人瞩目，有389位富豪上榜，财富总额达1.2万亿美元。中国的家族财富管理市场将成为亚太地区乃至全球范围内最具发展潜力的“蓝海”。

洞察一：中国家族财富管理规模及客群基础良好，发展潜力巨大

1.中国高净值人群资产规模增势强劲，且金融资产配置日趋多元

根据新世界财富组织（New World Wealth）发布的《2019年全球财富迁移报告》的数据显示，中国私人财富规模增长迅猛，2008至2018年间，财富总量从10.25万亿美元增长至23.6万亿美元（约165万亿人民币），增幅达130%，其中约40%为高净值人群*所持有（约66万亿人民币）。中国高净值人群财富的高速增长，为开展国内家族财富管理业务打下了坚实的根基。

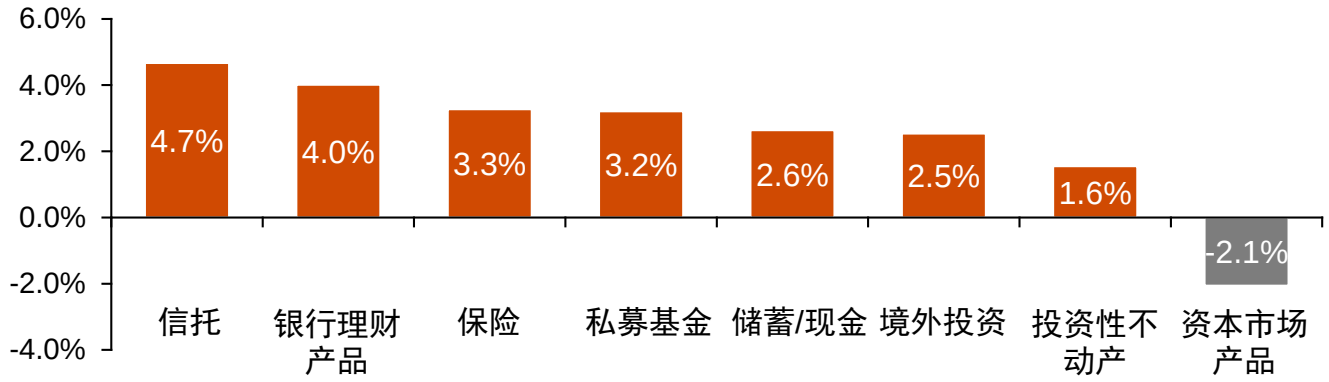
财富规模（十亿美元）



资料来源：新世界财富组织（New World Wealth），《2019年全球财富迁移报告》，高净值人群指个人净资产（包括不动产及商业资产在内的总资产减去总负债）大于100万美元的人群

根据中国银行业协会2019年发布的《中国私人银行行业发展报告》（以下简称“中国私行报告”），由于金融市场波动性上升和经济下行压力加大，国内高净值人群在资产配置上表现出明显的避险偏好。相较于前一年，2019年高净值人群减少了资本市场的投资产品配置，相对增大了在信托、银行理财产品、保险、私募基金、境外投资产品等产品的资产配置，产品配置多元化趋势日益凸显。2020年，在全球金融市场及外部环境的动荡显著加剧的背景下，国内高净值人群对于专业的家族财富管理的需求日益迫切。

2019年中国高净值人群各类资产配置变化



资料来源：中国银行业协会，《2019年中国私人银行行业发展报告》

2.中国家族财富管理客群以民营家族企业家为主。

自改革开放以来，中国出台了一系列鼓励民营经济发展的政策措施和改革举措，截至2017年底，中国民营企业数量已达2,700万家，其中大多数为家族企业。根据亿万富豪报告，截至2018年中国内地的企业家已成为全球第二大亿万富豪群体，净资产增加了两倍。中国私行报告的调研发现，中国企业家在高净值人群中占比约74%，数量庞大的中国企业家群体为家族财富管理的发展奠定了坚实的客群基础。

3.中国家族企业财富稳步增长，家族财富管理市场潜力巨大。

根据瑞信研究院发布的《瑞信全球家族企业1000》，中国内地的家族企业数量位居榜首，在亚太范围内中国内地家族企业就股价回报和现金流回报而言表现最为亮眼。普华永道发布的《2018年全球家族企业调研》（以下简称“全球家族企业调研”）显示，中国内地的家族企业相比全球平均值实现了更高的销售额增长，其中67%的内地受访企业实现了两位数的同比增长，进一步加速了中国超高净值家族财富的积累。家族财富管理客户财富规模的稳步攀升，进一步为中国家族财富管理行业发展提供了巨大的发展动力。

在全球疫情冲击、地缘政治变动等不稳定因素的影响下，国内外金融市场波动明显加剧，国内超高净值家族的财富避险意识将进一步提升，推动其在家族财富保护、家族资产配置、家族企业治理及家族财富传承四个方面的专业服务需求，进而实现对家族成员个人、家族整体及家族企业的全方位家族财富管理。



洞察二：未雨绸缪，家族财富需全方位保护

家族财富保护

超高净值家族对于其有形财富（金融资产、家族企业等）以及无形财富（家族文化、家族成员人身健康等）的保护是家族财富管理的根本诉求，超高净值家族希望建立个人、家族及企业财富的安全屋，有效管理家族财富所面临的各类风险。

面对各类不确定因素导致的风险时，客户愈发关注家族财富保护相关的产品及服务。中国私行报告显示，外部环境的变化和不确定性被认为是威胁家族财富的首要因素，家族内部问题也会给家族财富带来威胁。对于高净值人群，来自市场环境、监管环境等外部风险都有可能为家族财富带来冲击。此外，高净值人群对于家族成员的健康及安全、家族成员之间的纷争、及婚姻风险等内部隐患也表现出高度的关注。近期，由于新冠肺炎疫情引发的全球公共卫生危机对人身健康造成的威胁，加上其对宏观经济的不利影响，激发了高净值人群的财富保护意识，中国高净值客户对家族保护相关的需求正加速上升。

相关产品及服务

- 终身寿险
- 高端医疗险
- 高端养老险
- 税务筹划
- 财产公证
- 婚姻财产保护
- 家企资产隔离
- 股东互保
- 董监高责任险

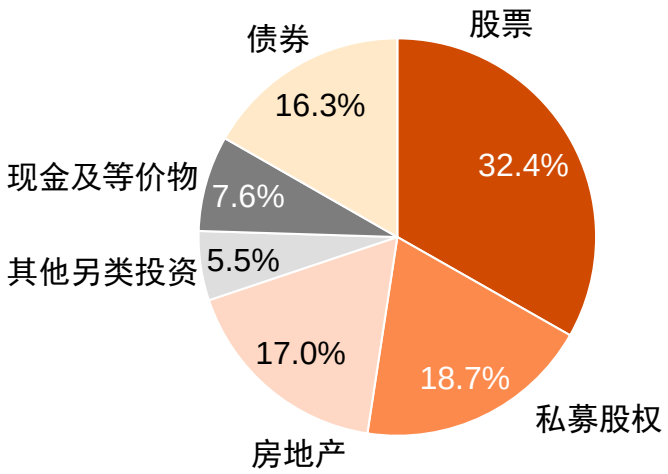
洞察三：随机应变，家族资产配置需定制化方案

家族资产配置

超高净值家族希望构建其家族定制化的投资组合与资产配置，帮助家族在经济周期的各个阶段实现财富的增值与保值。

客户对于定制化家族资产配置的需求不断提升。相关调研显示，2019年全球家族办公室的资产配置中，仅17%的资产配置于房地产直接投资。相比之下，中国城市家庭的住房资产占家庭总资产的比重高达77.7%，家庭的资产配置结构处于“亚健康”状态。在国内资产收益率普遍下降，投资环境日渐复杂的当下，定制化的家族资产配置方案越来越成为高净值客户的关注点，他们期待家族财富管理机构可提供定制化、实时跟踪市场变化的投资组合以及综合化资产配置方案，以实现在经济周期各阶段的家族资产的增值与保值。

2019全球家族办公室资产配置



资料来源：UBS，《2019全球家族办公室报告》

相关产品及服务

- 定制化投资方案
- 投资尽职调查
- 深度市场洞察
- 量化投资组合
- 开放式结构产品
- 投资风险管理
- 全球资产配置
- 资产配置组合监控与调整

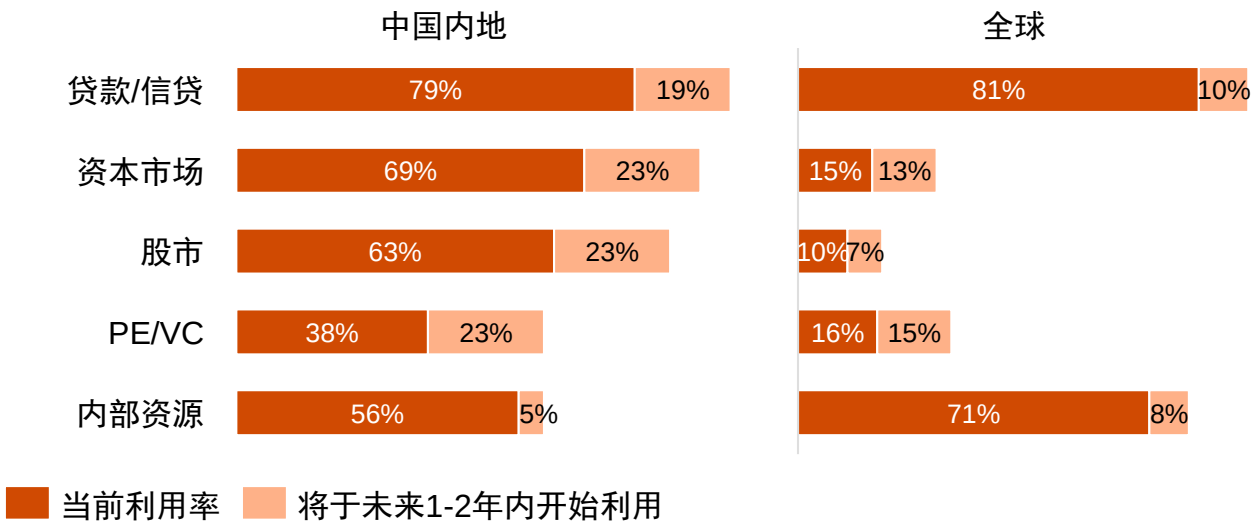
洞察四：工欲善其事，必先利其器，企业治理助长久经营

家族企业治理

针对家族企业治理，以往通常聚焦在企业的经营管理及扩张等方面，近年来由于企业面临的外部风险明显上升，越来越多的超高净值家族更加关注于优化企业资本结构、寻求定制化的融资产品与方案等专业服务，希望帮助家族企业稳健经营，避免陷入融资困境。

家族企业往往建立在强大的价值观之上且心怀远大目标，因此相对于非家族企业有着内在的竞争优势。但随着企业和家族规模不断扩大，运营的复杂度日益上升，企业发展早期的人情法则不再适用，专业的企业治理需求逐渐凸显。同时，由于此次新冠肺炎疫情的冲击，许多中小型家族企业面临了严峻的挑战，随之暴露出家族企业在企业治理方面仍存在诸多不足。

家族企业现有和计划融资来源



资料来源：普华永道，《2018年家族企业调研报告》

以融资来源为例，家族企业作为企业家主要的财富来源，经营过程中的风险管理向来是家族治理的重中之重。除此之外，在宏观经济持续下行的背景下，可行的融资方案对企业家而言至关重要。普华永道《2018年全球家族企业调研》发现，当下中国家族企业对资本市场、股市等外部融资的需求远高于全球水平，且未来1-2年内对外部资金的需求仍保持上升态势。在疫情影响下，中小企业的现金流管理面临了更为严峻的考验，资本结构的优化以及融资渠道的拓展是当下家族企业的迫切需求。

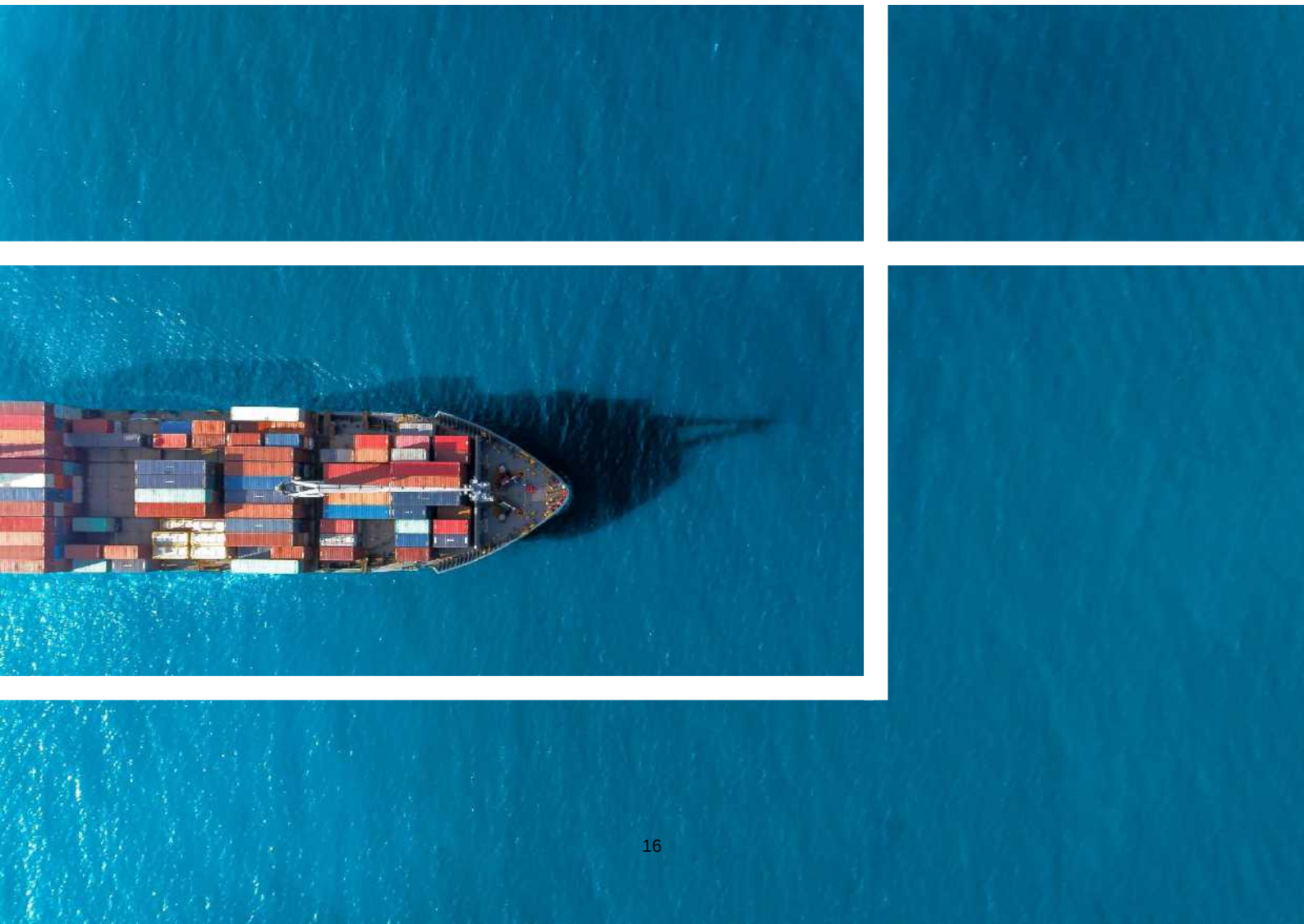
洞察五：时代变迁，家族财富传承进入窗口期

家族财富传承

随着国内一代企业家已接近退休年龄，中国的家族财富开始进入代际传承的窗口期，家族财富管理客户在其家族财富及家族企业两方面均面临日益迫切的财富传承需求，对于定制化的财富传承工具与专业服务诉求明显，希望帮助家族规避代际传承风险，实现财富的平稳过渡。

全球家族企业调研发现，在未来十年内，预计将有超过300万企业家达到退休年龄，其家族财富和家族企业随之将要面临越发迫切的继承问题，家族传承将逐渐进入窗口期。

在家族财富传承方面，家族信托作为财富传承的顶层架构工具之一，由于其兼备资产隔离、财富传承和税务筹划等功能，近年来愈发受到家族财富管理客户的青睐。在家族企业传承方面，后代是否有传承意愿以及传承能力都为企业的传承带来了许多不确定性。普华永道《2019年全球新生代调研报告》显示，参与家族企业的经验尚浅以及专业知识水平的不足是阻碍“二代企业家”对企业经营发挥影响力的主要因素，传承的提早规划以及后代的接班教育也因此成为企业家格外看重的传承服务。



三、中国家族财富管理关键问题洞察

需求端 家族财富管理的一张完整“资产负债表”尚未形成

家族财富管理的“资产负债表”是衡量家族财富是否健康的重要工具。美国证监会对家族办公室的定义是：对超高净值家族提供一张完整资产负债表的全面管理和治理的机构。对于家族财富管理而言，建立一张资产负债表的集中管理的概念非常重要，但中国家族财富管理客户对这一概念普遍显得十分陌生，也很少提及通过资产负债表进行管理的方式。

这一方面由于中国的家族财富管理客户在资产端还没有形成一个资产配置整体组合的概念，即包括实业资产、金融资产和无形资产，在投资上大都亲力亲为，存在资产整体配置缺乏科学性和长远考虑、资产配置能力和渠道有限、收益及分配不合理等问题；另一方面，在负债端管理方面同样也面临诸多问题，如筹资方式单一、资金总额受限等。研究表明，我国80%的家族企业存在资金缺口，但由于企业规模不大，很难获得中长期贷款，从而制约了企业的发展壮大。

随着财富的不断累积，外部环境日益复杂，家族财富的管理越发需要综合审视“家族资产负债表”，从家族整体的视角入手，将家族成员个人、家族整体以及家族企业在内的家族财富管理需求系统化整合，形成家族的一张完整“资产负债表”，进而寻求与之匹配的家族财富管理综合化解决方案。

综上所述，对于家族财富管理客户来说，一张完整的“资产负债表”对于实现高质量的家族财富管理至关重要。

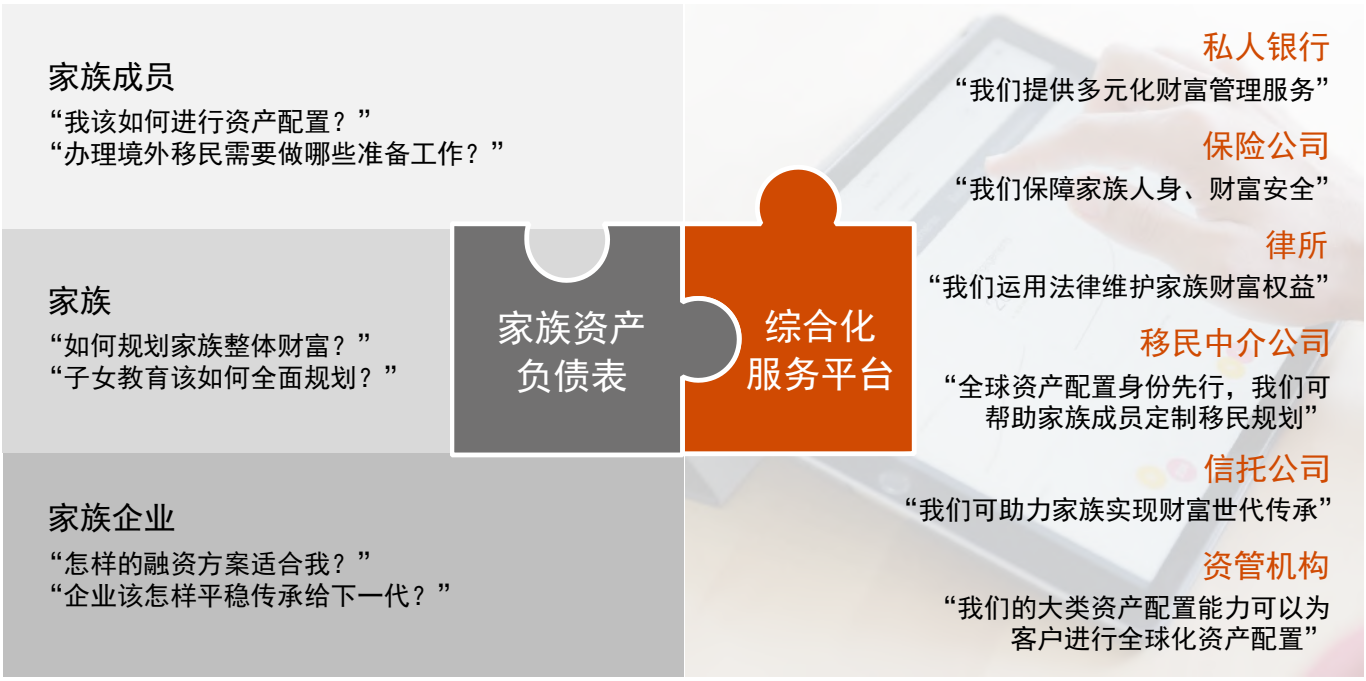
供给端 市场参与者多元，但产品与服务综合化程度较低

由于家族财富管理行业在中国尚属于全新的领域，没有现成的模式可以借鉴。现在国内的各类商业银行、保险公司、证券公司、信托公司、基金公司、资产管理公司等金融机构采用的服务高净值客户的方式都是照搬国外。中国的金融机构在服务客户的时候通常是站在自身利益的角度出发销售产品，而不是秉承家族财富管理的理念，从客户的需求角度提供产品和服务解决方案。如：商业银行私人银行为客户提供私人银行专属产品；信托公司为客户提供家族信托服务；保险公司在人寿险和健康险产品的基础上，也积极开发高端养老保险等服务；资产管理公司依托完善的投研体系，为客户提供定制化的资产配置服务；投资银行则更多的从满足客户家族企业的投融资需求出发。

但随着家族财富管理客户需求的复杂性增加，各专业机构逐渐认识到了单一工具和服务的局限性，开始寻求整合外部资源来更好的满足客户的复杂需求。家族财富管理的本质属性是从客户需求的角度出发提供一站式的解决方案。普华永道认为，在中国真正建立以咨询为驱动的业务模式才是财富管理行业成功的关键。

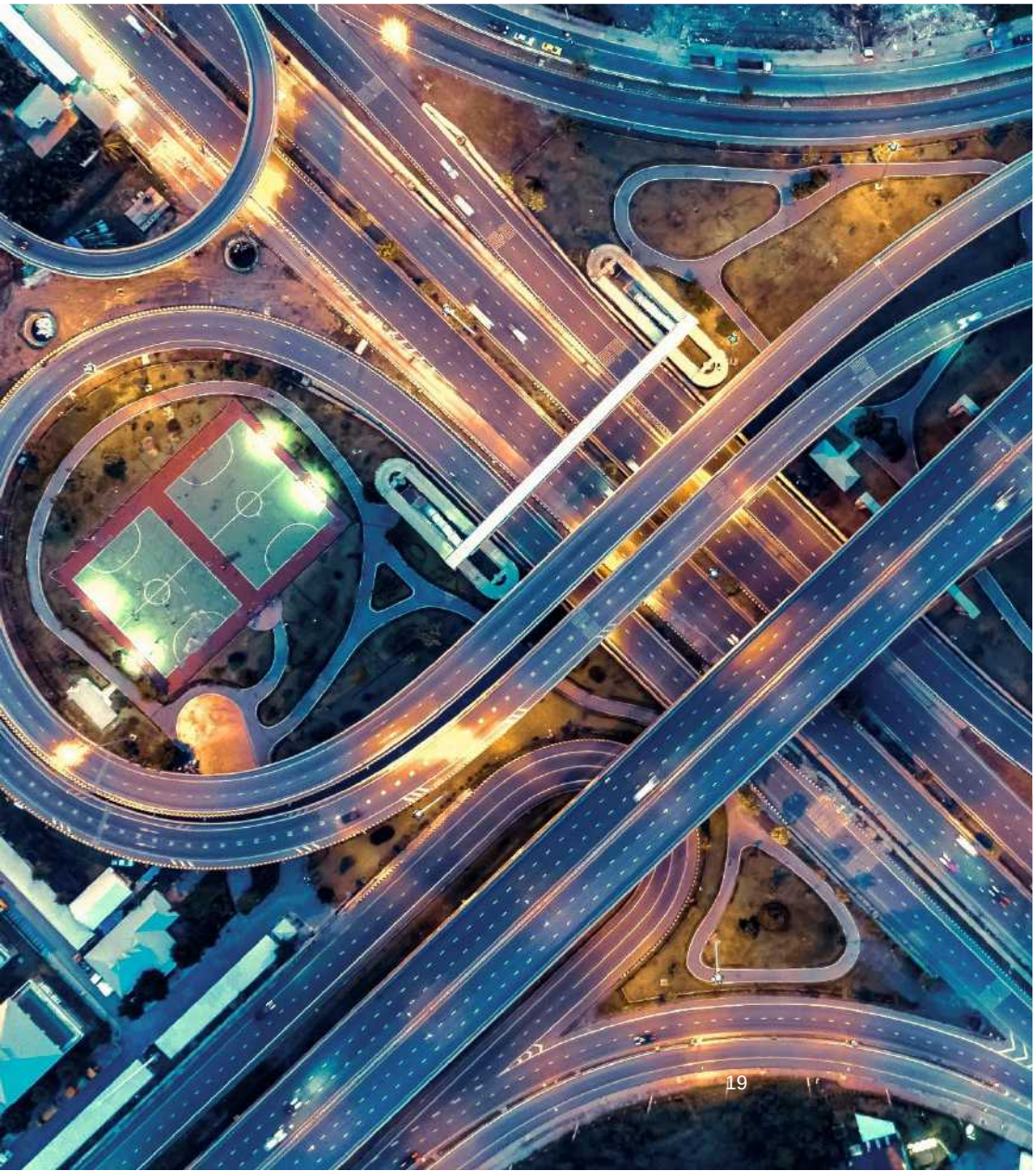
目前来看，由于家族财富管理的逻辑尚未真正打通，金融机构目前暂时欠缺打通的能力，针对家族财富管理的产品与服务的整合仍处于“尝试性”和“局部”的初级阶段。建立以咨询为驱动的业务模式的关键成功要素之一就是整合外部资源来更好的满足客户的复杂需求，而这必须要搭建家族财富管理生态圈。

家族财富管理的生态圈中除了服务家族财富管理客户的商业银行私人银行、信托公司等金融机构外，还包括众多专业机构，这些专业机构都在用自身的专业方式服务着家族财富管理客户各方面的需求，如：家族办公室、咨询公司、律师事务所、会计师事务所、新生代组织（协会、商会）、私董会、文化传媒机构、移民中介公司等。



总体来看，中国家族财富管理市场的需求端与供给端尚未实现良好的匹配与契合。需求端方面未形成一张“家族资产负债表”的有机整合；供给端所提供的产品与服务目前也仍处于较为割裂的状态，未形成提供全面化服务的综合化家族财富管理平台。因此，中国家族财富管理行业的全面发展，需从市场需求端及供给端两方面进行完善与优化，实现“家族资产负债表”与综合化服务平台的对接，不断提升家族财富管理服务质量，位满足家族财富管理客户需求。

普华永道助力金融机构抢占家族财富管理市场先机





一、“步步为赢”构建家族财富管理业务能力体系

立足中国，目前国内财富管理行业处于全面转型的关键阶段，财富管理机构纷纷进入了向标准化、轻资本、数字化等方向的转型快车道，财富管理业务的竞争持续加剧。以基金投顾试点为例，随着试点机构范围的逐步扩大，允许试点机构“代客投资”等行业趋势的变动，买方投顾模式作为财富管理业务的一种全新展业模式近期备受行业关注。同时，这一服务新模式也推动了中国财富管理行业更好地以客户为本，提供一站式的财富管理解决方案。

国内家族财富管理市场经历了早期的萌芽，目前进入了加速发展的阶段。国内金融机构应积极捕捉财富管理发展的新趋势，把握行业转型发展机遇，加快构建自身业务发展的全方位能力体系，赢得在家族财富管理 “蓝海”市场的发展先机。

基于独创的家族财富管理“松树模型”，普华永道建议金融机构从深度挖掘与理解家族财富管理客户需求入手；通过建立丰富的服务渠道以及综合化的产品与服务体系，进而搭建立体化的运营模式；积极拓展并整合内部与外部资源，建立与家族需求相匹配的专属服务团队，搭建一站式、综合化的家族财富管理平台；通过构建家族财富管理的服务生态圈，满足家族财富管理客户需求，助力家族客户基业长青，实现共赢。

“松树模型”——家族财富管理业务能力体系



树叶
家族财富管理生态圈

3 “枝繁叶茂”
开放协作，构建家族财富管理生态圈

枝干
家族财富管理运营模式

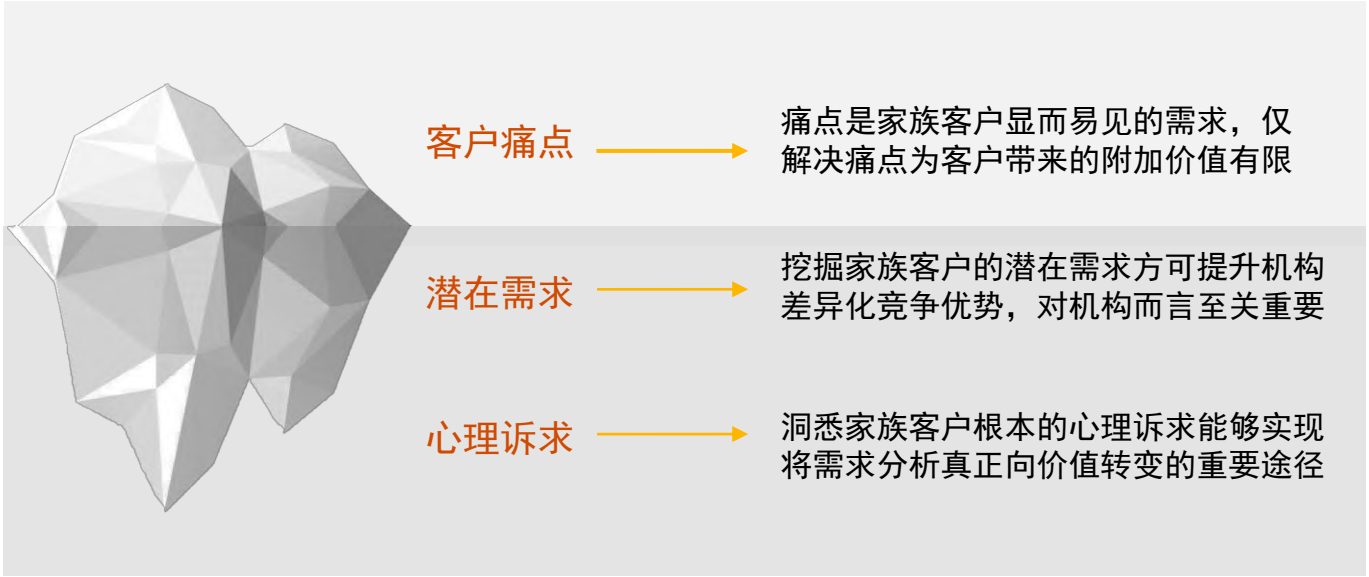
2 “枝干相持”
建立立体化运营模式

树根
家族客户需求管理

1 “寻根问底”
聆听家族客户之声

Step1 ： “寻根问底” 聆家族客户之声

对客户真实需求的充分掌握是国内金融机构为家族客户提供全面服务的稳固根基。国内金融机构必须深度挖掘客户家族财富管理的综合化需求，做好客户信息的集中管理与深入分析，为构建家族财富管理产品服务体系和目标运营模式提供精准有效的信息输入。



家族客户的全面需求管理是提升家族财富管理服务质量的重要基础

完整意义上的家族包含了所有家族成员及家族企业，其需求的深入挖掘、整合和分析对国内金融机构而言既是一大挑战，也是潜在的差异化竞争优势来源。为精准定位客户痛点、挖掘客户潜在需求、洞悉客户心理诉求，国内金融机构应首先做好KYC（know your customer），加强对客户的深入了解，实现客户需求分析的价值转化。

针对家族成员或家族企业信息的收集和动态更新，国内金融机构应提供实时的信息交互平台，利用链式结构来处理及储存信息，保证客户隐私及数据安全。同时，针对家族客户成员众多且结构复杂的特点，可从家族成员个人、家族整体及家族企业等多角度着手，全面收集客户需求相关的信息，通过整合碎片化信息，洞察客户综合化需求。另外，在相应的数字化技术支撑方面，国内金融机构应优化内部信息系统建设，打造客户信息集中管理数字化平台，通过信息智能化处理并集中整合，整合家族财富客户360视图，构建客户动态画像。

在对家族全面且深入了解的基础上，机构应不断推进并加强与家族成员间的深入沟通与互动，通过提供定制化的家族客户服务，积极培育家族财富管理客户接受服务的积极性，洞悉其真实心理诉求，做到对家族需求的整体把握，准确提供与需求相匹配的产品与服务，提升客户服务质量。

Step2： “枝干相持” 塑立体运营模式

科学有效的运营模式是国内金融机构持续拓展客户资源、不断提升客户粘性的重要支撑。以产品与服务体系和渠道为两大核心，国内金融机构应依托专业的产品研究及对家族客户需求挖掘能力，逐步形成综合化的家族财富管理产品与服务体系，精准触达客户痛点，切实解决客户问题。同时，国内金融机构还应持续推进客户服务渠道的建设与优化，打通线上线下，打造一站式家族财富管理平台，致力于以最优质、最便捷的方式将产品与服务提供给客户，满足家族财富管理对于定制化、综合化和私密性的服务要求。

综合化的产品与服务体系为国内金融机构实现客户需求的全面覆盖提供了根本保障。

产品与服务体系的构建是转型关键要素。针对家族客户在家族有形财富和无形财富的双重需求，国内金融机构应始终秉持“以客户为中心”的理念，通过KYP（know your product）实现资产配置、投资管理的全生命周期产品管理，建立全面的开放架构的产品平台，并整合家族企业运营及家族事务打理等方面的专业服务团队，提供更加个性化的家族财富管理深度服务，不断拓宽产品和服务的广度与深度。

家族资产配置对于多样化的金融产品及服务往往具有更高需求，除固定收益、股票等传统资产类别之外，对于私募股权、房地产、对冲基金以及艺术品等另类投资产品均有所涉及。而家族企业作为家族财富的核心资产，企业服务是家族财富管理中不可或缺的重要内容。国内金融机构应在对家族企业运营现状进行诊断分析的基础上，为家族企业提供系统性、专业性的战略规划与顶层设计，从发展规划、融资渠道、企业继承等各方面为企业的永续经营提供强力支持。根据客户在财富分配和文化传承上的个性化需求，国内金融机构机构应灵活运用家族成员保险、家族信托、家族慈善、家族治理等多种工具，帮助客户实现家族有形财富和无形财富的有效管理和传承。

全面的服务渠道是国内金融机构拓展客户规模、提高客户服务体验的关键抓手。

国内金融机构应在持续推进线下服务中心布局的基础上，不断拓宽服务渠道建设，着力进行线上渠道的开发以及海外渠道的拓展，打造家族财富管理全产业链多方位服务网络。

通过建设家族财富管理中心等专属线下渠道，为家族客户提供贵宾式、管家式、定制化的服务体验。针对家族客户的多元需求，国内金融机构应配备与家族需求相匹配的专属服务团队及服务模式，充分协同机构内部的不同业务部门，并积极整合外部行业专家，满足家族财富管理客户的服务需求。

针对线上渠道建设，金融机构可充分借力金融科技，加快开发并建设适用于家族财富管理业务的互联网体系以及专属客户端应用，充分发挥金融科技在捕捉需求增长及降低边际成本两方面的巨大优势。通过建立涵盖家族成员及家族企业信息的家族账户，实现为客户提供便捷的综合服务。在提升客户服务体验的同时，机构可及时地获取并满足客户需求，基于客户的反馈不断进行优化和调整，形成家族财富管理业务可持续发展的良性循环。

在资本全球化的背景下，海内外一体化的服务能力愈发受到高净值人群的重视，国内金融机构应积极顺应趋势，通过加强海外市场的机构布局，实现海内外服务渠道的有效联动。

Step3： “枝繁叶茂” 构建家族财富管理生态圈

家族财富管理客户的需求往往具有多元化、复杂化等特征，对于投资、资产配置、家族治理、企业治理等专业诉求，单一的国内金融机构往往难以实现对需求的全方位满足。通过整合内外资源，建立完整的家族财富管理生态圈，国内金融机构才能形成服务家族财富管理客户的综合解决方案，满足客户核心诉求，提升客户粘性，赢得客户信任。这需要金融机构能构建起跨越机构边界的服务能力，提高商业竞争力。未来，家族财富管理市场的竞争将不再是单一机构之间的竞争，而是家族财富管理服务生态圈内的协同发展。

家族财富管理生态圈的建立，既需要金融机构内部资源的有效协同，也需要外部资源的充分整合。

针对内部资源的协同，国内金融机构应建立起各业务部门间的协同机制，明确组织架构、岗位职责分工，建立起合理的协同机制，按照运营的框架流程，共享客户、产品以及渠道信息，进而实现多个业务板块服务进行有机整合。在建立统一的业务目标基础之上，充分发挥协同优势，共同服务家族财富管理客户的需求。

针对外部资源的整合，国内金融机构应加强与同业机构例如商业银行、证券公司、信托及保险公司等机构间的协同合作，以竞合替代竞争，加强产品与服务的资源对接。与此同时，应不断探索与行业外的专业机构例如律师事务所、会计师事务所和咨询公司等机构间的合作关系，更好地满足客户多元化的专业服务需求。通过将内外部多方资源的有效整合，打造家族财富管理共同的价值平台，统一设计家族财富管理整体的规划方案，逐步形成服务于超高净值家族客户的良性生态圈，最终建立家族财富管理一站式综合服务平台。



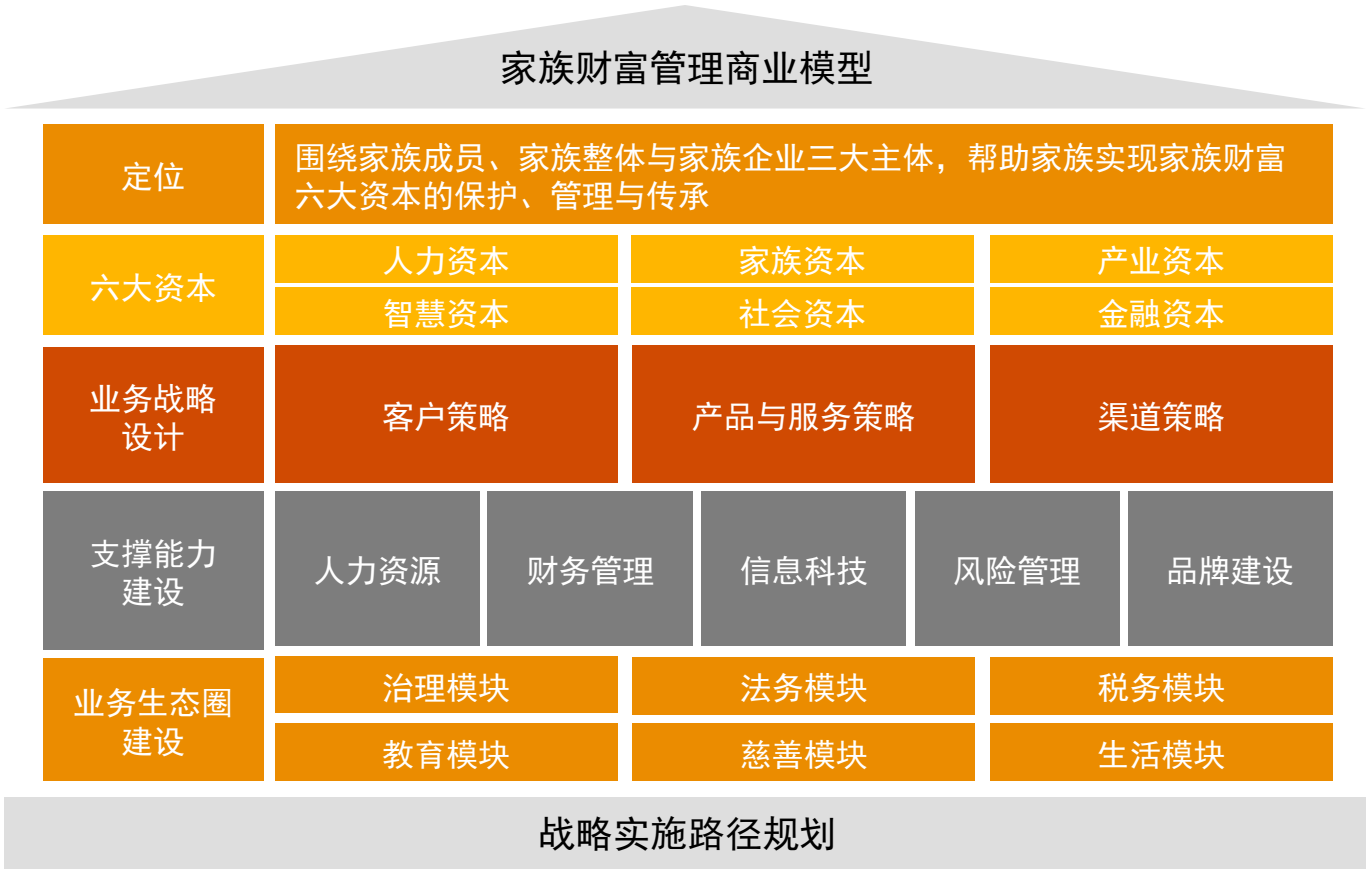




二、普华永道家族财富管理解决方案

1.家族财富管理商业模式设计

普华永道可帮助专业机构设计以家族成员、家族整体与家族企业三大主体为中心的家族财富管理商业模型。基于对家族六大资本的管理，普华永道为家族财富管理机构进行整体的商业模式设计与规划，打造以治理、法务、税务、教育、慈善、生活六大模块为核心的业务生态圈，辅助家族财富管理机构在运营模式、客户、风险、财务管理及信息科技等方面建设行业领先能力，加快实现满足家族客户在金融产品、金融服务和非金融增值服务方面的全方位需求，实现家族财富管理的业务发展目标。



2.家族财富管理业务战略与支撑能力建设

客户策略	明确家族财富管理的客群定位，整合家族客户信息全貌，构建家族财富客户画像，实现家族客户的综合化管理
渠道策略	提供明确的线上、线下、海内外的服务渠道建设及优化方案服务，包括家族客户专属服务团队、家族财富管理移动端等
产品与服务策略	根据机构商业模式设计，建立覆盖金融产品、金融服务以及非金融服务的家族财富管理产品及服务体系
财务管理	建立家族财富管理业务的成本费用及预算管理体系，明确业务的考核要求，实现财务标准化与精细化管理
人力资源管理	建设专业化的家族财富管理服务团队，明确各部门间岗位职责分工与协同机制，建立与外部专业服务团队的有效合作模式，设计科学的绩效考核体系等
风险管理	形成适应家族财富管理客户的风险偏好，针对家族财富管理业务的融资服务，设计相应的授信机制，包括绿色审批通道及担保优惠条件等
信息科技	深度结合金融科技，通过分析家族财富管理应用场景，设计专属家族客户的CRM系统、家族财富管理的综合化移动端、家族事务管理系统等
品牌建设推广	针对家族财富管理业务，制定品牌战略规划，包括品牌的架构、定位、名称、内涵等；同时协助设计专属的品牌推广机制及宣传模式

3.家族财富管理业务生态圈建设

治理模块	根据客户的家族价值观，帮助客户从企业和家族两个维度进行全面治理，为客户提供家族宪章制定、家族咨询委员会设立、家族成员任职方案及家族成员商业关系确立等相关服务
法务模块	结合律师、咨询顾问、财富顾问的专业意见为客户制定高效可行的解决方案，提供集成式、一站式的端到端服务，确保家族财富的配置结构、家族企业的日常运营严格服从法律及监管要求
税务模块	在全球税务透明时代，基于无缝衔接的全球服务网络，为客户提供深入的专业税务意见以及一流的税收+法律综合战略，在保障家族企业和客户个人税务合规的同时，协助客户进行有效的税务筹划
教育模块	基于对下一代的接班意愿及职业规划的充分了解，提供对应的教育和发展支持，帮助后代做好接班准备或实现其他职业追求
慈善模块	根据客户的慈善目标、家族和企业价值观、风险及回报标准为客户制定专属的慈善事业规划，充分挖掘可行的责任投资机会并对执行流程实时监控
生活模块	为家族成员提供包括家族安全服务、多元化的生活方式支持服务及个人事务打理服务在内的多种服务，满足客户对品质生活的需求



- 家族财富传承规划
- 家族宪章制定
- 家族家风治理
- 企业经营及转型专业咨询服务
- 企业股权架构设计
- 企业品牌建设
- 企业盈利率及收入增长管理
- 企业绩效管理

- 财产公证
- 财产分配
- 法规合规管理
- 财产转移

- 个人税务筹划
- 企业税务筹划与纳税计划



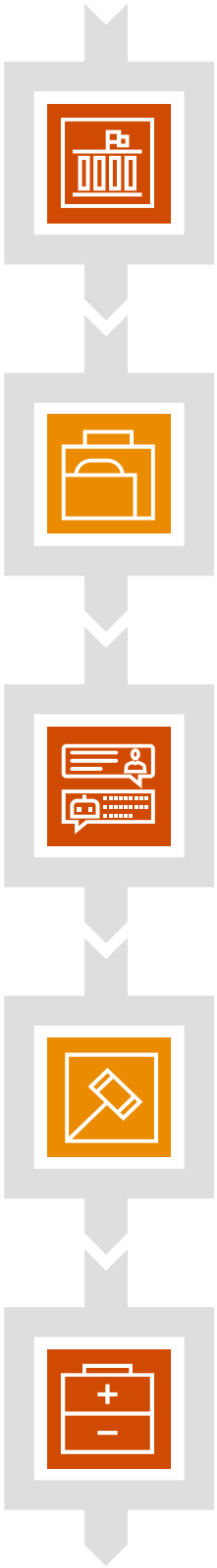
- 企业接班人培养
- 子女教育/留学规划
- 职业路径规划

- 高端消费服务
- 高端养老及医疗服务
- 安保服务
- 艺术品收藏与鉴赏
- 移民规划服务
- 行政服务

- 慈善及公益服务
- 企业及家族基金会设立

4.家族办公室业务落地实施与推广

依托多年的行业经验，普华永道为客户提供包括家族办公室设立、配套支持服务、虚拟家族办公室及家族办公室诊断在内的全方位、个性化的家族办公室解决方案。



家族办公室设立

家族办公室的设立则需要专业的战略规划和结构设计，普华永道可以从评估、规划到工作计划和实施为客户提供帮助，优化家族办公室的管理机制和架构设计，并为客户设计定制化的家族事务管理策略

家族办室实施

普华永道可以从制度与流程制定、人员招聘、系统测试、财务模型调整、灾备管理等方面为家族办公室的准备提供支持，并从技术实施、监控评估、战略制定等方面帮助家族办公室实现稳妥的落地执行

虚拟家族办公室

利用云科技和规模经济效应，普华永道可以为客户开发定制的虚拟办公室，在相对较低的运营成本下，客户不仅可以充分利用普华永道咨询顾问的全球网络，还可以借助普华永道的数字平台，对家庭资产进行核算、保护和管理

家族办公室诊断

家族办公室的运作模式往往较为私密，普华永道可以与家族办公室合作，对战略规划、服务内容、流程控制、技术支持、家族及家族办公室治理等方面执行全面诊断，为客户的财富传承提供支持，降低家族面临的风险

相关配套服务

普华永道可以为单一或联合家族办公室、嵌入式家族办公室提供从税务和会计到财务、交易、法律支持的全套咨询服务，帮助客户进入新的投资领域、把握新的投资机会、简化财富管理流程

结语



改革开放40多年来，中国民营企业把握历史机遇蓬勃发展，推进了家族财富的快速积累，以企业家为主的众多超高净值家族不断发展壮大，为中国家族财富管理奠定了庞大且优质的发展基础。

纵览全球，国际领先金融机构大多已建立成熟的家族财富管理服务体系。瑞银集团建立了环球家族办公室专注于为超高净值家庭提供财富管理和家族服务；瑞信全球围绕个人、企业以及家族业务，建立了覆盖超高净值客户及家族的综合化财富管理产品与服务体系。着眼中国，目前家族财富管理市场仍处于起步阶段，在如今外部环境严峻复杂的背景下，家族财富管理客户对综合性服务的诉求将愈发强烈，中国家族财富管理这片“蓝海”市场充满了机遇与挑战。

行在当下，赢在未来。为把握家族财富管理行业发展的历史机遇，机构应积极借鉴全球领先的发展与实践经验，强化自身业务发展能力，不断探索，将全面的、优质的财富管理服务渗透到中国家族财富管理客户中。国内金融机构在实现拓展财富管理业务边界的同时，积极布局家族财富管理的蓝海市场，加快推进中国家族财富管理全球化步伐，助力提升中国财富管理的国际竞争力。



资料来源

[1] Euromoney，Private Banking and Wealth Management Survey

[2] 瑞银集团年报，摩根大通年报，瑞信银行年报

[3]普华永道，UBS，《2019年亿万富豪报告》

[4] UBS，《2019全球家族办公室报告》

[5]中国家庭金融调查与研究中心，《2018中国城市家庭财富健康报告》

[6]国际金融协会，《GMV-Global Recession》

[7]新世界财富组织（New World Wealth），《2019年全球百万富翁移民报告》

[8]瑞信研究院，《瑞信全球家族企业1000》

[9]普华永道，《2018年全球家族企业调研——中国报告》

[10]中国银行业协会，清华大学五道口金融学院，《2019年中国私人银行行业发展报告》

[11] 普华永道，《2019年全球新生代调研报告》







联系我们



Harry Qin 秦政

普华永道中国银行、证券、资管行业
管理咨询主管合伙人
+86（10）6533 5356
harry.qin@cn.pwc.com



John Wong 王志伟

普华永道中国家族企业/私人财富税务策划
主管合伙人
+852 2289 1810
john.cw.wong@hk.pwc.com



Olive Lu 鲁可

普华永道中国人才与组织变革咨询业务
合伙人
+86（10）6533 7066
olive.k.lu@cn.pwc.com



Harold Yang 杨战勇

普华永道中国金融业管理咨询
高级经理
+86 (21) 2323 8966
harold.yang@cn.pwc.com

©2020普华永道管理咨询（上海）有限公司。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入www.pwc.com/structure 。