

家族办公室“白刃战”:高净值市场博弈升级

本报记者 郝亚娟 张荣旺

上海 北京报道

上市银行2024年年报数据显

示,私人银行业务呈现强劲增长态势。其中,家族办公室业务成为关键“增长极”。

胡润研究院发布《2024 胡润

财富报告》显示,中国600万元资产富裕家庭数量512.8万户,千万资产高净值家庭数量206.6万户,亿元资产超高净值家庭数量

13万户。

《中国经营报》记者注意到,除了银行加速布局私人银行业务,保险公司也在积极招募家族

办公室团队,券商更是携手知名律所打造“更懂你”的专属服务,抢夺高净值客户早已突破传统金融的边界。而更激烈的较量早已

在棋盘之外展开——家族办公室的触角深入财务报表之外,正在二代教育、慈善基金会运营、百年企业战略转型等维度发力。

从“保值增值”到“财富传承”

50后与60后高净值人群高度关注不动产、股权的代际传承以及涉及婚姻复杂、继承人众多情形下的家族治理。

家族办公室最早起源于古罗马时期的大“Domus”(家族主管)以及中世纪时期的大“Domo”(总管家)。现代意义上的家族办公室出现于19世纪中叶,一些抓住产业革命机会的大亨将金融专家、法律专家和财务专家集合起来,研究的核心内容是如何管理和保护自己家族的财富和广泛的商业利益。

显然,高净值人群是家族办公室的主要服务对象,而如何精准把控这类人群的需求变化,以及提供更高质量的服务,则成为家族办公室生存的关键。

私人银行专家杨诚信在接受记者采访时指出,根据调研,在改革开放带来经济高速增长的初期,以第一代企业家为主的高净值人士最主要的财富目标为“创造更多的财富”,而伴随近年来经济增速放缓而来的是风险提高,创富第一代的高净值人士也到了交班或考虑交班的阶段。近年来的私人财富报告调研也显示,高净值人士(尤其是超高净值及高净值人士)最主要的财富目标转变为“保证财富安全”与“财富传承”,这也带来了财富管理私人银行机构提供服务方向的转变。

北京大学战略研究所特约研究员、京华世家家族办公室董事长聂俊峰分析称,高净值客户的需求正在经历三方面变化:一是从“保值增值”到“财富传承”:人口结构的老龄化使得掌握财富的50后与60后高净值人群高度关注不动产、股权的代际传承以及涉及婚姻复杂、继承人众多情形下的家族治理。对此,北京市相关部门2025年先后试点不动产和股权信托登记具有重要示范意义。二是金融资产配置从多元化到全球化配置:特朗普2.0特别是4月初新一轮关税战以来的全球

股债汇波动,增加了高净值人群对布雷顿森林体系解体以来国际货币体系演化的焦虑,跨境资产配置的避险与保值需求增加。同时,ESG投资、慈善规划等新兴领域也受到该人群的关注。三是财富传承相关的家族事务管理之类非金融综合服务增加:法律咨询、子女教育规划、境内金税四期(税收征管从“以票控税”向“以数治税”转变)+境外身份和税务复杂化趋势下的家企税务筹划等,也将成为部分客群需求的重点。

“根据我们的观察,高净值客户需求呈现出更加多元化、前瞻性和结构性调整的特征。在经历房地产周期、私募股权投资高波动、股市震荡以及部分传统信托产品违约后,客户对稳健资产(如保险、家族信托、黄金投资、固收产品等)的认可度显著上升。同时,围绕财富安全、传承规划、子女教育、家族治理、健康医疗等领域的非金融需求明显增长,财富的跨代传承成为许多家族高度关注的核心议题。”《家族办公室》杂志主编曾淑玲指出。

风险隔离与代际传承也是高净值人群关注的重点。大成律师事务所合伙人单训平律师指出,客户需求从侧重财富增值到更关注全生命周期财富管理与传承,并且对于跨境及多元化配置的需求增加。就风险隔离与代际传承的需求而言,婚姻变动、继承纠纷风险对财富传承的杀伤力是巨大的,需要通过法律+金融工具有效隔离风险。为了满足客户对于跨境继承与传承、跨境与多元化配置的需求,需要协同不同法域的律师、税务师做好跨境继承法律冲突(如准据法选择)的研判、信托财产独立性认定等风险管理。银行系家办依托渠道优势,从“产品销售”模式转向“法律+金融”的

家族办公室类型全解析

类型	核心职能/价值/使命	服务范畴/亮点
行政合规型	确保家族税务法律合规,满足个性化需求	<ul style="list-style-type: none"> 会计记账与财务报告 税务筹划与申报 法律事务支持 保险规划 差旅管理与礼宾服务
商业运营型	通过企业实现战略目标与所有权诉求	<ul style="list-style-type: none"> 资本配置决策支持 管理层选聘参与 企业财务规划与分析
财富管理型	实现家族财富保值增值与代际传承	<ul style="list-style-type: none"> 综合财务规划 多元化资产管理 财富状况报告 不动产管理
直接投资型	驱动财富增值	<ul style="list-style-type: none"> 并购尽职调查 另类投资配置 初创企业投资
接班人培养型	下一代财富管理者的塑造者	<ul style="list-style-type: none"> 家族教育计划 治理架构建设 接班人培养体系 传承方案设计
慈善公益型	践行家族价值观与社会理想	<ul style="list-style-type: none"> 慈善战略规划 基金会创设运营 慈善税务优化

资料来源:德勤报告

郭婵媛/制图

生态综合服务模式

针对高净值人群,正如上市银行2024年年报所显示的,越来越多的商业银行正在积极布局家族办公室业务。例如,兴业银行(601166.SH)近日推出家族办公室六大中心服务模式,以期为高净值客户提供更加系统化、定制化的高端综合金融解决方案。

实际上,家族办公室对传统私人银行提出了更高要求。聂俊峰告诉记者,商业银行私人银行部门的家族办公室服务应该深化综合服务能力,其重点在于整合资源:打通银行内部信贷、理财、投行业务,联合信托、保险、法律机构等为企业家提供一站式解决方案。与此同时,发挥大型商业

银行全球化布局的优势

聂俊峰根据自己的经历说道:“我已经历了中国银行(601988.SH)、中信银行(601998.SH)和北京银行(601169.SH)三家银行总行私人银行业务等,深刻认识到商业银行基于其金融行业主导地位的信誉优势,但是也看到了银行由于体制和基因的局限,无法做到‘长期主义’整合资源服务企业家及其家族的缺陷。”

对此,聂俊峰建议商业银行私人银行的家族办公室服务首先要注重实效,避免沦为品牌形象工程。其次,要切实保障家族办公室服务团队的长期稳定性,建立科学有效的私人银行家族顾问的长期激励约束机制。

面对巨大的市场,金融机构开

棋盘上的多维延展

私人银行业务逐渐立体化、结构化、整合化,传统上仅仅为客户提供不同风险收益等级财富管理产品的服务已经远远不及所需。

随着居民财富的迅速积累,高净值人群的数量也呈现出迅猛增长的趋势。曾淑玲认为,国内的家族办公室业务的前景非常广阔。随着不动产信托、股权信托登记在北京试点落地,以及未来可能在全国范围推广,家族信托这一基础工具有望进入高速发展阶段,催生更丰富的家族资产管理与传承解决方案。

未来,家族办公室不仅要在法律架构、税务合规、投资管理、企业出海、教育规划、公益慈善等方面提供系统支持,还要成为家族价值观延续、家族文化建设的重要平台。

面对这片尚待开发的蓝海,银行、保险、券商、信托、三方财富机构等都在发力争取顶级私行客户,纷纷推出家族财富传承业务。国内外的调研显示:

“银行、保险、券商、信托、三方财富机构等也都在发力争取顶级私行客户,纷纷推出家族财富传承业务。国内外的调研显示:由于银行先天的规模优势带来的稳健优势和安全形象,加上财富管理综合平台的多产品、多服务的优势,因此几乎吸引了近八成以上的家族财富管理业务需求。”杨诚信指出。

在杨诚信看来,顶级私行客户对家族财富管理业务的需求远远不是卖个寿险和家族信托就能满足的。在家族财富管理的范畴内,顶级私行客户可能既有对公需求(企业交班传承),也有对私需求(个人和家庭财富管理);既有投资需求(个人和家庭财富管理),也有融资需求(企业资金需求);既有境内需求,也有境外需求(半数以上私行客户有境外资产);既要考虑这一代,也得考虑下一代。

面对巨大的市场,金融机构开

展家族办公室怎么做?”杨诚信认为,私人银行业务逐渐立体化、结构化、整合化,甚至还得跨时间维度,传统上仅仅为客户提供不同风险收益等级财富管理产品的服务已经远远不及所需。

因此,以各领域包括法律、税务、投资、行政管理、境外等的专家团队所组建的家族办公室业务,才能更好地支援第一线私人银行财富顾问,甚至亲自解决客户的各种问题,满足客户全面及综合化的需求。而这对国内尚处于财富管理发展初级阶段的绝大多数银行,提出了极高且颠覆性的要求。

曾淑玲建议,金融机构在以财富管理为核心的基础上,可从以下几个方向发力家族办公室业务:

第一,进一步完善家族信托与家族治理服务体系,围绕股权管理、不动产管理、代际传承等关键场景,提供贯穿全生命周期、量身定制的一揽子解决方案,助力客户实现家族资产的长期稳健传承。

第二,加大综合专业能力建设,组建涵盖法律、税务、投资、教育、慈善、艺术品管理等领域的跨学科服务团队,精准响应高净值家族多元、复杂的综合需求。

第三,积极运用数字科技,建设智能化、系统化的家族财富管理平台,提升服务效率与体验,如智能传承规划系统、智能税务筹划工具等,助力家族事务管理更高效、透明。

第四,坚持买方立场,强化家族顾问与投资顾问职能,打破传统以产品销售为导向的服务模式,真正以家族整体利益与可持续发展为核心,提供独立、客观、专业的综合服务。

第五,通过建立跨界合作网络,联动国内外领先的信托公司、保险机构、券商、家族办公室、律所、会计师事务所及教育机构,构建开放型生态体系,持续提升全球资源整合与配置能力。

“比如在跨境方案设计或纠纷处理中,深化‘法律+金融’生态协同,银行与律所、税务机构合作,提供家族宪章制定、遗产管理人、遗嘱信托、意定监护、特殊需求信托等非标服务。”单训平进一步补充说。

存款利率“短升长降” 居民储蓄策略迎变

本报记者 慈玉鹏 北京报道

伴随着短期存款利率上升和长期存款利率下降,居民储蓄策略或迎来新变化。

融360数字科技研究院近日发布《2025年3月银行存款利率报

告》(以下简称《报告》)显示,三年期、五年期的中长期限平均存款利率均下滑,且长期利率倒挂情况继续扩大。

《中国经营报》记者采访了解到,银行存款利率仍有一定的下调空间。对于投资者而言,目前

可采取阶梯化定期存款组合,如按3:4:3比例配置一年期、两年期、三年期定期存款。同时,可选择固收类产品与多元化投资补充,适当布局基金、权益类产品或REITs等,以提升总体风险调整后的资产回报。

资金流动及与短期周期信贷结构匹配。此举能够有效降低未来长期资金成本上升所带来的不确定性和经营风险,但也使银行面临短期负债占比上升、流动性管理压力增强的问题。

“长期存款吸引力进一步减弱,部分居民可能将原本投向五年期存款的资金转向理财、债券或货币基金等流动性更高、收益有望提升的理财产品。流动性偏好增强,使居民在市场预期不明朗或政策频繁调整时期,倾向于持有3个月—12个月内的短期限资产,以便灵活应对利率变化带来的影响。”陆岷峰表示。

他进一步分析称,长期存款利率差距扩大,一定程度上反映利率市场化的加深,银行自主定价空间加大。但需要警惕的是,在揽储压力加剧情况下,部分区域性中小银行可能会因激烈竞争而出现流动性压力和经营风险。此外,尽管长期存款利率下行可降低企业融资成本,理论上支持企业中长期投资,但若实体经济需求不足,政策传导效率恐将打折,影响宏观经济预期稳定。

研究员、内蒙古大学校外硕导杨海平告诉记者,三年期和五年期存款利率倒挂,可能会引起客户存款行为更大幅度的调整,重点是调整存款期限。由此也会缩短商业银行负债平均到期时间,在增加重定价机动性的同时,提高资产负债管理的难度。无论是从应对外部冲击、提振实体经济的角度,还是从债务风险化解的角度看,下一阶段商业银行存款利率下行趋势将延续。而长期利率的下调压力显然更明显,这是因为,在利率下行预期之下,商业银行会通过利率定价对被动负债进行主动引导,缩短存款平均到期时间,以增加重定价的机动性。同时,长期利率下调空间更大,调整长期存款利率对于压降付息成本效果更明显。

上海大学上海科技金融研究所高级研究员陆岷峰指出,三年期存款利率为2.042%,五年期存款利率仅为1.883%,这一倒挂现象体现出银行对于长期负债成本的主动调控意图。短期(3个月—2年)存款利率小幅上升,显示银行更倾向于吸纳短期资金,促进

阶梯化存款组合

未来存款利率走势如何?艾亚文表示,预期未来市场利率将持续下降。年初部分银行加大揽储力度,存款利率有所反弹,但随着“开门红”效应褪去,2025年2月份以来,银行存款利率均有所下滑,中国人民银行通过引导市场预期,抑制银行高息揽储行为。整体来看,受市场利率低位运行、政策利率调整预期、银行负债成本控制需求等多重因素的影响,银行存款利率仍有一定的下调空间。

艾亚文进一步指出,储户存储长期存款的意愿强烈,而发放高利率长期存款将导致银行净息差收窄。所以,不少银行再度下调长期存款利率,以此规避未来利率下行周期中的高息负债锁定风险。当然,资产端收益压缩也在倒逼银行对负债端定价进行调整,优化负债结构,应对存款定期化带来的成本上升问题。

陆岷峰告诉记者,掌握好未来长期存款利率的趋势,主要是科学分析影响利率趋势的驱动因素和制约因素。一是要分析下行趋势的主要驱动因素。首先,全球和国内货币政策趋于宽松,中国人民银行可能通过下调政策利率引导市场利率下行,推动存款利率进一步走低。其次,银行净息差持续处于历史低位(2024年为1.54%),通过下调长期存款利率有助于银行降低负债端长期锁定成本。再次,为优化资产负债匹配结构,银行倾向于缩短负债久期,减少高成本的五年期存款份额。

二是要研究反弹风险与潜在制约因素。尽管长期趋势偏向下行,但存款市场竞争犹存,部分中小银行可能为揽储阶段性提高长期利率。若未来出现居民通胀预期升温,实际利率为负,则银行存款产品利率可能被动上调以维持吸引力。监管部门或通过差异化定价、资金分段管理机制调节利率波动。

陆岷峰表示,当前综合研判的基本结论为:未来1年—2年,三年期、五年期存款利率中枢预计仍将下滑(10BP—15BP),但存在阶段性反弹(0.5BP—1BP)的可能。建议关注监管政策变化和宏观经济数据,密切留意利率水平与实际通胀水平间的互动。

目前,投资者应如何做好资产配置?杨海平告诉记者,在低利率时代,个人建议:一是要充分认识到高收益资产趋于消失或者资产低收益率的必然性和持续性,要降低投资收益期望值,避免因盲目追求高收益而踩雷。二是要有一定比例的保险产品作为个人投资组合的打底资产。三是要根据自身的收入情况和风险承受能力,在抢抓商业银行利率较高存款产品投放窗口的同时,分散投资于具有不同流动性、收益性、安全性特征的理财产品,搭建适合自己的投资组合。

陆岷峰告诉记者,建议居民一是做好流动性与收益的均衡管理。当前应采取阶梯化定期存款组合,如按3:4:3比例配置一年期

(1.566%)、两年期(1.666%)、三年期(2.042%)定期存款,兼顾较高利息收益与资金流动性;灵活选用支持部分提前支取的智能化定期存款产品,以提升资金调度弹性。

二是选择固收类产品与多元化投资补充。建议加大国债及纯债基金等“固收+”产品配置,例如十年期国债年化收益达2.65%,部分优质债基收益可达3%—3.5%。同时,可关注挂钩SHIBOR之类结构性存款作为收益补充手段。对风险承受能力较高的居民群体,可适当布局基金、权益类产品或REITs等,以提升总体风险调整后的资产回报。

三是可以用风险对冲与财富稳健来增值。建议合理配置保险产品如增额终身寿险(当前预定利率约2.5%),可兼顾资产增值和债务隔离“双目标”。此外,以5%—10%资产比例配备黄金ETF之类抗风险标的,对冲未来可能由于货币宽松引发的实际购买力下滑。

四是要根据形势进行动态调整并实施主动管理。每季度关注利率变化及整体市场流动性变化,若长期存款利率明显上升或利差收窄,可适度向长期产品倾斜;若利差继续扩大,应当提升短债基金与其他固收工具比重,确保资产配置合理、风险可控。总之,面对新一轮利率调整周期及政策变化,居民需强化资产配置理念,以多元化、灵活化、收益和流动性兼顾为核心,实现家庭资产的稳健增值与风险对冲。