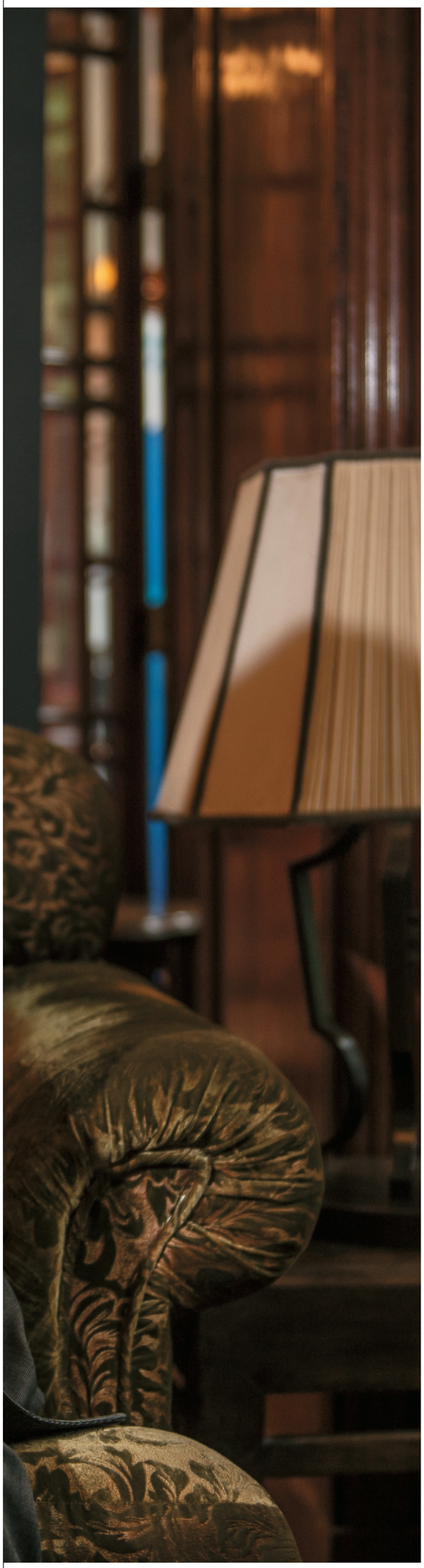

The Future Of Family Office

家族办公室的未来

家族办公室的亚洲市场虽未成熟，但存在广阔的市场空间和可能。

张昕 发自上海

家族办公室始于19世纪的美国，当时信托刚刚起步，高净值大亨以此处理银行业务并管理自己的私人财富。直到19世纪末洛克菲勒基金和菲普斯基金的成立，才真正为家族办公室树立第一块里程碑。

不久之前瑞信宣布收购摩根斯坦利欧洲和中东的财富管理业务，伴随着西方世界此类合并案例层出不穷，一个隐藏的事实已不言而喻：客户已经无法满足于现有的资产管理业务，对于家族办公室来说，提供更加多样化的服务是当务之急。甲骨文资产集团董事长马丁·格雷厄姆用“量身定制”一词来形容现在的家族办公室业务。

量体裁衣

从19世纪至今，在资产管理中私人银行几乎占据统治地位，尽管其服务质量上乘，但服务范围相当局限，现在看来，私人银行提供的服务大多比较基本，收费却不菲，西方国家已通过不断制定法规、资产负债表等来对私人银行进行规管，随着私人银行逐步被束缚住手脚，它们提供的服务也越发标准划一，这也就意味着它们能提供的已经满足不了客户的需求。

甲骨文资产集团是位于伦敦的全球最大的多家族办公室，客户多集中于东欧，遍布世界各地，为50多个家族服务，共有130多名员工，共来自七个不同的国家背景。

格雷厄姆告诉《中国房地产金融》，甲骨文的核心业务理念就是专注客户需求，提供定制型服务。“问题是每个家族都不尽相同，他们的优先排序各有侧重，所以家族办公室提供的服务也必须根据客户的需求变化。”

他分析道，这一类的客户最不需要的就是被兜售同样的标准化产品，银行提供的就是标准划一的产品，无论客户有何种需求，它们都无法做出调整，其业务是产品驱动型，而非客户的需求驱动型。最大限度地理解客户的一切，理解做不到位就无法真正意义上给客户提供优质服务。“所以家族办公室的商业模式相当复杂，要倚重于极强的沟通管理以及极其优质的产品。”格雷厄姆如是说。

在产品做到“量体裁衣”的同时，架构的有效性和高效性也是保证家族办公室顺利运作的关键。“被多数人采用的是不同信任类型的结构，比如要保证结构在法律上的可行性，地理上的有效性等，基础架构甚至会决定后期的执行以及税务合理规避等。”

格雷厄姆同时指出，“有助于保护隐私、机密，在复杂的法律问题中这些是最关键的，不过最基础的还是合理避税，不仅针对现阶段的税务，还包括未来可能的遗产税等。”

对于客户来说，直接面对的是家族办公室委派的专家，而专家则从中协调与少则二十多家信托公司的关系，这些公司遍布世界各地，而家族办公室所做的就是确保客户得到最合适的服务。

“但情况也绝非千篇一律，当谈到财富多样化的时候，人们从不同的国家不同公司购置资产，这一点也会改变，”格雷厄姆以不久之前热议一时的塞浦路斯举例，塞浦路斯曾是俄罗斯富人的金库，后转而对储户进行“洗劫”，“所以资产持有地的多样化也日益成为趋势，在我们的客户中，有一些在瑞士持有大量资产，但也会在巴哈马等地持有资产，他们的资产大多遍布世界各地，这种多样化有助于降低风险。”

进军亚洲

多家族办公室在亚洲尤其中国还尚未成熟，在大多数人看来亚洲目前并没有市场，格雷厄姆却认为，这里存在广阔的市场空间和可能。

据格雷厄姆透露，预计今年下半年甲骨文资产会在香港设立办公室，“目前在该市场区域已有了一定铺垫，可能的形式是和当地的合伙人成立合资公司，我们主要提供产品和专业，而当地的合伙人则主要提供关系网和客户。”

他同时表示，还有一项计划中的业务是帮助中国的客户进行国际化的尝试，“凭借我们遍布世界的网络这项业务推进将会相当平稳，所以我们的业务并非局限于家族办公室，还包括公司金融等，我们职责的一部分是帮助客户管理他们的私人财富，还有一部分就是管理他们的公司资产，其中就包括公司股票的拆分出售，以及全球性的投资和资产组合，因为我们的专业性以及遍布全球的网络，能够更加快速准确地发现投资机会”。

“举个例子来说，我们就有东欧的客户试图把业务出售到中国，而中国恰巧有企业试图在东欧投资，我们所扮演的角色就是其中的‘桥梁’，所有这一切，最重要的就是‘网络’二字。”格雷厄姆补充道。

不同于西方的是，中国的金融体系非常特别，政策调控对于市场的影响相对较大，在格雷厄姆看来，短期的经济环境波动不会影响家族办公室的业务。他指出，如果在这一系列动作调整之后中国的经济增长放缓，那么势必会影响家族办公室市场，但事实是，拥有数以万计高净值人群的中国市场却和欧洲市场有着惊人的相似之处。

The core business of family office is to tailor-make portfolio for clients by assessing factors such as anti-risk capability. Graham stresses that Oracle Capital will cover real estate, “but only as a part of our portfolio.”

“欧洲经济高速发展阶段也诞生了相当一批富有阶层，和他们一样，中国高净值人群也多是在经济的某一部门积累了大量的财富，而后需要对其资产进行多样化以及全球化的布局。”

家族办公室最核心的业务就是给客户设计、量身定制投资组合，衡量因素包括其抗风险能力等。格雷厄姆强调，甲骨文资产的投资也会涉足房地产市场，“但仅仅是我们投资组合的一部分”。

“一般来说我们的客户会有大部分资产分布在固定收益、高收益投资项目上，比如公司基金等，回报率多介于10%到20%之间，”他补充道，“所以会包括比如私募股权、房地产等等，当然即使在房地产的投资中，我们也会进一步细化投资组合。”

甲骨文资产的网络和专业团队主要分布在中国以外的市场，其在中国的一大优势就是“帮助中国的高净值家庭对资产进行全球化的配置。”格雷厄姆如是说。

“从另一方面来说，通过在这里建立业务，很多已有的客户会考虑在中国市场投资。所以除了通过我们的客户，我们会把投资引入中国，同时，我们也会帮助中国的资产走出去，在投资领域和地缘进一步地实现多样化。”