

# WEALTH MANAGEMENT & SUCCESSION PLANNING

企业家、私人银行  
家族法律顾问的  
必读书



## 私人财富管理与传承

破解基业长青的财商、法商与情商密码

龚乐凡◎著



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

# 版权信息

书名:私人财富管理与传承

作者:龚乐凡

ISBN:9787508664378

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

# 题记

谨以此书献给我的太太和孩子

是你们给了我灵感和动力

让我意识到什么是人生中国最重要的财富

## 推荐语

过去30多年，中国企业家所思所想的核心命题是如何创造财富，其实比创造财富更具挑战性的是如何传承财富。真正的家族财富传承故事涉及太多的牺牲和放弃，更是饱含智慧和挑战。未来数年将是中国民营企业陆续完成交接传承的关键时期，如何在探索中不断解码财富管理与传承问题，以实现创富守富与传承的双赢，已然成为目前中国高净值家族的核心关注点之一。

在这一方面，龚乐凡先生的新作《私人财富管理和传承》提供了全面而独到的视角。在翔实的案例中，既有对国外经验的解读，也有对中国本土实践的探讨；既有对家族企业传承与架构的规划方案，也有对家族财富保护和传承的法律工具应用。与此同时，读者还可以找到资产保护、增值之方法，也可体悟家族文化传承之精髓。

该著作从理论与实践的角度帮助家族企业进行了一次全面的梳理与总结，也是对国内家族财富管理与传承方式的一次探索，对当前中国高净值家族极具参考意义。

——《财富管理》杂志社

龚乐凡博士的《私人财富管理与传承》一书是一部详尽的介绍家族财富管理和传承的操作指南，是国内领先的家族企业以及家族办公室从业人员的从业宝典。

——北京大学光华管理学院副院长、讲席教授、博士生导师 金李

罗斯柴尔德第一代掌门人梅耶男爵通过合理的家族治理，令后代子孙历经250多年的风雨洗礼依然繁荣兴旺，昂然屹立于世界财富家族的顶尖，用最有力量的事实打破“富不过三代”的魔咒。龚博士的著作运用了大量海内外案例，细腻又深入浅出地描绘了家族财富传承的需求在中国社会结构变化中的演变，并且运用了丰富的财富管理知识，结合现实，向读者展示了如何有效地运用法律手段及专业，富有远见的财富规划，将家族财富的三个关键组成因素——金融、人力以及智慧，在制度与管理的基础上，长久有效地结合起来，使其能够世代相传并发扬光大。非常期待本书的出版，相信它会成为中国企业家们思考传承接班道路上的一盏明灯！

——罗斯柴尔德银行（亚洲）CEO 张璟瑜

本书在很大程度上满足了中国高端财富人群对财富管理和传承方面的渴求，既全面、专业具有可操作性，又不乏可读性和趣味性，尤其是独辟蹊径专门讲述了富裕家庭子女的心理教育与价值观传承，为国内所仅见。生动的案例使枯燥的专业知识变得浅显易懂，透彻的分析给专业人士以新的思考和启迪，可以说，它是国内家族财富管理领域一次有益的尝试和创新。相信本书不仅对家族企业财富管理和传承有借鉴作用，而且会在更广泛的受众层面引发共鸣。

——中国银行业协会私人银行家俱乐部主席、民生银行私人银行部副总裁 李文

财富传承的主体是人而非财富，作为生物基因和文化基因的共同载体，人才是最大的财富。财富传承的规划是基于对人性的深刻体悟和对社会复杂性的充分认知做出的智慧决策；在财富传承的过程中最困难的部分不是让财富增值多少百分点，而是如何把独特的柔性文化从家族中提炼出来并传承下去，同时严格控制风险，这也是在财富管理行业内常常被忽略的部分。中国的财富新贵在传承上尚未对政治经济的复杂性进行成熟的思考，很多人甚至刻意回避，观念的误区给中

国财富家族的成功传承带来了巨大的隐患，突发事件令财富大厦一夜倾覆的案例层出不穷。因此，非常欣喜龚乐凡先生能将自己的所学所悟著述成书，以飨世人。

——中欧家族传承研究中心&财富管理研究中心执行主任 冯媛

在中国，传承过程中的感性因素太多，这直接导致了許多失败的案例。而本书中所提到的很多内容和工具对中国家族企业非常有实践可操作性。希望它能够成为一本指南，帮助更多财富家族用理性与专业的方法解决传承问题。

——《接力》杂志出品人、中国“创二代”组织“接力中国”

青年精英协会理事 杭佳一

“善用财富”是财富本身的属性，“善财价值”的有效开发是财富拥有者的能力。本书首次提出“善的业力”概念，并系统地论证了慈善与财富获得、人生幸福感的关系，使人们把“善”自然融入人类发展中。慈善作为家族传承中的重要内容，我们应当对此有深度解读与感悟，而且应对家族精神传承的工具和方法进行不断的探知。本书关于家族基金会等家族慈善模式的介绍与分析，为对家族传承有深度需求的人群提供了重要的指引。在人类文明高度提升的阶段，家族慈善与财富价值开发与传承是中国财富拥有者的必修课！

——深圳国际公益学院合作发展总监 郭素

中国私人银行业方兴未艾，家族办公室小荷才露，在高端财富管理市场风起云涌之际，亟待系统理论的指导、国外经验的借鉴、既往案例的剖析，乐凡先生著作的出版正当其时，正应其势，故推荐之。

——德裕世家办公室董事长 张咏

鉴于历史等诸多原因，尽管家族办公室的概念在当下中国还不统一，但是巨大的时代需求催生了其加速发展的驱动力，这个新生儿也和中华民族的传承紧密联系在一起。作为一部开创先河系统性介绍私人财富管理与传承的著作，此书能够为学者、专业人士以及家族继承人等各类读者打开一扇窗，收获具有实际可操作性的真知灼见。

——王思聪家族办公室（普思投资）董事副总经理 张寒

“富不过三代”这句古话，非常恰当地表达了财富家族在财富传承方面的困惑与担忧。要打破这一“魔咒”，我们急需克魔的宝剑。资深法律人龚乐凡先生的力作，正是这样一件有效的“神器”。

——德意志银行私人银行部中国区总经理 黄凡

私人银行服务推出9年以来，市场参与者已经从国内商业银行、外资银行扩展到信托机构、证券机构、三方机构，更有地产公司、汽车销售公司等多种机构以跨界服务的形式加入，所提供的服务也从简单产品销售向包括个人与公司、境内与境外、财富管理与传承等多维度全方位服务转变，越来越具有个性化、差异化和综合化的特征。本书从实践操作出发，在阐述财富管理法律工具与方法的基础上，不仅通过大量案例探讨家族企业传承的难点问题，同时也以崭新的视角分析了精神财富的传承和财富家族二代的心理教育和逆商培养，在国内出版物中是一种创新，希望本书的出版能够推动中国私人银行业务的进一步发展。

——中国银行个人金融部副总经理、私人银行部（上海）总经理  
潘洁

本书全面阐述了财富管理、传承和家族价值观的微观方面，对传统的理财人士、资产管理经理来说，理解家族财富管理隐形的、人性柔软的一面非常重要，因为只有这样才能针对不同的家庭制定不同的

策略，而不是仅仅将目光停留在财务回报之上。这是财富管理中艺术与科学的完美结合。

——前摩根大通亚洲私人银行部董事总经理兼全球投资专家，

东林家族办公室大中国区CEO 林少康

绝大多数高净值客户对于创富阶段积累下来的各种问题、风险并未做过系统的梳理与规划，而家族及个人层面发生的各种变化，又引入了更多的不确定性及复杂性。在此背景下，如何为客户提供其真正所需的私人银行服务，对我们而言既是机遇也是挑战。

近年来有关财富传承的专著如雨后春笋，但龚乐凡博士此书无疑是目前为止我阅读的最为独特而全面的一本。龚博士不仅结合财富传承工具对海外成功传承经验进行深度剖析，而且结合国内财富传承的实际情况进行了有益的探讨。相信书中关于家族治理、价值观传承的思考，对于国内家族企业的传承有所启发。

——平安银行家族信托首席顾问 李亮

在家族财富管理和传承方面，海外已有很好的实践，国内由于相关法律有待完善和成熟，各方面还处于探索阶段。本书基于现阶段国内法律和财富管理实践系统地介绍了私人财富管理与传承的理念及方法，值得国内从事此方面工作的专家学者、财富管理公司等相关金融机构、理财师学习。

——上海诺亚荣耀保险经纪公司总经理、中国精算师 娄道永

过去几十年来，中国人从未像现在一样拥有如此多的财富，无论是个人还是家庭甚至国家都面临着财富的使用和管理问题。因为存在的社会影响力，家族的财富传承也不单纯是个人的私事。因而，财富管理和传承在现阶段是一个挑战，需要大家关注和思考，最终需要形

成如书中所说的，在物质财富、人力资源和价值观三个根基之上的财富管理和传承模式。对财富拥有者以及财富管理从业者来说，龚乐凡律师的这本书为大家提供了很好的理念与工具，非常值得一读。

——富国基金管理有限公司权益专户部总经理 于江勇

# 前言

人生最重要的投资就是你自己。

——沃伦·巴菲特

在一次论坛上，白岩松对柳传志说：“现今‘85后’、‘90后’不再有食物上的饥饿感，这是幸运的。但是心灵饥饿同样是饥饿，也许现在我们比您那个时候更加饥饿。”<sup>①</sup>也许正是这种新的饥饿感，让我能潜心研究中国人在富裕之后所面临的新问题。其实，从某个角度来看，大多数人富裕以后产生的不再是饥饿感，而是缺乏某种安全感，就是财富如何才能持续；同时，这种持续还包括财富与爱的延续，能否做到“富过三代”，这就是继承、传承的问题。表面上看，这似乎是一个做好遗嘱工作、做好企业交接班的事情，但是更深层次上，这又是涉及文化、教育和价值观的问题：即二代的教育和成长以及家族财富文化、家族企业价值观念的培养，而这才是“传承”的深层核心。

在中国，极其富有的高净值人士虽然在数量上处于“小众”地位，但是他们以及他们家族对社会的影响却极为深远，他们的企业经营、投资行为、慈善和公益捐助乃至二代、三代的健康成长和稳健接班，对经济、就业、社会的稳定乃至更大数量民众的福祉可能都会有着直接或间接的影响。

在财富管理和传承领域的实践中，笔者发现，这些财富人士在财富管理和传承方面的需求以及他们企业和家庭存在的各类问题和困扰，其实也给服务于富裕阶层客户的财富管理人士提供了前所未有的机遇和挑战。在这个高端金融和法律服务领域，与中国财富人群数量

以及个性化服务需求的迅速增长相比，我国在财富管理和传承方面的学术研究、教育和培训、服务实践均严重滞后，其巨大的潜在价值和广阔的发展前景，如同一座被沙石覆盖埋藏的金矿，远远没有被充分认知、发掘和利用。

在这个生态圈中，从专业人士层面看，包括理财师、家族律师、税务筹划师、心理咨询师、培训师等；而从机构角度看，则包括银行、家族办公室、法律服务提供商、信托公司、保险公司、资产管理公司、移民服务公司乃至针对家族企业创一代以及创二代等的高等教育和高端培训机构。然而，由于各种原因，专业人士、专业机构的数量、质量和财富客户的巨大需求相比存在着严重的落差。这个领域可参考借鉴的书作也是以翻译的学术图书为主，而各类新媒体所传播的有关财富管理的知识和信息，固然很方便阅读，但是鱼龙混杂，不少甚至还包含错误信息、易误导人。新一代财富管理的专业人士急切需要在这个领域进行火线培训和提升，需要一本全面、专业、权威的教材和参考书，并且能够将欧美财富家族的管理和传承理念与中国实践相结合，以帮助他们更好地了解客户需求、更有效地服务客户。所以，这个供给和需求的严重落差既是挑战，又意味着机遇。

中国的财富家族，为什么不能享受到最先进的、国际化的财富管理和传承的理念与服务，从而让自己有机会摆脱“富不过三代”的魔咒？中国金融和法律领域的专业人士为什么不能通过学习和掌握这个领域的知识，开阔自己的视野，并在实践中提升自己，从而更好地为客户提供高端一流的服务？

这些成为促使作者决心撰写一本私人财富管理与传承的专业著作的初衷。一方面，中国的财富人群有权利了解他们应当获得什么样的服务，能够学习借鉴欧美、香港的财富家族如何管理财富、如何成功传承；另一方面，中国的专业人士和专业服务机构更需要在这个全新甚至陌生的领域获得更权威和来自实践操作第一线的知识和指引。

就这样，我们开始了写作，过程虽辛苦，但也乐在其中。我们希望它能成为家族企业决策者、财富家族成员、（超）高净值个人、家族办公室及家族财富管理专业人士案头的一本必备工具书。

**为什么中国到了必须重视财富管理和传承的时候？** 根据《2014年胡润全球富豪榜》，10亿美元（约合人民币60亿元）以上级别的华人富豪共有457位，平均年龄为59岁，中国千万以上的富豪已经超过109万人；而据招行一贝恩发布的《2015年私人财富报告》，个人可投资资产超过1000万元人民币的人数在2014年末达到104万人。以上数据虽然统计方法不同，但是都反映了中国现阶段的高净值人群规模非常庞大。另外，在未来5~10年内，全国有300多万家民营企业将面临企业传承问题。随着改革开放成长起来的第一代民营企业正逐渐老去，很多家族企业目前正处在财富交接的关口，财富传承日趋紧迫。

然而，无论是基于包括胡润百富在内的机构调研，还是从已经出现的相当数量的传承失败案例来看，人们对财富管理、资产安全与财富传承缺乏了解，存在误区，容易被误导。

**如何应对“心灵的饥饿感”？** 传承不等于继承，财富上的“饱腹感”也无法弥补“心灵的饥饿感”，这尤其体现在财富人士的子女教育上。

美国心理学家梅德林·莱文（Madeline Levine）博士在其专著《特权的代价》中提及，基于一项2007年的研究调查，在美国富庶家庭中，有30%~40%的青春孩子存在不同程度的心理障碍，其中青春期少女中高达22%患有抑郁症，是全国七年级少女患抑郁症比例的三倍。到了八九年级，这类家庭的女孩有三分之一出现了显著的临床焦虑症状。数据资料显示，来自富裕家庭的12~18岁青少年，有30%~40%正遭受心理疾病的困扰。

而据一项调查显示，中国将近28.67%的富二代认为他们身边家境优越群体中有人存在不同程度的违法犯罪问题。有42%的被调查者认为“毒品偶尔玩玩无妨，只要不上瘾就好”，只有38.1%的人认为吸食毒品是一种堕落行为。<sup>①</sup>

在大量的案例中我们发现，没有智慧的传承，即使有财富的继承，财富终将消亡，甚至会加速消亡。而在我们服务客户的时候，不少高净值人士都有这样的担忧：过多的财富可能会给孩子带来不利的影 响，因此希望我们在传承的筹划安排中，设计好方案，兼顾孩子的教育和成长，做到财富与精神的真正传承，实现基业长青。

**家族企业面临什么样的特殊挑战？** 波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）在一项家族企业和非家族企业的对比研究中发现，家族企业的业绩表现更为稳定，尤其是在经济低迷时，其表现更为出色。同时，研究发现，家族企业在长期战略、业绩稳定、高级经理人和员工的高忠诚度以及具有鲜明的企业文化方面明显胜出非家族企业。麦肯锡对114个家族企业与1200家其他大型公司进行对比后发现，家族企业在员工激励和领导力上显著优于非家族企业。<sup>②</sup>

当然，在传承和家族治理方面，家族企业也面临莫大挑战，包括企业对家族决策者的严重依赖，企业内部存在的任人唯亲，以及家族成员内耗争斗给企业和财富带来的极大的负面影响。

一项对250家中国香港地区、台湾地区以及新加坡家族企业传承的研究发现，这些企业在所有者交班过程中都承受了巨大的损失，在新旧掌门人交接年度及此前的5年，家族上市公司的市值在扣除大市变动后平均蒸发了60%。<sup>③</sup>法国的INSEAD商学院和哥本哈根商学院的两位教授对丹麦5300家私营企业的调查发现，家族企业中任职的家族成员和非家族成员的雇员相比，前者的业绩表现显著低于后者。<sup>④</sup>

而中国由于计划生育导致相当数量的财富家族只有一位子女来作为唯一的继承人。接班安排不当，则非常容易导致企业在二代手里资产缩水，甚至最终发生多年积累毁于一旦的情形。即便交接班成功，如果对家族的发展没有预见力，那么也会影响家族企业的控制权和管理。

**基业长青背后的神秘业力是什么？**除了介绍财富管理和资产保护的技巧，我们不得不面对一个神秘的问题，成功与财富的背后，是否有某种“好运”在起着神奇的作用？冥冥之中是否有着某种力量保护着这些幸运的财富家族？而那些家道中落的家族的失败难道仅仅是由于理财失策吗？善举、公益、价值观究竟对财富的创造和守护起到什么样的作用？善举和好运，是否存在某种巧合？当我们把一系列的财富家族案例集中起来进行归纳和分析，我们发现了什么？这也许是本书中最为励志和发人深省的部分。

上面的这些挑战和问题，都会在本书中找到答案。我们希望，通过揭示世界财富家族的财富管理、传承和家族治理的秘密，广大读者可以受益于本书所介绍的理念和方法，尤其是财富管理领域的专业人士、机构可以从中获益，更好地为客户提供高端理财服务，同时也能提升自己的“财商”以及生存和投资哲学，为自己的财富管理和下一代教育积累经验。

本书分享了国内外许多财富家族的故事和案例，引用真实资料和数据，描述不少鲜为人知的细节，并通过轻松、浅显的语言来说明较为复杂的金融、投资、法律以及教育方面的问题。

最后，我们希望本书能够帮助中国数百万民营企业家和他们的家庭从容应对人生中的重要决定和转折点；面对人生的无常，他们更加胸有成竹，充满自信，而不需要在迷惘中无可奈何。这些影响财富人生的决定可能包括移民、重大的投资决定、家庭教育、婚姻、遗产分配、国内外信托、家族企业的传承和家族的治理。

在写作本书过程中，相关行业内的诸多资深人士与我们分享了其亲身经历的财富管理和投资经验、智慧和方法。在金融和资产配置方面，我们获得了高盛私人银行部康宁先生的指导；在保险方面，则获得了诺亚保险经纪公司总经理娄道永先生以及香港Willis公司资深财富管理顾问潘凯儿女士所提供的帮助，他们的无私分享开阔了我们的视野，丰富了我们的写作内容。在此对他们表示特别的感谢。

此外，还要感谢中信出版集团的副总编辑季红女士对本书的鼓励与支持，感谢谭惠芳女士在本书的编辑、审定和出版过程中所投入的大量时间与心力，以及张源源女士在书稿的推广与策划上所给予的帮助与指导。

与此同时，特别感谢参与本书编辑和研究工作的团队成员：汪中海、张紫薇、张卓晨、董丙刚、李怡、陆珊菁、王瑶、陈璐。

\* \* \*

我们既然无法预测未来，那么不妨用自己的努力和智慧创造未来。如美国通用公司的前首席执行官杰克·韦尔奇所说，“如果你不去主宰自己的命运，那么别人会。”对于提升自己的财商、管理自己和家族的财富，掌控自己和家庭的未来，何尝不是如此？千里之行，始于足下；我们在今天投资自己、付诸行动，就是为未来播下希望的种子，创造更为美好的明天！

- 
1. 柳传志等. 变局与格局——互联网时代的企业生存之道 [M]. 北京：新世界出版社，2015.
  2. 陶涛，于一. 中国富二代调查报告 [M]. 北京：中国友谊出版公司，2012.
  3. The Upsides:Old-Fashion Virtues, Economist (《经济学人》)，2015-04-18.
  4. 范博宏. 交托之重 [M]. 北京：东方出版社，2014.
  5. The Downsides:How Families Can Cause Trouble for Their Firms , Economist (《经济学人》)，2015-04-18.



# 第一部分 概论

# 第1章 财富管理与传承之惑

Everybody knows that you need more prevention than treatment, but few reward acts prevention.

所有人都知道预防比治疗更重要，但预防只得到很少的奖赏。

——《黑天鹅》作者，纳西姆·尼古拉斯·塔勒布

近年来，随着中国经济的发展，高净值人群日益增加，财富保护和财富传承已经越来越受到他们的重视，据招行一贝恩发布的《2015年私人财富报告》，“保障财富安全”自2013年以来已经连续两年成为高净值人群的首要财富管理目标，而对“财富传承”的关注在2014年也仅次于“财富安全”。

然而，与创造财富相比，守富和传承是一门完全不同的学问。传承绝不是简单的“继承”，而是一项复杂的综合工程，需要财富人士未雨绸缪、综合规划。因为一旦面临全球经济和政治环境的“蝴蝶效应”，或遭遇突如其来的“黑天鹅”事件，或是由于婚变、家族内斗导致企业资产缩水，缺乏准备的财富人士往往会遭受巨大损失，严重的甚至遭遇企业破产与家族破败。

## 1.1 高净值人群成为财富纷争的“高危人群”

虽然财富本身并不是灾难的直接动因，但高净值人群往往是财富纷争的高危人群。以台湾经营之神王永庆为例，去世之后，他留下的资产达600多亿元人民币，<sup>①</sup>由于既没有遗嘱也没有其他安排，兄弟姐妹之间的抢班夺权、大兴诉讼在父亲王永庆去世后不久就争相上演。其三房太太，膝下10多名子女相继在美国、中国香港、中国台湾等地起诉要求分割遗产，而为了分割财产，他们还得缴纳100多亿元新台币的遗产税。<sup>②</sup>

从资产传承的角度看，去世之后即引发遗产诉讼的富豪包括香港的龚如心、霍英东，以及尚未去世就发生妻室子女资产争夺大战的澳门赌王何鸿燊。而名人的遗产纠纷同样很多：著名国学大师季羨林，著名画家陈逸飞、李可染、刘海粟、许麟庐，著名相声艺术家侯耀文，特型演员古月，著名男高音歌唱家帕瓦罗蒂，一代巨星迈克尔·杰克逊等。

从资产管理和保护的角度看，诸如离婚所导致的家变其破坏力不容小觑——因夫妻或者家人反目遭受重创的著名公司也不在少数，新闻集团大亨默多克第二次婚姻的结束所导致的离婚财产分割，导致其前妻安娜分走了默多克17亿美元的资产。而中国的企业真功夫、土豆网也是因为创始人离婚事件而错过上市的最好时机，甚至逐渐走下坡路。而同样遭遇离婚，但经过财富安全筹划、使用了信托工具的龙湖地产创始人吴亚军和蔡奎夫妇分手，虽然导致龙湖股价一度下挫4%，市值蒸发43亿港元，但当公众得知夫妇两人对于上市公司的持股分别由两家家族信托持有的安排之后，股价在3天内止跌反弹，恢复到宣布离婚前的股价水平。