

# 以史为鉴， 内置内人的本土化构想

文 / 王增武

## 众

所周知，家族办公室可追溯至古罗马时期的“大管家”制度，与我国春秋战国时期的“家宰”类似，即富人权贵阶层家中的管家，这表明如果我们要研究国内家族办公室未来的发展方向，可以先从研究国内的管家制度开始。

鉴于此，我们在简要梳理国内家族办公室发展的基础上，通过总结代表性历史案例的特点，给出国内家族办公室发展的本土化构想——内置内人型家族办公室：团队建设要具有动态连续性、分配机制要具有动态差异性，以及投资决策要注重安全可靠。

进一步看，也就是说，传统金融机构或非金融机构做好家族办公室业务的定位是支持辅助，做后台资源和投资产品的提供方；对策是组织架构的事业部或合伙人制、团队成员的市场化薪酬体系、公私联动的内外资源整合能力以及综合事务管理能力的提升等。

简言之，“内置内人”型家族办公室负责人应是近代家族管家的升级版，即打理家族金融和非金融业务的管家 2.0 版。

## 以史为鉴，盛氏愚斋义庄的制度“亮点”

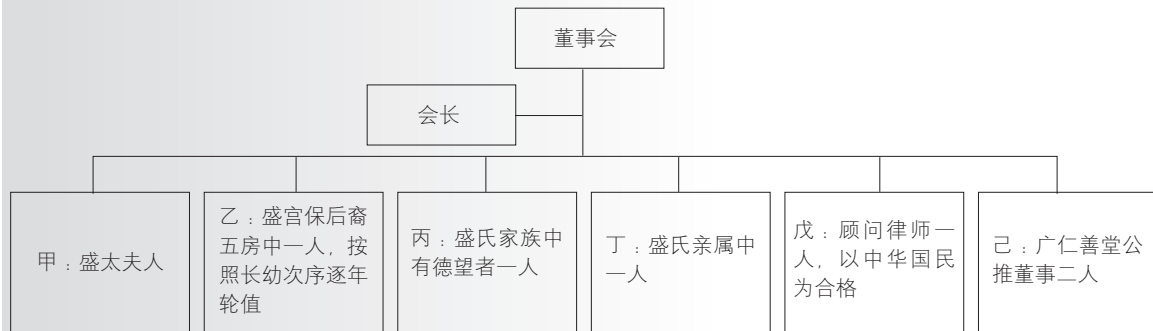
纵览 1840 年鸦片战争到 1956 年公私合营期间豪



门家族的财富传承案例，我们可以看到，不同家族选择的传承方式是截然不同的。

如曾国藩家族采取有形资本向无形资本转换的方

图1 愚斋义庄董事会及其成员构成



资料来源：作者整理。

式，李鸿章家族采用五代架构的遗嘱传承方式，盛宣怀家族成立愚斋义庄并采取“家产庄息”的财富传承机制等。

显见，三大豪门在设计家业传承方案时均以“自编自演”的家族主导式为主，其中盛宣怀家族的遗产清算是由其上司李鸿章的儿子李经方协助完成的，但愚斋义庄的主导者仍是家族成员。

在研究中，我们不难发现，盛宣怀愚斋义庄董事会的机制设计颇具当下家族办公室的雏形。

以史为鉴，可以知兴替。下面，我们就从董事会的人员构成特点和资金使用两个维度阐释愚斋义庄的机制设计，以期对当前国内家族办公室的本土化发展提供可借鉴的思路。

愚斋义庄的董事会成员共有七人（见图1），分别是夫人、后裔、家族、亲属、法律顾问各一人和广仁善堂两人，主要职责特点如下。

一是丙丁戊三项董事由甲乙己三项的董事公推，从中可以看出董事会的家族主导性。二是成员中盛宣怀后裔五房及其夫人无论何时不得超过两人以示限制，这表明家族成员权利的有限性。三是盛太夫人任首任董事会会长，而且对其任期并无年限约束，待其过世后，由五房轮流按照长幼次序增加一名董事，此后，会长由董事会公推，任期限定为一年，由此可见董事会对家族成员的独立性。四是除盛宣怀夫人及五房代表外，其余董事任期三年，每年只准辞职一名，并按照丙丁戊己顺序依次辞职，显见董事会决策的连

续性。五是董事会决议以少数服从多数为准则，如果出现赞同和否决的票数相同，最后的决策权属于会长，进而表明董事会决策的集中性。

资金使用方面，董事会决议将义庄利息按4：4：2分成三份，分别用作善举准备金、本支义庄准备金和公共开支等，涉及家族成员和本支子弟工作生活的方方面面，条款设计非常合理精细，如本支子弟安排中的（3）、（4）和（5）不得高于五房内子弟所得，很好地平衡了他们之间的关系，既照顾到每个受益人，又不让受益人认为存在分配不均的问题（见表1）。此外，对善举准备金和本支义庄准备金都设置了使用上限，以控制开支，余款则以购买具有较高升值潜力的房产为主。

### 未来构想：内置内人

一般地，从家族成员的参与度而言，家族办公室可分为内置型和外置型两种形式。进一步，如果我们将家族办公室的负责人分为内人和外人，即家庭成员和非家庭成员的话，那么我们就把家族办公室分为内置内人、内置外人、外置内人、外置外人四种类型。

而从上述愚斋义庄董事会成员的家族主导性和集中性等制度优势来看，内置内人应是家族办公室本土化发展的主要方向之一。

在内置内人模式下，我们认为应保持团队建设的动态连续性、分配机制的动态差异性，以及投资决策

表1 愚斋义庄资金使用安排明细

份额	用途	类别	明细	上限	余款用途
4股	一切善举准备金	应用开支	每月1000两作为广仁善堂总开支用，其所办各事由广仁善堂随时报告给愚斋义庄董事会	75%	购买不动产
		保存书物	每月拨付经费若干用于维护愚斋藏书楼，保护宫保遗物中的字画古玩等，还用于赈灾等公益慈善等		
4股	愚斋本支义庄准备金	祭扫用款	一切祭祀扫墓、修理宗祠、栽种树木等	除(1)和(2)外，其他各项不得超过五房内所有人数应得之份	
		置买田产	在江苏境内购买田产，加上宫保生前购买的3000亩凑足10000亩，交给常州盛氏老族义庄以资补助		
		子弟安排	(1) 肄业可设立初等学堂 (2) 有志向学而无力者可酌情补助学杂费 (3) 贫穷且没有依靠者可酌情补助生活费 (4) 贫穷且有志创业者可酌情以资补助，具体办法由董事会核定 (5) 子女无力婚嫁者可酌情补助		
2股	公共开支等用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 老宅开支，其界限及数目应由义庄董事会核定</li> <li>● 盛氏公共贺吊赠礼各件费用</li> <li>● 支付董事会的日常运作费用</li> </ul>	无	作保存股	

注：(1) 上限表示资金用途中的一项或多项不得超过准备金总额的比例。

(2) 与保存股对应的是分析股，分析股表示用于五房分配的资产，而保存股即是留给义庄的资产。

资料来源：作者据参考文献相关内容整理。

的安全可靠性。

#### ● 团队建设的动态连续性

愚斋义庄的董事会成员中，除专业人员律师外，其他几乎均为家族成员或原来的慈善组织机构人员。鉴于此，我们应在充分借鉴愚斋义庄连续性和独立性的基础上，与时俱进地组建家族办公室团队。

除必要的投资团队外，未来的家族办公室团队成员至少应涵盖律师团队、会计师团队、税务师团队以及事务管理型人才等专业型人才，而非愚斋义庄那样只有一名律师专业人才。就投资团队而言，红楼梦中相关人物的投资理念值得借鉴，如李纨的现金为王策略、王熙凤的风险投资策略、秦可卿的不动产投资策略以及贾母的最后贷款人策略等，而由前述四位组成的家族办公室投资团队则几近完美。

#### ● 分配机制的动态差异性

显见，愚斋义庄明确要求针对家庭成员的分配额

度要高于对非家庭成员的家族成员慈善资助。此处，有一点需要说明的是，要随时根据政策和家庭情况变化做好财产分配机制的在线调整策略，盛宣怀家族在这方面的教训值得我们当下借鉴，因为其当时只给儿子分配了财产，而民国时期的政策是女儿也有继承权，由此导致了盛宣怀家族女子继承权的连环诉讼案。

关于需根据家庭情况变化做好动态调整的典型案例是世界报业大亨鲁伯特·默多克。默多克第二次和第三次离婚时，其损失的财产并不多，主要原因就是他在第一次婚姻失败之后就做了完备的家庭财产的婚姻风险隔离。

此外，在分配机制上，也要借助一定的量化分析。

#### ● 投资决策的安全可靠性

愚斋义庄的盈余资金以高收益的房地产投资为主。固然，投资收益的高低是考量家族办公室优劣的一个标准，但并非唯一标准，因为我们还有安全和永

续两个重要的标准，家族财富的安全与否是家族永续的前提，家族或家业能否永续才是衡量家族办公室成功与否的至高标准。

鉴于此，作为参与家族办公室业务的金融或非金融机构，长远看应协助家族企业主成立“内置内人”式的单一型家族办公室，做后台公共资源的提供方和产品投资的咨询顾问型销售方；短期内可以通过联合家族办公室形式帮助客户树立家族办公室意识。

特别地，传统金融机构想要开展家族办公室业务，还需要深化体制机制创新，如家族办公室的事业部或合伙人制以及从业人员的市场化薪酬机制乃至内外资源整合的公私联动和事务管理能力的提升等。

### 家族办公室模式下的家族信托

最后，我们以家族办公室模式下的家族信托为例来说明传统金融机构开展家族办公室业务的功能定位。

该案例的主要特点如下。

其一，双线并行下的机构辅助定位。委托人名下有家族办公室，委托人委托受托机构设立家族信托，受托机构负责财富传承架构设计，家族办公室负责信托财产投资，即“内置内人”型家族办公室模式下的家族信托。

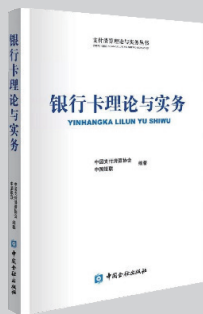
其二，家族主导性。如前所述，家族办公室模式下的家族信托类型是咨询顾问型，潜在含义已经表明家族办公室的主导性。同时，家族信托下设执行委员会，确定受益人及指定下一任执行人，但未明确执行委员会的人员构成，如果其主要成员来自家族成员，则更突显家族主导性。

其三，分配机制的定量辅佑。该家族信托设有固定信托利益分配和特别信托利益分配两种形式，其中特别信托利益分配是特定受益人每生育一个子女，奖励 200 万元人民币，而固定信托利益分配则在 CPI 超过一定额度后，分配额度也随之增加，即规避“梅艳芳型家族信托”的物价上涨风险。

显见，家族办公室模式下的家族信托是“内置内人”型家族办公室的典型案列，也是传统机构开展家族办公室业务的可拓展方向之一。■

（作者单位：中国社科院金融所、国家金融与发展实验室）

## 书讯

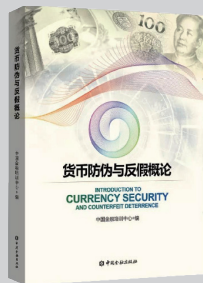


作者：中国支付清算协会、中国银联  
编著

定价：58.00 元

本书是“支付清算理论与实务丛书”的一种。

本书梳理了银行卡及其产业形成与发展历史，阐述了银行卡业务及参与主体，研究了银行卡的产业定价、支付创新、风险管理等问题，介绍了银行卡的全球发展、产业监管以及主要国家和地区银行卡产业的基本情况，展望了未来银行卡发展格局、技术创新、监管政策等。本书对社会各界读者全面了解银行卡的产生、发展、变革，具有积极的指导和参考作用。



作者：中国金融培训中心编

定价：95.00 元

本书凝聚了全国反假货币专家多年工作实践成果，全书内容丰富全面，主要包括：人民币流通、管理与防伪理论知识，假币堵截和假

币纠纷解决机制，当代最新的货币防伪技术，人民币假币，人民币纸币、硬币与主要外币的防伪等系统性知识，辅以很多鲜活的业务案例和丰富的背景资料，集知识性、实用性、系统性于一体；本书图文并茂，货币票样彩色印刷，是金融机构反假防伪从业人员必备的工具书。

本书对推进反假货币培训工作，提升我国反假货币队伍素质，满足银行业金融机构办理假币收缴业务人员的业务知识学习需求，具有极高的实用价值。