

家族办公室

以家庭为中心的办公室

每周特刊·2021年11月10日





摘自《FFI Practitioner》

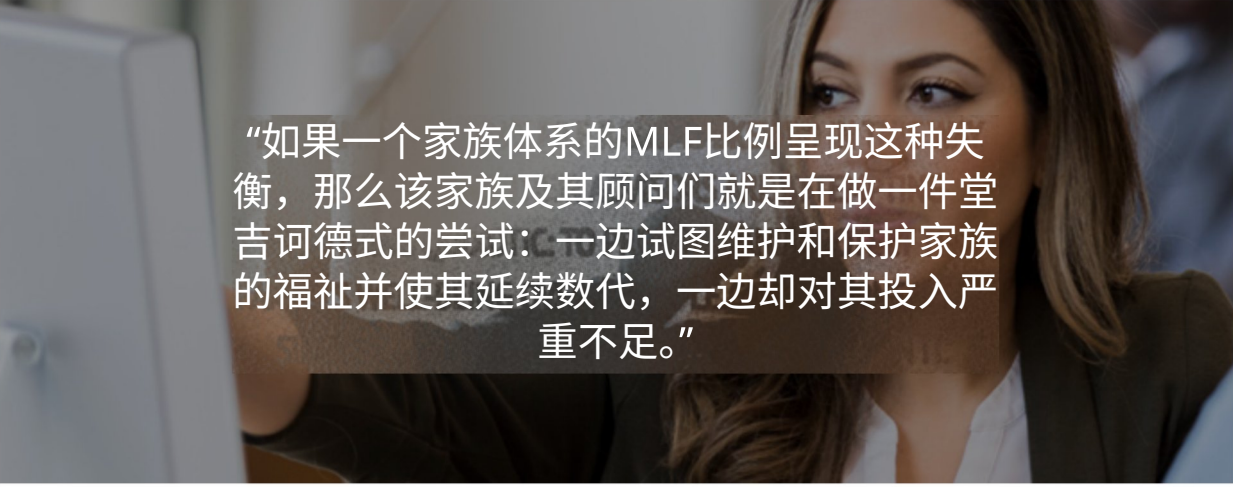
本周的文章延续了 FFI从业者11月关于家族办公室相关主题的系列报道。感谢斯科特·佩佩特（Scott Peppet）撰写本文，文中论证了高效的家族办公室应投入更多时间和预算，用于经营型家族最重要的资源——家庭。

试想将一个典型单家族办公室一年内投入的所有时间和资金分为三类：资金、法律和家庭。

“资金”类别将包括用于监督和管理投资的所有精力，以及受托人费用、会计服务，以及通常与维护 and 增长家族财务资本相关的其他一切事项。在“法律”类别下，我们将包括为履行监管义务、遗产规划、税务策略与申报、保险及其他风险管理工作所做的一切工作。最后，“家庭”类别将涵盖直接用于改善家庭成员身体、心理、情感和精神健康及福祉的措施所分配的时间和预算，包括家庭学习活动、个人辅导与发展，以及相关的家庭会议或静修活动。

我们会发现什么？

在大多数家族办公室中，MLF比例（即资金、法律、家庭）可能为60%/30%/10%。当然，这一说法并非基于确凿的研究数据。来自家族及家族办公室专业人士的轶事报告表明，大多数家族办公室将大部分时间用于财富管理，紧随其后的是为缓解法律、监管和税务风险所投入的相当多的精力。若按预算和时间占比来看，家族的健康与成长通常仅位列遥遥落后的第三位。

A woman with blonde hair, wearing a dark blazer over a white shirt, is looking at a computer screen. The background is blurred, showing other people in an office setting.

“如果一个家族体系的MLF比例呈现这种失衡，那么该家族及其顾问们就是在做一件堂吉诃德式的尝试：一边试图维护和保护家族的福祉并使其延续数代，一边却对其投入严重不足。”

即便是这10%分配给家庭福祉的份额，可能也已算慷慨。在某些家族办公室中，“家庭”这一类别的分配比例甚至接近于零。例如，我曾遇到过一些家族办公室负责人，他们从未见过自己所服务的部分或全部家族成员。很难想象他们会将太多精力放在家族的发展上。即便在不太极端的情况下，许多乍看之下似乎属于“家族”范畴的事项，实际上可能是家族为应对财务和法律风险所花费的时间。例如，如果有人统计家族会议或静修会上分配给每个类别的时长，并按MLF比例进行分配，就会发现此类聚会几乎完全聚焦于业务审查、投资组合总结、财务教育以及税务和遗产规划问题。看似“家庭”的时间，实际上往往被财务和法律规划所占据。

问题出在哪里？

如果一个家族体系的MLF比例出现这种失衡，该家族及其顾问实际上是在尝试一项不切实际的任务：一边试图维护和保障家族跨代的福祉，一边却对其投入严重不足。这种做法很可能以失败告终。一代又一代地，即便是最专业的财务和法律建议，也无法挽救家族免受时间可能造成的品格、目标和凝聚力的侵蚀。一个家族必须明白，其最大的资产是家族成员，而非财务报表——无论该报表上显示多少个零。同样，家族办公室必须明白，其最终目的是投资并管理其所关照的人，而非金库里的美元。

真正理解这一使命的“以家庭为中心的事务所”，其宗旨、战略和优先事项与典型的60/30/10“家族办公室”截然不同。它确实从事财富保全业务，但这是在最广义的层面上。“财富”一词不仅仅指金钱。它意味着幸福、福祉，以及所有体现繁荣的有形和无形指标。这绝非单纯的语义之争。典型的家族办公室可能将其角色视为保护家族的财务“财富”，而真正以家庭为中心的办公室则明白，其存在是为了实现这一更广泛的目的。

侧栏

FFI | 从业者
周刊 | 2021年11月3日



家族办公室技术：专访塔尼亚·尼尔德
采访人：玛丽·杜克

家族办公室技术：专访塔尼亚·尼尔德

FFI从业者
作者：塔尼亚·尼尔德和玛丽·杜克

通过今天的文章，我们将推出为期一个月的家族办公室相关主题系列报道。本期重点呈现FFI研究员兼董事会成员玛丽·杜克对塔尼亚·尼尔德的专访。她们探讨的主题是家族办公室中技术应用这一有时颇为复杂的议题。

[阅读全文](#)

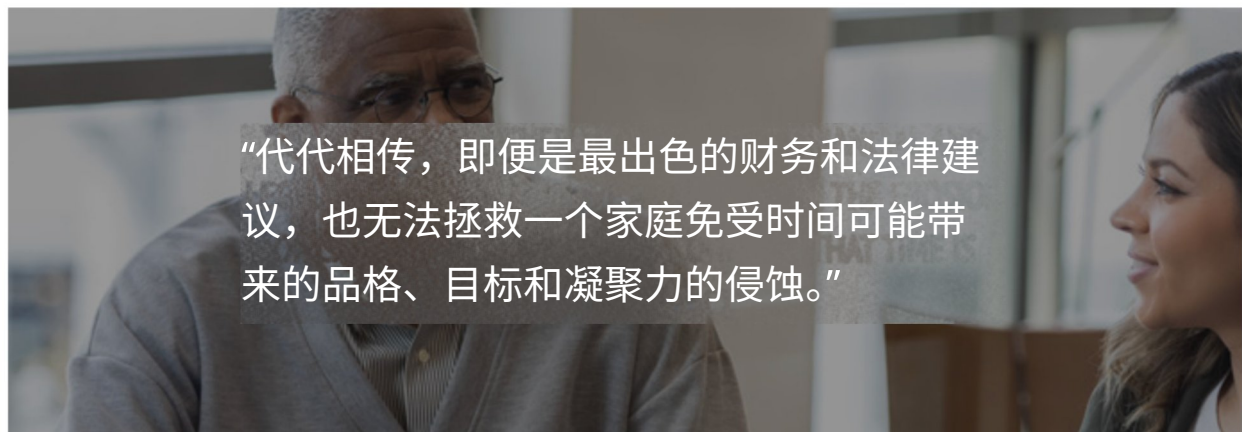
许多家族在管理财务资本方面投入过多，而在人力资本方面投入不足。我曾与一些非常富裕的家族合作，他们拥有人们所能期望的各种财务和法律顾问，以及金钱能买到的最佳建议，但在培育家族本身方面却依然资源不足。

讽刺的是，对家庭的投资对于保护其财务资产至关重要；如果核心没有坚强的个体，以及这些个体之间缺乏牢固的家庭纽带，一个家庭的财务资本往往会迅速消散。因此，以家庭为中心实际上是一种明智的财务策略。然而，如果家族办公室仅仅出于这些功利性原因而试图更加以家庭为中心，那是不明智的。如果这种努力仅仅是进一步巩固财务资本的变相尝试，那么它很可能不会成功。在这个领域，意图至关重要。

为何维持现状？

家族对人力资本投资不足的现象存在诸多原因。首先可能是习惯使然。如果二十年来每次家族会议都主要聚焦于审查家族的财务投资，那么家族成员和家族办公室员工自然会对此习以为常。他们可能很难想象一个强调人力资本的议程。

第二个原因可能是对角色、职责及当前任务的限制性假设。家族办公室里充斥着技术型专业人士，但来自助人职业领域的人员却寥寥无几，包括社会工作者、调解员、教练或牧师。家族办公室往往倾向于短期和交易性工作，而非长期和变革性工作。这意味着即使是在“家庭”范畴内的工作，也常常是孤立的、以任务为导向的：比如完成某次家族会议或某项信托审查。此外，每当涉及复杂的家庭事务时，许多家族办公室专业人士都会迅速表示：“我不是治疗师。”有时，这是明智地维护良好职业界限的表现。但即便远未达到心理治疗的程度，在教育家族成员并协助引导其成长方面，仍有大量工作亟待完成。如果家族办公室不积极促进和维护家族的整体长期健康与福祉，那还有谁会呢？



第三个原因可能是对“将家族的人力资本置于家族办公室工作核心”这一理念的理解不足。若不清楚目标的具体模样，便难以命中靶心。我常问家族成员和家族办公室员工，他们能否设想起草一份为期两天的家族会议议程，其中完全不涉及财务资本的审议。得到的往往是一脸茫然。“整整两天都不谈钱？那我们该把时间花在什么地方？”这样的反应表明，他们并不理解如何将家族的人力资本置于优先地位。

最后，我发现许多家族成员并不认为自己是家族最重要的资产。多年来聚焦于金融资本的会议可能已造成消极影响：家族可能已内化了这样一个隐含信息——重要的是金钱，而非家庭。或者，家族成员可能只是在质疑自己的价值、在世界上的定位，或是自身的重要性。许多跨代家族企业都是由一位魅力非凡且极度成功的创始人创立的，他们可能会在家族成员心中留下自我怀疑的阴影，使成员们总觉得自己难以企及。无论其起源如何，这种根深蒂固的怀疑可能会阻碍家族要求其顾问更加关注家庭本身。在缺乏这种家族压力的情况下，家族办公室的专业人士往往会停留在自己的舒适区：即财务和法律议题。

如何改变？

关键在于明确家庭办公室要真正做到“以家庭为中心”，究竟需要做出哪些具体改变。需要澄清的是，这种转变绝非忽视财务资本或法律风险。长期保护家族的财务资本并非易事：管理“M & L”（财务与法律事务）需要深厚的专业知识、勤勉的态度和忠诚的奉献。本文的任何论述都无意贬低这项工作。



相反，我的目的是拓宽视野，让家族办公室人员及其所服务的家族成员看到所有值得关注的议题。一个以家庭为中心的办公室必须建立相关的内部专业能力，以帮助每位家族成员在其选择的人生道路上茁壮成长。此外，它还必须帮助家族意识到，在此方面可以且应当投入多少时间和精力。此类工作包括但不限于：评估家庭成员的身心健康状况；关注有意义的工作的重要性；培养处理冲突与困难的人际关系和沟通技能；学习将金融资本融入健康的生活；坦诚面对特权与不平等及其引发的社会问题；营造终身学习的家庭文化；以及寻找精神层面的目标与意义。如果试图改变一个60/30/10 MLF比例的体系，“金钱”和“法律”必须——至少在一段时间内——退居次要地位，以便更多以人力资本为导向的话题能够凸显出来。

当家族及其家族办公室开展这项工作时，不应将其视为新的成本中心，而应视为对家族人力资本的资本投资。正如人们进行资本投资以获取财务回报一样，进行资本投资也是为了获得人力回报。真正“以家庭为中心”意味着将每位家庭成员的持续成功、健康、成长和品格完整性，置于家族办公室日常工作的核心位置。这要求与每位家庭成员建立真实的关系，了解他们的问题与期望，并在家族办公室内部培养深厚的服务伦理，将管理家族人力资本视为首要使命。这需要倾听与联结，以及对持续学习的真诚承诺。然而，归根结底，这是家族及其顾问能够共同走上的最具回报的道路。

关于作者



斯科特·佩佩特 (Scott Peppet) 是蔡信托公司 (Chai Trust Company) 的总裁，该公司是其岳父——芝加哥企业家萨姆·泽尔 (Sam Zell) ——的家族办公室。他拥有法律和金融背景；2000年至2018年期间，他担任科罗拉多大学法学教授，主要研究谈判与争议解决、交易法的各个方面，以及跨代家族企业的复杂性。他经常就家族办公室、私人信托公司、代际领导力以及“嫁入”企业家家族等话题发表演讲。他在 www.scottpeppet.com 上运营着一个关于这些议题的活跃博客，联系方式为 speppet@chaitrust.com。

相关文章

如果您喜欢本期内容，不妨阅读这篇探讨家族办公室角色演变的相关文章。



《家族办公室高管的过去、现在与未来》
作者：安妮什卡·霍姆斯-蒙库尔

[阅读更多](#)