APFOSA · 2026

中国家族办公室商业模式与经营实例

2026版

亚太家族办公室标准协会（APFOSA） 编

中国家族办公室商业模式与经营实例（2026版）

编著　亚太家族办公室标准协会（APFOSA）

版次　2026 年 10 月第 1 版

印次　2026 年 10 月第 1 次印刷

字数　约 125,000 字（Word 口径）

开本　185mm × 260mm（16 开）

资料截止日期　2026 年 9 月 30 日

著作权保护声明

本书所有内容，包括但不限于文字、图表、表格、数据、排版设计、封面与封底装帧，均受《中华人民共和国著作权法》及国际版权公约保护。未经亚太家族办公室标准协会（APFOSA）书面许可，任何机构或个人不得以任何形式复制、转载、摘编、改编、传播、制作衍生品或用于商业用途。违者将依法追究法律责任。

本书所引用法律法规、标准条文及官方文件，著作权归属原发布机构；本书观点及基于事实的分析由编著者负责。

目　录

序　言
凡　例
目　录

第一篇　地基：需求、定义与商业模式图谱

第一章　传承窗口期：20 万亿资产与 300 万高净值人群的双向挤压

1.1　需求侧：一个历史性的交接班节点
1.2　供给侧：4,500家机构与"三无"状态
1.3　结构性错配：买方找不到尺子，卖方立不起招牌
1.4　中式命题：为什么西方家办模式不能直接平移
1.5　需求分层：四类家族，四种传承命题
1.6　三个被低估的市场变量

第二章　家族办公室的定义、分类与商业模式图谱

2.1　定义的厘清：从"机构"到"功能"
2.2　四型分类：SFO、MFO、EFO 与 VFO
2.3　四种收费模式及其生存边界
2.4　成本结构：一家家办的真实损益表
2.5　名实之辨：卖保险的"家办"与做传承的家办
2.6　家办的组织与人才困境

第二篇　标准：中国境内与中国香港的比较分析

第三章　中国大陆：从"三无"到"有标可依"

3.1　政策破冰：家族办公室首次进入官方政策文本
3.2　T/SSFSIDC 029—2026《家族办公室服务指南》全解
3.3　T/CABP 012—2025《家族事务管理咨询师职业能力水平评价规范》全解
3.4　两份标准的分工：机构服务与人才评价
3.5　团体标准的法律效力边界

第四章　中国香港：税务驱动型生态与 2026 年新税制

4.1　2023 年政策宣言：八项措施的完整清单
4.2　FIHV 税务宽减制度：门槛、条件与反避税设计

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

目　录（续）

4.3　2026 年条例草案：五项优化与实质活动要求的延伸
4.4　发牌制度：为什么香港没有"家办牌照"
4.5　生态基建：财富传承学院与 FamilyOfficeHK 专责团队

第五章　境内与香港：十四维度比较矩阵

5.1　底层逻辑差异：规范驱动 vs 税务驱动
5.2　比较矩阵：十四个维度逐项对照
5.3　联合家族办公室的"待遇落差"
5.4　跨境执业的双重合规框架
5.5　本书判断：两套标准的收敛方向
5.6　第三方参照：新加坡的第三条路径

第六章　人才标准之争：为什么"评人"比"评机构"更难

6.1　从"评机构"到"评人"：标准演进的第二阶段
6.2　FMC 五级体系：一套"重案例、轻文凭"的能力标尺
6.3　六大知识模块：中式家办的能力版图
6.4　自愿性标准的公信力：四个来源
6.5　APFOSA 双重认证：从境内标准到区域互认

第三篇　实例：盛传模式解剖

第七章　盛传家族办公室：一个中式家办的十年路径

7.1　创始人路径：从高盛交易台到招商银行私行
7.2　2019：在"家办"还是陌生词的年份设立
7.3　1 + 1 + N 服务模式：家办顾问 + 信托架构师 + 专家池
7.4　联盟化布局：从广州到六地
7.5　知识产权：2 项著作权与 4 项软件专利
7.6　服务体系解剖：三大板块与六条服务线

第八章　经营实例：652 例信托与 21.7 亿跨境额度的解剖

8.1　总量结构：652 例的境内 / 境外分布
8.2　实例类型一：SPV 股权信托与房产置入

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

目　录（续）

8.3　实例类型二：复杂家族股东的跨境架构

8.4　实例类型三：境内企业境外并购与海外架构搭建

8.5　实例类型四：艺术品资产运营、收藏与信托架构

8.6　实例类型五：上市公司产业投资与二代接班传承

8.7　17 例特殊复杂信托：边界在哪里

8.8　21.7 亿：ODI 与 37 号文的实操通道

第九章　从实例中提炼：中式家办的六条经营法则

9.1　法则一：先立法域，再立架构

9.2　法则二：委托人认知是最大的交付成本

9.3　法则三：收费必须锚定"家族事务"，而非"产品销售"

9.4　法则四：信托是骨架，治理是血肉

9.5　法则五：跨境能力来自案例积累，不来自牌照堆砌

9.6　法则六：把标准写在自己身上，才能写进行业

9.7　六条法则的适用边界

第四篇　实务：条款、法域与决策

第十章　家族信托条款设计的十大高发失效点

10.1　本章的方法与口径说明

10.2　失效点一：信托目的条款—合法性边界被写反

10.3　失效点二：信托财产的确定性与合法性—清单写模糊，信托就悬空

10.4　失效点三：登记缺位—不动产与股权的"最后一公里"

10.5　失效点四：债权人撤销权—1 年除斥期间的倒计时

10.6　失效点五：委托人保留控制权—从"唯一受益人"到虚假信托

10.7　失效点六：受益人条款—不确定性与受益权的可执行性

10.8　失效点七：受托人更替机制缺失—最容易被漏掉的一行字

10.9　失效点八：分配条款的两个极端—太刚性或太自由

10.10　失效点九：税务与申报条款缺位—21 号公告改变了底层假设

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

目　录（续）

10.11　失效点十：跨境管辖与准据法的错配—香港"防火墙"不是万能的
10.12　条款体检表：20 项交付前自检清单
10.13　十大失效点与 FMC 六大知识模块的映射
10.14　本书判断

第十一章　境内 vs 香港：实务十二问速查表

11.1　本表的使用说明
11.2　十二问逐条对照
11.3　一页速查汇总表
11.4　三个"两地同时满足"的组合路径
11.5　给 FMC 持证人的使用说明

第五篇　结论

第十二章　结论：FMC 的定位、边界与展望

12.1　一个可核验的"唯一"：维度限定下的定位
12.2　与 T/SSFSIDC 029—2026 的互补关系
12.3　三重战略价值：机构、从业者与委托人
12.4　必须守住的边界：自愿性不等于执业资格
12.5　展望：从团体标准到区域互认的路径

附　录

附录 A　中国境内与中国香港家族办公室相关标准 / 制度条文对照表
附录 B　术语对照表
附录 C　数据来源与参考文件
附录 D　利益关联披露声明
免责声明

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载



第一篇

需求与商业模式图谱

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第一章　传承窗口期：20 万亿资产与 300 万高净值人群的双向挤压



数据来源：招商银行—贝恩《2025 中国私人财富报告》；本书第一章

1.1　需求侧：一个历史性的交接班节点

中国家族办公室行业的兴起，不是一个被创造出来的需求，而是一个被推迟了太久、终于集中到期的义务。

理解这个市场，必须先理解它的时间坐标。中国第一代民营企业家的大规模创业起点集中在 1980 年代末至 1990 年代末。以 25 至 35 岁的创业年龄推算，这批人出生于 1955 至 1970 年之间。到 2026 年，他们的年龄区间落在 56 至 71 岁，集体站到了交接班的门口。

这不是推测，而是可以被三重数据交叉验证的事实。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第一重：人的规模。截至 2025 年末，中国个人可投资资产超过 1,000万元人民币的高净值人群已突破 300 万人，其可投资资产总规模接近 100 万亿元人民币。[S1]这是招商银行与贝恩公司联合发布的《2025 中国私人财富报告》口径，也是目前中文财富管理领域被引用最广的一组基数。

第二重：钱的规模。据《家族事务管理咨询师标准 FMC 项目》发起方在 2026 年 5 月项目启动会上披露的测算，未来十年中国预计有超过 20 万亿元的家族企业资产面临代际传承窗口期。[S24]需要说明的是，这是项目发起方测算，非官方统计口径，本书标注其性质，读者应知悉其为基于民营企业资产总量与创业者年龄结构所作的推算。

第三重：事的复杂度。20 万亿元如果仅仅是"把钱分了"，遗嘱加公证就够了。它之所以构成一个产业，是因为它同时叠加了三件在历史上从未同时发生的事：

叠加变量	具体含义	对传承的影响
资产全球化	家族资产分散于内地、中国香港、新加坡、欧美等多个法域	单一法域的遗嘱与继承工具失效
税务透明化	CRS 信息交换常态化、境外所得申报趋严	历史架构面临穿透性审视
代际价值观分化	二代不愿接班、或愿接班但与父辈经营理念冲突	股权传承与经营权传承必须分离设计

这三件事同时压过来，直接后果是：传承已经不是"立一份遗嘱"的简单事务，而是横跨法律、财税、金融、治理的系统工程。[S21]

> 本书判断：中国家族办公室市场的真正驱动力，不是"高净值人群想赚更多钱"，而是"第一代企业家必须在有限时间内，把一套横跨多个法域、处于税务透明化进程中的资产与控制权，交给一个可能并不想接手的人"。前者是投资需求，后者是治理需求—而治理需求才是家办这个行业真正的护城河所在。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

1.2 供给侧：4,500家机构与"三无"状态

与需求侧的清晰度形成刺眼反差的，是供给侧的混沌。

据行业不完全统计，全国以"家办""家族办公室""家族管理"等名义开展业务的机构超过4,500家，但真正具备完整服务能力和合规资质的不足六成。[S24]

"不足六成"是一个相当客气的说法。它意味着超过 1,800家挂着家办招牌的机构，无法提供完整的传承服务。那它们在做什么？

答案在工商登记信息里。中国大陆没有"家族办公室"这一专有工商登记类别，一家机构可以注册为"企业管理咨询""商务咨询""技术服务"，然后在门头上写"家族办公室"。**注册门槛为零，是行业乱象的第一性成因。**

上海市锦天城律师事务所在分析 2026 年行业转折时的描述更为直白：

> "从北往南，各地冠以'家族办公室'之名的机构数以千计，但其中相当一部分实际从事的是保险销售、理财推介甚至第三方理财通道业务，真正能够提供家族治理、信托架构设计、跨境税务协同、资产隔离保全等综合服务的机构凤毛麟角。客户难辨真伪，行业缺乏标尺，从业者也时常陷入'怎么做才合规'的困惑。"[S7]

这里存在一个必须厘清的逻辑：**卖保险不是问题，用"家族办公室"的名义卖保险才是问题。**保险是传承工具箱里的一件工具，本身正当；问题在于当一件工具被包装成"整体解决方案"出售时，委托人失去了判断自己到底买到了什么的能力。

"三无"状态的准确含义由此展开：

"三无"	具体表现	直接后果
无统一准入标准	无家办专属工商类别、无家办专属牌照	注册即开业，零门槛
无执业资质要求	从业者无需任何特定资格即可自称"家办顾问"	委托人无法验证从业者能力
无服务质量评估体系	服务边界不清、交付标准缺失、无法追责	服务质量方差极大，劣币驱逐良币

© 2026 APFOSA 版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

三者叠加的结局，是典型的信息不对称困境：一个万亿级的市场，买方却找不到一把衡量卖方专业度的尺子。[S21]

1.3　结构性错配：买方找不到尺子，卖方立不起招牌

信息不对称的代价是双向的，这一点常被忽略。

买方付出的代价是试错成本。一个家族把财富、企业与未来托付给一个自称专业的机构，等到发现架构设计有缺陷、税务处理有瑕疵、条款措辞不严谨时，往往已是数年之后—而家族信托这类工具，恰恰具有高度的事后不可逆性。中国信托业有一句行内共识："信托设立容易，撤销难。"一个设计失误的家族信托，其纠错成本可能高于设立成本数倍。

卖方—这里指真正具备服务能力的机构—付出的代价是被淹没。在一个 4,500家机构、其中近四成不具完整服务能力市场里，一家认真做传承规划的机构，与一家卖保险的家办，在客户眼中可能长得一模一样。**当所有人都自称专业时，"专业"这个词就失去了定价能力。**

这就解释了行业里一个普遍现象：真正有能力的家办机构，获客高度依赖口碑转介与机构渠道（律所、会计师事务所、私人银行），而几乎无法靠公开市场的品牌投放获客。因为在公开市场上，你没有合法的方式证明自己比别人强，**直到标准出现。**

> 本书判断：行业标准的第一受益人不是委托人，而是行业内真正做事的那批机构。因为只有标准才能把"我做得好"从一句自述，变成一个可被第三方验证的陈述。理解这一点，才能理解为什么 2025—2026 年间，多家机构如此积极地投入团体标准的起草工作—那不是公益，那是行业头部机构为自己争取定价权的集体行动。

1.4　中式命题：为什么西方家办模式不能直接平移

这是全书最需要说清楚、也最容易被忽略的一个问题。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

中国的家族办公室行业，从第一批从业者开始，就在大量借鉴欧美与新加坡的经验。借鉴是必要的，但平移是危险的。原因在于，西方现代家族办公室的制度原型，建立在三个中国目前并不完全具备的前提之上：

前提一：信托法治传统的成熟度不同。

英美法系下的信托，有数百年的判例积累，受托人信义义务（fiduciary duty）的边界由一个个具体案件画出。中国的《信托法》自 2001 年施行，家族信托业务真正规模化发展不过十余年。这意味着在中国设计一个家族信托条款时，很多在英美法下"当然如此"的安排，在中国法下需要用更精确的条款去明确约定，因为缺少判例兜底，条款的精确度直接决定架构的有效度。

《家族事务管理咨询师标准 FMC 项目》发起人黄建翔在 2026 年 5 月的启动会上，将"盲目照搬西方模式，造成认知偏差与潜在风险"列为驱动标准出台的三大行业痛点之一。[S8]这个判断来自实务，而非理论。

前提二：家族企业的形态不同。

欧美成熟市场的家族办公室，服务对象多为已经完成"资产化"的财富—钱已经从企业里出来了，家办管的是金融资产的配置与传承。而中国第一代民营企业家的财富，绝大部分仍然沉淀在企业股权里，且企业本身还在经营、还在融资、还在承担就业。

这带来一个根本性差异：中国的家族传承，不是"财富传承"，而是"企业控制权传承＋财富传承"的双层命题。股权怎么分、表决权怎么安排、二代不接班时经营权交给谁、上市后家族怎么保持影响力—这些问题在西方家办的标准工具箱里没有现成答案。

前提三：家族治理的文化底色不同。

西方家族治理高度依赖成文机制：家族宪法、家族议会、受托人委员会。这些工具在中国家族中落地时，普遍遭遇一个障碍—中国家族的重大决策，往往不在会议上做出，而在饭桌上做出。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

这不是贬义，而是事实。中国家族的权威结构、代际关系与沟通方式，与欧美家族存在系统性差异。一套在中国落不了地的家族宪法，写得再规范也是废纸。这也是为什么 FMC 知识体系将"治理服务"模块下的家训拟定、代际权力交接、家族成员利益协调列为最稀缺、最具溢价能力、且无法靠考证速成的能力项。[S21]

所谓"中国式家族办公室"，不是一个营销概念，而是一个由法域基础、企业形态与文化底色共同决定的客观命题。它要求从业者同时具备三种能力：读懂英美法系离岸架构的能力、读懂中国公司法与信托法的能力、以及读懂中国家族饭桌上那套语言的能力。这三种能力，任何一种都难以通过单一专业的训练获得—这正是"人才标准"必须先于"服务标准"被讨论的深层原因。

1.5　需求分层：四类家族，四种传承命题

20 万亿元与 300 万人，是总量。总量之下是高度异质的需求结构。本书按"财富形态 × 代际状态"两个变量，将中国家族的传承需求划分为四类。**此为本书提出的分类框架，供读者参考。**

1.5.1　四象限分类

	二代已明确接班	二代未定／不愿接班
财富主要在企业股权	Ⅰ 型：交权不交钱 核心命题：控制权如何平稳过渡	Ⅱ 型：交权给谁 核心命题：经营权与所有权分离
财富已完成资产化	Ⅲ 型：守成与增值 核心命题：防止二代败家	Ⅳ 型：纯资产传承 核心命题：分配公平与长期管理

1.5.2　四类命题的服务要点

Ⅰ 型（交权不交钱）：最常见于制造业、地产等传统行业的家族企业。核心难点是股权分配与控制权集中的矛盾，多个子女分股权，但企业只能有一个说了算的人。常用工具是股权信托 + 表决权安排 + 家族宪法。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

Ⅱ 型（交权给谁）：在中国比例正在快速上升。核心难点是**职业经理人机制与家族监督机制的建立**。这类家族最需要的不是信托，而是治理—但恰恰是这类家族最难接受"治理"这个建议，因为承认二代不接班，在情感上是一个坎。

Ⅲ 型（守成与增值）：财富已金融资产化，二代接手。核心难点是**风险隔离与投资纪律**。常用工具是家族信托＋投资政策声明（IPS）＋家族治理机制。

Ⅳ 型（纯资产传承）：无企业，纯资产，无明确接班人。核心难点是**分配公平性的界定与长期管理安排**。这类家族最容易陷入的陷阱是：把分配方案做得过于复杂，反而制造了争议。

1.5.3　这个分类对家办的意义

第一，它决定了服务重心。Ⅰ、Ⅱ 型家族的核心是"企业服务＋治理服务"（FMC 模块 04、05）；Ⅲ、Ⅳ 型的核心是"财富传承＋财富守护"（模块 02、06）。用同一套方案服务四类家族，必然有两类不满意。

第二，它解释了能力溢价的来源。本书在第六章引述的判断是：真正稀缺、最具溢价能力的是模块 05 治理服务[S21]。对照本节分类—Ⅰ、Ⅱ 型家族（财富在企业里、代际状态复杂）恰恰是治理需求最强的两类，而这两类正是中国第一代民营企业家的主体。

第三，它提示了市场缺口。Ⅳ 型家族（纯资产、无接班人）在中国大陆长期被忽视，因为这类家族"没有企业可服务"，商业价值看似较低。但随着第一代企业家退休与资产变现，这一类的比例正在上升。

行业普遍按"资产规模"给客户分层，本书建议改为按"传承命题类型"分层。因为资产规模决定收费能力，而传承命题类型决定服务难度—这两件事常常不匹配。一个资产 5 亿的 Ⅱ 型家族，服务难度可能高于一个资产 20 亿的 Ⅲ 型家族，但按资产规模收费的话，前者付的钱更少。这是家办行业定价体系的结构性缺陷。

1.6　三个被低估的市场变量

除需求与供给外，还有三个变量正在改变行业格局，但尚未被充分讨论。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

1.6.1　变量一：从"创富"到"守富"的代际心理转变

第一代企业家的心理关键词是"创造"—他们习惯了进攻、扩张、承担风险。而传承的关键词是"守住"—它要求防守、克制、承认风险。

这两种心理状态是冲突的。这解释了一个常见现象：许多企业家在理智上认可传承规划，但在情感上拖延。因为做传承规划意味着承认自己会老、会退、会不在—这与他们一辈子的自我认同相悖。

> 对从业者的含义：这不是说服问题，是心理节奏问题。强行推进方案，常导致委托人在最后一步放弃。顾问需要给委托人留出心理过渡的时间，这又回到法则二（委托人认知是最大的交付成本）。

1.6.2　变量二：女性委托人的比例上升

中国家族传承中，女性（企业家配偶、女儿、母亲）作为决策参与者的角色正在增强。这一变化带来三个实务影响：

影响	具体表现
关注点差异	女性委托人更关注家庭关系稳定与子女保障，而非控制权安排
沟通方式差异	更重视过程与感受，对"方案被强加"更敏感
决策路径差异	常需在家庭内部先行达成一致，再推进外部执行

本书在此仅作结构性提示，不作价值判断。对从业者而言，这一变量意味着：只与家族中的一位成员沟通的顾问，很可能遗漏了真正的决策影响者。

1.6.3　变量三：专业服务机构的跨界进入

2026 年的一个显著变化是：律师事务所、会计师事务所、信托公司开始系统性地进入家办服务领域。标志性事件包括 T/SSFSIDC 029—2026 的 12 家起草单位中，包含上海家与家律师事务所、海邦国际等专业服务机构[S5]。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

这一变化对独立家办机构构成双重影响：

- 压力面：专业机构在法律、税务的纵深能力上更强，且已有存量客户关系；
- 机会面：专业机构擅长"工具"，不擅长"陪伴"；其收费模式以项目为主，难以承接长期家族事务。

跨界进入最终不会消灭独立家办，但会重塑分工，专业机构做工具层，独立家办做整合层与陪伴层。这对独立家办的能力要求是：必须能在专业机构之上，提供它们不提供的价值。这个价值不是更懂法律，而是更懂这个家族。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第二章　家族办公室的定义、分类与商业模式图谱



来源：本书第二章 2.2 节

2.1　定义的厘清：从"机构"到"功能"

讨论商业模式之前，必须先解决一个前置问题：什么才算一家家族办公室？

在中国大陆，这个问题在 2026 年 8 月之前没有标准答案。转机出现在 T/SSFSIDC 029—2026《家族办公室服务指南》的适用范围条款。该标准明确适用于四类机构：

- 单一家族办公室（SFO）
- 联合家族办公室（MFO）
- 嵌入式家族办公室（EFO）
- 虚拟家族办公室（VFO）[S5]

这是中国大陆首份在正式标准文本中对家族办公室作出类型划分的文件。标准用"适用于……参照使用"的表述，而非定义式表述，这是一个团体标准应有的谨慎：它不创设行政许可，不为"家族办公室"这个名词设置法定含义，而是给出一套可被参照的分类语言。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

在学术与实务层面，一个更便于操作的定义方式是从"机构"转向"功能"：

> 家族办公室，是指为单一家族或多个家族提供跨代际财富与事务的整体性、持续性管理安排，其功能边界至少覆盖资产保全、治理安排、成员服务与企业服务四个维度中的三个以上，且以委托人家族的长期利益为唯一受托目标的服务形态。

这个定义的关键在于三个限定词：

限定词	排除的对象
整体性	排除只卖单一产品的机构（保险经纪、理财代销）
持续性	排除一次性交易型服务（单次遗嘱、单次税务筹划）
唯一受托目标	排除存在产品佣金的销售型机构

第三项"唯一受托目标"是最硬的一条，也是最难验证的一条。它直接指向家办行业最根本的利益冲突问题：当一个机构的收入来自产品供应商的佣金时，它不可能以委托人利益为唯一目标。

2.2　四型分类：SFO、MFO、EFO 与 VFO

2.2.1　单一家族办公室（SFO，Single Family Office）

定义：为一个家族服务的专属机构，通常由该家族全资持有并控制。

法律形态（以中国香港为例，可作参照）：SFO 常以独立法律团体成立，由受托人或持有家族资产的公司全资拥有。在此形态下，作为全权委托资产管理公司，SFO 符合"集团内部豁除"情形，无须就第 9 类受规管活动（提供资产管理）申领牌照。[S18]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

成本门槛：这是 SFO 最不为人知的一面。一个能正常运转的 SFO，年度成本通常包括：2—5 名核心人员薪酬、办公与合规成本、外部专业服务费用。这是为什么 SFO 通常被认为是可投资资产 5 亿元人民币以上家族的选项，低于这个规模，SFO 的单位管理成本高于其创造的价值。

中国大陆的特殊性：中国大陆相当比例的所谓 SFO，实际上并不由家族全资持有，而是由外部机构"托管运营"。这类安排在法律上是服务合同，在商业实质上接近 MFO。本书称之为"名义 SFO"，读者在评估机构时应予辨别。

2.2.2　联合家族办公室（MFO，Multi Family Office）

定义：同时为多个家族提供服务的机构。

监管差异是理解 MFO 的关键。这一点在中国香港体现得最为清晰：

- SFO：若服务不构成受规管活动，或符合集团内部豁除，无须申领牌照。[S18]
- MFO：向多于一个高净值家族提供服务，便须申领牌照；牌照种类视其在香港提供的服务种类而定。[S18]

更进一步，香港的家族投资控权工具（FIHV）税务宽减制度，其合资格管理者被严格限定为"具资格单一家族办公室"。香港特区政府的官方解释是：

> "现时的家族办公室优惠税制并不包括联合家族办公室所管理的家控工具，原因是联合家族办公室一般属独立的服务提供者，并非由有关家族所拥有。联合家族办公室或会为第三方提供投资管理服务或其他金融服务，实际上与银行、私人银行及资产及财富管理公司的业务无异。"[S16]

这是全书最重要的一个制度分野：在香港，MFO 与 SFO 不是"服务家族数量不同"的差别，而是税收待遇与发牌责任的双重差别。而在中国大陆，目前尚无针对 SFO / MFO 的差异化监管安排。

这个差异，是第五章比较矩阵的核心项之一。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

2.2.3 嵌入式家族办公室（EFO，Embedded Family Office）

定义：家族办公室职能嵌入在家族企业或另一机构内部，不另行设立独立法人。

典型形态：大型企业集团内部设立的"家族事务部"或"战略投资部"承担家办职能；或律师事务所、会计师事务所、信托公司内部设立的家族办公室服务部门。

在中国大陆的现实意义：EFO 是目前中国大陆数量最多、但最不被计入统计的一类。大量家族的传承安排，实际由企业的董秘、财务总监或法务负责人兼管。这类安排的优点是成本低、信息对称；缺点是缺乏独立性、专业能力依赖个人、且无法形成持续的服务机制。

2.2.4 虚拟家族办公室（VFO，Virtual Family Office）

定义：不设立常设机构，由家族按需调用外部专家资源，通过一个协调人（通常是家族信任的顾问）统筹。

与本书主样本模式的关系：盛传家族办公室提出的"1＋1＋N"服务模式（专属家办顾问＋信托架构师＋N 位外部专家），在功能结构上与 VFO 高度接近，但保留了常设的家办顾问与架构师岗位。[S19]本书在后文第七章将其界定为"机构化的 VFO"，即用常设机构承担 VFO 的协调功能，同时保留按需调用专家的弹性。

VFO 与"机构化 VFO"的兴起，是中国家办市场对人才稀缺性的理性回应。在中国大陆，同时精通信托、税务、跨境法域的家办人才极度稀缺，任何一家机构都不可能全职雇佣全部所需专业能力。用组织模式绕开人才瓶颈，比硬撑一个全科团队更现实，这也是为什么"人才标准"（而非"机构标准"）在中国语境下具有更高优先级。

© 2026 APFOSA 版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

2.2.5　四型对照

维度	SFO	MFO	EFO	VFO
服务家族数	1	多个	1（内嵌）	1 或多个
设立成本	最高	中	低	最低
独立性	最高	中	最低	中
专业能力覆盖	受预算限制	较全	依赖个人	按需调用，最灵活
香港发牌要求	通常豁免[S18]	须申领[S18]	视活动而定	视活动而定
香港 FIHV 税务宽减资格	合资格[S12]	不合资格[S16]	不适用	不适用
中国大陆监管差异	无专门区分	无专门区分	无专门区分	无专门区分

2.3　四种收费模式及其生存边界

商业模式的核心问题是：钱从谁手里来。

答案决定了机构的行为逻辑。家族办公室行业的收费模式可归纳为四种：

模式一：资产管理费制（AUM-based Fee）

结构：按管理资产规模收取年度管理费，境内通常为 0.3%—1.5%/年，视资产规模与服务范围而定。

生存边界：这是最"正统"的家办收费模式，理论上使机构利益与家族资产增值绑定。但在中国大陆存在两个现实约束：

1. 规模门槛：以 1% 费率计，一家家办需要管理 10 亿元资产才能获得 1,000万元年收入——勉强覆盖一个 8—10 人团队的运营成本。这意味着管理费制对家族资产规模有硬性要求。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

2. 牌照约束：若收费行为构成"资产管理"服务，在中国大陆与香港都可能触发持牌要求。这是许多家办不敢公开收取管理费、转而采用咨询费名义的制度原因。

模式二：会员／年费制（Retainer）

结构：按年度收取固定顾问费，与服务时长或事项数量挂钩，不与资产规模挂钩。

生存边界：本书认为这是最适合中国大陆中型家族（可投资资产 1 亿—10 亿元）的模式。理由有三：

- 回避了资产管理的持牌问题（收取的是咨询顾问费）
- 收入可预测，机构能维持稳定团队
- 不与资产规模绑定，避免了市场波动时收入腰斩

代价是收入天花板明显，年费制难以支撑大规模团队，机构规模被锁定在精品化区间。

模式三：项目制（Project-based）

结构：按具体交付物收费，如"设立一个家族信托""完成一次跨境架构搭建""完成一份家族宪法"。

生存边界：中国大陆目前最常见的模式，也是大多数机构实际存活的方式。优点是现金流清晰、客户决策门槛低；缺点是：

- 收入不稳定，机构难以做长期能力投入
- 缺乏持续性，交付完成即关系终止，无法沉淀家族长期信任
- 逆向选择风险：项目制天然吸引"一次性需求"客户，而真正需要家办的家族需要的是长期陪伴

模式四：产品佣金制（Commission-based）

结构：不向客户收费，通过销售保险、理财、基金等产品获取佣金。

必须明确的一点：这个模式在商业上完全正当，在监管上（如持有相应销售资质）也没有问题。但它不是家族办公室的商业模式。

© 2026 APFOSA 版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

理由回到 2.1 节的定义限定：家族办公室以委托人家族的长期利益为唯一受托目标。佣金制的收入来源是产品供应商，而非委托人。当两方利益冲突时—比如客户其实不需要这份大额保单—机构的收入动机与客户的利益目标不一致。

判断一家机构是不是真的家办，不要看它的门头和宣传册，看一张纸，它的收入来自谁。来自委托人，是顾问；来自产品方，是渠道。这个区分很难听，但它是整个行业能否建立信任的地基。中国大陆 4,500家挂名家办机构中，真正采用前三种模式（尤其是会员制与项目制）的比例，本书估计显著低于行业对外宣称的水平。

2.3.5　四种模式对照

维度	管理费制	年费制	项目制	佣金制
收入来源	委托人	委托人	委托人	产品方
利益一致性	高	高	中	低
收入稳定性	中（随市波动）	高	低	中
客户资产门槛	高（10 亿 + ）	中（1 亿 + ）	低	无
持牌敏感度	高	低	低	高（销售资质）
可持续性	高	高	低	不适用
是否构成本书定义下的家办	是	是	是	否

2.4　成本结构：一家家办的真实损益表

这一节写的是行业里最不愿公开、但最该被公开的内容。

以一家服务 10—20 个家族、团队规模 10 人的中国大陆中型家办为样本，其年度成本结构大致如下：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

成本项	占比区间	说明
人力成本	55%—65%	家办是纯智力密集型行业，无重资产
外部专业服务	10%—20%	律所、会计师事务所、境外受托人、税务师
合规与内控	5%—10%	2026 年后显著上升（标准对标、自律公约）
办公与行政	8%—12%	
市场与品牌	5%—15%	前述"无法在公开市场证明专业度"导致获客成本畸高

三个值得注意的结构性特征：

其一，人力成本占比极高，且不可替代。家办服务无法标准化交付，每一个家族的方案都是定制的。这意味着规模扩张不会带来显著的成本摊薄—家办行业天然不具备互联网式的规模效应。这解释了为什么全球范围内真正的家办机构规模都不大。

其二，外部专业服务成本刚性。跨境架构必然涉及境外律所、境外受托人、境外税务顾问，这些成本无法压缩，且以美元 / 港币计价，受汇率影响。

其三，合规成本正在快速上升。2026 年 T/SSFSIDC 029—2026 落地后，"团体标准实践单位"倡议要求签署机构将标准转化为组织治理、岗位职责、服务流程、客户沟通、质量评估和风险控制的具体行动，并以公开承诺接受行业和客户监督。[S6]对认真对标标准的机构而言，这意味着实质性的制度改造投入。

2.5　名实之辨：卖保险的"家办"与做传承的家办

本章最后一节，处理一个绕不开的问题。

行业内有一种说法："保险是家族传承最好用的工具。"这句话在特定语境下是对的—人寿保险在资产隔离、税务递延、确定性给付方面确有独特价值。但"工具好用"与"机构是家办"是两件事。

本书提出一个可操作的五问辨别法，供委托人在选择机构时使用：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

序号	问题	危险信号
1	你们的收入主要来自委托人还是产品方？	回避此问，或答"我们不额外收费"
2	如果我不买任何产品，你们还提供服务吗？	无法提供，或报价显著上升
3	能否出具不含任何产品方案的传承规划？	坚持"规划必须搭配产品落地"
4	团队中有几人具备信托、税务、法律的复合背景？	只有销售人员
5	能否说明你们的方案在不成立时的风险？	只讲收益，不讲失效情形

第五问是分水岭。一个真正做过复杂传承案例的顾问，一定知道方案在哪些情况下会失效—因为他在实务中被失效的情形教育过。而一个只卖产品的销售，不会主动告诉你产品的边界。

行业净化的真正力量，不来自监管处罚（家办行业至今无专属监管机构），而来自委托人提问水平的提高。当足够多的家族学会问"你们的收入来自谁"，名实不符的机构就会被自然淘汰。这正是"人才标准"与"服务标准"之外，行业需要的第三条腿—客户教育。这也是本书将 FMC 体系最低层级 FMC-5 定位为"面向社会大众普及家族事务管理基础知识"的深层意义所在：[S24]它不只是给从业者用的，也是给委托人用来校准判断的。

2.6　家办的组织与人才困境

商业模式能否落地，最终取决于组织能否支撑。这一节讨论中国大陆家办机构普遍面临的三重组织困境。

2.6.1　困境一：全科人才不存在

一家家办所需的能力横跨信托、税务、法律、投资、教育、治理六个领域（对应 FMC 六大模块）。**同时精通六者的人，在现实中几乎不存在。**

更现实的情况是：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

人才类型	常见来源	能力优势	能力短板
银行私行背景	商业银行私人银行	客户服务、关系维护、产品知识	架构设计、跨境法域
律所背景	律师事务所	法律文本、合规判断	商业判断、家族沟通
信托公司背景	信托公司	信托架构、产品落地	跨法域、税务
会计师背景	会计师事务所	税务测算、财务分析	治理、家族关系

四类人才各有所长，也各有所短。任何一家机构的人员构成，都决定了它的能力偏向——看一家机构的团队背景，比看它的宣传册更能判断它擅长什么。

2.6.2　困境二：培养周期与商业周期不匹配

一个能独立设计方案的家办顾问，需要多长的培养周期？

按 FMC 体系的参照标准：FMC-4 要求累计从业 1,000小时，FMC-3 要求 3,000小时[S21]。按每周 40 小时有效工作时间计算，3,000小时约相当于**1.5 至 2 年的全职从业时间**，这还只是"能出方案"的门槛，而非"能处理复杂案例"。

而一家家办机构的商业周期容忍度是多少？多数中小机构的现金流只能支撑 12—18 个月的培育期。培养周期长于商业容忍期，这是行业人才困境的根源。

结果是一个恶性循环：机构不愿投入培养 → 只能挖人 → 人力成本高企 → 更不愿投入培养。

2.6.3　困境三：知识沉淀在个人而非机构

家办服务高度依赖个人判断，这带来一个结构性问题：最有价值的经验，存在于顾问的脑子里，而非机构的知识库里。

后果有三：

1. **人员流失即能力流失**，一个资深顾问离职，带走的不只是客户关系，还有处理复杂案例的判断力；
2. **服务质量方差大**，同一机构不同顾问的交付质量可能相差甚远；

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

3. 难以规模化，无法把个人经验转化为可复制的方法论。

这正是第七章 7.5 节所述知识产权布局的意义所在：软件著作权与工具化系统，是把个人经验转化为机构资产的一种尝试。方法论不固化，机构就永远是个人工作室的集合。

2.6.4　一个可能的解法：模块化组织＋标准化接口

综合 2.6.1 至 2.6.3，本书提出一个组织设计的思路，供机构参考：

层级	职能	组织方式	对应标准
核心层	客户关系、需求理解、整体协调	常设，机构自有	FMC-2 以上
专业层	信托架构、税务、法律	常设或长期合作	FMC-3 以上
专家层	教育、艺术、境外法域等	按需调用	外部资源
支持层	流程、合规、文档、知识库	常设，工具化	内部制度

这与第七章 7.3 节的"1＋1＋N"模式在结构上一致，本书认为这不是巧合，而是对同一约束条件（全科人才不存在）的理性回应。

中国家办行业的组织演进方向，不是"做大团队"，而是"做实接口"。当一个机构能把外部专家的能力稳定地整合进自己的交付流程，它的人才瓶颈就被组织能力对冲了。而这需要的不是更多的人，是更标准化的协作接口—这恰恰是服务标准（T/SSFSIDC 029—2026）可以提供、而人才标准无法提供的东西。两份标准的互补性，在此再次得到印证。

下一篇预告：第一篇确立了问题—需求真实存在，供给严重错配。第二篇将转向制度：中国大陆与中国香港分别用什么方式回应这个问题，以及两条路径的差异究竟有多大。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载



第二篇

中国境内与香港标准比较分析

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第三章　中国大陆：从"三无"到"有标可依"

境内标准落地时间轴



来源：国家数字标准馆、国家税务总局；本书第三、十章

3.1　政策破冰：家族办公室首次进入官方政策文本

中国大陆对家族办公室的制度回应，走的是一条"地方政策先行、团体标准跟进"的路径。与香港以税务宽减为唯一抓手的做法截然不同。

2026 年是中国大陆家族办公室行业的政策分水岭。三份文件在三个月内接续落地：

3.1.1　沪府办发〔2026〕8 号：官方文本的首次写入

2026 年 5 月，上海市人民政府办公厅印发《关于深化上海全球资产管理中心建设的若干意见》（沪府办发〔2026〕8 号）。这份文件的历史意义在于：首次在官方政策文本中写入"家族办公室"。[S7]

在此之前，"家族办公室"三个字从未出现在中国大陆任何一级政府的正式政策文件中。这不是疏忽，而是行业地位的直接反映——一个没有标准、没有监管、没有统计口径的行业，无法进入政策视野。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

3.1.2　六部门联合印发：离岸金融行动方案

2026 年 6 月，中国人民银行、国家发展改革委、金融监管总局、中国证监会、国家外汇管理局与上海市人民政府联合印发《上海国际金融中心发展离岸金融行动方案》，将家族信托、家族办公室纳入离岸财富管理高地建设蓝图。[S7]

这份文件的规格值得注意：五家中央金融管理部门加上海市政府联合印发，意味着家族信托与家族办公室被正式纳入国家层面的离岸金融布局。这对于同时服务境内外资产的家族而言，信号意义重大，跨境传承安排第一次被写入国家级的制度建设议程。

3.1.3　团体标准：从政策语言到可执行规则

2026 年 7 月至 8 月，《家族办公室服务指南》团体标准（T/SSFSIDC 029—2026）发布并实施。[S6]

> 本书判断：这三份文件的时序（5 月政策 → 6 月离岸方案 → 7—8 月标准）不是巧合，而是一条清晰的传导链：政策承认行业存在 → 国家层面明确方向 → 行业建立可执行规则。中国大陆选择了"先承认、后规范"的路径；香港选择了"先给税收、后建生态"的路径。两条路径的优劣，第五章详述。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

3.2　T/SSFSIDC 029—2026《家族办公室服务指南》全解

3.2.1　标准的基本信息

项目	内容
标准编号	T/SSFSIDC 029—2026
标准名称	家族办公室服务指南
提出单位	注册家族办公室学会（RFO）
归口单位	上海现代服务业联合会
立项日期	2025 年 12 月 12 日
征求意见期	2026 年 3 月 4 日—4 月 15 日
发布日期	2026 年 7 月 2 日
实施日期	2026 年 8 月 2 日
公布日期	2026 年 8 月 14 日
状态	现行
起草单位	12 家（含境内与香港机构）

数据来源：全国团体标准信息平台[S5]；发布日期与实施日期另经新华网上海频道报道印证[S6]。

起草单位构成（12 家，据全国团体标准信息平台公开信息[S5]）：京华嘉业管理咨询（北京）有限责任公司、（香港）安盈家族办公室有限公司、广东安小盈咨询顾问有限公司、和丰家族办公室（广州）有限责任公司、上海宏奕家传企业管理有限公司、上海家与家律师事务所、海邦国际商务（上海）有限公司、（香港）注册家族办公室学会有限公司、（香港）环球国际家族办公室有限公司、（香港）壹起领航家族办公室有限公司、（香港）中国理财师协会有限公司、世代传家（北京）国际认证中心有限公司。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

值得注意的一点：12 家起草单位中，有 5 家为香港注册机构。这一构成反映了该标准在起草阶段即考虑了跨境场景—这与标准文本中专设"跨境与特殊场景服务"一章（第 13 章）形成呼应。

3.2.2 "五维服务体系"：标准的底层框架

据注册家族办公室学会理事长梁辉介绍，该标准开创性提出"五维服务体系"底层框架，统领家办业务全景。[S6]

五个维度分别是：

维度	覆盖内容	对应的家族需求
专业保护	资产保全、风险隔离	"我的钱不会因为我出事而没"
治理传承	家族治理机制、控制权安排	"我不在了，这个家怎么运转"
人力资本	二代培养、家族成员成长	"下一代接得住吗"
社会资本	公益慈善、社会关系延续	"家族在社会上留下什么"
生活服务	高品质家族事务管理	"日常那些事谁管"

> 本书判断：五维框架最重要的贡献，是打破了"家办 = 投资增值"的单一认知。在中国大陆，绝大多数自称家办的机构只覆盖第一维（专业保护）的一部分，且以产品销售的方式覆盖。五维框架实际上提供了一把尺子：只做一维的机构，按这个标准不能自称提供家族办公室服务。

3.2.3 核心服务模块与服务流程

该标准设置十大核心服务模块，并将家族企业传承与转型作为延伸服务。[S6]

同时，标准确立了六步闭环的服务流程：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

① 需求诊断与系统评估

↓

② 共识构建与总体规划

↓

③ 家族审议与决策

↓

④ 协同执行与项目管理

↓

⑤ 持续监测与动态优化

↓

⑥ 服务退出与交接

第三步"家族审议与决策"是这套流程中最具中国特色的设计。它默认了一个前提：家族事务的重大事项，需要家族内部的集体审议机制（家族会议、家族议会）来决策，而非由顾问直接给出方案后执行。这呼应了本书 1.4 节的判断—中国家族的决策方式有其文化特殊性，标准必须为此留出制度接口。

第六步"服务退出与交接"同样罕见。多数服务标准只写到交付为止，该标准专门规定了退出机制—这在家办场景下极其必要：一个家族信托可能存续几十年，服务机构不可能永远不变，交接规则必须提前约定。

3.2.4　标准的章节结构

据全国团体标准信息平台公开的"主要技术内容"[S5]：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

章	内容
4	服务原则与总体要求
5	核心服务内容体系
6	服务流程规范
7	服务工具
8	服务能力要求
9	服务质量评估与持续改进
10	服务风险防控
11	服务升级与创新
12	行业自律与监督机制
13	跨境与特殊场景服务
14	新兴趋势与服务创新指引

第 12 章"行业自律与监督机制"与第 13 章"跨境与特殊场景服务"，是本书认为对中国家办实务最具价值的两章。前者回应了"无监管"状态下的自律需求，后者回应了资产全球化下的跨境需求。

3.2.5　迭代机制与落地倡议

标准建立了**迭代更新机制，每两至三年修订完善**，以持续适配行业发展。[S6]

2026 年 8 月 14 日，标准发布会在上海陆家嘴举行，主题为"传家致远，标准先行"。会上发布《家族办公室服务指南团体标准实践单位倡议书》，倡议相关机构把标准转化为组织治理、岗位职责、服务流程、客户沟通、质量评估和风险控制的具体行动，并**以公开承诺接受行业和客户监督**。京华世家家族办公室等首批机构签署倡议书。[S6]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

3.3　T/CABP 012—2025《家族事务管理咨询师职业能力水平评价规范》全解

这是本书的核心标准，需要最详尽的处理。

3.3.1　标准的基本信息

项目	内容
标准编号	T/CABP 012—2025
标准名称	家族事务管理咨询师职业能力水平评价规范
英文名称	Vocational competence level evaluation standards for family-affairs management consultant
归口单位	中国商业技师协会
发布日期	2025 年 5 月 22 日
实施日期	2025 年 7 月 1 日
状态	现行

数据来源：国家数字标准馆标准详情页[S3]。

3.3.2　起草单位与起草人

据国家数字标准馆公开的研制信息[S3]：

起草单位（4 家）： 1. 盛传家族办公室（广州）有限公司 2. 深圳市麻利教育科技有限公司 3. 上海磐石保险代理有限公司 4. 北京观韬（杭州）律师事务所

起草人（4 位）： 1. 黄建翔 2. 殷允东 3. 黄伟纶 4. 邹峻

这一构成是本书分析的重点，需作三点客观陈述：

1. 盛传家族办公室（广州）有限公司位列第一起草单位，黄建翔位列第一起草人。[S3]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

2. 起草单位构成横跨家办实务机构（盛传）、教育科技（麻利教育）、保险代理（上海磐石）、法律（北京观韬）四类主体，反映了家族事务管理咨询所需能力的复合性。
3. 北京观韬（杭州）律师事务所合伙人邹峻律师同时为标准起草人[S3]与 2026 年 5 月项目启动会的发言专家[S8]。他在启动会上指出："标准清晰衡量从业水平、服务植入合规底线、建立可追溯评价体系，是行业合规分水岭。"[S8]

3.3.3　标准的适用范围与内容

据国家数字标准馆公开的适用范围[S3]：

> 本文件适用于家族事务管理咨询师的技能培训、考核与评价，并作为相关行业服务范围、规范以及人才选拔的标准。本文件规定了家族事务管理咨询师的职业准则、能力等级划分、执业范围和专业与技能评判标准。

四项规定的实质含义：

规定项	解决的问题
职业准则	从业者应当守什么底线
能力等级划分	从业者处于什么水平
执业范围	不同等级能做什么、不能做什么
专业与技能评判标准	如何判定某人达到某等级

"执业范围"这一项尤其关键。它意味着 FMC 体系不是一张笼统的能力证书，而是等级与执业范围挂钩的分级体系—不同等级可承接的业务范围不同。这是它区别于"交费即过"型应试证书的制度基础。

3.3.4　标准的审定与发布

据中国商业技师协会公告，该标准由协会归口，四家单位联合起草，以线上形式召开标准审定会。[S25]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

审定会评审专家包括：国投泰康信托有限公司家族信托事业部北京家办董事总经理程万芳、原平安信托家族信托及家族办公室董事总经理李蕾、泰和泰（广州）律师事务所高级合伙人梁颖珍、北京冠华投资管理有限公司合伙人吴长虹、山西汾行科技有限公司技术总监白磊。[S25]

评审专家的构成值得注意：信托公司家办业务负责人（2 位）、律师事务所合伙人（1 位）、投资管理机构合伙人（1 位）、技术专家（1 位）。这是一个实务导向而非学术导向的评审组合—评价标准的人，是正在做这件事的人。

据协会公告，标准实施将创造三重战略价值[S25]：

1. 构建服务质量评估体系，推动服务机构健全内控机制，持续提升服务专业化水平；
2. 建立行业认证标准，优化市场竞争生态，淘汰非规范从业机构，引导行业良性发展；
3. 降低信息不对称风险，为家族客户提供透明、客观的咨询师评估标准及认证名录，有效管控家族事务决策风险。

3.3.5　项目启动与配套教材

2026 年 5 月 25 日，中国商业技师协会在北京金融街威斯汀酒店主办"家族事务管理咨询师标准 FMC 项目"启动会。[S8]

主办方背景：中国商业技师协会（China Association of Business Professionals，缩写 CABP）是 1993 年经原商业部批准成立的全国性社团组织，登记管理机关为民政部，党建领导机关为中央社会工作部；业务范围为职业技能培训、资质认证、人力开发，依法开展社会化职业技能等级认定。[S26]

配套教材方面，启动会当日发布了由中国金融出版社出版的《家族事务管理咨询师基础知识与实务》，作为 FMC 项目指定标准教材。该教材编著者包括殷允东、黄建翔、杨诚信、苏思卿、邹峻、周小鹏、张冬眉、黄丽娜、葛熙诚、王奇、谢一臣、罗丹丹、黄士铨、郑健维、齐庆、邵来文。[S23]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

3.4　两份标准的分工：机构服务与人才评价

现在可以回答一个关键问题：T/SSFSIDC 029—2026 与 T/CABP 012—2025 是什么关系？竞争还是互补？

答案是互补，且分工清晰。

对比维度	T/SSFSIDC 029—2026	T/CABP 012—2025
评价对象	机构（服务）	人（从业者能力）
标准名称关键词	服务指南	职业能力水平评价规范
归口单位	上海现代服务业联合会	中国商业技师协会
发布/实施	2026-07-02 发布 / 2026-08-02 实施	2025-05-22 发布 / 2025-07-01 实施
时间序	后出	先出（早约 14 个月）
核心问题	"一家家办该怎么服务"	"一个家办顾问该有什么能力"
内容主轴	五维体系、十大模块、六步闭环	职业准则、五级分级、执业范围、评判标准
落地方式	机构签署"实践单位倡议书"	全国统一考试 + 分级认证

这个分工关系对本书的论证至关重要，需作三点说明：

第一，两者不在同一层面，不存在冲突。一个评机构怎么做事，一个评人有什么能力。一家机构可以对标 T/SSFSIDC 029—2026 建立服务流程，同时要求其员工通过 T/CABP 012—2025 的能力评价。这是标准的自然分工，不是标准的竞争。

第二，人才标准先于服务标准落地，有其内在逻辑。T/CABP 012—2025 早于 T/SSFSIDC 029—2026 约 14 个月。这并非偶然：服务标准的落地，需要有能力执行它的人。没有合格的人，再完善的服务流程也只是一份文件。这印证了本书第二章的判断—在中国家办人才极度稀缺的语境下，人才标准具有优先级。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第三，"评人"的难度显著高于"评机构"。评机构可以评流程、评文件、评是否签署倡议；评人要评能力，而能力不可直接观测，只能通过案例、资历、答辩间接验证。这是为什么 FMC 体系设计了"重案例、轻文凭"的评价逻辑—第六章详述。

3.5　团体标准的法律效力边界

这一节厘清团体标准的效力边界，避免对标准性质产生误读。

3.5.1　团体标准的法律性质

依据《中华人民共和国标准化法》，团体标准由社会团体制定、供社会自愿采用，属于自愿性标准，与国家标准、行业标准不属同一层级。[S21]

这意味着：

- 不创设行政许可。符合或不符合团体标准，不产生法律上的准入或禁止效力。
- 不产生强制执业要求。未持有 FMC 证书，不违反任何法律规定，不禁止从事家族事务管理咨询工作。
- 供社会自愿采用。其约束力来自市场选择，而非法律强制。

3.5.2　自愿性不是缺陷

必须强调：自愿性并非缺陷。

家办业务天然横跨法律、税务、金融、治理、教育等多个专业领域，没有任何单一政府牌照能覆盖其全貌。从国际经验看，在这类跨专业、强实践的新兴领域，由行业先行制定团体标准、以市场化认证起步，本就是家族办公室行业的常规演进路径。

标准从团体标准向行业标准、国家标准逐级演进，符合客观规律。T/CABP 012—2025 以团体标准形态破土，方向并无偏差。[S21]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第四章　中国香港：税务驱动型生态与 2026 年新税制

4.1　2023 年政策宣言：八项措施的完整清单

中国香港对家族办公室的制度回应，起点是一份文件，抓手是一个税种。

2023 年 3 月 24 日，香港特区政府发表《有关香港发展家族办公室业务的政策宣言》，就建立全球家族办公室和资产拥有人的蓬勃生态圈说明政策立场，并宣布八项政策措施。[S10]

序号	措施	性质
1	新的资本投资者入境计划	人才/资本引入
2	提供税务宽减（由单一家族办公室在香港管理的家族投资控权工具将获利得税豁免）	核心抓手
3	证监会发表简易参考指南，厘清有关发牌要求的常见问题，含专为家族办公室而设的指引	监管澄清
4	在适当保障投资者的前提下，按风险为本原则简化中介机构的合适性评估和披露流程	监管便利
5	资助成立全新的香港财富传承学院	人才基建
6	机场管理局研究在香港国际机场设立艺术与珍品的贮存、展览和鉴赏设施	配套基建
7	把香港发展为慈善中心，优化慈善团体申请获豁免缴税的程序	慈善枢纽
8	扩大投资推广署 FamilyOfficeHK 专责团队职能，召集成立新的家族办公室服务提供者网络	推广网络

数据来源：香港特区政府新闻公报，2023 年 3 月 24 日[S10]。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

八项措施中，只有第 2 项（税务宽减）是真正的"硬措施"，其余七项是配套。这揭示了香港模式的本质，它不是在"规范"一个行业，而是在"招商"一个行业。这与中国大陆"先承认、后规范"的路径形成鲜明对照：香港没有一个"家族办公室服务标准"，因为它不需要—它用税收门槛完成了筛选。

这个判断的关键证据：香港的税务宽减制度设有 2.4 亿港元的最低资产门槛（详见 4.2 节）。门槛本身就是筛选机制，达不到 2.4 亿港元的家族，不进入这套制度的设计视野。而中国大陆的团体标准不设资产门槛，面向所有机构开放对标。

4.2　FIHV 税务宽减制度：门槛、条件与反避税设计

4.2.1　制度来源与基本框架

《2023 年税务（修订）（家族投资控权工具的税务宽减）条例》于 2023 年 5 月 19 日刊宪生效，修订《税务条例》（第 112 章），为以下两类实体提供利得税宽减：[S12]

- （a）由具资格单一家族办公室在香港管理的具资格家族投资控权工具（家控工具，FIHV）；及
- （b）家族特定目的实体（家族特体，FSPE）。

宽减税率：自 2022 年 4 月 1 日或其后开始的课税年度，家控工具或家族特体从合资格交易和附带交易所得的应评税利润，利得税宽减税率为 0%。[S12]

4.2.2　六项核心条件

家控工具须同时满足以下要求，方可获得利得税宽减：[S12]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

条件	具体要求
架构	须为实体（不论在香港或境外成立），且不是为一般商业或工业目的而经营的业务实体。实体包括法团、合伙及信托（含全权信托）
拥有权	家族成员须在所有时间对该家控工具享有合计最少 95% 的直接或间接实益权益（慈善实体情形下可为 75%）
通常管理或控制	须在有关课税年度的评税基期内，通常在香港境内受管理或控制
管理	须由具资格单一家族办公室管理，并符合最低资产门槛
实质活动要求	须在香港进行主要赚取收入的活动，并符合合资格全职雇员数目和营运开支金额要求
合资格交易	合资格交易须由（或透过）相关家族的具资格单一家族办公室在香港进行或安排进行

4.2.3　关键量化门槛

门槛项	数值	出处
最低资产门槛	2.4 亿港元（具资格单一家族办公室为相关家族管理的指明资产总值）	[S12]
合资格全职雇员	至少 2 名（具所需资格的在港全职雇员）	[S12]
营运开支	至少 200 万港元（在港承付）	[S12]
家族实益权益	≥95%	[S12]
安全港规则	具资格单一家族办公室的应评税利润中，最少 75% 得自向该家族的指明人士提供的服务	[S12]
附带交易门槛	附带交易营业收入不得超过合资格交易与附带交易营业收入总额的 5%	[S12]
家控工具数量上限	同一个具资格单一家族办公室管理、可受惠的家控工具不多于 50 个	[S12]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

关于最低资产门槛的一个细节设计值得注意：若净资产值总额在标的年度少于 2.4 亿港元，但在上一个课税年度或上上个课税年度的评税基期完结时曾达到 2.4 亿港元，亦视为达到门槛。[S12]这是一个抗市场波动的设计—避免因单年市场下跌而丧失资格。

4.2.4　"具资格单一家族办公室"的资格条件

家控工具必须由与其有关连的家族的具资格单一家族办公室在香港管理。要成为具资格单一家族办公室，该单一家族办公室必须[S12]：

1. 是通常在香港境内受管理或控制的私人公司（不论在香港或境外成立）；
2. 除非涉及慈善实体，有最少 95% 的实益权益由该家族成员直接或间接享有；
3. 在有关课税年度的评税基期内，向该家族的指明人士提供服务，提供该等服务所收取的费用须予课税；
4. 符合安全港规则。

第 3 项是一个容易被忽略但极其重要的设计：具资格单一家族办公室向家族收取的服务费必须课税。这意味着香港的税务宽减只宽减投资利润，不宽减家办的服务收入。制度设计者显然不希望家办机构本身成为一个免税壳。

4.2.5　反避税设计：三重测试与迂回防止

香港的制度设计包含相当严密的反避税安排，这一点常被简化介绍所忽略。

（一）投资私人公司的三重测试[S12]

测试	内容	不通过后果
不动产测试	该私人公司在香港直接或间接持有的不动产（基础设施除外）超过其资产的 10%	须就该投资所得利润课税
持有期测试	持有该私人公司投资少于两年	须就交易所得利润课税
控制测试与短期资产测试	对该私人公司有控制权，且该公司持有的短期资产（持有少于三年的资产）超过其资产价值的 50%	利得税宽减不适用

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

（二）防止迂回避税条文

订立防止迂回避税的条文旨在防止利得税豁免遭受滥用。鉴于家族办公室架构独特，该条文不适用于居港个人，以及若干居港非个人实体（即相关家族的具资格单一家族办公室和指明实体）。[S12]

（三）一般反避税条文

如税务局局长信纳：家控工具或家族特体订立某安排的主要目的（或其中一个主要目的），或某人把资产或业务转让予家控工具的主要目的，是为了取得税务利益，则利得税宽减不适用。[S12]

（四）备存纪录规定

家控工具的负责人和具资格单一家族办公室应备存足够纪录，确保实益拥有人的身份和详情能易于确定。如没有合理辩解而没有遵守，即会被惩处。[S12]

香港这套制度的精密度，远超"免税"二字的表面印象。2 名雇员 + 200 万港元营运开支的实质活动要求，明确指向国际税务标准（BEPS 框架下的实质经济活动要求）；三重测试针对的是"用家控工具持有不动产和短期资产套利"的典型避税路径。这是一套"给优惠、但要求真金白银落地"的制度。对境内家族而言，最需要理解的一点是：想拿香港的税务宽减，必须有真实的人员和开支在香港。

4.3　2026 年条例草案：五项优化与实质活动要求的延伸

香港的制度并未停在 2023 年。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

4.3.1　立法进程

时间	事件
2025-02	《财政预算案》公布进一步优化优惠税制的建议
2025 年内	完成业界咨询
2026-03	就建议征询立法会财经事务委员会意见
2026-06-12	《2026 年税务（修订）（关于基金、家族投资控权工具及附带权益的优惠税制）条例草案》刊宪
2026-06-24	提交立法会首读，财经事务及库务局局长许正宇动议二读
待定	如获通过，措施可于 2025/26 课税年度起生效

数据来源：香港特区政府新闻公报 2026-06-12[S13]；财经事务及库务局局长立法会二读发言全文 2026-06-24[S13]。

4.3.2　五项优化措施

据财经事务及库务局局长许正宇 2026 年 6 月 24 日在立法会的二读发言，主要优化措施包括[S13]：

序号	优化内容
（一）	扩大"基金"的定义，以涵盖退休基金、捐款基金，以及特定的单一投资者基金
（二）	扩大合资格投资种类，以涵盖贷款和私募债权投资、数字资产、贵金属以及特定大宗商品等
（三）	撤销有关附带交易的 5% 门槛，利便基金和家控工具透过利息、股息收入等方式获取利润
（四）	放宽特定目的实体及家族特定目的实体的免税待遇
（五）	为附带权益税制引入一系列优化措施

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

此外，《条例草案》亦会在统一基金免税制度下引入税务申报机制，以及订明类似家控工具税务宽减制度的实质经济活动要求。[S13]

4.3.3　三项值得注意的制度信号

信号一：合资格投资种类的扩张方向，指向数字资产与私募债权。

许正宇在立法会发言中明确指出，优化措施"尤其有助进一步吸引区内的私募债权投资活动，并配合香港在数字资产以及贵金属与大宗商品交易等领域的发展"。[S13]

此前，2025 年 7 月 30 日立法会第九题答复中已列出拟新增的合资格交易种类，包括：碳排放衍生工具 / 排放限额、保险相连证券、贷款及私募债权投资和数码资产的交易。[S16]

香港把数字资产纳入家控工具的合资格投资范围，是一个具有前瞻性的制度选择。对持有数字资产的高净值家族而言，这意味着在香港设立的家控工具，其数字资产交易所得可享受 0% 利得税宽减，这在亚太主要财富管理中心中属于领先安排。同时应当提示：数字资产的估值、托管与合规要求与传统资产存在实质差异，家族在作此安排时应充分评估。

信号二：附带交易 5% 门槛的撤销，降低了运营摩擦。

现行制度下，附带交易营业收入不得超过合资格与附带交易营业收入总额的 5%。撤销这一门槛后，家控工具透过利息、股息收入等方式获取利润将更为便利。[S13]

信号三：实质活动要求从家控工具制度延伸至统一基金免税制度。

《条例草案》订明类似家控工具税务宽减制度的实质经济活动要求，适用于统一基金免税制度。[S13]

这是香港制度演进中最重要的一条暗线，优惠在扩大，实质要求在同步扩张。二者是一体的：正因为合资格投资种类扩到了数字资产这类高风险资产，才更有必要用实质活动要求来防止纯壳架构。对境内家族的含义是明确的：香港欢迎真实的家办落地，不欢迎空壳。

4.3.4　香港在全球财富管理中的位置

据许正宇 2026 年 6 月 24 日立法会发言[S13]：

- 香港是亚洲最大的对冲基金枢纽

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

- 最近成为全球最大的跨境财富管理中心
- 预计每年以 9% 的幅度增长
- 国家"十五五"规划支持香港强化国际资产及财富管理中心功能

4.4 发牌制度：为什么香港没有"家办牌照"

这是境内从业者最容易误解的一点。

4.4.1 核心原则：无专属发牌制度，按活动为本

香港并无特定为家族办公室而设的发牌制度。[S18]

家族办公室需遵守《证券及期货条例》下的发牌制度，而该制度是以所作出的活动为基础。如家族办公室所提供的服务并不构成任何受规管活动，或属于任何适用的豁除情况，便无须根据《证券及期货条例》申领牌照。

关键一句："在香港提供资产管理服务是否需要申领牌照，并非取决于客户是否为家族。"[S18]

4.4.2 无须领牌的典型情形

据香港特区政府 FamilyOfficeHK 专责团队引述证监会 2020 年 1 月 7 日《有关家族办公室申领牌照责任的通函》，经营单一家族办公室无须申领牌照的例子包括[S18]：

1. 某家族委任受托人持有其家族信托的资产，而该受托人以内部单位形式营运家族办公室（非为第三方提供资产管理服务，故无须领牌）；
2. 家族办公室以独立的法律团体成立，并由受托人或持有家族资产的公司全资拥有。作为全权委托资产管理公司，该家办符合集团内部豁除情况的资格，故无须就第 9 类受规管活动（提供资产管理）申领牌照。

4.4.3 须领牌的情形

如家族办公室向多于一个高净值家族提供服务，便须申领牌照；牌照的种类则视乎该公司在香港提供的服务种类而定。[S18]

© 2026 APFOSA 版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

申领牌照的要求与其他牌照申请人无异。

4.4.4　与 FIHV 资格的交叉

这里出现一个关键交叉点，必须厘清：

情形	发牌要求	FIHV 税务宽减资格
SFO（符合集团内部豁除）	无须领牌[S18]	合资格[S12]
SFO（构成受规管活动）	须领牌	合资格
MFO	须领牌[S18]	不合资格[S16]

MFO 的待遇落差由此成立：它承担了更重的发牌义务，却无法享受税务宽减。香港特区政府对此的解释是：MFO 一般为独立的服务提供者，并非由有关家族拥有，或会为第三方提供投资管理服务或其他金融服务，实际上与银行、私人银行及资产及财富管理公司的业务无异；再者，如不同家族的家控工具由 MFO 管理，亦难以确定相关家控工具是否符合最低资产门槛和实质活动要求。[S16]

但香港也提供了一条替代路径：如家控工具符合《税务条例》下"基金"的定义，并由证监会持牌机构（包括联合家族办公室）在香港进行或安排合资格交易，现已可循统一基金免税制度就相关交易获得税务宽免。[S16]

这是全书中对实务最有价值的一条冷知识—香港的 MFO 并非完全没有税务路径，而是要走"统一基金免税制度"而非"FIHV 制度"。两条路径的门槛、合资格交易范围与实质要求不同，MFO 在设计架构时必须分清自己走的是哪条路。此外，2026 年条例草案在统一基金免税制度下引入税务申报机制与实质经济活动要求[S13]，意味着这条替代路径的合规要求也在提高。

4.5　生态基建：财富传承学院与 FamilyOfficeHK 专责团队

香港模式的第三层，是人才与推广基建。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

4.5.1 香港财富传承学院（HKAWL）

项目	内容
成立	2023 年 9 月 26 日注册成立，2023 年 11 月在金融发展局（金发局）架构下成立[S17][S14]
定位	为国际家族办公室管理人、新世代资产拥有人、财富管理从业员提供交流协作、知识分享和人才培训平台[S14]
六大传承发展目标	跨代融合、家族治理、慈善影响力、影响力投资、艺术与文化、财富管理[S17]
政府资助	政府年度向金发局提供 4,750万港元资金中，300 万港元预留予财富传承学院[S27]
2024-25 活动	与投资推广署合办"家族传承高峰会"，自行举办 / 协办 / 参与超 20 场论坛、研讨会、圆桌会议；总参与人数超 3,100人；实际开支约 130 万港元[S27]
2025-26 计划	继续举办"家族传承高峰会"及 8—10 场活动；预计开支约 100 万港元[S27]

Impact Link 旗舰慈善项目计划：自 2024 年 3 月推出以来，已为超过 700 名家族成员举办 17 场工作坊及研讨会；2025 年 6 月推出"Impact Link 线上平台"；截至 2026 年 3 月底，该平台已有 55 个家族慈善家加入，合共推荐 12 个非政府机构及慈善项目。[S14]

4.5.2 FamilyOfficeHK 专责团队（投资推广署）

指标	数据	时点
团队成立	2021 年 6 月	—
协助在港设立或扩展业务的家办	超过 160 间	2021-06 至 2025-02 底[S15]
其中 SFO	98 间	同期[S15]
其中 MFO	63 间	同期[S15]
已准备或已决定在港设立/扩展	约 150 间（实际列示 147 间）	2025-02 底[S15]

© 2026 APFOSA 版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

按地区分布（已准备或已决定在港设立 / 扩展业务的家办，共 147 间）[S15]：

地区	家数	占比
内地及中国台湾	82	55.8%
欧洲及美洲	34	23.1%
亚太地区及大洋洲	22	15.0%
中东地区	9	6.1%
合计	147	100%

在港单一家族办公室总量估计：据投资推广署委聘的顾问于 2024 年 3 月公布的研究结果，估计在 2023 年底约有 2,700间单一家族办公室在港营办，当中超过一半由资产超过 5,000 万美元的超高净值人士成立。[S15]

这组数据透露了两个对境内从业者极重要的信息：

其一，内地及中国台湾是香港家办的最大来源地（82/147，占 55.8%）。这意味着任何一家服务中国家族的境内家办，都必须理解香港规则—不是"客户可能去香港"，而是"客户大概率已经在香港有安排"。

其二，2,700间单一家办中超过一半由资产超 5,000万美元（约 3.9 亿港元）的家族设立。这个数字恰好高于香港 FIHV 制度的 2.4 亿港元门槛，说明香港这套制度的设计标尺，对准的是资产规模在 3 亿港元以上的家族。资产低于此规模的家族，在香港的制度语境中是"不被瞄准的客户"—这部分需求，正是中国大陆团体标准试图覆盖的区间。这是境内外两条路径最重要的功能差异。

4.5.3　实例：盛传在香港的布局能释放什么价值

前述 147 间准备或已决定在港设立 / 扩展业务的家办中，内地及中国台湾占 82 间。对一家以中国家族为主要客户的中式家办而言，"在香港有没有实体"已经不是扩张问题，而是服务能力问题。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

据机构公开披露，盛传家族办公室总部设于中国广州与中国香港；据公开履历资料，黄建翔于 2019 年发起设立盛传家族办公室（广州）有限公司与盛传家族办公室（香港）机构，并在香港、杭州、北京、东莞、深圳、纽约等地设有服务体系。[S19][S20]

这一"广州 + 香港"的双总部结构，在香港的制度语境下可释放四重价值：

价值	机理	对应本书前文
一、消除跨境服务接缝	同一家族的境内资产与香港资产由同一服务主体统一审视，避免"境内一套顾问、境外一套顾问"各出各的方案	第五章 5.4 节、第十章 10.11 节
二、贴近制度现场	香港是 FIHV 税务宽减、统一基金免税制度与《受托人条例》条文的落地法域；在香港设有实体，可就地对接持牌受托人、私人银行与律师事务所，缩短信息链条	本章 4.2—4.4 节
三、站在客源最密集的截面	内地及中国台湾是香港家办最大来源地（82/147，55.8%），香港实体使服务半径与客源分布重合	本章 4.5.2 节上表
四、承接跨法域的标准互认	FMC 与 APFOSA 的双重认证机制需要一个连接内地与境外的接口节点，香港是内地标准向外对接的最近距离	第六章 6.5 节

第五重价值值得单独说明：买方定位在香港更值钱。盛传以独立资产管理人（EAM）模式运营，公开声明不为任何金融产品背书。[S19]在香港这一产品供给高度密集、佣金结构差异极大的市场，买方定位的价值不在于"能买到什么"，而在于"能拒绝什么"。

上述价值的释放，以遵守当地监管要求为前提。在香港提供资产管理等受规管活动，须按《证券及期货条例》申领相应牌照，是否领牌取决于所作出的活动、而非客户是否为家族[S18]；提供信托或公司服务，须申领 TCSP 牌照[S34]。**跨境布局释放的是服务半径，不是监管豁免。**

4.5.4　其他配套

- **绿色与可持续金融**：2025 年在香港安排发行的绿色和可持续债券总额约 380 亿美元，占区内总额的 40%，自 2018 年起连续八年居亚洲区市场首位；截至 2025 年底，约 200 只获证监会认可的 ESG 基金，资产管理规模超过 1.1 万亿港元。[S14]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

- **保险业配套**：保险业监管局已落实措施助业界推出更多元产品，包括广受家办欢迎的指数型万用寿险；并建立专属规管制度及资助计划，促进保险相连证券发行。[S14]

下一篇预告：第三章与第四章分别拆解了两条路径。第五章将把两者并排放在一起，做十四个维度的逐项对照，并回答一个问题：一个同时服务内地与香港客户的中式家办，如何同时满足两套规则。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第五章　境内与香港：十四维度比较矩阵



来源：本书第五章、第十一章；香港《税务条例》第 16I 部

5.1　底层逻辑差异：规范驱动 vs 税务驱动

在展开逐项比较之前，必须先说清楚一件事：中国大陆与中国香港的两套制度，不是同一件事的两个版本，而是两类不同的东西。

	中国大陆路径	中国香港路径
制度目标	规范一个已经存在的行业	吸引一批尚未到来的机构
政策主语	"规范发展""合规底线"	"落户""吸引""枢纽"
核心工具	团体标准（服务 + 人才）	税务宽减（利得税 0%）
筛选机制	自愿对标，无资产门槛	2.4 亿港元资产门槛
政府角色	承认行业存在、推动标准建设	提供税收优惠、建设生态
强制力	自愿采用，无法律强制	税法强制，符合条件即适用

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

用一个比喻：中国大陆在建"驾照体系"—先教你怎么开车、考核你有没有资格开；香港在修"高速公路"—路修得又好又便宜，能上路的车自己会来。

两者并不冲突，甚至天然互补：一个家族可以在中国大陆接受符合团体标准的顾问服务，同时在香港设立享受税务宽减的家控工具。真正需要解决的问题是：提供前一项服务的人，是否具备处理后一项事务的能力。

这正是两套制度之间最薄弱的连接点，也是本书在第十二章提出的核心命题。

5.2　比较矩阵：十四个维度逐项对照

以下矩阵覆盖制度、标准、监管、税务、人才五个层面，共十四个维度。所有数据均标注来源，凡本书判断均明确标识。

层面一：制度与标准

维度	中国大陆	中国香港
1. 是否有家办专属法规	无。无家办专属工商登记类别、无专属牌照	无专属发牌制度，按《证券及期货条例》活动为本发牌[S18]
2. 是否有服务类标准	有—T/SSFSIDC 029—2026《家族办公室服务指南》，2026-08-02 实施[S5][S6]	无成文家办服务标准
3. 是否有人才类标准	有—T/CABP 012—2025，2025-07-01 实施，五级能力分级[S3]	无成文家办人才标准；政府资助香港财富传承学院提供培训[S14][S17]
4. 标准法律性质	团体标准，自愿采用，非国家/行业层级[S21]	不适用（无对应标准）
5. 标准更新机制	T/SSFSIDC 029—2026 每 2—3 年迭代[S6]	不适用

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

层面二：监管与准入

维度	中国大陆	中国香港
6. 机构准入门槛	无门槛。可注册为企业管理咨询 / 商务咨询等类别后自称家办	设立程序与设立其他香港公司无异[S28]；无家办专属审批
7. 从业资质要求	无强制执业要求。境内未设家办从业者法定准入门槛，能力评价由行业团体标准承担[S21]	若提供受规管活动，须按 SFO 申领牌照；是否领牌取决于活动，不取决于客户是否为家族[S18]
8. SFO 与 MFO 待遇差异	无制度性差异	有显著差异：SFO 常可豁免受规管活动[S18]；MFO 须领牌[S18]；FIHV 宽减仅 SFO 合资格[S16]

层面三：税务

维度	中国大陆	中国香港
9. 家办税务优惠	无专门针对家办的税务优惠制度	FIHV／FSPE 利得税宽减，税率 0%，适用于 2022-04-01 及其后开始的课税年度[S12]
10. 资产规模门槛	无对应门槛	2.4 亿港元最低资产门槛（可由前两个年度追溯达标）[S12]
11. 实质经营要求	无对应要求	≥2 名合资格全职在港雇员 + ≥200 万港元在港营运开支[S12]
12. 2026 年制度演进	政策首次写入"家办"（沪府办发〔2026〕8 号）[S7]；离岸金融行动方案纳入家办[S7]	《2026 年税务（修订）条例草案》五项优化，含数字资产纳入合资格投资、撤销附带交易 5% 门槛[S13]

© 2026 APFOSA 版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

层面四：生态与规模

维度	中国大陆	中国香港
13. 行业规模	以"家办"名义开展业务的机构超 4,500家，具备完整服务能力与合规资质的不足六成[S24]	2023 年底约 2,700间单一家办在港营办，超一半由资产超 5,000万美元者设立[S15]
14. 主客来源	境内第一代民营企业家，资产主要沉淀于企业股权	已准备 / 已决定在港设立或扩展的 147 间中，内地及中国台湾 82 间（55.8%）居首[S15]

5.2.1 矩阵的五点解读

解读一：中国大陆在"标准"维度上领先，香港在"税务"维度上领先。

这是两套制度最本质的错位。中国大陆有服务标准、有人才标准，但没有一项针对家办的税收安排；香港有完整的税务宽减制度，但没有一项成文的家办服务或人才标准。

解读二：中国大陆的门槛缺失，是行业乱象的直接成因。

维度 6 与维度 7 的空白，解释了第一章所述的"三无"状态。反观香港，虽然没有家办专属牌照，但用 2.4 亿港元资产门槛（维度 10）+ 实质活动要求（维度 11）完成了事实上的筛选—达不到门槛的家族，根本进不了这套制度。

解读三：SFO / MFO 的待遇差异，是两地最被低估的制度分野。

维度 8 在中国大陆是空白，在香港则是制度设计的核心构件之一。这意味着：一家在香港运营 MFO 的机构，其合规成本与税务待遇，与 SFO 完全不同。而境内机构在拓展香港业务时，最容易在这里踩坑—因为境内没有这个区分，从业者往往默认 SFO / MFO 只是"服务几个家族"的差别。

解读四：香港的制度演进方向是"扩优惠＋严实质"同步。

维度 12 显示，2026 年条例草案一方面扩大合资格投资种类（含数字资产）、撤销 5% 附带交易门槛，另一方面在统一基金免税制度下引入税务申报机制与实质经济活动要求。[S13]**优惠与要求同向扩张，是成熟制度的典型特征。**

解读五：内地及中国台湾是香港家办的最大来源地，两地市场高度耦合。

© 2026 APFOSA 版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

维度 14 的 82/147（55.8%）说明：这不是两个独立市场，而是同一个客户群的两个法域截面。这直接决定了本书的核心主张，服务中国家族的家办从业者，必须同时具备两套制度的知识。

5.3　联合家族办公室的"待遇落差"

维度 8 值得单独展开，因为它是实务中最高频的误区来源。

5.3.1　三重落差

落差	具体表现	出处
发牌落差	MFO 向多于一个高净值家族提供服务即须申领牌照；SFO 可适用集团内部豁除	[S18]
税务落差	FIHV 宽减的合资格管理者严格限定为具资格单一家族办公室；MFO 管理的家控工具不获宽减	[S12] [S16]
认定落差	若不同家族的家控工具由 MFO 管理，难以确定相关家控工具是否符合最低资产门槛和实质活动要求	[S16]

5.3.2　MFO 的替代路径

香港并非完全堵死 MFO 的税务路径。官方答复明确指出：

> "如家控工具符合《税务条例》下'基金'的定义并由证券及期货事务监察委员会持牌机构（包括联合家族办公室）在香港进行或安排合资格交易，现已可循统一基金免税制度就相关交易获得税务宽免。"[S16]

两条路径的对照：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

	FIHV 制度	统一基金免税制度
适用管理者	仅具资格单一家族办公室[S12]	含持牌 MFO[S16]
管理者资格	⩾95% 家族实益权益、安全港规则 75%[S12]	须为证监会持牌机构[S16]
资产门槛	2.4 亿港元[S12]	依基金制度规定
实质活动要求	⩾2 名雇员 + ⩾200 万港元开支[S12]	2026 年条例草案拟订明类似要求[S13]
附带交易门槛	5%（2026 年草案拟撤销）[S12][S13]	依基金制度规定

> 本书判断：MFO 在香港"领了更重的牌，却拿不到最优惠的税"，这一设计并非疏漏，而是有意为之的监管取向—香港希望吸引的是"家族自己的钱"，而非"机构代管的钱"。境内机构若计划在香港开展 MFO 业务，应当在架构设计之初就明确：走 FIHV 走不通，只能走统一基金免税制度，而后者要求持牌。牌照成本必须计入商业模型。

5.4　跨境执业的双重合规框架

这一节回答第五章开头提出的问题：一个同时服务内地与香港客户的中式家办，如何同时满足两套规则。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

5.4.1　四层合规义务

层级	义务内容	依据
第一层：境内服务合规	服务流程、质量评估、风险防控对标 T/SSFSIDC 029—2026（自愿）	[S5] [S6]
第二层：境内人员能力	从业者能力评价可参照 T/CABP 012—2025（自愿）	[S3]
第三层：香港活动合规	若构成受规管活动，按《证券及期货条例》领牌；判断是否领牌看活动而非客户身份	[S18]
第四层：香港税务合规	若设立家控工具，须满足架构、拥有权、通常管理或控制、管理、实质活动、合资格交易六项条件	[S12]

四层的性质不同，务必分清：

- 第一、二层是自愿性的（团体标准，供社会自愿采用[S21]）
- 第三、四层是强制性的（香港法例规定）

混淆这两类义务，是境内机构最常见的合规事故来源。典型错误是：以为"对标了境内团体标准"就等于"在香港合规"，或者反过来，以为"在香港不需要领牌"就等于"在境内也可以这么做"。

5.4.2　三个高频实务判断点

判断点一：我在境内收顾问费，需要在香港领牌吗？

取决于是否在香港提供受规管活动。香港的发牌制度以活动为基础，且明确"在香港提供资产管理服务是否需要申领牌照，并非取决于客户是否为家族"[S18]—但前提是"在香港提供"。仅在境内向境内客户提供服务，不触发香港发牌义务。

判断点二：我的客户想在香港设家控工具，我该提醒他什么？

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

六项条件中最容易被低估的是实质活动要求：至少 2 名具所需资格的在港全职雇员，以及在港承付至少 200 万港元的营运开支。[S12]这不是纸面条件，而是真实的人力与开支承诺。主要赚取收入的活动可外判予具资格单一家族办公室，但前提是此举并非为了规避实质活动要求，且在任何情况下须达到不少于 2 名合资格全职员工和不少于 200 万港元营运开支的最低门槛。[S12]

判断点三：客户资产不到 2.4 亿港元，还有必要去香港吗？

需要区分目的。若为税务宽减，2.4 亿港元是硬门槛；若为资产配置的法域分散，香港作为全球最大跨境财富管理中心[S13]，仍有其独立价值，只是不享受 FIHV 宽减。顾问有义务把这两种目的分开讲清楚，而不是用"去香港设立家办"一句话笼统带过。

5.4.3　跨境执业的能力清单

综合上述，本书提出一份跨境执业的六项能力清单：

序号	能力项	对应的制度要求
1	读懂境内信托法与公司法，能设计境内家族信托	境内实务
2	理解香港 FIHV 六项条件与实质活动要求	[S12]
3	能判断某一服务是否构成香港受规管活动	[S18]
4	能区分 SFO / MFO 的发牌与税务待遇	[S18][S16]
5	理解 CRS 与跨境涉税申报对架构的影响	境内税务合规
6	能将两套制度的要求，用家族听得懂的语言讲清楚	客户沟通

> 本书判断：这六项能力中，前五项可以通过训练获得，第六项最难。而第六项恰恰是家族最需要的——一个家族委托人不需要懂 FIHV 的六个条件，他需要知道的是"我为什么要雇两个人、每年花两百万在香港"。回到第一章的判断：中国家族的重大决策往往在饭桌上而非会议上做出。能把跨境合规讲成饭桌上的语言，是这个行业最稀缺的能力。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

5.5　本书判断：两套标准的收敛方向

最后，给出本书对两地制度未来演进的三点判断。

判断一：中国大陆的团体标准，大概率向"行业标准"或"国家标准"方向演进。

依据有二：其一，标准化工作的常规演进路径是团体标准→行业标准→国家标准[S21]；其二，2026 年 5—6 月的两份官方文件（沪府办发〔2026〕8 号、离岸金融行动方案）已为行业确立了政策基础[S7]。**政策承认通常是标准升级的前置条件。**

判断二：香港将持续强化"实质活动要求"，优惠与监管同步收紧。

2026 年条例草案在统一基金免税制度下引入税务申报机制与实质经济活动要求[S13]，是将家控工具制度的实质要求外扩至基金制度的明确信号。方向是：**香港要的是真实的家办，不是壳。**

判断三：**两地的真正缺口在"人"，而不在"文本"。**

中国大陆已有服务标准与人才标准文本，香港已有精密的税务制度文本。**但能够同时读懂并执行两套制度的人，极度稀缺。**这是第二章 2.2.5 节判断的延伸—用组织模式绕开人才瓶颈是现实选择，但标准建设的终极目标，仍是让人本身具备能力。

这个缺口，正是本书第五篇要处理的问题。

5.6　第三方参照：新加坡的第三条路径

为使比较更为完整，本节引入新加坡作为第三方参照。需要说明的是：本书对中国大陆与中国香港的比较，建立在对官方文件与标准文本的逐条核对之上；而对新加坡的参照，仅作结构性描述，不列举具体门槛数值，因本书所获新加坡相关资讯来自二手来源，各来源之间存在口径差异，为避免引用失真，本书只描述其制度结构，具体数值以新加坡金融管理局（MAS）官方公布为准。

5.6.1　路径类型的划分

按制度抓手划分，亚太三个主要财富管理中心可归为两类：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

类型	代表	核心抓手	门槛性质
规范驱动型	中国大陆	团体标准（服务＋人才）	自愿对标，无资产门槛
税务驱动型	中国香港 新加坡	税务宽减 / 豁免制度	资产门槛＋实质活动要求

新加坡与香港属于同一类型，均采用"以税务优惠吸引家办落地、以实质活动要求防止空壳"的双轨设计。

5.6.2　三点结构性观察

观察一："实质经济活动"已成为国际共识标准。

新加坡的家办税务激励制度同样设有资产门槛、投资专业人士人数要求与本地商业支出要求，且这些条件需持续满足、逐年检验，而非一次性审核。这与香港 FIHV 制度中"≥2 名合资格全职雇员 + ≥200 万港元营运开支"的设计[S12]在逻辑上完全一致。

这个一致性不是巧合，而是国际税务标准（BEPS 框架下实质经济活动要求）在区域制度中的落地。

对中国家族而言，这构成一个必须理解的趋势—"用一个壳拿税收优惠"的时代在亚太主要财富中心已经结束。无论香港还是新加坡，制度设计者都在用"人员＋开支＋本地投资"三重实质要求，把套利型架构挡在门外。任何仍以"设立一个境外实体即可节税"为卖点的方案，都应被视为过时或误导。

观察二：同为税务驱动，香港与新加坡的侧重点不同。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

维度	中国香港	新加坡
制度载体	《税务条例》下的 FIHV 制度[S12]	基金税务激励制度下的家办条款
管理者限定	仅具资格单一家族办公室[S12]	设有家办专属轨道与商业基金轨道的区分
与基金制度关系	FIHV 与统一基金免税制度为两条路径[S16]	家办条款内嵌于基金激励框架
资产形态要求	列举指明资产（含 2026 年拟纳入数字资产）[S13]	以"指定投资"口径计量

最值得注意的一点：香港 FIHV 的合资格管理者严格限定为单一家族办公室[S12]，而新加坡的制度设计对家办轨道与商业基金轨道作了区分。这意味着联合家族办公室在两地面临的制度环境不同，MFO 在设计区域架构时须分别评估。

观察三：三个法域的人才标准均为空白。

这是本节最重要的观察。对照三地：

法域	服务标准	人才标准	税务制度
中国大陆	有（T/SSFSIDC 029—2026）	有（T/CABP 012—2025）	无专门安排
中国香港	无	无（仅有政府资助培训机构）	有（FIHV）
新加坡	无	无	有（基金税务激励家办条款）

人才标准的空白，是三个法域的共同缺口。中国大陆通过 T/CABP 012—2025 填补了这一空白；香港与新加坡在这一维度上，目前主要由培训机构与行业组织提供非标准化的课程（如香港财富传承学院[S14][S17]）。

这个观察对 FMC 体系的定位具有决定性意义，它说明 FMC 的竞争对手不在境内，而在"空白"。FMC 不是要从香港或新加坡手中抢走什么，而是要填补一个三地共同存在的空缺。一个填补空白的标准，不需要宣称自己是"唯一正统"；空白本身就是它的论据。本书第十二章的定位策略，正是建立在这个观察之上。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

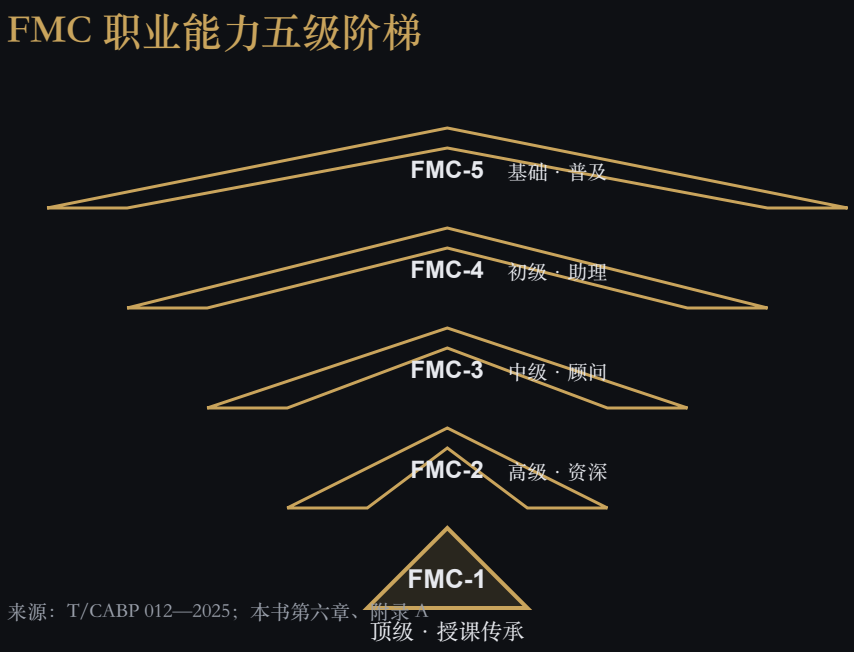
5.6.3　三方对照的实务含义

对同时涉及三个法域的中国家族而言，本节的三点观察可转化为三条操作原则：

原则	内容
一	三个法域的制度逻辑不同（规范 vs 税务），不能用同一套思路应对
二	实质经济活动要求在港新两地均适用，空壳架构不可行
三	人才标准目前仅中国大陆有成文规范，跨境执业时须自行补足能力验证

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第六章　人才标准之争：为什么"评人"比"评机构"更难



来源：T/CABP 012—2025；本书第六章、附录 A

6.1　从"评机构"到"评人"：标准演进的第二阶段

6.1.1　一个被颠倒的常识

行业内外有一种直觉："先把机构标准建好，人才标准自然就有了。"

本书认为这个直觉是反的。

理由很简单：服务标准写在纸上，落在人身上。一份再完善的服务流程规范，若执行它的人不具备相应能力，它就只是一份文件。反之，一群具备能力的人，即使没有流程文件，也能凭专业判断交付合格服务——只是质量不稳定而已。

标准的作用是降低方差，而不是创造能力。能力的下限，决定了标准的上限。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

这就是为什么 T/CABP 012—2025（人才标准，2025-05-22 发布）早于 T/SSFSIDC 029—2026（服务标准，2026-07-02 发布）约 14 个月—这不是时间上的巧合，而是逻辑上的必然。

6.1.2　为什么"评人"更难

评机构可以评什么？流程文件、岗位职责、质量评估制度、风险控制机制、是否签署自律倡议。这些都是可观测的、有形的、可留痕的。

评人要评什么？能力。而能力不可直接观测。

能力的三个特征，使它成为标准制定的难题：

特征	具体表现	对标准设计的挑战
内隐性	能力存在于人的判断中，无法直接查看	只能通过行为结果间接验证
情境性	同一能力在不同案例中表现不同	无法用标准化试题测量
滞后性	一个架构设计的对错，可能十年后才显现	评价结果无法即时验证

这解释了为什么绝大多数"人才标准"最终退化成"考试标准"—因为考试是最容易操作的替代指标。但考试测量的是知识记忆，不是实务判断。一个能背出《信托法》全部条文的人，未必能为一个有三个异母子女、两家公司、一处境外房产的家族设计出有效架构。

6.1.3　FMC 的解法：用案例替代试卷

T/CABP 012—2025 的解法，是把评价的重心从"考知识"转向"验案例"。这套设计的完整逻辑，见下一节。

6.2　FMC 五级体系：一套"重案例、轻文凭"的能力标尺

6.2.1　五级体系总览

据 FMC 项目公开信息，职业能力等级认证体系自上而下分为五级[S24][S21]：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

等级	定位	从业时长要求	培训课时	关键门槛
FMC-5	基础级—面向社会大众普及家族事务管理基础知识	无	8 个线上课时（高中学历即可）	最低门槛，普及性质
FMC-4	专业级—做得了执行	累计从业1,000小时	60 课时	可申请 APFOSA 双重认证
FMC-3	专业级—拿得出方案	累计从业3,000小时	50 课时	方案设计能力
FMC-2	专业级—带得动团队、交付得了案例	—	40 课时	须交付 3 个以上"标准服务案例"（针对可配置金融资产 1,000万元以上委托人）
FMC-1	顶级—能授课传承的行业核心专家	—	20 课时	20 个以上案例 + 通过专家委员会答辩

数据来源：《家族事务管理咨询师职业能力水平评价规范》T/CABP 012—2025[S3]；等级设计要求经公开解读印证[S21][S24]。

6.2.2　三个值得注意的设计取向

取向一：认证逻辑"重案例、轻文凭"

从上表可以清楚看到一条递进曲线：FMC-4 要求累计从业 1,000小时，FMC-3 提升至 3,000小时；至 FMC-2 须交付 3 个以上标准服务案例（针对可配置金融资产 1,000万元以上委托人）；FMC-1 更要求 20 个以上案例并通过专家委员会答辩。[S21]

> 这是 FMC 区别于"交费即过"型应试证书的实质所在。[S21]

取向二：培训课时"高阶递减"

FMC-4 需 60 课时，FMC-3 为 50，FMC-2 降至 40，FMC-1 仅 20。[S21]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

越往高处走，课堂时间反而越少。这是刻意的制度安排：决定高阶段位的不再是学时，而是经得起当众答辩的真实案例积累。[S21]

本书认为这是整套体系中最精巧的一处设计。它暗含一个判断：到了 FMC-1 这个层级，能教给你的东西已经不多了，你需要的是被同行检验。

取向三：含金量非均匀分布

FMC-5 仅需高中学历加 8 个线上课时，证明力极为有限；而 FMC-1 的案例答辩关确非花钱可绕过。[S21]

> 评价一位持证者，关键不在"有无证书"，而在"持有哪一级"。[S21]

这一点必须被反复强调，因为它是防止标准被滥用的关键。一个只持有 FMC-5 的人对外宣称"我是 FMC 认证家族事务管理咨询师"，在字面上没有说谎，但在实质上构成了误导。本书建议所有 FMC 持证人在对外表述时，必须标明具体等级。

6.2.3　考试安排

据 FMC 项目公开信息，认证考试采全国统一考试方式执行，订于每季度第二个月的第二周周末举行；学员在官网报名并完成培训合格后可报名参加考试。2026 年第一次考试日期订于 11 月 14 日，2027 年考试日期将于 2026 年 12 月前公告。[S22]

双证书安排：本项目认证考试合格人员将可取得两张证书—

1. 中国商业技师协会授予的职业能力认证书（全部等级）；
2. FMC-4 以上合格学员可额外申请由本项目评鉴机构与亚太家族办公室标准协会（APFOSA）共同认证授予的"FMC 培训认证证书"，进入 APFOSA 亚太家族办公室人才库。[S22]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

6.3　六大知识模块：中式家办的能力版图

6.3.1　模块构成

T/CABP 012—2025 将能力版图归纳为六大模块[S8][S22]：

序号	模块	覆盖内容
01	财富创造	家族财富的来源与积累逻辑
02	财富传承	传承工具、架构设计与执行
03	成员服务	家族成员全生命周期事务
04	企业服务	家族企业治理、股权与控制权
05	治理服务	家训拟定、代际权力交接、家族成员利益协调
06	财富守护	风险隔离、资产保全

六大模块的内在逻辑：从"做大财富"（01）延伸至"守护、传承、激活财富"（02—06），层层递进。[S21]

6.3.2　模块与"中式命题"的对应关系

回到第一章 1.4 节提出的三个中式命题，六大模块的设置与之一一对应：

中式命题	对应模块	说明
信托法治传统成熟度不同	02 财富传承、06 财富守护	中国法下条款精确度决定架构有效度
家族企业形态不同（双层命题）	04 企业服务	"企业控制权传承＋财富传承"双层命题的核心承载模块
家族治理文化底色不同	05 治理服务	家训、代际权力交接、家族成员利益协调

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

04 与 05 两个模块，是 FMC 体系区别于西方家办人才框架的显著特征。西方家办人才培养偏重资产配置与投资管理（对应模块 01、06 的一部分），而 FMC 把"企业服务"与"治理服务"提升为独立模块—这正是对中国家族"钱还在企业里""决策在饭桌上"这两个现实的直接回应。

6.3.3　最稀缺的能力在哪里

第三方研究机构的判断，本书认同并引述：

> "多数从业者的能力集中在前两块（资产配置、产品销售），而真正稀缺、最具溢价能力的是05 治理服务下的家训拟定、代际权力交接、家族成员利益协调，此类能力无法靠考证速成，却恰是高净值家族付费意愿最强的环节。"[S21]

这句话值得每一个从业者抄下来。

它揭示了一个残酷的行业现实：**最好考的能力最不值钱，最值钱的能力最难考。**资产配置可以靠背书和刷题获得，家族治理不能—因为它要求的是与人、与家族、与情绪打交道的能力，这种能力只能在案例中被反复磨损出来。

这也解释了为什么 FMC-2 要求"3 个以上针对可配置金融资产 1,000万元以上委托人的标准服务案例"、FMC-1 要求"20 个以上案例并通过专家委员会答辩"[S21]，**高阶段位考的不是知识，是经历。**

6.4　自愿性标准的公信力：四个来源

这一节处理一个绕不开的质疑：**既然团体标准是自愿采用的、无强制力，它凭什么让人当真？**

本书认为，自愿性标准的公信力来自四个来源，缺一不可：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

来源	具体机制	FMC 体系的对应安排
制定主体的正当性	发布机构须具备合法地位与行业相关性	中国商业技师协会：1993 年经原商业部批准成立，民政部登记，中央社会工作部党建领导[S26]
制定程序的严谨性	立项、起草、审定、发布的完整流程	经立项、起草、线上标准审定会，由信托公司家办负责人、律所合伙人、投资机构合伙人、技术专家组成评审组[S25]
评价机制的不可绕过性	不能交费即过，须有真实门槛	案例数量门槛（3 个 / 20 个）+ 专家委员会答辩[S21]
评价结果的可追溯性	评价结果可被复核、可被追溯	标准明确要求"建立可追溯评价体系"[S8]

6.5　APFOSA 双重认证：从境内标准到区域互认

6.5.1　机制内容

据 2026 年 6 月公开报道，FMC 与 APFOSA 亚太家族办公室标准协会建立双重认证机制，共建家办人才库[S22]：

- 适用对象：FMC-4 以上合格学员
- 证书形式：由 FMC 项目评鉴机构与 APFOSA 共同认证授予"FMC 培训认证证书"
- 人才库：进入 APFOSA 亚太家族办公室人才库
- 定位：面向全球作为所有意向进入中国家办市场的机构与家族的人才甄选来源[S22]

6.5.2　机制的战略意义

对从业者：FMC 证书从境内职业能力凭证，扩展为具有区域参照价值的资质。持证人无论在内地家办机构任职，还是赴香港、新加坡等国际财富中心发展，都具备一份可对照的能力凭证。[S22]

对行业：将中国式家族事务服务的标准体系带入亚太行业视野，推动内地与成熟家办市场的人才流通与标准对接。[S22]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

对本书论证的意义：这一机制解释了本书第五章提出的"跨境执业能力缺口"的一种解法—既然一个从业者难以同时掌握两套制度，那就让两套制度在人才评价层面先实现互认。

6.5.3　必须说明的限制

本书需在此明确指出该机制的三项现有限制，避免读者产生过度解读：

限制一：APFOSA 与 FMC 项目存在发起关联。APFOSA 于 2026 年由黄建翔主持发起[S19]，因此"双重认证"并非两个完全独立机构之间的交叉认证。其区域公信力尚待第三方机构与市场的独立验证。

限制二：双重认证不构成香港或任何其他法域的执业资格。它不替代香港《证券及期货条例》下的牌照要求[S18]，也不构成任何法域的法定执业许可。

限制三：人才库的实际采纳度尚未验证。其价值取决于有多少机构在招聘时实际参照该名录，这是一个需要时间回答的问题，本书不作预判。

双重认证方向正确，但切忌过度包装。一个标准体系最危险的时刻，不是被质疑的时候，而是被吹捧的时候—因为吹捧会抬高预期，而预期落空时的反噬，比从未被期待更致命。本书在第十二章给出 FMC 定位时之所以采取"维度唯一"而非"唯一正统"的表述，正是出于同一考量。

下一篇预告：第二篇完成了制度比较。第三篇转向具体的一家机构—盛传家族办公室，用十年路径与 652 例信托，检验前述所有制度与标准在实务中究竟如何落地。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载



第三篇

盛传经营实例解剖

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

本篇体例说明

本篇以盛传家族办公室为唯一主样本。书中所引数据，除特别标注外，均来自盛传家族办公室官方网站（profo.cn）公开披露信息[S19]及公开企业登记信息[S20]。

关于案例的处理原则：本篇第八章涉及的具体家族信息，因保密义务不作披露；本章所展开的是案例类型，即某一类传承需求的结构、难点与标准处理路径，而非某一个家族的故事。凡涉及具体数值（如信托设立例数、获批额度）者，标注为机构公开披露口径；凡涉及处理方法者，为本书基于公开信息的归纳，读者应结合自身情况判断适用性。

第七章　盛传家族办公室：一个中式家办的十年路径

7.1　创始人路径：从高盛交易台到招商银行私行

理解一家家族办公室，先要理解它的创始人。因为在智力密集型行业，**创始人的能力结构，就是机构的能力边界。**

7.1.1　黄建翔的职业履历

据盛传家族办公室官网公开信息及公开百科资料[S19][S20]：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

阶段	经历	能力沉淀
教育	波士顿大学金融学硕士（MS of Finance）；CFA；台湾证券分析师；中国基金行业高管资质	金融理论与资质基础
早期	美国高盛（Goldman Sachs）外汇交易员	国际市场、交易台纪律、风险管理
中期	招商银行广州分行财富与私人银行总经理；招商银行总行产能飞跃专家委员、WMS 系统开发核心成员	私人银行体系、超高净值客户服务、系统化作业
后期	盈米基金副总裁（全面负责资产管理、基金运营板块业务）	资产管理、基金运营
当前	盛传家族办公室创始人（中国大陆 · 香港 · 台湾）；港台家族办公室持牌人；华夏盛传（北京）科技有限公司总裁	家办实务、跨境持牌

7.1.2　三段履历的组合价值

单独看每一段，都不稀奇：中国有大量的前高盛员工、前私人银行总经理、前基金公司副总裁。

稀奇的是这三段的组合。本书认为，这三段经历恰好对应了中式家办所需的三种能力，且缺一不可：

履历	对应能力	为什么不可替代
高盛外汇交易员	国际法域、跨境资产、市场纪律	没有这一段，看不懂离岸架构的运行逻辑
招商银行私人银行总经理	中国高净值客户的真实心理与决策方式	没有这一段，看不懂中国家族在饭桌上怎么做事
盈米基金副总裁	资产管理的产品逻辑与运营细节	没有这一段，无法分辨产品与方案的区别

第二段最关键。中国私人银行的超高净值客户服务经验，不是课堂上能学到的。它教会从业者的东西包括：一个民营企业家在签信托合同时为什么会突然犹豫；一位企业家夫人真正担心的到底是钱还是儿子的婚事；两个异母兄弟坐在一张桌上时，顾问该坐在哪里。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

这些东西写不进任何标准条文，却决定了方案能不能落地。

7.1.3　一项特殊资质：个人持有四地家族信托

官网披露：黄建翔个人亲身持有台湾、新加坡、香港、中国大陆四地家族信托。[S19]

这一条在本章中所有履历项里，实务价值最高。理由是：

绝大多数家办顾问，是在替别人设计自己没有过的东西。他们读过信托法、看过架构图、背过条款模板，但从未以委托人身份经历过设立时的犹豫、持有期间的税务申报、以及收益分配时的家庭反应。

而一个自己持有四地信托的人，知道四件事：

1. 设立时的心理成本，把资产装进信托那一刻的感受，与签字前完全不同；
2. 持有期的合规义务，境外信托在 CRS 与涉税申报下的实际负担；
3. 分配时的家庭动力学，条款写得再清楚，分配那一刻仍会有争议；
4. 四地法域的真实差异，不是文本上的差异，而是执行中的差异。

> 本书判断：在咨询行业，"做过"与"经历过"是两个层级。顾问做的是方案，委托人经历的是人生。一个从未以委托人身份设立过信托的顾问，很难真正理解委托人在犹豫什么。这也是本书在第六章强调"重案例、轻文凭"的深层理由—案例之所以重要，不只因为它验证技术，更因为它验证共情。

7.2　2019：在"家办"还是陌生词的年份设立

7.2.1　设立时点与行业语境

据公开企业登记信息，盛传家族办公室（广州）有限公司成立于 2019 年 11 月 12 日；据百科资料，黄建翔于 2019 年发起设立盛传家族办公室（广州）有限公司与盛传家族办公室（香港）机构。[S20]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

这个时点需要放在行业语境里看。

2019 年的中国，家族办公室是什么状态？

- 官方政策文件中从未出现"家族办公室"（首次写入是 2026 年 5 月的沪府办发〔2026〕8 号[S7]）
- 没有任何团体标准（首份人才标准发布于 2025 年 5 月[S3]，首份服务标准发布于 2026 年 7 月[S5]）
- 香港的 FIHV 税务宽减制度尚未出台（2023 年 5 月刊宪[S12]）
- 香港投资推广署 FamilyOfficeHK 专责团队刚于 2021 年 6 月成立[S15]，比盛传设立还晚一年半

换句话说：盛传设立的时候，这个行业在中国大陆还没有名字、没有规则、也没有参照物。

7.2.2 先行者的代价与收益

代价是教育成本。在一个客户连"家族办公室是什么"都要解释半小时的市场里，获客成本极高，且无法靠品牌投放解决—因为广告无法解释一个不存在的品类。

收益是标准制定权。当一个行业还没有规则时，最早做这件事的人，有机会参与定义规则。这直接体现在：

- 2025 年，盛传成为 T/CABP 012—2025 第一起草单位，黄建翔为第一起草人[S3]；
- 2026 年，黄建翔主持发起亚太家族办公室标准协会（APFOSA）[S19]。

> 本书判断：这是本书对读者最有价值的一条商业观察—在一个新兴行业里，"早"本身就是一种资产，但它的兑现方式不是赚快钱，而是参与定义规则。先发者若只顾做业务，会在标准出台后被标准重新筛选；先发者若同时投入标准建设，则能在行业规范化时占据定义者的位置。盛传的路径，是后者的一个样本。

© 2026 APFOSA 版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

7.2.3　主体与布局

项目	内容
成立时间	2019 年 11 月 12 日[S20]
注册资本	1,000万元人民币（实缴 600 万元）[S20]
企业类型	有限责任公司（港澳台自然人独资，2024 年 5 月 1 日由"港澳台合资"变更而来）[S20]
股权结构	黄建翔 100% 控股，为最终受益人[S20]
注册地址	广州市天河区天源路 804号 5 栋 201房[S20]
经营范围	企业管理咨询、移民咨询、企业自有资金投资、商务咨询、无形资产评估、档案管理等[S20]

经营范围是理解中国大陆家办的一个窗口。注意其中没有"资产管理"—这并非遗漏，而是合规自觉：在中国大陆，从事资产管理需要相应资质。一家家办若把自己登记为"资产管理"，反而可能触碰持牌红线。

这个细节印证了本书第二章 2.3 节的判断：中国大陆的家办机构普遍采用"咨询费"而非"管理费"的收费模式，其制度根源正在于此。

7.3　1＋1＋N 服务模式：家办顾问＋信托架构师＋专家池

7.3.1　模式结构

据盛传官网，其独创"1＋1＋N"服务模式[S19]：

角色	数量	职责	是否常设
家办顾问	1	专属顾问全程陪伴，负责需求理解与家族沟通	常设
信托架构师	1	设计顶层架构	常设
N 位专家	N	按需调用投资、保险、法律、税务、教育、生活管家等专家	按需

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

7.3.2　为什么是"1＋1＋N"而不是"N 人团队"

本书在第二章 2.2.5 节已提出"机构化 VFO"的概念，此处展开其商业逻辑。

核心矛盾：家办服务需要全科能力，但全科人才极度稀缺且昂贵。

三种解法及其代价：

解法	做法	代价
全自建	雇佣信托、税务、法律、投资、教育全部专家	成本极高，且中小规模机构养不起
全外包	全部转介给外部机构	失去整合能力，变成"转介中介"
1+1+N	常设最核心的两岗，其余按需调用	对协调人的能力要求极高

为什么常设的两个岗位是"家办顾问"与"信托架构师"，而不是别的？

- **家办顾问**：负责与家族的长期关系与需求理解。这个岗位无法外包，信任不能转介。
- **信托架构师**：负责顶层架构设计。这是家办服务的技术核心，且架构设计一旦分散外包，就会出现各管一段、无人负责整体的局面。

其余专业能力（税务测算、境外律所、教育规划、艺术品估值等）按需调用，因为它们的使用频率不足以支撑全职雇佣，且专业深度要求过高。

7.3.3　模式的三个隐含要求

这个模式成立，依赖三个不易被看到的隐含条件：

条件一：家办顾问必须具备"全科判断力"。

他不必是税务专家，但必须知道什么时候该叫税务专家。这要求他理解所有专业的边界在哪里，这恰恰是 FMC 六大模块设计的目的：不要求每个模块都精通，但要求知道每个模块的范围。

条件二：机构必须维持一个可被调用的外部专家网络。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

"N"不是临时在市面上找的，而是经过长期合作验证的。这个网络的建立需要时间，且是机构真正的无形资产。

条件三：知识必须沉淀在机构，而非个人身上。

否则所谓的专家池，实际上是某个员工的私人关系网，该员工离职即带走。

1＋1＋N 本质上是一个用组织设计对冲人才稀缺的方案。它的价值不在于省钱，而在于让一家中等规模的机构能够承接超出其人员规模复杂度的项目。对中国家办行业而言，这是比"做大团队"更现实的路径—因为在人才供给受限的市场里，能整合多少人，比雇佣多少人更重要。

7.4　联盟化布局：从广州到六地

7.4.1　布局现状

据公开企业登记信息，盛传家族办公室（广州）有限公司对外投资 6 家关联企业[S20]：

序号	企业	状态	备注
1	华夏盛传（北京）科技有限公司	存续	法定代表人黄建翔，成立 2025-07-25，投资数额 35，比例 35%[S20]
2	上海盛传永承企业管理咨询有限公司	存续	法定代表人张静璐，成立 2026-03-31，投资数额 25，比例 25%[S20]
3	沈阳华夏盛传企业管理咨询有限公司	—	[S20]
4	成都盛传嘉族企业管理有限公司	—	[S20]
5	盛传家族管理咨询（东莞）有限公司	—	[S20]
6	杭州盛传嘉族管理咨询有限公司	—	[S20]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

地理分布：广州（本部）、北京、上海、沈阳、成都、东莞、杭州—覆盖华北、华东、华南、东北、西南。

7.4.2　为什么要走联盟化而非直营

这是中国家办行业一个值得单独讨论的组织命题。

直营的问题：家办服务高度依赖本地关系与本地信任。一个广州的家办机构，很难直接派团队去成都做业务—因为高净值家族的信任建立在本地社会网络之上（商会、律协、企业家圈层）。

联盟化的解法：与本地团队合资设立公司，本地团队带网络与关系，本部输出方法论、标准与专家池。

这个模式在中国具有特殊适用性，原因有二：

1. **中国高净值市场的地域分散度高。**财富不在一线城市集中，大量民营企业分布在二三线城市，且企业家高度依赖本地圈层。
2. **家办服务的交付需要本地在场。**家族会议、企业走访、二代面谈，都需要频繁面对面。

7.4.3　联盟化的代价

必须同时指出这个模式的三个风险，它们是联盟化模式天然附带的：

风险	表现	后果
服务质量方差	各联盟机构能力不一，交付标准难以统一	品牌被最弱的一环定义
利益分配摩擦	项目跨地区协作时，业绩归属与分成易生争议	协作意愿下降
客户信息隔离	联盟机构之间信息共享的边界难以界定	保密性风险

第三项风险在家办行业尤其致命。家办服务的核心资产是客户信任，而信任的基础是保密。一个联盟化的网络，其信息隔离机制必须比直营机构更严格。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

联盟化是规模化的捷径，也是质量控制的陷阱。对盛传而言，T/CABP 012—2025 的五级体系在此处显现出另一重价值—它不只是一条对外的人才标准，也可以成为联盟网络内部的统一能力刻度。用同一个等级标准衡量广州本部与各地联盟机构的从业者，是控制服务方差的成本最低的方式。本书建议将"联盟机构从业者 FMC 持证等级分布"作为一项内控指标纳入管理。

7.5　知识产权：2 项著作权与 4 项软件专利

据盛传官网，机构拥有2 项家族办公室核心素材著作权登记、4 项家族与企业传承软件著作权专利；商标信息 9 条，包括"盛傅家族办公室 PROFO FAMILY OFFICE"和"家族事务管理咨询师 FMC"。[S19][S20]

7.5.1　为什么家办机构要积累知识产权

在家办这样一个"卖脑力"的行业里，知识产权看起来是件奇怪的事—你的核心资产是人，不是专利。

但本书认为，这恰恰是家办机构从"个人工作室"升级为"可复制机构"的关键动作。

原因有三：

其一，方法论的可复制化。一个资深顾问的经验，若不沉淀为工具、模板、系统，就随人走。软件著作权背后，通常是把某一类传承方案的设计逻辑固化成了工具—这使方法论不再依赖某一个大脑。

其二，标准化的前置动作。要把服务流程标准化，必须先把它工具化。T/SSFSIDC 029—2026 第 7 章即有"服务工具"的相关规定[S5]，工具是标准的载体。

其三，商标布局即标准布局。将"家族事务管理咨询师 FMC"注册为商标[S20]，是在团体标准之外，为体系名称建立另一层保护。这在中国大陆的标准实践中属于常见且必要的配套动作—团体标准本身不保护名称，商标才保护。

7.5.2　一个必须提示的边界

本书在此提示一项容易被混淆的法律边界：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

持有"FMC"商标，不等于独占"家族事务管理咨询师"这一职业称谓的使用权。商标保护的是特定标识在核定商品／服务类别上的使用，不产生对通用职业名称的排他权。任何机构在对外宣传中，不应将商标注册误解或表述为"独家职业资格授权"。

同时，T/CABP 012—2025 作为团体标准，其文本由社会团体发布，供社会自愿采用[S21]—标准的采用不应以商标许可为前置条件。

知识产权布局是好事，但必须与标准的可及性划清界限。一个标准的权威性，来自它被多少人自愿采用；一旦标准的采用被商标或授权所限制，它就从"标准"退化为"加盟"。这是盛传及所有参与标准建设的机构，在商业化过程中最需要警惕的一条线。

7.6　服务体系解剖：三大板块与六条服务线

本节解剖盛传的服务体系构成，并将其置于本书第二章的商业模式框架下分析。以下服务板块与项目名称，来自机构官网公开信息[S19]；对其商业逻辑的分析，为本书判断。

7.6.1　三大板块

据盛传官网[S19]，其服务体系分为三大板块：

板块	服务内容	对应 FMC 模块
家族服务	家族宪法与治理机制、接班人培养计划、单一家办设立与辅导、家族成员自传服务	05 治理服务
家族成员服务	身份税籍规划与移民、精英教育与留学、高端健康医疗心理、品质养老护理、艺术收藏拍卖、婚姻风险隔离	03 成员服务
家族企业服务	股权与控制权架构设计、员工激励计划与信托咨询、企业投融资与投行咨询、上市公司净值管理、品牌升级与舆情管理、跨境法税咨询	04 企业服务

7.6.2　与 T/SSFSIDC 029—2026"五维体系"的对照

第三章 3.2.2 节介绍了该标准的五维服务体系：专业保护、治理传承、人力资本、社会资本、生活服务[S6]。将盛传的三大板块与之对照：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

标准维度	盛传对应板块	是否覆盖
专业保护	（信托架构服务，见第八章）	覆盖
治理传承	家族服务（家族宪法、接班人培养）	覆盖
人力资本	家族成员服务（教育、留学）	覆盖
社会资本	（未见明确对应项）	未明确覆盖
生活服务	家族成员服务（医疗、养老、艺术）	覆盖

本书指出一项缺口：对照标准的五维框架，盛传公开披露的服务体系中，"社会资本"（公益慈善、社会关系延续）维度未见明确对应项。

这一缺口值得注意，原因有三：

1. T/SSFSIDC 029—2026 将"社会资本"列为五维之一[S6]，说明标准制定者认为它是家族办公室服务的必要组成；
2. 香港财富传承学院的六大传承发展目标中，包含"慈善影响力"与"影响力投资"两项[S17]，反映区域趋势；
3. 对中国第一代民营企业家而言，社会声誉与政商关系的代际延续，往往是其在意的传承内容之一。

盛传可考虑在家族服务板块内补充慈善规划（家族基金会、慈善信托）相关服务线，以完整覆盖标准的五维框架。这既是标准对标的要求，也是高净值家族需求中真实存在的一块。

7.6.3　六条值得分析的服务线

从商业模式角度，本书挑出六条服务线作具体分析：

服务线一：家族成员自传服务

这是一条罕见的服务线。其商业价值不在当期收入，而在信任深度—为家族长辈撰写自传，意味着进入家族最私密的精神层面。能够承接这项服务的机构，与家族的信任关系远超一般顾问。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

本书认为这是关系型服务（而非技术型服务）的典型：它不直接产生传承方案，但为后续所有方案的推进铺平道路。

服务线二：婚姻风险隔离

这是"专业保护"维度中最具中国特色的需求。中国家族对子女婚姻风险的担忧，源于《民法典》婚姻家庭编下的夫妻共同财产制度。常用工具包括婚前财产协议、家族信托受益权安排等。

其商业特点是需求刚性、付费意愿高，但法律工具的有效性受具体情形限制，顾问有义务说明工具的边界，而非承诺"完全隔离"。

服务线三：单一家办设立与辅导

这是"教客户自己开家办"的服务，一种反直觉的商业模式：机构帮助家族建立自己的家办，等于为自己培养了一个未来不再需要自己的客户。

本书认为这条服务线的价值在于：①它要求机构具备完整的家办建设方法论（这是能力的最高体现）；②设立后的家族通常仍需外部专家支持，形成长期顾问关系；③它是能力溢价的来源—能教别人开家办的机构，其方法论可信度自然更高。

服务线四：上市公司净值管理

这是"企业服务"中最接近投行业务的一条。它将家办服务与上市公司市值管理连接起来，服务对象通常是上市家族企业的控股股东。

注意：市值管理涉及严格的信息披露与合规要求，本书提醒相关机构须在合规框架内开展此类服务，严格区分"家族财富规划"与"上市公司信息披露"的边界。

服务线五：艺术品收藏与拍卖

对应第八章 8.5 节的艺术品信托。此处补充一点商业观察：艺术品服务是家办业务中少数具有"社交属性"的服务线，拍卖、展览、鉴赏活动天然构成客户社交场景。

这既是获客优势，也是利益冲突风险点：机构若在艺术品交易中同时担任顾问与交易参与方，其立场可能不中立。本书建议明确披露此类利益关系。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

服务线六：跨境法税咨询

对应第五章的跨境执业框架。这是门槛最高的一条，要求同时具备境内法税知识与境外法域资源。

7.6.4　服务体系的结构性观察

将上述六条服务线放在一起看，可以提炼出三个结构性特征：

特征	表现	商业含义
技术型与关系型并存	跨境法税（技术型）+ 自传服务（关系型）	两条腿走路，客户黏性更强
高频与低频搭配	教育、医疗（高频）+ 信托、并购（低频）	高频服务维持关系，低频服务贡献收入
前端与后端贯通	自传、教育（前端切入）→ 信托、架构（后端交付）	以低门槛服务建立信任，再导入核心业务

第三项特征是最值得同行参考的。家办业务的最大难题是获客—因为传承需求是隐性的、延迟的，客户不会主动上门。而"家族成员自传""精英教育规划""艺术品收藏"这类服务，需求显性、决策门槛低、且天然需要长期接触。用这类服务作为关系入口，再导入信托与架构设计，是一条比投放广告有效得多的获客路径。

但同时必须指出这条路径的风险：如果前端服务做得太重、后端转化太弱，机构会退化成一家教育咨询或艺术品经纪公司。平衡点在何处，取决于机构对自身核心能力的判断。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第八章　经营实例：652 例信托与 21.7 亿跨境额度的解剖

8.1　总量结构：652 例的境内／境外分布

8.1.1　核心数据

据盛传官网公开披露[S19]：

指标	数值
累计经手设立家族信托	652 例
— 其中境内	431 例
— 其中境外	221 例
特殊复杂信托	17 例（艺术品 + 慈善 + 跨境）

8.1.2　结构解读

境外占比 33.9%（221/652），这是一个值得注意的结构。

对比行业一般情况：中国大陆的家办机构，其信托业务绝大多数集中在境内。原因很实际—境外信托需要境外法域知识、境外受托人资源与跨境税务判断，这三样都是稀缺能力。

三分之一的境外占比，意味着这家机构具备实质性的跨境执行能力，而非仅在境内做方案、境外转介给合作方。

8.1.3　数据的性质说明

本书必须明确标注此项数据的性质，避免读者误读：

- 该数据为机构公开披露口径，非第三方审计数据；

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

- "经手设立"的统计口径由披露方定义，本书未获得其口径明细；
- 652 例为单一机构数据，不代表行业分布，读者不应据此推演行业结构。

同时应指出该数据的价值所在：在中国家办行业普遍缺乏可验证业绩记录的语境下—大量机构不披露任何业务数据，或只披露模糊的"服务家族数量"—敢于披露具体例数并进行境内 / 境外拆分，本身就是一种可被检验的姿态。这种可检验性，正是标准建设所需要的行为基础。

8.2　实例类型一：SPV 股权信托与房产置入

8.2.1　场景结构

典型需求：家族持有非上市公司股权与不动产，希望通过信托实现资产隔离与控制权安排。

结构示意：

委托人（家族成员）
↓ 设立
家族信托
↓ 持有
SPV（特殊目的公司）
↓ 持有
① 非上市公司股权　② 不动产

8.2.2　这类案例的三个技术难点

难点一：非上市公司股权置入信托的工商变更。

与上市公司股票不同，非上市公司股权置入信托涉及其他股东优先购买权、公司章程限制、工商登记变更等一系列程序问题。若公司章程对股权转让有限制条款，信托设立可能受阻。

难点二：不动产置入信托的成本与登记。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

中国大陆不动产置入信托，涉及过户登记，并可能产生契税、增值税等税费成本。这是"房产能否装进信托"这个问题的真实答案：技术上可以，但成本必须算清。一些机构在推销时回避成本问题，是本书第二章 2.5 节所述"只讲收益、不讲失效情形"的典型表现。

难点三：SPV 层级的税务穿透。

增设 SPV 层级会带来额外的税务与合规成本，且可能被税务机关关注交易实质。SPV 不是免税通道，它是结构工具。

8.2.3　能力要求

能力项	对应 FMC 模块
公司法与章程审查	04 企业服务
不动产登记与税务测算	02 财富传承、06 财富守护
信托条款设计	02 财富传承
家族内部沟通（为何要装、装了之后谁说了算）	05 治理服务

这类案例的技术难度中等，但沟通难度极高。把房子装进信托，在技术上是一个登记动作，在家庭里是一次权力让渡。很多案例失败，不是败在条款，而是败在委托人没有先说服配偶与子女。这再次印证模块 05（治理服务）的稀缺性。

8.3　实例类型二：复杂家族股东的跨境架构

8.3.1　场景结构

典型需求：家族成员身份与资产分布在多个法域（如境内身份持有境外资产、或家族成员分属不同税务居民身份），需设计跨境家族信托架构。

8.3.2　这类案例的四个判断点

判断点一：税务居民身份的确定。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

架构设计的起点不是"钱在哪"，而是"人是谁"。CRS 框架下的信息交换，以税务居民身份为连接点。若家族成员的税务居民身份不清晰，架构设计无从谈起。

判断点二：境内外法律的叠加适用。

一个跨境架构同时受多个法域法律约束：信托设立地的信托法、资产所在地的财产法、委托人税务居民所在地的税法。任何一处的疏漏都可能导致架构部分失效。

判断点三：受托人选择与更换机制。

这是跨境信托最高频的争议来源。本书在此仅作结构性提示：受托人的选择、更换条件与更换程序，必须在信托文件中明确规定；条款措辞的精确度，在缺少判例兜底的中国法语境下尤为重要。

判断点四：申报义务的持续履行。

设立完成不是终点。跨境信托在后续年度可能涉及持续的申报义务，这一项最常被忽略，也最容易在数年后成为风险源。

8.3.3　与本书主样本能力的对应

据官网披露，黄建翔个人持有台湾、新加坡、香港、中国大陆四地家族信托[S19]—这一项经历，与本节所述案例类型直接对应。

本节在此重申第七章的判断：以委托人身份经历过四地信托的人，与仅在文件上设计过跨境架构的人，对"判断点四（申报义务的持续履行）"的理解深度不同。前者知道那是每年都要面对的事，后者可能以为那是一次性的事。

8.4　实例类型三：境内企业境外并购与海外架构搭建

8.4.1　场景结构

典型需求：境内家族企业进行境外并购或海外投资，需完成合规的跨境资金与架构安排。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

8.4.2　两条必经通道

据盛传官网披露的业务领域，其涉及"境内企业境外并购与海外架构搭建"[S19]。此类业务在中国大陆须经过两条关键通道：

通道	全称	主管部门	作用
ODI	境外直接投资（Outbound Direct Investment）	发展改革部门、商务部门、外汇管理部门	境内企业境外投资的合规备案/核准
37 号文	《国家外汇管理局关于境内居民通过特殊目的公司境外投融资及返程投资外汇管理有关问题的通知》（汇发〔2014〕37 号）	外汇管理部门	境内居民通过特殊目的公司境外投融资及返程投资的外汇登记

8.4.3　公开披露的业绩数据

据盛传官网[S19]：

指标	数值
主导完成跨境产业并购	4 例
2024 年 37 号文申请总金额	最高的家办主体（机构披露口径）
2024—2025 年协助委托人完成的 ODI	6 笔
2024—2025 年协助委托人完成的 37 号文审批	5 笔
总获批额度	21.7 亿元人民币

本书对此项数据的处理原则：

- 以上均为机构公开披露口径，非官方统计；
- "2024 年 37 号文申请总金额最高的家办主体"为机构自述，本书未找到第三方数据可资交叉验证，读者应知悉其为单方陈述；
- 本书不披露具体交易对手、行业与目标公司信息。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

8.4.4　这类业务的真实壁垒

壁垒不在关系，在经验密度。

ODI 与 37 号文审批的难点，不在于"知道要办这两个手续"，而在于：

- 知道某一类交易结构在实务中通常会被问什么问题；
- 知道申报材料中哪些表述会引发进一步核查；
- 知道时间窗口如何与交易节奏匹配。

这些知识不存在于任何公开文件中，只存在于办成过的案例里。这解释了为什么"6 笔 ODI + 5 笔 37 号文、21.7 亿获批额度"这样的数据，比任何宣传语都更有说服力，**它证明的是频率，而频率是经验密度的唯一代理指标。**

这也是本书坚持"重案例、轻文凭"的实证依据。跨境业务的合规能力无法通过考试验证——因为你无法用选择题考出"材料第 17 页那个表述会被打回"这种知识。它能被验证的方式只有一个：你办成过几次。

8.5　实例类型四：艺术品资产运营、收藏与信托架构

8.5.1　场景结构

典型需求：家族持有艺术品资产，需解决估值、保管、传承与变现问题。

据盛传官网，其代表性案例领域包括"家族艺术品资产运营、收藏与信托架构"与"艺术品专项投资基金（独立发起）"[S19]。

8.5.2　艺术品资产的四个特殊性

艺术品作为传承资产，与金融资产、不动产存在根本差异：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

特殊性	具体表现	对传承的影响
估值主观	无公开市价，估值依赖专家判断与市场时点	分割时极易产生争议
保管专业	需要温湿度控制、保险、修复	持有成本高，且需专业管理
流动性低	变现周期长，且受市场偏好影响	不适合作为流动性安排的基础
身份属性强	艺术品常承载家族情感与文化认同	"分给谁"是情感问题，不只是法律问题

8.5.3　为什么艺术品信托属于"特殊复杂信托"

盛传官网将"艺术品 + 慈善 + 跨境"归为特殊复杂信托，共 17 例[S19]。

本书认为，艺术品信托之所以"复杂"，主要不在技术，而在三件事：

1. 估值无法在设立时确定，信托财产的价值不确定，会影响分配条款的设计；
2. 保管责任难以界定，受托人是否承担保管义务？损坏如何赔偿？
3. 情感与法律的交错，某件藏品对家族的意义，无法写进法律文件，却会实质影响分配方案的可执行性。

第三点是艺术品信托最难的部分。一份把藏品平均分配给三个子女的信托文件，在法律上无懈可击，在家族里可能是一场战争的开端—因为三个子女争夺的从来不是那幅画的市场价值，而是"父亲最看重谁"这个信号。

艺术品信托是家办业务中最能体现"治理服务"价值的场景。它要求顾问同时具备三个能力：能读懂艺术品市场、能设计信托架构、能听懂家族成员没说出口的那句话。三者缺一，方案就会在法律上成立、在家族里失败。

8.6　实例类型五：上市公司产业投资与二代接班传承

8.6.1　场景结构

典型需求：家族企业已上市或拟上市，家族需在保持控制权的同时完成代际交接。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

据盛传官网，其代表性案例领域包括"上市公司产业投资与二代接班传承"，并提供"接班人培养计划""家族宪法与治理机制""单一家办设立与辅导"等服务[S19]。

8.6.2　双层命题的具体展开

这是本书第一章 1.4 节所述"企业控制权传承＋财富传承"双层命题最集中的场景：

层级	核心问题	常用工具
第一层：股权	股权怎么分？分了之后控制权会不会散？	股权信托、表决权委托、一致行动协议
第二层：经营权	二代不接班怎么办？接班但能力不足怎么办？	家族宪法、接班人培养计划、职业经理人机制
第三层：家族关系	多个子女如何平衡？姻亲如何安排？	家族议会、家训、家族成员利益协调机制

第二层是最难的。因为它触及一个中国家族最不愿公开讨论的话题：下一代到底行不行。

8.6.3　接班人培养的时间维度

"接班人培养计划"这类服务的特殊性在于：它的交付周期以年计，不以月计。

这与家办行业的商业模型直接冲突—项目制收费（第二章 2.3 节）无法支撑长达数年的培养服务。这解释了为什么真正做传承的机构，必须转向年费制或长期顾问制。

二代接班培养是家办业务中最"反商业"的一项—它投入大、周期长、效果难以量化、且成败在十年后才见分晓。但也正因如此，它是家办与一般财富管理机构最彻底的分界线。一家只卖产品的机构，永远不会做这件事，因为它无法在当期确认收入。

8.7　17 例特殊复杂信托：边界在哪里

8.7.1　数据的含义

据官网，盛传经手的特殊复杂信托共 17 例，类型包括艺术品、慈善、跨境[S19]。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

17 例在 652 例中占 2.6%。这个比例本身就是信息。

8.7.2　低占比的三层含义

含义一：复杂需求的绝对数量少。

艺术品、慈善、跨境三类叠加的复杂传承需求，在整体市场中占比本就很低。17 例不是"少"，而是这类需求本来的样子。

含义二：复杂案例的经验高度集中。

正因为少，能处理它们的机构更少。17 例的经验，在行业内属于稀缺积累，对比之下，绝大多数家办机构终其一生不会遇到一例艺术品 + 跨境的复合型信托。

含义三：处理复杂案例的能力无法速成。

17 例的积累，按行业的案例发生频率推算，需要多年时间。这直接支持了本书第六章的判断：FMC-2 要求 3 个标准服务案例、FMC-1 要求 20 个案例并答辩—这些门槛之所以有意义，正因为复杂案例本身就是稀缺资源。

8.7.3　边界提示

本书亦须指出边界所在：17 例是一个小样本。小样本的经验具有高度价值，但不具备统计意义上的代表性，不应被外推为普遍规律。任何基于 17 例经验得出的"这类案例通常如何处理"的结论，都应标注为经验判断而非统计结论。

8.8　21.7 亿：ODI 与 37 号文的实操通道

8.8.1　把数字放回语境

21.7 亿元人民币的获批额度（2024—2025 年，6 笔 ODI + 5 笔 37 号文）[S19]，需要放在两个语境里理解：

语境一：这是一个中等规模的数字。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

对比中国每年的 ODI 总量，21.7 亿元并不起眼。它的意义不在绝对规模，而在"家办机构"这个身份—在中国大陆，主导 ODI 与 37 号文申报的通常是律所、会计师事务所或投行，由家办机构主导完成，属于相对少见的情形。

语境二：它验证的是"家办＋投行"的复合能力。

ODI 与 37 号文申报，本质上是投行业务；家族信托是信托业务。一家机构同时具备两种能力，意味着它可以把"跨境投资的钱怎么出去"与"出去之后怎么装进架构"连起来做。

这个连接点是关键。传统做法是：投行负责把钱送出去，律所负责设计架构，两家机构各做一段。而"钱出去的路径"与"钱装进架构的方式"之间存在互相制约—前者决定了后者的可选范围。能同时处理两端，是能力优势。

8.8.2　对读者的实务提示

本节最后给出三条实务提示，供有类似需求的家族参考：

提示一：先定架构，再走审批。

审批路径的选择会影响后续架构的可选范围。**先走审批、后补架构，常导致架构被迫妥协。**

提示二：审批材料与信托文件的一致性。

若资金出境后要装入信托，申报材料中对资金用途、结构的描述，应与后续信托安排保持一致。**不一致可能在后续核查中引发问题。**

提示三：时间节奏的匹配。

审批有时间窗口，交易也有时间窗口。**两者的错配是实务中最常见的失败原因。**

下一篇预告：第八章解剖了五类实例。第九章将从这些实例中提炼出六条可迁移的经营法则—它们不只适用于盛传，也适用于任何一家想在中国做家办的机构。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第九章　从实例中提炼：中式家办的六条经营法则

> 本章性质说明
>
> 本章的六条法则，是本书基于前八章的制度分析与盛传实例所作的归纳性判断，属于行业观察而非实证结论。它们未经大样本统计验证，读者应结合自身机构情况判断适用性。
>
> 每条法则统一按四段结构展开：法则内容 → 为什么成立 → 反面样本（违反时会发生什么）→ 可执行自检清单。

9.1　法则一：先立法域，再立架构

9.1.1　法则内容

在设计任何传承架构之前，必须先确定三个问题：人是谁的税务居民、钱在哪个法域、适用哪套法律。

9.1.2　为什么这条排第一

因为它是唯一一条做错了就无法补救的法则。

一个架构设计错了，可以调整；一个法域判断错了，整个架构的地基是错的。而法域错误往往在数年后才暴露，当某笔境外收益需要申报时，当某个家族成员变更税务居民身份时，当信息交换触发核查时。

从成本角度看，这条法则的重要性在于纠错成本的非线性：设立阶段调整架构，成本是设计费的数倍；设立数年后发现法域判断错误，成本可能超过设立成本本身，且部分后果不可逆。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

9.1.3　来自实例的支撑

第八章 8.3 节所述的复杂跨境架构案例，其四个判断点中，"判断点一：税务居民身份的确定"被列为起点，原因正在于此。CRS 框架下的信息交换以税务居民身份为连接点，身份不清，架构无从谈起。

第五章 5.4 节的四层合规义务框架，同样以法域判断为前提：境内服务合规、境内人员能力、香港活动合规、香港税务合规—四层的适用与否，全由"你在哪里、做了什么"这个法域问题决定。

9.1.4　反面样本：某一个"先做再说"的架构

本书构造一个典型的失败路径（非具体案例，为行业常见情形的合成）：

阶段	发生的事	埋下的隐患
第 1 年	家族在境外设立信托，装入境外资产，未梳理家族成员税务居民身份	申报义务不明确
第 3 年	家族一名成员移民，取得新的税务居民身份	该成员作为受益人，触发新的申报与课税连接点
第 5 年	信息交换触发核查，发现历史年度申报不完整	补申报、滞纳金、架构被迫重组
第 6 年	家族要求顾问解释"当年为什么没提醒"	信任关系终结，且不因合同免责条款而修复

这个路径的关键不在第 5 年，而在第 1 年。第 1 年省下的那次身份梳理，是后续所有麻烦的源头。

> 本书判断：在家办业务中，"先做起来、边做边调"是互联网行业的有效方法论，但在传承业务中是危险的。因为互联网产品的错误可以靠版本迭代修复，而家族信托的错误，往往要等到委托人去世、条款触发时才被发现，那时已经没有人可以迭代了。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

9.1.5　可执行自检清单

序号	检查项	完成标志
1	家族每位核心成员的税务居民身份（可能多于一国 / 地区）	逐一书面确认
2	每一项主要资产所在的法域	形成资产—法域对照表
3	信托设立地、SPV 注册地、资产所在地的法律叠加关系	出具法律适用分析
4	各法域下的申报义务与时间表	形成申报日历
5	身份变更（婚姻、移民、继承）对架构的影响	在信托文件中预设应对条款

9.2　法则二：委托人认知是最大的交付成本

9.2.1　法则内容

在家办业务中，最大的成本不是设计架构的时间，而是让委托人理解架构的时间。

9.2.2　一个反直觉的事实

按常理，家办服务的成本应该与技术难度正相关—案例越复杂，成本越高。

实务中并非如此。大量案例的实际耗时，集中在：

- 向委托人解释"为什么不能按他最初的想法做"；
- 向配偶、子女分别解释同一件事；
- 在家族会议后应对某个成员的新疑问；
- 等待家族内部达成一致（可能耗时数月）。

这些环节与架构的技术难度无关，只与家族的认知状态与内部关系有关。

由此产生一个定价上的结构性矛盾：**技术难度可计价，沟通成本难计价**。这就是为什么按技术方案报价的家办机构，普遍在复杂家族项目上亏损。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

9.2.3　来自实例的支撑

第八章 8.2 节（SPV 股权信托与房产置入）的判断是："这类案例的技术难度中等，但沟通难度极高……很多案例失败，不是败在条款，而是败在委托人没有先说服配偶与子女。"

8.5 节（艺术品信托）的判断更进一步："一份把藏品平均分配给三个子女的信托文件，在法律上无懈可击，在家族里可能是一场战争的开端。"

第一章 1.4 节所述的中国家族治理特征，**重大决策往往在饭桌上而非会议上做出**，是这条法则的文化根源。在饭桌上做决策的家族，不会按议程推进，也不会按合同理解服务边界。

9.2.4　反面样本：被沟通成本拖垮的项目制机构

阶段	表现
签约	按技术方案报价，估算 200 小时工作量
执行	实际耗费 600 小时，其中 400 小时在家族沟通与等待
结果	项目毛利为负；顾问疲于奔命，服务质量下降
后续	机构拒绝承接复杂家族项目，转向简单产品销售—退化为第二章所述的"佣金制机构"

这个退化路径值得警惕：它不是机构主动选择变坏，而是被成本结构逼成了另一类机构。这是中国大陆大量家办机构最终转向卖产品的真实原因—不是不想做传承，是做传承活不下去。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

9.2.5　可执行自检清单

序号	检查项	完成标志
1	报价是否包含沟通与等待成本	报价模型中有独立科目
2	是否已识别家族内部的真正决策人	书面确认决策链
3	是否已与配偶、成年子女分别沟通	有独立沟通记录
4	收费模式是否与长期沟通匹配	年费制 / 长期顾问制，非纯项目制
5	是否设置了沟通次数的服务边界	合同中有明确约定

9.3　法则三：收费必须锚定"家族事务"，而非"产品销售"

9.3.1　法则内容

家办的收入必须来自委托人，且必须与"解决了什么家族事务"挂钩，而非与"卖出了什么产品"挂钩。

9.3.2　这不是道德要求，是结构要求

本书在第二章 2.1 节已论证：家族办公室以委托人家族的长期利益为唯一受托目标；而佣金制的收入来源是产品供应商。当两方利益冲突时，机构的收入动机与客户的利益目标不一致。

此处补充一个更硬的理由：**佣金制会系统性地损害机构的长期资产—方法论。**

1. 佣金制激励"成交"，而非"解决问题"；
2. 长期看，机构积累的是销售技巧，而非方案设计能力；
3. 当标准出台、客户开始提问时，只有方法论积累能在新的竞争环境中存活。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第三点是关键。2026 年 T/SSFSIDC 029—2026 与 T/CABP 012—2025 相继落地后，客户第一次有了可以提问的参照物。这对销售型机构是坏消息，对方法论型机构是好消息—标准的出现，实际上改变了行业的竞争要素排序。

9.3.3　来自实例的支撑

第七章 7.2.3 节指出，盛传的工商经营范围中刻意没有"资产管理"，这并非遗漏，而是合规自觉。这一细节与第二章的结论一致：中国大陆的家办普遍采用咨询费而非管理费模式，其制度根源在于持牌要求。

第八章 8.8 节所述的 ODI 与 37 号文业务，是这条法则的正面样本：这类业务的收费锚定的是"完成一笔合规的跨境申报"，而非"卖出某个产品"，它的价值来自解决问题的稀缺性，不来自产品的佣金率。

9.3.4　反面样本：一款产品消失之后

时间	事件	机构状态
T 年	某类产品（如特定保险或理财计划）佣金率较高	收入结构中该类产品占比超过 60%
T + 1	监管调整或市场变化，该类产品停售 / 降佣	收入断崖
T + 2	团队缺乏方案设计能力，无法转向顾问费模式	人员流失，机构收缩

这个样本的教训是：佣金制不仅影响客户利益的一致性，更影响机构自身的抗风险能力。把收入建立在单一产品线上，等于把机构的命运交给产品供应商。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

9.3.5　可执行自检清单

序号	检查项	危险信号
1	明年若最高佣金产品消失，收入会掉多少?	掉幅 > 30%
2	是否存在"不买产品也提供服务"的收费科目	完全没有
3	能否出具不含任何产品方案的传承规划	无法出具
4	顾问的考核指标是成交额还是交付质量	成交额为主
5	团队是否具备方案设计的独立能力	依赖产品方提供的方案模板

9.4　法则四：信托是骨架，治理是血肉

9.4.1　法则内容

信托解决"钱怎么分"，治理解决"人怎么处"。只做前者，架构会在第一代身后失效。

9.4.2　一个被反复引用的比喻

2026 年 5 月 FMC 项目启动会上，西南财经大学信托与理财研究所所长翟立宏教授的表述，本书认为是对这条法则最好的概括：

> 信托与家族事务管理互为表里、不可分割。[S8]

另有评论将其具体化为：信托是守护家族财富的"骨架"，家族事务管理是赋予其生机的"血肉"。[S21]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

9.4.3　为什么治理是"血肉"

一个家族信托的文件可以写得极其严密：分配条件、触发事件、受益人顺位、受托人权限，无不周详。但它无法规定三件事：

信托文件管不了的	后果
子女之间是否还说话	受益人之间的争议会导致信托执行陷入僵局
家族是否还有共同目标	失去共同目标的家族，信托只会加速资产分割
下一代是否认同这套安排	不认同的下一代，会在获得权利后寻求推翻架构

这三件事，全部属于 FMC 六大模块中的"05 治理服务"—家训拟定、代际权力交接、家族成员利益协调。[S21]

一个必须点破的事实：这三项工作几乎没有收费科目。家训拟定不能按小时计价，代际权力交接无法写进服务清单，家族成员利益协调更没有人愿意为此付费。它们恰恰是家族最需要、机构最难变现的部分。

9.4.4　来自实例的支撑

第八章 8.6 节（上市公司产业投资与二代接班传承）展示了三层结构：股权（信托可解决）、经营权（需要家族宪法与接班人培养）、家族关系（需要家族议会与家训）。只有第一层是信托能独立解决的。

第八章 8.5 节（艺术品信托）进一步说明：即使技术上无懈可击，情感分配的问题不解决，法律方案在家族里仍然失败。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

9.4.5　反面样本：一份完美的信托文件与一场必然的诉讼

要素	内容
文件质量	条款严密、逻辑自洽、无法律瑕疵
家族状况	三名子女，两名参与企业经营、一名不参与；长子认为分配不公
缺失环节	从未召开过家族会议；从未讨论过"为什么这么分"
触发事件	委托人去世，条款生效
结果	长子提起诉讼，信托资产被冻结，执行陷入长期僵局

这个样本中最讽刺的一点：文件写得越严密，诉讼中的攻防越激烈，因为条款越精确，争议点就越具体。

> 本书判断：中国绝大多数家族信托失效，不是因为条款写得不好，而是因为从来没有人和这个家族认真谈过"你们家到底想要什么"。谈这件事没有标准工具、没有收费科目、也没有人会为此付费—但它决定了十年后那份信托文件是资产还是废纸。这正是本书反复强调模块 05 的原因。
>
> 一个务实的建议：把治理沟通"搭"在信托设立的收费科目里，作为必经流程，而不是单独售卖的服务。单独售卖，没人买；作为流程的一部分，它才会被真正执行。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

9.4.6　可执行自检清单

序号	检查项	完成标志
1	是否召开过至少一次正式家族会议	有会议记录
2	委托人是否能用一句话说明"为什么这么分"	顾问能复述该理由
3	是否识别了可能提出异议的成员	有名单及应对预案
4	是否有家族宪法 / 家训的雏形文件	成文或至少形成共识纪要
5	二代是否知晓并理解这套安排	有独立的二代沟通记录

9.5　法则五：跨境能力来自案例积累，不来自牌照堆砌

9.5.1　法则内容

一家家办的跨境服务能力，与其持有的牌照数量弱相关，与其办成过的跨境案例数量强相关。

9.5.2　为什么牌照不等于能力

牌照解决的是"能不能合法做"，不解决"能不能做成"。

以 ODI 与 37 号文为例（第八章 8.4、8.8 节）：其难点不在于"知道要办这两个手续"，而在于知道某一类交易结构在实务中通常会被问什么问题、申报材料中哪些表述会引发核查、时间窗口如何与交易节奏匹配。

这些知识不存在于任何公开文件中，只存在于办成过的案例里。

更一般地说，跨境能力的三个组成部分中，只有第一个与牌照相关：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

能力组成	是否与牌照相关
合法执业的资格	是
对审批实务的理解	否
对时间节奏的把控	否

9.5.3 来自实例的支撑

- 652 例家族信托中境外占 221 例（33.9%）[S19]—这个比例本身就是跨境执行能力的代理指标；
- 17 例特殊复杂信托（艺术品 + 慈善 + 跨境）[S19]—复合型案例的经验密度；
- 6 笔 ODI + 5 笔 37 号文、21.7 亿元获批额度[S19]—跨境投行类业务的办理频率；
- 个人持有台湾、新加坡、香港、中国大陆四地家族信托[S19]—四地法域的委托人视角经验。

这四项数据的共同点是：它们都是"做过几次"的记录，而非"持有什么"的清单。

9.5.4 对 FMC 体系的呼应

这条法则直接支撑了 FMC 五级体系的设计逻辑（第六章 6.2 节）：

FMC 等级	案例要求	对应的能力实质
FMC-4	从业 1,000小时	见过足够多的场景
FMC-3	从业 3,000小时	能独立设计方案
FMC-2	3 个以上标准服务案例（可配置金融资产 1,000万元以上委托人）	有完整交付记录
FMC-1	20 个以上案例 + 专家委员会答辩	经验被同行检验过

这套体系测量的不是知识，而是经历。因为它承认一个事实：跨境业务的能力，只能被"办成过几次"验证。

© 2026 APFOSA 版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

9.5.5　反面样本：持牌机构办不成的事

情形	说明
机构持有多地牌照	合规资质齐全
首次办理某类跨境申报	材料被退回 3 次，耗时 6 个月
客户时间窗口	4 个月
结果	交易被迫延期或放弃

这个样本说明：牌照让机构"可以办"，但不让机构"办得快"。而在跨境业务中，时间窗口往往比资格更稀缺，错过窗口，资格再全也无用。

9.5.6　可执行自检清单

序号	检查项	完成标志
1	过去三年办成过多少笔同类跨境业务	有可验证的笔数记录
2	平均每笔的办理周期	有数据，且能与客户时间窗口匹配
3	被退回 / 补正的次数与原因	有内部复盘记录
4	团队是否有人亲身持有境外架构	有（避免"只设计、没经历过"）
5	是否建立案例库并沉淀经验	有可检索的内部案例档案

9.6　法则六：把标准写在自己身上，才能写进行业

9.6.1　法则内容

一家机构若想让行业接受某个标准，必须先用这个标准约束自己人—包括创始人自己。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

9.6.2　标准的两种死法

本书观察到，行业标准通常死于两种方式：

死法一：标准只约束别人。

制定者用它要求同行、要求加盟机构、要求从业者，但自己人不考、不评、不受约束。这种标准会在第一次被质疑时失去全部说服力。

死法二：标准没有撤销机制。

只有发证、没有撤证；只有准入、没有退出。这种标准本质上是一张会员卡，不是一把尺子。

9.6.3　可检验的三个动作

本书提出三项可外部检验的动作，用以判断一家机构是否真的在践行这条法则：

动作	可检验的公开证据
创始人及核心团队持证并公示等级	公开披露创始人团队的 FMC 持证等级（含等级，非仅"持证"）
联盟／分支机构的从业者持证比例公开	披露各地机构持证人数与等级分布
建立并公示撤销案例	公开披露因违反职业准则被撤销认证的案例

第三项最难，也最关键。没有撤销机制的标准，不是标准，是会员卡。

9.6.4　来自实例的支撑

第七章 7.2.2 节指出，盛传在行业尚无规则的 2019 年设立，2025 年成为 T/CABP 012—2025 第一起草单位、黄建翔为第一起草人[S3]。

"第一起草单位"这个身份，本身就是一种自我约束的承诺。因为第一起草人的名字印在标准上，此后所有人都会用这份标准来检验起草者本人—这是把标准写在自己身上的最彻底的形式。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第七章 7.5 节的知识产权布局（2 项著作权、4 项软件专利、9 条商标含"FMC"）[S19] [S20]，同样可以理解为一种承诺：**把方法论固化并公开登记，意味着它此后可被检验。**

9.6.5　反面样本：一个标准的崩溃路径

阶段	事件	后果
第 1 年	标准发布，宣传力度大，首批持证人数快速增长	行业关注度高
第 2 年	有从业者被发现违规，体系未作处理	出现零星质疑
第 3 年	媒体发现：标准起草方核心团队无人持证	公信力崩塌
第 4 年	持证人不再续费，机构停止采用	标准名存实亡

崩溃点不在违规事件本身，而在"违规未被处理"。行业对一个标准的容忍度，取决于它在关键时刻的选择，而非它在平静时期的表述。

9.6.6　可执行自检清单

序号	检查项	完成标志
1	创始人及核心团队是否持证	公开可查，含具体等级
2	联盟 / 分支机构持证比例	定期披露
3	是否建立撤销机制	有成文的撤销规则与程序
4	是否有实际撤销案例	有（且公开）
5	评价与培训是否分离	人员、财务、决策三独立

这是全书六条法则中最重要、也最难做到的一条。前五条讲的是怎么把事情做对，这一条讲的是**怎么让别人相信你把事情做对了。**在一个没有监管、没有强制、全靠自愿的行业里，公信力是唯一的硬通货，而它的获取方式只有一种：先对自己下手。本书将在第十二章进一步展开这一命题。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

9.7　六条法则的适用边界

为避免读者将上述法则误用为普适规律，本节说明其边界。

9.7.1　样本边界

六条法则基于单一机构（盛传）的实例与本书对制度文本的分析归纳而成。它们：

- 未经大样本统计验证；
- 不代表行业普遍规律；
- 对资产规模、家族结构、法域分布不同的客户，适用性不同。

9.7.2　规模边界

法则	适用规模	不适用的情形
法则一（法域优先）	全部	无
法则二（认知成本）	资产规模越大、家族成员越多，越显著	单人客户、极简结构
法则三（收费锚定）	全部	无
法则四（治理为血肉）	多子女、多代人家族	独生子女、单一受益人
法则五（案例积累）	涉及跨境业务者	纯境内业务
法则六（标准自缚）	参与标准建设或对外输出方法论者	纯执行型机构

9.7.3　时间边界

六条法则反映的是 2026 年的行业状态。其中受政策变动影响最大的两条：

- **法则五（跨境能力）**：受 ODI、37 号文及境外税制调整影响，实务细节可能快速变化；
- **法则六（标准自缚）**：随团体标准向行业标准演进，标准的约束力来源可能改变。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

法则的价值不在于被照搬，而在于被检验。读者在应用时，应优先检验其前提是否适用于自己的处境，而非直接套用结论。

本篇小结

法则	核心命题	主要支撑章节
一	先立法域，再立架构	第五章 5.4、第八章 8.3
二	委托人认知是最大的交付成本	第一章 1.4、第八章 8.2 / 8.5
三	收费锚定家族事务，而非产品销售	第二章 2.3、第七章 7.2.3、第八章 8.8
四	信托是骨架，治理是血肉	第六章 6.3、第八章 8.5 / 8.6
五	跨境能力来自案例，不来自牌照	第八章 8.4 / 8.7 / 8.8
六	把标准写在自己身上，才能写进行业	第六章 6.4、第七章 7.2.2

六条法则指向同一个结论：中式家办的竞争壁垒，最终落在"人的能力"上，而非工具、牌照或产品上。这正是本书第五篇要处理的问题。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载



第四篇

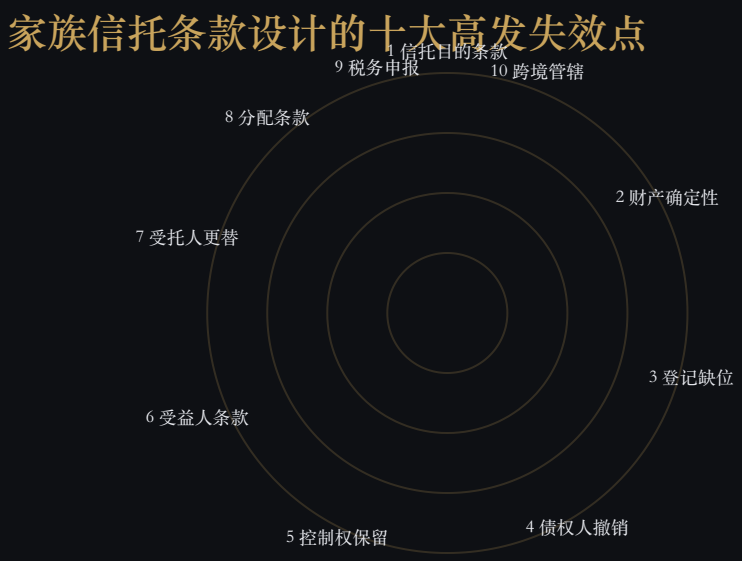
实务：失效点与两地问答

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

前三篇回答了"行业是什么""标准怎么比""实例怎么长"。本篇回答一个更直接的问题：当一份家族信托文件摊在桌上，哪几行字最可能让它在十年后失效？

本篇的两章采取不同写法：第十章是失效机理—按"法律依据 → 失效路径 → 高发场景 → 修正条款"逐条拆开；第十一章是决策速查，把境内与香港最常被问到的十二个实务问题，做成一问两答的对照表。前者用于设计，后者用于回答。

第十章　家族信托条款设计的十大高发失效点



来源：本书第十章；T/CABP 012—2025 六大知识模块

10.1　本章的方法与口径说明

在进入十条之前，必须先交代本章的取证口径，否则"高发"二字无从谈起。

第一，中国家族信托没有公开的司法失效统计。境内家族信托以非讼方式设立、以保密方式存续，既无强制披露，也无行业级的失效案例库。因此本章不提供"失效率"这类数字—任何声称统计出境内家族信托失效率的来源，都值得先问一句数据从哪来。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第二，本章的"高发"，指的是"条款缺陷 → 法律后果"之间因果链最短、且触发条件最容易在日常经营中被满足的那些失效路径。换言之，本章排的不是"谁家信托出事了"，而是"哪条法律条文最容易被一个写得不好的条款引爆"。排序依据有四：

依据	说明	出处
法定无效／可撤销事由	《信托法》明列六项无效情形与一项债权人撤销权，条款一旦落入即产生法定后果	[S29]
司法裁判规则	《全国法院民商事审判工作会议纪要》第 95 条确立信托财产保全的审查口径，是信托独立性在诉讼中的实际检验点	[S30]
制度摩擦点	非资金财产的登记与税务配套仍在试点阶段，摩擦处即失效高发处	[S37]
境外裁判与公开案例	离岸信托的击穿争议已有公开裁判文书与媒体转述，可作为控制权保留风险的实证	[S39]

第三，本章每一条都给出"修正条款建议"。这些建议是条款设计的方向性表述，不是可直接套用的法律文本。任何一条落地为具体条款前，都应由具备资质的执业律师结合个案法域、财产类型与家族结构出具意见。

第四，本章涉及中国香港的内容，一律以《受托人条例》（第 29 章）、《打击洗钱及恐怖分子资金筹集条例》（第 615 章）等成文法与官方发布为准，对香港律师会等专业团体的意见仅作参照引述 [S35]。

10.2　失效点一：信托目的条款—合法性边界被写反

10.2.1　法律依据

> 《信托法》第六条：设立信托，必须有合法的信托目的。
>
> 《信托法》第十一条：有下列情形之一的，信托无效：（一）信托目的违反法律、行政法规或者损害社会公共利益……

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

> 《信托法》第七条：设立信托，必须有确定的信托财产，并且该信托财产必须是委托人合法所有的财产。[S29]

监管口径对家族信托的目的作了正面界定，且明确排除了两类不属于家族信托的业务：

> 家族信托是指信托公司接受单一个人或者家庭的委托，以家庭财富的保护、传承和管理为主要信托目的，提供财产规划、风险隔离、资产配置、子女教育、家族治理、公益（慈善）事业等定制化事务管理和金融服务的信托业务。家族信托财产金额或价值不低于1,000万元，受益人应包括委托人在内的家庭成员，但委托人不得为唯一受益人。单纯以追求信托财产保值增值为主要信托目的、具有专户理财性质和资产管理属性的信托业务不属于家族信托。[S33]

10.2.2　失效机理

信托目的条款是整份文件的"第一颗纽扣"。第一颗扣错，后面全歪。三种写法最危险：

1. 目的条款中出现"债务隔离""避免被执行""规避限购"等表述。这类表述把信托的真实目的写成了对抗既有法律秩序，直接落入第十一条第（一）项的射程。
2. 目的条款过度简略。只写"财富传承"四个字，无法在争议发生时证明信托具备真实的传承目的，反过来会被认为只是资金的通道安排。
3. 目的与实质不符。文件写"子女教育、家族治理"，实际运作是委托人在自由支取—目的条款与实际运作的背离，本身就是最致命的证据。

10.2.3　高发场景

- 委托人已涉诉或已被列为被执行人，在此背景下设立信托，目的条款又写明"保护家庭财产免于追索"。
- 委托人的真实动机是规避限购、规避外汇管制或规避特定监管要求，方案书把这些动机原样写进了"信托目的"。
- 家办顾问为促成交易，把客户口头说的"别让债主拿走"直接誊抄进文件。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

10.2.4　修正条款建议

> 方向性表述：信托目的条款应正面书写为"家族财富的保护、有序传承与代际治理，包括但不限于受益人生活保障、教育支持、创业支持、家庭成员重大医疗与特殊照护、家族慈善安排"，并明确记载财产来源合法、不存在规避既有债务或规避法律适用的意图。
>
> 同时应加入一句目的独立性声明："本信托的设立不以逃避任何已存在或可预见的债务、税费、行政处罚或司法执行为目的；如本信托任何条款被认定为具有上述目的，该条款应作限缩解释，其余条款继续有效。"

10.2.5　自查问题

- [] 目的条款里有没有出现"避债""规避""免于执行"字样？
- [] 目的条款能否独立支撑起"传承"的叙事，而不依赖委托人保留控制权？
- [] 设立时点前后 12 个月内，委托人是否已有重大债务或诉讼？如有，是否已由律师出具专项意见？

10.3　失效点二：信托财产的确定性与合法性—清单写模糊，信托就悬空

10.3.1　法律依据

> 《信托法》第十一条：……（二）信托财产不能确定；（三）委托人以非法财产或者本法规定不得设立信托的财产设立信托……[S29]
>
> 《信托法》第十四条：法律、行政法规禁止流通的财产，不得作为信托财产。法律、行政法规限制流通的财产，依法经有关主管部门批准后，可以作为信托财产。[S29]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

10.3.2　失效机理

"财产不能确定"是家族信托最容易被忽视的无效事由。它不是指财产价值不确定，而是指信托财产的边界无法通过文件本身或可识别的方式确定下来。常见形态：

- 财产清单写"委托人名下全部资产""委托人在某公司持有的权益"—未列明账号、份额、权属凭证编号。
- 资金类信托只写"1,000万元"，未明确是一次性交付还是分期追加，追加部分是否自动纳入。
- 夫妻共同财产由一方单独处分，未取得配偶书面同意，这一条在境内家族信托中的杀伤力被严重低估。
- 财产实际由他人代持，委托人并非登记权利人，装入时无法证明"委托人合法所有"。

10.3.3　高发场景

场景	失效路径
股权由配偶或亲属代持	委托人不是登记股东，无法证明"合法所有"，装入行为本身存疑
房产为夫妻共同财产	单方处分涉无权处分，配偶可主张权利
资金来源无完税证明	装入环节无法提供完税凭证，登记环节即被卡住
财产清单使用概括表述	争议时对"哪些财产属于信托财产"各执一词，隔离效果在事实上落空

10.3.4　修正条款建议

> 方向性表述：信托财产应以附件清单形式逐项列明，至少包含：财产类型、权属凭证编号、账面价值 / 评估价值、是否存在共有或权利负担。对夫妻共同财产，应将配偶同意书作为信托文件的必备附件。对代持财产，应先还原登记、后装入信托，不得直接以代持权益装入。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

10.3.5　自查问题

- [ ] 财产清单是否能独立识别每一项财产，无需外部解释？
- [ ] 涉及夫妻共同财产的，配偶同意书是否作为附件？
- [ ] 是否存在代持、质押、查封等权利负担？如有，是否已先行清理或在文件中明确披露与安排？

10.4　失效点三：登记缺位—不动产与股权的"最后一公里"

10.4.1　法律依据

> 《信托法》第十条：设立信托，对于信托财产，有关法律、行政法规规定应当办理登记手续的，应当依法办理信托登记。未依照前款规定办理信托登记的，应当补办登记手续；不补办的，该信托不产生效力。[S29]

10.4.2　失效机理

这是《信托法》中唯一一条直接规定"不登记则不生效"的条款，也是过去二十年境内非资金财产信托发展受阻的根源。不动产与股权均属依法应登记的财产，但长期以来缺乏配套登记规则，导致实务中被迫采取"交易过户"（把房产卖给信托公司）或"曲线救国"（先设资金信托再由信托买入股权）两条路[S37]。

两条路都有代价：交易过户产生完整税负；"曲线救国"则在信托财产与委托人之间留下一条可被追溯的资金链条。

10.4.3　制度已经在破冰—但只在六个城市

2024 年底以来，不动产信托财产登记试点快速扩围。据公开报道，至 2025 年 11 月已扩至北京、上海、广州、厦门、天津、苏州六城[S37]。试点的两项突破具有里程碑意义：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

1. **非交易性过户成为可能**：委托人可依据信托文件直接办理变更登记，不再需要伪装成买卖。
2. **确立公示效力**：不动产登记机构在不动产权证书附记栏标注"不动产信托财产，信托名称：（信托登记系统产品编码：）"；股权则由经营主体登记机关在企业经营范围后标注"本公司股东××代表××信托产品名称＋信托登记系统产品编码"，并通过国家企业信用信息公示系统公示 [S37]。

一位信托公司家族办公室总经理对媒体的表述点出了核心："过户环节的税费以及信托公司代表信托项目持有房产的房产税问题，其实是客户最关心的。"[S37]

10.4.4　高发场景

- 委托人核心资产是家族企业股权与不动产，但所在地不在六个试点城市，**登记无门，只能回到交易过户或资金信托的老路。**
- 专业人士向客户承诺"股权一定能装进信托"，未告知试点地域限制。
- 完成中国信登预登记后，未同步办理不动产／股权的转移登记，误以为"信托登记＝财产已隔离"。

10.4.5　一个尚未解决的摩擦：双重征税

据行业调研，目前不动产信托登记主要采取"非交易过户"方式，但在一些已落地的案例中，不动产转入信托时仍**被视为交易**，面临高额转让税费 [S37]。

某案例以不动产合同金额计算，设立环节综合税费率近 6%：卖方涉及印花税、城市维护建设税、地方教育附加、教育费附加、个人所得税与增值税共六种；买方涉及印花税与契税，其中契税税率 3% [S37]。

更棘手的是处置环节可能再次产生税负—设立一次、处置一次，形成双重征税。而信托产品本身无法成为不动产的持有主体与纳税主体，实操中只能以信托公司名义持有与缴税，适用税率往往更高 [S37]。有从业者建议：在设立阶段，因委托人交付信托财产而向信托公司转移不动产所有权，不属于财产实质转移行为，其涉及的增值税、契税、所得税及印花税等应减免征收；在处置阶段视同委托人直接处置 [S37]。此为行业建议，尚未成为制度。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

本书判断：登记这条"最后一公里"已经打通，但税务这条"最后一公里"还没有。在税收细则落地之前，任何向客户承诺"股权、房产置入信托成本很低"的说法，都是把制度试点当作既成事实。正确的做法是：先做税负测算，再决定是否置入，并考虑"信托＋SPV"的双层架构以隔离资产运营中的法律责任（参见本书第八章实例一）[S37]。

10.4.6　修正条款建议

方向性表述：对非资金财产，应在信托文件中明确：① 交付方式与登记义务的具体承担方与时限；② 登记完成前该财产的权属与风险归属；③ 若因登记政策原因无法完成，备用方案（如信托＋SPV 持有、或延期交付条款）。切勿在完成登记前向客户表述"资产已经隔离"。

10.5　失效点四：债权人撤销权—1 年除斥期间的倒计时

10.5.1　法律依据

《信托法》第十二条：委托人设立信托损害其债权人利益的，债权人有权申请人民法院撤销该信托。人民法院依照前款规定撤销信托的，不影响善意受益人已经取得的信托利益。本条第一款规定的申请权，自债权人知道或者应当知道撤销原因之日起一年内不行使的，归于消灭。[S29]

10.5.2　失效机理

三个要点常被误读：

1. 撤销的是信托本身，不是某笔财产。一旦被撤销，隔离效果整体崩塌。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

2. 1 年是除斥期间，不是诉讼时效—不中止、不中断、不延长。但起算点是"知道或应当知道撤销原因之日"，而非设立之日。这意味着风险敞口不是一个确定的 1 年，而是一个随时可能启动的 1 年。
3. "损害债权人利益"是实质判断，与委托人主观意图无关。即便目的条款写得再漂亮，只要设立时点前后委托人的资产负债状况已经恶化，就可能被认定。

10.5.3　高发场景

- 企业在设立信托前后进入债务危机期，或个人对外担保已实质转化为负债。
- 委托人将几乎全部资产装入信托，导致剩余财产不足以清偿既有债务。
- 设立时点与重大债务形成时点过于接近，且未能保留资产负债状况的证据链。

10.5.4　修正条款建议

> 方向性表述：设立前应形成一份时点证据包：设立日前 12—24 个月的资产负债表、纳税与征信记录、重大债务清单、诉讼与仲裁查询结果，并由律师出具专项意见备存。信托文件本身可加入"委托人声明其设立信托时不存在不能清偿的到期债务"条款，但需知悉：该声明不能对抗外部债权人，其价值在于证明委托人不存在恶意。

10.5.5　自查问题

- [] 设立日前 24 个月，委托人资产负债状况是否有书面留痕？
- [] 装入财产占委托人总资产的比例是多少？是否保留了足够清偿既有债务的财产？
- [] 是否有对外担保、连带债务或潜在的税务负债？

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

10.6　失效点五：委托人保留控制权—从"唯一受益人"到虚假信托

10.6.1　法律依据

> 《信托法》第十五条：……设立信托后，委托人死亡或者依法解散、被依法撤销、被宣告破产时，委托人是唯一受益人的，信托终止，信托财产作为其遗产或者清算财产；委托人不是唯一受益人的，信托存续，信托财产不作为其遗产或者清算财产……[S29]
>
> 《信托法》第四十三条：受益人是在信托中享有信托受益权的人。……委托人可以是受益人，也可以是同一信托的唯一受益人。受托人可以是受益人，但不得是同一信托的唯一受益人。[S29]
>
> 《信托部关于加强规范资产管理业务过渡期内信托监管工作的通知》（37 号文）：家族信托是指信托公司接受单一个人或者家庭的委托，以家庭财富的保护、传承和管理为主要信托目的，提供财产规划、风险隔离、资产配置、子女教育、家族治理、公益（慈善）事业等定制化事务管理和金融服务的信托业务。家族信托财产金额或价值不低于 1,000万元，受益人应包括委托人在内的家庭成员，但委托人不得为唯一受益人。单纯以追求信托财产保值增值为主要信托目的、具有专户理财性质和资产管理属性的信托业务不属于家族信托。[S33]

这里有一个实务中常被混淆的层级关系，必须先厘清：

第一层：《信托法》本身并不禁止委托人为唯一受益人。第四十三条明文允许。第十五条规定的不是禁止，而是后果，委托人若在其死亡或破产时是唯一受益人，信托即终止，财产回归其遗产或清算财产。

第二层："委托人不得为唯一受益人"是一条监管红线，出自 37 号文，约束对象是信托公司开展的家族信托业务。违反它的后果不是信托无效，而是该业务不被认定为家族信托，无法适用 37 号文项下对家族信托的豁免安排。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第三层：受益人范围在 2023 年被放宽。《关于规范信托公司信托业务分类的通知》（信托三分类通知）将家族信托受益人的表述，由 37 号文的"包括委托人在内的家庭成员"调整为"委托人或者其亲属"；家族信托涉及公益慈善安排的，受益人还可包括公益慈善信托或者慈善组织。"委托人不得为唯一受益人"的要求继续保留。[S33]

> 这一层级关系对实务的含义是：受托人为信托公司的家族信托，"不得为唯一受益人"是一条必须满足的监管命令；受托人为非信托公司的民事信托，不受 37 号文约束，但仍受第十五条后果的约束。两者的法律后果不同，指向的设计结论却完全一致：不要把自己设成唯一受益人。

10.6.2　失效机理

这是境内家族信托最具中国特色、也最容易被境外经验误导的一条。

在英美法系，设计精良的委托人保留权力条款（reserved powers）通常不影响信托效力；香港法下更是明文规定，信托不因设立人保留投资与资产管理的权力而无效[S35]。境内则不同：一旦委托人被认定为唯一受益人，《信托法》第十五条的后半段即被触发，信托在其死亡或破产时终止，财产回归遗产或清算财产。隔离效果在这一刻归零。而这还不是唯一的失效路径。

第二种失效路径来自境外：控制权保留过度，被认定为"虚假信托"（sham trust）或"委托人实为实际权利人"。

10.6.3　一个被反复引用的公开案例

据媒体转述的新加坡高等法院 2022 年 11 月裁判文书，某离岸家族信托（2014 年 6 月设立，受益人为其子及其子女，受托人为专业信托机构）被认定：委托人系该信托项下银行账户资产的实际所有人，法院据此同意了债权人提出的任命接管人申请，信托资产被接管[S39]。

律师对该案根本原因的公开分析是："根本原因在于独立性不够。委托人曾多次指示直接处分信托计划里资产的行为，使得法院认定信托项下资金的实际权利人仍为委托人本人，因此其债权人有权对该等资金进行追索。"[S39]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

本书判断：这个案例的价值不在于"离岸信托不可靠"—恰恰相反，它说明的是离岸信托的判例法已经成熟到足以区分"形式上有信托"与"实质上有信托"。真正的问题在于：境内很多方案在销售端讲的是"信托万能隔离"，在条款端却把控制权原封不动留给委托人。这两件事同时发生，就是失效的配方。

10.6.4　高发场景

- 委托人保留随时撤销信托、随时指令分配、随时更换受托人的全部权力，且不受任何约束。
- 信托账户由委托人实际控制网银与支付工具，受托人只在文件上签字。
- 委托人作为唯一受益人（常见于"设立人自益、身后传承"的简化设计），直接触发第十五条。
- 委托人以"投资顾问委员会"名义保留了投资决策的全部否决权。

10.6.5　修正条款建议

方向性表述：① 明确受益人包含委托人之外的家庭成员，且各受益人的受益份额、取得条件可识别；② 委托人保留的权力应逐项列举并设置边界（如保留投资建议权而非指令权、保留保护人任命权而非直接处分权）；③ 设置保护人（protector）条款，由第三方行使监督与否决职能，切断委托人与受托人之间的直接指令链；④ 明确受托人对违反信托目的的委托人指示有权且应当拒绝。

10.7　失效点六：受益人条款—不确定性与受益权的可执行性

10.7.1　法律依据

《信托法》第十一条：……（五）受益人或者受益人范围不能确定……[S29]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

> 《信托法》第四十七条：受益人不能清偿到期债务的，其信托受益权可以用于清偿债务，但法律、行政法规及信托文件有限制性规定的除外。
>
> 《信托法》第四十八条：受益人的信托受益权可以依法转让和继承，但信托文件有限制性规定的除外。[S29]
>
> 《全国法院民商事审判工作会议纪要》第 95 条：……当事人申请对受益人的受益权采取保全措施的，人民法院应当根据《信托法》第四十七条的规定进行审查，决定是否采取保全措施。决定采取保全措施的，应当将保全裁定送达受托人和受益人。[S30]

10.7.2　失效机理

第四十七、四十八条是境内家族信托中价值最高、使用率最低的两条。

它们的意义在于：法律默认受益权"可以用于清偿债务""可以转让和继承"，但允许信托文件作出限制性规定来排除这个默认。这意味着，境内家族信托在法律上允许写入"防挥霍"式的限制条款（受益人不得转让受益权、受益权不得用于清偿其个人债务），只不过这一权限只能来自信托文件的明确约定，法律不会替你默认。

如果信托文件没有写，受益权就是一项可被债权人执行的普通财产权。受益人离婚、负债、被诉，受益权都可能被分割或执行。

10.7.3　高发场景

- 受益人范围写"委托人的子女及其后代"，未界定"后代"是否包含未出生者、是否包含养子女、是否包含继子女。
- 未设限制性条款，受益人婚变时受益权被主张为夫妻共同财产。
- 未设"受益人丧失资格"条款（如对委托人或其他受益人实施重大侵权行为时的除权机制）。
- 未考虑特殊需要受益人（未成年、失能、需长期照护）的分配与管理安排，而这恰是不动产信托试点中最先落地的场景之一：据公开报道，北京首例落地的通州区案例即为 70 岁委托人将其名下房产置入信托，为其 40 岁自闭症儿子的终身照护提供经济保障 [S37]。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

10.7.4　修正条款建议

> 方向性表述：① 受益人范围应明确定义（含未出生后代的界定方式、收养 / 继子女的纳入与否）；② 明确写入受益权限制条款："受益人不得转让、质押其受益权；受益权不作为其个人债务的责任财产，非经信托文件规定的程序不得被用于清偿其个人债务"；③ 设置受益人除权与恢复机制；④ 对特殊需要受益人，设置独立的管理与支付规则。

10.7.5　自查问题

- [] 有没有写受益权限制条款？还是默认"法律会保护"？
- [] 未出生后代如何界定？是否会导致受益人范围不确定？
- [] 受益人婚姻状况变化时，有无应对机制？

10.8　失效点七：受托人更替机制缺失—最容易被漏掉的一行字

10.8.1　法律依据

> 《信托法》第二十三条：受托人违反信托目的处分信托财产或者管理运用、处分信托财产有重大过失的，委托人有权依照信托文件的规定解任受托人，或者申请人民法院解任受托人。
>
> 《信托法》第四十条：受托人职责终止的，依照信托文件规定选任新受托人；信托文件未规定的，由委托人选任；委托人不指定或者无能力指定的，由受益人选任……[S29]

香港《受托人条例》（第 29 章）第 40A 至 40D 条提供了一套受益人无须申请法院即可更换受托人的法定机制，但其适用条件极其苛刻：

- 须信托文件未指定任何人（包括保护人）拥有任命新受托人的权力；
- 且受益人须全部成年、具备完全行为能力，并且合计绝对有权享有信托财产。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

这意味着：只要信托文件指定了保护人或任何任命人，第 40A 条即完全不适用；而在受益人范围包含未出生后代的全权信托中，没有任何人"绝对有权享有"信托财产，该机制同样用不上。[S35]

10.8.2　失效机理

家族信托是跨代工具，存续期动辄数十年。受托人机构会合并、转型、被吊销牌照、退出市场，也会与家族产生分歧。如果信托文件只写了"受托人为××公司"，没写继任机制，那么一旦受托人缺位，信托就进入了法律上的空转状态。

这在实务中比想象的常见—因为"受托人是谁"在设立时是一个再自然不过的事实，没人会想到要在文件里为它的消失做预案。

10.8.3　高发场景

- 受托人为单一机构，文件未设继任条款，机构退出市场后由谁接任产生争议。
- 家族与受托人产生分歧，文件未设解任与交接程序，只能诉诸法院。
- 离岸信托的受托人在境外，家族无法对其形成有效约束，文件中又未设保护人。

10.8.4　修正条款建议

> 方向性表述：① 明确继任受托人的选任主体与顺序（如：保护人 > 受益人会议多数决 > 委托人指定的备选机构名单）；② 预设备选受托人名单，并约定交接程序、资料移交与报酬结算；③ 明确受托人辞任需提前通知的期限，且信托财产不得因此被留置；④ 在离岸架构中务必设置保护人条款，因为香港法下的法定更换机制对典型全权家族信托基本不可用 [S35]。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

10.9　失效点八：分配条款的两个极端—太刚性或太自由

10.9.1　失效机理

分配条款是家族信托中唯一会被受益人反复检验的条款。它失效的方式有两个相反的方向：

极端	表现	后果
过度刚性	分配条件不可验证（如"子女孝顺""学业有成"）或触发时点不可实现（如"结婚时"但受益人不婚）	受托人无从执行，分配争议频发；条件成就与否各执一词
过度自由	全权委托受托人自由裁量，无任何标准与指引	受托人承担过高裁量风险，倾向于保守不分配；家族失去对信托目的的控制

10.9.2　高发场景

- 分配条件使用道德性、情感性表述（"品行端正""孝敬父母"），无客观判断标准与判断主体。
- 未区分"固定分配"与"酌情分配"两类机制，全部交给受托人自由裁量。
- 未设分配决策的记录与说明理由义务，受益人无法了解决策依据。
- 未考虑通货膨胀、家族规模扩张（第三代、第四代）对分配总额的影响。

10.9.3　修正条款建议

> 方向性表述：① 区分基础分配（按固定条件与频率自动触发，条件必须可客观验证）与酌情分配（由受托人 / 分配委员会在特定事由下裁量）；② 对道德性条件，明确判断主体（如家族委员会三分之二决议）与判断程序；③ 设置愿望函（letter of wishes）作为受托人裁量的指引，并明确愿望函不具有约束力但应予考虑；④ 要求受托人对重大分配决策保留书面理由。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

10.10　失效点九：税务与申报条款缺位—21 号公告改变了底层假设

10.10.1　法律依据

2026 年 7 月 24 日，财政部、国家税务总局联合发布《关于离岸信托个人所得税有关事项的公告》（业内通称"21 号公告"）[S31]，国家税务总局配套发布《关于离岸信托个人所得税有关征管事项的公告》[S32]。这是中国离岸信托税制第一次被完整明确。

官方答记者问对出台背景的表述是：

> 近年来，一些个人通过设立离岸信托进行财富代际传承、跨境资产配置以及风险管理。由于离岸信托往往设立在信息透明度低、税负较低的国家和地区，部分个人利用其转移资产、隐匿财富及逃避税。按照我国个人所得税法对居民全球所得征税的基本原则，《公告》明确了离岸信托设立、存续、终止清算等环节的征税规定……[S31]

公告的核心规则如下：

环节	纳税人	计税方式	税率
设立（装入）	居民个人	装入时市场价值 − 财产原值 − 合理费用，按"财产转让所得"	20%
存续	居民个人	信托及其控制的境外实体产生的收益，**无论是否实际分配**，按年申报	20%
终止清算	居民个人	全部信托财产的清算收益，按"利息、股息、红利所得"	20%

三条从严规则尤其值得注意：

1. **财产转让损失不得结转以后年度**；
2. **两类所得不得相互抵减**；
3. 受托人报酬、信托管理费、投资顾问费等费用一律不得抵减应纳税所得额。[S31]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

申报时点上：设立环节的居民个人应在次年 3 月 1 日至 6 月 30 日申报；存续期间应于每年 3 月 1 日至 6 月 30 日就上一年度税款申报；终止清算的，应在清算完成的次月 15 日内申报 [S31]。

反避税设计上，公告采取实质重于形式原则：个人通过其他个人或组织转移财产、但财产实际由该个人出资、负担、控制的，视为该个人将财产装入；对移居境外（含取得外国国籍、境外长期或永久居留权）但主要经济利益来源于境内的个人，可判定为中国税收居民，继续就其境内和境外所得征税 [S31]。

10.10.2　存量信托的衔接安排——一个正在倒计时的窗口

公告对发布前已设立的离岸信托作出了专门安排 [S31]：

- 设立环节的未缴税款，原则上征收三年，即自 2023 年 1 月 1 日起将财产装入离岸信托的个人应按规定申报缴税；金额较大的，税务机关可依据税收征管法延长追缴年限。
- 对 2025 年及以前年度收益分配环节未缴税的收益，一次性"打包"计算，全额按照"利息、股息、红利所得"申报缴税。
- 纳税人应在公告实施之日起 90 日内缴纳上述税款；逾期未缴纳的，税务机关将按照税收征管法规定予以处理。

> 本书提示：按 2026 年 7 月 24 日发布日推算，90 日窗口约在 2026 年 10 月下旬届满，具体截止日以主管税务机关口径为准。持有存量离岸信托的居民个人，应尽早与主管税务机关确认存量收益的计税口径并评估补税方案 [S31]。

10.10.3　失效机理

21 号公告之前，离岸信托在境内的税务处理处于"制度空白"状态，很多方案书的底层假设是"装入不纳税、不分配不纳税"。这个假设在 2026 年 7 月 24 日之后不再成立 [S31]。

失效的不是信托本身，而是方案的商业基础：客户当年可能基于"零税负"预期设立，如今面临追溯三年的补税义务，且损失不能结转、费用不能抵扣。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

更值得警惕的是公告发布后市场上出现的一类新话术：渲染离岸信托"重税"恐慌，转而兜售"境内民事信托—让儿子当受托人、利用近亲属间免税政策、设立成本几乎为零"的替代方案。对此，有媒体明确指出其漏洞：近亲属间股权转让的免税政策并不适用于转让给由近亲属担任受托人的信托；21 号公告的核心是实质重于形式，税务机关可能穿透该架构认定实际控制人仍是委托人；即使设立环节不缴税，后续收益仍需纳税 [S31]。

官方对此亦有明确表态：

> 在工作中发现，境内外个别不法中介机构和个人诱导纳税人通过离岸信托隐匿财产、逃避纳税……纳税人应增强依法纳税意识……不要轻信不法中介机构和个人，以免造成偷逃税违法行为。对诱导、协助纳税人逃避税的不法中介机构和个人，税务机关将按照税收征管法等有关法律法规严肃处理。[S31]

10.10.4　修正条款建议

> 方向性表述：① 离岸信托方案中应明确中国税务居民的申报义务由谁履行、如何履行（受托人是否负有信息提供或协助义务）；② 装入环节应预留税负测算与完税资金安排，不得以"后续再处理"带过；③ 对存量信托，应补充税务调整配合条款（配合提供资料、配合估值与申报）；④ 任何以"可规避中国税收居民身份"为卖点的方案，都应视为红旗—公告已明确移居境外但主要经济利益在境内的个人仍可被判定为中国税收居民 [S31]。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

10.11 失效点十：跨境管辖与准据法的错配—香港"防火墙"不是万能的

10.11.1 法律依据

香港《受托人条例》（第 29 章）第 41Y 条是香港信托最重要的"防火墙"条款，其效果是：外国强制继承规则（forced heirship rules）不影响以香港法为准据法的生前动产信托的有效性。

但它的边界非常清楚 [S35]：

维度	覆盖范围	不覆盖范围
财产类型	动产（股权、合伙权益、存款、证券组合、债权）	不动产（香港或境外不动产均不在保护范围内）
转移方式	生前转移	遗嘱信托（以遗嘱设立的信托不适用第 41Y 条）

香港律师会早在 2022 年 2 月即公开指出："香港《受托人条例》中的'防火墙条款'目前仅限于与动产有关的反强制继承申索。"该会建议将第 41Y 条扩展至不动产，政府至今未公开回应。自 2013 年以来，第 41Y 条唯一的技术性修改来自 2025 年《公司（修订）（第 2 号）条例》（2025 年第 14 号条例）第 99 条，于 2025 年 5 月 23 日生效，并未扩大该条的保护范围 [S35]。

香港信托法的另一项优势是：永久期规则（rule against perpetuities）与收益累积规则已被废除，新设非慈善信托可设为永续信托 [S35]。

10.11.2 失效机理

内地客户设立香港信托时最典型的三个误解：

1. "香港没有强制继承，所以内地资产也安全。"，错。第 41Y 条只保护动产，且只保护以香港法为准据法的生前转移。位于内地的不动产、股权，其权属与过户仍受内地法约束。

© 2026 APFOSA 版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

2. "香港信托不需要任何牌照。"，不完全对。SFO 本身通常无须申领证监会牌照（香港证监会 2020 年 1 月 7 日通函：是否需要领牌不取决于客户是否为家族，而取决于所作活动是否构成受规管活动），但以业务形式在香港提供信托或公司服务的机构，须依《打击洗钱及恐怖分子资金筹集条例》（第 615 章）第 5A 部申领 TCSP 牌照 [S18][S34]。该发牌制度自 2018 年 3 月 1 日起实施，由公司注册处信托及公司服务提供者注册处管理；无牌经营属刑事罪行，一经定罪最高罚款 10 万港元及监禁 6 个月；牌照有效期 3 年，须委任合规主任与洗钱报告主任，并须在牌照届满前至少 60 日申请续期 [S34]。
3. "香港判决在内地可以直接执行。"—有条件。《关于内地与香港特别行政区法院相互认可和执行民商事案件判决的安排》于 2024 年 1 月 29 日在两地同步生效，香港《内地民商事判决（相互强制执行）条例》（第 645 章）同日生效。据最高人民法院方面公开表述，新机制使两地 90% 以上的民商事案件判决能够互认与执行；但该安排并非自动执行，仍需当事人依程序申请 [S36]。

10.11.3　高发场景

- 家族核心资产为内地不动产，却选择了香港法信托并期望获得防火墙保护。
- 受托人机构未持 TCSP 牌照，或境内机构在香港展业时未评估牌照义务 [S34]。
- 争议发生后才发现判决互认不适用于该案件类型，或需在两地分别起诉。
- 未评估内地法下的强制性规定（如婚姻财产制、继承规则）对信托效力的影响。

10.11.4　修正条款建议

> **方向性表述**：① 准据法与法院选择条款应与财产所在地匹配，涉及内地不动产 / 股权的，须同步评估内地法下的登记与效力要求；② 涉不动产的家族，可考虑以中间控股公司持有不动产、再将该控股公司股权置入信托，使置入标的成为动产 [S35]；③ 明确管辖法院条款与仲裁条款的优先顺序；④ 选择受托人时核验其牌照状态（香港 TCSP 持牌人名录由公司注册处公开供查阅）[S34]。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

10.12　条款体检表：20 项交付前自检清单

本章十条失效点可折算为以下 20 项可勾选的自检项。建议在信托文件定稿前逐项过一遍，未通过的项须书面记录原因与替代安排。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

#	自检项	对应失效点
1	信托目的条款不含"避债""规避执行"等表述	一
2	信托目的与委托人实际运作方式一致	一
3	已核查设立日前 24 个月的债务与诉讼状况	一、四
4	财产清单可独立识别每一项财产	二
5	涉及夫妻共同财产的，已取得配偶书面同意	二
6	不存在未清理的代持、质押、查封	二
7	非资金财产已明确登记机关与时限	三
8	已就非资金财产置入作税负测算	三、九
9	所在地在不动产 / 股权信托登记试点范围内，或已定备用方案	三
10	已完成中国信登预登记，并与财产转移登记同步	三
11	装入财产后委托人剩余财产足以清偿既有债务	四
12	受益人包含委托人以外的家庭成员	五
13	委托人保留权力已逐项列举并设边界	五
14	已设保护人条款（离岸架构为必备）	五、七
15	受益人范围界定清晰（含未出生后代）	六
16	已写入受益权限制条款	六
17	已设特殊需要受益人的管理与支付规则	六
18	已设继任受托人选任机制与备选名单	七
19	分配条款区分固定分配与酌情分配，条件可客观验证	八
20	离岸信托已明确中国税务居民申报义务与存量衔接安排	九、十

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

10.13　十大失效点与 FMC 六大知识模块的映射

本章十条失效点，可映射到《家族事务管理咨询师职业能力水平评价规范》（T/CABP 012—2025）确立的六大知识模块[S3][S24]。这张映射表的意义在于：它说明"评人"的标准不是抽象的—每一个知识模块都对应着一类真实的失效风险。

失效点	主要涉及的知识模块	关键能力要求
一、信托目的合法性	法律与合规	识别信托目的与信托法强制性规定的冲突
二、财产确定性与合法性	法律与合规、税务	权属核查与财产来源合规判断
三、登记缺位	法律与合规、资产配置	熟悉非资金财产的登记路径与试点地域差异
四、债权人撤销权	法律与合规	设立时点的尽职调查与证据链管理
五、控制权保留	法律与合规、家族治理	在委托人诉求与信托独立性之间设计边界
六、受益人条款	法律与合规、家族治理	受益人结构与受益权限制条款设计
七、受托人更替	法律与合规	跨代工具的继任与交接机制设计
八、分配条款	家族治理、资产配置	可执行的分配规则与裁量边界设计
九、税务与申报	税务、跨境	21 号公告三环节纳税义务与存量衔接
十、跨境管辖	跨境、法律与合规	准据法、牌照与判决互认的三重匹配

这张表回答了一个常被问到的问题—"为什么家办需要专门的人才标准，而不是让律师、税务师、理财师各管一段？"答案是：上表任何一条失效点，都同时牵涉两个以上知识模块。单一专业训练出来的人，能看清自己那一段，看不清接口处；而家族信托的失效，几乎全部发生在接口处。这正是能力标准必须覆盖"跨模块的综合判断"、而非"单模块的知识点"的实证依据，也是 FMC 体系把"案例数量"而非"学历与课时"作为高等级评价核心指标的现实理由[S21]。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

10.14　本书判断

十条失效点讲完，可以提炼出三个共性：

第一，绝大多数失效不是因为不懂法，而是因为没写字。受托人继任机制、受益权限制条款、分配判断主体—这些都不是高深的法律技术问题，只是没人想到要写进文件。家族信托是跨代工具，它的敌人是时间；而时间最喜欢吃的，就是那些"当时觉得理所当然"的空白。

第二，失效高发处，恰是制度正在变化处。非资金财产的登记与税务、离岸信托的税制，是 2025—2026 年变化最剧烈的两处，也是失效最集中的两处。从业者最危险的状态，不是知识陈旧，而是拿试点当常态、拿空白当优惠。

第三，境内与香港的失效逻辑不同，方向甚至相反。境内的失效多来自"写得太少"（法定要件缺失），香港的失效多来自"以为写了很多"（误信防火墙覆盖范围）。同一份家族方案，在两个法域要用两套检查清单—这正是下一章十二问速查表要解决的问题。

下一章预告：第十章讲的是"条款哪里会坏"。第十一章转向"客户会问什么"—把境内与香港最常被问到的十二个实务问题，做成可直接查阅的对照表。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第十一章　境内 vs 香港：实务十二问速查表

11.1　本表的使用说明

第一，本表是速查工具，不是意见书。每一问的答案都标注了依据来源，读者可据此回溯原文；但任何具体决策仍须由具备资质的持牌专业机构结合个案出具意见。

第二，本表的"境内"特指中国内地，不含中国香港、中国澳门特别行政区及中国台湾地区；两地比较是同一主权国家内两个不同法域、不同税制、不同监管体系之间的制度比较。

第三，本表刻意采用"一问两答"而非"一问一答"。因为从业者真正的困难从来不是"境内怎样"或"香港怎样"，而是同一个客户同时踩在两个法域里时，两套答案如何拼接。每问末尾的"实务提示"，讲的就是拼接处的注意事项。

第四，凡涉及正在变化中的制度，本表一律标注时点。制度试点与税收新政是本表最易过期的部分，读者应核对资料截止日。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

11.2 十二问逐条对照

Q1 设立家族信托的最低门槛是多少？

	中国内地	中国香港
门槛	1,000万元人民币（信托财产的金额或价值）	无法定门槛
性质	监管对"家族信托"业务分类的准入下限	普通法下依当事人意思自治设立
附加条件	受益人应为委托人或其亲属（2023 年信托三分类通知口径；37 号文原表述为"包括委托人在内的家庭成员"），委托人不得为唯一受益人；单纯以保值增值为目的、具专户理财或资产管理属性的信托不属于家族信托 [S33]	须满足信托成立的普通法要件（确定性、设立人意图等）
普惠替代	另有家庭服务信托类别，公开报道显示其设立门槛为 100 万元（2022 年信托业务分类调整后）[S33]	—

依据：[S33] 实务提示：1,000万元是监管分类门槛，不是法律上信托的生效要件。境内民事信托（受托人为自然人或非信托公司机构）不受此门槛约束，但其受托人能力、财产登记与税务处理都要另行评估—门槛低不等于成本低。

© 2026 APFOSA 版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

Q2　做家族办公室要不要牌照？

	中国内地	中国香港
家办专属牌照	无。不存在"家族办公室"行政许可或专属牌照	无。香港不设"家办牌照"
资产管理牌照	若从事资产管理、销售金融产品，按业务性质分别适用金融监管规定	**判断标准不是"客户是否为家族"，而是所作活动是否构成受规管活动。**SFO 由受托人以内部单位形式营运、或由受托人全资拥有的独立法律团体营运（集团内部豁除），无须就第 9 类受规管活动领牌；**向多于一个高净值家族提供服务（MFO）则须申领** [S18]
信托服务牌照	由信托公司开展家族信托业务，受信托监管规则约束	**以业务形式在香港提供信托或公司服务，须申领 TCSP 牌照**（《打击洗钱及恐怖分子资金筹集条例》第 615 章第 5A 部，2018 年 3 月 1 日起实施）。无牌经营属刑事罪行，最高罚款 10 万港元及监禁 6 个月；牌照有效期 3 年，须委任合规主任与洗钱报告主任 [S34]
税务优惠资格	无对应制度	**FIHV 税务宽减**：最低资产门槛 2.4 亿港元、在港雇用≥2 名合资格全职雇员、承付≥200 万港元营运开支；**且 MFO 不适用**（官方解释：MFO 业务"实际上与银行、私人银行及资产及财富管理公司的业务无异"）[S12][S16]

依据：[S18][S34][S12][S16]　实务提示："MFO 待遇落差"是两地实务中最容易踩的坑—在香港，MFO 要领牌却拿不到免税；在内地，MFO 是绝大多数机构的形态却没有任何专属规则。一家同时服务多个家族的机构，在两地都处于"义务最重、优惠最少"的位置。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

Q3　家族信托能装什么财产？

	中国内地	中国香港
资金／金融资产	主流，操作成熟	无特殊限制
不动产	试点中。北京（2024 年 12 月）、上海（2025 年 5 月）、广州与厦门（2025 年 7 月）、天津（2025 年 9 月）、苏州（2025 年 11 月）六城开展不动产信托财产登记试点，允许非交易性过户并在不动产权证书附记栏标注"不动产信托财产" [S37]	普通法下可持有，但内地不动产的权属与过户仍受内地法约束
股权	试点中。股权信托登记由经营主体登记机关办理，在企业经营范围后标注"本公司股东××代表××信托产品名称＋信托登记系统产品编码"，并通过国家企业信用信息公示系统公示 [S37]	可持有；内地公司股权的变更登记仍须依内地法办理
禁止／限制	法律、行政法规禁止流通的财产不得作为信托财产；限制流通的须经主管部门批准 [S29]	依普通法与相关条例
艺术品等特殊资产	无专门登记规则，实务依赖估值、保险与保管安排	无专门规则

依据：[S37][S29]　实务提示："能不能装"和"装了有没有用"是两件事。试点解决的是登记与公示，未解决税务（见 Q4）与受托人专业能力。本书第八章实例四（艺术品资产运营、收藏与信托架构）与实例一（SPV 股权信托与房产置入）展示了两条不同的实务路径 [S19]。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

Q4　不动产／股权置入信托，税费怎么算？

	中国内地	中国香港
制度状态	登记已破冰，税务细则未明	无专门针对信托置入的宽免规则
实际负担	试点主要采用"非交易过户"，但部分已落地案例中不动产转入信托时仍被视为交易。某案例以合同金额计算，设立环节综合税费率近 6%：卖方涉印花税、城建税、地方教育附加、教育费附加、个人所得税、增值税六种；买方涉印花税与契税，契税税率 3% [S37]	依一般税法与印花税规则
双重征税问题	存在：设立环节一次、处置环节可能再一次。且信托产品无法成为持有与纳税主体，实操中只能以信托公司名义持有与缴税，适用税率往往更高 [S37]	—
行业建议	有从业者建议：设立阶段因交付信托财产而转移不动产所有权不属于实质转移，其增值税、契税、所得税及印花税等应减免征收；处置阶段视同委托人直接处置。此为行业建议，尚未成为制度 [S37]	—

依据：[S37]　实务提示：先算税，再决定装不装。在税收细则落地前，向客户承诺"置入成本很低"是不负责任的。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

Q5　信托财产的独立性在司法中如何被认定？

	中国内地	中国香港
核心条文	《信托法》第 15 条（区别于委托人其他财产）、第 16 条（区别于受托人固有财产）、第 17 条（强制执行的四类例外）[S29]	普通法信托财产独立原则；《受托人条例》相关条文
保全审查口径	《全国法院民商事审判工作会议纪要》第 95 条：当事人申请对信托资金采取保全措施的，除符合《信托法》第 17 条规定的情形外，人民法院不应当准许；已采取保全的，存管银行或信托公司能证明该账户为信托账户的，应立即解除。对受益权保全的，应依《信托法》第 47 条审查 [S30]	依普通法与判例
强制执行例外	① 设立前债权人已对该财产享有优先受偿权；② 受托人处理信托事务产生债务；③ 信托财产本身应担负的税款；④ 法律规定的其他情形 [S29]	—
最大的变量	委托人是否为唯一受益人（37 号文红线；信托法第 15 条为后果性规定）与控制权保留程度（见 Q6）	设立人保留权力不影响信托有效性（《受托人条例》2013 年修订后明文确认）[S35]

依据：[S29][S30][S35]　实务提示：境内与香港在"委托人保留权力"这一问题上的规则方向相反，这是架构设计中最需要分清楚的一条（详见 Q6）。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

Q6　委托人能保留多少控制权？

	中国内地	中国香港
硬性红线	委托人不得为唯一受益人（37 号文监管红线）。信托法第 43 条本身允许委托人为唯一受益人，但第 15 条规定了后果：委托人在死亡或破产时若为唯一受益人，信托终止，财产作为其遗产或清算财产 [S29][S33]	无此红线
保留权力	《信托法》未就保留权力的边界作系统规定，实务依赖条款设计与司法判断	信托不因设立人保留投资或资产管理的权力而无效；受托人依设立人行使该权力行事，不构成违反信托 [S35]
过度保留的后果	可能被认定为虚假信托或"名为信托实为自有"，隔离效果落空	可能被认定为虚假信托（sham trust）；境外已有公开裁判认定委托人因多次直接处分信托资产而被认定为实际权利人、信托资产被接管 [S39]

依据：[S29][S33][S35][S39]　实务提示：方向相反，但结论一致—控制权必须"有边界、有记录、有第三方制衡"。建议在离岸架构中必设保护人条款，在境内架构中必确保存在委托人以外的受益人（详见第十章 10.6）。

Q7　香港信托的"防火墙"到底防什么？

维度	覆盖	不覆盖
财产类型	动产：股权、合伙权益、存款、证券组合、债权	不动产：香港或境外不动产均不在保护范围内
转移方式	生前转移	遗嘱信托（以遗嘱设立的信托不适用第 41Y 条）
对抗对象	外国强制继承规则（forced heirship rules）	其他类型的申索
其他优势	永久期规则与收益累积规则已废除，可设永续信托	—

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

依据：香港《受托人条例》（第 29 章）第 41Y 条 [S35]。香港律师会 2022 年 2 月公开指出该条"目前仅限于与动产有关的反强制继承申索"，并建议扩展至不动产，政府未公开回应；2025 年第 14 号条例第 99 条（2025 年 5 月 23 日生效）仅作技术性修订，未扩大保护范围 [S35]。

实务提示：涉不动产的家族，可考虑以中间控股公司持有不动产，再将该控股公司股权置入信托，使置入标的成为动产—这是把第 41Y 条用足的通用做法 [S35]。

Q8　受托人出问题了，怎么换？

	中国内地	中国香港
解任	受托人违反信托目的处分财产或有重大过失的，委托人可依信托文件规定解任，或申请法院解任 [S29]	依信托文件与普通法
继任	依信托文件规定选任；文件未规定的，由委托人选任；委托人不指定或无能力的，由受益人选任；受益人为无民事行为能力人或限制民事行为能力人的，由其监护人代行选任 [S29]	《受托人条例》第 40A—40D 条提供受益人无须申请法院即可更换受托人的机制
法定机制的适用条件	—	极为苛刻：① 信托文件未指定任何人（含保护人）有任命新受托人的权力；② 受益人全部成年、具完全行为能力，且合计绝对有权享有信托财产。典型全权家族信托（受益人含未出生后代）基本不适用 [S35]

依据：[S29][S35]　实务提示：两地的法定兜底机制都不够用。境内第 40 条的顺序在委托人死亡后可能失灵，香港第 40A 条在文件指定了保护人时直接不适用。结论只有一个：把继任机制写进文件，别指望法律兜底。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

Q9　境内资金如何合法出境设立境外架构？

通道	适用主体	说明
ODI 境外直接投资备案／核准	境内企业	企业境外投资的合规通道；本书第八章实例三、实例五涉及的境外并购与海外架构搭建，以及 21.7 亿元获批额度，均属此列 [S19]
37 号文外汇登记	境内居民	《国家外汇管理局关于境内居民通过特殊目的公司境外投融资及返程投资外汇管理有关问题的通知》（汇发〔2014〕37 号），境内居民境外投融资及返程投资的外汇登记依据
移民／继承财产转移	个人	另有外汇管理规定下的专门通道，适用条件与材料要求较严

依据：[S19]；37 号文见附录 B 术语表　实务提示：合规通道只有上述几条，且都需要时间与材料成本。任何"先出去、后补手续"的方案，在 21 号公告落地后风险显著上升—因为公告采取实质重于形式原则，通过他人代转、实际由本人出资负担控制的，视为本人装入（详见 Q10）[S31]。

Q10　境外信托的中国税务义务是什么？

这是 2026 年变化最大的一问。

环节	规则	税率
设立（装入）	居民个人将财产装入离岸信托，按"财产转让所得"，以市场价值扣原值与合理费用后的余额计税，次年 3 月 1 日至 6 月 30 日申报	20%
存续	信托及其控制的境外实体产生的收益，无论是否分配，以居民个人为纳税人按年申报	20%
终止清算	全部信托财产的清算收益按"利息、股息、红利所得"计税，清算完成次月 15 日内申报	20%

三条从严规则：财产转让损失不得结转以后年度；两类所得不得相互抵减；受托人报酬、信托管理费、投资顾问费等费用一律不得抵减应纳税所得额 [S31]。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

存量衔接（正在倒计时）：设立环节未缴税款原则上追溯至 2023 年 1 月 1 日，金额较大者可依法延长追缴年限；2025 年及以前年度收益分配环节未缴税的收益，一次性"打包"按"利息、股息、红利所得"申报；纳税人应在公告实施之日起 90 日内缴纳，逾期按税收征管法处理 [S31]。

反避税：实质重于形式—通过他人代转但实际由本人出资负担控制的，视为本人装入；以信托财产为本人债务提供担保、代付报销费用、允许无偿或明显低价使用信托财产等，视同分配征税；移居境外但主要经济利益来源于境内的，仍可判定为中国税收居民 [S31]。

依据：财政部、税务总局 2026 年第 21 号公告《关于离岸信托个人所得税有关事项的公告》及官方答记者问（2026 年 7 月 24 日）；国家税务总局配套征管公告 [S31]

实务提示：按 2026 年 7 月 24 日发布日推算，90 日窗口约在 2026 年 10 月下旬届满，具体截止日以主管税务机关口径为准。持有存量离岸信托的居民个人应尽早确认计税口径。切勿轻信"换个受托人／换个受益人身份就能规避"的说法，公告已明确单纯更换受益人身份无法规避纳税义务 [S31]。

Q11　两地法院判决能否互认执行？

项目	内容
文件	《关于内地与香港特别行政区法院相互认可和执行民商事案件判决的安排》（2019 年 1 月 18 日签署）；香港《内地民商事判决（相互强制执行）条例》（第 645 章）
生效日	2024 年 1 月 29 日两地同步生效 [S36]
覆盖范围	据最高人民法院方面公开表述，新机制下两地 90% 以上的民商事案件判决能够互认与执行；涵盖金钱判项与非金钱判项；取消原审法院层级限制 [S36]
是否自动执行	否。判决不会自动在另一地适用，须由当事人依程序提出申请 [S36]
此前安排	2006 年相互认可和执行当事人协议管辖的民商事案件判决安排；2022 年生效的婚姻家庭民事案件判决安排 [S36]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

依据：[S36]　实务提示："能互认"不等于"能拿到钱"。跨境执行仍要面对财产所在地法的程序要求（如内地的登记与查控规则）。家族信托争议中，若信托财产分别位于两地，仍可能需要在两地分别启动程序。

Q12　传承环节的税负对比？

税种／环节	中国内地	中国香港
遗产税	本书未检索到任何现行有效的遗产税法律法规，即中国内地目前未开征遗产税	已于 2006 年 2 月 11 日起取消。《2005 年收入（取消遗产税）条例》于该日生效；该日或之后去世者的遗产无须递交遗产申报誓章或领取遗产税清妥证明书 [S38]
赠与税	同上，未开征	无
不动产／股权过户	涉印花税、契税等；置入信托的税务处理仍在试点探索中（见 Q4）	依一般印花税规则
家办投资利润	无对应宽免制度	FIHV 合资格交易的利得税宽免（须满足 2.4 亿港元资产门槛、≥2 名合资格全职雇员、≥200 万港元营运开支等条件）[S12]

依据：[S38][S12][S37]　实务提示："香港没有遗产税"是正确的，但"所以传承没有税负"是错误的。传承成本的重头往往不在遗产税，而在过户登记、印花税与置入信托环节的税务摩擦。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

11.3　一页速查汇总表

#	问题	中国内地	中国香港
1	设立门槛	1,000万元（分类门槛）	无法定门槛
2	牌照	无家办专属牌照	无家办牌照；MFO 资产管理须领牌；信托服务须 TCSP 牌照
3	可装财产	资金成熟；不动产 / 股权六城试点	无特殊限制；内地资产受内地法约束
4	置入税费	登记破冰、税务未明；案例综合税费率近 6%	无专门宽免
5	独立性认定	信托法第 15—17 条 + 九民纪要第 95 条	普通法 +《受托人条例》
6	控制权保留	委托人不得为唯一受益人（37 号文 + 第 15 条）	保留权力不使信托无效，但可能构成 sham
7	防火墙	—	第 41Y 条：仅动产、仅生前转移、仅反强制继承
8	换受托人	第 40 条顺序选任	第 40A—40D 条条件苛刻，全权信托基本不适用
9	资金出境	ODI / 37 号文 / 移民继承财产转移	—
10	境外信托税务	21 号公告三环节 20%，存量 90 日窗口	—
11	判决互认	2024-01-29 起 90% 以上民商事判决可互认，须申请	同左
12	传承税负	未开征遗产税、赠与税；过户与置入有摩擦成本	2006-02-11 起取消遗产税；FIHV 利得税宽免

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

11.4　三个"两地同时满足"的组合路径

十二问讲完，回到从业者真正面对的场景：客户的资产与家人分布在两个法域，方案必须同时满足两套规则。本书基于前述规则，给出三条通用路径，供架构设计时参考（非意见，须个案论证）。

路径 A：境内资产境内信托 + 境外资产离岸信托（分立式）

- 适用：境内资产为主、境外资产为辅，且两类资产之间无频繁资金往来需求。
- 优点：各自适用本地规则，登记与执行路径清晰；避免跨境资金往来的合规成本。
- 关键：两套信托的受益人安排须相互衔接，避免分配规则冲突；离岸部分须履行 21 号公告下的申报义务[S31]。

路径 B：SPV + 信托的双层架构（集中式）

- 适用：核心资产为不动产或经营性资产，需要集中持有与统一治理。
- 优点：通过 SPV 持有不动产，可将置入标的转化为股权（动产），在内地便于适用股权信托登记试点，在香港可落入第 41Y 条动产保护范围[S35][S37]；同时以 SPV 隔离资产运营中的法律责任。
- 关键：SPV 的设立地、税务居民身份与治理安排须整体设计；不得因双层架构而放松对实质经营与申报义务的要求。本书第八章实例一即为此路径[S19]。

路径 C：香港家控工具 + 境内信托（功能分离式）

- 适用：家族同时追求投资端的税务效率与传承端的财产隔离。
- 优点：投资端适用 FIHV 利得税宽免（须满足 2.4 亿港元资产门槛、≥2 名合资格全职雇员、≥200 万港元营运开支）[S12]；传承端由境内或离岸信托承接。
- 关键：FIHV 不适用于 MFO[S16]；且家控工具与信托之间的持有关系须满足 95% 家族实益权益等条件[S12]。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

> 本书判断：三条路径没有优劣，只有匹配度。选错的代价不在于多缴税，而在于架构在十年后无法被解释——一个无法向下一代、向税务机关、向法庭解释清楚的架构，本身就是最大的风险。本书第九章法则一"先立法域，再立架构"与法则四"信托是骨架，治理是血肉"，讲的正是这件事。

11.5　给 FMC 持证人的使用说明

本表对《家族事务管理咨询师职业能力水平评价规范》（T/CABP 012—2025）持证人的意义，在于把"六大知识模块"落到可被客户检验的回答能力上：

模块	本章对应问题
法律与合规	Q2、Q5、Q6、Q8、Q11
税务	Q4、Q10、Q12
跨境	Q7、Q9、Q10、Q11
资产配置	Q3、Q4
家族治理	Q6、Q8
传承规划	Q1、Q3、Q12

三条使用纪律（本书建议，供 FMC 项目运营方与持证人参考）：

1. **引用必标时点。**本表中制度试点与税收新政的时点，是答案有效性的前提；脱开时点引用即为误导。
2. 区分"法律规定"与"行业建议"。本表中 Q4 的税费减免建议、Q12 的制度展望均属行业建议，不得表述为现行制度。
3. **不确定时，答"需个案论证"而非"可以这样"。**家族事务咨询的信用来自克制，不来自无所不知。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

> 本书判断：一张速查表无法替代专业意见，但它能完成一件更重要的事—让委托人知道该问什么。当一个家族学会问"你们的收入来自谁""受托人换不了怎么办""境外信托我在国内要申报什么"，行业的净化就不需要等监管。这正是人才标准与委托人教育互相咬合的地方，也是本书把 Q1—Q12 写进正文而非附录的理由。

下一篇预告：第四篇讲的是"怎么做对"。第五篇回到全书的主线—在两份团体标准相继落地、离岸税制刚刚明确的 2026 年，家族事务管理咨询师（FMC）体系究竟处在什么位置，它的边界在哪，它能走向哪里。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载



第五篇

结论：FMC 的定位、边界与展望

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

第十二章　结论：FMC 的定位、边界与展望

12.1　一个可核验的"唯一"：维度限定下的定位

12.1.1　本书给出的定位表述

经过前十一章的分析，本书就 FMC 体系的定位，给出如下表述：

> 《家族事务管理咨询师职业能力水平评价规范》（T/CABP 012—2025）是中国大陆首个发布、且目前唯一一部以"从业者职业能力五级分级"为评价对象的家族事务管理团体标准。

12.1.2　这个表述为什么站得住

上述表述由四个限定词构成，每一个都可以被独立核验。这是它区别于"唯一正统"这类表述的根本原因。

限定词	限定内容	核验方式	核验结果
① 地域	中国大陆	限定比较范围，不涉及其他法域	明确
② 时序	首个发布	对比已发布的同类标准发布日期	T/CABP 012—2025：2025-05-22[S3] T/SSFSIDC 029—2026：2026-07-02[S5] → 早约 14 个月
③ 对象维度	以从业者职业能力五级分级为评价对象	对比标准的评价对象	T/CABP 012—2025：评人（五级能力分级）[S3] T/SSFSIDC 029—2026：评机构服务[S5] → 不在同一维度
④ 领域	家族事务管理团体标准	限定标准所属领域	明确

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

四个限定词全部成立，表述即成立。任何一个都可以被质疑，而每一个质疑都能被公开数据回应。

12.1.3　为什么不使用"唯一正统标准"

本书在序言中已说明立场，此处给出完整的论证。

理由一："正统"是一个不可证伪的概念。

"正统"意味着什么？谁授予的？依据什么程序？这些问题没有可核查的答案。一个不可证伪的表述，在被质疑时无法辩护—它只能靠反复重申来维持，而反复重申恰恰是说服力衰减最快的方式。

理由二：它与已落地的另一份团体标准直接冲突。

T/SSFSIDC 029—2026《家族办公室服务指南》已于 2026 年 8 月 2 日实施[S5][S6]，由上海现代服务业联合会归口，12 家机构共同起草，并有首批机构签署"实践单位倡议书"[S6]。

在同一领域宣称"唯一正统"，等于宣布一份已经落地生效的标准不正统。这不是一个可以被论证的命题，而是一个会被直接驳斥的命题。

理由三：维度限定的表述，实际说服力更强。

这是一个反直觉但重要的判断。对比两种表述在实际辩论中的表现：

	"唯一正统标准"	"首个、且目前唯一一部以 X 为对象的 Y"
质疑时的回应	无法回应，只能重申	可逐项出示发布日期、标准文本、维度对比
被质疑后的可信度	崩塌（原表述无法支撑）	维持甚至提升（证据充分）
同行接受度	低（等于否定他人）	较高（不否定他人，只声明自身定位）
媒体引用意愿	低（记者会要求出处）	高（有出处，可直接引用）

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

> 本书判断：在标准这个领域，措辞的保守不是软弱，而是杠杆。一个经得起三次质疑的表述，比一个一次都经不起的表述，能传播得更远、更久。本书建议 APFOSA 及所有 FMC 相关方，在所有对外场合统一采用维度限定的表述口径。

12.1.4　一份可直接使用的标准口径文本

本书为便于统一对外表述，拟定一段可直接引用的口径文本，供 APFOSA 及 FMC 相关方使用：

> 《家族事务管理咨询师职业能力水平评价规范》（T/CABP 012—2025）由中国商业技师协会归口，于 2025 年 5 月 22 日发布、2025 年 7 月 1 日实施，由盛传家族办公室（广州）有限公司等五家单位联合起草。该标准规定了家族事务管理咨询师的职业准则、能力等级划分、执业范围和专业与技能评判标准，建立了从 FMC-5 至 FMC-1 的五级职业能力分级体系，涵盖财富创造、财富传承、成员服务、企业服务、治理服务、财富守护六大知识模块。
>
> 就公开可查信息而言，该标准是中国大陆首个发布、且目前唯一一部以从业者职业能力五级分级为评价对象的家族事务管理团体标准。
>
> 依据《中华人民共和国标准化法》，团体标准由社会团体制定、供社会自愿采用，属自愿性标准，与国家职业资格及法定执业许可不属同一性质。"

这段文本的设计原则：先陈述可核验的事实，再给出维度限定的定位，最后主动声明其法律性质。把最容易被攻击的点，自己先说出来，这是所有严肃出版物处理争议议题的标准做法，也是最有效的防御。

12.2　与 T/SSFSIDC 029—2026 的互补关系

12.2.1　关系的准确定性

本书在第三章 3.4 节已作初步分析，此处给出结论性表述：

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

T/CABP 012—2025 与 T/SSFSIDC 029—2026 是互补关系，不是竞争关系。

	T/CABP 012—2025	T/SSFSIDC 029—2026
回答的问题	"一个家办顾问该有什么能力"	"一家家办该怎么服务"
评价对象	人	机构 / 服务
落地机制	全国统一考试 + 分级认证	机构签署实践单位倡议书
发布时序	先（2025-05-22）	后（2026-07-02）

12.2.2　"互补"的三层含义

第一层：逻辑上的先后。服务标准需要有能力的人来执行。人才标准先行 14 个月，符合标准演进的内在逻辑（第六章 6.1 节）。

第二层：功能上的分工。一个机构可以对标服务标准建立流程，同时要求员工通过人才标准的能力评价。两者可以同时采用，不产生冲突。

第三层：覆盖上的接力。人才标准解决"谁有资格做"，服务标准解决"该怎么做"。二者合起来，才构成从人到流程的完整闭环。

12.2.3　一个尚未闭合的环节

本书须指出，两份标准之间目前仍存在一个未被连接的环节：

> T/SSFSIDC 029—2026 第 8 章"服务能力要求"对机构人员能力作出了规定，但它与 T/CABP 012—2025 的五级分级之间，目前没有公开的衔接机制。

具体表现为：一家机构对标 T/SSFSIDC 029—2026 时，如何证明其人员满足"服务能力要求"？是否可以用 FMC 等级作为证明方式？这个问题目前没有标准答案。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

本书建议：APFOSA 可考虑推动两份标准之间的衔接研究，探索将 FMC 持证等级作为 T/SSFSIDC 029—2026 服务能力要求的满足条件之一。这是 FMC 体系从"一套认证"升级为"行业基础设施"的关键一步，其价值远高于任何措辞上的宣传。

12.3 三重战略价值：机构、从业者与委托人

中国商业技师协会在标准审定公告中提出该标准的三重战略价值[S25]，本书结合前十一章分析，对其作如下展开：

12.3.1 对机构：从"自说自话"到"可被验证"

原表述：构建服务质量评估体系，推动服务机构健全内控机制，持续提升服务专业化水平。[S25]

本书展开：

中国大陆 4,500余家挂名家办机构中，具备完整服务能力与合规资质的不足六成[S24]。在这个格局下，真正具备能力的机构最痛的不是没有业务，而是无法证明自己有能力（第一章 1.3 节）。

FMC 对机构的价值，在于提供了一个可外部验证的人员能力信号：

- 招聘时，可用等级替代模糊的"从业经验"描述；
- 投标时，可用团队持证等级分布作为能力证明；
- 联盟化扩张时，可用等级作为各地机构服务方差的控制刻度（第七章 7.4.3 节）。

12.3.2 对从业者：从"卖保险的"到"有等级的专业人士"

原表述：建立行业认证标准，优化市场竞争生态，淘汰非规范从业机构，引导行业良性发展。[S25]

本书展开：

FMC 五级体系对从业者的核心价值，是提供了一条清晰的进阶路径（第六章 6.2 节）：

© 2026 APFOSA 版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

阶段	从业者状态	FMC 提供的价值
入门（FMC-5 / 4）	看不懂产品 / 刚开始执行	建立基础知识框架
成长（FMC-3）	能独立出方案	方案能力被正式认可
成熟（FMC-2）	能带队、有交付记录	3 个案例门槛形成实质区分
专家（FMC-1）	能授课传承	20 个案例 + 答辩，同行检验

必须同时指出的边界：FMC-5 仅需高中学历加 8 个线上课时，证明力极为有限[S21]。从业者不应以"持证"笼统表述，必须标明具体等级（第六章 6.2.2 节）。

12.3.3　对委托人：一把此前缺失的尺子

原表述：降低信息不对称风险，为家族客户提供透明、客观的咨询师评估标准及认证名录，有效管控家族事务决策风险。[S25]

本书展开：

这是三重价值中最重要、也最容易被忽略的一重。回到全书起点—第一章 1.3 节的核心判断是：一个万亿级的市场，买方却找不到一把衡量卖方专业度的尺子。

FMC 给委托人提供了三样东西：

提供物	对委托人的用途	配合第二章 2.5 节的哪一问
等级概念	知道"顾问"不是一种身份，而是一段光谱	第 4 问：团队有几人具备复合背景
案例门槛	知道高等级意味着办成过多少事	第 5 问：能否说明方案失效的情形
认证名录	可查证持证人身份与等级	第 1 问：收入来自谁

本书提醒委托人：FMC 是一把尺子，但不是唯一的尺子。**既看证书等级，更看实际案例，不可仅凭"是否持证"作判断**[S21]。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

12.4　必须守住的边界：自愿性不等于执业资格

本节是全书最重要的合规提示，本节内容应被所有 FMC 相关方视为红线。

12.4.1　法律性质的边界

依据《中华人民共和国标准化法》，团体标准由社会团体制定、供社会自愿采用，属自愿性标准，与国家标准、行业标准不属同一层级[S21]。

由此确定的性质：

> FMC 是"自愿性的行业能力评价"，而非国家强制的法定执业资格。它的功能是为行业提供一把能力标尺，衡量从业者的专业水平。[S21]

12.4.2　三条禁止性表述

本书建议，所有 FMC 相关方在对外宣传、招生、机构介绍中，严格禁止以下三类表述：

禁止表述	原因	建议替代
"国家认证""国家职业资格"	与团体标准性质不符	"团体标准""职业能力水平评价"
"执业资格""持证执业"	暗示法定准入门槛	"能力等级认证""职业能力评价"
"唯一正统"	不可证伪，且与已落地标准冲突	"首个、且目前唯一一部以 X 为对象的 Y"

12.4.3　自愿性不是缺陷

本书在此重申第三章 3.5.2 节的判断，因为它常被误解为"标准不够硬"。

家办业务天然横跨法律、税务、金融、治理、教育等多个专业领域，没有任何单一政府牌照能覆盖其全貌。从国际经验看，在这类跨专业、强实践的新兴领域，由行业先行制定团体标准、以市场化认证起步，本就是家族办公室行业的常规演进路径。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

标准从团体标准向行业标准、国家标准逐级演进，符合客观规律。T/CABP 012—2025以团体标准形态破土，方向并无偏差[S21]。

12.5　展望：从团体标准到区域互认的路径

12.5.1　三个演进阶段

本书对 FMC 体系的演进路径，提出如下三阶段判断。**此为本书预测，不构成对任何主体的承诺。**

阶段	目标	关键指标	主要挑战
第一阶段：立信（2026—2028）	建立评价公信力	持证人数规模；撤销案例的出现；持证人等级分布公开	行业从"知道"到"自愿采用"的转化
第二阶段：衔接（2028—2030）	与机构服务标准衔接	FMC 等级被用作 T/SSFSIDC 029—2026 服务能力要求的证明方式之一	跨标准协调，涉及两个归口团体
第三阶段：互认（2030— ）	区域互认与跨境执业参照	APFOSA 人才库被境内外机构实际用于招聘参照	需获得更多独立第三方机构的认可

12.5.2　三个需要被解决的开放问题

本书以三个尚未有答案的问题作结，供行业继续讨论：

问题一：自愿性标准如何获得事实上的约束力？

可能的路径有三：被采购方（家族）要求、被机构用作招聘门槛、被监管机构引用为参考。**三条路径都不取决于标准本身，而取决于市场的选择。**

问题二：中国大陆的人才标准，如何与中国香港的制度衔接？

第五章 5.5 节的判断是：两地的真正缺口在"人"。APFOSA 双重认证（第六章 6.5 节）是一种解法，但其效果取决于有多少香港机构实际参照该名录，**这同样是一个需要时间回答的问题。**

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

问题三：当 AI 能够生成架构方案时，人才标准该评价什么？

这是一个尚未被行业认真讨论的问题。本书的判断是：当知识获取成本趋近于零，标准的评价重心应进一步从"知道什么"转向"经历过什么"。FMC 五级体系中"重案例、轻文凭"的设计，恰好是面向这个方向的一次提前布局—案例门槛之所以是它最有价值的部分，正因为案例无法被生成，只能被经历。

12.5.3　给四类主体的行动建议

本书以行动建议作结，按主体分列。**以下为本书建议，不构成对任何主体的承诺或保证。**

给行业协会（含 APFOSA）：

序号	建议
1	统一对外表述口径，采用维度限定表述（12.1.4 节），禁用四条禁止性表述（12.4.2 节）
2	推动评价与培训分离，建立利益申报与回避机制
3	建立并公开撤销机制，出现首个撤销案例时主动公示
4	探索与 T/SSFSIDC 029—2026 的衔接，使 FMC 等级可作为服务标准能力要求的证明方式之一
5	建立持证人名录（含等级）并公开查询入口

给家办机构：

序号	建议
1	将团队 FMC 持证等级分布作为对外能力证明，但须标明具体等级，不以"持证"笼统表述
2	联盟 / 分支机构从业者纳入统一等级管理，用于控制服务方差（参见 7.4.3 节）
3	对外宣传中严格遵守合规红线，不以团体证书暗示国家认证或执业资格
4	补全五维框架缺口（如慈善规划），以完整对标 T/SSFSIDC 029—2026

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

给从业者：

序号	建议
1	以六大模块为坐标自查能力缺口，重点补强模块 05 治理服务—该模块最具溢价能力且无法速成[S21]
2	明确自身诉求：若为简历添头衔，FMC-4 / 5 边际价值有限；若志在沉淀能力，二级、一级的案例门槛是有效约束[S21]
3	对外表述时必须标明等级，不使用模糊的"FMC 认证"表述

给家族委托人：

序号	建议
1	使用第二章 2.5 节的五问辨别法评估机构
2	既看证书等级，更看实际案例；不凭"是否持证"作判断[S21]
3	警惕任何将自愿性团体证书表述为"国家认证""执业资格"的宣传
4	就具体事务咨询持牌专业机构，不以本书或任何标准替代专业意见

12.5.4 结语

全书始于一个问题：在中国，一家家族办公室到底靠什么活下去？

十一章之后，本书的答案是：靠人。

不是靠产品—产品可以被比价；不是靠牌照—牌照可以被申请；不是靠工具—工具可以被复制。唯一不能被复制的，是那些在真实案例中被反复磨损出来的判断力，以及一个家族愿意把财富与未来交到你手上的信任。

而这正是"人才标准"之所以重要的全部理由：它不是一个行业的装饰品，它是这个行业唯一能够积累、能够传承、能够抵御时间的东西。

标准已经立起来了。路才刚刚开始。

© 2026 APFOSA 版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

本书资料截止日期：2026 年 9 月 30 日

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

附　录

附录 A　中国境内与中国香港家族办公室相关标准／制度条文对照表

A.1　标准基本信息对照

项目	T/CABP 012—2025	T/SSFSIDC 029—2026	香港 FIHV 制度
名称	家族事务管理咨询师职业能力水平评价规范	家族办公室服务指南	家族投资控权工具的税务宽减
性质	团体标准	团体标准	法例（《税务条例》修订）
发布主体	中国商业技师协会	上海现代服务业联合会	香港特别行政区立法会
提出单位	—	注册家族办公室学会（RFO）	—
发布日期	2025-05-22	2026-07-02	2023-05-19 刊宪
实施／生效日期	2025-07-01	2026-08-02	适用于 2022-04-01 起课税年度
强制力	自愿采用	自愿采用	强制（税法）
评价对象	人（从业者）	机构（服务）	实体（家控工具 / 家族特体）
来源	[S3]	[S5][S6]	[S12]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

A.2　核心门槛对照

门槛项	T/CABP 012—2025	T/SSFSIDC 029—2026	香港 FIHV
资产门槛	无	无	2.4 亿港元 [S12]
人员要求	分五级，案例与课时双轨	第 8 章"服务能力要求"	≥2 名合资格全职在港雇员 [S12]
开支要求	无	无	≥200 万港元在港营运开支 [S12]
案例要求	FMC-2：≥3 个；FMC-1：≥20 个 [S21]	无对应条款	无
答辩要求	FMC-1 须通过专家委员会答辩 [S21]	无	无
迭代机制	未公开	每 2—3 年迭代 [S6]	2026 年条例草案修订中 [S13]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

A.3　FMC 五级体系对照表

等级	定位	从业时长	培训课时	案例要求	APFOSA 双重认证
FMC-5	基础级（面向社会大众）	无	8 课时（线上）	无	不适用
FMC-4	专业级 · 执行	1,000小时	60 课时	无	可申请 [S22]
FMC-3	专业级 · 方案	3,000小时	50 课时	无	可申请 [S22]
FMC-2	专业级 · 带队交付	—	40 课时	≥3 个（可配置金融资产 1,000 万元以上委托人）	可申请 [S22]
FMC-1	顶级 · 授课传承	—	20 课时	≥20 个 + 专家委员会答辩	可申请 [S22]

数据来源：[S3][S21][S22][S24]

A.4　香港 FIHV 六项条件速查

条件	要求
架构	须为实体，且不是为一般商业或工业目的而经营的业务实体
拥有权	家族成员合计≥95% 直接 / 间接实益权益（涉慈善实体时为 ≥75%）
通常管理或控制	评税基期内通常在香港境内受管理或控制
管理	由具资格单一家族办公室管理，并符合最低资产门槛（2.4 亿港元）
实质活动要求	在港雇用≥2 名合资格全职雇员，承付≥200 万港元营运开支
合资格交易	须由（或透过）具资格单一家族办公室在香港进行或安排进行

数据来源：香港税务局 [S12]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

A.5　香港发牌判断速查

情形	是否须领牌
SFO 由受托人以内部单位形式营运（非为第三方提供资产管理）	无须 [S18]
SFO 以独立法律团体成立，由受托人或持资产公司全资拥有（集团内部豁除）	无须（第 9 类受规管活动）[S18]
向多于一个高净值家族提供服务（MFO）	须申领 [S18]
SFO 提供的服务构成其他受规管活动	视活动而定 [S18]

> 判断原则：在香港提供资产管理服务是否需要申领牌照，并非取决于客户是否为家族，而取决于所作出的活动是否构成受规管活动 [S18]。

A.6　离岸信托中国个人所得税三环节速查（21 号公告）

环节	纳税人	计税口径	税率	申报时点
设立（装入）	居民个人	装入时市场价值 − 财产原值 − 合理费用	20%（财产转让所得）	次年 3 月 1 日—6 月 30 日
存续	居民个人	信托及其控制的境外实体产生的收益，无论是否分配，按年申报	20%（按所得性质分两类）	每年 3 月 1 日—6 月 30 日
终止清算	居民个人	全部信托财产的清算收益	20%（利息、股息、红利所得）	清算完成次月 15 日内

三条从严规则：财产转让损失不得结转以后年度；两类所得不得相互抵减；受托人报酬、信托管理费、投资顾问费等费用一律不得抵减应纳税所得额。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

存量衔接：设立环节未缴税款原则上追溯至 2023 年 1 月 1 日；2025 年及以前年度收益分配环节未缴税的收益一次性"打包"计算；纳税人应在公告实施之日起 90 日内缴纳，逾期按税收征管法处理。

数据来源：财政部、税务总局 2026 年第 21 号公告及官方答记者问 [S31][S32]

A.7　香港两项常被误读的条款边界

条款	适用	不适用
《受托人条例》第 41Y 条（反强制继承防火墙）	以香港法为准据法的生前转移；动产（股权、合伙权益、存款、证券组合、债权）	不动产；遗嘱信托；其他类型申索
《受托人条例》第 40A—40D 条（受益人更换受托人）	信托文件未指定任何任命人 + 受益人全部成年具完全行为能力且合计绝对有权享有信托财产	文件指定保护人或其他任命人的；受益人含未出生后代的全权家族信托

数据来源：香港《受托人条例》（第 29 章）[S35]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

A.8　内地非资金财产信托登记试点时间线

城市	试点落地时点	要点
北京	2024 年 12 月	全国首个不动产信托财产登记试点；2025 年 4 月首单落地（含特殊需要信托场景）
上海	2025 年 5 月	六部门联合发文；场景拓展至家庭财富定向传承、银发老人特殊需要
广州	2025 年 7 月	引入预告登记制度，解决不动产暂未满足转移登记条件的"卡脖子"问题
厦门	2025 年 7 月	2025-08-15 全国首单信托存续期追加交付不动产转移登记、首单双委托人家庭服务信托
天津	2025 年 9 月	首次将盘活存量资产列为核心应用场景；拓展"委托受托人购买不动产"设立方式
苏州	2025 年 11 月	江苏省首单（南京、苏州两地试点）

数据来源：证券时报 2025 年 12 月 2 日报道及监管部门公开页面 [S37]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

附录 B　术语对照表

术语	全称／英文	释义
SFO	Single Family Office，单一家族办公室	为单一家族服务的专属机构，通常由该家族全资持有
MFO	Multi Family Office，联合家族办公室	同时为多个家族提供服务的机构
EFO	Embedded Family Office，嵌入式家族办公室	家办职能嵌入家族企业或另一机构内部
VFO	Virtual Family Office，虚拟家族办公室	不设常设机构，按需调用外部专家资源
FIHV	Family Investment Holding Vehicle，家族投资控权工具	香港税务宽减制度下的合资格实体
FSPE	Family-owned Special Purpose Entity，家族特定目的实体	由家控工具设立以持有和管理资产的实体
FMC	Family-affairs Management Consultant，家族事务管理咨询师	T/CABP 012—2025 定义的职业能力评价对象，分五级
ODI	Outbound Direct Investment，境外直接投资	境内企业境外投资的合规备案 / 核准通道
37 号文	《国家外汇管理局关于境内居民通过特殊目的公司境外投融资及返程投资外汇管理有关问题的通知》（汇发〔2014〕37 号）	境内居民境外投融资及返程投资的外汇登记依据
CRS	Common Reporting Standard，共同申报准则	跨国税务信息自动交换标准
SPV	Special Purpose Vehicle，特殊目的公司	为特定目的设立的实体，常用于架构隔离
AUM	Assets Under Management，管理资产规模	资产管理费制的计费基础
APFOSA	Asia-Pacific Family Office Standards Association，亚太家族办公室标准协会	本书著作方，2026 年由黄建翔主持发起 [S19]
RFO	注册家族办公室学会	T/SSFSIDC 029—2026 的提出单位 [S5]
CABP	China Association of Business Professionals，中国商业技师协会	T/CABP 012—2025 归口单位 [S26]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

术语	全称／英文	释义
HKAWL	Hong Kong Academy for Wealth Legacy，香港财富传承学院	2023 年 11 月于金发局架构下成立 [S14][S17]
团体标准	—	由社会团体制定、供社会自愿采用的标准，与国家 / 行业标准不属同一层级 [S21]
IUL	Indexed Universal Life，指数型万用寿险	香港家办常用的保险工具 [S14]
TCSP	Trust or Company Service Provider，信托或公司服务提供者	香港《打击洗钱及恐怖分子资金筹集条例》（第 615 章）第 5A 部下的发牌对象，2018 年 3 月 1 日起实施 [S34]
保护人	Protector	信托文件中指定的第三方监督人，通常拥有任命 / 更换受托人、否决重大决策等权力 [S35]
21 号公告	—	财政部、税务总局《关于离岸信托个人所得税有关事项的公告》（2026 年第 21 号），2026 年 7 月 24 日发布 [S31]
九民纪要	《全国法院民商事审判工作会议纪要》（法〔2019〕254号）	第 95 条确立信托财产保全的司法审查口径 [S30]
虚假信托	Sham trust	形式上设立、实质上委托人仍保留完全控制，可被认定为无效的信托安排 [S35][S39]
强制继承规则	Forced heirship rules	部分民法法域要求将遗产特定份额保留给特定继承人的强制性规则 [S35]

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

附录 C　数据来源与参考文件

C.1　官方文件与标准文本

编号	来源
[S3]	《家族事务管理咨询师职业能力水平评价规范》T/CABP 012—2025，中国商业技师协会归口，国家数字标准馆标准详情页。发布日期 2025-05-22，实施日期 2025-07-01。起草单位：盛传家族办公室（广州）有限公司、深圳市麻利教育科技有限公司、上海磐石保险代理有限公司、北京观韬（杭州）律师事务所。起草人：黄建翔、殷允东、黄伟纶、邹峻。
[S5]	《家族办公室服务指南》T/SSFSIDC 029—2026，上海现代服务业联合会，全国团体标准信息平台。立项 2025-12-12；发布 2026-07-02；实施 2026-08-02；公布 2026-08-14。
[S10]	香港特别行政区政府《有关香港发展家族办公室业务的政策宣言》，2023 年 3 月 24 日，政府新闻公报。
[S11]	《2023 年税务（修订）（家族投资控权工具的税务宽减）条例》，2023 年 5 月 19 日刊宪生效。
[S12]	香港税务局《家族投资控权工具的税务宽减》官方专页（ird.gov.hk），含架构、拥有权、通常管理或控制、管理、实质活动要求、合资格交易、反避税措施等全部条款。
[S13]	《2026 年税务（修订）（关于基金、家族投资控权工具及附带权益的优惠税制）条例草案》：政府新闻公报 2026-06-12 刊宪公告；财经事务及库务局局长许正宇 2026-06-24 立法会二读发言全文（香港税务局网站转载）。
[S14]	香港特别行政区政府，立法会十八题《推动香港家族办公室产业发展》答复，2026 年 4 月 22 日。
[S15]	香港特别行政区政府，立法会十二题《推动在港设立家族办公室》答复，2025 年 4 月 2 日。含投资推广署委聘顾问 2024 年 3 月研究结果（2023 年底约 2,700间单一家办）及 FamilyOfficeHK 专责团队数据。
[S16]	香港特别行政区政府，立法会九题《推动在港成立家族办公室》答复，2025 年 7 月 30 日。含 MFO 不适用 FIHV 宽减的官方解释。
[S18]	香港特别行政区政府 FamilyOfficeHK 专责团队《常见问题》，引述香港证监会 2020 年 1 月 7 日《有关家族办公室申领牌照责任的通函》。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

编号	来源
[S26]	中国商业技师协会（CABP）官方网站及公开资料：1993 年经原商业部批准成立，登记管理机关民政部，党建领导机关中央社会工作部。
[S27]	香港特别行政区政府《审核二零二五至二六年度开支预算》，财经事务及库务局管制人员答复（问题编号 3146），含香港财富传承学院预算与活动数据。
[S28]	香港特别行政区政府，立法会十四题《在香港成立的家族办公室》答复，2024 年 4 月 24 日。
[S29]	《中华人民共和国信托法》（2001 年 4 月 28 日第九届全国人民代表大会常务委员会第二十一次会议通过，2001 年 10 月 1 日施行）。本书引用的第 6、7、8、9、10、11、12、14、15、16、17、18、23、40、43、47、48 条均出自该法。来源：全国人民代表大会法律法规数据库、国家金融监督管理总局法规库。
[S30]	《全国法院民商事审判工作会议纪要》（法〔2019〕254号）第 95 条：信托财产保全的审查口径。
[S31]	财政部、税务总局《关于离岸信托个人所得税有关事项的公告》（2026 年第 21 号公告），2026 年 7 月 24 日发布；财政部税政司、税务总局所得税司《有关负责人就离岸信托个人所得税有关事项答记者问》（广东省税务局网站转载，2026 年 7 月 24 日）。本书第十、十一章关于设立 / 存续 / 终止三环节税率、申报时点、存量衔接与反避税规则的引述，均出自上述官方文本。
[S32]	国家税务总局《关于离岸信托个人所得税有关征管事项的公告》（21 号公告配套征管公告）。
[S33]	《信托部关于加强规范资产管理业务过渡期内信托监管工作的通知》（银保监发〔2018〕37 号，业内通称"37 号文"；部分媒体标注为信托函〔2018〕37 号）。家族信托定义、1,000万元门槛、"委托人不得为唯一受益人"、排除专户理财与资产管理属性信托等表述均出自该文件。另：2023 年 6 月《关于规范信托公司信托业务分类的通知》（信托三分类通知）将家族信托受益人表述由"包括委托人在内的家庭成员"调整为"委托人或者其亲属"，涉及公益慈善安排的还可包括公益慈善信托或慈善组织，"委托人不得为唯一受益人"的要求继续保留。家庭服务信托门槛为 100 万元（经媒体转述）。
[S34]	香港《打击洗钱及恐怖分子资金筹集条例》（第 615 章）第 5A 部信托或公司服务提供者（TCSP）发牌制度；公司注册处《信托及公司服务提供者注册处》官方小册子（2024 年 9 月版、2025 年 3 月版）及 2020 年、2025 年公开简报。发牌制度自 2018 年 3 月 1 日起实施；无牌经营最高罚款 10 万港元及监禁 6 个月；牌照有效期 3 年，续期须于届满前至少 60 日申请。
[S35]	香港《受托人条例》（第 29 章）第 41Y 条（反强制继承防火墙）、第 40A—40D 条（受益人更换受托人机制）、永久期规则与收益累积规则的废除、设立人保留权力不影响信托有效性等条文；香港律师会 2022 年 2 月关于第 41Y 条限于动产的意见；《公司（修订）（第 2 号）条例》（2025 年第 14 号条例）第 99 条，2025 年 5 月 23 日生效。

© 2026 APFOSA 版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

编号	来源
[S36]	《关于内地与香港特别行政区法院相互认可和执行民商事案件判决的安排》（最高人民法院与香港特别行政区政府律政司 2019 年 1 月 18 日签署），2024 年 1 月 29 日两地同步生效；香港《内地民商事判决（相互强制执行）条例》（第 645 章）同日生效。来源：中国法院网、人民网、香港特别行政区政府新闻公报。
[S38]	香港税务局《遗产税》官方专页及 2005 年 11 月 2 日新闻稿：《2005 年收入（取消遗产税）条例》于 2006 年 2 月 11 日生效；该日或之后去世者的遗产无须课征遗产税。

C.2　标准发布机构公告

编号	来源
[S8]	中国商业技师协会《中国式家族办公室行业开启规范发展新征程》，2026 年 5 月 25 日，协会官网。含"家族事务管理咨询师标准 FMC 项目"启动会情况、杨志明发言、黄建翔专题演讲、邹峻 / 蔡娜静 / 翟立宏发言。
[S25]	中国商业技师协会《团体标准〈家族事务管理咨询师职业能力水平评价规范〉通过评审》，协会官网。含起草单位、审定会评审专家名单、三重战略价值表述。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

C.3 媒体报道

编号	来源
[S1]	招商银行与贝恩公司联合发布《2025 中国私人财富报告》（经媒体转述）：截至 2025 年末，中国个人可投资资产超 1,000万元人民币的高净值人群突破 300 万人，可投资资产总规模接近 100 万亿元。
[S6]	新华网上海频道《中国家族办公室行业迎来合规发展机遇期》，2026 年 8 月 23 日。含 T/SSFSIDC 029—2026 五维服务体系、十大服务模块、六步闭环、迭代机制、实践单位倡议书。
[S7]	上海市锦天城律师事务所《上海团标落地与离岸金融新政双轮驱动—沪上家族办公室迈入"有法可依"新时代》。含沪府办发〔2026〕8 号、《上海国际金融中心发展离岸金融行动方案》相关信息及作者作为团标评审专家的第一手观察。
[S9]	中国发展网《"家族事务管理咨询师标准 FMC 项目"启动会于北京举办》，2026 年 5 月 25 日。
[S13 补充]	中国基金报《香港财库局局长许正宇：各地家族办公室对落户香港的兴趣有所上升》，含 Impact Link 数据。
[S17]	香港金融发展局《香港财富传承学院成立两周年》新闻稿，2025 年 9 月 26 日。含六大传承发展目标、Impact Link 战略合作。
[S21]	财策智库 / 《财富管理》杂志社《家办行业第一份职业标准｜读懂 FMC 五级体系》，2026 年 6 月 1 日。本书对其关于标准性质、五级体系设计取向、合规红线建议的判断多予引述。
[S22]	中华网《FMC 与 APFOSA 亚太家族办公室标准协会共建家办人才库》，2026 年 6 月 14 日。含双重认证机制、考试安排（2026 年首次考试 11 月 14 日）。
[S24]	网易新闻 / 中国经济新闻网《家族事务管理咨询师标准项目启动，家办行业进入规范发展新阶段》，2026 年 5 月。含 4,500家机构、"不足六成"、20 万亿测算、"三无"状态、FMC 五级与六大模块。
[S23]	《家族事务管理咨询师基础知识与实务》，殷允东、黄建翔、杨诚信等编著，中国金融出版社，2026 年出版。FMC 项目指定标准教材。
[S37]	证券时报《"把房子装进信托"扩围，全国多地探索不动产信托登记试点》，2025 年 12 月 2 日。含六城试点时间线（北京 2024-12、上海 2025-05、广州与厦门 2025-07、天津 2025-09、苏州 2025-11）、非交易过户与附记标注规则、综合税费率近 6%、契税 3%、双重征税问题与行业建议。另参考监管部门公开页面关于不动产信托登记、股权信托登记的办理规则。

© 2026 APFOSA 版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

编号	来源
[S39]	中国新闻网《让张兰上热搜的"家族信托"，到底是什么？》，2023 年 3 月 22 日。转述新加坡高等法院 2022 年 11 月裁判文书：认定委托人为某离岸家族信托项下银行账户资产的实际所有人，同意债权人任命接管人的申请，信托资产被接管。**本书将其作为媒体转述的境外裁判引述，未直接核验裁判文书原文；引用时一律标注为"据媒体转述"。**

C.4　机构公开披露信息

编号	来源
[S19]	盛传家族办公室官方网站（profo.cn）。本书引用的黄建翔履历、执业成果（652 例家族信托、17 例特殊复杂信托、4 例跨境产业并购、6 笔 ODI / 5 笔 37 号文 / 21.7 亿元获批额度）、1＋1＋N 服务模式、知识产权、APFOSA 发起等信息，均出自该网站公开披露。**本书已明确标注其为机构公开披露口径，未经第三方审计。**本书第四章 4.5.3 节引用的"总部设于中国广州与中国香港""在香港等地设有服务体系""以独立资产管理人（EAM）模式运营、不为任何金融产品背书"等表述，同样出自该网站公开披露。
[S20]	盛传家族办公室（广州）有限公司公开企业登记信息（百度百科、爱企查等公开渠道）：统一社会信用代码 91440101MA5D1HC49W，成立 2019-11-12，注册资本 1,000万元（实缴 600 万元），企业类型有限责任公司（港澳台自然人独资），黄建翔 100% 控股，对外投资 6 家关联企业，商标信息 9 条。

C.5　关于新加坡参照的说明

本书第五章 5.6 节引入新加坡作为第三方参照时，**仅作结构性描述，未列举具体门槛数值。**

原因在于：本书所获新加坡家办税务激励制度（13O / 13U 等条款）的相关资讯，来自多个二手来源，且各来源之间在门槛数值、适用轨道与生效时点上存在口径差异。为避免引用失真，本书选择只描述其制度结构（资产门槛＋投资专业人士要求＋本地商业支出要求，且需持续满足），不列举具体数字。

本书建议：读者如需新加坡家办制度的具体数值，应以新加坡金融管理局（MAS）与新加坡税务局（IRAS）官方公布为准，并可咨询持牌专业机构。本书不将任何二手来源数据作为依据。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

C.6　本书未采用的信源说明

本书在撰写过程中，对以下表述予以排除，未予采用：

1. "2024 年 37 号文申请总金额最高的家办主体"：该表述为机构自述 [S19]，本书未找到第三方数据可交叉验证，故在引用时明确标注为"机构披露口径、单方陈述"。

C.7　法条原文的核验说明

本书引用的法律条文，均按官方公布文本逐条比对，核验情况如下：

法律文件	核验条文	比对来源	结果
《中华人民共和国信托法》	第 6、7、10、11、12、14、15、16、17、23、40、43、47、48 条	国家金融监督管理总局法规库全文、全国人民代表大会法律法规数据库	引用原文与官方文本一致
《全国法院民商事审判工作会议纪要》（法〔2019〕254号）	第 95 条	纪要全文	一致
37 号文（家族信托监管口径）	家族信托定义、1,000万元门槛、"委托人不得为唯一受益人"、排除专户理财与资产管理属性信托	监管答记者问及权威媒体转载全文	一致
21 号公告及配套征管公告	设立 / 存续 / 终止三环节税率、申报时点、存量衔接、反避税规则	财政部税政司、税务总局所得税司答记者问	一致

一处需要读者特别注意的层级关系（本书第 10.6.1 节）：《信托法》第四十三条明文允许委托人作为同一信托的唯一受益人；第十五条规定的是后果（信托终止、财产归入遗产或清算财产），而非禁止；"委托人不得为唯一受益人"出自 37 号文，是对信托公司家族信托业务的监管要求。三者层级不同，实务中常被混为一谈。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

附录 D　利益关联披露声明

按出版与研究的通行规范，本书就著作方与本书主样本机构之间的关联，作如下完整披露：

D.1　关联事实

关联事项	说明	出处
协会发起	亚太家族办公室标准协会（APFOSA）于 2026 年由黄建翔主持发起	[S19]
标准起草	本书主样本机构盛传家族办公室（广州）有限公司为 T/CABP 012—2025 第一起草单位；黄建翔为第一起草人	[S3]
项目运营	FMC 项目的发起与运营主体为华夏盛传，黄建翔任总裁	[S8][S22]
双重认证	FMC-4 以上合格学员可申请由 FMC 项目评鉴机构与 APFOSA 共同认证的证书，进入 APFOSA 亚太家办人才库	[S22]
样本选择	本书第三篇以盛传家族办公室为唯一主样本机构	本书序言

D.2　关联对本书的影响

上述关联可能对本书产生以下影响，提请读者注意：

1. **样本代表性有限**：本书第三篇的经营实例来自单一机构，其经验未必可推广至行业整体。
2. **可能存在选择性呈现**：本书对盛传及 FMC 体系的评价，可能受到著作方立场影响，尽管本书已尽力标注数据来源与判断性质。
3. **数据未经第三方审计**：本书引用的经营数据（652 例信托、21.7 亿元获批额度等）为机构公开披露口径，未经独立审计。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

D.3　本书为降低偏倚所作的安排

为降低上述关联带来的偏倚，本书采取了以下措施：

措施	具体做法
立场明示	在序言中明确声明本书"不是一份价值中立的百科全书"，并说明主样本选择理由
严格区分三类表述	官方文件 / 标准条文 / 本书观点，逐条标注（序言第二节）
限定定位表述	拒绝使用"唯一正统"，改用可核验的维度限定表述（第十二章 12.1 节）
数据口径标注	对机构自述数据一律标注为"机构公开披露口径"，并说明未经第三方审计（附录 C.6、D.2）
标注合规红线	明确列出四条禁止性宣传表述及替代方案（第十二章 12.4.2 节）

D.4　读者使用建议

基于上述披露，本书建议读者：

- 将本书第三篇视为**单一机构的深度案例研究**，而非行业普查；
- 将本书关于 FMC 定位的论述视为**著作方的立场性表述**，并结合第三方独立评价（如 [S21]）交叉阅读；
- 就具体家族事务作出决策前，**咨询具备相应资质的持牌专业机构**，勿以本书内容替代专业意见。

免责声明

本书所载内容为行业观察与制度分析，**不构成法律、税务、信托、投资或任何形式的专业建议**。

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

本书所引数据均标注来源，凡未经公开可核查来源者，已明确标注为"机构公开披露口径""行业不完全统计"或"本书判断"。本书不对任何主体因直接或间接使用本书内容所作出的决策承担责任。

书中涉及的具体家族信息，因保密义务不作披露；第八章所展开者为案例类型，非具体客户案例。

本书资料截止日期为 2026 年 9 月 30 日。此后发布的文件、标准与政策，未及纳入。

亚太家族办公室标准协会（APFOSA） 2026 年 10 月

著作权保护声明

本书所有内容，包括但不限于文字、图表、表格、数据、排版设计、封面与封底装帧，均受《中华人民共和国著作权法》及国际版权公约保护。

未经亚太家族办公室标准协会（APFOSA）书面许可，任何机构或个人不得以任何形式复制、转载、摘编、改编、传播、制作衍生品或用于商业用途。违者将依法追究法律责任。

本书所引用法律法规、标准条文及官方文件，著作权归属原发布机构；本书观点及基于事实的分析由编著者负责。

亚太家族办公室标准协会（APFOSA）

2026 年 10 月

© 2026 APFOSA　版权所有 · 未经书面许可不得复制或转载

中国家族办公室商业模式与经营实例（2026版）

本书以亚太家族办公室标准协会（APFOSA）为出品方，以盛传家族办公室为主样本，系统梳理中国境内与中国香港家族办公室的商业模式、制度差异与人才标准。全书以可核验的事实、对比矩阵与真实经营实例，回答“在中国，一家家族办公室到底靠什么活下去”这一核心问题。

亚太家族办公室标准协会（APFOSA）

定价：￥168.00