

分类号 F279.23
U D C 658

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 兰州银行家族信托业务模式研究

研究生姓名: 黎晨

指导教师姓名、职称: 陈芳平 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 金融投资

提交日期: 2021年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 黎晨 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 陈芳平 签字日期： 2021.6.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意 (选择“同意” / “不同意”) 以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊(光盘版)电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 黎晨 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 陈芳平 签字日期： 2021.6.16

Research on LanZhou Bank family trust business mode

Candidate : Li Chen

Supervisor:Chen Fangping

摘 要

财富的创造和传承一直是高净值客户追求的财富管理目标。兰州银行从2018年开始进军家族信托业务市场，在业务发展中形成了“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”的家族信托业务模式，抢占了甘肃地区家族信托业务先机，取得了一定的成效。但由于家族信托业务在我国起步相对较晚，还处于探索发展阶段，其业务模式还有待于市场检验。

本文以兰州银行家族信托业务模式为研究对象，运用文献分析法、个案研究法、比较分析法等方法，对兰州银行家族信托业务模式进行全面分析，并在此基础上借鉴其它银行家族信托业务开展模式，就兰州银行家族信托业务模式的创新和发展进行探讨。研究认为兰州银行在家族信托业务发展中所采用的“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”的模式，立足于兰州银行实际，在目前具有一定的可行性，但这种模式也存在极大的局限性，如制约业务的拓展、影响家族信托产品的创新、影响家族信托业务的收益、对各主体主观能动性调动不足等。着眼于兰州银行家族信托业务发展，本文认为应当对兰州银行家族信托业务模式进行大胆创新。结合实际可以从以下几个方面去创新：一是优化兰州银行家族信托业务模式，如建立合作共赢机制、创新家族信托服务；二是大力发展“私人银行+信托机构”模式，可以私人银行与家族财富管理中心并存、组建私人银行代替家族财富管理中心，组建专门财富管理部门等途径；三是建立信托子公司独立开展家族信托业务，可以通过借壳、组建等方式组建所有制的信托公司，并优化内部管理机构；四是大力发展“互联网金融+家族信托”，重点是运用互联网思维指导家族信托业务，运用互联网优势开展家族信托业务，运用互联网技术实现家族信托业务风险控制；五是大力发展信托基金。研究既立足于兰州银行家族信托业务现有模式的优化，同时又着眼于长远发展和创新，提出具有一定建设性的建议，对商业银行家族信托业务发展具有一定的指导意义。

关键词：兰州银行；家族信托；业务创新

Abstract

The creation and inheritance of wealth has always been the goal of wealth management pursued by high net worth clients. Lanzhou Bank began to enter the family trust business market in 2018, and formed the family trust business model of "Lanzhou Bank Family Wealth Management Center + Trust Company + Third Party Wealth Management Company" in the course of business development, seizing the opportunity of family trust business in Gansu region and achieving certain results. However, as family trust business started relatively late in China and is still in the stage of exploration and development, its business model has yet to be tested by the market.

In this paper on the basis of scientific theory, using literature analysis, case study method, comparative analysis and other methods, the comprehensive analysis on the Lanzhou Bank family trust business model, and on the basis of reference to other family trust business of banking financial institutions to carry out the model of successful cases, Lanzhou Bank family trust business model innovation and development are discussed. Research think bank in a family trust business development in Lanzhou adopted "Lanzhou Bank's family wealth management center + company + trust third party wealth management" model, based on

lanzhou actual bank, at present has certain feasibility, but this model also has great limitations, such as restricting the expansion of business, influence family trust product innovation, influence the benefit of the trust business and the shortage of the aorta subjects to the sexual transfer. Based on the experience of China Merchants Bank, Industrial Bank, Bank of Beijing and other commercial banks with good family trust business development, and focusing on the family trust business development of Lanzhou Bank, the author believes that the family trust business model of Lanzhou Bank should be boldly innovated. In practice, innovation can be made from the following aspects: First, optimize the family trust business model of Lanzhou Bank, such as establishing a win-win cooperation mechanism and innovating family trust services; Second, the mode of "private bank + trust institution" should be vigorously developed. Private banks can coexist with family wealth management centers, private banks can be established to replace family wealth management centers, and specialized wealth management departments can be established. Third, establish trust subsidiaries to independently carry out family trust business. Trust companies of ownership can be established by means of backdoor and establishment, and the internal management mechanism can be optimized. Fourth, vigorously develop "Internet finance + family trust", focusing on using Internet thinking to guide family trust business, using Internet advantages

to carry out family trust business, and using Internet technology to realize risk control of family trust business;Fifth, we will vigorously develop trust funds.The research is based on the optimization of the existing model of family trust business of Lanzhou Bank, while focusing on the long-term development and innovation, and puts forward some constructive suggestions, which has certain guiding significance for the development of family trust business of commercial banks.

Keywords: LZ Bank;Family trust;Business creation

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	1
1.3 国内外研究现状.....	2
1.3.1 国外研究现状.....	2
1.3.2 国内研究现状.....	4
1.4 研究内容与方法.....	5
1.4.1 研究内容与思路.....	5
1.4.2 研究方法与工具.....	8
1.5 创新与不足之处.....	8
1.5.1 论文的创新之处.....	8
1.5.2 论文的不足之处.....	8
2 相关概念和基础理论	10
2.1 相关概念.....	10
2.1.1 信托.....	10
2.1.2 家族信托.....	10
2.2 基础理论.....	12
2.2.1 信托基础理论.....	12
2.2.2 家族信托基础理论.....	14
3 兰州银行家族信托业务运营概况分析	15
3.1 兰州银行家族信托业务现状.....	15
3.2 兰州银行家族信托业务模式简析.....	16
3.2.1 兰州银行家族信托业务模式.....	16
3.2.2 兰州银行家族信托业务运营方式.....	17
3.2.3 兰州银行家族信托业务模式选择动因.....	18
3.3 兰州银行家族信托业务模式局限性.....	19

3.3.1 现行模式制约家族信托业务的拓展.....	19
3.3.2 现行模式影响家族信托产品的创新.....	19
3.3.3 现行模式影响家族信托业务的收益.....	20
3.3.4 现行模式各方主观能动性发挥不够.....	20
4 国内商业银行家族信托业务模式借鉴.....	22
4.1 家族信托业务主要模式.....	22
4.2 国内商业银行家族信托业务主要模式.....	23
4.2.1 私人银行主导模式——以招商银行为例.....	23
4.2.2 商业银行和信托机构合作共赢模式——以北京银行为例.....	24
4.2.3 银行成立信托公司模式——以兴业银行为例.....	25
4.3 几种商业银行家族信托业务模式比较分析.....	25
5 兰州银行家族信托业务模式创新发展建议.....	27
5.1 优化兰州银行家族信托业务模式.....	27
5.1.1 建立合作共赢机制.....	27
5.1.2 创新家族信托服务.....	28
5.2 发展“私人银行+信托机构”模式.....	29
5.2.1 私人银行与家族财富管理中心并存.....	29
5.2.2 组建私人银行代替家族财富管理中心.....	30
5.2.3 组建专门财富管理部门.....	30
5.3 建立信托子公司独立开展家族信托业务.....	31
5.3.1 信托公司的所有制.....	31
5.3.2 信托公司成立的路径.....	32
5.3.3 管理体制和机构.....	33
5.4 发展“互联网金融+家族信托”.....	33
5.4.1 运用互联网思维指导家族信托业务.....	33
5.4.2 运用互联网优势开展家族信托业务.....	34
5.4.3 运用互联网技术实现家族信托业务风险控制.....	34
5.5 发展信托基金.....	35
6 研究结论及研究展望.....	37

6.1 研究结论.....	37
6.2 研究展望.....	37
参考文献	39
致谢	42

1 绪论

1.1 研究背景

财富的创造和传承一直是高净值客户财富管理目标。特别是目前世界经济持续低迷的情况下，财富保障和传承的重要性也是愈加显著。在中国，越来越多的高净值客户看好家族信托的优势，家族信托正在被更多的高端客户所接受。针对高净值客户创新推出系列特色金融服务和产品，势必成为信托和金融机构关注的焦点，这在国内和一些发达国家都得到了很好的例证。国内的银行和信托机构自然也不想错过这个历史性的机遇，都纷纷发展相关业务。2012年9月，平安信托率先开启了家族信托业务，为深圳一名企业家定制了家族信托计划。各商业银行也开始了家族信托业务的破冰之旅，招商银行在2013年7月在深圳成功签署我国商业银行第一单家族信托业务，开创了家族信托业务在商业银行的先河。而后多家银行先后推出家族信托业务，这其中最具代表性的就是中国建设银行、招商银行、中国工商银行、北京银行等。但同时，由于家族信托业务在我国起步相对较晚，许多业务还处于探索发展阶段。加之我国国情的特殊性，使得在我国发展家族信托业务与西方一些发达国家又存在许多不同的地方，这就决定了家族信托业务在我国的发展同样具有中国特色。对家族信托模式和业务结合中国特色进行创新，是国内银行业金融机构和信托公司必须面对的现实。

兰州银行是甘肃省第一家地方法人股份制商业银行，具有较强的经济实力。近年来，兰州银行十分重视业务的拓展和创新，从2018年就开始进军家族信托市场，抢占了甘肃家族信托市场先机，也取得了一定成效。但由于这项业务起步较晚，业务的开展和模式的选择上还有很大局限性。近年来，国际国内市场竞争更加激烈，特别是许多外资银行纷纷进入中国市场，要想在家族信托市场中占有一定的市场份额，就必须在业务拓展特别是模式的创新和发展上抢占先机。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

2014年发布的《中国银监会办公厅关于信托公司风险监管的指导意见》给出了家族信托未来的发展方向，这就是“探索家族财富管理，为高净值客户定制

专属的资产配置方案”。在中国大陆，家族信托蓬勃发展，2014 年开展至今已经大约 24 家金融机构开展家族信托业务，另外还有许多金融机构开启私人银行业务、信托保险合作家族信托、标准化家族信托等业务，竭力寻找家族信托发展的新模式。2018 年家族信托爆发式发展，速度惊人，超过了 400 亿元的体量，产品规模数接近 3000 单，家族信托成为了信托行业的新标杆。而相对于我国来说家族信托业务起步较晚，法律制度还不健全，家族信托业务各银行和信托机构不尽相同。对这一问题进行深入的探讨研究，可以达到普及现代财富管理知识，提高金融机构发展能力的目的。

1.2.2 研究意义

就国际国内相关理论研究来说，还存在一定的局限性，对这一理论进行深入研究，对于丰富家族财富管理理论、提升我国资产管理的国际化水准，促进家族信托在我国的规模化开展、拓宽投资渠道、扩大世界经济一体化发展具有重要意义。另外，兰州银行作为甘肃省最大的城市商业银行，虽然也在家族信托业务方面进行大胆尝试，但创新力度不够，难以适应新时代发展的要求。以科学理论为指导，借鉴其它机构的成功经验，对当前兰州银行家族信托业务模式进行分析，并就其拓展创新进行探讨，对于兰州银行发展具有重要现实意义，同时也可为其它银行业金融机构家族信托业务发展提供借鉴经验。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

就家族信托来说，西方国家在古罗马帝国时期就已经出现。经过长期发展已经形成了一套相对科学的理论。而真正现代意义上的信托最早则是英国的用益制度。西方发达国家对于家族信托的研究也较为深入，对于如何发挥家族信托的优势功能均有涉猎。

(1) 关于家族信托产生研究

信托作为财富管理的工具，在家族财富管理中发挥了重要的作用。John (2015) 通过研究发现，信托正在受到越来越多的高净值客户的青睐，高端客户以信托作为财富管理的首选工具使用，并非看重信托的收益，而是看重其对资产的保护作用，通过对财富科学有效的管理，实现家族财富的保值增值。家族财富

持有人按照自己的意愿指定对象和时机选择家族信托的方式来进行财富的传承、保护、分配。国外认为需求决定市场，高端客户对于资产管理的个性化需求一直存在。Al W. King III (2016) 认为, 家族信托计划在成立以前, 高端客户都有不同的需求, 包括家族信托治理结构形式、保密性、信任管理、投资管理的灵活性和控制性, 促进家族代际财富传承和精神传承。随着经济的快速发展, 高净值人士数量也在急剧增长, 随之而来家族信托业也在蓬勃发展。Bruce (2017) 指出, 经济决定上层建筑, 国家经济水平和信托业的发展也是息息相关的, 呈现出正相关的态势。美国就是这样, 信托业服务于美国的经济建设。

(2) 关于家族信托业务目的研究

家族财富传承的出发点是以家族为核心, 目的是家族财富的延续与保护。Mark Haynes Daniell 和 Tom McCullough (2013) 通过研究家族财富理念、对理财的收益预期、金融资产的配置、家族成员教育及成长方面的问题的研究, 提出以家族为核心的财富管理方案的七大要素, 也就是明确家族愿景和价值观、投资纪律、长远的资产配置模型、投资战术、投资业绩、投资顾问管理, 聘用管理经验丰富、投资业绩突出的投资顾问应对市场挑战。家族成员管理, 团结并教育好家族成员, 确保财富和人力资本的同向发展。

(3) 关于家族信托类别研究

在美国把家族信托划分为可撤销信托 (Revocable Trust)、不可撤销 (Irrevocable Trust)、固定信托 (Fixed Trust)、全权信托 (Discretionary Trust)、防止挥霍信托 (Spendthrift Trust)、永久信托 (Perpetual Trust) 等。同时还有一些重要因素也在影响着家族信托模式的选择, 比如说委托人的意向、家族财产类型和信托目的。

(4) 关于家族信托法律制度

在现有的法律框架下, 信托法律并不完善。Robert H. Sitkoff (2014) 提出了信托法属于物权法还是合同法的争议: 信托是信托财产收益权的转让, 信托的成立并不是合同。Croskery Patrick (2014) 考察了制度设计, 认为不能仅关注研究成功案例, 也要通过对失败案例研究, 从中吸取经验教训。Coram, Bruce Talbot (2014) 通过对不同法律制度下家族信托制度建立的研究, 提出在家族信托制度设计中要结合实际, 不能盲目模仿和照搬。

1.3.2 国内研究现状

由于家族信托行业在我国发展较晚,近年来才引起了我国研究该领域学者的关注,因此可供研究的文献资料少之又少。很多文献也只是很笼统的介绍了家族信托作为财富传承工具的重要性,并没有很深入的对其他层面进行研究,而对于业务模式的探讨更是少之又少。通过收集相关研究成果,对家族信托相关文献进行了收集、整理、归纳,归纳出作者的观点如下:

(1) 家族信托的业务模式和功能研究

家族信托的模式在不同的机构都有不同的模式,有着其无可比拟的优势。刘冰心(2016)通过研究家族信托认为在模式不同于传统的管理,其在制度上具有一定优势,这就是家族信托具有期限性、独立性、灵活性、易于建立和变更等优点。邬京京(2018)指出,家族信托具备包括确保所有权集中、存续时间长、保密性、保值增值、风险隔离等功能优势。马秋萍(2014)通过系统研究总结,提出现阶段我国家族信托模式主要有信托公司主导,私人银行主导,信托公司与私人银行合作,保险公司与信托公司合作四种模式,并对构成我国家族信托市场常见的四种模式进行了概括分析。家族信托的功能优势在于其对家族财富传承方面的优势,王延明(2015)总结认为,家族信托有着隔离家族财产、家族财富延续保护、合理避税、财产信息保密性极高和家族治理等五大优势,可以防止家族财产被子孙后代任意挥霍和受益人之间争夺财产的风险。高净值客户不同于普通客户,高净值客户往往对资产管理有着自身特殊的需求。朱闵铭(2014)认为家族信托提供的是“因人而宜”的个性化服务,资产的保值增值和隔离风险的家族治理功能是家族信托的最重要的两项功能。而陈进(2015)通过研究家族信托虽然可以实现家族财富的保值和增值,但家族信托的核心目的是家族财富的传承,可以说家族信托中对于财富的保护更加大于财富增值。

(2) 家族信托监管制度的法律问题研究

在我国家族信托法律尚不完善,孙晨(2014)认为现行我们国家在家族信托中存在严重法律缺失,如监察人制度、信托登记制度、税收制度缺失,信托判例稀少等问题。刘欣东(2014)也认为目前我国家族信托立法模糊滞后,与物权法、婚姻法、继承法等相关法律衔接不够,从而使得家族信托业务发展法律风险较大。还将股权家族信托、房地产家族信托、基金管理家族信托、离岸家族信托等方式

进行了全面研究，对其内部结构和运作方式进行了全面的梳理。

1.3.3 研究评述

家族信托作为高端客户最有效的财富管理工具，有效规避了财产继承过程中的风险，在财富继承中有着举足轻重的作用。对其深入进行研究历来是学界关注的重点。但从目前国外研究的情况来看，其研究的重点更多的停留在家族信托业务发展的重要性，业务分类等基础性理论方面，实际操作性不强。就国内的研究来说，在借鉴国外相关研究成果的基础上，在研究方面虽然有所创新，但关注点大多数停留在对家族信托业务的作用、功能等基础研究上，还有相当部分从法律制度的层面对我国家族信托业务顶层制度设计方面进行了一定的探讨，但这些研究与我国特色社会主义的国情、金融机构的实际结合不是很紧密，对实践的指导价值不是很强。

我国的家族信托还处于萌芽阶段，对于这一领域的探索我国还有一段很长的路要走，需要更多的学者专家倾注心血。同时，从家族信托业务发展的现实需要出发，相关理论研究应当从以下几方面去努力：一是相关高层次专业人才的培养上，特别是如何打造能够进行财富管理的顶层设计，融合法律、税收、保险、投资、公司结构、基金会、慈善事业、财富管理和资产管理等多个领域的综合服务，能提供个性化服务的高素质家族信托专业人才。二是产品创新方面研究，如从现有的单一财产信托到多元财产信托，更好的适应家族信托财产呈现多样化发展的趋势。三是产业融合方面，特别是家族信托业务与家族慈善事业的融合，从而更好的适应社会的发展。四是家族办公室的优化与发展方面，从而使家族信托业务由基础的家族信托服务向更高端的服务发展，从而更好适应不同人群的需要。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容与思路

本研究主要包括六部分：一是绪论，提出问题，并对国内外相关研究现状、研究的主要内容和研究的方法进行了介绍；二是相关概念和基础理论，对信托和家族信托基础理论进行阐述，为进一步研究奠定基础；三是兰州银行家族信托业务模式进行分析，特别是其模式制约性和这种模式选择的动因进行客观全面的分析；四是国内金融机构家族信托业务的经验借鉴；五是创新兰州银行家族信托业

务模式的探讨；六是研究的结论。

具体论文结构如下图所示（图 1.1）

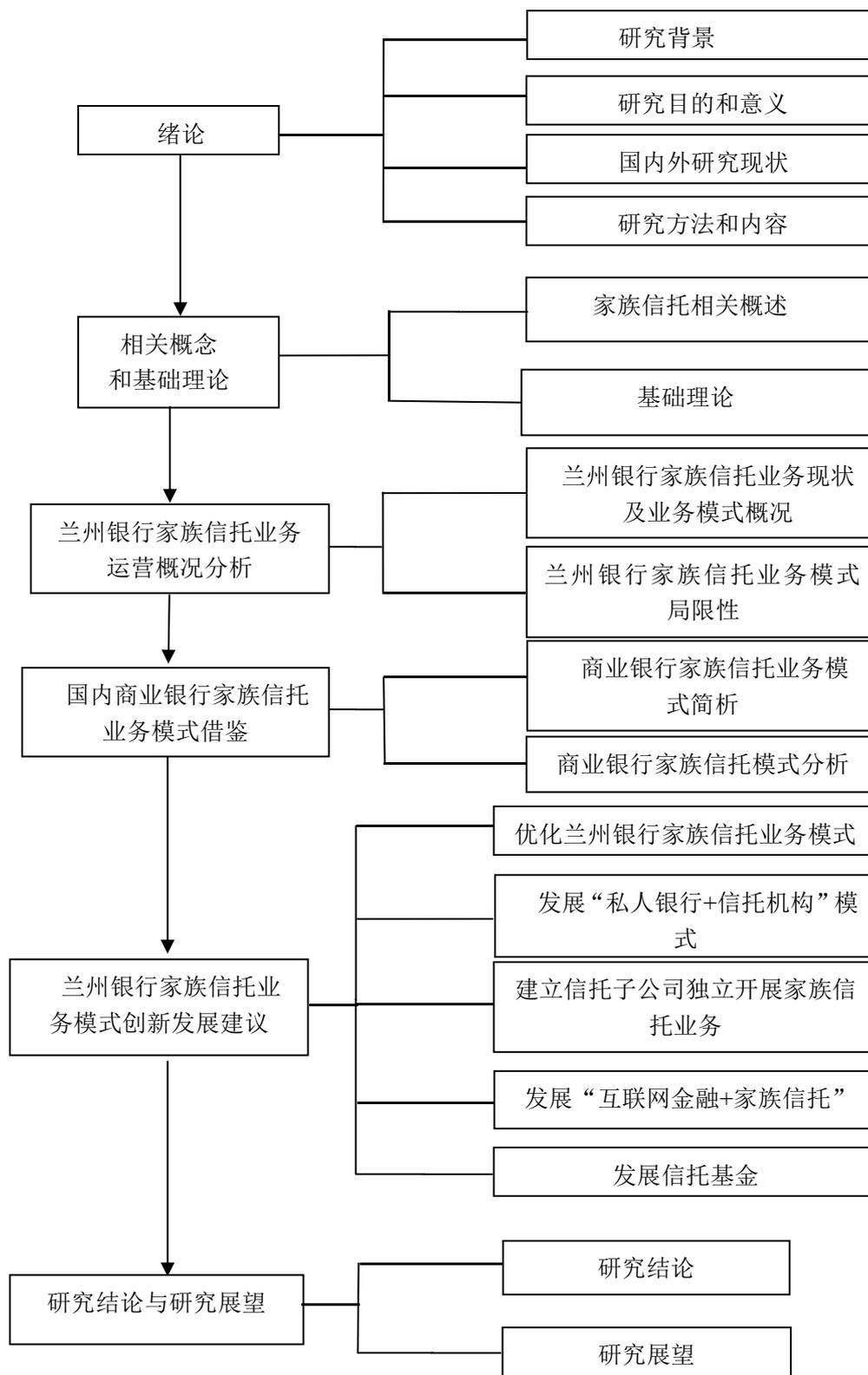


图 1.1 论文结构图

1.4.2 研究方法与工具

根据研究的内容和目的，本研究中主要论文采用了以下几种研究方法：

文献分析法。通过网络、图书馆等方式查阅收集了大量国内外商业银行家族信托的开展模式，期间也是参考了大量的文献资料和研究成果，为本文的创作提供了重要的理论依据，同时也对相关行业进行深入的了解调研。

个案研究法。以兰州银行为例，通过解剖麻雀的方式对于其家族信托业务模式进行全面梳理、分析，使研究的基础更加扎实。

比较分析法。研究中通过对家族信托业务不同模式的对比，揭示兰州银行家族信托业务发展模式的局限性，进而提出改进路径，符合事物发展基本规律。

1.5 创新与不足之处

1.5.1 论文的创新之处

高净值人群不断增加，资产配置和财富管理多元化的需求为家族信托业务发展提供了广阔前景。家族信托作为财富管理的首选工具，更是一片蓝海市场，未来的发展规模和业务创新可期。本文以财富传承为切入点，以家族信托的模式为落脚点，选题较为新颖，可能存在以下几个方面创新：一是以兰州银行为例，对其家族信托业务模式进行全面的分析，并借鉴其它银行家族信托的成功经验就兰州银行家族信托业务发展提出可行性建议，对于兰州银行家族信托业务的创新发展具有一定的借鉴意义。二是研究中，以家族信托模式为关注点，拓展到家族信托管理体制机制和家族信托产品的创新，对于家族信托实践发展有指导意义。三是论文坚持理论与实际相结合，运用系统思维，对商业银行家族信托业务进行系统思考，对商业银行家族信托业务发展具有一定的指导意义。

1.5.2 论文的不足之处

家族信托在我国发展时间较短，开展机构也较少，与此同时，由于其隐私性和保密性功能，可以查阅的公开信息很少。商业银行家族信托业务模式只能查阅到大致的业务模式，无法查询到较为详细的资料，涉及到商业机密，且个人单独开展大规模的实地调研，精力和能力都较为有限，使得掌握的相关知识不是特别全面和精准。加之由于本人知识储备和认知水平，在相关理论上提出的见解还不够深入。同时，由于实践经验的不足，业务知识储备上的有限，在一些建议的提

出上可能还处于理论探讨和理想化的程度，还存在一定的片面性，在实践方面有待加强。

2 相关概念和基础理论

2.1 相关概念

2.1.1 信托

信托就是基于信任的基础上，按照委托人自己的意愿，信托机构作为托管人为受益人达到特定目的，进行信托财产管理和处置的一种行为。信托财务管理制度，也是金融制度，是特殊的财产管理制度和法律行为。信托业务法律行为，一般涉及三方：即委托人、受托人、受益人。

作为信托法律关系，必须包括四个要素：信托当事人、信托财产、信托行为和信托目的。缺少任何一个要素，信托关系就不能成立。

信托设立的前提条件是信托目的，信托目的也就是信托委托人通过设立这一委托想要实现的目的，缺少信托目的的信托也是不成立的。信托行为不同于一般的委托行为，必须要遵守法律要求，否则无法受到法律保护，权益就会受到损失。信托涉及的各方当事人构成了信托的主体，主体包含委托人、受托人和受益人三方主体。信托财产，顾名思义就是信托行为的标的，它是信托关系建立的中心要素。

2.1.2 家族信托

家族信托是指委托人基于对信托公司的信任，信托公司接受个人或者家庭的委托做为受托人，以家族财富管理、传承和保护为主要的目的，通过提供资产规划、风险处置化解、金融规划指导、子女成长教育、家族事务管理、家族慈善等一系列家族治理综合服务的信托业务。图 2.1 为家族信托基本交易结构。

家族信托对家族信托财产有最低的要求，不得低于 1000 万元，并且强调委托人不能是信托的唯一受益人，以理财性质设立的家族信托不属于家族信托的范畴，家族信托的目的不是财产的保值增值。

按照信托合同的规定，受托人维护和提高信托财产价值，并向受益人支付信托文件中约定的信托所得收益。投资收益由客户所有，风险相对降低但仍由客户承担。当信托关系产生后，委托人的家族财产所有权发生了改变，所有权由受托人所有，但是委托人具有收益权，受托人按照委托人的意愿收集和分配。如果客户婚姻发生状况、死亡或者破产清算，这笔资产是单独存在的，不会受到上述情

况的影响，有效的做到了资产隔离。

信托制度的主要优点是有益于家庭财富的管理和继承，家族信托有着其他金融工具所没有的五大优势功能。一是财产所具有的安全优势。因为信托制度实现了“破产隔离”从而实现了家族财富管理和传承延续需求，也是高净值人士所要达到的信托目的。家族信托财产独立于委托人的其他财产，从而有效防止了风险的扩散和转移，对财产实现了有效保护。如果说受托人存在风险，受托人可以更换新的受托人接管，财产安全有绝对的保障。二是财富传承。委托人在生前设立家族信托计划，就是当委托人死亡之后，受托人要继续按照信托计划中的约定，继续做好财富管理或启动分配家族信托资产，达到财富在子孙后代中的代际传承目的。三是功能灵活优势。信托的涉及范围比较广泛，可以根据委托人的意愿和实际需要，在期限、收入分配条款和财产管理的模式等方面灵活设置，可以涉及权益保护、财富传承、儿童教育、税收筹划、家族企业管理和家庭成员的生活保障等，真正通过灵活多样的方式实现财富的保值和增值。四是保护隐私。对所有信息高度保密是受托人的义务之一。受托人管理和处置财产时要对委托人和受益人的隐私保密，不得告知第三方。在传递财富方面，家族信托比遗嘱保密的多。五是税收规划。家族信托使委托人的财产转移到了受托人名下，在一些需要征收遗产税的国家，可以为委托人实现税收的规避，相当于实现了税务筹划。因为，当委托人去世之后，处置信托财产时，受托人就可以合理地避免缴纳遗产税。除此之外，信托在设立及运作等一系列情况下，家族信托也具有一定的税务筹划功效。

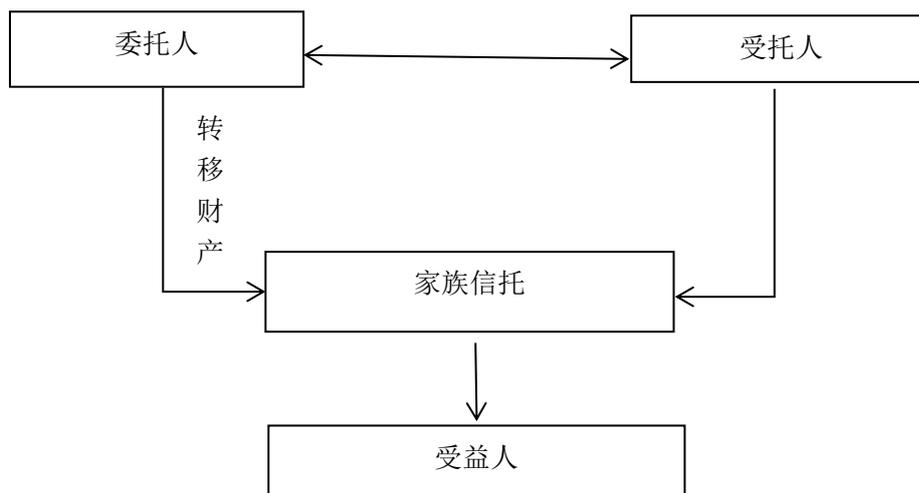


图 2.1 家族信托基本交易结构

2.2 基础理论

2.2.1 信托基础理论

信托的最终结果是通过受托人管理和处分信托财产，从而实现委托人的信托目的。但在信托中受托人管理和处分的财产所有权毕竟与此财产原本属于受托人的财产不尽相同，这就决定了受托人管理和处分信托财产必须据信托的相关法理进行有效规制，从而确保信托的正常进行。信托的法理很多，但最主要的有以下几个方面：

(1) 财产所有权与利益相分离

依据民法的基本原理，财产的所有权和收益主体是相统一的，这是基本原则。但是在信托中出现了例外，一旦信托有效设立，所有权和收益主体发生了分离。也就是受托财产的所有权归受托人所有，就使得受托人对此财产具有了管理和处分权。而利益主体是信托设立的收益人，收益人在信托关系成立后虽然享有收益权，但收益人却不具有受托财产的所有权。所有权与收益相分离是信托区别于其它特别是委托代理的根本特征。正是基于这种特征，使得受托人可以根据市场变化及时、有效地处理受托财产，实现最大收益。而收益人不干涉受托财产的具体处分事宜，以收益来保证利益，从而实现双方互赢，也保证了信托不断发展。

另外，从英美法系中对信托财产所有权的二元化规定，还是大陆法系受托人

享有信托财产的“所有权”，受益人享有“受益权”的规定，都充分体现了信托中所有权与利益权相分离这一基本法理。

（2）信托财产的独立性

信托财产是信托关系的核心所在，这就使得信托财产可以独立存在，这是信托财产与其它财产最大的区别。这种独立性主要从保证信托财产的充分安全、实现信托财产运营效率最大化、保证信托财产上所承载的信托关系人具有充分的自由这三个方面去体现。而这种独立性也有其特殊性，如受托人虽然对受托财产有所有权，但与其它所有权是不同的，因为这种财产的最终收益不是受托人，而是特定的收益人，受托人发生变故，信托财产也不是遗产，也就使得该财产不能用于破产清算。受益人的独立性主要表现在其收益是以受托财产为限，同时收益人虽然享受收益但其个人财产不适用于非受托财产而产生的债务。同时，信托产生后，受托财产所有权发生变化，信托财产独立于委托人的财产。非因信托原因，信托各方都不可以主张受托财产的权利。

英美法系还没有规定财产的独立性，但其对受托财产区分了普通法所有权和衡平法所有权。大陆法系的所有权在坚持所有权的绝对性和完整性的同时，提出了财产独立性理论。这些都保证了信托财产的独立性，也使信托的目的得以实现。

（3）有限责任

有限责任是指信托关系各方当事人因管理和处分信托财产行为而产生的给付责任仅以信托财产为限。这是因为信托是围绕特定财产而产生的特殊关系，在信托关系中发生的权利和义务，都以信托财产为限，信托关系各方当事人都要承担有限责任。有限责任体现在受托人上，就是指受托人在处理委托资产过程中，尽到了自己应尽的义务，受托人只以尚存的资产给予相关责任。只有确定了有限责任，才能保证受托人不可能因为履行职责使自己财产受损，在实际中才能使信托得以实施。

同时，为了保护信托人的合法权益，各国法律都有相关规定。如果受托人未尽到相关义务的，须以其固有财产承担无限的个人责任。当信托产生后，委托人的债权人不能主张以信托财产主张自己的权利。这也是由信托财产的独立性决定的，当然通过信托恶意逃避债务这条是不适用的。

2.2.2 家族信托基础理论

(1) 委托代理理论

委托-代理理论首先是由美国著名的经济学家米恩斯与贝利提出。理论提出所有权和经营权的分离，从而保证各方的利益，同时又对各方的行为进行约束，从而防止由道德风险而产生相关问题，影响企业的经营与管理。在这种理论中委托人是股东，经理是代理人。经理在接受委托相关报酬后，对公司进行科学管理。同时委托人将经营权进行委托，达到自己利润最大化。而家族信托的实质其实也是一种委托代理的关系，委托人将自己的财产交付信托公司，由信托公司进行经营管理。这样不但可以通过信托公司专业化的管理，保证财产获取最大利润，同时通过信托对各方行为进行约束，从而使委托人的财产得到顺利传承。

(2) 生命周期理论

生命周期理论的提出者是著名的经济学家莫迪利安尼。这一理论认为，实现收益最大化是每一个理性消费者在人的任何时期在消费与储蓄选择上的一个基本原则。因此理性消费者将总收入和总消费实现了合理地结合。理性消费者为了保证总收入与总消费的平衡，就需要对其一生各个阶段的储蓄和消费进行科学规划，从而保证在某一期的消费不受当期收益的影响，而消费的选择是否合理按照生命周期中的收入来衡量。根据人的生命周期情况，人的一生中在青年、老年两阶段收入几乎为零但消费较多；中年收入较多，但在中年阶段为了维护正常生命所支付的费用也较多，其消费反而较少。在这种理论的指导下，每个人可以根据理财目标，量身设定财富传承计划，从而实现财富的延续保护。而家族信托的设立，也就是根据自己不同阶段的需求，制订不同的委托条款，最终实现财富传承利益最大化。

3 兰州银行家族信托业务运营概况分析

3.1 兰州银行家族信托业务现状

面对国际家族信托市场发展的广阔前景,在各信托机构大力发展家族信托业务的同时,各商业银行也纷纷进军这一领域,虽然时间并不长,但也取得了一定的成效。在国内首先开展家族财富管理业务的是平安银行。继平安银行之后,招商银行、建设银行、北京银行等也在积极推进这一业务落地。如平安银行创立的“平安家族通”综合家族金融服务体系,已经可以提供包括综合金融及业务咨询规划、投融资规划、家族治理、上市、股权结构治理、全球配置等综合金融服务。但按照我国现行法律规定,只有信托公司拥有信托经营牌照。这就使得商业银行要想发展信托业务,就必须依托信托公司,用信托公司的信托经营牌照。在目前的情况下,商业银行要想在家族信托业务中有所发展,就必须与某一信托公司合作,利用信托公司的牌照。当然在这种情况下,许多商业银行积极适应这一形势,取得了一定的成效,如招商银行的私人银行家族信托综合服务产品就是招商银行与中国外贸信托合作推出的,还有北京银行、建设银行与信托公司合作,都在家族信托业务中取得了较好的成绩。但就目前国内家族信托业务发展来说,还处于尝试阶段,家族信托市场还处于培育阶段。同时,由于国内关于家族信托的法律制度还不健全,使得我国家族信托的发展仍然受到许多政策和环境的制约,这对我国家族信托业务的发展还是有很大影响的。

兰州银行成立于 1997 年,2008 年更名为兰州银行,是甘肃省首家地方法人商业银行。其资产和影响力在全球都有一定的影响力,2020 年在英国《银行家》杂志“全球银行 1000 强”排行榜中,按资产规模排名位列第 334 位。兰州银行在其发展中充分认识到了家族信托业务发展的重要性,积极布局家族信托业务。2018 年与北京新财道财富管理股份有限公司合作,联合发展家族信托财富服务。随后与北京新财道财富管理股份有限公司、中航信托股份有限公司、光大兴陇信托有限责任公司等机构建立了合作关系,并成立了兰州银行家族财富管理中心,开展家族信托业务。2019 年 1 月 4 日,兰州银行首单家族信托业务——“兰州银行光大兴陇家族信托”确定,信托资金超过 1 亿元人民币,至此兰州银行家族信托业务正式开展。目前,兰州银行家族信托服务业务主要涵盖信托设立咨询服务、信托资金保管服务、信托保护人服务、财务顾问服务以及综合咨询服务等。兰州

银行家族信托业务主要的服务对象是家庭可投资现金财产不低于 1000 万元的高净值个人客户。由于兰州银行的家族信托业务起步较晚,经过一年多的快速发展,到 2020 年底,家族财富管理中心签约客户累计近 30 户,委托管理资金规模超过 5 亿元。通过与各管理行、分行、直属行联手举办家族财富管理沙龙、联谊活动,客户反响较好,客户需求近百户,市场发展空间巨大。业务发展状况下图 3.1 所示。

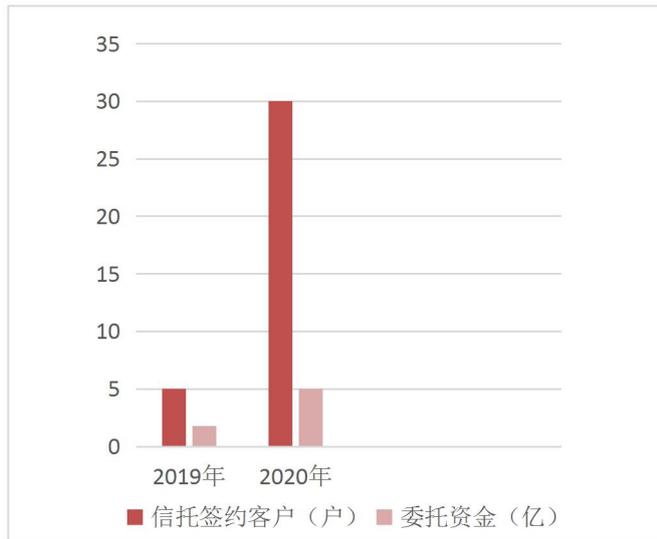


图 3.1 兰州银行的家族信托业务发展对比图

资料来源:兰州银行内部整理

3.2 兰州银行家族信托业务模式简析

3.2.1 兰州银行家族信托业务模式

信托牌照由于由信托公司唯一持有,而兰州银行不具备牌照资格,所以兰州银行难以独立进行信托业务。这种体制下,也使得兰州银行在家族信托业务开展中,必须借力信托公司通道来完成此项业务。在这种情况下兰州银行在家族信托业务的的模式上选择了“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”模式。

在兰州银行家族信托的结构设置中,受托人是兰州银行和光大兴陇信托公司,但是起主导作用的是兰州银行,担任信托受托人和财务顾问的双重角色。新财道财富管理有限公司担任第三方财务顾问的角色,起到了外部辅助作用。在这种模式下,目前兰州银行无法实现跨行资产管理,家族财富管理中心推出的家族信托服务也仅仅限于本银行的金融资产。信托资产主要是货币资金,还没有涉及

到其他实物或者不动产,使得信托业务的发展受到极大的限制。这些对于高端客户来说,还是无法满足客户日益增长的需求。

在这种业务模式当中来说,在整个家族信托交易结构中兰州银行发挥着主动、主导作用,兰州银行根据客户的需求,打造定制化专属服务,充分发挥银行客户资源优势 and 渠道优势。而信托公司则承担着事务管理服务的地位,角色一般比较被动,主动管理作用并不明显,在一定程度上相当于“通道”作用。在这种模式下,兰州银行家族信托设置为时限为 30-50 年不可撤销信托。

3.2.2 兰州银行家族信托业务运营方式

适应“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”家族信托业务模式,兰州银行家族信托服务业务实施“统一管理、分级营销、协调运作、内外联动”的组织管理模式。

“统一管理”是指总行统一制定家族信托服务业务发展规划和经营计划,设计家族信托产品体系,制定相关业务管理规定和产品投放流程,筛选信托投资标的,协调合作机构业务运行。

“分级营销”是指总行主要负责高净值客户家族信托服务业务的营销和方案设计,分支机构负责对本机构高净值客户家族业务的营销落地和维护。

“协调运作”指家族信托是综合性、系统化的产品和服务,相关部门、相关机构之间要加强协调,密切协作配合,实行上下联动营销和专业团队营销,提供客户一站式服务满足客户需求。

“内外联动”是指总行与信托公司之间、信托公司与分支机构之间、总行与分支机构之间要统一服务流程,为客户提供优质、高效的服务。

同时,根据家族信托业务发展,设立了兰州银行家族财富管理中心具体负责家族信托业务。兰州银行家族财富管理中心下设于公司业务部,中心持有“家族财富规划师资格”的家族财富规划师总计 14 人,并与新财道财富管理股份有限公司、中航信托、光大兴陇信托等家族信托服务领域的先进企业建立了紧密的业务合作和家族财富资源共享机制,形成了强大的客户服务团队和专业管理能力。中心分别设立客户经理岗、信托经理岗、资产经理岗、运营经理岗,共同负责家族信托业务开展。家族信托服务业务的基本业务流程为:信托立项→信托方案审核→信托文件起草及审核→信托文件签署→信托财产缴付→信托成立→信托存续

期间管理→信息披露→信托清算。家族信托服务业务的收费及收费优惠方案根据成本、竞争等因素进行调整。具体标准遵照兰州银行相关文件执行。对实行政府指导价价的家族信托服务业务,兰州银行遵照统一规定标准执行服务收费。对实行市场调节价的家族信托服务业务产品和服务,具体按照兰州银行有关服务价格管理的有关规定,与客户协商确定,并依照信托合同约定执行。

3.2.3 兰州银行家族信托业务模式选择动因

兰州银行在家族信托业务采取“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”的模式当初是与其实际相符合的,同时也通过这一模式实现了兰州银行家族信托业务的突破。从长远发展和实际情况来看,这种模式的局限性已经出现。用发展和科学的眼光去分析这一问题,当初兰州银行在家族信托业务采取这种模式是有其客观和主观原因的,在模式选择初期在一定程度上是与目前兰州银行在家族信托业务发展的实际相适应的。我们也要清醒客观的认识兰州银行在家族信托业务模式选择上有主客观原因有一个全面科学的认识。

客观上来说,家族信托业务已经成为一个新兴的业务,引起国际国内信托机构和金融机构的高度关注。兰州银行作为甘肃地区重要的城市商业银行同样需要发展这一业务,实现现有市场的巩固和新市场的发展,从而提升其综合竞争力,家族信托业务的发展已经成为兰州银行未来发展的必然之举,借助其它力量,抢占家族信托业务市场先机就显得尤其重要,“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”模式的选择则尽快实现了这一目的。同时,从国家层面上来说,由于家族信托业务的法律制度还不完善,特别是信托牌照制度使得信托业务成为信托公司的特有,兰州银行目前并不具备这一条件,而要发展相关业务,只有把与其它信托公司进行合作,把信托公司作为发展家族信托业务发展的通道,于是这种模式也就成了当初唯一选择。

从主观来说,兰州银行作为区域性的商业银行,虽然近年来综合能力和影响力得到了较大的提升,各项业务得到了一定的发展,但由于多方面的原因,在家族信托业务发展方面力量还很薄弱,如在市场拓展、决策、和资产管理人才储备比较缺乏,独立开展业务的能力不够,体制机制的影响,决策层的视野等,都决定了其在家族信托业务的模式选择上的局限。

用科学发展观审视兰州银行在家族信托业务采取“兰州银行家族财富管理

中心+信托公司+第三方财富管理公司”的模式，虽然为兰州银行发展家族信托业务提供了途径，但这种模式的局限性也不断成为兰州银行家族信托业务发展的制约因素。兰州银行要想在家族信托业务中寻得发展，特别是走出甘肃，面向更大的国内国际市场，必须在模式、体制、产品开发上不断进行创新，并结合行业实际提早进行布局，从而为发展提供先机，是兰州银行必须面对的一个迫切而又现实的问题。

3.3 兰州银行家族信托业务模式局限性

商业银行私人银行主要采取的家族信托业务模式主要有“商业银行”模式和“商业银行+信托公司”的模式，而兰州银行采用的是“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”模式，一方面，兰州银行充分发挥客户方面资源优势，挖掘客户形成市场需求。另一方面，信托公司发挥资产管理优势，依托信托公司成熟的资本运作模式，扩大客户的信托资产配置范围，满足客户多元化的信托目的，该模式现阶段来看，是符合兰州银行当前的实际情况的。但随着家族信托业务的发展，这种劣势力也显现出来。

3.3.1 现行模式制约家族信托业务的拓展

“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”模式，保证了其在现行体制可以发展家族信托业务。但也在一定程度上制约了兰州银行家族信托业务的开展。如家族信托关系真正的成立，需要信托公司相关的手续，并由信托公司最终确认。虽然根据合作协议，在家族信托业务的产生中，实际主导者是兰州银行，信托公司并不对家族信托的产生进行限制，但对于兰州银行也是一个业务发展的影响因素。同时，在这种模式下，兰州银行也没有成立财富管理公司，对信托资产进行运营，而是委托第三方财富管理公司进行运营管理，这就使得在家族信托业务的产生也受到第三方财富管理公司的影响，如果第三方财富管理公司在管理精力上存在不足，无法对相关信托资产进行管理，也会影响家族信托业务的开展。同时，如果第三方财富管理公司在信托资产的管理上能力水平不高，也会影响信托资产的收益，同样影响兰州银行家族信托业务的拓展。

3.3.2 现行模式影响家族信托产品的创新

兰州银行目前的家族信托业务所采用的“兰州银行家族财富管理中心+信托

公司+第三方财富管理公司”模式，适用于其家族信托业务刚刚起步初期，因为这种模式可以规避家族信托业务中的法律风险，弥补兰州银行在家族信托业务开展中专业技术人才缺乏的问题，但暴露出许多问题。如兰州银行要发展新的家族信托产品，必须要考虑信托公司的经营范围，同样也要取得信托公司的同意。正因为这方面的原因，使得兰州银行在家族信托产品的开发和推广上基本没有什么新的创新，仅仅开展一些最基本的家族信托业务。但从长远发展的角度来看，只有产品的创新才能促进市场的拓展，但这种模式使得兰州银行在新产品的开发上受到多种因素的影响，也最终制约兰州银行家族信托业务的发展。

3.3.3 现行模式影响家族信托业务的收益

兰州银行目前所采用的“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”模式，涉及兰州银行、信托公司、第三方财富管理公司三个主体，信托业务的收益除了付给委托人正常的收益外，其管理费用必然由兰州银行、信托公司、第三方财富管理公司三个主体来分配。而在兰州银行家族信托业务发展初期，最难开拓的市场全部由兰州银行家族财富管理中心负责，但在信托收益的分配上却包括却由三个方面共同享有，这就大大降低了兰州银行在家族信托业务中的收益。兰州银行作为商业银行，业务的开展成效由业务利润来体现，而现行的模式收益不高，也可能会影响兰州银行在家族信托方面的更好发展。

3.3.4 现行模式各方主观能动性发挥不够

目前，兰州银行家族信托业务采取“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”的模式。这一模式中兰州银行处于主导地位，主要负责客户的开拓、管理和维护，并对银行家族财富管理中心的所有活动负责，信托公司处于从属地位，也就是承担了开展家族信托业务通道角色，而第三方财富管理公司主要负责资产的管理工作。这种模式在兰州银行家族信托业务开展初期是可行的，因为通过这种模式不但使其家族信托业务的开展符合了现行法律政策规定，同时也由于第三方财富管理公司的加入，使专业公司从专业化的角度进行资产管理，从而提高委托资产管理的效能，弥补了兰州银行家族信托业务开展初期专业人才缺乏问题。但就实际的情况来看，其实质上更多的是兰州银行在发挥主体作用，信托公司和第三方财富管理公司的作用并没有真正得到发挥。研究中我们发现，很多时候，往往是兰州银行家族财富管理中心在单打独斗，业务拓展能力

弱，成效不明显。同时，兰州银行家族信托业务采取“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”的模式中，业务拓展的风险基本都要由银行承担，信托公司、第三方财富管理公司的收益基本都是确定的，只要你开展这项业务，用了信托公司的信托牌照，信托公司就有定额收益。同样第三方财富管理公司也往往根据管理业务多少而投入力量，收益与投入也是成正比的。这些情况都导致了很难调动各方的积极性，特别是信托公司、第三方财富管理公司的积极性，最终制约了兰州银行家族信托业务的发展和创新。

4 国内商业银行家族信托业务模式借鉴

4.1 家族信托业务主要模式

家族信托属于信托的一种。目前,我国家族信托的模式大致可以分为以下几种:

一是信托公司主导模式。这是家族信托最初的模式,这种模式下信托公司作为主体。他们独立的组建专业团队,设计并推出产品。由于信托公司自有信托牌照,在业务开展上相对独立,可以极大的整合资源市场。但就国内目前信托公司主导的模式下,大多数信托财产还是货币资金,各个信托公司对信托资金数量的要求上不尽相同,但大多数在信托资金的要求为 5000 万元人民币,期限一般为 50 年,这种情况下信托公司就可以最大限度的控制信托资产,从而通过科学管理和运营,保证较好的收益。在信托主导的家族信托模式中,大多数采取委托人和受托人共同管理信托资产,这样可以实现对委托人利益的最大限度保护,受托人要及时向委托人报告相关情况。在特殊情况下,受托人在取得委托人同意的情况下,可以对信托关系进行调整,从而化解可能出现的损失。

二是私人银行主导模式。在这种信托业务模式下,商业银行发挥着主导作用,委托人与商业银行之间的信托是一种全权委托,商业银行具有较大的资产管理权,从而提高资产运营能力,也更好的贯彻了信托的基本原则。私人银行主导模式与信托公司主导模式相比,在信托资产的要求上有所降低,大多数要求在 2000 万元人民币以上。在实际中,这种模式下,大多数的信托的受益人一般都是委托人的子女,私人银行在其资产的管理中具有财务顾问的职能,银行通过提供服务的同时按照服务资产金额收取一定比例的服务费,收取的比例由多种因素所决定。

三是商业银行和信托公司合作模式。商业银行+信托公司的合作推出的一种信托业务模式,实现了商业银行和信托公司的合作,从而达到各取所长,优势互补。在这种模式下,信托公司充分发挥资产管理的优势,银行可以在产品设计,市场开拓、客户管理等方面发挥其专业优势。这种信托公司和商业银行合作的方式,可以更好的为高净值客户提供理好的服务。这种模式下,由信托公司和商业银行共同组建家族信托专业机构,主要有信托投资策略、财务、法律顾问等。这

种模式下的信托业务一般要求资产在 3000 万元人民币以上，信托期限在 5 年以上。

四是保险公司和信托公司联合推出的家族信托业务模式。这种信托由保险公司与信托公司联合推出，在产品的设计实现了与保险的有机结合，从而大大降低了家族信托的风险。此类模式中当委托人买了相关产品，保险公司理赔后，委托人的财产和保险的赔偿请求款的处理权自动直接转移给其受托人，由保险公司作为受托人代为处理和行使保险处理赔偿事项，保险公司的赔偿款随之也通过保险公司支付到受托人名下。其实，这种保险+信托的模式将单独的保险财富管理和信托事务管理功能结合在了一起，属于“财产管理+事务管理”的信托。

4.2 国内商业银行家族信托业务主要模式

家族信托业务模式主要有两种：商业银行主导模式和商业银行+信托公司合作模式。商业银行主导模式下更加能体现商业银行的主导角色，信托公司则在其中扮演较为被动的角色，可以简单概括为“通道”。商业银行和信托公司合作的模式，即商业银行和信托公司发挥各自的优势，取长补短，通力合作。

4.2.1 私人银行主导模式——以招商银行为例

在国外特别是一些发达国家，家族信托已成为商业银行的重点业务。家族信托已成为私人银行盈利的重要增长点，家族信托越来越受到私人银行的高度关注。而在国内，招商银行第一家在我国商业银行中率先推出家族信托业务，它是商业银行发展家族信托的先驱。招商银行在家族信托业务中，与客户协商和沟通，签订了相关资产管理协议，客户委托商业银行全权负责其资产管理，也就是私人银行业务。由于这种模式服务的针对性较强，凭借其诸多优势成功吸引了高端客户的关注，基本覆盖我国主要的经济区域，并吸收了高额的信托资产。招商银行的私人银行业务，通过组建专门团队，帮助客户进行市场供求和投资决策分析，从而实现资产的有效配置，并对客户进行跟踪服务和反馈，从而为客户提供了全程服务。一般来说委托人的子女是家族信托的受益人，子女可以通过信托收益获得信托的定期收益，信托产品中明确规定了受益人所要享受的信托权益。受益人需要大笔资金时，如购买房子、车子、生病、创业启动资金等，这时就可以取用信托收益。招商银行和中国外贸信托作为家族信托的受托人，在家族信托结构中是信托的两大主体。招商银行主要负责信托的托管和财务顾问咨询，而外贸信托

的主要责任是承担管理职责。对于报酬的分配，两大主体则是按照信托的资产比例来进行分配。相较于普通的银行信托合作，这一模式的优势比较明显。在家族信托资产运作的过程，法律合同和中间阶段的产品方案设计中，委托人与银行签订信托合同，信托公司在运作过程中有一定的责任，在这一模式中来看信托公司具有更大的优势。这一模式门槛准入标准过高，虽然能体现高级化和个性化，但是达到这一门槛的高端客户群相对缺乏。私人银行所具有的优质服务、丰富资源，从而保证了受益人可以享受到更多更优质的服务。

招商银行私人银行开展的家族信托业务起点相对比较高，要求委托人最低委托资产是 5000 元人民币，并且要求客户必须要有 5 亿元以上的资产，且金融资产不少于 1 亿元。并把信托期限设置为 30-50 年不可撤销信托。同时，招商银行和联合外贸信托还推出了“财富传承”系列信托产品。通过招商银行丰富的客户资源优势和客户群体优势，私人银行业务吸收了更多的高端客户和资产。招商银行的私人银行取得了成功，之后各家商业银行纷纷开启私人银行的破冰之旅，私人银行在我国经济发达地区发展势头迅猛。

4.2.2 商业银行和信托机构合作共赢模式——以北京银行为例

北京银行与北京信托公司合作，共同推出“家业恒昌”系列资金信托产品，这种信托产品具有财产保值增值，财富传承等许多功能，符合家族信托的范畴。该信托要求客户最低资金门槛为 3000 万元，资金门槛相较于私人银行主导模式来说低一点。且该信托优先选择的是货币资金，信托的存续期一般不少于五年。它从 2013 年上市以来，客户反响较好，尤其是备受广大高净值客户的青睐，客户数量和资产规模都保持了较快增长，平均增速 50% 以上。此产品主要为高端客户制定符合自身特色的信托设计方案，并且考虑了其他方面的因素，如信托目的、风险承受、风险偏好、资产情况、受益人结构等。按照这一运作方式，此产品可以通过私人银行的资源和服务优势，使家族信托受益人掌握社会交往活动的礼仪，享受到更好的服务，制定适当的移民和申请留学计划；培养出受益人的处事风格，让受益人拥有更加优越的生活方式等，表现出了服务的细分和个性化。该产品起始期限只有 5 年，适合中期投资，产品结构相对简单，未能充分体现家族信托财产传承的特点。

4.2.3 银行成立信托公司模式——以兴业银行为例

信托公司不但可以开展贷款、同业拆借、融资租赁等业务，还具有在实业领域进行投资的资质或能力，这就使得信托牌照也是众多机构争抢的重点。为此，近年来各商业银行通过收购等方式，成立自己的信托公司。在这种情况下，兴业银行于 2011 年成立了兴业国际信托有限公司。兴业国际信托有限公司的成立，实现了银信的高度合作，渠道优势凸显。兴业银行则是依托渠道优势，回归私人银行“受托管理”的本源，进一步推进家族信托、全权委托代理服务。

同时，近年来兴业银行适应国际国内家族信托业务发展的需要，推出了系列家族信托新产品，如家族信托基金等，形成了一批质量优良的信托资产，同时也培育和维护一批基础比较好的潜在用户，取得较好的效应。目前，兴业银行已经大举进军海外家族信托市场。

4.3 几种商业银行家族信托业务模式比较分析

商业银行私人银行主要采取的家族信托业务模式主要有“私人银行”模式和“私人银行+信托公司”的模式，而兰州银行采用的是“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”模式。可以说模式的选择，是与多种因素相关的。这三种模式在性质、期限、设立门槛、设立目的、委托人参与度、受托资金投向、信托预期收益、信托分配方式、信托费用收取等方面均有所差异。因此，不同的家族信托模式在合适群体方面也有所不同。不同业务模式下的优势劣势如表 4.1 所示。

银行与信托公司的合作模式是主流方式之一。双方在客户需求分析、产品结构、具体投资策略等方面形成战略合作，共同管理信托资产。双方优势互补，取长补短。商业银行与信托公司共同组建信托项目团队，由项目经理、执行经理、投资顾问、法律顾问等组成，共同制定信托计划的投资策略，执行投资决策。一方面，私人银行拥有大量的客户，可以凭借良好的信誉提高家族信托的接受度，形成客观的市场需求。另一方面，信托公司在资本市场的运作能力和定制设计的能力可以提高信托资产的分配的范围，可以实现投资风险的分散投资，更有利于委托人目标的实现，实现委托人的意愿，真正使信托的作用得到充分发挥。通过开展业务合作，两家机构可以相互补充、相互支持。

表 4.1 不同家族信托业务模式的比较

业务模式	商业银行主导模式	商业银行+信托公司合作	家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司
代表银行	招商银行	北京银行	兰州银行
优势	具有较强的综合实力、品牌信誉可靠，高效优质的服务	拥有高效优质的服务、资源更为丰富、可以让受益人享受更为优质的私人银行高端服务环境及条件、资源共享、分散风险	本土化资源优势，客户口碑好，积累了大量的高端客户资源、资源共享、分散风险
劣势	准入门槛过高，客户相对较少，信托管理能力较信托公司偏弱	需要仔细遴选业务能力的信托公司，参与主体容易职责界定不明确	业务水平低，运作模式有待市场验证

对比几种家族信托业务模式，在商业银行信托家族业务的发展初期，从规避风险和资源利用的最大化角度，应当在商业银行+信托公司合作模式上多作文章，从而更好的占领家族信托业务市场，培养专业化的人才，降低业务拓展的成本。但从长远发展，特别是进军国际市场，打造全球化的家族信托业务品牌，就应当在商业银行主导模式上积极布局，成立自己的信托公司，建立一支高素质的专业化队伍，积极推出私人银行等高端服务，适应国际化发展的需要。

5 兰州银行家族信托业务模式创新发展建议

家族信托具有财富传承延续、资产保值增值、客户隐私保护、税收筹划等诸多功能，已成为高净值客户首选的资产管理方式，具有广阔的市场潜力。目前我国的家族信托业务还是过于注重资产的保值增值，与家族信托的初衷有所偏离，并没有真正发挥好家族信托的优势功能，更好的满足高净值人群在财富管理上的特殊要求。家族信托作为一片蓝海市场，未来应该回归本源，业务模式也应该朝着多元化和定制化的方向发展，而非标准化。兰州银行虽然在家族信托业务发展方面起步较晚，但要在模式的选择进行有效探索。为适应国际国内家族信托发展趋势，兰州银行可以在政策范围内，在家族信托模式上进行大胆创新。

5.1 优化兰州银行家族信托业务模式

目前，兰州银行家族信托业务采取“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”的模式，虽然解决了开展业务通道和资产管理专业化的问题，但各方共同发展的合力并没有形成，难以适应家族信托业务市场发展的需要。目前，在模式创新上短期内还不会有大的创新的实际情况下，可以对现行模式进行优化，从而立足现实，发挥好现行模式的潜能。可以从以下几个方面去努力。

5.1.1 建立合作共赢机制

要调动兰州银行家族信托业务模式中银行、信托公司、第三方财富管理公司主观能动性，共同拓展家族信托业务，就必须坚持合作共赢理念，建立银行、信托公司、第三方财富管理公司利益共同体。可以借鉴股份制公司的发展模式，由银行、信托公司、第三方财富管理公司出资，共同组建家族财富管理中心，这个中心作为兰州银行控股的独立核算子公司，各股东按照股权的多少，从家族信托业务中取得收益。这样就可以把银行、信托公司、第三方财富管理公司结成利益共同体，使得业务开展的好坏、收益的多少，直接影响各方的利益，促使模式中的三方共同协作，推进家族信托业务发展。同时，作为兰州银行控股公司，必将围绕兰州银行战略部署，为兰州银行发展提供保障。

表 5.1 家族信托参与主体及其各自优势

参与主体	角色优势
信托公司	牌照优势
商业银行	客户口碑、客户资源、资管能力
第三方机构	专业度高、大客户资源
独立家族办公室	专业全方位、个性化服务、范围广泛
律师事务所	擅长咨询、专业
保险公司	保单信托服务

5.1 创新家族信托服务

优质产品是吸引客户的重要基础。兰州银行要想在家族信托业务中有所发展，在现行模式短期内调整不现实的情况下，应当通过产品的创新和服务的创新来提升客户的吸引力。借鉴其它商业银行家族信托服务高净值及超高净值客户的优秀经验，兰州银行家族信托在现行业务模式下，就应当创新发展一些新的家族信托产品。从目前兰州银行家族信托发展的现状来看，现阶段针对高净值客户就当发展综合财富管理，远期定位针对超高净值客户发展家族办公室信托业务。

在借鉴国外较为成熟的发展经验之后，兰州银行家族信托综合财富管理可以进行如下改进：第一，要结合兰州银行特色，搭建差异化的产品平台，例如通过与境外公司合作，引入国外较为成熟的理财产品，通过经营证券精算业务，引入丰富的权益类产品；第二，要搭建专业高效的投资顾问团队，从招聘、培训、考核等多链条环节好好培养法律、税务、金融等多方面的专业性人才，提高专业素质和服务效率；第三，开展金融创新，促进金融产品的多元化发展，针对不同的客户群体，根据其风险偏好和收益标准，提供更加适合其的综合财富管理方案。目前，对产品创新上应当对家族办公室重点进行发展，以优质服务抢占家族信托业务市场先机。

发展兰州银行家族信托业务，开办家族办公室业务，可以从以下几个方面去考虑：一是完善机构。将家族信托业务管理部门财富管理中心从兰州银行业务部脱离，设立专门的部门，目前作为综合财富管理中心，长远发展应当向私人银行部过渡，从而提高决策、协调和发展能力。二是加强人才队伍建设。应加强多元化专业人才体系建设，特别是法律、税收、投资三大核心领域，实现家族理财服务的专业化发展。同时，从发展总的发展趋势应当在治理类、策略类、管理类产品中有所创新，解决各类家族纠纷，帮助家族成员培养良好的财务意识，实现对家族成员的财富规划，提供税收规划和税务筹划。

目前，家族信托业务的要求普遍较高，一般情况要求最低的信托财产资金为2000万元人民币，有些甚至更高，或者还有其它的特殊要求。这种门槛虽然保证了信托公司、商业银行的利益，但也把许多具有家族信托的潜在优质客户挡在了门外。因此，兰州银行在家族信托业务的发展方面，要充分认识到这种实际情况和市场需求，从长远发展考虑，在家族信托的门槛上可以适当降低。根据目前的情况在业务开展初期，可以把进行家族信托的门槛定在最低的信托财产资金为500万元人民币，从而吸引更多的客户。当业务发展到一定程度，可以适当提高门槛或者根据客户信托财产多少进行分类管理，提高服务的精准度。

通过产品创新和家族信托业务的差异化发展，扩大家族信托市场的份额，吸引更多的客户，储备更多的潜在客户，弥补在兰州银行在家族信托业务人才、体制和模式上的不足。

5.2 发展“私人银行+信托机构”模式

目前，兰州银行针对家族信托业务的发展需要，专门成立了家族财富管理中心负责家族信托业务的发展，这是兰州银行在家族信托业务发展中的初步尝试，这也许符合兰州银行在家族信托业务发展初期的实际情况，也降低了兰州银行的投入。但借鉴国际国内家族信托的成功经验和家族信托业务发展趋势，特别是海外家族信托业的布局与发展，目前这种机构和以这种机构为基础的模式是难以适应发展需要的，也没有把兰州银行的资源优势得以充分利用。兰州银行要想在家族信托中取得一定发展，特别是想吸引一批优质的大客户，必须在私人银行发展上进行逐步突破。兰州银行发展“私人银行+信托机构”的家族信托模式可以从以下途径去开展。

5.2.1 私人银行与家族财富管理中心并存

通过在兰州银行内部抽调专业化人员、并引进信托专业人员，组建兰州银行私人银行发展部，与兰州银行家族财富管理中心一样同属于兰州银行业务发展部。兰州银行私人银行发展部与兰州银行家族财富管理中心同时对外发展家族信托业务，但在开展模式上和客户区分上有所区别。兰州银行家族财富管理中心仍然按照“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”的模式开展业务，但在客户的选择上门槛要有所降低。兰州银行私人银行发展部，在家族信托业务发展上采取“兰州银行私人银行+信托公司”的模式开展业务，在客户上主要负责资产净值大的优质客户。在近期兰州银行不可能成立自己信托公司，必须借助其它信托公司力量的情况下，两种机构的并存具有一定的现实意义。这种模式一方面保证了兰州银行家族信托业务发展的连续性，另一方面也适应了重点客户对其服务上的特殊要求，更有利于市场的拓展和客户的维护。同时，这种模式充分利用也为兰州银行现有人才的优势，也为兰州银行培养相关信托专业队伍和资产管理队伍，从而提升兰州银行的竞争力。

5.2.2 组建私人银行代替家族财富管理中心

从长远的发展趋势来看，成立兰州银行私人银行发展部代替现有的财富管理中心是其发展的必然。为此兰州银行可以先从银行内部抽调专业化人员，并通过多种方式引进相关信托专业人员，从而组建兰州银行私人银行发展部，作为独立于业务发展部之外的机构，并取代兰州银行家族财富管理中心。私人银行发展部按照约定代理优质客户，进行相关投资和资产管理。兰州银行私人银行发展部门一方面负责家族等信托业务的发展，另一方面负责专业的资产管理，使其有精力和能力发展信托业务。同时，以私人银行为基础，以“私人银行+信托机构”模式，开展家族信托业务。当然，私人银行这种模式，虽然可以对兰州银行家族信托业务的服务质量上有很大促进作用，更有利于吸引一些更大实力的优质客户，但也会因此而丧失一些较小规模的客户。但从家族信托业务和世界发展趋势上来认识，建立私人银行是兰州银行发展家族信托业务的服务的一条必由之路。

5.2.3 组建专门财富管理部门

家族信托势必涉及资财富管理，也只有高质量的财富管理才能使信托资产实

现最大的保值和增值。因此，兰州银行要想在家族信托市场中有所发展，必须在提高资产管理能力上下功夫，目前特别是要有自己具有特色和开拓能力的财富管理部门，从而提高对信托资金的运营水平，从而保证委托人受托财产安全的基础上，取得更大的收益。而在目前兰州银行中并没有成立资产管理部门，也正是由于这种情况使得兰州银行把受托的资产全部交由第三方财富管理中心运营，这种模式不但影响兰州银行家族信托业务的发展，也影响其家族信托业务的收益。因此，兰州银行要想改变这种被动的局面，就应当尽快组建财富运营部门，负责对家族信托财产的运营管理。通过财富运营部门取代原模式中的第三方财富管理公司，把信托业务发展掌握在兰州银行手中。目前，如果难以组建专门的财富运营部门，也应当把这部分业务交由兰州银行类似的职能部门去操作，从而实现兰州银行人力资源的充分利用，也可以集聚更大的力量，实现家族信托业务的更好发展。

5.3 建立信托子公司独立开展家族信托业务

兰州银行家族信托业务目前采用“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”的模式，使得兰州银行得以进入家族信托业务市场，开展相关业务。但从长远发展角度来看，这种模式受信托公司的掣肘，影响其更好的发展业务。同时，作为信托公司，在这种模式中很少从事具体工作，但要增加信托成本，也影响银行收益。兰州银行要想真正在家族信托市场中有所发展，必须从长远进行布局。同时，从目前商业银行家族信托的运营来看，已经实现了跨界。如建设银行、兴业银行等都在其旗下成立了信托公司，作为银行的子公司，真正实现了银信合作。借鉴其它银行的成功经验，兰州银行也可以尽快成立信托公司。信托公司成立后可以独立开展家族信托业务，也可以与其它金融机构合作，共同开展家族信托业务。根据目前兰州银行的情况，在信托公司成立上可以采取以下两种形式，并在信托业务发展上进行创新。

5.3.1 信托公司的所有制

目前兰州银行要成立专门的信托公司，可以在信托公司所有制形式采取多种形式并存，具体可以采取股份制信托公司和独资信托公司两种：

(1) 股份制信托公司

股份制信托公司可以由兰州银行出资，与相关公司合作，共同成立兰州银行

控股的信托公司。这种模式中兰州银行在出资中应当占有绝对股份，作为主要出资方，这样就可以通过决策把握信托公司的发展方向。股份制信托公司可以在发展全面信托业务的同时，在其发展重点方向上向家族信托方面发展。这种模式成熟后，就可以取代现行模式中的兰州银行家族财富管理中心，实现人力资源的最大整合。另外，股份制的信托公司成立，可以在一定程度上分解兰州银行在家族信托业务方面的投资压力，也容易被决策层所接受。同时，通过合作方式成立信托公司，又相当于给兰州银行又提供了一个新的投资渠道，从而实现其资产的更好增值，更有利于兰州银行高质量发展，提高其综合竞争力。

(2) 独资信托公司

由兰州银行出资，成立独资的信托公司。信托公司作为兰州银行的子公司，按照兰州银行总体部署，独立进行信托业务，重点发展家族信托业务。这种形式，一方面可以借助兰州银行在甘肃地区的良好信誉，提升信托公司的知名度，另一方也可以利用兰州银行的客户管理系统和现有的客户资源，发展新客户，维护潜在客户。独资信托公司也更有利于兰州银行拓展甘肃省以外的家族信托市场，并为将来发展海外家族信托业务奠定基础。同时，由于信托公司是兰州银行独资的子公司，有兰州银行作为强大的后盾，发展市场、抵御风险的能力大大提高，信托公司的发展能力得到了较大的提升。

5.3.2 信托公司成立的路径

兰州银行成立专门的信托公司，可以通过借壳和新成立两种途径来实现。

(1) 借壳

由兰州银行出资，实现对相关的信托公司的控股。这种形式不改变原信托公司的相关体制和机构设置，但可以通过决策，使信托公司为兰州银行家族信托业务发展提供高质量的专门服务。这种借壳的形式，相对成本较低，也更容易实现，也可以充分利用信托公司的人才优势，提供更为专业的服务，但缺点是形式比较松散。另外一种就是由兰州银行出资对某一信托公司进行收购和重组，成立新的信托公司作为兰州银行的子公司，按照总公司要求开展相关业务。新公司按照兰州银行的统一部署，全面开展包括家族信托业务在内的全方面信托业务，从而提高兰州银行的影响力。这两种模式相对而言，程序相对简单，投入也相对少些，在目前更适合兰州银行家族信托业务发展的现实需要。

（2）新成立

按照相关规定和程序，由兰州银行申请组建兰州银行信托公司，全面开展信托业务。这种成立专门信托公司的模式虽然投入和难度比较大，但也有其巨大的优势。例如通过这种方式，实现了兰州银行机构的完善和银行业务的拓展，提高了兰州银行业务门类和综合发展能力，从长远发展角度来看是必然的选择。同时，通过信托公司的成立也是对兰州银行更全面和更好的宣传，更有利于兰州银行家族信托业务的发展。

5.3.3 管理体制和机构

兰州银行信托公司一旦组建，就可以全面开展各方面的信托业务，家族信托将只是其中的一项。基于此，对成立后的兰州银行信托公司应当在定位和管理体制上进行一个新的定位。从长远发展去考虑，应当在兰州银行内部成立信托发展部，和信贷部、银行卡部等银行内部机构一样处于同等的地位，从而更有利于全面协调发展信托业务。对于信托公司应当全面完善内部机构，建成由业务拓展、资产运营管理等具有信托业务全要素的公司，独立开展业务。同时，在充分市场调研的基础上，要在各地，最起码要在甘肃境内合理设置相关分支机构，提高市场占有率。同时这种模式也更适应于“一带一路”发展的需要，并提前布局开拓海外家族信托市场。

5.4 发展“互联网金融+家族信托”

家族信托是信托业务发展的重要组成部分。兰州银行要拓展家族信托业务，势必涉及模式的选择。但不管选择什么模式，都必须适应互联网在各个领域发展的趋势，树立科学发展观，以互联网金融思维，运用现代互联网技术去创新家族信托业务。

5.4.1 运用互联网思维指导家族信托业务

互联网技术的广泛应用极大的改变了人们的生活，改变了社会交流的方式。同时，互联网思维也对我们产生了巨大的影响。兰州银行要在家族信托业务中有所发展，不管家族信托业务发展中采取何种模式，都必须适应这种变化，运用互联网思维去统筹家族信托业务。互联网强调“用户”思维，这就要求我们在家族信托业务的发展中要改变以产品为导向的思维定势，转向以客户为导向的转变。

这点对家族信托业务的发展更为重要，因为家族信托业务的目标客户是高净值人群，对产品的体验更为注重。因此，兰州银行在家族信托业务的发展中应当突出对目标客户的主动管理，以目标客户需求为导向，发展多层次、定制式的服务。互联网强调“迭代”思维，这对兰州银行发展家族信托业务也很有指导意义。要在家族信托产品的开发上，有效运用好“迭代”思维，通过各种方式全面听取客户对家族信托产品意见的反馈，并快速进行反应，及时对产品进行创新，使其更好的满足客户需求。

5.4.2 运用互联网优势开展家族信托业务

互联网技术的广泛运用，打破了人与人之间交流的时空限制。发展家族信托业务，应当充分运用互联网技术的这一优势，提高业务发展的效能。同时，家族信托业务的目标客户高净值人群也往往对互联网技术的运用频率更高，能力更强。兰州银行在家族信托业务上应当充分利用这一便捷的途径，提高效能。如在家族信托业务的营销上可以充分运用互联网技术，提高覆盖面和强度，也可以运用多种形式的宣传，提高目标客户的接受度。在相关信托合同的签订上，可以采取线上形式签约，简化相关手续，提高效率。也可以运用互联网技术，及时听取客户意见，并进行反馈，更好的改进服务。同时，兰州银行应当组织专业人员打造专门的兰州银行家族信托平台，通过这个平台进行家族信托产品推介，汇总客户交易信息、了解客户交易需求、统计用户反馈等，通过网络让客户享受高质量的体验，最终吸引更多的目标客户。

5.4.3 运用互联网技术实现家族信托业务风险控制

家族信托业务虽然市场巨大，但其风险也是存在的，如果没有风险控制意识，也就谈不上健康发展。但同时，由于目标客户的有限性，家族信托业务的竞争性是十分激烈的，特别是现代化交流手段，已经打破了家族信托业务的区域限制。这种情况下，对目标客户的发展上，如果从风险控制方面设置更高程序和要求，可能会使部分潜在客户难以接受，最终导致客户的流失。但我们也要清楚的认识，在家族信托业务发展上对客户风险的控制是必须的，那么如何开展客户风险控制就需要讲究一定的策略和方法。而互联网技术为我们提供了一个进行客户风险控制的良好途径。兰州银行在家族信托业务发展中，要充分运用云计算、虚拟化技术，通过大量的数据处理汇总为决策提供依据。同时，科学运用大数据对委

托人的资产情况进行有效跟踪,进而实现风险的有效控制。当然,运用互联网技术进行风险控制,不仅可以在银行方面进行运用,如果有必要也可以让客户进行共享,使客户对自己委托资产情况动态情况进行掌握,进而加强双方的深度交流。

5.5 发展信托基金

基金可以把社会上不确定的多数投资者不等额的资金集中起来,进而形成一定规模的信托资产。集中起来的资金由信托公司进行管理和投资,各购买人根据投入的份额按比例获得收益,并由共同投入者分担投资的分险。信托基金其实是使一部分有意愿进行家族信托,但由于资金的限制而无法实现的客户通过信托基金实现了财富的传承。

在家族信托中发展家族信托基本也是一种比较普遍的方式。同时从家族信托基金目前的管理运行情况来看,家族信托基金基本由第三方财富管理机构去专业化管理。而且目前家族信托基金普遍受到世界富豪的重视。如摩根家族、比尔盖茨、香港的陈氏家族、Jorge Lemann 家族等设立有信托基金。兰州银行要想在家族信托市场,特别是海外家族信托市场上有所发展,必须对家族信托基金的发展及早进行布局,从而取得先机。目前,兰州银行可以利用其专业优势进行相关家族信托基本的信托管理,从而进入家族信托基金市场。同时,在条件成熟时,也可以发起募集建立家族信托基金,进而扩大家族信托业务。

另外,我们在本文中更多的是从商业银行内部进探讨家族信托业务发展的问题,强调银行业金融机构自身适应市场发展需要的创新。但从大的方面来说,家族信托业务作为一种新兴的信托业态,具有广阔的市场前景,对于满足人民不断增长的美好生活的需要具有重要作用。作为国家,特别是政府监管部门,应当从不同的方面对这一新兴行业进行扶持和规范。目前来说,国家应当尽快修订相关法律法规,对家族信托业务进行全面规范。同时,应当及时出台相关家族信托扶持措施,鼓励和扶持这一行业发展。这对于促进国内信托市场的发展,统筹国家发展与安全具有重要意义。由于这不是本文研究的重点,在这里就不一一赘述。

综合以上,本文认为,目前兰州银行在家族信托业务发展上,在相关专业人才储备还不完善的情况下,应当对现行的“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”的模式进行大力优化,借助信托公司和第三方财富管

理公司的专业力量和自身的资源优势占领甘肃省域内家族信托业务市场。同时，要结合“十四五”规划，从高质量发展出发，在“私人银行+信托机构”模式上有所创新。同时，要积极筹建自己的信托公司，独立的开展家族信托业务。要借鉴国际国内先进经验，积极适应形势发展需要，在“互联网金融+家族信托”上进行创新，形成特色产品和服务。

6 研究结论及研究展望

6.1 研究结论

兰州银行家族信托业务自 2018 年开展以来，得到了一定的发展，其业务发展中的“兰州银行家族财富管理中心+信托公司+第三方财富管理公司”模式作用也得了一定的发挥。但从长远发展角度来审视这一模式，也存在着制约家族信托业务的拓展、影响家族信托产品的创新、影响家族信托业务的收益、各方主观能动性发挥不够等问题。

国内商业银行家族信托业务的模式，如招商银行、北京银行、兴业银行等成功经验，兰州银行在家族信托业务模式创新上可以从以下几个方面去努力：一是优化现行家族信托业务模式，如提高对家族信托业务市场发展重要性的认识、建立合作共赢机制、创新家族信托服务等；二是发展“私人银行+信托机构”模式，可以采取私人银行与家族财富管理中心并存方式，也可组建私人银行代替家族财富管理中心，同时应当组建专门财富管理部门；三是成立信托公司独立开展家族信托业务，信托公司可以采取独资或者股份制形式，可以采取新建或者借壳方式组建信托公司，并应当理顺管理体制和机构；四是发展“互联网金融+家族信托”，应当运用互联网思维指导家族信托业务，并运用互联网优势开展家族信托业务，运用互联网技术实现家族信托业务风险控制方面实现创新；五是大力发展信托基金。当然，由于自己掌握的知识储备、掌握的相关资料还不全面，对事情的认识能力和水平还不高，使得研究还存在许多缺陷，但希望通过自己的研究，对于家族信托业务的普及、商业银行家族信托业务的发展产生一定的积极意义。

6.2 研究展望

家族信托业务模式决定着家族信托业务的发展，其业务模式对其业务发展具有重要意义，模式上的缺陷严重制约业务的发展。对家族信托模式进行深入研究具有重要性的理论和现实意义。就国际国内这方面的研究来说，涉及的领域比较广泛。但从实践价值出发，对这一问题的深入研究应当重点放在以下几个方面：一是以科学发展观为指导，适应新形势发展需要，在家族信托模式的创新上进一步研究；二是有关家族信托业务发展体制机制创新的研究；三是国家关于家族信

托业务扶持和支持政策研究上；四是家族信托业产品创新。

参考文献

- [1] Iris J, Goodwin I. How The Rich Stay Rich: Using A Family Trust Company To Secure A Family Fortune[J]. Social Science, 2009, 7(1):27-35.
- [2] Bruce W. Frase. The Rush To Dynasty Trusts[J]. Financial Advisor, 2010, 29(5):1791-1826.
- [3] Villalonga B, Amit R. How are US family firms controlled[J]. Review of Financial Studies, 2009, 22(8):3047-3091.
- [4] Stephen M, Millay T. A Framework for Understanding Family Office Trends [J]. CCC Alliance&Wharton Global Family Alliance, 2011, 16(8):523-584.
- [5] John H L. The Uniform Prudent investor Act and the Future of Trust Investing[J]. World Wealth Report, 2011, 52(7):484-496.
- [6] Mark H D, Mc Cullough T. Family Wealth Management: Seven Imperatives for Successful Investing in the New World Order[M]. Singapore: John Wiley & Son, 2013, 8(1):5-7.
- [7] 王威. 融资小跑入场两融余额周增 2%[N]. 中国证券报, 2017-02-13(A07).
- [8] 崔琳. 家族信托案例研究[D]. 硕士学位论文, 对外经济贸易大学, 2016.
- [9] 袁吉伟. 信托行业创新, 路在何方[J]. 金融博览(财富), 2016(18):59-61.
- [10] 王小平. 以房养老与财富管理创新[J]. 中国金融, 2016(15):23-24.
- [11] 陈赤. 资产管理与财富管理: 拓展信托新疆域[J]. 金融博览(财富), 2016(07):63-65.
- [12] 刘申. 银行家族信托业务竞争战略研究[D]. 硕士学位论文, 山东大学, 2016.
- [13] 王婷婷, 张欢. 供给侧改革形势下推进信托业转型发展研究[J]. 西南金融, 2016(04):54-59.
- [14] 刁峰. 基于制度视角的我国家族信托发展动因、制约因素及对策分析[D]. 硕士学位论文, 对外经济贸易大学, 2016.
- [15] 武晋. 我国家族信托法律制度的现实困境及其破解[D]. 硕士学位论文, 西南政法大学, 2016.
- [16] 贾丽杰. 关于家族信托发展路径的探讨[J]. 西南金融, 2015(08):47-49.

- [17] 霍晴雯. 我国家族信托之发展:兴起、困境、因应[D]. 硕士学位论文, 西北大学, 2015.
- [18] 严强. 中国本土家族财富业务的体系构建[D]. 硕士学位论文, 上海交通大学, 2015.
- [19] 许东升. 我国家族信托监管法律制度研究[D]. 硕士学位论文, 西南大学, 2015.
- [20] 范健. 公司法[M]. 北京:法律出版社, 2015:45-52.
- [21] 刘佳鹏. 我国家族信托发展困境[J]. 法制博览, 2016(06):164-165.
- [22] 万方荣. 家族式企业的发展路径与管理研究[D]. 硕士学位论文, 华中科技大学, 2004.
- [23] 孔志军. 财富传承:富豪家族信托解密[J]. 东西南北, 2013(020):44-45.
- [24] 林华. 我国家族信托呼之欲出[J]. 华人时刊, 2014(3):44-46.
- [25] 王鹤. 家族信托升温[J]. 金融世界, 2013(8):106-107.
- [26] 徐姗. 我国家族信托的法律研究——以“吴亚军、蔡奎家族信托”为例[J]. 时代金融, 2016(23):175-176.
- [27] 邱峰. 家族财富传承最佳之选——家族信托模式研究[J]. 国际金融, 2015(02):63-69.
- [28] 谢思聿. 家族信托[J]. 中国企业家, 2013(19):88-94.
- [29] 刘冰心. 家族信托于财富传承管理的制度优势[J]. 黑龙江省政法管理干部学院学报, 2015(06):88-90.
- [30] 黄晏如. 浅论家族信托的模式与发展[J]. 经营管理者, 2016(14):99-102.
- [31] 张明. 全球金融危机背景下中国主权财富基金投资行为的转变[J]. 国际经济评论, 2010(5):99-109.
- [32] 陈婧. 家族信托登记制度的不足及完善[J]. 法制博览, 2015(34):195-196.
- [33] 郭夏. 国内家族信托分析[J]. 现代商贸工业, 2017(31):103-104.
- [34] 彭宇翔. 基于案例剖析的家族信托模式研究[J]. 法制博览, 2015(10):77-78.
- [35] 林鸿钧. 国内信托设计架构初探[J]. 大众理财顾问, 2017, (10):103-104.
- [36] 周小明. 家族信托的财富管理功能及挑战[J]. 银行家, 2020(8):67-68.

- [37]陈波. 境内家族信托发展的五大趋势[J]. 银行家, 2019(5):37-38.
- [38]周俊仰. 中国家族信托:起源、发展与困境[J]. 吉林金融究, 2017(8):56-57.
- [39]骆晓芬. 我国家族信托的发展研究[J]. 科学大众, 2020(12):66-67.
- [40]毕夫. 家族信托:市场潜力与创新驱动[J]. 新理财, 2020(18):77-79.
- [41]方焯. 家族信托业务开展与挑战[J]. 中国金融, 2020(12):56-57.
- [42]张锐. 以供给侧创新激活家族信托生命力[J]. 当代金融家, 2020(3):76-77.

致 谢

时间如白驹过隙,一眨眼三年的 MBA 学习生涯即将结束,过去的三年里,感谢兰州财经大学对我的培养,给了我一个学习和成长的平台,在这里,我有幸学到了系统的管理学知识,我很荣幸地遇到知识渊博的老师们,我有机会结识一群志同道合的朋友,无论在未来,我将永远记住这段时间的学习。

在这里,我要感谢我的导师,他不仅是一个知识渊博的教授,同时也是一个认真负责的老师,我的论文在他的指导下完成,他渊博的知识,严谨认真做学术研究的态度,使我在论文写作的过程中快速成长和进步,并将继续激励着我的未来。论文选题构思,在导师的指导下反复思考和修改,最初确定论文的主题和框架。初稿完成后提交给导师,并根据导师意见的变化反复修改。每次与老师交流,老师总是能仅用几句话就指出论文的不足之处并给出修改的方向,提出许多有价值的建议,给了我很大的启发和帮助,让我明白了一个真正的学者应该具有的风采和求知的真谛。借此机会,我再次向导师表示最深切的敬意和感谢。

谢谢给我教授专业课老师们,是他们授予我知识,为我的研究奠定了坚实的理论基础。老同学,谢谢你,我感谢你们为我提供有价值的数据和技术指导,兄弟姐妹的友谊使我三年的研究生生活充满乐趣和活力。

由于时间的不足和自己的专业水平,整篇论文必然会有考虑不周。我真诚地希望读过这篇文章的老师和同学能给我更多的改正。

作者:黎晨

时间:2021年3月18日