

Research on Factors Influencing Customer Satisfaction and Purchasing Behavior

in Family Offices

by

Fangfang Ye

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2025 by the
Graduate Supervisory Committee:

Wei Shen, Co-Chair

Fei Wu, Co-Chair

Ge Zhang

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2025

家族办公室客户满意度及购买行为影响因素研究

叶方方

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于二零二五年三月批准：

沈伟，联席主席
吴飞，联席主席
张舸

亚利桑那州立大学

二零二五年五月

ABSTRACT

Over the past 40 years of reform and opening-up, China's economy has achieved extraordinary achievements. The growth rate of China's ultra-high net worth population ranks first in the world, and China has the world's second largest group of billionaires. Demand for family office and inheritance of billionaires is increasing. Family offices have gradually emerged. This article mainly studies three issues in this context. Firstly, it examines personal characteristics and satisfaction attributes that influencing customer satisfaction. Secondly, it studies the influencing factors of purchase frequency, recommendation frequency, and different types of purchasing behavior. Finally, by studying the important attributes of different customer groups based on different types of family office service purchases, clues can be found to improve customer conversion rates.

This article collected 300 valid questionnaires through a survey of family office clients. By constructing models such as ordered Probit regression, Probit regression, ordinary least squares regression, and using AHP hierarchical decomposition and IPA analysis, a systematic study was conducted for the first time in family office industry. The research findings are: (1) there is no stable statistical relationship between personal characteristic and satisfaction, but improving service efficiency can significantly enhance customer satisfaction; (2) Customers with investable assets exceeding 100 million yuan exhibit higher demand for family office services and significantly increased purchasing. Improving satisfaction is difficult to promote purchase times. The relationship between

recommendations and personal characteristics is not significant. The more trust customers have in family offices, the more likely they are to recommend their relatives and friends to purchase services. The level of service facilities and service guarantee significantly differentiate between different types of customers; (3) Whether the family's investable assets are over 100 million yuan can significantly distinguish whether they are family office clients. Enhance the professionalism of the family office can significantly distinguish whether clients are both investment and non investment service clients at P value of 1%. This article expands customer satisfaction research and provides quantitative support for marketing and optimizing service strategies.

Key words: Family Office, Customer Satisfaction, Purchasing Behavior, Customer Difference

摘要

改革开放 40 多年来，中国经济取得了非凡的成绩，中国超高净值人群增速全球第一，已拥有世界第二大亿万富翁群体，该群体对家族财富管理与传承的需求越来越大，作为私人银行与家族财富管理的核心工具，家族办公室逐渐兴起。由于家族办公室在中国起步较晚，相关机制建设尚不完善，家族办公室的发展在迎来蓬勃机遇的同时也面临诸多挑战。在此背景下，本文主要研究三个问题，首先，从个人特征与满意度属性角度研究客户满意度影响因素。其次，从购买次数、推荐次数、不同的购买行为类型角度研究购买行为的影响因素。最后，按客户是否购买家办服务，以及家办服务的不同购买类型研究不同客群的重要性属性差异，找到提升客户转化率的线索。

本文通过对家族办公室客户的问卷调研搜集到 300 份有效问卷，构建有序 Probit 回归，Probit 回归，最小二乘回归等模型，运用 AHP 层次分解、IPA 分析等方法，在行业内首次深入对客户满意度影响因素与购买行为决定因素进行系统性研究。有以下研究发现：

(1) 个人特征变量与满意度没有稳定的统计关系，但是，提升服务效率的满意度可以显著提升客户满意度；(2) 家庭可投资资产在 1 亿以上的客户对家族办公室服务的需求更大，购买次数显著更多，提升满意度难以显著促进客户购买次数增加。推荐总次数与个人特征的关系不显著，客户对于家族办公室越信任，越会推荐身边的亲戚朋友购买家族办公室服务。个人特征变量难以区分不同类型的客户，服务配套设施水平与服务保证性能显著区分不同类型的客户；(3) 家庭可投资资产是否在 1 亿元以上可以显著区分是否是家办客户，提升家族办公室的专业性，在 P 值 1% 水平显著有利于区分是否是投资及非投资服务客户，有利于

挖掘新增客户。本文拓宽了客户满意度研究的范畴，为家族办公室实现精准营销、挖掘潜在客户以及优化服务策略提供了定量支撑依据。

关键词：家族办公室，客户满意度，购买行为，客户差异

目录

| | 页码 |
|--------------------|------|
| 表目录..... | viii |
| 图目录..... | x |
| 章节 | |
| 一、导论..... | 1 |
| 1.1 研究背景..... | 1 |
| 1.2 研究问题及意义..... | 5 |
| 1.3 可行性..... | 6 |
| 1.4 结构安排..... | 6 |
| 1.5 创新点及边际贡献..... | 8 |
| 二、理论文献与研究假设..... | 10 |
| 2.1 家族办公室..... | 10 |
| 2.2 客户满意度研究..... | 15 |
| 2.3 重要性-满意度研究..... | 18 |
| 2.4 文献评述..... | 19 |
| 2.5 研究假设..... | 20 |
| 三、家族办公室行业分析..... | 25 |
| 3.1 业务类型与职能..... | 25 |
| 3.2 发展现状与展望..... | 29 |

| 章节 | 页码 |
|---------------------------|----|
| 四、数据变量与研究模型 | 33 |
| 4.1 样本与变量 | 33 |
| 4.1.1 顾问 | 33 |
| 4.1.2 产品 | 34 |
| 4.1.3 服务质量 | 35 |
| 4.1.4 其它变量 | 37 |
| 4.2 量表设计与检验 | 40 |
| 4.3 描述性分析 | 42 |
| 4.4 研究模型 | 51 |
| 4.4.1 客户满意度实证分析 | 51 |
| 4.4.2 客户购买行为实证研究 | 54 |
| 4.4.3 潜在客户重要性差异实证研究 | 55 |
| 4.4.4 不同客群重要性差异实证研究 | 56 |
| 五、客户满意度实证分析 | 57 |
| 5.1 基准回归 | 57 |
| 5.2 AHP 满意度 | 60 |
| 5.3 IPA 分析 | 64 |
| 5.4 进一步研究 | 67 |
| 六、客户购买行为实证研究 | 70 |

| 章节 | 页码 |
|-------------------------|-----|
| 6.1 满意度与购买行为 | 70 |
| 6.2 满意度与不同购买行为类型 | 77 |
| 6.3 非投资服务差异研究 | 81 |
| 七、重要性差异实证研究 | 85 |
| 7.1 是否是家办客户 | 85 |
| 7.2 是否是投资服务客户 | 89 |
| 7.3 是否是投资及非投资服务客户 | 92 |
| 7.4 不同客群重要性差异实证研究 | 96 |
| 八、研究结论 | 100 |
| 8.1 研究发现 | 100 |
| 8.2 现实启示及建议 | 102 |
| 8.3 不足及展望 | 104 |
| 参考文献 | 105 |
| 附录 | |
| A 家族办公室客户调查问卷 | 109 |

表目录

| 表格 | 页码 |
|------------------------------------|----|
| 1 家族办公室的定义..... | 12 |
| 2 顾问维度测量量表..... | 34 |
| 3 产品维度测量量表..... | 35 |
| 4 服务质量测量量表..... | 36 |
| 5 特征变量定义表..... | 39 |
| 6 已是客户人群问卷信度检验结果..... | 40 |
| 7 客户及潜在客户问卷信度检验结果..... | 41 |
| 8 效度检验结果..... | 42 |
| 9 家族办公室客户样本特征分布表-1..... | 43 |
| 10 家族办公室客户样本特征分布表-2..... | 47 |
| 11 调研样本重要性及满意度评分值对照表..... | 49 |
| 12 总体满意度有序 Probit 回归..... | 58 |
| 13 AHP 满意度线性回归..... | 61 |
| 14 家族办公室客户满意度进一步研究..... | 67 |
| 15 购买次数线性回归..... | 71 |
| 表 16 推荐总次数线性回归..... | 74 |
| 表 17 满意度与不同购买行为类型 Probit 回归分析..... | 78 |
| 表 18 非投资服务差异 Probit 回归分析..... | 81 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| 19 是否是家办客户 Probit 回归分析..... | 86 |
| 20 是否是投资服务客户 Probit 回归分析..... | 89 |
| 21 是否是投资及非投资服务客户 Probit 回归分析..... | 93 |
| 22 不同客群重要性多元 Probit 回归分析..... | 96 |

图目录

| 图 | 页码 |
|----------------------------|----|
| 1 家族企业、家族生意与家族办公室的关系 | 3 |
| 2 IPA 分析象限图 | 65 |

一、导论

1.1 研究背景

招商银行《2023 中国私人财富报告》将可投资资产超过 1000 万元的个人统称为“高净值人群”，报告指出，截至 2022 年，中国个人持有的可投资资产总规模达到 278 万亿人民币，2020 年到 2022 年复合增速为 7%。截至 2022 年底，中国的高净值人群数量达 316 万，相比 2020 年增加约 54 万，年均复合增速为 10%。从财富规模看，2022 年中国高净值人群共持有 101 万亿人民币的可投资资产，2020 年至 2022 年均复合增速为 9%。胡润研究院发布的《2023 中国高净值家庭现金流管理报告》显示，中国拥有 600 万元家庭净资产的“富裕家庭”达 518 万户，拥有千万元家庭净资产的“高净值家庭”达 211 万户，拥有亿元家庭净资产的“超高净值家庭”达 13.8 万户。其中，拥有“高净值家庭”最多的 5 座城市分别是北京 30.6 万户、上海 27.1 万户、香港 21.5 万户、深圳 8.0 万户、广州 7.3 万户。在这 5 座城市中，上海的“高净值家庭”规模增幅最快，同比增长 3.0%。

可投资资产或者家庭净资产在 1000 万元以上的家庭在百万户以上，这类人群是家族办公室(本文也简称为“家办”)的重点客群。2013 年开始，家族办公室在国内兴起与发展，到目前，时间不算特别长，家族办公室的发展与进化过程可以参照海外的发展经验，尤其是美国的发展经验。在 20 世纪初至 20 世纪 40 年代，随着金融市场的发展和证券交易的普及，家族办公室在美国市场兴起，私人银行家和投资顾问服务富有的个人和家族。富裕家族通常会雇佣私人财务顾问来管理他们的财富，包括投资、税务规划和遗产规划等。随着美国金融市场进一步发展，美国家庭及个人财富不断积累，家族办公室开始向更广泛的客户群提供服务，如中产阶级和小型企业主等。家族办公室业务的发展并非一帆风顺，随

着金融机构的不断介入与竞争的不断加剧，家族办公室业务在美国的发展经历了重大转型，传统的独立私人银行家和投资顾问模式逐渐被大型金融机构所取代，这些金融机构提供更广泛的服务，包括财富规划、税务筹划、保险和信托等。同时，随着《证券法》、《投资公司法》、《投资顾问法》等监管框架确立，一些大型银行和金融机构开始提供家族办公室服务，在当时的宏观背景下，存贷款利差倒挂催生理财需求，金融行业混业经营、交叉销售，家族办公室的理财业务规模迅速扩大，许多金融机构开始为家族办公室客户提供更多的创新产品和服务，如对冲基金、私募股权和衍生品等金融服务，以及与家族企业相关的其他各类个性化非金融服务。随着全球化的加速和新兴市场的崛起，家族办公室业务的客户群变得更加多元化，同时，随着社会财富的不断增加和老龄化人口的增加，家族办公室业务的环境在不断变化与调整，从业机构与人员面临更多的机遇和挑战。中国正处在家族办公室业务发展的初期，家族办公室服务需求每年都在稳步增长，而市场环境变化又较为剧烈，这为中小型家族办公室发展壮大提供了机会。

虽然家族办公室对许多人来说是一个新术语，但家族办公室业务背后的基础和框架已经存续了 500 多年。罗斯柴尔德（Rothschild）家族于 18 世纪末设立家族办公室，以管理家族的财富和企业，是世界颇具影响力并久负盛名的金融家族，罗斯柴尔德家族办公室的公开信息材料非常有限。洛克菲勒（Rockefeller）家族的家族办公室由约翰·D·洛克菲勒于 1882 年设立。过去 10 年以内，全球科技行业迅速发展，创造了巨额利润，这些财富中的大多数在由家族办公室进行管理，家族办公室在全球财富管理、财富创造和相关实践方面极具影响力。传统上，家族办公室的活动是在秘密情况下进行的，2008 年金融危机后，一些著名的家族办公室减少了对共同基金及私募基金的投資，越来越多地转向对私人企业的

直接股权投资。家族办公室高调参与各类金融交易，带来媒体关注，监管环境更趋严格。随着时间推移，公众对家族办公室业务越来越了解，家族办公室在为富裕家庭提供建议和支持时，涉及到各种复杂情况和个人动态的变化，为家族子孙后代实现财富保值增值对家族办公室而言是一项艰巨的任务。亲属之间权力争斗、缺乏家庭凝聚力、家庭成员过度支出等均可能对家族办公室的健康运作造成影响。在家庭成员之间保持正确的关系有助于将家族办公室的控制权和平地代代相传，对家族财富持续传承至关重要，是一项长期挑战。家族办公室与家族企业、家族成员之间的联系如下图所示：

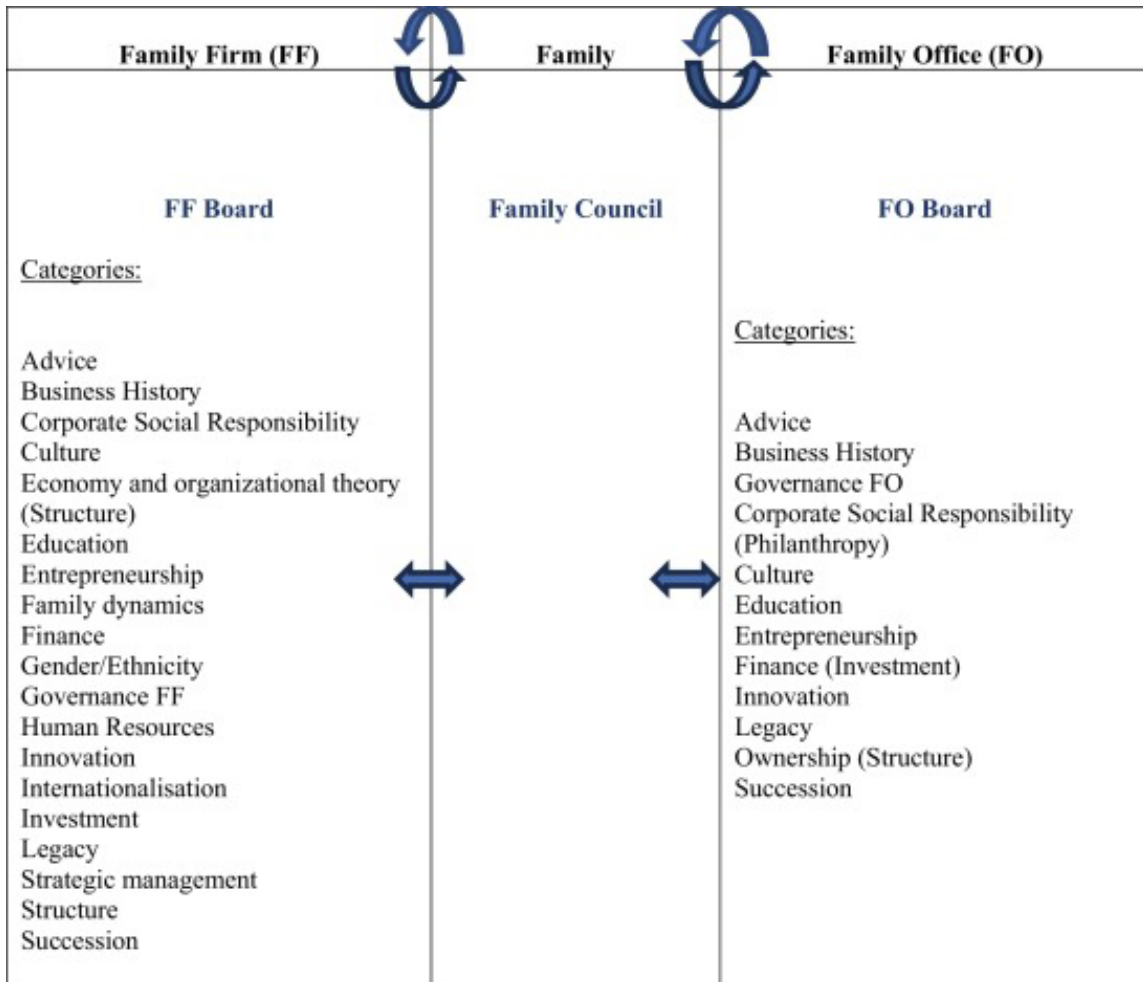


图 1 家族企业、家族生意与家族办公室的关系

现代家族办公室的产生和发展是社会发展的必然产物。首先，随着社会的发展，全球财富集中度不断提高，资产形态愈加多元化，资产种类和规模相比以前更为复杂、庞大。其次，家族企业中的第二代和第三代家族成员对参与家族财富管理的需求越来越大，他们希望能够更加专业有效地管理家族财富。第三，家族企业面临着传承和管理的挑战，尤其是家族成员之间的利益冲突和家族治理方面的挑战。第四，人们对于资产传承的认知理念、重视程度越来越高，越来越多的家族企业开始关注如何保证财产的合法性、合理性，以及如何实现财富的可持续传承。与此同时，超高净值家族对家族财富管理、家族企业运营、家族治理和社会责任等方面也提出了越来越高的要求。

家族办公室的在客户家族中承担以下职能：（1）财富管理。主要包括：家族财富保值，代代相传、通过全球化的资产配置实现资产增值；（2）企业经营。主要包括：企业接班，即通过适当的接班人培训、退休规划、架构设计等，顺利交接和继承家族企业的权力；企业的经营与规划，即在企业战略规划、转型升级、数字化转型等方面咨询专业机构的意见；企业金融需求，涵盖融资、并购、重组、出售等各类综合金融需求；企业风险管理，即政策环境风险、法律环境风险、声誉风险、财务风险、核心人才风险、组织管理风险等；（3）家族治理。主要包括：规范家族管理，规避家族风险；满足不同家族成员在不同生命周期的多样化生活需求；提升家族成员的教育水平，培养他们的复合能力，如财富管理及投资能力、创新能力、思维认知、法律认知等；传承家族文化、价值观等；（4）社会责任。主要包括：提升家族的品牌形象和名誉；通过家族基金规划、慈善信托等实现家族的社会责任和可持续发展等，具体的职能分析在后文还会更详细展开。

随着全球经济的不断发展变化和家族企业的不断壮大，家族办公室成为家族财富管理的重要途径，同时，家族办公室也在不断创新和改进，以承担更多的社会责任，满足家族企业日益增长的管理需求，应对新形势下的各种挑战。市场环境在不断变化，家族办公室也在不断进行战略调整和创新，家族办公室从传统的资产管理模式转变为更具策略性和创新性的新管理模式，并提供越来越多元化的家族服务，部分家族办公室在不断加强科技应用，例如搭建信息共享平台、引进数字化管理系统以提高效率、通过社交媒体和数字营销帮助企业扩大知名度，国际化视野方面，联合家族办公室正积极加强跨国文化管理和国际法律合规等方面的能力建设，积极寻求海外投资与合作机会，以拓展家族企业的市场影响力。家族办公室促进企业加强内部管理，建立科学的绩效考核和激励机制，提高家族成员的积极性和归属感，促进企业更加注重社会责任和公益慈善，积极回馈社会，提升企业的社会形象和品牌价值。家族办公室不仅是管理家族财富和传承家族产业的中枢机构，更是家族成员进行沟通协调和共同决策的平台，借助家族办公室，家族企业能够有效规划财富传承和风险管理，使家族财富在代代传承中不断壮大；同时，家族办公室促进家族成员之间的相互交流和感情联系，弘扬家族传统文化和价值观，加强家族凝聚力和信任感，为家族企业的可持续发展奠定基础。

1.2 研究问题及意义

家族办公室当前正处于蓬勃发展的初期阶段，由于问卷调研难度大，该领域的研究处于空白状态，本文开展家族办公室客户满意度、客户购买行为类型与不同客群重要性差异研究，对于行业的规范、健康发展可以起到引导作用。首先，对已经采购了家族办公室服务的客户进行分析，找到满意度的显著影响因素，进而讨论提升这类客户满意度的方法，为

本行业更有效服务客户提供科学依据。其次，对于已经采购了部分家办服务，但是没有同时采购投资及非投资服务的客户，通过差异研究找到加强客户进一步深度转化的方法。最后，对于还未采购家族办公室服务的潜在客户，通过对照研究分析影响其采购意愿的因素，协助家族办公室了解客户特征、客户需求，为家族办公室将这类潜在客户转化为有效客户。本文通过对家族办公室客户群的广泛问卷调研，搜集最新信息，为评估家族办公室行业的最新发展状况与未来发展提供指导，在理论框架的指引下，验证、提炼实践经验，形成科学的理论与决策体系，促进中国家族办公室同业机构共同发展。

1.3 可行性

由于本文问卷调研内容很全面，可以在一定程度上实证论证满意度与购买行为的因果关系。首先，满意度的存在前提是已经购买了家办服务，本文研究在此基础上的进一步购买行为，在特定情景下对满意度-购买行为理论模型进行更进一步的验证。

论文的可行性体现在以下几个方面。首先，研究数据上，联系多家家族办公室，以信息与成果共享为前提，调动不同家族办公室参与客户调研的积极性，试图覆盖尽量多的家族办公室客户，做到客户来源尽量分散，体现出本文样本的行业代表性。其次，通过总体满意度、AHP 满意度等定量确定客户满意度的影响因素，并通过 IPA 研究从重要性与满意度两个角度再次进行交叉验证，确定家族办公室客户满意度的影响因素及满意度改进策略。并进而研究已经是客户的不同购买类型与不同客群的重要性差异。

1.4 结构安排

第一章是导论。本章主要介绍文章的研究背景、研究意义、研究可行性、创新点及结构安排。

第二章是理论文献与研究假设。梳理既有国内外文献资料，将文献做分类整理，并对文献进行评述，为构建实证模型提供理论指导和设定依据，同时，在文献研究的基础之上，结合行业经验指出本文的边际贡献。最后，结合理论文献中的线索与本人的行业经验，提出本文待验证的关键研究假设。

第三章是家族办公室行业分析。对家族办公室的业务类型与职能进行介绍，对家族办公室的发展现状进行分析，并对未来趋势进行展望。

第四章是变量与模型。介绍本文的问卷变量搜集过程，对搜集结果进行描述性统计分析，对量表进行检验，并对构建的计量模型进行介绍。

第五章是客户满意度实证分析结果，从基准回归、AHP 满意度回归中找到客户满意度影响因素，IPA 分析找到满意度提升策略。

第六章是客户购买行为实证结果。从满意度与购买行为、满意度与不同购买行为类型、非投资服务差异几个角度逐层推进，研究客户购买行为特征，找到显著可预测变量。对模型实证结果进行汇报，并讨论模型实证结果的现实价值。

第七章是重要性差异实证研究。分别从：是否是家办客户、是否是投资服务客户、是否是投资及非投资服务客户、不同客群重要性差异四个角度论证不同业务的差异，为提升潜在客户的转化率找到方法线索。

第八章是研究总结。对本文的实证研究结论进行总结，指出本文的现实价值与政策价值，并指明本文的不足之处，并对未来的研究方向进行展望，为后续研究者继续深化研究本主题提供线索。

1.5 创新点及边际贡献

本文首次在中国家族办公室行业内对客户满意度进行实证定量研究，具有很强的创新性，创新点体现在以下几个方面：

(1) 拓展客户满意度研究范畴。关于客户满意度的研究文献有很多，但是目前还没有文献对家族办公室进行系统研究，家族办公室客户满意度方面的研究近乎空白与家族办公室在国内从 13 年之后才逐渐兴起有关，直到现在，家族办公室在国内的发展仍然处于起步阶段，本文首次深入系统地研究家族办公室客户满意度及购买行为影响因素，突破了传统客户满意度研究的行业局限，将研究视角拓展到家族办公室这一新兴领域。

(2) 研究维度扩展与创新。在构建测量量表时，不仅借鉴与综合前人的经典研究量表，还结合家族办公室行业现状进行维度扩展与改进。根据 Newell & Goldsmith (2001) 定义的声誉量表首次在家族办公室行业提炼融合机构与个人的顾问维度，根据金融服务在家族办公室当前服务中的地位提炼出产品维度，在服务质量测量中，根据家族办公室的特点调整经典的 PZB(1985) SERVQUAL 量表中的测量维度，并增加投资者教育维度，全面涵盖了当前背景下家族办公室服务的各个方面，更精准地反映影响客户满意度和购买行为的因素，并对量表进行科学测试与检验。

(3) 拓展了满意度-购买行为理论模型的研究深度。购买行为是形成满意度的先决条件，一般的学术文献将满意度作为购买行为的事后评价。在国内家族办公室行业发展的初期，超富人群对于家族办公室的市场需求已然很大，而能提供全面综合、高质量服务的家族办公室并不多，短期面临着特殊的供求矛盾。在此特定的家族办公室服务环境下，本文对满意度-购买行为理论模型进行更深入的验证和拓展，为理解家族办公室客户行为提供独

特视角。且研究满意度对重复购买行为的影响直接体现提升客户满意度的实践价值。不仅在学术上丰富了满意度-购买行为理论模型的研究维度与研究方法，也为其他面临高质量服务供求矛盾的新兴服务业的客户满意度研究提供借鉴，推动客户满意度研究在不同行业的理论发展与实际应用。

本文的理论贡献在于，梳理和整合家族办公室、客户满意度、重要性-满意度行为模型等多方面的理论文献，通过实证研究验证和拓展相关理论在家族办公室领域的应用。例如，明确服务效率、专业性等因素在家族办公室客户满意度和购买行为研究中的重要作用，为该领域理论体系的构建和完善提供了实证依据。

最后，本文对于家族办公室业务实践的价值在于，通过对 300 份有效问卷的深入分析，为家族办公室提供极具价值的实践指导。帮助家族办公室明确提升客户满意度的关键因素，如提升服务效率、加强投资者教育等；同时，识别出核心客户群，即家庭可投资资产在 1 亿以上的客户，为家族办公室精准营销、挖掘潜在客户以及优化服务策略提供有力支持，推动家族办公室行业健康、规范发展。

二、理论文献与研究假设

家族办公室在国内兴起的时间较短，相关学术研究匮乏，亟需完善家族办公室领域的理论体系。本章对家族办公室的定义、作用、价值、类型与特征，客户满意度研究，重要性-满意度研究有关的文献进行回顾与总结，评述学术文献的成果，指出本文的边际贡献。在本章最后，结合之前的理论文献与本文想要研究的问题提出本文的待验证关键研究假设。

2.1 家族办公室

家族办公室在中国的兴起较晚，是在中国家族企业财富积累到一定阶段后，由美国传入中国的“舶来品”，家族办公室缺乏准确的学术定义，且行业形态与内涵随着时代特征的变化在不断发生悄无声息的变化。美国家族办公室协会对家族办公室的定义为“专为超级富有的家庭提供全方位财富管理和家族服务，以使其资产的长期发展符合家族的预期和期望，并使其资产能够顺利地进行跨代传承和保值增值的机构。”早在中世纪的欧洲，贵族设立机构以处理家族内部事务，例如财富管理、继承、家族纲领等，这些机构逐渐演变成现代意义上的家族办公室，成为管理家族企业、协调家族事务的重要机构。家族办公室的存在意义在于帮助家族实现家族财富的有效管理、增值与跨代传承。家族办公室可以协调家族成员之间的利益分配，避免家族内部争端，维护家族的和谐和稳定。同时，家族办公室还可以为家族成员提供各种资源和支持，例如投资、财务管理、法律和税务咨询等，以提高家族成员的综合能力。

Zeuner et al.(2014)提出基于角色（而非服务）的家族办公室定义方式，即家族办公室是一个专门为家庭利益和议程服务并代表其利益和议程的顾问团队，富裕家庭可以使用不同类型的家族办公室解决方案，而传统的金融服务公司无法提供家族办公室解决方案。

Rosplock & Welsh(2011)指出，虽然没有人确定家族办公室的确切起源，但许多专家一致认为，第一批家族办公室是由欧洲拥有土地的大家庭产生的，他们出售自己的财产并清算自己的资产（Hamilton, 1992）。Wessel et al.(2014)指出家族办公室是专门管理创业家庭私人财富的组织，基于代理理论从家庭目标和确保目标实现的控制机制两个方面分析家族办公室的类型。家族主导型管理和私人客户结构在单一和联合家族办公室中比在非家族主导型的管理和开放客户结构中更强调非财务目标。家族办公室最权威定义分别是剑桥大学家族企业研究中心（2021）定义的“家族办公室是通过专业化、制度化手段，将家族财富管理从个人能力依赖升级为系统能力建设的核心载体。”瑞银集团（2023）定义的“家族办公室是为超高净值家族提供定制化财富管理及跨代传承解决方案的专属机构，其服务范围超越传统资产管理，涵盖家族治理、遗产规划、慈善事业等非金融领域。”除了以上研究以外，还有一些学者对家族办公室进行了定义，总结如下表所示：

表 1 家族办公室的定义

| 作者及时间 | 定义 |
|--------------------------------|---|
| File et al. (1994) | 家族拥有和创建的投资管理公司，用于管理其资产。 |
| Lansberg (1999) | 一个独立的经营实体，通过对家族财富的整体投资来管理家族和企业之间的关系，由于决策观点集中，这具有增加市场力量和降低财务管理成本的优势。 |
| Wolosky (2002) | 支持特定家庭财务需求的组织（从战略资产分配到记录和报告）。 |
| Jaffe & Lane (2004) | 为家庭成员提供服务并监督家庭投资的行政结构。 |
| Villalonga & Amit (2006) | 一家专业中心，致力于满足富裕家庭的经济和个人需求。 |
| Ward (2008) | 以管理家族财富和家族事务为目标的专业组织，使其能够在公司、家族和财富三大支柱的基础上重新定义企业家族的有效管理运作。 |
| Villalonga & Amit (2009) | 一家独特的家族企业，旨在以综合的方式提供量身定制的财富管理解决方案，同时促进和维护家族的身份和价值观。 |
| Fernández-Moyá et al.(2011) | 一个私人办公室，用于管理和保存所有权家族的财富。 |
| Decker & Lange (2013) | 对复杂的财务和个人问题行使控制权，并为客户提供建议的行政机构。 |
| Rosplock & Hauser (2014) | 家族办公室的目的是管理和监督高度富裕个人及其家庭在税务、财富转移、投资管理、治理、遗产规划、风险管理、合规、教育、沟通、金融教育等方面的财富管理事务。 |
| Wessel et al.(2014) | 一个致力于管理创业家庭私人财富的组织。 |

资源来源：本人整理

海外学术文献对家族办公室的作用、价值、类型与特征等进行了探讨。家族办公室的作用研究中，Rivo-López et al.(2021)指出家族办公室在管理家族遗产、慈善事业、促进创业和为子孙后代保存家族财富中的作用，由于具备决策的自主性、隐私和保密性以及实现更无形的目标的特点，家族办公室比其他机构更受欢迎。Welsh et al.(2013)认为尽管家族办公室具有实际意义，但在家族企业研究中，对这一主题的研究不足，Welsh et al.(2013)定性研究考察不同世代（即创始人或第一代、第二代或后一代）对家族办公室创业精神及新投资的想法，以及对企业成长的影响。对经营家族办公室的两代家族企业的采访结果表明，每一代人对家族办公室都表现出不同的看法。Block et al.(2019)使用联合分析以调查 749 名私募股权投资者的投资标准，区分家族办公室、商业天使投资、风险投资基金、成长型股票基金和杠杆收购基金，研究结果表明，收入增长是最重要的投资标准，其次是产品或服务的增值、管理团队的业绩记录和盈利能力。与商业天使基金和风险投资基金相比，家族办公室、成长型股票基金和杠杆收购基金更重视盈利能力，风险投资基金更关注公司的收入增长、商业模式和当前投资者。

家族办公室的类型上，Amit & Liechtenstein(2008)指出，单一家族办公室是专门管理非常富裕家庭的个人财富和生活的专业组织。随着私人银行和信托公司的发展，现代单一家族办公室在 19 世纪初开始形成，以帮助工业革命中成长起来的企业家管理财富。从一开始，富裕家庭就被单一家族办公室所吸引，而不是商业银行、投资公司或其他财富公司，因为家族办公室承诺独家、隐私和定制。这些特征使单一家族办公室对超级富豪越来越有吸引力，但研究人员特别难以了解他们的运作、能力和成就，保密性阻碍了对其能力的评估。此外，由于侧重于一个家庭的私人事务，因此，几乎没有关于目前运作的家族办公室的范

围和关键区别的可比较信息。另外，单一家族办公室与联合家族办公室有所区别，联合家族办公室为多个不相关的家族客户提供服务。

家族办公室的特征研究中，Amit & Liechtenstein(2008)指出，单一家族办公室及其背后的家庭具有以下几个方面的特点：1) 大多数家庭是企业家。在大多数情况下，拥有单一家族办公室的家族是其家族企业运营的大股东，并密切参与家族企业。2) 大约一半的家族企业的收入超过 10 亿美元，且家庭总财富因地区而异。在那些居住在欧洲的家庭中，53% 的家庭的财富超过 10 亿美元，而来自美国的家庭和来自世界其他地区的家庭分别为 26% 和 33%。3) 大多数家庭认为单一家族办公室主要是一个私人投资办公室。“软”职责，如协调教育、提供礼宾服务和组织慈善事业被认为不那么重要。4) 家庭深入参与单一家族办公室的运营，近一半的家族办公室中，家庭成员担任单一家族办公室的负责人。这些单一家族办公室负责人通常具有管理背景，要么在家族企业工作，要么在行业工作。此外，单一家族办公室负责人参与投资活动的程度取决于该家族的富裕程度。最富有的单一家族办公室，以及那些为多代人服务的单一家族办公室与那些财富水平较低、世代较少的单一家族办公室相比，负责人个人投入投资活动的时间更少。5) 为了留住关键的单一家族办公室人员，重点是创造有吸引力的工作环境和确保工作稳定性。6) 关于治理，与后一代单一家族办公室相比，第一代单一家族办公室的委员会往往更少，总财富水平与单一家族办公室委员会的数量之间没有相关性，与美洲同行相比，欧洲单一家族办公室通常有更多的联系人，他们向家庭利益相关者提供更频繁、更详细的信息，与百万富翁单一家族办公室相比，拥有董事会和审计委员会的亿万富翁单一家族办公室比例更高。7) 地理位置、规模和年龄都会

影响单一家族办公室决定如何分配资产，美洲家庭在股票上投资更多，而欧洲家庭在保本投资和房地产上投资更多。

国内对家族办公室的研究很少，少量研究探讨家族办公室的现状与发展思路，没有学者从理论层面研究家族办公室。张春子（2019）指出，家族办公室是与私人银行非常类似的更高级的金融服务提供形式，家族办公室业务在中国有很大的发展空间。白琳(2018)认为，随着财富管理市场步入新常态，家族信托以及全权委托、家族基金及家族办公室等类家族信托业务成为私人银行转型发力的方向。董方冉(2018)表示,家族信托作为财富管理的集大成者,具有整合性、灵活性、稳定性、安全性等信托制度优势,是国民财富创造和传承的重要途径。吕晶晶(2018)发现，国内的财富管理市场正向高端化、智能化方向发展，以家族企业主为代表的超高净值人群在解决财富传承或企业传承问题方面,对于量身定制的综合财富管理方案有着更加迫切的需求,而以此为专长的家族办公室应运而生。任瑞媛等（2016）认为，随着富裕人群数量快速上升，家族办公室作为全新的服务模式正逐渐受到各类金融机构的关注,家族办公室在我国仍处于萌芽阶段,各项制度和模式仍有待探索。

2.2 客户满意度研究

市场营销和消费者行为研究文献一般认为客户满意度是一个相对概念，并且总是根据某个标准来进行判断（Olander，1977）。客户满意度可以用基于各种标准的不同理论来解释，这些理论包括：期望不确定性、价值偏好理论、归因理论、公平理论、比较层次理论、评价一致性理论、人情匹配模型、绩效重要性模型、不和谐和对比理论等。

Oliver（1977，1980）提出期望不确定性理论，消费者在购买商品和服务时对表现抱有预期，期望水平成为判断产品的标准。也就是说，一旦使用了产品或服务，就会将结果与预

期进行比较。如果结果匹配，则进行预期确认。当期望和结果之间存在差异时，就会出现不确定性。由于期望和感知之间的积极或消极差异，客户满意度出现区别。因此，当服务表现好于客户最初的预期时，期望和表现之间存在积极的不确定性，从而导致满意，而当服务表现如预期时，预期和感知之间存在确认，从而产生满意。相反，当服务表现不如客户预期时，预期和感知之间会出现负面的不一致，从而导致不满。**Howard & Sheth (1969)**认为满意度是意愿和感知到的现实之间的一致程度，**Porter (1961)**将工人对工资应该有多少的看法与工人现在工资有多少的看法进行比较，将这种差异比较方法用于评估员工的工作满意度。

有两种方法可以用来研究预期的不确定性，分别是推断法和直接法（**Meyer & Westerbarkey,1996**）。推断法指，计算预期与绩效评估之间的差异时，首先提取与客户服务期望和感知绩效相关的单独信息，然后将这些分数相减，形成差异变量。直接法则使用总结判断量表来衡量不确定性，例如好于预期到差于预期，这样可以避免计算差异分数，而是直接询问受访者服务体验超出、达到或低于预期的程度。作为一种替代方法，主观法代表了一种独特的心理结构，包括对产品性能和比较标准之间差异的主观评估（**Churchill & Surprenant, 1982**）。也就是说，主观不确定性包括一系列心理过程，这些过程可能会调节感知到的产品性能差异。**Tse & Wilton (1988)**指出，在无法对产品性能进行离散判断的情况下，过程可能很重要。**Oliver (1980)**对直接法和推断法进行了重要的区分，他认为推断法可能会立即做出满意度判断，而主观不确定性代表了由比较过程和先前的满意度判断产生的不同认知状态，因此，主观不确定性为客户满意度形成的复杂过程提供解释。一些研

究人员在评估游客满意度时使用 Servqual 量表 (Tribe & Snaith, 1998; PZB, 1985), 该量表的算法与推断不确定性方法类似。

在客户满意度研究中, 关于期望测量的时间问题一直存在争议。一些研究人员建议, 应该在服务体验之前征求期望 (Carman, 1990), 而另一些研究人员则认为, 可以在服务体验之后衡量期望 (Parasuraman et al., 1988)。那些支持“在体验之前”测量的人认为, “有价值的期望应该在提供服务之前产生, 否则期望会被对实际提供的服务的感知所污染” (Getty & Thomson, 1994)。尽管许多人采用了这种方法, 但在服务体验之前衡量期望值是有问题的。可以合理地假设, 在采用事前方法的某些情况下, 并非所有受访者都在要求的时间 (例如, 在服务体验之前) 回答了问卷的期望部分, 这可能会产生“事后偏见” (Weber, 1997; Yuksel & Rimmington, 1998)。先前的期望可能在服务期间被修改, 并且这些修改后的期望在比较过程中被使用 (Danaher & Mattsson, 1994)。

如果学习发生在服务过程中, 并且期望值因此而改变, 那么在满意度评估中使用最初测量的期望值是不合理的。满意度在交易结束时可以最准确地衡量, 因此, 与满意度相关的预期指标将是形成满意度时实际使用的指标, 而不一定是在之前衡量的指标 (Oliver, 1997)。如果消费者在消费过程中更新了她的期望值, 就会出现这个问题。Zwick & Pieters (1995) 研究表明, 更新后的预期在满意度判断中可能比消费前的预期更有影响力。鉴于上述证据, 可以合理地假设, 在服务体验之前, 客户的期望可能与他们实际体验时的期望不同。

考虑到在服务体验之前测量期望的复杂性, 征求期望的另一种方法是在服务体验之后或与服务体验同时测量期望。许多人使用这种方法 (Dorfman, 1997)。Parasuraman et al. (1985, 1988) 要求受访者同时完成预期和感知问题。根据他们之前的服务经验, 受访者

被问及他们的期望，然后被问及他们经历了什么。然而，这种方法值得怀疑，如果客户有非常消极或积极的体验，预期可能会过高或者过低（Yuksel & Rimmington, 1998）。此外，受访者正确记忆先前期望的能力引发了对这些措施有效性的怀疑（Lounsbury & Hoopes, 1985）。如果期望是在服务体验之后或与体验同时衡量的，那么衡量的不是期望，而是体验带来的偏差，Halstead（1993）发现，衡量售后服务体验的期望值对不满意的客户比对满意的客户更高，这表明，回忆起的期望将偏向于经验值（Oliver, 1997）。

综合以上分析，在时间选择问题上，本文最终决定与服务体验同时测量期望，重要性可以很好地反映期望，问题转化为测量满意度的同时，一起测量重要性。

2.3 重要性-满意度研究

重要性-满意度模型借鉴 Fishbein & Ajzen（1975）的消费者行为模型，假设消费者满意度是每个属性对客户对产品或服务的总体满意度的相对重要性的函数。属性重要性的影响也得到了认可（Barsky, 1992）。客户对绩效的感知和该属性的重要性决定满意度。基于 Fishbein & Ajzen（1975）开发的预期价值模型，属性重要性和信念起着核心作用，Barsky（1992）认为，对产品或服务的总体满意度取决于特定特征的重要性的程度。该模型预测，人们通常对一个属性有一种信念，但每个属性可能被赋予相对于其他属性更大的权重，这意味着客户的满意度与他们对属性重要性的信念强度及这些属性满足他们期望的程度有关（Barsky, 1992）。市场营销研究人员将重要性作为消费者期望的替代变量（Martilla & James, 1977），或作为在同一决策背景下的另一个加权参数（Barsky, 1992; Barsky & Labagh, 1992; Carman, 1990）。选择偏好属性重要性而非期望的原因是，客户期望一致的高水平服务（Brown et al., 1993），客户期望可以在外部操纵（Davidow &

Uttal, 1990), 而对产品或服务属性的重视是基于深层次的文化规范和个人价值观 (Barsky, 1992)。

Martilla & James (1977) 最初提出的重要性-满意度分析认为, 满意度与客户对绩效的感知和属性重要性相关。通过这种方法可以获得有价值的信息 (Hemmasi et al., 1996)。重要性和绩效可以通过重要性绩效分析进行映射, 不涉及任何类型的计算。重要性绩效分析为本文提供了明确的方向, 它能够确定应重点关注的服务提升领域。

2.4 文献评述

通过前期对大量相关文献的阅读以及上文的文献回顾, 目前对于家族办公室客户满意度的研究存在以下可以深入探讨之处:

首先, 概念需澄清与明确。现有文献中, 对于家族办公室的定义不统一, 在国内实践中, 家族办公室与家族财富管理在概念范畴上基本上被同等对待, 全社会对家族办公室的认知明显不足, 哪怕部分金融机构从业人员的认知也还处于初级阶段, 学术文献对这个概念的讨论几乎没有, 存在巨大的研究空间。

其次, 家族办公室细分领域的研究不足。家族办公室领域目前的研究基本限于定性讨论, 且讨论的问题对理论的贡献极为有限, 本文试图讨论到底用什么样的方法来测量家族办公室的客户满意度是相对同时符合理论基础与实际状况的。

最后, 客户满意度的研究相对充分。客户满意度的研究, 特别是在服务行业, 如旅游行业的研究较为充分, 家族办公室同样具有服务特性, 在部分特征上与旅游等行业接近, 但是在一些金融行业特性上有差异, 可以通过设计问卷搜集信息进行定量模型探讨, 形成家族办公室客户满意度领域的一篇重要实证研究论文。

2.5 研究假设

服务效率是经典的 PZB(1985) SERVQUAL 量表的重要构成维度，如之前理论研究所述，在家族办公室服务客户的过程中，除了帮助客户解决各种投资及非投资问题外，投资过程中的服务体验也至关重要，能体现家族办公室服务效率的特征，如服务的即时性、敏捷性、及时反馈、高效执行、主动性等是服务人员让客户满意的基础。服务的内核在很多情况下是无形的，不存在实物，与工农业企业提供的工农业产品有着本质区别，工农业产品的质量好坏有着相对客观的评判准则，在很多情况下，服务质量缺乏完全客观的衡量标准，评价更偏向于主观，提升服务效率对于从业人员承揽业务，维系客户关系，最终让客户满意就显得特别重要，服务过程中的效率成为相对重要，甚至是最重要的满意度评价因素。当客户有需求时，家族办公室能第一时间响应客户需求，为其提供相对可靠的服务方案，减少服务供给与服务需求匹配的阻力，缩小时间成本与沟通成本，可以显著提升客户体验。为此，验证以下研究假设：

H1: 家族办公室的服务效率越高，客户对家族办公室越满意。

随着中国经济规模的不断膨胀与产业竞争力的不断提升，积累了不少社会财富，中国诞生了一大批超级富裕阶层，经过改革开放 30 多年来的不断奋斗，创业一代年事渐高，逐渐退出企业经营，众多家族企业逐渐面临家族财富传承的问题，从某种程度上来说，是中国的超级富裕阶层在当前阶段的特殊服务需求催生了家族办公室行业。家族办公室行业虽然处于起步阶段，但在蓬勃兴起与快速发展。所以，家庭可投资资产在 1 亿以上的客群对家族办公室的需求更刚性，更容易成为家族办公室的客户，也更容易增加购买次数。本文在截面搜集不同客户的数据，基于不同客户的差异分析为找到提升客户转化率的方法提供

线索。在概念上，若家庭可投资资产在 1 亿元以上的客群成为家族办公室客户与家庭可投资资产范围处于更低档的客群在二分类 Probit 模型中存在显著区别，则认为可以从整体上促进整个客群转化率的提升。另一方面，基于相同的逻辑思路，家庭可投资资产在 1 亿元以上的客户既然需求更强烈，那么，不仅体现为更容易转化为客户，还应体现为转化为客户后，其购买次数更多。为此，本文验证以下研究假设：

H2a: 总体而言，相对于家庭可投资资产范围处于更低档的客户群，家庭可投资资产在 1 亿元以上的客户群成为家族办公室客户群的概率更高。

H2b: 相对于家庭可投资资产范围处于更低档的客户，家庭可投资资产在 1 亿元以上的客户的购买服务次数更多。

由于中国超级富裕阶层的人数占比不高，导致家族办公室开发新增客户的难度非常大，家族办公室的新增客户往往依赖于家族办公室创始人的关系网与人脉关系，在中国文化背景下，富裕阶层存在明显的圈层效应，通过在超级富裕阶层内形成口碑效应，借助服务口碑的传播，实现客户触达与推荐成为相当一部分家族办公室获客的主要方式。家族办公室获客建立在客户相互推荐的基础上，而推荐的基础是客户与家族办公室已经建立深厚的信任关系，并在信任的基础上认同家族办公室，进而推荐身边的亲戚朋友购买家族办公室服务。为此，本文验证以下研究假设：

H3: 同等外部条件下，客户对家族办公室的可信任性越满意，越会增加向亲戚朋友推荐的次数。

家族办公室服务分为投资服务及非投资服务，部分家族办公室客户同时购买投资服务及非投资服务，部分家族办公室客户仅购买服务中的一部分。对家族办公室来说，购买了

部分服务的客户有进一步加深购买的空间。对家族办公室来说，这部分客户不存在识别与触达障碍，家族办公室需要想方设法充分挖掘这部分既有客户的服务空间，进一步提高业务转化率，正因如此，已是客户群体需求的深度挖掘成为家族办公室极为关注的问题。这部分已是家族办公室客户的客群若对服务配套的满意度很高，往往意味着家族办公室在外在硬件等配套资源上投入过多资源，而在服务内核能力建设上投入的资源相对不足，降低了客户体验，导致客户反而不再进一步加深购买，为此，验证以下研究假设：

H4：客户群对家族办公室的服务配套设施越满意，进一步加深购买（与上次购买不一样的类型）的比例反而越低。

同理，成为家族办公室的客户后，客户对家族办公室有所期待，希望家族办公室能提升服务的保证性。第一，投顾需要不惧困难，接受挑战，在服务的过程中，面对挑战和困难时，表现出持久和坚韧的精神。简单的事情往往缺乏门槛，难以创造独特且增量的价值，克服困难，完成一些很难达成的任务，供给端稀缺性的增加提升客户对家族办公室的依赖度。第二，投顾需要有责任感，顾问具有强烈的责任心，能够认真对待客户的需求和问题。态度在很大程度上决定客户感受，特别是当服务过程中出现矛盾点时，更容易获取客户的谅解与支持，同时，也能更快建立信任，促进客户对家族办公室服务的进一步购买。第三，投顾与客户的沟通需要有效，顾问能够及时、清晰地与客户沟通，确保信息传递准确无误。沟通有效可以减少不必要的摩擦成本，同等条件下，能促进客户对家族办公室的进一步购买。第四，投顾要以客为导向，以客户需求为中心，所有服务和决策都优先考虑客户的利益，提升客户的服务体验。客户服务体验提升后，能促进客户对家族办公室的进一步购买。第五，保护客户隐私。这是家族办公室客户非常在意的属性，根据行业经验，很多客户正是对

隐私性的要求极高，才拒绝与很多品牌力很强的金融机构合作，转而与一些专业性很强，服务意识很好的家族办公室建立长期联系。家族办公室在保护客户隐私上得到客户的充分信任与认可后，客户更容易加深对服务的购买，以上五个维度是家族办公室服务保障性的构成维度，为此，验证以下研究假设：

H5: 客户群对家族办公室的服务保障性越满意，进一步加深购买（与上次购买不一样的类型）的比例越高。

专业的人做专业的事情，客户在是否选择家办服务的决策过程中，一般的决策条件已经产生了明确的需求，并在市场上寻找可以满足其需求的机构，而满足客户需求预期的过程即是基于专业性进行相互匹配的过程。某个家族办公室更专业意味着在相同或类似服务上，其相对于同行做得更好，若某家族办公室可以提供独特服务，其它同类机构无法提供这种服务，则更容易将潜在客户转化为实际客户，在缺乏信任与合作基础的条件下，这些潜在客户非常注重家族办公室服务的专业性，特别是可投资资产在 1 亿元以上的客户产生家族办公室服务需求的概率很高，家族办公室提升其自身的专业性，一方面可以触达更多能够满足服务需求的客户，在客户选择家族办公室的过程中，也更容易因为专业性而青睐某个家族办公室，实现双向奔赴。本文仅能横向搜集到很多家族办公室的数据，难以追踪家族办公室单一具体客户的转化与变化情况，使用时间序列数据进行前后对比研究。属性重要性反映客群对某属性的在意程度，在横向研究中，在控制不同个体异质差异的前提下，进行已经是家族办公室客户与家族办公室潜在客群的差异分析，从整体上找到将潜在客户转化为实际客户的线索，在之后的工作中，由整体下沉到个体，有针对性地加强对于单一客户的跟踪与服务，提升具体个体的转化率。找到两类客群的属性重要性认知显著差

异点是提升客户转化率的基础。更进一步，因为已是家族办公室客群的收益率预期大概率不高，降低了对于投资服务专业性的要求，但是，客户在购买投资服务的基础上决定是否购买非投资服务时，对于专业性的要求会陡然提升，这些服务在当前阶段更容易形成业务壁垒，如：财税法务咨询服务、跨国服务（国际税法及身份规划）、家族治理及风险管理等。非投资服务的专业性成为决定客户是否继续采购的很重要的考量因素，将已经是家族办公室客户的人群区分为只购买投资服务、同时购买两种服务两类时，专业性可以继续区分这两类客群。所以，针对没有购买家办服务、只购买投资服务、同时购买两种服务的三类客群，专业性的重要性认知也会存在明显差异，成为区分不同客群的显著属性变量。由于以上原因，本文也验证以下研究假设：

H6a: 相对于家族办公室潜在客群，已经成为家族办公室客户的人群认为家族办公室的专业性更重要。

H6b: 没有购买家办服务、只购买投资服务、同时购买两种服务这三类客群中，不同人群对于家族办公室专业性的重要性认知存在显著差异。

三、家族办公室行业分析

家族办公室在国内最早以私人银行提供服务的形式形成，这些服务通常包括资产管理、财务规划、税务筹划等。随着全球经济的不确定性增加、市场竞争加剧，家族办公室业务正面临着更多的挑战。为了应对这些挑战，家族办公室开始加大多元化投资和服务力度，包括私募股权、房地产、风险投资等领域的投资，以及信托等服务。在海外，家族办公室经过了上百年的发展，已经形成非常成熟的业态，成为很多超富人群的选择。在中国，不少人认为家族办公室是为多个高净值个人或者家庭提供全方位财富管理和家族服务，以满足其各类金融和非金融需求的专业机构。虽然市场上的家族办公室服务兼具理财和财富管理功能，具有客群针对性强、服务范围广、服务定制化、私密性、以客户为中心等特点，但并不能完全满足超富家族的需求。

3.1 业务类型与职能

早期的家族办公室更多是高净值家族专为本家族设立的机构，以负责其资产管理、传承、家族事务等事项。随着高净值家族的财富管理需求越来越大，家族办公室更加商业化，种类也更加多元化。目前，家族办公室通常可以分为以下两大类：（1）单一家族办公室（**single family office**），由家族发起设立，专门服务于本家族的财富管理、传承及其他家族事务，并由其家族成员完全持有或控制。单一家族办公室不具有商业性质；（2）联合家族办公室（**multi-family office**），由金融专业人士、职业经理人、金融机构（私人银行、信托公司、券商）、三方财富管理机构等发起设立，在家族企业外部独立运作的家族办公室，同时为多个家族提供服务，且各家族之间彼此并无关联。

当家族企业完成初期扩张，渡过成长期后，便会进入财富快速增长的稳定期。家族企业及掌门人在这个阶段投资或积累不同类型的资产，如股票证券、初创或上市企业股权、不动产，甚至艺术品等。资产规模大、所在地广泛、种类繁多，资产构成更复杂且难以管理。当家族增添后代成员时，资产保障及财富传承也成为家族需考虑的要点。为了妥善管理家族财富，高净值人士会聘请专业人士如会计师或投资专员作为咨询顾问。该被信赖的顾问会很熟悉家族整体信息，掌握家族的财政、管理、税务安排等事项。然而，尽管专业人士非常了解家族需求并能够妥善管理，但长远而言，将家族事务管理集中于个别专业人士会带来风险。家族掌门人需考虑设立规范化的管理架构，聚集各类合适的专业团队和人才为家族提供长远服务，家族办公室在此需求下应运而生。家族办公室的功能可以根据家族的目标及资产进行定制化设计。不论是公司、基金或者是信托都可以作为家族办公室的形态。家族办公室通过聘请不同领域的专业人士，如会计师、律师、投资专员、私人管家等人士为家族在税务、法律、家族日常事务管理、投资、人力资源、下一代教育等各方面提供支持。

家族办公室是专为富裕家族创立的机构，旨在协调和管理家族财富和事务，其成立初衷是为了帮助家族管理其日益增长的财富，并提供全面的家族财富管理服务，包括投资管理、税务规划、法律事务、资产管理等。随着家族财富的积累，家族办公室逐渐成为私人财富管理的重要形式，被越来越多的富裕家族所采用，其服务范围也逐渐扩大、延伸至包括家族内部治理、家族文化传承、社会责任承担等多维度。一个成熟的综合型家族办公室通常可以提供如下服务：

(1) 财务规划

投资管理服务，包括整体财务状况评估；决定家族的投资目标和经营理念；进行投资组合管理；进行资产全球化配置、风险控制等，以提高资产收益率、降低风险，实现资产的长期稳定增值。财富传承，包括家族信托的设计和管理；家族财富分配和管理；保险规划；家族资产风险隔离；家族基金的设立和管理；遗嘱设计等。慈善事业管理，包括慈善计划的制定；慈善机构的建立和管理；设计捐赠方案和策略；组织慈善活动和相关尽职调查等。生活管理和预算，包括俱乐部会籍加入及管理；度假房产、私人飞机和游艇的购买及管理。

（2）家族治理

包括明确家族价值观和目标，制定家族管理政策；制定家族宪章；明确家族成员的身份规划与安排等。家族教育，包括组织家族会议；就下一代的教育问题与外部顾问协调等；制定知识共享和培训方案；定期组织培训等。行政服务，包括进行银行开户、核对账单、支付账单以及费用授权审核；员工的管理和福利；日常生活管理开销；一般性的法律咨询服务等。报告和记录，包括家族资产的整合和报告；年度业绩报告；财务报告等。

（3）企业运营

商业咨询，包括企业融资贷款；私募股权；兼并与收购；商业开发等。一般法律咨询，包括企业运营涉及的各类法律问题等。税务筹划和咨询，包括制定最合适的税务计划；投资、家族信托、慈善基金、家族企业运营等各方面相关税务问题策略设计；确保家族办公室的各个方面均符合税务法规等。合规和监管协助，包括提供内部问题的审计服务；建立公司治理机制；团队绩效的监督及合规；推荐独立咨询机构以及对董事会顾问委员会的组成提供建议等。

从职能角度分析，家族办公室的职能非常广泛，通常可以归纳为以下六大方面：

(1) 理财及投资，理财及投资是众多高净值人士最核心的需求之一，随着投资变得更加多元化与复杂化，家族需要从全球不同的地方寻找投资专员协助其打理家族资产，并协助制定投资策略。投资专员不仅需要协助家族管理资产，亦需要担任与特定投资机构保持沟通的联络专员。家族在不同时期对各类投资产品有着不同的需求，投资专员需要适时地协助处理如企业并购、不动产买卖、奢侈品艺术品交易及管理，甚至建立公益慈善基金等。投资专员的专业性很大程度上决定家族办公室的价值。

(2) 合规与申报，全球金融及税务信息日趋透明，合规和申报要求日益趋严，从美国的《外国账户合规纳税法案》(FATCA)，到统一报告标准(Common reporting standard)，再到经济合作与发展组织(OECD)建议各国采纳的税制改革，合规和申报成为有跨境投资或多重身份家族的刚性需求。家族办公室可以为家族控股的集团准备财务报表并进行税务申报及其他合规性申报。同时，由于家族成员可能持有不同国籍且在不同地区工作、生活并持有资产，家族办公室税务专员亦可协助每一个家族成员单独审视其个人税务状况，协助每一位成员合法合规地完成个人合规申报。

(3) 日常事务管理，家族办公室可以代家族统一管理银行及金融账户，为各类资金往来提供便利。家族办公室亦会负责保管家族的重要文件，如资产清单、财务报表、平安书、信托契约、家族协定等。

(4) 风险管理，除了一般企业或投资者面临的营运风险和投资风险外，高净值家族亦面临法务、合规、网络安全等风险。家族办公室对资讯的更新保持高度洞察，在家族需要专

业和前沿信息时提供适当的建议。同时，随着网络时代发展，为保护家族资料和资产提供网络安全对策也成为家族办公室的重要功能之一。

(5) 传承与管治，家族办公室可以根据家族掌门人的需要协助订立并执行家族传承方针。家族办公室以独立的身份为家族提供建议，以中立身份协调家庭成员间的意见分歧。家族办公室亦可协助家族订立家族宪法，并贯彻实施。家族办公室可以帮助家族成员更多地了解家族企业的发展和运作，作为家族企业管理团队和实控家族的桥梁，帮助双方增进互信。

(6) 其他事宜，除上述专业服务外，家族办公室也可以提供其他非专业服务，例如举行公益活动、为家族成员制定移民方案、协调家族活动等。

3.2 发展现状与展望

《2022 中国式家族办公室行业发展白皮书》首次定义了“中国式家族办公室”这一概念，重点研究剖析了中国家族办公室的现状。报告指出，83%超高净值家庭财富管理首要目标是“家族财富传承”，其次是“财富安全保障”（74%），82%的从业者认为“财富规划”是中国式家族办公室需具备的核心竞争力，其次是资产规划（55%）和专业咨询服务（36%）。财富规划方面，96%的中国式家族办公室都已布局“家族财富传承”服务，“家族治理”（70%）排在第二位，“慈善事业管理”（65%）排在第三位。专业咨询方面，“税法咨询”（83%）、“家族成员教育”（74%）和“风险管理”（43%）是中国式家族办公室核心布局的服务内容。一体化服务、ESG 投资、社会影响力和未来合作生态圈被认为是中国式家族办公室未来值得关注的四个发展方向。以新能源和人工智能行业为主的硬科技（71%）、以医疗产品和健康管理咨询为主的大健康（67%）被认为是未来两大热点投资方向。

中国家族办公室行业正在迎来迅速增长期。在设立家族信托时，家族办公室作为专业机构在其中的作用是站在客户身边以买方定位的咨询顾问，一方面，进行深度沟通了解客户需求并利用专业知识和业务经验设计一站式综合解决方案；另一方面，对全市场各类机构充分尽调，深度了解这些机构的特性，产品服务特点，找到适配客户需求的机构和资产，实现方案的有效落地。在搭建信托整体架构上，根据客户需求筛选最佳匹配的信托公司搭建家族信托架构，不同信托公司收费不一样（0.3%-1%不等）、资产管理模式不一样（全委或可接受外部投顾）、可接受的装入资产不一样（现金、金融资产、房产、企业股权等）、合同文本不一样（制式合同或可定制化合同）、是否可灵活修订或可终止选择不一样等；其次，设立专户专业化管理家族信托资产，根据客户的管理目标和风险偏好制定匹配的投资策略，并进行持续的投后管理；第三，通过家族信托合同条款充分体现和约定客户的传承需求，包括家庭成员的生活、医疗健康、教育、婚育、创业、慈善等；第四，在家族信托框架下对家庭成员做好底层保险配置和保障。

《家族企业》杂志与安永联合进行的 2022 年首届家族办公室生态调研报告显示，金融机构内置家族办公室的资产管理规模（AUM）通常较大，大多超过 100 亿元人民币以上，AUM 在 1 亿以下和 1-5 亿区间的占比最大，分别是 22.22%和 26.39%。其次是 AUM 在 5-20 亿区间的，占比 18.06%。AUM 在 20-100 亿之间的家族办公室较少，总计占比 15.28%。AUM 在 100 亿以上的家族办公室占 18.05%，通常是金融机构的内置家族办公室。参与调研的家族办公室超过半数联合家族办公室，AUM 在 1-5 亿元区间的联合家族办公室最多，占 39.47%，AUM 在 1 亿元以下和 5-20 亿元的联合家族办公室占比也较多，分别占比 23.68%和 21.05%。超过八成参与调研的联合家族办公室 AUM 在 0-20 亿元区间。参与调研的家

族办公室中，金融机构内置家族办公室服务的客户数量大多在 100 个以上，只服务 1 个客户的单一家族办公室也存在，超过七成家族办公室服务客户数量为 2-100 个。其中，服务客户数量为 6-20 个的家族办公室最多，占 38.89%；拥有 2-5 个客户的家族办公室占 16.67%；拥有 51-100 个客户的家族办公室则占比很少，为 4.17%。家族办公室可能外包一项或多项业务，调研显示，税务筹划和法律服务是家族办公室的主要外包业务类型，选择外包上述业务的家族办公室占比分别为 70.83%和 56.94%。其次是信息科技，占比 36.11%。选择外包资产配置、活动执行的家族办公室较少，占比分别为 25%和 27.78%。大部分家族办公室在法税和移民方面的业务能力需通过外包服务来解决。

国内的家族办公室行业仍处于早期发展阶段，目前，中国市场中的第三方理财机构也逐步转型做家族办公室，但普遍缺乏直接投资能力，第三方理财机构以承担中介职能为根基，类似于投资银行或财务顾问，为超富人群提供整套财富管理解决方案。但这与海外成熟的家族办公室定位相左，国内不少家族办公室主要赚取金融产品销售佣金。因此，如何在中国的家族办公室服务中回归初心，提升资产配置能力成为热门话题。再进一步，在中国发展家族办公室业务面临以下挑战：

(1) 底层机制建设尚不完善。中国与西方国家的底层机制不同，西方国家的家族办公室最早源于家族信托，是解决税收问题的关键。中国国内相应的机制尚不成熟，在这种状态下，家族信托的成本更高。

(2) 家族办公室与“创一代”的信任基础不够，这一代人的特征是更愿意亲自参与一线，并没有充分认识到信赖专业机构可以为他们解决专业问题，国内家族办公室需要回归本源，

注重与客户建立超越代际的长期关系，确立以客户为中心的服务导向、商业模式来提升专业度和服务全面性。

(3) 家族办公室资产配置理念差异，与追求高收益、高回报的财富管理方式（如 PE、VC）不同，家族办公室的核心职能是财富传承，因此，投资风格更稳健。在资产配置方面，家族办公室强调“体系化”，通过多元化资产配置来分摊风险；且对家族办公室服务而言，由于其周期长，投资范围跨越多个领域，在多元化的资产配置模式下，家族办公室投资策略灵活性非常高。因此，需要具备跨资产投资能力的复合型人才，拥有全球化的视野和投资能力，充分整合内外部资源，提供综合化的专属服务；基于数字化赋能，了解、梳理、实时追踪家族财富状况。

四、数据变量与研究模型

4.1 样本与变量

本次调研中，为了使得问卷对象来源尽量分散，从多路不同的与家族办公室客户有紧密联系的人物圈层中选择代表性人物，由其随机推荐家族办公室客户，并分别定向进行问卷发送，并电话提醒重视问卷填写工作，使得问卷填写对象的地域、性别、年龄、学历、职业等尽量分散，以使得样本具备对整个家族办公室客户群体的代表性。总共搜集到 348 份问卷，其中，有 43 个调研对象的家庭可投资资产在 1000 万元以下或者未填写家庭可投资资产范围，家庭可投资资产在 1000 万元以下的客户并非家族办公室的潜在客户，对于未填写家庭可投资资产范围的调研对象，难以根据其它问卷题目项明确其家庭可投资资产范围，将这部分调研对象剔除出研究范围，剩余样本 305 份，在 305 份样本中，92 人已经购买家族办公室服务，5 份问卷的填写内容空缺度很高，为了减少对其它有效问卷的干扰，剔除这 5 份调查问卷，剩余已经购买家族办公室服务的有效问卷为 87 份，其余 213 人虽然没有购买任何家族办公室服务，但他们是家族办公室的潜在客户。本文将影响家族办公室客户满意度的因素分为：顾问、产品、服务质量三个维度，每一个维度由若干子维度构成，并同时在已经购买家族办公室服务的客户群、没有购买任何家族办公室服务的潜在客户群中调研这些维度的重要性，搜集这些人对这些维度的预期看法。

4.1.1 顾问

Newell & Goldsmith (2001) 定义的声誉量表在 PZB(1985) SERVQUAL 量表的基础上提出简化的企业信任测量方式，测量专业性与信任。参考 Newell & Goldsmith (2001) 的思路，本文定义顾问为一级要素维度，由专业性、可信任度两个维度构成，但实际构成子

维度结合家族办公室的实际情况进行调整。专业性的测量问题调整为：全面财富管理能力、信托责任、技术应用能力、专业认证、风险管理能力这 5 个角度。从职业操守、诚信、一致性 3 个角度衡量可信任度。由于家族办公室业务的核心在于服务，而服务的载体可能是机构，也可能是核心人物，所以，本文将这个一级要素定义为顾问，顾问既可以是公司，也可以是个人，与家族办公室当前的发展阶段匹配，更具有适用性。

表 2 顾问维度测量量表

| 量表维度 | 测量问题 | 来源 |
|------|--|---|
| 专业性 | C1 全面财富管理能力:投资管理、财务规划、税务咨询、遗产规划等，帮助客户实现全面的财富目标 | Newell & Goldsmith (2001) |
| | C2 信托责任:管理客户资产时所承担的法律和道德责任，确保所有行为都符合客户的最大利益 | |
| | C3 技术应用能力:数据分析，金融科技 | |
| | C4 专业认证，牌照 | |
| | C5 风险管理能力：识别、评估和控制财务风险，确保客户资产的安全和稳定增长 | |
| 可信任度 | C6 职业操守：顾问严格遵守职业道德和行为规范，确保所有行动符合最高的专业标准 | Newell & Goldsmith(2001)、 PZB(1985) |
| | C7 诚信：顾问在所有操作中表现出高度的诚信 | |
| | C8 一致性:顾问在提供服务和履行职责时表现出高度的一致性和稳定性 | |

4.1.2 产品

韩玲（2010）针对银行理财产品的特点设计调查问卷，其中的维度包括：产品品质，品牌形象与个体差异。根据家族办公室的特点，参考韩玲（2010）的思路，将产品提炼为

三个维度：产品业绩、产品共性品质、产品特色差异。产品共性品质从所有产品都有的特征中总结出相对优势，而产品特色差异则突出差异化产品服务给家族办公室带来的增量价值。产品业绩则直接反映投资结果，这是家族办公室客户非常在意的维度。

表 3 产品维度测量量表

| 量表维度 | 测量问题 | 量表来源 |
|--------|---|---------|
| 产品业绩 | C9 收益风险比：评估期实现单位风险下收益的最大化，能处于同类产品前 30%水平 | 韩玲，2010 |
| | C10 业绩稳健：稳健和可持续的投资回报、业绩回撤低于市场平均水平 | |
| 产品共性品质 | C11 专业设计与管理：产品由具备深厚专业知识和技能 的专家设计和管理 | |
| | C12 产品透明：明确和透明的费用结构，清晰和全面的信息披露，让客户清楚了解成本、细节 | |
| | C13 更高的合规标准：严格遵守相关法律法规，确保产品合规和合法；遵循更高标准的道德规范和行业最佳实践，高于行业平均的合规要求 | |
| 产品特色差异 | C14 定制化：个性化方案+灵活性 | |
| | C15 产品创新性：先进技术提升产品性能和客户体验，持续创新和开发新产品，满足客户不断变化的需求 | |
| | C16 产品选择综合性：提供涵盖财富管理、税务规划、遗产规划等多方面的综合服务，客户可以在一个平台上获得所有所需的服务和支持 | |

4.1.3 服务质量

经典的 PZB(1985) SERVQUAL 量表从有形性、可靠性、响应速度、信任和移情作用 5 个维度测量服务质量。为了便于理解，将有型性的表达方式更改为服务设施，响应速度用服务效率表达，如之前所述，信任已经在顾问量表中进行测量，根据家族办公室的特点，将移情作用与可靠性合并成一个维度，为了更方便理解，整体定义为服务保证性。除此以外，由于家族办公室处于萌芽发展阶段，本文将投资者教育作为一个独立的补充维度，用于反映客户在不断了解与接受家族办公室概念的过程中，投资者教育对客户满意度与客户转化过程产生的直接影响。

表 4 服务质量测量量表

| 量表维度 | 测量问题 | 量表来源 |
|--------|---|-----------------------|
| 服务配套设施 | C17 物理环境：办公室位置，装修，会议设施，环境整洁等 | PZB(1985) SERVQUAL |
| | C18 员工职业形象：职业形象展示专业性，通过统一和整洁的员工形象，维护和提升机构的整体形象和声誉 | 量表 |
| 服务保证性 | C19 非顾问员工服务：非专业性的服务细致、周到，如接待安排、合同签约、关键信息提醒等 | PZB(1985) SERVQUAL |
| 服务效率 | C20 不惧困难，接受挑战：在服务的过程中，面对挑战和困难时，表现出持久和坚韧的精神 | 量表 |
| | C21 责任感：顾问具有强烈的责任心，能够认真对待客户的需求和问题 | |
| | C22 沟通有效：顾问能够及时、清晰地与客户沟通，确保信息传递准确无误 | |
| | C23 客户导向：以客户需求为中心，所有服务和决策都优先考虑客户的利益 | |
| | C24 保护客户隐私 | |

| 量表维度 | 测量问题 | 量表来源 |
|-------|---|-------------------------|
| | C25 服务即时： 在客户提出需求或问题时迅速做出反应 | |
| | C26 服务敏捷： 灵活应对客户的各种需求，快速调整和优化服务策略 | |
| | C27 服务过程及时反馈： 问题得到及时解决；与客户保持及时的沟通，确保客户随时了解问题处理进展 | |
| | C28 服务过程高效执行： 能够高效、准确地完成任务，确保所有事务按时无误地执行 | PZB(1985) SERVQUAL 量 |
| | C29 服务主动： 家族顾问能够预见客户可能的需求并提前做好准备；在客户提出需求之前，主动联系客户，提供必要的支持和服务 | 表 |
| 投资者教育 | C30 提升客户金融素养： 通过定期培训向客户传授基础和高级的投资知识，帮助他们更好地理解市场动态 | |
| | C31 客户赋能： 通过教育和培训，提升客户在投资决策中的自主性和自信心。提供必要的知识和工具，帮助客户在投资中做出明智的决策 | |
| | C32 投资策略教育及市场分析： 教育客户如何在实际投资中应用各种策略，以实现其财务目标；教育客户如何分析市场趋势，做出前瞻性的投资决策 | |
| | C33 财务规划： 帮助客户设定明确的财务目标，并制定相应的投资计划；教育客户如何进行合理的资产配置，以实现风险和收益的最佳平衡 | |

4.1.4 其它变量

本文参考韩玲（2010）的方法测量总体满意度，测量问题是：对家族办公室服务的各方面总体上感到满意，并进行李克特 5 级评分。与个人特征有关的变量为：性别、年龄、

学历、金融投资背景、家庭可投资资产、收益率目标、可承受最大亏损范围、投资方式，总共 8 个。除此以外，问卷还采用多选题搜集调研对象获取金融资讯的渠道、资产配置的主要对象、资产配置的主要地域、生活支出的主要用途这 4 个特征，这些特征不太合适作为回归变量，仅在本章中进行描述性分析，以更详细的描述整个样本的特征。

最后，根据是否购买家族办公室服务将服务人群区分为已经是客户的群体和潜在客户群体，对于已经是客户的群体，若购买的家族办公室服务包括金融投资服务或者房地产服务，则属于购买投资服务的客户，若客户购买的家族办公室服务是这两类服务以外的其它服务，则属于非投资服务客户，若客户购买投资服务中的任何一个子类型及非投资服务中的任何一个子类型，则属于同时购买投资及非投资服务的客户。

问卷中，除了总体满意度与满意度各维度变量外，其它的特征变量如下表所示：

表 5 特征变量定义表

| 变量名称 | 中文释义 |
|-----------------|--|
| 性别 | 男性为参照组，若为女性，变量=1，若为男性，则等于 0 |
| 年龄 | 30 周岁以下为参照组，若年龄在 30 周岁以下，则年龄=1，若年龄在 31-40 区间，则年龄=2，若年龄在 41-50 区间，则年龄=3，若年龄在 51-60 区间，则年龄=4，若年龄在 61 及以上，则年龄=5。年龄是分类变量，在实证分析中通过分组虚拟变量控制各自影响。 |
| 学历 | 本科及以下为参照组，学历为本科及以下，则学历变量=0，若为硕士及以上，则学历变量=1 |
| 金融投资背景 | 没有金融投资背景为参照组，若没有金融投资背景，则变量=0，若为部分相关，则变量=1，若为金融投资背景，则变量=2。也是分类变量，在实证分析中通过分组虚拟变量控制各自影响。 |
| 家庭可投资资产 | 1000 万~3000 万区间为参照组，若为 3000 万~5000 万区间，则变量=1，若为 5000 万~1 亿区间，则变量=2，若为 1 亿以上，则变量=3。也是分类变量，在实证分析中通过分组虚拟变量控制各自影响。 |
| 收益率目标 | 5%左右为参照组，若为 5%~15%区间，则变量=1，若为 15%~30%区间，则变量=2，若为 30%以上，则变量=3。也是分类变量，在实证分析中通过分组虚拟变量控制各自影响。 |
| 投资可承受最大 亏损范围 | 50%以上为参照组，若为 30%~50%区间，则变量=1，若为 10%~30%区间，则变量=2，若为 10%以内，则变量=3。也是分类变量，在实证分析中通过分组虚拟变量控制各自影响。 |
| 投资方式 | 自己主动管理为参照组，若为委托金融机构/专业人士管理，则变量=1，若为亲戚朋友管理，则变量=2，若为混合管理（部分自己管理，部分委托他人管理），则变量=3。也是分类变量，在实证分析中通过分组虚拟变量控制各自影响。 |

4.2 量表设计与检验

本问卷参考海内外学术文献并与多位资深教授进行深入沟通，第一次深入对家办行业的客户预期与客户满意度影响因素进行系统性评估，总结家办行业的一般性经验，深化与提升行业经验的理论高度，对行业内人士加深对家办行业特点的理解，构建科学、合理的家办服务体系，对家办行业外人士更清晰认知家办行业均有裨益。

问卷填写过程中的题目项跳转逻辑为：当被调查者在问题 13 中选择“无”时，则被认定为没有购买家办服务，跳转到问题 16，并回答问题 17，当被调查者在问题 17 中回答“没有”时，继续回答问题 18，若问题 17 回答有，则问题 18 跳过。问题 13 选择无时，仅进行重要性调研、可选问题调研。当被调查者在问题 13 中没有选择“无”时，认定为是购买了家办服务，回答问题 14, 15 后，跳转进行重要性调研，不回答问题 16, 17, 18，其余问题均回答。本节对量表测量维度的来源进行说明，并对量表测量结果的信度与效度进行检验，验证本次实证研究测量方法与数据的可靠性。

问卷信度检验中，当 Cronbach Alpha \geq 0.7 时，通过信度检验。已是客户人群的满意度信度检验中，除产品特色差异的 Cronbach Alpha 值为 0.694，略低于 0.7 外，其它的 Cronbach Alpha 值均大于 0.7。已是客户人群的重要性信度检验中，所有测量项的 Cronbach Alpha 值均大于 0.7。总体来讲，已是客户人群的满意度及重要性问卷信息通过信度检验。

表 6 已是客户人群问卷信度检验结果

| 测量维度 | 测量项 | 测量数 | 满意度 | 重要性 |
|------|------|-----|----------------|----------------|
| | | | Cronbach Alpha | Cronbach Alpha |
| 顾问 | 专业性 | 5 | 0.814 | 0.820 |
| | 可信任度 | 3 | 0.805 | 0.713 |

| 测量维度 | 测量项 | 测量数 | 满意度 | 重要性 |
|------|--------|-----|----------------|----------------|
| | | | Cronbach Alpha | Cronbach Alpha |
| 产品 | 产品业绩 | 2 | 0.739 | 0.877 |
| | 产品共性品质 | 3 | 0.784 | 0.917 |
| | 产品特色差异 | 3 | 0.694 | 0.864 |
| 服务质量 | 服务配套设施 | 3 | 0.821 | 0.797 |
| | 服务保证性 | 5 | 0.832 | 0.892 |
| | 服务效率 | 5 | 0.875 | 0.871 |
| | 投资者教育 | 4 | 0.783 | 0.747 |

同理，在研究将潜在客户转化为客户的过程中使用更大范围的样本，本章将客户及潜在客户作为一个整体进行信度检验，所有测量项的 Cronbach Alpha 值均大于 0.7，通过信度检验。

表 7 客户及潜在客户问卷信度检验结果

| 测量维度 | 测量项 | 测量数 | 重要性 |
|------|--------|-----|----------------|
| | | | Cronbach Alpha |
| 顾问 | 专业性 | 5 | 0.745 |
| | 可信任度 | 3 | 0.891 |
| 产品 | 产品业绩 | 2 | 0.809 |
| | 产品共性品质 | 3 | 0.824 |
| | 产品特色差异 | 3 | 0.671 |
| 服务质量 | 服务配套设施 | 3 | 0.787 |
| | 服务保证性 | 5 | 0.815 |
| | 服务效率 | 5 | 0.719 |
| | 投资者教育 | 4 | 0.757 |

量表效度检验 KMO 值均>0.9, Bartlett 球形度检验的显著性 p 值均为 0.000, 极其显著, 检验数据表明量表数据具有较好的结构效度。

表 8 效度检验结果

| 检验方法 | 统计量 | 已是客户 满意度 | 已是客户 重要性 | 客户及潜在客户 重要性 |
|----------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| KMO | 抽样适当性数值 | 0.936 | 0.927 | 0.962 |
| Bartlett | χ^2 统计量 | 635.131 (0.000) | 578.635 (0.000) | 196.021 (0.000) |

4.3 描述性分析

从获取金融资讯的渠道、资产配置的主要对象、资产配置的主要地域、生活支出的主要用途这 4 个特征, 以及不同的人群采购家办服务的类型分布 5 个角度对样本特征分布进行分析。

获取金融资讯的渠道中, 财经杂志(电子、纸质)、金融书籍、专业研究报告、财经网站(新浪网、东方财富网等)、官方及主流媒体、社交媒体及财经社区(如微信, 抖音、雪球、财联社等)是主流的资讯获取渠道, 单项占比均在 50%以上。高端商业会议、其他渠道获取资讯的占比明显更低, 家族办公室潜在客户通过高端商业会议获取金融资讯的占比达 38.03%, 各类机构对这部分潜在客户人群的营销力度很大, 客户争夺战处于白热化阶段。

家办客户资产配置的主要对象占比排序前三名的依次是: 不动产(如住宅、商业地产等)、股票、储蓄或固定收益基金。家办潜在客户资产配置的主要对象占比排序前三名的依次是: 股票、不动产(如住宅、商业地产等)、私募证券基金, 不同客群的资产配置对象存在一定的区别, 家办客户的资产配置更加多元化, 而家办潜在客户资产配置更集中。

家办客户资产配置的主要地域包括全球主要区域，而家办潜在客户资产配置区域集中在内地与港澳台，并少量配置北美市场，资产配置的全球化程度更弱。

家办客户生活支出的主要用途排序前三名的依次是：教育（子女教育，培训等）、日常生活（饮食，居住等）、高端旅行，家办潜在客户生活支出的主要用途排序前三名的依次是：投资、教育（子女教育，培训等）、医疗与健康管理，除了教育支出占比都很高外，其余的支出方式存在明显差异，家办客户更注重生活品质，而家办潜在客户更注重资产增值与医疗健康。

从家办客户采购的家办服务类型看，89.66%的客户采购了金融资产配置服务，45.98%的客户采购了财税法务优化服务，41.38%的客户采购了家族信托与传承规划服务，这几类服务的需求明显更高。慈善服务、生活方式管理服务的采购占比极低，暂未成为家办的主流服务内容。

表 9 家族办公室客户样本特征分布表-1

| 问卷维度 | 样本 1: 已经是 家族办公室客 户 (87 人) | | 样本 2: 家族 办公室潜在客 户 (213 人) | | 总样本 300 人 |
|---|---------------------------------|--------|---------------------------------|--------|-----------|
| | 数量 | 占比 | 数量 | 占比 | 占比 |
| A、B、C、D 每一个选项按超过 10%进行多选判断，E 按有没有购买对应服务进行判断 | | | | | |
| A: 获取金融资讯的渠道 | | | | | |
| 财经杂志（电子、纸质）、金融书籍 | 50 | 57.47% | 117 | 54.93% | 55.67% |
| 专业研究报告 | 60 | 68.97% | 90 | 42.25% | 50.00% |

| 问卷维度 | 样本 1: 已经是 家族办公室客 户 (87 人) | | 样本 2: 家族 办公室潜在客 户 (213 人) | | 总样本 300 人 |
|---------------------------------|---------------------------------|--------|---------------------------------|--------|-----------|
| 财经网站 (新浪网、东方财富网 等)、官方及主流媒体 | 53 | 60.92% | 112 | 52.58% | 55.00% |
| 社交媒体及财经社区 (如微信, 抖 音、雪球、财联社等) | 50 | 57.47% | 134 | 62.91% | 61.33% |
| 高端商业会议 | 10 | 11.49% | 81 | 38.03% | 30.33% |
| 其他 | 13 | 14.94% | 2 | 0.94% | 5.00% |
| B: 资产配置的主要对象 | | | | | |
| 公募基金 | 18 | 20.69% | 125 | 58.69% | 47.67% |
| 私募证券基金 | 32 | 36.78% | 126 | 59.15% | 52.67% |
| 私募股权基金 | 31 | 35.63% | 46 | 21.60% | 25.67% |
| 股票 | 47 | 54.02% | 165 | 77.46% | 70.67% |
| 储蓄或固定收益基金 | 42 | 48.28% | 74 | 34.74% | 38.67% |
| 保险产品 | 37 | 42.53% | 73 | 34.27% | 36.67% |
| 不动产 (如住宅、商业地产等) | 68 | 78.16% | 137 | 64.32% | 68.33% |
| 黄金 | 21 | 24.14% | 38 | 17.84% | 19.67% |
| 外汇 | 19 | 21.84% | 17 | 7.98% | 12.00% |
| 数字货币 | 12 | 13.79% | 13 | 6.10% | 8.33% |
| 艺术品或收藏品 | 11 | 12.64% | 2 | 0.94% | 4.33% |
| 其它 | 5 | 5.75% | 2 | 0.94% | 2.33% |
| C: 资产配置的主要地域 | | | | | |
| 中国国内 | 75 | 86.21% | 211 | 99.06% | 95.33% |
| 港澳台 | 37 | 42.53% | 72 | 33.80% | 36.33% |
| 亚洲其他地区 | 22 | 25.29% | 4 | 1.88% | 8.67% |
| 北美洲 | 49 | 56.32% | 28 | 13.15% | 25.67% |

| 问卷维度 | 样本 1: 已经是 家族办公室客 户 (87 人) | | 样本 2: 家族 办公室潜在客 户 (213 人) | | 总样本 300 人 |
|---------------------|---------------------------------|--------|---------------------------------|--------|-----------|
| 欧洲 | 25 | 28.74% | 2 | 0.94% | 9.00% |
| D: 生活支出的主要用途 | | | | | |
| 日常生活 (饮食, 居住等) | 55 | 63.22% | 116 | 54.46% | 57.00% |
| 投资 | 52 | 59.77% | 179 | 84.04% | 77.00% |
| 教育 (子女教育, 培训等) | 58 | 66.67% | 133 | 62.44% | 63.67% |
| 贷款还款 | 17 | 19.54% | 58 | 27.23% | 25.00% |
| 高端旅行 | 54 | 62.07% | 29 | 13.62% | 27.67% |
| 养老规划 | 25 | 28.74% | 121 | 56.81% | 48.67% |
| 医疗与健康管理 | 36 | 41.38% | 129 | 60.56% | 55.00% |
| 慈善捐赠 | 24 | 27.59% | 15 | 7.04% | 13.00% |
| 高端生活品质 (如艺术品与收藏) | 0 | 0.00% | 6 | 2.82% | 2.00% |
| 其他 | 5 | 5.75% | 1 | 0.47% | 2.00% |
| E: 采购家办服务类型 | | | | | |
| 金融资产配置、投资组合管理 | 78 | 89.66% | | | |
| 财税法务优化 | 40 | 45.98% | | | |
| 跨国服务 (国际税法及身份规划) | 25 | 28.74% | | | |
| 慈善服务 | 3 | 3.45% | | | |
| 家族信托与传承规划 | 36 | 41.38% | | | |
| 家族治理及风险管理 | 18 | 20.69% | | | |
| 生活方式管理服务 | 6 | 6.90% | | | |
| 房地产管理 | 16 | 18.39% | | | |

对调研对象的个人特征进行分析, 已是家族办公室客户人群、家族办公室潜在客户群体中, 男性占比均略高。41-50 周岁、51-60 周岁的人群是主要的客户群, 高学历 (硕士及

以上) 人群的占比明显更高, 已是客户与潜在客户群体中, 学历或者工作与金融投资不相关的人占比最高。已是客户的人群中, 家庭可投资资产在 1 亿以上的人占比最高, 而潜在客户的家庭可投资资产在 1 亿以上的人占比最少, 其它可投资资产区间的分布较为均匀。可承受的投资最大亏损范围在 10%~30% 区间的人最多, 混合管理、委托金融机构/专业人士管理是最重要的投资方式。

表 10 家族办公室客户样本特征分布表-2

| | 已是客户 | 占比 | 潜在客户 | 占比 | 所有人 |
|------------------------|------|--------|------|--------|-----|
| a 性别 | | | | | |
| 男 | 50 | 30.86% | 112 | 69.14% | 162 |
| 女 | 37 | 26.81% | 101 | 73.19% | 138 |
| b 年龄 | | | | | |
| 30 以下 | 7 | 38.89% | 11 | 61.11% | 18 |
| 31-40 | 21 | 29.58% | 50 | 70.42% | 71 |
| 41-50 | 32 | 32.32% | 67 | 67.68% | 99 |
| 51-60 | 18 | 19.78% | 73 | 80.22% | 91 |
| 61 及以上 | 9 | 42.86% | 12 | 57.14% | 21 |
| c 学历 | | | | | |
| 本科及以下 | 24 | 28.92% | 59 | 71.08% | 83 |
| 硕士及以上 | 63 | 29.03% | 154 | 70.97% | 217 |
| d 学历或者工作与金融投资相关 | | | | | |
| 否 | 36 | 28.35% | 91 | 71.65% | 127 |
| 部分相关 | 21 | 26.25% | 59 | 73.75% | 80 |
| 是 | 30 | 32.26% | 63 | 67.74% | 93 |
| e 家庭可投资资产范围 | | | | | |
| 1000 万~3000 万 | 20 | 24.69% | 61 | 75.31% | 81 |
| 3000 万~5000 万 | 15 | 19.74% | 61 | 80.26% | 76 |
| 5000 万~1 亿 | 21 | 21.21% | 78 | 78.79% | 99 |
| 1 亿以上 | 31 | 70.45% | 13 | 29.55% | 44 |
| f 投资年化收益率目标 | | | | | |
| 5%左右 | 6 | 27.27% | 16 | 72.73% | 22 |
| 5%~15% | 46 | 42.99% | 61 | 57.01% | 107 |
| 15%~30% | 25 | 17.12% | 121 | 82.88% | 146 |

| | 已是客户 | 占比 | 潜在客户 | 占比 | 所有人 |
|----------------|------|--------|------|--------|-----|
| 30%以上 | 10 | 40.00% | 15 | 60.00% | 25 |
| g 可承受的投资最大亏损范围 | | | | | |
| 50%以上 | 14 | 70.00% | 6 | 30.00% | 20 |
| 30%~50% | 36 | 57.14% | 27 | 42.86% | 63 |
| 10%~30% | 32 | 22.22% | 112 | 77.78% | 144 |
| 10%以内 | 5 | 6.85% | 68 | 93.15% | 73 |
| h 进行金融投资的主要方式 | | | | | |
| 自己主动管理 | 24 | 38.71% | 38 | 61.29% | 62 |
| 委托金融机构/专业人士管理 | 29 | 29.00% | 71 | 71.00% | 100 |
| 亲戚朋友管理 | 4 | 17.39% | 19 | 82.61% | 23 |
| 混合管理 | 30 | 26.09% | 85 | 73.91% | 115 |
| 合计 | 87 | 29.00% | 213 | 71.00% | 300 |

将调研样本按已是家办客户及家办潜在客户分为两类，分别在不同类型里面计算 33 个测量指标的重要性与满意度平均值及标准差，并根据重要性差异进行排序。重要性反映家办客户的期望，大部分指标的满意度平均值明显低于重要性平均值，反映已经购买家办服务的客户，其目前阶段的购买体验感不佳。相对于潜在客户，家办客户期待相对最高的 3 个方面分别是：职业操守、专业设计与管理、服务即时，需要加强这三个方面的能力建设。

表 11 调研样本重要性及满意度评分值对照表

| 指标 | 已是家办客户 | | | | 家办潜在客户 | | 对照 | |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| | 重要性 平均值 | 重要性 标准差 | 满意度 平均值 | 满意度 标准差 | 重要性 平均值 | 重要性 标准差 | 重要性 差异 | 差异 T 值 |
| C6 职业操守 | 4.68 | 0.91 | 4.15 | 0.91 | 3.10 | 1.10 | 1.58 | 6.76 |
| C11 专业设计与管理 | 4.49 | 0.87 | 3.96 | 0.95 | 2.93 | 1.07 | 1.56 | 7.05 |
| C25 服务即时 | 4.59 | 0.87 | 4.14 | 0.98 | 3.05 | 1.22 | 1.54 | 6.73 |
| C1 全面财富管理 | 4.55 | 0.94 | 4.12 | 0.91 | 3.03 | 1.10 | 1.52 | 6.59 |
| C14 定制化 | 4.44 | 0.97 | 3.92 | 1.00 | 3.07 | 1.08 | 1.38 | 5.88 |
| C5 风险管理能力 | 4.67 | 0.86 | 4.13 | 0.96 | 3.35 | 1.55 | 1.33 | 5.38 |
| C20 不惧困难 | 4.07 | 0.92 | 3.89 | 0.99 | 2.77 | 1.07 | 1.30 | 6.08 |
| C9 收益风险比 | 4.49 | 0.73 | 4.03 | 0.72 | 3.26 | 1.04 | 1.24 | 5.24 |
| C23 客户导向 | 4.64 | 0.84 | 4.21 | 1.04 | 3.45 | 1.33 | 1.19 | 4.70 |
| C32 投资策略教育及市场分析 | 4.43 | 0.91 | 3.98 | 0.93 | 3.30 | 1.11 | 1.13 | 4.59 |
| C30 提升客户金融素养 | 3.94 | 0.97 | 3.70 | 1.00 | 2.89 | 1.14 | 1.05 | 4.69 |

| 指标 | 已是家办客户 | | | | 家办潜在客户 | | 对照 | |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| | 重要性 平均值 | 重要性 标准差 | 满意度 平均值 | 满意度 标准差 | 重要性 平均值 | 重要性 标准差 | 重要性 差异 | 差异 T 值 |
| C27 服务过程及时反馈 | 4.58 | 0.86 | 4.07 | 0.97 | 3.59 | 1.05 | 1.00 | 3.81 |
| C22 沟通有效 | 4.55 | 0.87 | 4.05 | 0.96 | 3.56 | 1.16 | 0.98 | 3.75 |
| C24 保护客户隐私 | 4.71 | 0.82 | 4.36 | 0.98 | 3.73 | 1.44 | 0.97 | 3.59 |
| C28 服务过程高效执行 | 4.57 | 0.86 | 3.92 | 0.98 | 3.66 | 1.37 | 0.91 | 3.41 |
| C8 一致性 | 4.33 | 0.97 | 4.03 | 0.98 | 3.45 | 1.26 | 0.88 | 3.41 |
| C4 专业认证 | 4.10 | 0.95 | 3.93 | 1.04 | 3.24 | 1.30 | 0.87 | 3.56 |
| C13 更高的合规标准 | 4.51 | 0.89 | 4.04 | 0.96 | 3.66 | 1.26 | 0.84 | 3.13 |
| C3 技术应用能力 | 4.01 | 0.99 | 3.73 | 1.06 | 3.19 | 1.13 | 0.83 | 3.42 |
| C29 服务主动 | 4.09 | 0.95 | 3.77 | 0.97 | 3.30 | 1.51 | 0.80 | 3.23 |
| C33 财务规划 | 4.53 | 0.89 | 4.13 | 0.99 | 3.78 | 1.40 | 0.76 | 2.75 |
| C17 物理环境 | 3.57 | 1.01 | 3.73 | 0.91 | 2.82 | 0.95 | 0.75 | 3.39 |
| C26 服务敏捷 | 4.60 | 0.87 | 3.85 | 0.97 | 3.91 | 0.80 | 0.70 | 2.47 |

| 指标 | 已是家办客户 | | | | 家办潜在客户 | | 对照 | |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| | 重要性 平均值 | 重要性 标准差 | 满意度 平均值 | 满意度 标准差 | 重要性 平均值 | 重要性 标准差 | 重要性 差异 | 差异 T 值 |
| C12 产品透 明 | 4.56 | 0.87 | 3.98 | 1.02 | 3.88 | 0.86 | 0.69 | 2.45 |
| C21 责任感 | 4.60 | 0.85 | 4.07 | 0.99 | 3.94 | 0.90 | 0.67 | 2.35 |
| C7 诚信 | 4.72 | 0.93 | 4.22 | 0.93 | 4.10 | 0.94 | 0.62 | 2.08 |
| C15 产品创 新性 | 4.19 | 0.99 | 3.73 | 1.02 | 3.60 | 0.98 | 0.58 | 2.16 |
| C2 信托责 任 | 4.63 | 0.94 | 4.17 | 1.00 | 4.06 | 0.89 | 0.57 | 1.93 |
| C16 产品选 择综合性 | 4.17 | 0.80 | 3.79 | 1.07 | 3.74 | 1.22 | 0.44 | 1.63 |
| C19 非顾问 员工服务 | 3.80 | 1.07 | 3.64 | 1.04 | 3.45 | 1.23 | 0.35 | 1.33 |
| C10 业绩稳 健 | 4.61 | 0.70 | 4.13 | 0.76 | 4.28 | 0.85 | 0.33 | 1.09 |
| C18 员工职 业形象 | 4.00 | 1.02 | 3.88 | 0.87 | 3.95 | 0.91 | 0.05 | 0.17 |
| C31 客户赋 能 | 3.85 | 1.01 | 3.64 | 1.03 | 3.93 | 0.80 | -0.08 | - 0.28 |

4.4 研究模型

4.4.1 客户满意度实证分析

4.4.1.1 基准回归模型

基准回归中，采用有序 Probit(ordered probit)回归法对个人基本特征构建模型 (1)，

如下所示：

$$O\text{Probit}(\text{总体满意度}) = \alpha + \beta_1 \text{性别} + \beta_2 \text{年龄} + \beta_3 \text{学历} + \beta_4 \text{金融投资背景} + \beta_5$$

$$\text{家庭可投资资产} + \beta_6 \text{收益率目标} + \beta_7 \text{可承受最大亏损范围} + \beta_8 \text{投资方式} + \varepsilon \quad \dots (1)$$

其中，年龄是分类变量，相对于参照组年龄（30周岁以下），包括年龄（31-40）、年龄（41-50）、年龄（51-60）、年龄（61及以上）4个分组变量，金融投资背景类似，相对于没有金融投资背景的参照组，包括金融投资背景（部分相关）、金融投资背景（金融投资）2个分组变量，相对于参照组家庭可投资资产（1000万~3000万），家庭可投资资产包括：家庭可投资资产（3000万~5000万）、家庭可投资资产（5000万~1亿）、家庭可投资资产（1亿以上）3个分组变量。相对于参照组收益率目标（5%左右），收益率目标包括：收益率目标（15%~30%）、收益率目标（30%以上）2个分组变量，相对于参照组投资方式（自己主动管理），投资方式包括：投资方式（委托金融机构/专业人士管理）、投资方式（亲戚朋友管理）、投资方式（混合管理）3个分组变量。

除了个人特征以外，还采用有序 Probit 回归法对满意度的 9 个二级要素维度构建模型，模型（2）如下所示：

$$O\text{Probit}(\text{总体满意度}) = \alpha + \beta_1 \text{专业性} + \beta_2 \text{可信任度} + \beta_3 \text{产品业绩} + \beta_4 \text{产品共性品质} + \beta_5 \text{产品特色差异} + \beta_6 \text{服务配套设施} + \beta_7 \text{服务保证性} + \beta_8 \text{服务效率} + \beta_9 \text{投资者教育} + \varepsilon \quad \dots (2)$$

满意度的 9 个二级要素维度的数值为所有子维度指标的简单平均值，其它变量的定义同之前。

在模型（1）、模型（2）的基础上，同时放入个人特征与满意度子维度，得到模型（3），如下所示：

$$\begin{aligned}
O\text{Probit}(\text{总体满意度}) = & \alpha + \beta_1 \text{性别} + \beta_2 \text{年龄} + \beta_3 \text{学历} + \beta_4 \text{金融投资背景} + \beta_5 \\
& \text{家庭可投资资产} + \beta_6 \text{收益率目标} + \beta_7 \text{可承受最大亏损范围} + \beta_8 \text{投资方式} + \beta_9 \text{专业性} + \beta_{10} \\
& \text{可信任度} + \beta_{11} \text{产品业绩} + \beta_{12} \text{产品共性品质} + \beta_{13} \text{产品特色差异} + \beta_{14} \text{服务配套设施} + \beta_{15} \\
& \text{服务保证性} + \beta_{16} \text{服务效率} + \beta_{17} \text{投资者教育} + \varepsilon \quad \dots (3)
\end{aligned}$$

回归模型中，变量定义同之前。

4.4.1.2 AHP 满意度研究模型

在上一章的基准模型中，问卷中直接通过单个问题测量总体满意度，满意度测量维度过于单一，本节调整满意度的测量方式，使用层次分析法（Analytic Hierarchy Process, or AHP）对满意度的 33 个指标进行赋权，层次分析法（AHP）是多方案决策的重要方法，对复杂的、因素间又没有太多数量关系的情况十分适合。该方法创立于上世纪 70 年代初，由美国运筹学家 Saaty 应用网络系统理论和多目标综合评价方法提出。该方法结合定性与定量分析，对相结合的多目标决策进行分析并得到最终权重。在分配权重的过程中，按照因素的重要程度进行分层，再在各层级中比较得到系数，逐一进行，最后形成决策。层次分析法在总目标的要求下，按相互关系影响的重要度将系统简化为层次结构，然后计算该层要素的权重，最后综合人的判断得到多层被分解的要素对于总目标的权重。

运用层次分析法构造模型大体可以分为以下四个步骤：（1）建立层次结构分解图。分析层级之间的权重和各层级之间内部各因素间的权重，运用排序法在高层指标和底层指标之间进行分解。确定上层因素和下层因素之间的正确排位，找出哪些因素是关乎决策的最上层因素，下一层因素对上一层因素逐个分解，依据下一层对所属上一层的相对权重进行排序，如果还有下一层，则依次类推。（2）构造判断矩阵。将各层因素之间的相对重要度进行

数量化标记，将每两个因素自己的相对重要度都进行这样的标记，最后组成矩阵。对同层级之间的因素进行两两相互比较，考虑到不同因素之间进行比较的困难，对比时采用相对重要度的数值分析，以得出量化结果。(3) 层次单排序及其一致性检验。(4) 层次总排序及其一致性检验。

基于 AHP 模型可以合成得到客户的 AHP 满意度，进而确定影响因素对满意度的作用程度大小。调整满意度指标后，回归分析部分与之前一致，故而，本节不再列举建模过程。

4.4.1.3 IPA 分析

IPA (Importance-Performance Analysis,重要性—表现程度) 分析法由 Martilla & James(1977)提出，表示顾客对产品/服务的满意度源自其对于该产品/服务各属性的重要程度以及对各属性绩效表现程度的评价。本文借助 IPA 分析进行象限图分析，IPA 模型架构将重要性(重视度，在意度)列为横轴，绩效表现(满意度)列为纵轴，分别以顾客对产品/服务属性重要性、绩效表现评价的总平均值作为 X—Y 轴的分割点，将空间分为 4 个象限，第一至第四象限分别属于：优势区、重点关注区、机会区、维持区，根据不同象限内重要性与满意度的相对关系有针对性的提出指标层的满意度改进方案。

4.4.2 客户购买行为实证研究

首先，构建模型分析满意度与购买行为之间的关系，模型结构同 4.4.1.1 基准回归模型，但将因变量分别调整为：客户购买次数与客户推荐总次数。同时，由于家办服务的购买次数、推荐总次数这两个客观指标可以精确测量客户的购买行为强度，具有明确的经济含义，直接使用普通最小二乘回归法 (OLS) 进行建模。

其次，在满意度与不同购买行为类型差异研究中。由于同时添加个人特征变量与满意度子维度平均值的 **Probit** 模型回归估计结果不收敛，单独从个人特征与满意度子维度分别构建模型，模型结构参考 4.4.1.1 基准回归中的模型（1）与模型（2），但是，回归方法调整为 **Probit** 回归。

最后，在进一步的不同购买行为类型的结构研究中，将购买行为类型分为两类。第一类是仅购买投资服务，而没有购买非投资服务的客户，有 16 人，研究其与同时购买投资服务及非投资服务客户的差异，参考 4.4.1.1 基准回归中的模型（1）与模型（2）的结构构建 **Probit** 模型。

另一种客户购买行为差异的情况是，仅购买非投资服务，但是没有购买投资服务的客户，有 5 人，以购买非投资服务为外在条件，研究客户是否购买投资服务的差异。同时购买投资服务与非投资服务的人数为 66 人，投资服务待转化客户仅有 5 人，样本数据点不多，且分布不对称，不太适合构建回归模型，本文放弃这部分研究内容。

4.4.3 潜在客户重要性差异实证研究

首先，借鉴 4.4.1.1 基准回归中的模型结构，构建是否是家办客户的 **Probit** 回归分析模型，研究总样本数量为 300 人，其中，已经是家办客户的样本数量是 87 人，213 人是家族办公室的潜在客户。

其次，在是否是投资服务客户的研究中，总样本为 300 人，其中，购买投资服务客户 82 人，未购买投资服务潜在客户 218 人，其中，5 人为仅购买非投资服务，213 人为非家办客户，**Probit** 模型从 300 人中区分出 82 人，标记为 1，模型结构同上文。

最后，在是否是投资及非投资服务客户研究中，已是客户的样本中，仅购买非投资服务，而没有购买投资服务的客户为 5 人，同时购买投资及非投资服务的客户人数为 66 人，Probit 模型从 300 人中区分出 66 人，标记为 1，模型结构同上文。

4.4.4 不同客群重要性差异实证研究

在本节中，使用多元 Probit 模型（multinomial probit model）做进一步分析，本节的研究样本包含已经是家族办公室客户的群体和家族办公室潜在客户群体，样本数量为 300 人。将 300 个样本按不同的购买行为状态分为四类，即：没有购买家办服务（含投资或者非投资服务中的任意一种），只购买投资服务，只购买非投资服务，同时购买两种服务，分别标记为组别 1，2，3，4。

300 个有效样本中，已经是家办客户的样本数量是 87 人，213 人是家族办公室的潜在客户，仅购买投资服务，而没有购买非投资服务的客户有 16 人，仅购买非投资服务，但是没有购买投资服务的客户有 5 人，同时购买投资服务与非投资服务的人数为 66 人。分组为 3 的样本太少，无法估算回归系数，多元 Probit 模型对 1，2，4 分组的结果进行回归。样本减少为 295 个。

与有序 Probit 模型的差异在于，这四个组别的序号并不隐含排序关系，而是仅仅表示不同的分组，因变量是且仅是分类变量，模型结构同之前，此处不再重述。

五、客户满意度实证分析

在上一章中，对数据变量与研究模型进行了详细定义，在这一章，确定分析对象是已经成为家族办公室客户的人，重点分析客户满意度的影响因素，找到提升客户满意度的有效方法。总共分为三个小节进行论述，基准回归以问卷调研中的单个调研问题得到总体满意度，将其作为因变量。AHP 满意度是一种对总体满意度的修正方式，使用每一个问题项的重要度评分计算每个问题项的重要性权重，再对每一个问题项的满意度进行加权，得到 AHP 满意度，这种自下而上合成满意度的方法可以减小个别指标误差对整体满意度计算结果的影响。IPA 分析法是基于重要性-满意度的经典二维分析法，使用 IPA 分析法将二维关系分为四个象限，根据重要性-满意度的象限分布为家族办公室有针对性地、更好地服务客户提供建议。本文中，购买家族办公室服务的客户为 87 个。

5.1 基准回归

总体满意度是取值为 1~5 的整数，满意度取值可以看成是能准确反映满意度强弱排序关系的变量，但是数值大小不能准确反映强度的具体差异，在牺牲模型自由度的条件下，使用总体满意度提取不同个体的满意度相对排序，用以反映客户信息会更保守与稳健，故而，基准回归中使用总体满意度进行有序 Probit 回归。模型（1）是个人特征变量与总体满意度的关系模型，模型（2）是要素层满意度与总体满意度的关系模型，模型（3）是个人特征变量、要素层满意度对总体满意度的关系模型。

表 12 显示，个人特征变量中，性别、年龄、学历、金融投资背景、家庭可投资资产、收益率目标、可承受最大亏损范围这 7 个变量与总体满意度没有在模型（1）与模型（3）中均显著成立的统计关系，投资方式为亲戚朋友管理时，模型（1）与模型（3）同时显示总体

满意度在 10%水平显著更差，家族办公室客户在选择投资方式时，需尽量有意识的回避让身边的亲戚朋友参与投资管理。在满意度的子维度中，模型（2）与模型（3）显示，提升服务效率可以在 P 值 1%水平显著改善客户的总体满意度。

表 12 总体满意度有序 Probit 回归

| | (1) | (2) | (3) |
|---------------------------|---------|-------|---------|
| | 总体满意度 | 总体满意度 | 总体满意度 |
| 性别（男性为参照组） | -0.193 | | -0.734 |
| | (-0.65) | | (-1.24) |
| 年龄（周岁，30岁以下为参照组） | | | |
| 31-40 | 0.240 | | -1.217 |
| | (0.33) | | (-0.78) |
| 41-50 | -0.010 | | -0.236 |
| | (-0.01) | | (-0.15) |
| 51-60 | 0.173 | | 0.257 |
| | (0.23) | | (0.17) |
| 61及以上 | 0.032 | | -3.307* |
| | (0.04) | | (-1.68) |
| 学历（低学历为参照组） | 0.001 | | -1.117 |
| | (0.00) | | (-1.49) |
| 金融投资背景（没有金融投资背景为参照组） | | | |
| 部分相关 | -0.143 | | -0.098 |
| | (-0.42) | | (-0.16) |
| 金融投资 | -0.636* | | -0.318 |
| | (-1.94) | | (-0.52) |
| 家庭可投资资产（1000万~3000万组为参照组） | | | |
| 3000万~5000万 | -0.550 | | 0.757 |

| | (1) | (2) | (3) |
|----------------------|----------|-------|---------|
| | 总体满意度 | 总体满意度 | 总体满意度 |
| | (-1.28) | | (0.93) |
| 5000万~1亿 | -0.919** | | -0.357 |
| | (-2.31) | | (-0.54) |
| 1亿以上 | -0.715* | | 1.110 |
| | (-1.80) | | (1.36) |
| 收益率目标（5%左右为参照组） | | | |
| 5%~15% | -0.650 | | -1.347 |
| | (-1.13) | | (-1.01) |
| 15%~30% | -0.049 | | -0.988 |
| | (-0.07) | | (-0.66) |
| 30%以上 | -0.459 | | -1.389 |
| | (-0.52) | | (-0.82) |
| 可承受最大亏损范围（50%以上为参照组） | | | |
| 30%~50% | 0.213 | | 0.022 |
| | (1.31) | | (0.12) |
| 10%~30% | 0.497 | | -1.001 |
| | (1.25) | | (-1.32) |
| 10%以内 | 0.599 | | -1.558* |
| | (1.26) | | (-1.67) |
| 投资方式（自己主动管理为参照组） | | | |
| 委托金融机构/专业人士管理 | -0.242 | | -0.359 |
| | (-0.70) | | (-0.57) |
| 亲戚朋友管理 | -2.114* | | -0.125* |
| | (-1.68) | | (-1.71) |
| 混合管理 | -0.135 | | -0.213 |

| | (1) | (2) | (3) |
|-----------|---------|--------------------|--------------------|
| | 总体满意度 | 总体满意度 | 总体满意度 |
| | (-0.38) | | (-0.32) |
| 满意度平均值 | | | |
| B1专业性 | | 0.410 (0.76) | 0.331 (0.38) |
| B2可信度 | | -0.185 (-0.31) | -1.267 (-1.46) |
| B3产品业绩 | | 0.509 (1.36) | 1.263* (1.95) |
| B4产品共性品质 | | 0.302 (1.13) | 0.602 (1.52) |
| B5产品特色差异 | | 0.152 (0.95) | -0.052 (-0.29) |
| B6服务配套设施 | | 0.369 (0.89) | 0.743 (1.18) |
| B7服务保证性 | | 0.037 (0.07) | 0.215 (0.25) |
| B8服务效率 | | 1.527*** (2.97) | 3.255*** (3.20) |
| B9投资者教育 | | -0.210 (-0.87) | -0.332 (-1.02) |
| Pseudo R2 | 0.104 | 0.429 | 0.602 |
| 样本量 | 87 | 87 | 87 |

注：括号内是 t 值，*0.1 显著；**0.05 显著；***0.01 显著。

5.2 AHP 满意度

AHP 满意度研究中，改进计算总体满意度指标的方法，以进行系统性的稳健性验证。问卷中直接搜集的总体满意度仅使用了一个问题项，使用这个指标反映家办客户的满意度可能面临着很大的变量偏差，一种有效缩小变量偏差的方式是进行自下而上的指标合成，指标合成原理是使用 AHP 权重分解法对每一个问题项的相对重要性评分进行权重转换，得到每一个问题项的归一化权重，使用该归一化权重向量对每一个问题项的满意度进行加权，得到合成的总体满意度指标。使用这种方法在改进总体满意度指标精度的同时，也将满意度从有序分类变量调整为具有一定经济含义的连续变量，避免了总体满意度更适合作为有序分类变量，而不应该作为连续变量的争论，本节采用普通最小二乘回归法研究变量关系。

表 13 显示，在个人特征中，性别、年龄、学历、金融投资背景、家庭可投资资产、可承受最大亏损范围、投资方式这 7 个变量与满意度没有在模型（1）与模型（3）中同时成立的显著关系。收益率目标为 15%~30%的家办客户，其满意度显著更低。综合模型（2）与模型（3）可知，提升服务效率可以在 10%水平显著提升 AHP 满意度，这一结论与基准回归中保持一致，证实了其稳健性。

表 13 AHP 满意度线性回归

| | (1) | (2) | (3) |
|------------------|---------|--------|---------|
| | AHP满意度 | AHP满意度 | AHP满意度 |
| 性别（男性为参照组） | 0.442 | | 0.460 |
| | (1.51) | | (1.44) |
| 年龄（周岁，30岁以下为参照组） | | | |
| 31-40 | -0.554 | | -0.433 |
| | (-0.75) | | (-0.52) |
| 41-50 | -0.349 | | -0.092 |

| | (1) | (2) | (3) |
|---------------------------|---------|--------|-----------|
| | AHP满意度 | AHP满意度 | AHP满意度 |
| | (-0.47) | | (-0.11) |
| 51-60 | -0.070 | | -0.134 |
| | (-0.09) | | (-0.16) |
| 61及以上 | -0.603 | | -1.099 |
| | (-0.67) | | (-1.08) |
| 学历（低学历为参照组） | 0.218 | | 0.356 |
| | (0.58) | | (0.86) |
| 金融投资背景（没有金融投资背景为参照组） | | | |
| 部分相关 | -0.057 | | -0.193 |
| | (-0.17) | | (-0.53) |
| 金融投资 | -0.226 | | -0.136 |
| | (-0.70) | | (-0.39) |
| 家庭可投资资产（1000万~3000万组为参照组） | | | |
| 3000万~5000万 | 0.154 | | 0.266 |
| | (0.37) | | (0.58) |
| 5000万~1亿 | 0.132 | | -0.306 |
| | (0.35) | | (-0.73) |
| 1亿以上 | -0.036 | | -0.366 |
| | (-0.09) | | (-0.83) |
| 收益率目标（5%左右为参照组） | | | |
| 5%~15% | -0.885 | | -1.648** |
| | (-1.61) | | (-2.10) |
| 15%~30% | -1.252* | | -2.489*** |
| | (-1.90) | | (-2.80) |
| 30%以上 | -0.442 | | -1.244 |

| | (1) | (2) | (3) |
|-----------------------|---------|---------|----------|
| | AHP满意度 | AHP满意度 | AHP满意度 |
| | (-0.53) | | (-1.20) |
| 可承受最大亏损范围（50%以上为参照组） | | | |
| 30%~50% | 0.047 | | -0.001 |
| | (0.68) | | (-0.02) |
| 10%~30% | 0.516 | | 0.448 |
| | (1.31) | | (1.05) |
| 10%以内 | 0.634 | | 0.175 |
| | (1.33) | | (0.32) |
| 投资方式（自己主动管理为参照组） | | | |
| 委托金融机构/专业人士管理 | -0.319 | | -0.750* |
| | (-0.92) | | (-1.94) |
| 亲戚朋友管理 | -0.548 | | -0.225 |
| | (-0.43) | | (-0.90) |
| 混合管理（部分自己管理，部分委托他人管理） | 0.065 | | -0.433 |
| | (0.19) | | (-1.14) |
| 满意度平均值 | | | |
| B1专业性 | | 0.094 | -0.039 |
| | | (0.21) | (-0.08) |
| B2可信任度 | | 0.188 | -0.038 |
| | | (0.37) | (-0.07) |
| B3产品业绩 | | 0.059 | 0.280 |
| | | (0.41) | (0.83) |
| B4产品共性品质 | | -0.331 | -0.501** |
| | | (-1.12) | (-2.17) |
| B5产品特色差异 | | 0.202 | 0.069 |

| | (1) | (2) | (3) |
|----------|----------|---------|---------|
| | AHP满意度 | AHP满意度 | AHP满意度 |
| | | (0.67) | (1.01) |
| B6服务配套设施 | | -0.087 | -0.449 |
| | | (-0.25) | (-1.25) |
| B7服务保证性 | | -0.224 | 0.113 |
| | | (-0.55) | (0.26) |
| B8服务效率 | | 0.143** | 0.139* |
| | | (2.06) | (1.81) |
| B9投资者教育 | | 0.152 | -0.070 |
| | | (0.78) | (-0.33) |
| 常数项 | 2.451*** | 0.135 | 3.810** |
| | (2.76) | (0.07) | (2.42) |
| 样本量 | 87 | 87 | 87 |
| 调整R方 | 0.044 | 0.055 | 0.219 |

注：括号内是 t 值，*0.1 显著；**0.05 显著；***0.01 显著。

5.3 IPA 分析

IPA 分析法将重要性与满意度作为相互独立的维度，并结合在一起进行二维分析。IPA 分析的经典方法是象限图，以重要性均值作为 Y 轴，满意度均值作为 X 轴，将指标层的所有 33 个指标进行分组，并统计指标的分组分布情况。

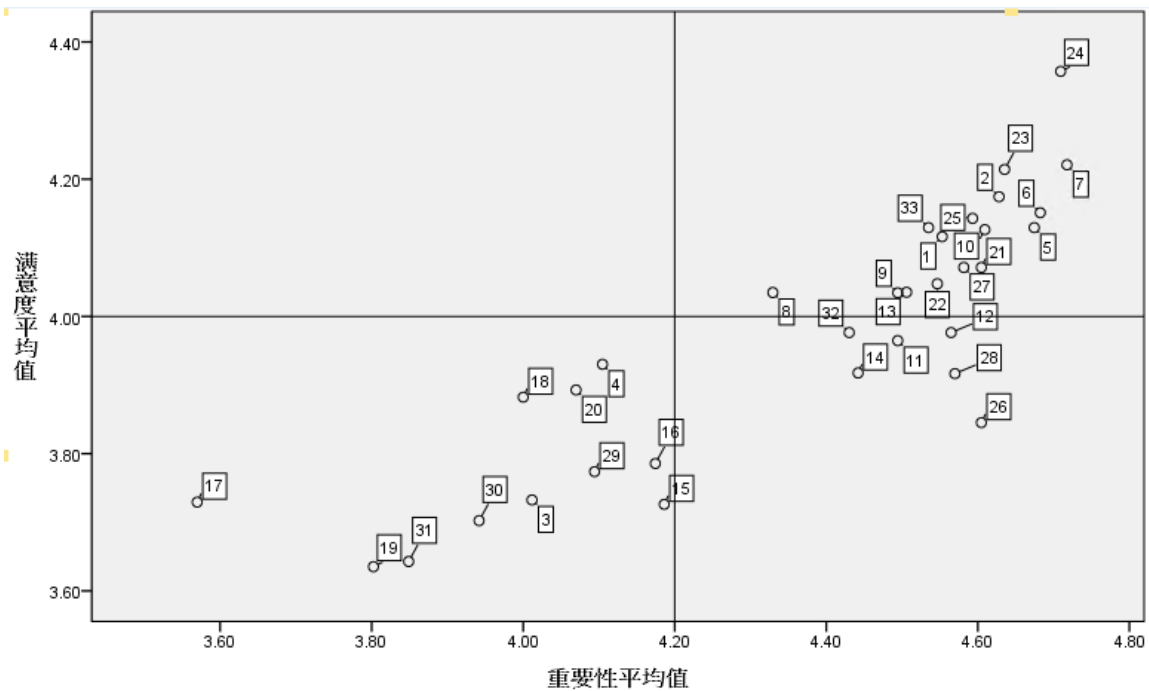


图 2 IPA 分析象限图

(1) 优势区。第一象限是重要性很高，满意度也很高的优势区。位于第一象限的指标包括：C1 全面财富管理能力、C2 信托责任、C5 风险管理能力、C6 职业操守、C7 诚信、C8 一致性、C9 收益风险比、C10 业绩稳健、C13 更高的合规标准、C21 责任感、C22 沟通有效、C23 客户导向、C24 保护客户隐私、C25 服务即时、C27 服务过程及时反馈、C33 财务规划。这些指标是家族办公室在服务客户的过程中争取市场地位的重要组成部分。

在巩固优势的基础上，进一步提升满意度的改进策略包括：在 9 个一级要素维度上，加强 B1 专业性（C1 全面财富管理能力、C2 信托责任、C5 风险管理能力）、B2 可信任度（C6 职业操守、C7 诚信、C8 一致性）、B3 产品业绩（C9 收益风险比、C10 业绩稳健）、B4 产品共性品质（C13 更高的合规标准）、B7 服务保障性（C21 责任感、C22 沟通有效、C23 客户导向、C24 保护客户隐私）、B8 服务效率（C25 服务即时、C27 服务过程及时反

馈)、B9 投资者教育(C33 财务规划)能力建设。除了 B5 产品特色差异、B6 服务配套设施能力建设以外,提升其它的满意度维度对于巩固既有优势显得尤为重要。

(2) 重点关注区。第二象限的重要性很高,但是满意度很低,位于第二象限的指标包括:C11 专业设计与管理、C12 产品透明、C14 定制化、C26 服务敏捷、C28 服务过程高效执行、C32 投资策略教育及市场分析。这几个指标是限制家族办公室满意度提升的主要因素,需要抓紧时间改进。

进一步提升满意度的改进策略包括:在 9 个一级要素维度上,加强 B4 产品共性品质(C11 专业设计与管理、C12 产品透明)、B5 产品特色差异(C14 定制化)、B8 服务效率(C26 服务敏捷、C28 服务过程高效执行)、B9 投资者教育(C32 投资策略教育及市场分析)这 4 个维度的能力建设,这些维度的能力建设对于提升满意度显得尤为紧迫。

(3) 机会区。第三象限的重要性很低,满意度也很低,位于第三象限的指标包括:C3 技术应用能力、C4 专业认证、C15 产品创新性、C16 产品选择综合性、C17 物理环境、C18 员工职业形象、C19 非顾问员工服务、C20 不惧困难、C29 服务主动、C30 提升客户金融素养、C31 客户赋能。这些指标是提升家族办公室满意度的潜力区域,具有很大的改进空间。

进一步提升满意度的改进策略包括:在 9 个一级要素维度上,加强 B1 专业性(C3 技术应用能力、C4 专业认证)、B5 产品特色差异(C15 产品创新性、C16 产品选择综合性)、B6 服务配套设施(C17 物理环境、C18 员工职业形象、C19 非顾问员工服务)、B7 服务保障性(C20 不惧困难)、B8 服务效率(C29 服务主动)、B9 投资者教育(C30 提升客户

金融素养、C31 客户赋能) 这 6 个维度的能力建设, 有利于家族办公室找到潜在的发展空间。

(4) 维持区。第四象限的重要性很低, 满意度反而很高, 暂无指标位于这个区域。若有指标位于这个区域, 则维持原有措施就可以保持家族办公室客户的满意度。

综合以上 IPA 分析的结果可知, 提升 B8 服务效率、B9 投资者教育这两个维度的满意度, 能在一定程度上提升以上优势区、重点关注区、机会区的客户满意度。加强服务效率与投资者教育能力建设应当成为家族办公室行业在接下来工作中的重点。

5.4 进一步研究

在基准回归中, 将客户总体满意度视为排序变量, 个体特征如性别等视为分类变量, 在本节的进一步研究中, 将总体满意度与个体特征变量都视为连续变量, 进行 OLS 线性回归。

表 14 中回归结果显示, 总体满意度与个体特征无显著关系, 而与服务效率在 1% 显著正相关, 服务效率越高, 客户满意度越高。在满意度子维度研究中, 进一步验证了基准回归结果的稳健性。

表 14 家族办公室客户满意度进一步研究

| | (1) | (2) | (3) |
|-----|-------------------|-------|-------------------|
| | 总体满意度 | 总体满意度 | 总体满意度 |
| 女性 | -0.134 (-0.81) | | -0.155 (-1.25) |
| 年龄 | -0.000 (-0.00) | | -0.028 (-0.39) |
| 高学历 | 0.072 (0.35) | | -0.125 (-0.82) |

| | (1) | (2) | (3) |
|----------|---------------------|-------------------|-------------------|
| | 总体满意度 | 总体满意度 | 总体满意度 |
| 金融投资背景 | -0.121 (-1.21) | | -0.023 (-0.31) |
| 家庭可投资资产 | -0.183** (-2.54) | | -0.002 (-0.03) |
| 收益率目标 | 0.088 (0.60) | | -0.050 (-0.43) |
| 最大亏损范围 | 0.168 (1.21) | | -0.111 (-1.01) |
| 投资方式 | -0.039 (-0.57) | | -0.025 (-0.49) |
| B1专业性 | | 0.157 (0.85) | 0.135 (0.63) |
| B2可信任度 | | -0.099 (-0.48) | -0.135 (-0.62) |
| B3产品业绩 | | -0.723 (-1.15) | 1.219 (1.08) |
| B4产品共性品质 | | -0.056 (-0.46) | -0.032 (-0.22) |
| B5产品特色差异 | | -0.146 (-1.18) | -0.088 (-0.60) |
| B6服务配套设施 | | 0.153 (1.08) | 0.206 (1.33) |
| B7服务保证性 | | -0.060 (-0.36) | -0.031 (-0.16) |
| B8服务效率 | | 0.520*** | 0.527*** |

| | (1) | (2) | (3) |
|---------|----------|---------|---------|
| | 总体满意度 | 总体满意度 | 总体满意度 |
| | | (3.22) | (3.08) |
| B9投资者教育 | | -0.048 | -0.038 |
| | | (-0.60) | (-0.43) |
| 常数项 | 3.922*** | 1.788** | 2.255** |
| | (4.98) | (2.42) | (2.17) |
| 样本量 | 87 | 87 | 87 |
| 调整R方 | 0.030 | 0.527 | 0.502 |

注：括号内是 t 值，*0.1 显著；**0.05 显著；***0.01 显著。

六、客户购买行为实证研究

论证购买行为与满意度的因果关系面临很大的挑战，产生满意度的基础是已经发生了购买行为，也就是说，一般情况下，购买行为是因，满意度是果。除了以上情况外，若购买行为不是分类变量，而是程度变量，则也可能存在着逆向的因果关系，此时满意度是因，购买行为强度是果，这种因果关系对于家族办公室进行客户管理，提升业绩具有更直接的作用，也是上一章进行满意度研究在业务开展上的经济价值表现，所以，本文构建的购买行为模型是特定场景下的满意度-行为模型，而不是评价行为本身的行为-满意度模型。购买次数、推荐总次数是满意度-行为模型下的直接行为后果，本文使用这两个指标构建因果论证模型。已经购买家办服务的客户，还可以进一步挖掘这些客户的需求，存在两种可能，分别是：（1）购买了投资服务，但是没有购买非投资服务的客户，将其与同时购买了投资服务与非投资服务的客户进行差异分析，寻找进行客户进一步转化的线索；（2）购买了非投资服务的客户，与同时购买了投资服务与非投资服务的客户进行差异研究，为另一种客户转化形式提供业务依据。在 87 个购买了家族办公室服务的客户中，同时购买投资服务与非投资服务的客户数量为 66 个，仅购买非投资服务的为 5 人，仅购买投资服务的为 16 人。

6.1 满意度与购买行为

满意度-购买行为模型以已经是家办客户的人为研究对象，总样本数量为 87 个。本节在满意度-购买行为决策模型框架下验证满意度与购买行为的因果联系，家办服务的购买次数、推荐总次数这两个客观指标可以精确测量客户的购买行为强度，具有明确的经济学含义，直接使用普通最小二乘回归法（OLS）进行建模。

表 15 中模型（1）与模型（3）结果显示，个人特征变量中，家庭可投资资产在 1 亿以上

的客户,其对家办服务的需求更大,购买次数至少在 5%水平显著更多。目标收益率为 5%~15% 的客户,购买次数至少在 10%水平显著更多。满意度子维度变量中,提升任何维度的满意度,均难以显著促进客户购买次数增加。

表 15 购买次数线性回归

| | (1) | (2) | (3) |
|---------------------------|---------|------|---------|
| | 购买次数 | 购买次数 | 购买次数 |
| 性别（男性为参照组） | 0.168 | | 0.572 |
| | (0.46) | | (1.27) |
| 年龄（周岁，30岁以下为参照组） | | | |
| 31-40 | 0.500 | | -0.100 |
| | (0.54) | | (-0.09) |
| 41-50 | 0.235 | | -0.443 |
| | (0.25) | | (-0.37) |
| 51-60 | 0.220 | | 0.050 |
| | (0.23) | | (0.04) |
| 61及以上 | -0.225 | | -1.233 |
| | (-0.20) | | (-0.86) |
| 学历（低学历为参照组） | -0.200 | | -0.102 |
| | (-0.42) | | (-0.17) |
| 金融投资背景（没有金融投资背景为参照组） | | | |
| 部分相关 | 0.218 | | -0.312 |
| | (0.51) | | (-0.61) |
| 金融投资 | -0.231 | | -0.532 |
| | (-0.57) | | (-1.07) |
| 家庭可投资资产（1000万~3000万组为参照组） | | | |
| 3000万~5000万 | 0.793 | | 1.026 |

| | (1) | (2) | (3) |
|----------------------|----------|------|---------|
| | 购买次数 | 购买次数 | 购买次数 |
| | (1.50) | | (1.57) |
| 5000万~1亿 | 0.944* | | 0.849 |
| | (1.96) | | (1.43) |
| 1亿以上 | 1.605*** | | 1.259** |
| | (3.35) | | (2.01) |
| 收益率目标（5%左右为参照组） | | | |
| 5%~15% | 1.363* | | 2.798** |
| | (1.98) | | (2.51) |
| 15%~30% | 1.037 | | 2.455* |
| | (1.26) | | (1.95) |
| 30%以上 | 0.793 | | 2.512* |
| | (0.75) | | (1.71) |
| 可承受最大亏损范围（50%以上为参照组） | | | |
| 30%~50% | 0.088 | | 0.061 |
| | (1.48) | | (0.31) |
| 10%~30% | 0.236 | | 0.071 |
| | (0.48) | | (0.12) |
| 10%以内 | 0.611 | | 0.123 |
| | (1.02) | | (0.16) |
| 投资方式（自己主动管理为参照组） | | | |
| 委托金融机构/专业人士管理 | -0.047 | | 0.067 |
| | (-0.11) | | (0.12) |
| 亲戚朋友管理 | -0.280 | | 0.073 |
| | (-0.17) | | (0.96) |
| 混合管理（部分自己管理，部分委托 | -0.217 | | -0.610 |

| | (1) | (2) | (3) |
|----------|---------|---------|---------|
| | 购买次数 | 购买次数 | 购买次数 |
| 他人管理) | | | |
| | (-0.49) | | (-1.13) |
| 满意度平均值 | | | |
| B1专业性 | | -0.179 | 0.341 |
| | | (-0.30) | (0.47) |
| B2可信任度 | | 0.058 | 0.254 |
| | | (0.09) | (0.34) |
| B3产品业绩 | | 0.028 | 0.443 |
| | | (0.16) | (0.92) |
| B4产品共性品质 | | -0.489 | -0.424 |
| | | (-1.26) | (-1.29) |
| B5产品特色差异 | | 0.045 | 0.285 |
| | | (0.11) | (1.51) |
| B6服务配套设施 | | -0.688 | -0.986* |
| | | (-1.51) | (-1.93) |
| B7服务保证性 | | 1.114** | 0.639 |
| | | (2.09) | (1.03) |
| B8服务效率 | | -0.400 | -0.101 |
| | | (-0.77) | (-0.16) |
| B9投资者教育 | | 0.003 | 0.024 |
| | | (0.01) | (0.08) |
| 常数项 | 0.181 | 3.790 | -0.868 |
| | (0.16) | (1.60) | (-0.39) |
| 样本量 | 87 | 87 | 87 |
| 调整R方 | 0.100 | 0.051 | 0.089 |

注：括号内是 t 值，*0.1 显著；**0.05 显著；***0.01 显著。

购买次数是客户自己的购买行为，推荐总次数则是客户对身边朋友购买的促成行为。延续之前的建模思路进行线性回归，表 16 中结果显示，推荐总次数与个人特征的关系都不显著，而在满意度的可信任度维度上至少在 10%水平显著，客户对于家族办公室可信任度的满意度越高，越会加强推荐身边的亲戚朋友购买家族办公室服务。

表 16 推荐总次数线性回归

| | (1) | (2) | (3) |
|----------------------|-------------------|-------|-------------------|
| | 推荐总次数 | 推荐总次数 | 推荐总次数 |
| 性别（男性为参照组） | -0.692 (-1.46) | | -0.683 (-1.15) |
| 年龄（周岁，30岁以下为参照组） | | | |
| 31-40 | 1.218 (1.01) | | -0.470 (-0.31) |
| 41-50 | 0.946 (0.78) | | -0.993 (-0.64) |
| 51-60 | 1.409 (1.14) | | -0.273 (-0.18) |
| 61及以上 | 0.404 (0.28) | | -0.379 (-0.20) |
| 学历（低学历为参照组） | -0.661 (-1.09) | | -0.028 (-0.04) |
| 金融投资背景（没有金融投资背景为参照组） | | | |
| 部分相关 | -0.161 (-0.29) | | -0.530 (-0.79) |
| 金融投资 | 0.640 (1.22) | | 0.528 (0.81) |

| | (1) | (2) | (3) |
|---------------------------|-------------------|-------|-------------------|
| | 推荐总次数 | 推荐总次数 | 推荐总次数 |
| 家庭可投资资产（1000万~3000万组为参照组） | | | |
| 3000万~5000万 | -0.516 (-0.76) | | -0.467 (-0.55) |
| 5000万~1亿 | -0.627 (-1.01) | | -0.481 (-0.62) |
| 1亿以上 | -0.174 (-0.28) | | 0.209 (0.26) |
| 收益率目标（5%左右为参照组） | | | |
| 5%~15% | 0.729 (0.82) | | 1.437 (0.98) |
| 15%~30% | 1.322 (1.24) | | 1.970 (1.19) |
| 30%以上 | -0.318 (-0.23) | | 0.373 (0.19) |
| 可承受最大亏损范围（50%以上为参照组） | | | |
| 30%~50% | -0.085 (-1.35) | | -0.030 (-0.44) |
| 10%~30% | 0.601 (0.94) | | 0.951 (1.20) |
| 10%以内 | 0.695 (0.90) | | 1.308 (1.30) |
| 投资方式（自己主动管理为参照组） | | | |
| 委托金融机构/专业人士管理 | 0.512 (0.91) | | 0.682 (0.95) |
| 亲戚朋友管理 | 0.677 | | 0.304 |

| | (1) | (2) | (3) |
|-----------------------|--------|---------|---------|
| | 推荐总次数 | 推荐总次数 | 推荐总次数 |
| | (0.33) | | (0.86) |
| 混合管理（部分自己管理，部分委托他人管理） | 0.473 | | 0.407 |
| | (0.83) | | (0.58) |
| 满意度平均值 | | | |
| B1专业性 | | -1.321* | -0.526 |
| | | (-1.77) | (-0.55) |
| B2可信任度 | | 1.933** | 1.905* |
| | | (2.33) | (1.92) |
| B3产品业绩 | | -0.038 | -0.072 |
| | | (-0.63) | (-1.05) |
| B4产品共性品质 | | 0.202 | 0.501 |
| | | (0.41) | (1.16) |
| B5产品特色差异 | | -0.140 | -0.178 |
| | | (-0.28) | (-1.07) |
| B6服务配套设施 | | -0.429 | -0.498 |
| | | (-0.75) | (-0.74) |
| B7服务保证性 | | 0.546 | 0.221 |
| | | (0.82) | (0.27) |
| B8服务效率 | | -0.335 | -0.494 |
| | | (-0.51) | (-0.60) |
| B9投资者教育 | | -0.299 | -0.382 |
| | | (-0.94) | (-0.97) |
| 常数项 | 0.166 | 0.792 | -2.721 |
| | (0.11) | (0.27) | (-0.93) |
| 样本量 | 87 | 87 | 87 |
| 调整R方 | -0.025 | 0.040 | -0.002 |

注：括号内是 t 值，*0.1 显著；**0.05 显著；***0.01 显著。

6.2 满意度与不同购买行为类型

在 87 个购买了家族办公室服务的客户中，同时购买投资服务与非投资服务的客户数量为 66 个，仅购买非投资服务的客户为 5 人，仅购买投资服务的客户为 16 人。已是客户的群体中，存在进一步购买空间的是 21 个仅购买了单类型服务的客户。同时添加个人特征变量与满意度子维度平均值的 Probit 模型回归估计结果不收敛，在本节中，单独从个人特征与满意度子维度分别构建模型（1）与模型（2）。

表 17 中模型（1）结果显示，在购买单类服务的客户与同时购买投资及非投资服务客户的差异研究中，性别、年龄、学历、金融投资背景、家庭可投资资产、收益率目标、可承受最大亏损范围、投资方式这 8 个变量均没有显著关系。服务配套设施水平与服务保证性能显著区分两类客户。服务配套设施水平维度，客户在采购服务的基础上已经对家族办公室有足够的了解，并不需要家族办公室通过服务配套设施水平展现实力以吸引购买，降低服务配套设施水平降低了家族办公室的运作成本，可以将资源投入到其它更有价值的地方。服务保证性维度，客户与家族办公室构建好了合作基础，客户希望家族办公室能完成既定服务目标，在此基础上，客户会进一步加强与家族办公室的服务绑定，加大服务购买类别的可能性。

表 17 满意度与不同购买行为类型 Probit 回归分析

| | (1) | (2) |
|---------------------------|--------------------|--------------------|
| | 是否同时购买投 资及非投资服务 | 是否同时购买投 资及非投资服务 |
| 性别（男性为参照组） | 0.118 | |
| | (0.29) | |
| 年龄（周岁，30岁以下为参照组） | | |
| 31-40 | 0.568 | |
| | (0.61) | |
| 41-50 | 0.233 | |
| | (0.25) | |
| 51-60 | 0.421 | |
| | (0.44) | |
| 61及以上 | 0.249 | |
| | (1.37) | |
| 学历（低学历为参照组） | -0.322 | |
| | (-0.61) | |
| 金融投资背景（没有金融投资背景为参照组） | | |
| 部分相关 | 0.467 | |
| | (0.97) | |
| 金融投资 | 0.116 | |
| | (0.27) | |
| 家庭可投资资产（1000万~3000万组为参照组） | | |
| 3000万~5000万 | -0.319 | |
| | (-0.61) | |
| 5000万~1亿 | 0.781 | |
| | (1.49) | |

| | (1) | (2) |
|-----------------------|-------------------|----------------|
| | 是否同时购买投资及非投资服务 | 是否同时购买投资及非投资服务 |
| 1亿以上 | 0.609 (1.26) | |
| 收益率目标（5%左右为参照组） | | |
| 5%~15% | 0.457 (0.61) | |
| 15%~30% | 0.534 (0.60) | |
| 30%以上 | 0.368 (0.33) | |
| 可承受最大亏损范围（50%以上为参照组） | | |
| 30%~50% | 0.005 (0.09) | |
| 10%~30% | 0.477 (0.94) | |
| 10%以内 | 0.572 (0.90) | |
| 投资方式（自己主动管理为参照组） | | |
| 委托金融机构/专业人士管理 | -0.111 (-0.24) | |
| 亲戚朋友管理 | -0.083 (-1.17) | |
| 混合管理（部分自己管理，部分委托他人管理） | -0.083 (-0.18) | |
| 满意度平均值 | | |

| | (1) | (2) |
|-----------|--------------------|----------------------|
| | 是否同时购买投 资及非投资服务 | 是否同时购买投 资及非投资服务 |
| B1专业性 | | 0.354 (0.50) |
| B2可信任度 | | 0.020 (0.03) |
| B3产品业绩 | | 0.598 (1.19) |
| B4产品共性品质 | | 0.125 (0.39) |
| B5产品特色差异 | | -0.122 (-1.58) |
| B6服务配套设施 | | -1.752*** (-2.59) |
| B7服务保证性 | | 1.422* (1.84) |
| B8服务效率 | | -0.061 (-0.08) |
| B9投资者教育 | | 0.012 (0.04) |
| 常数项 | -0.698 (-0.64) | -0.450 (-0.27) |
| Pseudo R2 | 0.105 | 0.206 |
| 样本量 | 87 | 87 |

注：括号内是 t 值，*0.1 显著；**0.05 显著；***0.01 显著。

6.3 非投资服务差异研究

在上一节的不同购买行为类型差异研究中，从整体上对不同购买行为进行分析，由于家族办公室服务分为投资服务与非投资服务两大类，因而购买行为类型也分为两类。第一类是仅购买投资服务，而没有购买非投资服务的客户，有 16 人，将其与同时购买投资服务及非投资服务的客户进行差异分析。本节以购买投资服务为外在条件，在此条件下研究客户是否购买非投资服务的差异。总样本为 82 个，其中，购买了非投资服务的有 66 人，没有购买非投资服务的 16 人。由于样本数据点不多，且分布不对称，更适合构建 Probit 模型。另一类客户差异情况是，仅购买非投资服务，但是没有购买投资服务的客户，有 5 人，以购买非投资服务为外在条件，研究这些客户是否购买投资服务的差异。同时购买投资服务与非投资服务的人数为 66 人，未购买投资服务的待转化客户仅有 5 人，样本数据点不多，且分布不对称，不太适合构建回归模型，本文放弃对这部分差异的研究分析。

仅购买投资服务，而没有购买非投资服务的客户，将其与同时购买投资服务及非投资服务的客户进行差异分析的结果如下表 18 所示。个人特征变量中，性别、年龄、学历、金融投资背景、家庭可投资资产、收益率目标、可承受最大亏损范围、投资方式这 8 个变量没有显著关系。与上一节结论一致，服务配套设施水平与服务保证性能显著区分两类客户。

表 18 非投资服务差异 Probit 回归分析

| | (1) | (2) |
|------------------|-----------|-----------|
| | 是否购买非投资服务 | 是否购买非投资服务 |
| 性别（男性为参照组） | 0.818 | |
| | (1.47) | |
| 年龄（周岁，30岁以下为参照组） | | |

| | (1) | (2) |
|---------------------------|-------------------|---------------|
| | 是否购买非投资服 务 | 是否购买非投资服 务 |
| 31-40 | 1.095 (0.96) | |
| 41-50 | 0.263 (0.24) | |
| 51-60 | 0.903 (0.77) | |
| 61及以上 | -0.110 (-1.49) | |
| 学历（低学历为参照组） | -0.228 (-0.36) | |
| 金融投资背景（没有金融投资背景为参照组） | | |
| 部分相关 | 1.005 (1.50) | |
| 金融投资 | 0.561 (1.10) | |
| 家庭可投资资产（1000万~3000万组为参照组） | | |
| 3000万~5000万 | -0.814 (-1.28) | |
| 5000万~1亿 | 0.810 (1.20) | |
| 1亿以上 | 0.124 (0.21) | |
| 收益率目标（5%左右为参照组） | | |
| 5%~15% | 1.221 | |

| | (1) | (2) |
|---------------------------|---------------|---------------|
| | 是否购买非投资服 务 | 是否购买非投资服 务 |
| | (1.41) | |
| 15%~30% | 1.327 | |
| | (1.30) | |
| 30%以上 | 1.046 | |
| | (0.86) | |
| 可承受最大亏损范围（50%以上为参照组） | | |
| 30%~50% | 0.056 | |
| | (0.96) | |
| 10%~30% | 0.090 | |
| | (0.15) | |
| 10%以内 | 1.007 | |
| | (1.24) | |
| 投资方式（自己主动管理为参照组） | | |
| 委托金融机构/专业人士管理 | -0.412 | |
| | (-0.69) | |
| 亲戚朋友管理 | -0.039 | |
| | (-0.52) | |
| 混合管理（部分自己管理，部分委托他人管 理） | -0.768 | |
| | (-1.29) | |
| 满意度平均值 | | |
| B1专业性 | | -0.735 |
| | | (-0.66) |
| B2可信任度 | | 0.564 |

| | (1) | (2) |
|-----------|---------------|---------------|
| | 是否购买非投资服 务 | 是否购买非投资服 务 |
| | | (0.55) |
| B3产品业绩 | | 1.083 |
| | | (1.37) |
| B4产品共性品质 | | 0.369 |
| | | (0.76) |
| B5产品特色差异 | | -0.293 |
| | | (-1.17) |
| B6服务配套设施 | | -1.518* |
| | | (-1.84) |
| B7服务保证性 | | 2.447** |
| | | (2.07) |
| B8服务效率 | | -0.740 |
| | | (-0.67) |
| B9投资者教育 | | -0.011 |
| | | (-0.03) |
| 常数项 | -1.322 | -1.406 |
| | (-1.02) | (-0.64) |
| Pseudo R2 | 0.215 | 0.307 |
| 样本量 | 82 | 82 |

注：括号内是 t 值，*0.1 显著；**0.05 显著；***0.01 显著。

七、重要性差异实证研究

之前两章的分析重点是已经是家办客户的满意度，客户购买行为及不同购买行为类型这些结构问题，研究的重点在于对既有客户加强服务，以提升其满意度。同时，找到继续挖掘现有客户购买潜力，促进进一步深入业务合作的方法。通过本章分析，分析家庭可投资资产在 1000 万元以上的潜在客户与已经是客户的人群的重要性认知差异，为将潜在客户转化为家办客户提供科学的工作方法指导。同时，在此基础上进行更细微的结构分析，找到不同类型家办客户的具体营销工作方法。研究总样本数量为 300 人，其中，已经是家办客户的样本数量是 87 人，213 人是家族办公室的潜在客户。

7.1 是否是家办客户

将客群分为潜在客户与已经是客户两大类。模型（1）是个人特征变量与是否是家办客户变量的关系模型，模型（2）是重要性与是否是家办客户变量的关系模型，模型（3）是同时纳入个人特征变量与重要性属性的关系模型。

综合表 19 中模型（1）、模型（3），家庭可投资资产在 1 亿元以上可以显著区分的客群是否是家办客户，所以，家族办公室在挖掘新增客户时，应重点关注家庭可投资资产在 1 亿元以上的人群。综合模型（2）、模型（3），提升家族办公室的专业性，在 1% 水平显著有利于区分是否是家办客户，为家族办公室挖掘新增客户提供了工作思路。

表 19 是否是家办客户 Probit 回归分析

| | (1) | (2) | (3) |
|---------------------------|----------|--------|----------|
| | 是否家办客户 | 是否家办客户 | 是否家办客户 |
| 性别（男性为参照组） | -0.173 | | -0.517* |
| | (-0.93) | | (-1.76) |
| 年龄（周岁，30岁以下为参照组） | | | |
| 31-40 | -0.710 | | -0.259 |
| | (-1.24) | | (-0.37) |
| 41-50 | -0.466 | | -0.155 |
| | (-0.83) | | (-0.23) |
| 51-60 | -1.140* | | -0.389 |
| | (-1.95) | | (-0.54) |
| 61及以上 | -1.089 | | -1.383 |
| | (-1.58) | | (-1.37) |
| 学历（低学历为参照组） | -0.372 | | -0.407 |
| | (-1.63) | | (-1.14) |
| 金融投资背景（没有金融投资背景为参照组） | | | |
| 部分相关 | 0.166 | | -0.064 |
| | (0.72) | | (-0.18) |
| 金融投资 | 0.306 | | -0.075 |
| | (1.35) | | (-0.22) |
| 家庭可投资资产（1000万~3000万组为参照组） | | | |
| 3000万~5000万 | 0.290 | | 0.644* |
| | (1.12) | | (1.70) |
| 5000万~1亿 | 0.214 | | 0.680* |
| | (0.89) | | (1.92) |
| 1亿以上 | 1.426*** | | 1.642*** |

| | (1) | (2) | (3) |
|-----------------------|---------|----------|----------|
| | 是否家办客户 | 是否家办客户 | 是否家办客户 |
| | (4.89) | | (3.75) |
| 收益率目标（5%左右为参照组） | | | |
| 5%~15% | 0.489 | | 0.627 |
| | (1.34) | | (1.17) |
| 15%~30% | -0.439 | | 0.365 |
| | (-1.10) | | (0.61) |
| 30%以上 | -0.264 | | 0.849 |
| | (-0.51) | | (0.96) |
| 可承受最大亏损范围（50%以上为参照组） | | | |
| 30%~50% | 0.468 | | -0.268 |
| | (1.57) | | (-0.59) |
| 10%~30% | 0.183 | | -0.109 |
| | (0.78) | | (-0.31) |
| 10%以内 | 0.076 | | -0.163 |
| | (0.69) | | (-1.34) |
| 投资方式（自己主动管理为参照组） | | | |
| 委托金融机构/专业人士管理 | -0.171 | | 0.219 |
| | (-0.69) | | (0.57) |
| 亲戚朋友管理 | -0.129 | | -0.146 |
| | (-0.88) | | (-1.27) |
| 混合管理（部分自己管理，部分委托他人管理） | -0.209 | | -0.266 |
| | (-0.87) | | (-0.78) |
| 重要性平均值 | | | |
| B1专业性 | | 1.022*** | 1.043*** |
| | | (3.23) | (2.73) |

| | (1) | (2) | (3) |
|-----------|-----------------|----------------------|----------------------|
| | 是否家办客户 | 是否家办客户 | 是否家办客户 |
| B2可信任度 | | 0.015 (0.06) | 0.196 (0.66) |
| B3产品业绩 | | 0.095 (0.37) | -0.038 (-0.13) |
| B4产品共性品质 | | 0.379 (1.13) | 0.009 (0.02) |
| B5产品特色差异 | | -0.009 (-0.03) | 0.040 (0.12) |
| B6服务配套设施 | | -0.245 (-1.18) | 0.056 (0.22) |
| B7服务保证性 | | 0.123 (0.33) | 0.316 (0.69) |
| B8服务效率 | | 0.448 (1.21) | 0.428 (1.01) |
| B9投资者教育 | | 0.125 (0.53) | 0.226 (0.85) |
| 常数项 | 0.075 (0.11) | -8.563*** (-8.56) | -9.894*** (-6.31) |
| Pseudo R2 | 0.218 | 0.533 | 0.599 |
| 样本量 | 300 | 300 | 300 |

注：括号内是 t 值，*0.1 显著；**0.05 显著；***0.01 显著。

7.2 是否是投资服务客户

以是否是投资服务客户为划分标准，将客群分为潜在客户与已经是投资服务客户两大类。如之前所述，本次调研已是客户的样本中，仅购买非投资服务，而没有购买投资服务的客户为 5 人，仅购买投资服务的人数为 16 人，同时购买投资及非投资服务的为 66 人。故而，总样本为 300 人，购买投资服务的客户 82 人，未购买投资服务的客群为 218 人，其中，5 人为仅购买非投资服务，213 人为非家办客户。

模型结构与上文类似，综合表 20 中模型 (1)、模型 (3)，家庭可投资资产 1 亿以上可以在 5% 水平显著区分是否是投资服务客户。综合模型 (2)、模型 (3)，区分是否是投资服务客户时，与这些客群认为哪些维度的服务更重要没有显著联系。

表 20 是否是投资服务客户 Probit 回归分析

| | (1) | (2) | (3) |
|------------------|----------|----------|----------|
| | 是否投资服务客户 | 是否投资服务客户 | 是否投资服务客户 |
| 性别（男性为参照组） | -0.259 | | -1.226 |
| | (-0.73) | | (-1.49) |
| 年龄（周岁，30岁以下为参照组） | | | |
| 31-40 | -1.464 | | 0.677 |
| | (-1.63) | | (0.45) |
| 41-50 | -0.908 | | 1.669 |
| | (-1.05) | | (0.97) |
| 51-60 | -1.683* | | 0.256 |
| | (-1.82) | | (0.16) |
| 61及以上 | -0.189 | | -0.948 |
| | (-0.75) | | (-1.30) |
| 学历（低学历为参照组） | -0.338 | | -1.020 |

| | (1) | (2) | (3) |
|---------------------------|----------|----------|----------|
| | 是否投资服务客户 | 是否投资服务客户 | 是否投资服务客户 |
| | (-0.79) | | (-1.14) |
| 金融投资背景（没有金融投资背景为参照组） | | | |
| 部分相关 | -0.126 | | -0.346 |
| | (-0.31) | | (-0.44) |
| 金融投资 | -0.065 | | -0.811 |
| | (-0.16) | | (-1.13) |
| 家庭可投资资产（1000万~3000万组为参照组） | | | |
| 3000万~5000万 | 0.460 | | 1.184 |
| | (1.13) | | (1.50) |
| 5000万~1亿 | -0.359 | | -1.397 |
| | (-0.74) | | (-1.01) |
| 1亿以上 | 1.140** | | 3.198** |
| | (2.11) | | (2.52) |
| 收益率目标（5%左右为参照组） | | | |
| 5%~15% | -0.599 | | -0.688 |
| | (-0.99) | | (-0.66) |
| 15%~30% | -1.245* | | -1.721 |
| | (-1.90) | | (-1.50) |
| 30%以上 | -0.665 | | -0.816 |
| | (-0.78) | | (-0.38) |
| 可承受最大亏损范围（50%以上为参照组） | | | |
| 30%~50% | 0.820 | | 0.546 |
| | (1.45) | | (0.49) |
| 10%~30% | 0.604 | | 1.010 |
| | (1.22) | | (1.18) |

| | (1) | (2) | (3) |
|-----------------------|----------|----------|----------|
| | 是否投资服务客户 | 是否投资服务客户 | 是否投资服务客户 |
| 10%以内 | -0.180 | | -0.131 |
| | (-0.77) | | (-1.26) |
| 投资方式（自己主动管理为参照组） | | | |
| 委托金融机构/专业人士管理 | -0.004 | | 0.411 |
| | (-0.01) | | (0.50) |
| 亲戚朋友管理 | -0.048 | | 0.101 |
| | (-0.64) | | (1.50) |
| 混合管理（部分自己管理，部分委托他人管理） | 0.024 | | 0.575 |
| | (0.05) | | (0.65) |
| 重要性平均值 | | | |
| B1专业性 | | 0.606 | 0.466 |
| | | (1.33) | (0.56) |
| B2可信任度 | | 0.225 | 0.872 |
| | | (0.49) | (1.03) |
| B3产品业绩 | | -0.337 | -1.149 |
| | | (-0.86) | (-1.38) |
| B4产品共性品质 | | 0.369 | 0.183 |
| | | (0.69) | (0.19) |
| B5产品特色差异 | | 0.191 | -0.447 |
| | | (0.39) | (-0.49) |
| B6服务配套设施 | | 0.563 | 2.266** |
| | | (1.61) | (2.41) |
| B7服务保证性 | | -0.680 | -0.233 |
| | | (-1.16) | (-0.23) |
| B8服务效率 | | 0.531 | 0.609 |

| | (1) | (2) | (3) |
|-----------|----------|-----------|------------|
| | 是否投资服务客户 | 是否投资服务客户 | 是否投资服务客户 |
| | | (0.91) | (0.54) |
| B9投资者教育 | | -0.072 | -0.186 |
| | | (-0.22) | (-0.35) |
| 常数项 | 0.375 | -6.842*** | -11.115*** |
| | (0.37) | (-5.57) | (-3.12) |
| Pseudo R2 | 0.190 | 0.339 | 0.574 |
| 样本量 | 300 | 300 | 300 |

注：括号内是 t 值，*0.1 显著；**0.05 显著；***0.01 显著。

7.3 是否是投资及非投资服务客户

以是否是投资及非投资服务客户为划分标准，将客群分为潜在客户与已经是客户两大类。如之前所述，本次调研已是客户的样本中，仅购买非投资服务，而没有购买投资服务的客户为 5 人，同时购买投资及非投资服务的客户人数为 66 人。同时购买投资及非投资服务的客户是最优质的客户，本节对这类群体与其它非这类群体进行进一步的差异比较分析。

综合表 21 中模型（1）、模型（3），家庭可投资资产在 1 亿元以上更容易区分是否同时成为投资及非投资服务客户，家族办公室在挖掘新增客户时，应重点关注家庭可投资资产在 1 亿元以上的人群。综合模型（2）、模型（3），提升家族办公室的专业性，在 1%水平显著有利于区分是否是投资及非投资服务客户，为挖掘新的同时成为投资及非投资服务的客户提供了方向。

表 21 是否是投资及非投资服务客户 Probit 回归分析

| | (1) | (2) | (3) |
|---------------------------|-------------------|------------------|--------------------|
| | 是否投资及非投 资服务客户 | 是否投资及非投资 服务客户 | 是否投资及非投资 服务客户 |
| 性别（男性为参照组） | -0.194 (-0.95) | | -0.828* (-1.95) |
| 年龄（周岁，30岁以下为参照组） | | | |
| 31-40 | -0.438 (-0.68) | | -0.242 (-0.29) |
| 41-50 | -0.331 (-0.52) | | -0.138 (-0.16) |
| 51-60 | -0.909 (-1.38) | | -0.309 (-0.33) |
| 61及以上 | -0.700 (-0.91) | | -0.817 (-0.67) |
| 学历（低学历为参照组） | -0.372 (-1.49) | | -0.342 (-0.70) |
| 金融投资背景（没有金融投资背景为参照组） | | | |
| 部分相关 | 0.190 (0.75) | | 0.293 (0.59) |
| 金融投资 | 0.295 (1.17) | | 0.176 (0.36) |
| 家庭可投资资产（1000万~3000万组为参照组） | | | |
| 3000万~5000万 | 0.259 (0.87) | | 0.798 (1.54) |
| 5000万~1亿 | 0.373 (1.41) | | 0.999** (2.31) |

| | (1) | (2) | (3) |
|---------------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| | 是否投资及非投 资服务客户 | 是否投资及非投资 服务客户 | 是否投资及非投资 服务客户 |
| 1亿以上 | 1.594*** (5.02) | | 0.971* (1.82) |
| 收益率目标（5%左右为参照组） | | | |
| 5%~15% | 0.724* (1.75) | | 0.812 (1.15) |
| 15%~30% | -0.264 (-0.58) | | 0.528 (0.64) |
| 30%以上 | -0.128 (-0.22) | | 1.587 (0.98) |
| 可承受最大亏损范围（50%以上为参照组） | | | |
| 30%~50% | 0.291 (0.86) | | -0.944 (-1.42) |
| 10%~30% | 0.160 (0.64) | | -0.433 (-0.91) |
| 10%以内 | -0.049 (-0.77) | | -0.176 (-1.38) |
| 投资方式（自己主动管理为参照组） | | | |
| 委托金融机构/专业人士管理 | -0.258 (-0.93) | | 0.532 (1.00) |
| 亲戚朋友管理 | -0.434 (-0.97) | | -0.224 (-1.04) |
| 混合管理（部分自己管理， 部分委托他人管理） | -0.298 (-1.13) | | -0.381 (-0.88) |
| 重要性平均值 | | | |

| | (1) | (2) | (3) |
|-----------|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 是否投资及非投 资服务客户 | 是否投资及非投资 服务客户 | 是否投资及非投资 服务客户 |
| B1专业性 | | 1.192*** (2.93) | 1.519*** (2.81) |
| B2可信任度 | | 0.176 (0.59) | 0.613 (1.57) |
| B3产品业绩 | | 0.414 (1.30) | 0.399 (0.86) |
| B4产品共性品质 | | 0.276 (0.66) | -0.230 (-0.42) |
| B5产品特色差异 | | -0.035 (-0.10) | 0.064 (0.14) |
| B6服务配套设施 | | -0.316 (-1.29) | -0.111 (-0.36) |
| B7服务保证性 | | 0.198 (0.44) | 0.335 (0.53) |
| B8服务效率 | | 0.465 (1.06) | 0.527 (1.00) |
| B9投资者教育 | | 0.179 (0.65) | 0.330 (1.03) |
| 常数项 | -0.465 (-0.61) | -11.478*** (-7.06) | -15.536*** (-5.07) |
| Pseudo R2 | 0.251 | 0.609 | 0.682 |
| 样本量 | 300 | 300 | 300 |

注：括号内是 t 值，*0.1 显著；**0.05 显著；***0.01 显著。

7.4 不同客群重要性差异实证研究

之前的研究都是进行的二分类研究，研究结果相对稳健，但是没有充分体现 300 个样本中不同组别的差异，本节根据之前的定义将客群区分为 4 个组别，去除仅有 5 个样本的第 3 组，将剩余的 3 组样本在一个回归模型中直接估算回归结果。

表 22 中回归结果显示，家庭可投资资产在 1 亿以上的客群的回归系数显著负相关，在无序多元 probit 回归中，组别系数的方向没有明显的经济含义，但系数显著表明，家庭可投资资产是否超过 1 亿，可以明显地区分不同客群。同理，可以根据收益率目标是否处于 5%~15% 区间区分不同客群。专业性、产品业绩的重要性看法也可以实现区分不同客群的目的。

表 22 不同客群重要性多元 Probit 回归分析

| | (1) | (2) | (3) |
|------------------|--------|------|---------|
| | 购买类型 | 购买类型 | 购买类型 |
| 性别（男性为参照组） | 0.210 | | 0.585* |
| | (1.06) | | (1.96) |
| 年龄（周岁，30岁以下为参照组） | | | |
| 31-40 | 0.334 | | 0.113 |
| | (0.52) | | (0.14) |
| 41-50 | 0.149 | | -0.238 |
| | (0.23) | | (-0.31) |
| 51-60 | 0.917 | | 0.436 |
| | (1.39) | | (0.51) |
| 61及以上 | 0.365 | | -0.265 |
| | (0.48) | | (-0.27) |
| 学历（低学历为参照组） | 0.335 | | 0.239 |

| | (1) | (2) | (3) |
|---------------------------|-----------|------|-----------|
| | 购买类型 | 购买类型 | 购买类型 |
| | (1.37) | | (0.66) |
| 金融投资背景（没有金融投资背景为参照组） | | | |
| 部分相关 | -0.107 | | -0.019 |
| | (-0.43) | | (-0.05) |
| 金融投资 | -0.434* | | -0.241 |
| | (-1.77) | | (-0.67) |
| 家庭可投资资产（1000万~3000万组为参照组） | | | |
| 3000万~5000万 | -0.402 | | -1.098*** |
| | (-1.40) | | (-2.68) |
| 5000万~1亿 | -0.420 | | -1.085*** |
| | (-1.63) | | (-3.05) |
| 1亿以上 | -1.516*** | | -1.029** |
| | (-4.81) | | (-2.34) |
| 收益率目标（5%左右为参照组） | | | |
| 5%~15% | -0.906** | | -1.029* |
| | (-2.22) | | (-1.80) |
| 15%~30% | 0.009 | | -0.933 |
| | (0.02) | | (-1.47) |
| 30%以上 | 0.083 | | -1.077 |
| | (0.14) | | (-1.08) |
| 可承受最大亏损范围（50%以上为参照组） | | | |
| 30%~50% | -0.233 | | 0.630 |
| | (-0.70) | | (1.19) |
| 10%~30% | -0.040 | | 0.491 |
| | (-0.16) | | (1.38) |

| | (1) | (2) | (3) |
|-----------------------|---------|----------|----------|
| | 购买类型 | 购买类型 | 购买类型 |
| 10%以内 | -0.071 | | -0.135 |
| | (-0.4) | | (-1.15) |
| 投资方式（自己主动管理为参照组） | | | |
| 委托金融机构/专业人士管理 | 0.336 | | 0.081 |
| | (1.24) | | (0.20) |
| 亲戚朋友管理 | -0.516 | | -0.312 |
| | (-0.68) | | (-1.13) |
| 混合管理（部分自己管理，部分委托他人管理） | 0.243 | | 0.260 |
| | (0.94) | | (0.73) |
| 重要性平均值 | | | |
| B1专业性 | | -0.788** | -0.797** |
| | | (-2.42) | (-2.01) |
| B2可信度 | | -0.199 | -0.389 |
| | | (-0.79) | (-1.32) |
| B3产品业绩 | | -0.506** | -0.538* |
| | | (-1.96) | (-1.74) |
| B4产品共性品质 | | -0.230 | 0.036 |
| | | (-0.69) | (0.09) |
| B5产品特色差异 | | 0.278 | 0.309 |
| | | (0.87) | (0.81) |
| B6服务配套设施 | | 0.236 | 0.088 |
| | | (1.09) | (0.34) |
| B7服务保证性 | | -0.193 | -0.348 |
| | | (-0.52) | (-0.73) |
| B8服务效率 | | -0.258 | -0.263 |

| | (1) | (2) | (3) |
|-----------|--------|----------|-----------|
| | 购买类型 | 购买类型 | 购买类型 |
| B9投资者教育 | | (-0.69) | (-0.58) |
| | | -0.174 | -0.283 |
| | | (-0.70) | (-1.00) |
| 常数项 | 0.650 | 8.174*** | 10.410*** |
| | (0.85) | (7.73) | (5.69) |
| Pseudo R2 | 0.103 | 0.516 | 0.612 |
| 样本量 | 295 | 295 | 295 |

注：括号内是 t 值，*0.1 显著；**0.05 显著；***0.01 显著。

总结本章实证分析结果可知，家庭可投资资产是否在 1 亿元以上，不仅可以显著区分是否是家办客户，还可以显著区分是否同时成为投资及非投资服务客户，家族办公室在挖掘新增客户时，应重点关注家庭可投资资产在 1 亿元以上的人群。提升家族办公室自身的专业性，在 P 值 1%水平显著有利于区分是否是投资及非投资服务客户，为挖掘新的同时成为投资及非投资服务的客户提供了工作思路。家庭可投资资产是否在 1 亿以上，区分是否是投资服务客户的统计显著性更弱。在家庭可投资资产在 1 亿元以上的人群中开发投资客户的难度更大，但是，开发非投资服务客户的难度明显更小，这是重要的着力点，且专业性应该建立在非投资服务的专业性，而非投资服务的专业性上，抓住工作重点，把握客户差异的显著可预测方向，有助于家族办公室在开发新增客户的过程中建立更科学的工作方法。

八、研究结论

本文主要研究了三类问题，第一，对于已经是家族办公室客户的人群，研究提升客户满意度的方法与途径，第二，对于已经是家族办公室客户的人群，构建满意度-购买行为模型，验证已经是家族办公室客户的人群，当客户对家族办公室的服务满意度很高时，会显著增加购买次数或推荐次数，在此基础上进行结构研究，找到提升满意度后不同购买类型的显著区别，为促进进一步购买提供线索，实现客户深度转化。第三，研究潜在客户与已经是客户的显著影响维度差异，为家办客户转化提供方法指引，在进一步结构研究中，研究是否是投资服务客户、是否是投资及非投资服务客户的差异关联维度，并将不同的客群作为一个整体进行重要性差异研究。

8.1 研究发现

本文通过对三大类问题的研究，得出如下结论：

(1) 基准模型显示，个人特征变量中，性别、年龄、学历、金融投资背景、家庭可投资资产、收益率目标、可承受最大亏损范围这 7 个变量与总体满意度没有显著的统计关系，投资方式为亲戚朋友管理时，总体满意度在 10%水平显著更差，家族办公室客户在选择投资方式时，需尽量有意识地回避让身边的亲戚朋友参与投资管理。提升服务效率可以在 1%水平显著改善客户的总体满意度。AHP 满意度模型显示，在个人特征变量中，性别、年龄、学历、金融投资背景、家庭可投资资产、可承受最大亏损范围、投资方式这 7 个变量与满意度没有显著关系。提升服务效率可以在 10%水平显著提升 AHP 满意度。IPA 分析结果表明，提升服务效率、投资者教育这两个维度的满意度，能在一定程度上提升优势区、重点关

注区、机会区的客户满意度。加强服务效率与投资者教育能力建设应当成为家族办公室行业在接下来工作中的重点。

总结以上研究结论发现，个人特征变量与满意度没有稳定的统计关系，但是，有足够的证据表明，提升服务效率的满意度可以显著提升客户满意度。

(2) 满意度与购买行为研究中，家庭可投资资产在 1 亿以上的客户对家办服务的需求更大，购买次数显著更多，提升任何维度的满意度，均难以显著促进客户购买次数增加。推荐总次数与个人特征的关系都不显著，客户对于家族办公室可信任度的满意度越高，越会推荐身边的亲戚朋友购买家族办公室服务。

在购买单类服务的客户与同时购买投资及非投资服务客户的差异研究中，性别、年龄、学历、金融投资背景、家庭可投资资产、收益率目标、可承受最大亏损范围、投资方式这 8 个变量均没有显著关系。服务配套设施水平与服务保证性能显著区分两类客户。

仅购买投资服务，而没有购买非投资服务的客户，将其与同时购买投资服务及非投资服务的客户进行差异分析的结果显示，个人特征变量中，性别、年龄、学历、金融投资背景、家庭可投资资产、收益率目标、可承受最大亏损范围、投资方式这 8 个变量没有显著关系，服务配套设施水平与服务保证性能显著区分两类客户。

(3) 重要性差异实证研究中，家庭可投资资产是否在 1 亿元以上，不仅可以显著区分是否是家办客户，还可以显著区分是否同时成为投资及非投资服务客户，家族办公室在挖掘新增客户时，应重点关注家庭可投资资产在 1 亿元以上的人群。提升家族办公室自身的专业性，在 P 值 1% 水平显著有利于区分是否是投资及非投资服务客户，为挖掘新的同时成为投资及非投资服务的客户提供了工作思路。家庭可投资资产是否在 1 亿以上，区分是否

是投资服务客户的统计显著性更弱。在家庭可投资资产在 1 亿元以上的人群中开发投资客户的难度更大，开发非投资服务客户的难度明显更小，且专业性应该建立在非投资服务的专业性，而非投资服务的专业性上。

8.2 现实启示及建议

通过本文的研究，为家族办公室提升客户满意度，通过样本差异研究，找到进一步挖掘现有客户需求与将潜在客户高效率转化的线索，家族办公室服务人员是否能及时找准需求，对一些即将产生的需求进行前瞻性的预判，并形成科学合理的方案很大程度上决定委托人对家族办公室的满意程度，对于家族办公室明确今后一段时间的工作重点具有很强的指导价值。为进一步促进行业发展，提出如下有针对性的建议：

（1）提升服务效率，让客户更满意。服务效率能力建设是从业者普遍意识到，但是在实际工作中未必重视的方向，对于一般事务性与流程性的工作，提升服务效率的方法相对明确，而高效率的满足客户的定制化需求则往往面临着很大的挑战与难度，提升服务效率建立在与客户的有效沟通，对需求的理解，匹配的金融方案，及时的反馈与动态调整等一系列过程的基础上，在家族办公室服务客户的过程中，任何一个中间环节的服务效率低下，均会影响整体服务效率体验，这对家族办公室提升综合服务能力提出了更高要求，从业者应足够重视。

（2）寻找更多的家庭可投资资产在 1 亿以上的人群，这些客户是家族办公室最核心的服务人群，传统的金融机构已经难以满足这部分人的需求，家族办公室填补这类人群的服务供给空白区，具备广阔的发展空间。同时，在构建家族办公室行业口碑的过程中，要想

设法提升客户对于家族办公室的信任度，在充分信任的环境下，通过客户相互介绍找到更多的客户。

（3）已经购买家办服务的客户，其目前阶段的购买体验感不佳，家族办公室需要加强服务能力建设，特别是投资服务能力建设，当家族办公室承担对外委托管理职责时，需要提升投资管理人筛选与评估能力，当家族办公室自建投资团队进行投资服务时，需要加强内生投资能力建设，尽最大努力满足客户的投资服务需求。

（4）相对于家庭可投资资产更少的客户，家族可投资资产在1个亿以上的客户虽然家族办公室服务购买次数受到其内在强烈需求的影响而持续加大，但是很多时候对于家族办公室的满意度并不高。在家族办公室加强客户进一步转化的过程中，不同类型服务的转化效率也不高。家族办公室应努力提升客户满意度，并以客户满意为基础，在此基础上加深对现有客户需求的挖掘才能起到事半功倍的效果。在家族办公室的当前发展阶段，在开发客户的过程中，以客户的投资服务为基本业务出发点，在让客户对投资结果满意的条件下，不断加强非投资服务能力建设，进一步加强服务客户能力建设才是家族办公室发展的基础。一开始只注重非投资服务，而忽视投资能力建设的家族办公室，难以与客户建立起持续合作的纽带。家族办公室虽然在投资资源与投资能力上与公募基金等专业投资机构相比有明显劣势，但是，实现投资服务与非投资服务的结合，定制化满足客户基本投资服务需求，帮助客户进行投资机会判断，并在非投资服务上提供个性化服务，满足特定人群的个性化、定制化需求，提供更好的服务体验上具有广阔的市场空间。各种专业中介机构，如移民机构、法律顾问机构、海外投资顾问机构专攻单一服务，擅长于提供标准化服务，在充分了解客户需求，建立长期合作的前提下提供综合性解决方案的能力不足。家族办公室服务客户

的定位应是一揽子服务方案提供商，家庭金融综合事务的“保姆”，核心能力体现在跨界整合与综合服务。

8.3 不足及展望

家族办公室客户群体极为分散与隐蔽，本文搜集的有效家族办公室客户数量不足 100 人，虽然在进行问卷调研的过程中尽量做到客户来源分散，但依然面临家族办公室客户样本来源在性别、年龄、地域等角度过度集中的问题。另外，样本量不足会削弱本文研究结论的稳健性，在后续的行业实践中，需要不断跟踪与修正本文的研究结论。再次，本文搜集到的是截面数据，并没有充分揭示满意度随时间的变化规律，研究角度具有局限性。另外，目前还没有成熟的家族办公室客户满意度测量量表，本文第一次定义了适合家族办公室的测量量表，家族办公室还处于蓬勃发展期，需要根据行业的发展调整与完善测量量表。展望未来，可以在本文的基础上进一步完善满意度测量维度与测量方法。同时，进行不同时期满意度动态变化的跟踪研究，找到动态的变量关系，为家族办公室开展业务提供动态及时的指导。最后，家族办公室服务是金融服务的一个分支，可以进行家族办公室服务的不同机构形态，如独立家族办公室、联合家族办公室、证券公司家族办公室业务部门、基金公司家族办公室业务部门的比较研究，以更清晰反映家族办公室的行业特点，并以此为基础，扩展家族办公室服务提供方的各项特征影响研究。

参考文献

- [1] Amit R, Liechtenstein H, Prats M J, et al. Single family offices: Private wealth management in the family context[J]. Tàpies J. and Ward JL (2008)(eds.), Family Values and Value Creation. The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Business, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2008.
- [2] Barsky J D. Customer satisfaction in the hotel industry: Meaning and measurement[J]. Hospitality research journal, 1992, 16(1): 51-73.
- [3] Barsky J D, Labagh R. A strategy for customer satisfaction[J]. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1992, 33(5): 32-40.
- [4] Berry L L, Zeithaml V A, Parasuraman A. Quality counts in services, too[J]. Business horizons, 1985, 28(3): 44-52.
- [5] Block J, Fisch C, Vismara S, et al. Private equity investment criteria: An experimental conjoint analysis of venture capital, business angels, and family offices[J]. Journal of corporate finance, 2019, 58: 329-352.
- [6] Brown T J, Churchill Jr G A, Peter J P. Research note: improving the measurement of service quality[J]. Journal of retailing, 1993, 69(1): 127.
- [7] Carman J M. Consumer perceptions of service quality: an assessment of T[J]. Journal of retailing, 1990, 66(1): 33.
- [8] Churchill Jr G A, Surprenant C. An investigation into the determinants of customer satisfaction[J]. Journal of marketing research, 1982, 19(4): 491-504.
- [9] Decker C, Lange K S G. Exploring a secretive organization: What can we learn about family offices from the public sphere[J]. Organizational Dynamics, 2013, 42(4): 298-306.
- [10] Jaffe D T, Lane S H. Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business - and investment - owning families[J]. Family Business Review, 2004, 17(1): 81-98.
- [11] Danaher P J, Mattsson J. Customer satisfaction during the service delivery process[J]. European journal of Marketing, 1994, 28(5): 5-16.
- [12] Davidow W H, Uttal B. Total customer service: The ultimate weapon[J]. (No Title), 1989.
- [13] Dorfman P W. Measurement and meaning of recreation satisfaction: A case study in

- camping[J]. *Environment and Behavior*, 1979, 11(4): 483-510.
- [14] Fishbein M, Ajzen I. *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*[J]. 1977.
- [15] Getty J M, Thompson K N. The relationship between quality, satisfaction, and recommending behavior in lodging decisions[J]. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 1995, 2(3): 3-22.
- [16] Halstead D. Exploring the concept of retrieved expectations[J]. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 1993, 6: 56-62.
- [17] Hemmasi M, Strong K C, Taylor S A. Measuring service quality for strategic planning and analysis in service firms[J]. *Journal of applied business research*, 1994, 10(4): 24.
- [18] Sheth J N. *The theory of buyer behavior*[M]. New York: Wiley, 1969.
- [19] File K M, Prince R A, Rankin M J. Organizational buying behavior of the family firm[J]. *Family Business Review*, 1994, 7(3): 263-272.
- [20] Lansberg I. *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*[M]. Harvard Business Review Press, 1999.
- [21] Lounsbury J W, Hoopes L L. An investigation of factors associated with vacation satisfaction[J]. *Journal of Leisure Research*, 1985, 17(1): 1-13.
- [22] Martilla J A, James J C. Importance-performance analysis[J]. *Journal of marketing*, 1977, 41(1): 77-79.
- [23] Meyer A, Westerbarkey P. Measuring and managing hotel guest satisfaction[J]. *Service quality in hospitality organisations*, 1996, 1(2): 185-203.
- [24] Newell S J, Goldsmith R E. The development of a scale to measure perceived corporate credibility[J]. *Journal of business research*, 2001, 52(3): 235-247.
- [25] Ølander C F. Consumer satisfaction-A skeptic's view[M]//*Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*. Marketing Science Institute, 1977: 409-452.
- [26] Oliver R L. *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*[J]. 1997.
- [27] Oliver R L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions[J]. *Journal of marketing research*, 1980, 17(4): 460-469.

- [28] Oliver R L. Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation[J]. *Journal of applied psychology*, 1977, 62(4): 480.
- [29] Parasuraman A, Zeithaml V A, Berry L L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc[J]. *Journal of retailing*, 1988, 64(1): 12.
- [30] Porter L W. A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs[J]. *Journal of applied Psychology*, 1961, 45(1): 1.
- [31] Rosplock K, Welsh D H B. Sustaining family wealth: The impact of the family office on the family enterprise[M]//*Understanding family businesses: Undiscovered approaches, unique perspectives, and neglected topics*. New York, NY: Springer New York, 2011: 289-312.
- [32] Rosplock K, Hauser B R. The family office landscape: Today's trends and five predictions for the family office of tomorrow[J]. *The Journal of Wealth Management*, 2014, 17(3): 9-19.
- [33] Rivo-López E, Villanueva-Villar M, Suárez-Blázquez G, et al. How does a business family manage its wealth? A family office perspective[J]. *Journal of Family Business Management*, 2020, 11(4): 496-511.
- [34] Hamilton S. Research note: A second family business—Patterns in wealth management[J]. *Family Business Review*, 1992, 5(2): 181-188.
- [35] Moya M F, Balaguer R C. Looking for the perfect structure: The evolution of family office from a long-term perspective[J]. *Universia Business Review*, 2011 (32): 82-93.
- [36] Tribe J, Snaith T. From SERVQUAL to HOLSAT: holiday satisfaction in Varadero, Cuba[J]. *Tourism management*, 1998, 19(1): 25-34.
- [37] Tse D K, Wilton P C. Models of consumer satisfaction formation: An extension[J]. *Journal of marketing research*, 1988, 25(2): 204-212.
- [38] Villalonga B, Amit R. How do family ownership, control and management affect firm value?[J]. *Journal of financial Economics*, 2006, 80(2): 385-417.
- [39] Villalonga B, Amit R. How are US family firms controlled?[J]. *The Review of Financial Studies*, 2009, 22(8): 3047-3091.
- [40] Ward M M, Reveille J D, Learch T J, et al. Impact of ankylosing spondylitis on work and family life: comparisons with the US population[J]. *Arthritis Care & Research*, 2008, 59(4): 497-503.

- [41] Weber K. The assessment of tourist satisfaction using the expectancy disconfirmation theory: A study of the German travel market in Australia[J]. Pacific Tourism Review, 1997, 1(1): 35-45.
- [42] Wessel S, Decker C, Lange K S G, et al. One size does not fit all: Entrepreneurial families' reliance on family offices[J]. European Management Journal, 2014, 32(1): 37-45.
- [43] Welsh D H B, Memili E, Rosplock K, et al. Perceptions of entrepreneurship across generations in family offices: A stewardship theory perspective[J]. Journal of Family Business Strategy, 2013, 4(3): 213-226.
- [44] Wolosky H. Family offices come downtown[J]. Practical Accountant, 2002, 35(3): 23-27.
- [45] Yüksel A, Rimmington M. Customer-satisfaction measurement: Performance counts[J]. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1998, 39(6): 60-70.
- [46] Zeuner M, Lagomasino M E, Ulloa S. A Family Office by Any Other Name..[J]. The Journal of Wealth Management, 2014, 17(3): 20.
- [47] Zwick R, Pieters R, Baumgartner H. On the practical significance of hindsight bias: The case of the expectancy-disconfirmation model of consumer satisfaction[J]. Organizational behavior and human decision processes, 1995, 64(1): 103-117.
- [48] 白琳. 私人银行的家族财富管理蓝海[J]. 中国外汇, 2018 (2): 62-63.
- [49] 董方冉. 家族信托传承财富基业[J]. 中国金融家, 2018 (4): 91-92.
- [50] 韩玲. 银行个人理财业务客户满意度影响因素分析[D]. 南京理工大学, 2010.
- [51] 吕晶晶. 家族办公室, 本土化实践[J]. 金融博览(财富), 2018(08): 41-44.
- [52] 马宏丽. 游客满意度模型及 IPA 指数评价分析[J]. 统计与决策, 2014, 30(12): 52-55.
- [53] 任瑞媛, 杨璇, 王彦博. 家族办公室中外差异[J]. 银行家, 2016, No.172(02): 85-86.
- [54] 张春子. 未来银行的家族办公室业务[J]. 中国金融, 2019, No.910(16): 41-43.

附录

A 家族办公室客户调查问卷

本次调研为匿名调研，调研内容仅用作学术研究，请放心如实填写。

一、 基本信息

1、（单选）您的性别？

男 女

2、（单选）您的年龄（周岁）？

30 以下 31-40 41-50 51-60 61 及以上

3、（单选）您的学历？

本科及以下 硕士及以上

4、（单选）您的学历或者工作与金融投资相关吗？

否 部分相关 是

5、（单选）您的家庭可投资资产范围（元）？

1000 万以下 1000 万~3000 万 3000 万~5000 万 5000 万~1 亿 1 亿以上

6、（单选）您的投资年化收益率目标是？

5%左右 5%~15% 15%~30% 30%以上

7、（单选）您可承受的投资最大亏损范围是？

50%以上 30%~50% 10%~30% 10%以内

8、（单选）您进行金融投资的主要方式（金额超过 10%）？

自己主动管理 委托金融机构/专业人士管理 亲戚朋友管理 混合管理（部分自己管理，部分委托他人管理）

9、（多选）您获取金融资讯的渠道（浏览时间超过 10%）？

财经杂志（电子、纸质）、金融书籍 专业研究报告 财经网站（新浪网、东方财富网

等)、官方及主流媒体 亲戚朋友 社交媒体及财经社区 (如微信, 抖音、雪球、财联社等) 高端商业会议 其他 (请注明: ——)

10、(排序) 您资产配置的主要标的 (金额超过 10%, 配置比例越高, 排序数值越小, 越靠前)?

公募基金 私募证券基金 私募股权基金 股票 储蓄或固定收益基金 保险产品 不动产 (如住宅、商业地产等) 黄金 外汇 数字货币 艺术品或收藏品 其他 (请注明: ——)

11、(排序) 您资产配置的主要地域 (金额超过 10%, 配置比例越高, 排序数值越小, 越靠前)?

中国国内 港澳台 亚洲其他地区 (请注明: -) 北美洲 欧洲 其他地区 (请注明:)

12、(排序) 您每年常规性支出的主要用途 (金额超过 10%, 支出比例越高, 排序数值越小, 越靠前)?

日常生活 (饮食, 居住等) 投资 教育 (子女教育, 培训等) 贷款还款 高端旅行 养老规划 医疗与健康管理 慈善捐赠 高端生活品质 (如艺术品与收藏) 其他 (请注明:)

13、(多选) 您是否采购过以下家办服务?

金融资产配置、投资组合管理 财税法务优化 跨国服务 (国际税法及身份规划) 慈善服务 家族信托与传承规划 家族治理及风险管理 生活方式管理服务 房地产管理 无

14、您采购家办服务的总次数（按年算，若当年采购或在享受家办服务，则纳入统计，当年多次采购，则统计当年实际采购次数）？

15、您最近三年向亲戚朋友推荐家办服务的总次数？（按年算，每年向多少人推荐家办服务，然后加总）

16、您未采购家办服务的原因？

17、（单）您 1 年以内是否有采购家办服务的意向？

没有 有

18、您认为在哪些情况下，您的采购意向会变得很强？

二、 重要性调查，请根据您的感受，对以下问题进行重要性判断或者相对排序

| 一级 指标 | 二级指标 | 三级指标 | 非 常 重 要 | 比 较 重 要 | 一 般 | 不 重 要 | 很 不 重 要 |
|-----------------|---|---|------------------|------------------|--------|-------------|------------------|
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| A1 顾 问 | B1 专业性 | C1 全面财富管理能力:投资管理、财务规划、税务咨询、遗产规划等，帮助客户实现全面的财富目标 | | | | | |
| | | C2 信托责任:管理客户资产时所承担的法律和道德责任，确保所有行为都符合客户的最大利益 | | | | | |
| | | C3 技术应用能力:数据分析，金融科技 | | | | | |
| | | C4 专业认证，牌照 | | | | | |
| | | C5 风险管理能力：识别、评估和控制财务风险，确保客户资产的安全和稳定增长 请按照重要性排列 C1、C2、C3、C4、C5 指标 | | | | | |
| B2 可信 任 度 | C6 专业操守：顾问严格遵守职业道德和行为规范，确保所有行动符合最高的专业标准 | C7 诚信：顾问在所有操作中表现出高度的诚信 | | | | | |
| | | C8 一致性:顾问在提供服务和履行职责时表现出高度的一致性和稳定性 请按照重要性排列 C6、C7、C8 指标 | | | | | |
| | | 请按照重要性排列 B1、B2 指标 | | | | | |

| 一级 指标 | 二级指标 | 三级指标 | 非 常 重 要 | 比 较 重 要 | 一 般 要 | 不 重 要 | 很 不 重 要 |
|---------------|---|---|------------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| A2 产 品 | B3 产品 业绩 | C9 收益风险比：评估期实现单位风险下收益的最大化，能处于同类产品前 30%水平 | | | | | |
| | | C10 业绩稳健：稳健和可持续的投资回报、业绩回撤低于市场平均水平 请按照重要性排列 C9、C10 指标 | | | | | |
| | B4 产品 共性品质 | C11 专业设计与管理：产品由具备深厚专业知识和技能的专家设计和管理 | | | | | |
| | | C12 产品透明：明确和透明的费用结构，清晰和全面的信息披露，让客户清楚了解成本、细节 C13 更高的合规标准：严格遵守相关法律法规，确保产品合规和合法；遵循更高标准的道德规范和行业最佳实践，高于行业平均的合规要求 请按照重要性排列 C11、C12、C13 指标 | | | | | |
| B5 产品 特色差异 | C14 产品定制化：个性化方案+灵活性 | | | | | | |
| | C15 产品创新性：先进技术提升产品性能和客户体验，持续创新和开发新产品，满足客户不断变化的需求 C16 产品选择综合性：提供涵盖财富管理、税务规划、遗产规划等多方面的综合服务，客户可以在一个平台上获得所有所需的服务和支持 请按照重要性排列 C14、C15、C16 指标 | | | | | | |

| 一级 指标 | 二级指标 | 三级指标 | 非 常 重 要 | 比 较 重 要 | 一 般 要 | 不 重 要 | 很 不 重 要 |
|-----------------|--------------------------------|--|------------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | 请按照重要性排列 B3、B4、B5 指标 | | | | | |
| A3 服 务质 量 | B6 服务 配套设施 | C17 物理环境：办公室位置，装修，会议设施，环境整洁等 C18 员工职业形象：职业形象展示专业性，通过统一和整洁的员工形象，维护和提升机构的整体形象和声誉 C19 非顾问员工服务：非专业性的服务细致、周到，如接待安排、合同签约、关键信息提醒等 请按照重要性排列 C17、C18、C19 指标 | | | | | |
| | B7 服务 保证性 (完成既定服务目标) | C20 服务过程不惧困难，接受挑战：在服务的过程中，面对挑战和困难时，表现出持久和坚韧的精神 C21 顾问责任感：顾问具有强烈的责任心，能够认真对待客户的需求和问题 C22 顾问服务沟通有效：顾问能够及时、清晰地与客户沟通，确保信息传递准确无误 C23 顾问服务以客户为导向：以客户需求为中心，所有服务和决策都优先考虑客户的利益 C24 顾问服务注重保护客户隐私 请按照重要性排列 C20、C21、C22、C23、C24 指标 | | | | | |

| 一级 指标 | 二级指标 | 三级指标 | 非 常 重 要 | 比 较 重 要 | 一 般 要 | 不 重 要 | 很 不 重 要 |
|--------------|------|---|------------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| B8 服务 效率 | | C25 服务即时：在客户提出需求或问题时迅速做出反应；对客户请求的响应速度快 | | | | | |
| | | C26 服务敏捷：灵活应对客户的各种需求，快速调整和优化服务策略 | | | | | |
| | | C27 服务过程及时反馈：问题得到及时解决；与客户保持及时的沟通，确保客户随时了解问题处理进展 | | | | | |
| | | C28 服务过程高效执行：能够高效、准确地完成任务，确保所有事务按时无误地执行 | | | | | |
| | | C29 服务主动：家族顾问能够预见客户可能的需求并提前做好准备；在客户提出需求之前，主动联系客户，提供必要的支持和服务 | | | | | |
| | | 请按照重要性排列 C25、C26、C27、C28、C29 指标 | | | | | |
| B9 投资 者教育 | | C30 提升客户金融素养：通过定期培训向客户传授基础和高级的投资知识，帮助他们更好地理解市场动态 | | | | | |
| | | C31 为客户赋能：通过教育和培训，提升客户在投资决策中的自主性和自信心。提供必要的知识和工具，帮助客户在投资中做出明智的决策 | | | | | |
| | | C32 投资策略教育及市场分析：教育客户如何在实际投资中应用各种策略，以实现其财务目标；教育客户如何分析市场趋势，做出前瞻性的投资决策 | | | | | |

| 一级 指标 | 二级指标 | 三级指标 | 非 常 重 要 | 比 较 重 要 | 一 般 要 | 不 重 要 | 很 不 重 要 |
|----------|------|--|------------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | C33 财务规划: 帮助客户设定明确的财务目标, 并制定相应的投资计划; 教育客户如何进行合理的资产配置, 以实现风险和收益的最佳平衡 请按照重要性排列 C30、C31、C32、C33 指标 请按照重要性排列 B6、B7、B8、B9 指标 | | | | | |

117 三、 满意度调查, 请根据您对家族办公室服务的满意度感受, 填写满意度评分。

| 一级 指标 | 二级指标 | 三级指标 | 非 常 满 意 | 比 较 满 意 | 一 般 | 不 满 意 | 很 不 满 意 |
|-----------------|-------------------|---|------------------|------------------|--------|-------------|------------------|
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| A1 顾问 | B1 专业 性 | C1 全面财富管理能力: 投资管理、财务规划、税务咨询、遗产规划等, 帮助客户实现全面的财富目标 C2 信托责任: 管理客户资产时所承担的法律和道德责任, 确保所有行为都符合客户的最大利益 C3 技术应用能力: 数据分析, 金融科技 | | | | | |

| 一级 指标 | 二级指标 | 三级指标 | 非 常 满 意 | 比 较 满 意 | 一 般 | 不 满 意 | 很 不 满 意 |
|----------|-------------|---|--|------------------|--------|-------------|------------------|
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | C4 专业认证，牌照 | | | | | |
| | | C5 风险管理能力：识别、评估和控制财务风险，确保客户资产的安全和稳定增长 | | | | | |
| | B2 可信 任度 | C6 专业操守：顾问严格遵守职业道德和行为规范，确保所有行动符合最高的专业标准 | | | | | |
| | | C7 诚信度：顾问在所有操作中表现出高度的诚信和道德标准 | | | | | |
| | | C8 一致性：顾问在提供服务和履行职责时表现出高度的一致性和稳定性 | | | | | |
| 118 | A2 产品 | B3 产品 业绩 | C9 收益风险比：评估期实现单位风险下收益的最大化，能处于同类产品前 30%水平 | | | | |
| | | | C10 业绩稳健性：稳健和可持续的投资回报、业绩回撤低于市场平均水平 | | | | |
| | | B4 产品 共性品质 | C11 专业设计与管理：产品由具备深厚专业知识和技能的专家设计和管理 | | | | |
| | | | C12 产品透明：明确和透明的费用结构，清晰和全面的信息披露，让客户清楚了解成本、细节 | | | | |
| | | | C13 更高的合规标准：严格遵守相关法律法规，确保产品合规和合法；遵循高标准的道德规范和行业最佳实践，高于行业平均的合规要求 | | | | |
| | | B5 产品 特色差异 | C14 产品定制化： 个性化方案+灵活性 | | | | |
| | | | C15 产品创新性：先进技术提升产品性能和客户体验，持续创新和开发新产品，满足客 | | | | |

| 一级 指标 | 二级指标 | 三级指标 | 非 常 满 意 | 比 较 满 意 | 一 般 | 不 满 意 | 很 不 满 意 |
|-----------|--------------|--|------------------|------------------|--------|-------------|------------------|
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | 户不断变化的需求 | | | | | |
| | | C16 产品选择综合性： 提供涵盖财富管理、税务规划、遗产规划等多方面的综合服务，客户可以在一个平台上获得所有所需的服务和支持 | | | | | |
| A3 | B6 服务 | C17 物理环境： 办公室位置，装修，会议设施，环境整洁等 | | | | | |
| 服务 | 配套设施 | C18 员工职业形象： 职业形象展示专业性，通过统一和整洁的员工形象，维护和提升机构的整体形象和声誉 | | | | | |
| 质量 | | C19 非顾问员工服务： 非专业性的服务细致、周到，如接待安排、合同签约、关键信息提醒等 | | | | | |
| | B7 服务 | C20 服务过程不惧困难，接受挑战： 在服务的过程中，面对挑战和困难时，表现出持久和坚韧的精神 | | | | | |
| | （完成既定服务目标） | C21 顾问责任感： 顾问具有强烈的责任心，能够认真对待客户的需求和问题 | | | | | |
| | | C22 服务过程沟通有效： 顾问能够及时、清晰地与客户沟通，确保信息传递准确无误 | | | | | |
| | | C23 顾问服务过程客户导向： 以客户需求为中心，所有服务和决策都优先考虑客户的利益 | | | | | |
| | | C24 顾问服务过程中，注重保护客户隐私 | | | | | |

| 一级 指标 | 二级指标 | 三级指标 | 非 常 满 意 | 比 较 满 意 | 一 般 | 不 满 意 | 很 不 满 意 |
|--------------|--|---|------------------|------------------|--------|-------------|------------------|
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| B8 服务 效率 | C25 服务即时：在客户提出需求或问题时迅速做出反应；对客户请求的响应速度快 | C26 服务敏捷：灵活应对客户的各种需求，快速调整和优化服务策略 | | | | | |
| | | C27 服务过程及时反馈：问题得到及时解决；与客户保持及时的沟通，确保客户随时了解问题处理进展 | | | | | |
| | | C28 服务过程高效执行：能够高效、准确地完成任务，确保所有事务按时无误地执行 | | | | | |
| | | C29 服务主动：家族顾问能够预见客户可能的需求并提前做好准备；在客户提出需求之前，主动联系客户，提供必要的支持和服务 | | | | | |
| B9 投资 者教育 | C30 提升客户金融素养：通过定期培训向客户传授基础和高级的投资知识，帮助他们更好地理解市场动态 | C31 客户赋能：通过教育和培训，提升客户在投资决策中的自主性和自信心。提供必要的知识和工具，帮助客户在投资中做出明智的决策 | | | | | |
| | | C32 投资策略教育及市场分析：教育客户如何在实际投资中应用各种策略，以实现其财务目标；教育客户如何分析市场趋势，做出前瞻性的投资决策 | | | | | |
| | | C33 财务规划：帮助客户设定明确的财务目标，并制定相应的投资计划；教育客户如何进行合理的资产配置，以实现风险和收益的最佳平衡 | | | | | |
| | | | | | | | |

四、总体满意度，请根据您对家族办公室服务的满意度感受，填写满意度评分。

| | 非 常 满 意 | 比 较 满 意 | 一 般 | 不 满 意 | 很 不 满 意 |
|---------------------|------------------|------------------|--------|-------------|------------------|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 对家族办公室服务的各方面总体上感到满意 | | | | | |

五、可选问题

您关注或者采购家办服务时，问卷未提及，但是很重要的因素是什么？
