



# 构筑新生态 北京律师事务所财富管理业务 战略定位与发展路径研究

北京市律师协会财富管理法律专业委员会  
2026年4月

# 【目录】

一、调研背景与研究概述·····	01
二、北京律师财富管理业务参与度分析·····	02
三、业务能力建设：从个案服务到体系化运作·····	02
四、业务模式创新与服务演进路径·····	04
五、市场生态与客户关系管理·····	05
六、行业发展面临的主要挑战·····	06
七、未来机遇与发展路径展望·····	07
八、律师需求与行业协同发展建议·····	08
九、结论·····	09
十、研究局限性说明·····	09

**【摘要】** 本报告基于对北京地区四家代表性律师事务所的深度访谈调研，系统梳理了律师事务所在财富管理业务中的参与现状、能力建设、业务模式、市场生态及发展瓶颈，旨在为律师拓展财富管理业务提供实践参照，并为监管部门了解行业现状、完善支持体系提供实证依据。受访样本覆盖大型综合所、全球化网络所、生态化创新所、专业化精品所四种类型，具有较强代表性。研究表明，北京律师财富管理业务已进入“多元探索、路径分化、生态初成”的深化发展阶段，四类模式并行，各具优势；但复合型人才短缺、市场价值认同错位、客户认知有待提升等共性挑战依然突出，亟需行业凝聚合力、协同推进。

**【关键词】** 财富管理 律师事务所 战略定位 发展路径 专业能力 生态建设

### 课题组成员简介

本课题由北京市律师协会财富管理法律专业委员会牵头组织，课题组成员均为在财富管理、投融资管、家族信托、跨境税务及金融法律领域拥有丰富实践经验的一线执业律师，课题组成员有北京市律师协会财富管理法律专业委员会主任李敏、副主任吴旻、秘书长袁淑芬、副秘书长宇文鸿雁、康丽、委员荣茜、毛红萍、郑磊、吴学华。

调研时间：2025年9月至11月 | 访谈形式：深度半结构化访谈 | 每所访谈时长：约3小时 | 访谈对象：各所财富管理业务核心合伙人及团队负责人

### 一、调研背景与研究概述

在北京市加快建设全球财富管理中心的战略背景下，律师事务所在财富管理生态体系中的专业作用日益凸显。随着高净值人群规模的持续扩大、家族财富代际传承需求的集中涌现，以及跨境资产配置、家族信托、税务筹划等专业服务需求的快速增长，如何精准定位、系统建构财富管理法律服务能力，已成为北京律师行业面临的重大实践课题。

本报告采用质性研究方法，于2025年9月至11月间，选取在财富管理法律业务领域具有代表性的四家律师事务所开展深度访谈。样本在规模体量上覆盖大型综合所与专业精品所，在发展模式上涵盖规模化、全球化、生态化、专业化四类路径，在业务侧重上兼顾机构服务与高净值个人服

务，具有较强的行业代表性和研究价值。

四家受访律所呈现出各具特色的发展面貌：其一为依托专业委员会矩阵架构、深度绑定金融机构渠道的大型综合所；其二为依托全球办公室网络、提供跨法域协同服务的全球化网络所；其三为以家事务为根基、创新构建“律所+家族办公室”双平台的生态化创新所；其四为以家族信托与税法深度融合为核心竞争力的专业化精品所。四家律所共同勾勒出北京律师财富管理业务的丰富图景。

## 二、北京律师财富管理业务参与度分析

调研显示，不同背景的律师在参与财富管理业务时面临着截然不同的机遇与挑战。具有跨境法律背景、税务专业背景或金融机构工作经验的律师，在财富管理领域展现出明显的竞争优势。而传统诉讼业务背景的律师，则需通过系统性的再学习与业务转型，方能有效切入这一需要深厚复合知识储备的专业领域。

从受访律所实践来看，北京地区律师参与财富管理业务呈现出明显的分层特征：大型综合所凭借规模优势与资源整合能力，通过设立专业部门和构建培训体系系统化推动律师参与，其组织体系健全、服务覆盖广度较强；全球化网络所依托跨境协作机制聚集境内外资深律师资源，形成服务复杂需求的协同能力；生态化创新所以家事务为根基向财富管理全链条延伸，并借助外部家办平台拓展服务边界；专业化精品所则采取精英化、团队化路径，依靠明确专业分工和长期积累，在细分领域建立起难以复制的竞争壁垒。

从业务认知层面看，受访律所普遍对财富管理法律服务范围具有广泛认知，但在具体落地执行能力上存在显著差异。规模型律所更倾向于提供全流程综合解决方案，专业型律所则更注重特定领域的深度服务能力。这一差异既反映了各律所的战略选择，也折射出当前市场环境下不同的竞争逻辑。

## 三、业务能力建设：从个案服务到体系化运作

### （一）团队建设模式比较

调研发现，四种团队建设模式各具特色，折射出不同的战略逻辑与组织智慧：

### 模式一：专业委员会与行业委员会双轨制矩阵

大型综合所采用“专业委员会+行业委员会”双轨矩阵架构，在相关专业委员会下专设财富管理法律研究中心，作为全国性专业引领与协调核心，同时允许各区域分所并行设立本地化业务中心，形成“中心化研究引领+区域化灵活落地”的组织模式。该架构兼顾了专业研究的深度与区域市场的多样性需求，为规模化律所系统化开展专业业务提供了可复制的组织样板。

### 模式二：全球网络化协作模式

全球化网络所不依赖单一集中部门，而是构建起覆盖多个城市、汇聚境内外专业律师的协同网络，设立统一秘书处进行资源协调与分配，并引入会员制机制推动知识沉淀与研发成果共享。该模式有效解决了跨境业务的地域覆盖问题，通过标准化业务流程保障全球服务质量的一致性，代表了律所全球化发展的高级形态。

### 模式三：家事与财富管理融合的双平台模式

生态化创新所以深厚的家事业务为根基，在内部设立专业财富法律业务部的同时，借助独立的家族办公室实体公司，整合律师、基金会、慈善机构、移民、税务专家等多领域资源，承接客户多元化、非纯法律性的综合需求。这种“律所+家办”双平台模式突破了传统法律服务边界，为律所业务转型与生态拓展提供了新的思路。

### 模式四：精专业化家族信托团队

专业化精品所由学界专家牵头，联合税法专家共同创立家族信托法律事务中心，历经十年深耕，形成了由核心合伙人引领的专家集群，内部推行公司制管理与明确的专业化分工，每位合伙人在财富管理大框架下各有专精方向。这种高度专业化的分工协作模式，使其在家族信托细分领域形成了显著的竞争优势与品牌辨识度。

## （二）专业服务能力矩阵

各律所在核心业务能力的分布上，呈现出鲜明的差异化格局。规模化综合所（大型综合所）优势在于为银行私行、信托公司、保险机构、证券公司提供体系化法律支持，扮演行业“赋能者”角色，服务内容涵盖路演培训、咨询、陪谈、法律顾问及全流程方案设计；全球化网络所服务范围延伸至家族办公室筹建运营、跨境保险及危机处置等前沿领域，以“买方顾问”身份为客户构建全生

态服务能力；生态化创新所将家事业务与财富传承紧密结合，专注服务资产全球分布的企业家和高净值家庭，以跨境业务与国际私法专长为核心竞争力；精专业化律所（专业化精品所）则高度聚焦信托与税法（尤其是跨境税务）的深度融合，以家族信托各类型为核心载体，坚守纯粹法律服务提供者定位，不涉及任何产品销售。

### （三）知识管理与能力提升机制

受访律所均建立了各具特色的知识管理体系。规模化综合所建立了分层次、系统化的内部培训体系，设计从基础班到实战班的进阶课程，并通过标准化手册、专业期刊及案例档案进行知识沉淀与产品化输出；全球化网络所通过连续多年编制年度财富管理法律观察白皮书、建设内部知识库与案例复盘机制，实现专业能力的持续迭代；生态化创新所注重引入外部专家开展协作式学习，以补充知识结构的短板；精专业化律所则以高频内部分享会（每周举办）、案例复盘及直播培训相结合，将内部学习与外部品牌建设有机统一。总体而言，大型律所在知识沉淀的系统性方面更为成熟，专业化律所则更注重细分领域研究的深度与针对性。

## 四、业务模式创新与服务演进路径

### （一）服务产品化路径

在服务产品化方面，各律所呈现出明显的梯度差异。规模化综合所侧重知识成果的输出与标准化引导，通过编撰专业书籍、出版期刊及构建培训体系，向市场传递专业价值；全球化网络所展现出高度的产品化成熟度，已针对家族宪章、信托架构等前沿服务形成多类标准化模板并配套完整服务流程手册；生态化创新所更多依托外部家办平台提供高度定制化的综合解决方案，产品化程度相对较低但能更好满足高净值客户的全方位非标需求；精专业化律所正处于从定制化向标准化过渡的阶段，已形成涵盖保险金信托、股权信托、慈善信托、离岸信托等多个类别的系统化产品框架，为进一步标准化奠定了坚实基础。

### （二）数字化工具应用现状

数字化工具应用方面，各律所发展水平参差不齐。全球化网络所走在前列，已采用专业客户管理系统追踪服务全流程，并运用方案生成工具快速构建初步架构，大幅提升了服务效率与精准度；

规模化综合所数字化工具主要应用于律所管理层面，在团队作业与前端业务的数字化支持上仍有较大提升空间；生态化创新所依托外部平台资源灵活选用数字化工具，尚未形成系统化应用体系；精专化律所依托律所内部平台提供的数字工具支持业务运作，注重运营效率的精细管理。如何将数字化工具有效嵌入财富管理法律业务的前端，是全行业共同面临的升级方向。

### （三）收费模式与价值认同挑战

在收费模式方面，四家律所都面临着相似的市场挑战。主流收费方式涵盖按小时计费、按件收费、常年综合服务费及项目打包等多种模式。整体而言，品牌影响力较强的律所客户接受度更高，而机构客户市场的价格竞争尤为激烈，“价低者得”的招投标机制普遍压缩了法律服务的利润空间；高净值个人客户服务领域虽价格压力相对较小，但受经济环境影响，客户付费意愿有所下降。专业服务价值与客户价格预期之间的结构性落差，成为行业普遍面临的核心矛盾，如何有效传递专业价值、建立基于价值的收费体系，是各律所亟需破解的共同课题。

## 五、市场生态与客户关系管理

### （一）客户结构分析

四家律所在客户结构上的差异化选择，深刻反映了各自的战略定位与资源配置逻辑。规模化综合所以机构客户为核心，直接服务对象为各大私人银行、信托公司、保险公司及证券公司，并通过这些机构渠道间接服务终端高净值个人，形成 B2B2C 的服务模式；全球化网络所呈现私人客户与机构客户并行的多元化特征，客户需求涵盖海外信托、慈善信托、上市公司实控人股票安排等高度定制化场景；生态化创新所客户结构聚焦，主要服务于资产全球分布的企业家和高净值家庭，需求具有跨境、跨界、跨学科的鲜明特点；精专化律所则呈现机构与高净值个人并重格局，私人财富管理业务约占营收七成，这种模式使团队能够专注于个人客户的专业深度服务。

从客户需求层次看，随着财富管理市场的发展成熟，高净值客户需求已从基础规划逐步升级为综合解决方案，对服务的专业性、综合性与长期稳定性要求持续提高，这对律师团队的能力复合度和服务延续性提出了更高要求。

### （二）获客渠道效能评估

各律所均形成了符合自身特点的获客路径。以机构服务为主的律所，金融机构推荐是最核心的获客渠道，专业影响力建设（发表文章、举办讲座沙龙、出版专著）带来的品牌效应和老客户转化亦是重要来源；以私人客户为主的律所，通过资本市场或企业法律服务的深度绑定积累大量企业家资源，再逐步转化为财富管理客户，形成“机构背书、直接服务”的有效获客模式；部分律所尝试整合律所内部的私人银行资源将既有公司客户转化为财富管理客户，但需克服客户在公司事务与私人财富领域信任边界的心理障碍。总体而言，专业影响力与长期信任积累是各渠道共同的基础。

### （三）合作生态构建

受访律所均认识到跨界合作对财富管理业务的战略价值，但在合作深度和模式上存在差异。规模化综合所与银行私行、信托、保险及公证处建立了紧密合作关系，以专业法律服务方身份嵌入金融机构服务链条，其痛点在于利益分配机制的合理平衡；全球化网络所致力于打造“财富生态圈”，与私人银行、信托公司、高校、企业家俱乐部及家族办公室建立长期合作，通过联合开发服务包深化协作，主要挑战在于预先明确利益分配比例并做好客户信息隔离；生态化创新所构建了“有价值的合作白名单”机制，精准寻找跨领域专业人才共同服务客户，重视通过跨境税务专家等外部力量解决复杂项目的关键环节；精专化律所则将合作视为必然选择，通过建立稳定的外部专家协作网络来弥补自身专业不足，确保客户获得综合性解决方案。如何建立公平、透明、高效的合作机制，是提升合作生态质量的关键所在。

## 六、行业发展面临的主要挑战

### （一）复合型人才严重短缺

复合型人才匮乏是制约行业发展最突出的瓶颈。财富管理法律服务要求律师既精通信托、遗嘱、家族治理等法律知识，又熟悉金融产品、跨境税务、保险架构、国际私法等多元领域，此类专业人才的培养周期长、难度大。调研显示，各律所不同程度地反映存在此类人才储备难以匹配快速增长业务需求的困境，部分律所还提出，团队除需要具备综合专业能力，还需要“总体规划师”式的统筹协调素质。人才的稀缺性，已成为制约行业整体提质升级的核心约束。

### （二）市场竞争与价值认同错位

低价竞争是行业普遍现象，尤以机构客户采购领域为甚。金融机构“价低者得”的招投标机制直接压缩了法律服务的利润空间，部分律所坦言议价能力受到显著压缩。与此同时，服务差异化不足、专业能力参差不齐等问题也加剧了市场竞争的复杂性。如何在价格战中坚守专业价值、通过品牌建设与服务产品化赢得市场认可，是行业面临的共性难题。

### （三）客户认知障碍有待突破

客户认知障碍体现在多个层面：基础概念层面，许多客户对信托、跨境税务合规等基本法律概念缺乏了解；价值认知层面，部分客户更倾向于信赖并不专业的家族办公室，而对专业律师的服务价值认识不足；需求紧迫性层面，部分潜在客户认为财富规划尚未迫切，导致业务转化周期较长。此外，历史上少数不规范律师服务案例对整体行业信任度也产生了一定的负面影响。提升客户对律师财富管理服务价值的认知，是整个行业亟需系统推进的市场教育工程。

## 七、未来机遇与发展路径展望

### （一）业务演进方向

面向未来，各律所的战略规划均呈现出鲜明的路径依赖特征，但共同指向几个主要方向：其一，跨境财富管理将成为具备全球网络资源律所的核心增长极，境内外多法域的协同服务能力将构建显著竞争壁垒；其二，数字化赋能成为各律所的共同选择，但推进节奏和重点领域存在差异，如何将数字化工具有效嵌入业务前端仍是重要课题；其三，生态化发展是大势所趋，大型律所凭借多领域资源优势生态化发展步伐更快，专业型律所则通过与外部机构合作逐步拓展生态服务边界；其四，“信托涉刑”“信托强制执行”“涉税争议解决”等交叉领域成为新兴业务突破口，体现了专业律所在细分领域寻找交叉地带的创新思维。

### （二）新兴市场机遇识别

调研揭示了若干具有重要战略价值的新兴市场机遇：企业家客户的企业传承与家业治理需求持续增长，成为具备资本市场背景律所的天然优势领域；跨境客户的资产全球化配置需求旺盛，是具备国际私法与跨境税务专长律所的核心拓展方向；机构客户在金融产品创新背景下产生大量的合规

服务需求，市场容量巨大且需求稳定，为多类律所提供了持续的业务机会；中层财富客户（大众富裕阶层）的标准化法律产品服务机会尚未被充分挖掘，可能成为未来重要的增量市场。

### 八、律师需求与行业协同发展建议

#### （一）律师对行业支持的核心需求

基于访谈，律师对行业支持的需求主要集中于三个层面：一是专业培训需求，特别是跨境业务、税务规划等专业领域的高阶培训，律师需持续更新知识体系以应对客户日益复杂的多元化需求；二是业务操作指引的迫切需求，当前财富管理法律服务缺乏统一、细化的操作规范，律师开展业务面临诸多不确定性，明确的业务操作指引有助于规范服务流程、降低执业风险；三是跨界交流平台的建设需求，财富管理业务涉及多专业领域，建立常态化的跨行业交流合作平台，有助于促进信息共享、资源整合，拓展律师的业务合作渠道与专业视野。

#### （二）行业协同发展建议

为推动北京律师财富管理业务整体提质升级，课题组建议从“规则、人才、市场、生态”四个维度协同推进：

第一，实施专业标准共建工程。组织行业专家与资深律师，结合实践经验系统梳理财富管理业务各环节的操作要点、风险提示与合规要求，分阶段发布具有操作性的业务指引，逐步形成覆盖核心业务、体现北京特色的财富管理法律服务标准体系，降低整体执业风险，提升服务规范化水平。

第二，构建分层次专业赋能体系。面向全体律师打造“财富管理法律实务课程体系”，设置基础普及班（线上）、专题精进班（家族信托、跨境架构、涉税争议等线下工作坊）及领军人才研修班三个层次，覆盖不同阶段律师的学习需求，并积极与知名高校商学院和头部金融机构合作，培养具有行业领导力的复合型领军人才。

第三，开展系列化市场品牌建设活动。持续编制并发布《财富管理专刊》，打造具有行业权威性的数据与案例平台；创立“北京财富管理法律论坛”年度品牌，汇聚法律、金融、税务、监管各界领袖对话；围绕企业传承、跨境资产配置等高关注话题，组织面向企业家和机构客户的系列公益沙龙，系统推进市场教育。

第四，构建跨界协作与生态共享平台。建设常态化的“跨界圆桌会议”机制，由律师协会轮流与银行业协会、信托业协会、注册会计师协会等联合主办，聚焦金融产品创新合规边界、CRS 环境下跨境信息报送协作等具体业务痛点，推动操作层面的行业共识；同时探索建立“专业服务协作信息平台”，允许律师发布复杂项目协作需求，打破信息壁垒，让不同规模的律所都能在生态中找到位置与支持。

### 九、结论

本报告通过对北京地区四家代表性律师事务所的深度调研，对北京律师财富管理业务的发展现状、核心能力与关键挑战形成了系统认识。当前，行业发展呈现多元探索、路径分化、生态初成的鲜明特征：规模化综合所深耕机构渠道赋能、全球化网络所打造跨境全生态服务、生态化创新所探索双平台融合、专业化精品所坚守信托税法精深——四种模式并行发展，共同构成了北京律师财富管理业务的丰富生态。

与此同时，复合型专业人才短缺、市场价格竞争与价值认同错位、客户认知有待深化，以及跨境业务的政策与实操风险等共性挑战，依然是制约行业整体跃升的关键瓶颈，亟需行业协会、律师事务所与专业服务机构形成合力，从规则、人才、市场、生态四个维度协同推进，将发展愿景转化为持续的制度建设与专业积累行动。

北京正在加快建设全球财富管理中心，律师行业应主动把握这一历史机遇，通过不断提升专业能力、深化生态合作、优化服务体验，为高净值家庭和企业家提供更具价值的法律服务，为北京全球财富管理中心建设贡献坚实的法治专业化力量。

### 十、研究局限性说明

尽管本次调研力求全面客观，仍存在以下局限性，特此说明：

1. 样本范围的局限：本研究深度访谈对象仅为北京地区四家代表性律所，并未覆盖全部从事此类业务的律所，特别是中小型所或采用其他创新模式的机构，结论更多反映头部及特色律所经验，对全行业光谱的覆盖存在一定盲区。

2. 研究方法的局限：主要依赖律所管理层及核心合伙人的深度访谈，未能通过大规模问卷调查或客户访谈进行三角验证，在现象的广度代表性及部分数据的精确性上存在不足。

3. 静态视角的局限：访谈集中于特定时点，所捕捉的业务模式与市场挑战均为该时间截面的状态，财富管理市场动态演变较快，报告揭示的机遇与瓶颈的紧迫性可能随外部环境变化而调整。

4. 客户视角的缺失：本研究主要从法律服务供给方（律所）的视角切入，未直接访谈终端高净值客户，对“服务价值认同”等问题的理解完全基于律所的感知与推断，未能直接呈现客户端的真实评价，是理解市场供需匹配的一个缺口。

上述局限性并不影响本报告核心发现的参考价值。建议后续研究在本次调研基础上，拓展样本范围、融入客户视角及定量方法，形成更全面、动态的行业认识，为推动北京律师财富管理业务高质量发展提供更坚实的实证支撑。

北京市律师协会财富管理法律专业委员会

2026年4月



## 北京市律师协会财富管理法律专业委员会

致力于财富管理相关领域的法律研究，紧跟行业动态和最新监管政策，关注法律法规和司法实践的最新变化，通过各种形式为全市律师提供财富管理相关领域最前沿的法律参考意见；组织财富管理相关专业培训活动，通过举办讲座、研讨会等形式，提升全市律师在信托、保险资金投资、银行理财、家族信托、财富传承管理等方面的专业水平；搭建专委会委员内部以及全市律师之间在财富管理领域的交流平台，促进全市律师之间在财富管理领域的业务交流与合作，推动行业内的知识共享和共同进步；积极推动与信托公司、保险资管公司、银行理财公司、家族信托办公室以及行业协会等之间的交流，建立与相关机构交流的纽带；积极参与财富管理领域的相关社会公益工作；完成市律协安排的其他工作和任务。

