

China Private Banking
Development Report 2012

中国私人银行 发展报告 2012

中信银行私人银行中心 联合课题组 ◆ 著
中央财经大学中国银行业研究中心

 中国金融出版社

China Private Banking
Development Report 2012

中国私人银行 发展报告 2012

中信银行私人银行中心 联合课题组 ◆ 著
中央财经大学中国银行业研究中心

 中国金融出版社

责任编辑：褚蓬瑜

责任校对：李俊英

责任印制：程 颖

图书在版编目（CIP）数据

中国私人银行发展报告. 2012（Zhongguo Siren Yinhang Fazhan Baogao 2012）/中信银行私人银行中心 中央财经大学中国银行业研究中心联合课题组著. —北京：中国金融出版社，2012. 2

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6257 - 7

I. ①中… II. ①中… III. ①私人投资—银行业务—研究报告—中国—2012 IV. ①F832. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 013693 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533（传真）

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686（传真）

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 利兴印刷有限公司

尺寸 169 毫米×239 毫米

印张 18.75

字数 237 千

版次 2012 年 2 月第 1 版

印次 2012 年 2 月第 1 次印刷

定价 50.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6257 - 7/F. 5817

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

加强专业研究，推动中国私人银行业健康有序发展

发轫于欧洲的私人银行业务，近年来在中国蓬勃发展并广为关注。面对这一新兴业务，人们往往有很多的困惑与不解，我也曾看到不少学者和业内人士对此的观察与思考，很多建设性的观点反映了大家对私人银行“中国化”的探索。我一直期待着学术界和实务界的有志之士能够对在中国开展私人银行服务进行系统而全面的解读和回答。因为，在中国金融业的时代大潮中，创新的实践需要创新的研究。

近日研读郭田勇教授、曹彤博士等业内专家合作完成的《中国私人银行发展报告 2012》书稿，掩卷沉思，深感这是一部对私人银行业务“致广大而尽精微”的研究著作。从书稿内容来看，它既从全局剖析了中国私人银行的市场潜力，又细腻研究了“第一代”私人银行客户的时代特征和综合需求——该报告的摘要内容已经见诸报端，很多业内人士对报告的数据和观点表示了肯定。然而我认为，该书更为难能可贵的是，它十分坦诚而深刻地总结了私人银行这一新兴业务在过去五年间的成败得失，直面问题而又富有创见地提出了问题的解决建议。

“四月南风大麦黄，枣花未落桐叶长。”脍炙人口的《送陈章甫》之开篇正是中国私人银行市场的生动写照。作为监管机构，2005年，中国银监会在《商业银行个人理财业务管理暂行办法（征求意见稿）》中提出了私人银行的概念与内涵，“契约委托”与“资产管理”成为

界定私人银行与零售银行贵宾理财的初衷。2007年，中资商业银行在本土推出私人银行服务，在借鉴成熟市场运作经验的基础上，结合中国本土高净值客户的投资态度与行为特点，积极探索，不懈追求，中国私人银行业取得了一系列积极成果，业务规模呈现跨越式发展态势，财富管理业态呈现出多样化、特色化与专业化的发展趋势。2009年7月，银监会发布《关于进一步规范商业银行个人理财业务投资管理有关问题的通知》，这为私人银行产品投资二级市场和股权投资预留了一定空间，在一定程度上带动了信托、PE、阳光私募近年的快速发展，促进了全社会直接融资规模的增长。然而，无须回避的是，从客户需求、市场特征、金融机构的服务现状以及监管层面来看，中国私人银行市场仍然处在“发现与引导”阶段，其成熟与定型尚待从业者、监管机构及各界有识之士的共同推动。

2012年是中国“十二五”规划承前启后之年，也将是我国私人银行发展的关键战略期。总体而言，“十二五”期间推动私人银行业务发展的关键因素有三方面：一是市场客户基础扩大，当前我国经济正向自主创新、消费内需、产业升级等“新引擎”驱动的增长方式转变，富裕人群规模及其可投资资产仍将在全球范围内保持较高增速。二是中国银行业已具有一定相对竞争优势，一方面商业银行私人银行业务初具规模，推出了跨产品、跨市场、跨机构业务，形成发展优势和潜力；另一方面高净值客户需求升级，对个人及关联企业融资需求提高，而这一需求正好契合我国商业银行的传统优势。三是对私人银行业务的政策支持力度会逐步加大，我国“十二五”规划提出增加居民财产收入，为私人银行业务发展提供了良好的政策环境，同时利率市场化、汇率改革和跨境人民币使用的进一步推进，也将丰富私人银行的产品类型及服务创新范围。

当前国际形势继续发生复杂而深刻的变化，世界经济前景充满不确定性。欧洲主权债务危机持续发酵和世界经济“二次探底”的预期

已经引发了国际金融市场和大宗商品的剧烈震荡。中国经济在错综复杂的内外矛盾中正进行着经济增长方式和经济发展结构的转型。在这一背景下，中国的私人银行从业者更需要分析大势、把握方向，总结经验、迈向未来。唯有如此才能真正把私人银行打造成为充分反映商业银行综合经营实力、具备国际竞争力的“皇冠上的明珠”。

抚今追昔，中国私人银行业又将在新的起点展翅高飞。随着未来规模的增长、模式的成熟、体系的完备，中国私人银行业对高端财富管理市场、商业银行战略转型（包括组织架构转型、业务机构和客户结构转型等）、中国金融业态的优化都将发挥更为广泛的积极作用。展望未来，各商业银行应立足于中国市场环境和监管政策，依托自身的品牌优势和整体实力，完善经营服务模式，整合商业银行内外部价值链条，创新私人银行服务组织架构。中国银行业也要更加明晰“第一代”私人银行的使命所在，不断为私人银行客户订制动态综合解决方案和资产管理的服务平台，努力打造一站式、集成式综合服务，发挥金融机构专业服务的优势。与此同时，作为私人银行客户的服务者，商业银行应该搭建起财富与社会责任的桥梁，实现客户财富增值和公民责任的和谐统一。

路虽远，行则必至；事虽难，作则必成。我相信，肩负责任与使命的中国“第一代”私人银行从业者和研究者们必将在当代中国金融版图中写下浓墨重彩的篇章！

是为序。

阎庆民
2012年2月

序 言

2011 年忽焉而过，十二个月当中市场多数时间处于“熊途”。当新年来临之时，经济环境并不会有很快的改善，所以我们认为 2012 年初的金融市场是“一夜北风紧，开门雪尚飘”。但对于中国私人银行市场，2012 年无疑仍然是充满机遇的一年。

回首过去的五年，私人银行这一新兴领域已经发生了翻天覆地的变化。从财富总体规模来看，中国社会财富积累速度不断加快，高净值人群总量迅猛增加，个人财富的集中化趋势日益加剧。根据我们的研究，中国富裕人群主体集中在上世纪六七十年代出生的 30 ~ 49 岁人群，与西方发达国家相比，高净值人群呈现出明显的年轻化特征。在经历了 2008 年国际金融危机后，他们进一步创富的目标更加明确、投资理念更加成熟、财富精神更加强烈，并且带有浓重的“第一代富者”的时代烙印。从市场方面来看，近年来，中国金融体系直接融资渠道快速发展，“金融脱媒”现象已日益加剧；加入世界贸易组织以来，中国银行业战略转型的进程加快，客户结构与业务结构十年间发生巨大变化——商业银行的基本功能开始从主要充当融资平台向融资平台和金融服务平台并重的状态转变。在这种金融发展势态下，财富管理平台作为金融服务平台的重要组成部分开始成为各家商业银行经营及业务转型的重要选择。从中国银行业市场状况来看，各家中外商业银行均马不停蹄地加快自身私人银行体系建设，截至 2011 年末，设立私人银行部门的中资商业银行已达到 11 家。特别是自 2007 年即“中国私人银行元年”以来，私人银行业务发展进一步加快了中资商

业银行创新中间业务的步伐，收入来源和资产分布多元化趋势逐步加强，低、中、高端客户相结合的零售银行服务体系开始初步形成。私人银行已开始从商业银行服务向投资银行、信托投资等跨市场、跨机构服务延伸，金融业态面临转型。私人银行正成为我国金融分业经营、分业监管格局之下的“新特区”——私人银行结合信托、投贷结合、投资银行及家庭增值服务正在酝酿金融服务和商业模式的新突破。

《礼记》曾云：“学然后知不足，教然后知困。知不足，然后能自反也；知困，然后能自强也。”金融实践与金融理论向来互为动因，新兴的业务与业态更需要知行合一、策论未来。然而国内对于我国快速成长的私人银行市场及其正在成型的市场需求的深入研究还较少，且多停留在“拿来主义”阶段。为了深入分析并挖掘中国“第一代”及“一代半”私人银行客户的新需求，为中国私人银行业在新十年的发展进行理论探索，中信银行私人银行中心与中央财经大学中国银行业研究中心在 2011 年初即达成合作协议，致力于私人银行客户行为特征及经营管理专项课题研究。中信银行私人银行业务相关负责人员与中央财经大学中国银行业研究中心研究人员组成联合课题组。课题组试图从全新的角度，以中信银行私人银行中心等中资银行私人银行实务及其高端客户数据为依托，结合对其他各家商业银行的数据搜集和资料整理，基于课题组全体研究人员扎实的专业水平与调研分析能力，对中国私人财富市场及高净值人群进行系统全面的深入分析，并对其变化趋势进行解析，进而对私人银行业的发展现状与趋势给出独立见解。课题组通过数据采集与实地调研，将定量与定性分析相结合，深入调查 1 158 个符合高净值人群定义的样本，对近年来中国财富市场的发展和国内外有关私人银行的研究进行借鉴、推理和归纳。本报告研究显示，截至 2011 年底，我国高净值人群数量达 118.5 万人，2011 年前五年平均增速为 29.1%，我们预计“十二五”期间年均增速为 17%，到 2015 年我国高净值人群数量将达 219.3 万人。

在此基础上，本报告对于五年来我国私人银行的发展成就进行了总结，对中资银行私人银行业务规模呈现跨越式发展态势给予了肯定。本报告认为，在私人银行业务推动之下，中国财富管理业态已呈多样化、特色化与专业化的发展趋势，私人银行业务在一定程度上带动了信托、PE、阳光私募的快速发展，但也面临着分业经营限制、缺乏自主资产管理能力和投融资一体化服务能力不足等问题。进而，本报告对目前我国私人银行存在的问题进行了深入剖析，并从全新角度对未来我国私人银行的发展趋势给出了分析与前瞻。本报告认为事业部制及相应的专业化子公司将是大型银行或全能型银行发展私人业务的趋势之一，专营私人银行业务的支行、专营机构将会适时出现，私人银行存在着业务模式由“卖组合”转向全权委托资产管理核心战略，服务范畴将由“管客户净金融资产”向“兼管资产与负债”——财富管理投融资结合模式进行转化等趋势。

本报告是对当前我国私人财富市场及高净值人群需求的一次深刻剖析，是对当前已有研究的深化和突破。我们相信，本报告将为我国私人银行业的创新性发展提供重要的理论支持与实践指导。

本报告由中央财经大学中国银行业研究中心主任郭田勇教授、中信银行副行长曹彤博士和中信银行私人银行中心总经理马劲松先生任报告总撰稿人并负责整体协调和组织，以及全书的统稿、修订、讨论、出版等事宜。参与各章节起草的人员包括：郭田勇、曹彤、马劲松、李宪铎、聂俊峰、褚蓬瑜、窦元、贺雅兰、赵亮、尹昭远、汤雯、王玮、曾阳阳、曾瑜琨、潘晔。

我们要感谢中国银行业监督管理委员会主席助理阎庆民先生专门为本书作序推荐；感谢中央财经大学校长王广谦教授在课题研究过程中给予的指导和建议；同时要感谢多位活跃在中外资银行私人银行第一线的专家和领导在课题研究过程中提供的宝贵支持。各位专家、贤达的参与使得本报告更贴近私人银行实务、富有行业洞察力和前瞻性。

“四朝忧国鬓如丝，龙马精神海鹤姿。”中国私人银行业新春将至，时不我待。本书是对过去五年中国私人银行市场的回顾与梳理，也是对未来行业发展的研究与预判。我们希望《中国私人银行发展报告 2012》能够对从业者、研究者和广大读者有所帮助；也期待《中国私人银行发展报告 2012》能够搭建行业交流平台，形成自主特色的研究风格和范式，为从业者、监管者、媒体及社会公众提供更多有价值的信息和研究成果。报告中存在的缺陷与不足，欢迎各位读者批评指正。

《中国私人银行发展报告 2012》课题组

2012 年 1 月于北京

目 录

第1章 快速成长的财富市场	/1
1.1 高净值人群数量及可投资资产规模	/1
1.2 财富市场的影响因素	/4
1.2.1 宏观经济概览	/4
1.2.2 社会财富分配趋势	/9
1.2.3 资本市场分析	/12
第2章 高净值人群的金融行为特征	/14
2.1 高净值人群的基本特征	/15
2.2 高净值人群的投资特点	/16
2.3 当前高净值人群面临的三大投资风险	/19
2.3.1 信托兑付风险	/19
2.3.2 民间借贷风险	/21
2.3.3 PE 管理人风险	/23
2.4 高净值人群的金融服务需求	/25
2.5 财富的继承和发展	/28
2.6 未来增值服务需求	/30
第3章 2011—2012 年中国私人银行客户市场分析	/34
3.1 “十二五”启动带来经济增长引擎，实现经济再平衡	/34
3.2 换届主旋律带来增长较高期望	/37

3.3 客户投资市场的分析	40
3.3.1 国内投资市场	40
3.3.2 海外投资市场	43
3.3.3 黄金市场	47
3.3.4 艺术品市场	49
第4章 银行业转型与中国私人银行业务兴起的关联性	50
4.1 私人银行业的起源和发展	50
4.1.1 私人银行的起源	50
4.1.2 私人银行业态的发展与演进	56
4.2 我国银行业发展私人银行业务的充分与必要条件	58
4.2.1 我国银行业发展私人银行业务的充分条件	59
4.2.2 我国银行业发展私人银行业务的必要条件	65
4.3 私人银行业在我国的起步与发展状况	74
4.3.1 私人银行业进入我国	74
4.3.2 中资银行私人银行业五年来的发展历程与经营成果 ...	75
第5章 中外资私人银行发展概况及组织模式分析	85
5.1 事业部制模式在中外银行业的应用	85
5.1.1 事业部制模式在国际银行业的应用	86
5.1.2 我国银行业对事业部制模式的探索与实践	89
5.2 国际私人银行业务的发展及组织模式简介	92
5.2.1 私人银行服务的起源和发展	92
5.2.2 国际具有代表性的私人银行业务发展经验	94
5.2.3 国际成熟私人银行的组织模式	100
5.3 中资银行私人银行业务发展现状与面临的问题	101
5.3.1 中资银行私人银行业务的发展现状	101
5.3.2 中资私人银行发展所面临的问题	103

5.4 中资银行私人银行业务组织模式的探讨	/113
5.4.1 中资银行私人银行业务的两种模式	/113
5.4.2 中资银行私人银行业务两种模式的优劣势比较	/117
5.4.3 事业部与相对独立运作的必要性	/128
5.4.4 中资私人银行的组织模式建议	/130
第6章 中国市场私人银行商业模式分析	/136
6.1 中国高端财富管理市场业态分析	/136
6.1.1 各类财富管理机构发展情况	/136
6.1.2 中资私人银行介入点与差异性分析	/140
6.1.3 中资私人银行差异化经营的现实原因	/141
6.2 中资银行私人银行业务价值链分析	/142
6.2.1 价值链理论介绍	/142
6.2.2 对中资银行私人银行业务的价值链定位	/143
6.3 风险文化与核心驱动模式：私人银行比较竞争优势的 立足点分析	/146
6.3.1 私人银行的比较竞争优势及盈利点分析	/146
6.3.2 实现长期盈利的基础在于商业银行风险文化	/148
6.3.3 中资私人银行的商业模式选择	/154
第7章 私人银行服务体系的发展趋势	/157
7.1 层级细分和产品服务创新	/157
7.1.1 市场细分的不同维度	/158
7.1.2 客户细分	/159
7.1.3 产品和服务的创新和多样化	/160
7.1.4 培养高效的服务团队	/162
7.2 业务模式由“卖组合”转向全权委托资产管理核心 战略	/163

7.2.1	我国私人银行全权委托资产管理模式初探	/164
7.2.2	监管制约	/166
7.3	管理内容由财富管理转向资产负债同时管理	/167
7.4	组织模式放弃争论,鼓励“兄弟登山”、因行而异	/168
7.4.1	国际成熟私人银行的组织模式	/168
7.4.2	我国私人银行组织模式发展趋势	/168
7.5	家庭办公室	/175
7.6	以客户为中心,加强客户关系管理	/176
7.6.1	管理要素至关重要	/177
7.6.2	分析客户偏好	/178
7.6.3	360度顾客参与	/179
7.7	全面风险管理	/179
7.7.1	因事制宜——探求私人银行业务风险管理方法	/180
7.7.2	自上而下——整合私人银行业务风险管理的流程	/181
7.8	打造私人银行独家品牌	/182
7.8.1	海外私人银行的品牌特征	/182
7.8.2	打造国内私人银行的品牌文化	/183
7.8.3	品牌战略	/184
7.9	注重离岸业务发展	/184
7.9.1	离岸私人银行业务分析	/185
7.9.2	我国私人银行离岸业务发展动因	/185
7.9.3	我国私人银行离岸业务发展路径选择	/187
第8章	第一代私人银行营销及盈利模式分析	/188
8.1	第一代私人银行营销模式分析	/188
8.1.1	私人银行营销体系概述	/188
8.1.2	国外私人银行营销模式分析借鉴	/189

8.1.3	我国私人银行营销模式中存在的问题	/194
8.1.4	国内商业银行营销改进策略分析	/197
8.2	第一代私人银行盈利模式分析	/203
8.2.1	私人银行两种盈利模式概述	/203
8.2.2	两种不同模式特点分析	/204
8.2.3	采用不同模式对私人银行利益相关者的影响	/208
8.2.4	私人银行盈利模式的优化建议	/211
第9章	国际私人银行业务发展趋势与创新案例	/214
9.1	后金融危机时代私人银行业务的新环境	/214
9.2	欧洲私人银行业务的新趋势	/226
9.2.1	私人银行业务从离岸转向在岸	/226
9.2.2	私人银行并购兴起	/228
9.2.3	私人银行集团一体化	/231
9.2.4	私人银行战略重心转移	/233
9.2.5	私人银行业务模式开放化	/235
9.3	私人银行在亚洲市场的新动向	/237
9.3.1	亚洲市场财富状况	/237
9.3.2	私人银行在亚洲市场新动向	/240
9.4	美国私人银行市场的创新趋势	/244
9.5	BBVA 集团私人银行案例介绍	/250
第10章	规范我国私人银行发展的监管建议	/259
10.1	尽快出台私人银行管理办法,明确私人银行定位	/259
10.2	全国范围开放私人银行牌照,允许建立私人银行专营 机构	/264
10.3	适当放宽经营限制,平衡业务创新与风险监控	/265
10.4	针对业务特殊性,对私人银行实行差异化监管	/271

10.5 未雨绸缪，考虑成立私人银行子公司的可能性	/273
参考文献	/275
致谢	/283

第1章 快速成长的财富市场

机遇与挑战并存，前景和潜力无限，蓦然回首，成绩斐然，翘首企盼，大道明朗。中国改革开放 30 余年的国民经济高速发展，带来的是城乡面貌的日新月异以及财富的日积月累。公开追求致富、创富，以财富价值和财富精神衡量个体人物社会价值成为舆论和道德的新范式。社会财富分配格局从 1978 年以前的“集财于国”过渡至一定程度的“藏富于民”。巨大的财富市场、金融机构的大发展，特别是商业银行零售银行的战略转型——多重因素的叠加效应为私人银行业务的发展提供了无限机会与空间。伴随着“十二五”的开局，我们对于 2011—2015 这五年中国的发展以及财富市场的格局有了更深的期待。首先来回顾一下过去五年快速成长的财富市场。

1.1 高净值人群数量及可投资资产规模

根据中央财经大学中国银行业研究中心汇总权威数据而组建的高净值人群测算模型，在过去五年，全国个人可投资资产^①总体规模从

① 个人可投资资产包括净金融资产（金融资产减去金融负债）与投资性房地产，不包括自住房产、非上市公司股权和耐用消费品。其中的金融资产是指个人持有的现金、存款、股票、债券、基金、保险、理财产品、境外投资、黄金和其他投资（如商品期货、信托等）；金融负债主要指个人贷款。为了方便计算，本报告定义个人拥有的第一套房为自住房，自第二套始为投资性房地产。