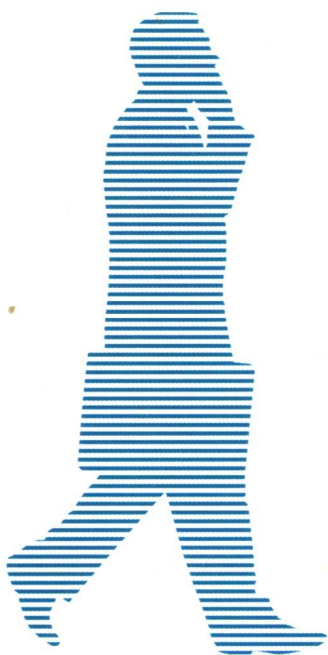


Global Private Banking and Wealth Management: The New Realities

全球私人银行 业务管理

[英] 戴维·莫德 (David Maude) 著

刘立达 译



经济科学出版社
Economic Science Press

■最佳零售银行打造方法译丛■

全球私人银行 业务管理

[英] 戴维·莫德(David Maude) 著

刘立达 译

经济科学出版社

责任编辑:王长廷 周国强

责任校对:董蔚挺

版式设计:代小卫

技术编辑:邱天

全球私人银行业务管理

[英] 戴维·莫德(David Maude) 著

刘立达 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

690×990 16 开 24.75 印张 400000 字

2007 年 5 月第一版 2007 年 5 月第一次印刷

ISBN 978-7-5058-6112-1/F·5373 定价:70.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

作者简介

戴维·莫德,独立顾问。麦肯锡公司前咨询顾问,就重大战略和组织及运营等问题,为全球各金融机构提供咨询。他曾经贡献于巴克莱银行的战略工作,还曾经在英格兰央行和英国财政部担任过6年的高级经济学家。他还是《私人银行业务:在市场竞争中取得最佳业绩》一书的合著者,该书是“欧洲货币”的先锋产品,出版于1996年。

联系方式:david_maude@lycos.co.uk

译者简介

刘立达,1988年进入中国人民银行总行主要从事研究工作至今。1994年起在金融研究所国内金融研究室任助理研究员,重点从事银行改革与经营管理研究;1998年起在研究局金融市场处重点从事资本市场问题研究;2003年底起任研究局货币政策处副调研员,主要从事货币政策研究。2004~2005年在英国威尔士大学(BANGOR)留学(获金融MBA)期间,曾在本书的合著者菲利普·毛里纽斯教授的指导下,研究私人银行业务问题。

前言

F·斯科特·菲茨杰拉德：“你了解那些富翁吗？”（带着毫不掩饰的羡慕之情）“他们与你我有天壤之别。”

欧内斯特·海明威：“嗯！”（深吸了一口粗大的哈瓦那雪茄，刻意停顿了一会儿以增加戏剧性效果）“他们更有钱。”^①

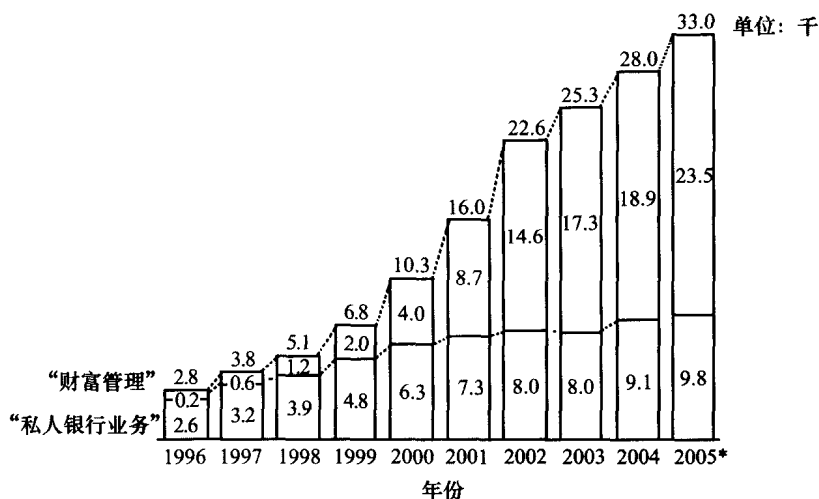
仅仅在几年之前，财富管理还是金融服务业的宠儿。利润率之高和增长之快，使每个人都想涉足其中，到1999年时，已经很难找到不从事财富管理的银行。在20世纪80、90年代那些浮躁的岁月里，全球经济快速增长、金融市场价格持续攀升，使得理财业者只要出现就能获利，哪怕仅仅是静静地待在那里。他们没有多大必要去制订什么清晰的战略和独特的客户解决方案。在很多时候，资产和利润就自动滚滚而来。

那么，结果如何呢？

2000~2002年的金融市场动荡，使许多新老理财业者的问题都暴露出来，他们面临着前所未有的全球股市风险，对那些综合经营的大型机构，则还可能因内在的利益冲突而受到指责。正如沃伦·巴菲特的那句名言所说：“只有在潮水退去之时，你才会知道谁是在裸泳。”简言之，对于许多理财业者，至少在一小段时间内，财富管理失去了往日的光环。

今天，随着金融市场的恢复，许多金融机构重新盯上财富管理，并且纷纷以改善管理作为增长的动力。理财业也从未如此惹人注目（见图1）。

^① 据报道20世纪20年代发生在巴黎咖啡馆里的对话。实际上，第一句是菲茨杰拉德在其1926年的短篇小说《富裕男孩》中所写，而海明威的回应出现在十年后的一篇文章《乞力马扎罗的雪》之中，发表在“Esquire”上（海明威的拿腔作调的反驳实际上是借用了爱尔兰文学批评家玛丽·科勒姆的语言）。



* 按年中数推算的年度数

图1 报刊文章中所含给定义语的数量

资料来源: Factiva; 作者分析

然而,提高乃至仅仅是维持利润水平都不可能单纯依靠金融市场的表现来实现。许多理财业者的应对战略是不断地变化,变动的节奏正在加快,几乎每周都有新方案出现。

本书的主要目的是帮助理财业者绘制一张海图,以助其通过这一全新的、日益汹涌的波涛。作者意在讨论那些关乎成败的关键问题,但并不试图涵盖财富管理的所有方面。沿此思路,作者希望能吹去一些笼罩着理财业的迷雾。值得欣慰的是,展望未来,这一行业的内在基础依然坚实,财富管理业仍然有厚利可图。同时,应该清楚的是,私人银行业和理财业的管理将更非易事。

戴维·莫德

感 谢

本书最初构想于2002年,但所用时间却远远长于作者的预期,主要原因是在此期间业务工作过于繁忙。因此,我要感谢威尔士大学的菲利浦·毛利纽斯教授(Professor Philip Molyneux)的及时援手,承担了几章的写作。博科尼(Bocconi)大学的助理教授安娜·奥马雷尼博士(Dr Anna Omarini)也友好相助,完成了其中一章的写作。

还有几位帮助评阅了初稿,包括“欧洲货币”的Helen Avery, Candesic的Marc Kitten和a-connect的Sascha Schmidt。

来自于一些顶尖机构的很多高管人员都参与了深入的讨论,使我的思想日臻完善。同样,许多客户,包括认识的和不认识的,这些年来也都多有助益。然而,本书中的所有事例都来自于公开信息,那些来自于我工作中的信息也都已经做了处理,以保护客户秘密。

要特别感谢Christian Casal, John Cheetham, Andrew Doman, Hugh Harper, Francesca Rizzi, Purnima Roy, Corrado Ruffini, Frederic Vandenberghe, Martha Whitmore和我在McKinsey & Company的其他前同事,他们提供了大量的意见和资料。

我十分感谢慷慨地献出他们宝贵时间和资料的人们,包括: Boston Consulting Group的Christian de Juniac, IBM Business Consulting Services的Ian Woodhouse, PricewaterhouseCoopers的Bruce Weatherill, Morgan Stanley的Stephen Jarvis、Alberto Pagliarini和Huw van Steenis, Berkshire Capital的Liz Nesvold和Jennifer Sransky, KPMG的Gavin Houlgate, Booz Allen Hamilton的Alan Gemes, Mercer Oliver Wyman的Lauren Taylor, Goldman Sachs的Dominic Wilson, Credit Suisse的Marc Rubinstein, Bank Sarasin的Javier Lo-

deiro, Citigroup 的 Jon Diat, SEI 的 Carolin Deutsch 和 Dana Grosser, Data-monitor 的 Anne Bourgeois, Capgemini 的 Karen Cohen、Renee Duvall、Petrina Dolby、Ronni Edens 和 Donie Lohan, ABN AMRO 的 Sierk Nawijn, Fox - Pitt, Kelton 的 Jon Peace, Barclays 的 Conrad Ford 和 James Morris, BNP Paribas 的 Christian Kwek, Deutsche Bank 的 Matt Spick, Exane BNP Paribas 的 Daniel Davies, Eden McCallum 的 Christopher Humphrey, Swiss Banking School, University of Zurich 的 Dr Bernhard Koye, 以及 Richard Drew.

我还要感谢 John Wiley & Sons 公司的 Sam Hartley、Emily Pears 和 Viv Wickham, 他们促使我诚恳为人、踏实做事, 而且确保了出版工作的顺利推进。

最后, 没有家人的爱和支持, 这本书的写作也是不可能完成的。特别要感谢我的夫人 Francesca 和儿子 Antonio, Antonio 不得不忍受父亲因长时间伏案, 而无法与其共享轻松愉悦的时光。

无须赘言, 本书的任何错误都由我本人来承担。

戴维·莫德

2006 年 5 月

目 录

第 1 章

全球财富市场概览	(1)
1.1 财富管理市场	(2)
1.2 财富市场发展的主要推动因素	(15)
1.3 产业经济学	(30)
1.4 竞争前景	(39)

第 2 章

行业挑战:新的和旧的	(45)
2.1 客户	(46)
2.2 产品、定价和营销渠道	(49)
2.3 竞争者与经营模式	(52)
2.4 外部环境	(55)

第 3 章

客 户	(57)
3.1 主要特征	(57)
3.2 客户细分	(62)
3.3 客户价值管理	(74)

第4章

新产品与定价	(84)
4.1 新产品和服务	(89)
4.2 产品采购和管理	(130)
4.3 定价	(138)

第5章

分销渠道	(142)
5.1 客户经理	(143)
5.2 其他传统渠道	(162)
5.3 新兴渠道	(169)
5.4 多渠道管理	(173)

第6章

从业机构	(174)
6.1 从业机构的类型	(174)
6.2 业务体系的剧变	(193)
6.3 合并	(197)

第7章

卓越运营	(215)
7.1 明智的运营采购	(217)
7.2 精益运营	(229)
7.3 技术改造	(236)
7.4 增值的支持服务	(238)
7.5 卓越运营的持续	(239)

第 8 章

组织结构设计	(243)
8.1 组织结构	(243)
8.2 经营部门间的结合	(245)
8.3 国际视角	(258)

第 9 章

监管与税务	(261)
9.1 面对洗钱活动的脆弱性	(261)
9.2 监管新方案	(265)
9.3 税收新方案	(282)

第 10 章

未 来	(293)
10.1 概述	(294)
10.2 新的利润增长源泉	(295)
10.3 未来的产业结构	(311)
10.4 关键性成功因素	(315)
10.5 结 论	(317)
附录 1 各国或地区财富市场分析	(319)
附录 2 FATF40 建议	(343)
附录 3 FATF 关于恐怖融资的特别建议	(351)
附录 4 沃尔福伯格反洗钱原则(2002 年 5 月第一版)	(353)
术语表	(360)
参考文献	(365)
译者后记	(381)

第 1 章

全球财富市场概览

在 20 世纪 90 年代后期,理财业被认为是金融服务业中成长最快的部分。虽然 2000 ~ 2002 年的低迷期,对许多理财服务业者都影响深远,但展望未来,理财业依然基础坚实、充满魅力。对信任关系的基本要求,意味着这一行业的进入门槛实际上很高。全球百万富翁的人数继续以每年超过 7% 的速度增长——约 6 倍于全球人口的增长速度。^① 理财业,也因为投资银行的加入而更加多彩和迷人。同时,为了满足客户不断增长变化的需求,理财业已变得日益宽广而复杂。

几十年来,理财业一直由一些昏聩、保守的从业者所主导。但在刚刚过去的 20 世纪 90 年代,这一行业已变得面目一新。大批新人涌入进来,向更广泛、苛刻的客户提供更全面的专业产品和服务。

这一介绍性章节的目标是:

1. 定义理财市场,概述其规模和最新增长情况。
2. 考察理财业的关键推动因素。
3. 概括理财业的经济性。
4. 简要描述理财业的竞争前景。

这里所涉及的主要问题都将在以后的章节中详述。

^① 全球的百万富翁数复合年均增长率(CAGR),2002 ~ 2004 年:7.4% (资料来源:Capgemini Merrill Lynch)。全球人口的复合年增值率,2000 ~ 2005 年:1.2% (资料来源:联合国秘书局经济与社会事务部人口处:《世界人口展望》,2004 年版)。

1.1 财富管理市场

无论从产品和服务的角度,还是从客户构成的角度,财富管理(Wealth Management)都没有一个统一的定义。简言之,财富管理可以基本定义为,向富裕客户,而且主要是个人及其家人提供的金融服务。

私人银行业成为财富管理的一个重要主体。至少目前为止,它通过单一指定客户经理来提供广泛服务,包括储蓄和支付等银行业服务、全权财产管理、经纪业务、税务咨询,以及一些基本的“管家”式服务。总体而言,客户信任他们的客户经理会与他们“同获成功”,所以一般只作为接受者参与金融决策。

私人银行业源远流长,一些瑞士和英国的私人银行^①至少可追溯到17世纪。然而,直到大约十年前,“财富管理”才成为代表一个行业的用语。20世纪后半期,大众普遍富裕,更加成熟的客户提出更全面复杂的理财要求;客户希望更多参与其财富的管理;理财业者也形成这样的共识,对于多数客户而言,传统的面向大众的零售金融服务已不能满足他们的需要,在这一背景下,理财业蓬勃发展。理财业能够在如下两个主要方面比私人银行业提供更广泛的金融服务:

一是产品范围。像在私人银行业一样,资产管理服务是理财业的核心。但财富管理决不仅仅是资产管理,它同时关注客户资产负债表的两方。财富管理高度重视金融咨询建议,同时也注重财富的聚集、维持、保存、增值和转移方面的服务。它主要包括以下几类产品和服务:

- 银行核心产品:如活期账户、定期存款和现金管理;
- 贷款类产品:如备付金贷款、信用卡、房屋抵押贷款和私人飞机融资;
- 保险和保护类产品:如财产和健康保险、人寿保险和退休金;
- 广义的资产管理:任意型或建议型、金融或非金融类资产(例如不动产、大宗商品、酒类和艺术品),以及传统型、结构型或非传统型投资;
- 各种咨询建议类产品:如资产配置、财富规划、税收和信托,各种规

① 见 Maude 和 Molyneux(1996),第1章,讨论私人银行业的起源和历史演进。

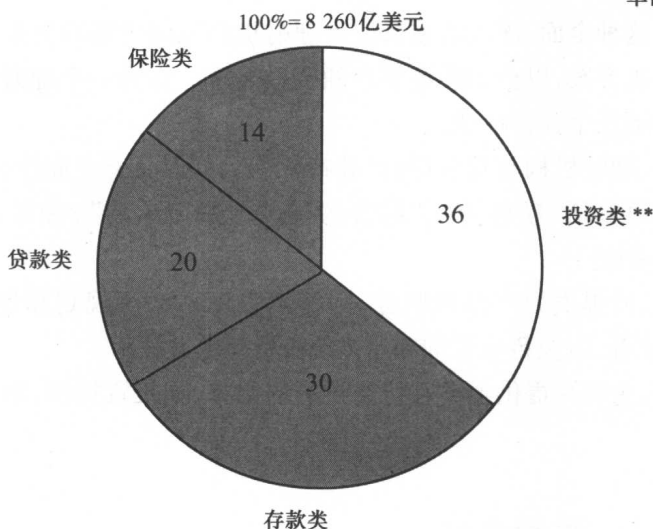
最佳零售银行打造方法译丛

划类产品（财务的、遗产类的、退休金类的、慈善类的），家庭争论仲裁——甚至包括为富有家庭孩子的“富贵病”进行心理治疗。

- 广泛的“管家式”服务：包括游艇经纪、艺术品保存、不动产摆布和预订酒店、餐厅、戏院等。

波士顿咨询集团（Boston Consulting Group, BCG）的研究表明，非现金投资在全球财富管理总收入中的占比不超过36%（见图1.1）。

单位：百分数



* 来自代管理资产大于10万美元的家庭的统计；

** 包括管理基金和直接持有的各类证券。

图 1.1 财富管理业收入*按产品分类图

资料来源：Boston Consulting Group；作者计算。

二是客户群。私人银行的目标客户群是极富裕型客户或高净额财富拥有者（HNWIs）：简言之，是可投资资产超过100万美元的客户群。而财富管理则不同，其目标客户群是拥有资产从最低10万美元，到与高端客户一样富裕者。

美林私人客户集团总裁 Robert J. McCann 在最近的一个行业会议上给“财富管理”下了一个简洁的定义：（财富管理业）通过顾问和高度个性化的方式涉足客户金融事务的每个方面。它可以使用所有的产品、服务及策略。每个理财业者都必须收集客户的各类信息，包括财务和私人生活方面的，以

便给客户设计一套量身定制的产品,而这些产品必须完全符合每一位客户的实际条件和情况。否则,就无法开展财富管理工作。“财富管理”要求与客户建立“私人的”关系,这也正是“理财业”与零售金融服务行业规范的区别所在。

在描述他们与其他零售类金融机构的主要区别时,理财机构总是强调其客户关系的独特性——这种关系宽泛到包括客户金融事务的所有方面,同时也非常深入,理财顾问可以掌握有关客户的价值和重要事项的最隐秘的情况。这种全面、深入的关系使得理财机构能够为客户开发和应用量身定制的解决方案,以全面满足客户的金融需求。作为一个理财机构至少必须具备如下三个独特标准:

一是,理财机构与其客户的(独特)关系,同时具有全面性(理财业者所强调的术语包括“整体的”、“综合的”和“包罗万象的”)和深入性(“隐秘的”和“个别的”)。

二是,所提供的产品和服务,则特别强调不动产规划和换代(财富转移)规划服务,以及税收咨询和非传统投资等专业技术。

三是,为客户提供各类有特定目的的服务,如投资操作、财产保存或财富转移。

1.1.1 投资委托

理财机构在不同的委托要求下为客户提供不同的服务。最基本的,理财机构可以担任一个纯粹的资产管理人,包括财产保管、代收款项、资金支付和相关的报告。

执行性委托,理财机构可代表客户执行或选择经纪人去执行证券交易等任务。这时,理财机构不提供任何投资建议,因此,这种服务的目标客户是自行理财客户(Self-directed)。一般要求理财机构为客户的交易寻求“最佳执行方式”,即让证券交易的成本和收益最优化。

下一个层次的投资委托是一种正式的服务类的契约,主要有下面两种类型:

顾问型委托,理财机构与客户讨论他们的投资机会,并提出建议。在综合考虑了理财机构的意见后,由客户做出买卖决策。没有客户的批准,理财

机构不能做出任何的投资决策。

全权型委托,在提供投资建议之外,理财机构通常可以代表客户独立进行资产买卖和执行交易。全权型委托通常开始于与客户建立一个(权责)规定,细化投资目标、风险厌恶程度,以及其他可能影响到投资组合的因素。在某些全权型委托中,理财机构只得到有限的投资授权。但在所有情况下,那些重大投资决策,如改变投资战略或资产配置方针,都必须得到客户的批准。

在各个财富水平段的客户中,采用顾问型委托的比例比较稳定。而随着客户财富的增多,采用执行性委托的增多、全权型委托的则减少。这也反映出极富裕型客户的金融成熟度更高。

财富管理在不同的地区有着不同的含义。例如,在美国和欧洲就有天壤之别。在美国,财富管理更相当于交易推动的经纪业务,而且典型地是由投资产品所驱动。在欧洲,财富管理则更像传统的私人银行业务,着重于咨询建议和专用性。

1.1.2 离岸与在岸

理财业的一个基本区别是分为在岸管理和离岸管理。在岸财富管理是指在客户的主要居住国提供的产品和服务。相反,离岸财富管理则是客户将他们的资产放在主要居住国以外进行管理。选择离岸管理的原因包括:对税收的考虑、在岸市场上没有自己所需要的(金融)产品或服务、对本地金融市场或政府缺乏信任以及应对国内政治和宏观经济风险的需要,等等。事实上,一些客户把他们的离岸账户看作是一个真正的“保险库”。

还有一些从业者进一步将财富管理分为四类。以瑞士的理财机构为例。当然,他们会在瑞士开展业务,也就是他们的国内业务。其国内业务主要为两种客户服务:一是要把资产放在自己居住国的瑞士客户,这成为理财业者的国内在岸业务;其国内业务服务也提供给外来的客户,这成为其国内离岸业务。另一方面,瑞士理财业者也到国外开展业务,这是其国际业务。它可能来到意大利,为意大利客户服务(即国际在岸业务),同时也为非意大利客户服务(即国际离岸业务)。

区分在岸和离岸的重要性在于这两种不同的客户有着完全不同的要

求、动态性和经济性。图 1.2 展示了客户对离岸私人银行的要求,主要是强大的品牌、信誉度和高专业水准。对于在岸私人银行来说,客户则更重视其当地分支机构的建立与否、更牢固的关系和“用户友好性”。

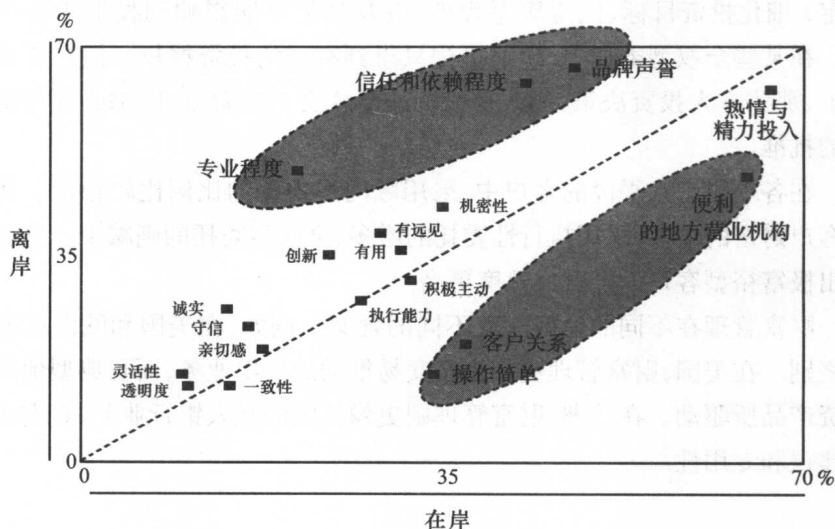


图 1.2 客户看重的理财机构的重要特征

资料来源:麦肯锡投资和理财 CEO 年会(2005)

如图 1.3 所展示的,不同离岸中心所管理财富的数量也截然不同。由于一系列全球税务新方案的影响(见第 9 章),财产有从离岸转向在岸的趋势,这一点在西欧尤为明显。但在有些地区,包括非洲、中东、拉丁美洲和东欧,离岸财富的规模仍然非常可观。从客户层面看来,随着财富的增加,在离岸市场管理的财富的比例也在上升。

➡1.1.3 财富市场的规模与增长

对于理财业者而言,一个首要问题是:谁是那些富翁,他们到底有多少钱。

测量理财市场的规模决非易事。如前所述,首先,没有一个普遍接受的“市场”的定义,各个机构区分“理财客户”与“大众市场客户”的财富门槛的差别非常大。同时,他们对财富的定义也千差万别。常用的定义标准包