

PRIVATE BANKING

Building a Culture of Excellence

一位瑞士顶级私人银行家披露其成功经验和经营理念的首部著作

私人银行

如何于竞争性市场上实现卓越

[瑞士] 鲍里斯·F·J·科勒迪 (Boris F.J. Collardi) ◎著

张春子◎译



中信出版社 CHINACITIC PRESS

PRIVATE BANKING

Building a Culture of Excellence

私人银行

如何于竞争性市场上实现卓越

[瑞士] 鲍里斯·F·J·科勒迪 (Boris F.J. Collardi) ◎著

张春子◎译

中信出版社 · CHINACITICPRESS · 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

私人银行: 如何于竞争性市场上实现卓越 / (瑞士) 科勒迪著; 张春子译. —北京: 中信出版社, 2015. 1

书名原文: Private Banking: Building a Culture of Excellence

ISBN 978-7-5086-4924-5

I. ①私… II. ①科… ②张… III. ①私人投资-银行业务-研究 IV. ①F830.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 252160 号

Private Banking: Building a Culture of Excellence By Boris F. J. Collardi

Copyright © 2012 John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. All Rights Reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Singapore Pte Ltd.

Simplified Chinese translation Copyright © 2014 by China CITIC Press

All Rights Reserved. This translation published under license.

私人银行

如何于竞争性市场上实现卓越

著 者: [瑞士] 鲍里斯·F·J·科勒迪

译 者: 张春子

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 19.5

字 数: 286 千字

版 次: 2015 年 1 月第 1 版

印 次: 2015 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2012-8765

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4924-5/F·3295

定 价: 48.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

仅以此书献给我的妻子佩情（Cherin），感谢她多年来对我所有事业的鼓励和支持。感谢亚历克斯·威德默（Alex Widmer）与我分享他对私人银行业务的经验。感谢我的父母，是他们赋予我巨大的好奇心，以及对研究人的行为的浓厚兴趣。



一个沉浸于传统模式的行业能够适应快速变化的商业环境吗？我们在此详细阐述的私人银行所面临的众多挑战，实际上在过去许多年来一直有增无减。但是，私人银行今天所必须面对的迫切挑战，自从 2008 年国际金融危机爆发以来已经影响到金融服务业的方方面面。这本书的出炉可谓恰逢其时。

我开始写作这本书是在 2008 年年初。当时几乎正处于对若干世纪以来逐渐形成的商业模式的未来发展提出重大挑战的前夜。今天，诸多全球性事件已经对私人银行的核心经营产生了重大影响，其中包括波动频繁的金融市场和发展中经济体所创造的新财富，这些不仅为私人银行创造了大量的市场机遇，而且增加了许多必须认真对待的风险因素。与此同时，部分原因可能来自过去危机的结果，全球银行业现在已经开始面对监管规则日益强化的新挑战。这些因素迫切要求私人银行业加速变

革。今天，不仅变化的速度在加快，银行所面临的问题的范围也在不断扩大。这正在影响银行如何对其商业模式进行适应性变革：私人银行是应当主动应对不确定性，还是等待问题尘埃落定从而丧失与这些变化相伴而来的关键发展机会呢？在快速增长期过后，随之而来的往往是大范围的衰退，人们总是希望经营业务更可持续，以有效应对影响任何行业健康发展和活力的各种挑战。这确实是我们私人银行业所面临的最为关键的时期之一。正是考虑到上述因素，我决定完成这本书的写作。

或许这是有史以来第一次，每一家私人银行都必须重新思考延续了几十年甚至100年或200年的商业模式。在过去短短的30多年里所发生的变化正在对私人银行长期以来所建立的商业模式形成挑战。全球经济变化，金融市场动荡，新的客户登上舞台，以及更为严格的监管要求共同推动了银行经营环境的根本性变化。在我1993年开始从事私人银行业务时，每一个私人银行家都可以自己决定向客户提供的服务和解决方案。私人银行家不断解决随时出现的问题，传播投资理念，提供法律指南，通常也或多或少地根据客户的实际情况提供个人咨询服务。因为没有统一的标准，所以对任何质量标准和最低水平的服务都没有担保，这也意味着银行家就是银行。

近年来，经营环境的变化已经彻底改变了人们熟悉的，有时让人感到舒适惬意的瑞士私人银行模式。私人银行从业者正面临各种各样的挑战。今天的私人银行业务要求银行客户经理必须在许多竞争性领域具有高水平的专业能力，职业水准必须大大超过客户所要求的重大预期。由于市场越来越复杂，市场之间的联动性日益增强，投资者越来越老练，产品也越来越高级，所以遵守不同区域的监管规则显得日益重要，同时今天的客户咨询师需要大量专业团队的支持。几十年前全能型的私人银行家已经被专业团队支持的私人银行家所取代，这些专业团队服务范围广泛，从本地的投资市场，到房地产规划，到具体国家的法律和法规等不一而足。私人银行家必须通过内生成长、并购或合伙等方式重新聚焦市场，或者开拓新市场来保持未来的竞争力。随着机会的出现，风险也随之而来，鉴于此，私人银行在开拓海外市场的过程中，私人银行家必须实施和严格遵守更广泛的规则和监管要求。国际金融

危机爆发之后，监管者不断强化监管规则，以努力降低大型金融机构经营失败的威胁。这些规则旨在改进金融系统的稳定性和安全性，恢复金融体系的信誉。现在是银行业适应新环境并遵守相应规则的时候了。

离2008年8月雷曼兄弟公司倒闭已经好几年了，但还有许多问题需要解决，比如如何进一步深入监管系统重要性金融机构，因为这些金融机构的失败会影响整个金融体系的稳定性。更为复杂的是，瑞士的私人银行必须遵守更为严格的监管外国注册客户的要求。银行保密过去一直是未来仍将是海内外争论的焦点之一。

虽然不能滥用，但是保密的确已经在保护客户资产方面发挥了重要的作用，将来它仍将具有重要价值。未来仍然会有离岸资产的业务，但这种业务的动机不再是避税。客户仍将希望在不同的监管环境下实现资产配置的多元化。银行对这些业务仍会有很大兴趣，但是时间会告诉我们在监管环境变化的背景下，成功的私人银行应当采取什么样的形式和在什么样的市场中保管这样的资产。适应和遵守不同国家各种新的更复杂的监管规定明显会增加银行的成本，从而要求私人银行能够寻找一种更经济高效的服务。然而，唯一的方式就是通过满足监管要求，预测监管规则的变化，确保建立正确的内部控制机制，按照监管要求及时向客户披露合规信息。私人银行应当在行业中发挥榜样作用，同时，在不让其客户、员工及监管者失望的前提下，充分考虑各种监管规则的要素，实现业绩的增长。

尽管面临经营环境的诸多挑战，然而，私人银行业仍具有重大的发展机遇。从全球财富角度看，市场潜力是巨大的，私人银行业仍然存在重大发展空间。世界各地区的经济增长已经为私人银行提供了更多的市场选择。例如，新兴市场涌现的许多年轻企业家将钟情于私人银行家提供的高水准服务。因此，在西欧之外，特别是亚洲地区涌现的对高素质财富管理经理的需求，对私人银行家发挥专长和能力开辟了新的市场空间。例如，新加坡已经成为能够与包括瑞士在内的西欧国家竞争的金融中心。与此同时，许多金融机构在金融危机中遭受了声誉和资产负债表的损失，面对监管压力，它们正在重新思考它们的经营模式。对于综合能力强大的金融机构而言，这种环境为它们扩展业务与重新进行市场定位创造了绝佳的机会。

私人银行将不得不研究所有这些重新构建这个行业的发展动力和趋势，抓住伴随挑战而生的各种机遇。它们承担不起对这样的事实视而不见所带来的风险，即私人银行业务的发展首先并主要依赖于为客户提供高质量、个性化的卓越服务。我们知道，银行经营必须以客户为中心，但问题是私人银行如何能够持续确保分散在世界各地的分支机构的每一个私人银行家都能够遵守这个理念，持续向客户提供已经提出的或将要提出的高质量的服务要求呢？在许多方面，不断增加的业务复杂性已经改变了私人银行的经营方式。没有一个投资顾问能够满足每一个客户和所有客户的所有需求，这种趋势已经导致大规模定制服务的产生。缺乏经营所需要的技能、信息和人际沟通能力的财富咨询师已经没有任何新的发展空间。如今私人银行经营的焦点仍是客户，目的仍然是提供最好的个性化服务。但是，如何提供这种服务，其要求又相应抬高了客户关系经理应当掌握的知识和技能的门槛。不管这个行业如何变化，客户现在是将来也永远是最重要的要素。他们将作为与众不同的个体看待，他们的决策能够深刻地影响自己的生活，以及依靠他们生活的人们的福祉。

考虑到前面所述的机会和挑战，本书旨在概述在私人银行业务中发挥重要作用的各种要素，同时阐述如何将这些要素有机结合起来服务于一个共同的目标：提供卓越的私人银行服务，并在所有活动中坚持以客户为中心的经营理念。本书根据我过去 19 年从事私人银行业务的经验，指出当前的发展模式与未来的演变趋势，并为私人银行的发展提供一种指引。从作为新加坡管理大学顾问委员会（Advisory Board at the Singapore Management University, SMU）成员的学术经历来看，我充分意识到，可以获得的私人银行方面的资料很少。我希望本书的出版能够为下一代有志于从事私人银行职业的人员提供参考，在当前私人银行人才非常紧缺的情况下，这一点非常重要。

在结构方面，我们做了精心安排。第一章简单概述了现代私人银行业务的主要构成要素，在随后的章节中我们将对这些要素进行详细的讨论。本书虽然从瑞士私人银行的角度出发，但也从全球视角探讨了各种问题，其目的就是深入探讨正处于变化中的私人银行业务的更多问题，分享私人银行业未来的发展愿景，同时指明能

实施最好实践和战略的潜在方向。但是也必须指出的是，任何书籍都只能提供理念，因而不能将本书作为一种实际应用解决方案的参考指南，或者是经营成功的保障。因此，更为重要的是，尽管本书提供了一种实践框架，但不能将其作为如何经营私人银行的指导手册。制定战略和应对变化有许多方式，本书应当被看作是理念和建议的综合，它只是代表了回答有关私人银行如何成功经营这种最具挑战性的问题的一种努力而已。很明显，本书不能提供所有解答，最终还是要靠具有清晰逻辑和合理见解的每一位读者，根据具体情况决定什么样的解决方案是最适宜和最具有操作性的。

再回到开始时我提出的问题：具有如此古老传统的私人银行业能够适应这种快速变化而且几乎影响私人银行业务方方面面的环境吗？想获得成功的私人银行机构必须面对各种挑战，考虑现代实践和理念，同时持续尊重已有的传统。私人银行需要一种大胆的新愿景，但也需要继续提升基本技能、竞争力，以及更好和更有效服务客户的必要能力。

私人银行可以通过许多途径实现上述目标。我在书中试图探讨一些方法，特别希望能令已经在本行业或者相关行业工作的读者产生共鸣。实现一个愿景需要付出努力的工作，但这是可能的。这正是本书要传递的一种信息。尽管私人银行业务面临许多问题，但我们对私人银行业的发展还是很乐观。前进的道路并不总是平坦，然而机会还是很多，私人银行业前途一片光明。

致谢

ACKNOWLEDGMENTS



2008 年年初我开始写作这本书的时候，我从未预料到随之而来的 4 年时间将是我开始职业生涯以来从未经历过的最紧张、最有趣和最令人震撼的时期。这里，我不是仅仅指对于我个人的职业发展，而且也包括在这一时期影响整个金融行业和全球大部分地区的重大事件。金融业已经进入了一个彻底变革的时代，尤其是围绕作为本书主题的私人银行业未来的发展模式和市场空间的争论，将是我们十几年前，甚至在我决定写作这本书时所无法想象的。毫无疑问，这一时期的巨变为我提供了大量的灵感和顿悟，为使本书内容更丰富提供了更广阔的土壤。

然而，可以肯定的是，在这样一个动荡的时期，如果没有许多给予我无私帮助和无条件支持的人们的宝贵贡献，写作这样一本书是不可能的。在此，我要特别感谢两个人，从本书还仅仅是创意之时，一直到完成写作，

他们始终给予了我宝贵支持。他们就是克里斯蒂娜·齐格勒 (Christina Ziegler) 和吉多·劳斯 (Guido Ruoss)，对于本书的完成，从只是有一些想法开始，到形成一种细致精心安排的可行结构，他们为我提供了大量内容选择和分析方面的支持，并多次对书稿进行了审阅；同时，他们就像一个有价值的传声媒介，将所有事情汇集起来。没有他们的帮助与无私承诺，本书不可能得以完成。同时，我也要诚挚地感谢艾丽斯·拉特克利夫 (Alice Ratcliffe)，她承担了繁重的编辑工作，并为本书引入了专业的写作经验。

我还要感谢两个行业领军者——雷蒙德·贝尔 (Raymond Baer) 和汉斯·德·吉尔 (Hans de Gier)，他们让我分享了有关本书的有价值经验和思想。我也要诚挚地感谢利奥·查理托斯 (Leo Charitos)、简·别林斯基 (Jan Bielinski)，他们阅读了本书手稿，提出了有价值的建议，书中已经采纳了相关建议。此外，要感谢为本书提供有价值贡献，以及在其各自领域具有深刻见解的多方人士，他们分别是安东尼·拉斯曼 (Anthony Lassman)、加雷斯·彭尼 (Gareth Penny)、阿莱恩·齐莫尔曼 (Alain Zimmermann)、安德利斯·津格 (Andreas Zingg)、比特·布莱西 (Beat Blaes)、格温·瓦波特 (Gwen Walbert)、沃尔夫冈·杰纳文 (Wolfgang Jenewein)、雷纳特·梅耶 (Renate Meier)、丹尼尔·埃吉尔特尔 (Daniel Aegerter)、马塞尔·韦德默 (Marcel Widmer)、沃纳·霍伦斯坦 (Werner Hollenstein)、安妮-玛丽 (Anne-Marie)、尼嘉-雷德曼 (Nega-ledermann)、艾利克·贝尼什克 (Eric Benischke)、西里尔·肖赫 (Cyril Schoch)、戴维·泰勒 (David Taylor)。我还要感谢来自威利出版社的尼克·沃尔沃克 (Nick Wallwork)、朱尔斯·亚普 (Jules Yap)、詹尼斯·苏 (Janis Soo)、埃米莉·赫尔曼 (Emilie Herman)，以及斯蒂芬·斯金 (Stefan Skeen) 组成的团队，他们对本书的编辑和出版给予了巨大的支持。

最后，我希望向所有与我一起共度职业生涯的人们，特别是瑞士宝盛银行的员工表达我的谢意和真诚感激，他们的信任和支持，以及各种方式的帮助，丰富了我的职业生涯。



前言 XI

致谢 XVII

第一章 卓越的私人银行架构 I

愿景和使命 6

现在的状态 6

在哪里和如何做 7

过程、人和计划 7

评估 8

结论 9

第二章 私人银行发展的驱动力 II

变化中的行业 14

四大关键驱动力 20

结论 26

第三章 寻找正确的私人银行组织形式和经营战略 29

组织形式和趋势 32

私人银行结构 33

全能银行与纯粹的私人银行 37

设计组织架构 39

结论 49

第四章 形成监管环境的外部力量 55

监管环境 58

监管者和行业如何应对国际和国内挑战 66

结论 68

附录：一些重要的监管机构和法律 69

区域和国家立法 73

第五章 以客户为中心 77

客户多元化很重要 80

有关客户细分的争论 81

当前的客户细分实践 82

细分标准简介 83

按行为标准对客户进行细分 90

吸引新的客户 97

从长期角度保留客户 101

结论 107

第六章 超越产品——提供定制化解决方案 109

危机也是催化剂 112

波动性已成为新“常态”了吗?	114
金融产品和服务在财富创造中的作用	118
适应不断变化的环境	122
客户需求与产品及服务的匹配	133
结论	137
附录 1: 最常见的金融产品简介	138
附录 2: 选择基金和基金中的基金的关键标准	141
第七章 为什么品牌很重要	143
品牌的起源	146
品牌的功能	148
为什么品牌在私人银行业如此重要?	150
优质品牌如何成长	152
品牌建设要求遵守规则和保持持续性	155
品牌具有个性和“DNA”	156
全球品牌建设的挑战	159
行为品牌的重要性	161
可选择的品牌渠道	162
赞助	164
结论	166
第八章 提供超级客户体验	167
客户体验的演变	170
来自豪华酒店行业的启示	171
驱动客户体验的大趋势	173

了解客户体验	175
客户体验的阶段划分	179
创造“愉悦”的体验	180
制定客户体验战略	181
结论	187
第九章 理解卓越服务	189
卓越服务与内部客户	192
定义内部客户	193
服务价值环	193
服务的虚拟特性	195
持续卓越	196
卓越服务的4个驱动因素	197
考核卓越服务	203
结论	211
第十章 赢得争夺人才的战争	213
为什么战争会打响	216
为什么需要人才	217
赢得人才战争的武器	222
衡量你的成功：人力资源工具	233
结论	241
第十一章 定义和提升领导力与文化	243
塑造一个领导者的因素是什么	246
结论	260

第十二章 绩效考核与管理	265
了解绩效考核	268
绩效管理的演变	269
从模型到战略,再到考核	270
绩效环	271
绩效管理的维度	272
定义考核指标	274
私人银行和绩效管理	275
选择考核目标	280
平衡计分卡:私人银行的软考核指标	282
结论	283
附录 关键绩效指标	284
注释	289



第一章

卓越的私人银行架构