

国内第一本有关私人银行的权威著作

中国私人银行

曹彤 张秋林◎著



中信出版社·CHINACITICPRESS

中国私人银行

曹彤 张秋林◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

中国私人银行/曹彤, 张秋林著. —北京: 中信出版社, 2011. 1

ISBN 978-7-5086-2403-7

I. 中… II. ①曹… ②张… III. 私营经济-银行-研究-中国 IV. F832.39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 195554 号

中国私人银行

ZHONGGUO SIREN YINHANG

著 者: 曹 彤 张秋林

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)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 34.25 **字 数:** 650 千字

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 **印 次:** 2011 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-2403-7/F · 2123

定 价: 73.00 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: 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序 一

近年来，中国经济发展迅速、居民财富呈现爆炸性增长，银行业综合实力大幅提升。但随着金融危机后中国经济增长方式的转变和结构调整的加速，银行监管的强化，特别是巴塞尔新资本协议（第三版）和美国《多德—弗兰克法案》出台后国际金融监管的深刻变化，加快战略转型已经成为国内银行的必然选择。大力发展零售银行，特别是面向中高端客户群体的财富管理和发展私人银行业已经成为实现银行战略转型的重要途径。

私人银行业务起源于16世纪的瑞士日内瓦，在近三四百年的发展历程中，这一曾经只为少数欧洲皇室、贵族、高官及富豪管理财富，有着浓郁神秘感的金融业务，已经发展成为海内外众多金融机构和高端富裕客户广泛参与的现代私人银行。在此次国际金融危机中，私人银行业务以其较低的资本消耗和风险暴露、稳定的收入来源，受到欧美金融机构、高端财富群体的普遍青睐。

近几年，随着中国居民财富的飞速增长和银行战略转型的提速，国内私人银行也开始从中国人印象中的神秘机构，迅速落地开花。短短三四年中，不仅有大量外资私人银行纷纷涌入，蚕食这块巨大的蛋糕，本土的商业银行，比如中国银行、中信银行、招商银行等，也相继推出私人银行业务。私人银行这一“舶来品”已经在中国金融业生根和茁壮成长。

但是，总体上私人银行业务在国内还是新鲜事物，在发展的过程中也暴露出一系列问题，比如，私人银行业务范围定义尚未明确或统一；私人银行业务的赢利模式和利润增长点尚未明晰；私人银行部门的内部组织架构和设置还亟待完善；私人银行的产品和服务开发还需深化；私人银行品牌如何打造还需探索等。如何解决上述问题？是完全照搬西方私人银行的发展模式，还是建立适合中国国情和中国商业银行自身特点的私人银行业务发展模式，

成为摆在国内银行决策者和私人银行经营者面前的现实课题。

在这样的背景下，本书作者曹彤和张秋林两位同志作为中信银行直接分管和从事私人银行业务的高管人员，本着在实践中学习，在学习中实践的原则，通过对众多国内外私人银行业务的考察分析，并结合多年从事私人银行业务的经验，汇集成一本研究私人银行理论与实务的《中国私人银行》专著。这本专著在引进经验、开拓私人银行业务发展思路方面有较高的参考价值，有助于解决当前国内私人银行业务发展过程中面临的上述种种问题，有助于国内金融专业人员和高端富裕客户了解中国私人银行如何运作，有助于大家对私人银行问题进行更深入探讨。

私人银行是为了满足高端富裕客户对个性化、综合化、私密化的产品与服务需求应运而生的。为了让读者更好地了解私人银行业务发展的全貌，更好地应用于私人银行业务实践，本书从 10 个不同角度，阐述、分析了全球及中国境内私人银行业发展的现状、问题及发展趋势。不仅全面总结了国内外私人银行发展的经验，并且有针对性地指出了国内私人银行业务开展过程中的问题、困难，有前瞻性地、有建树地对私人银行发展战略、发展方向、战略实施提出了独特的思考与建议。

在国内金融业发展的关键时期，在私人银行方兴未艾之际，中信银行两位高管推出这样一本专著，是对我国金融业的积极贡献。作者在写作过程中阅读了大量资料，与境内外的私人银行高管人员、私人银行家进行了多次座谈，与境内外多层面的高净值资产人士进行了广泛交流，汇聚了作者多年来的工作经验和心得，细读之，会获益匪浅。作为长期与他们一起工作的领导和同事，我很乐意做此思考，并为之作序。

中信银行行长

陈小宪博士

2010 年 9 月

序 二

进入 2010 年以后，世界各国的经济开始以不同的速度走向复苏，花旗集团、德意志银行、瑞银集团等一些主要的金融机构也逐步恢复元气。表面看来，次贷危机掀起的波澜已经归于平静，但我们透过这场灾难，对金融机构兴衰之律的再省与反思不应停止。如果能够就此参悟到金融业务发展路径和配置格局的趋势，那将成为在“后危机时代”谋求发展的重要法宝。

大浪淘沙终有时，虽然在金融风暴的冲击下，昔日无限风光的金融巨擘也被撕扯得满目疮痍，但一些金融业务相对而言受危机的影响并不大。例如，私人银行业务的收入水平虽大幅下降，但全世界 90% 以上的私人银行在金融危机的背景下依然创造了利润，并且私人银行业务能够根据外部商业环境的变化，适时进行运营模式的调整，从而反映出与投资银行等业务相比，私人银行业务表现出更强的抗击系统性风险的能力。在“后危机时代”，私人银行业务将成长为全球商业银行新的利润增长点。

对于中国而言，私人银行业务同样面临着十分广阔的发展空间。一方面，随着中国经济持续快速的发展，富裕群体的规模越来越庞大。根据美林 2010 年 6 月公布的最新全球财富报告显示，中国是 2009 年全球百万富翁增长最快的国家，全球财富正在向东方转移。特别是在全球金融危机和中国经济周期性调整的背景下，私人银行业务作为富豪财富的“避风港”，得到越来越多富裕阶层的认同。另一方面，私人银行业务是中国商业银行转型发展的重要着力点。虽然中国商业银行没有卷入全球金融海啸之中，但来自利率市场化、金融脱媒的潜在威胁，意味着依赖信贷业务扩张的、粗放式的发展模式已经无法持续。私人银行业务贯穿于零售银行、财富管理、投资银行等多个领域，是中国商业银行脱胎换骨的重要起点。

早在 16 世纪的瑞士日内瓦，欧洲皇室的贵族们就已经享受到私密性很强

的私人银行服务。但在中国，私人银行业务毕竟刚刚起步，无论是外部环境，还是产品架构、服务模式和运行机制都与该业务旺盛的发展需求不相匹配。从外部环境看，严格的分业经营金融体制和资本管制制度，使得在岸私人银行业务还不能直接进行资产管理，而必须要聘请第三方进行委托代理。此外，中国资本项的外汇管制，也不同程度地限制了私人银行境外投资产品的品种和金额。从银行自身来看，各家银行所提供的私人银行产品和服务比较趋同，个性化、多样化的特征不明显。要克服这一问题，最重要的是要突破人才和技术的瓶颈。特别是，私人银行业务虽然具有较好的弹性优势，但也具有“高风险”的一面。如何建立健全具有中国特色的私人银行业务风险管理体系，尤其是针对相关从业人员和各种产品逆周期性的监管，是我国私人银行业当前面临的最艰巨的挑战。

在这样的背景下，本书作者曹彤先生和张秋林女士为大家提供了这样一本全面研究私人银行的著作，是对现阶段中国私人银行业务发展的开拓性贡献。作为中国最早一批献身于私人银行事业的专业人士，两位作者在本书中汇集了他们多年从事私人银行业务的各种经验和心得，特别是两年多来筹建、管理中信银行私人银行的大量资料和心血。本书通过大量的数据和资料分析，逐一回答了境内外私人银行业务所涉及的各方面问题，不仅有助于私人银行的从业人员全面系统了解整个行业的发展状况和存在的问题，也适合中国境内的高资产净值人士和准高资产净值人士加深对私人银行服务的理解。

一名优秀的私人银行家不仅要具备相应的专业素养，也要对这项事业充满热情和激情，相信通过这部专著，将会有更多的有志者投身于这个行业，并为这个行业的发展做出贡献。

作为金融领域的学者，我非常荣幸能受邀为此书作序，希望能引起大家对私人银行业务更深层次的思考和探讨。

北京外国语大学 校长
中国国际金融学会 副会长
陈雨露 教授
2010年10月

序 三

China has been on an impressive growth path ever since Deng Xiaoping started the reforms and moved China to a more progressive market – oriented economy. In recent years, China has been one of the countries at the forefront of the push for economic growth in the world.

With this strong economic growth, Chinese people's personal wealth has increased tremendously over the recent years. The need to manage this newly created wealth represents both a huge opportunity for the financial services industry, as well as a challenge. For foreign wealth management and private banking institutions, just like in other new market, there are still many restrictions that makes it difficult to offer a traditional "wealth management proposition" .

This book is written by two extremely seasoned banking executives from our strategic partner bank CNCB, one of the leaders in China's private banking business. The authors are also two people who have had first hand experiences in setting up, rolling out and managing one of the first private banking operations by a Chinese bank, as well as working with BBVA private banking experts who bring with them international private banking experiences and perspectives into the project.

The book takes a comprehensive look at the current development in the private banking business in China, addressing the opportunities and the challenges faced by both domestic and foreign financial institutions. The book also gives a description of the history of private banking in the international world and the operational models of traditional private banking organizations. The books discusses in depth the current development stage of China's onshore private banking business, with concrete examples of some of the services and products that are offered in the market today. We think

the book is an excellent resource to anyone who's interested in learning more about private banking in China today.

Mr. Angel Cano, President and Coo, BBVA
Member of CNCB's Board of Directors

中文：

自从邓小平提出改革开放，并把中国推向一个更为进步的以市场为导向的经济体开始，中国经济一直走在举世瞩目的增长道路上。近年来，中国一直是推动世界经济增长的经济大国之一。

在这样一个强劲的经济增长状态下，这几年来，中国人民的个人财富增长迅猛。管理这些新创造的财富的需求，对金融服务业来说，既是一个巨大的机会，也是一个挑战。在中国，对于海外的财富管理及私人银行机构，就像在其他新兴市场一样，还有诸多限制这使其提供传统的“财富管理命题”存在困难。

这本书是由两位来自我们的战略合作伙伴——中信银行的经验极为丰富的银行高级管理人员写作的。中信银行是中国私人银行业领军企业之一，也是作为创立、部署并管理由中国的银行经营的私人银行业务的先驱之一，两位作者在实践中获取了宝贵的第一手经验，并在与西班牙对外银行私人银行的专家们的共同工作中取得了国际私人银行的经验和视角。

该书全面审视了私人银行业务在中国目前的发展，以及国内外金融机构就此面临的机会和挑战。书中还对国际私人银行的历史和私人银行机构的传统运作模式做出了描述。本书深入讨论中国在岸私人银行业务目前的发展阶段，并提供了目前市场现有的一些产品和服务的具体示例。我们认为，对于任何想更多了解目前中国私人银行的人而言，这本书是一个很好的资料。

西班牙对外银行总裁兼首席运营官
中信银行董事会董事
安杰尔·卡诺先生

编者按

“资本”这两个字是目前的中国精英阶层都关心的概念。从金融机构来讲，国内商业银行为适应资本监管的要求，正在积极进行结构调整和战略转型，积极寻找资本占用少、风险调整资本收益率高的产品和服务；另一方面，先富阶层手中持有的资本如何配置，如何在帮助他们实现财富增值的过程中，帮助更多的人获得资本以实现全社会的资源配置，实现我国 GDP 的长期增长，同时做到国家的经济结构调整和可持续发展。不知是社会经济和金融发展的必然还是巧合，这两个课题有一个共同的答案，那就是发展私人银行业务。

私人银行业务在境外已经是所有国际领先的金融机构高度竞争的领域，因此，秉承 400 多年的历史传统，私人银行在 2007 年进入中国，这一年也被国内媒体喻为“中国私人银行元年”。经过近 3 年的发展与探索，私人银行业务在中国可谓风生水起、气象焕新，尽管在两年间中国私人银行业获得了长足的发展，但是在全球金融危机的洗礼中也面临了考验与质疑。一段时间内，国外媒体比较集中地出现了大量关于私人银行业务的负面报道，从最开始的“外资私人银行大溃败，客户和员工向中资银行回流”，到后来以“富豪绞肉机”、“富翁变负翁”等词汇来形容私人银行业务。在中资银行方面，由于没有在财富方面给客户带来大量的损失，所以整体的舆论环境要优于外资银行，由于 2009 年初，一些媒体质疑中资银行的私人银行业务是在“复制贵宾理财”、“客户经理就知道卖产品”，中资私人银行的业务模式和组织架构也一度成为媒体的关注热点。把这些报道串在一起就是：体制有羁绊、业务多烦恼、产品待创新、监管需升级。面对这一系列的舆论冲击，私人银行从业人员难免会有一些困惑、不安甚至疑虑，对业务发展和个人职业生涯规划产生动摇。出现这些情绪都是正常的。私人银行业务在中国的开展既不能是“速胜论”；也不能是“亡国论”。作为一个新兴的体系，私人银行业务不可能“全局失

败”，也不可能“快速胜利”。

老子《道德经》曾曰：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”当前，中国私人银行业也正处在一个由表及里、从易到难、从细节到全局的发展过程。为了适时地介绍和分析私人银行业务，清除认知上的误区，本书从十个不同角度，介绍、阐述、分析了全球及中国境内私人银行业发展的现状、问题及未来的发展趋势。这 10 个不同的角度是：

一、境外与境内

一方面从私人银行的起源与发展历程入手，阐述境外私人银行的发展过程、组织形式、服务模式、商业模式、地域发展、组织架构、客户细分、产品与服务等；另一方面，介绍中国境内私人银行的发展现状、组织形式、客户需求、产品与服务、资产管理、风险管理、运营管理等。

二、介绍与分析

一方面全面介绍境内外私人银行业务发展的现状，另一方面深入剖析私人银行发展的瓶颈与困难，现有的国内私人银行应该着力重视并发展的几个方面。

三、理论与实践

一方面，涵盖理论分析，如营销学中的客户细分、品牌管理等内容，介绍了理论知识；另一方面从境内私人银行发展实践的角度阐述了营销学中的客户、渠道和产品，这 3 个亘古不变的重要内容。尤其是产品与服务部分，辅助以具体产品案例，使读者能够清晰了解私人银行的产品与服务。

四、需求与供给

从需求（客户需求）、供给（产品与服务的提供）角度分析，一方面是

客户需求，详细进行了境内客户细分与客户特征分析；另一方面依据客户需求，提供相应的产品、服务、系统与运营支持，这是客户服务体系建设的内容，也是客户服务的精髓。

五、前台与后台

一方面阐述了前台的营销与管理，产品与服务的开发；另一方面，具体讲述了私人银行后台的运营与管理，例如：如何进行有效的人力资源管理、风险管理与运营管理，特别在人力资源管理中详细介绍了境外薪酬管理与绩效考核方式。

六、从业人员与客户

一方面适合私人银行从业人员了解境外私人银行组织架构、资产管理、IT 系统、人力资源管理（含薪酬和绩效考核的内容）等；另一方面适合客户获取私人银行信息，从大量案例出发介绍了私人银行的产品与服务。例如，投资产品示例详解、如何判断投资的风险、如何通过私人银行进行资产传承规划、如何才能达到境外私人银行开户的要求等。

七、体系建设与实际操作

一方面，从体系建设角度阐述产品、系统、队伍、品牌这 4 个关键因素。另一方面，从实际操作层面，列举了多种销售模式、内部团队合作模式、客户经理实践经验（如投诉处理、如何打动客户、如何开发客户）等。

八、竞争与合作

一方面，阐述私人银行与投资银行、资产管理公司合作的必要性和协同效应。另一方面，上述各金融机构独立作为私人银行的组织形式，又存在客

户和人才的竞争。如何开展竞争中的合作和合作中的竞争，是摆在我们面前的任务。

九、业务发展与风险管理

一方面，借鉴国外经验，阐述私人银行业务迅速发展的理念与方法；另一方面强调私人银行业务的风险管理与运营管理，为私人银行业务长期、健康、稳健地发展保驾护航。

十、现状与趋势

在前十三章通过大量数据描述私人银行发展现状、分析存在的问题；在第十四、十五章阐述境外和境内私人银行未来的发展趋势，明确私人银行的发展愿景与方向。

除此之外，本书附录了开展私人银行业务相关的法律法规，力求向读者展示中国境内私人银行业务的政策、法规全貌；附录了全球各个国家和中国境内各个主要省份和城市的财富数据，如 GDP、人均 GDP、高净值客户的人数等。这些数据的搜集，有利于境内外的私人银行管理人员和从业人员、乃至计划在中国开展私人银行业务的外资机构，对中国加深理解，对制定其业务发展规划有指导意义。

在写书的过程中，作者翻阅了大量的资料，和境外的私人银行高级管理人员、私人银行家做了多次座谈，和中国境内外的多个层面的高净值资产人士进行了交流，汇集了作者在境内外从事私人银行业务的各种经验和心得，整理了大量作者在筹建、管理中信银行私人银行业务两年多来的资料，本书的每一章都对境外私人银行进行了高度概括和介绍，在学习、研究境外私人银行发展的先进经验基础上，作者又有针对性地对国内私人银行业务开展过程中的问题、困难进行了分析和总结，对国内私人银行在过去几年内的发展做了非常严谨地探讨和研究，并对未来国内私人银行的发展道路和发展战略作出了深刻的思考。

本书观点鲜明、逻辑清晰、信息量大、深入浅出，是一本国内不可多得的对私人银行业务进行全面研究的专业图书。

如何将全球私人银行业的普遍经验与本土实际相结合，为客户提供“致广大而尽精微”的服务，是国内私人银行界的一项共同挑战。本文力求从实践出发，从分析国内私人银行客户的特点及其特色需求入手，借鉴境外私人银行业务发展经历，结合国内财富管理的发展历程，总结国内3年来的私人银行发展过程中的经验和教训，就构建有中国特色的私人银行服务体系提出自己的管窥之见，权作一家之言、抛砖引玉。

序 一	IX
序 二	XI
序 三	XIII
编者按	XV

第一部分 | 中国私人银行主报告

第一章 什么是私人银行 3

第一节 私人银行的起源	4
第二节 私人银行的全球发展	4
第三节 私人银行的定义	6
第四节 私人银行的特点	11
第五节 私人银行的客户标准	13
第六节 私人银行的离岸与在岸	14

第二章 海外私人银行业务的发展现状 15

第一节 海外私人银行机构的组织形式	17
第二节 海外私人银行机构的服务模式和商业模式	23
第三节 海外私人银行机构的地域发展过程	28

第三章 国内私人银行业务的发展现状 33

第一节 国内私人银行机构的组织形式	34
第二节 国内私人银行机构的服务模式和商业模式	45
第三节 国内私人银行机构的地域发展过程	51
第四节 国内私人银行的发展特点	52

第四章 国内私人银行发展中的困难 59

- 第一节 私人银行业务的法律与政策障碍 60
- 第二节 私人银行业务缺乏明确的监管政策 65
- 第三节 私人银行业务的高端人才瓶颈 65
- 第四节 私人银行缺乏系统的资产管理 68
- 第五节 私人银行业务与零售银行业务的对立统一 69
- 第六节 私人银行发展的环境障碍 71
- 第七节 金融危机对私人银行发展的影响 74

第五章 私人银行的组织架构 77

- 第一节 私人银行的地域式管理模式和事业部制管理模式 78
- 第二节 私人银行与零售银行之间的组织架构安排 82
- 第三节 私人银行内部的组织结构 86
- 第四节 私人银行的劳动组织形式 92

第六章 国内私人银行客户特征及其需求分析 107

- 第一节 私人银行的目标客户和客户细分 108
- 第二节 国内私人银行客户特征 114
- 第三节 私人银行客户的需求特性分析 125

第七章 私人银行客户的获取、经营与提升 137

- 第一节 私人银行客户获取的内部渠道 138
- 第二节 私人银行客户获取的外部渠道 143
- 第三节 私人银行的多渠道管理和价值管理 148
- 第四节 私人银行客户的经营与提升 152

第八章 私人银行的产品与服务 165

- 第一节 商业银行服务 166

第二节	财富管理服务	166
第三节	国际资产传承规划服务	189
第四节	综合授信服务	196
第五节	投资银行咨询服务	200
第六节	家庭增值服务	203
第九章	私人银行的资产管理与产品采购	209
第一节	海外私人银行与资产管理的关系	210
第二节	海外私人银行与投资银行的关系	213
第三节	中国如何实现资产有效管理	218
第四节	私人银行产品的采购	222
第十章	私人银行的风险管理	227
第一节	私人银行的业务风险	228
第二节	私人银行业务风险的类别	230
第三节	私人银行的市场风险管理	234
第四节	私人银行的信用风险管理	236
第五节	私人银行的操作风险管理	244
第六节	私人银行的合规风险管理——反洗钱	249
第七节	私人银行的声誉风险管理	255
第八节	私人银行的法律风险管理	262
第九节	金融创新与风险管理	264
第十一章	私人银行的运营管理	271
第一节	私人银行的运营的概念、内容及四条精益原则	272
第二节	私人银行的卓越运营	274
第三节	私人银行的运营外包和内包——降低成本、提高收益	276
第四节	私人银行的 IT 系统支持	282
第五节	建立和完善私人银行业务操作流程	285