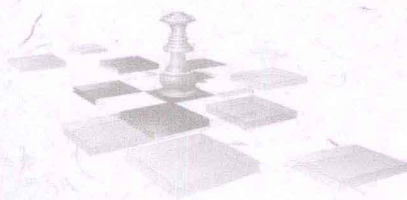


COMMERCIAL BANK
PRIVATE BANKING MARKETING

BANK

商业银行私人银行业务营销



安贺新 是 凯 | 著



清华大学出版社

商业银行私人银行 业务营销

安贺新 是凯 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书首次尝试从市场营销学的角度,系统地对当下中国商业银行私人银行业的发展状况进行了全景式的解读。通过对宏观环境、STP 战略、产品、定价、渠道、促销和客户关系的全面研究,以及对目前主要私人银行业务进行评述,力求能够解读中国商业银行私人银行业,并推动其健康有序发展。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商业银行私人银行业务营销/安贺新,是凯 著. —北京:清华大学出版社,2013.9
ISBN 978-7-302-32079-1

I. ①商… II. ①安… ②是… III. ①私人投资—商业银行—银行业务—市场营销学
IV. ①F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 082808 号

责任编辑:崔 伟 马遥遥

封面设计:周晓亮

版式设计:方加青

责任校对:邱晓玉

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京嘉实印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:169mm×239mm 印 张:13.5 字 数:242 千字

版 次:2013 年 9 月第 1 版 印 次:2013 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:35.00 元

产品编号:042562-01



前言

在中国，私人银行业即将迎来发展的第六个年头。在这数年间，它迅速发展，但也备受质疑，业界和学者对它的讨论也日渐增多。作为长期关注这一领域的学者，从2011年起，我们正式开始本书的写作，尝试从市场营销学的角度来为中国私人银行业的健康发展出谋划策。

据调查，尽管与前几年相比，私人银行在高净值客户中的了解程度有了显著的提升，但是对于私人银行的宣传仍然大有可为。因此，在本书的第一章，我们安排了全景式的扫描，力争勾勒出目前私人银行业的概况。

正所谓“识时务者为俊杰”，在第二章，我们重点关注私人银行业发展的宏观环境。中国经济的发展、政策的变化、文化的进步以及科技的革新都在影响着私人银行业的发展。

每一位客户对于私人银行的需求都不尽相同，没有一项服务可以让所有客户满意，我们能做的只是根据自己的资源、能力优势去匹配部分能服务好的客户，“一口吃成个大胖子”的传统思维要不得。私人银行业即将面临全面洗牌，缺乏明确的战略规划和有力执行的银行无疑将会被淘汰出场。关于选择细分市场、确定目标客户和市场定位的讨论详见第三章。

再好的定位，也需要优质的产品和服务来支撑。究竟用什么样的产品和服务来吸引我们的客户？如何建立一套完整的私人银行产品体系？这些问题都值得深入研究。当下，所有的私人银行都推出了增值服务，但其中的一些因缺乏特色，客户并不买账。银行增加了投资而摊薄了利润，费力不讨好。如何赢得客户的心？本书第四章将对产品和服务的问题展开讨论。

产品和服务的定价是一项极具科学性的工作，同时也是商业模式中十分重要的一环，究竟是选择咨询模式还是经纪商模式，抑或是创新的第三种模式？第五章将结合传统的定价原理，力图剖析当下私人银行业定价的困惑。

前几年，发展客户的问题可能还不被重视，毕竟各银行都有一定的高端客户存量，这一部分客户实际上已成为众多银行开展私人银行业务的基础。但近年来，不少银行都调低了私人银行资产门槛，以吸收更多的准客户进入，更有很多城市商业银行直接以较低的门槛来开展私人银行业务。在竞争越来越激烈的今天，如何发掘私人银行业务的客户已成为一项重大课题。在第六章，我们将对此展开讨论。

私人银行的促销工作还处于起步阶段，不少私人银行甚至还没有自身专

II 商业银行私人银行业务营销

属的标识和宣传语，官方网站建设落后，广告宣传工作十分有限。报告营销成为各家私人银行争相运作的亮点，但其专业性又遭到质疑，如何塑造一个明确的、客户欢迎的品牌形象，本书将在第七章进行探讨。

商业银行的客户关系管理是一个常聊常新的话题。私人银行客户的社会地位更高、更忙碌、压力更大，如何去认识和了解他们的需求，和他们打好交道，是许多客户经理头疼的一件事情，希望第八章能够对此带来一点启发。

尽管外资银行率先宣布在中国开展私人银行业务，但目前仍是中资银行占据着这项业务的主导位置，我们希望以旁观者的视角来解读各家银行私人银行业务的发展，并且也“不客气”地挑出一些毛病，希望各家银行明确自身定位，形成差异化优势。因此，本书在第九章对部分中资银行的私人银行业务展开了评述。

中国经济总量已经居于世界第二位，数量众多的高端客户成为私人银行发展的天然资源。从这个角度看，中国的私人银行业发展到今天的这个水平是一种自然的状况，很难说有某一家形成了特别突出的竞争优势，同质化现象十分明显。而未来几年时间里，私人银行业将逐渐结束江湖混战的局面，优胜劣汰，缺少核心竞争力的机构将难以存活。各家私人银行着实应当有强烈的危机意识，不断钻研和探索以培养核心竞争力，争取笑到最后。

另外，特别想在这里指出的是，在商业银行的实践中存在“拉关系”比什么都重要的思想顽疾。在私人银行业，这一观念也泛滥不止。这丝毫无益于私人银行业的健康发展，关注服务质量、提高专业素养才是发展私人银行的正道。

作为普通的营销学者，我们努力从营销专业的角度来解读中国私人银行业的发展。我们深知这本书并不能解决私人银行发展的所有问题，但我们相信，尽管会有曲折，私人银行业的明天仍然值得期待，我们也愿意为它的发展作出微薄的贡献。

本书是中央财经大学安贺新教授和是凯通力合作的结果，参与本书写作的人员还有王乙帆、乔飞、汪榕。

在本书写作过程中，我们参阅了大量的国内外相关文献，对此，我们深表感谢。同时，还要感谢多位业内专家和一线经理在写作过程中给予的宝贵支持，他们的意见和建议使得本书更具深度与广度。

中国私人银行业的发展一日千里，且我们学识有限，本书反映的内容难免挂一漏万，存在一些缺陷和不足，敬请专家和读者批评指正。

安贺新 是凯

2013年6月



目录

第一章 私人银行业务综述

第一节	国外私人银行业务	3
第二节	私人银行在中国	4
	一、中国市场前景广阔	4
	二、外资银行抢滩中国	6
	三、中资银行行动迅速	8
第三节	私人银行业务的界定与特征	8
第四节	中国特色的私人银行	13
	一、宏观环境有差异	13
	二、财富积累道不同	14
	三、业务发展没土壤	16
	四、在岸业务是主角	18
第五节	我国私人银行的发展趋势	18
	一、竞争更趋激烈	19
	二、合作不断加深	19
	三、人才凸显关键	19
	四、区域不断扩展	20

第二章 营销环境分析

第一节	宏观环境	23
	一、政治环境	23
	二、经济金融环境	27
	三、社会文化环境	29
	四、科技环境	31
第二节	中资私人银行业务SWOT分析	32
	一、优势(Strength)	33
	二、劣势(Weakness)	34
	三、机会(Opportunity)	39
	四、威胁(Threat)	40

第三章 市场细分、选择与定位

第一节	市场细分	47
	一、市场细分概述	47
	二、市场细分的依据	48
第二节	目标市场选择	56
	一、当前私人银行业务客户来源机制	57
	二、市场选择原则	59
	三、市场选择的指导思想	63
第三节	市场定位	70
	一、解剖竞争对手	72
	二、衡量自身能力	72
	三、实现差异定位	76

第四章 产品和服务策略

第一节	财富管理服务	83
	一、产品体系	84
	二、发展方向	88
第二节	贷款服务	89
第三节	咨询服务	90
	一、资产传承服务	90
	二、税收规划服务	91
	三、投资银行顾问服务	91
第四节	增值服务	92
	一、艺术品鉴赏及投资咨询服务	92
	二、私人医生、健康顾问咨询服务	92
	三、针对客户及其家人的教育项目	93
	四、其他服务	93
第五节	产品和服务的开发	94
	一、内部开发	94
	二、外部开发	95

第五章 定价策略

第一节	概述	101
-----	----------	-----

一、科学的定价具有战略价值	101
二、定价三原则	103
第二节 定价策略的导向	104
一、成本导向	104
二、竞争导向	106
三、效用导向	108
四、关系导向	109
第三节 私人银行业务定价存在的问题与改进措施	111
一、私人银行业务定价中存在的主要问题	111
二、私人银行业务定价的改进措施	113

第六章 渠道策略

第一节 概述	119
一、营销渠道的效用	119
二、营销渠道的分类	120
第二节 商业银行私人银行业务营销渠道的选择	129
一、确定渠道目标	129
二、营销渠道选择的影响因素	130
三、制定可行的营销渠道方案	134
四、评估营销渠道方案	137

第七章 促销策略

第一节 广告宣传	143
一、传播口号	143
二、软文推广	144
第二节 品牌战略	146
第三节 官网建设	149
第四节 公共关系与对外合作	152
一、与研究机构合作，出台专业报告	153
二、与海外银行合作，实现借船出海	154
三、与大型活动合作，搭建交流平台	154
第五节 协同营销	155
第六节 人员推销	156

第八章 客户关系管理

第一节	认识你的客户	161
一、	客户购买行为特征	161
二、	客户地区差异特征	165
三、	客户经验特征	167
四、	私人银行与客户的关系结构特征	167
第二节	代管理资产的获取	168
一、	评估	168
二、	会谈	171
三、	要钱	172
第三节	做好定制化服务	173
一、	帮助客户设计退休生活	173
二、	在客户事业转型时期提供指导	174
三、	慈善事业规划	175
四、	全方位管理	177
五、	有远见的增值服务	178

第九章 国内主要私人银行机构评述

一、	中国工商银行私人银行	183
二、	中国农业银行私人银行	184
三、	中国银行私人银行	187
四、	中国建设银行私人银行	189
五、	交通银行私人银行	191
六、	招商银行私人银行	192
七、	中信银行私人银行	196
八、	中国民生银行私人银行	198
九、	兴业银行私人银行	199
十、	中国光大银行私人银行	201
十一、	上海浦东发展银行私人银行	202
十二、	北京银行私人银行	204

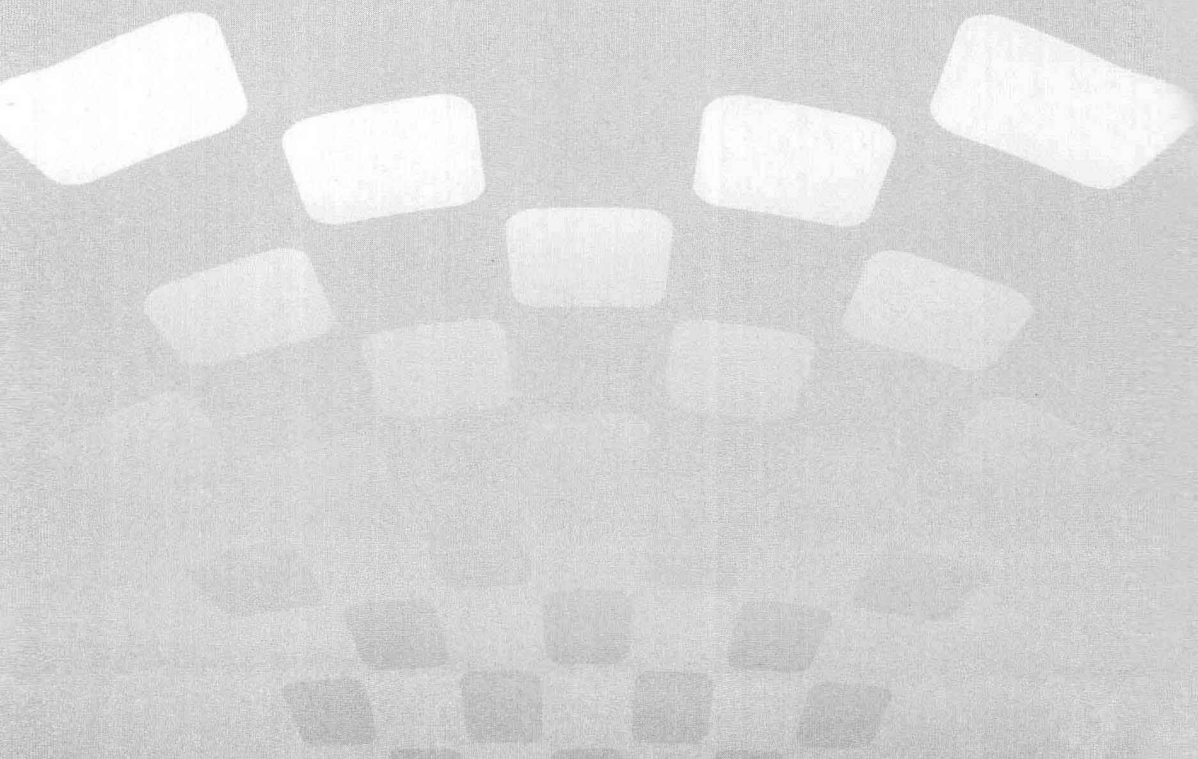
参考文献	207
------------	-----

|第一章|

私人银行业务综述

私人银行业务是金融机构针对高净值客户进行的财富管理活动。与大众的理财业务不同，私人银行业务在产品设计、营销方式、服务理念等各个方面都有独特之处。私人银行业务已经成为众多国际领先的银行集团的业务支柱，其利润贡献度已达到30%~40%。

2007年，私人银行业务正式在中国生根发芽。短短几年，得到飞速发展，各大银行纷纷增设这一业务，市场规模迅速扩大，但目前中国的私人银行业务究竟应该如何发展仍是值得关注和思考的问题。正是基于此，我们在介绍商业银行私人银行业务的营销策略之前，有必要先对私人银行业务有宏观的把握，毕竟站得高，才能看得远。



第一节 国外私人银行业务

商业银行私人银行业务(Private Banking)具有悠久的历史,起源于16世纪一种针对贵族和富人阶层的具有极强私密性的专业金融服务。16世纪,法国一些经商的贵族由于宗教信仰原因被驱逐出境,来到瑞士日内瓦,成为第一代私人银行家。因此,瑞士是最早开展该业务的国家,也是目前世界上私人银行业务最发达的国家之一。

补充资料1-1



“私人银行业务”的概念是一个舶来品,从英语“Private Banking”直译而来。“Private Wealth Management (PWM)”,即私人财富管理,通常也可以代指“Private Banking”,只是习惯上存款类金融机构使用“Private Banking”,非存款类金融机构(如信托公司、资产管理公司等)多称此类业务为“Private Wealth Management”。

“Private Bank”,直译为私人银行,通常是指私人控股的银行,在维基百科中的定义为: A private bank is owned by either an individual or a general partner(s) with limited partner(s),即“私人银行是指由个人或有限的几位合伙人拥有的银行”。在很多情况下,“Private Bank”也可以指私人银行业务,并不作严格区分,因此“Private Bank”的意思需要根据其所处的上下文环境进行理解。

在国内,对于“私人银行业务”和“私人银行”也需要作简单的区分。“私人银行业务”对应“Private Banking”,其中心语是“业务”;而“私人银行”则对应“Private Bank”,中心语是“银行”。

随着私人银行业务的迅速开展,无论是在银行业界还是媒体,多将“私人银行业务”简称为“私人银行”,而现在基本不提“私人控股的银行”这一说法。因此,在国内,可将“私人银行”直接理解为“私人银行业务”。

值得一提的是,目前有许多国外银行的私人银行业务单独分离出来成为子公司(如花旗、汇丰、德意志等),其品牌名称就从事业部制下的“Private Banking”变更为“Private Bank”。

18世纪,由于受到工业革命的影响,伦敦逐渐成为世界贸易与个人财富的中心。这一时期,伦敦的银行开始向商家提供私人财富管理的特殊服务,实现

了私人银行业务由为极富裕的少数人提供私密服务逐步演变成为拥有高净值资产客户提供服务。随着美国工业的崛起，大量财富的聚集和富翁的涌现使得花旗银行和摩根银行的私人银行业务迅速成长，并逐渐成为全球私人银行业务的领军者。

目前，全球私人银行业以日内瓦、苏黎世、伦敦、纽约、迈阿密、新加坡和中国香港等地为中心，形成了欧洲、北美和亚太三大区域市场。其中，欧洲和美国的私人银行业巨头占据主导地位。瑞银集团和瑞士信贷集团并称世界私人银行业务的两大巨头，其发展理念和发展经验具有鲜明的特点，值得借鉴。此外，中东石油生产国家、拉美资源矿产国家也是私人银行业务的重点区域市场。在2012年10月由中国民生银行与麦肯锡公司联合发布的《2012中国私人银行市场报告》中，指出全球私人银行总资产规模将自2010年的35万亿美元，增长到2015年的53万亿美元。

第二节 私人银行在中国

一、中国市场前景广阔

已于2012年1月1日施行的《商业银行理财产品销售管理办法》对商业银行私人客户的门槛定义为“金融净资产达到600万元人民币及以上的商业银行客户”。根据美林公布的2011年全球财富报告，中国拥有100万美元净资产的富裕人士达到53.5万人。在《2012中国私人银行市场报告》中，对于中国的财富管理市场也十分看好。报告指出，未来亚洲将成为全球仅次于北美的第二大财富管理市场，其中约有50%的成长来自中国。据估计，未来3年中国高净值人士(此处指可投资资产在650万元人民币的群体)复合年增长率将达到20%，到2015年，高净值人士人数将达到200万。中信银行私人银行中心和中央财经大学中国银行业研究中心联合课题组发布的数据则更加乐观，其预计到2015年中国高净值人群(此处指个人可投资资产超过1000万元的人群)将达到219.3万人。

总之，从高净值人群的规模上看，无论选择哪一种统计指标和口径，中国的私人银行业务市场前景都显得十分广阔。

财富的迅速增长为银行业的高速发展提供了必备条件，与此同时，其他几

大因素也直接促进了私人银行业在中国的快速发展。

第一，发展私人银行业务能为银行带来可观的利润。据波士顿咨询集团统计资料显示，国外成熟的私人银行业务的利润是银行普通零售业务平均水平的10倍左右，可投资资产在100万~500万美元的私人银行客户对银行的利润贡献是其他业务客户的3倍。例如，全球金融巨头汇丰银行的私人银行业务收入已经占其全部利润的1/4，向私人银行业务转型是汇丰集团最成功的转型之一。据统计，美国私人银行业务过去几年的平均利润率高达35%，年均盈利增长12%~15%，表现远优于一般零售业务。可以说，私人银行业务已然成为现代国际知名商业银行利润率最高、成长最快且最有前景的战略业务。

第二，发展私人银行业务对银行的其他业务具有良好的带动作用。由于私人银行业务的客户都是社会的富裕群体，而这些群体往往又同时掌握着许多让银行心动的资源。如果银行的私人业务做得很好，得到他们的认可与称赞，很容易带动银行其他业务的发展。例如，在满足富裕阶层的投资和财富保值需求时，势必带来基金产品、保险产品的代理和销售规模的快速增长，并可以在客观上加快商业银行的多元化经营的步伐，为银行带来多重收入。

第三，发展私人银行业务能够促进我国商业银行品牌的建设。从当今国际银行业的发展趋势来看，私人银行业务已成为国际知名银行业务中的高端领域，一支高水准的私人银行业务团队和完美的私人银行业绩都能成功地烘托出一家银行的实力。因此，抓住机遇大力发展私人银行业务对我国商业银行来说必然可以促进自身的品牌建设，树立良好的高端形象。

业界声音1-1



2007年11月，在推出私人银行业务数月之后，时任中国银行个人金融部营销总监黄金老表示，他预计中国银行私人银行客户将在两年内由几百位增至超过一千位。这个预计现已被证明过于保守了。

“预计到2011年年底，我们的私人银行客户将达到25 000位，年化增长率超过40%。管理资产规模将超过3000亿人民币”，中国银行个人金融总部私人银行团队高级经理赵沛来说。

这样的情况不仅发生在中国银行。其他的中资银行在推出私人银行业务之后，也都经历了可观的增长，但中国银行私人银行业务在中国大陆境

内，甚至海外的经营拓展显得更为进取。

基于对中国财富分布状况的合理判断，中国银行已经在境内建立了17家独立的私人银行分部，同时在海外建立了3家私人银行服务机构。他们认为这17家境内分部可以覆盖到中国大陆75%的富裕人群。

上述数据仅仅针对私人银行业务。相对于在中国银行至少拥有800万人民币金融资产的私人银行客户，那些拥有20万以上人民币金融资产的客户也能够获得专业的理财产品和服务。

目前，中国银行20万以上人民币金融资产的客户已由2010年上半年的355万增至500多万。其中，有大约20万达到了中银财富管理的客户标准，中银财富管理客户在中国银行的金融资产在200~800万人民币之间。2011年4月末，中国银行的理财中心和财富管理中心总数已经超过2500家。

“2010年，我们理财产品的发售总额超过了1.6万亿人民币，而今年一季度就已经超过了1.7万亿人民币”，中国银行个人金融总部产品创新团队主管周箭明说。

资料来源：欧洲货币，中国银行私人银行. 2011年中国私人银行与财富管理行业报告

二、外资银行抢滩中国

改革开放30多年来，中国经济快速发展，社会财富的迅速积累也带来了个人财富的不断增长，从而为我国商业银行发展私人银行业务带来了足够的市场。正是看到了中国私人银行这块诱人的“蛋糕”，2005年9月27日，美国国际集团(AIG)旗下专门从事私人银行业务的瑞士友邦银行上海代表处正式开业，这是首家进入中国市场的国际私人银行，国际私人银行在中国的正式登陆引起了国内金融界的高度关注，由此拉开了国内私人银行业务发展的帷幕。

随着2006年11月国务院颁布《中华人民共和国外资银行管理条例》，外资银行在我国开展私人银行业务进入了一个高峰时期。在中资银行纷纷开办私人银行业务的同时，外资银行也迅速抢滩中国市场。花旗银行、法国巴黎银行、德意志银行、渣打银行、汇丰银行等也都高调推出了自己的私人银行业务，如表1-1所示。

表1-1 外资银行进入中国市场一览表

银行名称	成立日期	资产门槛	情况介绍
AIG瑞士友邦 银行上海代 表处	2005年9月27日	100万美元	客户得到量身定做的、全球性的投资组合，并且高度保密。曾更名为瑞士安勤私人银行有限公司上海代表处。已于2009年12月关闭上海代表处，即退出大陆市场
法国埃德蒙得 洛希尔银行上 海代表处	2006年1月	—	首家进入国内的国外家族私人银行
美国花旗银行 上海分行私人 银行部	2006年3月28日	1000万美元	目前所提供的服务只局限在一个较小范围内，如经核准的外汇和人民币服务及产品
法国巴黎银行 上海分行	2006年10月26日	100万美元流 动金融资产	集合理财、投资咨询、财富管理和信贷
德意志银行私 人投资管理部 (上海)	2006年11月13日	1000万 人民币	将满足客户的三大关注重点：为家庭计划未来、保护商业利益以及尽量满足客户的偏好
瑞士宝华银行 香港办事处	2007年3月8日	—	这家瑞士银行创立于1856年，“破例”在香港开设分行，因为非常看好中国市场，尤其是内地的私人银行和基金管理业的开放
苏格兰皇家 银行	2007年3月28日	100万美元	与中国银行联手推出私人银行业务，以中国银行现有的私人客户为基础，运用苏格兰皇家银行在全球私人银行领域的经验进行管理
渣打银行私人 银行(北京)	2007年6月25日	流动性金融 资产高于100 万美元	利用自有优势，致力于服务企业 家及高职行政人员，同时也可以 将现金的业务模式、运营理念和 专业技能引入中国
汇丰银行 (中国)	2008年3月	1000万美元	分别在北京、上海和广州的市 中心设有分支机构
东亚银行	2008年4月	100万美元	分别在上海、北京开展私人银 行业务
瑞士宝盛银行 (上海)	2011年11月30日	—	瑞士著名私人银行，具有120多 年的历史

图表来源：曹彤，张秋林. 中国私人银行[M]. 北京：中信出版社，2011.

三、中资银行行动迅速

2007年3月28日，中国银行私人银行率先在上海和北京同时开业，这一事件可以看做中国银行业进军私人银行业务的开创之举，2007年也被业界称做“中国私人银行元年”。之后，各银行齐齐发力，开始在这一市场进行布局。兴业银行、浦发银行和光大银行等于2011年先后推出了各自的私人银行业务，北京银行紧随其后，于2012年年初推出私人银行业务。中资商业银行私人银行业务设立情况，如表1-2所示。

表1-2 中资商业银行私人银行业务设立情况

银行名称	开业时间	资产门槛	银行名称	开业时间	资产门槛
中国银行	2007年3月	100万美元	民生银行	2008年10月	1000万人民币
交通银行	2007年7月	200万美元	农业银行	2010年9月	800万人民币
招商银行	2007年8月	1000万人民币	兴业银行	2011年8月	600万人民币
中信银行	2007年8月	100万美元	光大银行	2011年12月	1000万人民币
工商银行	2008年3月	800万人民币	浦发银行	2011年12月	未披露
建设银行	2008年7月	1000万人民币	北京银行	2012年3月	600万人民币

图表来源：根据各大银行官方网站及新闻整理。

之后，成都农商银行、上海银行、大连银行、晋商银行、吉林银行、杭州银行等数家城市商业银行也都宣布开展私人银行业务，可以预见，未来将会有更多的银行乃至其他类型的金融机构加入到这一竞争之中。

城市商业银行的加入大有被迫迎战之意。面对各家大银行对高端客户的抢占，城市商业银行必须推出一些服务来留住已有的高端客户。从公布的资产门槛来看，城市商业银行的标准也普遍较低：有些公开宣称为100万元人民币，有些则称潜在客户资产在200万元人民币。这和主流的私人银行资产要求并不相符。

目前来看，国内的主流银行基本都已经参与到私人银行业务的竞争之中，私人银行业的竞争已经愈发呈现白热化的态势。

第三节 私人银行业务的界定与特征

私人银行业务是“从摇篮到坟墓”的金融服务，是专门针对富人进行的一种私密性极强的服务。私人银行业务要根据客户需求量身定做投资理财产品，要对客户投资企业进行全方位投融资服务，要对客户及其家人和孩子进行教育