中国银行业协会
CHINA BANKING ASSOCIATION

TSINGHUA UNIVERSITY PBC SCHOOL OF FINANCE
清华大学五道口金融学院

中国私人银行发展报告

（2020）

暨中国财富管理行业风险管理白皮书

中国银行业协会
清华大学五道口金融学院

私人银行研究课题组 著

编委会

主　编：潘光伟、廖　理

副主编：张　亮、高　皓

（以下按姓氏笔画排序）

执行主编：王俊飚、冯培炯、吕家进、吕天贵、齐　晔、
邵智宝、汪建中、陈锦光、吴思麒、杨　伟、
李建营、李保旭、郑国雨、林云山、周文凯、
宗乐新、施红敏、俞敏华、殷久勇、徐仁艳、
顾　赟、崔　勇、容常青、谢志斌、蔡新发、
潘卫东

编　　委：丁为民、王　亚、王铁华、王旭松、王晓玲、
王义斌、边肖洲、许　嫘、孙　宁、刘　敏、
刘建忠、刘　鑫、刘现民、刘道百、刘晓岚、
邹慧丽、杨　刚、杨经秋、杨志敏、何　刚、
李国峰、李　文、李　明、李　伟、李今青、
陈春晖、沈　侠、吴海平、张玉波、林　静、
赵　悦、侯　哲、桂泽发、高　波、陶　嵘、
夏　凌、顾江波、梅津芝、韩　亮、虞红丹、
潘未名、戴叙贤、鞠伟宇

编写组成员：万建熊、王　俐、王慧瑾、王　晨、王　英、
邓　静、文彦娜、冯雪婷、叶　菁、申　珺、

孙子谋、刘　洁、刘雅丹、刘湘波、刘玉晨、
安　娜、齐　兵、孙　钰、白　鹭、毕　颖、
汤成成、吉雅楠、任　佳、陈汉英、陈春晖、
陈晓黎、陈　琳、陈晓晖、陈　宇、陈　斌、
肖　敏、张　跃、张　晨、杜灵娟、杜晓雯、
杜海艳、杨　昆、吴华鹏、吴　丹、周坤轮、
金　薇、郑　婧、姜龙军、胡雯红、袁　帅、
夏　炎、高宇虹、贾　敏、翁敏芬、黄堤昱、
黄　楠、崔　瑾、鹿媛媛、屠雯静、曹晓慧、
符玥青、温　瑶、焦　伟、童思思、蒙坚玲、
魏建伟、戴　剑

目 录

市场——中国财富管理行业发展洞察.....1

方兴未艾，百万亿市场引人瞩目.....1

乘时乘势，多重机构稳步向前.....6

机构——中资私人银行行业发展进程.....13

千帆竞发，私人银行蓬勃进取.....15

创新案例.....23

客户——高净值人群差异化价值主张.....42

实业兴国，民间财富因势而起.....42

因时制宜，理财观念变中求稳.....44

多重选择，渠道拓宽服务升级.....47

投资——市场风险下的资产配置战略.....53

市场剧变，稳健资产备受青睐.....53

传承——中国家族财富百年长青之术.....64

量体裁衣，客群需求各有侧重.....65

百年基业，全面规划助力传承.....71

战略——私人银行未来服务模式展望.....86

客户管理精细化.....86

产品构成生态化.....89

买方投研升级化.....91

金融服务数字化.....92

传承服务专业化.....93

人才队伍精英化.....95
风控合规全面化.....96
风险——私人银行业七大风险梳理.....99
风险管理多样化，顶层制度设计薄弱.....99
监管持续深化，合规风险压力升级.....100
客户身份识别难，反洗钱风险须防范.....102
宏观经济变动，产品违约风险发酵.....104
负面舆情偶发，声誉风险引发损失.....106
国际市场变化，警惕综合境外风险.....107
数字时代，网络、IT 风险骤增.....109
架构——打造新时代下的风险管理体系.....111
高管层：重点关注私人银行风险战略与制度设计.....111
私人银行：把控内部业务合规与产品合规.....113
部门协力：私人银行部门与外部部门的合作.....116
策略——塑造变革环境中的韧性.....118
风险战略——明确风控工作准则.....118
客户管理——新技术助力反洗钱.....119
产品控制——全生命周期管理模式.....121
人才为本——严控违规理念源头.....125
薪资绩效——纠正员工冒险倾向.....125
内外协力——做好数据安全防御.....126

1 市场——中国财富管理行业发展洞察

2019 年 12 月，新型冠状病毒肺炎突袭中国，并在全球迅速蔓延。在疫情作用下，世界多国的“逆全球化”趋势进一步加强，中美摩擦持续加剧，国际地缘政治复杂化，全球经济发展环境的不确定性增加。在疫情以及各国财政与货币刺激政策的共同影响之下，全球风险资产价格大幅波动。中国高净值人群[1]的风险意识增强，对财富安全的需求显著增加。

在全球经济增长放缓、“黑天鹅”事件频现的市场环境中，中国私人银行业如何做好财富管理与风险管理，在百年未有之大变局中行稳致远？本报告阐述和剖析了财富市场走势、监管政策调整、客户理念变化、风险管理战略，希望对中国私人银行的未来发展提供指引。

1.1 方兴未艾，百万亿市场引人瞩目

在深化改革、扩大开放的历史进程中，中国经济保持了稳中向好、长期增长的基本趋势，经济结构持续优化，发展质量稳步提升。2019 年，中国 GDP 达 99 万亿元人民币，人均 GDP 突破 7 万元人民币（1 万美元），社会财富不断增加。

尽管受到疫情冲击的不利影响，但在党中央审时度势的坚强领导下，中国经济仍然呈现出强大的韧性和复苏能力。

[1] 按照国际惯例，高净值人群（High Net Worth Individuals，简称 HNWIs）一般指可投资资产在 100 万美元以上的个人；根据中国银行业监督管理委员会 2011 年发布的《商业银行理财产品销售管理办法》，私人银行客户是指金融净资产达到 600 万元人民币及以上的商业银行客户，即在我国，高净值人群可被认定为金融净资产在 600 万元人民币以上的个人。

根据世界银行《全球经济展望》[2]，2020 年全球经济在疫情影响下预计将萎缩约 5.2%，成为第二次世界大战以来最严重的经济衰退。中国是为数不多实现逆势增长的国家之一，预计 2020 年将实现 1%的 GDP 增长，2021 年将实现 6.9%的 GDP 增长。

表 1-1：2017 年-2021 年（预计）世界主要国家/地区 GDP 增长率

（单位：百分比）[3]

	2017 年	2018 年	2019 年（估）	2020 年（预）	2021 年（预）
世界	3.3	3.0	2.4	-5.2	4.2
美国	2.4	2.9	2.3	-6.1	4.0
欧元区	2.5	1.9	1.2	-9.1	4.5
日本	2.2	0.3	0.7	-6.1	2.5
中国	6.8	6.6	6.1	1.0	6.9
俄罗斯	1.8	2.5	1.3	-6.0	2.7
印度	7.0	6.1	4.2	-3.2	3.1

中国经济稳中求进，财富市场规模持续扩大。截至 2018 年底，我国私人财富总量达 23.56 万亿美元（约 165 万亿元人民币），较 2008 年增长 130%，增速为全球之最。

中国高净值和超高净值人群数量不断攀升，已成为带动亚太区乃至全球财富增长的有力引擎。截至 2019 年底，中国高净值人群总量达 132 万人，较上一年增长近 6.6%，占亚太

[2] 世界银行 2020 年 6 月发布的《世界经济展望》（*Global Economic Prospects*）。
[3] 世界银行 2020 年 6 月发布的《世界经济展望》（*Global Economic Prospects*）。

区比例近 20%[4]。2020 年，中国上榜福布斯十亿美元富豪人数达 491 人，财富净值总额近 1.57 万亿美元（约 11 万亿元人民币），十年复合增长率分别为 8.8%和 10.8%。中国百万亿规模的财富管理市场备受全球瞩目。

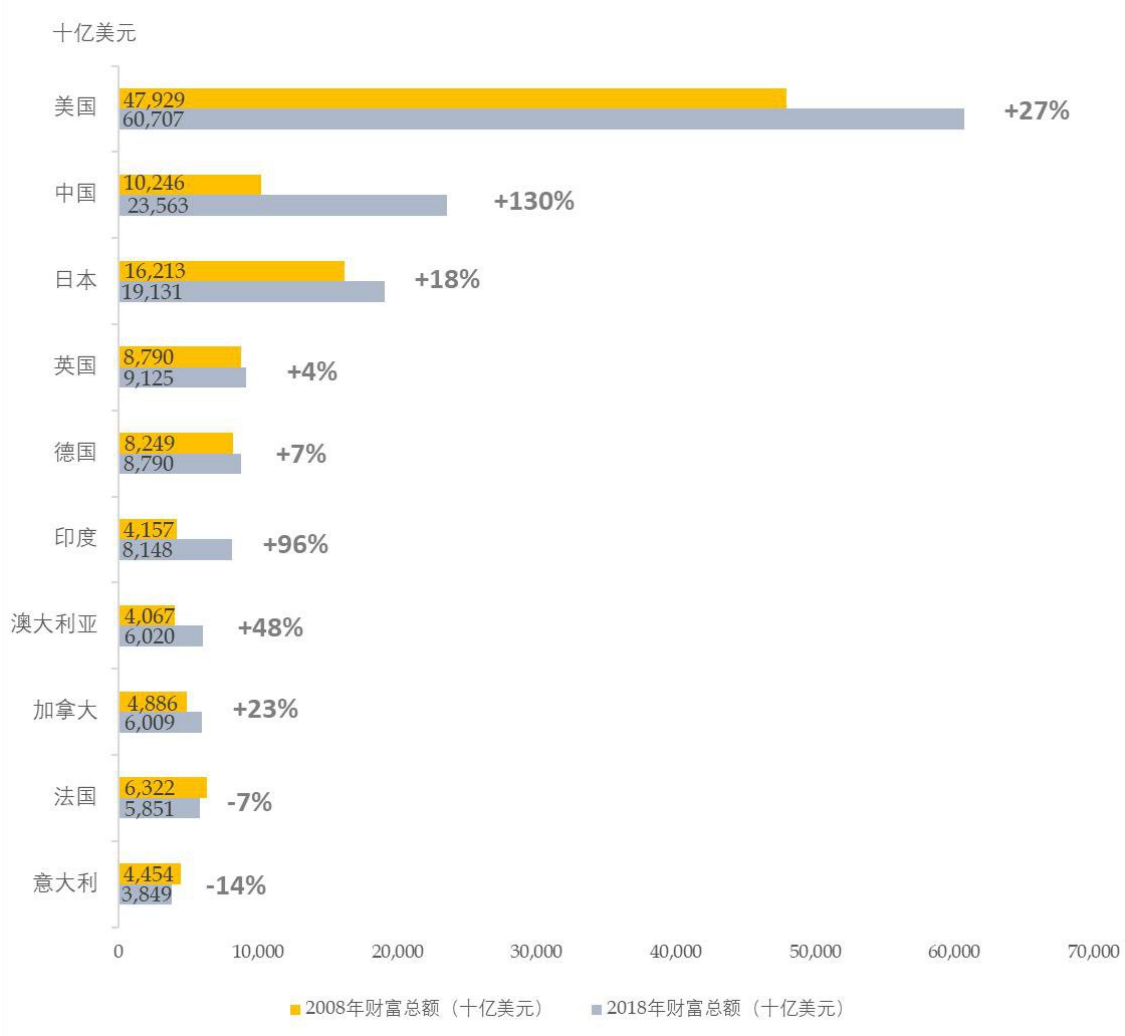


图 1-1：2008-2018 年各国私人财富增长[5]

[4] Capgemini Research Institute 发布的《2020 年世界财富报告》（*World Wealth Report 2020*）。

[5] 数据来源： New World Wealth 发布的《2019 年全球财富及富豪移民趋势报告》（*Global Wealth Migration Review—Worldwide wealth and wealth migration trends*）。

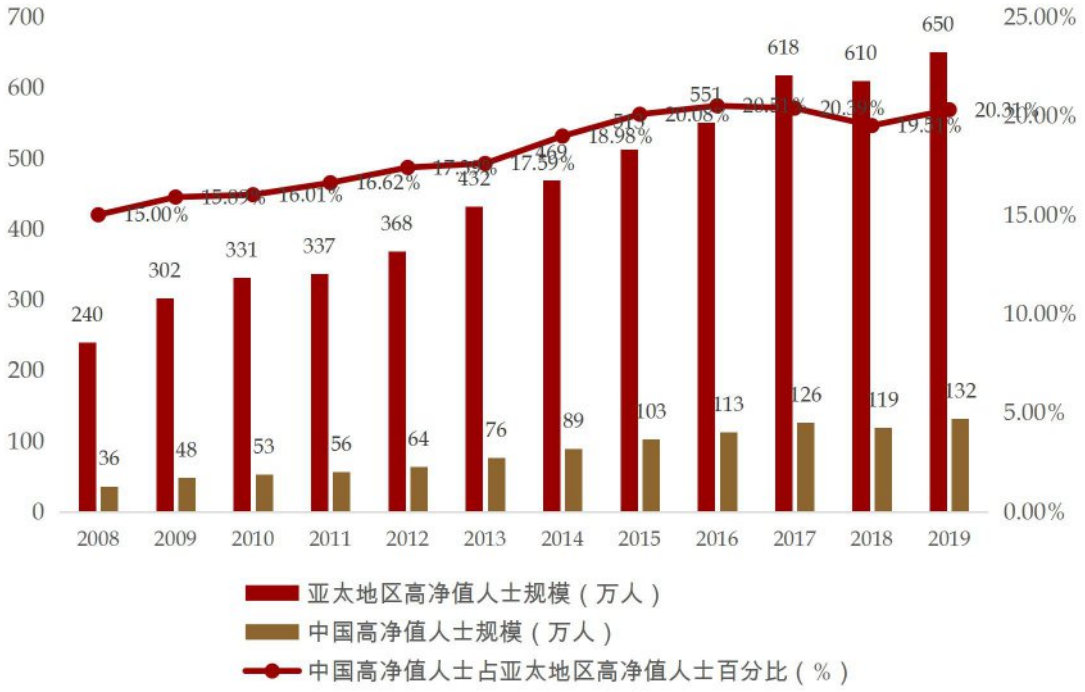


图 1-2：2008-2019 年中国高净值人群数量及在亚太地区占比[6]

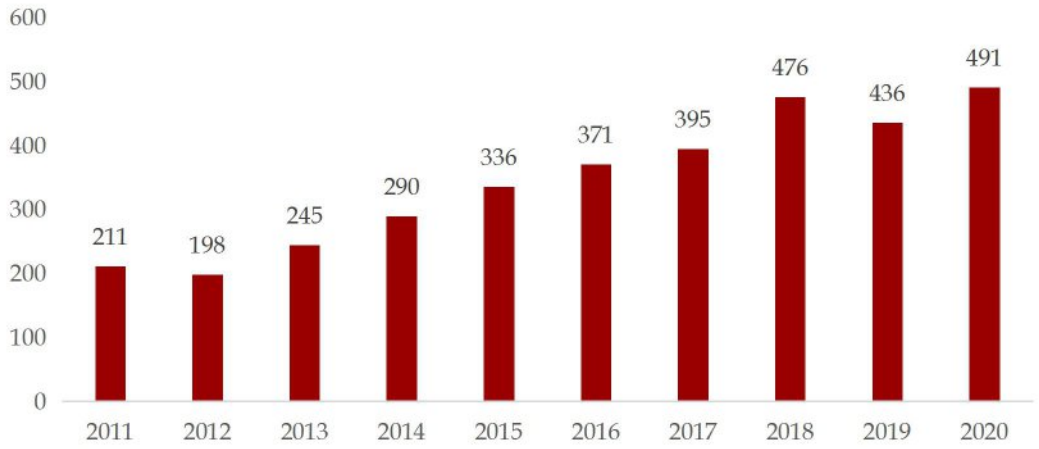


图 1-3:2020 年中国十亿美元富豪人数（个）[7]

[6] 数据来源：Capgemini Research Institute 发布的《2020 年世界财富报告》（*World Wealth Report 2020*）。
[7] 数据来源：福布斯中国。

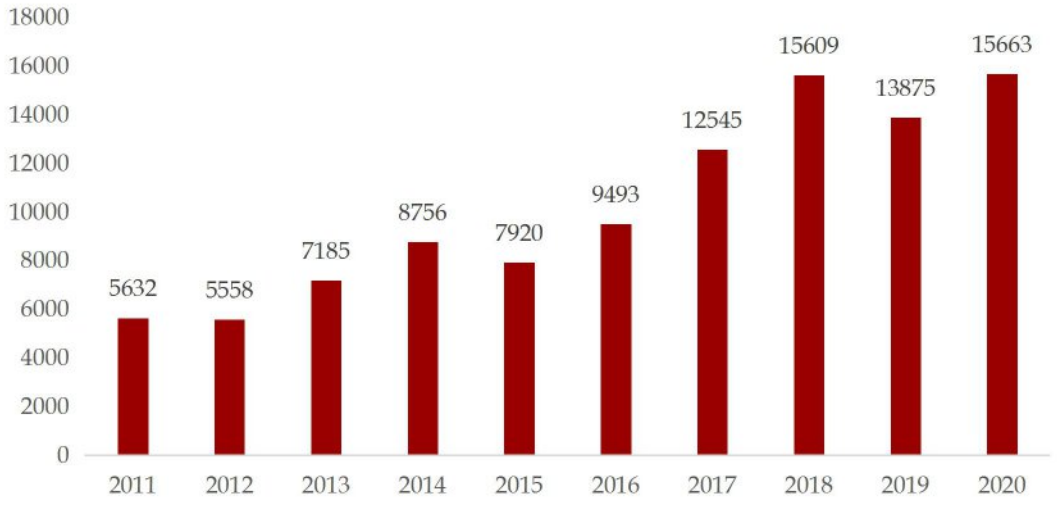


图 1-4：2020 年中国十亿美元富豪财富净值总额（亿美元）[8]

2020 年，中国进一步放宽外资市场准入条件，同时取消金融机构外资股比限制，银行、保险、证券、基金、期货等各行业都迎来了全面对外开放。在对外持续推进开放的同时，金融业供给侧改革也在不断深化。自 2018 年 4 月 27 日《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（以下简称“资管新规”或“新规”）发布以来，中国银行保险监督管理委员会（以下简称“中国银保监会”或“银保监会”）、中国证券监督管理委员会（以下简称“中国证监会”或“证监会”）分别出台了适用于银行、信托、保险、私募基金、证券、期货等机构的配套细则，资管行业得到全面规范。面对金融业开放带来的激烈竞争以及资管新规带来的制度重构，中国私人银行将在挑战和压力中走上转型升级之路。

[8] 数据来源：福布斯中国。

1.2 乘时乘势，多重机构稳步向前

表 1-2：财富管理与资产管理概念阐释

财富管理	资产管理
• 财富管理的主要关注点为客户，为客户提供的全面金融规划与服务，综合管理客户的资产、负债和流动性，目的为帮助客户实现财富的长期保值增值。 • 财富管理的服务范围相对广泛，通常需要整合专家团队提供一揽子服务，包括资产配置、投资（组合）管理、税务规划、遗产规划、保险规划、子女教育规划及慈善事业等。	• 资产管理的主要关注点为资产，在某一细分投资领域或投资策略（例如股权、固定收益、不动产等）追求实现超越可比同类机构或管理人的业绩表现。 • 资产管理注重专业深度，通过衡量投资标的的风险与收益、制定投资策略、监测并调整仓位等，实现投资收益。

自 2018 年以来,资管新规及其实施细则的出台打破了中国财富管理市场的既有格局。银行理财、保险、信托、基金专户、券商资管、公募基金、私募基金和期货等大类资产经历了不同程度的调整，资管业务逐步回归本源，发展态势稳健。

2020 年 7 月 31 日，考虑到新冠肺炎疫情对我国经济金融带来的冲击，经国务院同意，人民银行会同发展改革委、财政部、银保监会、证监会、外汇局等部门研究决定，资管

新规过渡期由原定 2020 年年底延长至 2021 年底，进一步缓解了金融机构压力，提振了市场信心。

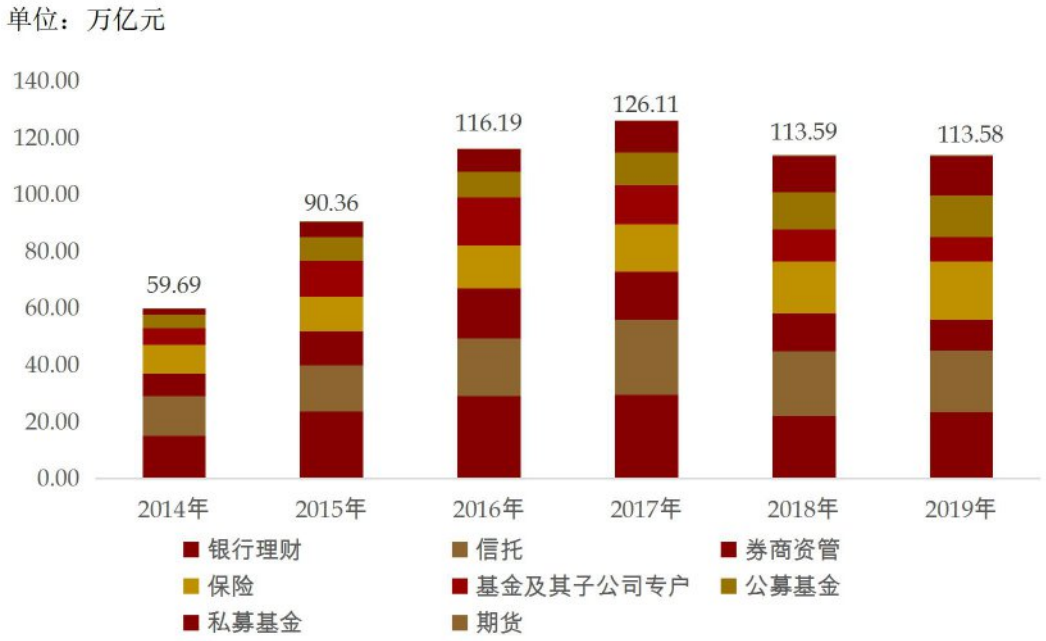


图 1-5：2014-2019 年中国财富管理市场各类机构的管理规模及增速[9]

表 1-3：2014-2019 年中国财富管理市场各类机构增速

	CAGR 2014-2019	CAGR 2014-2017	增速 2017-2018	增速 2018-2019
银行理财	9.27%	25.29%	-25.39%	6.17%
信托	9.09%	23.37%	-13.52%	-4.85%
券商资管	6.38%	28.53%	-20.85%	-18.94%
保险	15.14%	18.13%	9.43%	12.17%

[9] 数据来源：万得数据库。根据《商业银行理财业务监督管理办法》，理财产品是指商业银行按照约定条件和实际投资收益情况向投资者支付收益、不保证本金支付和收益水平的非保本理财产品。自 2018 年以后，本报告以非保本理财作为银行理财的统计口径。

基金及其子公司专户	7.65%	32.55%	-17.83%	-24.45%
公募基金	26.61%	36.71%	12.33%	12.33%
私募基金	45.18%	73.37%	14.50%	8.10%
期货	63.71%	170.64%	-48.09%	14.26%

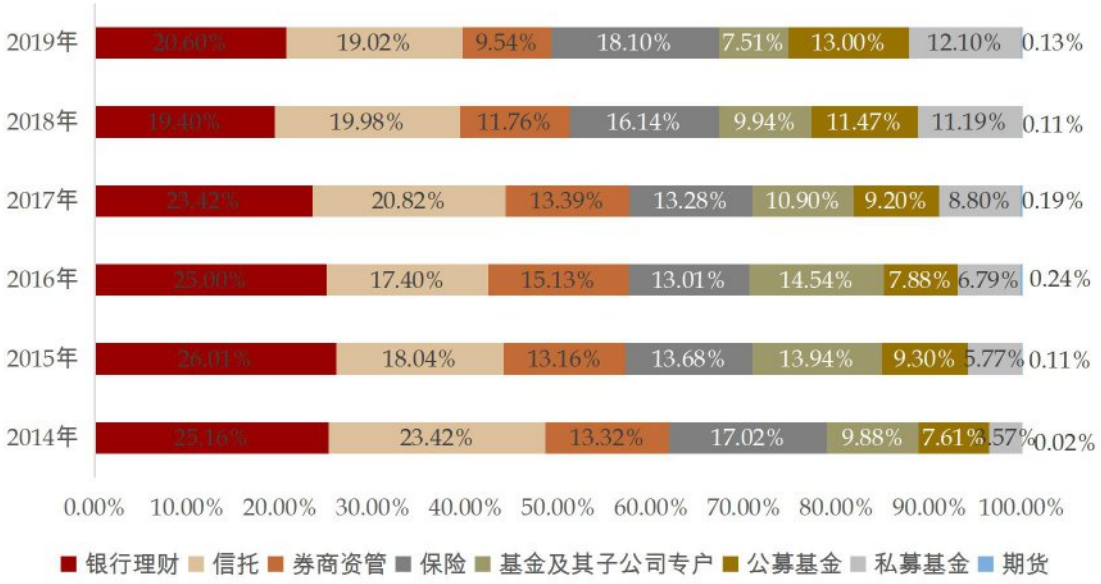


图 1-6：2014-2019 年中国财富管理各类机构的市场规模占比变化[10]

- **银行理财**

银行理财规模在 2018 至 2019 年间呈现稳健增长态势，2019 年底总规模达 23.4 万亿元，同比增长 6.17%。在取消资金池、实现净值化管理的新规要求下，银行理财净值型产品发行力度不断加大，2019 年累计发行金额达 50.96 万亿元，

[10] 数据来源：万得数据库

同比增幅 67.49%。同期，银行理财净值型产品余额占非保本理财产品余额达 43.29%，较上一年提升 16%[11]。

- **信托**

截至 2019 年底，信托资产规模为 21.6 万亿元，同比下降 4.85%，降幅有所收窄。2020 年 5 月 8 日，银保监会发布《信托公司资金信托管理暂行办法（征求意见稿）》（以下简称“办法”），进一步坚持资金信托的私募定位，对资金信托合格投资者提出更严格的要求，推动资金信托回归“卖者尽责、买者自负”的私募产品本源。值得注意的是，“办法”明确指出服务信托业务和公益（慈善）信托业务不受其规定约束。政策“高压”之下，以家族信托为代表的服务类信托迎来更大的发展空间。

- **保险**

截至 2019 年底，保险规模达 20.56 万亿元，同比增长 12.2%，增速较 2018 年有所加快。2020 年 3 月 25 日，银保监会公布了《保险资产管理产品管理暂行办法》，细化了保险资管在产品定位、产品投资与管理、信息披露、风险管理、监督管理等多方面内容，弥补了资管新规在保险资管产品制度上的空白，为保险资管业务发展提供了更为明确、更系统性的指引。

- **公募基金**

[11] 数据来源：银行业理财登记托管中心与中国银行业协会联合发布的《中国银行业理财市场报告(2019)》

受益于资本市场行情，截至 2019 底，公募基金资产管理规模达 14.77 万亿元，同比增长 13.29%。随着我国金融对外开放步伐加快，QDII（Qualified Domestic Institutional Investor，合格境内机构投资者）基金产品线预计将逐步拓宽。此外，证监会 2019 年 12 月 6 日发布《证券期货经营机构管理人中管理人（MOM）产品指引（试行）》，弥补了 MOM（Manager of Managers，管理人的管理人基金）产品细则的空缺。2020 年，证监会及发展改革委联合发布《关于推进基础设施领域不动产投资信托基金(REITs)试点相关工作的通知》，标志着我国公募 REITs 即将正式亮相。在多重变革利好下，公募基金未来蓬勃发展可期。

- **私募基金**

资管新规下的严限期限错配与多层嵌套对私募基金的负债端形成严格限制，“空壳”、“嵌套”、“违约”乱象被肃清。私募基金在经历高速发展期后，近年来增速持续放缓。截止 2019 年底，私募基金规模达 14.31 万亿元，同比增长 10.78%。随着规范监管的持续推行，私募市场将逐步通过“良币驱逐劣币”实现更持续、健康的发展。

- **基金及子公司专户**

基金及子公司专户理财在 2019 年末资产管理业务规模 8.53 万亿元，同比减少 24.5%。受强监管、严准入及市场竞

争加剧影响，基金及子公司专户资产管理规模持续缩水，未来规模或面临继续缩减。

- **券商资管**

资管新规为依靠通道业务野蛮生长的时代划上了终点。在去通道的大背景下,券商的资管规模近两年大幅下降。2019年，券商资管资产规模10.83万亿元，同比降低18.9%。立足于强大的投研能力，券商资管发力主动管理，积极向股票类产品转型，并通过大集合产品公募化实现转型。随着股指期货交易松绑、MOM新政落地、券商资管权益ETF上市，券商资管或将在新机遇中迎接更广阔的发展空间。

- **期货**

2019年是我国期货市场上市品种最多的年份，上市了包括红枣、粳米在内的6个商品期货，包括棉花、玉米在内的8个商品期权。截止2019年底，期货公司资产管理业务总规模达到1429亿元，同比增长12%。展望未来，随着期货市场期货品种愈加丰富，期货产品风险对冲、资产配置的价值将逐渐凸显。

新规发布至今已有两年时间,随着各项细则的陆续出台，机构间围绕新规各类细则的探讨从未停止。回顾2019年，财富管理市场参与机构在新规之下逐步实现规范转型。在经济增速放缓、国际经贸摩擦加剧的大环境下，叠加疫情影响和资管新规的整改要求，各大机构需立足新起点、迎接新挑战、

展现新作为，在不断开放的金融市场中塑造核心竞争力，走上稳健发展之路。

2 机构——中资私人银行行业发展进程

私人银行是为特定客户群体（通常是高净值人群）提供特定金融服务的机构。私人银行既可以是符合所属司法辖区监管规范的独立法人机构，也可以是隶属于金融机构（通常是商业银行）的专业部门，为客户提供私人银行服务。

私人银行业务是指向特定客户群体提供的金融服务与产品。私人银行业务具有定制化特征，通常会基于客户情况做出整体的财富管理与规划,服务范围包括存贷款服务、投资管理、信托服务、遗产管理、税务筹划、保险规划、慈善事业管理、子女发展规划等。

表 2-1：私人银行业务定义一览

来源	定义
美国《银行保密法与反洗钱法》	私人银行业务（Private Banking）主要向高净值人群，提供金融服务组合，包括资产管理（比如信托、投资顾问、投资账户管理）、全权托管、借贷服务、财务规划、税务规划、遗产规划等服务
新加坡金融监管局	私人银行业务（Private Banking）是指面向富裕人群提供的定制化金融服务与产品
我国《商业银行个人理财业务管理暂行办法》	商业银行提供的特殊服务流程，即商业银行与特定客户在充分沟通协调的基础上，签订有关投资和资产管理合同，客户全权委托商业银行按照合同约定的投资计划、投资范围和投资方式，代理客户进行投资和资产管理操作的综合委托投资服务

剑桥词典	私人银行业务（Private Banking）是为银行最富有客户提供的金融服务与咨询建议
英文维基百科	私人银行业务（Private Banking）是指面向高净值人群提供的银行服务、投资服务及其他金融服务

表 2-2：私人银行定义一览

来源	定义
瑞士私人银行家协会	私人银行是以企业组织形式为导向，具有独立法人地位，可以是单一所有权、注册合伙制、有限责任合伙制或股份有限责任合伙制，须有至少一位承担无限责任的合伙人，从事财富管理、资产管理等业务
牛津词典	私人银行是由小型团体拥有并运营的银行（在英国，通常不超过 10 人，1967 年《公司法》后不超过 20 人），每位合伙人承担无限责任
法文维基百科	私人银行是为净值较高的客户提供定制化、复杂化金融服务的银行。私人银行经常是商业银行的某一专业部门，为高端客户提供类似于独立私人银行的服务。私人银行通常意味着对客户（家族）财富的个人承诺。

对于银行等金融机构而言，私人银行业务具有轻资本、低波动、高价值等特征。2018-2019 年间，在宏观经济整体增速放缓的背景下，我国私人银行业仍呈现出蓬勃的发展态势，整体行业的资产管理规模与客户数量均保持了两位数的增长速度。

私人银行行业整体向上，内部呈现愈发激烈的竞争态势。大型商业银行普遍稳步向前，一些股份制银行及城商

行增速迅猛、表现亮眼。在竞争加剧、行业洗牌的全新发展阶段，只有真正从客户利益出发的机构才能脱颖而出。

2.1 千帆竞发，私人银行蓬勃进取

中资私人银行的资产管理规模（Asset Under Management，以下简称为“AUM”）从2018年的12.26万亿元，增至2019年的14.13万亿元，增长率达15.25%。私人银行客户数从2018年的87.51万人，增至2019年的103.14万人，增长率达17.86%。

截至2019年底，处于中资私人银行第一梯队、AUM超1万亿元的工商银行、农业银行、中国银行、建设银行和招商银行继续保持了行业领先位置。其中，招商银行以2.72万亿元AUM与15.47万人客户数量稳居第一，延续了领先优势。工商银行、中国银行和建设银行三家私人银行在2019年的AUM与客户数量增速均超过10%，实现稳步前进。农业银行以25.20%的AUM增速和17.27%的客户数量增速位居第一梯队五家银行在2019年增长率的榜首。

处于中资私人银行第二梯队、AUM超3000亿元的交通银行、中信银行、光大银行、浦发银行、民生银行、平安银行、兴业银行在资产管理规模上大多保持了15%及以上的增长速度。其中，通过集团赋能和科技赋能的平安银行[12]以54.99%的AUM增速和45.90%的客户数量增速位居第二梯

[12] 2018年，平安信托与平安银行完成了业务整合，平安信托财富管理团队并入平安银行。

队七家银行在2019年增长率的榜首,并具备了冲击私人银行第一梯队的潜力。

2019年AUM增速分别为17.58%和21.09%的邮储银行和广发银行，与华夏银行、北京银行、浙商银行并肩中资私人银行第三梯队（AUM在1000亿元至3000亿元之间）。此外，包括江苏银行、宁波银行、上海农商银行在内的三家私人银行2019年AUM增速和客户数量增速均在20%以上，表现出强劲的增长动力。

各家私人银行的人均AUM普遍超1000万元,其中以招商银行、平安银行和华夏银行排名最为领先，三家银行截至2019年底的人均AUM分别为1760万元、1676万元和1643万元。

截至2019年末,私人银行服务的需求端与上一年保持一致，高净值客户数量和客户资产规模排名前五的省（直辖市）依然为广东、北京、浙江、上海和江苏。这五个省（直辖市）高净值客户数量占据全国高净值客户数量的59.48%，客户资产规模占据了全国总量的62.16%。整体来看，调研结果与各省（直辖市）的经济总量、人均GDP，以及人均可支配收入水平保持了一致。全国私人银行服务需求呈现出以东南沿海地区最盛，中部次之，西部较低的状态。

表 2-3：中资私人银行的关键数据（2018-2019） [13,14]

银行名称	开业时间	私人银行客户数（人）		资产管理规模（亿元）		人均 AUM（万元）	
		2018 年	2019 年	2018 年	2019 年	2018 年	2019 年
工商银行	2008	115053	129145	16278	18207	1415	1410
农业银行	2009	105172	123333	11214	14040	1066	1138
中国银行	2007	104062	136666	17816	19720	1712	1443
建设银行	2008	127211	142739	13485	15093	1060	1057
交通银行	2013	41552	47191	5304	6092	1276	1291
邮储银行	尚未设立私行部	8206	9813	910	1070	1108	1090
中信银行	2007	33863	41918	4862	5651	1436	1348
光大银行	2011	27954	32207	3202	3737	1145	1160
招商银行	2007	138477	154742	24616	27237	1778	1760
浦发银行	2011	28353	30800	4337	4500	1530	1461
民生银行	2008	27446	31338	4145	4687	1510	1495
华夏银行	2013	8233	9847	1387	1618	1685	1643
平安银行	2013	30020	43800	4735	7339	1577	1676
兴业银行	2011	30590	40191	4257	5292	1392	1317
广发银行	2013	7526	9084	896	1085	1191	1194
渤海银行	尚未设立私行部	2655	2387	389	326	1465	1366
浙商银行	2015	6773	8480	1033	1235	1525	1456
北京银行	2011	7749	8582	1028	1076	1327	1254

[13] 注：根据中国银行业监督管理委员会发布的《商业银行理财产品销售管理办法》，私人银行客户是指金融净资产达到 600 万元人民币及以上的商业银行客户。在本次统计中，各私人银行将客户资产规模统计口径统一为 600 万元人民币。

[14] 部分私人银行在组织架构、业务条线等方面产生调整，导致 2017 年及 2018 年数据与前期统计结果不一致。各家私人银行的客户数量及管理资产规模以本期报告统计结果为准。

晋商银行	2017	440	572	66	81	1500	1416
上海银行	2012	4800	6200	678	810	1413	1306
江苏银行	2015	5700	6936	540	658	947	949
南京银行	2016	5725	6491	527	618.43	921	953
宁波银行	2016	3783	5394	486	671	1285	1244
北京农商银行	尚未设立私行部	2343	1682	181	196	773	1165
上海农商银行	2020	1453	1818	200	251	1376	1381
总计		875139	1031356	122572	141290.43	1352	1369

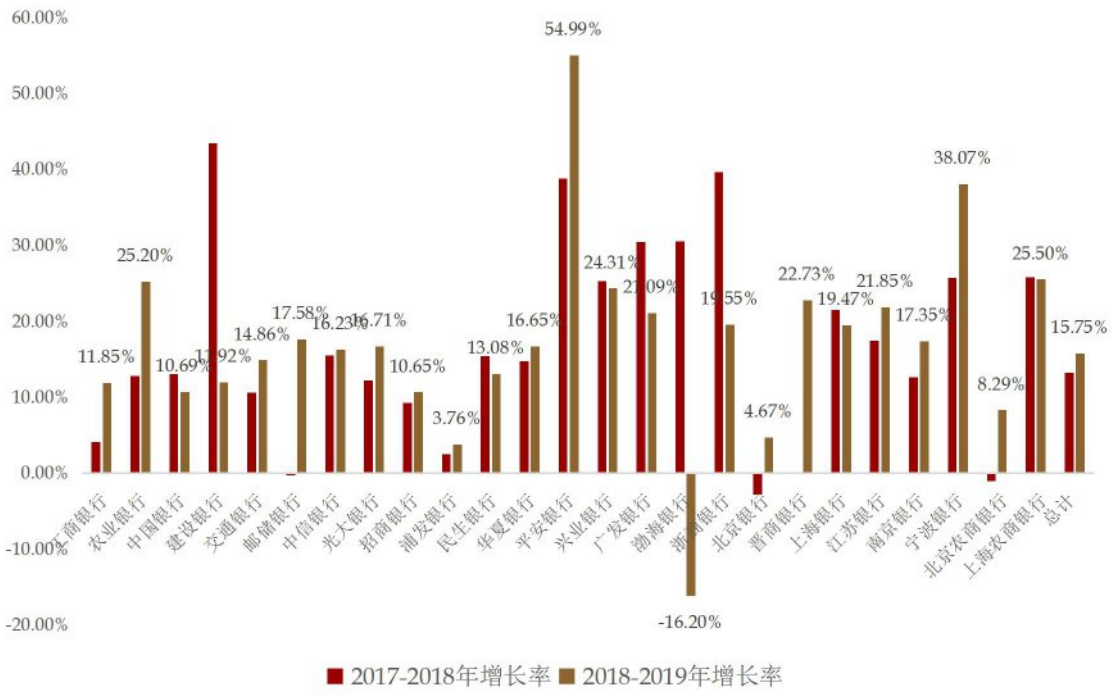


图 2-1：中资私人银行的资产管理规模增长率（2017-2019）



图 2-2：中资私人银行的客户数量增长率（2017-2019）

表 2-4：中资私人银行的资产管理规模及客户数量增长率（2017-2019）

	客户数量增长率		资产管理规模增长率	
	2017-2018 年	2018-2019 年	2017-2018 年	2018-2019 年
工商银行	5.64%	12.25%	4.13%	11.85%
农业银行	13.47%	17.27%	12.79%	25.20%
中国银行	8.86%	31.33%	13.05%	10.69%
建设银行	87.99%	12.21%	43.43%	11.92%
交通银行	11.46%	13.57%	10.62%	14.86%
邮储银行	2.72%	19.58%	-0.33%	17.58%
中信银行	19.76%	23.79%	15.46%	16.23%
光大银行	-8.32%	15.21%	12.23%	16.71%

招商银行	8.86%	11.75%	9.26%	10.65%
浦发银行	8.09%	8.63%	2.53%	3.76%
民生银行	18.08%	14.18%	15.40%	13.08%
华夏银行	16.02%	19.60%	14.72%	16.65%
平安银行	27.51%	45.90%	38.77%	54.99%
兴业银行	32.57%	31.39%	25.28%	24.31%
广发银行	14.97%	20.70%	30.42%	21.09%
渤海银行	40.25%	-10.09%	30.54%	-16.20%
浙商银行	47.95%	25.20%	39.59%	19.55%
北京银行	10.12%	10.75%	-2.84%	4.67%
晋商银行		30.00%		22.73%
上海银行	22.61%	29.17%	21.51%	19.47%
江苏银行	42.50%	21.68%	17.39%	21.85%
南京银行	20.83%	13.38%	12.61%	17.35%
宁波银行	32.69%	42.59%	25.72%	38.07%
北京农商银行	22.22%	-28.21%	-1.07%	8.29%
上海农商银行	32.94%	25.12%	25.79%	25.50%
总计	18.60%	17.86%	14.69%	15.25%

表 2-5：全国各地区私人银行服务需求分布情况（2019）

省份	客户数目（人）[15]	财富（亿元）[16]
广东省	100912	18114.71
北京	72758	11589.6
浙江省	59302	8967.12
上海	55896	9139.5
江苏省	52643	7295.99
山东省	30012	4138.37
河北省	18404	2732.89
福建省	18191	3340.1
辽宁省	17765	2608.33
四川省	15292	2320.08
湖北省	14399	2015.79
河南省	13106	1784.86
陕西省	12303	1799.07
山西省	11567	1688.88
天津	10030	1415.37
湖南省	7773	1042.96
重庆	7753	1220.35
黑龙江省	7284	931.99
安徽省	7228	992.99
云南省	6314	859.78

[15] 以各个省份客户数量（人）为标准统计，受调研样本限制可能难以反映完整的供需分布情况，参与调研的银行：工商银行、农业银行、交通银行、中信银行、招商银行、华夏银行、兴业银行、广发银行、渤海银行、浙商银行、晋商银行、江苏银行、宁波银行。

[16] 以各个省份客户资产规模（亿元）为标准统计，受调研样本限制可能难以反映完整的供需分布情况，参与调研的银行：工商银行、农业银行、交通银行、中信银行、招商银行、华夏银行、平安银行、兴业银行、广发银行、渤海银行、浙商银行、晋商银行、江苏银行、宁波银行、北京农商行。

江西省	5963	838.19
内蒙古自治区	5882	755.79
吉林省	5209	725.06
新疆维吾尔自治区	4460	489.74
广西壮族自治区	4306	543.65
甘肃省	2458	310.26
贵州省	2181	319.95
海南省	2057	358.7
宁夏回族自治区	1430	170.74
青海省	1021	117.16
西藏自治区	278	25.57
香港、澳门及台湾	0	0
总计	574177	88653.54

自 2007 年中国银行率先开展私人银行业务以来，中资私人银行已经走过了第 13 个年头。得益于中国社会的财富积累以及机构的精准战略与高效执行力，发展历程尚短的中资私人银行在十数年间取得了长足进步。然而，立足于中国这一超大规模经济体，中资私人银行在“量”上仍有广阔的发展空间；与国际领先私人银行对比，中资私人银行在“质”上仍有显著的提升潜力。路漫漫其修远兮，在机遇与挑战并存的征程上，中资私人银行必将在不断转型中迎来高质量发展的未来。

2.2 创新案例

2.2.1 国内案例：农业银行私人银行——多元赋能助力业务增长

农业银行私人银行（以下简称“农行私行”）于2010年9月29日正式开业，是国内第二家具有专营金融许可证的私人银行。经过十年的努力，特别是2016年末总行直营机构改革、私人银行部升格为一级部后，通过多元赋能，加快私行业务领域全方位能力布局，各项业务发展明显加速提升。截至2020年6月末，私人银行的资产管理规模达1.6万亿元、客户数达13.6万户。2018及2019年度，农行私行的客户数及管理资产增量、增速均同业领先。

- **专业赋能，打造全方位服务体系**

随着中国高净值人士以及富裕阶层群体持续扩大，其财富积累、事业不断提升，其金融及非金融服务需求更加专业化、个性化、综合化，因此，农行私行更加注重为客户提供“一点接入、全面协同”的专业化、定制化、综合化服务，从传统商业银行金融服务延伸至投资银行、资本市场乃至非金融服务，从客户个体延伸至家庭、家族和企业。

近年来，农行不断深化私人银行客户服务体系建设，为私人银行客户提供优质服务打下坚实基础。农行私行进一步创新了“1+1+N”客户服务模式内涵，为每名私人银行客户配

备 1 名私人银行客户经理、1 名财富顾问和行内外专家共同提供服务。近年来大力推动财富管理中心专业服务能力升级，加大财富顾问的选拔、配备与培养力度，已在全行设立了 500 余家财富管理中心，配备了 4000 余名财富顾问，协助私人银行客户经理专门服务私行客户和财富级客户。同时，集中行内外优质专家资源，加强集团内部门、条线间协同联动，为客户经理、财富顾问提供客户营销支持，已经基本实现对高端客户从短期、中期到长期、从境内到境外的财富管理需求全方位覆盖。

结合国际先进私行经验看，一支素质高、军心稳的客户经理队伍是私行致胜的关键，这一点在金融科技时代并未改变。在人才培养方面，举办两届资产配置技能大赛，以赛代训，掀起了全行学习掌握资产配置技能的热潮；引入专业机构实施繁星英才计划，系统组织条线分层通关式培训，培训对象覆盖私行条线各层级上万人。

- **科技赋能，提升客户便捷服务体验**

数字化不再只是赢得长尾零售客户的利器，当前，高净值客户对于随叫随到、无处不在的便捷服务需求不断增强，渠道偏好快速向线上移动端转移。全球领先的私人银行都在通过打造私行专属移动客户终端、利用大数据技术提供实时定制化资产配置等方式，迎合客户需求。大数据、人工智能、区块链等新科技手段也成为打造私行领先优势的利器。

为应对数字化趋势，农行加快推进私行业务数字化赋能工程，初步搭建了私行客户多维度信息视图，围绕客户精准营销、潜力客户挖掘、资产流失预警三大场景构建系统化模型群；打造全新的掌银和网银私行特色功能，全面创新私行远程服务模式。联合专业咨询机构优化了资产配置服务流程，构建了智能资产配置模型，为客户和财富顾问提供全面的数字化财富管理支持。

- **开放赋能，坚持以客户为中心**

自 2018 年以来，资管新规及其分机构实施细则的出台打破了中国财富管理市场既有格局，资管业务逐步回归本源，发展态势稳健。随着行业的不断发展，私人银行服务作为高净值客户的财富顾问，必须深入客群经营，切实以客户为中心，从客户的“个性化”需求出发进行产品的精确匹配，很难再以同质化的产品和服务来面对客户不同的需求。只有根据客户需求做到个性化、定制化的服务，私人银行才能帮助客户从被动地接受财富管理安排，真正转变到主动参与资产配置的过程中来。

在资管新规前，农行私行部升格为一级部伊始，就坚持了产品净值化运作，与市场头部基金公司、券商资管机构、保险资管机构及私募基金公司开展持续长期合作，在净值化产品投资管理和风控能力上实现同业领先。在开放式产品平台建设上，始终坚持全市场遴选优质产品资源，打造了“盈”

系列专属产品，在网络融资爆雷、债券违约等风险事件频发的市场环境下，严格产品风控标准，未受风险事件影响，树立了稳健的大行形象。在行内协同研发产品方面，充分发挥农行集团合成优势，全力推进专户类产品的研发与营销，丰富协同研发理财产品期限和种类，推出面向私行客户的专属保险产品、“尊享贷”服务、“绿钻”高端信用卡以及跨境转介服务，新推出私行版时时付产品及科技创新、价值精选等多策略产品，充分满足私行客户多元化资产配置需求。

- **创新赋能，争当行业领跑者**

私人银行是衡量现代零售银行业务整体发展水平和综合金融服务能力制高点的标杆，私人银行业务作为最顶尖的零售业务领域，对商业银行零售业务整体的经营理念、队伍建设、服务能力和客户基础都具有极强的带动升级作用，是将建设新时代零售强行的关键抓手之一。近年来，农行私行发挥引领作用，发扬首创精神，在多个领域实现重点创新突破。

在客户服务领域，连续三年开展“财智私行”系列综合营销活动，立足于“财富”和“智慧”两个主题，聚焦企业治理、财富传承、特色文化等客户关注热点，精心打造高质量、高规格的大型客户活动，通过搭建与各领域专家学者、各行业领袖精英、各地域特色文化交流互动的平台，向客户介绍关于宏观形势、市场走势、行业趋势等最新的专业观点和资讯信息，深度经营客户关系，塑造美好品牌形象。

在财富传承领域，家族信托作为整个财富管理行业的新兴龙头业务，对私行业务长期发展起到关键引领作用。作为一种保护公民财富的有效手段，是构建良好家庭关系、代际关系的润滑剂，深度契合为人民创造美好生活的国家政策号召。近年来，农行私行下苦功、打基础，重塑家族信托业务流程和运营机制，在业内领先实现家族信托集中托管，自主研发家族信托业务管理系统并开设专属产品线。2018 年，落地国内个人委托规模最大的慈善信托之一，用以救助患有先天性心脏疾病的儿童和贫困大学生。2019 年，落地业内领先的家庭委托人信托。

在综合服务领域，农行私行携手行外专业机构，在法律、税务、证券、跨境等多领域与国内外顶级服务商建立合作关系，搭建服务平台，为私行客户解决法律、税务、上市公司股东综合金融、移民跨境等方面的问题。面对今年初突如其来的疫情，农行私行迅速出台多种客户服务举措，整合市场资源，为客户提供涵盖新冠肺炎预防、疑似症状咨询、日常健康及心理疏导等内容的线上健康咨询服务；联合专业机构推出线上法税咨询服务，为客户提供疫情期间企业所面临的诸如不可抗力、劳动人事、合同签订等法律税务问题的专业解答，助力客户企业复工复产。

2.2.2 国内案例：平安银行私人银行——三大升级推动业务发展

平安银行私人银行（以下简称“平安私行”）于近年来快速发展，资产管理规模及客户数量增长率均在行业内位数前列。根据平安银行 2020 年半年度财报显示，私行达标客户达到 5.11 万户，较上年末增长 16.7%；私行达标客户资产管理规模（AUM）达到 9230.55 亿元，较上年末增长 25.8%。科技、产品及队伍三大能力的升级，持续赋能平安私行，成为其近年来发展的三大“加速器”。

- **科技能力升级，打造智能、高效财富管理服务**

在数字经济时代，科技赋能银行业务，深刻改变银行液态，变革行业格局，加大科技投入已经成为银行业的共识，平安私行在平安银行“智能化零售转型”战略指引下，利用大数据、AI 等科技赋能管理财富，为高净值客户提供智能、高效的财富管理服务；也凭借业内首创的 AI 私募直通平台获评国际权威财经杂志《亚洲银行家》颁发的“中国最佳客户体验”奖。

对内方面，平安私行上线智能展业平台，为私行 PB 提供智能化工具，将传统的“产品销售模式”升级为“投顾服务模式”；该工具涵盖账户分析、智能投顾、智能投研、一键预

约、产品推荐等一站式服务，帮助客户经理高效的拓展及服务客户。

客户方面，平安私行通过AI赋能，在业内率先打造AI私募直通平台。该平台覆盖全品类私募产品，支持7×24小时、全流程线上交易。同时，平台内嵌AI产品推介、AI签名审核、AI资产证明审核、AI智能视讯等。

■ AI产品推介

产品推介视频是客户全方位了解投资产品、评估投资风险的常用途径，根据监管的相关要求，该类视频也是客户在线上交易流程中必须观看的内容。过去，视频制作由人工完成，制作成本高，耗时长，且视频内容冗长，客户需重点关注的信息不突出，观看体验不佳。平安私行将AI技术应用到产品推介视频的制作中，实现了将产品材料的文字文本直接转换成语音文本，避免了人工录制过程中效率低下、话术不标准，口音不一致等问题，内部工作效率大大提升，产品相关信息也得到了更准确的披露。

■ AI智能视讯

平安私行使用人脸识别、ASR及TTS等AI技术，实现了私募产品认购的智能视讯双录，摆脱了人工视讯工作时间的限制，方便用户随时随地进行视讯鉴证。同时智能视讯鉴证还突破了人工视讯鉴证的人数限制，而且从原来几十位客户同时视讯提升到可以支持几百位用户同时进行视讯，使得用

户在交易时无需进行漫长的排队等候，极大的提高了交易效率。

■ AI 图片质量审核

AI 图片质量审核不仅优化了客户资料线上审核的体验，同时也使合格投资者认证更智能，助力平安私行更高效、严格地匹配投资者风险承受能力与产品风险。过去客户在线提交的资产证明材料图片如果存在质量问题，需经人工审核和反馈问题，客户往往需要排队等待审核结果。AI 图片质量审核功能应用后，实现了由 AI 秒速识别并告知存在的问题，客户即刻可重新提交资料，资料审核和问题反馈的整体效率得到提升。

■ AI 合格投资者认证

平安私行在客户提交资产证明材料环节，利用图像识别技术，自动识别图片质量，不达标的提示客户重新上传，有效提升材料审核通过率；在签名材料审核环节，由于电子文档签名需要人工审核，但不同产品的文档不同，签署坐标也不同，坐席人员需打开每份文档查看客户电子签名，人工审核耗时较长，本平台通过优化审核流程，改成只需要在一个页面审核用户所有电子文档的签名图片，无需审核每份电子文档，资料审核时长由 5 分钟降低至 9 秒内完成审核。

此外，依托科技优势，平安私行已实现保险金信托、家族信托申请服务流程线上化，业内首家实现保险金信托全流

程线上化操作，标准化业务 1-3 个小时即可完成，同时完成家族信托线上直投系统的搭建。

- **产品能力升级，满足客户多样化需求**

从 2019 年初开启私行 2.0 时代,平安私行应对多变的市场，以满足私行客户多样化需求为中心，不断完善产品体系，加强全品类、开放式产品平台建设。

平安私行对内充分挖掘平安集团内综合金融资源优势，对外持续拓展和国内外顶尖资产管理机构的战略合作，持续打造市场领先的多元化、精品化的产品平台，覆盖现金管理、固定收益、证券投资、海外投资、另类投资等全资产类别。基于坚实的产品资源基础，面对不断变化的市场环境，因人而异的客户财务需求，平安私行积极借助平安集团科技优势赋能财富管理，希望能为私行客户提供更加“安全、便捷、尊享”的智能化的投资体验。

在私募产品方面，平安私行的产品涵盖证券投资、非标债权投资、股权投资和海外投资等产品，秉持“人无我有，人有我优，人优我快”的上架策略，私募类货架覆盖了市场上顶尖投顾和最旗舰的策略。在公募产品方面，发挥平安集团综合金融优势，打造“平安优选”公募品牌。

此外，平安私行推动业务创新，启动高净值客户的离岸家族信托服务、落地首单定制型保险金信托及首批防疫专项

慈善信托。针对高净值客户及上市公司董监高客户，按照家族办公室模式进行试点经营，提供一站式综合化服务。

未来，平安私行将加大布局以满足超高净值客户的长期资产配置、财富家族传承的需求，提供家族信托、保险金信托服务、家族传承办公室等服务，协同平安证券、信托、不动产、寿险、产险、养老险等相关专业子公司，打造“私行+投行”的业务模式。

- **队伍能力升级，实现服务半径及专业程度最大化**

对私人银行而言，打造一支专业的团队，为高净值人士提供一站式财富管理与资产传承服务至关重要。平安私人银行搭建了包括 PB、线上投顾、远程投顾、产品经理、法律&税务顾问等在内的 1+N 投顾服务体系，实现私行客户服务半径及专业程度的最优化,全方位满足客户投资理财相关服务。另外，平安私行持续推动投研和家族办公室专业团队建设，升级私行客户服务能力，提升客户体验。

在抢占私人银行制高点的过程中，如何打造核心竞争力至关重要。平安银行通过深化“金融+科技”战略，以全面数字化经营持续完善产品平台，不断强化私行品牌和人员团队建设，为客户提供全面的一站式金融和服务。

2.2.3 国际案例：Morgan Stanley——顶级投行向财富管理的成功战略转型[17]

作为全球顶尖投行之一，摩根士丹利（Morgan Stanley）在近十年来经历了快速发展。2015 年，摩根士丹利收入在全球大型独立投行中排名第一。2017 年，摩根士丹利净利润跃居全球首位。自 2018 年起，摩根士丹利的市值超越了长期以来的竞争对手高盛，成为新的“华尔街之王”。

摩根士丹利耀眼的成功，与其在 2008 年美国次贷危机之后大力向财富管理业务进行战略转型密不可分。根据《亚洲私人银行家》2019 年数据，摩根士丹利的资产管理规模（AUM）达到 2.7 万亿美元，首次超越瑞银集团（UBS）成为全球资产管理规模排名第一的财富管理公司。自 2008 年国际私人财富管理部成立以来，摩根士丹利持续发力财富管理业务，在波动的经济周期中保持了稳定、高速增长。

- **向财富管理业务的战略转型**

摩根士丹利的财富管理业务正式起源于 2008 年，以其成立国际财富管理部为标志。在随后的十多年间，通过行业并购与有机增长相结合的方式实现了跨越式快速发展。2009 年，摩根士丹利收购了花旗集团旗下的 Smith Barney（花旗美邦），财富管理实力大幅提高，开始跻身全球私人银行前十名。2019

[17] 资料来源：摩根士丹利官网、年报；Cloudera 官网；国泰君安研报《解密大摩转型：全球顶尖投行的再启航》；安信证券研报《摩根士丹利：金融科技赋能财管，业务底蕴成就不凡》。

年 2 月，摩根士丹利收购了初创企业员工持股计划管理机构 Solium Capital，获取了大批来自优质企业的年轻高潜客群，并将从相对标准化的智能投顾服务做起，伴随这些客户成长并逐步加深专业经营。2020 年 2 月，摩根士丹利宣布收购互联网券商 E-Trade（亿创理财），进军大众金融理财服务。E-Trade 在 2019 年度巴伦周刊评选的十大互联网券商中位列第三，仅次于 IB 和富达投资。本次收购意味着摩根士丹利以顾问驱动的业务模型拥有了直接面向消费者的标志性品牌，公司借助此次收购新获得 520 万个客户帐户以及 3600 亿美元的管理资产，成为其财富管理业务的重大突破。2020 年 10 月，摩根士丹利宣布以 70 亿美元现金加股票的形式收购老牌资管公司 Eaton Vance，进一步夯实其全球最大财富管理公司的地位。

国际一线投行致力于财富管理业务转型是近十年新出现的行业趋势，究其原因，在于财富管理业务具有收益高、轻资产、抗波动等特点，能够在不断变化的金融周期中熨平投行业务的波动。2019 年，摩根士丹利的财富管理业务带来 177 亿美元收入，占银行总收入的比例达到 42.35%，ROE 高达 19.8%，收入和盈利水平高且稳定性强。发展财富管理业务还能够带来协同效应，带动投行、信贷等业务收入增长，进一步提升机构的综合收入。

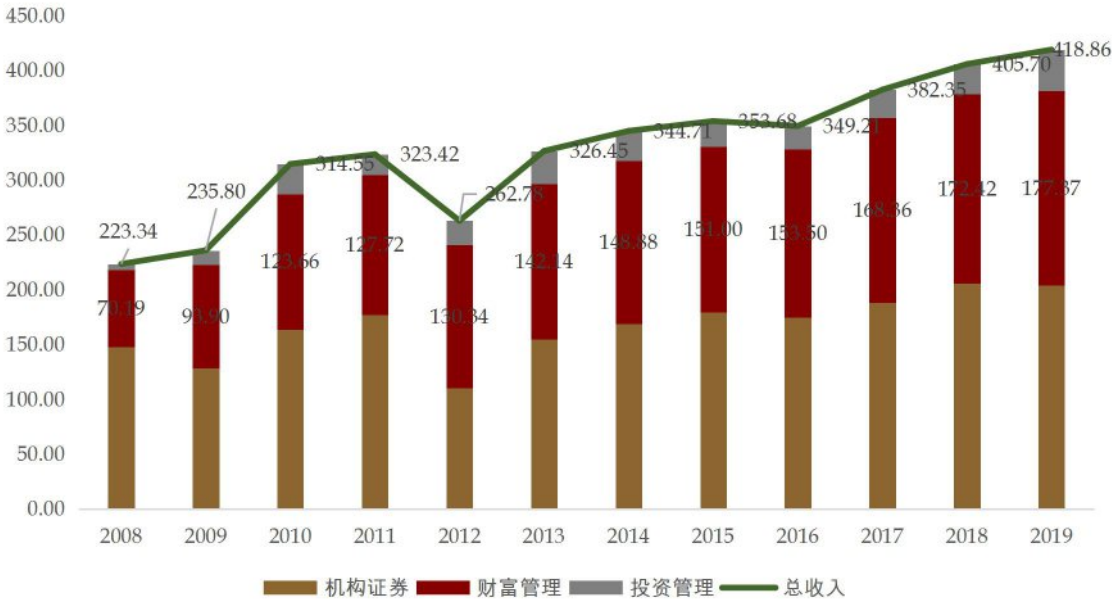


图 2-3：2008-2009 年摩根士丹利的三大业务收入及总收入（单位：亿美元）

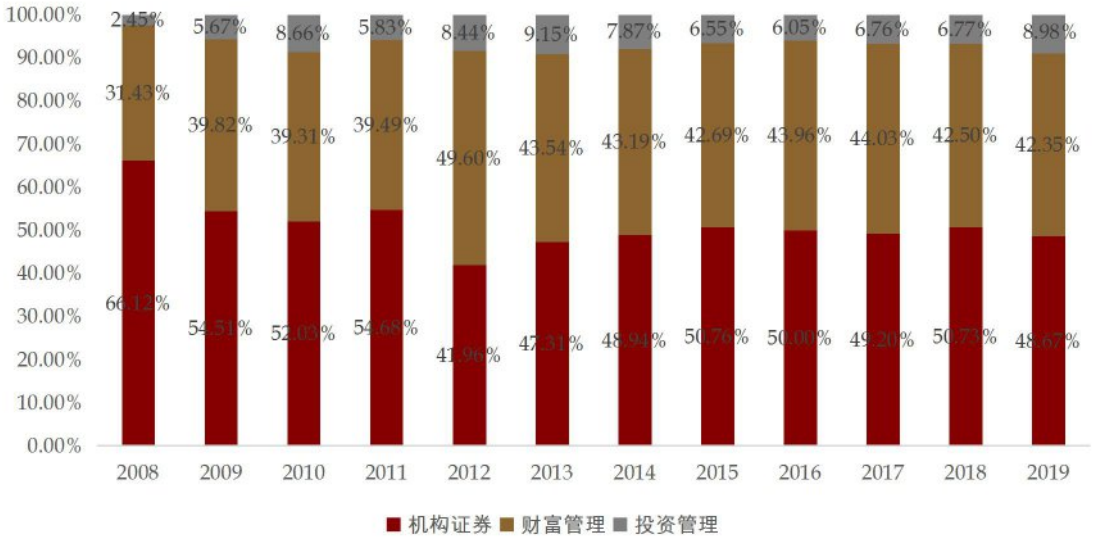


图 2-4：2008-2009 年摩根士丹利的三大业务收入占比变化

● 打造精品财富管理服务团队

经过一系列的战略并购与人才吸纳之后，摩根士丹利开始“做减法”，主动开始削减财富顾问人数，并着眼于提高员工素质，进一步提升服务质量与客户体验。2011-2019 年，

摩根士丹利的财富顾问数量由17033位减少至15468位，而财富顾问的人均管理资产由0.92亿美元增至1.75亿美元，人均创收由73万美元增至114万美元。为了保证每位财富顾问的专业知识水平及经验能力，摩根士丹利除了要求财富顾问具备商科学历和专业经验外，还通过财富顾问经理项目（Financial Advisor Associate Program，简称FAA Program）筛选人才。FAA Program为期三年，对参与项目的成员要求严格，需要在内驱力、事业心、责任心与自信心等方面达标，才能成为正式财富顾问，成为摩根士丹利精英团队中的一员。

- **金融科技助力财富管理业务腾飞**

摩根士丹利坚持科技赋能，在服务端重视信息系统的开发维护，打造了两大信息化平台——Next Best Action（NBA）和Goals Planning System（GPS）。NBA是财富管理业务的核心平台，为工作人员提供投资建议、进行操作预警并辅助解决客户日常事务。GPS则面向量化客户的投资顾问人员，能够根据客户特征为投资顾问定制投资建议、提供最优税费方案、跟踪客户投资进展等。机器学习、数据预测等数字化技术节约了投资顾问的工作时间，帮助工作人员更精准地服务客户，提升了效率与客户体验。

在客户端，摩根士丹利自主研发了智能投顾平台Access Investing，向部分客户发送投资建议、投资组合表现、市场消息、研究报告等，并收取0.35%的费用。在手机端推出支

付服务管理软件Morgan Stanley Send Money with Zelle，方便客户进行转账、贷款管理及预算管理等操作。

为了更广泛地吸收金融科技前沿成果，摩根士丹利通过召开或参与科技峰会、科技创新大赛，广泛搜索并引进优秀的创新产品。摩根士丹利首届金融科技奖的得主Brighterion公司曾为其基于机器学习的模型提供反欺诈解决方案。曾被摩根士丹利授予CTO Summit奖的Cloudera公司，帮助其财富管理平台实现了在股市异常波动时针对不同类型客户的定制化邮件发送方案。

- **结语**

在增速放缓、波动增加的经济背景下，顶级老牌投行摩根士丹利难以依靠投行业务再次形成突破。而身处于私人财富快速增长、财富管理业务方兴未艾的新时代，摩根士丹利紧抓住机遇，以战略转型为基石，以科技和人才赋能，为发展与增长装上新的强劲引擎。

2.2.4 国际案例：EFG——以人才为中心的发展战略

EFG国际（EFG International，以下简称EFG）是瑞士一家跨国私人银行集团，总部位于苏黎世，主要提供私人银行与资产管理服务。EFG成立于1995年，至今已发展成为瑞士一流私人银行。截至2019年，EFG资产管理规模达1.12

万亿人民币，拥有 3151 位员工，并在欧洲、亚太、美洲及中东地区 40 个城市开展业务。

EFG 独特发展之处在于成功发展 CRO（Customer Relationship Officer，简称 CRO，客户经理或客户管理官）模式，即以客户经理为中心的组织与战略，并取得了显著成功。

- **CRO 模式概述**

CRO 模式的核心是分散化的、以各客户经理为中心的发展理念。EFG 的 CRO 队伍由市场上最优秀的从业人员组成。CRO 拥有高独立权限，能够为客户设计产品和服务，在全球范围内配置资产，并决定定价及条款。每位 CRO 类似于一个独立的“微型公司”，与中后台支持性员工一起经营着自己的利润中心。EFG 将管理层级控制在低水平，组织构架较为扁平，限制组织内耗和官僚主义。因此，CRO 可以将时间精力最大化投入到客户管理工作中。

基于 CRO 模型以往取得的成功经验，EFG 在 2019 年大幅扩张 CRO 队伍至 629 人，较上一年度净增加 139 人。每位 CRO 平均管理的资产规模达到 2.95 亿瑞士法郎（约合人民币 21.5 亿元），较 2018 年的 2.22 亿瑞士法郎（约合人民币 16.3 亿元）实现了大幅增长。凭借 CRO 出色的专业能力，EFG 的客户群体中接受投资咨询和定制化全权委托服务的比例高达 47%。



图 2-5：2015-2019 年 EFG 资产管理规模（单位：亿瑞士法郎）[18]

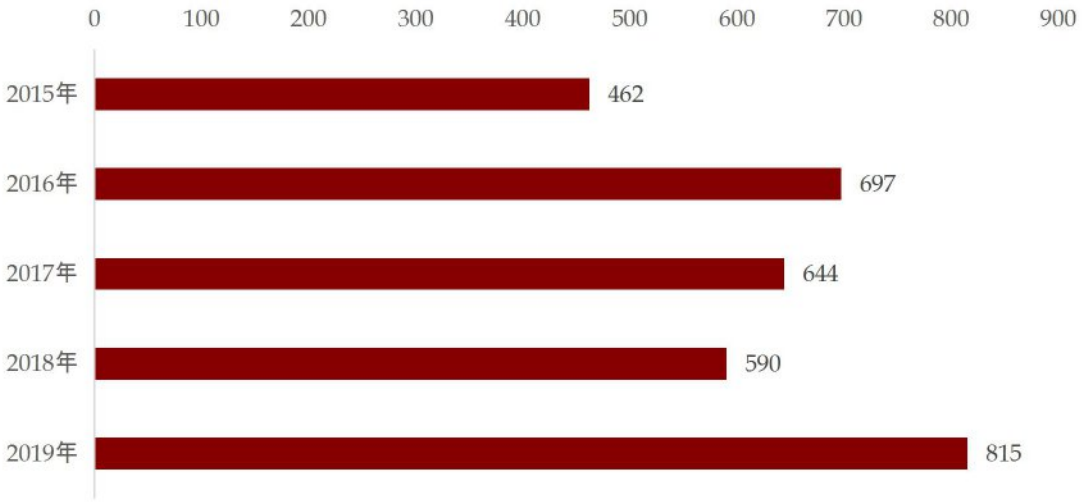


图 2-6：2015-2019 年 EFG 的 CRO 人数[19]

- **CRO 的招聘与遴选**

EFG 认为，CRO 是资产管理规模增长的关键驱动因素，因此在选择 CRO 时秉持严格审慎的态度。EFG 并不通过行业

[18] 来源：EFG 2019 年年报

[19] 来源：EFG 2019 年年报；2019 年并购 Shaw and Partners 后 CRO 数量增至 815 位，EFG 原有 CRO 数量为 629 位。

中的猎头公司进行招聘，而只是选择管理层或现有 CRO 熟知的人才，以保证新员工的专业性与口碑。EFG 的 CRO 几乎全部来自全球知名的财富管理机构，例如瑞银集团（UBS）、瑞士信贷（Credit Suisse）、花旗银行（Citibank）、汇丰银行（HSBC）、德意志银行（Deutch Bank）与顾资银行（Coutts）等。

- **CRO 的薪酬激励机制**

每个 CRO 的目标是每年增加 3000 万瑞士法郎的新资产，目标毛利润率为 110 个 BP（基点）。CRO 的薪酬由两部分组成，底薪加奖金（即净利润提成），奖金一般为净利润的 15%-20%。净利润的计算方式为收入减去工资、可直接分配的可变成本（例如交通成本、办公室分摊成本、助理成本等）以及客户交易费用。这种利润分配机制有效地将客户、CRO 以及股东的利益结合为统一体，降低了不同主体间的利益冲突，提升了整个机构的运作效率。

在 CRO 模式下，客户对客户经理的粘性较强，留住 CRO 和客户资源是非常关键的。面对业绩不达标的 CRO，EFG 采取的办法是调整业绩不理想的 CRO 之底薪和奖金，使达到收支平衡，以避免解雇员工、流失人才。EFG 还针对退休的 CRO 推出了一套激励机制。即将退休的 CRO 可以自己决定继任者，在其退休后的三年内，如果原有管理资产带来的收入没有下降，那么退休者还可以得到按原有管理资产计算的奖金。在

这三年内，CRO 的继任者仅能拿到部分奖金，直至三年后才能获得全额奖金。

- **结语**

EFG 的 CRO 模式在全球私人银行中独树一帜，值得国内私人银行机构借鉴。财富管理从本质上是“人”的业务，客户经理可以被看做基本的价值驱动因子。对于银行而言，高素质的客户经理意味着出众的客户体验和超强的客户粘性，从而能显著提升私人银行在财富管理市场中的份额与盈利能力。

3 客户——高净值人群差异化价值主张

突发的新冠疫情为诸多行业都带来了严峻考验和深远影响，对于财富管理行业来说亦是如此。疫情使得高净值人群对财富管理有了更多的感悟与思索，对财富安全和财富传承更加重视。疫情期间居家办公在一定程度上重塑了私人银行与客户的交互方式，推动了财富管理服务的数字化转型。

为了深入理解高净值人群最新的财富管理理念与需求，本报告课题组于 2020 年 2-6 月通过中国银行业协会私人银行业务专业委员会（以下简称“专委会”），向常委单位客户发放了问卷。根据回收的 22 家中资商业银行[20]1888 位高净值客户问卷[21]，对其财富结构、理念偏好、服务需求进行了深入剖析。

3.1 实业兴国，民间财富因势而起

● 企业家占高净值人群约七成比例

改革开放 40 多年以来，中国民营经济复萌抽芽、枝散花开。得益于全球产业链转移的历史机遇、开放有力的国家政策红利以及企业家群体自强不息的创业精神，中国民营企业家队伍不断壮大，并成为高净值人群的主体。

[20] 22 家银行分别为：农业银行、中国银行、建设银行、交通银行、邮储银行、中信银行、光大银行、招商银行、浦发银行、民生银行、华夏银行、平安银行、兴业银行、广发银行、渤海银行、浙商银行、北京银行、晋商银行、江苏银行、宁波银行、北京农商行、上海农商银行。

[21] 共投放 2400 份问卷，回收 1888 份问卷，回收率为 79%。

本次调研显示，超过七成的私人银行客户财富来源于实业企业，5.52%来源于继承，另有12.95%和8.2%的高净值人群，分别通过金融投资和高水平的工资薪酬实现了财富累积。

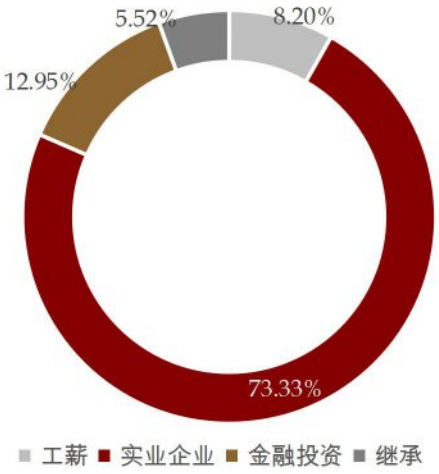


图3-1：2020年中资私人银行客户的财富来源（N=1793）[22]

- **财富规模越大，可投资金融资产比例越低**

本报告研究发现，在受访的高净值人群中，可投资金融资产的比例随财富规模的增长呈降低趋势。在财富净值5亿元以上的人群中，可投资金融资产不足总资产四成的占比50%，高于整体水平的35.26%。

可投资金融资产占总体财富规模的比例在一定程度上反映了高净值人群财富的流动性水平。在通过经营实业企业累积财富的高净值人群中，公司股权（尤其是非上市公司股权）占据了其财富的大部分。对于这部分高净值人群而言，他们更关注如何有效盘活非上市公司股权或资产，以及通过多元化投资平衡风险。

[22] 数据来源：中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

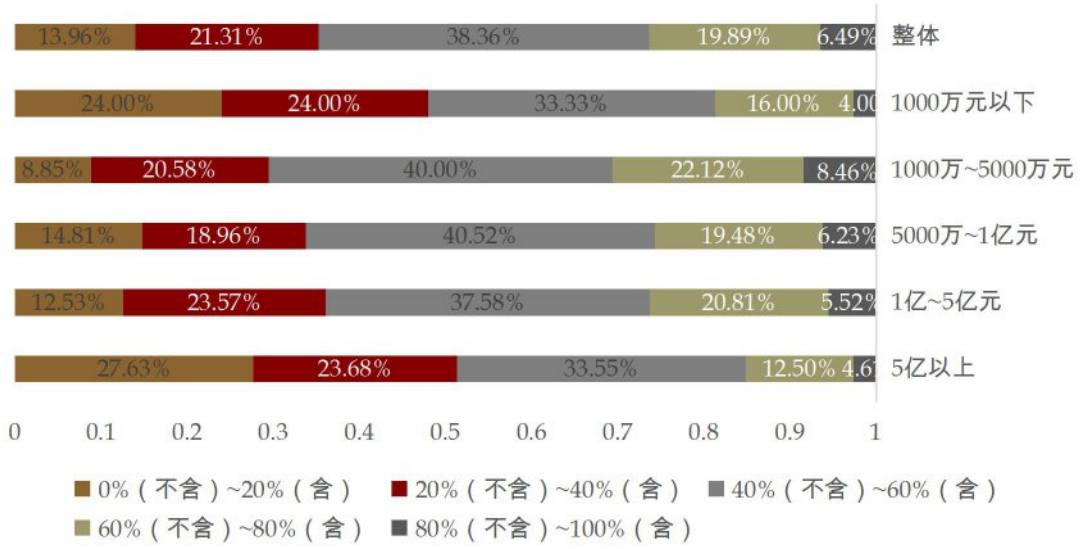


图 3-2：2020 年中资私人银行的客户可投资金融资产占总财富比例（N=1619）[23]

3.2 因时制宜，理财观念变中求稳

2019 年以来，中美贸易摩擦余波未平，新冠疫情席卷而来，迅速变化的经济形势使诸多行业短期内经历“洗牌”，部分民营企业生存环境如履薄冰。世界主要经济体采取量化宽松的货币政策对冲疫情影响，在市场恐慌和刺激政策的双重作用下，全球利率不断走低，股票、外汇、高收益债等风险资产大幅波动。高净值人群风险意识明显加强，愈发注重财富安全，投资心态更加成熟，资产配置策略更为稳健。

- **风险意识强化，稳健投资为高净值人群首选**

本报告显示，稳健型投资策略是中国高净值人群的首选投资策略。金融投资者的风险承受能力是所有客户群体中最强的，这部分客群具有丰富的金融知识和投资经验，更有可能在波动性强的市场中获利。与 2019 年相比，金融投资者、

[23] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

实业企业家的风险承受水平并未发生明显变化，高薪酬收入群体则更多地从增长型投资策略转向稳健型策略。

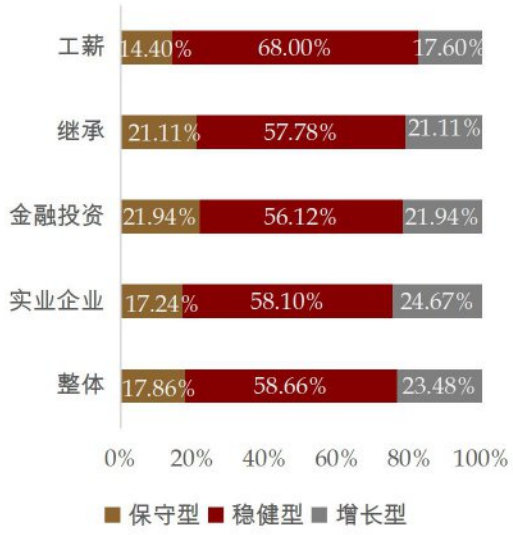


图 3-3：2020 年高净值人群风险承受水平（N=1461）[24]



图 3-4：2019 年高净值人群风险承受水平（N=902）[25]

- **重视财富安全，客户践行多元化配置战略**

在“黑天鹅”事件频发的当下，金融资产的一次剧烈波动就可能摧毁单一资产配置者的财富。经济环境的不确定性使部分客户改变了以往的投资习惯，此次突发疫情更是提高了高净值人群的多元化资产配置意识。财富净值较高的家族落实多元化资产配置方案的比例更高。净值在 5-100 亿元以及 100 亿元以上的高净值人群已确定资产配置方案的比例分别为 16.76%和 33.33%，准备确定方案的比例分别为 15.64%和 33.33%，相较其他人群，他们对分散投资的需求更为强烈。

[24] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[25] 数据来源：2019 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

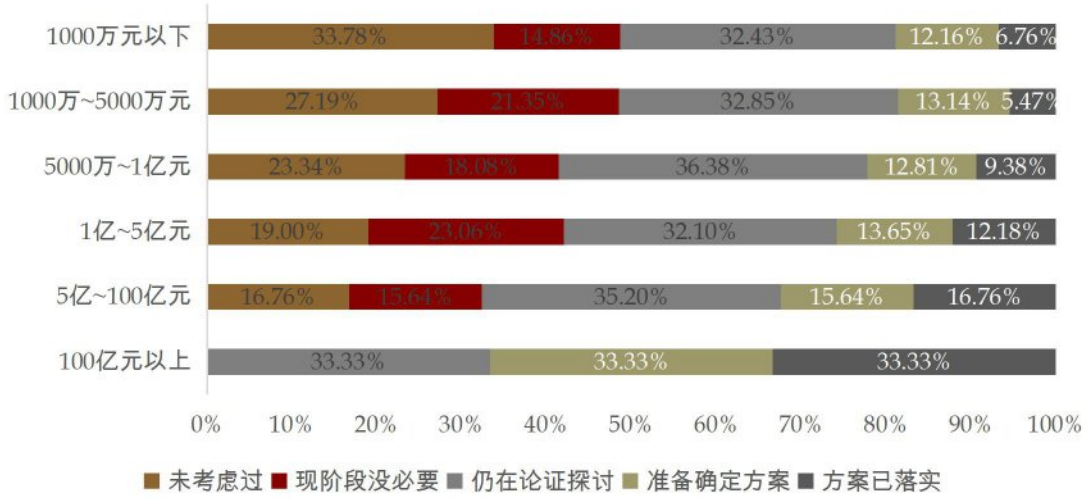


图 3-5：2020 年不同财富净值人群对于资产配置的看法（N=1762）[26]

● 重视专业机构建议，疫情推动数字化金融服务

财富管理是一项以多学科理论体系为基础的复杂性工作，高净值人群普遍需要专业机构的顾问服务与投资建议。本次调研显示，六成的高净值人士选择以全权委托和专业咨询的方式打理财富。

与去年调研结果相比，高净值人群选择自己操作的比例大幅提升，这一趋势在净值相对较低的客群中尤为显著，净值1000万元以下的客户选择自己操作的比例从去年的9.52%提升至34.55%。在疫情环境下，金融机构不断加强线上服务平台搭建与开发，无接触金融服务被客户广泛接受。线上购买金融产品的高效性、便利性与智能化增强了客户自主操作的意愿。

[26] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

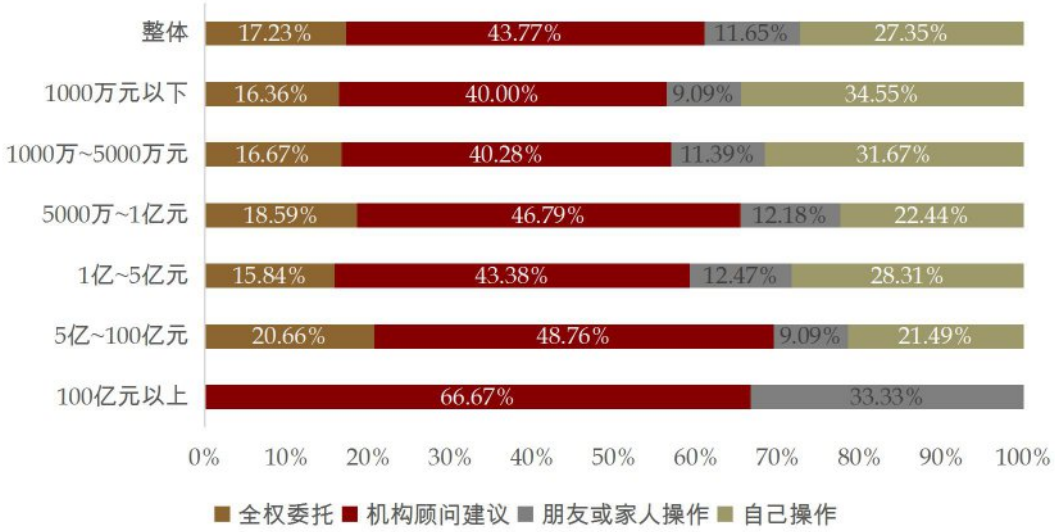


图 3-6：2020 年中资私人银行客户的外部投资管理/顾问接受程度（N=1236）[27]

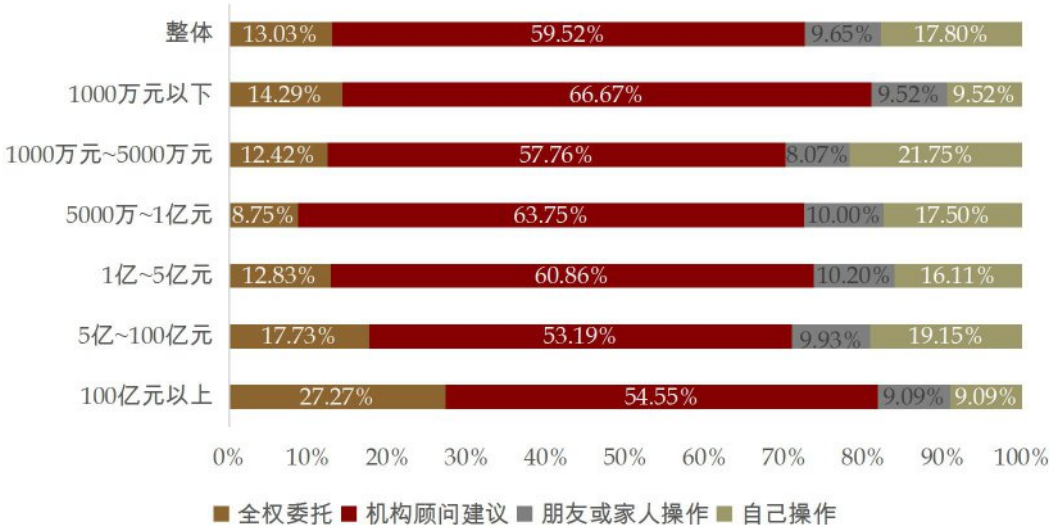


图 3-7：2019 年中资私人银行客户的外部投资管理/顾问接受程度（N=796）[28]

3.3 多重选择，渠道拓宽服务升级

● **财富管理供给侧繁荣发展，为客户提供多样化选择**

在分业监管、分业经营的行业环境下，中国财富管理市场供给端由包括中资银行、理财公司、保险机构、信托机构、

[27] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[28] 数据来源：2019 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

证券公司、公募基金、私募基金、外资银行、第三方理财机构、家族办公室等在内的各类机构组成，为高净值人群提供了丰富的产品与服务选择。

调查显示，七成高净值人群选择与 3 家及以上的机构合作，以满足多样化资产配置需求。财富净值较大的客群往往在财富传承、企业战略、家族治理等方面具有更复杂、更多元的需求，因此合作机构的数量呈现出随客户财富净值规模增长而增多的趋势。在 5-100 亿以及 100 亿以上净值的客户中，选择与 5 家及以上的财富管理机构合作的比例分别为 42.51%和 100%。在选择机构时，客户相对更看重团队的专业度、品牌的知名度、丰厚的收益率与服务的便捷度。

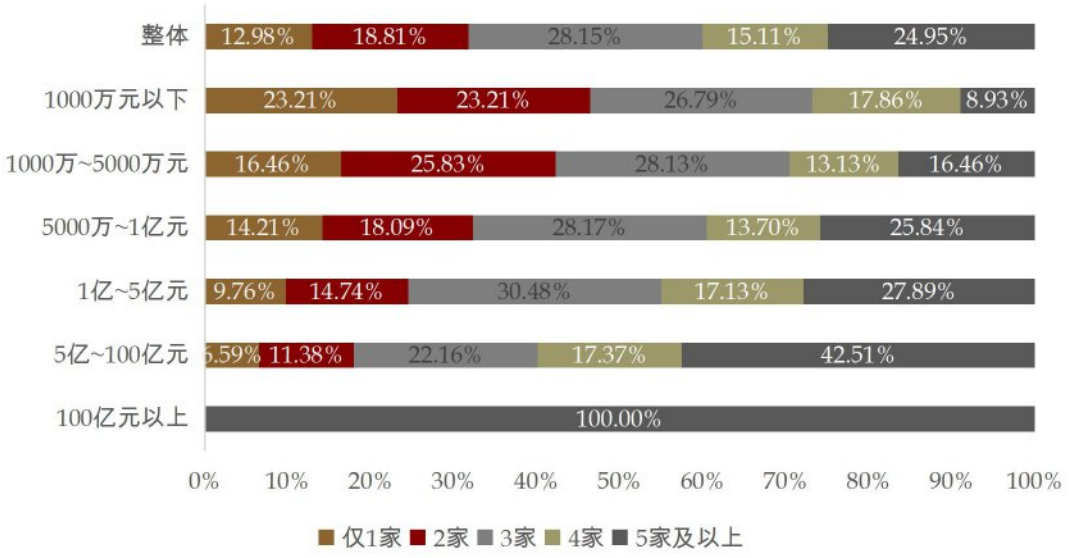


图 3-8：2020 年高净值人群目前合作的财富管理机构数量（N=1595）[29]

本报告显示，口碑坚实的商业银行受到高净值人群的普遍接受与认可，在财富管理市场占有率方面优势显著。与上

[29] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷

年相比，更高比例的高净值人群选择了券商或投资银行、信托机构、外资银行、第三方财富机构以及家族办公室。近年来，各类机构竞相布局财富管理业务：以投研能力著称的券商不断谋求经纪业务向财富管理转型，信托公司凭借家族信托的定制化传承和事务管理能力为更多客户所青睐，经验丰富、历史悠久的外资银行在不断开放的市场中逐渐发力，有财富管理“皇冠上的明珠”之称的家族办公室为更多超高净值人群所关注。中资银行须在主动管理、定制服务、传承规划等方面不断强化核心竞争力，才能在激烈的竞争中巩固优势地位。

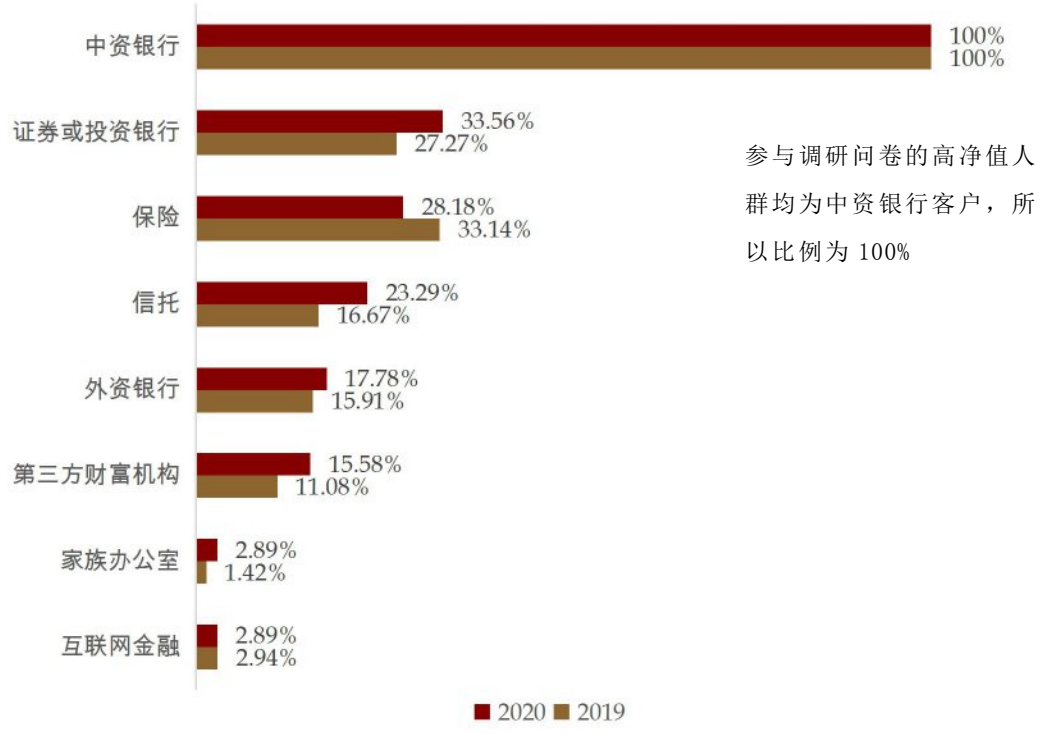


图 3-9：2019/2020 年高净值人群合作财富管理机构的类型（多选）（2020 年 N=1056，2019 年 N=1451）[30]

[30] 数据来源：2019/2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

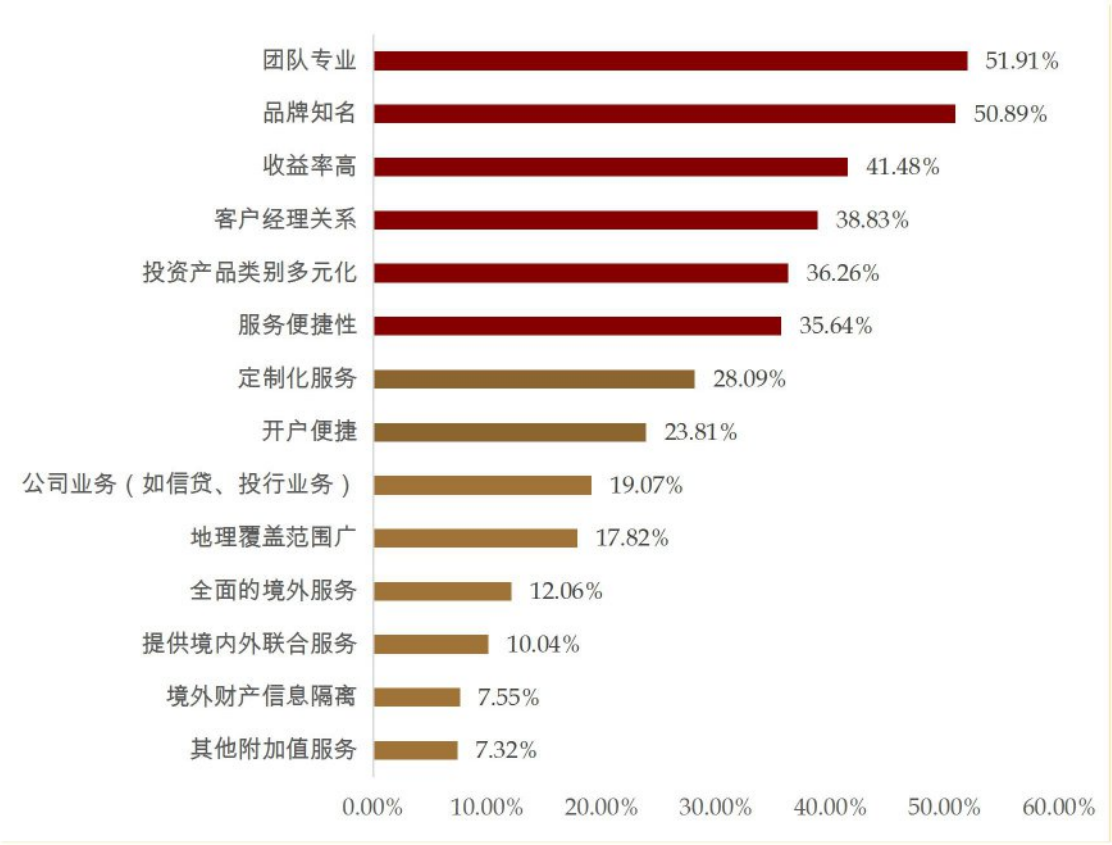


图 3-10：2020 年高净值人群选择中资银行以外财富管理机构的理由（多选）（N=1285）[31]

- **面谈仍为客户最偏好的沟通方式，疫情提升线上服务的接受度**

本报告显示，面谈依然是客户与私人银行沟通方式的首选。尤其是涉及家族传承事宜等较为复杂、敏感的内容时，面谈方式更有助于客户与机构实现充分、深入沟通，并就服务方案达成一致。

然而，高净值人群与机构的交互方式正悄然转变，数字化不仅能赢得长尾市场客户，还能提升客户沟通与体验效果。在疫情导致传统沟通方式受限后，财富管理机构加紧推出各

[31] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

类“非接触式”服务，致力于提高线上触客和服务能力，受调研的高净值人群普遍对线上交流方式较上一年接受程度升高，针对投资收益反馈、宏观政策解读、咨询服务和特定业务办理等需求，更愿意通过微信、手机 APP、客户端等方式来进行。

大部分受调研客户对手机银行 APP 和网上银行的安全性、稳定性、便捷性表示认可，仅有少数反映会出现白屏、闪退或难以迅速找到想要获取的产品服务等问题。后疫情时代，卓越的数字化体验将成为私人银行转型突破的核心要素之一。私人银行需要不断向纵深推进全业务、全流程的数字化能力建设，以更充分地应对财富管理行业线上化数字化转型趋势。

表 3-1：2019-2020 年高净值人群对不同服务的偏好度

（2020 年 N=1654，2019 年 N=879）[32]

服务类型	微信/手机/客户端/邮件/官网		电话沟通		面谈	
	2020 年	2019 年	2020 年	2019 年	2020 年	2019 年
投资需求	30.23%	27.94%	35.07%	33.05%	80.29%	69.41%
投资组合构建	27.57%	25.57%	22.67%	27.08%	54.95%	68.66%
投资收益跟踪反馈	44.26%	45.17%	27.27%	34.38%	30.53%	68.66%
宏观及投资策略解读	41.48%	38.35%	28.90%	23.77%	55.38%	54.92%
企业服务解决方案	21.95%	19.60%	22.43%	19.32%	71.58%	72.25%
家族传承需求	18.14%	18.09%	19.47%	15.06%	80.17%	80.59%
其他咨询服务	34.70%	30.97%	34.34%	31.91%	47.76%	45.08%

[32] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

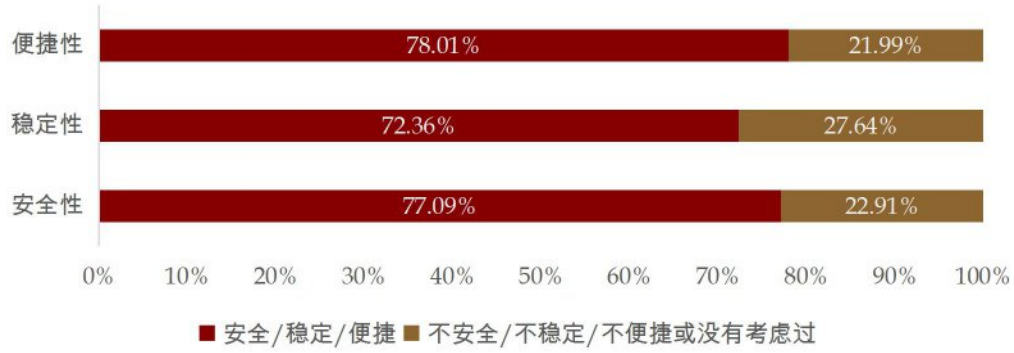


图 3-11：2020 年高净值人群对网上银行的使用体验（N=1755）[33]

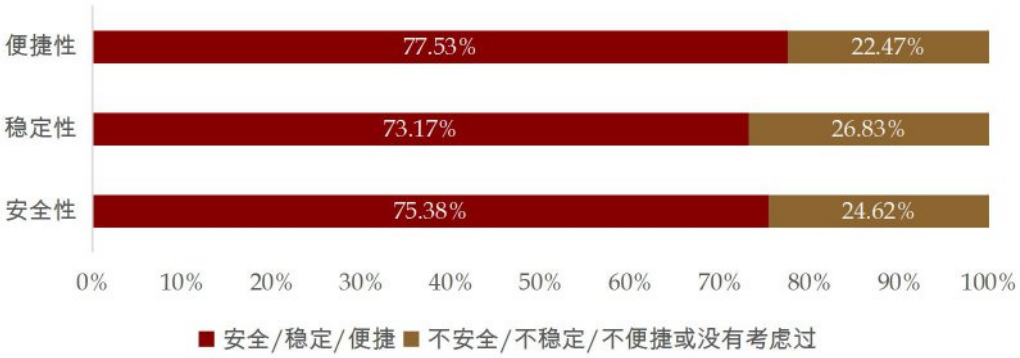


图 3-12：2020 年高净值人群对手机银行 APP 的使用体验（N=1569）[34]

[33] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[34] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

4 投资——市场风险下的资产配置战略

迈入2020年，世界迎来了以“变局”为主题的新时代。全球经济增速放缓，保护主义与民粹主义抬头，主要经济体“逆全球化”压力凸显。新冠疫情与贸易摩擦作用叠加，全球经济发展的不确定性明显增强。在低增长、高波动的环境中，大类资产配置和分散化投资对保护财富安全至关重要。

4.1 市场剧变，稳健资产备受青睐

● **金融市场大幅变动下，高净值人群更看重资产的流动性与安全性**

受疫情影响，美股出现数次熔断，美原油期货历史首次跌至负值，风险资产的剧烈波动让投资者体验深刻。经历了市场环境复杂化、地缘冲突紧张化、风险事件高频化的高净值人群对资产的流动性和安全性需求明显提升。高净值人群普遍增加了储蓄和现金，同时对流动性高、收益稳定的银行理财产品展现出强烈的配置偏好。

近年来，我国资本市场改革持续深化，政策环境进一步优化，创业板注册制改革大力推进，“再融资新规”[35]、新《证券法》等政策法规如期落地，产业政策适度放松。在全球“低利率+资产荒”背景下，我国资产的估值优势凸显，高净值人群相较去年大幅增持了资本市场产品，同时保持了对私募股权的配置热情。

[35] 2020年2月14日证监会发布的《上市公司证券发行管理办法》《创业板上市公司证券发行管理暂行办法》和《上市公司非公开发行股票实施细则》，统称为“再融资新规”。

面对国际市场局势的不确定性，高净值人群对境外投资的积极性降低。随着资管新规监管力度加大，“去通道、去嵌套、去杠杆”转型改革渐成为信托行业主线，结构性资产荒问题持续存在，以往高净值人群较为青睐的信托产品配置优势不再明显。

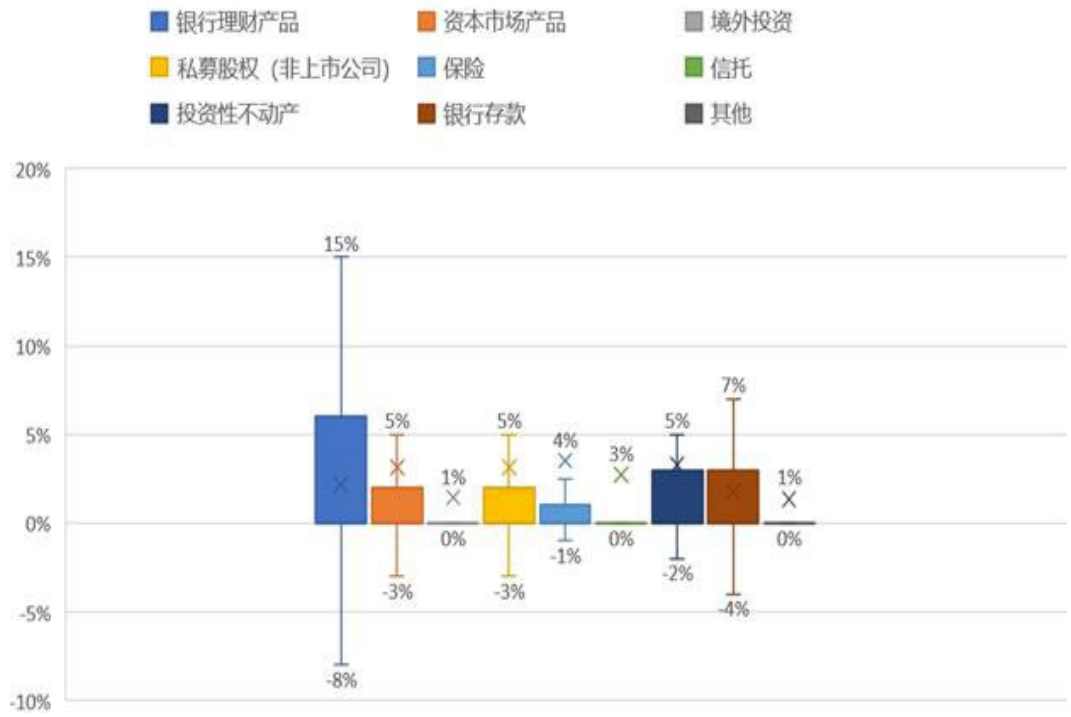


图 4-1：2020 年大类资产配置变化趋势箱线图统计[36]

[36] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

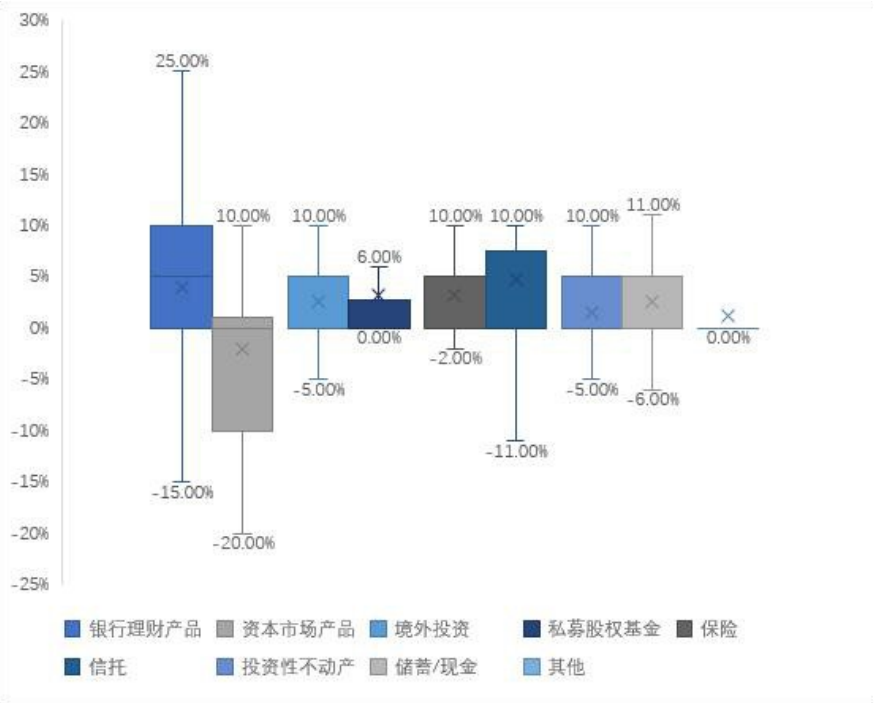


图 4-2：2019 年大类资产配置变化趋势箱线图统计[37]

表 4-1：2020 年大类资产配置变化趋势箱线图统计[38]

资产类型	最高值	75%分位数	中值	25%分位数	最低值	平均值
银行理财产品	80.00%	7.00%	0.00%	0.00%	-90.00%	2.15%
资本市场产品	60.00%	3.00%	0.00%	0.00%	-50.00%	2.62%
境外投资	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-20.00%	1.59%
私募股权（非上市公司）	60.00%	4.75%	0.00%	0.00%	-23.00%	3.40%
保险	90.00%	1.00%	0.00%	0.00%	-20.00%	3.75%
信托	85.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-50.00%	2.90%
投资性不动产	60.00%	3.00%	0.00%	0.00%	-30.00%	3.34%

[37] 数据来源：2019 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[38] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

银行存款	60.00%	3.25%	0.00%	0.00%	-80.00%	2.11%
其他	60.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-50.00%	1.26%

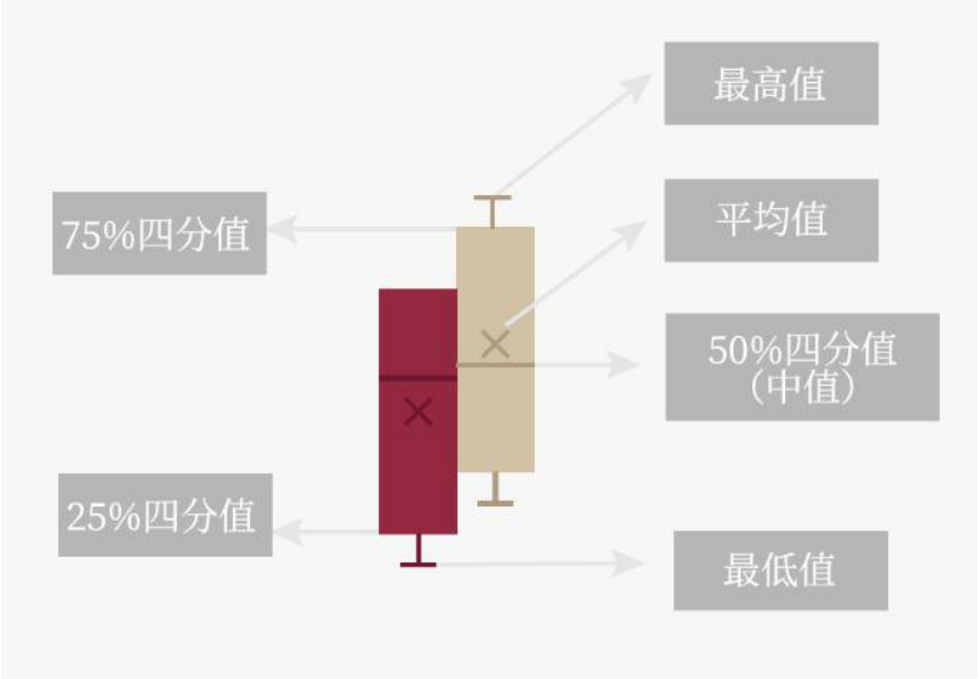


图 4-3：箱线图图示说明

- **资产新规贯彻落实，银行理财净值化转型成效明显**

随着资管新规的贯彻落实和配套细则的陆续出台，银行理财净值型产品发行数量近两年不断提升。截至 2019 年底，净值型理财产品存续余额 10.13 万亿元，同比增加 4.12 万亿元，增幅达 68.6%。同期，净值型产品占全部理财产品存续余额的比例为 43.27%，同比增长 16%[39]，远超新规发布前的 15%。

在本次调研中，超过九成的高净值人群表示已经理解理财产品净值化概念，这一比例较去年的 80.78%有显著提升。54.34%的受访者表示对理财产品的投资未受净值化影响。

[39] 数据来源：银行业理财登记托管中心发布的《中国银行业理财市场报告（2019 年）》。

19.01%的受访者增加了对净值型产品的投资，他们对高收益投资这一需求不明显，更看重明确的风险评估和投资产品的流动性。26.65%的受访者降低了对净值型产品的投资，该部分人群对高投资收益及投资期限的关注度明显高于其他组别。

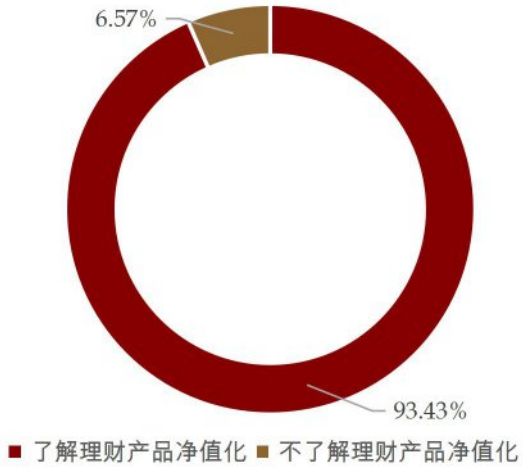


图 4-4：2020 年高净值人群对理财产品净值化的了解程度（N=1552）[40]

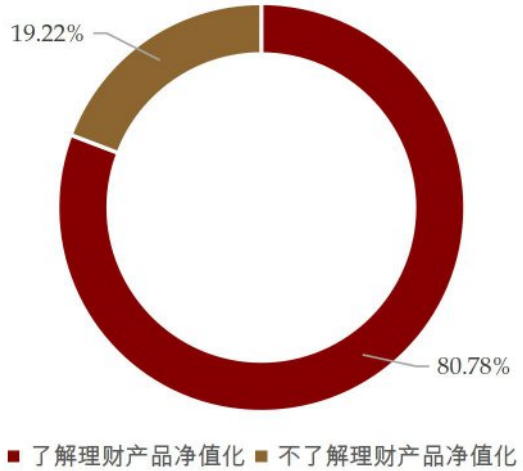


图 4-5：2019 年高净值人群对理财产品净值化的了解程度（N=994）[41]

[40] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[41] 数据来源：2019 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

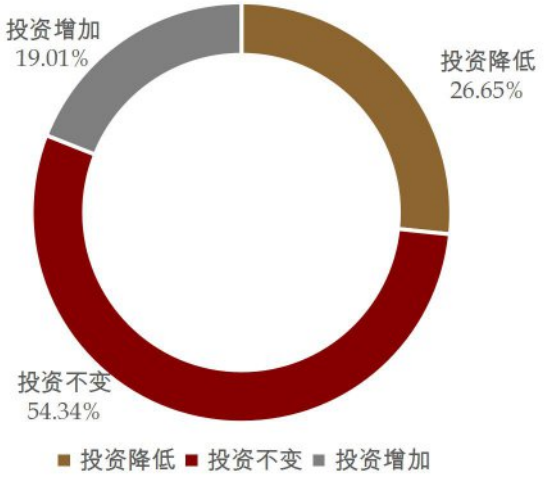


图 4-7：2020 年高净值人群对净值型理财产品的投资变化（N=1557）[42]

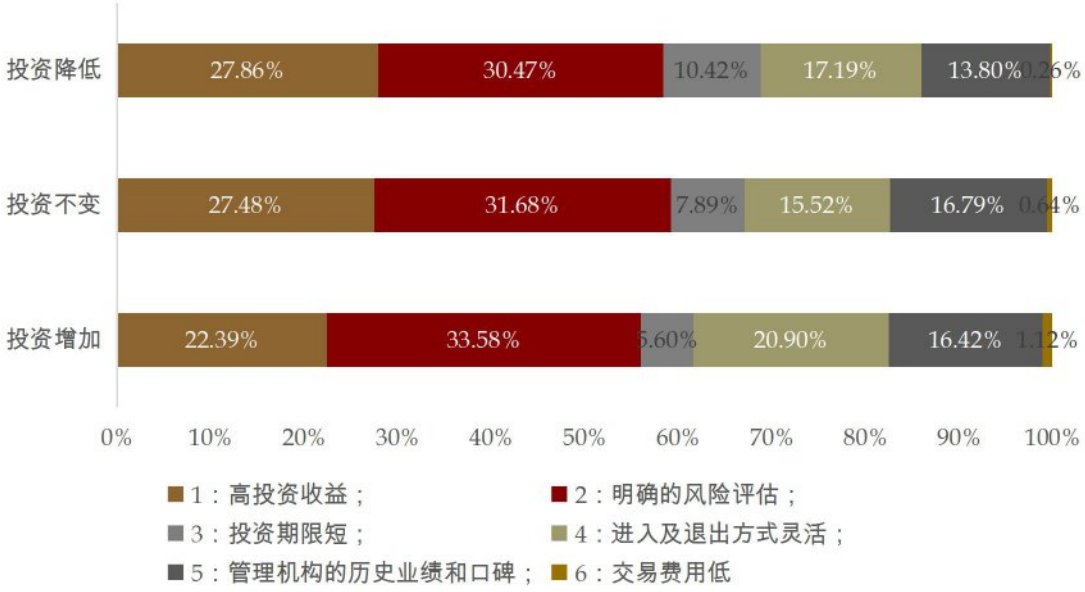


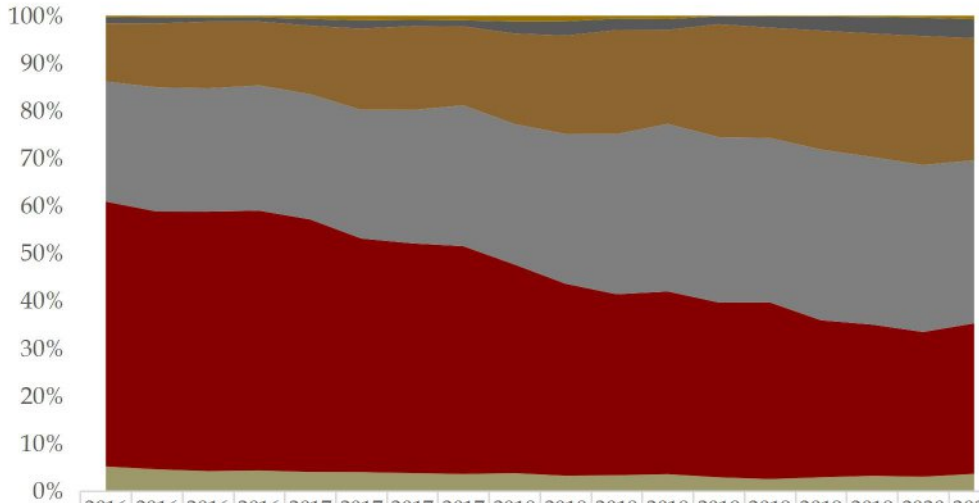
图 4-7：2020 年净值型理财产品投资变化的影响因素分析（N=1438）[43]

在资管新规要求金融产品资产端久期与负债端久期匹配的背景下，市场上发行的短期理财产品数量不断降低，中长期产品占比持续上升。自 2019 年第二季度开始，期限为 3-6 个月的产品取代期限为 1-3 个月的产品成为市场主力。

[42] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[43] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

期限为 6-12 个月及 12 个月以上的理财产品发行数量占比均有不同程度的提高。

从高净值人群投资的银行理财产品期限结构看，6 个月及 12 个月之内的短期理财产品最受青睐。与 2019 年相比，受访人群对 6 个月及以下期限的产品偏好有所减弱，总体投资期限延长，与市场供给保持一致。



	2016第一季度	2016第二季度	2016第三季度	2016第四季度	2017第一季度	2017第二季度	2017第三季度	2017第四季度	2018第一季度	2018第二季度	2018第三季度	2018第四季度	2019第一季度	2019第二季度	2019第三季度	2019第四季度	2020第一季度	2020第二季度
24个月以上	0.29	0.37	0.39	0.36	0.67	0.97	0.86	0.95	1.22	1.17	0.62	0.73	0.08	0.19	0.16	0.25	0.42	0.76
12-24个月	1.3	1.26	0.84	0.86	1.42	1.76	1.31	1.29	2.52	2.98	2.39	2.24	1.69	2.33	2.98	3.49	3.86	3.96
6-12个月	12.2	13.4	14.03	13.43	14.4	17.07	17.65	16.59	18.97	20.56	21.84	19.71	23.79	23.21	25.03	26	27.13	25.69
3-6个月	25.15	26.01	25.86	26.32	26.31	27.02	28.02	29.59	29.42	31.27	33.57	35.14	34.78	34.59	35.92	35.25	35.15	34.32
1-3个月	55.48	54.02	54.47	54.6	53.05	49.1	48.27	47.85	43.72	40.1	37.95	38.31	36.78	37.18	33.04	31.82	30.44	31.66
一个月以内	5.13	4.54	4.17	4.31	3.99	3.96	3.76	3.56	3.74	3.18	3.31	3.52	2.88	2.5	2.88	3.19	3	3.6

图 4-8：2019-2020 年不同期限理财产品发行数量占比变化[44]（单位：百分比）

[44] 数据来源：万得数据库。

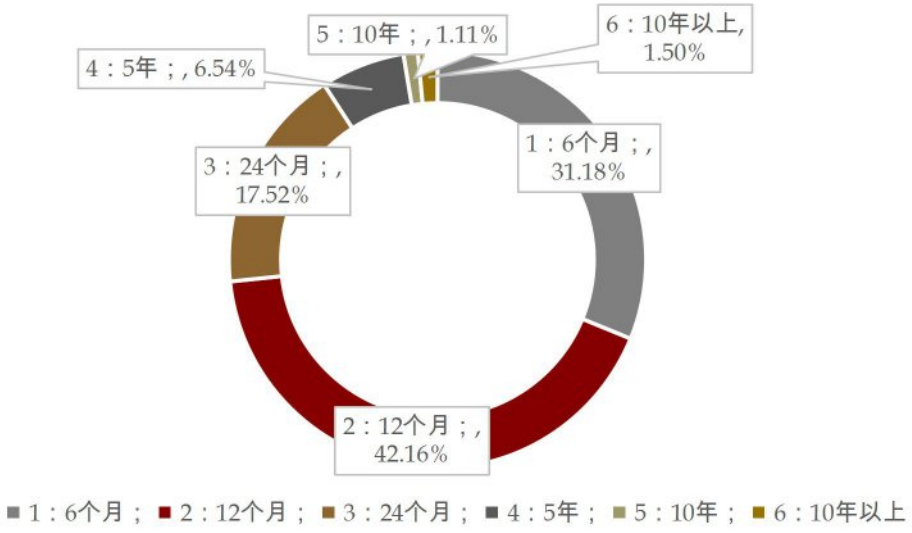


图 4-9：2020 年受访高净值人群投资的银行理财产品期限分布（N=1530）[45]

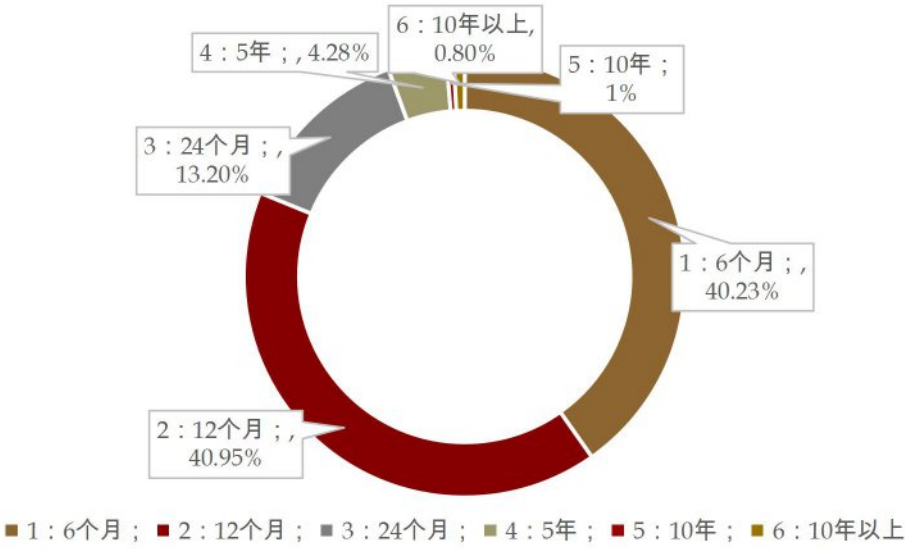


图 4-10：2019 年受访高净值人群投资的银行理财产品期限分布（N=887）[46]

- **国际局势复杂化，客户对境外资产配置态度偏谨慎**

为了实现资产配置多元化、分散市场风险、寻求境外投资机会，高净值人群通常会配置一定比例的境外资产。部分高净值人群基于企业发展需求及家族传承规划，也会选择进行境外投资或置业。本次调研显示，净值越高的人群配置境

[45] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[46] 数据来源：2019 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

外资产的占比越高。然而与上一年相比，大部分高净值人群相对降低了境外资产配置比例，对境外投资持有更审慎的态度。

高净值人群在选择境外资产配置目的地时呈现出分散化特征。近两年，受到一系列社会风波事件影响，中国香港的投资吸引力呈下降态势，比较上一年调研数据，选择在香港配置资产的高净值人群比例由 47.02%降至 33%。除传统热门目的地美国和澳大利亚外，更高比例的高净值人群选择在加拿大、新加坡、英国及其他国家和地区配置资产，以捕捉投资机会、平衡投资风险。

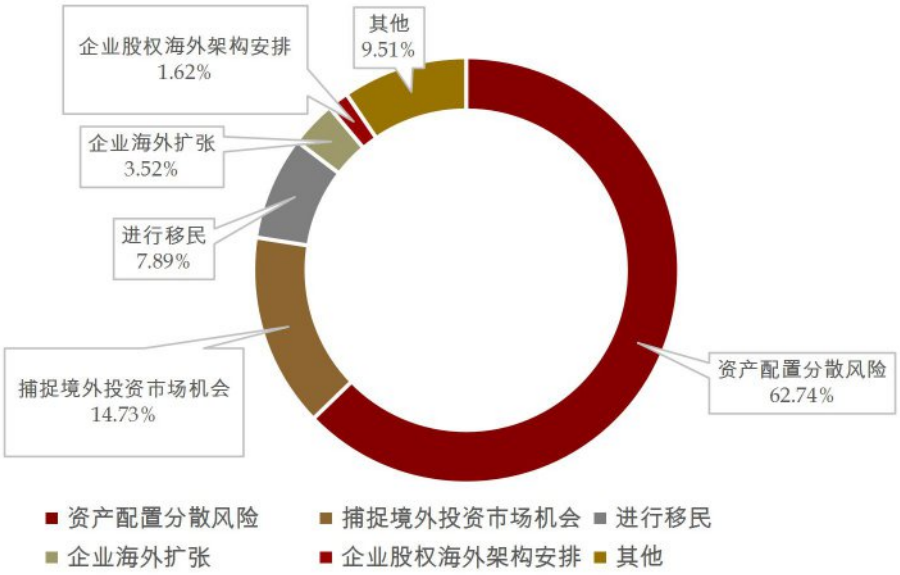


图 4-11：2020 年高净值人群境外资产配置目的[47]（N=1052）

[47] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

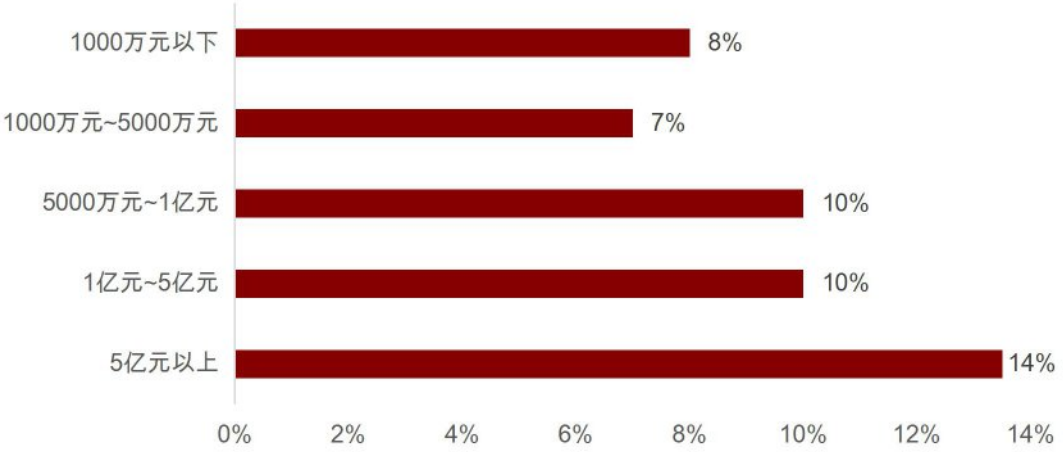


图 4-12：2020 年高净值人群境外资产配置占比（N=227）[48]

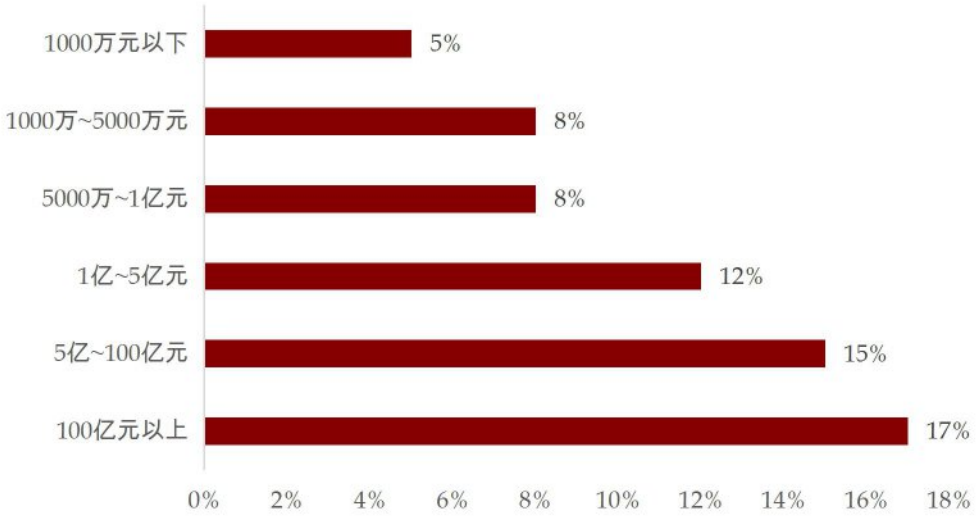


图 4-13：2019 年高净值人群境外资产配置占比（N=451）[49]

[48] 数据来源：2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[49] 数据来源：2019 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷

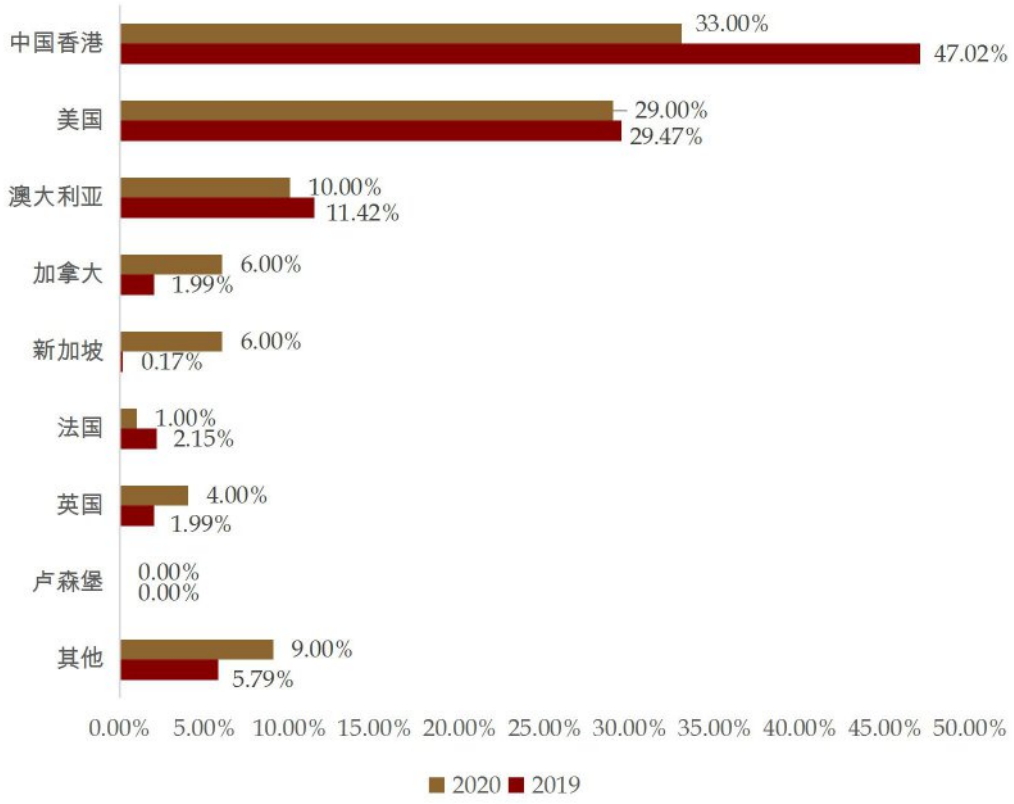


图 4-14：2019-2020 年高净值人群境外资产配置目的地[50]（N=604/946）

新冠疫情冲击下，全球经济呈现出“东升西降”的特征，包括中国在内的新兴经济体有望成为引领经济复苏的引擎。相较于一些国家的“无限量宽松”，我国推出了精准适度的货币政策和积极有为的财政政策，以持续深化的市场改革和稳健可控的财政赤字为经济恢复注入活力的同时，保持了发展韧性。中长期向好的人民币资产在安全性、收益性、稳健性等方面更具优势，配置价值将愈发显现。身处以百年未有之大变局的新时代中，私人银行更应夯实投研能力、风控能力、创新能力，在大类资产轮动中把握境内外投资机会，为客户带来满意的投资收益。

[50] 数据来源：2019 及 2020 年中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷

5 传承——中国家族财富百年长青之术

财富传承，已经成为高净值人群，特别是超高净值人群最关心的主题之一。本次调研显示，六成以上的创一代企业家为 60 后或 70 后，面临着不同程度的传承压力。这一比例在超高净值人群中更高，2019 年“新财富 500 富人榜”中，78.2%的上榜企业家年龄已经超过 50 岁。规模庞大的富裕人群对传承规划、企业顶层设计、家族治理以及包括家族信托、家族办公室在内的传承工具等需求与日俱增。

2020 年 5 月 28 日，十三届全国人大三次会议审议通过《民法典》，将于 2021 年 1 月 1 日起实施，《婚姻法》《继承法》《收养法》《担保法》《合同法》《物权法》《侵权责任法》《民法通则》《民法总则》同时废止。新出台的《民法典》分别对不同形态财产认定与保护制度、家庭成员范围界定、夫妻共同财产及债务认定、遗产管理制度等方面进行更新。作为民商事领域最重要的法律，《民法典》的颁布更新了财富管理原有的基础设施，将为家族财富管理与传承掀开新的篇章。

代际传承赋予财富管理行业长周期的特性，能够洞彻客户需求、实现家业长青的财富管理机构才能负重致远。私人银行须夯实定制化传承规划能力、量身搭建传承构架能力，从而在传承大潮中乘风逐浪，蓄力前行。

5.1 量体裁衣，客群需求各有侧重

● 高净值人群因身份不同，传承需求各异

高净值人群的财富传承需求随职业、年龄、家庭规模等差异而各有不同。本次调研中高净值人群的构成主要分为以下几类：

- 一代创富者

占受访客群六成以上，为我国高净值人群的中坚力量。他们多是在改革开放中抓住增长机遇，奋力拼搏、白手兴家的创业者，成为民营企业家队伍中的第一代“拓荒者”。在累积了大量财富后，财富的保值增值以及传承是其最关心的问题。

- 二代继承者

占受访高净值人群的 13%。随着越来越多的“创一代”企业家们逐渐迈入耳顺之年，年轻的继承者逐渐登上历史舞台。他们是“含着金匙出生”的继承人，多受过良好教育，更不乏“海归精英”。除财富保值与增值需求外，该类人群相较其他人群更为重视生活品质的提升。未来随着更多的一代创富者步入退休阶段，二代继承者比例将会持续增加。

- 公司高管及专业人士

公司高管占受访高净值人群的 9%。该类人群多为大型企业及上市公司的高级职业经理人，通过赚取高额薪水累积财富。专业人士占受访高净值人群的 5%。该类群体为在某一领域拥有专业技能的职业人士，如医生、律师、会计师、教授、

艺术家、演员、运动员等。在看重财富增值的同时，此类人群对财富保值与安全需求更强烈。

- 家庭主妇、退休人士及自由职业者

这三类人群供占据受访高净值人群的 11%。该类人群或负责为家族打理财富，或已年长并从职业生涯“华丽谢幕”，或通过投资理财等方式实现财富积累，他们对财富传承安排的需求较其他人群更为凸显。

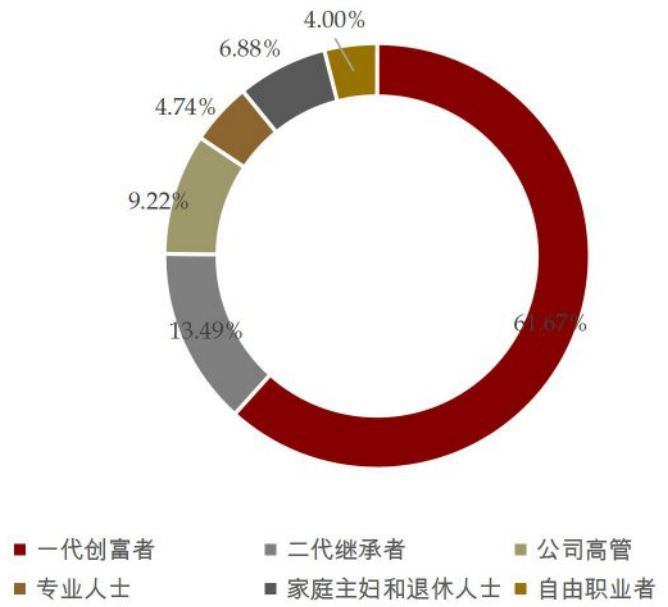


图 5-1：2020 年高净值人群的职业构成（N=1876）[51]

[51] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

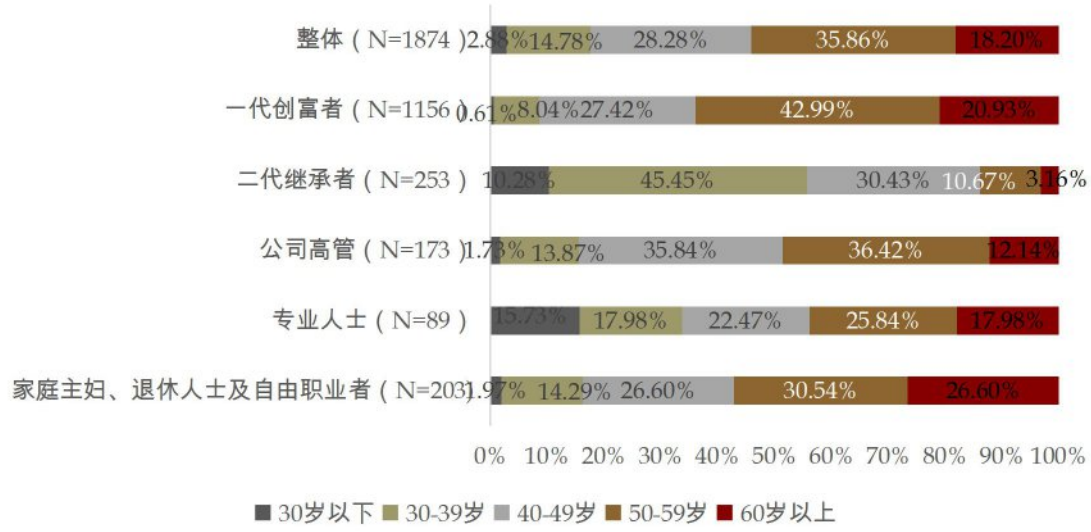


图 5-2：2020 年高净值人群的年龄分布（N=1874）[52]

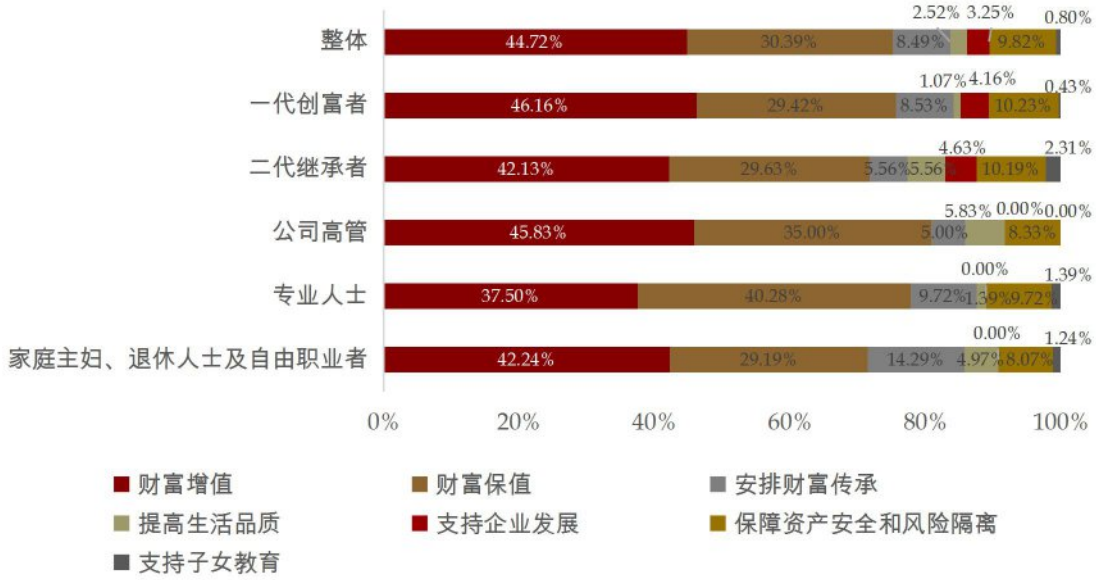


图 5-3：2020 年高净值人群财富管理核心需求（N=1519）[53]

- **高净值家族规模普遍较小，后代数量与财富规模正相关**

家族规模在一定程度上塑造了家族的传承模式。在小规模家庭中，家族结构清晰，成员关系简单，家族治理难度相

[52] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[53] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

对较低。在大规模家庭中，众多子嗣意味着更多的家族建设者与接班人，但家族往往要面临平衡家族成员利益关系的压力。

调研显示，近四成受访者的家庭成员数量不超过 3 人，六成受访者的家庭成员数量不超过 5 人，我国高净值人群主要生活在小规模核心家庭之中。仅一成受访者家庭规模相对较大，拥有 10 人及以上数量的成员。

从子女数量来看，75%高净值人士拥有 1-2 位子女后代。如果按照家族财富规模分类统计，可以发现随着财富增长，生育多个子女的家族比例显著增加。在财富规模 1000 万以下的家族中，生育三个子女及以上的占据 10.2%，而在财富规模 1-5 亿元的家族以及财富规模 5 亿元以上的家族中，该比例分别提升至 20.69%和 29.51%。

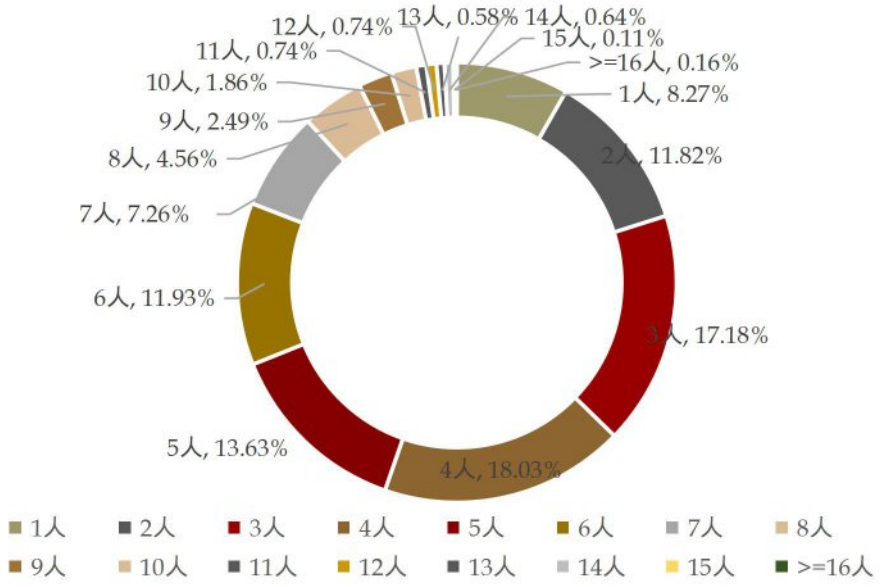


图 5-4：2020 年高净值家族的家族成员数量（N=1886）[54]

[54] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

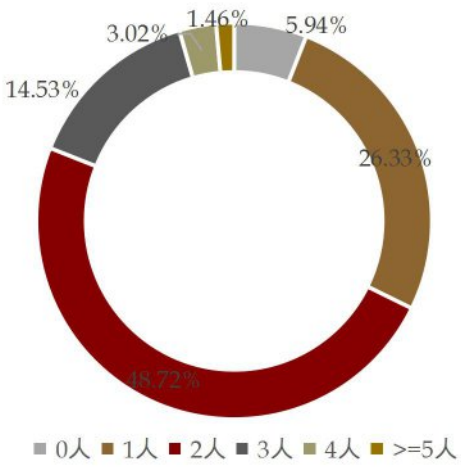


图 5-5：2020 年高净值家族的子女数量分布（N=1094）[55]

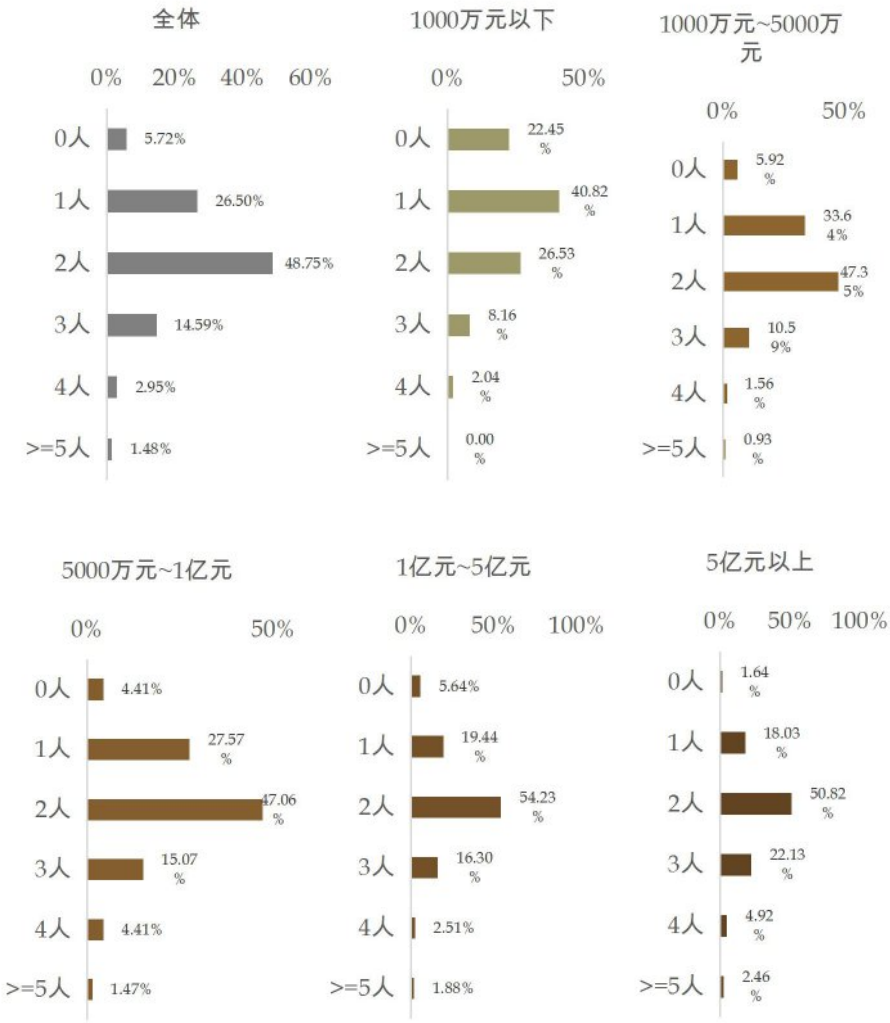


图 5-6：2020 年高净值家族的子女数量（按财富规模统计，N=1094）[56]

[55] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[56] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

在本次统计中，高净值家族拥有孙辈数量同样呈现出与财富规模的正相关性。在财富规模1000万元以下的家族中，育有2人及以上孙辈的占比12.28%,该比例在财富规模5000万元-1亿元的家族中提升至25.57%，在财富规模5亿元以上的家族中为36.71%。

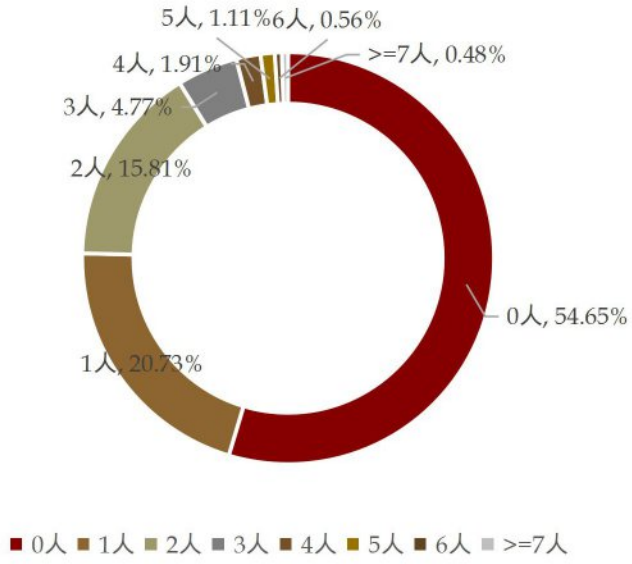


图5-7：2020年高净值家族的孙辈数量分布（N=1259）[57]

[57] 数据来源：2020中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

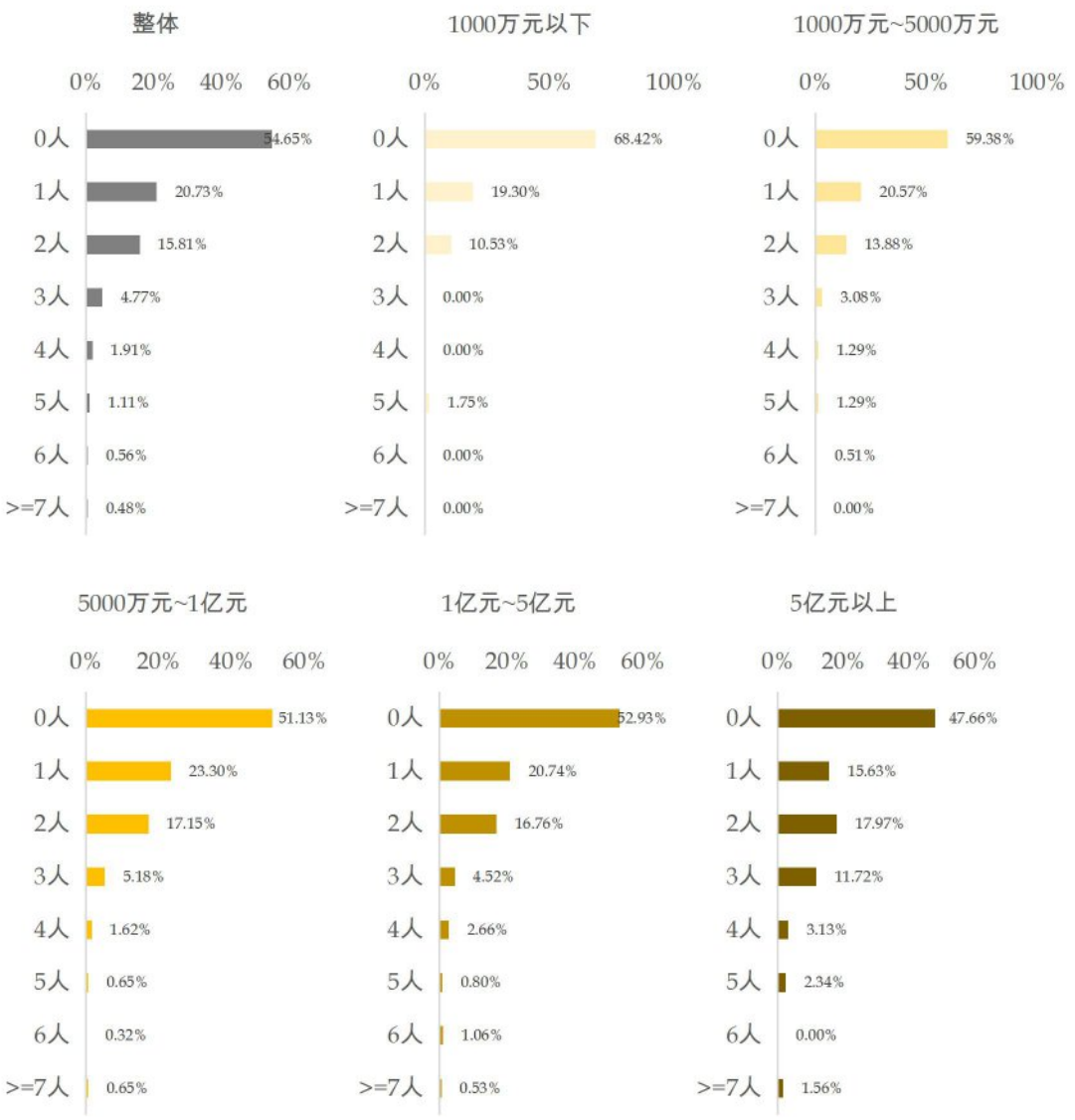


图 5-8：2020 年高净值家族的孙辈数量（按财富规模统计，N=1259）[58]

5.2 百年基业，全面规划助力传承

家族财富的安全传承很大程度上依赖于国家政策、宏观经济、法律制度等外部环境。同时，企业经营状况与家族成员关系也影响着家族财富的规模与完整性。面对外部环境的变化与不确定性、内部企业发展与家族关系的复杂性，高净

[58] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

值人群更需要稳健的财富增长战略、有韧性的企业发展战略、和谐向上的家族治理战略，以多重资本共同应对风险与挑战。

- **内外风险威胁财富传承，多重资本为基业护航**

在贸易摩擦与新冠疫情影响下，民营企业面临十分艰巨的挑战。在复杂剧变的国际环境与市场环境中，企业是否能实现稳定经营，已经成为高净值人群心中财富流失的最大风险因素。与上一年调研结果相比，高净值人群认为政策变化带来的财富安全威胁在一定程度上有所缓解。2018 年底至今，中央频频释放积极的政策意图，出台有利于优化营商环境的条例，鼓励加大对民营企业和中小企业的支持力度。习近平总书记分别于 2018 年 11 月与 2020 年 7 月召开企业家座谈会，让企业家“吃下定心丸，安心谋发展”。《全球营商环境报告 2020》[59]显示，我国营商环境于近两年来不断改善，全球排名从 2017 年的第 78 位跃升至 2018 年的第 46 位，2019 年再度提升至第 31 位。

随着更多家族开始执行传承规划，高净值人群对家族内部矛盾的担忧在本年度有所提升。“家和则兴，不和则败”。如果家族成员对内勾心斗角，对外患难不相护，家族财富则极有可能在传承过程中分裂并消亡。

[59] 世界银行发布的《全球营商环境报告 2020》（*Doing Business 2020, Comparing Business Regulation in 190 Economies*）。



（越靠近中心越重要）

图 5-9：2020 年造成家族财富流失的风险因素（N=1322）[60]

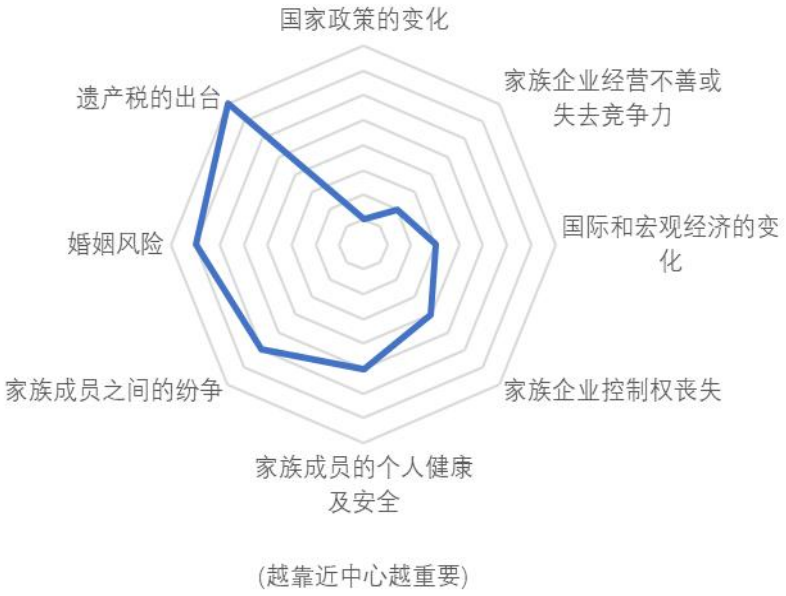


图 5-10：2019 年造成家族财富流失的风险因素（N= 1078）[61]

根据本次调研数据，家族财富增长与家族企业发展被高净值人群认为是实现百年传承最重要的两个因素。此外，高净值人群普遍认为“人才兴家”，增厚人力资本是家族长远

[60] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[61] 数据来源：2019 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

发展的重中之重。站在家族资本全面传承的角度，家族团结和睦的关系、家族价值观与使命感的树立、家族的社会地位及声誉等都将推动家业的渊远流传。



（越靠近中心越重要）

图 5-11：2020 年家族实现百年传承最重要的因素（N=1608）[62]

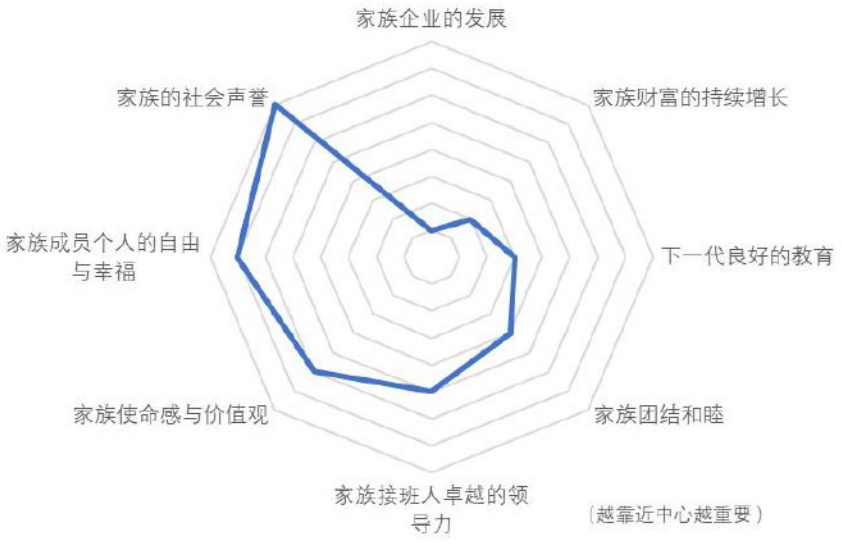


图 5-12：2019 年家族实现百年传承最重要的因素（N=615）[63]

[62] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[63] 数据来源：2019 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

大额保单、家族信托、家族办公室等传承工具的应用，可以帮助高净值人群实现长期传承规划、优化代际传承架构，有效防范家族传承过程中面临的内外部多重风险。

- **大额保单**

大额保单是高净值人群财富传承的重要承载工具，因其门槛低、运用灵活，同时具备资产保全功能、精准传承功能以及投融资属性为高净值人群普遍接受。在经济外部环境变化加剧的背景下，高净值人群在本年度已经购买大额保单或准备购买计划的比例有所提升。78%的受访人将子女设为受益人，进行定向精准传承；15%的受访人将孙辈设为受益人，实现隔代传承安排。另有 50%的受访人士希望保单能够惠及配偶。

从投保地区来看，在境外购置保单的高净值人群比例下降至 52.70%。随着内地保险市场的成熟化、保险产品的丰富化、人员服务的专业化，以往配置大额保单的流行地——中国香港的保险产品吸引力相对降低，加之日益收紧的外汇政策，高净值人群赴港购买保险的热情逐渐消退。

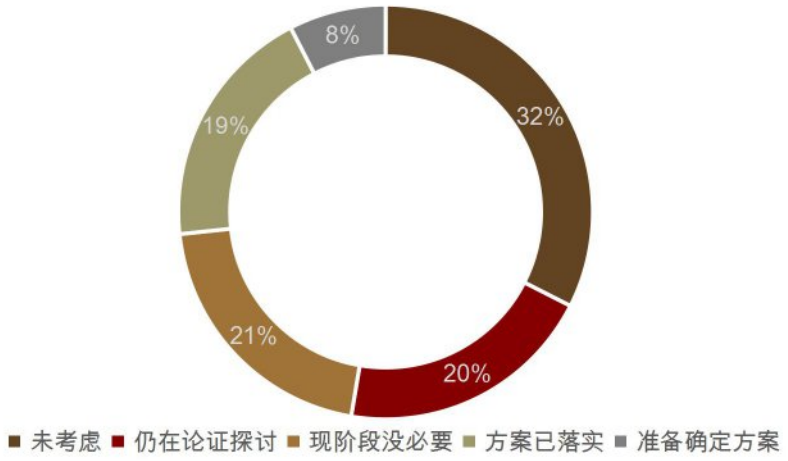


图 5-13：2020 年受访高净值人群对于大额保单的规划分布（N=1730）[64]

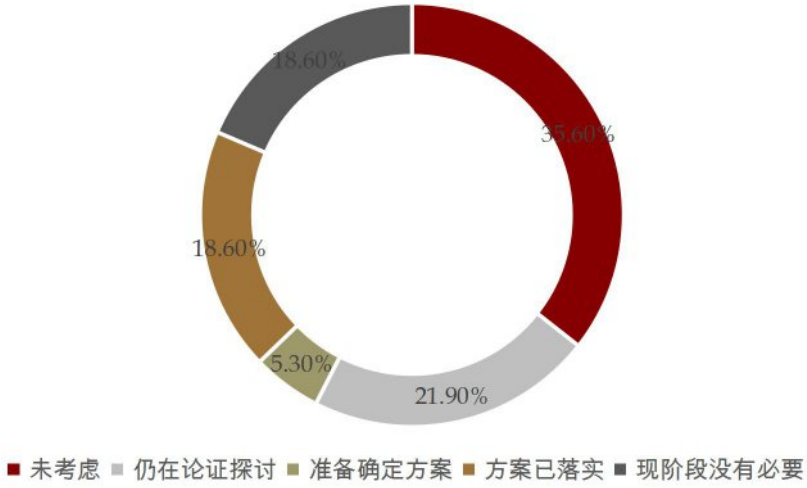


图 5-14：2019 年受访高净值人群对于大额保单的规划分布（N=1000）[65]

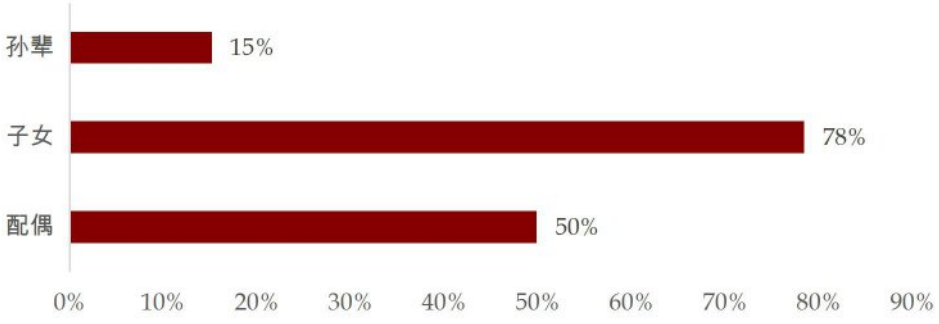


图 5-15：2020 年受访高净值人士保单受益人的分布情况（N=1093）[66]

[64] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[65] 数据来源：2019 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[66] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

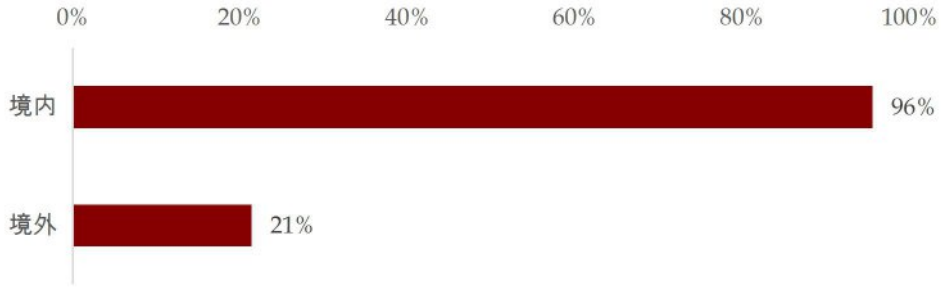


图 5-16：2020 年受访高净值人士境内外保单规划比例（N=930）[67]

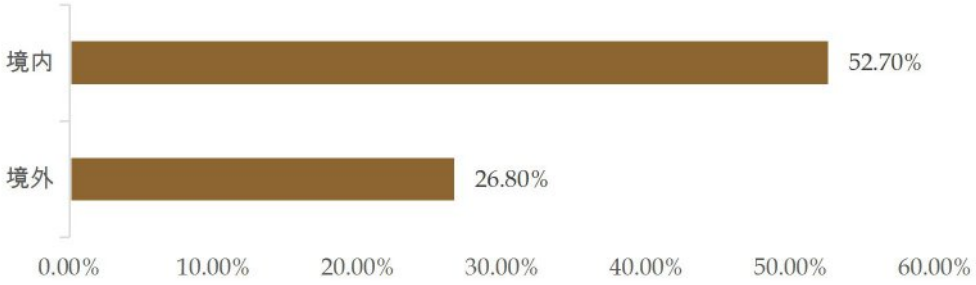


图 5-17：2019 年受访高净值人士境内外保单规划比例（N=1000)[68]

- **家族信托**

家族信托较大额保单的定制性更强，涉及的传承领域更广泛，能够为高净值人士提供更完整的综合传承规划服务。家族信托的保密性强，具备财富管理、财富传承、税务筹划、法律咨询、企业控制、家族慈善等功能，能够助推家族实现长期发展与治理目标。

调研显示，已经落实家族信托方案的高净值人士比例为 13.47%，较去年的 10.95%有明显提升，信托受益人以子女为主。绝大部分受访者表示，设立家族信托的目的是规划财富传承和实现资产隔离，部分高净值人士基于税务筹划优化、

[67] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[68] 数据来源：2019 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

保护企业控制权、推行家族治理以及规划慈善事业等目的设立信托。

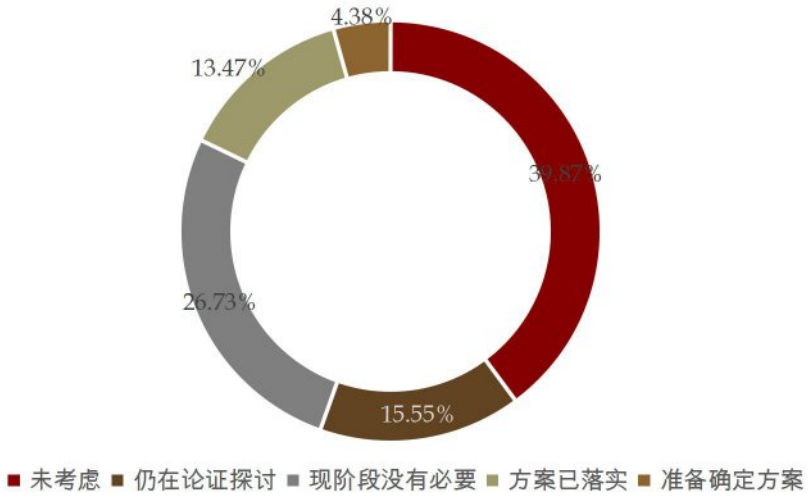


图 5-18：2020 年受访高净值人群对于家族信托的规划分布（N=913）[69]

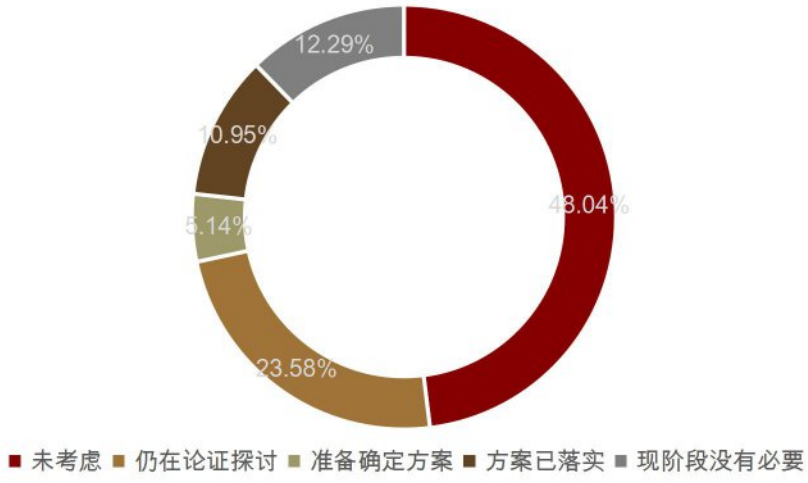


图 5-19：2019 年受访高净值人群对于家族信托的规划分布（N=987）[70]

[69] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[70] 数据来源：2019 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

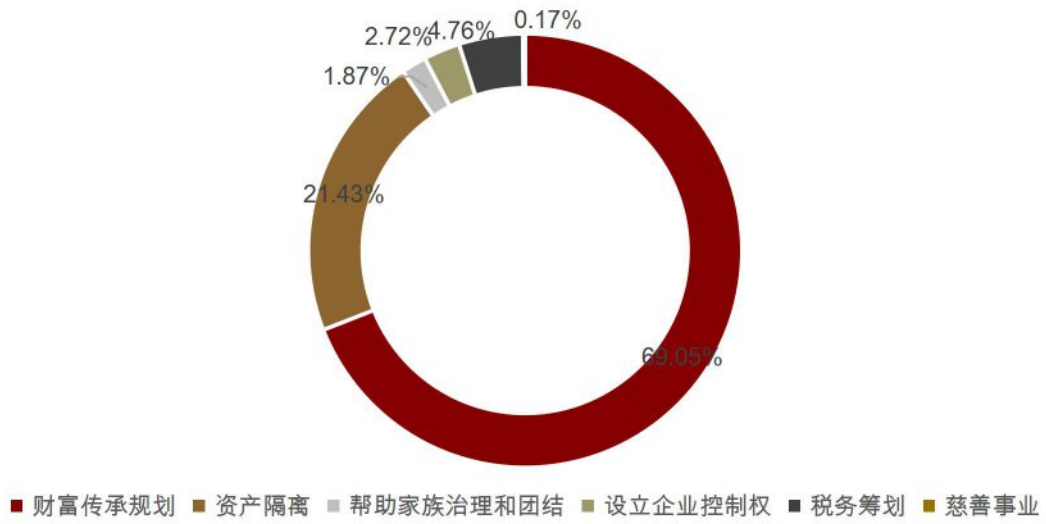


图 5-20：2020 年设立家族信托的主要目的（N=588）[71]

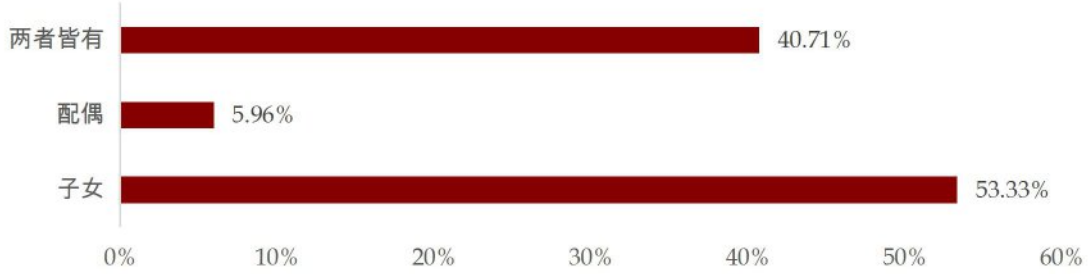


图 5-21：2020 年受访高净值人士设立家族信托的受益人分布（N=990）[72]

在已设立信托的高净值人群中，五成以上的受托资产规模在 1000-5000 万元之间，三成以上的受托资产在 5000 万元至 2 亿元之间，0.54%的家族设立了 50 亿元规模以上的家族信托。除传统的金融资产外，一些家族选择将房地产资产和股权资产置于信托中，希望通过信托实现家族资产的全面传承。然而，目前国内信托财产登记制度仍存在较大局限性，信托相关法律不完善，税收筹划优势不明显，导致一部分家

[71] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[72] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

族难以通过信托充分满足其传承需求。与去年相比，将房地产及股权资产置于信托中的家族比例略有降低。

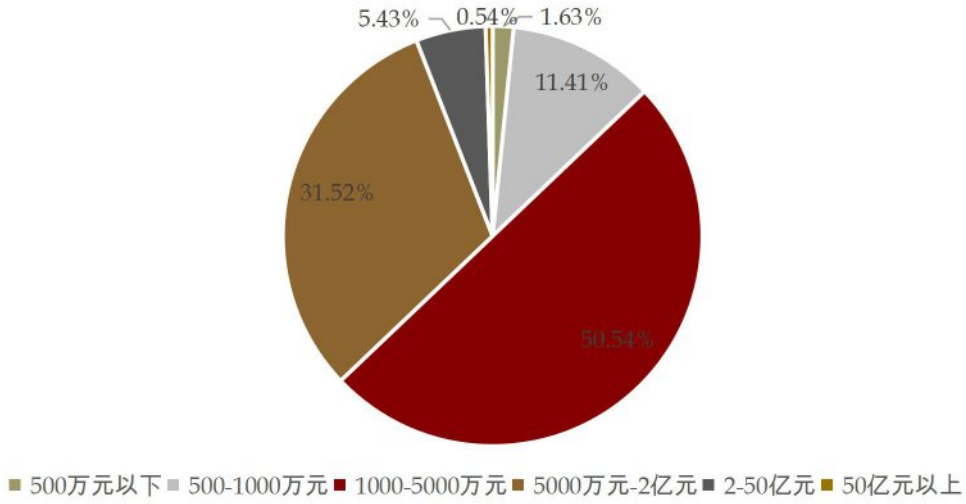


图 5-22：2020 年家族信托受托资产规模（N=184）

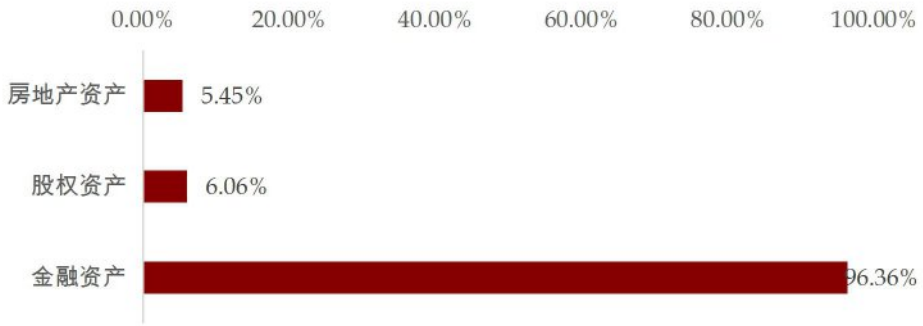


图 5-23：2020 年受访高净值人士设立家族信托的信托财产类别分布（N=165）[73]

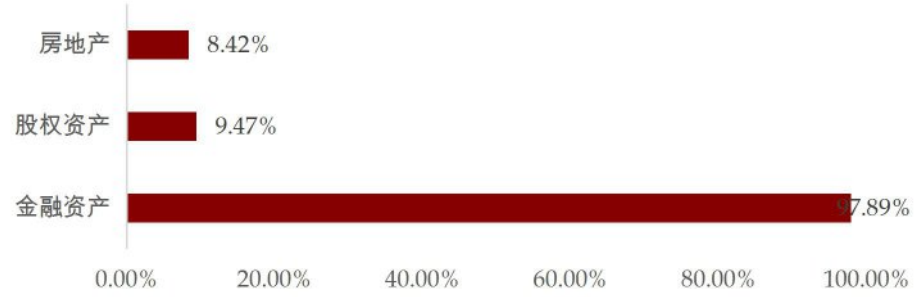


图 5-24：2019 年受访高净值人士设立家族信托的信托财产类别分布（N=95）[74]

[73] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[74] 数据来源：2019 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

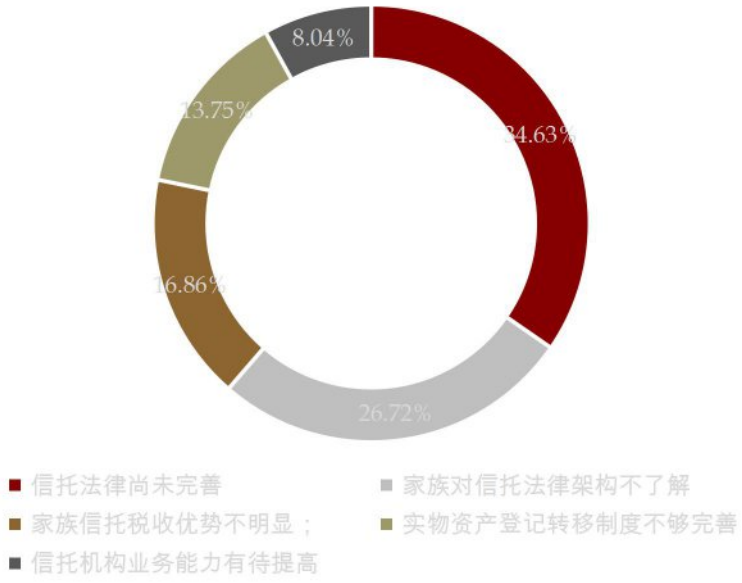


图 5-25：2020 年受访高净值人士对于家族信托面临主要障碍的看法（N=771）[75]

- **家族办公室**

家族办公室是对超高净值家族一张资产负债表进行全面管理和治理的机构，具有完全定制、高度隐私、综合管理家族事务的特性，近年来正被更广泛的中国超高净值家族认识并接受。财富管理与资产配置是家族办公室的核心功能，同时还承担着税务、法律、健康、教育、医疗、艺术、慈善等服务职能。部分家族办公室还涉入家族重要敏感事务，例如为家族成员拟定婚前协议、离婚协议，帮助家族培养继承人、规划企业接班方案等。

调研显示，受访人士中听说过家族办公室的比例已超过半数，曾为家族办公室接触过的超三成，准备确定家族办公室设立方案的和已完成设立的比例分别为 11.65%和 1.37%，以上比例较去年均有显著提升。

[75] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

在20位已完成设立家族办公室的受访人士中，11位设立了单一家族办公室[76]，5位接受了由商业银行设立的联合家族办公室[77]服务，4位接受了由其他家族设立的联合家族办公室服务。近八成家族选择将10亿元以下规模的资产置于家族办公室中，另有5.88%，11.76%及5.88%的家族办公室分别管理了10-20亿元、20-50亿元及50亿元以上的家族财富。

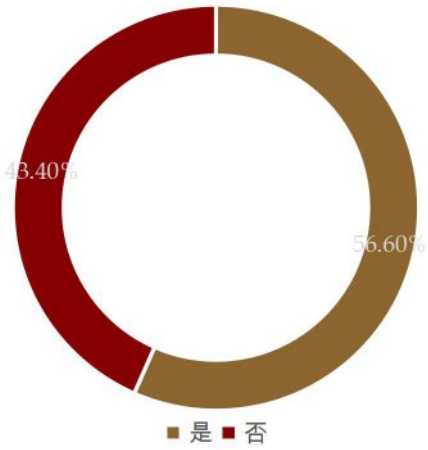


图5-26：2020年受访高净值人士获知家族办公室的比例（N=576）[78]

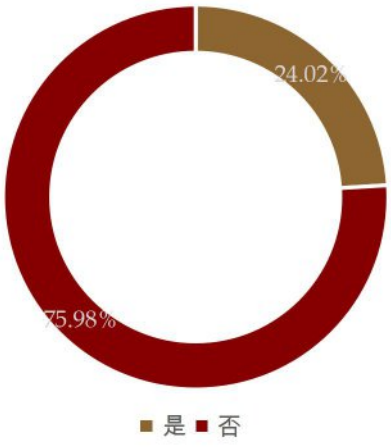


图5-27：2019年受访高净值人士获知家族办公室的比例（N=957）[79]

[76] 单一家族办公室（Single Family Office，简称SFO）是仅为一个家族服务的家族办公室。
[77] 联合家族办公室（Multi Family Office，简称MFO）是为多个家族提供服务的家族办公室。
[78] 数据来源：2020中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[79] 数据来源：2019中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

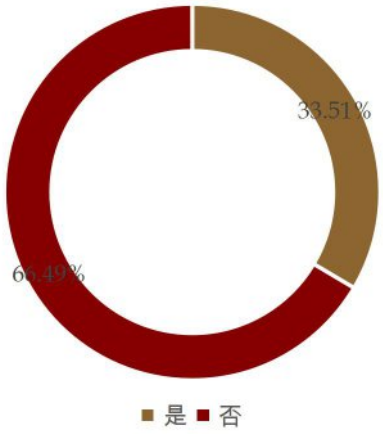


图 5-28：2020 年受访高净值人士曾被家族办公室主动接触过的比例（N=576）[80]

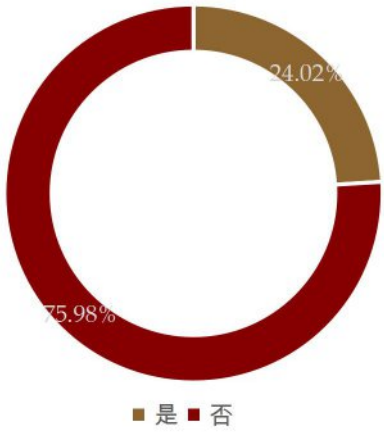


图 5-29：2019 年受访高净值人士曾被家族办公室主动接触过的比例（N=920）[81]

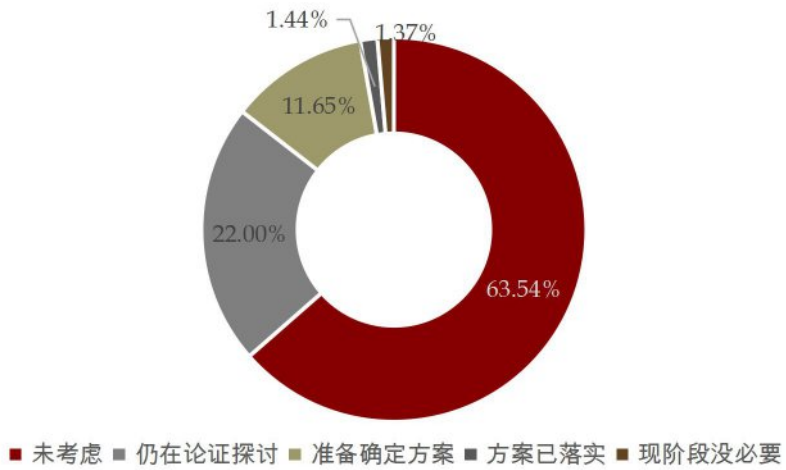


图 5-30：2020 年受访高净值人群对于家族办公室的规划分布 （N=1459）[82]

[80] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[81] 数据来源：2019 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[82] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

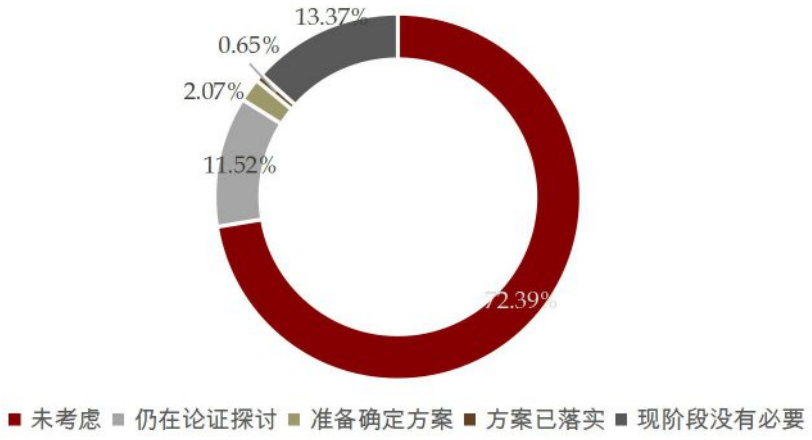


图 5-31：2019 年受访高净值人群对于家族办公室的规划分布 （N=920）[83]

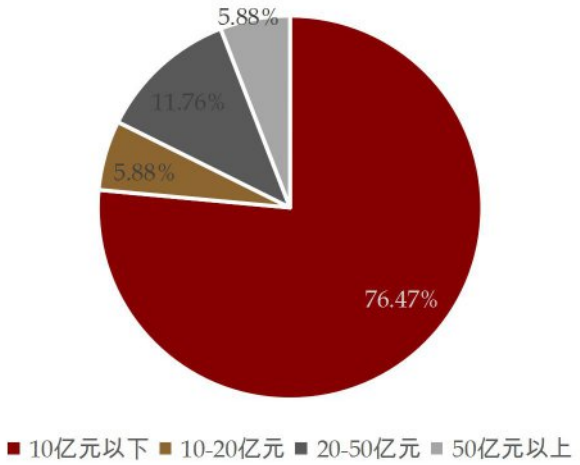


图 5-32：2020 家族办公室资产管理规模（N=17）[84]

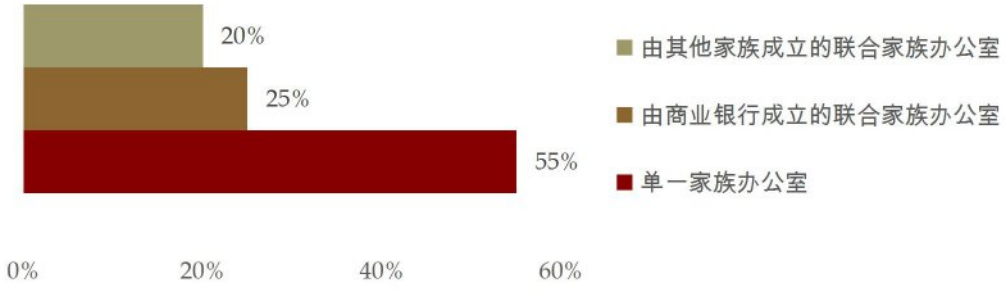


图 5-33：家族办公室类型分布（N=20）[85]

[83] 数据来源：2019 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[84] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。
[85] 数据来源：2020 中国银行业协会私人银行业务专业委员会常委单位高净值客户调研问卷。

摧毁家族财富的原因非常复杂，既包括宏观经济社会周期波动、科技革新带动的产业升级、国际地缘政治变化等外部因素，也包括家族治理、家族传承等内部因素。为了打破“富不过三代”的传承魔咒，私人银行不仅应恪守“代客理财”的基本职责，更需借助家族信托、家族办公室等传承工具帮客户量身定制超长期的传承规划安排，助力家族实现财富流传、基业常青。

6 战略——私人银行未来服务模式展望

在私人银行的供给端，资管新规重塑了财富管理机构的发展模式，监管环境不断趋严，银行产品形态持续转型；在私人银行的需求端，高净值客户愈发重视传承，“二代继承者”群体蓬勃发展，客户综合服务需求转变。

面对新时代赋予的新机遇，私人银行应以更精细化的客户管理能力、更生态化的产品构建能力、更专业化的投研顾问能力、更智能化的数字服务能力、更定制化的传承规划能力、更精英化的人才队伍建设、更全面化的风控合规能力，形成更具独特性的竞争优势，塑造更具韧性的长期发展能力。

6.1 客户管理精细化

改革开放以来，中国经济的快速增长和资产货币化推动了中国超高净值人士人数的急剧增加。2018 年，国内个人可投资金融资产 600 万元人民币以上的高净值人数达到 167 万人，稳居世界第二。中国超高净值人群的增长更令人瞩目，十亿美元富豪人数及财富规模在近几年中稳定递增。高速增长使中国财富管理市场成为了亚太乃至全球范围内增长最快、最具潜力的地区，私人银行业务市场潜力巨大。

为进一步挖掘市场潜力，实现客户管理的精细化，私人银行机构需要建立更多元的客户细分标准。可依据客户的职业类型、企业所处行业及发展阶段、客户的年龄层次等因素

进行客群划分，针对特定客群进行需求分析，并据此提出财富管理建议。

在职业类型划分方面，以我国高净值人群的主体之一民营企业家为例，他们既要面临企业转型发展的外部需求，也要应对企业经营运作的内部考验，因而更需要专业的私行机构帮助他们进行合理有效的财富管理。一方面，企业家客群对于私人银行提供的投资建议、理财规划等服务的专业性要求最高；另一方面，某些民营企业内部存在企业资产与家庭财富交织的复杂情况，也要求私人银行深度了解其个性化需求，提供诸如家族信托、子女教育、传承规划等定制化服务。

在年龄层次划分方面，除一代企业家外，新生代高净值客群也逐渐成为了不可忽视的细分客户群体。这类客群既有通过抓住机遇创新创业、创造巨大财富的年轻“创一代”，也有通过继承上一代财富和企业而崛起的“富二代”。年轻一代高净值客群普遍受教育程度更高，且有海外留学经历，他们的成长环境决定了其财富管理需求与老一代相比存在如下差异：首先，新生代客群更加自信自主、需求更具多元化；其次，新生代客群的心态更加开放、对新兴投资产品也展现出更为浓厚的兴趣；最后，新生代客群的资产配置具有更加国际化等特点。

根据麦肯锡财富模型分析，超高净值客户（管理资产5000万人民币以上）占据市场上过半的资产份额，目前正在成为私人银行市场的核心客群，将成为下一个核心战场。相

比于一般的高净值客户，超高净值客户对于私人银行业务的需求更加具有“定制化”的特征。超高净值客户更加重视私人银行投融资一体化的服务能力，寻求市场上更加稀缺、优质的投资机会，重视财富的代际传承以及其他定制化的高端增值服务。为满足超高净值客群的定制化服务需求，私人银行需要构建针对这一客群的专业化服务体系，并不断进行优化。私人银行可通过与投资银行、资产管理、公司金融等业务条线的协同，强化全权管理模式、构建一体化服务体系。

除了全权委托管理能力，超高净值客户同样看重私人银行的离岸市场服务能力。由于超高净值客群大多拥有海外资产，且经济增长全球化的大趋势仍在不断增强，因此呈现出对于全球资产配置的旺盛需求。现阶段这部分海外资产主要由外资财富管理机构进行打理，这意味着中国私人银行应及时抓住机遇，开拓海外市场，通过建立在岸与离岸结合的一体化投资平台，满足超高净值客群全球资产一站式配置的需求。

最后，超高净值客户更加需要差异化的融资服务、定制化专属投资服务和专家级增值服务。比如说瑞银为超高净值客户提供飞机融资、艺术品抵押等有竞争力的差异化融资服务和投资办公室（CIO）的明星投顾优先服务特权，为客户进行动态的全权委托投资。花旗银行为超高净值客户打造了覆盖家庭办公室、下一代服务、法律服务、慈善等八大领域专家团队，提供专业咨询和投资支持。

6.2 产品构成生态化

资管新规发布标志着我国大资管行业进入了以正本清源、防控风险、转型发展为主要特征的新阶段。在机遇与挑战并存的新时代，资管新规对银行提出了新的发展要求，需要各家银行机构在产品分类、客户分类、从业人员资质、产品净值化管理、期限匹配等诸多方面进行重新梳理。

从产品结构来看，资管新规改变了过去国内私人银行以销售内部理财产品为主的情况，产品净值化管理的要求使现有产品结构面临重大调整，从预期收益型产品向净值型产品的转化给银行理财管理模式带来了新的考验。此外，资管新规对于银行理财产品投资非标资产的规模和集中度有严格限制，并且严控期限错配。基于目前分业监管的现状，私人银行需要内外结合，打造层次丰富、类型全面的产品生态圈平台。

从客户需求端出发，私人银行需要提升面向外部市场遴选优质产品的能力，并完善每一类投资产品的准入标准，包括准入程序、执行规范等，打造开放且合规的产品平台。在资产配置策略的指引下，首先要帮助客户遴选并配置产品，包括私募股权、风险投资、信托产品等。其次，要提高产品遴选及销售流程的透明度，加强客户对机构的信任程度。最后，面对更加复杂的外部产品筛选和管理过程，私人银行也要提高对于产品全生命周期的管理能力，需要更加及时地掌握产品净值波动状态，结合客户需求，相应地调整策略建议。

国际领先金融机构的私银业务条线均与其他相关业务部门形成有效联动，通过明确的客户分层和清晰的分润机制，充分调动各部门的积极性。国内私人银行应借力投行、资管部门，内部形成联动合作，提供优质、稀缺的资本市场投资机会。

国际私人银行的典型案例包括：瑞银在私人银行业务内部组建了全球产品与服务部门（IPS），旨在推动行内投资银行与资产管理业务线的合作，为高净值客户提供定制化的投融资产品。瑞信在私人银行业务内部设立了客户综合解决方案专业团队（Solution Partners），协同本行投行、商行和资管部门，针对复杂的投资需求，为客户提供综合化解决方案。此外，汇丰银行针对集团内部对公客户经理每年向私人银行条线推荐客户数量制定相应考核指标，其中国大陆的私人银行业务条线每 3 位新增客户中，即有 1 位来自其对公业务部门推荐。

在产品生态圈平台中，国内商业银行更需要对内联动，发挥私人银行业务的核心优势——协同效应，通过与投资银行、资产管理、公司信贷、个人金融等部门的协同合作，聚合集团强大而优质的金融资源，发展联动格局。

为实现协同目标，商业银行需要建立专门的协同推动组织，完善协同的工作流程与激励制度，充分发挥这一优势给银行开展私人银行业务带来的差异化竞争力，实现客户转介和围绕客户的综合化金融服务。

对于国内大型商业银行而言，随着私人银行客户境外资产配置需求的日益增加，应逐步提高境外资产管理服务能力。在香港、新加坡、伦敦等地，依托银行海外分行，在当地建立私人银行业务团队，通过专业的财富顾问团队，帮助国内的私行客户打理其海外资产，最终在当地建立离岸服务中心。

而对于中小银行而言，可以寻求与境外行业领先的全球资管、私人银行机构合作，沿用国内私行品牌的同时，借用合作方的境外投资平台实现本行私人银行客户的外币资产配置与投资执行。

6.3 买方投研升级化

作为新时代的私人银行业务机构，伴随买方投研业务的不断升级，一方面应充分发挥集团既有的客户渠道优势与风控专业优势；另一方面应重视提升自身的投研能力。

财富管理市场上，券商资管的核心优势在于其背后强大的投研团队，海外领先的私人银行机构也高度重视自有投资研究能力的建设，这一点也应当成为国内商业银行私人银行未来发展的着力点之一。强大的投顾研究能力是私人银行实现资产配置服务的基石，也是结合业务开展的实际情况、定期形成客观中立观点的保障，研究领域涵盖了宏观经济形势、投资组合构建、资产配置比例以及各类资产类别的投资策略（包括固定收益、权益、金融衍生品等）。形成多层次、全

方位的投资研究体系，打破客户对银行保守投资风格的刻板印象。

在客户层面，应逐步完善投研成果的传导机制。一方面，投顾研究团队需要与产品遴选团队在资产类别与配置策略方面达成一致，使得产品的选取和营销能够反映出投顾团队的研究观点；另一方面，借助营销团队为渠道，将投资研究成果以多种方式持续性地传导至客户群体，将研究团队的年度、季度策略、热点点评、产品解读等成果呈现给客户，从而帮助客户形成理性投资观念，也实现更好的投资者教育。

当前私人银行业的投资研究，大多数采用一对一投资顾问专属服务方式、提供收益率相对较高的产品，但核心金融产品的专业性和定制性亟待加强。私人银行为客户提供的投资研究服务不但要涵盖多元化资产配置、资本市场投资，还需要进行境外投资和产品的组合管理，这对私人银行从业人员的投资研究能力提出了更高的要求。

6.4 金融服务数字化

对客打造内容丰富的远程服务、线上服务模式。数字化技术在私人银行发展领域的重要性日益凸显，疫情的来临更是加速了这一发展趋势。私人银行可对客提供形式多样的线上交互服务，对内利用数据分析技术优化模型设计、加强风险控制。

私人银行提供数字化金融服务，可遵循专属化与一体化原则进行落地应用。首先，私人银行客户更加重视服务的私密性与独特性，因此可以为其打造私人银行专属移动终端，其中包括但不限于专属产品、非金融服务等高端服务，并与高端增值服务提供商、高端消费品零售商合作，构建高净值客户线上生态圈。其次，将线上服务与线下的投资顾问渠道相结合，提供一体化的服务模式，更好地提升客户的服务体验。

拥抱新型数字化技术并不意外着抛弃传统模式，通过有机结合，客户既可以享受到线上服务的高效、便利，也可以体会到线下咨询的实用、周到。

私人银行对内可以利用大数据及人工智能技术优化资产配置、产品采选、风控模型等业务领域服务。随着技术的不断发展与提升，私人银行机构在收益方面，可利用数据捕捉及分析为客户提供基于市场实时变化的资产配置建议，从而实现实时性、定制性服务；在风险方面，可以利用数据分析技术改进产品及风控模型，更加有效地管控风险。

6.5 传承服务专业化

高净值客户财富管理目标从创富转向守富和传富，占据中国净值客户约七成的一代创富者随着年龄增长，目光逐步移向财富代际传承问题。

此外，当前中国房产税、遗产税与赠与税、个人所得说、资本利得税等税种呈现向国际标准靠拢的趋势，这两大因素叠加使得高净值人群，尤其是超高净值人群，对于家族财富传承、税务法律等服务的需求愈发强烈。

但是当前，财富管理行业服务方式仍然同质化，金融产品和非金融服务仍然较为单一，无法提供灵活多样的配置选择，难以真正做到“千人千面”，从客户需求出发。面对快速成长的客户和市场，如何响应客户变化的需求，抓住新机遇，调整业务结构，在新市场中站稳脚跟，中国私人银行业正在面临关键抉择。

针对这一现状，增强围绕家族传承服务的能力，即传承方式的构建日渐成为提高私人银行核心竞争力的关键环节。

私人银行应完善诸如家族信托等现有工具的服务体系，同时逐步建立家族办公室服务团队。家族信托承担着保护家族财富安全、帮助子女合理运用家族资产及财富增值功能，目前已经得到高净值、超高净值人群的广泛认可。

此外，税收政策相关改革刺激了超高净值客群对于税务筹划和法律咨询的需求上涨，对私人银行的启发是更加注重法律、税务方面的专业能力建设，改革原有人员招聘、能力培训等环节，有利于私人银行增强获客能力与客户粘性。

未来，家族信托业务应逐渐向家族办公室的方向发展。从海外经验来看，家族办公室能够满足超高净值人群更加私密化、专业化、定制化、综合化的财富管理需求，是超高净

值家庭最主流的选择之一。国内目前家族办公室市场整体服务水平不及国际领先同业，意味着中国私人银行机构应抓住此机遇，针对该业务进行资源输入、培养相关人才、加大宣传力度等，抢占市场份额。

6.6 人才队伍精英化

人才队伍精英化是私人银行持续稳健发展的动力和支撑，也是私行机构未来核心竞争力的决定因素之一。私人银行应当意识到人才是业务发展的生命线，完善人才引入与培育机制，构建合理的薪酬激励体系。

在人才引入和培育方面，首先，私人银行应引进具备相应专业学位或资格证书的人才；第二，可参照国际上领先的私行机构市场化的薪酬激励机制，吸引领军人才，建立领军人才对全行关键人才梯队的领导和培训，带动全行服务人员的专业素质；第三，逐步建立起自身人才培育体系，比如开展定期内部人员培训、开设内部财富管理学院等，通过邀请国内外该领域顶级研究专家、领军机构的资深员工等，为员工提供一流的财富管理培训。

私人银行是专业化程度极高的业务，国际先进同业持续打造覆盖私人银行客户经理、投资顾问、家族信托专家的核心私人银行团队，积极在“人才争夺战”中树立优势。瑞银根据私人银行客户经理的职业发展路径，设计了 WM Diploma 和 WM Master 两档资格认证标准，被认为是私人银行业内的

黄金证书。2020 年起，高盛、摩根大通、瑞银、野村证券等在华外资行纷纷扩招，为其财富管理业务扩张提供人才保障。同时，头部机构均高度重视专业能力建设，设立首席投资办公室（CIO），提供统一投资观点，监督投资战略和投资政策的实施，提出投资战略和资产配置建议。

在员工的薪酬体系方面，私人银行可参照外部机构的先进做法，改革原有计薪方法，解决机构自身与客户端的“利益冲突”，以客户收益率而不是产品销售量为计薪驱动，真正实现“一切从客户利益出发”。

优秀的私人银行客户经理要兼备沟通软技巧和投资硬本领，其培育成长期往往长达十年，我国私人银行业务发展仅仅十余年，懂营销、懂服务、懂投资、懂产品、懂风控、懂对公的私人银行专业领域人才仍然匮乏，人才供给远不及富裕客户数量的膨胀。因此，私人银行应从客户需求出发，打造精英化的人才队伍。

6.7 风控合规全面化

对于私人银行而言，风险无处不在。其面临的风险不仅是金融机构自身运作中的流动性风险，还要考虑客户的风险偏好、经济形势变化带来的宏观风险、法制法规完善过程中的潜在风险、国际形势变幻的风险等，这是由私行业务跨市场、跨机构、跨区域等业务特征所决定的。

风险控制能力是金融机构至关重要的核心能力之一。在私人银行领域，随着越来越多的主体涉身其中，全面的风险控制是实现长期可持续性发展的关键。因此，私人银行需要加快提升全面风险管理能力，为客户提供各种决策咨询，真正做到值得托付。私人银行要全面提升风险识别、量化、管控能力，加强对底层资产的穿透分析，有效把握各类风险。

与国际整体金融环境相一致，我国目前合规经营、反洗钱等风险容易集中爆发，数字技术的发展也让网络安全备受关注，因此私人银行需要从风险定价与转移、业务结构设计、流程机制、人员培训、考核激励等多方面入手，构造完整和全面的风险管理系统，杜绝隐患，在变局中保持韧性。

小结

中国对外开放的步伐愈发加快，随着外资金融机构限制的全面放开，中资私人银行面临着在岸与离岸的双重竞争；金融科技掀起行业变革，颠覆并重塑了包括私人银行在内的财富管理机构服务方式；资管新规的推行不断深化，抑制了行业乱象，同时也要求中资私人银行在新的监管环境中探寻新的战略；高净值客户愈发重视财富传承，对私人银行综合化服务的需求日益上升。未来，私人银行需要在产品、服务等方面“修炼内功”，真正贯彻“以客户为中心”，在供给侧改革中实现成功转型。

中国私人银行风险管理篇

7 风险——私人银行业七大风险梳理

由于经济周期性、结构性等原因，我国正处于金融风险的易发期。中央财经委员会第一次会议强调“打好防范化解金融风险攻坚战”，确定了防范金融风险的战略意义。私人银行既面临着产品风险、客户风险、反洗钱风险，其合规风险、声誉风险更是不容忽视。在数字化渗透程度加深的过程中，私人银行也需时刻警惕新时代下的网络风险、数据风险、信息科技风险等。与传统银行业务相比，以收费性业务为主的私人银行面临的风险更强调过程控制，更难以量化。且私人银行具备产品层次丰富、客群广泛等特征，一旦风险爆发，则受众范围极大、影响极深。

7.1 风险管理多样化，顶层制度设计薄弱

以信贷业务为代表的传统商业银行业务，主要依靠存贷款息差获取净利息收入，具有重资产、重资本的经营特征。而私人银行业务除经营传统商业银行的存贷和结算等基本业务外，其重要业务还包括财富管理、财富传承、综合授信以及各类金融和非金融增值服务，业务范畴涉及信贷、投资、外汇、保险、增值服务等多个领域。在经营模式上，私人银行业务具有轻资本、低消耗的特征，其收入来源以管理费收入和手续费收入为主，在不同的市场环境中，私人银行业务均能以较低的资本消耗，保证稳定的收入来源，是商业银行业务转型的重要方向。

业务模式的区别使得风险管理侧重点有所不同。传统商业银行业务风险类型以信用风险和市场风险为主，也构成了商业银行风险管理体系的主要组成部分。而私人银行业务由于其业务范畴的广泛性和复杂性，风险管理也呈现多样化特征：既包括私人银行客户层面以操作风险为主的反洗钱风险，也涵盖开放式产品平台投资层面的信用风险和市场风险，还涉及市场环境变化所带来的境外风险、声誉风险和网络风险等，私人银行客户对于个人、家庭、企业的综合金融服务需求，更要求商业银行有识别个人和企业整体风险的能力。

目前，商业银行有独立的风险管理管理体系和风险管理部门，但其整体风险管理内涵还是基于传统商业银行业务。针对新兴的私人银行业务，尚未构建成熟的风险管理体系，风险管理无法满足业务发展的需要，这就需要从顶层对私人银行风险管理做出系统化设计与安排。

7.2 监管持续深化，合规风险压力升级

根据巴塞尔银行监管委员会发布的《合规与银行内部合规部门》，合规风险是指银行因未能遵循法律法规、监管要求、规则、自律性组织制定的有关准则、以及适用于银行自身业务活动的行为准则，而可能遭受法律制裁或监管处罚、重大财务损失或声誉损失的风险。合规风险主要判别银行在经营过程中是“守法”还是“违法”，是银行所面临的最基础风险。

私人银行涉及业务种类多样，且存在创新型业务，随着监管持续深化，对私人银行合规风险管理提出了更高的要求。多样的业务形式决定了在业务开展过程中，私人银行需要遵循的法律法规、监管要求、自律性行为准则是多重且全面的，如在家族信托业务中，除应遵守《中华人民共和国信托法》外，私人银行还需严格遵循《关于加强规范资产管理业务过渡期内信托监管工作的通知》、《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》等监管规定。

目前，国内私人银行业务合规风险管理多数存在合规文化发挥不充分、合规风险控制专业人员不足、合规风险管理制度建设滞后等三方面问题。长期以来，商业银行通过在组织内部建设及深化合规文化来规范员工在经营、管理中的行为，避免合规风险事件，但由于业务范围广、业务不断创新，加之内外部环境不断变化，私人银行合规文化难以发挥长期有效的作用。私人银行合规风险控制一般依托于专门的风险控制部门、团队进行管理，但由于私人银行业务存在其特殊性，对内控专业人员提出了更高的要求，既了解业务背景又掌握监管动向的风险控制专业人员不足，导致风险控制部门职能发挥不充分。随着监管趋严，对于私人银行业务的合规管控将持续出台或更新更多的法律法规、监管要求及自律性准则，需根据监管动向更新管理制度并做好向下传导。目前外部监管要求与内部管理制度建设之间存在时滞，导致合规风险隐患。

私人银行如何在集团风险管理框架下，做好内部合规管理，是未来私人银行业务合规开展的关键命题。

7.3 客户身份识别难，反洗钱风险须防范

根据中国人民银行《金融机构反洗钱规定》，洗钱是指将毒品犯罪、黑社会性质的组织犯罪、恐怖活动犯罪、走私犯罪或者其他犯罪的违法所得及其产生的收益，通过各种手段掩饰、隐瞒其来源和性质，使其在形式上合法化的行为。面对更加严峻的反洗钱形势，商业银行在经营过程中存在违反监管机构反洗钱要求，受到处罚甚至业务发展受阻的风险。

目前正值中国轮值反洗钱金融行动特别工作组（FATF）主席期间，据统计，2020 年二季度反洗钱监管触发笔数达 102 笔（其中，“未按规定履行客户身份识别义务”是首要处罚原因），罚单总金额约 22,762 万元，其中 3 笔罚单处罚金额超过 500 万元。截至 6 月 30 日，2020 年公布的反洗钱行政处罚金额累计接近 4 亿元，1-4 月累计处罚金额已超出 2019 年全年水平。反洗钱处罚力度加大彰显出我国推进反洗钱工作的决心与努力。

2010 年，英国金融管理局就顾资银行（Coutts Bank）在与发生洗钱犯罪概率较高的客户形成业务关系之后，对于客户的金融活动未能加以有效管理这一“巨大的、普遍的，同时也是不可接受的”缺陷处以巨额罚金。顾资银行作为全球领先的私人银行之一，该事件的发生也为全球私人银行反

洗钱风险拉响了警钟。目前，国际对私人银行业务的反洗钱标准，多参照沃尔夫斯堡集团《防止清洗钱原则之私人银行业全球防止清洗黑钱指引》，这份指引建议银行从准备接纳客户前、业务存续期间持续识别、可疑交易监控及内部监察四方面来落实私人银行的反洗钱工作。

私人银行业务具有客户高端性、信息私密性、业务综合性等特征，使私人银行成为反洗钱风险的“多发之地”，也为私人银行客户身份识别工作带来了更大的难度。主要表现为以下三个方面:

一是客户高端性。我国私人银行客户门槛设置在600-800万元及以上，客户资产规模大、单笔交易数额高，客户经理为完成业绩目标，往往与客户维持紧密的私人关系，存在反洗钱工作执行不到位的可能。多数私行客户无法忍受由于反洗钱带来的流程怠慢，以及带有质询性质的客户识别与信息收集，维护客户关系的压力可能对反洗钱工作开展产生阻碍。

二是信息私密性。私人银行一般采用一对一的“一站式”服务，专属客户经理为客户提供个性化服务方案，过程中客户信息严格保密，除客户经理及客户外，部分信息外界获取难度较大，这与监管端所希望的客户信息公开有所相悖。

三是业务综合性。私行资产配置、家族信托、税务规划等综合化业务的开展，也进一步加大了反洗钱风险管理的难

度，如资产配置业务中客户对境外资产投资的过程，要求银行端对客户反洗钱风险进行更为主动的管理。

随着国内外监管机构对银行业金融机构反洗钱和反恐怖融资方面提出更高的要求，私人银行如何平衡业务发展及反洗钱压力，成为未来私人银行发展须直面的问题之一。

7.4 宏观经济变动，产品违约风险发酵

2020 年以来，全球疫情蔓延对宏观经济带来了显著冲击，实体经济的风险进一步传导到资本市场，金融行业资管产品表现波动加剧。私人银行通过搭建开放式产品平台，为私人银行客户提供全产品线的投资类产品，产品范围包括自身研发与外部准入两种类型。由于宏观经济、国际政策、交易规则的变化，资管产品净值波动加剧，资管新规出台后，银行所面临净值化调整、盈利模式调整以及投资范围调整的压力逐渐上升。随着资管新规逐渐引导资管产品进行净值化转型，净值波动直接影响着私行客户收益，这对银行的投研能力、风险识别能力、创新能力提出了更高的要求。在当前复杂的宏观经济形势及趋严的监管背景下，产品违约风险主要来自以下三个方面：

一是流动性风险。短期内，商业银行私人银行前期的存量资管产品，可能会面临资金池清理带来的流动性风险，资管产品作为信用债的重要配置端，资管产品规模的波动将直接影响信用债的需求，从管理人角度来看，稳健型资管产品

可能短期大幅降低中低等级信用债配置，使其在市场融资变得愈发困难，部分过度依赖借新还旧的低等级信用债发行人的违约概率将会有所增加。

二是市场风险。一方面，当前宏观经济基本面走弱，部分行业受到经济周期影响，投资项目回款时间拉长，经营现金流出现断裂，直接影响到企业的债务偿还能力；另一方面，宏观经济以及金融体系降杠杆进程持续推进不放松，民营企业缺乏对宏观政策导向的正确认识，盲目借贷进行投资，导致杠杆率过高，一旦经营短期出现困难，将产生连锁反应，最终导致产品违约。

三是信用风险。随着“资管新规”落地实施，存量资管产品面临压降和整改，产品规模持续萎缩，资产投资需求降低，回笼资金需求加大，导致信用债兑付压力增大。打破刚性兑付后，地方政府不再在企业兑付困难时全力进行救助，民企债券违约率上升，产品持仓中部分主体发生违约。同时，金融机构对民企债券“一刀切”式禁投，形成恶性循环，民营企业融资困难增加。

商业银行私人银行部门应根据机构性质和业务合作类型，制定相关的管理办法和准入标准，防范业务风险及产品违约风险。在机构准入层面，应对产品发行人和管理人的信用状况、经营管理能力、市场投资能力、风险处置能力等开展尽职调查，要求发行或者管理机构提供详细的产品介绍、相关市场分析和风险收益测算报告，进行充分的信息验证和

风险审查，确保代销的产品符合资管新规规定并承担相应责任。在产品准入层面，应穿透到底层资产的类型，了解产品结构、产品投资占比及最终投资标的，严格防范产品违约风险。

同时，为帮助私行客户做好大类资产配置，私人银行应对债券、股票等投资类资管产品，在产品到期后，做好业绩归因分析，客观地分析资管机构的投资能力，并对后续代销产品做出动态调整，确保代销产品能真正为客户创造良好收益，在宏观经济波动中做好资产配置，防范单一系统性风险。

7.5 负面舆情偶发，声誉风险引发损失

根据银监会发布的《商业银行声誉风险管理指引》，声誉风险是指由商业银行经营、管理及其他行为或外部事件导致利益相关方对商业银行负面评价的风险。2009 年 1 月新巴塞尔协议征求意见稿件中明确指出要将声誉风险列为第二支柱，成为商业银行的八大风险之一，声誉风险对商业银行，尤其对私人银行业务发展有重要影响。

声誉是一笔重要的无形资产，对于私人银行业务主要面向的高净值客群来说，声誉是关乎其“去留”的重要因素。根据招商银行与贝恩公司调研显示，“品牌好”长期以来始终是高净值客户选择境内财富管理机构的关键标准。目前，我国各家商业银行私行业务发展的角力在品牌竞争方面也

有所体现，而私行品牌的建设离不开对于声誉风险的把控与管理。

商业银行私人银行声誉风险管理工作虽然积累了一定经验，但一些不利因素也对其提出了巨大挑战，如国际国内金融业发展环境剧烈变化，非银机构分割银行市场业务，媒体环境（尤其是新媒体、各类平台）日趋复杂，不良事件曝光范围及程度不可控制。一些重大声誉风险事件造成的负面舆情往往会在短期内向社会公众广泛传播，加之私行客户更换服务机构的成本越来越小，声誉事件的发生将使当事银行私行客户流失率激增或时点资产规模大幅下降。

此外，相对于其他风险，声誉风险的特征决定了其管理更为复杂。一是易发生，声誉风险并非独立发生，任何风险都有转换为声誉风险的可能；二是易传导，银行各条线业务不良事件发生将或多或少诱发私人银行业务的声誉风险。

私人银行声誉风险管理工作应被纳入传统意义上的全面风险管理框架中，探索在互联网时代下建立声誉风险管理新模式，实现集成化、数字化、科技化管理，从而实现提前预防、高效应对、充分总结的管理流程，有效降低声誉风险损失。

7.6 国际市场变化，警惕综合境外风险

随着疫情的爆发与扩散，国际市场不稳定因素增多，集中体现在部分国家主权风险上升，金融机构脆弱性上升以及

汇率波动加剧。面对全球化经济的不断发展，国际经济、政治、社会格局的变化使得商业银行面临的境外风险变得愈加复杂，境外风险主要包括以下两个方面:

一是政策风险。近年来，全球贸易摩擦逐渐升级，地缘政治冲突加剧，政治因素的变动随之带来国家政策的变化。私人银行的超高净值客户更看重离岸市场服务能力，部分高净值客户有投资移民需求，稳定的国际关系是客户进行境外投资的前提，一旦国家之间因政治因素诱发国际政策的改变，客户在境外的权益将无法得到保障。

二是投资风险。地缘政治风险不仅影响国家政策，还会将风险进一步传导到资本市场，表现为避险情绪上升，股市、债市、衍生品等资产价格波动剧烈，市场交易机制也会随之改变。私人银行客户通过投资 QDLP 产品和 QDII 产品实现资产的全球化配置，境外资产的价格波动将影响客户收益。除此之外，汇率和利率风险也是一重要因素。以黄金为例，避险情绪的升温在初始阶段表现为黄金价格上涨，随着疫情大幅蔓延，市场出现流动性恐慌，各大资产纷纷被抛售，价格迅速下跌。之后随着美国无限 QE 政策重启，流动性得以释放，各类资产价格回升，形成“黄金坑”。私人银行为超高净值客户提供投资于境外标的产品，以满足客户多元化资产配置需求，汇率和利率的变动将直接影响客户投资决策。

随着我国商业银行对外往来业务的日益频繁，传统的风险管理已经不能够满足业务发展需求，私人银行应建立国际

化的风险管理制度，及时收集市场、产品信息，构建风险隔离机制，避免金融风险跨市场传播。机构应充分了解产品结构、产品投资标的，必要时利用市场工具进行汇率对冲，防范事前风险。

7.7 数字时代，网络、IT 风险骤增

数字化转型是近年来商业银行发展重点，数字技术与银行业务和组织的融合带来效率提升和组织变革。商业银行通过对人工智能、大数据、区块链、云计算等技术的运用，使金融科技在支付结算、借贷平台、智能投顾、客户身份认证等方面发挥着重大影响。

金融科技数字化改变了商业银行的技术环境、竞争环境、客户环境等外部环境，但与此同时风险也随之增加。商业银行在运用大数据和云计算进行客户筛选、客户服务的同时，也存在着信息泄露的风险。对于私人银行客户来说，客户隐私的保护至关重要，金融科技数字化对商业银行的风险控制能力、系统建设能力、创新能力都提出了更高的要求，商业银行应该运用大数据技术和先进的分析建模工具，做好客户的社会公共信息、财产信息、消费记录、社交数据、职业特征、家庭结构和法院信息等的收集、存储和处理。

信息系统建设是商业银行数字化变革中的重要一环。商业银行传统的信息技术部门主要负责内部系统的牵头开发与维护，对于人工智能、大数据、云计算等新技术缺乏研究，

且由于与业务部门相互独立，信息技术部门人员普遍对于银行业务缺乏了解，这就导致了商业银行缺少具备应用金融科技改造传统业务能力的专业人才，一旦出现病毒、黑客入侵交易系统等突发事件，可能导致客户在交易过程中面临不必要的资金损失。私人银行客户存量资产较大，商业银行应加强系统建设，防范网络风险，保障客户资金和信息安全。

8 架构——打造新时代下的风险管理体系

防范金融风险、切实依法合规，全面服务实体经济、服务社会发展，是私人银行应履行的使命和承诺。在当前国内商业银行体制下，层级制矩阵式管理仍为主要经营管理模式，做好私人银行业务风险管理，需要做好顶层体系化设计，打造新时代下私人银行风险管理体系，建立私人银行防范风险三大防线。

8.1 高管层：重点关注私人银行风险战略与制度设计

为实现三道防线运转有效，需要在商业银行整体框架下进行体系化设计与实施，更需要高管层主导私人银行风险战略，确定私人银行的风险文化及风险偏好，并持续对私人银行业务的重点关注与全流程监督管理，同时对风险管控效率与质量进行定期评估与完善，促进私人银行业务稳定、快速发展。具体包括完善的风险管控体系及职责分工、健全的管理流程与系统应用、专业的人才队伍技能培养与业绩考核机制、有效的产品创新与管理平台、全面的审计内控跟踪机制等等。

- **风险管控体系**

商业银行具有较为完备的信用风险、市场风险、操作风险等管理控制体系，私人银行往往为客户提供涵盖对公、对私、投行、资管等业务，具有多样性、复杂性，因此也必将纳入全面风控体系，由授信、投资、创新、审计、内控、合

规等管理部门充分考虑私人银行客户特征，制定实施差异化管理政策，既分工明确、各司其责，又不存在断点漏点。与此同时，在私人银行相关机构与人员的绩效考核与薪酬分配上下功夫，在考量团队与个人的优异业绩、能力素质的基础上，对其道德操守也能够充分计量。

- **业务管理流程**

私人银行业务必须有兼具可操作性、灵活性在内的业务管理政策与流程，包括客户管理、产品服务、渠道管理、创新应用等各个领域。业务政策与流程中，明确职责分工、原则与范围、操作过程及重点环节控制措施、风险控制要求等，同时要建立与之相应的 IT 应用系统，起到“固化流程、跟踪预警、控制阻断”的作用。

- **人才培养与考核**

人是业务开展的主体，也是风险产生的重要根源。私人银行从业人员应确切掌握监管政策、合规要求、操作规范及职业道德等要求，更加清楚“什么不能做”，同时具备良好的素质能力，使得其有较强的辨识与自我操控能力，确保意识行为的正确性。绩效考核也能够科学考量个人业绩，对风险有敬畏、有回避。

- **产品创新管理**

私人银行最大特点就是“因客户而变”，不断进行产品服务创新满足客户个性化需求，创新伴随业务发展全过程，这也使得创新管理尤为重要。私人银行要有创新管理流程，

从创意提出、流程设计、内部测试均须规范化管理，特别是合规审查环节，严控违规、洗钱、适当性管理等风险。

- **审计内控跟踪**

以相对独立的部门进行有效性和合规性审查，是充分发挥银行整体风险管理能力的体现。审计、能够跳出业务边界，向市场看、向同业看、向效率看、向业绩看，给出独立审计意见，促进业务快速发展；同时，审计与合规部门能够单纯从风控角度，直击产品设计、系统开发、执行操作等问题，监督各层级有效执行。

由于私人银行处于市场对接与产品创新的前沿，私人银行风险的有效识别与处置，也是商业银行全面风险把控能力的体现。

8.2 私人银行：把控内部业务合规与产品合规

私人银行部门更加了解业务规律、聚焦专业领域，因此，其内部实施的风险内控管理更具有专业性和有效性。其内部分工也应满足专业性、制衡性。

- **专业分工**

部门领导层组织遵循并贯彻行外监管、整个银行管理层及行内风险内控相关管理部门提出的风险内控管理政策、制度和流程，审核私人银行业务的风险内控相关制度和流程，对部门风险防控负全面领导责任。

部内团队/处室应按照风险合规、业务经营两个基本框架分工。其中，风险合规团队/处室，负责研究监管政策与法律，设计和开发风险监测、评估、评价、报告和处理的各种工具、系统、流程，实施合规审查，监督检查风险内控管理的质量和成效，研究风险内控流程及措施，提出风险内控问题及改进建议、解决方案，是第一道防线的守卫者。如果由风险内控部门派驻，将更能发挥其管控作用；业务经营团队/处室，负责执行私人银行业务监管政策及行内风险内控制度，在客户管理、渠道管理、产品设计运营及问题处置等工作中实施风险控制与缓释措施，关注风险内控问题，配合研究、审查、评估、改进风险内控相关流程及措施等，是风险第一责任人，以确保所有经营活动都能够以合规、风控为前提和基本要求。

- **构建合规流程**

强化私人银行相关监管政策、法律法规的研究与应对。我国私人银行业务相关监管政策涉及范围较广，除投资理财产品运作与销售管理外，还涉及企业投融资、财富传承及风险隔离等相关领域。

私人银行应当制定由风控管理与业务管理组成的制度体系。风险管理制度是全行风险内控管理框架下，涉及私人银行业务高效的事前防范、事中快速响应、事后监测评估的管理机制；业务管理制度是具体落实私人银行业务经营管理、

风险内控要求的制度、流程及规范性文件等，包括各类业务管理制度、应急处理预案等。

- **遵循风险内控管理流程，在以下六个方面实施日常管理：**

新产品、新业务设计推出的风险评估。风险研判是研究、设计及推出新产品业务过程的重要环节。业务经营团队对产品及业务流程中可能面临的合规风险、市场风险、交易风险、操作风险、信用风险、声誉风险、洗钱风险、欺诈风险等问题进行梳理、评价并制定相应管控措施，相关产品方案、推广计划及宣传文档等提交风险内控团队审查。

第三方供应商与产品服务准入的风险审议。业务经营团队对第三方供应商与产品服务进行尽职调查、全面搜集反映供应商、产品服务真实风险情况的材料，充分考虑合规风险、市场风险、信用风险及第三方供应商资质、综合能力及历史业绩等情况进行初步筛选。采取内部评审会议等方式进行准入审核，评审会议成员中至少应有一名风险内控团队人员，并有一票否决权。

客户投诉、法律纠纷的处理。业务经营团队及时获取客户投诉、法律纠纷信息后，牵头调查事件真实情况、分析问题根源及潜在声誉/经济损失、提出相应解决方案，风险内控团队协助调查、研究及处理有关事件。建立投资者教育基本制度和长效机制，贯彻强化投资者教育理念，制作教育、宣传及演示的材料等，举办投资者教育专题活动。

日常监测与检查。业务经营处室收集、分析所辖业务日常运营中各类风险因素及存在问题，收集相关数据与材料、协调第三方合作伙伴等资源，及时报告上级领导并提交风险内控团队；参与风险监控体系建设有关工作，结合所辖业务特点，与风险内控团队共同设立关键风险指标，跟踪监测业务运行状况，并开展定期全面检查工作。

消费者权益保护。从公平对待、有效保护消费者角度出发，系统、主动开展客户投诉、服务收费、产品销售等方面服务标准及自律原则，妥善处理消费者合法维权行为，对侵害消费者合法权益等不当行为进行及时纠正和查处。

风险内控文化建设与培训。在私人银行内部开展风险内控文化研究、倡导与推行，营造“风险与经营密不可分、风险内控人人有责”的风险内控文化氛围，组织风险内控培训，强化提高条线从业人员风险内控理念及能力。

8.3 部门协力：私人银行部门与外部部门的合作

私人银行部门加大与风险管理、法律合规、稽核审计等外部部门的沟通与协作，将有效提升风险内控管理的能力，规范化管理。

私人银行部门须加强与风险管理部门的密切协作。遵循银行统一的风险管理政策、风险偏好，学习使用先进风险控制理论、方法与工具，了解最新风险发现及趋势变化，有效

利用全行应急处置与预警机制，将私人银行风险管理落到实处。

私人银行应积极协同法律合规部门。有效利用法律与监管政策资源，落实法律与合规要求，主动管理合规风险并与监管良性互动；融入全行内控合规管理范畴，结合私人银行特征，接受合规审查评估，如反洗钱、员工违规管理等，做好条线落实；寻求对私人银行各项业务、客户纠纷等的法律支持。

私人银行要主动接受稽核审计部门“体检”。积极利用稽核审计部门专业队伍与系统工具，对条线开展独立客观的审计检查，范围涉及业务政策制定、产品服务设计、流程规范执行、市场营销宣传、业务经营管理等方方面面，根据审计要求进行制度优化、流程改进和系统完善。

9 策略——塑造变革环境中的韧性

9.1 风险战略——明确风控工作准则

由于私人银行业务具有客户需求个性化、客户服务模式多样化、产品构成多元化等特点，金融机构需具备稳健与创新并存的经营能力，才能满足私人银行客户的需求，这对金融机构的风险管理能力提出了考验。要实现以客户为中心的业务战略，金融机构需形成一套自上而下的风控理念与行动准则。明确以风险控制为本的私人银行业务管理思路，并建立与之相适应的私人银行业务风险管理组织体系，具体包含如下五点内容:

- **严格落实外部监管要求，坚持合规经营**。利用三道防线协同作业，从制定制度规范、优化业务流程、开发改造系统、强化监督管理等维度，防范私人银行业务风险。

- **持续完善产品全生命周期风险管理**，对产品进行售前、售中、售后三阶段全方位风险把控，立足客户的财富管理需求，配套不同阶段、不同品类产品的风险管理体系。

- **紧抓客户反洗钱工作不松懈**，严把客户准入关，并持续做好客户存续期间的反洗钱管理工作。通过客户面谈、公开网络搜寻、走访司法机关等多种方式开展客户反洗钱尽职调查，提升反洗钱效率，降低反洗钱风险。

- **以金融科技推进业务操作和风险管控系统化**，以技防代替人防，将传统的人工操作模式转变为系统控制模式，

既降低操作风险，又可将风险管控模式从事后监督向事前预防和事中检测转变。

- **培养员工的风险防范和合规意识**。制定员工行为手册和员工违规行为处理办法等行为准则规范，明确可为与不可为的边界。开展员工业务合规与风险防范培训教育，并通过案例学习方式加以警示，提升员工的风险防范和合规意识。

9.2 客户管理——新技术助力反洗钱

坚持“风险为本”的私人银行客户反洗钱与制裁合规风险管理策略，应实行与普通个人账户差异化的客户接纳流程，并对私人银行客户进行客户全生命周期管理，在客户准入阶段、存续期等阶段持续防范洗钱风险。

- **严格把好客户准入关**

对私人银行客户采取邀约发卡方式，通过客户经理 KYC 对私人银行客户的财富和资金来源合法性进行恰当的评估，并在系统后台查询客户的风险等级、黑名单命中情况等反洗钱信息，判断是否符合客户准入的标准，是否需要更高层级的审批工作，审核通过的客户方可开立私钻卡。对于不符合反洗钱要求的客户，应拒绝开卡。

同时，在客户开户准入环节，通过联网核查、第二代居民身份证鉴别仪器、人脸识别、OCR 等技术手段辅助识别开户证件真伪，审核客户身份无误，确认客户本人开户意愿，并防范伪冒开户。

- **强化客户存续期间反洗钱管理**

一是做好客户反洗钱风险等级分类管理，对私人银行客户实行风险等级五级分类标准（高、偏高、中、偏低、低）。反洗钱风险评级系统通过分析客户的证件类型、职业、工作单位、住所地、交易信息等信息，并比对内外部洗钱黑名单数据库，抓取客户洗钱风险特征，自动为客户进行洗钱风险评级，并要求对不同洗钱风险等级的客户反洗钱尽职调查实行分级审批和管理。

二是开展客户反洗钱风险定期检视，并根据客户反洗钱风险等级划分回检周期：风险等级为高,半年一次；风险等级为偏高,一年一次；风险等级为中及以下，两年一次。通过系统提示客户经理定期开展回检工作。日常管理中如发现客户身份信息发生变化，需及时提示客户更新维护在银行留存的信息。系统自动监测客户反洗钱风险等级变化，如风险等级发生变化，系统生成待办任务推送相应人员进行客户身份重新识别。

三是客户反洗钱风险监测系统化。结合反洗钱风险特征，制定客户反洗钱风险监测指标，反洗钱风险监测系统对客户身份信息、财富来源、交易数据等进行智能监测，对于异常或可疑行为进行预警，并推送至相应人员对客户采取加强型反洗钱尽职调查进行跟踪。

- **私人银行业务内嵌反洗钱风险管理**

对私人银行业务和产品开展反洗钱风险自评估，分析评估业务和产品可能涉及的反洗钱风险，对不同风险程度的业务推行与其风险相适应的风险管理策略，并落地偏高风险业务的建议管控措施。在各类产品和业务对应的制度和流程中嵌入反洗钱要求，并通过系统调取办理业务的客户反洗钱风险评级和黑名单匹配结果，对不同反洗钱风险客户实行差异化的尽职审查和业务审批流程。

- **建立私人银行客户反洗钱专业系统**

搭建私人银行客户反洗钱系统，实现私人银行反洗钱尽职调查场景全覆盖，反洗钱管理便利化和智能化。线上填写反洗钱尽调并审批，定期检视自动提醒，解决定期识别不及时、线下手工填写纸质报告、尽调资料保存不规范等尽职调查痛点。系统自动获取银行内留存的各类客户身份信息，对接反洗钱名单系统、反洗钱风险评级系统信息，提高尽调效率和风险客群选择精确度，从源头上降低客群洗钱风险。同时将客户经理 KYC 的客户信息同步回传反洗钱风险评级系统和反洗钱监测系统，进一步提升客户反洗钱风险评级、可疑交易监测分析和客户反洗钱风险管控等工作的精准性。

9.3 产品控制——全生命周期管理模式

私人银行对产品进行全生命周期的风险管理工作分为售前、售中、售后三个部分：售前做好机构准入和产品准入

管理，售中强化产品存续期管理，售后建立产品违约处置机制。

建立独立于表内业务的私人银行代销产品风控评审体系和完善的全生命周期管理机制，贯穿产品售前、售中、售后，对产品准入、尽职调查、产品评审、产品发行、存续期管理等关键环节进行制度化的规范，在业务发展的同时有效控制风险。

- **坚持客户导向**

以客户资产配置需求为出发点，基于对整个宏观形势、政策环境的解读分析，结合金融工具研究，发现机会、识别风险，对代销产品发行规模、子类及时间窗口提供指导性意见，并结合客户情况与市场变化进行动态调整。

- **建立健全代销合作机构准入、评审管理制度和退出机制**

私人银行应优选合作机构，从源头上把控风险，对代销合作机构实行名单制管理，由总行统一准入；每年对“白名单”机构进行回检，一年一核。如合作机构出现严重违规、代销产品因管理不当造成严重社会负面影响等问题，则立即列入退出名单，并逐步压退存量产品。

- **建立覆盖所有产品线的全面尽职调查制度和流程**

根据私人银行各类代销产品的业务特点，分别制定尽职调查工作模板，全面调查合作机构团队管理、风控机制、投

资业绩以及投资项目等情况，做到双人复核，明确业务流程，规范业务发展。

- **统一风控和管理，建立独立于表内业务的私人银行代销产品审批体系**

成立总行零售代销产品委员会，对拟代销产品进行集体审议。

- **强化产品存续期管理，定期开展风险排查**

私人银行应落实督促产品管理机构有效履行主动管理责任，通过以下三项制度流程切实保障投资人利益。

一是建立代销产品存续期管理制度。明确责任人，按产品类别制定存续期管理工作模板，定期开展风险排查，通过回访管理人、实地查看底层项目、结合内外风险舆情信息等方式，了解产品是否按既定的风控要求运行，如产品运行出现偏差，要求产品管理机构采取措施及时纠偏。

二是按产品运行情况划分风险等级，实行分类管理。提高预警、关注类产品的风险排查频率，督促产品管理机构制定产品风险处置预案并跟踪落实情况，积极推动产品管理机构妥善化解风险；同时要求产品管理机构充分履行信息披露义务，将产品风险现状及处置进展及时告知投资人，做好预期管理。

三是建立风险应急处置流程，出现极端风险事件时（如重大负面舆情、重大投资亏损等），立即启动应急处理机制，

总分行成立专项小组，协调内外部资源应对解决，并及时提供客户安抚沟通措施，将风险事件影响降到最低。

全权委托是近年私人银行快速发展的一个业务方向。区别于传统的产品代销模式，全权委托引入了主动管理机制。在此方面，私人银行部门应建立完善事前、事中、事后风险管理机制。全权委托业务通过建章立制、优化系统和流程搭建完善的风险管理机制，覆盖业务生命周期的事前、事中、事后环节。主要包括以下要点：

一是制度先行。相关制度应覆盖销售、投资、交易、运营、合作机构管理、风险管理等环节。在风险管理方面，应搭建全面的风控指标体系（如集中度、回撤预警等）；在极端风险的控制和防范上，建立压力测试机制。

二是建立完善的合作机构准入、评审管理和退出机制。合作机构准入前，须按要求实施尽职调查，并提交相关评审会核准后方可纳入合作名单；对合作机构进行定期监测与回检，如出现大幅业绩波动或其他风险信号，须逐步压降或退出合作产品。

三是风险管理系统化。研发风险绩效管理系统，通过系统化的方式对产品业绩和主要风险指标进行监测，实现数据的高效、动态、深度分析。

四是实施穿透到底层资产的风险管理。对全权委托主动投资的底层资产实施分类管理，并纳入全行风险扎口管理；

对底层资产信用风险进行定期监测、排查，定期出具报告或预警提示。

五是常态化的报告和排查机制。对全权委托各层级产品进行常态化监测，按周发布异常指标、信用风险预警，并定期追踪；按季度对投资、信用、操作风险进行全面的排查，出具专项报告呈相关委员会审阅。

9.4 人才为本——严控违规理念源头

在人才引入上，积极引入具有风险制度设计、风险模型搭建的专业人员，建立健全风险管理制度，强化风险识别与化解能力。同时，在员工合规、风险意识的引导上，组织全体干部员工签署合规承诺书，强化内部合规培训和宣导，开展员工异常行为排查，并将违规行为进行积分管理警示教育。在人员内部选拔与晋升上，将惩戒情形列入规避范围，明确合规管理导向，建立风险管理与合规文化。

9.5 薪资绩效——纠正员工冒险倾向

为最大程度的防范并降低私人银行产品的引入与设计过程中的风险，提升产品的可靠性，私人银行对核心领导班子成员及私人银行承揽、承做的产品经理施行薪酬延期支付制度。

延期支付期间内，如出现风险事件，则根据事件的属性、风险容忍度等暂停或扣减发放延期支付部分薪酬。如果风险损失特别严重的，还将对已发放的薪酬进行追索。

9.6 内外协力——做好数据安全防御

在高度数字化的大趋势下，数据安全事故将对私人银行和高净值客群造成难以估量的损失。保护数据安全非常重要，不仅需要私人银行机构加强科技防御力，抵抗外部恶意攻击，更需要每位员工提高意识，警惕数据泄露，做好客户的隐私保护，严格遵守国家个人信息安全保护相关法律及金融行业个人金融信息安全保护的相关监管要求组织实施，进行如下七个方面建设；

第一，持续协同零售迭代、完善行内数据安全管理实施细则及零售金融个人信息管理办法，拟定个人信息收集、查询、使用等生命周期环节的数据安全定义及保障策略；

第二，通过数据操作机房的单独搭建、隔离及配套出入门禁、全角落监控设备来保障数据的操作处于安全、可控环境；

第三，通过事前会议强调、典型案例宣导等方式在全行开展数据安全知识学习，提升全员数据安全意识和对数据操作典型风险点的学习；

第四，针对个人信息数据提取、呈现等涉及个人信息泄露、数据安全问题设计审核环节，涉敏数据流转到领导层面进行复核审批；

第五，组织全行数据安全回检并定期通报回检结果；对不合格、违规的操作事件追责并公示；

第六，各分部设定数据信息安全联络员来督导信息安全各项措施的实施与落地;

第七，通过科技工具赋能数据安全管理数字化、智能化;如信息外发自动触发敏感信息扫描告警工具等。

结语

私人银行应采取有效的前瞻性发展战略，以全面风险识别为前提。通过整合管理层、私人银行部门以及“风控、合规、审计”三大防线，对私人银行面临的风险形成有效防控、多层把关。在统一的风险战略驱动下，努力做到“不为利润突破风险底线、不因风险限制业务成长”，从而在充满未知的前行路上无惧波动、行稳致远。