



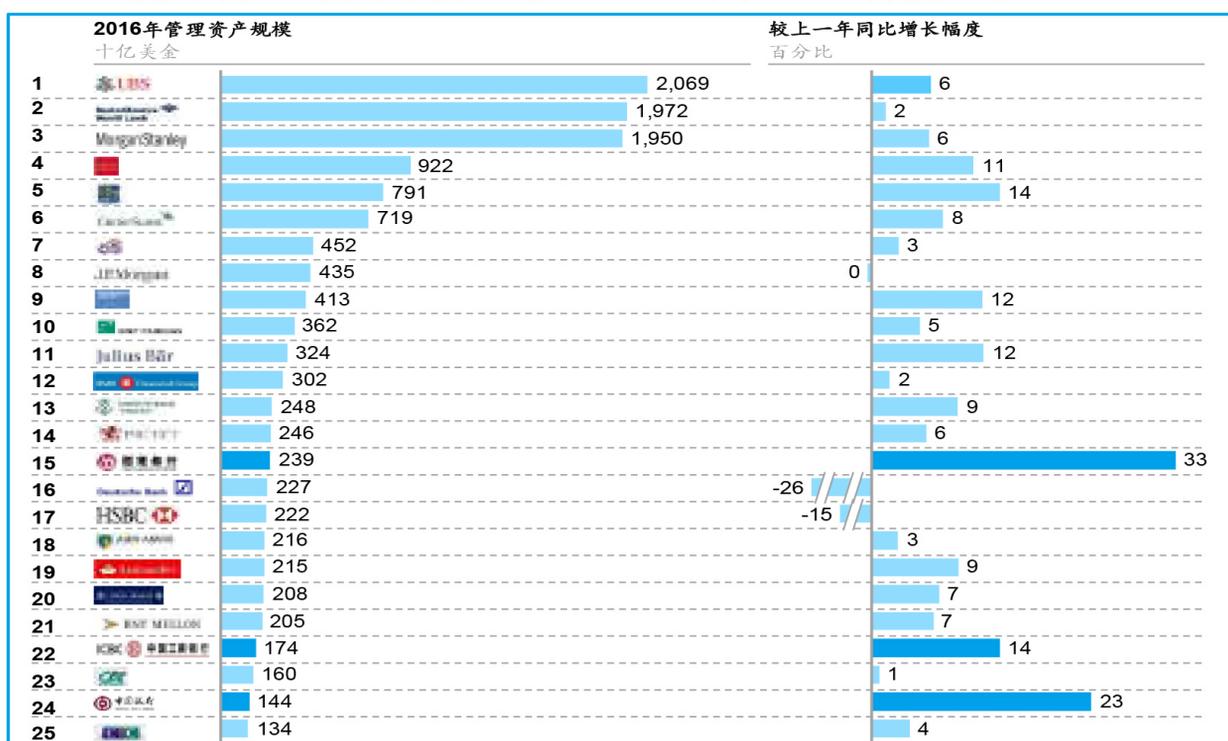
中国私人银行的下一个十年



曲向军 周宁人 黄婧 马奔 吴克晔 和 黄晴乾

2007年3月，中国银行在北京成立了第一家私人银行部，开启了国内私人银行业务的先河。回首过去十年，在高净值客群财富加速积累的驱动下，私人银行业务在中国得到了长足的发展。根据2017年Scorpio全球私人银行的榜单，中国已有招商银行、工商银行和中国银行三家进入全球私人银行前25强。（见图1）中国的私人银行业已经迈入世界舞台。

图1 根据2017年Scorpio全球私人银行的榜单，中国已有招商银行、工商银行和中国银行三家进入全球私人银行前25强



资料来源：数据基于2016年各大银行数据

1. 贡献高、潜力大：国内领先的私人银行以万分之五的客户数贡献20%-25%的零售管理资产；同时，私人银行管理资产的增速近几年普遍是整体零售管理资产的2倍以上。抓住私人银行客户，就等同于抓住了财

富管理业务的皇冠。

2. 轻资本、低消耗：目前国内银行的私人银行业务主要由财富管理收入带动，是低资本消耗轻型业务的代表。

3. 高投入、高回报：全球领先私人银行的成本收入比往往高达 70-80%，但其 ROE 可以达到 20% 以上。

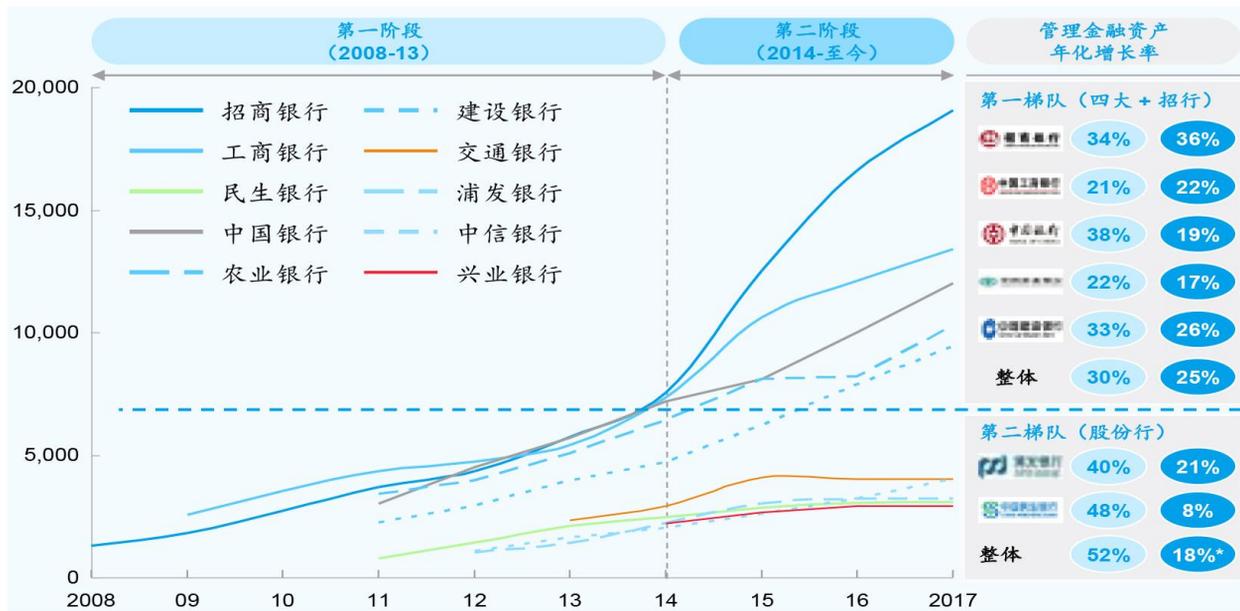
4. 波动小、估值高：私人银行受经济周期影响相对较低，且利润的波动小，市场估值显著高于其他业务线。发展私银业务，对提升国内银行市场估值具有重要意义。

2014 年开始，中国私人银行的市场格局开始加速分化，以招行和工商银行为代表的先行者，正在不断拉大与其他竞争者的差距（见图 2）。

图2 市场主体分为两大梯队，2014年后以招行、工行为代表的第 一梯队明显提速

亿元

作为中国私人银行的先行者，招商银行和工商银行在2014年后逐步拉开与其它竞争者的差距



*缺少2017年浦发和交通银行的数据第二梯队，包含罗列的民生、浦发、中信、兴业的数据时，整体2014-2016年的CAGR是18%仅计算浦发和民生是，整体2014-2016年的CAGR是16%
资料来源：小组分析

未来，私人银行业务领域的竞争势必越演越烈，券商、信托公司、基金公司、第三方财富管理公司、甚至互联网金融公司在内的各类主体纷纷涌入。同时包括瑞银和瑞信在内的全球领先私人银行也将发展中国的在岸业务作为未来发展的重点。因此，根据我们的经验，面对激烈的竞争，中国私人银行的转型势在必行。

如果说过去十年是中国私人银行的跑马圈地阶段，那下一个十年就是行业洗牌的关键时期。只有真正建立起迎合客户需求和行业发展趋势的玩家才能脱颖而出，主导中国私行市场。

一、超高净值客户将成为下一个核心战场

根据麦肯锡社会财富模型分析，2008-2016 年超高净值富豪（管理资产 5000 万人民币以上）的资产规模复合增长率高达 21%，与一般高净值客群（管理资产 1000-5000 万人民币）的资产规模增长相当。占据过半的资产份额，超高净值客户正在正在成为私人银行市场的核心客群。

超高净值客户的需求与一般高净值客户有着本质的不同。他们希望得到投融资一体化服务、更稀缺的优质资产投资机会、代际家族规划以及个性化的高端增值服务。而目前国内大多数私人银行采用“一刀切”的业务模式，无法充分满足超高净值客户的定制化需求。

针对超高净值客户，商业银行必须脱离传统“私人银行=升级版零售财富管理业务”的传统思维，建立一套投融资一体化的独立业务模式，充分发挥私人银行与投资银行、资产管理和公司银行业务的协同效应，强化专家团队制的覆盖模式，形成独特的价值主张。

二、“在岸+ 离岸”的全球资产配置是必备能力

根据麦肯锡高净值客户调研，~60% 的中国高净值人士拥有海外资产，且占整体管理资产的比例高达~10%。可见富裕客群的全球资产配置需求非常旺盛，然而这些海外资产目前主要由外资银行进行打理。我们建议，国内银行应该尽快建立“在岸+ 离岸”一体化投资平台，帮助客户实现全球资产一站式配置，从而提升高净值客户的钱包份额。

以主动管理和另类产品为重点强化在岸投资能力

顺应理财净值化的趋势，国内银行应该以主动管理和另类产品为抓手，以打造精选开放产品平台为手段，进一步强化在岸投资能力，在资产配置策略的指引下，帮助客户甄选并配置市场的领先管理人，包括阳光私募、私募股权、风险投资和信托等。

建立离岸投资能力

三、围绕家族传承的服务能力日益关键

60 后和 70 后占中国高净值客户的~70%，作为第一代创富者，财富传承正在逐步成为他们最关心的议题之一。未来随着中国房产税、遗产税、资本利得税等政策进一步向国际标准靠拢，高净值客户，特别是超高净值客户对家族治理、财富规划和家族信托等服务的需求将与日俱增。

因此，国内银行应该建立或者进一步强化针对“家族办公室”服务能力，建立财富规划专业团队，打造律师和税务顾问服务网络，并强化全权委托家族信托投资和产品能力。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33753

