



THE BOSTON CONSULTING GROUP



兴业银行  
INDUSTRIAL BANK CO.,LTD.



# 中国私人银行2015： 千帆竞渡 御风而行

兴业银行私人银行与波士顿咨询公司联合呈现

---

2015年8月

# 目 录

<b>1. 前言</b>	<b>1</b>
<b>2. 中国梦，造就强大的私人银行市场</b>	<b>2</b>
2.1 中国私人银行市场：减速换挡，仍全球瞩目	2
2.2 投资市场：股权突起、日益多元	4
2.3 区域分布：沿海为主、中部崛起	5
2.4 发展强大的私人银行，助推转型升级	7
<b>3. 客户需求，复杂多元，但仍回归本质</b>	<b>9</b>
3.1 投资领域由单一化向多元化转变	9
3.2 风险偏好由保守向可接受部分中高等风险转变	12
3.3 产品由标准化向定制化转变	13
3.4 投资需求由个体向家族综合服务转变	13
3.5 投资视野由聚焦于境内向海外投资市场转变	15
3.6 服务模式由以线下服务为主向线上线下相结合转变	18
<b>4. 千帆竞渡，综合金融下的差异化制胜</b>	<b>20</b>
4.1 以史为鉴，四类服务渠道浮现全球	20
4.2 千帆竞渡，差异化制胜	21
<b>5. 御风而行，拥抱互联网时代的私人银行</b>	<b>24</b>
5.1 中国私人银行业拥抱互联网的必然与必须	24
5.2 “互联网+”改良与改革中国私人银行业	29
5.3 中国私人银行需要打造互联网思维	33
<b>6. 结语</b>	<b>35</b>
<b>附录：调研方法论说明</b>	<b>36</b>

# 中国私人银行2015： 千帆竞渡 御风而行

## 1. 前言

2015年，中国“十二五”收官、“十三五”布局之年，为推动私人银行业务转型发展、顺势而为，兴业银行携手波士顿咨询公司（BCG）联手发布本报告，在财富管理行业新的黄金十年共同推进行业繁荣。

历经八年高速发展，中国私人银行业取得长足进步，在经历机构、队伍、品牌建设的初创期，依靠刚兑及高收益产品为王的高速发展期，中国的私人银行业进入到新的历史发展阶段。

展望2020，中国经济进入新常态，金融市场改革加速、日益多元，财富管理机构发展迅猛，高净值人群需求日益成熟，科技进步带来颠覆创新。中国私人银行业将进入到一个“千帆竞渡、御风而行”的新时代。

- 随着宏观经济走入新常态，中国私人财富的增速将逐步趋缓，但体量依然瞩目；资本市场的进一步发展将提升个人投资者对股权投资的热情；东部沿海地区拥有较强的高净值人群基础，而内陆地区由于高净值人群的快速增长，将成为未来私人银行业务拓展新的着力点。
- 私人银行的发展壮大既利于提升市场效率，改善国民生活，同时助推商业银行转型升级，提升以客户为中心的服务能力。
- 高净值客户的需求日趋复杂化和多元化，但本质上，更加回归对投资理财专业性和金融服务综合化的根本要求。
- 百花齐放、千帆竞渡的竞争格局将会持续，而更加宽松的监管环境和真正意义上的综合化经营将为中国私人银行的健康发展提供良机，实现差异化致胜。
- 互联网浪潮正在不断冲击国内外财富管理市场，而在“互联网+”时代将改良与改革中国私人银行业。因此，积极拥抱互联网思维将助力年轻的私人银行业轻装前进、御风而行。

本报告充分利用兴业银行强大的私人银行客户基础和经营实践，BCG十五年全球财富管理报告、七年中国财富管理报告的研究方法、分析工具以及对中国私人银行业的深刻洞察。

在制作过程中，对1265名高净值客户进行访谈、调研，对50多名银行、证券、基金等行业专家进行访谈，系统地梳理了发展私人银行的意义、市场发展趋势、潜在业务模式，以及“互联网+”时代的应对策略。

## 2. 中国梦，造就强大的私人银行市场

中国梦，一经提出就成为时代的最强音。在“强国”与“富民”的两大希冀下，中国将进入一个放飞梦想、实现富强的时代。“有梦想、有机会、有奋斗”的创新时代理念及“到2020年实现国内生产总值和城乡居民人均收入比2010年翻一番”的新目标，将持续推动稳健的经济发展态势，逐步积累强大的财富基础，造就一个更加富裕的社会。

对于私人银行业而言，敢于创新、勇于实践、渐行渐好，正是这个年轻行业一路走来的真实写照。站在“十二五”的收官之年展望下一个五年，新时代下与中国梦相伴相生的私人银行业务，将成为顺应时势、并稳步推进人民幸福、国家富强的重要力量。

大国崛起，国富民强。一个伟大的时代必将造就一个强大的私人银行业。

### 2.1 中国私人银行市场：减速换档，仍全球瞩目

经过30年的持续高速增长，中国经济成为世界第二大经济体，人均可支配收入突破2万元人民币，私人财富得到了迅速积累，财富管理意识也在逐步加强。根据BCG全球财富市场数据库数据<sup>1</sup>显示，2013-2015三年中得益于较高的GDP增长、人口红利、资本市场的快速发展等因素，中国私人财富规模的年复合增速高达21%，预计2015年底中国个人可投资资产总额大约为110万亿元人民币；其中，高净值家庭<sup>2</sup>财富约占全部个人资产的41%，全年高净值人群可投资资产总额将达44万亿元。未来五年，随着中国经济迈入新常态，私人财富累积增速进一步放缓，预计将以13%左右的年均复合增长率平稳增长至196万亿元（参阅图1）。

与私人财富规模类似，高净值家庭数量的增长也将结束过去3年年均近30%的高速增长，预计2015年底将达到201万户。展望未来，随着中国经济结构转型，得益于过去5年强刺激政策周期而迅速出现的高净值人群增速将趋缓，未来5年将以约11%的年均复合增长率增长至346万户。其中，可投资资产超过1亿元的超高净值人群增速最快，年均复合增长率达到16%，其次为私人财富为3000万至1亿元的高净值人群，年增速为13%（参阅图2）。

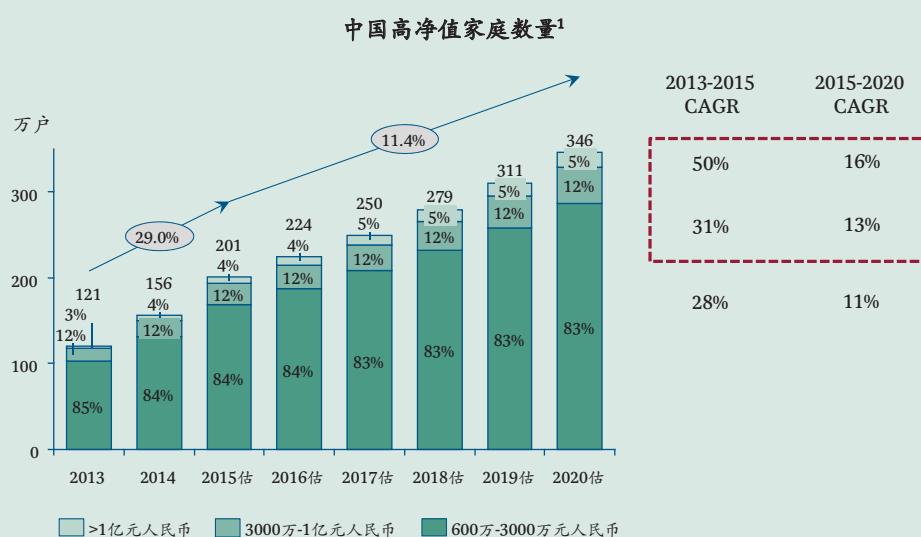
1. 本报告对高净值家庭及财富规模的预测采用了收入-财富洛伦兹曲线，以中国收入基尼系数、收入-财富对应关系、各省份人口及收入数据、主要金融资产规模及个人投资者占比等数据拟合全国及各省份财富洛伦兹曲线，从而得出对应家庭和财富分布情况。主要数据来源包括国家统计局、中国人民银行、中国银监会、中国保监会、上海证券交易所、深圳证券交易所、联合国世界经济研究院以及万得数据库等。

2. 高净值家庭定义为可投资资产大于600万元人民币的家庭，其中可投资资产包括离岸资产，但不包括房地产、奢侈品等。

图1：伴随着中国经济进入新常态，未来五年整体私人财富增速将趋缓，但总体规模巨大



图2：2013至2015年中国高净值家庭数量快速增长，而在未来五年将保持中速增长

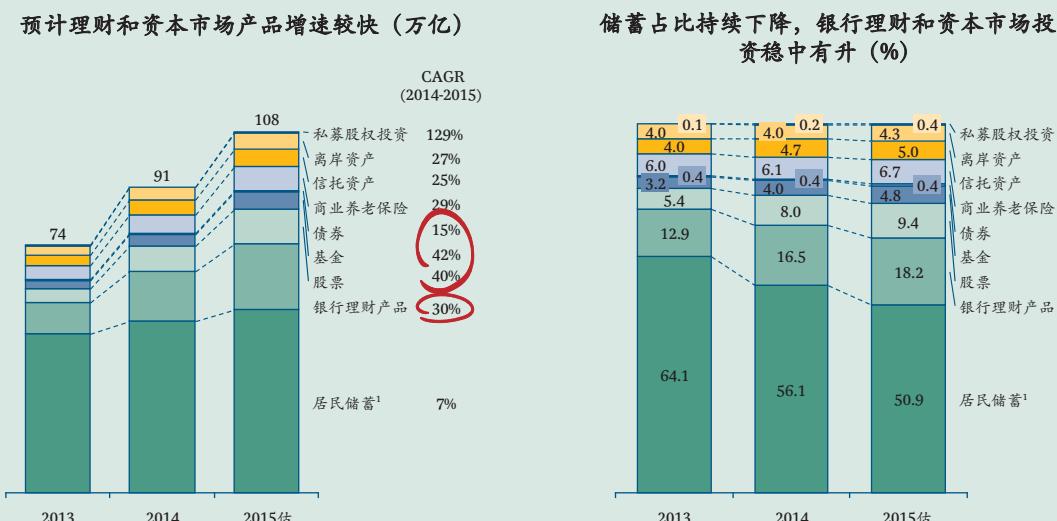


## 2.2 投资市场：股权突起、日益多元

在可投资资产构成方面，如图3所示，居民储蓄和流通中的货币占比将下降至约50%，银行理财持续增长，占比约为18%，成为储蓄外个人最主要的投资资产，而资本市场投资占比，特别是股权投资将得到快速增长。

- 储蓄和现金：**随着中国经济增速稳中趋缓，消费物价涨幅将进一步收缩，通缩压力加大，预计2015年仍将继续实行松紧适度的稳健货币政策，择机向“宽松”方向微调；同时随着中国资本市场开放程度加快，银行理财市场持续增长，预计居民储蓄和流通中的货币占比将持续缓慢下降至50.9%。
- 银行理财：**银行理财产品以其收益稳健、认购便利和刚性兑付等特点持续受到个人投资者的青睐，逐渐成为居民储蓄的替代品。2015年的资本市场利好会分流部分投资资产，监管机构也在不断加强理财产品的规范化要求，并逐步打破投资者对政府隐性担保的印象，这将导致银行理财规模增速进一步趋缓，但不会抑制整体市场增长，银行理财仍将是个人投资者最重要的投资资产之一，占比约为18.2%。
- 资本市场：**资本市场政策红利不断释放，自2014年下半年起中国股市开始复苏，投资者市场参与热情较高，结合2015年初股市的复苏期与年中的波动期进行理性判断，预计2015年全年个

图3：银行理财和资本市场等金融产品将是2015年个人投资重点，储蓄占比将进一步下滑



来源：国家统计局；人民银行；银监会；证监会；保监会；金融稳定运行报告；上交所；深交所；中国证券投资基金业协会；WIND；清科数据；BCG分析。

注：由于四舍五入，部分数据总和可能不等于100%；CAGR表示年均复合增长率。

<sup>1</sup>含流通中的货币。

人投资者股票流通市值和基金净值占比将随之分别上涨至9.4%和4.8%，债券市场占比稳定在0.4%。展望未来五年，资本市场的变革与大发展是中国经济实现转型、国家实现中国梦的必然要求。而作为资本市场的重要组成部分，股权市场是盘活存量、扶持增量的核心抓手，尽管短期的震荡难以避免，但长期、持续的发展仍是主流，预计股权投资在私人财富中的高占比将会持续提升。

- **保险：**受益于2014年较高的投资收益水平带来的高分红以及个税递延寿险产品在2015年的试点，预计未来寿险产品将成为吸引个人投资者的新亮点，2015年占比稳定上升至6.7%。
- **信托：**受制于监管对于政信合作的严格监管、较为低迷的房地产市场以及证券、第三方理财等其他金融机构的冲击，过去几年高收益低风险的信托产品可能出现明显衰退，当前整体信托行业处于转型阵痛期，亟待找到新的业务定位和发展方向，预计个人投资者信托资产投资占比略上升至5%。
- **海外资产：**为寻求平衡资产配置、有效分散风险，并抓住境外资本市场增长机遇，近年来个人投资者对海外资产投资的需求不断上升，境外投资增速较快；但由于国内财富管理机构对于海外资本市场的把控能力有限、法律税务知识不够完备等原因，目前海外资产投资占比仍然稳定在4.3%左右。
- **私募股权投资：**2014年重启IPO、2015年逐步迈向注册制，股权资本退出渠道已基本恢复；新一轮国企改革、境内外并购市场火爆、上市公司资本运作活跃，均为不同层次私募股权投资带来新机遇；但鉴于其高风险、高门槛和长周期等特点，私募股权投资主要限于超高净值人群的投资品种，整体占比约为0.4%。

## 2.3 区域分布：沿海为主、中部崛起

从高净值家庭地域分布图上来看，沿海代表“旧钱<sup>3</sup>”，而中部（长江经济带、京广铁路沿线）财富人群正在崛起。预计未来五年内，高增长率和高密度的地区将会减少，北京、上海、广东等富裕地区的增长会进一步放缓。中国经济增长的重心将会转移至内陆地区，私人财富规模基础较好且受政策红利影响较大的省市，如四川、河南、内蒙古、重庆等地将会具有更大发展潜力。

具体来看，中国高净值家庭的区域分布仍以环渤海、长江三角洲和珠江三角洲等经济发达地区为主。根据BCG中国财富市场模型预测，2015年广东、北京、江苏、浙江、山东和上海等六个东部沿海省市的高净值家庭数量均将超过10万户，约占全国高净值家庭总数的一半，成为各类财富管理机构争夺客户的主战场。四川是高净值家庭数量最多的内陆省份，其次为河北、辽宁、河南、湖北等经济大省（参阅图4）。

从高净值家庭财富总额来看，广东、江苏、北京、山东、上海和浙江等六个省市总额为23万亿

3. 通常指的是家族财富已经积累经过几代，个人财富很大一部分通过继承获得。

图4：中国高净值家庭的区域分布仍以环渤海、长江三角洲和珠江三角洲等经济发达地区为主，占总数约一半

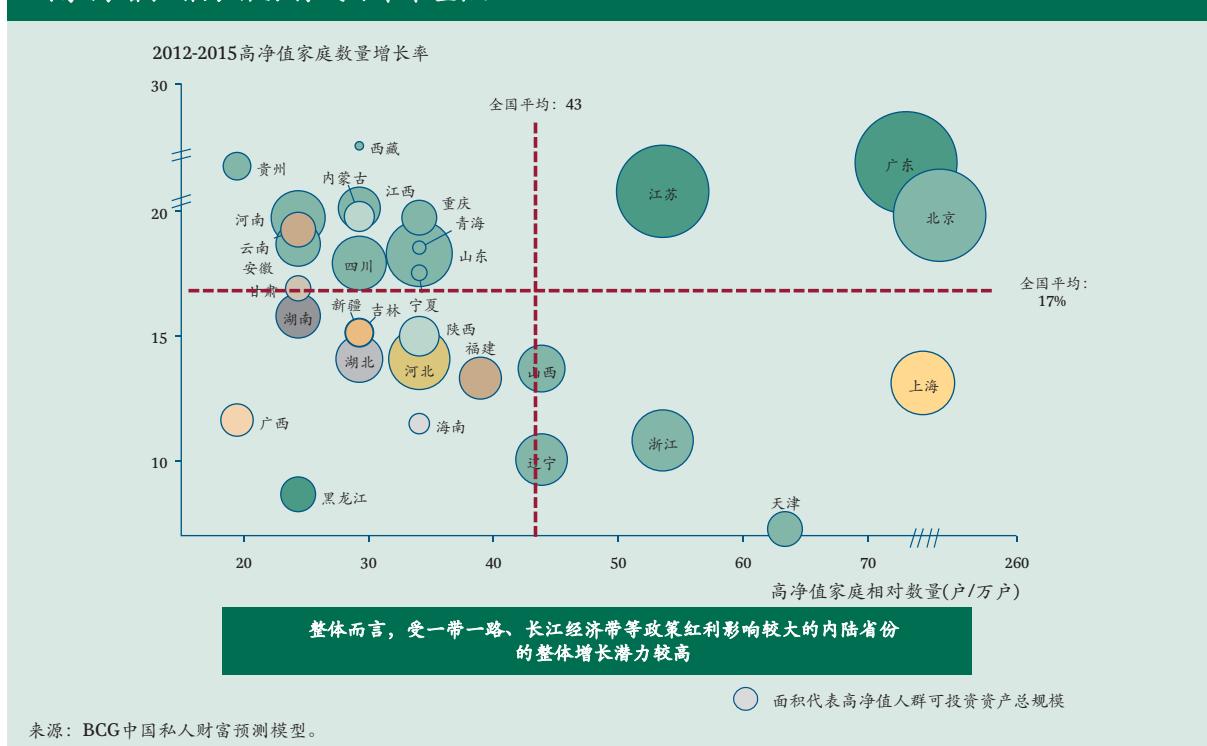


元人民币，约为全国高净值家庭资产规模的一半，是中国私人财富最为集中的地区；其中，广东省高净值家庭可投资资产总额高达6万亿元人民币，为全国之首；河北、四川、河南等较富裕地区高净值家庭财富总量也都在1万亿元人民币以上。

结合各地高净值家庭增长潜力、规模和相对数量，我们的分析显示不同地区高净值家庭现状和发展趋势各有特色（参阅图5）：

- 以北京、广东和江苏为代表的省份（处于图5右上部分），高净值家庭密度较高，总体私人财富规模较大，但过去三年的年均复合增长率逐渐下降，增长的主要驱动因素在于特殊的政治和经济地位。这些省市已成为财富管理和私人银行业务的必争之地。
- 增速相对较慢但高净值家庭密度较高的地区为上海、浙江、山西、辽宁和天津（位于图5右下部分）。这些省市大多属于经济大省，且具备较强的经济地位或天然的资源优势。虽然这些地区高净值家庭的增长速度低于全国平均水平，但高净值家庭比较聚集，财富累积相对成熟，可供私人银行业务深入挖掘的潜力依然广阔。
- 高净值家庭数量增速较高但密度比较稀疏的地区，如山东、四川、河南等省份（在图5左上部分），具备开展高端财富管理业务的条件；而重庆、内蒙古等地的存量较小，增速较高，主要受政策红利和资本投入驱动，未来具备一定爆发潜力，可能成为未来私行业务重点发力地区，须争取先发优势。例如，重庆是丝绸之路经济带的重要战略支点、长江经济带的西部中心枢

图5：除北上广江浙等五个传统富裕大省外，山东、四川、河南已具备一定财富规模，重庆、内蒙高增长潜力省份将成为未来重点



纽、海上丝绸之路的产业腹地，具有承东启西、连接南北的独特区位优势。独特的地理位置和政策利好将持续推动重庆经济的稳定增长和私人财富的积累。

## 2.4 发展强大的私人银行，助推转型升级

### 2.4.1 提升市场效率，改善国民生活，助力中国梦

提高社会资源配置效率和金融市场效率是本次经济转型和金融改革的重要使命，而一个发展壮大的私人银行业可以通过市场化的方式把高净值人群的资本集中起来，在实体经济不同领域和企业发展的不同阶段，引导资源到国民经济最具发展潜力和竞争力的环节中，进行资本的优化配置，在大众创业、万众创新的时代，催生创意、鼓励创新，给予中小企业、民生行业更多的发展机会和资本扶持。

另一方面，中国作为储蓄大国，居民储蓄率超过40%。有限的投资渠道使得快速积累的个人财富停留在银行储蓄、房地产和股票市场等有限的投资品种上。然而，由于个人投资者通常不具备财富管理的专业能力，市场的波动性给投资者收益带来极大的不确定性。另一方面，中国老龄化趋势明显，个人财富的保值增值成为越来越重要的民生问题。专业的私人银行能够根据居民多样化的投资需求和风险偏好，进行合理有效的组合投资、集合理财、专业管理，实现居民财富保值增值、跑赢通胀。

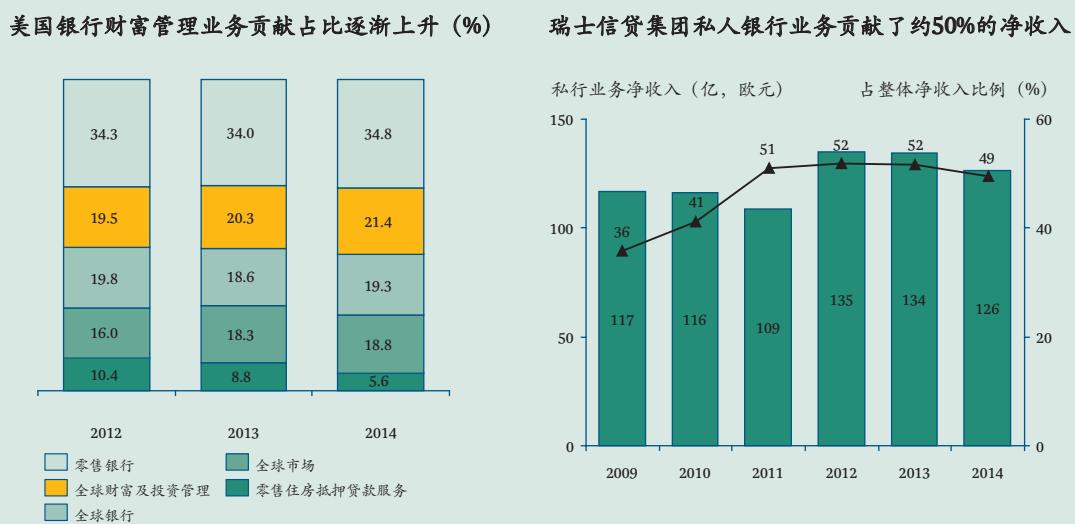
## 2.4.2 促进商业银行转型，提升以客户为中心的服务能力

中国银行业正面临深刻的行业变化。利率市场化、金融脱媒化、机构的跨界竞争都迫使中国的商业银行顺势而为、快速转型。私人银行业务由于其轻资产、回报稳定、风险资产占用低等特点，已经成为商业银行新的战略转型方向之一。以全能型银行美国银行为例，其全球财富管理业务在过去3年的贡献逐年上升，现已超过20%；以服务高净值客户出众的瑞士信贷集团，近6年中私人银行业务贡献了约50%的净收益，成为其最为重要的业务板块。从风险角度来看，2014年汇丰银行私人银行业务的风险加权资产占比为1.7%，而风险加权资产回报率为2.9%，居四大业务板块之首。无论是对于商业银行应对利率市场化转型、优化业务和收入结构，还是对于保险、券商、基金等非银类机构的做大做强，财富管理业务都充满吸引力（参阅图6）。

此外，私人银行业务可以有效提升金融机构的服务水平及能力。私人银行业务“代客”、“受托”的本质要求银行必须坚持以客户利益最大化为根本，为客户提供可信赖的管家式服务。而这种服务一方面源于商业银行对客户需求的准确洞察和理解，另一方面要求银行对金融市场的的产品、服务和各类工具有深入研究。随着高净值客户的业务需求日益多元化、复杂化，提供全方位的金融及非金融服务成为有力竞争的必需，这就要求银行要在产品创新、资产配置、税务法律等非金融服务领域以及海外市场不断加强自身能力。

最后，私人银行业务可以在催化促进各业务板块、各子公司有效协同方面发挥作用。私人银行业务具有高端性、综合性、专业性等特点，并非零售财富管理或零售银行的简单升级版，应当定位

图6：全球领先银行集团的财富管理/私人银行业务均呈现出收益稳定、贡献逐年上升等特点



为全行甚至全集团内部资源整合的催化剂，促进跨条线、跨机构、跨区域的有效协同。通过从产品销售为主的服务方式逐渐向咨询驱动型的业务模式转型，私人银行可以进行直接服务、业务转介或统筹营销，为客户提供涵盖零售、对公、投行、金融市场等专业化的产品和服务，提升客户价值，扩大小行占据的客户钱包份额。

### 3. 客户需求，复杂多元，但仍回归本质

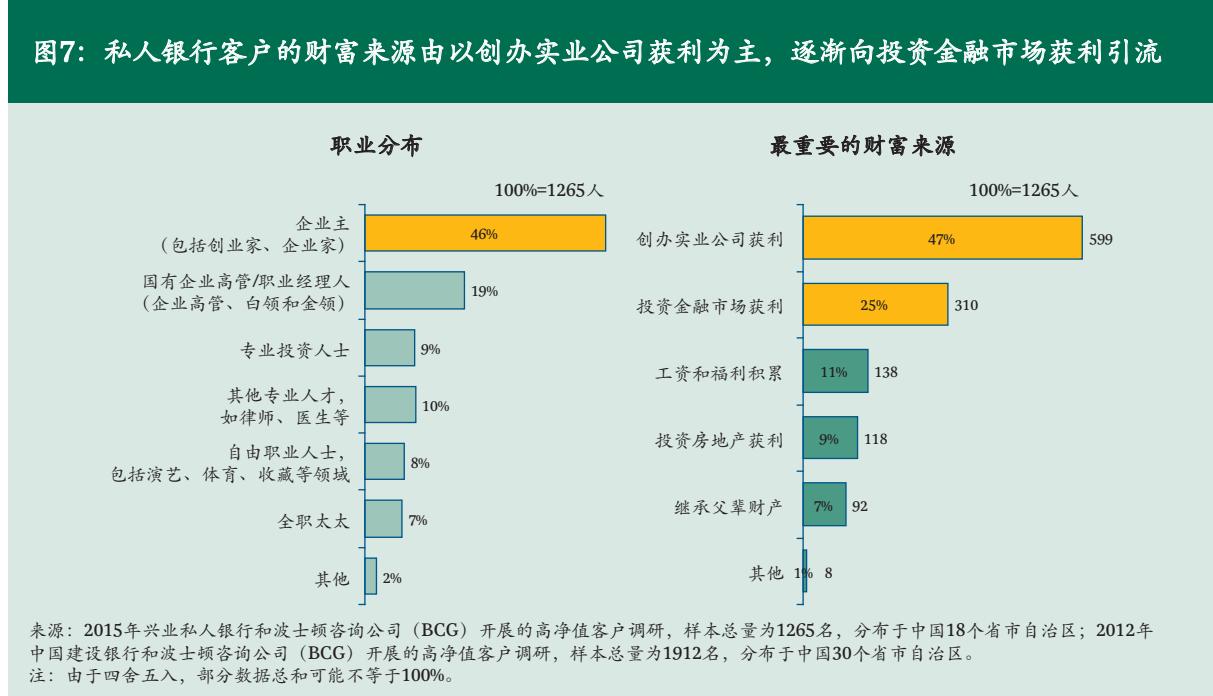
中国高净值客户的需求日趋复杂化和多元化，具体体现为“六化”：投资领域多元化、风险偏好提高化、产品服务定制化、投资需求综合化、投资视野国际化、服务模式数字化。但本质上，客户正在日趋回归到对投资理财专业性和金融服务综合化的根本要求上。

#### 3.1 投资领域由单一化向多元化转变

私人银行客户的财富来源正在从“以创办公司获利为主”，转向“投资金融市场获利”。调研结果显示，47%受访客户的主要财富来自于实业公司，在目前的高净值客户格局中，企业主仍旧占据较主流的地位，但25%的受访客户的主要财富来自于金融市场，这一占比较前次调研有大幅增长。究其原因，这样的变化主要源自二级市场特别是股票市场从去年开始至今年年中的一路走热，吸引了较多投资人并创造了相当的收益（参阅图7）。

私人银行客户的投资领域由储蓄、固定收益类产品（含有类固收类的信托产品）及房地产投资，

图7：私人银行客户的财富来源由以创办实业公司获利为主，逐渐向投资金融市场获利引流



逐渐向二级市场、现金管理类、信托、PE/VC等多元领域拓展；相较于前次客户调研结果，在客户持有的投资资产类别中，股票从第六位一跃成为最受客户关注的投资产品。客户的多元化需求主要有两大推动因素，其一，财富管理市场从发展初期逐渐走向繁荣，政策倾斜，市场活力强，产品品类增多；其二，对于客户而言，在财富积累的过程中，在满足财富保值的基础上，更希望能够通过多个领域投资产品的组合效益，确保在保值和增值中达到理想的平衡（参阅图8）。

- 调研结果显示，平均每位受访者覆盖近4个不同的投资领域；约65%受访客户投资于股票市场，约61%和56%的受访客户分别投资于现金管理类和固定收益类产品，客户仍希冀通过该类投资产品保障流动性并获得保本收益。除此之外，42%的受访客户投资于信托产品，也主要由于其“刚性兑付”的特性，可满足客户实现保值和稳定增值的需求。
- 可投资资产大于3000万的高净值客户将股票、信托和房地产作为最主要的投资手段，对于现金管理类和固定收益类产品的热度较其他客户而言更少一些，主要是因为高净值客户在财富积累有相当量的前提下，愿意积极寻求其他风险与收益率稍高的替代产品（参阅图9）。

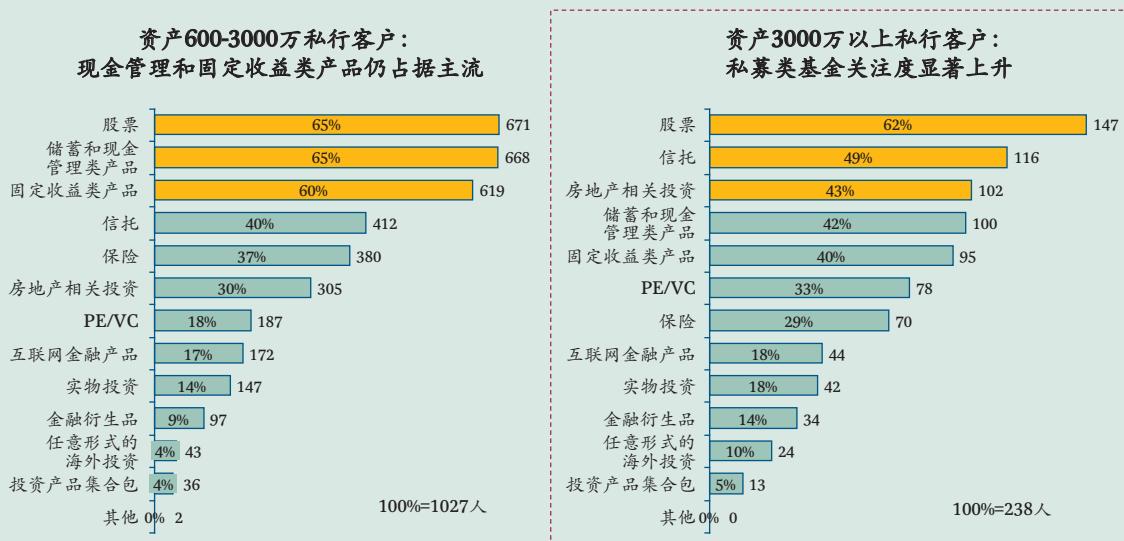
展望高净值人群下一年的投资规划，股票仍是未来最受关注的热点投资方向，信托、固收和现金管理类等领域的关注度将持续，私募类基金将会成为近期新兴热点；而近几年调控政策的不断加码，造成房地产的投资热度持续下降（参阅图10）。

私人银行客户多元化的投资需求，对于私人银行及其他财富管理机构提出了更高要求，开放式产品平台应时运而生。通过自创与协同内外部机构并举的方式提供多元化产品将成为众家私人

**图8：私行客户的投资领域由现金管理类、固定收益类产品向二级市场、现金管理类、信托、PE/VC等多元拓展**

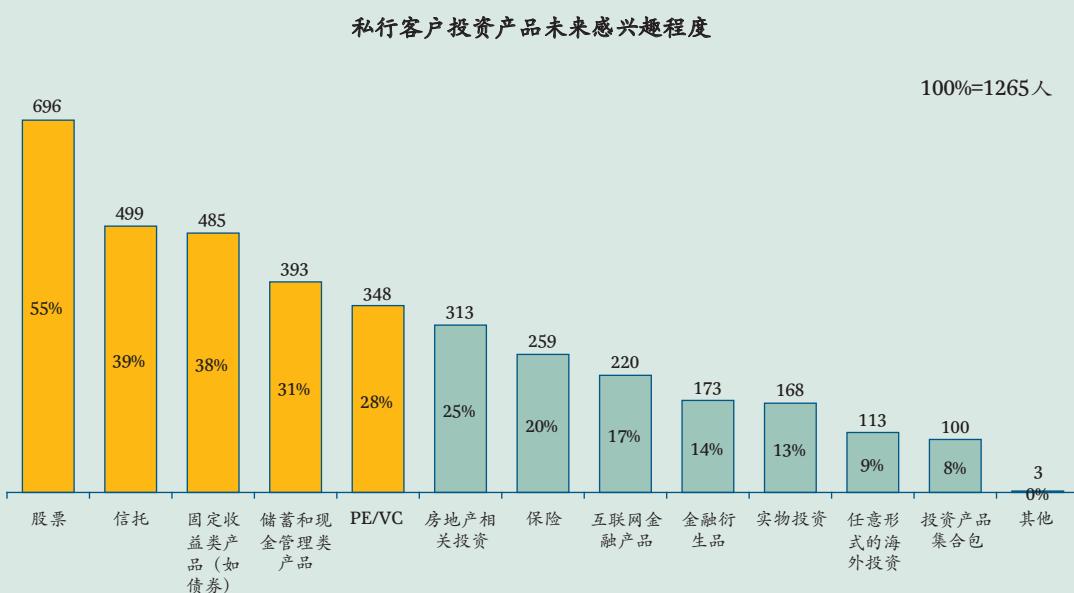


图9：可投资资产大于3000万元的高净值客户愿意积极寻求其他收益率稍高的替代产品，股票、信托和房地产为主要标的



来源：2015年兴业私人银行和波士顿咨询公司（BCG）开展的高净值客户调研，样本总量为1265名，分布于中国18个省市自治区。

图10：股票、信托、固收和现金管理类等领域的关注度较高，私募类基金将为近期新兴热点



来源：2015年兴业私人银行和波士顿咨询公司（BCG）开展的高净值客户调研，样本总量为1265名，分布于中国18个省市自治区。

银行迅速提升竞争优势的主流方式之一。

### 3.2 风险偏好由保守向可接受部分中高等风险转变

历经金融危机以后，投资者对于风险有了深刻认识，风险偏好趋于稳健和保守。但自2014年以来，随着中国资本市场的发展，投资理念转而迈向激进。

- 调研结果显示，68%的受访客户愿意承担一定风险，较前次客户调研结果有大幅增长；另有14%的客户风险容忍度较强，愿意承受较大风险，也接受高回报意味着可能要承担较高风险的想法。受访客户中，47%和40%的客户分别配置了中等和高等风险产品；相较于可投资资产在600-3000万之间的客户，可投资资产大于3000万元的高净值客户在中高风险产品的配置上更为激进，持有30%及以上比例中等和高等风险产品的客户占比分别为41%和48%（参阅图11）。
- 展望高净值人群下一年的投资计划，其在中等和高等风险产品上的增持规划较为显著，56%和37%的客户分别计划增持中等和高等风险产品。由此可见，高净值客户在保有少部分资金的流动性和保本回报基础上，将会更愿意且积极寻求中高等风险产品（参阅图12）。

在经济新常态、财富管理及金融市场皆日趋成熟的大环境下，私人银行需要提升客户对于风险/回报的理性认识，引导客户管理激进的投资热情并进行理性投资，在低风险和高风险产品中找到合理平衡。

图11：越高净值客户，对于产品风险容忍度越强

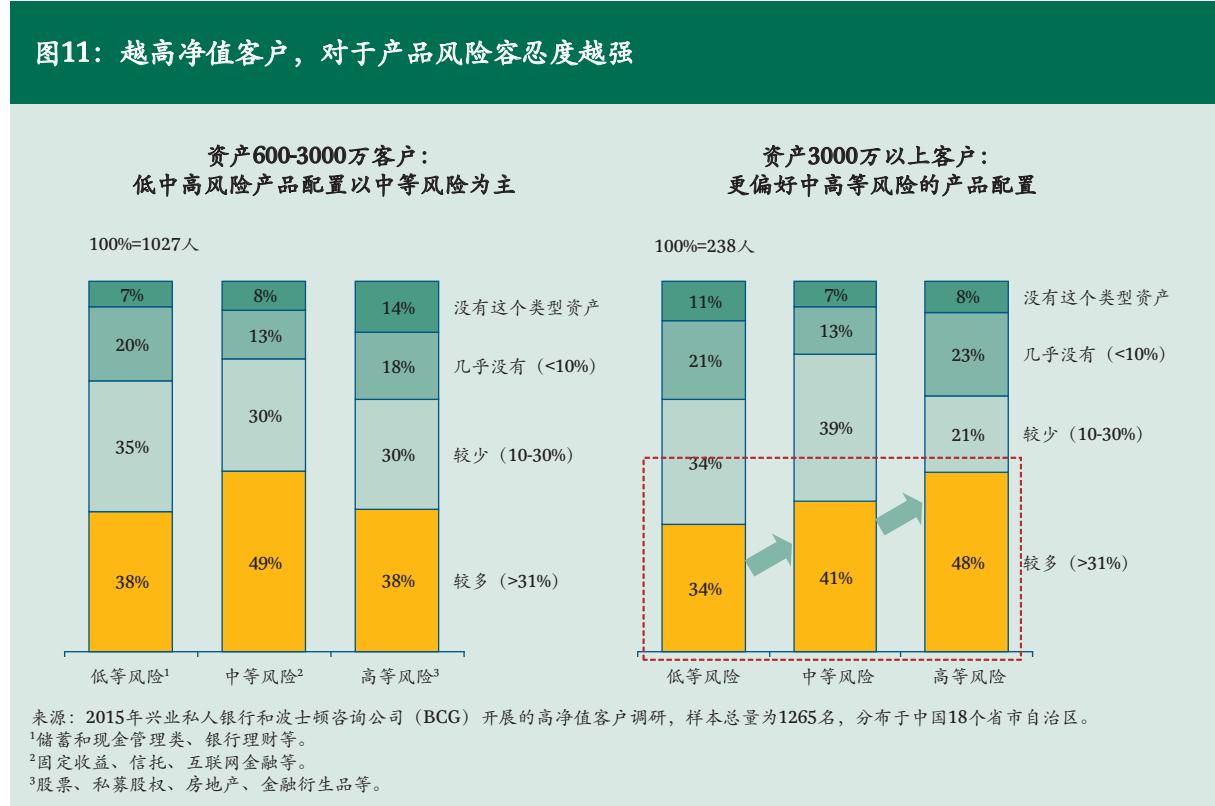
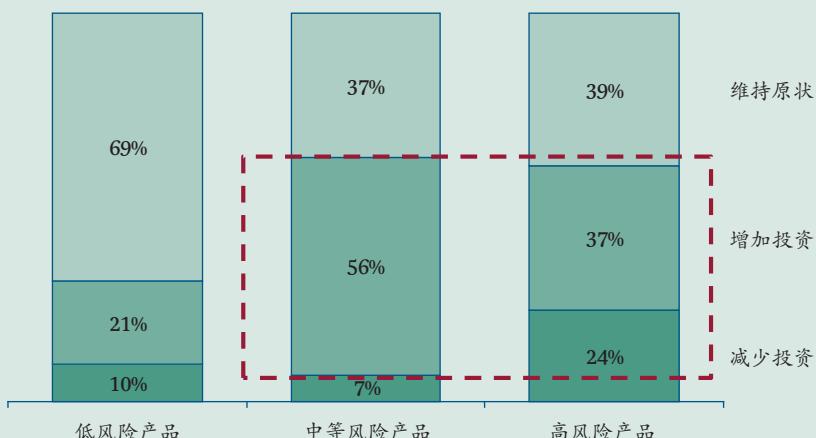


图12：投资者逐渐转向更为激进的投资理念

各类风险资产未来的投资趋势

100%=1265人



来源：2015年兴业私人银行和波士顿咨询公司（BCG）开展的高净值客户调研，样本总量为1265名，分布于中国18个省市自治区。

### 3.3 产品由标准化向定制化转变

在财富管理发展初期，囿于分业监管要求和各金融机构有限的创设能力，各财富管理机构主要发行符合自身定位和能力的专业化产品，导致市场以标准化产品为主。对于初涉市场的私人银行客户而言，因为需求较为单一，主要在于财富的保值和稳健增值，因此标准化的产品供给基本能满足客户对于财富管理的初期需求。然而，随着金融政策的开放和市场的繁荣，高净值客户的需求更为多元和复杂，在财富有所积累的情况下，他们已不满足于标准化的产品，这将迫使各财富管理机构必须积极打破同质化的市场现状，从高净值客户的需求出发，提供定制化的产品和服务（参阅图13）。

与此同时，我们也看到目前市场上的分化发展。可投资资产在600-3000万之间的客户最为关注的是产品收益率，一些流动率可保证、产品收益相对高的标准化产品将能较好地程度满足这些客户的需求；而可投资资产大于3000万元的高净值客户对于资金流动率和综合收益率更为看重，因而倾向于选择可基于自己需求进行定制及组合配置的产品和服务。

### 3.4 投资需求由个体向家庭综合服务转变

拥有家室的高净值客户占比较高，84%的受访客户已婚且育有子女，财富传承因而成为客户较为关注的一大领域。其中约21%的客户已经在进行财产继承安排，37%的客户尚未开始、但会在近期考虑财产继承安排事项，显示家族财富管理业务未来发展前景广阔（参阅图14）。

家族财富增值、安全保障和传承是私人银行客户最为关注的家族财富管理服务。本次调研发现，财富迅速积累引致财产增值和保障问题开始凸显，是引致客户关注家族财富管理服务的最关键

图13：对于可投资资产大于3000万元的高净值客户，产品定制服务是最为青睐的服务类型

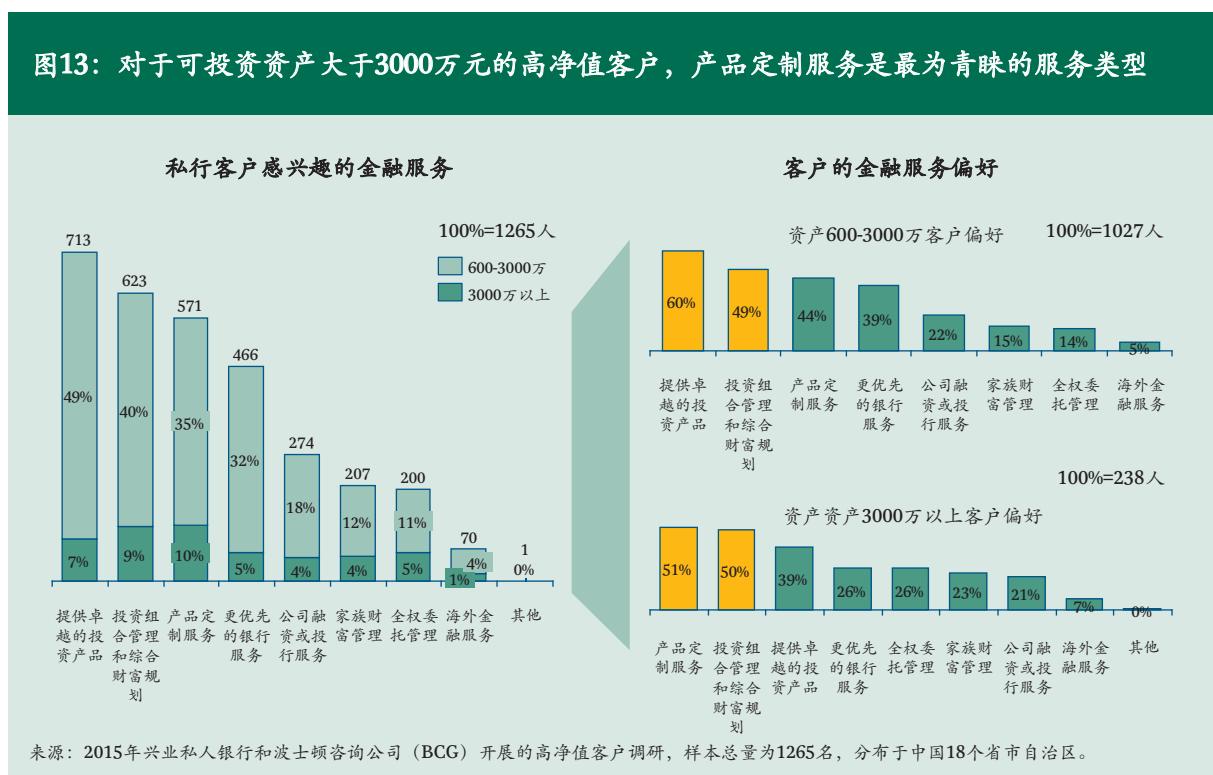
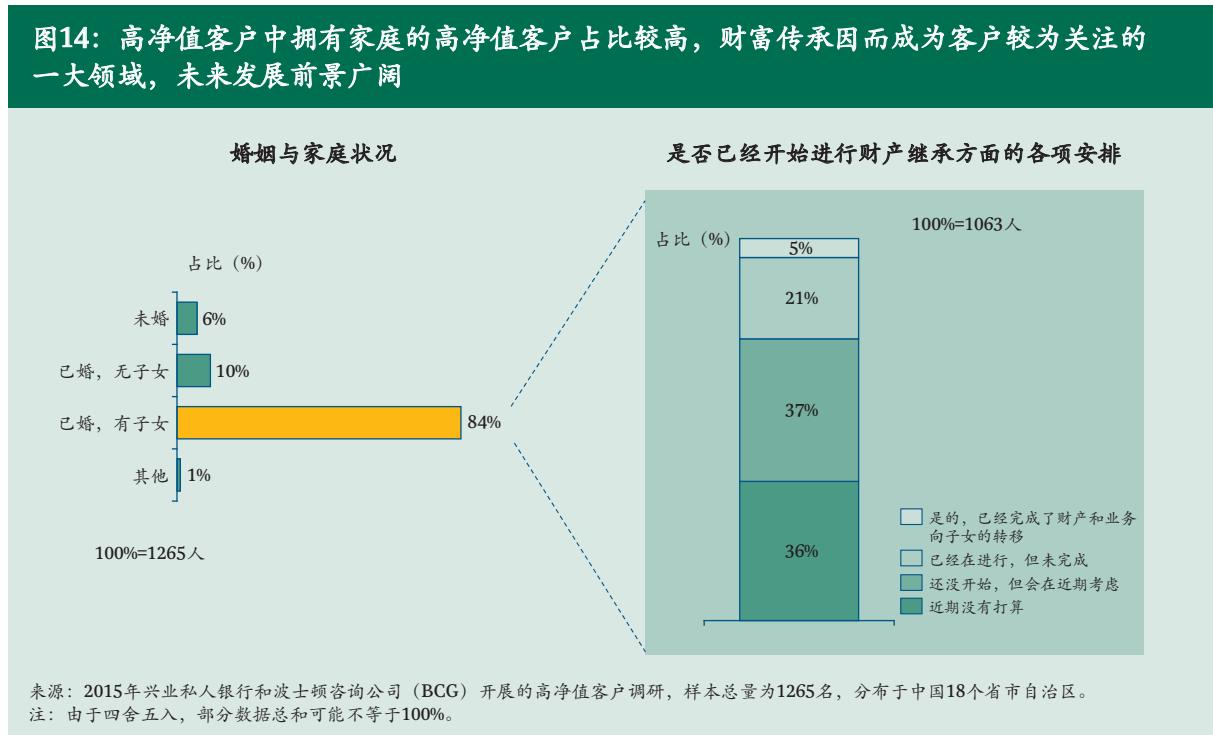


图14：高净值客户中拥有家庭的高净值客户占比较高，财富传承因而成为客户较为关注的一大领域，未来发展前景广阔



推动因素，而继续保障子女的生活教育水平、维护家族企业的持续经营是受访客户提及家族财富管理时最为关注的两大话题（参阅图15）。

家族财富领域在初期发展阶段，国内客户对于该类服务的特点及内涵理解程度尚浅，但了解意愿强烈。对家族信托和家族办公室没有使用也不太了解的客户占总受访客户的八成以上，但其中超过80%的受访客户愿意进一步了解该类服务（参阅图16）。

### 3.5 投资视野由聚焦于境内向海外投资市场转变

许多私人银行客户已经完成了海外资产转移，目前更加关注如何在海外市场进行投资。私人银行客户投资海外的主要原因在于资产的安全性、增值和对冲国内金融市场风险。本次调研数据显示，使用过海外财富管理产品和服务的私行客户比例超过40%，较前次调研的结果有所提升（参阅图17）。

- 年龄和职业对于海外投资行为具有重要影响力，年轻投资者和专业投资者使用海外财富管理产品和服务较为频繁（参阅图18）。
- 对于投资境外的目的的分析显示，实现境外资产与境内资产的相对隔离、提升安全保障性是私行客户投资海外的最主要原因，占比38%；其次，是对于资产的增值需求和对冲国内风险，分别占37%和32%。此外，对可投资资产超过3000万的高净值客户而言，方便海外业务发展也成为重要原因之一（参阅图19）。

图15：子女家产分配和生活教育水平也是私人银行客户最为关注的话题

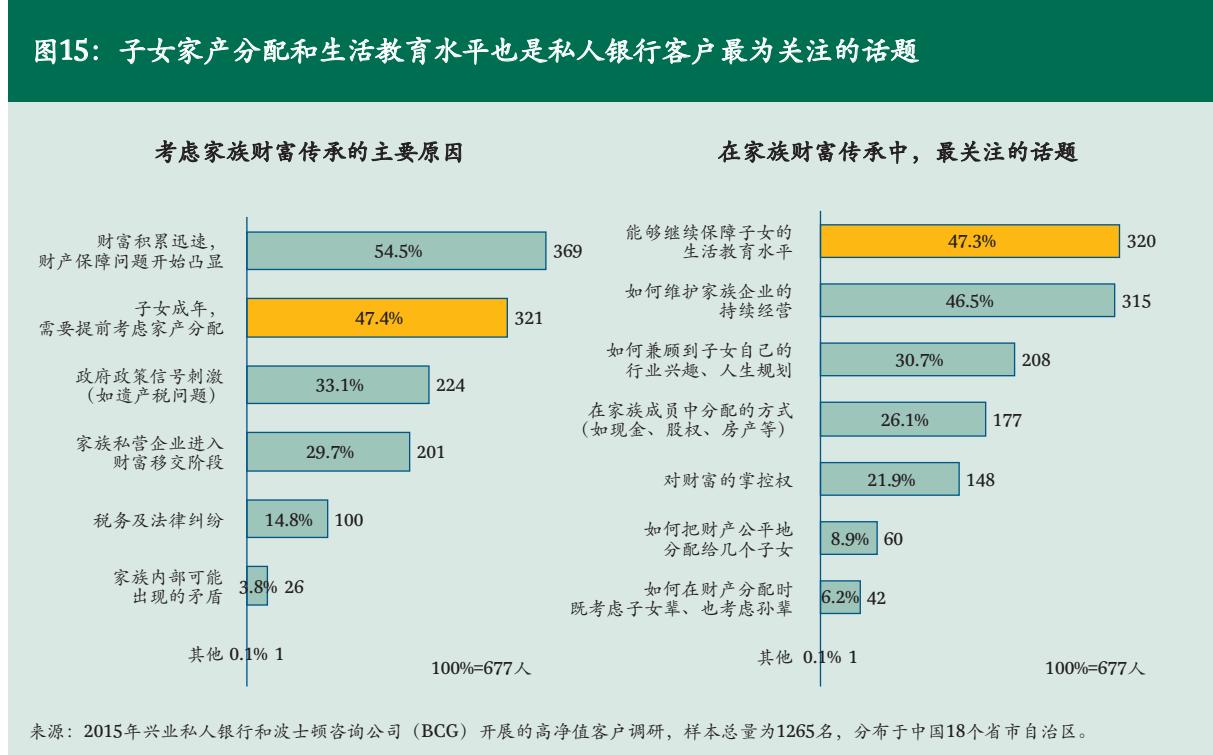
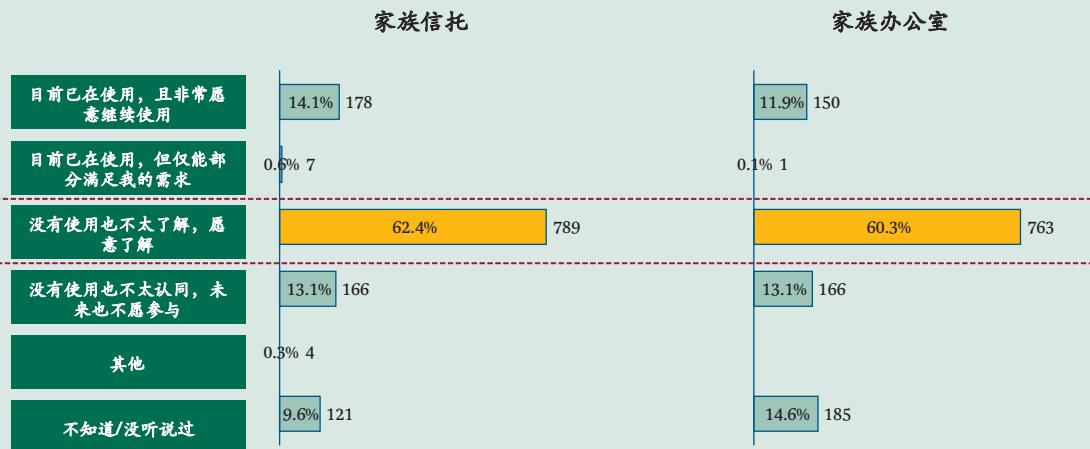
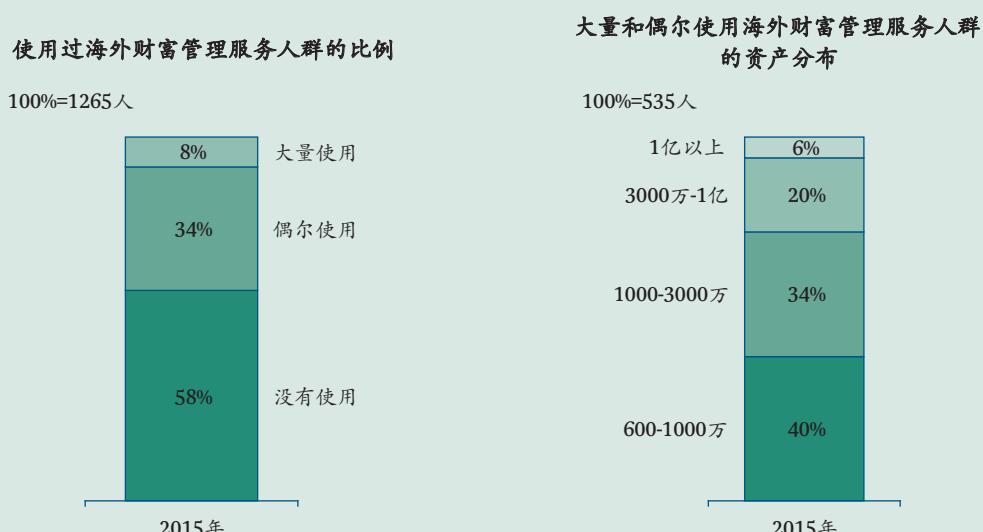


图16：家族财富领域在初期发展阶段，国内客户对于该类服务的特点及内涵理解程度尚浅，但了解意愿强烈



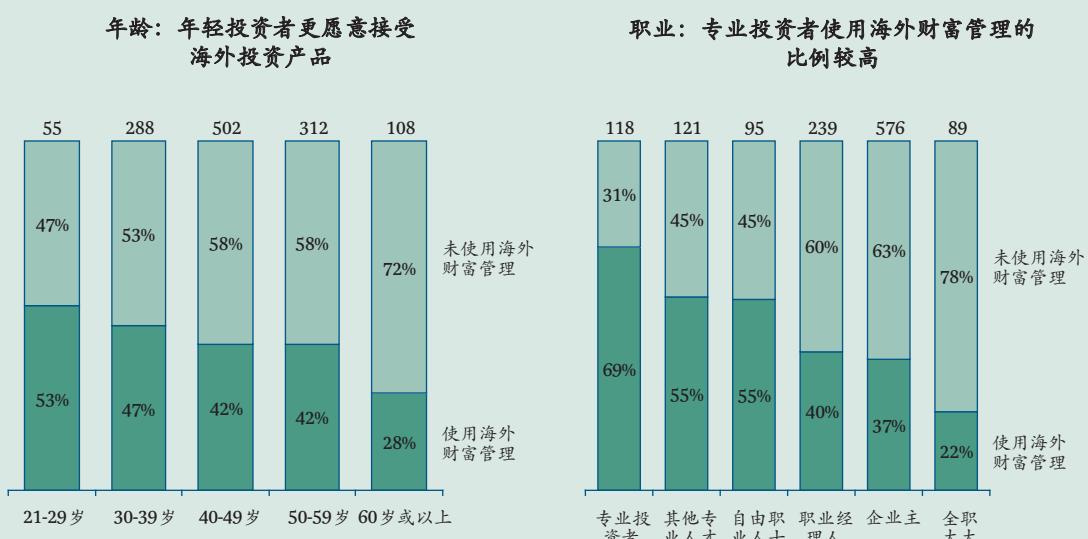
来源：2015年兴业私人银行和波士顿咨询公司（BCG）开展的高净值客户调研，样本总量为1265名，分布于中国18个省市自治区。  
注：由于四舍五入，部分数据总和可能不等于100%

图17：私人银行客户对于投资领域的多元化需求推动了海外财富管理服务的发展，资本全球化成为大势所趋



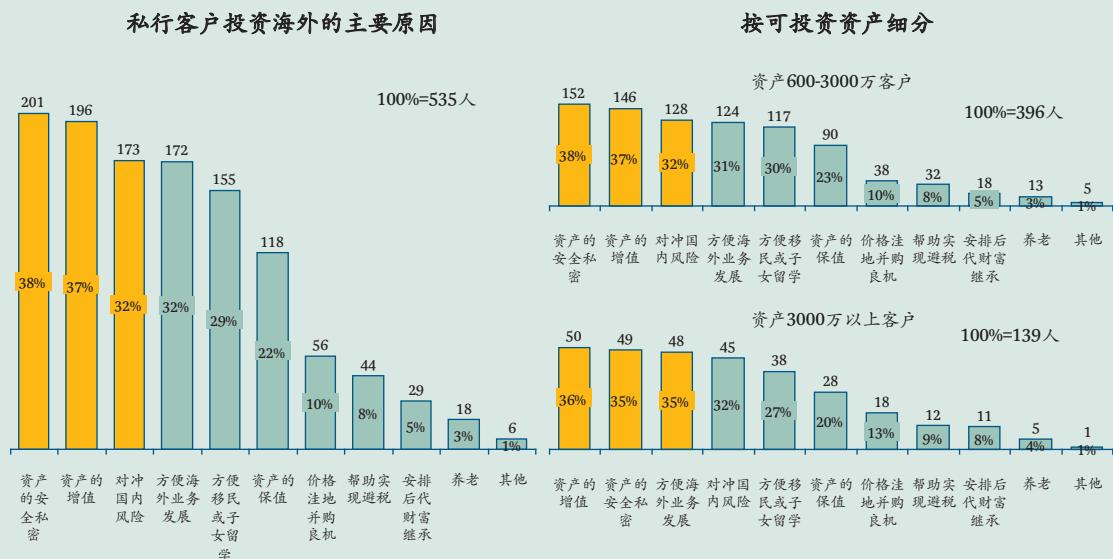
来源：2015年兴业私人银行和波士顿咨询公司（BCG）开展的高净值客户调研，样本总量为1265名，分布于中国18个省市自治区。  
注：海外财富管理包括在境内以本币对海外市场进行投资，及在境内/外通过海外货币进行海外市场投资。

图18：年轻投资者和专业投资者使用海外财富管理产品和服务较为频繁



来源：2015年兴业私人银行和波士顿咨询公司（BCG）开展的高净值客户调研，样本总量为1265名，分布于中国18个省市自治区。

图19：资产的安全私密、增值及对冲国内风险是私人银行客户投资海外的主要原因



来源：2015年兴业私人银行和波士顿咨询公司（BCG）开展的高净值客户调研，样本总量为1265名，分布于中国18个省市自治区。

在投资产品方面，各类资产分布较为平均，其中股票、金融衍生品和房地产是客户目前拥有比例较多的产品。未来，高净值人群对于海外投资产品品类的关注度仍将持续在股票、金融衍生品和房地产领域（参阅图20）。

在服务方面，境外资产配置建议和法律服务是最受关注的海外财富管理服务，这主要源自于境内私人银行客户对于海外投资产品的了解程度有限，亟需财富管理机构在资产规划和配置上提出咨询建议。可投资资产大于3000万元的高净值客户对于境外投资的税务和法律服务最为关注，主要是为了避免由于对海外投资市场不了解而造成不必要的投资纠纷和相关问题（参阅图21）。

在海外目标市场的选择上，香港、美国和加拿大是中国高净值客户最偏好的三个市场。香港是亚洲最主要的离岸私人银行业务中心之一，在金融服务业方面具备深厚的专业基础。此外，香港还是人民币离岸中心，税收环境、人才优势和临近中国内地等优势为中国商业银行在香港开展私行离岸业务提供了最佳实践选择。此外，香港、美国和加拿大同时也是主要的移民目的地，对于有子女教育、家族移民需求的高净值客户更具有吸引力（参阅图22）。

### 3.6 服务模式由以线下服务为主向线上线下相结合转变

私人银行客户经理团队的服务能力与质量依然是高净值人士需求的核心：54%的高净值人士将私人银行客户经理的素质与专业能力作为选择财富管理机构的首要标准；65%的私人银行客户未来仍旧会选择客户经理作为首要接触点。然而，在这样的“不变”之外，变化已悄然而生。调研显示，在互联网大潮席卷中国的当下，高净值人群正在逐渐步入“数字一代”：近80%的中国高净值人士正在使用数字化的金融产品和服务。在尚未使用的人群中，35%的高净值人士明确表示愿意尝试。（关于高净值人群对于数字化服务的需求，详见本报告第5章“御风而行，拥抱互联网时代的私人银行”。）

图20：未来，对于海外投资产品品类的关注度仍将持续在股票、金融衍生品和房地产领域



来源：2015年兴业私人银行和波士顿咨询公司（BCG）开展的高净值客户调研，样本总量为1265名，分布于中国18个省市自治区。

图21：服务方面，境外资产配置建议和法律服务是最受关注的海外财富管理服务

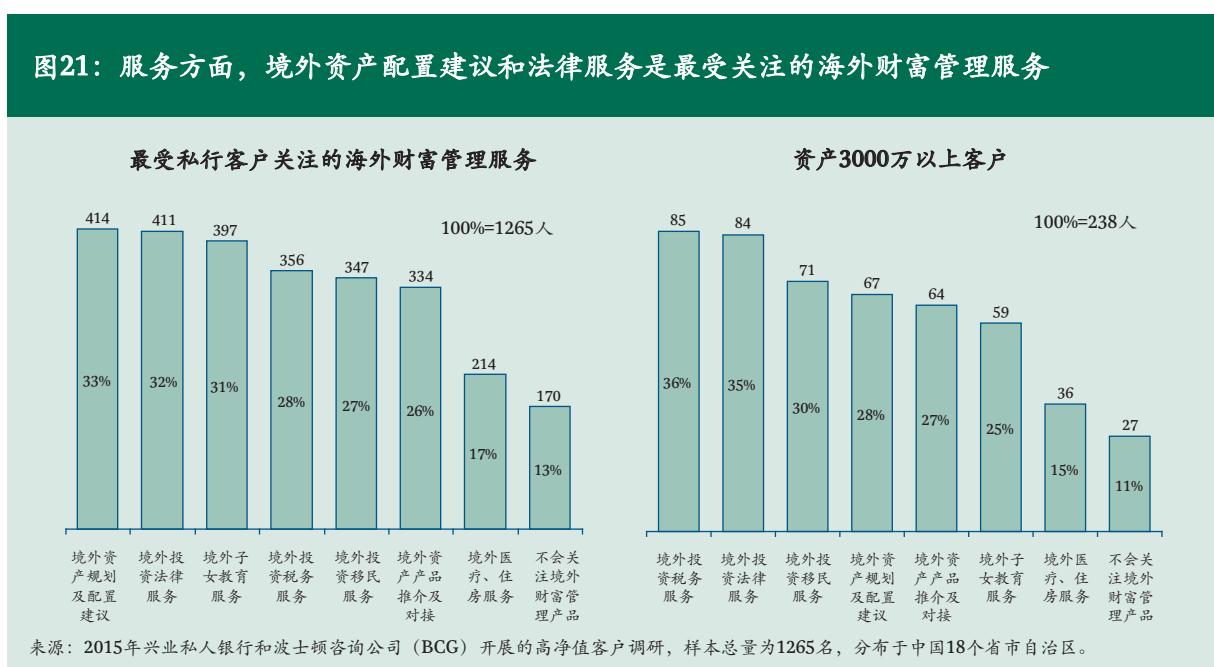
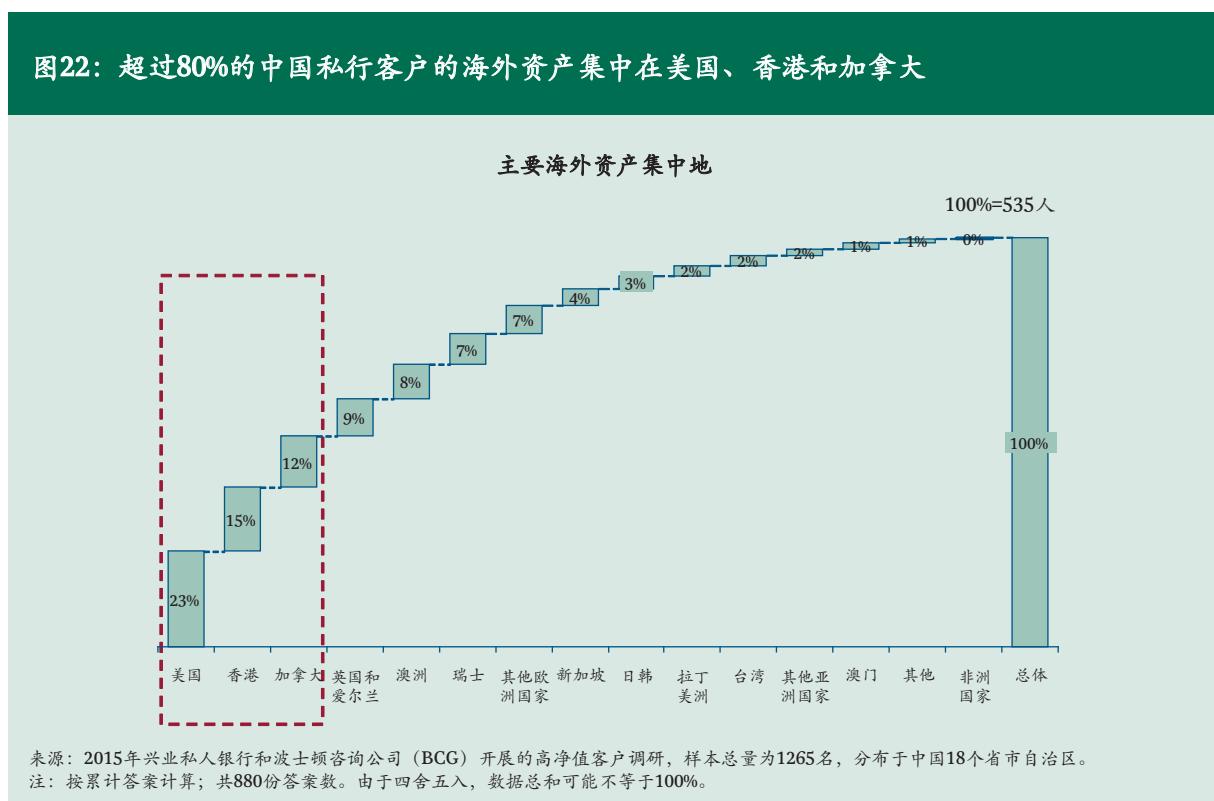


图22：超过80%的中国私行客户的海外资产集中在美国、香港和加拿大



## 4. 千帆竞渡，综合金融下的差异化制胜

### 4.1 以史为鉴，四类服务渠道浮现全球

美国高端财富管理市场经过近70年的发展，主要出现了家族办公室、私人银行/信托、全能型券商和独立财务顾问等四类服务高净值客户的渠道（参阅图23）：

- **家族办公室：**定位为可投资资产上亿的超高净值客户，为超级富有家庭提供综合财富管理服务，处理包括投资管理、税务规划、慈善捐赠、家族信托、财富传承、企业经营和相关法律事宜等在内的综合服务。在所有高端财富管理服务中，由于家族办公室作为独立的专业机构进行运作，因此具有极强的专属性和私密性等特点。由于中国高净值家庭多处于“创一代”、“富一代”的阶段，且相关法律法规缺失，目前尚不具备家族办公室爆发的土壤，市场仍旧处于初创期。
- **私人银行及信托：**定位为可投资资产3000万人民币以上的客户，以开放式产品平台为基础，以基础账户业务、专业投资咨询和综合增值服务为三大抓手，形成全面覆盖高净值客户金融、非金融需求的全能服务型机构，代表性机构主要包括摩根大通私人银行、北方信托等：
  - 需要具备一定基础账户服务能力。同时，财富管理服务不能停留在产品销售阶段，需要有专

图23：美国市场上主要有四大渠道向高净值客户提供服务



业人才对接客户的复杂需求，必要时有“小灶”能力进行产品服务的定制化或再加工，并以综合咨询服务见长；

- 超高净值客户的综合业务通常具有对公业务的特性，需要服务提供商通过集团内部协同，围绕高净值客户家族企业提供覆盖全生命周期的服务，如存贷款、直接融资、上市及市值管理、兼并收购咨询服务等非零售服务；
- 随着高净值客户对非传统金融服务需求愈发旺盛，服务提供商还需要提供海外投资、法律税务咨询、移民和子女教育、高端医疗及奢侈品投资等服务。
- **全能型券商：**定位为可投资资产介于150万至3000万左右的大众富裕及部分高净值客户，以较强的投资银行业务和资本市场能力起家，专业的综合咨询服务是其核心竞争力。这一模式的代表性机构包括摩根士丹利、美银美林等。针对大众富裕型客户，这些机构以较低的交易费率和便捷的渠道为特点，满足客户基本交易和日常投资需求；针对高净值客户，则通过集团协同提供全方位金融服务，包括信贷业务、投资业务、投行业务等。
- **独立投资顾问：**根据不同专业能力和口碑，可定位为大众富裕客户至超高净值客户。其最大特点是不隶属于任何一家金融机构，不以资产获取和产品创设为长，主要为客户提供投资建议和规划，部分提供全权委托服务，以独立和客观的投资咨询建议形成差异化定位。2008年金融危机中传统大型投资银行令人失望的表现促使许多高净值客户转向独立投资顾问，以获取更加客观的财富规划和投资建议，目前在美国已成为独具特色的业务类型。

## 4.2 千帆竞渡，差异化制胜

在中国高净值客户财富管理市场中，目前商业银行私人银行占据市场主导地位，约87%的受访客户选择了私人银行服务，其次为证券公司和信托公司，占比分别约为6%和4%，少部分受访客户选择了保险资管和第三方理财公司。

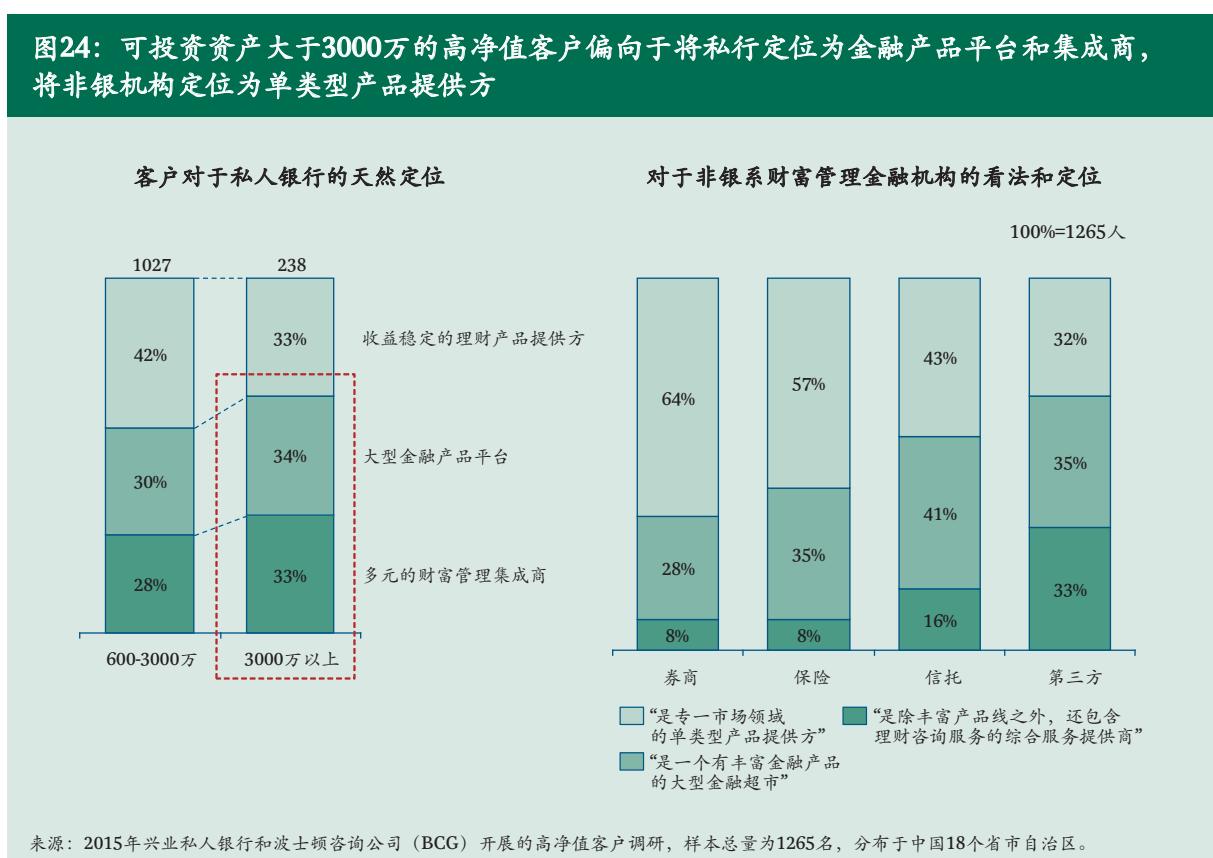
对于不同财富管理机构的定位，本次调研发现，高净值客户普遍认为私人银行是安全、稳定的金融产品提供方，部分中高净值客户（约33%）则已开始视其为多元的财富管理集成商，私人银行综合金融服务能力被逐渐认可；而券商、保险及信托等非银行系金融机构则仍因其特色产品，被定位为专一市场的单类型产品提供方；第三方财富管理机构的定位则与银行系私行较为接近，多以金融产品超市或多元财富管理集成商的形象参与市场竞争（参阅图24）。

面向未来，随着金融行业市场化的推进，牌照红利将逐步消失，各类型机构将在更加宽松的监管环境下，根据自身资源禀赋逐渐发展，在产品及服务上形成差异化的定位。

### 4.2.1 商业银行私人银行：深耕高端财富管理市场，向全能服务型私人银行迈进

商业银行目前凭借其“国民地位”（品牌认可度、信任感、基础银行业务）及综合金融撮合服务能力占据了高端财富管理业务的主导地位。从未来发展前景来看，银行系私行将在资金、产品、人

图24：可投资资产大于3000万的高净值客户偏向于将私行定位为金融产品平台和集成商，将非银机构定位为单类型产品提供方



才、集团协同、渠道等领域形成明显优势，而进一步巩固其全能服务型的业务模式：

- 战略性投资。**财富管理行业本身具有投资周期长、回报慢的特点；而中国银行业本身面临转型困境，亟需寻求新的业务增长点。因此，在众多金融机构中，商业银行最有动力和资本投资实力深耕高端财富管理市场。
- 建立开放式产品平台。**银行系私行愈发认识到开放式产品平台对私人银行的重要性，未来将会加大引入外部特色产品的力度，并借助品牌、渠道、客群和基础银行业务等传统优势，进一步巩固开放式产品平台的建立，而具有金融控股背景的银行可以通过集团内部的协同获得多元的产品。同时，具备良好资产管理基础的银行也在积极拓展私行产品定制化的能力，为真正实现专属化的产品创设奠定基础。
- 专业人才梯队建设。**相较于基金、券商等金融机构，投资咨询能力一直是银行系私行的软肋。因此，持续强化专业人才队伍的培养，包括资产配置、投资咨询、产品筛选、产品创设等在内的专业人才梯队建设将是私人银行持续发展的核心。
- 集团协同、综合服务。**对于非投资类服务，私行可以通过投行业务和集团内子公司的合作提供

投融资联动综合服务，满足企业主类客户的多元业务需求，同时与律所、会计师事务所等专家机构合作，提供一揽子增值服务，进一步提升客户粘性。

- **多渠道整合，提升客户体验。**在“互联网+”的时代下，我们已经看到国内银行愈发重视渠道的创新和整合，通过电子化的手段提升客户体验，同时提升管理能力。

综合上述发展优势，银行系私行将具备向全能服务型私人银行冲击的能力，有潜力在中国高端财富管理市场中一枝独秀。

#### 4.2.2 第三方财富管理公司：大浪淘沙，强者恒强，全能服务与独立咨询服务并行发展

第三方财富管理机构整体散而小，分化严重，部分野蛮生长的第三方财富管理公司将经历残酷的洗牌并退出市场，领先第三方则以开放式产品平台和客观优质的咨询服务精准定位高端客户。由于多数第三方不具备产品创设能力，因此更有动力建设开放式产品平台，采众家之长，为资产配置奠定基础。此外，第三方一贯重视咨询服务能力的培养，且机制灵活，目前监管受限较少，能够获得多个金融牌照打通大投行、大资管、大财富的全价值链，逐渐获取产品创设能力，并能够灵活提供海外投资业务，已经获得了不少高净值客户的青睐。若领先第三方财富管理机构能够克服品牌认可度低、监管前景不明朗以及集团协同较少等劣势，则将有可能对银行系私行产生直接冲击。

#### 4.2.3 信托公司：先发优势明显，“产品专家”初见端倪

信托公司过去凭借牌照红利，提供高收益产品而具备先发优势，并在高净值客户中形成一定口碑。然而打破刚兑信号越来越明显，政信合作、通道业务受阻、房地产市场疲软等市场变动正在倒逼行业转型。预计多数信托公司将会深挖其在资产管理领域的先发优势，发挥自身在某些特定行业，如房地产、基础建设、股权信托、资本市场、另类投资等领域的专业能力，在融资需求依然庞大、银行风险偏好较保守、资本市场及高收益债市场发展壮大尚需时日的阶段，通过深耕私募投行业务，提供具有竞争力的产品，成为高端财富管理市场中的产品专家。少部分公司则会战略性布局高端财富管理市场，在维持自身在资产端的优势的同时，自建销售团队和专属私人银行家队伍服务高净值人群。

#### 4.2.4 基金公司及其子公司：奋起直追，向“产品专家”挑战

二级市场投研能力是基金公司的传统优势。在资本市场加速发展的今天，基金公司将有机会通过产品创新实现差异化，并以此在财富管理市场中进行竞争。而基金子公司牌照拥有“万能金融”的特点，限制空间小、运作空间大，可以提供“类信托”的私募投行业务，收益率较高，逐渐吸引了部分高净值客群的注意。然而，由于基金及其子公司面临自有渠道少、高端客户基础差的双重困境，亟需与具备良好客户基础的金融机构合作。目前已有第三方财富管理公司入股基金或基金公司与互联网公司战略合作的先例。因此，预计基金及其子公司未来将会向信托公司发起直接挑战，争夺高端财富管理行业的产品专家地位。

#### 4.2.5 证券公司：分化发展明显，具备投研、投行双优势的大型券商将向美式全能型券商迈进

目前，券商财富管理业务刚刚起步，核心工作仍停留在根据客户资产规模和风险偏好推销产品的阶段，主要覆盖大众富裕客户和少部分高净值客户的理财需求。预计以传统经纪业务为主的券商将转型成为折扣经纪商，或通过线上线下联动，主攻定位于大众富裕客户的财富管理业务。而随着监管放开步伐不断加快、资本市场发展提速，具备投研、投行双优势的大型券商将有可能向全能服务型机构发展。从产品能力来看，券商是最为接近资本市场的金融机构，因此具备较好的资本市场投研能力。伴随着投资范围的不断放宽，券商能够兼顾产品代销和产品创设两大抓手。此外，中证协拟允许券商推出的账户管理业务将特别利好具有客户基础优势和强大投研服务优势的大型券商。从综合金融服务能力来看，针对中小企业主在中国高净值客群中比例较高这一特点，券商可以通过投行业务提供企业全生命周期的资产负债管理服务，从而形成独特优势。

#### 4.2.6 保险公司：大象级选手缓慢入场，产品专家与咨询服务并重

尽管在高端财富管理领域，保险资管与其他金融机构差距明显，但随着中国保险业的转型和金融创新步伐加快，保险服务的内容由传统的基本保障延伸到财富管理领域，使保险从风险管理工具发展成为集财富增值、传承、避税等功能于一身的财富管理工具。此外，保险资管广泛的海外投资领域及其在固收、基础建设投资等领域的资深经验，将逐步提升保险资管在高端财富管理领域中的地位，预计将出现产品专家与咨询服务并重的发展模式。

综上，我们预计未来中国高端财富管理市场的竞争格局将会延续百花齐放的态势，但各类金融机构分化发展将更加明显，逐步形成竞合复杂的竞争态势。

### 5. 御风而行，拥抱互联网时代的私人银行

#### 5.1 中国私人银行业拥抱互联网的必然与必须

自2013年起，“互联网金融”成为全行业的关键词，迄今热度不减。在各方喧嚣的讨论中，“互联网金融”被反复作为服务长尾（“屌丝”）人群的主要手段进入人们的视野。面向高净值人群的私人银行业似乎与这一场变革无关。然而，纵览海内外的行业宏观与微观发展趋势，我们看到的是中国私人银行业弄潮于互联网时代的必然与必须。

“互联网”对于行业的洗礼首先体现在技术层面，即日趋广泛的数字化应用。但是，更加值得全行业关注的是“互联网”助推私人银行业务模式进行深刻变革的巨大力量。

#### 5.1.1 市场发展：私人银行业务模式亟需突破式变革

与商业银行整体在中国金融行业的主导地位相比，起步于2007年的中国私人银行业在高净值人群

中的渗透依然十分有限。BCG分析显示，中国主要私人银行在高净值人群中的渗透率约为8%左右<sup>4</sup>。

然而，在传统的业务模式下，中国的私人银行难以迅速构筑规模优势。BCG的项目经验显示，众多商业银行的私人银行客户经理面临维护客户数量过多、销售时间被行政事务挤占的困境。快速展业并为客户提供高质量的服务在传统模式下异常艰难。如何借助“互联网”的力量救治行业痛点已经成为全行业的命题之一。

### 5.1.2 客户需求：线下服务依然是核心，但互联网化创新已经实现深度渗透

私人银行客户经理团队的服务能力与质量依然是高净值人士需求的核心：54%的高净值人士将私人银行客户经理的素质与专业能力作为选择财富管理机构的首要标准；65%的私人银行客户未来仍旧会选择客户经理作为首要接触点；55%的客户希望客户经理能够深入理解其需求主动提供产品和服务。

然而，在这样的“不变”之外，变化已悄然而生。调研显示，在互联网大潮席卷中国的当下，高净值人群正在逐渐步入“数字一代”：近80%的中国高净值人士正在使用数字化的金融产品和服务。在尚未使用的人群中，35%的高净值人士明确表示愿意尝试。在已经使用的数字化产品和服务中，与“互联网金融主要服务屌丝”的印象相悖，36%的高净值人士购买过互联网理财产品，P2P及众筹等以服务长尾客户著称的电子化产品也受到了超过10%的高净值客户欢迎（参阅图25和26）。

此外，“数字化”服务已经渗透到行业价值链的各个环节，从“了解产品组合情况”到“执行交易”。其中，“定制化的投资建议”与“在线交易”是呼声最高的数字化服务，分别有超过40%的客户对此类数字化服务有较高期待（参阅图27）。

私人银行客户的互联网化之旅一旦启程则再无止步或回转。在我们的研究与项目实践中，私人银行客户向我们讲述了他们想象中的完美的互联网化金融服务：“打开手机，预警消息弹出，原来我的私行投资顾问已经将某些投资建议修改为‘卖出’。指掌之间，我已经在手机上查看了我当前的投资情况、投资顾问的全部建议以及相关资讯。随即视频电话联系我的客户经理，与他讨论潜在的投资调整方案。收到他的最终建议后，在手机上用电子签名或指纹确认，并随即查看新的组合状况。”这样的梦想之旅，我们将其概括成“在您睡觉时，我们依旧为您打理财富”。可以看出，实现这样的梦想之旅，私人银行需要围绕客户需求“端到端”全面重新设计与客户的互动流程，并大幅应用互联网化的技术手段以支撑全新的体验。而这些技术手段，已然就绪（参阅图28）。

### 5.1.3 技术应用：为私人银行业的创新插上翅膀

用技术助力实现梦想，私人银行客户互联网时代的全新客户体验将是对技术之美的一次赞

4. 根据中国银监会创新部在2014年5月调研数据、BCG全球财富模型预测及本次客户调研结果（一个高净值客户平均使用两家私人银行）等数据进行估算。

图25：客户：互联网时代私人银行客户需求的“变”与“不变”

线下服务仍是客户需求的核心

**54%** 的私行客户将“服务和销售人员能力与专业素质”作为选择财富管理机构的最重要因素

**65%** 的私行客户未来选择理财经理作为主要接触点

**55%** 的私行客户希望理财经理能基于对他们的了解，主动推荐产品及服务

但是，“互联网”已实现深度渗透

**75%** 的私行客户已经在使用数字化的金融产品及服务；在未使用的人群中，**35%** 明确表示愿意尝试

**36%** 的私行客户购买过互联网理财产品

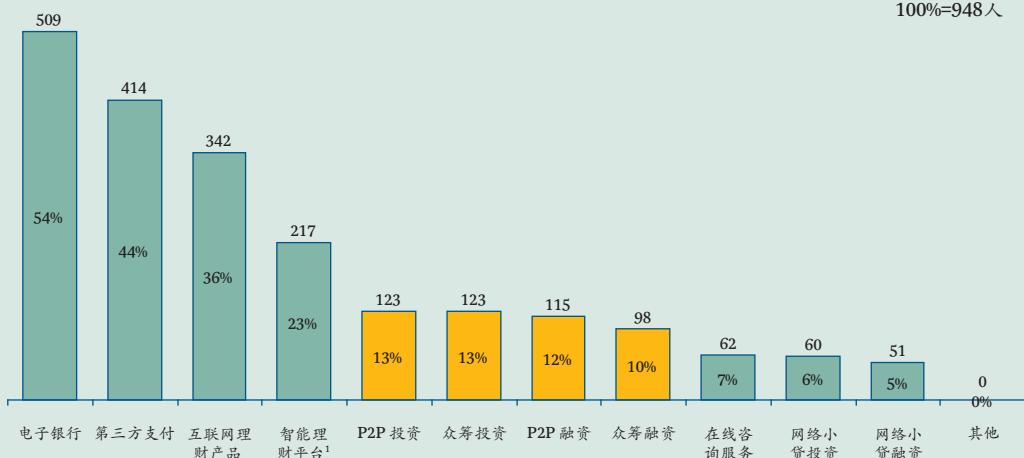
**44%** 的私行客户希望能通过数字化的手段得到定制化的投资建议

来源：2015年兴业私人银行和波士顿咨询公司（BCG）开展的高净值客户调研，样本总量为1265名，分布于中国18个省市自治区。

图26：P2P及众筹等投融资产品和服务受到一定份额高净值客户的欢迎

已经使用的数字化金融产品和服务

100%=948人

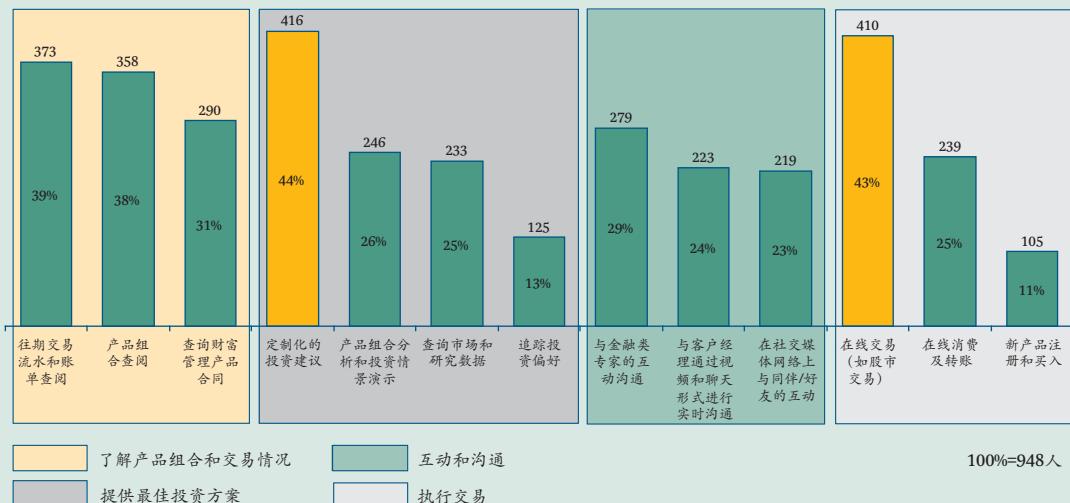


来源：2015年兴业私人银行和波士顿咨询公司（BCG）开展的高净值客户调研，样本总量为1265名，分布于中国18个省市自治区。

<sup>1</sup> 在线个人理财及智能化投资建议平台，例如东方财富、雪球网、淘宝理财平台等。

图27：定制化的投资建议和在线交易是客户最感兴趣的互联网化服务

## 私人银行未来可实现的数字化功能中，吸引力最强的功能



来源：2015年兴业私人银行和波士顿咨询公司（BCG）开展的高净值客户调研，样本总量为1265名，分布于中国18个省市自治区。

图28：梦想之旅：“在您睡觉时，我们依旧在为您打理财富”

## 互联网时代私人银行客户的全新体验之旅



来源：BCG分析。

领：日益多元的连接设备在智能化、自我学习和实时处理能力方面不断精进；应用场景翻新拓展，技术带来的便捷与智慧将出现在生活的各个角落；云计算等分布式技术使基础设施在计算能力、及时性与成本等各个维度不断优化；大数据为精准分析提供利器；社交平台的延伸与完善为私人银行客户高效而便捷的沟通提供基础；而智能的渠道建设使私人银行客户在多渠道间的无缝流转成为可能。

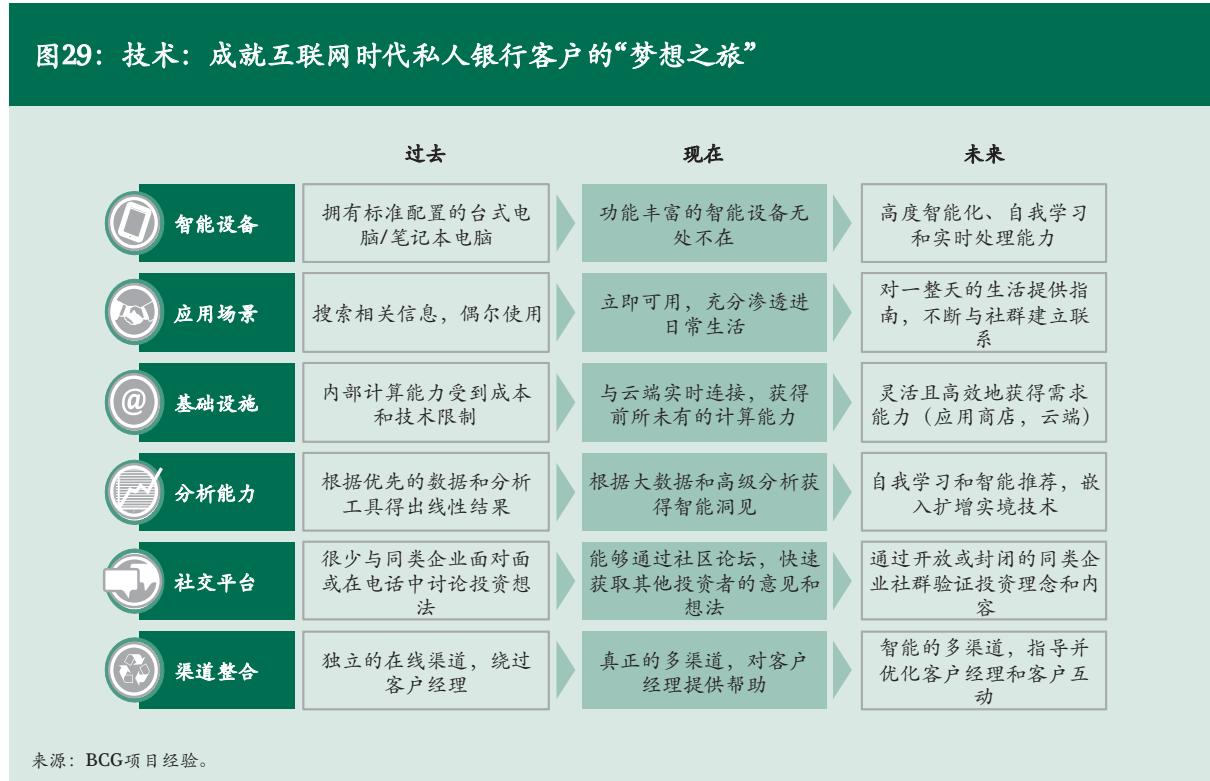
在客户体验之外，技术的力量还将显现在私人银行业务模式的创新上。曾经，快速展业所需的“规模化”与客户要求的“定制化”之间是无解的矛盾。而在“互联网+”时代，技术可能破解这一难题。用技术降低成本、用技术支撑个性定制，这样的思路将成为私人银行探索业务模式创新的大方向。技术的翅膀已经展开，我们看到，行业先锋正在御风而行（参阅图29）。

#### 5.1.4 拥抱“互联网+”时不我待

私人银行在全球范围内是一个古老的行业，但在新常态下，这个行业并无老态。相反，我们在众多海外私人银行中观察到了觉醒与应变，富有颠覆性的互联网化创新业务模式也已陆续登场。决策者与专家高调表态，互联网化创新频现市场：

- 2010年4月，世界上最古老的瑞士私人银行Wegelin&Co.启动了网络银行NettoBank，旨在为年龄为40-50岁的高净值客户提供在线需求评估，并为其自动匹配产品与配置建议，从而有效

图29：技术：成就互联网时代私人银行客户的“梦想之旅”



降低客户成本并提高服务效率。此项服务启动的首年即吸引了1000余名高净值用户，管理资产规模达6500万瑞士法郎。

- 于2009年成立于德国的Fidor Bank推出了具有社交特征的网络金融服务“Fidor智慧社区”，高净值客户在其平台上可以参与社区讨论并获得相应“奖金”、评价产品与客户经理、获得个人之间点对点的借贷服务（“Peer to Peer Lending”）甚至能够积极参与产品的创设。截止目前，Fidor Bank已经在德国拥有了7万客户及25万社区用户，并在2014年的“世界经济论坛”上被评为2014年度最佳成长性银行。
- 于2007年成立于美国的Covestor更是把互联网时代的社交平台能力用到了极致，在他们的平台上，客户可以向明星投资人或“民间高手”积极学习投资策略，甚至亦步亦趋地复制其投资组合。截至目前，Covestor已经拥有8万在线用户，并共享了价值超过5亿美元的投资策略。

拥抱互联网时代——私人银行家如是说：

“客户希望获得个人建议，而且还希望每年能和私人银行家会面数次。另一方面，他们不想为一些小事经常打电话给客户经理。若客户愿意，其投资组合中一些由自己管控的领域今后会逐渐由其他渠道接手管理。”

——国际私人银行家，2012

“过去的业务模式下，私人银行家拜访客户并与其讨论投资选择。时过境迁，如今已不能继续采用这种单一的模式。一些精明的客户希望有效监控其投资组合；你的工具必须与在线市场信息挂钩。一些客户希望访问不同的信息来源，这是我们未来需要努力的一大方向。”

——Helmut Bernkopf，裕兴银行私人银行业务，2012

迅速发展的私人银行市场呼唤创新的业务模式；高净值人群依旧高度依赖线下服务团队，但同时互联网也在其生活中占据显著席位；技术发展日臻成熟，为创新突破插上翅膀；行业先锋阔步向前，志在新一轮竞争中抢占先机。中国的私人银行业必将拥抱互联网，但路在何方？

## 5.2 “互联网+”改良与改革中国私人银行业

技术往往能为一个行业带来跨式的提升与颠覆性的创新机会，互联网之于中国私人银行业正是如此。展望未来，我们会看到互联网的光芒闪耀在私人银行业务的每一个角落。总结BCG全球的研究与项目经验，我们预计将看到私人银行业至少可以在29个方面进行创新。在这个过程中，我们将看到互联网为中国私人银行业同时带来“存量改良”与“增量变革”（参阅图30）。

### 5.2.1 互联网将迅速改良私人银行业的传统模式

在海外，众多领先私人银行已经将互联网技术带来的可能性应用于对当前业务模式的改良，并以此来抢滩未来市场。这些改良举措主要集中在传统业务模式的薄弱环节，例如定制化的投资

图30：面向2020，借力互联网实现私人银行业的改良与改革



建议、投资组合分析与模拟、实时互动等。以瑞士银行(UBS)和星展银行(DBS)为代表的银行率先通过应用大数据技术提供定制化的投资建议和市场动向监控，并在客户经理修改投资建议时，自动触发系统警报；瑞讯银行(Swissquote)和法国巴黎银行(BNPP)开发了手机软件支持定量投资组合在移动端的分析与模拟功能；美银美林银行(BoA)重点推广虚拟互动技术的应用，使客户可以在任何时间和地点与客户经理通过视频会议进行面对面的沟通；而瑞士信贷(Credit Suisse)更是向前一步，为私人银行客户提供端到端全方位的移动服务平台，涵盖从资讯到配置建议、组合监控、交易完成的全部主要环节(参阅图31)。

## 5.2.2 互联网将触发私人银行业的深刻变革

在互联网浪潮的不断冲刷下，私人银行业务价值链正在出现深度解构。在海外，以“FinTech”(“金融科技”)为代表的互联网金融创新不断涌现，并进入到私人银行的细分领域。这些金融创新专攻传统金融机构往往表现不佳的环节，例如资讯、投资建议、增值服务、组合管理等，用卓越的体验和低廉的价格赢得客户，成为私人银行业的“原住民”不可忽视的竞争对象(参阅图32)。

在投资组合领域，以Easyfolio、Wealth Front等金融科技公司为代表，便捷的服务和低廉的费用形成核心竞争优势：

- 创立于2014年德国的Easyfolio是一个简易在线投资平台，主要提供3种不同风险类别的

图31：瑞士信贷：端到端的移动私人银行服务平台



图32：变革：金融科技正在解构私行价值链，开放架构、降低门槛



ETF基金供投资者选择。简易化的投资策略确保有效帮助客户控制交易成本，同比而言，Easyfolio提供的基金比主动管理型基金可减少52%的成本，且投资者可以灵活的在3类基金中进行切换。

- 同样创立于2014年的FinanceScout24则定位为全面金融投资服务的在线提供商，不仅能够提供多样化的产品组合，还能够对保险、投资、养老金等金融投资产品进行比较，同时还提供个人理财规划工具和金融咨询服务等。
- 英国的Nutmeg是一家在线全权委托投资管理公司，旨在向拥有一千英镑及以上的可投资资产的人士提供投资管理服务。通过10种在线基础投资组合，提供便捷、透明、低佣金的财富管理服务，客户可以平均节省0.3%-1%的投资费用。
- Wealth Front成立于2008年，主要特点是根据客户的财务状况、投资目标和风险承受能力提供低成本的智能资产配置建议，主要投资全球范围内的股票、债券和大宗商品，能够实现持续的自动监控并在必要时进行投资组合的再平衡。对于投资资产介于5000到10000美元的账户，Wealth Front免费提供所有咨询和管理服务费，对于超过1万美元的账户，收取0.25%的年费。

在金融社交平台领域，金融科技公司通过线上社交平台的搭建实现信息、知识和投资策略的共享，形成独特的价值定位：

- MoneyMeets是德国一家“老牌”金融社交平台，于2011年正式上线。该平台整合了客户的投资账户、银行账户与保险合同相关的所有信息，且所有注册用户可以在MoneyMeets社交平台上分享各自的退休金计划/教育储蓄计划、对比不同金融投资产品，并根据客户的口碑和反馈列举各类产品的评级。
- 与MoneyMeets的广泛覆盖不同，成立于2014年的Owlhub聚焦于股票市场，通过Owl积分或徽章鼓励所有注册用户对股票市场的动向进行预测和分析，从而形成一个自由活跃的“股神聚集”论坛，向更加广泛的客户提供金融知识和专业投资技巧。
- Wikifolio与MoneyMeets较为类似，同样聚焦于股票市场，但更加注重用户对于股票投资策略的分享和交流。个人投资者可以在该平台上发表自己的投资策略，在经过一段时间的评估和测试后，成熟、成功的投资策略将被转换成可投资的金融产品。

在大数据研究和应用领域，金融科技公司已经逐渐从单纯的技术和数据提供方走向幕前，通过大数据及相关科学技术的应用直接向投资者提供一手资讯和分析结果：

- 成立于2002年德国的2iQ Research公司主要提供金融数据和分析工具，能够快速获取全球一万两千多家主要公司、行业的新闻动态以及欧洲、美国、亚太和非洲各主要证券交易所和监管机构的最新资讯，并通过阿尔法算法生成工具进行投资决策的筛选。

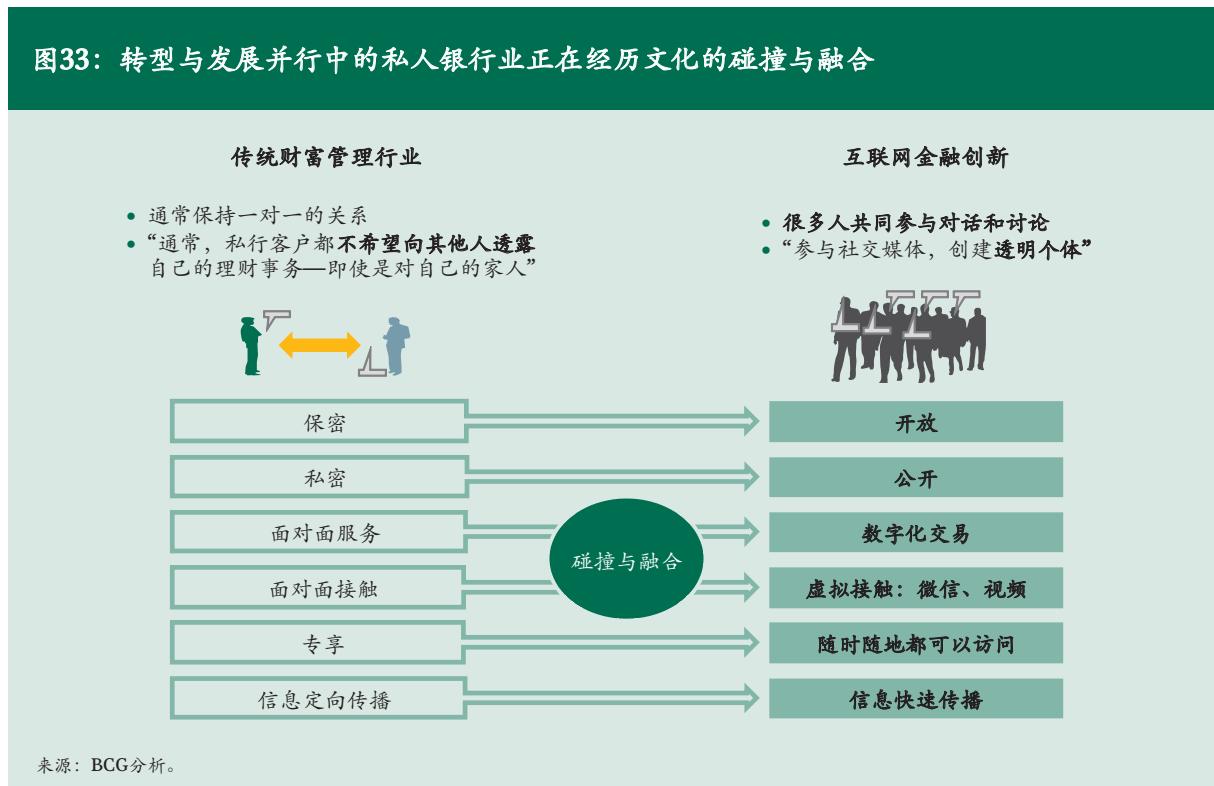
- 同样成立于德国的SentiTrade则能够对财经资讯进行实时分析，通过抓取并统计新闻的关键字，转换成市场预期判断方向的比例从而确定市场行为走势，并通过绘制图表追踪特殊市场信号。投资者可以通过这些图表变化趋势识别市场机会并进行投资决策。此外，SentiTrade还提供7x24小时的客户服务，包括投资组合报告、小工具和策略分享等。

### 5.3 中国私人银行需要打造互联网思维

欧美成熟市场的私人银行已历经几个世纪的风雨洗礼，对于“旧钱<sup>5</sup>”的服务与管理体系已成熟至臻。而在中国这样的新兴财富市场，“新钱<sup>6</sup>”仍是财富管理的主要对象。创富一代大多都还处于积极活跃的发展阶段。客群特点的不同本身就需要不同的业务模式。更何况，高歌猛进中的中国财富管理市场遭遇了互联网。于是我们看到，在中国的各个行业在基础意识与文化层面均开始出现碰撞与融合，传统财富管理行业的“私密、面对面、专享、定向”遇见了互联网的“开放、虚拟、随时随地、信息共享”（参阅图33）。

时代如此，尚年幼的中国私人银行业会发现自己没有可以拿来照搬的“成功模式”，而是需要抱着创新创业的心态，跨界学习互联网时代领先企业胜出的关键优势，成就自身的做大做强。总结而言，这样的“适应型”优势将体现在五大方面（参阅图34）：

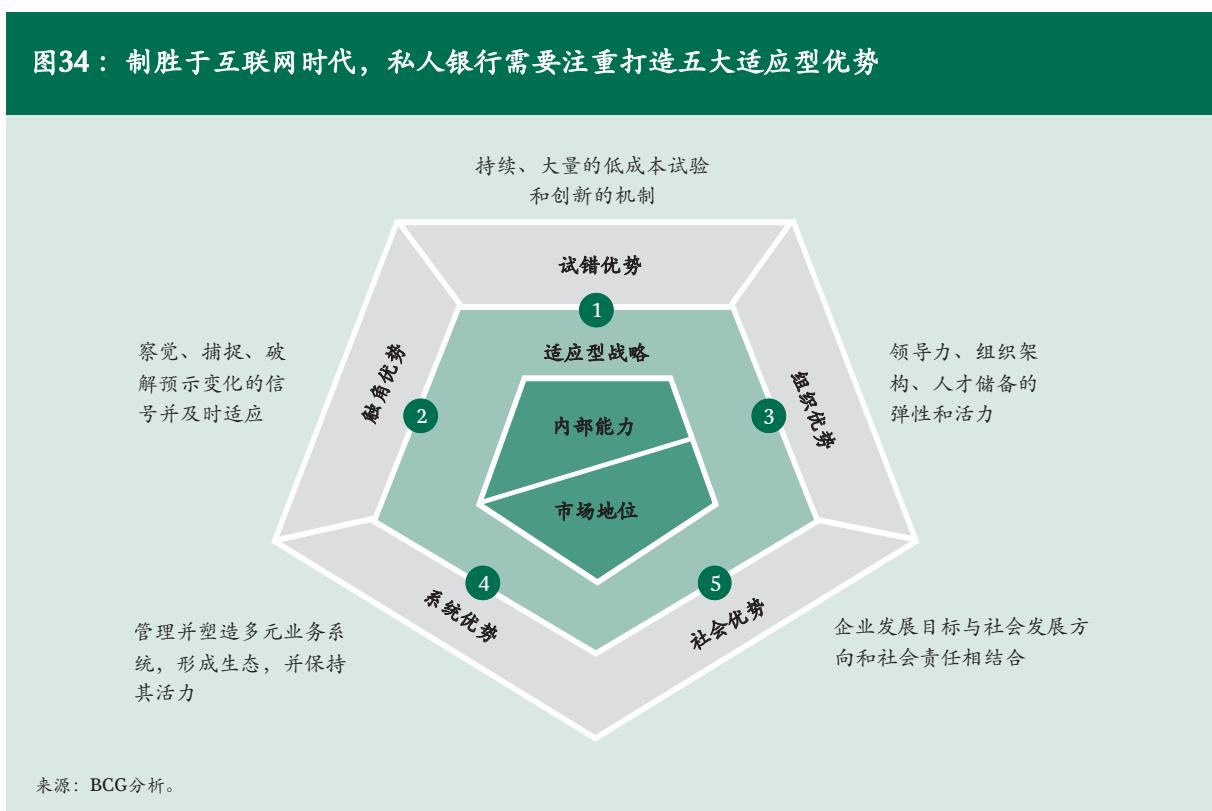
图33：转型与发展并行中的私人银行业正在经历文化的碰撞与融合



5. 通常指的是家族财富已经积累经过几代，个人财富很大一部分通过继承获得。

6. 与“旧钱”相对应，指新兴富裕人群所拥有的财富。

图34：制胜于互联网时代，私人银行需要注重打造五大适应型优势



- 试错优势：持续、大量的低成本试验和创新的机制**

无论是产品还是服务模式还是营销手段，私人银行需要敢于进行头脑冷静的尝试，并能够控制试错成本、并在试错成功时能够迅速实现成果的规模化。

- 触角优势：察觉、捕捉、破解预示变化的信号并及时适应**

私人银行需要建设能够灵敏感知宏观大势和客户需求变化的“触角”体系，从而紧紧把握市场脉搏。

- 组织优势：领导力、组织架构、人才储备的弹性和活力**

处于高速发展阶段的私人银行需要拥有能够适变应变的人才队伍、组织架构与管理机制，确保处于“创业”阶段的私人银行能够在发展的道路上放开手脚、大步向前。

- 系统优势：管理并塑造多元业务系统，形成生态，并保持其活力**

无论是打造平台还是专注于细分，未来的私人银行都将是日趋开放的体系。如何在蓬勃生长的互联网金融生态中成功竞合是未来每一家私人银行都需要缜密思量的关键议题。

- 社会优势：企业发展目标与社会发展方向和社会责任相结合**

虽然年龄尚幼，但中国的私人银行肩负着沉甸甸的社会责任。积极参与塑造正确的财富价值观、为中国个人与财富的创造与积累努力打造公平健康的市场环境与金融工具，这些都是私

人银行未来可以把握的大势，在大势中寻求商业机会无疑是“凭海御风”的关键。

任何事物都不能脱离环境与历史而被孤立地看待，中国私人银行的发展亦然。私人银行生长于商业银行体系，未来依旧会与商业银行的整体财富管理业务唇齿相依。但是，高净值客群的独特性必然会将私人银行业务推到银行业体制机制改革的风口浪尖，承担起为行业探索变革之路的重任。同时，私人银行的发展又恰逢互联网时代的“大众创业、万众创新”热潮，高净值人士财富管理市场将成为争夺的焦点之一。客户调研显示，已经有41%的高净值人士愿意接受非银行机构的金融服务，而高净值人群对于私人银行和第三方理财机构目前的定位处于类似状态。在这种竞争格局之下，私人银行需要找到在商业银行体系中能够实现快速创新突破的路径。在探索过程中，中国的私人银行将需要建设“双线能力”：一方面善于整合母行存量资源，例如零售业务的客户与渠道资源、公司业务的客户资源、金融市场与资产管理业务的产品资源等；另一方面，要能够在现有的成熟体系中“创新创业”，从而加快反应速度、提升创新能力并增强整个组织的灵活弹性（例如人才的差异化管理、组织的扁平与模块化、产品的迭代研发等）。如何平衡“双线能力”之间的关系，让年轻的私人银行能够轻装前进、御风而行，是中国银行业在“互联网+”时代面临的又一大挑战与机遇。

## 6. 结语

从2007年中国第一家私人银行诞生至今，中国私人银行业实现了品牌从无到有、客户管理从粗放到分层、产品从简单到丰富、服务从单一到多元的快速发展的八年，取得了长足进步，并初步建立起比较完善的业务和管理体系。

2015年的中国私人银行业正面临着宏观经济转型、金融市场改革、客户需求更加复杂多元、跨界竞争不断加剧的复杂外部环境，中国私人银行业即将进入新的历史发展阶段。这要求私人银行家们必须首先赋予私人银行更加全面、客观的定义和定位——即私人银行不等同于高端财富管理、不是仅提供高端增值服务的业务、不是仅处理私行客户银行业务的部门，私人银行的业务能力和水平更不仅是私行一个部门业务能力的体现；相反，私人银行在服务对象、范围、质量和从业人员等方面都比传统财富管理要求更高，是集银行业务、投资业务、投行业务、财富规划以及各类增值服务为一体的，服务高净值客户、家庭及其背后企业的综合金融、非金融业务，因此，私人银行部门的服务能力往往代表了一家全能型银行的综合专业能力和水平。另一方面，在“跑马圈地”仍是当前私人银行业快速发展的主要手段的阶段，私人银行必须培养精耕细作的能力，既要有灵活的体制机制保障业务发展的活力和动力，又需要通过精细化的管理手段向产品开放化、服务多元化、团队专业化、思维互联网化、能力国际化等五大发展方向迈进，真正回归“受人之托、履人之嘱、代人理财”的业务本源。

展望下一个五年，我们相信新时代下的私人银行家们具有“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”的勇气和魄力，只要充分洞察内外部环境的新常态、积极打造差异化的业务模式、锻炼扎实的管理基础、培养持续的竞争力，必将成就一个独具中国特色的、伟大的私人银行业。

## 附录：调研方法论说明

兴业银行和波士顿咨询公司（BCG）开展的2015年中国财富市场调研主要研究了经济新常态下高净值人士的特征、投资行为和综合金融需求，包括人口特征、财富来源、职业与行业分布、投资风险偏好、投资管理模式、金融产品与非金融产品和服务需求特征、选择和离开财富管理服务商的主要原因、各类财富管理服务商的天然定位、选择私人银行的主要标准、私行服务渠道的偏好与原因，以及海外资产配置与家族财富管理的现状和需求等内容。

在调研对象的选取上，我们选取了金融净资产达到600万元人民币及以上的高净值人群。此外，为了能客观反映中国高端财富管理市场的全貌和客户的差异化需求，我们选取了一定比例的中高净值人士（金融净资产为3000万-1亿元人民币）和超高净值人士（金融净资产超过1亿元人民币）。我们利用BCG全球客户价值管理（BCG Customer Centricity Model）理论模型，对中国高净值客户的特征、需求以及新经济形势下的投资选择进行了系统分析。

我们采取了以定量问卷为主、定性访谈为辅的方式展开调研。在抽样方法上，为了确保调研结果的代表性、可追踪性，今年BCG与兴业银行合作的访谈调研采取了分层抽样调查方法和样本结构，以统计学理论和抽样原理为基础，除金融净资产外，综合覆盖多个人口学统计指标，如性别、婚姻状况、教育程度、年龄、职业、行业等维度，在全国具有代表性的18个省市中，根据高净值人士数量和财富规模的地域分布特征，对样本进行加权处理，从而确定了各省份的抽样数量，共随机抽取了1265名高净值客户，覆盖北京、上海、广东、深圳、四川、重庆、浙江、江苏、福建、河南、河北、内蒙古、辽宁、陕西、山东、山西、湖北等省市，力求做到多角度、全方位、立体式的调研。同时，为确保调研结果的客观性和全面性，在1265名受访的高净值客户中，我们选取了一定比例的非兴业私人银行客户的高净值人士，以客观评价对于财富管理机构的看法和自身需求。

在调研访题的设计上，我们深入挖掘高净值客户综合金融服务需求，有效涵盖了客户对于产品、服务、渠道和提供商等领域的多元需求，同时从客户角度了解当前中国各类财富管理机构的定位和特色优势。此外，本次调研还顺应时代步伐，针对海外资产配置、家族财富管理及数字化浪潮等热点议题进行了专题问卷设计。

通过BCG过去十年对中国财富管理市场的系统研究和大规模深入调研，我们积累了6000多名高净值客户的调研数据，搭建了业界较具代表性、较权威、较深入的私人银行客户调查信息库，为今后进一步深度挖掘数据、分析市场走向、洞悉客户需求、服务财富市场和客户奠定了基础。

## 致谢：

兴业银行和波士顿咨询公司合作撰写了本报告。兴业银行以及波士顿咨询公司金融机构领域的多位领导人为本报告的出版做出了重要贡献。我们特别鸣谢兴业银行行长李仁杰先生、副行长陈锦光先生和波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理邓俊豪先生对报告给予的支持和指导。

本报告的主要贡献者是兴业银行私人银行部的管理团队，包括总经理薛瑞锋先生、副总经理陈允彬先生、投资决策委员会主任刘道百先生、综合管理处处长郑红星先生、投资顾问处负责人赵韶华先生、专家支持处负责人鲁文龙先生，以及波士顿咨询公司大中华区金融机构服务团队，包括合伙人兼董事总经理何大勇先生、资深董事经理张越女士、董事经理林朝婷女士，以及项目团队成员张冬妮、方昀、杨冉及骆忠一。此外，波士顿咨询公司全球专家Anna Zakrzewski女士、Annette Pazur女士、Yiqi Zhang先生等为报告的撰写提供了极具价值的建议和支持。同时，感谢每一位接受采访的客户，以及兴业银行总行和分行为访谈及本报告的顺利完成提供帮助的同事。

谨向所有为本报告献出宝贵时间和经验的人们表示衷心感谢！

### 关于兴业银行：

兴业银行成立于1988年8月，总行设于福建省福州市，2007年2月5日正式在上海证券交易所挂牌上市（股票代码：601166），注册资本190.52亿元。成立近30年来，兴业银行始终坚持“真诚服务，相伴成长”的经营理念，致力于为您提供全面、优质、高效的金融服务。

近年来兴业银行市场地位和品牌形象稳步提升，稳居全球银行50强（英国《银行家》杂志排名）、世界企业500强（美国《财富》杂志排名）。在《福布斯》杂志发布的2015年全球企业2000强排名中，兴业银行跃居第73位，较2013年上升170位，跻身世界25强银行。在国内外各种权威机构组织的评比中，兴业银行先后荣膺最佳中资银行、最佳战略创新银行、最佳绿色银行、最佳互联网金融平台银行、普惠金融实践最佳银行、最具社会责任上市公司、中华慈善突出贡献（单位）奖、中国最佳雇主等荣誉。目前，兴业银行已在全国各主要城市设立了108家分行、1435家分支机构。

### 关于兴业私人银行：

兴业银行私人银行部成立于2011年，总部设于上海，是兴业银行总行一级部门。在兴业银行覆盖出国金融、养老金融、财富管理、信用卡、社区银行等全方位的大零售金融服务平台的支持下，兴业银行私人银行始终坚持以“高位出发、专业经营、全球视野、突出特色”为指导思想，以“全功能、全覆盖、全方位、全天候”为服务精神，以“市场引领者”为目标，以“最值得信赖的私人银行”为品牌愿景，为客户提供综合化、专业化、定制化的全方位私人银行服务，满足多层次多方位的需求。

如需获得有关兴业银行的详细资料，欢迎访问<http://www.cib.com.cn>。

如欲了解更多兴业银行及私人银行的最新消息，请关注我们的官方微信账号。兴业银行官方微信帐号：cibdingyue；兴业银行私人银行官方微信帐号：cib\_pb。

**关于波士顿咨询公司：**

波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球46个国家设有82家办公室。欢迎访问我们的网站：[www.bcg.com](http://www.bcg.com)了解更多资讯。

**关于波士顿咨询公司中国金融机构业务：**

BCG服务于中国市场已经超过二十年，在金融服务专题，尤其是为私人银行服务领域树立了领导地位。BCG不仅拥有完备的私人银行专家全球网络和全球私人银行专业数据库（涵盖全球近200家大型私人银行），而且还对中国财富管理市场专门进行长期深入研究，从中国本土私人银行业起步伊始，就全程助力行业发展。在过去十五年发表了十五篇全球财富报告及六篇中国财富市场报告，并为多家中国本地银行制定和实施了私人银行战略。BCG依靠全球经验和对中国市场的洞察，提出高度可操作性的建议，为客户创造了切实的价值，受到客户的高度赞赏和市场的充分肯定。

如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：[bcgperspectives.com](http://bcgperspectives.com)，或登陆我们的大中华网站：[www.bcg.com.cn](http://www.bcg.com.cn)，或发送邮件至：[greaterchina.mkt@bcg.com](mailto:greaterchina.mkt@bcg.com)。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG波士顿咨询；ID：  
BCG\_Greater\_China；二维码：





