



◎ 高皓

中国私人银行行业发展报告（2018） ——高净值人群的财富管理之道

随着中国财富市场规模迅速扩大，高净值人群财富管理需求日益凸显，私人银行行业迎来了前所未有的发展契机。助力资产保值增值、实现财富代际传承成为高净值客户对私人银行的新要求。本文对中国私人银行行业进行全面深入的研究，从财富管理的角度分析了我国私人银行客群特征，并提出了中国私人银行未来发展战略。

DOI:10.19409/j.cnki.thf-review.2020.02.028

得益于改革开放深化进行，经济转型升级持续推进，中国财富市场规模迅速扩大。截至2017年底，中国私人财富总量达到24.8万亿美元（约166.7万亿元人民币），在各国中仅次于美国。中国高净值人群数量同步激增，从2008年的36万人增长至2017年的126万人，年复合增长率达15%，并于2015年首次突破了100万人。规模连年高速增长使中国财富管理市场成为亚太乃至全球范围内最具发展潜力的地区。

基于中国高净值人群日益凸显的财富管理需求，中国私人银行行业迎来了前所未有的发展契机。2007年是“中国私人银行元年”。中国私人银行在短短的12年间竞相布局业务，以其广泛的客户群体、良好的信誉口碑、与其他金融机构坚实的合作关系，先行占据了财富管理市场的主体份额。

2014年，我国经济进入“新常态”，供给侧结构性改革成为经济转型的必然要求。2018年4月27日，中国人民银行、中国银保监会、中国证监会和国家外汇管理局联合发布了《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》），对资管行业进行了新的规范，要求各银行机构在产品净值化管理、期限匹配等诸多方面进行重新梳理，既往产品以预期收益型为主的银行理财面临较大的转型压力。

与此同时，中国高净值人群的财富管理需求也在悄然变化。经过改革开放40年的财富快速增长，中国高净值人群的主体——创一代企业家已经逐步走到财富传承的十字路口。他们中七成以上的年龄已超50岁，核心需求由财富创造向财富传承转移。助力资产保值增值、实现财富代际传承成为高净值客户对私人银行的新要求。

在供给端和需求端“双变”的市场环境中，中国私人银行行业应如何新的航程御风而行、乘势而上？清华五道口全球家族企业研究中心与中国银行业协会私人银行业务专业委员会合作，2018—2019年度对其常委单位（27家商业银行）以及来自其中21家银行的1056位私人银行客户进行调研，旨在对中国私人银行行业进行全面深入的研究，并就其未来

发展提出方向指引。27家常委单位会员行涵盖了国有银行、股份制银行、城商行、农商行等不同机构类型。在本次调研中，我们首次将各私人银行的客户资产规模统计口径统一为600万元人民币。需要说明的是，本研究并没有包含境外金融机构在中国市场的离岸私人银行业务。

中国私人银行行业概览

2007年3月，中国银行率先在北京和上海开展私人银行业务，标志着中国私人银行业务的开端。此后，国有大行凭借广泛的客户基础以“量”取胜，股份制银行以创新服务赢得了客户认可，城商行近年来奋起直追。10年间，中国私人银行业呈现前所未有的繁荣景象。

崛起的中国私人银行

中国私人银行的管理资产规模（Asset Under Management，以下简称“AUM”）从2017年的10.8万亿元，增长到2018年的12.3万亿元；私人银行客户数从2017年的76.2万人，增长到2018年的90.8万人。

截至2018年底，工商银行、农业银行、中国银行、建设银行和招商银行五家银行的AUM均超过1万亿元，构成了中国私人银行的第一梯队。根据2018年Scorpio Partnership全球私人银行榜单（以AUM计），招商银行、工商银行和中国银行分别位列第13、22和24位。

截至2018年底，交通银行、中信银行、光大银行、浦发银行、平安银行、兴业银行六家银行的AUM均超过3000亿元，构成了第二梯队。华夏银行、浙商银行、北京银行紧随其后，AUM均超过1000亿元。其他银行也在快速发展中。

私人银行业务的全国供给—需求分布

根据参与调研银行提供的数据，我国私人银行服务在需求端和供给端上的分布基本保持一致，以东南沿海最为集中，中部次之，西部最为稀疏。以广东省、浙江省、江苏省为代表的东南沿海地区以及北京、上海等一线城市孕育了数



量庞大的高净值人群。私人银行借势而发，在以上地区大规模布局，赢得了深厚的客户基础。

从需求端来看，截至2018年底，高净值客户数量和客户资产规模排名前五的省市为广东、北京、江苏、浙江和上海。这五省市高净值客户数量占据了全国的53%，客户资产规模占据全国总量的58%。在供给端，全国私人银行专业服务人员共5173人，私人银行机构合计381个。专业服务人员数量居全国前五的省市依然为广东、北京、江苏、浙江和上海，五省市私人银行服务人员总数占全国的49%。

以“大零售”为主的业务模式

中国私人银行业务表现出显著的“升级版零售银行”特征，“大零售”模式是行业采用的主流模式。该模式下私人银行与个人信贷等处于同一管理级别，共享零售银行的业务资源。例如工商银行、农业银行等均在总行设立私人银行部，各地的私人银行部隶属于分行，由分行统一调度资源。

招商银行等则采取了“准事业部”模式，由分支行向私人银行中心转移达标客户。总行对私人银行条线进行虚拟的管理

会计考核，垂直管理私人银行中心。

自营与代销结合的产品布局

《资管新规》出台前，私人银行主要以自营理财产品为主，代销产品为辅。预期收益型产品占据了各家私人银行总收入的80%以上，净值型产品收入占比低于20%。

随着《资管新规》逐步落地，商业银行陆续通过设立理财子公司从事银行理财业务。私人银行将以代销方式销售子公司管理的产品，代销收入占比将得到提升。另外，在打破刚兑的背景下，以股票、股权等权益资产为基础的理财产品规模有望扩大，推动权益类资产配置规模进一步提升。

私人银行客群特征——财富管理篇

财富管理的核心始终需要紧密围绕高净值客户本人及其背后延伸出来的家族成员而展开。识别不同客群，提供有针对性的服务，是在竞争激烈的财富管理行业取胜的关键。本次调研数据显示，民营企业家是高净值人士的主流人群，亦是私人银行最重要的客群。

表1 中国私人银行关键数据

银行名称	私人银行部 开业时间	私人银行客户数		管理资产规模 (AUM)		人均AUM	
		2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年
工商银行	2008	139,532人	150,722人	16,959亿元	18,119亿元	1,215万元	1,202万元
农业银行	2009	92,690人	105,172人	9,942亿元	11,214亿元	1,073万元	1,066万元
中国银行	2007	95,592人	104,062人	15,760亿元	16,752亿元	1,649万元	1,610万元
建设银行	2008	67,670人	127,211人	9,402亿元	13,485亿元	1,389万元	1,060万元
交通银行	2008	37,280人	41,552人	4,795亿元	5,304亿元	1,286万元	1,276万元
邮储银行	尚未设立	7,989人	8,206人	913亿元	910亿元	1,143万元	1,109万元
中信银行	2007	28,275人	33,863人	4,211亿元	4,862亿元	1,489万元	1,436万元
光大银行	2011	30,490人	33,304人	2,853亿元	3,228亿元	936万元	969万元
招商银行	2007	127,207人	138,477人	22,529亿元	24,616亿元	1,771万元	1,778万元
浦发银行	2011	26,231人	28,353人	4,230亿元	4,337亿元	1,613万元	1,530万元
民生银行	2008	16,457人	19,250人	3,131亿元	3,583亿元	1,903万元	1,861万元
华夏银行	2013	7,096人	8,233人	1,209亿元	1,387亿元	1,704万元	1,685万元
平安银行	2013	23,543人	30,020人	3,412亿元	4,578亿元	1,449万元	1,525万元
兴业银行	2011	23,074人	30,590人	3,398亿元	4,257亿元	1,473万元	1,392万元
广发银行	2013	6,692人	7,526人	835亿元	896亿元	1,248万元	1,191万元
渤海银行	2015	1,893人	2,655人	298亿元	389亿元	1,574万元	1,465万元
浙商银行	2016	4,760人	6,773人	1,000亿元	1,500亿元	2,101万元	2,215万元
北京银行	2011	7,037人	7,749人	1,058亿元	1,028亿元	1,503万元	1,327万元
上海银行	2012	3,915人	5,002人	558亿元	687亿元	1,425万元	1,373万元
江苏银行	2015	4,000人	5,700人	460亿元	540亿元	1,150万元	947万元
南京银行	2016	4,738人	5,725人	468亿元	527亿元	988万元	921万元
宁波银行	2016	2,851人	3,783人	386.56亿元	486亿元	1,356万元	1,285万元
北京农商银行	尚未设立	1,917人	2,343人	182.95亿元	225.67亿元	954万元	963万元
上海农商银行	预计2020年成立	1,093人	1,453人	159亿元	200亿元	1,455万元	1,376万元
总计		762,022人	907,724人	10.82万亿元	12.31万亿元	1,410万元	1,357万元

表2 四类高净值人群画像特征

	客户画像	年龄特征	教育背景	核心需求
一代创富者	多为改革开放后成长起来的企业家，是高净值人群主要构成力量	大部分年事较高，受访者中65%年逾半百，20%年过花甲	教育水平在四类人群中最低	财富保障与传承
二代继承者	出生在高净值家庭，传承上一代企业或财富的年轻二代继承者；逐步登上历史舞台，未来人群占比会持续增加	在四类人群中最为年轻，74%受访者在40岁以下	教育水平高 接受本科及以上学历超过90%	财富的保值增值 个人成长与全面提高生活质量
公司高管	多为大型企业的职业经理人	年富力强的中年阶段，3/4的人群年龄介于40～49岁之间	教育水平高 接受EMBA（高级工商管理硕士）教育在四类群体中占比最高	财富的保值增值 财富保值需求更强烈
专业人士	依靠知识与专业技术获得收入	年富力强的中年阶段，大多40～49岁之间	教育水平高 拥有博士学位占比高达11.3%	财富的保值增值 财富保值需求更强烈

四类高净值人群轮廓突显

创富来源与身份角色的不同塑造了私人银行客户互不相同的财富管理和家族传承需求。本次调研中，一代创富者、二代继承者、公司高管和专业人士是占比最高的类别。因职业身份和财富来源不同，他们在年龄阶段、教育背景等方面存在差异，因此财富管理的核心需求整体相似但存在细微差别。

在描述私人银行客群特征时，本报告既对参与调研的全体客群进行了整体特征描绘，也尝试按照四类不同人群的独特需求进行分别刻画。

投资理念：稳健、多元化与专业性

在接连经历了股市震荡、楼市起伏、个体网络借贷（P2P）爆雷、股权质押爆仓等频率更高、幅度更大的市场冲击和洗礼后，高净值人群的投资心态逐渐调整，核心需求不断升级，投资风格趋于稳健，重视资产的多元化配置，更加倚重专业性投资服务。

● 趋于稳健的投资心态

在不同画像人群中，一代创富者和二代继承者更偏好保

守和稳健的投资风格。一代创富者的财富主体为企业股权，稳健的金融投资能够降低其投资组合的整体风险，实现资产长期平稳增长。通过继承而跻身高净值人群的二代则注重避免家族财富流失的现象出现。相较于以上两类人群，公司高管和专业人士中偏好增长型投资的比例更高。

● 多元化资产配置意识强化

过去多年间，银行理财和房产曾经是大众投资的主要方式。随着财富管理市场的持续发展和可投资渠道的不断拓宽，为了避免单一市场风险摧毁个人财富，越来越多的私人银行客户开始构建多元化资产配置，以实现资产的长期保值增值。

本次调研发现，随着客户的资产规模增长，具备多元化资产配置观念的人数比例越高。财富净值在5亿元以上的人群是资产配置的先行者。在不同群体中，二代继承者和专业人士相较于一代创业者和公司高管而言，具有更成熟的多元化资产配置认识。

● 重视专业投顾建议

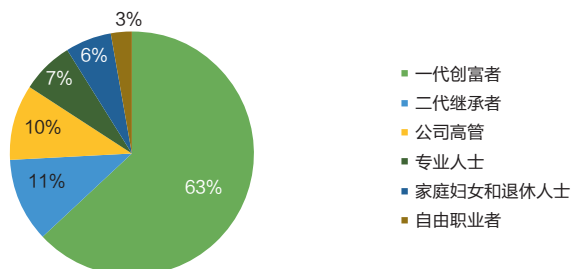
财富管理的复杂度随着财富规模增加亦呈增长态势，需要综合企业战略、家族规划、传承计划等多重因素进行全盘考量，家族成员通常难以独自胜任财富管理工作，对外部顾问的专业建议呈现出更加强烈的需求。

从整体来看，高净值人士愿意接受专业机构和投资顾问的理财建议。65%以上的人群选择全权委托和专业咨询等方式打理财富。一代创富者和二代继承者已有较大比例开始尝试全权委托管理服务。部分对金融投资兴趣很大的二代继承者选择自己掌舵。

资产配置：市场波动、避险意识升温

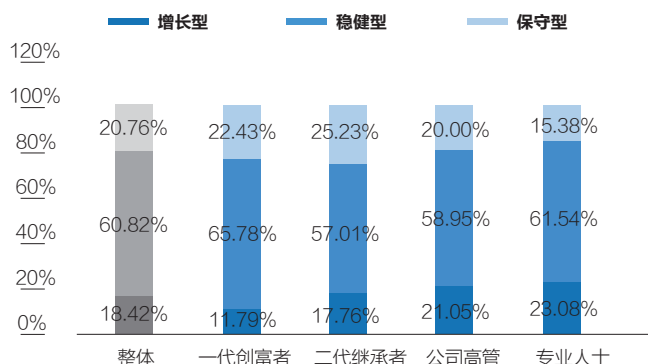
资本市场在近两年经历了大幅波动：在股市震荡的背景下，监管机构放缓了对首次公开募股（IPO）的审批节奏，

图1 高净值人群的职业构成



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（2019）

图2 不同人群对于风险的承受程度



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（2019）

加强上市公司监管，投资者对股票的投资热情降低；债券违约、P2P爆雷、打破刚性兑付，改变了投资者对固定收益产品的预期；受到资本市场股债的双重影响，公募基金的表现同样不容乐观。

● 多重配置应对市场分化风险

由于宏观经济与金融市场的不确定性增加，高净值人群的避险情绪升温，减少资本市场投资，转向流动性高且收益稳定的银行理财产品、风险收益比相对较高的私募股权产品、能够对冲国内市场风险的境外投资产品、相对稳健且具备传承功能的保险和信托产品，以及投资性不动产等。

调研发现，财富净值越高的人群，境外配置资产需求越强。在选择配置目的地时，中国香港和美国仍是高净值人群热门的选择。不过，随着国际政治经济形势变化，高净值客

户对境外资产配置需求态度转向谨慎。

● 走向净值化的银行理财产品

《资管新规》颁布之前，银行理财产品曾经是广大投资者心中“高收益、低风险、高流动性”的金融产品。《资管新规》颁布后，银行发行的理财产品均需要进行净值化管理，这要求产品信息披露更加完备、投资者收益更市场化。

在本次调研中，八成高净值人群表示已经理解净值化概念，剩余两成对净值化概念的认识还较为模糊。55%的受访者表示对理财产品的选择与投资并未受到净值化的影响，21%的受访者增加了对净值型理财产品的投资，24%的受访者降低了对净值型产品的投资，这部分人群对风险评估表示出较大关切。

服务方式：拓宽线上服务、多重业务创新

过去私人银行的服务模式大多通过线下实现，随着金融科技不断发展，高净值人群越来越看重数字化服务手段所带来的便利性与实时化，愿意通过互联网、移动端等方式接受创新型、定制化的服务。

● 对线上服务接受程度日渐提高

由于财富管理对隐私保护和专业经验的要求较高，绝大多数高净值人群还是最为偏好面谈的沟通方式确定投资需求、讨论投资方案、探寻企业服务解决方案及家族传承事宜。

随着移动互联网的普及化与便捷化，很多客户开始接受微信、应用程序（App）客户端以及邮件等便捷性线上沟通方式。例如，在投资收益反馈、宏观政策解读及特定业务办理时，高净值客户呈现出对线上服务的高度接受。

● 定制化、多渠道、实时化成为创新关键词

私人银行客户对创新型业务的期望有三大关键词：定

表3 各类资产配置变化箱线图统计结果

	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	25.00%	0.00%	5.00%	10.00%	-15.00%	4.01%
资本市场产品	10.00%	-10.00%	0.00%	1.00%	-20.00%	-2.06%
境外投资	10.00%	0.00%	0.00%	5.00%	-5.00%	2.54%
私募基金	6.00%	0.00%	0.00%	2.00%	0.00%	3.21%
保险	10.00%	0.00%	0.00%	5.00%	-2.00%	3.27%
信托	10.00%	0.00%	0.00%	5.00%	-11.00%	4.67%
投资性不动产	10.00%	0.00%	0.00%	5.00%	-5.00%	1.55%
储蓄/现金	11.00%	0.00%	0.00%	5.00%	-6.00%	2.64%
其他	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.16%

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（2019）

制化、多渠道、实时化。高净值人群希望根据个人的财富目标、期望收益、风险偏好、家庭结构等得到量身定制的投资组合方案。打造线上、线下的多渠道服务平台也是提升服务效率的方式之一。另外，客户还希望实现投资策略、金融产品与收益率的实时更新。智能投顾是对客户个性化需求的正面回应，为长尾客户带来更好的用户体验。线上机器人与线下投顾专家、客户经理组成的混合型智能投顾则可以满足高净值客户定制化、实时化的需求。

私人银行客群特征——家族传承篇

2018年“新财富500富人榜”中，77%的上榜企业家年龄超过50岁，25%的上榜企业家年龄已经超过60岁，在未来的10~20年间，这些企业即将完成家族传承。从“小家”推及“国家”，家族企业的成功传承不论是对家族的基业长青还是对国家经济的持续发展都有着至关重要的意义。民企传承问题，已经成为中国经济持续发展中的重大挑战，亦是私人银行机构拓展业务的关键突破口。

外部威胁与内部挑战造成家族财富流失

家族传承通常意味着重构既有的管理权、治理权和股权格局，而这些内部秩序的调整又往往伴随着外部的经济、文化、技术和法律环境变化引发的诸多挑战。外部威胁、内部问题使得家族传承格外艰难。

外部环境的变化和不确定性被受访客户认为是威胁财富的首要因素。国家政策调整、国际和宏观经济的变化均会对家族财富安全产生较大影响。财富管理机构需要具备根据变化实时调整资产配置的能力，以应对监管环境、税务环境、市场环境的剧烈变化、有效管理风险。

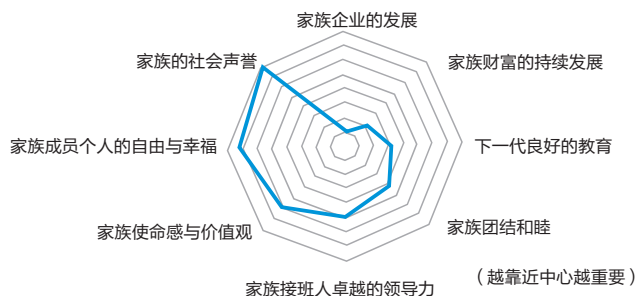
企业经营风险和股权问题也是造成家族财富流失的重要原因。中国中小企业的平均寿命仅2.5年，集团企业的平均寿命仅7~8年，60%的民营企业在创办5年内破产，85%在10年内死亡。如何平稳解决企业经营过程中出现的治理问题与管理问题，也是高净值群体所高度关注的风险要素。

家族治理问题同样给财富传承带来威胁。家族矛盾、财产纷争等往往会在短时间内造成家族财富的分散甚至毁灭。如何通过有效的家族治理避免家族内部纷争问题，是家族长青之路上必须要面对的挑战。

有形资本、无形资本共同助力家族传承

在本次调研中，虽然企业发展和财富增长仍然被很多家族认为是传承中最重要的因素，但是当站在全局角度综合考量有形的物质财富和无形的精神财富时，更高比例的家族选

图3 家族实现百年传承最重要的因素



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（2019）

择了将下一代的能力、家族团结、家族价值观等无形资产摆在传承的第一位。除了物质财富外，高净值人群希望下一代的品格和综合能力得到培养，延续家族的价值观，最终发展成为有学识、有责任感、有领导力的独立幸福个体。

家族传承是一项持久的事业，成功的传承应当是有形资本与无形资本的全面传承。私人银行不仅应当具备高超的理财和投顾能力，更需要精通家族治理和传承筹划能力，帮助家族培养多重资本。随着传承大潮的来袭，私人银行业如日方升、前途光明。然而，如何在风云变换的环境中披荆斩棘、砥砺前行、运筹制胜，是每一家私人银行的关键思考。

中国私人银行未来发展战略

中国高净值人群规模和财富规模迅猛扩大，财富管理市场仍为浩瀚蓝海；但同时挑战重重，既往的市场风险、新的监管政策将既有格局彻底打破。私人银行领先者如何巩固护城河，后来者如何弯道超车？只有因时而变、随势而为，才能赢得未来。

监管冲击下的优势分析

私人银行客户基础优势凸显。资管业务的发展高度依赖于负债端持续适度扩张的能力。《资管新规》实施之后，客户基础扎实、客户类型丰富的商业银行具备发展资产管理业务的天然优势。私人银行的既有客户与潜在客户通常也关联着对公客户，通过匹配综合金融服务，可大幅提高客户对于银行的综合价值。

私人银行代销业务空间巨大。资管产品代销业务是当前私人银行获取中间业务收入、服务客户的主要方式之一。

《资管新规》颁布后，原来通过非金融机构代销的资管产品逐步回流至金融机构，私人银行代销业务也将因此受益。未来预计私人银行将加大代销产品的引入和配置力度，通过增加代销业务中收以弥补理财产品销售中收的减少。

私人银行的转型之路

由一对一产品服务向综合服务能力转型。当前私人银行对客户的服务，大多采用一对一投资顾问专属服务，核心金融产品的专业性、差异性不显著，综合服务能力亟待加强。私人银行为客户提供的财富管理服务不但要涵盖多元化资产配置、跨境资产组合、财富传承、法律税务咨询等方面，还应涉及客户家族资本与产业资本的融合管理，形成综合全面的解决方案。

由粗放产品销售向个性化需求定制能力转型提升。私人银行在一线客户经营中往往过于偏重产品销售和业绩指标。作为高净值客户的财富顾问，私人银行要从客户的个性化需求出发进行产品和配置方案的精确匹配。综合运用多样化产品组合，根据客户风险承担能力和资产层级的不同，为客户提供适合的金融服务。

由简单收益兑付向多元资产管理能力转型提升。在预期收益型产品占主流的传统下，过去的私人银行业务主要关注产品到期收益率能否实现、本金能否按时足额兑付。在打破刚兑的政策要求下，卓越的资产配置能力是私人银行必不可少的基本素质。私人银行要全面提升市场研究、主动管理能力，提高市场判断力和洞察力，在大类资产的轮动中准确把握各类资产的投资比例，为客户带来满意的投资收益水平。

由合规销售管理向全面风险管理的转型提升。私人银行在客户识别、理解及适销性检查等合规建设上取得了长足进步，但作为客户财富的看护人，原有的合规营销管理远远不够，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。

私人银行整体行业展望

中国金融业开放：在岸与离岸的双重竞争

以家族财富管理和家族传承需求为主的家族业务所开辟的新蓝海，吸引国内众多金融机构争相试水。目前国内银行、信托、证券和基金公司等金融机构已在家族业务上积极进行多种探索，力求占得先机。“中国开放的大门只会越开越大”，随着外资金融机构限制的放开，境外财富管理机构也将抓住这一契机，抢占尚在初期发展阶段的中国市场。面对经验丰富的境外竞争者，中资金融机构将面临新的挑战。

金融科技：颠覆与重塑传统财富管理机构

科技公司凭借先进的科技手段正在不断蚕食百万亿元规模的财富管理市场。在数据和科技的驱动之下，金融科技浪潮正席卷着传统金融业，财富管理领域也将毫无例外地受到颠覆。未来，高净值人群对于数字化服务的响应速度和质量期望将不断上升，数字化体验将对家族客户的服务体验产生重要影响。金融科技将重塑未来财富管理行业的服务和运营模式，有望更深度地融入家族业务的运营中去。

人才之困：财富管理行业发展的隐忧与瓶颈

中国高净值客户对于财富管理的需求正日渐多元化。金融机构对于财富管理行业人才的要求由专业投资能力，转向投资、法律、税务、慈善等多方面结合的综合人才需求。人才的培养和成长速度将成为决定金融机构家族业务格局的重要因素。然而，目前私人银行在相关领域的人才供需之间仍存在严重缺口。家族业务亦对私人银行团队人员的稳定性提出更高要求。私人银行需要建立优化人才管理机制，为企业家族传承提供高质量、稳定的人才服务。

监管与合规：有效管理多重利益冲突

从市场监管来看，在“防范化解重大风险”被列为三大攻坚战之首的大背景下，2018年的金融监管进一步加强。银行、证券期货等金融机构《资管新规》配套政策出台后，信托监管政策为家族信托带来了新的契机。2018年8月17日银保监会信托部向各地银保监局下发《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》（简称“37号文”），将家族信托作为具体细分领域业务给予了明确界定。面对处于起步阶段的财富管理业务，各机构应倡导良性竞争，有效管理多重利益冲突，在监管要求的范围内发挥主观能动性，以专业服务和创新产品参与到市场中来。

十年之惑：中国私人银行战略与结构的徘徊

随着私人银行10年的发展，中国高净值人群诉求从创造更多财富转变为财富的保障与传承。站在“家族治理”的高度，高净值人群开始全盘考量物质财富和精神财富的传承，协调日益复杂的家族关系，探索以制度化的方式来规范家族内部的规则和决策。

面对高净值客户需求的变化，中国的私人银行业正面临着战略与结构调整的抉择。面对客户对于家族财富传承持续增强的关注，如何响应客户需求变化，抓住新机遇，调整业务结构，在家族财富管理业务领域有所突破，在新市场中站稳脚跟？中国私人银行正在面临关键抉择。⑥

（高皓为清华五道口全球家族企业研究中心主任，许嫒为清华五道口全球家族企业研究中心研究专员。本文选自中国银行业协会—清华大学五道口金融学院“中国私人银行研究课题组”发布的《中国私人银行行业发展报告(2018)——暨中国家族财富管理与传承白皮书》，课题组组长：中国银行业协会副秘书长白瑞明，中国工商银行私人银行部总经理张小东，高皓。本文编辑/王晔君）