

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

# 硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 “大资管”时代我国私人银行业务的转型策略研究——以招商银行 S 分行为例

研究生姓名: 郭珊

指导教师姓名、职称: 陈芳平 教授

学科、专业名称: 应用经济学 金融硕士

研究方向: 金融投资

提交日期: 2021 年 5 月 25 日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 郭珊 签字日期： 2021.5.25

导师签名： 陈芳平 签字日期： 2021.5.25

导师(校外)签名： \_\_\_\_\_ 签字日期： \_\_\_\_\_

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 郭珊 签字日期： 2021.5.25

导师签名： 陈芳平 签字日期： 2021.5.25

导师(校外)签名： \_\_\_\_\_ 签字日期： \_\_\_\_\_

**A study on the transformation strategy of  
China's private banking business in the era of  
"big capital management"  
— Taking Zhaoshang Bank S branch as an  
example**

**Candidate : Shan Guo**

**Supervisor: Fangping Chen**

## 摘 要

随着国内经济进入到新的发展时期，城乡生活水平提升，高净值人群不断涌现，总体呈现上升的趋势，我国财富管理市场进入了黄金时期，对于财富管理的诸多要求也随之而来，财富的保值与增值需求加大，这也使得资管行业迎来新的挑战。在资管新规出台及金融市场竞争过大的情形下，充满挑战的“大资管”来到我们身边。“大资管”时代的金融市场会发生以下两种变化，一是资产管理范围扩大，二是利率市场化变革。一方面，由于资管新规的出台，使得证券、期货等各类金融子行业纷纷加入到资产业务的经营中来，对于商业银行来说，必然将面临巨大挑战。另一方面来看，利率市场化的变革削减了商业银行传统业务的利润，为了填补这个缺口，自 2007 年起，各大商业银行纷纷推出了私人银行业务。在大资管时代背景下，私人银行业务在得到发展的同时也存在着竞争。为了在充满竞争的市场上赢得先机，转型势在必行。

本文选取了招商银行 S 分行作为研究目标。首先深入分析国内外关于私人银行的文献综述，了解到私人银行业务发展的现状以及将来的趋势，揭示了国外私人银行业务发展经验对国内的启发，并具体的介绍了招商银行 S 分行私人银行业务发展现状；其次利用 SWOT 分析法对招商银行 S 分行私人银行业务转型的四个方面进行详细分析。深入剖析了该分行在私人银行业务发展方面不严谨的地方，为后续转型发展策略的制定打下基础；最后从团队建设、客户发展、产品服务及风险管理几个方面出发，提出招商银行 S 分行私人银行业务转型策略的实施方案及路径，以及相应的对策建议，这对我国私人银行业务的发展具有一定的参考意义。

**关键词：**大资管 私人银行业务 招商银行 转型策略

## Abstract

As the domestic economy has entered a new period of development, the living standards of urban and rural areas have been raised, and high-net-worth groups have emerged, showing an overall upward trend. China's wealth management market has entered a golden period, wealth Management for a number of requirements are also followed, the wealth of the preservation and increase in value demand, which also makes the asset management industry to meet new challenges. In the new regulations and Financial Market Competition is too large, full of challenges "big capital management" came to our side. In the era of big capital management, the following two kinds of changes will take place in the financial market, one is the expansion of the scope of asset management, the other is the reform of interest rate marketization. On the one hand, because of the new regulation, securities, futures and other financial sub-industries have joined the asset business, for commercial banks, will inevitably face huge challenges. On the other hand, the market-oriented reform of interest rates has reduced the profits of the traditional business of commercial banks. In order to fill the gap, since 2007, the major commercial banks have launched private banking business. In the era of big fund management, private banking business in the development of the same time there is competition. In order to gain a head start in a competitive market, transformation is imperative.

In this paper, the s branch of China Merchants Bank is selected as the research target. First of all, this paper makes an in-depth analysis of the literature

review on private banking at home and abroad, finds out the current situation and future trend of private banking business development, and reveals the enlightenment of Foreign Private Banking Business Development Experience to China, then it introduces the current situation of private banking business of s branch of China Merchants Bank, and analyzes four aspects of the transformation of private banking business of s branch of China Merchants Bank with SWOT analysis. In-depth analysis of the branch in Private Banking Business Development is not rigorous to lay the foundation for the later development strategy of the transformation; finally, from the team building, customer development, product services and risk management aspects, this paper puts forward the implementation plan and path of private banking business transformation strategy of s branch of China Merchants Bank, and corresponding countermeasures and suggestions, which has certain reference significance for the development of private banking business in China.

**Keywords:** Big asset management; Private banking; CMB; Transformation strategy

# 目 录

<b>1. 绪 论</b> .....	<b>4</b>
1.1 研究背景及意义.....	4
1.1.1 选题背景.....	4
1.1.2 研究目的及意义 .....	5
1.2 国内外研究综述.....	6
1.2.1 国外研究综述.....	6
1.2.2 国内研究综述 .....	7
1.2.3 文献述评.....	9
1.3 研究方法与论文框架.....	10
1.3.1 研究方法.....	10
1.3.2 论文框架.....	10
1.3.3 技术路线图.....	12
1.4 论文创新与不足之处.....	13
1.4.1 论文创新点.....	13
1.4.2 论文不足之处.....	13
<b>2. 相关理论基础</b> .....	<b>14</b>
2.1 我国私人银行业务相关概述.....	14
2.1.1 私人银行业务的定义与特征.....	14
2.1.2 私人银行业务的类型.....	16
2.1.3 私人银行业务的服务对象和内容.....	16
2.1.4 私人银行业务与其他理财服务的区别.....	17
2.2 “大资管”的概念及特征 .....	17
2.2.1 “大资管”的概念 .....	17
2.2.2 “大资管”的特征 .....	17
2.3 私人银行业务转型理论概述.....	18
<b>3. 我国商业银行及招商银行私人银行业务发展概述</b> .....	<b>20</b>
3.1 我国私人银行业务的发展现状 .....	20

3.1.1 服务机构数量显著增多 .....	20
3.1.2 客户数量和资产规模增大 .....	20
3.2 我国私人银行业务发展模式 .....	23
3.2.1 我国私人银行业务的组织模式 .....	23
3.2.2 我国私人银行业务的服务模式 .....	24
3.2.3 我国私人银行业务的盈利模式 .....	25
3.3 招商银行及 S 分行简介 .....	26
3.3.1 招商银行简介 .....	26
3.3.2 招商银行 S 分行简介 .....	27
3.4 招商银行 S 分行私人银行业务现状分析 .....	27
<b>4、“大资管”时代招商银行 S 分行私人银行业务转型研究 .....</b>	<b>29</b>
4.1 招商银行 S 分行私人银行业务转型的动因 .....	29
4.1.1 外部因素分析 .....	29
4.1.2 内部因素分析 .....	30
4.2 招商银行 S 分行私人银行业务转型的 SWOT 分析 .....	31
4.2.1 招商银行 S 分行私人银行业务转型的优势分析 .....	31
4.2.2 招商银行 S 分行私人银行业务转型的劣势分析 .....	33
4.2.3 招商银行 S 分行私人银行业务转型的机会分析 .....	34
4.2.4 招商银行 S 分行私人银行业务转型的威胁分析 .....	35
4.2.5 招商银行 S 分行私人银行业务转型的 SWOT 分析总结 .....	36
<b>5、招商银行 S 分行私人银行业务转型策略选择 .....</b>	<b>38</b>
5.1 私人银行业务转型发展方向 .....	38
5.1.1 从销售服务向顾问式服务模式转型 .....	38
5.1.2 从单一投资领域向跨市场资源整合转型 .....	38
5.1.3 从中短期的个人资产管理向长期的家族资产配置转型 .....	38
5.2 私人银行业务转型发展策略选择 .....	39
5.2.1 团队建设方面 .....	39
5.2.2 客户发展方面 .....	40
5.2.3 产品服务方面 .....	41

5.2.4 风险管理方面 .....	42
<b>6、结论 .....</b>	<b>43</b>
6.1 研究结论 .....	43
6.2 未来展望 .....	43
<b>参考文献 .....</b>	<b>45</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>48</b>

# 1. 绪 论

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 选题背景

近年来，随着国家的繁荣富强，整个财富管理市场呈现一幅美好的景象，具有竞争、创新、混业经营特点的“大资管”时代应运而生。“大资管”时代的金融市场会发生以下两种变化，一是资产管理范围扩大，二是利率市场化变革。一方面，由于资管新规的出台，使得证券、期货等各类金融子行业纷纷加入到资产业务的经营中来，对于商业银行来说，必然将面临巨大挑战。另一方面来看，利率市场化的变革削减了商业银行传统业务的利润，为了填补这个缺口，自 2007 年起，各大商业银行纷纷推出了私人银行业务。随着私人银行业务在国内的不断发展，至今为止，私人银行业务已然成为商业银行最主要的利润源头，深受各大银行的重视，私人银行业务的发展变得尤为重要。

根据国家统计局的数据可知，2020 年全年，我国国民经济呈现稳定的上涨趋势，国内生产总值达 1015986 亿元，较去年相比有所增长。国民总收入为 1009151 亿元，增长率为 1.9%。我国居民人均可支配收入超 3 万元，中位数达 2.7 万元，均超越了去年的数值。其中，城镇居民人均可支配收入近 4.4 万元，农村居民人均可支配收入 1.7 万元。总体上来看，不论是城镇还是农村，近几年的发展都是比较良好的。我国国民经济和人均收入水平的快速增长，使得我国高净值客户逐年增多，这说明中国的财富创造能力依然保持快速增长的步伐。

根据瑞信发布的数据显示，2019 年，中国人均财富达到 70962 美元，包括 44349 美元房地产资产，34008 美元的金融资产以及 7395 美元的平均债务。但新冠疫情引发的市场动荡在 2020 年的前三个月对全球家庭财富造成了明显冲击。瑞信估计，2020 年 1-3 月全球家庭财富总额与 2019 年的水平相比下降了 17.5 万亿美元，降幅 4.4%；而直到 2020 年 6 月底，随着股市和房地产市场的回温，全球家庭财富总额才有所回暖，较前一季度有所增长，并预计在之后的几年里，中国的人均财富依旧会保持稳定增长的趋势。此外，中国资产超过 10 万美元的人数已经达到 1 亿 5 千万，已然超过美国。截至 2019 年底，中国已经有 580 万名百万美元富豪，财富超过 5000 万美元的超高净值人群多达 21087 人——超过了除美国以外的任何国家和地区。

纵观上述数据可以发现，我国高净值客户在逐年增多。自 07 年中国银行引领市场带头开设私人银行以来，中国私人银行市场呈现一片繁荣的景象，高净值客户将目光集中到私人银行业务上来，促使各大商业银行纷纷开设私人银行业务。到现在为止，我国各家私人银行通过不断探索、借鉴都已找到适合当下的发展模式，并依据自家银行自身所具备的条件和优势，打造出适合各类客户的产品与服务，以抢占财富市场资源。随着我国金融市场的繁荣发展，历史悠久的外资银行带着完整的管理体系以及丰富的运作经验强势来袭，一步步侵入到国内市场来，以抢占国内财富资源。相较于外资银行来说，我国私人银行业务在人才培养、运营模式、客户经营、风险管理等方面还有很多不完善的地方，我国商业银行想要赢得先机，抢占国内市场，转型势在必行。

### 1.1.2 研究目的及意义

随着“大资管”时代的到来，资本市场发展飞速，商业银行的业务正悄然转变，不在局限于过去，已由过去的传统经营模式转向现在的以零售业务为重点的模式。而私人银行业务作为零售业务中最核心、最重要的业务，发展之势势如破竹，获得了众多好评，成为国内外商业银行迫切需要的业务，也成为我国商业银行发展的重点。但是，随着财富市场的欣欣向荣，私人银行客户对于财富的需求发生质的变化，使得各大商业间的竞争程度加大，而商业银行为了满足客户群体充满变数的需求，必须提升自家银行的服务水准，只有这样自家银行才能获取更多的客户资源，实现自家银行的快速发展。因此，加快私人银行业务转型也就变成当下最重要的事。

本文通过研读国外成熟的商业银行发展与转型的相关研究，从中提取出优良的转型经验，运用于我国商业银行私人银行业务的转型中，具有一定的理论意义；同时本文立足于实际，通过深入了解最具代表性的招商银行 S 分行私人银行业务发展的现状，结合“大资管”这个时代背景，分析并概括出私人银行业务转型的动因，运用 SWOT 分析法分析 S 分行当下情形，并在最后帮助我国私人银行在当前环境下制定出适合的转型发展策略，以应对这个时代的挑战，提升该银行在众多银行中的竞争力，并为其他银行提供重要的参考价值，促进国内商业银行私人银行业务向着更健康的方向发展，具有一定的现实意义。

## 1.2 国内外研究综述

### 1.2.1 国外研究综述

国外的私人银行业务比起中国来说要早很多，且对于私人银行业务的研究较为透彻，研究的内容也极其的广泛，涉及到私人银行的各个层面，包含特征、特点、组织架构、产品优势等，同时也涉及到私人银行业务的理论知识，金融创新途径以及转型动因等。

对于私人银行业务的研究，私人银行业务被认为是一种面向高净值、高收入人群，为其提供综合性服务的一项业务。究竟什么私人银行业务？国外的学者各抒己见，对其见解大相径庭：Lyn Bicker (1996)认为，私人银行的服务对象主要是资产在千万以上的群体，通过制定合适的规划，满足其增值的要求。同时也阐明了各个银行私人银行业务相互竞争的关系以及高净值客户的消费理念带给私人银行业务的影响。另一位学者 Imola Driga, Dorina Nita, Ioan Cucu (2009)认为，随着资产管理市场的开放，商业银行金融产品变得越来越贴合客户，可供客户选择的产品种类涨势飞快，且相似化的产品日趋减少。而金融产品种类的差异多样化源于金融市场各式业务的整合重组，运用新工具、新服务方式加速产品的革新。另外，Bryane 等(2015)阐明了发达国家以外国家的私人银行业务的一些情况。

从影响私人银行业务发展因素方面来看，John M. T. Balmer 与 Snorre Stotvig (1997)通过研究英国以及其他几个国家的私人银行业务，总结出三个会使私人银行业务发展发生不同程度变化的因素，分别为：拥有悠久历史的私人银行业务、在发展的历史长河中铭记于心的事件以及服务客户的质量，并将客户服务质量认定为私人银行业务获得巨大成绩的最为关键的因素。Michel Cicurel(2002)认为私人银行家的能力水平对于私人银行业务也是极其重要的，优秀的私人银行家能在与客户交流时更好的引导客户，能与客户始终保持亲近的关系，同时也能够更好地促进银行与客户的合作，使客户银行达到双赢。Hans Geiger 和 Harry Htirtzeler (2003)重点研究瑞士私人银行业务，分析出该行业获得巨大成功的决定性条件，揭露出私人银行业务将要应对的未知的挑战，配合以合理的策略来应对新的要求，并将瑞士私人银行业务获得巨大成功归因于瑞士的国际影响力、稳定的经济和政治环境、较为完善的经营模式。Ivan Pickett(2003)认为保密性也是瑞士私人银行业务取得成功的主要要素。瑞士在对客户身份等信息保密方面做的相当严谨，值得

各个国家学习。

从商业银行推动转型方面来看，William R. White (1998)分析了国外银行业的转型过程以及悠远的历史，认为推动银行业转型的最主要的力量包括：技术的创新、人口数量过于庞大、政府扮演角色的多样性这三个方面。其次，全球经济一体化、资产证券化以及不同行业机构的强势来袭加速了商业银行的转型。

从私人银行业务创新方面来看，David Maude (2006)认为随着证券公司、基金公司等各类非金融机构渗入到私人银行领域，加大了商业银行在该领域中的竞争力，无形之中增长过多压力。各大商业银行为了在充满竞争的环境中占得先机，抢占客户，继续保持龙头之势，采取了一系列准则。商业银行在原有的基础上对产品与服务进行不断更新，创造出更加符合客户需求的具有独特性、具体化的产品与服务。

从私人银行业务风控方面来看，Terence K.M.Liang (2006)认为私人银行业务的风险主要来自于银行内员工能力水平不足，各国商业银行要针对此类员工做好相应的培训。其次，财富管理市场的不平稳也会为其带来不必要的风险。Anita Ramasastry (2007)认为商业银行的信用与名声会直接影响私人银行业务的发展，银行声誉高低会使客户对银行产品产生不匹配的言论，对于风险的管辖，要落实资金的来源，更好的防范法律和声誉风险。Cao 等(2017)在文章中具体解读了私人银行业务与风险管理之间的关联，并得出以下结论：私人银行业务相较于客户独自投资更加能减少其中的风险。

另外，对于在发展私人银行业务中可能产生的违法违规行为，国外学者也对此进行了研究。Urs. Birchler (2011)阐述了各国政府针对违法、违规的离岸业务制定了相应的处罚手段，此举动对于私人银行业务来说势必会产生更加积极地影响。

国外对于私人银行业务的研究成果是值得中国学习的，值得我们去细细琢磨的。纵观西方国家私人银行业务发展的历史可以看出，私人银行业务是分散在金融业务各种体系中的，并没有作为一项单独的体系。

## 1.2.2 国内研究综述

国内私人银行业务正处于萌芽时期，虽然有越来越多的学者加入到私人银行业务的研究上来，但相较于国外成熟的体系仍略显不足。不过随着时间的推移，我国私人银行业务借鉴并吸收了国外优秀的研究，在产品、服务等方面有了较大的提升。在国内，私人银行业务市场百花齐放，众多商业银行纷纷置身于此，具有了一定的竞争力。

通过研究国外私人银行业务的发展，国内学者们对于私人银行业务各自有了不同的

看法。史建彤(1998)作为国内最早一批的研究人员,他通过深层次的研究国外私人银行业务,分析并总结出有利于我国在未来高效发展私人银行业务的一些启示,同时将国内环境与研究成果相结合为国内私人银行业务的发展制定出了适合的战略,为未来国内发展私人银行业务打下了坚实的基础。谢国梁(2004)将瑞士私人银行业务作为研究对象,认为促使瑞士该业务取得显著成就的最主要原因是瑞士当地的文化环境、瑞士私人银行家严谨的做事风格以及瑞士的保密性。阮红(2009)将汇丰银行作为研究对象,总结出汇丰银行私人银行业务取得成功的因素是品牌竞争力,员工的高能力高素质以及产品的多样性。

那么,国内权威机构、莘莘学子究竟会怎样定义私人银行呢?2005年,国内最早提出私人银行概念,当时是银监会发布《商业银行个人理财业务管理暂行办法(征求意见稿)》,在文件中明确指出:私人银行服务就是商业银行为客户提供的高匹配性综合服务。具体来说就是商业银行安排客户经理进行接待,客户经理在充分与客户沟通后,按照其需求签订相关合同,商业银行按照合同规定的条例,为客户提供的适配的服务。连建辉、孙焕民(2006)认为私人银行是商业银行专门为高净值资产客户建立,提供高水准服务的部门。孙永霖(2017)认为私人银行就是向资产过千万的客户出售综合服务的。业务涵盖众多金融非银行领域。

从私人银行业务发展成熟度方面来看,张长征和付玲玲(2007)指出,中国的私人银行业务刚刚起步,成立之初只有几家实力雄厚的商业银行在经济较发达地区开办私人银行,后来慢慢的在一些一线城市开设,但我们仍要坚信私人银行业务必将在国内各个城市发展起来。聂喜旺(2016)通过对比国内各大商业银行私人银行业务的规模以及客户数量的增长比例,发现国内私人银行业务的发展态势呈现上涨的趋势,并已成为我国商业银行不可或缺的一项业务。陈卓(2017)指出随着国家经济的不断发展,高净值客户的不断涌现,私人银行业务已成为商业银行最主要的获利来源。缪洋(2018)提出要想实现特色化的私人银行业务模式,需要两头抓。政府要从整个宏观经济层面上出发,通过对私人银行业务模式的指导与探究,规划出适配于当下的方案。银行方面要从微观层次来说,重点严防银行内部问题,把控合规等风险。只有政府与银行相互融合,相辅相成,我国私人银行业务才会从根本上发展起来。

从私人银行业务发展策略方面来看,孙焕民、连建辉(2006)提出私人银行业务作为商业银行防范风险、提升行业价值最有效的业务,商业银行要制定出更完善的策略来加速私人银行银行的发展。首先是建立更系统化的管理体系,其次是要培养高能力高素质

员工,针对客户出现的各种问题,可以快速高效的提出多种不同的解决方案来供客户选择。最后是自家产品的创新,要对产品不定期的升级,创造出独具多样性并更有新意的产品。赵建(2010)认为未来私募基金会与私人银行相结合,打造出更适合商业银行主推的业务。曹柳(2016)提出私人银行业务发展的策略:一、要积极开发新型产品,创新业务体系;二、要深层次拓展多行业客户,针对不同的客户要提供不同的服务,及时调整业务策略;三、要吸收引进高质量专业人士。秦玉芳(2018)认为,未来私人银行业务将会结合金融科技这个时代背景,提高客户资产管理的安全程度以及客户的体验感。

从商业银行推动业务转型的方面来讲,葛兆强(2005)指出,我国银行业正处于充满变数的环境中,转型是最好的决定,主要从以下三个方面来进行,一是开构建新的组织结构,二是重视全球经济带给我国的影响,三是打好转型的准备工作,完善制度规章。王比(2008)通过研究商业银行的发展历史以及内在组织结构,我们得出了以下结论:私人银行业务的发展对于商业银行转型是及其重要的。张光华(2005)认为,商业银行进行转型后,改变了从前盈利模式,从服务质量等方面进行转变,全面的促进了商业银行的发展。卜银伟(2015)指出商业银行的转型发展需要通过各种渠道,为客户提供优质、全面的普惠金融服务。

资管新规的出台对于银行私人银行业务转型发展的研究,任芃兴和曲强(2018)认为,新规将重塑商业银行的业务模式,改变过去粗放式发展的财务管理业务模式,未来应该朝着“精细化工作”的密集方向发展。于守金、张乐和刘永平(2019)认为,建立财务子公司,可以促进各类创新业务的快速发展,但同时提醒大型商业银行协调内部竞争关系,否则将会出现恶性国际竞争。另外,孟扬(2018)指出,今后银行间的竞争将更激烈,不再是单纯的收益率的竞争,各家银行要在发掘客户需求等方面加大力度,结合客户自身需求,为客户提供差异化、特色化的理财产品。谷云龙(2018)认为,新规的出台将促使资管业务更快回归本质,理财业务要顺应理财业务发展潮流,从为客户量身定制理财产品、提高从业人员素养及探索设立独立法人三方面为入手积极进行理财业务深化转型。

### 1.2.3 文献述评

目前,国外学术界对于私人银行业务的研究已相当透彻,且成功的发展经验更为其锦上添花。但发展历史悠远的国外金融业却只是将私人银行业务穿插到个人金融业务与中间业务中,研究的理论也只是捆绑了个人金融业务理论与中间金融业务理论体系,并

没有单独进行研究过。而国内学术界往往是将国外成熟的发展经验运用到国外市场，国内学子对于商业银行转型的研究，也仅仅研究了比较浅显的、基础的方面；对于私人银行业务的研究，主要是对私人银行业务的发展概况等进行介绍，浅谈了不足之处，完全借用外资银行成功的发展经验为中资银行提出意见与建议，并没有结合我国的经济环境大背景以及商业银行的自身情况。因此对于私人银行业务的转型还具有较大的空间。

## 1.3 研究方法 with 论文框架

### 1.3.1 研究方法

本文主要用到的研究方法有：

(1) 文献研究法。研读国内外与私人银行业务紧密相关的文献资料，吸收并借鉴其优秀的观点，为本文研究打下坚实的理论基础。

(2) 数据分析法。本文从国家统计局、银行业协会、招商银行官网等众多网站中截取了大量数据和信息，并利用图表的形式加以整合，使数据更加清晰化、更明了直观。

(3) 案例研究法。本文以招商银行 S 分行私人银行业务作为研究对象，重点介绍了招商银行 S 分行私人银行业务发展的现状、面临的挑战，业务转型策略等，为招商银行私人银行业务的转型发展提供参考。

(4) SWOT 分析法。本文采取 SWOT 分析法，分析招商银行 S 分行私人银行业务发展好的和不好的一面，结合“大资管”时代下的私人银行业务的发展情况，提出有效的转型策略。

### 1.3.2 论文框架

第一章是绪论，主要介绍了文章的基本情况，包括选题的背景、目的、意义以及国内外研究现状、内容及方法、研究的创新与不足之处。

第二章是对私人银行业务、“大资管”时代背景、转型、SWOT 矩阵分析的相关理论基础的概述，介绍了私人银行业务的概念、类型、服务对象和内容以及运营模式；“大资管”的概念及特征；最后阐述了转型理论以及 SWOT 矩阵分析理论。

第三章是对我国商业银行及招商银行私人银行业务发展的概述。全章介绍了国内私人银行业务发展现状、发展模式以及招商银行与 S 分行的发展现状。

第四章是对“大资管”时代下招商银行 S 分行私人银行业务转型性的研究。具体分析私人银行业务转型的动因，并利用 SWOT 分析法分析招商银行 S 分行私人银行业务转型的机遇与挑战，深入剖析该分行在私人银行业务发展方面存在的不足，为提出私人银行业务转型发展策略打下基础。

第五章利用 SWOT 分析结论，总结出私人银行业务转型方向，并从团队建设、客户发展、产品服务及风险管理四个方面出发，为招商银行 S 分行私人银行业务的转型发展提出相应的策略选择。

第六章是结论与展望，纵观全文，可以清楚的看出私人银行业务的转型是势在必行的，转型后的私人银行业务会在金融市场上展现更好的姿态。

### 1.3.3 技术路线图

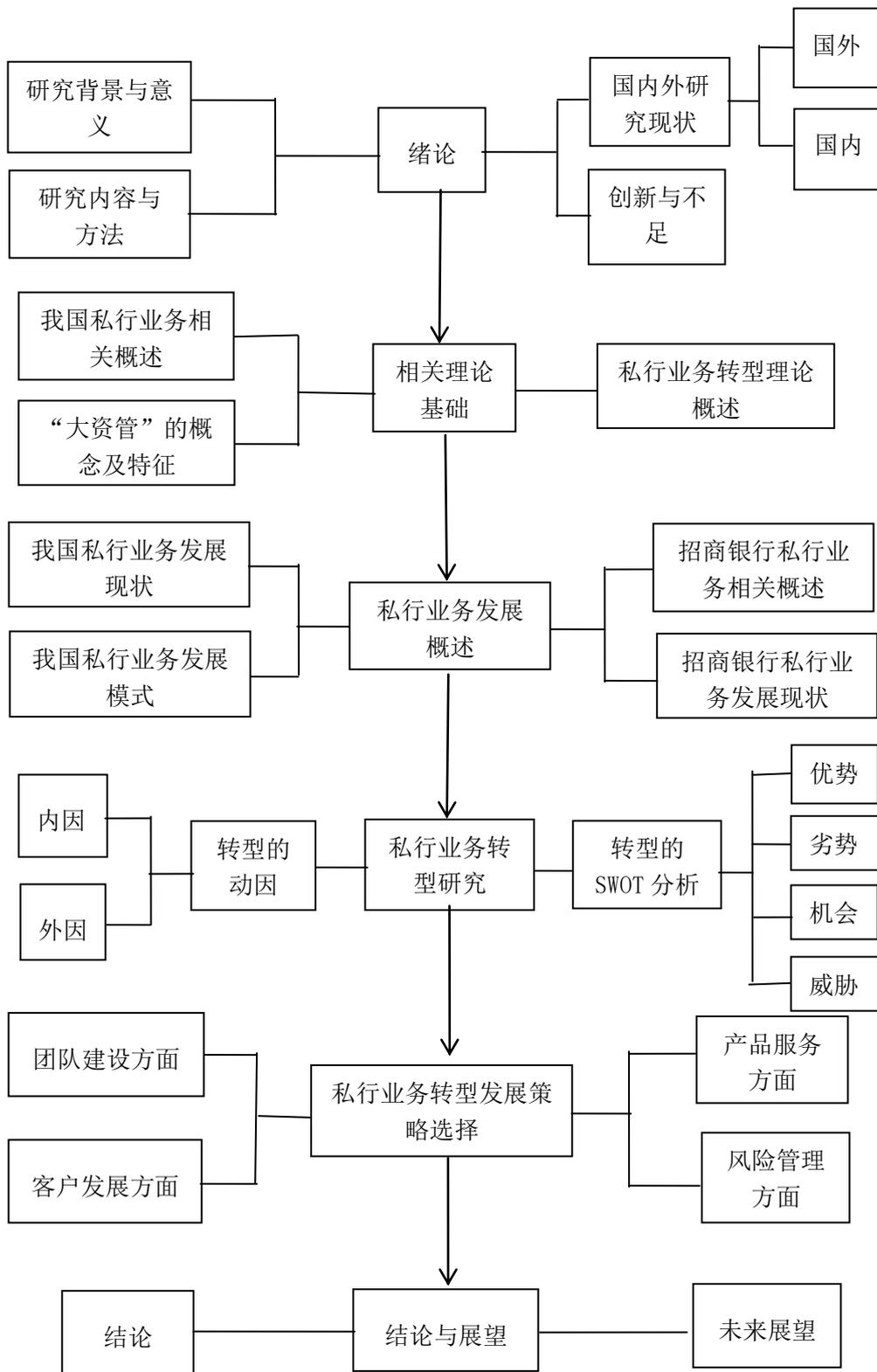


图1.1 技术路线图

## 1.4 论文创新与不足之处

### 1.4.1 论文创新点

本文创新之处：一是，通过对商业银行转型的各种文献的整合，分析出私人银行业务转型发展的动因及发展方向，纵观私人银行业务的发展，总结出适合商业银行发展的转型策略；二是，运用 SWOT 分析法较为全面的分析招商银行 S 分行私人银行的发展现状，在更深层次上发现该分行私人银行业务在转型过程中存在的不足，进行制定出合理的转型策略；三是，在提出具体策略的过程中，以招商银行现有条件为前提，考虑到实施的可行性，制定出能够实现策略。文章结合我国现处的时代背景，以招商银行 S 分行私人银行业务为分析对象，通过运用 SWOT 分析法较为全面的研究了招商银行 S 分行私人银行业务转型的机遇与挑战，并给出了合适的转型策略，进而为其私人银行业务转型发展提供较强的理论支撑，为我国私人银行业务发展提供借鉴意义。

### 1.4.2 论文不足之处

本文不足之处：由于私人银行业务客户及发展数据的保密性，有关私人银行的业务的客户数据和创造的利润较难收集和掌握，导致论文在这方面缺乏数据支撑；由于 2020 年新冠疫情的出现，导致很多机构没有更新 2020 年相关数据，缺失了部分数据。

## 2. 相关理论基础

### 2.1 我国私人银行业务相关概述

#### 2.1.1 私人银行业务的定义与特征

至今为止，国内外学术界尚未对私人银行业务有明确、统一的观点。汇总如下：

表 2.1 私人银行业务定义

来源	定义
维基百科	私人银行可以分为以下两方面：一方面，它是商业银行面向高端群体的一种金融服务；另一方面，作为商业银行下属的最盈利一个部门，私人银行要充分满足客户多元的需求，为客户带去高专业、高素质的服务。
美国众议院	私人银行就是向资产过千万的客户群体提供的多种类别的金融产品与服务，具体包括存贷款、信托等金融服务。
新加坡金融 监管局	私人银行业务是指面向高净资产客群提供的特色化的金融产品与服务。
中国银监会	11 年发布的《中国银行业监督管理委员会 5 号令—商业银行理财产品销售管理办法》中明确提出：私人银行服务是指商业银行充分掌握客户的需求下，与客户签订相关合同。客户将投资的权利交付给商业银行，商业银行根据签订的合同，全权代理客户进行资产管理方面的综合服务。换句话说，私人银行虽归属于商业银行个人理财业务，但较之而言更全面、更综合，更能满足客户资产管理的需求。
剑桥词典	私人银行业务是为银行中资产最多的一批客户提供的金融服务与咨询建议。

资料来源：百度百科

私人银行业务的主要特点如下：

(1) 准入门槛过高。

私人银行业务与商业银行其他理财业务相比具有较高的准入门槛。在国外，想要在私人银行开户至少要满足以下两个条件：资产数额要求一百万美元及以上；单笔交易数

额达几十万美元，二者缺一不可。国外大多数银行都是以此为标准的，但这也仅仅是最低档的标准，像美国规模最庞大的摩根大通开户额需达到五百万美元，且还要有两千五百万美元的净资产。而在国内，为了抢夺客户，准入门槛设置的普遍较低，但也能达到五百万人民币，像招商银行的私人银行门槛更是达到了一千万人民币，各大银行对客户金融资产都具有一定的要求。如表 2.2。

表 2.2 我国 11 家中资银行私人银行业务准入门槛

银行名称	开设时间（单位：年）	准入门槛（单位：万元）
中国银行	2007	800
建设银行	2008	1000
工商银行	2008	800
农业银行	2010	600
招商银行	2007	1000
中信银行	2008	600
光大银行	2011	600
浦发银行	2011	800
民生银行	2008	800
平安银行	2013	600
兴业银行	2011	1000

数据来源：自行收集整理

### （2）综合化服务。

为了应对客户多样的金融需求，私人银行对于其他业务来说提供了更加全面的综合化服务，涉及了多个领域。主要包括以下几个方面：一是与客户沟通协商后，制定出满足客户需求的理财方案；二是资产管理业务，为客户规划特色化的理财方案，满足客户对于资产的诸多要求；三是信托和不动产业务，对客户的资产进行合理分配；四是为客户提供大宗商品和离岸金融等服务；五是提供保险、财务、税收、投资、法律等领域的咨询服务。

### （3）安全系数高。

由于私人银行业务的服务对象是具有庞大资产的高净值群体，该类群体对于自身财

务信息及其重视，这就要求私人银行在合同之初与客户签订保密协议，并严格遵守此协议，只有这样客户才能更相信为其进行投资理财的工作人员，信任银行为其销售的产品以及服务，提升客户对银行的满意度。据调查，不同资产的群体对财富的关注点是不同的，八百万资产的人士看中资产增值，而五千万以上的富豪重视信息保密程度。可以看出，拥有越多资产的群体往往更注重财富的安全性。因此，银行办理私人银行业务的区域会选择一些比较密闭的、安全系数较高的场所，例如环境优雅的高端写字间等。而国外的私人银行较国内更加隐蔽，客户有专人接待，且有专属的办业务区域，在此区域不允许任何普通客户出现。而大多数的情况下，客户经理会直接到客户的家中，为其办理业务，免去了繁琐的步骤。

### 2.1.2 私人银行业务的类型

私人银行业务有以下几种类型：

(1) 在岸和离岸私人银行业务。前者是商业银行为高净值客户群体打造的一种特殊业务，混合了金融服务与咨询业务，是财富管理的延长，或者是信托银行的扩张。后者是将非居民的资产交给专门的部门进行管理，以确保资金的安全。

(2) 全权管理和仅提供咨询的私人银行业务。前者是指私人银行客户将资产委托于银行，使其进行合理的投资以达到增值。后者是指私人银行为客户提供咨询服务，但最终的决策由客户自主决定。

(3) 关系导向和利润导向的私人银行业务。前者是指私人银行为客户提供综合性的金融服务，以期取得客户的信任，与客户保持稳定的联系。后者是指客户经理为了获取更多的佣金而向客户推荐较多的产品。

### 2.1.3 私人银行业务的服务对象和内容

私人银行业务的门槛很高，其服务对象主要面向个人资产超过 100 万美元的个人或家庭。而相较于西方私人银行业务服务对象而言，国内服务对象门槛差别较大。中国银行达 100 万美元，是一个中规中矩的数额；而光大银行数额偏小，服务对象门槛只需达到 100 万人民币即可；而我国最有代表性的招商银行却是国内门槛最高的银行，数额达到 1000 万人民币。

私人银行业务是一种综合性的金融服务，服务范畴涉及到很多方面，既服务于客户

个人，也为家庭、企业等提供详尽的服务。主要包括：存贷款服务、信托、国际资产传承规划服务、家族传承服务、遗产规划服务、艺术品收藏及投资咨询服务、以及其他服务。

#### 2.1.4 私人银行业务与其他理财服务的区别

从本质上来说，私人银行业务与其他理财服务都可使客户的资产实现保值与增值，但两者之间还是存在着些许差异，具体表现为：在服务对象方面，前者主要服务于高净值客户，后者服务于一般客户；在服务理念方面，前者是根据客户的需求为客户打造的服务于产品，而后者通常是先有了产品，在销售给客户；在服务内容方面，前者主要以财富管理为中心业务，属于银行综合性业务，后者主要是银行的一些基本业务；在客户经理技术方面，前者通常需要较长时间的从业经验，并持有相关高级级别证书，而后者通常不需要这么长的时限，仅 1 到 2 年即可；在保密性方面，前者通常会设在一些隐秘的场所，例如高档的写字楼，或者客户经理直接上门服务，而后者通常在银行设有专门的区域。

### 2.2 “大资管”的概念及特征

#### 2.2.1 “大资管”的概念

所谓大资管，“大”是一个泛指，随着资管新规强势来袭，资管行业百花齐放，资管业务不断向外扩张，资管行业进入到充满竞争的经营时代；“资管”即资产管理，是相对于机构来说的，也就是机构对客户托付的资产进行管理，客户将自有的财产委托给银行进行投资，银行接受客户委托全权对资产进行合理分配，以达到增值保值。

#### 2.2.2 “大资管”的特征

“大资管”的特征具有以下几个方面：

##### (1) 规模大、范围广、成长快

随着高净值人群的逐年增长，商业银行金融产品与金融服务逐渐丰富化，该群体对金融业务的需求也越来越大，其投资保值增值的意识也越来越强烈。从大数据来看，未来期间，我国的资产管理规模将会保持稳定增长，庞大的资产规模席卷而来，进一步带

动金融市场的发展。

#### (2) 发展趋势开放化、国家化

随着国内金融市场监管制度的宽泛化、市场开放程度的不断加深，证券、基金等非商业银行金融机构涌入市场，并打造出适配于国内市场的理财产品与服务，金融市场中的资产配置情况也越来越高效，更加遵循市场的发展态势，符合市场的发展模式，我国金融市场也越来越开放与国际化。

#### (3) 业务牌照的放开化

作为大资管时代最主要的特征，业务牌照的放开化加速了资本市场全面发展，各类金融机构可经营业务范围加大，不在局限于现有的业务范畴，实现了交叉经营。就好比商业银行引入私人银行业务，但随着私人银行业务在国内受欢迎程度加大，期货公司、证券公司、基金公司等各类非银行金融机构也逐渐开始引入私人银行业务，加大了行业之间的竞争力。

#### (4) 跨界融合

在大资管时代，金融产品与服务在很大程度上融合了互联网金融，高效的实现多种业务的跨界融合发展。因此，在大资管时代，商业银行的金融资管业务将会围绕资产管理综合服务平台。在国家推行对外开放的同时，金融市场各行各业实现全面对外开放，各家商业银行也在整改并构建综合化服务体系，业务的开展也不在只局限于银行内部的产品，有效的提升了自身全方位的发展。

#### (5) 综合化经营

综合化经营是由于客户对于资产管理需求的差异性所引起的。每个客户对于资产管理的最终目标也是天差地别的。商业银行为客户提供资产管理服务，为了应对多样化的客户需求，需要融合财富管理、金融理财、股权投资等业务创新出能满足各类客户需求的服务体系，规划多样化的理财方案。

## 2.3 私人银行业务转型理论概述

转型，准确来说是一个革新的过程，可以是事物外在形态转变的过程，也可以是思想层面的变革。而不同转型主体的状态及对于环境的适应程度，决定了转型的更多可能性。

企业战略转型理论认为，战略转型可以界定为企业为了实现其自身的发展而采取的协调自身与相对应的环境间关系的行为，从而使企业从传统的生产发展模式转变为符合

未来生存发展的模式，这个过程会对企业产生长远的影响。根据企业的转型理论，商业银行的战略转型主要通过制定长期的发展策略和对产业结构进行优化调整，使资源得到最优的配置，充分发挥资本的使用效率，以满足客户的最大化需求，提高银行的服务质量和水平，从而实现银行的发展目标。在商业银行战略转型过程中，银行的经营理念、业务机构、产品结构等方面都会根据其外部环境与自身内部环境的变化而改变。

而商业银行转型涉及了商业银行的各个层面，例如商业银行的运营模式、产品服务、经营管理、人员培训等。对于商业银行的转型，主要是指商业银行顺应国内外经济发展情况及内外部环境变化作出的一系列政策及模式变革，这个变革通常包括商业银行业务、产品、服务、运作模式、内控管理、资源配置等涉及日常经营的方方面面。纵观整个社会的经济发展，世界各地的商业银行，通过转型使得银行自身水平得到提升，使得银行的服务更加符合客户的要求。这是因为商业银行从属于金融业，金融业在本质上又是提供产品和服务的行业。也就是商业银行的转型就是其服务的转变。而商业银行转型的目的，就是保证银行内部经营理念、策略与整个大的金融环境相符。

### 3. 我国商业银行及招商银行私人银行业务发展概述

#### 3.1 我国私人银行业务的发展现状

私人银行业务起源于 16 世纪的日内瓦，专门向皇族与高官阶级提供私密性较强的家庭服务。后来随着社会经济的不断发展，私人银行业务开始为世界各国富豪级别的客户提供更加全面的金融服务，并逐渐发展成备受欢迎的现代私人银行。经过漫长的一段时期，来到了 21 世纪，伴随着中国经济的飞速发展，国民收入普遍增多，国内私人财富增加，高净值群体呈现直线上涨的趋势，他们对于财富管理的需求发生了转变，私人银行市场发展规模逐渐扩大，世界各国各类金融机构竞相抢占中国市场。

##### 3.1.1 服务机构数量显著增多

国内私人银行业务起步较晚。2005 年，国外发展最成功的瑞士银行已然入驻国外市场，而直到 2007 年，中国银行率先推出私人银行业务，同年 8 月招商银行成立私人银行中心，这两家私人银行部的成立标志着国内正式开启了向高净值客户提供的金融服务的时代。而在接下来的几年，国内各大银行均将私人银行的开设提上日程，直到 2013 年最后一家上市银行成立私人银行部门，我国所有上市的银行均建立私人银行部门。国内私人银行业务的市场被完全打开。

至今为止，我国的私人银行业务发展时间不过 13 年，但由是我国自有银行，本身就有着本土优势，使得他们发展起来更为迅速。就现阶段的发展来看，商业银行中，国内所有上市银行均已成立私人银行部门，发展态势较好地非上市银行也将这件事提上了日程，而一些地方银行也正在向着这个目标努力；非银行金融机构也在背后一直努力着，证券公司等金融机构与私人银行合作也进入到了私人银行市场。现如今国内一线、二线城市均有私人银行业务营业网点，其服务机构数量遍布全国。

##### 3.1.2 客户数量和资产规模增大

在私人银行业务起步时期，私人银行整体客户数量并不多。随着私人银行业务在国内开始盛行，商业银行在平时的经营活动中积累了庞大高净值客户群，近几年随着高净值客户的逐年增加，国内私人财富市场规模的不断加大，所以国内各大商业银行的私人

银行客户数量和资产管理规模也是呈现逐年增长的趋势。详情见表 3.1 所示。

表 3.1 我国 12 家中资私人银行客户数量和资产管理规模增长情况

银行名称	私人银行业务客户数量（单位：人）			资产管理规模（单位：亿元）		
	2018 年	2019 年	增加数额	2018 年	2019 年	增加数额
中国银行	104062	136666	32604	17816	19720	1904
建设银行	127211	142739	15528	13485	15093	1608
工商银行	115053	129145	14092	16278	18207	1929
农业银行	105172	123333	18161	11214	14040	2826
招商银行	138477	154742	16265	24616	27237	2621
交通银行	41552	47191	5639	5304	6092	788
中信银行	33863	41918	8055	4862	5651	789
光大银行	27954	32207	4253	3202	3737	535
浦发银行	28353	30800	2447	4337	4500	163
民生银行	27446	31338	3892	4145	4687	542
平安银行	30020	43800	13780	4735	7339	2604
兴业银行	30590	40191	9601	4257	5292	1035

数据来源：根据中国私人银行发展报告（2020）统计得来

目前我国私人银行客户数量不断增多的同时，各大银行金融资产也是逐步增长，这对国内私人银行的发展来说是一个令人欣喜的成绩。在过去的一年，虽然我国宏观经济上呈现较为低迷的状态，但在私人银行业务方面仍比较繁盛，整个市场资产管理规模与客户数量增势良好，一直以两位数的速度增长。从上表可分析出，中资银行中私人银行业务客户数量增长额最多的是中国银行，达到 32604 人，且五大银行增长额均超过 1 万人；而资产管理规模来看，农业银行突出重围，增额达 2826 亿元，紧随其后的是招商银行、平安银行，增额分别为 2621、2604。值得提的一点是平安银行，近几年发展态势良好，有望赶超国有银行。

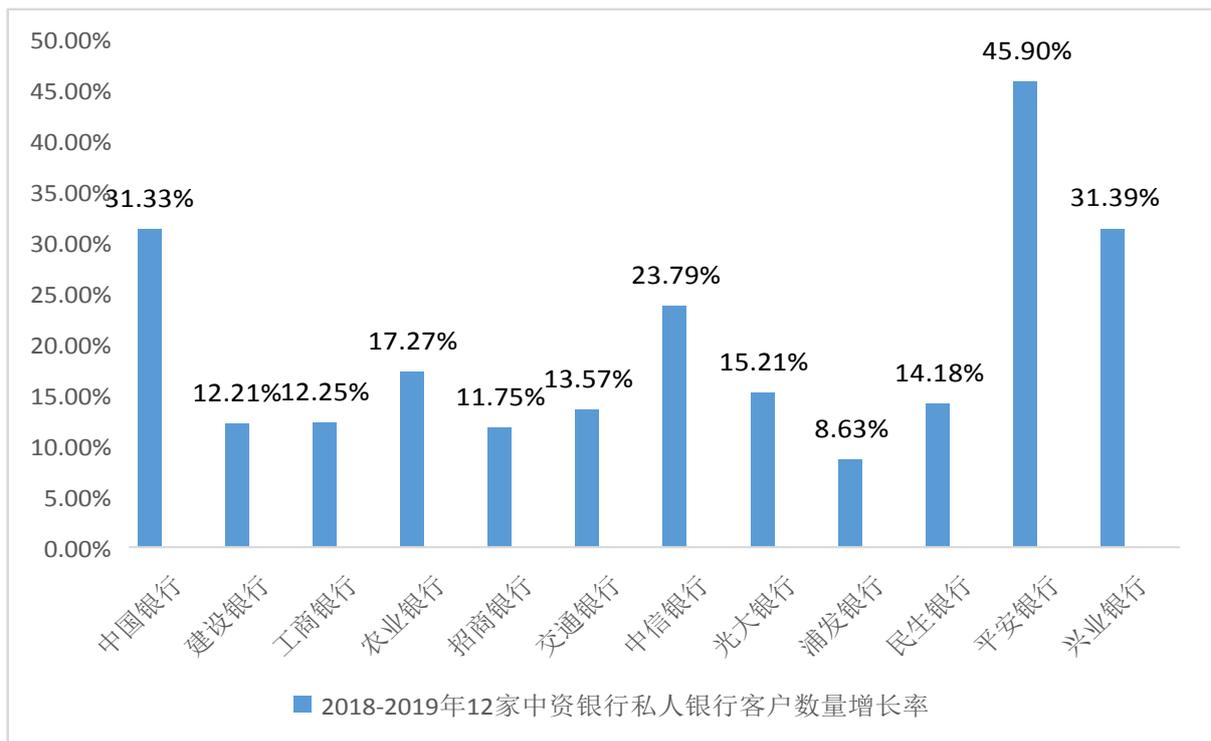


图 3.1 我国 12 家中资私人银行客户数量增长率

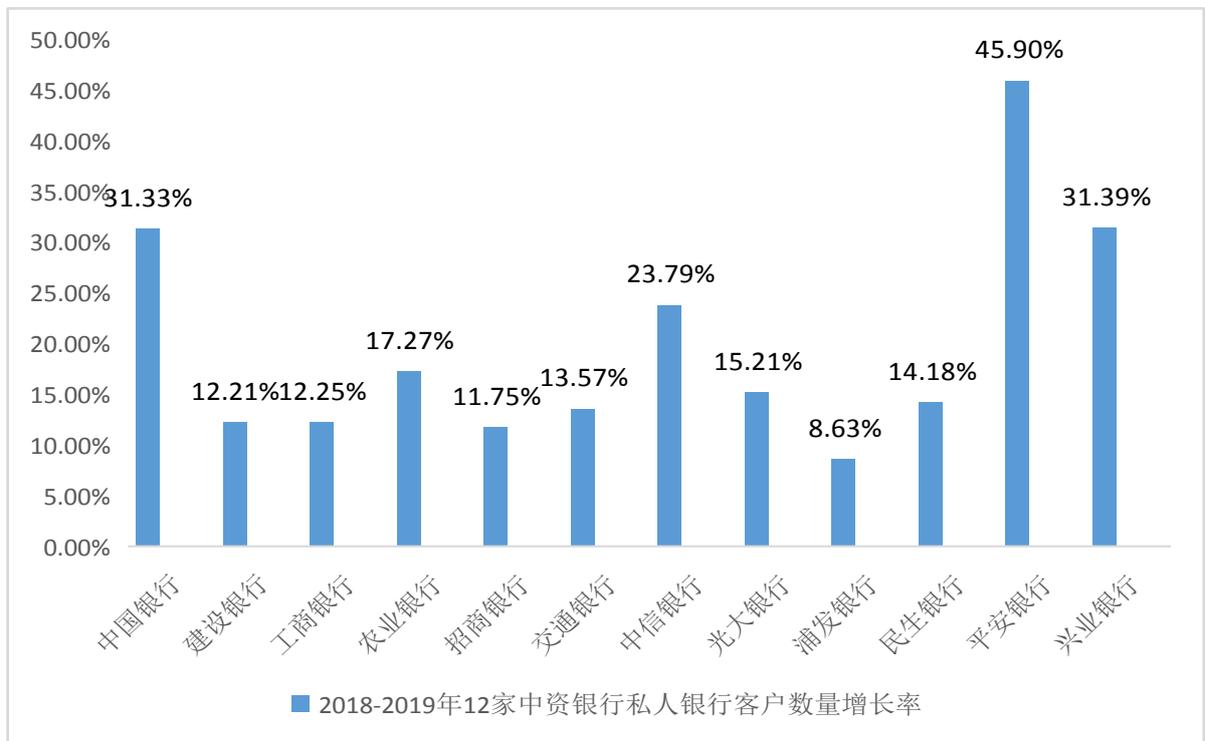


图 3.2 我国 12 家中资私人银行资产管理规模增长率

从上述两个图中可以清晰的看出，从 2018 年至 2019 年，我国 12 家中资私人银行的资产管理规模与客户数量的增长率都为正值，说明与去年相比，资产管理规模范围变大了，客户数量增多了，进一步衬托出我国私人银行业务发展前景较好。

## 3.2 我国私人银行业务发展模式

### 3.2.1 我国私人银行业务的组织模式

尽管我国私人银行业务发展已有十多年，但组织模式方面较西方国家仍有差距。多年来我国私人银行仅仅隶属于商业银行等金融机构，换句话说，私人银行业务只是金融机构其中的一类产品服务，而不像西方国家一样拥有单独的一个银行办理私人银行业务。总的来说，我国私人银行业务组织架构存在以下两种模式：

#### (1) “大零售”模式

“大零售”模式是在各分行零售银行部门下设的私人银行部门，这个部门平时只负责为客户办理私人银行业务，至于业务规划、推广等方面安排由各分行统一进行。在“大零售”模式下，若在零售银行业务中发现符合私人银行业务的客户，该客户将会被引导到私人银行部门，由专门的客服人员进行接待推荐私人银行业务，若发现客户资产规模已不足准入门槛，会将该客户引入适合的理财部门推荐合适的理财产品，这一操作会使客户的资产实现效益最大化，商业银行与客户实现双赢。在收入分配方面，私人银行业务产生的利润会分配到两个部门。总体上来说，使用“大零售”模式最大的优势是私人银行与所属的分行之间可以进行资源的共享，达到双赢得局势；其次，使用该模式有助于留存银行中的优质客户，挖掘其他业务中的有潜力客户，促进银行的全面发展。目前，国内私人银行部分大多数都是采用“大零售”模式发展模式。“大零售”模式具体如图 3.3 所示。

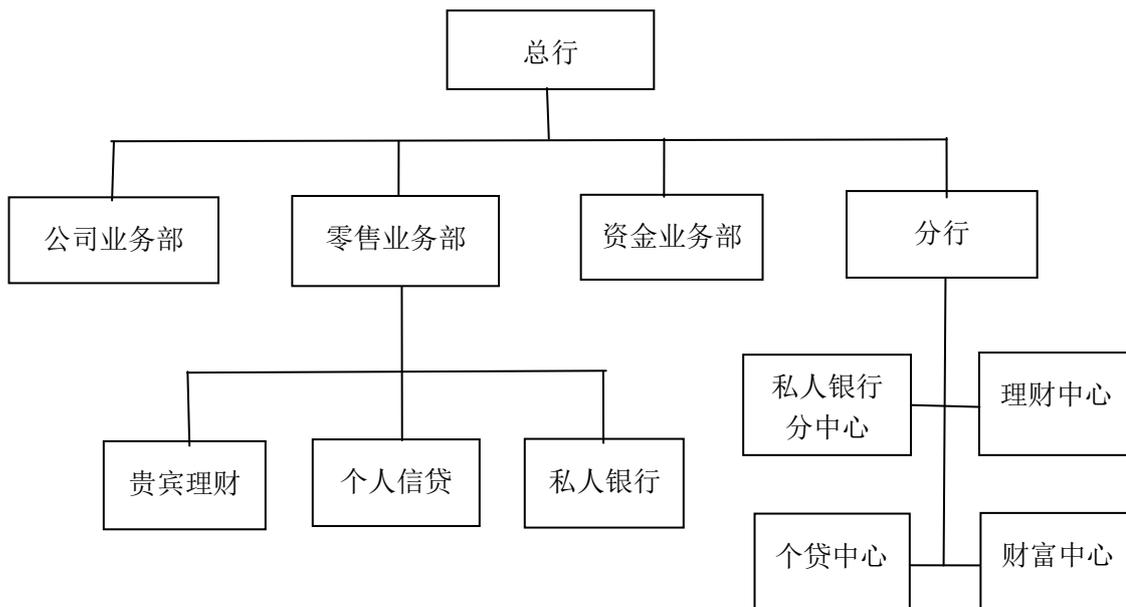


图 3.3 大零售模式

## (2) “事业部制”模式

“事业部制”模式是私人银行作为商业银行总行下设的独立部门，地位上与零售部门同级别，由总行直接下放权力，实行独立运营、单独管制，深层次上促进私人银行有效发展，有利于协调部门之间的利益关系，避免私人银行部门及分行之间发生利益冲突。在“事业部制”下，私人银行部门作为一个单独的部门，与其他部门一样独立开展工作。在盈利方面，私人银行主要靠销售产品、代理业务和顾问咨询来获利的，私人银行部门依靠总行的客户资源，总行依靠私人银行部门实现利润最大化。而总行虽然将权利下放给私人银行部门，但仍拥有绝对的话语权。而使用“事业部制”模式最大的优势在于可增强私人银行业务专业化的运营，更能体现自身特色。采用该模式的主要有工商银行、农业银行等。

### 3.2.2 我国私人银行业务的服务模式

由于我国私人银行业务客户需求呈现出多样化趋势，这就使得我国私人银行业务的服务模式主要为综合模式，并在该模式下增添新的要素。我国私人银行主要以“1+1+N”模式为主，即“客户+客户经理+专业团队”，要求客户经理在制定规划前，充分掌握客户的理财目标，为其制定理财规划，同时商业银行在背后提供 N 个专业的团队作为支撑

力量，在保证此次服务不会存在任何差错的同时，又满足客户多元化和多样性服务。在此基础上又有多种改进，包括比较简化的“1+N”模式，该模式的服务流程是：商业银行委派客户经理与客户进行一对一交流，了解客户的所有需求后，由客户经理在专业的投资顾问团队的帮助下通过分析客户的需求整理出一套符合客户需求的产品投资方案。另外还有少部分银行实行“1+1+1”服务模式，即“客户经理+投资顾问+客户助理”，中国银行采取此类模式。还有建设银行的“1+1+1+N”服务模式，即客户经理+投资顾问+客户助理+专家团队，相较于上述的几种服务模式来说，建设银行运行的服务模式是最全面的，涉及到的人员也是最丰富的。

### 3.2.3 我国私人银行业务的盈利模式

私人银行业务的盈利模式主要是根据利润来划分的，大体上分为以下四种：一是资产管理费模式，西欧地区主要运用此模式，故又称为欧洲模式。这种模式下主要靠赚取管理费用为收入来源。二是手续费模式，主要存在于北美地区，故又称美国模式，该模式最大的特点就是不论是盈利还是亏损，都必须缴纳足额的手续费用。三是投资银行模式，这种模式下主要是开展投资银行业务，私人银行业务只是用作支持的。四是综合模式，也是最常用的一种模式，其模式主要是将各类业务搭配起来，形成一种全方位、多样性的业务，以达到获利的目的。目前，我国私人银行业务大都采取的是综合模式。

对于财富初创期的客户来说，他们的首要目标是想达到财富的快速增长，手续费模式更能满足客户的要求，更适合此类客户群体。而对于有增值要求的客户，资产管理费模式可以很好地满足其需求。在我国，大部分的富裕人士都是白手起家，并没有在祖辈手里继承任何遗产，所以这些人的财富仍然是保持不稳定的增长，他们希望选择合适的盈利模式来促进资产的稳定持续增长，因此，手续费模式更适合白手起家的人士。但是，当他们的资产到达一定的级别，客户的需求立刻发生变化，不再是寻求资产快速增长而是保值增值。而此时，他们不在想继续采用当前的手续费模式，而是将目光转向了以保值增值为目标的资产管理模式。为了满足国内大多数群体的要求，我国私人银行选择采取综合模式来进行管理，为不同需求的人配置不同的盈利模式，本质上来说满足了私人银行所有客户的要求，增加了客户对银行的满意度。

表 3.2 两种盈利模式比较

	交易手续费模式	资产管理费模式
客户特征	客户群体的年龄分布区间较大， 注重财富的升值	年龄偏大， 注重财富的保值、增值和传承
文化背景	北美追求创新， 高风险高收益的冒险文化	西欧皇室贵族文化传统
投资周期	中短期投资，产品风险较大， 注重即期收益	长期投资， 收益比较稳定
产品特征	投资产品以金融市场为主， 产品较丰富	产品的可选择性较少， 优质的服务为主导
经营策略	以产品为导向， 注重客户资金的投资管理	以客户为导向， 注重长期经营和持续化的优质服务
经营成果	客户的流失概率较高， 注重短期的快销方式， 需要不断获客和开发新客户	客户的忠诚度较高， 流失概率较低， 产品的投资准入门槛高

### 3.3 招商银行及 S 分行简介

#### 3.3.1 招商银行简介

招商银行开办于 1987 年，总行位于深圳市，是除了五大国有银行以外资历最高的一家股份制银行，2007 年招商银行正式成立私人银行部门，该部门专门为资产过千万的富豪们提供服务的，为其制定完全吻合的详细的理财方案，满足客户多样化的需求。截至目前，私人银行客户数量达零售银行客户的三分之一，并还在持续增长。招商银行更是凭借着品牌的优势，良好的客户关系，获得了良好的口碑。

截止到今日，招商银行私人银行部门一直保持良好的发展态势，私人银行客户数以及资产管理规模保持着增长的趋势，仅仅历经 3 年时间，招商银行就实现了盈利，并克服了高质量人才缺失、金融产品受限等问题。2020 年年末，税前利润更是达到了 134 亿元，创造了新高，而客户委托给商业银行进行资产管理的总资产也达到了 10648 亿元，与去年相比是增长的。招商银行作为最先成立私人银行的股份制银行，在其他银行进入

这个市场之前已经积累了超多优质的客户群体，远远超越其他商业银行。而招商银行私人银行业务发展的最成功的点在于其抓住了当时我国高净值客户的金融需求，在规划产品的时候加入了客户对于产品的想法，着重突出了客户的需求。另外，由于招商银行准入门槛过高超过了国内所有银行，而过高的门槛意味着高净值客户持有的资产较多，其有较强的承受风险能力。而且随着私人银行高端人才的逐年流失，只有保证优质客户的稳定增长，才能保证银行的持续发展。

### 3.3.2 招商银行 S 分行简介

招商银行 S 分行于 1994 年 6 月 28 日成立，坐落于充满魅力的老工业地区—东北地区，S 分行也是东北地区最早的分行。截止到 2019 年，在该分行下设 1 家营业部、36 家同城支行及 12 家社区支行。招商银行 S 分行私人银行于 2009 年成立，私人银行部门的成立，为东北地区引进了新鲜的服务理念，提升了整个城市的服务水平。私人银行业务成立至今，作为东北地区私人银行发展的一面旗帜，S 分行始终将“因您而变”的铭记于心，时时提醒自己应以客户为中心，将客户摆在第一位，致力于为客户打造特色化的产品与服务。

多年来，S 分行坚持“合规优先、合规人人有责”等合规经营理念，制定严格的规章制度，经过二十六年的发展，S 分行以自律、自强的姿态深受群众的喜爱，以其优质的服务水平带动整个银行全面发展。在 2019 年，S 分行先后荣获众多奖项，与其他商业银行拉开了巨大的差距。而 S 分行在快速发展的同时，仍然不忘初心，坚持以人为本，用实际行动回报一直支持它的这个社会。

### 3.4 招商银行 S 分行私人银行业务现状分析

“大资管”时代以来，随着资管新规的出台，招商银行 S 分行积极响应国家号召，以促进经济发展作为根本，在此基础上进一步开展各项工作。招商银行 S 分行自 94 年成立以来，就一直因其服务创新理念而位列东北地区前列。S 分行作为东北地区首家拥有私人银行业务的分支机构，有着丰富的客户资源。随着东北老工业基地身份的变化，近几年东北地区的革新还算比较成功，致使高净值群体数量显著上升，客户对于私人银行业务服务需求变得多样化。

多年来 S 分行从实际情况出发，考虑到当今私人银行市场的格局，加快转型步伐，

以期继续保持领先地位。在未来发展中，招商银行 S 分行将继续以“打造百年招银”为目标，励志为国家经济尽一份绵薄之力，为东北老工业基地奉献出最大的力量。

东北老工业基地一直是国家全力支持加强改革并对外学习的地方，近几年随着东北地区经济的发展，人们对于自有资产增值的理念大大加深，高净值人群逐步接受商业银行等金融机构为其进行资产管理。招商银行 S 分行精准的抓住了时机，集合专业团队，提供专业服务，打造专业品牌，赢来专业口碑。但由于国内各大商业银行纷纷加入到这个充满竞争的市场中来，促使很多产品较为类似，再加之资管新规的出台、利率市场化的加剧，收益率的变化会影响部分客户的选择，各大银行的竞争关系加剧，而招商银行私人银行业务怎样才能保持领先地位这个问题，值得深思。

## 4、“大资管”时代招商银行 S 分行私人银行业务转型研究

### 4.1 招商银行 S 分行私人银行业务转型的动因

随着私人银行业务在国内金融市场的逐步放开，现有的业务模式已不能满足日益变化的客户需求，商业银行为了抢占充满变数的市场，唯有不断革新，不断改善业务模式。俗话说，不打无准备之仗，商业银行要想稳稳的在市场中占据有利地位，势必要进行转型。

#### 4.1.1 外部因素分析

##### (1) 私人银行业务竞争加剧

目前，中国正处于充满竞争、创新、混业经营的大资管时代。国内经济增速放缓，经济增长由高速降至中高速，商业银行的利润增长过于缓慢，作为商业银行最主要的收益来源，私人银行业务凭借诸多优点在金融市场上大受欢迎，过多的争抢，使得私人银行业务的发展备受关注。各大商业银行为了保证自家利润的上涨，纷纷将目光转向私人银行业务，希望在充满竞争的市场上占据有利地位的同时，更好的带动自家银行全方位的发展，提升自家银行在业界的口碑。近几年来，金融市场处于一个较为繁盛的时期，我国高净值群体逐年递增，成为众多银行争相竞争的焦点，时代的进步加快了私人银行业务的发展，各类金融机构纷纷采取适合的策略，开创大量的客户体系，建立更优质的专业团队，抢占国内市场。时间倒退到 2007 年，商业银行吸取国外银行经验开设私人银行部门，紧接着证券、基金、信托公司也紧随银行业的脚步发展私人银行业务，与此同时，发展多年具有丰富经验的国外银行看中了中国市场，纷纷进入中国开设私人银行部门。

##### (2) 私人银行客户需求更加多元化

我国宏观经济的快速发展，带动了整个国家收入水平的上涨拉动，不论是领取工资的工薪阶层还是搞投资的成功人士，总体上来看，资产都是保持上涨的趋势，这也保证了每年都会有一部分新鲜的面孔加入到高净值群体中，高净值群体逐年增多，而他们对于财富的需求也随着资产的变化发生质的变化。私人银行客群结构分为以下四类职业：创业一代企业家、二代继承人、企业高级管理层、职业投资人。根据调查显示，从成立私人银行之初到过去的几年间，创业一代企业家一直作为高净值人群最主要的职业类

型。但随着近年来企事业发展的良好态势，企业高级经理层比例逐年上升，私人银行客群结构发生巨大的变化。根据图 4.1 显示，截止到 2019 年，创业一代企业家与职业投资人比例明显呈现下降的走势，而企业高级管理层步步赶超，已与创业一代企业家保持同一比例达到 36%，共同作为高净值人群最主要的职业类型。私人银行客群结构的变化也象征着客户需求发生了转变。创业一代企业家老去意味着家族传承的需求上升；专业知识丰富的企业高级管理层的增加意味着财富管理专业化的需求提升。

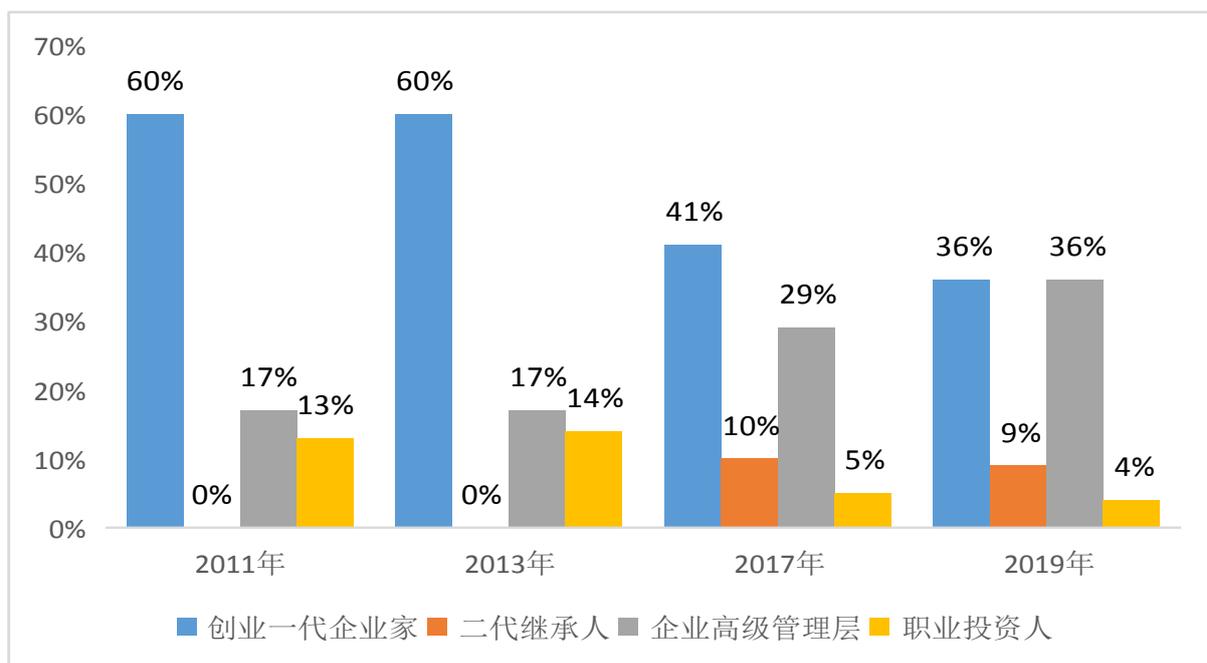


图 4.1 我国高净值人群职业占比情况

根据胡润研究院 2021 年 3 月 23 日最新调研结果显示，高净值人群对于产品的需求已然发生转变，不再是简单的保值增值，而是希望实现资金的多元配置，平衡风险，防控投资可能带来的巨大风险，对于品质生活服务方面的需求也在逐渐增加。私人银行业务在国内发展态势良好，使得私人银行业务客户慢慢的将目光转向具有丰富经验的资深外资银行，其财富配置和投资领域更加趋于多元化。

#### 4.1.2 内部因素分析

(1) 私人银行产品营销模式方面相对单一，推介效率低

私人银行在产品推介方面没有新意，只是简单的以开办活动、上门拜访客户、网络

上介绍产品的基本情况等方式推销银行理财产品，对于客户群体来说，并没有对客群进行准确的定位分析，仅仅是采用广撒网的模式，发送给客户的邀请函也并没有细致的区分开来，一连串的宣传下来并没有过多的客户重视，推介效果不甚满意。在整个产品推广的过程中，由于对客户的定位不准确，未与客户进行深入沟通不了解每个客户的需求差异，未按照客户资产等级邀约匹配的客户等情况，造成私人银行产品的营销利润与投入支出差距很大。

#### （2）财富管理模式较为单一

私人银行客户作为整个银行中最优质的一部分群体，本应享受银行给予的超高标准服务，但由于国内商业银行私人银行部门只是将客户的数量作为员工考核标准，没有过多重视客户的质量问题，导致大量的私人银行客户没有享受到与自有资金匹配的服务。客户经理在维护客户方面做得也不尽完善，财富管理单一化严重，在财富管理提升的问题上也欠缺长远的规划。而整个商业银行从总行到分行再到支行在管理方面并没有制定出令人满意的策略。

#### （3）高专业性人才储备不足

对于招商银行发展私人银行业务来说，想要继续保持前线位置，转型至关重要，那么怎样转、如何转是关键。近几年，商业银行举办各式招聘会招揽到大批专业性的人才，学历方面较多为金融方面高校研究生及以上学历，但持证人员较少，具备专业能力的人才仍旧欠缺。商业银行的成转型需要多个部门的协调配合才能成功，既要有金融方面为客户规划产品方案的专业性人才，也需要为产品进行推广的营销人员，为客户管控风险的管理人员，统计该产品税务方面的财会人员等等，缺一不可。

## 4.2 招商银行 S 分行私人银行业务转型的 SWOT 分析

SWOT 分析法又称态势分析法。SWOT 分别代表：优势、劣势、机遇、威胁。通过对研究对象这四方面的分析得出结论，并将内部因素和外部力量有机结合起来，分析自身的资源优势和劣势，了解对象面临的机会和挑战，从而正确的选择出适合自己的战略管理方法，提升自身的竞争力。

### 4.2.1 招商银行 S 分行私人银行业务转型的优势分析

#### （1）庞大的私人银行客户基础

由于我国人口总量过多，这为私人银行客户群体奠定了坚实的基础。随着资本市场日益繁盛，作为私人银行客户的高净值群体不断涌现，促进了私人银行业得发展。而通过分析商业银行客户资源等数据不难发现，私人银行客户大多数都来自银行内部的资源互换，也就是说购买理财产品的客户资产若达到私人银行业务的门槛，就会将此类客户引导到私人银行部门，由专人为其讲解并制定独据个性化的理财方案。正如招商银行 S 分行，其私人银行的客户大部分都是从“金葵花卡”发展到“钻石卡”再引导到“私人银行”。在这个过程中，招商银行 S 分行坚持做到以客户为中心，为客户打造最贴合、最放心、最全面的一站式、最金融服务，这种全心全意为客户的思想赢得了客户的一致好评。其次，在近几年的发展中，S 分行将信贷投放于经济政策相结合，对一些国家重点支持的行业进行信贷投放以及融资服务，与之建立了深厚的合作关系。而这些重点行业中隐藏着众多高净值与超高净值的潜在客户需要我们去挖掘，这些客户势必会成为招商银行 S 分行私人银行业务的优质客户资源。

### （2）齐全的集团化金融牌照以及过多的机构数量

招商银行作为国内私人银行业务发展态势最优异的一家股份制银行，具有庞大的客户资源以及良好的口碑。从 2007 年至今，招商银行私人银行业务一直保持领先地位，在国内众多城市设立多个营业网点，在境外也创立了大量的分支机构为客户提供服务。相较于外资银行而言，中资银行虽然资历方面与其差距较大，但网点数量上来看优势明显，过多的网点数量也使招商银行获取到更多的客户资源，同时也提升了招生银行的对外知名度。另外，招商银行旗下拥有 6 家子公司分别为：招商永隆银行、招银金融租赁、招银理财、招银国际、招商基金以及招商(欧洲)有限公司，是一家拥有金融市场上各类金融牌照的银行集团。截止到 2019 年底，S 分行经过了 25 年的磨砺，服务水准不断提升，业务规模不断扩大，已发展成为当地规模最大、实力最雄厚的股份制商业银行之一。

### （3）本土化文化优势明显

招商银行由于多年来和客户的合作，优质的服务理念在客户中深受好评，品牌口碑双丰收。作为为高净值客户提供服务的私人银行业务，不光要有专业性强的团队在背后支持，也要加入中国文化色彩。虽然外资银行经验较为资深，但以招商银行为代表的中资银行更能开发出融入中国本土文化又满足客户的需求的产品，更能掌握中国人的思维，更能看清本土客户的理念。另外，由于国有五大行属于国家控股的银行，背后有政府的支撑，对于风险的防控较为严格，致使国内私人银行业务的大多数客户都愿意购买国有银行的产品，买的安心，买的放心。

## 4.2.2 招商银行 S 分行私人银行业务转型的劣势分析

### (1) 专业人员配置不足

私人银行业务是需要客户经理充分与客户进行沟通协调，了解客户所有的需求后，为客户定制的一份独一无二的理财规划，专业性上来说客户经理必须要有过硬的综合实力。同时，私人银行的客户经理还需具备亲和力、察言观色的本事、较强的理解与表达能力以及能说一口流利的英语，国内金融市场上能满足上述所有要求的人少之又少。目前，该分行仅有几名专职人员，其余人员均由分支行个金部及网点客户经理兼任，且年纪都不是很大，资历不足，对于产品与服务，企业管理，财富管理方面的知识较为匮乏，对于客户需求无法完全掌握，无法为客户制定特别完善的解决方案，最终导致客户对该银行丧失信心，不再信任该银行推荐的任何产品，客户流失。缺失综合性人才是各大商业银行存在的普遍现象。

### (2) 专属产品不够突出，同质性严重

随着高净值客户需求逐渐多元化，与一般大众客户相比，他们在保证资产增值的前提下更加注重私人银行产品和服务的尊享性和专属性。由于我国金融体制以及监管的影响，致使国内私人银行业务大多数的产品仍是以往发行的理财产品，主要以货币市场、外汇市场以及债券市场为主，与整个金融市场上的理财产品没有较大差别，并没有任何新领域的衍生品。而国外有着多年发展经验的私人银行都是为客户制定充满个人特色、专属的专属产品。中资银行与之相比仍存在较大差距。私人银行的服务对象均为高净值及超高净值群体，而这些人的需求随着经济的发展也发生了较大的变化，缺乏创新性的产品已经不能为银行带来优质客户，国内私人银行业务的产品同质化严重，很多只是在产品的名称上有差别，缺乏自身特色，这些产品已经满足不了客户日益变化的需求，私人银行只有为客户制定特色化、差异的的理财方案才能在充满竞争的市场中拔得头筹。

### (3) 风险管理制度不完善

由于我国私人银行业务发展时间较短，相较于国外市场来说还不是很成熟，在产品开发、制定理财方案等方面风险意识不强，商业银行合规部门管控风险仍旧是不全面的，且国内一直未出现与私人银行业务匹配度高的法律法规，现有的《商业银行法》中也没有提及任何相关规定，风险管控方面仍存在诸多问题。目前，包括招商银行在内的所有商业银行均采用零售业务的风险管理制度。由于私人银行业务的客户主要为高净值群

体，此类群体对于自身财务信息及其重视，客户经理在为其办理业务的时候，虽然有签订保密协议，但仍旧可能会存在替办、泄露客户财务信息等事件，引导客户办理其他产品等事件。事实表明，随着私人银行业务的快速发展，作为商业银行获利的最主要业务，风险把控方面及其重要，一旦将各种风险转换到现实中来，就会影响整个私人银行市场的发展，进而影响整个金融市场的进步。

#### （4）挖掘客户渠道狭窄，细分客户方式单一

招商银行 S 分行私人银行客户来源主要是原有客户的良心推荐、银行内部其他业务客户的资源互换以及客户到网点的咨询等，拓展客户的渠道较为单一，且片面化。对于银行内部的其他业务的资源互换，也只是将整个银行所有部门的客户在银行内的资产进行系统整理，将资金在 1000 万以上的客户筛选出来，引导到私人银行部门。而其中最大的问题就是，该客户在银行存放的资金可能并不多，但实际拥有的资产却远远超越该数额，这些如果不通过详细的深入调查是无法在直观上体现出来的，而私人银行会损失掉好多这样的优质客户。目前，S 分行对于私人银行客户的划分主要是参考客户资产的多少，客户对于私人银行部门内产品的了解，客户金融知识水平的高低等，对于客户的交流圈，客户的亲友，客户的消费场等不在参考之列，这就导致了 S 分行错失了在客户的圈子里获得拓展客户的有利机会。

### 4.2.3 招商银行 S 分行私人银行业务转型的机会分析

#### （1）我国居民财富的增长

在我国宏观经济快速发展的大前提下，有效的带动了国内人均收入的上浮，高净值与超高净值群体数显著增加，国内财富管理市场显现出良好的发展前景。报告指出，2018 年资产超 1000 万群体有 197 万人且个人可投资资产总额 190 万亿元，这对于金融市场来说绝对是一个可观的数额。虽然从数据上来看，高净值群体数量及其可投资总额增长的速度均有所下降，但发展的趋势还算蛮好的，依然具有增长的潜力。报告显示，高净值人群的对于财富的需求已悄然发生转变，对于商业银行开发出的理财产品期待较高。此外，随着国民财富增长，国内居民等级划分较为严重，贫富差距进一步扩大，富豪们搞投资会越来越富有，穷人们只是安稳的生活，社会更多的财富会掌握在少数人手里，私人银行应抓住这一机遇，充分挖掘潜力客户。

#### （2）科技发展引领私人银行业务

随着资产配置理念的深入化，私人银行业务对客户经理以及背后专业团队专业化要求逐渐变高，在未来，商业银行如何创新出特色化的产品，客户经理如何帮助客户制定理财规划，值得深思。与此同时，随着大数据、人工智能等新技术的发展，以招商银行为首的国内各大银行纷纷将新技术融入到私人银行业务中，新技术的出现也受到了各家银行的热烈欢迎。目前，部分金融机构已经开始使用这些新技术，新技术的应用加快了业务运行的整个流程，使得到的数据变得愈发精准化，同时也缩短了人工筛选、整合、处理资料等各个步骤上的时间，使资产管理服务变得更加流畅。可以说，在未来，金融科技会成为原始动力，促进私人银行转型发展，优化客户服务，为客户提出更满意的综合财富管理方案。

### （3）我国政局稳定

在历史的长河中，我国金融市场始终保持稳定发展的局面离不开政府当局的稳定。私人银行业务最早起源于瑞士，直到 07 年国内才开始真正意义上接触这个业务。目前从全球来看，依然是瑞士发展的最成功，这成功的背后离不开瑞士政府的支持，稳定的政府当局保障了更多投资者的利益，也获得了投资者的信任。我国发展私人银行业务在 2007 年，吸取了瑞士的宝贵经验。多年来，国家领导人带领人民群众沿着规划好的路线前行，有了政府在背后的大力支持，我国金融市场呈现一片繁华的景象，

## 4.2.4 招商银行 S 分行私人银行业务转型的威胁分析

### （1）来自外资银行的威胁

近几年，众多外资银行以前辈的姿态涌入中国市场，凭借自身丰厚的“功底”吸引国内客户，对中资银行来说是一个巨大的威胁。作为国内发展最好的招商银行，相较于发展已有百年历史的外资银行来说，管理经验、服务模式、风险管控体系等方面均无法媲美。目前，国内市场并没有具体针对私人银行业务的法律法规，客户对于自身财产信息的安全程度尤为担心，而外资银行在这一点上做的特别好，他们有专门的法律法规进行保护，消除客户的担忧，赢得客户的信任，客户心中的小天平会慢慢偏向外资银行。受国内法律法规的限制，外资银行在国内发展的并不是很顺利，但随着金融市场进一步发展以及国内政策的宽松化，外资银行的优势将凸显出来，成为国内中资银行发展的巨大威胁。

### （2）来自同业机构以及不同行业机构的威胁

从市场发展方面分析,其拥有着宽广的未来市场,不过随着参与竞争的机构的增多,竞争将愈演愈烈。致使竞争加剧的重要源头一部分来自商业银行,另一部分来自非商业银行金融机构。时间转向 2007 年,我国首家设立私人银行部门的中资银行出现在大众的视野中,招商银行、建设银行等各大商业银行紧随其后。虽然招商银行私人银行业务是国内发展最好的,也是最稳定的,但其他银行的优势也是不能小觑的。还有就是来自非商业银行金融机构的威胁。金融行业对外开放程度加大后,非商业银行金融机构也开始涉入财富市场,推出适合当下时代的理财产品。与商业银行相比,这些非银行金融机构在创新与营销方面非常厉害,对招商银行来说确实存在着一定的威胁。

#### 4.2.5 招商银行 S 分行私人银行业务转型的 SWOT 分析总结

通过对招商银行 S 分行私人银行业务转型的 SWOT 分析,从四个方面进行了探究,具体汇总如下,见表 4.1:

表 4.1 招商银行 S 分行私人银行业务 SWOT 分析

内部		外部	
优势 (S)	劣势 (W)	机会 (O)	挑战 (T)
(1)庞大的私人银行客户基础 (2)齐全的集团化金融牌照以及过多的机构数量 (3)本土化文化优势明显	(1)专业人员配置不足 (2)专属产品不够突出,同质性严重 (3)风险管理制度不完善 (4)挖掘客户渠道狭窄,细分客户方式单一	(1)我国居民财富的增长 (2)科技发展引领私人银行业务 (3)我国政局稳定	(1)来自外资银行的威胁 (2)来自同业机构以不同行业机构的威胁

数据来源:自行整理

由 SWOT 矩阵分析得知,对于招商银行私人银行业务来说,其发展面临的机会大于威胁,优势大于劣势。在接下来的转型过程中,要恰当的结合自身的基础优势,抓住其发展的良好机遇,挖掘更多的潜在客户,研发出能满足客户需求多样性的创新产品。与此同时,要着重关注不足之处,制定适合的方案加以改进,以期打破招商银行私人银行

---

业务面对的瓶颈，更好的迎接其他是商业银行的挑战从而开辟出属于自己的一条道路，争取在充满竞争的市场中继续保持领先优势。

## 5、招商银行 S 分行私人银行业务转型策略选择

### 5.1 私人银行业务转型发展方向

现如今，国内私人银行部门普遍是通过降低价格的方式来吸引客户的，开发的产品与市场上大多数的理财产品差别不大，同质化严重，无法满足客户多元化的需求，缺乏新意，而客户也没有得到应有的服务，商业银行与客户之间的联动性不强。在新的市场监管下，私人银行业务将面临巨大的转型机遇。

#### 5.1.1 从销售服务向顾问式服务模式转型

作为商业银行最重要的获利来源，私人银行业务服务模式从未发生改变，其收入主要是依靠理财产品的售卖。随着财富市场的日益繁盛，私人银行客户需求发生转变，他们不在单纯的将保值增值作为首要目标，商业银行是否有足够的资产配置能力变成了他们选择银行理财产品的首选。同时，资管新规的出台，要求商业银行再为客户推销产品的时候要综合考虑客户的需求，做到只推销对的，不推销贵的。新规的出台为私人银行由销售服务向顾问式服务转型打下良好基础。

#### 5.1.2 从单一投资领域向跨市场资源整合转型

纵观目前的金融市场现状，我国的投资形式趋向于一元化，投资的种类整趋向于多元化发展。从发展历程来看，从单一的信用贷款到后来的直接融资系统的成立，当然，他主要作用于流动中的市场，其主要类型包括股权类的投资、基金产品的成立等等，把握好投资方与融资方的对接工作，帮助客户把握好一切可能盈利的机会。从另一角度出发，纵观全局，随着客户群体的不断发展与壮大，一些私人银行也逐步开始他们的业务拓展，资本管理、并购重组、风险投资以及债券发行等项目都是他们将要扩展的业务。

#### 5.1.3 从中短期的个人资产管理向长期的家族资产配置转型

随着我国城镇化进程的加快，投资市场的承接方式有所改变，再加上国家宏观政策规定，产品的投资必须有期限配置要求，所以，原来的投资方式就要有所改变，一些投资体系就应该把眼光放的更长远，引进家族信托和其他新的业务模式自己组织构架，整

合资源，重新配置，同时将短期，中期和长期投资涵盖其中，只有这样，才能保证家族资产健康稳定的发展，实现增值的效果，同时，也能为社会财富的分配添砖加瓦！

## 5.2 私人银行业务转型发展策略选择

2007 年国内商业银行开始涉足私人银行业务，现如今，私人银行已发展了 14 年时间，有了一定的基础，但仍有很多地方需要完善。随着经济的发展，国内综合实力增强，高净值群体数量日趋增长，未来中国私人银行定会在全世界光芒万丈。

### 5.2.1 团队建设方面

#### (1) 加强对人才培养

人才是发展的基础，由于私人银行业务的高标准、特殊化，使得商业银行为高净值客户提供服务的人员要具备极强的综合性专业能力。私人银行业务的转型离不开“人”，这个“人”包含了多重身份，既是拥有扎实金融知识、持有 CFA 等证书的专业能力极强的客户经理，又是为客户经理做后盾的专业团队。对于发展历史悠远的外资银行来说，优秀的客户经理永远是加快私人银行业务发展的基础，他们致力于培养成千上万的客户经理，将这些优秀的人组建在一起，打造专属于自己的高水准团队。商业银行与客户之间的联系是通过私人银行业务建立起来的，商业银行将高净值客户分配给客户经理，由客户经理全程接待，在沟通交流后总结分析出客户的需求，为客户量身定制适合的理财产品。因此就需要私人银行加强对客户经理专业水准的培养，加快专业队伍的构建，为私人银行在充满竞争的舞台拔得头筹打下坚实的基础。而专业团队是发展私人银行业务的坚实后盾力量，因此私人银行应确保专业队伍人员的完整性，在保证量的同时也要保证质。

胡润百富 2019 年对“新生力”的研究表明，私人银行在银行体验非金融服务的渠道主要为客户经理渠道、自助渠道和电话座席渠道，分别占比 59%，28%和 13%。可见，在为私人银行客户提供服务的过程中，客户经理要具备多种才能，在金融方面要不缺，在非金融服务方面也要有过硬的本领，才能做好高净值客户的日常维护，这也恰恰体现出了人才的重要性。

#### (2) 完善薪酬体系，加强绩效激励考核

招商银行设立激励考核制度的根本目的在于留住优秀的人才，吸引更加专业的客户经理，以期继续保持领先地位。私人银行业不是短期的业务，他涉及到家组资产的继承，

因此，专门为私人银行业务组建的专业队伍尤为重要。那么，就要对私人银行部门制定绩效考核激励机制，评判标准为：利润收入、客户数量、客户资产情况、同业占比等。通过设立充满诱惑的奖罚机制，带动工作人员的积极性，增强工作人员对银行的热爱程度，提高了客户对自身素质培养，吸引优秀的有能力人士，以防银行内优秀人员流失。私人银行的薪酬分配主要包括以下三种：一种是提成制度，一种是底薪+奖励，最后一种是底薪+分红。据调查，招商银行 S 分行中，大部分从事私人银行业务的员工跳槽的原因均是薪酬分配的不合理。可见，只有好的激励考核制度才能留住人才。

### （3）优化专业培训体系

私人银行业务起源于瑞士，现如今发展的最成功的私人银行仍在瑞银集团，而瑞银集团取得成功的因素源于客户经理的专业能力、完善的法律法规以及优质的产品模式等。金融行业作为一个高水平的行业，对从业银行的要求极高，现如今，国内的客户经理都较为较年轻化，从业时间短，有的甚至是从银行其他理财产品优秀的人中提拔上来的，欠缺专业知识。为了提升客户经理的专业水准，招商银行 S 分行根据私人银行发展的现状，构建了详细且实用的培训体系。首先，为客户经理制定提升实力的规划；其次，要求客户经理参加课程培训，在丰富自己的知识储备的基础上，学习打高尔夫球等高端技能，为了更快融入客户的圈子里；最后，要积极参加同行业的交流会，学习他们优秀之处。另外，我国私人银行业的人才培养可以从以下两个方面进行：一是去海外学习；二是聘请国外私人银行业务专家。

## 5.2.2 客户发展方面

### （1）深层次挖掘服务对象

国内私人银行业务的服务对象一直以来都集中在高净值人群上。在科技飞速发展的今天，商业银行可以通过网络平台，搜集私人银行客户的有效信息，在有效信息中分解出需要的部分，像常去的消费场所等，挖掘出可能会成为潜在客户的群体，向他们推荐银行理财产品。或者直接通过客户邀约，再让邀约的人邀约下一个人，这样客户群体发展的范围会越来越广，在信誉度层面上来说，下一层的群体会更相信邀约自己的朋友、家人，可信度更高。此种办法是更。近年来随着国内一些新兴行业的冉冉升起，在这之中不乏有一些未来会进入到高净值群体中的人，这也成为了私人银行业务的潜在客户。因此，在私人银行客户的拓展中，要紧跟时代潮流，关注时下热点，哪些行业近几年发展趋势良好也是要重视的一点。当下，商业银行最需要关注的是新兴领域的态势，进一

步了解发展潜力与现状，慢慢找机会深入到具体的某个行业中去挖掘潜在客户。

### (2) 优化客户结构，有效细分客户

私人银行业务的服务对象主要是高净值群体，而高净值群体的“高”指的是客户净资产过多。私人银行对于客户细分的问题，要准确定位客户群体，并针对高净值客户进行细致划分，再根据客户对自有资产各方面的重视程度，决定适配的产品与服务，既满足了客户的各式需求又带动了产品的创新进步。我国最主要的细分法有两种，一种是地域细分法，另一种是可投资资产规模细分法，在具体划分时要考虑使用哪一种细分法对银行更有利，能将客户划分的更具体，并将客户投资的目的、要求与之结合起来，细致的为客户提供优质服务，打造适配规划。通过对客户的划分，以客户为中心，分散出多个小枝芽，家人、朋友圈、消费圈等全部透明化，利用大数据进行分析，筛选出可能发展为商业银行潜力客户的一部分群体，保持定向跟随搜集信息。

## 5.2.3 产品服务方面

### (1) 深层次挖掘客户需求，打造产品服务体系

随着经济的发展，高净值群体需求发生质的变化，他们对于资产保值增值的重视程度略微有所下降，对于选择理财产品的时候，会着重考虑该银行为其规划的理财方案中的重要因素，像客户经理的专业程度，信息的保密程度，办理业务的办公区域的环境等等都在客户考虑的范围内，不同的客户考虑的点是不同的。因此只有充分与客户进行沟通，深层次的了解客户的需求，及时调整产品规划方案，才能赢得客户的信任。对于高净值客户需求的转变，可通过大力推行产品服务体系，提高客户经理的服务素养，创新产品服务项目等来满足客户需求变化的多样性。

### (2) 加强私人银行金融产品的创新

我国私人银行业务起步较晚，资历尚浅，在产品与服务方面多数银行都是借鉴了国外优秀银行的产品与服务体系，并没有任何新意，极大的阻碍了私人银行业务在国内的发展。所以说，国内商业银行想要在私人银行业务的领域抢占有利地位，需要更多吸取国外发达国家的经验，将他们的经验进行筛选加工整合，最后与我国私人银行发展环境进行结合，创造出适合国内商业银行发展的独具特性化的金融产品，只有这样才能吸引到高净值客户的眼光，在竞争中赢得有利地位。而我国私人银行产品种类较少，仅仅涉及到货币与债券市场，与其他的理财产品差异不大，且极易容易出现相似度极高的产品。

为了在市场上增加竞争的筹码，势必要进行创新，我国可从以下三个方面进行产品的创新：首先是，打造多元化的产品，我国在开发新产品的时候可以将目光转向实业投资、私募投资等领域，在根据 S 分行的发展情形，创造满足客户多元需求的新产品；其次是，发展开放式平台；最后是，加强高科技应用，新产品开发离不开科学技术，高科技为产品提供了强大的技术支持，将科学技术融入商业银行平时的运行中，可以更便捷对客户进行管理。而产品的生产，需要借助科技，准确定位产品的适配程度，增强自身竞争力。

#### 5.2.4 风险管理方面

##### （1）完善风险管控体系

合规部门作为商业银行较为重要的部门，平常的工作主要是管控商业银行，识别与防范在私人银行发展中的出现的各种风险。面对私人银行业务的有效转型，监管部门应控制与防范发展中可能产生的风险，探究客户经理是否存在操作失误的风险，是否存在信用风险，加大日常监管，制定出一套合规的风险管控体系。并进一步完善内控机制，建立紧急处理风险机制，了解客户资金的来源，加强对产品的制度管理，建设风险事前管控、事后分析评估的风险管控新模式。

##### （2）加强业务全流程管理及关键环节检查

关注私人银行业务总体流程的管控情况，严格遵守工作人员证件透明化的原则，监督业务部门平时的操作流程，加强对 VIP 室的安全检查以及设备的定期更换，加强对产品销售流程的合理管控，做好防范风险的基础工作，妥善处理客户投诉意见。招商银行应当加强对私人银行业务全流程的审查，目前招商银行大多采取总行抽查、现场检查的方式。例如，总行定期检查客户经理为客户办理业务的流程，抽查涉及该业务的各个相关人员及金融分支机构，同时要是发现有问题的要及时通报，以防更大的失误出现，而针对发现的业务方面的问题，要及时进行研讨整合出适合的解决方案，及时消除隐藏的风险，确保私人银行业务的高效运行。

## 6、结论

### 6.1 研究结论

2007 年，国内首家私人银行部门成立，由于是国内刚引进的业务，在各个方面均不成熟。时间跳转到 2010 年，私人银行业务在国内发展仅短短 3 年的时间，就已经实现了盈利，这也让国内金融市场重视起来，各大机构纷纷建立私人银行部门开展私人银行业务。随着国内经济进入到新的发展时期，城乡生活水平提升，高净值人群不断涌现，总体呈现上升的趋势，我国财富管理市场进入了黄金时期，对于财富管理的诸多要求也随之而来，财富的保值与增值需求加大，这也使得资管行业迎来新的挑战。在资管新规出台及金融市场竞争过大的情形下，充满挑战的“大资管”来到我们身边。在“大资管”时代背景下，私人银行业务在得到发展的同时也存在着竞争。为了在充满竞争的市场上赢得先机，转型势在必行。

本文选取招商银行作为研究对象，在深入分析国内外关于私人银行文献综述的基础上，了解到招商银行 S 分行私人银行业务发展的现状以及将来的趋势，接着利用 SWOT 分析法对招商银行 S 分行私人银行业务转型的四个方面进行详细分析，深入剖析了 S 分行在私人银行业务发展方面不严谨的地方，并总结出私人银行业务转型的动因及发展方向，最后针对“大资管”时代下，S 分行涉及到的私人银行业务转型的问题，从团队建设、客户发展、产品服务及风险管理四个方面提出相应的转型发展策略：从团队建设方面来说，要优化人才培养，提升服务水平，完善薪酬体系，加强绩效激励考核，优化专业培训体系；从客户发展方面来说，要深层次挖掘服务对象，优化客户结构，有效细分客户；从产品服务方面来说，要深层次挖掘客户需求，打造产品服务体系，加强私人银行金融产品的创新；从风险管理方面来说，要完善风险管控体系，加强业务全流程管理及关键环节检查。

### 6.2 未来展望

我国私人银行业发展已有十多年，发展趋势良好，已过了最开始的困难阶段，未来我国私人银行业务将会朝着更高的地方前进。当下，来自同业和外资银行的压力强势袭来，国内非银行金融机构慢慢已开始涉足财富管理领域，外资银行业带着丰富的经验席卷而来，今后我国金融市场必然会燃起腥风血雨。面对整个金融市场竞争的加剧，转型

---

必然要提上日程。作为国内发展规模最大、态势最好的招商银行要想继续保持龙头地位，需要认真思考一下接下来的打算，怎样创新产品，怎样做到真正的为客户提供优质服务，在未来找到一条独具魅力的发展道路。

## 参考文献

- [1]Balmer J,Stotvig S.Corporate identity and private banking:a review and case study[J].International Journal of Bank Marketing,1997,(15).
- [2] Cao J,Fischli M,Rieger M O.Should Your Bank Invest for You?Evidence from Private Banking Accounts[J].Journal of Behavioral and Experimental Finance,2017, 13:1-8.
- [3]Capgemini&Merrill Lynch.World Wealth Report[R].2009.
- [4]David Maude,Global Private Banking and Wealth Management The New Realities[M].John Wiley and Sons,2006.
- [5]Hans Geiger,Harry Hurzeler.The transformation of the Swiss Private banking market [J].The Journal of financial transformation,2003,(12).
- [6]Ivan Picket.An Empirical Analysis of Private Bank Economic Growth195-1980[J]Journal of Monetary Economics,2003.
- [7] Imola Driga,Dorina Nita,Ioan Cucu,Private banking and wealth management services offered by banks[J].Economics,2009 (9):31-240.
- [8] Lyn Bicker.Private Banking in Europe[J].Routledge,1996,(1):22-26.
- [9]Michael B,Hartwell C A,Ho G.Wealth Management and Private Banking Services in Developing Markets[J].Social Science Electronic Publishing,2015.
- [10]Michel Cicurel. Effects of Growth and Volatility in Private Bank on Economic Growth:Theory and Evidence[M].London:Annals of Economics and Finance, 2002:22-26.
- [11] Urs.Birchler.The International Private Banking Study [R].2011.
- [12]White WR.The Coming Transformation Of Continental European Banking [M].Bank for International Settlements, Monetary and Economic Department,1998.
- [13]史建彤. 美国私人银行业务的运作对我国的启示[J]. 上海金融, 1998, 10:41-42.
- [14] 谢国梁. 从瑞士经验看香港地区私人银行业的发展前景 [J]. 国际金融研究, 2004, (04) :52-57.
- [15] 葛兆强. 管理能力、战略转型与商业银行[J]. 金融论坛, 2005, (05).
- [16]张光华. 经营转型的差异化之路[J]. 中国金融家. 2005, (09) :36-37.
- [17]连建辉, 孙焕民. 私人银行:现代商业银行的战略核心业务[J]. 广东金融学院学报, 2006, (03) :49-54.
- [18]孙焕民, 连建辉. 多管齐下发展私人银行服务[J]. 银行家, 2006, (09) :49-51.

- [19]张长征,付玲玲.国内私人银行业务的发展特征与趋势分析[J].2007.
- [20]王比.银行成长、战略转型与私人银行业务发展研究[D].厦门大学,2008.
- [21]阮红.汇丰经验对中资私人银行发展战略的启示[J].新金融,2009,(12):54-57.
- [22]赵建.“双私”联姻:新财富故事刚刚开始[J].金融博览(银行客户),2010,(09):40-43.
- [23]卜银伟.互联网金融时代商业银行转型发展对策[J].金融发展评论,2015,(02):40-46.
- [24]聂喜旺.我国商业银行私人银行业务发展对策[J].山西农经,2016,(01):83+85.
- [25]曹柳.商业银行开展私人银行业务的路径选择[J].蚌埠学院学报,2016,5(04):102-105+115.
- [26]孙永霖.中国农业银行私人银行业务服务营销策略研究[J].商场现代化,2017,(03):62-63.
- [27]陈卓.我国私人银行业务发展策略研究[J].时代金融,2017,(06):85-86.
- [28]缪洋.家族传承浪潮下的私人银行业务发展研究[J].新金融,2018,(05):32-35.
- [29]秦玉芳.大资管时代私人银行专业化转型之道[J].中国经营报.2018,(1).
- [30]招商银行,贝恩公司.2019中国私人财富报告[R].贝恩公司.2019.
- [31]瑞信信贷研究院.2020全球财富报告[R].瑞信.2020.
- [32]戴祁临.私人银行业务发展趋势[J].中国金融.2019,(16):44-45.
- [33]刘晔.关于商业银行私人银行业务发展策略探究[J].时代金融,2019,(21):23-24.
- [34]邹睿.中国工商银行YT分行私人银行业务发展策略研究[D].吉林大学,2019.
- [35]吴兆坤.基于客户导向的北京银行济南分行私人银行业务发展研究[D].天津财经大学.2019.
- [36]海兰,张小东.私人银行业务模式的国际借鉴与启示[J].当代经济.2019(02):44-46.
- [37]刘苗苗.我国私人银行业务发展探析——以中国银行为例[J].中国经贸导刊(中).2020,(11):107-108.
- [38]韩宇冰.我国私人银行业务发展模式的分析[J].中国市场.2020,(13):52-53.
- [39]刘建忠.新时期私人银行业务转型发展对策[J].银行家.2019,(03):126-128.
- [40]彭蕾,马彦姣,党冰瑜,张亦弛.商业银行私人银行客户效益贡献浅析[J].技术与市场.2020,27(06):144-145.

- [41]何承芯. 资管新规视角下私人银行理财业务的转型发展研究[D]. 广东外语外贸大学. 2020.
- [42]中信银行私人银行, 胡润百富. 探索·主动·更新——2020 中国高净值人群需求管理白皮书[R]. 胡润百富. 2021.
- [43]任芑兴, 曲强. 后资管新规时代商业银行理财业务发展[J]. 金融博览, 2018(09):58-59.
- [44]于守金, 张乐, 刘勇平. 商业银行理财业务转型的多重模式[J]. 银行家, 2019(11):17-18.
- [45]孟扬. 银行理财业务合规转型再获政策推力[N]. 金融时报. 2018-07-23(001).
- [46]谷云龙. 从资管新规看商业银行理财业务的未来[J]. 吉林金融研究, 2018(07):21-24.
- [47]周月秋, 藏波. 资管 2.0 时代商业银行理财业务的转型与发展[J]. 金融论坛, 2019, 24(01):3-11.
- [48]罗金辉, 刘小腊. 资管新规实施路径探讨与银行理财转型展望[J]. 清华金融评论, 2019(07):91-94.

## 后 记

三年的研究生时光匆匆而过，回想自己在校园里发生的一切，心中感慨万千。在三年的时间中，我从一个懒懒散散的迷茫少女变成了今天这个神采奕奕的自信女孩，这一切的一切都离不开母校的陪伴，我衷心的感谢兰财大，是你带给了我力量，是你让我收获了知识，是你帮我寻到了宝贵的友情。虽然过程中有苦有累，但结局依旧完美。

研究生期间的成长让我心怀感恩，我最想感谢我的导师，从论文选题、构思再到定稿都倾注着老师的心血。在学校的时光，陈老师在学术上给予我专业的指导，他的专业、他的智慧深深的感染着我，同时在为人处世方面我也学到了很多，使我受益匪浅。感谢我家人们对我全力的支持，感谢同学们对我的陪伴，正是因为你们的存在，我的学习和论文才能顺利完成。感谢金融学院所有的授课老师，给予我们在校园外学不到的知识。由衷的感谢所有帮助过我的人。

研究生生活即将结束，我们的人生才刚刚开始，也许我们还没有做好准备迎接未知的未来，但请记住永远不要停下前进的步伐。在以后的道路上，我会铭记这三年我所积累的一切，踏踏实实的走好每一步，在不久的将来，我们必然会重逢！