

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2008156049

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

招商银行私人银行业务研究与对策探析

Study and Strategies for the Development of China
Merchants Bank's Private Banking

董佳音

指导教师姓名: 林 涛 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2014 年 9 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- () 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- () 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

中国的私人银行起源于 2007 年，在七年时间里，诞生于商业银行体制内的私人银行无论是从服务的客户数量、管理的资产规模抑或产品种类、风险控制水平、业务模式以及品牌等各个方面均取得了长足的进步，为长期的发展奠定了良好的基础。同时，在发展的过程中，与国外成熟的私人银行以及市场对产品、服务和解决方案的需求相比，中资商业银行的私人银行还存在着诸多的问题。本文在对招商银行私人银行深入研究的基础上，对我国商业银行私人银行存在的主要问题进行了概括总结并针对性的提出了发展策略和建议。

本文采用案例研究的方法，以中资银行中发展最为成功的招商银行私人银行为背景，总结、分析和研究其在发展中形成的独特竞争力和遇到的问题，见微知著，由此衍生出我国商业银行私人银行普遍存在的制度性和阶段性障碍并启发出短期内可行的应对性策略。

本文内容分为四章：第一章对研究背景，研究的方法和思路以及研究结论进行了阐述；第二章回顾了私人银行的概念、起源，私人银行中国的发展概况以及私人银行的主要服务内容，同时描述了国内私人银行业的蓬勃发展并分析了私人银行业发展的主要原因；第三章深入研究了招商银行私人银行的发展、业务模式、产品体系及管理体制，其发展过程中形成的竞争力因素以及发现的内外部困境；第四章则是在前面两章研究的基础上，结合国际成熟市场私人银行的发展模式以及对国内监管政策的预期给出了针对性的策略和建议。

关键词：私人银行；业务模式；困境；对策

Abstract

China private banking originates from the commercial bank system since 2007, in the past 7 years, the client number, the asset scale under management, the product variety, the risk management and the business mode have achieved lots of progress, which builds up the basement for the long-term development. At the same time, comparing to the overseas mature private banking system and the demand market for the products, service and solutions, there still have huge problems to resolve. Through looking into the typical Private Banking of China Merchants Bank, this essay summarizes the main problems of private banking of China commercial bank and proposes suggestions and development strategies.

This essay is composed of four chapters as follows:

In chapter one, the study background, study methods and thinking, and the replying strategies have been expounded.

In the second chapter, author reviews the concept of private banking, its origin, its development in China and its main service content. At the same time, the author describes the booming development and analyzes the main reasons underlying.

In chapter three, Private Banking of China Merchants Bank is taken as a case to dig in its evolution background, the business mode, product system and the management structure. Based on this case study, the author also summarizes the core competitive strengths and the problems haunted in the path.

In the fourth chapter, based on all the studies above, the author proposes suggestions and development strategies, considering private banking development mode in the international mature market as well as the domestic supervision policy expectations.

Key words: Private Banking; Business Mode; Difficulties; Strategies

目录

| | |
|---------------------------------|----|
| 第一章绪论 | 1 |
| 第一节研究背景..... | 1 |
| 第二节研究方法和思路..... | 1 |
| 第三节研究结论..... | 3 |
| 第二章私人银行及中资商业银行私人银行发展概述..... | 4 |
| 第一节私人银行的起源与发展..... | 4 |
| 第二节私人银行的服务内容..... | 6 |
| 第三节中资商业银行私人银行快速发展的驱动力 | 8 |
| 第四节发展私人银行是中国商业银行转型的战略选择 | 11 |
| 第三章招商银行私人银行业务发展的案例研究..... | 13 |
| 第一节招商银行私人银行业务的发展背景..... | 13 |
| 第二节招商银行私人银行的业务模式及组织架构 | 15 |
| 第三节招商银行私人银行的产品及其管理..... | 17 |
| 第四节招商银行私人银行的核心竞争力..... | 19 |
| 第五节招商银行发展私人银行业务的内外部困境 | 22 |
| 第四章招商银行发展私人银行的对策与建议..... | 28 |
| 第一节主动适应监管政策，改革组织架构与业务模式 | 28 |
| 第二节依托商业银行母体，结合国情提供综合服务 | 32 |
| 第三节积极推动家族信托、全权委托等创新型产品和服务 | 34 |
| 第四节改进薪酬管理与绩效考核体系，改进服务质量 | 36 |
| 第五节加强风险管理，提升品牌影响力..... | 38 |
| 参考文献..... | 40 |

第一章绪论

第一节研究背景

改革开放以来，在宏观因素层面上，财富快速积累，高净值客户涌现，为私人银行的发展奠定了良好的宏观基础；在需求层面上，财富管理需要专业的金融、法律、风险和国际业务知识，高净值人群对私人银行提供的一对一的私密性财富管理需求持续上升；在银行业内生变革层面上，零售银行在商业银行的地位不断上升，促使商业银行变革，而私人银行是零售业务中的高地，具有重要的战略意义。总之，中国国民经济稳定高速发展，居民财富积累较快，对私人银行服务的依赖性增强，以及银行业自身战略的调整都为私人银行的发展提供了巨大的想象空间。

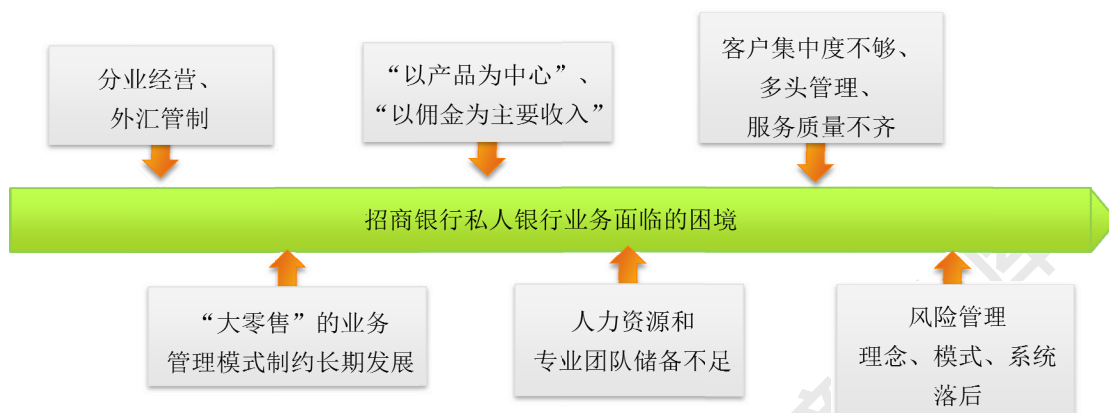
自 2007 年中国银行私人银行开业迄今，提供私人银行服务的中资商业银行已超过 20 家，累计设立私人银行中心超过 200 家，私人银行已经形成了高端财富管理领域的皇冠顶上的明珠，吸引了巨大的关注；然而中资私人银行的运营、管理以及盈利模式均与西方国家成熟的私人银行有较大的区别和差距，造成这种局面的原因一方面是国情和财富格局所决定，但是更重要的是中资私人银行刚刚起步数年，与国外已经运营 200 来年的私人银行的成熟模式相比，尚有巨大的进步空间。

本文藉此对招商银行私人银行进行深入研究，受国外的私人银行运营模式启发，结合中国政策环境，提出针对性的政策建议，希望为中资私人银行的进步发展尽一份心力。

第二节研究方法和思路

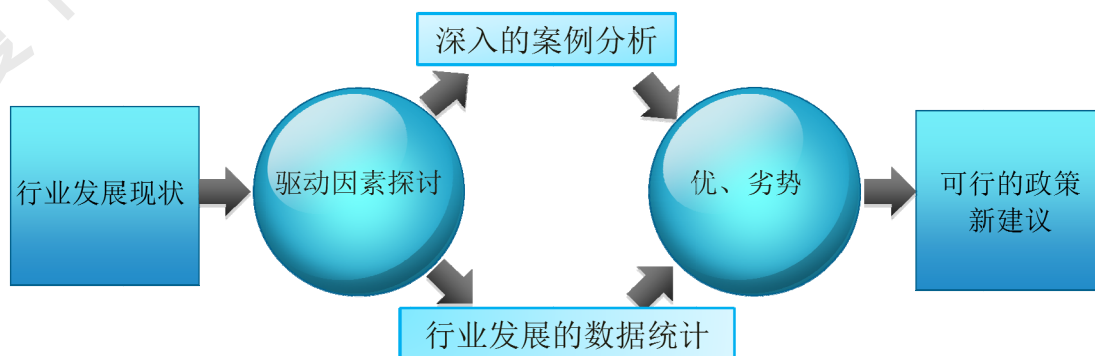
本文采用调查研究法、观察法和文献研究法对招商银行私人银行进行研究，从业务模式、组织架构到产品体系和流程管理进行了详尽的调查，梳理了该业务在

发展中遇到的政策、产品与人才的瓶颈，服务与运营中的困惑等，真实的反映了目前中资私人银行实际发展中遇到的外部政策性和内部整合的瓶颈和问题。



最后结合招商银行私人银行发展的实际情况，从组织架构设计、产品开发、人才培养、风险与品牌管理方面入手，通过运用 EMBA 学科的相关理论与知识，从宏观分析、行业研究、公司分析三个层面进行深入剖析，根据分析研究结果，对业务发展策略的定位与选择提出了建议，并在改善改进措施上提出了具体的意见，文章整体研究思路如下：

(1) 文章第一部分对选题背景、研究思路、最后的结论进行了大概的阐述，让大家对文章逻辑框架有一个整体的把握。(2) 文章第二部分对私人银行及其在中国的发展进行了介绍。由于私人银行业务进入中国时间不长，人们对其业务还不太了解，特别在此部分进行了简要的介绍。(3) 文章第三部分通过对招商银行私人银行业务模式、组织框架、产品体系及管理流程等进行了具体的介绍和分析，进而总结出其核心竞争力和面临的困境，为后续策略建议做好铺垫。(4) 文章第四部分根据前面实际发展中发现的问题，提出了具体可行的实施意见及建议。



第三节研究结论

论文最后结合宏观政策因素、商业银行的背景以及国外成熟私人银行的发展模式针对性的提出切实可行且将行之有效的建议,对中资私人银行的发展具有一定的促进作用。

首先,适应监管,改革业务架构和管理模式,比如:发挥控股公司或关联公司的多牌照优势,开展混业经营;加强与外资私人银行合作、设立跨国机构,拓展国际市场等。其次,积极利用商业银行优势,提供资产、负债和资本市场综合服务,践行 ONE BANK 理念。再次,积极推动家族信托、全权委托等创新型的产品和服务,比如:改变业务结构和盈利模式;提前布局未来混业经营下提供综合性金融解决方案方面的能力。然后,优化人力资源模式,建立客户经理和专业人员长期激励,提升客户服务质量和满意度。最后,加强风险管理,提升品牌影响力,比如:严格的风险控制是私人银行品牌保障的基础条件;风险控制与适度创新相结合;品牌影响力是私人银行竞争力的综合体现。

第二章私人银行及中资商业银行私人银行发展概述

商业银行根据经营特点一般将业务划分为批发、零售两个板块：其中批发业务主要服务于企业客户，一般按照企业规模将客户划分为大、中、小型客户分别进行服务；零售业务主要服务于个人客户，按照个人客户的可投资资产额将客户划分为大众客户、富裕客户、财富客户以及私人银行客户等。针对财富客户以及私人银行客户等持有较高的可投资资产的高净值人士（HNWI, high net wealth individual）群体，银行等金融机构一般会成立专设部门或者独立的机构来提供相比于一般客户更私密、更专业、定制化的服务，这种机构就是一般性质的私人银行（Private Banking）。

第一节私人银行的起源与发展

私人银行，不是指银行组织的私有产权属性，而是指以财富管理为核心，面向高净值人士提供的专业化综合金融服务，帮助其实现财富管理的长远目标。具体来讲，就是根据客户需求，由专业的理财团队为其提供量身定做的金融服务，内容涵盖资产管理、投资、信托、税务及遗产安排、收藏、拍卖等广泛领域，在形式上则是由专职客户经理和财富顾问提供具有私密性和专业性的一对一服务。银行对私人银行客户制定了非常高的准入门槛，国际上一般要求客户的可投资资产金额起点为 100 万美元，而部分金融机构更是要求客户的可投资资产起点为 500 万美元。比如招商银行，其对私人银行的定位就是：“为满足私人银行客户及其家族需求，通过开放式综合产品服务平台，提供以综合私人财富管理、金融和专享增值服务为核心的综合金融解决方案，实现客户增长和价值创造的目标”。其目标客户为：可投资资产在 1000 万元(含)以上的个人。

一、私人银行的起源与发展历程

私人银行起源于 16 世纪的欧洲。当时由于宗教纠纷，大量受迫害的新教徒从法国和意大利逃到瑞士的日内瓦，这些新教徒给日内瓦带来了大量金钱，财富

的管理需求应运而生。于是，出现了一批专业的银行家、律师、会计师等，他们负责制定投资、避税、遗产等财务规划并且接受委托而执行规划，这就是最早的、最传统的私人银行。

发展到 18 世纪，日内瓦银行家已声名鹊起，成为现代私人银行家的雏形，他们逐步开始培养人才、制定行业规范。20 世纪初，日内瓦的私人银行家们开始涉足海外，开启了国际化运作的历程，其服务的对象囊括欧洲皇室到全球名流、各国富豪，服务内容也从资产保护、到财富管理、再到以财富管理为核心的整合金融服务。随着管理财产规模的扩大和行业规范的制定，特别是两次世界大战期间瑞士的中立以及对财富隐私保护制度的确认，日内瓦奠定了其全球私人银行中心的地位。

从 16 世纪私人银行业务萌芽，到 20 世纪 80 年代，在近五个世纪的发展过程中，世界各地的信用环境发生了较大的变化，西方国家商业银行的经营发展策略开始转向个人业务，特别是私人银行业务。各家银行都投入了大量的人、财、物，并成立专门机构开发适应高净值客户需求的产品，代收代付、保管箱、银行卡、财富咨询、海外资产配置等中间业务迅速发展，为高端客户的维护和发展提供了越来越多的产品和服务手段。

90 年代以后，私人银行业务在商业银行中的占比与日俱增，并逐渐成为主要赢利增长点。美国的私人银行业务平均利润率高达 35%，年平均盈利增长 12% 至 15%。瑞银集团管理的近 2 万亿美元资产中，财富管理收入接近 100 亿瑞士法郎，私人银行业务所创造的净利润在集团的比重一直保持在 35% 以上^①。根据 80/20 定律，私人银行所服务的占比很小的高净值客户群体将为银行创造很大的利润空间，西方发达国家的商业银行也用事实证明了这一点。

二、私人银行在中国

2005 年，美国国际集团（AIG）旗下的瑞士友邦银行私人银行在上海设立办事处，外资银行开始抢滩中国因为入世而承诺放开的财富管理领域。自此开始，外资私人银行、中国商业银行都非常重视中国高净值群体的财富管理市场，纷纷

^①和讯财经网站：<http://www.hexun.com/>

推出私人银行业务，不断加大资源投入，打造物理网点的建设，加快人才队伍的培养，私人银行业务的竞争也逐步铺开。

中国私人银行业经历了从 2005 年银监会首次提到“私人银行”概念，到 2009 年“私人银行业在中国的巨大发展潜力被市场普遍认同，中资银行和外资银行在境内财富管理市场形成两大阵营”，到 2011 年“跨境资产配置逐渐成为新的投资渠道，各类金融机构纷纷抢滩中国私人银行业”，再到 2013 年“中资银行进一步强化境内投资市场的竞争优势，眼光开始投向跨境资产配置市场，加快海外布局”——经过数年的高速发展，中国高净值人士的需求更加多元化，对投资的理解更加成熟和理性，私人银行业的竞争格局也进一步深化，中国私人银行业已进入一个逐步成熟的快速发展阶段。

从 2007 年诞生，中资商业银行私人银行业务已经开展七年，已经开展私人银行业务的商业银行包括：中国银行、农业银行、工商银行、建设银行、交通银行等五大国有银行，以招商银行、中信银行、民生银行等为代表的 12 家股份制商业银行以及以北京银行、渤海银行、南京银行为代表的多家城市商业银行。据不完全统计，开展私人银行业务的中资商业银行数已经超过 20 家，在全国各地建立的私人银行中心（财富中心）超过 200 家，基本覆盖一线城市和重点省会城市^①。

第二节私人银行的服务内容

传统的零售银行以提供存款、贷款、理财等中间业务产品为服务内容，而私人银行是为高净值人士及其家庭提供个性化、专业化的综合金融解决方案，而非金融产品的简单打包供应。根据私人银行业务的盈利来源，手续费和资产管理费来区分，私人银行业务可分为投资管理类和规划类两个板块^②。

^①中国零售银行网：<http://www.crbanking.com/Index.htm>

^②成可：“我国商业银行的私人银行业务盈利模式研究”，南京：南京师范大学·工商管理学院，2011 年 6 月，P28-30。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫