

学校编码: 10384

学号: 17920111150810



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

工行厦门分行私人银行 业务发展策略研究

A Study On Developing Strategy Of The ICBC Xiamen Private Banking Business

刘淳

指导教师姓名: 王志强教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2016年4月

论文答辩时间: 2016年5月

学位授予日期: 2016年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016年 5月

厦门大学图书馆

刘淳

指导教师: 王志强教授

厦门大学

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

随着我国国民经济发展，居民财产性收入呈现迅速增长，中国私人财富集聚的很快，这些高净值人群的个性化和多样化的金融服务需求，促进了私人银行业务在中国快速开展起来。因此，在资产管理业务和财富管理市场快速发展的背景下，私人银行作为财富管理的高端业务，已成为各家金融机构一项新兴的战略业务。目前我国的私人银行业务还处于萌芽阶段，我国中资银行仍然面临诸多的挑战和问题，因此，如何开展私人银行业务的探讨，具有现实性的意义。

本文以自己任职的厦门工行的私人银行业务作为论文的题目，希望能综合运用所学的 MBA 工商管理知识，分析本行战略性业务——私人银行业务，为其发展提供策略性建议，扩大私人银行业务在厦门区域市场的竞争优势。

论文首先概述了私人银行业务的概念、私人银行的核心业务和境内外发展趋势，工行私人银行业务的发展历程，用 SWOT 理论对厦门工行的经营环境，厦门工行私人银行业务进行全面的分析，接着，论文评估了厦门工行私人银行业务的经营现状，通过对内外部环境分析，指出其存在的问题，以确定厦门工行开展私人银行业务的战略选择、战略内涵、战略目标和战略实施。最后，论文总结并提出了厦门工行私人银行差异化发展策略，即通过在服务体制、服务内容、人才建设等方面的差异化，利用海外业务和网点资源优势，全行办，专家办，创新家族财富管理和全球资产配置业务，拓展社会尖端财富人群，提升工银私人银行品牌影响，不断扩大同业竞争优势。

关键词：厦门工行；私人银行；发展战略

Abstract

With the rapid growth of economic development and residents' property income, China's affluent population also will be rapid growth in its wealth management increasing demand, the current wealth management mark has great potential. The development of China's private banking business has shown great growth potential. For Chinese banks, private banking is a new profit growth point and good prospects. Strengthening research and developing private banking business in China is endowed with a great importance, for accelerating financial reform and enhancing the overall competitiveness of commercial banks in China.

The selected topic is the private banking business in ICBC Xiamen branch that I am working for. The aim is to apply the knowledge of business management, to summarize the private banking business of the bank and then examine my learning, also to sum up experience to enhance the competitiveness.

Firstly, the article studies the theory of private banking, explains the definition and characteristics, and summarize the development of the overseas and domestic private banking market. Secondly, the paper also analyzed private banking of ICBC Xiamen by SWOT theory, the paper concluded that ICBC Xiamen branch should pay to their strengths, overcome weaknesses, take advantage of the opportunity to resolve the threat, develop well development strategy for private banking business to carry out the the strategic location and target, strategic implementation approaches and strategic implementation. Results of this paper is ICBC Xiamen branch should combine with the advantage of overseas business and retail locations resources, strengthen innovation and enhance ICBC private bank brand, try to find a suitable development path in order to expand competition advantage.

Keywords: Xiamen ICBC banking; Private Banking; Development Strategy

目 录	
第一章 研究概述	1
第一节 选题背景	1
第二节 选题意义	14
第三节 研究框架	22
第二章 私人银行业务介绍	44
第一节 私人银行业务简介	44
第二节 私人银行的核心业务	6
第三节 境外私人银行市场发展趋势	77
第四节 境内私人银行业务发展	1040
第三章 工行私人银行业务概况	1616
第一节 工行私人银行发展简介	1616
第二节 工行厦门私人银行中心的基本情况	1919
第四章 厦门工行私人银行业务的外部环境和内部环境分析	2323
第一节 外部环境分析	2323
第二节 内部环境分析	2626
第五章 厦门工行私人银行业务的发展战略分析	3131
第一节 厦门工行私人银行业务发展战略的选择	3131
第二节 厦门工行私人银行业务发展战略的内涵	3232
第三节 厦门工行私人银行业务发展战略的措实实施	3333
第六章 结论	4141
参考文献	4242
致 谢	4343

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Background of the paper	1
Section 2 Importance of the paper	1
Section 3 Framework of the paper	2
Chapter 2 Introduction of the private banking business	4
Section 1 Summary of the private banking business	4
Section 2 Core of the private banking business	6
Section 3 Development trend of the overseas private banking market	7
Section 4 Development of the domestic private banking market	10
Chapter 3 Overview of the ICBC private banking business	16
Section 1 Development profile of the ICBC private banking	16
Section 2 Operating status of the ICBC private banking centre(Xiamen)	19
Chapter 4 Analysis of external and internal conditions on the ICBC Xiamen private banking business	23
Section 1 External environment analysis	23
Section 2 Internal environment analysis	26
Chapter 5 Development strategy on the ICBC Xiamen private Banking business	31
Section 1 Choice of the strategy	31
Section 2 Content of the strategy	32
Section 3 Measure of the strategy	33
Chapter 6 Conclusion	41
Reference	42
Acknowledgements	43

第一章 研究概述

第一节 选题背景

随着我国国民经济发展，居民财产性收入呈现迅速增长，中国私人财富集聚的很快，这些高净值人群的个性化和多样化的金融服务需求，促进了私人银行业务在中国快速开展起来。因此，在资产管理业务和财富管理市场快速发展的背景下，私人银行作为财富管理的高端业务，具有信用风险小，资本回报高的特点，已成为各家金融机构一项新兴的战略业务。

中国私人银行业务自 2007 年起步以来，尽管已经经历了 8 年多市场竞争的洗礼，银行、券商、基金、信托和第三方理财等机构均不断介入高端财富管理市场，目标客户也被不断细分，但整个私人银行业依旧尚未形成明显的、固化的行业竞争格局，市场对所有参与者来说仍具有巨大的空间。根据《福布斯》中文版等机构编写的《中国高净值阶层财富白皮书》报告指出，2015 年底我国高净值人士^①达到 112 万人，其人均可投资资产高达 3116 万元。^②私人银行作为一项新兴的“黄金业务”，市场发展空间巨大。同时，各大银行普遍意识到发展此业务的战略价值，纷纷加大资源投入和政策倾斜，大力跑马圈地，将私人银行业务发展放到集团业务的优先位置，不断深入高端资产管理市场，形成新一轮竞争格局。

2008 年 3 月 27 日，工银私人银行在上海成立，获得国内首家中国银监会颁发的专业经营牌照。基于工商银行的雄厚资质，2012 年 12 月 17 日，中国工商银行私人银行厦门中心正式揭牌起航。工行厦门私人银行业务根植本土需求、把握市场脉搏，依托集团强大优势、整合外部优质资源，构筑了跨市场、跨机构、跨产品的金融服务平台。

第二节 选题意义

在资产管理业务和财富管理市场快速发展的背景下，私人银行作为财富管理的高端业务，已成为各家金融机构一项新兴的战略业务。对高净值客户的产品服务渗透

^① 高净值人群是指可投资资产规模超过 1000 万的个人

^② 报告发布网址 <http://money.jrj.com.cn/2015/11/28090620151141.shtml>

能力强，能通过交叉营销带来新的利润增长点。对各家金融机构来说，不仅能够持续稳定地贡献营业收入，还能改善客户结构、业务结构与收入结构，推动多元化、综合化经营，加快从资本密集型业务模式向资本集约型业务模式转变，提高盈利能力和品牌价值。对商业银行来说，私人银行更是应对利率市场化趋势，加快经营转型的重要突破口。因此，通过分析工行私人银行业务发展、金融资产服务业务体系等方面，深入分析工行厦门私人银行业务的发展状况、存在问题及其问题根源，联系当前国内商业银行实际情况提出可操作性的发展建议，对于促进工行厦门私人银行中心发展具有重大的现实意义。

第三节 研究框架

本文的研究逻辑框架如下：

第一部分是运用材料研究法和文献研究法介绍私人银行的产生和发展、概念界定，基本特点，阐述财富管理是私人银行业务的核心，对境内外私人银行市场和发展趋势进行系统性的分析。

第二部分从概述工行私人银行的发展历程、服务内容、产品线以及介绍工行厦门私人银行中心基本情况。

第三部分是进行工行厦门分行发展私人银行业务的外部环境分析，通过外部环境的扫描，找出发展私人银行业务的机会与威胁；进行工行厦门分行发展私人银行业务的内部环境分析，通过分析私人银行业务的现状，找出发展私人银行业务的优势与劣势。

第四部分运用 SWOT 分析的方法，通过内外环境的统筹，将厦门工行发展私人银行业务的外部机会、威胁和内部优势、劣势与工行总行的整体发展战略相结合，提出厦门工行开展私人银行业务的战略选择、战略内涵、战略目标和战略实施。根据实际情况提出差异化的发展建议，应利用海外业务和网点资源优势，全行办，专家办，创新家族财富管理和全球资产配置业务，拓展社会尖端财富人群，提升工银私人银行品牌影响，不断扩大同业竞争优势。

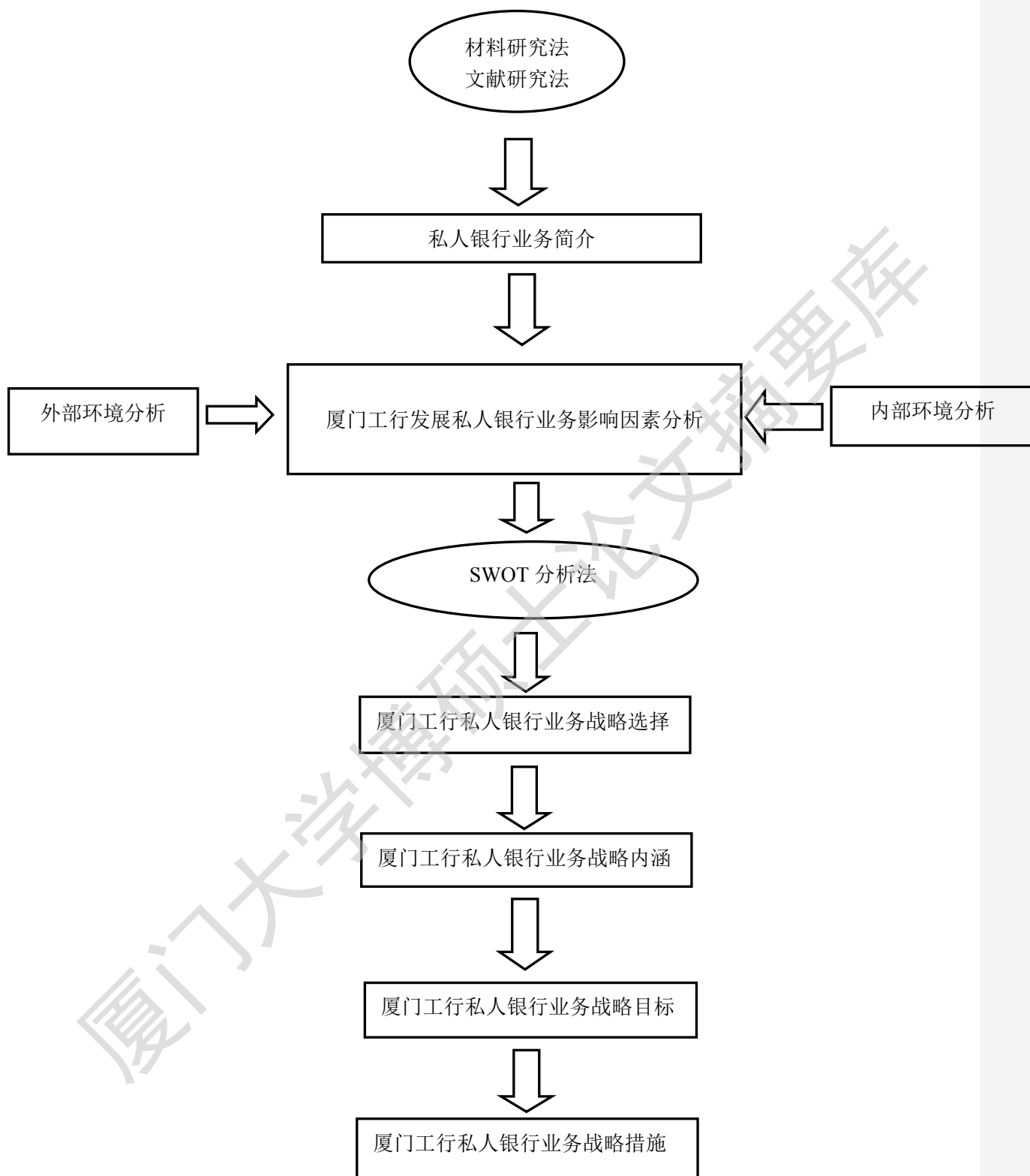


图 1-1 论文的研究工作布局

第二章 私人银行业务介绍

第一节 私人银行业务简介

一、私人银行业务定义

私人银行业务是指以私人银行客户为服务对象，为客户提供财富创造、财富管理设计的服务，它集商业银行、资产管理、投资银行为一体，并在服务中获取回报。

私人银行业务起源于 16 世纪的瑞士，最初是为了管理欧洲贵族们的财富，历经四百余年，虽然市场环境不断变化，却始终发挥着“生财、理财、护财、传财”的核心作用，在动荡中保全财产，在繁荣中创造财富，成为与存款商业银行业务、投资银行业务并驾齐驱的主要银行服务体系之一。

2005 年 5 月 25 日，中国银监会发布了《商业银行个人理财业务管理暂行办法》，其中的第九条首次正式对私人银行给出了定义，即私人银行服务，是指商业银行与特定客户在充分沟通协商的基础上，签订有关投资和资产管理合同，客户全权委托商业银行按照合同约定的投资计划、投资范围和投资方式，代理客户进行有关投资和资产管理操作的综合委托投资服务。^①

二、私人银行业务发展模式

按照服务的客户以及所提供的产品和服务的类型，私人银行业务经营模式有很大不同，主要可以分为三类：

1、全能银行。全能银行主要包括两类，一类全能银行是由传统零售银行成长起来的全能银行（如花旗、汇丰、美国银行和荷兰银行），另一类的全能银行是由传统私人银行成长起来的（如瑞银、瑞信银行）。

2、投资银行、资产管理公司及经纪商。投资银行私人银行业务的目标主要是超高净值客户（指持有金融资产逾 5000 万美元），并逐渐地向高净值客户延伸。他们并不提供任何商业服务，仅提供或主要提供新兴财富管理部分服务。对超高净值客户，他们单独提供复杂性与机构客户产品类似的产品。目前投资银行已经具有较大

^① 李春满（2008）。私人银行业务。ISBN 978-7-5601-3807-7，吉林大学出版社。 P2

的财富管理业务规模，代表性的机构如高盛。

资产管理机构包括独立的基金经理人和金融服务集团的部门。它们通过自己的专属销售人员直接给富有的客户提供服务，扮演者产品提供者、追求最佳组合的第三方发行人、包装者以及资金管理专家这样的角色，代表性的机构如富达（Fidelity）、耆卫集团（Old Mutual）和 Amvescap。

股票经纪人或经纪公司并不只面向富裕和高净值客户，它们的目标是自我导向的投资者和自主交易偏好的客户。这类金融机构能以较低的成本提供一系列的投资产品，以及广泛的投资研究服务，有代表性的机构如美林。

3、其他金融机构。这里的其他金融机构主要指信托银行、纯粹的私人银行、家庭办公室和产品专家等。信托银行大部分起源于信托和保管服务，但近年来其产品范围也在不断扩展。它们的核心客户群是超高净值客户，并开发专门的解决方案。纯粹或传统的私人银行经营机构主要面向高净值客户，提供从客户关系经理端到客户端的服务，这种服务是保密的，并且建立在信任的基础上。家庭办公室主要服务于最富有的客户，可能专注于一个家庭或者少数家庭，担当他们家族金融管理的统一中心。产品专家包括私募股权基金、套头基金、互助基金和构造性产品的供应商。他们没有自己的销售渠道，而是为包括私人银行和金融顾问在内的，拥有各种高端客户的分销者提供产品。

三、私人银行业务基本特点

作为商业银行的创新业务之一，私人银行业务与一般的商业银行传统个人业务相比，其特征主要体现在以下几个方面：

（1）以高净值客户为服务对象。私人银行业务是面向高净值客户提供的金融服务，虽然国内外各大银行对高净值客户群体的定义不同，但是通常要求客户所拥有的金融资产一般都在 100 万美元以上才能享有这种服务。例如美国私人银行客户需要拥有 100 万美元以上的最低可投资资产，中国香港地区私人银行客户则需要拥有至少 300 万美元（或其他等值货币）的可投资资产或至少 100 万美元（或其他等值货币）由该私人财富管理机构管理的可投资资产。^①当然，这些数字并不是固定的，不同的金融机构根据不同地区、不同时间段会进行动态调整。例如汇丰亚洲私人银行的目标客户，之前资产下限为 100 万美元，但是 2002 年后提高到了 300 万美元，零售银行

^①李春满（2008）。私人银行业务。ISBN 978-7-5601-3807-7，吉林大学出版社。P2

的“卓越理财服务中心”则负责服务低于 300 万美元的客户。^①

(2) 以个性化服务为服务方式。私人银行通过对客户进行细分，了解不同层次和不同类别客户的个性化需求，根据客户所拥有的金融资产和金融需求以及客户自身的年龄、职业、地域等特点，为客户选择适合的产品组合或单独定制金融产品。

(3) 以专业化服务为服务要求。由于私人银行业务的核心是财富管理，私人银行业务需要对市场和客户进行细分，这就要求私人银行业务的客户经理必须是高素质复合型的专业人才，对每一个市场和客户进行深入研究和分析，满足客户个性化的服务需求，为客户提供多市场、全方位的专业化投资建议。

(4) 以维护客户私密性为服务基本条件。私人银行客户非常注意财富的隐私性，让客户感受到私密性，是私人银行服务的关键要求之一，是赢得客户信任的重要保证。私人银行业务的私密性主要表现在：通过装修布局和提供各种硬件设施，让客户在接受金融服务时，感受到独特的私密空间；注重各项服务的私密性，在服务过程的每个环节都设有严格的保密措施，有效保护客户的各类隐私。

(5) 以严格全面的风险管理为服务保障。私人银行更加关注风险管理，风险管理是私人银行业务风险的综合体现。主要体现在对声誉风险、法律纠纷和洗钱风险三类风险的管理。在声誉风险方面，银行把保证本金的安全作为最低防线，在保本的前提下，通过各种金融工具的运用使客户投资收益最大化。法律风险管理方面，私人银行业务一方面要保证对客户的账户管理和监控的合法性，另一方面要保证业务合法合规。在反洗钱风险方面，银行要做到全面了解客户，保证其收入合法性，加强政策和合规管理，控制洗钱风险。

(6) 以客户和银行的创造价值为双赢目标。一方面，银行通过不断加大资源投入力度，完善服务功能，用个性化、全方位的金融服务，来满足客户高标准、多样化的金融服务需求，为客户创造金融价值。另一方面，私人银行业务归属于中间业务，不仅为银行带来可观的资产管理的收入，更可以带来资产托管、信托、咨询等多渠道的费用收入。

第二节 私人银行的核心业务

近年来，银行经营环境出现了许多变化：利率市场化实质性推进，资本约束不

^① 连建辉（2006）。走近私人银行。ISBN 7-80230-210-2。社会科学文献出版社。 P3

断加强，金融监管改革加快，消费者权益保障意识觉醒。同时，伴随着社会经济发展，大量个性化的个人金融需求涌现，资产分布越来越广，私人银行的核心财富管理业务促进银行转型的作用日显。

财富管理是指以客户需求为中心，为其设计出一套全面的财务规划，通过一系列诸如现金、投资组合、保险等金融服务，将客户的资产、负债、流动性进行统一的管理，以满足客户不同阶段的财务需求，帮助客户实现降低风险、实现财富增值的目的。^①其范围包括：

第一类是传统的商业银行产品和服务，包括现金与存款、贷款、信用卡、货币市场产品、托管等；

第二类是传统的私人银行产品和服务，包括全权资产管理、遗产规划、游艇经纪、艺术收藏、房地产事务、管家式服务、慈善计划、生命周期的税收服务、非金融资产收购、融资和管理、教育和退休计划等；

第三类是新兴的财富管理产品和服务，包括对冲基金、私人股权、财产和房地产、结构性产品、固定收益产品、指数追踪产品、共同基金、保险、经纪、投资组合管理等，第三类业务也可以被称为“狭义的财富管理业务”。

私人银行业务是财富管理的一个重要主体，私人银行一直把财富管理等收费金融服务作为可持续发展的战略重点。一方面，私人银行业务通过组合金融资源，完善服务功能，提供高级金融服务，满足客户多样化且复杂的金融需求。另一方面，私人银行是银行的中间业务，它的非利息收入诸如财富管理业务可为银行带来更多渠道的费用收入，是银行目前众多业务中成长最快、利润最高的业务。因此，财富管理是私人银行业务的核心。目前，全球私人银行的财富管理不仅仅关注资产管理，同时也关注客户资产负债表的两方，不仅更加重视金融咨询建议，同时也越来越注重客户财富的聚集、保存、增值和转移方面的服务。

第三节 境外私人银行市场发展趋势

根据统计结果显示，2013 年全球前二十的私人银行或财富管理机构分别是瑞银、美银美林、摩根士丹利、瑞士信贷、加拿大皇家银行、法国巴黎银行、德意志银行、汇丰银行、摩根大通、百达银行、高盛、宝盛、巴克莱银行、荷兰银行、北方信托、

^①李君平（2014）“私人财富管理研究述评与展望”，外国经济与管理，2014 年第 8 期，P73-80

富国银行、瑞士隆奥、桑坦德银行、纽约梅隆银行和法国农业信贷银行。其中，全球排名第一的瑞银管理资产规模(AUM)已经达到1.9万亿美元。2013年全球资产管理规模前20位的私人银行管理的资产规模和增长率如表2-1所示。

表 2-1：2013 年全球资产管理规模排名前 20 位的私人银行

排名	银行名称	AUM(十亿美元)	2013年增长率 (%)
1	瑞银	1966.9	15.4
2	美银美林	1866.6	12.5
3	摩根士丹利	1454.0	17.5
4	瑞士信贷	888.2	9.5
5	加拿大皇家银行	673.2	5.6
6	法国巴黎银行	395.1	11.4
7	德意志银行	384.1	13.7
8	汇丰银行	382.0	-4.0
9	摩根大通	361.0	13.5
10	百达银行	338.1	12.0
11	高盛	330.0	12.2
12	宝盛	282.5	40.7
13	巴克莱银行	233.2	15.8
14	荷兰银行	231.7	8.9
15	北方信托	221.8	12.2
16	富国银行	218.0	7.0
17	瑞士隆奥	198.0	12.8
18	桑坦德银行	196.5	7.0
19	纽约梅隆银行	185.0	3.4
20	法国农业信贷银行	182.0	5.6

资料来源: Scorpio Partnership, The Global Private Banking Benchmark 2014.

总结前十大私人银行机构发展历程，其经营模式和发展趋势具有以下特点：

(1) 全球排名靠前的财富管理机构更重视私人银行业务，并且都走国际化发展道路。首先，受金融危机和监管趋势影响，全球私人银行业出现了整合趋势。很多小型的私人银行机构放弃或出售了私人银行该业务，而对于资本比例要求承压的银行，要么急于出售财富管理部门等非核心资产，要么急于收购竞争对手，以获得规模经济效应并扩宽业务范围。但是，全球排名靠前的私人银行机构采取了相反的战略，2012年后私人银行间的主要并购案例如表2-2所示，通过兼并收购战略进一步

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.