

## 贝恩观点——私人银行业发展战略思维框架

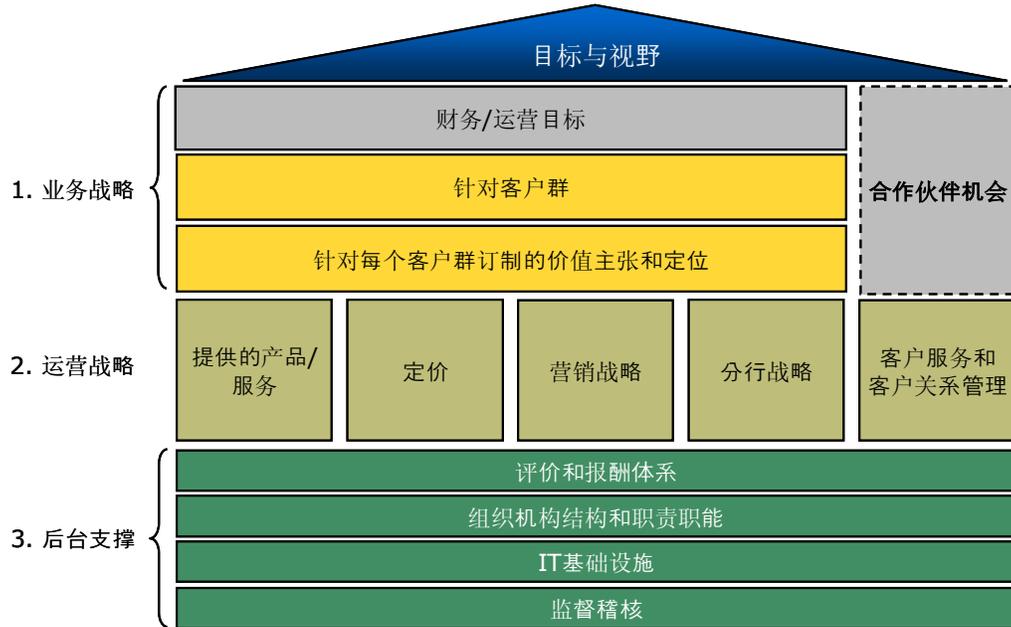
2009 年初，贝恩管理顾问公司携手招商银行共同开展了对中国私人财富市场的研究，并发布《2009 中国私人财富报告》。我们结合了权威统计数据，采用贝恩公司的“高净值人群收入—财富分布模型”，从宏观的角度计算了全国及各省市富裕人士的数量及其拥有的可投资资产市值。研究表明，2008 年中国可投资资产 1 千万人民币以上的高净值人群达 30 万人，并且地理分布高度集中。2009 年，预计中国高净值人群将达到 32 万人，高净值人群持有的可投资资产规模超过 9 万亿元人民币。中国私人财富市场潜力巨大，私人银行业发展势在必行。

与此同时，在招商银行的协助下，贝恩进行了大规模的高净值客户调研。我们发现，中国高净值人群中约 80% 投资态度趋向保守或中等风险。并且受金融风暴影响，中国高净值客户投资态度发生了显著变化，从以前单纯强调对产品回报的追求，转向逐渐接受“资产配置”理念，对私人银行业务产生了很大的潜在需求，这为中国整个私人银行业发展开启了新的契机。

巨大的市场潜力和绝佳的开拓机会使得中外资银行纷纷踏入中国私人银行服务领域。而一家银行想要成功的发展私人银行业务，需要从业务战略、运营战略及支撑这些战略的后台体系等方面进行全面审慎的思考，从而制定自己独特的私人银行业务发展全面战略，以适应和帮助实现银行整体发展的长期目标。

毋庸置疑，私人银行业务的发展战略依赖于银行整体及私人银行部门本身的目标与视野。对私人银行部门本身的定位很大程度上决定了实施怎样的战略去实现这个定位。在私人银行业务发展初期，最重要的目标可能是获取新客户，以及留住已有的客户，从而建立行业声誉，在市场上站稳脚跟。中国私人银行业发展的现状是，多数银行正处在零售银行向私人银行输送优质客户的阶段，以保证这些客户得到更好的服务，避免客户流失。但长远来看，随着业务规模的扩大和市场的成熟，一家私人银行很难涵盖所有的客户类别和业务范畴，必定会思考业务的侧重。从国外私人银行的成熟经验角度上来看，对于综合的全能型银行而言，私人银行部门的目标可以是资产管理规模达全球前十名，也可以是力求包揽全球亿万富翁的理财业务；而对于一家小型的理财顾问而言，其私人银行业务也许更着重于当地小部分富裕人士，为他们提供高度个性化的，周到而贴心的管家服务。那么，对于蓄势待发的中资银行而言，考虑私人银行业务发展战略的第一个问题便是：我的目标是什么？我的视野有多大？

图 1：私人银行发展战略思维框架



来源：贝恩经验中心

目标与视野决定之后，首先需要考虑业务战略的层面。这个层面是对目标与视野的直接支持，而运营战略和后台支撑体系都是围绕业务战略的核心进行的。考虑业务战略时，首先要设定财务和运营的目标，如收入规模、市场占有率、净利润、回报率、资产管理规模、客户人数等。再者则是找到自己针对的客户群体，并为每个有利可图的客户群分别制定差异化的价值主张和定位。举例而言，某全球知名的私人银行的目标客户群是资产千万美元以上的企业主，为其提供一对一专业团队服务，还经常为其子女举办投资论坛和知识讲座以满足其家族传承的需求。而荷兰的一家小型私人银行将富裕人群分为职业医生、药剂师、专业人士、体育明星、企业高管、外国移民等八个类别，并根据自身实力与各类细分客户群的特征，选定其中职业医生、药剂师、专业人士、体育明星这四类为目标客户群，为其设计特定的增值服务。例如，对职业医生提供贯穿职业生涯的金融建议，并建议购买责任保险等；而对体育明星，则协助考虑转会、赞助与职业规划等方面的投资机会。除了职业以外，不同的收入、理财需求、风险偏好与承受风险的能力、熟悉的行业及领域等等都有可能成为客户差异化的重要指标，银行应当结合发展目标与自己的资源实力，合理的划分客户群，有针对性的提供配套产品和服务，吸引不同需求的客户群，并把精力放在对银行价值有最大提升的客户群上。

此外，私人银行还可以考虑与其他机构建立合作伙伴关系，实现双赢局面。一方面可以实现利用合作伙伴渠道接触更多高端客户群，另一方面也可以共同进行产品开发。私人银行通过与基金公司、信托公司、保险公司、投资银行等第三方机构建立密切的合作关系，针对客户的个性化需求，专业地遴选适合他们的金融服务，为客户提供整合的、定制的、一揽子的金融解决方案。

确定了业务发展战略后，银行需要在运营层面上进一步考虑如何为目标客户群提供最有效率的服务。这种考虑可以分为产品服务、定价、营销、分行架构及客户关系管理五个方面：

**产品和服务**

产品和服务的订制需要考虑客户群对投资管理、融资和增值服务等多方面的不同需求以实现为客户提供差异化的价值主张。银行可以通过自主开发，合作开发，或开架采购的方式丰富产品种类。但是，现阶段产品种类在中国监管条件限制下很难取得突破性发展。在这种情况下，相关配套增值服务可以一定程度上弥补产品上差异化的不足，有效的提高客户对银行的依赖度。比如，企业主客户可能需要个人及企业税收管理、企业上市和融资方面的建议；而重在提高生活品质的全职太太可能青睐艺术品投资收藏或高品质生活建议这一类型的服务。另外，私人银行可以考虑跳出当前私人银行产品的局限，从中国客户的需求特点和银行自身平台的角度出发，提供创新性的产品和服务。中国高净值客户的首要财富目标就是创造财富，在当前投资产品受到局限的情况下，私人银行部门可以充分利用银行其他业务部门的平台与资源，利用信托等金融工具为私人银行客户寻找投资渠道。这种模式既能为私人银行客户提供财富增值机会，又能满足其他业务部门客户的融资需求，并为银行的两个部门带来丰厚的利润。同样的道理，私人银行在为不同客户提供差异化增值服务的同时，更能为同一客户群提供交流的平台，在自己的圈子和领域内认识更多的高净值人士，积累人脉资源，是很多高净值客户非常重视和需要的。如果私人银行能够跳出传统金融产品和服务的框架，从中国客户当前的特点出发，就能独树一帜，创造出类似的高附加值产品和贴心服务，增加对客户的吸引力。

**定价**

私人银行的定价机制和策略也要兼顾客户维护和银行盈利。一般而言，私人银行收取的费用包含三种模式：第一种是按交易收费，即每发生一笔交易，则抽取一定佣金；第二种是含交易的账户管理收费，即根据管理的资产规模、理财类型等收取一笔费用，不再额外收取交易费用或其他费用；第三种是按业绩收费，即按照私人银行为客户理财的业绩成果收取费用。第二、三种模式是将交易费用等含在统一的收费之中了，但是交易费用所占的比例在各银行之间，或某一银行不同地域的分行之间可能各不相同。比如说，相对于欧美而言，亚洲的私人银行收取的交易费用占总费用的比例更高，是因为亚洲客户更倾向于自己来管理账户，做各种交易决定。中国当前的状况是，中资银行不对私人银行客户收取任何额外费用，私人银行现阶段的目的主要是为维护本行客户资源，而非追逐高额营利。这样的模式是否能够持续呢？如果未来私人银行决定不再免费服务，如何说服客户和教育市场接受某种定价模式，并愿意为之付出相应费用呢？另一方面，在私人银行免费服务的阶段，已经有足够多的高净值人士认同私人银行的服务，并愿意付出一定的费用，那么又如何定价？对不同客户群是否实行差异化定价策略？对同一客户群的不同资产规模的客户是否实行差异化定价策略？此外，当前中资行虽然在中国大陆免费私人银行服务，但是否可以考虑其香港或海外的私人银行分支机构采取某种定价策略，开始收费呢？这些都是值得业内共同思考的问题。

**营销**

目前中国的私人银行营销模式还在探索和发展中，而国际上私人银行的营销服务已经形成了成熟的、差异化的、适用于当地金融市场和监管状况的模式。虽然并非所有模式都可以照搬到中国，但是仍然具有很高的参考价值。其组织架构及适用背景都可供中国私人银行借鉴。国外私人银行一般有四种营销模式：

客户经理模式：客户经理接触和服务客户，对私人银行与客户之间的关系进行总体管理，客户经理了解客户的需求后，代表客户向后台支持团队提出投资组合管理、交

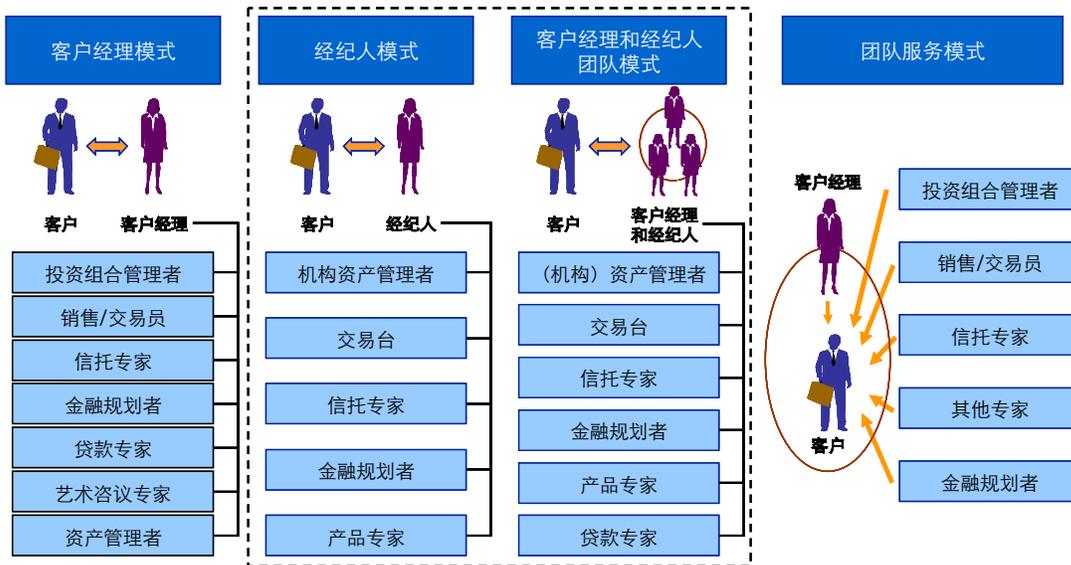
易、规划等需求后，专家团队提出解决方案，并由客户经理传达给客户。这种模式下，客户经理为特定客户服务，专家团队则为一群客户服务。

经纪人模式：这种模式没有对客户关系进行整体管理的人员，而是直接由为客户下单的经纪人接触和服务客户，并在了解客户需求后，代表客户提出需求，由专家团队提供解决方案，并由经纪人传达至客户。如果交易市场比较发达，客户并不需要全方位的关系管理和业务咨询，而是比较侧重选股比价时，则由经纪人直接为客户下单。这种模式下，没有客户经理这个角色，经纪人为特定客户服务，专家团队则为一群客户服务。

客户经理和经纪人团队模式：客户经理和经纪人共同接触和服务客户，客户经理负责对整体客户关系进行管理，经纪人负责为该客户下单，根据客户需求可以调派专家服务该客户，但专家直接接触客户非常有限。这种模式下，客户经理和经纪人为特定客户服务，专家为特定客户服务但非常有限，大部分情况下专家团队仍是为一群客户服务。

团队服务模式：团队所有成员共同接触和服务客户，客户经理管理总体客户关系，专家团队直接为该客户提供专业建议并在客户关系中占据主导地位。在这种模式下，客户经理和专家团队都为特定客户服务。

图 2：营销模式



注：由于监管等因素的影响，经纪人模式，客户经理和经纪人团队模式目前在中国私人银行业务领域还未出现

来源：贝恩经验中心

在中国，经纪人模式、客户经理和经纪人团队模式目前受监管等因素影响，尚未在私人银行业务中出现，但中资私人银行发展香港及其他的海外业务，这种服务团队模式就有一定的学习和借鉴意义。

各私人银行应该根据目标客户群定位，结合自身能力和资源优势等，选择适合的营销模式。如全球知名的一家私人银行，采用团队服务的模式，就是为了更好的服务千万美元以上资产的高净值人士这一目标客户群体。因为具有千万美元资产以上的客户群规模小，每个客户个体的需

求差异大，要求的专业性和效率都很高，同时由于委托管理的资产规模大，私人银行的回报率也很高，因此可以采用成本较高的营销模式以提高客户忠诚度。

## 分行架构

分行架构的设计也应该从目标客户群出发，进行统一部署。私人银行的目标客户群如果相对集中在某些城市，可以考虑以这些城市为单位建立分行（或中心），并且由总行直接进行统一管理；但如果目标客户群在一个城市的集中度不足以由一个独立分行（或中心）来维护，可以考虑把具有管理职能的机构按区域进行设置，将客户资源在区域内进行整合。这也是当前许多外资银行在中国市场上的做法。在这两种模式以外，如果目标客户成规模的城市在数量上也有大幅增长，也可以将区域中心作为总行和城市分行之间的二级管理部门，来管理或者协调各个城市分行的私人银行业务。

需要特别指出的是，对分行（或中心）的资源配置也应充分考虑辖区内目标客户群的需求和行为习惯，从产品设计、增值服务开发、服务方式等方面进行区分，才能提供最能满足客户需求的私人银行综合解决方案。

## 客户关系管理

客户关系管理包含了客户细分，赢取新客户，客户群价值主张定位，为客户群订制产品和服务，扩大委托管理资产规模，增强客户忠诚度和维护客户等一系列的流程。在流程的每一步，客户关系管理都需要根据不同客户群的特点和需求制定不同的策略方案，提供差异化的产品和服务。比如，通过哪些指标对客户实行细分？怎样通过挖掘、提升其他部门积累的客户资源赢取新客户？如何才能将其他私人银行的客户转化为自己的新客户？怎样针对不同的客户群设计产品和服务配套，又怎样向产品服务的开发部门积极及时的反馈客户需求？怎样通过建立亲密的私人关系和预警机制更深入的了解和预测客户需求，增加该客户委托管理的资产规模，并提升客户忠诚度？

为了保障运营体系的流畅运转，私人银行还需要设计高效的后台支撑体系，主要包括员工考核和薪酬体系、组织机构和职责职能、IT 基础设施和监督稽核体系等。合理公正且人性化的员工激励机制能够有效的提升员工工作积极性，组织机构和职责职能的清晰界定是团队合作效率的基础，完备而功能强大的 IT 基础设施是业务安全和沟通效率的保障，监督稽核体系则能够管理运营风险，确保人尽其责。

其中，在私人银行业务领域，组织机构的设计是各银行差异化最大的一个方面。一般来说，私人银行组织结构有三种模式：（1）私人银行挂在零售银行部门下，可以最大程度的获取零售银行积累的客户和产品资源，但同时没有明确的盈利指标，积极性难以得到充分的调动；（2）私人银行和零售银行为平行的两个部门，但是仍保留在个人金融的总框架下，这种模式对部门业绩考核体系的设计要求很高，否则难以保障跨部门资源共享和无间合作；（3）完全独立的私人银行，这样的私人银行往往已经享有较高的行业声誉，能够依靠自身品牌，独立运营并获取利润。

对于刚刚起步的中资银行私人银行业务而言，应该采用哪种组织架构模式，才能兼顾私人银行部门的积极性和生存、盈利能力呢？或者，对于一个综合性全能银行而言，在一个较长时期

内，是否可以组织结构的渐进式调整和变革，以适应私人银行业务增长带来的跨部门合作需求呢？比如说，在起步阶段私人银行部门挂靠在零售银行下，以充分利用零售银行的资源开拓市场，而随着私人银行业务规模日益庞大，就可以考虑逐渐让其独立于零售银行之外，以充分调动私人银行部门员工的工作积极性。因此，不同组织架构的选择，过渡阶段的设定，以及组织架构长期的发展和渐变，这些都是私人银行发展需要考虑的重要问题，而且只有在后台执行层面保证充分的效率，才能确保运营战略和业务战略的实施，才能确保长期目标和视野的实现。

综上所述，银行发展私人银行业务首先要确定战略目标，相应制定业务战略和运营战略，并采取相应的战术措施来保障战略目标的实现。

对中资银行而言，以市场份额为首要目标，还是以盈利性为首要目标，就从根本上决定了业务战略、运营战略和后台体系设计的不同。其次，根据自身的产品和服务能力、行业专业能力、客户资源的可获得性等方面综合考量，应该怎样进行客户群细分，又应该怎样确定目标客户群呢？是否需要选择合作伙伴外购或共同开发产品呢？此后，又怎样根据不同客户群的特点和需求量身定制产品服务组合，怎样定价，采取怎样的营销模式、分行架构和客户关系管理模式呢？同时，为了实现这样的运营战略，需要搭建怎样的组织架构和其他后台体系？

对外资银行而言，在制定上述战略战术时，更应该着重考虑中国市场和文化的特殊性，例如中国特殊的监管环境和市场环境，以及中国客户特殊的行为特点等。比如，中国的资本市场存在较多监管限制，很多在外国金融市场上很受欢迎的长期持有的“价值投资”产品或高度复杂的结构金融产品在中国可能并不适用，那么怎样在给定产品和服务的范畴下，通过差异化的组合满足不同客户群的理财目标呢？再比如，中国的客户可能很看重“人情”，那么“规范化”的客户经理行为反而可能会让中国客户觉得疏远，那么如何与中国客户建立紧密的关系？所谓入乡随俗，在中国开展私人银行业务的非中国金融机构，在考虑传统的运营战略之外更多考虑的应当是：怎样结合中国的特殊性对传统的高效战略进行修订，才能真正得到客户的认可，实现自身的业务战略规划 and 目标。

BAIN & COMPANY  
贝恩公司

BAIN & COMPANY  
贝恩公司

## 大中华区办事处

### 北京

北京市朝阳区建国路79号  
华贸中心2号写字楼2407-09室  
邮编: 100025  
电话: 86-10-6533-1199  
传真: 86-10-6598-9090

### 香港

中环港景街1号  
国际金融中心一期30楼  
电话: 852-2978-8800  
传真: 852-2978-8801

### 上海

上海市静安区南京西路1366号  
恒隆广场2号办公楼31楼  
邮编: 200040  
电话: 86-21-2211-5588  
传真: 86-21-2211-5500

## 2009 中国财富报告贝恩团队领导



莊瑞豪  
合伙人, 大中华金融服务业主席  
Johnson.Chng@bain.com



Donie Lochan  
合伙人, 纽约/悉尼  
Donie.Lochan@bain.com



Sameer Chishty  
合伙人, 香港  
Sameer.Chishty@bain.com



Philippe De Backer  
合伙人, 巴黎  
Philippe.Debacker@Bain.com



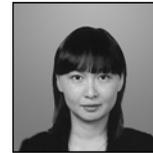
梁靄中  
合伙人, 上海  
Philip.Leung@bain.com



Nick Palmer  
合伙人, 香港  
Nick.Palmer@bain.com



安琳  
董事经理, 北京  
Lin.An@bain.com



蔡晴  
项目经理, 北京  
Dorothy.Cai@bain.com

## 版权声明

《贝恩观点——私人银行业发展战略思维框架》的所有图片、表格及文字内容的版权归贝恩公司所有，受到中国法律知识产权相关条例的版权保护。没有经过贝恩公司书面许可，任何组织和个人，不得使用本报告中的信息用于其它商业目的。如需转载请注明出处。贝恩公司取得数据的途径来源于公开的资料，如果有涉及版权纠纷问题，请及时联络贝恩公司。