

中国私人银行2016： 逆势增长 全球配置

2016年6月



目 录

1. 前言	1
2. 私人银行，银行业转型中的新引擎	2
2.1 规模可观、增势平稳，中国私人银行市场机会巨大	2
2.2 对接“资产端、财富端”，独特优势造就新增长点	2
2.3 市场渗透率低、集中度低，存在弯道超车机会	2
3. 私人银行客户，在市场波动中保持乐观、投资日渐多元	6
3.1 股市波动，投资者强化风险意识	6
3.2 利率下行，拉动多元投资需求	7
3.3 汇改推进，掀起境外投资热潮	9
3.4 房市分化，激发金融资产配置需求	10
4. 经济全球化，催生私人境外投资广阔市场	11
4.1 中国经济全球化，开启财富全球配置新篇章	11
4.2 监管放开，需求驱动，五年十三万亿机会可期	11
4.3 跨境、离岸并行发展，跨境潜力更为乐观	13
5. 境外投资动因增多，带来三大机会	15
5.1 需求由超高净值下沉到高净值客户，境外业务客户基础扩大	15
5.2 投资由房地产拓展到各类金融资产，催生财富管理服务需求	16
5.3 资金由单向出海发展到境内外双向流动，业务范畴拓展	18
6. 扬帆远航，私人银行迈向国际化新时代	20
6.1 中资私人银行国际化助推全行国际化	20
6.2 中资私人银行国际化，明确路径、规划布局、评估手段三步走	20
6.3 中资私人银行国际化五大关键能力	25
7. 结语	30
附录：调研方法论说明	31

1. 前言

在中国经济步入新常态的背景下，2015年银行业整体收入、利润增长面临挑战。在此背景下，私人银行业务市场增势依然保持稳健，并且凭借着对接资产端、财富端的独特优势，有望成为中国金融业的增长亮点。

- 2015年中国金融市场和投资市场的剧烈波动，促使高净值人士更加理性成熟，也为中国私人银行业创造了更多的市场机会：股市波动增强了投资者的风险意识；利率下行拉动了多元资产配置的需求；汇市改革让中国投资者放眼于全球市场；房地产市场的分化和投资回报的不确定，激发了个人资产配置向金融资产倾斜。
- 展望未来，在中国经济全球化的进程中，高净值人士资产全球配置正在成为新亮点。在境外投资需求上升及监管政策有序开放的趋势下，境外投资的参与度将有所提升，预计境外投资市场增量将达十三万亿人民币，从而造就巨大机会。
- 中国高净值人士财富境外配置的动因将从避险移民拓展到保值增值，这一转变带出三大机会：投资需求由超高净值下沉到高净值客户，境外业务客户基础扩大；投资领域由房地产拓展到各类金融资产，催生财富管理需求；资金流向由单向出海发展到境内外双向流动，境外业务领域范畴进一步拓展。
- 从行业内部看，不同规模的私行，其境外业务发展路径选择各异：中小型私人银行机构的国际化战略应侧重跨境业务发展，大型私人银行机构跨境、离岸并举，而少数的超大型私人银行在离岸业务成熟后，可考虑对海外当地市场业务的拓展。
- 同时，中资私人银行境外业务开拓手段不应仅限于自建，灵活运用并购、合作等手段，才能快速响应客户境外投资需求。离岸业务并购需审慎评估客户基础及服务平台，牌照及专业能力是核心资产；在合作伙伴的选择上，主要聚焦境外产品服务支持，实现互补双赢。
- 为了捕捉中国私人财富全球化机遇，中资私人银行应拓展五大关键能力：精准定位目标客户的能力、境内外一体化的服务能力、专业投顾引领的销售能力、外部产品的筛选管理能力，以及境外市场风险及合规的管理能力。

2. 私人银行，银行业转型中的新引擎

2.1 规模可观、增势平稳，中国私人银行市场机会巨大

在中国经济步入“新常态”、经济中速增长的大背景下，国内个人财富整体规模平稳增长。至2015年底，中国个人可投资金融资产总额约为113万亿人民币，较前一年增长24%；预计到2020年底，中国个人财富将保持12%的年均复合增长率，达到200万亿人民币。

得益于较高的收入水平、丰富的投资渠道所带来较高的投资收益，高净值家庭财富规模将维持平稳增长。预计2015-2020年，高净值人群可投资金融资产年均增速约为15%，明显高于同期预设的6.5%的GDP增速及整体个人可投资金融资产12%的增速。至2020年，高净值人群可投资金融资产将占据中国整体个人财富的半壁江山，占比达51%（参阅图1）。预计到2020年底，高净值家庭的数量将自2015年的207万户增长到388万户，保持年均13%的增速。中国将成为世界最大的高净值客群市场之一。

相较于全球个人财富的增长，中国市场的潜力傲视全球。根据最新BCG全球财富市场数据库显示，2015-2020年全球个人财富年增长率预估为5.9%（中国同期预估年增长率为12%），中国将成为世界最大的高净值客群市场之一（参阅图2）。

2.2 对接“资产端、财富端”，独特优势造就新增长点

受到宏观经济增速趋缓和降息的双重影响，2015年银行业收入和利润双面承压。以16家上市银行为例，其整体收入增速从2013-2014年的14.5%下降到2014-2015年的9.3%，其中13家银行利润增幅降至个位数，13家银行的净息差均有缩窄，银行的转型迫在眉睫。

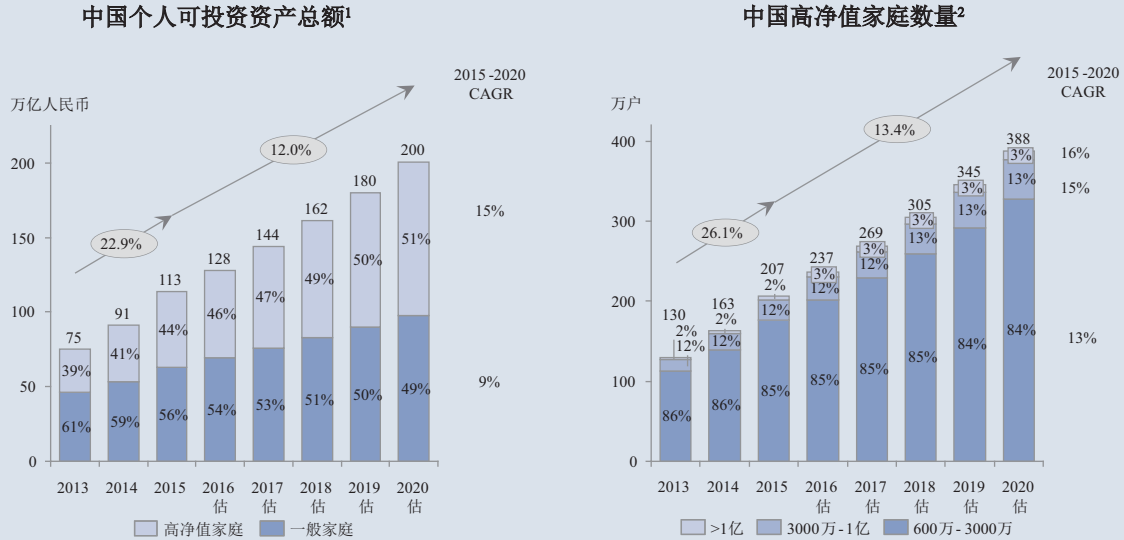
与银行整体业绩形成鲜明对比的是私人银行业务的持续发力。2014-2015年，在12家披露业绩数据的私人银行中，9家的管理资产规模增速超过20%，其中2家的增速更是超过40%，各大私人银行成为银行零售业务甚至全行收入增长的重要引擎。

参考国际经验，我们看到，由于财富管理业务轻资本、高流通的特性，私人银行及财富管理业务的净资产收益率（ROE）普遍高于银行整体（参阅图3）。我国大部分银行仍以传统的存贷业务为主，但随着资本金约束加大，银行业务已出现了向轻资产业务转型的趋势。私人银行业务拥有连接财富端和资产端的独特优势：一方面掌握财富端大量高净值客户的资金，另一方面对接资产端各类投资标的。因此，有望成为中国银行业转型进程中的重要利润增长点。

2.3 市场渗透率低、集中度低，存在弯道超车机会

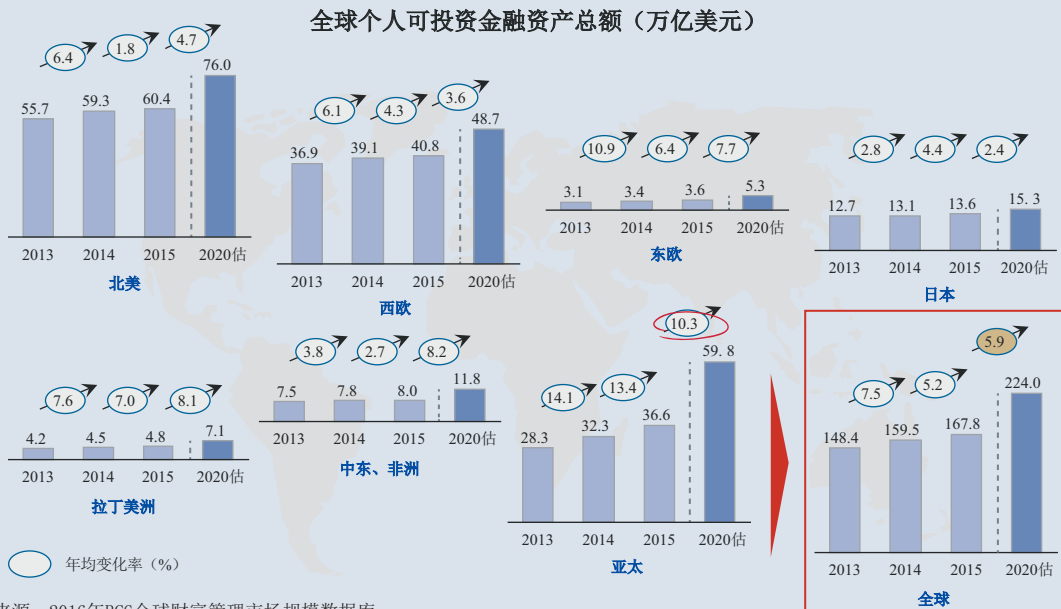
在2015年的中国私人银行报告中，我们曾阐述过，由于看准中国私人银行市场的巨大

图1 | 2015-2020年中国高净值个人可投资资产年增速预计为15%，高净值家庭数量保持高增速，预计2020年达到388万户



资料来源：BCG全球财富数据库；BCG分析。
 注：用美元兑人民币汇率1：6.23换算。由于四舍五入，部分数据总和可能不等于100%。CAGR表示年均复合增长率。
¹私人可投资资产包括离岸资产，不含房地产、奢侈品等。
²高净值家庭定义为可投资资产大于600万元人民币的家庭。

图2 | 全球个人财富预计未来五年年增速为5.9%，亚太地区的增长为其主要驱动力



资料来源：2016年BCG全球财富管理市场规模数据库。
 注：全球财富按照所有私人家庭的金融资产来衡量，包括人寿保险和养老金。所有增长率均为名义增长率。所有年份的私人财富数据均以2015年平均汇率转换为美元，以排除汇率波动的影响。百分比变化和全球私人财富总额是基于未经四舍五入的完整数据来计算的。所有年份的计算结果已采用更新过的最新计算方法。

图3 | 国际经验表明，财富管理/资产管理业务的净资产收益率远高于银行整体

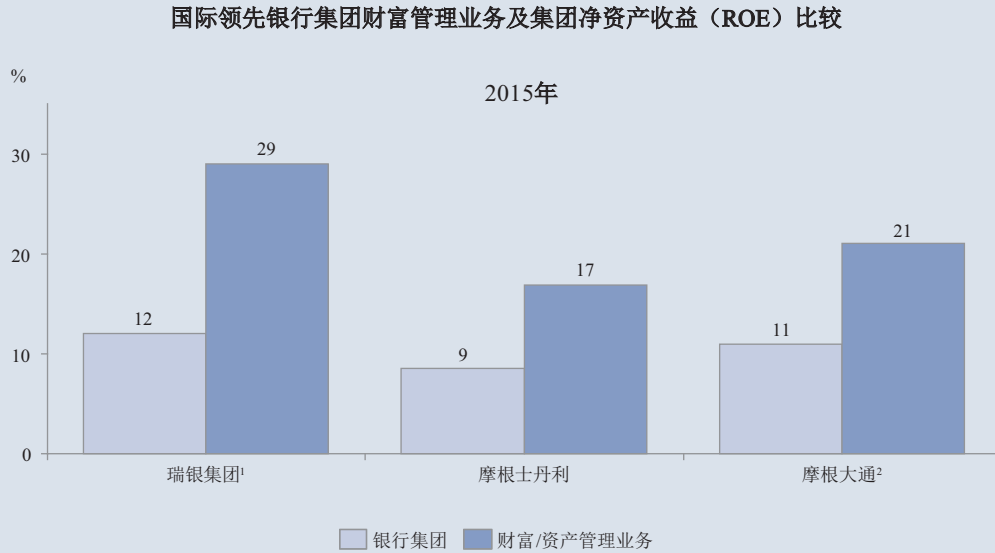
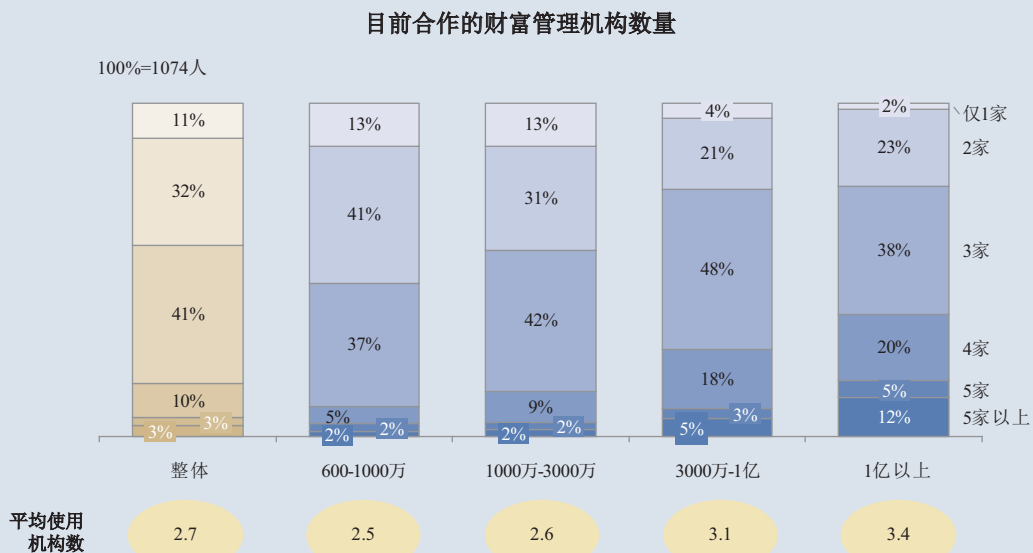
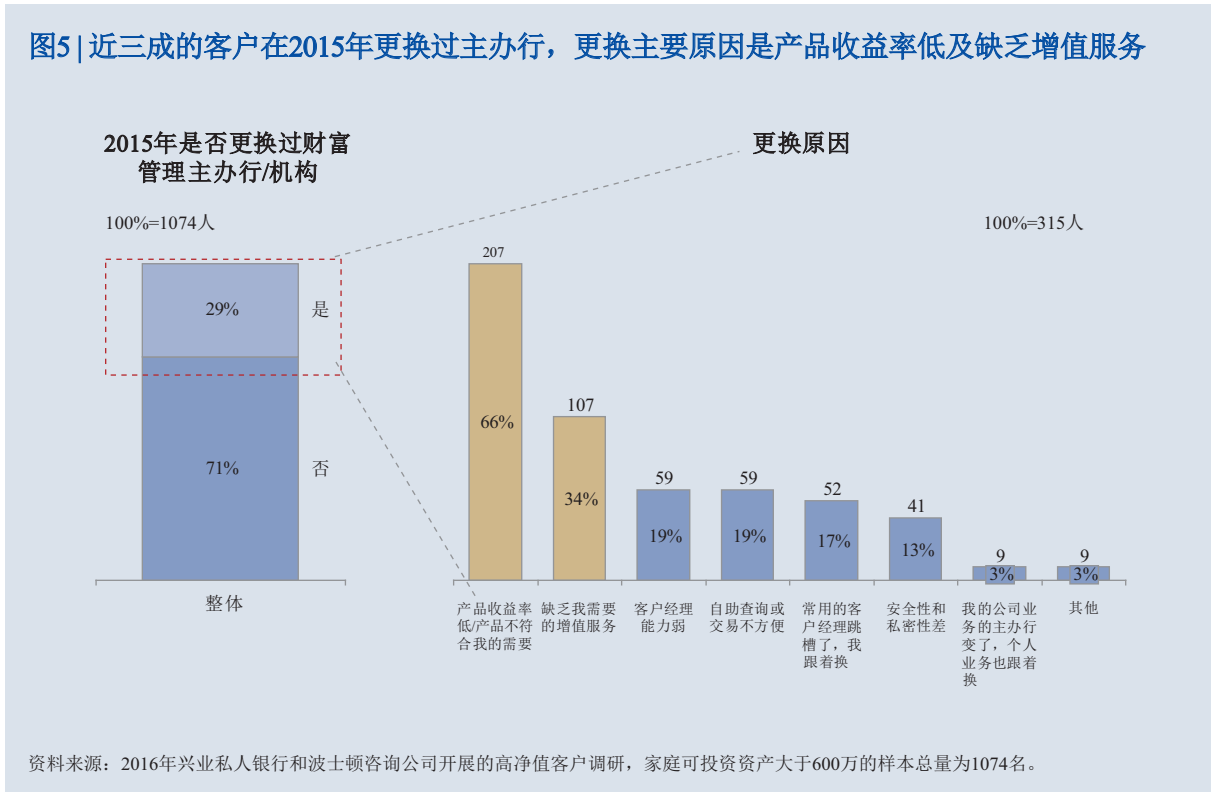


图4 | 高净值客户平均使用2.7家私人银行机构，财富越多的客户使用的机构数量越多



资料来源：2016年兴业私人银行和波士顿咨询公司开展的高净值客户调研，家庭可投资资产大于600万的样本总量为1074名。
 注：600-1000万、1000-3000万、3000万-1亿、1亿以上均指家庭可投资资产金额；由于四舍五入，部分数据总和可能不等于100%。

图5 | 近三成的客户在2015年更换过主办行，更换主要原因是产品收益率低及缺乏增值服务



潜力，券商、信托、公募基金及其子公司等各类机构纷纷进入。但从市场份额看，财富管理机构中尚不存在绝对的领导者或赢家。根据测算，作为行业中流砥柱的银行系私人银行，其管理金融资产占整体高净值人群可投资资产比例仅有14%，私行客户数占整体高净值人群约为11%。而在银行系私人银行市场内部，竞争格局也较为分散：从管理资产规模来看，中等规模私行机构间差距不大，排名6-10名的私行机构市场份额均在5%左右，有赶超机会。

从客户角度看，目前各类机构的客户基础并不稳固，中小机构尚有弯道超车机会。我们的调查发现，高净值客户平均使用2.7家私人银行机构；客户的财富水平越高，使用的机构数量越多（参阅图4）。高净值客户将资产分散在多家机构的习惯，为更多的私行机构带来了业务机会。同时，在连续两年的调查中，分别有30%和29%的客户在当年更换了主办行，意味着有相当一部分高净值客户对所使用的财富管理机构不满意。其中，产品收益率低及缺乏增值服务是更换机构的主要原因，占比分别为66%、34%（参阅图5）。

3. 私人银行客户，在市场波动中保持乐观、投资日渐多元

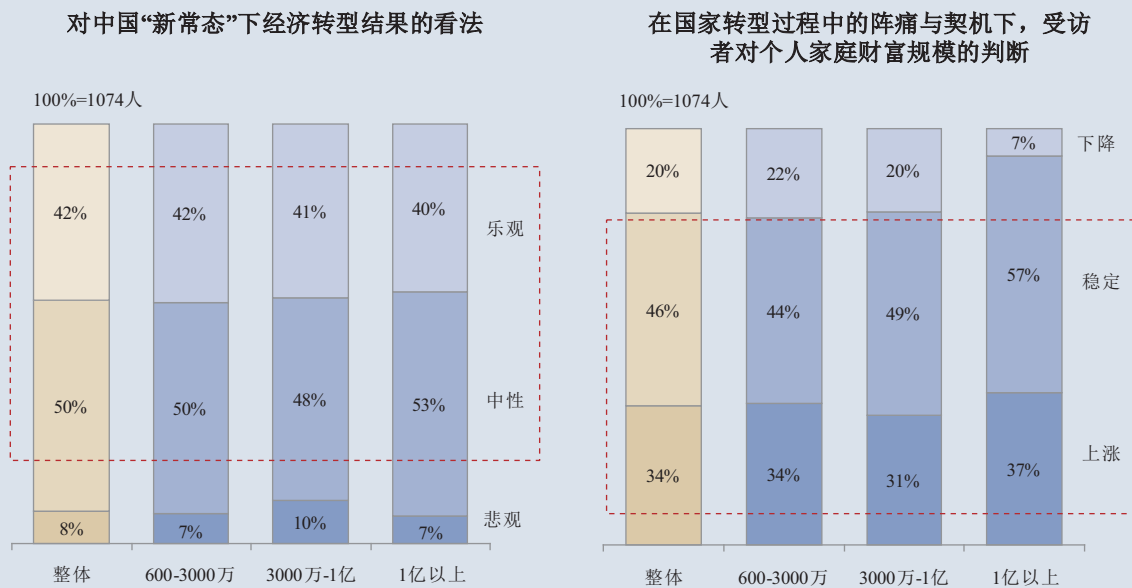
2015年，宏观经济步入调整期，投资市场震荡剧烈，在此环境下，绝大部分高净值人士仍对中国经济的未来发展和自身能力充满信心。根据本次调研，92%的高净值人士对中国新常态下的经济转型持乐观或中性态度。80%的高净值人士认为，自己的家庭财富在经济转型过程中将维持稳定或上涨，在可投资资产规模1亿以上的超高净值人群中，这一比例更是达到93%。由此可见，中国的高净值人士对国家和个人财富的前景都颇为乐观，投资信心相当充足（参阅图6）。

根据我们两年的调查，高净值人群中绝大部分为企业主（两年占比均为46%），也有相当一部分为公司高管及专业人士（两年占比分别为38%及30%）。由于工作特性，上述人群普遍对宏观形势较为敏感，能够及时对自己的投资做出调整。调查显示，国内股市波动、利率下调、人民币汇率和房地产走势是2015年高净值人士调整资产配置的几个主要原因，占比分别为69%、43%、41%、29%（参阅图7）。

3.1 股市波动，投资者强化风险意识

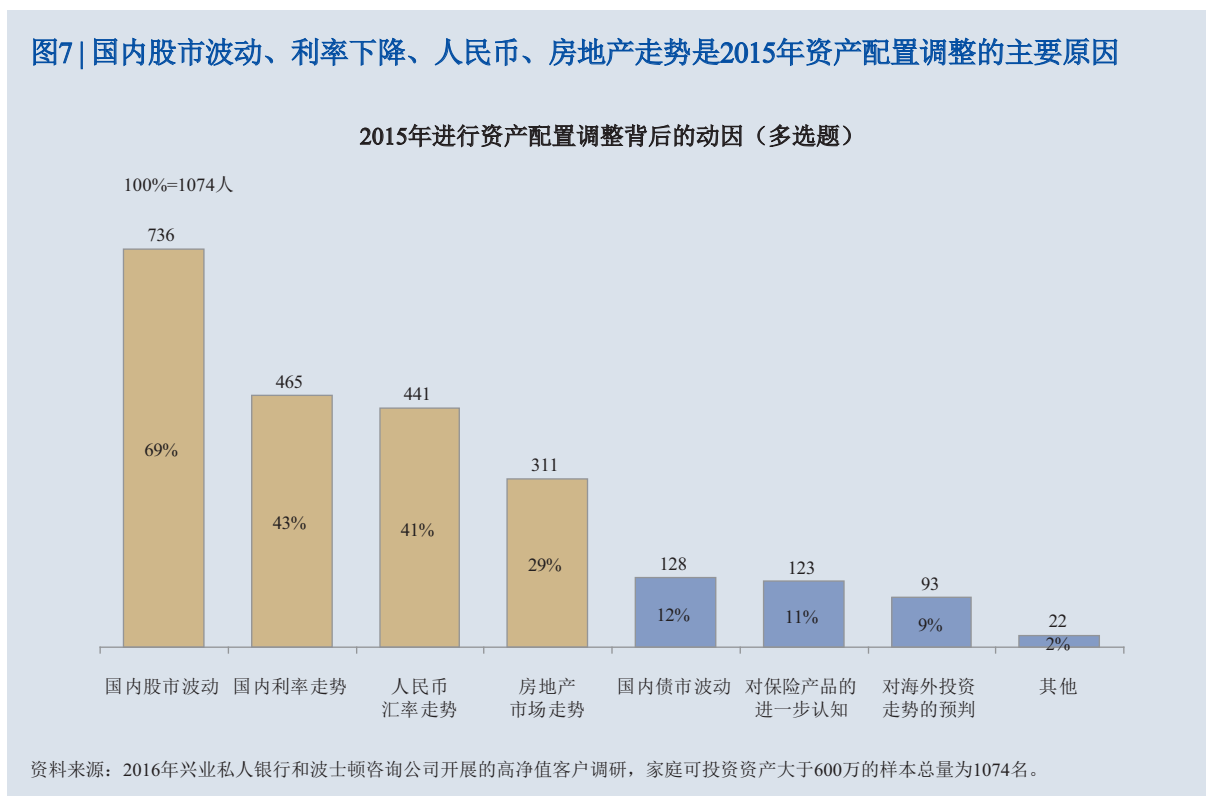
2015年是继2008年后中国股市参与度与活跃度最高的一年。这一年里，中国投资者们

图6 | 绝大部分高净值人士对中国未来发展和自身能力均充满信心



资料来源：2016年兴业私人银行和波士顿咨询公司开展的高净值客户调研，家庭可投资资产大于600万的样本总量为1074名。
注：600-3000万、3000万-1亿、1亿以上均指家庭可投资资产金额；由于四舍五入，部分数据总和可能不等于100%。

图7 | 国内股市波动、利率下降、人民币、房地产走势是2015年资产配置调整的主要原因



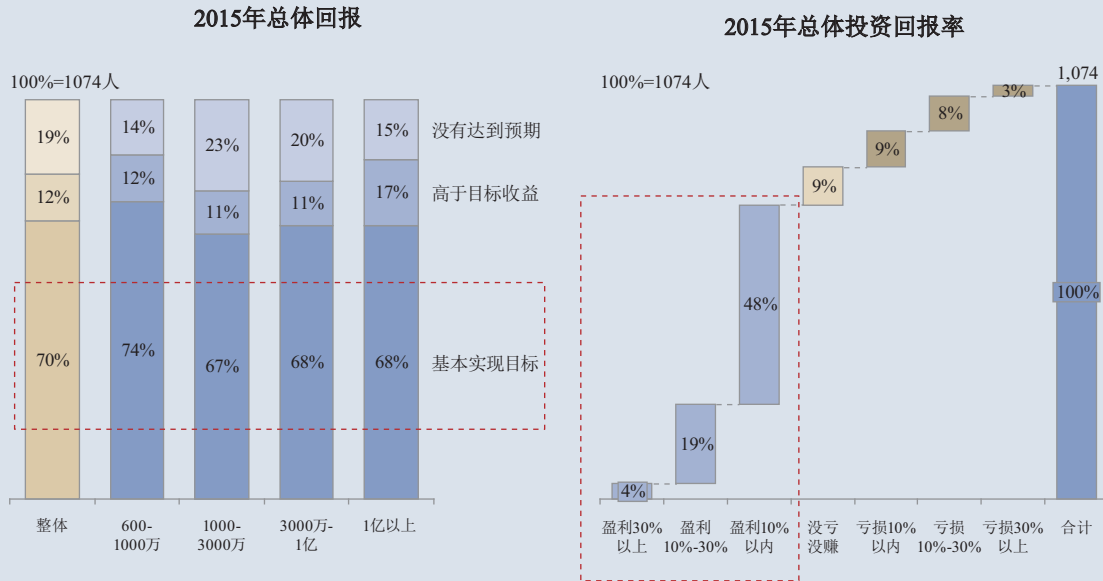
的神经被股市的走向紧紧牵动。2015年4月20日，沪市单日成交额突破一万亿，创下历史单日成交最高额；在改革红利预期、流动性充裕、杠杆资金、程序化交易等因素交织影响下，2015年股市经历激烈波动，上证综合指数年内震幅高达2300点。

2015年的股市虽然让部分投资者经历了财富波动甚至损失，但也无疑为中国广大的投资者上了一堂深刻的风险教育课。历经了指数起伏、市场消息纷飞的洗礼，投资者提升了理性分析投资标的、适度使用杠杆等多方面的风险管理意识。根据调查，绝大部分高净值人群对2015年的投资回报率较为满意，超过70%的受访者表示实现了投资盈利（参阅图8）。

3.2 利率下行，拉动多元投资需求

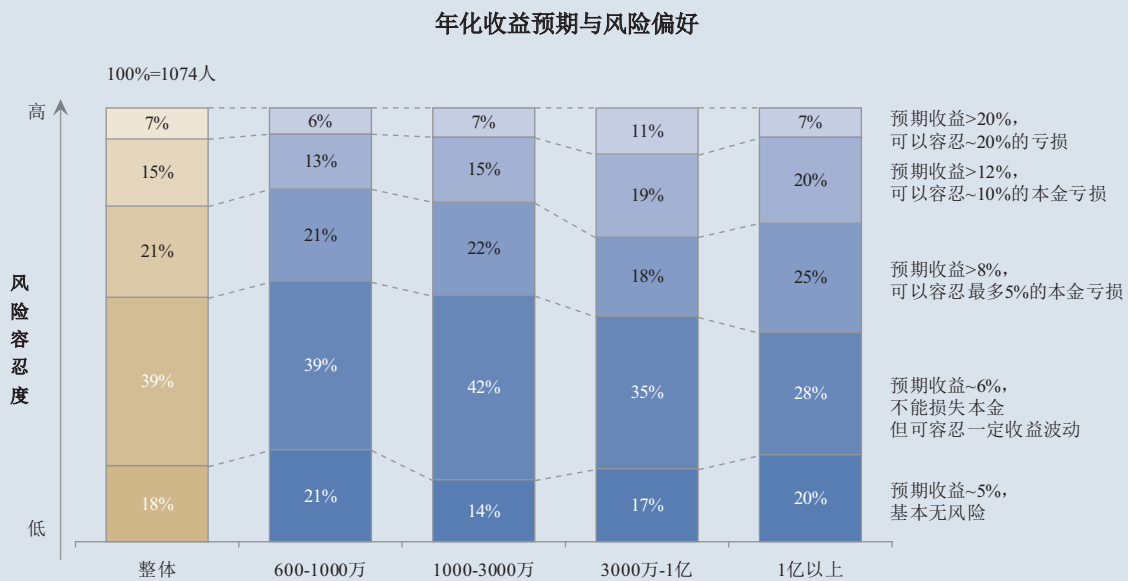
长期以来，中国的投资者已经习惯了与经济高速发展同步的高投资收益。82%的受访者表示，希望得到6%及更高的年化收益率（参阅图9）。但是，在降息和经济增速放缓的背景下，各类产品收益率均大幅下降，市场缺乏优质投资机会。如“宝宝类”等开放式货币基金年化收益率从2014年的4-5%，一路下行到2015年的2-3%；一年期人民币银行理财产品平均预期年收益率由2015年初的5.5%下滑至年末的4.5%。银行理财产品收益率的下滑，促使财富较多、投资渠道较为丰富的高净值人士积极寻求其它收益较高的投资机会，例如私募股权投资（PE）、风险投资（VC）、大宗商品等另类投资。此类人群拥有更高的风险承受能力、较低的流动性要求，与另类投资产品的特性相匹配（参阅图10）。

图8 | 绝大部分高净值人群对2015年的投资回报率较为满意，超过70%的受访者表示实现了投资盈利



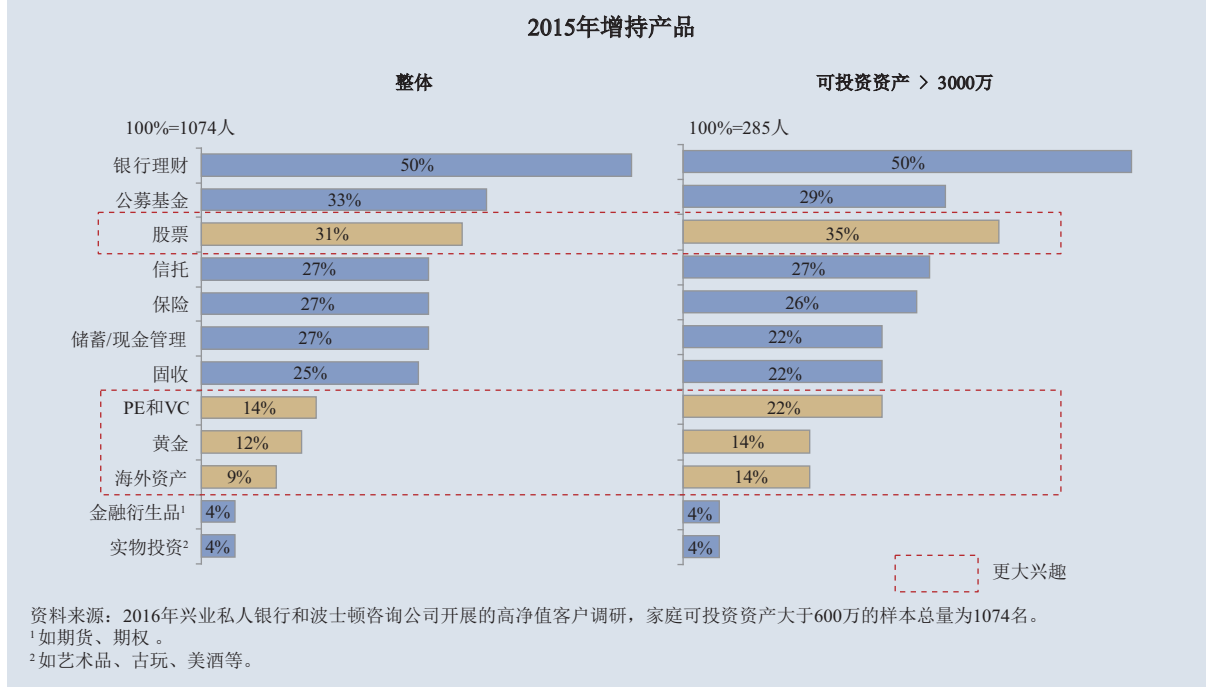
资料来源：2016年兴业私人银行和波士顿咨询公司开展的高净值客户调研，家庭可投资资产大于600万的样本总量为1074名。
注：600-1000万、1000-3000万、3000万-1亿、1亿以上均指家庭可投资资产金额；由于四舍五入，部分数据总和可能不等于100%。

图9 | 高净值人士风险收益偏好各异，整体来看资产规模越大的客群风险容忍度越高



资料来源：2016年兴业私人银行和波士顿咨询公司开展的高净值客户调研，家庭可投资资产大于600万的样本总量为1074名。
注：600-1000万、1000-3000万、3000万-1亿、1亿以上均指家庭可投资资产金额；由于四舍五入，部分数据总和可能不等于100%。

图10 | 超高净值人群对股票、PE/VC、海外投资和黄金有更大的兴趣



在此背景下，私人银行需要积极拓展产品种类。以往银行理财、信托已能满足大部分高净值客户的需求，但现今此类刚兑加高收益的产品策略将不可持续，需要进一步拓展私募股权、房地产信托投资基金等各种另类投资产品，以全面满足客户的需求。

3.3 汇改推进，掀起境外投资热潮

过去十年，人民币一直处于升值周期，中国境内的资产收益率也一直高于大多数其他国家，因此只有少数高净值人士出于避险、移民、子女留学等目的，配置了部分海外资产，大部分中国高净值人群对境外投资热情有限。反映这一现象的典型例子便是外管局批准的跨境投资QDII（境内合格个人投资者）产品，自2007年推出以后，各年额度均未用完。但自2015年“811”汇改后，人民币的波动引发了市场对未来贬值的预期，从而掀起了中国个人境外资产配置的热潮。中国基金业协会的统计数据显示，2015年公募QDII基金规模从2014年底的487亿元增加到663亿元，增幅达到36%。在已有境外投资及未来三年内可能会开展境外投资的私行客群中，有44%的私行客户表示“人民币币值波动”是其进行境外资产配置的主要原因。这表明中国个人主导的境外资产投资热潮已经开启，给各类财富管理机构带来新的业务机会。

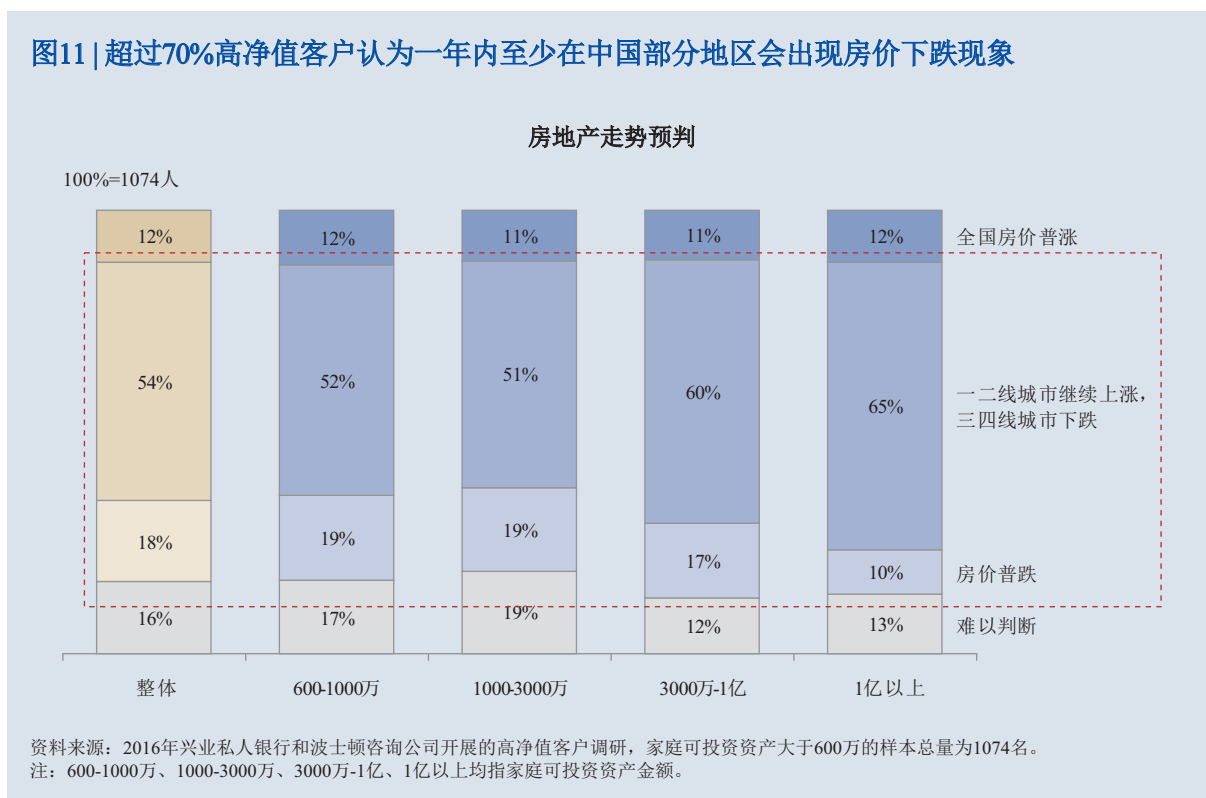
未来，随着资本账户的逐步开放、国内外资产收益率差距的收窄甚至倒挂，高净值个人将会在全球范围内寻找优质的投资机会。境内外投资将不再被割裂考虑，而是根据境内

外经济情势进行调整；资金的流动也不是单向的从国内到国外，而是在全球范围内追寻投资机会、在境内境外双向流动。因此各类财富管理机构既要抓住跨境投资、离岸等国际化业务机会，也需要培养管理境外资金投资境内资产的能力。

3.4 房市分化，激发金融资产配置需求

中国房地产的长期增值，使得“买房”成为高净值人群首选的投资途径。过去20年中，购买房产的投资者确实享受到了财富的快速增加，房地产投资造就了一批富裕人群。在我们连续两年的调查中均有近一成的私人银行客户表示其主要财富来源是房地产投资。但如今房地产市场经过几年的宏观调控，已经告别了高增长的黄金年代。许多投资者也意识到房地产投资回报的不确定，并开始逐步调整房地产投资的配置比例：2004年，中国家庭资产配置中房产比例为62%，2012年下降至55%。此外，本次调研中超过70%的受访者认为未来1年内在中国部分地区会出现房价下跌现象（参阅图11）。个人投资者对房地产投资的热情或将持续消减，原本被房产市场吸纳的巨大投资需求逐步向外释放，金融资产的配置需求相应增加，从而推动中国个人资产配置逐步由原来单一的“房产为王”，迈向多元资产组合的“综合投资”新时代。可以说，房地产市场的分化，为各财富管理机构打开了机会的大门。资金寻找其它投资标的渴望，推动了股市、债市、私募股权等各类投资市场的发展。

图11 | 超过70%高净值客户认为一年内至少在中国部分地区会出现房价下跌现象



4. 经济全球化，催生私人境外投资广阔市场

4.1 中国经济全球化，开启财富全球配置新篇章

2015年，中国经济全球化步入新阶段，在国家、企业及个人各层面都与全球经济进一步融合。在国家层面，人民币获准纳入国际货币基金组织特别提款权（SDR）一篮子货币，人民币国际化征程登上新台阶；在企业层面，2009-2014年中国对外投资金额复合年均增长率达17%，成为净资本输出国；在个人层面，个人跨境旅游、出国留学等日常交流活动频繁，2015年内地居民出入境人次达到2.6亿。

高净值人群作为中国经济最有活力的参与群体，是中国经济全球化浪潮中与全球接轨的领跑者。随着中国经济全球化的持续深入，高净值人群与海外市场的交流将不再仅局限于日常活动，更多的是通过技术合作、海外融资、境外投资等商业活动融入全球经济体，进一步推动高净值人群财富由境内向全球拓展配置。

4.2 监管放开，需求驱动，五年十三万亿机会可期

目前，中国个人境外资产配置比例远低于其他国家。但随着私人财富全球化进程的深化，我们估计到2020年，中国个人境外资产配置比例将从目前的4.8%上升到约9.4%，新增市场规模达13万亿人民币（参阅图12）。境外投资市场快速增长的推动力，主要来自于监管和需求两方面的趋势性转变。

- **监管政策有序放开：**随着经济全球化的深入，资本账户将逐步放开，有利于中国经济更好的分享全球经济发展的果实。从2007年开始发行QDII产品，到2013年QDLP在上海自贸区破冰启动，2014年QDIE在前海试点落地，再到QDII2、深港通将成为下一波开放试点业务。这一系列的政策层面动作，表明了国家一直在有条不紊地推进个人跨境投资的开放进程。尽管近期外汇管制有所收紧，但中长期有序放开是大势所趋。
- **境外投资需求升高：**由于人民币升值预期减弱、国内资产收益率下降，境外投资价值逐渐凸显。同时，随着中国高净值人群海外工作与留学占比升高，他们海外背景加强、国际视野愈加开阔，提升了国际化投资的接受度和渴望度。

最新的客户调研结果也印证了高净值客户境外资产配置需求强劲的事实：目前已有27%的高净值客户拥有境外投资，且其中48%的高净值客户在2015年增加了境外配置。而在目前尚未进行境外投资的高净值人士中，56%的人表示未来三年内将考虑进行境外投资（参阅图13）。综上，我们预测在未来五年，境外投资的客户参与数量和投资规模均会增加，从而造就一个增量为13万亿人民币的巨大市场机会。

图12 | 预估中国个人境外投资渗透率将从目前的4.8%，未来五年逐步上升到9.4%

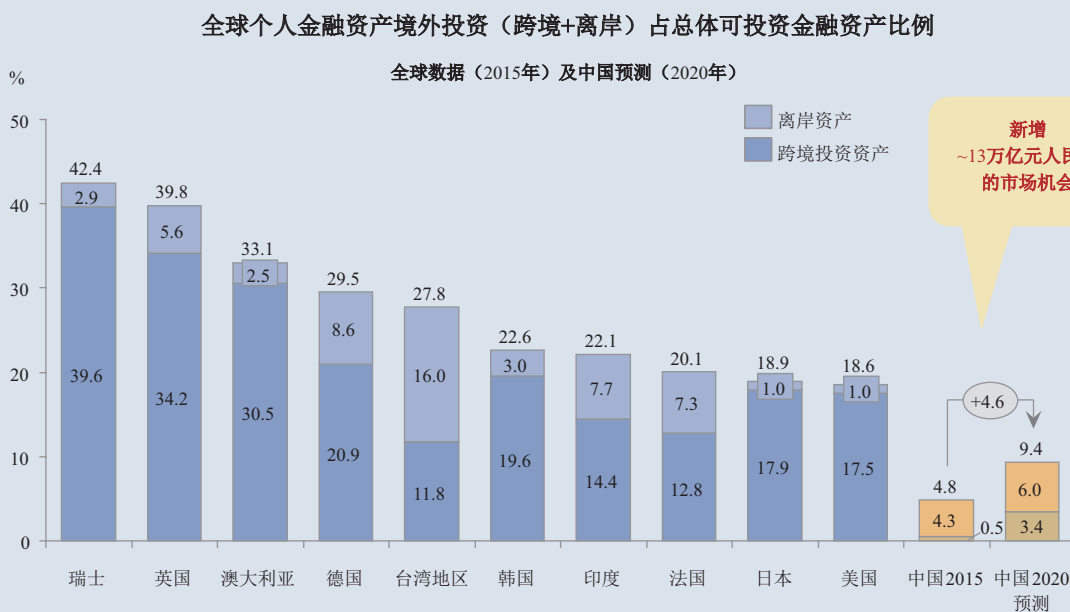
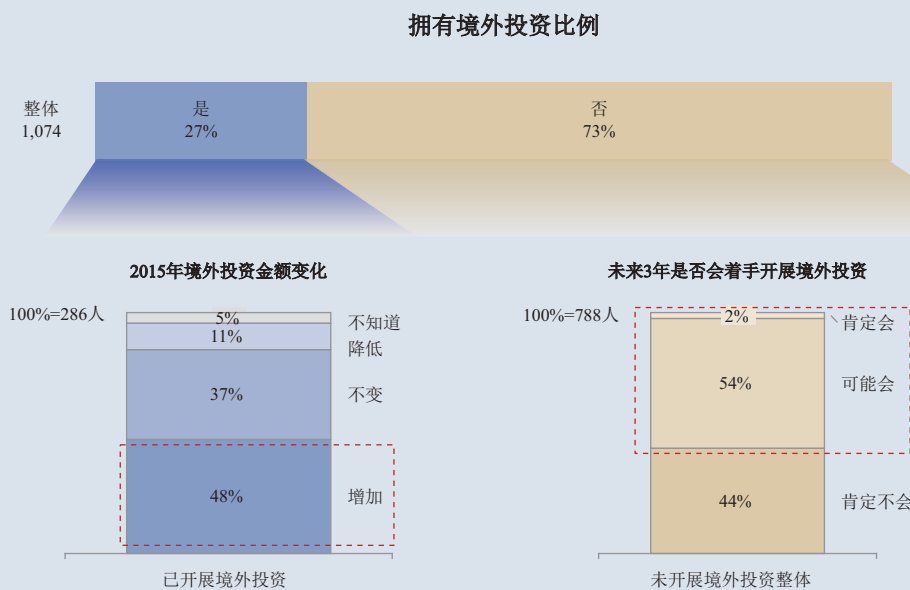


图13 | 已有三成高净值客户拥有境外投资，其中近五成在2015年增加了配置；目前无境外投资的客户中，有超过半数客户考虑未来开展境外投资



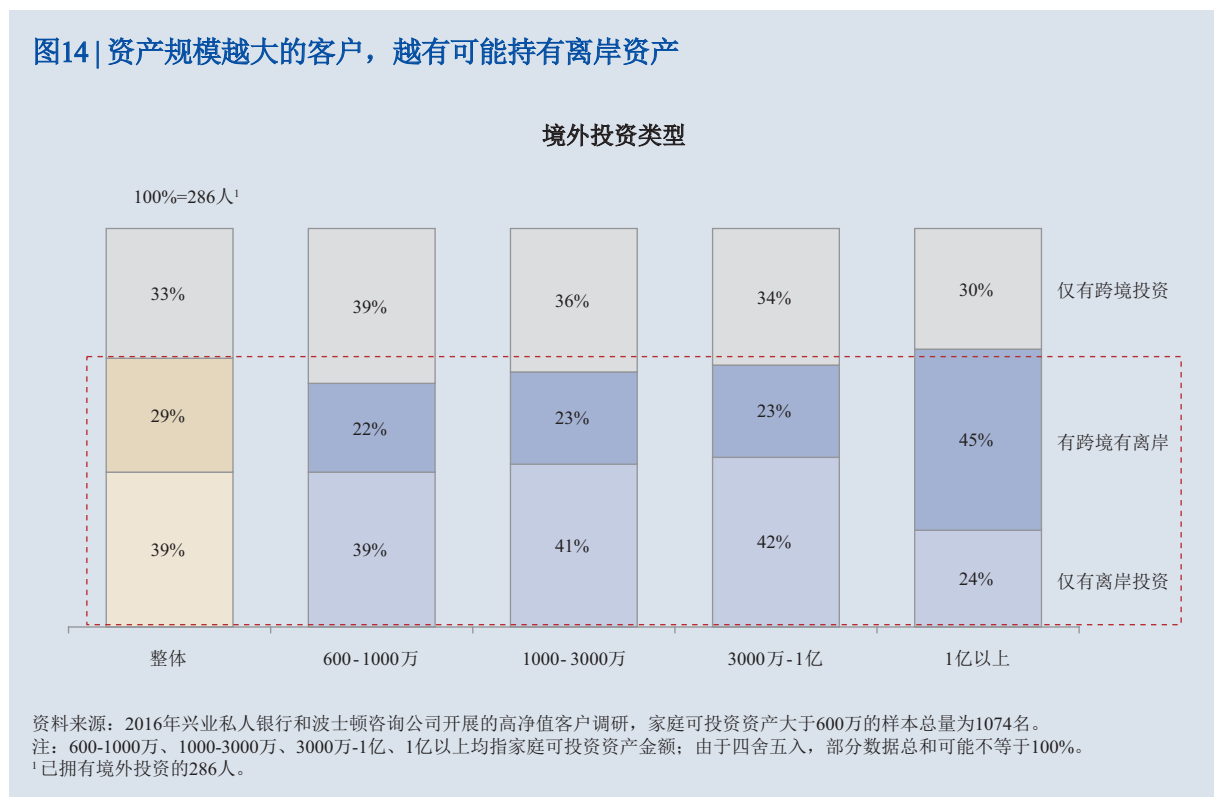
资料来源：2016年兴业私人银行和波士顿咨询公司开展的高净值客户调研，家庭可投资资产大于600万的样本总量为1074名。
注：由于四舍五入，部分数据总和可能不等于100%。

4.3 跨境、离岸并行发展，跨境潜力更为乐观

境外投资可进一步细分为跨境投资（指境内资金通过外管局批准的正式渠道出境投资，如QDII、沪港通等）和离岸投资（指资金已在境外）两大类。中国高净值人士根据自身需要及资金所在地，弹性选择投资渠道，例如：一些高净值人士所在公司海外上市后，他们减持股票获得的资金，可以通过离岸金融机构进行投资；境内资金则通过跨境渠道进行全球资产配置。调研结果显示，资产规模越大的客户越偏爱离岸作为境外投资手段。在可投资资产在1亿以上的受访者中，69%拥有离岸资产，而在拥有600-1000万可投资资产的受访者中，这一比例为61%（参阅图14）。

我们认为，未来这两大类境外投资业务将会蓬勃发展、互为补充。其中，跨境投资的成长性更为乐观，截至2015年底，中国个人跨境投资金额规模约6000亿人民币，而离岸投资规模约为其8倍。长期以来，离岸投资是中国个人海外投资的主要渠道，跨境投资渗透率显著低于其它国家。其主要原因是我国长期进行资本账户管制，个人跨境投资渠道发展较慢，比如：QDII产品的投资标的有限、普遍绩效不佳（截至2016年5月，成立超过一年的QDII产品中，近一年期年化收益率为正的产品不到一半），沪港通于2014年底才推出试点等。虽然最近受人民币贬值预期的影响，跨境投资政策暂时收紧，但是从中长期的角度分析，我们认为跨境投资将得到政府的强力支持。和离岸投资相比，跨境投资更便于政府跟踪和监管资金的出入去向，以保障境外投资健康发展。国际经验也有印证：在成熟、开

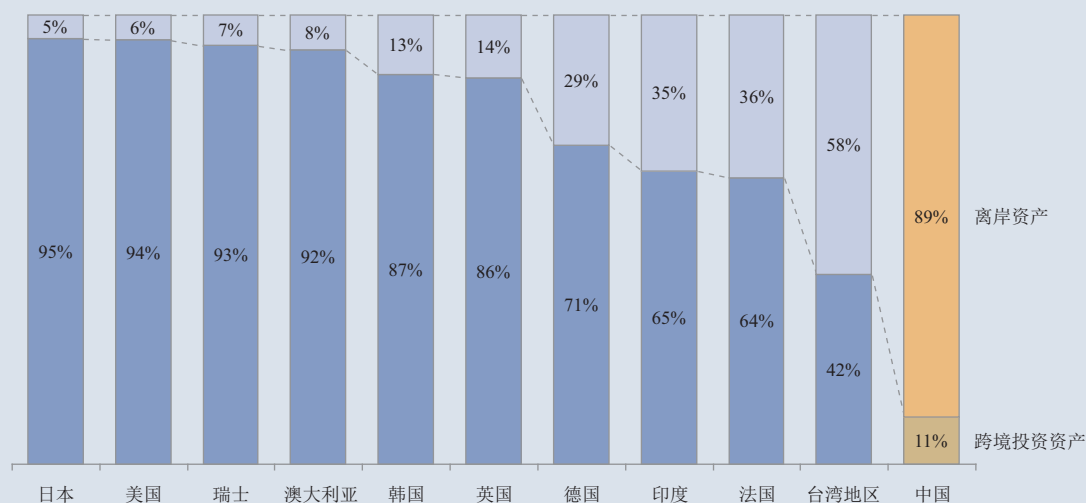
图14 | 资产规模越大的客户，越有可能持有离岸资产



放的金融市场中，跨境投资是高净值客户进行海外配置的主要途径，跨境投资规模均远高于离岸投资。例如，美国跨境和离岸的比例是16:1，在英国该比例为6:1（参阅图15）。

图15 | 成熟、开放的金融市场中跨境投资是高净值客户海外配置的主要途径，中国跨境投资资产的比例显著低于其它国家和地区

全球个人境外投资中跨境与离岸的比例（2015）



资料来源：BCG2016财富管理模型；BCG分析。

注：由于四舍五入，部分数据总和可能不等于100%。

5. 境外投资动因增多，带来三大机会

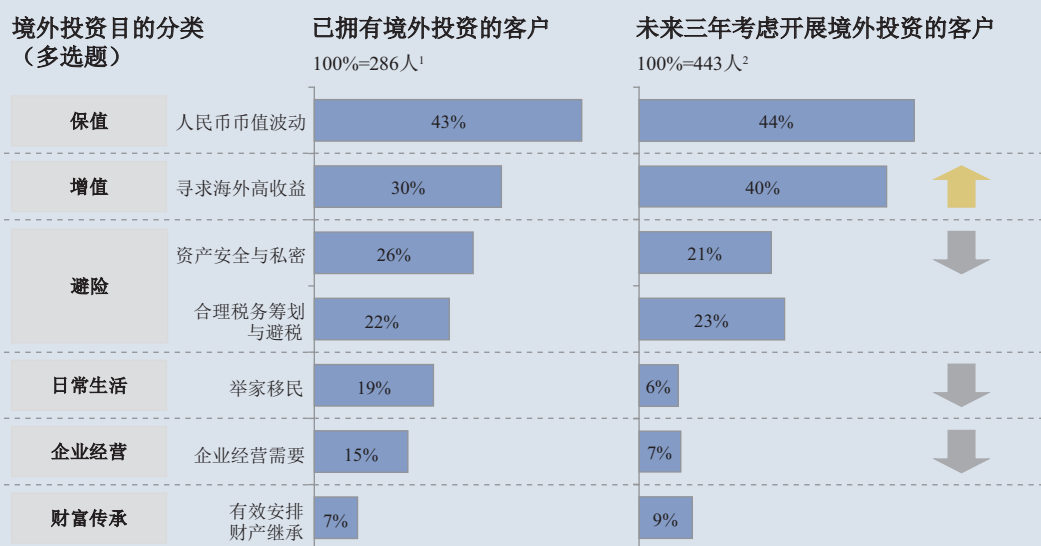
长期以来，由于境内资产收益率高于其它大多数国家，中国高净值客群境外投资最初的动因普遍集中在资产私密、避险及移民留学等目的。在此前提下，这些高净值人群的资金需要离岸，同时本人或家人有相当一部分时间在国外生活。在这样的安排下，由于中资私人银行海外产品及服务能力相对薄弱，很大一部分境外业务机会由外资私人银行主导。

我们的调研发现，在中国经济国际化、人民币汇率波动、国内资产收益率降低大背景下，高净值客户出海的原因将更加多元化。资产私密化、移民的重要性下降，资产增值的需求上升，这一现象在境外投资业务的潜在客群中更为明显。根据本次调研，相对于目前已有境外投资的高净值人群，未来可能开展境外投资的私行客户对资产增值的需求明显较高，而在资产安全性、移民、企业经营方面的考量较低（参阅图16）。这一变化给中资机构带来了巨大的业务机会，主要体现在客户基础、市场规模、业务范围三个方面。

5.1 需求由超高净值下沉到高净值客户，境外业务客户基础扩大

过去私行客户境外投资的渠道以离岸投资为主，能够有资本进行离岸投资的私行客户，普遍拥有较高的财富水平。根据调研，可投资金融资产1亿元以上的超高净值客户

图16 | 未来考虑开展境外投资的人群在资产增值的需求明显较高，而在资产安全私密、移民及企业经营方面的考量较低

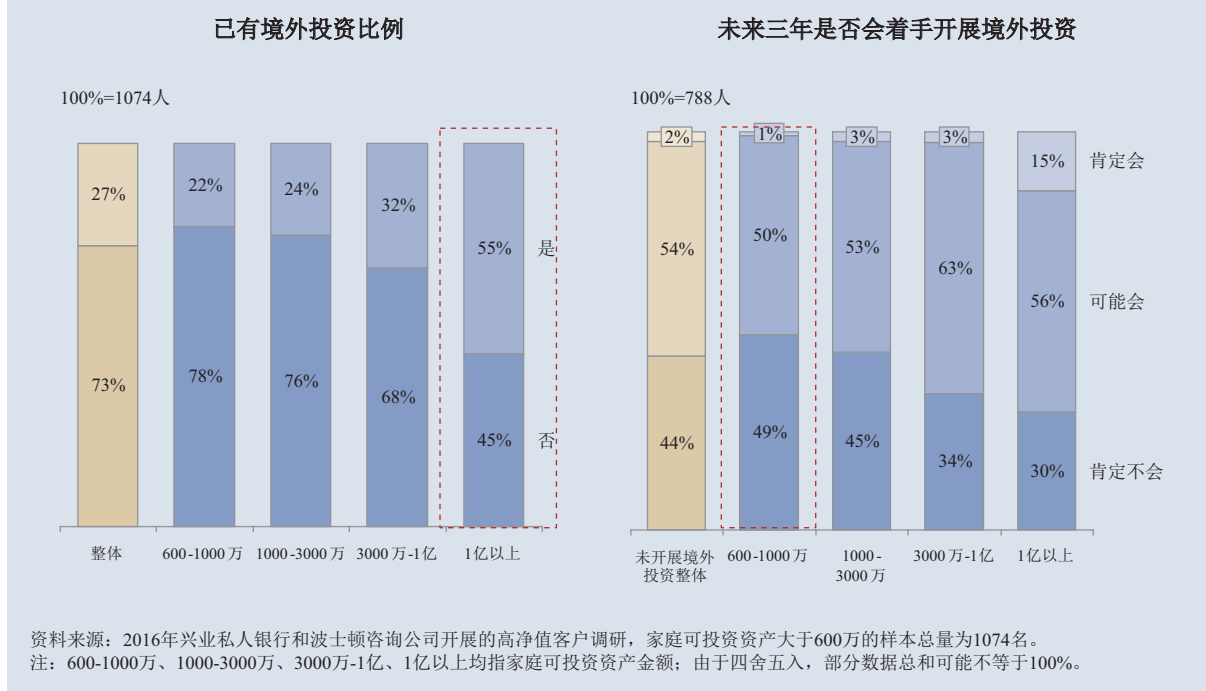


资料来源：2016年兴业私人银行和波士顿咨询公司开展的高净值客户调研，家庭可投资资产大于600万的样本总量为1074名。

¹ 已拥有境外投资的286人。

² 未来3年内可能会开展境外投资的424人加肯定会开展境外投资的19人。

图17 | 超高净值客户已有境外投资比例最高，但未来有超半数的普通私行客户考虑境外投资



中，有高达55%的人拥有境外投资；在可投资资产为600到1000万元的普通私行客户中，这一比例仅为22%。但展望未来，在尚未展开境外投资的客户当中，有超过50%的普通私行客户（可投资资产在600到1000万元之间）表示未来3年内会考虑进行海外投资，这表明了境外投资需求由超高净值客群向普通私行客户下沉（参阅图17）。这些客户并不要求一定以离岸为其境外投资手段，通过外管渠道的跨境投资可能更为方便。跨境投资作为财富配置中的一类产品，并不要求客户拥有超高的资产规模或去境外开户，所有的私行客户均可通过较为便捷的渠道直接在境内购买。

对私人银行业而言，境外投资的目标客户下沉意味着庞大的业务机会。外资私行进入市场早、服务能力较为全面，在抢占超高净值人群离岸投资业务上取得了一定先机，且绝大部分外资私行的核心目标客群为可投资金融资产在3000万人民币甚至1亿人民币以上的超高净值客户。未来，随着拥有境外投资需求的客户下沉，将出现以普通私行客户（可投资金融资产规模为600-3000万）为代表的业务蓝海，为中资私行提供了后发赶超的机会。对于这部分客户，中资私行存在一定的优势，包括国内深入人心的品牌知名度、了解中国客户习惯和偏好的客户经理，以及国内庞大的线下网络和综合化服务等。

5.2 投资由房地产拓展到各类金融资产，催生财富管理需求

大部分中国人的境外投资起步于房地产。调研显示，在目前有境外资产的私行客户

中，36%的人拥有海外房地产，遥遥领先于其他资产类别。但是，随着通过境外投资实现财富保值、增值的意识开启，跨境投资渠道及产品日渐丰富，私行客户境外投资的配置将从房产转为更加多元化的组合。调研显示，除了房地产外，固定收益产品、海外股票、基金、保险等金融资产也受到高净值客户的广泛青睐（参阅图18）。在选择投资标的时，“熟悉程度”是关键因素。例如：在房地产投资方面，美国、加拿大、澳大利亚为投资的热点地区，这些地区也是高净值人群移民及留学的主要地点；在固定收益产品方面，中国蓝筹股企业和房地产企业的海外债券及优先股接受度较高。此外，境外大额保单搭配保单融资，不但能够提供相对较高的稳定收益，还能达到一定的资产隔离、财富传承的效果，在中国私行客户群中的投资热度颇高。

在以房地产为核心的投资配置时代，私人银行的服务主要为贷款或一般交易服务，业务种类有限。未来私行客户对各类金融资产需求的上升，将给私行带来更多的财富管理业务机会。在国内市场，高净值人群由于对投资环境及产品较为熟悉，很多人习惯自己做出投资决策。但境外市场的情况完全不同：一方面，中国高净值人群对海外市场的宏观形势、投资机会、产品种类都不甚了解；另一方面，海外市场不存在“刚性兑付”的隐性担保，投资者需要根据自身风险偏好和投资标的风险收益情况，自己进行匹配。因此，中国私人银行客户在境外投资时，对海外市场介绍、资产配置建议及产品解说等服务的需求特别强烈，对专业机构的依赖度较高（参阅图19）。在此背景下，相较于国内普遍不愿意为投资建议付费的市场情况，超过一半的私行客户表示愿意为境外资产配置的咨询服务付

图18 | 除了海外房产外，固定收益产品、海外股票、实业、保险及基金也均受普遍欢迎

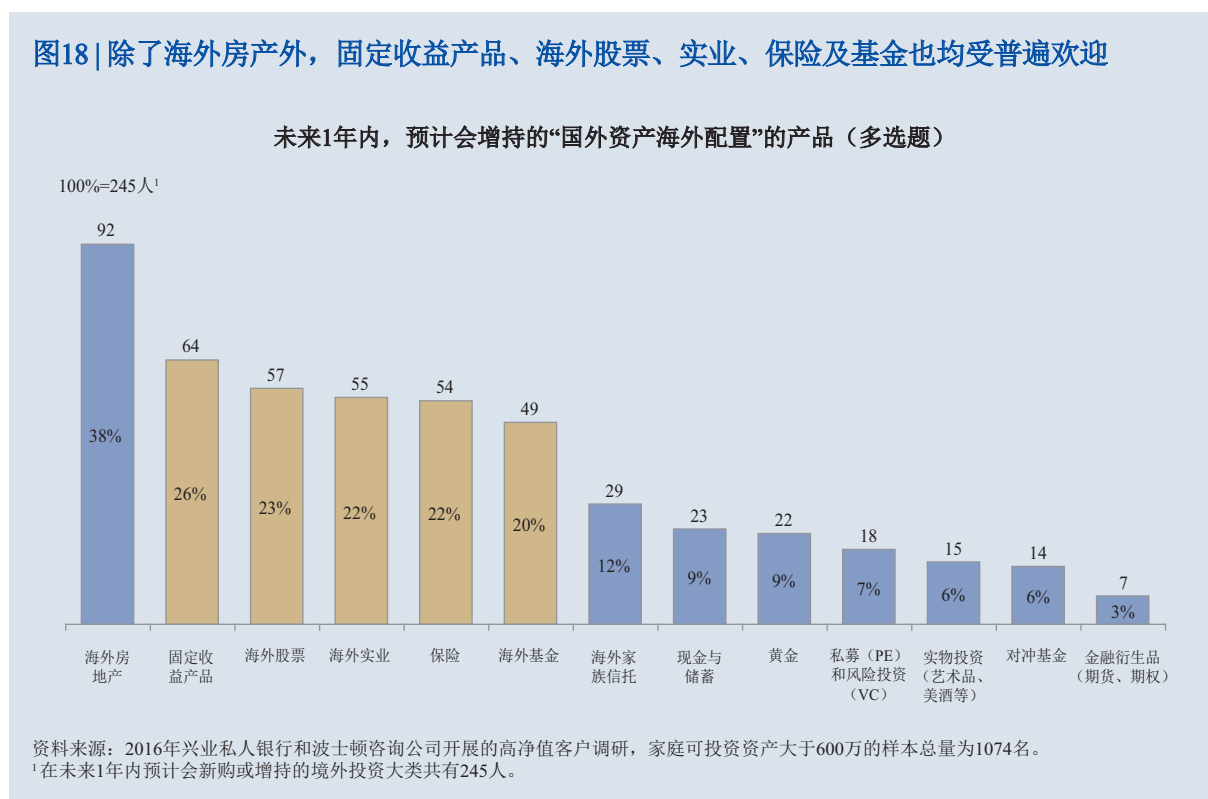
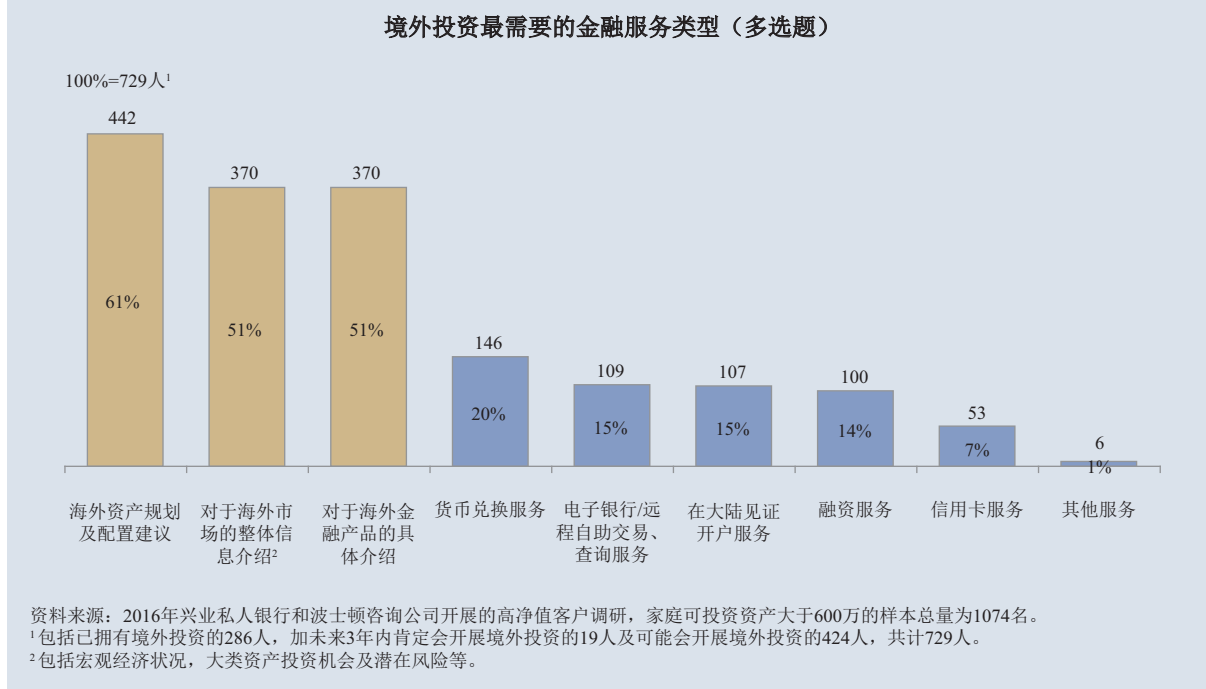


图19 | 境外所需的金融服务主要集中在资产规划及配置、海外市场整体信息介绍及金融产品介绍



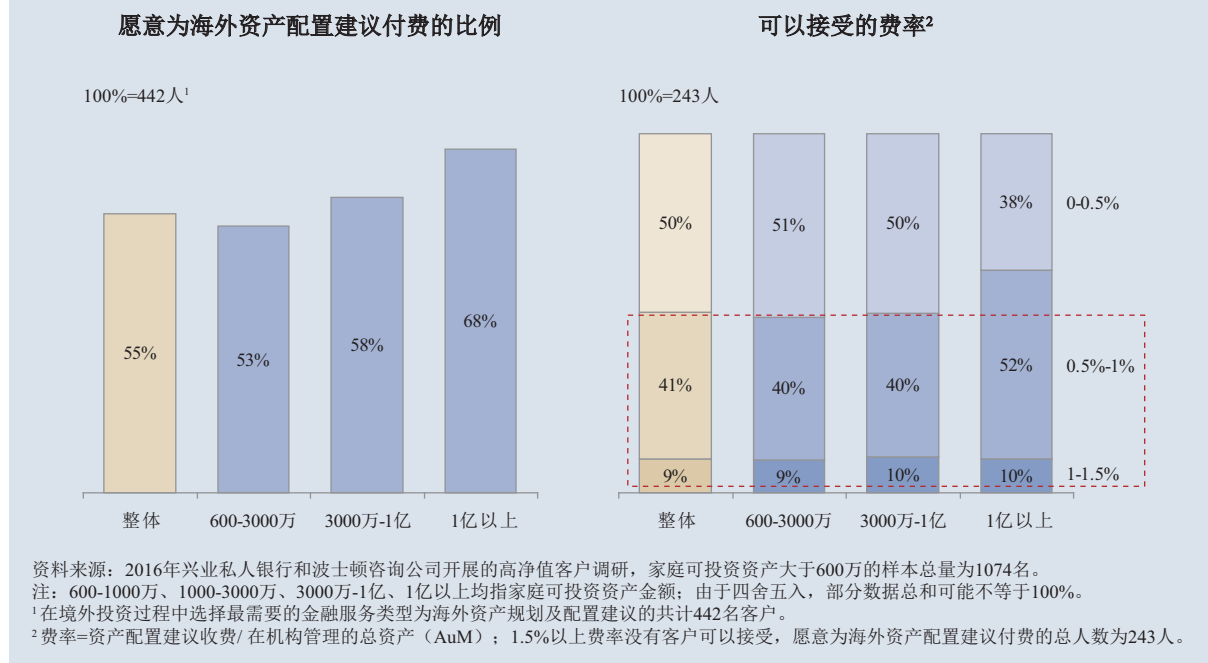
费，并且有一半的客户能够接受占投资资产规模0.5%以上的费率；相较于国内私行业务营收主要来源为产品销售手续费，按资产规模收取一定费用的模式对于私人银行营收的稳定性有所助益（参阅图20）。

5.3 资金由单向出海发展到境内外双向流动，业务范畴拓展

投资动因的转变也影响了高净值人群资金流向的管理。最初境外投资多出于资产私密化、避险及移民留学等目的，资金以单向出海为主。但如前所述，未来将有更多的高净值客户以保值、增值为境外投资目的，在全球范围内寻找优质的资产标的，根据自身风险偏好选择适合的投资产品。此时，高净值人士的境内外需求是一体化的，会综合宏观环境和投资产品的可得性来统筹境内外资产配置。所谓的全球资产配置，便不再是单向的由中国向海外的投资，而是基于投资机会和使用需求的境内外双向流动。目前，已经有小部份中资私行看到了中国高净值人士财富的双向流动趋势，通过在境外发行投资QFII、RQFII的产品投资国内市场。例如，工商银行于2014年底在欧洲发行RQFII债券基金，也在香港发行私募和专户产品，投资国内债券市场。

此外，随着人民币国际化的推进、中国经济的稳定发展，境外资金对于以中国资产为基础的产品投资热情上升。2014年QFII项下汇入资金达127亿美元，较2012年上升38%；2014年RQFII项下汇入资金人民币1697亿元，是2012年汇入资金的三倍。在监管方面，

图20 | 超过一半的私行客户愿意为境外资产配置的**建议**付费，其中一半客户愿意接受0.5%以上的费率



QFII投资开放程度也在持续扩大，例如：2016年2月出台外汇管理新规，放宽了单家QFII机构投资额度上限，对QFII机构基础额度内的额度申请采取备案管理，对QFII投资本金不再设置汇入期限要求等，进一步鼓励境外资金参与中国的资本市场。在境外资金回流中国的业务上，中资私行凭借多年来在国内的深耕，比外资私行在资产资源、专业人才等方面都具有更大的优势。因此，若中资私行能抓住双向流动的机会，提供完善的境内外一体化私人银行服务，打造与外资私行的差异化竞争优势，将不仅能满足中国私行客户资金回流的需求，还能进一步获取对于投资中国有兴趣的海外私行客户。

6. 扬帆远航，私人银行迈向国际化新时代

6.1 中资私人银行国际化助推全行国际化

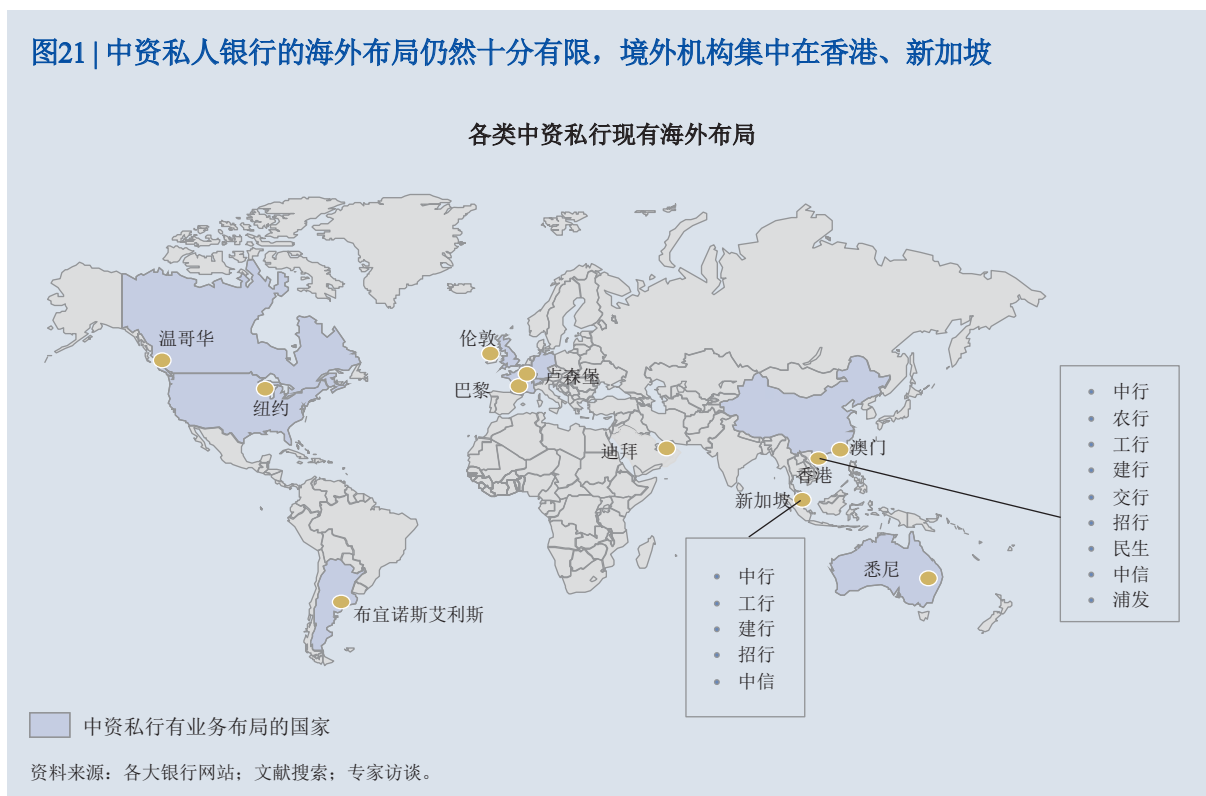
中资私行机构的国际化对于整体银行机构而言，有以下四大战略意义：

- **驱动业绩增长：**如前所述，私行客户在经济、企业国际化的过程中，产生庞大的全球资产配置需求有待满足。而个人境外投资市场整体仍处于发展初期，预估未来五年境外投资渗透率将成长一倍，新增市场规模可达13万亿人民币，市场机会巨大。
- **深化境外业务基础：**目前中资银行海外机构业务上偏重政府及大型企业，对中小企业及个人的海外金融服务仍较薄弱。以股份制银行为例，在香港设有分行的6家股份制银行中，仅有4家提供零售金融服务。对于这些已经出海的机构而言，境外私人银行业务不但能够贡献营利，还能在服务企业主、高管的过程中，强化银行机构与企业的关系，助推对公业务的发展。此外，对于有境外投行业务的银行机构来说，境外私行业务更可发挥协同效应，作为有力的产品分销渠道。
- **增强能力建设：**在境外私行业务的竞争中，中资私行面对的是国际级的对手，无论在对客户需求的理解、对产品及服务的深入研究，以及资产配置的能力上都需要快速提升。在服务私行客户的过程中，也连带对境外金融市场、投行业务能力提出更高的要求。因此，境外私行业务可以作为银行机构国际化能力整体提升的练兵场。
- **探索轻资本出海模式：**以往中资银行国际化以“对公先行”的模式为主流，境外布局的资本投入大、风险高。未来银行机构海外布局可考虑探索“私行试水”的模式，例如：依托少数离岸记帐中心，以轻资本的方式辐射覆盖周边市场；或是以财富管理咨询机构的模式进入海外市场。以较“轻快”的方式布局海外，有助于加快整体银行机构适应境外监管环境，强化与境外各类机构的合作关系。

6.2 中资私人银行国际化，明确路径、规划布局、评估手段三步走

相较于中资银行整体的国际化程度，中资私人银行的海外布局仍然十分有限，境外机构集中在香港，其他地区的境外服务仅限于私行客户海外结算、移民贷款、置业贷款等一般零售银行服务（参阅图21）。整体而言，中资私行真正意义上的离岸服务仍以香港为核心，国际化发展处于萌芽期。面对中国高净值客户迫切的境外投资需求，中资私行机构的国际化发展刻不容缓。然而，在全面发力前，各机构需拟定其国际化的整体计划；具体而言，首先明确国际化路径，其次根据目标客群的选择进行地域布局规划，最后针对市场拓展手段进行评估及选择。

图21 | 中资私人银行的海外布局仍然十分有限，境外机构集中在香港、新加坡



6.2.1 跨境、离岸、境外在岸，三阶段发展路径

中资私行机构的国际化并不等同于在海外广设机构网点，而是根据自身的资源禀赋，稳步拓展业务范畴，最大程度满足私行客户境外投资的需求，并开拓海外客户基础。

总结私行业务国际化的发展路径主要分为三个阶段：

- **第一阶段：跨境投资业务**——协助私行客户通过具有外汇投资额度的境内金融机构，将境内资金投向境外市场，例如QDII产品；
- **第二阶段：离岸业务**——协助私行客户将离岸资金直接投资于境外市场，例如：海外房地产、美股、海外基金；
- **第三阶段：境外在岸业务**——服务海外市场当地的私人银行客户，业务内容包含当地的境内投资及跨境投资。

第一阶段的目标客户为国内高净值人士，无需设置境外机构，现有境内服务体系可作为支撑，因此额外资源投入较少，适合作为中资私行试水国际化业务的第一步。到了国际化发展的第二阶段，需要在境外离岸金融中心设置私行机构，通过离岸私人银行中心提供

本国及其他外籍客户在境外资产的管理；此时私人银行境内外机构的结合，将能够提供满足本国客户全球资产配置的需求。到了第三阶段，就是在特定海外市场进行本土化经营，与本地及其他外资金融机构共同服务当地私行客户。

对于个别中资私行机构而言，国际化并非一定走到第三阶段。例如，中小型私行适合着重发展跨境投资而非离岸业务，因为私行业务出海的投资较大，没有足够的客户基础在短期内难以获利。根据国际经验，离岸私行中心需要至少200亿美金的客户综合管理资产才能达到盈亏平衡。同时，随着未来跨境投资渠道及标的逐渐放开，跨境投资已经能够满足一大部分私行客户全球资产配置的需求。而对大型私行机构来说，跨境、离岸业务协同发展是必然的选择，不但能够提供国内私行客户更加全面的服务，还能捕捉其他国家私行客户离岸财富的业务机会。至于发展到第三阶段，则需要更大的资源投入及时间积累，只有少数的私人银行能够在海外市场的在岸业务上取得较好的成绩。例如：许多国际领先私行在亚太地区仅进入少数的在岸私行市场，如：日本、台湾；而外资私行在中国的在岸私行业务发展也较缓慢。

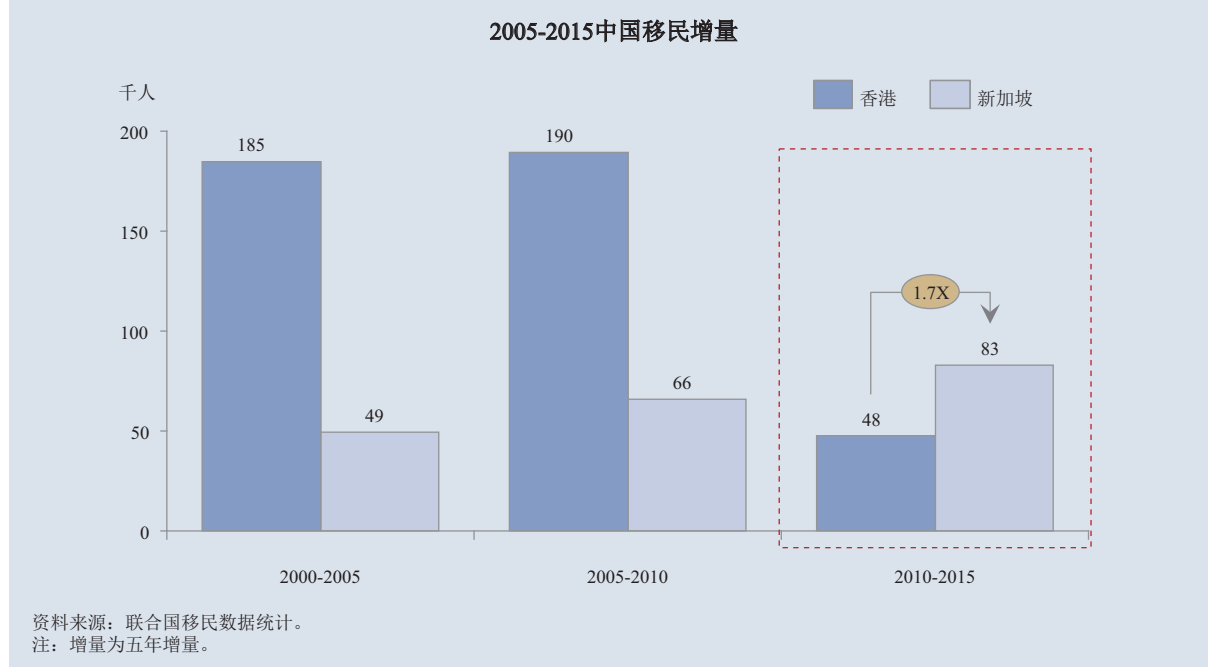
综上，我们认为中小型私行机构的国际化战略应侧重跨境业务发展，大型私行机构跨境、离岸并举，而少数的超大型私人银行在离岸业务成熟后，可再进一步进行海外在岸业务的开拓。

6.2.2 离岸私行业务布局，目标客群引领、科学地域配置

离岸私行业务的地域布局首先考虑目标客群，再来根据经济效益进行具体地域规划。对大部分国际私行机构而言，离岸私行业务的发展目标是拓展新客户，因此新建离岸私行中心时，通常会选择当地金融机构能力较弱，且高净值客户增量大的区域市场，例如：瑞银集团在亚太市场就是典型的“进攻型”参与者。而另一部分私行机构的布局思路则大不相同，他们的核心目的是提供本国客户的境外投资服务，因此选择的地区通常与本土邻近，或是有大量本国离岸资产的市场。此一类型的私行机构通常进入市场较晚，且母行在境外的其他业务（如对公、零售业务）仍在搭建中，但在本土市场拥有一定的品牌信任及客户基础，比如：台湾的中国信托。从开展海外市场的现实约束来看，中资私人银行普遍面临专业人才不足、对于境外市场及产品了解有限的挑战，因此采取“跟随客户”的策略较为合适。

在具体进行地域布局的规划时，需在客户需求及经济效益之间取得平衡。私人银行客户在离岸财富管理目的地的选择上，很大程度取决于本身居住地与离岸市场的“物理距离”，因此许多私人银行为了满足客户需求，广设离岸私行中心。但近年来，由于业务及监管成本节节攀升，各家私行机构纷纷重新审视其地理布局，一方面聚焦核心市场退出不具竞争力的地区，另一方面寻求降低成本的运营模式。例如：仅在重点离岸金融中心设置记账中心（Booking Center），在其他市场只设置单纯的销售据点就近服务客户，以降低成本投入及管理的难度；对于某些私人银行业者，正针对欧洲地区的私人银行中心进行区域集中规划，希望能够通过规模效应以减低成本。

图22 | 得益于移民政策放宽，近五年新加坡新增中国移民数量首次超过香港，为香港移民增量的1.7倍



一直以来，香港受益于与中国大陆经济上的紧密联系、距离优势，成为中国高净值人士首选的离岸私行中心，是中国高净值人士海外资产最大的集中地，也因此成为了大部分中资私行走出海外的第一站。但我们发现，近年来新加坡作为中国高净值人士的离岸资产另一集中地，其吸引力持续上升。新加坡拥有完善的法规及监管体系、严格的银行保密条款，能够对私行客户资产的安全性提供更高的保障，并且吸引中国投资移民的力度也持续增强。相较之下，香港投资移民的政策趋向收紧，于2015年初暂停资本投资者入境计划。在两方政策一松一紧的消长下，2010-2015年中国公民向新加坡移民的增量首次超过香港，为同期新增香港移民数量的1.7倍。针对投资移民流向的改变，中资私行需将更多注意力放在新加坡离岸市场的布局（参阅图22）。

6.2.3 境外业务进入手段：自建、并购、合作灵活运用

纵观全球私行机构境外业务的发展，自建是最常见的手段，人员培养、管理制度、文化风格都能够有较好的一致性。对私行机构来说，提供私人银行客户全球标准化的服务品质至关重要。但自金融危机后，全球许多银行机构面临调整、重组的挑战，并购成为快速进入市场或增加份额的热门手段（参阅图23）。此外，还有小部分的机构选择采取合作（战略合作或成立合资公司）的方式“借船出海”，以此较快满足客户海外投资的需求。

中资私行以往的境外业务开展，通常都是跟随整体机构的布局脚步，存在投入周期长、业务开展慢的劣势。面对中国高净值客户庞大的境外投资需求，中资私行应该更加大

图23 | 2012-2016年全球私人银行、财富管理公司并购交易

购买方	出售方	简介
新加坡华侨银行	巴克莱银行	2016年新加坡华侨银行（OCBC）旗下新加坡银行签署协议，将收购巴克莱银行（Barclays）在新加坡和香港的财富及投资管理业务
Sanctum Wealth Management	苏格兰皇家银行	2015年Sanctum Wealth Management收购苏格兰皇家银行（RBS）的印度私人银行业务
瑞士联合私人银行	苏格兰皇家银行	2015年瑞士联合私人银行（UBP）收购苏格兰皇家银行（RBS）旗下的顾资银行（Coutts International）
星展银行	法国兴业银行	2014年星展银行（DBS）收购法国兴业银行（Société Générale）在新加坡和香港的财富管理业务及部分信托业务
渣打银行	摩根士丹利	2013年渣打银行（Standard Chartered）收购摩根士丹利（Morgan Stanley）在印度的财富管理业务
瑞士宝盛	美银美林	2012年瑞士宝盛银行（Julius Baer）向美国银行收购美林（Merrill Lynch）于美国及日本境外的国际财富管理业务

资料来源：BCG分析；媒体检索；银行网站。

胆的采取灵活手段，尽快搭建起境外投资服务平台。

- **并购重点：牌照、专业能力为核心资产，审慎评估客户基础及服务平台**

近年来许多亚洲的银行机构积极把握欧美同业重组的契机，择机并购私人银行业务，快速建立起区域私行业务的布局。但对于中资私行而言，并购的决策需要更加审慎。一来中资与外资私行管理体制差距大，并购后能够留住客户经理团队难度较高，原有客户基础流失风险大；二来若被并购私行的客户基础与中资私行的目标客群差异太大（例如：欧美私行客户vs.中国私行客户），那么现有的服务体系及客户经理也难以发挥综效。所以在现阶段，中资私行在选择离岸并购目标时，境外当地的客户基础往往不是最重要的因素，反而应该着眼于牌照取得、境外业务管理的专业能力。因此，精品型的私人银行或财富管理机构对中资私行更具吸引力。

- **伙伴选择：聚焦境外产品、服务能力输入，互补双赢**

采取合作模式拓展境外业务，有两个关键问题需要回答：1) 合作伙伴的选择条件；2) 合作方式的具体安排。在合作伙伴选择上，中资私行应聚焦境外产品及服务的能力输入，比如与海外资产管理机构结盟，获得广泛优质的产品来源；或是与海外证券公司搭配，一方面外包交易平台降低投入，另一方面取得权益产品的投资机会；甚至可以考虑与境外私行同业合力搭建服务平台，由境外私行提供海外投研、产品设计及管理的支持，如瑞士隆奥银行与泰国的开泰银行于2014年达成战略合作协议，由开泰

银行负责客户开发及维护，隆奥银行提供人员、产品销售培训，并提供境外投资产品的设计及管理。在合作方式的安排上，除了纯粹转介客户给合作方，由境外机构直接服务私行客户，还可以考虑通过股权合作的方式，将双方利益做更紧密的结合。以日本市场为例，摩根士丹利与三菱日联集团（MUFG）成立了合资公司提供私人银行服务，由三菱东京日联银行负责客户转介，摩根士丹利提供金融咨询服务及产品销售，双方共同分享私行客户资源及业务利润。

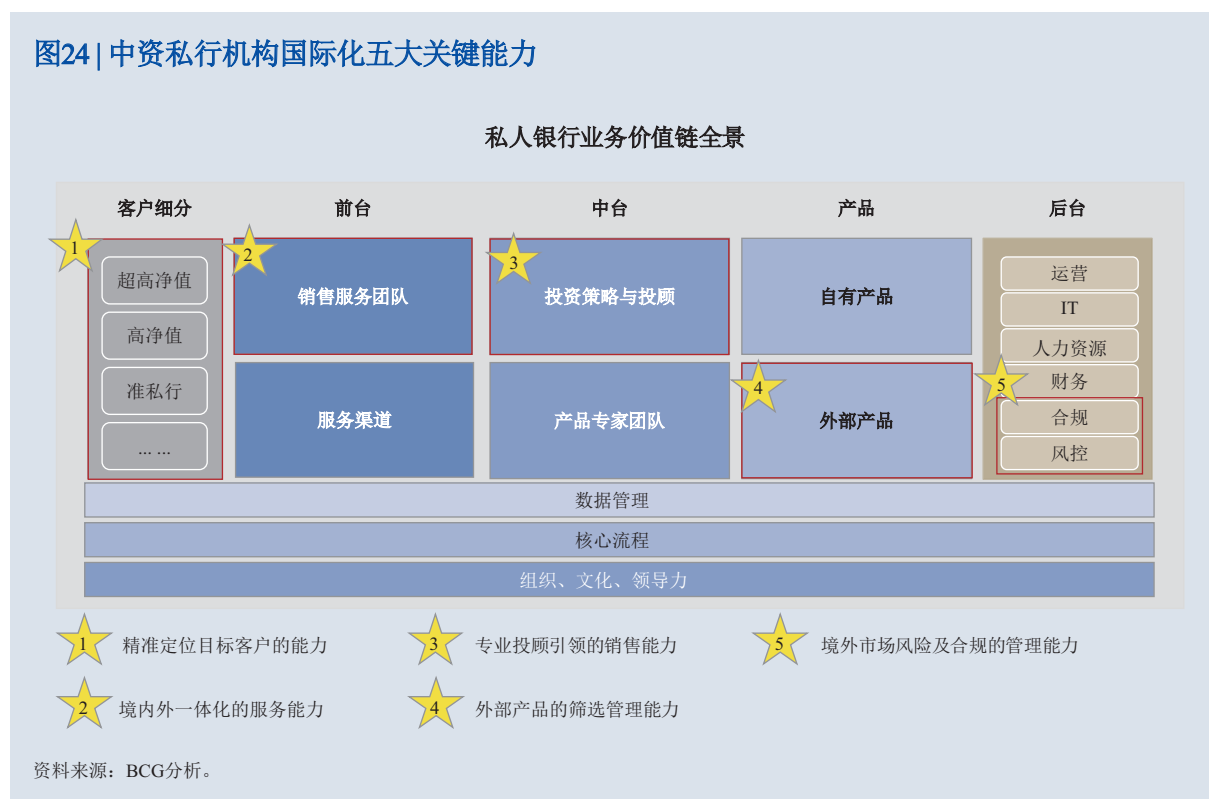
6.3 中资私人银行国际化五大关键能力

面对私行客户资产全球配置的需求，众多中资私行机构也深切认识到发展境外业务的重要性及必要性。然而，中资私行国际化的征途上不仅有巨大的业务机遇，也面临与全球领先金融机构同场竞技的压力。中资私行机构在开拓境外业务时，需要发展以下五大关键能力，以快速捕捉中国私人财富全球化的机遇（参阅图24）。

6.3.1 精准定位目标客户的能力

相对于境内私行业务的市场竞争态势、规模及资源配置，境外私行业务面临的竞争者更多元，但相应的支持相对有限，因此目标客户的细分更加重要。需要精准定位才能够在战略上形成错位竞争、在战术上集约地投入有限的产品及资源。

图24 | 中资私行机构国际化五大关键能力



在境外私行业务的争夺上，中资私行首先需找出与外资私行的客群定位差异。相较于外资私行瞄准中国超高净值客户离岸投资需求，中资私行可考虑主打高净值客群，以跨境投资搭配离岸服务，抢攻这一部分的市场。中资私行可以依靠境内客户经理提供离岸业务转介，客户获取成本较低。此外，外资行在中国境内的对公业务侧重跨国企业及大型公司客户，对中小企业的覆盖不足，中资私行可考虑针对中小企业主提供对公跨境金融以及境外投资的特色组合服务。

在进一步客户细分上，本次调研发现，与一般高净值人群相比，对于境外投资有较强兴趣及需求的高净值人士有以下特点：主要居住在一线城市、年纪更轻、学历更高；除了拥有金融资产额较高外，他们致富的时间也比较长，投资经验更加丰富（参阅图25、26）。在调研过程中我们发现，高净值人士与海外市场接触的频繁程度也影响海外投资的意愿，比如从事贸易型企业、有移民倾向或自身有海外工作学习经历的高净值人群，对于海外投资的需求也更强烈。因此，海外房地产开发商、全球置业服务机构、移民中介、外贸相关协会都是潜在的获客合作伙伴。

同时，财富的累积来源也对境外投资偏好有所影响。比如：对一个年龄50岁左右、从事传统行业的企业主而言，其目前从事的行业已经面临获利下降，需要另找投资机会保持财富增值，由于自己白手起家，因此他会偏好自主投资，股票、债券接受度较高；而对于另一位40岁左右科技高管来说，目前主业仍有很大发展潜力，境外投资仅是财富配置的一部分，不希望花太多时间管理，而倾向使用全权委托服务。

图25 | 对于境外投资有较强兴趣及需求的客户更多分布在一线城市、年纪更轻、学历更高

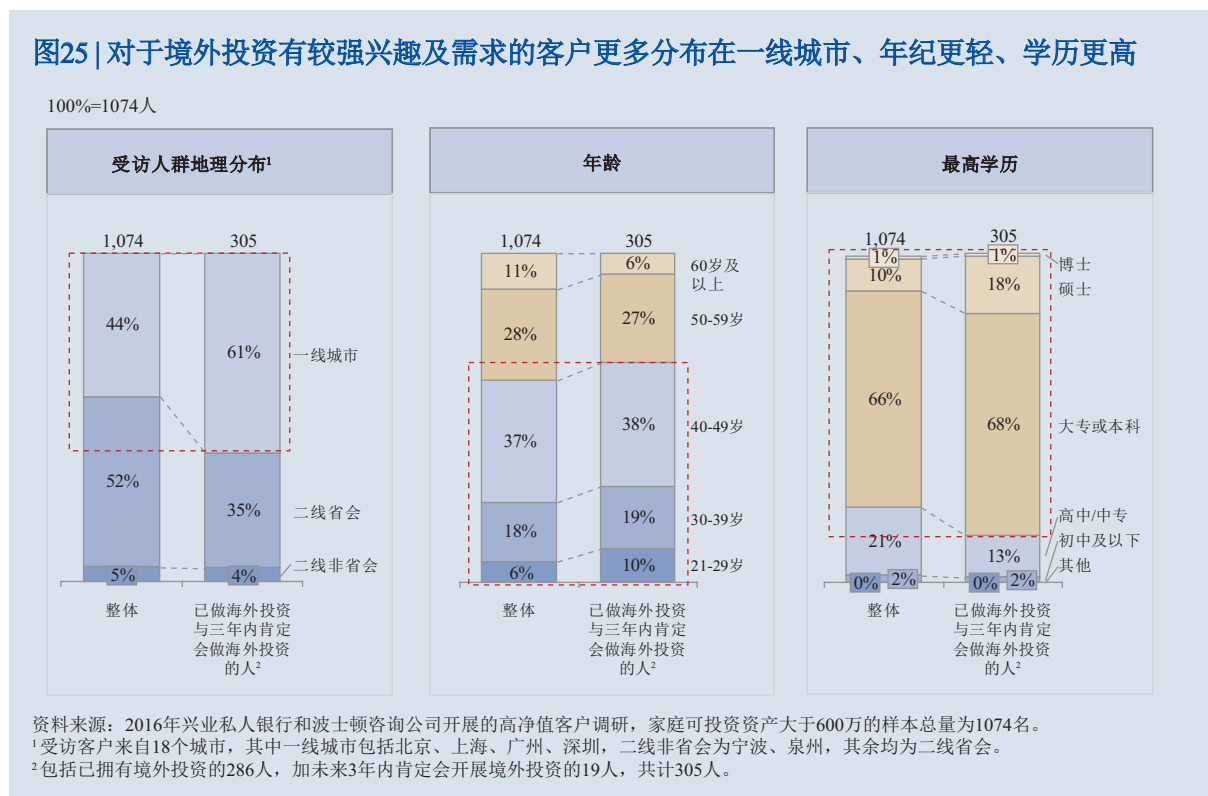
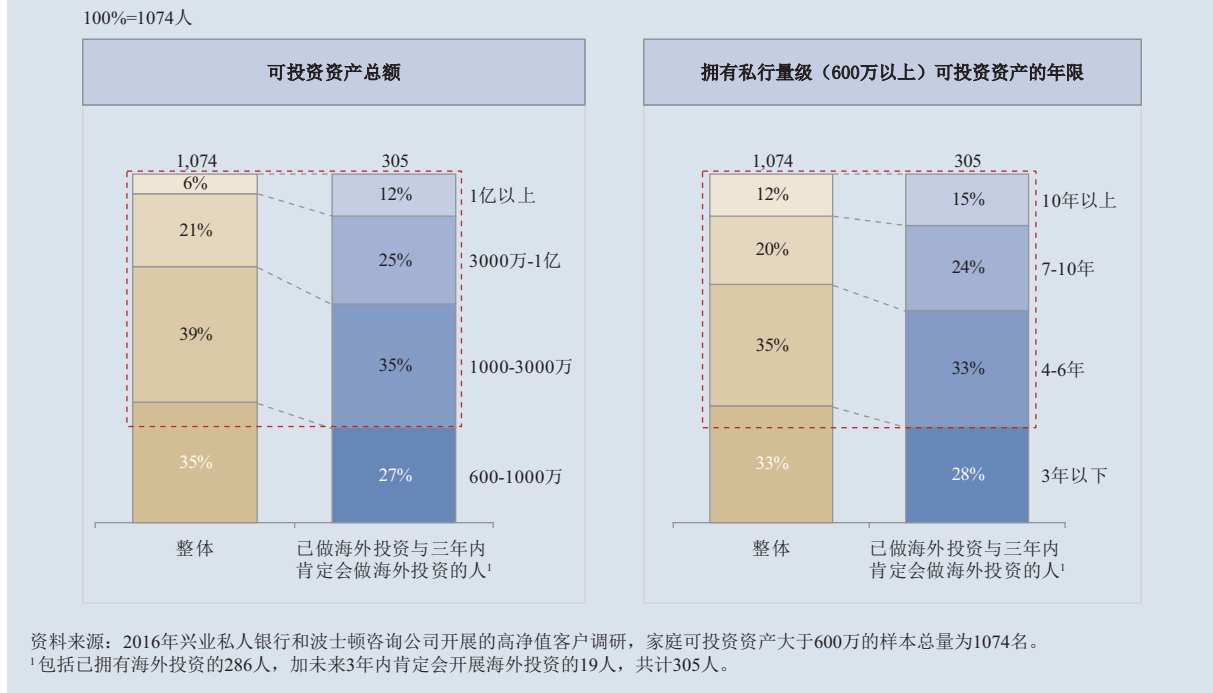


图26 | 对于境外投资有较强兴趣及需求的客户金融资产额更高，致富的时间更长



综上，中资私行需要综合考虑人口统计学特征及背景经历，将目标客群进一步细分，以更加精准、集约的投入资源，匹配产品服务。

6.3.2 境内外一体化的服务能力

中短期内，中资私行的境外业务仍以国内高净值客户为主，这些客户虽在海外拥有资产，但大部分的人仍居住在国内，甚至是两地频繁往返，因此境内外一体化的服务能力至关重要。具体在客户经理协作方面，由境内（或私行客户的常住地）客户经理为主要关系维护者，工作重点了解及挖掘客户境外投资的需求；境外客户经理肩负具体产品交易、业务落地的支持维护，以及境外客户服务的工作。两者间的协作看似简单，但在执行过程往往面临客户资产归属、业务收入分配的挑战，许多中资私行境内外联动的低效都是源自协作机制的缺失。这两种角色的顺畅协作，需要在体制机制上形成明确的规范，包含制定客户转介的目标及流程、明确境内外客户经理的角色及分工、客户投诉的管理机制，最后要在考核及奖金上根据工作投入做合理分配。

6.3.3 专业投顾引领的销售能力

国内私行客户对境外市场普遍较陌生，且许多境外产品的设计及风险评估复杂，多数客户经理并不具备分析解释的能力，因此需倚重投资顾问的解说来促进销售。而许多从业

人员也表示，中资私行的境外产品较为单一，究其原因不是没有好的产品提供方，而是私行内部缺乏专业销售人员，无法有效销售复杂产品。由此可知，投顾能力的强化在境外业务上更为急迫，需要搭建一支投资顾问队伍与客户经理密切配合，由客户经理开发客户、发掘需求，再由投资顾问辅助产品销售。

对于中资私行来说，提供专业的境外投顾能力需要分层搭建、分阶段打造：顶层由全私行统一的投研体系出发，从最基本的境外市场宏观环境、汇率走势预判、到境外大类资产的配置策略建议，再进一步深入各小类资产的发展前景；底层是投资顾问团队队伍的搭建，投资顾问必需在大类资产配置建议的总指导下，根据个别客户需求，进行具体产品的建议。

6.3.4 外部产品的筛选管理能力

产品的自主开发是中国私行在境外业务上较为明显的短板。一方面很多境外的金融产品在国内并不存在，中资银行也缺乏自行开发的能力；另一方面中资银行的境外资产管理能力较弱，相关专业能力及队伍仍在搭建中，因此境外产品平台的搭建应以第三方产品为主、自行创设产品为辅，博采众家之长。其中公募基金、结构性产品、期权、对冲及私募基金可与投资银行、资产管理公司合作；证券、债券产品可与证券公司对接；而信贷、外汇产品则可考虑自主提供。

中资私行所需扮演的角色不是单纯产品的提供者，而是通过对全球经济大势的判断和对中国私行客户需求的理解，为客户筛选或共同设计出适合的产品，并进行合理的资产配置建议。以某全球领先私行为例，该机构长期与最负盛名的全能型银行、投资银行深度合作，通过严格及标准化的筛选流程（包含交易对手查核、产品表现筛选、服务质量审核、执行效率检查等环节），旨在从每一个风险收益偏好类别、资产类别和特殊要求中，找出私行客户最合适的产品，而自行创设的产品仅作为补充。相应的，境外产品的引入对中资私行整体产品管理体系有更高的要求，无论在产品遴选标准及流程、风险评级及存续管理上都需要有严格的规范。

6.3.5 境外市场风险及合规的管理能力

海外私行业务管理除了需关注市场风险、信用风险、声誉风险外，操作及合规风险也成为国际私行机构的管理重点。近年来各国监管单位对于私行业务的风险合规管理持续加强，对私行的经营影响颇大。根据Euromoney针对全球私人银行业者的问卷调研，41%的受访者认为2016年私人银行业最大的挑战是监管规范的不确定性。

私行境外业务主要的风险合规议题主要分为四大方面，旨在提升资金透明度以及保护私行客户的权益：

- **了解你的客户 (KYC)：**通过KYC的问卷深入了解私行客户的背景，包含收入来源、所

经营公司的背景、是否为敏感政治人物，以决定是否可以开私行帐户，这是反洗钱的第一道防线；

- **反洗钱(AML)**：私人银行需严格监控客户资金的汇入、汇出，确保客户的资金不会流向制裁国家或受质疑的个人或机构；
- **防止销售误导**：确保客户明确了解所投资产品的风险，且产品的风险与客户自身的风险承受度相匹配；
- **跨境销售规范**：各地监管对于离岸产品销售有不同程度的限制，例如在香港保险产品不可以在中国内地公开推介。

境外市场对于私行业务的合规性管制高于国内，一旦发生合规争议，其代价将十分巨大。近几年许多国际私行机构面临大额罚款或是缩减业务范围的处置，就是前车之鉴。因此，中资私行在开展境外业务时，对于风险合规的管理意识及能力都需要加强。

为强化风险及合规的管理能力，中资私行可借鉴国际同业经验从风险体系设计及举措规范入手。在风险体系搭建上，通过经典的三道防线确保风险控置到位；在举措规范上，主要由从人员培训、系统设置、业务流程上多管其下。例如：在人员培训上，训练员工如何察觉可疑交易；在系统设置上，将客户个人的目标资产配置系统化管理，一旦持有投资组合与目标组合发生较大差异，系统能够即时警示；在电话交易时，所有谈话都需要录音存档，以避免销售误导的争议。

7. 结语

近10年来，得益于中国整体经济的快速增长和私人财富的持续积累，中国私人银行业高速成长、各类机构快速发展。2015年，高净值投资者和各类私人银行机构在投资市场的动荡和变化中逐步成熟，为私人银行业的可持续发展奠定了基础。

我们已经清晰的看到，国内的社会融资手段已从间接融资为主转变为大力发展直接融资，银行业也在从传统存贷业务向轻资产业务转型。在此过程中，私人银行凭借对接资产管理和财富管理两方资源的独特优势，将迎来前所未有的发展机遇。

随着中国经济全球化的推进，私人境外投资的热情高涨，给私人银行“走出去”带来了巨大的国际发展前景。我们预计在未来3-5年，将有相当数量的中资私人银行跟随高净值个人的境外投资需求扬帆出海。这些私行机构在开展境外业务的过程中将会积累大量的经验，增强其核心财富管理能力，并逐步与国际领先水平接轨，成为中国金融业国际化的有力推动者。

附录：调研方法论说明

兴业银行和波士顿咨询公司（BCG）开展的2016年中国财富市场调研主要研究了经济新常态下高净值人士的基本信息、投资行为、综合金融需求，特别是境外投资需求。具体内容包括人口特征、财富来源、职业与行业分布、投资风险偏好、金融产品与非金融产品和服务需求特征、海外资产配置现状和未来趋势、选择境外投资管理机构的原因，以及私行海外服务渠道的偏好等。

在调研对象上，我们选取了金融资产600万元人民币及以上的高净值人群。此外，为了能客观反映中国私人银行市场的全貌和客户的差异化需求，我们选取了一定比例的高净值人士（金融资产3000万-1亿元人民币）和超高净值人士（金融资产超过1亿元人民币）。

在调研方式上，我们采取了以定量问卷为主、定性访谈为辅的方式展开调研。在抽样方法上，为了确保调研结果的代表性、可追踪性，今年BCG与兴业银行合作的访谈调研采取了分层抽样调查方法和样本结构，以统计学理论和抽样原理为基础，除金融资产外，综合覆盖多个人口学统计指标，如性别、婚姻状况、教育程度、年龄、职业、行业等多维度，在全国具有代表性的18个省市中，根据高净值人士数量和财富规模的地域分布特征，对样本进行加权处理，从而确定了各省的抽样数量，共随机抽取了1074名高净值客户，覆盖北京、上海、广东、深圳、四川、重庆、浙江、江苏、福建、河南、河北、内蒙古、辽宁、陕西、山东、山西、湖北等省市，力求做到多角度、全方位、立体式的调研。同时，为确保调研结果的客观性和全面性，在1074名受访的高净值客户中，我们与第三方公司合作选取了一定比例的非兴业私人银行客户的高净值人士，以客观呈现高净值人士对于私人银行机构的看法和自身的投资需求。

在市场规模估算上，BCG开发了一整套专门用于衡量财富管理市场规模的方法，通过专用的洛伦兹曲线分析法，将每个国家的总财富分摊到每一户家庭。除此之外，我们还使用其他公开资源（如富豪榜）和BCG专有信息，进一步对财富分配数据进行微调。

通过BCG过去十年对中国私人银行市场的系统研究和大规模深入调研，我们积累了近万名高净值客户的调研数据，搭建了业界具有代表性、权威性和深入性的私人银行客户调查信息库，为今后进一步深度挖掘数据、分析市场走向、洞悉客户需求、服务财富管理市场和客户奠定了基础。

致谢：

兴业银行和波士顿咨询公司合作撰写了本报告。兴业银行以及波士顿咨询公司在金融机构领域的多位领导人为本报告的出版做出了重要贡献。我们特别鸣谢兴业银行行长陶以平先生、副行长陈锦光先生和波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理邓俊豪先生对报告给予的支持和指导。

本报告的主要贡献者是兴业银行私人银行部的团队，包括总经理薛瑞锋先生等总经理室成员、专家支持处负责人鲁文龙先生等项目团队成员，以及波士顿咨询公司大中华区金融机构服务团队，包括合伙人兼董事总经理何大勇先生、张越女士，董事经理林朝婷女士，以及项目团队成员王夕霏、张蕾、魏潇潇及徐珊珊。此外，上海景鸿出入境服务有限公司、臻传媒在本次高净值客户调研的过程中提供了大力的协助；波士顿咨询公司全球专家Anna Zakrzewski女士、Annette Pazur女士、Andrew Hardie先生等为报告的撰写提供了极具价值的建议和支持。同时，感谢每一位接受访谈的客户，以及兴业银行总行和分行为访谈及本报告的顺利完成提供帮助的同事。

谨向所有为本报告献出宝贵时间和经验的人们表示衷心感谢！

关于兴业银行：

兴业银行成立于1988年8月，总行设于福建省福州市，2007年2月5日正式在上海证券交易所挂牌上市（股票代码：601166），注册资本190.52亿元。成立近30年来，兴业银行始终坚持“真诚服务，相伴成长”的经营理念，致力于为您提供全面、优质、高效的金融服务。

兴业市场地位和品牌形象稳步提升。在2016年《福布斯》全球上市企业2000强排名中，兴业银行位居第59位；在2015年英国《银行家》杂志全球银行1000强排名中，兴业银行按一级资本排名列第36位；在2015年《财富》世界500强中，兴业银行排名第271位，稳居全球银行50强、全球上市企业100强、世界企业500强。同时，在国内外各种权威机构组织的评比中，先后荣获“最佳中资银行”、“最佳战略创新银行”、“最佳绿色银行”、“亚洲可持续银行奖冠军”、“年度金控集团”、“亚洲最佳股东回报银行”等多项大奖。目前，兴业银行已在全国各主要城市设立了119家分行、1787家分支机构。

关于兴业私人银行：

兴业银行私人银行部成立于2011年，总部设于上海，是兴业银行总行一级部门。在兴业银行覆盖出国金融、养老金融、财富管理、信用卡、社区银行等全方位的大零售金融服务平台的支持下，兴业银行私人银行始终坚持以“高位出发、专业经营、全球视野、突出特色”为指导思想，以“全功能、全覆盖、全方位、全天候”为服务精神，以“市场引领者”为目标，以“最值得信赖的私人银行”为品牌愿景，为客户提供综合化、专业化、定制化的全方位私人银行服务，满足多层次多方位的需求。

如需获得有关兴业银行的详细资料，欢迎访问<http://www.cib.com.cn>。

如欲了解更多兴业银行及私人银行的最新消息，请关注我们的官方微信账号。兴业银行官方微信账号：cibdingyue；兴业银行私人银行官方微信账号：cib_pb。

关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球48个国家设有85家办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com了解更多资讯。

关于波士顿咨询公司中国金融机构业务：

BCG服务于中国市场已经超过二十年，在金融服务专题，尤其是在私人银行服务领域树立了领导地位。我们不仅拥有完备的全球私人银行专家网络和全球私人银行专业数据库（涵盖全球近200家大型私人银行），还专门对中国财富管理市场进行长期深入研究，从中国本土私人银行业起步伊始，就全程助力行业发展。在过去十五年中BCG发表了十五篇全球财富报告及八篇中国财富市场报告，并为多家中国本地银行制定和实施了私人银行战略。BCG依靠全球经验和对中国市场的洞察，提出高度可操作性的建议，为客户创造了切实的价值，受到客户的高度赞赏和市场的充分肯定。

如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：bcgperspectives.com，或登陆我们的大中华网站：www.bcg.com.cn，或发送邮件至：greaterchina.mkt@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



© 兴业银行/波士顿咨询公司2016年版权所有



兴业银行
INDUSTRIAL BANK CO.,LTD.



PRIVATE BANKING

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP