

中国私人银行发展报告（2023）

暨私行服务高质量发展专题研究

精华版

中国银行业协会
清华大学五道口金融学院

私人银行研究课题组

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

目录

中国私人银行发展报告

- 一、市场——中国财富管理市场概览
- 二、机构——中资私人银行发展进程
- 三、客户——私人银行客户结构特征与需求变化
- 四、投资——私人银行客户资产配置战略
- 五、传承——财富传承的需求与应对
- 六、战略——中国私人银行发展模式展望

私行服务高质量发展专题研究

- 一、私人银行服务高质量发展的时代责任与价值
- 二、私人银行服务高质量发展战略方向
- 三、私人银行服务高质量发展案例

中国私人银行发展报告 (2023)

一、市场——中国财富管理市场概览

2023年，中国宏观经济复苏步伐加快，资本市场逐渐回暖，增发万亿特别国债、央行降息、财政部降低印花税等政策的出台均展示了政府支撑经济发展的强大决心。放眼全球，美联储加息接近尾声，各国股市多数反弹。经济的企稳回升将为市场风险偏好带来有效提振，吸引资金逐步回到财富管理市场。

《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（以下简称资管新规）已发布5年，随着监管部门推动银行理财业务规范转型、精准施策防范化解重点领域风险，行业呈现良好发展态势。我国财富管理业务扎实走过规范化整改的转型期，步入高质量发展的新阶段。

1.1 经济恢复向好态势明显，新经济成为创富引擎

2023年，世界经济波动下行，主要经济体增速普遍放缓。我国经济承压前行，呈现企稳向好的复苏态势，展现出强大的发展韧性。2023年一、二、三季度国内生产总值（GDP）同比分别增长4.5%、6.3%、4.9%，经济各领域呈现出稳健增长趋势。

随着我国深度参与全球产业链分工和经济的快速发展，社会财富迅速积累。截至2023年，我国社会总财富规模达790万亿美元，较2000年增长近213倍。其中私人财富430万亿，占比54.4%。¹

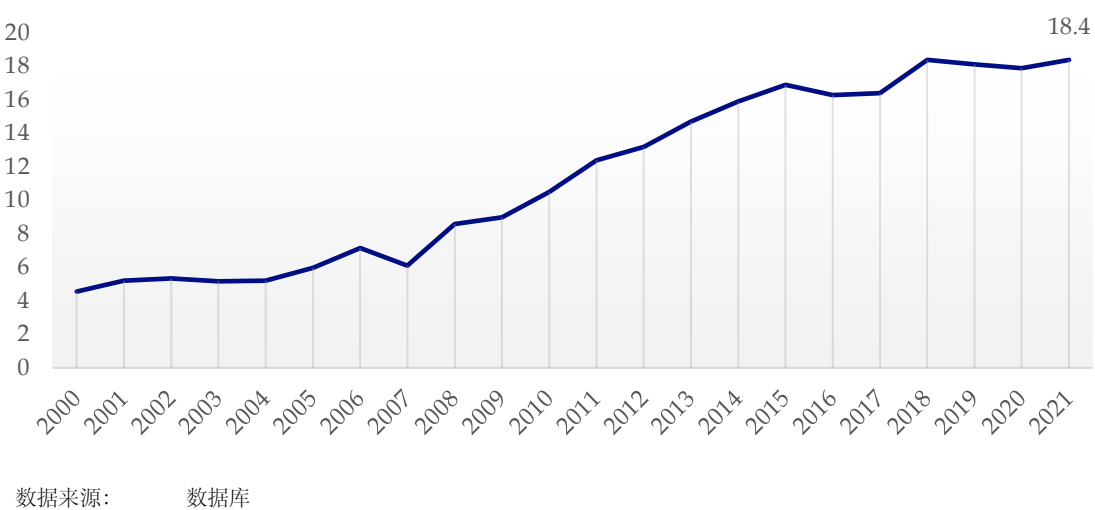


图1-1：中国总财富占世界总财富比重（%）

截至2022年底，中国高净值人群数量达619万人，同比增长逾20%。中国内地亿万富豪的财富总额占据全球亿万富豪财富总额的13.6%。新能源、硬科技、互联网、电子商务等新经济行业是创造财富的重要领域。

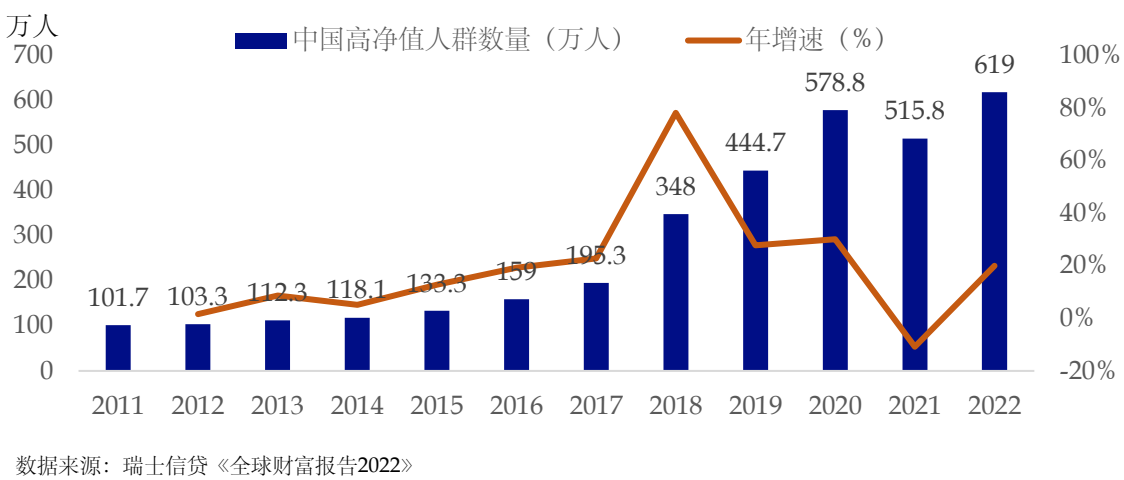
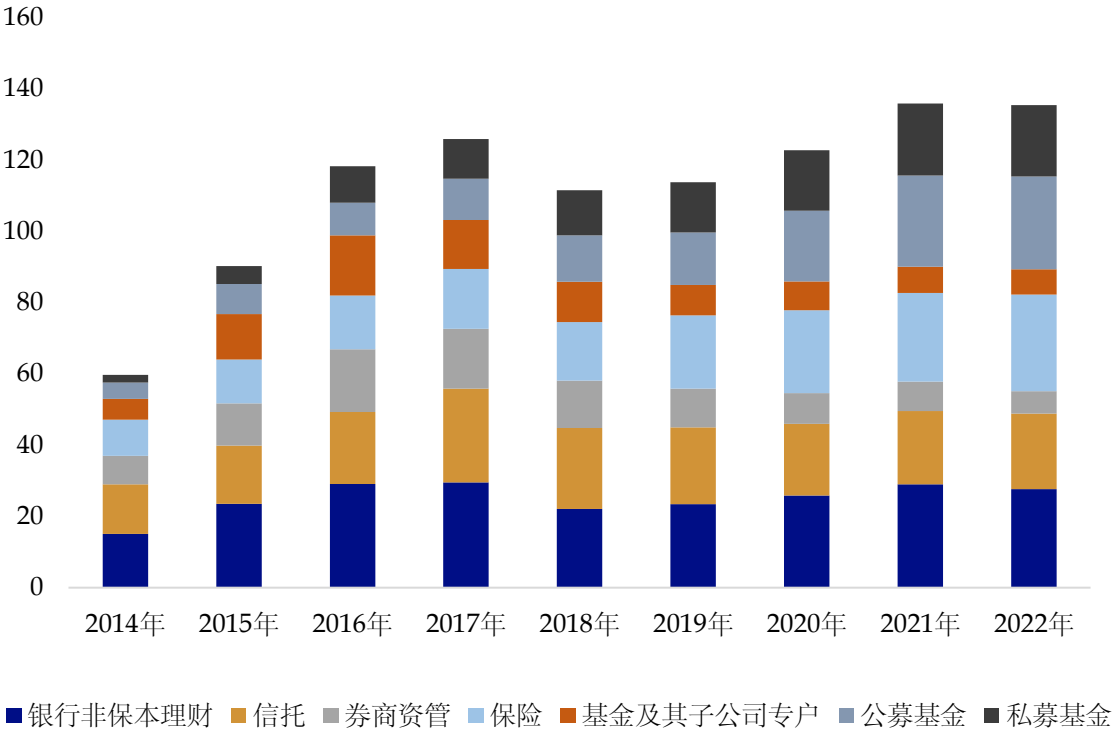


图1-2：2011-2022年中国高净值人群数量（万人）与增速（%）

¹ 数据来源：中金公司《中国财富报告2023》

1.2 财富管理行业平稳增长，供给侧多元化发展

2022年全球主要资产类别多数下跌，在逆全球化、通胀高企、利率倒挂、资本回流、金融市场风险事件持续发酵的多重冲击下，我国财富管理市场展现出韧性与定力，各类机构在净值化、标准化、数字化等监管趋势的明确指引下，高质量发展成果初显。



数据来源： 数据库

图1-3：2014-2022年中国财富管理市场各类机构资产管理规模（单位：万亿元）

■ 银行理财

自2019年以来，我国各商业银行相继成立了29家理财子公司，进一步推进理财产品净值化和多元投资转型，有效提升了针对居民财富管理的服务能力，是适应资管新规的战略发展方向。截至2022年底，我国银行理财市场存续规模达27.65万亿元，全年累计新发理财产品2.94万支，累计募集资金89.62万亿元，为投资者创造收益近8800亿元，净值化转型成效显著。

■ 信托公司

截至2022年底，我国信托资产总规模为21.14万亿元，同比增长2.87%；¹我国家族信托存续规模约为5000亿元，较2021年底增长约43%；²我国慈善信托累计备案数量达1184单，慈善信托累计备案规模达51.66亿元。³2023年，中国银保监会《关于规范信托公司信托业务分类的通知》发布，进一步厘清了家族信托的服务实质与内涵，释放了家族信托业务的发展活力。

¹ 数据来源：中国信托业协会《2022年中国信托业发展评析》

² 数据来源：毕马威《2023年信托业报告》

³ 数据来源：中国慈善联合会与中国信托业协会联合发布《2022年中国慈善信托发展报告》

■ 券商资管

截至2022年底，券商资管规模达6.28万亿元，较上年减少1.4万亿元。历经转型整改和通道业务压缩，券商资管规模逐步趋于稳定。2022年以来，多家证券公司成立财富管理相关部门，精准发力财富业务经营策略、市场拓展及业务策略。此外，“基金投顾”试点的推出，推动了从“卖方”产品销售向“买方”配置服务的转变。随着证券行业财富管理转型政策红利的持续释放，以权益产品见长的证券公司迎来广阔发展空间。

■ 公募基金

截至2022年底，公募基金管理规模达26.03万亿元，基金数量为10576支，公募基金近十年来管理规模增长近8倍。根据中国证券业协会数据，截至2021年底，我国基金投资者已超过7.2亿，较10年前增长17倍。公募基金践行普惠金融，已成为居民重要财富管理工具之一。在服务个人养老金第三支柱方面，公募基金也发挥了积极作用。截至2022年底，市场共有206支养老目标基金，合计规模约950亿元，对养老金资产的保值增值发挥重要作用。

■ 基金及子公司专户

截至2022年底，基金及子公司专户产品总规模7.12万亿元，规模继续缩减，但降幅有所收敛。中国证监会于2023年2月发布《机构监管情况通报》，对基金专户子公司的分类监管机制正式启动。近年来，监管层持续强化基金专户子公司风险管控与监管执法，行业存量及增量风险得到有效控制。

■ 私募基金

截至2022年底，私募基金存量规模达到20.03万亿元，规模的小幅缩减显示我国私募基金行业进入相对规范的理性发展期。今年以来权益市场整体呈现震荡波动，导致私募基金短期业绩受到严峻考验。进入存量博弈时代，私募基金行业将面临更加激烈的竞争与深度整合。

■ 保险公司

截至2022年底，32家保险资产管理公司管理资产规模达24.52万亿元，同比增长15.11%。2022年保险行业探底回升，保费收入实现增长至4.58%。在近几年权益市场持续波动、市场不确定较高的背景下，保险资管所擅长的长期导向大类资产配置能力和稳健固收的投资能力，成为向客户提供优质财富管理服务的重要保障。

二、机构——中资私人银行发展进程

私人银行机构作为中国财富管理市场最重要的参与主体之一，不断总结发展实践，持续探索新业态、新动能、新布局。截至2022年底，中资私人银行的资产管理规模（Assets under management, AUM）达到21.7万亿元，较2021年增长11.79%。私人银行客户数增至2022年底的157万人，增长率达10.88%。

工商银行、农业银行、中国银行、建设银行、招商银行、平安银行和交通银行AUM均超过1万亿元，构成了引领行业发展的中资私人银行第一梯队。国有商业银行中，工商银行资产规模达2.63万亿元，位列国有商业银行私人银行规模首位。股份制商业银行中，招商银行以4.66万亿元位列全行业榜首。

表2-1：中资私人银行客户数及资产管理规模（2021-2022）^{1 2 3}

银行名称	开业时间	私人银行客户数 (人)		管理资产规模 (亿元)		人均 AUM (万元)	客户人数 增长率	AUM 增长率
		2021年	2022年	2021年	2022年	2021-2022	2021-2022	2021-2022
工商银行	2008	199501	226043	23224	26253	1161	13.30%	13.04%
农业银行	2009	170000	200000	18465	22000	1100	17.65%	19.14%
中国银行	2007	147262	159649	21639	24195	1516	8.41%	11.81%
建设银行	2008	177186	193703	20221	22388	1156	9.32%	10.72%
交通银行	2008	70416	76986	9952	10844	1409	9.33%	8.96%
邮储银行	尚未设立私行部	15302	18414	1697	2012	1093	20.34%	18.56%
中信银行	2007	60269	66800	8392	9486	1420	10.84%	13.04%
光大银行	2011	50021	56526	5011	5682	1005	13.00%	13.39%

¹ 注：根据中国银行业监督管理委员会发布的《商业银行理财产品销售管理办法》，私人银行客户是指金融资产达到600万元人民币及以上的商业银行客户。在本次统计中，各私人银行将客户资产规模统计口径统一为600万元人民币。

² 为确保数据可比，本增长率为2020年榜单中在榜的中资私人银行AUM的增长率，未将新增中资私人银行纳入计算，私人银行客户数增长率同理。

³ 部分私人银行在组织架构、业务条线等方面产生调整，导致2020年数据与前期统计结果不一致。各家私人银行的客户数量及管理资产规模以本期报告统计结果为准。上海农商行于2020年取消私行部，故2020年未提供数据。

表2-1：中资私人银行客户数及资产管理规模（2021-2022）（续）

银行名称	开业时间	私人银行客户数 (人)		管理资产规模 (亿元)		人均 AUM (万元)	客户人数 增长率	AUM 增长率
		2021年	2022年	2021年	2022年	2021-2022	2021-2022	2021-2022
招商银行	2007	229079	253313	41453	46553	1838	10.58%	12.30%
浦发银行	2011	39200	41916	5970	6292	1501	6.93%	5.39%
民生银行	2008	38545	42194	5322	5701	1351	9.47%	7.12%
华夏银行	2013	13551	6776	2255	875	1291	-50.00%	-61.20%
平安银行	2013	69743	80500	14061	16208	2013	15.42%	15.27%
兴业银行	2011	58315	63012	7406	7969	1265	8.05%	7.60%
广发银行	2013	12163	13470	1491	1616	1200	10.75%	8.38%
渤海银行	2015	5327	6037	499	560	928	13.33%	12.22%
浙商银行	2015	10400	10933	1559	1640	1500	5.13%	5.20%
恒丰银行		1927	2351	337	385	1638	22.00%	14.24%
北京银行	2011	11209	12915	1408	1673	1295	15.22%	18.82%
河北银行		-	946	-	127	1342	-	-
哈尔滨银行		-	1751	-	204	1165	-	-
上海银行	2012	9,808	9924	1220	1195	1204	1.18%	-2.05%
江苏银行	2015	10445	10405	1018	1158	1113	-0.38%	13.75%
南京银行	2016	9394	10782	868	990	918	14.78%	14.06%
宁波通商银行		-	182	-	25	1374	-	-
东亚银行		-	560	-	99	1768	-	-
渣打银行		-	1067	-	141	1321	-	-
富邦华一银行		975	988	138	146	1478	1.33%	5.80%
北京农商银行	尚未设立私行部	1942	2115	224	241	1139	8.91%	7.59%
上海农商银行	2020	2971	3334	386	449	1347	12.22%	16.32%
总计	-	1414951	1573592	194216	217107	1380	10.88%	11.79%

数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2023）

三、客户——私人银行客户结构特征与需求变化

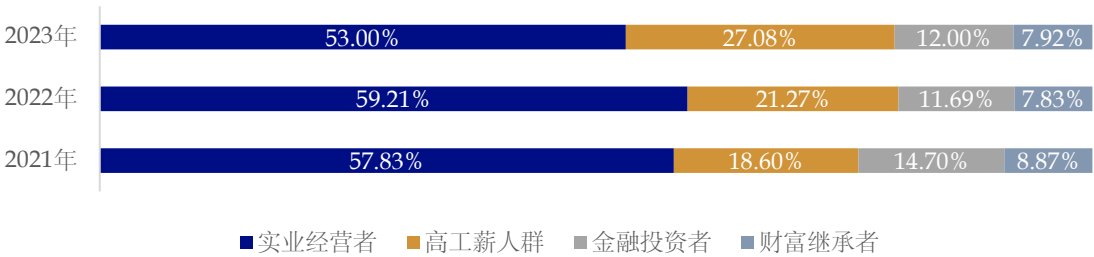
本报告课题组于2023年4-8月通过中国银行业协会私人银行业务专业委员会（以下简称专委会），向常委单位客户发放了问卷。根据回收的30家中资商业银行¹2651位高净值客户问卷，对其财富结构、画像特征、投资理念、服务需求等进行了深入剖析。

3.1 转型周期，高净值人士结构转换

实业经营者占比下降，高工薪人群占比加速上升

随着新一轮科技革命和产业变革加速推进，以新产业、新业态、新商业模式为核心内容的“三新”经济成为我国经济发展的新动能。我国经济增长动能从过去的“基建+出口+房地产”向“科技+消费”积极转变。

在传统产业财富调整，新兴产业财富发展的转换期，实业企业家在高净值人群中占比有所下降但依然最高，为53.00%。依靠高知识、高技能获取收入的企业高管、专业人士等高工薪人群在高净值人士中的占比持续提升，今年达到27.08%。金融投资者与二代继承人分别占比12.00%和7.92%，较上年变化不大。



数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2021-2023）

图3-1：2021-2023年私人银行客户来源（N=2651）

¹ 30家银行分别为：工商银行、农业银行、中国银行、建设银行、交通银行、邮储银行、中信银行、光大银行、招商银行、浦发银行、民生银行、华夏银行、平安银行、兴业银行、广发银行、渤海银行、浙商银行、恒丰银行、北京银行、河北银行、哈尔滨银行、上海银行、江苏银行、南京银行、宁波通商银行、东亚银行、渣打银行、富邦华一银行、北京农商银行、上海农商银行。

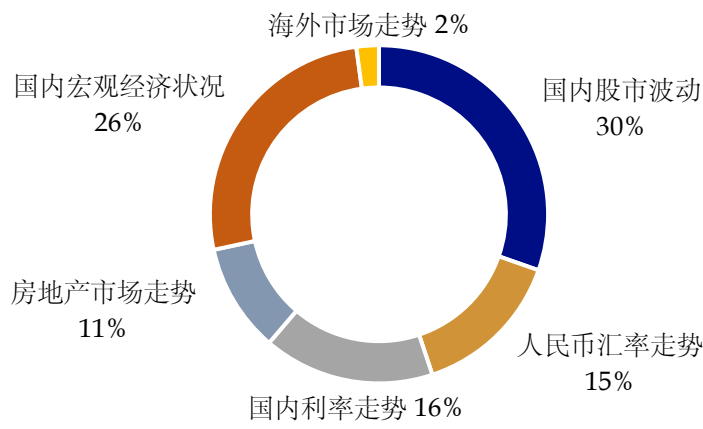
3.2 挑战犹存，整体机遇大于风险

外部环境挑战犹存，内生动力加速释放

2023年，欧美主要国家央行继续加息，美元指数和美债收益率上行，全球市场压力仍在。我国利好因素密集释放，机遇大于挑战。国家发展改革委成立民营经济发展局，彰显了发展决心、稳定了发展信心；房地产政策持续调整优化，逆周期调节效果显现；华为新机芯片引发全球关注，我国突破“卡脖子”问题迈出关键一步。我国外贸规模保持历史高位，国内消费逐步回暖，高端制造等新动能势头强劲，投资者信心得到有效提振。

理性应对市场波动，投资预期整体稳定

调研显示，国内股市波动和宏观经济走势是大部分受访者调整资产配置策略的主要原因。为实现财富稳健增值，近半数受访高净值人士已经落地或正在考虑多元化的资产配置方案。

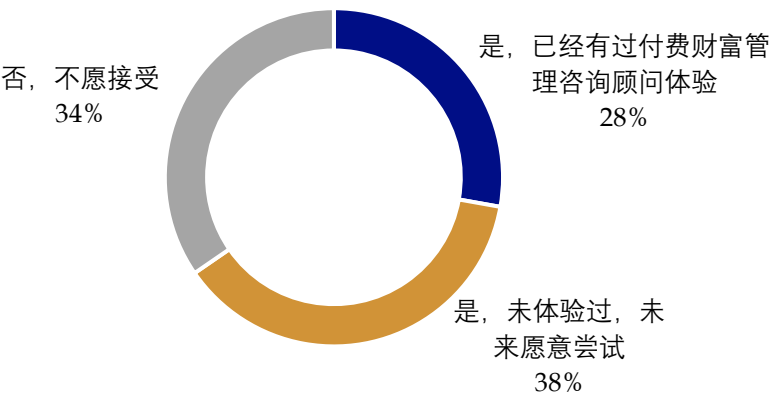


数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2023）

图3-2：高净值人群资产配置调整原因（N=2651）

财富管理行业规范加强，高净值人群付费意愿提升

2021年底，中国人民银行发布《金融从业规范 财富管理》，对“财富管理”进行了定义，并就从业人员的知识体系、职业能力、职业道德和行为准则、职业能力水平评价等方面提出明确要求。财富管理行业规范化得以有效加强，促使各类财富管理机构提升专业化服务水平。约七成高净值人士愿意为财富管理服务付费，已有付费体验的人士占调研样本的28%，较上年有所提升。



数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2023）

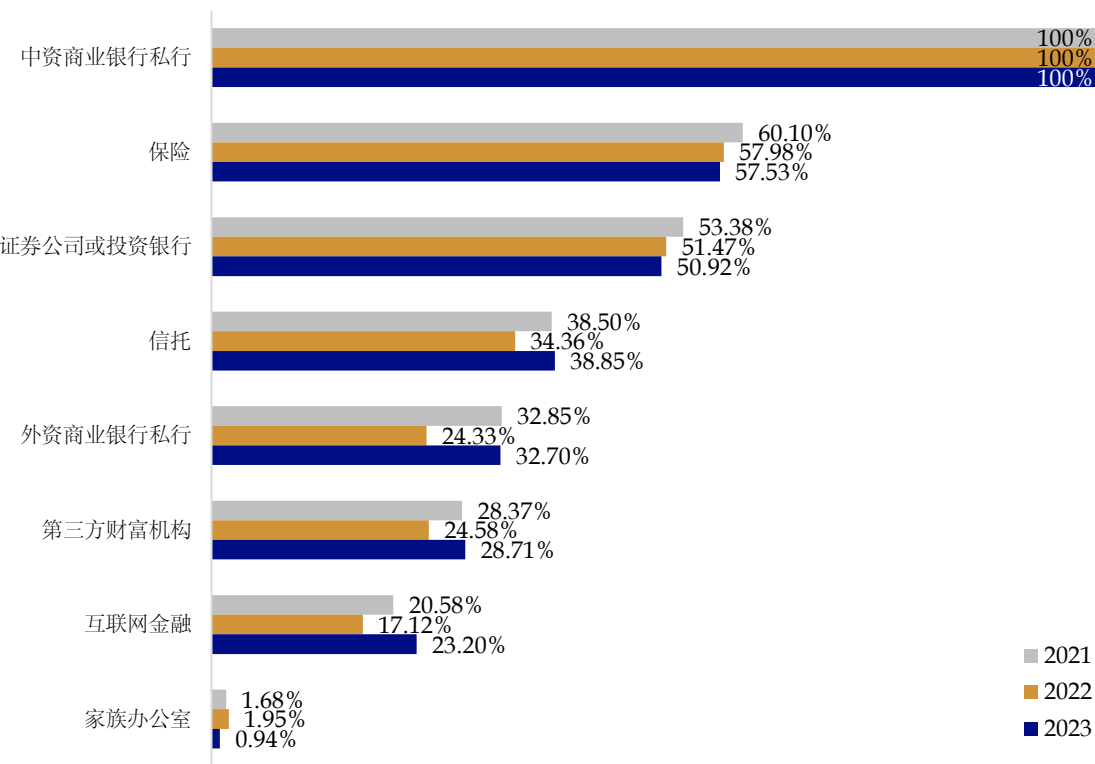
图3-3：是否愿意接受付费的财富管理咨询顾问服务（N=1885）

3.3 供给多元，中资银行优势显著

专业与品牌筑牢根基，综合服务水平彰显实力

近年来，各类金融机构纷纷加大布局财富管理业务，在提升综合服务能力的同时，着力突出差异化的竞争优势，从而更全面、更有针对性地满足高净值人群个性化财富管理需求。在行业竞争格局下，高净值人群财富管理具备更加丰富多元的选择。

在诸多财富管理机构中，中资商业银行得益于强大的网络渠道、客户资源以及账户管理等能力，是高净值人群的首选财富管理机构。



数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2023）

图3-4：2021-2023年高净值人群合作财富管理机构类型（多选）
（2023年N=2651，2022年N=2413，2021年N=2143）

面对面沟通仍为主流，线上方式接受度进一步提高

高净值人群在各服务环节偏好面谈沟通的比例较上一年有所下降，但面谈仍是最重要的沟通服务方式。高净值人群对微信、手机APP等线上方式的接受度有所提升，对电话这一传统远程沟通方式偏好度下降。

从细分服务类型来看，高净值人士对不同服务的数字化接受程度差异明显。对于家族传承、企业服务、投资需求与投资组合构建等私密度高、内容复杂、知识壁垒高的服务，线上沟通存在局限，多数高净值人士依然青睐面谈。而对于收益反馈等频率高、深度低的延续性和补充性服务，线上沟通方式则更易被接受。

表3-1 2021-2023年高净值人群对不同服务的接受度

服务类型	微信/手机/客户端/ 邮件/官网			电话沟通			面谈		
	2023	2022	2021	2023	2022	2021	2023	2022	2021
投资需求	46.66%	43.16%	44.84%	32.86%	37.20%	39.88%	64.47%	70.44%	65.23%
投资组合构建	45.04%	41.75%	41.86%	29.16%	31.78%	33.14%	64.20%	71.08%	62.02%
投资收益跟踪 反馈	54.43%	53.60%	53.80%	32.40%	36.44%	37.13%	52.02%	55.69%	46.74%
宏观及投资策略 解读	51.49%	49.28%	52.17%	28.93%	33.00%	31.78%	57.11%	61.57%	52.79%
企业服务解决 方案	39.53%	34.98%	36.09%	27.20%	31.17%	29.03%	69.07%	75.67%	67.25%
家族传承需求	37.72%	32.54%	34.50%	25.84%	28.53%	25.97%	71.18%	79.07%	70.89%
其他咨询服务	45.24%	41.37%	45.58%	31.61%	36.10%	34.22%	57.90%	62.49%	50.74%

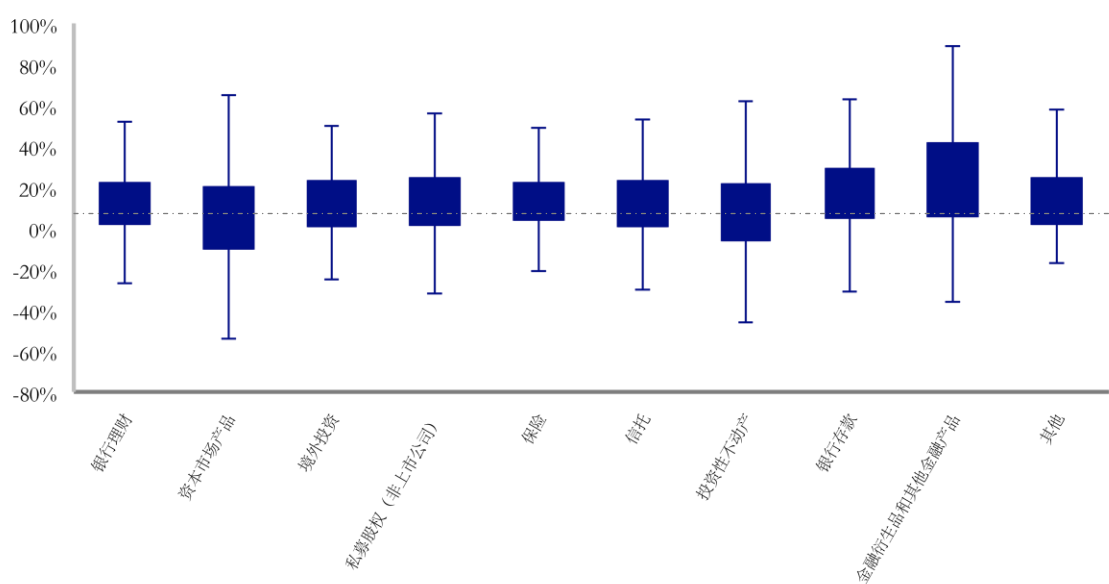
数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2023）

四、投资——私人银行客户资产配置战略

2023年，我国宏观经济恢复向好，但复苏动能依然偏弱，叠加全球经济增速放慢，外需下滑使出口承压。受宏观经济影响，股市汇市震荡偏弱，债券利率回落至底部区间。然而，对于长期投资者来说，我国高质量的经济转型孕育新的结构性机会。绿色低碳转型、出口多元化、内循环驱动消费等新的发力点有望带来增量动力。财富管理更宜看长，在经济长期向好态势不改变的前提下，加大对长期战略资产的配置比例，才能穿越波动、赢在未来。

4.1 市场波动，财富管理稳中求进

在全球经济增速放缓预期叠加中美利差走扩的影响下，高净值人群增配了相对稳健的存款、银行理财、保险，并提升了境外资产配置。黄金等避险类资产也得到显著增配。经历了权益市场的持续震荡，部分高净值人群降低了对二级市场股票以及股票类基金的配置。蕴含对冲策略的结构性理财产品受到欢迎。



数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2023）

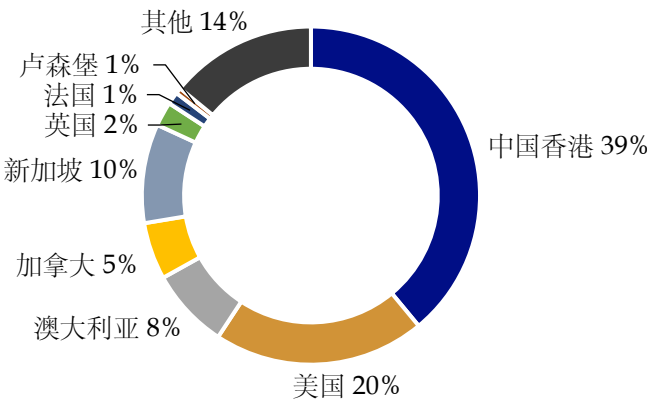
图4-1：2023年各类资产配置变化趋势箱线图

银行理财净值化时代到来，历经市场洗礼后更具韧性

随着资管新规过渡期结束，银行理财市场进入全面净值化时代。2022年，受股债市场波动影响，银行理财产品经历了两轮超预期的产品“破净”（累计单位净值跌至1元以下）。为稳定产品规模，银行通过积极自购、优化估值方法、推出费率优惠等吸引投资者。2023年以来，伴随债券市场的回暖，银行理财产品净值逐步回升，呈现出稳步复苏的态势，在经历市场“洗礼”后呈现出强大的发展韧性。

4.2 跨境配置，“西方”不亮“东方”亮

在全球经济衰退压力显现的背景下，高净值人群通过境外配置分散投资风险的比例较往年有所下降。希望通过境外配置实现移民、帮助企业进行海外扩张、搭建企业海外股权构架的高净值人群比例有所提升。关于配置境外资产的地域选择，本次调研显示，中国香港是高净值人群最为偏好的投资目的地。内地与香港金融互联互通持续加深，为高净值人群创造了更为便利的投资环境。关注美国的高净值人群比例较往年有所下降。新加坡也成为受到高净值人群关注的重要投资目的地。



数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2023）

图4-2：2023年高净值人群境外资产目的地（N=1941）

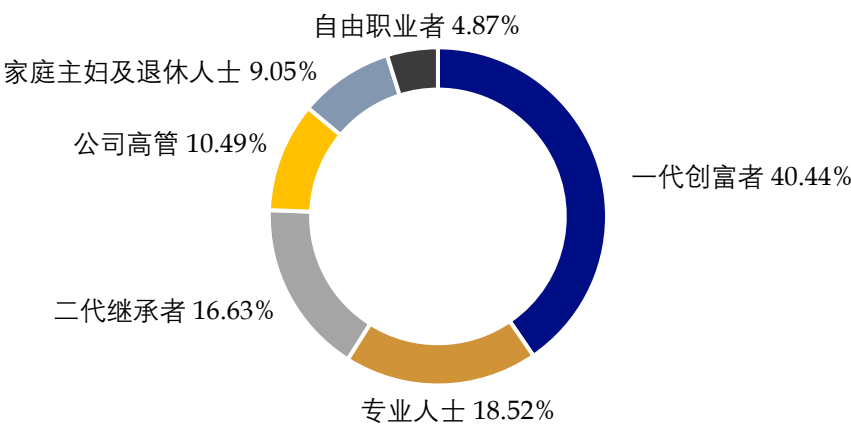
五、传承——财富传承的需求与应对

5.1 奋斗有为，传承创富并驾齐驱

传承与创富并驾齐驱，高净值人群呈现年轻化特征

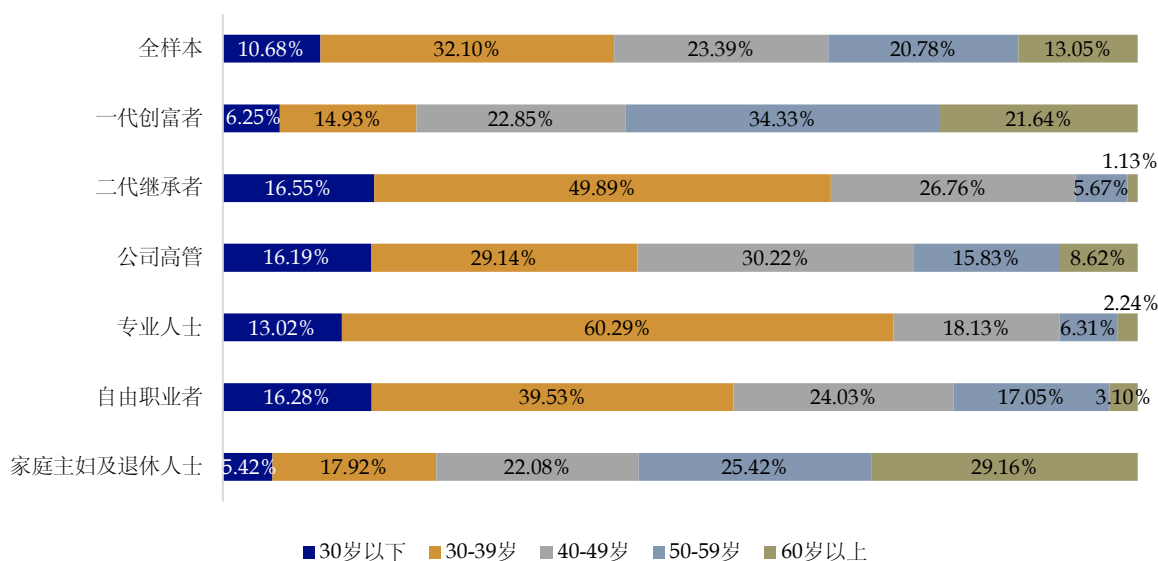
高净值人群按照财富来源、职业等特征分为一代创富者、二代继承者、公司高管、专业人士，以及家庭主妇、退休人士和自由职业者等。根据本次调研结果，30岁以下高净值人士占比10.68%，较去年增加3.31%，高净值人群整体呈现年轻化趋势，其主要动力源自越来越多的年轻一代创富者（较上年增加4.34%）、逐年增加的二代继承者（较上年增加4.01%）以及奋发有为的年轻公司高管（较上年增加13.22%）。

50岁以上的一代创富者占比56%，较去年下降7%，二代继承者及退休人士占比均较去年有所增加，我国高净值人群传承浪潮仍在持续，企业接班、财富继承等需求旺盛而迫切。



数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2023）

图5-1：2023年高净值人群的职业构成（N=2651）



数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2023）

图5-2：2023年高净值人群的年龄分布（N=2651）

风险管理应内外兼备，传承认知更立体化

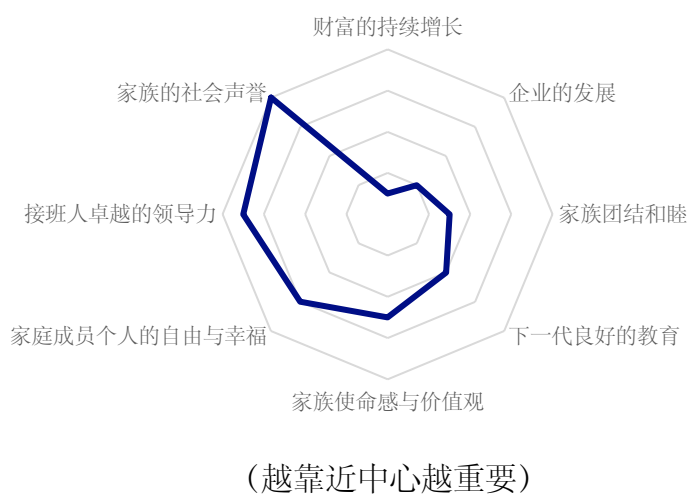
身处世界百年未有之大变局，家庭的财富管理与传承挑战升级。从家庭外部视角来看，全球宏观经济下行压力增加，地缘政治不确定性加剧，我国经济复苏不及预期，股债汇一度陷入“三杀”局面；从企业和家庭内部视角来看，部分企业经营困难，家庭成员动态关系调节与治理等，无不对家庭财富管理与传承产生影响。

本次调研显示，家庭财富与企业发展是受访者最为看重的传承变量。同时，财富传承载体并不仅限于有形资产，家族价值观、家庭内部成员关系、家庭成员幸福度、下一代素质培养以及家庭声誉等家风元素也是基业长青的关键所在。



数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2023）

图5-3：2023年造成财富流失的风险因素（N=2651）



数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2023）

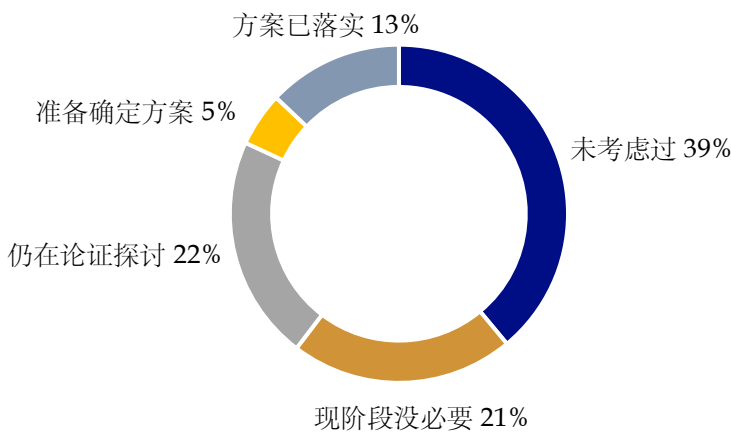
图5-4：2023年代际传承中的关键因素（N=2651）

5.2 多元方案，管理家业传承风险

在传承规划方面，高净值人群不仅关注有形资产传承，也关注优秀价值观、家族传统等无形资产传承，以期在每一代成员所积累物质与精神财富的双重滋养下持续发展。这也使得高净值人群需要根据自身实际情况，进行高度定制化、个性化的安排。大额保单、家族信托和家族办公室是高净值人群最常使用的传承工具，用以管理家业传承风险。

5.2.1 大额保单

大额保单指投保的保险金额较大的人身保险。大额保单的投保人可以在法律允许范围内灵活指定保单受益人及收益比例，并具有在保单赔付前更改的权利，能够实现财富精准传承。本次调研显示，共61%的受访人考虑以大额保单作为传承工具，其中13%的受访者已落实方案，均较去年增长3%。



数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2023）

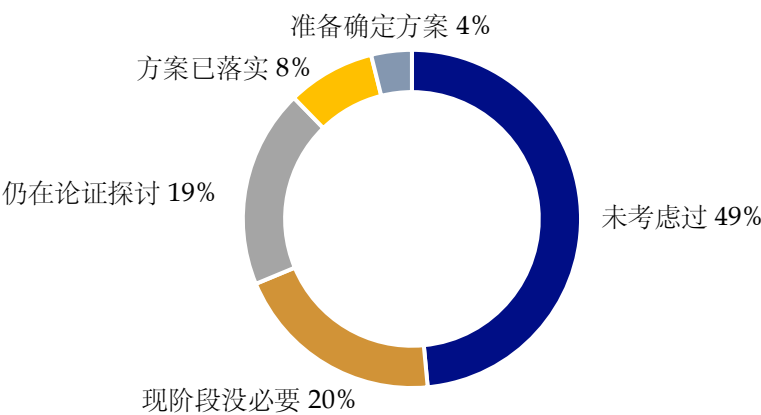
图5-5：以大额保单作为传承工具（N=2651）

5.2.2 家族信托

根据2023年银保监会下发的《关于规范信托公司信托业务分类的通知》附件“信托公司信托业务具体分类要求”的定义，家族信托是指信托公司接受单一自然人委托，或者接受单一自然人及其亲属共同委托，以家庭财富的保护、传承和管理为主要信托目的，提供财产规划、风险隔离、资产配置、子女教育、家族治理、公益慈善事业等定制化事务管理和金融服务。

相对于其他财富传承工具，家族信托具有自主性强、机制灵活、能实现超长期规划的独特优势，在高净值人群中广受欢迎，也时常与大额保单等传承工具组合运用于财富传承之中。截至2022年底，家族信托业务存续规模约为5000亿元。¹在本次调研中，已经准备确定方案与落实家族信托方案的受访者比例为12%，与去年持平，信托受益人以子女为主，占九成以上。

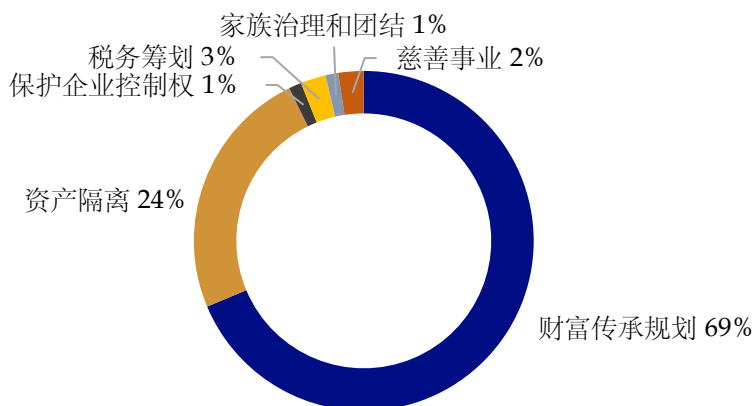
在设立信托目的方面，财富传承规划和进行资产隔离最受重视，分别占69%与24%，也有部分受访者基于税务筹划优化、保护企业控制权、推行家庭治理以及规划慈善事业等目的设立信托。



数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2023）

图5-6：以家族信托作为传承工具的规划安排（N=2651）

¹ 数据来源：毕马威《2023年信托业报告》



数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2023）

图5-7：信托设立目的（N=166）

5.2.3 家族办公室

家族办公室是对家族重大战略事项进行管理与治理的机构。具体来看，重大战略事项不仅包括资产配置、投资组合与财富分配等金融职能，也包括风险管理、家族治理、传承规划与公益慈善等日益重要的非金融职能。与此同时，家族办公室具备集成度高、定制性高、专业性强、私密性强等显著优势，是企业传承重要的基础设施，也是广为采用的财富管理与传承工具。

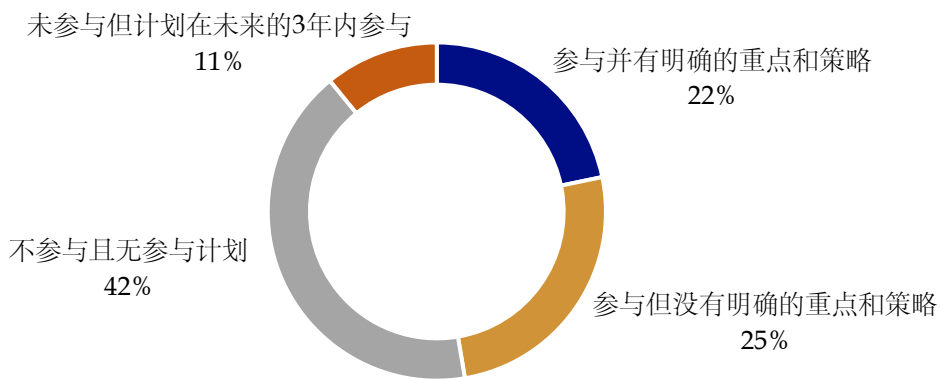
调研显示，受访人士中了解家族办公室概念的比例已达半数，曾被家族办公室接触过的超过三成。同时，由于设立家族办公室门槛较高，准备确定家族办公室设立方案和已完成设立的受访者相对较少，占比为5.41%，但仍较去年有所提升。

在25位已设立家族办公室的受访人士中，11位设立单一家族办公室（Single Family Office，简称SFO），其中10家SFO的AUM在10亿人民币以下，1家SFO的AUM在10亿人民币到20亿人民币之间；7位接受由商业银行设立的联合家族办公室（Multi-Family Office，简称MFO）服务，4位加入由专业人士设立的MFO，3位选择由其他家族设立的MFO。

5.3 公益慈善，慈心为人善举济世

改革开放以来，我国高净值人群数量快速增长，他们在追求事业成功，实现个人价值的同时，也逐渐开始重视以善行义举贡献社会价值，积极参与公益慈善，回馈社会、涵养家风，进而培养下一代的责任感，实现物质财富和精神财富的双重传承。

调研显示，近六成受访者计划或已进行过慈善捐赠。大多数参与其中的高净值人士具备明确的关注领域，其中教育与扶贫是被提及频率最高的话题。道德感、使命感以及社会责任意识是驱动高净值人士从事慈善捐赠的最主要动机。同时，传承家庭价值观、加强内部凝聚力及提升公司形象等也是高净值人士从事慈善捐赠的重要驱动因素。



数据来源：中国银行业协会-清华大学五道口金融学院中国私人银行调研（2023）

图5-9：是否参与过慈善捐赠（N=2651）

六、战略——中国私人银行发展模式展望

全球宏观环境的变化加剧了财富管理行业的波动，亦将私人银行行业发展模式从高增速发展的“扩张时期”引入高质量发展的“精耕阶段”。与更广义的财富管理业务相比，私人银行业务的发展更依赖于机构与客户间的深度信任关系。未来，中国私人银行业将坚守“以客户为中心”理念，通过完善联动机制、优化产品服务、拓宽渠道布局、夯实队伍建设、推进技术应用并携手客户共践社会责任，在大财富生态圈中加固与客户间的信任纽带，实现私人银行业务高质量经营发展。

6.1 完善联动机制，打造大财富生态圈

打造并持续完善大财富生态圈，是私人银行机构服务客户的重要抓手，也对私人银行机构联动资产管理机构、法律税务机构等多方力量提出了更高的要求。

通过搭建开放、完善、全面的财富管理平台，吸引头部金融机构入驻，满足不同类型客户对金融及非金融产品服务需求。此外，银行端私行业务背靠集团，做好集团内联动、充分发挥“集团作战”效能亦成为重要发展战略之一。

6.2 优化产品服务，兼顾服务深度广度

目前，私人银行对客户服务以金融及非金融产品作为主要载体，为满足客户不断升级、更加多样的需求，私人银行业发展无法脱离对产品服务兼顾深度和广度的不断更新升级。

在金融产品方面，“定制化”将成为契合客户财富价值创造的关键点。在非金融产品方面，提供有个性、有温度，丰富多元且契合生命周期的非金融服务成为私人银行业未来发展方向。

6.3 拓宽渠道布局，拓展全球联动能力

对标国际一流私人银行服务，中资私人银行机构致力于不断拓宽境内、境外渠道布局，优化境内外网点协同机制，为客户提供“立足国内、链接世界”的全球服务网络。

一方面，作为充分分散风险、最大化资产配置价值的重要方式，全球化资产配置能力成为衡量中资私人银行发展水平的关键指标。另一方面，随着跨地区、跨国交流的逐步恢复，客户个人、企业、家庭对于“一点接入，全球响应”的服务网络提出更高要求。

6.4 夯实队伍建设，人才战略深度融合

在专业队伍建设方面，私人银行业延续“人才引入、队伍培养、人员联动”的发展路径，并将队伍建设的重点从人数的提高转向质量的抬升。

一方面，私人银行业加大了对外部人才、尤其是跨专业领域人才的引入；同时，多形式、跨领域、重交流的专业培训也为私人银行队伍培养提质增效；此外，私人银行业将持续探索“总分联动、集团互助、引入外脑”的多方人员联动服务模式，发挥集团内外人才力量服务客户需求。

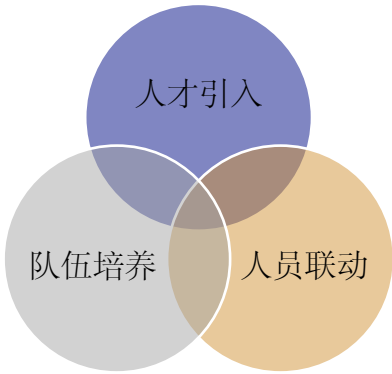


图6-1：私人银行业人才发展路径

6.5 推进技术应用，加速科技创新赋能

在商业银行加快数字化转型的大背景下，私人银行也应“顺势而为”把握数字化趋势，将数字化基金注入全产品、全流程与全领域，使其充分赋能业务发展。

一是借助集团数字化工具，升级私行客户专属体验，如持续升级手机银行私行专区。二是依托智能化工具，助力业务专业水平提升，如推动智能投顾服务线上化，探索生成式对话产品在交互场景中落地等，提升私行业务效率与质量。三是依托线上化流程，提升私行业务效能，如家族信托等复杂业务流程线上化。

6.6 携手共践责任，贡献私行“善”力量

在“共同富裕”战略指引下，相较于单纯为客户创造财富“收益”，私人银行业的发展理念已经逐步升级为与客户携手创造财富多元“价值”，而其中，充分发挥财富的社会价值是私人银行业的应有之义。

以私行业务为纽带积极投身慈善公益事业，发挥财富社会价值。秉承服务实体经济、服务人民需求的初心使命，私人银行“共赢、向善”的发展理念与客户自我实现需求适配融合，在乡村振兴、教育助学、环境保护等公益慈善领域创造更多财富社会价值，在构建新发展格局中展现私行新作为，迸发财富助力社会发展的能量。



私行服务高质量发展专题研究



一、私人银行服务高质量发展的时代责任和价值

党的二十大报告指出，高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。党的十九届六中全会通过的《中共中央关于党的百年奋斗重大成就和历史经验的决议》强调，必须实现创新成为第一动力、协调成为内生特点、绿色成为普遍形态、开放成为必由之路、共享成为根本目的的高质量发展，推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革。

实现高质量发展，不仅意味着经济增长更稳定、产业结构更合理、创新动力更显著，也要做到区域发展更均衡、增长方式更绿色、发展成果更普惠。

私人银行要主动融入国家发展战略，深刻认识和理解高质量发展的内涵，不断提高金融供给质量。私人银行是推动储蓄向投资转换、实现社会财富保值增值的重要力量。在服务高质量发展的任务指引下，在促进共同富裕的大背景下，私人银行发挥专业优势，构建以企业家客户为中心的综合金融服务体系。这是回归金融本源的应有之义，也是全方位服务实体经济、提升企业发展质量、帮助居民财富管理的根本要求。

二、私人银行服务高质量发展战略方向

高质量发展的最终目标是推动我国经济发展方式的转变，建立现代化经济体系，为实现“两个一百年”奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦构筑雄厚的经济基础。总体来看，私人银行服务高质量发展，既要在产业层面关注国家战略和企业需求，以高质量的方式推动经济发展；也要在民生层面关怀家庭需求、促进社会公平正义，让高质量发展成果惠及全体人民。

2.1 守正创新，积极拥抱金融开放新常态，引领财富管理行业高质量发展

高质量发展是宏观经济稳定性增强的发展。经济增长往往呈现周期性波动，但大起大落会破坏生产要素和社会财富。财富管理强调以长期性克服短期市场波动。私人银行应着力提升财富管理服务水平和投资顾问业务能力，在波动的市场中秉持专业、审慎、尽责的精神，用高质量的投资建议给予客户安全感、信任感、获得感，在陪伴客户穿越周期、获得稳健长期收益的同时，为降低、熨平市场波动贡献力量。

2.2 坚守初心，提升服务实体经济质效，构建企业家客群综合服务平台

富有竞争力的企业是高质量发展的微观基础。实体经济作为新发展格局的根基，承担着产业兴国的使命愿景。民营经济贡献了50%以上的税收、60%以上的GDP、70%以上的技术创新、80%以上的城镇劳动就业、90%以上的企业数量。私人银行不断提升民营企业群体的服务能级，为企业家的企业、家业提供综合服务，保障企业、家业财富健康。

2.3 服务大局，关注“低碳”“养老”需求，服务经济社会高质量发展

绿色是高质量发展的底色。私人银行参与推动绿色金融服务体系建设，要着力强化行业研究，深耕绿色金融市场，积极创新绿色金融产品，不断加大对新能源、节能环保、低碳发展的支持力度，助力经济绿色低碳转型。满足人民需要是社会主义生产的根本目的，也是推动高质量发展的根本力量。在我国社会养老压力不断加大的背景下，私人银行不断加大养老金融产品创新和供给，有效链接养老服务与金融服务，提升养老服务质量，从而更好地满足广大人民对美好生活的向往。

2.4 行稳至远，恪守信义服务理念，助力社会财富有序传承

当前我国创富一代财富的代际传承已经成为刚需。根据信托业协会2023年公布数据，我国家族信托存续规模已约5000亿元。随着信托分类管理办法的出台，确立了信托回归本源，明确了资产管理信托、资产服务信托、慈善公益信托的分类及监管界线。私人银行业应充分发挥客户源头优势，与信托业密切合作，为财富顶层设计、财富代际传承、家企风险隔离、公益慈善搭建家族信托和慈善信托平台；与保险、基金等资管机构协同，建立稳定有效的产品配置及投资策略，不断提高受托资产运营管理水平，达成信托财产保值增值目标；与公益慈善基金会等慈善机构密切合作，不断丰富公益慈善项目和受托公益资产种类范围。

2.5 以人为本，坚持人民金融底色，以公益慈善助力实现共同富裕

高质量发展蕴含着发展成果的分享与人民生活水平的普遍提高。公益慈善是第三次分配的重要形式，也是调节社会收入、提升发展均衡性、普惠性的重要手段。实现全体人民共同富裕是中国式现代化的本质要求。私人银行业应以倡导财富向善为己任，依托渠道、账户和平台优势，协同信托公司、公益慈善基金会等机构搭建公益平台，寻求公益合作项目，在自身履行社会责任的同时，为社会财富提供更为丰富的参与公益合作模式、安全可靠的公益慈善项目、规范审慎的投资及运营。

2.6 风控强基，主动适应财富管理新发展格局，切实防范金融风险

合规风控是私人银行长期可持续发展的“基石”，私人银行既要引数字化“活水”，也要筑牢风控合规之堤。要构建全流程、全周期和全覆盖的数字化风控体系，全面覆盖私人银行财富管理产品和服务，实现从产品遴选、准入、发行、售后到推出的全流程合规与风险管控。私人银行应顺应监管导向，不断提升“数治”能力，提高合规销售和投资者适当性管理水平，加强对投资者的权益保护，维护数据安全和金融安全，筑牢私银业务高质量发展“防火墙”。

三、私人银行服务高质量发展案例

3.1 工商银行：“企业家加油站”打造与企业家同行的伙伴银行

工商银行作为大型国有商业银行，以服务工商企业立行，与中国企业相生相伴。工商银行私人银行部（以下简称“工银私人银行”），以打造“与企业家同行的伙伴银行”为目标，全面整合企业家客群金融服务生态，聚焦“五大升级”，围绕财富服务、企业服务、家业服务、品牌服务、智能服务等，切实赋能企业长远发展。

2021年9月，工银私人银行正式推出“企业家加油站”共享服务平台，把企业家客户“请进来”，以“资源共享”为核心为企业家综合赋能。截至2023年9月末，“企业家加油站”已达近700家，覆盖国内外600个城市和地区。截至2023年9月末，“企业家加油站”已达近700家，覆盖国内外600个城市和地区。今年以来，累计举办各类活动4628场，服务企业客户近13万人次，以“五大加油”——“财智加油、健康加油、文化加油、平台加油、公益加油”为主题，纵深推进“企业家加油站”运营。

展望未来，工银私人银行将持续践行金融工作的政治性、人民性，坚持“以客户为中心”的初心使命，围绕客户多重需求，以高质量服务助力“家企欣荣、财富向善”。

3.2 农业银行：“三位一体”战略加快破题私行服务实体经济工作

在服务高质量发展方面，农行始终坚持“三位一体”发展战略规划。一是着力布局三大经济圈，服务国家区域发展战略。二是强化高端财富管理能力，满足人民对美好生活的向往。三是打造“私人银行+”平台，支持实体经济发展。

以“私人银行+”平台为依托，农行主动激发、挖掘和转化私行客户的多元复杂需求，以客户为中心提供价值更综合、内容更全面、资源更整合的专业化、综合化服务。在企业家服务方面，农行私人银行加快破题私行服务实体经济工作，加强公私联动“扩面”，着力提升资源整合能力，在“1+1+N”客户服务模式的基础上，大力推广“首席客户经理制”，用高质量私行服务进一步点燃、激发企业家创业守业的激情。

展望未来，农行私人银行将坚持守正创新，充分把握机遇，主动应对挑战，把私行业务放在中国特色金融发展之路、放在金融高质量发展的大局中去谋划、部署和推进，用高质量金融服务满足人民对美好生活的更高期待。

3.3 中国银行：“企业家办公室”服务家企、助力经济高质量发展

中国银行私人银行中心深入贯彻集团发展战略，大力推进经营模式改革，加快亚太私行平台建设，增进集团联动创新，积蓄数字发展势能，推动私行业务高质量发展，提升集团价值贡献，践行社会责任担当。

中国银行首创（1+1）的N次方服务模式，以“企业家办公室”定义私人银行顶级服务。个人需求方面，“企业家办公室”为客户提供全球组合配置服务、财富规划与风险管理。家庭需求方面，企业家办公室依托家族治理顶层规划，为客户实现家庭成员全生命周期管理。企业经营方面，企业家办公室提供多元化的投融资服务。企业家社会需求方面，企业家办公室可以为客户提供慈善事业管理、ESG和责任投资服务。

在迈向全体人民共同富裕的时代背景下，私人银行肩负着更加深刻的发展使命。中国银行私人银行的现在和未来，都必须牢牢扎根于经济的发展，更要服务于社会的进步，服务于千万家庭的幸福生活。

3.4 建设银行：打造以“大财富管理”服务实体经济高质量发展的建行样板

建行私人银行深入贯彻新金融理念，扎实修炼内功，攻坚核心领域，积极探索和践行金融在国家经济建设中的重要使命与作用，高度融合全行经营、有效协同集团各方，融智融资融合创新，在落实三大战略的过程中实现稳健快速发展，打造以“大财富管理”服务实体经济高质量发展的建行样板。

建行私人银行立足于“美好生活服务者、高尚价值佑护者、长青基业助力者、金融方案撮合者”的价值定位，线上线下渠道建设等方面推动构建涵盖财富管理与传承、家族治理及企业持续经营等方面的服务体系，以私行中心为关键阵地，着力打造家族财富传承，民营企业客群“生活+生意”对公对私一体化服务，推升整体专业能力高水平发挥。

未来，建行私人银行将坚持党建引领，坚定新发展理念，落实新金融实践，落实好建设银行大财富管理战略，纵深推进新金融，积极投身波澜壮阔的中国式现代化征程，携手客户共创有责有为私人银行业务标杆。

3.5 招商银行：“人家企社”综合服务体系助力企业家开拓进取

招商银行长期坚持金融工作的政治性、人民性，坚守金融为实体经济服务和满足民生需求的天职，以“价值银行”站位投身于中华民族伟大复兴的宏伟蓝图中。招行私人银行客户70%以上为企业主及董监高人群，是实体经济的中坚力量；发展私人银行业务，对推动实体经济高质量发展、促进招商银行自身发展均有重要意义。

经过多年探索，招行私人银行形成了“人家企社”的服务体系，通过服务高净值个体来助推经济社会高质量发展。“人”主要是高净值个人的专业财富管理。“家”主要是家族治理与传承服务。

“企”主要是个人背后的企业金融服务，包括企业投融资、行业圈层搭建等。“社”主要是慈善公益服务。涵盖金融与非金融服务需求的“人家企社”的综合服务体系助力企业家为经济繁荣、社会发展、财富向善发挥更大作用。

未来，在“打造价值银行”的目标指引下，招行私人银行将持续深化“人家企社”服务体系建设，在财富管理、家族治理、代际传承、企业金融、慈善服务等方面持续完善，进一步服务高质量发展。

3.6 平安银行：“企望会”专属服务平台陪伴企业家成长

在中国私人银行业进入精耕细作关键阶段，平安银行私人银行依托平安集团“综合金融+医疗健康”的生态优势，精准洞察客户需求，在高质量发展方面持续探索，推出国内首个顶级私行服务体系、创新打造王牌权益，提升队伍的专业能力，通过差异化、精细化的产品和服务，重塑私行服务体系，为客户带来有温度的优质服务。

企业家是高净值人群的中坚力量，服务好企业家群体，是金融机构服务实体经济的重要方式。平安银行私人银行于2020年推出企业家专属服务平台“企望会”，为企业家群体提供一站式综合金融解决方案，包括投融资、财富规划、私享生活、经营赋能等；并联合正和岛、北大汇丰商学院等平台，从圈层、品牌、经营、社会价值等多个维度对企业家进行全面赋能，随身陪伴企业家成长。目前企望会已吸引近2万名企业家加入。

展望未来，我国财富管理市场仍大有可为，平安银行私人银行将持续围绕“以客户为中心”的经营理念，洞察客户的真实需求，提升客户全生命周期旅程化陪伴服务能力，最终为客户提供有温度的综合化服务。

《中国私人银行发展报告（2023）》（以下简称《报告》）是中国银行业协会与清华大学五道口金融学院连续第五年合作向社会公众发布的中国私人银行发展报告。《报告》包含丰富的数据和扎实的分析，对各会员单位和社会各界了解中国私人银行业的发展具有一定的参考价值。

以上内容为《报告》精华版，完整版《报告》将由中国金融出版社正式出版发行，欢迎关注和订购。