

資源基礎視角下中小銀行私人銀行業務的差異化突圍路徑研究

張婧^{1,*} 張卓¹

(1. 澳門科技大學商學院, 中國 澳門, 999078)

摘要：隨著居民財富持續積累與高淨值人群快速擴容，私人銀行業務已成為商業銀行轉型發展的戰略核心。然而，中小銀行在資源稟賦約束下面臨嚴峻的結構性競爭劣勢。本文基於資源基礎觀與協同效應理論，構建“戰略定位—困境診斷—突圍路徑”的分析框架，系統剖析私人銀行業務的戰略本質與中小銀行的特殊困境。研究表明：私人銀行是整合稀缺客戶資源、實現“以私帶公”價值鏈延伸的戰略平臺，但行業呈現高度集中的頭部效應；中小銀行在品牌、牌照、人才與科技方面存在系統性短板，疊加客戶結構與組織模式的區域約束，導致協同效應難以實現。進一步結合生命週期理論與行為金融學，本文提出中小銀行應從人才專業化、平臺整合化、客戶分層化三個維度構建差異化突圍路徑，為中小商業銀行私人銀行的高品質發展提供理論支撐與實踐參考。

關鍵字：私人銀行；高淨值人群；資源基礎觀；協同效應；中小銀行

The Differential Breakthrough Path of Private Banking Business of Small and Medium-Sized Banks from the Resource-Based Perspective

Zhang Jing^{1,*} Zhang Zhuo¹

(1.School of Business, Macau University of Science and Technology, Macau China,999078)

Abstract: With the continuous accumulation of household wealth and the rapid expansion of the high-net-worth (HNW) population, private banking has become a strategic core for the transformation and development of commercial banks. However, small and medium-sized banks (SMBs) face severe structural competitive disadvantages under resource constraints. Based on the Resource-Based View (RBV) and Synergy Theory, this paper constructs an analytical framework of “strategic positioning — dilemma diagnosis — breakthrough paths” to systematically analyze the strategic nature of private banking and the specific dilemmas of

【作者簡介】張 婧，女，澳門科技大學工商管理專業在讀博士；
張 卓，男，博士，澳門科技大學商學院副教授。

SMBs. The research shows that private banking is a strategic platform for integrating scarce client resources and realizing the “private-to-institutional” value chain extension, yet the industry exhibits a highly concentrated head effect. SMBs suffer from systematic deficiencies in brand, licensing, talent, and technology, which, combined with regional constraints on client structure and organizational models, hinder the realization of synergy effects. Further integrating Life-Cycle Theory and Behavioral Finance, this paper proposes that SMBs should build differentiated breakthrough paths through three dimensions: talent specialization, platform integration, and client stratification, providing theoretical support and practical guidance for the high-quality development of private banking in SMBs.

Keywords: Private Banking; High-net-worth Individuals; Resource-based View; Synergy Effect; Small and Medium-sized Banks

一、引 言

當前，中國正步入大資管時代，隨著資管新規全面落地、金融市場深化改革與居民財富持續積累，財富管理行業迎來結構性轉型契機。根據招商銀行 - 貝恩《中國私人財富報告》（2023）^[1]，中國可投資資產超過 1000 萬元人民幣的高淨值人士數量已達 393 萬人，其持有的可投資資產總額達 127 萬億元人民幣。於此同時，高淨值人士對於財富保值、長期增值以及跨代傳承的訴求日益強烈，在此背景下，私人銀行業務成為了商業銀行實現轉型發展、深化客戶經營、整合綜合金融服務的核心戰略抓手。

然而，中國私人銀行的發展格局呈現高度集中的頭部效應。招商銀行、工商銀行、中國銀行等大型商業銀行憑藉品牌影響力、全牌照優勢與全國化佈局，佔據市場主導地位。相比之下，中小商業銀行雖紛紛設立私人銀行部門，但在業務規模、產品服務、人才儲備與科技賦能方面仍存在明顯差距，難以形成差異化競爭優勢。此外，現有研究多停留於行業現象描述與經驗總結，缺乏統一的理論分析框架，且聚焦於大型銀行，針對中小銀行私人銀行業務的系統性研究相對匱乏。基於此，本文提出並回答以下三個研究問題：私人銀行的戰略特徵如何透過理論框架進行解釋？中國私人銀行（尤其是中小銀行）面臨哪些結構性困境？中小商業銀行如何透過差異化路徑提升私人銀行業務競爭力？

本文的結構安排如下：首先，搭建理論框架，引入資源基礎觀與協同效應理論以回答第一個研究問題，並引入生命週期理論與行為金融學，為後續問題診斷與對策建議提供分析工具；其次，進行現狀分析，系統梳理當前中國私人銀行的市場格局、服務模式與客戶特徵；再次，診斷問題，結合理論框架深入分析行業共性問題與中小銀行特殊困境；最後，聚焦中小商業銀

行，提出具有理論依據的競爭力提升路徑。

二、理論框架

（一）私人銀行的戰略定位

1. 資源基礎觀

資源基礎觀（Barney, 1991）^[2]認為，企業的競爭優勢源於其擁有的有價值的、稀缺的、難以模仿的且不可替代的資源與能力。在商業銀行體系中，私人銀行客戶正是此類戰略資源的典型代表，因而成為銀行最具戰略價值的核​​心資源。

第一，高價值性。根據《中國私人財富報告》（2023）^[1]，如圖 1 所示，預計 2024 年，中國可投資資產超過 1000 萬元人民幣的高淨值人士數量已達 393 萬，該年高淨值人群持有的可投資資產總額達約 127 萬億元人民幣，平均每位高淨值個人擁有的可投資資產約為 3230 萬元人民幣。

第二，稀缺性與難以模仿性。超過 1000 萬元人民幣的高淨值人士數量只占中國人口約 0.27%，獲取成本高昂，建立信任關係需長期耕耘，而且服務需求個性化程度高，難以標準化複製。一旦客戶與私人銀行建立穩固關係，遷移成本極高，且黏性強，會形成天然的競爭壁壘。

第三，不可替代性。高淨值客戶多為企業家、股東或行業領袖，其個人財富與企業經營深度綁定。銀行若能服務好這一群體，便有機會將業務延伸至其企業端（如投融資、現金管理、併購重組等），實現“以私帶公”的價值鏈延伸，此類客戶關係難以被其他競爭者替代。

正因為私人銀行客戶同時具備有價值、稀缺、難以模仿與不可替代這四項特徵，從資源基礎觀出發，私人銀行不僅是一個業務板塊，更是銀行整合稀缺客戶資源、構建長期競爭優勢的戰略性平台。

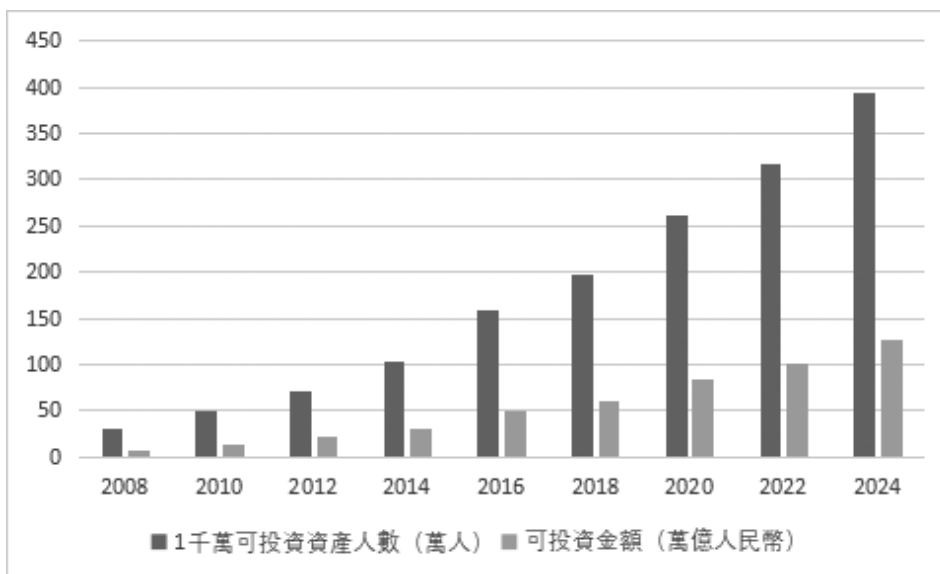


圖 1 高淨值客戶數量及可投資資產規模

2. 協同效應理論

協同效應理論（Ansoff, 1965）^[3]指出，企業透過資源、能力與客戶的跨部門整合，可以產生“1+1>2”的價值效應。如圖2所示，私人銀行業務居於大資管、大零售、大投行三大業務的交匯點，天然具備實現協同效應的戰略條件。

第一，私人銀行與大零售協同。私人銀行作為零售業務的“金字塔尖”，其高端服務能力與品牌形象可提升整體零售業務的品質標準。銀行可透過客戶分層與升級機制，設計從普通客戶到財富客戶、再到私人銀行客戶的清晰成長路徑，實現零售板塊內部的價值傳導與客戶資源的持續轉化。

第二，私人銀行與大投行協同。根據中國銀行業協會的數據，一代創富者佔高淨值人群的58%，多為企業主或股東。這意味著私人銀行客戶天然具備“企業+個人”的雙重身份。銀行可透過公私聯動機制，將個人財富管理與企業融資、現金管理、併購重組等對公業務有機結合（張春子等, 2021）^[4]，實現對公與對私業務的雙贏。

第三，私人銀行與大資管協同。私人銀行是資管產品的重要銷售通路，高淨值客戶對全球資產配置、結構化產品、另類投資等的多元化需求，可有效推動資管部門開發更具競爭力和差異化的產品（李維安等, 2012）^[5]；同時，領先的資產管理能力與優質產品矩陣，也為私人銀行提供了服務客戶的核心工具。兩者相輔相成，形成產品端與通路端的良性互動。

綜上所述，私人銀行的戰略價值不僅來自客戶資源本身，更來自其整合大零售、大投行、大資管三大業務所產生的協同效應。這種協同效應的實現程度，直接取決於銀行的組織模式設計與跨部門利益共享機制的完善程度。



圖2 私人業務是大資管、大零售、大投行的交叉口

(二) 客戶需求機制

1. 生命周期理論

Modigliani 等（1954）^[6] 提出的生命周期理論指出，個人的財務決策受年齡、收入、家庭結構與風險承受能力的綜合影響。根據中國銀行業協會發佈的《中國私人銀行發展報告》（2023）^[7]，可將高淨值人群劃分為一代創富者、二代繼承者、公司高管和專業人士四類，其需求呈現明顯的階段性特徵（見表 1）。

表 1 四類高淨值人群輪廓

	客戶畫像	年齡特徵	生命週期階段	核心需求
一代創富者	人群占比 44%；多為改革開放後成長起來的企業家	55% 年逾半百；超 20% 年過花甲	晚年規劃期	財富保障與傳承、資產隔離
二代繼承者	人群約占 16%；逐步成為核心增量	65% 的年齡在 40 歲以下	接班過渡期	財富保值增值、全球配置、個人發展
公司高管	人群占比約 10%；職業經理人	60% 齡介於 30-49 歲	職業巔峰期	穩健增值、流動性管理、退休規劃
專業人士	技術與專業人才	多數介於 30-39 歲之間	收入高峰期	專業資產配置、稅務優化、保障規劃

如圖 3 所示，高淨值客戶在不同生命週期階段的財富管理目標呈現清晰的演進路徑：從早期的財富創造與累積，到中期的財富保護與保存，再到晚期的財富組織與分配。

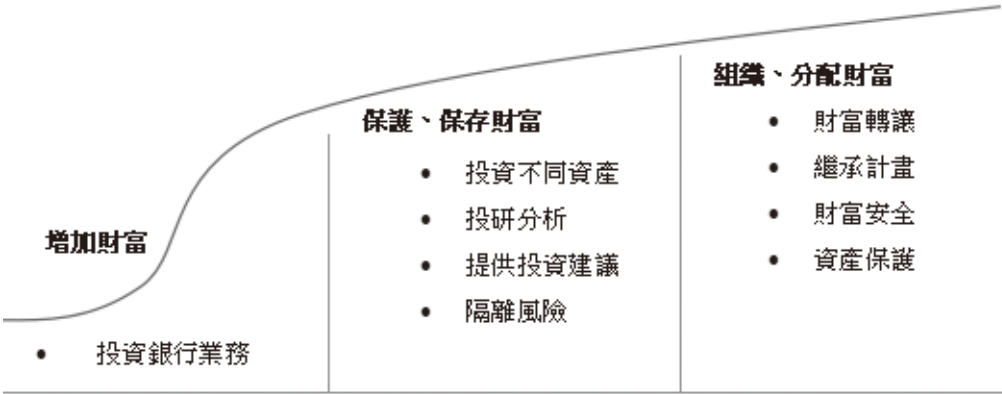


圖 3 高淨值客戶不同生命週期的需求

從生命週期理論可知，私人銀行的服務不能標準化，而應針對客戶所處生命週期的不同階段提供差異化服務（孫偉等，2023）^[8]，產品與服務的設計須與客戶的生命週期階段相匹配。

2. 行為金融學視角

儘管高淨值客戶具備較強的知識水平和風險識別能力，但其投資決策仍然會受到行為偏差

影響。Kahneman 等 (1979)^[9] 提出的前景理論表明，人類決策常受情緒、認知偏差與社會因素驅動。高淨值客戶的典型行為偏差包括：

第一，損失厭惡。多數高淨值客戶對本金安全極為重視。《中國私人財富報告》^[1] 顯示，近九成的高淨值客戶將保持適中或較低的風險偏好，因此更加偏好低波動的理財產品，即使產品的長期回報較低。

第二，過度自信。企業家在其自身行業的成功經歷容易傳導至投資決策，導致過度自信，傾向於集中投資於熟悉領域而忽視分散風險。

第三，信任依賴。大多數高淨值客戶傾向於選擇“全權委託”或“諮詢顧問”進行財富管理（見圖 4），其中身價百億以上客戶的全權委託比例達 29.4%，反映了其對專業機構的深度依賴。同時，高淨值人群在選擇境內財富管理機構時，品牌信任度、專業服務能力和產品多樣性是最主要的考量標準（見圖 5）。

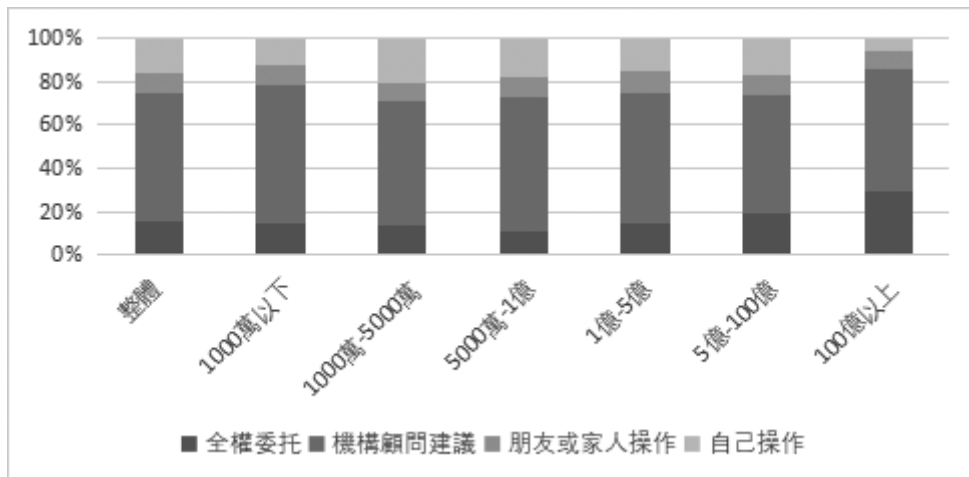


圖 4 高淨值人士個人資產管理途徑

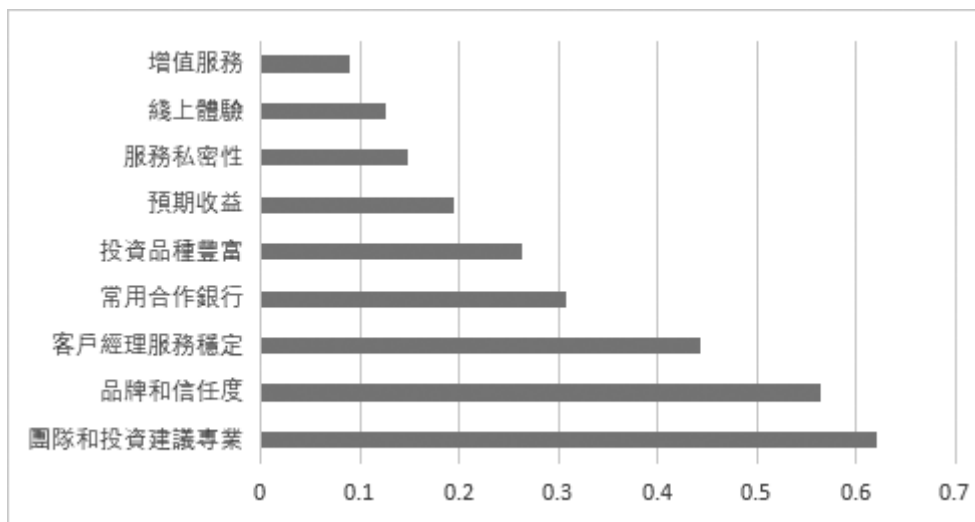


圖 5 高淨值人群選擇境內財富管理機構主要標準

綜合以上分析，行為金融學視角對私人銀行服務具有重要的實踐啟示：面對客戶的損失厭惡，銀行需建立穩健的風險控制體系與預期管理機制；面對客戶的過度自信，銀行需發揮專業顧問的糾偏作用；面對客戶的信任依賴，銀行需持續投入品牌建設與客戶關係維護。因此，私人銀行的服務不僅是資產配置，更是對客戶行為偏差的識別、糾正與引導，需要在理性分析與情感支持之間取得平衡，才能真正實現客戶財富的長期穩健增值。

三、中國私人銀行業務發展現狀分析

結合前文構建的理論框架，本部分從市場格局、組織模式和服務類別三個維度分析當前中國私人銀行業務的發展現狀。從資源基礎觀角度，需要關注客戶資源的分佈格局；從協同效應理論角度，需要關注私人銀行業務的組織模式；從生命週期理論與行為金融學角度，則需要關注客戶需求的差異化特徵。

(一) 市場競爭格局

中國私人銀行業務起步較晚，首家私人銀行是 2005 年由瑞士友邦銀行設立的，隨後花旗、滙豐、法國巴黎銀行等多家外資金融機構陸續進入。2007 年 3 月，中國銀行與 RBS 合作推出私人銀行業務，同年 8 月招商銀行私人銀行部正式成立，工商銀行、中信銀行、建設銀行、交通銀行、民生銀行等中資銀行私人銀行陸續開業。經過近 20 年發展，中國私人銀行業務形成了清晰的四梯隊格局（巴曙松等，2019）^[10]。

表 2 2022-2024 年部分商業銀行私人銀行客戶資產規模

商業銀行	2023 年（億元）	2024 年（億元）	分類
招商銀行	38800	45000	第一梯隊
工商銀行	30700	34700	第二梯隊
農業銀行	26500	31500	第二梯隊
中國銀行	26900	31400	第二梯隊
建設銀行	25200	27800	第二梯隊
平安銀行	19100	19700	第三梯隊
交通銀行	11700	13000	第三梯隊
中信銀行	10300	11700	第三梯隊
興業銀行	8550	9600	第三梯隊
民生銀行	7600	8700	第三梯隊
光大銀行	5000	7000	第三梯隊
浦發銀行	6300	6900	第三梯隊
寧波銀行	2618	3036	第四梯隊
浙商銀行	1831	2050	第四梯隊
南京銀行	1130	1300	第四梯隊

第一梯隊是招商銀行，目前唯一一家業務規模在 4.0 萬億以上的私人銀行。招商銀行於 2007 年 8 月推出私人銀行業務，搭建了“1+N”專家服務團隊的做法為業界廣泛借鑒，並提煉出“螺旋提升四步工作法”，其與貝恩諮詢合作自 2009 年至 2025 連續發佈《中國私人銀行財富報告》，是國內體系最為完善的私人銀行之一。第二梯隊是以工商銀行為代表的四大國有銀行，私人銀行業務規模均在 3 萬億元左右。分別為工商銀行、建設銀行、中國銀行、農業銀行，合計達到 12.54 萬億，占到中國私人銀行業務的半壁江山。第三梯隊是交通銀行和股份制商業銀行，其中，平安銀行、交通銀行、中信銀行規模超過萬億，相互間差距較小。第四梯隊是城商行，主要是以近幾年開始開展私人銀行業務的頭部城商行為主，如寧波銀行、南京銀行等。城商行的私人銀行規模基本都在 3000 億元或以下。

從資源基礎觀看，第一、二梯隊銀行憑藉品牌影響力、全牌照優勢與全國化佈局，佔據了市場的主導地位。這些銀行擁有的品牌資源、牌照資源和廣泛的客戶基礎，正符合資源基礎觀對「有價值、稀缺、難以模仿」資源的界定。相比之下，第四梯隊的城商行規模普遍在 3,000 億元以下，與頭部銀行差距懸殊。這種差距不僅是規模的差異，更是資源稟賦的結構性差異（見表 3）。

表 3 大型銀行和中小銀行資源稟賦對比

维度	大型银行 (第一、二梯队)	中小银行 (第三、四梯队)	资源基础观理论视角
品牌资源	全国性品牌，信任度高	区域性品牌，信任积累周期长	品牌是难以模仿的资产
牌照资源	拥有理财子公司、基金、信托等全牌照	多数无理财子公司，依赖代销	牌照是稀缺的资源
客户基础	全国化布局，客户来源多元	集中于本地，与地方经济深度绑定	客户资源的广度和深度差异

（二）私人銀行的組織模式

從協同效應理論來看，私人銀行的核心價值來自大零售、大投行、大資管三大業務的聯動，但這一協同效應的實現效果需要相應的組織模式作為支撐。目前國內私人銀行主要採用三種組織架構：大零售模式、事業部制與准事業部制（見表 4）。

表 4 國內商業銀行私人銀行組織架構模式

	大零售模式	事業部模式	准事業部模式
管理模式	零售銀行超市中的精品屋，其業務與貴賓理財、個人信貸等共用資源	對私人銀行業務實行獨立運營、單獨核算和垂直管理	網點向私人銀行中心轉移達標客戶，統一維護
設立方式	總行設立私人銀行部；各地的私人銀行部、私人銀行中心和財富管理中心隸屬於分行	總行直接管理私人銀行部	總行對私人銀行條線進行虛擬的管理會計考核，垂直管理私人銀行中心
协同效应实现程度	较低：部门壁垒明显，利益分配易产生摩擦	较高：独立运营便于跨部门协同	中等：介于两者之间

在大零售模式下，總行私人銀行部門隸屬於零售銀行體系，負責策略規劃、業務指導與資源支援；而分支機構的私人銀行單位則仍歸屬所在地分行管理，實質上為原有理財與財富管理中心的升級形態。此模式的優勢在於能與母行零售業務無縫整合，共享客戶資源、產品體系與技術平台。然而，其弊端在於私人銀行缺乏獨立核算機制，難以精確衡量其業務貢獻，且在績效分配上易與分行產生摩擦，協同效應實現程度較低。

在事業部或准事業部模式下，私人銀行享有較高獨立性，實行單獨運營與獨立核算，擁有超越一般部門的人事與財務決策權，並以經營成果為核心考核指標。此模式有利於建立市場化機制，在人才引進、績效評估與業務推動上更具彈性，有利於實現大零售、大投行、大資管之間的深度協同。如前文所述，私人銀行與大投行的協同可實現公私聯動（張春子等，2021）^[4]，與大資管的協同可推動產品創新（李維安等，2012）^[5]，這些協同效應在事業部制下更容易實現。

大型銀行多採用事業部制或准事業部制，具備實現協同效應的組織條件。而且大型銀行擁有理財子公司、基金公司、信託公司等獨立法人子公司，可以在集團內部實現“產品內化”，無需依賴外部機構即可提供多樣化的資管產品。而絕大多數中小銀行採用大零售模式（張春子，2025）^[11]，且缺乏牌照資源，不僅組織上難以實現協同，產品上也必須依賴外部代銷，協同效應的實現面臨雙重約束。

（三）提供的服務類別

國內商業銀行的私人銀行業務主要在金融投融资服務、金融諮詢服務和增值服務三個方面提升服務能力。私人銀行服務開始由傳統的財富管理逐步轉型為涵蓋家庭、企業、家族事務及跨境需求的全方位綜合服務（見表 5）。

表 5 國內商業銀行提供私人銀行服務清單

金融投融资服務	境內資產配置	現金管理、理財、股票、信託、基金、固收、另類投資
	全球資產配置	QDII、跨境理財通、離岸存款、海外基金、全球保險
	私人專享融資	專屬信用卡、經營貸、信用貸、並購融資
	高端保險配置	人壽、醫療、養老、財富傳承、保險金信託
	家族財富傳承	家族信託、遺囑規劃、慈善計畫、資產隔離
金融諮詢服務	稅務諮詢	境內外稅務優化、股權激勵稅務、移民稅務
	移民諮詢	身份規劃、居留權、不動產配置、醫療安排
	家族傳承諮詢	資產梳理、分配方案、法律架構、傳承實施
增值服務	醫療服務	私人醫生、高端體檢、專家預約、海外醫療
	子女教育	留學、遊學、二代培養、精英教育
	出行旅遊	全球接送機、貴賓廳、緊急救援、便捷簽證
	休閒圈層	藝術收藏、高爾夫、品鑒、高端沙龍

從生命週期理論與行為金融學視角審視，目前國內商業銀行的私人銀行服務清單存在“覆蓋面廣但針對性不足”的問題。從生命週期理論看，一代創富者、二代繼承者、公司高管和專業人士四類客戶的需求差異顯著，但現有服務清單未能針對不同客群進行精細化設計。從行為金融學看，客戶的損失厭惡、過度自信等行為偏差需要專業的引導與糾正，但現有服務更多是產品導向而非客戶導向。整體而言，相關服務針對不同生命週期階段的設計精度和服務深度仍然不足，難以滿足客戶差異化的隱性需求。

在服務類別層面，大型銀行與中小銀行的服務清單表面相似，但實質存在顯著差異。大型銀行憑藉其牌照優勢和投研能力，能夠提供更多自研產品和高附加值服務；而中小銀行受限於資源，大量服務依賴第三方機構採購，銀行僅扮演“採購方”而非“設計方”的角色，服務深度和專業性明顯不足。從資源基礎觀看，這種差異本質上是產品研發能力和牌照資源的差異，屬於難以在短期內複製的競爭優勢。

四、中小銀行私人銀行業務的結構性困境診斷

（一）行業共性問題在中小銀行中的放大效應

1. 重客戶營銷，輕金融產品

目前，儘管各家私人銀行推出種類繁多、形式多樣的增值服務，但整體服務內容同質化現象嚴重。從生命週期理論與行為金融學視角看，這一問題的本質是需求側與供給側的錯配——銀行的服務供給未能精準對應客戶在不同生命週期階段的差異化需求，也未能有效回應客戶的行為偏差特徵。

許多所謂的特色服務實際上由第三方機構提供，銀行僅扮演採購方的角色，難以展現自身的專業深度與獨特價值。私人銀行在金融產品上的研發遠遠不夠。在歐美等相對成熟的市場，私人銀行能提供涵蓋銀行、保險、證券、信託等跨領域的金融產品，並可根據客戶的風險偏好進行靈活組合。相比之下，目前我國私人銀行推出的自研產品選擇有限，資產配置策略與投資組合設計仍較為基礎。

這一問題在中小銀行身上表現得更為突出。中小銀行受限於牌照與投研能力，自研產品選擇極為有限，在引入基金、證券、保險與信託等外部機構產品時，由於缺乏完整的資產管理架構與專業判斷力，難以有效評估產品品質與潛在風險。即使訂定投資方針，執行過程也較為粗放，難以達到精細化、專業化的水準。

2. 重當前業績，輕長期回報

私人銀行的盈利模式主要分為兩類：一是交易導向的手續費模式，依客戶每筆投資交易的金額按比例收取佣金；二是資產導向的管理費模式，按客戶帳戶內管理資產的規模每年收取固

定比例的服務費用。目前我國商業銀行的私人銀行部門多採行以產品銷售為核心的營運模式，收入來源主要來自客戶每筆交易的手續費。

由於國內銀行普遍將績效考核與銷售指標綁定，導致客戶經理面臨沉重的業績壓力。在此體制下，私人銀行人員在服務客戶時往往傾向於“以量取勝”，優先推薦手續費較高的產品，而非真正契合客戶需求的解決方案。

從協同效應理論看，這一問題的根源在於協同機制的缺失。當大零售、大投行、大資管之間缺乏順暢的利益共享與客戶轉介機制時，各部門只能依賴自身業績指標，難以形成以客戶長期利益為中心的服務導向。雖然這種做法能短期提升收入，卻不利於建立專業、可信任的服務形象。長期而言，此類做法易削弱客戶信任，增加客戶流失風險，對私人銀行的品牌累積與可持續發展構成阻礙。

上述兩個共性問題並非中小銀行獨有，但在中小銀行身上表現得更為突出。這是由於中小銀行的資源稟賦和組織模式約束，放大了共性問題的嚴重程度。

（二）中小商業銀行的特殊性困境

1. 資源稟賦的結構性劣勢

從資源基礎觀來看，中小銀行在品牌、牌照、人才與科技四個維度均處於結構性劣勢，難以滿足“有價值、稀缺、難以模仿”的戰略資源標準。

第一，牌照短板。大型銀行多擁有理財子公司、基金公司、信託公司等牌照，可實現產品內部化。而除了部分頭部城商行外，絕大多數中小銀行沒有理財子公司牌照，無法發行非保本理財產品，只能成為代銷渠道，產品附加值低。這使得中小銀行在“產品內化”能力上與大型銀行存在根本性差距。

第二，人才儲備不足。具備 CFA、CFP、CPB 等國際認證的高級財富顧問人才集中於一線城市和大型機構。中小銀行難以吸引和留住複合型人才。據調查，城商行私行客戶經理持證率不足 40%，遠低於股份行的 75%。從資源基礎觀看，專業人才是難以模仿的資源，其培養需要長期的投入與積累。

第三，科技投入差距。招商銀行每年科技投入超百億元，而多數城商行全年科技預算不足 5 億元，難以支撐大數據客戶畫像、智能投顧等系統開發。科技能力的差距直接影響了客戶畫像的精準度和服務效率。

第四，品牌信任劣勢。從行為金融學的“信任依賴”視角看，高淨值客戶選擇私行時，品牌與信任度是重要標準。中小銀行在品牌影響力上難以與全國性的大型銀行競爭，尤其在大額傳承、家族信託等長期服務中處於劣勢。品牌信任的建立需要長期的聲譽積累，難以在短期內突破。

2. 客戶結構的區域約束

中小銀行的私行客戶多為本地傳統行業企業主，其財富積累路徑與地方經濟深度綁定。從生命週期理論看，這一客戶群體與一線城市客戶處於不同的生命週期階段：他們對全球資產配置、跨境稅務規劃的需求較弱，但對企業流動性管理、家族企業接班、本地產業投資的需求更為迫切。這意味著，中小銀行不能簡單複製大型銀行的服務模式，而必須根據客戶的實際需求設計差異化服務。

從資源基礎觀看，這種區域性客戶結構既是劣勢也是優勢。劣勢在於客戶基礎相對狹窄，優勢在於更容易實現深度綁定和本地化服務。關鍵在於能否將區域資源轉化為差異化競爭能力。

3. 組織模式的協同困境

從協同效應理論看，中小銀行普遍採用大零售模式，缺乏事業部制的獨立核算與垂直管理機制。如前文所示，大零售模式的協同效應實現程度較低。這導致三個後果：

一是私人銀行部門缺乏獨立決策權，難以根據客戶需求快速調整服務策略，限制了對市場變化的響應速度。

二是跨部門利益分配機制缺失，零售、投行、資管之間難以形成有效的客戶轉介與產品協同。正如第二章所述，私人銀行的戰略價值來自三大業務的聯動，但組織模式的缺陷使這一聯動難以實現。

三是績效考核短期化，客戶經理傾向於銷售高佣金產品而非提供長期財富規劃服務，這與行為金融學所強調的“引導客戶理性決策”理念背道而馳。

組織模式的協同困境，使得中小銀行即便擁有優質客戶資源，也難以實現“以私帶公”價值鏈延伸，從根本上制約了私人銀行業務的高質量發展。

綜合以上分析，中小銀行在私人銀行業務上面臨雙重困境：一是行業共性問題在其身上的放大效應（重營銷輕產品、重短期輕長期），二是由其自身資源稟賦、客戶結構和組織模式所決定的特殊性困境。前者反映了中小銀行在競爭中的被動處境，後者則揭示了其競爭劣勢的結構性根源。兩者相互交織，形成了中小銀行私人銀行業務發展的惡性循環。下一章將針對這些困境，提出系統性的差異化突圍路徑。

五、中小銀行私人銀行業務的突圍路徑

相較於傳統銀行業務，私人銀行更強調內部協同作戰與資源整合，同時也是銀行集中輸出高品質金融服務的重要窗口。中小銀行由於進入私人銀行領域較晚，在服務範疇與產品多樣性上仍存在不足。但隨著居民財富持續增長，高淨值客群快速擴張，私人銀行市場已成為戰略必爭領域，也是中小銀行推動零售業務轉型升級的重要契機。基於前文的理論框架與問題診斷，

本章從人才、平臺、客戶三個維度提出系統性對策建議，旨在為中小銀行在資源約束下提供可操作、有針對性的差異化突圍路徑。

（一）強化人才專業化建設

在牌照、科技等資源短期難以補足的情況下，人才是中小銀行最有可能打造的差異化優勢。人才的培養雖然需要時間，但相比牌照審批和品牌積累，人才建設是相對可控的突破口。

第一，推行持證上崗與規範化管理。高淨值客戶高度重視銀行的專業服務能力。中小銀行應加強人員規範化管理，推行持證上崗，全面提升財富顧問的專業水準與職業素養，重點培養具備 CFA、CFP、CPB 等國際認證的複合型人才。

第二，強化團隊穩定性。高端客戶對隱私保護有極高要求，銀行應強化對財富顧問人員的流動管控，避免因人員頻繁變動影響客戶關係。穩定的團隊既可降低重建客戶信任所產生的營運成本，也能有效防範因服務中斷引發的客戶流失風險。

第三，建立專業化的培訓體系。針對行為金融學所揭示的客戶決策偏差（損失厭惡、過度自信、信任依賴），財富顧問需要具備行為引導與情緒管理的能力。中小銀行應建立常態化的培訓機制，提升財富顧問在客戶行為識別與引導方面的專業素養。

（二）加強服務平臺整合化建設

從協同效應理論看，私人銀行的核心價值來自大零售、大投行、大資管三大業務的聯動。中小銀行普遍採用大零售模式，缺乏利益共享機制，因此需要通過多層次的整合化建設實現協同效應。

第一，深化零售條線內部聯動。私人銀行客戶是大零售體系中的核心客群，對個人存款、貸款、信用卡等零售產品需求豐富。通過內部協作，形成從普通客戶到財富客戶再到私人銀行客戶的可持續成長路徑。

第二，加強與資產管理部門的產品協同。共同設計專屬的差異化理財產品，確保產品滿足私人銀行客戶的風險偏好和收益目標。針對中小銀行牌照受限的問題，可優先選擇與頭部基金、信託公司建立戰略合作關係，以外部合作彌補內部產能不足。

第三，推動與投資銀行業務的協同。借助投行部門在證券承銷、資產管理與資本市場運作方面的專業能力，為高淨值客戶提供高價值投資機會（如私募股權、併購項目等），增強客戶黏著度。

第四，強化與公司金融業務的協同。多數私人銀行客戶具有企業主或股東背景，企業發展所需的融資、現金管理、併購重組等需求與個人財富管理密切相關。可透過“公私聯動”制，實現對公和對私業務的雙贏。

第五，加強與外部機構的戰略合作。優先挑選在服務理念、專業標準上與私人銀行高度契

合的合作夥伴（如稅務顧問、律師事務所、家族辦公室等），建立穩定的長期合作關係，提升客戶體驗的獨特性與尊榮感。

（三）完善客戶分層管理體系

生命週期理論強調客戶需求隨階段變化，行為金融學揭示客戶決策受認知偏差影響，二者均要求銀行實施精細化的客戶分層管理。

第一，建立多維度客戶分層模型。依據客戶資產規模、年齡結構、職業背景與家族特徵，將私人銀行客戶進一步細分為大眾富裕、高淨值、超高淨值等層級，並設計差異化服務方案。一代創富者、二代繼承者、公司高管和專業人士的核心需求各不相同，服務設計必須與之匹配。

第二，針對頂層客群延伸家族辦公室服務。對於超高淨值客戶（資產超過 5,000 萬元），建議研究設立家族辦公室，滿足一代創富者財富傳承與二代繼承者接班過渡的核心需求。家族辦公室可提供涵蓋財富管理、稅務規劃、法律諮詢、家族治理等一體化服務，是實現深度客戶關係綁定的關鍵抓手。

第三，運用客戶畫像與數據追蹤技術。儘管中小銀行科技投入有限，但仍可通過與金融科技公司合作，逐步建立客戶畫像系統，追蹤潛在高端客戶的行為軌跡與需求變化。透過主題明確的閉門沙龍、家族論壇等高規格活動，由管理層與專家團隊多層次互動，提前布局潛在高淨值客群。

第四，建立以客戶長期利益為中心的考核機制。針對“重短期業績、輕長期回報”的共性問題，中小銀行應調整績效考核體系，逐步從交易導向的手續費模式轉向資產導向的管理費模式，將客戶滿意度、資產留存率、客戶轉介率等長期指標納入考核，從制度層面引導財富顧問行為。

六、結論與啟示

本文基於資源基礎觀與協同效應理論，結合生命週期理論與行為金融學，分析了中國私人銀行業務發展現狀，診斷了中小銀行的結構性困境，並提出突圍路徑。研究發現：私人銀行是整合稀缺客戶資源、實現“以私帶公”價值延伸的戰略平台，但行業呈現高度集中的頭部效應；中小銀行在品牌、牌照、人才、科技等方面存在結構性劣勢，客戶結構受區域約束，大零售模式導致協同效應難以實現。針對上述困境，本文提出中小銀行應從人才專業化、平臺整合化、客戶分層化三個維度構建差異化突圍路徑。

本文的理論貢獻在於將資源基礎觀、協同效應理論、生命週期理論與行為金融學引入私人銀行研究，為該領域提供了統一的理論分析框架。實踐啟示在於，中小銀行不宜簡單複製大型銀行模式，而應立足自身資源稟賦和區域客戶特徵，在人才、平臺、客戶三個維度上尋找突破

口。研究侷限在於未能進行實證檢驗，未來可採用案例研究或問卷調查方法，進一步驗證本文提出的突圍路徑的有效性。

【參考文獻】

- [1] 招商銀行，貝恩公司．中國私人財富報告[R]．深圳：招商銀行股份有限公司，2023.
- [2] Barney, J. B. Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99–120.
- [3] Ansoff, H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*[M]. New York: McGraw-Hill, 1965.
- [4] 張春子，鄭華．商業銀行公私聯動機制與協同價值創造[J]. *銀行家*，2021(8): 74–78.
- [5] 李維安，王世權．金融集團內部協同效應研究：基於客戶資源整合的視角[J]. *金融研究*，2012(5): 132–146.
- [6] Modigliani F, Brumberg R. Utility analysis and the consumption function: an interpretation of cross-section data[M]//KURIHARA K K. *Post-Keynesian Economics*. New Brunswick: Rutgers University Press, 1954: 388–436.
- [7] 中國銀行業協會．中國私人銀行發展報告（2023）[R]．北京：中國銀行業協會，2023.
- [8] 孫偉，張明．私人銀行客戶需求特徵與服務體系優化[J]. *銀行家*，2023(7): 78–82.
- [9] Kahneman, D., Tversky, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk[J]. *Econometrica*, 1979, 47(2): 263–291.
- [10] 巴曙松，王茜．中國私人銀行發展模式與路徑選擇[J]. *金融監管研究*，2019(8): 1–16.
- [11] 張春子．全球私人銀行發展新趨勢及啟示[J]. *銀行家*，2025(1): 62–67.