

私人银行客户数增长显著 高净值争夺战能否破解零售困局

在银行净息差承压、零售业务增长“失速”的背景下，多家上市银行私行业务发展势头堪称迅猛。从2024年报数据可见，多家银行私人银行业务的客户数及资产管理规模（AUM）同比增幅达到两位数，成为驱动银行零售业务发展的领头羊。私行业务弱周期、低波动、高价值的特质凸显，不少大中型银行将其作为重要的非利息收入增长点，各家银行对高净值客户的争夺也愈发激烈。

然而，在私行业务发展过程中，产品同质化、人员参差不齐、恶性竞争等问题不容忽视。此外，多位业内人士表示，净息差收窄趋势将持续，通过私行业务提振非利息收入的效果尚待观察。

● 本报记者 石诗语

截至2024年末部分银行私人银行业务数据				
银行	私行客户数（万户）	同比增长	私行AUM（万亿元）	同比增长
工商银行	28.9	9.90%	3.47	13.20%
农业银行	25.6	14.29%	3.15	18.87%
建设银行	23.15	8.81%	2.78	10.31%
中国银行	19.89	14.51%	3.14	16.73%
招商银行	16.91	13.61%	—	—
平安银行	9.68	7.30%	1.98	3.10%
交通银行	9.42	12.71%	1.3	11.07%

数据来源/上市银行2024年报 制表/石诗语

视觉中国图片 制图/韩景丰

私行业绩喜人

上市银行2024年报陆续披露，据记者统计，已有17家银行公布了最新的私人银行客户数据。

从私人银行客户数来看，工商银行、农业银行、建设银行、中国银行、招商银行稳居第一梯队，私行客户均超10万户。截至2024年末，工商银行私人银行客户28.9万户，比上年末增加2.6万户，增长9.9%；农业银行私人银行客户25.6万户，较上年末增加3.2万户；建设银行私人银行客户23.15万人，较上年末增长8.81%；中国银行私人银行客户19.89万人，同比增长

14.51%。招商银行私人银行客户在股份行中保持领先，达到16.91万户，较上年末增长13.61%。

平安银行、交通银行紧随其后，私人银行客户分别为9.68万户、9.42万户，较上年末分别增长7.3%、12.71%。中信、兴业、光大、民生私人银行客户均超5万户。邮储银行私行客户虽仅有3.42万户，但增势迅猛，较2023年末增长27%。

从私人银行AUM来看，截至2024年底，工商银行、农业银行、中国银行均突破3万亿元大关，分别为3.47万亿元、3.15万

亿元、3.14万亿元。其中，农业银行、中国银行私行AUM增速领先，分别较2023年末增长18.87%、16.73%，成为“3万亿俱乐部”新晋成员。

建设银行、平安银行、交通银行、中信银行私行AUM均达到万亿元规模，分别为2.78万亿元、1.98万亿元、1.30万亿元、1.17万亿元。其中，建设银行、交通银行、中信银行实现同比两位数增长。

值得注意的是，每家银行对私行客户设置的门槛并不相同。例如，招商银行私行客户的门槛为在该行月日均全折人民币总

资产在1000万元及以上的零售客户，平安银行私行客户标准为客户近三月任意一日均资产超过600万元。

“客户的资产规模是银行衡量其能否成为私行客户的指标。与此同时，部分银行会根据收入情况、财务状况、投资偏好等指标将私行客户细分为不同的类别和等级，以便更有针对性地提供金融服务。”某股份制银行私人银行业务相关负责人告诉记者，私行客户门槛并非一成不变，银行会根据一段时间里行内高净值客户的数量和占比做出调整。

领跑零售板块

私行业务弱周期、低波动、高价值的特质凸显，不少大中型银行将其作为重要的非利息收入增长点。

观察2024年报数据不难发现，部分银行私行业务的客户及AUM增幅高于整个零售板块的增幅，成为驱动银行零售AUM增长的领头羊。据记者统计，在六大国行中，2024年，除农业银行个人金融业务营业收入保持正增长外，其余五家银行个人金融业务营业收入均呈现负增长。

对部分银行而言，人数占比仅为万分之几的私行客户撑起了全行零售AUM的半壁江山。以平安银行为例，截至2024年末，该行私行客户数在零售客户数中占比不足万分之八，但私行客户AUM占零售客户AUM比重达到47%。

“私行业务带动的不仅是个人金融业务增长，还会拉动公司、投行、产业链等相关系条线的业务增长，甚至可让集团内的证券、信托、基金等兄弟公司共同受益。”某

国有大行资深私行客户经理向记者解释。

“银行非利息收入的增长有赖于零售AUM增长，就目前来看，私行业务拉动零售AUM增长的效果最为明显，私行业务开发潜力较大，获利空间较为可观，投入成本也在可接受范围内。”上述股份制银行私行业务负责人向记者表示，目前银行净息差收窄趋势将持续，通过私行业务提振非利息收入的效果尚待观察。“前提是找到行之有效的私行业务模式，这是目前各家银行在积极探索的方向。”这位负责人说。

此外，私行业务还存在产品和服务同质化、人员队伍参差不齐、体制机制不完善、盈利模式单一等诸多问题。

“同一家银行各地区私行中心的能力差距较为明显，客户经理的专业化程度、职业素养参差不齐，缺乏统一培训和标准化管理，甚至存在内部竞争、互挖客户等恶性事件，影响客户体验。”上述国有大行资深客户经理告诉记者。

瞄准高净值人群

业内人士认为，当前私人银行市场呈现多层次竞争格局，推动私人银行业务向更加专业化、精细化的方向发展。

中国邮政储蓄银行研究员娄飞鹏分析称，国有大行管理资产规模较大，服务客户较多，金融产品种类丰富，这有助于其更好地服务私人银行客户，国有大行私人银行客户AUM占比较高；中小银行发展策略相对灵活，可为私人银行客户提供差异化、创新服务。

与高风险的下沉客群、愈加谨慎的大

众客群相比，高净值人群抗风险能力较强，综合金融需求更具确定性。在苏商银行特约研究员薛洪言看来，从短期来看，高净值客群受周期影响相对有限，助力私行业务保持稳健增长；从中长期来看，高净值客户是银行发展财富管理业务的重要抓手，需要银行在战略层面给予重视。

“银行需转变经营观念，从卖产品向管理财富转变，切实以客户为中心调整绩效激励机制，提升客户获得感，才能在大财富管理赛道中走得更远。”薛洪言分析称。

目前，多数银行着重围绕“人家企社”为高净值客户提供综合化服务，不断提升私行服务水平。除理财、信托、基金、保险等金融服务外，整合法律税务、教育、康养医疗等非金融资源，为客户提供平台型服务，已逐渐成为行业共识。

“与其说我们是配置资产的财富顾问，不如说我们是解决问题的私人管家。私行服务已渗透到客户生活、家庭、企业各个方面，我们尽可能调动一切资源，为客户提供便利。”上述国有大行资深客户

经理表示。

例如，工商银行推动家业业务创新落地，联合工银瑞信在业内首推家族信托综合顾问的基金投顾方案，推出家庭服务信托综合顾问业务；中国银行创新落地非上市公司股权信托、不动产信托，做强“企业家办公室”服务，推广企业家客户经营类融资授信服务等；招商银行强化专业引领与公私协同，通过提升投资研究与资产配置能力，搭建高效的一体化服务矩阵，不断优化升级“人家企社”综合化服务体系。

莱商银行IPO踟蹰背后： 不良贷款率上升 拨备覆盖率下降

● 本报记者 张佳琳

尽管莱商银行尚未披露2024年报，但日前公布的2025年度同业存单发行计划，让其2024年主要经营情况浮出水面。不良贷款率上升、拨备覆盖率下降……与此同时，陷入不良贷款纠纷，高管被查，使得该行内控问题备受关注。

曾在2020年提出《关于开展上市准备工作的议案》的莱商银行，如今其IPO进展如何？记者就该行存量不良资产处置情况、核心一级资本补充进度，以及IPO进展等问题采访莱商银行。截至记者发稿时，该行未对这些问题予以正面回应。

不良贷款率上升

根据莱商银行披露的2025年度同业存单发行计划，截至2024年末，莱商银行不良贷款率由2023年末的1.40%升至1.63%，拨备覆盖率从2023年末的160.28%降至143.52%。

莱商银行网站显示，该行是2005年经中国银行业监督管理委员会批准设立的股份制商业银行，2008年由莱芜市商业银行更名为莱商银行。目前，莱商银行注册资本42.46亿元。莱商银行在济南、徐州、菏泽、济宁、泰安、临沂、聊城、日照设有1家营业部、8家分行，营业网点总数126家。

近年来，莱商银行的资产质量水平备受关注。根据联合资信出具的莱商银行2024年跟踪评级报告，该行存量不良投资资产对其处置能力和拨备计提提出较高要求。

“莱商银行存量不良投资资产处置进度较慢，在资本新规提升对非信贷资产拨备计提底线的背景下，其面临的减值准备计提压力较大，需关注后续处置及回收情况。”上述报告称。

核心一级资本充足率连年下降

除了资产质量水平，莱商银行的核心一级资本充足率也备受关注。据莱商银行公布的年报，2019年至2023年，该行核心一级资本充足率连年下降。2019年末、2020年末、2021年末、2022年末、2023年末，该行核心一级资本充足率分别为9.16%、8.61%、8.48%、8.13%、8.08%。

资本充足是商业银行经营的底线，也是监管机构开展银行业审慎监管的核心。对于银行而言，补充资本的主要方式包括内部积累和外部融资两个渠道，核心一级资本无法通过资本债券来补充，仅能通过内生利润或外部权益融资进行补充。

联合资信出具的莱商银行2024年跟踪评级报告分析称，2023年莱商银行主要通过利润留存和转股协议存款补充资本。2023年，济南市财政局拨付地方政府专项债券资金14亿元，以转股协议存款的方式存入莱商银行，补充其他一级资本，使得资本充足率和一级资本充足率有所回升，处于充足水平。

“但2023年莱商银行派发现金红利0.75亿元，内生资本积累不足，加之较快的业务发展速度对资本造成一定侵蚀，莱商银行核

心一级资本充足率下降，面临较大补充压力，需关注后续核心一级资本补充进度。”上述报告称。

高管被查

近年来莱商银行高管层经历动荡。

2025年2月，山东省纪委监委官网通报，济南市人民政府参事岳隆杰涉嫌严重违纪违法，目前正接受济南市纪委监委纪律审查和监察调查。岳隆杰2015年至2023年担任莱商银行董事长职务，在任期间提出“五年再造一个莱商银行”的目标备受关注。

在岳隆杰辞去莱商银行董事长的第二年，即2024年3月，山东省纪委监委官网显示，时任莱商银行党委委员、副行长李锋涉嫌严重违纪违法，正接受济南市纪委监委纪律审查和监察调查。

2024年7月，山东省纪委监委通报，李锋严重违纪违法被开除党籍和公职。经查，李锋“靠金融吃金融”，利用职务便利，为他人在贷款融资、办公楼处置等方面谋取利益并非法收受巨额财物。

莱商银行的上市梦始于2020年。根据莱商银行2020年报，当年9月，莱商银行董事会审议通过了《关于开展上市准备工作的议案》，时间过去近五年，莱商银行距离上市目标还有多远，尚未可知。

信托公司治理与风险防控

“此次修订的基调是强化监管和防范风险。引人注意的部分在于股东监督管理以及风险处置和退出机制。”用益信托研究员喻智表示，《办法》对股东监督管理有更加严格且明确的要求，对股东资质、义务、承诺以及一些禁止性的行为进一步明确，信托公司的股东可能迎来洗牌。

《办法》大幅提高了信托行业的准入门槛，注册资本要求从2007年规定的3亿元人民币升至5亿元人民币（或等值可自由兑换货币），且必须为一次性实缴货币资本。

中国信托业协会特约研究员邓婷表示，强化资本约束机制旨在增强信托公司抵御风险的能力。对于中小型信托公司而言，其可能将面临增资压力。

聚焦股东资质管理方面，邓婷认为，这些规定旨在确保股东资金的真实性和合规性，从源头上控制信托公司的股权结构风险。《办法》还将股东义务法定化，要求将股东管理、股东责任等相关内容纳入信托公司章程，使股东承诺具有法律约束力。

信托公司业务范围调整

中国信托业协会特约研究员袁田认为，《办法》兼顾了对信托业务、固有业务和其他业务的规定，为信托公司充分展业和提供多元受托服务开辟了广阔空间，但必须与风险管理能力和承担能力相匹配。

邓婷表示，本次修订根据信托业务三分类，将现行《办法》中5项信托业务调整为资产服务信托、资产管理信托和公益慈善信托，明确信托公司应当合理运用信托机制财产独立、风险隔离的功能特点，规范开展信托业务。

在资产负债业务方面，《办法》在固有负债项下增加向股东及股东关联方申请流动性借款、定向发债，在固有资产项下取消对外提供担保业务。其他业务方面，增加“为资产管理产品提供代理销售、投资顾问、托管及其他技术服务业”，将“受托经营国务院有关部门批准的证券承销业务”调整为“为企业发行直接融资工具提供财资顾问、受托管理人等服务”。

《办法》取消了与主业无直接关联的4项中间业务，包括：作为投资基金或者基金管理公司的发起人从事投资基金业务，代保管及保管箱，居间、咨询、资信调查，经营企业资产的重组、购并及项目融资、公司理财、财务顾问等业务。“取消的原因在于它们或与信托主业关联度低，或与现行监管政策存在冲突。”邓婷分析称。