

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



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，但增速迅猛，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月的日均资产超过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，在六大国有行中，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。“前提是要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。

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型，不断优化升级“人家企社”综合化服务体系。

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

拓宽业务范围 完善治理机制 信托公司管理办法迎大修

● 本报记者 石诗语 吴杨

国家金融监督管理总局近日发布公告称，该局修订形成《信托公司管理办法（修订征求意见稿）》，即日起公开征求意见。业内人士认为，《办法》致力于推动信托行业规范升级，对信托公司管理水平和运营能力提出了更高要求。

回归信托本源

中国信托业协会特约研究员周萍告诉记者，《办法》进一步明确了信托公司的业务范围、经营规则和禁止性行为，引导信托公司回归信托本源，专注于资产管理、财富管理等核心业务。这不仅有助于信托公司更好地适应市场需求，还能避免业务过度多元化和无序竞争，促进信托行业健康可持续发展。

某央企信托公司相关负责人表示，在今年1月监管部门发布《关于加强监管防范风险推动信托业高质量发展的若干意见》后，信托业“1+N”制度体系加快建设。在《意见》精神指引下，从信托业的公司治理、业务监管等层面指导行业改革，陆续推出一批主干性、基础性、引领性的监管制度与政策，《办法》就是重要的顶层设计之一。

上海金融与发展实验室首席专家、主任曾刚认为，《办法》中变化最大且对信托公司影响最深远的主要体现在业务范围调整和公司治理与风险管理强化两个方面，短期内或加剧行业分化，小型信托公司可能面临资本压力和业务收缩的调整阵痛。

聚焦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，但必须与风险管控和承担能力相匹配。

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务”，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务顾问、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。