

经济双循环 财富新生态

2020(第四届)中经财富高峰论坛

圆桌对话二

私人银行如何乘风破浪?

高净值人群财富风险意识增强



中国农业银行私人银行部副总裁王水弟

本报记者 郝亚娟 张荣旺 上海报道

“当前私人银行客户呈现三个变化：财富管理风险意识明显增强；高净值客户财富传承的意识明显增强；私人银行和客户的交互方式发生改变。”中国农业银行私人银行部副总裁王水弟指出。

“今年大量的高净值客户的资金回流到各大银行，这从侧面证明了高净值人群的财富管理风险意识的增强。”王水弟表示。

针对私人银行客户的上述变化，王水弟认为，银行应从以下四个方面发力：

一是资产配置服务能力。私人银行做财富管理的核心就是资产配置，要在客户需求挖掘、制定资产配置方案、资产配置方案的执行等方面，始终和客户充分沟通和交流。在服务过程中，让客户有尽可能多地参与。

二是财富传承的服务能力。从客户体验角度出发，要充分挖掘客户传承的需求并选择合适的财富传承工具，同时要融合财富增值和传承的需求。

三是数字化的服务能力。此前，私人银行客户服务主要是人对人的服务，专业人士对客户的服务。疫情发生以后，客户在生活、工作各个方面都发生较大变化，因此银行必须重新设计私人银行的产品和客户服务，实现线上线下充分融合。

四是风控能力。私人银行在管理财富过程中如何识别风险、控制风险尤为重要。同时，私人银行还应重视客户权益保护，如客户个人隐私信息保护等。

私行客户正经历五个转型期



交通银行私人银行中心副总裁桂泽发

本报记者 郝亚娟 张荣旺 上海报道

“市场在变化，客户在转型，私人银行服务升级十分必要。”交通银行私人银行中心副总裁桂泽发指出。

桂泽发认为，当前中国高净值客户财富管理正经历五个“转型密集期”：

一是财富交接密集期。财富从“富一代”向“富二代”转移，第一代富人经过三四十年的发展，多数到了退休年龄。而他们的子女多数又是“独生子女”，使得财富交接平添了很多困难和挑战。

二是财富形态转换密集期。很多客户把财富从实体形态转化为金融形态。这部分是经营环境变化所迫，部分则是为满足财富传承所需。

三是财管重点切换密集期。财富管理从过去以创富为主，到现在越来越多的富人以传承和保护为主。

四是财管机构洗牌密集期。在市场剧烈变动和强监管的综合作用下，一些P2P公司及部分财管机构渐次淡出，部分客户资金逐渐向头部财管机构集中。

五是财管中轴转换密集期。从过去以个人财管为主，渐渐向个人与家庭(族)结合、趋向家庭(族)财管为主转变。家庭承载了七成以上的社会财富，中国人较强的家庭观念加上本次疫情影响，使得这一转换进程持续加快。我们要借助私人银行和财富管理平台，针对客户个人、家族、企业等需求提供一揽子综合规划服务方案。

差异化竞争要磨炼三大能力



中国民生银行私人银行事业部副总裁李文

本报记者 张漫游 上海报道

“在今年上半年私人银行展业的过程中，有两个明显变化，其一是市场变化，其二是客户的财富需求变化及财富管理模式变化。”中国民生银行私人银行事业部副总裁李文总结道。

“市场的变化不仅来自新冠肺炎疫情，利率市场化的推进、资管新规等资管行业政策和法规的出台，这些对于金融机构和投资者的影响都是巨大的。”李文认为，从财富管理、财富增长的发展过程看，我们正在向一个新的阶段迈进。

谈到差异化发展，李文认为，首先要明确金融机构自身的定位，明确服务的是什么样的客户，目标客户是否符合银行的发展战略，这样才能集全行资源，做好财富管理。“我认为金融机构的资源整合能力、服务能力和对客户理解能力是非常重要的，可以提高我们的差异化服务能力。”

在资源整合能力方面，李文指出，国外全牌照金融机构做私人银行的业务具备明显的资源整合优势，现在国内有很多平台，实际上也具备整合能力。“不过，包括商业银行私人银行在内，存在资产和资源的两难，即行业资源和外部资产。”

在服务能力方面，李文认为，金融机构可以做得很大，也可以做精品，之后的运营和打法是完全不一样的。“通过理解客户、帮助客户成功避险，获得长期收益，金融机构得以维持与客户几代人的紧密关系，获得长期信任，私行业务就大有可为了。”

客户更关注流动性和安全性



江苏银行零售业务部总经理助理李伟

本报记者 张漫游 上海报道

“受今年特殊的情况影响，很多私人银行客户更加青睐现金管理类工具，以保证自己拥有充裕的流动性。”江苏银行零售业务部总经理助理李伟如是说。

李伟坦言，近期在拜访私人银行客户时了解到，客户的需求出现了三点变化：

其一是受今年特殊的情况影响，私人银行客户对于流动性的关注明显提升，很多客户认为面对疫情这类风险，很多流动性差的资产远水解不了近渴，一旦现金流出了问题，很多东西都可能成为泡沫，所以很多客户使用现金管理工具，保证自己充裕的流动性。

其二是客户风险意识明显提升。

其三是高净值客户对于线上化的需求更加明确。

谈及私人银行业务的精细化和差异化发展，李伟表示，江苏银行私人银行在成立之初就考虑到，只有精细化差异化才能从成熟的私人银行手里获得更多客户，并在这方面做了一些尝试。

第一，江苏银行是利用自己服务半径相对较短、决策流程较短的优势，提升了对高净值客户的服务层级。

第二，江苏银行依靠金融科技赋能，一直致力于打造智慧私行。

第三，江苏银行私人银行还打造了集产品端和配置端于一体的天玑星系统，所有的产品从投前、投中到投后，资产都可以实时做评级和监控，客户的资产配置也能实时监测给出再平衡的建议。

战略资源整合实现差异化



光大银行上海分行私人银行部总经理厉玮

本报记者 杨井鑫 上海报道

“疫情之后高净值客群正在发生整体变化，需求也变得更多元化，私人银行业务进入到了高速发展的阶段，更需要提升自身的专业度和产品整合能力。”光大银行上海分行私人银行部总经理厉玮表示。

“过去私行客群主要是一些创富一代，但是现在的高净值客群当中知识型技术人才、高级管理人员的占比在提高。这些年轻一代对于现在的多元化投资配置理念更能够接受，也对新兴市场、新科技领域表现出兴趣。这些群体更加尊重专业的投资，所以产生了由客群转变而带来的高净值客户需求的转变。同时，内外部市场环境也在变化，尤其是新冠肺炎疫情的暴发对全球的冲击，催生国内外市场都发生了一些变化。”厉玮表示。

厉玮认为，在投资理念上，现在的客户已经逐步地摒弃了过去短线投机行为，开始接受更长期稳健的多元化的资产配置，来为自己的财富保驾护航。对应私人银行业务发展，则需要打造全方位的开放产品平台，产品线要齐全，私人银行要承担起产品遴选的职能。

在家业管理方面，创富一代和二代正在进行财富传承和交接，在这个过程中因股权传承而造成企业治理僵化的局面还比较多。私人银行应当在继承人接手企业之后，为他们提供比较全面的涵盖法律、税务、会计的一体化综合服务，帮助他们维持企业竞争力。家族信托、家族办公室等业务正开始焕发光彩。

圆桌对话三

新规下信托如何挖潜?

信托业正在调整赛道



山东信托副总经理兼董事会秘书贺创业

本报实习记者 王晓珊 记者 郑利鹏 上海报道

由于市场大环境影响，优质资产难觅踪迹，如何在资产配置当中体现信托业的自身优势？山东信托副总经理兼董事会秘书贺创业认为，在资产配置方面信托业有三个优势。

第一，信托公司有融资工具，虽然正在征求意见的资金信托新规对融资类业务规模有压缩要求，但按目前的规定，我们还可以做受托资产规模的一半，而其他资产管理机构没有这个工具优势。

第二，信托业在资产端工具多样，可以运用股权、债权、标品与非标等，实现投资与融资双轮驱动。

第三，信托行业虽然目前在标品投资领域占比水平较低，投向证券市场最高的时候超过20%，目前只有10%多一点，但整个信托行业在标品投资领域并不陌生，在历史上大都有较好的积累和沉淀。

“未来，信托公司可以借助自身特点和比较优势，与金融同业广泛开展合作，采用与FOF、MOM类似的TOT或TOF模式，为客户带来多品类选择。”贺创业指出，目前信托业处于一个政策调整的窗口期，业务转型、调整赛道的阶段，短期内存在一定的不适应或不确定性，从长远看前途光明、发展可期。

贺创业同时指出：“高净值客户或者说超高净值客户，其成熟度、风险识别能力均与一般投资者不同。他们更看重财富如何实现保值、增值和传承。”

从产品销售向买方投顾转变



上海国际信托财富产品部、互联网信托部总经理潘艳

本报记者 陈嘉玲 上海报道

“信托行业一直是在强监管下求生存。信托转型万变不离其宗，离不开投行、资产管理和财富管理三大业务板块。私募投行是所有信托公司的立身之本，就像存款是银行的立身之本一样。信托公司要持续打造四个方面的能力：资产挖掘能力、产品创设能力、产品推介能力、过程管理能力。”上海国际信托财富产品部、互联网信托部总经理潘艳指出。

潘艳表示，私募投行的业务本质是产品收益和风险匹配。因此，资产管理要持续突出两大特点：资金端强调产品的净值化管理；资产端强调资产的合理配置。“大家都以为财富管理是为客户保值增值，但财富管理真正的本质是风险管理，所以信托公司的财富管理要实现从产品销售向买方投顾的转变，要做资产组合和资产配置，使客户持续获得稳定的长期收益。”

对于高净值客户，潘艳给出这样的理财建议：第一，制定全面理性的财富管理目标；第二，顺应市场，接受未来产品标准化的呈现和合理的净值波动；第三，需要选择一些非标或固收产品的替代品，比如股债结合的产品、二级市场的风险收益特征比较匹配的产品；第四，在市场影响快速下跌或者快速上涨之后，避免不理性地追涨杀跌。第五，所有的高净值客户都要提早了解一些家族信托的架构安排，尽早做一些资产的代际传承和其他计划。

满足需求为信托服务宗旨



中铁信托营销总监兼财富管理总部总经理兰敏

本报记者 陈嘉玲 上海报道

近年来，信托公司加速转型发展已是大势所趋。中铁信托营销总监兼财富管理总部总经理兰敏指出，当前信托公司需要着力加强五个方面的转型探索。

在股权投资领域，信托公司将会锤炼非上市公司股权投资运作能力，通过对非上市公司股权项目封闭式管理，挖掘优质股权投资项目的投资机会。

在证券市场领域，信托公司将会主动挖掘更多标品信托投资机会，主要投向公开市场及证券交易所上市交易的债权性金融产品或股权型金融产品。

在投资银行领域，研究基础设施公募REITs、资产证券化、债务工具承销等投资银行业务领域，打通二级市场。

在金融科技领域，运用大数据、云计算、人工智能等金融科技力量，打造信托传统业务和金融科技相结合的风险管理部门。

在财富管理领域，加强对财富管理人员的培训，提升专业能力、合规意识、服务意识，让财富管理成为我们的高净值个人客户和机构客户做好资产保值增值服务。

兰敏表示，相较于银行、保险，全国只有68家信托公司，信托公司可以充分发挥其独特的制度优势，让信托工具横跨货币市场、资本市场、实业投资三大领域，能创设股权投资、债权融资等金融产品，能够满足高净值个人客户和机构客户的多方位投资需求。

信托具备四个比较优势



陆家嘴信托副总经理浦凤丹

本报实习记者 王晓珊 记者 郑利鹏 上海报道

“信托公司相较其他公司在资产配置上具备四个比较优势：整合服务能力、灵活创新优势、持续稳定优势、服务效率优势。”陆家嘴信托副总经理浦凤丹就当前市场变局中，信托业如何发挥自身优势来实现资产保值增值如此表示。

信托公司在资产端的形式较为多样化，譬如贷款、收益权融资，还有股权、股债结合、ABS等形式，能让信托公司向客户提供综合化的金融服务。

在资金端，由于信托的制度优势，可以给委托人提供一些定制化服务，来灵活地实现信托目的。

持续稳定的优势体现在信托有风险隔离功能，确保信托成立之后不会因为意外事故发生导致被迫终止，能够提供一些长期性和持续性的服务，特别是在家族信托业务上，给委托人提供家族服务和传承功能。

此外，由于监管对信托公司设立分支机构约束，使得信托公司在组织架构上比较扁平化，这令信托公司在业务决策上效率比较高。决策效率高能够让信托公司更快地把客户各类需求反映在资产筛选、产品设计和业务决策上来，让信托公司高效贴近市场和客户。

浦凤丹认为，作为大资管行业里面的子行业，信托公司拥有的四个比较优势能够帮助信托公司服务更多的高净值客户。

要关注全球经济周期变化



长安信托董事总经理兼长安财富中心及家族信托事业部总经理段立健

本报实习记者 王晓珊 记者 郑利鹏 上海报道

“信托公司具备深厚的客户基础，拥有专业的资产提供平台，在整个资管行业发展进程中，资产和资金的双轮驱动可为财富管理奠定良好基础。”长安信托董事总经理兼长安财富中心及家族信托事业部总经理段立健说。

资产管理已有明确的定性，即便在当前监管反复强调牌照要求以及大力度的监管环境下，段立健认为对于财富管理来说，未来还是会会有一个非常好的前景。

段立健指出，基金化产品、产业链金融、消费信托和实业投行，在当下都可作为信托公司体现自身资产配置优势的方向。信托公司已有非常好的资产管理平台，信托公司的财富管理在资产配置方面有非常大的优势。

对于高净值客户投资，更需要全球化的视野和思维以及进行全方位、多领域的资产配置。段立健给出“十二字”建议，即“风险适配、投资组合、资产隔离”。她指出：“只要我们围绕上述思路，不断优化，未来高净值客户的配置会做得比较理想。”

在产品选择上，段立健建议风险由低到高逐步渐进，而且比例要适当。她解释道，比如说在配置的整个产品线上，保险是安全的资产，既可以兼顾资产的安全性，同时又可以实现传承的功能。

段立健认为，疫情发生之后，信托业还要关注全球经济周期的变化。“这个变化可能给我们的资产配置带来不同的选择。”