



私人银行的时与势

访中国银行个人数字金融部私人银行中心总经理王亚

本报记者 张漫游 北京报道

2007年,中国银行于我国业内首开私人银行业务。相比西方私人银行数百年历史,中国私人银行业务起步至今仅有15年,却呈现出快速增长态势。在共同富裕目

认识财富:从“财富管理”到“财富价值管理”

私人银行的职责在于客户与财富之间的桥梁,发挥金融中介作用。

《中国经营报》:作为在境内率先开展私人银行业务的银行,如何看待私人银行业务的初心和本源?

王亚:3月28日是中国私人银行15周岁生日,也是中国私人银行业诞生15周年的日子。总结发展历程,我们认为,只有把握行业本质,回归业务本源,才能更好地实现私人银行业持续健康发展。

所谓“私人”,本意并不是追求更高端、更私密的服务体验,而是更加深入地理解客户,更加紧密地与客户保持交互,更加熟悉客户的金融消费习惯,更加清楚客户真实风险偏好和风险承受能力。这是私人银行能够实现以客户为中心、始终把客户利益放在首位的坚实基础。

私人银行的职责在于客户与财富之间的桥梁,发挥金融中介作用。作为桥梁,私人银行要帮助客户更好地认识财富,理解财富的内涵,确定财富目标,进行合理规划。对客户来讲,私人银行是合法

认识客户:从分层管理到客群经营

从改革开放40多年的发展历程看,企业家是财富创造的主要群体。

《中国经营报》:近年来,高净值人群的画像逐步清晰,对高净值客户的分层管理,中国银行有哪些心得?

王亚:财富管理机构应根据自身的资源禀赋、自身基础客群的特点,定位自己最具有服务优势的客群,开展差异化的服务。

认识行业:从跑马圈地到锻造核心能力

企业家的需求是综合化、复杂化的,这就需要财富管理机构去提升综合化经营水平和跨境服务能力。

《中国经营报》:你曾在接受采访时指出,目前,各类机构提供的私人银行服务同质化程度较高,私人银行服务必须是综合化和专业化服务,私人银行服务提供机构的核心竞争力主要在于其综合经营水平、跨境服务能力和资源整合程度。具体来看,这应该如何理解?你认为,要如何实现私人银行综合化和专业化?

王亚:私人银行核心能力映射的是客户的核心需求。企业家的需求是综合化、复杂化的,包括对个人、家庭、企业、社会等方面的需

从人文交互到根植科技基因

财富管理的市场非常广阔,很难有一家机构能够全链条做到最大、最强。

《中国经营报》:下一步银行机构在开展私人银行业务时,最大的难点是什么?

王亚:最大的难点是与客户的“触点”,即与客户双向互动,如果我们的核心能力不能体现在与客户达成合作上,就发挥不出作用。“触点”的关键是对客户关系的把握,体现在两个方面:一是对客户真实需求的了解程度,能够清晰了解客户的所需所盼,并能够找到与客户需求相匹配的金融产品;二是与客户建立长久信任关系,培养形成共同的财富价值观。

解决这个难点,一方面需要建立起一支专业、稳定、高质量的私人银行队伍,通过专业服务赢得客户信赖;另一方面需要加快数字化赋能,实现客户精准画像,帮助客户经理更好地识别和服务客户需求。

积极把握数字化发展趋势,将数字化基因植入个人金融业务的全产品、全流程、全领域,正是中国银行个人金融业务的重要战略之一。数字化赋能要重在后端。将

标下,增加居民收入特别是财产性收入成为助力奔向美好生活的“长远之计”,全面进军财富管理市场已成为各大银行“不谋而合”的转型路径。私人银行在其中占据了独特的战略地位,15年来始终走在以客户为中心、以财富管理为核心的道路上。

下一步,私人银行业务发展方向是什么?如何进行客户服务?如何应对行业竞争?在共同富裕目标下,私人银行如何定位自我?《中国经营报》记者专访了中国银行个人数字金融部私人银行中心总经理王亚。他谈到:“财富越多,责任越大。目前,私人银行仍处于行业的初创阶段,希望大家共同营造和培养一个良好的行业生态,倡议财富价值管理理念,共同努力为客户创造更大的社会价值。”

每个人驾驭财富的能力并不相同。客户需要重新审视财富的价值内涵,更好地实现财富的可持续。私人银行只有对财富的价值有更加全面深刻的认识,才能更好地理解和履行财富管理的责任。中国银行私人银行进行财富价值管理的目标,是基于客户的合法财富,忠于客户的基础上,实现财富价值的最大化。

2021年,我们再度聚焦企业家客群,研究发布了《中国上市公司创始人财富价值管理白皮书》,深度洞察企业家在家庭、企业、社会维度的多元价值追求,并提出解决方案。令人欣喜的是,调研中我们感受到了与客户在财富价值观上的高度共鸣,那就是——于家庭,财富的价值在于构建和谐家风和健康价值观;于企业,财富的意义在于激发全社会要素活力,提升产业竞争力;于社会,财富的责任在于赋能未来,服务于中华民族伟大复兴的历史使命。

财富增长衍生出财富价值管理需求。财富的价值关注的是财富对于家庭、企业乃至社会的意义。财富越多,责任越大,影响力越大,但

财富保护者,更是财富价值管理者,这是因为,我们倡导健康的财富价值观,希望最大化发挥财富的价值。从全市场视角看,私人银行通过连接资产管理行业,实现资金的有效融通,在帮助客户实现财富目标的同时助力优化资源配置,促进实体经济发展。

《中国经营报》:中国银行私人银行率先提出将“财富管理”升级为“财富价值管理”。为什么会做出这样的改变?

王亚:中国银行私人银行在帮助客户实现财富稳健增长与妥善传承的同时,也在和客户共同思考财富的内涵以及财富的价值所在。财富的内涵是多维度的。2020年,我们发布了《中国企业家家族财富管理白皮书》,从数字、空间、时间和价值四个维度来诠释财富内涵。数字维度关注如何实现财富的持续增长,空间维度关注财富分布以及财富的持有方式,时间

在中国银行私人银行的客群中,企业家客群是最主要的组成部分。从改革开放40多年的发展历程看,企业家是财富创造的主要群体。当今,科技创新正在开启中国经济发展的新动能,越来越多的企业家成长为新经济的领军人物,在

推动经济发展、技术进步和承担社会责任等方面发挥重要作用。基于此,我们致力于成为“企业家的银行”,汇聚集团力量,打造“企航家”综合服务平台,推出“企业家办公室”服务,有力支持合法经营、敢创业的致富带头人,促进科技创新

高的战略定位,汇聚集团资源服务私人客户。在综合化方面,私人银行要积极整合资源,在企业创业初、上市前、上市后,通过“商行+投行”“境内+境外”金融服务方案,为客户提供银行贷款、私募股权融资、上市发行、员工持股计划等综合金融服务,支持企业发展,促进科技创新。私人银行还应该具备提供法律咨询、文化艺术等非金融服务能力,形成综合服务生态。

在专业化方面,一是基础投研帮助扩大中等收入群体规模。在三次分配环节,私人银行能做的更多。从海外的经验看,企业家和高净值人群在第三次分配中占据非常重要的位置。私人银行一是可以搭建公益慈善平台,遴选对接公信力强的慈善项目,帮助客户开展直接捐赠,提供个性化的增值服务。二是可以通过金融产品创新,设计具有慈善公益主题的投资产品,将投资收益的一部分用于支持明确的慈善项目,助力客户体系化和常态化参与慈善公益。三是帮助客户设立慈善信托,为资金量更大的家庭设立家族慈善基金会,以私人银行专业投资管理服务经验,帮助慈善信托和基金会实现稳健的投资运作,助力社会公益事业发展。

《中国经营报》:作为已有15年发展历史的行业“前辈”,面对目前的财富管理市场现状,中行有哪些建议可以给予同业?

王亚:相对于境外数百年的私人银行发展历史,中国私人银行业仍处



王亚
中国银行个人数字金融部私人银行中心总经理

维度关注如何实现财富的长久存续,价值维度关注如何让财富实现社会价值。

财富增长衍生出财富价值管理需求。财富的价值关注的是财富对于家庭、企业乃至社会的意义。财富越多,责任越大,影响力越大,但

每个人驾驭财富的能力并不相同。客户需要重新审视财富的价值内涵,更好地实现财富的可持续。私人银行只有对财富的价值有更加全面深刻的认识,才能更好地理解和履行财富管理的责任。中国银行私人银行进行财富价值管理的目标,是基于客户的合法财富,忠于客户的基础上,实现财富价值的最大化。

2021年,我们再度聚焦企业家客群,研究发布了《中国上市公司创始人财富价值管理白皮书》,深度洞察企业家在家庭、企业、社会维度的多元价值追求,并提出解决方案。令人欣喜的是,调研中我们感受到了与客户在财富价值观上的高度共鸣,那就是——于家庭,财富的价值在于构建和谐家风和健康价值观;于企业,财富的意义在于激发全社会要素活力,提升产业竞争力;于社会,财富的责任在于赋能未来,服务于中华民族伟大复兴的历史使命。

财富增长衍生出财富价值管理需求。财富的价值关注的是财富对于家庭、企业乃至社会的意义。财富越多,责任越大,影响力越大,但

财富保护者,更是财富价值管理者,这是因为,我们倡导健康的财富价值观,希望最大化发挥财富的价值。从全市场视角看,私人银行通过连接资产管理行业,实现资金的有效融通,在帮助客户实现财富目标的同时助力优化资源配置,促进实体经济发展。

《中国经营报》:中国银行私人银行率先提出将“财富管理”升级为“财富价值管理”。为什么会做出这样的改变?

王亚:中国银行私人银行在帮助客户实现财富稳健增长与妥善传承的同时,也在和客户共同思考财富的内涵以及财富的价值所在。财富的内涵是多维度的。2020年,我们发布了《中国企业家家族财富管理白皮书》,从数字、空间、时间和价值四个维度来诠释财富内涵。数字维度关注如何实现财富的持续增长,空间维度关注财富分布以及财富的持有方式,时间

在中国银行私人银行的客群中,企业家客群是最主要的组成部分。从改革开放40多年的发展历程看,企业家是财富创造的主要群体。当今,科技创新正在开启中国经济发展的新动能,越来越多的企业家成长为新经济的领军人物,在

推动经济发展、技术进步和承担社会责任等方面发挥重要作用。基于此,我们致力于成为“企业家的银行”,汇聚集团力量,打造“企航家”综合服务平台,推出“企业家办公室”服务,有力支持合法经营、敢创业的致富带头人,促进科技创新

高的战略定位,汇聚集团资源服务私人客户。在综合化方面,私人银行要积极整合资源,在企业创业初、上市前、上市后,通过“商行+投行”“境内+境外”金融服务方案,为客户提供银行贷款、私募股权融资、上市发行、员工持股计划等综合金融服务,支持企业发展,促进科技创新。私人银行还应该具备提供法律咨询、文化艺术等非金融服务能力,形成综合服务生态。

在专业化方面,一是基础投研帮助扩大中等收入群体规模。在三次分配环节,私人银行能做的更多。从海外的经验看,企业家和高净值人群在第三次分配中占据非常重要的位置。私人银行一是可以搭建公益慈善平台,遴选对接公信力强的慈善项目,帮助客户开展直接捐赠,提供个性化的增值服务。二是可以通过金融产品创新,设计具有慈善公益主题的投资产品,将投资收益的一部分用于支持明确的慈善项目,助力客户体系化和常态化参与慈善公益。三是帮助客户设立慈善信托,为资金量更大的家庭设立家族慈善基金会,以私人银行专业投资管理服务经验,帮助慈善信托和基金会实现稳健的投资运作,助力社会公益事业发展。

《中国经营报》:作为已有15年发展历史的行业“前辈”,面对目前的财富管理市场现状,中行有哪些建议可以给予同业?

王亚:相对于境外数百年的私人银行发展历史,中国私人银行业仍处

推动金融服务协同发展 银行支付APP或将统一

本报记者 郝亚娟 王柯瑾
上海 北京报道

3月18日,央行、银保监会、证监会、外汇局以及浙江省人民政府联合发布《关于金融支持浙江高质量发展建设共同富裕示范区的意见》(以下简称“《意见》”),提出推动银行业统一移动支付APP、银行APP等各类移动支付产品高质量协同发展。

近日,中国互联网络信息中心(CNNIC)发布第49次《中国互联网络发展状况统计报告》显示,截至2021年12月,我国网民规模达10.32亿,互联网普及率达73.0%。其中,网络支付用户规模达9.04亿,较2020年12月增长4929万,占网民整体人数的87.6%。

充分挖掘支付价值

《意见》提出,推动银行业统一移动支付APP、银行APP等各类移动支付产品高质量协同发展;推动政府部门整合资源,合力共建移动支付便民场景。支持浙江符合条件的银行、非银行支付机构为境外个人提供境内移动支付服务。支持符合条件的地区开展数字人民币试点。

易观分析金融行业高级分析师苏筱芮表示,提出推动银行业统一移动支付APP、银行APP等各类移动支付产品高质量协同发展,主要有两方面考虑:一方面,从银行业统一移动支付APP角度考虑,能够统一接口标准,统一用户标识,从而促进实现用户体验方面的统一,同时也能够在支付安全方面搭建全面的防控体系。另一方面,从银行APP等角度考虑,需要银行树立用户思维,聚焦功能创新及服务优化,通过银行APP运营体系的建设与扩展,与移动支付形成良性互动,从而更好地服务用户,提升用户对银行APP的黏性与价值认可度。

关于银行业统一移动支付APP,受访人士认为,或继续加大云闪付优化完善的力度,推动银行APP等各类移动支付产品高质量协同发展。

早在2017年,云闪付作为中国银联携手商业银行、支付机构等产业各方共同发布银行业统一APP正式推出,而彼时微信、支付宝已经成为国内第三方支付的主要渠道。

资深金融监管政策专家周毅钦表示:“云闪付的背后由银

银行APP加码“互联互通”

《中小银行金融科技发展研究报告(2021)》指出,从具体业务和技术来看,69.64%的受访银行重点在“手机银行、网上银行”领域发力,直销银行、基于社交平台的金融服务、线上供应链金融等线上业务普遍得到重视。

手机银行APP,尤其是商业银行零售业务APP,作为金融科技前端主要输出产品,已成为银行的重要门户和承载客户体验的主要载体。然而,目前的情况是,众多中小银行APP打开率并不高,获客量不足,投入跟不上已成为行业现状。针对中小银行在数字化转型方面存在的不足,此前监管部门提出大型银行向中小银行输出风控工具和技术。

“在数字化转型的‘焦虑’之下,一些银行开发出很多款APP,这容易造成银行内数据信息的割裂,用户选择起来也很困难,而且部分APP开发完上线部署之后,后续的维护运营少有跟进;重注册用户而轻活跃用户,手机银行注册用户数量很重要,但如果注册用户活跃度非常低,还占用了太多资源,这类似于银行的睡眠卡或长期不动户;重产品部署而轻用户体验,一些手机银行功能很强大,但用起来可能不方便,体验差。”

在光大银行金融市场部宏观研究员周茂华看来,“随着银行业务线上发展,各银行纷纷发展手机银行,开放各种手机银行APP程序,但是由于手机银行

和银联组成了‘国家队’。支付宝的优势则比较明显,有淘宝、天猫等交易平台,配合花呗、借呗等消费信贷业务,再加上理财投资、保险产品等各类金融产品,总体上形成了比较完整的生态链。”

周毅钦认为:“近年来对于互联网平台的严格监管,把各方重新拉到同一起跑线上,至少在监管政策上是同等对待。云闪付作为银行业统一APP,有中国银联作为支撑,未来可以更大限度地整合银行现有的业务与资源,打造线上金融服务平台,充分发挥银行卡管理功能,不断完善APP内的基础金融服务,抓住眼前机遇,扩大用户并增强黏性,拓展其他功能。”

就移动支付而言,商业银行仍需进一步挖掘其价值。中国建设银行原首席经济学家黄志凌发表文章指出,支付是连接商业银行与用户最高频的金融中介,是商业银行积累数据资产的关键环节,商业银行要充分认识到支付中介的重要性,挖掘其深度价值。

具体来讲,黄志凌指出,作为社会生产生活的连接中介,支付环节连接企业与企业、企业与消费者、消费者与消费者,这些连接带来的海量数据是每个社会主体运行状态的重要反应,是金融机构提供一系列延伸性服务的基础。要获取全面准确的支付数据,则需要商业银行将支付环节融入数字消费和数字生产的全流程,消除资金流和信息流的关联断点。

APP数量过多,明显降低了客户消费体验,甚至给消费者带来选择焦虑,个别APP可能在消费者隐私保护方面存在不足。银行整合后台服务资源,可以提升服务质量与客户消费体验,同时,提升监管效率,更好地规范市场竞争秩序,更好地保护消费者合法权益等。”

为满足用户高效、便捷、安全的移动支付服务需求,为向经济社会发展提供更为畅通的资金渠道,商业银行不断优化支付体验。

3月24日,记者从民生银行获悉,该行与中国银联合作开发的全民生活APP云闪付版正式上线。双方以“统一标识,统一体验,统一接口”为目标,基于云闪付网络支付平台,打造银行侧统一的支付体验,减少用户在多个软件间来回切换的繁琐操作,为银行业移动支付打开了新的发展空间。

展望未来,周茂华认为,未来手机银行运营重点为:一是提升服务创新能力。为客户提供丰富的金融产品与场景,满足多元化、个性化体验。二是提升财富管理能

力。随着人们财富增长,消费升级,人们对理财投资理念正在变化,银行如何为客户创造更多价值,提升中间业务收入。三是积极应对数字鸿沟问题。目前老年人在数字金融方面仍存在一定鸿沟,如何通过技术创新等,满足老年人金融服务需求,释放潜在市场需求。

提升财富管理能

随着人们财富增长,消费升级,人们对理财投资理念正在变化,银行如何为客户创造更多价值,提升中间业务收入。三是积极应对数字鸿沟问题。目前老年人在数字金融方面仍存在一定鸿沟,如何通过技术创新等,满足老年人金融服务需求,释放潜在市场需求。

随着人们财富增长,消费升级,人们对理财投资理念正在变化,银行如何为客户创造更多价值,提升中间业务收入。三是积极应对数字鸿沟问题。目前老年人在数字金融方面仍存在一定鸿沟,如何通过技术创新等,满足老年人金融服务需求,释放潜在市场需求。