

私人银行十五年

解密私行差异化竞争力:科技赋能+优势资源整合

访兴业银行私人银行部总经理戴叙贤

本报记者 王柯瑾 北京报道

经历十五年的发展,私人银行业务已经成为国内高净值人群财富管理的重要途径。随着我国私

人银行客户数及资产管理规模不断增长,商业银行私人银行业务竞争也进入“白热化”时代。

近日,兴业银行私人银行部总经理戴叙贤在接受《中国经营报》

记者专访时表示,当下国际局势和金融环境的不确定性使部分高净值客户改变了以往的投资习惯,多样性资产配置逐渐被接受,资产的稳定性和安全性更受重视。

新形势、新趋势对商业银行私人银行业务的开展既是挑战也是机遇,戴叙贤认为,“以客户为中心”的经营理念永不过时,满足高净值客户多元化财富管理需求,塑

造特色化、差异化的私人银行品牌竞争力是商业银行的必由之路。



戴叙贤

兴业银行私人银行部总经理

跟随客群需求变化 锻造综合服务能力

着力构建“人无我有、人有我优、人优我专”的产品供应体系,满足私行客户多元化财富管理需求。

《中国经营报》:随着经济社会环境的变化,我国高净值人群财富管理需求有哪些新趋势? 商业银行应如何立足新趋势更好地发展私人银行业务?

戴叙贤:过去十五年,我国高净值人群的家庭财富呈现高速增长态势,高净值人群对包括商业银行私人银行在内的金融机构财富管理要求不断提升,主要表现为两种趋势:一是对财富的安全保障与传承需求上升到首要位置,而收益性逐渐退居其次,这是现在与前十五年的最大区别;二是对金融机构财富管理的专业能力、综合服务能力要求大大提升。

面对上述变化,商业银行需从三个方面应对:第一,扩充专业人才队伍。以兴业银行为例,一方面,通过培训提高现有私行从业人员的专业能力以及综合服务能力;另一方面,通过内引外招扩大专业人才队伍,近几年组建了一支具备投行、证券、基金、律师、税务、PE股权投资等从业背景的专业团队。在打造专业人才队伍的基础上,打造差异化、特色化综合金融解决方案,比如我们推出的服务中国企业家的综合金融解决方案——“兴企荟”综合金融解决方案,涵盖了10方面服务内容,包括PE股权产品、上市公司市值管理、

债券发行、并购融资、员工持股计划、家族信托、资产配置、投资咨询、绿色慈善信托等,该方案一经推出即受到市场关注,并逐渐被私行客户接受与认可。第二,加快数字化运营步伐,受疫情影响,私行业务也由原来纯线下服务转变为“线上+线下”相结合的服务,通过高效、丰富的线上服务活动来及时回应私行客户的需求。第三,着力构建“人无我有、人有我优、人优我专”的产品供应体系,满足私行客户多元化财富管理需求。

《中国经营报》:今年2月28日,兴业银行私人银行专营机构正式开业,是十年来监管部门唯一批筹开业

的私人银行专营机构。请问成立专营机构,私人银行业务有哪些优势和新机遇?

戴叙贤:兴业银行私人银行专营机构于2021年4月获批筹建,是国内股份制银行近十年首家持牌专营的私人银行,也是十年来监管部门唯一批筹开业的私人银行专营机构。持牌之后,一是可以更专注地服务高净值客户,目前我们选取了全国十个重点区域,如北上广深、苏杭、宁波、厦门等经济较发达区域分行设立私人银行服务中心,配置专业人才队伍,包括投资顾问、金牌理财师、私行专属客户经理等,在私人银行服务中心做直营

服务。二是激励机制更加灵活,可以通过更灵活的薪酬激励机制,吸引到高端人才加入私行服务队伍,确保为高净值客户提供更专业、更优质的服务。

打造差异化服务 增加客户黏性

金融科技对于财富管理、私行业务的支撑和赋能是多方面的。

《中国经营报》:在“大财富管理”理念的召唤下,近年来,越来越多的银行升级布局私人银行业务。你如何看待这种竞争,在此背景下,商业银行私人银行应有哪些差异化打法?

戴叙贤:结合银行业实践和我的观察,商业银行私人银行差异化打法主要包括三个方面:第一,基于商业银行本身的资源禀赋提供专业服务,中国高净值人群中60%~70%为企业家,其财富主要来自企业股权投资和企业经营利润分红,因此在财富配置方面更倾向于股权投资的资管产品。基于客户这一需求,兴业银行致力于成

为中国商业银行最大的PE股权投资产品服务提供商,打造“买PE到兴业”的市场口碑。第二,提供非金融领域的解决方案,比如帮助企业做好企业及个人家庭财富的税务规划,做到合理合法的税务成本最小化。第三,针对高净值客户最关心的家庭健康管理、财富传承等领域,量身定制专属的综合服务方案。

《中国经营报》:有研究显示,目前我国私人银行客户忠诚度并不高,而按照国外发展更成熟的私人银行经验看,私人银行客户的财富管理集中度很高。你对此怎么看?

戴叙贤:中国的高净值客户迅速成长也就是最近一二十年的事情,由于高净值客户财富积累的时间比较短,所以对金融机构的忠诚度确实不是很高。在前十五年,客户选择更多考虑财富管理产品的收益,很少去比较金融机构之间专业能力、风险管理水平的差异。随着资管新规的落地,所有资管产品都打破刚性兑付,因此近几年高净值客户对财富管理的安全性、稳健性十分看重,基于这一变化,私行客户对金融机构的忠诚度也在逐步提升。借鉴国际私人银行经验,真正超高净值客户尤其是资产超过10

亿美元的顶级私人银行客户,他们的财富集中在一家银行的程度很高,未来中国超高净值客户也将会聚焦一家其信赖的、专业能力强、风控能力好的商业银行作为其主要的家庭财富管理银行,商业银行私行业务将呈现头部化经营格局。

《中国经营报》:提高差异化服务能力,科技是重要抓手。目前新一轮科技革命和产业变革深入发展,成为未来中国经济增长的新引擎。在你看来,金融科技在财富管理特别是私人银行领域发挥了哪些助力作用?

戴叙贤:我觉得,金融科技对于财富管理、私行业务的支撑和赋能

是多方面的。例如,一对一投资顾问咨询服务,在目前国际动荡局势下,哪些资产值得投资,哪些风险需要规避,有科技的支持,企业家进入手机银行,点击投资顾问咨询就可以了解到相关策略。从兴业银行的实践来看,私人银行业务管理系统赋能私人银行客户关系管理、数据分析、投资决策等各环节,借助先进的金融科技手段,该系统还将理财经理“风险评估-资产配置-产品选择-组合跟踪”四步销售流程标准化和系统化,很快我们就将为客户推出投资顾问咨询服务,及时解决客户多资产配置需求。

紧盯制造业转型 银行精准施策

本报记者 张漫游 北京报道

近期发布的上市银行2021年业绩报显示,2021年多家银行在制造业中长期贷款方面加大了支持力度,并持续优化制造业信贷结构

制造业贷款结构持续优化

记者梳理六大国有银行2021年业绩报注意到,制造业中长期贷款已经成为各家银行贷款的主要投向。

截至2021年末,工商银行投向制造业贷款余额最多,突破了2万亿元余额、增量均居同业首位;投向制造业贷款增加3197亿元,其中中长期贷款增加2427亿元。邮储银行制造业中长期贷款增速最大,达42.72%。建设银行公布了2021年制造业中长期贷款余额,为6717.41亿元。

从制造业贷款的资产质量看,六大国有银行2021年制造业不良贷款规模及不良贷款率均较2020年底呈现下降趋势。其中,截至2021年底,建行制造业不良率下降最多,较2020年下降1.83个百分点

制造业中长期仍存在融资难

今年的《政府工作报告》对增强制造业核心竞争力作出专门部署,明确提出“引导金融机构增加制造业中长期贷款”。

招联金融首席研究员董希淼表示,制造业企业对资金需求的特点是贷款需求量大、用款周期长,但受传统信贷经营模式的影响,银行此前发放的制造业贷款多为短期流动资金贷款,无法匹配制造业企业的生产经营周期和贷款回款周期。

中国银行研究院研究员叶银丹告诉记者,当前制造业企业对经济发展预期转弱、信心不足,中长期贷

款需求较弱。“进入2022年,疫情形势更为严峻,尤其3月份以来,多个省份确诊病例快速上升,疫情防控压力陡增,企业对中长期资金需求动力不足。与之相对应,1~2月新增票据融资4840亿元,2020年同期为减少3260亿元,‘以票充贷’现象明显,说明企业资金需求主要用于短期纾困,对未来经济预期仍然偏弱。”

下一步如何更好地满足制造业企业的贷款需求,工行行长廖林此前谈到,金融机构应从四方面助力制造业高质量发展:一是强化金融

精准对接,支持制造业转型升级;二是深化金融创新驱动,支持制造业技术攻坚;三是发力供应链金融,支持制造业稳链强链;四是注重金融内外联动,支持制造业全球合作。

叶银丹建议,银行机构要积极响应服务制造业高质量发展的要求,为产业链企业提供供应链金融服务,在把握信息流、物流及资金流的基础上,为基于核心企业所组成的产业链链条上的各级企业提供融资,支持“强链补链”;同时,建议通过投贷联动等方式为制造业企业提供一揽子金融服务。

人士坦言,在经济下行压力较大、国际政经格局剧烈演变的背景下,制造业企业在盈利能力、供应链稳定性、安全性方面所面临的风险都有所加大,导致中长期贷款风险和授信门槛较高。

2022年银行亦将支持制造业发展,尤其是增加对先进制造业的支持列为重点。

在交通银行业绩发布会上,该行管理层表示,2022年该行将继续加快制造业贷款结构优化。具体来看,在项目储备方面,交行将通过加强名单制管理,完善项目储备机制,加大制造业财务与营销资源倾斜力度,推动制造业重点领域项目储备与营销拓客。“从目前看,在计算机、通信和其他电子设备制造业,非金属矿物制品业,化学原料和化学制品制造业等行业项目储备良好。我们将注重结构调整,按照‘有扶有控、分类施策’原则,对产能严重过剩行业坚持差异化授信策略,信贷资源向行业龙头企业倾斜。”

监管数据报送质量整顿:21家银行被罚

本报记者 慈玉鹏 张荣旺 北京报道

银保监会近日公示查处一批监管标准化数据(EAST)数据质量领域违法违规案件,对政策性银行、国有大型银行、股份制银行等共21家银行机构依法作

监管加码

EAST系统全称Examination and Analysis System Technology,2012年正式上线运营,目前已经发展到5.0版本。该系统包含银行标准化数据提取、现场检查项目管理等功能模块,旨在顺应大数据发展趋势需求,并帮助监管部门提高检查效能。

经记者了解到,此次EAST数据质量领域违法违规主要涉及漏报、未报送、数据存在偏差、错报等内容。

具体来说,记者统计21家银行机构监管数据质量违法违规行为中,漏报方面有14家银行机构漏报贷款核销业务EAST数据;12

多家银行反馈已整改

多家银行反馈已完成整改,例如,某银行对于银保监会行政处罚决定书中指出的相关问题,在检查过程中即立查立改,逐项建立台账,明确整改部门和整改进度,从快从实推进整改。同时,该行从组织、制度、流程、机制、人员、技术等方面入手查根源找差距,多措并举积极推进数据质量提升,目前已完成全部问题的整改工作,并已建立数据治理的长效机制。

近年来,监管部门持续督导银行机构提高数据质量。2018年,银保监会下发《银行业金融机构数据治理指引》,明确要求

出行政处罚决定,处罚金额合计8760万元。

《中国经营报》记者了解到,EAST数据报送问题较严重有几点原因:一是行内重视程度不够;二是IT系统设计不合理;三是组织架构模式客观上造成了

家银行机构漏报抵押物价值EAST数据;11家银行机构漏报信贷资产转让业务EAST数据。

错报方面有19家银行机构EAST系统《对公信贷业务借据》表错报;16家银行机构EAST系统《表外授信业务》表错报;11家银行机构EAST系统理财产品销售端与产品端数据核对不一致。未报送方面,经记者统计,12家银行机构未报送权益类投资业务EAST数据;5家银行机构未报送投资资产管理产品业务EAST数据;5家银行机构未在开户当月向EAST系统报送账户信息。

报送数据存在偏差方面,主

破解践行社会责任痛点 助力共同富裕

未来企业家家庭财富增长更快,商业银行私人银行业务发展将从中受益。

《中国经营报》:超高净值人群在财富管理中来越来越注重社会责任,在践行社会责任中有哪些需要解决的痛点?私人银行应如何帮助客户应对?

戴叙贤:目前,中国的高净值客户尤其是企业家群体有很强的社会责任意识。兴业银行联合波士顿咨询公司(BCG)发布的《中国超高净值人群社会责任白皮书2021》显示,九成以上受访者愿意在财富管理的过程中考虑社会责任与影响力因素。比如,企业家在进行慈善捐赠等行为时,如何找到可信赖的慈善托管机构,使其捐赠真正实现社会价值。私人银行能为其在践行社会责任方面提供专业服务,包括明确价值定位、提供专业知识及优质资源等,做好企业家客群践行社会责任的伙伴和引路人,更深入洞察其社会责任需求并匹配差异化服务方案。

《中国经营报》:在共同富裕背景下,银行财富管理有哪些新方向和机遇?

戴叙贤:在第三次分配中,主要是积极引导和鼓励高收入群体、企业家群体通过慈善捐赠等自愿方式调节社会收入分配,积极回报社会,践行社会责任。这给高净值人群的财富管理带来新的方向和机遇。未来,随着政策环境的不断优化,财富蛋糕逐渐做大,资本市场快速发展,大众创业、万众创新继续推动科创企业蓬勃发展。随之而来的是IPO企业越来越多,可以创造更多就业机会,进一步促进实体经济大发展。同时,企业家的家庭财富增长更快,商业银行私人银行业务发展也将从中受益。

报送容易出差错。

提升EAST数据报送质量,可进一步督促落实数据治理主体责任,引导银行机构制定并完善统一的数据质量标准,未来银保监会将继续加大对监管数据质量违法违规问题的查处力度。

要涉及理财业务,其中,17家银行机构EAST系统理财产品底层持仓余额数据存在偏差;15家银行机构EAST系统理财产品非标投向行业余额数据存在偏差。

另外,8家银行机构2018年行政处罚问题被指依然存在。某位银行系统人士认为,提升EAST数据报送质量,可进一步督促落实数据治理主体责任,引导银行机构制定并完善统一的数据质量标准,覆盖所有业务品种和监管统计报表指标项目,推动银行业金融机构建立有效、覆盖监管数据生产报送全流程的质量监控机制。

以应付的态度对待。第二是IT系统设计不合理。由于启动初期,各银行报送压力大、时间紧,为了快速完成报送任务,不可避免地遗留了系统架构设计不合理、报送数据口径不一、基础数据质量差等各种问题。第三是组织架构模式客观上造成了报送容易出差错。银行普遍采用前中后台分离的组织架构,一个业务场景需要多部门协作才能完成。这也造成了EAST数据报送的数据量大、覆盖范围广、流程多。EAST数据报送需要全行各部门、各层级参与,涉及层面多,就容易出错。”