



3万亿元“私行之王”谋变：模式转型构筑新的核心竞争力

访招商银行私人银行部总经理王晏蓉

本报记者 秦玉芳 广州报道

在陆续披露的上市银行“成绩单”中，私人银行成为2021年零售银行突破的最大亮点之一，多家银行的私人银行业务客户规模、管理资产规模等指标均实现两位数增速。

截至4月7日，有10家上市银

探索公私融合服务新模式

围绕客户的需求变迁，招行重新定位了私人银行，由原来聚焦于向高净值客户提供零售服务转变为向私行客户及其背后企业提供更多元的“人家企社”综合服务。

《中国经营报》：近年来，国内高净值人群对私人银行的需求有哪些新的变化？对金融机构的业务布局产生了怎样的影响？

王晏蓉：自2009年以来，招商银行和贝恩公司每两年发布一次《中国私人财富报告》，紧密跟踪高净值人群的需求。2021年的报告显示，中国高净值人群出现两大变化：一是结构更加丰富多元，互联网、新能源等新经济、新行业发展迅猛，股权增值助推新富人群崛起，创富一代企业家占比缩减至25%，董监高、职业经理人、专业人士群体占比升至43%；二是年轻化趋势凸显，40岁以下高净值人群成为中坚力量，占比升至42%。

年轻群体的创富需求和成熟群体的保障、传承需求形成“二元驱动”，财富目标更加综合、多元。整体而言，高净值人群的需求除了个人理财，还延伸至家庭、企业、社会等方面，包括传承、企业投融资、慈善等，这对金融机构的综合服务能力提出挑战。

感知到客户需求的变化，招行去年重新定位私人银行，服务对象从“高净值个人”转向“高净值个人及其背后企业”，服务体系也转向“人家企社”综合化服务——“人”是指个人财富管理；“家”是指家庭财富管理、子女教育、健康管理等，让企业家心无旁骛地投入事业；

强化财富管理能力提升

立足当下，国际政治冲突不断、资本市场波动加剧，国内资管新规实施后财富管理市场也在呈现新的发展趋势。新市场环境下，商业银行也亟待在产品体系、投研能力、资产配置、风险管控等方面因时而变，提升针对高净值客群的财富管理能力。

《中国经营报》：当前财富管理市场快速发展，资管新规正式落地实施，资金、资产两端都呈现新的发展趋势。招行在私人银行产品体系及资产配置等方面有哪些相应举措？

王晏蓉：从资产端看，资管新规给资管行业带来三个方面的变化。一是银行理财产品净值化趋势更加明显。截至2021年末，29万亿元的银行理财产品中已经有26万亿元实现了净值化，这意味着银行理财不再是保本保收益，有可能跌破净值，前一阵市场波动导致很多产品破净，引发市场热议。二是非标信托类资产占比大幅下降。非标信托的底层资产主要是房地产、地方融资平台类，受新规影响较大，非标产品规模从2017年末的26万亿元下降到目前的20万亿元左右。三是以基金为代表的直接融资产品规模大幅增长。公募基金保有量从2017年末的11万亿元上涨到25.5万亿元，私募基金从11万亿元上涨至接近20万亿元。

从资金端看，高净值人群过去有相当大比例的资产放在投资性房地产，随着人口结构变化以及“房住不炒”政策的引导，未来会更多转向金融资产。《2021中国私人财富报告》显示，高净值人群的资产等级越高，金融资产比重越高，

行披露了其私人银行管理资产规模(AUM)数据，其中招商银行以3.39万亿元规模稳居首位，同比增幅高达22.32%。

新业务模式的构建是招行实现私人银行业务增长突破的关键。招商银行私人银行部总经理王晏蓉在接受《中国经营报》记者专访时表示，在打造大财富管理价

值循环链的背景下，招行持续深化私人银行业务转型升级，围绕私人银行客户需求变迁，探索公私融合的服务新模式，构建更加开放的产品平台，持续推进业务数字化服务能力提升，对财富管理体系进行了全面升级。

在王晏蓉看来，新冠肺炎疫情影响仍在持续，叠加复杂的国内外

“企”是指为个人背后企业提供商业银行、投资银行综合服务；“社”是指慈善公益服务。这个体系基本覆盖了高净值人群的全部金融需求，向非金融需求渗透，使私人银行业务成为一个生态入口，为客户接入整个招商银行的服务资源。

搭建“人家企社”服务体系，重点是打通内部资源。传统上，银行的组织架构呈现为专业条线分立，存在不少服务断点；招行依托“开放融合”的企业文化，不断探索内部融合机制，在组织边界上成立新型融合团队。私人银行链接了庞大的企业家群体、个人背后的企业以及优秀的资产管理机构，如果把

这个“飞轮”转动起来，将产生巨大的势能，最大限度地创造客户价值，而成为招行组织变革的“先锋队”。

《中国经营报》：中国的私人银行业务已经发展了15年，如何看待私行未来的发展前景？

王晏蓉：海外私人银行业起源于16世纪，最早是为了满足皇室成员和富豪对资产保护和私密服务的需求。相比之下，中国的私人银行还很年轻，伴随改革开放后第一代企业家而成长，从投资理财业务起步。我们生于一个蓬勃发展的市场，服务中国最有市场意识、创新意识的人群，发展空间非常广阔，应当走出和海外私人银行不同的发展道路。

其中又以二级市场股票和股票型基金为主。

我们紧跟政策要求，顺应居民投资需求，对产品结构作出调整。一是上架理财产品基本实现净值化，且收益稳定性较强，颇受高净值人群欢迎，近两年呈现快速增长态势。二是压降非标信托类产品，准入更加严格。三是提升公募、私募基金供应量，打造开放的产品平台，引入更多优秀合作伙伴，寻找全市场的好产品。截至去年末，招行“股票+混合”公募基金保有规模为7910亿元，位列市场第一，对头部私募的覆盖率接近五成。

《中国经营报》：财富管理发展的新阶段，高净值人群在财富保值增值需求方面存在哪些痛点？当前环境下，私人银行如何发挥作用，破解需求痛点？

王晏蓉：高净值人群相比普通人群有较广泛的配置需求，也通常有两个痛点。第一是选择困难，市面上光是公募基金就有近万只，私募基金更多，到底哪只产品更适合我？投资者缺乏筛选的专业能力。第二，客户配置重心转向权益类资产，加上银行理财净值化，投资组合波动较大，容易引发“追涨杀跌”，从而影响收益。私人银行主要通过选品、配置和陪伴来创造客户价值。

选品方面，招行作为最早开办

政治经济环境，高净值人群的财富管理的需求呈现新的特点和趋势；转型发展新阶段，“大财富管理”重要性愈加凸显，私人银行需要在服务能力方面进一步提升，发挥链接企业家“个人+企业”需求的天然优势，充分整合投行、商行、私行业务资源，为客户提供一体化的综合服务方案。

我认为，中国的私人银行应当扮演三重角色。

一是企业创新的助推器。私行客户以企业家为主体，个人背后往往有企业投融资需求。传统商业银行的业务模式看重抵押，较难服务好科技创新类的企业，如果从私行服务切入，从企业家一端全面深入地理解需求、满足需求，再配合资本市场相关服务，就能更好地助推企业创新发展。同时，私人银行可引导居民财富在科学配置的基础上，将部分“长钱”投入到智能制造等科技创新项目中。近年来科技企业的期权激励机制产生大量新富人群，他们对投资科技项目有天然的认同感，这也是我们的服



王晏蓉
招商银行私人银行部总经理

务机会。

二是财富传承的稳定器。改革开放后成长起来的第一代民营企业纷纷到了传承的阶段，美国康奈尔大学一项调查发现，美国只有不到40%的企业能够成功传承到二代，传承到三代的不到13%。国内很多企业家也担心传承影响家族成长和企业治理，甚至引发经营管理波动。私人银行有责任、也有能力帮助企业做好财富传承，运用家族信托、家族宪章等工具，可以帮助客户提前规划、规避风险。

三是企业家践行社会责任的好帮手。成功的企业家普遍有强烈的家国情怀，认识到成功依托于社会，也必然要回馈社会，但在开展慈善公益事务时往往面临一些困难。如果依托企业来开展，可能缺乏专业人才；如果与外部基金会合作，各类机构数量庞大、项目多元，如何选择志趣相符的合作方？私人银行在理念传递、慈善咨询、架构搭建、项目执行等环节都可以发挥自身价值，为企业家的公益事业铺路搭桥。

过去15年里，我们向海外私人银行学习了成熟的工具和方法，与国内高净值人群建立了紧密的服务关系，也培养出一支客户价值导向、专业能力过硬的队伍。我认为招行私人银行找到了既适配社会需求变迁、又契合自身禀赋的发展道路，我们对未来充满信心。

大幅波动后，国务院金融委会议释放了积极信号，市场信心得到提振。我们认为，市场大概率已是底部，不过信心修复之后还有个筑底的过程。

对投资者，我们有几个建议。首先，要做好大类资产配置，无论再看好某类资产、再认可某个投资观点，也不能将所有资金都放在同一资产类别上，特别是股票这类波动很高的资产。其次，尽量拉长投资期限，如果资金期限较长，在持有好的资产组合的情况下，更能够放平心态，不受短期涨跌的影响。再次，在当前市场情况下要适当降低收益预期。最后，一定要选择专业财富管理机构。

我们赞成长期投资。用“长期主义”的眼光看事物，感觉会很不一样。虽然眼前形势错综复杂，包括乌克兰局势、疫情暴发、中美货币政策分化等，但三五年后回望呢？历史证明，好公司总能在动荡中发展，健康的经济体也能安然度过挑战。如果我们对中国的未来有信心，就不必太在意一时的波动。

王晏蓉：我们对3月的市场波

银行代销业务突围 投顾能力成关键

本报记者 郝亚娟 秦玉芳
上海 广州报道

随着上市银行2021年年报的陆续发布，银行代理代销业务的表现备受市场关注。在大财富管理转型趋势下，《中国经营报》记者注意到，多家银行代理代销业务指标实现快速发展，尤其代销基金收入增幅扩大。

受市场经济及监管环境影响，银行代销的产品结构也出

代销产品结构优化调整

大财富管理转型推进的趋势下，商业银行非息收入实现快速增长，其中代理代销业务表现亮眼。

记者梳理发现，多家银行2021年代销收入增幅超过20%。例如招商银行2021年实现财富管理手续费及佣金收入358.41亿元，同比增长29.00%，其中，代理基金收入123.15亿元，同比增长36.20%；代理保险收入82.15亿元，同比增长42.80%；代销理财收入62.92亿元，同比增长53.69%。

厦门银行截至2021年末代销银行及银行理财子公司理财产品销售额375.76亿元，较2020年末增长186.10亿元，增幅98.12%，基金保有量同比增幅90%。对此，厦门银行表示，财富管理的业务以做大客户规模和金融资产规模为目标，产品策略上着力打造开放式的产品平台，除本公司自营理财之外，与银行、银行理财子公司、基金、券商、信托、保险等多家持牌金融机构开展合作，实现了固收、混合、权益、保险保障等全产品线覆盖。

某股份制银行零售业务负责人透露，去年该行加快了财富管理的业务转型，像基金、保险、理财等投资者配置需求比较高的产品上，银行都在积极做大规

加速买方投顾转型

大财富管理转型新阶段，银行代销业务产品结构优化的同时，也亟待各方面能力的提升。

“总体来看，银行的代销业务更加注重资产管理机构的能力，及对销售的适配性，就是要把合适的产品卖给合适的投资者。”招商银行副行长汪建中表示。

需要注意的是，在后资管新规时代，资管产品净值化转型对银行的投顾能力提出更高要求。“传统财富管理机构多数配备有投顾，不过在过去经济高速增长的情况下，机构大多片面追求销售规模，导致投资顾问的核心KPI在于销售产品，刚性兑付的高收益固收型产品成了销售主力军。客户更多把这些机构当做产品购买的渠道，而非资产配置服务的机构。”平安银行私人银行投顾中心策略总监林佑儒接受采访时表示。

对此，王刚告诉记者：“以往银行更多是渠道优势，打破刚性兑付后，银行除了保持其渠道优势外，还要逐步寻找其他的优势，努力补齐在产品、投研能力、资产配置等方面的短板。不过，这需要有一个持续的过程，目前已经有各银行在投顾方面投入提升，效果还是不错的。”

如是金融研究院院长管清友撰文指出，加速买方投顾转型不仅必要而且可行。在必要性方面，让利实体经济后，银行非息净收入增速开始放缓，需要有新的增长点；银行现有产品与服务严重同质化，急需打造差异化竞争优势；资管新规即将正式实施，高净值客户服务能力有待增强。

在可行性方面，管清友指出，银行有四大优势：银行理财子公司相继成立，主动管理能力不断提升，在资产配置领域具

现调整，信托等非标产品代理代销收紧，基金、保险等产品占比激增，他行理财的代销比例也在提升。

投顾能力也成为商业银行提升代理代销业务竞争力的关键。某银行私行业务人士透露，银行将大财富管理定位为“新零售”转型的核心战略，实现财富管理能力的“降维”覆盖，将原来服务私行的能力覆盖到普通财富客群，这就更需要投顾能力的提升。

模，以丰富产品体系，增加客户黏性。“尤其在基金方面，去年各家银行针对代理基金费率打折促销力度大，甚至有些银行上线了C类基金的销售平台，这也使得一些银行基金代销规模同比有大幅度的提升。”

某股份行私人银行人士告诉记者，代销产品净值化是大势所趋，引导客户适应净值化时代，未来将引入标准化固收或者类固收代销品。

国务院发展研究中心金融研究所银行研究室副主任王刚也指出，去年以来，受风险管控影响，银行压降非标产品的代销规模是必然的；长期来看，养老、医疗、绿色发展等刚性需求趋势性将凸显，银行加快这些领域的产品布局将更有前瞻性。

记者注意到，多家银行也在积极拓展代销产品线。比如，上海银行此前提出财富管理“二次转型”。具体做法包括，深度推进与公募基金的多维度合作，打通投资、代销、托管、负债多个产品线，将与基金公司的合作范围从固收向权益资产扩展，从表内向表外扩展。此外，上海银行还将拓宽优质非公募产品线，大力推动TOF(信托投资基金)，FOF(基金投基金)等配置品类，满足不同客户多元化需求。

备一定的核心竞争力；银行拥有庞大的客户群体，客户基础坚实且极具黏性；银行有庞大的线下投顾服务体系，还有相对完整的客户经营服务机制，有条件向主动投顾转型；已有银行获得基金投顾试点资格，向买方投顾转型有先发优势。

中信建投此前研报指出，纵观国内外领先财富管理机构商业模式可以看到，ToC财富管理由卖方代销向买方投顾转型的背后，是商业模式上从以产品为中心的渠道模式，向以客户为中心实现内部资源整合的平台模式，再向相同底层架构下实现外部资源共享的生态模式的转变，其中卖方渠道向买方平台转变是ToC财富管理转型的关键。

因此，提高投研能力已成为银行发力财富管理的必然方向。招商银行行长田惠宇表示，招商银行实际上还是一个销售机构，银行的优势主要体现在渠道方面，但如果投研能力和资产配置方面上不去，很难实现真正的“财富管理机构”的目标。

谈及银行提高投顾能力的具体思路，管清友建议：一是丰富产品体系，加速净值化转型，这是买方投顾转型的基础，也是资管新规对银行的新要求；二是加强投研能力，构建多元化投资策略，资产配置能力是买方投顾的核心竞争力，也是银行相对薄弱亟待加强的领域；三是推进板块协同，探索高质量联动，银行通过加强与集团其他板块联动，不仅能升级产品体系，还能通过集团赋能打通服务体系，有助于打造财富管理银行；四是强化风险管控，加大安全边际留存，主动投顾的基础和核心是信任，信任边际的前提是安全边际，做好风险管理是第一要务。