

# 私人银行十五年

## 线上线下双曲线模式打造私行“名片”

访光大银行私人银行部总经理潘未名

本报记者 杨井鑫 北京报道

在越来越多银行将零售转型作为一项长远发展战略的当下，私人银行业务的重要性逐渐凸显，财富管理市场的竞争也愈加

激烈。

伴随2021年上市银行成绩单公布，多数银行的私人银行经营都处在快速发展阶段，尤其是光大银行私人银行的发展情况格外引人关注。光大银行私人银行正

式成立尚不足两年，但是该行在2021年客户数和管理资产规模已经分别突破5万人和5000亿元大关，且增速分别高达24.6%和14.63%，居行业前列，展现出了后发优势。



### 三大基因打造“名片”

“大民生、大集团和大财富”三大基因是光大私人银行的比较优势所在。

**《中国经营报》：**目前不少银行将财富管理作为未来发展方向，其中私人银行业务更是重中之重。你是如何看待私人银行市场发展趋势？

**潘未名：**新发展格局对私人银行业务提出了新的要求。在新发展格局下，私人银行的供给侧和需求侧都发生了很大的变化，需求和供给双向发力、同频共振，私人银行业务面临财富管理关系与服务本质的重构。

从需求侧看，居民财富管理规模持续增长，财富管理理念日趋成熟，财富管理需求不断升级，都对私人银行提出了新的挑战。市场上很多权威机构对居民可投资资产、高净值客户数均有预测，结果是比较乐观的。据麦肯锡预测，2020至2025年个人可投资资产复合增长会达到10%，由205万亿元提升至332万亿元，其中高净值客户增速更快。建行和波士顿预计，高净值客户数量和可投资金融资产分别由2018年的167万人、39万亿元提升至2023年的241万人和82万亿元，5年的复合增长分别达到了8%、16%。同时，居民财富管理理念随着资本市场的发展不断走向成熟，对长期投资、价值投资和资产配置的认知不断增强。高净值客户对财富安全、财富传承、品质生活、社会责任和投融资一体化等综合服务需求不断升级，对便利性、可得性和差异化等服务体验的要求也日新月异。

从供给侧看，服务实体经济、推动资管行业净值化转型和满足不断升级的美好生活追求，是新发展格局下私人银行的核心任务。资管新规后，伴随注册制改革、多层次资本市场建设、数字经济顶层设计等深入推进，财富管理供给侧的权益化、机构化和数字化

发展呈现加速态势。2018至2021年，净值化理财占比由7%提高到88%。公募基金规模接近翻番，复合年化增长达25.5%；私募基金复合年化增长为15.6%。A股机构投资占比翻番，由9.1%提高到18.4%。同时，据中国互联网信息中心数据，截至2020年底，国内互联网理财用户达到了1.69亿人，互联网理财的网民使用率达到了17.2%。据奥伟咨询，2019年线上销售资产规模21万亿元，占全部可投资资产的13%；预计2025年达到69万亿元，占24%，复合增长率将达到21.6%，为可投资资产增速的2倍。财富管理供给侧转型不断深化，推动私人银行业务在高速增长的同时迈向高质量发展。

**《中国经营报》：**光大银行私人银行2021年的客户数量、管理资产规模持续高增长，这个高增长是如何实现的？与同业相比，光大银行私人银行的比较优势是什么？未来的定位和发展又有怎样的规划？

**潘未名：**光大银行2020年5月成立私人银行一级部，但是早在2011年就在全行开展了私人银行业务，深耕私人银行业务逾十载，为近三年的快速发展奠定了坚实的基础。同时，光大银行私人银行的客户数量和AUM均实现了较高的复合增长，这与我们独有的基因与禀赋有很大关系，也是我们的比较优势所在。总体而言，光大银行私人银行有三大基因：

一是大民生基因。民生服务是光大集团和光大银行的重要战略定位，从集团到银行，光大的价值理念更注重民生服务。光大银行提出要做民生服务先锋队，光大银行私人银行也继承了这样的基因，在价值理念上是一家更注重民



潘未名

光大银行私人银行部总经理

生服务的私人银行。

与其他头部私行更关注超高净值客户和企业家客户有所不同，光大私行的客户结构以老年人和女性客群为主。50岁以上客户占比达到53%，女性客户占比56.7%，在服务、产品和权益上，我们都更关注这些群体。例如，我们非常重视养老服务体系的搭建，2020年在手机银行上推出了“颐享阳光”专区，提供养老服务等7项养老服务，目前累计访问人数达32.4万。今年，我们将全面升级该平台，打造涵盖财富、权益、养老社区、生活、健康和陪伴在内的六大服务矩阵，以及女神专区、颐享品牌网点和兴趣社区等三项特色服务，为客户提供全生命周期的线上线下融合服务的一站式养老解决方案。又如，目前我们将300万元金融资产的准私人银行客户也纳入到了手机银行私行专版的服务范围内，让更多成长中的客户也能够享受到光大银行私人银行的服务。相较同业，我们超高净值客户数量占比并不

作为私人银行的后起之秀，光大银行私人银行如何实现业务的高增长？私人银行经营的定位和比较优势是什么？《中国经营报》记者专访了光大银行私人银行部总经理潘未名。

高，但是客户数量增长较快，提供金融服务的范围覆盖会更广。所以说，我们提出来要做“更关注民生的私行”，让更多的客户享受到更好的财富管理服务。

二是大集团基因。光大银行私人银行在客户、产品、资产配置、权益和服务上均与光大集团有协同，这是我们很明显的优势。在资产配置上，集团财富板块的银行、证券、信托、保险、基金、理财等均能够提供有效支持，而集团实业板块中的缴费、旅游、医疗、健康、养老、家政等则能够为私人银行客户提供更好的权益和服务。如今光大集团在客群经营上的协同程度比较高，集团潜力高净值客户数量8000余户，其中600万以上高净值客户3000余户。2021年，集团协同迁徙高净值客户1857户，累计迁徙3551户。目前，光大集团“数据实验室”拥有业内领先的多边安全计算能力，未来在进一步整合集团数据资产的基础上，私人银行会更好地协同和整合集团“大财富+大民生”生态资源，打造“关注民生”的私行名片。

三是大财富基因。与其他银行不同，光大银行私人银行一直在光大银行大零售和大财富组织体系中孕育和成长，除了高净值客户经营，还负责统筹公募、私募和保险三个代理业务线。2021年光大银行公募基金保有规模突破千亿元，增长35%，私募净值型产品规模增长145%，期缴保险增长13%，零售代理中收同比增长20%。大财富产品线布局有利于整合更多的市场资源，围绕私人银行客户打造财富管理生态；建立起私人银行客户资产配置和财富管理的成长路径，为私行客户提升奠定更广泛的客群基础。

如何链接线上和线下服务的断点，形成服务闭环，是提升数字化服务水平的一个难题。

**《中国经营报》：**光大银行私行客户的财富管理需求有哪些特点？

**潘未名：**私人银行客户在财富管理上的价值感知集中体现在“三感”上，即安全感、获得感和幸福感。安全感对应安全性，体现在私行客户对财富安全、稳健、保障和传承的突出需求上；获得感对应收益性，即获取符合预期的收益；幸福感对应流动性，也就是不因财富管理而焦虑，通过资产配置做好流动性管理，把专业的事交给专业的人，把生活留给自己。具体到私人银行客户，由于财富积累的生命周期不一样，对于“三感”的要求也存在一定差异。如企业家、职业股民等与投资和资本市场高度相关的客群，对流动性要求较高，大多希望能在财富管理与个人投资之间较好切换，企业家客户对于保障和传承的需求也更为强烈。由于年龄和性别结构上的特点，光大银行私行客户的财富管理需求更多体现在“三感”的较好均衡和组合上。

至于近期市场波动对私人银行财富管理的影响，我认为背后有两个因素。一是在后资管新规时代，老产品在市场转换过程中不符合客户兑付预期，造成客户的安全感和获得感有落差。二是净值化转型提速，客户认知和财富管理理念跟不上，面对市场波动，对权益类资产和净值型产品的配置表现焦虑、怀疑和观望。这个时候，作为专业的财

富管理机构，特别需要我们对客户的理解和陪伴。光大银行私人银行推出了“阳光陪伴季”，携手合作伙伴，开展了超过千场的线上线下陪伴活动，服务了数万名私行客户。让客户通过我们的陪伴，能够在波动的市场中感知安全和幸福。

**《中国经营报》：**作为私行中的后起之秀，光大银行私人银行的发展如何布局的？生态圈和场景打造是怎样的？

**潘未名：**“DSC”是光大银行私人银行关于高净值客群经营的整体构想。D代表数据(Data),S代表场景(Scene),C代表陪伴(Compan-ion)。数字化是整个私人银行业务发展的纲领。从光大银行的角度看，财富管理业务在未来长赛道的布局中，必须要纳入到数字经济的全局中，把数字化提升到财富管理发展的战略高度。财富管理是链接产业、服务、消费、资管等经济全价值链条的重要桥梁和纽带，是满足人民美好生活需要的重要途径，同样也是数字经济的重要组成部分。作为私人银行，必须牢牢把握数字经济发展机遇，以数字化转型为引擎，提高数据要素使用能力，提升数字化服务水平，推动线上线下融合服务发展。

如何链接线上和线下服务的断点，形成服务闭环，是提升数字化服务水平的一个难题。在光大银行私人银行的实践中，尝试了通过视频投顾的方式，形成对线下团队的客户输送，搭建手机银行、视

频投顾和线下团队的服务闭环。目前，我们线上线下服务已经能够在一定程度上融合，除了视频投顾，通过手机银行私行专版的智能化运营，也能够探查到客户需求，用智能派单的方式，让线下理财经理完成服务的最后一公里。

今年以来，我们全面启动了财富开放平台的建设。围绕客户体验这样一个核心目标，统筹手机银行和云缴费两大对客平台，依托交易、数据和运营三大中台能力，形成富有光大特色的数字化财富管理生态。

未来光大银行的财富管理生态将采取手机银行和云缴费“双平台”驱动的模式。在大财富框架下，云缴费平台主要围绕“一元保险”“一元理财”和“一折基金”等微金融场景，打造财富管理生态，并形成对手机银行的公域引流能力。手机银行则通过引入外部合作机构共建“内容+社区+陪伴”的财富管理生态，实现对客户的全旅程陪伴和私域转化服务。目前光大银行云缴费平台直连客户已经超过1亿户，将这些客户引入到光大银行的财富管理生态中，并通过客户的分层，将高净值客户匹配到手机银行私行专版的服务领域，将是光大私行可持续发展的独有优势。通过这些努力，光大银行私人银行坚持向市场和客户传递“开放、专业、陪伴、共成长”的价值理念，为让更多的客户享受到更好的财富管理服务而不懈努力。

## 银行蓄势发力商票抢先布局优质客源

本报记者 秦玉芳 广州报道

随着银行承兑汇票业务内卷趋势加剧，银行正蓄势发力商业承兑汇票贴现业务，贴现业务规模呈现高速发展态势。例如招行年报显示2021年其商业承兑汇票贴现业务量1861.20亿元，同比增幅达76.10%。

获取优质票源成为当前银

行布局商票业务的重要抓手。不少银行加大与电商票平台合作力度，通过限期促销、利率优惠等举措，获取优质票源。

市场人士分析认为，票据贴现是银行调节信贷缺口的重要工具，一直以来银行更聚焦于银票业务，随着标准化推进，商票业务风险可控，利差优势凸显，正在成为银行新的发力重点。

### 商票业务前景看好

近期，商业银行在商票领域的动作频频，越来越多银行联合票据直融平台推出限时优惠促销。如某股份银行与商票平台推出商票贴现优惠，首笔贴现利率最低3.8%起，500万元以下均可使用；某城商银行也与中企云链联合推出疫情防控限时优惠，至5月7日商票贴现利率5.3%，白名单客户可直接线上申请。

某股份银行广州分行业务人士透露，银行对商票业务越来越重视，前几年就在布局与核心企业的供应链金融平台，最近正在强化与线上商票贴现平台的合作，拓展优质票源，今年会在这一业务领域重点发力。

中国服务贸易协会供应链金融委员会首席专家兼名誉会长、国内知名票据综合风控专家任恩林表示，票交所集中交易管理后，根据相关管理办法规定，在银行间的转贴现交易不存在追索权，一旦发生到期承兑人不能兑付的情况，转贴银行可以直接向票据直贴银行进行催制划扣备付金兑付。“这使得商票转贴的风险大大降低，加之商票的利润空间高，刺激了大量的资金银行进场买商票。近期，越来越多银行正在抢先布局这一市场。”

监管政策引导是近来商业银行加快商票业务布局的重要驱动之一。2021年1月，人民银行、银保监会发布《商业汇票承兑、贴现与再贴现管理办法（征求意见稿）》（以下简称《办法》），明确承兑和贴现资质，最长付款期限从此前的12个月缩短至6个月；银行和财务公司最高承兑余额不得超过该承兑人总资产的15%，保证金余额不得超过承兑人存款规模的10%。

任恩林指出，缓解中小企业融资压力一直是近年来监管关注的重点，《办法》意在降低中小企业账期、促进商业承兑汇票业

务发展，鼓励金融机构通过核心企业信用传导加大对下游企业的融资力度。

《办法》还规定，票据市场基础设施对承兑人信息披露进行监测并将违规事项向市场提示，承兑人未按规定披露信息的，不得办理票据业务等。

股份银行广州分行业务人士认为，以前商票风险高，除了转贴受限外，最重要的是不够透明，企业有多少商票没有兑付很难掌握，假票也不少见。“这两年，商票交易集中化管理、信息披露管理也越来越规范，这些风险因素基本都不存在了，所以各家银行对前景都很看好。”

“很多企业也越来越意识到企业信用的重要性，开始培育自己的企业信用，利用好商兑汇票这一融资工具，节省费用成本。”任恩林表示。

此外，随着银票利差收缩、内卷趋势加剧，银行不得不开始寻找新的业务增长点。股份银行广州分行业务人士指出，银票贴现因为风险低所以利率也普遍很低，且近期利率一降再降，利差越来越小；与之相比，商票贴现的利率要高很多，标准化规范后其利差优势就凸现出来，成为银行票据业务的增收领域。

部分银行加快商票业务布局，商票贴现规模实现高速增长。年报数据显示，2021年招行实现商业承兑汇票贴现业务量1861.20亿元，同比增长76.10%，市场份额达15.28%（上海票据交易所数据），同比提升5.05个百分点，商业承兑汇票贴现业务量市场排名第一（商业银行票据业务联席会数据）。

任恩林表示，各种因素综合影响下，使得近期商业银行的商票业务呈现加速发展态势；未来，预期商票会超越银票。

### 争抢优质票源

缺少优质票源，是当前商业银行商票业务发展面临的首要难题。

任恩林认为，银行开展商票业务，主要是基于核心企业信用，但多数中小银行缺少这种优质核心企业客户，使得其优质商票客源不足，而前期银行做好商票业务优质票源的获取更为重要，近来有的银行通过利率优惠等方式获取优质票源。

围绕核心企业布局商票业务是金融机构的普遍共识。商业票据是企业出具给供应商企业的承兑证明，以开票企业的信用为基础，银行针对商票的贴现融资，将纳入该企业的综合授信额度之内。对于金融机构来说，越是信用评级高、规模大的企业，其商票也越优质。因此，与信用评级好的核心企业深入合作，更容易获取优质的贴现票源。

“不过，近来大型上市房企危机导致很多商票难以兑付的情况，对银行商票业务的开展也有一定程度的影响。”上述股份制银行广州分行业务人士表示。

根据监管规定，2021年8月起，商票信息披露机制正式运行，要求承兑人必须对2021年8月1日之后商票和财票的票据承兑信息和承兑信用信息进行披露。票交所相继披露了持续逾期名单。

票交所最新公告显示，2021年10月1日至2022年3月31日出现3次以上付款逾期，且截至

2022年3月31日有逾期余额或2022年3月当月出现付款逾期的承兑人数量为1904家。

业内人士普遍认为，重点行业的商票兑付压力凸显。华创证券分析指出，截至2021年12月31日，纳入持续逾期名单的承兑人数量为484家。按Wind一级行业划分，消费、工业和房地产业三大行业的占比达到78%；进一步看二级行业，主要是零售业（集中度较高，某零售企业旗下承兑人为112家）、资本货物（建筑、贸易等）和房地产，占比分别为26%、21%和20%。

任恩林认为，商票兑付风险频发，但对银行商票业务发展影响不会很大，关键在于银行对核心企业风险的把控，企业与企业之间信用差别较大，银行需要对主债务人做好风险评估，前期主要是选择优质企业做试点。

在任恩林看来，银行要做好商票业务，需要借助核心企业的力量，通过与核心企业的对接，透析上下游企业的融资需求，以提升获客能力。

在商票业务发展方面，银行也面临诸多挑战。任恩林指出，银行要提升商票业务的专业管理能力，比如商票信息披露、账户主动管理、客户宣导等。“部分银行在商票业务方面的经验普遍不足，专业性有待提高；同时很多企业也不懂，银行也要加强对客户的专业辅导。”