

# 私人银行十五年



## 用全球财富规划理念实现“本土化”经营

访华侨永亨银行(中国)董事总经理及私人银行部主管陈子劲

本报记者 郝亚娟 张荣旺  
上海 北京报道

随着中国国民财富迅速增长,高净值客群扩容,中资银行纷纷加大了私人银行业务的布局力度,并

### 挖掘高净值人群多元化配置需求

境内境外的财富管理市场发展阶段不同,完全照搬国外银行的打法可能会遭遇“水土不服”的尴尬境地。

《中国经营报》:中国高净值人群的特点是什么?这对私人银行提出哪些要求?

陈子劲:以互联网、新能源等为代表的新经济力量近年来迅速增长,新冠肺炎疫情的出现更是加剧了这一趋势,大量的科技、互联网企业的高管、专业人士纷纷跻身高净值人群之中。

新经济的发展带来了巨大的财富效应,高净值人群的组成也相应发生了变化。根据中国银行业协会2021年发布的《私人银行行业发展报告》,我们发现57%的私人银行客户为实业企业家,明显低于2020年的73%;以企业高管、专业人士为代表的人群占比为19%,相比2020年的8%大幅增长。2020年初至今的疫情导致“黑天鹅”事件频繁发生,进一步增强了高净值人群对于多元化配置资产意识和需求,越来越多的客户开始应用增额寿险、大额保单、家族信托等较新的工具进行财富管理和财产传承。

这样的财富需求变化要求私人银行更加开放和包容,同时勇于创新,突破过往思维和传统银行的产品组合与团队架构,以最新高

净值人群的需求为导向进行资源配置,以“满足客户及其家族和企业的需求并为其创造价值”为导向,打造更创新的产品和更高效的服务模式。

近日,华侨永亨银行(中国)有限公司(以下简称“华侨永亨银行(中国)”)宣布在中国推出私人银行业务。外资行布局私人银行业务是否会

复制国外经验?如何理解中国高净值人群的需求?在获客和资产管理方面有哪些解决之道?《中国经营报》记者专访了华侨永亨银行(中国)董事总经理及私人银行部主管陈子劲。

陈子劲指出,境内境外的财富

管理市场发展阶段不同,市场的服务模式也需要相应调整,该行作为外资行,将在“本土化”经营模式的基础上推进全球财富规划理念的落地,同时充分利用整个集团的平台和投研实力,实现差异化的竞争优势。

《中国经营报》:贵行拟推出私人银行,是否会复制国外的模式?

陈子劲:我行在中国推出私人银行业务,旨在为高净值客户提供全面的财富管理,满足客户多元化的金融需求,达成其财富管理目标。在服务网络方面,华侨永亨银行(中国)私人银行业务总部位于上海,率先在上海和深圳设立两大私人中心,充分利用北京、上海、成都、深圳、广州、佛山和珠海等地区的现有服务网点,为客户提供定制化的私人专属服务。华侨永亨银行(中国)的私人银行业务将逐渐实现以长三角、大湾区、环渤海以及中西部地区重点城市为核心,辐射全国的服务网络,为高净值客户提供完善的服务。

在产品方面,我们三个主要的亮点:一是充分利用集团内联动的优势和机遇,与宁波银行的理财子公司——宁银理财有限责任公司展开合作,代销其发行管理的理财

产品,充分填补了中国内地外资行在发行稳健型理财产品方面的空缺。二是充分发挥外资私人银行全球化资产配置的能力与优势,与全球市场中最优秀的资产管理机构合作,为有相关需求的客户提供强有力的投资工具,为他们打开一扇灵活开放且合法合规的投资窗口。三是随着中国内地财富市场的不断发展,客户的财富管理需求也不仅局限于金融产品的投资。对此,我们与市场上头部的信托公司、保险公司进行深度合作,为客户实现从资产配置到财富传承、税务规划等各类金融以及非金融需求。

在服务模式方面,我们并非简单地复制国外银行的模式。境内境外的财富管理市场发展阶段不同,市场的服务模式也需要相应调整,完全照搬一些国外银行的打法可能会遭遇“水土不服”的尴尬境地。因此,我们会充分顺应境内财富管理市场的服务模式,深度理解内地高净值客户群体的需求,在秉承“本土化”的经营模式的基础上实现“引进来”,为中国市场引入亚洲价值和全球视野的产品,推进全球财富规划理念的落地。

《中国经营报》:产品同质化是私人银行业务普遍面临的问题。2022年资管新规正式实施,在此背景下,私人银行在产品方面有哪些调整?

陈子劲:在资管新规出台之前的十年里,中资银行和外资银行在财富产品的供应方面具有一定的差别,体现在产品类型不同,产品所投资的底层资产的不同等方面。中资银行以前是在刚性兑付的背景下,理财产品大多有银行兜底;而外资行则是自始至终聚焦利息化的产品,包括结构性产品、海外公募基金等。

如今资管新规正式实施,在净值化的趋势下,刚性兑付被正式打破,市场上的资管产品不再具备本金与收益保证的功能。在这种变革节点下,国内的财富管理行业积极寻求转型,这也意味着中资银行的产品性质会逐渐向外资银行靠拢,而外资银行由于其经营多年资产配置的经验,具备丰富的资产配置经验,再加上其得天独厚的“全球银行”优势以及广阔的全球投资视野,我相信资管新规的正式实施将会给市场中韬光养晦、秣马厉兵多年的外资私人银行等金融机构一个突破的历史性机会。

最后,在人民币国际化的趋势下,富裕家庭全球化布局投资、资产配置的需求量也会日渐提升。依托境内外完善的产品服务体系,我们有信心能够充分发挥我们的集团华侨银行以及旗下其他公司,如亚洲最具影响力私人银行之一“新加坡银行”等的品牌优势,在面向全球各类资产标的广泛布局的同时,兼具“投资”与“事务管理(投资以外的相关事务性管理服务)”的服务理念,满足客户多元化的财富管理需求。

《中国经营报》:产品同质化是私人银行业务普遍面临的问题。

## 扎根区域经济发展 吉林银行归母净利润增幅超57%

随着中小银行深化改革持续推进,如何回归本源、深耕本土、支持实体经济发展,成了地方法人银行必答题。

作为支持地方经济发展的重要力量,2021年,城商行直面问题、攻坚克难,在金融风险防控、零售业务转型、普惠金融推进、理财业务

### 经营管理迈上新台阶

针对城商行目前的发展情况,银保监会部门城市银行部相关人士给出的评价是:“城商行改革发展与风险化解取得积极成效,发展速度回归理性,业务结构逐步优化,行业风险总体收敛。”

吉林银行的发展与监管方向一致,始终坚持“回归本源、深耕本土、服务实体、防控风险”的发展定位,着力提升服务新发展格局的能力,为地方经济发展提供高质量金融服务。

从具体的经营数据看,2021年,吉林银行经营规模快速增长。截至2021年末,该行资产总额从

务发展、数字化转型等方面取得了积极进展。

坚持聚焦主业,在优化业务体系中提升服务效能;坚持结构调整,在加快转型升级中实现创新发展;坚持公司治理,在强化增资扩股中壮大资本实力;坚持科技赋能,全力打造数字化商业银行,是

4345亿元增长到4883.35亿元,所有者权益总额从385.92亿元增长到386.82亿元;各项存款余额从3294.15亿元增长到3673.61亿元,各项贷款余额从3001.52亿元增长到3456.65亿元,存贷款增量在全省同业领先。同时,资本实力大幅增强。截至2021年底,吉林银行资本净额达到499.16亿元,较年初增加89.79亿元;资本充足率达到12.97%,较年初提高1.01个百分点。

盈利水平稳步提高。2021年,吉林银行实现营业净收入110.85亿元,较上年增加1.76亿元,实现拨备前利润65.30亿元,实现净利

润17.64亿元,较上年增加4.85亿元,增幅37.88%;归属于母公司股东的净利润19.81亿元,较2020年增加7.24亿元,增长57.56%。

流动性指标持续优化。截至2021年底,吉林银行流动性覆盖率达179.54%,较年初提高53.31个百分点,流动性比例68.88%,较年初提高23.73个百分点。从银行的角度看,银保监会部门数据显示,2021年四季度末,商业银行流动性覆盖率为145.30%,流动性比例为60.32%。

资产质量稳定向好。截至2021年末,吉林银行不良贷款率1.79%,较年初下降0.1个百分点。

吉林银行方面坦言,报告期内,面临市场经济下行、特殊状况反复多变和理财净值化转型等诸多挑战,但该行资产管理业务坚持以“固本强基、提质增效”为经营主线,通过吸引新客新资金,强化产品创新迭代,加快资产多元布局,夯实合规内控体系等举措,积极推进资产管理业务改革和转型发展。

吉林银行的实践路径。

从近日吉林银行公布的2021年业绩报看,在报告期内,资产规模快速增长,实现归属于母公司股东的净利润19.81亿元,增幅达57.56%,资本充足率提升至12.97%……正是吉林银行扎根区域经济、做实金融服务获得的成绩。

为了应对新的变化,报告期内,吉林银行围绕深化公司金融改革这一主线,以推进高质量发展为目标,强化营销体系建设,优化信贷体制机制,积极履行国企责任和社会担当,多措并举推动公司金融业务转型升级和市场影响力提升。截至报告期末,全行对公存款余额1400.49亿元,较年初增长86.89亿元;对公贷款余额2104.03亿元,较年初增长280.70亿元;全年新增对公客户1.85万户,客户总量达到6.87万户;在普惠金融方面,报告期内该行累计投放小微企业贷款8696户、912.37亿元,平均利率5.69%。

具体来看,吉林银行以“回归本源、立足地方、服务实体”为导向,围绕全省“一主六双”高质量发展战略要求,打造行业研究体系,着力提升服务新发展格局的能力,为地方经济发展提供高质量金融服务。

在服务模式方面,吉林银行围绕打造大型客户的敏捷银行、中型企业的伙伴银行、小微企业的贴心银行、地方政府部门的智慧银行,以综合金融方案为统领,重点推进大型客户综合化服务,构建“N+1+N”服务模式。

在产品方面,吉林银行以“KYM、KYC、KYP”,即“了解你的市场、了解你的客户、了解你的产品”为基本目标,不断提高专业能力与综合金融服务水平,将综合金融服务方案设计前移至营销端,打好产品组合拳,提升综合收益。

在信贷机制方面,吉林银行围绕信贷管理的重点与难点,建立健全信贷管理机制,优化大额复核流程,把好客户准入关的同时,建立大额授信客户风险分析工作机制,提高风险防范的前瞻性和预判性,对于重点领域,定期组织专项摸排

### 深化公司金融改革

在加快零售业务转型发展的同时,推进公司业务综合化发展也是银行机构发展的着力点。

近年来,中国经济和产业步入新发展阶段,快速变化、分化的市场,对银行判断市场趋势、主体趋势的及时性、前瞻性,都提出了新的要求。

在科技支持方面,吉林银行强化提升数字化科技赋能体系,稳步推进金融科技三年发展规划,统筹实施吉林银行金融科技“五七三”工程,全面启动核心业务系统改造升级的“吉星”项目、网络安全重构

的“星盾”工程和“两地三中心”数据中心建设的“磐石”工程,加快向数字化银行转型,信息科技系统达到安全自主可控。

在运营管理方面,吉林银行推进业务运营和报表集中管理,以金融科技赋能运营管理,利用RPA机器人替代简单高频操作,构建流程简洁、运转顺畅的运营体系。大力普及智能柜员机,自助设备替代率由年初18%提高到59%,释放人力资源近2000人,充实到客户服务和市场营销岗位。运营管理效能提高,交易时间缩短30%以上,授权效率提升30%以上,平均授权响应时间由45秒缩短到21秒,对公开户时间由1.5小时缩短到20

分钟。

在财务管理方面,吉林银行加快构建规范化财务管理体系。建设集中统一的管理会计系统、多维度的财务评价体系和大额集中采购决策机制,提高财务精细化管理水平。

### 充分发挥全球配置优势

资管新规的正式实施将会给市场中韬光养晦、秣马厉兵多年的外资私人银行等金融机构一个突破的历史性机会。

《中国经营报》:中国境内富裕家庭的主要资产类别绝大多数是人民币资产,对外资行而言,在拓客和人民币资产管理方面如何破局?

陈子劲:首先是客户服务方面,外资银行网点较少,在内地金融市场中不具备渠道资源优势,但是外资银行可以依靠其国际化的优势特点,做中资银行的“完美补充”。外资银行在财富管理资产配置专业性方面始终保留其“全球型银行”的高标准、风格与特色。例如我们华侨永亨银行(中国)私人银行的投研观点很多来自集团核心智囊团队的全球视野,多年来始终保持“谨慎、负责、稳健”的特点。

其次,在产品服务方面,我们始终从专业的角度出发,恪尽职守地为客户控制风险,提供各类金融解决方案,为客户的资产实现稳健保值与增值。在人民币资产管理方面,尽管目前未能实现“全市场渠道开放”,但我们会“优中选优”,与那些具有优异且可追溯过往业绩、具备特色投资风格和独特投资管理能力的资产管理机构进行合作,引入优质产品上架,打造财富管理产品的“精品店”。

最后,在人民币国际化的趋势下,富裕家庭全球化布局投资、资产配置的需求量也会日渐提升。依托境内外完善的产品服务体系,我们有信心能够充分发挥我们的集团华侨银行以及旗下其他公司,如亚洲最具影响力私人银行之一“新加坡银行”等的品牌优势,在面向全球各类资产标的广泛布局的同时,兼具“投资”与“事务管理(投资以外的相关事务性管理服务)”的服务理念,满足客户多元化的财富管理需求。

《中国经营报》:产品同质化是私人银行业务普遍面临的问题。



陈子劲  
华侨永亨银行(中国)董事总经理及私人银行部主管

题。2022年资管新规正式实施,在此背景下,私人银行在产品方面有哪些调整?

陈子劲:在资管新规出台之前的十年里,中资银行和外资银行在财富产品的供应方面具有一定的差别,体现在产品类型不同,产品所投资的底层资产的不同等方面。中资银行以前是在刚性兑付的背景下,理财产品大多有银行兜底;而外资行则是自始至终聚焦利息化的产品,包括结构性产品、海外公募基金等。

如今资管新规正式实施,在净值化的趋势下,刚性兑付被正式打破,市场上的资管产品不再具备本金与收益保证的功能。在这种变革节点下,国内的财富管理行业积极寻求转型,这也意味着中资银行的产品性质会逐渐向外资银行靠拢,而外资银行由于其经营多年资产配置的经验,具备丰富的资产配置经验,再加上其得天独厚的“全球银行”优势以及广阔的全球投资视野,我相信资管新规的正式实施将会给市场中韬光养晦、秣马厉兵多年的外资私人银行等金融机构一个突破的历史性机会。



与整改,及时纠偏除险,牢牢守住不发生系统性风险的底线,全面夯实高质量发展的基础。

在人才管理方面,吉林银行统筹设计专业化人力资源和组织架构体系。大力推进人力资源、组织架构和薪酬体系改革,拓宽人才引进渠道。

在财务管理方面,吉林银行加快构建规范化财务管理体系。建设集中统一的管理会计系统、多维度的财务评价体系和大额集中采购决策机制,提高财务精细化管理水平。

广告