

## 私人银行十五年

## 私人银行的“为”与“不为”

访民生银行财富管理和私人银行部总经理黄晋

本报记者 慈玉鹏 张荣旺 北京报道

近年来,伴随着高净值客户数量增长及企业传承服务需求增多,银行逐步向财富管理加码,私人银行业务发展成为重中之重。

2021年,民生银行私人银行

## 财富管理稳健优先

民生银行公募基金保有规模(股票+混合型)已位居股份制同业第二位,仅次于招商银行。

《中国经营报》:近年来,商业银行深耕细分领域,致力于打造稳健的私银及财富管理品牌。做好私人银行资产配置底仓,最大的困难是什么?应如何突破?

黄晋:产品作为联接上游资产端和下游需求端的核心枢纽,对于财富管理机构的重要性毋庸置疑。据统计,截至2021年四季度末,公募基金规模25.56万亿元,银行理财28.99万亿元,信托规模约20.55万亿元,私募基金20.27万亿元……面对如此庞大的产品供给市场,再加上外部环境日趋复杂,经济增速放缓,信用风险频发,如何搭建有竞争力的产品货架,做好客户资产配置底仓,挑战难度较大。

民生银行在产品布局方面,始终坚持以客户为中心,以满足财富、私银和超高端客群分层差异化需求为出发点,以降低波动、优化客户持有体验和实际投资收益为目标,力求在某类特定风险、收益、期限和客群需求的特征上,寻找最具有竞争力的产品类型和机构,根据各类资产特征、机构优势和客群需求,坚持“有所为,有所不为”,构建优质产品货架,打造稳健的财富管理新品牌。这不仅是落实我行“稳健经营”的战略目标要求,更是在资管新规净值化背景下坚持“以客户为中心”的应有之义。

具体来看,民生银行重点布局的磐石系列、三年权益系列,在追求收益率同时,更关注波动性把控,将客户的实际持有体验放在更加重要的位置。同时,注重长期财富规划与日常售后陪伴,将“行稳致远,伴您成长”的核心理念体现于从产品规划到客群经营的各个方面。经过长期努力,民生银行稳

## 发力企业家级客群

民生银行从“民营企业的银行”战略出发,重新定义企业家级客群特征,开展定制化经营模式。

《中国经营报》:近年来,为推进业务发展,民生银行私银业务所涉组织架构方面有哪些改革与突破?

黄晋:一级架构方面,民生银行财富管理部与私人银行部作为总行一级部门,负责顶层设计和战略推动,实行一体化经营和差异化服务。第一,从产品通道看,为客户提供的产品类型应贯通全面,可更好协调资源,优势互补;第二,销售方面,目前银行落地产品很大程度上仍以销售为中心,不同部门存在竞争关系,难以一致为客户利益考虑。民生银行销售目前是一体化从上到下安排,相当于是一个总行部门对应下面私人银行团队、理财团队。行动一致,价值观传导一致。

二级架构方面,民生银行通过扁平化架构,提升横向沟通效率,建立敏捷机制,围绕目标达成所需要的机制体制、平台建设、产品货架、售后服务等关键支撑来组建敏捷小组,负责各个关键项目的快速推动,从而实现核心指标的达成,沟通效率和项目推进及员工主观能动性都得到大幅提升。

《中国经营报》:目前民生银行企业家客群服务体系的架构及策略

业务更进一步。达标客户数38545户,比上年末增长4803户,增幅14.23%;私人银行达标客户金融资产管理规模5321.68亿元,比上年末增长564.19亿元,增幅11.86%。

民生银行财富管理和私人银行

健财富管理品牌逐渐得到市场认可。根据中基协公布的最新数据,民生银行公募基金保有规模(股票+混合型)已位居股份制同业第二位,仅次于招商银行。

《中国经营报》:与其他银行相比,民生银行私行业务的差异化主要体现在哪些方面?

黄晋:第一,民生银行私行业务更聚焦,方向更清晰,注重提升体验和感受。民生银行现在主要从战略客户角度开展业务,就是所谓企业家层级客户。

第二,民生银行私行业务发力产品体系建设,在财富产品方面近些年落实了很多工作,比如推出的“民生磐石”系列产品等,在市场已有一定口碑。

第三,民生银行发力点侧重非金融体系搭建。目前,常规的衣食住行的服务各家银行都有,最重要是做出特色。民生银行搭建非金融体系,聚焦在优质医疗通道建设层面。

第四,民生银行致力于为客户提供更务实、开放的服务,如打造专业精细化的专家智库,遴选细分领域优质专家团队,提供从产业结构转型升级到财富管理、专业化的资产配置和增值服务体系的全方位综合化服务体系。

《中国经营报》:民生银行打造智能财富引擎,针对私人银行、财富管理不同客群、不同生命周期,提供专属财富管理产品,优化资产配置管理。目前来看,贵行金融科技发展主要为私行业务提供了哪些支持?

黄晋:民生银行致力于搭建“线上常态化+线下特色化”的服务体系,从以下五个方面打造线上数字化全流程客户经营闭环,赋能线下财富团队高效、精准的数字化是怎样的?

黄晋:民生银行从“民营企业的银行”战略出发,重新定义企业家级客群特征,开展定制化经营模式,依托整体战略平台和渠道优势,整合全市场优质资源,致力于为客户一站式打理全球资产、全方位提升生活品质、多维度助力企业家长青,成为企业家的贴身管家。在团队管理方面,突破银行内部服务团队的局限,组建“3+2”专属管家团队。同时,理顺响应机制,提高服务质效。通过以上举措,民生银行致力于打造独具特色的“民生慧管家”企业家客群服务体系。

“民生慧管家”品牌项下包含八大管家服务:“慧金融”提供专属、丰富、便捷服务,打造极致的基础产品体验;“慧投资”汇集权威机构顶级专家,提供资产配置、基金投资、行业研究调研、地产投资分析等服务;“慧经营”提供企业发展研究与行业深度调研服务,帮助客户精准把控行业脉络;“慧投行”整合业界顶尖投行团队,提供资本市场投融资专业运营服务;“慧家业”精选顶尖法律、税务、教育专家提供定制化家业服务;“慧传承”以长期稳健的服务理念,满足客户企业治理、财产

行部总经理黄晋接受《中国经营报》专访时表示,民生银行从“民营企业的银行”战略出发,重新定义企业家级客群特征,致力于为客户一站式打理全球资产、全方位提升生活品质、多维度助力企业家长青,成为企业家的贴身管家。



黄晋  
民生银行财富管理和私人银行部总经理

工具。

一是数字化触达,通过丰富数字化触达渠道,持续突破线上业务场景营销模式。针对私人银行、财富管理等不同客群、不同生命周期,提供差异化客户服务,为财富产品营销带来二次增长曲线契机。

二是数字化营销,通过共建“客户+活动+场景”数字化智能经营模式,开展线上场景化营销,并通过场景化引流和转化,结合客户线上行为习惯,开启二次转化漏斗,实现客户场景化的交叉拉新。

规划、风险隔离等多元化传承需求;“慧名仕”以慧享系列活动,搭建个性化企业家交流平台;“慧生活”使企业家客群享受运动、康养、出行、生活4大板块贵宾权益。

《中国经营报》:贵行在私银客群方面主要选择哪些经营“打法”?

黄晋:民生银行始终秉持“以客户为中心”的服务理念,持续深化客群经营模式改革转型,打造差异化分层服务体系,深耕财富客群标准化经营、私银客群个性化经营和企业家级客群定制化经营。

《中国经营报》:贵行近年来对家族信托业务体系进行了哪些优化?

黄晋:2021年以来,民生银行着力转型升级家族信托业务,旨

同时,黄晋表示,民生银行在财富产品布局方面,以降低波动、优化客户持有体验和实际投资收益为目标,根据各类资产特征、机构优势和客群需求,坚持“有所为,有所不为”,构建优质产品货架,打造稳健的财富管理新品牌。

5月24日,南京银行公布去年发行的“南银转债”2022年信用评级维持“AAA”。而近日南京银行可转债备受业内关注,原因是该行第一大股东法国巴黎银行以可转债转股方式增持该行1.83亿股股份,增持比例为1.42%。

此前法国巴黎银行(QFII)于2021年8月20日至2021年9月6日期间,以自有资金通过上海证券交易所交易系统以集中竞价交易方式累计增持南京银行股份

5月19日,南京银行公告表示,收到法国巴黎银行《关于增持南京银行股份有限公司股份的告知函》,法国巴黎银行及法国巴黎银行(QFII)增持公司股份比例超过1%。公告称,法国巴黎银行承诺,法国巴黎银行及法国巴黎银行(QFII)增持所取得的该股份,自取得之日起5年内不进行转让。

而在此前5月17日公告中,南京银行表示,近日该行收到江苏银保监局下发的《中国银保监会江苏监管局关于南京银行股权变更及有关股东资格的批复》(苏银保监复[2022]179号),同意法国巴黎银行的股东资格。

这次股东增持引起了业内的关注。5月18日,中泰证券发布研报称,维持南京银行增持评级,理由就包括,该行第一大股东增持2.33%,且承诺5年内不进行转让,体现对该行未来发展前景的坚定信心。本次增持虽然不涉及增量资金,但体现出大股东对南京银行后续发展的坚定信心。

浙商证券也表示,此次股东资格批复后,南京银行单一最大股东持股比例上限打开,为后续增持打下基础。

据了解,去年6月,南京银行获准向社会公开发行人民币200亿元的可转换公司债券,每张面值人民币100元,按面值发行,期限6年,于2021年7月1日起在上交所挂牌交易,债券简称“南银转债”。

可转债作为资本补充的一个重要工具,转债之后可以对银行核心一级资本有比较明显的提振。在今年一季度业绩说明会上,南京银行方面也曾表示:“去年发行的可转债现在已经进

在打造“最亲民的家族信托”,让家族信托更接地气,不再是高高在上、只属于少数客户的业务。致力于建立“多数中产以上客户都能做的家族信托”。从家庭资产保障与保全的角度来看,不仅是私银级客户有财富传承的需求,部分中高端客户也需要家族信托规划。因此,我们重新梳理了家族信托的营销流程及业务模式,采取标准化与定制化双轮驱动,并在此基础上启动线上化系统建设,期望打造最高效率的家族信托业务。此外,我们和重点合作的信托公司达成共识,使民生银行家族客户享受最低的设立和规划费用,全面提升客户服务体验。

为使私银客户更加了解民生银行家族信托业务,我们从去年开始推出“民生传世家族信托”市场品牌,品牌下打造四大产品系列,分别为“传富系列-家族信托”、“传福系列-保险金信托”、“传业系列-股权信托”及“传善系列-慈善信托”,同时配套家族客户专属非金融权益体系——“非凡家族礼遇”,不仅能够满足家族客户的财富传承需求,也在非金融服务上为客户提供良好的体验。

外资股东转股增持  
银行可转债机会凸显?

本报记者 王柯璋 北京报道

5月24日,南京银行公布去年发行的“南银转债”2022年信用评级维持“AAA”。而近日南京银行可转债备受业内关注,原因是该行第一大股东法国巴黎银行以可转债转股方式增持该行1.83亿股股份,增持比例为1.42%。

此前法国巴黎银行(QFII)于2021年8月20日至2021年9月6日期间,以自有资金通过上海证券交易所交易系统以集中竞价交易方式累计增持南京银行股份

## 债转股增持能否成趋势?

5月19日,南京银行公告表示,收到法国巴黎银行《关于增持南京银行股份有限公司股份的告知函》,法国巴黎银行及法国巴黎银行(QFII)增持公司股份比例超过1%。公告称,法国巴黎银行承诺,法国巴黎银行及法国巴黎银行(QFII)增持所取得的该股份,自取得之日起5年内不进行转让。

而在此前5月17日公告中,南京银行表示,近日该行收到江苏银保监局下发的《中国银保监会江苏监管局关于南京银行股权变更及有关股东资格的批复》(苏银保监复[2022]179号),同意法国巴黎银行的股东资格。

这次股东增持引起了业内的关注。

5月18日,中泰证券发布研报称,维持南京银行增持评级,理由就包括,该行第一大股东增持2.33%,且承诺5年内不进行转让,体现对该行未来发展前景的坚定信心。本次增持虽然不涉及增量资金,但体现出大股东对南京银行后续发展的坚定信心。

浙商证券也表示,此次股东资格批复后,南京银行单一最大股东持股比例上限打开,为后续增持打下基础。

据了解,去年6月,南京银行获准向社会公开发行人民币200亿元的可转换公司债券,每张面值人民币100元,按面值发行,期限6年,于2021年7月1日起在上交所挂牌交易,债券简称“南银转债”。

可转债作为资本补充的一个重要工具,转债之后可以对银行核心一级资本有比较明显的提振。在今年一季度业绩说明会上,南京银行方面也曾表示:“去年发行的可转债现在已经进

## 可转债发行提速

所谓可转债,是指债券持有人可按照发行时约定的价格将债券转换成公司普通股票的债券。如果债券持有人看好股票增值潜力,可以按照预定转换价格将债券转换成股票;如果不想转换,则债券持有人可以继续持有债券,直到偿还期满时收取本金和利息,或者在流通市场出售变现。

今年以来,上市银行可转债迎来发行热潮,截至目前,成都银行、重庆银行可转债已上市。厦门银行、齐鲁银行、常熟农商行、瑞丰农商行等也披露了可转债发行的相关公告。

与其他资本补充方式相比,银行发行可转债补充资本具有一定优势。光大银行金融市场部宏观研究员周茂华告诉记者:“通常银行补充资本渠道包括,利润留存、优先股、定增、增发、IPO、可转债、永续债、二级资本债等,可转债由于具有转股特点,使其可以相对较低成本发行,通常情况下采取溢价发行;发行不需要进行信用评级,发行审核流程相对简单,期限较为灵活;在触发相应条款有利条件下可以强制转股;相对于增发

0.94亿股,至此,法国巴黎银行及法国巴黎银行(QFII)合计持有南京银行股份的比例从14.04%增加至16.37%,增持2.33%。

银行发行可转债是补充资本的重要渠道之一,但近年来,转股率不高的情况一直也被业内关注。此次,法国巴黎银行采用可转债转股形式实现对南京银行的增持,在上市银行中并不多见。

业内人士认为,大股东通过此种方式增持反映了对银行价值的认可及未来发展的信心,是利好信号。

入了转股期,我们希望在经营业绩稳步持续提升的基础上,也在我们股价和市值稳步持续提升的过程当中,能够实现较快的转股,提供充足的资本保障,这是我们努力的目标。”

彼时,南京银行方面也介绍过法国巴黎银行对该行可转债的支持情况。“作为南京银行的单一第一大股东和长期的战略合作伙伴,法国巴黎银行自2005年以来始终关注南京银行的发展,同时对南京银行的优势一直非常认可。从去年到今年,虽然受到疫情等影响,法国巴黎银行依然保持了和南京银行紧密的合作关系。法国巴黎银行也持续提供了多层面的支持,比如在股权层面上,法国巴黎银行积极参与南京银行可转债的认购。”

实际上,股东通过可转债的方式增持,在银行业界还比较少见。2020年10月,光大集团通过可转债转股的方式共增持光大银行A股普通股15.43亿股。转股前,光大集团直接和间接持有该行普通股254.73亿股,占该行普通股总额的48.53%;转股后,光大集团直接和间接持有该行普通股270.15亿股,占该行普通股总额的49.999%。

对于股东通过可转债转股方式增持的情况是否会成为趋势,IPG中国首席经济学家柏文喜表示:“目前,股东通过可转债增持银行的案例也在逐渐增多,或将成为一种趋势。”

而中国邮政储蓄银行研究员姜飞鹏提示道:“银行大股东通过可转债转股的方式增持银行现象是否增多,还要看银行的资本金压力和银行与股东之间的沟通协调情况。”

方式,银行发行可转债对股本稀释较缓等。”

“可转债是普通公司债券附加转股期权的混合型资本债券,转股前仅作为普通债券并有少量额度计入资本,只有转股后才能补充核心一级资本。因附加投资者转股的选择权,可转债的票面利率低于公司债券,同时转股部分相当于发行人按照转股价格发行新股给投资者。2017年证监会明确可转债不适用18个月发行间隔限制,可转债项目可单独排队,享受审核绿色通道,刺激了商业银行发行可转债热情。”姜飞鹏表示。

不过,在可转债发行过程中,银行也需要注意一些问题。周茂华表示:“可转债计入核心一级资本需要有一个转股期,并满足相应触发条款完成转股后,才能计入核心一级资本,从以往一些案例看,耗时较长;而优先股与二级资本债发行成功后,即可计入资本金,因此银行仍需要拓宽补充资本金渠道;可转债发行相对于定增存在财务盈利方面硬性要求;另外,银行需要深入研究宏观经济、政策与市场供求趋势,提高可转债发行成功率。”