

“非接触”刚需催化银行全面“上云”

本报记者 张漫游 北京报道

近年来，“非接触”金融服务逐渐成了客户的刚需。业内人士分析称，以更长远的视角看，新冠肺炎疫情在一定程度上改变公众观念和数据管理能力亟待突破。

宏观、行业、客户三方面因素共同推动银行进行数字化转型，但在数字化转型过程中传统银行面临着一些掣肘。

近期，监管层再次强调了“非接触”服务的重要性。如北京银保监局提出，要进一步强化公司官方网站、电话、手机App、微信小程序和公众号等线上渠道管理，提供安全便捷的“非接触”式服务。

从近两年的情况看，各大银行纷纷推出“非接触”服务体系。

如工商银行推出“云工行”品牌，通过对多元服务场景的优化整合，真正实现一次都不用跑，完成云开卡、云个贷、云客服、云网点等服务；浦发银行“空中营业厅”实现了银行卡挂失、密码重置等传统网点办理的业务线上化，实现金融服务的“即插即用”；光大银行手机银行秉持“开放”原则，为客户提供“金融+生活”一站式便捷服务，通过“云支付”开辟绿色通道；平安银行推出的“小微企业数字金融复工产品包”，多种融资产品实现在线申请、快速审批，提供7×24小时“无接触”线上金融服务……

“如今，中国银行业正面临转折点，大数据、云计算、人工智能等新兴技术正在全面改造银行的运作模式，银行业已全面迈入第四个重大发展阶段，即4.0智能银行时代。”中国金融认证中心(CFCA)技术部总经理龚喜杰告诉《中国经

发力企业家级客群

银行要深化金融科技应用，加快数字化转型，强化以客户为中心、以客户体验为目标，加强线上线下渠道的协同与融合。

面对“非接触”服务的需求，银行机构要如何发力？泰农银行首席研究员董希淼指出，银行应从战略上重视“非接触”银行服务，及时修订完善与“非接触”冲突的内部制度，构建符合自身禀赋能力的“非接触”服务体系，打造“非接触”服务品牌形象。

“目前敏捷组织尚未在银行普及，未达到数字化转型敏捷要求。传统组织体系下，银行部门分割、协同作业成本高、业务科技融合不够，难以形成创新合力，极大降低银行响应客户需求的效率，与数字化转型的敏捷逻辑大相径庭。”龚喜杰认为，银行在组织架构方面形成快速决策和协作的流程机制，从顶层设计上需要

念和行为，由此催生的“非接触”银行服务理念和需求，不会随着疫情平复而消失，反而可能进一步深化。这对银行提出更高要求的同时也带来了新的机遇。

积极运用金融科技，通过远程

营报》记者，从Bank3.0移动银行到4.0智能银行的转变，“非接触”起到一定的催化作用。

尽管各类银行在“非接触”服务上做了大量的创新和突破，结合实际情况看，宏观、行业、客户三方面因素共同推动银行进行数字化转型，但在数字化转型过程中，传统银行面临着一些掣肘。

融360联合创始人、董事长兼CEO叶大清告诉记者，对于银行来说，有三个瓶颈亟待突破：一是缺乏数据积累，二是需要加大科技投入，三是需要吸引更多的数字化转型专业人才。

中南财经政法大学数字经济研究院高级研究员金天认为，面对“非接触”服务需求的激增，银行需要线上渠道数据采集和应用能力，如通过对客户在站内甚至站外的行为数据进行合法合规的采集和处理，丰富客户画像，并通过和线下渠道获取数据的协同，统筹、优化触达策略，提升客户体验和营销转化效果。

“目前银行数据资产管理难度大，数据价值挖掘不充分。”龚喜杰亦赞同道，“银行数据资产管理工作多由单个部门负责，受限于部门权责边界，难以对行内数据资源进行全口径、全周期的有效管理，另外数据资

业务、运营、中后台等条线同时开展，协同推进，充分运用金融科技手段，加大产品和渠道的整合，打造线上线下一体化服务供给，让客户“随时随地”办理业务。

“更好落实‘非接触’服务的关键在于银行数字化能力。银行要深化金融科技应用，加快数字化转型，强化以客户为中心、以客户体验为目标，加强线上线下渠道的协同与融合。”董希淼表示。

叶大清亦认为，面对“非接触”服务需求的增加，银行要增强数据实力和科技实力。“‘非接触’服务要求银行具备深厚的数据积累和数据分析能力。作为生产要素之一，数据是银行提升金融服

务和线上化向客户提供场景化金融服务，是对传统金融渠道的变革，也是银行业数字化转型的共识。

面对各个行业和各类群体的需求，“非接触”服务对银行提出了



丰富的场景生态、才能够带来丰富的获客、活客渠道和方式，才能够拓宽银行“非接触”服务的覆盖面。

产开发者和使用者之间缺乏有效沟通和协同机制，使得数据资源使用率不高，数据价值难以充分体现。”

另外，在数据安全方面也需要重视提升。“随着数字化的推广，银行的数据安全和客户信息保护也面临着更高的风险，尤其对于首次建立业务关系，按照监管要求需对客户身份进行识别，面临着业务线上化的数据安全和业务合规性问题。”

龚喜杰表示，CFCA便长期为金融机构提供身份核验、数字认证、密码安全、电子签约、区块链存证等产品和服务，也积极加强对外生态合作，搭建开放平台，共同探索区块链、隐私计算等技术的创新应用，提供咨询、评估、检测等综合数据安全解决方案，确保客户的数据使用安全合规，为客户的数字化转型保驾护航。

金天补充道，从目前看，多数

务可触达性的基础。同时，在银行数字化转型的过程中，AI技术、云计算技术、RTC技术等是实现一切“非接触”服务的前提。”

为进一步提升“非接触”服务的客户体验，叶大清表示，要强化场景实力。他谈到，丰富的场景生态才能够带来丰富的获客、活客渠道和方式，才能够拓宽银行“非接触”服务的覆盖面；且银行应通过用户画像和行为分析，提升自身的“体验力”，直接定位到客户的真正需求上去。

在场景化方面，龚喜杰建议，各家银行应结合自身的经营特点、客户群体，与政务及行业开展生态合作，做场景化的在线金融服务。尤其是在信贷业务方面，充分发

多维度的要求，可以说是对银行的经营理念、组织架构、人才培养、发展模式等全方位的变革和再造，银行需要进一步完善能力建设来构建“非接触”服务。

中小银行的“非接触”服务响应能力与大型银行相比差距明显，公司、小微企业业务相对于零售业务的“非接触”服务响应能力也有较大差距，需要银行从顶层设计出发建立健全数字化转型的战略和治理架构，制定跨业务线的统一规划，在资源配置、数据共享等方面加强内外协同。

叶大清亦认为，目前银行在落地“非金融”服务时的掣肘是由银行的特征所决定的，短时间内难以快速突破，因此，采购一些数字化转型的解决方案，是快速实现高质量数字化转型的一个较优解。以融360为例，其为中小金融机构提供包括产品设计、用户获取、营销、风险管理和用户服务的一体化解决方案，可在短时间内帮助中小金融机构完成数字化转型。

挥全线上优势，从贷前、贷中、贷后等全流程，利用技术和管理的手段保障业务合规开展。

另外，董希淼还指出，各级政府尤其是金融管理部门应完善金融基础设施，适时修改完善监管规则和要求，开展“远程开户”试点工作，为“非接触”银行服务提供更好的制度支持；金融管理部门还应加强与法院、公安等部门协同，进一步明确电子单证、电子影像、电子签章、电子数据的合规性、合法性，扩大应用范围，推动构建可信的“非接触”银行发展环境；同时，监管部门要坚持与时俱进理念，对监管检查、反洗钱等要求纸质材料“留痕”等制度，进行相应调整。

防范市场风险 银行再度收紧贵金属业务

本报记者 张漫游 北京报道

面对贵金属震荡行情，银行再次收紧了贵金属业务。近日，建设银行、华夏银行相继发布公告称，将对代理个人客户贵金属交易业

调整力度逐步加强

建设银行发布公告称，自北京时间2022年6月17日15:30起，暂停代理上海黄金交易所个人贵金属交易业务延期合约品种新开户交易，平仓交易不受影响；现货合约品种暂停买入交易，卖出交易不受影响。

此前，华夏银行亦发布公告称，自2022年5月12日收盘后，该行全渠道(含柜台、网银、手机银行、客户端等)暂停代理个人客户上海黄金交易所贵金属现货延期开仓和现货实盘买入交易，现货延期平仓、现货实盘卖出交易不受影响。

同时，华夏银行对合约保证金

务进行调整。其中包括暂停代理上海黄金交易所贵金属业务的现货交易、现货合约品种暂停买入交易等。

《中国经营报》记者注意到，已经有多家银行针对贵金属相关业务进行了调整。自2022年5月12日收盘后，该行Au(T+D)、mAu(T+D)、Au(T+N1)、Au(T+N2)、NY-AuTN06、NYAuTN12合约保证金比例自15%调整至30%、Ag(T+D)合约保证金比例自19%调整至35%。

华夏银行表示，自2022年6月1日起，该行将逐步与符合一定条件(考虑因素包括但不限于现货延期和现货实盘持仓余额为零、近3个月未进行任何交易等)的代理个人贵金属交易客户解除代理关系。至于调整贵金属业务的原因，上述两家银行指出，由于近期贵

金属市场波动加大，为了保护投资者权益，防范市场风险，顺应市场形势变化。

早在2020年年底，贵金属价格波动剧烈，十余家银行相继发布公告，暂停账户贵金属相关业务的新开户申请。随后2021年多家银行再次发布调整贵金属业务的通知。从调整业务种类来看，包括调整风险等级、交易起点、持仓限额等。2021年7月，邮储银行已经发布公告称，暂停全渠道的代理上海黄金交易所贵金属业务的现货实盘类新开户交易。

属市场波动加大，为了保护投资者权益，防范市场风险，顺应市场形势变化。

从限制新开户，到根据客户风险承受能力判断准入，再到暂停代理个人客户上海黄金交易所贵金属现货延期开仓和现货实盘买入交易，银行对贵金属业务的调整力度逐步加强。

上海市通浩律师事务所高级合伙人王珏律师认为：“自2020年‘负油价’事件后，基于产品的设计、产品的运营以及产品的销售可能存在的的不适应性、不适当性等问题，银行等金融机构并没有新的切实有效的手段阻隔风险，故主流金融机构对类似产品仍采取保守态度。”

较高，不适合普通投资者。针对平台风险，为规范衍生品业务，促进境内衍生品市场健康发展，保障各方合法权益，防范系统性风险，2021年12月，监管层还发布了《关于促进衍生品业务规范发展的指导意见(征求意见稿)》，对金融机构进行了进一

步规范。上述银行分析人士指出，银行收紧贵金属相关业务，在一定程度上向投资者提示市场风险，有助于落实投资者适当性管理义务，另外，也有助于防范潜在纠纷和监管问责风险，维护银行自身市场声誉。



综合化需求趋势凸显 银行私财业务转型进阶

本报记者 秦玉芳 广州报道

“轻型化”转型的大势之下，不少银行纷纷将私人银行财富管理业务上升到战略转型新高度。上市银行年报显示，2021年私人银行财富管理业务业绩指标普遍实现快速发展，越来越多银行将以财富管理为核心的“新零售”视为未来的新增增长点。

银行的持续发力进一步加剧了私人银行财富管理业务的同业竞争。在此背景下，商业银行如何构筑自身核心竞争力，实现财富管理驱动的新零

构建综合化服务体系

中国经济在由高速发展向高质量发展的换挡过程中，高净值人群年轻化趋势愈加凸显，年轻群体的财富增长速度也在呈现新的特点，财富配置需求的综合化、多元化趋势凸显。其需求关注点从个人延伸到家庭、企业、社会等更广泛领域，涵盖税务、法律等金融及非金融领域，对私人银行高质量解决问题的综合化能力要求也在提高。

客户结构和市场需求的改变，对私人银行多元化服务队伍的制定等方面都提出了更高的要求。如何构建综合化服务体系，成为商业银行角逐财富管理业务战略领地的关键。广发银行私行业务构建了综合和服务的“四足鼎立”的支撑体系：一是公私联动，围绕企业高管，推出“汇聚财富俱乐部”专属权益服务、提升私行客户综合金融服务能力；二是双卡联动，与信用卡优质客户双向互动，共同服务于高净值客户；三是保银协同，协同中国人寿集团成员单位推出“汇聚和”品牌；四是跨境联动，立足大湾区业务优势，更好地向高净值客户提供跨境资产配置服务。

综合服务能力的提升需要构建综合化运营的体系。为提供全方位综合服务，广发银行构建了垂直业务运营体系，同时形成资产配置和财富产品两大支撑体系，从组织架构、管理模式、产品体系、业务配套等层面应时而变，为战略发展提供

打造协同联动发展机制

公私联动是银行转型的新增长点，也是实现私人银行业务综合化服务的重点。《报告》认为随着财富管理行业的参与主体丰富化、竞争白热化，未来对银行内部零售、对公业务与投行业务协同整合的能力，将成为私人银行在竞争中脱颖而出的法宝。

业内人士认为，通过公私联动，打通大对公和财富管理价值链，可以提高公司核心客户和零售高净值客户的黏性，拓宽中间业务收入来源，发掘新获客场景。

据了解，广发银行一方面从机制体制和业务模式上不断对标，另一方面从几个业务突破口出发，加快追赶，深入推进公私联动向纵深发展。

体系化联动机制，是私人银行实现公私联动业务深入的重要支撑。广发银行着力构建了协同联动营销机制，总行推动实现联动业务计量统计、帮助分行制定联动考核方案和费用方案。同时，该行还建立了公私联动过程管理体系，全面展示各分行的进步和成效。积

售战略转型，成为各家银行面临的重大挑战。

近年来广发银行高净值客户人群规模增长迅速，其持有的财富规模也不断扩大，已成为财富管理业务中重要客户群体。广发银行财富管理及私人银行部总经理助理黎星艺在接受《中国经营报》记者专访时表示，高净值人群财富管理需求的多元化、综合化特征明显。作为根植于粤港澳大湾区的股份制商业银行，广发银行在银保协同、湾区跨境融通等领域有着天然优势，经过多年的探索实践，业已形成差异化发展策略。

坚实支撑。

在垂直业务体系中，该行将总行定位为“驱动引擎”，规划、管理、指导与推动私人银行经营策略的实施；分行充分发挥地方业务的灵活性，打造专业投资顾问团队，对一线理财经理的业务拓展和运维进行常规化管理，包括过程管理、辅导培训等，确保总行政策及标准有效落实。

强化投顾和资产配置能力建设是新阶段商业银行构筑大财富管理业务核心竞争力的重中之重。日前出版的《中国私人银行发展报告2021》(以下简称《报告》)认为，后疫情时代，“黑天鹅”事件逐渐常态化，地缘政治摩擦增加，各类资产价格高位震荡，进一步引发高净值人群对资产配置和组合管理等投资理念的重视；调研显示，高净值人群的资产配置需求较往年有所提升。

各家银行在投顾和资产配置能力建设方面频频发力。广发银行重点从市场投研、私行专属产品体系建设等方面构筑资产配置服务能力的竞争力。其中，财富产品体系上着力布局开放式产品平台，尽可能广泛对接多元化产品，成为精选产品的窗口，强化私行客户专属定制产品能力，为客户提供更加丰富、个性的产品选择；投顾方面，以分行投顾团队为总行分行连接关键节点，实现分行团队与总行市场投研、产品政策等方面的有效承接，形成“投资顾问+理财经理+团队经理+产品经理”四位一体的团队服务体系。

积极探索发布公私联动绩效及过程管理评价指数、公私联动营销指引等，全程护航公私联动业务实践成果。

值得注意的是，受新冠肺炎疫情反复的影响，高净值人群近年来对健康保障和家庭财富传承的关注明显增强，财富目标更加综合化。尤其在家庭财富传承方面，近两年保险金信托、家族信托等品类的资产配置投向越来越受关注。《报告》研究指出，越来越多的高净值人群开始应用保险、家族信托、慈善信托等财富管理和传承工具。

广发银行发挥集团寿险、中信信托等资源优势，打造出保险金信托、家族信托，有效满足高净值客户在保险保障、财富管理和财富传承等多方面的综合化需求，成为高净值个人客户经营和开拓的重要工具。

该行也与国寿集团协同打造“鑫钻俱乐部”，整合广发私人银行专属产品、服务、权益及活动资源，搭建高客协同经营服务支撑体系，为寿险高端代理人及其客户提供私人银行专属服务体验。