

# 私人银行十五年

## 私行业务新抓手： 财富传承机遇+家族信托升级

访恒丰银行私人银行部总经理蒋玲英

本报记者 慈玉鹏 张荣旺 北京报道

伴随高净值人群财富规模激增，银行机构向财富管理转型，私人银行正逐步成为银行发展的新抓手。

恒丰银行私人银行部总经理蒋玲英接受《中国经营报》记者专访

访时表示，国内私人银行业务经历“探路—扩容—分化”后，已进入精耕细作的阶段，在这一阶段财富传承需求并给私人银行发展带来新契机，家族信托作为高净值人群的传承工具，成为私人银行的服务焦点。

蒋玲英提出，国内财富管理行

业正在由“以产品销售为导向”的卖方模式向“以客户需求为驱动”的买方投顾模式转型，私人银行向买方投顾转型是大势所趋，要致力于为客户提供全生命周期的财富规划。

目前，恒丰银行已经获批在上海筹建私人银行专营机构。“恒丰

私人银行将致力于以客户为中心，着力打造“山恒水丰，家业常安”的品牌，以获批筹建私人银行专营机构为契机，实现搭建体系、稳步推进、五年战略规划三步走。第一步做稳产品，第二步做大客户，第三步做强私行，助力大零售业务。”蒋玲英表示。

### 修炼“内功” 提升资产配置能力

商业银行通过整合和联动全行金融资源，紧紧围绕私人银行客户及其家庭、企业不同阶段的金融需求，提供专业化、多元化、一体化的金融解决服务方案。

《中国经营报》：近年来，国内商业银行纷纷提出向财富管理银行转型，私人银行业务成为银行“必争之地”，私人银行目前主要有哪些发展机会和方向？

蒋玲英：一直以来，私人银行业务被视为财富管理皇冠上的明珠。国内私人银行业务在经历“探路—扩容—分化”后，已经来到了精耕细作的新阶段。但相较于国外成熟的私人银行，国内私人银行业务无论是业务水平还是专业化程度均还处于发展初期，未来私人银行的机会主要在以下几个方向：

一是财富传承需求并给带来的发展契机。如何实现财富的持续增长？如何实现财富的代际传承？如何让财富更好地回馈社会？这些都成为私人银行客户最为关心的问题。而家族信托作为高净值人群的传承工具，已成为私人银行的服务焦点。据估算，国内对家族信托的潜在需求超过10万亿元。2021年，家族信托存续规模增加了30%。此外，低门槛的保险金信托正成为中产阶级家庭财富传承的选择，兼具共同富裕要义的慈善信托也已成为家族财富传承的重要内容。

二是“个人—家庭—企业—社会”链式金融服务。高净值客户对私人银行服务的需求早已不局限于客户个人，还包括企业的投融资、家庭成员保障、家族财富管理、社会公益等。商业银行通过整合和联动全行金融资源，紧紧围绕私人银行客户及其家庭、企业不同阶段的金融需求，提供专业化、多

元化、一体化的金融解决服务方案。恒丰私人银行业务也着力服务内涵和外延的扩展，为企业家客户提供供应链金融、质押授信、贸易融资等服务。

三是主动服务时代的“买方投顾”模式。国内财富管理行业正在由“以产品销售为导向”的卖方模式向“以客户需求为驱动”的买方投顾模式转型。投顾业务发源于16世纪欧洲的私人银行服务，国内私人银行向买方投顾转型是大势所趋。从买方投顾的核心要义来看，私人银行业务要致力于为客户提供全生命周期的财富规划，以此建立更加长期、健康、持久的良性关系，赢得客户忠诚度和贡献度。

《中国经营报》：资产配置服务水平是私人银行的核心竞争力之一，应如何优化构建这方面能力？

蒋玲英：恒丰私人银行一直注重提升资产配置服务能力，也将其作为六大体系中“队伍建设体系”的重要内容，积极修炼“内功”。在总行层面，恒丰私人银行根据总行“奋斗者阶梯计划”，着力打造学习型组织。我们充分利用内外部师资，按照“请进来走出去”“左右学上下学”等，设置金融产品、投资策略、财富传承等系列专题课程，让每位私人银行成员对资产配置理念有较好的理解和把握。同时，恒丰私人银行组建研究所，充实各资产类别的研究力量，通过定期和不定期的策略报告，指导分支行为客户做资产配置。

在分行层面，恒丰私人银行高度重视私人银行队伍的建设，在分

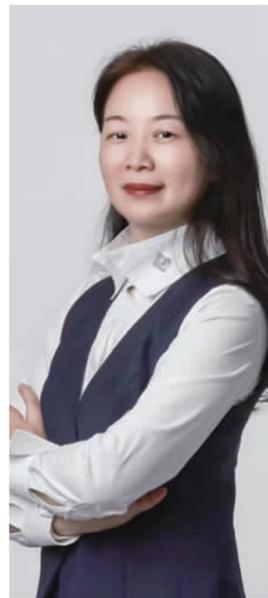
行投顾队伍能力构建方面，我们建立了投资顾问认证体系，强化投资顾问管理及评价，搭建阶梯式能力培养计划，通过常态化赋能培训和专项培训协同推进的方式，全面学习提升投顾资产配置服务能力。同时要求服务落地，分行投顾要定期检视对超高净值客户的资产配置建议书，引导客户大类资产配置比例更加健康。

此外，在产品货架上，恒丰私人银行搭建了“7+N”产品体系，涵盖现金管理、固定收益、权益类、另类投资、海外投资、保障类、传承类等丰富的产品体系，满足私人银行客户多样化的资产配置需求。

《中国经营报》：目前，私人银行经营上从规模转向更强调客群分层经营，客群分层应注重哪些要点？

蒋玲英：数据处理能力是客户分层服务的支撑点。恒丰银行发展愿景是建设一流数字化敏捷银行，恒丰私人银行贯彻总行战略，致力打造一流数字化的敏捷私人银行，在此基础上，恒丰私人银行通过数据分析及数据运营进行客户分层管理，提高效率，这是恒丰银行目前推动的方向。

恒丰私人银行在客群分层经营方面做了两点设计：一是立足本源、服务实体，将企业家作为私人银行客群主力军。企业家是私人银行客户的主要群体，除了自身的投资需求外，企业也面临着产权交易、投资、融资的需求。恒丰私人银行通过公私联动，制定八大获客渠道，充分挖掘客户需求，为企业家客群提供综合服务。



蒋玲英

恒丰银行私人银行部总经理

二是实践家族办公室业务形态。家族办公室是提供以财富管理为核心的全方位服务的专业团队。其服务通常包括税务和遗产筹划、风险管理、金融咨询、信托、家族治理、慈善基金、品质生活等。恒丰私人银行通过组建“1+N”的服务阵型，整合内外部优质资源，致力于为超高净值客户提供涵盖从个人、家庭、企业、社会公益等全方位的定制化、综合化服务。

### 人才培养+业务协同 破局发展瓶颈

私人银行需要建立专职的协同推动组织，通过完善的协同机制提高公私联动的客户转介成果，以及投行、资管业务对私人银行的支持服务等。

《中国经营报》：从行业看，目前国内私人银行发展主要困难是什么？应如何破局？

蒋玲英：与国际领先的私人银行相比，国内私人银行在服务水平、专业能力、法规制度等方面还有很大的差距，私人银行业务发展面临的主要瓶颈和困难表现在：

一是专业人才储备不足。专业人才的缺乏已成为制约国内私人银行业务发展的重要瓶颈之一，私人银行业务不同于一般的财富管理业务，其业务涵盖范围极为广泛，涉及证券、保险、房产、艺术品、法律、税务等专业知识，要求从业人员为知识面广、实践经验丰富、懂技术、会营销、善管理的复合型人才。从人才培养的角度看，这不是一朝一夕能实现的。

二是综合协同优势有待进一步形成。尽管商业银行内部资源较为丰富，可借助投资银行、资产管理、公司银行等部门的协同为私人银行客户提供多样化的金融服务需求，但具体落实时则会遇到诸多掣肘。跨部门协同合作在考核指标、业绩计算、主责部门界定等方面可能还面临不少问题，整体协同效应并未像想象中来得好。

三是期待从制度层面加大对

行业指导。基于我们现有的法律体系、产权保护和资本管理，私人银行尚未能提供全面、系统、专业的综合财富管理服务。家族信托、保险金信托、慈善信托等已成为国内私人银行的主要业务内容，市场需求和业务规模迅速扩大，因此期待从制度法规层面加大对行业的指导。

对于如何破局，专业人才方面，一方面要加快国内私人银行人才的培养和认证，另一方面可通过联合行内外专家组建“1+N”私人银行专属服务模式，满足私人银行客户多样化服务需求。业务协同方面，商业银行私人银行需要建立专职的协同推动组织，通过完善的协同机制提高公私联动的客户转介成果，以及投行、资管业务对私人银行的支持服务等。制度法规方面，需要政策制定者、行业从业人员共同探讨完善制度体系，满足人民对于美好生活的向往。

《中国经营报》：恒丰银行已经获批在上海筹建私人银行专营机构，贵行私人银行未来的发展定位及目标是什么？

蒋玲英：2021年，恒丰银行发布了“建设一流数字化敏捷银行”的战略目标，全行坚守“向上、向

善、向美”使命，秉承“持恒心、办恒业、共恒丰”价值观，砥砺前行，开创新征程。

恒丰私人银行贯彻全行“建设一流数字化敏捷银行”战略目标，聚焦“三个三”策略，树立“专业、专一、专注”的“三专”理念，践行“做大客群、做稳产品、做强队伍”的“三做”方针，打造“一流的数字化敏捷服务、一流的合规管理、一流的家族信托私行品牌”的“三一流”体系。

在具体工作布局和发展目标上，恒丰私人银行着力推进六大体系建设，即队伍建设体系、品牌营销体系、客户服务体系、产品创新体系、敏捷科技体系和风险合规体系。未来，恒丰私人银行将致力于以客户为中心，着力打造“山恒水丰，家业常安”的品牌，以获批筹建私人银行专营机构为契机，实现搭建体系、稳步推进、五年战略规划三步走，第一步做稳产品，第二步做大客户，第三步做强私行，助力大零售业务。

《中国经营报》：与其他银行相比，恒丰私人银行的差异化主要体现在哪些方面？

蒋玲英：当下，各类财富管理机构对私人银行业务的争夺愈演愈烈，恒丰私人银行积极寻求差

异化的发展定位和思路。

在品牌定位方面，恒丰私人银行高举高打，着力打造以家族信托为特色的私人银行，围绕“山恒水丰，家业常安”的核心要义，搭建六大体系，致力于创建一流的家族信托私行品牌。

在服务理念方面，恒丰银行根植孔孟之乡，融汇儒家智慧，恒丰私人银行将儒家核心思想“仁义礼智信”的博大智慧融入私人银行服务全过程，致力于做家财、家族、家风传承服务专家，恒心聚力助力私人银行客户家业兴旺，传承有序。

在服务对象方面，恒丰私人银行客户以实业为主，占整体私人银行客户60%左右，恒丰银行致力为该类企业家提供综合服务，以传承为核心，以服务于家族传承、服务于奋斗者创业历程为主线，为我行高端客户和企业家提供全面的金融与非金融、覆盖境内外综合财富规划、传承和投融资服务。

私人银行客户关注点主要在银行品牌及资产配置能力方面，银行品牌良好可以为其他背书提供支撑作用，资产配置能力需要专业投顾服务，做好上述两点是目前恒丰私人银行发展的主要抓手。

## 从C端到G端 数字人民币多场景赋能

本报记者 王柯瑾 北京报道

今年以来，我国数字人民币试点应用迎“多点开花”。近期，派发数字人民币红包成为厦门、深圳、成都等全国多个试点地区提振消费的重要手段。

《中国经营报》记者注意到，此前数字人民币应用场景多聚集在C端用户，近期在不同试点城市，B端对公领域和G端政务领域应用不断落地。

记者采访了解到，目前在政务领域，数字人民币主要应用范围包括单位或个人缴纳社保、单位缴存住房公积金以及税费缴

纳、补贴发放等。随着数字政府建设的推进，以及数字人民币基础设施与数字政府基础设施的对接，数字人民币在政务领域还将迎来更大发展。

业内人士认为，未来数字人民币应用空间还将继续拓展。中央财经大学证券期货研究所研究员、内蒙古银行研究发展部总经理杨海平认为：“数字人民币还将从国内支付为主逐步向跨境支付方向延伸，从城市支付为主逐步向农村支付领域延伸，从小额支付为主逐步向大额支付领域延伸，从消费场景应用为主逐步向生产场景、政务场景延伸。”

### 政务场景不断落地

从初期试点的线下日常消费场景，到对公、政务等领域，数字人民币试点应用正在向全场景覆盖前进。

在G端政务领域，数字人民币在社保税收等方面的应用不断落地。日前，重庆市政府举办重庆数字人民币试点新闻发布会。会上介绍，重庆在社保税收、交通罚款等政务服务中利用好智能合约的定向使用，在养老金发放、低保救助等民生政务中，个人或企业可利用好数字人民币在批量精准拨付、资金监管等方面的应用。

业内人士认为，数字人民币在代扣代缴税款等政务领域的落地，进一步丰富了数字人民币使用场景，大幅提升了纳税人的办税安全感和便利度，对促进智慧税务建设、持续优化营商环境具有重要意义。

此外，对公应用方面也在扩容。日前厦门市住房公积金中心发放了数字人民币公积金贷款；青岛聚量融资租赁有限公司在工商银行青岛市分行的支持下，落地国内首单数字人民币应用场景下的融资租赁业务；百信银行向中国再生资源公司发放首笔数字人民币票据贴现，用于支持再生资源行业稳健发展，实现数字人民币在绿色金融领域的创新应用。

有分析认为，从数字人民币的场景拓展来看，缴纳税费等政务服务场景成为各运营机构争先落地的重点领域。在普惠金融推行的当下，数字人民币的账户松耦合特征可以帮助更多无银行账户用户以更低的门槛接触到金融服务，而政务服务作为刚需，与数字

人民币的结合则能帮助更多人更轻松地完成各类生活政务服务的支付。

易观分析金融行业高级分析师苏筱芮表示，从试点进程来看，数字人民币在政务领域的应用正逐步覆盖社保、公积金、税务、财政、司法等各类领域，为政务服务拓宽了支付渠道，既能够丰富地方多元化政务场景应用体系，又能够有力优化营商环境。

中南财经政法大学数字经济研究院高级研究员金天告诉记者，数字人民币在政务领域的应用包括两个层面：“在央行与商业银行之间进行交互的层面，数字人民币可以帮助经济管理和金融监管部门加强货币投放和流通监测，优化宏观调控机制，做好对小微企业、困难群体等特定对象的精准扶持，还可以抵御加密货币和以美元等外币为基础资产的数字货币的冲击，针对‘一带一路’等重点场景推动人民币国际化；在商业银行与企业、社会公众进行交互的层面，数字人民币可以帮助各级政府做好补贴、消费券等发放以及税收、公共服务等缴费，在更多领域拓展应用场景。”

杨海平表示：“目前，数字人民币在政务领域的应用主要包括单位或个人缴纳社保、单位缴存住房公积金以及税费缴纳、补贴发放等。而随着数字政府建设的推进，以及数字人民币基础设施与数字政府基础设施的对接，数字人民币支付将在政府采购、行政办公、经济调节、市场监管、社会治理、公共服务、生态环保、区域协同等方面得到拓展。”

### 未来将有可观的拓展空间

对于数字人民币向对公、政务领域的深入应用，业内人士持积极态度。

“最近一段时间以来，不少地方涌现出数字人民币支付个税、发放公积金贷款、结算碳汇等创新产品和服务，还有部分机构正在探索面向政府部门和公职人员推出附带员工证、门禁卡等功能的数字人民币软、硬钱包等。”金天表示。

“数字人民币主要定位于小额、零售的消费场景，目前在对公、政务领域的应用亦取得进展。政务领域的应用一方面需要从各政府机构的高频事项切入，运用数字人民币优化各项流程，另一方面也需要在对应的群众办事端进行普及，通过各类激励措施来提升群众使用数字人民币的积极性。”苏筱芮表示。

未来如何进一步促进数字人民币在政务领域的应用？杨海平认为：“一是要继续强化数字政府基础设施与数字人民币基础设施的对接，完善技术细节，为数字人民币在政务场景应用扩展提供基础性条件。二

是对于细分的应用情形，有意识地创造引导性案例，并进行宣传推广，培养各类主体的支付习惯。”

不过，金天提示道：“一般而言，政府机构出于保密工作等特殊要求，在数字化产品创新和流程变革等方面往往比较审慎，如果相关推广能够更好地兼顾政府端的实际诉求，将有更加可观的拓展空间。”

对于未来数字人民币应用场景的拓展方向，苏筱芮预计：“数字人民币在贷款场景、跨境支付等领域将有新的突破，技术方面将进一步与智能合约进行结合，运用智能合约的条件支付属性实现定向人群、定向场景及定向用途的功能，在资金监管、补贴发放、消费券发放等领域起到更为高效的作用。”

杨海平认为：“在数字人民币应用场景不断扩容的同时，下一步需要关注大类应用之下的细分应用情形，继续消除数字人民币支付通路上存在的‘断头路’现象，还应继续关注现有电子支付工具之间的交互。”