

# 上市银行私行升势强劲：11家AUM新增1.25万亿元

本报记者 慈玉鹏 北京报道

《中国经营报》记者近日梳理国有银行及股份制银行半年报发现，私人银行(以下简称“私行”)业务普遍呈现上升趋势，13家上市银行私行客户总量较去年年底增加13.88万人，提升8.62%；其中11家上市银行私行资产管理规模(AUM)较去年年底增加1.25万亿

## 加码家族办公室、家族信托

在商业银行净息差持续承压的背景下，部分商业银行将财富管理业务作为重要的战略支点，将私行业务作为重要的业务增长点。

剔除未公示相关数据的银行机构，记者统计发现，国有银行及股份行中，11家上市银行上半年私行业务客户数、管理资产规模均实现双增长。

国有银行方面，例如截至6月末，工商银行(601398.SH)私行客户29.6万户，较上年年末增长12.6%，管理资产3.41万亿元，较上年年末增长11.2%；建设银行(601939.SH)私行客户23.54万人，较上年年末增长10.59%，客户金融资产达2.70万亿元，较上年年末增长6.93%；交通银行(601328.SH)私行客户9.09万户，较上年年末增长8.76%，客户资产规模1.25万亿元，较上年年末增长6.89%。

股份行方面，截至6月末，兴业银行(601166.SH)私行客户月日均数74109户，较上年年末增长7.16%，客户新增数创近年新高，客户月日均综合金融资产9162.76亿元，较上年年末增长7.17%；浙商银行(601916.SH)私行客户14084户，较年初增长15.55%，私行客户金融资产余额2049.15亿元，较年初增长11.87%；招商银行(600036.SH)私行客户门槛为“月日均全折人民币总资产在1000万元及以上”，截至6月末私行客户数为15.84万人，较上年增长6.44%，但该行未公示私行资产管理规模情况。

通过梳理发现，家族办公室、家族信托成为私行业务重要发力

元，提升7.14%。多家银行的私行客户数量、管理资产规模实现双增。

从私行业务形态上看，目前家族办公室、家族信托普遍成为银行私行业务发力点，产品丰富性及服务模式不断优化；与此同时，银行亦不断优化调整客户分层体系和权益结构，致力存量客户深耕细作。

记者采访了解到，在商业银

行净息差持续承压的背景下，部分商业银行将私行业务作为重要的业务增长点，家族信托、家族办公室业务正在从跑马圈地阶段进入模式升级和打造内功的阶段，成为业务增长的新抓手；另外，当前围绕高净值客户的竞争激烈，银行需优化客户分层体系和权益结构，精准匹配资源，提升现有客户的满意度和忠诚度。

点。多家银行公示了私行业务中家族信托、家族办公室相关增长情况。例如，中国银行(601988.SH)2024年半年报提及“加快家族信托业务发展，家族信托客户比上年年末增长52.83%，落地非上市公司股权信托”；农业银行(601288.SH)着力构建私行客户企业综合金融服务生态，家族信托规模新增超200亿元；建设银行披露家族信托顾问业务管理规模达到1158.02亿元，保持同业领先；光大银行(601818.SH)家族信托(含保险金信托)规模比上年年末增长超170%。

从模式上看，家族办公室、家族信托不断完善。例如，工商银行推出“股票型家族信托”，慈善信托服务模式持续升级，稳步推进家庭服务信托综合顾问业务发展，家业服务生态进一步完善；招商银行围绕传承需求，丰富家族信托业务品种、创新服务方式，提供全生命周期的财富陪伴，创新家族信托服务模式，设立公司法人类慈善信托。

中央财经大学证券期货研究所研究员杨海平告诉记者：“近年来，家族信托、家族办公室业务的变化主要体现在以下方面。其一，伴随着第一代创业者财富传承需求的增长，家族信托、家族办公室业务规模增长较快。其二，家族信托、家族办公室业务正在从跑马圈地阶段进入模式

升级和打造内功的阶段。其三，家族信托、家族办公室投资策略的专业化能力快速提升，业务模式、业务渠道的创新更趋活跃。其四，家族信托、家族办公室行业生态总体处于优化过程中。”

中国银行研究院研究员杜阳告诉记者，近年来，家族信托和家族办公室业务经历了明显的变化，主要体现在以下两个方面。一是规模扩张与结构升级。部分银行家族信托和家族办公室业务的规模已突破千亿元，这种快速扩展不仅仅是资产规模的增长，还伴随着服务深度的提升。服务内容从基础的财富传承、税务筹划扩展到全球资产配置、家族治理、慈善规划等。二是产品多样化。银行在设计家族信托和家族办公室产品时，越来越注重定制化解决方案，满足不同客户的复杂需求。通过家族信托，不仅仅实现财富传承，还涉及法律咨询、税务筹划、资产保护等多元需求。

杨海平表示：“在商业银行净息差持续承压的背景下，部分商业银行将财富管理业务作为重要的战略支点，将私行业务作为重要的业务增长点，匹配资源，搭建组织架构，围绕高净值客户需求，大力提升投资策略能力，积极改进服务体验，并加大考核激励力度。可以预见，在当前的经济形势下，针对存量高净值客户的争夺将更为激烈。”

## 客户分层体系再造

通过调整客户分层体系和权益结构，为高净值客户精准匹配资源，积极优化服务体验，进而达到提升私行客户综合贡献度的目标。

记者注意到，自去年12月至今，已经有多家银行调整了客户分层体系和权益结构。

例如，招商银行今年6月11日通过App发布了该行M+会员体系调整公告。记者对比发现，调整后会员等级数量由9个等级调整为10个等级，且严格按照资产规模来划分等级。同时，该行的会员有效期也从原90天缩短为1个月，整体上呈现“尾部整合，中部做细，高端做精”的思路。

半年报中，中信银行(601998.SH)提及升级迭代“耀钻陪伴计划”私行分层服务体系，围绕私行客户“五主”需求，提供尊贵支付结算体验、全产品资产配置、专属个人信用贷款、财富传承服务以及企业综合融资服务，针对客户高端活动和社交需求提供“信者致远”“私享会”等专属活动；平安银行(000001.SZ)提及，私行业务方面，深化客户分层服务策略，强化差异化服务能力。私行客户经营方面，打造高端医养、子女教育、慈善规划等王牌权益，提供长周期、多策略的资产配置方案及财富传承方案。

另外，工商银行加码实体企业家客户层的服务。截至6月末，该行“企业家加油站”突破1200家，累计举办各类活动超4000场。升级“工银e企+”智慧运营平台，引入地理位置信息技术，积极拓展企业家服务。

记者注意到，平安银行私行公众号发布的一篇文章中提及，2024年该行对权益结构进行了两次调整，便于内部运营团队更好地根据客户分层确立精确的服务机制。按照客户权益资产的水平，平安银行将其划分为5个层级，财富(50万—200万元)、钻石(200万—600



11家上市银行上半年私行业务实现客户数、管理资产规模均实现双增长，工商银行是其中之一。上半年工商银行私行客户29.6万户，较上年年末增长12.6%，管理资产3.41万亿元，较上年年末增长11.2%。

本报资料室/图

万元)、私人银行(600万—3000万元)、顶级私人银行(3000万—1亿元)、家办(1亿元及以上)。

杨海平表示：“银行私行业务调整客户分层体系和权益结构原因是激烈，特别是围绕高净值客户的竞争进入存量客户争夺的白热化阶段。意识到这一点的商业银行先行一步，通过调整客户分层体系和权益结构，为高净值客户精准匹配资源，积极优化服务体验，进而达到提升私行客户综合贡献度的目标。”

杜阳表示，银行私行业务调整客户分层体系和权益结构的原因主要有以下几个方面：一是存量竞争加剧。随着新客户获取难度的增加，银行逐渐迈入“存量用户深耕”的阶段。此时，如何通过精细化的客户分层和权益结构，提升现有客户的满意度和忠诚度，成为银行发展的重点。二是资源优化配置。通过重新划分客户层级，银行可以更合理地配置内部资源，确保高净值客户获得个性化、定制化的服务。这种精准的服务不仅能够提升客户的体验，也有助于银行提升经营效率。三是差异化竞争需求。银行之间的竞争日趋激烈，简单的产品创新或服务拓展已难以拉开差距。通过客户分层体系的优化，银行能够为不同层次客户提供更加精准的服务，形成独特的

竞争优势。

从权益结构调整方向看，杜阳告诉记者，一是分层标准更细化。银行将高净值客户细分为多个层级，根据客户的资产规模、需求复杂性及长期价值进行更精细的分层管理。例如，不同层级的客户享有不同的理财产品、投资机会和服务资源。对超高净值客户和家族财富管理需求较高的客户，提供个性化、定制化的财富管理方案，包括家族信托、家族办公室服务等更为复杂的金融服务，以满足家族财富的传承和保值需求。

“二是权益结构更优化。银行通过调整客户的权益结构，为不同层级客户提供差异化的专属权益。”杜阳表示，“高层客户可以获得更优质的财富管理、专属投资机会、定制化的金融解决方案，以及更多非金融服务，如法律咨询、税务规划和家族事务管理等。除了传统的金融产品和服务，私行正加大力度提供涵盖医疗健康、教育咨询、文化艺术、社交活动等多元化的生活权益，以提高客户黏性。这些增值服务帮助银行构建更全面的客户服务生态系统。三是金融服务更智能化。银行加快数字化转型，通过智能投顾、远程服务等技术手段，提供更为便捷的投资和财富管理体验。数字化技术的应用也帮助银行提升服务效率，降低成本，同时确保客户隐私和安全。”

# 银行“招兵买马”深耕金融“五篇大文章”

本报记者 王柯瑾 北京报道

一年一度的银行秋季校园招聘再度拉开帷幕。在这场激烈的人才储备竞赛中，各家银行纷纷推出新岗位、人才培养计划，以期吸引更多优秀人才的加入。

中央金融工作会议提出做好金融“五篇大文章”要求后，今年在银行招聘计划中，相关领域人才需求增加。比如，农业银行(601288.SH)特别推出了“五篇大文章专项计划”招聘，旨在招募更多符合新时代金融发展需求的精英人才。

功以才成，业由才广。党的二十届三中全会明确强调，要“完善就业优先政策”“健全高质量充分就业促进机制”。光大银行(601818.SH)金融市场部宏观研究员周茂华在接受《中国经营报》记者采访时表示：“近年来，银行对人才的重视程度不断提升。人才作为发展第一要素资源，是未来各类型银行提升专业化服务水平，培育核心竞争力与转型发展的关键。”

## 重点突出“五篇大文章”专项人才需求亮相

近日，记者注意到，包括工商银行(601398.SH)、建设银行(601939.SH)、中国银行(601988.SH)等在内的多家银行开启了2025年校园招聘活动。

多家银行在招聘简介中强调银行践行金融“五篇大文章”的重要使命，有银行还推出了金融“五篇大文章”专项招聘计划。

以农业银行为例，该行总行管理本部及直属机构招聘公告显示，在招聘岗位“菁英培训生”中除业务管理岗、风险管理岗、财会管理岗、综合管理岗外，还招聘“五篇大文章”专项计划岗。具体包括：

“五篇大文章”专项计划金融科技岗拟招聘15人，主要从事产品创新、渠道建设、场景拓展、数字化风控、科技赋能等数字经营相关工作；

## 系统培养 复合型人才重要性凸显

今年的银行校招活动竞争激烈，各大银行也都祭出全面、系统的人才招聘及后续培养计划。

其中，科技人才依旧炙手可热。例如，农业银行在招聘公告中就明确分为总行非科技机构和总行科技机构两大类。其中，总行科技机构包括研发中心、数据中心，主要从事系统架构、系统研发、信息安全、大数据分析与应用、金融科技项目开发建设等信息科技工作，计划招聘491人。

“近年来，各家银行都在积极推动金融科技发展，希望通过数字技术等赋能金融服务，提升经营整体质效，推动银行转型升级。”周茂华表示。

招联金融首席研究员董希淼

作；对应聘者的专业要求为人工智能、金融科技、网络安全、数据科学和信息技术等相关专业。

“五篇大文章”专项计划绿色金融岗拟招聘10人，主要从事全行绿色金融业务领域的政策研究制定、行业分析、产品创新、营销推广、环境与社会风险管理等相关工作；对应聘者的专业要求为环境科学、能源工程、生态学、环境与资源经济管理、能源经济管理等相关专业。

“五篇大文章”专项计划乡村振兴及普惠金融岗拟招聘10人，主要从事全行乡村振兴及普惠金融领域的战略研究、政策制定、数据挖掘、产品创新、营销推广等相关工作；对应聘者的专业要求为城乡规划、农业工程、农林经济管理、企业管理、中小企业创业与经营等相关专业。

表示，发展金融科技，加快数字化转型，关键在于“人”——既包括数字化劳动力，更需要数字化人才。党的二十大报告提出“必须坚持科技是第一生产力，人才是第一资源、创新是第一动力，深入实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略，开辟发展新领域新赛道，不断塑造发展新动能新优势”，以及第十四个五年规划和2035年远景目标纲要提出“稳妥发展金融科技，加快金融机构数字化转型”，这些都对数字化人才培养提出了新的更高要求。

此外，记者梳理多家银行招聘需求发现，复合型人才特别是“金融+科技”复合型人才备受青睐。以工商银行为例，该行“星辰管培

关专业。

“五篇大文章”专项计划养老金融岗拟招聘5人，主要从事全行养老金融业务领域的战略研究、政策制定、业务经营、产品设计、客户营销等相关工作；对应聘者的专业要求为劳动与社会保障、经济学、金融学、保险学、民商法学等相关专业。

“五篇大文章”专项计划数据分析岗，拟招聘15人，主要从事数据分析支持金融领域产品创新、数据挖掘与建模、业务监测工具及数据分析体系建设、大数据管理平台建设、数据科学和数据赋能等相关工作；对应聘者的专业要求为数理统计、金融工程、统计学、数据科学等相关专业。

“金融‘五篇大文章’要求金融

机构对科技、绿色、普惠、养老、数字等行业领域有深入的研究，并能根据行业特点设计、创新金融产品，这对人才专业性与研究能力方面提出高要求。”周茂华表示。

素喜智研高级研究员苏筱芮表示：“银行开启金融‘五篇大文章’专项计划，从校园招聘吸引相关人才，既是充分响应监管政策号召，也是巩固自身竞争力的内在需求。”

在多家国有大行的招聘需求中，英语翻译和小语种专项计划也是重点方向。

例如，中国银行招聘英语翻译和小语种岗位。该行方面表示，作为中国银行全球化经营的重要人才储备，招聘人行后根据工作需要和培养情况，安排在相应机构工

作。其中，小语种专业毕业生招聘人行后，根据个人意愿，与中国银行境内分行签订劳动合同及服从外派安排协议(特别优秀的与中国银行总行签订劳动合同及服从外派安排协议)。招收语种包括英语、德语、法语、西班牙语、葡萄牙语、阿拉伯语、土耳其语、乌兹别克语、哈萨克语。

此外，不同银行还根据自身特色发展规划提出招聘需求。例如，建设银行的建行研修中心(研究院)本部计划招收2人，主要从事教育培训资源建设工作，或从事经济金融问题专业研究、科研管理、学术交流等工作。建行研修中心(研究院)本部新员工入职后有机会到建行研修中心区域、专业研修院轮岗锻炼。

技”双重属性。

随着技术的发展以及金融体制改革的深入，银行对复合型人才的需求变得愈加迫切。吸引人才加入后，银行应如何更好地用好人才、留住人才？

一直以来，银行机构十分重视人才的培养。以建设银行为例，该行2024年半年报显示，今年，该行持续加强员工教育培训统筹规划，围绕服务全行高质量发展和人才队伍建设，构建分层分类培训体系，整合行内外优质培训资源，推进网络学习平台建设，引导员工培养终身学习习惯，提高德才素质和履职能力。金融理财师、客户经理等专业资质认证人数分别近12万、7万。上半年，各类现

场培训项目共培训33.45万人次，网络培训(含网络平台学习)共覆盖36.86万人，现场及网络培训覆盖率98.20%。

苏筱芮建议：“银行机构应从顶层架构建立健全人才储备及培养机制，在招聘端通过各公开渠道加强与年轻人才的直接沟通，通过现场宣讲+线上直播等各类形式的结合，对年轻人才及时答疑，通过合理的薪酬及福利机制、公开透明的招录流程吸引人才。”

董希淼建议，金融机构应积极改进员工薪酬激励机制，调整管理机制，为员工搭建广阔的职业平台，给员工“赋能”，激发员工的潜能和热情，并逐步形成相应的企业文化。