

竞逐“财、家、企”三条赛道 私行财富定制化能力待考

中经记者 慈玉鹏 北京报道

Wind数据显示,目前存续的241款私行银行专属理财产品超99%实现今年正收益。《中国经营报》记者采访了解到,私行专属理财产品以固收类及现金管理类为主,产品

固收类及现金管理类占比超九成

存续的私行理财产品中共有174只固收类产品,另有46只现金管理类产品,两类产品占比总和超90%。

Wind数据显示,目前市场上存续的私人银行专属的理财产品(名称带有“私行”或“私人银行”)共计241款,其中99款今年成立。

从收益率来看,Wind数据显示了241款产品中221款今年以来收益率情况。其中,仅有2款产品今年以来收益率为负,占比约为1%,其余产品收益率均为正。

从产品类型来看,存续的私行理财产品中共有174只固收类产品,占比72.20%,另有46只现金管理类产品,占比19.09%,两类产品占比总和超90%。其他产品类型包括商品及金融衍生品类、权益类、偏债混合型等,占比相对较低。

长三角科技产业金融研究联盟秘书长陆岷峰告诉记者,私行理财今年以来绝大多数正收益,可以说这是客群偏好、底层资产结构、机构风控与统计周期多重因素叠加作用带来的一种阶段性结果。在存续产品里,固收类叠加现金管理类合计有328款,占比接近了九成,底仓集中配置了高等级的信用债、大额存单等波动性低的资产。此时,权益、衍生品的敞口被严格压降,资产自身净值波动的空间十分有限,在不发生信用违约的前提下当然就更容易实现正收益。

陆岷峰同时表示,高净值客户普遍追求的是资产稳健保值,并不偏好于高波动的投资,因此,机构在产品的设计阶段就会主动

设置相对保守,减少利率波动带来的净值回撤压力。高净值客户普遍追求的是资产稳健保值,机构在产品阶段主动采取措施来压低弹性资产敞口。

值得注意的是,目前私行财富业务建设主要以“财、家、企”为

固收类及现金管理类占比超九成

采取的措施来压低弹性资产敞口,优先保障本金上的安全。部分头部发行机构在风控流程上相对比较完善,对于持仓资产持续盯市,因而能够较好地规避大部分尾部信用风险。

苏商银行特约研究员武泽伟告诉记者,私行专属理财超九成产品取得正收益,存续产品以固收品类为主,资产投向偏向高等级债券,波动天然偏低。产品设计层面会设置更严格的准入标准,底层资产筛选和集中度管控标准更高。发行机构面向高净值客户,风控与投后跟踪力度更强,对信用风险的前置排查更为充分。同时,这类产品久期设置相对保守,减少利率波动带来的净值回撤压力。

陆岷峰进一步指出,当前统计口径上也存在着阶段性红利,不少存续产品实质上是年内新发产品,还没有完整地经历市场大幅震荡周期。从短期看,净值表现往往会优于长期运行的产品,但这并不能代表产品未来不存在净值波动风险。因此,一定意义上可以认为,目前只是阶段内市场环境 and 产品结构共同抬高了正收益产品的占比。

私行理财产品体系和普通客群产品体系有哪些差异?一位地方银行人士表示,私行产品体系和普通零售理财的差异,主要体现在客群需求、资产范围、服务模式与组织架构四个层面,当然,这两者并不是简单地用起购金额来划分层级。一

三条赛道,从落地层面看,仍然存在明显的能力落差。记者了解到,大多数机构把资源倾斜在理财管理板块,而家族办公室、企业综合金融的人才与配套,往往跟不上业务扩张节奏,服务框架跑在专业能力建设前面,未来需加强提升。

固收类及现金管理类占比超九成

般情况下,普通理财客群优先考虑的是资产保值、申赎灵活。因此,底层大多为标准化的债券、货币工具,依靠渠道经理来实现产品的销售。而私行客群更加看重的是资产隔离、财富传承与综合规划,除了标准化固收、权益资产外,还可以对接家族信托、保险规划、私募股权、企业融资等工具。因此,其服务往往是从单纯地卖产品,升级成为账户统筹搭配的综合方案,一般情况下需要有投资顾问、法律税务、投行团队的多方协同。

陆岷峰表示,目前私行产品市场供给相对集中,行业优化空间依然存在,头部理财公司跑马圈地,部分区域性机构发行数量排名靠前,从侧面说明私行产品供给还在扩容,而真正面向区域高净值客户的定制能力目前还没有同步实现下沉。市场上一些冠名私行的产品,只是普通理财产品换了包装,往往缺少真正可定制的策略,特别是风险揭示往往依赖冗长的合同条款,这也造成难以匹配复杂产品潜在波动。从国内私行来看,普遍擅长的是投资管理,但对于家族治理、企业综合金融服务能力相对较弱,在估值核算、压力测试等风控环节,其独立性往往不强。因此,未来还需要不断丰富定制化策略,做实投资者适当性管理,加快补齐家族办公室服务的短板,完善信息披露,才可能避免“高端理财销售”的单一性标签。

一线调研

江苏银行“联姻”“苏超”:打造“金融+体育”新范式

中经记者 杨井鑫 北京报道

“苏超”,一场草根足球比赛,却成为一场全民的足球狂欢。而在这场赛事背后,江苏银行(600919.SH)与“苏超”的“联姻”成为当前银行打造“金融+体育”的新范式。

跨界合作新机遇

2025年,江苏省首届“苏超”足球赛事招商,江苏银行作为该省金融机构成为冠名商,这是一次成功的跨界合作。江苏银行党委副书记高增银认为这是金融机构参与文旅IP生态建设的一次良机。高增银表示,国家“十五五”规划明确提出“推进文旅深度融合和旅游强国建设”。在地方层面上,江苏银行以助力打造体育强省和世界重要旅游目的地为目标,通过“苏超”赛事IP与城市形象、商业消费深度绑定,探索出了一条具有江苏特色的文体商旅融合路径。

2025年,人民银行、金融监管总局等六部门印发了《关于金融支持提振和扩大消费的指导意见》,引导金融机构从消费供给和需求两端强化金融服务,对金融机构提出了明确要求。高增银对此表示,作为全球百强银行、全国系统性重要性银行、江苏省属法人银行,江苏银行按照江苏金融监管局服务江苏经济社会高质量发展“五聚力五优化”行动部署,以“金融+文旅”的综合服务,深度参与了体育强省、文化强省、旅游强省建设。

一家银行怎样与体育赛事链接起来?记者从江苏银行了解

更值得关注的是,继江苏银行冠名“苏超”爆火之后,兴业银行(601166.SH)、浙商银行(601916.SH)、恒丰银行、湖北银行、四川银行、富滇银行等银行也纷纷效仿江苏银行扎堆与地方的省超赛事合作。

如今,银行与体育的跨界链

跨界合作新机遇

到,该行积极融入地方政府“体育搭台、经济唱戏”格局,扛牢服务扩大内需、提振消费的战略使命,与体育、商务、文旅等政府部门建立常态化沟通机制。

“依托‘苏超’影响力,江苏银行在App上推出了‘苏超’专区,提供门票抽签、球迷会等功能,累计参与人次突破了1700万。同时,银行持续深化‘苏超’联赛+苏新消费IP联动,打造了跟着‘苏超’去狂欢促消费专区,聚焦吃住行游购娱六大领域,累计发放消费超4亿元,覆盖1500万人次,实现‘苏超’赛事流量向消费增量的有效转化,激发了市场活力。”该行相关负责人表示。

在建设消费生态方面,江苏银行与江苏省文旅厅共同发布了跟着“苏超”游江苏联合推广计划,在手机银行上线文旅专区,累计上架酒店500多家,景区160家,整合全省13个地市近1000项官方文旅活动,600条惠民措施,联动酒店、景区及OTA平台,构建起“观赛—出行—游玩—消费”全链路生态,让赛事流量变成家门口的消费增量。

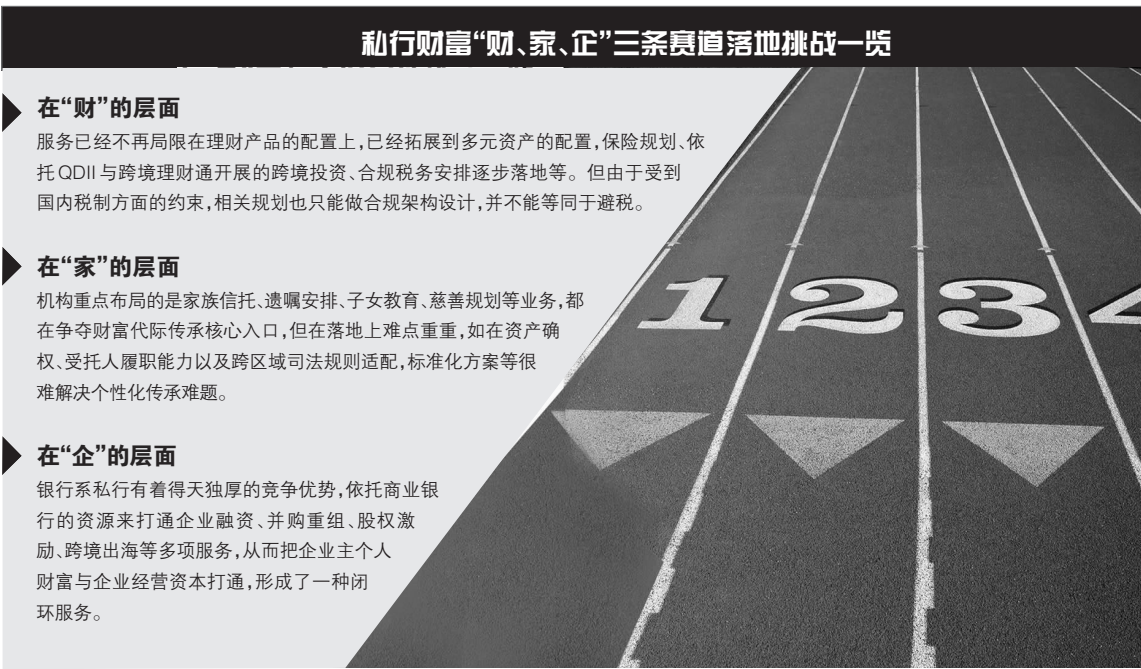
此外,围绕文体商旅融合发展生态,该行创新产品与场景,令赛

接已在当下成为一种流行。但是,作为先行者的江苏银行为何会对体育赛事情有独钟?这种跨界对于江苏银行的发展又将起到什么作用?《中国经营报》记者近期跟随中国银行业协会走访了江苏银行,详细了解了江苏银行与“苏超”的故事。

跨界合作新机遇

事流量更有价值。该行创新推出“苏超”联名卡特色产品,覆盖13座城市,13款专属设计,配套各地的商超、景区、演出等生活优惠权益,目前已开立超过21万张。联合苏银理财推出全市场首款“金融+体育+公益”理财产品“‘苏超’益起赢”,累计申购金额超过130亿元,参与人次达到3.48万,累计计提公益捐赠64.12万元。同时,该行专门搭建了“苏超”数字人民币消费场景,开展“为‘苏超’加油,领数字红包”活动,活动期间新增数字人民币绑卡客户9万人,助力数字消费场景拓展与生态建设。

在文体旅商产业授信方面,江苏银行近年来已累计为体育相关产业提供超过400亿元授信支持。同时,该行还为常州恐龙园、南京夫子庙、镇江长江文化旅游区等70个省市级重点文旅项目提供超过80亿元融资支持。在支持“苏品苏货”走出江苏过程中,该行主动调研商务需求,推出“苏品苏货”专属经营贷,实现商户线上授信、秒批秒贷等一站式服务功能,为商户提供支付、结算、信贷一体化金融服务,为本土品牌发展注入金融“活水”。



郭婵媛/制图

私行财富业务仍存在短板

私行财富“财、家、企”三条赛道在落地层面仍然存在着明显的能力落差。

近年来,银行不断加码私行财富业务,力争打造高净值客群抓手。记者采访了解到,当下我国的银行私行已经普遍将财富业务拆成“财、家、企”三条赛道,分别对应着高净值人群全生命周期需求。

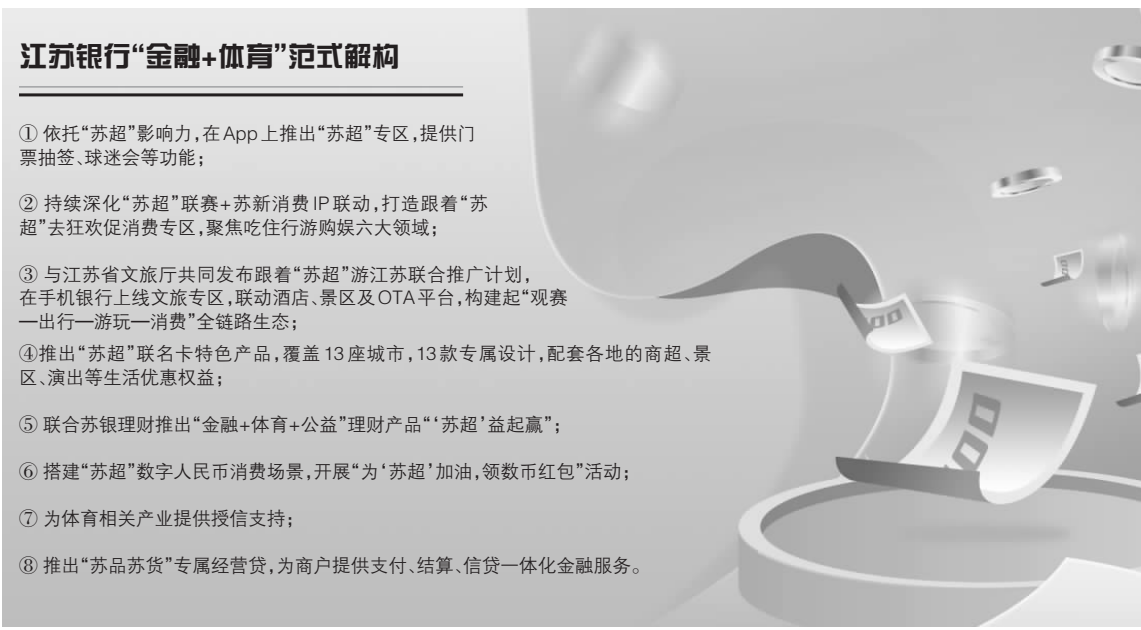
武泽伟表示,目前私行业务重心从单纯的产品销售,转向综合财富规划服务。服务边界持续延伸,不再局限于投资理财产品推荐,覆盖家族传承企业经营等多元需求。客户需求从资产增值,逐步拓展到风险隔离,财富传承和企业经营配套。业务模式也从单一客户经理服务,转向跨领域专家团队协同。同时,行业头部集中效应明显,大型银行理财子凭借产品供给能力占据主要市场份额。

值得注意的是,私行财富“财、家、企”三条赛道在落地层面仍然存在着明显的能力落差。陆岷峰表示,在“财”的层面,服务已经不再局限在理财产品的配置上,已经拓展到多元资产的配置,保险规划、依托QDII与跨境理财通开展的跨境投资、合规税务安排逐步落地等。但由于受到国内税制方面的约束,相关规划也只能做合规架构设计,并不能等同于避税。在

“家”的层面,机构重点布局的是家族信托、遗嘱安排、子女教育、慈善规划等业务,都在争夺财富代际传承核心入口,但在落地上难点重重,如在资产确权、受托人履职能力以及跨区域司法规则适配,标准化方案等很难解决个性化传承难题。在“企”的层面,银行系私行有着得天独厚的竞争优势,依托商业银行的资源来打通企业融资、并购重组、股权激励、跨境出海等多项服务,从而把企业主个人财富与企业经营资本打通,形成了一种闭环服务。

从中小机构来看,因其数量多、规模小、资本实力弱,其布局私行财富业务,不能简单地照搬大型商业银行全牌照、全球化资产配置的发展路径,而应当是立足于区域资源来打造差异化竞争优势,以避免中小银行的资源短板。上述地方银行人士表示,中小机构应坚持本土化发展战略,深耕本地特色产业,依托对区域民营企业、产业链核心企业的深度了解的优势,聚焦企业主财富管理场景,围绕股权处置、利润留存、二代接班、企业传承来提供一体化解决方案,而这方面的经营,是大型商业银行难以复制的本土优势。同时,要树立正确的政策观、业绩观,不断调整和优化目标客群,放弃竞争白热化的顶豪客群,要重点挖掘可投资资产在300万—1000万元的可成长型高净值人群,这部分客群在规模上相当可观,但市场服务供给却相对薄弱,更加容易建立起长期信任。

武泽伟指出,中小银行建设私行财富业务,其核心优势在于本地客户深度联系,对区域民营企业群体的经营状况更加熟悉。机构可以聚焦本地圈层,深耕区域企业家客群,打通个人财富与企业经营的服务链路。不必追求全面铺开各类复杂产品,优先做好客户资产的风险保护与现金流规划。加强和外部信托保险以及券商机构合作,补齐自身产品和专业能力短板。同时,简化服务链条,提供更贴近区域客户习惯的一对一咨询。避开和全国性大行在标准化私行产品赛道正面竞争,依靠本地化深度服务建立客户黏性。



郭婵媛/制图

价格战破局

事实上,江苏银行支持“苏超”赛事并非偶然。据了解,江苏银行近5年来先后还支持了环太湖国际公路自行车赛、重点城市马拉松、“苏BA”等重大体育赛事。为何该行会执着于支持“苏超”这类体育赛事?“金融+体育”的新范式对该行又意味着什么?

江苏银行相关负责人回应:“从江苏银行与‘苏超’的合作来看,是一次银行定位的战略转型。”江苏银行在与“苏超”合作中实际承担了很多非金融功能。从江苏银行发展看,由于市场需求不足,当前银行之间竞争激烈,往往体现在价格上。江苏银行根据近期国家的一系列政策要求须在“反内卷”中实现转型,即从资金中介转型到资源中介,不能简单凭借价

格比拼抢市场,而是站在政府、企业、社会民生等服务对象的需求来看待问题。

“银行金融机构除了金融还能做什么?这是当前银行需要回答的问题。江苏银行的转型实际是围绕资源来做平台,通过资源整合服务民生,而金融仅仅是其中一环。”该行相关负责人表示。

该负责人向记者举例道,以前银行金融机构服务汽车制造业时,仅需要为企业提供资金支持,业务范围局限在金融领域。“如今很多汽车生产企业要走进县域,而江苏银行网点已经对省内的县域实现了全覆盖,银行是能够凭借网点资源优势带领汽车企业走进县域的,跳出了资金价格战逻辑。”

同理,江苏银行与“苏超”的联姻,是通过现象级的体育赛事打造一个生态,实现地方文体旅商的融合发展。这不仅能够带动当地产业发展、提振消费,对银行本身来说也是深耕场景建设的重要一环,有利于银行的获客和流量变现。

截至2026年上半年,江苏银行App用户数突破2300万户,月活超850万户,继续居城商行第一。江苏银行2026年上半年的零售资产管理规模(AUM)突破1.83万亿元,年增量超1900亿元,均居城商行首位。

“双方的合作是金融机构培育消费新场景的一个范例,而江苏银行在其中构建起了‘金融+非金融’生态。”上述负责人表示。