

私人银行十五年

构筑私行业务新引擎:客群细分+人才建设

访平安银行私行财富事业部总裁洪帅

本报记者 秦玉芳 深圳报道

历经 15 年的蓄势发展,私人银行业务已成为国内商业银行“大财富管理”战略下寻求业务突破的重要发力点。

作为商业银行私行业务发

分层客群经营战略升级

顶级私人银行业务是今年平安私人银行突破的重点。要打开顶私业务发展局面,关键是要形成一套可复制的业务模式。

《中国经营报》:当前形势下,我国财富人群在财富管理需求方面呈现哪些新的特点和趋势? 商业银行要如何因时而变、构建私行财富管理的核心竞争力,满足财富管理综合化需求?

洪帅:客户财富管理的需求在持续升级,综合化趋势日渐凸显。追求财富保值增值的同时,客户需求也在从个人需求向家庭、企业需求拓展,不仅包括多元化的金融服务,对非金融服务的需求也在增加,比如家族传承、健康养老、法律税务等各方面,越来越综合化、全面化。

随着高净值客群越来越年轻化,其线上渠道获取金融和非金融服务的意识更强,会更加积极主动地利用线上工具获取服务。这是近年来高端客群财富管理需求变化的一大趋势。

此外,我国的高净值人群中创业者、企业董监高等客群占比居多,因此在财富管理过程中,对业务赋能和盘活股权资产的关注更为集中。

长期来看,我国私人银行领域还有很大的提升空间,这是一个巨大的蓝海市场。各家金融机

展的后起之秀,平安私人银行自 2018 年重构升级以来,从“五位一体”到顶级私行业务的“1+1+N”运营模式,一直在推进业务模式创新。年报显示,截至 2021 年末,平安银行管理零售客户资产(AUM)3.18 万亿元,其中私行达

构都在发挥自身优势,积极进行私行财富管理的业务布局。

平安私人银行拥有集团的综合金融优势和多年积累的科技优势。下一步,我们将继续发挥好这两大优势禀赋,协同内外部机构合力打造开放式的货架和财富管理生态圈,真正“以客户为中心”推进经营模式创新,为客户提供一站式的、综合化的服务。

去年初,平安银行就明确了“五位一体”的业务模式,通过开放银行、AI 银行、远程银行、线下银行和综合化银行五大要素相互融合,构建“以客户为中心”的综合金融服务体系。未来,我们会加强客户经营导向,继续推进经营模式创新,将业务推动方式从传统的产品销售导向转到资产配置驱动上,将专业陪伴嵌入到产品的设计和服务中,提升资产配置服务能力和客户的陪伴体验。

《中国经营报》:分层客群经营是实现业务深耕细作的有效途径。新阶段,平安私人银行如何实现私行财富业务的客群深耕运营? 下一步私行财富管理业务突破重点在哪里?

洪帅:银行客户群通常分为大众客户、财富客户和私行客户,为了提升客群经营能力,平安私人银行对私行客群进行了再细分,设立顶级私行经营中心。

从客户资产规模角度来看,我们将在平安银行资产达到 3000 万元以上的客户界定为顶级私行客户。这类客户大多有自己的企业,其业务介于零售和对公业务之间。针对顶级私行客户的服务也更个性化,都是“一客一策”,更考验金融机构一对一服务能力。

顶级私人银行业务是今年平安私人银行突破的重点。从具体布局来看,要打开顶私业务发展局面,关键是要形成一套可复制的业务模式。

经过此前的探索实践,平安私人银行顶级私行业务在自身优势基础上形成了“1+1+N”的运营模式。两个“1”分别是指为客户配置 1 位专属分行的私人银行家和 1 位总行顶级私行顾问,“N”指内外部专家顾问(包括投资顾问、融资顾问等)。我们通过“1+1+N”的服务阵型,内部整合平安集团资源,外部链接全社会优质资

标客户 AUM 余额 1.4 万亿元,同比增幅达 24.6%。

在接受《中国经营报》记者专访时,平安银行私行财富事业部总裁洪帅认为,高净值客群对财富管理的需求正在向多元化、综合化转变,借助集团的资源优

势和科技能力优势,该行私行财富管理业务正在精细化深耕分层客群,通过构建开放式产品货架和财富管理生态圈、加强团队专业化服务能力建设,为客户提供一站式、一揽子、一条龙的优质综合金融及生活解决方案。

源,为顶级私行客户提供涵盖从超高净值客户个人、家庭到其企业的定制化、综合化服务。

目前,这种顶级私行业务的运营模式仍在完善阶段,成熟后将向全国各地分行快速复制推广,以提升顶级私行业务的批量获客能力。

细分客群、深耕顶级私行客户的同时,平安私人银行也在升级权益体系。权益作为金融服务的延伸,能更好地拉近与客户的距离,提升客户黏性,是私行财富管理服务的“软实力”。

去年以来,我们就在进行细化分层权益产品体系的构建,推出“平安有品”品牌,打造了覆盖客户“个人、家族、企业”三位一体的权益体系,以随身陪伴理念,为客户提供稀缺专属的权益体验。

今年,在权益经营方面,我们会发挥集团的资源优势重点打造“医养、教育、慈善、财税”四大王牌权益,定制不同的组合方案服务客户;也在尝试以爆款权益、前置权益、分行本地化特色权益等精细化深度经营客户,为客户提供从金融产品到涵盖医疗、养老等全方位“金融+非金融”服务。

开放货架+团队建设

构建开放式产品货架及专业能力的同时,平安私人银行也在强化投研、资产配置和客户陪伴能力的提升。

《中国经营报》:随着“以客户为中心”业务模式的创新实践,私人银行产品和服务的综合化、特色化趋势也愈加凸显。在此背景下,贵行如何进行产品体系布局,以构筑私行财富管理业务的核心竞争力?

洪帅:对私行客户来说,核心需求依然是产品。在综合化、多元化的需求趋势下,客户对产品的需求更多体现在资产配置上。未来财富管理转型的核心是要从产品维度转向以客户需求为中心、为客户提供个性化的产品和资产配置服务。

平安私人银行业务在个性化产品供给和资产配置服务能力建设方面已经进行了多方面的布局。

首先,平安私人银行打造了完善的开放式产品货架,搭建了包括现金管理、固定收益、资本市场、另类投资、海外投资、融资服务、保障与传承等丰富的产品体系,覆盖财富客群、私行客群到顶级私行客群等不同群体需求;建立了公募优选和私募优选产品货架;并联合多家头部基金公司打造“银基开放平台”,形成“银基服务生态联盟”,围绕客户全生命周期提供陪伴式服务。

其次,银行协同集团内的多金融牌照子公司,并联结外部机构打造财富管理生态圈,既包括个性化的金融服务(投行+私行)领域,也包括多种生活服务(康养、企望会等)方面,覆盖客户个人、家族、企业的综合服务需求。

构建开放式产品货架及专业能力的同时,平安私人银行也在强化投研、资产配置和客户陪伴能力的提升,提高客户选择合适优选产品的质效体验。例如,私行自主开发了客户财富健康度管理模式,基于对客户需求的洞察和财富健康度诊断,结合投研策略观点,为客户进行账户检视及持仓调整,提升面向客户的陪伴式服务能力。

财富健康度是以客户的生命阶段和外部市场情况为依据,透过科学化的模型,洞悉客户大类资产持仓是否具有“均衡性”与“合理性”,计算出



洪帅
平安银行私行财富事业部总裁

客户整体持仓绝对分数表现(0~100 分)。通过财富健康度检视,我们监测每一个客户的财富资产配置情况,是否符合客户需求,并提供持仓检视服务,引导客户在大类资产比例的配置能够更均衡健康。

平安私人银行将客户财富健康度指标前置,纳入一线不同队伍的客户服务经营考核和总分行管理团队 KPI 指标,至上而下、从总行到分行打通落实,大大提升了银行的资产配置服务能力和客户体验。

下一步,我们会持续推进产品的创新,围绕高净值人群多样化、专属化的投融资需求,充分发挥集团综合金融的优势,给客户 提供投融资一体化的综合解决方案,进一步搭建和完善“金融+生活”的全方位的服务体系。

《中国经营报》:“大财富管理”新阶段,私人银行业务的综合化、“以客户为中心”的业务模式,使得私行队伍建设面临新的挑战。贵行在私行队伍建设方面如何布局? 未来将有何进一步提升举措?

洪帅:加强队伍建设,是私行业务发展的核心。一支素质够强、服务够专业的私行团队,是服务好私行客户、推进私行业务战略落地实施的重要保障。

下转 ▮ B5

数字化+特色化+差异化:重庆三峡银行“三招”纾困小微

“推动普惠小微贷款明显增长”“继续提升信用贷款和首贷户比重”……近年来监管部门对银行业开展普惠金融寄予厚望。

业内人士认为,普惠金融进入高质量发展阶段,未来要持续优化小微金融服务生态,进一步提升小微金融供给质量、效率、效益。

作为地方法人银行,自成立以来,重庆三峡银行始终秉承“一切为你着想”的服务理念,坚守“中小企业银行”定位,构建以客户为中心、以产品为支撑、以专业服务为保障

深入成渝地区 践行“中小企业银行”定位

随着供给侧结构性改革的不断深化,催生了大批新产业、新业态和新模式,涌现出很多中小微企业。银保监会相关部门领导介绍,我国现在有 1.2 亿家企业,绝大部分是中小微企业和个体工商户,其中有相当一部分的融资需求未能得到有效满足。

为做好助企纾困工作,近年来,监管部门也多次强调切实服务实体经济、加大中小微企业的金融支持。

重庆是西部地区重要的经济金融中心,小微企业在重庆经济高质量发展中具有重要地位。《2021 重庆小微企业融资发展报告》显示,截至目前,重庆中小企业数量近 100 万家,其中,小微企业是主体。近日,重庆聚焦实体经济重点领域、困难领域,制定了 26 条措施,为全市经济社会稳定发展提供有力金融支撑,其中包括积极运用降准释放资金、普惠小微贷款支持工具、支农支小再贷款等结构性货币政策工具以及各类优惠资金,持续扩大信贷投放。

自成立以来,重庆三峡银行始终坚持“中小企业银行”的定位。

一组数据可以明了该行深入服务区域中小微企业发展的状况。截至 2021 年末,该行民营企业贷款余额达 408.38 亿元,较 2021 年初增加 40.37 亿元,增长 10.97%;普惠型小微贷款余额 150 亿元,较 2021 年初增加 13.70 亿元,增长 10.05%;普惠型小微贷款客户数达到 13656 户,较 2021 年

的服务体系,并通过一系列举措,让该行的小微企业融资在 2021 年呈现了“量增、面扩、价降”的良好态势。

针对小微金融发展,下一步重庆三峡银行也将积极贯彻落实相关部门关于做好防控和经济社会发展金融服务的要求,及时、全面、精准落实“金融 23 条”,围绕数字化、特色化、差异化精准发力,加大对受防控影响行业、企业、人群等金融支持,不断提升小微企业金融服务的可得性和覆盖面,着力解决小微金融服务“最后一公里”问题。

初净增 677 户;普惠涉农贷款余额 20.33 亿元,较 2021 年初净增 1.35 亿元,增速为 7.11%;全面完成“两增”及“普惠型涉农”等监管考核指标。

为增强对小微企业的服务能力,2021 年,重庆三峡银行在全国银行间债券市场成功发行 30 亿元小微企业贷款专项金融债券,债券为 3 年期固定利率品种,票面利率 3.80%,认购倍数 2.12 倍,募集资金将全部用于发放小微企业贷款。

事实上,上述举措也仅是重庆三峡银行支持地方实体经济的一个缩影。作为地方法人银行,重庆三峡银行始终牢记“立足库区、服务重庆”的定位和使命,主动满足成渝地区融合发展的金融服务需求。

三峡银行 2021 年业绩报披露,2021 年,重庆三峡银行累计向高新区提供各类融资近 30 亿元;支持潼南“智慧柠檬创新发展支撑平台”建设,助力新建渝湘高速铁路重庆至黔江段项目建设,服务万达开高速公路建设;截至 2021 年末,在库区区县开设经营机构 44 家,实现了网点全覆盖,库区贷款总额达 482.43 亿元;推动库区绿色经济发展,将 14 家库区分支行打造为绿色金融重点分支行,提供特色化绿色金融服务;加强贸易金融支持力度,通过国内信用证等贸易金融产品向库区电子、农产品、制造业等行业实体经济投放信贷超 29 亿元……

“一户一策”施策 增强小微企业金融获得感

为了更好地支持本土小微企业发展,重庆三峡银行坚持以客户为中心,积极探索差异化、特色化经营模式,重点加大对民营、小微企业的支持力度,“一户一策”精准匹配需求,切实为企业排忧解难,不断增强小微企业融资获得感。

小微贷款具有小额分散、客户数量大、信息不对称、缺少有效抵押物等特点,这对于银行来说无疑是个挑战。于是,在产品方面,针对小微企业轻资产、弱担保、顺周期的特征,重庆三峡银行结合市场需求持续梳理优化产品体系,创新普惠金融服务供给,构建了“三峡小贷、三峡微贷、三峡快贷、三峡链贷、三峡贴现”五大产品体系,满足小微企业全方位融资需求。

然而,不同行业的小微企业,其自身的特点不同。为满足更多小微企业的需求,重庆三峡银行深耕细分领域,提升特色化经营能力。

如该行推出了针对幼儿园的“育才贷”、针对酒店的“万家贷”、针对医院诊所的“助医贷”,精准支持民生服务行业;以企业知识产权作为质押,向科技型企业发放“科

强化科技赋能 精准滴灌小微企业

数字科技能够解决普惠金融发展面临的成本较高、收益不足、效率安全难兼顾等问题,运用数字科技手段能够降低金融机构服务门槛,更好地解决中小微企业等融资难、融资贵的问题,是普惠金融实现破局的关键。

监管部门《关于 2022 年进一步强化金融支持小微企业发展工作的通知》亦呼吁道,要强化对小微企业科技创新的金融支撑,深入实施创新驱动发展战略,支持科技高水平自立自强。

近年来,重庆三峡银行专注于数字化转型方向,持续打造数字普惠金融品牌,增强普惠业务产品体系建设、自主风控建设、智



技成长贷”,有效支持科技型小微企业创新发展;向农村青年带头人或涉农经营主体提供“乡村振兴青年贷”;制定面向全市的“巴味渝珍”区域公共品牌授信方案,推出“石柱辣椒贷”“涪陵榨菜贷”“奉节柑橘贷”等特色农产品贷款……

要想贴合小微企业客户的真实需求,离不开银行对市场的深入挖掘。

网点是银行与客户沟通的重要窗口,为了更好地提升经营机构的小微金融服务效率和水平,重庆三峡银行持续强化网点建设,通过数字化、特色化提升小微综合金融服务能力,对分支机构实施扁平化

能贷后管理、数字营销推广四项能力,提升服务民营、小微企业的数字化水平。

从产品体系建设角度看,重庆三峡银行结合实体企业特别是小微企业融资短、小、频、急的特点,推出一系列数字金融产品,有效解决了小微企业融资难、融资贵、融资慢的问题。

如该行大力发展应收账款融资,为政府采购供应商中的小微企业提供全线上、无抵押的融资产品“采 e 贷”;依托产业链核心企业信用,运用“融 e 贷”“链 e 贷”为其上下游小微企业提供融资支持,实现了“在线申请、线上确权、智能审批”作业;面向诚信纳税客户,推出

改革,进一步解放生产力。同时,重庆三峡银行为不同产业集群设立了特色支行。如设立 8 家金融科技特色支行,做好科技企业服务;成立空港支行服务人力资源行业;回兴支行服务幼教行业;弹子石支行服务医疗行业;茶园支行服务酒店行业等。

另外,建立一支“敢贷、愿贷、能贷、会贷”的银行业务团队,也是银行服务好小微企业的关键。重庆三峡银行便是通过整合全行资源,调动业务队伍服务中小企业的积极性、主动性,主动走访各类园区企业,为客户量身定制金融服务方案。

“税 e 贷”;面向小微企业主、个体工商户,推出“商户贷”等。

科技不仅让小微企业体会到金融的普惠,在风险控制、资产质量提升方面,也发挥着举足轻重的作用。重庆三峡银行亦是十分注重提升自主风控能力。

近年来,重庆三峡银行以新核心建设为契机,统一基础数据标准,基本实现企业内部业务数据互联互通。具体来看,该行不断扩展第三方数据覆盖面,接入 24 个外部数据源公司共计 220 类数据,涵盖工商数据、司法涉诉数据、税务数据、运营商数据等多维度数据;同时,优化大数据风控平台,实现信贷、交易双擎风控体

总体来看,重庆三峡银行构建了以客户为中心、以产品为支撑、以专业服务为保障的服务体系,推动精细化管理,提升了客户体验,扩大了品牌影响。

在为小微企业送去定制化服务的同时,重庆三峡银行积极主动减费让利、做好延期还本付息政策接续。2021 年,该行累计发放小微贷款加权平均利率 5.13%,较年初下降 0.35 个百分点;同时,严格落实货币政策工具,积极传导政策红利,发放支小再贷款 41.86 亿元,发放普惠小微企业信用贷款 8.32 亿元,积极办理普惠小微贷款延期。

系,支持数字化信贷业务风控模型搭建,推进各电子渠道对接三峡盾反欺诈平台,对转账、取现、消费等动账交易和注册、登录等非动账交易实现监测与风险控制。落地 360° 客户画像项目,新增指标标签 1478 个,应用于信贷业务线上自动审批、贷后管理、客户服务、员工行为预警等场景,助力全行数字化转型。

“数字科技已成为解决小微金融落地难的一把利器,我行将围绕数字化、特色化、差异化精准发力,不断提升小微企业金融服务的可得性和覆盖面,着力解决小微金融服务‘最后一公里’问题。”重庆三峡银行相关负责人表示。 广告