

# 资管新时代，银行理财子公司将重塑 中国资管市场

中国银行理财子公司发展专题分析2019H1

本产品保密并受到版权法保护

Confidential and Protected by Copyright Laws

Analysys 易观  
你要的数据分析



# 欢迎关注张小璋碎碎念

这个公众号是一个文科技宅的野生产品路，不但记载着我  
是如何从一个文艺法语小青年变成呆萌理工男的蜕变。专注  
互金领域，从P2P、网贷到区块链、供应链金融，好嗨哟！



## 定义

### 分析定义

- 银行理财产品包括以银行作为渠道发行的理财产品，以及银行作为资产管理者发行的理财产品，更侧重于后者即银行作为资产管理者发行的理财产品。
- 理财产品数据统计，根据分析的产品类别定义范围。



### 分析范畴

- 本内容主要对银行理财业务发展背景、不同阶段特点、政策变化带来的影响，理财子公司落地对银行理财业务发展的影响，对推动科技应用的影响，以及未来趋势分析；
- 分析内容包括但不限于银行理财子公司在组织机制、业务模式、风险管理、投资研究等方面，因政策影响、科技推动、市场驱动其加速创新及服务模式等。



### 数据来源

- 内容中的资料和数据主要来源于：
- 行业市场公开信息、政府数据、相关银行年报等；
  - 对银行等分析对象的深度访谈；
  - 易观千帆、易观万像统计数据等。

# CONTENT



01

系列新政重塑银行理财市场，将回归资管

02

理财子公司重塑资管格局，加速银行理财转型

03

银行理财子公司争相落地，践行资管创新之路

04

资管新时代，中国银行理财子公司发展展望



# PART 1



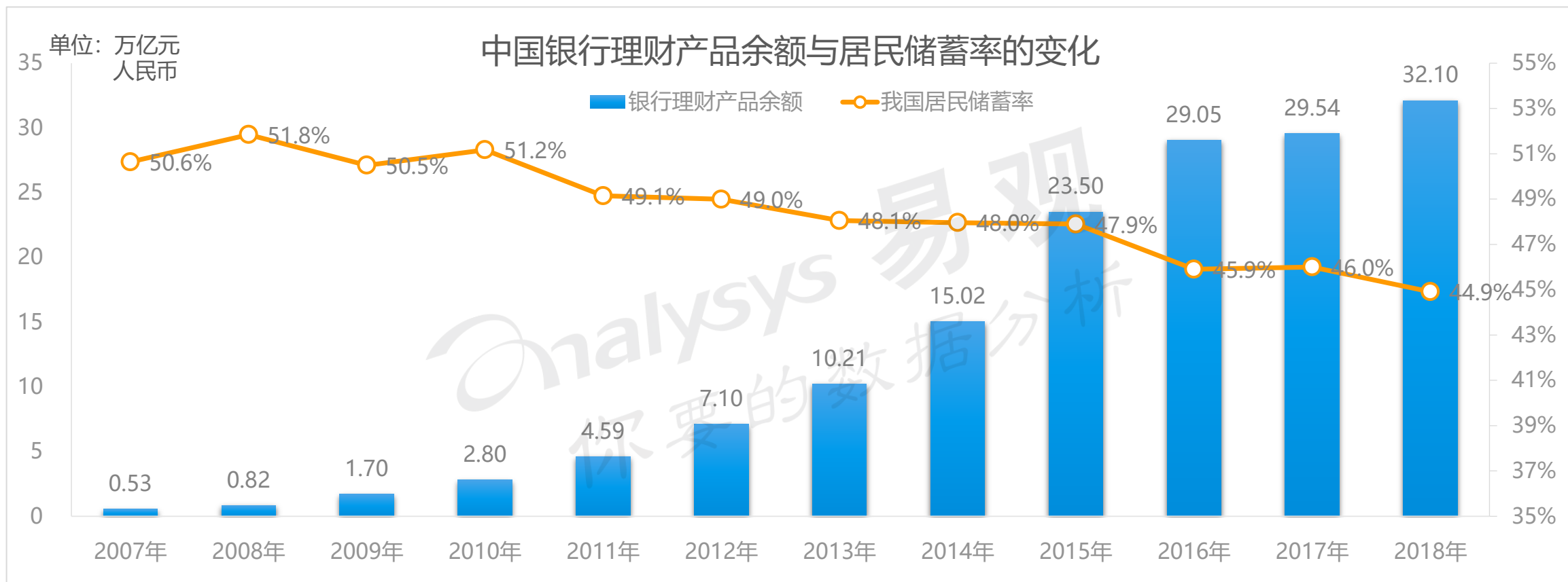
## 系列新政重塑银行理财市场，将回归资管

© Analysys 易观

[www.analysys.cn](http://www.analysys.cn)

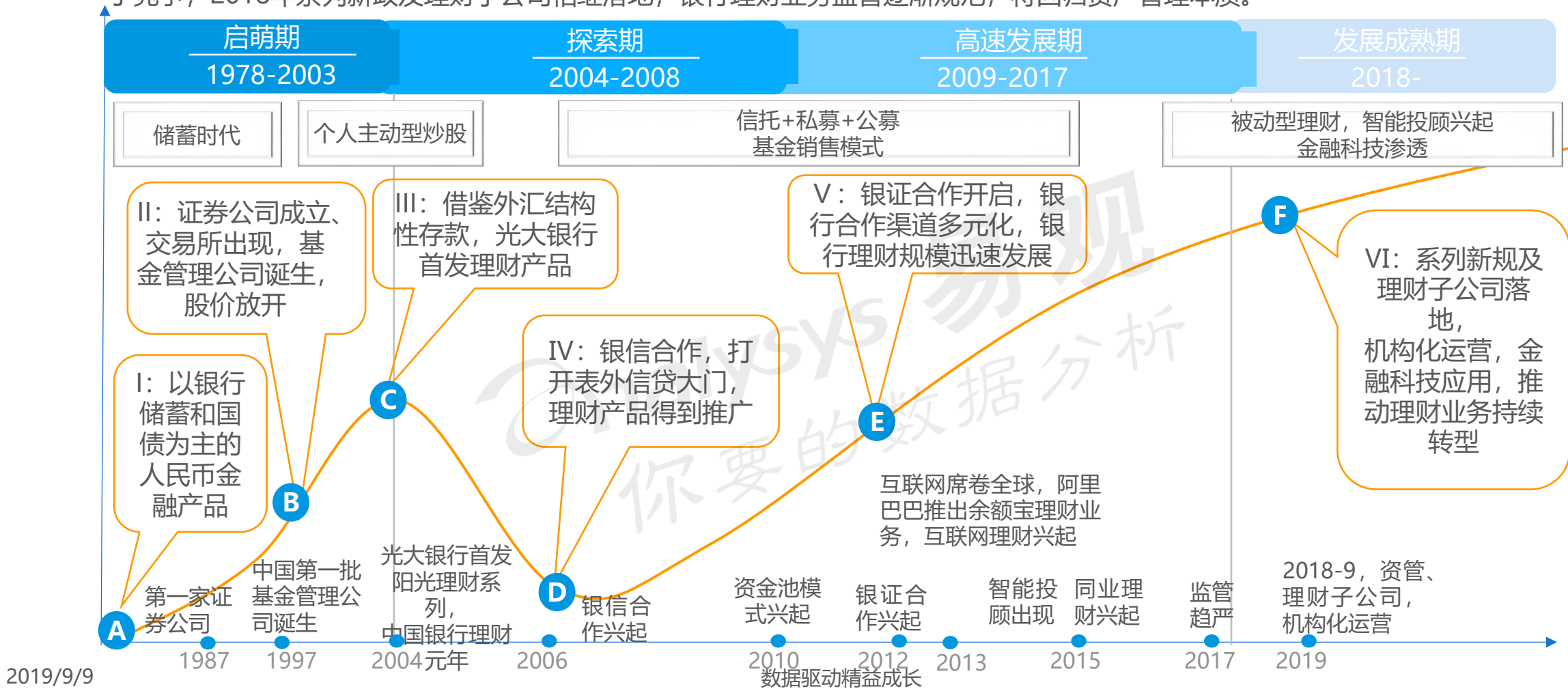
# 中国居民财富增加储蓄率却不断下降，银行理财得到快速发展

- **居民财富增加而储蓄率下降加速银行理财业快速发展。**中国商业银行理财的发展，来自市场需求驱动，一方面居民财富不断增加，另一方面银行存款利率2007年后下滑，略回升后2011年再次浮动下滑，使居民储蓄率不断下降，催生居民对商业银行理财产品的需求；从下图可见，2018年中国国民储蓄率为44.9%，与2008年的历史高点51.84%相比，下滑明显。其次是互联网金融、信托、整卷等行业的兴起，增加银行转型压力；再次，政策等因素引导，推动中国商业银行理财业务快速发展。



# 中国银行理财从储蓄时代，野蛮发展于合作创新，渐回归资管本质

- **银行理财业从借鉴、合作中发展。**中国银行理财业经历较长的储蓄期，以银行储蓄和国债为主的人民币理财产品，从借鉴外汇结构性存款起步，以光大银行首发“阳光理财系列”代表中国商业银行理财发展起步，后历经与信托、证券、基金合作，真正实现快速发展；
- **竞争乱象加剧驱动政策监管趋严。**2011年左右影子银行的快速发展，2013年前后，金融创新加快，互联网理财、同业理财兴起，加剧了竞争，2018年系列新政及理财子公司相继落地，银行理财业务监管逐渐规范，将回归资产管理本质。



# 系列新政重塑理财市场规则，银行理财业务将回归资管

## 统一监管标准 资管规范



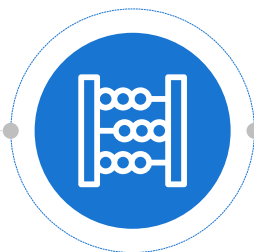
《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》

要求金融机构发行的资产管理产品资产应由具有托管资质的第三方机构独立托管



- ✓ 防范影子银行、多层嵌套下宏观调控失效等方面风险，加强产品穿透式监控，流动性的全面监管
- ✓ 关于公司治理和风险隔离，规定商业银行应当通过具有独立法人地位的子公司开展理财业务

## 配套实施细则 理财规范



《商业银行理财业务监督管理办法》

投资端范围整体扩大，对从制度上将银行理财产品所持有的资产与银行的资产相分离，风险隔离



- ✓ 要求资产端和资金端适配，明确禁错配、破刚兑、去嵌套，加快理财净值化
- ✓ 资本金约束，非标规模将萎缩，现金管理类资产将成过渡期主力

## 配套制度 组织管理规范



《商业银行理财子公司管理办法》

要求打破资金池模式，倒逼银行理财重新定位，强化投资能力，加强关联交易管理



- ✓ 机构化运营，理财业务与自营业务、投资管理智能和交易执行职能分离，强化银行理财业务风险隔离；
- ✓ 建立健全的、衔接、协调运转的管理机制，依托总行优势，并能强化自身投研能力、提升产品丰富度

- 系列监管文件及其配套细则的相继出台，要求资管行业突破传统经营思路 and 模式，支持商业银行设立理财子公司开展资管业务，强化理财业务与母行业务风险隔离，重塑风险管理能力，促进理财规范转型，回归资管能力本源，多样化资产配置能力。
- 理财子公司开展理财业务需同时遵守《资管新规》《理财新规》和《理财子公司管理办法》。



# 新规将在交易、销售、产品要求等方面，为银行理财带来利好

## 理财资金投资要求放松

### ● 投资信贷资产

商业银行理财产品不得直接投资于信贷资产，但可以间接投资他行信贷资产

### ● 投资上市交易股票

在理财业务仍由银行内设部门开展的情况下，放开公募理财产品不能投资与股票相关公募基金的限制，允许公募理财产品通过投资各类公募基金间接进入股市

### ● 非标债券投资限额管理

理财子公司独立经营，非标债权类资产比例计算要求放松，要求全部非标债权类资产投资余额不超过理财产品净资产的35%，不再要求以单个产品非标比

## 理财产品销售起点放松

### ● 不同风险评级产品的销售起点放松

原有文件规定不同风险评级的产品对应不同的销售起点金额。理财新规在整体降低起点金额的同时，将自主权交给各商业银行自主确定各风险级别产品的销售起点金额



## 理财产品交易要求放松

### ● 理财产品评级和客户评级匹配

原有个人客户即使客户评级较高，也不能投资高风险等级的理财产品，理财新规后不再对此设限

### ● 理财产品之间交易

理财新规后，理财产品之间可以进行交易，但不得在理财产品之间、理财产品投资者之间或者理财产品投资者与其他市场主体之间进行利益输送，即交易价格要符合市场公允价格

## 理财产品审核要求放松

### ● 审计频率的要求

把原先每季度进行审计的要求，调整为每年至少进行一次内部审计和一次外部审计

### ● 产品发行前的报告要求

商业银行总行应按要求，在全国银行业理财信息登记系统对理财产品进行集中登记



利好

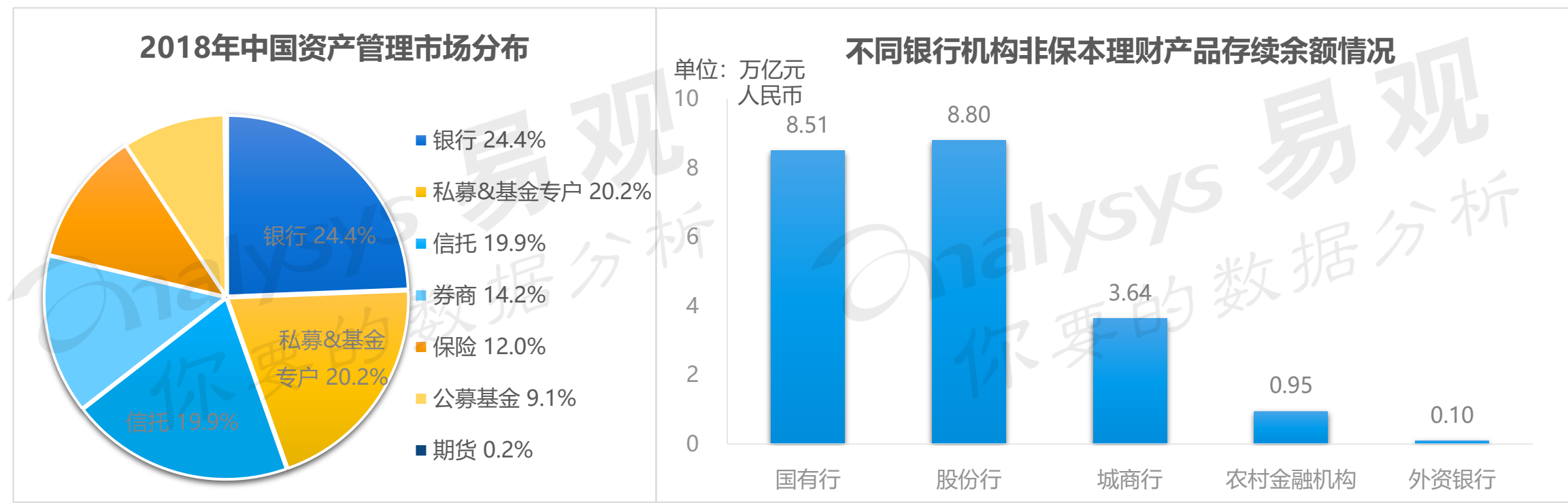
- 可以间接投资他行信贷资产
- 允许公募理财产品通过投资各类公募基金间接进入股市
- 理财产品之间可进行交易

- 销售起点降低，且银行可自主据风险等级确定起点金额
- 非标比例不再严控到单个产品，而是全部产品的整体管控
- 产品集中登记，年度内部+外部审计



# 银行理财业务占据中国资管市场主导地位，以国有行和股份行为主

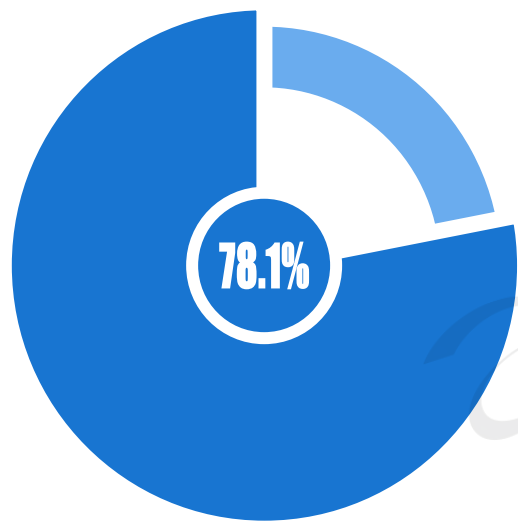
- **银行理财在资管规模中继续居首位。**在中国百万亿级的资管市场中，银行体系资管规模位居第一，从资产配置情况来看，国有银行和股份制银行非保本理财产品余额规模占绝对地位，是银行理财的主要发行机构。
- **银行业理财产品发行和收益集中在国有行和股份行。**从非保本理财产品余额分布来看，国有行和全国股份制银行占全部非保本理财产品的78.6%；从非保本理财产品累计兑付客户收益来看，国有行占 34.3%，全国性股份制银行占40.8%，共占74.1%。随着理财子公司的成立和发展，资管行业或将迎来新的竞争格局。



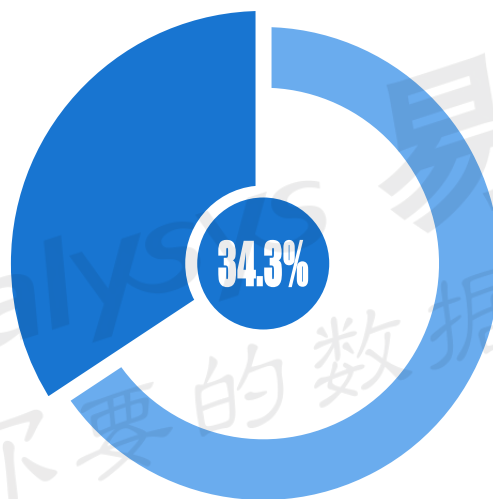
# 从银行理财收益来看，个人类产品是主要贡献，银行头部效应明显

- **从产品类型来看，个人类产品占市场主要份额。**个人类产品累计兑付客户收益占非保本理财产品近八成，可见，个人类理财产品是银行理财收益的主要贡献，将成银行理财市场竞争的重要领域，同时个人类产品面向客户更多元化、需求多样化，银行需要提升投研能力以满足不同细分客群的理财需求。
- **从银行机构类型来看，大行头部效应凸显。**其中，国有大行和全国性股份制银行的累计兑付客户收益占比总和超75%，可见银行理财市场呈现向头部集中趋势，随着理财子公司大行依然率先落地，未来银行资管格局将呈现头部集中格局，大行和中小行都需提早布局，尤其中小行需要确定资管业务发展战略，作为合作代销还是成立独立子公司发展资管业务。

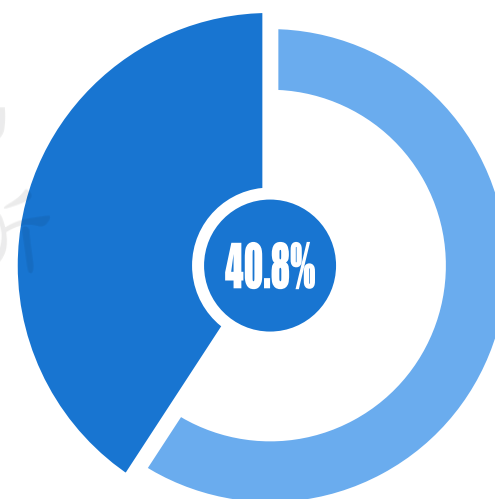
2018年银行业理财产品收益情况



个人类产品占非保本理财产品  
累计兑付客户收益



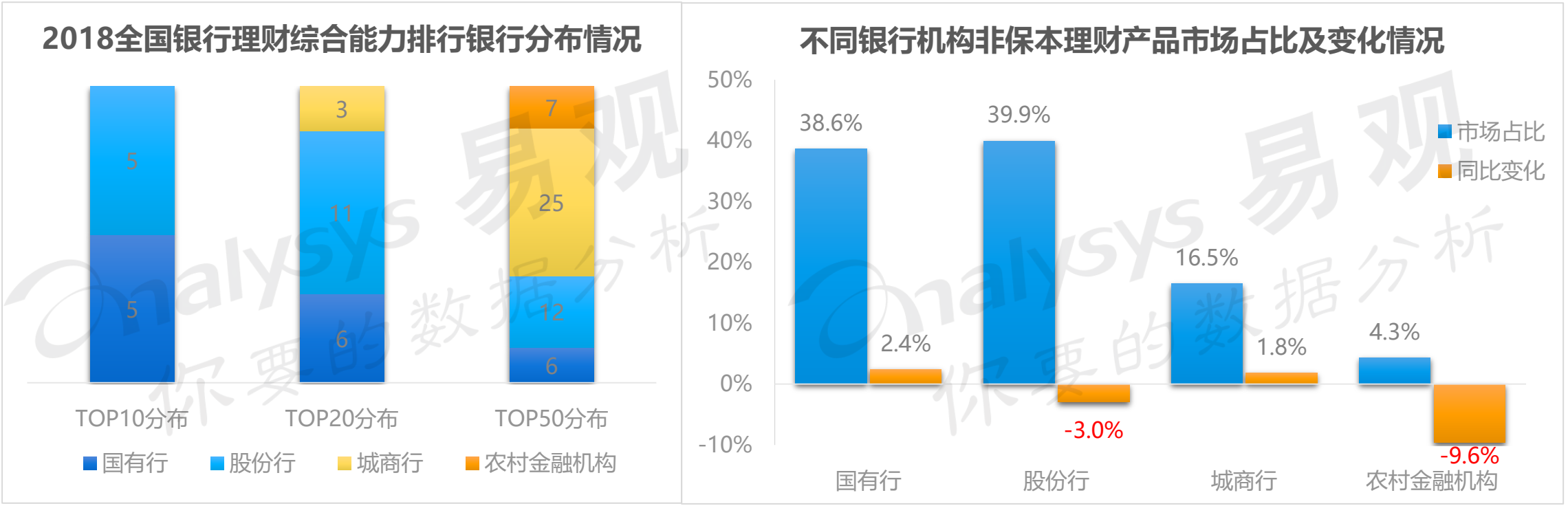
国有大行累计兑付  
客户收益占比



全国性股份行  
累计兑付客户收益占比

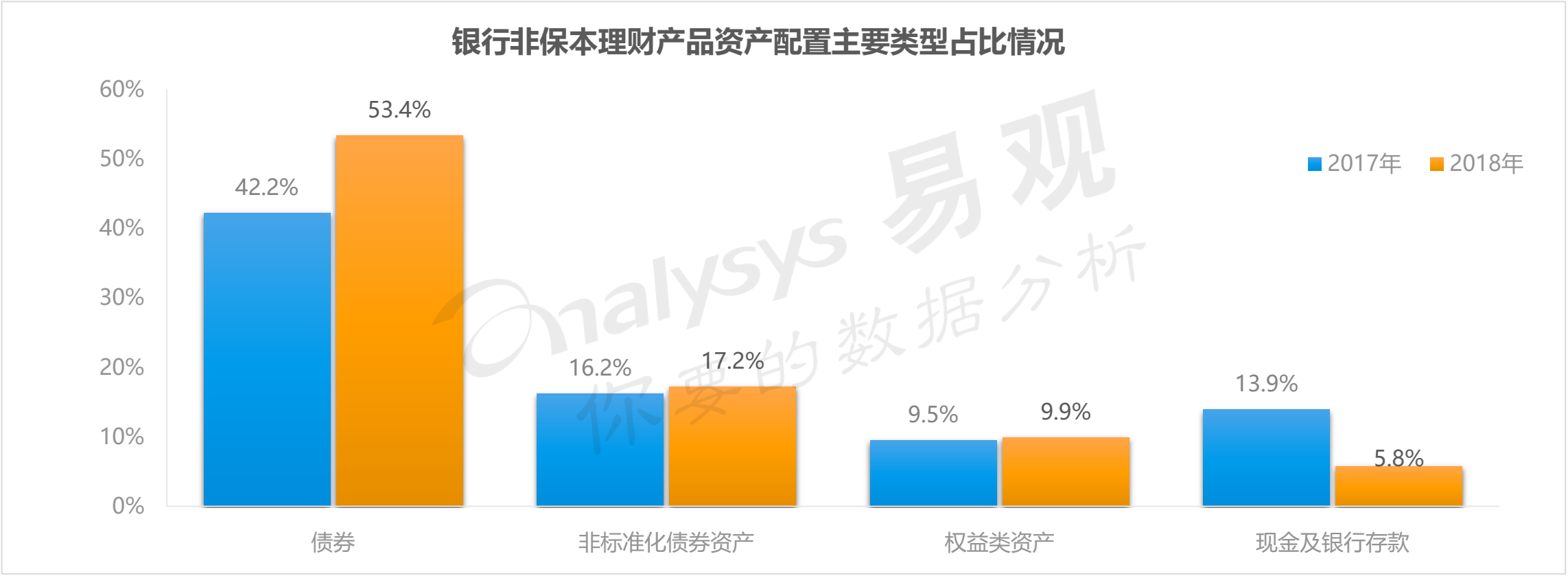
# 从银行类型来看，近八成集中在全国性大行，城商行占比小幅上升

- **大行理财综合能力较强。**从2018年全国银行理财综合能力分布情况来看，前十的均为国有行和股份制银行；从不同银行非保本理财产品余额市场占比来看，也是以国有行和股份制银行为主，截至2018年底，国有大型银行非保本理财产品存续余额市场占比38.63%，全国性股份制银行非保本理财产品存续余额市场占比39.94%，城商行市场占比16.5%，而农存金融机构市场份额占比不及5%。
- **城商行市场占比小幅提升。**大行虽在目前占很大市场份额，但从变化来看，受资管新政影响较大，新旧转换期呈下滑趋势，其中，股份制银行非保本理财产品余额市场占比同比下降3%，而城商行原本因非保本理财在本行理财占比较高，受资管新规影响较小，略有上升。资管新时代，投资管理能力和产品创新能力将成为更重要的竞争力，城商行将利用其灵活特性加大创新追求竞争新增长点。



# 银行资产配置以标准化资产为主，债券大增，非标短期仍有吸引力

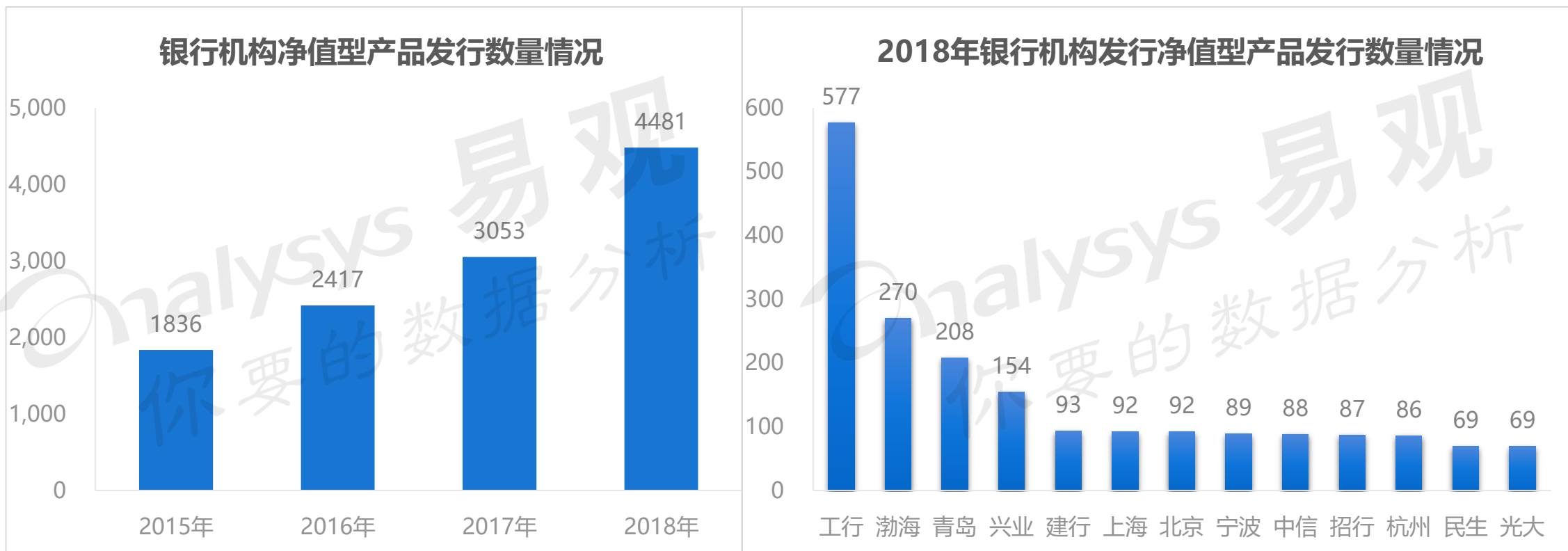
- 从银行理财资产配置结构看，债券配置大增，非标仍具一定吸引力。2108年，从资产配置结构来看，债券是银行理财产品重点配置的资产，其占银行非保本理财资金投资占比最高，超过50%，且较2017年呈大幅上升，非标准化债券吸引力仍较高，在理财新规发布后，明确了非标资产的过渡期，因此，短期内出现略回升的态势，但从长期来看，未来以标准化资产为主。





# 从资产端来看，银行理财产品结构向净值化转型加快

- **银行理财产品结构发生变化，净值化转型速度加快。**从银行机构净值型理财产品总体发行量来看，净值型理财产品发行量逐年上升且增幅明显升高，尤其2018年增速加快，较2017年增幅达46.8%，净值化转型加速；从高净值资产类产品存续余额来看，2018年为3.1万亿元，占非保本理财的13.9%，较2017年2.9万亿元、占比9.9%，增长了4%。
- **从银行来看，净值型产品发行力度加大。**在打破刚兑的监管趋势下，大部分上市银行已经积极进行净值化产品转型，从发行产品数量来看，工商银行遥遥领先。



数据来源：公开数据·易观整理

2019/9/9

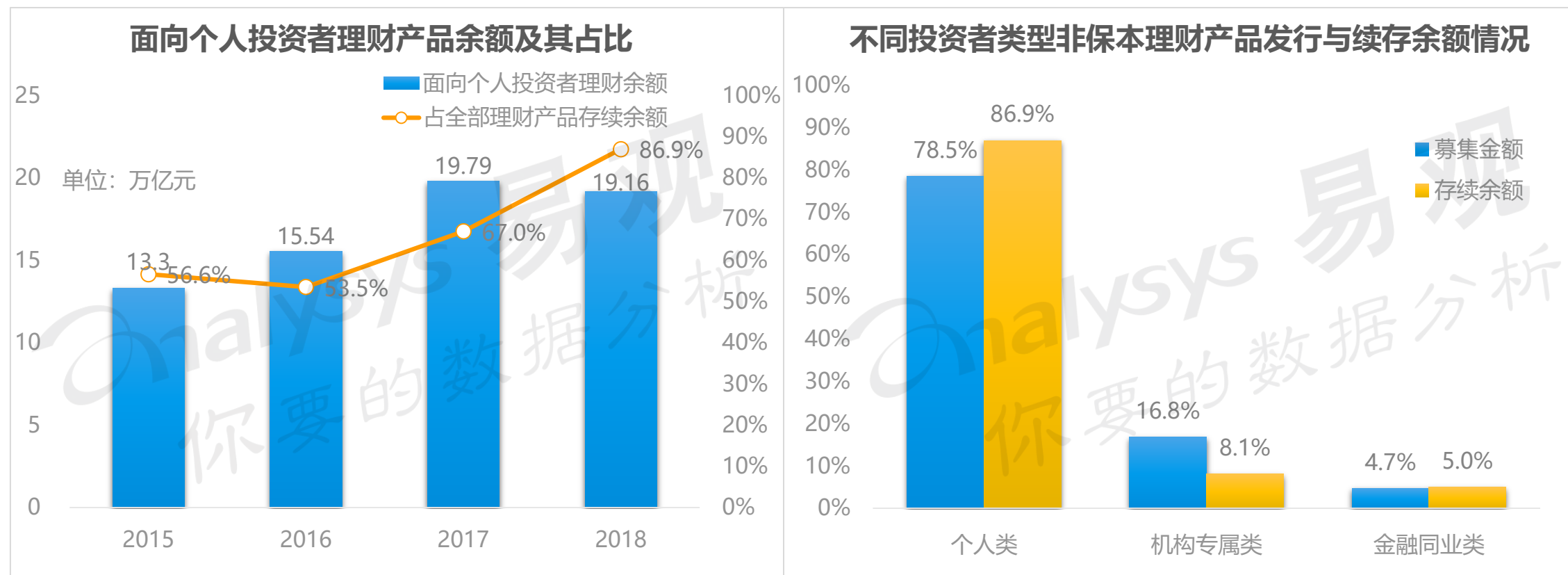
数据驱动精益成长

www.analysys.cn

13

# 从资金端来看，个人投资者是主要贡献，多样化需求成关注重点

- **面向个人投资者的理财产品将成为主流。**从募集资金端来看，以个人投资者为主，从理财产品余额规模来看，面向个人投资者的理财产品余额，以及在全部理财产品续存余额中的占比，均呈上升趋势。
- **银行加大对个人客户竞争，以客户需求的产品服务能力。**个人理财产品成为主流，且随着新规实施，银行理财产品更加普惠化，因此，商业银行理财业务转型，将不仅仅面临管理机制上的转变，银行理财子公司还需面对客户更多样化的需求，需要加强个性化的、按需定制的产品设计能力，匹配和满足更多个人投资者要求和风险偏好的理财产品。



备注：面向个人投资者包含了一般个人类、高资产净值类、私人银行类

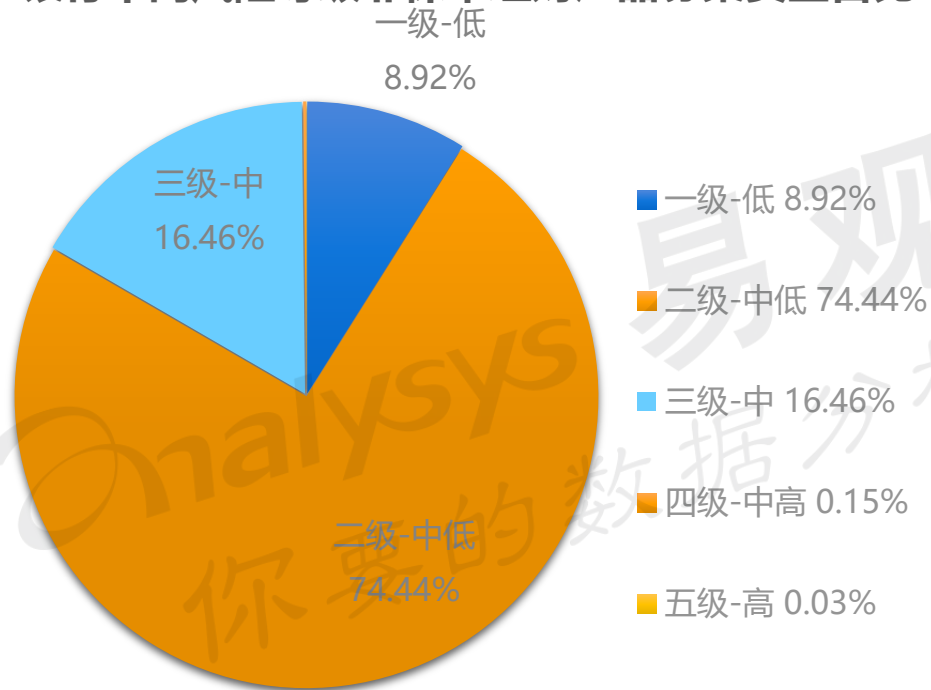
数据来源：中国银行业协会 公开数据•易观整理  
数据驱动精益成长

www.analysys.cn

# 银行新发行理财产品中低风险为主， 大行在个人线上服务优势明显

- **从银行新发行的非保本理财等级来看，中低风险为主。**银行新发行的非保本理财产品中中低等级风险占比近八成，这与投资者对银行的“安全”印象相符；要求打破刚性兑付的转型初期，银行失去“保本”的刚兑优势，为减少用户群因此流失，以中低风险为主。。
- **从投资理财用户群使用银行APP活跃情况来看，仍是国有行和股份制银行为主。**一方面，大行总用户量及线上用户群量优势；另一方面，大行在投研能力上更具优势，更能基于客户需求和风险偏好创新产品、提供满足客户需求的资产配置方案。

银行不同风险等级非保本理财产品募集资金占比



投资理财用户群使用银行综合服务APP活跃情况



数据来源：中国银行业协会 公开数据•易观整理

2019/9/9

数据来源：易观千帆  
数据驱动精益成长

www.analysys.cn

15

# 理财子公司是银行理财回归资管的必然选择，利于促进市场化经营





## PART 2



### 理财子公司重塑资管格局，加速银行理财转型

© Analysys 易观

[www.analysys.cn](http://www.analysys.cn)





## 1

### 合作体系

- **产品嵌套**：理财子公司发行的理财产品可以嵌套投资他行资管部发行的理财产品，可以嵌套投资其他理财子公司发行的理财产品，但不能嵌套投资自身发行的理财产品。
- **分级产品**：允许理财子公司自行发行分级理财产品，遵守资管新规和子公司管理办法关于分级资管产品相关规定即可。
- **非标投资**：非标投资额度进一步放松，未来银行理财子公司至少短期内在封闭式产品运作方面或继续强化非标债权资产的投资，以提升产品收益和吸引力。
- **投资股票**：允许子公司发行的公募理财产品直接投资股票。

## 3

### 市场门槛

- **风险准备**：商业银行的拨备资本是按12%-15%的比例每年进行计提，理财子公司按10%进行计提，且达到一定余额可不再计提。
- **风险测评**：明确可以通过电子渠道进行客户首次购买产品的风险能力评估，即客户可以通过多种远程进行评估如电子渠道等，不用面签，顺应当前线上营销获客的大趋势。

- **理财合作机构范围**：规定子公司发行的公募理财产品所投资资管产品的发行机构、受托投资机构只能为持牌金融机构，但私募理财产品的合作机构、公募理财产品的投资顾问可以为持牌金融机构，也可以为依法合规、符合条件的私募投资基金管理人；针对投资顾问，和证监会细则保持一致，要求是“私募证券投资基金”，即私募股权、私募其他不在合作机构范围内。

### 产品体系

## 2

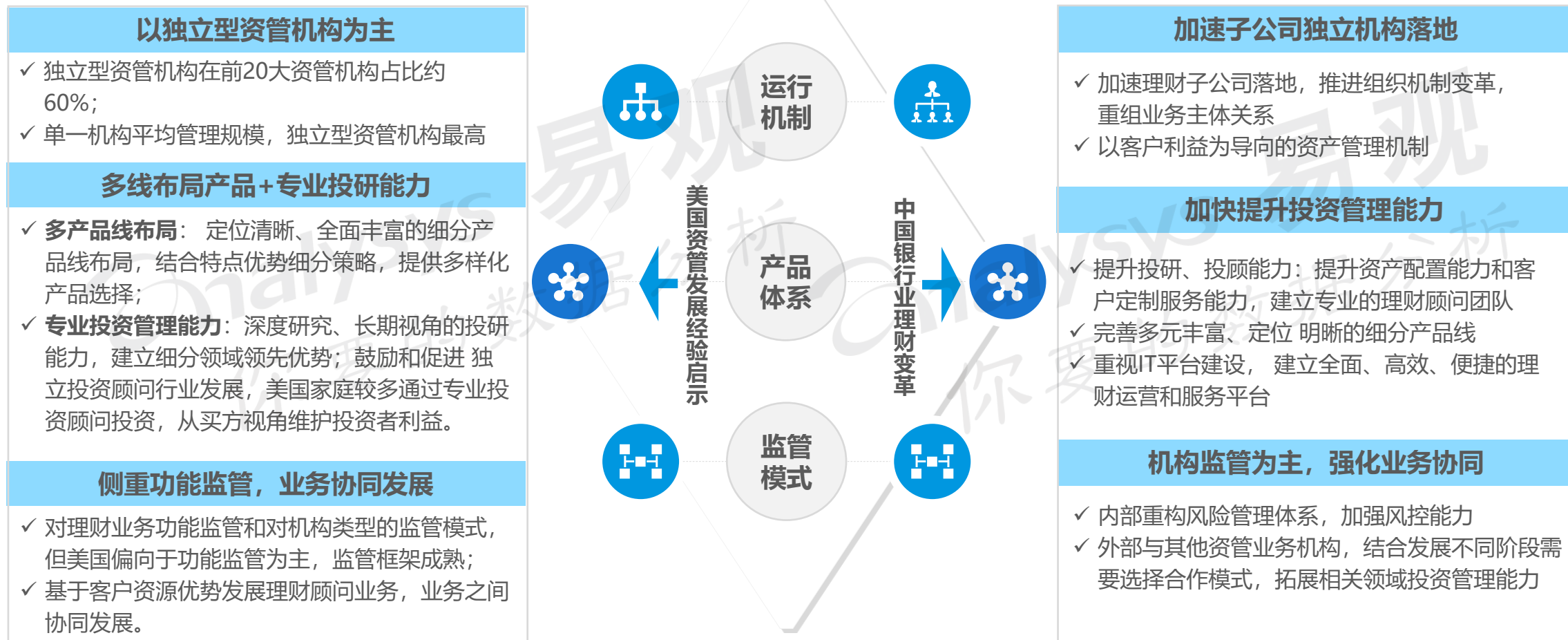
- **销售起点**：具体销售起点由理财子公司自行把握，未来同公募基金拉平监管口径。理财子公司既可发行摊余成本法计价的现金管理类产品（偏离度参考货基），在起购金额、客户风险评估上又大幅放松，势将对当前公募基金体系下的货币基金产生强烈的正面冲击。
- **销售渠道**：理财子公司销售渠道从银行业金融机构扩展到银保监会认可的其他机构，即子公司可通过自身平台销售，也可由银行及其他平台代销，不再局限于传统银行平台，将利于一些过去已从事基金销售的财富管理公司。
- **销售宣传**：理财子公司发行的理财产品，公募理财产品，可以通过电视、电台、互联网等渠道公开宣传。

### 风险管理

## 4

# 国外资管发展经验借鉴与启示，中国银行业资管布局和能力打造

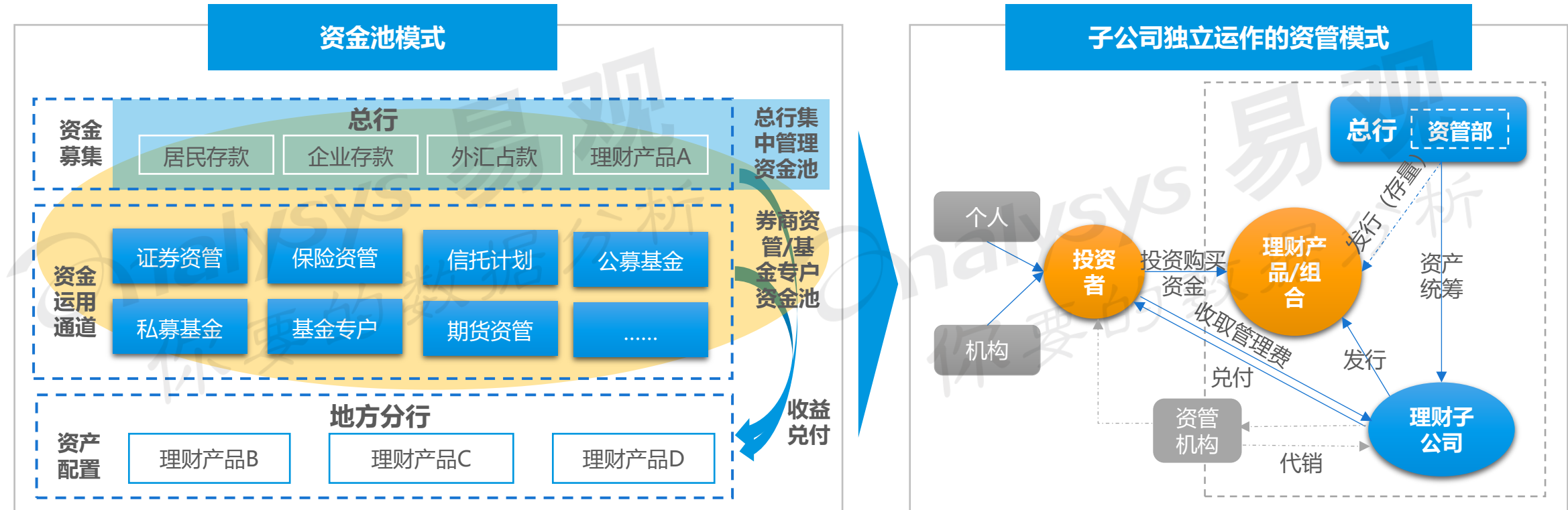
- 从美国资管市场来看，占全球500大资管机构过半，其中美国头部资管机构份额近半，且以独立资管机构为主，中国资管行业发展也将走向独立运营机构，且加速子公司落地，逐渐完善管理规则和监管制度，加强内部风险管理和风控能力，与总行及相关业务协同；在理财产品投资研究加大深度研究、加大科技投入提升投研、投顾智能化服务能力，建立细分领域的领先优势，打造投研能力核心竞争力。





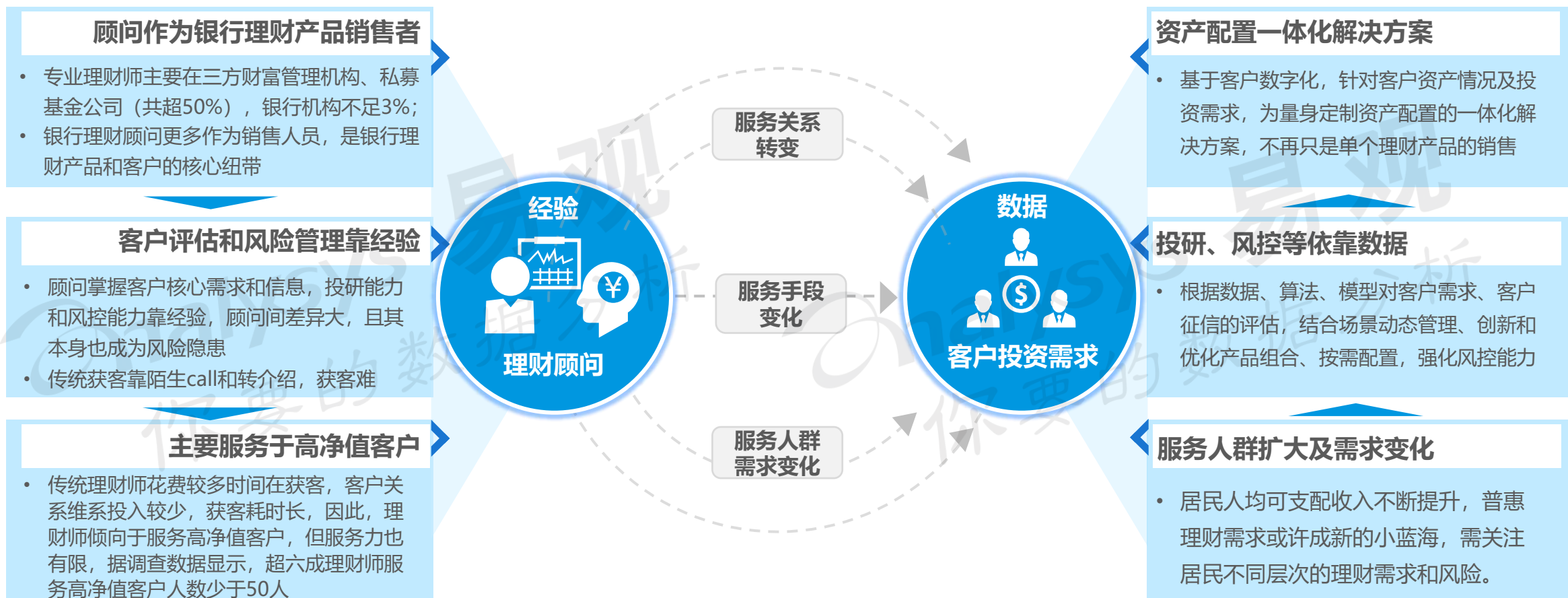
# 中国银行理财管理模式，从资金池模式向机构化独立运作转变

- **监管要求第三方独立托管，银行成立资管子公司大势所趋。** 历经长达十多年发展，银行理财成为中国资管市场领头羊和服务实体经济的重要参与者，但资金池、期限错配、刚性兑付、同业加杠杆的运作模式，积累了大量的风险。当前，中国银行机构大多处于理财事业部制为主的业务架构，但随着资管新规要求破刚兑、打破资金池模式，以净值化管理的思路，将向以独立资产管理公司模式运作转变。
- **新资管运作模式中，重新定位银行理财服务。** 因资管新规要求资管不能期限错配、不能质押等，传统资金池管理不再适用，银行将更多作为资管托管的角色，通过理财子公司发行、代销合规的产品，不再利用银行资产向投资者承诺收益兑付，以管理服务费获得收益，实现投资管理和交易执行职能分离，银行资产和子公司理财产品之间不能进行利益输送、实现风险分离。



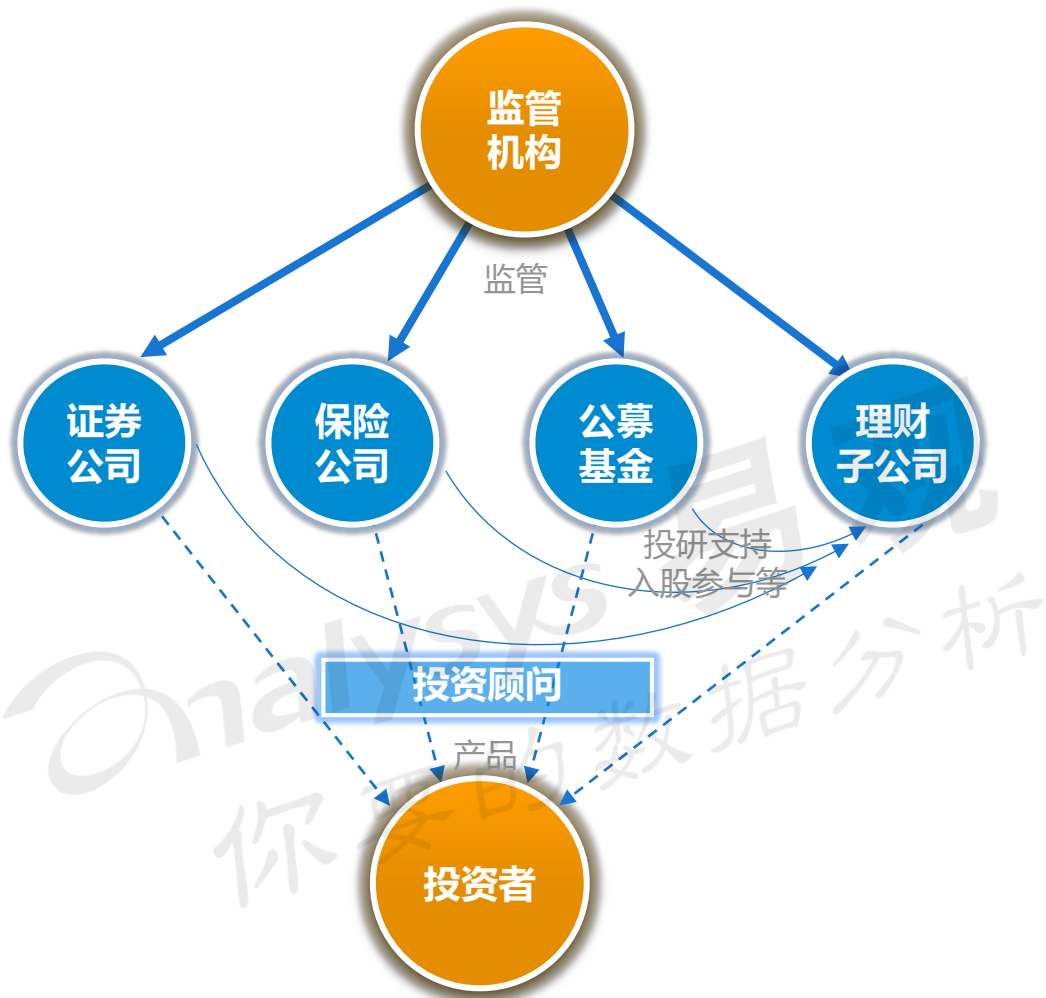
# 从依靠理财顾问经验为驱动，转向数据驱动以用户需求为中心

- **银行理财服务从以人的经验为主，向以数据驱动转变。**在传统银行资管中心经营模式中，理财顾问是作为银行机构理财产品和购买客户之间的核心纽带，投研和客户风险评估依赖顾问经验，而顾问间能力差异大。在未来子公司运营模式中，顾问将逐渐独立于银行机构之外，投研和风控依赖用户征信数据，基于金融整体数据，从用户投资需求和风险偏好出发、结合金融服务场景，借助算法模型、智能工具提高决策效率，为客户提供一体化理财方案。





# 银行理财子公司与其他资管机构，将开启新竞合关系



## 新竞合关系

0

- 银行理财从与公募基金等，从通道合作转向竞合关系，市场关系上合作，业务、产品上竞争。

## 产品及业务竞争

1

- 相关业务竞争加剧：银行公募理财和公募基金产品出现直接竞争，特别是货币市场基金和银行现金理财类产品的竞争；后续理财子公司可投资股票等，也将加剧与券商等竞争。

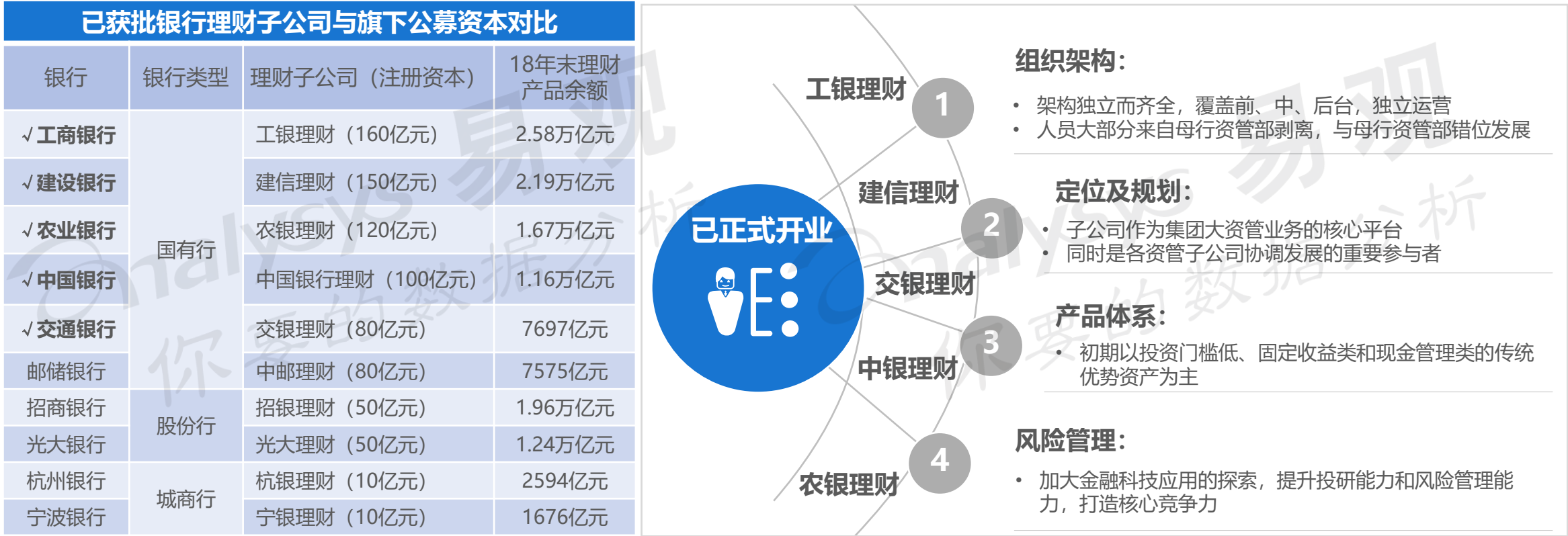
## 资管能力支持及市场合作

2

- 理财子公司初期在投研和风控能力弱于其他资管机构，因此，可能会在权益投资方面或寻求与公募基金、私募基金、券商资管等的合作，通过委外或投顾等方式；
- 与基金的合作，一是基金可作为银行理财产品的投资对象，二是为银行理财子公司提供投资顾问服务，三是在银行理财子公司估值体系和风控平台建设上提供助力；
- 券商、保险、基金、信托等后续也可能陆续参股银行理财子公司，输出自己的投研优势。

# 理财子公司布局加速，国有大行先行，从运营机制到产品探索创新

- **银行业加大布局理财子公司，六大国有行全部获批，股份制银行获批提速。**自理财子公司管理办法发布，宣布设立银行理财子公司的银行数量已有30多家，包括国有行、股份行、城商行、农商行，银行类型多元化，已获批的10家理财子公司，2家城商行注册资金10亿元，其余均在50亿元以上。
- **已正式营业的银行理财子公司，从机制改革到产品创新探索。**截止目前，五大国有行的理财子公司已获批正式营业，将从组织架构上重组，普遍表现为人员从总行资管部门剥离、部分创新人员外招的方式，管理机制上独立运营；普遍将子公司作为银行机构未来大资管业务的核心平台来打造；初期的资产配置仍以稳健型产品为主，投研能力有待提升。



# 理财子公司将加速理财产品转型、改变银行理财与存储格局

- **子公司加速银行理财产品转型。**在资管新规和理财新规配套下，理财子公司对理财产品的销售门槛、辐射人群、覆盖市场等范围都放宽了，一方面，将推动银行理财产品更加普惠化，助力银行竞争个人类理财市场；另一方面，理财子公司可直接投资股票，增加银行募集资金范围和权利，将逐渐流失的用户存储转向银行理财；另外，新规要求资管行业向净值化转型，银行保本理财产品发行量逐渐减少，逐渐向净值化转变，但因投研和资管能力差异，发行方仍以大行为主。未来，理财子公司将加大在投研、投顾服务方面投入，加速银行理财产品转型，抢占市场机会。



## 银行理财投资起点降低

- 新规对理财产品销售金额一再调整，降低银行理财门槛，将有助于银行理财产品更加普惠化、惠及更多普通投资者。



## 子公司可直接投资股票

- 过去理财产品募集资金主要投资于货币市场和债券市场，子公司管理办法规定，理财产品可以直接投资股票，募集资金市场范围及权利放宽，传导给投资者的机会也将更多，会促进银行储蓄部分向理财产品转移，或将改变银行理财与存储格局。



## 净值型产品转型

- 新规对破刚兑等系列要求，推动银行加快推出符合新规要求的净值型产品，产品线覆盖固定收益、权益、商品等各种类型；转型初期银行偏向较低风险、流动性选择多样化净值型理财产品，助银行理财产品净值化转型中给客户逐渐接受的过程、防用户流失。

# 银行理财子公司加大投研投入，加快产品创新，打造核心竞争力

- **资管新规促使银行加大投研投入，打造资管核心竞争力。**资管新规开启银行业理财市场新一轮比拼，而商业银行在投资研究能力方面，与国际资管机构精细化、专业化优势相比，与保险资管和基金公司相比，差距较大；且中国早期使用外部投研系统更多基于流行的标准化分析方案，难以满足个性化需要，也难以对数据深度挖掘以提升投资能力。未来，理财子公司模式成为主流银行理财业务的载体，客群细分及其多样化需求、资管机构差异化发展，投研能力将成为银行理财核心竞争力。
- **理财子公司将借助金融科技提升投研能力，加快产品创新。**银行业理财投资研究以子公司化运契机，与母行协同，发挥母行IT建设基础、研发队伍和资源方面的优势，借助金融科技生态力量，通过统一数据服务、多方合作研发，同时探索自主研发之路，不断探索机器学习、自然语言处理等技术应用到基本面研究、运营分析、量化投资研究等业务场景中，加速银行投研能力提升，助力银行理财产品创新。



数据来源：公开数据·易观整理

2019/9/9

数据驱动精益成长

www.analysys.cn

26



# 银行理财子公司将依托母行科技力量，加速提升智能投顾服务能力

- **智能投顾市场发展迅速。**据公开数据显示，2020年全球智能投顾市场资产管理总额将达2.2万亿美元，占全球财富管理规模比超过2.2%，市场渗透率则将从0.5%猛增至5.6%。国内智能投顾尽管发展较晚，但也在快速发展据数据显示，国内智能投顾管理资产规模到2022年也将超过6600亿美元。
- **银行机构发力智能投顾。**中国银行机构渐成为智投领域的主要参与者，积极投入自研，上线智能投顾产品，为理财子公司加速提升智能投顾服务能力奠定基础。一方面，智能投顾助力提高其重点目标客群的触达率，防止客群流失；另一方面挖掘潜力客群，通过线上免费金融工具吸引客户，而后二次挖掘出合适的客户引流到线下，实现线上线下联通，提升客群获客量。智能投顾降低了投资服务门槛，据招行数据显示，优秀的投资顾问一天完成60次左右投资决策，而投顾机器人能完成百万次的日均交易决策，极大提升了投资决策效率，成为财富管理下一片蓝海。



数据来源：公开数据·易观整理

www.analysys.cn



# 理财子公司受母行战略管控，并重构子公司风险管理体系

- **规范化管理，强化风险隔离。**风险管理是监管机构在资管新规、理财新规、理财子公司管理办法中着重强调的重点领域之一，子公司作为独立机构运营，与母行相互衔接、协调运转，注重资金、业务、管理、人员、系统、营业场所和信息等的隔离，实现风险隔离；
  - **全流程管理，完善服务体系。**理财子公司将遵循银行机构的公司架构，受综合的战略管控，与资管中心在资管业务、人员上衔接与协同运行，但从公司治理角度是独立经营的管理机制，并建立全要素、全流程的管理体系，包括从产品研发设计、资金募集、投资运作、运营管理等全流程的管理、产品全生命周期管理，强调对全流程的风控机制，提升产品分析研究于投资能力，构建完善服务体系。
- 母行和子公司管控模式



## 理财子公司资产风险管理体系



# 理财子公司理财业务将从事后管控转向全过程、智能化风控管理

- **金融科技加速向银行理财渗透，助力银行理财从事后管控向智能风控转变。** 银行理财子公司将充分利用母行积累的客户数据，围绕客户投资需求及风险需求提供资产配置服务，将传统的基于理财顾问对风险的事后管控，向实时性、智能化、全流程动态转变，同时，人际交互及个性化、全过程陪伴式管理助力改善用户体验、挖掘客户潜在价值。子公司将依托母行的技术优势，加大科技投入，自建IT系统和科技能力，同时与第三方智能风控解决方案提供商合作，解决交易欺诈、客户价值分析、理财全生命周期风险管理等场景的痛点及问题，加快提升风控管理能力。



# 银行理财子公司将从前、中、后台提升数字化能力，助力加速转型

- 银行理财业务存在投研能力弱、产品创新不足、产品种类少且缺少运营能力、风险管理难度等问题，理财子公司成立后，将加大与金融科技融合，从经营管理角度面向理财服务前端、业务中台、管理后台等加快数字化能力建设，助力推动银行理财业务转型。



## PART 3



### 银行理财子公司争相落地，践行资管创新之路

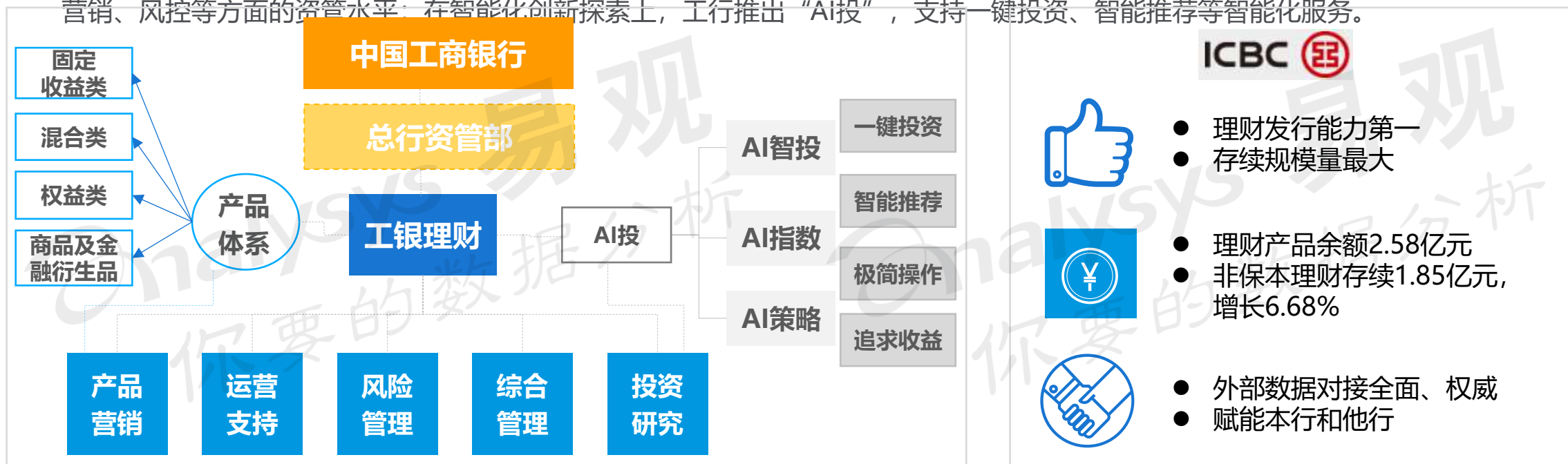
© Analysys 易观

[www.analysys.cn](http://www.analysys.cn)



# 工银理财：坚持自主创新提升资管能力，稳固银行业资管第一大行

- **工行理财产品规模领跑银行机构。**从体量上，工商银行理财总规模是中国银行业资管第一大行，截止2019年5月，工银理财管理的符合资管新规要求的理财产品规模超3700亿元，且以160亿元领跑银行系理财子公司注册资本；从产品体系上，工银理财建立了覆盖不同期限、类型和各类投资市场的新规产品体系，形成了固定收益类、权益类等多维产品布局，且以国内资管第一的目标持续完善产品体系。
- **工银理财将以创新理念贯穿理财业务转型。**工银理财于2019年5月正式获批成立，其发展将依托总行的战略协同，总行资管部从全行角度规划资管业务方向，并指导理财子公司业务发展策略。工银理财将坚持工行以创新促发展理念，注重自主创新，从机制改革、产品及业务创新、技术创新等方面推动理财业务转型。从工银理财架构的五大业务板块可看出，将从管理机制上推动工行资管在产品、投研、营销、风控等方面的资管水平。在智能化创新探索上，工行推出“AI投”，支持一键投资、智能推荐等智能化服务。

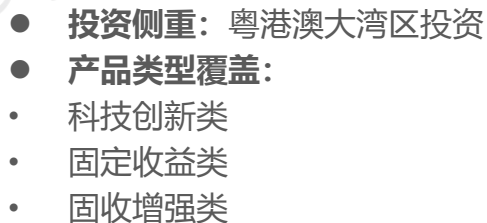


图：工银理财业务架构及产品体系

数据来源：工商银行2018年报 访谈•易观整理

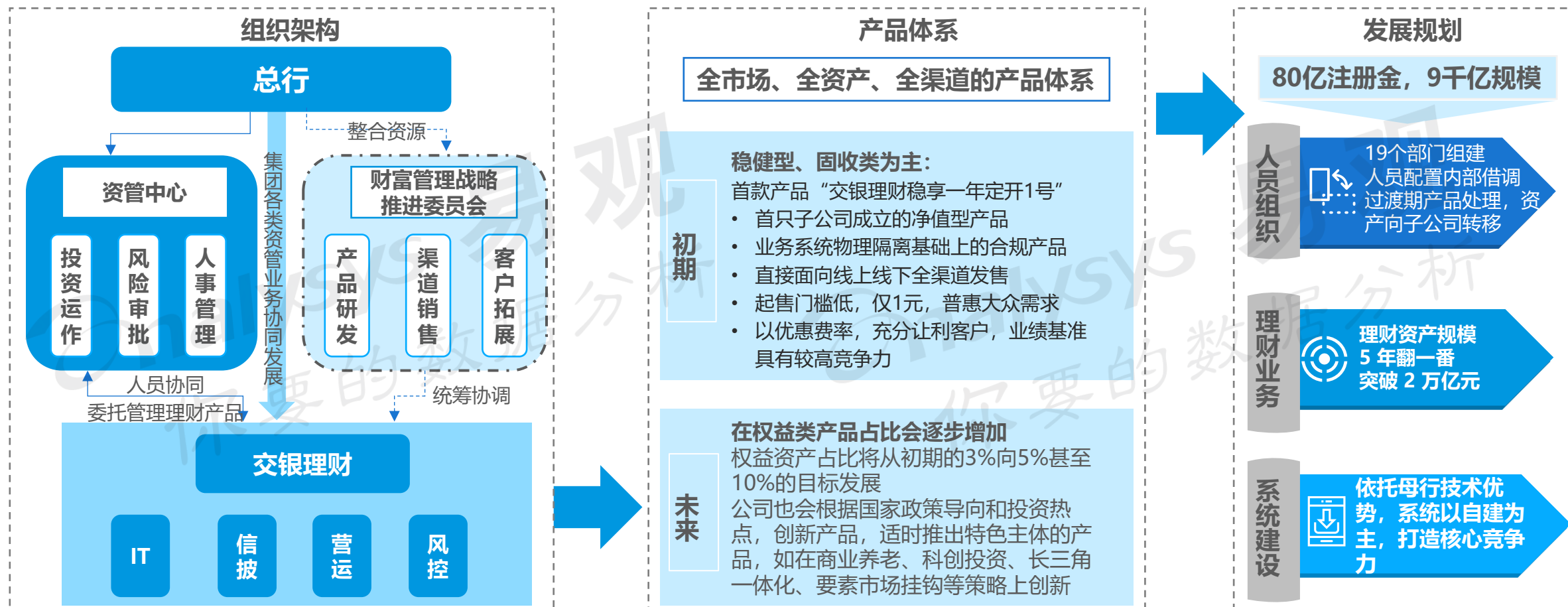


- 
- 母子协同**
- 提升综合金融服务能力
- 全行资管板块内部协同，提高集约化水平
- 内部协同**
- 生态协同**
- 资管行业生态协同，包括销售渠道、营销经验、风控手段、资产运用及投后管理等
- 资管生态圈**
- 资产管理部**
- 总行**
- 建信理财**
- 外部生态**



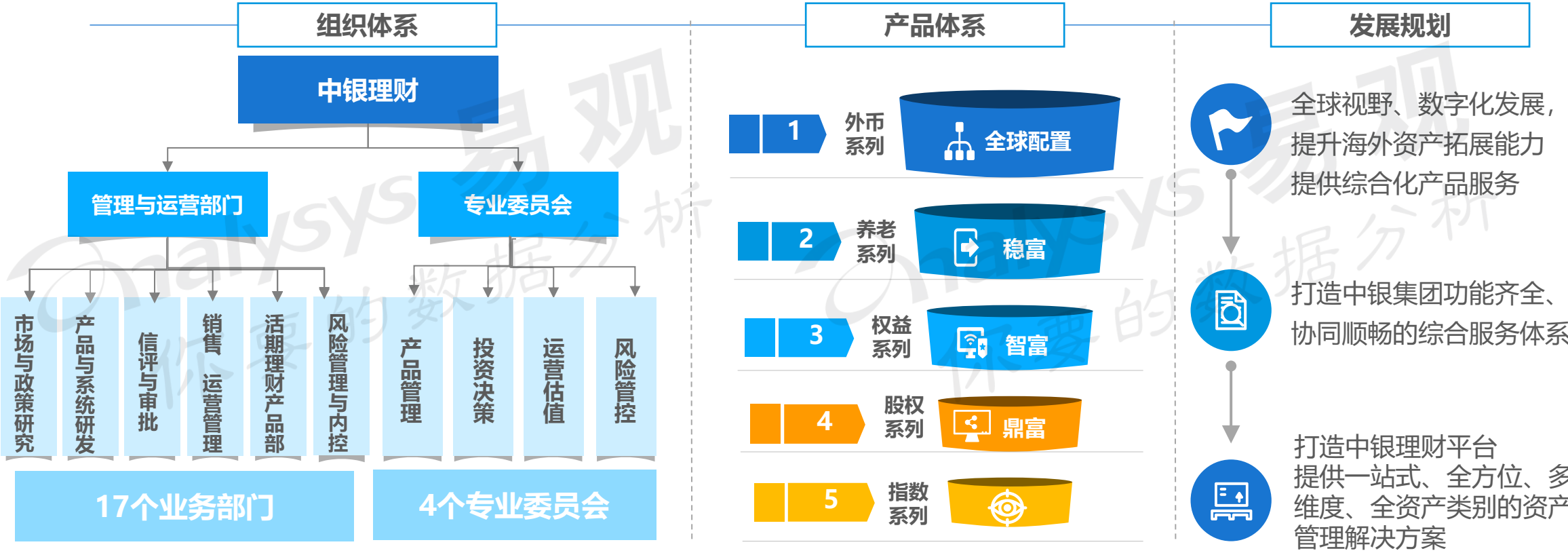
# 交银理财：加强外部合作提升资产配置能力，助力理财业务转型

- 交银理财以委托管理母行理财业务，借助母行整合资源，并注重与外部机构合作发展理财业务。交银理财肩负交行理财转型重任，初期以受托管理执行母行资管部理财业务平稳过度，同时基于母行技术优势，通过自建系统，需要外购的系统会结合公司业务需求进行二次开发，打造自身核心竞争力。产品体系构建初期以稳健型为主，未来将打造覆盖全市场、全资产、全渠道的产品体系，目标是理财规模5年翻番，将充分利用集团旗下信托、投行、租赁、保险等多个金融牌照的优势，利用全球化网络加大全球资产的配置能力拓展业务，并注重与外部合作，如与信托公司合作，获得非标资产，与保险机构的合作，增强股权长期限投资能力等。



# 中银理财：重点布局净值化理财产品，打造一站式资管服务能力

中银理财重点布局加速净值化转型，将加大科技投入提升产品创新与资管服务能力。中银理财在组织架构上，分别设立专业委员会、职能和运营部门，将通过重点布局类货基金的现金管理类产品加速净值化转型，对此专设了活期理财产品部进行专业化运作；人员配备上，总行原资管部的理财业务人员全部平移到中银理财，而原老产品后续总行将以委托协议由中银理财代为管理。创新服务能力上，将借助科技力量，提升产品研发、投资交易、风控运营等各个环节的管理能力和运营效率，加强产品创新，开业初即推出了五大系列产品，通过精准的产品服务提升客户体验。未来，中银理财将依托集团全球化、综合化、数字化的特色优势，提升全球资产拓展能力，不断完善产品体系，提供一站式、全方位、多维度、全资产类别的资产管理解决方案。





## PART 4



# 资管新时代，中国银行理财子公司发展展望

© Analysys 易观

[www.analysys.cn](http://www.analysys.cn)



# 子公司加速银行理财从组织到产品等要素的变革，重塑竞争格局



## ● 从竞争格局看

理财子公司与其他资管机构形成新竞合关系，一是利于壮大资本市场投资队伍，二是促进其业务模式、投研资源等合作、产品差异化竞争；并进一步推进银行业对外开放改革，鼓励境外金融机构参与设立、投资入股商业银行理财子公司。

## ● 从组织机制看

理财子公司运行，银行理财原有的依靠资金池运作的业务模式受到冲击，重塑理财业务主体关系，规范化运作强化银行理财业务风险隔离，推动银行理财回归资管业务本源，保障资本市场健康有序发展。

## ● 从产品体系看

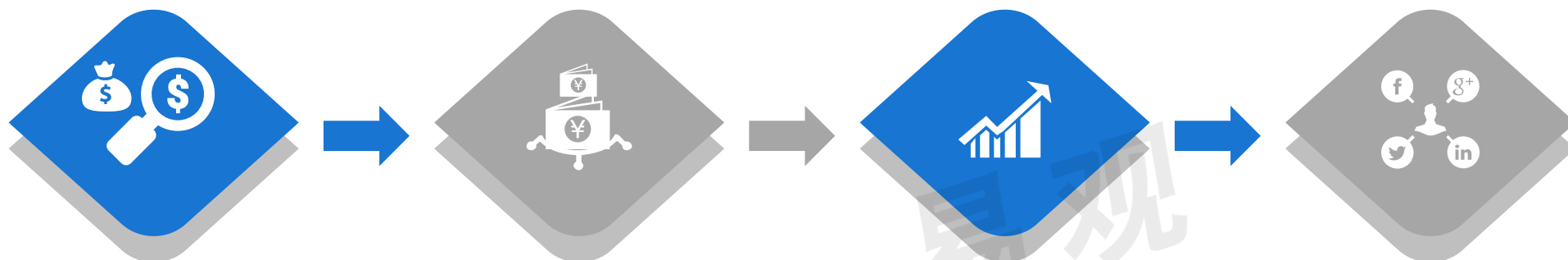
产品是理财子公司立足市场的关键，提升投研能力，结合自身优势创新产品体系差异化竞争；产品净值化，利于市场化竞争。

## ● 从客户服务看

围绕客户资产及风险偏好、投资需求等提供资产配置服务；服务方式也从传统理财顾问向智能投顾、智能投研、智能推荐等方向转变。

# 理财子公司将加快金融科技融合，提升业务价值链环节数字化能力

- **银行理财子公司依托总行数字化能力从价值链核心环节打造核心能力。** 银行近年加大金融科技投入和建设，加速数字化转型，为其在资产管理价值链的核心环节，提升智能化服务能力。银行理财从资产端到收益端的从募资获取资产、理财产品创新和设计、投研投顾能力以及面向客户的精准营销各个环节，理财子公司依托总行在这些领域的科技和数字化能力，加快数字化转型，打造其资管竞争能力。



## 资产获取

资管新阶段，资管类理财业务将成为主导，资管端业务能力强的银行，可以通过资管驱动，从资管端能力向其他业务环节延伸，强化资产获取能力

## 产品设计

充分利用数据和科技，按客户需求和风险偏好，优化理财产品组合服务，适时自主创新和优化组合产品，强化产品创新能力

## 投研投顾

银行机构庞大数据积累的优势，加大对投研、投顾产品平台的开发、升级，结合专业理财投顾队伍，提升理财产品服务能力

## 精准营销

基于银行庞大的个人客户优势基础、零售转型的积累，以智能投顾驱动，大力提升理财服务的精准营销，提升C端市场竞争力

# 理财子公司将向以客户为中心的全方位精细化服务转变

- **智能营销将助力子公司应对新资管时代渠道竞争。** 银行理财传统销售是基于“保本”信赖基础和“网点”渠道优势，新资管时代，银行理财销售从产品销售转向包括客户管理、按需定制化资产配置、客户服务等综合能力。一是基于智能手段，包括数据平台、智能投顾、投研等，支撑理财顾问提高为客户提供理财方案的决策效率；二是利用智能手段，面向全渠道、全触点的营销触达；三是基于数据的客户分析，制定满足客户需求、风险匹配合理的资产配置解决方案，即从客户需求分析到产品设计、与客户交互等客户旅程的智能服务。

传统营销

银行信用→银行网点+理财经理/顾问/银行网点人员



用户分析

用户画像



客户开发

投资教育



制定投资方案

投资组合



收益跟踪

客户价值

智能营销

网点+人员+平台→ 智能投研+投顾平台+银行智能营销平台

手段智能化

- 基于数据，AI、大数据手段
- 数据工具、智能平台

全渠道

- 线下：银行网点+合作场景
- 线上：网银+营销平台+APP

全触点

- 智能网点、ATM、人员、移动APP、视频平台、自媒体

精细化

- 基于用户画像，结合用户需求、风险匹配，定制投资方案

# 理财顾问从产品销售，转向资产配置一体化规划专家

- 资管新时代，对理财顾问的能力要求更高，从业务专业度到数字化工具应用。一是角色定位的转变，理财顾问从产品销售员，转变为基于客户投资需求和风险偏好的资产配置一体化规划师；二是服务工具的转变，从依靠顾问经验转变依靠数据驱动，客户需求个性化、多元化，顾问获客、客户关系维护等，都更依赖数据分析、数据工具；三是顾问服务范围的扩大，个人客户也会成为理财子公司对理财市场竞争的客群，顾问的服务就不仅仅是维系高价值客群。这些转变，对理财顾问的专业能力要求进一步提升，也将加剧银行对顾问人才的竞争。





# 子公司是全国性大行共同选择，新规利好也给城商行入局竞争机会

- **理财子公司设立大行头部效应初显，城商行将以灵活机制参与竞争。**理财子公司的布局和落地，全国性大型银行以母行客群基础和业务规模优势率先布局，抢夺先机，头部效应显现。城商行借新规利好积极、灵活参与，已有十余家申请子公司设立、两家获批，同时，城商行还可以以代销机构角色参与，且新规放宽的面签要求，也为城商行在新资管竞争市场中打破区域限制带来更多发展机会。
- **以客户为中心的精细化服务是竞争方向，也是大小行共同的选择和机会。**新资管市场竞争加剧，银行理财从产品销售转向以客户为中心的精细化服务，大小行都面临新能力建设、获客、服务、粘性等方面的竞争，各有优势。城、农商行可以利用其管理半径短、决策机制和创新灵活性更强等方面，加大创新投入，在细分领域加强产品创新，助力其在新资管竞争中赢得新增长点的发展机会。

## 全国性大行：设独立机构，与总行协同，打造自身长期竞争力

- **独立机构为主：**大行理财业务以独立子公司运行为主，同时承载总行资管业务的战略规划及服务全行，与总行及相关业务协同发展；
- **发挥优势打造整体竞争力：**充分利用总行的科技、客群基础、客户信任度、业务规模等优势，建设子公司的IT、投研和运营能力，提升子公司从产品、营销到运营的精细化服务能力，打造整体的、长期的竞争力，应对银行间、资管业的竞争。



## 城商行：灵活机制参与，赢竞争新增长点

- **灵活机制：**将理财业务作为新增长点规划业务体系，各行结合各自理财业务以灵活机制参与竞争，即可选择设立子公司，也可以选择代销模式开展；
- **细分领域精细化服务打造竞争能力。**城商行可更多在深耕客户、围绕客户需求创新方面加大力度，一是产品创新，选择细分客群及其需求，打造爆款产品；另外，加大线上渠道发力，充分利用新规带来打破区域机构及网点局限的机会，提升获客、活客、粘客等服务能力，赢取竞争机会。

# 数据驱动精益成长

- 易观方舟
- 易观千帆
- 易观万像



易观方舟试用



易观千帆试用



易观订阅号