

经济“新常态”下 推进银行业向财富管理转型

随着我国经济步入新常态，商业银行发展环境发生复杂深厚的变化。以传统的信贷规模扩张为核心的经营模式正面临拐点。当前着力发展财富管理和资产管理业务，已经成为商业银行转型的重要方向。日前交通银行就此话题召开“新常态下中国银行业创新与转型”圆桌论坛，由交通银行首席经济学家连平担任主持，上海财经大学商学院副院长戴国强、中国社会科学院金融研究所副所长殷剑峰、汇添富基金管理公司副总经理娄焱、交通银行资产管理中心总裁马续田、交通银行私人银行中心总裁李朝辉、交通银行江苏省分行行长徐斌等学者专家就此话题展开讨论。

财富管理 银行业未来发展方向

连平：这两年银行业环境发生了深刻变化，日子越来越不好过，盈利水平持续大幅下降。那么银行未来的发展方向、业务转型方向往哪里走？我们也注意到在银行业面临巨大压力、经营十分困难的阶段，银行业的理财业务和资产管理业务得到了快速的发展。按照相关报告统计，截至2014年底，中国银行业理财管理资产达到大约20万亿元人民币，是所有资产管理市场中拥有资产规模最大的金融机构。同时2014年银行业理财收入增长达到了30%，估计2015年该增速将放缓。但商业银行理财和资金管理中间存在这样那样的问题，都值得我们去深入的探讨、揭示，并通过改革创新的措施来加以不断改善。

戴国强：现在中国银行业可能处在一个相对比较困难时期。其原因除了经济“三期叠加”，还碰上了三个转型：第一个是全球化转型，美国从原来的离岸布局变成战略布局，现在搞区域一体化平台，这是美国提出的一个挑战；第二个就是中国改革思路也发生了转型，从原来的GDP竞赛变成改革创新竞赛，各地在出新招，这个新招到底是不是具有可行性、效果如何，还是另外一回事；第三个就是改革路径转型，通过其他改革，比如说金融体制改革、财税体制改革、户籍制度改革、土地制度改革等，促使中国经济持续发展。这个过程对银行既带来了挑战，也充满着机遇。为什么有这么大的变化？事实上，中国经济中的“过剩”表现为两个方面：一是产能过剩、产品过剩，还有一个是资金过剩。我们看到了现在很多实体产业都往体育、影视、旅游等方面进行投资，就是因为资金有剩余，要找出路，在这种情况下对于银行来讲，开展财富管理是一个非常好的机遇。

殷剑峰：2004年商业银行推出第一只理财产品之后，中国银行业财富管理经历了12个年头。过去中国银行业的财富管理的发展背后有两个根本的动力：第一个动力就是银行业去管制。银行理财产品有很多存款类产品等都是为了规避存款利率的管制，规避贷款比的管制手段，这是一个发展动力；第二个发展动力是中国商业银行独特的或者说具有中国特色的创新，通过创新来进行综合发展的动力。国外商业银行综合经营都是通过资本市场上比较正规的渠道开展，比如开放式基金、货币式基金等发行的产品，如果是在公共市场上都要符合证券法规的要求，但中国银行理财产品实际上很奇怪，既不受基金法的约束，也不受信托法的约束，只受部门法规的约束。这实际上是中国商业银行独特的创新和综合经营之路。在这两个动力的推动下，中国的银行理财发展非常快，按我们的统计，截至去年上半年，银行理财的规模大概在20—22万亿元人民币左右，私人银行大概是在6—7万亿元人民币左右。而信托是15万亿元人民币，券商资管10万亿元人民币，保险10万亿元人民币，公募基金7万亿元人民币。如果把信托去掉的话，银行理财加上私人银行的规模基本上就相当于券商、保险和公募基金规模的总和，可以说银行的财富管理的规模是非常庞大的。

尽管如此，我们也看到另外一个现象，就是从去年三季度以来，银行理财产品发行款数和资金规模同比下降，其中有股市的影响。去年上半年商业银行特别是股份制商业银行发行了很多理财产品，但大趋势是存款类的替代产品、贷款的替代类产品，实际上在未来都会失去吸引力，因为商业银行只需要提高存款利率就可以拉到存款。在这种金融改革开放的大背景下，商业银行理财何去何从，是一个值得考虑的问题。

另外由于商业银行的理财是一个说不清的地带，不受基金和信托法的约束，不像开放式基金有尽职披露的义务，又不像封闭式基金有二级市场定价，这样就在客观上造成了商业银行理财产品刚性的刚性。

我们经常讲财富管理和资产管理，商业银行下一步要区分好这两个概念。所谓资产管理指的是对某个特定的资产，而财富管理是以人为本的概念。因为这个财富不仅是一个经济当事人现在的财富，还包括未来的财富。对于私人银行业来说，包括人力资本和家族财富问题。所以财富管理和资产管理是本质的差异，一个是以物为本，一个是以人为本。

资产管理市场应形成“共享生态圈”

娄焱：商业银行向财富管理银行转型的过程中，作为专业的资产管理机构能够提供什么样的服务和产品。汇添富基金在三年前看到银行财富管理的空间，在基金行业里第一家成立了银行理财部，专门针对商业银行提供产品和服务，这块我们接触了100多家商业银行，跟其中的几十家已经形成了业务关系。其实我们在过去3年多的摸索和交流过程中发现几个变化的趋势。一个就是尽职化产品。实际上基金管理公司在股票和债权基金设立，用的就是尽职的体现方式，包括绩效分析、投资风控模型，这些方面可为银行财富管理提供一些帮助和服务。第二块实际就是标准化资产。因为基金管理公司相对是权益类的投资，过去经过十几年的发展，建立了一些跟踪上市公司的了解分析能力，基金管理公司的研究能力可以贡献给商业银行的财富管理和资产管理。第三类是商业银行向投行化转型。在投行领域里，公募基金下面成立的资本公司，同时也有股权投资的公司。例如，我们参与了上海第一个国退民进的绿地信托上市公司项目，也通过结构化产品方式引入银行资金，双方都取得了比较好的收益。第四个领域是全球资产配置，基金管理机构可以为商业银行在海外资产配置方面提供支持。第五个就是互联网金融。这五个领域是基金管理机构能够支持商业银行财富管理方面的。

连平：未来财富管理的这项业务市场的竞争格局应怎么看？

娄焱：国内的资产管理行业都很年轻，其实我们一致认为，银行是金融机构的主体，它的很多天然优势是其他资产管理不能比拟的，但基金管理机构要打造核心优势，提供专业的资产管理的服务，实现的是对银行业资产管理的补充。银行资产管理能力的打造实际上很早就较强，比如说资产配置，因为银行对宏观经济的整体判断很准确，债券投资发展多年，再加上对非标业务判断和把控，以及服务这么大的群体客户的能力和风险管理能力，是所有的金融机构都非常羡慕也很想学习的。

对于财富管理其他的金融机构怎么定位，我想更多是用“共享的生态圈”来表达更好。包括基金公司和一些证券公司的资产管理公司，更好的是打造股票投资，这块是我们具有比较优势的。此外是发展转债、信用债的能力，还有就是股权投资，包括定向增发项目等，是我们比较有优势的地方。另外在互联网金融平台搭建方面，我们船小，可以试点一些比较有意义的尝试，同时更好地去跟商业银行的互联网平台服务对接。

随着我国经济步入新常态，商业银行发展环境发生复杂深厚的变化。以传统的信贷规模扩张为核心的经营模式正面临拐点。当前着力发展财富管理和资产管理业务，已经成为商业银行转型的重要方向。日前交通银行就此话题召开“新常态下中国银行业创新与转型”圆桌论坛，由交通银行首席经济学家连平担任主持，上海财经大学商学院副院长戴国强、中国社会科学院金融研究所副所长殷剑峰、汇添富基金管理公司副总经理娄焱、交通银行资产管理中心总裁马续田、交通银行私人银行中心总裁李朝辉、交通银行江苏省分行行长徐斌等学者专家就此话题展开讨论。

以资产管理弥补传统银行收入短板

马续田：过去30多年来，中国银行业发展战略主要是采用资产负债表扩张的策略，就是我们熟悉的拉存款—放贷款—增利润的模式，这跟过去中国经济高速增长背景是密切相关的。无论是客户的存款，还是客户的贷款，需求非常巨大，所以支撑中国银行业30多年的高速增长。但到了2013年，我们发现银行无论是资产规模还是效益，增速突然下降，从百分之三十突然降到百分之十几，2014年只有个位数，2015年估计有的银行是零增长。就是我们过去高速增长的外部环境突然变了，以资产负债表扩张的战略已经走到尽头。怎么样来弥补这个短板，我们认为只有资产管理。其实银行资产管理规模已经非常大，它给银行增收是几千亿元。在2015年银行是个位数增长，甚至零增长的情况下，资产管理足以成为弥补中国银行业在资产负债表下突然失效的新增长来源，能够弥补传统银行收入的短板。

银行财富管理业务大有可为，也讲三个方面。第一个是从国际上看，国外大型银行如果看表外资产和财富管理业务比例，一般都在1:1。但中国一些银行的表外资产只有表内资产的15%，甚至15%都没达到，所以空间是非常大的。第二个就是理财客户的覆盖率。我们初步有一个统计，现在银行业买银行理财产品的客户大概只有6000万，但是我们银行的个人客户数可能都超过六七亿，所以说客户的覆盖率也只有10%。而国外市场一般有50%—60%，所以这个空间非常大。第三个就是未来5到10年，中国银行业理财的潜在规模是80—120万亿元，对应这样一个规模，可以为银行创造的理财收入大概是8000—1.2万亿元，大概占到中国银行业利润的40%左右，所以从这个角度来讲，理财是大有可为的。第三个就是要敢为天下先，推动财富管理银行的发展。商业银行一定真正落实优胜战略。各家都比较重视财富管理，但看到各家银行的战略、具体的指标

考核上，我们发现财富管理相关的理财发行数量、发行规模、理财增收，考核的比重是非常低的。就是说口头上下各家银行都非常强调，但落实到具体的业务考核、业务指标上，还没有摆到现实战略上，没有摆到主体业务地位上，必须在指标考核上做更多的改变。

第二是在资产业务负债上要做大的创新。企业现在信贷需求萎缩，整个都在去杠杆，但股权性融资、并购基金、股权投资基金，出现了大量的需求。这些需求在银行传统融资工具里是得不到满足的，或者说银行传统资产业务是不涵盖的。通过理财业务的创新，可以形成资管同行的观点，就是把公司金融主流的方向转移到资管方向。以股权投资、产业基金投资来推动资产管理业务的创新。另外当存贷比不再作为央行和监管指标考核的时候，当客户的主要资产配置不再负债，而在财富管理产品的时候，银行不要再一味强调存款，而是要把更多的精力转移到财富管理的服务上。所以从资产、负债两个方面都要做一个大的业务创新。

第三是在风险管理上要做创新。传统上银行的信贷，是以审查客户的项目，审查第一还款，那么在财富管理资产投资领域，我们要审的是市场风险，所以在风险审批的标准上，必须要做很大创新。在专业能力的提升上，银行业也要做很大提升。过去银行在内部建立一个专业部门来做财富管理业务，应该说在人才队伍建设，在专业能力的配备上都是不够的。现在我们讲银行理财要回归资管，一定要建立专业的队伍，没有一套高度的专业技能是做不到的。我也呼吁监管创新。最近大家都在讲理财乱象，其实很多第三方理财、互联网理财，是一个各方能明显看到很多漏洞的层面，但却会有这么多客户趋之若鹜。我想除了目前理财市场产品共赢的缺乏之外，这些主流的、或者作为主力军的理财机构，还不能达到普惠金融。我呼吁监管部门

对银行低风险产品尽快下调理财购买的门槛。尽管经济增长面临很大困难，银行面临非常大的挑战，但如果大力发展财富管理业务的话，银行持续增长之路一定会越走越宽，越走越明亮。

李朝辉：经过十多年的变化，中国整个社会财富总量已经超过了10万亿元，位列全球第二。同时整个经济环境也发生了非常大的变化，新常态已经深深地融入到整个经济生活当中的各个环节。在过去的一两年，商业银行的财富管理业务增长非常快。2015年财富管理客户和资产规模增长差不多整个行业在30%—40%，收益增长大概在40%—50%。对商业银行来讲，已经过了战略设计和转型启动的阶段，过了这个阶段，是不是认为整个转型会一帆风顺、比较顺利呢？事实上可能还未必如此。

商业银行面临的挑战，就是怎么塑造完全不同于传统商业银行竞争力核心优势的那部分。建立基于财富管理的核心竞争能力包括非常多的方面，如资管能力、服务能力、基于解决方案的产品流程整合能力、财富管理下的风险管理能力、基于财富管理品牌的影响力等。这些能力中间，很多是在过去传统银行经营中都会遇到的，但在财富管理业务中再谈这些能力时，事实上和原来的内涵完全不一样。比如过去十年甚至于二十年之前，我们说要把银行建设成为一个金融超市，要有各种各样的金融产品，经过多年的发展，事实上已经不是销售单个金融产品，更多是基于个人和家庭的财富解决方案，这和过去基于产品销售的服务能力是完全不一样的，需要对现有很多投资产品、服务产品、流程进行整合，甚至要做跨界整合，来形成对客户的财富管理解决方案。这样一个基于财富管理下的经营能力、经营优势、经营核心竞争力的塑造，恐怕是下一步商业银行转型发展面临的一个非常大的挑战。

以人为本 打造银行资管业务核心竞争力

徐斌：大概是前几年，牛锡明董事长就提出了交行推进财富管理银行要实现转型四条标准。第一是要实现双低点发展；第二是实现各项业务的协同；第三是要打造互联网金融领先的业务；第四是要做服务，要做出品牌，做出特色，成为服务最佳的银行。这几年交行都是按照这四点标准来做，具体在推进过程中，我谈几个方面的问题。第一就是财富管理在基层的员工以及客户中间，理解还是不够，往往把理财当作财富管理，实际上这两者是有区别的，主要的区别是出发点不一样，理财就是卖产品，而财富管理主要以客户为中心，主动根据客户的需求来给其制定一个综合的财富规划，不仅满足增值要求，还管理其资产的流动性和负债等综合面。财富管理跟理财相比，主体不一样，理财主体主要是银行，而财富管理涉及到多个主体，除银行以外还有证券、

信托、保险、期货、基金等机构，需要通过不同的合作来满足客户需求。理财和财富管理业务模式和盈利模式也有区别，过去传统的银行业务是拉存款，通过放贷款以利差来实现，而财富管理更强调通过为客户提供咨询服务、顾问服务，收取咨询顾问服务费，或者通过基金杠杆来撬动获得收益。

作为商业银行如何来推进财富管理，主要需关注几点：第一无论员工还是客户，一定要培养财富管理的意识；第二还是要用互联网的技术来改造银行传统平台；第三重视财富管理中的风险管理，其中寻找优质资产是第一位，注重交易结构的设计特别是资金闭环。

连平：未来应该如何培养银行资管业务核心竞争力，从而使得银行业转型获得成功？

马续田：我觉得核心竞争第一个就是人。我刚到交通

银行财富管理业务亟待监管体制创新

银行时，资产管理部27个人，到今天已经成为83个人的专业化队伍。我们的前台涵盖了所有的产品线，专业队伍的打造是非常重要的。第二个是整个流程、文化、制度建设非常重要。传统商业银行的这一套风险管理体系，不大适应资产管理这样一种以市场为导向、以客户为中心的业务体系，很多传统的审批标准不符合现在市场化环境下以客户为中心的理念要求，这要求我们在审批流程和审批标准上做很大改进。最后一个就是文化建设。商业银行传统是信贷文化，信贷文化确实讲究看得见摸得着，但投资文化很多东西是有很大的不确定性，投资流程的建设、投资标准的把握，确实是经历一个很痛苦的过程。此外，因为处于一个市场化的竞争环境中，商业银行如果有短板的话，最大的就是激励约束机制不够，这是最大的困惑。

作为商业银行如何来推进财富管理，主要需关注几点：第一无论员工还是客户，一定要培养财富管理的意识；第二还是要用互联网的技术来改造银行传统平台；第三重视财富管理中的风险管理，其中寻找优质资产是第一位，注重交易结构的设计特别是资金闭环。

连平：未来应该如何培养银行资管业务核心竞争力，从而使得银行业转型获得成功？

马续田：我觉得核心竞争第一个就是人。我刚到交通

银行时，资产管理部27个人，到今天已经成为83个人的专业化队伍。我们的前台涵盖了所有的产品线，专业队伍的打造是非常重要的。第二个是整个流程、文化、制度建设非常重要。传统商业银行的这一套风险管理体系，不大适应资产管理这样一种以市场为导向、以客户为中心的业务体系，很多传统的审批标准不符合现在市场化环境下以客户为中心的理念要求，这要求我们在审批流程和审批标准上做很大改进。最后一个就是文化建设。商业银行传统是信贷文化，信贷文化确实讲究看得见摸得着，但投资文化很多东西是有很大的不确定性，投资流程的建设、投资标准的把握，确实是经历一个很痛苦的过程。此外，因为处于一个市场化的竞争环境中，商业银行如果有短板的话，最大的就是激励约束机制不够，这是最大的困惑。

连平：从各位发言看，都认为商业银行发展理财业务和资管业务应是必然选择，而且未来发展前景非常广阔。那么接下来一方面需要在银行内部实现体制机制、激励机制等各方面的持续优化、创新和改革；另外一方面整个行业的监管、宏观政策等也需要有很好的配合。尤其是监管政策以及有关立法，如一些子公司运作体制在法律上、法规上有所突破，都可能对整个行业带来重大影响。

子公司模式 银行资管组织架构

一个就是税收的要求，但实际上人、财、物都是总行一条线贯彻下来的。从中国银行业资产管理角度讲，将来必然是子公司模式。子公司内部考核如何变化，其实国外银行已经有很成熟的经验，这样的组织模式不用太担心。

殷剑峰：商业银行为什么设立财富管理公司，原因很简单，就是商业银行做传统的存贷款业务可以变成理财客户，反过来理财做的好又可以吸引存款客户和贷款客户。所以商业银行的优势就存在于范围经济，就是传统业务和新型业务之间是互补的，意味着这两个业务不可能切开，

因为切开了对商业银行来说，就跟其他资产管理公司没有任何竞争优势。所以在这层意义上，银行成立资产管理公司也好，事业部也好，永远是相对独立，当然企业文化、考核机制应该是向市场化方向发展。这也可以说为为什么总行做理财，分行也做理财一样，因为分行更贴近客户。包括私人银行，特别在江浙一带有很多的私营企业家，只有分行、支行的人才能了解他们家庭的状况，才能为他设计财富规划。所以在这个前提下，很多东西不是一刀就切干净，实际上是在探索过程中完善的。

“资产荒”下 保本就是正收益

有很多新的需求，还有“双创”中的高科技的新型企业对资本金的投资需求，这都是传统信贷不能完成的。所以如果说银行理财通过投资工具的创新，把这一部分放在股权相关领域里，那么思路就打开了。还有与二级市场相关的投资固然有波动，但是通过一些产品的创设和风险的对冲，也是可以在控制风险的前提下获得稳定回报的资产来源的需求。虽然面临很多困难，但如果能有效控制理财成本，创新有效融资工具，理财投资的市场还是非常广阔的。

殷剑峰：下一步商业银行的理财应该怎么发展，一个基本的问题就是投什么。现在有的观点说当前出现“资产荒”，我觉得这是值得商榷的。实际上除了股票之外，商业银行可以做的东西很多，而且商业银行的优势在于利率、汇率上，所以商业银行投资的方向很多。而且有人认为资产价格上涨才能理财，资产价格下跌就不能理财，这个观点是错误的。我们知道资产价值上涨可以做多，资产价格下跌可以做空，只要波动就可以设立与波动率相关的产

品。实际上早在2004年到2006年我们已经见到了很多的类似产品，所以“资产荒”的观点，我觉得是值得商榷的。商业银行在资产方面大有可为，而且比其他机构要有更多的优势。此外，商业银行理财应该走向标准化，比方往开放式基金方向发展。实际上只要能够把理财产品价格反映出来，就可以有二级市场，就可以有流动性。如果商业银行所有理财产品都有公开、透明的价格，就可以做到这一点。具体怎么做可以去探讨，实际上有很多技术手段是可以做到的。

现在大环境是全球主要经济体都出现通货紧缩。美国稍微好一点，日本、欧洲、中国的通货紧缩态势较为明显。那么在通缩的环境下投资什么最好？权益类肯定不能投。从大类来讲，“双创”兼并收购是另外一回事。商品类不能投，固定收益类里面信用类的产品也可能出现大范围的信用风险的爆发期，也不能投。那么下面只能是投利率类产品，收益不会很高，但至少保本，在通货紧缩下持有现金就是正收益。（本报记者卢铮 整理）