

银行升级私行账本：从卖产品到当管家

私人银行作为银行零售业务“皇冠上的明珠”，越来越得到大中型银行的战略性重视。今年，多家银行私行客户数量和管理资产规模双双取得较大幅度增长。业内人士认为，究其原因，围绕“人家企社”升级私行账本，让这一业务焕发了更多生机。

存量竞争加剧的时代，银行在“留得住”“留得久”方面加大了探索力度，私行围绕存贷和理财、保险等金融产品销售展业的模式，经历着解构和重构，依托家族办公室、家族信托等架构提供管家式的综合财富管理，正在成为业界潮流并驱动业务量增长。

受周期等因素影响经营承压的银行业，能否靠私行业务的开拓找到新的盈利引擎？“这种数量上的增长，对银行的中间收入带来的提振不太明显，主要是这块业务不赚钱，一方面，对客户不太容易要价；另一方面，整体客户量没那么大。”业内人士告诉中国证券报记者，私行专业化、定制化的服务体系建设还需加力。

●本报记者 薛瑾

加紧排兵布阵私行业务

在净息差承压背景下，私行业务以其弱周期、低波动、高价值的特质凸显潜力，不少大中型银行均在这一业务板块进一步发力，将其作为重要的业务增长点。纵观上市银行2024年半年报，配置、综合、家族等成为私行领域的高频词。

“从同业交流的情况来看，今年各大银行在私行条线开拓业务的势头都比较猛，私行客户增速高于整体个人客户盘子增速的情况比较普遍，资产规模也在较快增长，一些银行私行AUM比例上升明显。”一位股份行财富管理部门人士对记者表示。

透视半年报，这种趋势也表现得直观且显著。记者以20家系统重要性银行公布的半年报数据为样本，观察了各家银行私行业务的增长态势。大多数披露了私行客户数和私行资产管理规模的银行均获得了较大增量。

六大国有行中，除了邮储银行“初步实现私行业务破局”尚未披露相关数据外，工商银行、农业银行、中国银行、建设银行、交通银行五大行私行客户数均较年初增

长超7%。其中，工商银行、农业银行、建设银行私行客户数均较年初实现了两位数增长。五大行加总客户数已经突破100万户。管理资产规模方面，五大行均在万亿元级别，较年初的增长幅度均超6%。

股份行和头部城商行中，多数银行私行客户数较年初增长超过5%，一些银行表现亮眼。比如，兴业银行私行客户月日均增长7.16%，上半年私行客户新增数创近年新高，客户月日均综合金融资产超9100亿元，增长7.17%；浙商银行私行客户数增长15.55%，私行客户金融资产余额增长11.87%；北京银行、南京银行、宁波银行等私行客户数增幅均为两位数。

“以往，私人银行大多以销售为导向，很难适应高净值客群更加多元和综合化的金融和非金融需求。现在越来越多的银行开始意识到这个问题，私行打法也在发生变化。”业内人士表示，打通系统内条线、资源，并整合信托、基金、保险机构和法律税务、教育规划、医疗服务等非金融机构，提供平台型服务，正成为升级私行打法的新方向。

比拼“留得住”“留得久”

从今年私行业务形态来看，从“个人”向“家庭”转型趋势明显。家族办公室、家族信托、保险信托、家庭服务信托等家族财富管理业务迎来爆发式增长。例如，上半年，中国银行家族信托客户数比上年末增长近53%，光大银行家族信托（含保险信托）规模比上年末增长超170%。

“有些银行为了赶速度，会把这类信托作为重点业务，从总行到分行层面着力推动，这两年发展比较快。银行通常会提前跟一些信托公司做战略合作、准入合作，然后把有需求的客户推荐给信托公司来落地，银行以财务顾问的角色参与进去。同时，银行也可以作为托管行，参与很多服务。”一家信托公司家族业务负责人告诉记者。

“其背后反映的是财富管理行业变局下激烈的竞争。”中伦柏荣战略慈善与财富传承团队联席负责人杨祥对记者表示，“特别是家族信托、家族办公室具有很高的门槛。银行之所以加大力度布局家族信托、家族办公室这类家族相关业务，本质上瞄准的就是超高净值这一客群，是对客群结构的优化与向上延展。”

“以前，银行主要是通过优质的理财产品及贵宾增值服务黏住超高净值客群，这样的策略在当时是有效的。然而，随着经济进入新常态，优质的非固收产品日渐消亡，通过优质产品黏住超高净值客户的手段已经失效。”杨祥说，同质化的产品与增值服务并未构建起超高净值客户与银行之间的

深度信任与捆绑关系，客户流失、迁徙现象相当普遍，银行意识到用新方式留住客户的重要性。

对于家族财富管理业务的盛行，专家认为，可以构建起“人家企社”的综合财富管理服务体系，私行协同生态圈资源为客户搭建起信托架构以后，能够以投资顾问、私人财富顾问等身份，持续介入到客户的家族事务、家族理财、投行业务、慈善事业、企业治理、股权优化、二代接班等方面，持续构建起双方的信任关系，与客户深度捆绑。

杨祥说：“尽管超高净值客群在不断更新、动态调整，但仍然具有稳定性。一旦某个私行与超高净值客户建立了家办或管家服务关系，其他机构想切入的难度是非常大的。”

五家国有银行私行业务主要指标

银行名称	客户数(万户)	较年初增幅	管理资产规模(万亿元)	较年初增幅
工商银行	29.6	13%	3.41	11%
农业银行	24.75	10%	2.85	8%
中国银行	18.52	7%	2.84	6%
建设银行	23.54	11%	2.7	7%
交通银行	9.09	9%	1.25	7%

数据来源/上市银行2024年半年报(注:增幅四舍五入至整数位) 制表/薛瑾

人才专业化仍存在短板

私行业务发展依赖银行与客户间的深度信任关系，大财富生态圈中，加固与客户间的信任纽带，专业化陪伴是关键。

“私行的真正优势并不是说专属产品收益有多高，或者权益、礼品多贵重，而是是否形成了一套专业化产品服务体系，站在买方视角，真正解决高净值客户的金融和非金融需求。”一位资深业内人士表示，银行获取资产的能力相对强，资产池丰富，在非金融领域也能撬动诸多资源。

把银行的优势资源转化成客户信任，还需要专业人员的辅助。尤其是直接对接客户的一线人员，目前适应转型新形势，还普遍存在能力短板。

记者了解到，虽然私行专营机构考核标准和普通财富管理条线有些差异，但从本质上讲，销售任务和考核指标仍未跳出普通财富管理的框架。所谓的专属化和定制化，或许只是“空中楼阁”，不少私行客户经理未脱离“大号销售员”角色。

“不同银行各个分行专业化程度有较大差异，虽然私行有所谓的专属产品，但都大差不差。特别是一些地方城市的私行，还是以销售产品为导向，培训学习都是比较浅的，私行经理水平参差不齐，专业人员配备普遍不足。直接面向客户的经理无法做到专业，甚至流动频繁。”一位行业观察人士表示。

“这两年家族信托的市场教育还不错，银行内部的培训也不少，银行人员能给客户讲个大概，把握客户大致意愿和需求痛点，尤其是纯资金型的家族信托。涉及股权、债权、股票、FGT(外国授予信托)等家族信托，他们可能就比较弱了。”一位信托业内人士说。

也有银行业内人士表示，大部分银行里的“部门墙”“条线墙”尚未打通，而私行作为零售、对公、投行等业务条线的“交叉点”，可能会受到这种壁垒的制约，“以客户为中心”的现实之路可能走得更为艰难。此外，在高净值客户方面，很多银行对客户资源的“隔离”也比较充分，“在项目落地之前，会以银行为主接触客户。”业内人士透露，信托或者其他第三方合作伙伴很难获悉客户全貌，加大了为客户定制服务的难度。

银行私行业务尚未摆脱销售驱动的惯性，对服务收费对于客户来讲，更像是天方夜谭。“私行客户数量和管理资产规模上的增长，对银行的中间收入带来的提振不太明显，主要是这块业务不赚钱，一方面，对客户不太容易要价；另一方面，整体客户量没那么大。”业内人士说，定制化服务相对薄弱，客户经理资源也有限，客户的忠诚度和黏性可能不够强，这对私行业务的长期发展构成了挑战。

星图金融研究院副院长薛洪言表示，银行需转变经营观念，从向客户卖产品向为客户管理财富转变，切实以客户为中心调整绩效激励机制，提升客户获得感，才能在大财富管理赛道中走得更远。

一些银行也在主动求变。如邮储银行表示，创新私行客户经理总部直管式培养模式，高效传导总行投资策略、专项突破高净值客户经营重点、强化专业知识输出与应用。中信银行相关负责人表示，正在推进“私行客户经理+投资顾问+总分行专家团队”的“1+1+N”服务模式，抓住客户“关键时刻”，响应客户“核心需求”。

金融机构拥抱新技术 数字化转型加速推进

●本报记者 陈磊

千亿级AI大模型、公积金数字人客服、四足风助机器人……在2024年服贸会上，银行、保险公司等金融机构展出其在人工智能、量子技术、算力、5G、网络信息安全等领域的创新成果。

发展数字金融、推动数字化转型已成为各家金融机构的重要发力方向。业内人士认为，数字化转型有助于优化客户体验，提升金融机构服务质效，未来可持续关注新技术的发展，为业务发展增加数字化动能；同时，需要注意在科技创新和风险控制之间找到平衡点。

数字化转型成果亮相

当前，数字化已成为金融机构转型的大趋势，金融机构数字化转型新成果在2024年服贸会上集中亮相。

在工商银行的一款升级版公积金自助机前，有观众排队体验业务办理流程。与普通公积金自助机不同，这款升级版公积金自助机嵌入了数字人技术，拥有政策咨询、智能导办和深度辅导三大核心功能。用户通过与数字人语音交互对话，可以了解最新公积金政策、业务办理流程等。

在服贸会金融机构展区，数字人随处可见。中国银行展出一台数字人民币AI智能机，用户通过语音与屏幕上的数字人“钟小汇”互动，可获得数字人民币相关信息；在邮储银行的互

“金融业数字化转型在带来便利的同时，也带来了诸如数据安全、隐私保护、监管合规等问题，金融机构需要在科技创新与风险管控之间找到平衡点。”

动区内，数字人可帮助用户体验身份证照倾斜矫正、个性化制卡智能抠图、智能语音外呼等创新应用。

新技术的应用拓展了金融机构服务范围。在北京农商行的智能便民银行体验区内，用户可以通过智能设备体验日常缴费、转账、养老助残卡激活等金融服务场景。据了解，北京农商银行通过“乡村金融便利店”“浓情驿站”“智能便民银行”等新型服务渠道，将银行延伸至家门口，让市民就近享受到便捷、高效的金融服务。

新技术的应用也有助于保险机构提高风险减量服务能力、提升理赔效率。在服贸会上，中国太保展出了“一带一路”气象预警服务解决方案。该方案依托遥感卫星装置，通过“一带一路”智慧云平台，能够实现对

承保项目生物多样性的实时动态监测与潜在风险预警。中意财险则基于分析驾驶行为的数据化风险评价体系，推出风险减量服务。中国人寿探索“互联网+保险”服务新模式，公司整体赔付时效0.34天，理赔直付最快可达秒级完成。

金融科技公司在海量数据、技术投入、大模型应用等，对金融机构数字化转型同样有所助力。据奇富科技CEO吴海生介绍，该公司积累了过亿条的语音、图片和文字语料，累计帮助160家银行撮合成功了超两万亿元交易。

提升服务质效

业内人士认为，大数据、人工智能等技术不断成熟，为金融机构的数字化转型带来更多可能，有助于提升金融机构服务质效、提升用户体验，未来金融机构可探索新技术在更多场景的应用。

“发展数字金融是商业银行应对低息环境、实现自身高质量发展的有效手段。”中国银行首席信息官孟茜表示，一方面，建设“数字中国”已上升为国家战略，在全社会形成了广泛认同。“不见面”“高效率”“极致体验”的数字金融服务已成为吸引客户、留住客户的必选项。另一方面，五篇大文章要求银行业服务重心进一步下沉，加快构建新型数字化经营模式，在渠道与营销、产品与服务、管理与经营三大领域全面升级，才能敏捷精准把握客户需求，敏捷高效

洞悉市场风险，更好地满足人民对高质量金融服务的需求。

业内人士认为，深化对人工智能等技术的应用，银行业应该提前布局，从业务、技术、数据等方面做好准备。

工商银行首席技术官吕仲涛表示，数字化转型不仅是数据和技术的创新应用，更重要的是实现业务模式重构。金融机构要加强关键技术攻坚和新技术规模化应用，促进数据技术等创新要素聚合，开展前瞻性、引领性、高价值性的数字金融产品和业务模式创新。

农业银行科技与产品管理局局长王怡认为，商业银行要建立“AI+”业务基础，积极主动适应AI这一新支柱给业务流程带来的变化，建立“机器处理+人工辅助”协同的业务与信息流闭环，将相关的数据采集、标注嵌入日常业务流程中，同时建立清晰、明确、量化的评价体系，持续完善运营机制。

记者了解到，为促进数字化转型，多家金融机构加强顶层设计，制定专门行动方案，优化组织架构。据孟茜介绍，今年以来，中国银行设立数字金融委员会，进一步优化科技体系组织架构，强化科技统筹管理和顶层设计，在各级机构业务条线设置数字化相关团队。

加强风险防控

当前，发展数字金融已成为金融业转型发展的重要着力点。国家金融监督管理总局发布的《关于银行业保险业做好金融“五篇

大文章”的指导意见》要求，未来5年，银行业保险业数字化转型成效明显，数字化经营管理体系基本建成，数字化服务广泛普及，对数字经济发展提供有效助力。数字化监管架构流程基本建成，监管数字化智能化水平大幅提升。

业内人士认为，金融业数字化转型在带来便利的同时，也带来了诸如数据安全、隐私保护、监管合规等问题，金融机构需要在科技创新与风险管控之间找到平衡点。

从政策层面看，数据安全法、个人信息保护法等法律法规逐步完善，将维护数据安全提到了新的高度。

针对金融机构的移动端数据安全治理责任，国家金融监督管理总局近日发布的《关于加强银行业保险业移动互联网应用程序管理的通知》提到，金融机构应当按照“谁管业务、谁管数据、谁管数据安全”的原则，明确移动端数据安全治理责任。结合移动端应用特点强化数据安全治理，有效防范数据泄露、篡改和勒索攻击等风险。

“新技术是双刃剑，在提升金融服务能力的同时也可能引发一些关联风险，包括跨境、跨业、跨界等开放生态带来的交叉性风险。”吕仲涛表示，金融机构在借助数字化手段驱动服务模式、运营模式深刻变革的同时，要关注并积极化解新的应用风险，构建企业级的智能风控平台；同时，持续加强金融科技伦理机制建设，把科技向善理念融入数字金融产品研发各方面、全过程。