

私人银行5年迎大考:拿什么留住富人客户

业内人士认为,中国私人银行专注于为客户做资产配置,在财富传承业务领域还鲜有涉猎



吴比较/制图

见习记者 刘雁

民生银行私人银行资深投资顾问洪曦,曾在外资行做过交易员,当过企业高管,也涉足过房地产。如今,他准备在私人银行这个领域干到退休。不仅如此,他远在美国留学的儿子在这个夏天亦选择在当地私人银行实习。

“作为私人银行家,只懂投资肯定不够,还要懂收藏、品酒、养生等。”洪曦告诉证券时报记者,“私人银行在中国的未来前景会非常好,我希望儿子将来可以子承父业,接手我的客户成为家族式财富管家。”

自2007年3月中行联手苏格兰皇家银行率先推出私人银行业务以来,5年间,中国私人银行从野蛮生长到渐趋理性,竞争的日渐加剧令这个行业急需打破发展瓶颈,产品及服务的严重同质化也在迫使这个行业寻求新的发展蓝海。

跑马圈地

今年以来,不少城商行纷纷宣布建立私人银行中心。作为首家吃螃蟹的城商行,北京银行于3月31日在北京中关村开设私人银行中心。此后,上海银行、青岛银行、杭州银行等多家城商行相继跻身私人银行业务。

一位业务人士指出,城商行设立私人银行,实际是一场高净值客户的争夺与保卫战。

随着利率市场化的推进,商业银行未来转型的方向是轻资本消耗。“私人银行业务基本不消耗资本,完全依靠专业知识帮助客户管理财富并收取佣金,私人银行的未来争夺会更加激烈。”招行私人银行部常务副总经理王菁向记者表示。

过去5年,国内私人银行已经历过一轮野蛮生长。截至去年底,共有11家商业银行开设近200家私人银行机构,其中包括中行、招行、中信、交行等,管理资产规模超过3.5万亿元,形成了一块巨大的蛋糕。

记者注意到,各家银行拥有的私人银行客户数量和管理资产规模也呈现出突飞猛进的态势。据2011年年报显示,去年招行私人银行客户数16493户,连续4年保持超过30%的增长,中信私人银行客户数则超过2万人,较上年大幅增长130%,中行2011年私人银行客户数量亦增长60%。

洪曦告诉记者,“私人银行突飞猛进的态势可能还将持续几年,这个市场还没有完全饱和,中国仍有很多富人尚未成为私人银行的客户,当存量客户开发完毕之后,才会在各家私人银行之间流转。”

中央财经大学中国银行业研究中心发布的《中国私人银行发展报告2012》显示,中国拥有可投资资产1000万元的高净值人群数量未来5年将继续保持高速增长,年均增速为

17%,至2012年将达到219.3万人。

与此同时,该报告还指出,中国高净值人群持有的可投资资产从2006年的10.4万亿元增加到2010年的30万亿元,年均增速为30.3%;未来5年增速将为20.8%,预计在2015年高净值人群可投资资产将达到77.2万亿元。

该研究中心主任郭田勇认为,中国私人银行尚处于比较初级阶段,各家银行还是采用跑马圈地的思维方式开展业务,管理上仍然比较粗线条,业务创新比较少,监管上也不完善。

扩张瓶颈

在洪曦看来,城商行纷纷加入私人银行竞争并不会对行业造成很大冲击,反而是信托和券商资管业务的崛起形成的冲击更大。

在跑马圈地时代,中国私人银行多数仅是理财业务的升级版或高端

包括安排富二代入职金融机构,带客户去参加艺术品拍卖……我们的工作与生活已经融为一体。”

然而,就目前的情况而言,能够达到上述要求的私人银行客户经理屈指可数。“这一方面是由于私人银行的体制问题,另一方面则是由于客户经理本身资历太浅,不具备国际化视野。”洪曦指出。

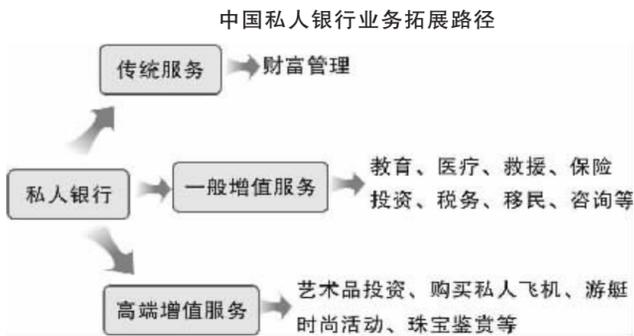
寻找新蓝海

中资私人银行必须不断地发现新蓝海,向海外成熟的私人银行取经无疑是最快捷的方式。

事实上,为了学习海外经验,中资银行早已不惜付出高昂的“学费”。今年7月底,中国银行宣布放弃在欧洲发展私人银行,并把海外业务重点转移回亚洲。该行决定出售在日内瓦的分支机构给瑞士第一大私人银行瑞士宝盛,并计划今年晚些时候在香港和澳门分别推出一项私人银行新业务。

曾在汇丰私人银行工作过的王小刚在他的新书《富二代老了怎么办》中指出,中国私人银行研究了解境外信托和资产全球投放已经刻不容缓。

王小刚告诉记者,国内私人银行与海外的主要差异表现在业务范围上,欧



版,实现盈利的不多。“目前国内私人银行还是以销售或代理理财产品获取手续费作为主要收入来源,甚至还谈不上资产配置。”洪曦直言。

然而,在以销售理财产品为导向的背景下,高净值客户黏性并不高。一位资深私人银行家告诉记者,“中国私人银行仍然是以高收益率产品吸引客户,一旦其他银行出现更高收益率的产品,客户的资产很快便转移走了。”

不仅如此,上述银行家还指出,目前私人银行普遍还存在产品主动管理能力和创新能力不足问题,各银行提供的产品结构趋同化严重。

杭州银行零售业务总部总经理赵卫星曾在接受媒体采访时指出,第三方理财机构设计了风险较高的产品,一些私人银行为了提高销量不顾风险进行代销,这种做法没有把银行与客户资产的利益捆绑在一起,并不可持续。

财富管家难觅也是当下不容小觑的难题。王菁认为,未来的私人银行家一定是客户非常好的合作伙伴,是客户信任的朋友;他们既要是资深专业人士,具备财富管理的各项技能;还要有人格魅力,善于沟通;他们也要很有品位,是客户欣赏或是愿意结交的人。

在洪曦的私人银行职业生涯中,曾帮助客户解决过各类问题,“甚至

美国国家的私人银行主要有两块业务:资产配置和财富传承,资产配置主要是理财和投资等“赚钱”业务,而财富传承主要为保障家族财富而开发一些信托计划的“花钱”业务。而中国的私人银行主要集中精力为客户做资产配置,在财富传承方面还鲜有涉猎。

在洪曦看来,两方面原因导致中资私人银行在财富传承方面不够重视:一是因为法律环境限制,家族信托的模式比较少,主要还是以投资移民的方式走出去;二是中国的高净值客户对海外信托业务不太了解,而设立家族信托在海外几乎已经成为富人的常规做法。

不可否认的是,目前中国私人银行仍把注意力放在国内的竞争对手上,但王小刚认为,从根本上说外资行才是其未来的竞争对手,碍于法律限制,目前外资行在中国为客户同时配置境内外资产还比较困难。

从产品来说,外资行的产品线更加丰富,尽管财富传承的业务短期来看利润不大,但客户黏性却很高,关系通常可以维持几代人。

根据中国行业研究网针对私人银行的市场研究表明,目前私人银行客户普遍看重财富的安全保障功能,部分高净值人群已经有了财富传承的需求,国际资产配置和离岸财富管理也是其重点需求之一。

链接 | Link |

中国私人银行发展

2005年5月 银监会发布《银行业个人理财业务管理暂行办法(征求意见稿)》,其中第九条首提私人银行;

2007年3月 中国银行在国内率先推出私人银行业务,自此,国有商业银行和股份制银行相继成立私人银行中心;

2012年3月 北京银行成立私人银行中心,为首家开设私人银行服务的城商行,此后上海银行、杭州银行、吉林银行等城商行纷纷跟进;

2011年9月 中国银行业私人银行联席会议在北京成立;

2012年1月 《银行业理财产品销售管理办法》实施,其中将私人银行客户界定为金融资产净资产达到600万元人民币及以上的商业银行客户。

招行私人银行部常务副总经理王菁:

私人银行核心竞争力在于投顾服务能力

见习记者 刘雁

随着利率市场化的推进,私人银行业务未来将在商业银行中扮演更重要的角色。然而,随着财富管理市场竞争的日益白热化,私人银行发展速度可否持续?近日,招商银行私人银行部常务副总经理王菁接受了证券时报记者专访。

重在精耕细作

证券时报记者:招行私人银行走过了5年历程,连续3年实现盈利,在国内私人银行中表现突出。这一增长态势能否持续?随着利率市场化的推进,私人银行的定位是否会有所改变?

王菁:巴塞尔协议资本新规的逐步推行和利率市场化的背景下,银行未来面临资本的约束和利差收窄的压力,必须努力寻找不消耗资本金的利润来源。私人银行业务完全靠银行的专业知识去帮助客户管理财富,具备这样的业务优势。

对于商业银行来讲,私人银行将是未来转型的重要领域。未来私人银行要立于不败之地必须依靠深度经营和客户价值发掘、提供整合金融服务。

证券时报记者:目前市场竞争愈发激烈,私人银行业务的加入者有增多之势,如何看待目前这种竞争格局?

王菁:前几年仅仅是商业银行试水私人银行,现在其他金融机构包括第三方财富管理、信托、证券等机构开始介入这一业务。每个机构的优势不一样,对高端客户分布将产生新的影响。

此外,产品很容易被复制,增值

■ 克观银行 | Luo Keguan's Column |

出乎意料的银行中报

证券时报记者 罗克关

仅仅1个月之后,7月份的信贷增速就被打回原形,6月份信贷数据隐现的复苏迹象宣告破灭。但有意思的是,陆续公布的银行半年报却给了市场小小的惊喜。

上周,华夏与兴业两家股份制银行率先披露半年报业绩。与市场此前普遍预计的20%-30%左右增速不同的是,这两家银行上半年净利润同比增加均在40%左右。其中,兴业银行实现净利润171.02亿元,同比增长39.81%;华夏银行实现净利润60.75亿元,同比增长42.36%。

再细究下去,我们会发现源自信贷的利息收入其实并没有超出预期太多,大幅超出预期的是各家银行的同业业务收入。通俗点说,就是贷款挣的利润市场都预计到了,毕竟今年银行信贷不仅受到货币政策基调不放松的限制,还实实在在地受到存款的限制。分析师们没有预计到的,是央行上半年坚持从紧的货币政策,让银行在降息通道中维持了相当的议价能力。

这种议价能力的维持,体现最为明显的当属兴业银行。根据部分券商分析师披露的数据,依靠同业业务的推动,兴业银行在二季度存贷利差环比缩窄6个基点的情况下,其净息差反而环比扩大15个基点到2.79%。值得注意的是,兴业银行的同业往来净利息收入占全部净利息收入的比重也上升到了历史最高的23.3%。而在2010年和2011年上半年,兴业银行同业往来净利息收入占全部净利息收入的比重分别只有12.6%和7.4%。

这说明上半年银行之间的资金面仍然相对紧张。这从兴业银行一季度的净利润同比增长其实也可以看出端倪,该行一季度净利润同比增长58.74%,也显著高于其他银行。这种市场环境,在一直都以同业业务著称的兴业银行看来,无异于如鱼得水。

值得担心的情况也有,就是兴业和华夏的中报都显示出不良贷款的温和反弹趋势。目前来看,这将成为各家银行此后一段时间内主要的运营风险。如何避开地雷阵,分享更多的经济增长成果,将是银行家们着力要做的事情。

善于在资金面紧张的市场环境中赚钱的不止兴业银行,华夏银行公布的半年报也可圈可点。在央行6月初降息并逐步启动利率市场化的情况下,华夏银行二季度的净利差反而环比大幅上升23个基点至2.82%,一举扭转了一季度净息差比去年底大幅下降的窘境。

这种势头,是不是和市场普遍预计的情况有很大反差?要知道,从去年11月份央行改变货币政策单边收紧的势头以来,今年内央行已经两度下调存准率,且两度下调存贷基准利率。根据以往的经验,步入降息通道后银行的净息差水平将很快见顶回落,如果没有贷款规模的扩充,银行的净利润增速亦将随着净息差的回落而开始下降。

但兴业和华夏的中报显然颠覆了这一既往的判断逻辑。在笔者看来,其中恐怕有两个关键因素在起作用。

其一是本次央行降息的尺度和幅度均没有2008年底那么凶猛,在某种程度上银行有充足的时间来消化降息对净息差带来的不利影响。今年在准备金工具的运用上,央行的态度可谓慎之又慎,以至于偏紧的资金面,并没有带来银行议价能力的雪崩。而在上一轮周期中,伴随着快速密集的降息动作,存款准备金率曾经在3个月的时间内4度连续下调。

其二,则是银行资产负债管理技术有显著进步。无论是兴业银行在同业业务上的活跃,还是华夏银行在降息情况下改善净息差水平的能力,这在2008年-2009年是很难看到的。有了数年在资金紧张情况下运营的经验,今年以来各家银行在如何组织存款和发放贷款的问题上显然较以往都更加游刃有余。

值得担心的情况也有,就是兴业和华夏的中报都显示出不良贷款的温和反弹趋势。目前来看,这将成为各家银行此后一段时间内主要的运营风险。如何避开地雷阵,分享更多的经济增长成果,将是银行家们着力要做的事情。

一周重要新闻 微评

7月新增贷款创10个月新低
7月份新增人民币贷款5401亿元,创下2011年10月以来新低。专家表示,7月新增贷款环比大幅减少,稳增长的政策效果尚未明显体现,下半年仍需降准。

微评:新增贷款回落基本属于季节性,但中长期贷款比例有所提高,让市场看到了基建投资项目产生的长期贷款需求,进而支持经济回升的憧憬。但是,今年以来企业债融资的放量也部分抵消了银行贷款的需求。

首批资产支持票据闪电上线
承担着我国企业资产证券化重任的首批三只资产支持票据(ABN)在上周二完成发行,距离中国银行间市场交易商协会公布指引仅有4天时间,首批资产支持票据发行得到市场追捧。

微评:ABN的成功发行不仅打破了企业的融资困境,也为监管层继续进行融资手段创新提供了信心;相信ABN目前存在的无法实现破产隔离等问题,未来也会随着市场的发展而破解。

两银行今年无融资计划
据报道,农行表示今年无再融资计划,亦未有考虑引入战略性投资者;中行高层在该行一季度业绩发布会上也曾表示,今年无再筹资需求。

微评:银行的习惯性再融资似乎已有改变,市场拭目以待的是,银行股接下来拿什么拯救市场的信心?

银信合作有卷土重来之势
普益财富相关报告指出,7月银信合作理财产品的占比攀升至40.58%,擦边球式的组合投资类银信合作理财产品悄然盛行。

微评:银行总是有办法通过金融创新来绕过监管,以追逐高收益;虽然从开拓新业务、满足企业融资需求的角度来说,创新无可厚非,但只管赚钱不管风控的粗放发展要不得。(蔡恺)