

财富管理C位咋抢？“公私联动”成上市银行嘴边高频词

半年报显示,为推进“公私联动”,相关银行已战略性发力私行、代发业务

证券时报记者 马传茂

“公私联动”,已成为近期上市银行中报及业绩交流会的高频词。通过加强公私联动,各行希望实现批量化获客及客户综合化经营,并在对公条线为零售客户挖掘优质资产,服务全行抢占财富管理“C位”。

方向一致,路径却各不相同。一些银行将私行业务作为核心引擎,实现公私互转、融合;也有银行战略推进代发业务,扩大零售客户基数;还有银行将支行视为“前沿阵地”,通过推进综合型支行改革以解决联动不足的问题。

当然,公私联动离不开考核、组织架构等体制机制的配套推进。联动不足,通常是因为“领地意识”太重,不算大账、综合账,既不让别的部门碰自己的业务和客户,也不配合其他部门,业务越做越窄,客户的综合金融需求就得不到满足。”某股份行高管表示。

但恰如兴业银行董事长吕家进在该行半年工作会上所言,随着社会各界的网络化和数字化,B端和C端更加一体化,离开B端很难找到C端,没有C端很难支撑B端。“要想提供令人满意的金融服务,企金和零售必须共同发力做好服务方案。”

私行发挥引擎作用

新近公布的半年度报告显示,招行私人银行业务继续突进。6月末,该行私行客户数11.2万户,AUM(管理客户总资产)3.1万亿元,均较年初增长约12%,规模继续领先。

亮眼数据之外,招行半年报里有一句表述同样理应注意——批发、零售客户转化日益默契,两大条线在代发业务拓展和私人银行客群拓展上的合作更加紧密,重点企业高管开立私人银行卡增长较快,同时私人银行引流对公有效户也明显增长。”

这是公私联动的典型成果。事实上,早在今年5月,上任不久的招行私行部总经理王晏蓉在接受包括证券时报记者在内的媒体采访时,就透露了这一新打法——在传统的零售体系内“链式”获客基础上,强化公私融合获客的能力。

王晏蓉当时还透露,围绕“打造大财富管理价值循环链”工作主线,招行将组建集零售、批发为一体的私行客户经理“两栖战队”,既能为高净值人群提供个性化的投顾服务、私行服务,也能满足与其强关联的企业投融资需求。

据证券时报记者了解,招行各分行可以根据自身实际情况,采取不同的“战队”组建模式,包括直接吸纳公司条线人员进入私行体系、公司及私行团队联合互助等。

可以说,私行业务就不仅仅是我们私行部在做,也不仅仅是零售条线在做,而是招行的整个价值循环链在支撑。”王晏蓉说。

公私联动的另一个例子来自中信银行,该行副行长吕天贵在业绩发布会上直接披露了一份成绩单。“我们增强投行加私行的联动,聚焦资本市场获客,上半年转化上市公司或拟上市公司的董监高客户就超过600名。”

据了解,中信银行私行部联合公司银行部初步构建了跨条线的“公私互转”机制,通过公转私获取高净值客户的同时,私转公方面,上半年新开及提升公司客户达233户。

此外,兴业银行副行长陈锦光也在业绩说明会上透露,该行将把握私行业务持牌的契机,整合集团“投行与资管”的禀赋优势,以上市公司和优质民营企业的股东及高管人员为核心目标客户,为客户提供投资+融资、个人+公司的一体化综合服务。

私行客户价值诉求不局限于财富保值增值,还有B端企业服务需求,故具备“公私联动”优势的银行私行更能满足客户多元化的金融和非金融服务需求。”中金公司在已发布的一份研报中如此表示。

发力代发业务

将私行业务视为核心引擎,连接私行客户背后企业投融资需求的同时,企业工资代发业务仍然是公私联动获客的关键领域。

代发客户既有质量又有数量,未来我们将继续加大力度,提升战略客户、价值客户的代发渗透率。”招行相关负责人表示在中期业绩交流会上表示。

招行中报显示,上半年该行推进招商银行企业APP对接零售一网通用户体系,加快公私联动,实现用户视角的联合经营。其中就提到,连接“薪福通”,配合代发业务实现联席经营,对接个税、人事服务、费控等功能。据了解,“薪福通”是招行2019年8月正式推出的企业薪酬福利代发数字化服务平台,于去年下半年完成2.0版本迭代,目前注册的企业客户数超过20万家。

招行还在去年底推出招商银行企业APP法人版,供企业法人代表、企业老板使用,其中既包含对中



小企业提供的对公服务,也满足其个人金融需求。上半年,招行还在该版本内增加了“多企业账户视图”功能。

此外,中信银行中报也显示,上半年该行深入推进公私联动,战略性推动代发业务发展。

据了解,针对企业客户,该行打造发薪业务生态闭环,优化升级“开薪易”开放代发平台,推出智能人事、智慧办公领域的六大生态服务,提供一站式薪酬服务解决方案。中信银行代发业务也借此显著上量,截至6月末,该行通过公私联动实现有效代发工资个人客户数超过1000万户,同比增长88%;有效代发额3129亿元,同比增长59%。

我们会依托公私联动的资源禀赋,持续推进“代发十千万”工程,实现10万代发企业、千万代发个人客户、万亿代发额的目标,助力零售获客。”吕天贵透露。

据证券时报记者了解,平安银行2021年年初也在开放银行平台上打通了零售和对公的产品货架,实现商

户互通,也为公私联动交叉供应金融服务和产品提供了更大便利。

体制机制配套推进

要加强公私联动,打破各自为战的传统思维,离不开协同背后相配套的体制机制改革。

以招行私行为例,从聚焦向高净值客户提供“个人”服务,转变为向私行客户及其背后企业提供“个人+企业”综合服务之后,考核指标也随之调整。

原来主要考核服务的私行客户数量、AUM、客户收益率的增长情况,现在除了零售维度的指标,还加上了企业维度,看你为多少私行客户背后的企业提供了服务,比如对公账户开立、对公信贷、财富管理等。)考核指标及激励政策落实到对客户经理,反之亦然。

事实上,类似考核方式也在不少银行的公私联动进程中被普遍采用——以考核机制入手,推动对公业务与个人业务协同,将个人业务(例如信贷、财富管理 etc)考核指标及激励政策落实到对客户经理,反之亦然。

单只产品可投不超净值25%！监管热浪会否融化“雪球”？

见习记者 许盈

近日,部分券商资管及基金子公司收到来自监管的口头通知,针对券商资管的集合产品新增了一项投资比例限制,单只产品投资雪球的比例不超过产品净值25%,除非投资者全部是专业投资者且单个投资者投资金额超过1000万元。此外,9月份开始对不符合要求的雪球产品不予备案,存续产品运作不受影响。

监管限制投资比例

证券时报记者从多个信源获悉,部分券商资管和基金子公司收到了关于雪球产品监管的相关通知。由于是电话通知,各券商的表述不尽相同,但基本内容大致相同。

业内流传的文件显示,来自监管的指导内容包括:单只产品投资雪球结构期权的比例不超过25%,全部为专业投资者且单个投资者超过1000万的封闭式集合计划可豁免;做好投资者适当性工作,产品风险等级要和雪球的风险相匹配;加强信息披露,在合同中明确产品敲入的风险,产品运行期间发生敲入

的,要对投资者进行特殊提示;根据《公开募集证券投资基金销售机构监督管理办法》,不建议独立基金销售机构对雪球产品进行代销;9月份开始对不符合要求的雪球产品不予备案,不影响存续产品运作。

某大型券商资管的负责人向记者证实,确实收到了有关部门的电话通知。该负责人表示,这是新老划断,老产品老办法,新产品新办法。新产品要符合要求,不符合要求在备案环节就会被卡住。”

另一位衍生品相关领域的从业人员告诉记者,新的监管政策针对券商资管的集合产品新增了一项投资比例限制,要求单只产品投资雪球的比例不超过产品净值的25%,除非投资者全部是专业投资者且单个投资者投资金额超过1000万元,该类封闭式集合计划才可豁免25%的投资比例限制。同时,25%的比例限制中,不仅包括雪球结构的期权,还包括与雪球挂钩的各类场外衍生品和收益凭证。”

防范敲入风险

个人投资者想要购买雪球相关

产品肯定是更难了,因为这个制度就是为了防止不适当的个人投资者误解雪球的含义,从而造成敲入后发生亏损又接受不了的情况。对于券商资管来说,雪球这类产品的发行量预计会有所减少。”对于本次监管的影响,一家头部券商的衍生品业务负责人如是说。

今年以来,由于市场陷入横盘震荡,被认为“适合震荡市理财”的雪球产品也成为场外衍生品中卖到脱销的明星产品,今年上半年不少券商推出的雪球类产品一度推出即“秒光”。

被称为“雪球”的产品全称是“雪球型自动敲入敲出式券商收益凭证”,是场外期权模型的一种。雪球产品目前多为大型券商发行,主力军是一级场外期权交易商。据悉,市场上挂钩中证500等指数的雪球产品发行最为火爆,一般票息为15%~20%,敲入价格为75%~85%,即安全垫为亏损15%~25%。

对此,有业内人士认为,该监管政策对于纯雪球类产品影响较大。一位私募人士表示,“雪球一开始设计的条款和产品是很有利的,但收益率也在不断下降,一开始年化收益高达25%,近期已经降到了百分之十几。现在有了25%的投资比例限制,未来发

行的雪球产品吸引力会进一步下降。”不过,也有私募人士认为,雪球产品不会就此沉寂,未来还会有新的形式呈现。

量化私募艾方资产的投资总监蒋锴表示,雪球结构产品存在一定风险,主要取决于投资者对市场的预判是否准确。据其介绍,雪球结构产品风险主要有两类,一是下跌造成敲入风险,即本金亏损的风险;二是上涨使产品提前敲出后所产生的再投资风险,即投资者在雪球产品提前敲出后,难以找到具有更高收益率资产的风险。

规范销售做好适当性

事实上,监管早已注意到雪球产品的火爆,近期也在不断加强对于相关产品的监管。

8月3日,监管部门向各券商发文,要求强化“雪球”产品的风险管控,提醒各证券公司应持续强化风险意识,切实加强相关业务条线合规风控体系建设。下一步,监管将对证券公司发行的雪球产品的销售适当管理和风险管理水平加大检查力度,对于风险管控不足的公司,将依法从严采取监管措施,同时对相关责任人层层追责。

此外,招行还在零售金融总部下新建了总部直属的零售战略联盟部,大力发展面向客户的“生活圈”和“经营圈”,实现跨C端和小B端产品与业务的深度客户经营,实现B端和C端资源之间的相互贡献。

兴业银行则将支行视为“前沿阵地”,通过深入推进综合型支行改革,建立综合客户经理队伍,提升支行网点客户综合化服务能力,解决公私联动不足、网点资源浪费等问题。

我们要探索以支行为支点,建立由企金、零售、风险、审批、科技、运营等专业人士组成的“柔性敏捷组织”,围绕某一产业链、某些产业群、某个产业园区等开展垂直开发。”吕家进在兴业银行半年工作会上表示。

至于如何开发?吕家进认为,要以信息系统互联为支撑,以数据共享为重点,提供结算、投资、融资和存款等公司及个人服务,重点降低客户融资成本,提高客户结算效率,提升服务客户的综合能力。相应的,要进一步建立健全综合账、长远账的观念和机制。”

中国证券业协会公布的7月份场外业务开展情况报告显示,当月场外衍生品业务存续规模再创历史新高,达到1.65万亿元。这一数据环比增长12.29%,相比去年7月的8288.24亿元飙增逾8000亿元。今年以来,雪球类产品在一众场外衍生品中脱颖而出,令业内人大呼“出圈”。

有业内人士告诉记者,雪球产品的爆火一方面是由于市场上低风险类的固收产品越来越少,雪球结构产品在下行风险未发生的情况下有确定的票息,对原先偏好固收产品的投资者而言是比较接近的替代品,另一方面由于场外衍生品业务利润丰厚,券商也比较有动力对其进行推广。

本轮监管还特别提出,要做好投资者适当性工作,产品风险等级要和雪球的风险相匹配。同时,根据《公开募集证券投资基金销售机构监督管理办法》,不建议独立基金销售机构对雪球产品进行代销。

据了解,此前雪球产品的宣传和销售渠道,不仅仅局限于证券公司,一些银行理财端的销售渠道将雪球产品按照“类固收”进行宣传,夸大收益,强调亏损概率极小,可能给投资者带来了一定误解。

海通证券总经理换人 瞿秋平卸任李军接棒

证券时报记者 孙翔峰

9月2日,海通证券公告,公司总经理瞿秋平辞职。同时,根据海通证券公众号的消息,原上海市地方金融监督管理局(上海市金融工作局)副局长李军已经被任命为中共海通证券股份有限公司委员会副书记,并提名为海通证券股份有限公司总经理人选。

证券时报记者了解到,目前李军已经到达海通证券开展工作,近两天进行了密集的工作调研,最新的调研行程是海通证券上海自贸区分公司。

瞿秋平到龄退休

瞿秋平担任海通证券总经理至今已有7年,期间一直重点推进海通证券的国际化等业务。

海通证券在公告中表示,瞿秋平自2014年6月起担任公司董事、总经理,任职期间笃志躬行、率先垂范、勤奋敬业、敢于担当,认真贯彻公司董事会的各项决策部署,有序推进各项战略举措落地落实,不断强化精细化管理,加强干部员工作风建设,提高风险防控能力,带领经营团队和全体干部员工实干兴司、开拓创新,在公司收入结构优化、抓牢服务实体经济主线、财富管理转型提速、科技赋能业务发展、公司国际化业务布局等方面取得了突出成绩,为公司未来发展奠定了坚实基础,圆满完成“十三五”各项任务,蹄疾步稳迈入“十四五”新征程。

8月27日上午,海通证券召开2021年半年业绩说明会,总经理瞿秋平作开场发言。证券时报记者当时已获悉,由于即将到龄退休,这是瞿秋平在任期内参加的最后一场业绩说明会。

半年报显示,今年上半年海通证券实现营业收入234.71亿元,同比增长31.95%,创半年营收历史新高;归母净利润81.7亿元,同比增长49%,为公司成立以来第二好业绩。

在任职海通证券期间,瞿秋平还确立了海通的发展目标,致力于把海通建设成为国内一流、国际有影响力的中国标杆式投行。

国际业务方面,海通证券建立了业内领先的国际业务平台,获得了亚太地区先发优势以及欧美地区前瞻性的战略储备,国际化战略迈上新台阶。2021年上半年,公司境外子公司收入占比达22%。公司国际化战略优势处于领先地位,境外收入不管是从绝对数还是从占比来看,多年来都一直稳居行业第一。在海通银行澳门分行设立后,公司有望将战略储备转化为战略优势。

虽然去年以来海外疫情对公司国际化战略产生了一些干扰,追求长期利益时,可能会失去部分短期利益,我们认为只有坚持做对的事、难的事、需要时间积累的事,才能确保海通在未来获得高质量的增长。”瞿秋平在最后一次业绩说明会上表示。

李军接棒

根据海通证券公众号的消息,原上海市地方金融监督管理局(上海市金融工作局)副局长李军已经被任命为中共海通证券股份有限公司委员会副书记,并提名为海通证券股份有限公司总经理人选。海通证券同时发布公告,提名李军为公司董事候选人。

公开资料显示,李军生于1969年9月,江苏宝应人,中共党员,1992年7月参加工作,研究生学历,工商管理硕士、公共管理硕士学位。曾任上海市金融办金融机构二处处长、地方金融管理处处长、中国(上海)自由贸易试验区管委会副秘书长、市金融办副主任等职。

李军在发布会上现场表示,为支持新片区在金融领域实现更大程度的压力测试,上海官方将着力做好三个聚焦,其中不少内容涉及金融机构业务。

比如,李军提到,聚焦重大平台建设,加快提升全球金融资源的配置能力。新片区将探索建设显示度高、引领性强的重要投融资平台。同时,加快推进国际金融资产交易平台建设,实现金融从要素开放到制度性开放拓展;深化期货和现货的联动,探索提升重要大宗商品价格影响力的新途径;进一步优化跨境人民币贸易融资转让服务平台的功能,提升贸易融资的便利性,降低外资中小企业的融资成本。