

资管新规下商业银行的私人银行财富管理之路

王磊

中国建设银行深圳市分行, 中国·广东 深圳 518026

【摘要】资管新规实施让私人银行客户的财富管理观念发生的改变, 商业银行要应对资管新规后私人银行服务提升, 需要建立开放专业的财富管理平台, 博采众长, 优选各类资管产品, 需要打造一支专业高效的私人银行财富管理队伍。

【关键词】资管新规 私人银行 财富管理

Private Banking Wealth Management For Commercial Banks Under New Capital Management Rules

Wang Lei

China Construction Bank Shenzhen Branch, Guangdong Province, Shenzhen City, 518026

[Abstract] New Capital Management Rules Change Private Banking clients' wealth management perceptions, in order to cope with the improvement of private banking services after the new capital management regulations, commercial banks need to establish an open and professional wealth management platform, draw on the strengths of the masses, and optimize all kinds of capital management products, a professional and efficient private bank wealth management team is needed.

[keyword] New Capital Management Rules, private banking, wealth management

随着国内富裕人群规模快速增加, 资管行业政策的变化, 私人银行业务的发展已经成为资管行业变革的重要赛道, 中资私人银行的资私人银行客户数从2019年的103.14万人, 增至2020年的125.34万人, 增长率达21.53%。

随着理财业务逐步剥离到理财子后, 银行母行体系内唯一留存财富管理业务, 财富管理是私人银行服务的重要内容, 因此私人银行服务中的资产差异化配置能力将成为银行私人银行业务发展的关键。资管新规的实施将进一步推动私人银行业务中的财富管理业务发展趋向多元化、专业化和定制化, 重塑私人银行业务, 创造健康发展的财富管理业务竞争关系。

1 资管新规实施让私人银行客户的财富管理观念发生的改变

资管新规的核心是打破保本和刚性兑付, 也就意味着商业银行代销的各类资管产品不再稳赚不赔, 私人银行客户不能再“闭着眼睛”购买理财资管产品, 这对于是否依靠承诺高收益吸引客户的两类商业银行有着截然相反的影响, 并且由于实质性风险的暴露, 商业银行的私人银行的财富管理业务发展将面临更大的挑战。从为私人银行客户提供财富管理的角度来看, 未来私人银行服务的竞争格局, 除了优质的非金融增值服务外, 优质的财富管理服务才是真正的核心, 而随着保本刚兑的银行理财这一绝对有竞争力的产品消失后, 如何为不同层级、不同风险偏好的私人银行客户选择甄别优质的投资产品已是商业银行私人银行部门面临的难题。

从商业银行端而言, 财富管理业务是银行未来发展的新蓝海。随着利率市场化的深化、直接融资的蓬勃发展, 国内商业银行依赖利差收入作为主要盈利来源的传统发展模式已难以为继。而观察国外先进同业, 财富管理可为银行带来大量的非利息收入, 成为重要的利润来源。开放的、优中选优的财富管理平台、服务于高净值客户的私人财富顾问团队以及高效精准的管理支持平台, 是私人银行服务最具竞争力的三大核心要素。

2 搭建开放式财富管理平台是私人银行财富管理服务的前提

商业银行失去资管业务的职能后, 商业银行要从以销售自身内部产品的封闭模式向以客户需求导向的财富管理模式的重大转变, 其立足点不是产品的发售, 而是为满足商业银行的客户全方位财富管理的诉求, 因此搭建开放式的财富管理平台就是以客户为中心的财富管理的前提。

商业银行的财富管理规模随着其理财业务的快速发展实现快速扩张, 国有商业银行及大型股份制商业银行都设立了信托公司、基金子公司等, 提供的产品都是商业银行或其子公司、集团内兄弟公司发行的单一、封闭的理财资管产品, 以满足自家客户特定的资产配置需求。但是在资管新规之前, 各家机构的产品也带有自身明显的特色和局限, 比如商业银行的理财产品主要投资债券和自己表内贷款借款人的非标业务为主, 信托公司以做非标通道业务为主, 券商则是围绕资本市场的业务创设资管产品。而从客户角度看, 单一金融机构难以涵盖其所有的财富管理诉求, 导致客户要往来于多家金融机构自行进行资产配置。

资管新规之后, 商业银行自身被动地从封闭的产品销售模式中脱离出来, 成为独立的财富管理方, 可以凭借网点和人员优势, 搭建一个更加体系化、产品更加丰富的财富管理平台, 从而满足客户多样化、一揽子财富管理需求。多样化的财富管理需求主要集中在私人银行客户, 要提升私人银行服务, 必须坚持为私行客户打造财富管理经营平台的定位和职责, 主动从市场上引入优秀的投资顾问和资管产品。这要求商业银行必须以客观的立场面向全市场的优质机构和投资经理进行遴选, 引入符合客户需求的“好”而“全”的产品, 这样针对不同私行客户所做的财富管理业务将更加灵活和配置更齐全, 提升整体的配置能力。

从资管新规实施两年多来看, 主要的商业银行都在搭建的开放式的产品平台, 但是各自开放程度不一, 平台的搭建还离不开前端的金融科技能力和专业的财富管理顾问队伍建设。尤其是金融科技能力, 让客户使用的界面、系统更加顺畅、友好, 同时

商业银行对大数据应用,才能提升财富顾问为客户提供准确高效资产配置的能力。

3 博采众长,引入不同资管机构的优势产品,满足不同客户的资产配置策略需求

截至2020年底,银行全年理财产品累计募集资金124.56万亿元,存续规模超25.86万亿元,同比增长6.9%;信托资产规模20.13万亿元,同比降低6.81%;保险规模达23.3万亿元,同比增长13.33%;公募基金资产管理规模达19.89万亿元,同比增长34.66%;私募基金规模达16.96万亿元,同比增长20.45%;基金及子公司专户理财规模8.06万亿,同比降低5.51%;券商资管资产规模8.55万亿元,同比降低21.05%;期货公司资产管理业务总规模0.22万亿元,同比增长53.95%。

从资管产品存续规模来看,商业银行理财子公司仍大多数私人银行客户首选的资管产品,虽然收益并不高,并且有一定的波动和不确定性,但是灵活多样的期限品种和便利广泛的投资渠道,还是满足了大部分客户的理财需求。

理财产品主要投资于债券类资产,由于理财产品的估值方法切换为市值法,产品配置的资产净值会跟随债券市场走势波动。理财产品收益端的不确定性增强,波动率增加,也会让投资者感受到市场的波动,因此如何降低产品净值的波动,是考验理财子公司投资经理水平的试題。

商业银行系理财子公司脱胎于商业银行,承袭了商业银行一脉的风险偏好和标准,但理财子公司必须独立建立风险控制体系和制度,并且随着市场化竞争加剧,对于底层债券资产的风险判断和选择将是理财子公司的难点。而对于权益类资产投资,一直是银行系理财子公司的弱项,随着债券收益率下行,对于习惯高收益的非标资产投资者而言,纯债类的固收类银行理财不能满足他们对收益的要求,为迎合这类客户的需求,银行理财产品从2021年开始大量推出“固收+”类的固收类产品,但是受到权益市场的下跌的冲击,有部分“固收+”产品变成“固收-”,甚至出现本金亏损,让投资者不理解,产生很多售后问题,但是若债券资产长期保持低收益的情况下,理财子公司为提高产品收益,仍然需持续加大权益市场的研发投入和系统开发,通过引入经验丰富的投资经理,提高权益资产投资的收益,控制好回撤风险,以提高整体的产品收益,才能让理财产品在与券商资管、信托直营产品中保持一定的竞争优势。

商业银行私人银行财富管理平台上的另一个主要产品供应者是券商资管公司,相比银行理财子公司而言,券商具有全牌照优势,有同时,券商的投资银行部门通过债券、股票的承销业务,拥有上市公司等优质客户,在帮助这类企业进行IPO、定增、发债的同时能够创造出资产。券商资产管理公司作为综合化的产品提供者,优势是非常明显的,是商业银行为客户提供财富管理服务不可或缺的产品提供者。但同时,在财富管理领域,券商与商业银行也具有一定的竞争性,但商业银行在客群数量和渠道上,还是具有不可比拟的优势,因此在顶级私人银行的服务上,最优的策略则是与券商联手,共同发挥各自所长。

公募基金以及证券私募基金产品也都是私人银行产品库里不可或缺的产品。对于顶级私人银行客户而言,股权私募类产品也是不可缺少的资产配置一环。

4 打造优质的私人银行财富管理队伍

商业银行财富管理队伍包括私人银行客户经理和财富顾问。财富管理队伍是客户了解与体验银行服务的最重要渠道,是商业银行零售经营理念与品牌最有效的传播途径。资管新规之后,商业银行在开放式财富管理平台理念下,如何对全市场眼花缭乱的保本净值化产品进行遴选、甄别及引入,财富顾问如何对市

场、趋势进行判断,解析产品,客户经理如何在引入的产品中为不同风险承受能力、不同配置需求的客户进行做资产配置服务,这些对商业银行及私人银行客户经理和财富顾问能力是非常大的挑战。

在商业银行对预期收益率产品的隐形刚兑预期之下,客户经理不会去探究资管产品的特征和风险,也就会忽视不同客户真实的内在深层需求,仅通过衡量客户的流动性管理需要或是简单的背景来为其提供相似的产品配置,这种财富管理方式既无法满足资产配置的多元化要求,也无法及时充分向客户揭示未来的收益风险,客户经理和财富顾问的资产配置能力自然无法得到提升。由于资管新规的出台,金融机构无法通过刚性兑付来吸引客户,理财产品将面临净值化收益波动,市场的波动性和风险性对于理财产品持有量较大的高净值客户而言将更加显现。商业银行无法仅仅以产品公告的业绩比较基准来刺激客户需求,私人客户不同的风险承受能力和流动性管理需求,以及其对资管产品的认识都将导致其投资偏好的巨大分化。在收益不确定的情况下,高净值客户必将投向财富管理更专业且产品更多元的商业银行。因此,私人银行部门必须建立一支专业能力到位的财富顾问队伍,在每位客户提供资产配置服务时,要求客户经理通过KYC(Know Your Customer)全面了解客户的投资需求与风险承受能力,帮助客户树立风险收益相匹配的投资价值观,财富顾问根据这些判断做出风险收益比最优的资产配置方案。财富顾问团队要做到:

4.1 及时专业的发声——标准化的财富管理服务

通过商业银行搭建各种渠道和平台,面向全行零售客户经理和高净值客群定期发布私人银行市场观点,市场研判,提供大类资产配置建议,在市场发生重大变化和剧烈波动时及时提供专业市场解读。

4.2 专业的产品解读和营销支持

对商业银行引入的复杂产品提供解读和营销指引,向全行提供复杂产品(包括并不限于结构化产品、量化对冲策略产品)的解读;和产品团队共同开发营销支持材料,根据市场解读为产品发行策略提供建议,根据对市场的前瞻性判断,向产品研发团队提供产品策略的发行建议。

向客户经理和客户准确揭示产品的特点及风险,协助支行网点梳理目标客群。同时还要定期为私人银行客户的资产配置进行资产检视,并结合市场情况,提供专业配置建议。

4.3 为顶级私人银行客户搭建财富管理架构

按照超高净值客户的背景,为其提供个性化、贴合实际需求财富管理架构,满足其金融、非金融、传承、慈善等方面的需求,不断增加银行与客户之间的粘性。这就要求做到:

为客户的资产配置及传承的需求,搭建财富管理架构,这类客户在具体资产的投资上有自己的判断和偏好,标准化的资产配置,银行根据自身风险控制偏好引入的产品难以满足他们的需求,但是商业银行更多应发挥账户管理、结算、多牌照、境内外分支机构的联动等优势,为这类顶级客户提供全方位的财富管理框架搭建的需求。

针对特定战略客户的个性化需求组建服务团队,团队应该包括客户经理、财富顾问、财税专家以及投行专业人士等。

参考文献:

- [1]王晨妹,郭美莹.私人银行发展的国际借鉴[J].中国金融.2022(01).
- [2]叶信才.商业银行资产配置策略[J].中国金融.2021(23).

作者简介:

王磊(1977-),女,汉族,籍贯:湖南,中级经济师,硕士研究生学历,研究方向:商业银行私人银行业务,投资银行业务。