

本报记者 杨井鑫 北京报道

商业银行大财富管理已成为时下行业竞争的重头戏。

随着多家上市银行2022年年报陆续披露，财富管理在其中的分量越来越重。大部分银行将该业务置于战略发展的重要领域，很多银行的业务转型、组织架构调整、模式创新等也都围绕财富管理业务进行。

据《中国经营报》记者了解，尽管2022年股债市场波动较大，投资者的风险偏好降低，银行财富管理业务受到了明显冲击，但是银行对于财富管理业务的重视程度反而有所提升。尤其是多数银行的零售客户和私人银行客户数增长均达到了两位数，管理资产规模也在稳步增长。未来为了做大规模扩展客户群，银行在财富管理生态建设上不断升级推新，提升客户体验，对高净值人群的争夺也越来越激烈。

锚定业务战略

在银行轻型化转型推进中，财富管理是其中的重要一环。建行2022年年报显示，该行个人金融领域明确提出纵深推进大财富管理战略，巩固零售信贷第一大行地位，深化数字化经营，拓维消费生态建设，推动个人金融业务高质量发展。

建行方面称，该行将大财富管理列入了全行“十四五”规划战略重点，着力打造“一横一纵”大财富管理运作机制，即横向上打通“财富管理—资产管理—投资银行”价值链，纵向上畅通“投研—投顾—客户服务”专业传导链。2022年，该行围绕“普惠、智慧、专业、专注”四大战略主轴，着力打造“国内领先、体验最优、科技驱动”的一流财富管理银行。

具体来看，“普惠”的财富管理是针对超过7亿个人客户构建构建“分层、分群、分级”的客户服务体系，提供匹配的资产配置方案和财富管理产品；“智慧”的财富管理则指打造覆盖线上线下渠道一站式的大财富管理平台；“专业”的财富管理主要是推动财富管理投研专家、财富顾问和对私客户经理“三支队伍”建设；“专注”的财富管理则是推动形成以个人客户金融资产为核心的经营管理体系，考核指标、经营计划和资源配置锚定个人客户金融资产规模增长，专注推动大财富管理转型，实现个人存款和个人客户金融资产协同发展。

对于招行来说，该行发展的战略愿景是建设“创新驱动、模式领先、特色鲜明的最佳价值创造银行”，而实现的路径表现为加大“财富管理、金融科技、风险管理”三大能力建设。

招行董事长缪建民表示，该行2022年加快模式转型，做强重资本业务，做大轻资本

业务，追求轻重均衡。通过改善资产结构、优化资产配置、提升资产定价能力做强重资本业务，推动科技金融、绿色金融、普惠金融的快速发展；通过发展大财富管理做大轻资本业务，强化准入和风险管理，形成“财富管理—资产管理—投资银行”的高价值业务循环链；强调“重为轻根”，通过轻重均衡实现经营模式的领先。

在中信银行看来，发展财富管理业务是该行轻资本转型中“强核”之路。中信银行行长方合英表示，2022年中信银行以“归零”之心播下“强核”之种，自上而下、由内而外全面构建核心经营能力。该行聚焦“大财富管理”，努力做大轻资本收入，减轻对息差及资本的依赖，让资产负债表尽可能向着“远周期”和“集约瘦身”的方向演变。

对于未来的发展，方合英表示，让“财富管理—资产管理—综合融资”价值链更好地聚合融通将是中信银行经营管理的核心，银行将一如既往“以客户为中心”，以“数字化转型”和“中信协同”为助推，打造更加鲜明的差异化竞争优势，纵深推进中信银行高质量发展。

“打造一流财富管理银行”是光大银行一直以来的战略愿景。为了实现该目标，光大银行持续推进“敏捷、科技、生态”转型，通过综合化、特色化、轻型化、数字化发展，加快产品、渠道和服务模式的创新，在财富管理、金融科技和综合金融等领域培育市场竞争优势。

光大银行行长王志恒认为，“打造一流财富管理银行”的战略愿景是符合银行业发展方向，光大银行将不断细化实现这一愿景的内涵和路径。对于光大银行来说，坚持数字化经营和数字化转型是实现该行战略愿景的关键。“国家和监管部门都出台了一系列的政策措施，目的是推动数字中国的发展。目前银行客户围绕产业数字化和数字产业化发展的工作已经如火如荼，银行只有适应这个变化趋势，才能在未来发展中立于不败之地。”

富人“争夺战”

2022年，股债市场的波动对商业银行的财富管理业务造成了一定的冲击，部分投资业务下降比较明显。但是，截至2023年3月30日发布业绩的银行年报数据显示，商业银行财富管理的客群和管理资产规模仍持续稳定增长，尤其是私行业务中的高净值人群增长明显。

建行2022年年报显示，报告期末，该行个人全量客户7.39亿人，管理个人客户金融资产近17万亿元。同时，该行的财富管理客户数量同比增速为23%；私人银行客户金额资产达到了2.25万亿元，较上年增长11.26%；私人银行客户数量19.37万人，较上年增长9.31%。

招行2022年年报显示，报告期末，招行的零售客户规模达到了1.84亿户，较上年末增长6.36%，管理零售客户的总资产余额为12.12万亿元，较上年末增长12.68%；财富产品持仓客户数量4312.93万户，较上年末增长14.14%；私人银行客户数量突破13万户，私人银行管理客户总资产余额达到了3.79万亿元，较上年末增长11.74%。

平安银行2022年年报显示，报告期末，该行管理零售客户资产3.59万亿元，较上年末增长12.7%，其中私人银行达标客户AUM余额1.62万亿元，较上年末增长15.3%；银行的财富客户126.52万户，较上年末增长15.0%，其中私人银行达标客户38.05万户，较上年末增长15.5%。

中信银行2022年年报显示，报告期末，该行个人客户数量1.27亿户，较上年末增长6.31%。零售管理资产余额（含市值）达3.91万亿元，较上年末增长12.36%。私人银行客户达6.68万户，较上年末增长10.81%。私人银行客户管理资产9485.97亿元，同比增长13.04%。

光大银行在2022年年报中称，报告期末，该行零售客户（含借记卡和信用卡客户）1.47亿户，月日均资产在50万元及以上的中高端客户比上年末增长10.76%。零售客户管理资产规模2.42万亿元，比上年末增长14.21%。其中，私人银行客户5.65万户，增长13%；管理私人银行客户资产5681.85亿元，增长13.38%。

“2022年商业银行财富管理业务仍然持续了比较快得增长，其中一个重要原因是财富管理业务的增长空间很大，尤其是高净值人群的规模增长比较快，这部分人群在私人银行业务中贡献度越来越大。同时，由于2022年投资市场波动大，部分基金产品的投资出现了亏损，这让投资者的风险偏好降低，会从券商、基金等机构转向选择银行的财富管理。”一家券商银行业分析师认为。

该分析师表示，对一些高净值人群来说，投资高风险产品的可能会少很多，但是养老金融、代理保险销售、家族信托、出国金融，甚至部分高端私募投资的需求会增加，银行也能够凭借多元化的服务实现获客。

记者注意到，在拓展财富管理业务客群的同时，银行当下对高净值人群的争夺也更加激烈，而获客的方式与此前有所不同。多数银行都在从以高收益产品销售推动的模式，到打造平台建立财富生态获客的方式转变，并且对于平台的兼容性更强。

招行在2022年年报中称，该行依托开放平台提供多样化产品，引入全市场优质的资管机构，共同服务零售客户、同业客户、公司客户的多元化财富管理需求。截至报告期末，共引入10家同业理财子公司的优质产品，139家优质资管机构入驻招行App“招财号”财富开放平台。“招财号”拥有粉丝1973万，报告期提供的财富资讯

类内容、互动与活动服务客户超4.13亿人次，为客户投资旅程提供专业投教和陪伴。报告期内，招行通过“招赢通”平台向同业客户销售第三方资管产品突破7700亿元，同口径较上年增长24.78%。

对于私人银行客户的拓展，招行表示强化与子公司、第三方合作机构的业务协同，全面推广公私融合获客模式。同时，数字化赋能潜力客户挖掘，构建私人银行客群增长新曲线。同时，加速私人银行数字化转型，将数字化贯穿获客、经营、运营、管理、服务全流程，构建起全场景、全渠道的客户线上服务体系，全面提升客户体验和业务效能。

“高净值客户群体对银行利润贡献是非常明显的，银行对高净值人群的获客竞争也就不可避免。由于银行线上渠道的开放，客户的流动会更大，银行之间的产品、服务对比会更明显，留住客户就需要银行有比较强的实力。大行和头部股份制银行的优势会比较明显，中小银行则需要根据自身的禀赋走特色化道路。”上述券商银行业分析师认为。

光大银行人士表示，在提升财富管理能力的同时，该行对高净值客户的陪伴也非常重视。搭建了专门的线上渠道为客户提供投顾咨询服务，而线下则有专门的团队跟进服务，实现了线上线下的无缝对接。“从投资结果看，投资收益和风险管理很重要。但是，从投资的过程来看，银行提供得到金融服务体验同样重要，尤其是在市场波动很大的情况下，客户陪伴更能够体现出银行金融服务的价值。”