

招商银行私人银行成立于2007年8月，是中国最早成立私人银行的股份制商业银行。成立之后，招行又接连创造了多个业内第一。比如首创“顾问式资产配置”理念，并于2009年推出行内首批私人银行投资顾问；2012年率先推出“家族办公室”服务，成立第一家境外私人银行财富管理中心；2019年入选哈佛商学院案例库，为国内首家入选的私人银行。

经过7年的发展，2014年招行私行AUM（管理客户资产规模）跃升至行业第一。而根据最新数据显示，目前招行私行AUM已经突破3万亿，私行客户数超过10万户。

然而，在私行业务起步阶段，无论是客户规模、网点数量抑或是资产体量，招行相比起同业都并不具备优势。那么是什么经营秘诀最终让招行成为行业领导者？随着私人财富市场稳步增长，站上新台阶后，招行私行业务的打法和定位又将如何迭代更新？记者就此专访了招行私人银行部相关负责人，希望能从中探寻其间奥义。

规模新台阶：AUM突破3万亿元

Q：截至目前，招行私人银行业务成绩如何？

A：招行是国内首批开设私行业务的银行，至今已经14年。2014年开始，招行明确了“一体两翼”的战略定位，投行、资管业务对零售形成强大支撑，理财业务快速发展，2014年私行AUM规模成为行业第一。目前，招行私行客户的准入门槛是月日均资产1000万以上，到今年4月，私行AUM正式突破了3万亿元大关，遥遥领先于同业。

Q：在私人银行业务上，招行成为领跑者的秘诀是什么？

A：一是战略，招行的战略扣住了社会经济发展的脉搏，私人银行业务则抓住了招

行战略的节奏。2007年是中国私行业务的起步探索期，有的银行和外资机构合作办私行，组织架构相对独立，招行则选择了自主发展，没有依靠合作机构，而是把私行业务放在零售的架构内，依托自身的零售基础求发展。

二是理念，起步之初就聚焦发展投研和资产配置能力、搭建开放产品平台，背后理念是以客户为中心、拥抱开放生态；三是坚持，私行条线干部员工经年累月地打磨服务细节，孜孜不倦追求专业，这些因素造就了招行私行业务难以逾越的护城河。

“三级火箭”：从链式输送到资管大发展

Q：招行私人银行业务的发展，经历了哪些阶段？

A：招行私人银行发展划分为三个发展阶段，按照核心驱动力来划分，可以称为“三级火箭”。第一阶段从2007年创始到2011年，基于庞大的零售客户群体和品牌优势，深耕零售客群，从基础客户、双金客户中吸纳达标的私行客户，这是“一级火箭”。第二阶段从2012年到2020年，在“链式输送”基础上迎来资管业务大发展，这是“二级火箭”。从今年开始，私行业务向第三阶段切换，在链式获客、资管业务的基础上链接客户企业和个人的需求，构建私人银行服务新生态的平台化驱动力，这是“三级火箭”。

Q：在私行业务发展的不同阶段，招行还做了哪些影响深远的决定？

A：从私行条线自身看，第一阶段我们还做了几件重要的事。一是自开始就建立“以客户为中心”的顾问式服务模式，即建立“1+N”服务模式，一个客户经理背后有N个专业团队支持，包括产品专家、法律专家、税务专家等，服务逻辑从一开始就是从客户需求出发的资产配置，而不是产品销售。另一件事是发展科技能力，搭建财富管理开放生态，从而使得产品的丰富性、购买的便捷性都具有巨大竞争力，形成强大的销售能力。

在第二阶段，2012年一系列监管文件落地，基金、券商、保险的资管产品可以对接非标资产，可以看作资管市场大发展的起点。招行因此抓住客户开始关注传承的需

求，在资产配置的核心能力之外，成熟运用家族信托、保险金信托、税务筹划、法律咨询乃至投行业务等工具，为客户提供股权架构设计、家族企业治理、二代教育等咨询建议。

新打法：构建私人银行服务新生态

Q：在向“三级火箭”切换阶段，招行对私人银行业务有何最新规划？

A：私人银行业务在大财富管理的蓝图里有独特的战略地位：它横跨个人金融和企业金融两端，串联了“财富管理 - 资产管理 - 投资银行”的服务链条，是整个飞轮的核心引擎。私行客户群体兼具公金、零售客户属性，既有个人的结算、信贷、财富管理等需求，私行客户作为企业创设人或关键人，他们背后的企业又具有多元融资等需求。从私行业务来“点火”启动大财富管理的飞轮，杠杆效应比较强。

因此招行今年提出了“大财富管理价值循环链”的工作主线，链接居民财富管理需求和企业多元化融资需求，为服务客户构建私人银行服务新生态。

Q：接下来如何将规划具体落地？

A：一方面，招行为客户投资寻找优质的财富管理方案及产品，另一方面则为企业解决资金需求做好资产组织，以及提供投商行一体化服务，并且进一步向外界开放财富管理生态，在行内链接公金与投行，行外链接市场上优秀的资产管理机构。

在大财富管理价值循环链里，私人银行业务并不是仅仅私人银行部在做，而是整个招行的价值循环链在支持。因此，私行的社会意义也不仅仅是服务高净值人群。14年来，招行的服务由早期的资产配置升级到家族治理、家风传承等制度文化领域，接下来要融合成“个人-家庭-企业-社会”的多元服务体系，既帮助家庭成长，也支持实体经济发展，赋能新动能企业创新，助力企业回馈社会。