# 对话夏凡：从招行零售业务领跑讲起

（00:05—03:38）招商银行零售业务领跑的关键因素

招商银行之所以在零售银行业务上领跑，主要归功于其早期的战略定力和持续的转型速度。从2005-2006年马跃华行长提出零售业务转型开始，招行便将零售业务作为重点发展方向，逐步建立了客户分层、金葵花品牌等，并向中间业务收入转型，大力发展保险、理财基金等业务。此外，招行在私银行业务上也展现出持续的战略定力，例如私银行业务负责人王晶总在位长达12年，而其他银行的相应领导层频繁更换。这种战略定力和业务模式的稳定性，使招行能够在财富管理和零售银行业务领域持续积累优势。

（03:38—07:21）招商银行成功的关键因素：战略定力、业务规律与创新意识

招商银行的成功主要归功于战略定力、尊重业务规律和持续的创新意识。战略定力体现在自上而下的坚定战略执行，特别是在面对利益分配冲突时坚持业务逻辑。业务规律方面，招行通过客户分层，专注于高净值客户的深度服务，运用专业资源为这类客户提供优质服务。创新意识则体现在招行持续关注客户需求，不断推出创新产品和服务，如一卡通、国际双币信用卡、网上银行和手机银行等，始终领先行业，这得益于其对客户需求的准确把握和高度关注。

（07:21—11:32）财富管理与资产管理的核心区别与价值

财富管理和资产管理在价值链中扮演着不同角色，资产管理机构主要研究和管理金融资产的风险收益特征，实现投资组合优化，而财富管理机构则更侧重于理解客户需求，提供个性化服务。资产管理机构面临的资产风险收益特征相对稳定，而财富管理机构则需应对客户生命周期和需求变化带来的挑战，因此，财富管理的难度往往更大。过去，许多机构通过产品驱动促进财富管理业务增长，但应更全面地认识财富管理的价值，强调对客户的理解和经营能力，而不仅仅是销售渠道的角色。

（11:33—15:09）中国财富管理行业的多元化发展路径

对话探讨了中国财富管理行业的两种主要发展路径：一种是强化渠道属性和销售能力，例如大型商业银行和销售平台；另一种是专注于深度经营客户，常见于小而美的办公室和理财室。财富管理机构的定位和发展路径随行业历史阶段的变化而不同，客户对财富管理机构和理财师的需求也在从追求特殊投资机会向全面理解客户需求和提供定制化咨询服务演变。随着产品的透明化和同质化，未来竞争将更加侧重于谁能更深入地理解并满足客户的生命周期需求。此外，家族办公室等小而美的机构的出现也反映了行业的发展和客户需求的多样化。

（15:10—18:45）中国家族办公室与私人银行的关系及未来发展趋势

对话讨论了中国家族办公室与私人银行之间的关系，以及家族办公室在中国的发展现状与未来趋势。指出，尽管近年来家族办公室在中国的数量有所增加，但其服务内容和服务内涵与私人银行存在明显差异。家族办公室的服务内容更广泛，涉及家族治理、企业治理、股权安排、不动产管理、教育传承等多方面，而私人银行主要集中在客户可投资现金管理类资产的资产配置上。同时，当前很多所谓的家族办公室在实际操作中更侧重于大类资产配置和产品营销，未能完全满足高净值客户更复杂、个性化的需求。未来，家族办公室在中国的发展需要在服务供给能力和专业人才方面进行加强，以适应更复杂、更高阶的客户需求。

（18:45—23:39）高净值人士投资需求的周期性变化

对话深入探讨了高净值人士投资需求的周期性变化，从2004年银行开始发行外币理财和人民币理财的存款替代需求，到2009年后因金融危机和国家政策影响的加杠杆需求，再到2014年后随着实体经济增速下降，客户追求刚性兑付的投资产品。最后，随着国家金融政策调整，如资管新规落地和破刚兑策略，高净值客户开始转向大类资产配置和接受fof等新的投资方式。

（23:39—26:03）中国财富管理行业的发展趋势及疫情影响

对话讨论了中国财富管理行业的发展趋势，强调了国家政策如房住不炒和科创板注册制对市场资源配置方式的影响，以及由此引发的投资者从追求刚兑收益向接受波动收益的转变。此外，疫情促使高净值人群更加重视家庭、健康和现金流管理，这为财富管理行业带来了新的关注点和需求，标志着中国财富管理行业的黄金十年可能刚刚开始。