

证券时报·券商中国记者（左一）专访汇丰中国环球私人银行总监  
缪子俊（左二）、汇丰前海证券首席执行官兼总经理 何善文（右一）

伴随着居民财富增长和理财意识觉醒，高净值客群扩容等客观条件催生了财富管理的巨大市场，财富管理业务、私人银行业务也成为不少银行新的增长引擎。

《2021中国私人财富报告》指出，近年来，无论是高净值人群的数量还是其可投资资产规模，都实现了年均10%以上的增长。各金融机构在财富管理市场中展开激烈的角逐，那么如何通过业务联动与协同，探索出一条差异化之路？成为不少大型金融集团思考与实践的聚焦点。

值此机遇，汇丰中国环球私人银行总监缪子俊与汇丰前海证券首席执行官兼总经理何善文两位资深从业者携手接受了证券时报·券商中国记者的专访，分享他们对私行业务的洞见，以及汇丰在财富管理市场的谋篇布局。

### 三分之一投资投向内地市场

证券时报·券商中国记者：

汇丰近年多次发出重视亚太区财富管理市场的信号，并在近期启动了财富管理业务新发展策略，其背后的考量因素或者契机是什么？私行业务在汇丰的整体战略架构中，是怎样定位的？

缪子俊：

一直以来，汇丰就对中国市场有着长远的承诺，积极支持和参与中国的经济改革和市场开放。作为中国最大的金融类外商投资企业之一，汇丰集团目前在内地除了商业银行，还设有保险、基金、证券和金融科技公司等金融实体机构。

### 汇丰中国环球私人银行总监 缪子俊

在财富管理领域，汇丰集团早在去年初就宣布，计划在未来五年投资超过35亿美元推进亚洲财富管理业务的发展。汇丰亚洲财富管理也是非常重要的，我们私人银行也计划把三分之一的投资投向内地市场，致力打造独具特色的在岸私人银行业务。

今年5月，我们已经启动了业务增长新模式，全面拓展环球私人银行业务。目前，上海、北京、广州和深圳已经开立了私行办公室，并计划扩展到杭州、成都等更多城市。在大湾区，汇丰也会积极布局和投入，继续积极参与跨境理财通等业务。

从整个市场发展来看，一方面，中国经济的增长和家庭财富的积累，为财富管理市场的发展提供了良好的契机，相关报告指出，近些年无论是高净值人群的数量还是

其可投资资产规模都实现了年均10%以上的增长；另一方面，市场和投资者越来越成熟，法律法规持续完善，国内客户需求强劲；而市场持续开放，为外资金融机构在内地市场的业务发展提供了良好的营商环境。

中国是亚洲最大的财富管理市场，汇丰中国在内地已经发展了非常多年，从卓越理财到环球私人银行业务，我们一直致力于将汇丰的国际经验、全球网络和本地智慧相结合，去服务多元客户的多样需求。

基于以上的考量和契机，汇丰环球私人银行也不断增加内地业务的投入，凭借整个集团的环球网络优势，为具有国际视野的高净值客户提供个人及公司金融服务，希望帮助他们实现财富的目标。

证券时报·券商中国记者：

面对不少中资行也在卯力私行业务板块的竞争态势，汇丰自身的优势和竞争力在哪里，打算如何把握机遇？

缪子俊：

首先，作为一家国际银行，汇丰拥有独一无二的全球网络和150多年的丰富经验。在监管允许的框架内，我们的目标是桥接西东，持续提升和优化国际化财富管理服。利用汇丰集团及环球私人银行的环球网络，客户可享受便捷高效的跨境转账及境内外开户服务。

其次，我们拥有投资方面的专业化团队，根据对全球市场的洞察，为内地客户提供专业的投资观点和分析，针对客户需求定制资产管理方案。同时，也在内地搭建专业的财富管理顾问团队，可以满足高净值客户投资方面的需求。

就产品来说，汇丰中国的自有和代销基金产品在外资银行中较为多样化，除了合格境内机构投资者（QDII）基金、香港互认基金，还提供丰富的本地公募基金，以及私人银行客户专有的定制化方案及专户产品等。

另外，我们也洞悉到内地客户对于代际传承和慈善公益的关注日渐增长，汇丰的私行业务也提供专业的传承咨询服务及慈善活动安排。借助环球私人银行在慈善服务方面多年的经验，组织特色的活动，和客户一起为实现共同富裕的目标而努力。汇丰在数字化平台建设上持续投入，是境内首家为私人银行客户推出手机银行投资理财功能的外资行，满足客群对投资时效性，便利交易的需求。

还有一点重要的优势就是集团内的业务联动，在环球私人银行业务在与汇丰中国的对公业务形成联动优势的同时，与集团在内地证券、基金、保险和金融科技等机构也可以形成合力，共同满足高净值个人及其家庭和企业长远发展的全面金融需求

。

“业务联动已是我们的DNA”

证券时报·券商中国记者：

在前段时间推出的财富管理业务新策略中，汇丰也提到将通过与汇丰前海证券的战略合作，发挥各自专长，能否介绍一下双方目前的合作模式是怎样的？

何善文：

汇丰前海证券于2017年8月份成立，目前是由香港上海汇丰银行以及前海金控分别持有90%和10%的股权，至今仍是我们大湾区内唯一的一家外资控股的证券公司，业务覆盖全国的。

从我们自身战略来看，就是背靠汇丰成为一家有综合服务能力的券商，为客户提供国际化、差异化与多元化的产品。

汇丰前海证券首席执行官兼总经理 何善文

几年下来，我们的投行在本地的并购以及股本市场，特别是跨境业务方面做出了不错的成绩。经纪业务方面，我们联同全球团队，深度服务国内外顶流公募基金和私募投资机构。通过差异化的交易执行，企业关系活动和A股研究服务，帮助客户达成投资目标。例如，今年至今举办530多场会议，涵盖经济、资本市场、行业和上市公司的最新动态，5500名国内外买方代表参加。

在研究业务方面，我们定位于把握中国资本市场开放战略的机遇，深度整合汇丰集团全球研究资源，境内外同步全文发布中英双语研究报告。目前覆盖15个高增长行业的300家A股上市公司。过去两年，我们平均每年发布1500份报告，中英文加起来就是每年3000份。

在资产管理业务方面，公司立足汇丰集团全球财富管理平台，为国内外客户提供全球化和定制化的产品和服务。就大资管市场的探索进展来看，我们刚发布了汇丰中国A股大盘多因子ESG指数，为A股市场提供国际标准的资产配置工具。

前面介绍的产品和服务都可以为我们的私人财富管理业务所用，也希望通过合作持续深化我们的差异化业务模式。我们的行业快速发展，有合作有竞争。我可以通过我们的这种集团内协同的探索与思考，能够找出一条差异化的发展道路，达到我们的战略目标。

证券时报·券商中国记者：

从经验来看，银行与券商的业务联动、协同能否真正落地？汇丰中国环球私人银行

与汇丰前海证券还会聚焦与加强哪些领域的合作？

缪子俊：

业务联动已经是我们的DNA了。我们与前海证券、汇丰人寿、汇丰晋信都有联动，比如非常定制化的项目或者定期组织相关交流会议。此外，也有银行内跨部门的活动，多了解各方的业务背景，共同了解一体化的客户概念。

我们作为内地规模最大的外资银行，在对外开拓客户关系时并不只是一条业务线“单枪匹马”，因为一个客户来到汇丰集团，可能现在与未来的需求也是不一样的，所以我们私行希望可以从个人、家庭、企业与社会四大方面，发挥整个集团各业务的合力满足他们的长期、综合需求。

银行和券商有不同的业务牌照，这为我们双方的协作提供了广阔的发展空间。未来，我们也希望能继续深化和汇丰前海证券私人财富管理部门的合作，打造好投行和私行合作的模式，满足高净值、超高净值客户个人、企业、家庭等全方位的需求。

不论是在经纪业务、投行服务，还是定制资产管理业务等方面，我们会继续深化合作，发挥各自所长，依托汇丰集团业务链的综合能力，实现更加全面的发展。

何善文：

我们坚持自身的战略，要继续依托汇丰集团的国际化的平台，开展差异化竞争，发挥国际化优势。非常重要的一点是，中国资本市场开放带来广阔的机遇，我们将积极参与和把握。

未来，我们两家各自会继续立足于对自身持牌业务深度、充分的了解，同时我们会在经营理念、服务标准以及实践经验方面进行充分交流，最终都是为了向客户提供更全面、可靠以及差异化、有温度的服务。

在新业务方面，我们正在积极推动资管业务体制的搭建，包括ABS项目的落地。与此同时，我们将会有序开展收益凭证等业务，也打算继续申请如融资融券、基金销售、场外衍生品等业务牌照和资格。

特别想要一提的是，汇丰在ESG领域实践经验丰富，有清晰的ESG目标和方案，我们也希望将ESG带给我们的客户，帮助我们所在的社区、社群更好地实现可持续发展。

展望：客户要的不单是产品，还有方案

证券时报·券商中国记者：

展望未来私人银行业务，特别是在中国内地，将会呈现怎样的发展趋势？

缪子俊：

实际上，随着中国经济和财富管理市场稳步发展，高净值人群及财富的逐步增长，对于财富管理的需求也在增长，而且呈现出一种全链条的需求，即从客户个人到家族再到他们的企业。

围绕这一方面，我认为在银行、证券、资金、保险方面的服务也必须要有一定的提升，概括来看是要满足两个方面的需求：一是专业化，二是综合化。

专业化体现在，客户经理能够在深入了解客户需求和风险承受能力的基础上提供专业的投资和财富顾问服务，并且能够针对客户的具体情况提供定制化的方案。

客户需要的不单是银行的一个产品，更是一个综合的方案，也就是针对客户的需求和风险偏好来具体定制的方案。私人银行服务的内容不仅仅是投资、理财，还应该涵盖个人、家庭、企业、社会等各个层面的需求，既有创富和守富，也有慈善和传承，既有境内服务，也考虑到国际化的需求。此外，拥有便捷、智能、数字化的服务平台必将更加受到财富新一代的青睐。

证券时报·券商中国记者：

在服务构建新发展格局并推动共同富裕目标的实现层面，财富管理行业与服务的高净值人群能够发挥积极的作用有哪些？

缪子俊：

我们也观察到，高净值人群的财富管理和传承的价值理念正在升级，社会责任意识快速提升。公益慈善已成为越来越多高净值人士的主动选择。我们认为，财富管理行业可以发挥积极的作用，助力推动共同富裕目标的实现。

专业的财富管理服务不仅能够为高净值人群提供财富管理和传承规划等支持，还应有能力规划慈善战略、执行慈善方案，并联动优势资源，搭建起财富和公益之间的桥梁。

同时，创富一代逐步向以参与公益慈善事业为代表的价值观传承阶段过渡。比如，“慈善信托”和“公益基金会”等正成为家族从事公益慈善新的选择。其中，财富管理机构可以整合资源、提供专业服务；企业家通过基金会与慈善信托的有机结合，可建立一个高效、可信的慈善运作构架，实现慈善意愿，体现社会责任。

就以汇丰来说，坚持可持续发展、支持公益事业，是汇丰对中国市场的长久承诺。配合环球私人银行在内地业务的全新启动，汇丰中国环球私人银行推出了私行客户

专享的“致善荟”，利用汇丰集团多年积累的慈善活动资源，为客户提供公益平台和论坛，和客户一起为实现共同富裕的目标而努力。

证券时报·券商中国记者：

我们看到汇丰也在加大对于财富管理、私人银行业务的人才吸纳，在招聘层面有没有什么用人倾向？

缪子俊：

其实我们在招聘和搭建团队的过程中，多元化是非常重要的。比如，我们现在的团队有客户经理、财富管理顾问，也有产品专家团队，共同服务高净值客户；既有海外回流人才，也有曾在中资或外资金融机构从业多年、具备丰富财富管理经验的本地人才加入我们。

不管是金融科技人才还是传统金融背景的人才，我们都希望团队能够拥有国际化的视野、专业及全面的金融知识体系，更重要的是拥有相互学习、分享共进的素质，和不断进取、竭尽所能为客户和团队创造价值的“企业家精神”。

今年年内，我们将招聘约100人加入环球私人银行团队，未来几年将持续招聘，希望培养未来的优秀财富管理人才与私人银行家。

责编：王璐璐