

辐射百万亿元产品规模的资管新规，过渡期即将于年底结束。把产品移到另一个标准框架下相对容易，但用户思维方式很难说变就变。“买了近十年的产品，现在说不再保本保息，还不知道预期收益率了？”在过渡初期，处于一线的银行理财经理们接收了大量用户的这般反馈。

市场重塑，无疑是对银行财富团队专业性和服务精神的一次考验。“我们开始心理压力也很大。”民生银行北京分行零售财富团队的多位员工坦言，但理财经理的工作就是要让客户了解财富配置的趋势，结合他们的理财需求提供服务。自此，员工与客户一对一沟通、定期聊市场变化，以及不断提升自身专业素养等，贯穿过渡期至今。

“我们的理念是‘授人以鱼不如授人以渔’。”该团队负责人总结道。专业的业务能力和有温度的服务，也是团队成为爆款产品“大户”的制胜密码。去年民生银行率先在市场上打响“磐石”基金品牌，截至目前已有多只“爆款”产品，北分财富团队还创造了单日销售19.8亿元的记录。

当下，零售业务是银行的必争地，而客户是零售业务的基础。民生银行零售品牌战略已从“产品为中心”向“客户为中心”转变，北京分行也于近年加速业务结构向零售转型，并建立TOP100零售菁英俱乐部，汇聚最优秀的零售人才。

财富团队是银行触达客户的前端之一。目前北分零售财富团队拥有400余名员工，“为客户着想，才能发展得更长远。”该行零售财富团队负责人如是阐述他们的理念：与客户相伴成长，为客户财富管理保驾护航。

不再只是选4.2%或4.3%的区别

多年前理财产品收益高、风险低，客户几乎可以“闭着眼买”。资管新规发布后，大类资产配置、无风险利率下行成为趋势。在民生银行北京分行零售财富团队平均工作超过8年的几位员工对此更是深有体会。



中国民生银行北京分行木樨地支行厅堂主管邓鹏程

让客户了解市场形势，将客户的资产合理配置是理财经理的工作。自此，与客户一对一沟通、引导客户正确评估自身风险承受能力、详细对比不同理财收益率、讲解产品投向和策略、提供更加专业化的财富管理服务等，贯穿了民生零售财富团队近年工作始终。

“我们的理念是‘授人以鱼不如授人以渔’。”该团队负责人总结道，教给客户怎么看合同、怎么依据自身风险偏好选择投资方向，比直接给他一只高收益产品更重要。

民生银行净值型理财风险等级多为二级、三级，期限从一天、一个月、三个月到一年、两年不等，客户可选范围很大。这也离不开团队协作，投研团队凭借专业能力和丰富经验，可捕捉到市场上交易机会从而使产品获利。“目前我们的体系从上到下，已搭建得比较完善。”上述负责人称。

爆款“大户”的制胜密码

很多客户从早前只购买定期或短期理财、不懂资产配置，到接纳越来越多的权益类产品，这个变化也是对银行专业服务的一个正向反馈。

2020年末，民生银行发布稳健投资品牌“民生磐石”，联合嘉实基金、易方达、汇添富等18家大型基金公司，打造传统理财替代主品牌。尽管彼时已开展了一段时间的投资者教育，但理财经理们心中仍有忐忑，“很怕客户谈基色变。”

民生银行北京分行零售财富团队的做法是加强与客户的交流沟通。“我们举办了多场磐石下午茶活动，定向邀请风险承受能力匹配的客户，同时邀请专业的基金渠道经理为大家答疑解惑，效果非常不错。”马妍举例称，客户张阿姨一开始迟迟下不了决心，于是，她建议张阿姨先尝试购买5000元。

“等产品开放时，我打电话告知张阿姨收益，她非常满意，表示理财到期的资金还要再继续购买磐石产品。很多时候客户对我们是非常信任和依赖的，也是我们继续在专业化财富管理道路上前进的动力。”马妍说道。

邓鹏程也表示，对于零售的变革，客户需要适应的过程，银行理财人员同样需要。单一营销模式已经不能满足客户迅猛增长的资产配置需求，理财经理也在不断提升自身业务能力和专业服务能力。

此外，在产品从固收类向权益类转型过程中，客户分层也愈发重要，该行零售财富

团队建立了以“客户为中心”的精细化客户经营体系。目前，民生磐石系列已出多只“爆款”产品，“买FOF到民生”这句话也在客户间广泛流传。

与客户相伴成长

更为精细化的客户经营体系，也体现在私人银行团队服务上。

目前民生银行北京分行已形成以私银财富经理、私银投顾、私银产品经理组成的1+1+N服务团队，并在西单、国贸光华和中关村设有三家私银中心。除关注客户个人需求外，团队还与非金融服务携手，延伸到家庭、企业、社会需求，通过一篮子方案为客户提供高质量金融与泛金融服务。