

皇冠上的明珠



招商银行
CHINA MERCHANTS BANK

私人银行业务一直被誉为银行业务皇冠上的明珠，低调又神秘。

在国内外私人银行事业蓬勃发展的当下，是什么让招行的私行业务一骑绝尘，独领风骚？又是什么样的文化与精神引领着招行私银人一步一个脚印，赢得客户信任，助力客户家业长青？从这些招行人的口述中又能学到什么？

访谈人物:招商银行总行私人银行部总经理 王 菁

编者按:王菁是招行私人银行部的女掌门,在她的带领下,招行私人银行业务一骑绝尘,在境内同业与客户之间都享有极高的美誉度,屡次获得国内外各项重量级大奖。招行私人银行是如何一步步成长起来?建立了什么样的核心竞争力?未来,又将走向何方?在她的讲述中,我们或许可以找到答案。

王菁:笨功夫成就真功夫

◎易 静

见到王菁的时候,是一个略显炎热的下午。她刚参加完一个会议,还未坐下,爽朗的笑声便打破了小房间的沉闷。

干练、温婉、眉目舒展是王菁给人的第一印象。这让你很难联想到,正是眼前这位柔和的南方女子,带领着招行私人银行业务从小到大,从弱到强,实现八年增长超十倍的奇迹,并屡次获得国内外包括《欧洲货币》、英国《金融时报》等报刊杂志评选的各项重量级大奖。

回首来路,旧情往事由她徐徐道来,看似遥远却历历在目。

多思考一点

1994年6月21日,招商银行广州分行成立。同年7月1日,刚大学毕业的王菁正式来到广州分行报到。从此,招行这份工作一干就是二十多年,历经信贷、国际业务、计财、零售私人银行等总分支行多个条线和岗位。“我是个招行宝宝!大家都把这些从一毕业就进入招行工作多年的,称为招行宝宝。”王菁笑着解释。招行宝宝,这个萌而贴切的称呼背后藏着的是招行人的自豪!

甫进招行,王菁被分派到了营销前线。正是在一线营销和管理的工作中,让她感受到了生生不息的招行文化,一棵小苗汲取了充足养分,蓬勃成长。

人家都说，招行人是有狼性的，意味着招行的市场基因，对市场需求有快速准确的反应。初入职场的她满脑子里想的都是如何营销新客户，拓展市场，抓住市场信息就不放手，就连同学聚会都变成了她的招行业务推荐会。那时流行着一句话，“一人在招行，全家跟着忙”，戏谑却真实。

招行树立市场口碑靠服务，以“客户为中心”的理念被王菁刻在心里，一直影响着其日后的职业生涯。

专业的服务能力是赢得市场的差异化竞争力。只有不断学习，提高专业能力，才能勇立潮头。在国内传统商业银行几乎所有的收入都来自于存贷款利差的时候，招行总行于2004年提出一次转型，战略发展重点转向零售业务。在工作中，王菁已经观察到国外优秀的商业银行收入结构与国内银行的巨大差异，认识到金融业的转型势不可当，财富管理、资产管理、投资银行都是未来的重要发展方向。

她开始认真思考并积极准备。在那几年里，王菁挤出宝贵的业余时间参加了CPA、CFA等一系列资格考试。回忆起当时一边当支行行长跑业务，一边抓紧没有应酬的闲暇时间看厚厚的复习资料的情景，王菁感慨不已。彼时，国内CFA考试考点很少，广州深圳都没有，只能去上海，考点设在上海交通大学。由于考题太难，“上午考完，下午再走进考场，环顾四周，已经没几个人。”

坚持很难，但坚持下来，往往便能看到想象力触不可及的东西。

私人银行，从这里起步



2007年私人银行来到中国。招行作为第一批吃螃蟹的人，成为首家在国内开展私人银行业务的股份制商业银行之一，其他外资、中资银行都快马加鞭，纷纷仿效，国内私人银行事业蓬勃兴起。

发展之初，招行私人银行在业务发展模式上，有三种模式：一是与外资银行合资；二是与外资银行合作经营；三是引入外部专家团队，我们自己运作。经过反复论证，行领导最终决定采用第三种模式，从内部抽调骨干组建团队，同时聘请外部专家团队协助。经过反复考察最终决定聘请台湾专家，一则，文化相同，没有语言沟通障碍；二则，台湾金融人士出了名的职业精神，很是敬业高效；三则，台湾经过了利率市场化的考验，有很多管理经验可以借鉴学习，特

别是在高端客户的服务体系上。

机会总是留给有准备的人。在内部人员的选拔上，行领导决定挑选具有丰富市场营销经验及专业能力的干部。“我有幸得到了这个机会。”王菁回忆道。

2007年春节过后，王菁便拖家带口来到深圳，与其他两位同事一起，开始私人银行业务的各项筹备工作。如同：腾讯起步于Pony朋友的舞蹈教室，阿里开始于马云的新家，招行私人银行则创始于招行大厦8楼，一个暂时充当仓库的不起眼的小角落。谁也不曾想到，那些看似弱小的初生生命竟有如此强大的潜力，以至于后来的爆发让人为之惊叹。

初创阶段，百业待兴。王菁面前是一张铺开的白纸。首先摆上她日程的是人的问题。国内财富管理业务刚刚起步，没有成熟的私人银行客户经理，全部从外资银行引进更不可能，只能从理财经理队伍中挑选，靠内部培养，“培训的压力是很大的”。总行私人银行部的产品经理、投资顾问、营销管理、运营业务支持团队都需要逐一建立，“现在你看到的所有团队成员都是我亲自面试，一个一个挑选进来的……”王菁满脸自豪。

2007年9月，王菁带着第一批来自北上广深的客户经理们奔赴香港学习，培训长达一个月。“听他们讲私人银行产品、资产配置、保险规划、家族信托……当时我就想，我们什么时候能有这样的专业队伍、系统支持、产品平台、服务能力就好了。”面对成熟的香港私人银行市场，王菁很是羡慕。

令大家刮目相看的是，短短八年时间，招行私人银行已经初步构建了包括投资顾问专业服务、开放式产品平台和专属的CRM系统等在内的完整的服务体系，接近了国际先进私人银行的服务水平，在境内人民币的服务能力上甚至超过了我们的“老师”。虽然产品品种还在不断丰富、资产配置模型有待精准优化、客户经理可以更高效，但我们的私人银行业务已经在同业中遥遥领先。

打造中国第一批私人银行投资顾问

私人银行对于人员的重视与培养，直接投射在招行引以为豪的“1+N”专业投资顾问模式上。

从筹备开始，通过对外调研与学习，招行私人银行便制定了非常清晰的专业定位：打造投资顾问的差异化竞争优势，要做最好的财富管理方案的提供商。而所谓的“1+N”中的“1”就是一位资深、专业、稳定的私人银行客户经理，

一对一地服务每位私人银行客户，“N”就是指每位私人银行客户经理身后，都有一个资深的“投资顾问和产品专家团队”做支持。他们由招行全球招募，团队中的每一位，都是证券、基金、保险、法律、税务等行业的资深专家。透过他们，是后面强大的私人银行后台支持，可以调动整个招商银行的资源。

相比起培养私人银行客户经理，如何找到这个“N”更加迫切！

“这个真的很难找，大家都不知道优秀的投顾长什么样子……”讲到这里，王菁回忆起当年的一个小插曲。上海私人银行中心有一个投顾很不错，多次受到表扬。后来发现，其他中心陆续找来的投顾候选人都照着他挑的，“连相貌都有几分相似。”王菁哈哈大笑。首先，投顾得是专业财经院校毕业的科班出身；其次，要有几年客户服务经验；最后，性格上还要比较沉稳、肯钻研。符合这几个条件后，再来进行“魔鬼”培训。

称作“魔鬼”一点不为过。投顾的培训是“崩溃版”，很累很残酷，两个月时间，每期只有三四个学生，却有十几个老师轮训“轰炸”，每天白天上课、演练，晚上看报告、写报告，第二天一早播报报告。由于要看全球市场，有时差，经常晚上只能睡三四个小时。有一位投顾在结业考试的时候感叹自己“睡得这么少居然也能撑下来”，也有平时颇为注重形象的投顾忙到没时间理发剃须。最后要严格考试，合格了才能上岗，上岗了以后还要定期持续再测试。考试不过关的，回笼再训……就是这样反复锤炼和铸造，才慢慢打造出这支队伍。

“招行从2008年开始培养投顾，到现在这支队伍已近百人。大家都是铆足一股劲，更是下了笨功夫、苦功夫，一点一滴的积累。才培养出中国第一代私人银行投资顾问。”王菁解释道。

投资顾问在分行发挥了重要的作用，他们和总行的产品专家一起，有效地支撑起我们的“1+N”服务模式，支持客户经理给客户提供专业服务。也使得客户经理的专业服务能力有了快速的提升。难怪，由著名财经媒体《福布斯》每年举办的“优选理财师50强”中，来自招行的团队连续多年遥遥领先。自信、专业、训练有素已然成为这一精英之师的Logo。

“这么多年，我们最大的成就不是有多少客户，有多强的盈利能力，而是培养了一支这样的团队。有了这样的队伍，业务不可能不好！”王菁满脸笑意。投资顾问服务的专业能力的建立需要一个长期培养的过程，需要大量的资源投入，可谓慢工出细活，但是一旦建立，就很难被竞争对手模仿。我们的核心竞争优势不是某个产品、不是某项服务，而是通过点滴积累建立起来的专业服务能力。

闯出一条自己的路

● ● ● ● ● ●

人的问题解决后,客户如何培养?产品从何而来?平台如何搭建?多如牛毛的问题不给你丝毫喘息之机,如2008年那场世纪冰灾,冷峻而迫切,扑面而来。

事实上,私人银行最开始的一批客户来自于我行庞大的优质零售基础客群。以在我行金融资产一千万元为标准,数据出来,全行只有3407个达标客户,跟现在4.4万的私人银行客户数不可同日而语。

首先,了解客户是必须要做的第一项工作。从2008年开始持续至今,招行私人银行与贝恩公司每两年联合发布一次《中国私人财富报告》。调研期间,会做大概三千名客户的访谈,倾听客户的需求,从而更好地了解其真实想法,一方面,对外树立专业的品牌形象;另一方面,给私人银行的发展提供了策略参考。在私人银行业务的发展中,招行非常注重市场研究专业能力的建设和全球市场投资机会的把握,为客户搭建起品种齐全的开放式产品平台,打造了从“市场研究观点”到“投资策略”到“大类资产配置”到“产品组合选择”以及“绩效跟踪检视”的全面资产管理和产品服务体系。

“我们整体的思路,还是以客户为中心。”王菁介绍道。

“以客户为中心”说易行难。首先,你要了解客户,他的性格特点、风险偏好、投资经历等。据此,才能知道客户的风险底线在哪里,财富目标是什么?但是,这个过程却是最费工夫的,需要不断地引导客户,甚至是“教育”客户。私人银行部研发了第一个工具——KYC(Know Your Customers)地图。最后,呈现在客户面前的或许只是薄薄几页问卷,但这背后数据库的建立与完善却耗费了无数心血。事实上,国外的客户已经被很多银行多轮教育过,他们很清楚自己的风险偏好,但国内客户没有这个概念,有时候在回答问题时常常会产生一些匪夷所思的答案。“收益越高越好,风险越低越好,但这显然不符合经济学规律,所以你要通过各种途径,慢慢地去了解他。”王菁解释道。

有了对客户的风属性风险和财富需求的深入了解后,接着便是做资产配置。私人银行部独立自主研发了第二个工具——GAAS(Global Asset Allocation System)全球资产配置系统。采用value at risk(风险价值)等金融工程工具,用定量的分析模型,帮助客户度量资产组合的波动风险,在充分认知投资风险和收益的前提下,帮助客户做出理性的资产配置和投资决策。“但我们最大的挑战是组

合资产的历史数据不完整，很多产品国内都没有完整的数据，所以这个工作，我们做了好几年。”王菁继续介绍。当然，现在国际上有一些专业的公司专门做数据的搜集与分析，招行也在逐步完善、修正数据模型。有了资产配置模型帮助客户做了大类资产配置之后，就是根据市场机会和产品绩效去挑选产品实现配置。

“客户思维”永不过时

路子打开后，便会越走越宽，越走越顺。经历了八年的高速成长，招行私人银行业务不仅形成了良好的品牌影响力，也积累了一大批优质客户。“现在有些时候，甚至是客户主动来找我们。这些年，通过 95555 的热线打电话来咨询私人银行服务继而转介到私人银行中心，还有客户推荐他的朋友到私人银行中心，成为我行私人银行客户的案例越来越多。”王菁笑道。

品牌好了，客户多了，但“客户思维”永不过时，最典型的实践就是私人银行的“螺旋提升四步工作法”。简单而言，“螺旋提升四步工作法”是以倾听客户需求为出发点，通过建议、实施、跟踪，再回到倾听，形成螺旋上升的持续服务循环。粗看没什么特别之处，但再回头时，便会发现，这简单背后也有着一段曲折。

“螺旋提升四步工作法”要摒弃产品导向，从客户需求出发，然后根据对客户了解，来做方案，再找产品，定制的是方案，而不是产品。可能我们用的是看似普通的产品，但由于用的方案不同，结果则千差万别。客户需求才是整个服务流程的起点和终点。

“打个比方”，王菁解释说，“我们经常用中医问诊来形容私人银行的投资顾问服务。中医的药材都是一样，但大家都喜欢找老中医看病，就因为他的方子更适合病人的病症；我们用各种理财产品给客户做资产组合，基于对宏观形势的研判、对产品属性的理解、对客户风险偏好的认识、对投资风险的理解不同，给出的理财方案就不一样。而我们为客户量身定制的‘独家药方’的理财方案正是我们最核心的竞争力。至于这个方案里涉及的药材，哪家的合适，就买哪的，这就是我们的开放式产品平台。”

未来，才刚开始

2015 年 5 月，招行私人银行和贝恩公司联合发布《登高识远——2015 中

国私人财富报告》(以下简称“报告”)。报告对当下中国私人财富市场做了深入的调研与分析,发现越来越多的高净值人群将“财富传承”列为主要财富目标。由“财富创造”到“财富传承”,这一观点如风向标般体现在我行私人银行未来发展布局上。

其实,相关工作早已展开。早在3年前,私人银行团队就敏锐捕捉并洞悉到了高端客户的需求变化,开始致力于家族财富传承的研究与创新,还专门招募了熟悉境内外信托、税务、法律的专业顾问。2012年8月,率先在国内推出了“家庭工作室”服务,针对“超高净值客户”(总金融资产在5亿元以上,在招行管理总资产在5000万元以上)提供一篮子、定制化的财富保障与传承综合方案;2013年5月,国内第一单真正意义的私人银行家族信托落单厦门。当时的女客户感动地说出了“因为信任,所以托付”的话语,她哽咽地说“签了这个字,我就放心了”的感言,让人难以忘怀,也成为王菁心头重重的托付。

紧接着,2014年7月,我行私人银行正式推出全权资产委托服务,每一步,招行都走在了变化之前。

截至采访时,我行已签约了近150单家族信托,管理资产超过50亿元,而全权委托签约并正式运作的专户已超过300单,管理资产规模超过150亿元,业务规模领先国内同业且呈现快速发展的势头。

“其实,私人银行客户的家族信托和财富传承业务,最考验私人银行的专业能力和与客户关系的。”每签署一单,就意味着要跨越几十年的服务时间,承载着一个财富家族一代人到几代人的重托,这种信任当然不是短期内能够建立起来的。王菁有一个记忆深刻的例子。大概去年,香港的一个培训上,邀请了一位资深的Banker来授课。这位老人快70岁了,他提到自己准备明年退休,退休后会所有的客户资源悉数转给他的助理,而助理则是他的儿子。

类似情况在欧洲非常普遍,财富家族跟Banker之间知根知底,有着几代人的牢不可破的契约精神。“只有客户真心的信任你,才能把自己的财产交给你打理,把财富传承的大事和你商量。客户和Banker之间是合作伙伴的关系。这样,Banker就不仅仅是银行服务人员,而是真正成为客户家族的一分子。”在中国,这种信任才刚刚起步。招商银行立志做百年招银,私人银行也有很远的路要走。

八年时光,说长不长,说短不短,却足以让王菁带领的招行私人银行业务,一路过关斩将,披荆斩棘,用笨功夫苦功夫练就了一身真功夫,站在时代潮头顺风飞扬,长袖当舞……未来,有多少惊喜在等着她,我们拭目以待。

访谈人物：招商银行私人银行（上海陆家嘴）中心总经理助理 简梦雯

编者按：她是招行系统内第一位“全国五一劳动奖章”获得者；她不算年长，却作为第一批私人银行客户经理见证了招行私行的发展；她的姓氏很“简”单，但获奖证书早已垒起高高一摞……她就是简梦雯。荣誉与汗水相伴，激情与梦想共舞，作为一个十一年行龄的“招行宝宝”，此刻的她正带领着精英团队，扎根上海，连线全球，与四海英豪共吟啸徐行，陪伴客户风雨兼程，虽载誉历历，却不忘初心。

简梦雯：不忘初心的私银“老兵”

◎胥天玮

2015年初，私人银行（上海陆家嘴）中心和支行强强联合，通过合作机构的引荐一举批量拓展了5户超高端客户、落地5单全权委托，总金额2.5亿元，新增行内总资产5亿元。我们的访谈便从这次营销开始。

要做 Farmer，也要做 Hunter

“当时，我们得知支行的企业客户正在进行一笔并购贷款融资业务，这笔并购背后将有五名自然人股东分别获得1.6亿元的股权转让收入。”谈及一年前的这个经典案例，简梦雯记忆犹新。收到“线报”，她与支行行长立即牵头，带领中心客户经理与支行客户经理，及分行资深投资顾问成立专项工作小组，有计划、有策略地进行定向营销挖掘，经过六轮沟通，最终实现了批量获客。

“耕耘支行移交客户的客户经理，是farmer；探索渠道拓客的客户经理，是hunter”，简梦雯言简意赅，她要求团队成员内外兼修，既要有farmer的扎实勤恳，也要拥有hunter的敏锐果敢。

2016年,简梦雯提出“四圈一渠道”的拓客思路,加大力气在朋友圈、精英圈、高校圈、文艺圈,以及品牌合作渠道的MGM(即客户推荐客户)拓客,并把握市场风向,为提升资产配置实施率精耕细作。“百俪汇”是一家汇集家族企业接班人、成功企业家夫人、女企业家等身份的青年精英女性组织,组织成员都拥有雄厚资本。刚成立满一年,简梦雯很快便打入其中。用她的话说,“圈层营销得找到准确的那个‘圈’、那个‘层’。”面前的简梦雯妆容精致,裙装熨帖,浑身散发着职场精英的知性美,她也更能理解“她经济”时代女性独特视角下的财富投资需求。

要做Farmer,也要做Hunter,这是简梦雯对团队的要求,更是她对自己的要求。她的第一位私人银行客户,便是她从信用卡申请单里“捞”出来的。当年,身为贵宾理财客户经理的简梦雯,同时还是支行的信用卡联络人。一位客户在柜面填写信用卡申请单的时候,值班柜员发现其流水中居然有千万级的资金进出。得知此消息的简梦雯灵机一动,安排了上门送卡服务。“那个客户的办公室就在滨江地带的一栋洋房里,平常很忙,根本没时间打理个人财富,更没有专属客户经理。”一次简短的面谈,却成为了建立信任的基础,这位客户,也成了简梦雯八年私人银行之路上重要的起点。

“不深厚无粘度,无新拓无子弹”,她常用自身的经历告诉新人,做拓客首先要尊重每一位潜在客户,绝不嫌贫爱富;做经营首先是做好时间管理,深挖掘是基础,外拓展是方向,从接触客户的第一刻起,就做好长期经营的准备,时间会证明一切付出有意义。

不再只是“本土最佳私人银行”

如果说有什么让招行私人银行能在竞争激烈的上海站稳脚跟,成为多数高资产人群的首选,那一定是兼具创新与高度的家族办公室,和为家族办公室昼夜不息的私银人。

“家族办公室的诞生,让我们站在了巨人的肩膀上,能够‘够’到更高的客户。”自总行创新家族办公室业务以来,两年不到的时间里,简梦雯接触过的家族办公室客户不下数十位。私人银行(上海陆家嘴)中心自2014年9月成立以来,累计已为六十余位客户完成家族信托或全权委托。

“从私人银行初创时就提出的螺旋提升四步工作法,到如今,我们甚至能

够开始为客户提供家族宪法、顶层设计的服务”，简梦雯娓娓道来。正是因为招行私人银行的发展被客户的需求所驱动，所以才能有效地尝试、实践一个个不可复制的案例。

“好的私人银行服务是有圈层口碑效应的，这将会为我们带来更多的客户”，简梦雯深知，越是看得见的大机遇，便越会面临更多对手的竞争格局，面对私人银行服务升级，她充满信心，“当我们能够将投行资源、海外平台、超大客户标的撮合交易的时候，我们便不再只是‘本土最佳私人银行’了。”

谈及招行私人银行服务体系，不得不提的两点便是招行的投资顾问与海外布局。简梦雯把投资顾问比作“军师”，既是专业形象的代表，能在客户需要时给予最到位的答疑解惑，还是倾注心力的导师，能给队伍成长带来最及时有效的培训养分。目前，上海地区每家中心至少配备了一位投资顾问，中心与投顾之间的关系更加紧密。

“四分之一的上海地区高端客户都有海外投资的经验，海外布局也可以说是被客户的需求所驱动”，今时今日，回顾已有的海外布局，简梦雯不由感慨“我们不仅走在前面，而且走得扎实”。招行总行已经联同招银国际、永隆银行、香港分行以及新加坡、纽约、洛杉矶和卢森堡分行建立跨境金融服务平台和开放式全球财富管理平台、投资交易和产品平台，为私人银行客户实现海外资产配置、投资的多元化提供更多的渠道。“1+1+N”的境内外联动的服务模式和全球资产配置，正发生在简梦雯和她服务的每一位客户身上。

从黄埔一期，到点亮“启明星”

◆ ◆ ◆ ◆ ◆

“2007年，我和其他伙伴一起跟随王菁总参加‘黄埔一期’培训的场景还历历在目”，作为上海分行首批入选总行私人银行团队的六人之一，简梦雯切身体会着私行8年的成长点滴。私人银行（上海陆家嘴）中心俨然成为了简梦雯在上海的另一个“家”。

她介绍道，上海分行历任领导都高度重视私人银行发展，肯投入资源抓团队、抓中心建设、抓业务发展。近两年来，上海分行已有了自己的产品创设团队，摸索出一条资产组织与财富产品对接的通路，中后台队伍日渐壮大与完备，向总行输送了多位投资顾问，私人银行中心也从最初的一家发展到如今的五家。上海分行私人银行团队更是荣获2015年总行“十佳营销团队”。

团队的核心是人才,如今的私人银行团队中不乏海归的学子,与被招行文化所吸引的同业人才。简梦雯对于队伍建设有自己的一套见解,“学院味儿重的毕业生闯劲足,专业性强,但偶尔缺乏与客户对话的基础,所以必须一对一新老带教,配合集中专门的培训,才能快速成长。而同业中愿意加入招行的人,则要考察是否真的能够接受招行的文化,一方面要肯拼搏,另一方面真正愿意耐住性子,从头学起。无论是总行的投顾工作法培训,还是这两年上海分行私行条线自创的‘启明星’新人培训都为中心的人才培养积极助力。”

带领着一支新人客户经理占半数的团队,曾荣获过中国金融工会“知识型职工先进个人”的简梦雯说要团队打造成“学习型团队”。首先给组长以培养新人的职责,其次让各业务联络人成为博而精的“问不倒”,最后还要让新人有机会成为项目的推动者,比学赶超,个个都有成就感,人人都有学习劲。

“做私人银行的客户经理,不仅要有专业的内涵还要有专业的工作方法”,及时给客户发送邮件、定期与客户保持沟通电话、约定季度检视报告面谈,都是私人银行客户经理专业形象的体现。

专业执着,简梦雯收获了一批忠实的私银客户;勤学不怠,由她撰写的《中国品牌的国际化经营》《WTO 背景下西部中小企业融资问题研究》等多篇论文,在专业期刊发表并被转载;为爱奔走,简梦雯不仅参与编写并主演了上海世博会主题话剧《爱让城市更美好》,更发挥绘画特长为话剧设计环保袋。2012年,简梦雯更是成为了招行系统内第一位“全国五一劳动奖章”获得者。那年她三十而立。

从招行第一批私人银行团队成员到如今自己带领团队,从一无所知、茫然无助到“第一财经”频道《财经下午茶》节目的主讲嘉宾、“福布斯中国优选理财师”……八年,各种滋味只有自己知道,看似气定神闲的背后有着太多不足为外人道的心路曲折。

要 Hard Skill,也要 Soft Skill

如果看了上面的文字你以为简梦雯是个“工作狂”,那你就大错特错了。曾经也是文艺青年的简梦雯写得一手好文章,更师从海派大师研习书画,作品屡有获奖,精通茶道雅集,热心公益善行。此外,她还不断提升自我修养,积极参与了宝石投资、音乐鉴赏、名表鉴赏、家居风水等讲座,全方位提高自身的专

业能力和综合素质。

“我也会鼓励中心的客户经理培养保持个人的特长,积极参与公益活动,成为一个有益有趣的人,这也会给他们服务客户加分。咱们的私银女掌门王菁总也一直强调,Hard Skill 和 Soft Skill 不可或缺。”这当然与私人银行客户经理正在提供管家式的服务密不可分。

现在,小到购买钻石、艺术品、安排体检,大到海外置业、子女留学、购买私人飞机,中心私人银行客户经理每天都会面对形形色色的客户需求,需要涉猎广泛,不断提升自我的综合修养。

“用我们的专业能力守护客户,也用我们的专业服务留住客户”。2008年初,A股市场陷入疯狂状态,当客户削尖了脑袋参与各项股票挂钩产品以及QDII产品的投资时,简梦雯看到了其中的风险,劝导客户赎回资金,锁定收益,配置固定收益及债券品种,“接受建议的这部分客户,也成了若干年后我的忠实客户”。

她说,喜欢自己的名字,有梦想的人生方才美好;她说,经历过岁月的打磨,更明白繁华可期,平淡也妙;她还说,做私人银行要耐得住寂寞,经得起流年……如《丁丁历险记》的主角一样,简梦雯左手握着望远镜,右手拿着指南针,坚实走好每一步的同时,也随时准备带领着团队去探索市场给予的每一次未知的机会。

访谈人物：招商银行总行私人银行部资深投资顾问 陈伯宪

编者按：陈伯宪来自台湾，金融从业经验19年，是全招行最资深的投资顾问。对于私人银行事业，他怀抱赤子之心，认真到近乎严苛，是责任心爆棚的处女座。在招行投顾圈中甚至流传着关于他的一句话评价，“场上暴君，场下朋友；工作魔鬼，生活好人”。两极点评如何形成？截然不同的特质又是如何完美统一？在他身上，招行人挑战、自省、奉献的精神怎样得以充分诠释？

陈伯宪：坚持做对的事情

◎徐 扬

一切从一封信说起。

几年前，我的朋友圈被一篇《理财顾问教儿子花钱》的文章刷屏，一时之间，关于家庭教育的讨论甚为热烈。此文的作者正是陈伯宪。说是文章，实则是陈伯宪写给儿子的一封信。陈伯宪来自台湾，常年在内地工作，与小孩聚少离多，家书则成为了彼此之间重要的沟通桥梁。作为我行资深投资顾问，在写给孩子的书信中，陈伯宪不仅意在训练小孩从小独立自主的性格以及财务预算概念，更重要的是在持续培养其正确的价值观。

这是我第一次知道陈伯宪其人，一个用心良苦的父亲的形象。随着接触的日益增多，关于他职业生涯的挫折与精彩，关于他与招行的过去与未来，才日益清晰起来。

你的名字，出现在多少人的脑海里？

早在2007年，我行私人银行部筹建之初，陈伯宪便有机会加入招商银行，成为我行第一批投资顾问，但一个小变故让他拒绝了招行的橄榄枝。其时，陈伯宪任职于台湾中国信托商业银行。升任投资顾问主管不久，陈伯宪便碰上

了2008年全球金融海啸，“当固定收益刚性兑付打破，不但很多客户收益为零，甚至连本金都出现80%的巨幅亏损的时候，就更不用谈那时权益类产品的惨状了。”八年过去了，对于陈伯宪，那次危机的记忆仍历历在目。

面对市场的惨淡，客户无尽的投诉，很多客户经理不知如何应对，在这种情况下，陈伯宪犹豫了很久，对于客户，对于东家的责任感让他做出了留在信托商业银行的决定。

两年以后，招行私人银行部的领导再次找到陈伯宪。陈伯宪回忆起当时面试的问题，如，你印象最深刻的一次超高端客户规划的过程是什么？为什么这样规划？税务当时如何安排……诸如此类他都能应答如流，但唯有最后一个问题却把他难倒了。主考官问道：推荐你的领导，认为你是具有什么特质的人？面对一个这样常见的问题，陈伯宪有点语塞，他思考了一下，“我不清楚他怎么评价我这个人的特质，但是我知道一件事，两年前招行私人银行即将成立的时候，他想到了我，两年之后当机会再次来临之时，我仍然是他的选择。”

此后，陈伯宪更是以此勉励所有年轻人，随时想想，如果出现好机会时，你想留给谁？你有什么值得别人记住的地方，能否创造价值？你的名字，出现在多少人的脑海里？

2011年3月1日，陈伯宪正式加入招行私人银行总行投资顾问团队。“加入招行让我深入前线，真正在乎客户长期利益，不断探索前沿业务，不仅仅赚非效率市场的钱，还在不断努力，为未来效率市场(Efficient Market)的来临提前做准备。”谈及此处，陈伯宪十分感慨，“来到招行，是我一生中重要的决定”。

来招行的第一件事情

● ● ● ● ●

刚到私人银行部，陈伯宪便发现前线客户经理在营销维护客户的时候，会出现两类情况分化，一类客户经理太过于依赖理财产品，认为简单容易操作，也没有风险；另一类客户经理则认为自己很专业，不断帮客户择时、择股，给出市场进出的建议，沉浸于帮客户找到极高报酬的投资机会，然而对于“保险”这样的财富管理、财富保障的重要工具，却缺乏使用意识，甚至有些排斥。他们认为，私人银行客户在我行的资产已经超过1000万元，这么有钱的客户为何需要保险？医疗、退休养老、子女教育会用到保险吗？

针对这种情况，陈伯宪陆续发表了一些文章，例如《保险都是骗人的？》

《如何让保险不骗人》等，希望可以从专业角度出发改变大家对保险的看法。“之前在台湾做投资顾问的时候，总结出通过保险为客户规划财富保障与资产配置其实是很重要的，大陆在这一块的意识还不够。”

陈伯宪决定从客户需求出发，将多年金融从业经验，提炼成培训教材。在过去十几年中，他先后从事过期货经理、保险公司风险管理与培训、私人银行投资顾问、资产配置风险管理等相关工作。“首先是对五大片区的保险产品经理、零售部老总等进行保险的mind-set，没想到反馈效果很好，有很多分行纷纷打电话邀请我到分行进行培训。后来因为需求场次实在太多了，短短半年便超过二十场次，培训人数达到千人以上，我们便逐步改成了以视频会的形式进行培训。”

还记得当时有人善意地提醒他：“你这样一来，就把自己过去长年工作积累的精华都分享出去了，会不会担心自己变得没什么价值？”对此，陈伯宪只是笑笑，在他看来：“在做事情的时候，其实我不会想太多，因为那是对的事情。总结、复制、分享，能让我们全力以赴地去学习新的东西。”

因此，每次谈完客户，陈伯宪都会将相关的解决方案和经验总结成案例与大家分享。例如，遇到有移民意向的客户，未来可能会面临各移民国与本国税务与法律风险，在努力解决客户风险与满足客户需求后，他还会将客户相关的特征、风险、需求和落地的解决方案整理归纳，形成典型案例进行全行分享。这些案例最终汇聚形成了“我要系列”八大需求培训教材，也是我行私人银行成立以来覆盖面最全的客户案例集锦，内容包括法律、税务、资产保全、养老、子女教育、婚姻、代持、移民、遗产税、境外保险等专题。这些坚持从“我要=客户要”原则出发的总结，最终成为了如今全行投资顾问工作方法培训课程的原型。

投顾们心中的“魔鬼导师”

招行私人银行自2007年成立以来，确定了以“1+N”投资顾问咨询服务模式为核心的差异化竞争策略，并不断加强深化这一竞争优势。“1+N”中的N涵盖了各个领域的行业专家，包括产品经理团队、投研团队、营销策划团队、全权委托、运营团队以及投资顾问团队等等。其时，陈琳是总行私人银行部投顾团队负责人，陈伯宪的主要工作之一便是协助陈琳培养一支优秀的投顾队伍。

众所周知，一名合格投顾的培养是一段漫长的过程。首先，各分行通过筛选，推荐优秀的客户经理来总行进行面试、笔试，几轮下来，通过之后还要来总行进行全脱岗魔鬼训练，时间为期8~9周，每期训练班的人数原则上为4~5人，而总行培训他们的老师却可能超过20人，这二十多个人均是各个领域的专家。“我以前在台湾服过兵役，这种强度的培训堪比当兵。”陈伯宪笑着介绍道，“进行这样严格的训练是因为他们未来面临着巨大的挑战，既要陪谈超高端客户对其做全方位的组合规划，又要了解产品与投资市场，也要对前线客户经理做专业培训，还要准确无误的作为总行到分行的落地与延伸，所以对投顾们的专业素质和能力要求当然极高。”

“大家每个月的片区会议与每季度来总行的季度工作会议，几乎都是安排满满，晚上还有检测与分组讨论，我常常被他们抱怨没有人性。其实目的是想利用短短的两三天，把目前的重点说清楚，并且利用各个分行之间的讨论交流来集思广益，总结、分享、讨论，再优化提升，这也是螺旋提升的精髓所在。”陈伯宪解释道。

谈到这样一位“魔鬼导师”，分行投顾们既怕更爱。“伯宪老师专业功底非常深厚，清晰的逻辑思路深受分行私钻团队及高端客户的青睐，且为人师表，率先垂范，要求属下严厉，但严厉的同时却能感受到他对属下职业生涯发展的思考及规划。”

“宪哥非常热爱投顾事业，虽然家在台湾，但把深圳和招行投顾团队当作自己的家，全身心投入到事业中。对自己各方面都严格要求，做到精致及极致，为招行投顾团队树立了独一无二的优秀形象。”在招行投顾圈中，甚至流传了这样一句对他的评价：“场上暴君，场下朋友；工作魔鬼，生活好人”。

说到这个团队，陈伯宪的眼中也满溢着自豪和骄傲，“这已经是一支‘人工智能自行优化’的队伍，其实他们很年轻，几乎都比我大约10岁，但是都极其优秀，其中不乏北大、清华、国外名校的高材生，他们年轻、拼搏，坚持做对的事情不计较短期得失，看到他们不断成长，这就是我最大的成就感了。”

责任心爆棚的处女座

在陈伯宪的身上有不少标签：“完美主义”“洁癖”“保养得好”“男神”“敬业”“出差狂人”“魔鬼导师”……然而当我们知道他是处女座的时候，好像这一