



平安私行观察系列一：“顶级私行”方法论





这篇文章的标题本身，即行业新闻：平安私人银行已经形成了一套成体系的顶级私行服务模式。

之所以是行业新闻，是因为在国内，就服务超高净值客群的私人银行顶级私行业务（以下简称“顶私”）而言，绝大多数机构都尚未形成一套标准化的、成熟的方法论。这就会带来行业长期存在的两大迷思。

第一大迷思，是客户获得的服务具有偶然性，服务体验高度非标。有些机构提到顶私，是指一套高级的权益，是指超高净值版财富管理。

与此同时，客户即便在同一家银行，所得到的服务优质程度，仍然高

度取决于他的客户经理、以及所在分支行或私行中心领导的个人业务能力乃至个人资源。个人能力突出的，客户获得的服务就好、满意度就高。个人能力、资源相对薄弱的呢？那客户体验度可能就会打折。

第二大迷思，是部分情况下，客户获得的服务仍未跳出产品与权益这两大银行主体思维。部分机构的服务能力依然局限于在货架上辟出几款定制预留的产品，加上从外部合作采买一些高级权益，整体并未跳出财富管理的路径依赖，因此仍有一种看似有定制却又没定制到位、对客户综合需求挖掘不深不细的感觉。

顺着这两大迷思我们来探问：

1- 有没有一种模式，能扭转上述高度非标的服务体验，让顶私的服务兼具标准性、对客户的量身定制性、以及优质服务的可复制性——确保把最优质的服务与资源、把最适配的专家能力，通过一套机制设计输送到分行和私行分中心最前端，和盘托出在客户界面？

2- 有没有一种模式，能够真正深入用户思维，不是看机构零售端手上有什么，而是看客户“个人-家族-企业”的一揽子综合需求是什么，然后在机构侧配齐专业资源——私行的、投行的、零售的、对公的；本行的、集团的、外部的；金融的、非金的，并拉齐内外部一整支专家团队，全面对接客户所需？

以上两个问题，答案是“有”，这也是平安私人银行“顶私方法论”

的立论基本点。下文中，“愉见财经”就为大家尝试解析平安私人银行的这一套服务体系。



服务模式：1+1+N

先从开篇第一个迷思入手。之所以客户享受到的服务会有偶然性、质量不稳定性，是因为对大多数银行而言，客户服务是以分支行/私行分中心为主体，以管户经理为担当。它的好处在于，管户经理是最熟悉客户的那个人，但不足之处在于，对于这样一个超高净值客群，客户经理哪怕可以获得总行的培训、赋能，但仅凭一己之力很难无缝满足客户的多维度需求。

我有个朋友就是这样一名私行客户经理，她的感觉是“自己的人脉资源都搭进去给客户了”。她曾为了客户的法税问题求助自己的律师朋友，

为了客户家人的境外求医而深夜叨扰自己在境外的老同学，甚至为了客户孩子的追星需求还自己排队几小时去求爱豆签名照。她的服务热忱固然可嘉，但这些非标的响应，人情味有余专业性不足，并且在此之外，还有很多是她的能力或资源覆盖不了的领域。

平安私人银行以独创的‘1+1+N’的服务模式，既保留下了管户经理和分行的传统服务优势，又将本偏中后台的专家团队能力直送一线，并形成“总行-分行”、“细分领域专家-一线管户经理”的强联动机制。具体来说：

- ‘1+1+N’中的第一个“1”，就是指那名管户经理，亦即平安私人银行的“分行私人银行家”。

- ‘1+1+N’中的第二个“1”，是“总行顶级综合顾问”，也就是说，平安私人银行在总行层面专设了这样一个顶私综合顾问团队，以机制保障客户的多样化需求有更专业的承接。据我们了解，这个顾问团队正是匹配着顶私客户个性化需求的不同方面而组建，团队背景多元且资深，比如有四大会计师事务所从业背景的税务专家、有法律背景的专家、有投行工作经验的专家、有券商工作经验的专家等，甚至高端医疗解决方案的专家，都在原背景领域有超过10年的从业经验。

- ‘1+1+N’中的“N”，是平安私人银行内外部细分领域专家顾问，也就是在上述顾问团队之外，再搭建一个更大的赋能池，将客户的综合需求一网打尽。

用户旅程：让“能力漏斗”精准滴灌

我的脑海中呈现出了一个专家能力的“漏斗型”汇聚体系。在平安私人银行总行层面进行“漏斗”大开口侧的专家能力网罗，然后再通过“总行-分行”的协同作战机制、以及分行对客户的深入了解，在“漏斗”的小开口侧将资源精准滴灌于客户所需。

从而在客户界面，他们感受到的就是拉齐了一支专家队伍替他切实做出方案、解决问题，还有管户经理如同大管家，替他抓进度、盯落地。并且，因为是以一套机制来配置专家服务，那么传递到平安私人银行全国各地几十家私行中心顶私客户的服务，是可以确保统一高标准的。

平安顶级私行的服务模式“能力漏斗”



再深一步探讨，让‘1+1+N’的“能力漏斗”精准滴灌的“用户旅程”

是怎样设计的呢？平安私人银行给出了两种作业形态。

第一种是总行对分行的“赋能模式”，亦即第二个“1”和“N”对第一个“1”即分行私人银行家的能力补充。其背后是一套后台机制，即平安私人银行依托科技思维形成的“工作台”，客户服务所需要的场景、旅程设计被放在了后台的“工作台”上，且总行顶级私行综合顾问的与分行管户经理的“工作台”是打通的——这意味着，任务可以实时分发，作业可以实时流转，方案可以实时协同，旅程设计到谁必须实时跟进，中间不会出现断点。

第二种是家族办公室模式，针对在平安银行内资产亿级的客户，提供更有专属感、尊享感的服务。

服务体系：升级家办、投行私行联动

再从开篇的第二大迷思入手。既然顶级私行一定远远不止于高端财富管理+高端权益，那究竟如何以银行业务及其资源长处，来服务这一顶级客群高度定制化的需求呢？

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_44473

