



对未来财富管理发展趋势的一点判断

要 点

金融研究总监:

詹向阳

城市金融研究所所长:

周月秋

银行业研究团队:

樊志刚 胡婕 金昱 杨飞 王雅娟

执笔: 胡婕

jie.hu@icbc.com.cn

重要声明: 本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料, 但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告(含标识和宣传语)的版权为中国工商银行城市金融研究所所有, 仅供我行内部参阅, 未经书面许可, 任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

- 随着危机后经济复苏, 富裕人士对财富管理的信任度显著提高, 潜在市场需求可观; 同时财富管理领域竞争也将日益白热化。金融监管不断强化, 将对财富管理业务产生较大影响。
- 未来十年, 亚太地区将成为全球第一私人金融财富聚集区; 中国将紧随美国, 成为全球第二富有国家。但近年来, 很多大型国际财富管理企业陆续退出亚太市场, 主要原因之一是从西方输入的模式和做法不足以满足亚太富裕人士的复杂需求。
- 未来十年, 富裕人士将对财富管理服务提出更多新的需求和更高要求, 主要包括: 要求对金融资产进行更为广泛的配置; 要求通过多种渠道获取体验一致的高品质服务; 逐步倾向于和单一财富管理机构进行业务合作; 日益重视社会影响力的发挥等。
- 在中国, 财富管理领域目前尚缺乏有深度的产品和服务, 大量富裕人士获得的其实是标准化和针对富庶大众的服务模式, 各财富管理机构的特色亦不突出。与此同时, 在数字化潮流的冲击下, 财富管理的提供信息等传统价值又被不断削弱。
- 未来十年是财富管理机构形成核心竞争力、争夺目标市场的关键时期, 应尽快适应客户对财富管理的新期许与新要求, 着力打造以下几方面核心能力, 为成为客户主财富管理机构而努力: 各方联动, 提升综合化、全球化的财富管理服务能力; 技术引领, 打造全渠道、高品质的精准个性服务能力; 人才为先, 实施专业人才培养以及专业团队引进策略。

随着财富管理行业变得日益复杂，财富管理领域中的客户服务、行业格局等一系列要素正在发生本质性变化。在制定战略时，必须准确把握这些重要变化，并对未来趋势进行客观判断。本报告基于对财富管理行业的观察以及国际主要财富管理机构的研究，对财富管理未来发展趋势进行了简要梳理，供参考。

一、全球财富管理发展环境简析

1. 未来十年，亚太地区将成为全球第一私人金融财富聚集区；中国将紧随美国，成为全球第二富有国家

根据波士顿咨询公司（BCG）《2014 全球财富报告》，2013 年全球私人金融财富增长 14.6% 至 152 万亿美元，较 2012 年（8.7%）增势更猛。按照年均 5% 的速度增长，预计到 2020 年末，全球财富将达到 214 万亿美元；亚太地区（除日本外）按照年均 10% 的速度增长，2020 年将达到 72 万亿元，将超越北美、西欧，成为全球第一财富聚集区。亚太地区（除日本外）占全球财富的比重也将由 2008 年的 14.6%，增至 2020 年的 33.7%¹。

表 1 全球财富增长预测（万亿美元）

	北美	西欧	亚太（除日本）	日本	其他	全球
2013 年	50.3	37.9	37	15	11.8	152
年均增速	3.5%	2.3%	10%	1.2%	5.4%	5.0%
2020 年	64	44	72	16	17	214

数据来源：BCG 全球财富市场规模数据库。

在全球财富快速增长的过程中，更多人变得富裕起来。2013 年全球百万美元家庭数量达到 1630 万家。近年来，大量公司 IPO 和主要由企业家创造的新财富推动中国百万财富家庭数量强劲增长，2013 年达到 240 万家，居全球第二（美国有 710 万家，全球第一）。从超高净值家庭（拥有 1 亿美元以上的私人金融资产）数量看，2013 年中国达到 983 家，超越了德国，位居美国（4754 家）、英国（1044 家）之后名列全球第三。在未来十年的发展中，中国将继续紧跟美国，

¹ 此处预测是在 BCG 测算基础上进行了微调所得。



不断夯实全球财富第二的地位。

2. 随着危机后经济复苏，富裕人士²对财富管理的信任度显著提高

金融危机后，富裕人士的风险偏好趋于稳健，对财富管理机构及理财师的信任度下降。经过几年的恢复性发展，富裕人士开始重新看好经济与投资前景，并逐步修复了对包括商业银行在内的财富管理机构，乃至金融市场与监管机构的信任。信心的提高与信任的重建有利于客户关系的维护与财富管理业务的开展。这一变化还将直接影响富裕人士的投资行为：他们开始将关注重点由财富保值转向财富增长，而且更乐于从财富管理机构寻求专业建议。

3. 潜在市场需求可观，财富管理领域竞争日益白热化

根据西南财大《中国家庭财富的分布及高净值家庭财富报告》，从全国来看，总资产中金融资产和非金融资产的比重分别为 8.1%、91.9%，金融资产占总资产的比重仍然较低；再从资产前 5% 和 1% 的家庭来看，金融资产占总资产的比重分别为 7.4% 和 6.7%，较全国平均水平更低，显示出了较大的发展潜力。与此同时，随着社会发展与财富积累，富裕人士的新需求不断创生，比如移民需求³、财富传承需求、超越安全之上的“心灵富足需求”等，都将为财富管理提供新的拓展空间。但现有的财富管理并未使富裕人士满意。根据凯捷（Capgemini）的调查⁴，富裕人士对于现有财富管理机构的满意度普遍不高，尤其是年轻富裕群体的满意度更低。从积极角度考虑，这也说明存在大量的业务拓展机遇。

随着全球私人财富的不断积累，财富管理渐成竞争焦点，既是传统金融机构经营转型的重要方向，也是新兴财富管理机构积极进入的重点领域。尤其是像中国这类财富积累迅速的新兴市场，更将成为各方财富管理机构角逐的热点。

4. 金融监管不断强化，对财富管理业务产生较大影响

金融危机后，全球呈现出金融监管不断趋紧的态势。全球主要金融中心一方面通过强化银行保密法、提供优惠税率等扶持政策，推动财富管理业务发展，另一方面通过出台海外账户监管法案、加强反洗钱监控等监管政策防范风险，在岸

² 一般指个人金融资产在 100 万美元以上的人。

³ 全国有移民打算的家庭比例为 2.3%，资产前 1% 的富裕家庭则高达 11.6%。

⁴ 凯捷（Capgemini）与加拿大皇家银行财富管理（RBC Wealth Management）联合发布的《2014 全球财富报告》。

市场与离岸市场之间的政策差别正在缩小，部分客户开始寻求通过不断改进的在岸服务来满足财富管理需要。但总体而言，监管法规将导致成本和复杂性增加是一个明显趋势。从监管与税收的角度看，创造全球公平竞争环境的政治压力将会加大。新的监管框架以及新的银行业务法规和客户保护措施将在部分当地市场构筑屏障，从而使跨国经营面对更大的复杂性和更高的成本。

二、富裕人士需求变动趋势分析

近年来，很多大型国际财富管理企业陆续退出亚太市场⁵，主要原因之一是从西方输入的模式和做法不足以满足亚太富裕人士的复杂需求。未来十年，富裕人士将对财富管理服务提出更多新的需求和更高要求。能否准确把握客户需求，对于提升客户体验、巩固客户关系、吸引新客户群体而言，至关重要。

1. 要求对金融资产进行更为广泛的配置

在金融资产配置范围方面，富裕人士将采取更为全球化的视野，增加对母国以外地区的投资，多点配置，分享全球各地增长红利。由于亚太区经济增长前景更为理想，具有提供更高潜在回报的优势，因此亚太区的富裕人士倾向与将主要资产投资于邻近地区，且香港（37.9%）、中国（34.3%）、印度（31.7%）和新加坡（26.2%）等投资在境外资产的比重已经超过了世界平均水平（23.6%）。分析中国富裕人士海外投资动力，主要包括：中国对境外投资的监管逐步放宽；境内投资者对国内无法获得的投资选择需求日益增多；过多的流动性等。

⁵2012 年美林将其国际财富管理部门售予宝盛（Julius Baer），其中亚太资产占一半以上，包括香港、新加坡、日本和印度的业务；瑞士私人银行 EFG International 退出印度，转而专注于香港、新加坡和台湾等核心区域；摩根史丹利也因利润率低而退出印度；汇丰于 2011 年撤出部分亚太市场，原因是难以扩展规模。

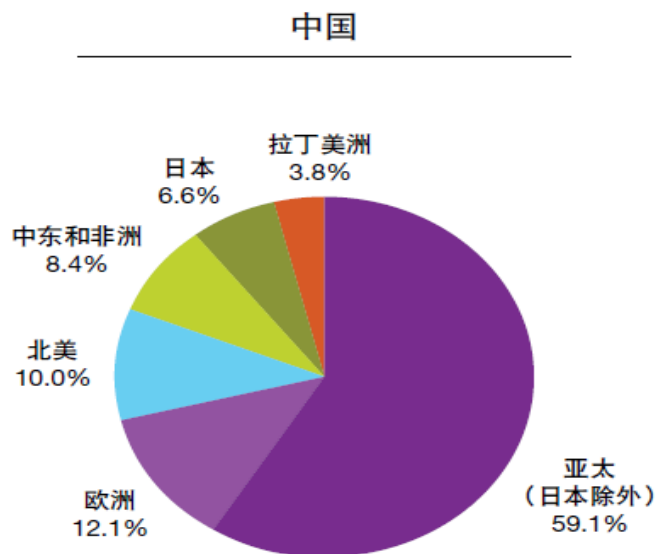


图 1 中国富裕人士资产配置的地区分布情况（2013 年一季度）

数据来源：凯捷与加拿大皇家银行财富管理合作的 2013 年《全球富裕人士洞见调查》。

在金融资产配置类别方面，近年来富裕人士持有的另类投资不断增加。其中，中国和印度对另类投资产品最为衷情，对外汇、私募股权、结构性产品的兴趣尤为浓厚，另类投资分别达到资产占比的 15.5% 和 15.8%，而世界其余地区为 10.0%。部分原因可能是客户对这些资产类别的概念日益了解，且在目前已有改善的监管框架下，风险管控也更趋完善。

2. 要求通过多种渠道获取体验一致的高品质服务

富裕人士偏好获得专业建议与私人定制服务，偏好与财富管理师直接接触，但近年来数字化接触的重要性也逐渐提升。尤其是对于 40 岁以下的较年轻富裕人士而言，他们比较习惯数字化的生活模式，因此在接受财富管理服务时也倾向于更为便利的数字化接触。但整体来看，目前财富管理采用数字化技术的程度落后于整体金融服务的平均水平，也落后于客户希望达到的水平。

从沟通偏好看，亚太区的富裕人士显示出了对于新渠道的更大兴趣。近 40% 的亚太富裕人士（日本除外）将数字联系方式列为更重要的沟通方式，而世界其他地区仅有不足四分之一（21.5%）的富裕人士如此选择。这一点在亚太区（日本除外）40 岁以下的富裕人士中更为普遍（46.0%），其中印度和中国分别为 46.1% 和 42.4%。从发展趋势看，数字化模式运营对于服务一般客户群体而言非常重要，对于服务高端客户的意义就更为重大，需要财富管理机构在代表未来发展方向的移动应用软件、视频或社交媒体方面投注更多精力。

3. 逐步倾向于和单一财富管理机构进行业务合作

近年来还有一个趋势值得关注，即富裕人士与单一机构合作的意愿有所提高。这主要是由于金融危机后，各金融机构在严格的新法规要求下，增加了登录规定等的复杂性，目的是为了降低系统性风险，却提高了富裕人士维持多家财富管理机构帐号的难度。随着对财富管理信任度的恢复，富裕人士逐步倾向于将持有资产整合于同一家机构。从对富裕人士的调研结果看⁶，亚太地区的客户更加倾向于与单一机构的多名专家进行咨询，寻求专业建议，且更乐于为定制业务付费。

4. 日益重视社会影响力的发挥

富裕人士日益重视发挥社会影响力，尤其是亚太地区等新兴市场的富裕人士更是如此。富裕人士投入时间、财富于多种公益事业，特别是关于健康、教育和儿童福利等事业。随着年轻一代富裕人士影响力的逐渐增强，富裕人士达成社会影响力目标的方式也在改变。年龄偏大的偏好于定期慈善捐款等传统手段，较年轻的富裕人士更倾向于采取社会目标与企业决策相结合的新方法。在这个过程中，富裕人士希望得到更多来自财富管理机构的专业帮助，以达成发挥社会影响力之目标。

三、未来发展财富管理需要重点打造的核心能力

在中国，财富管理领域目前尚缺乏有深度的产品和服务，大量富裕人士获得的其实是标准化和针对富庶大众的服务模式，各财富管理机构的特色亦不突出。

⁶ 凯捷（Capgemini）与加拿大皇家银行财富管理（RBC Wealth Management）联合发布的《2014 全球财富报告》。



与此同时，在数字化潮流的冲击下，财富管理的提供信息等传统价值又被不断削弱。因此，未来十年是财富管理机构形成核心竞争力、争夺目标市场的关键时期，应尽快适应客户对财富管理的新期许与新要求，着力打造以下几方面核心能力，为成为客户主财富管理机构而努力。

1. 各方联动，提升综合化、全球化的财富管理服务能力

对于客户倾向于与单一机构合作、资产配置全球化等倾向，那些能够提供境内外服务、具备综合服务能力的金融服务机构将更具竞争力。在现有基础上，应充分利用集团资源进行以下提升：一是在“大零售”战略中进一步明确私人银行业务的发展定位、目标以及与其他零售业务部分的关系，将联动机制由大个金条线延伸至公司业务条线，投行业务线，从部室间联动延伸至集团内金融机构联动，发挥私人银行利润中心改革所形成的体制机制优势，最大化发挥集团协同效应；二是逐步形成“融合+特色+开放”的产品遴选平台，建立起覆盖全市场的资产管理业务一体化产品体系，满足客户日益复杂的需求；三是以现有的海外私人银行中心为基点，建立区域化的客户服务和产品创新平台，通过与境内私人银行服务的无缝对接，提升全球资产配置能力和客户服务能力；四是积极拓展及开发面向国内高端客户及海外华人的离岸业务，在传统离岸业务地区占据一席之地；五是通过对广泛服务范畴的密切监测，及时把握各个市场的风险累积状况。

2. 技术引领，打造全渠道、高品质的精准个性服务能力

现代科技带来了全天候的投资信息，财富管理机构作为市场情报供应商的传统优势将被削弱，必须学习利用新技术与新渠道，提升服务的个性化与精准度。一是要从年龄、地区、性别、行业、金融行为、金融资产规模与来源等不同维度，进一步细分客户类别，不再满足于提供所谓的“标准化和针对富庶大众的服务模式”，利用大数据技术，挖掘、分析、解释各类客户相关行为与偏好，制定高度个性化的解决方案与金融建议，加强提供定制服务的能力；二是利用数字化技术带来的机遇，利用技术为客户提供更高的透明度和更完善的决策支持工具，利用技术预测客户的渠道和产品偏好，并使用社交媒体来帮助建立获得客户信任的桥梁，咨询建议日益向数字平台转变；三是契合这种趋势，制定专门针对私人银行客户的全渠道服务策略，在所有渠道上提供整合、一致的客户体验，以此巩固客

户关系；四是对内简化运营与流程的复杂性，提高效率，降低成本。此外，在运用新渠道时需要遵循一个原则，即数字化本身并非目标，而是提升客户体验的手段，必须以客户偏好的合作方式为依据，依此列出渠道优先顺序。

3. 人才为先，实施专业人才培养以及专业团队引进策略

人才是财富管理的基础和保证。尤其考虑到目标客户需求日益的复杂化，以及客户希望在单一机构内获得多位专家专业意见的偏好，靠通才已经难以满足客户期望，必须加强专家队伍建设。一方面，结合专业机构并购策略，有重点地推进基金、股票、量化、指数、衍生以及重点行业的专业团队引进。由于香港、欧洲、美国等地金融市场发展较为成熟，当地法律、税务体系较为复杂，所以海外中心在队伍建设过程中，更需要引进高素质的行业专才，组建优秀的境外专家团队，增强产品自主开发能力，为客户提供全球综合金融解决方案。另一方面，结合国内金融体系改革的进程以及海外布局的进度，适时实施专业机构并购策略，通过并购证券公司、信托公司、特色资产管理公司等扩展在非银行传统领域的业务能力。境外机构的并购重点是具有较高的专业性、与现有业务关联性强、能带来较大帮助的机构，如家族信托公司、税务筹划公司、移民公司、特殊策略的对冲基金公司等。