



中国财富管理行业： 千帆竞渡，百舸争流

曾丽春

全球副董事、大中华区金融服务业领导团队成员

Principal, Member of Financial Services Practice Leadership Team for Greater China

Contact: Jennifer.Zeng@Bain.com

2011年11月22日

上海

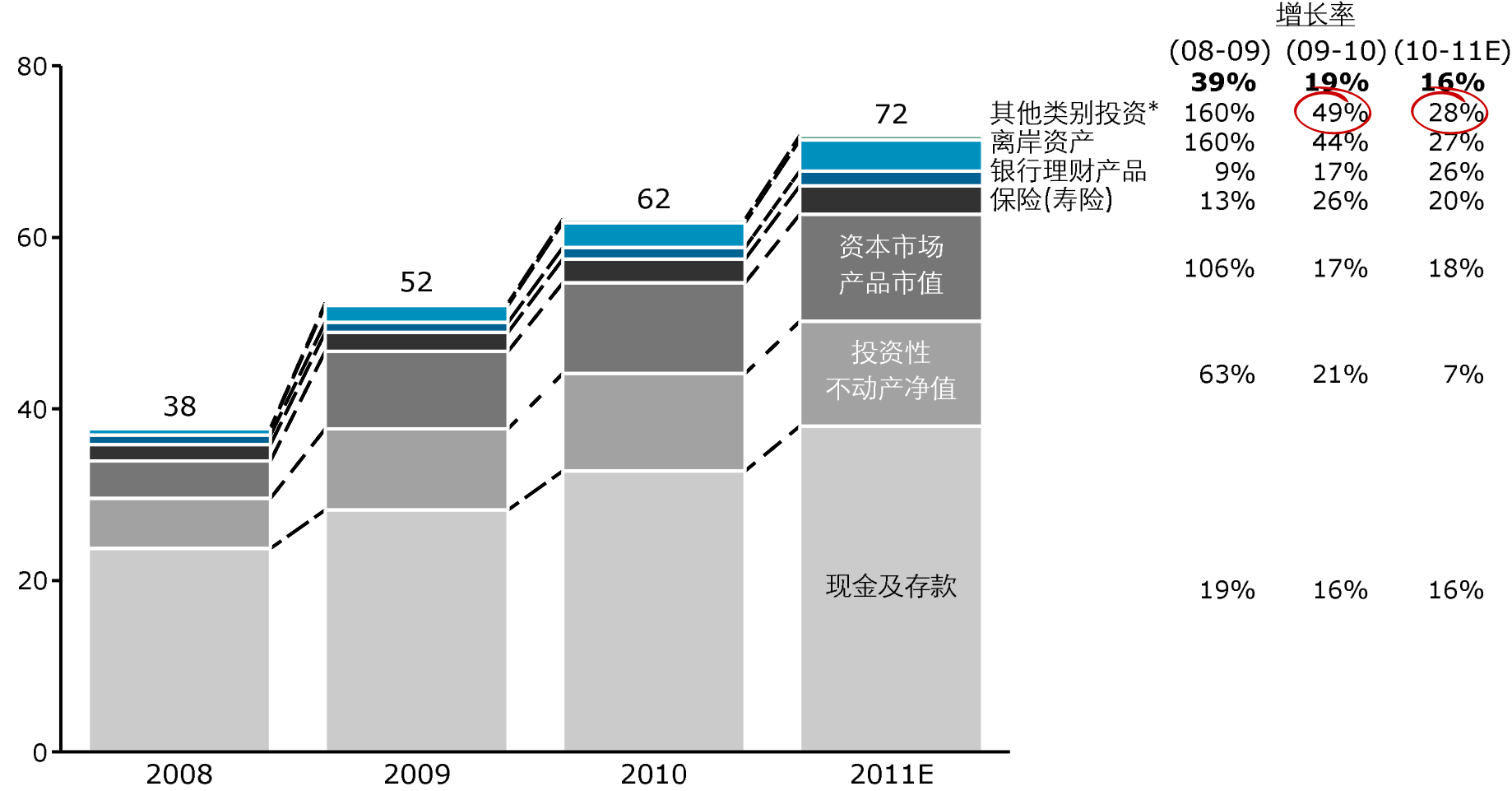
议程

- 中国私人财富市场概览和趋势
- 全球财富管理行业关键成功因素及最佳实践分享
- 对中国财富管理行业的启示



市场概述：2010年全国个人可投资资产规模持续快速增长，总体规模超过62万亿人民币

个人可投资资产规模
(人民币, 万亿)



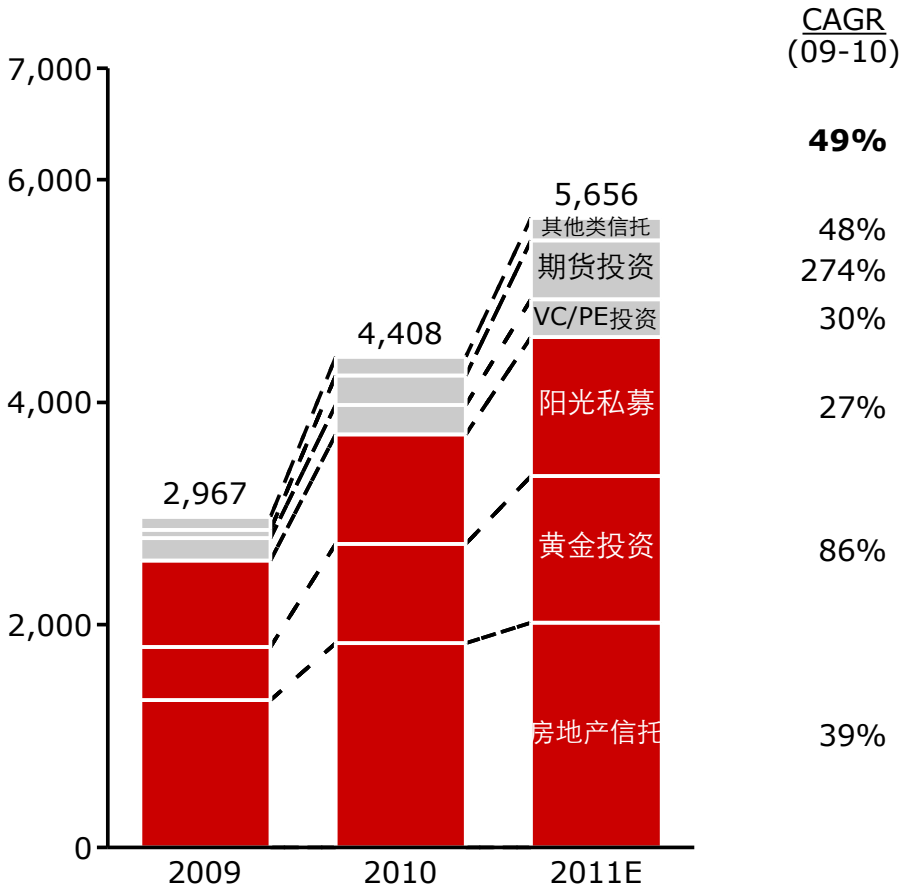
*其他类别投资包括个人持有的信托、私募股权、阳光私募、黄金、期货
资料来源：贝恩公司高净值人群收入-财富分布模型

其他类别投资增速居首，房地产信托、黄金和阳光私募涨势迅猛；香港仍为境外投资首选，其中股权、地产投资占据统治地位

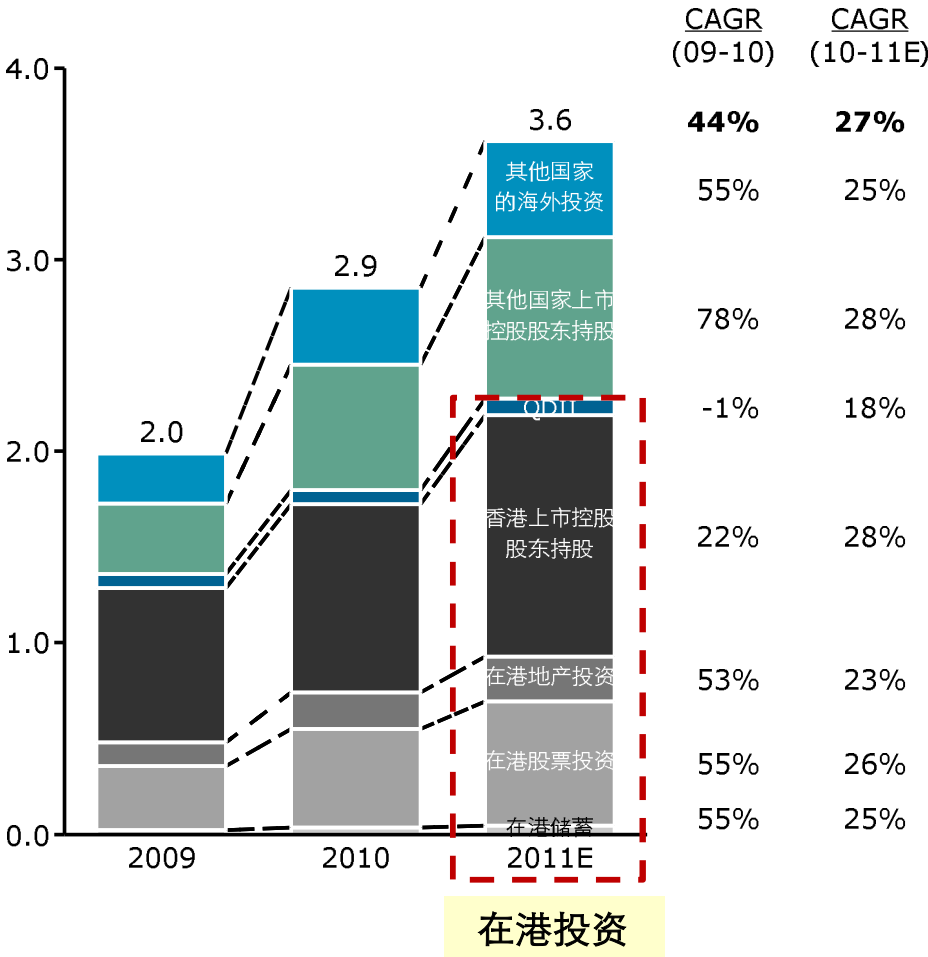
增速最快的其他类别投资中，房地产信托、黄金投资、阳光私募成为投资热点

香港仍然是境外投资的首选；股权、地产投资占据统治地位

其他类别投资规模（人民币亿元）



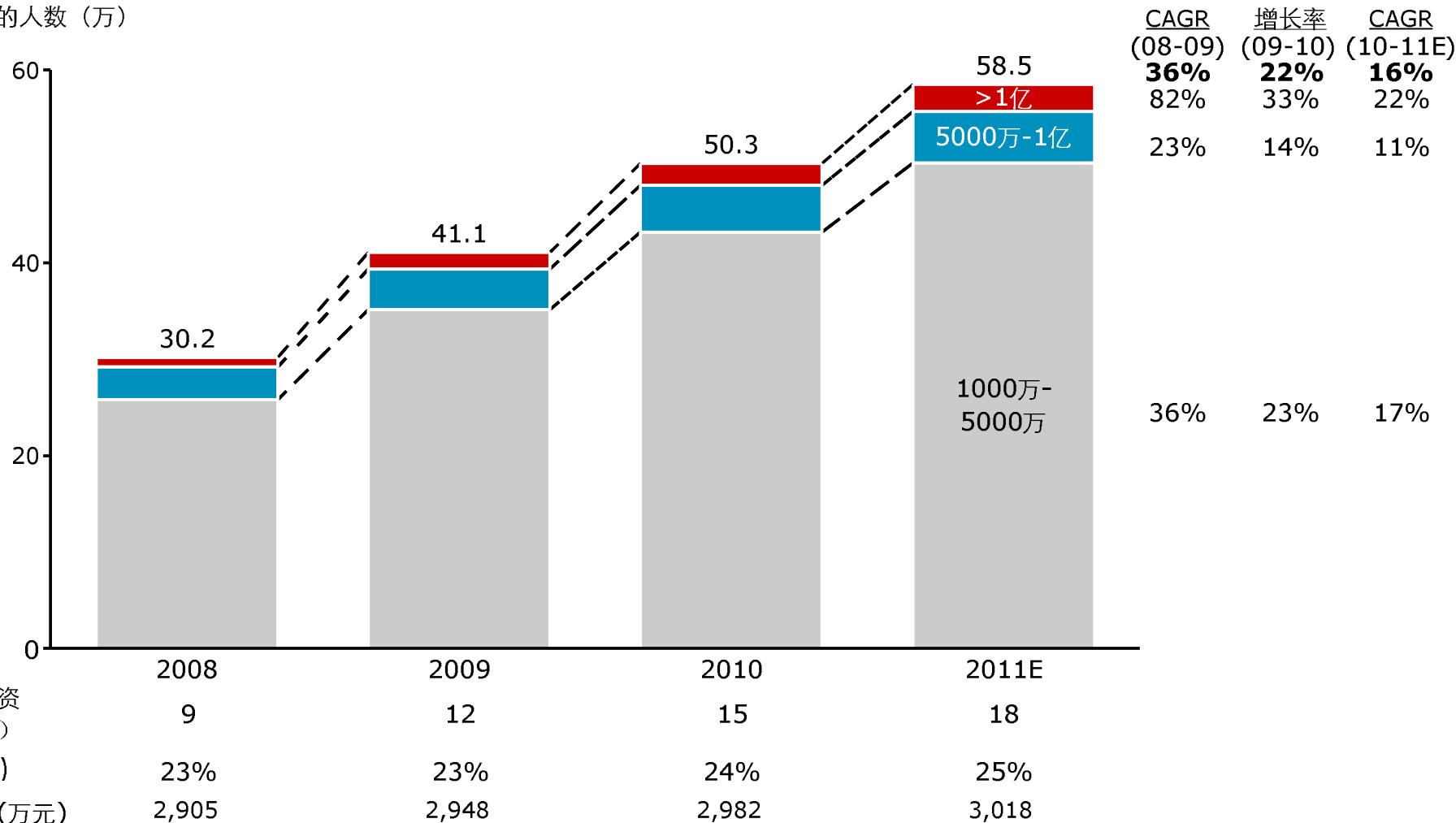
境外资产规模（万亿人民币）



*数据来源：国家统计局、中国人民银行、证监会、中央经济工作会议、机构研究报告、贝恩分析

2010年末个人可投资资产千万以上俱乐部成员超过50万，其中资产规模1千万-5千万及1亿以上人数增长更为迅速

个人可投资资产超过
1千万的人数（万）

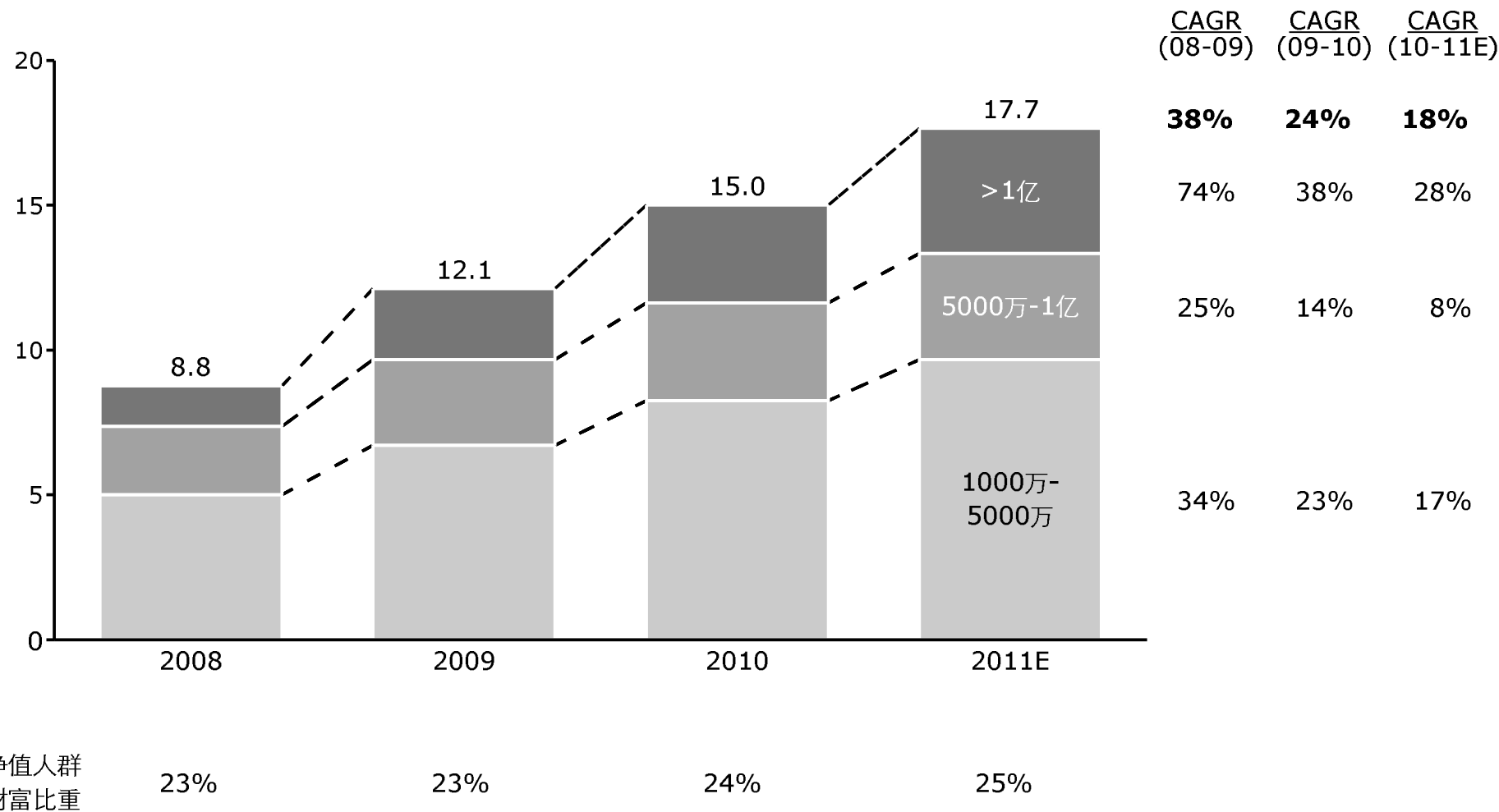


资料来源：贝恩公司高净值人群收入-财富分布模型



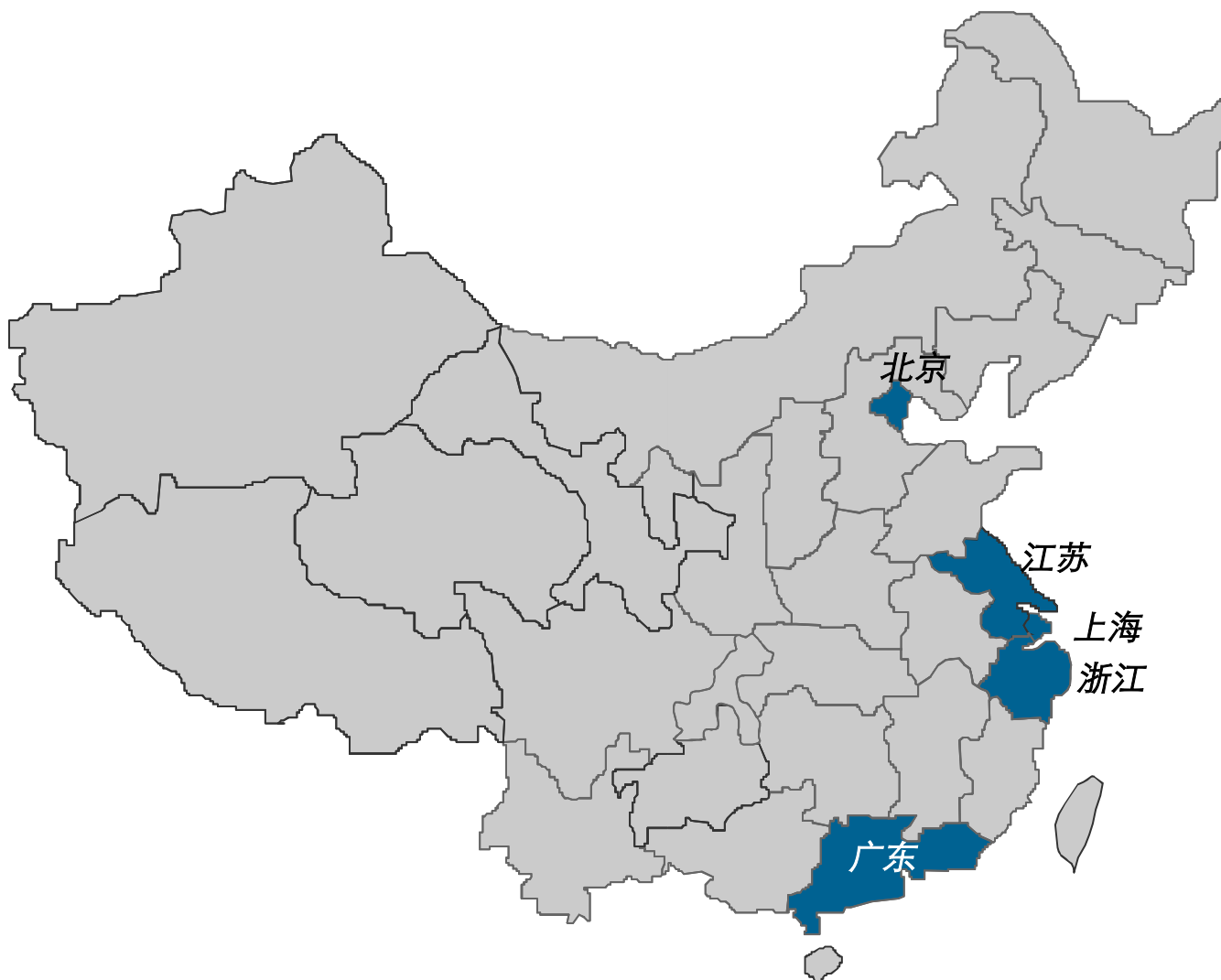
2010年中国高净值人群拥有的可投资资产规模达到15万亿，相比2009年增长24%

高净值人群的可投资资产
规模（万亿）



资料来源：国家统计局、中国人民银行、上交所、深交所、上海银监局、UK HMRC、US IRS、日本税务局、韩国税务局、美联储、韩国央行、日本央行、世界银行、贝恩分析

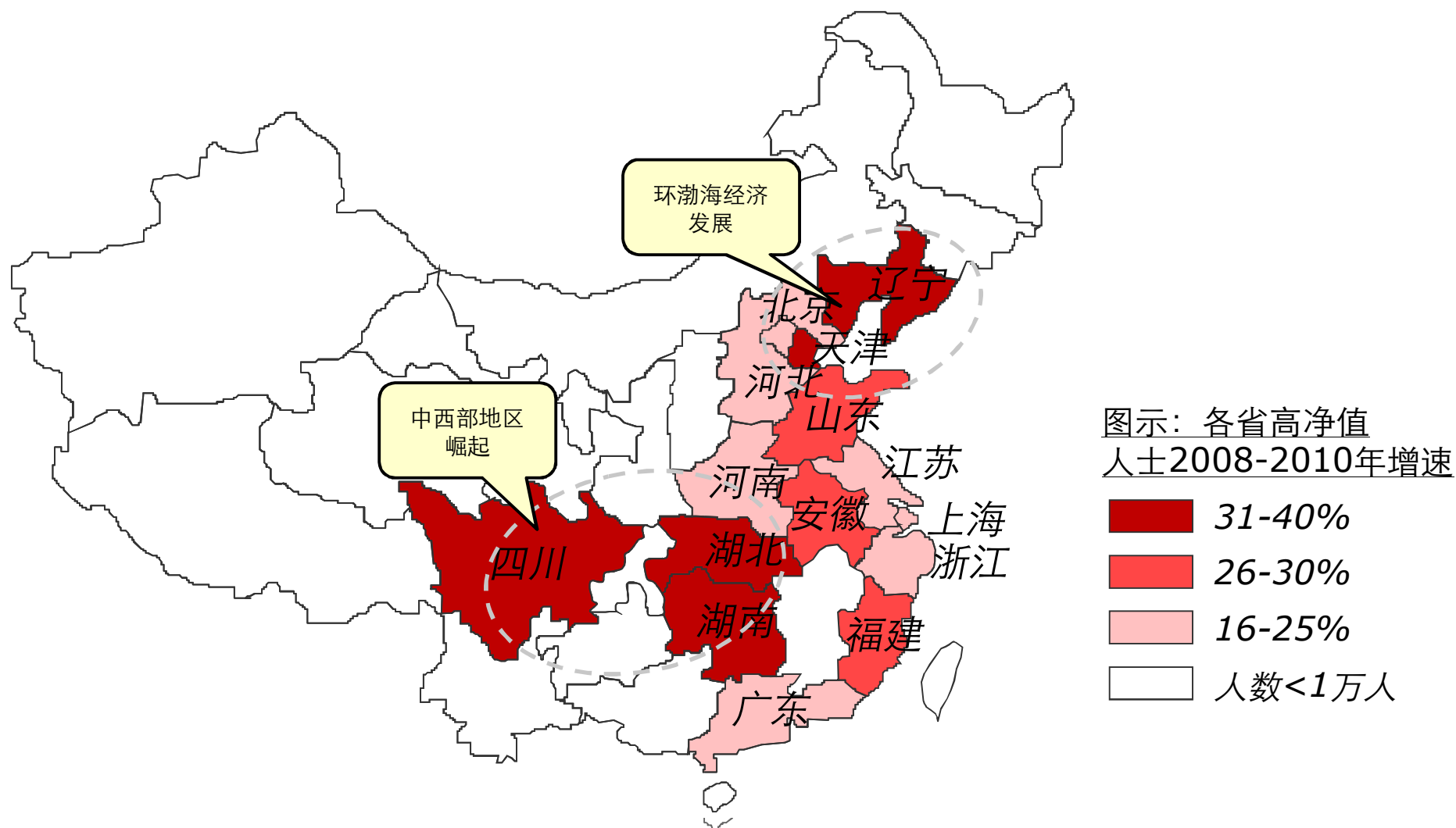
地区差异：高净值人士数量过万省市共15个，较2008年新增4个：天津、湖南、湖北、安徽；近50%集中在广东、上海、北京、浙江和江苏



资料来源：贝恩公司高净值人群收入-财富分布模型

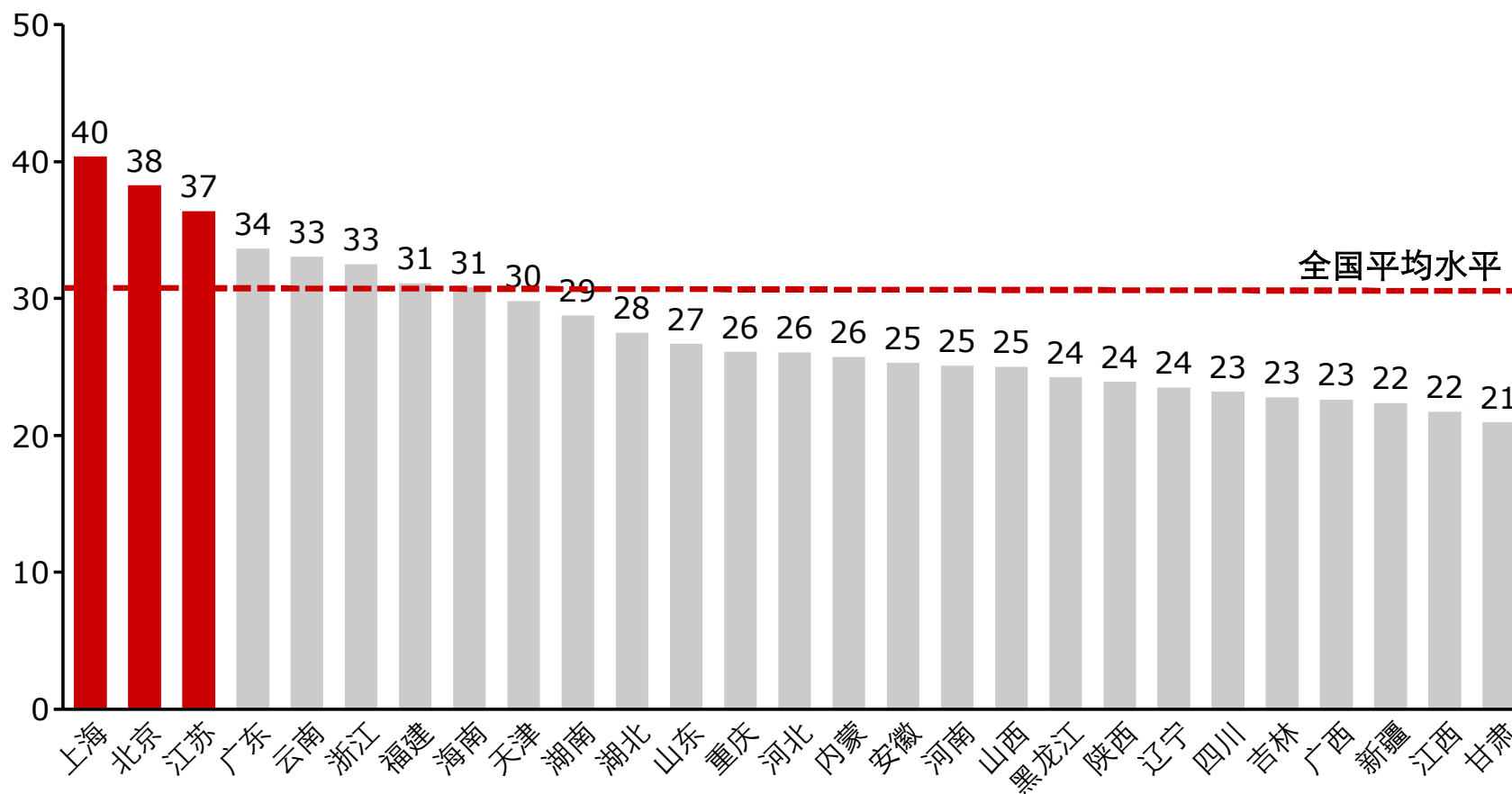


区域性高净值人士增量和增速呈现分化，地域性经济政策彰显成效



以上海、北京、江苏为首的8个省份的高净值人士人均可投资资产高于全国水平

高净值人士人均可投资资产
(人民币, 百万, 2010年末)



注: 不包括贵州、宁夏、青海、西藏四省
资料来源: 贝恩公司高净值人群收入-财富分布模型

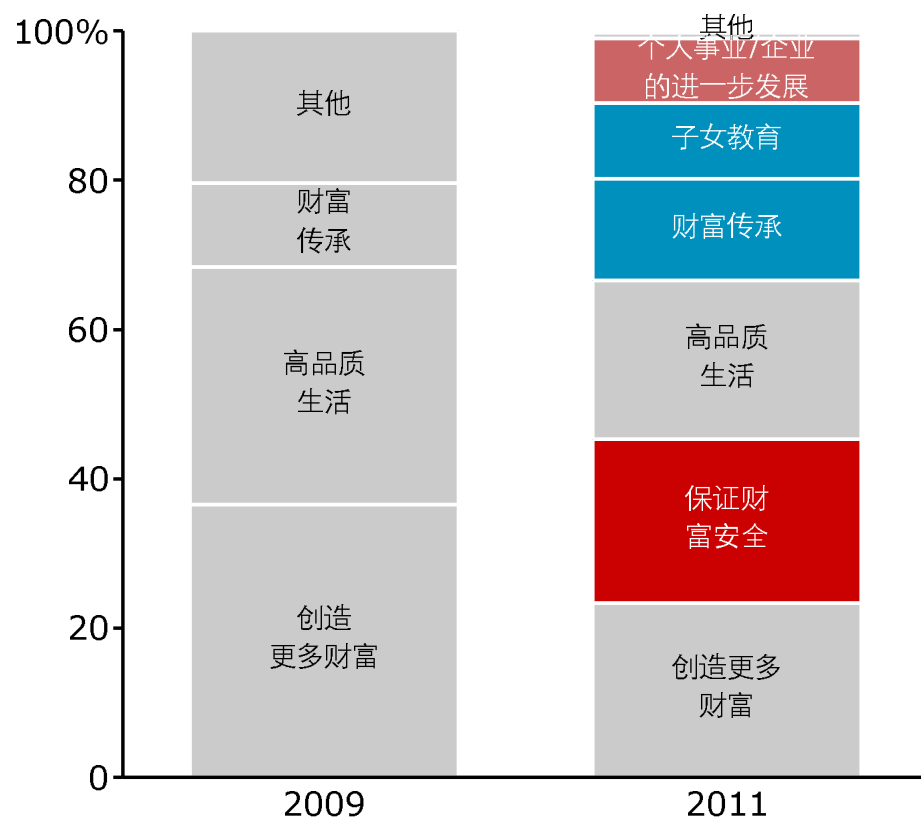


投资模式：财富目标和资产配置进一步多元化

财富目标多元化，对财富安全、财务传承和子女教育的关注度提高

问题：您目前所关注的财富目标有哪些？

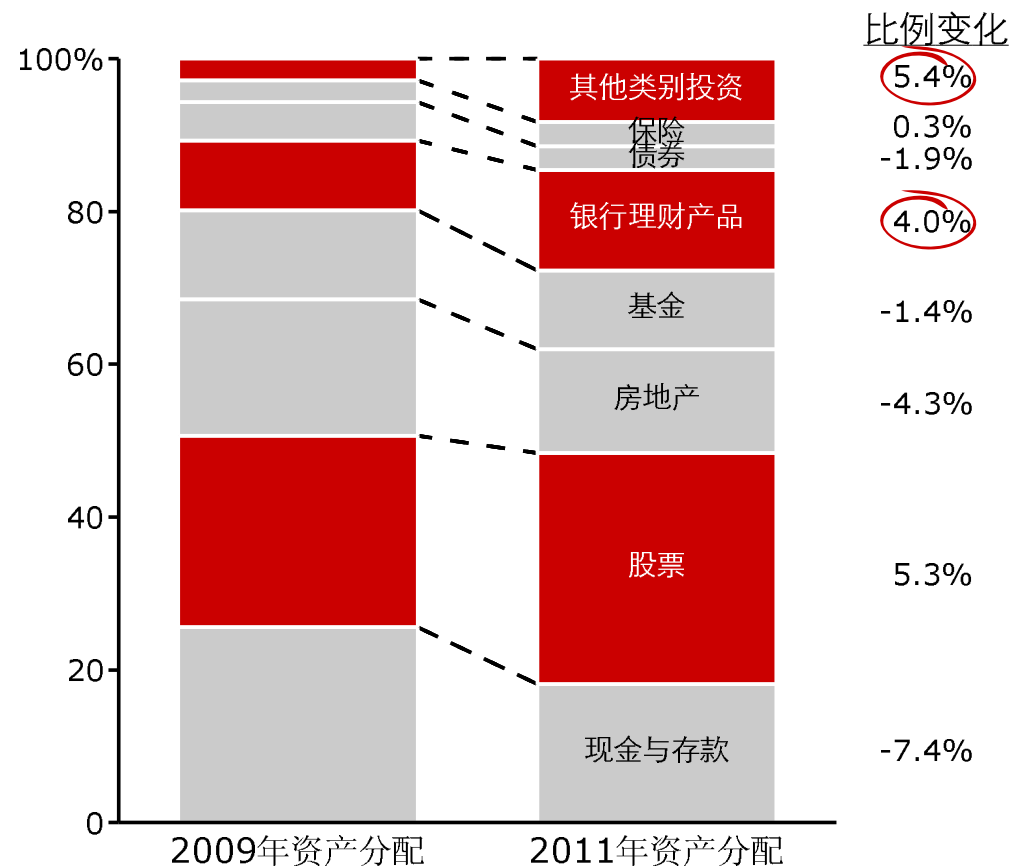
各财富目标占提及总数比



资产配置多元化，其他类别投资、银行理财产品占比明显增加

问题：您可投资资产在各类资产中是如何分配的？

总体可投资资产的分配



*其他类别投资是包括个人持有的信托、私募股权、阳光私募、黄金、期货

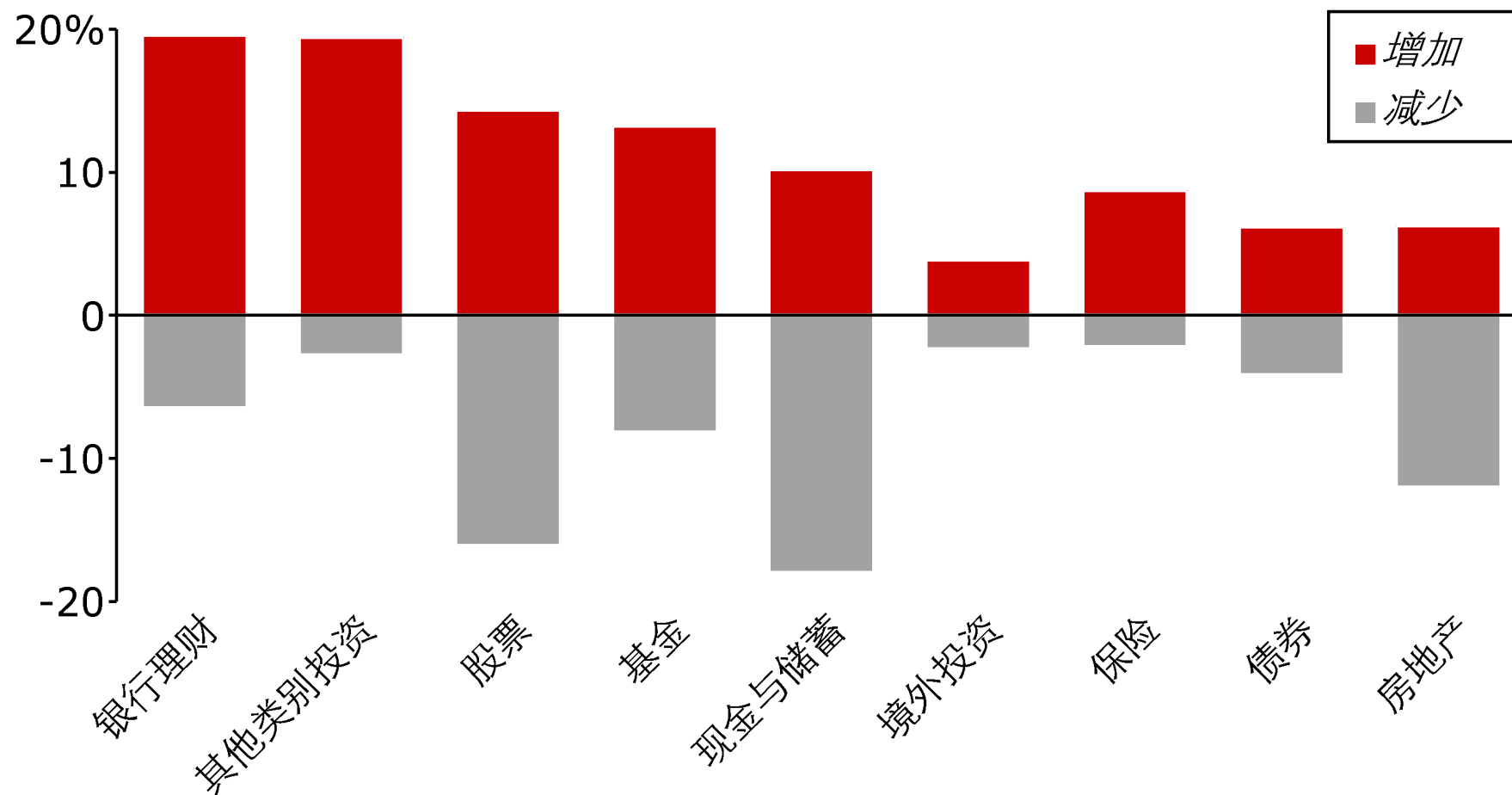
资料来源：高净值人群问卷调研和深度访谈调研，贝恩访谈，贝恩分析



且对银行理财和其他类别投资的关注度持续升温

问题：您预计到2011年底，投资趋势如何变化？

占受访人数比



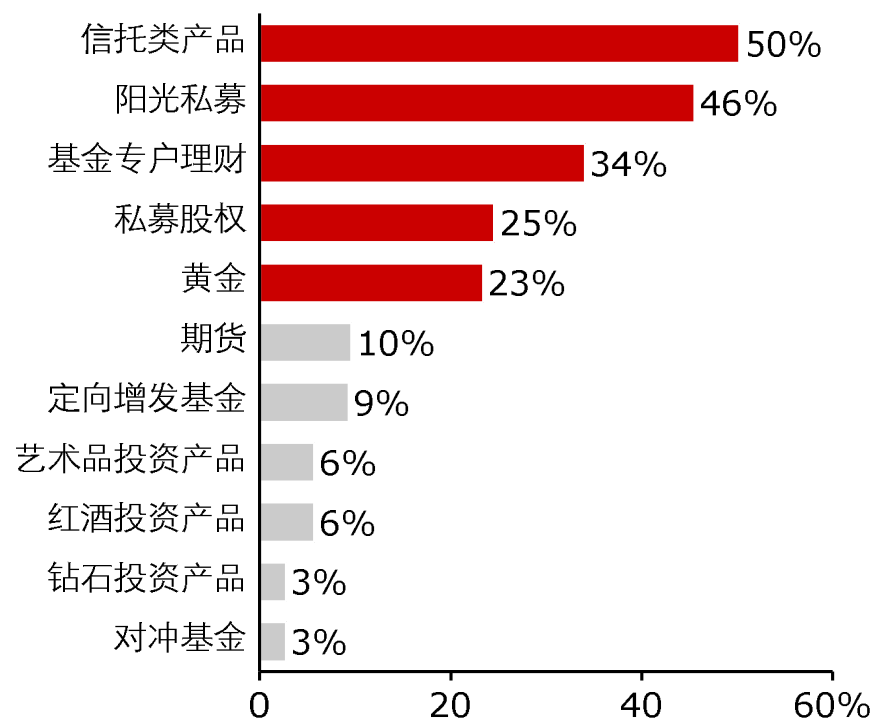
*其他类别投资是包括阳光私募、私募股权、黄金投资、期货投资、房地产信托及其他信托投资工具

资料来源：高净值人群问卷调研和深度访谈调研，贝恩访谈，贝恩分析



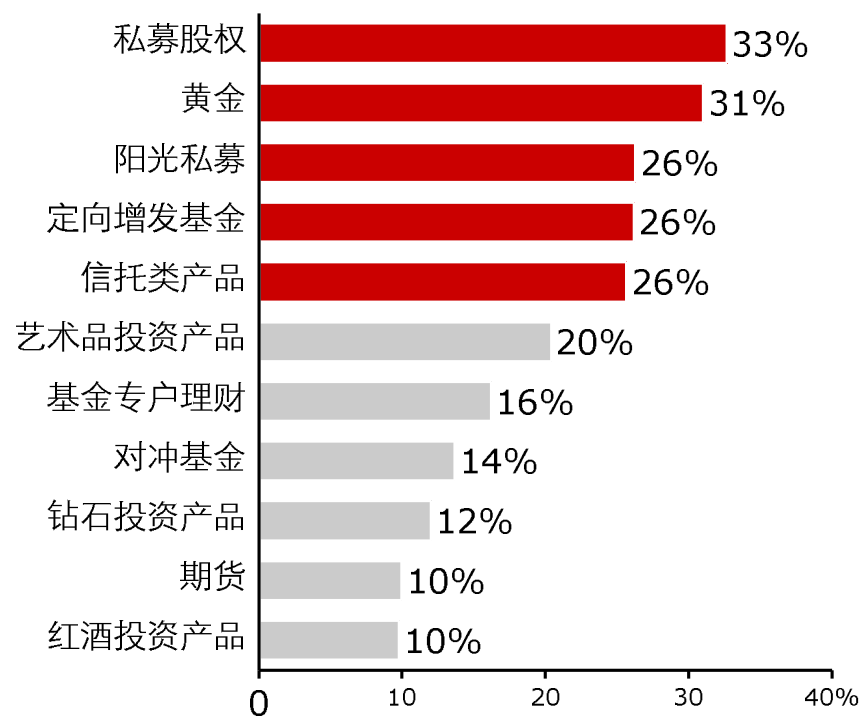
在增速居首的其他投资类别中，高净值人群对私募股权、信托以及阳光私募的需求增加

问题：面向高端客户的投资产品中，您当前持有哪些产品？



选择相应产品高净值人士人数占比(%)

问题：面向高端客户的投资产品中，您希望未来持有哪些产品？



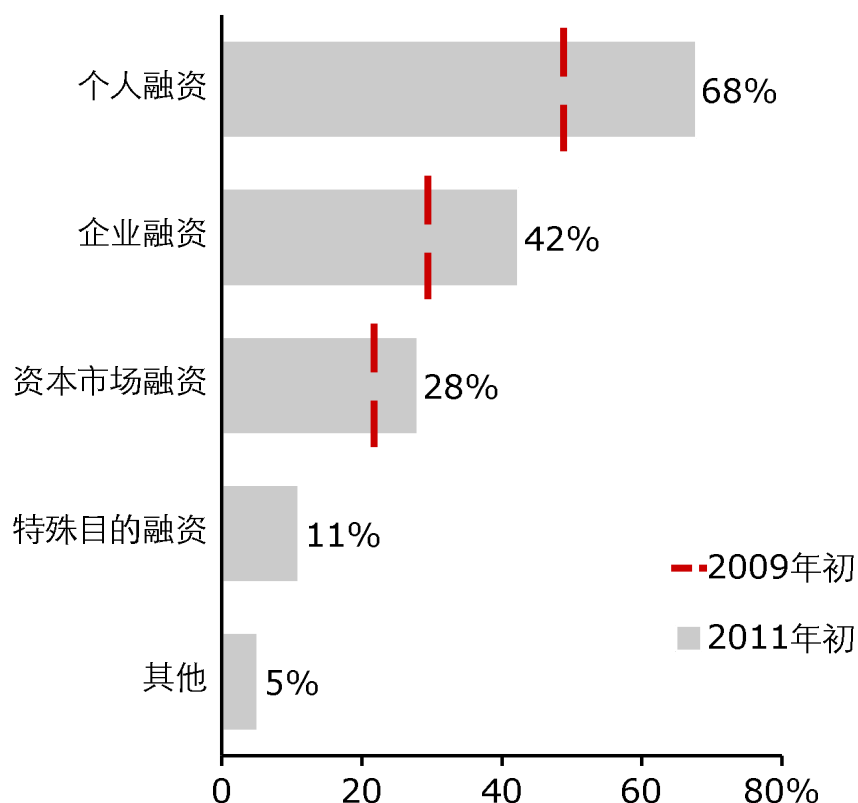
选择相应产品高净值人士人数占比(%)

资料来源：行内客户问卷调研与行内/外客户深度访谈调研，招行客户经理访谈，招行合作机构客户经理访谈，其它金融机构高端理财客户经理访谈，贝恩分析



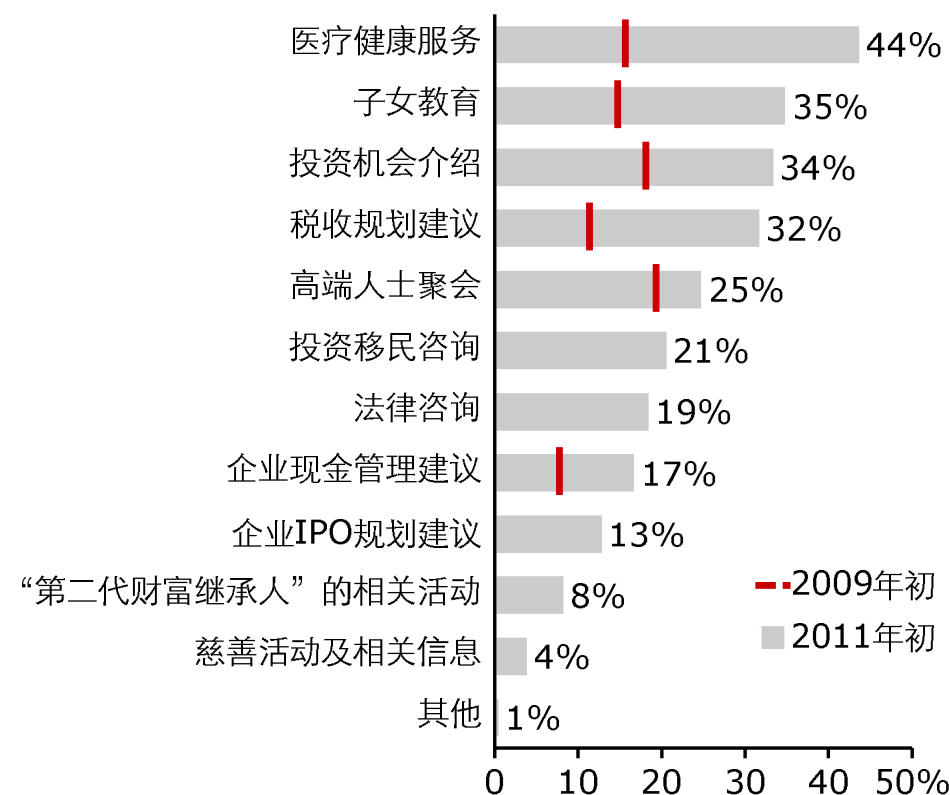
融资服务和增值服务成为高净值人群对私人银行业务的需求热点

问题：您希望私人银行能为您提供什么融资服务？



持有该观点高净值人士人数比例(%)

问题：您希望私人银行能为您提供什么增值服务？



持有该观点高净值人士占比(%)

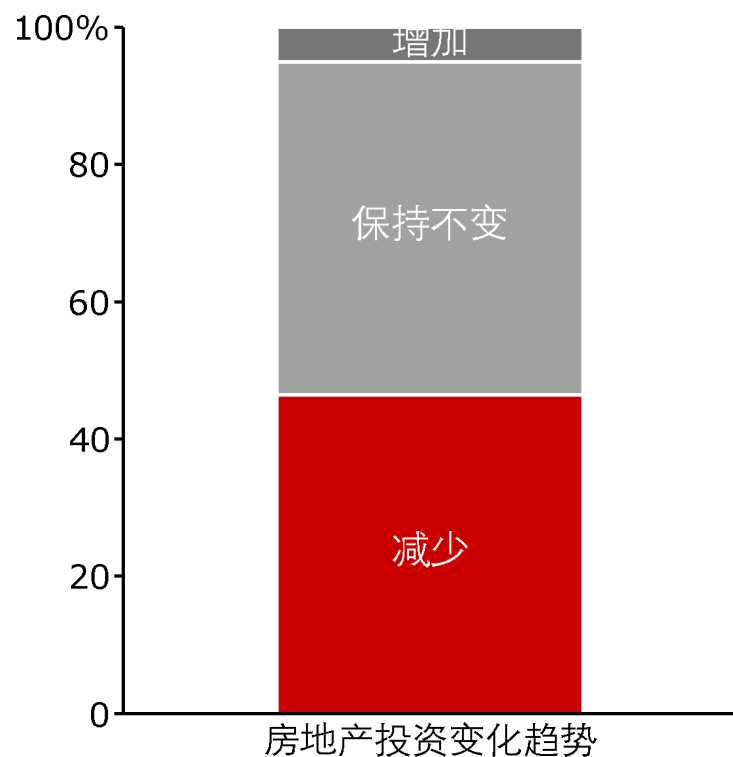
资料来源：行内客户问卷调研与行内/外客户深度访谈调研，招行客户经理访谈，招行合作机构客户经理访谈，其它金融机构高端理财客户经理访谈，贝恩分析



高净值人士对直接投资国内住宅的热情减退，商铺和间接投资方式成为房地产投资新宠

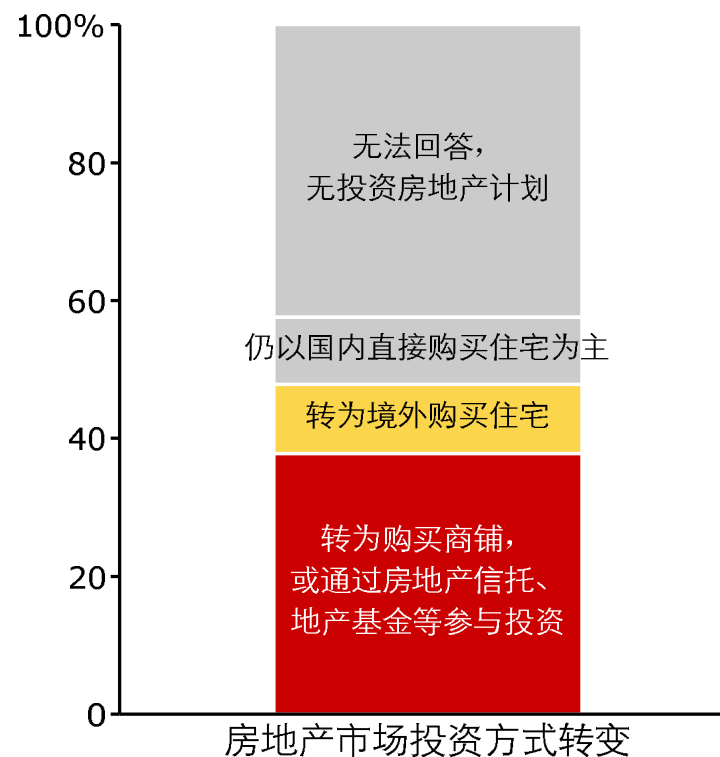
问题：未来的1-2年您是否会减少在房地产市场（包括各种投资方式）的投资金额？

高净值人士
人数占比



问题：未来1-2年投资房地产市场的方式是否会发生改变？

高净值人士
人数占比



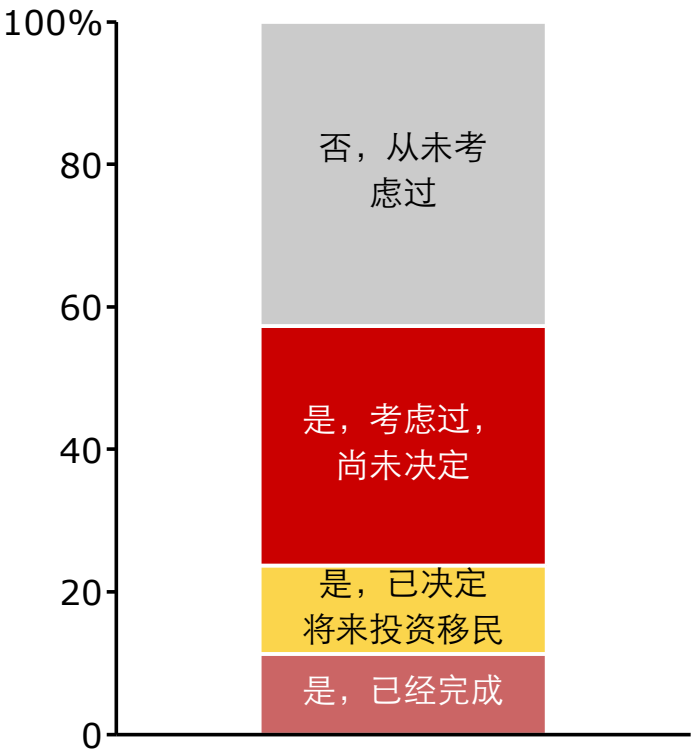
资料来源：高净值人群问卷调研和深度访谈调研，贝恩访谈，贝恩分析



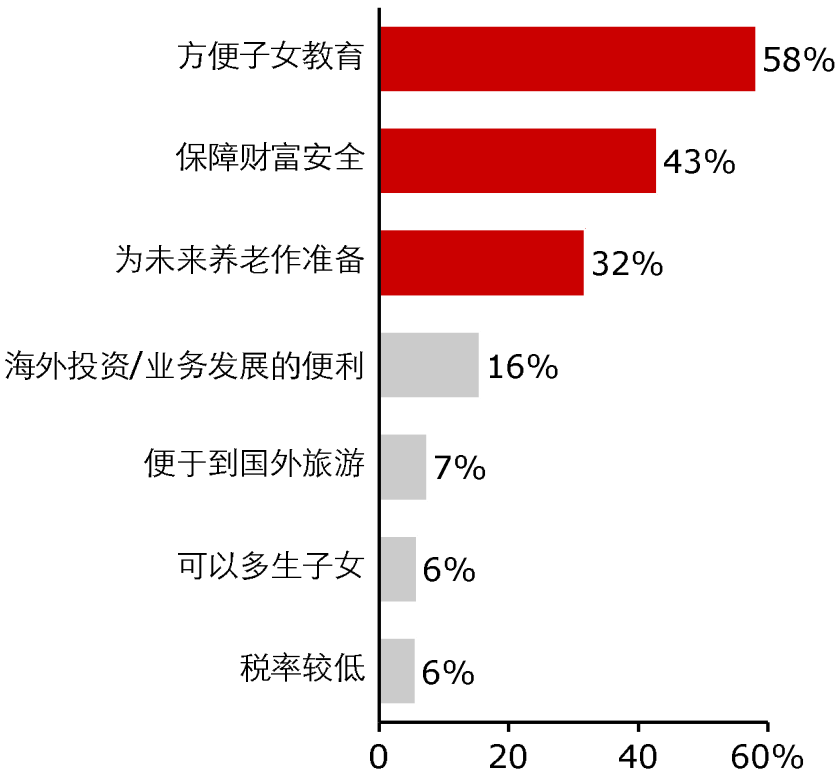
受子女教育、财务安全等因素驱动，投资移民成为高净值人士的 关注热点

问题：您是否已经进行了投资移民、或有相关考虑？

占受访人数比



问题：您已经或考虑进行投资移民的原因是？



持有该观点高净值人士人数比例(%)

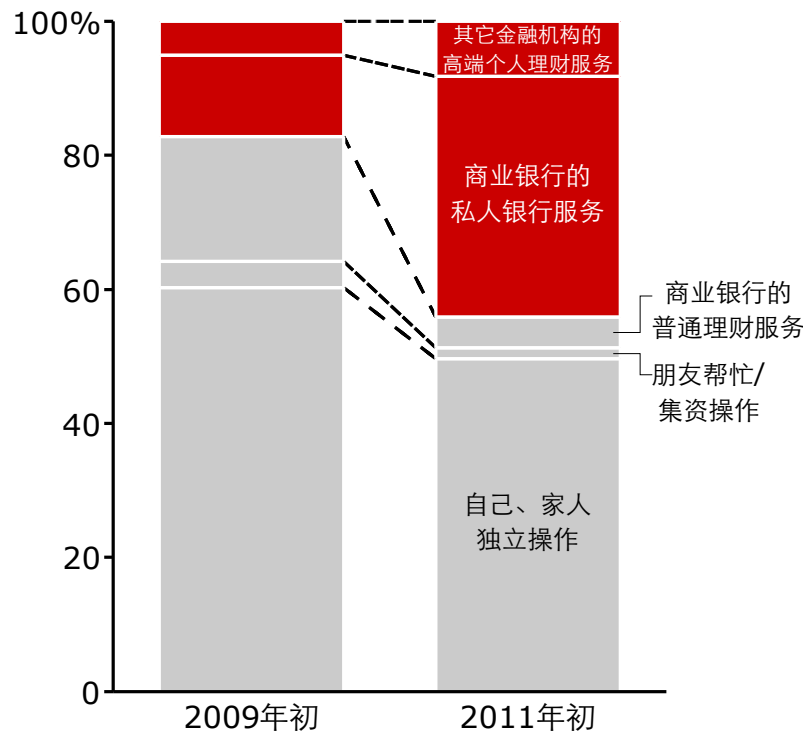
资料来源：高净值人群问卷调研和深度访谈调研，贝恩访谈，贝恩分析



财富管理渠道：专业化趋势初露端倪；对专业财富管理机构，尤其是商业银行的私人银行服务的需求显著增加

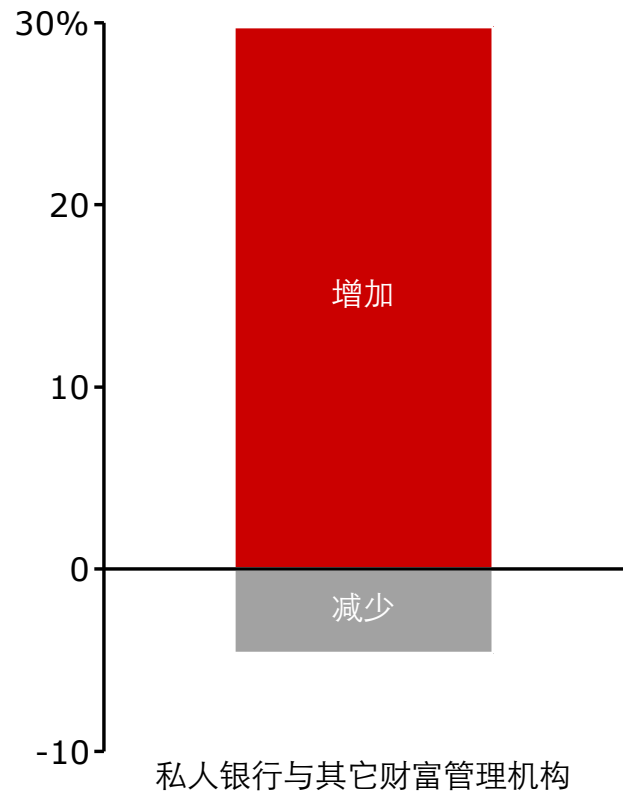
问题：您日常理财的主要渠道是？

主要投资渠道的选择



问题：您在未来一年通过私人银行/财富管理机构管理资产比例的变化趋势是？

占受访人数比



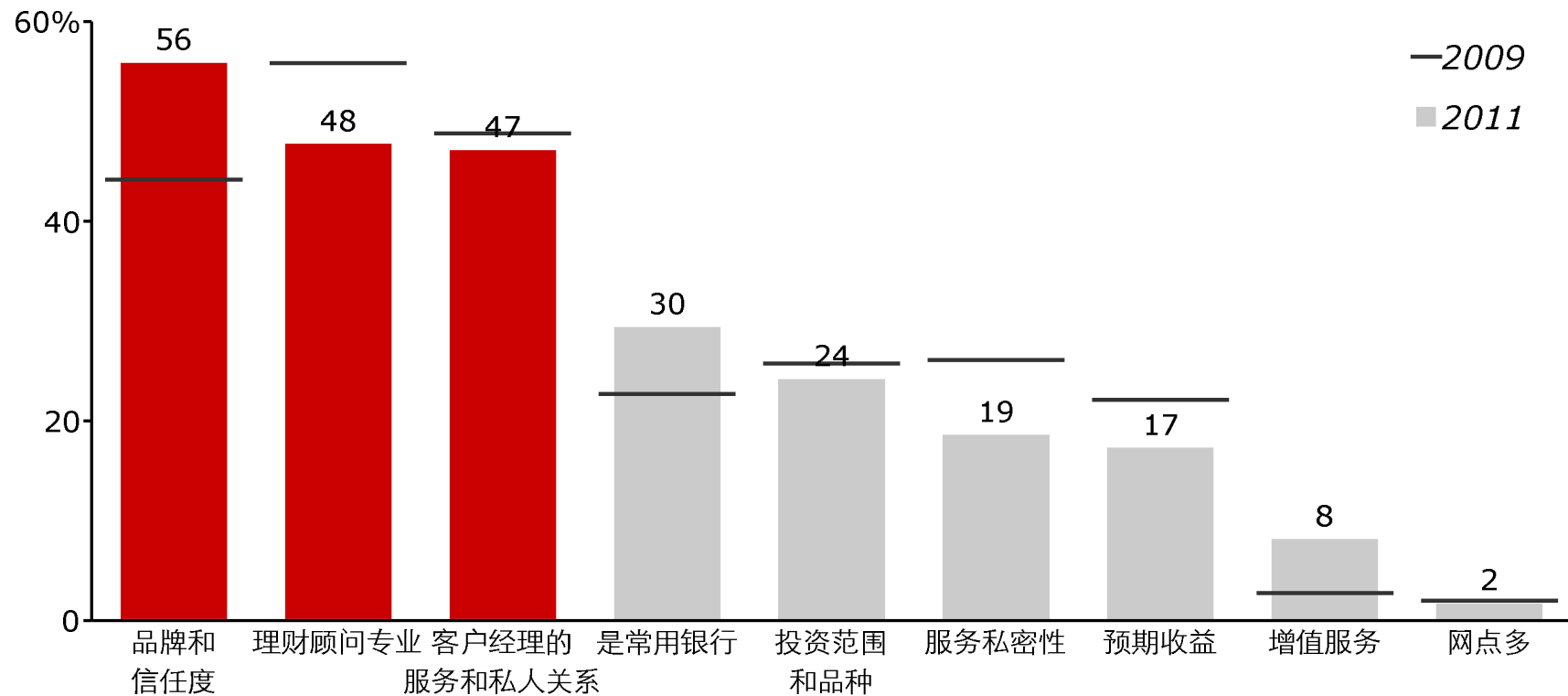
资料来源：高净值人群问卷调研和深度访谈调研，贝恩访谈，贝恩分析



品牌、专业性、客户经理服务仍是客户选择的最重要标准；其中品牌的重要性显著提高

问题：您选择财富管理机构的主要标准是什么？

受访者人数比例



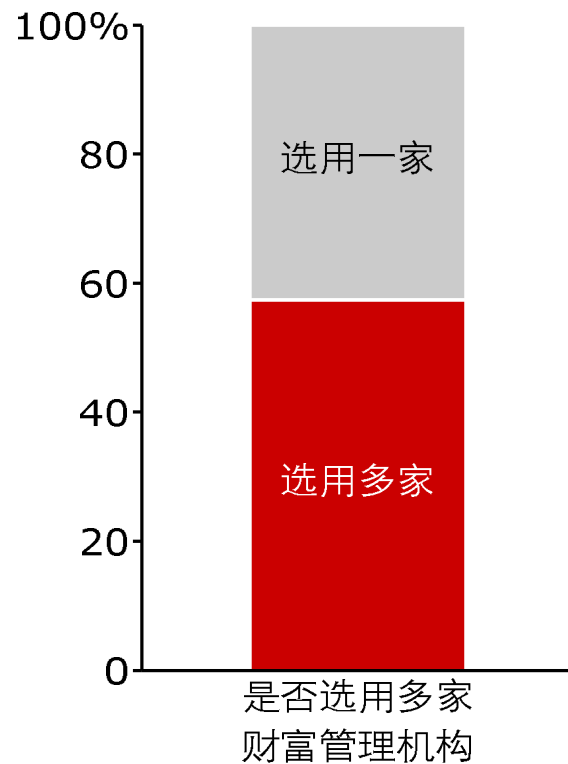
资料来源：高净值人群问卷调研和深度访谈调研，贝恩访谈，贝恩分析



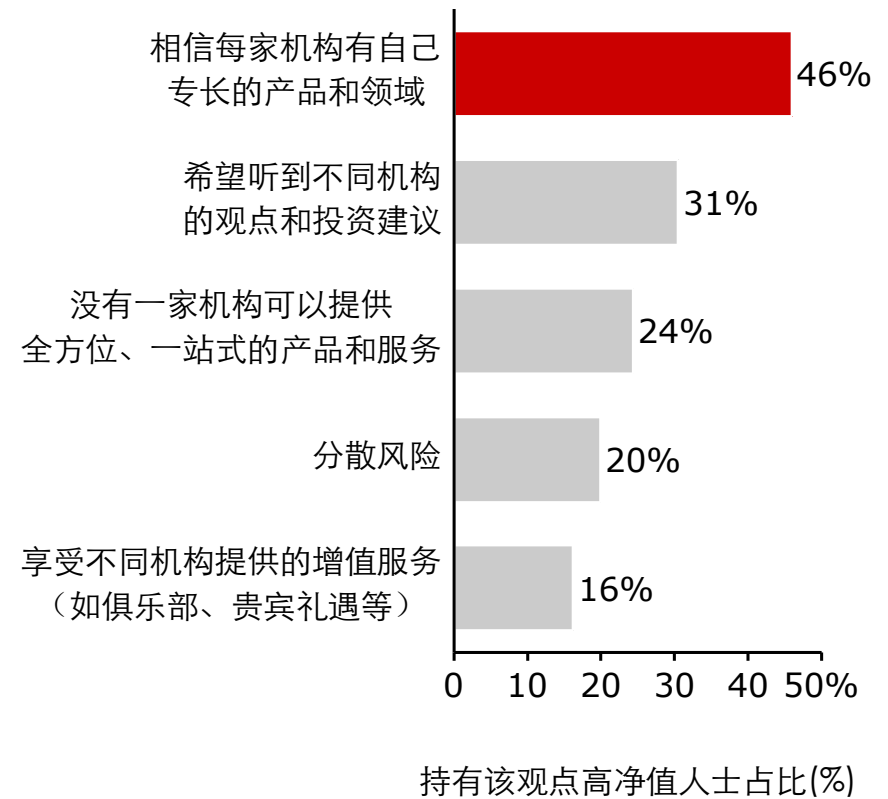
由于相信不同机构各有所长，中国高净值人士大都同时使用多家机构进行财富管理

问题：目前，您是否同时使用多家财富管理机构？

受访者人数占比



问题：同时使用多家的最主要原因是什么？

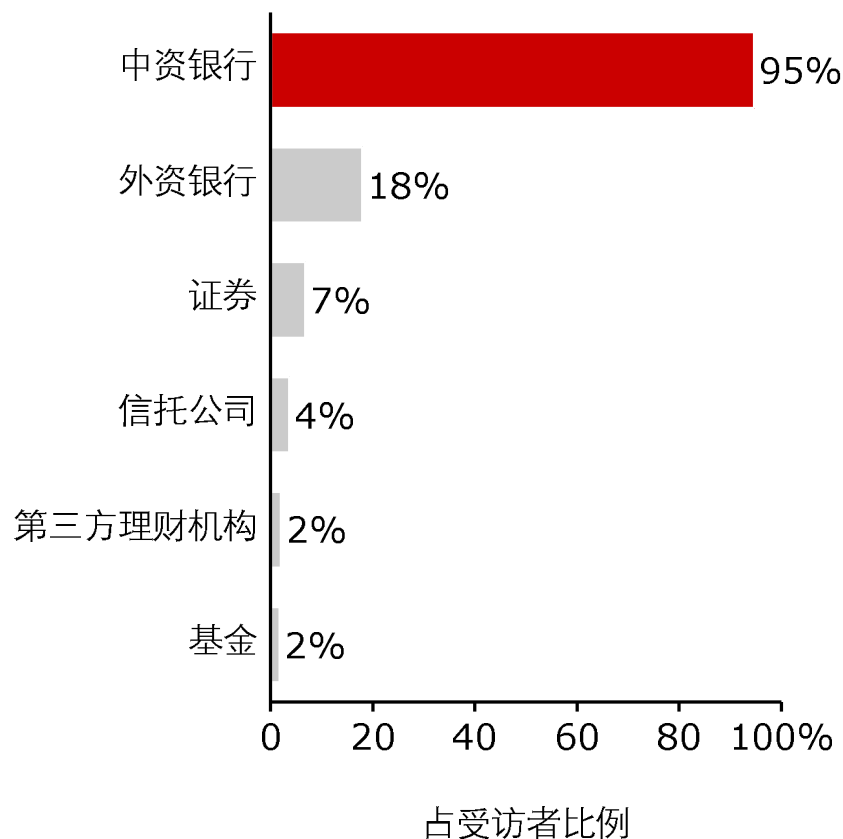


资料来源：高净值人群问卷调研和深度访谈调研，贝恩访谈，贝恩分析



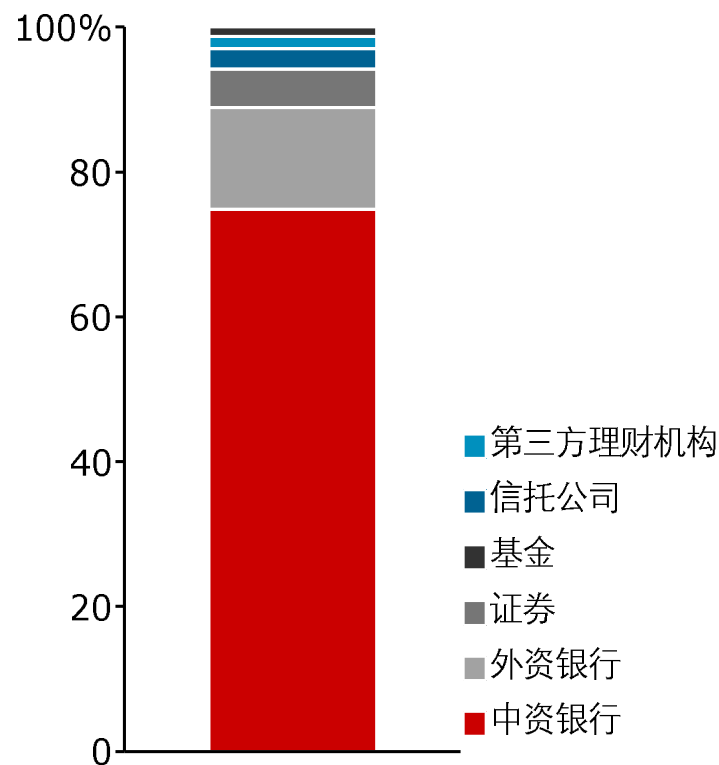
中资银行是私人银行/高端个人理财服务的首选

问题：正在使用哪些机构的私人银行/高端个人理财业务？



问题：最主要使用哪家机构提供的私人银行/高端个人理财服务？

受访者人数占比



资料来源：高净值人群问卷调研和深度访谈调研，贝恩访谈，贝恩分析



各类财富管理机构抢滩中国私人银行业，展开全方位、多角度竞争

客户在该金融机构的可投资资产规模(人民币)

部分财富管理机构



资料来源：文献检索；公司年报；贝恩分析



议程

- 中国私人财富市场概览和趋势
- 全球财富管理行业关键成功因素及最佳实践分享
- 对中国财富管理行业的启示



全球领先财富管理机构的致胜实践（1/2）

致胜实践

案例

1	卓越的品牌定位	<ul style="list-style-type: none">• 通过公关和当地活动促进客户考虑其品牌• 强调专业性技能和个性化建议与服务
2	通过现有客户和其他事业部的推介，降低客户开发成本	<ul style="list-style-type: none">• 通过设置共同目标、共同营业场所、激励机制和结果管理手段，将零售推介制度化• 通过规范的评估，将批发银行以及中小企业推介制度化• 会员推介机制
3	“钓钩(hook)”产品/服务吸引新客户	<ul style="list-style-type: none">• 税务规划服务• 开展多样的社交活动吸引新客户• 低成本的产品和服务• 完善无瑕的跨境交易
4	产品和服务的宽度和深度	<ul style="list-style-type: none">• 为满足大部分客户需求，提供全方位的产品，供客户选择：投资，保险，贷款，咨询和代理执行
5	根据客户不同的财富等级和特定需求，制定相应的理财产品、服务	<ul style="list-style-type: none">• 根据客户财富等级，及对产品专业、技能、复杂性的要求，提供定制产品• 根据客户人口属性特征或财富来源，提供定制产品



全球领先财富管理机构的致胜实践（2/2）

致胜实践

案例

6

用财务和非财务指标激励客户经理，规范化销售管理

- 设定规范的客户引入流程，明确期限，深挖客户
- 通过系统内部支持与客服中心，为客户经理提供有效支持
- 培养和保持良好的销售文化
- 定期审查客户管理工作，由本地销售领导团队开展一对一的培训
- 对客户经理进行全面的关键绩效指标考核和财务及非财务指标监管
- 通过各种渠道监督客户满意度，并根据反馈信息定期进行改善

7

对客户经理的培训、支持和薪酬进行投资

- 明确客户经理薪资与奖励机制，更好地协助财富管理策略
- 就销售、关系管理和产品技能开展全球面对面培训，辅以电子平台学习设施实现更多常规培训
- 定期针对不同工作资历员工和不同主题组织面授培训
- 联合团队以促进工作效率的提高和人才的保留

8

通过组织架构设计及利用平台的规模效应，创造成本与技能优势

- 事业部的组织提供了有效的战略实施保障和管理
- 实时查看投资组合，建立综合性一体化的客户经理系统/客户门户网站；整合银行、投资和借贷行为
- 产品平台标准化，但设计上仍给予客户定制的理念
- 评估客户购买意愿，通过客户关系管理系统向客户经理提供建议
- 能够执行快速搜索，并甄选出潜在的客户机会
- 与其他事业部共享服务



议程

- 中国私人财富市场概览和趋势
- 全球财富管理行业关键成功因素及最佳实践分享
- 对中国财富管理行业的启示



对中国财富管理行业的启示 (1/2)

- 在经济发展推动下，中国高净值人士总数及其所占有的财富总量都在快速增长，因此中国高净值客户财富管理行业潜力巨大，前景看好
- 中国高净值人士的财富管理观念更加成熟与理性，需求呈现多元化趋势，同时财富管理机构竞争不断升级，行业格局进入全新的阶段
 - 中国高净值人士的财富目标、资产配置以及增值服务的需求（如医疗健康、子女教育、社交平台等）越来越多元化，对其他类别投资等新型产品需求增加，同时由自己操作转为选择专业财富管理机构进行理财，需求从单纯的“产品推介”转向全方位、多角度的“综合打理”
 - 商业银行纷纷开展私人银行服务，券商、第三方独立理财机构、信托公司和基金公司等金融机构亦相继开发出为高端客户理财的专属服务，定位各异，竞争升级



对中国财富管理行业的启示 (2/2)

- 与其他财富管理机构相比，中资私人银行在品牌、专业性、服务和产品方面占据一定优势，短期内高净值人士更加倾向于选择中资私人银行为其进行财富管理
- 境外资产的管理日益重要，但短期内外资银行在境外资产管理领域仍然处于主导地位
- 中资私人银行应当根据不断变化的客户需求，精确定位目标客户群，积极进行品牌建设，提升从业人员专业性，真正了解客户需求并提供具有针对性的产品和服务，以巩固竞争优势



谢谢!

BAIN & COMPANY 