



互联网财富管理发展的三个阶段

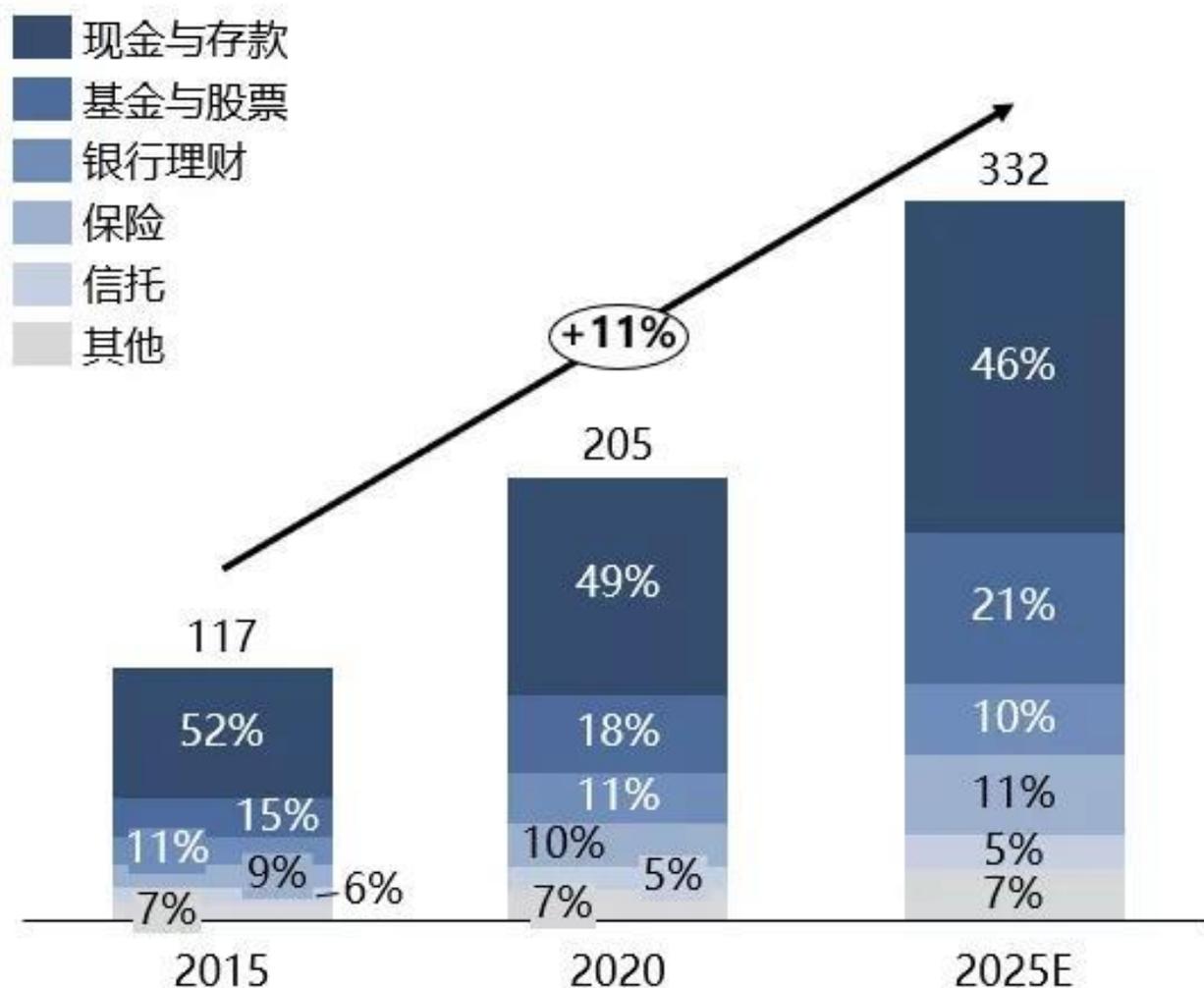


【财新网】(专栏作家 杨峻)

一、中国财富管理的未来是星辰大海

从增长趋势来看，中国财富管理市场潜力巨大。2020年，中国居民个人金融资产为205万亿元。根据麦肯锡预测，2025年这个数字将达到332万亿元。扣除现金和存款配置后，剩下部分占比从2015年的48%提升到2020年的51%。虽然只有3个百分点的提升，但数量巨大，从56万亿元增长到105万亿元；2025年预测该数字更将达到近180万亿元。

中国个人金融资产，人民币万亿元



从增长的驱动因素来说，居民的收入增长是财富管理市场发展的巨大来源和支撑。对房地产增值预期的改变以及存款利率的不断下行，也让居民的非现金和存款配置需求不断提升。更重要的是，资管新规到今年过渡期就完全结束。资管产品去“刚兑”、转型净值化的过程虽然痛苦，但市场已经逐渐接受。而在非“刚兑”的时代，老百姓对于寻求财富管理专业帮助的需求有很大提升。

所以，中国财富管理市场的未来可谓是星辰大海。

目前行业格局五分天下。其中银行依然是龙头老大，即便扣除存款和现金，也占了将近一半的市场份额。但券商、保险公司、独立互联网财富管理平台及其他理财机构正在不断侵蚀银行的市场份额。

值得注意的是，独立互联网财富管理平台发展势头强劲，虽然目前市场占有率不到 10%，但是未来提升潜力大。最近，中国证券投资基金业协会公布了非货及权益基金销售的排名，排名靠前的银行增速明显放缓甚至负增长，而互联网销售平台保持快速增长。

	客户财富水平 ¹				市占率 (个人金融资产)	市占率 (非现金与存款类)
	大众客群	富裕客群	高净值	超高净值		
银行系					68%	46%
券商系					9%	18%
保险公司					7%	13%
独立互联网财富管理平台					5%	9%
其他 ²					11%	14%

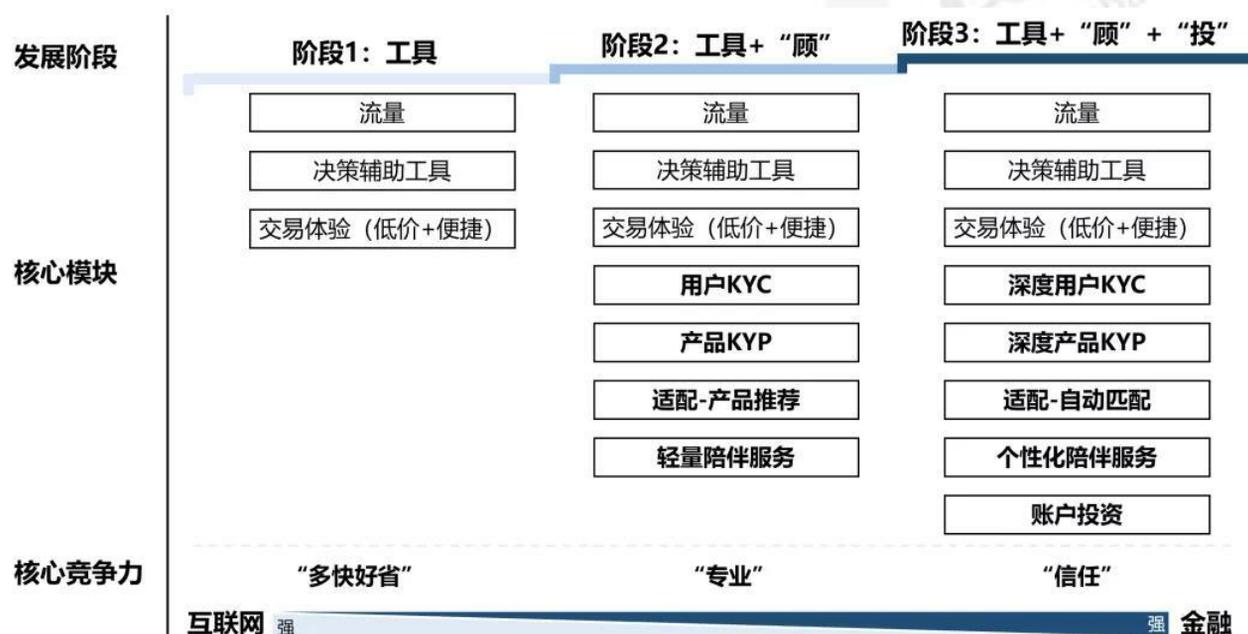
注1：超高净值人群：家庭金融资产>2500万美元，高净值人群：100万-2500万美元，富裕人群：25万-100万美元，大众人群：<25万美元
注2：其他包括第一&第二支柱养老金、资管机构直销、第三方理财公司等

二、互联网财富管理发展的三个阶段

互联网财富管理市场演化框架中非常关键的一点是互联网精神的注入，其核心在于“以客户为中心”。各家机构无论是金融机构还是互联网平台可能都会提到“以客户为中心”，但其内涵完全不同。比如银行最重要的

KPI 是存款规模、贷款规模、中收规模、利润规模、AUM 规模，这些考核指标可能没有一样是客户真正关心的。互联网公司的考核指标则完全不同，它更注重客户体验、客户转化和整个流程客户的满意度等这些指标。

互联网财富管理的发展演进趋势可以总结为三个阶段。每个阶段满足的用户需求、核心业务模块和核心竞争优势有所不同。



第一阶段是做“工具”，满足客户便捷、低成本交易的需求。核心竞争力是互联网擅长的“多快好省”。只要拥有流量，给客户提供一些决策的辅助工具，实现便捷的交易，降低手续费，就能快速扩大客户规模。但是这种模式尚不能完全称之为财富管理，仅满足了客户的初阶理财需求。

第二阶段是“工具+顾”。资管新规后，理财产品与过去有所差异。过去，客户买理财只看收益率和期限。但是产品净值化以后，收益率开始有波动。展示的收益率不一定是最终拿到的，客户需要对产品进行更深入

的分析和选择。而客户与销售方之间存在着巨大的专业差和信息差，这时只提供工具是不够的，还要提供顾问服务。我们需要对客户进行 KYC，对产品进行 KYP，在这个基础上对产品和客户做适配。当然这个阶段的适配还是比较简单的，更多是从合规角度对风险承受能力进行适配。在这个基础上，也需要为客户提供一些轻量的陪伴服务，比如市场震荡时给予客户一些陪伴安抚。

第三阶段，除了“工具+顾”之外，我们还要帮客户真正地管理帐户、更直接地帮客户的资产实现保值、增值，也就是“工具+顾+投”。

阶段三与前两个阶段的区别在哪里？我认为可以把它们比作是“药店”和“医院”。在阶段一和阶段二，业务模式更像“药店”——摆上琳琅满目的药品，客户到药店来能非常便捷地买到自己想要的药品；当他迷茫的时候，药店的销售人员也有一些基础的医学知识，可以给他一些引导，但只是一个轻量的陪伴服务。阶段三更像“医院”，以治愈用户为目标。客户付了诊疗费，医院的初心不是卖药，而是要通过各种检查（KYC），根据客户的身体状况、利用医生的专业知识开出药方。之后需要护士去陪伴客户，督促其按时服药，按照医生的要求进行康复治疗。当发生副作用时，需要适时安抚客户坚持服药，宽慰他一定能康复。这个过程就是从“卖方销售”到“买方投顾”的转型。

因此，不同阶段的核心竞争力也从阶段一的“多快好省”到了第二个阶段的“专业”——让客户感觉到财富管理的专业，以及第三个阶段的

“信任”——通过对客户无微不至的服务和关怀，让他们产生信任以后，理财的体验自然更好。

前述三个阶段对金融能力的要求是从低到高的。目前来看行业可能还在第二个阶段往第三个阶段进化的过程中。

不同阶段的经营思路也有所不同。阶段一类似电商的思路，追求转化效率，只要顺人性地讨好客户，让客户感到满意就能完成目标。但是阶段二、阶段三的商业模式则更为复杂，因为其中有两重的逆人性：第一重就是服务者逆自己的人性，需要做一些短期对自身业绩有影响但是能为客户提供长期价值的事情，做难而正确的事往往就要守得住寂寞。第二重是引导客户去做理性的决策。因为追涨杀跌是顺人性的，而长期持有是不容易的。因此，阶段二、三的经营思路也有了转变，是用顺人性的方法去引导（帮助）客户做出逆人性的理性选择，从而让客户获得更好的盈利体验。

三、三个阶段的实现方式

阶段一的实现相对简单，各家互联网平台都已经玩得很极致。利用互

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_29907

