

2023

**中国私人财富报告**  
中国私人银行业：精进臻善



# 目录

致谢	1
前言	2
<b>第一章</b>	<b>宏观经济步入复苏，财富市场有望转暖</b> 3
· 宏观环境：面临挑战，波动前行	4
· 财富市场：增速放缓，稳中有进	4
· 地域分布：三大经济圈保持增势，成渝等西部省市提升明显	11
<b>第二章</b>	<b>财富目标稳中求进，“人-家-企-社”需求演变</b> 13
· 风险偏好：当下求稳，未来回升	14
· 客群结构：持续演变，愈发多元	17
· 个人需求：稳字当头，回归本源	19
· 家庭需求：聚焦配置，重视传承	23
· 企业需求：贷款优先，专业支持	26
· 社会需求：财富向善，三次分配	28
<b>第三章</b>	<b>细分客群需求差异显著，精准分群和深刻洞察愈发重要</b> 32
· 客户分群：精准识别，明晰洞察	33
· 年轻一代：追求财富增长，拥抱新兴资产及数字化渠道	36
<b>第四章</b>	<b>客户重视旅程体验，要求全生命周期专业陪伴</b> 41
· 高效获客：提升潜力客户精准触达及转化效率	43
· 专业陪伴：强化客户旅程七大关键环节专业性	44
· 数智支撑：加强数字化建设，赋能全周期陪伴	47
<b>第五章</b>	<b>客户关注专业度与产品，机构依托自身特长构建差异化竞争优势</b> 49
· 双重考量：机构专业度与产品能力并重	50
· 各擅胜场：财富管理机构深化差异化定位，银行系仍为高净值人群首选	51
附录：研究方法	52

# 致谢

本报告是招商银行与贝恩公司持续紧密配合的成果。

2009年，招商银行开创性地提出深入研究中国私人财富市场的构想。十四年间，招商银行和贝恩公司持续关注这一话题，密切跟踪市场发展趋势及动向。2023年，招商银行与贝恩公司第八次携手，进一步深入研究中国私人财富市场和高净值人群的最新动态。

自2009年起，招商银行协调全国高净值客户资源，联合贝恩公司累计进行了两万多份问卷调研及海量客户与客户经理深度访谈，结合丰富的行业经验和多维度数据，对中国高净值人士的偏好、需求与行为进行了全面深入的研究。招商银行领导还对本报告的研究方法及内容提出了许多宝贵意见和建议，为提升报告品质做出了巨大贡献。在此衷心感谢招商银行王良行长、王颖行长助理、丁安华首席经济学家、私人银行部王晏蓉总经理、谢琳副总经理、刘宇恒副总经理、陈小捷总经理助理、何俊谦首席、研究院陆文东总经理、宏观经济研究所所长谭卓，以及招商银行私人银行部和研究院的相关领导同事。

在本报告中，贝恩公司进一步改进方法论和模型框架，完善市场规模估算模型，并对近年来快速发展的资产类别进行细化，基于对调研和访谈结果的深入分析，提炼出鲜明的观点和论证支持。贝恩公司在本次调研中广泛走访了长三角、东南沿海、大湾区、环渤海、中西部和东北地区的高净值客户及私人银行客户经理，进一步丰富了数据样本。在此一并感谢贝恩公司的资深全球合伙人梁霭中先生、全球合伙人崔筠女士、全球合伙人梁国权先生、副合伙人赵雯婷女士、董事经理张蕾先生以及项目成员周含光先生、翟旭扬先生、吴泽涛先生和平星润女士。

我们还要诚挚感谢每一位接受访谈和参加调研的高净值客户，以及招商银行总行和各分行为本报告提供帮助的同事——他们积极协助数据收集、组织客户调研和访谈，并与我们热心分享丰富的行业经验。在研究过程中，贝恩公司的专家和相关同事在搜集资料、构建模型、方法论和分析工具等方面提供了无私的帮助，我们在此一并感谢。

最后，谨向所有为本报告慷慨贡献出宝贵时间和资源的各界人士表示衷心感谢！

# 前言

自2009年，招商银行携手贝恩公司（Bain&Company）首次联合发布《中国私人财富报告》，追踪中国财富市场风云变幻十余载，与中国高净值人群和财富管理机构共同经历了数次市场起伏，陪伴中国高净值人群在财富管理的道路上逐渐走向成熟。我们致力于通过长期市场追踪、数据积累分析和大量高净值人群调研及访谈，坚持执行可得范围内最高研究标准，输出具有独创性、延续性和权威性的研究成果，为中国高净值人群的财富管理和各类财富管理机构进一步发展建言献策、提供参考，推动行业共同繁荣。

近两年来，宏观环境的变化影响着中国高净值人群的结构，而客户需求的变化也对私人财富管理机构提出了新的要求。在充满变化与挑战的中国私人财富管理市场中，“不确定性”和“信心恢复”成为关键词。由于疫情、经济结构调整等因素，中国私人财富市场整体增速有所放缓；同时高净值人群当前风险偏好也相对稳健，调研中有近九成受访者保持适中或较低的风险偏好，以应对经济和金融市场的不确定性。展望未来两年，伴随着宏观经济在波动中前行，经济韧性与潜力逐渐显现，中国私人财富市场有望重回两位数增长；同时我们观察到更多高净值人群对于未来秉持着稳中求进的态度，风险偏好有望逐渐修复，以适时把握转型经济中的良好投资机遇。

值此之际，招商银行与贝恩公司再度携手，以“精进臻善”为主题，发布《2023年中国私人财富报告》，为同系列报告的第八期。在本次报告中，我们通过近距离观察经历市场洗礼之后的高净值人群投资心态及行为，预测其未来将以何种心态和理念进行财富管理。在对4000多份高净值人群调研问卷进行详细分析的基础上，我们还深入走访北京、上海、深圳、广州、杭州、南京、武汉、重庆、西安、青岛、沈阳、厦门、香港、常州、绍兴、唐山、呼和浩特等城市，对每一位接受邀约的高净值客户进行了深入访谈，深切理解了中国高净值人群在当下的需求与感悟。我们观察到，高净值人群财富管理成熟度进一步提高，要求更专业的产品提供和配置服务，对非金融需求更聚焦。同时，基于2021年调研提出的“人-家-企-社”分析框架和客群细分要求，本次调研我们进一步发现，客群结构持续演变，不同客群的综合需求差异化更加明显，并对交互方式和体验越发在意，期待财富管理机构以更专业和定制化的方式服务客户。尤为值得关注的是年轻一代，该客群近年来增长较快，其财富目标更加着眼于创造更多财富、个人事业及谋求企业进一步发展，整体风险偏好较高，更倾向于增持相对高收益高风险的资产，且对于新兴资产有着更高的接受度。

过去两年，随着高净值人群的需求分化，财富管理市场竞争显著加剧。本次调研发现，高净值人群在选择私人财富管理机构时更加成熟，对专业度和产品的要求并重；私人财富管理机构正依托自身资源禀赋构建差异化竞争优势。

经历市场波动后，中国私人财富管理市场的客户群体也接受了一轮深刻的投资者教育。随着资管新规全面落地，我们期待中国财富管理机构在严守合规底线的前提下，坚持以客户为中心，围绕客户需求创造价值。未来，中国财富管理市场将会秉承“精进臻善”的哲学理念，回归本源，积极践行专业资产配置，并通过精细化、差异化、协同化和数字化的综合服务，致力于为客户提供综合解决方案及全生命周期陪伴。

## 第一章 宏观经济步入复苏，财富市场有望转暖

- 回顾 2021-2022 年，中国经济发展持续面临挑战，但在波动中展现出强大韧性；展望未来两年，复苏态势开始展现，信心有望恢复，但需要注意的是，经济持续波动或将成为新常态。
- 受宏观经济影响，财富市场增速减缓，稳中有进。2022 年，中国个人可投资资产总规模达 278 万亿人民币，2020-2022 年年均复合增速为 7%；到 2024 年底，可投资资产总规模预计将突破 300 万亿关口。
- 2022 年，可投资资产在 1,000 万人民币以上的中国高净值人群数量达 316 万人，人均持有可投资资产约 3,183 万人民币，共持有可投资资产 101 万亿人民币，2020-2022 年年均复合增速为 10%；预计未来两年，中国高净值人群数量和持有的可投资资产规模将以约 11% 和 12% 的复合增速继续增长。
- 2021-2022 年，避险需求大涨，个人持有的现金及存款增速处于近五年高位，银行理财及人身险规模小幅上涨，而房地产投资不断降温，股票市场持续震荡调整。展望未来，随着投资者信心恢复，居民预防性储蓄或将逐步释放，股票市场估值有望修复，但同时经济波动的担心仍存，避险类资产如人身险或持续回暖。另外，随着经济结构调整深化，房地产投资将趋于稳健。
- 地域分布上，2022 年高净值人群数量超过 10 万人的省市达 9 个，5 万人以上的省市达 19 个，2 万人以上的省市达 26 个，较 2020 年有所上升。传统三大经济圈保持增势，成渝等西部省市显著提升。

### 宏观环境：面临挑战，波动前行

回望过去两年，全球治理体系持续变革，新冠疫情席卷全球，经济环境风云变幻。在全球复杂变局之下，中国经济迎难而上，在波动中展现强大韧性。

2021年，中国经济呈积极复苏态势，经济发展稳中求进。受主要发达经济体商品需求提振，全球贸易呈高景气，中国依托完备的制造业体系和良好的疫情防控措施，保持了产业链、供应链体系的稳定可靠，出口增长远超预期。全年GDP在低基数下实现8.4%的高速增长。

2022年，疫情扰动下，中国经济持续面临需求收缩、供给冲击和预期转弱的三重压力，叠加国内房地产下行、国际地缘政治格局演变等复杂因素，经济增长受到较大冲击。尽管受到多重不利因素影响，全年GDP仍实现3.0%的增长，国民生产总值突破120万亿关口。“疫情”和“韧性”成为2022年中国宏观经济的两大关键词。

今年以来，随着中国疫情防控措施调整以及各项稳经济政策发挥效果，中国经济已步入复苏，一季度GDP同比增长4.5%，较去年四季度增速提升1.6个百分点。二季度GDP同比增长6.3%，增速较一季度提升1.8个百分点。预计下半年经济有望在波动中继续温和复苏，关键在于提振需求和调整结构。

### 财富市场：增速放缓，稳中有进

受宏观环境等多重因素影响，2020-2022年中国私人财富市场<sup>1</sup>增速有所放缓。

2022年，中国个人持有的可投资资产<sup>2</sup>（下文简称“可投总资产”）总体规模达到278万亿人民币，2020-2022年复合增速为7%。其中2021年增速仍保持两位数11%增长；2022年受疫情等多种因素影响，增速显著放缓至3%。由于消费及投资信心减弱，居民超额储蓄推动2020-2022年现金及存款年复合增速达11%；资本市场波动导致个人资产规模缩水；投资性不动产政策持续收紧，居民购房信心进一步削弱，年复合增速降至3%。（参阅图表1）

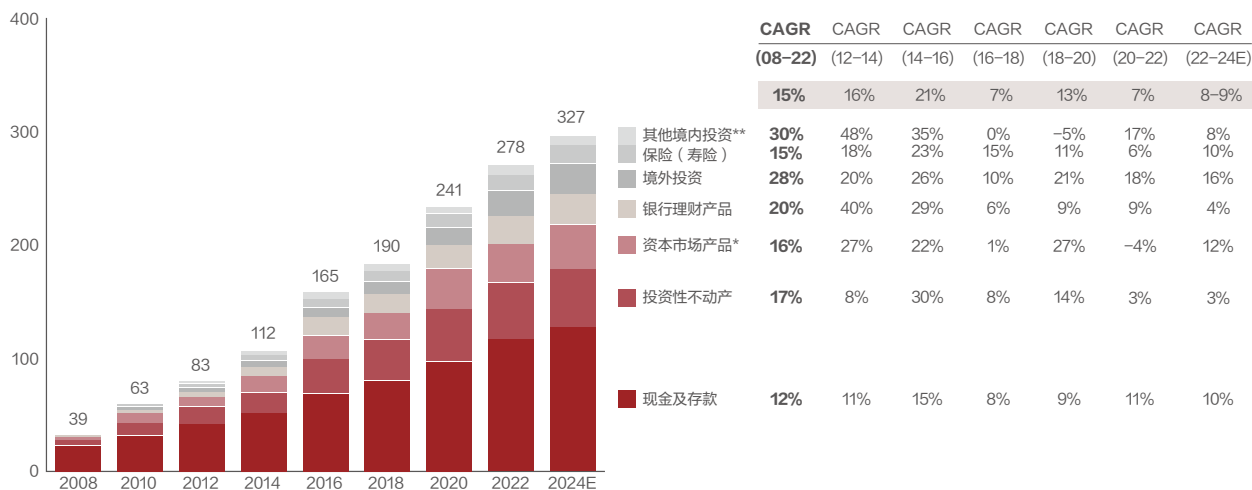
展望未来两年，宏观经济温和复苏有望推动中国私人财富市场稳中有进，个人可投总资产年复合增速有望达到8%-9%，可投总资产有望于2024年突破300万亿规模。随着居民投资信心回升，资本市场产品和保险将分别实现12%和10%的复合增速，推动总资产增长。而现金和存款预计在未来两年增速放缓，投资性不动产维持约3%的低位增长，境外投资增速较往年亦将有所放缓。

<sup>1</sup> 本报告的研究范围主要集中在中国内地（不含中国香港、中国澳门和中国台湾）。

<sup>2</sup> 可投资资产：个人投资性财富（具有较好二级市场属性，有一定流动性的资产）总量的衡量指标。可投资资产包括个人的金融资产和投资性房产。其中金融资产包括现金、存款、股票（指上市公司流通股和非流通股）、债券、基金、保险（寿险）、银行理财产品、境外投资和其他境内投资（包括信托、基金专户、券商资管、私募股权基金、私募证券投资基金和黄金等）等；不包括自住房产、通过私募基金投资以外方式持有的非上市公司股权及耐用消费品等资产。

图表 1: 中国个人可投资资产总规模

2008-2023个人可投资资产规模（人民币万亿）



来源：贝恩公司高净值人群收入 - 财富分布模型

注\*：“资本市场产品”包含个人持有的股票、公募基金、新三板和债券

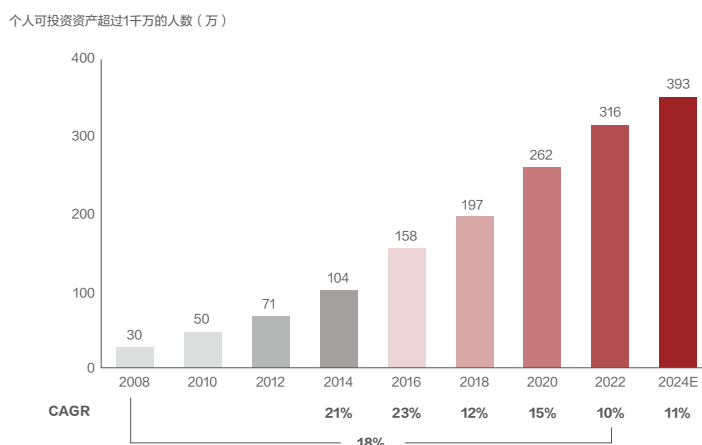
注\*\*：“其他境内投资”包含个人持有的信托、基金专户、券商资管、私募证券投资基金产品、黄金、私募股权等



过去两年，中国高净值人群<sup>3</sup>规模及其持有的可投资资产增速也有所下滑。

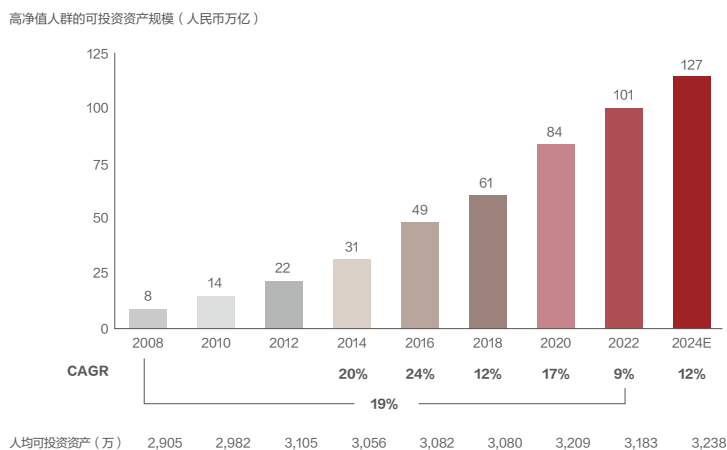
2022年，中国的高净值人群数量达316万，与2020年相比增加了约54万，年均复合增速由2018–2020年的15%降至2020–2022年的10%。从财富规模看，2022年中国高净值人群共持有101万亿人民币的可投资资产，2020–2022年均复合增速为9%。（参阅图表 2、图表 3）

图表 2：中国高净值人数



来源：贝恩公司高净值人群收入 - 财富分布模型

图表 3：中国高净值人群可投资规模



来源：贝恩公司高净值人群收入 - 财富分布模型

<sup>3</sup> 本报告将可投资资产超过 1 千万人民币的个人统称为高净值人群。

结合调研，我们对各类别资产表现回顾及未来展望如下：

### 现金及存款

- **2021-2022年回顾：**2021年，央行综合多种货币政策工具、跨周期设计，实现了流动性总量的合理充裕、长中短期的供求平衡。2021年全年新增人民币贷款20万亿，同比增长3,150亿，M2和社融增速分别保持在9.0%和10.3%。2022年央行统筹疫情防控和经济社会发展，加大稳健货币政策实施力度，新增人民币贷款21.3万亿，同比增长11.1%，M2和社融增速分别为11.8%和9.6%。本次调研发现，客户整体风险偏好更趋稳健，避险心态较为浓厚，选择持有现金或大额存单。2020-2022年个人可投资资产中，个人持有现金及存款年复合增速为11%，为近五年高位，居民部门积累了庞大的“超额储蓄”。
- **未来展望：**在国内经济稳健复苏的宏观背景下，预计央行将维持精准有力、稳健的货币政策，保持流动性合理充裕、M2和社融增速同名义经济增速的基本匹配。同时，伴随经济复苏和消费者信心修复，消费和投资回升，居民储蓄率有望下探，预计总体现金及存款增速略有回落至9%-11%。

### 房地产市场

- **2021-2022年回顾：**2021年在“房住不炒”定位下，各地出台限购、限贷、限价等调控政策，多个热点城市持续加码调控力度。叠加下半年部分房企债务违约，市场降温，全国房地产投资增速较2020年降低2.6个百分点至4.4%。2022年，在疫情反复、项目停工等多重因素下，商品房销售面积和销售额均下降超20%，房地产投资同比下降10%，市场持续收缩。2020-2022年投资性不动产年均复合增速由2018-2020年的14%下降至3%。本次调研发现，客户大多对于房地产投资持谨慎态度，购置房产主要目的为置业升级和财富保值，而非财富增值。
- **未来展望：**在坚持“房住不炒”的总基调下，调控政策“托而不举”趋势明显，刚性和改善性需求将得到更有力的支持。同时，面对房企违约风险加剧的市场环境，“保交楼、保民生、保稳定”将成为来年房地产工作关键。在有关政策的支持下，需求有望得以提振，带动房地产开发活动温和改善，预计未来两年房市整体企稳，投资性不动产增速将维持在3%左右。

### 股票市场

- **2021-2022年回顾：**2021年，北交所的正式开市交易标志着我国多层次资本市场建设进入新阶段，市场体量及活跃度再创新高。上证指数全年累计上涨4.8%，深证成指全年累计上涨2.7%，创业板指年涨12%。北向资金增持A股4,322亿，创沪股通开通以来新高。2022年，面临复杂严峻的国内外环境，A股市场出现明显调整，上证指数全年下跌15.1%，深证成指、创业板指全年分别下跌25.9%和29.4%。
- **未来展望：**随着国内防疫政策优化及经济复苏动力提升，A股企业营收和盈利有望开启上行周期。同时，股票发行注册制改革全面落地，沪深交易所主板注册制首批企业于2023年成功上市，市场深化改革稳步推进。资本市场活力有望得以进一步释放，加之投资者信心回升，将共同推动估值修复。

### 公募基金

- **2021-2022年回顾：**2021年公募基金突破9,000只、资产管理规模逾25万亿，基金净值规模实现28%的高速增长。伴随着行业规模扩张，公募REITs产品的推陈出新，公募基金行业成为资本市场的中坚力量。然而受资本市场环境和净值波动影响，2022年公募基金规模增长较前两年大幅放缓，总规模勉强维持个位数增长。受宏观经济触底以及市场宽幅震荡的影响，个人投资者持有份额和市值占比相较于2021年末稍有下降。
- **未来展望：**随着经济回暖和各项政策效应逐步释放，消费者投资信心有望回升，预期居民将加大对权益类资产的投资力度，资本市场整体升温也将促进权益类基金产品的净值修复，共同推动公募基金规模增长。

### 银行理财产品

- **2021-2022年回顾：**2021年是“资管新规”过渡期收官之年，银行理财业整体平稳增长，在结构优化和提质增效方面取得良好改革成效。该年年底银行理财市场规模达到29万亿，同比增长12%，为投资者创造收益近万亿。2022年9月银行理财规模突破30万亿高点，然而受权益、债券资产价格回撤影响，2022年底，理财规模回缩至27.7万亿，其中净值型理财产品规模占比进一步提高至95.5%，预期收益型产品基本压降完毕。值得一提的是，自养老理财产品试点启动以来，市场反应积极，截至2022年底，养老理财产品规模已突破千亿。
- **未来展望：**伴随资管新规全面落地，理财子公司标准化产品持续涌现，权益市场回暖，预计非保本理财规模重回增长；结构性存款规范发展，维持规模稳定；养老理财产品试点范围扩大，加速增长。然而挑战与机遇并存，银行理财市场变革尚未被投资者充分接受，净值化后的银行理财产品仍需面对平衡稳健性和收益性的挑战。站在新阶段的起点，预计未来银行理财产品规模整体增速将有所放缓到3%-5%的水平。

### 保险

- **2021-2022年回顾：**2021年保险业人身险业务保费收入3.3万亿，同比略降0.3%，行业增长承压。2022年人身险实现保费收入3.4万亿，同比增长3.1%，行业回暖迹象初现。过去两年，从渠道端看，代理人队伍规模收缩、市场线下营销拓展难度加大，多重因素影响行业增长，保险公司通过发力银保渠道纾解代理人渠道压力；从产品端看，保险业回归本源成效进一步显现，保户投资款以及投连险独立账户新增交费均有明显下降，低风险偏好下，年金险、增额终身寿险新单保费有所提升。2020-2022年个人可投资资产中，保险规模的两年复合增速由2018-2020年的11%下滑至6%。
- **未来展望：**2023年以来，保险行业持续回暖，1-5月人身险保费收入2.1万亿，同比增长达11%。从渠道端看，线下社交活动全面恢复正常，代理人渠道贡献有望迎来反弹；伴随险企持续投入，银保渠道贡献有望继续保持高位；本次调研发现，从产品端看，随着理财产品“打破刚兑”，客户对于增额终身寿险等具备“长期锁息”特性险种的需求进一步提升，从而驱动保费规模增长。另一方面，个人养老金制度落地半年，在带动消费者对保险认知逐步加深的同时，产品也逐渐丰富，为行业带来进一步发展机遇。预计未来两年人身险规模增速将回升至9%-11%。

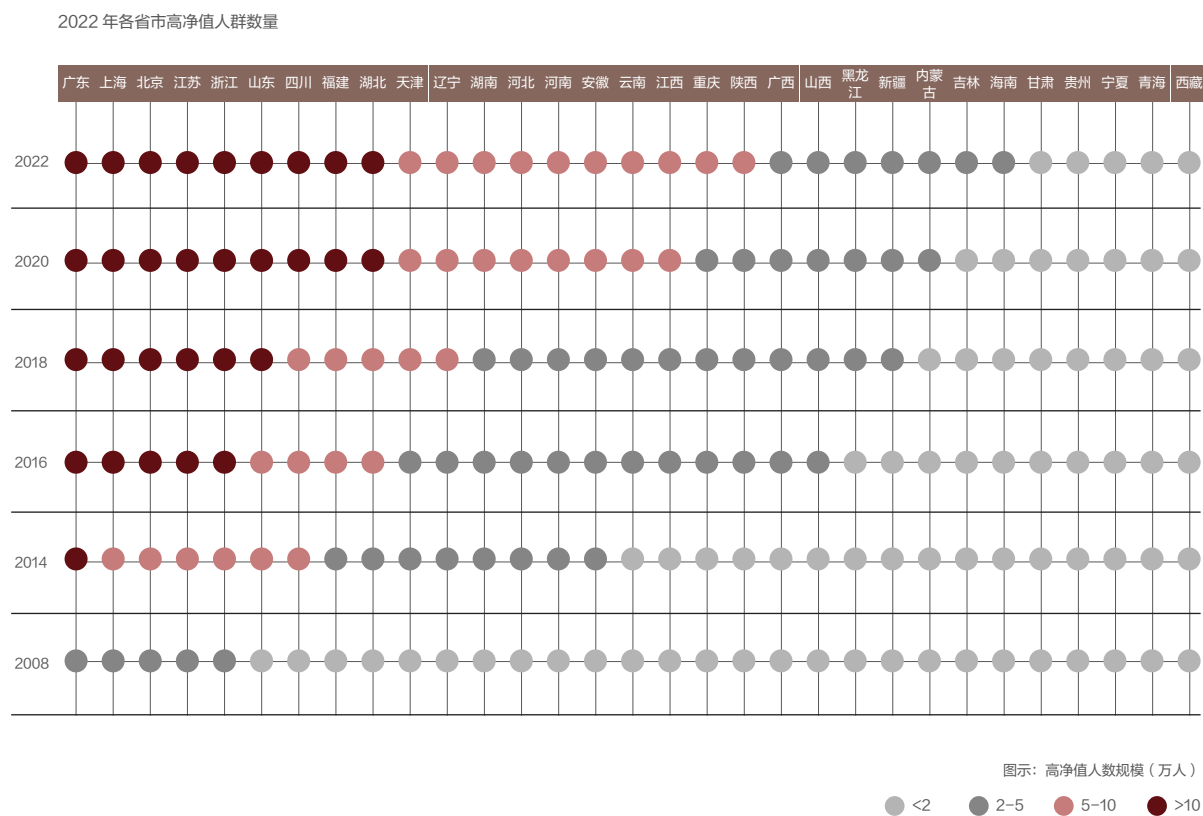
### 其他境内投资

- **信托：**2021-2022年，历经多年业务调整，信托公司转型已初现成效。信托资产规模趋向平稳，“两压一降”成效显著。2023年，在回归本源监管理念的引导推动下，信托行业进一步回归受托人定位。3月发布的信托业务新规明确将信托业务分为资产服务信托、资产管理信托和公益慈善信托三大类。资产服务信托业务是信托公司区别于其他资产管理公司的核心差异化牌照业务，其中财富管理服务信托最受瞩目，其有望依托信托资产独立性更强、他益功能等优势，服务好专属人群，实现增长。例如，信托新规首次提出的“家庭服务信托”将有望通过客群下沉，推动行业进一步增长。另一方面，公益慈善信托在共同富裕的时代背景下也呈现出独特机会。然而信托行业仍面临构建和提升服务能力的挑战，预期未来两年信托整体规模维持平稳。
- **私募股权投资：**2021年，全国投资交易额创10年新高，交易估值倍数连年上升。专注大中华区基金的募资额相较2020年有约10%增长，半导体、软件/SaaS和人工智能以及医药和生物科技是最活跃的投资领域。2022年私募投资交易数量和平均交易规模同时下降，私募基金与战略买家间交易停滞，聚焦大中华区的私募股权基金募资额在2022年跌至新低。半导体、汽车与出行，以及医药与生物科技成为最抢手赛道。展望未来，随着中国经济回暖，私募股权市场有望回暖，但面对依旧不确定的国内外宏观环境，投资者普遍持谨慎乐观态度。
- **黄金投资：**2021年交易主线围绕宽松货币政策和通胀预期展开，然而黄金受到美元走强、全球资金回流美元资产和美联储缩减量化宽松的预期影响，震荡明显。俄乌冲突导致市场避险情绪陡升，2022年全球黄金市场开篇冲高，后因美联储鹰派超预期加息有所回落。国内黄金市场受人民币汇率贬值影响，金价全年实现增长。展望未来，在全球滞胀周期和美元走弱的背景下，黄金有望进一步发挥信用标尺作用，在资产配置中比重上升，推动规模上涨。

### 地域分布：三大经济圈保持增势，成渝等西部省市提升明显

截至2022年底，全国已有26个省市的高净值人数超过2万，相较2020年，吉林和海南省高净值人数首次超过2万人。九省市（广东、上海、北京、江苏、浙江、山东、四川、福建、湖北）高净值人数维持在10万人以上，另有十省市（天津、辽宁、湖南、河北、河南、安徽、云南、江西、重庆和陕西）高净值人数超过5万人，其中重庆和陕西高净值人数首次突破5万。（参阅图表4）

图表 4：中国高净值人群区域分布

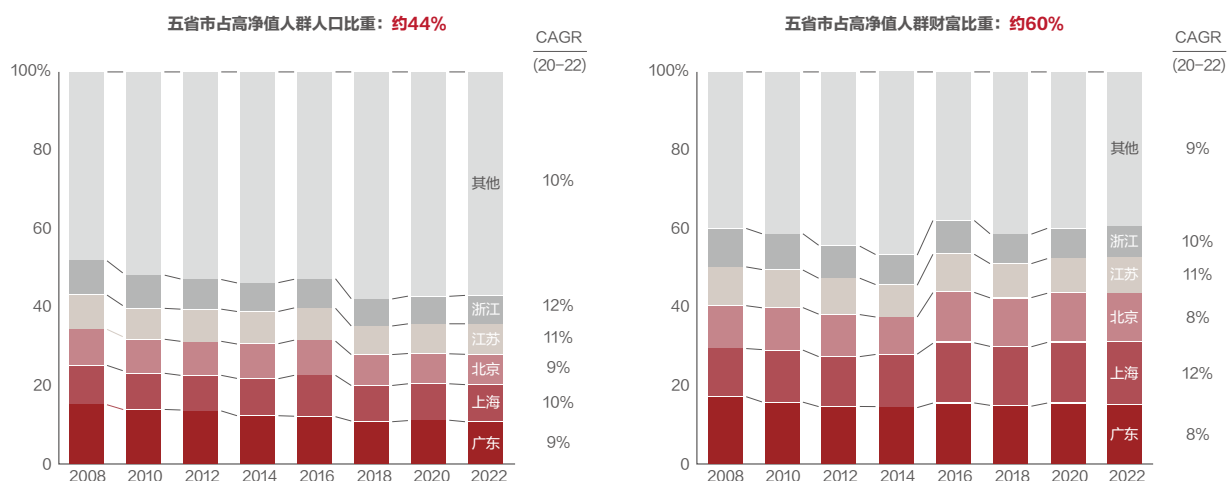


来源：贝恩公司高净值人群收入 - 财富分布模型

分区域看，京津冀、长三角和珠三角三大经济圈的高净值人群保持增长，并持续发挥财富的辐射效应，拉动周边省份如山西、内蒙古、安徽和广西等实现较高增长。此外，以重庆、陕西、青海、贵州和宁夏为代表的西部地区，高净值人数提升明显。

2020-2022年高净值人群人口及财富的分布集中度与过往持平。2022年，广东、上海、北京、江苏和浙江五个省市的高净值人群人数占全国总数比例约为44%；其持有的可投资资产占全国高净值人群财富比重约为60%。回顾2018-2020年，受资本市场增值和房地产市场区域差异影响，广东、上海、北京、江苏、浙江五地高净值人数和财富占比略有上升。而2020-2022年，资本市场表现走弱，房地产市场降温，从一、二线城市普涨转变为结构性和区域性机会，资本市场及房地产市场表现直接或间接影响了高净值人群数量和可投资总资产，故而前述五省市高净值人群和财富分布集中度相对持平。（参阅图表5）

图表 5：广东、上海、北京、江苏和浙江五个省市高净值人群及其所拥有的可投资资产占全国比重



来源：贝恩公司高净值人群收入 - 财富分布模型

过去两年，机器人、物联网、人工智能和生物技术等行业迎来加速发展，上述产业集群和上下游在京津冀、长三角和珠三角集中度较高，相应财富人群继续显现出辐射延伸效应。诸如人工智能、医疗健康、新材料、高端装备制造、节能环保、现代服务业等领域，以及基础零部件、基础元器件、基础软件、基础工艺等行业呈现良好发展态势，依托股权和资本市场的新财富人群不断涌现。未来，区域核心城市高净值人数及拥有财富比重有望进一步攀升。

## 第二章 财富目标稳中求进，“人-家-企-社”需求演变

- **风险偏好：**2023年，高净值人群的财富目标中，“保证财富安全”“个人事业/企业发展”“慈善及社会责任”提及率明显提升；“创造更多财富”有所下滑。相应地，高净值人群历经疫情洗礼，仍需时间恢复投资信心，当下风险偏好稳健，近九成客户保持适中和较低的风险偏好。对于未来两年，高净值人群倾向稳中求进，更愿意尝试高收益、高风险投资的人群比例显著提升，风险偏好有望逐渐修复。资产配置方面，当下，高净值人群境内资产配置相对稳健，近六成资产配置在现金及固收类；而展望未来两年，更多人倾向在增加保险配置的同时，布局其他另类投资（如黄金），加大私募证券投资并减持投资性房地产。
- **客群结构：**2023年，受访者中新经济群体占比因互联网等行业市值波动而较2021年缩减，专业人士占比则有所提升；年轻一代群体占比持续提升。未来，客群结构预计持续演变，专精特新等行业的快速发展有望驱动新经济群体重回增长通道。
- **个人需求：**高净值人群在金融需求上突出稳字当头，对安全、稳健产品需求的提及率超过以往各项个人需求，同时也期待定制化、多元化的产品选择；在非金融需求上关注健康和圈层资源对接。
- **家庭需求：**2021年调研显示家庭需求有“资产配置”与“传承”两大主题，本次调研发现已有超过七成高净值人群在着手准备财富传承，同时，传承需求的外延扩展至企业交接班的需求及子女能力培养。
- **企业需求：**在经济波动背景下，高净值人群的企业需求更聚焦于企业贷款等金融需求。
- **社会需求：**高净值人群的需求继续向社会方向延伸，期待有更好的慈善/公益平台/项目和慈善基金会、慈善信托等慈善架构设计服务。



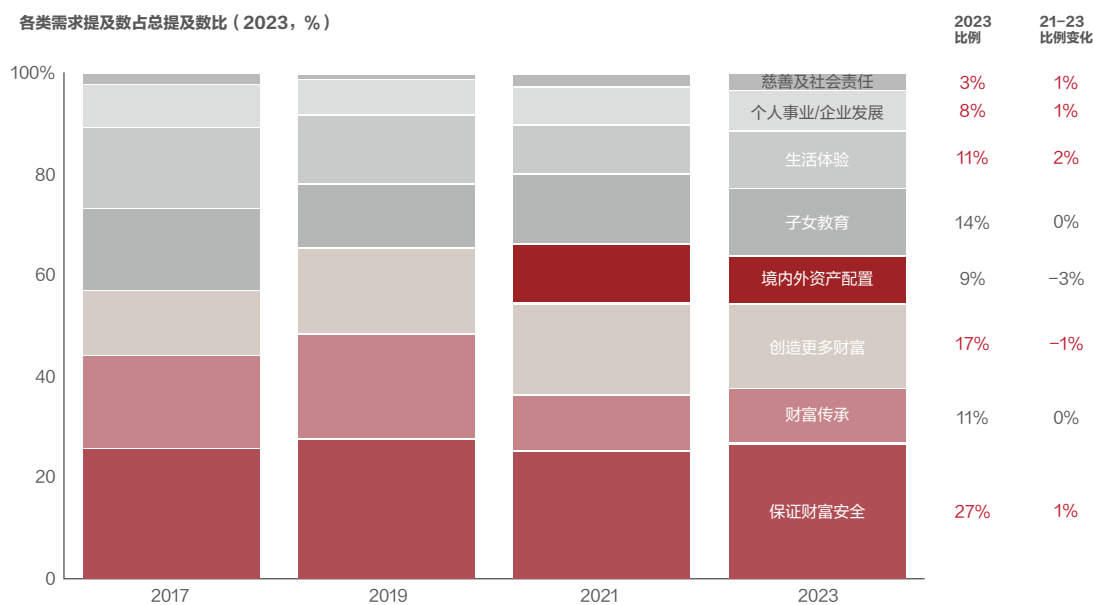
## 风险偏好：当下求稳，未来回升

本次调研发现，受全球经济增长放缓、地缘政治跌宕等多重不确定性因素影响，高净值人群更关注保证财富安全、个人事业/企业发展、慈善及社会责任；而对创造更多财富、境内外资产配置的关注有所下滑。

高净值人群当前最主要的财富目标是保证财富安全，其提及率较2021年调研有所提升。相应地，创造更多财富的提及率较2021年有所降低。此外，高净值人群整体财富目标更加多元化，个人事业/企业发展提及率均有所提升。相较2021年，高净值人群越发重视慈善及社会责任。调研中，多位受访者表示当前的资产配置整体趋向保守，但同时会保证较为充足的流动性，当市场机会更加明朗、事业方面有发展机遇或遇到危机时可以灵活调配。（参阅图表6）

图表 6：2023 年中国高净值人群综合需求

问题：目前您的综合需求有哪些？

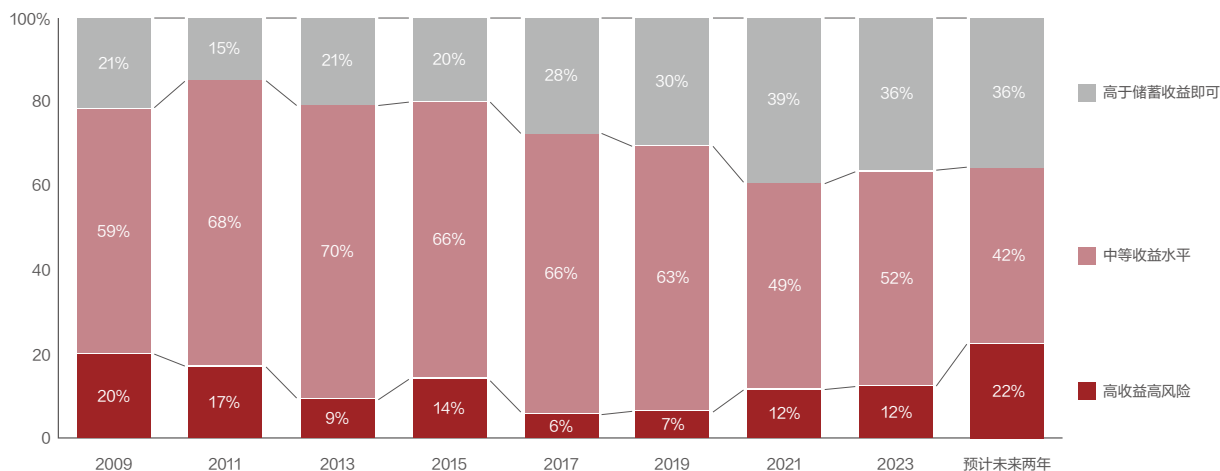


来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

高净值人群当下风险偏好稳健，调研中近九成受访者保持适中或较低的风险偏好（即选择“中等收益水平”或“高于储蓄收益即可”），与2021年风险偏好基本一致。展望未来两年，更多高净值人群秉持着稳中求进的态度，风险偏好有望逐渐修复。值得注意的是，表示未来两年中愿意尝试高收益、高风险投资的人群比例上涨10个百分点至22%，涨幅为历次调研之最，比例达到历史对比高点。（参阅图表7）

从城市线级看，2023年一线城市（北京、上海、广州、深圳）持中高风险偏好（即选择“中等收益水平”或“高收益高风险”）的高净值人群比例为65%，相较非一线城市（62%）更高。

图表 7：2023 年中国高净值人群投资风险和收益偏好<sup>4</sup>



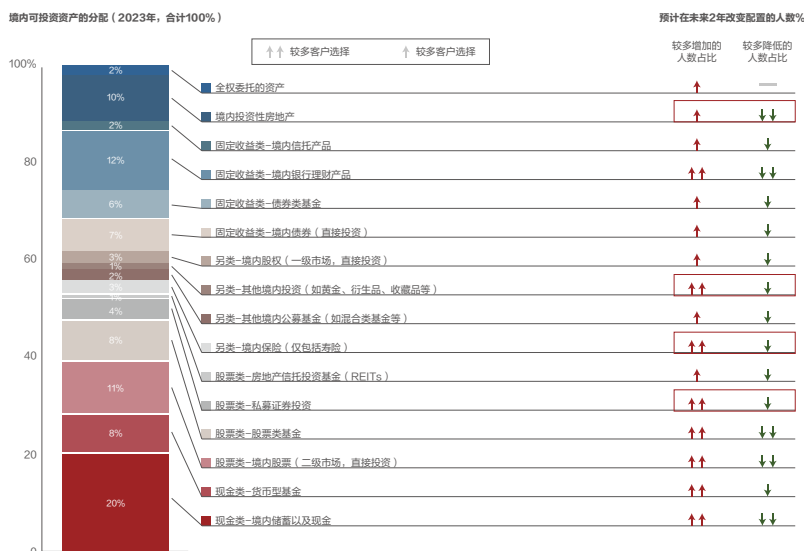
来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

<sup>4</sup> 问卷中，“高于储蓄收益即可”：高于储蓄收益率即可，以保值增值为主要目的，尽可能把风险控制较低水平；“中等收益水平”：通过配置一部分高收益的投资品种获取中等的收益水平，且适度控制风险；“高收益高风险”：主要倾向于配置高收益高风险的投资；下同（后文中对该问题按客群、按区域拆分）。

从资产配置的角度来看，高净值人群超过一半的境内可投资资产配置于较低风险的资产，包括现金类（28%）和固收类（27%）产品。相较2021年现金类（34%）和固收类（22%）的配置比例变化不大，与前述风险偏好在2021-2023年的延续趋势相吻合。展望未来两年，高净值人群一方面仍看重相对确定的回报，故整体配置预期变化不大，保持稳健风格，但另一方面，部分客群有意捕捉经济复苏过程中新经济行业的证券投资机遇。具体表现在：更多受访者将在未来两年进一步增加保险在整体资产配置中的比例，尤其是长期寿险，如增额终身寿险、年金险等；并预计增持如黄金等避险类资产。更多高净值人群对投资性房地产的增值空间持谨慎态度，预计减持投资性房地产。伴随后市信心的逐渐恢复，高净值人群或将关注点转向特定行业和板块的增长机会，更多客户考虑增持私募证券投资以期较高回报（参阅图表8）。对于新兴资产，接近七成受访者表示未来两年内可能增加配置比例。最受高净值人群关注的新兴资产类别为新市场权益投资（如科创板、北交所）、房地产信托投资基金（REITs）和资产数字化交易（如可交易艺术品数字化）等。

图表 8：2023 年中国高净值人群境内可投资资产配置比例及未来趋势

**问题：**对于境内可投资资产，您当前在以下具体资产类别的配置比例如何？  
未来两年，您预计各资产类别的占比会有怎样的变化趋势？



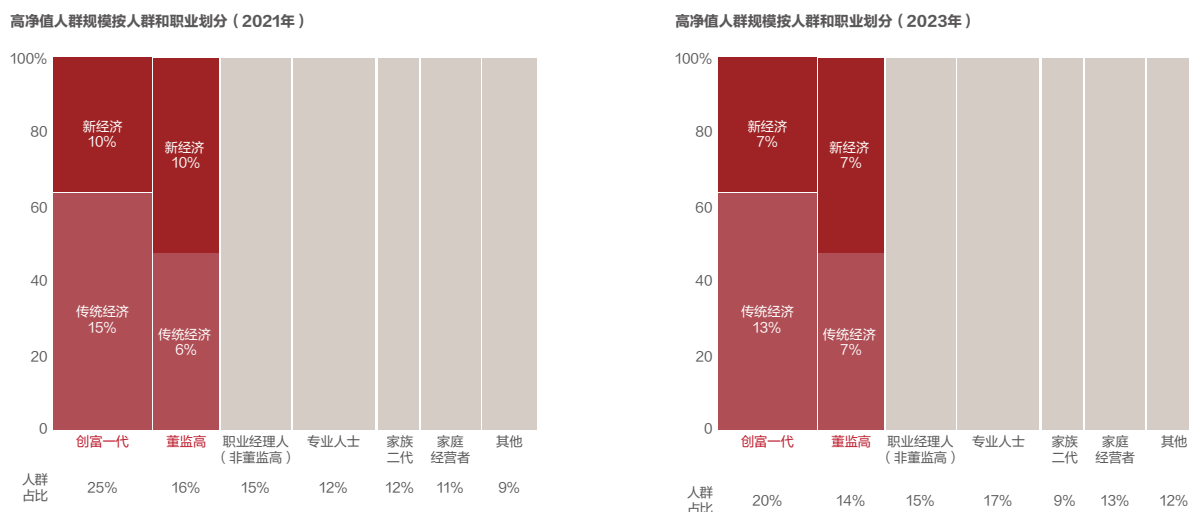
来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

本次调研还深入挖掘了中国高净值人群对房地产投资的目的与态度，约20%的受访者对房地产投资整体持谨慎态度。近四成高净值人群表示房地产投资主要出于财富保值目的，近两成受访者主要为置业升级，仅有约20%的受访者仍期待通过房地产投资获得财富增值。虽然高净值人群进行房地产投资的目的各有不同，但均主要考虑高档小区（包括大平层）作为投资对象，提及率达40%；随后考虑的房地产类型为学区房、豪宅/别墅，提及率各约20%；热门区域中小户型（非学区房）、公寓、商铺、景区房提及率均较低。

## 客群结构：持续演变，愈发多元

本次调研受访者中的新经济群体占比因互联网等行业市值波动而较2021年缩减，其中新经济创富一代企业家和董监高占总样本的比例均由10%降至7%。未来，专精特新等行业的快速发展有望驱动新经济群体重回增长通道。创富一代与董监高合计人群占比由2021年的41%降至2023年的34%，相应地其他身份群体，如专业人士、家庭经营者等进一步崛起，客群结构越发多元化。（参阅图表9）

图表 9：2021 和 2023 年中国高净值人群调研群体职业分布<sup>5</sup>



来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

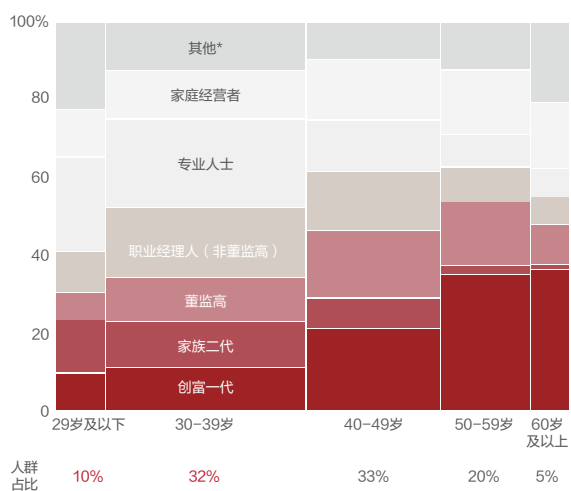
<sup>5</sup> 备注：新经济行业主要包括：

- (1) 信息技术及先进制造业（如光伏、专精特新小巨人、新能源汽车、生物医药等）；(2) 互联网及软件业；(3) 文娱和体育业；(4) 科研、医疗及专业技术服务业（金融、法律、会计、咨询等）；(5) 新零售、新媒体（直播、网红、游戏）。

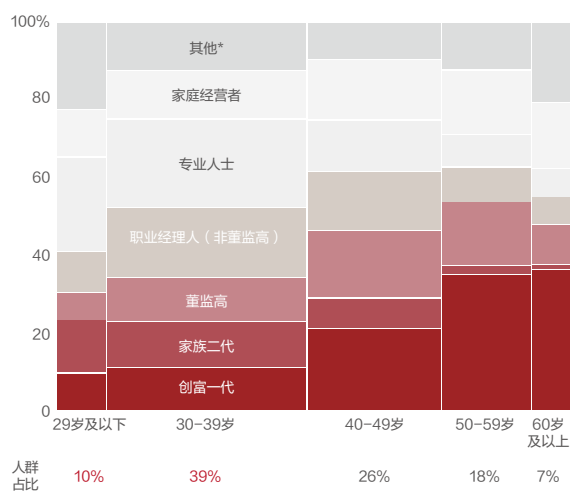
从年龄分布来看，客群进一步年轻化，本次受访者中40岁以下的群体占比达49%，相较2021年的42%上升了7个百分点。（参阅图表 10）

图表 10：2021 和 2023 年中国高净值人群调研群体年龄及职业分布

高净值人群规模按年龄和职业划分（2021年）



高净值人群规模按年龄和职业划分（2023年）



\*其他包括：职业投资人、社会名流及其他职业

来源：贝恩公司高净值人群收入-财富分布模型

《2021年中国私人财富报告》中首次提出财富管理机构应构建满足“人-家-企-社”综合需求的金融加非金融服务生态。本次报告延续了“人-家-企-社”分析框架，于本章深入解读中国高净值人群的综合需求在新的经济形态下呈现出的不同变化，并在第三章更为详细地梳理各类客群凸显的差异化需求。

整体来看，中国高净值人群综合需求进一步从个人需求延伸至家庭、企业和社会公益/慈善领域。本次调研中，高净值人群提及家庭需求的人数占比达62%，相较2021年的58%进一步上升；企业需求和社会公益/慈善需求提及率也分别达到26%和25%。

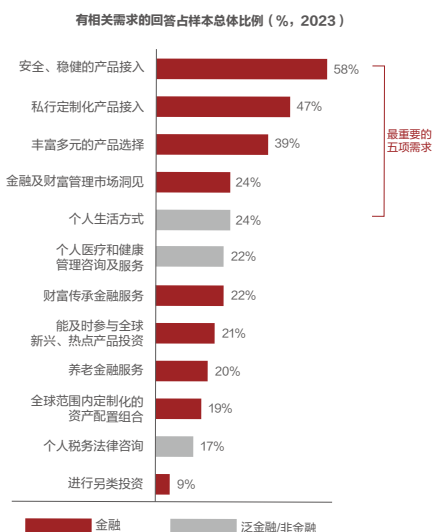
### 个人需求：稳字当头，回归本源

本次调研中，高净值人群在个人金融需求方面凸显“求稳”心态，投资期待稳定回报。受宏观经济影响，近六成高净值人群均表达了对安全、稳健产品的需求，并将其列为最重要的需求之一，该需求相较于两年前的五成提及率创下新高；同时由于地缘政治跌宕等因素，两年前超过四成高净值人群提及的“参与全球新兴、热点产品投资”，在本次调研中提及率仅约两成。

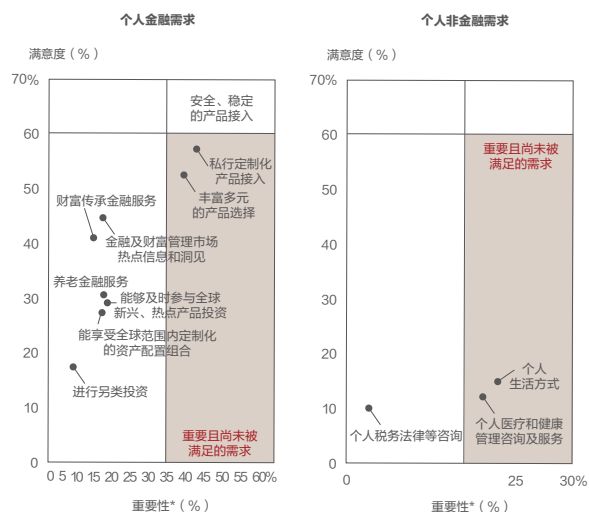
具体而言，2023年高净值人群个人金融需求中，提及率最高的分别是：安全稳健的产品接入（58%）、私行定制化产品接入（47%）、丰富多元的产品选择（39%）、金融及财富管理市场洞见（24%）。调研中，我们通过理解高净值人群各项需求的重要性程度和被满足情况，识别出了私人财富管理机构需要特别关注的、重要且未被满足的客户综合需求。例如，在金融需求方面，高净值人群期待更具竞争力、定制化、更丰富多元的产品选择；非金融需求方面，个人生活方式、个人医疗健康管理咨询及服务需求的满意度仍有提升空间（参阅图表11）。此外，就非金融需求，高净值人群在访谈中还表达出期望私人财富管理机构可以组织同圈层客户的分享交流活动，例如，为接班家族企业的二代群体提供交流平台，分享接班过程中在企业经营管理方面的经验教训，从而发掘潜在的合作机会。

图表 11：2023 年中国高净值人群个人综合需求<sup>6</sup>

问题：您最主要的个人综合需求有哪些？



问题：针对您最主要的个人综合需求，它们的重要性如何？哪些已经被您的主账户私行满足？



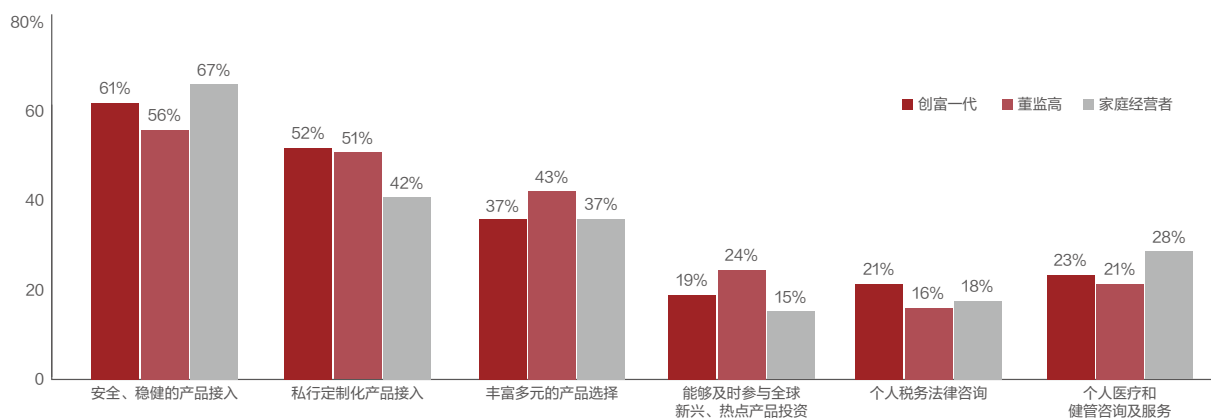
来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

<sup>6</sup> 备注：重要性（%）为该选项按重要性排序被客户排在前三重要需求的次数 / 有该类需求的总客户数；满意度（%）为该选项被选为已被私行满足的次数 / 该选项被选为有该项需求的总次数，下文家庭、企业、社会需求同理。

不同客群个人需求亦存在差异性，例如，创富一代企业家和董监高群体对定制化私行产品接入的需求明显高于家庭经营者；家庭经营者风险偏好更加保守稳健，因而更加关注安全稳健的产品接入，该项需求提及率接近七成，较创富一代企业家和董监高群体高约10%。另外，董监高更愿意尝试新兴和热点产品投资，对丰富多元产品选择的需求更高，创富一代企业家对于个人税务法律咨询的需求更多，家庭经营者更加关注医疗和健康管理权益。（参阅图表 12）

图表 12：2023 年中国高净值人群个人综合需求提及率，按客群划分

问题：您最主要的个人综合需求有哪些？



来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析



本次调研显示，受访者对资产配置服务的接受度高，但就私人财富管理机构如何在波动环境中进行动态资产配置、风险管理和客户沟通等方面，仍存挑战。逾八成的受访者表示自己接受过私人财富管理机构提供的资产配置服务，但在投后监控和调仓、风险识别与控制两个维度的满意度较低。这就要求私人财富管理机构需在资产表现跟踪及调整环节进一步提升专业性、赋能客户经理并优化客户体验。

一是在客户端，私人财富管理机构需要为高净值人群提供能够实时查看现有资产组合配置比例与最新收益情况并提供投后管理建议的工具。例如，符合客户风险偏好的投资洞察、基于客户预期收益的投资建议、资产配置优化、客户经理线上沟通渠道等。

二是在客户经理端，私人财富管理机构需帮助客户经理根据客户实时风险偏好、预期收益等多项维度生成定制化投资建议，并根据不同市场环境为客户提供资产配置调整方案。特殊事件发生时，如客户投资组合的实际风险与预期收益显著偏离时，系统提醒客户经理安排客户沟通；当重要财富事件发生时，如股权解禁等，提醒客户经理更新客户沟通计划。

为达成上述目标，私人财富管理机构需打造一套成熟的闭环体系，梳理从贯彻投研观点、执行配置策略、遴选优质产品，到客户沟通及反馈的服务全流程，不断夯实数字化能力以进一步提升效率。

以某国际领先私行为例，其通过向全行和客户传递首席投资官（CIO）观点以提供大类资产配置的战略指引。投资观点同时面向客户和客户经理，为客户和客户经理进行资产配置、产品组合和投后管理提供重要参考。其中，构建CIO闭环和确保观点的传导和落实是此体系的重中之重。

数字化赋能是帮助CIO观点传导和落实的有效手段。该机构将CIO观点打通至其资产配置和客户管理系统，从而实现对客户经理就CIO观点落实程度的实时监控。同时，该机构通过数字化工具监测客户持仓和风险情况，在出现与CIO观点严重偏离时进行系统自动提醒并提供调整建议，客户经理亦可据此安排与客户的进一步沟通。从结果上看，客户经理的服务效率与CIO观点的一致性均得到提升，客户也能更直接地获取优质CIO观点，有助于投资决策。

## 家庭需求：聚焦配置，重视传承

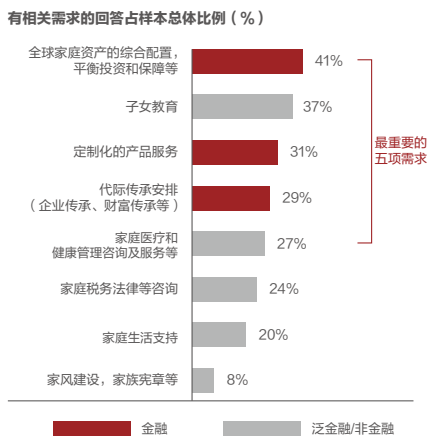
《2021年中国私人财富报告》中显示，中国高净值人群在家庭需求方面最重视的需求可以归纳为“资产配置”与“传承”两大主题。本次调研发现，在资产配置方面，高净值人群看重解决方案的定制化；而在传承方面，高净值人群不仅看重财富和家业的传承，对于子女教育/能力培养的重视程度甚至高于许多家庭金融需求。

具体而言，2023年高净值人群的家庭需求中，家庭资产综合配置（41%）、子女教育（37%）、定制化的产品服务（31%）、代际传承安排，包括企业和财富传承等（29%）、医疗和健康咨询及服务（27%）占据前5名，其中子女教育需求高居第二，超越了定制化产品及代际传承等金融需求。

从金融需求来看，调研中超过四成的高净值人群有家庭资产综合配置的需求，但其中有一半客户认为私行目前提供的服务仍待改善；非金融需求中，高净值人群看重但尚未得到较好满足的主要有子女教育、医疗和健康咨询及服务、家庭税务法律咨询。（参阅图表 13）

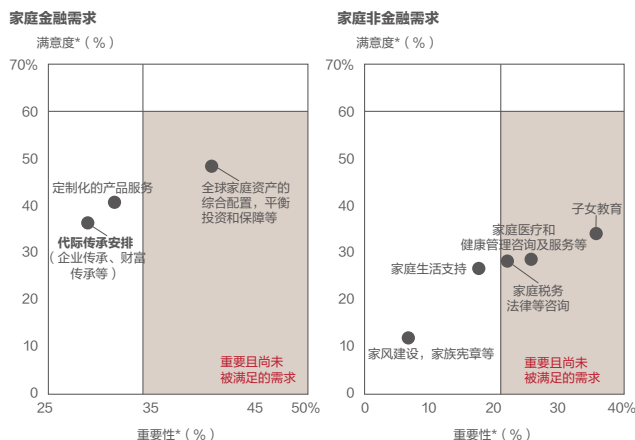
图表 13：2023 年中国高净值人群家庭综合需求提及率<sup>7</sup>

问题：您最主要的家庭综合需求有哪些？



来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

问题：针对您最主要的家庭综合需求，它们的重要性如何？哪些已经被您的主账户私行满足？



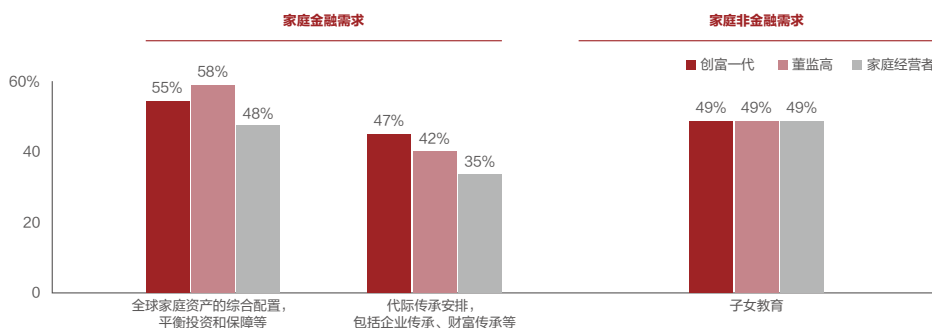
<sup>7</sup> 如无特别说明，本章节的用户调研结果统计了在问题“您是否有家庭方面的需求”中选择了“是”的受访者，本次调研中有 62% 的用户做此选择。

本次调研也反映了不同客群在家庭方面的差异化需求。举例来说，尽管家庭资产的综合配置（平衡投资和保障）以及子女教育为创富一代企业家、董监高、家庭经营者三类客群共同关注的家庭需求，但董监高群体中的提及率显著高于家庭经营者；创富一代企业家则是最关注代际传承安排的客群，期待私人财富管理机构可以提供包括企业传承、财富传承在内的专业支持。（参阅图表 14）

图表 14：2023 年中国高净值人群家庭综合需求提及率，按客群划分

**问题：您最主要的家庭综合需求有哪些（聚焦金融需求）？**

有相关需求的回答占该分类样本总体比例（2023，%）

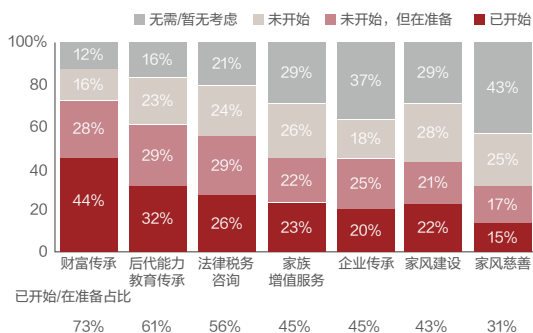


来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

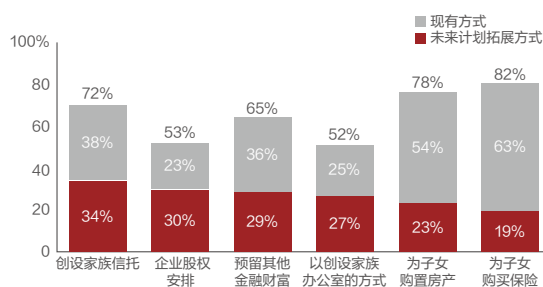
**超七成高净值人群着手准备财富传承，目前传承方式以购置保险及房产为主：**本次调研显示，73%高净值人群已开始或已在准备财富传承事宜，同时61%受访者表示已开始或已在准备后代能力教育和传承。在代际传承的方式上，当前高净值人群首选方式是子女购买保险（63%）和购置房产（54%），未来预计拓展的方式主要包括创设家族信托（34%）和企业股权安排（30%）等。（参阅图表 15）

图表 15：高净值人群代际传承安排及方式

**问题：您在代际传承上目前有什么安排？**



**问题：您现在在财富传承上采用哪些方式？未来计划拓展哪些方式？**



来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

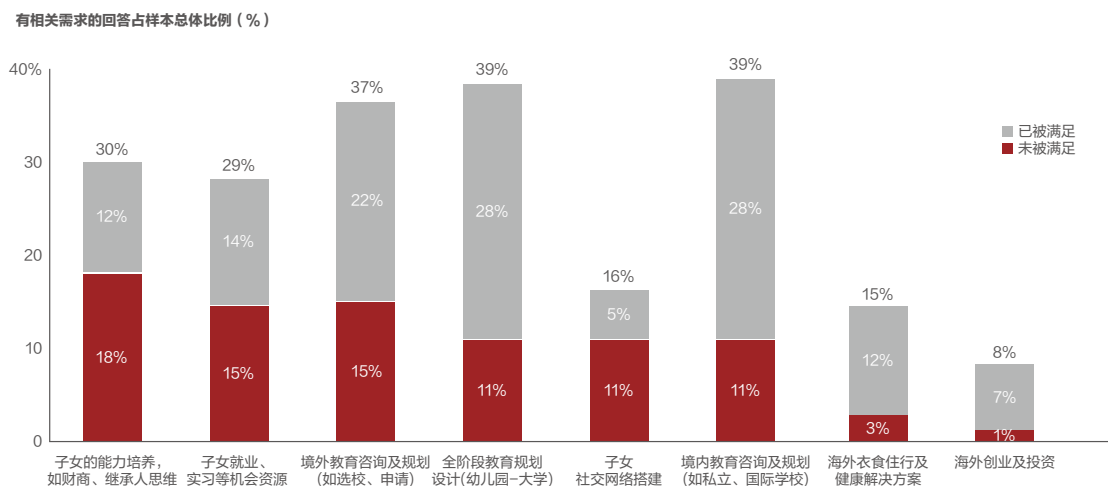
**近半高净值人群考虑办理家族信托：**本次调研提及家庭需求的受访者（占比62%）中，逾两成高净值人群表示已经办理家族信托相关业务；同时有四到五成的受访者表示虽然尚未办理但正考虑；另有超过两成客户表示不知道如何比较和选择提供该类服务的机构。

进一步了解高净值人群对家族信托服务模式的偏好，在已办理或正考虑办理家族信托的高净值人群中：有近四成客户希望机构能够根据其需求帮其撰写个性化分配条款，另有约15%的客户希望机构能够提供标准套餐条款供其选择。超过六成客户对于家族信托内资金的投资要求偏好比个人账户更保守的投资策略。超过六成的客户对于信托内资金偏好的投资方式人群更愿意在听取机构建议后，自行进行决策。

**子女教育需求主要集中于教育规划，期待拓展能力培养及就业实习帮助：**调研发现，高净值人群的需求主要集中在境内教育咨询及规划（39%）、全阶段教育规划设计（39%）、境外教育咨询及规划（37%）等方面。其中，未被满足的需求则主要集中在子女能力培养（18%）、子女就业和实习机会（15%）、境外教育咨询及规划（15%）等方面。（参阅图表16）

图表 16：2023 年中国高净值人群子女教育需求

**问题：在子女教育问题上，您最需要私行提供哪些服务？您有哪些服务需求已经被私行满足？**



来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

### 企业需求：贷款优先，专业支持

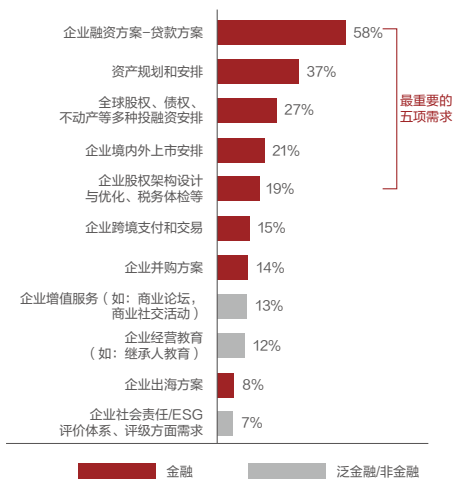
在市场环境波动的背景下，中国高净值人群的核心企业需求更加聚焦于企业贷款等金融需求。同时，企业融资方案、资产规划和安排、全球股权/债权/不动产投融资安排、企业境内外上市安排，以及企业经营专业支持，如股权架构设计、优化和税务体检等需求也有被提及。此外，商业论坛等企业增值服务（如商业圈层交流等）、继承人教育等企业经营教育被高净值人群视为最重要的非金融需求。

本次调研发现，私人财富管理机构在协调满足高净值人群基本及复杂企业金融需求方面均有进一步提升空间。高净值人群看重的对资产规划和安排、全球股/债/不动产等多种投融资安排的服务满意度均低于40%。在非金融需求方面，高净值人群所重视的企业增值服务和企业经营教育亦均未得到较好满足。在客户访谈过程中，有多位受访者举例提到随着“金税四期”落地，期待对接税务专家的一对一解读服务，以完善自身企业的税务合规体系；另有受访者提到期待组织诸如当地企业家论坛等圈层活动，听取行业专家分享、相互交流行业洞察及探索合作机会。（参阅图表 17）

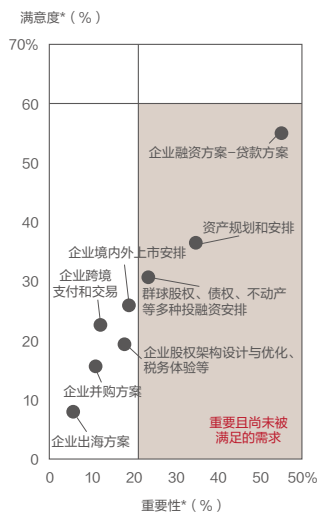
图表 17：2023 年中国高净值人群企业综合需求<sup>8</sup>

- 问题：**您最主要的企业综合需求有哪些？
- 问题：**针对您最主要的企业综合需求，它们的重要性如何？哪些已经被您的主账户私下满足？

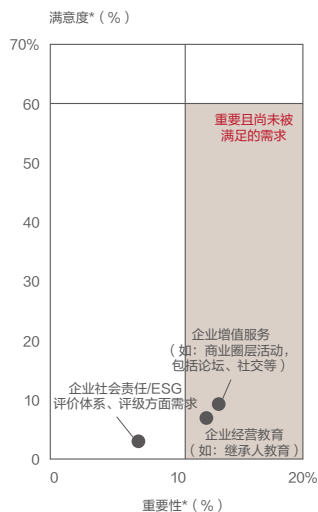
有相关需求的回答占样本总体比例（%）



企业金融需求



企业非金融需求



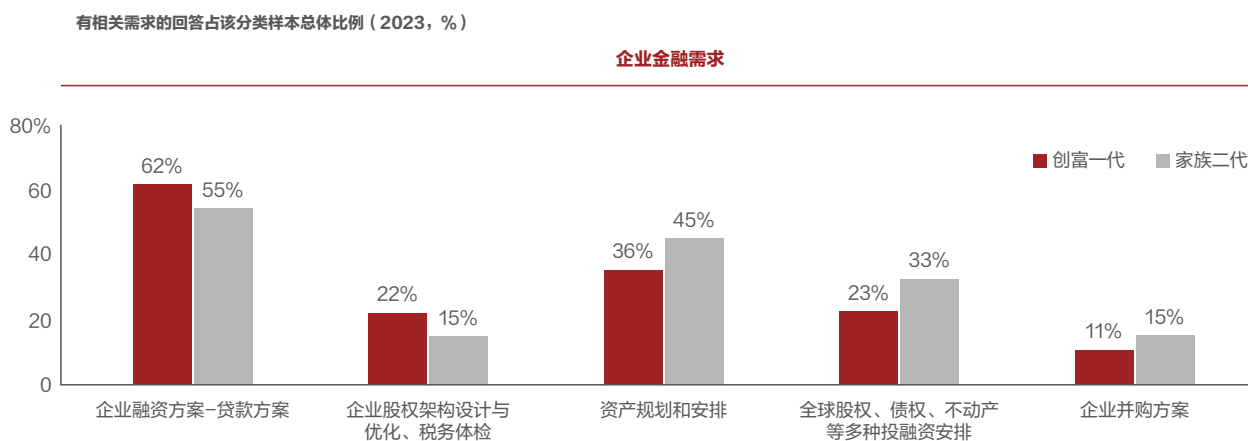
来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

<sup>8</sup> 如无特别说明，本章节的用户调研结果统计了在问题“您是否有企业方面的需求”中选择了“是”的受访者，本次调研中有 26% 的用户做此选择。

创富一代企业家和家族二代企业家的企业需求存在差异，举例来说：家族二代企业家的需求更为多元，渴望多渠道投融资扩张及企业非内生发展，他们在资产规划和安排、全球股/债/不动产投融资安排、企业并购等方面的需求相对更突出；而创富一代企业家更为关注自身企业经营优化，如股权架构设计与优化、税务体检等。（参阅图表 18）

图表 18：2023 年中国高净值人群企业综合需求，按客群划分

**问题：您最主要的企业综合需求有哪些？**



来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

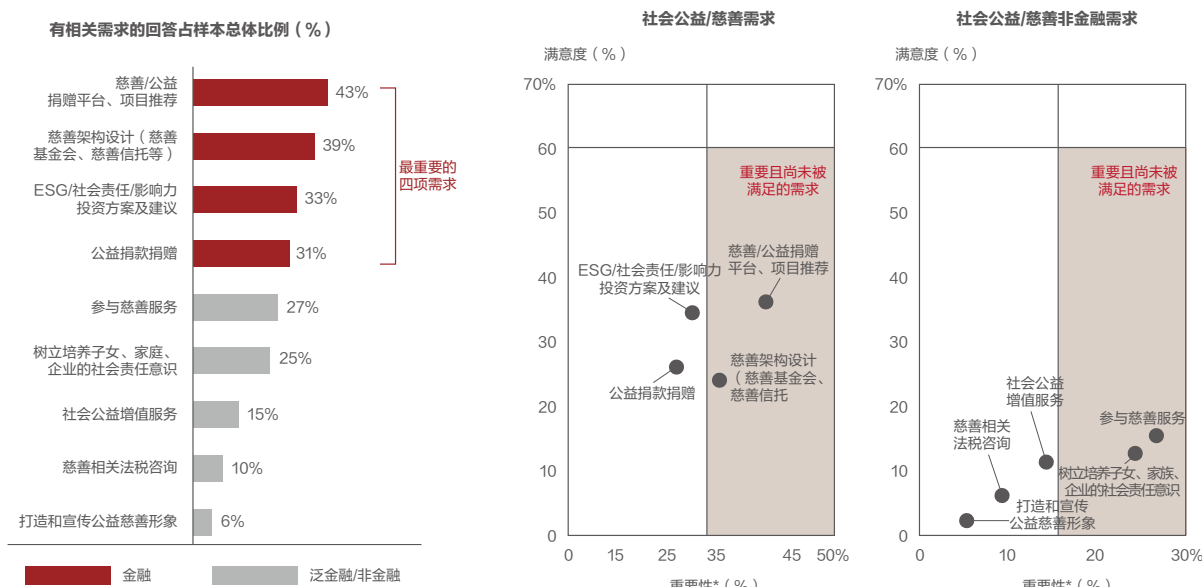
### 社会需求：财富向善，三次分配

本次调研发现，高净值人群作为“先富”人群，积极响应号召，主动热心公益、践行慈善、回馈社会，其综合需求从专注于个人、家庭、企业，扩展到社会责任、公益和慈善领域，这对私人财富管理机构的服务能力提出了更高的要求。招商银行联合北京师范大学中国公益研究院发布的《2023年中国高净值人士慈善调研报告》显示，中国高净值人群在慈善/公益方面的需求主要集中在优质项目推荐和慈善架构设计方面。本次调研印证了此结论——热心慈善/公益的受访者中，约四成受访者有对慈善/公益捐赠平台和项目推荐（43%）和慈善基金会、慈善信托等慈善架构设计（39%）的需求。除此之外，约三成高净值人数提到了ESG/社会责任/影响力投资方案及建议（33%）、公益捐款捐赠，如重大突发事件等（31%）、参与慈善服务（27%）、树立培养子女/家族/企业的社会责任意识（25%）的需求。而从满意度来看，中国私人财富管理机构在满足高净值人群的社会/公益慈善需求方面，仍有很大的提升空间。（参阅图表 19）

图表 19：2023 年中国高净值人群社会公益综合需求<sup>9</sup>

**问题：**您最主要的社会公益/慈善需求有哪些？

**问题：**针对您最主要的社会公益/慈善需求，它们的重要性如何？哪些已经被您的主账户私行满足？



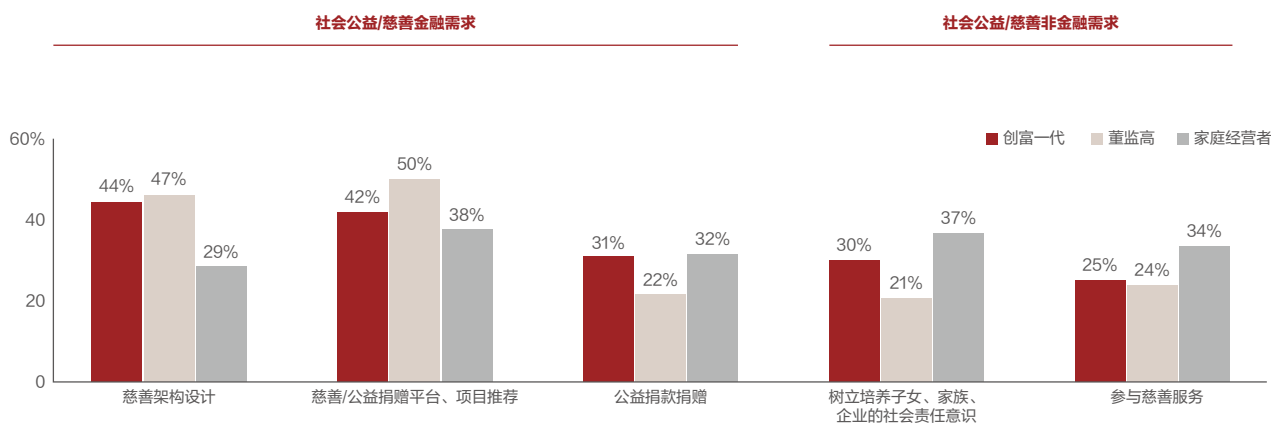
来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

<sup>9</sup> 如无特别说明，本章节的用户调研结果统计了在问题“您是否有社会方面的需求”中选择了“是”的受访者，本次调研中有 25% 的用户做此选择。

不同客群希望参与社会公益的方式也存在显著差异。创富一代企业家和董监高更希望通过慈善架构设计（包括成立慈善/公益基金会、慈善信托）参与到社会公益慈善活动中，并期待树立企业的社会责任意识；董监高群体更期待推荐公益捐赠平台和慈善项目，在客户访谈中，多位客户反馈自己由于工作繁忙及缺乏直接的公益慈善捐助渠道，主要通过互联网线上公益平台定期捐助，期待未来能有更具公信力的公益平台帮助筛选和验证慈善项目；家庭经营者倾向以更广泛多元的方式回馈社会，不仅包括公益捐款，还期待能够身体力行地参与到慈善服务之中，并期望不断培养子女、家族的社会责任意识。（参阅图表 20）

图表 20：2023 年中国高净值人群社会公益综合需求提及率，按客群划分

问题：您最主要的社会慈善/公益综合需求有哪些？

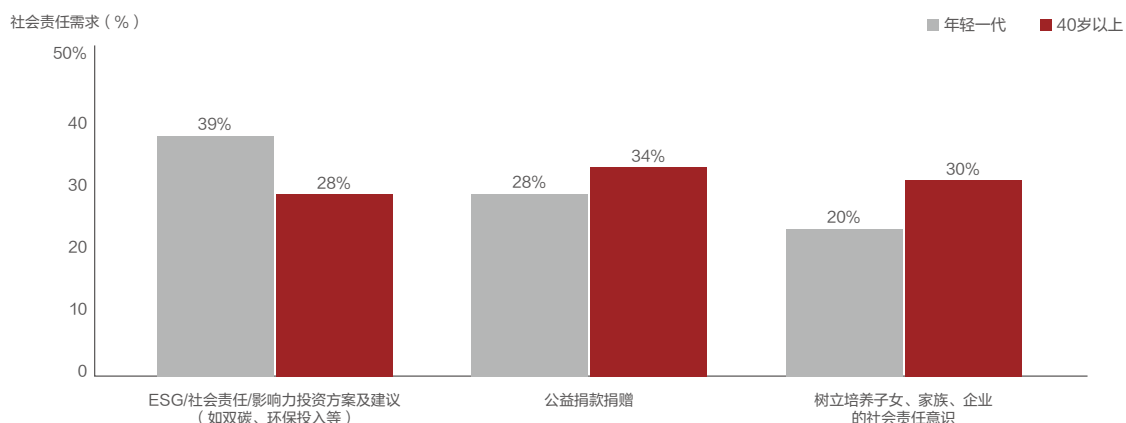


来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析



同时，调研发现40岁以下年轻一代群体对于ESG/社会责任/影响力投资方案及建议更为关注（39%），包括碳中和碳达峰、环境保护投资等主题；而相应40岁以上高净值人群更愿意直接参与公益捐款捐赠（34%），对于树立和培养子女、家族以及企业的社会责任意识也更为关注（30%）。（参阅图表 21）

图表 21：年轻一代对比 40 岁以上高净值人群社会责任需求提及率对比



来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

本次调研进一步探究了高净值人群最希望支持的慈善项目类型，主要集中在：通过设立奖学金或助学金支持教育平等（53%）、扶贫脱贫（43%）、安老助孤（41%）、罕见病救治等医疗援助（37%）等领域。值得一提的是，各类客群对此的关注点也存在一定差异，例如：相较其他客群，创富一代企业家更为关注扶贫脱贫（49%），专业人士更为关注罕见病救治等医疗援助（42%），家庭经营者、职业投资人则较为关注重大突发灾难救援等。

此外，高净值人群虽然在公益慈善方面拥有较高的参与意愿，但也存在着相关知识储备不足、信息渠道不畅、缺乏专业支持、培养子女相关意识乏力等痛点。针对高净值人群在公益慈善领域的需求和痛点，各类私人财富管理机构应各施所长，为客户提供差异化的解决方案。私人银行应当以提供专业服务为纲，高效回应高净值人群的慈善需求。例如充分发挥其资源整合的优势，为客户提供专业化、定制化的慈善公益咨询与服务，帮助高净值人群更加科学有效地进行慈善投入，实现财富传承和社会价值的最大化。私人银行亦可从财富规划的角度切入，为客户提供定制化的公益慈善综合解决方案，包括慈善架构设计、慈善相关法税咨询、慈善目标与家族价值观的整合等，解决家族慈善持续造血能力弱、影响力有限的痛点，这也有助于高净值人群更加深入地参与到慈善事业中。

具体而言，慈善架构设计主要包括成立慈善/公益基金会和设立慈善信托。成立慈善/公益基金会具备独立法人自主性强等优势，但设立门槛及运营成本较高。私人银行可提供架构咨询、税务咨询及资金托管和投资等服务。

慈善信托则是指委托人基于慈善目的，依法将其财产委托给受托人，由受托人按照委托人意愿以受托人名义进行管理和处分，开展慈善活动的行为。2017年7月，银监会、民政部联合印发《慈善信托管理办法》，其基本思路之一是逐步将慈善信托打造成我国慈善事业的重要渠道。

慈善信托作为一种新兴的慈善运作形式，相比基金会等传统组织模式，具有设立门槛更低、架构更简单、投资管理灵活的优点，因而运作成本更低、投资收益更有保障，利于慈善资金细水长流；结合信托架构独立性更强的优势，慈善信托能让委托人的捐赠意愿更好地落实。根据招商银行联合北京师范大学中国公益研究院发布的《2023年中国高净值人士慈善调研报告》，33%受访者表示对慈善信托已有所了解，除了慈善信托独立性更强（58%）、保值增值（45%）、灵活性较高（40%）等财富管理方面的特点外，“比基金会资金门槛低、管理成本低”（39%）也是受访高净值人群较为重视的慈善信托优势之一。

站在私人银行视角，可以考虑加强在“慈善信托”方面的能力搭建及宣传推广，提升高净值人群整体对慈善信托的认知度，帮助高净值人群实现物质财富和精神文明的有效传承。除此之外，慈善信托还可以与家族信托相结合，高净值人群既能通过家族信托实现财富的传承，也能够通过慈善信托完成家族精神的传递，向家族下一代成员传递积极承担社会责任的价值观。

期待未来关于慈善信托的配套政策支持进一步完善，伴随着健全的制度激励，会有越来越多的高净值人群参与到公益慈善之中，以实际行动助力三次分配，实现超越财富的价值升华。

综上，回顾高净值人群“人-家-企-社”综合需求的演变，**主要表现为客户对核心金融需求期待更专业的产品和配置，对非金融需求更聚焦。**于私人财富管理机构而言，第一要务是回归本源，以满足不同客群核心金融需求。一方面，夯实产品选择能力，尤其是在当前波动的市场环境下遴选更稳健的产品，强化风险管理能力；另一方面，持续提升资产配置能力，及时、有效地承接投研观点策略，基于客户风险偏好做好风险识别与控制，在市场波动的情况下着重投后监控并及时生成调仓建议，主动与客户做好沟通。同时，财富管理机构应就高净值人群“人-家-企-社”需求，打造综合解决方案。例如：在传承方面，创富一代将事业与财富向二代传承的需求愈发紧迫，财富管理机构不仅需要提供更专业、丰富的方案来帮助客户传承事业与财富，例如家族信托搭建，还需紧密对接投行/对公业务部门、法律/税务专家，满足家族二代接手企业后的投融资、资产规划、专业咨询等企业综合需求，并辅以企业接班管理能力培养等支持。

## 第三章 细分客群需求差异显著，精准分群和深刻洞察愈发重要

- 不同客群类别、不同年龄阶段的高净值人群，由于人生阶段、财富来源、专业知识、体验诉求不同，其风险偏好、财富目标及“人-家-企-社”综合需求均存在显著差异。
- 创富一代最为关注保障财富安全和代际传承安排；家族二代注重继承财富资产配置方案的定制化；董监高聚焦家庭资产综合配置，期待多元化产品供给；职业经理人期待财富快速增长，关注子女教育；专业人士整体风险偏好较高，愿意尝试另类投资、ESG投资等；家庭经营者最关注安全稳健的产品供给，往往会综合考虑子女教育、养老、医疗等一家人的需求。
- 财富管理机构若要实现客户精准分群，在传统资产分层的基础上，需综合考虑客户的身份、人生阶段，并将客户与机构的交互和体验偏好纳入考量，以形成精准的客户分群，勾勒客户画像，形成深刻洞察，进而打造适配的、差异化的财富解决方案。
- 以年轻一代为例，相较40岁以上客群，40岁以下的年轻一代整体风险偏好更高，财富目标看重创造更多财富，并对新兴产品更感兴趣。交互方式上，年轻一代对数字化接受程度更高，私行应充分利用数字化渠道，并在复杂场景配合面对面交互。对于年轻一代中的家族二代群体，近六成有财富继承需求。无论是否承袭家业，二代客群均期待私行提供继承资产的长期投资理财服务。

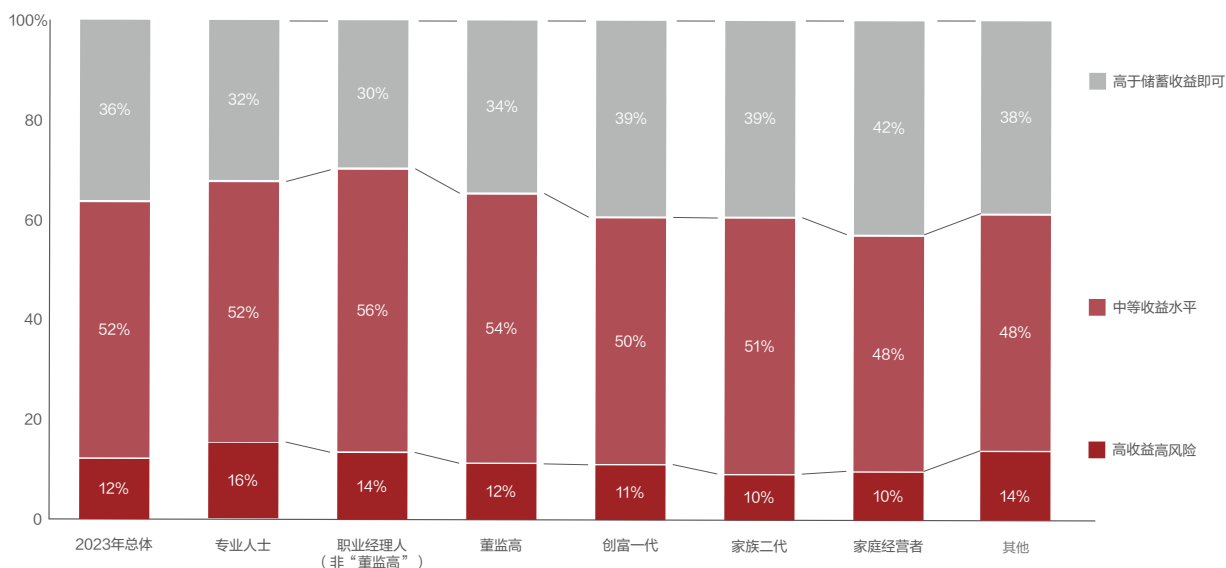
### 客户分群：精准识别，明晰洞察

《2021年中国私人财富报告》首次提出，在传统财富管理机构基于客户资产规模，对不同资产量的高净值客户匹配多层次服务模式的基础上，财富管理机构需要进一步考虑高净值客户的年龄、职业、所处行业、人生及家庭阶段进行客群分群，并深刻理解不同客群在产品与服务方面的差异化需求，为重点客群提供适配的综合解决方案。本次调研延续了2021年方法，并基于近两年市场情况对各类客群的需求变化进行了动态分析，发现不同客群风险偏好、综合需求差异越发明显。

具体而言，中国高净值人群目前整体风险偏好稳健，但本次调研发现，不同细分客群的风险偏好仍存在明显差异：专业人士及职业经理人群体风险偏好相对更高，16%的专业人士倾向于开展高收益高风险的投资；七成职业经理人选择高收益高风险或适度控制风险并通过配置部分高收益投资品种获取中等收益水平。反观家庭经营者，超四成认为财富管理收益高于储蓄收益即可，且希望尽可能把风险控制较低水平。（参阅图表 22）

图表 22：2023 年中国高净值人群风险偏好对比

**问题：您的投资风险和收益偏好是怎么样的？**



来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

对比不同客群类别、不同年龄阶段的高净值人群，由于人生阶段、财富来源、专业知识、体验诉求的不同，其综合需求的差异化也愈加明显，基于本次高净值人群调研，现总结如下：

**创富一代企业家：**客群整体年龄结构较大，超过七成在40岁以上，绝大多数客户的主要财富来源为企业经营报酬，且逾六成创办的是传统行业企业。整体风险偏好保守，在各类客群中最为重视保障财富安全（77%提及率）。相较于两年前，更多创富一代企业家开始认真思考二代接班和退休后生活等事宜，这主要是由于年龄、疫情和行业动荡带来的影响。近一半客群已着手开展代际传承，这包括了企业传承和财富传承两个方面，也是对个人及家庭税务及法律咨询需求最高的客群。企业需求方面，企业经营在目前外部环境下仍受到较大压力，因此聚焦于企业贷款等金融需求。与2021年相比，更多企业家观察到经济结构有望调整，因此在企业投资方面更关注新兴经济投资机会。社会需求方面，由于疫情影响及共同富裕目标的感召，表现出极大的社会公益热情，是社会责任认同度最高的群体，更愿意通过成立公益慈善基金或寻找公益慈善平台及项目推荐等方式为社会公益事业添砖加瓦。

**家族二代企业家：**学历水平较创富一代企业家更高，本科及以上学历占比达92%，创富一代企业家此项为75%。家族二代由于金融教育水平相对较高，最看重产品及资产配置方案定制化，此点与2021年一脉相承。家庭需求重视子女教育，并愿意尝试不同方式进行家庭资产安排。在企业经营上，由于家族接班事宜提上日程，除融资需求外，家族二代对强化行业洞见、提升企业经营管理能力的诉求明显高于一代企业家，因而对企业经营支持、税务咨询等增值服务需求明显。同时，由于家族二代不断加深在行业、企业中的角色，他们希望能构建圈层和交流平台，以实现人脉和信息互通。

**董监高：**客群整体年龄结构较大，超过六成在40岁以上，本科及以上学历占比接近九成。客群风险偏好适中，是最看重产品多元化的客群。相较两年前，董监高群体在经历了疫情和新经济估值调整后，愈发重视家庭资产的综合配置，期待平衡投资与保障，也是除了创富一代、家族二代企业家群体外，最为看重代际传承安排的客群。社会需求方面最愿意通过慈善平台或项目推荐参与公益事业，也是最愿意尝试慈善信托的客群。

**职业经理人（非董监高）：**客群相对董监高较年轻，近六成在40岁以下，学历水平较高，超过九成拥有大学本科及以上学历。职业经理人重视财富的快速增长，对于产品的多元化、定制化要求较高，同时期待获得金融及财富管理市场的热点信息和洞见。职业经理人在家庭需求中最为看重子女教育，重视程度高于家庭资产综合配置等家庭金融需求。相较2021年，职业经理人对社会公益和ESG等兴趣提升，更倾向于通过公益捐款捐赠的形式参与社会慈善活动，同时非常关注ESG、社会责任和影响力投资。

**专业人士：**客群平均年龄较小，40岁以下客群占比超过六成，平均学历水平最高，大学本科及以上学历占比达97%，拥有更多专业知识，收入相对稳定，风险偏好相对较高，是最为关注创造更多财富的客群，而对保障财富安全的需求不及其他客群。专业人士群体对产品的定制化和多元化的关注并重，更愿意尝试另类投资，关注养老金融服务。家庭需求中看重子女教育。社会需求方面，是创富一代企业家之外最愿意参与公益慈善的客群，对于ESG、社会责任和影响力投资诉求颇多。

**家庭经营者：**家庭经营者风险偏好较低，以女性为主（占比超过八成）。与2021年调研结果相似：家庭经营者对于存款、固收+等安全稳健产品的诉求最高，而对定制化、多元化产品的需求则相对有限。同时，家庭经营者一以贯之地综合考虑长辈、配偶、子女及自身的综合需求，因此是最为关注子女教育、养老、医疗及健康管理咨询及服务的客群。在社会需求方面，尤为重视树立和培养子女、家族的社会责任意识。

在前述依管理资产量级、身份/角色分群的基础上，私人财富管理机构还可以进一步考虑将客户交互和体验偏好作为客户分群的一个新的维度，综合考虑客户投资风格、风险偏好和服务交互体验偏好等维度，通过多样化交互模式和产品为不同客群提供卓越的客户体验。例如：向偏爱数字化交互、自主投资意识较强的客户提供专业的数字化工具，并在客户需要时，由客户经理与专家参与沟通。

综上，我们认为，随着财富市场新时代的到来，精准识别客户类别及其差异化需求与体验要求，并提供针对性解决方案将是新时代的制胜之道。

以某国际领先私行为例，该私行识别“企业家”“女性”“年轻一代”“运动员/明星”和“多元文化投资者”五大战略客群，并针对不同客群的需求打造了差异化的综合服务方案。以女性客群为例，该私行量身定制了针对女性的投资解决方案，增加了教育、清洁能源和医疗等社会福利相关板块的配置，并且在另类投资方面增加了对艺术品投资方面资源的对接。同时，该私行还设立女性系列讲座、提供职场女性客户圈层和特有项目，打造“掌握女性自己的财富”的价值主张。此外，该私行已将客户偏好的互动和服务模式引入分群框架，结合女性群体偏好的交互渠道、频率和对投顾的依赖程度，定制产品与服务交付方案，以不断优化客户体验。

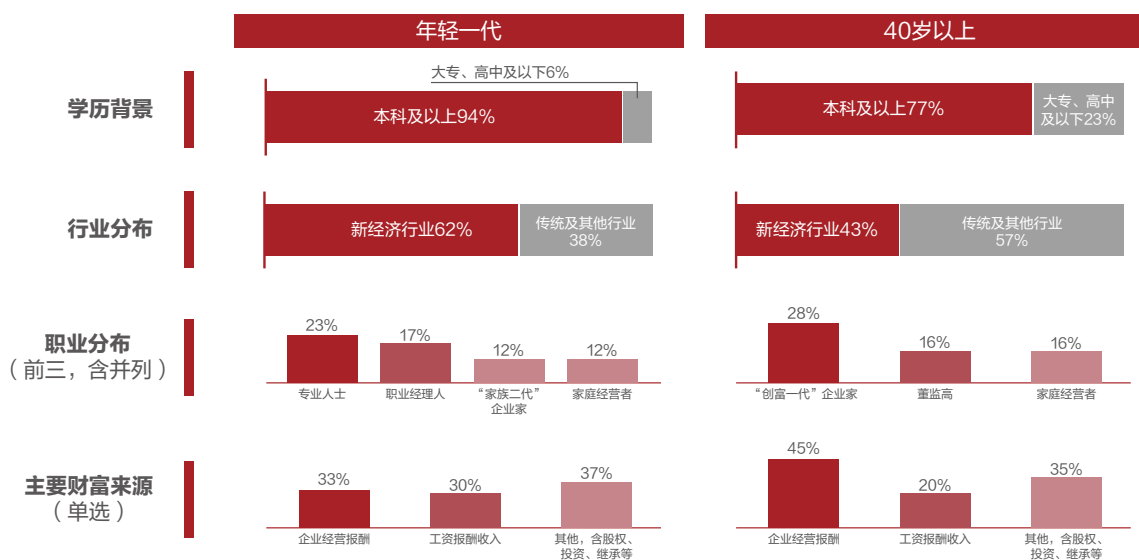
最后，财富管理机构需要意识到，高净值人群的综合需求、风险偏好等并非一成不变，而是动态调整的，尤其是在当前的市场环境下。这要求财富管理机构能够做到及时、动态跟进，为高净值人群打造适配的、差异化的金融+非金融解决方案。

### 年轻一代：追求财富增长，拥抱新兴资产及数字化渠道

“年轻一代”是指年龄在40岁以下的高净值客群，该群体近年来增势较快，已然成为高净值群体的重要组成部分，并将成为未来财富管理的生力军。本次调研针对年轻一代的需求进行了深入分析，包括年轻一代中的不同细分人群的需求。

年轻一代与40岁以上群体呈现显著差异：表现在高学历、多从事新经济行业、有自己的一技之长且金融基础知识储备较好等。从学历分布看，本次抽样调研的年轻一代客群本科及以上学历占比达94%，显著高于40岁以上群体（77%）；从行业分布看，年轻一代客群中有62%属于新经济行业，而40岁以上客群中从事新经济行业仅43%；年轻一代客群以专业人士、职业经理人、家族二代企业家、家庭经营者为主，而40岁以上客群以创富一代企业家、董监高、家庭经营者为主；从财富来源看，33%和30%年轻一代客群的主要财富来源是企业经营报酬和职业经理人及专业人士的工资报酬收入，而对应40岁以上客群该比例则分别为45%和20%。（参阅图表 23）

图表 23：年轻一代与 40 岁以上高净值人群特征对比



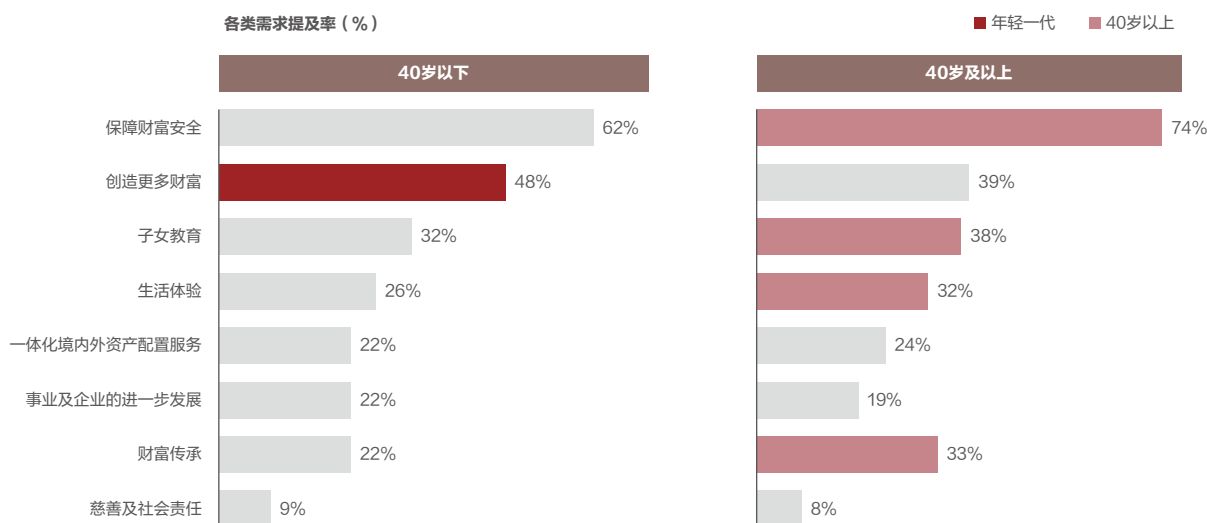
来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

年轻一代客群整体风险偏好更高，看重创造更多财富。从产品选择角度，其对高风险资产，如股票和另类投资更有投资意愿，同时对衍生品、科创板等新兴资产接受度更高。未来两年更倾向于增持股票和另类投资资产，减持现金和投资性房地产。从偏好的交互方式角度，年轻一代对于数字化服务的接受度更高。从家族继承的角度，家族二代群体中，近六成有财富继承需求，其中近八成准备继承家业。无论是否承袭家业，二代客群均希望私行提供继承资产的长期投资理财服务。同时年轻一代表达了对未来事业提供规划支持、以期事业/企业进一步发展的需求，例如希望财富管理机构能够提供家族继承、企业经营、圈层建设等支持。

从财富目标看，相较40岁以上的高净值人群，年轻一代更倾向于创造更多财富（48%之于39%），保障财富安全需求相对较低（62%之于74%）；而四十岁及以上的高净值人群更看重财富传承和子女教育。（参阅图表 24）

图表 24：2023 年中国年轻一代高净值人群财富目标对比

**问题：您目前的综合需求有哪些？**



来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

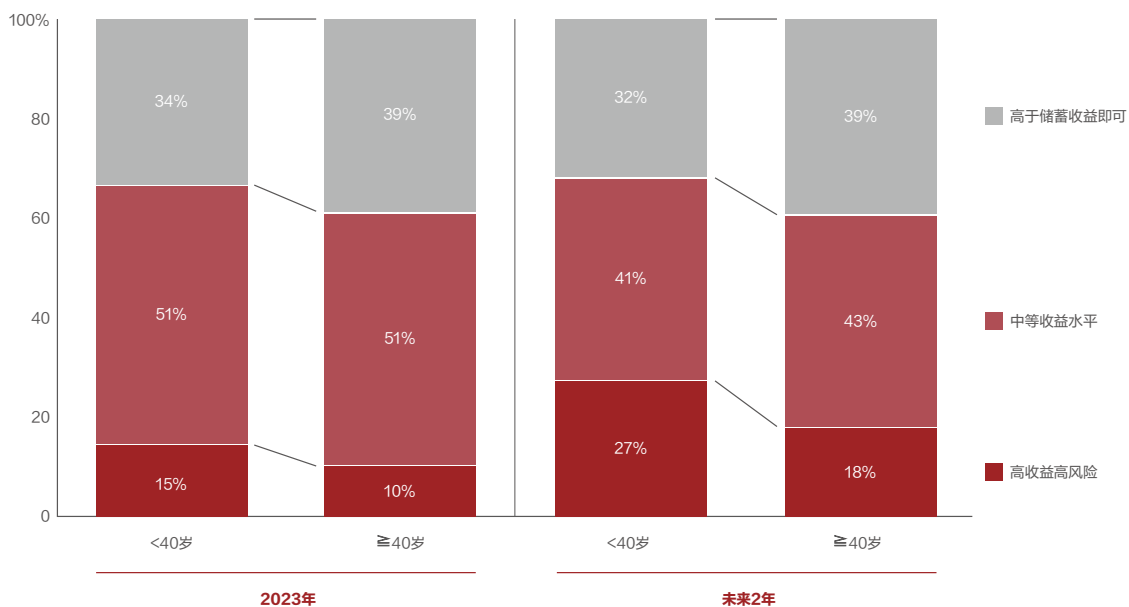


投资风险和收益偏好方面，年轻一代相较40岁及以上的高净值客群更倾向于配置高收益、高风险的投资产品。本次调研显示，年轻一代持高收益高风险的投资偏好者占比15%（之于10%），认为高于储蓄收益即可的占比34%（之于39%）。

展望未来，由于对未来投资机会发展以及自身创富能力更有信心，年轻一代有望更快修复风险偏好。本次调研发现，未来两年，偏好高收益高风险投资的年轻一代比例将攀升至27%，相比之下40岁及以上的客群中该比例将仅增至18%。（参阅图表 25）

图表 25：2023 年中国年轻一代高净值人群风险偏好对比

**?** 问题：您的投资风险和收益偏好是怎样的？



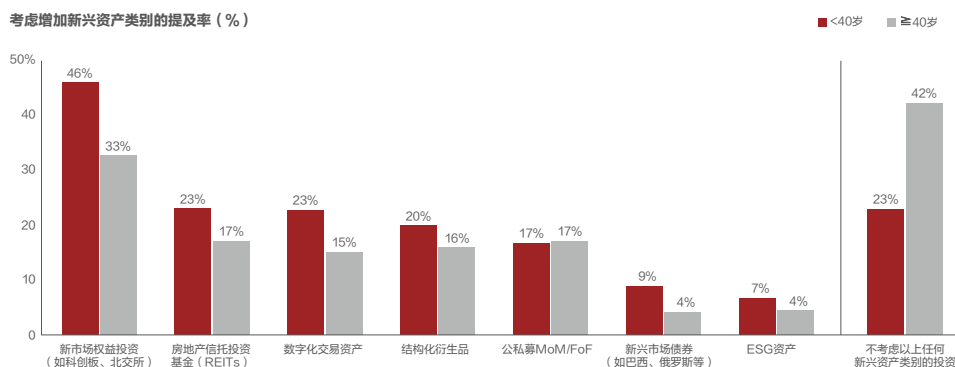
来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

年轻一代群体风险偏好更高、追求创造更多财富的特点，具体表现在更期待参与全球新兴/热点产品投资（25%之于18%），而对于安全稳健类产品诉求相对较低（54%之于62%）。

调研发现，受访年轻一代主要考虑的新兴资产类别<sup>10</sup>分别是：科创板、北交所等新兴市场权益投资（46%），房地产信托投资基金 REITs（23%），包括可交易数字化艺术品等数字化交易资产（23%）、结构化衍生品（20%），而针对以上四类新兴资产，年轻一代客群的接受度相较40岁及以上客群均显著增高。（参阅图表 26）

图表 26：2023 年中国年轻一代高净值人群新兴产品接受度对比

**问题：您未来2年内是否会考虑增加以下新兴资产类别的投资？**



来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

在服务交互方式方面，年轻一代对数字化的接受程度显著更高，更期待私行能够提供数字化主导，或者人机协同的服务及交互方式。对于开户、了解私行产品与服务等客户旅程的前期环节，有四到五成的年轻一代更偏好数字化主导的交互方式，如手机APP，智能客服等。即使是面对客户旅程中较为复杂的环节，比如综合需求沟通、获取资产配置及投资建议等，仍有二到三成年轻一代高净值客户偏好数字化主导的模式，选择人工主导模式的年轻一代客群占比不到四成。

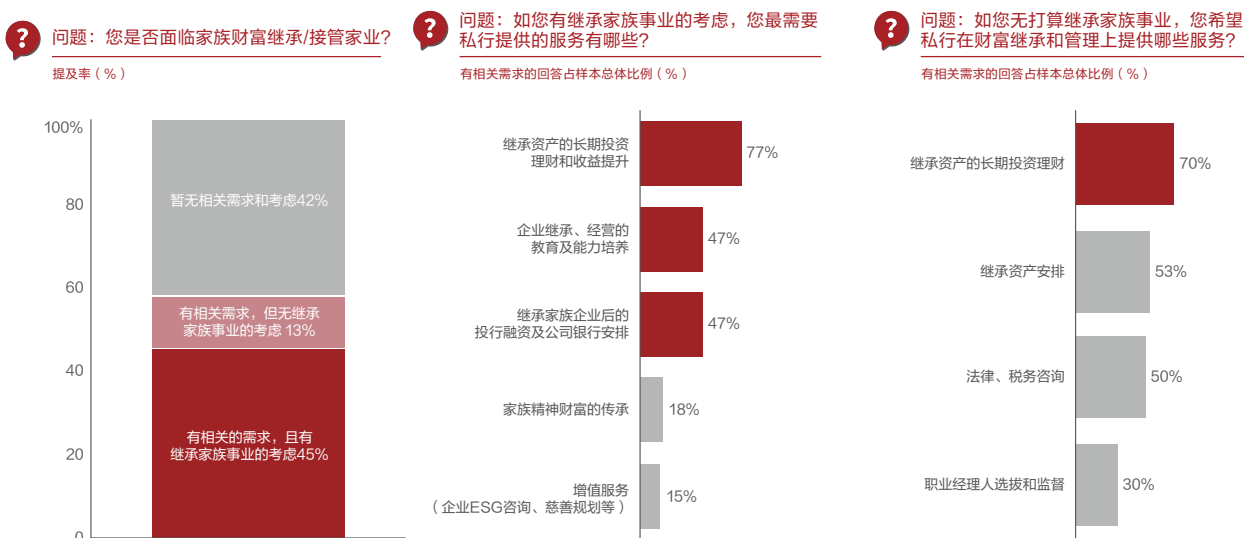
针对年轻一代中各类细分客群，我们发现家族二代客群的财富量级、典型画像及需求等均有别于年轻专业人士、职业经理人等，故而对二代客群做进一步深入研究。同时，针对二代客群最具特色的“接班”问题，调研数据表明，约45%的受访者表示目前已有继承家族事业的需求，而13%的受访者表示目前有继承家族财富的需求，但不会考虑接班家族事业。

<sup>10</sup> 备注：结构化衍生品交易（如包含看跌期权的雪球结构交易凭证），新兴市场债券（巴西、俄罗斯、土耳其等新兴市场企业所发行的债券），公私募 MoM (Manager of Manager, 指管理人的管理人基金模式，由 MOM 基金管理人通过长期跟踪、研究基金经理投资过程，以投资子账户委托形式让他们负责投资管理的一种投资模式)，公私募 FoF (Fund of Funds, 指基金中的基金，广义上是指通过多类资产配置，投资于不同市场和不同策略的组合基金)，ESG 资产（指符合 ESG 评价体系的资产类别，ESG 评价体系是衡量企业和组织可持续发展绩效的评价体系，可作为企业长期价值的评判依据之一，包括：环境 Environment、社会 Social、治理 Governance）

对于已经或计划继承家族事业的年轻一代来说，他们期待私行提供更为综合、多元的服务。具体而言，约77%的受访者希望私行为其提供继承资产的长期投资理财和收益提升服务，这也是其在财富继承方面最重要的需求。此外，有近五成受访者期待私行可以在接班家族事业后提供有关企业继承、经营的教育及能力培养，并在继承家族企业后持续提供投行融资及公司银行相关对接服务。另有15%-20%的受访者有家族精神财富的传承和增值服务（企业ESG咨询和慈善规划）相关需求。

对于仅有继承财富需求但不考虑继承家族事业的年轻一代而言，七成受访者认为继承资产的长期投资理财是其主要的财富继承需求。除此之外，约五成受访者提及了对继承资产安排和法律税务咨询的需求。另有三成受访者希望私行提供职业经理人选拔和监督相关的服务，以协助家族企业持续经营。（参阅图表 27）

图表 27：2023 年中国年轻一代高净值人群对继承财富 / 接管家业的态度和需求



综上，为了更好地服务年轻一代，财富管理机构不仅应该识别与传统财富人群不同的特征，如新兴产品和数字工具更广泛的应用，还应该注意更精细的客户细分，如家族二代、年轻专业人士等，勾勒清晰的客户画像，以提供定制化的解决方案。例如：针对家族二代客群，强化家族和企业经营的财富管理支持。

## 第四章 客户重视旅程体验，要求全生命周期专业陪伴

- 本次调研中受访客户频繁提及“客户体验”。对财富管理机构而言，为提供卓越的客户体验，需要“端到端”地优化客户旅程，并通过数字化赋能提升旅程效率与服务质量。这里的“端到端”是指从营销触达到开户、了解私行产品与服务、综合需求沟通、获取综合解决方案、投资交易、资产表现跟踪及调整、问题解决的各个关键环节。
- 随着私人财富管理市场竞争加剧，机构需要更加精准高效地触达并转化客户。私人财富管理机构对内应在抓牢分支机构向上推荐获客的基础上，加强各业务部门的协同和联动，通过联合营销，触达目标客群；另一方面，财富管理机构应当充分发挥自身优势，善用口碑营销，对外拓展多元化客源渠道。
- 在触达并转化客户后，私人财富管理机构应进一步优化客户旅程关键环节。将客户旅程分场景来看，应在贬损者创造场景树立底线思维，识别客户的关键痛点，确保服务不出纰漏；在推荐者创造场景苦练内功，理解客户综合需求，打造差异化服务能力，切实做到全生命周期的客户陪伴。
- 无论是在触达获客还是转化后客户旅程的各个关键环节，私人财富管理机构都应持续强化数字化能力建设，一方面持续优化客户体验，一方面强化对客户经理的赋能。在“人+数字化”协同的时代背景下，私人财富管理机构更应积极拥抱新趋势、新技术，将大语言模型等前沿技术融入数字化能力建设路线图中，进一步提升服务质量与效率。

在本次调研中，“客户体验”一词被频繁提及。过去，客户体验的内涵往往局限在对服务水平的评估上，但是随着市场波动、客户专业知识提升、竞争日益加剧，客户对体验提出了更高更深的要求，包括更专业的全程陪伴、有针对性的及时沟通等。例如在市场波动的情况下，财富管理机构如何与客户进行及时有效沟通，是影响客户体验的重要因素之一。

为落实全生命周期的客户陪伴，本次调研首次引入“客户旅程”概念，并将私行服务体验拆分为八个关键环节：获客、开户、了解私行产品与服务、综合需求沟通、获取资产配置和投资建议、投资交易、资产表现跟踪及调整、问题解决。（参阅图表 28）

本次研究将围绕获客渠道展开“获客”环节，并对从“开户”到“问题解决”客户享受私人财富管理机构服务的七大关键客户旅程体验（对应下图黑色部分）进行详细分析。

以某国际领先私行为例，该行在深刻理解客户，为其提供差异化综合解决方案的基础上，高度重视产品与服务的交付体验，并引入国际通用的净推荐值（NPS）作为客户体验的定量衡量指标，并将NPS行业第一设为其战略目标。通过对客户旅程各个环节的监测，倾听客户之声，结合业务实践，从客户的视角检验业务成效。同时通过常态化的净推荐值监测与考核，不断发现、分析并解决问题，以打造卓越的客户旅程。

图表 28：私人财富管理客户旅程环节



- 1.获客：指客户认知私人财富管理机构品牌，成为私人财富管理机构客户
- 2.开户：指客户在私人财富管理机构开立账户的过程，关键步骤包括提交个人资料、机构审核、完成开立账户并办理业务等
- 3.了解私行产品与服务：指客户获取信息，了解私人财富管理的过程。主要的信息维度包括私行的产品与服务信息及收费模式、业务经验、品牌知名度等
- 4.综合需求沟通：指客户与私人财富管理机构沟通个人、家庭、企业、社会公益等方面的金融和非金融综合需求的过程
- 5.获取资产配置和投资建议：指根据客户的财富目标、综合需求、资产状况等因素，私人财富管理机构提供定制化的资产配置、投资建议的过程
- 6.投资交易：指为客户线上、线下执行投资交易的过程，应严格遵循投资者适当性原则，充分保障客户权益
- 7.资产表现跟踪及调整：指由客户经理或数字化工具进行收益追踪、组合评估、定期报告、调仓建议等操作的过程
- 8.问题解决：指私人财富管理客户经理、客服人员等快速反馈，及时响应客户的咨询及投诉的过程

## 高效获客：提升潜力客户精准触达及转化效率

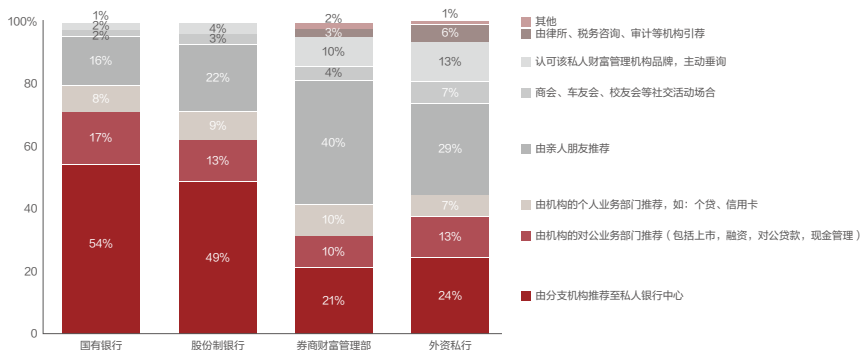
随着竞争的加剧，客户也面临着如何更好地了解私行，并选择合适的财富机构的难题。因此如何更加精准、高效地触达并转化潜力客户是私人财富管理机构面临的重大议题之一，本次调研也针对客户选择财富管理机构的途径展开研究。调研发现，不同的私人财富管理机构具备不同的资源禀赋，其获客方式也各有所长。

国有银行及股份制银行的主要获客渠道为通过分支行推荐，这得益于其数量多、覆盖广的线下网点，本次调研中约半数的私行客户来自分支行输送。此外，二至三成的私行客户来自对公业务部门推荐或零售业务部门（如个贷、信用卡等）的引荐。值得一提的是，股份制银行在通过亲友推荐获客方面优于国有银行——约22%的私行客户通过亲友推荐成为私人银行客户（包括存量客户经亲朋好友推荐后，增加在该行的资产配置并升级为私人银行客户，下文同理），这一比例比国有银行高出6个百分点。券商财富管理部由于缺乏线下网点优势，主要获客渠道来自亲友推荐，此渠道贡献了高达40%的高净值客户，另有10%的客户则是认可其券商的品牌，主动垂询并成为客户。可见，券商财富管理部在缺乏网点优势的情况下，凭借树立专业品牌形象，尤其体现在市场洞察及权益类产品专精，以积攒口碑，获取高净值客户。

外资私行更为依赖品牌知名度，其主动垂询的客户占比达13%，显著高于同类机构，亲友推荐占比约三成，商会等社交场合及律所等第三方机构贡献了超过一成的私行客户。此外，其分支机构推荐占比约为24%，对公、个人业务部门的推荐占比共计约20%。（参阅图表 29）

图表 29：各类私人财富管理机构获客渠道

问题：您通过以下何种渠道成为财富管理机构的私行客户？



来源：招商银行-贝恩公司高净值人群调研分析

综上，对于私人财富管理机构而言，一方面应当加强内部各业务部门的协同和融合，通过联动营销，触达目标客群，在深刻理解客户需求的基础上提供差异化的综合解决方案，提升客户转化率。另一方面，财富管理机构应当充分发挥自身优势，拓展多元化客源渠道，例如：举办具有区域特色或针对特定客群的圈层活动，包括本地产业集群企业家论坛、青年投资人/律师论坛等；与律所、税务咨询等第三方机构合作；或者定向品牌营销以触达并转化特定类型或有特定需求的潜在高净值客户。与此同时，私人财富管理机构应重视口碑营销，带动部分存量客户主动推荐身边亲友垂询了解。

### 专业陪伴：强化客户旅程七大关键环节专业性

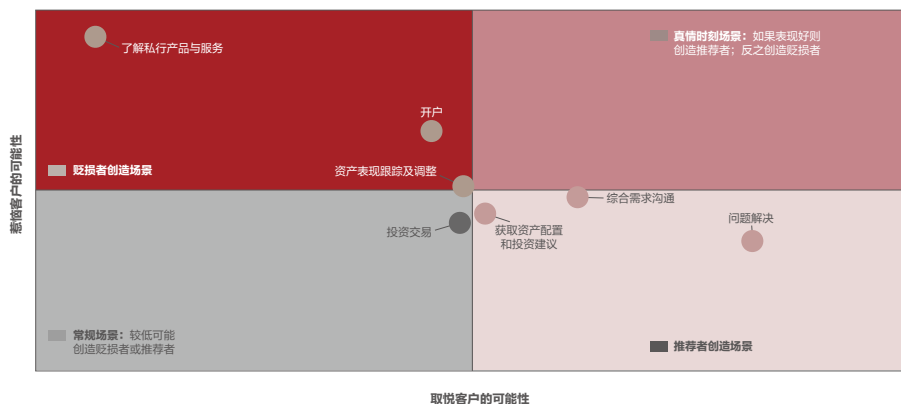
本次调研基于“取悦客户的可能性”和“惹恼客户的可能性”两大因素将客户旅程的七大关键环节进行分类<sup>11</sup>。如下图（参阅图表 30）所示，客户旅程可以被分为四大场景：

- 贬损者创造场景：惹恼客户的可能性高，但取悦客户的可能性低；
- 推荐者创造场景：与贬损者创造场景相反；
- 真情时刻场景：如果表现好则创造推荐者，反之则创造贬损者；
- 常规场景：较低可能创造贬损者和推荐者。

本次调研数据显示，开户、了解私行产品与服务及资产表现跟踪及调整三大环节分属贬损者创造场景；综合需求沟通、获取资产配置和投资建议、问题解决三大环节属于推荐者创造场景；投资交易作为常规场景。私人财富管理机构应优先优化真情时刻、贬损者创造和推荐者创造场景，强化服务专业性，有效提升客户体验。

图表 30：客户旅程环节重要性

**?** 问题：您在客户旅程环节上的体验会在多大程度上增加或降低您将私行服务推荐给亲朋好友的可能性？（请在-5到5之间打分，5表示将显著增加可能性，-5表示将显著降低可能性）



来源：招商银行-贝恩公司高净值人群调研分析

<sup>11</sup> 备注：客户旅程场景分类基于客户对每个环节对应问题“您过往在该环节的体验会在多大程度上增加或降低您将私行服务推荐给亲朋好友的可能性？”的打分答案；客户将在-5到5之间打分，5表示将显著增加可能性，-5表示将显著降低可能性。某一环节获4到5分的比例越高，则定义为其“取悦客户的可能性”越高；某一环节获-5到-1分的比例越高，则定义为其“惹恼客户的可能性”越高。基于这两个维度，客户旅程可以被分为4大场景：贬损者创造场景：惹恼客户的可能性高，但取悦客户的可能性低；推荐者创造场景：与贬损者创造场景相反；真情时刻场景：如果表现好则创造推荐者，反之则创造贬损者；常规场景：较低可能创造贬损者和推荐者。

具体而言，开户、了解私行产品与服务和资产表现跟踪及调整三大环节属于贬损者创造场景。该场景容易惹怒客户，不易取悦客户。例如，结合当下的市场环境，客户认为私行积极开展投后服务是理所当然的；若在投后对客户不闻不问，很容易惹怒客户，以致其投诉乃至流失。相应地，要求私人财富管理机构树立底线思维，识别客户的关键痛点，确保基础服务不出纰漏，以防激怒客户。

与之相反，推荐者创造场景包括综合需求沟通、获取资产配置和投资建议、问题解决三大环节。这些场景容易取悦客户，更能创造推荐者，同时较低概率惹怒客户及引发客诉，这也是提升品牌知名度和美誉度的关键。例如，结合本次调研，我们发现市场上各类私人财富管理机构在综合需求沟通环节的表现大都不尽人意。因此，客户对于能结合其生命周期和重大事件，有效识别综合需求并定制沟通计划和内容的机构，是有动力褒奖并宣扬的。相应地，要求私人财富管理机构苦练内功，不断提升在上述环节的服务能力，以创造更多推荐者。

常规场景对客户体验的影响相对其他场景而言为低，它既不容易取悦，也不容易惹恼客户，真情时刻场景则与之相反。本次调研显示，投资交易于多数熟悉数字化渠道操控的客户而言，属于常规场景。

结合前述客户旅程环节重要性，于私人财富管理机构而言，应优先优化真情时刻、贬损者创造和推荐者创造场景。下面基于某国际领先私行实践（参阅图表31），举例说明其如何针对客群特点，就综合需求沟通和资产表现跟踪及调整两环节开展旅程优化，打造个性化方案。

图表 31：客户旅程最佳实践示例（客户视角）





以创富一代企业家王先生为例，在“综合需求沟通”环节（推荐者创造场景），私人财富管理机构主要考虑以下两个维度：

- **全方位了解王先生的需求：**首先全面了解王先生的基本信息（社会信息、人生/家庭阶段、财富状况等）、投资偏好（风险偏好、产品偏好、财富目标等）、综合服务需求（企业发展阶段、社会责任及社交圈层需求等）。基于对王先生的了解，充分挖掘并围绕王先生关键人生/财富事件，包括个人（如：资产保值等）、家庭（如：财富传承等）、企业（如：股权激励等）维度进行全面沟通。在识别王先生各项关键事件的财富规划需求后，匹配专业团队资源（如：投资顾问、法律/投行专家等）制订沟通计划。
- **基于王先生需求定制沟通内容：**在全方位了解王先生多元需求的基础上，定制沟通话题与内容，如针对王先生资产保值的需求，提供稳健型资产配置方案，日常通过数字化方式推送市场观点、调仓建议。按期按需线下拜访，解读市场观点并协同投资顾问设计资产配置再平衡方案。又如针对王先生财富传承的需求，介绍家族信托架构、对接子女大学毕业企业接班能力培养相关资源，并在沟通过程中协调家族信托法律专家共同参与。

在“资产表现跟踪及调整”环节（贬损者创造场景），私人财富管理机构需要基于市场变化，及时提供资产配置调整建议并跟进沟通：包括通过数字化工具，赋能王先生及其客户经理随时、便捷地追踪投资组合表现。当市场环境变化或财富事件发生时（如：债市剧烈波动、王先生股权解禁等），客户经理应能及时主动与王先生沟通并提供产品组合调整建议（如：建议减持债基资产、提供股权解禁资金的配置方案等），从而打造客户旅程的闭环。

### 数智支撑：加强数字化建设，赋能全周期陪伴

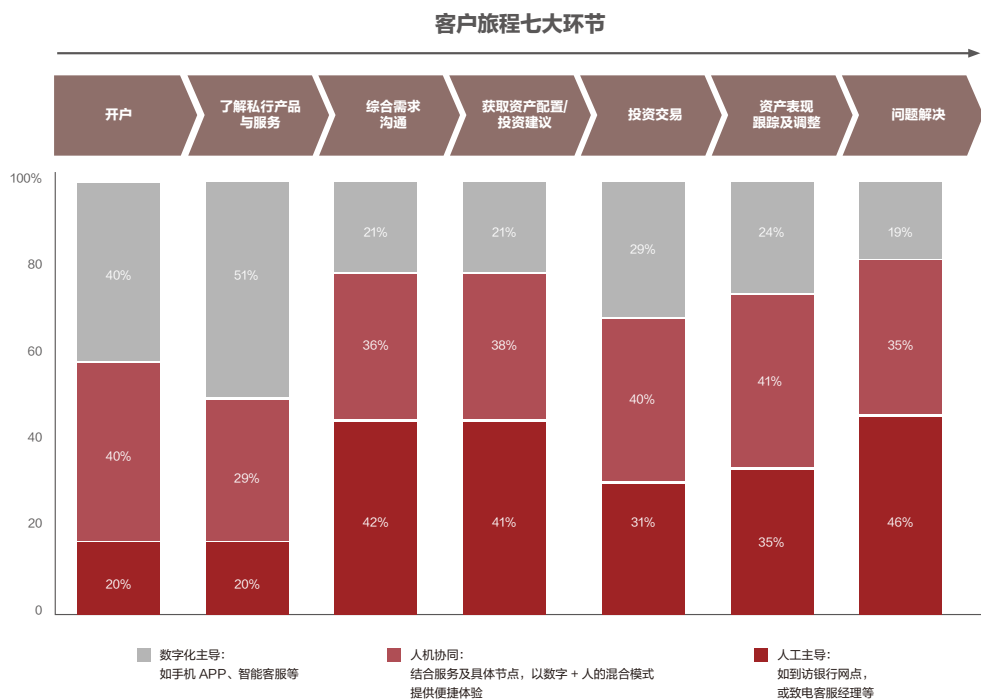
《2021年中国私人财富报告》显示，“人为轴心，数字化支撑”是针对高净值人群的重要服务模式。过去两年，因疫情推动和年轻一代崛起，数字化赋能日益成为一个关键议题。善用数字化，不仅可以帮助私人财富管理机构重塑客户旅程，提升客户交互效率，还能赋能客户经理，在客户分析、洞察、沟通、建议、问题解决等各个环节上提升其工作效率和专业水平。

本次调研解析了高净值人群在客户旅程的七大关键环节上所偏好的服务及交互方式。调研结果显示，高净值人群对数字化的接受程度较高，在客户旅程各环节相对偏好数字化主导，或者人机协同的服务及交互方式，但在复杂及关键的客户旅程环节，仍有较多受访者期望人工主动的服务模式。

具体而言，在开户、了解私行产品与服务等客户旅程的前期环节，有四到五成的高净值人群偏好数字化主导的交互方式，如手机APP、智能客服等。面对客户旅程中较为复杂或关键环节时，比如综合需求沟通、获取资产配置及投资建议、问题解决，四到五成的高净值人群希望获得人工主导的服务。(参阅图表 32)

图表 32：客户旅程的交互方式

**问题：在客户旅程关键环节中，您最期待的人员服务及数字化交互方式是什么？**



来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

就私人财富管理机构数字化能力建设而言，沿着客户旅程的各个关键环节，在持续优化客户体验的同时，也要强化对客户经理的赋能。

**对客户端：**在开户及了解私行产品与服务环节，私人财富管理机构应充分结合KYC(Know Your Customer)客户信息、投研团队及市场观点，由系统基于客群特征，定制化提供产品服务综合解决方案。在获取资产配置及投资建议时，根据客户投资偏好，自动生成投资策略建议，并持续基于市场动态和投研团队最新观点，及时向客户推送调整方案和行动建议。

**对客户经理端：**基于客户信息及其所属客群的特征，系统自动构建客户画像、筛选潜在客户列表并在与客户沟通前为客户经理生成定制化沟通方案，包括资产配置建议、个性化产品及服务、权益、沟通话题及相关市场洞见。在后续跟进过程中，系统能自动分析客户投资组合的收益、风险，为客户经理生成符合客户需求的调整方案及沟通建议。

私人财富管理机构还应积极拥抱新趋势、新技术，将大语言模型（Large Language Model，即LLM，如OpenAI公司的ChatGPT）等前沿技术融入到数字化能力建设路线图中。在私人财富管理领域，大语言模型主要可以提供聊天机器人、文案生成、知识管理等核心功能，在客户旅程的各重点环节为客户经理提供展业支持，减轻流程性的案头工作量，提升其工作效率的同时优化客户体验。

举例而言，在获取资产配置和投资建议环节，大语言模型可以基于客户的需求和偏好，结合内部资产配置模型和海量的内外部信息，不仅提供定制化的投资建议，还能匹配最新研究报告、市场新闻并形成摘要，融入到投资建议书中，帮助客户经理更好地与客户进行交流。在投后跟踪、问题解决环节，大语言模型不仅可以总结分析客户问题并草拟沟通要点，还能通过语义分析，识别客户情绪，为客户经理建议适合的沟通方式，进一步优化客户体验。

综上，本次调研显示，高净值客群越发重视客户体验，故而首次引入“客户旅程”概念，用以拆分并评估资产配置、投后跟踪等关键环节之于体验的重要性。私人财富管理机构应优先优化贬损者创造场景中的开户、了解私行产品与服务及资产表现跟踪及调整环节；以及推荐者创造场景中的综合需求沟通、获取资产配置和投资建议、问题解决环节，通过全旅程专业陪伴，不断提升客户体验。此外，私人财富管理机构应善用新技术，充分赋能客户及客户经理，提升客户交互效率，助力客户经理深化客户洞察，提高工作效率及专业水准。

## 第五章

### 客户关注专业度与产品， 机构依托自身特长构建差异化竞争优势

- 高净值人群选择或新增私人财富管理机构时，最关键的考量因素可归纳为专业度和产品。其中专业度包括顾问人员的专业度、客户经理对市场变化响应敏捷度；产品包括收益稳健性、类别/范围丰富性、专属/创新性。这说明高净值客户在私人财富管理机构选择时更加成熟，专业化的综合服务和差异化的产品并重。
- 随着资管新规正式落地实施，中国财富管理市场更加成熟。同时伴随着客户需求分化，市场竞争加剧。中国私人财富管理机构纷纷拥抱变化，进一步深化差异化定位。
- 各私人财富管理机构依托自身专业特长，形成差异化的价值主张。中资银行运行稳健，客户关系基础好，拥有良好的品牌与口碑；券商依靠强大的投研能力，在证券、基金等权益类资产配置、承接资本市场相关一体化需求方面构建差异化优势；保险公司立足长期配置价值主张，定位高净值人群的养老、传承需求。

## 双重考量：机构专业度与产品能力并重

随着中国私人财富管理市场各类参与者不断涌现，本次调研深入理解了高净值人群选择或新增私人财富管理机构的考量因素。调研结果显示，专业度和产品能力是提及率最高的两大主题。

具体而言，有超过六成受访者认为投顾团队的专业实力将直接决定其是否考虑选择一家私人财富管理机构；近四成受访者认为客户经理是否能对市场机会做出快速敏捷的反应也是其选择私人财富管理机构的考量标准之一。

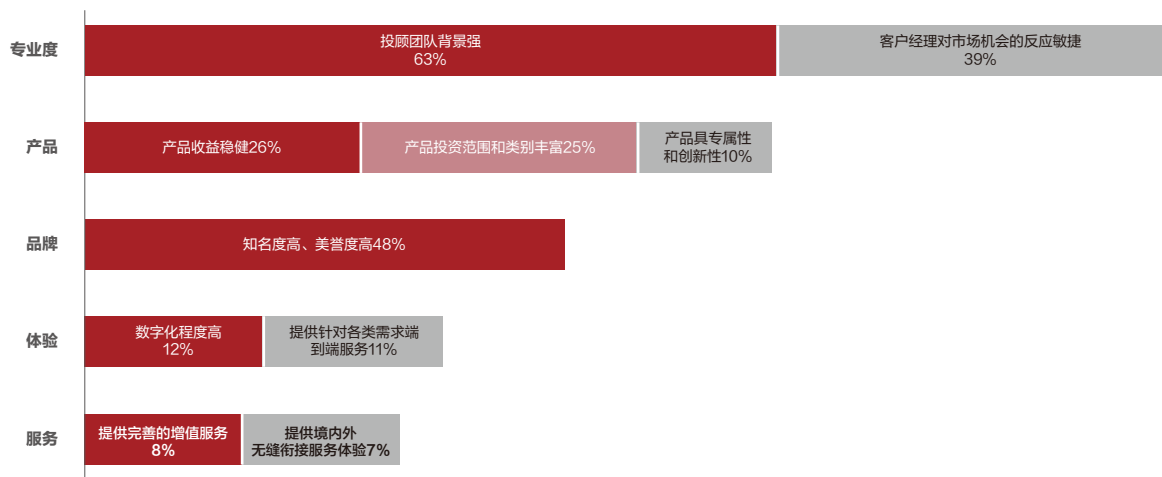
高净值人群会从产品收益、产品种类及产品创新三个方面考量私人财富管理机构的产品能力，分别有二至三成的受访者将稳健的产品收益、丰富的产品投资范围和类别视为核心考量因素，另有一成左右的受访者注重产品的专属性和创新性。

同时，近一半受访者表示私人财富管理机构的知名度和美誉度也将决定其是否能脱颖而出。另外，数字化程度、综合需求端到端服务、完善的增值服务和无缝衔接的境内外服务也分别有一成左右的受访者提及。（参阅图表 33）

图表 33：中国高净值人群选择私人财富管理机构的核心理由

**问题：您选择或增加新私人财富管理机构的的首选及最关键原因是？**

各原因选择数量占总样本的比例(%)



来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

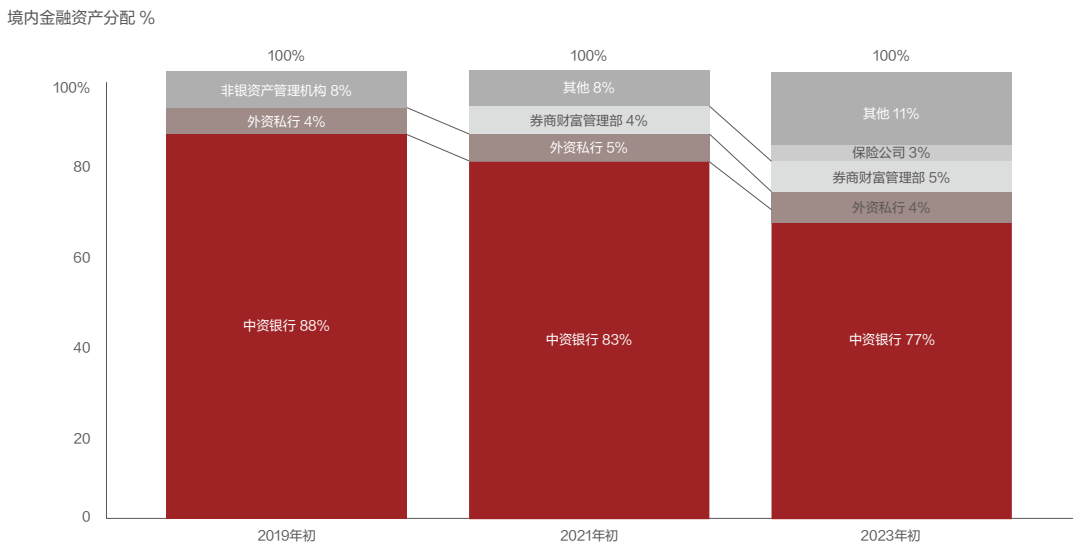
## 各擅胜场：财富管理机构深化差异化定位， 银行系仍为高净值人群首选

2022年资管新规正式落地实施，理财产品打破刚性兑付，中国财富管理市场更加成熟。同时伴随着客户需求分化，市场竞争加剧，各类私人财富管理机构纷纷拥抱变化，进一步依托自身资源禀赋和专业优势，深化差异化定位。

本次调研中，中资银行因其较为稳健，客户关系基础好，拥有良好的品牌与口碑等特点，市场份额稳居首位。券商依靠强大的资本市场投研能力，在证券、基金等权益类资产配置构建差异化优势，承接如股权解禁等高净值人群资本市场业务，同时覆盖股/债/权等投融资一体化需求，高净值人群金融资产配置的比例提升至5%。保险公司基于其长期配置的价值主张和保障的特色，定位高净值人群的养老、传承需求，主打增额终身寿险、年金险等产品，高净值人群金融资产配置的比例达3%。（参阅图表 34）

图表 34：2023 年中国高净值人群私人财富机构资产配置

**问题：**您的私人财富管理服务机构及资产配置比例如何？请选择对应机构及比例。



来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人群调研分析

综上，正是由于高净值人群在选择私人财富管理机构时越发成熟，将专业度与产品并重，从客户需求维度推动了各类财富管理机构在牌照资源之余，进一步理清定位和价值主张，夯实相关专业能力，以构建差异化竞争优势。

# 附录：研究方法

《2023年中国私人财富报告》主要研究了中国整体及主要区域私人财富市场特征，包括高净值人群数量与私人财富规模、财富目标、综合需求等，也包括私人财富管理行业的客户旅程和竞争态势，以及对私人银行业的重要启示。

在估算中国整体及各省市个人拥有的私人财富规模与高净值人群分布时，我们延续了历届《中国私人财富报告》采用的贝恩公司“高净值人群收入—财富分布模型”（Bain & Company HNWI Income-Wealth Distribution Model）。在持续改进2009–2021年财富分布模型方法论的基础上，我们坚持可得条件下的最高研究标准，对最近两年的市场热点问题完善及深入研究，从宏观的角度计算了全国及各省市高净值人士的数量及其拥有的可投资资产市值，丰富了独家积累十四年的数据库。由于通过抽样调查的方法自下而上（Bottom-Up）进行推算存在着对高净值人群抽样不足的问题（Under Sampling），估算误差较大，我们认为通过自上而下（Top-Down）的宏观研究方法测算的高净值人群数量相对更加准确，结果也更为可靠、全面，预测性强。《2023年中国私人财富报告》利用科学严谨的统计学方法推导了高净值人群财富、收入分布洛伦兹曲线（Lorenz Curve）之间的数学关系。我们将该数学关系应用到中国整体及各省市收入分布数据中，并比照最新英、美、日、韩四国的高净值人群财富分布洛伦兹曲线与招商银行的分区域客户资产分布数据，推导出了中国整体及各省市高净值人群的财富分布洛伦兹曲线。

本报告自2009年第一期发布以来，对高净值人群投资心态和行为进行全面而深入的分析，收集了大量高净值客户的一手信息。2009年，我们首次开展调研，完成了近700份问卷调研和100多个面对面深访；2011年，我们完成了约2,600份问卷和100多个深访；2013年，我们进一步扩大样本量，完成了约3,300份问卷和100多个深访；2015年，我们完成了约2,800份问卷和100多个深访；2017年，我们完成了约3,300份问卷和100多个深访；2019年，深度访谈达200个；2021年问卷的有效样本量达4,000份……历年的积累为针对中国高净值客户的研究分析奠定了坚实基础。今年，在《2023年中国私人财富报告》数据采集过程中，我们再一次进行大规模的深入调研。本报告调研的高净值人群遍布全国各地92个主要城市，覆盖了包括长三角、珠三角、华北、东北及中西部等所有重要的经济区域，在最大程度上保证了数据样本的充分性和代表性；客户访谈实地走访近20座城市，与高净值客户及私人银行客户经理深度沟通，所访客户均为个人可投资资产在人民币1,000万以上的高净值人士，包括新经济和传统经济的一代、二代企业家，董监高及职业经理人，专业人士和家庭经营者等客群。

在进行客户调研数据分析时，通过与2009至2021年数据的比较，本次重点聚焦于近几年来高净值人群风险偏好等维度的变化趋势及高净值人群对未来两年的展望，以期构成该报告的核心洞见。