



分类号:

学校代码: 10139

学 号: 2018200167

密 级: 公 开



内蒙古财经大学

硕士研究生学位论文

中 文 题 目: G 证券公司高净值客户财富管理业务营销策略研究

英 文 题 目: G Securities Companies' High Net Worth Client Wealth Management Business Marketing Strategy Research

学 位 类 别: 工商管理

研 究 生: 关辰菲

指 导 教 师: 宋继承 教授

二 〇 二 一 年 六 月

原创性声明

本人声明：所呈交的学位论文是本人在导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。除了文中特别加以标注和致谢中所罗列的内容以外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得内蒙古财经大学及其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

学位论文作者签名（手写）：关雨菲 日 期：2021年6月8日

关于论文使用授权的说明

学位论文作者了解内蒙古财经大学有关保留和使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属内蒙古财经大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘，允许学位论文被查阅和借阅；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以允许采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。（保密的学位论文在解密后遵守此规定）

为保护学院和导师的知识产权，作者在学期间取得的研究成果属于内蒙古财经大学。作者今后使用涉及在学期间主要研究内容或研究成果，须征得内蒙古财经大学就读期间导师的同意；若用于发表论文，版权单位必须署名为内蒙古财经大学方可投稿或公开发表。

学位论文作者签名（手写）：关雨菲 指导教师签名（手写）：毕佳承
日 期：2021年6月8日 日 期：2021.6.8

摘 要

财富管理在 18 世纪末起源于瑞士，最初以私人银行形式兴起并迅速发展，20 世纪 90 年代盛行，在美洲和欧洲市场壮大，逐渐向金融机构盈利能力最强的核心业务发展。如今，“财富管理”这一概念已经正式成为金融行业中一个专业用语，私人银行和财富管理日益成为银行和非银金融机构的主流业务，各国、各区域市场也步入了财富管理发展的全新时期。近年来，国内外经济环境瞬息万变，中美贸易战争、我国经济增速加快、行业监管趋严等都是我国证券市场面临的不利情况，这也直接导致了，市场行情持续低迷，券商盈利水平持续下滑，行业步入寒冬。同时，随着互联网金融的快速崛起，和“一人多户”变为“一人三户”的新规实施，券商之间的价格之争愈演愈烈，佣金也是一低再低。在如此严峻的形势之下，证券公司转型的脚步不断加快，纷纷从传统经纪业务向新型经纪和财富管理业务转型，以寻求新的利润增长点。高净值客户是财富管理业务的主要目标客户群，目前我国可投资资产在一千万以上的富裕人群已经超过 130 万人，并以每年百分之十以上的增速在持续增加，这一趋势也为各证券公司增添了信心，高净值客户群体成为了券商拓展财富管理业务的新蓝海。

本文立足对 G 证券公司高净值客户财富管理业务的研究，对 G 证券概况进行了介绍，从市场大环境出发，运用营销管理理论对 G 证券高净值客户财富管理业务的宏观环境、行业竞争环境、客户需求和公司内部资源条件展开分析，力求了解竞争对手、了解客户、厘清自身能力及优势。然后根据市场细分进行目标市场选择，并同时确定市场定位，以 G 证券财富管理业务的竞争发展需求为核心，结合公司内外环境的分析结果和战略方向，确定了围绕产品、价格、渠道、促销、人员素质、服务过程和有形展示七个方面的最佳营销策略组合，并制定前中后台多轮驱动、科技助力服务智能化、推动企业文化建设等保障措施。分析后认为，G 证券公司面向高净值客户财富管理业务的营销，必须要抓住现在的证券市场转暖和我国富裕阶层人群持续增长的机会，将高净值客户的财富管理业务营销提升到公司战略层面。同时，G 证券公司要重视高净值客户群的市场细分和目标市场选择，发掘客户需求，构建客户画像，进行差异化服务，塑造一站式私人定制财富管理机构的定位。最后还要实时根据市场变化，基于 7p 营销理论持续优化营销策略，同时对相应保障措施进行不断完善。

本文总结的成果在具有 G 证券特色的同时也具有普遍适用性，可以为同类型中型券商的高净值客户财富管理业务的开展提供一定参考和借鉴作用。

关键词：G 证券公司 高净值客户 财富管理 市场细分 营销策略

ABSTRACT

Wealth management originated in Switzerland at the end of the 18th century. At first, it rose in the form of private banking and developed rapidly. In the 1990s, wealth management became popular in the American and European markets, and gradually developed into the core business with the strongest profitability of financial institutions. Nowadays, the concept of "wealth management" has officially become a professional term in the financial industry. Private banking and wealth management have increasingly become the mainstream business of banks and non bank financial institutions. The markets of various countries and regions have entered a new period of wealth management development. Recent years, the domestic and foreign economic environment is changing rapidly. The weakening of the world economic growth momentum, the Sino US trade war, the shift of China's economic growth, the great fluctuation of the capital market, and the tightening of industry supervision are all the unfavorable conditions faced by China's securities market, which directly leads to the continuous downturn of the market price, the continuous decline of the profit level of securities companies, and the gradual cold winter of the whole securities industry. At the same time, with the rapid rise of Internet finance, and the implementation of the new regulation of "one person, many households" into "one person, three households", the price competition among securities companies is becoming increasingly fierce, and the Commission is also low again. In such a grim situation, the pace of transformation of securities companies is accelerating, one after another from the traditional brokerage business to new brokerage and wealth management business transformation, in order to seek new profit growth point. High net worth customers are the main target customer group of wealth management business. At present, there are more than 1.3 million rich people with investable assets of more than 10 million in China, and they are increasing continuously with an annual growth rate of more than 10%. This trend also increases the confidence of securities companies. The high net worth customer group has become a new blue ocean for securities companies to expand wealth management business.

Based on the research of G securities company wealth management business, this

paper introduces the general situation of G securities. Starting from the current market environment of wealth management, this paper uses marketing management theory to analyze the macro environment, industry competition environment, customer demand and internal resource conditions of G securities high net worth customer wealth management business, so as to understand competitors, customers and clarify themselves Ability and advantages. Then, according to the market segmentation, the target market is selected and the market positioning is determined at the same time. Taking meeting the competitive development needs of G securities wealth management business as the core point, combined with the analysis results of internal and external environment and strategic direction, the best marketing strategy combination is determined around seven aspects: product, price, channel, promotion, personnel quality, service process and tangible display Multi wheel drive in the middle and back office, intelligent service assisted by science and technology, and promotion of corporate culture construction. After the analysis, it is believed that G securities company's high net worth customer wealth management business marketing must seize the good opportunity of the current stock market warming and the continuous growth of China's high net worth customer group, so as to promote the marketing of high net worth customer wealth management business to an important level of corporate strategy. At the same time, G securities company should pay attention to the segmentation of high net worth customers, explore customer needs, construct customer portraits, and provide differentiated services, so as to locate high net worth customer wealth management institutions and one-stop integrated financial service brokers. Finally, according to the market changes, the marketing strategy based on 7p marketing theory should be optimized and the corresponding safeguard measures should be improved.

The results summarized in this paper have the characteristics of G securities, but also have universal applicability, which can provide certain reference for the development of wealth management business of high net worth customers of the same type of medium-sized securities companies.

Key Words: G securities company high net worth customers wealth management
market segmentation marketing strategy

目 录

第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究内容与方法.....	3
1.2.1 研究内容.....	3
1.2.2 研究方法.....	6
1.3 创新点与不足.....	6
1.3.1 本文创新点.....	6
1.3.2 存在的不足.....	6
第二章 相关理论和研究.....	8
2.1 相关研究.....	8
2.1.1 高净值客户的相关研究.....	8
2.1.2 财富管理业务的研究.....	9
2.2 7P 营销理论.....	10
2.2.1 7P 营销理论的发展.....	10
2.2.2 7P 营销理论在财富管理业务中的运用.....	11
第三章 G 证券公司财富管理业务简介.....	13
3.1 公司简介.....	13
3.2 公司财富管理业务的发展现状.....	13
第四章 G 证券公司财富管理业务的营销环境分析.....	15
4.1 宏观环境分析.....	15
4.1.1 政治环境分析.....	15
4.1.2 经济环境分析.....	15
4.1.3 社会环境分析.....	17
4.1.4 技术环境分析.....	18
4.2 证券行业竞争环境分析.....	18
4.2.1 行业发展概况.....	18
4.2.2 现有竞争者之间的竞争.....	20
4.2.3 潜在竞争者进入的威胁.....	22
4.2.4 替代品的威胁.....	22
4.2.5 客户议价能力.....	23
4.3 高净值客户需求分析.....	23
4.3.1 客户群体现状分析.....	23
4.3.2 客户需求分析.....	24
4.4 G 证券财富管理业务内部环境分析.....	25
4.4.1 公司治理和架构.....	25
4.4.2 人力资源.....	26

4.4.3 IT 技术开发.....	27
4.4.4 产品服务开发.....	29
4.4.5 风险与合规管控.....	30
4.4.6 市场营销和渠道拓展.....	30
4.4.7 客户关系管理与服务.....	31
4.5 SWOT 分析及结论.....	32
4.5.1 机会.....	32
4.5.2 威胁.....	32
4.5.3 优势.....	32
4.5.4 劣势.....	33
4.5.5 分析结论.....	34
第五章 G 证券高净值客户财富管理业务的市场细分、目标市场选择和市场定位.....	35
5.1 高净值客户群体市场细分.....	35
5.1.1 以客户生命周期进行的市场细分.....	35
5.1.2 以客户资产量级进行的市场细分.....	36
5.1.3 以风险承受能力进行的市场细分.....	37
5.2 目标市场选择.....	38
5.2.1 企业主.....	39
5.2.2 金领.....	40
5.2.3 专业投资人.....	40
5.3 市场定位.....	40
第六章 G 证券高净值客户财富管理业务营销策略.....	42
6.1 完善产品谱系差异化推介.....	42
6.1.1 全系产品线.....	42
6.1.2 产品差异化推介.....	43
6.2 差异化价格策略.....	45
6.2.1 基于客户类别的定价策略.....	45
6.2.2 基于产品类型的定价策略.....	46
6.3 多元化渠道策略.....	47
6.3.1 线上客户引流.....	47
6.3.2 线下客户开发.....	48
6.4 多样化促销策略.....	49
6.4.1 通过增值服务吸引专业投资人和企业主客户.....	49
6.4.2 沙龙活动促销吸引金领高管客户.....	49
6.4.3 积极组织公益、慈善活动.....	49
6.5 提升员工素质和客户满意度.....	50
6.5.1 核心人才培养和高端人才引进.....	50
6.5.2 建立有销售合力的团队.....	51
6.5.3 全面提升客户满意度.....	51
6.6 优化过程策略.....	52
6.6.1 制定标准化服务流程.....	52
6.6.2 善用数字化服务提高高净值客户体验.....	52
6.7 有形展示策略.....	53

6.7.1 树立财富管理专业形象.....	53
6.7.2 工作人员和营业网点有形展示.....	53
第七章 G 证券高净值客户财富管理业务营销策略保障措施.....	55
7.1 前中后台多轮驱动.....	55
7.1.1 提升团队投资投研能力.....	55
7.1.2 提升团队竞争力.....	55
7.2 科技助力服务智能化.....	55
7.3 推动企业文化建设.....	56
第八章 结论与展望.....	58
8.1 研究结论.....	58
8.2 研究展望.....	58
参考文献.....	60
致 谢.....	62

第一章 绪论

近年来我国经济快速发展，形势平稳向好，逐步由高速发展走向高质量发展，为财富管理业务培育了广阔的市场前景。近十年，我国的富裕人群数量和资产规模的持续增长，财富管理业务步入上升期，在国内有很大的发展空间。同时发达国家财富管理规模形成减小趋势，而中国及业务新兴国家规模波动很小，这也反映了新兴市场国家对财富管理的需求越来越高，呈发展趋势。此外，金融行业正处于深化改革和加强监管时期，证券公司本身对资本市场投资行为非常熟悉并且具有全牌照优势，已经到了由传统经纪业务向财富管理业务转型的最佳时期。

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

我国证券公司起源于 20 世纪 80 年代银行、信托下属的证券网点。1990 年 12 月和 1991 年 7 月，上海证券交易所和深圳证券交易所相继成立，标志着中国集中交易的证券市场正式诞生，从此我国的股票交易市场初具雏形。2004 年中小板和 2009 年创业板分别在深圳证券交易所上市；2010 年 4 月，股指期货正式出现在我国的证券市场，我国开始正式出现了金融衍生品市场；2014 年上海证券交易所启动沪港通，2016 年深圳证券交易所启动深港通，自此内地和香港股票市场开始互联互通，实现地及香港的投资者通过当地证券公司或经纪人，在规定范围内买卖对方交易所上市的股票；2019 年 6 月 13 日，科创板正式开板；伦敦时间 2019 年 6 月 17 日，沪伦通正式启航，上交所上市公司华泰证券股份有限公司发行的沪伦通下首只全球存托凭证（GDR）产品在伦交所挂牌交易，上海证交所和伦敦股票交易市场的正式迈向互联互通。上海证券交易所上市的华泰证券股份公司发行的首只沪伦通下的全球存托凭证（GDR）在伦敦证券交易所挂牌，上海证券交易所及伦敦证券交易所也实现了相互连通。

我国证券公司的规模不断扩大，业务范围也随着证券市场的发展变得越来越广，投资者、客户数量和交易额成倍增长。但是近几年，市场开放程度不断提高，同业竞争日益激烈，证券公司只能通过不断调低佣金来挽救日益下滑的经纪业务，佣金几乎触底成本线。与此同时，金融行业也处于深化改革和强金融监管时期，内部竞争与外部压力都促使证券公司需要新的业务增长点，因此调整经纪业务结构，发展财富管理业务势在必行。虽然目前的财富管理业务还不能与银行业相比较，但是证券公司在市

场上也有着独特的优势和发展机会，与其他机构相比，证券公司更熟悉资本市场的投资行为，拥有完整牌照，资产获取能力强，同时还有专业能力很强的投研团队；同时，近年来券商对高净值客户财富管理业务及公司财富管理部门的大力发展，也使其提升了自己在同类型金融机构中的竞争力。

招商银行与贝恩公司合作发布的 2019 年《中国私人财富报告》提出，中国个人可投资资产规模预计在 2019 年底首次突破 200 万亿，同时可投资资产在 1000 万人民币以上的高净值人群也将超过 200 万人。富裕人群数量和资产规模的不断攀升，这两个“200 万”推动着财富管理业务的强烈需求，带动着财富管理行业的不断发展。

G 证券股份有限公司成立于 1996 年，是中国领先且具有强大综合竞争力的证券金融集团，拥有强大的创新能力和境内外一体化业务平台。作为 G 集团的核心金融服务平台，G 证券受益于集团的品牌优势和各类子公司之间的协同效应。公司向包括企业、金融机构、政府及个人在内的庞大且多元化的客户群提供全方位金融产品和服务。公司的主要业务条线包括经纪和财富管理：向零售客户提供经纪服务，代理其进行包括股票、基金、债券、ETF、期货、期权和其他证券的交易，为其提供个性化的财富管理服务，并销售由本公司自主开发或第三方开发的理财产品。2016 年 12 月 20 日，G 证券发布首份《G 证券 2017 年度财富管理白皮书》，并提出投行型财富管理新模式概念，正式布局“高净值客户”财富管理业务。

基于 G 证券发展战略定位，使其在高速发展财富管理业务的同时也存在很多发展不适综合症，上述诸多原因构成了本文的研究背景。本文通过分析 G 证券财富管理业务的发展现状，运用 7P 营销理论，探讨 G 证券公司财富管理业务营销策略新路径，希望能对公司的业务决策提供思路，同时也能为同类型的券商和发展中的中小型证券公司在财富管理业务的发展上提供思路和借鉴。

1.1.2 研究意义

十九大报告提出的三大攻坚战中，金融资产风险的防范和化解排在首位，金融改革使所有金融机构都面临巨大的挑战。2018 年 4 月 27 日，《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（以下简称“资产新规”）正式发布，新规明确要求打破刚性兑付，使得各金融机构在政策上受到了更多限制，但也增添了更多的机遇和挑战。

在监管体系不断完善和健全的财富管理规范经营时代，从券商和银行等供给端来看，中国财富管理行业机构生态渐趋多元，创新产品日益丰富，服务理念也渐趋专业化，正朝着规范、健康、有序的方向发展；从高净值人群和快速增长的居民财富等需求端来看，客户对财富管理的专业机构和专业工作人员愈发依赖，财富管理业务在今后几年中都将处于黄金发展阶段，为券商的业务扩展站提供了大好的局面。面对当前

的市场形势，证券公司如何抓住机会，利用自身牌照优势、资管能力、投研能力、风控能力，撼动银行高粘性的高净值客户，并为其提供个性化资产配置方案和一站式综合金融服务，是证券公司是否能走向发展壮大的关键所在。

对于 G 证券公司高净值客户财富管理业务营销策略研究的意义主要在于以下两方面：首先，通过综合分析帮助 G 证券正视当前的市场环境，让其更加了解政策、了解对手、了解客户，明确正在面临的机遇与挑战；其次，结合 7P 营销理论制定适合 G 证券当前情况的营销策略，促进其营销理念转变，提升服务水平和创新能力，为今后的工作提供更加明确的方向。本文对 G 证券公司未来的发展具有一定现实指导意义，同时也对同行业同类型的券商有参考和借鉴作用。

1.2 研究内容与方法

1.2.1 研究内容

第一章，绪论。主要介绍本文的研究背景和意义、研究的内容与方法、研究框架和重点，以及本文的创新点和不足之处。

第二章，相关理论和研究。借鉴和参考相关文献对财富管理，主要是券商的高净值客户和财富管理业务的相关研究，对所运用的营销理论进行介绍。

第三章，G 证券公司财富管理业务简介。简述 G 证券的企业概况，然后介绍公司财富管理业务的发展现状。

第四章，G 证券财富管理业务的营销环境分析。首先分析其财富管理业务的宏观环境环境，包括：政策法律环境、经济环境、社会环境和技术环境；其次进行证券行业竞争环境分析，通过行业发展概况，分析现有竞争者之间的竞争、潜在竞争者进入的威胁、替代品的威胁、产品提供方和服务提供方和客户议价能力；然后，根据高净值客户群体现状对客户需求进行分析；随后进一步分析 G 证券财富管理业务内部环境，其中涵盖公司治理和架构、人力资源、IT 技术开发、产品服务开发、风险与合规管控、市场营销和渠道拓展及客户关系管理与服务；最后，通过对外部环境带来的机遇与挑战和 G 证券公司自身优势及劣势的梳理，进行 SWOT 矩阵分析，给出 G 证券财富管理业务的发展方向及策略组合的基本思路。

第五章，G 证券高净值客户财富管理业务的市场细分、目标市场选择和市场定位。通过对高净值客户群的细分，确定目标市场，并明确市场定位。为后续根据客户资产状况和风险等级，制定不同的投资组合，提供差异化服务提供依据。

第六章，G 证券高净值客户财富管理业务营销策略。根据 7P 营销理论，制定了针对产品、价格、渠道、促销、人员素质、服务过程和有形展示的策略。

第七章，G 证券高净值客户财富管理业务营销策略的保障措施。为保证前文制定的营销策略得以有效实施，达到理想效果，公司还需要配备一系列保障措施，分别从前中后台多轮驱动、科技助力服务智能化和推动企业文化建设三个方面进行阐述。

第八章，结论与展望。做好高净值客户财富管理业务的营销策略并非一蹴而就，还需要不断学习和完善，未来 G 证券将在金融产品、部门协同、服务营销等方面不断突破，最终实现财富管理业务新局面。

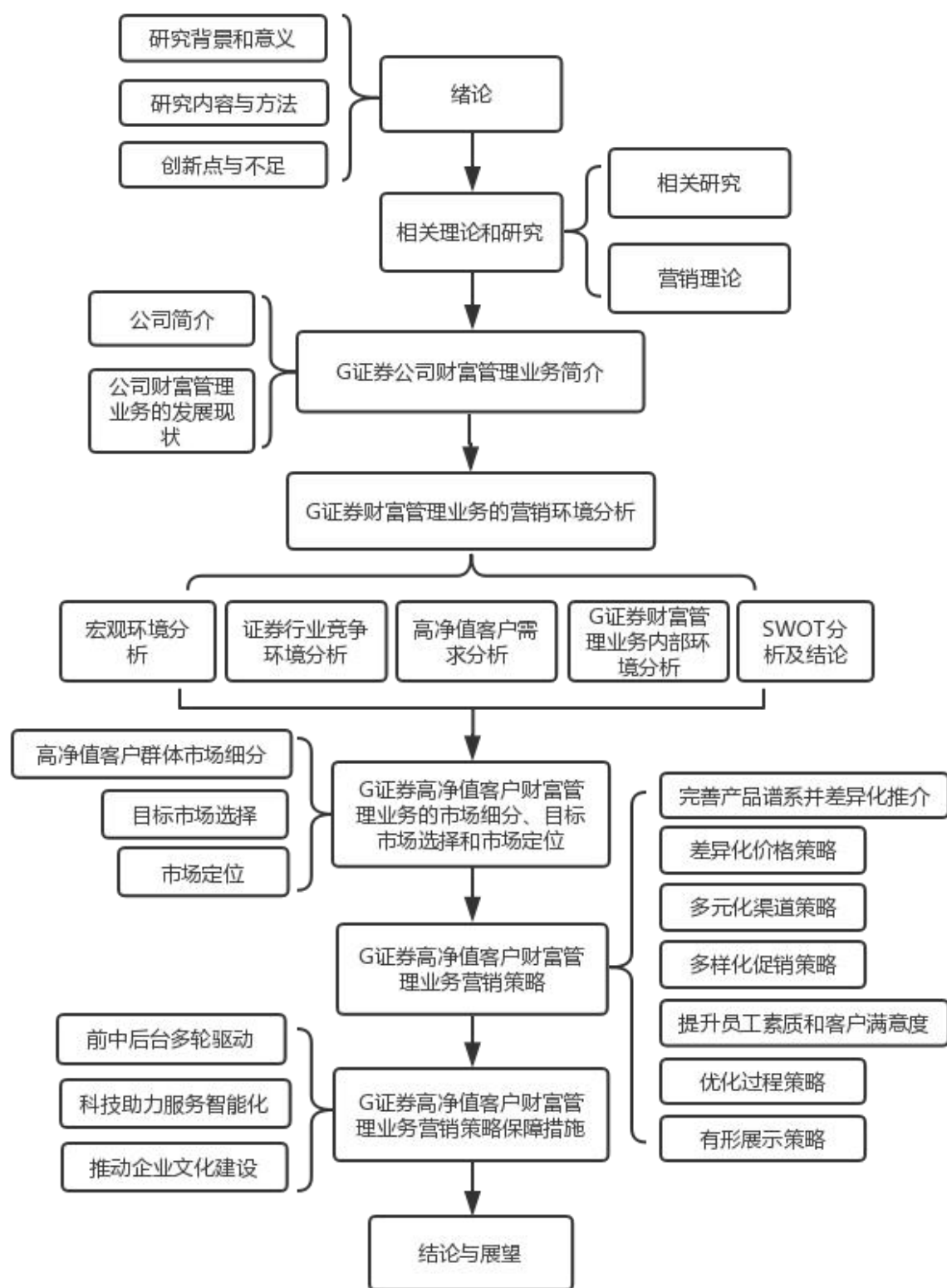


图 1-1 研究内容技术路线图

1.2.2 研究方法

本文综合运用了以下研究方法：

文献研究法。通过中国知网、万方数据库等文献数据库队相关刊物和论文的进行阅读、查找，并做出理解和归纳，同时对其他学者的书籍和论著进行全面的阅读和分析，了解国内外关于财富管理案例的理论和研究，为 G 证券高净值客户财富管理业务营销策略的改进提供更加明确的理论指引。

案例分析法。对处于转型期的证券行业来说，开展财富管理业务有着非常重要的意义，本文以 G 证券为分析对象，结合企业的具体情况，对营销情况和隐含问题进行分析讨论，从营销策略的制定探寻业务发展和进步的途径。

实地调研法。通过实地调查，与当地统计部门、银行及非银金融机构、G 证券公司总部和分公司的工作人员进行交流，了解他们在工作中面临的实际情况以及对财富管理业务的解读，收集研究数据，为更加了解全行业的财富管理业务概况提供依据。

访谈研究法。通过与 G 证券总部财富管理相关部门负责人交谈，了解公司对财富管理业务的规划、发展方向和策略；通过与财富管理客户进行交流，了解他们对证券公司财富管理业务的想法和期望，获得真实的现状为本文研究提供基础。

1.3 创新点与不足

1.3.1 本文创新点

运用现代管理学、营销学理论，探索宏观环境和行业竞争环境的机遇与挑战，结合 G 证券公司财富管理业务的发展现状和客户群情况，展开对高净值客户财富管理业务营销策略的研究，重点提到了目标市场细分，根据不同客户的状况制定专属的投资组合，实现了证券公司在财富管理领域的探索新思路，对国内其他同类型证券公司及非银金融机构拓展财富管理业务也有一定的参考价值。

1.3.2 存在的不足

目前各家券商仍以通道业务（即经纪业务）为主，产品销售、投资顾问、财富管理业务为辅，财富管理体系的结构仍处于发展初期，以客户个性化需求为中心的财富管理模式尚不成熟。

由于笔者对券商高净值客户群财富管理业务所开展的研究高度和广度有限，许多详细的论证不够充分，还应更深入地对 G 证券公司以及同类型券商的成功经验和经

营模式进行更深层次的探索，但碍于行业竞争因素及公司业务的保密性，对一部分问题的分析存在诸多遗憾和不足。另外，G 证券公司研究所和业务部门所提供的内部数据和样本分析，尚不能代表所有同类型券商的实际情况，请各位专家评审谅解并提出宝贵意见。

第二章 相关理论和研究

本章首先介绍了当前与高净值客户和财富管理业务相关的研究,通过相关研究为接下来营销策略的制定带来一定启示和思路,同时对所运用的 7P 营销理论的发展和在财富管理业务中的运用进行介绍,为制定 G 证券高净值客户财富管理业务的营销策略打下基础。

2.1 相关研究

2.1.1 高净值客户的相关研究

高净值(又称 HNW)客户,一般指个人金融资产和投资性房产等可投资资产总值较高的社会人群。各金融机构在对高净值客户的界定标准略有差异,一般其可投资资产总值在 100 万~1000 万以上不等。2019 年 6 月 5 日招商银行和贝恩公司联合发布的《2019 中国私人财富报告》中指出,到 2018 年年底,中国个人可投资资产达到 1000 万人民币以上的高净值人群已有 197 万人,全国个人持有的可投资资产总体规模达到 190 万亿人民币,虽然私人财富市场增速较去年放缓,但仍具有增长潜力,预计年底将突破 200 万亿大关。报告还显示,在新经济、新动能的推动下,企业中、高级管理层与专业人士为代表的新富群体涌现,已成为高净值人群的中坚力量。^①

目前有关高净值客户的研究主要集中在高净值人群现状、客户群特征以及客户需求趋势几个方面。当前,中国正处于财富由创富一代向二代传承转移的过渡阶段,40 岁以下的 80、90 后青年人正逐步成为高净值人群的中坚力量,财富管理客户结构正逐步走向年轻化。年轻人群有着和上一代客户截然不同的财富管理目标、风险偏好、投资方式与产品服务需求,这就迫使各金融服务机构全面升级金融业务。

高净值客户的理念正快速转变,由单纯追逐收益转向追求专业资产配置、财富传承和综合金融服务,并演变为“创富、守富、传富、享富”层次鲜明的需求。财富管理业务的竞争必须“以客户为中心”,了解并掌握客户当前需求,同时对客户需求的变化保持敏锐洞察力,是提升高净值客户对财富管理服务满意度、忠诚度的关键所在。高净值客户与财富管理相关的需求趋向多元性和分散化,绝大多数高净值客户都希望能有一个“综合性”“常态化”的平台来覆盖其财富管理、日常生活和社会交际需求,提升其获得感和幸福度。^②

^① 招商银行,贝恩公司. 2019 年中国私人银行财富报告[R].2019.6.

^② 农银大学武汉培训学院课题组,何独业,林小平,欧阳敏姿,房婉秋.高净值客户需求变化趋势与私人银行转型发展[J].农银学刊,2019(02):32-38.

2.1.2 财富管理业务的研究

（一）国外财富管理模式研究

财富管理这一形式始于 18 世纪末的瑞士，20 世纪 90 年代开始在欧美盛行，以私人银行的形式兴起并发展迅速，专门为贵族提供私人金融服务。到目前为止，欧美发达国家仍然是全球财富管理业务最发达的地区，其财富管理业务包括证券交易、资产管理、投资咨询、财富传承、房地产贷款咨询业务等业务；此外，还有为超高净值人群量身定制的私人业务，例如多元化金融资产组合产品、私募股权以及为管理超高净值家族财富而专门设立的家族信托办公室。

如今，财富管理已经成为各银行及非银金融机构竞相追逐的核心业务之一，全球财富管理市场主要集中于北美、西欧、亚太三大区域，三个地域因历史、国情、投资风格的差异，盈利模式也不尽相同，但唯一不变的共同点就是：以客户为中心。

（1）北美的财富管理模式

以交易驱动或产品驱动的全市场配置的服务模式。北美地区的高净值客户以自力更生型为主，大多为企业主或公司高管。这一类客户更倾向于掌握主动权来管理自己的资产，包括其持有的投资组合、对冲基金和其他类型的高风险资产。总体来说，北美的财富管理模式是以产品创新为中心，财富管理机构持续增长的利润来源是产品化模式。

（2）西欧的财富管理模式

通过综合化经营以满足多层次需求为目的的服务模式。在欧洲，私人财富增长的重要影响因素是遗产继承，因此西欧高净值客户把财富的安全性视为重中之重。而受欧洲高税率等因素的影响，西欧高净值客户更倾向于离岸理财管理市场。综合性金融机构有着齐全的业务条线，财产继承、税务筹划和养老金规划等服务已成为西欧财富管理的主要领域。^③

（3）亚太地区的财富管理模式

亚太地区主要以日本作为发达国家的代表，其财富管理产业与欧美非常相似，但同时也具有独特的地域特色。日本人的投资习惯趋于保守，储蓄利率很高，所以日本的财富管理机构以大型混合金融集团为主导模式，集团成员可以发挥各自优势，相对独立地为高净值客户提供各具特色的财富管理服务。其盈利模式并不像我国收取间接服务佣金，而是直接收取服务费。

（二）国内券商财富管理模式研究

相较于欧美发达国家金融机构提供的财富管理服务，我国券商的财富管理业务还

^③ 杨华辉.多元化需求下财富管理创新模式研究[J].福建金融,2015(08):19-22.

没有那么成熟，甚至可以说还处于起步阶段。目前，我国财富管理业务的构成主要包括以下几种：商业银行的投资理财、信托公司的私人信托以及基金管理公司的资产管理。证券公司的财富管理业务仍然属于刚刚起步并且规模也比较小，从产品到服务两方面的发展都比较缓慢。但是，刚起步和规模小从另一个层面来说也是我国证券公司面临的机遇，而且值得一提的是，2017年以来，以海通、广发、中信等多家券商都将传统的经纪业务部改为财富管理部，也在过去的两年多时间里发展趋向成熟，买方投顾模式和数字化管理模式已萌芽，并且逐步走向主流。

资管新规出台后，刚性兑付被打破，定价机制也随之改变，各资产市场化的公允价值重新回归，虽然增加了风险系数，但与此同时财富管理机构也再次在整个产业价值链中占据主体地位，同时由于净值化管理是对专业投资水平的考验，客户会更需要专业的投资顾问提供专业建议，因此，“专业性”是我国券商财富管理业务的核心竞争力。买方投顾模式下，客户、基金公司、销售渠道三者利益保持内在一致，投资顾问收入来自于客户资产规模的增加，也就是说资金流和利益流都紧密围绕客户，客户的主体地位明显。

当前，中国数字财富管理市场呈现出与流量型互联网平台、创新型互联网平台、垂直信息平台、综合互联网机构和传统金融机构并存的差异化发展模式。总体而言，财富管理的数字化转型并未与主要基于委托理财产品的商业模式分离。数字财富管理转型仍处于起步阶段，数字管理现有的成熟应用主要集中在智能营销上，同时也应用于用户运营。

随着经纪业务佣金率的不断降低，许多证券公司将经纪业务部门改为财富管理部门，在财富管理业务发展的多方面探讨中取得了一定的成效。然而，从实际发展的角度来看，我国券商的财富管理模式与真正意义的财富管理之间仍然存在很大差距，还有很漫长的路要走。^④也正因如此，借鉴欧美和日本证券金融公司财富管理发展模式，洗手其成功经验，对我国证券公司加快财富管理业务的发展具有重要意义。

2.2 7P 营销理论

2.2.1 7P 营销理论的发展

7P 营销理论(7P Marketing Theory)是 1981 年由布姆斯和比特纳 (Booms&Bitner) 两位营销学家所提出，是在传统市场营销理论 4P 即产品 (Product)、价格 (Price)、促销 (Promotion)、渠道 (Place) 的基础上增加三个 “P” 后得出的更先进的理论，这三个 “P” 都围绕服务性展开，即：人 (People)、过程 (Process) 和有形展示

^④ 张同胜,边绪宝.国外证券公司财富管理的启示[J].金融发展研究,2020(03):90-92.

(Physical evidence)。4P 营销理论和 7P 营销理论之间的差异主要体现在新加入的三个 P 中，总体而言，4P 是实物营销的基础，专注于早期营销对产品的关注，而 7P 则是服务营销的基础，更重视后期所提倡的对除产品以外服务的关注。

很显然，随着市场环境在几十年中的变迁，4P 营销理论已经无法满足当前的营销环境，尤其是无法解决服务行业的营销问题。越来越多的专家学者一致认为，消费性产品和服务性产品的营销之间确实存在着很大的本质上的区别，服务性产品具有四大传统 4P 无法深入解决的问题：第一，购买前看不见尝不到也摸不着；第二，服务与消费是同时发生的；第三，服务无法库存，没有滞销再卖；第四，服务质量是时刻在变化的，不同服务人员所提供的服务质量可能天差地别。如此种种，布姆斯和比特纳认为，需要加入人为元素、服务环境和顾客获得服务必经的过程来强化传统营销理论，因此 7P 理论孕育而生。7P 强调了人员在营销活动中的重要性，其中包括员工参与对实现整个营销活动的重要作用，对客户在营销活动中的参与与配合予以足够重视，把对外与客户的营销活动过程及对内各部门之间的分工合作过程都放到了同等重要的位置。保持公司与客户之间的高水准直接接触，让服务和消费过程同时进行，用这些公司本身可以控制的要素来改变客户的认知 和对品牌的态度，这是公司成功的营销组合策略中不可或缺的元素。

2.2.2 7P 营销理论在财富管理业务中的运用

证券公司财富管理业务的营销，究其根本，就是一种针对证券金融产品所提供的资产配置建议和综合金融服务的营销，7P 理论中以服务为中心的 3 个 P 就是财富管理业务营销策略中不可缺少的重要组成部分。如果说我国资本市场在发展初期强调的是卖方市场，证券公司有最终决定权，那么当前的资本市场已经演变为一个以客户为中心的买方市场，这也加剧了各大券商之间的竞争，如何抢占市场，怎样留住客户都是每一家券商面临的核心问题。运用 7P 营销理论，可以针对这些核心问题制定行之有效的营销策略。

首先，员工在整个公司的组织架构中占据着重要的部分，每一位员工为客户所做的举动都将化为客户感知的一部分，并且是最直观感受，所以对员工参与整个过程的作用表示高度关注，才会使员工认识到自己的重要性，从而为客户提供更贴心的服务。其次，重视为客户制定财富管理计划中的每一个环节，在此期间实时关注客户的变化和满意度，最大程度地调动客户的参与度和积极性，尽可能地满足他们的一切需求。

财富管理业务的核心是服务，证券公司不仅只是提供金融产品和交易场所的平台，更是为广大投资者服务的金融机构，要真正将金融服务理念落到实处，根据宏观环境和市场条件，通过一系列符合客户需求的产品类型和营销策略，为客户提供有盈

利空间的投资组合,一切根据客户的要求和实际情况,为其提供全面优质的定制服务。

市场营销与金融市场营销:

市场营销是指利用公司自有资源的优势,通过市场交易,以满足市场现实需求和潜在需求为目的进行的综合性商务活动,它以市场需求为中心,从市场开始,适应市场环境的变化,最终通过交易活动实现商品价值的交换。实质是通过公司的营销活动解决社会生产与消费之间的矛盾,使目标市场的需求得到满足,实现预期的公司战略目标。通过公司的市场研究和市场细分,寻找竞争对手短板以及市场空白,厘清自身优势确定目标市场,并针对性地研发与其相适应的产品,采用有效促销手段实现销售扩张,满足社会需求,增加市场份额,增加利润。

金融市场亦是如此,从金融产品的最初设计和推广,直至售后服务的成熟和完善的一系列过程,实质上就是金融机构将其产品推向市场,并被市场识别、理解和接受该产品的过程。在这一过程中,每一个环节都对金融企业起着重要作用。财富管理业务营销的过程就是金融产品营销的过程,是市场营销理论在金融领域中的具体应用。

第三章 G 证券公司财富管理业务简介

3.1 公司简介

G 证券股份有限公司（以下简称 G 证券）成立于 1996 年，其控股股东为中国 G 集团股份有限公司，是我国综合性中大型证券公司，有较强的综合竞争力和创新能力，并拥有国内外一体化综合业务平台。G 证券作为 G 集团的核心金融服务平台，得益于集团的协同效应和品牌优势，为庞大且多元化的客户群（包括企业，金融机构，政府和个人）提供金融产品和全方位金融服务。G 证券于 2007 年 5 月扩股增资，注册资本由 24.45 亿元增加到 28.98 亿元；2008 年 8 月，公司成功通过首次公开募股并在主板上市，募集资金 109.62 亿元，于同年 8 月 18 日在上海证券交易所挂牌。截至 2019 年 12 月 31 日，G 证券已设立 14 家分公司和 236 个正常运营的证券营业部，累计注册资本 46.11 亿元，净资产 490.19 亿元，总资产 2040.9 亿元。

G 证券的主要业务线条包括：

1.经纪和财富管理：为零售客户提供经纪服务，代理其进行股票、基金、债券、etf、期货、期权等证券交易；为零售客户提供定制化的财富管理服务，销售公司自主研发或第三方开发的金融产品。

2.信用业务：为客户提供融资融券、回购交易(含股票质押式回购、约定回购)、股权激励行权融资及融资租赁等信用业务服务。

3.机构证券服务：为公司和其他机构客户提供涵盖整个周期的一站式金融服务，包括投资银行，销售和交易，投资研究和主要经纪人服务。

4.投资管理：为客户提供资产管理，基金管理和私募股权投资管理服务，并从事私募股权投资和另类投资。海外业务：公司通过海外子公司 G 证（国际）和新鸿基金金融集团为客户提供经纪和销售，财富管理，投资银行，资产管理，投资研究和保险顾问服务。

3.2 公司财富管理业务的发展现状

2016 年 12 月 20 日，G 证券发布第一份《G 证券财富管理白皮书》，提出了全新的投资银行型财富管理模式的模式的概念，正式对“高净值客户”的财富管理业务展开布局。经过三年的摸索和发展，公司摸索出了具有自己特色的财富管理业务模式，业务走入正轨，截至 2019 年底，公司客户总数 390 余万户，其中高净值客户（资产量级 500 万以上）达到 15 万户。2020 年半年报显示，公司财富管理业务实现收入 23.71 亿元，

占主营业务收入 40.85%，除代销金融产品外，G 证券已开始针对买方生态进行业务布局，并开始优化财富管理业务中的客户分层和产品服务系统，还推出了“金阳光财富管理计划”等全新产品。公司财富管理业务现状总结为以下三点：

1.深度融合金融与科技，打造线上线下链接互通平台。

G 证券以“大财富”生态系统为核心，以金融科技驱动、互联网平台思维为支撑，通过资源互动生态圈的商业运营模式，为客户提供全面的金融服务方案。目前，G 证券财富管理事业部从原有的零售业务升级为“财富管理业务转型”，在以金融科技赋能为发展重点的同时提供智能支持体系，赋予财富管理转型更生动的金融科技驱动特色。此外，G 证券的财富管理业务正在销售服务和管理支持系统方面做进一步的增强和优化，从而提供更强大的稳定性。G 证券正在打造线上线下互联互通的服务平台，通过数字和多元化的线上线下链接服务，结合专业的前台，数字化的中台和敏捷的后台，为所有财富管理客户和专业投资者提供最直接的对接。

2.自主创新+产品聚合，提供“一站式金融超市”服务。

目前，G 证券的四个核心产品部门正在与 G 资产管理，G 期货和 G 宝德信等子公司建立多元化产品矩阵，为客户提供“一站式金融超市”服务，以满足其财富管理需求。同时也着力打造“阳光财富”品牌，根据精美产品内容、精准获客要求、精益的服务和卓越的管理，全面推进“三名”（名优产品，名店，名星）建设。

3.集团各公司协作联动，打造全景财富业务协同平台。

作为拥有全金融执照，以及跨内地和香港的国有大型综合金融控股集团，G 集团宣布于 2019 年启动六大 E-SBU（Ecosphere Strategic Business Unit）生态圈战略业务部建设，其中财富 E-SBU 发挥支柱角色，着重于构建三个综合服务生态链，分别是对公客户、个人客户和云生活。在合法合规的前提下，G 证券与 G 集团旗下组织在产品销售和客户资源协调方面保持密切合作，并在客户营销、客户和项目推荐、银行和证券三方存管、产品代销、投资类业务保持全方面合作，形成规范的协作机制，业务协同一直在不断提高质量和效率。

但与此同时，公司财富管理业务仍然面临目标市场选择不够明确、为目标客户制定的投资组合方案略显单一以及渠道布局不均衡等细节问题，为确保财富管理业务的稳步向前发展，还需要进一步优化、细化业务模式。

第四章 G 证券公司财富管理业务的营销环境分析

对财富管理业务的营销环境进行全方位分析，首先通过 PEST 分析模型对政治、经济、社会、技术宏观环境进行分析，其次通过对现有竞争者、潜在竞争者、替代品和客户议价能力四方面来分析当前证券行业财富管理业务的竞争情况，根据客户群体现状分析高净值客户需求，同时从公司治理架构、IT 技术开发、产品服务开发等七个方面解析 G 证券财富管理业务内部环境，最后得出营销环境分析结论。

4.1 宏观环境分析

4.1.1 政治环境分析

1. 国际环境的不稳定导致资产价值波动

中美贸易摩擦、石油价格战和美国降息潮等事件的发生带来的政治风险大增，致使经济活动也受到很大影响，而经济形势中的那些不稳定因素将使金融资产的预期收益产生很大程度的改变，从而引起其价值波动，影响财富管理客户资产的保值增值。

2. 资管新规的出台标志着资产管理行业迎来改革

2018 年 4 月 27 日，央行、银保监会、证监会、外管局四部委联合发布的《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（以下简称“资管新规”）。资管新规的出台打破了刚性兑付，规范了各类理财产品的标准，不仅有利于监管部门的监督，也有利于事前防范。同时，资管新规打破了资金池的概念，实现基础资产与金融产品一一对应，未来投资者将自行承担投资风险，承诺刚兑的机构会被惩罚，这意味着今后保本保息的理财产品将不复存在，随着资管新规的到来，各类金融机构的资产管理模式发生了巨大的变化。

3. 互联网金融的崛起为传统金融机构带来了全新挑战

近年来，互联网金融已经从“从无到有”发展为“从有到精”，抢占了大量客户资源，极大地挑战了证券公司财富管理业务的地位。互联网金融凭借其便捷的销售渠道，通过大数据分析客户的购买习惯，并智能地为客户推荐金融产品，这对以线下营业网点为主的传统金融机构产生了巨大影响。在这种形势下，为应对互联网金融带来的挑战，传统券商应充分利用互联网金融所没有的优势，将服务理念融入财富管理业务的全过程，使客户能够充分感受到无法在互联网上获得的“客户至上”的真实体验。

4.1.2 经济环境分析

根据国家统计局发布的数据显示，2019 年我国全年国内生产总值（GDP）990865 亿元，比上年增长 6.1%，其中第三产业增加值 534233 亿元，涨幅 6.9%，增加值占 GDP 比重为 53.9%，资本形成总额对 GDP 增长的贡献率为 31.2%。在过去的五年中，我国国内生产总值及其增速如图 4-1 所示。



图 4-1 2015-2019 年国内生产总值及其增速

数据来源：国家统计局

随着我国经济整体水平的发展，国民的口袋越来越鼓，2019 年国民总收入达到 98 万亿。自 2008 年以来，中国个人可投资资产呈持续上升趋势，招商银行与贝恩公司合作发布的 2019 年《中国私人财富报告》提出，个人可投资资产规模预计在 2019 年底首次突破 200 万亿，同时可投资资产在 1000 万人民币以上的高净值人群也将达到 220 万人。

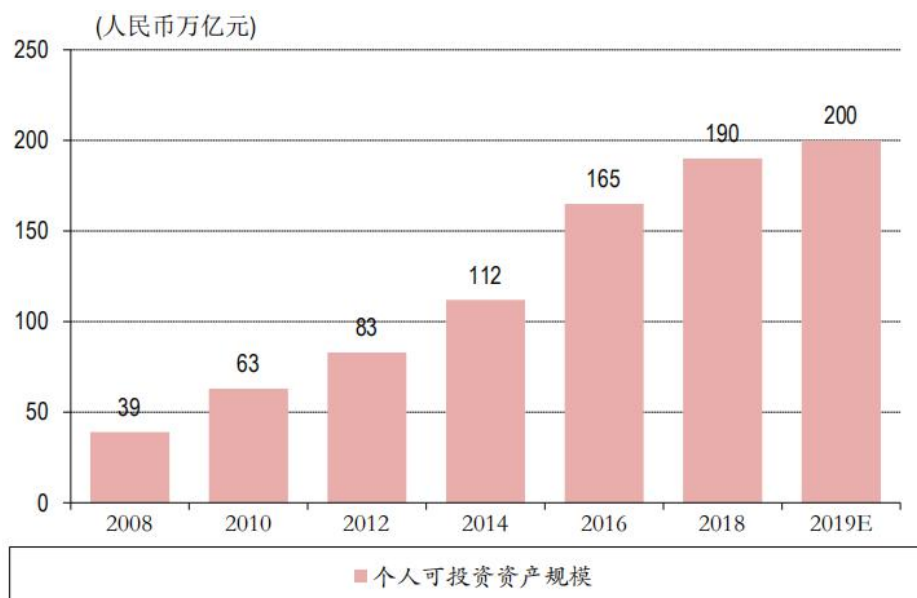


图 4-2 2008-2019 年中国持有个人可投资资产规模情况

数据来源：wind 数据库

逐年增加的国民个人可投资资产总额和不断攀升的高净值人群数量，对财富管理业务来说必然是积极的信号，但同时在当前宏观经济形势下，该业务面临的新挑战也不容忽视。经济下行，贸易战等外部压力显著，疫情对实体经济的冲击还未消散，宏观经济呈现“资产短缺”状态，致使资本市场随之震荡并增加诸多不确定性，同业竞争更加激烈，产品收益率却持续走低，销售难度越来越大。

4.1.3 社会环境分析

社会环境中所涵盖的内容比较广泛，如物理社会环境，包括地域特征、硬件设施等；还有心理社会环境，包括人的行为、风俗习惯、语言等。在此之中，与人口特征相关的因素对证券公司的财富管理业务影响很大，近年我国人口年龄结构呈现两大趋势，一是 90 后、00 后的新生代力量不断壮大，二是人口老龄化速度持续加快。

首先，90 后、00 后年轻人逐步成为生活方式、消费习惯、价值观念的新生主导力量，他们对财富管理的需求和 60 后、70 后有着本质的不同，这主要表现为时代的差异和生活方式的改变。年轻人的生活环境离不开“互联网”三个字，他们对数字化产品和互联网科技运用娴熟，智能手机、智能电脑、数字媒体、数字应用、无线网络在他们的生活中无处不在。所以这一代年轻群体可能更倾向于足不出户就能实现理财计划的互联网金融平台，那么如何发展这一潜在的庞大客户群，为他们提供怎样有吸引力的专属财富管理服务，是我们这类以线下营业网点为主的传统券商亟需解决的问题。

其次，从 2006 年开始，我国老龄人口以年均增加 0.29% 的速度上涨，2019 年我国 65 岁及以上的人口数量已经突破 1.7 亿，占总人口数量的 12.6%，并且这一数据预计在 2050 年将达到 30%。这一数值预示着我国将在未来的十年间进入中度老龄化社会，社保压力持续上行，养老体系负担增加，国民对自身的资产保值以用来为日后养老资本打下牢固基础的需求也会随之加大，这也需要财富管理专业人士做出顺应环境的资产规划和建议，以满足市场需求。

4.1.4 技术环境分析

当前互联网大数据、云计算等金融科技的发展势头迅猛，各行各业都离不开科技技术的支持，财富管理业务也不例外，在科技的推动下，券商的财富管理业务正在向智能化发展，其中客户关系管理（CRM）系统和风险控制系统等工具对科技技术支持的需求尤为突出。据统计，量化策略和程序驱动的交易在美国证券交易中占九成之多，由于机器不受情感和状态的影响并且可以连续工作，因此它们可以更好地及时捕获机会和风险，这已成为财富管理领域的重要发展方向。另外，“以客户为中心”的客户关系管理系统已经在各家券商中普及，用互联网和科技技术将券商与客户之间的桥梁架接起来，突破物理距离实现客户需求和机构服务的实时交流互通，从而提升客户管理质量，使券商的财富管理业务服务变得更加优质和高效。

4.2 证券行业竞争环境分析

4.2.1 行业发展概况

1. 经济发展推动行业崛起，券商规模扩张使得竞争加剧。

随着我国经济发展和金融市场的快速崛起，资本市场也不断成熟逐步向发达国家靠拢，证券行业作为金融体系三大支柱，从 90 年成立至今整整三十年的锤炼也已走向良性发展正轨。根据证券业协会统计，截止到 2019 年底，证券公司总数已经增长至 133 家，比 2011 年增加了 24 家，增幅 22%（如图 4-3），十年来增速迅猛。这 133 家证券公司在 2019 年度实现营业收入 3604.83 亿元，比去年同期增长 35%。



图 4-3 2011-2019 年我国证券公司数量变化情况

数据来源：证券业协会

证券公司规模的扩张一方面说明了行业发展迅速，但也从另一方面说明券商同行之间的竞争也正在加剧。

2. 行业集中度居高不下，头部效应明显。

我国目前正在积极推动金融向实体经济的回归，证券行业营业收入集中度（行业排名前十的证券公司所占市场份额）连续 7 年呈 40%以上的高占比，2019 年证券行业营业收入集中度为 45%，这一数据不仅使得同行竞争更加白热化，业绩不佳的中小券商也面临着被兼并甚至淘汰的风险。财富管理这类新兴业务，由于受限于试点政策和牌照发放要求，导致其集中度也比传统业务更高。

根据中国证券业协会以各证券公司经审计数据为依据发布的 2019 年证券公司经营业绩指标排名情况显示，营业收入排名前五位的证券公司为：中信证券 268.67 亿元、国泰君安 211.54 亿元、华泰证券 177.27 亿元、海通证券 158.77 亿元和广发证券 151.80 亿元，其中中信证券以实现净利润 122.29 亿元取得营业收入和净利润双料第一，是行业中名副其实的龙头老大。

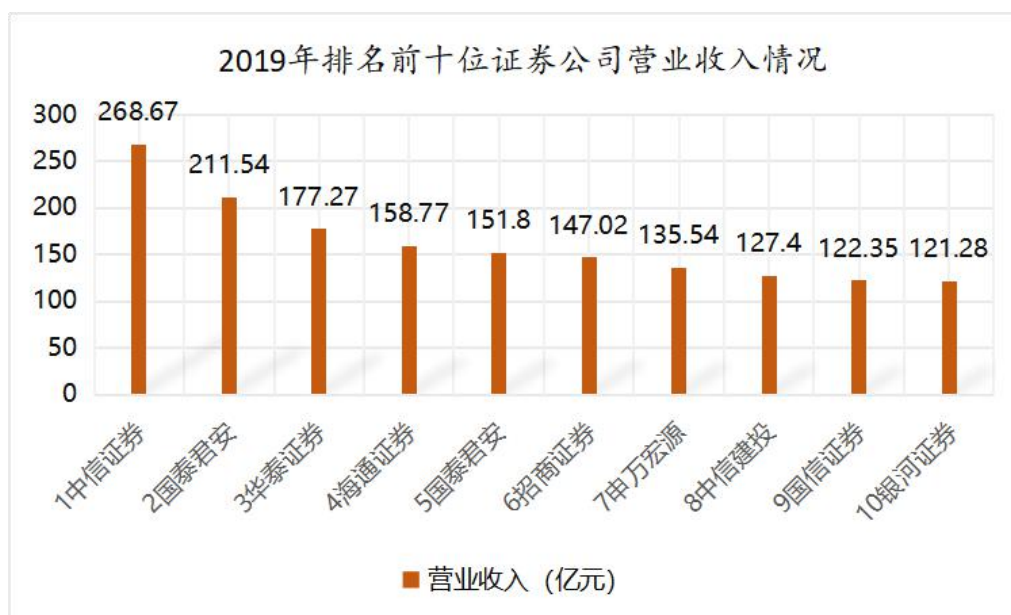


图 4-4 2019 年排名前十位证券公司营业收入情况

数据来源：证券业协会

3. 行业竞争激烈，经纪业务进入转型阶段。

近几年，金融行业也处于深化改革和强金融监管时期，与此同时，市场开放程度不断提高，同业竞争日益激烈，证券公司只能通过不断降低佣金来挽救日益下行的经纪业务，佣金几乎触底成本线。传统经纪业务作为证券公司的核心业务，其收入对公司整体收入表现起着决定性作用，佣金的下滑会直接造成代理买卖证券业务净收入下降。2014 年 6 月至 2015 年 6 月的牛市时期，代理买卖证券业务净收入高达 2691 亿元，但紧接着在 2016 至 2018 连续三年断崖式下降至 623.42 亿元，三年降幅均在 20% 以上，2019 年这一数据虽小有回升，但仍然只有 787.63 亿元，和高光时代不可同日而语。

外部环境压力与行业内部竞争都促使证券公司增加新的业务增长点，因此调整经纪业务结构，打破传统模式，发展新型经纪与财富管理业务势在必行。

4.2.2 现有竞争者之间的竞争

G 证券在 2018 和 2019 年证券业协会公布的经营业绩排名情况中，总资产和净资产的排名分别位于 11 和 12 名，虽暂未进入行业前十，但与第十名的差距逐年缩小，向行业第一头部券商靠拢的形势比较乐观。我国券商的财富管理业务启动于 2010 年，开展此项业务的证券公司均为各业务线条成熟有序推进、产品线丰富、专业队伍庞大以及具有一定资金实力中大型券商。G 证券作为中大型券商，虽然凭借扎实的业务基础、广泛的业务范围和庞大的客户数量在 133 家证券公司的经营业绩排名中位列

十一，但是打入行业前十仍是不变的努力方向，那么排在其之前的十家证券公司就是 G 证券的主要竞争对手，其中代表为广发证券、招商证券、华泰证券和中金公司。

广发证券是开展财富管理业务最早的券商，2010 年便整合其经纪业务、资产管理业务、投资银行业务及专业的研发团队等资源成立了财富管理中心。经过十年发展，如今的广发证券已经拥有由 1600 多名专业人才组成的投资顾问团队协助客户制定财富管理计划，同时通过专属财富管家为客户提供交易咨询、增值服务和客户关怀等多方位服务体验。在科技方面，广发证券紧跟互联网时代的步伐，全面升级“易淘金 App”，使其由移动交易平台升级为交易和理财并行的财富管理终端；同时广发自主研发的人工智能“贝塔牛机器人投顾”也在线上为客户提供智能推荐、智能定投等财富管理服务。在营业网点方面，广发证券近几年新设立的营业部多以沿海地区为主，同时积极布局海外市场，力求整合发达地区和国内外资源，全面扩大财富管理业务规模。

招商证券的主要优势是拥有全业务牌照，可为其财富管理客户提供比其他同类型券商更丰富、更全面、更多元的高附加值财富管理服务，同时也是业内首个进行系统梳理和优化客户服务体系的券商。在加强产品创新、丰富产品种类、持续提升客户服务能力和资产配置能力的同时，招商证券在金融科技方面也投入了很大的精力，借助 AI（人工智能）、大数据、云计算等尖端技术，推出了“数据魔方”智能投资顾问产品，以满足线上线下全类型客户的财富管理需求。

华泰证券的核心竞争力是其行业最大的经纪业务规模，这就拥有了庞大稳定的客户群，为其财富管理业务的开展打下了坚实的基础。华泰证券的财富管理体系是以美国知名智能投顾平台 AssetMark 为借鉴原型，着重于专业投资顾问团队的建设 and 人员财富管理能力的培养，根据证券业协会统计数据显示，其公司总部从业人员中投资顾问占比超过 27%，数据在全行业首屈一指。同时，华泰在互联网布局的时间方面也早于同行，2014 年便推出“涨乐财富通”财富管理平台和金融科技系统，并在近几年持续强化大数据分析能力不断挖掘数据价值，以“数据驱动增长”为核心理念，形成了服务更智能、数据更精准的移动金融服务系统。华泰证券以专业团队和科技平台为两大重点推进财富管理深化转型，体系化优势日益凸显。

中金公司是中国内地第一家中外合资的券商，“混血”的先天优势使其于 2007 年便开展了财富管理业务，不仅有着十余年的财富管理经验，还同时配备了“中金香港财富管理部”专门负责香港和海外子公司的财富管理业务，在海外市场方面比同行更具优势。中金财富管理部与香港和全球的主要金融机构，如各大投资银行和商业银行等已建立交易合作关系，可以为财富管理客户提供覆盖更广、更加国际化的资产配置选择。2016 年，中金公司从中央汇金收购中投证券的全部股权，进一步扩大了公

司布局扩充了客户资源，夯实其财富管理市场。腾讯控股和阿里巴巴集团两大互联网巨头先后于 2018 年 9 月和 2019 年 2 月入股中金公司，均成为其前十大股东，这也标志着中金在金融科技创新方面的发展战略，积极探索信息科学技术在金融领域的应用，提升财富管理业务能力，为客户提供更优质的服务。

4.2.3 潜在竞争者进入的威胁

截止到 2019 年底，我国共有证券公司 133 家，由于严格的制度和高门槛的准入条件，成立一家新的证券公司具有较高难度，从这个角度来说目前现有的券商面临新成立公司的威胁并不大。所以，这 133 家证券公司中，尚未开展和未来可能布局开展财富管理业务的中小型券商便是 G 证券潜在的竞争者。

财富管理业务在中大型证券公司范围内几乎已经实现全覆盖，而绝大多数中小型券商受制于自身条件，其财富管理业务存在以下三方面的进入壁垒：

1.资本进入壁垒。由于证券行业的运转情况会对我国金融市场稳定程度造成影响，因此国家不仅对成立证券公司的资本规模有很高的门槛，并且证券商开展的业务范围决定其注册资本，综合型券商的最低注册资本标准为 5 亿元人民币。所以许多小型券商直接受注册资本限制，并不能开展财富管理业务。

2.客户基础进入壁垒。中小型券商营业部覆盖面相对较小、客户基础薄弱，并且符合财富管理业务标准的高净值客户数量更是有限，业务开展的可能性很低。

3.专业人才壁垒。服务于财富管理客户的理财顾问最低门槛是具备投资咨询资格，部分要求较高的券商还要求取得注册金融分析师，然而中小型券商的从业人员中具有此类资格的人数并不充足，专业团队力量薄弱，很难跟上财富管理客户需求。

综上所述，尚未开展和未来可能布局开展财富管理业务的中小型券商在财富管理业务体系的形成上还有很长一段路要走，对 G 证券的财富管理业务发展暂时不构成威胁，但近年来金融市场的发展迅速，政策瞬息万变，对其未来态势也不能掉以轻心，需要保持持续关注。

4.2.4 替代品的威胁

除证券公司外，商业银行和其他非银机构，如基金公司、信托公司、保险公司、互联网金融公司和第三方财富管理机构等都有财富管理或者形式类似的业务，这些业务对客户来说都可以互相替代，尤其是商业银行和第三方财富管理机构所提供的财富管理服务对券商最具威胁性。

各大商业银行目前普遍设有私人银行业务，为其高净值客户提供投资与管理服

务，这与证券公司的财富管理业务高度相似并具有可替代性。银行开展财富管理业务的时间先于券商，并且拥有庞大的客户基础和品牌影响力，近年来我国商业银行的私银业务发展迅猛，根据中国建设银行和波士顿咨询公司联合发布的《中国私人银行报告 2019》显示，业务规模排名前十的商业银行合计客户数量为 64.25 万人。银行总是在客户心中被贴上“安全”的标签，而且相对于证券公司，高净值人群对银行也更为认可。

同时，诺亚财富、恒天财富等第三方财富管理机构近两年开始出现于北京、上海及沿海一些经济比较发达的城市，作为独立机构的第三方理财，不代表任何公司，而是从非常公正的立场出发，以客户的实际情况为基础分析其资产状况和理财需求，一次判断选择客户所需的金融工具，提供财富管理计划。这类机构目前在我国还处于起步阶段，所占市场份额仅为 5%，但在香港这一数据为 30%，欧美发达国家这类机构所占市场份额更是高达六成，这预示着我国第三方财富管理机构还有着很大发展潜力和广阔的发展空间，未来可能对 G 证券等同类券商和金融机构带来的威胁不容小觑。

4.2.5 客户议价能力

证券公司经纪业务的客户议价能力主要是指客户要求降低佣金、手续费等价格，或在价格不变的情况下提高服务质量。而财富管理业务的客户群有别于传统经纪业务客户，多为个人资产雄厚的企业主和金领等高净值人群，他们的财富多为通过长期自身努力和自主经营逐步累积起来的，所以对资金有着很强的自主控制需求，同时因为对资本市场和金融机构比较了解，对财富管理提出的个性化要求也更多。

传统经纪业务中，交易量越多、资产规模越大的客户，越青睐于佣金率低的证券公司，但是对于选择财富管理业务的高净值客户来说，佣金的高低并不能成为他们选择目标机构的主要标准，他们更注重的是资金的安全和资产的保值效果。只要证券公司能够提供与佣金相匹配的财富管理方案，满足高净值客户的资金安全和资产保值升值要求，那么较高的佣金和管理费用是可以被接受的。所以，在财富管理业务中，一味通过降低佣金来吸高净值客户的策略并不能取得很好的效果。

因此从需求方面来看，财富管理业务的高净值客户具有很强的议价能力，专业能力强大与否，决定了一家证券公司对高净值客户的吸引能力。

4.3 高净值客户需求分析

4.3.1 客户群体现状分析

通过与财富管理部门负责人和投资顾问的交流,以及根据公司现有客户内部资料和公司研究所提供的数据进行分析汇总,G 证券财富管理业务客户现状可以总结为以下六个方面:

1.年龄:高净值客户的年龄层明显集中于 45 岁至 60 岁,占比高达 70%。但同时值得注意的是,近两年的新增客户中二代传承数量明显上升,30 岁至 40 岁的客户占比攀升至 20%;

2.行业:高净值客户中企业主和金领仍然是“主力军”,占比达到了客户总数的 80%,他们所在的行业 50%为生产型企业,这与 G 证券总部地处长三角地区不无关系,另外占比较大的行业还包括金融、医疗、贸易,总计占比达到 30%;

3.资产规模:财富管理客户中,可投资资产达到 5000 万以上的客户占比为 5%,比例虽小,但其贡献的销售额已经超过业务销售总额的一半,资产规模在 500 万~1000 万的客户达到 55%,占比最大,因此做好不同资金规模客户的投资组合方案和差异化产品服务是对高净值客户的营销突破点之一;

4.风险偏好:谨慎性客户占比 78%,稳健型客户占比 12%,积极型客户占比 6%,保守型和激进型客户占比很小;

5.投资产品类别:基金类产品占比 95%,OTC(场外交易市场)产品占比极小,在基金类产品中按资金募集方式来看,公募基金占比 85%,按开放赎回情况来看,封闭式基金占比 91%,私募基金、资管产品和开放式基金占比较小;

6.需求侧重:对财富安全和财富传承的重视程度超越资产收益率,是客户最注重的方面。

4.3.2 客户需求分析

在我国经济和财富市场增速放缓与近两年市场波动的背景之下,高净值客户对市场认识加深,由于认识到了市场的不确定性,避险情绪也随之增强,一方面保证财富安全和财富传承依然是最重要的财富目标,另一方面创造财富和享受财富成为新晋重要需求。

结合 G 证券总部每年对客户需求的调研数据,高净值客户的财富管理目标有鲜明的层次,大致可总结为以下四个方面:创造财富(占比 16%),守护财富(占比 20%),传承财富(占比 22%),享受财富(占比 42%)。不难看出,在满足财富保值增值的最基本需求的前提下,随着高净值客户逐渐步入老年,他们更加重视财富安全稳定地传承给下一代,同时值得注意的是,近年来由于消费升级而衍生的高质量生活服务类需求发展迅速。

从资产配置方案来看,投资单一产品的财富管理客户占比虽有所下降,却依然对

公募基金有着很高的依赖度。但值得注意的是 2019 年起，高净值客户受市场走势和打破刚性兑付政策影响，深刻体会到依赖单一产品取得快速收益的时代已经过去，财富需要进行专业且多元的配置，同时还要根据实时市场情况做出适当调整，才能真正实现资产的积累和增值，这意味着未来财富管理客户可能会更愿意尝试多元化的资产配置和投资组合方案，以达到分散风险的目的。

还需要关注的是，新经济崛起推动企业中高层管理人员与专业人士等新富人涌现，这类人群具有良好的教育背景经历资本市场洗礼，更加成熟理智，投资风格稳重求进，对财富管理机构产品筛选、资产组合、风险控制和客户体验等方面要求较高，这就要求券商不断提高专业能力以适应瞬息万变的市场需求。

4.4 G 证券财富管理业务内部环境分析

4.4.1 公司治理和架构

G 证券总部位于我国的金融中心——上海，目前在全国三十一个省份一百多个城市设有 277 个分支机构，其中包括 14 家分公司和 236 个证券营业部，并规划在未来两年内将分支机构增加至三百家以上。

1. 治理结构现状

董事会：G 证券董事会为股东大会的常设权力机构，共有 11 名成员，其中董事 5 名，外部董事 6 名（包括 5 名独立董事和 1 名执行董事）。董事会下设四个专门委员会，分别为薪酬提名与资格审查委员会、战略发展委员会、审计与稽核委员会、风险管理委员会，薪酬提名与资格审查委员会和审计与稽核委员会中独立董事人数均占总人数的半数。

监事会：G 证券监事会是股东大会的派出监督机构，由 9 人组成，其中监事长 1 名，监事 2 名，职工监事 3 名，外部监事 1 名，成员包含股东代表和职工代表。监事会下设治理监督委员会和风险与财产监督委员会。

2. 组织结构现状

G 证券的组织架构与我国其他大型券商采取的结构相似，沿袭了传统的集权制模型。公司部门设置分为三大类：业务部门，包括经纪和财富管理业务部、投资银行事业部、固定收益管理总部、零售业务管理总部和研究所等部门；行政部门，包括公司办公室、党群工作部、人力资源部、计划财务部等部门；除此之外还设有信息技术部等其他运营支持部门，以及其他各地区子公司、分公司和营业部。组织结构如图 4-5 所示：

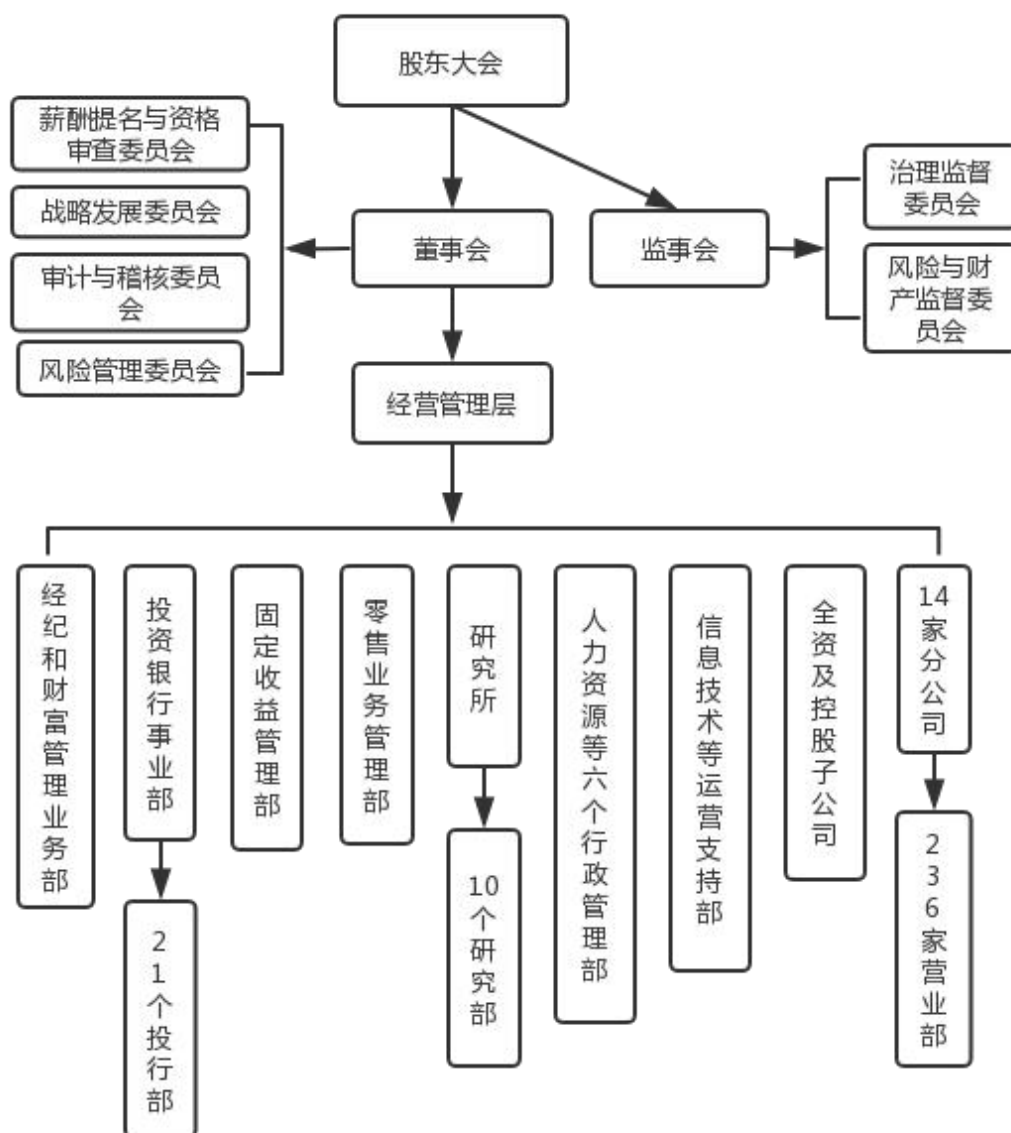


图 4-5 G 证券公司组织架构图

3. 股权结构现状

截止到 2019 年 12 月 31 日，G 证券前五大股东持股比例占总股本的 67.90%，股权高度集中，反观美国排名前十的头部券商，前五大股东占总股本比例仅为 15%~20%。G 证券前五大股东持股比例虽较上年有所下降，但变动幅度很小，股本结构主要为法人股和国有股，国有资产占主导地位，资产比较稳定的同时也相应带来股票缺乏流动性的短板。

4.4.2 人力资源

G 证券截至 2019 年年末，全司在职员工共计 7046 名，其中总部及总部部门级子公司人员约占 40%，分公司（包括分公司同级子公司）和营业部人员约各占 30%。另外按部门性质分为业务和非业务部门，人力呈五五平均分布。

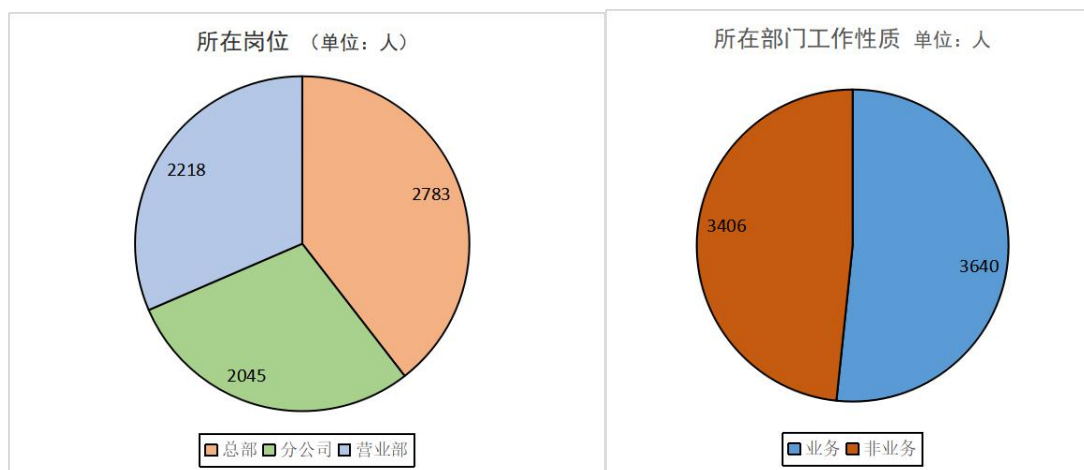


图 4-6 G 证券公司人员结构

G 证券公司现有员工学历中占比最大的是学士学位和硕士研究生学位，高达 85%；员工年龄结构上，以 30 岁以下员工是主力军，占比超过半数，年轻员工较多使得 G 证券员工从业年龄年轻化，有利于带动公司创新思维模式和经营理念，但另一方面也有大部分员工缺乏长期行业经验和人员流动性较大的劣势。

表 4-1 G 证券公司员工学历结构表

	博士研究生	硕士研究生	本科	专科及以下
数量（人）	53	2023	3965	1005

数据来源：公司内部资料统计

表 4-2 G 证券公司员工年龄结构表

	30 岁以下	31-40 岁	41-50 岁	50 岁以上
数量（人）	3642	2433	865	106

数据来源：公司内部资料统计

G 证券重视人才的吸引和激励，薪酬分配根据公司实际情况和效益为前提，以行业整体水平为基准，最终薪资金额将结合各部门各岗位的工作完成情况和绩效确认。根据 wind 数据库统计，2019 年 G 证券员工人均薪酬为 33.83 万元，在上市券商中排名前二十，颇具市场竞争力。

4.4.3 IT 技术开发

自 2011 年以来，G 证券便着手云计算程序的探索，在最初时期，主要是通过虚拟化技术提高资源利用率，但那时云计算相关技术才刚刚出现，科技部主要处于探索和尝试阶段。直到 2015~2016 年，云计算技术逐渐走向成熟化，网点建设时间从原来的一周缩短为半天，全国近 200 个业务部门仅需总部派出 2 名技术人员就可以实现统一的运营维护和管理，有效缓解了公司分支机构在 IT 管理中的难点。

在选择技术途径时，G 证券经过研究和试用，选择了高开放度和成熟度的云平台 Openstack，并选择将软件定义的存储和网络设为私有云。2015 年，G 证券通过 PowerVM 技术实现了基于测试环境的“云”；2016 年，逐步实现了 IaaS（基础设施资源即服务），并构建了三个私有云：测试云，分支云和开发云。G 证券推出的云管理平台，支持开发云和测试云，并可以管理部分分支云，以解决云环境的统一配置和自动运营。

2017 年到 2018 年，PaaS（平台即服务）、SaaS（软件即服务）平台的建设相继完成，建成后的平台支持业务系统按需扩展和快速交付，支持容器化部署和微服务等创新业务，支持大数据和人工智能等应用程序，大大提高了业务部署效率和新技术测试开发的敏捷性。另外，G 证券以 ISO20000 国际标准为标杆建立了运营维护管理系统，实现了金融云与运维管理系统之间的紧密结合。

迄今为止，G 证券的应用系统中有 70% 已上云，开发、测试和模拟环境都已部署在私有云中，并且云主机的数量已大大超过传统物理计算机的数量。G 公司金融云拥有 4000 多部云主机，24234 核 CPU 核心总数以及 700TB 总存储使用量。据统计，G 证券的基础资源增长率从引入云之前的 26% 下降到 14%，大幅压缩了运营成本和硬件采购成本。金融云平台已成为公司业务运营的最重要基础。

G 证券信息技术部还与联想合作建立了一个集中的文档管理平台——企业文档协作云，以提高员工的文档管理和协同处理能力。过去，G 证券的文档管理存在两个明显的问题。第一，协同工作中文档交互混乱、版本不一致、协同编辑效率低下；第二，文档仅是使用电子邮件中的附件往来发送，没有途径可以对双方存储、备份和共享的完整流程进行有效管理和监督，增加了数据安全风险。文档协作云平台上线后，上述问题终于得到妥善解决，它不仅能对各类交互文档进行集中分类和生命周期管理，实现了文档从创建到销毁的全过程留痕有据可查，还同时对员工权限进行分层开放，提高团队协作灵活性的同时也更便于管理。文档历史版本追溯和修改留痕功能很好地满足了证券行业的严格合规性要求，此后，G 证券的信息安全性和数据安全性得到了显著增强。

根据证券业协会统计，截止至 2019 年末，G 证券员工中信息技术人员数量为 250 名，行业排名第 12 位。未来已来，G 证券将继续围绕“建设中国一流投资银行”的

战略目标，秉承“安全先行，风险可控，需求驱动，技术引领”的工作原则，持续加大信息技术投入，提高 IT 的产出效能，实现信息技术高质量发展。

4.4.4 产品服务开发

G 证券财富管理业务的开展始终以客户需求为驱动力带动产品的开发与创新，在这个过程中，公司为客户提供的产品，即其输出的服务。

1. 投研团队服务

G 证券通过设立研究所对证券市场、投资工具和金融策略展开研究。该所成立于 1997 年，是国内证券公司中研究范围最广，研究实力最强的专业研究机构之一。以“提高客户价值”为座右铭，将前沿的研究理念、研究思路和研究方法紧密结合，为投资者提供深入、独特、及时、清晰和有前瞻性的投资分析和投资建议。截止到 2019 年年末，G 证券拥有注册证券分析师 94 名，行业排名第 7，分析师数量在员工总数中占比达到 1.33%，行业排名第 3，已成为国内券商中兼具影响力和竞争力的头部研究团队。

2. 理财产品服务

G 证券理财产品线条众多种类齐全，可以为客户提供丰富多样的产品选择。根据公司组织架构，理财产品发行和管理部门主要有财富管理事业部及机构业务总部。

财富管理事业部包含零售经纪业务部、OTC 业务部、富尊会俱乐部，与行业内近 400 家金融机构建立合作关系，通过 G 证券富贵尊平台代销私募基金、资管小集合产品、信托、公募专户等产品。投资标的范围广，包括股票、债券、房地产、大宗商品衍生品、境外私募股权等，同时应用了丰富的投资策略，包括量化对冲策略、指数增强等。投资标的涵盖一级到二级市场，产品风险等级由低到高均有配置，产品结构丰富多元。

机构业务总部主要以公募基金及收益凭证类别为主，发行了金指数系列和鼎富系列的收益凭证，并收获良好的市场反响。2019 年全年，金指数系列各期产品均取得了 6% 以上的年化收益率，产品运作稳健，回撤幅度较小。

3. 投资顾问服务

G 证券在财富管理业务中向客户提供投资顾问服务，向客户介绍行业资讯并提出产品配置建议。服务方式分为线上和线下两种，线上服务通过手机 App、电脑客户端、微信公众号等互联网平台为客户提供智能投资顾问服务，线下服务则是通过分公司和营业部的线下网点，由公司注册的投资顾问人员面对面对客户提供专业服务。

根据中国证券业协会的统计数据，截止至 2019 年 12 月 31 日，G 证券公司注册证券投资顾问 765 名，在员工总数中占比 10.83%，排名第 18 位，低于行业平均 14.76%

的平均水平，与其他头部券商相比人员数量和占比差距也较大，在接下来的团队建设中扩充投资顾问队伍迫在眉睫。

4.4.5 风险与合规管控

G 证券基于严格的风险管理制度，实现了财富管理业务中重大风险的识别和管理。对各财富管理业务线条面临的风险，按照“预防——监控——检查”的统一原则进行管理：事前，财富管理部门负责各业务线的工作，根据公司业务发展的需要，制定相应的业务管理制度和内部审计程序；事中，实时动态监控各项业务风险控制指标，通过实时监控指标的变化，避免造成重大风险；事后，对通过实时动态监控发现的风险问题，及时督促相关业务部门进行纠正和总结。同时，G 证券稽核部也将不定期对财富管理相关业务部门进行业务稽核，如发现风险，将督促相关部门立刻整改。

G 证券注重风险控制和合规团队的建设。采用内部培训体系，对财富管理业务各业务线进行专业的风险控制和合规培训，传达最新的合规和风险控制要求，提高相关人员的专业素质，在总部风险管理部门、合规部门和稽核部门配备了大量的专业人员，开展公司内部的管理和督导，在财富管理业务部门及下属部门设置合规总监、合规风控岗位，实施风险管理具体事项。截至 2019 年底，G 证券在合规风险控制和审计相关职位上拥有 171 名员工，占员工总数的 2.42%，在上市证券公司中排名第七。

4.4.6 市场营销和渠道拓展

G 证券财富管理业务的营销渠道分为内部和外部渠道双管齐下：内部营销渠道指的是公司自身为客户提供财富管理服务的渠道，主要包括营业网点、手机 App 和 PC 客户端；外部营销渠道是指公司通过与其他机构的合作，借助合作机构自身的业务平台（包括但不限于商业银行和互联网平台）进行的 G 证券财富管理业务的营销和推广。

1. 内部营销渠道

根据 G 证券 2019 年年度报告显示，2019 年末，G 证券已在境内开设了 236 家证券营业部，覆盖全国 30 个省市自治区，分布广泛、数量众多的营业网点为 G 证券线下财富管理业务的客户引流提供了基础，通过各营业部的客户经理和证券经纪人进行发展客户、资讯介绍、产品推荐及客户服务等相关财富管理业务营销。截止至 2019 年年底，G 证券营业网点中合计拥有注册经纪人 2432 名，证券经纪人数量在上市证券公司中排名第 4 位。

同时，公司通过打造“金阳光”App 和 G 证券富尊网，实现手机端和电脑端互

联网平台全覆盖，集合行业资讯、产品介绍、业务办理、客户咨询、售后服务等板块，为财富管理客户提供更专业、更智能的综合性一站式金融服务，助力财富管理线上客户引流。截止至 2019 年末，G 证券“金阳光”App 用户数量达到了 2000 万，占交易客户总人数 80%以上，客户通过手机 App 开立账户的占比逼近 90%，通过线上客户端办理业务的比率也超过七成。

2.外部营销渠道

G 证券一直非常重视与其他机构的合作。在传统银证合作方面，通过发展第三方存管服务、投资研发支持、代理销售理财产品等，与五大国有银行及多家股份制商业银行建立了合作关系，实现客户资源的引入和财富管理服务的输出。但随着公司业务类型的不断丰富，与银行同质化趋势越来越明显，在客户基础数量和客户服务能力方面与银行却仍有较大差距，这就导致了 G 证券与银行的合作时处于相对被动和矛盾的局面，一方面想引进银行的优质资源，另一方面又担心失去自有资源，导致目前合作开放度低、深度不足的局面。

4.4.7 客户关系管理与服务

G 证券上至公司总部到下至各分支机构和营业网点，全部通过客户经理使用 CRM 系统实现对客户关系管理的全面覆盖，在此过程中，各个财富管理相关部门和每个营业网点的财富管理业务都通过 CRM 系统菜单项查询部门客户的账户数据信息，对客户资产、交易方式偏好、投资比例、风险承受能力、客户流失率等不同的筛选条件下进行单项或多项组合选择，从而实现客户精准分类和分析，为财富管理业务寻找准确的目标客户。

在线上客户服务方面，总部在一级部门财富管理事业部下设立了单独的客户服务中心，通过 95525 客户服务热线，为客户提供电话交易、电脑业务查询办理、人工咨询等服务；通过金阳光 App 线上客服管家为客户提供 24h 不间断线上客户服务，实现在线帐户开立、市场资讯实时提醒及观点分享、业务知识介绍、账户处理等相关服务；通过微信公众服务号为客户提供账户信息查询、信息提醒、对账单查询、微信开户、微信客服答疑及金融产品商城服务。

在各营业网点，G 证券实行客户经理制，财富管理及营业部的相关业务部门负责人把每个部门客户的管理和服务关系分配给客户经理个人，以其为责任人进行客户相关业务的管理和服务。客户经理 CRM 系统，对客户的信息和投资进行全面分析，使用系统中的“客户回访”选项对客户进行回访，择电话、微信或邮件方式进行进一步沟通，并在 CRM 系统中记录客户需求，围绕有关需求对客户提供的财富管理建议。除客户经理之外，公司通过各地区线下营业网点，向客户提供属地特色化的服务

内容，包括现场咨询、产品配置和投资建议、现场业务办理等，网点办理业务的同时进行记录留痕，财富管理事业部相关业务人员和营业部负责人定期抽查，跟踪服务质量。

4.5 SWOT 分析及结论

首先，通过对 G 证券财富管理业务的外部环境因素的分析发现，开展该业务所面临的有利机会和主要威胁主要表现为以下几方面：

4.5.1 机会

- 1.我国当前经济形势平稳向好，经济由高速发展走向高质量发展；
- 2.行业监管政策逐步出台，行业秩序和竞争格局进一步规范；
- 3.金融科技高速发展，拓宽了券商获客渠道，丰富了产品种类和服务方式，助力财富管理业务发展；
- 4.国民收入大幅提高，高净值人群数量和个人可投资资产数额持续增长；
- 5.国民理财意识正在增强，对财富管理的需求也在增长。

4.5.2 威胁

- 1.我国金融市场发展期尚短，限制了财富管理业务发展的广度和深度；
- 2.行业监管越来越严，对券商财富管理业务的规范化运作也提出了更高要求；
- 3.行业竞争加剧，传统经纪业务已经不能满足券商发展的需要，各大券商规模都在迅速扩张并加速向财富管理业务转型；
- 4.大型商业银行的传统优势和第三方财富管理机构快速崛起都对券商带来不小的冲击；
- 5.高净值客户投资心态整体趋向谨慎，对财富的长期积累产生更高的期望，在财富管理机构的选择上拥有很强的自主性，议价能力较强。

接下来，通过对公司财富管理业务内部环境分析，总结出以下几点 G 证券的主要优势和劣势：

4.5.3 优势

- 1.公司资本雄厚，业务链条全面，有一定的品牌认可度；
- 2.营业网点众多并且覆盖全国各个省份和主要城市，打下扎实稳定的客户基础；
- 3.组织架构完善，各部门划分清晰分工明确，人员配备精良；

5.有实力强大的投研团队，种类丰富的理财产品，专业的投资顾问和智能投顾同时服务与客户；

6.合规风控体系完备，对风险把控能力较强；

7.客户服务平台多样，服务体系健全。

4.5.4 劣势

1.产品差异化和多样性方面略显不足，缺乏市场竞争力；

2.投资顾问数量低于行业平均水平，投顾团队的人员数量和专业能力均显不足；

3.营销渠道缺乏多样性，合作开放程度偏低；

4.客户分类细化不足，客户价值和需求无法得到充分挖掘；

5.各部门及各岗位人员未能形成有协作能力的团队，人才培养和人才引进方面也需加强；

6.与其他金融机构合作开放度低、深度不足。

厘清 G 证券外部环境带来的机遇与挑战和公司自身优势及劣势后，其高净值客户财富管理业务的 SWOT 矩阵分析如下：

表 4-3 G 证券高净值客户财富管理业务 SWOT 矩阵

<div style="text-align: center;"> <div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg);"> <div>外部环境</div> <div>内部环境</div> </div> </div>	机会（O）	威胁（T）
	1.我国经济形势平稳向好，经济由高速发展走向高质量发展； 2.行业监管政策逐步出台，行业秩序和竞争格局进一步规范； 3.金融科技高速发展，助力财富管理业务发展； 4.国民收入大幅提高，高净值人群财富积累增长； 5.国民理财意识正在增强，对财富管理的需求也在增长。	1.我国金融市场发展时间尚短，制约着财富管理业务发展深度； 2.行业监管越来越严，对券商财富管理业务的规范化运作也提出了更高要求； 3.行业竞争加剧，各大券商规模都加速向财富管理业务转型； 4.大型商业银行和第三方财富管理机构都对券商带来不小冲击； 5.高净值客户投资心态谨慎期望值高，议价能力较强。
优势（S）	优势机会策略（SO）	优势威胁策略（ST）
1.公司资本雄厚，业务链条全面，有一定的品牌认可度； 2.营业网点众多遍布全国，有扎实稳定的客户基础； 3.组织架构完善，各部门划分清晰，人员配备精良； 4.投研团队实力较强，产品	1.抓住国家经济转型和行业政策完善的机会，充分利用公司资源优势，自上而下推进财富管理业务发展； 2.顺应金融科技化发展趋势，持续升级交易和服务系统，提高服务能力和市场竞争力。	1.把握实时市场监管风向，严抓合规风控，满足高净值客户资金安全和资产保值需求； 2.围绕投研、产品、服务几方面继续升级团队，加强在各类金融机构中的竞争力； 3.通过各平台对客户从售前到售

丰富，投资顾问和智能投顾同时服务； 5.合规风控体系完备，对风险把控能力较强； 6.客户服务平台多样，服务体系健全。		后展开全过程服务，优化客户体验。
劣势（W）	劣势机会策略（WO）	劣势威胁策略（WT）
1.产品差异化和多样性方面略显不足，缺乏市场竞争力； 2.投顾团队的人员数量和专业能力均显不足； 3.营销渠道缺乏多样性，合作开放程度偏低； 4.客户分类细化不足，客户价值和需求无法得到充分挖掘； 5.各部门及人员未能形成有协作能力的团队，人才培养和人才引进方面也需加强。 6.与其他金融机构合作开放度低、深度不足。	1.在政策法规的允许范围内强化创新力，丰富产品种类，并满足各类客户需求； 2.对投资顾问队伍实行外部引进和内部培养两手抓，以提高团队的人才储备和业务水平； 3.客户分类尽力细化，充分发掘客户潜在需求，提高客户粘性； 4.利用品牌优势和持续增长的高净值客户群，加强各平台合作，充分抢占市场。	1.服务流程标准化，加强部门和团队之间的协同合作，提高工作效率和资源利用率； 2.建立有销售合力的团队，提升团队工作积极性，以达到较好的销售效果； 3.各金融机构都面临较大的市场压力，可以加强合作，实现共赢。

4.5.5 分析结论

面对环境带来的机会与威胁，结合公司自身的优势和劣势，G 证券应抓住资管新规出台的时机，充分利用在产品销售、投研能力、交易平台和资讯获取方面的优势，构建以客户需求为核心的财富管理模式，增强专业能力和综合服务水平，为客户提供全面且多层次的金融服务。提升资产管理水平和管理能力，加强创新，增强市场判断和定价能力，为财富管理业务发展提供更专业多元的市场化产品支持。整合资源优势，深耕产品体系，完善产品布局；立足团队建设，改善投资顾问团队薄弱的情况，建立起证券经纪人、投资分析师、注册证券投资顾问人才平衡的专业队伍；不断完善 IT 系统，加强科技支持，通过资产方、客户方、平台方向的共同作用，相互依托，形成完整的财富管理业务链，满足客户日渐多样的业务需求，并遵守国家金融监管要求，推动财富管理业务法治化、合规化发展。

第五章 G 证券高净值客户财富管理业务的市场细分、目标市场选择和市场定位

高净值客户是金融机构财富管理业务的核心资源，因此根据这一客户群体的各种特点进行市场细分，可以发现各类客户的主要特征和客户之间的相似性与差异性，从而更好地为客户提供更有针对性的资产配置方案 and 客户服务。另外，通过对公司高净值客户的细分，可以发现哪些类型和领域的客户数量占比较大，从而选定目标市场，同时确定公司服务理念和市场定位，为制定高净值客户财富管理业务的营销策略打下基础。

5.1 高净值客户群体市场细分

招商银行和贝恩公司联合出具的“2019 中国私人财富报告”中对我国高净值人群群体现状分析显示，可投资资产在 1000 万人民币以上的高净值人群近年来呈高速增长趋势，2016-2019 年年复合增长率为 12%，在 2019 年底达到 220 万人。其中年龄在 41-50 岁之间可高净值人群占比为 49%，51-60 岁占比为 24%，年龄特征明显；可投资资产在 1000-5000 万的高净值人群为 186 万人，占 220 万总人数的 85%；财富目标方面，53%的高净值人群更注重保重财富安全和财富传承，15%的人群倾向于创造更多财富。同时，在竞争者之中，无论是同类型的券商还是银行和非银金融机构，在客户细分方面往往都是以单一条件作为变量，很少综合考虑各类条件，G 证券也不例外。

因此，根据我国高净值人群的突出特点及同类型机构的竞争因素出发，笔者将从客户生命周期、客户资产量级以及风险承受能力三个方面对 G 证券高净值客户进行市场细分。

5.1.1 以客户生命周期进行的市场细分

生命周期理论的核心内容是在个人或一个家庭的整个周期内，在有限的经济资源的约束下，将财富效应最大化。当一个人处于不同的生活阶段时，对财产分配的需求有很大的不同，通过生命周期理论将客户的一生视为一个整体来制定资产配置方案，个人财富才可以合理地分配到生活的每个阶段。因此，生命周期理论将客户的生命周期分为单身时期、家庭形成期、家庭成长期、家庭成熟期和老年时期。研究结果表明，可接受的投资风险通常会随着年龄和家庭成熟度而下降，如表 5-1 所示。

表 5-1 客户生命周期特征

所属时期	支出情况	储蓄情况	债务情况	风险偏好
单身	稳定	积累初期	无房贷或低房贷	高风险
家庭形成	增加	减少	高额房贷	较高风险
家庭成长	持续增加	增加	负债降低	中风险
家庭成熟	逐渐平稳	稳定提升	还清债务	中低风险
老年	减少	较多	无新负债	低风险

资料来源：G 证券研究所内部数据

单身时期由于未建立家庭，负担轻，不会因为家庭原因对经济状况产生过多影响，累积的资产数额有限，但个人支配性却高，相较之下更愿意承受高风险高收益的投资。这一时期刚需型资产配置要求较弱，可投资型资产分布广，增值型资产配置比重大。

家庭形成时期事业步入正轨，为组成家庭需要购置房产导致大量费用支出，同时开始逐步承担起赡养老人的责任。这一时期需适当增加保值型资产配置，同时向增值型配置倾斜。

家庭成长时期的家庭成员同时负担赡养老人的义务和养育子女的责任，家庭负担较重，但同时收入稳定，存款持续增加。这一时期需开始控制投资风险，保值增值型资产配置较为均衡。

家庭成熟期则表示家庭收入和支出都进入一个稳中有有序的阶段，子女开始拥有收入，家庭收入达到高峰，债务逐步归零。此时应在维持原有增值型资产配置的同时，加入刚需型资产配置，以实现家庭资产保值增值。

老年时期主要以退休养老生活为主，不再拥有大量收入，主要生活来源为养老金，生活开销和身体保健为主要支出，存款金额也相对充足稳定。这时应下调可投资型资产配置，以固定收益类配置为主。

5.1.2 以客户资产量级进行的市场细分

客户的资产量级会直接影响投资标的和风险偏好，是客户画像分析中非常重要的因素。我们将客户资产量级分为 500 万以下、500~1000 万、1000~3000 万、3000~5000 万及 5000 万以上五个类别。数据如下图：

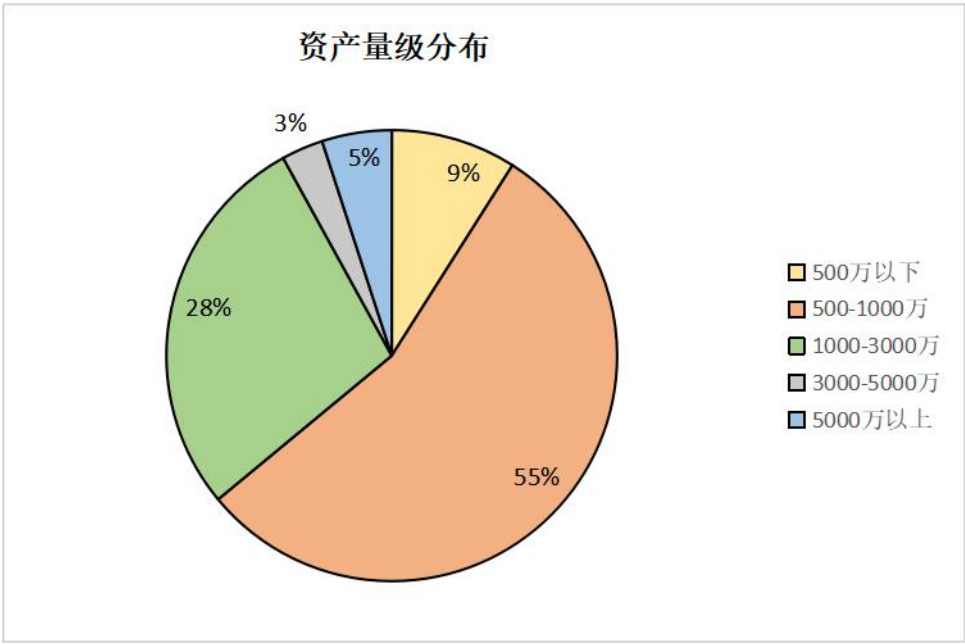


图 5-1 高净值客户资产量级分布

资料来源：G 证券研究所内部数据

根据公司内部资料数据汇总，客户资产量级主要集中在 500~1000 万，占比达到 55%，这部分客户资产量属于中等略偏下，在客户开立账户时所填写的基本资料和理财目的问卷中，以品质生活和财富保值为投资目标的客户主要来源于这一资产量级。资产在 1000 万以上的客户则更注重财富的增值，而 5000 万以上的客户更看重的是财富传承。随着资产数额的增加，高净值客户的风险承受能力也逐渐上升：资产量级相对较低的客户更注重保值增值，资金流动性较高，且投资标的较为保守；资产量级较大的客户则是在资产保值的同时以更高收益为目标，资金流动性较低，投资也更为积极。

5.1.3 以风险承受能力进行的市场细分

客户在开户时证券公司会使用问卷形式对其进行风险承受能力的评估，投资者风险承受能力评估问卷共包含 20 道选择题，评估内容包括家庭收入来源、存款类型、投资经验、投资偏好、风险偏好等，问卷总分一百分，公司根据客户选择的答案对其进行评分，以确定风险承受能力等级。具体分值所对应的风险承受能力类型如下表所示：

表 5-2 投资者风险承受能力分类标准

投资者风险承受能力类型	分值	类型说明
C5（激进型）	83-100	此类型投资者具有承受不确定性较高的投

		资结果的能力，希望通过投资获得超额收益，并且愿意承担较高的投资风险和亏损风险。
C4（积极型）	54-82	此类型投资者希望通过投资获得超额收益，并且能够承受相对较高程度的投资风险。
C3（稳健型）	37-53	此类型投资者更加注重投资风险和资产增值之间的平衡，希望通过投资获得资产增值，并且可以承受一定程度的风险。
C2（谨慎型）	20-36	此类型投资者的投资目标以资产保值为主，只能够承担较小的风险，不能够接受本金的大幅波动。
C1（保守型）	0-19	此类型投资者为风险厌恶型，希望通过投资实现资产的保值或一定程度的增值，同时非常注重本金的安全，不愿意承受本金亏损的风险。这类投资者往往追求的投资回报率很低，更加注重本金的安全性。

同时，对应客户的风险承受能力等级，G 证券所提供的产品或服务风险等级也要与之相匹配，由高到低分别为 R5（高风险）、R4（中高风险）、R3（中风险）、R2（中低风险）、R1（低风险）。投资者风险承受能力适当性匹配标准如下表：

表 5-3 投资者风险承受能力适当性匹配方式

投资者风险承受能力类型	产品或服务适当性匹配
C5	投资者可购买或接受 R5、R4、R3、R2 和 R1 的产品或服务。
C4	投资者可购买或接受 R4、R3、R2 和 R1 的产品或服务。
C3	投资者可购买或接受 R3、R2 和 R1 的产品或服务。
C2	投资者可购买或接受 R2 和 R1 的产品或服务。
C1	投资者可购买或接受 R1 的产品或服务。

G 证券高净值客户的客户资料显示，谨慎型客户 C2 占比 78%，稳健型客户 C3 占比 12%，积极型客户 C4 占比 6%，保守型和激进型客户占比极小，所以配置的财富管理产品中多为 R2-R5 风险等级。

5.2 目标市场选择

根据前文描述的客户群体现状和市场细分发现，G 证券占比最大的高净值客户为资产量级在 500-1000 万、年龄层为 45 至 60 岁处于家庭成熟期的客户，以年龄和资

产量级这两个主要特征在公司研究所的客户系统中作为筛选条件，所筛选出的客户资料显示（如图 5-2），这类客户所从事的职业有很突出的特点，其中企业主占比 45%、金领占比 36%、专业投资人占比 4%，这三类人群占高净值客户总数的 85%，其他职业的投资者共占比 15%。这也符合“招行-贝恩 2019 中国私人财富报告”统计显示的我国高净值人群按职业划分，创富一代企业家占比 41%，二代继承人占比 10%，企业高管、中层及专业人士占比 29%，职业投资人占比 4%的总体比例。通过“报告”数据不难看出，这一显著的职业特点使得这三类人群必定成为同类型机构竞相追逐的对象，虽然竞争激烈，但由于数量占压倒性优势，放弃这类客户也是不现实的选择。既然无法放弃数量如此庞大的客户群体，G 证券就需要迎难而上，仍需将企业主、金领和专业投资人作为公司高净值客户财富管理业务的目标客户群，通过营销策略最大程度地吸引客户、留住客户。

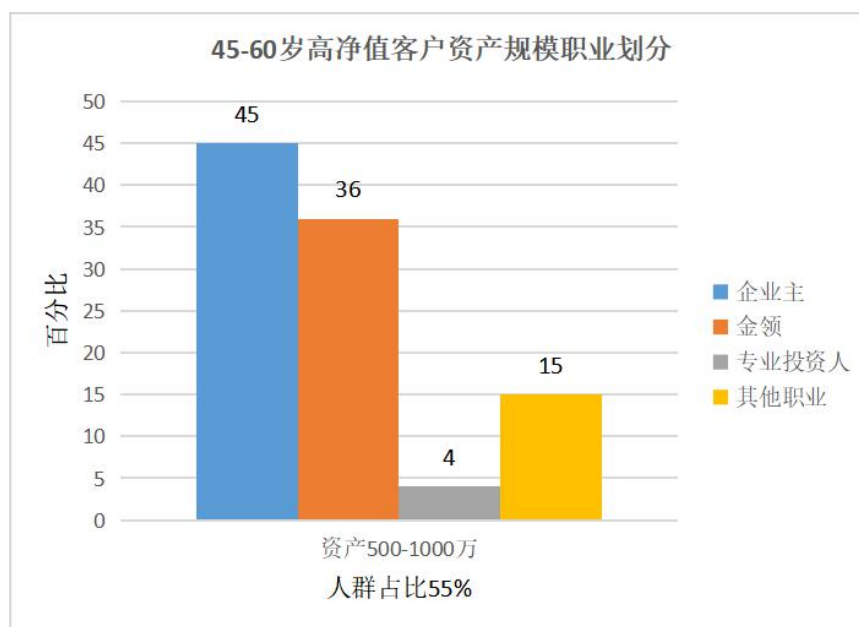


图 5-2 G 证券 45-60 岁高净值客户资产为 500-1000 万的职业划分

5.2.1 企业主

企业主主要包含创富一代企业家及二代继承人，这类客户的个人财富与企业经营状况时刻相关，因为有着丰富的企业经营经验，所以具有较高的风险承受能力，在企业融资方面有很高的需求，对专业财务顾问也有着较高的依赖度。随着企业步入成熟稳定期，个人财富不断积累增加，“传富”将会成为他们关注的重点，投资风格也会由激进型（C5）和积极性（C4）逐步趋向稳健型（C3）和谨慎型（C2），家族财富管理、财富传承规划、子女深造教育等成为他们的主要需求，需要通过丰富的产品类

型及合理的投资规划来满足其资产配置需求。

5.2.2 金领

金领主要以大型企业和上市公司的高级管理层及中层管理人员构成，除此之外还有部分收入较高的行业的从业人员和技术人员，如医生、律师等，他们虽然没有高额的财富积累，但其较高的薪酬收入会带来较快的个人财富增长。这类客户的特点是有着很高的受教育程度，年龄相对偏低，对经济趋势、行业动态和金融知识的把握高于高净值人群的平均水准，因此对财富管理机构的专业度也提出了更高要求。在整体投资风格上，金领对投资风险较为看中，风格趋向稳重求进，积极探索“创富”机会，但同时这类客户工作较忙，没有充足的精力和时间投入到个人财富管理当中，所以更依赖专业机构为其制定的财富管理方案，喜欢专业性强、操作简单的理财方式。

5.2.3 专业投资人

专业投资人主要是指，对与证券行业密切相关的产品进行投资的专业人士，产品类型如证券、期货、期权、金融衍生品等，个人资产主要投资于二级市场，财富累积主要来源也是证券市场的投资收益。这类客户的投资经验非常丰富，并且往往投资资金数额较大，风险承受能力多数为激进型（C5）和积极型（C4），所以对金融机构的软硬件服务有较高依赖度，希望能够通过证券公司的专业设施和配套系统的支持保证其大规模交易的执行。这类客户通常不需要财务顾问提供过多投资建议，而是要求财务顾问通过一对一的服务实时关注重点资讯和捕捉投资机会，并及时跟进其交易需求。

5.3 市场定位

尽管我国券商财富管理业务已步入蓬勃发展阶段，但产品创新能力不足、同质化严重，各部门各尽其事、欠缺协同合作的问题一直存在于整个行业。想要领先于竞争者，首先应该从市场定位着手，树立明确的目标，在众多同类型机构中标新立异，拔得头筹。G 证券公司的财富管理产品不应该由单一部门发起，而是要形成以客户为中心，多部门、多业务线条协同联动的产品体系，G 证券财富管理事业部就是公司的产品中心，汇集场内场外所有的重要产品体系。将公司核心产品部门与 G 资管、G 期货、G 保德信等子公司联合构建多元化产品矩阵，提供“一站式金融超市”服务，为客户提供便利，满足财富管理需求，超越同行业竞争者。接下来 G 证券将重点打造“阳光财富品牌”，按照四个“精”的标准，用精湛的产品、精准的获客、精益的服

务和精良的管理的要求全面推进品牌建设，建立覆盖全业务线和全产品线的品牌体系，并通过全面的金融服务建立全球配置体系，以实现“投资不打烊，财富永不眠”。

通过上文的目标市场客户类型也可以看出，无论是哪一类客户，他们对于金融机构的服务需求都是多方面的。企业主有企业融资、财务顾问、财富传承的需求，金领由于工作繁忙缺乏理财时间则更青睐“一揽子”财富管理，专业投资人除正常理财和交易外还额外对融资融券、研究支持等方面的服务有较高需求。因此，应根据客户的不同需求，在依法合规的前提下，与集团旗下各机构在产品销售和客户资源协同等方面进行密切合作，在客户营销、客户和项目推荐、银行第三方存管、产品托管和代销、和投资类业务等联动合作，形成协同机制常态化。

G 证券应力求通过自主创新和产品聚合，为高净值客户提供“一站式金融超市”服务，同时通过集团内部协同联动，打造全景财富业务协同平台，塑造一站式私人定制财富管理机构的定位。

第六章 G 证券高净值客户财富管理业务营销策略

根据前文的营销环境分析发现，目前宏观环境对高净值客户的财富管理业务发展较为有利，但同时证券公司正在迅速扩张和加速转型，行业竞争加剧，高净值人群投资心态整体趋向谨慎的同时对财富的长期积累产生更高的期望。G 证券高净值客户的目标市场主要为企业主、金领和专业投资人，力求为他们提供“一站式金融超市”服务，同时通过集团内部协同联动，打造全景财富业务协同平台。结合以上分析结论，G 证券高净值客户财富管理业务营销策略的制定主要采用以产品、价格、渠道策略为主的 7P 营销组合。

6.1 完善产品谱系差异化推介

6.1.1 全系产品线

经过四年多的产品谱系建立和产品的发行扩充，截止至 2019 年 12 月 31 日，G 证券已构建形成了包含基金、资管产品和收益凭证类的全系产品线。

1. 基金类产品

G 证券目前已与招商基金、平安基金、易方达基金、博时基金等 50 余家基金公司合作，筛选出业绩表现较好的公募基金 500 余只，私募基金 90 余只进行销售，主要基金产品概况如下表所示：

表 6-1 G 证券主要基金产品列表

产品类型	产品名称	策略类型	风险等级
公募基金	平安低碳经济混合基金	偏股混合型	R3
	招商瑞泽一年期混合	偏债混合型	R3
	民生加银医药健康股票	普通股票型	R3
	华商新量化混合	灵活配置型	R3
	鹏华沪深 300 指数增强	增强指数型	R3
私募基金	金富尊量化资产配置 1 号	FOF（以基金为投资标的的基金）	R4
	众享健康 2 号	混合型医药主题	R4
	东方港湾光渝家树一号	股票多头	R5

资料来源：公司内部资料

2. 资管产品

资管产品是指向特定客户募集资金或者接受特定客户财产委托，运用委托财产进行投资的一种标准化金融产品。G 证券的资管产品主要以集合资产管理计划（一对多，

两个及两个以上委托人参与）为主的共计 10 余个在售产品。

表 6-2 G 证券主要资管产品列表

产品名称	策略类型	销售期	开放期	风险等级
阳光稳债收益 12 个月持有	债券型	每个交易日	12 个月定开	R2
阳光对冲 6 个月持有混合	对冲+打新	每个交易日	6 个月定开	R3
阳光添利	二级债基（适当参与二级市场股票买卖）	每个交易日	不设封闭期	R3

资料来源：公司内部资料

3. 收益凭证

收益凭证是由 G 证券以自身信用发行的，约定本金和收益的偿付与特定标的挂钩的有价证券，具有可以在合同上明确标注保本的特点，投资期限灵活、安全性很高、门槛低、零费用。

表 6-3 G 证券主要收益凭证产品列表

产品名称	业绩报酬基准（年化）	收益天数	起点金额	风险等级
金指数 470 号	6.05%	28 天	5 万元	R1
金指数 891 号	浮动 3%-8%	56 天	5 万元	R1
金指数 608 号	看涨鲨鱼鳍 0.5%-10.5%或 3.5%	34 天	5 完全	R1

资料来源：公司内部资料

虽然目前产品品类齐备，形成基金、资管产品、收益凭证类全系列产品线，但与头部券商的差距仍然存在，主要体现在基础财富管理产品和工具多样化还有待丰富，应持续加强与各类金融机构合作，打造更为丰富的产品线，才能适应各类型投资者的投资需求。

6.1.2 产品差异化推介

各大商业银行目前普遍设有私人银行业务，为其高净值客户提供投资与管理服务，这与证券公司的财富管理业务高度相似并具有可替代性。除此之外，其他非银机构如基金公司、信托公司等也有形式类似的业务。这就要求 G 证券在看似与竞争者同质化的产品中，如何通过制定不同的资产配置组合，给高净值客户提供新鲜感和唯一感。

根据前文对客户的细分发现，无论是企业主、金领还是专业投资人，每一类别的目标客户都有着不同的风险偏好，专业投资人这类激进型客户大部分追求收益最大化，企业主和金领类客户中积极型和稳健型居多，强调收益与风险之间的平衡，而也有少部分企业主属于保守型客户，优先考虑资产安全。因此，投资顾问在制定资产配

置建议的过程中，在对目标高净值客户资产量级做出划分的同时，更重要的是要根据其风险承受能力进行相应的资产配置建议，例如将固定收益产品和混合配置基金的较低风险组合与风险厌恶性客户相匹配，获取收益较小但利润稳定；将兼顾安全性、流动性和收益性的收益凭证、公募基金和开放式基金推荐给风险中等型接受能力的投资者，也是目前普及率最高和销售量最好的产品。以客户资产量级和风险承受能力为基础，结合其投资偏好，制定资产配置比例建议如下（对标产品主要指产品类型，具体产品名称还需投资顾问根据产品当下业绩走势和其对应客户主观意愿为辅助参考，灵活选择）：

表 6-4 高净值客户（资产 500~1000 万及部分 500 万以下准高净值客户）资产配置比例建议

		客户风险承受级别				
产品类型	对标产品比例（%）	C1	C2	C3	C4	C5
收益凭证	金指数系列（R2）； 鼎富系列（R2）	5	5	5	5	5
资管产品	债券型（R2）； 对冲+打新（R3）	10	10	15	20	20
公募基金	偏债混合型（R3）； 偏股混合型（R3）； 普通股票型（R3）； 灵活配置型（R3）； 指数型（R3）	70	60	50	40	30
私募基金	量化对冲（R4）； 股票多头（R4、R5）； 信托（R5）	15	25	30	35	45
	合计	100	100	100	100	100

表 6-5 超高净值客户（资产 1000 及以上）资产配置比例建议

		客户风险承受级别				
产品类型	对标产品比例（%）	C1	C2	C3	C4	C5
收益凭证	金指数系列（R2）； 鼎富系列（R2）	5	5	5	5	5
资管产品	债券型（R2）； 对冲+打新（R3）	10	10	5	5	5
公募基金	偏债混合型（R3）； 偏股混合型（R3）； 普通股票型（R3）； 灵活配置型（R3）；	65	50	45	35	25

	指数型（R3）					
私募基金	量化对冲（R4）； 股票多头（R4、R5）； 信托（R5）	20	35	45	55	65
	合计	100	100	100	100	100

6.2 差异化价格策略

6.2.1 基于客户类别的定价策略

目前行业内的定价策略都较为单一，普遍表现为根据资产量级制定佣金比例，同时为了同行业竞争将佣金比例一降再降。这样的做法不仅会使得券商的收入几乎触底，也无法使公司在同类企业中脱颖而出。因此，基于目标客户类别进行定价也是一种值得实践的选择。

1. 专业投资人客户的定价策略

这一类客户多为交易频繁的短线投资客户，其投资是为了实现短期目标而进行的，如实现资产快速增值、均衡投资风险及现金管理等。专业投资人这类客户需要对专项资金进行管理，在保证资金周转率的同时取得一定收益，实现其特定的财富管理目标。投资行为频繁的特点决定了他们在选择券商时将佣金作为重要的考量标准，所以对这类短期服务客户的定价策略为：佣金费用=客户初始投资*（实际收益率-最低目标收益率）*佣金率（3%~6%）。

客户对资金的最低收益率要求不同，所以佣金费用可根据实际收益与目标收益之间的差额来按照比例收取。最低目标收益率是指客户日常自主投资能实现的收益率，财务顾问根据对目标收益率实现难度的衡量，在合理范围内与客户协商佣金率的提取比例，该范围一般在 3%至 6%之间。

2. 企业主及金领客户的定价策略

这类客户对财富管理的需求是长期的，投资目的以资产长期保值增值为主，并且企业主和金领的主要精力都放在企业的经营和管理上，交易不频繁是其主要特点，因此按照阶段进行服务定价是确保业务收入的有效措施，可以采取高水位提成法进行佣金收取。高水位提成法是现行私募基金普遍采取的一种报酬提取方法，这种方法要求管理人将管理产品的累计收益创历史新高的当日作为佣金提取日，提取比例一般为 20%。这种定价策略下，财富管理服务费是针对资产长期增值进行的收费，佣金费用=（佣金提取日的资产规模-上一个佣金提取日的资产规模）*20%。

这种模式借鉴了私募基金资产管理服务的定价方法，一方面可以对解决证券公司在长期财富管理服务过程中无法及时获取收入的问题有所帮助；另一方面将券商长期

财富管理服务与客户利益捆绑在一起，在帮助客户实现资产增值目标的同时也能实现自身收入增长，有助于赢得客户的信任，提高现有客户忠诚度并吸引外部客户，是服务营销的主要手段。

6.2.2 基于产品类型的定价策略

1. 公共型产品的定价策略

公共型产品是指全市场开放的，任何一家具有资质的证券公司均可同时销售，客户可以自由选择购买平台的产品。公共型产品具有非排他性和非竞争性，固定成本高复制成本低是它的特点，边际成本更是几乎为零。所以在对公共型产品定价时，应着重考虑抢占市场，随行就市，以获取客户为首要目标。

目前证券市场竞争激烈，行业平均佣金率持续下滑，由 2008 年的千分之 3 降至如今不到万分之 3.5，并且仍有持续下滑趋势。同时，多数同行券商抓住公共性产品的边际成本极低，能够通过大量增加供给量使其平均成本下降的特点，以扩大需求量来形成稳定的市场供给量，获取利润。因此，G 证券在采取差别化定价的基础上，应进一步降低公共型产品的佣金率，甚至可以采取象征性收费或免费的方式吸引客户，扩大客户需求量，形成稳定的供给，从而大幅降低公共产品的平均成本。以低费用吸收并扩大客户群体的同时，获得客户的较好体验，也能够提升客户对其他产品的关注，刺激其对其他高费用产品的需求。

2. 个性化产品的定价策略

个性化产品是指客户可以根据自己的偏好，将两种或两种以上产品进行个性化组合。与公共产品最大的不同是，随着个性化需求的增加个性化产品的边际成本也随之增加，但它具有很高的灵活性，可以作为公共型产品的补充，根据客户需求为客户提供不同配置的产品和服务，然后收取相应费用，提升产品盈利。

G 证券可以将财富管理计划的内容分拆，每项内容产品都是相对独立的，根据不同产品形成的难易程度、服务人员数量以及花费时间估算成本，制定收费标准，客户则可以根据自身需求自由选择组合。对于 G 证券自身，由于个性化产品和公共型产品的内容相一致，并不会额外增加成本，同时自由组合的模式也更能满足投资者自身的意愿。

采取个性化产品的定价策略，可以在很大程度上弥补公共型产品低收费的损失，使券商收入得到提升；同时，由于每一个产品模块都是独立的，客户可以根据其心理佣金价位选择产品和服务，也用更加具有针对性的服务吸引客户，满足客户实际需求。

6.3 多元化渠道策略

当下各类金融机构都侧重于线上开发客户，而渐渐忽略了线下渠道。互联网时代的线上渠道固然重要，但企业主、白领和专业投资人等高净值客户群体，因为其具有年龄偏大、资产量级偏高等特征，往往使得线下渠道也不容小觑，只有双管齐下，才能实现开发客户无死角。

6.3.1 线上客户引流

1.推广 App 及微信线上交易客户端渠道

金阳光 App 和微信公众号实现财富管理一站式私人管家服务，内容涵盖财经资讯、精选理财、智能投顾、资金查询、在线交易、线上客服和积分好礼增值服务等全方位金融服务功能。

通过指引高净值客户使用移动客户端，为工作繁忙的企业主和金领等客户群体提供更专业、高效、便捷的财富管理服务，也更符合当下市场智能化、科技化的发展趋势。公司员工同时使用投资顾问智能软件辅以移动客户端，实名认证后的客户可以通过客户端绑定其所属的投顾人员，这样投资顾问可以在公司端对客户浏览痕迹进行关注和查看，有效利用大数据分析更准确地了解客户需求，通过与客户实时互动，增加客户粘性，提高营销效率和成功率。

实时更新的财经资讯与市场动态，使高净值客户中的专业投资者可以随时了解到全面的金融市场概况，专属投顾也可以就市场热点随时随地与客户开展交流；资金动态查询让账户交易明细清晰明了，便于及时向客户推送产品管理和资金情况报告，使客户能够时刻把控资产动向，增加客户安全感；线上客服和智能查询，可以随时得知客户需求的变化。

2.推广线上客户端会员服务

线上会员服务应是专属且特殊的，专门面向高净值客户提供服务，这样才能够使会员客户产生自身的价值感，同时也能帮助公司将其企业文化与服务理念传达给高净值客户。

公司可以为线上客户端会员客户在购买产品时提供手续费减免、贴金券、短期项目线上专享等优惠；在每个节日和生日为会员客户送上专属祝福、鲜花礼品；在公司举办大型投资策略会或线下沙龙等活动时向客户发出邀请，设置会员 VIP 专席方便客户参加活动；为高净值会员客户专属提供免费的在线法律、税务咨询服务；为会员客户制作产品介绍小视频，让工作忙碌的客户在闲暇之余便可以了解到公司情况和产品动态。

6.3.2 线下客户开发

1.深化与银行合作，实现共赢

G 证券公司作为非银金融机构，在品牌影响力上远不及银行，银行拥有深厚的客户基础并且占据大量高净值客户，企业主和金领等类型客户几乎都在各大银行拥有个人理财账户，因此要深耕银行渠道，加强三方存管业务的相互协助，寻求与银行资源共享、利益共赢的机会，要与银行业务人员建立起良好的工作伙伴关系，以证券交易机构业务为主要切入点，通过介绍与银行高净值客户建立联系，寻求资源共享，利益共赢。

2.通过异业联盟，打开公司品牌知名度

高净值人群的休闲场所是很好的推广渠道，企业主和二代传承人经常出入高尔夫俱乐部，金领注重身材和皮肤保养，专业投资人更是穿梭于高端场所之间接与其资金托管人进行日常关系维护。因此，G 证券可以定期与高尔夫俱乐部、马术俱乐部、高档美容院、健康会所和私人健身中心等机构进行合作，通过此类渠道宣传推广公司品牌，通过耳濡目染的方式提升公司知名度，并对潜在的高净值客户产生潜移默化的心理影响，那么客户对财富管理业务有需求时可能会主动联系。

3.网点布局合理化

根据 2019 年胡润报告统计，我国 600 万资产家庭数（以下简称富裕家庭）达到 494 万户，其中北京依然是拥有富裕家庭最多的地区，比上年增加 8000 户，达到 70.4 万户；广东排名第二，比上年增加 9000 户，达到 67.9 万户；上海第三，比上年增加 8000 户，达到 60.2 万户。其中拥有 600 万可投资资产的富裕家庭数量地区排名顺序仍然是北京、广州和上海，数量分别为 25.6 万户、25.2 万户、21.2 万户，香港和浙江分列第四第五位。

G 证券公司虽然目前拥有 236 家营业部和在职员工 7000 多名，但是在高净值人群比较密集的地区配套的营业部数量明显不够充足，其中北京 14 家、广州 16 家、上海 24 家，富裕家庭数最多的北京地区，营业部数量还不及排名第二三位的上海和广州。所以在接下来的网点布局中，要着重考虑这些高净值群体密集地区，尤其是扩大北京地区网点布局，很大一部分企业主、金领和专业投资人都在北京有业务往来，甚至有长期住所，所以北京的营业网点是发展这类高净值客户并为其提供服务的黄金地段，同时还可考虑在这些地区建立公司总部直属财富管理中心。另外，新增网点应强调用户体验，加强线上线下网点服务有效衔接、相辅相成。

6.4 多样化促销策略

证券公司高净值客户财富管理业务的促销主要是工作人员通过组织各类活动，将产品信息、公司优势传达给客户，引导高净值客户使用其服务。G 证券财富管理业务的促销策略可以围绕以下几方面展开：

6.4.1 通过增值服务吸引专业投资人和企业主客户

除了为企业主这类高净值客户配置差异化产品组合和个性化的服务之外，还可以进一步提供多种增值服务来提升客户体验。例如，在出行方面，为其提供专属的机场和高铁站贵宾休息室；在医疗教育方面，与客户关注的教育机构、健康管理等机构资源对接；在社交领域，搭建高端社交平台，为各位企业主和专业投资人之间提供相互交流合作的机会等。

6.4.2 沙龙活动促销吸引金领高管客户

根据公司内部统计，G 证券在 2019 年开展各类活动 316 场，同比增长 220%；参与活动人数 8995 人，同比增长 156%；开户成交客户数 4399 人，同比增长 65.25%。数据表明，活动的举行在新客开发方面起到了良好的推进作用。

企业高管等金领客户往往更喜欢出入各类沙龙活动场所，注重工作以外的业余生活品质。接下来公司可以进一步丰富活动种类，除原有的投资策略会、资产配置会等专项活动外，还可以增加国学课题、书画课题类的主题沙龙活动，读书会、玉器品鉴、红酒品鉴等互动型沙龙活动。通过沙龙活动常态化，为客户和券商之间提供更多的沟通交流机会，增加客户粘性，降低由于网络时代客户与财务顾问之间缺乏交流而造成的客户流失。

6.4.3 积极组织公益、慈善活动

创立公益基金，开展帮困、助学、助老等公益活动，不仅可以提升公司形象，增加公司影响力，还可以帮助公司为公益事业做出一份贡献。

此外，企业主类的高净值客户往往对公益和慈善事业较为热衷，积极举办此类活动，并让一线营销人员参与其中，是帮助他们发现高净值客户并自然地与之接触的重要机会。

6.5 提升员工素质和客户满意度

6.5.1 核心人才培养和高端人才引进

1. 优化专业投资顾问团队

作为行业前列的证券公司，G 证券无论从专业投资顾问的数量还是占比都有所欠缺，截止至 2019 年底，公司注册证券投资顾问 765 名，在员工总数中占比 10.83%，排名仅为第 18 位，低于行业平均 14.76% 的平均水平，与其他头部券商相比人员数量和占比差距也较大，亟需扩种投资顾问团队规模并提升团队质量。行业前十排名的券商数据如下表所示：

表 6-6 证券公司 2019 年投资顾问数量情况表

排名	机构名称	从业人员数量	投资顾问数量	投资顾问占比
1	广发证券	10935	3006	27.49%
2	中信建投	9656	2707	28.03%
3	中信证券	8723	2569	29.45%
4	银河证券	9384	2418	25.77%
5	华泰证券	7530	2352	31.24%
6	国泰君安	10916	2207	20.22%
7	国信证券	9044	1834	20.28%
8	申万宏源	9652	1687	17.48%
9	方正证券	10040	1628	16.22%
10	中泰证券	8097	1452	17.93%

资料来源：证券业协会

无论是企业主、金领还是专业投资人，基于其良好的教育背景和丰富的行业经验，每一类高净值客户都很注重金融机构和工作人员的专业水平和服务体验。因此，要加大投资顾问招聘数量，同时对公司普通从业人员提出更高要求，对考取投资顾问从业资格的员工予以薪资激励，扩充投资顾问团队规模，降低每位投资顾问服务客户数量，才能确保服务质量，使财富管理业务向专家型、顾问型靠拢，为高净值客户带来更专业舒适的财富管理服务。

2. 加强高端人才引进力度

对于主要服务于高净值客户的高端人才紧缺的情形，还可以通过从外部同类型机构引进高级专业技能人员来解决。

财富管理业务涵盖多学科知识内容，同时要求较强的专业性，人才必须具备全面

的知识结构、较强的自主学习能力和较高的抗压能力，才能应对快速发展和变化的财富管理行业。除正常的人才招聘外，应尽可能丰富人才的引进途径：比如定期组织区域人才交流会，对 G 证券公司进行推广，树立公司品牌势头，吸引行业同仁加入公司；利用公司与高校、科研院所的合作，这也是吸引优秀毕业生和专业人士到公司工作的一个好方法；从银行引进优秀、经验丰富的理财经理，银行的私人银行业务具有与证券公司的理财业务相似度很高的特点，因此银行理财经理一般具有较强的专业能力和固定客户群，可以直接为公司带来优质资源；此外，还可以引进熟悉基金运作、量化对冲、税务筹划、法律咨询等其他领域的专业人士。

6.5.2 建立有销售合力的团队

目前各营业部和分支机构营销人员仍处于“单打独斗”的局面，并未形成有效团队，然而和银行相较，产品灵活多样、业务范围广泛、服务内容全面是券商的优势，如果没有专业的团队支持，就失去了对优势的保障。公司在财富管理业务上需要建立具有多方面专业人才的销售团队，团队人数不小于 5 人，根据专业能力、业绩水平、管理能力等考核标准选出队长，形成“1+N”模式，人员配备除销售人员和投资顾问外，还应涵盖具有税务和法律等专业资格的人员，在销售理财产品的同时为客户提供全方位的服务保障，通过平衡营销手段和客户服务来提升销售合力。不仅如此，在建立营销团队后，还应定期对团队成员进行培训，持续提升专业能力、拓宽视野、提升素质，实时吸收新的金融咨询和产品知识，了解客户需求动向，投潜在客户所好，尽快实现客户转换。

6.5.3 全面提升客户满意度

基于市场细分，除高净值客户的专属投资顾问持续有效地管理客户关系外，公司还需由不同层级的负责人作为高净值客户管理责任人，比如资产在 500-1000 万的客户由营业部负责人管理，1000-3000 万的客户由分公司负责人管理，3000 万以上的客户由总部高管管理等，加强客户层层关怀并提高服务质量。

首先，营业部作为客户服务的前台部门，通过投资顾问及客户经理以电话沟通、微信关注、线下拜访等方式加强与现有客户的互动交流，在总部客服中心提供的基础服务之上，进一步升级客户服务内容、增强服务意识、提高客户回访工作要求；了解潜在客户的需求，与目标客户进行一对一联系，通过沟通及时捕获客户财富管理诉求同时提出个性化的建议，以此提高客户对公司的认可度。

其次，充分发挥 CRM 系统（客户关系管理系统）的作用，通过系统的数据集成、

筛选、分析功能，实现高净值客户服务的自动输出。如在客户生日和开户日当天，自动填充生日祝福和纪念日回顾模板，并通过短信或微信直接发送至客户；对参与新股申购的客户，自动推送中签和派发时间等提醒信息；对购买超过风险等级评级产品的客户，自动拦截并发送风险提示等。有效利用 CRM 系统自动功能提高服务效率和客户满意度。

6.6 优化过程策略

6.6.1 制定标准化服务流程

服务要求的是一个从售前到售后的完整流程，这就需要在服务的过程中加强各部门之间的分工合作，从客户临柜、工作人员接待、业务咨询办理到最后的业务达成均需做到规范有序、无缝连接，除此之外，业务达成后要及时将售后服务工作移交给投资顾问，并进行跟踪和备案，同时为存量客户的再销售和再服务做好准备。

证券营业部有着天然的与客户直接接触的优势，除线上服务外，营业部一线人员是让临柜客户了解财富管理业务和产品的重要媒介。所以在服务过程中，应以客户为中心，本着让客户认识产品、了解业务、认可服务的原则，在营销人员、分支机构、总部后台三方支持下，制定标准化财富管理业务产品销售和服务流程：

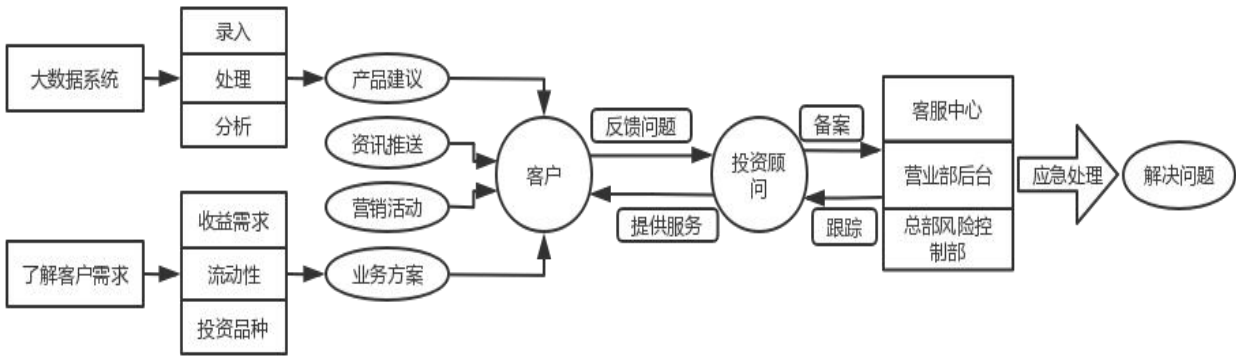


图 6-1 销售和服务流程图

6.6.2 善用数字化服务提高高净值客户体验

根据贝恩公司与招商银行联合发布的《2019 中国私人财富报告》显示，受访高净值人群中超过六成均表示，现阶段金融科技对他们很有吸引力，尤其是看中科技客户端在操作上更便捷并且私密性更高。一些受访的高净值人士表示，他们非常重视资

产管理交易过程中的隐私问题，将部分操作转移到智能端可以帮助他们更好地保护个人信息。

用金融科技改变财富管理业务生态，依托金融科技完善客户服务体系，应是目前 G 证券数字化服务布局的重点。在金融科技驱动下，打造一个在信息获取、决策分析、业务流程、客户管理等方面线上线下链接互通的服务平台，通过数字化连接，把专业性前台、数字性中台、高效性后台结合起来，为所有财富管理客户提供最直接的服务对接，从而提升高净值客户体验。

6.7 有形展示策略

6.7.1 树立财富管理专业形象

我国券商财富管理业务基本还处于起步阶段，在资产管理和投资理财方面，客户对券商的信赖度远不及银行和专业投资机构，因此，如何在与客户接触时展现公司作为专业机构的第一印象，是赢得他们信任的基石。这就要求 G 证券要将标准化、专业化服务实行到工作的每一个细节当中，同时还要注重分支机构及证券营业部对外展示的硬件设施的专业度，改善公司品牌的美誉度，并为客户提供专业财富管理服务机构体验。

首先以专业、友好并保持舒适距离的服务形象面对客户，不要过分冷漠或过分亲近，在接触初期树立良好口碑；其次，在沟通、了解、挖掘客户内心需求的基础上，与客户分享、探讨财经讯息和市场概况，然后逐步向客户渗透财富管理业务的资产管理模式和产品信息，适时介绍合适的产品，避免给客户造成了推荐产品而与其接触的负面印象；再次，为客户提供的财富管理建议要以适合客户、费用合理为核心辅以专业的分析讲解，同时介绍配套的硬件设施和线上客户端，由浅入深在客户心中树立起财富管理专业机构的形象，增加他们的信赖度。

6.7.2 工作人员和营业网点有形展示

对于高净值客户来说，财富管理机构的硬件设施和工作人员的形象展示，在很大程度上能够影响他们对这个机构的印象，所以，从这两方面加强客户的感官刺激，让客户对硬件和软件感到舒适满意，树立公司优质形象，都能对财富管理业务发展起到非常积极的正面作用。

在工作人员的形象展示上，离不开制定标准化服务流程和制度。线上工作人员头像要统一着工装拍摄，线上昵称以公司名称和人员姓名组成，联系方式由公司统一配

备；线下工作人员在拜访客户时需着正装，采取一对一方式表示对客户的充分尊重，定期进行社交礼仪规范、客户服务流程方面的培训，营销话术旨在言简意赅、耐心和坦率，从细节处展示出公司的专业形象。

营业网点形象展示方面，要时刻保持环境整洁，营业大厅布局要注重客户的私密性，温度适宜，整体运营井然有序。硬件设施应凸显专业化、现代化、高端化，并配备工作人员为初次使用设备的客户提供指引和讲解服务，设置私密感强的专属空间为高净值客户提供服务，给客户留下营业网点设施安全、私密、便捷的印象，可以安心享受高端、惬意、舒适的体验。

第七章 G 证券高净值客户财富管理业务营销策略保障措施

通过上文中对财富管理业务营销环境分析，并结合对 G 证券进行的市场细分、目标市场选择和市场定位，为公司制定了一系列营销策略，为保证策略的有效实施，达到更理想的效果，同时还需配备一定的团队、科技和企业文化方面的保障措施，多维度全方位支撑和保障营销策略的实现。

7.1 前中后台多轮驱动

7.1.1 提升团队投资投研能力

投研工作主要集中在 G 证券研究所，进一步提升该部门投资投研能力，从宏观逻辑、业务逻辑、财务逻辑多方面思考问题，研究内容涵盖一级市场和二级市场各类有价证券的研究，研究方向包括但不限于宏观、策略、固定收益、行业与公司研究、金融工程、新三板等等，要根据自身能力逐步提升投研能力。在研究所的服务对象方面，目前 G 证券研究所主要服务于公司内部，包括投行、自营、经纪和财富管理业务，随着投研能力加强，日后可以逐步向规模较大的研究所靠拢，发展对外服务，如向各类商业银行、基金公司、保险公司、第三方财富管理机构等提供投资研究服务。投研能力体现了证券公司的专业能力和服务潜力，也会为公司财富管理及其他业务带来收益。

7.1.2 提升团队竞争力

前台销售团队包括投资投研，交易员，机构销售团队和零售业务团队，中后台支持系统包括人力资源，综合，财务，合规和风险控制等部门，前中后台各部门不是单独的个体，而是共同为客户做好各环节服务的部门体系。前台部门通过资源共享，快速整合各环节资源和商机，实现客户深入挖掘，以客户需求为导向，打造一支销售强军；中后台部门积极响应前台部门需求，同时坚持合规底线和公司制度，发展长效激励机制，避免道德风险。通过跨部门的平台、制度和流程构建来编制一个完整而灵活的前、中、后台团队，以建立一个集投资投研和服务保证于一体的运营团队。

7.2 科技助力服务智能化

纵观全球，金融和科技地融合在金融机构服务平台中的应用已经具有相当的广度

和深度，科技驱动金融服务创新，应顺应金融科技化的发展趋势，持续升级线上电脑客户端、手机 App 的客户服务功能。

在数据分析方面，将先进的金融科技注入到投资研发平台中去，在传统研究部门（研究所）的基础上建立智能投研平台，提供主题搜索、图谱展示、线索发现、自动化投资研究报告等智能投研服务，以及市场行情、财务信息等传统信息服务平台的常规功能。交易、风控等都在快速智能化发展，投研作为业务链条中的一环，同样离不了变革，现代科学技术可用于简化各类投研工作，提高工作效率，同时还能弥补人类主观情绪干扰，单纯地将数据运用在为客户提供优质的服务上。

在金融服务方面，通过与更多具有科技优势的专业机构如科大讯飞、华为、腾讯等展开合作，提高 CRM 系统对数据的收集、分析、处理和整合的效率和准确度，进而优化平台对客户需求的响应速度和服务有效性；利用互联网大数据拓展线上客户端的服务内容，丰富行业信息、业务办理、产品服务等各模块的内涵，为客户提供更多样的线上服务；通过使用计算机对人脸、指纹、虹膜、声纹等生物特征先进的识别技术，来提高客户服务的安全性和私密性，同时还可以通过该识别技术提供千人千面的个性化服务；进一步加强与资讯服务机构的合作，利用平台的互联互通，共享平台间的信息和咨询，为客户提供更丰富完整的阅读内容和个性化、多元化的资讯服务。

7.3 推动企业文化建设

优秀的企业文化对任何一个公司的健康发展都具有重要意义和推动作用，G 证券作为时刻面向客户提供服务的国有金融机构，企业文化更是财富管理业务发展的重要保证之一。今年 8 月，中国证券监督管理委员会党委成立了行业文化建设工作领导小组，并发布工作纲要，明确证券行业文化建设的总体目标、工作思路、关键任务和机制保证，并强调了必须加快建设“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化，为资本市场长期稳定健康发展提供了价值导向和精神支撑。因此，加强 G 证券企业文化建设，可以参考从以下三方面着手：

首先，强化党的领导与公司治理的有机结合。坚持党的领导、加强党的建设是国有企业的“根”和“魂”，只有充分展现党的领导和现代公司治理双重优势，加强文化建设、防范道德风险、依法合规经营，才能赢得客户的信任，赢得市场和社会的信任，从而赢得良好的生存和发展环境。

其次，探索企业文化建设的实现路径。文化建设、制度先行，文化建设的基本要求必须制度化、规范化，并嵌入到公司的业务流程、内部控制、合规管理中，以制度承载道德观念、巩固良好品行、增强文化认同；然后通过该制度的实施，增强文化建设与公司经营和个人行为的相融，为文化建设创造良好的内外部环境；最后才能形成

文化，将行业的价值追求、经营理念和行为规范转化为习惯，成为员工内心的自觉行动，成为公司的鲜明标志和共同气质，最终形成一种自发的价值认同和文化积淀。

然后，把握好企业文化建设的关键环节。与其他行业相比，由于证券行业具有周期性特点，所以从业人员归属感相对较弱，价值取向更加多元，导致公司人员流动性较大，这就需要公司在建设企业文化时要充分考虑行业特点，尤其抓好三个环节：一是灵活的考核激励，构建激励与问责相统一、长期与短期兼顾的激励机制，更鲜明传递企业文化和价值追求，避免激励扭曲和行为失范；二是抓好选人用人，文化建设究其根本还是做人的工作，以“德才兼备”选人基准，抓好上到董监高等管理人员，下到管培生的选拔和任职资格，真正培养和锻炼一批作风正派、业务精良的高素质金融人才；三是强调职业道德和职业操守，注重精神引领和文化引导，将“合规、诚信、专业、稳健”的理念和要求融入员工管理的全过程，构筑起珍视职业声誉、恪守职业道德的意识形态。

第八章 结论与展望

8.1 研究结论

近年来,我国的经济发展模式正在经历从高速增长阶段转变为高质量发展阶段的深刻改变,国民经济发展稳定趋势向好,富裕人群数量和资产规模不断攀升,到2019年底个人可以投资资产规模已超过200万亿,高净值人群也接近200万人,中国财富管理行业处于方兴未艾的阶段。但伴随着资管新规的落地,金融监管趋势向严,证券公司亟需突破传统经纪业务模式并构建新型资产管理业务架构,同时行业竞争愈演愈烈,券商传统经纪业务业绩持续下行,为证券公司加速布局经纪业务向财富管理模式转变提供了源动力。在内因外因的双重驱动下,G证券的财富管理业务步入发展关键阶段,应结合有效的营销策略,实现高市场占有率和在同行竞争中取得领先。

本文借助文献研究法、案例分析法、实地调研法、访谈研究法等,在学习研究相关的营销理论基础上,分析G证券高净资产客户财富管理工作所面临的环境,包括宏观环境、行业竞争环境、客户需求和内部环境,通过对内外部环境因素的评价,给出财富管理业务的发展方向及策略组合思路。同时根据不同标准对高净值客户群进行市场细分,选择目标市场,并明确市场定位,为后续根据客户资产量级和风险承受能力不同制定相应的投资组合方案,进行差异化服务提供依据。

以7P营销理论稳基础,围绕差异化产品推介、差异化定价、多元化渠道策略、多样化促销策略、提升员工素质、优化服务流程和有形展示策略展开高净值客户财富管理业务营销策略制定。同时在策略保障措施方面,注重提升团队投研能力和团队竞争力,强调科技助力服务智能化,推动企业文化建设、激发内在动力,为营销策略的有效实施保驾护航。

8.2 研究展望

在本文形成之时,我国证券公司的财富管理业务仍处于发展初期,G证券的财富管理业务亦处于起步阶段,相关业务架构都是围绕产品体系构建的,在模式和内容上还处于探索阶段,业务数据和案例经验还不够丰富。本文提出的营销策略和保障措施都是基于我的实际工作和G证券当前资源状况所展开,研究视角和研究环境上都存在一定局限性,提出的营销策略仅停留在理论层面,一些建议是否适用于G证券本身,操作性如何,研究结果是否可供同行业其他券商参考,还有待时间考证。同时,公司目前在管理和服务中存在的一些问题和解决方案也具有一定难度,需要与公司管

理层和业务实施部门进一步讨论。

展望未来，券商高净值客户财富管理业务有着广阔前景，随着经济新常态、监管新形势、竞争新态势等外部环境的变化，以及自身业务链条的不断发展，G 证券将不断调整财富管理业务的发展方式和途径。未来，笔者将继续就 G 证券财富管理业务的发展这一课题，不断深化探索，缩小研究范围，细化研究内容，突出研究的重点，结合适用的相关理论和先进研究成果，为助力证券公司高净值客户财富管理业务的发展尽一份绵薄之力。

参考文献

- [1]Al-Dawalibi Anas,Al-Dali Ibrahim H,Alkhayyal Bandar A. Best marketing strategy selection using fractional factorial design with analytic hierarchy process.[J]. MethodsX,2020,7.
- [2]Anas Al-Dawalibi,Ibrahim H. Al-Dali,Bandar A. Alkhayyal. Best marketing strategy selection using fractional factorial design with analytic hierarchy process[J]. MethodsX,2020,7.
- [3]Anonymous. Certus Corporate Service; Offshore Bank Provider and Asset Protection Company Certus Corporate Service Offers New Range of Products for High Net Worth Clients[J]. Information Technology Newsweekly,2008.
- [4]Insigneo; Insigneo And Skience Partner to Build the Firm's Fully Integrated Wealth Management Platform[J]. Journal of Engineering,2020.
- [5]Itzhak Gnizy. Applying big data to guide firms' future industrial marketing strategies[J]. The Journal of Business & Industrial Marketing,2020,35(7).
- [6]Special Issue on Data Driven Marketing Strategies[J]. Journal of Strategic Marketing,2020,28(6).
- [7]Bonaventure Marketing Solutions Offers Digital Marketing Strategy for Businesses Who Want to Thrive in the 2020 Economy[J]. M2 Presswire,2020.
- [8]华泰证券课题组,朱有为.证券公司数字化财富管理发展模式与路径研究[J].证券市场导报,2020(04):2-12.
- [9]张同胜,边绪宝.国外证券公司财富管理的启示[J].金融发展研究,2020(03):90-92.
- [10]李爽.浅析证券公司财富管理转型[J].时代金融,2019(22):41-43.
- [11]喻晓平.证券公司财富管理转型:动因、路径与对策[J].甘肃金融,2020(07):18-23.
- [12]陈悦.维护高净值客户需提升“三个度”[N].中国城乡金融报,2020-07-08(A03).
- [13]葛力闻.CHTWM 公司高净值客户营销策略优化研究[D].吉林大学,2020.
- [14]高皓,许嫒.中国私人银行行业发展报告(2018)——高净值人群的财富管理之道[J].清华金融评论,2020(02):107-112.
- [15]彭雄.财富公司如何制定有效的高净值客户理财服务需求解决方案[D].中南财经政法大学,2019.
- [16]农银大学武汉培训学院课题组,何独业,林小平,欧阳敏姿,房婉秋.高净值客户需求变化趋势与私人银行转型发展研究[J].农银学刊,2019(02):32-38.
- [17]于建榕.我国券商高净值客户的财富管理研究[D].厦门大学,2019.
- [18]陈希琳,李雪娇.高净值财富管理何处去?[J].经济,2018(21):40-44.
- [19]钟璐,方华.高净值客户财富管理案例研究[J].中国物价,2018(07):54-55.
- [20]陈希琳.如何挖掘高净值客户需求?[J].经济,2018(12):60-67.
- [21]王玉国.基于风险平价策略的高净值客户资产配置研究[J].北京社会科学,2018(06):119-128.
- [22].新形势下财富管理业务转型发展之路[J].中国信用卡,2020(06):6.
- [23]聂俊峰,张馨元,王恒,张泽玮.后疫情时代财富管理业务的转型发展[J].中国信用卡,2020(06):23-28.
- [24]吴小平.财富管理行业发展现状与趋势[J].山东工商学院学报,2020,34(01):9-20.
- [25]熊焰.浅析我国财富管理的发展趋势[J].山东工商学院学报,2020,34(01):28-29.

- [26]苏秋云.财富管理业务的分类及风险探析[J].经济师,2020(01):57.
- [27]王增武.财富管理市场新方位[J].中国外汇,2020(Z1):82-85.
- [28]汤镇源.浅析财富管理行业的大数据应用[J].科技创新导报,2019,16(24):161-162.
- [29]葛联迎,邵上净,耿晓.陕西省证券公司财富管理业务发展模式研究[J].新西部,2019(32):23-24.
- [30]胡琴. 平安证券财富管理业务优化方案研究[D].兰州大学,2019.
- [31]张玉帛. A 公司财富管理服务市场营销策略研究[D].西南交通大学,2014.
- [32]黄梦雅. JS 财富市场营销策略研究[D].西南交通大学,2018.
- [33]叶央.现代化财富管理中心竞争策略研究[J].商场现代化,2009(26):13-15.

致 谢

时光如白驹过隙，三年的研究生学习生涯已接近尾声，回首期间的学习历程，倍感珍贵。经过这期间在内蒙古财经大学工商管理专业的系统学习，深化了我对专业理论知识理解，也对今后的工作打下了坚实的基础。

感谢我的导师宋继承教授，从论文选题、框架梳理、内容安排到最后的定稿这一年的时间里，都得到了宋教授细心地指导和不断地鼓励。同时，导师渊博的学识、丰富的教学经验、认真负责的态度和严谨的工作作风都使我受益匪浅。非常有幸能够得到宋教授的指导，在此，对我的导师表示衷心的感谢！

感谢在这三年学习期间的所有授课老师，治学态度严谨，育人之道有方。还要感谢同班同级的同窗，学习中大家互相鼓励、帮助，在学习之余多次组织集体活动，在校期间获得了难能可贵的友谊。

感谢 G 证券的各位领导和同事，在论文写作期间给予我许多帮助，对我悉心讲解业务详情，提供了大量的资料和数据支撑我的论文研究。

还要感谢我的家人，他们的支持和鼓励坚定了我学习深造的决心，在这三年的时光中让我无后顾之忧，安心投入学习和论文写作。

最后，感谢所有对本文进行评阅的各位评审和专家教授，你们的宝贵意见使我受益良多，也使本文更加完善。

关辰菲