

# 财富管理与投资者适当性

江苏证券业协会交流

2020年11月19日 南京

# 目 录

- 适当性管理制度的缘起及其本质
- 适当性管理与财富管理业务模式
- 适当性理财产品销售的六步流程

一、

## 适当性管理制度的缘起及其本质

# 要点：

- 困境：西西弗斯困境
  - 创新：在更高层面解决问题
- 
1. 深度的客户关系
  2. 进入客户的内心世界
  3. 构建双重能力

问题：

- 1、凭什么**客户**愿意认识你？
- 2、凭什么客户要在你手上**做业务**？
- 3、凭什么客户**原谅你**的错误？
- 4、凭什么老客户愿意给你带来**新客户**？
- 5、凭什么客户。 . . . . .

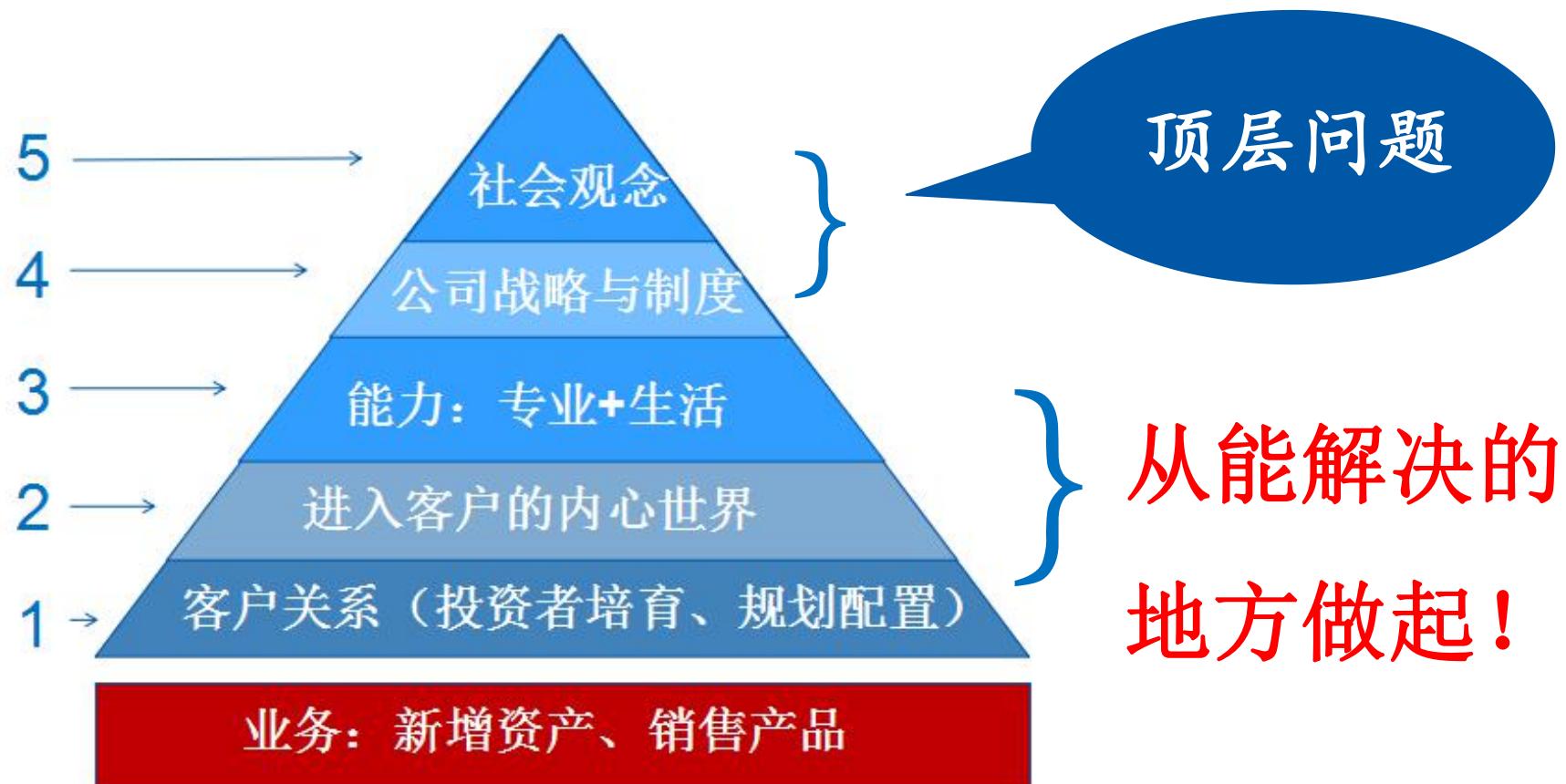
优秀业务人员的工作模式

“滚雪球”模式

# 滚雪球的“五层级理论”

- 解决局部问题，必须向上探寻更高层面的影响因素
- 更高层面的影响因素至少应有五层
- 只有贯通五层因素，才能找到相对切实的答案

# 当我们解决不了顶层问题时，怎么办？



# 如何从我们能解决的地方做起？

1. 客户关系（投资者培养、理财规划、资产配置）
2. 进入客户的内心世界
3. 构建双重能力

# 1. 客户关系

中国证券业协会 2009 年课题

## 境外证券公司客户管理比较研究

课题主持人: 安信证券 刘义林

总 执 笔: 刘义林

课题组成员: 刘义林 法 薇 黄凯华 陈劲涛 黄铭浩等

合作机构: PlanPlus Inc. (Mr.Brad Greer)

Cannon Financial Institue (Mr.Mark Keith)

Bachrach & Associates, Inc. (Mr. Bachrach)

Wells fargo Bank (Mr.Peter Lou ; Mr.Clovis  
Martin)

迪铭客户管理学院

广东金融学院

# 行业发展的第三阶段：客户关系驱动时代

客户关系驱动

销售驱动

产品驱动

# 监管法规

证监会：

《证券期货投资者适当性管理办法》

(      ?      年      ?      月执行)

# 监管部门要求金融服务业机构：

- 境内外市场关于"了解你的客户"的理论研究和监管规定。
- 境内外机构在开户、交易等环节落实“了解自己的客户”的典型做法。
- 证券公司落实“了解自己的客户”和销售适当性需要赋予哪些权力，以及要求证券市场投资者履行哪些义务。
- 关于在证券经纪业务监管规定中制定“了解自己的客户”相关条款的具体建议。

问题：

对投资者了解到什么程度？

**KYC**

- 欧美优秀理财经理的标准
- 欧美杰出的理财经理的标准

## 2. 进入客户的内心世界

案例：

8年的客户关系积累 +

16年的持续创造价值

### 3. 能力：专业能力+生活趣味

案例：

新加坡最会赚钱的理财顾问平时做什么？

# 借鉴：北美典型的理财经理的角色



我帮你（客户）解决越多问题，我就越了解你；  
我越了解你，就越能做到财富管理的适当性。

## 小结：理财经理的角色

- 专业价值：投资理财顾问及助手

理财产品的特色与风险、资讯收集与整理

- 事业帮手：协调各方面的专家
- 生活顾问：值得信任的朋友

# 方法：构建多元、深度、温情的客户关系

以“弱需求”，带动“强需求”构建“强关系”



# 借鉴：美国券商财富管理业务适当性发展阶段

1970‘年代至今

时期	发展阶段	供求关系	业务方式	投资者适当性
70—80年代后期	产品/交易渠道主导	产品稀缺	广告、传单散发	适当性管理尚未提到日程
80年代后期到90年代末	以营销为主导的时代	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 金融产品可复制性</li><li>■ 产品雷同</li><li>■ 竞争加剧</li><li>■ 混业经营、</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 营销渠道、团队、促销措施</li><li>■ 经纪人、财务顾问等销售团队是市场宠儿</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 过度销售</li><li>《华尔街之狼》</li><li>■ 不考虑投资者适当性</li></ul>
90年代末至今	以客户为中心的时代	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 竞争进一步加剧</li><li>■ 证券咨询服务同质化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 理财服务取代单纯销售</li><li>■ 理财顾问</li><li>■ 客户关系管理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 重视投资者适当性：从优秀到卓越</li><li>■ 不重视投资者适当性：被合并或倒闭</li></ul>

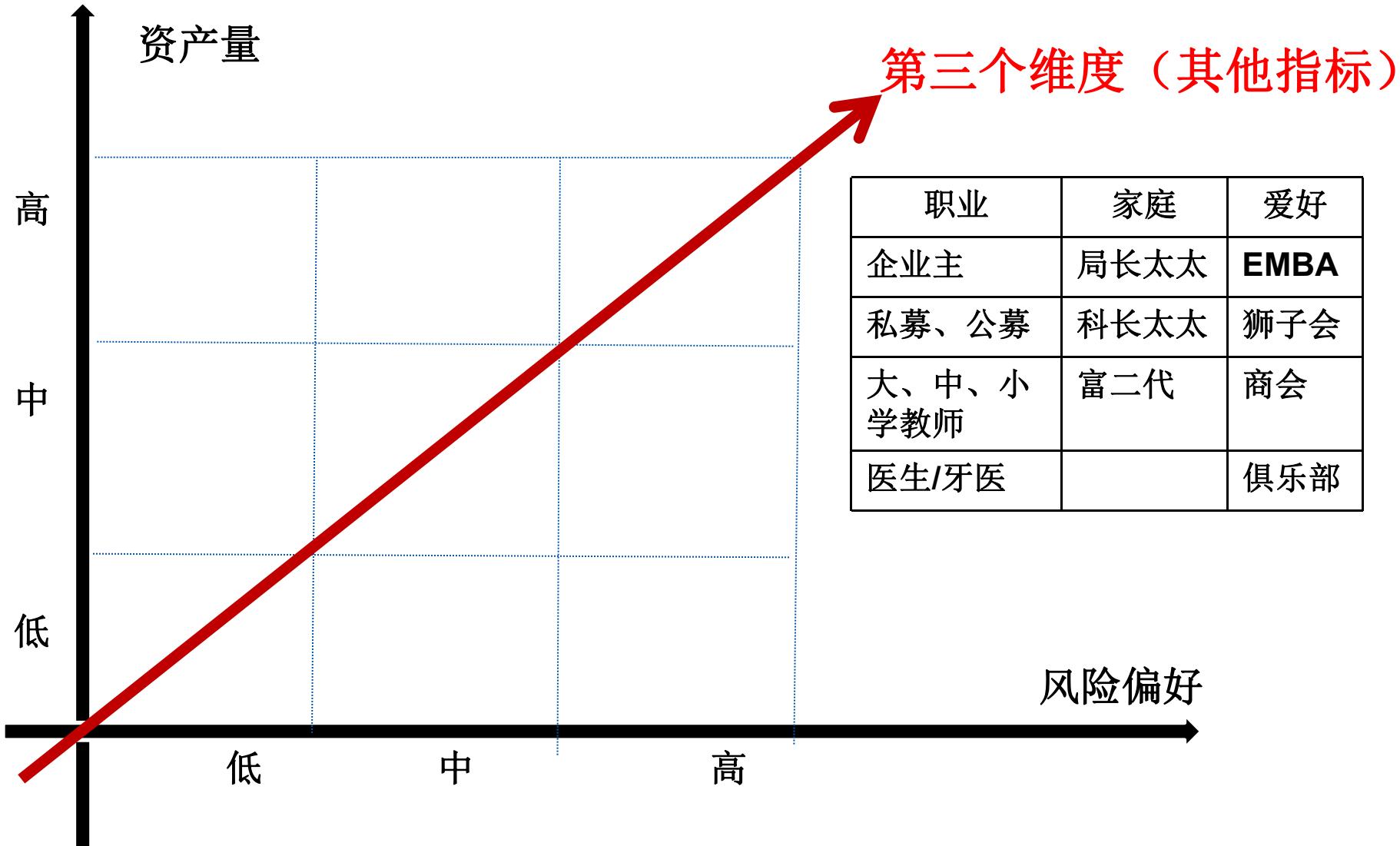
## 二、

# 适当性管理与财富管理业务模式

## 要点：

- 模式：客户定位与专属产品
- 精神：公司价值观
- 管理：财富管理时代的工作模式

# 客户画像：分级、分类、分群



# 客户画像：发现合适的客户类型

- 细分客户
- 细分产品
- 细分市场

专业化形成溢价

# 投资者：财富管理中的“合格投资人”

- 对投资者有充分、深入的了解
- 根据投资者投资目的、财务状况与风险承受能力进行分类与区隔
- 让投资者了解投资标的（市场特征、产品特性），确保投资者的自身情况诉求与标的产品匹配。

# 专属产品：亮点

- 产品设计背景、原则与思路
- 管理人经历、风格与过往业绩
- 投资方向、范围、比例
- 与公司/对手同类产品相比的特点
- 风控方法与手段

问题：客户能否看懂《产品说明书》？

思考：“产品亮点”归纳整理的方法

## 专属产品：风险点

- 如何定义风险？
- 是否有风险的产品就不好？
- 客户知道了风险点是否就放弃认购？
- 只有充分明了风险点，才能应对风险来临

## 产品分类与评价

- 2014年，美国投资公司协会（ICI）
- 将基金33个子类扩充成了现在的42个子类
- 增加了：成长、另类策略、全球股票、灵活组合和投资级短期债等

# 从美国投资者类型看中国大众客户的趋势：

投资者类型	比例	细分	小计
基金经理主动管理	24. 3%	公募:13. 9%	59. 4%
		私募: 8%	
机器算法和被动管理 (指数基金)	35. 1%		
企业持有	15. 3%		40. 6%
其他持有 (包括个人)	25. 3%		

# 价值观决定能否持续成功：富国银行案例

## 1、**“为客户做正确的事情”**

“我们所做的一切都是以客户为中心，为客户提供卓越的服务和建议，进而客户会把他们所有的业务交由我们来完成，而且还会将他们家庭成员、朋友和生意伙伴介绍给我们”。

## 2、**“负责任”**（为客户提供理财产品销售建议时遵循的最高准则）

“负责任”的标准：不仅仅是销售公司的理财产品，而是基于“帮助客户实现财富管理的梦想，更重要的是做那些对客户有益的事情，帮助他们合理配置资产”。

**基业长青之路：“客户至上”的利他原则就是最大的利己**

# 近40年欧美券商价值观的演进

时间：1970年至今

时期	发展阶段	供求关系	价值观
70—80年代后期	产品/交易渠道主导	产品稀缺	<ul style="list-style-type: none"><li>• 内幕交易；证券欺诈</li><li>• 忽视券商的社会责任</li><li>• 个人赚钱之上</li></ul>
80年代后期到90年代末	以营销为主导的时代	金融产品可复制性、产品雷同、竞争加剧、混业经营	<ul style="list-style-type: none"><li>• 职业操守仍不规范</li><li>• 仍未重视券商社会责任</li></ul>
90年代末至今	以客户为中心的时代	金融产品过剩；竞争进一步加剧；证券咨询服务同质化	<ul style="list-style-type: none"><li>• 从业人员自律</li><li>• 理财经理的商业道德</li><li>• 招聘环节“道德”因素</li><li>• 重视券商的社会责任</li></ul>

## 爱德华·琼斯理财顾问培养中的与适当性有关的问题

1. 将“道德至上”原则贯穿到员工招聘、培训、展业环节
2. 将“无法通过培训获得”的特质：诚信、协作、爱，作为招聘首要条件
3. 伟大的券商对专业背景、学历层次都不会有很高的要求，但非常看重应聘者的个人道德品格、聪明悟性、团队协作精神等特质。

例：爱德华·琼斯的“成功10要素”：工作激情、上进心、强调个性、是否具备企业家精神、是否遵纪守法等。

# 借鉴：欧美理财经理经常思考的几个问题

- 谁是你的目标客户？
- 你要卖给他们些什么？
- 他们为什么要来买你的产品/服务
- 你有什么与众不同的地方

所有这些问题都涉及“价值观”问题（小组讨论）

# 结论：建立一套使客户信服的价值观

问 题	现 状	未 来
你是谁？	券商的工作人员	
你做些什么工作？	卖理财产品	
你是怎么做这些工作的？	完成考核指标、过度销售	
为什么你做的事情与众不同？	与竞争对手的理财经理没有区别	
客户为什么要与你建立业务关系？	从未给客户创造过价值	

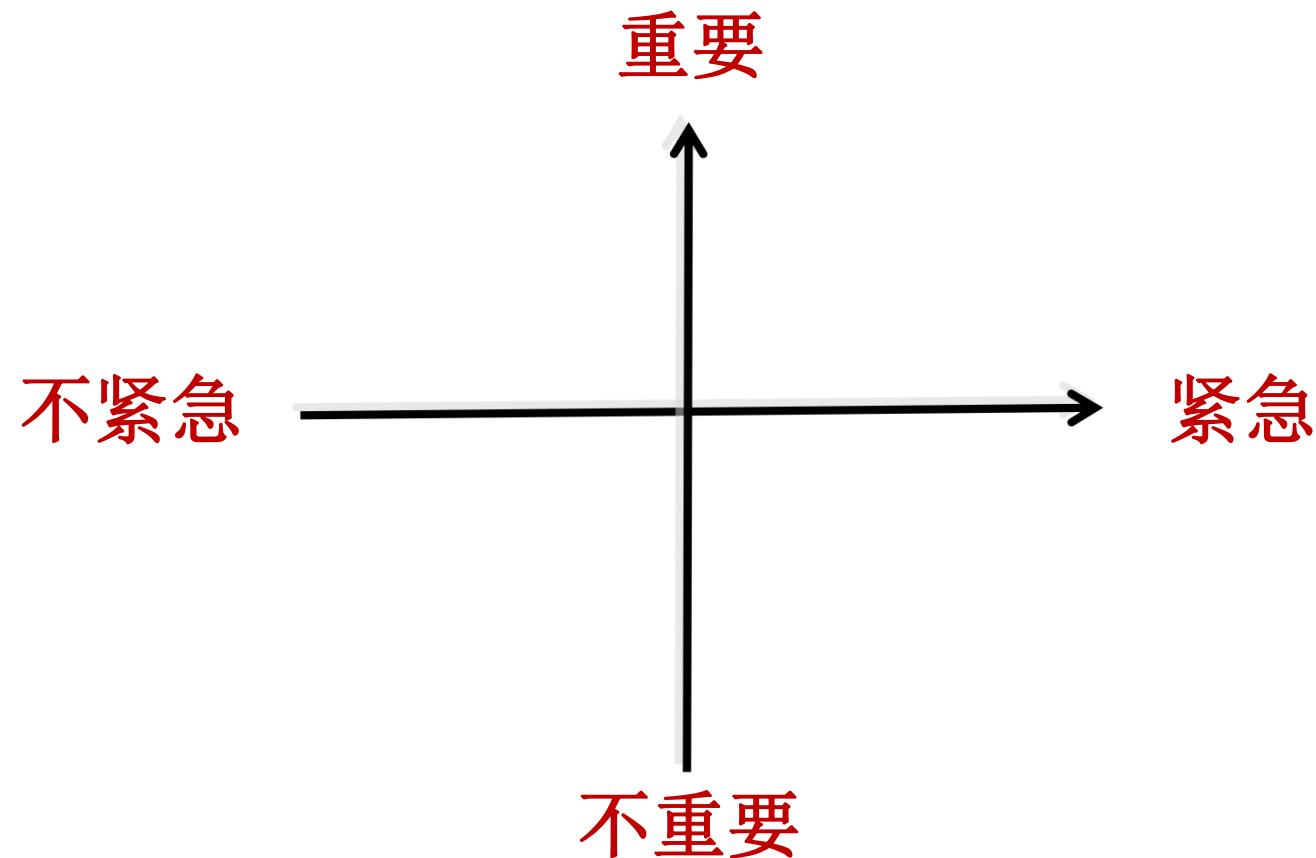
小结：

价值观是适当性管理的最终原则！

# 适当性管理形态下的财富管理业务

- 确定新的使命、价值观
- 建立目标市场战略（特定客户）
- 学习掌握财富顾问的思维、方法与技巧
- 持续建立“客户”（潜/存）关系
- 设计针对性产品与服务，形成财富管理独特品牌

# 财富管理时代的工作模式



# 结论：

- 思维：独立思考，创新思维，不做跟屁虫
- 模式：特定客户、专属产品、深度关系
- 管理：从关注结果到关注过程
- 能力：培养独特能力（总部、分支、个人）
- 价值观：为了成就自我，必须利益他人

# 投资者适当性与公司战略、业务策略的协调性

- 业务专长：专长的业务不会犯低级错误
- 业务模式的独特性：形成优势业务
- 独特业务战略：形成核心竞争力
- 集聚行业独特人才：成为伟大公司

三、

适当性理财产品销售的六步流程

# 适当性理财产品销售的六步流程：

与客户的  
潜意识沟通  
(进入客内心)

资产配  
置理论  
(客户培训)

客户需  
要配置  
(引发客户需求)

可供选择  
的产品  
(“我要买”)

客户决定  
(“我买”)

售后服务  
(履行告知义务)

# 步骤一：适当性销售前的投资

-----进入客户的潜意识

■一对点时间

■一点点钱

■一些心思

# 欧美成功的理财经理如何看待客户关系？

- 成功的理财经理将他们的业务当做自己的生意
- 问题：客户是公司的还是你个人的？
  - (1) 客户是公司的；
  - (2) 客户是个人；
  - (3) 客户首先是个人的然后才是公司的

## 步骤二：培训客户-----理财规划理论宣导及 针对性产品介绍

案例：

一位机构客户开发人员一年 \_\_\_\_\_ 场宣讲？

## 步骤三：发现客户-----客户认同与不认同

不认同的客户，暂时就不是你的客户

## 步骤四：产品/业务列表-----可供选择的服务

案例：如何突出自己的特色？

案例：产品亮点PK（用对方的语言交流）

步骤五：客户决定-----让客户自己承担责任

谁做决定，谁承担责任

## 步骤六：售后服务

----赢得客户信任并获得老带”的关键

满意服务的准则：

永远让客户第一时间从你这里获得相关业务信

适当性销售的角色类比：

适当性销售过程中的角色：

销售经理=出租司机/医生/教练

## 一句话主题

将适当性管理内嵌到财富管理业务的  
每一个主体与环节中

将适当性的理念融入到

财富管理业务的每个主体与环节中

- **员工**: 招聘—培训—展业
- **客户**: 潜在客户—开户—购买产品—售后服务
- **公司**: 考核导向—销售激励
- **伙伴**: 渠道合作—销售分成
- **产品**: 亮点与风险点—匹配客户类型—市场时机

结语：

适当性管理帮助我们走向成功！

# 深度研讨：

## 刘义林 新浪博客、微博证券版、“券业新力量”公众号

- 《证券经纪业务营销服务的三重境界》  
(微信版名：《证券经纪业务的救赎》)
- 《战略联盟创造证券经纪业务新价值》
- 腾讯：刘义林在中国证券业协会讲演
- 《券商的困境与出路》《中国证券》杂志2010年第12期
- 《美国证券经纪人模式及对国内券商的启示》
- 《信任：商业的基石》
- 《只有独特的商业模式才有可能成功》（“券业新力量”微信）

# 安信老兵：没有独特的商业模式，何谈券商零售业务！



微博股票

发布于 2018-09-21 09:03:49 | 投诉

阅读数：32642

有关商业模式，国内券商做过很多探索，这些探索无论成功与失败，我们都报以温情与敬意。

对领先券商阶段性战略与策略的成功，本文向他们致敬，对一些券商商业模式缺失，本文作冷静的分析。

直面问题的分析，其言必不动听；不动听的文字若令证券同仁不快，只能祈请原谅；原谅之余，期望有更多的思考者、行动者，反思既往，改变当下，重塑未来。

01

从券商零售业务困境

看商业模式缺失

很多券商的零售业务都面临困境：