

以客户利益为中心 打造“买方时代”基金投顾核心竞争力

买方投顾浪潮奔涌。6月19日，在中国证劵报主办的“破局 谋变 共生——2025金牛财富管理论坛”上，盈米基金董事长肖雯、兴证全球基金总经理助理林国怀、国联民生证劵资产配置部总经理程棵、嘉实财富总经理陶荣辉、中欧财富总经理郑焰围绕“买方时代的核心竞争力”这一主题展开讨论。

与会嘉宾认为，与客户的利益保持一致是做好买方投顾的基础。在此基础上，要提供多元化投顾策略，在差异化投顾服务方面下功夫，并全程陪伴客户，帮助客户穿越市场周期，从而实现长期回报。

● 本报记者 王鹤静 林倩 赵中昊 万宇



“买方时代的核心竞争力”圆桌论坛现场

坚定与客户利益保持一致

以客户利益为中心，这是与会嘉宾在回答“买方投顾的核心竞争力是什么”这一问题时给出的答案。

肖雯表示，买方投顾的核心竞争力是始终站在客户一边，与客户的利益保持一致。投顾与传统销售、资管的最大区别就在于投顾是与客户密切相关的，与客户的风险承受能力、投资目标、资金期限等相关，这就要求投顾机构深耕客户的需求和目标，跳出“卖产品”的思维，用资金规划、资产配置的思路为客户定制个性化的解决方案。买方投顾应该形成一种“组织心智”。“组织心智不是一个口号，而是要真正体现在产品供给、业务模式、考核指标、人才结构以及整个业务流程里，真正落实买方立场。”肖雯说。

陶荣辉的观点同样如此。他认为，买方投顾从理念到落地，到最后变成一家机构的核心竞争力，核心在于从公司的中后台到前台，要形成以客户利益为中心的共识。

在此基础上，大家一致认为，在为投资者提供投顾服务时，基金投顾机构要满足投资者多样化的需求，并真正落到实处。

“买方投顾的核心价值在于为合适的客户匹配适当的资产配置方案或解决方案，实现这一匹配至关重要。买方投顾或基金投顾的生命力逻辑并非在于颠覆性变革，而在于持续探索如何动态连接客户需求与资产配置能力。”程棵表示。

在陶荣辉看来，买方投顾的起点是

需求分析，然后才是账户的资金规划、策略和资产的匹配，最后要落实到工具和产品。

郑焰进一步表示，投顾机构不仅要提供多元化投顾策略，还要在差异化投顾服务方面下功夫。首先，投顾机构需要具备用户需求洞察的能力，并能够根据用户需求提供用户需要的真服务；其次，用户在投资需求、持仓、家庭资产账户状况以及风险偏好等方面差异化较大，投顾机构不仅要做好资产端的投资管理，更需要具备从每个客户的需求出发进行个性化匹配，做好财富管理的能力；最后，不同客群用户的需求也存在差异化，基金投顾机构需要具备为不同客群（大众富裕人群、高净值人群、机构用户）构建差异化投顾服务体系的能力。

林国怀表示：“基本上我们就是以相对较少的策略，完全从均衡角度去做投资，来满足投资者不同的大类资产配置需求。通过交流，我们发现客户有时候是比较动摇的，我们需要做的是用专业能力帮助客户解决动摇的难题。客户长期体验下来可能会发现，均衡策略的表现可能比一些赛道策略更好，这样信任就慢慢建立起来了。”

此外，肖雯还提出，投顾还需要以投教的方式来助力提升客户的投资认知水平，但投教不是简单的知识灌输，而是通过陪伴改变客户的行为，要让客户真正理解金融产品的复杂性，理解投资的理念和逻辑，最终目的是引导客户形成更健康的投资习惯，减少情绪化交易如追涨杀跌的行为。

国联民生证劵葛小波： 财富管理能力将成投行高质量发展胜负手



国联民生证劵董事长、总裁葛小波

● 本报记者 林倩 赵中昊

6月19日，在中国证劵报主办的“破局 谋变 共生——2025金牛财富管理论坛”上，国联民生证劵董事长、总裁葛小波表示，从全球财富管理机构的发展来看，财富管理能力将成为投行高质量发展的胜负手。目前，我国财富管理行业仍处于变革初期，财富管理机构要不断提升财富管理四大核心技术能力，践行金融工作人民性，从买方投资顾问的角度为客户提供服务。

买方投资顾问服务是财富管理业务发展的基础，葛小波强调，财富管理机构要通过专业的资产配置与服务能力，帮助投资者实现可持续的收益回报，让“长钱”真正实现“长投”。

他山之石 打造投行核心竞争力

在当今金融市场格局下，海外财富管理业务呈现出愈发明显的整合趋势。葛小波表示，财富管理是非常古老的行业，早于股票市场，是金融领域最早出现的业务形态之一。从全球来看，广大人民群众财富管理行业的发展，近几百年来，专业财富管理机构大量涌现。在前十名私人银行中，有两家私人银行连交易系统都没有，而是以买方投顾为核心推动财富管理发展，这两家银行分别是列支敦士登银行和瑞士宝盛银行。此外，全球财富管理行业初现龙头集中趋势，并购是推动财富管理行业发展的常见路径。

葛小波认为，财富管理和股票市场的结合越来越紧密，美国在过去几十年间，居民财富和股票相结合的比例逐年提升，基本维持在50%以上的水平，目前中国的这一数据是15%左右，差距还是很大的。

“财富管理加资产管理的收入占比在很多投资银行里也开始大幅增长。”以摩根士丹利为例，葛小波表示，它正从传统的投资银行向财富管理机构过渡，其资产管理加财富管理的收入占全部销售收入的比重达到48%。其中，买方投顾又占据了整个财富管理收入的半壁江山。

从国际投行的发展路径来看，葛小波直言，财富管理能力将成为投行高质量发展的胜负手。他介绍称，摩根士丹利财富管理业务的成功转型带来了其相对估值水平的大幅提升；瑞银于2023年二季度购入瑞信，成为私人银行的大赢家。

我国财富管理仍处于变革初期，葛小波表示，目前由于经济体量增大和经济结构调整，我国经济增速逐渐开始放缓，人口结构和经济环境的变化导致居民收入结构中财产性收入增速快于经营性收入增速。立足于我国投行与国际一流投行的发展现状，葛小波认为，国内券商的估值水平远远低于国际投行，创新力量的缺乏也造成国内证券行业和国际投行的差距越来越大，具体体现在服务零售客户的财富管理能力、交易的多元化和专业度、国际业务的视野与能力。

葛小波认为，我国证券公司还有很大发展空间，我国与海外主要经济体上市公司市值占GDP比重相比，仍然较低，资本市场对居民财富配置的作用尚小。从中美证券行业营业收入增速和营收占GDP比例来看，我国证券公司发展速度较快，但仍存在较大发展空间。

任重道远 提升财富管理四大核心技术能力

作为财富管理机构，未来有哪些拓展方向？最关注哪些服务内容？葛小波认为，财富管理的核心技术能力包括四个方面，一是平

衡收益预期与风险容忍度，二是优化投资收益水平，三是了解客户，四是建立长期信任关系。

“要通过资产配置服务，有效平衡客户对收益的预期与对风险的容忍度，重点关注回撤风险的控制与管理。”葛小波表示，贪婪与恐惧是人类与生俱来的和投资相关的两大本性。证券公司自身有资产配置、风险敞口限度、预期收益和股东回报的要求，未来要把这些能力拓展到成千上万，甚至上百万的客户身上。这种拓展能力可能将是证券公司最重要的核心能力。

在优化投资收益水平方面，葛小波表示，证券公司的财富管理要有构造产品的能力，在市场上一万只公募基金中为客户选择适合的、风格不漂移的产品；证券公司的财富管理还要根据客户的风险收益需求，过滤掉客户不需要的风险。

针对客户，葛小波也强调，要了解客户，投资者教育是一个双向的过程，除了要让机构了解客户，更重要的一点是要让客户真正敬畏市场。

“最后是要和客户建立长期信任关系。”葛小波认为，证券公司的财富管理要通过持续的投资陪伴与沟通反馈机制，帮助客户在市场波动中保持理性预期，增强投资信心，逐步建立长期信任关系。

目前，我国的财富管理已经是金融行业发展非常重要的基础。葛小波表示，我国财富管理业务已具雏形，越来越多的财富管理机构开始从买方投资顾问的角度为客户提供服务。国内证券公司为适应财富管理转型在组织架构和考核方式方面已做出调整，财富管理的团队、员工能力素质迅速提升。

但葛小波也提到，我国财富管理转型任重道远。买方投资顾问服务的深度还远远不足，财富管理机构中的投顾服务收入占比非常小，依旧非常依赖经纪业务的佣金收入。我国财富管理机构在“长钱长投”方面没有充分发挥作用，大幅回撤对客户而言是比较大的伤害，同时相对缺乏优秀客户经理，尚未赢得客户的充分信任。

长钱长投 买方投顾推动财富管理转型

低利率环境下，如何更多元化地获取收益是每一个财富管理机构面临的挑战。葛小波认为，财富管理要以客户为中心，帮助客户资产长期保值增值，这也是践行金融工作人民性的重要体现。以“基金投顾”为代表的买方投顾开拓了类似全权委托的全新法律关系，将成为未来财富管理的基石。

在葛小波看来，影响客户长期投资心态的主要因素是大幅度的回撤和不现实的预期，而财富管理机构的使命是通过专业的资产配置与服务能力，帮助投资者实现可持续的收益回报，让“长钱”真正实现“长投”，打通配置能力与客户服务的传导机制。

“对券商而言，资产配置能力并非仅是公司的技术能力，其核心定义在于能够将这种能力有效地赋能于客户经理团队。”葛小波表示，公司层面精于资产配置固然重要，但这还只是基础。真正的财富管理资产配置能力，体现在公司能够将专业能力下沉并传递给客户经理，再由客户经理转化为面向终端客户的服务实践中。财富管理的本质是服务，而非单一的产品。它的实现依赖于强大的客户经理团队，通过他们触达并服务千千万万的客户，这正是其服务属性的根本体现。

葛小波表示，要用正确的理念推动服务团队建设。财富管理是一项“以人为本”的服务业务，零售客户对团队的专业素质与服务能力也提出更高要求：一是要具备理解客户对回撤或部分品种亏损的敏感性；二是熟悉金融工具以应对不同市场环境和投资者的需求；三是合规性，这不仅是服务零售投资者的关键环节，也是财富管理团队的基本底线。

“信任是客户长期优质服务的基石，财富管理机构及其团队要依靠专业能力获得投资者信任。”葛小波表示，投资者教育更多的是单向输出，而投资者信任是双向奔赴，其基础在于财富管理机构及其团队所展现出的专业能力。信任的建立不止于专业能力的持续输出，更来源于客户对机构价值观和服务理念的深刻认同。