

特许私人财富管理师考试指定教材

# 中国财富管理 顾问营销实战

— 四商一法 —

高净值客户业务开发核心逻辑

薛桢梁 主编

# 中国财富管理 顾问营销实战

## 四商一法

高净值客户业务开发核心逻辑

薛桢梁 主编

图书在版编目 ( CIP ) 数据

中国财富管理顾问营销实战 / 薛桢梁主编. -- 北京 :  
中信出版社, 2018.9  
ISBN 978-7-5086-9331-6

I. ①中… II. ①薛… III. ①投资管理 - 市场营销学  
- 研究 - 中国 IV. ① F832.48

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2018 ) 第 176528 号

中国财富管理顾问营销实战

主 编：薛桢梁

出版发行：中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：25.25 字 数：400 千字

版 次：2018 年 9 月第 1 版

印 次：2018 年 9 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-9331-6

定 价：89.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com





## 薛桢梁

明业国际金融认证标准（上海）有限公司 董事长  
中国家族财富管理营销宝典“四商一法”创始人

美国伊利诺伊理工学院金融市场与交易硕士，美国认证金融理财师。曾任美国林肯金融集团亚裔市场总监、美国大都会金融服务公司芝加哥地区金融规划部总监、国信人寿上海营业总部总经理、北京金融培训中心主任。2007年曾参与主持将国际金融理财师（CFP）资格认证引入中国金融业，并使此证书成为中国零售金融业权威的认证标准。在美国高净值客户财富管理领域有多年实践经验，擅长遗产规划和家族财富管理，其服务的客户家庭平均净资产过千万美元。曾为中国工商银行总行私人银行、招商银行总行私人银行、花旗银行、中宏保险、中美联泰大都会人寿保险、泰康保险、诺亚财富等中外金融机构讲授高端财富管理课程，是诊断式顾问销售和高净值客户服务营销方面的专家。上海市教育发展基金会理事，2018年中国改革创新优秀企业家。

扫码下载  
中信书院 APP



与世界同步 与大师同行

## 邬瑜骏 | 博士 CFA / FRM / CFP

财金通教育投资股份有限公司 董事  
陆家嘴财富管理培训中心 总裁

## 蔡 昶 | 律师

上海承以信律师事务所 创始合伙人  
北京大成（上海）律师事务所 原合伙人

## 徐祖明 | 注册会计师

德勤华东区全球企业税服务 领导合伙人  
德勤中国政府及公共服务 领导合伙人

## 蒋辰逵 | 律师

上海承以信律师事务所 高级合伙人

## 宫雅敏 | 美国财务规划师

中美联泰大都会人寿保险有限公司  
大客户首席专家顾问

## 周 畅

明业国际金融认证标准（上海）有限公司 总经理



图书策划：中信出版·墨菲

策划编辑：许志 吴长萃

责任编辑：吴长萃 谢阳阳

营销编辑：陈 晨

装帧设计：红林设计

出版发行：中信出版集团股份有限公司

服务热线：400-600-8099 网上订购：zxcbs.tmall.com

官方微博：weibo.com/citicpub 官方微信：中信出版集团

官方网站：www.press.citic

微信关注“中信书院”服务号，一起用知识抵御平庸

试读结束：需要全本请在线购买：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

## 特许私人财富管理师认证标准指导委员会

主 席：杨凯生 中国工商银行原行长

副主席：孙祁祥 北京大学经济学院院长

孙持平 工银安盛人寿保险有限公司原董事长

秘书长：薛桢梁 明业国际金融认证标准（上海）有限公司董事长

委 员：（以姓氏拼音为序）

蔡 昶 上海承以信律师事务所主任

程 红 中信信托市场总监

龚乐凡 中伦律师事务所资深合伙人 中伦研究院院长

胡迅怡 工银家族财富（上海）投资管理有限公司总经理

李 魏 盈科律师事务所合伙人 盈科全国家族信托中心主  
任兼首席律师

梅津芝 交通银行私人银行中心总裁

秦 朔 《第一财经日报》原总编辑 第一财经传媒有限公司原总经理

芮 萌 中欧财富管理研究中心主任 中欧家族传承研究中心联合主任

汪 刚 泰康人寿保险有限公司副总裁

汪 雷 中信银行零售银行部副总经理

王丹军 中信文化资本管理有限公司董事长

王立鹏 《家族企业》杂志出品人兼主编

邬瑜骏 陆家嘴财富管理培训中心总裁

吴征宇 MDRT 中国区主席（2016—2017）

谢 芳 MDRT 中国区主席（2017—2018）

徐祖明 德勤会计师事务所华东区全球企业税服务领导合伙人

张健菁 普华永道个人税务咨询（上海）有限公司合伙人

张希凡 中宏人寿保险有限公司首席渠道官

## 作者编著情况介绍

- 引 言 四商一法概论 薛桢梁
- 第一部分 资商篇 邬瑜骏 周 畅
- 第二部分 法商篇 蔡 昶 蒋辰远
- 第三部分 税商篇 徐祖明 宫雅敏
- 第四部分 企商篇 薛桢梁
- 第五部分 问导法 薛桢梁 周 畅



## 新时期下对财富管理的思考

这本书的主题是财富管理（wealth management）。首先我想谈谈财富管理和大家常常说的资产管理（asset management）是什么关系。应该说财富管理和资产管理既有联系也有区别。从客户端看，财富管理业务的客户群比资产管理业务的客户群要小众得多。财富管理业务面对的客户主要是高净值、超高净值个人客户和私人银行客户；资产管理业务服务的应该是更广大的客户群，其中既包括高净值人士，又包括其他客户。从服务端看，财富管理业务的面要比资产管理业务的面更宽泛。财富管理业务除了对客户资产的保值增值提供服务之外，还应该包括更多的内容，例如为特定客户的税务执行、财富传承、资产信托、子女教育、养老规划等提供服务。应该说，财富管理业务的水准高低主要就体现在能否为特定的客户对象提供全方位一站式的服务，而资产管理主要是为客户提供资产的保值增值服务。需要注意的是，虽然对财富管理客户和资产管理客户，银行以及其他资产管理机构都





可以通过投资理财为他们提供资产的保值增值服务，但由于这两类客户的风险承受能力不同，因此财富管理客户、私人银行客户大概率地被允许购买全谱系的资产管理产品，包括那些风险较高、收益率也可能相对较高的产品。而资产管理客户和社会公众购买金融资产管理产品的种类会受到一定的限制。需要理解的是，这种区别不应该看成金融机构对高净值客户的特殊青睐和关照，而应该看作为普通投资者所设置的一种风险防护栏杆，是对广大投资者利益的保护措施。这里还须厘清的一个问题是，发展财富管理业务对扩大金融普惠服务并无影响。这本书把主题确定为财富管理，绝不意味着作者对除高净值客户之外的其他客户的金融服务需求的忽视。当然，我们现在需要注意的是，在财富管理领域，一些概念的混淆乃至错误，以及对从业者和客户培训的缺失等，与其他金融领域存在的类似问题一样亟待改变。我想这大概是作者编撰本书的初衷。我也愿意就这个主题来谈谈自己的几点想法。

我认为今天之所以有条件专门来研究和讨论财富管理这个话题，离不开改革开放 40 年来的社会进步和经济发展，离不开这些年一直强调、一直努力坚持的一个政策取向，那就是坚持“两个毫不动摇”，就是强调对各种所有制产权和合法权益的保护。否则就不可能有财富的积累，就不会有一大批高净值人士的出现，也就不会有像今天这样讨论财富管理话题的需要了。我建议朋友们在研讨财富管理这个问题时，不要忘了改革开放 40 年的历史进程，不能不了解我们现在已经进入一个新时代，我国已经进一步发展，已经站在一个新的历史高度。我们各项事业的继续发展、财富的管理、财富依法有效的传承，都可以也都应该从这个高度来思考和把握。

## 关于当前我国财富市场的发展趋势及特点

近年来，国内财富市场的发展保持了高速增长的态势，而且随着中西部地区社会经济发展水平的变化，全国范围内财富人群的地域分布也更趋于均衡。

得益于改革开放带来的时代机遇，在近 40 年经济快速增长的过

程中，我国国民财富迅速积累，并且形成了相对庞大的财富群体。根据瑞信研究院（Credit Suisse Research Institute）2017年发布的报告：中国是亚太地区财富增长最强劲的国家，家庭财富总值在该年度增加1.7万亿美元，总值达29万亿美元，仅次于美国，位居全球第二。此外，该报告还显示中国的中产阶级人数为全球之冠，高达3.85亿。预计到2022年，中国私人财富总规模将达到38万亿美元。当然，这些数据的准确性还可以讨论。

从地域分布上看，我国有22个省市的高净值人士超过2万人，其中有9个省市高净值人士超过5万人，江苏、浙江、广东、北京、上海5省市突破了10万人。随着中西部地区经济的快速发展，高净值人士的地域分布更为均衡。2014—2016年，高净值人群的地域分布延续了2008年以来的集中度不断下降的趋势。2016年，江苏、浙江、广东、北京、上海5省市的高净值人士的人数占全国高净值人士总数的比例约为47%，较2008年的52%下降了5个百分点。

据分析，近年来高净值人群的资产配置进一步趋于多元化。随着市场投资品种不断丰富，也随着高净值人士分散投资风险的意识提升，高净值人群资产多元化配置的趋势越来越明显。2009年，高净值人群的资产还是集中配置储蓄和现金、股票及投资性房地产，三者约占其整体可投资资产的70%。2013年，随着信托产品的兴起，高净值人群在信托资产上的配置迅速增加，一度占其整体可投资资产15%左右。而后，随着对信托产品刚性兑付预期的打破和各类资产管理业务的开放，高净值人群在信托产品上的配置比例相较2013年有所降低，而对新兴投资品种的配置则不断提高，比如私募股权基金。近两年来，由于资本市场波动较大，高净值人群的避险情绪逐渐升温，银行理财等固定收益类产品的配置比例有所增加，股票及公募股权基金类资产配置比例有所下降。2017年，高净值人群在银行理财产品上的配置约占其整体可投资资产的25%，相较2015年增加近一倍。

在这个过程中，高净值人士对专业财富管理机构的信任和依赖程度加深了。随着市场波动以及投资品种的复杂化，高净值人士愈

发认同专业机构的价值，希望借助财富管理机构的信息渠道和人才等资源获取一些更好的机会和建议。同时，市场上优质的财富管理机构越来越注重精耕细作，在趋势研判、产品筛选和资产配置、财富管理各方面的专业水平及能力逐步获得更多高净值人士的肯定和信任。贝恩咨询公司（Bain & Company）连续多年的跟踪调研发现，高净值人群这些年来对专业机构的依赖度是不断提升的。2009年，高净值人士的个人可投资资产仅有不到40%由机构管理，其中私人银行管理部分不足15%，绝大部分可投资资产仍由自己及家人直接投资，而在2017年交由机构理财的份额已上升到约60%，其中私人银行管理部分达到了近50%。

与此同时，高净值人士对财富的保障与传承愈发关注。过去，“创造更多财富”是中国高净值人群的财富管理目标的首位。改革开放至今已有40年，随着高净值人士初步完成辛苦打拼的奋斗期及其年纪逐步增长，他们开始愈发看重如何实现“基业长青”、“保证财富安全”和“财富传承”。据调查，近年来，“保证财富安全”、“财富传承”和“子女教育”已成为高净值人群最关注的财富管理目标，而“创造更多财富”则排在这3个目标之后了。对大部分高净值人士而言，随着财富积累和增长的阶段性目标达成，财富增值对其生活的边际效益提升已经变得有限。随着全球政治、经济环境的不确定性日渐上升，特别是这一轮全球金融危机后经济至今尚未完全复苏，以及逆全球化思潮、贸易保护主义等的日渐盛行，他们逐步意识到需要通过有效的财富管理来抵御经济下行和市场周期所带来的各种不可控的风险。保证财富安全并完成代际传承，进而实现长久、稳定的基业长青和家业繁荣成为他们财富管理的主要需求。

在这个过程中，家族财富管理业务遇到了市场机遇。家族财富管理成为当前财富管理市场的焦点，也成为各家财富管理机构重点布局的业务。一些所谓的“家族办公室”开始致力于整合中国境内外各类资源，为超高净值客户提供综合金融服务、家族及企业服务。近年来，随着财富管理机构的宣传和对客户的引导，这类服务对大多数超高净值人群而言已不再陌生。有关调研显示，超过

80%的高净值人群对家族办公室已有一定了解，这较2015年提高近15%。高净值人群普遍对家族办公室提供的各类服务表现出较高兴趣，希望家族办公室能满足其多方面需求。一些高净值人士开始关注国内家族办公室对家族复杂事务的处理，期望看到更多的成功案例，他们希望看到中国的财富管理机构能有自己独到的经验，具备足够的专业能力以及多方面资源帮助其统一管理物质财富、精神财富，以及实现企业的传承和家业的传承。

我们还注意到不同年龄层次的客户对家族财富管理有不同的需求。中国工商银行私人银行部门的调研显示，由于年龄层次的不同，超高净值人士对传承服务的需求明显不同。例如，40~59岁的受访者最关注家族成员的能力培养；40岁以下和60岁以上的受访者很关注全球税务规划问题；50岁以上的受访者对代际沟通模式十分重视。

人脉资源交接也成为家族代际传承的一个重点。细化分析家族传承的具体做法，排名前三的为人脉资源的传承、定期举办家庭聚会、规划子女社交活动，这些做法显示了超高净值人士除了关注物质财富的传承之外，也非常看重已拥有的社会财富的传承，例如学界、商界乃至各方面的人脉资源。这些人脉关系不仅能够帮助家族获取前沿信息，取得专业技术与管理的支持，还能帮助家族企业寻找值得信任的合作伙伴，从而进一步拓展对事业实施社会化管理的渠道。这显然是一种文化观念上的进步。调研显示，82%的超高净值家族认为社会资源能够丰富自己的生活，发展自己的事业。也基于此，社会人脉的传承已成为超高净值家族落实传承规划的重要内容。

### 关于中国家族财富传承的几点思考

无论是高净值人士自身还是从事财富管理业务的机构，都要充分意识到财富管理不仅仅是投资管理和让资产保值增值，它的内涵应该更丰富、更深刻。



## 关于家业和基业

我们经常说家族传承的重要目标是“基业长青”。按照传统的说法，家族事业能够传承三代以上，方能真正被称为“基业”。根据美国康威家族（Conway Family）企业中心的长期追踪数据，美国家族企业平均寿命仅为24年。70%的美国家族企业希望由下一代接手经营，但成功传承至第二代的比例仅为40%，成功传承至第三代的比例进一步下降至13%。

如何打破“富不过三代”这类似魔咒的“规律”呢？超高净值人士自身关于家族传承的理念、方式非常重要，这其中既包括家族企业的传承、金融财富的管理，也包括家族人才的培养、社会人脉的延续、家族精神的凝聚等。创富一代应该在理性的时候，与真正专业的财富管理人士一起为家族的未来做出理性的规划。在这一点上，我国不少超高净值人士似乎还不太习惯，但这十分重要。因为这其中确实有一些问题需要认真思考。例如在家族企业传承方面，中国家族企业继承人数较少的现状为企业传承带来了一种特殊的挑战。据了解，对于仅有一名子女的创一代，在评估子女的接班意愿和能力方面，比多子女的创一代要低至少10个百分点。还有一个有意思的现象，调查显示独生女儿接班的意愿似乎要高于独生儿子。此外，随着社会的不断进步，民营企业的传承心态也正日趋开放，超过半数的民营企业家认为下一步应该引入职业经理人。

## 关于家族与社会

孟子说过：“君子之泽，五世而斩。”这个说法显然有点悲观了。历史上的人们大多认为无论一个人祖辈开创的事业如何辉煌，在经过数代之后，其事业包括积累的家业也就消耗殆尽了。我认为之所以会产生这样的情况，根本的原因是社会的动荡，是人们生活不安宁。但是，现在中国的企业家们是幸运的，我们进入了中国特色社会主义的新时代，我们已经越来越接近中华民族伟大复兴的目标，在家族财富管理这件事上，中国的物质文明、政治文明、精神文明、

社会文明和生态文明的全面建设将为家族企业的持续发展提供良好的气候与土壤。

中国的企业家也是有责任感的。经常有企业家说，“如果有几百万元、几千万元，那这个钱是自己的，如果有几十亿元、上百亿元，那这些财富就不是自己的了，是社会的，自己只是为社会在管理这些财富而已，自己有责任为社会管好这些财富”。我认为这是一种财富观念的进步。而现代金融理念、金融技术可以通过专业的家族财富管理模式（如家族基金、家族信托）帮助大家实现这样的理想，让个人财富转化成社会财富，当然这是在一定规则和约束下转化成的社会财富，不是简单的捐赠，而是高净值人士个人财富的社会效益最大化。

#### 关于全球与中国

在百余年前的欧洲和美国，工业革命后的经济腾飞不但带来了巨额的社会财富和更细致的社会分工，还推动了金融业的发展。在长时间的发展过程中，欧洲和美国都逐步形成和出现了较为完善的家族财富管理体系和专业机构。

家族财富管理业务在中国起步时间不长，但它已经显现出了生命力。因为中国第一代高净值人士、超高净值人士主要是企业家出身，他们对财富的管理、传承，以及对家族企业的管理，已经有大量的需求。更加重要的是，随着依法治国理念的日渐确立，我国的契约精神、产权意识已经越来越深入人心，这都会促使财富管理机构不断发展和分工细化，孕育出更多家族财富管理的专业服务机构。中国的文化很独特，中国的市场很特殊，而且实行了较长时间的独生子女政策也对家族财富的传承带来了挑战，国外的发展模式是没办法直接照抄照搬到我国的。家族财富的传承在中国，势必为之，且大有可为。中国一定会走出具有自身特色的财富管理新路子。

#### 关于物质财富与精神财富

常言道：“道德传家，十代以上。”用一种良好的家族文化和精

神体现家族的价值观，这是家族持续兴旺，永续长青的关键。

由创一代和家族成员共同商议，确定家族及企业经营的理念、文化、愿景、使命等，形成既与社会的核心价值相适应，又具有家族自身特点的在道德及行为上的一种标准，作为传世基础，避免家族后代在传承过程中由于代沟隔阂偏离良好的价值观，这一点十分重要。贯彻家族价值观必须保持家族成员间的有效沟通，达成对家族事务决策的共识，如确立家规、家训、成员聚会乃至决策会议都是建立和维护家族成员共同价值观的有效措施，有了家族共同的理念和信仰，才能确保传承过程中的家族和谐，家族事业的持续发展。

### 金融应该也可以为家族传承提供有特色的服务

近些年来，家族财富管理行业越来越引人关注。仅最近半年来，各种家族传承主题的论坛，大大小小的就不下十来个。银行方面，中国工商银行、中国建设银行、招商银行、平安银行等，虽然模式不尽相同，但都推出了家族财富管理业务。其他财富管理机构、小型的家族办公室等也越来越多。当然，尽管目前国内家族财富管理机构的数量不少，但都还只是处于探索的阶段。主要机构似乎都还处在培育市场、打造品牌的阶段，许多机构虽然打着开展家族信托业务的名义，实际上主要仍以开展投资业务为主，而非真正意义上家族财富的管理和安排。究其原因，既有法律制度的不完备，也有从业机构综合服务能力的不足、专业人才的欠缺等。

当然，也有很多专业机构做了一些很好的尝试，比如说中国工商银行。这几年，中国工商银行私人银行业务发展已形成规模，服务能力不断提升，超高净值客户数达到一定量级，投资管理能力已达到较高的水平。家族财富管理是高净值客户的客观服务需求。中国工商银行做家族财富管理的模式比较特殊，它在上海自贸区设立了家族基金公司，在《基金法》的规范下进行运作。每一只家族基金都是独立建账运行、托管，确保风险和权益的隔离。同时，它以一种开放的心态，致力于做家族财富管理的服务集成商，集聚其他家族财富管理的服务机构一起来打造财富管理平台，比如与一些顶

尖的律师事务所、税务所合作，在家族基金理论实践上引进了哈佛大学戴维斯（Davis）教授的研究成果，在增值服务上也与很多机构开展了合作。这家基金公司不是简单地提供投资理财服务，而是在发挥财富传承的功能。

我赞成一个说法，即中国家族财富传承要实现5项使命：文化凝聚、财富永续、基业长青、良缘广结、人才辈出。如果真的能实现这5方面的目标，那就可以说中国的家族财富管理达到了一个新的高度，就可以为实现社会财富的传承，为实现两个百年的奋斗目标而发挥应有的作用。

当然在这个过程中，需要大家从多方面共同努力，而对从事财富管理业务的专业人士以及对财富的拥有者进行必要的培训和引导就是其中十分重要的一环。希望这本书的编撰能为此做出一些贡献。

是为序。

杨凯生

2018年4月



这本书的出现是非常偶然的，但又是水到渠成的。2015年上半年有家外资保险公司的个险负责人找到了我，因为当时的我作为这家机构银行保险渠道的合作专家，既给银保的渠道经理和花旗银行、招商银行的客户经理做培训，又请银行的高净值客户参加沙龙，取得了不俗的反响，由此传到了个险领域。这家公司的个险负责人希望我也能培训其公司的绩优业务员，使他们能专业地服务高净值客户，或者更直白地讲，能签订大单。我当时是既不愿也不敢接受这份工作的。不愿，是因为我经过多年在金融培训行业的积淀，认为非系统性的、泛泛的讲课并不值得去做，无论是从学员角度还是从自身角度考虑；不敢，是因为我坚信业务人员想在高净值业务领域有所作为就必须经过系统的培训，而我尚未有系统化的课程，如果要做，就只能一边上课一边开发了，尽管有信心，但我还是有些忐忑。另外，我也不太相信保险公司和个险业务人员有决心投入时间与金钱，沉下心来“脱胎换骨”，所以我认为这是白费精力的，这也是我一开始没有真