

2025年安永 全球财富 研究报告



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

EY 安永

Shape the future
with confidence
聚信心 塑未来

目录

前言：安永财富管理领导团队	3
摘要	4
背景概述	8
第一章：客户满意度分析	12
第二章：客户行为特征分析	26
第三章：产品偏好分析	48
第四章：服务偏好分析	58
第五章：财富传承规划分析	66
第六章：人工智能的战略意义	80
第七章：展望	92
第八章：调查方法	94
联系人	98



前言

安永财富管理领导团队

我们很高兴与广大读者分享最新一期《安永全球财富研究报告》。本报告每两年发布一次，旨在帮助财富管理行业客户更好地应对富裕客户需求变化所带来的挑战与机遇。

我们致力于提供最全面的财富管理客户洞察，调查范围覆盖全球30个主要市场。今年，通过以下领域的提升，安永实施了更深入、更广泛的全球财富调查研究：

- **样本量：**本次调查新增900名参与者，全球范围内富裕客户受访者总数达到约3,600人，其中高净值（HNW）、超高净值（VHNW）及极高净值（UHNW）客群占比均有显著提升。
- **地域覆盖：**本次调查新增5个东南亚市场，同时扩大了欧洲、中东及印度市场的覆盖范围，以期获取更广泛的市场特性差异。
- **客户概况：**除年龄、性别、职业、常住地及可投资资产等传统属性外，本次研究针对富裕客户新增主要财富来源、在岸/离岸投资配置、人生阶段及行为特征等多维度分析。问卷还涉及受访者对各类金融产品的了解程度及对实现财务目标的准备就绪度等问题。
- **跨年度视角：**我们沿用往期调查方法，从客户满意度、需求、偏好、理念以及实际行动、计划及意向等多角度出发，了解资产配置需求演变及资产结构变化等关键趋势。

- **战略协同：**今年我们首次将研究方向与《安永全球财富管理行业报告》衔接，聚焦与卓越表现相关的关键理念，提炼出我们认为与财富管理行业的战略重点高度相关的定向研究主题，包括另类投资、财富传承及人工智能（AI）。

我们希望能够构建一个“财富管理客户洞察”数据管理框架，支持使用者从多维度分析当前及历史数据。我们认为，市场及客群财富管理模式的显著差异意味着，数据精准和数据细化对制定有效的盈利性增长策略至关重要。

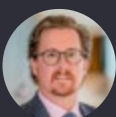
最新一轮研究进一步深化了我们对全球财富管理行业的认知。我们期待广大读者能与我们一样，通过本次调查结果获得启示，发现价值。欢迎联系我们，共同探讨如何利用这些研究成果支持战略规划，提升客户专业服务。

全球及美洲区



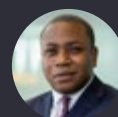
Jun Li
安永全球及美洲区
财富与资产管理主管

亚太区



Elliott Shadforth
安永亚太区
财富与资产管理主管

欧洲、中东、印度及非洲区 (EMEIA)



Hermin Hologan
安永欧洲、中东、印度及非洲区
财富与资产管理主管

摘要

客户洞察是财富管理各业务领域的核心资产。客户洞察至关重要，但财富管理机构可能难以通过自主调查获取绝对真实的客户反馈，因为对于敏感问题，由谁来问至关重要。

客户洞察的战略价值在于预判客户的思维模式、感受及行为特征。我们相信，《2025年安永全球财富研究报告》将为把握全球范围内日益演进的客户需求提供独到见解。

本报告分为六章，每一章的主要发现概述如下。



客户满意度分析：

尽管客户对财富管理的满意度整体高涨，但财富管理机构仍需保持审慎：客户满意度是忠诚度的必要非充分条件。

- **高度满意：**客户对财富管理各关键维度满意度总体较高。然而，特定客群满意度较低，且投资业绩对客户满意度的直接影响不容财富管理机构有丝毫自满。
- **复杂性与关切：**全球范围内，45%的客户认为投资复杂性与日俱增。客户对市场波动、通胀、政治不确定性等宏观因素深表忧虑；20%的客户表示投资顾问未回应其关切；三成客户认为自己尚未做好实现财务目标的准备。
- **收费模式变革需求：**固定费用首次成为客户首选定价机制，绩效提成模式紧随其后。优化费率结构的潜在需求日益凸显。
- **成本信任赤字：**尽管透明度有所提高，但仍有49%的客户（亚太等地区比例更高）对隐性成本心存担忧，进而可能造成对财富管理机构的不信任，亟待解决。

客户行为特征分析：

关于客户惯性的传统假设正逐渐被颠覆。客户日益倾向于分散配置资产，这给财富管理机构带来财务与战略的双重压力。

- **客户需求升级：**由于担忧与日俱增，以年轻客群及较富裕阶层为代表的客户开始更频繁地联系投资顾问并加大决策参与度。对财富管理机构而言，顾问时间成本的增加将转化为实际经营压力。
- **分散化资产配置盛行：**多平台理财现象显著增多，平均每个客户签约2.3家财富管理机构，且32%的客户计划增加签约机构数量。在中东等高增长地区，计划增加财富管理机构数量的客户比例更是接近50%。

- **婴儿潮一代投资者机遇：**年长投资者的平均签约机构较少（约1.6家），而顶级投资者更倾向于整合资产。未来十年或将有数万亿美元资产面临重新配置，对于财富管理机构而言，既是机遇，亦是风险。
- **更换财富管理机构意愿增强：**全球范围内，29%的客户计划更换主要财富管理机构，而千禧一代及高增长地区的客户这一比例更高。预计将有更高比例的投资被重新配置，45%的客户计划重新配置25%至50%的资产。
- **重新权衡财富管理机构选择：**客户首选的业务模式为综合性银行（21%），随后是私人银行与商业银行（各占13%）。核心选择标准包括业绩表现、产品和服务及品牌形象。
- **数字工具与自主决策：**多数（80%）客户对数字工具表示满意，但这只是基本要求，并非促使他们更换或选择财富管理机构的关键因素。各年龄段、地区及财富层级的客户自主决策投资的资产平均占比达29%。随着AI财务工具普及，仅提供交易执行服务的财富管理业务规模预计将持续增长。

产品偏好分析：

投资者日益青睐更加多样化的产品选择，使之成为财富管理机构的一项关键差异化优势，也是他们应对聚焦特定细分领域的专业财富管理机构竞争的重要防线。

- **需求多元化：**传统投资产品仍占核心地位，但51%的客户已配置另类投资。投资顾问普遍存在低估客户需求的情况，例如，27%的客户希望了解更多另类投资相关信息，但仅15%曾与顾问进行过相关讨论。

- **另类投资需求：**61%的客户认为与投资顾问讨论另类投资至关重要，而最富裕客群这一比例更是超过75%。尽管客户有时对另类投资的认知有限，但仍希望获得更大的投资选择空间。财富管理机构需通过提供多元化产品与服务选择、投资者教育及适配性分析，与细分领域专业财富管理机构展开竞争。
- **数字资产关注度：**数字资产及加密货币的关注度持续上升，这一趋势在年轻客群及较富裕客群中尤为明显，但财富管理机构似乎缺乏相关讨论。机构应制定系统性策略，将这类资产妥善纳入产品体系。

服务偏好分析：

定制化专业建议仍是客户感知净值的核心驱动因素。满足不断变化的客户需求是降低多平台理财和客户流失影响的关键。

- **需求未得到有效满足：**服务广度与深度正成为客户选择财富管理机构的关键考量，但仅有42%的客户对其服务机构的产品和服务非常满意，43%表示比较满意，11%不置可否。
- **增强型服务成为新竞争领域：**增值服务需求强劲，这一趋势在年轻客群中尤为明显。例如，35%的客户希望获得更多医疗健康及养老规划建议。增强型服务将成为吸引下一代客户群体的关键。
- **税务服务机遇：**税务咨询服务虽较为普遍，但多由第三方机构提供。数据显示，使用税务咨询服务的客户往往准备就绪度更高，这为财富管理机构提供了良好机遇，可通过强化税务专业服务能力提高收入，增强客户黏性。

财富传承规划分析：

如果不能帮助授予方与继承方做好财富传承准备，财富管理机构可能将面临重大资产流失风险。反之，提供整合咨询可有效捕获动态资产，显著提升净新增资产（NNA）规模。

- **客户感觉准备就绪度较低：**尽管客户高度重视遗产规划，仍有50%的客户认为财富传承准备就绪度较低，这为财富管理机构深化与第一代及第二代投资者合作提供了战略机遇。
- **回归家族财务决策：**尽管80%的客户表示可能沿用遗产授予方的顾问，但48%的受访者仅表示“稍有可能”。值得注意的是，婴儿潮一代（含年长女性）继承者忠诚度较低。围绕这一敏感议题深化互动，对提升客户留存率至关重要。
- **须提前建立信任：**客户对继承财富的处置计划及留用条件有明确预期。财富管理机构需以审慎态度开展沟通，增进理解，尤其要首先建立信任。这一过程可能历时数年，但从长期回报角度来看是必要的。

人工智能分析：

市场对AI的超高预期既带来风险，亦蕴含机遇。财富管理机构应在保持传统优势的同时，积极准备应对潜在颠覆性变革。

- **期望持续攀升：**大多数（60%）客户期望财富管理机构能够运用AI技术，且不仅限于流程处理。更有71%的客户认为或推测财富管理机构已使用AI管理其资产。机构须加速布局，满足客户期待。
- **信任度差异显著：**38%的客户对AI的信任度与对人类顾问相当甚至更高，43%可接受完全由AI提供财务规划服务。千禧一代（准备就绪度较低客群）及高增长市场客户对AI信任度更高，这可能会对现有财富管理模式产生颠覆性影响。

- **数据隐私保护：**目前各方对使用AI仍疑虑重重，对AI的信任度在很大程度上取决于数据隐私保护能力。建立完善且符合伦理的数据治理框架将成为制胜关键，机构应立即行动，为未来发展夯实数据隐私保护基础。
- **转型迫在眉睫：**AI未来在财富管理领域发挥的作用尚不明朗，但消极观望应对绝非良策。财富管理机构可通过数据基建、技术投入、人才储备及客户沟通等领域的智能化投资建设，逐步构建转型能力。

衷心期待《2025年安永全球财富研究报告》所呈现的客户洞察能够助力财富管理机构在实现盈利增长，提升运营效率，尤其是增强客户感知净值等方面取得卓越表现。但需要强调的是，本次研究的核心价值在于对不同市场及细分客群的深度剖析。

因此，在本报告“展望”章节中，我们结合财富管理机构的具体需求，提供了多项深度挖掘底层数据的协作方案。期待与您展开进一步对话沟通！



Jun Li
安永全球及美洲区
财富与资产管理主管
[领英个人资料](#)



Urs Palmieri
安永全球财富管理中心
主管
[领英个人资料](#)



Olaf Toepfer
安永全球财富管理中心
创始人，主管
[领英个人资料](#)

背景概述

2024年发布的《安永全球财富管理行业报告》围绕“如何实现卓越表现”这一核心议题展开深度研究。基于对行业价值创造机制的深刻理解，该报告分析了财富管理机构实现以下三大核心战略目标的关键驱动因素：盈利增长、可持续运营效率提升以及客户感知净值。



《2024年安永全球财富管理行业报告》分析了**财富管理行业面临的十大基础性挑战**。无论采用何种业务模式，抑或身处哪个市场/地区，财富管理机构均需围绕以下三大核心战略目标解答“如何实现卓越表现”这一核心议题：盈利增长、可持续运营效率提升以及客户感知净值。

- 如何在个性化时代脱颖而出？如何规模化提供以客户为中心的咨询服务？如何通过模块化服务方案实现无缝且一致的协同体验？
- 如何提升客户关系管理效能？如何充分释放一线客户服务团队潜力？如何在有机增长维度实现业绩突破？
- 如何破解运营与技术复杂性难题？如何构建面向未来的技术与数据架构？如何重构风控职能体系？

此外，我们针对盈利增长与可持续运营效率提升两大目标，提出了**助力实现财富管理卓越表现的20项核心概念**，涵盖从行业最佳实践到前沿创新方案等领域，分别聚焦特定战略目标（例如：提升获客、活客、拓客、留客环节的转化率；代际内与代际间财富传承背景下的资产增长；规模化为客户提供个性化洞察），并整合洞察与实施方案。财富管理机构若能精准识别并成功实施与自身战略最契合的核心概念，将极有可能在当前及未来的行业竞争中脱颖而出，为客户、利益相关方及社会创造最大价值。

财富管理机构面临的十大基础性挑战

1	在个性化时代脱颖而出	6	重新定义客户经理角色
2	提升客户关系管理效能	7	在有机增长维度实现业绩突破
3	规模化提供以客户为中心的咨询服务	8	破解运营复杂性难题
4	通过模块化服务方案实现协同效应	9	构建面向未来的技术与数据架构
5	提供无缝且一致的客户体验	10	重构关键风控职能体系

助力实现财富管理卓越表现的20项核心概念



在编写《2025年安永全球财富研究报告》的过程中，我们充分考虑了上述挑战与机遇。本报告旨在帮助财富管理机构将战略决策与强有力的客户洞察相结合，重点探讨以下核心议题：

- 客户关注焦点与关切
- 财富管理机构选择偏好及动因
- 倾向于拓展或精简财富管理服务机构的客户群体
- 客户转换服务机构的驱动因素、资金流动规模及客户留存关键
- 咨询服务的客户感知价值与客户的具体偏好
- 客户感兴趣的产品及服务以及他们的资产配置调整计划
- 客户对另类投资的关注度与认知水平
- 客户对费率结构的评价与未来期望
- 客户的财富传承规划及所需支持
- 客户对AI技术的接受度及应用AI赋能财富管理的意愿

基于对全球范围内近3,600名富裕客户（创本系列调查样本量之最）的深度调查，我们获得了丰富的研究发现。这些数据不仅可按年龄、地区和细分客群进行分析，更能基于“主要委托类型”、“离岸资产占比”及“财务目标达成准备就绪度”等属性进行多维度分析。

本次研究成果已汇总为“财富管理客户洞察数据中心”平台，支持定制化查询，可满足不同规模、不同业务复杂性的财富管理机构对全财富管理谱系终端客户的洞察需求。如需了解如何运用该等数据为贵机构创造价值，请联系您所在地区或市场的安永联系人。有关调查方法、市场覆盖范围及财富层级具体划分标准，请参阅本报告“调查方法”章节。

需要说明的是，本次调查于2024年末实施，彼时全球经济政策走向仍高度不确定，但较新冠肺炎疫情期间及2022年地缘政治冲突时期已有所缓和。即便如此，调查结果表明，客户对市场波动性与政治不稳定性仍颇为担忧。经济周期变化、地缘政治裂变与技术颠覆正不断挑战财富管理行业的诸多传统认知。2025年初多项全球经济框架遭遇冲击，或将进一步加速这一变革进程。

在充满不确定性的市场环境中，投资者比以往任何时候都更需要财富管理机构提供专业支持、信心保障与专家建议。

第一章

客户满意度 分析

准确把握财富管理客户的感受，是洞察其行为、偏好及需求的首要前提。



1.1. 财富管理行业能否进一步突破本已较高的客户满意度？

从各项核心服务维度来看，富裕客户对其主要财富管理机构均表现出较高满意度，具体包括：投资业绩（84%的客户表示比较满意或非常满意）、财务顾问及客户经理的投入度（81%）、产品与服务获取渠道（85%）、有效数字工具获取渠道（80%）以及对整体财务健康状况的了解（80%）。

此外，全球范围内，70%至80%的客户对以下方面表示满意：

- 顾问对投资策略、规划方案及组合构建的解读
- 顾问沟通频次
- 财务建议（如年度评估）实现的增值
- 税务、法务及另类投资等专业领域的专家支持

对现有主要财富管理机构所提供服务的满意度

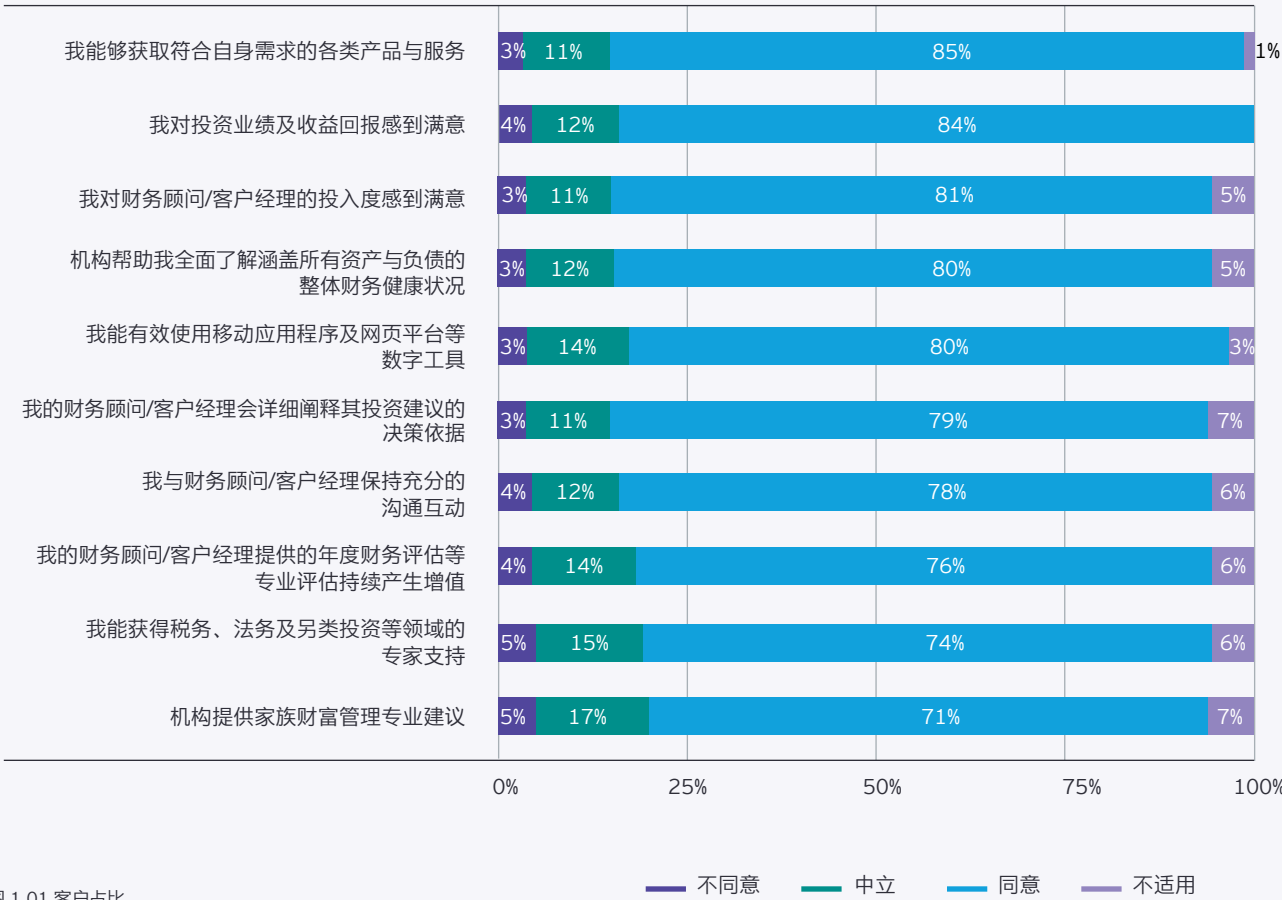


图 1.01 客户占比

北美地区的客户满意度表现尤为突出。该地区在投资业绩这一关键领域的满意度达87%，在产品与服务获取渠道方面的满意度更是高达90%，为行业树立了标杆。鉴于调查期间美国股市的强劲表现，这一结果实属意料之中。

通过深层次分析，我们发现财富管理行业正释放更多积极信号。除富裕客户在专家资源获取渠道等个别方面满意度略低外，各财富层级客户的满意度总体均衡。

尽管婴儿潮一代在专家资源获取渠道（60%）和家族财富管理建议（60%）方面满意度稍逊，但各年龄段客户对财富管理核心维度的评价基本一致。

值得注意的是，自评为“完全未做好财务目标达成准备”的客群对部分服务维度的满意度呈现明显差异，例如，专家资源获取渠道（58%）和财务建议增值（58%）等指标显著偏低。

自主决策型投资者在多个维度的满意度明显偏低。尽管这类客户对产品与服务获取渠道（83%）、有效数字工具获取渠道（79%）及投资业绩（76%）表示满意，但对以下核心服务维度的满意度明显较低：

- 财务建议增值（46%）
- 家族财富管理建议（47%）
- 专家资源获取渠道（51%）
- 顾问沟通频次（53%）
- 顾问投入度（58%）
- 提供整体财务健康状况（63%）

这为财富管理机构提供了重要机遇，可建议自主决策型客户采用“核心-卫星”资产配置策略，即：以高度多元化的全权委托组合方案为核心配置，搭配针对专业领域需求的增值顾问解决方案作为卫星配置。

总体而言，调查结果反映了不同客群对财富管理行业的积极评价。我们在本章后续分析中亦提到，这种正面评价还体现在客户对“性价比”满意度的持续提升。

尽管如此，财富管理机构仍不可掉以轻心。全球范围内约20%至25%的客户对现有财富管理服务机构不甚满意或不置可否。而从资产规模来看，这意味着大量资产面临流失风险。本章后续内容将深入分析财富管理机构可重点提升的关键领域。

“

尽管当前利好的市场环境或将趋于恶化，财富管理机构在客户满意度方面仍值得高度赞誉。

Rita Da Silva

安永大洋洲财富与资产管理主管

1.2. 为应对复杂性和财务准备不足难题，亟需更多更优质的咨询专业服务

客户普遍认为其投资与财富管理日趋复杂。全球45%的受访者认为当前投资需求较两年前更为复杂。客户亦认为以下核心财富管理流程的复杂性显著提升：

- 税务规划（53%）
- 遗产继承或财富传承规划（45%）
- 退休财务规划（43%）
- 财富状况综合评估（41%）

感受到投资管理复杂性加剧的客户比例正持续攀升。2024年调查数据显示，相较于2022年，有更多客户认同过去两年复杂性有所提升。这一趋势自2022年首次显现，且与2020年调查相比，复杂性感知的累积效应已有所显现。

富裕客户对管理复杂性提升的感知尤为强烈，尤其是在投资管理、税务规划及遗产规划领域。千禧一代和X一代对这方面的感知也高于婴儿潮一代，或可反映出其投资经验相对不足、对专业支持需求更高。我们将在后续分析中指出，若财务需求未获充分满足，这些客群选择其他服务商的可能性会高于行业平均水平。

复杂性感知对比

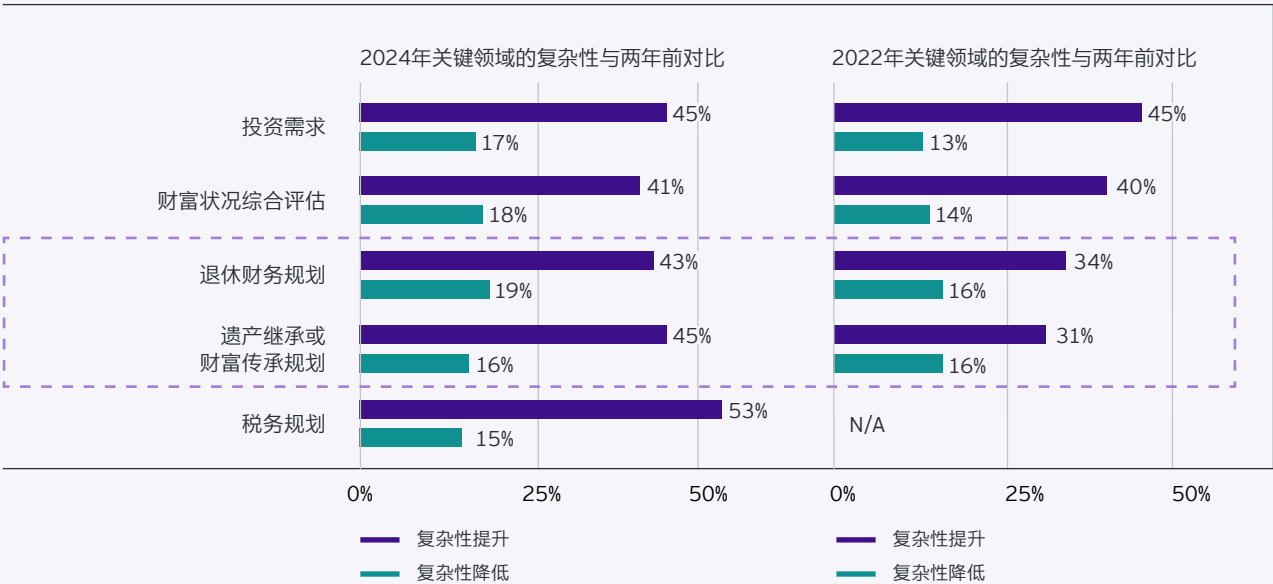


图 1.02 客户占比

准备就绪度方面，我们的调查评估了客户选出的某些事项的准备就绪度及其结果。鉴于受访者均聘请了专业财务顾问，我们将“准备就绪度非常高”以下的评估结果均视为准备不足。我们深知，用这一高标准来评估顾问/客户关系实属严苛，但若维持增长，就必须以最高标准来衡量人类财务顾问这一备受争议的价值主张。

在评估实现财务目标的准备就绪度时，有近三分之一的客户（32%）自认准备就绪度较低，千禧一代（35%）和亚太地区（36%）这一数字较高。我们还对准备就绪度较低的客户进行了进一步调查，以探究其原因。

客户准备就绪度较低的主要原因在人口结构和心理剖析维度上表现一致。虽然大众富裕阶层的关切程度相对较低，但对具体原因的认识更一致。在被问及准备就绪度较低的成因时，客户最常提及以下因素：

- 市场状况与波动性的影响——全球范围内55%的客户提及（超高净值客群有64%提及）
- 税收造成的财富侵蚀——36%的客户提及（超高净值客群有44%提及）
- 另类投资产品对财务规划影响的不确定性——26%的客户提及
- 在其他财富管理机构的账户对财务规划影响的不确定性——23%客户提及（极高净值客群中有45%提及）



实现财务目标的准备就绪度

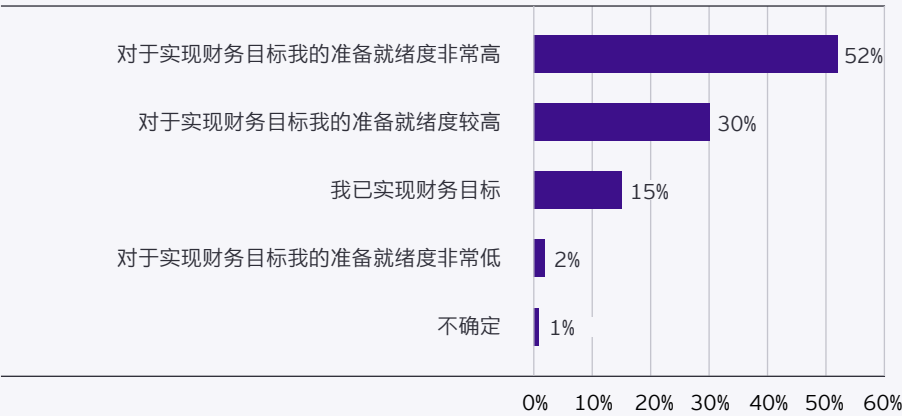


图 1.03 客户占比

对于实现财务目标的准备就绪度较低的原因

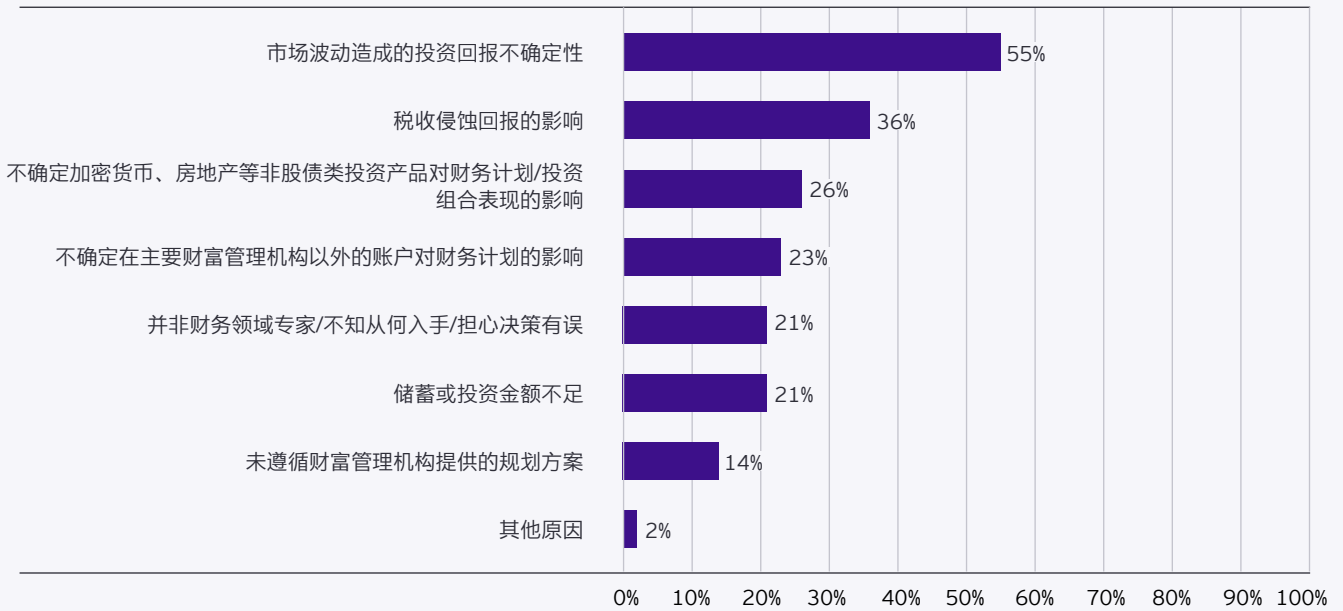


图 1.04 客户占比

客户还评估了其针对以下事项的准备就绪度，结果同样为准备就绪度非常低：

- 政治动荡（57%表示尚未有任何准备或准备就绪度较低）
- 市场波动（52%）
- 通胀风险（51%）
- 经济衰退（50%）

无论准备就绪度如何，客户普遍存在六大核心关切点，均属于受外部因素影响的“宏观层面”问题。这些宏观关切点具有全球共性，涉及不同市场、财富层级、财务准备就绪度和全权委托模式，具体包括：

- 经济下行，包括经济衰退风险（55%客户表示担忧）
- 通胀影响（52%）
- 市场波动，含AI对企业的威胁（45%）
- 地缘政治风险，包括贸易战（43%）
- 监管政策变化及税收政策调整（41%）
- 利率，包括对收益率的影响及借贷成本（39%）

财富管理机构在帮助客户应对上述关切点方面的表现



图 1.05 客户占比

投资与财富管理的主要关切点



图 1.06 客户占比

在帮助客户应对不确定性，帮助他们做好相关准备方面，顾问发挥关键作用。当客户缺乏安全感时，他们不仅将顾问视为值得信赖的咨询对象，更期待获得切实可行的建议、支持与解决方案。正如我们将在第二章中探讨的，财富管理机构须为财务顾问配备必要的工具并提供专业洞察，使之可针对客户关切点提供定制化解决方案，帮助客户增强信心，实现目标。

“

我们深谙富裕客户的诉求，并有数据佐证：随着复杂性不断提高，客户对专业支持的需求日益迫切。

Boudewijn Chalmers Hoynck van Papendrecht

安永荷兰

财富与资产管理咨询业务主管



1.3. 财富管理机构面临的定价机制两难困境日益加剧

数据显示，近十年来，客户日益重视定价。34%的客户认为，降低费用是其更换顾问的关键因素，占比高于获取专家资源、获得实现理财目标的指导、与理财顾问或客户经理建立关系等因素。

部分定价模式逐渐获得青睐：

- 固定费用模式首次成为客户首选的定价机制（占比23%），是富裕投资者的首选。

- 绩效提成模式紧随其后（22%），更受超高净值投资者（33%）和极高净值投资者（29%）青睐。
- 基于资产管理规模（AuM）按比例收费的受青睐度略低（15%），但在中东地区客户中占比达到27%。

定价模式的代际差异同样显著。千禧一代（23%）和X一代（25%）对绩效提成模式的偏好远远高于婴儿潮一代（16%）。

财富管理服务付费模式偏好

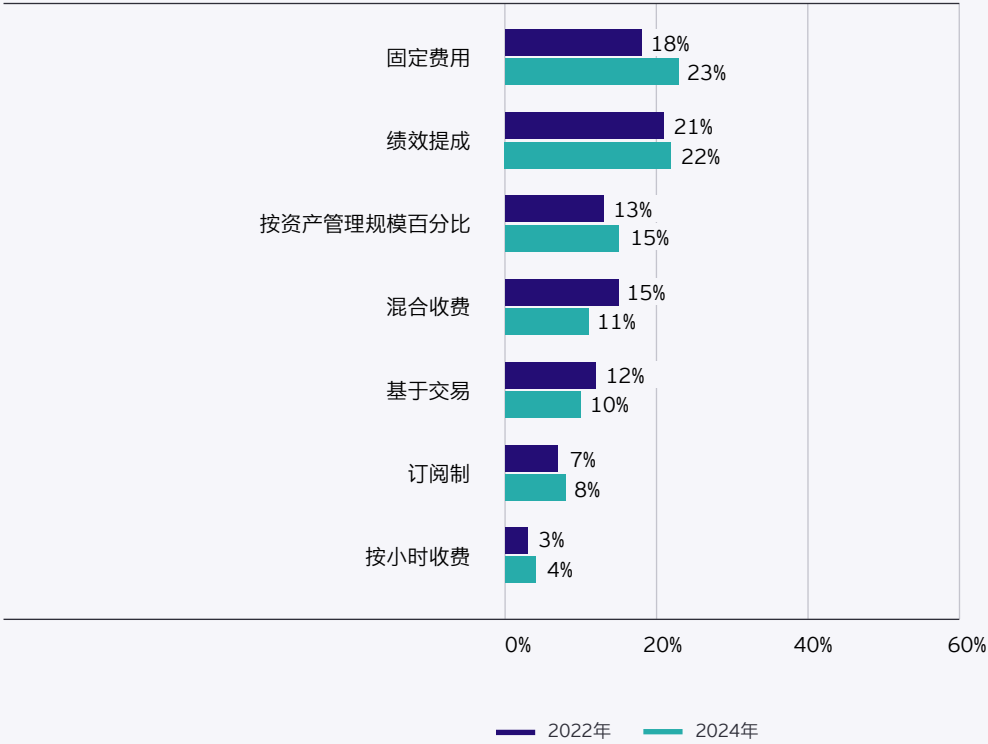


图 1.07 客户占比

对特定市场的深入分析显示，定价偏好还存在其他细微差异。例如，在私人银行与财富管理尚处发展阶段的市場，由于客户的财富通常主要来源于自身业务，客户更偏好绩效提成模式。

成熟市场也存在明显的例外情况。以卢森堡为例，34%的受访者偏好按顾问服务时长收费，而全球平均水平仅为4%。随着富裕客户日益关注未来的国际化布局，私人银行与财富管理机构应考虑调查当地市场偏好，制定与客户地域分布适配的定价模式。

对于财富管理机构而言，一个利好消息是，76%的客户认为，过去三年财富管理机构的费用与业绩透明度有所提升。此外，83%的客户对服务的性价比较为满意，较2022年（70%）明显上升。

鉴于在较高净值客群中推行有效的固定费用模式难度很大，且全面采用绩效提成模式可能对业务模式产生一定影响，直接迎合客户偏好未必可行。财富管理机构可以加强客户洞察分析，根据客户的年龄段、所在地、需求复杂程度、财富来源等，制定与客户偏好匹配的费率结构。

性价比满意度

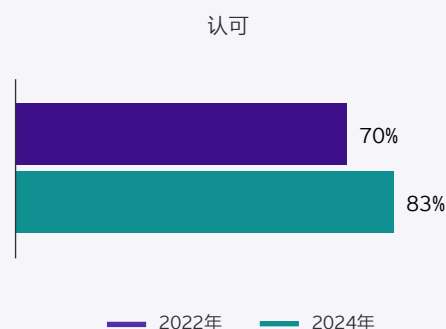


图 1.08 客户占比

“

财富管理机构若不能根据当地市场和客群的定价偏好调整费率结构，则可能错失盈利机会、损害客户关系。

Emerson Morelli

安永拉丁美洲及巴西财富与资产管理主管



hervorragende
WEINE & SPIRIT
ausgewählte B
feine KÄSE- &
WURSTSPEZI
täglich frisches
BIO-
ESPRESSO

MO - DO ab 15
FR & SA ab 12
! DI RUHE TAG!

1.4. 隐性收费问题可能有损客户信任

客户对费用透明度的认知也有所提升。83%的受访者了解费用构成，较2022年（73%）有所提高。此外，认为财富管理机构收费合理的客户比例较两年前的71%跃升至83%。

尽管如此，隐性收费仍备受关注。全球49%的客户表示，他们对财富管理机构或顾问的隐性收费存在顾虑。尽管已经了解了费率结构，但客户对隐性收费的担忧并未明显降低，较2022年的54%仅略有下降。

超高净值客户（58%）、千禧一代客户（59%）以及亚太（57%）和拉美（59%）等快速增长市场的客户普遍对隐性收费存在顾虑。

其他值得关注的详细信息还包括：

- 客户的财务准备就绪度越高，对隐性收费的顾虑程度越低。在已达成财务目标的客户中，仅37%对隐性收费存在顾虑，而在对实现财务目标毫无准备的客群中，这一比例高达65%。
- 全权委托型客户（45%）与执行型客户（49%）对隐性收费的顾虑程度接近。
- 北欧（丹麦、瑞典、挪威）、法国和卢森堡、中东（卡塔尔、阿联酋、沙特阿拉伯）等市场的客户对隐性收费的顾虑超过平均水平。

- 英国的监管干预措施似乎未能有效缓解客户对隐性收费的担忧（46%的客户存在顾虑）。

隐性收费问题引发了持续的信任危机，对财富管理机构极为不利。这种不信任引发的负面情绪，势必会影响客户在权衡费用、业绩、产品等实际因素时作出的决策。

隐性收费顾虑会导致客户对透明度、费用 and 价值的满意度明显下降，因此亟需采取更多措施来缓解。持续审慎、合理地提升费用透明度，同时避免引发负面权衡效应，或为明智之举。此外，公开成本将有助于提升客户对费用、业绩和价值的总体满意度。

隐性收费顾虑

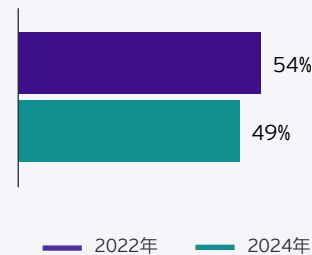


图 1.09 客户占比

“

透明度一旦缺失，信任便开始瓦解——在财富管理领域，人们感知到的成本往往比实际成本更重要。

Meghna Mukerjee

安永全球财富与资产管理首席分析师
EY Insights

本章小结

总体而言，客户对财富管理行业提供的服务和价值的满意度极高。即便如此，出于以下几方面原因，财富管理机构仍应保持谨慎：

第一，调查数据显示，客户对某些领域的满意度明显不高，例如，自主决策型客户的满意度较低；对本世纪二十年代面临的挑战准备不足；定价模式偏好不断变化；隐性收费顾虑。

第二，经验表明，投资业绩强劲，可提升客户对财富管理其他维度的满意度，而投资业绩不佳，则可能降低客户满意度。近年来，投资回报与选举周期及地缘政治的关联性空前紧密，而本次调查正值2025年2月至3月市场发生波动之前。在当前更加动荡的环境下，能否管理客户对业绩的期望，将比以往任何时候都更为关键（详见第二章）。

第三，我们认为，仅靠客户满意度不足以打造强有力的客户忠诚度。虽然满意度可能会降低客户更换顾问的倾向，但无法阻止客户关注更换顾问带来的益处。下一章将重点讨论三个方面：客户更加主动地参与投资组合管理、更愿意在不同机构之间分散化配置资产、更倾向于更换主要财富管理机构。

第二章

客户行为

随着市场情绪不断变化，客户行为模式持续快速转变，带来深远的影响。



2.1. 投资者避险意识增强, 主动参与管理意愿提升, 对顾问提出更高要求

目前, 客户正在积极增加与财务顾问和客户经理的互动。为应对日益复杂多变的市场, 客户开始更多地主动联系财务顾问和客户经理, 深入探讨市场动态, 向他们寻求更多支持。为应对市场波动:

- 52%的客户主动联系理财顾问, 讨论市场动态对其投资组合的影响。
- 44%的客户增加了与理财顾问会面进行财务规划的频次。
- 44%的客户加强了对投资组合的管理。

增加互动、寻求保障、主动参与的趋势将持续推高对客户经理的时间和资源投入需求, 年轻投资客群和较富裕投资客群尤其值得关注。

时间投入需求增加将导致成本相应上涨, 因此确保对话方向与客户关注和重视的领域契合至关重要。另外, 从客户细分和集群两个层面深入分析客户洞察, 亦可为积极应对这一需求的财富管理机构带来显著效益。财富管理机构应确保顾问具备提供个性化指导所需的知识、技能、激励和支持, 并且主动与客户对接, 帮助客户实现长期、健康、稳定的财务状况。

为应对市场波动采取的措施

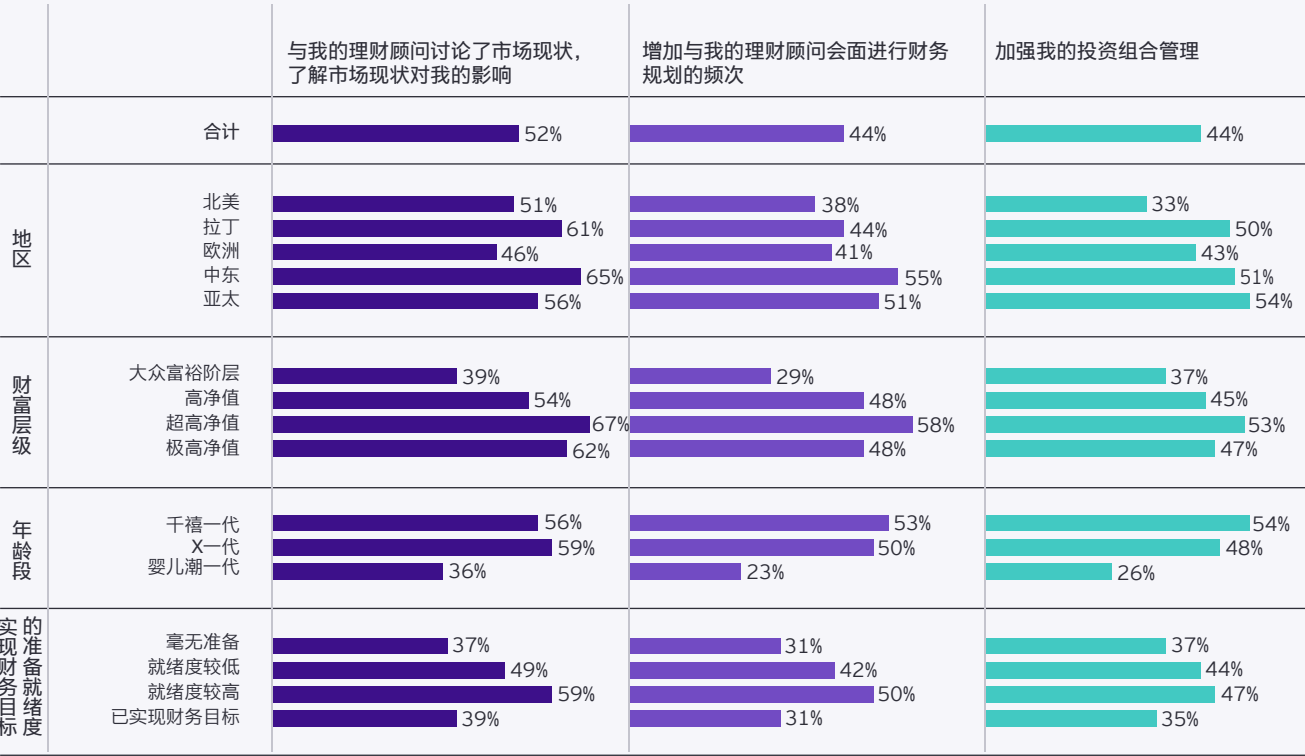


图 2.01 客户占比

本次调查从主要财富管理机构类型和外部事件等多个方面评估了顾问沟通的关键主题和优先级。客户期望顾问沟通能够涵盖更多主题和活动，按重要性排名如下：

- 财富保全和保护（86%的客户认为这一主题“极其重要”或“非常重要”）
- 选择投资策略和投资组合配置（79%）
- 评估财务计划进度（75%）
- 退休规划（74%）
- 减轻税收负担（72%）

针对政治不稳定性或不确定性，客户讨论的主题通常包括：

- 44%的受访者探讨了对个人的影响
- 38%的受访者要求加强投资组合管理
- 35%的受访者要求增加与顾问会面进行财务规划的频次

与顾问讨论的重要主题

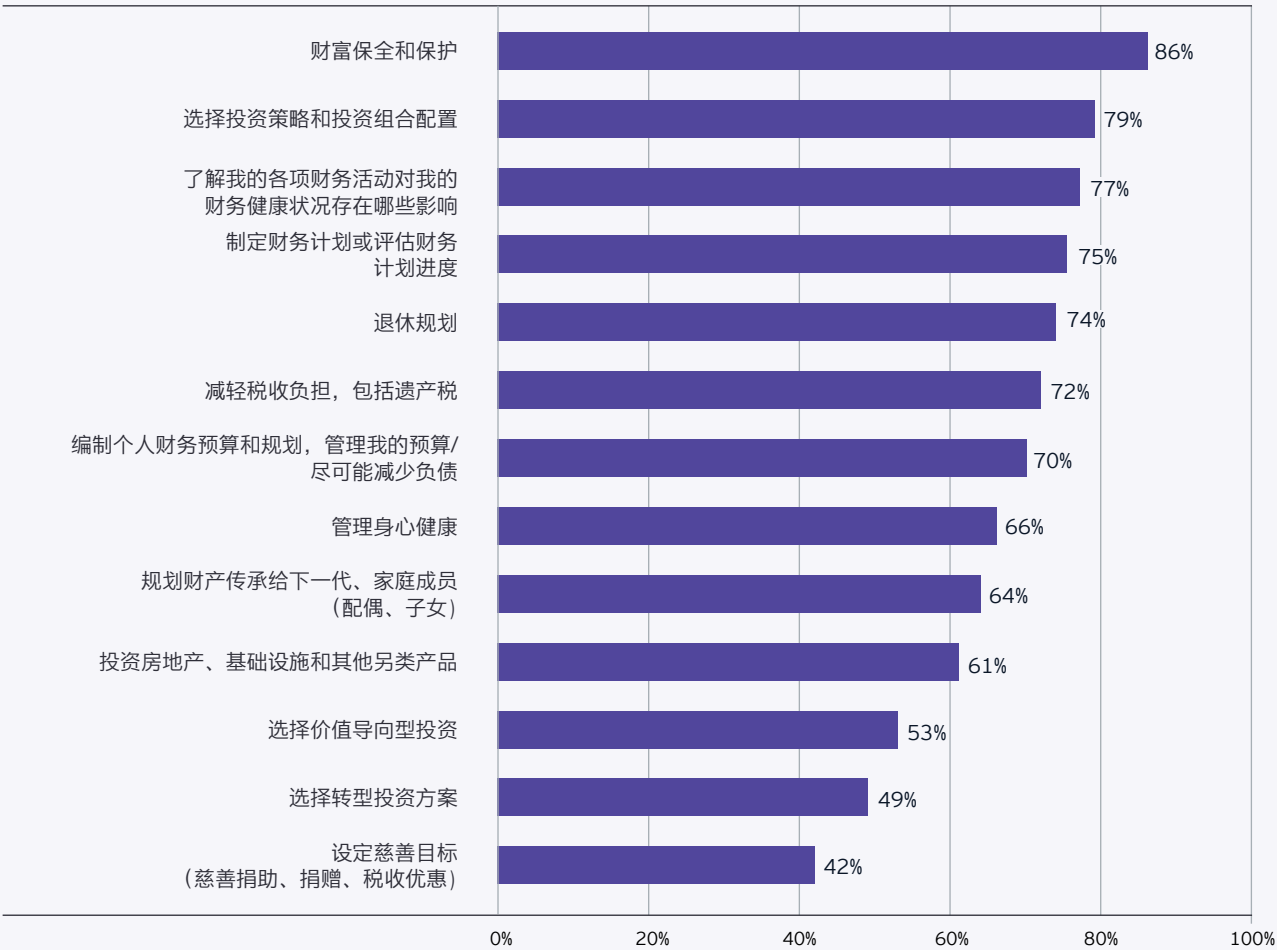


图 2.02 客户占比

跨区域私人银行与财富管理机构应尤其关注以下事项：

- 各地区客户互动程度不同：在应对市场波动方面，中东（55%）和亚太（51%）地区的投资者与顾问会面频次远高于北美地区（38%）。
- 新兴市场的客户更加积极：例如，越南、印度尼西亚、菲律宾等东盟市场投资者中，有65%至80%为应对市场波动加强了投资组合管理，而美国（31%）、英国（44%）和中国香港（46%）占比较低。

此外，年轻投资客群和较富裕投资客群的咨询服务需求更高，财富管理机构应予以关注：

- 年轻投资客群：为应对市场波动，53%的千禧一代增加了与财务顾问会面的频次，相比之下，婴儿潮一代仅23%；54%的千禧一代加强了投资组合管理，婴儿潮一代仅26%。
- 较富裕客户：与富裕投资客群相比，高净值客户更倾向于寻求额外支持与保障。67%的超高净值客户已与顾问探讨了市场现状的影响（大众富裕阶层仅39%），58%的超高净值客户增加了顾问会面频次（富裕投资客群仅29%）。

除了更加积极地参与投资组合管理，客户还开始对其投资组合配置进行防御性调整。例如，28%的客户针对市场波动增加了境内投资组合配置，34%的客户针对政治不稳定性和不确定性增持抗通胀资产。

当客户希望深度参与投资组合管理时，就要求财富管理机构在提供咨询建议时具备更高的效率。客户提出的每项服务请求，顾问都应视为与客户建立关系并深度发展的一次机遇，就客户关注的问题与其密切互动，如提供建设性建议引导客户行动，助其未雨绸缪，从容应对人生重要节点。

“

客户参与度日益提升，既是财富管理机构的挑战，也是拓展客户关系的契机。

Takashi Hasegawa

安永日本财富与资产管理主管

针对政治不稳定性采取的措施

		Region					Wealth level				Age group		
		北美	拉美	欧洲	中东	亚太	大众富裕阶层	高净值	超高净值	极高净值	千禧一代	X一代	婴儿潮一代
与我的理财顾问讨论了当前事件，了解对我的影响	44%	43%	41%	42%	51%	46%	36%	46%	50%	48%	49%	48%	32%
加强对我的投资组合的管理	38%	26%	44%	38%	42%	47%	32%	39%	43%	37%	48%	40%	22%
增加与我的财务顾问会面进行财务规划的频次	35%	30%	38%	33%	41%	39%	23%	37%	49%	40%	43%	39%	17%
增持抗通胀资产	34%	26%	39%	33%	41%	43%	30%	36%	36%	34%	44%	33%	25%
提高现金类投资组合配置比例	22%	18%	16%	20%	18%	30%	20%	23%	24%	22%	25%	22%	20%
配置更多境内投资组合	18%	12%	15%	15%	22%	26%	13%	19%	23%	14%	25%	19%	8%
配置更多境外投资组合	17%	6%	14%	16%	16%	28%	11%	18%	23%	18%	26%	17%	6%
以上都不是	17%	27%	10%	17%	12%	10%	27%	15%	9%	9%	7%	13%	36%

图 2.03 客户占比

2.2. 客户选择多平台理财的现象激增

财富管理关系数量方面，全球客户平均签约2.3家财富管理机构。尽管客户满意度较高（详见第一章），但客户仍选择将资产分散于多家机构。一些值得关注的差异包括：

- 从地区来看，美国客户的签约机构数量较少（平均1.7家），而拉美（2.7家）和亚太（2.9家）客户的签约机构较多。我们认为，产生这些差异的原因在于各地区的主要业务模式与投资行为等因素。
- 签约机构的平均数量随财富增长而增加，从1.8家（大众富裕阶层）到2.8家（极高净值客户）不等。
- 年轻客户的签约机构比年长客户更多。千禧一代平均签约2.8家机构，X一代平均签约2.3家机构，而婴儿潮一代平均仅签约1.6家机构。

银行——无论是综合性银行、私人银行，还是商业银行——是客户最青睐的主要财富管理机构（客户占比高达47%）。然后依次是独立顾问（12%）、资产管理公司（11%）、经纪公司（11%）、另类投资管理公司（8%）、数字资产平台（3%）、金融科技公司（2%）。

通过对数据进行深入分析，我们获得了一些值得关注的洞察：

- 经纪公司签约客户数量下降了13%，资产管理公司签约客户减少了10%。
- 自2022年以来，数字平台（+4%）、金融科技公司（+3%）和另类投资公司（+2%）的签约客户数量小幅增长，但影响显著。
- 与婴儿潮一代客户相比，千禧一代和X一代客户更倾向于使用另类投资公司、数字资产平台和金融科技公司，但他们的主要财富管理机构却更可能是银行或资产管理公司。



目前签约的财富管理机构类型

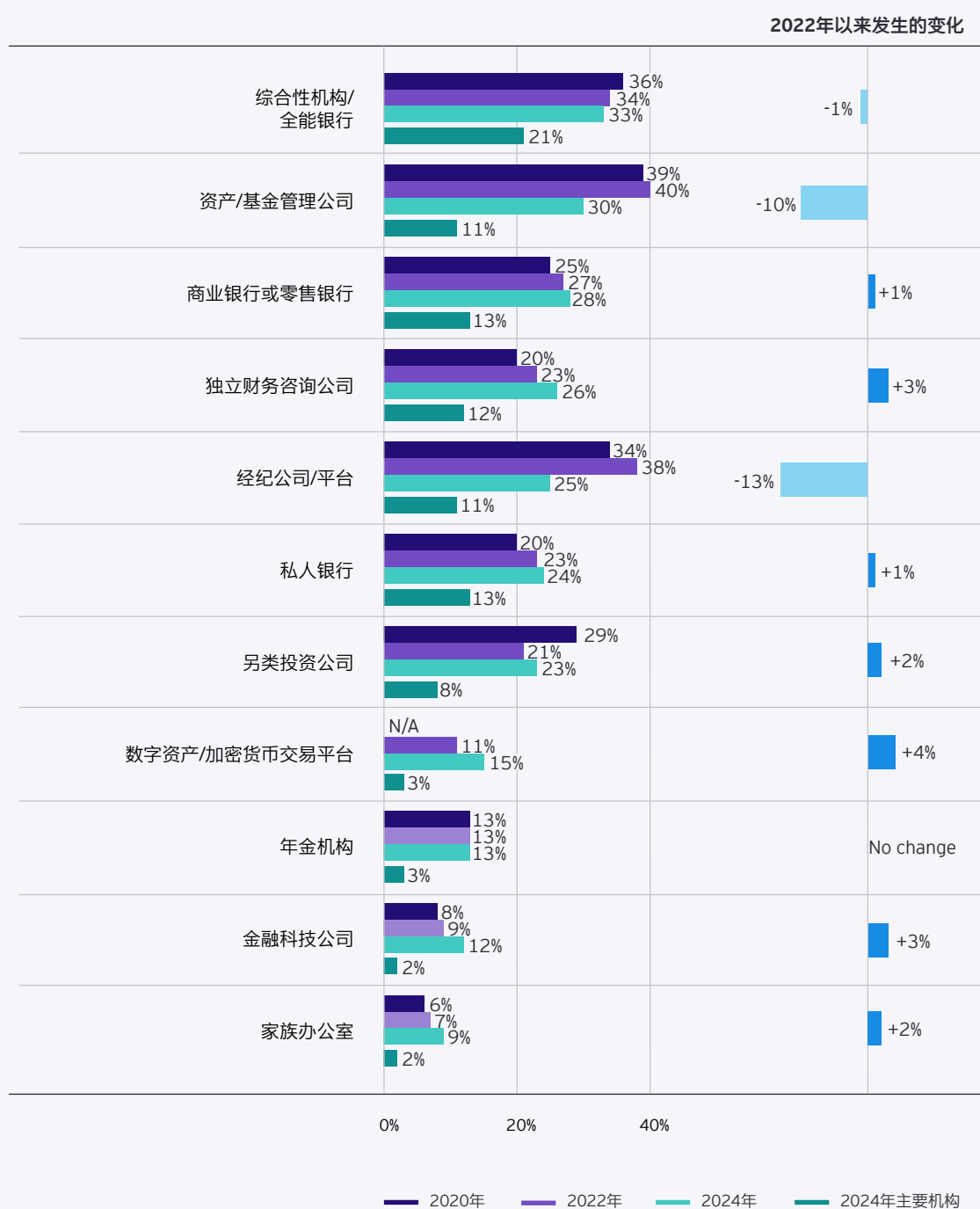


图 2.04 客户占比

客户选择主要财富管理机构时对各项考虑因素赋予的权重各不相同，但投资业绩是最重要的动因（50%的客户将其列为排名前三位的因素），其次是投资产品和服务范围（31%的客户将其列为前三大因素）以及品牌声誉（28%的客户将其列为前三大因素）。其中，将投资产品和服务范围以及品牌声誉列入前三大因素的客户占比较2022年提升了10%以上。

此外，值得关注的是，千禧一代选择主要财富管理机构时更愿意基于非财务因素，如，价值导向型投资、转型投资方案、财富管理机构多元化、慈善建议、社交媒体内容等，其占比高于平均水平。

未来三年内，预计全球32%的客户将增加签约机构的数量。近四分之一（23%）的美国客户、36%的中东客户、37%的拉美客户和43%的亚太客户预计增加签约机构。

客户追求高收益、愿意与更多机构合作的意愿，与他们在市场低迷时期对专业建议需求上升、并更深入参与资产配置的趋势完全吻合。我们发现，年轻客户和较富裕客户表现得尤其积极，44%的超高净值客户和49%的千禧一代对未来增加签约机构的意愿极其强烈。

简言之，分散化理财已是常态。客户签约的财富管理机构数量较两年前有所增加，这一趋势将持续加速。

在这一形势下，财富管理机构有望吸引具备长期价值的新客户，但同时面临因客户钱包份额缩减、收入下降、服务成本上升等带来的巨大财务压力。要破解这一困局，财富管理机构应克服多重运营挑战，例如，针对小额投资资产进行有效的客户细分，对客户在其他机构持有的资产提供整体建议，推动客户资产的整合。

“

分散化理财已是常态——财富管理机构不可能面面俱到；客户争夺战的关键在于精准定位与差异化优势。

Alexander Sapone

安永财富与资产管理经理
Ernst & Young, LLP

财富管理机构数量

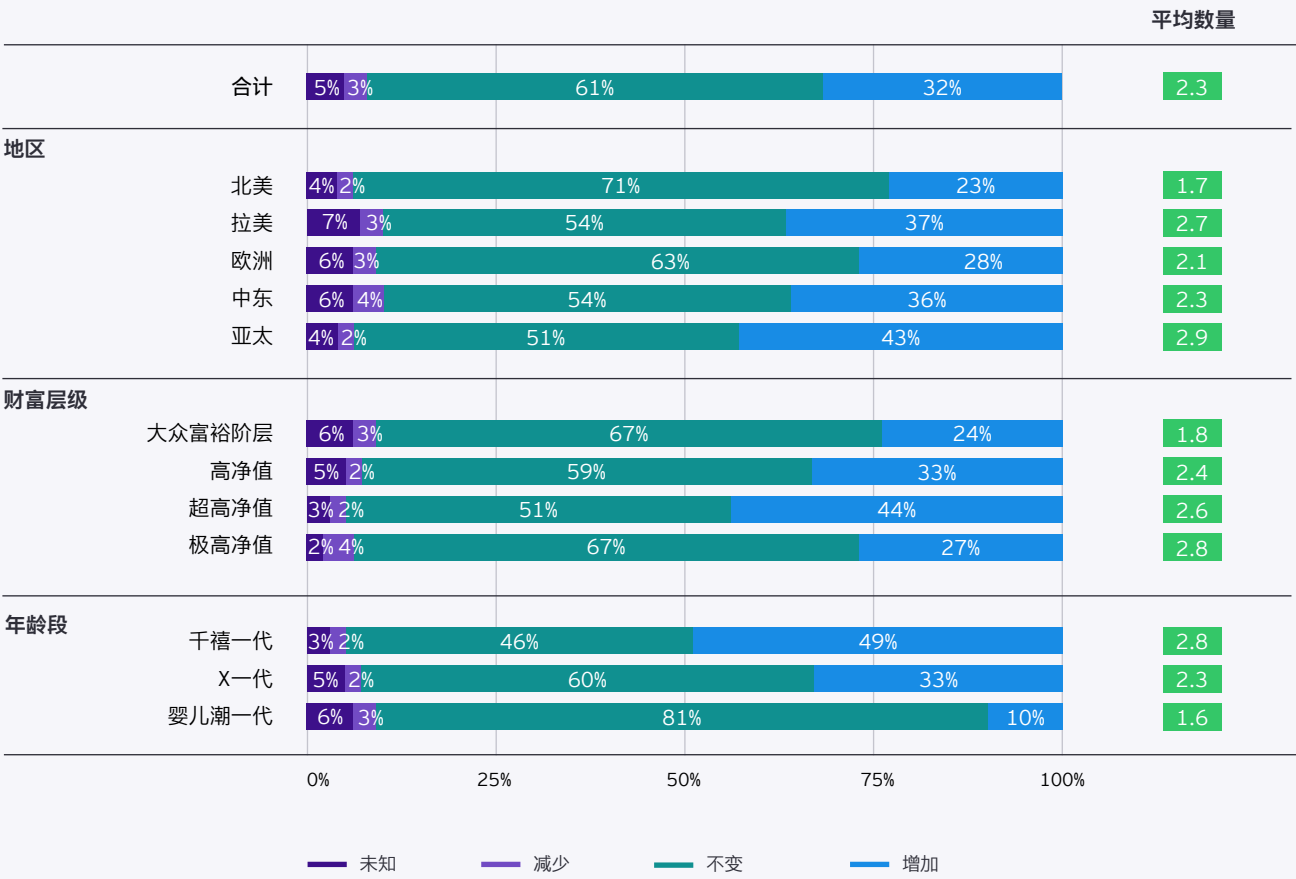


图 2.05 客户占比

2.3. 婴儿潮一代资产归集业务机遇

本节为安永全球财富管理中心专业观点

婴儿潮一代在多家财富管理机构之间分散配置资产的意愿，远低于年轻客户。婴儿潮一代签约的财富管理机构平均数量（每位客户1.6家）远低于X一代（2.3家）和千禧一代（2.8家）。此外，仅10%的婴儿潮一代计划增加签约财富管理机构数量，但在所有受访者和千禧一代客户中，该比例分别为32%和49%。

这些发现表明，一方面，大量婴儿潮一代客户可能在年轻时签约过较多机构；另一方面，年长投资客群可能在财富归集方面还有较大空间。如果事实确实如此，未来几年可能出现数万亿规模资产流动，对财富管理机构而言，机遇和挑战并存。

这一过程的一个潜在驱动因素是，随着超高净值客户和极高净值客户的重心从资产积累转向财富分配和传承，他们倾向于精简理财关系。另一个因素是随着年龄增长，年长投资客群本能地希望简化决策流程、降低资产结构的复杂程度。

婴儿潮一代倾向于优先选择少数可信赖的财富管理机构而非选择多元化理财顾问，因此成为财富归集的高潜力客群。从商业价值来看，年长客户通常也具有吸引力，原因如下：

- 资产管理规模的平均水平高于其他年龄段客户
- 服务成本较低，顾问互动需求频率较低
- 更倾向于使用高利润率服务，例如全权委托模式

简言之，采取系统化、以客户为中心的策略，专注于归集和整合婴儿潮一代客户的资产，有望获取较高的回报。

那么，哪些类型的财富管理机构最能把握这些潜在机遇？答案因客户阶层而有显著差异。从婴儿潮一代主要财富管理机构的地域分布来看，经纪公司是北美地区年长投资者首选机构（31%），私人银行颇受欧洲和拉美客户欢迎（均为23%），而商业银行则受中东地区婴儿潮一代青睐（44%）。

更值得关注的是，综合性银行在极高净值投资者（42%）和超高净值投资者（33%）中极具竞争力；私人银行同样颇受极高净值客户欢迎（33%）。有迹象表明，在北美以外地区，全能银行和私人银行一马当先，有望承接更大规模的婴儿潮一代资产业务。

不同地区和市场间婴儿潮一代选择财富管理机构的标准也存在显著差异。从全球范围来看，年长投资者的选择标准与年轻投资者相似：投资业绩（63%）位居第一，随后依次是产品种类（50%）和费率结构（50%）、品牌（45%）和个人关系（43%）。

综上所述，我们的数据表明，婴儿潮一代具有明显的异质性。地域市场与财富层级间的显著差异表明，“一刀切”式资产归集策略将难以奏效。各类财富管理机构在不同市场中具备其比较优势，因此制定精准定位的差异化价值主张至关重要。这一案例充分证明，具体而详尽的客户洞察对于战略制定至关重要。

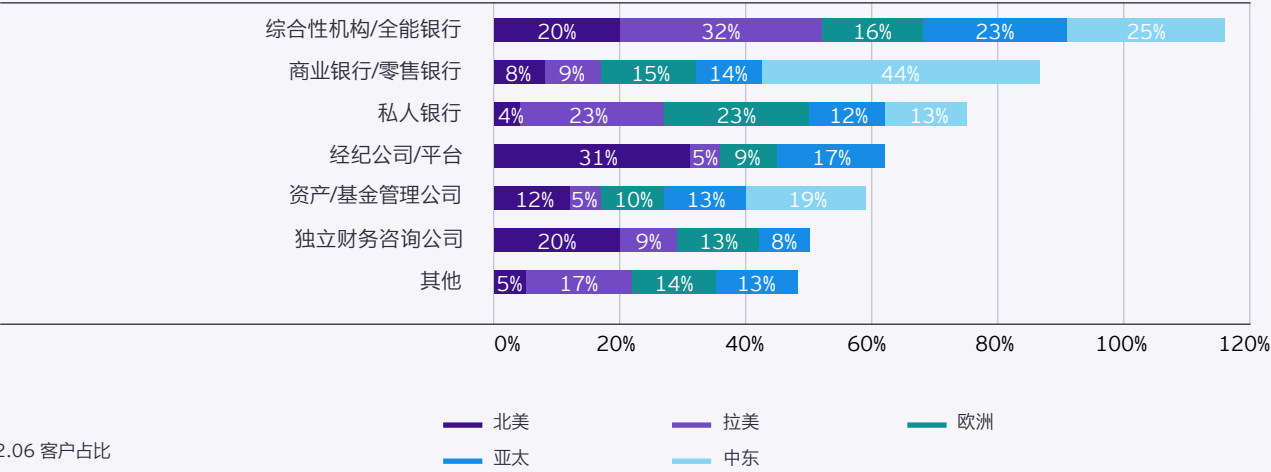
“

为婴儿潮一代客户提供资产归集与整合服务是全球财富管理机构的一项战略机遇。

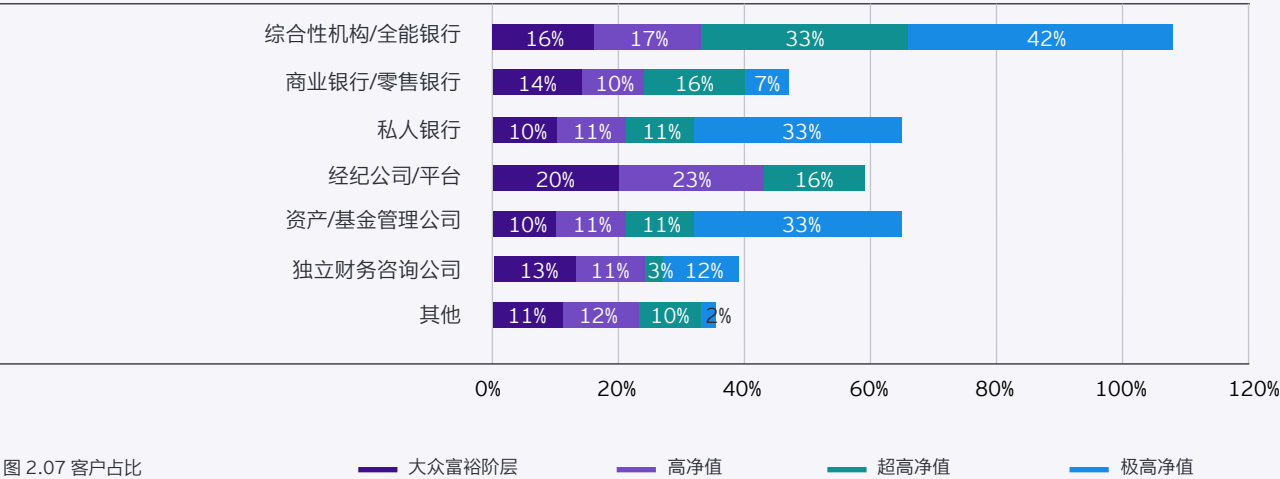
Daniela Mandacaru

安永阿联酋
全球财富管理中心主管

主要财富管理机构类型: 婴儿潮一代, 按地区划分



主要财富管理机构类型: 婴儿潮一代, 按细分市场



2.4. 客户更换机构概率增加, 资产迁移比例上升

主要财富管理机构近期或将发生变化。全球29%的客户计划在未来三年内更换主要财富管理机构。客户计划转移的资产比例也在上升。历史数据显示，典型客户的资产中有25%至50%可能转移至其他机构。我们的调查结果显示：

- 45%的客户表示，未来三年内可能转移四分之一至半数的资产。
- 17%的客户正在考虑转移51%至75%的资产，较2022年（8%）有所增加。
- 平均而言，可能转移资产的客户表示，未来三年内他们约 40% 的资产可能会转移。

在这一整体趋势下，客户更换主要财富管理机构的倾向存在以下几个维度的差异：

- 代际差异显著。计划更换主要财富管理机构的千禧一代客户达到46%，而婴儿潮一代客户仅为13%。
- 地区差异同样显著。成熟度较低市场的客户更换意愿更加强烈。北美地区计划更换机构的客户占比19%，而中东和亚太地区达到36%，中国内地更是超过50%。

就更换财富管理机构的驱动因素而言，与往期全球财富研究报告一致，实现更高投资业绩的承诺仍是客户更换主要财富管理机构或转移资产的首要原因（50%的客户将其列为首要考虑因素），随后依次是提供更好的投资产品（40%）、优化数字工具与技术体验（35%）、降低成本或费用（34%）、配置更多专家资源（33%）、提供更清晰的理财目标指导（31%）、允许（单次或多次）调换专属客户经理（28%）或更加专注于家族财富管理建议（28%）。

未来三年内更换主要财富管理机构或转移管理资产的可能性

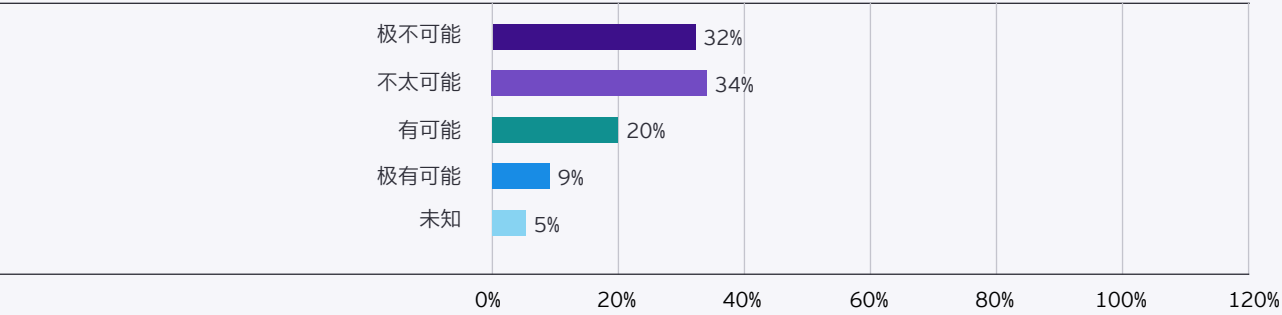


图 2.08 客户占比

更换财富管理机构的投资组合占比

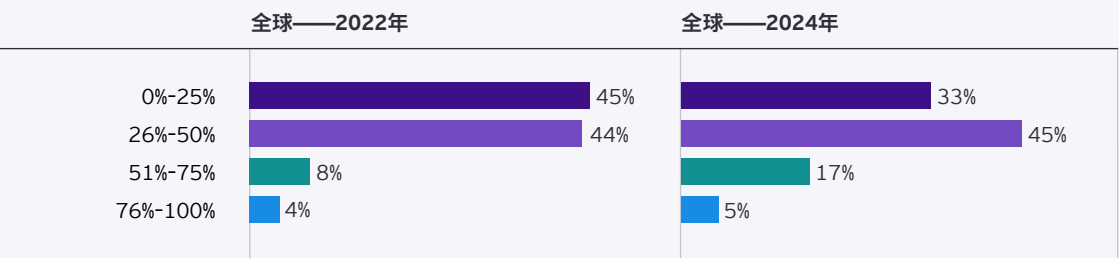


图 2.09 客户占比

更换财富管理机构的原因

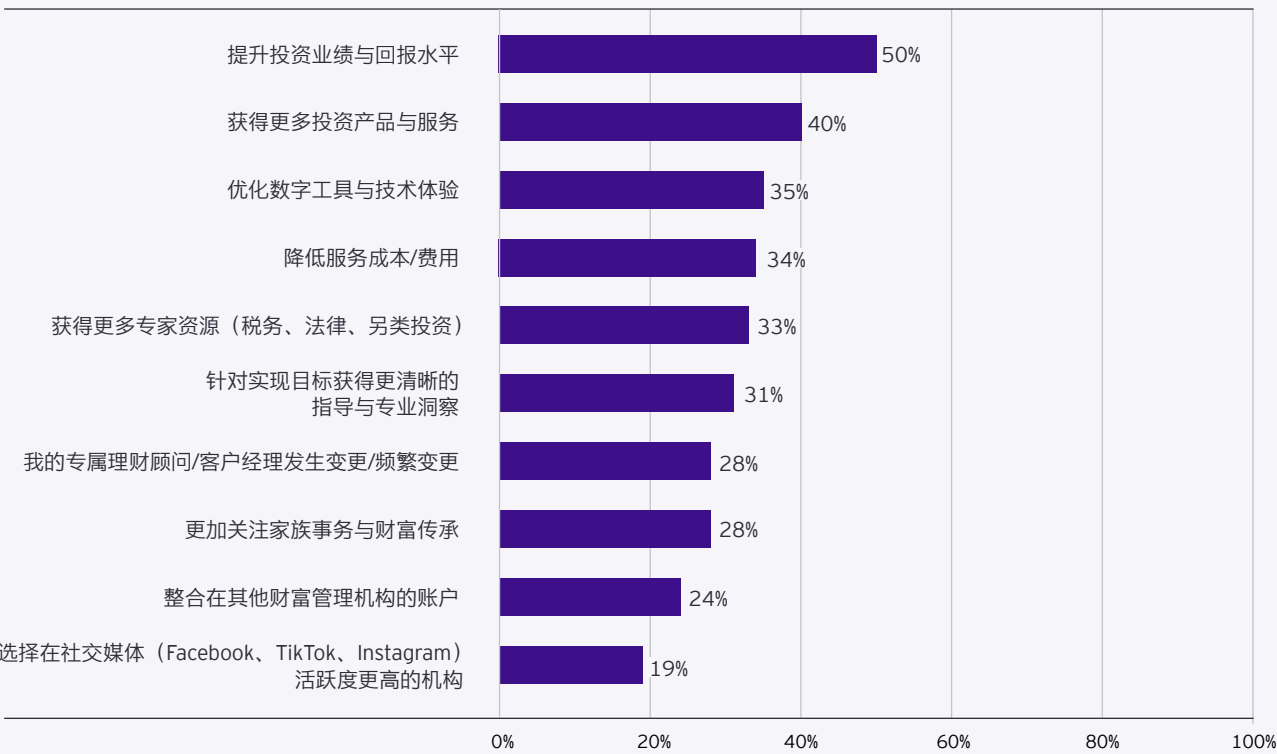


图 2.10 客户占比

投资业绩提升需求始终是不同的代际、性别、地区和财富层级客户更换财富管理机构的首要动因。通过对数据的深入分析，我们还有一些更加值得关注的发现：

- **按年龄段划分：**婴儿潮一代更换财富管理机构的动因与其他年轻世代的差异明显。例如，婴儿潮一代将“降低成本”列为第二大动机，将“专属顾问变动”列为第三大因素，将“优化数字工具”列为第五大因素（21%）。而千禧一代将“降低成本”列为第六大因素，将“优化数字工具”列为第三大因素（42%）。

更换财富管理机构的原因，按代际划分

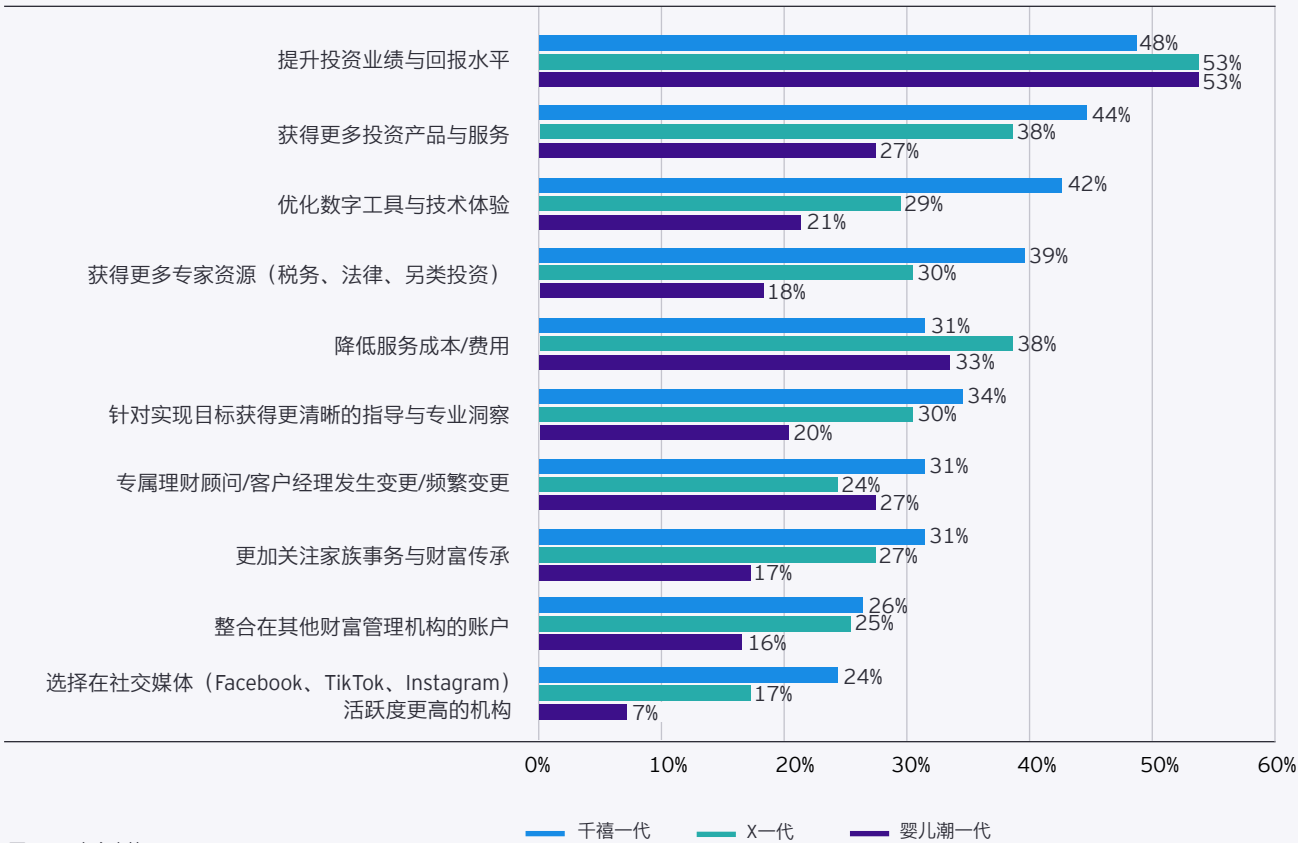


图 2.11 客户占比

- **按财富层级划分：**极高净值客户在更换机构时更看重“提升投资业绩”（57%），其权重高于平均水平；而“优化数字工具”（30%）、“降低成本”（23%）或“获得专家资源”（13%）的权重低于平均水平。

更换财富管理机构的原因, 按财富层级划分

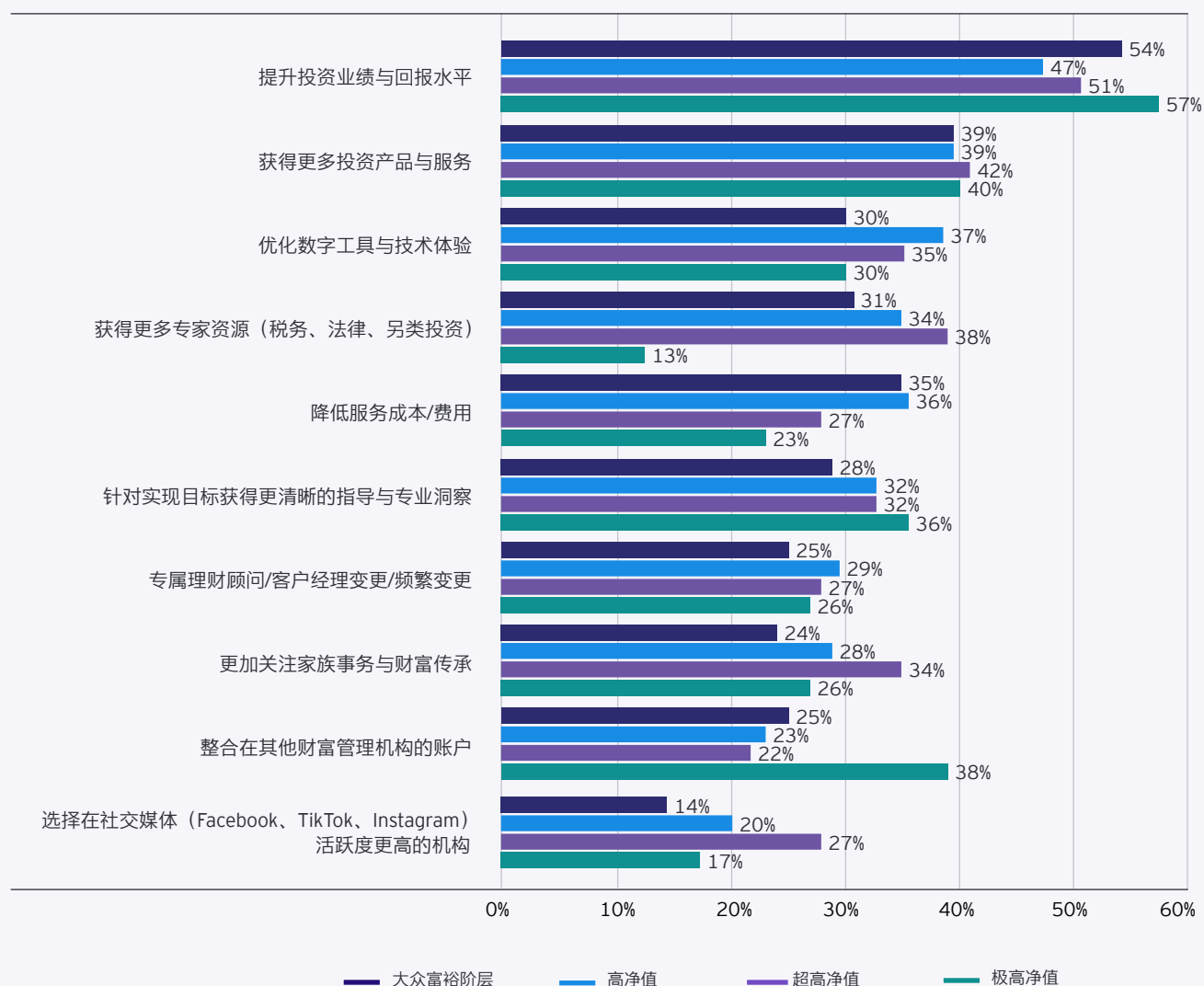


图 2.12 客户占比

- **按地理区域划分：**数据显示，更换财富管理机构的动因具有明显的地区性差异，从单个市场角度甚至更加突出且值得关注。例如，美国、印度、意大利和中东地区的客户极为重视投资业绩；而卢森堡、阿联酋、沙特阿拉伯和丹麦的客户对可选产品的关注超过平均水平。其他值得重视的机构更换动因包括：
 - 新加坡、荷兰——获得更可靠的家族财富管理建议
 - 加拿大——降低成本或费用
 - 北欧——稳定的顾问关系

- 中国内地、德国——获得更专业的建议
- 英国、韩国、泰国——优化数字工具体验
- 中国香港、日本、菲律宾——在税务、法律或产品等方面获得更多专家资源
- 瑞士、巴西、澳大利亚——整合在其他机构的资产

如何在收费与投资者希望提高顾问会面频次的压力之间保持平衡，是财富管理机构需要重点关注的一个领域。企业需要获取客户洞察，深入了解特定客群的偏好，以有效权衡客户需求与服务成本之间的优先顺序。

更换财富管理机构的原因, 按地区划分

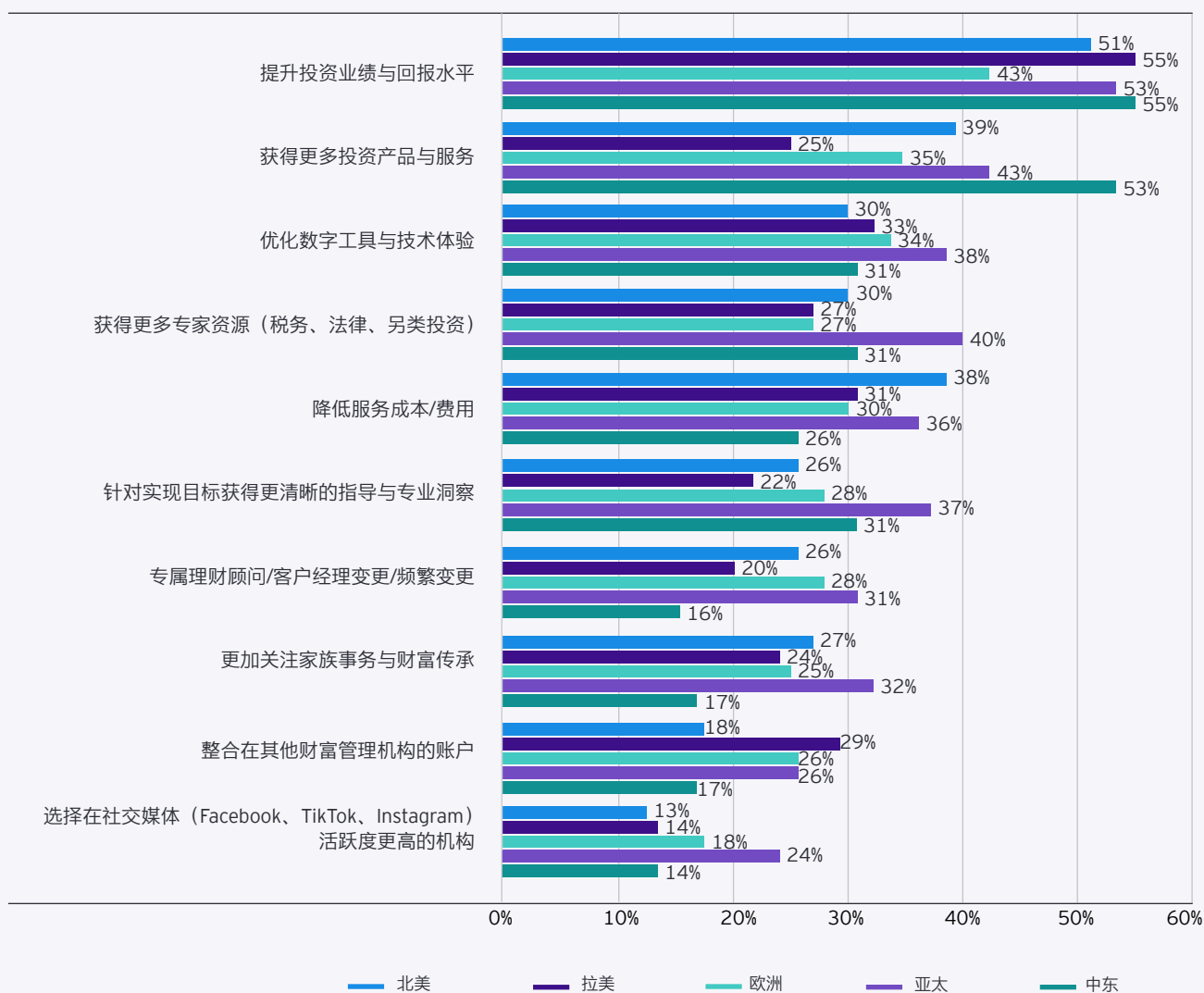


图 2.13 客户占比



2.5. 缩小预期与现实之间的差距是减少客户流失的关键

客户资产于不同市场、资产类别之间及代际流动的背後，是财富管理业务模式的范式转变，不同业务模式的竞争力此消彼长。

我们的调查结果显示，独立顾问、财富科技公司及数字资产平台的使用持续上升，与此同时，经纪公司和资产管理机构的客户数量连年下降。

还需注意的是，客户更换机构的趋势受当地市场环境影 响，包括不同市场中盛行的业务模式。例如，虽然全球范围内有11%的客户将经纪公司作为主要财富管理机构，但北美地区这一比例为21%。私人银行是全球13%客户的主要财富管理机构，但北欧地区这一数字为30%，而在极高净值投资群体中更是高达34%。

全球范围内，在选择主要财富管理机构时，最受欢迎的业务模式是全能银行或综合服务机构，选择这一类别的客户占21%。

由此可见，竞争优势在于更好地为客户提供涵盖广泛产品和服务领域的综合价值主张，而非仅在财富管理的某一细分领域提供同类最佳服务打造差异化优势。

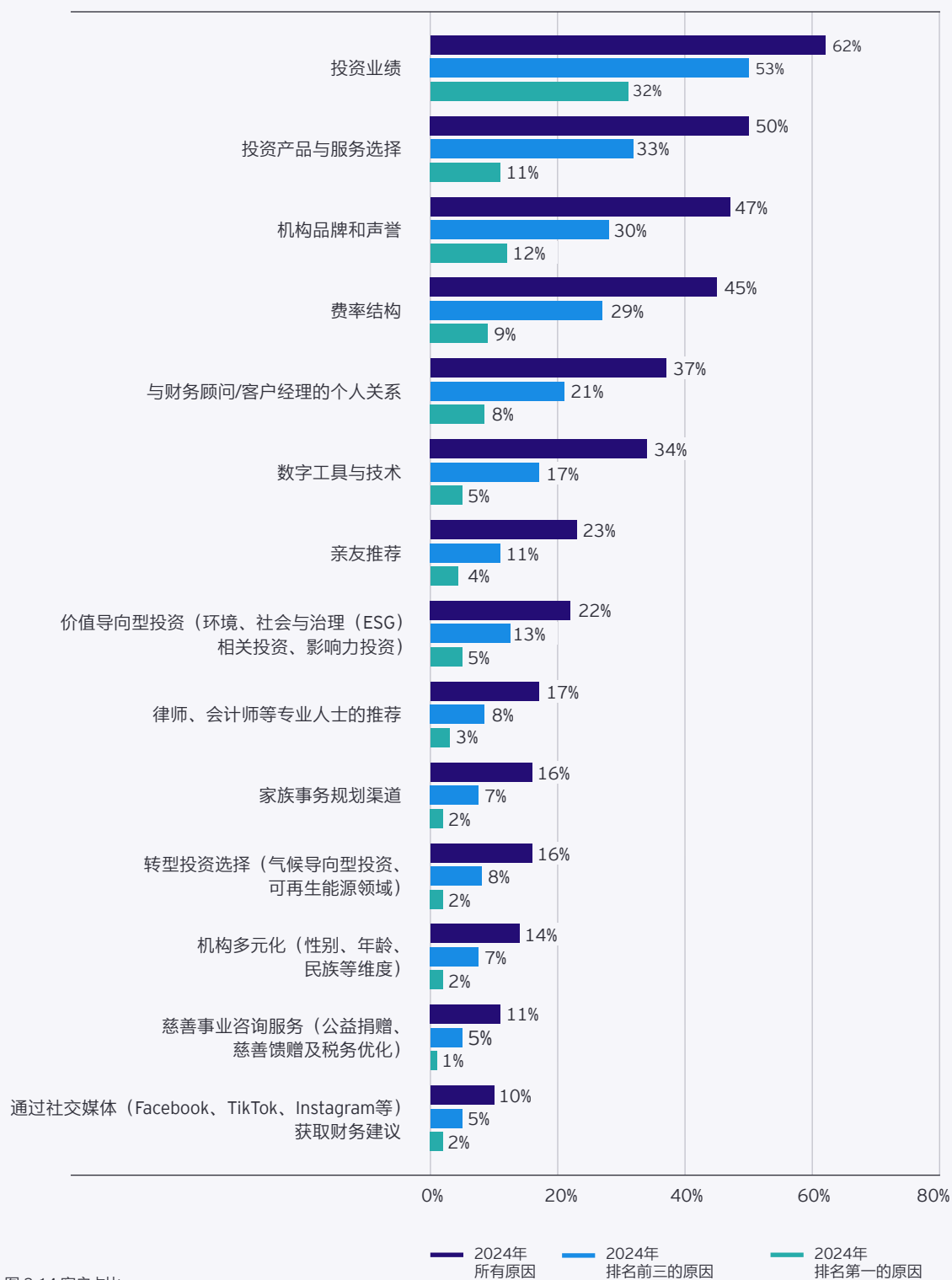
在更换机构时，投资者将业绩表现作为选择主要财富管理机构的首要因素。但在我们看来，业绩表现并非机构之间真正的差异化竞争要素，因为没有任何一种机构形态能持续超越其他形态。面临市场份额流失的机构应着力减少行为因素驱动的客户流失，并将客户更换机构的决策转化为新的业务机遇。

具体包括以下要素：

- 针对客户财务目标提供财富规划指导
- 提供专业化资产配置
- 凭借行为科学指导下的专业性客户互动，在动荡市场中提供卓越服务支持
- 有效管理客户对业绩的预期
- 对客户资产持有强烈的受托责任意识

换言之，通过优于竞争对手的业绩表现，高质量的财富管理建议可使机构提升客户对投资业绩表现的感知。财富管理机构聚焦客户真正重视的核心要素，才能有效弥合客户预期与现实之间的差距，从而降低客户流失风险。

客户选择财富管理机构的原因



财富管理机构可通过提供卓越服务，改善客户对于促使他们更换机构的其他因素的感知。例如，受另类投资需求激增影响，产品选择在客户偏好因素中的排名自2022年以来显著上升。尽管部分客群非常容易受到差异化产品选择的影响，但我们相信，优质专业建议能进一步提升客户对产品选择的感知。

其他潜在差异化优势同样至关重要，包括品牌声誉、数字工具、专家资源投入、增值建议以及顾问关系接续性等，因为这些领域正是财富管理机构能够通过卓越的专业建议和客户管理来强化其价值主张的关键所在。

“

提升价值主张需要深度了解客户需求、期望及决策逻辑。

Patrick Stoess

安永德国财富与资产管理主管



2.6. 数字工具助推自主决策型客户持续增长

本节为安永全球财富管理中心专业观点

随着数字化进程加速，低成本自主决策交易工具兴起，自主决策型投资在富裕投资者中日益盛行。安永全球调查结果显示，受访者平均29%的资产配置于执行型委托账户。

这一趋势与行业内的其他类似调查结果吻合，表明越来越多的富裕人士选择自主决策业务模式。我们的研究结果进一步阐述了这一观察，针对关于自主决策型投资者的三类常见观点提供了更深入的背景分析：

- 自主决策型投资比例并未随年龄增长而降低。千禧一代（30%）、X一代（28%）与婴儿潮一代（27%）的自主决策类资产配置占比几乎无差异。
- 自主决策型投资并非大众富裕阶层的专属业务模式。尽管自主决策类资产在总资产中的比例随财富增长而下降，但除极高净值人群外，这一相关性并不显著。可能出于降低费用的考量，富裕投资者的自主决策型投资配置比例略高于平均水平（+5%），而高净值客户这一数字与平均值持平，超高净值客户则略低于平均值（-5%）。极富裕投资者直接控制的投资平均占比为17%。
- 自主决策型投资已成为全球普遍现象。一般认为，执行型财富管理业务模式的采用在蓬勃发展的美国折扣经纪行业中尤为显著。然而我们的研究显示，地区差异远小于普遍预期，亚太地区客户自主管理资产比例（31%）略高于北美客户（27%）。

财富管理机构还应注意，自主决策型投资比例可能会因市场不确定性而进一步提高。投资者将加强控制作为应对措施，可能反映出财务顾问所提供的服务存在缺失。事实上：

- 44%的投资者通过加强对投资的控制来应对市场波动。
- 38%的投资者通过加强对投资的控制来应对政治不确定性。

AI财务工具及AI财务顾问（无论是否经金融机构授权）的兴起进一步促使客户认为自己有能力掌控其投资组合。如第六章所述，我们的研究显示，客户对AI技术的接受度及其依赖AI进行投资决策的意愿表明，客户有意尝试此类工具。

客户希望加强对投资组合的控制，加之全球数字化进程加速与AI技术的发展，这些因素都意味着执行型委托业务存在显著增长潜力，并预示着自主决策型投资将成为财富管理生态的一项重要而持久的业务特征。

“

随着自主决策型客户的持续增长，财富管理机构必须创新拓客方式。

Giovanni Andrea Incarnato

安永意大利财富与资产管理主管

本章小结

我们的研究结果显示，在不确定性日益加剧的环境中，即使是极富裕客户也感觉实现财务目标的准备就绪度不足，因而表现出更强的主动应对意愿。受市场波动困扰，客户开始将资产分散至越来越多的理财顾问机构进行管理。他们对业绩表现、产品选择、数字能力及增值的预期持续攀升，同时对自主决策型投资模式的接受度显著提高，甚至开始尝试利用AI进行财富管理。

这一趋势使财富管理机构面临挑战：既要应对日益加剧的竞争压力，又需持续强化自身专业能力。机构需通过发挥核心优势、拓展服务范围、依托优质专业建议打造差异化优势。在后续章节中，我们将深入探讨财富管理机构如何在适应需求演变的同时，始终聚焦核心目标，把握战略发展方向。

第三章

产品偏好 分析

产品选择已成为客户选择财富管理机构的关键考量因素。

3.1. 财富管理机构应丰富产品种类并深化客户互动

富裕客户将可选产品的种类与专业性视为选择财富管理机构第二大关键驱动因素，排名仅次于投资业绩，高于品牌形象、数字工具及顾问关系。过去两年间，产品的重要性显著提升，当前有50%的客户认为产品很重要，而2022年这一比例仅为36%。各财富层级的客户均在积极拓展投资组合的多样性，涵盖房地产、私募信贷及数字资产等领域。

尽管传统资产类别的客户渗透率仍最高，但多种另类投资风头渐盛。面对市场波动与不确定性对实现财务目标的阻碍，投资者在努力寻求投资收益与风险保护：

- 70%的客户选择现金等价物，凸显流动性和短期安全性的核心地位。
- 68%的客户选择主动管理型基金，表明对专业投资管理的的需求仍十分强劲。
- 66%的客户配置人寿保险或风险保障产品，既用于风险对冲，也作为遗产规划的重要组成部分。
- 53%的客户使用指数基金或交易所交易基金（ETF）等被动型产品，另有29%的客户对此类工具表现出兴趣。
- 51%的客户投资对冲基金、私募市场及房地产等另类资产，但我们观察到许多客户的另类投资配置比例仍低于合理水平。

我们的研究结果还表明，顾问未能把握机会在客户沟通中传达新的投资理念，尤其在专业资产类别和投资策略方面，例如：

- 价值导向型投资与气候导向型投资：39%的客户对价值导向型投资（如ESG影响投资）感兴趣，42%的客户希望了解转型投资（如气候导向型投资或可再生能源资产）。然而，仅有20%的客户表示财务顾问曾与其讨论过价值导向型投资，19%的客户表示讨论过转型投资。顾问应就投资目标与慈善事业与客户进行更广泛的讨论，了解客户的引导性动机，帮助客户做出同理心驱动的投资决策并通过投资选择进行价值表达。
- 专业投资（如IPO、私募配售）：33%的客户未配置此类资产，但希望了解更多。然而仅有15%的客户表示顾问曾与其讨论过这一话题。由于这类产品具有独特性，宣传材料可帮助客户获取其感兴趣的信息，同时强调避免过度集中配置特定资产的重要性。
- 数字资产（如加密货币、非同质化代币（NFT））：31%的客户当前未投资数字资产但希望深入了解。然而仅有18%的客户曾与顾问讨论过这一话题。由于数字资产具有高波动性，叠加政治与监管复杂性，顾问必须与客户就投资目标及风险承受能力达成清晰共识。顾问自身应学习数字投资相关知识，并向客户介绍相关信息（详见“专题：数字资产”部分）

另类投资产品配置现状及客户兴趣度

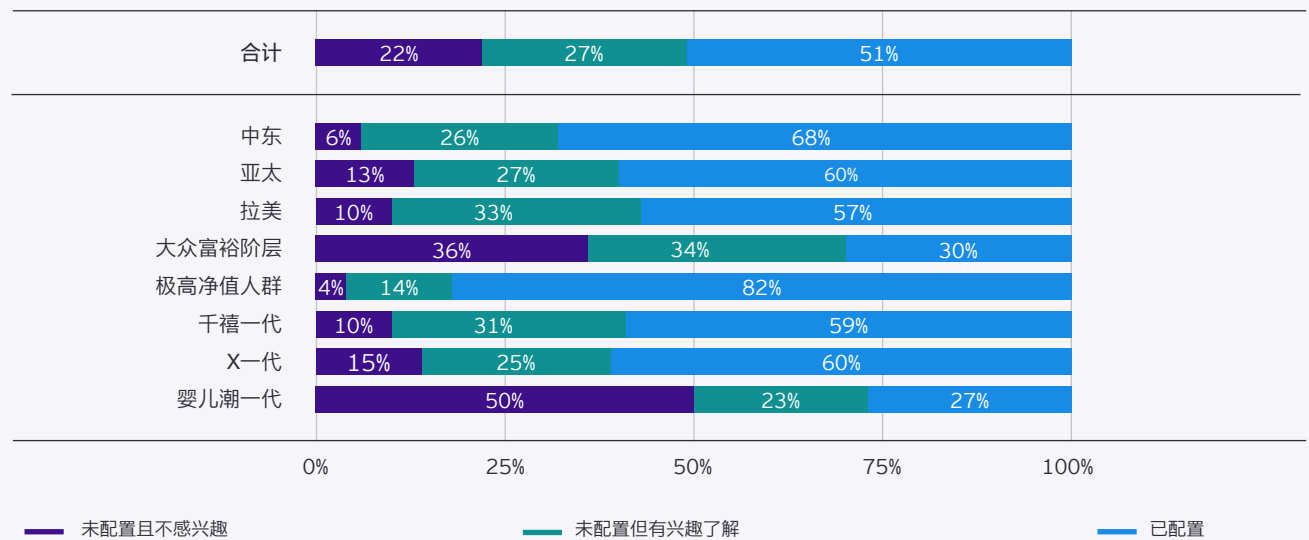


图 3.01 客户占比

财务顾问就客户希望讨论的产品与其进行的沟通



图 3.02 客户占比

产品选择对客户的重要性和顾问与客户互动的不足，成为财富管理机构面临的一项战略机遇，他们可以通过提供更加多样化且信息透明的产品服务选择，提升客户留存率、满意度并加速新客户开发。

在数字信息时代，客户不断了解到最新的投资创新信息，即便获取的信息可能并不全面。对于财富管理机构而言，挑战在于提供风险知情指导，使客户充分了解各类产品，进而提供一系列产品，以有效、高效且恰当的方式满足客户需求。

“

日益扩大的产品与服务缺口意味着财富管理机构应重新审视产品战略，针对各项产品打造顾问服务与销售环节专业能力。

Kristin Bekkeseth

安永北欧财富与资产管理主管



3.2. 另类投资产品是构建顾问驱动型财富管理方案的必备元素

另类投资在满足客户日益增长的投资选择需求方面发挥着核心作用。全球范围内，已有51%的客户在投资组合中配置了另类资产，其中超高净值客户配置比例达76%，而极高净值客户更高达83%。千禧一代（59%）、X一代（60%）投资者以及北欧（58%）、拉美（58%）、亚太（61%）和中东（69%）地区的客户在该类资产上的配置比例也显著高于平均水平。

尽管如此，我们的研究结果表明，财富管理机构远未满足客户的另类投资需求。前瞻性指标显示，这一需求将持续攀升：

- 30%的客户计划增加另类资产配置比例，其中超高净值客户意向最为强烈（43%），极高净值客户紧随其后（40%）。
- 61%的客户将另类投资视作与财务顾问讨论的重要议题，这一比例在超高净值客户中升至76%，在极高净值客户中更高达83%。
- 除了对另类资产有一定了解的客户（51%）外，有27%客户希望深入了解此类资产。然而，财务顾问仅与其中约半数客户（占总客户基数的15%）进行过相关讨论。

客户不仅希望更多地了解另类资产，还期待获得更多种类的另类投资选择。这一需求在最富裕投资者中表现尤为强劲：

- **广泛持有的另类资产：**全球范围内，最普遍配置的另类投资包括房地产（58%的客户持有）、私募股权（44%）、基础设施（36%）和风险投资（35%）。这些资产的配置比例在最富裕客户群体中显著更高。例如，极高净值客户在房地产、私募股权、基础设施和风险投资中的投资占比分别达到90%、72%、65%和56%。

- **较少持有的另类资产：**较新或更专业资产类别的当前投资比例较低，但超高净值和极高净值客户对这些资产类别的兴趣最为浓厚。例如，超高净值客户对以下三类投资兴趣显著高于大众富裕客户：数字资产或加密资产（42%比22%）、全球宏观对冲基金（39%比28%）和二级私募市场基金（34%比26%）。

专注于另类投资的专业机构正着力吸引个人投资者资本，并在监管允许的范围内吸引大众富裕阶层。同时，这些机构通过创新解决方案提升另类资产的可及性。在“专题：另类投资”部分，我们结合《2024年安永全球另类基金调查》数据，深入分析该领域的增长趋势、创新状况、竞争格局及成功关键要素。

另类投资并非适合所有投资组合。本次调查与《2024年安永全球另类基金调查》报告的发现表明，投资机构与客户对另类投资潜在风险已有共识：

- **风险与收益：**49%的客户担忧高风险敞口；38%认为风险与收益特征不明确；31%顾虑收益波动性过高。
- **流动性：**31%的客户担忧资产流动性不足；48%的另类投资管理机构同样将流动性视为潜在风险。
- **成本：**38%的客户对高费率表示担忧。
- **数据：**26%的客户质疑估值的清晰度与透明度；46%的另类投资管理机构则担忧风险、适配性及业绩数据的获取难度。

客户对另类投资的主要关切问题

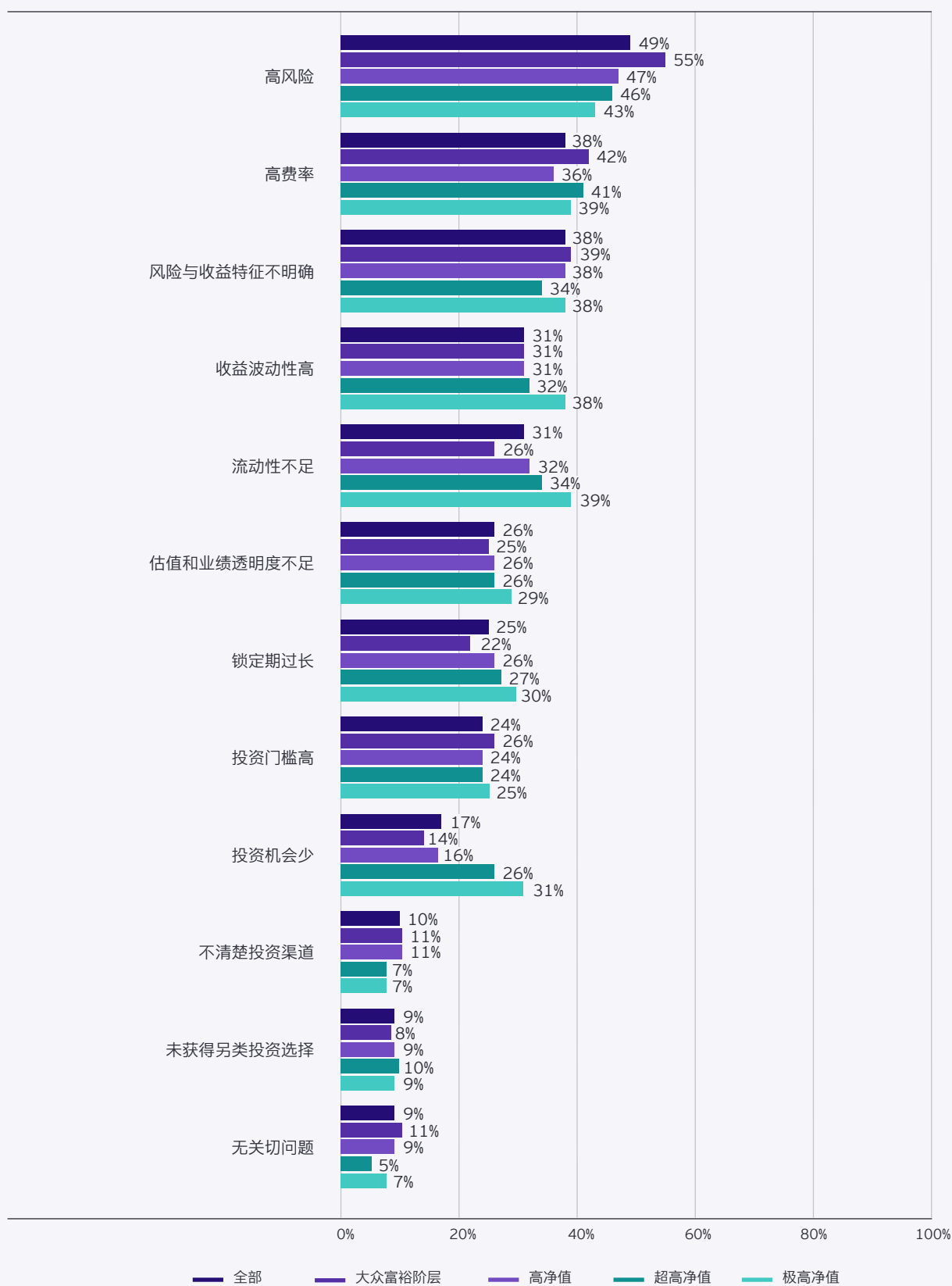


图 3.03 客户占比

解决这些关切问题的核心在于投资者教育、认知强化与精准适配。财富管理机构需确保客户的产品选择与财务规划深度契合，增强客户对其终身财务目标实现路径的信心。

要做到这些并不容易，因为很多客户乃至财富管理机构高度依赖专业机构提供另类投资专业知识。我们的研究数据显示，23%的客户不确定由非主要财富管理机构管理的投资将如何影响其财务目标达成，而极高净值客户群体中这一比例升至45%。这为机构提供了良好机遇，将另类投资纳入富裕客户的主要财富管理机构产品范围。

财富管理机构的最终目标是将专业产品无缝纳入客户价值主张，避免单纯为选择而选择。应构建模块化产品组合，整合内部与外部优质资源形成定制化的产品套餐，同时顾问也可确保另类投资配置与客户投资目标、风险容忍度及税务状况精准匹配。



3.3. 专题: 另类投资领域的复杂性与竞争加剧

本节为安永全球财富管理中心专业观点

富裕客户的另类投资需求激增与另类投资管理机构的供给扩张形成共振。《2024年安永全球另类基金调查》报告显示，另类投资服务商将富裕个人投资者视为增长新范式，正通过定向策略直接触达这一群体。其中，私募股权机构表现尤为积极，这类机构近年因利率攀升与IPO市场低迷导致融资受阻。

另类投资服务商定向触达富裕客户的路径包括：

- 采取直接接触模式，通过加速招募业务开发专业人员实现
- 与财富管理机构及私人银行建立合作伙伴关系，并由涵盖信息普及、销售、监控、资本调用及资产服务的专业团队提供支持。
- 通过使用能够减少投资者在整个投资生命周期中端到端阻碍的第三方平台、架构和服务商。

金融与监管创新进一步推动了另类投资对于富裕客户的可及性。提供二级流动性及半流动性结构（如期间基金）的投资平台持续增长，尤其是在美国市场。通证化（详见“专题：数字资产”）的推进可能进一步降低另类投资门槛。而监管框架下的另类投资工具——如英国的长期资产基金（LTAF）、欧盟修订的欧洲长期投资基金（ELTIF）、卢森堡第二部分集合投资计划（UCI PART II）基金及瑞士有限合格投资者基金（L-QIF）——正呈现多样化发展趋势。

机会稍纵即逝，财富管理机构应尽快帮助客户配置另类资产。值得注意的是，仅10%的客户表示不清楚如何获取所需的另类资产配置。全球范围内，23%的富裕客户已有另类投资专业顾问；采用3至5家财富管理机构的客户更有可能选择专业顾问（39%），而合作超过5家机构

的客户则非常有可能选择专业顾问（78%）。专业服务商的竞争在非常富裕投资者群体中尤为激烈；41%的超高净值客户及34%的极高净值客户已与另类资产管理机构合作。

另类投资专业机构正通过提供更便捷、更丰富的投资选项，吸引越来越多的客户资产，这将给财富管理机构造成重大威胁。这种趋势将加速“多平台理财现象”的蔓延，导致客户资产进一步分散化、降低投资效率，并限制综合财富管理机构对客户资产进行归集的机会。

然而，对于能够将合适的另类投资产品以恰当的方式提供给目标客户群体的财富管理机构而言，也存在机遇。根据我们的另类投资基金调查，四大关键成功要素包括：

- **信任：**开放性、清晰度、信息普及、适配性及报告机制均有助于增强客户对财富管理机构另类投资产品与服务的信任。
- **透明度：**清晰有效的沟通与报告机制至关重要，其根基在于整合的技术与数据架构。
- **技术：**强大且灵活的技术平台，结合AI技术应用，是提供高质量财富建议及满足监管要求的关键。
- **人才：**为确保顾问有自信将各种另类投资产品纳入客户资产组合，需要为其提供专业培训、激励机制及技术工具的配套支持。

3.4. 专题: 数字资产是吸引并留住年轻投资者的关键

本节为安永全球财富管理中心专业观点

数字资产需求正在快速增长。我们的调查结果显示，33%的客户已配置虚拟资产、数字资产或加密资产，31%的客户有兴趣进一步了解。但更值得注意的是，此类需求在年轻和富裕投资者中最为强劲：

- X一代及婴儿潮一代客户中，26%已配置数字资产，28%希望进一步了解，46%表示不感兴趣。相比之下，千禧一代客户中48%已配置数字资产，38%希望进一步了解，仅14%表示不感兴趣。
- 超高净值人士中已配置数字资产的比例升至39%，而极高净值人士中这一比例达48%。这两个客群中对数字资产不感兴趣的比例均低于四分之一（分别为21%和24%）。

财富管理机构对数字资产的讨论远低于客户预期，可能是因为他们对涉足这一监管宽松领域持谨慎态度。近三分之一（31%）的客户希望进一步了解数字资产，但仅有不到五分之一（18%）曾与顾问就此话题展开讨论。在千禧一代中，希望进一步了解数字资产的比例更高（38%），但真正付诸实践的客户比例几乎未变（21%）。

安永-博智隆与Coinbase的最新机构投资者情绪研究报告（《数字资产热潮：应用渗透率加速提升》）显示，希望直接获取加密货币的投资者对新推出的交易所交易产品（ETP）十分感兴趣，87%的机构投资者预计将在2025年投资现货加密货币或现货加密货币ETP。其他投资者则对通过私募股权或受监管基金等方式投资与数字资产相关的企业表现出兴趣。

数字资产进入主流金融的进程正在加速。我们的数字资产调查结果显示，行业参与者普遍预期新一届美国政府将采取积极政策，进一步催化投资者对数字资产的兴趣。展望更长远的未来，去中心化金融（DeFi）框架的持续创新与投资或将显著提升富裕人士对以下资产的配置需求：

- **通证化资产：**我们的数字资产调查数据显示，57%的受访者对通证化资产表现出兴趣。通证化技术可将私人信贷、基础设施等一直以来对个人投资者门槛极高的资产类别转化为可分割、可流通的数字资产，有望重塑投资行业。
- **稳定币：**84%的机构投资者已持有稳定币或对此类资产表现出兴趣，主要驱动因素包括收益（73%）与交易便利性（71%）。稳定币的普及或将重塑支付、清算及价值转移体系，已被财富管理机构列为潜在投资领域。

当然，数字资产风险不容忽视。机构投资者最关注的三大风险依次为监管不确定性（52%）、价格波动（47%）及资产托管安全性（33%）。其中，资产托管安全问题在美国已成为监管与政治领域的争议焦点。

然而，这是一个可能随时出现突破的领域，而这也加剧了主流财富管理机构压力，使其不得不紧跟专业竞争对手的步伐。财富管理机构需要正视客户对数字资产的兴趣，并制定连贯性策略，将这些产品整合到产品体系中，依托自身专业能力，在当地监管框架内，将数字资产纳入咨询导向型产品服务体系。

本章小结

产品种类多样已成为财富管理行业最有力的竞争差异化优势（尤其在富裕投资者与年轻客群中），是当前及未来行业利润增长的核心引擎。

如果能将全品类另类投资纳入财富管理产品方案，机构可能将立即从客户满意度、留存率及供应商选择等方面获得竞争优势。从长期来看，那些能充分把握另类投资与去中心化金融创新机遇的机构，将最大程度抵御资产碎片化威胁及专业化竞争对手冲击。

机构需快速行动，紧跟创新趋势，与最敏捷的竞争对手保持同频。同时需警惕成本叠加风险，在多数场景下，与专业供应商建立合作可实现速度与成本效益的最佳平衡。

投资产品仅为实现目标的手段。持久成功的关键不仅在于产品丰富，更在于如何将其转化为如何帮助客户实现目标。归根结底，产品的相关性与意义是由服务体验来决定的——既包括线上的，也包括线下的。

第四章

服务偏好分析

财富管理远非各组成部分的简单堆砌，若缺乏对客户了解和与之相匹配的专业财富管理建议，产品价值将大打折扣。

4.1. 核心服务与增强型服务需求仍待进一步开发

除了产品选择，富裕客户在选择财富管理机构时，对服务范围与服务专业化程度的重视亦显著提升，将其视为首要考量因素的受访者占比从两年前的36%跃升至50%，而服务种类的丰富性也成为客户更换机构的核心驱动因素之一。

客户对服务的关注度日益提升，体现在以下几方面：

- 在市场波动与政治不确定性背景下，客户比以往更希望与顾问联系并获得心理慰藉
- 随着专业投资渠道的拓宽，客户对获取专业知识的兴趣持续高涨
- 对非财务结果的关注度上升，推动价值导向型投资因素咨询需求激增

因此，客户对财富管理机构的预期已不仅限于核心投资建议。为保持服务价值，财富管理机构需在传统的财务规划与投资组合管理角色基础上，进一步定位为涵盖金融与非金融领域的综合性专业服务机构。

我们的调查结果显示，金融服务方面，机构的核心投资建议覆盖范围仍有提升空间：

- 基础财务规划：仅三分之二（65%）的客户已采用基础财务与退休规划服务，大众富裕投资者的使用率为52%。22%的客户尚未使用该服务但表示感兴趣，大众富裕阶层这一数字为27%，千禧一代为29%。影响采用率的原因包括自主决策型投资的普及，以及对单独收费的财务规划服务的费用敏感性。推动基础财务规划服务采用率的核心策略在于，提升服务的明确易懂性与切实相关性，并引导客户落实财务规划方案。
- 托管账户：平均而言，半数（52%）客户使用该服务，大众富裕客户的使用率为34%，极高净值投资者则达77%，另有24%的客户表示有兴趣进一步了解。
- 多代际规划：目前仅不足半数（42%）的客户采用多代际规划咨询服务，但有意考虑该服务的客户比例为34%，接近现有用户规模。如第五章所述，随着全球财富代际转移加速，财富管理机构在与第一代和第二代客户就这一关键议题深化互动方面存在显著提升空间。



目前使用的财富管理服务

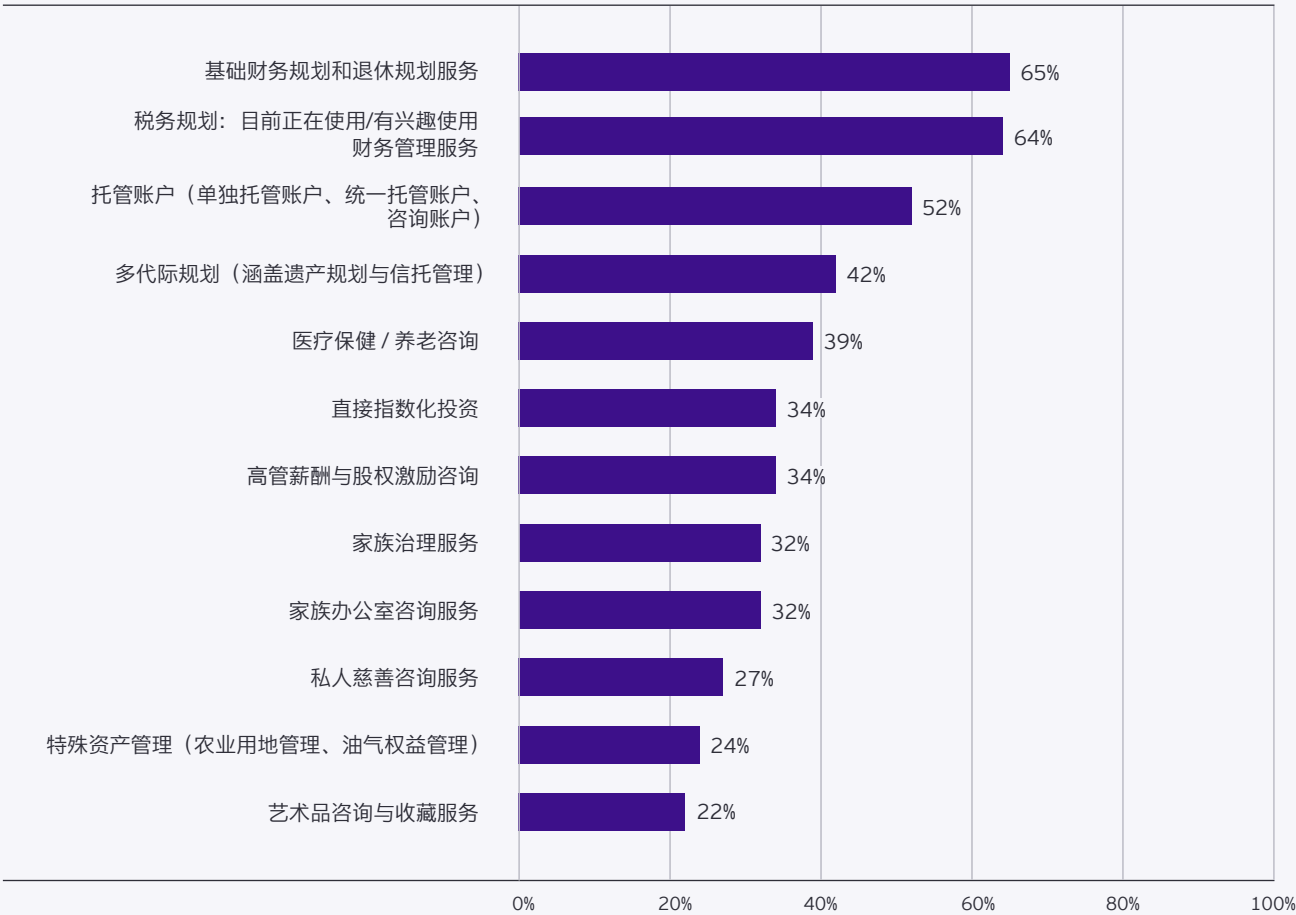


图 4.01 客户占比

4.2. 全方位协作式专家建议是弥合客户预期差距的核心要义

如第一章所述，全球范围内约半数客户认为，他们尚未准备好应对其最关切问题：

- 57%的客户认为，他们的主要财富管理机构没有帮助他们做好应对政治动荡的准备，或仅帮助他们做了一些准备。
- 52%的客户认为，主要财富管理机构没有帮助他们做好应对市场波动的准备，或仅帮助他们做了一些准备。
- 51%的客户认为，主要财富管理机构没有帮助他们做好应对通胀风险的准备，或仅帮助他们做了一些准备。
- 50%的客户认为，主要财富管理机构没有帮助他们做好应对经济衰退的准备，或仅帮助他们做了一些准备。
- 46%的客户认为，主要财富管理机构没有帮助他们做好应对利率风险的准备，或仅帮助他们做了一些准备。

财富管理机构在帮助客户做好应对关切问题的准备方面表现如何



图 1.05 客户占比

对此，我们认为财富管理机构应当聚焦其他配套服务场景，触达那些认为顾问未帮助他们做好充分准备的客群。关键在于践行“全维度客户服务”理念，通过配套服务帮助客户构建应对日益增长的复杂性与波动性的能力框架。

我们的调查数据表明，客户期待顾问以全景视角覆盖一系列财富管理主题：

- 77%的客户表示，了解所有财务活动如何影响财务健康状况非常重要或极其重要。

- 74%的客户表示，探讨如何做好退休规划，包括医疗保健、老龄化和资产消耗等问题非常重要或极其重要。
- 64%的客户表示，探讨如何做好家庭成员间的财富传承规划非常重要或极其重要。

与顾问探讨的重要财富管理主题

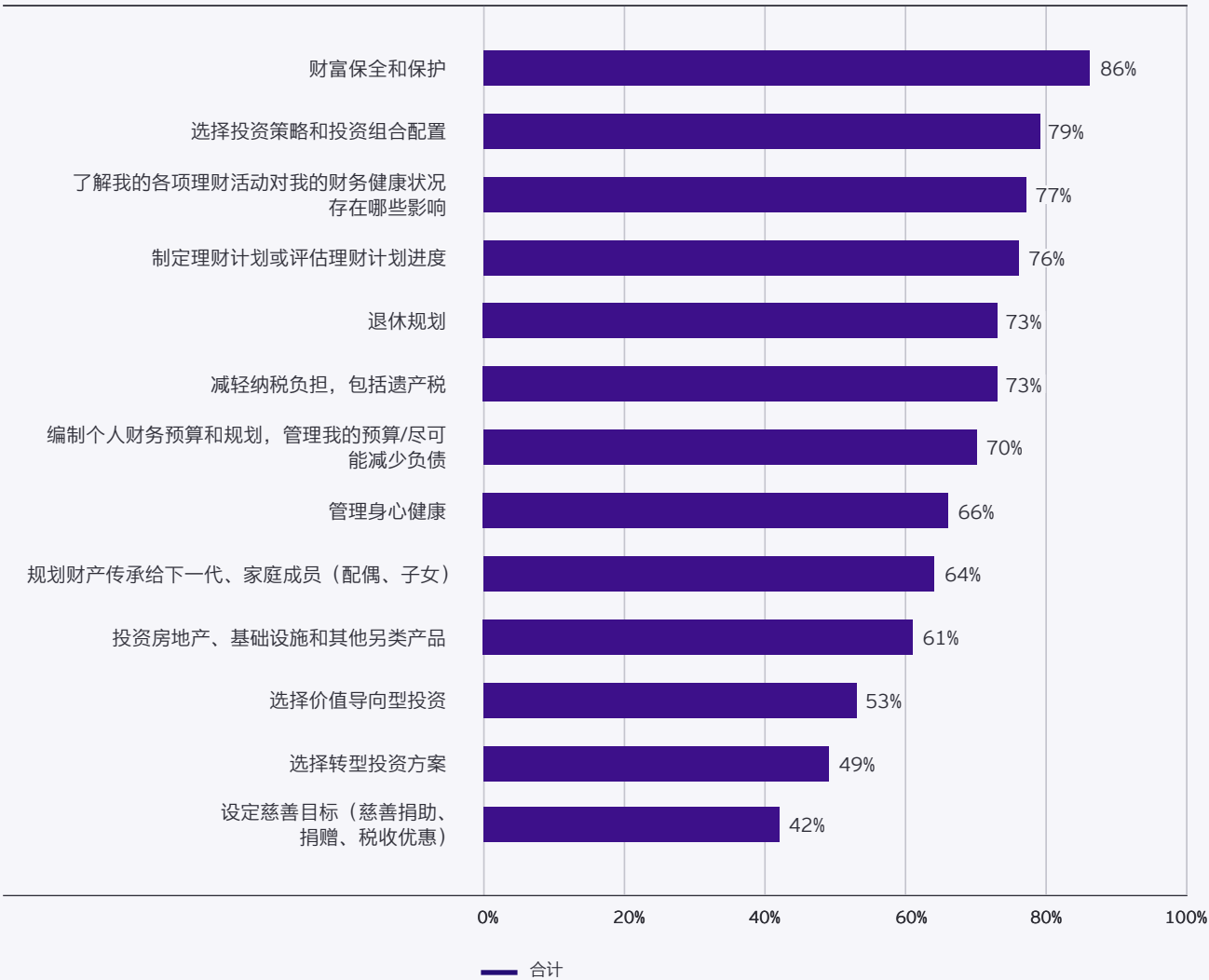


图 4.03 客户占比

特别是在继承人中，业务机会似乎与他们在资产转移时更换顾问的倾向直接相关。当预期接受遗产的客户对核心和配套财富管理服务感到满意时，他们更可能继续沿用前一代财务顾问。

- 在对税务、法律或投资专家服务感到满意的客户中，未更换顾问的客户比已更换顾问的客户占比多27%（84%比57%）。
- 在对家族财富管理建议感到满意的客户中，未更换顾问的客户比已更换顾问的客户占比多27%（82%比55%）。
- 在对顾问的财务评估总能实现增值感到满意的客户中，未更换顾问的客户比已更换顾问的客户占比多25%（84%比59%）。
- 在对财务顾问或客户经理的参与程度感到满意的客户中，未更换顾问的客户比已更换顾问的客户占比多23%（88%比65%）。
- 在认为顾问帮助他们了解所提供建议的理由的客户中，未更换顾问的客户比已更换顾问的客户占比多19%（86%比67%）。

行业已呈现明确战略机遇窗口，财富管理机构需开发更具针对性的产品，打造全方位客户服务体系。该体系应以稳健投资咨询为基石，通过丰富的产品矩阵实现服务落地，并辅以覆盖投资者全生命周期的配套服务。具体而言，服务体系的关键模块包括：

- 增强型基础和高级财务规划服务
- 税务规划服务
- 跨代家族规划和家族治理服务

“

对于顾问而言，以专业建议为根基、以丰富产品矩阵为支撑、以配套服务为辅助的全方位服务体系，或将成为其打造差异化优势的关键。

Ryan Sutton

财富与资产管理经理
Ernst & Young, LLP

4.3. 税务规划是提高营收与提升客户参与度的核心突破口

本节为安永全球财富管理中心专业观点

我们的调查数据显示，在采用税务规划服务的投资者中，认为已经做好实现财务目标的充分准备的投资者占比是持其他看法的投资者的两倍以上，即，70%的接受税务咨询服务的投资者对实现财务目标充满信心，30%表示准备不足。

尽管税务规划服务的采用率（64%）已接近基础财务规划服务（65%），但两类服务往往独立提供，负责不同板块的专业人士之间协同有限。这种服务割裂使客户不得不在二者之间沟通衔接，分别协调财务和税务策略，这会削弱规划效果。

将税务规划纳入财富管理整体服务体系，有望成为财富管理机构构建差异化竞争优势的重要抓手。我们的研究表明，税务规划的价值不仅体现在财务准备就绪度上，更能切实提升财富传承的规划效能。在自感已做好财富传承准备的客户中，69%表示采用了税务规划服务，而在准备不足的客户中，这一比例仅为43%。

极具吸引力的税务咨询方案还为财富管理机构精准定位特定客群提供了契机：

- 处于财富积累阶段的客群：相较于临近退休或已退休群体，处于财富积累阶段的客群使用税务服务的比例更高（千禧一代为67%，X一代为70%，婴儿潮一代仅51%）。
- 较富裕投资者：较富裕客群已普遍成为税务咨询服务的活跃使用者（81%的超高净值客户、91%的极高净值客户），而大众富裕阶层（32%）和高净值客户（24%）有较高意愿了解税务服务。
- 地区聚集特征：部分高增长地区投资者的税务规划服务使用率较高（中东73%、亚太68%）。32%的拉美客户表示需求未得到满足，居各地区之首。

如果能将税务规划服务纳入客户收费体系，财富管理机构有望开拓全新的收入增长点。但要成功部署，需进行慎重的服务定位，避免客户对费用的敏感反应。可将税务服务费表述为抵扣了多项专业服务成本，并基于对客户偏好的数据分析制定定价策略，以提升客户的接受度和满意度。

“

在采用税务专业服务的投资者中，认为已经做好实现财务目标的充分准备的投资者占比是持其他看法的投资者的两倍。若要通过客户体验与服务成效构建差异化优势，财富管理机构应考虑将税务服务纳入核心价值主张，以保持竞争优势。

Keith Brabec

财富与资产管理合伙人
Ernst & Young, LLP

本章小结

尽管产品是财富管理获得积极成果的基础，但财富管理的边界必须超越产品本身，唯有辅以定制化专业服务与建议，才能为客户创造最大价值。

财富管理机构正致力于构建更加全面的服务方案，不仅涵盖投资产品建议，还包括税务规划等专业服务、医疗健康等领域的辅助建议，甚至涵盖艺术品、农业等专业范畴。

研究表明，多数财富管理机构在满足客户不断演变的服务期待方面仍有提升空间。若能成功应对这一挑战，机构不仅有望建立关键的差异化优势，还能有效抵御多平台理财与客户流失风险。

第五章

财富传承 规划分析

当客户开始考虑财富传承时，前瞻性规划至关重要，这不仅是财务顾问与客户互动的良好契机，更将确保资产的跨代有效保全。

5.1. 财富传承痛点: 客户普遍缺乏代内及跨代资产传承准备

家族财富在代内及代际的传承问题，无论是规模还是复杂度，均史无前例。当前代际及机构间的资产流动规模惊人，这或许已成为富裕群体的财富密码。据测算，未来20至25年间，全球财富传承的总规模约为80万亿美元。

在第一章中，我们已勾勒出客户在该领域对咨询服务的潜在需求。需要重申的是，认为遗产或财富传承财务规划的复杂性在不断提高的客户占比已从两年前的31%升至45%，这一变化折射出市场波动、政治动荡和通胀压力的综合影响。

进一步印证这一调查发现的是，尚未采用跨代财富规划服务的受访者中，有34%表示有兴趣采用该类服务。此外，三分之二的客户（65%）认为“为向下一代传承财富做准备”非常重要或极其重要。

《2024年安永全球财富管理行业报告》探讨了通过遗产进行的财富传承为财富管理机构留住客户带来了怎样独特而复杂的挑战，又为能在该领域践行最佳实践的机构提供了哪些盈利增长机遇。

令人担忧的是，调查显示50%的客户认为其家族在跨代财富传承方面准备不足（包括“毫无准备”、“略有准备”及“不确定”），占比高于自感准备充分的客户（44%）。此外值得关注的是，6%的客户已完成跨代财富传承。

调查数据显示，地区差异显著。例如，亚太地区准备不足的客户占比最高（55%），其次是欧洲地区（53%），北美地区低于平均水平（43%），而中东地区的水平非常低（34%）。中东地区客户之所以占比较低可能与其独特的法律与文化及家族企业结构有关。

尽管存在上述地区差异，但在大多数其他维度上，客户对财富传承的信心不足表现出明显的一致性。例如：

- 虽然我们通常认为潜在授予方和继承方的准备就绪度不同，但实际并非如此。事实上，尽管婴儿潮一代可能更了解财富传承这个话题，但其自感准备就绪度并不比年轻群体高。
- 财富水平更高并不意味着财富传承准备更充分（尽管这类客户已完成的传承安排更多）。在大众富裕阶层、高净值客户、超高净值客户、极高净值客户中，对财富传承自感“略有准备”的比例始终稳定在37%至39%之间。

遗产/财富传承规划的复杂性

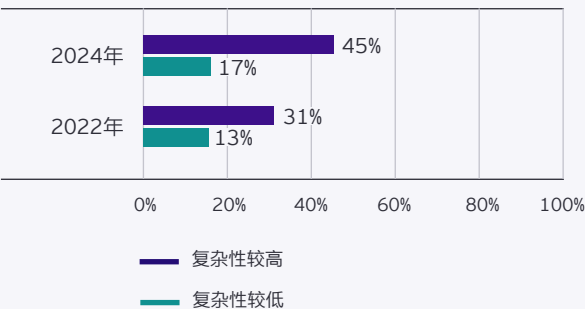


图 5.01 客户占比

跨代规划服务的采用情况

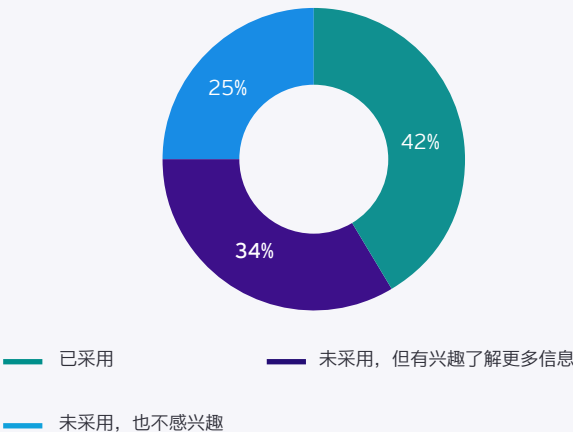


图 5.02 客户占比

探讨遗产传承准备工作的重要性

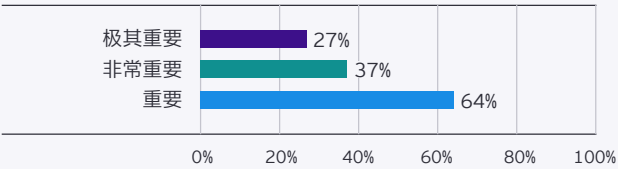


图 5.03 客户占比

尚未做好代际财富传承准备的客户

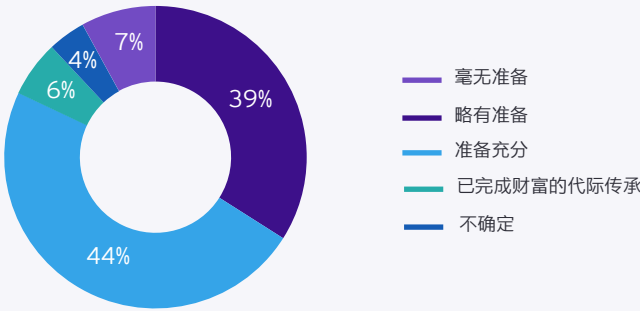
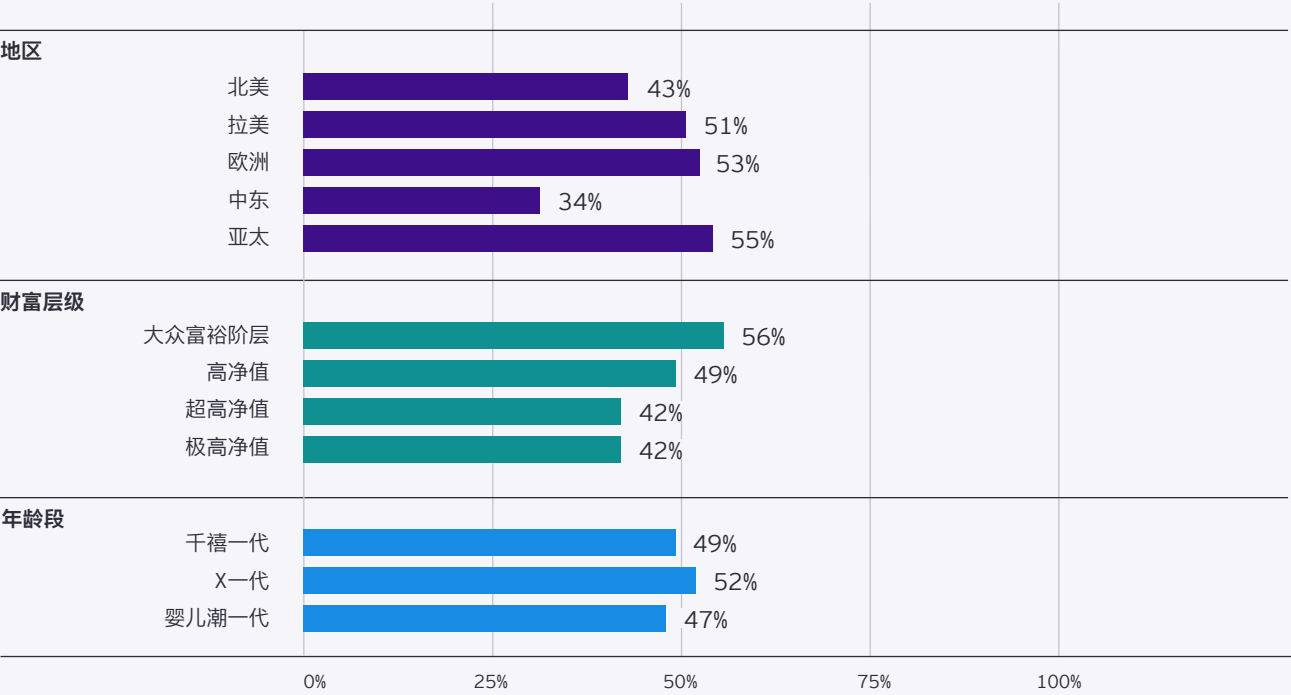


图 5.04客户占比

对财富传承准备就绪度的细分维度进行详细分析结果显示，在某些领域，已做好充分的财富传承准备的客户相对较少，具体来说：

- 28%的客户认为其家族已为最终的财富传承做好充分准备。
- 31%的客户表示已形成明确的书面继承或遗产规划方案。
- 28%的客户表示已有一位家族成员曾就此与顾问进行过有效互动。

尽管人们通常认为婴儿潮一代会密切参与家族财富传承讨论，但有趣的是，在上述三个领域中，年长客户的自感准备程度反而低于年轻客户。例如，仅有21%的婴儿潮一代针对这一话题的顾问互动满意度较高，而X一代和千禧一代的这一比例分别为26%和36%。

显然，如何更好地帮助富裕家庭做好财富传承这一人生重大课题，是财富管理机构面临的挑战。从积极的方面来看：

- 客户服务需求明确且咨询意愿强烈，这使财富管理机构有机会管理大量客户资产，并在下一代客户中建立长期价值认知。
- 客户信心不足表明同业服务普遍存在短板，为财富管理机构提供了客户资产归集与获客的突破口。

尽管如此，针对这一关键议题，财富管理机构不能自满。即使是自感已做好财富传承准备的那44%的客户也未必一定会留用其主要财富管理机构，尤其是作为继承人的客户。更值得关注的是，如果自感已做好财富传承准备的客户占比低于50%，则相当于财富管理机构的主动失误，可能导致客户流失。

财富管理机构需尽早布局，对准备充分与准备不足的客户给予同样的重视。财富传承的规划与执行往往需要数年甚至数十年时间，若等到财富转移执行时或结束后才着手与继承人建立信任关系，将为时已晚。

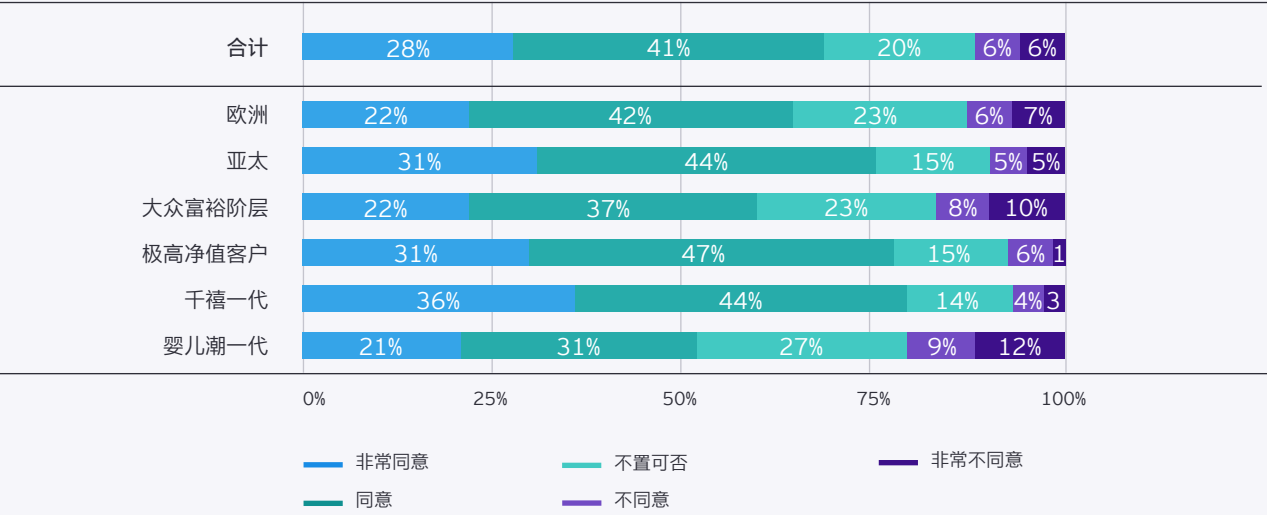
“

除已完成财富传承的6%的客户外，其余所有客户都应成为财富管理机构的重点服务对象。

Sam Farage

安永香港全球财富管理中心主管

部分客群对代际财富传承的态度



我或我的一位家族成员的财务顾问/客户经理已针对财务规划事宜与我的家族进行了充分互动：
是否同意代际财富传承安排

图 5.05 客户占比



5.2. 要留住作为财富继承者的客户，顾问应发挥信托专业优势并积极参与家族财务讨论

调查显示，尽管客户普遍重视财富传承问题，但各重点客群仍均有半数客户自感尚未做好财富传承准备。此外，34%的客户尚未获得跨代财富传承规划的专业建议，但存在需求，这一比例在拉美升至39%，在中东地区更是达到48%。

那么，对于已采用相关服务的客群的反馈如何？从全球范围看，客户满意度即使谈不上卓越，也算良好：41%的客户表示非常满意，另有40%的客户表示比较满意。换言之，虽然客户既对财富传承准备专业建议存在需求，也认可其价值，但有相当比例的客户尚未获得该服务。

这引出了财富管理机构面临的一个关键问题——留住客户。在财富传承完成后，继承人继续沿用授予人所聘用的财富管理机构的可能性有多大？

乍看之下，针对客户留存情况的调查数据释放出积极信号——高达五分之四（82%）的客户表示，他们“非常可能”（34%）或“有可能”（48%）继续沿用遗产授予人所聘用的顾问或机构。

经验表明，实际客户留存率极少达到调查数据的高位，且会因当地习俗、个人偏好、继承人投资计划及顾问与核心人士的互动情况等特殊因素而存在显著差异。值得注意的是，离岸财富在传承后尤其难以长期留存，我们的调查发现，14%的受访者表示不太可能沿用原机构，而观察性证据显示，在岸财富管理机构的传承后资金流出率远高于这个数字。

对家族财富管理建议的满意度

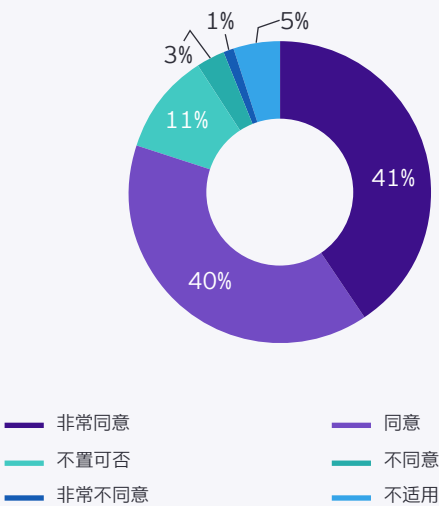
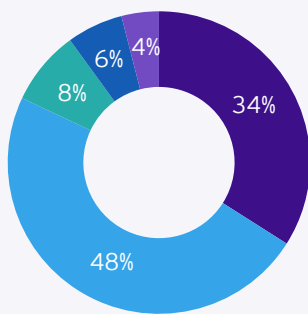


图 5.06 客户占比

继承后沿用遗产授予方顾问或机构的可能性



非常有可能
有可能
不太可能
极不可能
不清楚

继承后沿用遗产授予方顾问或机构的可能性——
非常有可能/有可能

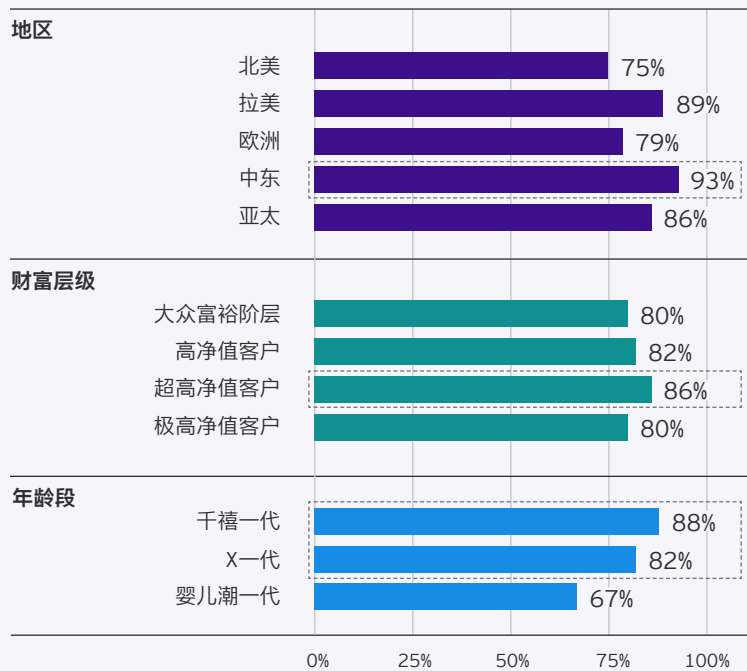


图 5.07 客户占比



这一差异意味着，客户关系管理层面的短板可能导致高价值客户流失，财富管理机构应通过有效引导赢得继承人的留用。深入分析客户对沿用的看法可见，背后原因错综复杂：

- 调查数据显示，88%的千禧一代表示非常可能或有可能沿用遗产授予方的顾问，显著拉高了整体留存预期水平。
- X一代的留存意向略低（82%），婴儿潮一代则更低（67%）。这一差异十分值得注意，因为这两代人在未来数十年将成为财富传承的主要接收群体。据估计，未来几年婴儿潮一代可能接收全球高达50%的财富传承，从统计数据看，女性遗产继承人数更多。【据Cerulli Associates发布的《2024年美国高净值人群报告》，仅美国境内婴儿潮一代女性客户接收的配偶财富传承规模就可达40万亿美元。】
- 客户性别、财富水平及地区差异等并未对上述趋势产生显著影响，但个别市场仍存在差异化特征。
- 实现财务目标的准备就绪度与客户留存率正相关。超半数（53%）认为已达成财务目标的客户表示“非常可能”沿用遗产授予方的顾问，远高于全球平均水平（34%）。

对是否沿用原机构的不同观点也印证了多数财富管理机构在保留潜在继承人客户方面面临挑战，高净值、超高净值及极高净值客户群体尤其值得关注。

提升财富传承后的客户留存率，关键在于深入了解继承人对预期继承的财富的规划。研究显示，客户在这方面已有清晰构想，仅有1%的受访者表示尚未明确意向。

最常见的两种继承人规划意向旨在保持资产管理规模相对稳定：

- 50%的继承人预期继续保持投资，但会调整资产配置结构。
- 42%的继承人预期延续现有投资策略持有资产。

不过，许多继承人的规划与授予方的资产累积目标不同，这势必将导致投资资产总额的实质性缩减：

- 36%的继承人预期将动用资产购置住房或投资性房产。
- 29%的继承人预期将资产用于退休资金储备。
- 27%的继承人预期将资产用于家族成员的教育支出。
- 20%的继承人预期将用资产补充或替代收入来源。
- 16%的继承人预期将资产捐赠给慈善机构。
- 10%的继承人预期将资产用于偿还债务。

继承的财务资产的预期用途

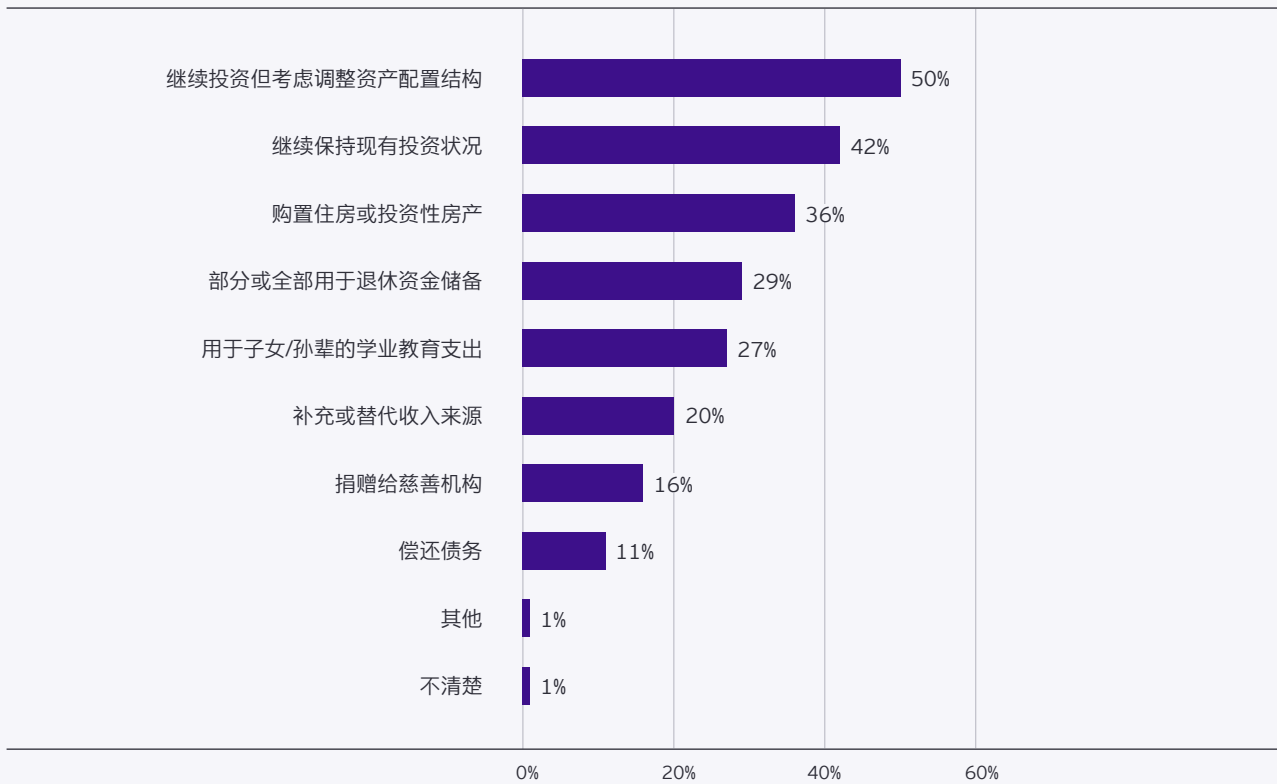


图 5.08 客户占比

“

客户经理只有与财富授予方和潜在继承人都保持紧密联系，才能提供客户所需要的增值服务并保持客户关系——顾问要努力参与富裕家族财务决策的相关讨论。

Olaf Toepfer

安永全球财富管理中心创始人、主管

从积极面看，如果能提供灵活的咨询服务和综合性产品，财富管理机构将有机会为继承人客群提供感知价值。

然而，有50%的继承人计划调整资产配置结构，这为提供专业化服务的竞争对手提供了切入契机，如果当前机构尚未与继承人建立信任关系，情形尤其不乐观。现任顾问面临的挑战在于，要在继承人决定撤走资金之前，重新调整为其提供的财富规划方案。

综合分析调查结果可见，潜在风险的规模已不容忽视：核心继承人群体（X一代与婴儿潮一代）的平均预期留存率为74%至75%，这意味着客户流失率为25%。此外，叠加资金提取对资产规模的侵蚀效应，将造成客户服务等级下调并最终导致客户流失。

提供最佳遗产继承规划专业服务的财富管理机构，可通过新老客群两个抓手提升长期客户留存率。然而，若不能提供卓越服务，将面临大量资产流失风险。对财富管理机构而言，提高继承人客户留存率已成为战略层面的当务之急。



5.3. 应投入时间与精力去赢得客户信任, 为其定制适配的专业建议

客户对财富传承准备的重视程度毋庸置疑。27%的客户认为与顾问探讨传承规划“极其重要”，37%的客户认为“非常重要”（合计64%）。若同时考虑认为“比较重要”的客户，这一比例更高达85%，且这一认知在各年龄段高度一致。

对财富管理机构而言，前景将更为复杂。除开拓新客户外，在财富传承完成后留住资产是客户经理面临的最复杂挑战。机构需要同时满足授予方及多位潜在继承人的需求，协调家族治理与人际关系，并在不同代际的客户间构建信任纽带。

财富传承与遗产规划议题还具有独特的敏感性。即便是与客户关系密切的财富管理机构，也不愿与年长投资者谈及衰老或疾病问题，更遑论与继承人沟通财富传承事宜。

本次调查为财富管理机构提供了宝贵的参考，通过第三方渠道采集到的客户真实匿名意见，揭示了潜在授予方（自称）和潜在继承人（自称）对财富管理机构的期待，以便在财富传承后延续顾问关系。

针对向授予方提出的“财富管理机构应如何提升财富传承后遗产继承人的留存率”这个问题，我们得到的受访者回复结果如下：

- 52%认为需通过开诚布公的沟通建立信任
- 46%认为需提供个性化、定制化的财务策略
- 45%认为需确保费率结构清晰透明
- 44%认为需充分了解客户的个人财务目标 and 需求
- 42%认为需展现财富传承与遗产规划的专业性
- 38%认为需了解家族动态、价值观及人际关系
- 37%认为需尽早与配偶、子女及继承人互动以构建信任
- 31%认为需展示过往的客户成功案例
- 28%认为需推荐符合期待的财务顾问或客户经理

探讨遗产传承准备工作的重要性

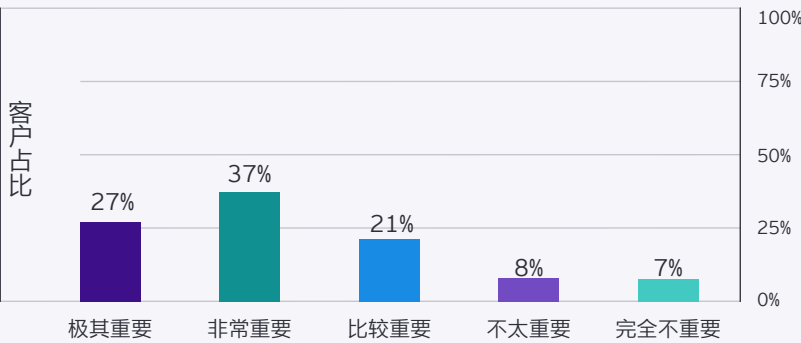


图 5.09 客户占比

顾问促进继承人延续合作关系可采用的方式（授予方视角）

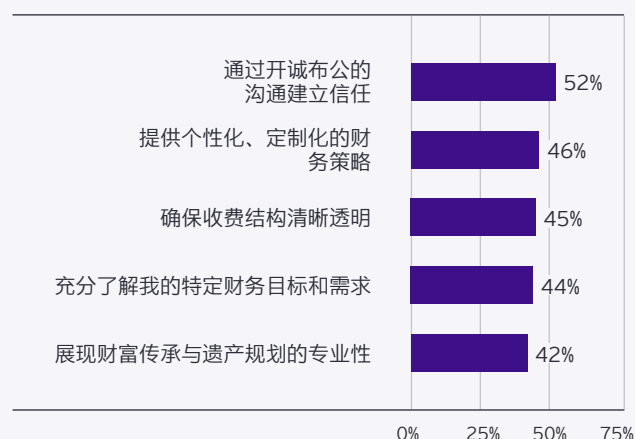


图 5.10 客户占比

授予方的顾问促进延续合作关系可采用的方式（继承人视角）

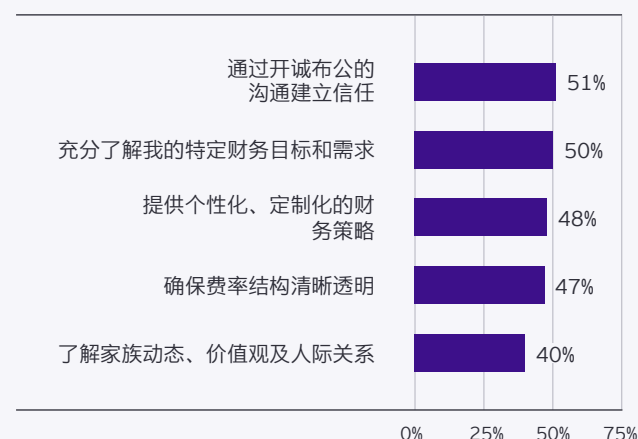


图 5.11 客户占比

作为排名第一的结果，也是最不言而喻的一点，信任和开诚布公非常重要。在我们看来，这蕴含两层重要启示：

- 家族财富传承绝非小事，因此，财务顾问必须从个人可信度和机构能力两个维度赢得客户信任。财务顾问需证明自己恪守诚信，凡事以客户利益为先；同时还需拿出证据，表明有能力提供有效协助。
- 信任是双向的，客户也愿意探讨遗产规划。并没有证据提示授予方（尤其是70岁及以上群体）将该话题视为禁忌，前提是以体贴的方式开启沟通，聚焦于家族保障、内心安宁和个人遗产，而非单纯围绕资产或继承本身。

在建立信任之后，必须满足客户接下来的四项优先事项，即，了解客户的个人财务目标和需求、为其提供定制化解决方案、展示专业性以及以公平合理的条件提供服务，这些要素的重要性不相上下。

授予方对了解家族动态和与继承人互动这两项优先事项的选择排名不太靠前，但这两点对于获得授予方的信任及提供真正有效的跨代财富管理建议非常重要。这也表明，顾问与客户的互动需要体贴入微并能够解决痛点，而这通常需要多年经营。

对于为何仅有28%的授予方倾向更换熟悉的财务顾问，或许也可用类似的考虑来解释。虽然这一比例看似不低，但在遗产继承的情感背景下却合乎情理。毕竟，客户可能需要数月甚至数年时间，才能判断财务顾问是否值得信赖。

最后，值得注意的是，针对这个问题的受访者回复在全部样本中展现出高度一致性，不受客户所在地区、个人背景及资产特征影响。尽管并非是以直接的方式，这个问题实际上触及了财富对个人及其家族的意义。

从遗产继承人的角度来看，当被问及“财富管理机构应如何在财富传承后维系服务关系”时，继承人的观点如下：

- 51%认为需通过开诚布公的沟通建立信任
- 50%认为需充分了解客户的个人财务目标 and 需求
- 48%认为需提供个性化、定制化的财务策略
- 47%认为需确保费率结构清晰透明
- 40%认为需展示财富传承与遗产规划的专业性
- 40%认为需了解家族动态、价值观及人际关系
- 38%认为需展示过往的客户成功案例
- 28%认为需推荐符合客户期待的财务顾问或客户经理

直观来看，继承人受访者的调查结果与授予方非常相似，都传达了一个最重要的信息：信任关系是采用财富传承规划服务的基石。

尽管排序略有不同，但随后的三项因素也相同：了解个人财务目标、提供定制化建议以及确保费率清晰。接下来的其他“重要但非核心”因素，如展示专业性、了解家族状况以及提供能力证明等，两个群体的评价也非常相近。

对财富管理机构而言，最积极的信号隐藏在这份调查结果深处。一个关键迹象在于，“仅有”28%的继承人表示有意更换财务顾问，从理论上来说，这意味着大多数继承人愿意沿用与授予方现任顾问的服务关系。

深入分析受访者观点，我们还有其他一些重要发现：

- 继承人观点的地域差异显著高于授予方。例如，美国、拉美及部分欧洲市场的继承人对费用的关注度高于平均水平；财富管理市场成熟度较低地区的继承人更看重专业性和过往业绩；而在北欧、中东及印度、中国香港等其他市场，了解家族动态则尤为重要。

- 预计沿用现有顾问的继承人尤其看重以下方面：ESG能力（较平均水平高出9%）、慈善建议（高出6%）、数字工具（高出5%）及亲友推荐（高出5%）。
- 研究表明，综合化服务体系能提高年轻继承人客群的忠诚度。计划沿用遗产授予方的顾问的群体对专业化服务的使用率更高，包括养老咨询（较平均水平高出14%）、慈善指导（高出13%）及农业用地、自然资源等专业资产管理（高出13%）。但目前具备如此广泛服务能力的财富管理机构凤毛麟角。

实际上，客户传递的信息十分明确：若想与客户讨论财富传承，首先要赢得客户的信任，然后要了解客户的目标、定制适配建议并确保定价公允。

财富管理机构面临的挑战在于，需要与各类继承人建立有实质意义的关系，包括许多机构尚不了解和未提供服务的继承人。虽然道路可能是曲折的，但将现有客户家族成员系统转化为客户的努力会有光明的前途，因为其回报可能远高于开拓新客户。

“

在财富传承过程中与客户互动不足，是资产严重流失的关键诱因。

David Hurd

安永加拿大财富与资产管理主管

本章小结

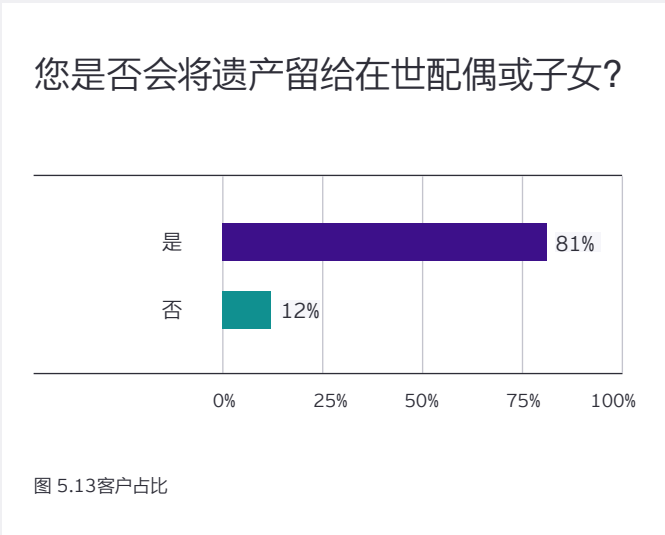
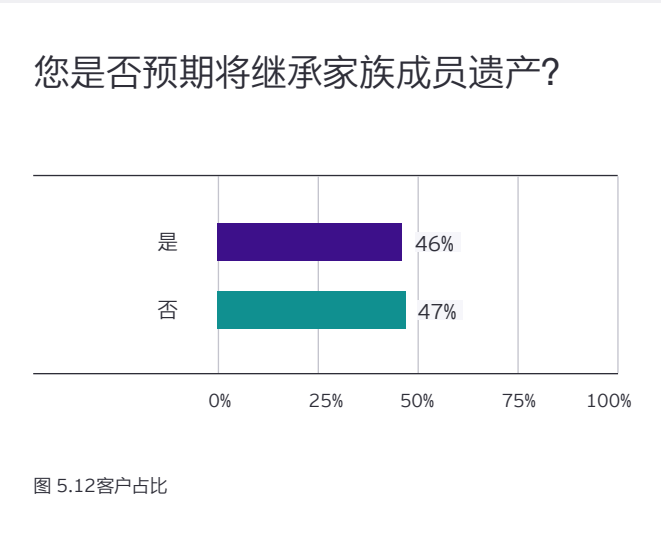
财富管理机构面临重大战略机遇，可通过帮助客户做好代内及跨代财富传承规划，提升客户满意度、留存率及感知价值。这一机遇的核心要素包括：客户对此类服务的重视程度和需求度极高、当前服务覆盖不全面和客户准备不足，以及以优质建议提升客户留存率的可能性。

为评估潜在收益规模，本次调查对遗产预期接收人和授予人客户比例进行了测算。结果显示：

- 47%的客户预期将接收遗产，46%的客户预期不会发生实质性财富传承（另有7%的客户表示不愿透露）。
- 81%的受访者预期会将遗产留给在世配偶或子女。

这一明显的预期错位并不出人意料，毕竟多数遗产可由多位继承人分割继承。但值得关注的是，对各地区数据的深度分析结果显示，授予方与继承人的预期并未呈现明显的国别相关性。遗产继承预期最高的市场包括韩国、日本、越南、沙特阿拉伯、阿联酋、菲律宾及印度尼西亚，这是文化、法律和社会经济因素的综合体现。

设计全面的咨询服务方案可能需要财富管理机构投入大量资源，因此机构需权衡短期成本增长与长期客户忠诚度和收益提升，做出复杂的判断和明智的优先级排序。无论选择何种运营模式，财富管理机构均应围绕强化顾问角色构建遗产专业服务体系，辅以专业培训、激励机制和AI驱动的协同工具。



第六章

人工智能的 战略意义

我们从三个维度实施了人工智能相关调查：客户对AI的信任度、顾虑以及期待；AI对顾问关系的影响；AI对财富管理行业业务模式的影响。



6.1. 客户期望值不断攀升, 财富管理机构应加速采用AI

全球多数富裕客户（60%）非常期待财富管理机构在核心业务中采用AI。仅有五分之一的客户未预期机构将使用AI。其中：

- 千禧一代（75%）和X一代客户（62%）对AI的预期远高于婴儿潮一代（36%）。年长世代对AI的态度更倾向于“不确定”（占比38%，远高于千禧一代的10%），且可能会低估机构通过AI为客户创造价值的潜力。
- 超高净值客户（68%）对AI的预期明显高于大众富裕阶层（49%），并且更多超高净值投资者预期将AI运用到财务咨询（+12%）和监控（+13%）领域。这一结果颠覆了“较富裕客户永远需要高接触人性化交互”的简单假设，可能令那些将AI资源集中投向一般富裕客群的机构感到意外。
- 对AI的预期存在显著的地域差异，北美为48%，中东为71%，而亚太地区为72%。这一趋势还体现在，新加坡（74%）、中国香港（68%）、巴西（68%）等个别高增长地区市场的客户对AI的期待值最高。

对财富管理机构应用AI的预期

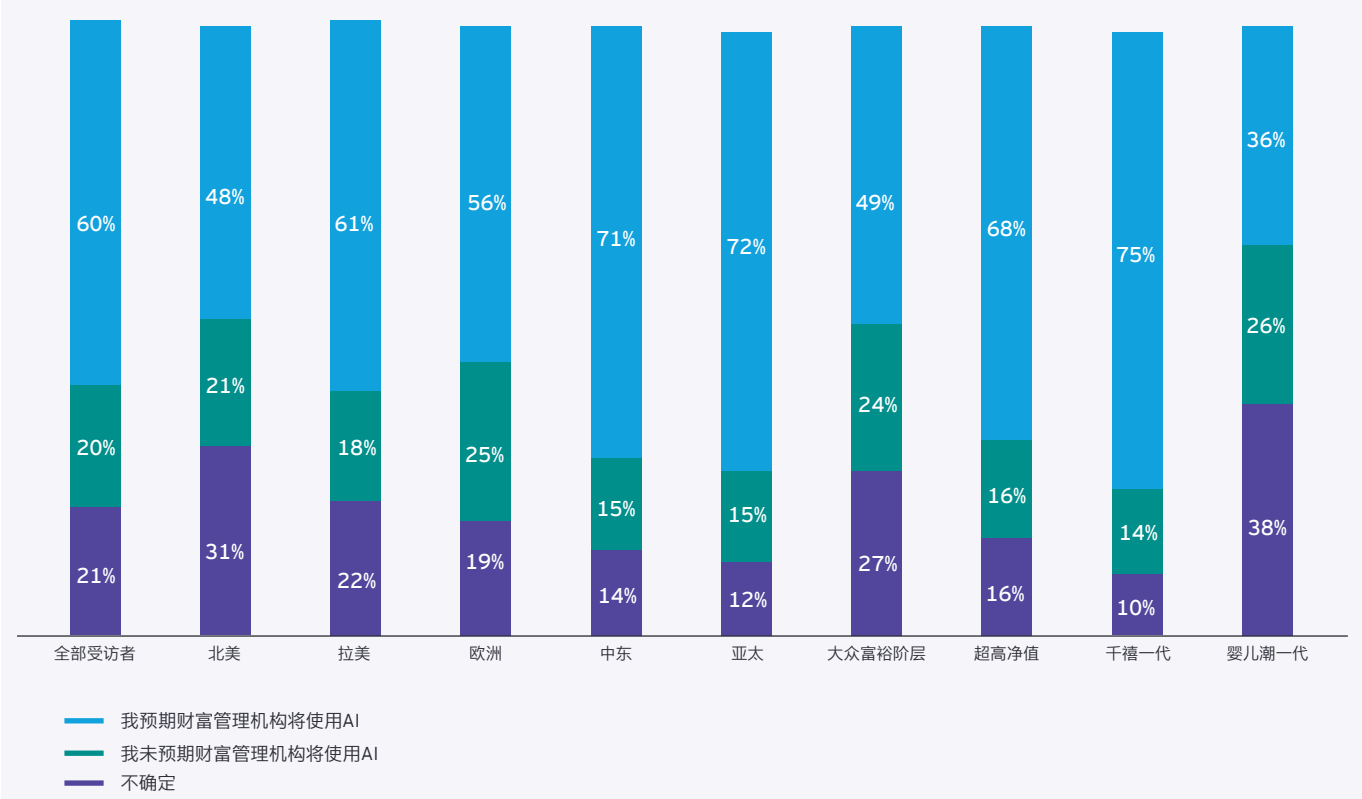


图 6.01客户占比

上述调查结果明确显示，包括习惯了接受高度定制化、个性化服务的最富有投资者在内，客户普遍认为，AI将显著提升财富管理建议与服务的价值。

一些观点可能认为，这些看法源于对AI能力的过度炒作。即便如此，AI技术在全球经济领域的应用仍很有可能快速推进。随着客户对AI的实际体验不断加深，未布局AI的机构将面临实际交付的产品和服务与客户预期不匹配的风险。

例如，71%的客户认为或推测其财富管理机构已经在使用AI进行财富管理（37%知道已使用AI，31%猜测可能在使用，18%表示不确定是否在使用，11%认为未使用）。年轻投资者的期待值依旧明显更高：88%的千禧一代客户和76%的X一代客户认为其财富管理机构已经或可能在使用AI。

对财富管理机构是否使用AI管理财富的了解情况

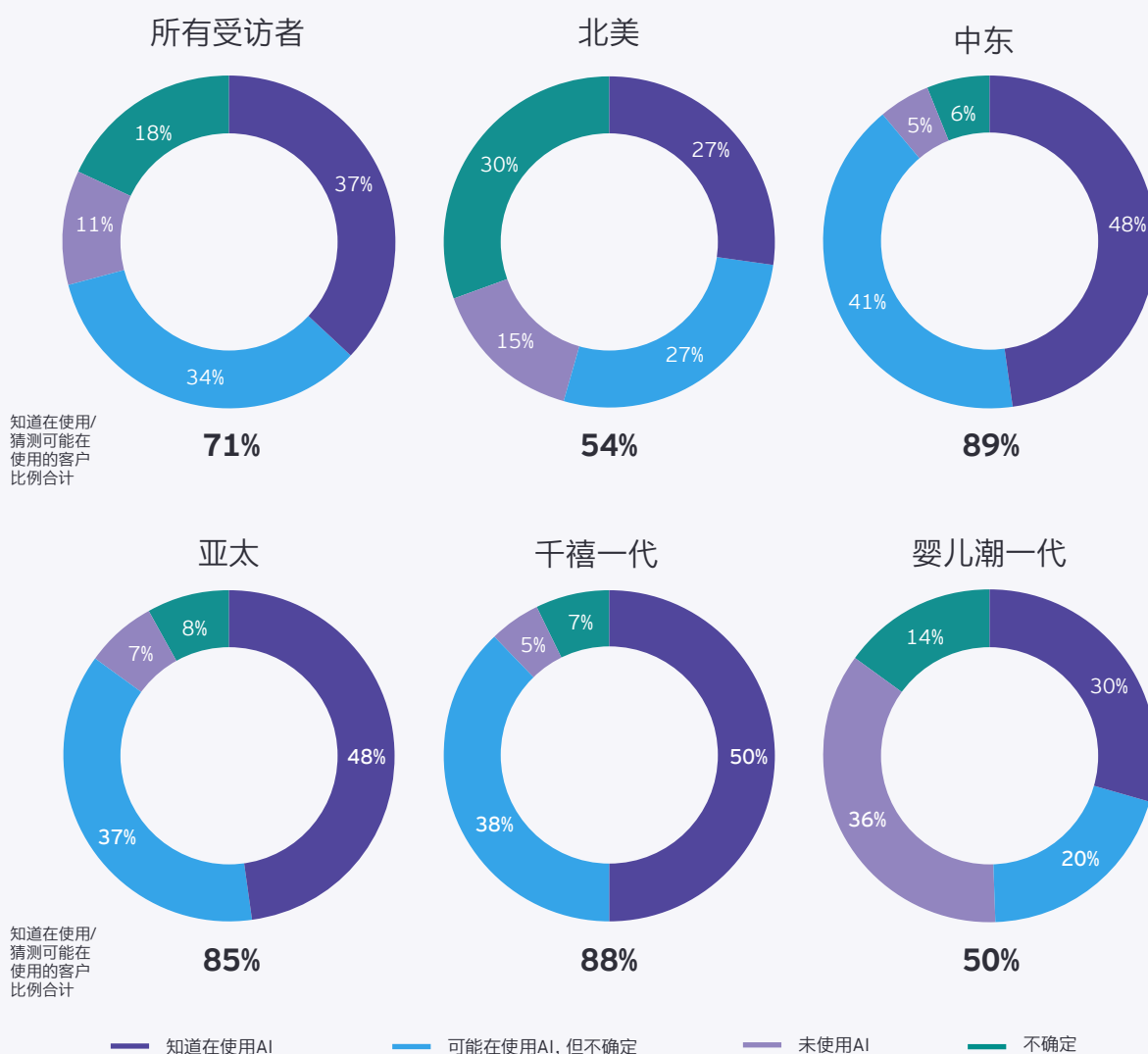


图 6.02 客户占比

然而，我们认为，目前全球大多数财富管理机构的人工智能应用尚未达到实现客户增值的层面——至少尚未达到客户预期的程度。

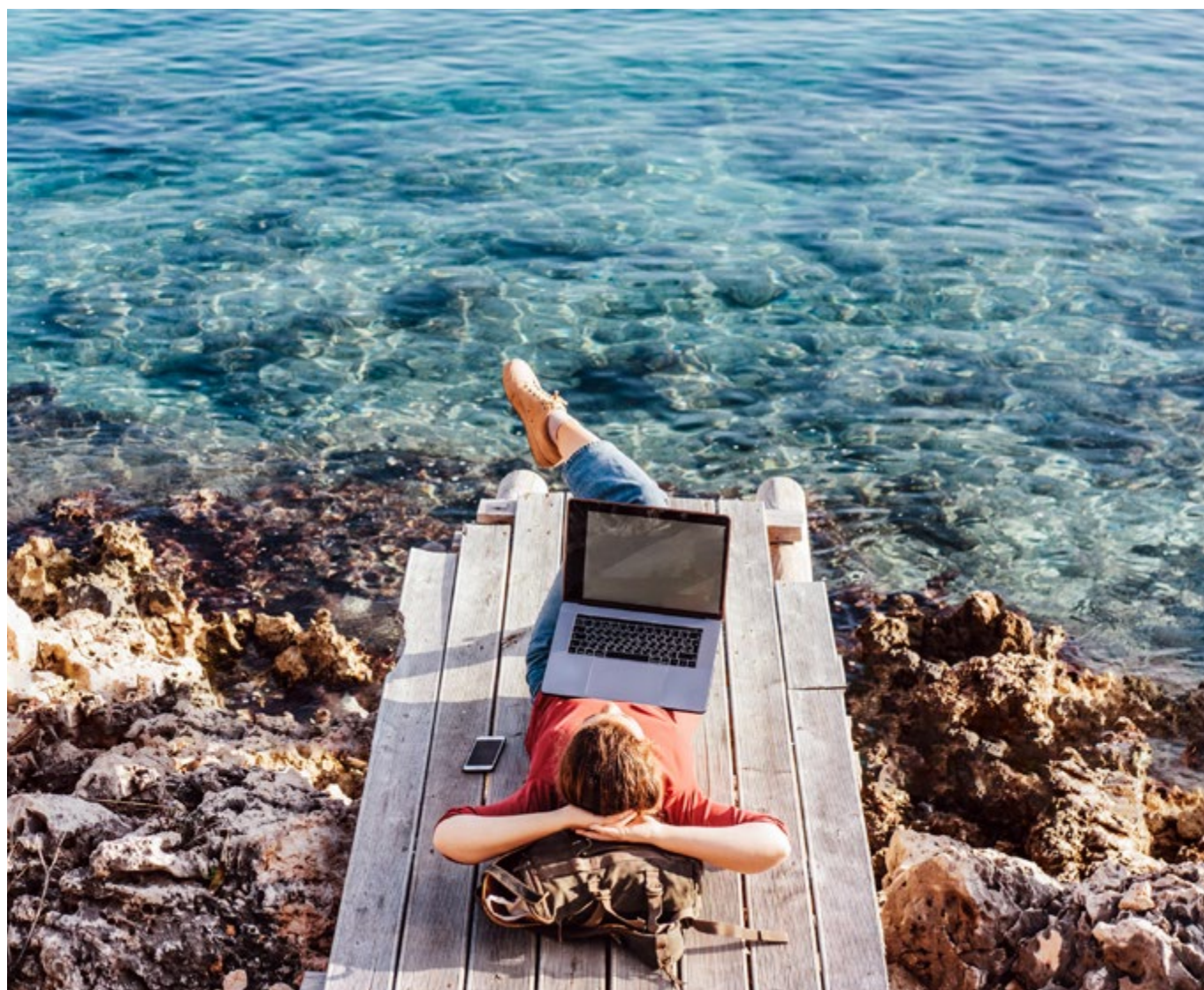
事实上，客户不仅预计财富管理机构会使用AI，而且认为AI已经投入使用，这无疑推高了他们对通过财富管理建议和服务实现增值乃至提高投资业绩的期望值。这一发现的启示在于：有效管理客户对AI的期望值，将成为在AI方面取得成功、获得客户认可的关键，尤其是在客户期望值最高的快速发展市场。

“

管理客户对AI的期望值将成为财富管理机构面临的主要挑战，特别是在高增长市场。

Sinisa Babic

安永全球财富管理中心主管



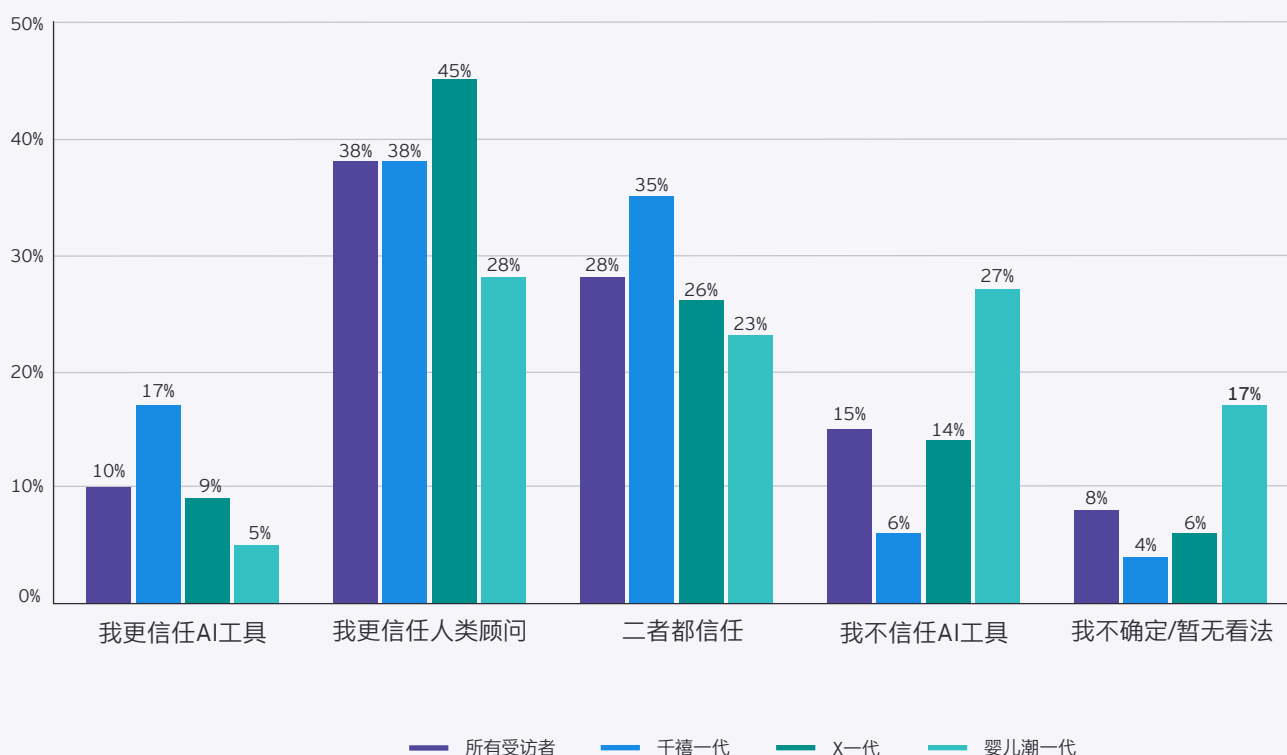
6.2. 客户愿意信任AI，这引发了对现有顾问模式的根本性思考

尽管对新兴AI技术的认知有限，但客户对使用AI管理个人财富的信任度却高得惊人。调查数据显示，28%的客户对AI驱动的工具的信任度与对人类顾问的信任度相当，10%的客户更信任AI，这也大致印证了平均29%的受访者表示其采用的是自主管理资产模式。

但需要注意，不同客群对AI的信任度有显著差异：

- 超过50%的千禧一代客户对AI的信任度与对人类顾问的信任度相当（35%）或更高（17%），而X一代和婴儿潮一代这一比例分别为35%和28%。
- 有观点可能认为，客户对AI能力的信任度会随财富水平和需求复杂度的上升而下降。事实上，在不同财富层级中，认为AI与人类顾问同样可信的客户比例基本一致（27%-30%）。
- 从高度信任AI的客户占比方面来看，快速增长市场（拉美16%、亚太15%、中东13%）高于成熟市场（北美6%、欧洲9%）。
- 对认为AI比人类顾问更加可信的客户占比进行细化分析发现，AI对在传统财富管理模式下未获得良好服务的客群尤其具有吸引力。
- 未做好财务准备的客户（33%）vs. 财务准备充分的客户（8%）
- 非裔客户（19%）vs. 白人客户（6%）（仅美国市场数据）
- 女性客户（13%）vs. 男性客户（9%）
- 千禧一代客户（17%）vs. 婴儿潮一代客户（5%）

信任度：AI工具vs.人类顾问



许多客户不仅支持在后台职能应用AI，而且接受财富管理机构借助AI提供财务建议。调查数据显示，客户十分欢迎以下AI应用场景：

- 66%的客户接受使用AI执行报告与监控等流程（26%非常同意，40%同意）
- 62%的客户接受使用AI辅助提供投资建议（25%非常同意，37%同意）
- 52%的客户接受使用AI监听并优化与顾问的对话（21%非常同意，31%同意）
- 43%的客户接受在没有人类顾问参与的情况下，使用AI独立完成财务规划（17%非常同意，27%同意）

对应用AI支持提供财富管理建议的接受程度

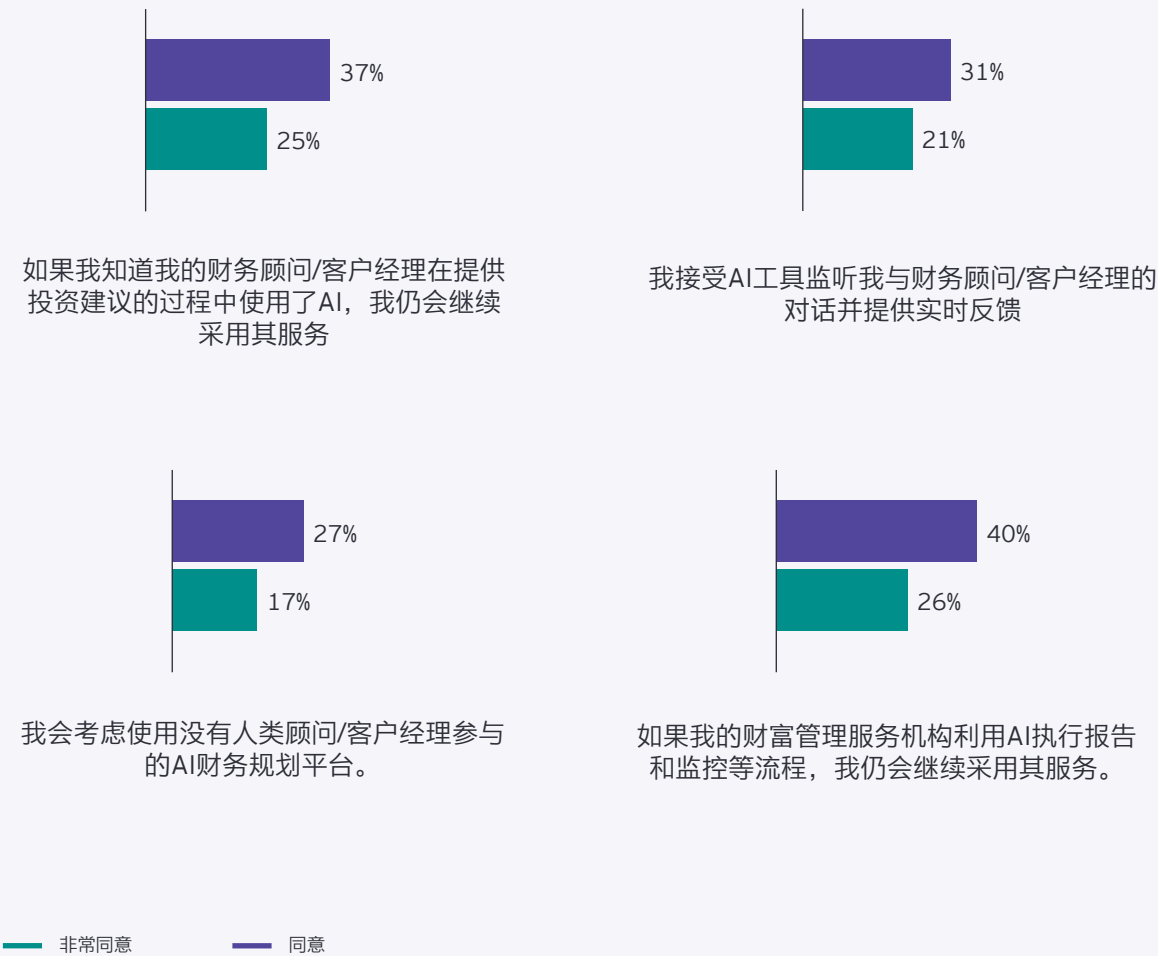


图 6.04客户占比

年轻客户、财务准备不充分的客户以及高增长市场客户对某些AI应用场景的接受度更高。另外，值得注意的是，最富有客群对AI参与核心财富管理活动的接受度明显高于大众富裕阶层。

这些差异表明，若想快速部署AI，财富管理机构应优先根据特定客群的偏好设计应用场景，实现投资效益最大化，同时避免忽视了对AI持怀疑态度的投资者。示例如下：

例1. 面向年轻投资者的下一代财务规划

- 有高达63%的千禧一代客户会信任没有人类顾问参与的AI财务规划工具，这代人最愿意分享财务目标和投资偏好。
- 这预示着极富前景的新业务模式：利用数字技术，以个性化、迭代化、全面化和灵活适应的方式，将目标导向型的财务规划与成果相匹配。
- 但需要注意，这一业务主张将不能得到所有客户的认可。例如，尽管全球62%的客户接受在一定程度上使用AI辅助提供财务建议，但仍有相当一部分婴儿潮一代客户（23%）、北美客户（19%）、大众富裕阶层客户（20%）表示不接受。

例2. 面向高净值企业家的AI财务管家服务

- 74%的超高净值客户和69%的极高净值客户接受财富管理机构深度应用AI辅助提供投资建议，高于平均值。
- 这些客群中的企业家和高管可能尤其欢迎AI提供的全天候、高度个性化的咨询建议与投资监控服务，以此提供差异化的财富管理价值主张。
- 当然，并非所有富裕客户都愿意接受AI。20%的婴儿潮一代客户和15%的北美客户不希望财富管理服务商使用AI执行报告和监控。

任何新技术投资都存在一定风险，但对财富管理机构而言，犹豫观望弊大于利。考虑到客户（尤其是年轻和较富裕客户）对采用AI的兴趣较高，财富管理机构不应坐等竞争对手率先形成竞争优势，否则可能付出巨大代价，造成难以挽回的损失。

此外，AI可显著提升规模化能力，降低服务成本。在政治不确定性与市场波动加剧的背景下，使用AI工具解答客户咨询、实时提供切实可行的建议可带来巨大效益。减轻人类顾问的压力，将有助于提升他们获客、活客和提升客户关系的能力。

AI还有助于提高客户留存率。在未来三年内考虑更换财富管理服务机构客户中，71%表示若现有机构采用AI辅助提供投资建议，他们将选择继续合作。

尽管最终AI将对财富管理模式产生怎样的影响仍有待观察，但可以确定的是，传统财富管理方法一直以来的吸引力恐将难以维系，至少在大多数客户中将如此。财富管理机构需要重新调整技术、业务模式以及财务顾问与客户经理的角色定位。

“

60%的千禧一代会考虑采用没有人工干预的AI工具进行财务规划。

Julien Galabert

安永西欧

全球财富管理中心主管

6.3. 透明且合乎伦理的数据框架对利用AI创造价值十分关键

AI可能对财富管理产生怎样的转型性影响，取决于客户的信任。尽管38%的客户对AI的信任度与对人类顾问的信任度相当或更高，且年轻投资者对AI的接受度尤其高，但至少在年长且财务稳定的群体中，持怀疑态度的客户仍不在少数，北美地区尤为突出。全球范围内，38%的客户认为AI工具的可靠性低于人类顾问，15%的客户完全不信任AI。这种信任差异可能给我们调查中提及的某些应用场景带来潜在问题，例如：

- 完全由AI驱动的财务规划——尽管大多数千禧一代支持这一概念，但整体而言35%的客户表示反对，婴儿潮一代和北美客户中表示反对的客户占比更是高达50%。北美地区对AI持怀疑态度的客户占比也是最高的。
- 采用AI监控顾问对话：26%的客户对此感到不适，这一占比虽然不高，但值得重视。北美客户和婴儿潮一代客户这一占比分别为37%和40%。

要开发既能吸引大多数客户又能化解少数关键群体质疑的AI应用，关键在于消除客户对技术的顾虑。毕竟，仅有6%的受访者表示对AI毫无顾虑。

客户对特定应用场景的信任度与数据隐私和安全密切相关。对数据安全的担忧十分普遍，客群差异较小。纵观各个年龄段，51%的客户对AI使用个人数据表示担忧，而女性客户（55%）、超高净值和极高净值客户（55%）以及中东投资者（60%）这一比例更高。此外，47%的客户担心数据被滥用。

关于AI应用的其他担忧也都与信任问题密切相关，包括：

- 46%的客户担心AI的准确性
- 42%的客户担心缺乏人性化互动
- 35%的客户担心技术依赖
- 28%的客户担心缺乏情感关联
- 26%的客户担心诚信问题

若想在AI领域获得长期成功，财富管理机构必须构建坚实的数据基础，包括伦理原则、政策、治理与风险控制。不同管辖区之间，尤其是亚太等监管政策较为分散的地区之间，往往存在监管差异，同时遵守不同法规具有挑战性。最重要的是，金融机构必须主动向客户普及AI及其应用的相关知识，并清晰传达一系列切实可行且符合伦理的保障措施，确保客户数据得到安全、负责任地使用。

这些发现再次印证，数据是财富管理行业最有价值的资产，必须优先考虑保护客户隐私并以客户利益为导向来使用数据。当然，数据也蕴含巨大机遇。尽管客户有隐私方面的担忧，但仍有许多人愿意以个人数据换取个性化服务或专业建议。近半数客户愿意分享财务目标（47%）或投资偏好（46%），这凸显了AI在提升投资体验与创造感知价值方面的潜力。

对在财务管理中采用AI的顾虑

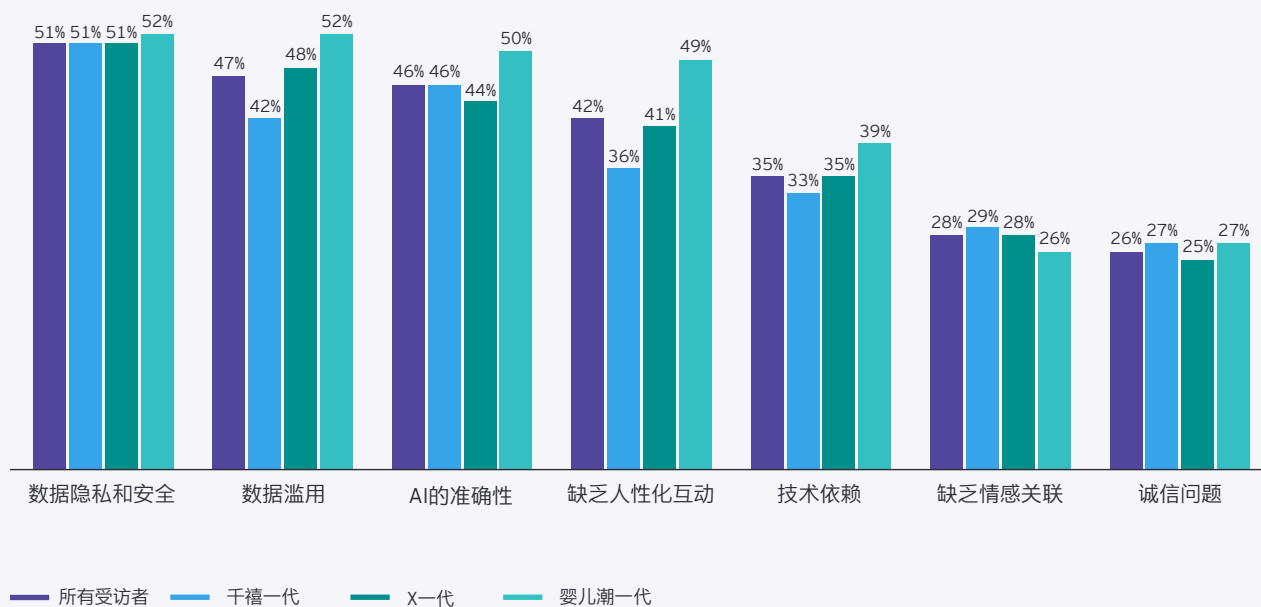


图 6.05客户占比



客户愿意分享给AI使用的数据类型

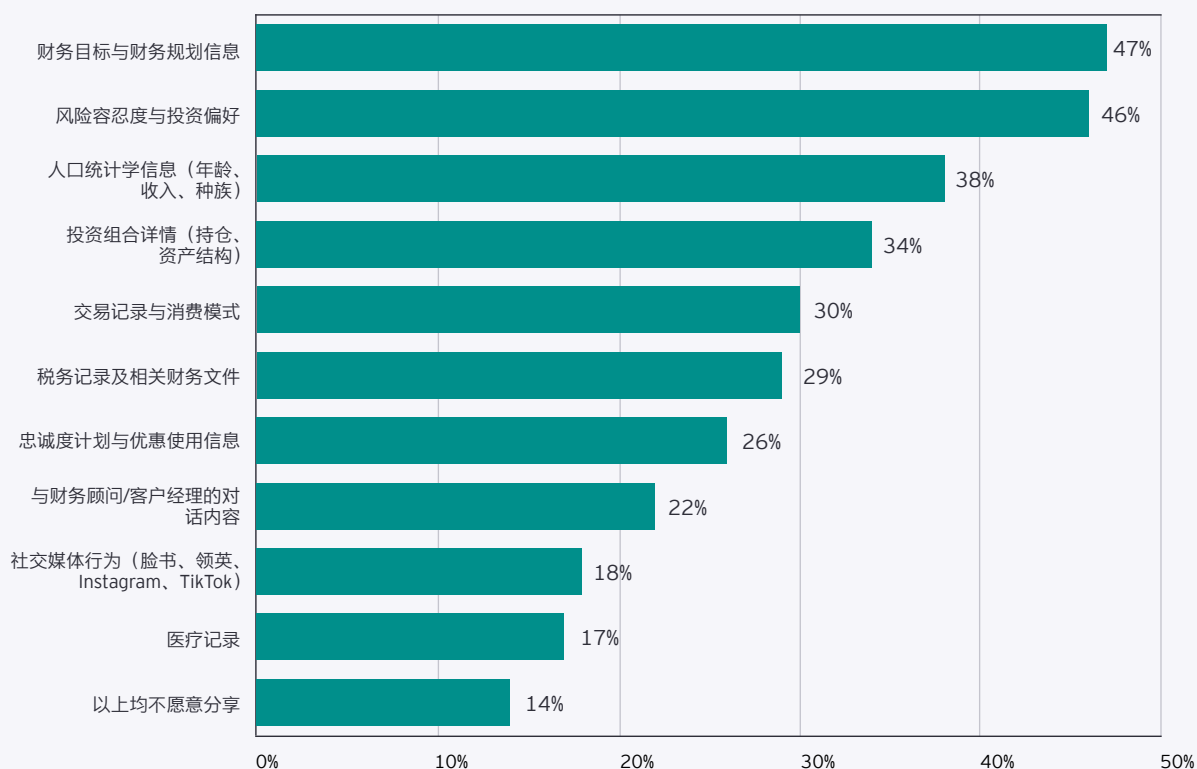


图 6.06 客户占比

总体而言，客户十分看好AI的潜能，这意味着当前的犹豫态度不会持续太久。年轻客户尤其愿意信任AI技术，而且随着客户年龄的增长及对AI信心的增强，这种趋势必将更加显著。

抓住AI机遇仍为时未晚，但若想安全运用数据、赢得客户对AI的信任、满足客户快速提高的期望值，财富管理机构必须加速布局。

“

如今围绕AI的担忧虽让传统财富管理机构获得喘息之机，但却绝非一张免死金牌。

Dan Hall

安永英国财富与资产管理主管

6.4. 透明且合乎伦理的数据框架对利用AI创造价值十分关键

我们的调查结果显示，如果财富管理机构能在恰当的时间面向恰当的客户应用AI，并能充分解决信任与数据等方面的问题，那么AI将极有可能重塑财富管理服务的价值主张。

目前还很难说每家财富管理机构最适合哪种AI部署方式，因为AI的快速发展意味着并不存在某种唯一确定的未来状态可循。尽管如此，需求正在快速增长，许多客户愿意采用AI替代业务模式，所以“观望”绝非明智之举。

基于我们的调查结果，财富管理机构可以优先关注能发挥AI流程优化能力的应用场景，如客户报告或初步财务规划，同时还应尽可能减少让对AI技术有顾虑的客户感到被忽视的情况发生。

清晰的沟通至关重要，既要明确AI的使用目的，也要说明可消除客户顾虑的控制手段。沟通内容应包含以下要素：

- **数据使用的安全性和伦理：** 个人数据必须得到妥善保护，并仅出于客户利益而使用。客户保留数据使用的最终控制权。随着AI监管的发展，财富管理机构须确保合规，加强问责，以赢得客户信任。

- **灵活可靠的监督：** 通过迭代测试、审批、监控与优化，围绕实验、开发与部署建立有效的保障措施，确保AI工具的透明性和可解释性。
- **客户教育与互动：** 不仅要让客户了解AI的角色演变，还应鼓励客户参与应用程序开发，以赢得客户信任，并使其产生尽可能大的影响，进而确保AI能够切实提升感知价值。
- **灵活采用混合模式：** 财富管理机构应通过培训、激励机制和树立信心等方式鼓励顾问采用AI。不论客户偏好何种程度的人工+AI协同服务，核心目的始终是提高专业建议质量。虽然混合模式适合大多数客户，但财富管理机构还应探索为自主决策型投资者提供AI驱动型产品和服务，对传统模式形成补充。

围绕未来战略愿景，在数据、技术、人才和流程等领域结合AI赋能投资，将为持续成功奠定基础。坚实的根基将使财富管理机构能第一时间部署最具吸引力的AI应用，打造变革性能力，进而构建差异化且富有吸引力的客户价值主张。

“

AI在财富管理领域的应用重点不在于技术部署，而是如何从前台到后台全面提升财富管理机构绩效。

Gurdeep Batra

安永全球及美洲区

财富与资产管理咨询业务主管

本章小结

在我们的调查数据中，没有迹象表明AI会完全取代人类顾问，也没有迹象表明在涉及遗产等复杂问题时，富裕客户会不再咨询顾问专家。

即便如此，我们的研究结果显示，受访者十分期待在财富管理中采用AI，且期待值还在不断攀升，这一趋势在年轻投资者、最富裕客户及高增长市场客户中尤为显著。传统业务模式虽然可能面临“断崖式”下跌风险，但同时，他们在实现规模化发展和提高顾问服务能力等领域也面临巨大机遇。

目前尚难断言AI可能为财富管理行业带来哪些影响。未来，客户是将完全依赖独立的AI模型作为他们的个人财富顾问，还是会选择使用财富管理机构提供的AI工具，抑或会出现真人与AI应用程序之间进行虚拟交互的网络？

为应对变革，财富管理机构应建立数据伦理框架和AI治理流程。完善的框架与流程对于消除客户顾虑、建立信任、确保可靠性、践行负责任AI使用的最佳实践准则至关重要。

第七章

展望

本报告聚焦安永最新一轮全球财富研究中最值得关注的发现，全面剖析了富裕投资者的偏好、需求、满意度、期待及意向。

本报告基于对全球近3,600名富裕投资者实施的问卷调查数据，涵盖详细的客户画像分析（详见“调查方法”章节），并针对财富管理机构战略目标分析了相关行业核心主题。各市场的安永全球财富与资产管理主管亦贡献了各自的分析成果，为财富管理机构领导层提供重要启示。

不过，本报告并未罗列我们从客户洞察数据库获得的所有观点。为了形成多维度的深度洞察以支持客户的战略决策，我们从地域、年龄、财富层级、投资风格及财务敏感度等特定视角实施了数据分析。

为此，我们还邀请财富管理客户深入探讨我们的调查发现，这些讨论内容严格保密并采取了定制化处理，包括：

观点呈现

- 面向管理团队或董事会的定制化观点呈现，聚焦客户最关注的主题、区域及客群，重点展示关键数据点与洞见。数据可根据年龄、性别、地理位置、财富层级、财务准备就绪度及投资方式等多维度客户特征进行定制。

安永wavespace™ 工作坊

- 对于希望聚焦战略优先事项、具体举措或热点主题开展深度分析的客户，提供定制化工作坊研讨会，详细解读与客户所面临的战略挑战相关的数据。
- 安永wavespace工作坊可在安永wavespace旗舰中心或客户场地举办，我们的创新技术可为高层领导团队或项目组成员提供沉浸式体验。研讨会通常为期半天，将聚焦与客户的优先事项直接相关的数据分析，并提供安永全球财富管理中心资深专家的战略洞见。

如需进行相关探讨，请联系您当地的安永财富管理团队联系人，或全球财富管理中心联系人（详见“联系人”章节）。

最后，我们谨向所有客户致以诚挚谢意，尤其是全球领先的财富管理机构，感谢他们提供前瞻性洞见，不吝分享所面临的最紧迫挑战及最迫切的投资者需求信息，为本研究作出了重要贡献。

我们真诚希望本报告提供的洞见能为读者带来独特、有价值、有意义的参考。期待有机会与行业参与者就财富管理的未来发展进行更深入的交流。

第八章

调查方法

在过去十年，安永每两年发布一期《全球财富研究报告》。本次研究的目标与以往一致，即：通过对从入门级投资者到极高净值投资者的各客户群实施调查，探究其对财富管理机构的偏好、需求及期待。

8.1. 研究目标与依据

经安永全球领导层确定，需要深入调查以下宏观趋势：

- 代际财富传承与“家族事务”
- 另类投资
- 财富管理建议的价值与质量驱动因素
- 客户更换财富管理机构的情况和客户与顾问之间关系
- 对生成式AI[助手]的接受度
- 投资组合配置的预期变化
- 透明度与定价

8.2. 调查设计

安永与市场研究咨询公司Savanta合作，于2024年10月30日至12月24日对30余个地区的近3,600名财富管理客户开展了大规模调查。

调查问卷由以下部分组成：

1. 筛选
2. 市场认知与波动性
3. 概况
4. 机构更换与评估
5. 整体认知与建议的价值
6. 代际财富传承
7. 投资产品与服务
8. 人工智能
9. 透明度与定价
10. 人口统计学分析

调查采用了多种方法，结合了定量与定性技术，既保证了问卷回复的便利性，又支持针对特定主题展开深度探讨。

最后，在确定本期报告内容时我们采用了系统化流程，包括数据验证、现有文献对比分析以及洞察整合而成的连贯叙事结构，旨在为行业利益相关者提供有价值的参考。

8.3. 抽样策略和调查参与者

本次研究分析涵盖了调查区域不同财富群体的年龄结构、性别比例、管理风格偏好及财务准备就绪度。

本报告反映了受访者群体概况，重点展示了不同群体的财富分布情况，具体如下：

财富层级（资产）：

- 大众富裕阶层（资产为25万美元至100万美元）——涵盖从富裕市场到高净值投资者的所有细分群体
- 高净值（HNW，资产为100万美元至490万美元）
- 超高净值（VHNW，资产为500万美元至2,990万美元）
- 极高净值（UHNW，资产为3,000万美元及以上）

年龄（基于Savanta的年龄段划分标准）：

- 千禧一代（25岁至41岁）
- X一代（42岁至57岁）
- 婴儿潮一代（58岁及以上）

代际细分

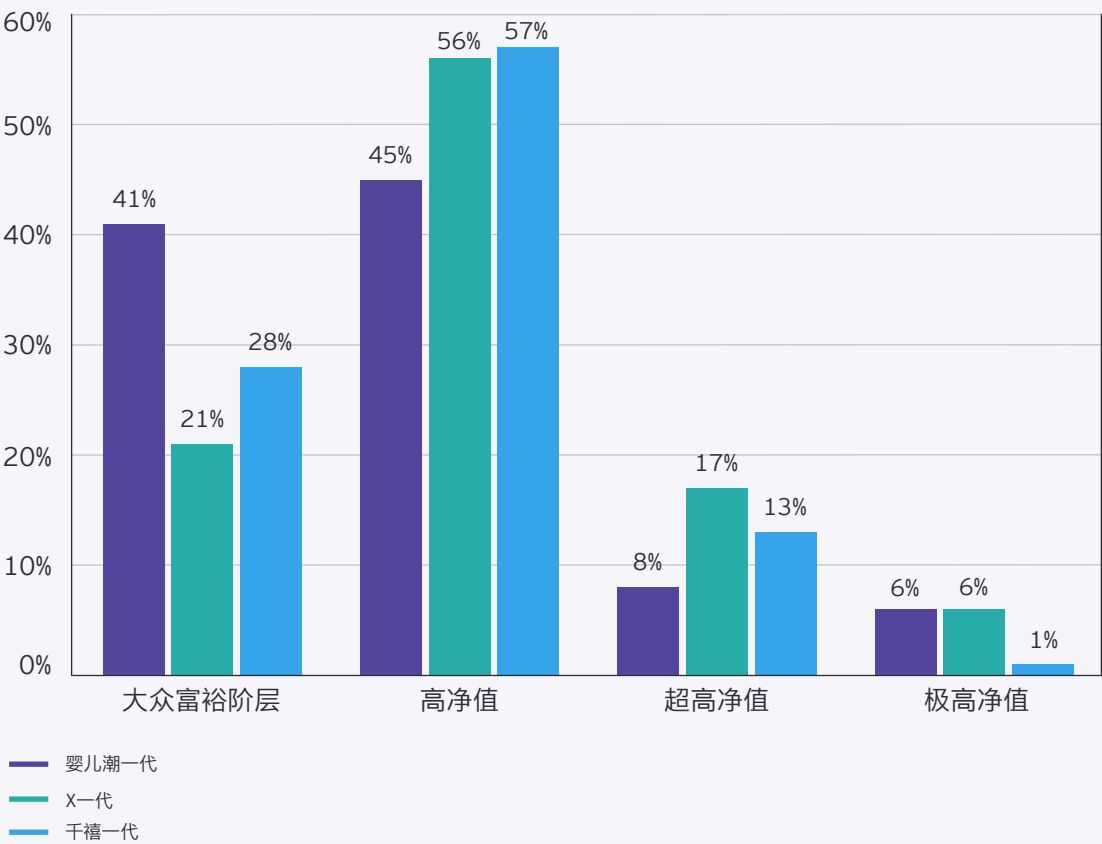


图 8.01

地域分布

- 北美, 包括美国和加拿大
- 拉美, 包括巴西、智利和墨西哥
- 欧洲, 包括法国、德国、意大利、卢森堡、荷兰、瑞士和英国
- 北欧, 包括丹麦、挪威和瑞典
- 中东, 包括卡塔尔、沙特阿拉伯和阿联酋
- 亚太, 包括澳大利亚、中国内地、中国香港特别行政区、印度、日本、韩国和新加坡
- 东盟, 包括印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、泰国和越南

地区细分

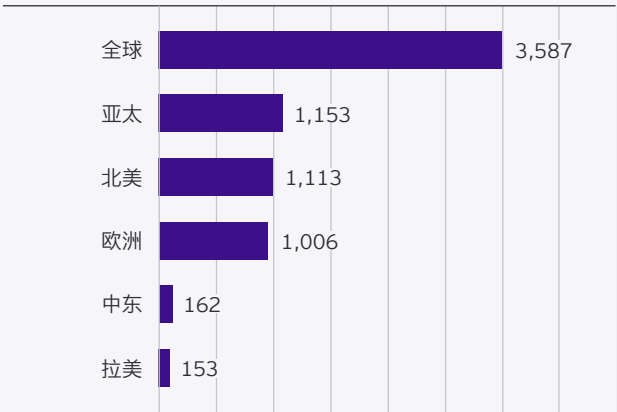
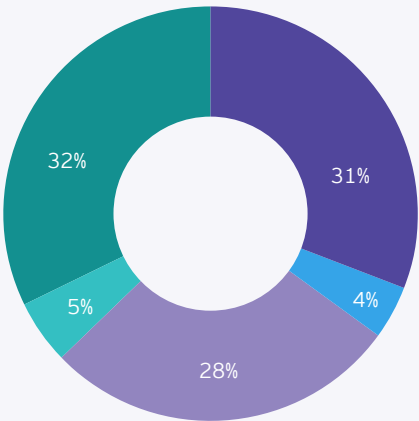


图 8.02



- 北美
- 拉美
- 欧洲
- 中东
- 亚太

图 8.03

联系人



安永大中华区联系人

忻怡

安永大中华区金融服务首席合伙人
安永亚太区金融科技及创新首席合伙人
+86 21 2228 3286
effie.xin@cn.ey.com

朱宝钦

大中华区金融服务财富与资产管理合伙人
安永华明会计师事务所(特殊普通合伙)
+86 21 2228 3613
jacob.zhu@cn.ey.com

陈奇

大中华区金融服务财富与资产管理合伙人
安永华明会计师事务所(特殊普通合伙)
+86 21 2228 3637
daniel-q.chen@cn.ey.com

宋雪强

大中华区金融服务财富与资产管理合伙人
安永华明会计师事务所(特殊普通合伙)
+86 10 5815 2149
halberd.song@cn.ey.com

张武

金融服务合伙人
安永华明会计师事务所(特殊普通合伙)
+86 21 2228 8120
alexander.w.zhang@cn.ey.com

朱宏宇

金融服务合伙人
安永华明会计师事务所(特殊普通合伙)
+86 21 2228 8128
eric.zhu@cn.ey.com

林小芳

大中华区金融服务财富与资产管理主管合伙人
安永会计师事务所
+852 2846 9663
christine.lin@hk.ey.com

王珊珊

中国公募基金发展主管合伙人
安永华明会计师事务所(特殊普通合伙)
+86 10 5815 2145
chris.wang@cn.ey.com

蒋燕华

大中华区金融服务财富及资产管理合伙人
安永华明会计师事务所(特殊普通合伙)
+86 21 2228 2551
grace.jiang@cn.ey.com

高鹤

大中华区金融服务财富及资产管理合伙人
安永华明会计师事务所(特殊普通合伙)
+86 755 2238 5837
maggie.gao@cn.ey.com

单峰

金融服务PE/VC及科创市场主管合伙人
安永华明会计师事务所(特殊普通合伙)
+86 21 2228 8888
frank.shan@cn.ey.com

安永 | 建设更美好的商业世界

安永致力于建设更美好的商业世界，为客户、员工、社会各界及地球创造新价值，同时建立资本市场的信任。

在数据、人工智能及先进科技的赋能下，安永团队帮助客户聚信心以塑未来，并为当下和未来最迫切的问题提供解决方案。

安永团队提供全方位的专业服务，涵盖审计、咨询、税务、战略与交易等领域。凭借我们对行业的深入洞察、全球联通的多学科网络以及多元的业务生态合作伙伴，安永团队能够在150多个国家和地区提供服务。

All in, 聚信心，塑未来。

安永是指Ernst & Young Global Limited的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览ey.com。

© 2025 安永，中国。
版权所有。

APAC no. 03023486
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。
请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。

