



## 五问买方投顾

# 区域破冰局(下篇):投顾转型地方实践成效几何?

特约撰稿 王力凝 中经记者 夏欣  
北京 广州 合肥报道

当投顾转向买方,一场重塑行业逻辑的“慢变量”已在悄然发生。随着广州与安徽的区域实践持续推进,一个更深层的问题开始浮现:这场买方投顾的转

型,究竟在重塑什么?从表面上看,转型首先改变的是金融机构的展业方式——从以产品销售为核心的经营逻辑,转向以客户服务为导向的长期陪伴;从依赖交易佣金和申购费用的短期收益模式,逐步过渡到以持续服务收费为基

础的长期价值获取机制。究其根本,买方投顾转型触及中国资本市场中长期面临的结构性问题:比如如何让庞大的居民储蓄有效转化为长期资本?如何让专业金融服务真正覆盖并服务于普通投资者?如何让金融推动区域经济乃至

全国的发展?如何推动市场资金行为从短期交易导向转向长期配置导向?

这些问题并不新鲜,过去二十余年,无论是监管部门、学术界,还是行业机构,都曾反复讨论相关议题,但始终缺乏一个有效抓手。买方投顾的出

现,似乎为这些问题提供了新的切入路径。

与过往多停留在制度设计或理念倡导不同,买方投顾的转型是从区域实践开始,从机构内部重构开始,从投顾与客户之间最基础的关系重建开始。

广州和安徽的区域样本之外,关于买方投顾转型更具体的问题还需要解答:机构的商业逻辑能否真正翻转?居民的投资行为能否被系统性改变?这场被许多投资从业者称为“难而正确”的转型,究竟能走多远?

## 投资机构商业模式重构

买方投顾对机构的冲击,首先是一场收入结构的“手术”。

卖方逻辑下,机构的钱来自产品销售——申购费、尾随佣金,与客户赚没赚钱没有直接关系。客户换手越频繁,机构收入越稳定。这套逻辑在市场高速扩张之时运转顺畅,但当波动加剧、亏损累积,利益错位便难以掩盖。买方投顾要做的,是把这个结构倒过来——机构收入与客户的长期配置挂钩,服务得好才能持续获得回报。

“投资机构服务客户在推动金融产品销售的过程中,发现客户有很多痛点,这些痛点的解决需要从商业模式入手。”上海秩汇科技创始人、董事长兼CEO徐海宁告诉《中国经营报》记者,早在2018年,2019年东方证券就开始探索这条路,不是监管要求的而是被客户逼出来的,公司当时申请了20亿元种子基金,用于跟投推荐给客户的产品,“我会告诉客户,推荐给你的这个金融产品,东方证券也投了一份,我们也是持有人,我们跟客户的利益高度绑定”。她坦言这是卖方模式下的改良,但逻辑已经指向了买方。

然而彼时,市场99.9%仍是卖方。单凭一家机构的自我改良,难以改变行业生态。徐海宁直言,买方投顾的转型“绝非单一机构、单一部门的独角戏,需要政策引导、生态协同、机构联动这样的系统工程”。

广州与安徽的实践意义正在于此。

一个以政策为杠杆构建完整生态,一个从产业端真实需求出发形成内生路径,两种不同的示范同时存在,行业才有了可供辨别的坐标,广州体现了体系化、生态化的转型底层逻辑,财富管理向买方投顾的转型是要体系化的,不能是做好一件事,是要重构和再造组织的生态,而安徽进一步实现了投顾服务向产业、向科技的延伸,贴近国家科技强国战略,让买方投顾转型形成以点带面的“星火燎原”的效应。

“安徽实践不是孤立的盆景,而是一幅经营模式创新的新蓝图。”国元证券副总裁梁彬认为,启动买方投顾转型是“券商发展的战略抓手”,广州与安徽的实践给行业机构转型带来真实的压力与动力,而国元证券买方投顾转型示范基地既是深度参与者,更是直接受益者,为传统营业部突围提供了可复制的范式样本。他相信,安徽12项举措落地之后,有代表性的区域券商会更好的创新发展和思维,以客户为中心,重新构建自身买方投顾的组织架构。

对于买方投顾转型路径的选择,徐海宁给出了四点建议:坚持地方特色和顶层设计相结合,各地依托自身资源禀赋构建差异化买方投顾生态;以“十年磨一剑”的心态做长远打算,长期实践才能形成真正的“肌肉记忆”;继续推动监管与机构的双向发力,机构要主动作为;建立整合资产端、客户端、人才端的生态协同机制。

盈米基金董事长肖雯则从更宏观的视角来理解这场商业模式重构。在她看来,投顾转型的意义绝不止于业务升级,而是与“十五五”规划的深层逻辑相呼应的。“资产管理是投资于物,财富管理是服务于人的,它的核心是人。”她指出,健康和财富,是中国普通投资者面临的两大人生难题,所以买方投顾在服务客户的同时,帮助投资者在财富层面形成真正的投资逻辑与投资理念,帮助投资者提高财商水平,其实也是投资于人的一部分。

她同时认为,投顾生态的打造,单靠市场机构是有根本缺陷的,生态打造只有政府才能干,单一的企业做生态都有局限性。广州将政策、人才、研究、科技等要素系统纳入,是在产业链层面进行的整体重构,而不仅仅是一家机构或一类业务的局部优化。

肖雯对未来的期待也落在具体操作上:生态建设、科技赋能、旗下机构能真正推动落地执行,要有实操、有标准、有指标、有真

正的结果,要形成闭环。在肖雯看来,这套闭环的实现,本质上是把财富管理从一门“卖产品的生意”真正转变为“服务于人的事业”。

从已有的机构数据看,这套逻辑已经开始在局部验证。转型也在客观上为中小机构提供了“弯道超车”的可能——相较于背负历史包袱的传统卖方模式,买方投顾为机构提供了差异化发展的“第二增长曲线”。

国元证券将买方投顾转型列为公司“一号工程”,重构组织架构与考核机制后,合肥示范基地客户留存率超过95%,满意度达96%。华安证券旗下“鑫易投”投顾品牌整体盈利客户占比87.7%,较非投顾客户高出逾10个百分点。

数字背后,是一套以客户长期体验为导向的服务逻辑,取代原有以销售规模为中心的考核体系。不过,数据的改善并不意味着规模越大越占优势,转型的深度与质量有时比起步时的体量更为关键。

业内人士指出,盈米基金规模排名靠前,是最早一批取得资格的机构之一,坚持了近六年的转型积累,而许多最早拿到牌照的券商,规模至今较小甚至没有起步。所以规模并不是胜出的关键,存量过大的机构有时反而被

卖方时代的历史包袱拖累,不敢丢掉传统的、客户体验不好的“瓶颈罐罐”。这意味着,对中小机构而言,买方投顾转型或许是一条可走的差异化路径。

北京大学博雅特聘教授刘玉珍认为,地方政府在推动买方投顾市场转型中,发挥了“政策试验场”和“生态催化剂”的作用——广州通过“投顾十条”构建“1+4+N”的政策框架,推动买方投顾从“自发演进”向“政策引领”转型;安徽则通过与盈米基金合作共建的TAMP平台,有效缓解了中小机构在资源与能力建设方面的瓶颈。建议应尽快建立服务质量评价体系,引入第三方独立机构评估客户满意度与收益体验,同时健全投诉处理与纠纷化解机制,以增强投资者信任。

## 优化市场资金结构

机构层面的逻辑改变只是这场转型的第一步。更难的,是改变投资者的行为。

中国资本市场的“散户化”困境由来已久:个人投资者占比高,持有期短,追涨杀跌,市场波动被持续放大,长期资金始终匮乏。“长钱入市”这个词被反复提及,但真正能让居民把钱“放长”的机制,一直不成体系。

“政策中提及的鼓励机构开发适配长期投资的金融产品,能够吸引更多个人投资者进行长期投资,优化市场资金结构。”北京大学博雅特聘教授田轩告诉记者,地方的政策支持有助于吸引全国优质的投顾机构、金融科技企业、专业人才等资源落地,并促进机构之间的交流合作,推动业务模式创新。不仅能够提升资本市场的稳定性,还能为投顾机构提供更多的业务机会,促进买方投顾市场的健康发展。

田轩建议地方政府加强跨区域政策协同,在政策制定、监管标准、投资者教育等方面开展合作,建立跨区域的投顾机构资质互认机制;同时鼓励投顾机构加大金融科技投入,借助大数据、人工智能等技术提升服务效率与质量;并推动本地企业建立企业年金制度,引导社保基金扩大权益类投资比例,为长期资金引入建立真正的“长效机制”。

肖雯提供了一个不同的观察角度,将买方投顾的位置推到了更深处——不只是一种服务模式,更是改变居民财富配置结构的基础性工作。在她看来,讨论“长钱”时,人们习惯盯着保险、社保这些

## “长钱”反哺地方经济

翻转金融机构内部逻辑,改变居民投资行为,买方投顾转型最终指向的是另一个问题,即沉淀在居民账户中的分散储蓄,能否通过专业化的投顾服务,真正转化为支撑地方产业发展的长期资本?

广州的探索已给出初步答案。“投顾业态既能满足日益增长的财富管理需求,又能为实体经济融资提供稳定源头‘活水’。”广州市委金融办相关人士表示,推进投顾业态发展是活跃资本市场、提振投资者信心的重要举措,广州构建的投顾生态体系,一个重要目的是用投顾业态建设助力资本市场改革,让其成为服务广州经济社会发展的新引擎,为广州市现代化金融产业体系提供有力支撑。自广州投顾产业链投资有限公司设立以来,已落地广发德信子基金和粤开证券子基金,共计募集资金2.19亿元,目前重点推动7个投资项目。这意味着,通过投顾生态的建设,金融资本已开始在产业端形成具体的落点。

安徽的路径则更为直接。华安新兴咨询负责人钱丞告诉记者,安徽实践在公司与政策层面的意义,在于将国家“引导长期资金入市”“发展指数化投资”等顶层政策转化为本土实践,成为资本市场政策在安徽落地的重要抓手,实现政策红利向区域发展实效的转化。这是买方投顾服务于地方经济的具体路径:不仅为居民提供专业配置服务,更将分散的民间储蓄引向科创产业所需的长期权益资本。

广州投顾学院安徽基地负责

机构端,但实际上,“‘长钱’的负债端都是客户的家庭金融资产,客户的家庭金融资产的偏好结构和期限决定了长钱的长度——除社保外,公募基金、银行理财、保险的负债端其实都是不稳定的,很少人看到这一层”。她进一步指出,每个老百姓的家庭都有“长钱”,即养老钱,只不过现在大家都“长钱”短期化,去存活期利息,买方投顾就是要改变老百姓这样的财商认知。

盈米基金TAMP相关负责人介绍,盈米与国元证券的合作已于2026年1月正式面向客户展开,目前40多名种子投顾按照买方服务流程为客户提供配置类服务。客户的反馈是,顾问是真正围绕自己的需求来提供投资建议,服务过程有科学严谨的资产配置方案呈现、资产穿透分析以及情景模拟展示等,客户对顾问及服务的信任感和满意度得到了极大的提升。对投顾一方而言,通过标准化买方服务流程、工具与投研解决方案的支持以及全流程的陪伴,提升了对客户的信任感和服务效率,为引导客户“长钱长投”形成了很好的服务范式。从持仓结构看,经过这套流程服务的客户,权益资产比例也得到了明显提高。

“‘安徽实践’的本质,是通过专业化、本土化的投顾服务重塑居民金融资产配置行为。”上述负责人表示,实践表明,当顾问能够清晰围绕客户KYC(充分了解你的客户)提供匹配解决方案,并且对方案的解析、资产穿透等能做数据化呈现,投资者对权益类资产、中长期配置的可接受度是可以显著提

## 量评价与信用体系也有待建立。

地方政府的主动作为,终究只能填补部分空缺,更深层的突破有赖于全国层面的协同推进。

南开大学金融发展研究院院长田利辉用“破冰”与“塑魂”来概括买方转型的两个维度:前者是打破旧有销售惯性,让“投资者中心”从口号变为监管导向,为全国转型提供鲜活样本;后者是重塑行业生态,通过产业聚集与系统引导,培育适配长期主义的资金、服务和人才土壤。他建议,将地方规则升格为行业参考,鼓励基于资产与绩效的多元化收费,以本地化投教改变居民财务观念。

徐海宁则对行业内潜在的急功近利保持警惕。她认为,买方投顾是“十年磨一剑”的长期工程,顶层设计固然重要,但长期的实践才能形成真正的“肌肉记忆”,因为投顾的长期实践是打通服务客户的“最后一公里”,也是服务客户的执行者。她说,在这个过程中要关注市场机构在实践中的业绩考核,是不是“挂着羊头卖狗肉”,是不是真信真做。

从广州到安徽,买方投顾在中国的落地已经证明是可能的,路径也已经可见。但从区域样本到行业范式,从政策驱动到自我运转,中间还有一段真实的距离。制度要继续完善,投资者教育要持续积累,机构内部的考核逻辑要真正翻转,缺一块,闭环都跑不通。这场转型的终局还没有到来,但谁先跑通闭环,谁就应该能够率先赢得下一个时代的财富管理市场。

## 安徽4大类12项系统性创新举措

### 一、长期投资基础机制类

1. 中国金融期货交易所创新推出“科创安徽长期投资金融期货服务基地”。
2. 芜湖市人民政府创新推出“中长期机构投资者恳谈会机制”。

### 二、长期投资配置引导类

3. 华证指数创新推出“安徽科创30配置指数”及指数配置产品。
4. 华安证券创新推出“安徽上市公司价值挖掘全覆盖工程”。
5. 国元证券创新推出“券商自营权益投资降波增配计划”。

### 三、长期投资服务转型类

6. 易方达基金推出“长期资产配置中心(安徽)”。
7. 中金财富创新推出“百名买方投顾客户体验征集计划”。
8. 招商银行创新推出“长期投资生态构建计划”。
9. 国元证券创新推出“买方投顾转型示范基地”。
10. 华安新兴咨询创新推出“投资咨询机构买方投顾转型示范工程”。

### 四、长期投资生态赋能类

11. 广州投顾学院创新推出“买方投资顾问培育基地(安徽)”。
12. 盈米基金创新推出“买方投资顾问转型赋能基地(安徽)”。