嘉信理财专题研究报告

宁圣企业管理研究院

2019 年 5 月

目录

一、嘉信理财公司概览 2
二、经纪、财富管理和银行业务一体化金融服务平台 3
综合经营的商业模式 3
两大服务体系，体现以客户为中心的导向 4
投资者服务 5
顾问服务 5
三大业务板块，突出聚焦与优势 7
证券经纪业务 7
财富管理业务 9
银行业务 11
三、良好的财务表现彰显其战略执行的有效性 13
2008-2018 年客户账户变化情况 13
2008-2018 年 AUM 规模变化情况 14
2008-2018 年新增核心净资产规模变化情况 14
2008-2018 年总营收及各板块营收占比变化情况 15
2008-2018 年费用变化情况 16
2009-2018 年费用占客户平均资产的百分比 17
2008-2018 年税前利润率和 ROE 变化情况 18
四、嘉信理财的数字化发展之路 19
嘉信理财数字化发展的三个阶段 19
嘉信理财数字化转型的目标与成效 21
五、嘉信理财发展总结和启示 23
嘉信理财发展总结 23
对中国财富管理机构发展的启示 24
附录：嘉信理财发展历程主要事件梳理 26

嘉信理财专题研究报告

一、嘉信理财公司概览

嘉信理财的发展可追溯至1971年，最早作为Commander Industries的全资子公司First Commander在美国加州注册成立，从事传统的证券经纪业务。同年，Charles Schwab及其他四位合伙人共同收购了First Commander公司，并于1974年更名为Charles Schwab & Company（CS & Co）。1986年，在完成对金斯利（Kingsley）、博耶（Boye）和索斯伍德（Southwood）等重大收购（1981年）及开始对美国银行申请杠杆收购（1986年）后，嘉信理财（Charles Schwab Corporation，CSC）作为母公司实现首次公开发行上市。此后，嘉信理财面向个人及机构投资者提供财富和资产管理服务，2003年成立嘉信银行并开始向客户提供银行业务，逐步发展成了一家集提供证券经纪、财富管理、资产管理、银行业务、托管服务和财务顾问服务于一体的控股公司，主要的三个业务附属子公司分别是嘉信证券经纪公司Charles Schwab & Co., Inc.(CS & Co）、嘉信银行（Schwab Bank）和嘉信投资管理公司Charles Schwab Investment Management（CSIM）。

纵观嘉信理财的发展历程，现有研究报告大致概括为四个主要的战略发展阶段，分别为：佣金折扣经纪商阶段（20世纪70年代）- 资产集合商阶段（80年代-90年代初）- 网络经纪商阶段（90年代中后期）- 全品类金融服务阶段（21世纪至今）。嘉信理财发展早期（2000年以前），主要以经营版图扩张和完善公司组织架构为重点，包括一系列战略性的兼并与收购，业务上以折扣经纪的形式吸引并累积了大量客群基础。2000年以后，尤其是在美国1999年通过的金融服务改革法案允许金融机构开展综合经营后，嘉信理财顺应时代和政策环境特点进一步拓展了对应的产品与服务条线，依托大量原始客群和与时俱进的技术创新应用，将业务重心从经纪业务转至财富管理以及银行业务，并成功从价格竞争激烈且利润较微薄的交易通道业务，调整为增长稳定且相对利润较高的财富业务以及信贷业务。进入综合金融服务商阶段的嘉信理财以提高差异化服务能力和提升服务附加值为重点，强化培养客户粘性，逐步从对市场竞争的聚焦，转变为对客户服务的聚焦。

截至2018年12月31日，嘉信理财公司总资产为2965亿美元，管理客户资产3.25万亿美元，拥有活跃经纪账户近1160万个，公司退休金计划账户170万个以及银行账户130万个；2018年嘉信理财实现年总营收101亿美元，其中经纪业务交易收入、财富管理佣金收入和银行业务利息收入分别为7.63亿美元（占总营收的8%）、32.29亿美元（占总营收的32%）和58.23亿

美元（占总营收的57%）；2018年新增客户净资产为1339亿美元，新增客户核心净资产2278亿美元，自营共同基金和交易所交易基金（ETFs）合计交易为3486亿美元；总费用支出（利息除外）55.7亿美元，资本支出5.76亿美元，税前利润率为45%，净资产回报率（ROE）为19%，摊薄每股收益（Diluted EPS）为2.45美元。

截至2018年12月31日，嘉信理财拥有约19500名全职员工。总部位于美国加州旧金山，在美国47个州拥有355个分支办公室，以及在波多黎各联邦拥有1个分支办公室。此外，嘉信理财通过多个分子公司服务来自英国、香港、新加坡和澳大利亚等多地的客户。

当前，嘉信理财围绕“以客户的视角”（Through Clients’ Eyes）的发展战略，始终坚持以客户需求为导向，深度挖掘并悉心维护与管理客户关系，以客户的视角来分析并提升产品和服务；同时，不断革新的技术为打通多板块业务，形成资源协同发展的良性循环提供不竭动力；最后，嘉信理财积累的深厚的公司文化底蕴和品牌价值，以及稳健的组织治理风格，确保其在不确定的外部环境变化中能始终保持相对稳定和积极的成长。

二、经纪、财富管理和银行业务一体化金融服务平台

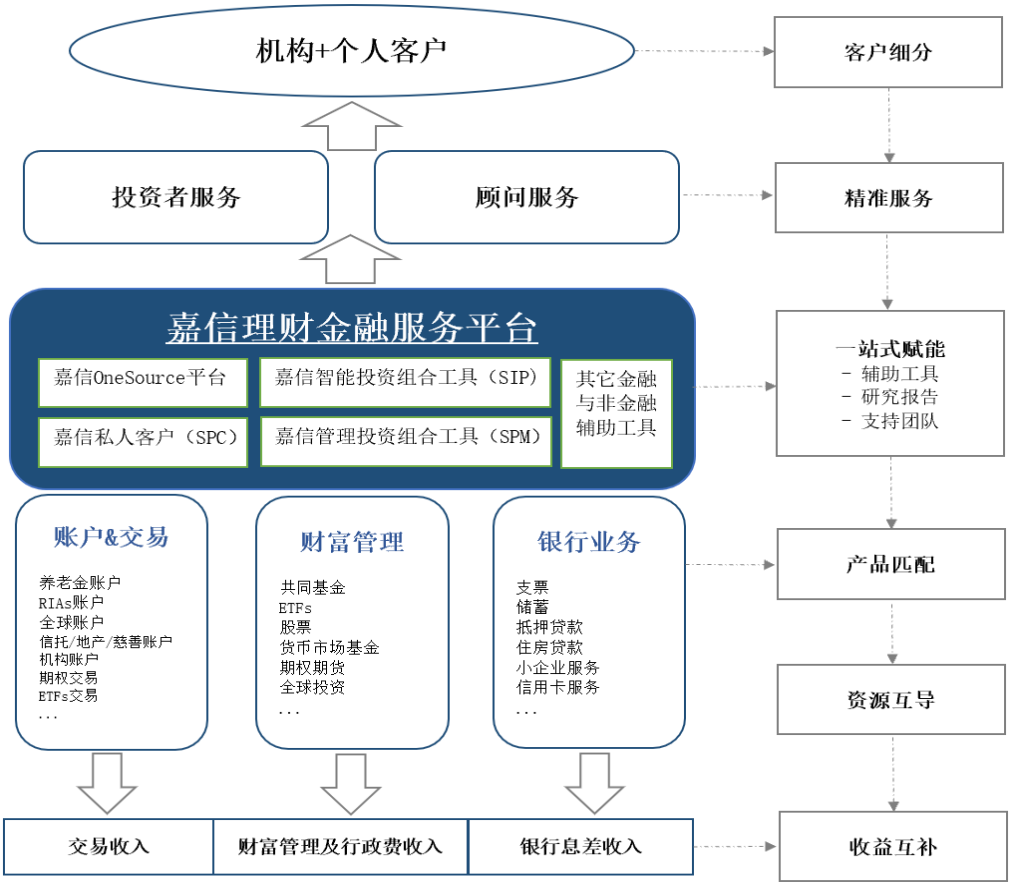
综合经营的商业模式

嘉信理财具备开展证券经纪、财富管理和银行相关业务的资质，通过设立投资者服务和顾问服务两大服务部门体系，建立一体化的综合金融服务平台，持续优化并最大化发挥资源的协同效应，具体体现在以下四个方面：

- 统一的账户体系。嘉信理财的客户拥有统一的账户，管理其在嘉信理财公司开展的全部经纪交易、财富管理、资产管理或信贷等产品和服务，并能够查询其全部资产的配置情况和最新业绩表现。
- 客户分层与引流。嘉信理财产品主要涵盖经纪账户、共同基金、ETFs、股票、期权、托管、操作管理、退休计划、股权激励计划、交易和记账服务等几大部分组成。精细的客户分层通过有效的营销渠道精准定位客户需求，进而将客户推荐到最匹配的产品与服务体系中，提高客户满意度和流量转化率。
- 一站式赋能。线上线下结合提供多样增值服务，包括一系列工具包和研究培训服务，有助于后台团队辅助前端业务，与业务形成协同。
- 收益互补机制。嘉信理财的主要收入来源包括交易收入、资产管理及行政费用收入和利息收入三部分，囊括了经纪、资产管理和银行三大业务的全部收入。嘉信理财

以低折扣经纪费用的方式吸引大量客户，再将客户引流至财务管理和信贷等业务板块，通过后两者的收入来弥补低价策略的收益。

图表1：嘉信理财-综合的金融服务平台

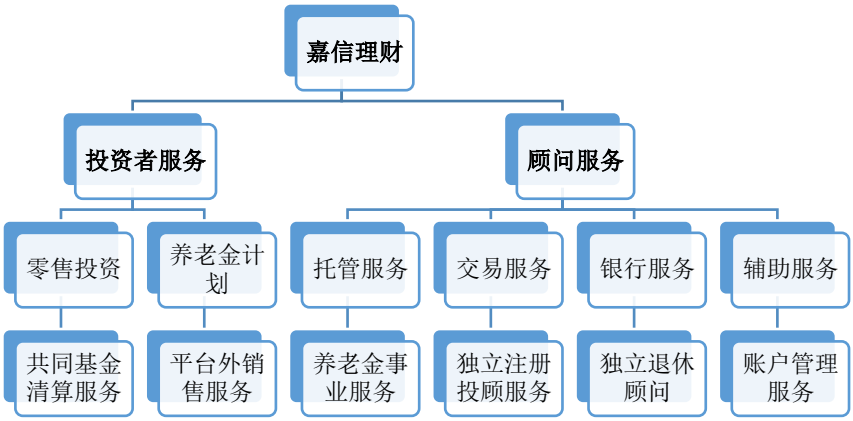


资料来源：公开信息整理，宁圣企业管理研究院绘制

两大服务体系，体现以客户为中心的导向

嘉信理财主要通过投资者服务和顾问服务两大板块服务个人和机构客户。

图表 2：嘉信理财服务体系图

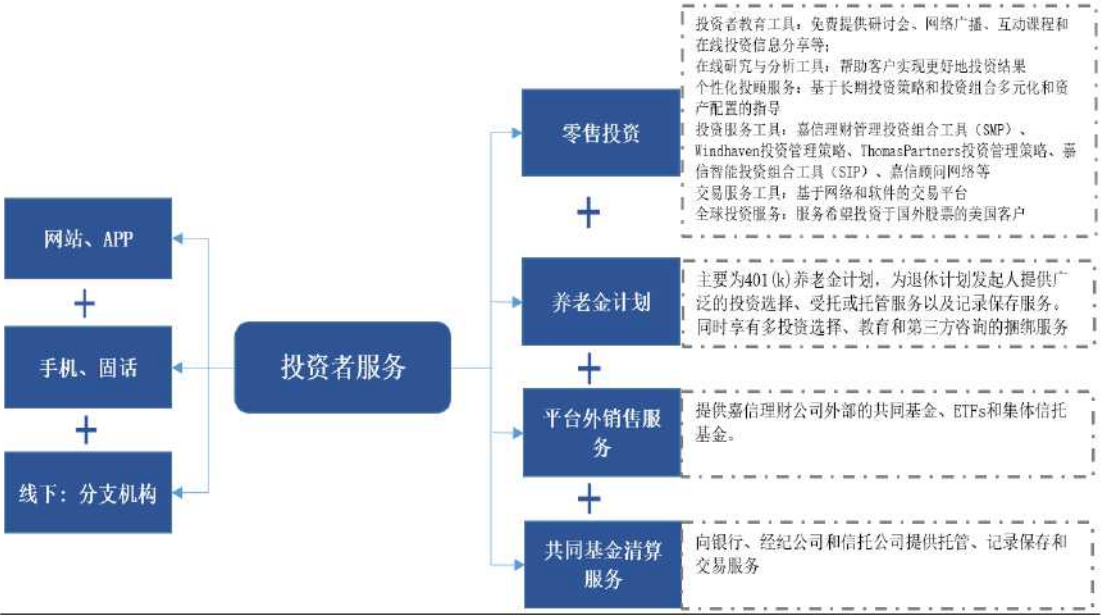


资料来源：公开信息整理，宁圣企业管理研究院绘制

投资者服务

在投资者服务板块，嘉信理财公司成立的最初目标是为广大个人投资者提供可获得和可负担的金融产品与服务。随着客户需求的变化，目前公司的目标是为市场提供具有吸引力和颠覆性的创新解决方案。随着产品和服务的演变，投资者服务部分得到扩展，投资者服务板块从之前面向个人投资者提供零售经纪和银行服务和向企业及其员工提供养老金计划服务和公司证券经纪服务，转变为目前的零售投资、养老金计划服务、共同基金清算服务和线下销售服务四个领域。

图3：嘉信理财投资者服务传递模型



资料来源：公开信息整理，宁圣企业管理研究院绘制

灵活多元的服务传递模型是嘉信理财有别于竞争对手的特点之一，主要体现为：1）在传递渠道方面，包括线上、手机、电话和分支机构等渠道，不仅有利于建立和维护客户关系，也有利于定制解决方案；2）在传递工具方面，可使客户按需快速并有效获取大量信息、研究、投资工具、交易执行和管理服务；3）在服务传递的多元化方面，主要针对有不同需求的客户，嘉信有多种多样的选择可灵活提供。

顾问服务

嘉信理财的顾问服务，主要面向与其合作的独立注册理财顾问（RIAs）提供托管、交易、银行和辅助等服务。顾问服务板块可进一步分为个人养老金业务服务和公司经纪退休服务业务两部分。养老金计划资产由嘉信银行商业信托部持有。公司和独立的养老金计划提供者一

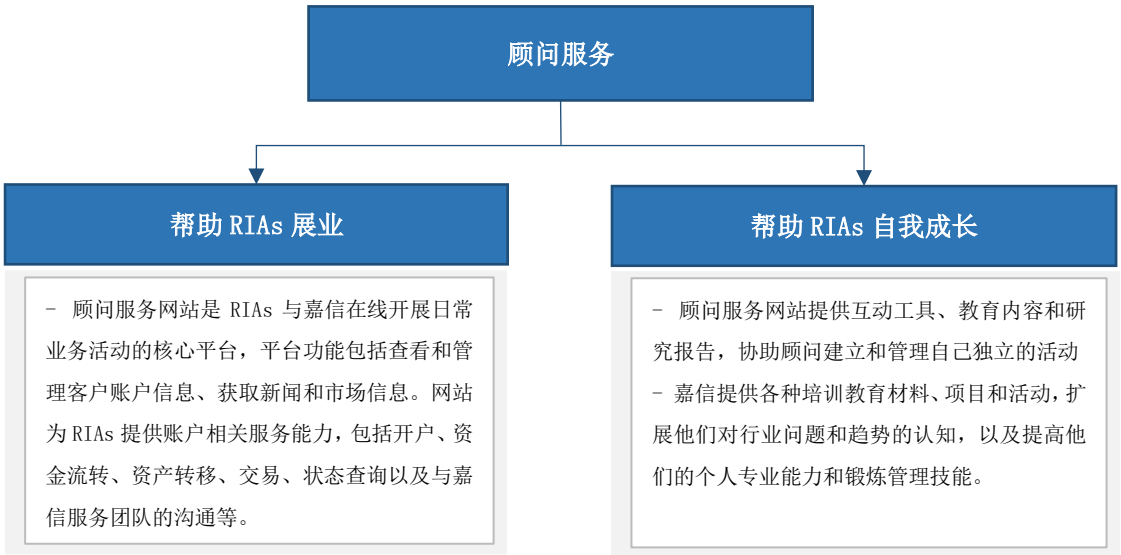
起为计划发起人服务，将管理人的咨询和管理专业技能与嘉信理财的投资、技术、信托和托管服务相结合。嘉信理财提供的养老金计划可自行托管，也可由独立的受托人托管。

嘉信理财对RIAs的支持服务，包括支持RIAs展业和帮助RIAs自我发展与成长。

嘉信理财利用技术为RIAs提供高度发达、可扩展的平台，方便RIAs高效管理客户资产。顾问服务网站是RIAs与嘉信理财在线开展日常业务活动的核心平台，平台功能包括查看和管理客户账户信息、获取新闻和市场信息。网站为RIAs提供账户相关服务能力，包括开户、资金流转、资产转移、交易、状态查询以及与嘉信服务团队的沟通等。

为帮助RIAs成长并更好地管理他们的客户，嘉信向RIAs提供各种培训教育材料、项目和活动，扩展他们对行业问题和趋势的认知，以及提高他们的个人专业能力和锻炼管理技能。嘉信理财不断更新并分享行业市场研究，每年举行一系列活动和会议，讨论RIAs感兴趣的话题，包括但不限于业务规划与管理、客户分类与拓展战略、技术咨询和接班人/继任计划等。

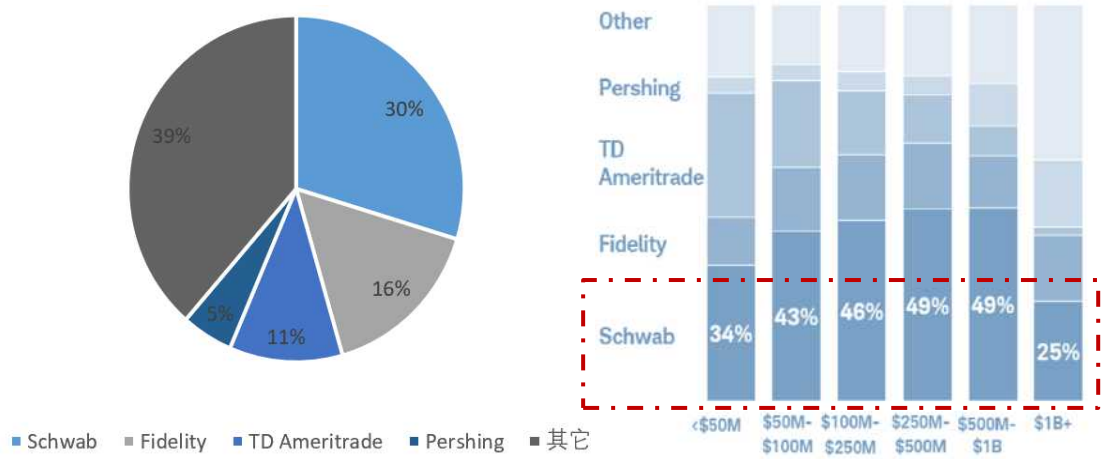
图表 4：嘉信理财顾问支持服务模型



资料来源：公开信息整理，宁圣企业管理研究院绘制

嘉信理财帮助RIAs展业和成长的同时，也使其成为美国RIAs及其客户最大的托管、交易、银行和支持服务提供商之一。截至2018年12月31日，嘉信理财共计服务约7500名RIAs，顾问服务的客户资产从2012年底的9150亿美元，增加至2018年底的1.7万亿美元，市场占比率约为30%，高于其同类竞争对手如Fidelity、TD Ameritrade和Pershing等公司的顾问服务市场渗透率。另外，与市场竞争对手在客户资产方面相比，嘉信理财在服务低中高客户群体上，都占据较大比重。

图表 5：嘉信理财 RIAs 市场竞争力比较



资料来源：嘉信理财年报，宁圣企业管理研究院整理

三大业务板块，突出聚焦与优势

证券经纪业务

嘉信理财的证券经纪业务是其最传统的业务，采用线上线下结合方式开展。

嘉信理财设置 9 类具有不同功能的账户，不收取账户开户费和维护费，且绝大部分账户不要求最低开户额，这极大有利于吸引和增加客户开户数量。

图表 6：嘉信理财账户类型及收费情况

账户类型	开户费	最低开户额
1、证券经纪账户	$0	$0
2、个人退休金账户	$0	$0
3、交易服务账户	$0	$0
4、全球交易账户	$0	$0
5、信托、地产和慈善账户	$0	信托、地产账户：$0 慈善账户：$5,000（核心账户）
6、教育、储蓄和托管账户	$0	$0
7、企业退休金计划	$0	$0
8、机构账户	$0	$250,000
9、嘉信银行账户	$0	$0

资料来源：嘉信理财官网，宁圣企业管理研究院整理

交易板块收入包括为客户操作个股、期权、期货、固定收益证券、第三方共同基金和 ETFs，以及来自支持客户进行固定收益证券交易获得的本金交易收入。

嘉信理财提供线上交易、电话自助和人工辅助三种渠道的交易方式，不同渠道收取不同的服务费用。

图表 7：不同交易渠道收费方式

产品类型	产品明细	费用明细		
		在线	电话自助	人工辅助
股票&ETFs	股票	$4.95	$4.95 + $5.00 服务费	$4.95 + $25.00 服务费
	嘉信自营 ETFs 及其他第三方 500 多个 ETFs	$0	$0 + $5.00 服务费	$0 + $25.00 服务费
	其它 ETFs	$4.95	$4.95 + $5.00 服务费	$4.95 + $25.00 服务费
共同基金	嘉信自营基金及 OneSource 平台上的近千支共同基金	$0	$0	$25.00 服务费
	其他基金	最高$49.95	最高$49.95	在线价格+$25.00 服务费
期权	期权	$4.95 +$0.65/合同	在线价格+$5.00 服务费	在线价格+$25.00 服务费
期货	期货	$1.50/合同	n.a.	$1.50/合同
	期货期权	$1.50/合同	n.a.	$1.50/合同
固定收益类	新发行，包括 CDs	发行价中含销售特许佣金	n.a.	发行价中含销售特许佣金
	国债，含拍卖和二级市场	$0	n.a.	在线价格+$25.00 服务费
	其它二级市场交易	$1/债券；最低 $10，最高$250	n.a.	在线价格+$25.00 服务费
	商业票据，国外债券	具体咨询	n.a.	具体咨询
	优先股和 REITs	$4.95	在线价格	在线价格+$25.00 服务费

资料来源：嘉信理财官网，宁圣企业管理研究院整理

这一收费体系与其竞争对手相比，都具有相对较明显的价格优势。

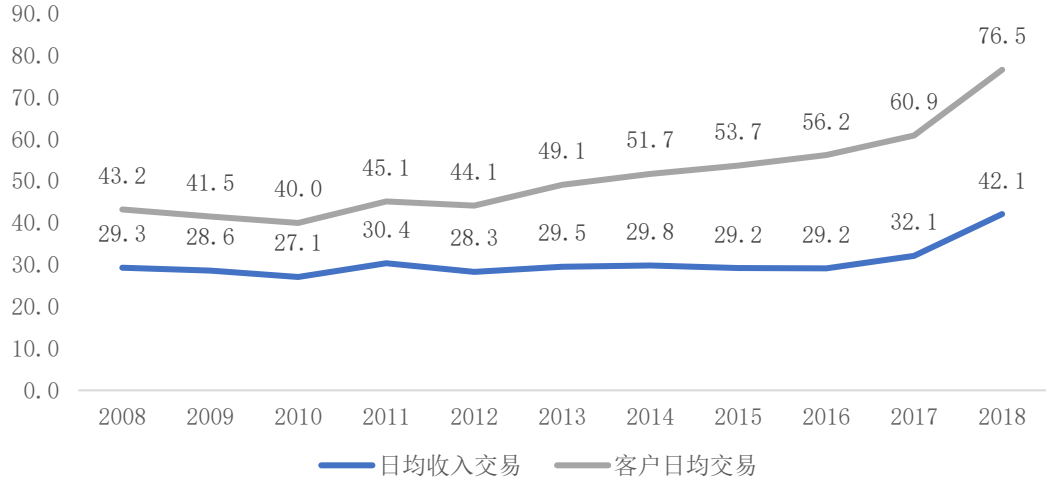
图表 8：竞争对手价格比较

维度	内容	Schwab	E*TRADE	Fidelity	TD Ameritrade	Vanguard
价格	标准线上股票交易	$4.95	$6.95	$4.95	$6.95	$7.00-$20.00
	期权合同加基础佣金	$0.65	$0.75	$0.65	$0.75	$1.00
	期货合同	$1.50	$1.50	n.a.	$2.25	n.a.
	账户服务费	$0	$0	$0	$0	$20

资料来源：嘉信理财官网，宁圣企业管理研究院整理

低费用的模式需要高频大规模交易来支撑其业务的增长与可持续发展。自 2008 年以来，嘉信理财的日均收入交易处于稳步增长发展趋势，2018 年底达 42 万笔。客户日均交易量约达 77 万笔，年累计交易天数约为 250 天。从每笔收入交易的平均收入看，平均收入呈逐年下降趋势，从 2008 年的 14 美元，到 2018 年的 7 美元，这也是嘉信理财交易总收入在近年来逐步减少的原因之一（我们将在第三部分进行详解）。

图表 9：2008-2018 年日均收入交易和客户日均交易（万笔）



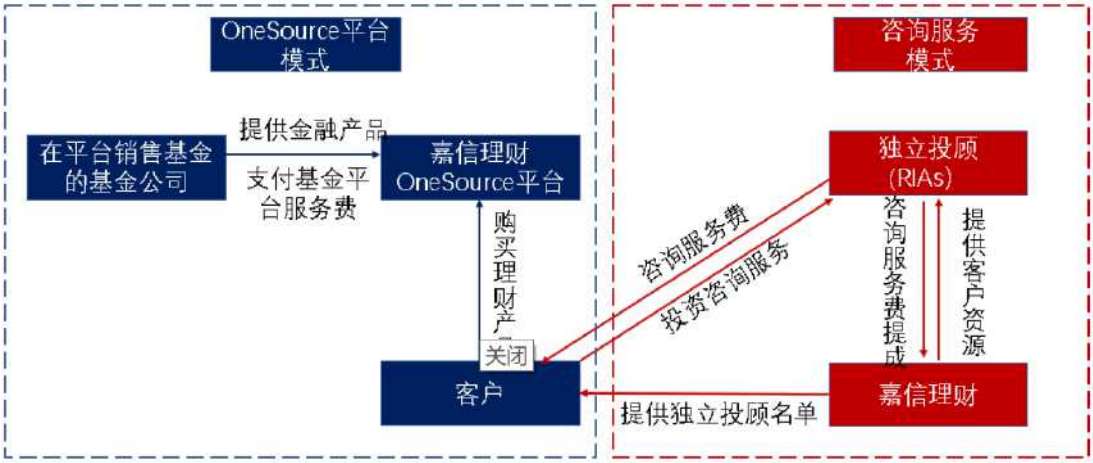
数据来源：嘉信理财年报，宁圣企业管理研究院整理

财富管理业务

嘉信理财的财务管理业务（含资产管理）主要依托其自行研发建立的OneSource销售平台，销售来自其自营和第三方公司提供的投资产品，不直接不直接面向客户收费，而是向在其平台上销售资管/基金产品的公司收取。

除了销售服务收入外，该业务板块的另外一个收入来自服务投资顾问收入的顾问服务费用。嘉信理财本身不提供专业的定制化的顾问服务，主要由与其经过筛选合作的RIAs提供。投资者向投顾直接支付咨询年费，然后再由独立投顾按咨询年费的一定比例支付给嘉信理财，作为提供客源的报酬。

图表 10：嘉信理财财富管理业务收费模式



资料来源：未央网，宁圣企业管理研究院

嘉信理财为其客户提供从全自动化、到辅助以专业辅导，以及一对一的专业顾问服务等多层次投资咨询与管理服务。目前主要有9种类型的解决方案。

图表 11：嘉信理财投资管理工具简介

分类	投资管理工具	工具简介	最低投资额	收费标准
自动化投资	嘉信智能投资组合(SIP)	由专业投资人士团队精心挑选的ETFs 组合，任何投资组合可能包含多达 20 多个资产类别，以及 FDIC 保险现金分配。	$5,000	无顾问费;无佣金
辅助专业指导的自动化投资	嘉信高级智能投资组合(SIPP)	结合专业投资顾问服务的	$25,000	一次性支付投资规划服务费 300 美元，之后每月支付 30 美元顾问费
专业财务顾问	嘉信私人客户(SPC)	根据客户个人情况量身定制符合客户目标的产品组合。	$500,000	年费 0.08%起
	嘉信顾问网络(SAN)	由经过筛选，有丰富投资管理经验的专业投资顾问提供财富管理咨询服务	$500,000	根据顾问资质收费
其它解决方案	嘉信管理投资组合(SMP)	提供专业管理、广泛多元化的共同基金或交易所交易基金投资组合	$25,000	年费 0.9%起
	管理账户：股票策略	由专业资产管理公司管理客户个人证券组合	$100,000	年费 1.35%起
	管理账户：固定收益策略		$250,000	年费 0.65%起
	Windhaven 策略	为客户提供三种广泛多元化的策略选择	$100,000	年费 0.95%起
	ThomasPartners 策略	提供股息增长和平衡收益策略	$100,000	年费 0.9%起

资料来源：嘉信理财官网，宁圣企业管理研究院整理

从具体的财富管理产品来看，嘉信理财主要提供：1）嘉信货币市场基金；2）嘉信股票、债券和ETFs；3）OneSource共同基金及其他免交易费基金；4）其他第三方共同基金和ETFs。在客户平均资产方面，自2013年以来，货币市场基金产品、OneSource共同基金及其它免交易费基金的客户平均资产规模略微有所下降，嘉信股票、债券和ETFs以及其它第三方共同基金和ETFs产品的客户平均资产逐步增加，其中以股票、债券和ETFs的增速最显著。在平均管理费率方面，货币市场基金的费率上涨较为明显，从2013年的0.16%上涨至2018年的0.4%，股票、债券和ETFs产品的费率下降较为明显，从2013年的0.25%下调至2018年的0.12%。但总体而言，嘉信理财财富管理业务板块各产品的年综合平均管理费率基本介于0.2%-0.3%之间，其中2018年为0.23%。

图表12：2016-2018年财富管理业务各产品营收情况表（百万美元）												
	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	客户平均资产	平均管理费率	客户平均资产	平均管理费率	客户平均资产	平均管理费率	客户平均资产	平均管理费率	客户平均资产	平均管理费率	客户平均资产	平均管理费率
嘉信货币市场基金	$162,484	0.16%	$164,564	0.13%	$161,381	0.17%	$164,120	0.45%	$160,735	0.54%	$141,018	0.40%
嘉信股票、债券和ETFs	$63,012	0.25%	$83,916	0.23%	$102,486	0.21%	$115,849	0.19%	$158,625	0.14%	$207,385	0.12%
OneSource共同基金及其它免交易费基金	$219,188	0.34%	$236,003	0.34%	$225,347	0.34%	$199,389	0.34%	$215,333	0.33%	$210,429	0.32%
其他第三方共同基金和ETFs	$233,095	0.08%	$241,314	0.09%	$251,491	0.09%	$254,584	0.09%	$286,111	0.09%	$328,150	0.09%
顾问服务费	$150,243	0.48%	$176,515	0.48%	$192,039	0.47%	$212,671	0.43%	$252,730	0.41%	$290,603	0.39%
其他资产管理费（托管、清算等）	$249,619	0.09%	$297,499	0.08%	$324,701	0.07%	$339,071	0.07%	$417,659	0.06%	$398,495	0.06%
财富管理业务合计	**$1,077,641**	**1.40%**	**$1,199,811**	**1.35%**	**$1,257,445**	**1.35%**	**$1,285,684**	**1.57%**	**$1,491,193**	**1.57%**	**$1,576,080**	**1.38%**
数据来源：嘉信理财年报，宁圣企业管理研究院整理												

银行业务

嘉信理财于2003年成立嘉信银行，专门负责运营存贷相关客户服务，相关产品主要包括：支票账户、储蓄账户、住房按揭贷款、房屋净值信用额度贷款（HELOCs）和资产抵押贷款（PALs）。

息差收入是嘉信银行的主要收入来源，具体指计息资产产生的利息与所需支付的资金利息之间的差额，大部分来自嘉信客户持有的现金余额。部分客户的现金余额存在嘉信证券经纪公司（CS & Co）的资产负债表上，大量现有现金余额和大多数新客户现金流入都被转到银行子公司中，具体可细分为四类：1）经纪账户借款息差；2）公司拥有的生息资产产生的息差；3）支票及储蓄账户的利息收入；4）贷款利息收入。

嘉信理财的支票账户与嘉信理财的经纪账户关联后无开户最低金额要求，每月免收服务费，年化收益率为0.4%，高于美国其它同类银行，且不收取美国以外国际交易服务费。

图表 13:嘉信理财支票账户费用比较					
	嘉信理财	**美国银行**	**大通银行**	**花旗银行**	**富国银行**
年化收益率	0.40%	0.01% 低于$50000: 0.01% 高于$50000(含): 0.02%	0.01%。 $0 - $24,999.99: 0.01% $25K - $49,999: 0.01% 高于$50000(含): 0.01%	0.03% 低于$25000: 0.03% $25K - $49,999.99: 0.03% 高于$50000(含): 0.03%	0.01% $0 - $4,999.99: 0.01% 高于$5,000(含): 0.05%
月服务费	$0	$25	$25	$30	$30
月服务费减免的最低账户日余额要求	$0，与嘉信经纪账户关联	$10,000	$75,000	$200,000	$25,000
ATM 返利	不限	限额	不限	不限	不限
国际交易费用	$0	交易额的 3%	$0	$0	交易额的 3%
资料来源：嘉信理财官网，宁圣企业管理研究院整理					

与支票账户类似，嘉信理财的储蓄账户也无最低开户存款额和月服务费的要求，年化收益利率达0.5%，高于美国其它同类银行。此外，也可以全球范围内ATM取现免服务费，能够直接注册存款，比较优势也相对比较显著。

图表 14:嘉信理财存款账户费用比较

	嘉信理财	美国银行	大通银行	花旗银行	富国银行
年化收益率	0.50%	0.04%，根据账户余额浮动	0.04%，根据账户余额浮动	0.04%，根据账户余额浮动	0.01%， 根据账户余额浮动
最低开户存款额	$0	$100	$100	$0	$25
月服务费	$0	$8	$25	$0	$12
月服务费减免的最低日存款余额要求	$0	$500	$15,000	$200,000	$3,500

资料来源：嘉信理财官网，宁圣企业管理研究院整理

嘉信银行的住房信贷业务包括住房按揭贷款、再贷款、房屋净值授信等产品和服务。嘉信银行与住房贷款提供商Quicken Loans合作，针对嘉信理财的客户提供利率更低和手续更简便的信贷服务。

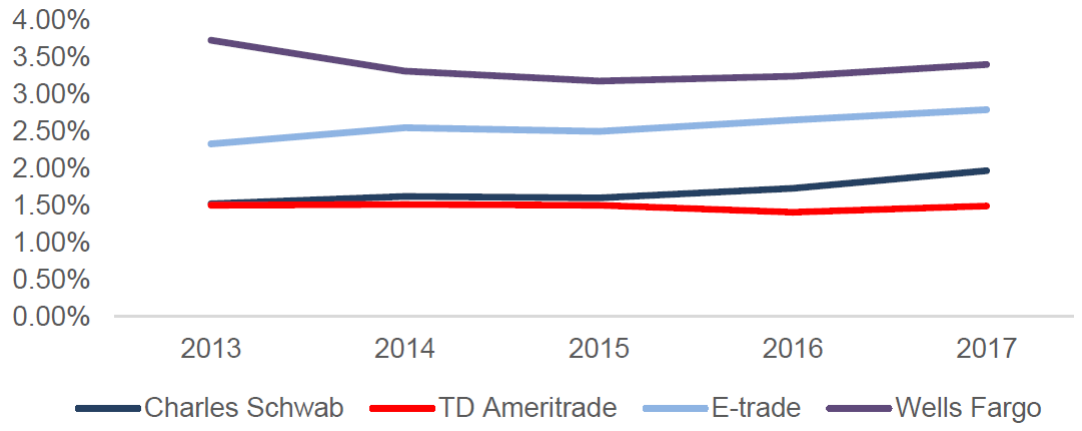
图表 15：嘉信理财住房贷款利率表

	Jumbo Loans		Conforming Loans	
	Rate (%)	APR (%)	Rate (%)	APR (%)
5/1 ARM	3.6	4.519	3.875	4.653
7/1 ARM	3.65	4.385	3.925	4.549
10/1 ARM	4	4.406	4.175	4.549
5/1 ARM	3.85	4.644	4.125	4.765
7/1 ARM	3.9	4.539	4.175	4.69
15-Yr. Fixed	3.625	3.677	n.a.	n.a.

资料来源：嘉信理财官网，宁圣企业管理研究院整理

从整体净利差方面分析，从2013 年至2017 年间，嘉信理财的利差从1.52%上升到1.97%，上升0.45 个pct；2013 年到2015 年，净利差在1.60%左右波动；从2015 年开始，利差水平开始上升。与同期的TD Ameritrade 拉开了一定差距，但仍要远远低于E-trade 的净利差水平。2017 年，嘉信理财的净利差为1.97%，约为TD Ameritrade 的1.3 倍，约为E-trade 的0.7 倍。

图表 16：嘉信理财净利差比较



资料来源：嘉信理财官网，宁圣企业管理研究院

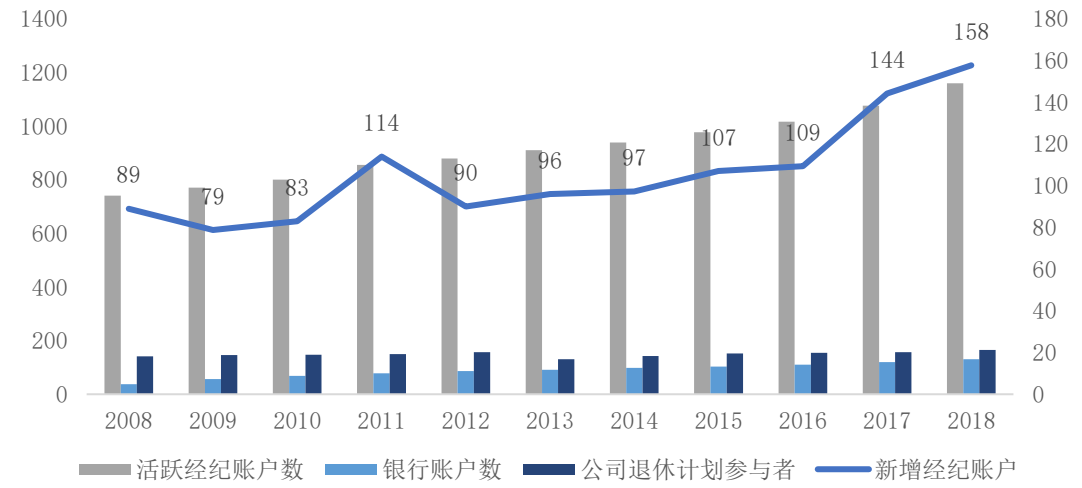
三、良好的财务表现彰显其战略执行的有效性

嘉信理财坚持的核心战略帮助其积累客户和吸引资产，并通过严格的支出与资本管理，将业务上的增长转化为稳定的收入增长，并最终转化为资产以及对股东的回报。

2008-2018 年客户账户变化情况

自 2008 年以来，嘉信理财年新增经纪账户数以及累计活跃经纪账户数、银行账户数和公司退休计划参与者仍保持平稳增长趋势。其中，新增经纪账户数从 2008 年的 89 万个增加至 2018 年的 158 万个；活跃经纪账户数从 2008 年的 740 万个增加至 2018 年的 1159 万个；银行账户数从 2008 年的 38 万个增加至 2018 年的 130 万个；公司养老金计划账户数从 2008 年的 141 万个增加至 2018 年的 166 万个。

图表 17：2008-2018 年账户数变化图（万）

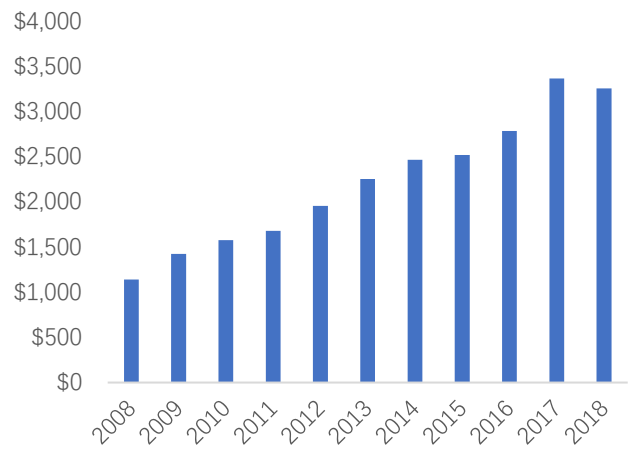


数据来源：嘉信理财年报，宁圣企业管理研究院整理

2008-2018 年 AUM 规模变化情况

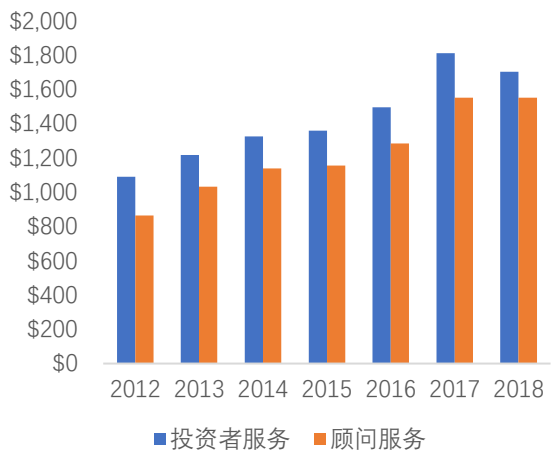
2018 年以来，嘉信理财管理的客户资产总量持续稳步增长，从 2008 年的 1.137 万亿美元增长至 2018 年的 3.25 万亿美元，表现出其在资产管理业务方面持续强劲的发展力。其中，归属于投资者服务板块下面的客户资产管理规模从 2012 年的 1.09 万亿美元增长至 2018 年的 1.7 万亿美元；归属于顾问服务板块下的客户资产管理规模从 2012 年的 0.86 万亿美元增长至 2018 年的 1.55 万亿美元。

图表 18：2008-2018 年 AUM 变化情况（十亿美元）



数据来源：嘉信理财年报，宁圣企业管理研究院整理

IS 和 AS 不同板块下 AUM 变化情况

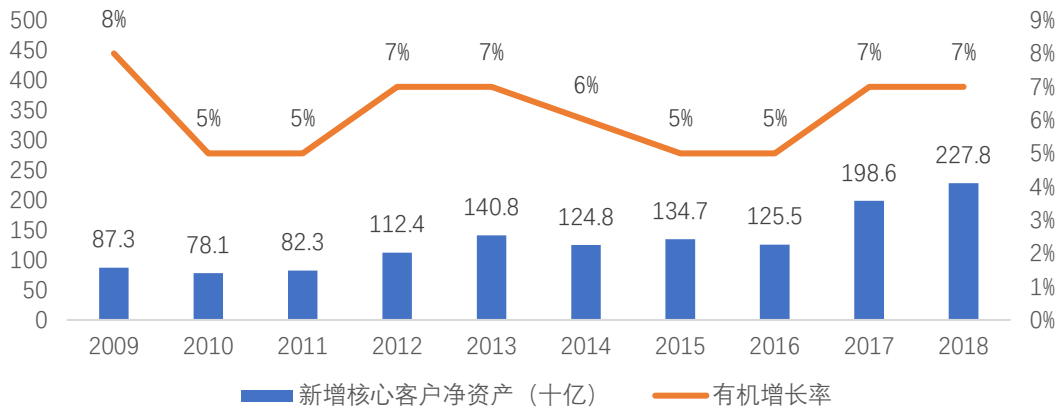


数据来源：嘉信理财年报，宁圣企业管理研究院整理

2008-2018 年新增核心净资产规模变化情况

新增核心净资产规模从 2009 年的 873 亿美元增长至 2018 年的 2278 亿美元，历年有机增长率维持在 5%-8%之间浮动，整体波动较小。2017-2018 年，新增核心净资产的有机增长率均保持在 7%，表示嘉信理财在核心净资产增长规模方面表现的稳健性。

图表 19：2009-2018 年核心净资产变化情况（十亿美元）



数据来源：嘉信理财年报，宁圣企业管理研究院整理

2008-2018 年总营收及各板块营收占比变化情况

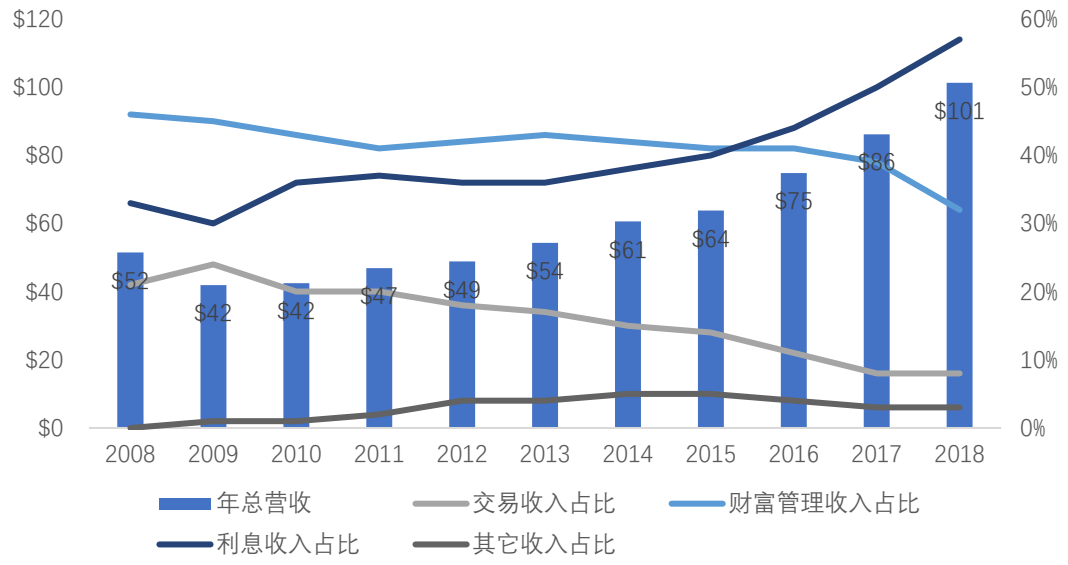
2008 年经历全球金融危机后，嘉信理财总体营业收入在 2009 年出现小幅下降，但之后又恢复且保持持续增长，2008-2018 年复合增长率为 97%，从 2008 年的 52 亿美元，增长至 2018 年的 101 亿美元，年同比增长率达 18%。

从其三大具体业务板块来看，经纪业务交易收入自 2009 年以来在总营收中占比逐步下降，从 2009 年的 24%下降至 2018 年的 8%。尽管客户经纪账户数量在增加，经纪交易活跃度不减，但是由于其收费模式的调整，尤其是免佣金策略的执行，使得其在交易收入上面不增反减。

经纪业务交易收入的减少，由嘉信理财聚焦的其他两大业务板块弥补。财富管理收入总额仍在上升，总营收从 2008 年的 23.69 亿美元增至 2018 年的 32.29 亿美元；但进入 2015 年后，银行信贷业务利息收入总额首次超过资产管理及行政费收入，在 2018 年利息总收入达到 58.23 亿美元，占据最大业务比重（57%）

正式因为嘉信理财互相打通的账户体系，客户在账户内可选择财富管理和信贷业务，进而转化为营业收入。这也正式嘉信理财所表达的，即采取“以客户的视角”的战略，并没有让嘉信理财陷入需要权衡（trade-off）的困境。

图表 20：2008-2018 年嘉信理财营收及各板块收入占比图（亿美元）



数据来源：嘉信理财年报，宁圣企业管理研究院整理

从投资者服务部（IS）和顾问服务部（AS）的角度进行统计，2018 年来自 IS 和 AS 的总营收分别为 73.21 亿美元和 28.11 美元，占比分别为 72%和 28%。投资者服务中，交易收

入、财富管理收入和利息收入占该领域总营收比例为 6%、31%和 59%；顾问服务中这三项的占比依次分别为 10%、34%和 53%。

交易收入自 2013 年以来在投资者服务和顾问服务板块均呈逐年下降趋势，主要是由于嘉信理财在“以客户为中心”的战略下，不断下调客户的佣金费率以吸引和留住客户从而导致整体交易收入的降低。财富管理及行政费收入自 2013 年以来逐步上升但 2018 年与 2017 年相比有所下滑，主要是受货币市场基金收入下降引起。银行业务利息收入自 2013 年以来增长最为迅速，这与其业务调整和来自经纪业务的引流密不可分。

图表 21：2013-2018 年投资者服务与顾问服务营收情况表（亿美元）

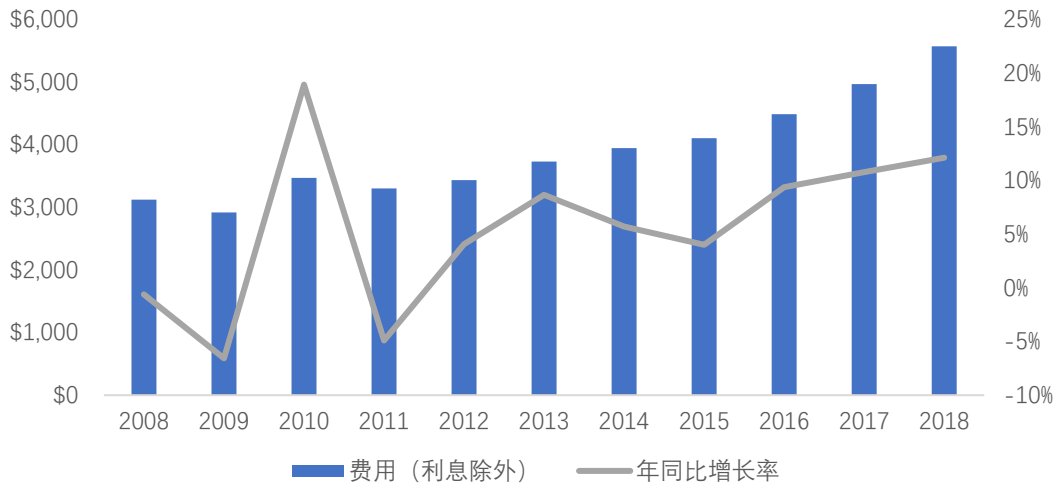
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
投资者服务						
利息收入	17.55	20.28	21.33	25.91	32.31	43.41
财富管理收入	15.93	17.42	18.37	20.93	23.44	22.6
交易收入	6.09	6.06	5.56	5.24	4.08	4.75
其它收入	1.76	2.18	2.34	1.99	2.17	2.45
贷款损失准备	0.01	0.04	0.11	0.04	-	-
营收合计	**41.25**	**45.97**	**47.71**	**54.11**	**62**	**73.21**
顾问服务						
利息收入	2.25	2.44	3.92	7.31	10.51	14.82
财富管理收入	7.23	7.91	8.13	9.62	10.48	9.69
交易收入	3.04	3.01	3.1	3.01	2.46	2.88
其它收入	0.59	0.74	0.94	0.72	0.73	0.72
贷款损失准备	-	-	-	0.01	-	-
营收合计	**13.1**	**14.1**	**16.09**	**20.67**	**24.18**	**28.11**
总计	54.35	60.07	63.8	74.78	86.18	101.32

数据来源：嘉信理财年报，宁圣企业管理研究院整理

2008-2018 年费用变化情况

2008-2018 年间，嘉信理财每年发生的费用总额（利息费用除外）从 2008 年的 31 亿美元逐步上升至 2018 年的 55.7 亿美元。费用的增长与其客户账户数的发展和管理的客户资产增长呈同向发展趋势，费用的增长主要来自与客户资产管理规模增长相关的专业人员的增长产生的激励性薪酬和福利相关费用，相关技术项目支出，以及嘉信理财自营共同基金和 ETFs 的增长导致财富管理业务板块相关费用支出增加。

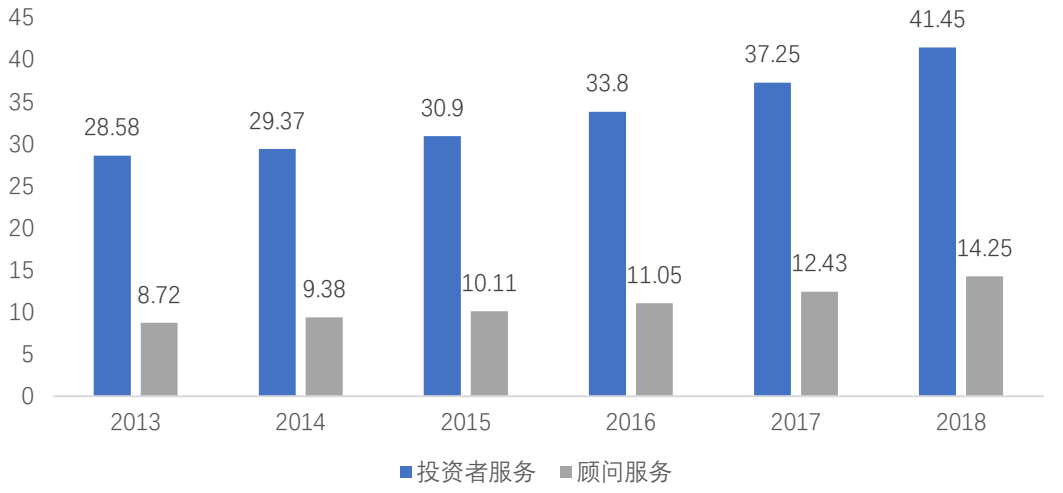
图表 22：2008-2018 年费用变化情况（亿美元）



数据来源：嘉信理财年报，宁圣企业管理研究院整理

其中，投资者服务板块下，总费用从2013年的28.58亿美元增加至2018年的4.45亿美元；顾问服务板块下，总费用从2013年的8.72亿美元增加至2018年的14.25亿美元。

图表 23：2013-2018 年 IA 和 SA 费用变化情况（亿美元）



数据来源：嘉信理财年报，宁圣企业管理研究院整理

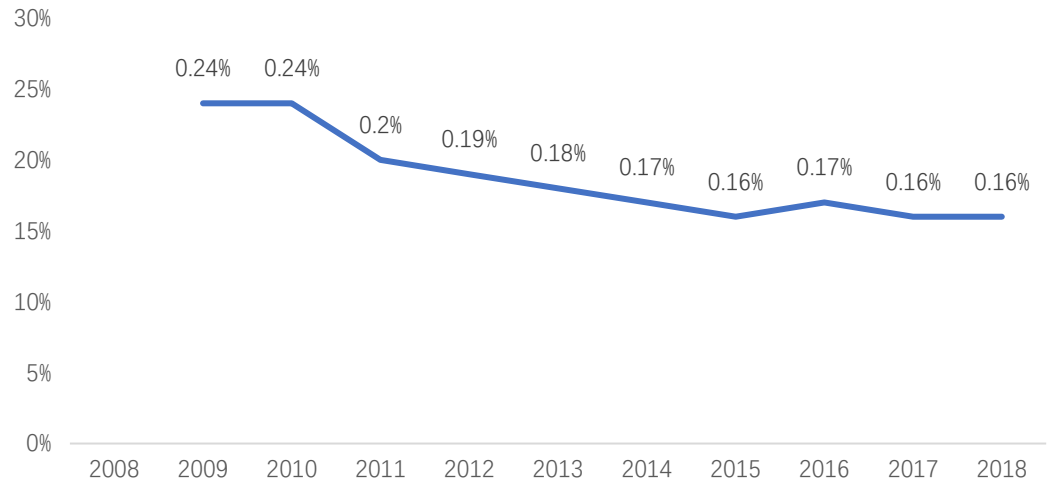
2009-2018 年费用占客户平均资产的百分比

费用占客户平均资产比例自 2009 年的 0.24%逐步下降至 2018 年的 0.16%，这表明嘉信理财在运营效率方面逐步得到提升。这一方面由于科技和数据分析水平的提升带来的业务效率的提升，另一方面由于理财师专业能力的提升带来的服务客户的能力和产能的提升。

市场同类竞争对手中，摩根士丹利该项指标为 0.56%，美国银行该项指标为 0.52%，E*Trade 该项指标为 0.42%，TD Ameritrade 该项指标为 0.27%，嘉信理财是这几大竞争对手

中比值最低的，说明其在在客户平均资产管理方面的单位成本最低，效率最高。

图表 24：2009-2018 年费用占客户平均资产比例（bps）



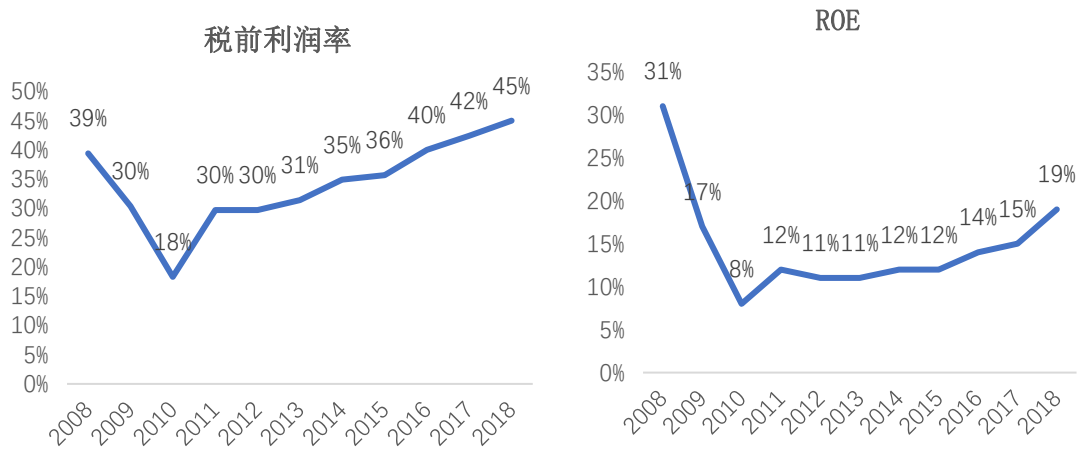
数据来源：嘉信理财年报，宁圣企业管理研究院整理

2008-2018 年税前利润率和 ROE 变化情况

应收增长与支出的良好控制，推动税前利润率自 2010 年后持续增长，从 2010 年的最低值 18%稳步上升至 2018 年的 45%。税前利润率的变化除了本身经营情况良好外，也得益于美国的税收改革。2017 年美国出台《减税与就业法案》（the Tax Cuts and Jobs Act of 2017 (the Tax Act)），2018 年所得税下降 19%，实际税率 23.1%。

ROE 也在金融危机后从 2008 年的 31%下降至 2010 年的最低值 8%，但之后逐步恢复至 2018 年的 19%。

图 25：2008-2018 年税前净利润变化图



数据来源：嘉信理财年报，宁圣企业管理研究院整理

四、嘉信理财的数字化发展之路

嘉信理财也是善于利用先进技术实现战略目标的良好案例。持续更新和保持领先的技术是支持嘉信理财实现其经营战略、持续扩展产品与服务边际并最终实现收益转化的重要力量，主要体现在：1）技术帮助嘉信理财打通各业务板块，有效实现对客户和产品的一体化及一站式管理，帮助客户更好地了解自己的资产配置情况；2）技术助力嘉信理财实现交叉销售，有效地将技术力量转化为盈利能力；3）技术浪潮推动嘉信理财管理层不断强化创新能力和实现自我颠覆式发展。嘉信理财始终走在技术发展的最前沿，确保其能够在每一轮技术变革带来的新竞争格局中处于具备先发优势的有利地位。

嘉信理财数字化发展的三个阶段

第一阶段：计算机技术普及和应用阶段（1971 年-90 年代初）

- 1979-1980 年，嘉信理财研发了业内首个基于计算机的交易系统-经纪操作和交易分析系统（Brokerage Execution and Transaction Analysis，BETA），方便客户在计算机上处理与买卖股票相关的全部事项，包括但不限于股票检索、查核开户订单、收益计算等操作，使嘉信理财在折扣经纪领域成为领先者。实现了股票下单和交易分析的计算机化操作。
- 1982 年，嘉信理财推出嘉信报价系统（Schwab Quotes），使客户只用按键式电话机就可以检索实时股票行情而且还能获得公司和行业中的最新消息。这使嘉信理财成为业内首家 7*24 小时的订单报价服务商。
- 1985 年，嘉信理财推出以 DOS 为基础应用系统的投资组合软件 Equalizer，探索在线服务模式。
- 1989 年，嘉信理财推出“电信经纪人”（TeleBrocker），不仅具有“嘉信报价”的行情告知功能，还能进行实时交易，从而取代了嘉信报价系统（Schwab Quotes）。

第二阶段：互联网技术兴起阶段（20 世纪 90 年代中期开始）

- 1992 年，嘉信理财推出免费的 OneSource 平台，实现客户使用同一个账户在 OneSource 平台同时购买多支基金的功能。
- 1995 年，嘉信理财推出了在线交易业务，将经纪和交易等业务进行线上化，成为美国最大的网上经纪商。
- 1996 年，嘉信理财推出 eSchwab 网上交易服务，开启了基于互联网的证券业务。客户只

需要通过 eSchwab 账户登录嘉信的网站，就可以进行证券买卖交易。

- 1999 年，嘉信理财成为首家为所有在线交易账户提供多个股票订单录入服务的网络券商。公司还推出了新工具——高级共同基金筛选器(advanced mutual fund screener)，客户可以对 Morningstar 公司评级的所有基金进行筛选。

第三阶段：人工智能技术兴起阶段 （2010 年以后）

- 2015 年，嘉信理财推出智能投顾平台（Schwab Intelligent Portfolios, SIP)，投资门槛为 5,000 美元，组合包含 20 种大类资产，也提供自动化的资产再平衡、税收盈亏收割服务（针对 5 万美元以上资产的账户）。
- 2016 年，嘉信理财推出机构智能投资组合（Institutional Intelligent Portfolios）服务。通过嘉信理财平台技术（Schwab Performance Technologies ）以及投资顾问为客户提供了自动化的投资管理服务。通过对投资者投资目标、投资期限、风险承受能力的测量，自动化的形成适合客户的投资组合。

客户对智能投顾服务越来越认可。根据嘉信理财公司的调查数据显示，美国地区高净值客户也越来越偏好机器人顾问服务。与其它理财公司相比，尽管嘉信理财引入智能投顾的时间在同行中并不算早，但发展至今其资产管理规模相对较大，给客户设置的投资门槛较低，投资产品种类丰富，且不面向终端个人理财客户收取平台费用，因此在市场中占据比较优势。

图表 26：海外主流智能投顾产品对比

项目	Wealthfront	Betterment	FutureAdvisor	嘉信理财 SIP	先锋基金 PAS
上线日期	2011.12	2010.05	2010.08	2015.03	2015.05
资产管理规模	35 亿美元	40 亿美元	8.1 亿美元	52 亿美元	360 亿美元
用户数量	8.4 万	18.3 万	1.1 万	/	/
户均投资余额	4.2 万美元	2.2 万美元	7.5 万美元	/	/
市场估值	10 亿美元	10 亿美元	2 亿美元	/	/
资产门槛	500 美元	0	10000 美元	5000 美元	50000 美元
咨询管理费用（平台费用）	1 万美元内免费，超过部分费率 0.25%	0-1 万美元：0.35% 1-10 万美元：0.25% 10 万美元以上：0.15%	0.5%	0	0.3%
其他费用	ETF 交易费用，费率约 0.12%	ETF 交易费用，费率约 0.14%	ETF 交易费用，费率约 0.1%-0.2%	ETF 交易费用，费率约 0.03%-0.55%	ETF 交易费用，费率约 0.12%-0.35%
投资范围	12 大类 ETF	11 大类 ETF	ETF 为主	54 支嘉信及其他公司 ETFs	先锋旗下股票型及债券型 ETFs

资料来源：公司官网，数据截止 2018 年 12 月 31 日，宁圣企业管理研究院

嘉信理财数字化转型的目标与成效

数字化转型是一项长期的工作，它不仅包括了面向外部客户的业务流程的数字技术应用和改造，也包括了面向内部组织和管理流程的数字技术应用和优化。

根据嘉信理财的最新披露，嘉信理财的数字化转型包含三大总体目标，具体如下：

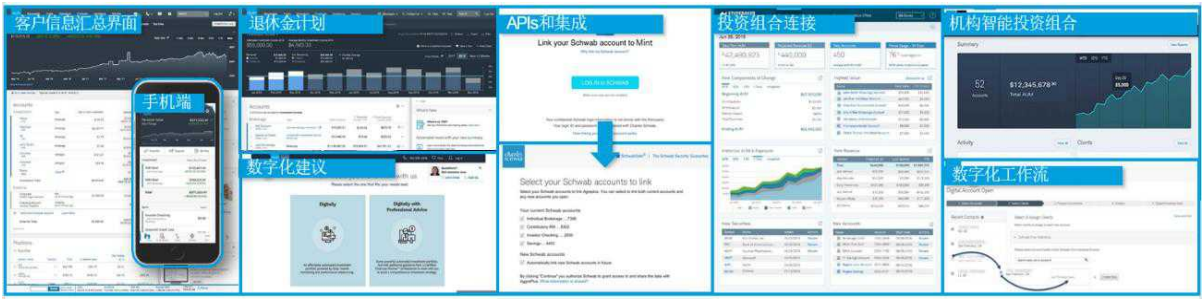
1）增强客户体验。嘉信理财为客户和合作伙伴创造一个无缝的、多渠道的体验，使他们更方便和容易地与嘉信理财开展合作；

2）提高经营杠杆。通过降低服务客户的成本，使嘉信公司能够持续进行颠覆性的投资；

3）创造规模经济。推动增长与创新，扩大规模优势，允许嘉信理财对业务进行再投资，同时回报员工和股东。

围绕这三大目标，嘉信理财从现代化应用程序、再造业务流程和加速推进数字化能力建设三个维度开展具体工作。

- 现代化应用程序。数字化转型的核心，是持续追求简单化和标准化，通过 1）采用私有和公共云服务，建立现代化的托管平台；2）降低体系结构的复杂性，实现现代化的应用程序构建；3）从单机环境中释放应用程序。实现应用程序的弹性、延展性、敏捷度。4）建立独立的数据中心，数字中心将完全现代化和模块化。
- 再造业务流程。业务流程的再造，将从软件、工具和工作方式上全面提升嘉信理财服务能力并驱动经营杠杆的提高。在技术软件和工具方面，包括但不限于：1)现代化、统一的工作流平台;2)自动文档处理技术；3）生产管理工具；4）数字化设施和服务。在工作方式上，包括但不限于：1）流程自动化；2）规模上保持灵活；3）创新实验室；4）跨企业协同规划。业务流程的再造，可以减少人力的投入，降低服务客户的每单位成本，提高产出和效率。
- 加速数字化能力建设。嘉信理财的数字加速器主要分为旅程加速器（Journey Accelerator）和创新加速器（Innovation Accelerator）。旅程加速器的目标是通过设计和开发新的多步骤客户体验（旅程），不断将强化的企业功能集成到专业的、经授权的和跨职能的团队中；创新加速器的目标是通过有洞察力的团队和内外部创新实验室，改善当前客户体验，创造长期营收机会。



除了这三项聚焦工作外，嘉信理财的数字化转型工作也还包括以下几个方面的细节应用，且具备可量化的效果。

1） 强化客户信息汇总界面。向 500 多万客户推出信息汇总界面，并开始试点推出收入分析和财务预测报告。

2） 发布启用基于 API 的旅行通知。为联络中心工作人员节约了 24 小时/天的工作时间。自 2018 年 8 月上线以来，避免了超过 12 万件的操作。

3） 推出数字 Balance Letter。累计共生成 3.2 万份，消除了人工操作，服务时间从 2-5 天减少到 5 秒。

4） 推出手机增强功能，将手机用户的参与度提高到每月 40%以上的 app 用户只使用手机。

5） 开始推出嘉信理财顾问投资组合连接。在早期注册的公司中试点，在向公众推出前提供良好的反馈。

6） 引进顾问服务（AS）数字开户服务。预计新开户可减少超过 85%的内部成本。

7） 加强机构智能投资组合。目前包括共同基金、自定义选项和数字开户功能。

8） 扩展的 OASIS 新员工培训平台。超过 80%的零售账户现在都通过数字化方式启动，并且呈上升趋势。

9） 推出在线 token（令牌/通证）管理。至今已避免 2.4 万多个电话和操作案件。

这一系列的手段在提升效率和节约成本方面已取得一定的成效，类似的案例还包括：嘉信理财启动的自助密码重置功能，在 2018 年累计节省了 42 万分钟通话时间，每年可减少 42%的密码重置通话量；顾问中心推出的自助客户端 RMD 信息标签，减少了理财顾问托管和交易的通话量，2018 年累计节约了 34 万多分钟；顾问服务状态应用程序以来的第一个月节省了 7 万多分钟；最后，由于提高了实时客户端验证能力，数字开户的直通式处理得到了改善，2018 年累计节省了 5 万多分钟等。

五、嘉信理财发展总结和启示

嘉信理财发展总结

嘉信理财坚持采取“以客户的视角”（“Through Clients’ Eyes”）的发展战略，目标是聚焦客户的想法、需求和期待，将其置于首位。这项战略背后的主要逻辑是：在新客户或现有客户中发展信任的关系将转化为更多资产，最终驱动收入增长，随着成本的约束，可带来利润的增长和建立长期股东价值。

总结嘉信理财近 50 年的发展历程，嘉信理财公司的成功，除了早期抓住了来自政策上的机遇，如 1975 年的取消固定佣金制度和 1981 年的个人养老金账户免费政策等，和时代发展上的机遇，如互联网时代高流量的特征带来大量超过传统渠道的客户和业务机会之外，更为重要的是其正确的战略选择，以及在坚持战略指引下逐步培养和积累起来的公司核心竞争力。这些核心竞争力可总结概括为服务、便捷性和规模三个维度，具体包括：规模效应、运营效率、经营结构、品牌和公司声誉、服务文化、以及自我颠覆的勇气和意愿。

1） **规模效应。**作为美国最大的投资服务公司之一，嘉信理财能够扩大经营成本，将新投资摊销给大量的客户，并且有资源来提升能力，满足客户需求。

2） **运营效率。**结合业务规模，嘉信理财的运营效率和在不同业务中共享基础设施，带来成本优势，使嘉信理财能够在保持产品和服务价格竞争优势的同时，通过服务不同客户渠道产生利润。

3） **运营结构。**将银行和资产资产管理业务服务输入给证券经纪客户，有助于服务更广泛的客户需求，建立更深层次的客户关系，强化客户资产的稳定性，驱动多元化收入的增长。

4） **品牌和公司声誉。**在一个依赖信任的行业，嘉信理财的声誉和品牌使得嘉信理财能够吸引更多的客户和员工的同时，可靠地向市场引入新产品。

5） **服务文化。**提供极致的客户体验可获得客户的信任和忠诚，增加客户向其他人推荐公司的可能性。

6） **自我颠覆的勇气和意愿。**嘉信理财的管理层有愿意且勇于接受新的挑战，推进创新和持续提高，帮助公司吸引更多客户和资产。

当然，嘉信理财通过这些核心竞争优势保持市场领先地位的同时，也时刻面临新时代带来的新挑战，并在部分领域将嘉信理财置于劣势中。例如：

1） 在全球化背景下，嘉信理财缺乏广泛的全球网络，尤其是新兴市场中的业务布局，

限制了嘉信理财通过广泛的国际业务来多元化公司收入和分散业务风险和市场风险等。相较于公司的一些主要竞争对手来说，他们的收入来源在地理上更加多元化，略优于嘉信理财。

2） 行业价格战争。价格竞争在财富管理公司来说相对比较常见，毕竟客群基础和规模仍是影响公司盈利的重要因素。行业内一些主要的竞争者也继续在价格和服务方面发起激烈的竞争，对对嘉信理财的战略实现带来挑战。

3） 此外，国家政策、宏观经济环境、技术进步等因素也处于持续变化中，给嘉信理财公司未来的发展带来不确定性。

对中国财富管理机构发展的启示

中国财富管理行业发展空间广阔，包括银行、信托公司、证券公司、保险机构、基金公司以及第三方财富管理公司等都有面向满足不同理财客户群体需求的服务，但总体而言，整个行业还处于偏向“以被动管理为主，以产品为主要驱动”的发展阶段。随着资管新规和理财新规的出台，中国财富管理行业将逐步进入产品净值化时代，并转变为“以主动管理为主，以满足客户需求为主要驱动”的发展新阶段。

基于嘉信理财的经纪业务背景，国内有部分券商以嘉信理财公司为标杆，推动财富管理业务布局和转型，以经纪业务为获客入口，通过相关牌照申请和资质的获取支持财富管理、资产管理和信贷等业务线的拓展，同时结合当前国内在监管、技术、市场等具体的环境特点，形成自己独特的发展模式。

针对第三方财富管理机构而言，可能无法完全照搬或模仿嘉信理财的模式发展路径。但是，综合上述对嘉信理财在战略定位、业务模式、产品与服务、财务绩效、数字技术应用等多维度的分析，以及对其在核心竞争力和发展挑战方面的总结，我们认为在混业布局、客户开发与管理、渠道拓展、产品与服务设计、技术应用、运营管理等方面还是有部分借鉴意义的。为此，我们提出以下发展建议：

1） 混业布局。财富管理、资产管理和信贷业务可以混合布局，满足客户投融资需求的同时，带来收入结构的多元化，以及最大化程度发挥资源协同效应。以诺亚集团为例，集合了财富管理、资产管理和互联网金融等牌照，可全面开展不同板块业务，同时收入来源也可多元化。

2） 客户开发。经纪业务板块巨大的流量入口为嘉信理财的客户开发和账户管理提供了极大便利。财富管理公司或可与具备大量流量的公司进行合作，这有助于开拓中低

净值客户群体。在高净值客户和机构客户拓展方面，需要具备高素质的专业化理财师团队来拓展。另外，在客户管理方面，KYC（“了解你的客户”）能力的重要性进一步凸显，帮助财富管理公司更精细的进行客户分类管理和动态管理。

3） 渠道拓展。线上线下结合布局是当前财富管理行业发展的必然趋势。线上渠道可以实现新客户投资者教育、产品信息汇集形成产品超市，以及帮助理财师展业和自我培训成长等多项功能。但是财富管理行业同时也是知识密集型行业，无法完全由自动化服务来替代专业人员的服务，因此，线下渠道的布局和拓展也同等重要。

4） 产品与服务设计。产品与服务的设计以满足客户需求为首要原则。便捷性和专业性是产品和服务发展的重要趋势。便捷性主要体现在尽可能以简化的服务模型，为客户提供简明易懂的产品、简单易用的投资与财富管理工具，提高客户体验。专业性体现在客户的需求较多，针对复杂的产品与服务需求，需要依靠更专业的服务与客户建立信任和长期关系。

5） 技术应用。技术应用体现在业务和内部管理两个层面。在业务端，线上财富管理的基础是需要具备强大的大数据分析能力和投资策略模型开发能力，为客户提供智能投顾服务。在内部中后台管理方面，也需要加大对 IT 的精细化运营的投入，使 IT 在推动前端业务的同时，完善内部运营与管理流程，提高工作效率。

6） 运营管理。财富管理机构的运营管理需要体现“以客户为中心”的导向，这种导向可以体现在组织架构设计上，比如设计直接面向客户的前端业务部，以产品、投研为中心的中台为前端客户的产品与服务需求提供创新解决方案，后台的综合管理向前台与中台赋能。另外，这种导向也可以体现在机构运营流程重，包括清晰明确的部门职能定位和分授权模式、不同部门或团队间的跨职能跨团队协作、高效通畅的沟通渠道等，最终目的是为客户提供最佳的客户体验，为客户和机构带来最大价值。

附录：嘉信理财发展历程主要事件梳理

- 1971年，嘉信公司在加州成立，从事传统的证券经纪业务。最初公司名为First Commander。
- 1974年，正式更名为Charles Schwab & Company(CS & Co）。
- 1981年，嘉信首次大规模收购了金斯利（Kingsley）、博伊（Boye）和折扣经纪公司Southwood。在同一时期，进一步收购了Letterman交易服务公司和Ridgeway公司。
- 1981年，嘉信成为纽交所一员。
- 1982年，嘉信在香港开设了第一个国际办事处。
- 1983年，美国银行以5700万美元收购嘉信。
- 1984年，嘉信推出了报价系统SchwabQuotes和服务软件Equalizer，为未来线上业务的发展铺平了道路。
- 1986年，嘉信开始向美国银行申请杠杆收购。随后一年，嘉信以2.8亿美元的价格完成了由管理层牵头的收购。
- 1986年，嘉信理财(母公司Charles Schwab Corporation，CSC)也完成了首次公开募股。
- 1989年，嘉信理财退出电话经纪交易业务系统TeleBroker。
- 1990年，嘉信理财继续收购公司并扩大业务。公司通过新英格兰折扣经纪公司账户增加了1.67亿美元的新资产。
- 1991年，嘉信理财收购美国场外交易做市商Mayer & Schweitzer公司，标志着嘉信理财开始进入资本市场业务。
- 1993年，嘉信理财进入欧洲市场，在英国伦敦设立Charles Schwab Europe
- 1996年，嘉信理财以6500万美元收购了总部位于英国的折扣经纪公司ShareLink，同时通过收购TrustMark公司，扩大了其退休金计划服务业务。至此开启了互联网交易时代。
- 1998年，嘉信理财收购了两家加拿大经纪公司，创立了嘉信理财加拿大公司Charles Schwab Canada。
- 1999年，嘉信理财推出全新的电子邮件订阅服务-eConfirms，直接向客户发送交易确认信息。
- 2000年，嘉信理财与美国财富管理公司US Trust完成合并。此外，嘉信理财收购了电子交易和经纪公司CyBerCorp，并通过强化其在日本、加拿大和澳大利亚等地的业务能力，将其服务拓展至全球7个地区。
- 2001年，面对经济和市场环境的不确定性，嘉信理财采取措施减少运营费用，包括减少

公司减员等。同年，CyBerCorp, Inc.更名为Cyber Trader Inc.。

- 2003年，嘉信理财发起成立嘉信银行，开始进入银行业务。
- 2003年，嘉信理财将其位于苏格兰的Aitken Campbell（一家英国证券做市商）50%的股份出售给其共同所有人TD Waterhouse。
- 2003年，US Trust公司收购了道富私人银行资产管理业务，在新英格兰地区创建了一家提供全方位服务的财富管理公司。
- 2004年，嘉信理财收购了SoundView科技公司，一家以研究为驱动的证券公司，为机构投资者提供有关科技、媒体、电信、医疗和其他与成长性行业的基础研究。
- 2004年，嘉信理财将其资本市场子公司Schwab Capital Markets出售给了瑞银美洲（UBS Americas）。
- 2005年，嘉信理财发起Laudus Rosenberg International Discovery Fund基金，投资于全球中小型股票。此外，嘉信银行还推出了综合现金管理工具—嘉信银行投资者查询服务。
- 2006年，嘉信理财推出了嘉信退休智慧程序，提供自动退休计划，旨在使员工更方便地参与其所雇公司的401(k)计划。此外，嘉信也推出了新的投资组合管理，一套面向个人投资者的公共基金投资组合，最低起投金额为5万美元。
- 2007年，嘉信理财旗下附属子公司嘉信绩效技术（SPT）公司，与一家在财务顾问领域处于领先地位的客户关系管理软件公司（CRM Software）建立合作关系，旨在加强公司在注册投资顾问（RIAs）服务方面的地位。
- 2007年，嘉信投资管理公司（CSIM）收购了总部位于旧金山的投资研究与咨询公司Global Real Analytics。随后，公司收购了德克萨斯州奥斯汀的401(k)公司。
- 2008年，嘉信绩效技术（SPT）公司收购了RIA后台外包服务商Etelligent Consulting。
- 2008年，嘉信理财建立新网站www.schwabmoneyandmore.com，提供个人理财服务。同年，嘉信理财还推出了“嘉信银行投资首个Visa签名”的信用卡，购买时可享受2%的现金返还，不收取任何年费、外汇手续费或最低购买要求。
- 2008年，嘉信理财推出两只专为机构投资者和401(k)计划设计的基金，扩展了Laudus基金产品线，并扩大了其与Mondrian投资公司的合作关系。公司还为活跃的交易客户提供了一个在线社区。同年，嘉信理财还成立了新的业务部门“机构服务部”，以服务独立投资顾问、公司福利计划发起人和第三方退休计划托管。

- 2010年，嘉信理财开始在纽交所交易，使用目前的股票代码SCHW。
- 2010年，嘉信理财以1.06亿美元普通股和4400万美元现金收购了Windward公司的大部分资产。
- 2011年，嘉信理财收购了一家合规软件提供商Compliance 11公司。同年，又完成了股票期权期货在线经纪公司optionsXpress Holdings的收购。
- 2011年，嘉信理财推出了美国股息股票ETFs和嘉信美国综合债券ETF(SCHZ)。该支ETF只面向美国国债、政府机构债券、公司债券和证券化债券提供单一投资敞口。
- 2012年，嘉信理财完成了对ThomasPartners的收购。
- 2012年，嘉信理财推出“嘉信理财全球帐户”，提供投资者直接的24/7在线访问12个外国股票市场的交易服务，以当地货币计价。
- 2013年，嘉信理财推出了ETF交易平台Schwab OneSource，为投资者和顾问提供免佣金ETF产品。
- 2013年，嘉信投资管理公司(CSIM)推出6只嘉信基础性指数型ETFs。与其自营的15只ETFs一起，这些新基金可以在嘉信理财账户上免费在线购买。随后，公司向参与投资顾问服务的客户推出了“问责保证”服务。在此服务下，注册了投资顾问服务的客户如因任何原因感到不满意，可以要求公司全额退还上一季度的项目费用。
- 2013年，嘉信理财推出了嘉信退休收入可变年金(SRIVA)服务，为投资者扩展退休收入提高解决方案。
- 2015年，嘉信理财推出理财顾问管理帐户401(k)计划。
- 2015年，嘉信理财增加了一个新的ETF提供商—摩根大通资产管理—和9只新的ETFs产品。之后，公司发起了SchwabSafe，一个为客户提供网络安全相关观点和建议的在线资源平台。
- 2016年，嘉信股票计划服务宣布一系列活动，包括增强版的移动app、先进的生物识别帐户访问和扩大服务范围，帮助获得股权薪酬激励的员工监督和管理他们的奖励。
- 2016年，嘉信理财增加了两个新的提供商－德意志资产管理和约翰·汉考克投资-以及在OneSource平台上增加了14只新的ETFs。
- 2017年，嘉信理财推出新的混合型顾问服务，嘉信智能服务（SIA）。
- 2017年10月，嘉信理财宣布成立新的StreetSmart中心和StreetSmart移动交易平台。
- 2018年1月，公司在ETF OneSource项目中新添了12个新的交易基金。