McKinsey & Company

麦肯锡中国金融业CEO季刊

全球洞见 中国实践

全速数字化：构建财富管理新护城河

2021年秋季刊 精简版

麦肯锡中国银行业CEO季刊

刊首语

截至2020年底，中国个人金融资产已达205万亿元人民币，创下历史新高，成为全球第二大财富管理市场。未来5年，预计个人金融资产将维持以10%的年复合增长率高速增长。与此同时，偏爱科技的中国客户对数字化接受度高，尤其在服务及时性、专业化与定制化上，期望获得与互联网行业相媲美的便捷体验。而互联网公司已成为财富管理市场不容小觑的力量，2021年第二季度，国内某领先科技巨头非货币市场公募基金规模已超过领先商业银行成为第一。中国财富管理机构要应对上述机遇与挑战、打造新护城河，数字化是关键。

多数财富管理机构CEO已经认识到数字化的重要性，但转型过程步履维艰，面临五大痛点：**1. 线上化、自动化程度不足：**仍存在不少手工环节；**2. 数字化专业性不足：**未形成对客户经营、投顾能力专业性赋能；**3. 智能化程度低：**新科技及大数据应用程度不足，难以做到精准营销、智能产品匹配等；**4. 客户体验满意度差：**传统财富机构客户体验有待提升，尤其是相对于科技公司而言；**5. 科技架构有待联通和完善：**系统竖井、流程割裂、数据孤岛，无法支持敏捷迭代和规模化赋能。

本刊是“麦肯锡金融业CEO季刊财富管理”系列的第二期，聚焦“财富管理数字化”主题。为了助力财富管理机构成功转型，**麦肯锡结合全球领先机构转型经验和最佳实践，提炼出以下六大数字化转型议题：**

- **线上化、自动化：围绕客户端到端旅程，推动业务流程线上化，提升客户体验；**多数财富管理机构业务流程仍存在不少手工环节，导致管理效率低、客户体验差。领先机构基于客户分群，以客户端到端旅程为核心，梳理包含客户经营、产品研究及投顾咨询、中后台支持和运营三大关键环节流程，体系化推进业务流程端到端线上化、自动化。在保证合规、时效性基础上，提升客户体验及运营效率。
- **专业化：利用新技术驱动“专业化投顾体系”建立；**财富管理行业专业投顾稀缺、传统投顾团队已无法支持客群分化的需求。领先机构利用人工智能、机器学习、预测分析等前沿技术，搭建涵盖客户交互、专业赋能、过程管理的一站式财富管理平台赋能投顾；打造智能投顾及混合投顾，推进投顾专业能力升级和服务模式变革。
- **智能化：大数据驱动“客层经营”走向精细化、精准化、千人千面的“客群经营”；**客户结构分化、各子客群需求及价值主张越发鲜明。领先机构致力于从单纯财富能级分层向生态化、立体化的客群经营升级。通过大数据深度挖掘客户需求、建立360度客户画像（KYC）；基于数据洞见匹配差异化交互平台和精准营销；利用大数据实现客户体验闭环管理，实现千人千面的“网飞式”全渠道经营。
- **开放化、生态化：搭建开放式产品服务及内容平台，打造“开放合作伙伴生态”；**领先机构搭建开放产品服务平台，利用大数据、机器学习、智慧图谱、多维交叉验证等技术，建立基于全量信息的产品评价体系、全生命周期产品追踪、智慧投研、智能产品筛选（KYP）及精准推送能力。同时，开放客户经营和优质投教营销内容，建立“开放合作伙伴生态”。
- **建立科学完善、高度连接、敏捷轻型的新一代财富科技和数据架构；**传统“烟囱式”系统架构内部割裂协同差、数据孤岛，响应慢、专业性不足。全球领先机构围绕价值链自上而下搭建科学完善的端到端系统架构，并推动底层架构的云化和分布式布局；同时，构建能支持数据自动化提取汇聚、自动清洗、可视分析和管理等功能的数据架构，支撑大数据及科技应用敏捷迭代需求。
- **通过财富及资管科技加速器等，与外部金融科技公司开放创新合作；**财富管理科技已成为新风口、发展迅猛。应用领域主要体现在智能投顾、投顾赋能解决方案（B2C到B2B2C）、客户精准画像（KYC）、精准营销、智能化投资组合管理等。领先机构通过“战略并购、战略合作、创新数字中心、科技加速器”等多种方式打造创新合作生态圈，扩展能力边界。

本期季刊共收录28篇文章，聚焦四大主题：“财富管理数字化转型趋势”、“数字化转型实践蓝图”、“数字化架构及系统实践”和“大数据规模化应用及金融科技赋能”，内容涵盖全球财富管理行业最新数字化趋势及洞见，各类银行、券商、资管公司等国际领先财富管理机构的成功案例，以及多位领先金融机构CEO和全球行业专家的洞见分享。

衷心期待本系列内容能助力财富管理行业领军者，成功开启数字化变革之旅，祝您开卷愉快！

倪以理
全球资深董事合伙人
麦肯锡中国区总裁

曲向军
全球资深董事合伙人
麦肯锡中国区金融机构业务负责人

麦肯锡
中国银行业CEO季刊

总　　编：倪以理　曲向军

编辑委员会：周宁人　马　奔
潘　浩　黄晴乾
田　露　刘　畅
廖红英　鲁志娟

特别顾问：Nick Leung
Joydeep Sengupta
Jacob Dahl
Vito Giudici
Felix Wenger

我们谨此向全球财管咨询业务部门的众多同事表示诚挚感谢。他们是本书30余篇中英文文章作者或内容贡献者：曾文静、马骁、Jill Zucker、Patrick Kennedy、Simon London、管国霖、周荣生、黄婧、林斯佳、汤凌霄、俞明洋、徐海超、张骏豪、胡艺蓉、李天骄、Pooneh Baghai、Brant Carson、Vik Sohoni、张允宜、邹剑、韩璐、Asheet Mehta, Onur Erzan、Zubin Taraporevala、Daniel Gourvitch、Ewout van Jarwaarde、Remco Vlemmi、Karl-Axel Bauer、Emily Ross、Don Callahan, James Kaplanl、Pooneh Baghai、Urs Rohner等。作者名详见每篇文章。

关于麦肯锡中国区财富管理咨询业务

麦肯锡中国区财富管理咨询业务协助各类型金融机构，包括银行、资管、券商、信托、保险、第三方财富机构等，设计财富管理战略，并推进战略举措实施落地等。麦肯锡为财富管理和私人银行机构提供九大领域的端到端解决方案，涵盖整体战略与商业模式设计、全球化战略设计、并购战略设计、成本与利润结构优化、业务规模扩张战略设计、数字化战略设计、客户体验提升、数字化平台建设以及协同机制设计等。

麦肯锡公司2021年版权所有。

第一部分　继往开来，全球财富管理数字化转型趋势

010　数字化转型：中国财富管理机构 CEO 核心关注的六大议题

深度解析六大议题，助力财富管理机构抓住未来十年转型黄金期。

032　财富管理机构如何通过转型迎接数字时代

老牌财富管理机构若能洞悉行业重大变化趋势、抓住数字化转型关键，便能在数字化颠覆浪潮中乘风破浪。

036　麦肯锡访谈：北美与中国财富管理市场迎来数字化新时代

麦肯锡合伙人及 PriceMetrix 首席客户服务官圆桌访谈录。

050　亚洲数字化财富管理趋势

面对亚洲数字化财富管理的四大核心趋势，金融机构及创新型金融科技公司需要在六大环节打造核心竞争优势。

063　专家访谈：全球财富管理数字化趋势及中国银行业财富管理数字化转型最佳实践

银行资深高管周荣生解读财富管理数字化发展趋势，针对中国财富管理机构数字化转型痛点和盲点提出建议。

第二部分 运筹帷幄，数字化转型实践蓝图

072 踏上财富管理数字化转型之路：转型蓝图及实施路径

从国际先进金融机构的经验中总结出财富管理数字化转型的“3+1”蓝图与实施路径。

088 某欧洲领先私人银行案例一：以客户为中心，打造行业领先的数字化私人银行

从“客户、产品、投顾、协同、本地化、数字化”六大关键词深度解析该机构的财富管理数字化战略。

107 某欧洲领先私人银行案例二：立足企业家银行，以高度协同推动数字化转型

某领先专业性私人银行集团以服务企业家为特色，撬动内部协同，为其提供投融资一体化的解决方案，并以端到端数字化转型打造绝佳客户体验。

125 某国际顶尖投行案例：科技赋能投顾、提升客户体验，为财富管理转型保驾护航

以数字化赋能财富管理转型为主轴，通过协同、并购、产品策略等方式，多维度构建竞争壁垒。

142 某北美知名线上财富管理机构案例：数字赋能，打造全球领先的全渠道财富管理平台

通过大力布局智能投顾和数字渠道建设，打造线上线下一体化客户体验，开创智能化全渠道财富管理模式。

157 专家访谈：勇立数字化转型潮头，一马当先抓牢科技机遇

某全能型商业银行集团台湾地区前总裁管国霖分享集团财富管理数字化转型经验。

第三部分　夯实基础，数字化架构及系统实践

172　转型基石：打造财富管理端到端系统平台

麦肯锡总结了全球领先机构卓有成效的财富管理数字系统架构，供国内财富管理机构参考。

179　客户交互：基于战略客群打造差异化交互体验

财管机构要根据客户特点，设计各有侧重点的交互平台，提升运营效率的同时打造最佳用户体验。

198　财富管理业务的客户体验全面转型升级

数字化财富管理时代，银行可以通过客户旅程改造以及数字化客户体验监测系统，有效提升客户体验。

212　财富管理数字化时代的精准营销

数字时代的营销需要在五大竞争领域取胜。

218　智投未来——全球领先智能投顾商业模式与洞见

通过分析全球智能投顾发展的主要服务模式与行业洞见，提出在中国发展智能投顾业务的五大核心建议。

241　亚洲智能投顾的趋势和市场格局

通过多家银行、金融科技企业实例，深入浅出分析了亚洲智能投顾市场的六大发展趋势。

248　虚拟财务顾问：在数字化时代提供个性化建议

建立虚拟财富顾问中心正在成为财富管理的重要趋势之一，银行应当着眼九大关键举措，助力业务增长。

267　专业赋能：财富管理工作站全球最佳实践及启示

总结财富管理工作台的目标蓝图、成功要素及实施路径。

279 建设数字化能力平台，打造财富管理发动机

本文梳理了财富管理机构数字化能力平台发展的痛点并详述了能力平台的构建原则、定位及内容。

第四部分 技术引领，大数据规模化应用及金融科技赋能

290 规模化大数据应用解锁财富管理业务价值

大数据与高级分析能够有效赋能财富管理前、中、后台多个价值活动，提升营收效率。

306 顾问的黄金球：使用数据和分析来驱动未来的超额业绩

PriceMetrix 洞见实验室的研究证实，大数据和高级分析确实可以在投资顾问的招聘和发展中提供预测性的信息。

319 数字化时代如何重塑花旗：花旗银行运营技术部总裁访谈录

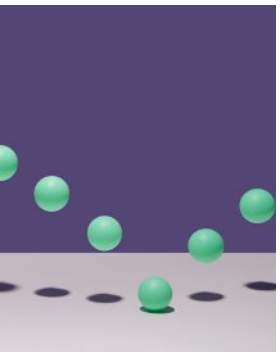
花旗银行前首席技术官分享分享花旗银行如何加速数字化转型以及人才和敏捷对顺利转型的重要性。

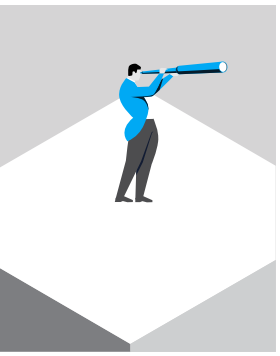
326 财富管理的人工智能时代

总结推动自动化的五大核心技术以及自动化技术在财富管理应用的三大场景。

338 与数字创新者合作：瑞信主席访谈录

瑞士信贷集团董事长阐释了与创新者合作可有效助力银行实现弯道超车。





附录

346 财富管理的数据财富——PriceMetrix

PriceMetrix 公司通过收集和分析海量数据，帮助财富管理公司提升客户服务品质、推动业绩增长。

349 数据驱动的财富管理方案——QuantumBlack

麦肯锡全资子公司 QuantumBlack 专注通过大数据分析辅助赋能管理决策，在财富管理价值链各环节均有相对成熟的解决方案。

354 北美财富管理 2021: 疫情凸显个性化投资建议价值

第 10 份 PriceMetrix 年度报告，聚焦北美财富管理行业不平凡的一年。

精简版目录

009 数字化转型：中国财富管理机构 CEO 核心关注的六大议题

深度解析六大议题，助力财富管理机构抓住未来十年转型黄金期。

031 专家访谈：全球财富管理数字化趋势及中国银行业财富管理数字化转型最佳实践

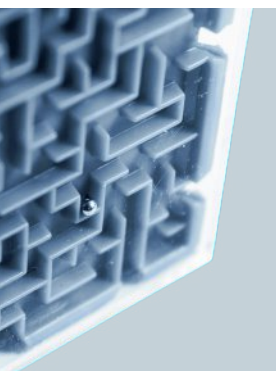
银行资深高管周荣生解读财富管理数字化发展趋势，针对中国财富管理机构数字化转型痛点和盲点提出建议。

038 踏上财富管理数字化转型之路：转型蓝图及实施路径

从国际先进金融机构的经验中总结出财富管理数字化转型的“3+1”蓝图与实施路径。

054 专家访谈：勇立数字化转型潮头，一马当先抓牢科技机遇

某全能型商业银行集团台湾地区前总裁管国霖分享集团财富管理数字化转型经验。



067 转型基石：打造财富管理端到端系统平台

麦肯锡总结了全球领先机构卓有成效的财富管理数字系统架构，供国内财富管理机构参考。

074 客户交互：基于战略客群打造差异化交互体验

财管机构要根据客户特点，设计各有侧重点的交互平台，提升运营效率的同时打造最佳用户体验。

091 专业赋能：财富管理工作站全球最佳实践及启示

总结财富管理工作台的目标蓝图、成功要素及实施路径。

103 建设数字化能力平台，打造财富管理发动机

本文梳理了财富管理机构数字化能力平台发展的痛点并详述了能力平台的构建原则、定位及内容。

112 规模化大数据应用解锁财富管理业务价值

大数据与高级分析能够有效赋能财富管理前、中、后台多个价值活动，提升营收效率。

数字化转型：中国财富管理机构CEO核心关注的六大议题

未来十年，中国财富管理市场充满潜力。机构要抓住这一历史性机遇、打造新的护城河，数字化是关键。以下六大议题尤其值得CEO们关注。

曲向军、周宁人、马奔、潘浩、黄晴乾、田露和刘畅

在风起云涌的行业大潮中，财富管理市场正迎来诸多机遇与挑战：首先，全新财富管理客户群体日益涌现，财富的代际传递、新富人群的崛起为财富管理市场注入了年轻力量，这一代人对数字化服务期待更高，对体验提出了更高要求。数据显示，互联网平台成为超过85%的90后理财的主选择渠道，且80%以上的中国金融消费者乐意接受由AI辅助决策提供的理财投资建议。其次，疫情的肆虐在很大程度上加速了人们的数字化进程，而互联网公司凭借自身数字化基因和优势入场抢夺份额，已成为财富管理市场不容小觑的力量，也倒逼财富管理机构加快数字化进程。

中国财富管理市场将迎来黄金十年。截至2020年底，以个人金融资产计算，中国已成为全球第二大财富管理市场，而且未来5年将以10%的年复合增长率快速增长。要抓住这一历史性机遇、打造新的护城河，数字化是关键。

相对而言，全球财富管理机构的数字化进程更早，通过梳理和回顾全球财富管理行业的数字化历程、总结最佳实践，可以给国内领先财富管理机构带来后发优势。整体上，全球财富管理市场的数字化进程可以分为三个关键阶段（见图1）：

图1 全球财富管理机构的数字化转型经历了三个关键阶段

第一阶段（2008-2012）：以运营效率提升驱动的流程线上化

金融危机后，随着利润空间收窄，各金融机构生存艰难，它们纷纷将工作重心转移至运营效率提升方面。对传统财富管理机构来说，对外开发低成本的线上服务模式，对内提升线上化程度、优化运营流程成为这一阶段的重中之重。而在此期间，一些在线财富管理公司进入市场，为客户提供低成本、纯线上的理财方式。

第二阶段（2012-2018）：以业务赋能、客户需求驱动的数字化

随着财富管理市场日益成熟、客户越来越多样化，部分领先财富管理机构敏锐感知到客户需求的变化和新兴渠道的巨大潜力，它们跳出原有“流程线上化”路径，大力推动业务数字化。欧洲、北美的领先财富管理机构，将数字化重心放在业务数字化、新兴渠道和新技术应用方面，以此满足客户个性化需求。其他机构也紧随其步伐、纷纷布局新业务模式，智能投顾、客户交互平台、理财师赋能成为各家机构数字化重点。

第三阶段（2018年至今）：以科技驱动的商业模式创新

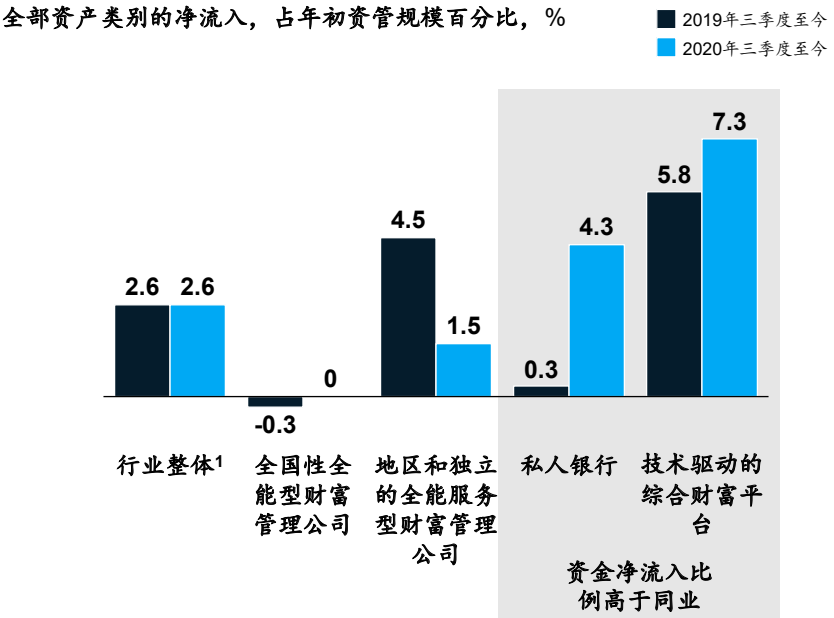
随着金融科技在大数据、人工智能等关键领域的不断突破，全球财富管理市场数字化转型加速。财富管理机构与金融科技公司开始深度融合，科技手段助推财富管理商业模式创新。领先传统财富管理机构、互联网平台公司、金融科技公司纷纷进入市场，各方力量不断竞合，探索出全新业务模式。

我们研究了全球各类领先的财富管理机构，发现不同类型机构的数字化转型各有其特点。总结来说，**全能型商业银行**数字化往往以支持财富客户分层经营的全渠道体验为主；同时借力数字化推动财富管理流程自动化。**专业性私人银行**一方面通过数字化搭建全渠道客户经营及交互平台，另一方面借力数字化有效传递投顾专业能力。**资产管理公司**往往通过数字化混合投顾能力建设，向财富管理

业务延伸。**券商**则通常利用数字化，驱动线上渠道从传统经纪业务向综合财富管理业务转型。而对于**线上互联网平台机构**，则致力于借力数字化搭建开放生态平台，向全市场的资管合作伙伴提供开放产品和客户经营平台。

在这其中我们发现，**两类财富管理机构正在成为市场赢家：一类是专业化的私人银行**，它们积极拥抱科技、与金融科技公司合作，通过数字化推动服务模式升级和商业模式创新；**另一类是平台化的纯线上财富管理平台**，这类企业以互联网公司为代表，它们采用开放式平台战略，凭借天然的数字基因优势为客户提供极致体验。**而这两类机构也恰恰是数字化转型先锋**（见图2）。

图2 根据资金净流入比例，私人银行和纯线上综合财富平台正成为赢家



1. 同业群组平均值基于部分公司公布的结果

资料来源：公开文件；麦肯锡北美财富管理咨询业务

基于对全球财富管理行业趋势和领先财富管理机构最佳实践的多年研究，我们认为**财富管理机构数字化转型通常分为三个阶段**：线上化、自动化；专业化、智能化；开放化、生态化。**基于此，我们提炼出以下六大数字化转型议题**：线上化、自动化：围绕客户端到端旅程，推动业务流程线上化，提升客户体验；利用新技术驱动“专业化投顾体系”建立”；智能化：大数据驱动“客层经营”走向精细化、精准化、千人千面的“客群经营”；开放化、生态化：搭建开放式产品服务及内容平台，打造“开放合作伙伴生态”；建立科学完善、高度连接、敏捷轻型的新一代财富科技和数据架构；及通过财富及资管科技加速器等，与外部金融科技公司开放创新合作。（见图3）。

图3 六大数字化转型议题

一、线上化、自动化：围绕客户端到端旅程，推动业务流程线上化，提升客户体验

围绕客户端到端旅程，聚焦前台基础功能的线上化以及中后台管理流程的自动化。

传统外采方式导致业务流程在不同系统上运转、互相割裂分散，从而带来了不少问题：不少业务流程仍处于手工状态，无法全面有效管理；流程分散在不同系统、组织和团队，流程冗长、组织人员臃肿冗余；信息和管理效率传导链条较长、无法及时传导和反馈。最终，导致客户使用体验断档和效率低下。

结合麦肯锡全球经验，领先机构“以客户为中心”，基于重点客群的端到端旅程，体系化梳理涵盖客户经营、产品研究及投顾咨询、中后台支持和运营三大关键环节流程关键节点，推进业务流程端到端闭环线上化、自动化（见图4）。在保证合规、时效性基础上，提升客户体验及运营效率。

通常，前台业务流程线上化分为三大核心步骤：1. 通过“旅程脉搏”（Journey Pulse）方法，基于重点客群，描绘出可分析、可追溯、可改造的客户旅程，如开户、产品咨询、购买产品等；不同客层和客群有区别；2. 围绕客户旅程识别出的关键节点、推动流程改造，实现数字化全闭环；3. 围绕流程的相关系统和工具的建设，工具嵌入流程，不断完善流程应用和客户体验优化。在此过程中，需要基于客户反馈的旅程体验表现（如满意度、净推荐值等）不断迭代优化数字化工具，集中资源攻坚最重要、最需改进的客户旅程。

在此基础上，领先机构通过流程机器人（RPA）等技术将中后台人力从重复的流程操作中解放出来，并通过不断优化流程实现正反馈循环，实现成本与效率的持续迭代。如欧洲某领先私人银行一个重要的尝试就是实现大规模的集团自动化运作，如在风险管理和反洗钱领域的应用等。2016年该行着手集团层面的自动化升级，初

图4 围绕客户端到端旅程，体系化推进业务流程端到端闭环线上化

期首先利用50个机器人替代25全职员工的员工成本，达到提高效能降低成本；2018年起逐渐将自动化技术应用到公司内部及业务层面，实现1000个机器人通过chatbot及远程顾问的方式为客户及集团内部员工提供咨询支持及服务。

二、利用新技术驱动“专业化投顾体系”建立

利用人工智能、机器学习、预测分析等前沿技术，搭建涵盖客户交互、专业赋能、过程管理的一站式财富管理平台赋能投顾；打造智能投顾及混合投顾，推进投顾专业能力升级和服务模式变革。

与过去单向产品推销模式和刚性兑付收益模式相比，目前客户更多元化的资产配置需求势必要求投顾具备更全面、更专业的咨询能力，动态掌管客户整体资产状况。中国近三年刚刚开始关注投顾人才建设，在这方面依然处于较初期的阶段。当前绝大部分的理财经理咨询能力相对薄弱，即便采取搭配投顾专家的模式仍然不尽如人意。在客户进一步分化背景下，如何提升专业投顾能力和服务效率，成为财富管理机构数字化重点。

我们分析发现，领先机构往往通过“智能投顾、专业赋能工作台”，驱动“专业化投顾体系”建立：

1. **建立分层投顾体系：**领先机构在充分了解自身客群及战略的基础上，通过整合智能投顾、混合投顾和线下专业投顾，形成全谱系、全渠道、有重点的差异化覆盖模式，以满足不同资产水平和投资偏好的客户需求。以一家美国领先线上财富管理平台为例，该机构从智能投顾入局、聚焦长尾客群，然后逐步铺设线下专业团队，为不同资产水平客户提供差异化全渠道覆盖体系：针对成本敏感的入门级大众客户，提供纯线上机器人投顾；针对中产、有一定投资经验的客户，提供人机结合的混合投顾；而面向富裕客户，则以成熟的线下顾问团队面对面服务为主。

图5 某领先国际投行协同多部门打造一站式财富管理平台

一站式
财富管理平台

特色	目标定制化	服务智能化		理财专业化
平台	目标规划系统	风险分析	下一步建议	3D洞见引擎
功能	• 基于客户理财目标，为客户**量身定做**投资建议	• **执行情景分析**以评估组合变化对客户投资的潜在影响	• **提供操作提醒**，如追加保证金通知、金融市场重大事件通知等 • 提供**基于AI**的投资理财建议 • 提供**基于客户生活事件的建议**，例如，如果客户想购买房产，系统潜在的房产清单与最合适的财务安排	• 可用于**研究、信息和产品分析**，并有针对性地与相关客户和投顾相匹配

对财富管理机构数字化转型的启示

定制化

基于客户资产情况与理财目标，通过平台赋能，设计满足客户风险、收益与流动性偏好的**定制化资产配置方案**；并对客户进行**周期性追踪**，适时调整方案

智能化

平台进一步智能升级，通过机器学习、人工智能等手段主动**协助投顾的投资建议、客户管理与日常运维等工作**，降低重复性工作比重

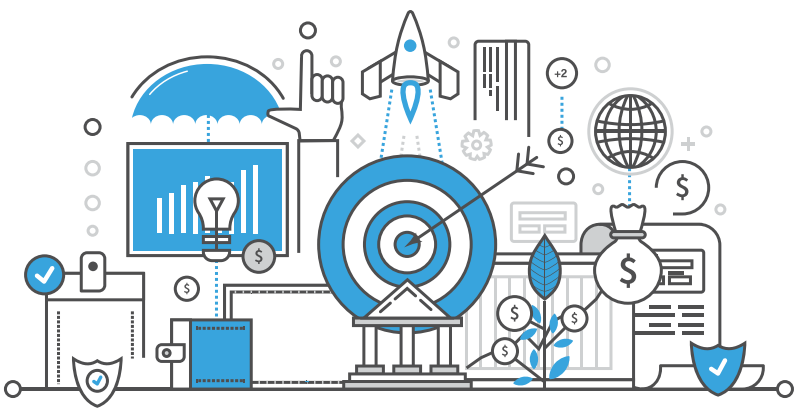
专业化

沉淀投研能力到平台中，并能够将投研成果有针对性地匹配到投顾所管理的资产组合中

资料来源：文献研究、小组分析

2. **建立大数据驱动的投顾赋能平台，提升投顾专业度：**面向前端理财经理、财富顾问和业务管理人员，打造一体化财富管理工作台。工作台围绕整个财富管理闭环流程构建核心模块与功能，覆盖从了解客户需求、方案制作、交易下单到持续跟踪服务在内的所有业务环节，包括客户交互、专业赋能、过程管理三大核心模块（见图5）。以美国某领先投行为例，该行对工作台核心功能的定位是为投资顾问在财务规划、投资策略、投资组合管理等方面提供强大的专业功能，协助其对客户专业维护，有效培养起一支强大的专业团队、建立了核心优势。如今，两万多名具有极高专业能力和素质的投资顾问已成为其财富管理业务的核心价值。

除此，我们在国际市场还看到一种创新的数字化投顾模式，即开放式投顾平台：部分国际领先机构以输出投顾能力为出发点，打造对外开放的“拎包入住”式投顾平台，为外部投顾提供作业平台和投研产品等多维度支持。近年来在海外，为持牌投顾机构及个人提供涵盖售前、售中及售后环节的一站式全方位解决方案的业务模式发展较快。对平台而言，这一模式通过接入投顾扩充团队触角，实现客户数量与资产规模增长。对投顾而言，这类平台能减少其不必要的工作，提高客户服务效率。在国内，由于监管和投顾本身局限性等原因，这一模式尚未落地，不过已有领先机构在这一领域进行前瞻性布局。



三、智能化：大数据驱动“客层经营”走向精细化、精准化、千人千面的“客群经营”

通过大数据深度挖掘客户需求、建立360度客户画像；基于数据洞见匹配差异化交互平台和精准营销；利用大数据实现客户体验闭环管理，实现千人千面的“网飞式”全渠道经营。

由于年龄、财富来源、风险偏好、投资目标等不同，客层内部不同客群的财富管理需求进一步分化，简单的战略分层已不足以解决所有问题。未来，市场上将涌现出更多需求鲜明的子客群（如企业家、女性、富二代、高管、娱乐名人、养老一族等），他们有着明确、突出、但尚未被全部满足的财富管理需求，财富管理机构在捕捉高潜客群的同时，需聚焦自身客群进行战术分群、深度经营。

不同子客群的特性不同、需求不同、投资偏好和资产组合千差万别，财富管理公司应基于客户分群做好全生命周期运营管理，提供更专业、及时、个性化的投顾服务，这离不开大数据、人工智能、机器学习模型等先进技术。目前，中国市场具备上述差异化客群经营能力的机构仍凤毛麟角。

领先机构已将客群经营能力升级为数字化重心之一，致力于实现千人千面的全渠道“网飞式”经营，它们主要有三大发力方向：

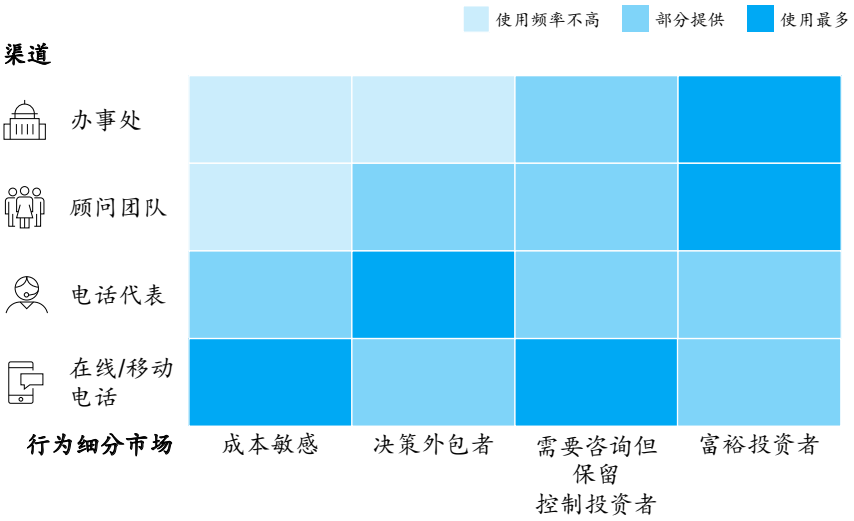
1. **基于细分客群打造360度客户画像视图，实现大数据驱动的精准营销：**通过大数据深度挖掘客户洞见和需求，打造360度客户视图，并基于这些洞见匹配有针对性的产品与服务。具体工作包含：整合客户基本信息（性别、年龄）、金融信息（基金持有、交易情况、资金量）和线上数字化信息（线上支付、地理位置、社交网络）等，为直销平台或者渠道战略伙伴平台的客户打造标签，提供定制化服务和客群导向精准营销。

   如一家全球领先的资管机构基于大数据标签体系与客户分层，开发大数据高级分析模型，通过在客户直销平台上在以合适的时间为客户推荐下一个最合适的投资产品。在国内，某互联网巨头与国际领先基金公司战略合作推出“帮你投服务”，也充分利用该互联网平台沉淀的大数据信息，实现更为精准的KYC和投顾组合匹配。

2. **打造线上线下全渠道服务能力，针对细分客群匹配差异化交互平台和服务模式：**通过优化渠道间交互、衔接打造闭环，在充分挖掘业务机会点的同时全方位提升客户体验。很多财富管理机构已布局线下分支机构、远程客服中心、PC端和APP端等渠道，但渠道间仍存在割裂。财富管理机构可通过三大关键举措进行全渠道服务：首先，基于客户端到端旅程绘制客户视图，确保各渠道向客户传递的信息和体验高度一致、无缝衔接；其次，着力推动线上渠道专业化，通过财富体检、智能投顾、聊天机器人等为不同客户提供不亚于线下的服务体验；最后，针对细分客群制定差异化渠道策略。如北美某知名线上财富管理机构根据客户行为细分和资产细分，为之匹配不同的渠道以及产品和服务，打造极致全渠道体验。如为成本敏感型客户提供智能投顾自助服务和按需支持的人工理财投顾；为投资新手提供投资组合和混合投顾服务；为富裕客户提供资深理财经理率领的顾问团队，在加强面对面服务同时，以混合投顾服务补充支持（见图6）。

图6 全渠道触达不同客户群，加强客户体验

某美国领先财富管理机构量身打造多渠道以满足不同客户组的需求



资料来源：麦肯锡分析

3. **通过数字化流程再造，实现全渠道客户体验闭环管理：**针对重点客群，推进数字化流程再造、提升客户体验。首先，基于客户状况诊断，识别关键客群。其次，扫描客群体验现状，明确优先旅程。具体而言，可以将客户体验从抽象概念转化为可分析、可追溯、可改造的客户旅程，深入洞察影响体验的根因。并通过回归分析确定其对整体体验的重要性，从而改进优先级排序，集中资源攻坚最重要、最需提升的客户旅程。最后，通过敏捷小组推动旅程改造，建立完善检测体系，打造管理闭环。

   如欧洲某领先私人银行充分利用数字化工具优化企业家客群为代表的超高净值客户体验。该行对企业家客群的用户旅程进行“端到端”数字化流程再造，基于整个用户旅程设计不同的数字化服务，最终获得积极客户反馈（见图7）。

图7 某欧洲领先私人银行围绕6大维度、44个模块持续推进客户旅程数字化改造，力争打造极致客户体验

私人银行/交易与执行

1. 全球交易
2. 资本交易市场覆盖
3. 先进交易功能
4. 形式
5. 零售银行差别
6. 建议
7. 人寿保险

私人银行/PB 咨询

8. 风险预测定义
9. 投资组合构建
10. 调整资金组合警示/投资组合健康检查
11. 建议
12. 模拟
13. 财富/继承规划工具
14. 远程咨询
15. 专门提供指导部门
16. 形式

私人银行/PB 报告

17. 频率
18. 格式
19. 投资组合绩效
20. 实现和未实现收益（对于自由决定的投资组合）
21. 投资组合说明（对于自由决定的投资组合）
22. 资产细目
23. 逐行粒度
24. 授权差异性
25. 账户整合（私人银行）
26. 账户整合（全能银行）
27. 浏览内部人寿保险品
28. 浏览第三方人寿保险产品

私人银行/产品信息

29. 产品目录
30. 结构化产品

私人银行/新闻

31. 市场数据
32. 内部投资研究
33. 第三方投资研究
34. 市场新闻
35. 观点/视角
36. 慈善事业/投资新闻
37. 自由决定的投资组合
38. 裁剪
39. 格式

私人银行/在线互动

40. 客户经理互动
41. 投资组合经理（自由决定）互动
42. 投资咨询互动
43. 产品专家(如：信用、结构性...)互动
44. 在线互动交互性

四、开放化、生态化：搭建开放式产品服务及内容平台，打造“开放合作伙伴生态”

搭建开放产品服务平台，利用大数据、机器学习、智慧图谱、多维交叉验证等技术，建立基于全量信息的产品评价体系、全生命周期产品追踪、智慧投研、智能产品筛选（KYP）及精准推送能力。同时，开放客户经营和优质投教营销内容，建立“开放合作伙伴生态”。

过去隐性刚兑产品盛行，财富管理机构的产品高度同质化且类型单一，产品端常见的封闭式平台和缺乏遴选的超市型平台，难以满足今日客户的多元化配置需求。我们看到，成熟市场中的领先机构早已摒弃销售导向的经营思路，更多强调基于客户需求，提供“一站式”产品选择。多家领先机构以开放式货架为核心策略，辅以强大的产品研究、筛选及引入能力，为客户打造一个多元化、高质量、全谱系的产品货架。在此基础上，通过机构入驻引入合作伙伴优质投教及营销内容。

具体而言，打造“开放合作伙伴生态”需建设三大核心能力：

1. **通过标准化流程，引入外部产品、服务能力：**积极对外开展战略合作，通过开放性系统架构、建立广泛的应用程序接口（API）对接合作伙伴的产品资源、优质投教及营销内容。领先机构通常与全市场优选的基金公司、私募公司、保险公司和信托公司等资产管理公司广泛合作，上架涵盖债券型、股票型和混合型公募基金、固定期限类产品、银行定期存款等多样化理财产品。在此基础上，多数国内领先机构基于平台资源，推出“优选基金”、“明星基金经理”等升级服务。
2. **建立大数据驱动的专业化产品研究和筛选能力（KYP）：**根据产品筛选专家制定的标准自动采集和分析市场数据，利用AI技术+KYP构建金融知识图谱和产品知识图谱，对不同类型金融产品

进行风险评估，实现自动化、智能化产品库管理和产品筛选、分析和比较，便于后续基于用户画像完成精确匹配。

3. **打造开放的内容引入能力：**为各合作机构打造独立“内容阵地”，可发布个性化的市场资讯、前沿观点等。借力平台数据洞察，为客户推送精准、个性化的深度内容，以配合不同知识储备水平的客户，从而高效完成投资者教育。在此基础上，部分领先平台充分借助科技力量，通过在线答题、游戏、直播等多样化形式和玩法提升内容趣味度，从而强化内容传播效率。在此基础上，部分领先平台会充分利用平台对用户行为的深入洞察，建立“兴趣社群”及交互空间，供用户分享观点、互相探讨，甚至为专业的理财用户提供打赏、帮开户等收入的激励。在提升了用户黏性的同时，也对用户决策产生了积极的影响。

五、建立科学完善、高度连接、敏捷轻型的新一代财富科技架构和数据架构

围绕价值链自上而下搭建科学完善的端到端系统架构，并推动底层架构的云化和分布式布局；同时，构建能支持数据自动提取汇聚、自动清洗、可视分析、智能数据构建和管理等功能的数字化能力平台，支撑大数据及科技应用敏捷迭代需求。

过去十年，中国财富管理机构普遍以系统外采的方式构筑构建科技平台，这一方式在确保核心系统稳定的同时能够较快地满足新业务拓展和业务扩张需求，但同时也存在两大挑战：一方面，内部多个系统林立、业务系统流程割裂、信息割裂。业务流程在不同系统之上运转，互相割裂，系统间数据标准、数据来源和更新时效不统一，差错率高，数据应用无法有效赋能业务。另一方面，系统的底层架构和应用功能仍然比较传统。系统架构的云化和开放化程度不够，多数现行系统仅仅能够支撑业务流程运营，缺乏信息管理和业务导向的应用系统功能模块，无法有效赋能前线业务以及支撑大数据分析。

结合全球领先实践和麦肯锡的专家洞见，我们认为财富管理机构需通过四方面举措改变现状：

1. **围绕财富管理价值链构建端到端系统平台：**将业务逻辑内嵌入财富管理科技平台全链条，从而实现业务的平台化和系统化。某欧洲领先私行通过5年时间，将所有产品、服务和能力整合成一个平台。该平台可以方便对接信息技术开发商、金融科技公司，为后续敏捷开发和技术快速应用奠定了基础。

2. **自建和外购相结合的科技开发模式：**在相对标准化的模块链接外采系统，在承载公司核心业务和管理逻辑的模块采取二次开发或者自建，围绕核心应用系统打造独特竞争力。越来越多中国财富管理机构开始尝试与金融科技公司合作，通过“轻架构”模式实现数字化升级。如国内领先券商与某金融科技公司合作开发的投顾赋能平台。

3. **升级科技架构和平台功能：**支持规模化大数据应用、新技术应用和金融科技开放API创新的需要。同时，建立科技基础设施，支持大数据精准营销、智能投顾、机器人流程自动化等新技术、模型算法落地。如某欧洲领先私人银行对IT系统进行现代化升级，它与知名科技巨头合作，借力其公有云技术将更多业务应用程序上云。云服务解决方案不仅提升了业务敏捷性、系统可扩展性，还降低了运营成本。

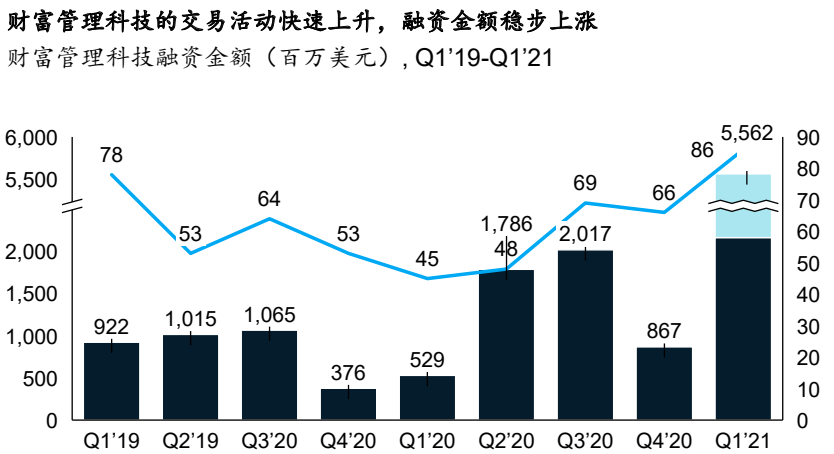
4. **构建数字化能力平台：**数字化能力平台主要由业务流程管理（BPM）模块、API接口和各大功能模块组成，核心是基于整体数字化战略，提供模块化、组合化、敏捷化的中间支撑平台，全面、高效、准确、快速的支持客户、客户经理、投资顾问等各类人员。高效的数字化能力平台在客户使用前端APP时，能根据客户投资习惯和财富现状展开分析，据此提供有效的产品及组合建议；同时，客户经理在开展营销服务时，系统能够根据客户基本信息等相关情况，快速准确提供相应营销策略、资产配置方案、产品建议等。

六、通过财富及资管科技加速器等，与外部金融科技公司开放创新合作

通过“战略并购、战略合作、创新数字中心、科技加速器”等多种方式打造创新合作生态圈、补齐短板、实现弯道超车。

根据CB Insights的报告，2020年前三季度，在财富科技领域，共有139个项目获得风险投资，总融资金额超过33亿美元，占同期所有获投金融科技项目的10%，占融资总额的13%。可以说，财富管理科技正在成为支付、信贷、区块链之后的新风口（见图8）。

图8 财富管理金融科技投资活跃度和融资金额稳步增长，创历史新高；已成为继支付、信贷、区块链后新风口



1. 包括 Robinhood融资34亿美金

资料来源：CB Insights；麦肯锡分析

金融科技正围绕财富管理价值链赋能和变革传统业务模式。以大数据分析、图计算、自然语言处理为代表的领先科技应用，覆盖从客户获取、交易、投资管理资讯、账户服务、客户关系管理等端到端财富管理全业务价值链。以智能投顾、数字化营销为代表的财富科技可以帮助财富管理公司更贴近客户、更了解客户需求，从而实现更精准、深层次的客户经营。新晋金融科技公司主要聚焦两大领域：智能投顾和服务于传统金融机构的端到端财富管理解决方案（见图9）。

图9 围绕财富管理价值链，金融科技应用潜力巨大

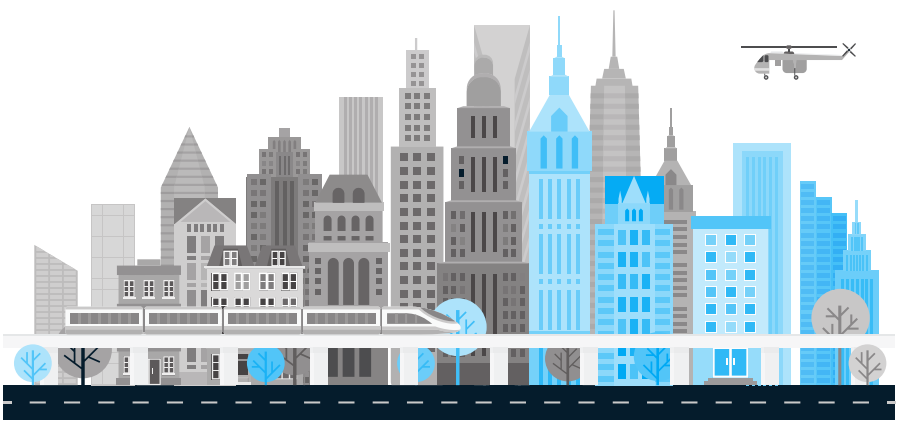
前沿金融科技	业务价值链				
	客户获取	产品/服务交易	投资管理及咨询	产品及账户服务	客户关系管理
① AI人脸核身	注册开户节省时间	大额交易增强风控			
② 大数据分析	多屏联动精准营销，整合场景链条识别和转化富裕客群	将更多品类纳入模型训练（如MFs黄金等），为客户提供符合其需求的产品组合。	根据设定目标、市场和客户个人情况，智能推荐投资组合和每日自动提供调整建议	资产总览，详细的分类投资报告	
③ 图计算（知识图谱）				复杂实体、账户结构梳理索引和展示；可视化的复杂资产报告	
④ 语音识别		AI交易助手识别客户语音输入的交易指令			智能客服识别语音输入的咨询投诉等服务需求
⑤ 自然语言处理	注册开户如遇流程阻断，用户填写的反馈可及时获得处理实现人工介入挽回		智能助手将用户咨询进行预处理，回答简单问题或转交顾问跟进	识别理解资讯内容，自动分类后推送给对相应类目关注的客户	智能客服为用户反馈进行初步分类，为常见问题提供预设的答案或指导
⑥ 云计算·聚合行情		投资组合回测功能 模拟系统里的仿真交易		云端接入全球交易所，使用通用指标生成实时行情报告	
⑦ 多方安全计算	跨机构合作联合营销，不泄露公司客户数据		三方数据建模，提升投资组合设置、调整建议对客户的适用性		
⑧ 视频云	开户场景金融双录		远程顾问高清加密通讯		远程客服流畅安全通话服务

合纵连横，方能以弱胜强。在中国这个科技发展活跃的市场，财富管理机构利用自身业务场景，打造金融科技合作生态、借助外力突破创新，可实现事半功倍。

据我们观察，领先机构主要通过“战略并购、战略合作、设立数字创新中心、科技加速器”四种方式打造金融科技开放生态（见图10）：

图10 全球领先财富管理机构积极通过各种方式与外部金融科技公司开放合作

		举措描述
I	**与金融科技公司进行战略合作或者入股投资**	• **围绕战略拓展的重点领域展开与金融科技公司的合作或者并购金融科技公司** — 某全球知名投行战略投资金科赋能智能投研，并将其整合入自身的研究和交易平台 — 某领先财富管理机构并购金科进入B2B2C智能投顾领域
II	**打造财富管理科技加速器**	• 开放自身场景，与金融科技公司展开局部领域的合作，推动新技术驱动的应用落地
III	**成立创新实验室**	• **采用互联网公司的组织形式成立创新实验室** • 创新领域覆盖财富管理和其生态关联领域 • 关注前沿技术的应用 • **建立外部合作伙伴关系生态系统**
VI	**打造开放财富管理科技平台，推动联合创新**	• 欧洲某私人银行打造开放性系统架构、建立广泛的应用程序接口（API），以连接不同服务商的应用程序。通过借力服务商，提升自身数据丰富度并撬动第三方科技能力，短时间内将数字化举措落地



1. **通过战略投资或者并购获取技术。**通过战略入股或者并购特定领域的金融科技公司，获取全新能力，并将这种能力整合到自身业务模式。某国际领先投行通过收购某在线金融交易平台，获得线上客户经营解决方案和技术能力及大量偏好数字化交易的千禧一代，快速进入新细分市场。

2. **打造金融科技加速器。**机构围绕重点业务领域，精心挑选技术或产品成熟度符合要求的金融科技初创企业，然后通过投资、孵化，获取新技术。比如某欧洲领先机构推出了科技加速器计划，在全球范围精选与公司战略高度一致、应用潜力大、能够在12个月内产生显著效果的金融科技公司，为其开放财富管理应用场景。

3. **建立创新实验室，通过跨业合作探索颠覆式创新。**创新实验室的任务在于研究前沿创新科技在财富管理中的应用，如区块链、AR、VR、数字货币；以及如何将科技与业务场景结合。鉴于新技术从研发到商品化的周期较长，机构主要聚焦可能改变行业的颠覆性创新。全球多家领先私人银行、财管机构都成立了创新技术中心，开展专项研发和应用，并在云计算、大数据、人工智能、生物特征等现代科技领域全面铺开。某国际领先投行多次获得Banking Technology Awards“最佳应用类别”入围最多的公司。

4. **打造开放式财富管理科技平台，推动联合创新。**比如某欧洲领先私人银行通过打造开放性系统架构、建立广泛的应用程序接口（API），连接不同服务商的应用程序。它通过借力服务商的专长，提升自身数据丰富度并撬动第三方科技能力，短时间内成功落地数字化举措。

■ ■ ■

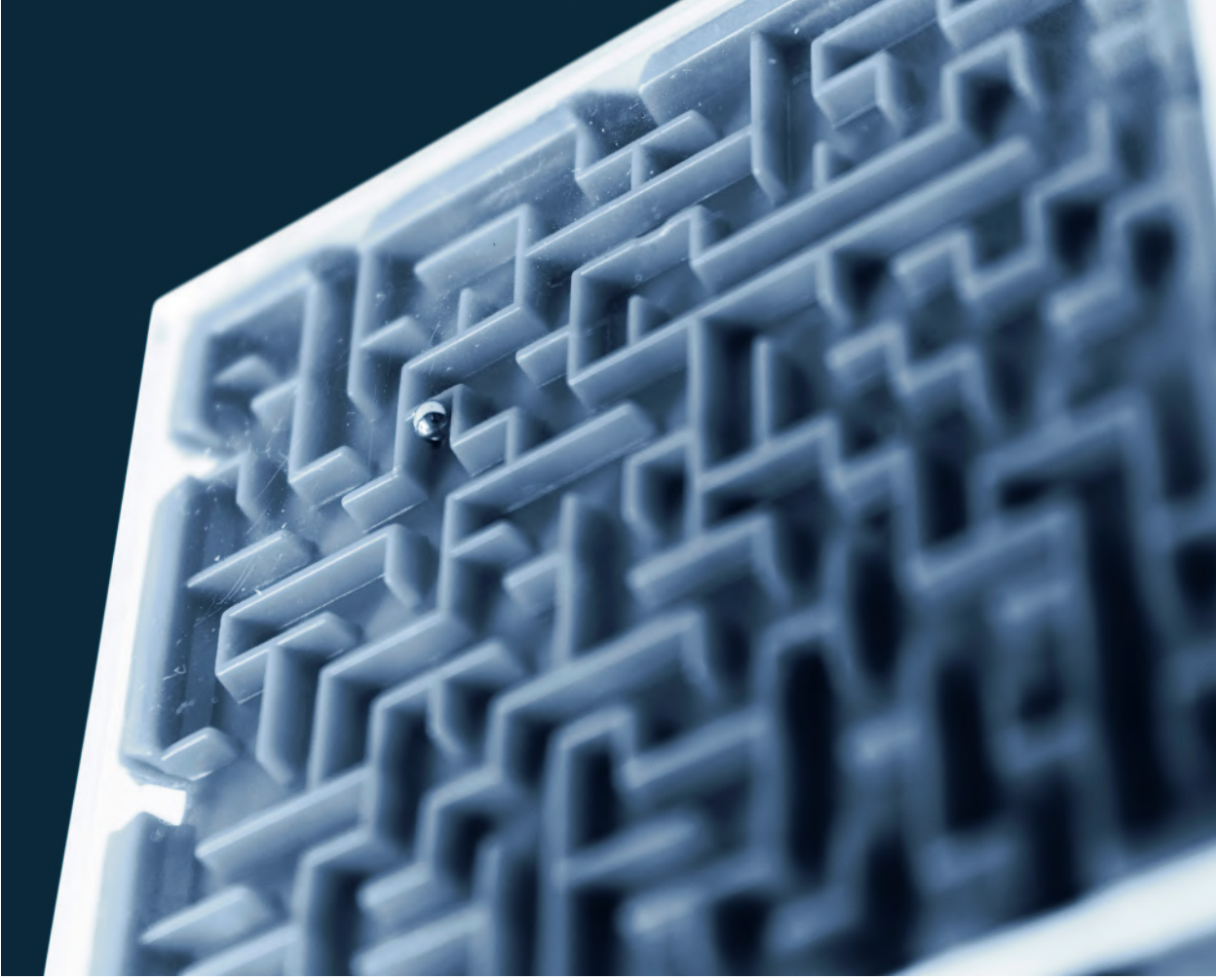
数字化转型是事关企业未来十年成败的大计，需要“一把手”亲自上阵，从公司整体战略出发，制定北极星式的转型蓝图，然后统筹公司上下各部门力量，确保业务战略与数字化战略高度统一。本文

基于国内外领先财富管理机构的最佳实践，为财富管理机构CEO提出数字化转型六大议题，帮助优秀企业找到最优路径。

在科技快速发展、应用层出不穷、商业模式被不断颠覆的今天，企业发展如逆水行舟、不进则退；但对于成功实现数字化转型的优秀企业而言，未来十年中国财富管理市场充满机遇和想象空间，我们相信，在这一历史性机遇面前，中国财富管理市场将涌现出一批世界级的顶尖财富管理机构。

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人是麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；
马奔是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
潘浩是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
黄晴乾是麦肯锡项目经理，常驻香港分公司；
田露是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
刘畅是麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2021年版权所有。



专家访谈：全球财富管理数字化趋势及中国银行业财富管理数字化转型最佳实践

行业趋势导致财富管理机构数字化转型势在必行。资深银行高管周荣生分析中国财管机构数字化转型中的痛点与盲点，借鉴国际领先银行的经验，为中国机构提出转型建议。

曲向军、周宁人、马奔、潘浩、黄晴乾、田露和刘畅

周荣生

前中国信托商业银行总行行长
麦肯锡亚太区金融咨询服务资深顾问

周荣生先生在金融业有逾30年的工作经验，曾在企业金融与零售金融领域任高管，专长于策略规划、销售管理、营销分析及营运效率改善等工作。

他曾在台湾的中国信托商业银行工作15年，其间历任企业金融业务执行长、零售金融执行长和总经理（总行行长），见证参与了中国信托商业银行成熟发展的全过程：在他任职期间，这家银行由一家小型信托投资公司转型成为台湾公认的“最佳商业银行”，并成长为一家大型金融控股公司。在他领导期间，中国信托商业银行成功完成了企业金融轻型化转型、运营模式转型、人力资源管理现代化和运营作业集中化，他还领导银行顺利度过亚洲金融危机并转型成为财富管理零售银行。

麦肯锡：全球财富管理行业在过去5至10年间发生了哪些变化？哪些趋势催生了财富管理数字化需求？

周荣生：我认为全球财富管理行业主要有五大核心趋势，也正是这五大趋势催生了财富管理数字化需求。第一大趋势是资产发生转移。年轻的新一代富裕客群开始成为财富管理市场的关键客群。他们的投资及财富管理习惯与上一代人完全不同，主要体现在他们对于体验的要求和期待非常高，对数字化产品和服务的接受度也很高。其次，女性客群的重要性全面提升。在过去十年间，女性客群掌握了越

来越多的财富，这在亚太地区尤其明显。女性客群之前一直被财富管理机构忽视，而今，她们成了重点客群之一。第三，合规要求全面提升。在监管趋于严格的大环境下，全球财富管理机构对于合规的要求全面提升。如果不能采用新兴科技简化合规作业，财富管理机构的竞争力将显著下降。第四，竞争加剧，利润空间缩小。该行业新进入者涌现，全球性财富管理机构、本土玩家、金融科技公司等都在争抢新一代富裕人群和女性客群等机会客群，造成竞争愈发激烈。为保证利润空间，财富管理机构需要严格管控成本。最后，新冠疫情导致客户行为全面线上化，数字化转型已刻不容缓。

麦肯锡：面对财富管理行业的这些变化，财富管理机构要如何应对？

周荣生：我认为财富管理机构需要从6个方面进行应对。

首先，财富管理机构应推进前中后台的完全数字化、自动化和智能化，以降低成本、保证生存。这里的自动化不是单一任务、功能或设备的自动化，而是全面、全渠道、全流程的自动化。此外，还要通过智能化降低人工操作的失误。其次，面对客户需求的变化，财富管理机构需要在产品、服务、咨询、内容、触达渠道等维度实现全方位的定制化，也就是我们常说的“Hyper-personalization”。第三，机构需要综合应用财富科技（WealthTech）、监管科技（RegTech）和营销科技（MarTech）这三大金融科技，实现可持续的全面转型升级。第四，通过打造开放平台等方式与金融科技公司等其他机构协作也十分必要。财富管理机构不一定具备全面的数字化转型技术与能力。为迅速实现目标、占据市场高地，财富管理机构可以借助财富科技服务供应商的技术来补齐短板。第五，战略选择必须明确且重点突出。面对高度细分化的市场，大部分机构很难做到面面俱到，因此聚焦几个细分赛道并制定契合的战略打法就显得尤为重要。第六，过去单一的人工覆盖模式之外，财富管理机构应向数字化、线上化渠道转型，实现对客户的全渠道覆盖，并利用“中台”的功能模块实现客户体验的全旅程优化。

麦肯锡：您认为中国财富管理行业的数字化转型有哪些关键趋势？与全球其他国家和地区相比，中国有哪些亮点？

周荣生：第一，中国的AI生态圈比较完整，对AI的应用不比其他国家逊色。中国在财富科技和市场科技方面的服务供应商越来越多，生态体系很完整，且各机构对数字化、互联网等方面的熟悉与喜爱程度远超西方。比如，某国内领先股份制银行就是通过大量应用AI，大大提升了在个性化服务、客户体验及自动化作业等方面的效率。

第二，中国的国家政策对银行发展有积极影响。在政策支持下，银行在很多工作上有更大自由度，非银机构很难像银行一样抢占先机。有鉴于此，银行应充分把握住时机，先行动、先尝试、先试点。就这一点来说，中国各商业银行在财富管理业务上反应速度不够快，很多银行还在用传统方法处理业务。

第三，下沉市场客群的经营机会凸显。从2018年开始，中国的电商平台开始下沉至二三线城市，市场上的专业人才、技术工具、运营经验、营销手段等也逐渐成熟。银行有机会充分利用下沉客群这一亮点，在众多外资玩家涌入赛道时打造更强的竞争力。

麦肯锡：对于中国财富管理机构而言，在数字化转型中普遍存在哪些痛点？

周荣生：中国财富管理机构的数字化转型经常会面临五大痛点。

首先，端到端数字化转型最大的敌人来自于内部的部门隔阂和信息孤岛。财富管理不仅仅是财富部门内部的工作，更需要各部门之间协调配合。因此，在转型改革的过程中，有一个强大的领导者来打破各部门间的孤岛效应是必备要素之一。

第二大痛点是，财富管理机构的核心系统架构落伍，不够敏捷。许多银行数字化转型最终仅落地一个APP，而没有实现全方位转型。财富管理机构应该推动核心系统架构转型，其中很重要的一点是提高数据治理能力，打通数据系统，同时加强对客户数据、环境数据等非结构化数据资料的处理和规模化应用能力。若非如此，则数字化转型就是徒有其表，无法产生效益。

第三，中国财富管理的标准化程度不够高，各分行的差异性较大。怎样在集中经营和分行管辖之间取得平衡、怎样设置考核和资源配置是亟待解决的问题。某西班牙商业银行是一个很好的例子。该行在墨西哥有一家子行，旗下拥有高净值客户的网点集中在几个区域中心，但其他分行网点中也有大量潜在客户。为此，该银行利用大数据技术、机器学习算法去分析客户数据，识别出这些网点中有潜在客户的部分。此外，该行还设置了专门负责财富管理业务的工作人员，由总行统一指挥。总行也会提供强大的数据和技术资源，甚至统筹安排排班等，对客户进行高效经营。不过，总行支持分行的这种模式也需要考虑成本效益，比如最后绩效的归属、汇报分析等问题。

第四个痛点在于，一线员工的支持参与度往往不高。在数字化转型过程中，身处一线的分行员工会比较反感数字化，认为数字化将替代他们的工作，这种态度导致总行很多举措无法落地实施。为解决这一问题，机构应提前让一线员工了解数字化改革的好处，鼓励他们积极参与数字化改革，利用数字化提升工作效率。一旦参与到其中，看到了数字化让工作更高效、更聚焦，分行员工便会有动力全面参与其中。某北美领先银行的数字化教育（Digital Literature）就是一个很好的例子。这家银行不仅教育客户正确认识数字化，更注重

先教育员工接纳数字化。该行给员工授课，教会他们采用数字化渠道开展工作。3个月后，银行会根据工作效益给予相应奖金，激励员工喜欢上数字化的工作方式。只有全员参与，数字化才会成功。

第五点是银行中懂法律、擅营销、会服务的综合型人才稀缺。机构可以通过跨职能团队弥补这一缺失。国外同业目前大多在朝向跨职能团队转型，他们将拥有这三种技能的人才融入一个团队。中国财富管理机构也应借鉴这一做法。

麦肯锡：除这些转型痛点外，中国财富管理机构在数字化转型中有没有一些被忽视的“盲点”？应该如何应对解决？有哪些可以借鉴的最佳实践？

周荣生：第一个盲点是国内大多数银行没有意识到营销的重要性。银行不知道什么是数字营销、什么是全渠道体验管理，也不知道内容战略有多重要。但财富管理的未来就是营销和内容的竞争。某北美领先银行在这方面做得很好，该行在2018年开始高速推进数字化，推出多种智能服务。该行的虚拟助手便是其中之一，它为客户提供智能投顾服务，可取代员工80%的工作，让客户的全旅程体验全面升级。如此一来，银行从业者便拥有更多时间处理客户更重要的需求，大幅提升了工作效率，同时也将客群进一步细分，实现了“超个性化”。

第二个盲点是没有打通数字与传统渠道。中国绝大部分银行都把客户分为两类，一类使用数字化渠道，一类使用传统渠道，两者泾渭分明，客户无法使用多渠道，用户管理、绩效归属等全都分开。某西班牙商业银行和某北美领先银行等银行的管理方式值得借鉴：这些银行放弃渠道导向或产品导向，采用细分市场导向的管理机制，这是管理治理模式的重要变革。银行将可投资产、客户偏好等数据整合起来，基于数据对客群进行细分，再根据细分结果分配对客户的管理和经营权，共同考核目标、共享绩效。同时，他们搭配营销活动管理及整套的管理机制和系统，通过系统化的算法，选出这个销售线索应优先配给哪一个渠道触点。这一管理方式给客户带来了

更好的服务体验。过去全渠道管理之所以无法实现，是因为技术不到位，但这几年来AI、大数据管理能力大幅度提升，全面数字化已成现实。

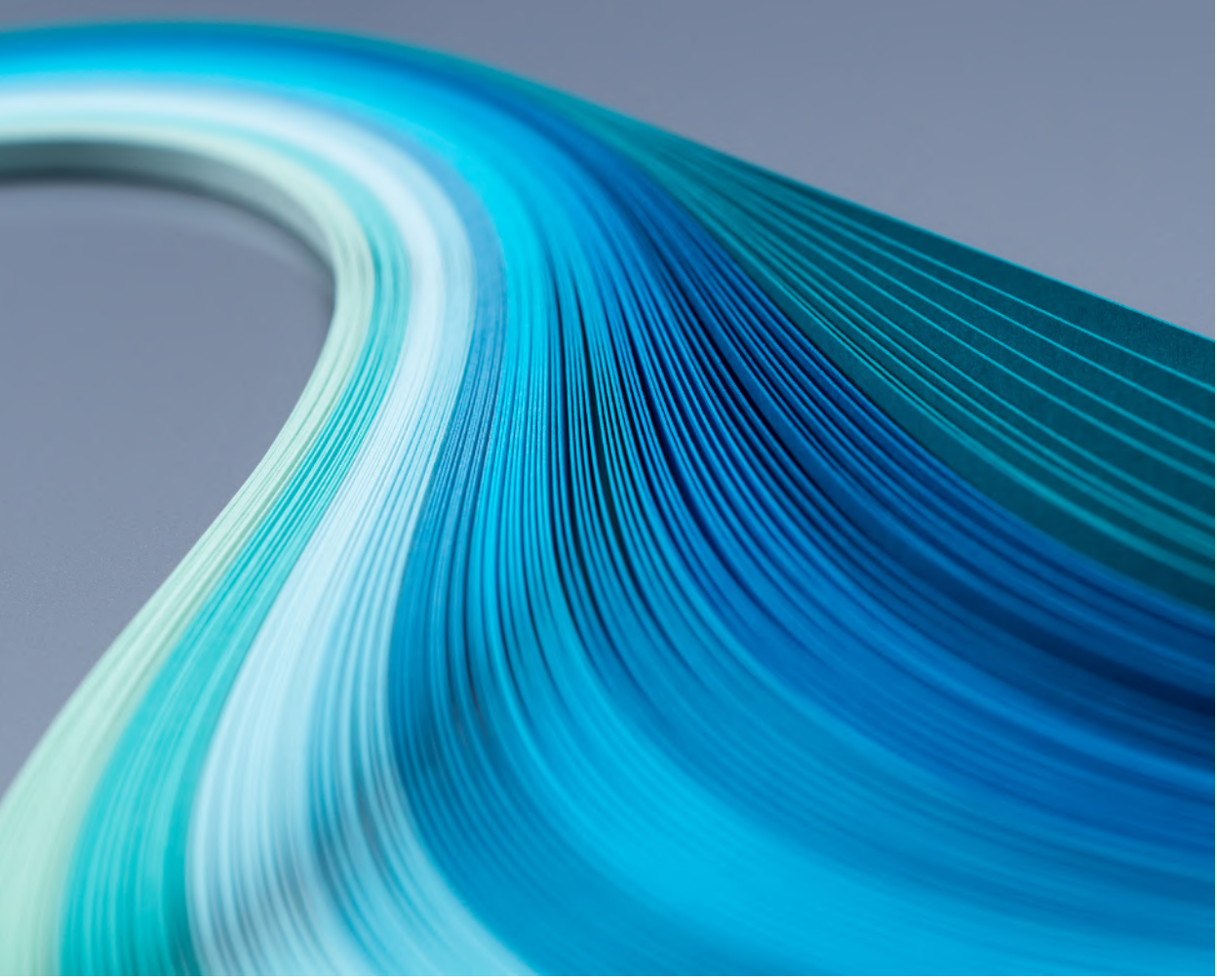
第三个盲点是银行盲目自大。殊不知在数字化方面，银行、尤其是中小型银行只有向金融科技公司及价值链中的其他合作者借力并共享价值与资源，才能大幅提高自身能力，快速进入新领域。针对这一盲点，银行首先要结合自己未来的发展模式，全面扫描市场上现有可触达的技术。之后，银行需明确自己在财富管理业务上的战略目标，如核心服务客群等，目标清晰时，对能力和科技的需求也会更加清晰。而且，银行应有互惠互利的合作心态。银行提供的商业能力与合作方提供的科技能力要配对，银行不能有完全支配协作的倾向，而应以开放式的银行架构与科技公司展开合作。

第四个盲点在于缺少对人才的选择和培养。未来，要做好财富管理，需要多类型人才共同努力。仍以某西班牙商业银行为例，他们针对财富管理和私人银行业务设立了一个投资创新实验室。该实验室在前沿科技、服务模式等方面尝试创新，如通过AI科技构建最新投资组合，实验室的研究团队包括财富管理经验丰富的专家以及各类前沿科技应用专家，他们都是自己领域的专家。据我观察，优秀的欧美财富管理实践也都采取类似模式：银行人员和引进人才之间的关系不是前者指挥后者，而是平行合作。

周荣生是麦肯锡亚太区金融咨询服务资深顾问；
曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人是麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；
马奔是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
潘浩是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
黄晴乾是麦肯锡项目经理，常驻香港分公司；
田露是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
刘畅是麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司。

本文中受访者个人观点不代表麦肯锡公司立场。

麦肯锡公司2021年版权所有。



踏上财富管理数字化转型之路：转型蓝图及实施路径

在疫情前，中国财富管理行业便已呈现显著的数字化趋势；疫情催化下，投资者交易、咨询、信息获取习惯更是发生了不可逆转的改变，财富管理机构需顺应时势，行走在数字化前沿。

曲向军、周宁人、马奔、潘浩、林斯佳、田露、汤凌霄和刘畅

根据麦肯锡调研，早在5到10年前，诸多银行、券商等金融机构已将数字化转型列为企业级战略核心，积极推动数字化在财富管理价值链上的应用。从全球领先财富管理机构的数字化转型实践中我们发现，一次成功的转型需要经历数年时间，需要建立系统化的转型蓝图，还要形成缜密合理的实施路径和分阶段的实施目标。麦肯锡基于对全球领先银行、信托、券商、资管等多类机构财富管理业务的深入研究，总结出针对财富管理业务数字化转型的“3+1”蓝图（见图1），供国内财富管理机构参考。

图1 财富管理业务数字化转型的“3+1”蓝图

资料来源：麦肯锡分析

数字化转型战略需要与业务战略高度一体化，以提升客户体验为终极目标，打造三大数字化战略支柱，包括：首先，围绕客户经营平台、理财经理工作台、资产配置平台、销售管理平台等核心抓手推动现有业务数字化；其次，围绕投顾、获客等关键流程探索数字化驱动的商业模式创新；第三，应用前沿金融科技并打造体系化的开放生态。同时，围绕科技架构与科技治理、大数据规模化应用、组织与人才，建立起一套支持可持续数字化转型的基础能力。

一、数字化的顶层战略：以客户体验为终极目标，以业务战略为指导原则

纵观成功实现数字化转型的财富管理机构，其数字化战略往往有两个特点：客户体验为本、业务战略为纲。一方面，确保以“客户体验”为核心目标，形成客户体验仪表盘，及时诊断并识别客户旅程中的关键痛点，有的放矢地加以解决。其次，顶层规划清晰，以赋能业务为导向，确保数字化战略围绕着核心业务展开，并根据核心客户需求和自身差异化定位形成针对性价值主张，以确保投入高度聚焦。

二、三大转型支柱：数字化现有业务、创新商业模式、借力金融科技

支柱一：围绕现有业务价值链的数字化赋能

对现有业务进行数字化赋能是多数财富管理机构推动数字化转型的首要落脚点。领先机构会对财富业务的关键平台进行“线上化、自动化、智能化”改造。

前端应用门户作为数字化转型的主战场，重点围绕提升客户销售、营销和服务能力展开。其中“客户交互平台”和“财富管理工作台”是两大核心载体。

- **客户交互平台：围绕不同客层特点与诉求，打造能提供差异化体验的客户端App。**客户交互平台是客户最直观的触点，其功能、界面及旅程设计均是提升客户体验的关键抓手。因此，我们建议财富管理机构针对大众及普通富裕客群打造以便捷交易为主、强调信息透明度的客户端，包含智能投顾辅助并为资产净值达标的客户提供远程顾问选项。针对高净值/超高净值客群，机构可形成能够协助客户管理相对复杂配置的简洁易用界面和丰富的“独享”增值服务体系，甚至可考虑通过功能拼接为此类客户打造完整覆盖企业和个人相关模块的“一站式”服务平台。针对家族办公室客户，机构可构建轻SaaS平台，并基于统一数据库的模块化设计应用，为不同客户定制符合他们需求的可插拔应用模块组合，以适应其高度复杂多变的需求。针对机构客户，财富管理机构可立足企业思维，以企业内不同层级人员的需求为出发点，打散并组装相应功能模块，形成分层覆盖的综合型服务平台。

- **财富管理工作台：从客户维护、销售支持、资产配置、产品管理、日常工作等角度，以“外脑”赋能前线投顾。**目前在中国市场上，投顾数量和专业能力均面临挑战，因此机构应通过机器学习、人工智能等手段完善投顾知识体系，协助资产配置，提升客户管理与日常运维等工作的效率，以此帮助理财经理/投资顾问更专

业更高效地服务客户。领先的财富管理工作台包含四大核心功能模块：一是包含客户基本信息、客户持仓管理、沟通过程记录等内容的客户维护模块；二是包含销售场景支持、客户风险匹配、信息推送的销售支持模块；三是包括理财策略管理、投资组合管理、财富规划方案等的资产配置模块；四是包含产品信息等的产品管理支持模块。此外还有补充功能模块，涵盖日常工作管理、资讯与培训等。展望未来，财富管理工作台的功能将进一步精细化、科技化、平台化，并且可支持更多的业务流程及客户旅程。

中间层的数字化能力中心需要向智能化和专业化发展，为前台应用门户提供核心模块输入。下文以资产配置、销售管理和数字营销平台为例。

- **资产配置平台：**该平台三管齐下，通过投顾建议、资产配置和产品推荐匹配，为前端应用模块形成关键输入。

  在投顾和配置层面，平台针对不同客层配备差异化的技术载体。针对长尾客户，平台通过基于资产配置模块的线上智能投顾，根据客户投资目标、财务状况及风险偏好，构建相应投资组合、筛选合适投资产品，赋能组合管理和自动平衡功能，以实现优质的客户体验。针对偏好数字渠道的富裕及以上客户，平台则基于其较复杂的投资需求，提供混合投顾模式，将线上自动化生成的资产配置方案与远程投顾解惑/调整方案结合应用。此外，对于偏好线下渠道的富裕及以上客户，资产配置模块将扮演智能化技术补充的角色，完善线下投顾的专业性，提升客户体验。

  在产品匹配层面，数字化模块通过沉淀全方位产品信息，撬动数据分析，从业绩优劣和客户需求维度筛选合适产品上架。在开放式产品货架的基础上，实现产品基础信息、业绩追踪、横向比较等信息沉淀，并利用大数据分析筛选绩优产品；同时，借力数据识别客户需求并紧扣其变化趋势，针对性地进行线上货架的自动更新和匹配。

- **销售管理平台：**该平台以过程追踪为关键抓手、以分层视图为呈现内容，从“数量、质量、收益”维度实现对前线团队的管理，并对前端理财经理的财富管理工作台形成关键输入。对于机构而言，理财经理队伍的管理决定其整体业绩走向，因此对于销售过程的标准化管理以及基于数据的及时追踪和辅导是推动机构整体销售业绩、提升销售能力的重点举措。同时，值得注意的是，销售管理应针对不同角色定位（如理财经理、投资顾问、团队经理、分支机构业务负责人等）形成差异化仪表盘视图，以便一键浏览个人及团队概况并详细拆分数据。例如，一线理财经理的过程追踪主要在于沿着营销价值链重点环节的活动量管理（包括电访名单数量、约访数量、资产配置方案生成数量、业务成交数量等）；而团队经理则除了自身信息界面外，还能浏览、追踪、点评下属团队成员的活动量及业绩信息（甚至其转化的分值和排名）。

- **数字营销平台：**此平台根据客户基础信息、投资习惯、产品与风险偏好等标签，建立360° 客户画像，精准定位并预测细分客群需求，甚至做到“千人千面”；此外平台还推动批量化数据及信息处理和分析生成，并对投资者进行个性化推送。

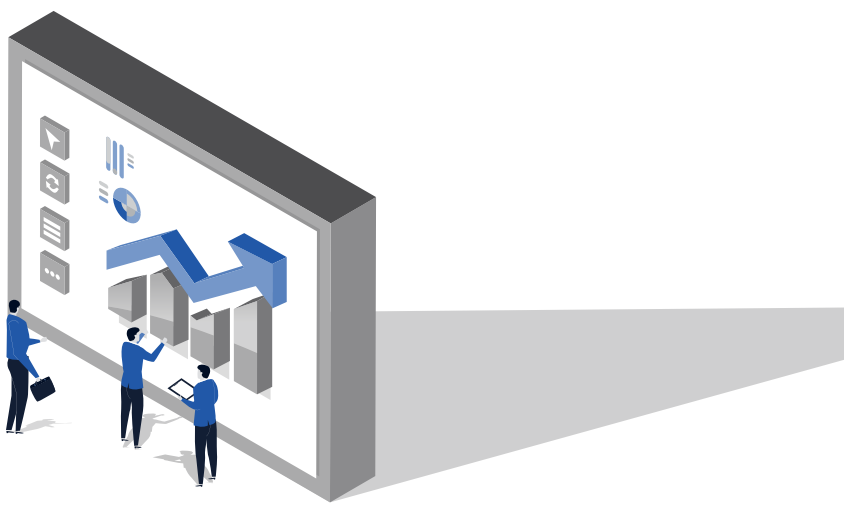
  数字营销平台会根据内外部多种来源的多元化信息标签建立客户画像，基于其所处的生命周期阶段（如开户注册、财富提升、客户挽留等），匹配符合客户诉求的产品和服务模式。平台还会依照关键场景提供更具针对性的营销或服务行为（如特定产品与营销话术），提高销售转化率。未来很有潜力的一大方向是通过机器学习等技术加持，预判客户的下一步行为，及时推送相应的产品与服务，从而降低潜在流失并抓住增长机会。

  数字营销平台的另一大功能是推动智能知识引擎，生成高质量内容，与客户画像匹配实现精准推送，辅助客户教育及营销。首先，平台通过自动化数据采集，锁定重要市场要素进行实时追踪和

分析，赋能市场研究捕捉实时动态，实现“智慧投研”。其次，平台对单个投资者实现数据驱动的信息筛选和推送，从而做到客户在信息咨询端的“千人千面”。

执行层面应打造大数据营销闭环体系，确保数字化营销的落地和持续提升。除根据客户画像匹配所需产品、服务和营销方案（综合解决方案）之外，平台中还需引入销售线索跟踪系统，借此检视管控执行过程。此外，机构应基于结果分析、销售人员及客户意见形成反馈机制，以便持续改善数据分析的准确性和落地执行力。

后端的数字化则围绕流程效率提升与风险管控强化而展开。规模自动化的实施让员工有更多时间可以投入到专业增值领域，这既能推动成本节降，还能从侧面提升员工体验。流程效率提升主要包括将中后台全流程图谱中可进行自动化替代的环节，借助机器人技术、人工智能、RPA等技术全面升级，从而缩减人力消耗、提高运营效率。例如，在重点监控和发送监管报告的关键环节布局自动采集数据和生成报告的能力，可大幅提升报告生成效率和准确性。此外，后台应用的另一个方向是数字化风险管理工具，如操作风险仪表盘。这些工具可以帮助机构进行风险和合规管理，严格审查特定风险。同时流程的线上化也会降低人为误导风险发生的几率。



支柱二：探索数字化驱动的商业模式创新

过去十年间，数字化是撬动财富管理行业商业模式创新的一大杠杆，领先机构积极借助数字化探索新商业模式，寻求突破行业边界和重新定义游戏规则的可能。混合投顾及开放式投顾即是两个较为显著的例子。

- **线上线下全渠道的混合投顾：平衡兼顾成本效益优化与客户体验提升。**过去的投顾模式以线下人工投顾或线上智能投顾为主，其问题在于，两种模式均存在一定程度的覆盖不到位现象。部分全球领先机构作为其中的破局者，将纯线上投顾服务与适度的人工介入（可通过网络平台、电子邮件、电话等多种方式）相结合，为分层客户提供差异化、个性化的混合服务模式。例如某北美线上财富管理机构在自动化投资组合生成后，会根据客户需求提供远程连线个人理财顾问团队的选择，顾问将与客户就其投资目的进行深入探讨，并结合实际情况优化组合，甚至可根据客户需求进行避税方案设计。后期，远程顾问将帮助客户持续监控组合情况，定期与客户沟通，进行必要的组合调整。

- **开放式投顾平台：这类平台以输出投顾能力为出发点，打造对外开放的“拎包入住”式平台，为外部投顾提供作业平台和投研产品等多维度支持。**近年来在海外，为持牌投顾机构及个人提供涵盖售前、售中及售后环节服务的一站式全方位解决方案的业务模式发展较快。对平台而言，这一模式通过接入投顾可扩充团队触角，实现客户数量与资产规模的增长。对投顾而言，这类平台则可以助其减少不必要的工作，提高为客户提供服务的效率。常见的开放式平台拥有四大核心功能，一是包括客户画像、销售线索、客户触达的营销辅助功能；二是以产品信息、资讯与研报、资配工具为主的资产配置功能；三是包含个人绩效、营销任务管理、投顾培训在内的投顾管理功能；四是涵盖业务发起、业务进度追踪的业务辅助功能。在国内，由于监管和投顾本身局限性等原因，这一模式尚未落地，不过已有领先机构在这一领域进行

前瞻性布局。例如，某国内领先券商收购了位列全球前三的统包资产管理平台（TAMP）供应商，目的便是打造中国居民全球化资产配置的特色平台。

- **财富开放生态：银行及资管公司合作打造财富管理开放平台，为资管机构聚合“私域”流量，使其直接触达持仓客户和潜在客户。**面对互联网科技巨头服务模式的冲击，以及客户对一站式、全生命周期服务的需求，国内部分领先银行开始打造开放的财富管理平台，邀请基金公司等机构入驻，为其设置专属的产品销售和品牌宣传的“阵地”，并将部分流量分发至机构页面，使其直接触达客户，从而将财富资讯、产品信息、智能风控、智能运营等全面整合，打造综合型的开放平台。

- **OMO服务模式：**除上述在国际上已被部分验证的模式，我们也看到目前部分机构正在积极探索财富客户的OMO服务模式，即实现“线上流量获客、远程咨询服务、线下关系经营”的财富客户闭环经营。前端基于互联网逻辑，根据客户的全方位信息，通过与互联网平台的生态场景合作，实现定向推送，并利用公域培育、私域引导的模式进行粉丝经营；之后，机构再针对客户的差异化需求，通过全渠道服务模式进行转化。这类模式仍在探索中，有效性和盈利性有待进一步论证。

支柱三：推动金融科技开放合作

金融科技在财富管理中的应用并不仅是锦上添花，事实上它已经扮演了越发关键的角色。未来财富管理机构可从“内生布局”和“合纵连横”两个角度入手，积极推动技术沿财富价值链的应用。

- **首先，金融机构应持续关注财富业务价值链上潜在可布局的前沿金融科技。在与客户的数字化交互过程中，尤其存在大量成熟的金融科技应用场景。**近期较受关注的技术包括大数据分析、图计算、自然语言处理、AI人脸验身、自然语言处理、云计算、多方安全计算等。这些技术在客户获取、产品/服务交易、投资管

理及咨询、产品及账户服务、客户关系管理等业务价值链上存在诸多应用点（见图2）。例如，AI人脸验身在获客环节帮助节省注

图2 未来机构可围绕财富管理价值链，提前布局和规模化应用成熟金融科技

前沿金融科技	业务价值链				
	客户获取	产品/服务交易	投资管理及咨询	产品及账户服务	客户关系管理
1 AI人脸核身	注册开户节省时间	大额交易增强风控			
2 大数据分析	多屏联动精准营销，整合场景链条识别和转化富裕客群	将更多品类纳入模型训练（如黄金等），为客户提供符合其需求的产品组合	根据设定目标、市场和客户个人情况，智能推荐投资组合和每日自动提供调整建议	资产总览，详细的分类投资报告	
3 图计算（知识图谱）				复杂实体、账户结构梳理索引和展示；可视化的复杂资产报告	
4 语音识别		AI交易助手识别客户语音输入的交易指令			智能客服识别语音输入的咨询投诉等服务需求
5 自然语言处理	注册开户如遇流程阻断，用户填写的反馈可及时获得处理实现人工介入挽回		智能助手将用户咨询进行预处理，回答简单问题或转交顾问跟进	识别理解资讯内容，自动分类后推送给对相应类目关注的客户	智能客服为用户反馈进行初步分类，为常见问题提供预设的答案或指导
6 云计算·聚合行情		投资组合回测功能 模拟系统里的仿真交易		云端接入全球交易所，使用通用指标生成实时行情报告	
7 多方安全计算	跨机构合作联合营销，不泄露公司客户数据		三方数据建模，提升投资组合设置、调整建议对客户的适用性		
8 视频云	开户场景金融双录		远程顾问高清加密通讯		远程客服流畅安全通话服务

资料来源：专家访谈；麦肯锡分析

册开户时间、在产品/服务交易环节加强大额交易的风控；知识图谱可以在产品及账户服务环节协助复杂实体和账户结构的梳理、索引和展示，并且使复杂的资产报告可视化。而在客户前端交互方面，针对技术平台、应用平台、应用场景（AI在线客户和AI呼叫中心）的金融科技解决方案更是已臻成熟。

- **其次，机构应打造体系化的开放创新生态，基于自身情况选择合适形式与金融科技公司展开合作。**可探索的方向包括：其一，通过战略投资或者并购获得新技术。这在海外领先财富管理机构中屡见不鲜。例如某欧洲领先私人银行与某金融科技公司合作建设端到端智能财富管理平台，以及另一欧洲领先私人银行与金融科技公司合作推出的账户整合解决方案等。其二，打造开放科技创新平台，鼓励第三方利用自身的资源与架构开展科技研发，促成联合创新，推动新技术驱动的应用落地。某欧洲领先私人银行打造开放性系统架构便是一例。该公司建立广泛的API以接入不同服务商的应用程序，并借力服务商来提升数据的丰富度，撬动其科技能力。第三，成立内部创新实验室，采用互联网公司的组织形式鼓励科技的对内对外创新，例如某北美知名线上财富管理机构建立创新加速器和用户旅程加速器，敏捷推进创新应用。第四，打造金融科技加速器。围绕重点业务领域，精心挑选技术或产品成熟度符合要求的金融科技初创企业，然后通过投资、孵化，获取新技术。

三、一套基础能力：夯实科技基础架构，推动大数据规模化应用，打造支撑业务发展的组织与人才队伍

能力一：科技架构与科技治理

整体而言，国内财富管理机构的科技治理体制并未跟上业务发展步伐。机构主要面临三大挑战。首先，系统多采用点状功能开发，缺少整体蓝图。其次，内部科技系统各自独立运转，流程相对割裂。最后，多数科技团队以被动支持业务的形式运作为主，且团队较小，以外包开发为主。

结合领先实践，财富管理机构可考虑从“构建数字化平台蓝图、业务战略引导资源配置、化零为整、核心自建”四个维度入手，推动科技体系和治理模式升级。首先，机构应在业务战略的指导下，构建一体化、端到端的系统蓝图，并依据系统各功能的依附关系和优先级，形成缜密的落地规划，保障转型有效有序实施。其次，机构需推动科技治理模式从被动式支持业务到业务与科技共创的转变，并且在年度科技预算规划中，确保数字化战略与业务战略紧密协同，同时明确科技支出结构的战略调整方向。第三，机构还要“化零为整”加强各个科技模块的集成，重新梳理业务需求，围绕财富管理的全价值链条形成一个连贯、整合的科技平台。最后，科技模块以外购为主的机构应通过二次开发或自建等方式，逐步探索将核心模块（如客户管理、投资组合管理等）转化形成自主的核心系统竞争优势。

能力二：用例驱动的规模化大数据应用

大数据与高级分析的规模化应用可做到从前端营销与销售（如客户画像、精准营销、产品创新等）到中后台运营（如交易监督、机器人流程自动化、风险预警等）的端到端覆盖。

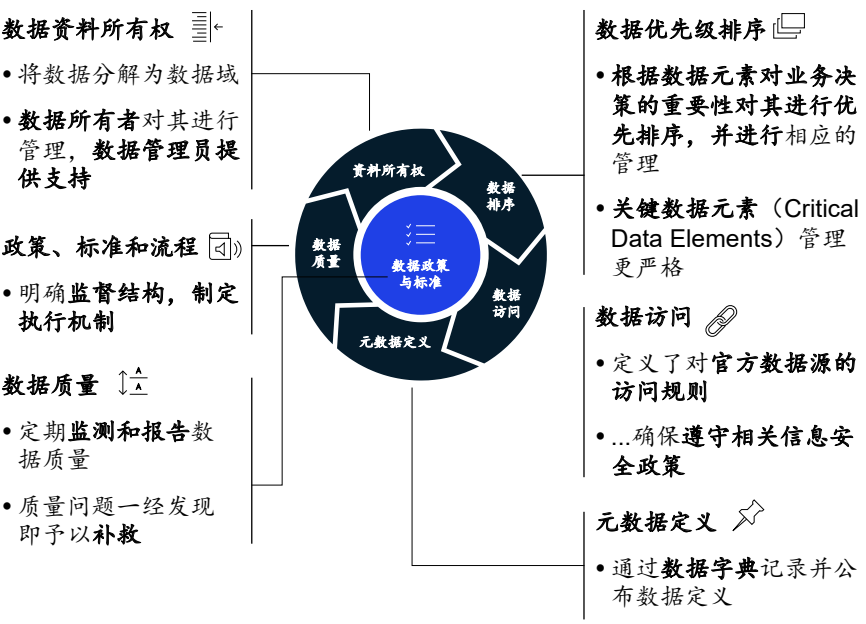
借鉴领先实践，大数据在财富管理体系中规模化应用的转型共有五大成功要素：蓝图规划、管理闭环、评价体系、数据治理、人员能力。首先，机构需制定数据用例蓝图，明确大数据转型的整体目标

及用例开发的优先级。其次，机构需打造端到端数据应用的管理闭环。第三，成功机构还需建立与经营业绩指标相关联的大数据用例评价体系，保障大数据用例能够成功落地发挥价值。第四，机构应该夯实数据基础，建立与业务管理相适应的数据治理体系，其中包括数据采集、数据加工、流程管控等能力建设。最后，机构还应积极培养业务人员的数据洞察力以及数据应用能力，提升人员的“数据商”。

此外，机构应制定财富管理业务的数据标准，建立统一、精准的数据中心，归集数据出口，保障数据服务便捷可用。其中，数据管理应着重确保全组织数据的一致性和完整性，保障数据的高质量，使其能够作为企业资产加以利用，并理顺创造价值所需的人员、流程、政策、标准和技术。（见图3）

图3 机构应制定财富管理业务数据标准，建立统一、精准的数据中心，归集数据出口，保障数据服务便捷可用

数据管理应着重确保全组织数据的一致性、质量水平和完整性、使其能够作为企业资产加以利用，并理顺创造价值所需的人员、流程、政策、标准和技术



资料来源：麦肯锡分析

能力三：重塑价值主张，打造支持数字化转型的人才及组织能力

科技与数据人才是财富管理机构数字化转型的基石。然而，与金融科技、零售支付、互联网与消费金融等新入局者相比，银行、资管、寿险等传统财富管理机构所吸引到的数字化与科技人才占比很低。此外，尽管国内财富管理市场高速扩张，但体系化的专业队伍却需要较长时间沉淀，这导致目前财富市场科技人才缺口普遍较大。

面向未来，财富管理机构应围绕“规模化引入数据人才、全面落地敏捷组织运作模式、吸纳金融科技人才”三大举措，建立起一支适应数字化时代新财富管理业务的人才梯队。

首先，机构应加强数据人才的引入、培训和留存。全球多家领先机构已将科技能力作为衡量关键职能人才的重要标准，如某美国领先的资管机构要求所有新晋分析师必须学会Python。为此，财富管理机构在开展人才规划时要首先明确人员任聘整体目标，主动分析公司长期发展所需技能种类，明确各技能所需团队规模，对人才引进策略形成输入。部分领先机构已经开始为科技人才设置专有的职级序列及相应的职业路径。

其次，全面落地敏捷组织的运作模式也至关重要。面对客户需求、偏好变化及科技巨头的竞争，财富管理行业在服务模式设计、产品营销推广等方面越来越需要进行敏捷的开发迭代。“敏捷”可局部或全面改变科技和数据人才推动业务价值提升的方向，让员工以客户为中心、而非以条线为中心实现协同共创，让组织摆脱庞大复杂结构的束缚，以轻型跨职能团队高效完成任务。具体敏捷形式取决于机构自身的业务架构及现有能力，包括数字化营销作战室、数字化工厂、全组织敏捷等。

第三，机构还需通过吸纳金融科技人才丰富员工队伍。财富管理机构可通过企业内部加速器、创新孵化中心等形式，将最前沿的金融科技人才吸纳进来，并与银行的传统业务人员以敏捷小组的运作模式实现资源共享、业务共创，实现对前沿科技的规模化应用。

四、数字化转型实施路径

财富管理机构的数字化转型是一项长期工程。国内外领先机构的实践表明，端到端的转型需要5至10年，甚至更长。因此，如何依据转型蓝图形成缜密合理的实施路径和里程碑也是国内财富管理机构亟待解决的问题之一。结合领先实践，我们建议财富管理机构遵循“三阶段”的整体原则，基于数字化蓝图厘清中长期转型旅程，并全盘评估各项关键举措的依附关系，确定基于价值的优先级排序，从而保证数字化转型有序有效落地。

第一阶段：自动化、线上化

实现业务流程的自动化和线上化是数字化转型的基础。在这一阶段，麦肯锡建议财富管理机构聚焦前台基础功能的线上化以及中后台管理流程的自动化转型。关键举措包括：1）面向财富管理客户，实现账户开户、信息管理、资产配置等基础功能在线上端、移动端全面覆盖；2）面向理财经理，实现客户信息管理、客户交互等基础功能的线上化；3）形成产品配置、投资研究等中台能力中心，并实现销售管理、风险控制等管理流程的自动化，以此提升业务和管理效率。在过去10年间，中国的大部分财富管理机构已经通过系统升级、业务流程重塑等，基本完成了这一阶段的转型。

第二阶段：专业化、智能化

如今，财富管理机构面临着客户多样化的财富管理需求和更为严苛的全流程体验要求，同时还有来自科技巨头等新进入者日益加剧的竞争压力，在此环境下，仅仅通过将点状的业务流程线上化，已经不足以让财富管理公司立于不败之地。因此，在第二阶段，财富管理机构应当全面应用大数据和新科技的赋能，推进专业化的投顾赋能、智能化的产品筛选、精准营销等。关键举措包括：1）搭建涵盖客户交互、专业赋能、过程管理的一站式财富管理平台赋能投顾；2）打造智能投顾及混合投顾，推进投顾专业能力升级和服务模式变革；3）通过大数据深度挖掘客户需求、建立 360 度客户画像（KYC）；4）基于数据洞见匹配差异化交互平台和精准营销；5）利用大数据实现客户体验闭环管理，实现千人千面的“网飞式”全渠道经营。

第三阶段：生态化、开放化

在后疫情时代，面临着科技巨头和金融科技公司对于行业的颠覆和创新，麦肯锡建议财富管理机构在现有业务数字化转型的基础上，开启第三阶段努力，即打造市场领先的创新平台，构建开放的金融科技生态，并实现商业模式的持续创新。关键举措包括：1）打造金融科技开放平台，如金融科技加速器等，推动成熟金融科技的应用；2）对标互联网公司的产品和服务组合，提供创新的财富管理产品；3）建立内部的创新孵化中心，打造探索创新的财富管理商业模式。

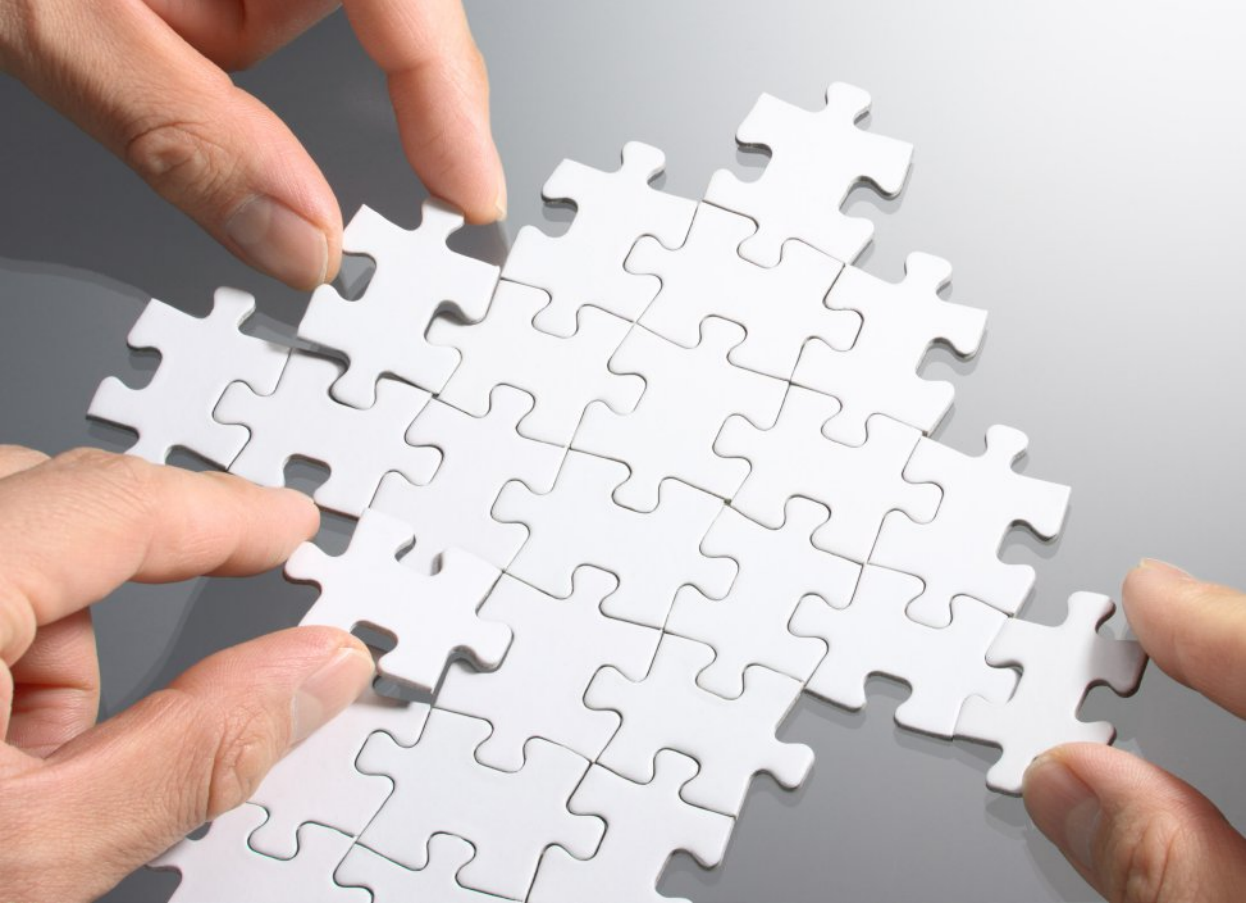
此外，财富管理机构也需要针对相应阶段的业务需求，评估科技基础架构、大数据规模化应用以及组织与人才队伍的转型目标是否与业务转型目标与相匹配，着力持续推进基础能力的升级转型。例如，对于开放化、生态化的转型阶段而言，组织的“数据商”需要全面对标互联网公司，同时实现科技治理模式的“3.0”转型，保证业务与科技高度融合。

■ ■ ■

财富管理数字化转型是一项大型且长期的工程。在行业数字化趋势日渐明显且日趋成熟的背景下，数字化转型的迫切性毋庸置疑。中国财富管理业者必须坚定转型信心，以数字化能力重塑业务模式，自上而下贯彻推进，形成可持续的核心竞争力。

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人是麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；
马奔是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
潘浩是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
林斯佳是麦肯锡项目经理，常驻上海分公司；
田露是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
汤凌霄是麦肯锡咨询顾问，常驻香港分公司；
刘畅是麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2021年版权所有。



专家访谈：勇立数字化转型潮头，一马当先抓牢科技机遇

某全能型商业银行是全球领先的知名金融集团，其财富管理业务以出色的绩效与精细化管理机制闻名，一直是全球财富管理行业的标杆，数字化工具在其中扮演了举足轻重的角色。在近年数字化浪潮下，该集团财富管理业务也明确把数字化作为三大战略主轴之一，通过数字创新改变服务客户的方式。在本篇访谈中，该集团台湾商业银行前董事长、集团台湾区总裁管国霖先生与麦肯锡分享了集团全球财富管理数字化战略与成功经验，供大陆财富管理业者借鉴。

曲向军、周宁人、黄婧、马奔、潘浩、徐海超和张骏豪

集团简介及业务布局

该全能型商业银行集团总部位于纽约，成立至今已有200多年历史，是世界上全球化程度最高的金融服务公司之一。该集团在全球98个市场拥有实体业务网点，并在超过100多个国家开展业务。集团机构业务覆盖了全球超过90%的财富500强公司，每天处理超过4万亿美元的交易额，其个人银行业务覆盖全球超过1亿用户，而银行的信用卡发行量世界排名靠前，是名符其实的全球最大信用卡发行银行之一。银行为客户提供包括个人储蓄、信贷、证券、保险、信托、基金、财务咨询和资产管理在内的综合金融服务，并凭借其200多年的服务经验，借助金融产业规模经济和范围经济的特点，在全球范围内形成强大的规模竞争优势。

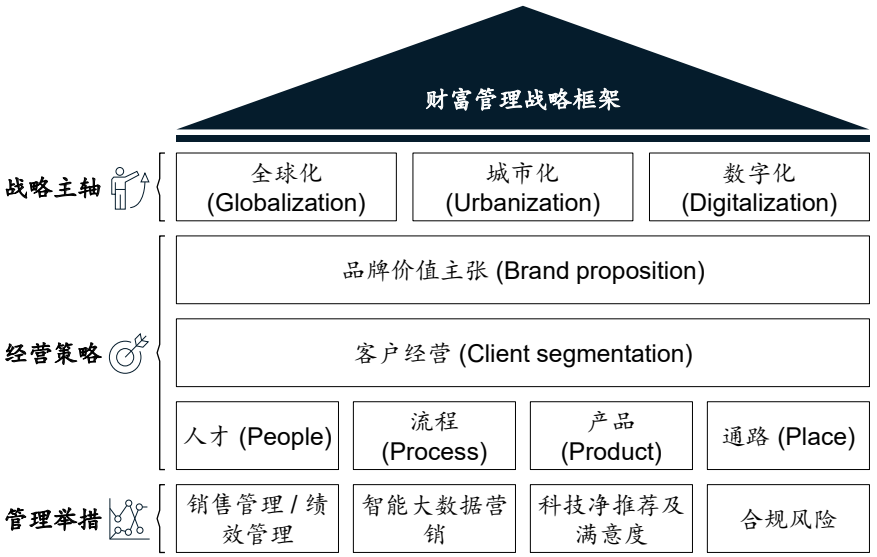
集团主要有两大业务条线：全球消费者银行（GCB）和机构银行（ICG），辅以其他中后台业务单位。其中财富管理板块属于全球消费者银行条线中的零售银行部门，主要为资产净值在2.5万美元到1000万美元之间的客户提供服务，包含入门级别的财富管理、中高级别的贵宾理财以及最高端的贵宾理财私人客户三大业务子版块。另外，**机构银行（ICG）**条线还包含私人银行业务版块，为可投资产在2500万美元以上的客户提供服务。

在集团决定专注于财富管理业务的战略下，过去几年逐步出售旗下的资产管理业务，帮助其更专注发展全谱系、开放式的产品货架，同时细分且深入研究各大类资产产品条线，为客户提供客观的财富管理投资建议。

集团的全球财富发展战略包含三大主轴，其中“数字化”是重要的战略主轴之一

在其全球财富管理的发展战略框架中，“全球化”、“城市化”和“数字化”的三大战略主轴非常明确，旨在打造国际一流的财富管理行业标杆（见图1）。

图1 某全能型商业银行财富管理的战略主轴及经营策略



资料来源：小组分析

- **全球化：**作为一家国际性银行，集团在全球各大洲和近百个国家均有网点，且产品创新和投研能力的建设也横跨多国，汲取全球先进理念，并致力于为客户提供全球范围内最合适优质的产品。

- **城市化：**主要布局在其所在国家的经济发达城市，深耕富裕客群。以中国为例，其中国财富管理业务分布在北京、大连、上海、杭州、深圳、广州、成都、重庆、南京、天津、长沙和贵阳这12座核心城市，该行的中国个人银行业务零售银行总监表示，这12个核心城市几乎覆盖了中国50%以上的高净值家庭。

- **数字化：**主要聚焦在客户端交互渠道的数字化，以及客户关系管理、客群经营和销售管理系统的数字化。

管国霖
麦肯锡亚太区金融咨询服务资深顾问

管国霖先生在该银行拥有25年工作经验，于2010年升任集团（台湾）银行董事长，期间带领银行平稳度过2005年信用卡债务风暴和2008年全球金融海啸，并于2007年主导了该银行并购另一家当地银行。在管先生的带领下，集团（台湾）银行逐步占据台湾银行业市场领导地位。管先生目前担任麦肯锡亚太区金融咨询服务资深顾问一职。

在经营策略方面，该行坚定发展其“持续关注客户需求变化”的品牌价值主张，力求精准匹配客户需求，并随之迭代演变，同时围绕客户经营为主轴，设计“四个P”（人才-People、流程-Process、产品-Product、通路-Place）的业务模式。最终采取一系列如绩效管理、智能大数据营销、客户净推荐与满意度、合规风险管理等管理举措，确保业务平稳发展。

在集团数字化战略层面，集团于2012年推出“移动优先”战略，并于2017年进一步提出“提升资本回报率（ROC）”的新目标，围绕着”简单化、全球化、数字化、移动优先”的指导思想，启动了一系列满足客户需求、打造数字化能力的转型旅程。

除了在财富管理领域板块，集团的数字化战略也覆盖了其商业银行的各个板块，通过引入并投资如智能投顾、区块链、AI等最新金融科技技术，厚植自身的技术实力，进一步协助如对公、零售等业务板块转型。

在数字化时代下，中国银行业的财富管理从业者们普遍关注如何推动相应的数字化转型，更好服务客户的同时提升竞争力。作为集团全球财富管理市场重要的练兵场，该行的台湾地区业务在财富管理数字化方面起步较早，并已形成一套成熟的数字化财富管理经营方式。因此，我们邀请到该行台湾区商业银行前董事长、集团台湾区总裁管国霖（Victor Kuan），通过访谈的形式深入探讨该行台湾地区财富管理的成功数字化战略，以供大陆地区银行在推动财富管理数字化转型时借鉴参考。

麦肯锡：您曾就职的这家商业银行作为全球财富管理行业的领先标杆，过去一直基于客户需求，不断调整自身定位和品牌经营策略，在如今数字化浪潮的推动下，该银行如何调整自己的经营策略？

管国霖：我们从2000年初就开始布局通过数字化方式服务客户，主要围绕客户经营、客户体验、赋能团队这三方面实施财富管理的数字化经营策略。

说到财富管理内部的数字化管理，我们当属行业先驱，像CRM（客户关系管理）与销售管理系统这样的概念大约20年前就已经开发了，甚至对客户数据开展分析，形成不同的销售策略，这些概念在集团内部已经演进了相当长的一段时间，我认为集团一直在利用数字化提升效能，同时为客户提供更好的服务。

麦肯锡：集团是如何实现“客户深化经营”这一财富管理战略框架下的重要主轴的呢？

管国霖：我们很早就开始利用数据深度经营客户，通过分析客户信息，了解客户风险偏好、现金流、资产组合收益等情况，打造精细化的客户细分与画像，更精准掌握客户需求，在客户经理服务客户时为客户精准推送适当产品。

麦肯锡：在应用数字化经营客户方面，集团有什么最佳实践可以分享？

管国霖：在数字化经营客户方面，我们有两个主要作法。

第一是以CRM作为管理主要抓手，提升客户经理的端到端客户服务能力，同时产生精准的客户画像。比如客户信息基本归入CRM系统，管理者可以通过系统查看客户经理是否为客户提供了合理的资产配置。还有就是，以前很多客户资料都由客户经理一人掌握，一旦出现人员变动，客户会跟着客户经理迁移，但数字化工具的出现意味着在人员流失的情况下，银行依旧能保留客户信息，继续对客户开展服务。

第二是通过进一步运用大数据更好串联客户的结构化和非结构化信息。通过分析大量客户信息，提升对客户需求的预测精准度，并依照客户对产品和渠道的偏好，在正确的时间点为客户提供正确的产品。集团早年开始就致力于打造精准营销与线索管理体系，基于CRM客户经营系统为客户经理提供高潜力的销售名单，为客户推荐匹配的产品与服务，并持续跟踪线索成效，持续迭代优化。

麦肯锡：在利用数字化更好服务客户的目标下，该银行是如何从线下服务客户的模式转变为目前的全渠道服务模式？

管国霖：银行目前的数字化服务客户模式，主要以分行的客户经理为中心，搭配“呼叫中心、手机APP、网银”三个远程服务工具构建全套服务体系。

我认为在财富管理中，交易层面只要不涉及到监管要求必须到营业网点办理的业务，90%以上的交易都是可以通过非分支行网点完成。借鉴美国很多头部券商的经验，在美国这样国土面积很大的国家，如果券商让客户走进分支网点完成交易的话会很大程度影响效能。同样，很多外资银行在其它国家开设分支网点时，数量也会受到限制，这样和本地银行比，网点数量就不是一个优势，所以，线下网点对银行来说更多是一个提供线下体验的打卡点。

呼叫中心是银行较早就开始建设的远程服务与交易平台，客户在远端和客户经理讨论投资组合与下单需求后，可以让呼叫中心从第三方接入，然后根据客户指示，帮助客户完成交易。

网银方面，银行不仅只是赋能客户经理端，同时也用来赋能客户端。对于理财自主性与数字化程度较高的财富客户，我们还独家开发了一套全新的数字化工具，帮助财富管理客户深度把脉诊断投资组合。该工具为客户提供模拟持仓分析、风险回报分析、压力测试、评估投资组合的利率敏感度，预测未来现金流等全方位评估，然后再形成一些投资分析报告，为客户更好的平衡投资机遇和投资风险。另外，我们还为客户提供了我们内部称之为CDI的工具，该工具可以及时告知客户目前的投资组合与原先设定的投资组合之间的偏离程度，风险端如何变化等，最近CDI刚刚新增了报表可视化的功能。

在手机APP方面，银行强调的是灵活性。比如说外汇交易，客户可以直接根据自己的关注重点量身定制外币品种的关注清单。客户与客户经理讨论完当天的交易策略后可于24小时内自行在手机APP上完成下单，操作界面简单易上手，客户仅用三个步骤在10秒钟内即可完成下单。

总的来说，银行打造的“线上+线下”一体化客户经营模式提升了客户体验，数字化的全渠道客户服务模式提升了客户与理财经理的交互以及客户的投资效率。

麦肯锡：客户经理是银行和客户之间的重要桥梁，您曾管理的这家银行是如何利用数字化工具赋能前线业务人员，助其提质增效？

管国霖：目前不少私行或财富管理机构基本上实行的都是“1+N”的团队模式，即以客户经理为主轴，再配合N个专家组成团队，打造比较完整的客户服务形态，所以客户经理是机构了解客户需求的首要渠道。我们打造了一套内部CRM系统赋能客户经理，加深客户经理对客户需求的洞见。

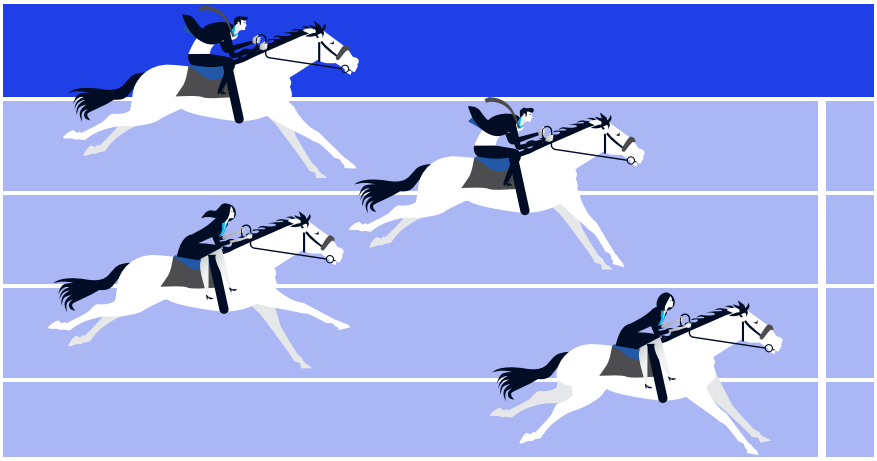
在最初期，客户经理在服务客户时会随身携带笔记本，记录一些包括年龄、生日、收入等客户基本信息，外加一些客户喜好和投资行为，以及一些待办事项等。但这些信息的记录应用比较分散，同时关键客户的信息都掌握在客户经理手中，无法形成有效的客户管理体系，银行对客户不够了解，也就限制了其提供更好个性化服务的能力。

发现问题后，银行就着手打造了一套CRM系统，客户经理可以把客户信息全部输入系统，系统会自动为客户经理生成客户关系策略和行动方案。比如客户经理打开系统后会自动收到需要优先联系的客户名单、资金流向有异动的客户等提示内容。这套系统很大程度上提升了客户经理对客户的了解程度，而且银行也会根据客户经理的反馈不断迭代，帮助客户经理找到一个最适合与客户互动的模式，为客户提供精准服务。

另外，银行还有一套**数字化的销售支持工具**赋能前线业务人员，优化咨询服务流程，并最大程度降低个体咨询能力的差异。这套数字销售工具主要分为三步：投资规划、产品挑选和投后回顾。该工具不仅能尽量帮助客户保持投前规划和投后组合的一致，同时也提升了客户经理咨询服务的能力。

投前规划也是投资过程的重要一环，客户经理需要在CRM中为客户建立档案，录入客户的风险偏好、年收入、工作经验和资产状况，然后系统会自动为客户评估风险等级，生成相应的资产配置建议。除此之外，如果客户在未来资产规划上有特殊需求，客户经理可以与客户沟通后，适当调整资产配置。

产品作为重要的投资标的，系统会基于产品部门评估的产品池，为客户经理推荐符合市场情况的优选产品。相较于过去客户经理需要在上千个产品中“海淘”，这种系统推荐能够很大程度提高客户经理的工作效能。



投后回顾作为投资活动的一个闭环，是评判客户投资是否符合前期预期的重要举措。银行的客户可以每天通过登陆网上银行查看自己资产组合的分布情况和收益回报。同时，网上系统会定期生成详细的客户投资业绩评估报告，客户可以基于投资业绩评估报告，与客户经理有针对性地讨论资产组合的合理性，避免出现客户经理对客户强行销售某些产品。

在增加客户经理与客户的交互体验方面，银行于2018年在亚洲推出了一套数字化智能工具。该工具是嵌入手机APP里的可视化交流平台，用户可以远程与客户经理进行视频或语音交流，提高客服质量，客户经理不仅能够及时、准确地了解客户需求，同时还能增加客户经理与客户的沟通有效性和便利性。

麦肯锡：智能投顾是当下财富管理行业比较热门的话题，您是如何理解智能投顾在行业中的重要性的呢？

管国霖：从全球范围来看，大家都在探索智能投顾可以带来的全新机会，包括像我们的创投基金也投资了一些智能投顾理财公司。我认为，未来智能投顾可以在三个方面发挥比较大的作用，补充业者在投资顾问方面的专业性。

第一，银行可以通过智能投顾平台与客户直接互动：面对大众富裕群体，可以采用智能投顾单独作业的方式与客户互动，银行的客户经理需要经过长期的经验累积和培养才能做到这个岗位，因此客户经理的资源是稀缺的。但是我们发现，银行的客户经理要覆盖大量客户，通常会达到200-400个，比较大的银行甚至会达到800-1000个客户，这时一名客户经理很难覆盖到每一个客户。

对银行来说，与其忽略客户不对其提供服务，倒不如通过智能投顾增加与客户的互动，提高客户对资产组合的兴趣和了解，并适时对其进行调整。另外，目前从技术上还可以做到把智能投顾服务与手机APP连接，允许客户通过APP一键调整资产组合。

第二，智能投顾也可以支持资管的投研能力。除了赋能客户互动，智能投顾还可以通过先进的量化分析能力，协助投资经理和交易员提升主动投资管理能力，优化资产配置、交易策略、自动调仓等操作。

第三，智能投顾还可以打造人机合一的服务模式。结合智能投顾的功能，客户经理可以采用人机结合的模式，为中高端客群提供服务，带给客户更好的体验。高端客户的需求比较多样复杂，因此在和这类客户沟通的过程中，还是要由客户经理扮演关键角色。

比如英国脱欧事件发生后，由于客户的资产组合里有很多产品，而各个产品里面又有各种债券、股票、衍生品等投资工具。如果只通过人工进行排查必定会存在延迟，如果智能投顾能够在第一时间通过大数据分析，帮助客户经理定位哪些客户的哪些资产组合可能会受到影响，再由客户经理与客户商讨策略方案，或是询问客户是否需要调仓，再通过线上渠道完成操作，这样就能显著提高客户资产安全性和服务效率。

然而，智能投顾在第一与第三种模式下，收费模式大多是按照在管资产规模收取管理费为主，而亚洲财富管理市场的主流收费机制仍是以中收、交易手续费为主，与欧美市场存在差异，这也会考验投资人对于“投资顾问”付费的接受程度。其次，智能投顾还会影响财富管理从业者的收入结构，目前以手续费为主的业务模式波动较大，若转换成按照规模收取管理费，短期来看会对客户经理的收入产生一定冲击，但长期来看还是较为稳定的，客户经理需要在这方面做好心理准备。

麦肯锡：您曾管理的这家银行是如何通过数字化工具开展销售和绩效管理的？

管国霖：银行持续致力于升级内部销售管理工具，该工具不仅能够让客户经理与销售主管及时了解当月业绩完成率和绩效的奖金情况，还能即时更新数字仪表盘，动态展示每日排名和光荣榜，打造良性的竞争与绩效导向文化，激励客户经理进一步创收。

麦肯锡：您曾管理的这家银行是如何应对数字化转型过程中遭到的挑战的？

管国霖：我们在推进数字化转型中主要从两个方面入手。

第一，我们在设计数字化工具时谨记以用户为中心，从用户痛点出发设计产品思路，提高了用户的使用意愿。比如过去客户经理需要休假时，替班的同事可能对这位经理的客户不太了解，可能导致客户体验不佳的问题。如今通过CRM系统就能解决这种客户交接带来的问题，因为客户详细的资料都已经存档于系统中，一览无余。

第二，银行也会用一些配套方式推进数字化进程，比如通过奖惩机制达到数字化管理的效果，或者通过员工KPI考核提高数字化工具的使用率。

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人是麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；
黄婧是麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；
马奔是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
徐海超是麦肯锡资深项目经理，常驻台北分公司；
张俊豪是麦肯锡咨询顾问，常驻深圳分公司。

作者感谢潘浩、林斯佳和汤凌霄对本文的贡献

麦肯锡公司2021年版权所有。

转型基石：打造财富管理端到端系统平台

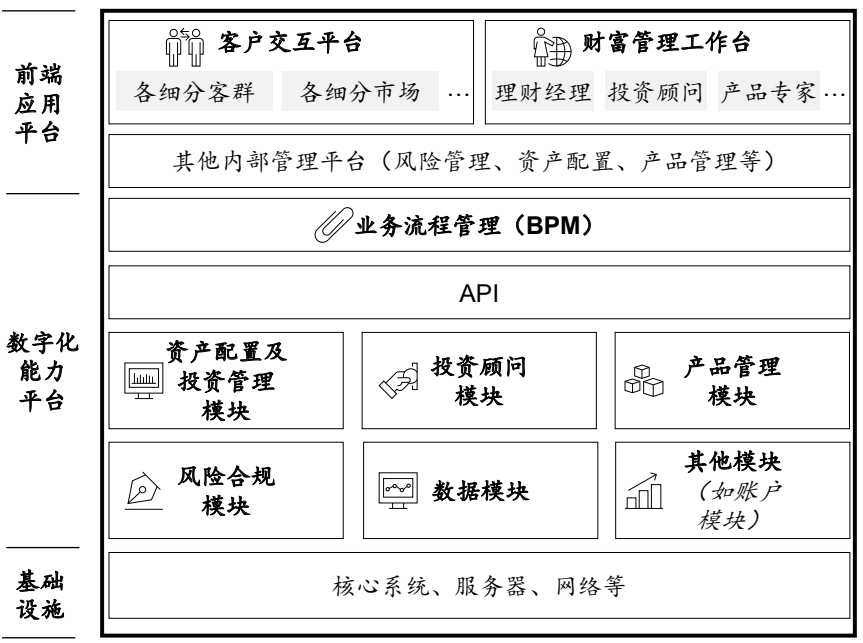
麦肯锡基于对全球领先实践的研究，总结了财富管理数字化系统的整体架构，供国内财富管理机构参考。

曲向军、周宁人、马奔、潘浩、黄晴乾、田露和刘畅

通过对国内财富管理机构的观察，我们发现，目前各机构虽然大都配备了财富管理相关系统平台，但整体上，财富管理机构的系统平台存在五大痛点：1. 系统多采用点状功能开发，缺乏整体规划，因此经常出现系统功能冗余、信息共享存在盲点等问题；2. 系统功能与业务战略的衔接性不强，对具体业务场景的支持存在断点；3. 系统间的数据尚未完全打通，数据标准、数据来源和更新时间不统一，无法有效实现数据应用赋能；4. 系统工作流尚未打穿，无法支持针对具体业务的敏捷调用；5. 对云服务等新兴技术尚未实现全面应用，对商业模式持续创新的赋能性不强。

为解决上述问题，麦肯锡对全球领先银行、信托、券商、资管等多类机构的财富管理业务进行了深入研究并结合数字化转型业务蓝图，总结出我们认为相对完善的财富管理数字化端到端系统平台。完善的平台架构包括：前端应用平台、数字化能力平台及基础设施（见图）。其中，前端应用平台主要包括面向客户和理财经理的两大门户平台（客户交互平台、财富管理工作台），以及面向内部管理人员的其他前端平台。数字化能力平台包括业务流程管理（BPM）和API接口以及各大功能模块。基础设施包括核心系统、服务器、网络等。

图1财富管理科技系统平台



一、交互平台与管理工作台两大数字化门户平台是数字化的“主战场”

放眼全球，随着居民财富增长、客户金融和财富管理领域的知识体系逐步健全，不同客群对财富服务的需求越来越细化、覆盖领域亦越来越广泛。同时，理财经理与客户的关系也从过去“卖产品找客户”的离散模式，转变为不断挖掘和满足客户需求的连续服务模式。在新环境下，理财经理需要以资产配置为导向，实现精细化管理。为响应多样化的客户需求，全球诸多财富管理机构开始针对细分的客层、客群等设计数据驱动的、差异化交互平台，同时逐步打造赋能理财经理的一站式财富管理工作台。这两大门户平台成为了财富管理实现线上化的“主战场”和“核心载体”。

客户交互平台

诸多财富管理机构开始针对细分的客层和客群设计数据驱动的、差异化交互平台。对于高净值和超高净值客群，领先财富管理机构提供能协助管理复杂资产配置的客户端，同时支持通过功能拼接形成完整覆盖企业和个人相关模块的“一站式”服务平台。而对于企业家客群，财富管理机构立足企业的思维，通过2B2C模式，自上而下提供一体化且企业部分付费的财务咨询和投资管理服务，成为实现分层覆盖的综合型服务平台。

以某欧洲领先私人银行为例，该行针对高净值客群设计了差异化的PC端和移动App端界面及功能模块。PC客户端部分信息功能适合通过大屏呈现，便于客户实时查看，同时，也提升了所展示内容的结构性和互动性。移动端App的基础功能和界面设计则更为清晰简洁，主要针对高净值人群注重效率、希望快速查询的诉求。而为了满足企业家客群将个人生活与业务推动“紧密交织”的需求，该行通过综合业务平台将私人银行业务与企业银行业务有机结合，把各种银行资源整合到一站式解决方案平台。

此外，除了针对细分客群的差异化交互平台以外，由于各市场的监管环境、客户习惯都存在差异，因此，部分领先财富管理机构，还会针对不同细分市场的具体情况提供定制化的客户交互平台。

财富管理工作台

财富管理机构面临理财经理疲于应对大量客户、能力素质参差不齐及管理过程缺失等痛点，这在很大程度上制约了业务的开展。领先的财富管理机构开始以客户为核心，从一体化的工作站蓝图出发，构建多个功能模块相整合的工作台，实现业务转型。整体而言，为顺应财富管理发展的大趋势，未来的工作台设计需要全面支持整个业务流程，涵盖从了解客户需求、到方案制作、交易下单、直至持续跟踪服务等整个闭环流程。

工作台首先要支持有效的客户交互。通过工作台，理财经理既能在线下网点为客户出具方案、进行讲解、为交易下单，也能与客户在手机银行和互联网平台等线上渠道互动完成操作。部分领先金融机构推出打造理财经理数字化IP的“云工作室”，这些平台建立在手机银行的基础上，帮助理财经理通过线上渠道直接获客并提供服务。专业赋能方面，有效的财富管理工作台需要支持客户洞察、资产配置、资讯研究和工具报告，例如，工作台能够生成围绕客户的商机线索及零售产品销售线索，识别客户的投资和风险保障需求，为资产配置和投资研究设计标准化的业务流程等。过程管理方面，工作台的功能一般包括制定核心客户的经营计划，识别核心客户的需求和营销线索，完善理财经理触达和了解需求的方式并能完成经营业绩统计等端到端、全链条的标准化管理。

二、BPM、API和应用功能模块组成的数字能力平台是数字化的“发动机”

在财富管理平台发展初期，各财富管理机构为抢占市场先机，通常采取“散点式”突破以尽快扩大规模，但行业普遍缺乏专业化、模块化、数字化的财富管理能力平台，无法支撑业务策略敏捷迭代和

商业模式创新。近年来，部分领先的财富管理机构将数字化能力平台化，沉淀投资研究、产品研究、资产配置、营销服务的模块化能力，并通过API与业务流程前端功能有效衔接，实现敏捷调用。

值得注意的是，由于数字化能力平台尚在探索期，其与前端门户及中后台系统常常定位模糊，存在边界不清的问题。此外，部分财富管理机构数字化能力平台建设缺乏核心场景支撑，难在整个业务价值链中实现闭环。因此，麦肯锡建议财富管理机构在设计系统蓝图时应厘清边界，明确应用模块。

BPM、API

财富管理机构可通过构建业务流程管理（BPM）和API接口，实现对于财富管理各类型流程的敏捷支持。BPM基于业务流程、管理逻辑和客户旅程对各功能进行调配并实现有效衔接，同时通过监控和维护流程确保高效率。其中一般包括可视化的流程图解工具、拖拽设计表单、报告和分析生成工具、移动端支持以及流程绩效指标监控等。通常而言，BPM通过API与现有软件系统和功能模块集成，从而实现数据和功能的传输和调用。

应用功能模块

应用模块方面，多数财富管理机构的数字化系统会具备一些共性核心模块，同时不同类型的金融机构会根据各自的业务战略需求等因素，设置部分定制化的模块，如包含客户信息的账户模块等。此外，某些功能模块并不一定要进入财富管理系统，可以置于外部系统并通过接口调用，例如人力资源管理系统、财务管理系统等。总体而言，财富管理系统一般包括五大核心模块：

- **资产配置及投资管理模块：**其功能包括构建投研共享系统支持，将投研成果有针对性地匹配到资产组合中，打造具有竞争力的资产配置及投顾策略功能；基于客户资产情况与理财目标，设计满足客户风险、收益与流动性偏好的定制化资产配置方案。

- **产品管理模块：**此类模块旨在建立产品管理功能，嵌入产品筛选和合作机构评价模型，打造基于客户分层管理的差异化产品和服务体系，实现多维度的产品画像；针对特定产品或主推产品建立营销精选池，为产品池调整提出建议等。

- **投资顾问模块：**该模块以资产配置平台为基础，建立客户KYC需求与资产配置的匹配机制，使其为投资顾问销售过程赋能，同时支持进行更精准的客户识别，实现更好的客户视图和商机管理。

- **数据模块：**金融机构应建立业务级的数据模块，构建从财富管理应用数据采集、储存到应用的闭环。金融机构还应通过数据模块设置推送策略，根据标签筛选客群，匹配对应的管理资源，在推送和转化的各个环节埋点，进行全链路转化漏斗分析，对运营策略进行验证与调优。

- **风险合规模块：**此模块负责满足产品、销售等过程的各类型风险合规管理要求，涵盖客户管理、产品管理、销售过程管理等相关风险要求，具体包括反洗钱、投资者适当性、留痕要求等。

三、底层核心系统是数字化转型的“基础保障”

财富管理数字化转型的底层系统包括核心系统、服务器和网络等，它们是实现数字化转型的“基础保障”。我们发现，诸多财富管理机构仅仅关注系统的稳定，却忽视了如下问题：系统之间竖井林立，尚未形成有效的联动和打通。

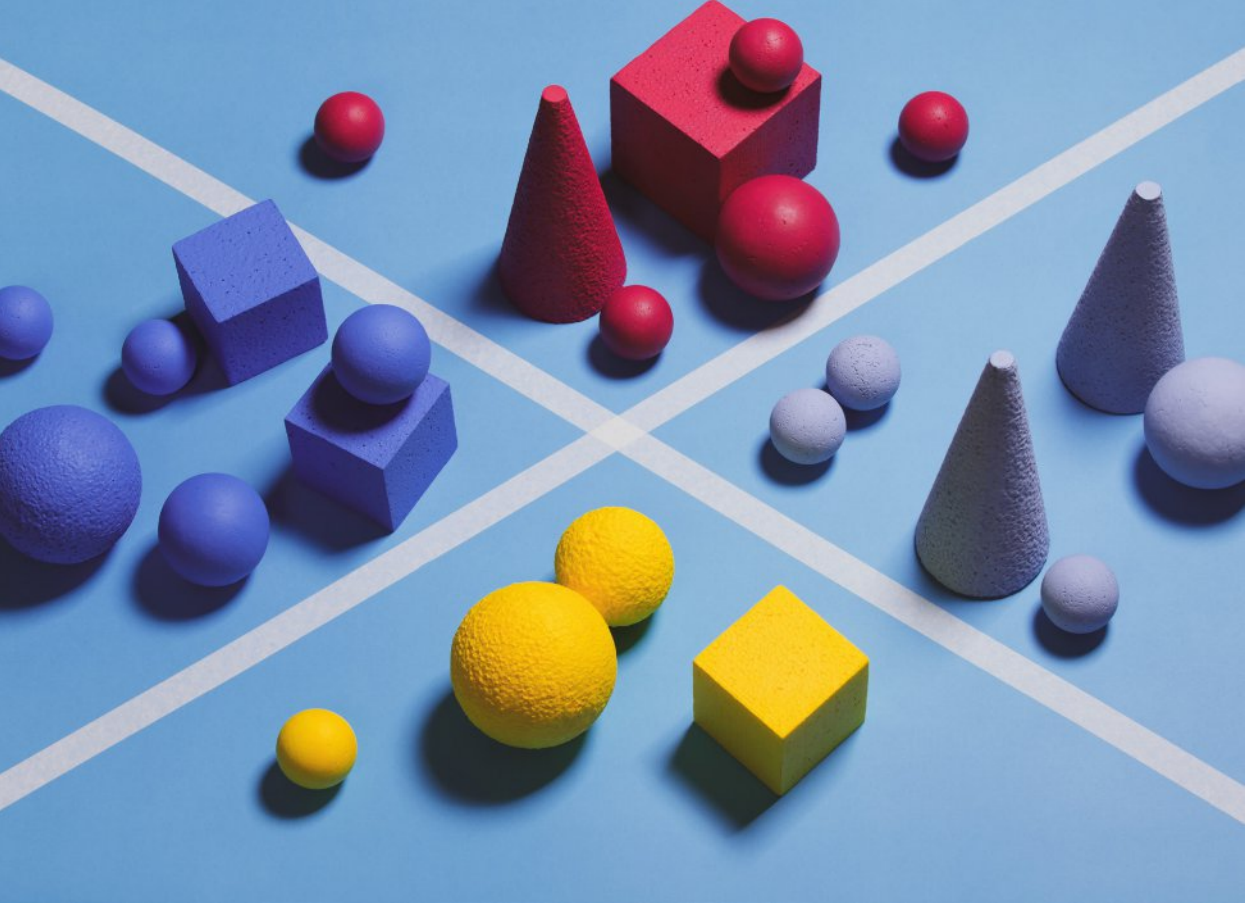
数据方面，诸多财富管理机构系统间的数据标准、数据来源和更新时间不统一，无法有效通过数据应用赋能。埃森哲的报告显示，仅有16%的券商能实现全端数据采集以及业务和行为数据的打通。科技治理模式方面，大多财富管理机构的科技治理模式仍以被动接单、外包开发为主，它们承接了大量运营类、报表类等低价值开发工作，无法适应数字化转型背景下的需求。此外，国内诸多财富管理机构在平台与其他业务系统之间未配备有效的联动机制，无法有效整合各个业务及各个板块。例如，整体的产品货架与资金供需匹配之间没有形成有效的整合。因此，我们建议财富管理机构在注重前端应用功能的快速迭代创新以外，也要通过打通数据和底层系统等，对数字化转型形成有效支撑。

■ ■ ■

财富管理的系统平台作为数字化转型的载体，直接决定了转型成败。国内财富管理机构应当在业务战略的指导下，构建一体化、端到端的系统蓝图，并依据系统各功能的依附关系和优先级，形成缜密的落地规划，保障转型得到有效有序的执行。

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人是麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；
马奔是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
潘浩是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
黄晴乾是麦肯锡项目经理，常驻香港分公司；
田露是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
刘畅是麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2021年版权所有。



客户交互：基于战略客群打造差异化交互体验

针对前端客户的交互优化是兵家必争之地。本文阐述了如何针对三类客户——大众及富裕、高净值/超高净值、家族办公室客户及公司级客户这一类特殊服务场景，打造价值主张清晰的客户端，并提供了如何遵循科学合理的方法论及流程，设计及开发对客平台的思路。

曲向军、周宁人、马奔、潘浩、林斯佳 、田露和汤凌霄

麦肯锡研究发现，中国财富管理机构在数字化转型、搭建客户交互平台时，通常存在三大误区：第一，强调线上化和互联网思维，追求交互界面功能模块的个性化，但在平台交互逻辑上差异化程度不足。第二，能够把握大众富裕客群的主要需求，但对不同客群的差异化需求洞见不足（例如，如何满足交易型客户和配置型客户的不同需求，如何满足客户对私密性和安全性的需求等），而不同客户对交互界面的关注点差异较大。第三，与国际领先机构相比，专注于服务超高净值客户、家族办公室客户的交互平台在国内仍属空白领域；国内财富管理机构的交互平台仍以面向个人用户为主，对于机构服务以及需要跨公司联动的服务场景，则缺乏功能沉淀。

本文通过研究全球领先财富管理机构在客户交互平台方面的最佳实践，希望能为中国财富管理机构提供一些参考思路。

风起云涌，“以客户为中心”的交互为大势所趋

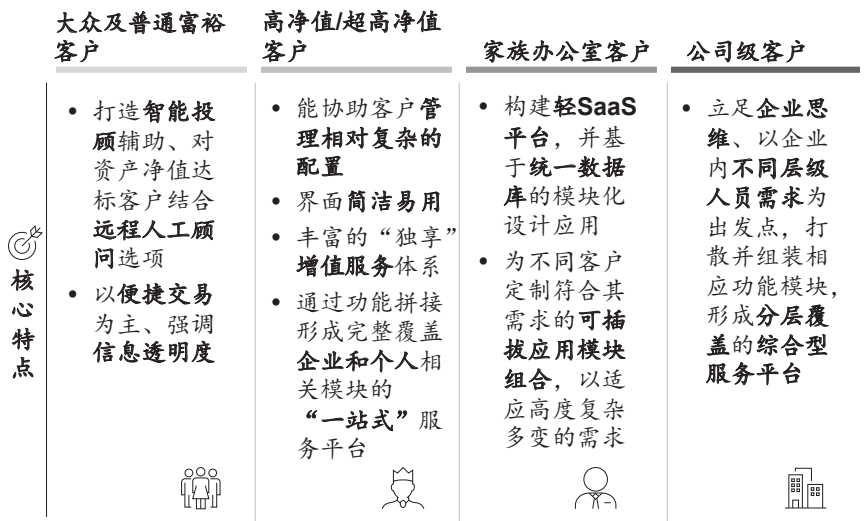
财富管理机构需要从战略层面重视基于客群的差异化价值主张，打造“以客户为中心”的服务模式。这其中，**客户感受最直接、也最容易体现出差异化的抓手之一就是前端客户交互平台，包括界面设计、交互触点及旅程、投顾体验等影响交互体验的要素，都是机构需要重点关注的领域。**过去，机构主要以传统的面对面和电话为主探索业务，现在已经扩展到通过移动端以及系统互联来实现与客户的无缝沟通与产品交付，玩家们也在积极利用各种数字化技术，提升客户交互频率及体验，包括开放式架构下的对等互联，通过平板电脑、手机向终端客户提供分析和预测工具（如行业研报）等。然而，不同客群对交互模式的诉求存在显著差别，如何围绕目标客群，打造差异化的客户服务数字化平台，是国内外诸多领先玩家在努力探索的命题。

麦肯锡建议，如果以客群属性及财富水平为划分维度，可大致把关键客群划分为大众及富裕客户、高净值和超高净值、家族办公室三类。在此基础上，每个客层内可根据其行为特点及重要性，进一步

区分特色客群。同时，我们在研究中还发现服务公司级客户这一类特殊的服务场景，因此也纳入本文讨论范畴。财富管理机构可针对差异化的客户行为特点和体验诉求，构建差异化的数字化交互模式（见图1）。我们将在后文基于这四类客户，总结数字化时代财管机构在客户交互领域可进一步思考的方向及洞见，抛砖引玉，供读者参考。

图1 客户端是客户交互触点密集的载体，财富管理机构须围绕不同客层的特点与诉求，打造能提供差异化体验的客户端

仅示意，非穷尽



资料来源：麦肯锡分析

针对重点客群有的放矢，打造侧重点各异的客户端

大众及富裕客层：打造“智能投顾”辅助交易的客户端

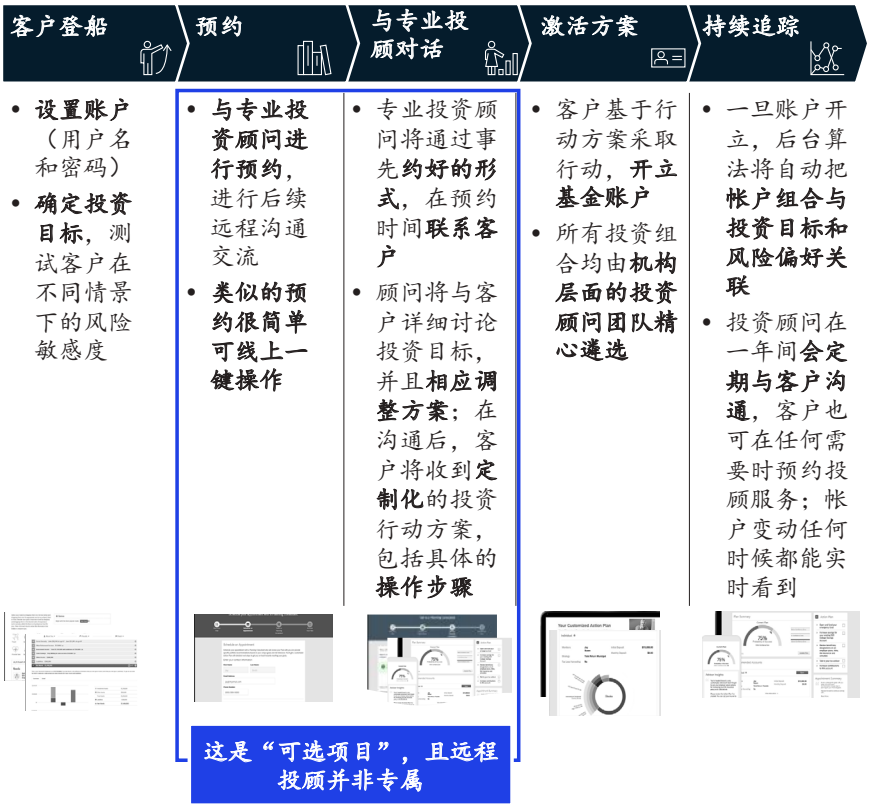
大众与富裕客层是人数最为庞大的基石类客群。针对这类客群，财富管理机构的重点在于平衡服务效率及客户体验，并且根据其个性服务需求强度及旅程环节关键程度决定交互的呈现模式。因此，“人机互动”的智能投顾功能是完善此类客户服务体系时不可或缺的一部分。

智能投顾的优势在于可以为客户完成“线上化、智能化、个性化”的财务规划，允许客户设定专属个性化财富管理目标，通过算法高效实现大部分人的风险收益偏好和预期规划。其中，针对“新客获取”及“存客经营”，客户交互端需要有不同侧重点。

在新客引导和转化上，需强调顾问式的KYC体验，在资产配置环节提供清晰的资产类别说明和模拟情景分析，并面向达到一定资产净值的客户提供远程人工顾问讲解选项。这样，理财基础及观念不同的客户均可通过深入浅出的方式理解产品内涵，同时也可以为优质客户提供更佳的体验及服务。某知名线上财富管理平台在组合首次推荐和后期调仓阶段，就采用了专业远程投资顾问介入的形式，客户通过提前预约与专业规划顾问开展进一步沟通，同时可以便捷地调整预约时间。到点后规划顾问会按照约定方式（如视频、电话、App等即时通讯媒介）联系客户，并详细讨论投资目标，进行方案调整。沟通后，客户会得到一个包括详细操作步骤的定制化投资行动方案（见图2）。这种混合投顾的形式对还未用惯智能投顾的客户来说可以提升体验，消除其对智能投顾的误解，及时解答其对组合设计与调整的问题，有效节约人力成本。

图2 某知名线上财富管理平台的混合投顾交互旅程，提供了无缝的端到端客户体验

仅示意，非穷尽



资料来源: 公开信息；麦肯锡分析

在存客提升上，机构要设计清晰的组合监控仪表盘，帮助客户追踪组合收益，并及时进行偏离预警，并且在配置调整时考虑设置专业人工顾问介入以解释波动。另外，建议在用户界面中嵌入客观且形式灵活的投资者教育信息，形成对客户“影响—引导—销售转化”的循环闭环。这种做法可以带给客户较强的透明度和尊重感，与此同时，通过潜移默化的投教管理客户收益预期，强化客户的“财商”。例如，某知名线上财富管理平台会在客户端提供可视化仪表盘，帮助客户跟踪财务规划目标的达成情况和市场变动，关键市场指标、当

前投资组合情况总览、多维度展示收益（如资产类别、时间、与市场平均水平对比等）。这一系列功能可以较好提升客户售后体验，一方面通过简单直观的信息展示大大提高了客户能见度和透明度，另一方面也通过展示市场指标管理客户预期，减少客户的负面情绪。

这类客群庞大，且存在进一步分层的诉求和可能性。因此，领先财富管理机构在大众及富裕客层内，通过差异化的客户行为及战略重要性，可以筛选出特色客群，为其提供定制化服务。例如，某北美知名线上财富管理机构根据富裕客层中交易行为的差异，识别出“寻求稳定关系的理财者”以及“高自主性的活跃交易者”作为战略目标客户（见图3）。其中，寻求稳定关系的富裕理财者希望能终身投资、有较多的财富配置选择权和自主权，同时希望与顾问建立长期良好的关系，并对定期沟通有较高要求。针对这类客户，该机构设计了多种可选择的、按资产规模收费的财富管理解决方案，设置了一对一的专业投资顾问，并根据客户偏好，通过登门造访或电话沟通，至少每月和客户交流一次投资组合。实施上述服务后，该类目标客户的流失率减少一半，顾问的解决方案销售量提升60%。同时，另一类“高自主性的活跃交易者”则获利欲望强，交易在投资组合的比重不低于三分之一，他们希望能获取专业投顾的定制化建议，并获得及时、多渠道的交易讯息及市场资讯，从而能便捷地进行各类交易。针对这类客户，该机构整合了多个交易平台，提供一体化账户以方便客户操作，并提供丰富的投资讲座、网络课堂、线上线下投资高手见面会等。实施上述服务后，该类目标客户的收入贡献增加了15%，选择“活跃交易”产品服务包的客户数量也增加了73%。

图3 某知名线上财富管理平台针对富裕客群，基于交易行为差异识别“寻求稳定关系的富裕理财者”和“高自主性的活跃交易者”为战略目标客户……

某财富管理平台重点客户画像示意

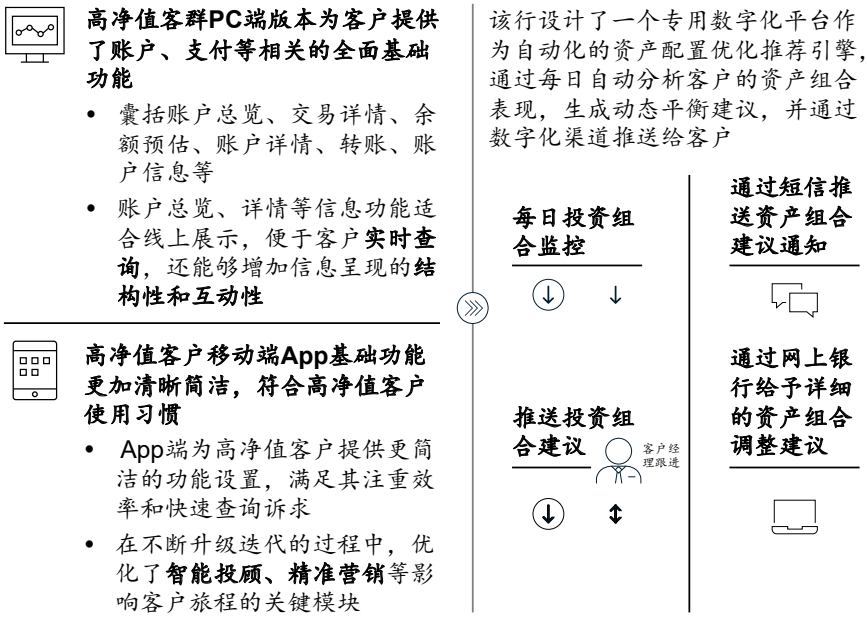
	寻求稳定关系的富裕理财者	高自主性的活跃交易者
	55岁 **年收入：**约40万美元 **总资产：**180万美元	**45岁** **年收入：**约20万美元 **总资产：**90万美元
特征	• 终生投资：对理财知识有一定了解，希望对投资有一定自主性 • 认为现有的理财机构不能最好地满足其需求	• 对交易兴趣极大，获利欲望强烈，持续寻求不同的投资策略 • 交易在投资组合的比重不低于三分之一 • 更在乎价值而非低费用
理财需求	• 希望有较多的财富配置选择，且有较大自主权 • 希望和投顾建立长期良好的关系 • 需要定期和投顾沟通自己的投资愿景和偏好	• “一体化”整合交易平台，具有完备的期权和期货交易功能 • 需要专业投顾的定制化建议 • 需要多种渠道的交易讯息和市场资讯
提供服务	• 多种按资产规模收费的财富管理解决方案供客户选择 • 一对一专业投资顾问：根据客户偏好，采用访问或电话的方式至少每个月和客户交流一次投资组合	• 高速股票交易平台、期权交易平台 • 多平台整合，一体化账户同步 • 丰富的投资讲座、网络课堂、线上线下投资高手见面会等活动

高净值和超高净值客层：打造简洁化、尊享化、细分化、私密化的资产配置型客户端

高净值和超高净值客层资产状况及配置需求相对复杂，在账户检视、监管、投研、交易、转账、支付、税务等各类维度及其子维度，客户的差异化和多元化需求会更高。因此，简洁界面、尊享服务、细分客层、私密社交是吸引并留存这类客群的四大关键法宝。

首先，这类人群较为忙碌，主要是结果导向；财富管理机构要提供符合他们浏览习惯，且简单、便捷、一目了然的移动端和PC端界面。以某知名专业性私人银行为例，其针对高净值客户的PC端和移动App端的界面设计和功能模块安装理念存在一定差异（见图4）。

图4 针对高净值客户，某知名专业私人银行PC端和移动端App的界面设计和功能模块安装理念存在一定差异化，并通过自动化资产配置优化引擎，为客户提供及时建议和监控



资料来源：公开信息；小组分析

针对高净值客群版本的PC客户端提供了账户、支付等相关基础功能，包括：账户总览、交易详情、余额预估、账户详情、转账、详细信息等。其中部分信息功能适合通过线上大屏进行呈现，便于客户实时查看的同时也侧重提升了展示内容的结构性和互动性。移动端App的基础功能和界面设计则更为清晰简洁，主要服务于高净值人群注重效率和快速查询的诉求。客户可以通过App进行咨询、即时交易，查看市场新闻/研究，了解最新投资组合等，在提升客户体验的同时，极大地减轻了客户经理的负担，使其能专注于提供更有价值的服务（例如电话及面对面投资咨询）。

其次，叠加沿着高净值客户旅程的增值服务是提升此类客户体验的重要抓手。在这一方面，全球两大顶尖专业性私人银行均为自己的私行客户提供了“资源独享”、背靠机构全球专业洞见的线上研究报告资源，让客户感受到尊享体验的同时，切身感受到财富管理机构在市场洞见的强专业性，增加接触频率，强化客户黏度。

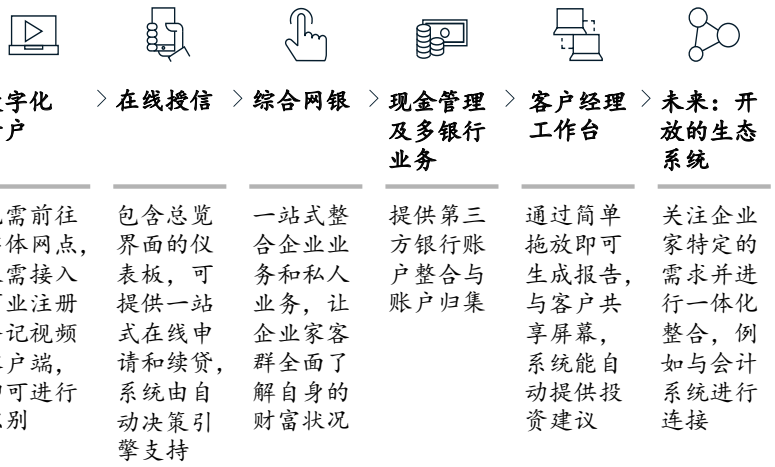
例如，某领先私人银行，通过数字化的方式、全面升级和重塑了高净值客群的客户体验，涵盖8个核心旅程、29个子旅程（见图5）。

第三，这类客群尽管存在较多的共性功能诉求，但仍存在进一步分层的诉求和可能性，因此整合功能模块，通过一站式解决方案为其需求“量体裁衣”，实现高效和专属的服务是可行之策。因为在高净值/超高净值这一类客群中，不同财富来源的差异可能会造成客户关注的模块和界面呈现会有明显区别。针对这一趋势，一些领先的财富管理机构针对自身战略客群开发了特定的客户端，某知名专业性私人银行的企业家客群就是其中的一个成功案例。同时，为了满足个人生活与业务推动“紧密交织”的企业家客群需求，该行通过综合业务平台将私人银行业务和企业银行业务有机结合，把各种银行资源整合到一站式解决方案平台，满足其差异化服务需求（见图6）。首先，在用户登船端，对于企业家客户来说无需线下造访网点，便可通过线上视频认证的方式实现开户，完成“登船”；而在服务界面端，不仅有账户信息仪表盘、企业融资、私行服务、资产配置自动决策引擎等包含企业银行和私人银行的功能，还有能够实现跨行资金归集的账户管理功能，以及整合企银和私银账户的一站式界面可实现交易水单和财富净值的一览无遗。此外，部分投行系私人银行机构也围绕自身的重点客群（如“富二代”客群等）进行了尝试。

图5 某领先私人银行聚焦8个核心旅程节点，重塑了私人银行客户旅程体验

资料来源：麦肯锡分析

图6 针对企业家客群的数字化生命周期旅程



资料来源：某欧洲领先私人银行网站；报告

最后，高净值/超高净值人士对私密、高端、安全的社交场景同样存在一定的需求。机构如果能在客户端打通用户间的部分边界，通过某些功能实现与日常社交网络差异化的价值主张，只针对特定高价值圈层的高门槛准入等条件，将会是一个中国市场上“破局”性的尝试。以某专业性私人银行为例，其以数字化方式重塑客户关系，被部分客户称为“富人的社交网站”。这一数字化平台于2015年3月在新加坡首次推出，围绕该行的专长和经验，以数字化的方式将客户经理和客户的关系、甚至客户和客户的关系捏合在同一平台上。在这一平台上不仅有“我的组合、市场、交易”等常规类模块，还有“洞见”和“观察名单”等立足于该行全球化专业知识和市场见解的分享类模块。此外，其中的“合作”模块覆盖了即时信息、语音和视频电话、文件分享和创新、屏幕共享、点对点联网等合作互动的功能。

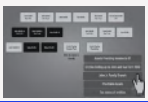
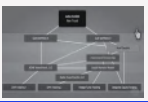
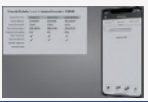
家族办公室：打造轻量级、模块化的数字化服务平台

有家族办公室需求的客群往往持有差异化较大、结构较为复杂的资产，因此家族客户解决方案需要完整覆盖财富管理多维度专业领域，但又可以根据不同的客户家族进行调整和客制化。基于此，我们认为家族办公室的数字化服务平台可以参考两个重点方向敏捷推动，满足各家族客户的个性化和共性化需求：

首先，建议通过构建轻SaaS平台，并基于统一数据库的模块化设计应用，为不同客户定制符合他们需求的可插拔应用模块组合。这种做法可相对较好地平衡客户定制、敏捷需求以及财富管理机构自身的成本、效率要求。以某财富管理技术公司为例，该公司服务诸多世界上大型的家族办公室，为其构建轻SaaS平台，通过定制配套可插拔的应用组件，满足客户敏捷化、定制化的需求。在各类尖端技术的驱动下，该公司在协助家族办公室客户建立统一数据库报关所有账户信息基础上，构建可对客户账户、财富资产和客户关系进行全面管理的数字化平台（见图7）。例如，“客户登录系统”中覆盖了单点登录和全局访问管理、家族实体/成员结构关系的组织管理、阶段性目标和财务计划的设定等功能。“投资组合管理”中涉猎总账会计、合伙企业会计、依据家族实体关系提供的可视化账户和资产洞察、每日数据更新、税收规划等功能。

其次，在前端界面上，需要高度重视“专业化、可视化、服务化”。首先，在高度专业的线下专业顾问外，可以借助AI等科学技术提供不间断的简易客户需求跟进服务，确保家族客户在一些常规操作、简单需求出现的时候能够及时远程解决，给客户良好和高效的体验；其次，通过定制化的数据仪表盘为不同客户提供一目了然的差异化账户可视化服务，强化透明度的同时降低运营成本。甚至可以择机实现模块化的技术输出。比如某以家族办公室为核心业务的知名专业性私人银行就在传统数字化工具的基础上，依托机构和私人

图7 某财富管理技术公司通过技术驱动，实现对客户账户、财富资产和客户关系的全面管理

客户登入系统	投资组合管理	交易/清算/托管	绩效报告	客户关系管理
• 单点登录和全访问管理 • 家族实体/成员结构关系的组织管理 • 实体培训 • 阶段性目标和财务计划设定	• 总账会计、合伙企业会计、信托 • 依据家族实体关系提供可视化账户和资产洞察 • 每日更新数据 • 税收规划	• 自动交易（账单支付等和缴纳通知等） • 端到端加密的交易 • 现金管理 • 分离智能整合审核和合规来降低风险	• 周度月度仪表盘追踪阶段性目标 • 数据整合 • 人工智能驱动的投顾建议 • 辅助决策的方案模拟 • 随时随地访问报告	• 文件管理 • 24/7/365加密通信服务 • 提升核心功能运营效率 • 礼遇中心
				

客户维度的统一数据库

主要观察

- **构建轻SaaS平台**，通过定制配套可插拔的应用组件，满足客户敏捷化、定制化的需求
- **建立统一数据库报关所有账户信息，并具备相应的数据可视化应用能力**，使访问、查看和调整账户更准确、快速、方便
- **采用全渠道顾问服务模式**，以AI+远程+到访等差异化方式，“7×24×365”跟进客户需求
- **应用视频加密、知识图谱、图计算等先进技术**，为客户提供领先市场的行情解读和可信赖的服务

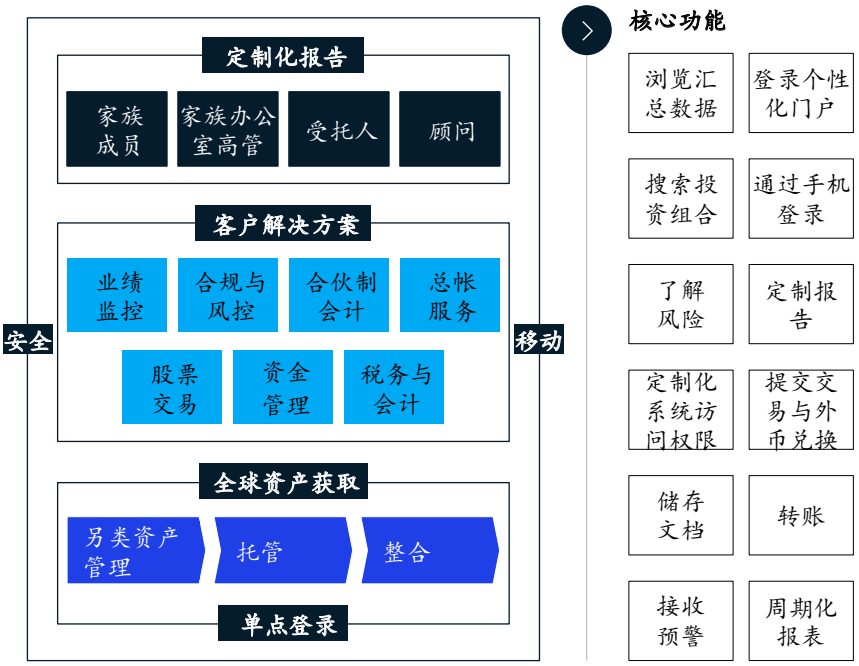
资料来源：公开信息；小组分析

客户的技术能力，开发了一整套专属家族办公室科技和报告解决方案，将服务机构的核心能力向高净值客户转化输送，通过自建线上化财富管理平台，满足超高净值家庭、家族办公室及家族顾问各种复杂和专业化需求，将各类功能模块和解决方案对接，其强大的数据可视化工具可随时随地为客户提供直观浏览、数据分析、报告生成等功能。

以某北美知名专业信托公司为例，其为家族办公室客户打造一体化系统平台，以数字化解决方案满足多样化客户需求（见图8）。首先，家族客户解决方案完整覆盖财富管理的各个专业领域，基于统一数据库的模块化设计应用功能，可以低成本高效率地为客户搭建不同的解决方案；其次，领先的家族客户平台均提供单点登录功能，解决客户核心的操作痛点，该功能主要通过所有工作流对接统一数据库实现；最后，该公司利用前沿技术，快速建设定制化数据仪表盘，不仅为客户、顾问及其他角色提供差异化的账户可视化服务，也可作为独立的技术能力输出为公司变现。

图8 某北美知名专业信托公司为家族办公室客户打造一体化系统平台，以数字化解决方案满足多样化客户需求

通过创建技术和报告解决方案，实现运营超额收益和高效运营



公司级客户：打造一体化财富管理服务平台

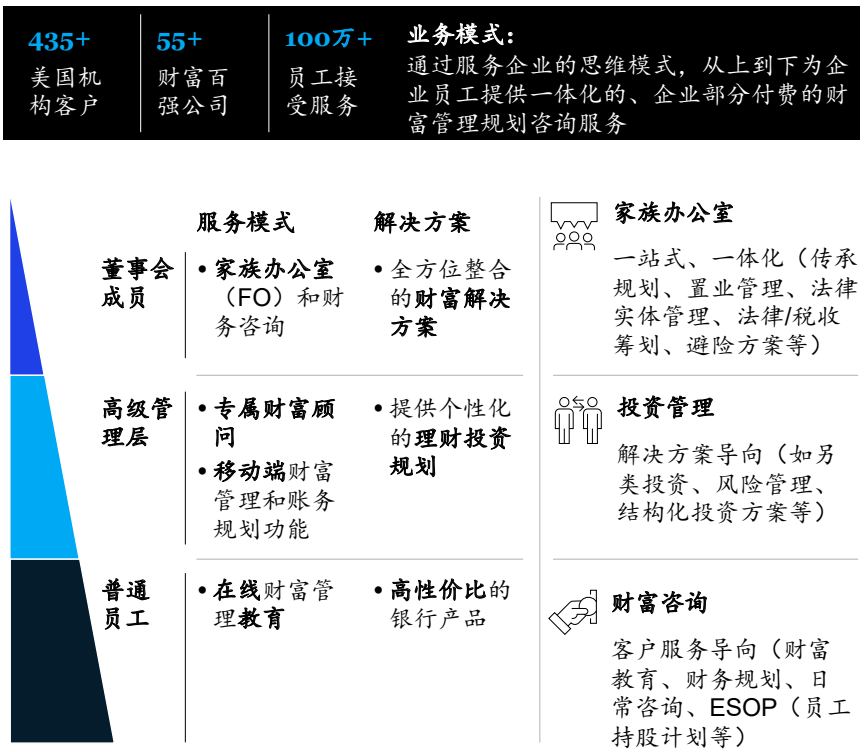
公司级客户以企业为载体，在跨越各类客户阶层的同时又与企业的相关场景（如薪酬、缴税、福利计划等）密不可分。因此，针对此类客户，麦肯锡建议财富管理机构基于立足企业的思维，通过2B2C模式，自上而下提供一体化且企业部分付费的财务咨询和投资管理服务，成为实现分层覆盖的综合型服务平台。以服务企业的思路为轴心向外辐射，批量营销服务机构客户的董事会、企业高管和基层员工，形成差异化的解决方案。

由于不同层级客群（如董监高、普通员工等）需要的服务模式和解决方案差别较大，因此对于不同的客群应该打散并组装相应的功能模块，通过适应客群使用习惯的差异化界面来实现。此外，由于需要全面服务企业内需求各异、财富水平参差不齐的用户，界面设计上应尽可能彰显专业且安全的特质，操作上应尽可能兼顾“傻瓜式”的简单和“自选式”的灵活，并辅以充足的投资者教育嵌入整个客户旅程。以某投行系私人银行为例，该行为大企业高管和员工提供了一个包涵财富管理咨询、报税、保险规划建议等功能的平台，针

对董事会成员、高级管理层、普通员工形成不同的解决方案，员工还可以基于自身需求灵活调整方案的组成模块，这个平台立足“用户中心”，兼顾功能的用户友好以及内容的专业安全，语言简明扼要，页面设计专业安全。此外，在这一基于开放式架构的平台上，员工可以从“教育类”板块顺畅进入“执行类”板块，并触达经过严格精选的各类业内领先机构专属产品及服务。

以某北美领先投行为例，其财务顾问子公司利用公私联动协同效应，批量获取合作机构客户里企业家、董监高及持股员工客户，通过一体化的平台，提供差异化、定制化的财富管理服务（见图9）。对

图9 某北美领先投行财务顾问子公司利用公私联动协同效应，批量获取企业家、董监高和持股员工，并提供一体化财富管理服务平台



资料来源：麦肯锡分析

于董事会成员，该公司聚焦家族办公室和财务咨询服务，提供全方位整合财富解决方案、满足客户多元化的财富管理需求；针对高级管理层，则侧重于提供专属财富顾问、移动端财富管理及规划，提供有针对性的个性化理财投资规划；而针对普通员工，则重点聚焦在线财富管理教育，以及提供高性价比的银行产品。

■ ■ ■

要在群雄逐鹿的财富管理市场中脱颖而出，关键是看谁能把“以客户为中心”做到极致，而客户交互（包括客户端功能、旅程、服务模式等）是靠客户最近、触点最频繁的核心模块之一，最需要重点聚焦。要优化客户交互体验，机构需要明确战略客群，针对客群核心需求形成差异化的价值主张和解决方案，并且遵循基于“设计思维”的方法论，不断开发、测试、验证概念和对应的功能模块，最终通过敏捷开发的方式实现数字化平台的交付和迭代。除了平台建设，机构仍需要强化自身运营能力建设，从而实现真正的交互体验落地。

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人是麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；
马奔是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
潘浩是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
林斯佳是麦肯锡项目经理，常驻上海分公司；
田露是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
汤凌霄是麦肯锡咨询顾问，常驻香港分公司。

麦肯锡公司2021年版权所有。

专业赋能：财富管理工作站全球最佳实践及启示

作为财富管理机构数字化转型的“主战场”之一，财富管理工作台对改变国内机构财富管理业务效率低下、专业能力不足及过程管理缺失等问题至关重要。麦肯锡总结国内外机构的成功经验，为财富管理工作台的建设与推广提出切实可行的建议。

曲向军、周宁人、马奔、潘浩和曾文静

当前，国内财富管理机构面临理财经理服务效率低下、人员能力素质参差不齐及机构管理过程缺失等问题，在很大程度上制约了财富管理业务的发展。作为财富管理机构数字化转型的“主战场”之一，打造多个功能模块相整合的一体化财富管理工作台，是解决上述问题的有效途径。这一面向理财经理、财富顾问和业务管理人员的前端一站式应用平台可支持客户交互、专业赋能及过程管理。在国内金融机构深入进行财富管理业务数字化转型的当下，建设并推广这一平台尤为重要。

首先，财富管理工作台能加深客户洞察，提升工作效率。国内理财经理大多存在管理客户数量过多、客户分层不足且对客户需求缺乏有效甄别等问题，这些导致服务效率低下。国内大型金融机构理财经理目前人均负责管理账户400至500户，有些甚至超过1000户，高净值客户理财经理的人均管理账户也超过200户。相比之下，海外投顾则更为专注，人均管理账户仅100至150户，高净值客户投顾所服务的管理账户为30至50户，针对超高净值和家族的投资顾问所服务的管理账户则只有10到15户。借助财富管理工作台，理财经理可以高效识别核心客户，精准把握客户需求，有的放矢地提供高效的财富管理服务，以此实现从“做广流量”到“做深需求、做专方案、做久服务”的转变。

其次，工作台有助于提升人员能力、助力专业化转型。为适应财富管理市场迅速变化的大环境，人员技能的匹配转型至关重要。当前国内金融机构面临人才瓶颈：专业投顾人数严重不足，大量营销人员亟需专业重塑和重新培养。机构现有的大多理财经理均是从传统银行柜员、券商股票经纪人和保险代理人转岗，有些则是刚刚迈出校园、缺乏实践经验的毕业生。一线营销人员不具备所需专业能力，在客户尽职调查（KYC）与规划、有效配置各类资产方面能力不足。在“刚性兑付”的时代，这一传统技能团队尚能应付存款和保

本保收益类产品的销售。然而一旦进入“净值化”时代，则只有具备资产配置和财富管理专业服务能力的营销人员才能适应新市场环境带来更高的要求。财富管理工作台的专业赋能模块可以帮助机构补足人才短板、疏通瓶颈。

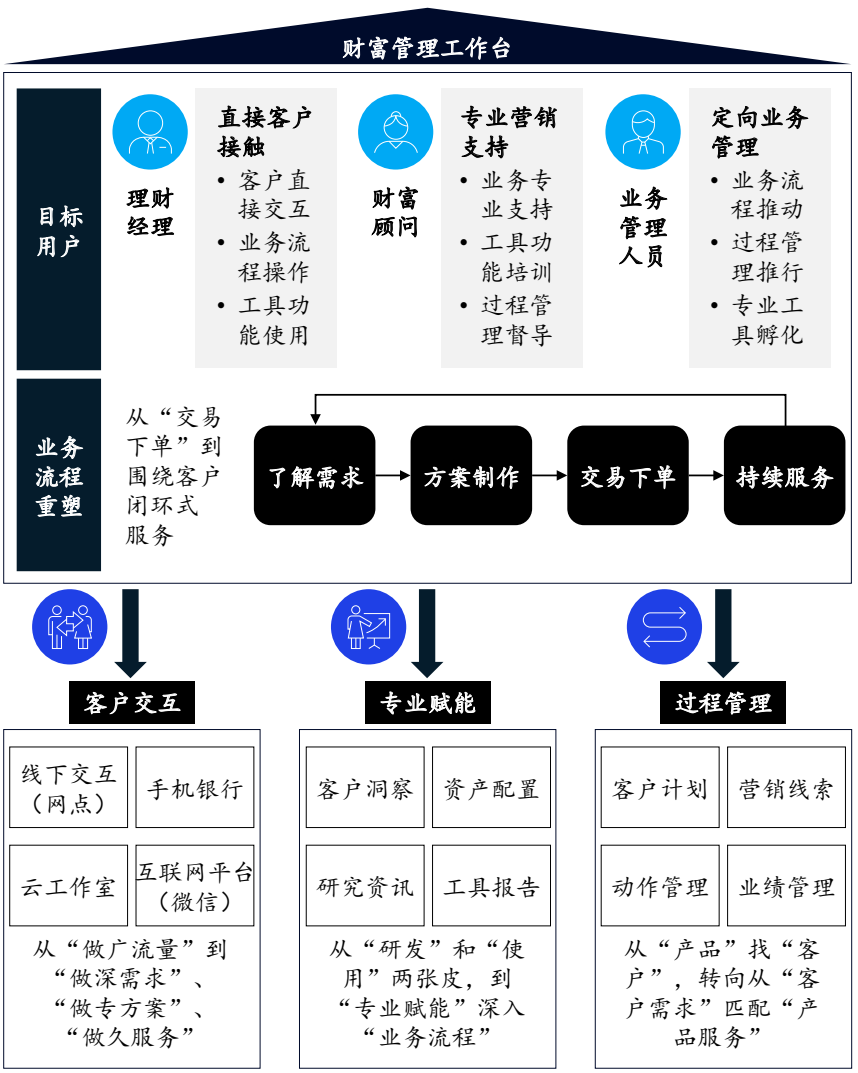
第三，财富管理工作台填补过程管理缺口，快速帮助员工了解财富管理标准化作业流程，熟练应用专业化投资与规划工具，从而能提升高效作战能力。在持续使用和迭代工作台核心功能的同时，客户交互行为信息、专业工具使用信息、团队的日常管理和经营信息将得到有效记录。这些内容构成财富管理业务信息图谱，为机构深化客群经营、有针对性地设计创新产品与解决方案及精细管理团队奠定基础。

如今，财富管理工作台已成为海外和国内领先财富管理机构业务的标准配置。未来，能否大规模应用和推广工作台也将成为衡量金融机构财富管理业务发展成熟度的一个指标。积极建设专业工作台并推广使用，将为财富管理机构创造巨大价值。

构建三大核心模块，优化财管业务流程

打造财富管理工作台，首先要变革传统业务流程，实现流程的改造、优化与设计。与围绕产品销售和实现交易下单的传统流程不同，工作台围绕整个财富管理闭环流程构建核心模块与功能，覆盖从了解客户需求、方案制作、交易下单到持续跟踪服务在内的所有业务环节。其中的三大核心模块包括：客户交互、专业赋能、过程管理（见图）。

图 财富管理工作台目标蓝图



客户交互模块

客户交互模块支持营销人员与客户在网点、手机银行、互联网平台等全渠道的专业交互。在数字化发展的大环境下，理财经理的服务已日益线上化，出具方案、进行讲解和交易下单等与客户的互动已从线下网点逐步转向手机银行和互联网平台等线上渠道。近来疫情影响促使部分领先金融机构推出了打造理财经理数字化IP的“云工作室”。这些建立在手机银行基础上的“云工作室”帮助理财经理通过线上渠道直接获客并提供服务。此外，国内机构也在探索通过微信等互联网平台数字化经营理财客群。当前客户交互的发力点以做广流量为主，未来，通过这些数字化交互手段，理财经理能够更深入地了解客户需求，设计出目标更为精准的个性化解决方案，从而实现对客户的更持久服务。除了支持全渠道经营外，客户交互模块还纳入实时在线交流方式，方便理财经理与客户就方案设计、产品选择、交易下单、投资建议等进行实时互动，并支持交易指令下达、持续服务等各项功能。当前手机银行、微信及云工作室的跨渠道交互尚存在许多难点，如文件传输、交易下单、远程视频链接等功能的无缝衔接以及线上结构化交互数据信息的存储等，均需技术上的突破方可实现。

专业赋能模块

专业赋能模块包含客户洞察、资产配置、研究资讯、工具报告等核心功能。国内各机构在客户洞察方面研发了许多功能，但主要围绕客户的商机线索以及零售产品销售线索，缺乏对于营销线索后续跟进与执行的管理要求。在资产配置、研究资讯和工具模板方面，国内许多机构的总部推出了各类相关工具，然而仅有少数机构能在一线团队中推广使用。海外领先机构往往在财富管理业务的客户洞察方面更加深入，比如机构能够识别客户的投资和风险保障需求；它们在资产配置和投资研究方面设计了标准化的业务流程和相关工

具模板，并通过硬性管理和持续专人督导推动销售人员使用。借鉴成功经验，国内机构在工作台的设计中，应将专业赋能工具的设计和使用嵌入标准化业务流程，提升用户的使用体验，并对相关工具模板的应用进行持续迭代，确保能真正赋能营销队伍。

过程管理模块

过程管理模块包含客户经营计划的制定、营销线索的管理、动作管理和业绩管理等核心功能。国内金融机构传统的业务管理往往以产品销售规模衡量业绩，缺少精细化管理客户经营过程的工具。这一管理模式促使理财经理会根据机构主推产品去大海捞针地找客户，容易造成产品与客户需求不匹配的情况。为改变这一情况，过程管理模块的设计应注重引导理财经理做到以下几点：围绕管好客户资源情况和考核要求制定核心客户的经营计划，不断识别核心客户的需求并执行相关的营销线索，在客户服务和交互过程中执行标准化动作，并对经营过程和结果相关指标进行持续监控。机构只有针对整个过程建立起标准化的管理机制并匹配功能开发，才能实现对经营过程的精细化管理。

具备上述核心功能模块后，工作台便可支持理财经理、财富顾问、财富管理业务人员围绕标准化业务流程展开日常工作。打造并推广高效的财富管理工作台并非易事，无法一蹴而就，需要结合国内外领先机构在建设过程中的经验和关键考量因素，进行科学、体系化的规划和实施。

财富管理工作台建设与推广的关键要素

首先，工作台建设需要结合自身业务模式和特点进行体系化的规划与设计。

财富管理工作台服务于不同财富管理机构的核心业务特点和模式，需要机构在明确整体业务模式和业务流程的前提下，整体规划设计工作台的架构和功能。金融机构在实践中常常会陷入这样的误区：它们尚未明确财富管理业务模式和管理思路就急于求成，抓住某些功能点展开设计，或是套用标准化产品，这样做会导致功能在实际业务中很难落地。业务建设和管理重点不同，则工作台的设计也会有较大差异。以美国某领先投行为例，该行的财富管理业务从20世纪60年代开始围绕投顾搭建营销体系。这家银行对其工作台核心功能的定位是帮助投资顾问在财务规划、投资策略、投资组合管理等方面提供强大的专业功能，协助其对客户的专业维护。如此做法有效培养起一支强大的专业团队，建立了该行财管业务发展的核心优势。如今，2万多名具有极高专业能力和素质的投资顾问已成为其财富管理业务的核心价值。国内财富管理机构也应以自身发展阶段和业务转型重点为基础，在有效借鉴的同时，结合自身发展需求进行设计。国内某领先财富管理机构的成功经验也很值得借鉴。其工作台的建设围绕“标准化”的核心原则进行设计，通过推广标准化工作流程和功能，提升营销团队的专业性。工作台中的客户经营四工作法、资产配置系统、产能提升功能均通过标准化作业流程快速提升新人的专业能力，借以推动复杂产品的销售。过去十年间，已有越来越多的财富管理机构在业务转型过程中逐步意识到顶层设计和整体规划对工作台建设的重要性，并开始积极推动。

其次，工作台建设需要突破内部阻力，全面梳理并整合业务流和信息流。

工作台建设的最大难点是对相关业务流和信息流的梳理、打通和改造。这一过程涉及极大工作量，而且需要财富管理相关业务部门、系统建设团队、数据团队持续沟通、配合和推动。很多机构的

传统业务流组织模式是以相关产品为中心，而工作台的建设是围绕客户经营进行组织，这导致转型过程中容易出现很多问题：如相关业务流程缺失，现有业务流程相互冲突，组织及人员设置与业务不匹配，各区域存在较大差异等。此外信息方面也有一些常见问题：如信息和数据标准不一致，信息存储和使用流程不一致，不同系统数据口径不一致等。举例而言，资产配置是财富管理工作台的核心功能，但由于数据问题，很多机构无法实现从客户持仓分析、产品选择、方案出具到一键交易下单的闭环流程。主要原因在于资产配置涉及存款、理财产品、公募、私募、券商资管、信托、贵金属等各类产品，而不同产品在业务流程设计和数据口径及标准上有较大差异。有鉴于此，为打造资产配置功能模块、推动闭环业务流的落地实施，机构需要进行大量的业务流程改造、数据清理和系统对接工作。实践证明，对于内部流程重塑、数据整合力度最大的财富管理机构，在工作台建设和推广上往往更为成功。

第三，工作台的持续推广需要配备相应的管理机制、资源投入和有效手段。

国内外领先实践经验证明，工作台的成功应用与推广需要自上而下的重视，还需要配备有效措施持续跟进。一些国内金融机构虽然设计开发了工作台，但分支机构的领导和各级管理人员对工作台却缺乏了解、不够重视，理财经理的日常工作也基本并不需要通过工作台完成。随着财富管理业务转型压力日益提升，在各分支机构层面大力推广工作台变得愈发重要。某大型商业银行的零售和财富管理事业部在推广方面的成功经验值得借鉴。该行通过三个重要手段实现了工作台在全球各分支机构的成功推广。其一，这家银行在工作台中设计了理财经理需要开展业务的强制流程，例如，理财经理如需与客户交互、帮助客户进行交易下单，则必须登录工作台进行操作。其二，从集团到各分支机构，银行为各级管理层设置了持续推动和督导机制，各级管理人员每周检视、通报和督导系统的使用情况。其三，银行还投入相关营销人员和业务支持人员，设置专门团队负责对客户经理进行持续督导和培训，帮助他们提升工作台的使用效率。上述措施三管齐下，最终实现了工作台在实际业务中的广泛使用。

财富管理工作台的建设方法与步骤

总结成功的实施经验并结合国内当前的财富管理业务现状，麦肯锡认为，建设财富管理工作台需要以下4个关键步骤：角色职能的重新定义、业务流程的重新梳理、管理考核的重新设计、系统功能的重新规划。

第一步：角色职能的重新定义

各类财富管理机构需根据自身的营销团队现状、客户属性以及业务目标设计高效的团队覆盖模式。在当前营销人员专业性尚待建立的阶段，财富管理机构往往专职专岗设置三类角色，并围绕其工作职能设计相关使用功能，以确保高效传导、培养专业能力。这三类角色包括：

- 理财经理：理财经理直接对接客户，主要负责客户的关系管理、财富规划与资产配置、以及产品销售等工作。工作台需具备相关功能模块，帮助理财经理与客户直接交互，完成相关业务流程操作，使用专业工作模板并管理营销过程。

- 财富顾问：财富顾问提供专业支持，主要负责对理财经理的专业赋能，协助完成复杂产品销售和投研传导，并负责督导销售等。工作台需具备专业资产配置方案输出以及研究资讯传导等功能。

- 业务管理人员：业务管理人员负责财富管理业务的定向管理，一般分为客户管理、产品管理、队伍管理以及投研管理等。工作台需具备定向业务相关的工具模板管理、销售过程管理、以及报表统计分析等功能。

第二步：业务流程的重新梳理

当前多数机构的业务流程仍集中在“交易下单”这一环节，打造成功的工作台需要推动从了解客户需求，到方案制作、交易下单，直至持续跟踪服务的业务流程重塑，并在财富管理工作台中对相关业务角色的操作流程和使用规范做明确管理。对于理财经理，业务流程主要用来规范其日常的营销动作和行为。而对财富顾问则是需要协助推动、督导业务流程的有序执行，以确保理财经理能够按照相关流程开展工作，同时在相关流程环节中对理财经理进行专业赋能。对于业务管理人员，机构应通过业务流程改造推动其围绕客户经营进行业务流程重构，并通过标准化流程在总分机构中实现专业的高效传导。

第三步：管理考核的重新设计

针对营销队伍，除了收入和规模等指标外，管理考核应以客户资产规模获取和经营过程指标作为核心。对理财经理、财富顾问、相关业务管理人员的考核指标还应结合各自的岗位职能进行详细设计。机构在制定过程管理类指标时可参考以下内容：

- 经营计划制定：各层级客户数量、升降级情况、经营计划的制定情况等。
- 营销线索跟进：线索跟进情况、客户邀约和交互情况、商机转化情况等。
- 动作管理：电话面访数量、方案制作情况、方案执行情况等。
- 业绩管理：产能情况、AUM和客户指标完成情况等。
- 队伍管理：持证率、培训完成情况等。

上述管理指标应结合对相关岗位的要求进行有效应用，并与年度考评、绩效分配以及职业晋升进行有机结合，这样才能推动各角色对于工作台的有效使用。

第四步：系统功能的重新规划

最后，机构需要按照财富管理业务的发展目标，对工作台进行体系化设计，并明确阶段性实施计划。各财富管理机构都期待提供强大的平台，承载理财经理“专业的一天”，并通过对各类应用界面的一站式整合，打造内部用户的“友好体验”。然而，这一过程没有千篇一律的捷径，需要各机构根据自身业务发展阶段、当前系统建设情况以及团队能力构成，在目标设置和建设路径上进行差异化设计。针对客户基础和营销队伍较大的财富管理机构，工作台的设计建议偏重标准化管理，通过推动营销队伍深挖客户需求提升客户经营的深度。短期而言，在客户交互、专业赋能和过程管理中，标准化、简单的功能设计和流程推广比复杂功能落地更为重要。针对仍

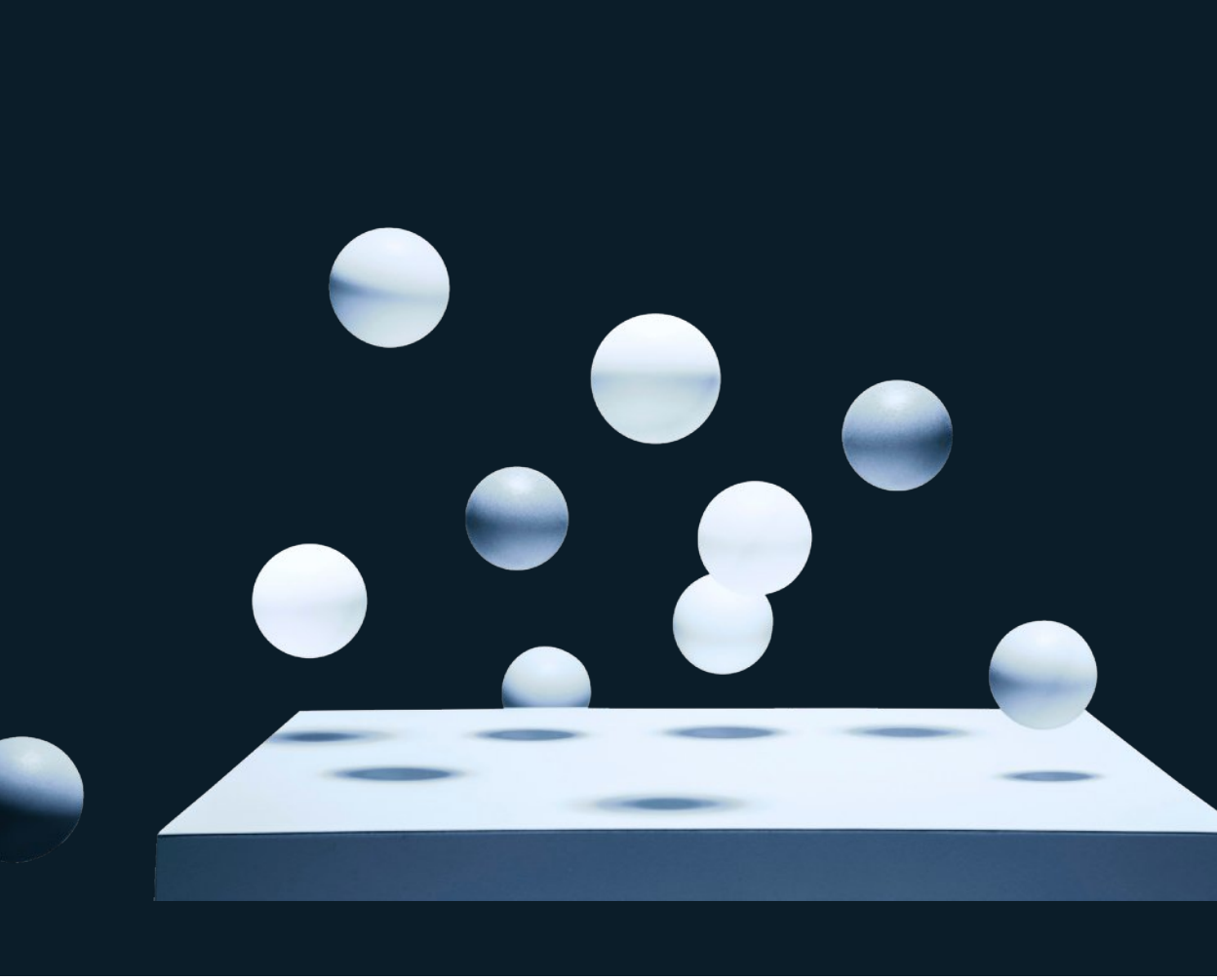
处于持续获客阶段的新兴财富管理机构，工作台的设计建议偏重提升用户体验和兴趣的功能，利用这些功能帮助营销队伍提升获客和经营效率。

■ ■ ■

展望未来，随着财富管理市场高速发展、竞争日益加剧，将会有更多金融机构把财富管理工作台的建设提升到战略级发展高度。财富管理工作台的持续推动与使用，也会助力金融机构打造高效专业的营销队伍，实现财富管理业务的成功转型。

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人是麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；
马奔是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
潘浩是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
曾文静是麦肯锡项目经理，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2021年版权所有。



建设数字化能力平台，打造财富管理发动机

作为财富管理系统平台的发动机，专业化、模块化、数字化的财富管理能力平台对推动业务发展至关重要，但其重要性往往会被忽略。麦肯锡借鉴国际领先机构的成功经验，从构建原则、定位和功能模块等多个角度对能力平台的建设提出建议。

曲向军、周宁人、马奔、潘浩和马骁

在财富管理平台发展初期，各机构通常采取“散点式”突破方式，希望借此尽快扩大规模，抢占市场先机。这种发展模式导致行业普遍缺乏专业化、模块化、数字化的财富管理能力平台，无以支撑业务策略的敏捷迭代和商业模式的创新。近年来，财富管理市场逐步呈现头部化趋势，领先企业的成功经验让数字化能力平台理念引发关注，业内对此展开了广泛讨论和积极探索。如何通过数字化能力平台沉淀投资研究、产品研究、资产配置、营销服务的管理能力，以敏捷响应市场机遇和客户需求，成为摆在各类型财富管理机构面前的核心议题。

“四大痛点”制约数字化能力平台发展

当前国内各财富管理机构数字化能力平台建设在战略定位、具体应用场景、实施的整体规划和运营流程及配套机制建设方面存在诸多问题，制约了能力平台的发展，具体体现在以下几个方面。

第一，财富管理数字化蓝图中的战略定位和功能边界模糊不清

大多数机构的财富管理数字化建设以解决“散点需求”和借鉴同业领先实践为主，缺乏整体的财富管理和数字化蓝图。系统建设往往“重用户端，轻支持端”且各功能和逻辑相对割裂，这些导致各机构对于如何构建客户端及员工展业平台以外的支撑能力平台缺乏系统性的设计及规划，甚至有机构将数字化能力平台单纯理解为运营支持职能。战略定位及功能边界模糊造成大多机构对数字化能力平台重视不足，资源投入远不及展业前台，结果导致数字化能力平台支撑乏力，很难赋能前台业务拓展。

第二，能力平台的规划建设未能充分考虑具体业务应用场景

大多数机构在进行财富管理业务数字化转型时，业务场景规划仅停留在表面，数字化服务仅关注客户触达及客户经理如何为客户提供服务。机构的场景服务未能下探至产品管理、资产配置及营销服

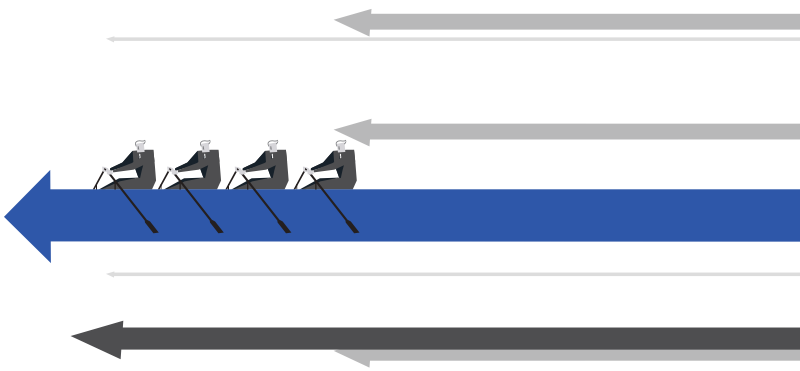
务如何为客户经理提供服务，也未能考虑如何通过数字化能力平台为客户提供自助服务。这导致客户端功能设计重复散乱，客户体验差；另一方面，客户经理在服务客户时也无法获得及时有效的信息支持，从而造成销售管理效率低下，客户维护成本高，内部的数字化支持服务无法达到事半功倍的效果。

第三，平台开发缺少整体规划，散点式开发周期长、维护成本高、见效慢

从财富管理能力平台的实施来看，很多机构的实施路径缺乏整体规划。在系统开发过程中，它们往往大力投入当下热点领域，一味追求见效快，忽略基础领域建设，导致系统中形成一个个竖井，而非统一、可配置、可扩展的能力平台组件。这造成在实际应用中，各系统之间需单独对接，数据格式不统一，调用时间长，系统响应速度慢。此外，这也为后续开发迭代埋下隐患。机构未来若想在此基础上进一步开发迭代，其技术难度和风险都非常高，散点式的格局导致各部门、各利益主体之间容易互相推诿，令后续行动难以落实。

第四，过度关注数字化平台应用建设，忽视业务运营流程和配套体制机制建设

大多数财富管理机构将重心放在数字化平台的投产应用之上，企图依靠数字化实现业务的升级与变革，而忽视了业务运营流程建设及配套体制机制的改革。如此一来，系统应用与运营流程不匹配，这容易导致这样的结果：尽管机构打造了功能齐全、架构灵活的财富管理系统，但员工却不爱用，数字化能力平台无法真正发挥支撑作用。



聚焦核心功能，打造财富管理数字化能力平台

麦肯锡基于对全球领先银行、信托、券商、资管等多类机构财富管理业务的深入研究，提炼出财富管理数字化基础架构。财富管理数字化能力平台是这一架构的中间层和功能层，其核心是一个综合、共享、互通的技术能力平台。

构建原则

我们认为，要打造完善的数字化能力，实现财富管理端到端数字化转型升级，使数字化能力平台成为财富管理业务发展的发动机，财富管理机构应当遵循以下原则。

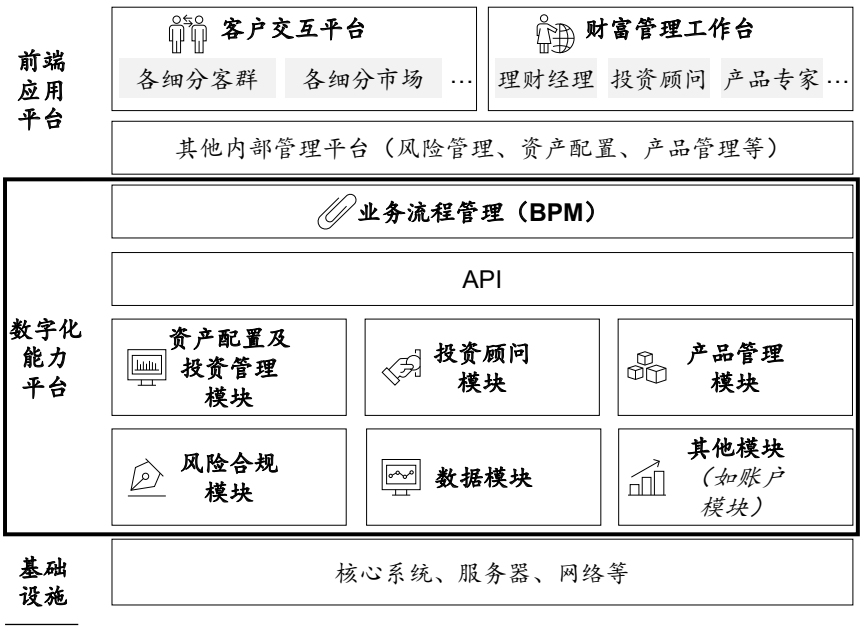
第一，蓝图设计一体化。数字化能力平台的打造应当一张蓝图绘到底，从前端业务出发、到核心能力支撑、直至功能需求设计及基础架构支持，实现从客户系统到产品线再到分销端的全流程无缝衔接和互通。

第二，核心功能模块化。功能设计时，需要充分识别和平衡“共性需求”及“个性需求”。共性需求是各类型财富管理场景的基础必备需求，个性需求是机构独有业务或服务所产生的特色需求。通过将功能需求模块化，以API支持前端敏捷调用，机构可以避免重复开发。

第三，迭代开发敏捷化。各功能模块秉持“设计—建设—运营”一体化的原则，在应用中持续充分迭代。技术架构、数据架构需要尽量与公司级标准保持一致，以确保功能延展性和联通适配性。

第四，配套支持系统化。以数字化能力的构建带动运营流程的再造，将数字化应用带来的信息支持、效率提升、营销服务等充分变现至组架架构的转变、管理流程的升级、考核指标的优化等。

图1将资产配置、产品管理等功能平台化，并通过业务流程自动化（BPM）和API接口实现功能的敏捷调用



平台定位

数字化能力平台的核心是基于数字化整体策略，提供模块化、组合化、敏捷化的中间支撑平台，目的是全面、高效、准确、快速的支持客户、客户经理、投资顾问等各类人员。有效的数字化能力平台能够确保在客户使用前端APP时，系统能根据客户的投资习惯和财富现状展开分析，据此提供有效的产品及组合建议；同时，客户经理在开展营销服务时，系统能够根据客户的基本信息等相关情况，快速准确地提供相应的营销策略、资产配置方案、产品建议等。

主要内容

数字化能力平台主要由业务流程管理（BPM）模块、API接口和各大功能模块组成。

构建BPM是为有效实现数字化能力平台对客户交互的支持并为客户经理等人员赋能。该模块可实现对财富管理各类型流程的敏捷支持，确保对产品筛选、评级、资产配置等主流程以及其中各子流程的全面了解和有效配置。通过BPM，机构可灵活调整各类线上流程并及时得到反馈，并能基于业务场景进行敏捷部署，同时还可以将流程可视化，一目了然地查看流程进展。

灵活开放的应用程序接口（API）对于行业领先的财富管理机构快速实现“科技财富”生态而言功不可没。对外来看，向合作伙伴开放API使得财富管理机构布局更开放生态体系的构想成为可能，机构可以通过API等技术将财富管理服务开放给合作伙伴乃至客户。对内来看，API接口可以将财富管理能力平台模块化、平台化的支撑能力更有效地传递到前端应用领域。

功能模块

财富管理系统一般包括以下5个核心应用功能模块。

1. **资产配置及投资管理模块**

   此模块可支持设定基础参数及市场分析，并可基于客户基本情况及个性化需求进行调整，全面支持各类型投顾和客户经理调用。其功能包括构建投研共享系统支持，强化投研能力，将投研成果有针对性地匹配到资产组合中，打造具有竞争力的资产配置及投顾策略功能。模块的定制化功能可基于客户资产情况与理财目标，设计满足客户风险、收益与流动性偏好的定制化资产配置方案。投顾和客户经理还可通过此模块对客户进行周期性追踪，适时调整方案。

2. **产品管理模块**

   此类模块旨在建立产品管理功能，嵌入产品筛选和合作机构评价模型，打造基于客户分层管理的差异化产品和服务体系，实现

多维度的产品画像。此模块还能实现对不同类型产品的分类评价，帮助理财经理全面掌握市场情况。此外，理财经理还可以补充和修改产品信息，进一步丰富产品描述，并针对特定产品或主推产品建立营销精选池，为产品池调整提出建议等。

3. **投资顾问模块**

该模块以资产配置平台为基础，建立客户KYC需求与资产配置的匹配机制，使其为投资顾问销售过程赋能，同时支持进行更精准的客户识别，实现更好的客户视图和商机管理。专业顾问叠加智能投顾算法更利于提升客户体验，同时消除客户对智能投顾的误解，及时帮助客户解答对组合设计与调整的问题，建立更具信任感的客户关系。投顾可借助资产配置模型等与客户更好地沟通交流。

4. **数据模块**

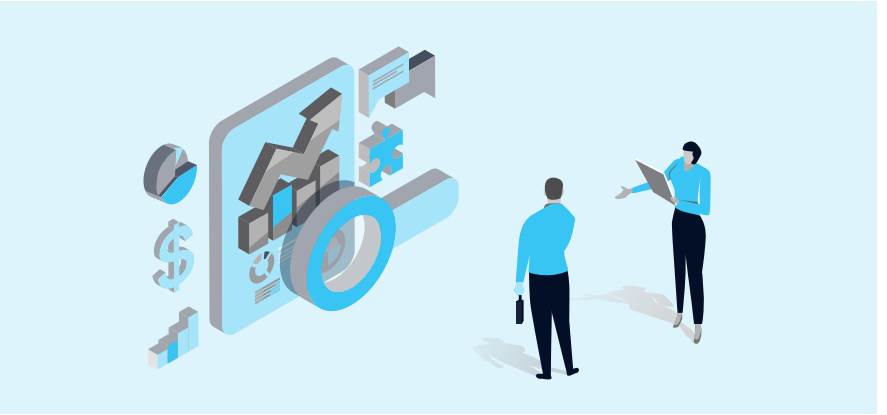
金融机构应针对财富管理业务建立业务级的数据模块，构建从财富管理应用数据采集、储存到应用的闭环。机构还应通过数据模块设置推送策略，根据标签筛选客群，匹配对应的管理资源，在推送和转化的各个环节埋点，进行全链路转化漏斗分析，对运营策略进行验证与调优。

5. **风险合规模块**

风险合规模块能够支持产品、销售等过程的各类型风险合规管理要求，涵盖客户管理、产品管理、销售管理等全流程中的风险合规要求，实现对整个财富管理周期流程中风险合规管理要求的全覆盖。模块支持的具体风险合规场景包括：客户管理中的反洗钱管理、客户授权管理、投资者教育、客户信息管理等；产品管理中的产品管理人的准入评估、产品信息披露及时性及风险跟踪等；销售过程中投资者适当性匹配要求、各类材料的留痕要求和储存、回访要求等。

配套流程和机制

为有效发挥数字化能力平台的功能，相应的业务流程和配套机制必须跟得上。平台建设应基于数字化逻辑，结合现有数字化转型管理模式，并充分融合财富管理特点。所需的业务流程和配套机制包括，业务流程重组、新的数据共享逻辑、业务机会协同、配套考核指标建设等。



“三大核心建议”重塑财富管理数字化能力平台发动机

建议一：明确财富管理业务战略和数字化蓝图

首先，财富管理机构需要建立长期清晰的财富管理业务定位，明确财富管理数字化蓝图，并需要厘清财富管理数字化蓝图与公司数字化蓝图的关系。其次，机构应基于财富管理信息化现状，重新明确数字化能力平台的定义、定位和功能需求。最后，机构需根据定位明确数字化能力平台功能建设的优先级和逻辑。

建议二：建立“T”形组织推动模式

在执行方面，机构首先要形成全公司对于数字化转型的共识，自上而下建立统一意识。其次，机构应快速建立“T”形敏捷推动团队，组建敏捷的联合团队，形成“1+N”机制，由项目管理办公室（PMO）率领N个跨职能团队，联合相关各方，推动整体建设实施。最后，机构还要考虑充分引入外部力量，更好平衡组织内各利益相关方。

建议三：聚焦速赢方向寻求突破

首先，机构需要对数字化能力平台各功能模块进行价值及优先级排序；之后再全面结合公司现状，基于整体蓝图，寻找速赢突破点，快速实现价值变现。机构还应坚持价值导向评价，明确功能模块的实现不应只是简单的系统功能实现，更应提升使用者价值。机构应建立与组织推动相匹配的价值评价机制，确保速赢真正落地。

■ ■ ■

如今，各金融机构在各个维度上都在构建符合自身特点的数字化能力平台，但基于财富管理业务属性的数字化能力平台建设尚未形成相对统一的共识和路径，建设相对迟缓或者失焦。从整体财富管理业务的特点和属性来看，打造财富管理数字化能力平台的迫切性毋庸置疑。金融机构应着力打造财富管理数字化能力平台，重塑财富管理业务的发动机，以便形成机构自身的财富管理数字化能力“护城河”。

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人是麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；
马奔是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
潘浩是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
马骁是麦肯锡项目经理，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2021年版权所有。

规模化大数据应用解锁财富管理业务价值

在大数据时代，数据作为一种“隐形资产”已经深入到行业发展、社会变革的方方面面。从金融市场布局来看，大数据规模化应用的浪潮已从商业银行蔓延至财富管理行业，全球领先的企业已在大数据用例、技术、能力建设上加大投入。我们认为，大数据与高级分析技术能够有效赋能财富管理前、中、后台多项价值活动，提升营收效率。然而，唯有制定明确的数字战略与用例发展蓝图、搭建系统化的用例开发模式，并厚植数据基础建设与能力的财富管理机构，方能在这一波大数据的风口中弯道超车、实现价值创造最大化。

曲向军、周宁人、黄婧、马奔、徐海超和刘潇

全球财富管理行业正在加速投入大数据规模化应用

近年来大数据思维和技术不断迭代发展，海量数据的规模化处理更加容易便捷，推动了各行各业的技术进步和效率提升。商业银行手握海量数据，坐拥丰富业务线，较早便投入了大数据的规模化应用。然而，近年来我们也观察到全球财富管理业者快步追赶之势，他们纷纷在大数据高级分析应用范围与能力建设方面加大了投入（见图1）。

图1 领先银行以及资产和财富管理公司都投入大量资源与努力构建数据优势

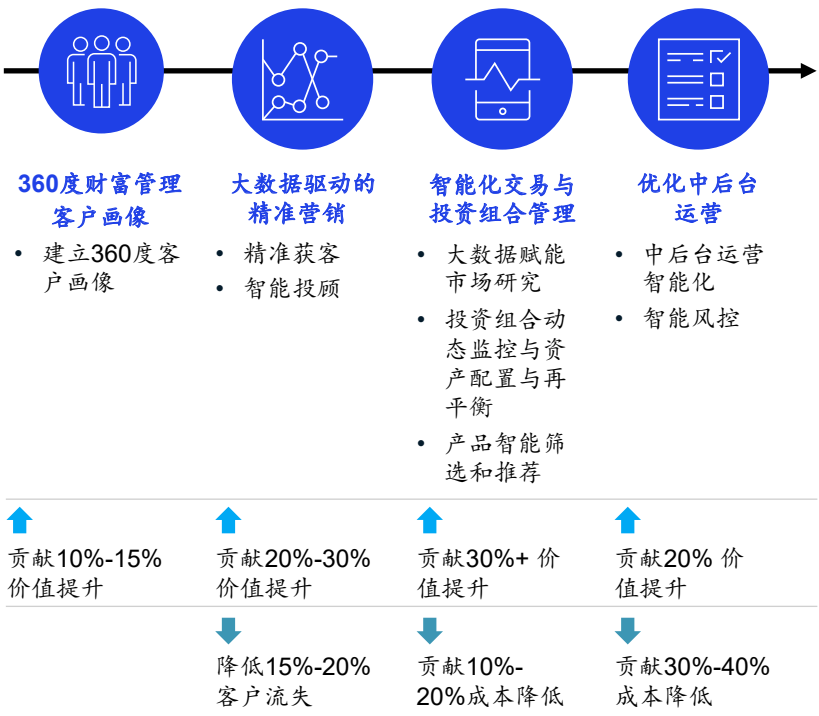
某欧洲私人银行	• 2014年设立**Evidence Lab**作为全球数据工厂 — 每月处理数十亿项数据产出洞察，对于内部投资决策、制作报告产生价值 — 2018年起开始对外变现，以订阅制方式让客户取得数据与洞见
某全球综合性商业银行	• 2013年建立**全球投资实验室**，由专业人士运用高级分析技术，来定制化给出对客户的投资建议 • 2016年为高净值客户推出**资产多元化指数 (CDI)**，透过大数据计量模组，协助客户优化资产的配置
某全球领先商业银行	• 2019年起与某全球财管、保险和私行软件供应商合作推出客户**财富管理门户网站** — 提供客户简化、无缝、全球标准的平台以安全的访问自身投资信息与分析 — 以人工智能助力客户经理获取业务逻辑、洞见、用户旅程等资讯
某国际顶尖投行	• 运用”**Chime**”工具以大数据赋能销售人员，即时客户信息让新手销售人员与资深人员能提供接近水平的服务 • 2019年起与某全球领先资管公司合作，运用**风险分析平台**来赋能顾问团队

资料来源：公司；新闻研究

大数据在财富管理价值链上的应用

我们根据麦肯锡经验与全球最佳实践，从四个方面总结了大数据在财富管理价值链上的主要应用场景：360度财富管理客户画像、大数据驱动的精准营销与投顾、智能化交易与投资组合管理以及优化中后台运营，释放业务价值（见图2）。

图2 大数据在财富管理价值链上的应用



1) 360度财富管理客户画像

打造精细化360度客户画像：随着大数据时代的来临，银行手握丰富的交易数据、个人属性数据、消费数据、信用数据等客户数据，可以用于打造“千人千面”的客户画像，未来可以从业务场景出发，基于用户画像，为客户设计符合其喜好的产品或营销活动。

在财富管理业务的应用领域，银行可从包括人口属性、信用属性、消费属性、兴趣爱好属性、投资属性等内部数据出发，进一步拓展如社交媒体、电商平台等外部数据源，全方位采集客户信息。这些用户画像信息归类基本覆盖了客户在金融行为、资金流向、交易渠道、服务满意度上的差异及偏好，以支持财富管理在挖掘客户投资偏好、资产配置、产品与增值服务设计等方面的业务需求。

另一方面，客户经理作为财富管理的重要触点，在线下与客户互动的同时，也可收集财富管理业务中的特色标签，进一步构建多维度丰富的客户画像。这些标签包括持有不动产、购买名车、购买高价艺术品、家族信托需求等，后期可根据这些数据预测客户价值，识别真正的高潜高净值客户，协助精准营销。

2）大数据驱动的客户精准营销与智能投顾

- **围绕客户生命周期，建立精准数字营销能力：**结合大数据分析与行业经验打造人工智能算法，能协助财管机构有效识别目标高潜客群。在此基础上，通过内外部信息构成的客户画像，分析客户潜在金融及非金融需求，构建精准营销投放模型，设计差异化的新客钩子产品或服务，实现精准获客。

  在营销方案设计上，可基于客户所处的账户阶段，如开户登船、资产提升、丰富产品组合、客户挽留等阶段，依照事件提供更具针对性的营销或服务行为（如特定产品与营销话术），提高销售转化率；或是预先判别客户可能流失的行为，即时给予相应的产品与服务，降低潜在客户与资产流失。

  此外，财富客户通常也具备其他如信用卡消费、贷款等非财富需求，通过大数据高级分析，可打造多个产品购买预测的模型，深挖客户需求，提高整体产品持有数与客户价值。

- **围绕客户全生命周期，提供差异化财富管理服务：**财富管理客户的需求常伴随其生命周期（如就业、成立家庭、购房、退休）中的

大事件而变动，通过大数据应用，财富管理机构能提供覆盖客户全生命周期、差异化的财富管理服务

首先，财管机构必须对客户的产品购买历史、风险偏好、交易行为和渠道进行数据收集与分析，明确客户的个性化需求。再者，通过建立贝叶斯、生存模型等统计模型，并应用机器学习算法计算，可得出潜在客户生命周期价值（LTV），根据客户当期价值以及客户潜在生命周期价值对客户进行体系化分类，实现精细化客群管理，并为其匹配所需的财管服务。

最后，针对客户不同的生命周期阶段，财富管理机构可提供多种产品与增值服务，包括：1）财富管理计划，帮助客户明确财务目标，定制完善且有保障的财富规划；2）财富增值与保值，旨在帮助客户抵御市场风险，实现财富增值；3）财富使用及分配，规划资金流动并合理分配使用；4）财富传承，帮助规划家族财富传承计划，创造持久价值。

举例来说，某知名投资银行的财富管理部门打造了一个专门系统，帮助投资顾问识别并量化客户的长期投资目标，为客户提供求学、就业、旅行、家庭、置业、退休、遗产继承等多个生命周期场景的全方位财富管理服务。

- **智能投顾提供最优投资组合建议，实现精准投资产品匹配：**随着大数据、人工智能技术的发展，智能投顾技术将成为财富管理行业的标准配置。多数企业早以通过自建或收购的方法，打造自身的智能投顾解决方案。其原则是根据投资者的投资目标（期限与金额）和风险偏好，应用大数据分析的量化算法，在产品组合下提供相匹配的最优资产组合建议。并支持投资人一键完成投资交易过程，并根据市场变化情况动态调整，实现投资组合最优化，大幅提升客户体验，降低管理投资组合的难度。

  另一方面，通过大数据的技术手段，根据投资人需求，实现更精准的产品推荐，提升财富管理机构的产品管理能力（即KYP -

Know Your Product）。具体需通过搭建完整的产品信息库与风险评价，并在财富管理客群的产品认购、签约等环节，通过大数据进行精准KYC，严格遵守合格投资者认证要求，将客户自身风险承受能力与金融产品的风险等级相匹配，全面提升产品货架管理与销售风险管理水平。

3）智能化市场研究，投资组合动态监控以及投资组合管理

- **大数据赋能市场研究：**为了提供更精准的投资建议，财富管理机构已通过多种方式，尝试应用大数据技术，增加对非结构化数据的解读，强化宏观分析和提升对企业财务的预测精准度。具体而言，通过爬虫技术、自然语言处理技术等，能够广泛且快速地提取文本信息中的关键字，搭配深度学习算法，建构智能运算模型和金融信息搜索引擎，最终实现快速寻找知识、信息和数据，以及数据自动更新、异动监控与智能提醒等功能，赋能市场研究与跟踪，提升投资建议的精准度与即时程度。

- **投资组合动态监控与资产配置与再平衡：**大数据和人工智能技术在财富管理业务领域已得到广泛应用，许多智能投顾平台已经充分应用数据收集技术，匹配大数据分析、量化金融模型和投资组合优化模型，实时监控市场动向与大量的投资组合，为客户进行及时且精准资产配置和再配置，实现投资组合动态平衡。

  这个解决方案除了能提升客户投资组合的绩效，也能协助理财经理及时、精准、高效地管理多个客户的投资组合，提高人均产能，也解决了过往重大市场事件发生后来不及一一通知客户调整投资建议的痛点。

  例如，某领先私人投资银行集团开发了一套为客户提供及时投资方案的数字化工具。该数字化工具是一套自动资产配置优化推荐引擎，可以在系统分析完客户资产组合后向客户推送投资建议，提升该工具的使用体验。

该引擎内设先进的投资组合系统，每日自动监控分析客户的资产组合表现，生成动态平衡建议，并通过数字化渠道同步推送给客户和客户经理。充分应用文本挖掘、机器学习等先进技术，实现科技化、智能化的实时账户监控。及时跟踪市场指标变化及新闻资讯，运用时间序列分析、投资组合模拟等手段，进行账户监控，提供调整建议。

4）优化中后台运营

- **中后台运营智能化：**麦肯锡经验表明，数字化财富管理的未来主战场不在前台，而是在中后台，推进后台运营的智能化可帮助投资管理机构降本增效。针对“客户服务、投资、审核、分析、操作、监控”几大关键流程，通过大数据、人工智能、RPA等关键技术，做到实时、高效、低差错，极大降低人工成本、提升客户响应速度。

  例如，某领先私人投资银行自2016年起着手集团层面的自动化升级，初期利用50个机器人替代25个全职员工的人力成本，提效降本。随后从2018年起，逐渐将自动化技术应用到公司内部及业务层面，并于同年正式投放1000个机器人，通过chatbot及远程顾问的方式，为客户及集团内部员工提供咨询支持和服务。展望未来，该集团对自动化技术有着更高期许，并希望通过AI的深度学习能力处理更高阶、更复杂的决策和投资建议。

- **机构内部合规风险管理：**大数据能帮助财富管理机构升级风险和合规管理能力，严格审查特定风险，确保运营稳定良好，同时保障客户的安全和隐私。例如：某头部投资银行积极探索大数据在风险管理层面的应用，通过“客户单一视角”、“客户经理整体监测”、“交易整体监测”、“客户整体监测”等内部开发的一系列数字化工具，快速甄别与客户帐户相关的整体风险，有效管理多种风险来源，及早规避风险损失。

规模化大数据与高级分析落地的五大挑战

全球最佳案例已经验证了大数据高级分析在财富管理领域的重大价值，然而，“知易行难”是多数金融机构常遇到的挑战。根据麦肯锡经验，财富管理机构发展大数据与高级分析时，会遇到常见的五大挑战（见图3）：

图3 大规模高级分析落地的常见挑战与应对方法

常见挑战	实现规模化需要什么？
对数据获取的关注不够	• **推动数据** – 大力投资技能和数据平台，实现高阶分析速度和敏捷性，比如 – 建立数据沙盒环境 – 制定激励措施，增加数据点并提高质量
…认为“我们的人能做好”	• **提高分析水平** – 投资可扩展的工具、技能，并加强跨学科专家组合，包括 – 数字转译专家（用以将洞见转化成商业价值） – 数据科学家 – 数据工程师
加速发展高阶分析存在障碍	• **测试和学习** – 建立高级分析孵化器，加速企业在大数据的应用与验证
“如果我们的分析正确，一切都能搞定”	• **机制化** – 在高阶分析洞察与一线执行之间建立清晰的联系，比如通过恰当整合到CRM中（比如Salesforce）向销售队伍推送信号 • 利用转译员角色，**建立敏捷方法**，以及跨部门、同地协作销售推广团队
端到端测量和绩效管理落后	• **待建立端对端视图** – 需要采用强大的绩效管理，在闭环中测量成功 • 生成少数高质量信号 – 如果“误报(false positive)”数量过高将不会被接受

资料来源：麦肯锡

1. **对数据获取的关注不够：**充足且高质量的数据是一切的根本。过去，财富管理机构往往不够重视数据获取与质量提升，客户经理其实扮演了非常关键的角色，若银行缺乏系统化捕捉客户相关数据信息的方法，过往数据的积累将过于分散，很难用于高级分析。

2. **对专业的数据人才投入不足：**先进分析需要大量的专家，包含数据科学家（精通各种高级的算法与统计学）、数据工程师（擅长数据分析工具的操作与应用）、以及数据转译专家（负责连结业务与数据洞见，进一步实现商业价值）

3. **高级分析发展难以提速与大规模应用：**缺乏一套快速测试、学习以及推广的机制，加速在公司内部的大规模应用。

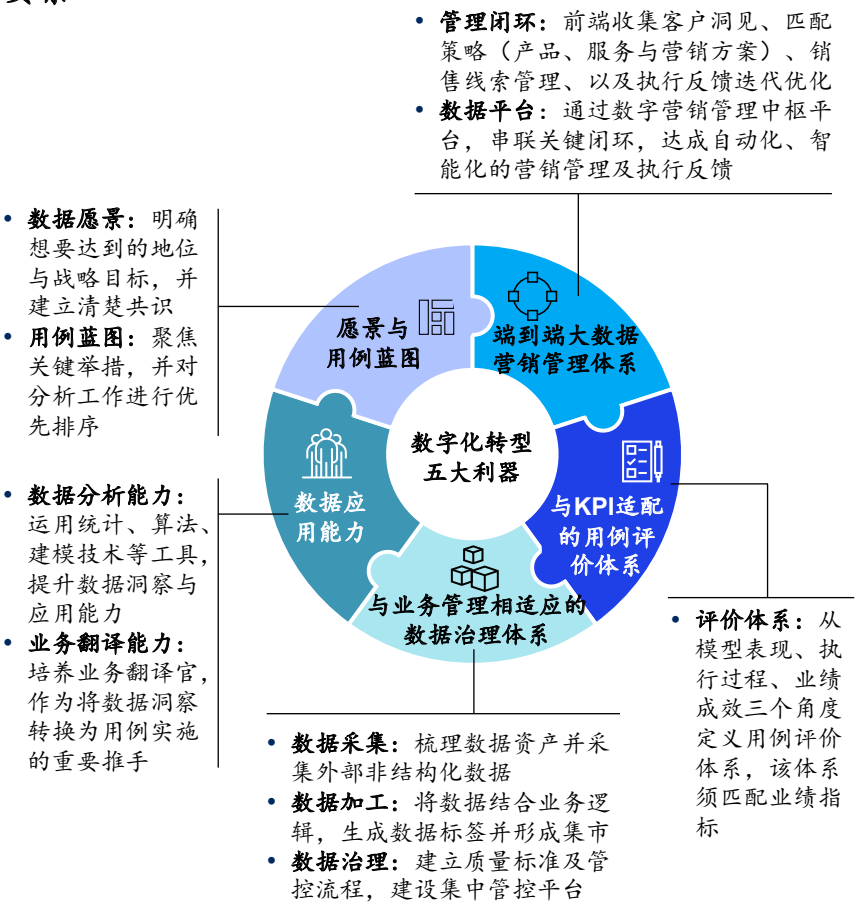
4. **认为仅有洞见就可以发挥价值而忽略价值实现：**以为分析结果就是一切，缺乏一套变革管理方法，改变前线工作的方式，进一步实现数据价值。

5. **缺乏对数据与洞见的端到端管理机制：**缺少一套让洞见能够固化在日常工作行为当中的机制，例如有效的监控与绩效管理机制。

中国财富管理机构推动规模化大数据应用的成功要素

在复杂的经济形势以及日新月异的金融科技环境下，中国的财富管理机构应该采取哪些关键举措，才能引领大数据规模化应用的浪潮，解索巨大业务价值？我们归纳出以下“五大利器”，助力机构在这场“数字化转型之战”中拔得头筹（见图4）：

图4 中国财富管理机构推动规模化大数据应用的成功要素



资料来源：公司；新闻研究

一、制定数据愿景与用例蓝图：

通过分析未来产业的演变路径，明确公司想要通过大数据高级分析达到什么样的地位与战略目标，并确保公司上下有清楚的共识，作为大数据高级分析转型的起点。再者，基于财富管理经营现状，覆盖全客群、全产品以及全渠道，贯穿客户全生命周期，规划大数据用例建设蓝图，聚焦关键业务举措，通过业务价值与可行性两个维度的分析，排定用例开发的优先级，规划未来实施路径（见图5）。

二、打造端到端大数据营销管理闭环体系与数据平台：

保障落地实施财富管理机构要建立强大的大数据精准营销能力，同时要搭建一条环环相扣的大数据营销管理闭环，确保落地实施。

打造大数据营销闭环体系，保障落地实施

零售银行要建立强大的大数据精准营销能力，同时要设计一条环环相扣的闭环通路，确保落地实施。具体包括四个环节：

- 在前端收集客户信息、规划用例分析、建立模型、获得客户洞见；
- 根据结果匹配所需产品、服务和营销方案（统称为综合解决方案）；
- 在支行端引入销售线索跟踪系统，检视管控执行过程；
- 基于结果分析及客户意见形成反馈，持续改善大数据分析和执行能力。其中客户洞见的规划和分析是大数据营销的核心能力。

图5 制定用例分析蓝图：对高级分析工作流进行优先排序，让组织聚焦，同时激发组织内的变革热情

消费者举例　非穷尽

创建用例“长名单”

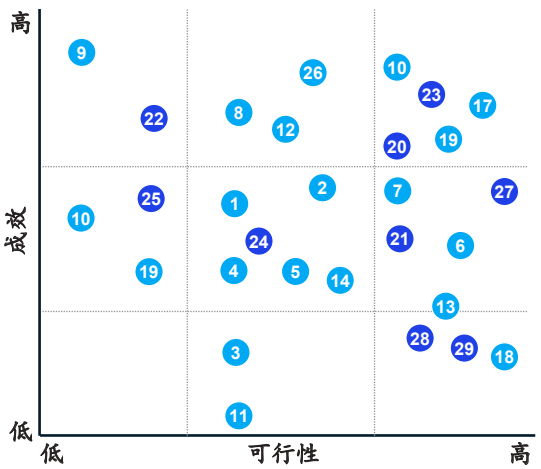
重点领域

1. 整体品牌管理
2. 总体市场活动管理
3. 360° 消费者视图
4. 有针对性的收购活动
5. 实时图像广告（意识）
6. 消费者–获取–消费者计划
7. 重新定位活动
8. 直销
9. 目标优惠
10. 实时目标产品建议
11. 客户迁移
12. 忠诚度计划
13. 社区
14. 品牌形象增强（用户生成）
15. 品牌大使计划
16. 电子声誉
17. 电子消费者服务
18. 回应性保留
19. 主动保留

非重点

20. 媒体优化支出
21. 优化数字媒体中的支出
22. 数字归因建模
23. 绩效广告（销售）
24. 跟踪和追踪 – E2E 到消费者
25. 无触摸订单管理
26. 通过智能车载装置降低油耗
27. 动态路线规划
28. 闭环规划
29. 智能流程自动化

按照成效/可行性划分的用例库（根据外部对标）



打造端到端大数据平台

在用例推动试点的同时，银行财富管理应规划搭建端到端大数据平台，打通数据管道，搭建数据分析平台，通过平台有效串联各个闭环，将具体用例连接到软件应用和用户界面，实现全自动、支持线上运行的自动化、智能化的营销线索管理，目标是做到数据、分析和前台操作之间的无缝连接，全面提升大数据分析与应用能力。

三、建立与KPI适配的用例评价体系：

在大数据用例的实施落地过程中，从模型表现、执行过程、业绩成效三个角度定义用例评价体系，并且必须与核心业务的业绩指标匹配，如：获客，收入，规模等挂钩，从而让一线执行营销人员充分理解用例带来的业绩提升，保障大数据用例的成功落地，发挥价值

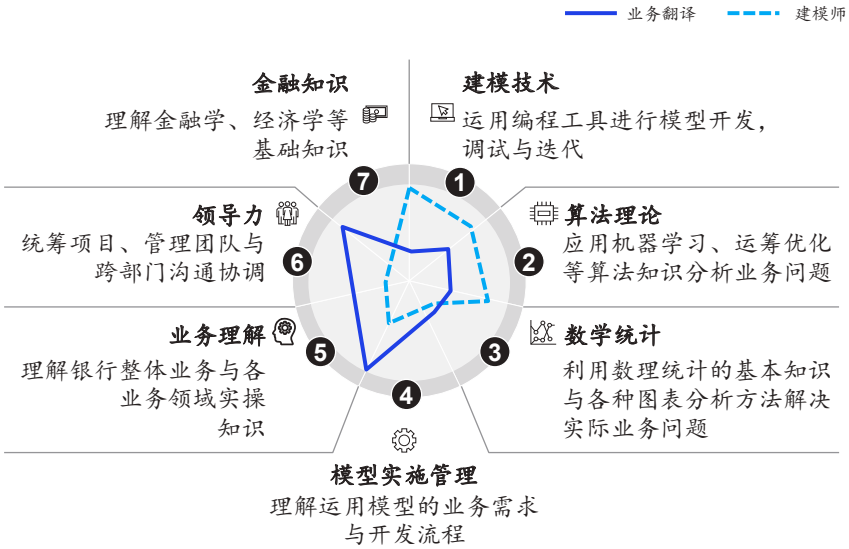
四、夯实数据基础，建立与业务管理相适应的数据治理体系：

- **提升数据采集能力，**梳理全行数据资产（如客户人口数据，交易数据，渠道数据，产品数据等结构化数据）。同时，采集外部平台非结构化数据，如外呼中心合作的诸如视频，音频数据，手机App上埋点操作行为数据等。
- **提升业务导向的数据加工能力，**基于基础数据、以业务逻辑为导向加工生成的数据标签的特征工程逐步形成分主题的数据集市，为机器学习，人工智能技术应用奠定良好的数据应用基础。
- **推进数据治理工作，**建立数据质量标准以及管控流程，建设集中式的数据管控平台，完善与业务管理相适应的、由上自下的数据治理体系。

五、提升人员数据应用能力：

全面提升人员“数商”，提升业务人员以及数据人员的数据洞察力、数据应用能力以及用例实施推动能力（见图6），培养数据建模师、数据工程师以及业务翻译官。

图6 建立数据建模师和业务翻译能力矩阵以及成熟度模型



资料来源：麦肯锡分析

规模化的大数据应用工作规划

随着“万物大数据”时代的到来，财富管理业者必须及时制定应对措施，加速完成战略转型、业务模式的更新迭代以及大数据能力建设。我们建议财富管理机构采用“四步走”的方式，完成大数据战略蓝图规划，打造数字化团队，推动大数据应用的规模化落地（见图7）。

图7 麦肯锡方法：实行“四步走”战略，帮助财富管理机构打造数字化团队和大数据平台，推动大数据应用规模化落地

麦肯锡方法进阶路径	第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段
	←8周→	←12周→	←12周→	←24周→
	快速发现价值	**速赢**	**平台搭建**	**规模化推广应用**
阶段描述	• 通过**对客户生命周期旅程的行为和迁移特征分析**，识别提升客户价值的最佳路径 • 建设用例图谱，**制定规划和实施计划**	• **选择3个速赢用例优先开发**，运用精准营销提升产能 • 迅速部署速赢用例，并通过**试点持续迭代**	• **搭建人工智能平台**，集成模块化的速赢用例模型 • **开发智能大脑线索管理引擎和线索执行应用**，提供端到端大数据解决方案 • 建立线索执行反馈模块，**形成大数据用例应用和反馈闭环**	• **推广平台和速赢用例全面落地**，通过督导培训，实现规模化的精准营销，快速产生价值 • **规模化落地大数据用例，持续迭代完善：**完成50+的用例开发，集成进入工智能平台，在提升营销、降低风险、提高运营效率上释放价值
带来的价值	识别客户经营痛点，绘制**用例发展蓝图**	**15%-20%**客户财富管理规模提升，**15%**以上的获客增速	**3000+**客户标签体系， **10+**机器学习模型快速部署	**10000+**客户标签体系，50+大数据模型，**智能化**AI大脑，**自动化**销售管理闭环端到端部署

资料来源：麦肯锡分析

■ ■ ■

整体而言，大数据高级分析技术在财富管理行业未来应用的机遇巨大，但需明确大数据发展战略，规划用例开发和落地的全景图，结合预期成效和可行性分析，臻选速赢用例，快速创造价值。与此同时，不断深耕在数据治理、架构、系统、人员能力上的基础建设，才能真正释放大数据的能量，实现业务价值最大化。

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
周宁人是麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；
黄婧是麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；
马奔是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
徐海超是麦肯锡资深项目经理，常驻台北分公司；
刘潇是麦肯锡校友。

麦肯锡公司2021年版权所有。

关于麦肯锡财富管理咨询业务

麦肯锡在财富管理领域拥有丰富的经验，全球规模排名前10名的财富管理和私人银行机构均是麦肯锡的长期战略客户。在大中华区，麦肯锡协助各类型金融机构，包括商业银行、券商、资管、信托、保险、第三方财富机构等，设计财富管理战略，并推进战略举措实施落地等。麦肯锡为财富管理和私人银行机构提供九大领域的端到端解决方案，涵盖整体战略与商业模式设计、全球化战略设计、并购战略设计、成本与利润结构优化、业务规模扩张战略设计、数字化战略设计、客户体验提升、数字化平台建设以及协同机制设计等。

关于作者

倪以理

全球资深董事合伙人
香港分公司

曲向军

全球资深董事合伙人
香港分公司

周宁人

全球董事合伙人
北京分公司

马奔

全球董事合伙人
上海分公司

潘浩

全球副董事合伙人
上海分公司

黄晴乾

项目经理
香港分公司

田露

项目经理
北京分公司

刘畅

咨询顾问
上海分公司

廖红英

知识专家
上海分公司

关于麦肯锡

麦肯锡是一家全球领先的管理咨询公司，1926年创立以来，始终致力于为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术方面的咨询，足迹遍布全球60多个国家和地区的130多座城市。麦肯锡在中国一直致力于帮助本土领先企业改善管理能力和提升全球竞争力，并为寻求在本地区扩大业务的跨国企业提供咨询，同时也积极参与公共政策咨询和公共事业建设。目前中国区设有北京、上海、深圳、香港、台北等五家分公司及成都服务中心，员工共计70余名合伙人，600余名咨询顾问以及300余名专业支持人员。

上海
麦肯锡上海分公司
上海市湖滨路168号
企业天地3号楼21楼
邮编：200021
电话：（86-21）6385-8888
传真：（86-21）6385-2000

北京
麦肯锡北京分公司
北京市朝阳区光华路1号
嘉里中心南楼19楼
邮编：100020
电话：（86-10）6561-3366
传真：（86-10）8529-8038

香港
麦肯锡香港分公司
香港中环花园道3号
中国工商银行大厦40楼
电话：（852）2868-1188
传真：（852）2845-9985

台北
麦肯锡台北分公司
台北市信义路五段七号47楼110
电话：（886-2）8758-6700
传真：（886-2）8758-7700

深圳
麦肯锡深圳分公司
深圳市福田区中心四路
嘉里建设广场第三座13楼26室
邮编：518000
电话：（86-755）33973300

全速数字化：构建财富管理新护城河
2021年秋季刊 精简版
麦肯锡公司版权所有©
麦肯锡中国区新媒体设计出品

McKinsey.com.cn