McKinsey & Company

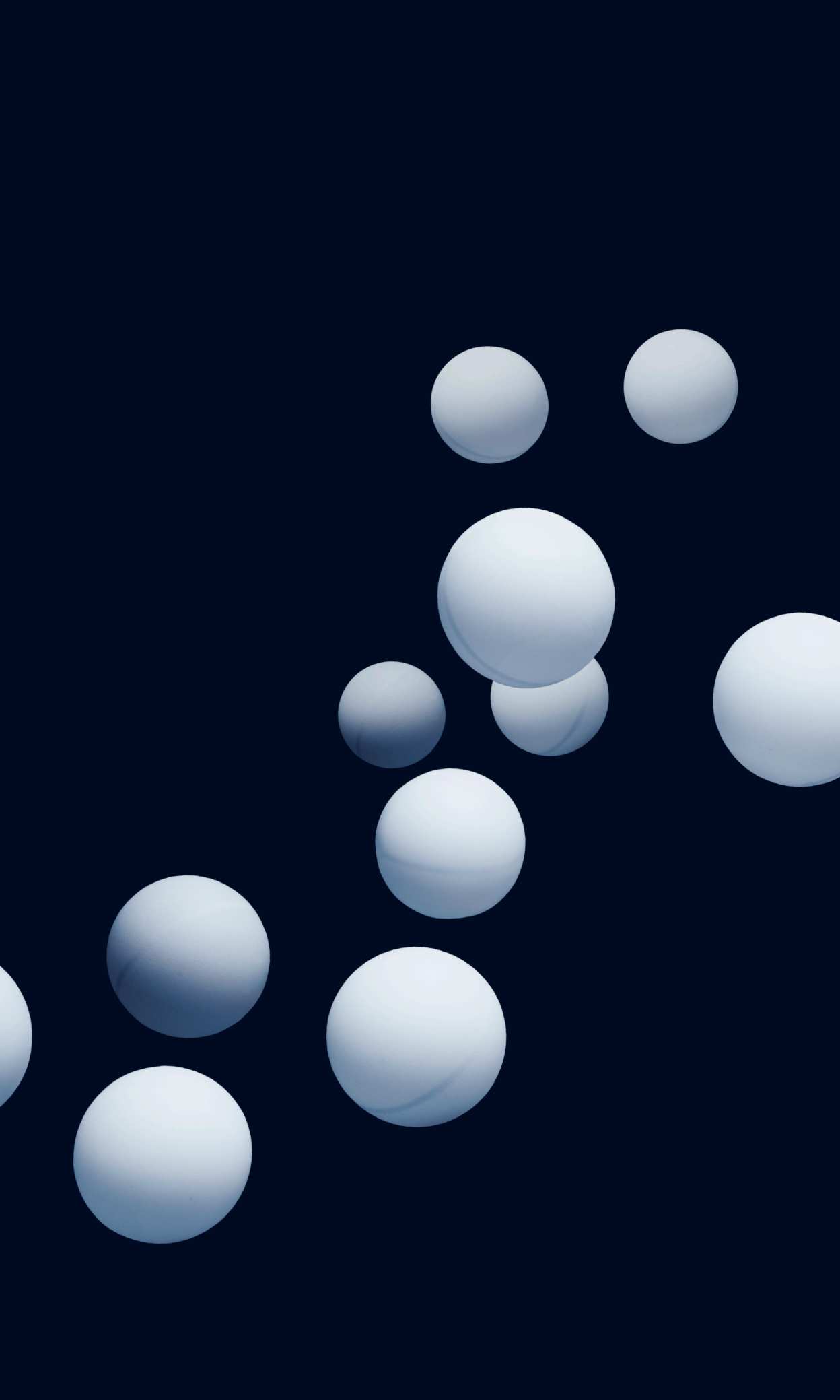
麦肯锡中国金融业CEO季刊

全球洞见 中国实践

未来十年全球财富管理和私人银行的趋势及制胜战略

准备迎接加速变化的未来

2021年春季刊 精简版



麦肯锡中国金融业CEO季刊

刊首语

未来已来。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、第二大在岸私人银行市场。预计到2025年，中国财富管理市场年复合增长率将达10%左右，市场规模有望突破330万亿元人民币。如何在这孕育着巨大机会，同时也充满变革的市场中把握机遇？善弈者谋势，善治者谋全局。领先金融机构要立足中国、放眼全球，基于对共性趋势的深入洞察，打造差异化战略举措，从而在众多市场竞争者中脱颖而出、抢占先机。

本期季刊团队仔细梳理并回顾了2017-2020年全球三大财富管理市场（北美、欧洲及亚洲）的发展趋势，并展望了未来10年的市场前景。帮助领先金融机构以史为鉴，布局未来。**具体而言，麦肯锡认为，全球财富管理行业正涌现出五大鲜明的共性趋势和机遇：**

1. **客户需求更趋多元化和复杂化，高净值与超高净值客层将成为关键战场。**同时，不同价值主张的多元细分客群，其财富管理需求尚未被充分满足，例如企业家、女性、养老、富二代客群等。
2. **投顾服务将围绕“以客户为中心”进行更深层次的模式变革和分化。**在资金转移加剧、客户流失率增长的当下，差异化、全渠道的客户覆盖模式和高质量客户体验将成为留客抓手。
3. **数字化转型加速。**线上化和端到端部署数字化应用的紧迫性更为突出，并带来行业整合机遇。
4. **随着行业利润收窄，卓越运营及完备的风险管理能力和人才战略的重要性凸显。**以优化流程、降本增效、人才赋能和风险管理为核心的精益运营将成为下一阶段战略重点。
5. **并购与战略合作将变得更加频繁。**规模效应凸显，实力强劲的机构将更有机会扩张或进入新市场，从而营造出有利于并购与合作的市场环境。

结合对全球财富管理市场的深入分析，**麦肯锡认为财富管理机构面临五大机遇：**

1. **深化客户分层，重点抓住“大鱼”和“巨鲸”[1]：**高净值与超高净值客层作为“大鱼”和“巨鲸”潜力巨大，财富管理机构应为其提供差异化产品及服务组合，并通过内部充分协同满足客户高度定制化及跨生命阶段的财富规划需求，真正将资产规模转化为利润。
2. **以客户为中心，针对差异化客群打造独特价值主张：**女性、养老、企业家、机构等价值主张鲜明的财富管理细分客群存在大量未被充分满足的需求。打造以差异化客群为中心、以综合解决方案为导向的精细化经营模式刻不容缓。
3. **打造开放式产品平台，升级全渠道投顾模式：**构建开放式、精选型产品货架，并围绕不同客层及不同投资偏好的客户，整合智能投顾、混合投顾和线下专业投顾，形成全渠道差异化覆盖模式。
4. **数字化转型：**疫情催化下，投资者交易、咨询、信息获取习惯发生了根本性改变，财富管理机构一方面可通过布局数字化及远程渠道提升业务韧性、升级客户体验；另一方面可借助数字化力量赋能团队、改善中后台流程，实现卓越运营。
5. **跨境和离岸财富管理：**随着财产安全、隐私保护、投资多样性等需求增长，海外资产配置受到追捧；而跨境并购将为国内机构提供快速切入全球市场的可能性。国内机构需要主动打造海外专家团队服务与离岸资产配置能力；并且在符合业务战略的基础上，审慎动态评估并购机会、前瞻规划投后整合。

本期季刊共收录32篇文章，聚焦三大主题：“继往开来，全球财富管理和私人银行核心趋势”、“创新求变，把握财富管理商业模式的五大破局机遇”和“赢在主场，新时代下中国财富管理市场趋势及制胜战略”。内容涵盖全球财富管理和私人银行业趋势及洞见，各类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。

本刊是《麦肯锡中国银行业CEO季刊》正式更名为《麦肯锡中国金融业CEO季刊》后的首期，亦是“财富管理”系列主题的首期，后续我们还将在该主题下推出“数字化转型”、“卓越运营”等专刊。衷心期待本刊能助力财富管理行业的领军者，成功开启这一变革之旅，祝开卷愉快！

[1] “大鱼”指高净值人群，个人金融资产介于100万-2500万美元间；“巨鲸”指超高净值人群，个人金融资产大于2500万美元。

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
中国金融业CEO季刊

总　　编：倪以理　曲向军

编辑委员会：周宁人　马　奔
潘　浩　林斯佳
汤凌霄　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：Marten Hoekstra、管国霖、Jill Zucker、Bernhard Kotanko、Fumiaki Katsuki、Jonathan Godsall、胡子亮、盛海诺、黄婧、吉翔、方溪源、David Schiff、Anu Sahai、Owen Jones、张蒙、陈以诺、王璞、程泉、黄晴乾、俞明洋、马骁、徐海超、张允宜、邹剑、韩璐、刘昕昕、张骏豪、于志洋、李璐欣、王逸敏、吴奕君、贺珏、Jan Winnefeld、Patrick Kennedy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，全球财富管理和私人银行核心趋势

北美市场洞见：风起云涌 20 年，变革一触即发

013 回顾金融危机后 10 年：美国财富管理行业之变与常

全球金融海啸已过去 10 余年，美国财富管理行业发生哪些变化？哪些行业特点仍然存在？未来 10 年，美国财富管理行业能否更上一层楼？

028 北美财富管理 2017：对于一流的顾问，这是北美财富管理之丰年

2017 年，北美顾问们在深化客户关系、团队协作、增长收费服务方面表现良好。但在获得新客、“下一代”资产渗透和价格方面却困难重重。

039 北美财富管理 2018：正确选择，收获成长

投顾收入在 2018 年持续增长，我们通过数据研究了造成这一增长的原因、未来的挑战与威胁、以及可持续增长的驱动力。

051 北美财富管理 2019：长牛市前对投顾决策的回顾及反思

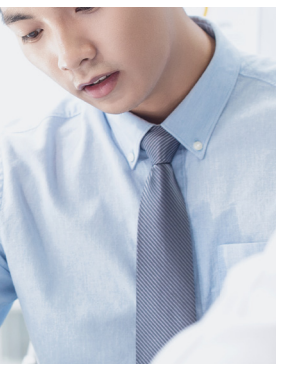
本文通过 PriceMetrix 的数据分析，探讨了北美投资顾问过去 10 年的决策与反思，帮助顾问深化客户关系、增强客户信任、赢得长期红利。

061 北美财富管理 2020：资金转移不息，利润未成定数

北美财富管理行业的复苏之路仍旧充满未知，但通过六大增长方案，机构可在未来 6 ～ 12 个月中，改写行业故事。

078 展望未来 10 年：2030 年的北美财富管理

未来 10 年，北美财富管理行业何去何从？财富顾问需如何调整？财富管理机构又该如何应对？



欧洲市场洞见：转型及数字化，决胜私行之巅

093 欧洲私人银行业：利润承压，转型刻不容缓

欧洲私人银行的盈利能力长期位于全球银行业之首，但往年的市场表现暴露出了私人银行的一些结构性顽疾。面对长期挑战，银行需要从根本上转变其业务和运营模式。

112 欧洲私人银行业：准备迎接加速变化的未来

欧洲私人银行本就面临业务振兴的重重压力。随着疫情令客户和员工的预期加速变化，业界加快转型的需求更为迫切。

129 欧洲私人银行业：适应新常态

从欧洲私人银行业最新调研结果（2020 年 12 月）来看，尽管市场强劲复苏，但私人银行业务利润在 2020 年第二、三季度呈下降趋势，业者须从多重维度提升能力，以适应疫情后的市场新常态。

亚洲市场洞见：能力提升，开拓增长蓝海

136 亚洲财富管理市场：在新冠疫情影响下破局

新冠疫情对全球各行各业都造成了巨大冲击，亚洲财富管理机构可通过四大举措，应对当前的市场动荡、运营风险与数字化挑战。

147 亚洲财富管理新格局：各机构如何脱颖而出？

财富管理行业的业务模式均各自面临机遇与挑战，本文对此逐一梳理，并就如何从挑战中脱颖而出提出建议。

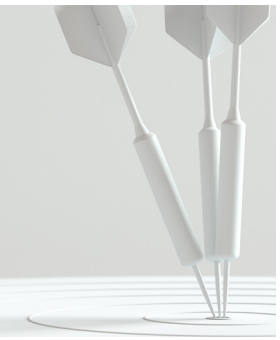
本章总结

169 乘势而上，全球财富管理市场商业模式演变趋势

近年的北美、欧洲、亚洲市场正各自面临一系列市场端、客户行为端、科技端等领域的剧烈变革，因此其商业模式也将相应发生演变。

第二部分

创新求变，把握财富管理商业模式的五大破局机遇



抓住“大鱼”和“巨鲸”：客户分层，着重挖掘高净值与超高净值客层潜力

185 高净值客层：百万富翁的故事，核心私行客户的制胜模式

私人银行需要设计一套与超高净值客户平行的、面向高净值客户的产品服务，方能跑赢同业，建立持久优势。

196 高净值客层：抓住“大鱼”——高净值客户的行为和特征

高净值客户对财富管理行业的重要性不言而喻，本文以数据为依据，对高净值客户的行为与特征进行了深入探讨。

212 超高净值客层：角逐皇冠明珠、决胜未来战场

超高净值客层可谓皇冠上的明珠，其需求与普通高净值客层呈现明显的差异化特征，中国的私人银行应在重点领域突破，为其量身定制差异化价值主张。

223 北美领先投行案例：区分客层，三管齐下，以差异化价值主张提供贯穿财富旅程的深度服务

北美一家领先投行以超高净值客群为基石客群，并在近年通过差异化的客层战略逐渐下沉到高净值和富裕 / 大众富裕市场。

以客户为中心打造独特价值主张：捕捉女性、养老、企业家、机构等细分客群机遇

241 女性客群：财富管理行业新增长点

未来 3~5 年，财富管理大权将更多流向女性财富管理机构。需了解其差异化需求，并量身定制产品和服务方案以捕捉客群机遇。

254 增长源泉：人口结构变化对财富管理行业的影响

由于顾问及其客户的年龄都在上升，财富管理业正面临着历史上最大规模的财富转移。眼前的收入和长期的增长，客户的年龄与资产，这些应当如何取舍？

269 养老客群：金融机构如何帮助欧洲人满足养老需求

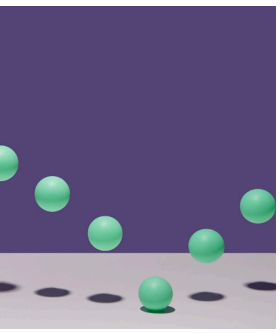
西欧非公共退休市场正在迅速增长。为了抓住商机，保险公司和资管公司应当三管齐下。

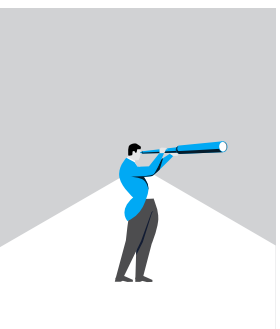
280 机构客群：打造细分需求和解决方案导向的机构服务能力

相比中国零售分销体系，机构业务是全球领先资管 / 财管机构的核心业务，未来中国财富管理机构应注重在五个维度强化机构服务能力。

291 欧洲领先私人银行案例：立足企业家银行，深度协同，推动投融资一体化及数字化转型

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。





投顾模式升级机遇：买方投顾下差异化覆盖模式

310 虚拟财富顾问：在数字化时代提供个性化建议

建立虚拟财务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。

329 远程寿险顾问：连接客户的新途径

本文介绍了远程顾问的三种实现方式、成功要素及启动方式。

337 亚洲保险公司如何建立数字化赋能的混合分销模式

疫情加速了保险行业向数字化混合分销模式的发展，亚洲保险公司需对目前的经营方式做出重大改变。我们建议保险公司重点做好八件事以适应新常态。

343 北美领先资管公司案例：坚守投资哲学，深耕混合投顾

北美一家领先资产管理公司以“混合投顾服务”和“低成本直销”为核心业务模式，形成独特的企业文化和投资哲学。

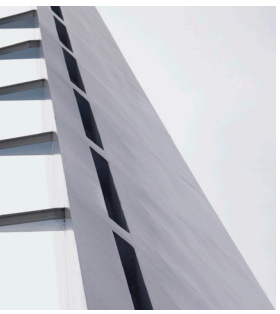
后疫情时代数字化机遇：弯道超车，重塑韧性

362 后疫情时代亚洲财富管理：顺应客户行为转变，加速数字化转型

本文对亚洲财富管理机构数字化转型过程中应该考虑的问题以及所需步骤进行了概述。

370 欧洲银保机构：新冠疫情的影响与新常态

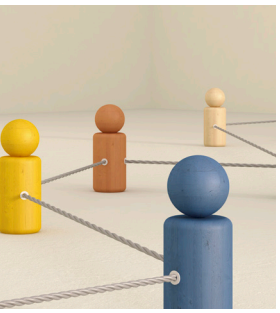
在新冠疫情的冲击下，客户和银行纷纷加速数字化转型。在新常态下，银行保险公司需要建立五大核心战略能力。



跨境和离岸财富管理机遇：拓宽业务布局边界，扩展产品广度深度

381 Felix Wenger 访谈：以全球视角看中国财富管理机构

资深私人银行专家、麦肯锡资深合伙人 Felix Wenger 分享财富管理在新时代呈现的变化趋势（包括跨境并购、全球配置等）以及对中国机构的启示。



387 Anu Sahai 访谈：财富管理及私人银行业务缘何热衷在新加坡布局？

麦肯锡资深行业专家 Anu Sahai 分享新加坡市场成为近年亚洲财富管理热土的缘由，以及中国玩家如想在新加坡进行布局的可行路径及注意事项。

第三部分

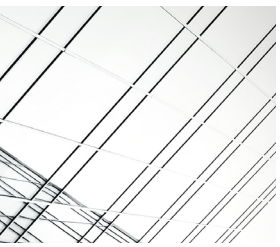
赢在主场，新时代下中国财富管理市场趋势及制胜战略

398 黄金时代：中国财富管理市场机遇展望及转型之路

中国财富管理市场面临五大核心趋势，基于对趋势的总结和对国际成熟机构的观察，中国财富管理机构要迈向全新的发展阶段，需聚焦八大要务打造能力以捕捉机遇。

422 国际顶尖私人银行前美洲财富管理 CEO Marten Hoekstra 访谈：中国财富管理机构可以从美国同业学到什么？

顶尖私人银行前美洲财富管理首席执行官及执行董事会成员 Marten Hoekstra 解读美国财富管理行业近年核心变革趋势及对中国财富管理机构的启示。



430 领先全能银行前台湾地区总裁管国霖访谈：研判机遇，补齐短板——畅想中国财富管理市场未来
领先全能银行前台湾地区总裁管国霖基于行业经验和对于全球及中国财富管理市场的洞见，分享中国市场十大演变趋势、关键创新和未被充分挖掘的机遇。

第四部分

麦肯锡全球财富市场池和私人银行年度调研介绍

441 麦肯锡全球财富市场池和私人银行年度调研介绍
麦肯锡强大的行业研究工具可助力财富管理领军机构获得覆盖全球主要国家财富客户的核心洞见，链接全球行业生态。

精简版目录

011 展望未来 10 年：2030 年的北美财富管理

未来 10 年，北美财富管理行业何去何从？财富顾问需如何调整？财富管理机构又该如何应对？

025 乘势而上，全球财富管理市场商业模式演变趋势

近年的北美、欧洲、亚洲市场正各自面临一系列市场端、客户行为端、科技端等领域的剧烈变革，因此其商业模式也将相应发生演变。

038 女性客群：财富管理行业新增长点

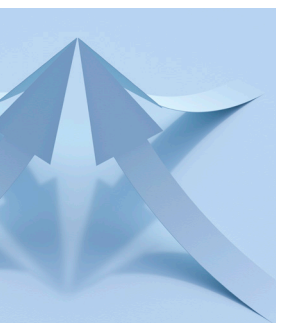
未来 3~5 年，财富管理大权将更多流向女性。需了解其差异化需求，并量身定制产品和服务方案以捕捉客群机遇。

051 亚洲保险公司如何建立数字化赋能的混合分销模式

疫情加速了保险行业向数字化混合分销模式的发展，亚洲保险公司需对目前的经营方式做出重大改变。我们建议保险公司重点做好八件事以适应新常态。

057 后疫情时代亚洲财富管理：顺应客户行为转变，加速数字化转型

本文对亚洲财富管理机构数字化转型过程中应该考虑的问题以及所需步骤进行了概述。



065 黄金时代：中国财富管理市场机遇展望及转型之路

中国财富管理市场面临五大核心趋势，基于对趋势的总结和对国际成熟机构的观察，中国财富管理机构要迈向全新的发展阶段，需聚焦八大要务打造能力以捕捉机遇。

089 麦肯锡全球财富市场池和私人银行年度调研介绍

麦肯锡强大的行业研究工具可助力财富管理领军机构获得覆盖全球主要国家财富客户的核心洞见，链接全球行业生态。

展望未来10年：2030年的北美财富管理

近几十年来，北美财富管理行业改头换面、结构迥异。21世纪的前10年，科技丰富了交易途径，使财富管理交易更为普及。随后这10年，银行业务与投资业务逐渐融合，基于资产规模收费的管理账户逐步兴起。巨变之下，人们难免对未来10年充满好奇，站在2030年回望这10年的发展时，我们又会做何描述？

Pooneh Baghai, Alex D'Amico, Renee de la Roche Zhu, Onur Erzan, Vlad Golyk 和 Jill Zucker

展望未来10年：2030年的北美财富管理

财富咨询业会发生什么变化？

1

高度个性化且持续不断的“网飞式”

咨询模式将吸引大多行业新客户

2

基于微目标的“健身追踪设备式”

全面咨询追踪将成为新常态

3

“技术巨头”

将通过提供核心技术基础设施，抢占大量行业利润

财富顾问将发生哪些变化？

4

财富顾问的工作范围

扩大，更多关注生活/财富指导，顾问人数将减少1/5

5

财富顾问的“面貌”

将发生根本性变化，女性、少数族裔与职业中期人士将成为多数

6

用户评分

☆☆☆☆☆

全覆盖，顾问绩效更加透明化

财富管理机构会怎么做？

7

行业人才

将具备更多数字化背景，财富平台职能将更多向科技公司靠拢

8

少数大型机构

将打通全客群，而其余机构将通过差异化能力，维持对高净值/超高净值客层的专属服务

9

卓越运营

在收费更低、更透明的时代，卓越运营将是实现利润的关键

10

银行—财富管理一体化“生态圈”

将快速兴起，并显示出独特的竞争优势

回顾过去：麦肯锡研究数据显示，2000年，北美财富管理行业的客户资产总额为13万亿美元。随后10年里，客户资产规模增长约45%，于2010年达19万亿美元，利润率达16个基点。2010年，美国和加拿大的财富顾问人数总计约42万。到2018年，客户资产规模较2010年增长64%，达30.5万亿美元，利润率提升至18个基点。虽然财富顾问总人数基本未变，但顾问群体年龄明显上升。2018年，美国44岁以下顾问占比仅25%，低于2010年的33%。

其间，经济环境正经历根本性变化。过去10年中，全球数据量直线上升——从2010年的2泽字节增至2019年的41泽字节（1泽字节等于10的21次方个字节）。全球互联网用户数翻一番达到约40亿，Facebook的月活跃用户数也从2010年的3.7亿增至2019年的16亿左右。

展望未来，我们预计财富管理行业将继续演变，主要表现在以下方面：

- **客户“面貌”改变：**女性控制的资产增加；千禧一代与X世代的资产增加，而他们对于数字化手段的偏好与熟悉，也会对其他年龄群体带来深远影响；随着零工经济从业大军不断壮大，人们需要通过新方式来实现财务保障和退休规划。
- **客户需求改变：**从基于风险的组合构建方式，转向基于目标的规划方案，涵盖多个需求层面（如投资、银行业务、医疗、财产保障、税务和不动产等）。
- **客户期望迅速提升：**客户希望得到虚拟互动且流畅的软件体验、全渠道支持、即时付款功能等；其他行业的快速创新让金融服务业客户的期望不断提升。
- **数据的爆发式增长推动科技飞速进步，**带来机器人流程自动化（RPA）、智能工作流、机器学习、高级分析、自然语言处理和认知智能体等诸多新技术，改变着各行业的价值链形态，提升自动化程度和效率，同时也从根本上改变了人类的工作方式。

这些趋势与其他因素一起将给2030年的财富管理行业带来全新面貌。

财富咨询业会发生什么变化?

未来10年，财富咨询服务的本质、咨询服务的提供与使用方式都会发生根本变化。

财富咨询业“网飞化”

到2030年，将有多达八成的财富管理新客户希望获得“网飞式”咨询服务，即服务由数据驱动、高度个性化、具有持续性且即订即用。

许多行业都出现了由数据支持的定制化、个性化服务模式，在娱乐产业，这种模式最为普遍：实体唱片已被无限流媒体数字音乐取代，人们看电影的习惯也从去电影院变为在家里观看流媒体播放，甚至随时随地在线播放。这些“流媒体巨头”利用客户数据，不断深入地了解用户偏好，进行高度个性化的推荐。

对于财富管理机构而言，服务能否确保持续性并自动实现高度个性化，或将成为成功与否的关键。财富顾问亦可通过更频繁稳定地使用数据和技术踏上转型的征程。

财富咨询“健身追踪设备化”

财富咨询的重心也将转移。到2030年，至少八成顾问将提供以目标为导向的建议，约半数客户将积极地追求并达成一些微目标（比如每月攒出三学分的学费）——这种细颗粒化的目标追踪将贯穿客户生活的各方各面，如投资、财务保障、教育、退休和健康。

尽管目标导向咨询近年来取得了一些进展，但只有39%的富裕客户制定了书面的财务计划。此外，要想让目标导向的咨询模式取得成功，财富管理机构需要投入精力改变客户的行为与观念，帮助他们实现目标。要实现这种咨询方式并使其直观易懂、切实可行，顾问需要利用一些行为经济学的技巧，比如在社群开展游戏化的竞争措施。

在财富管理之外，健身追踪设备的急速发展也体现出目标导向做法的成功。这些设备最先证明了分解大目标并每日监测跟进的心理效果以及确认与反馈的重要性。

南非的金融服务机构Discovery推出了一项“活力健康险计划”（Vitality），旨在改变客户的行为方式。这一计划鼓励客户设定目标、做出更健康的选择、追踪进展、在社群中获得更高的“地位”，该计划会在客户降低了健康风险时给他们相应的保费折扣、车费机票打折等奖励。

我们认为，到2030年，所有成功的财富管理机构都会开发相关服务，帮助客户动态监测、调整和实现目标。

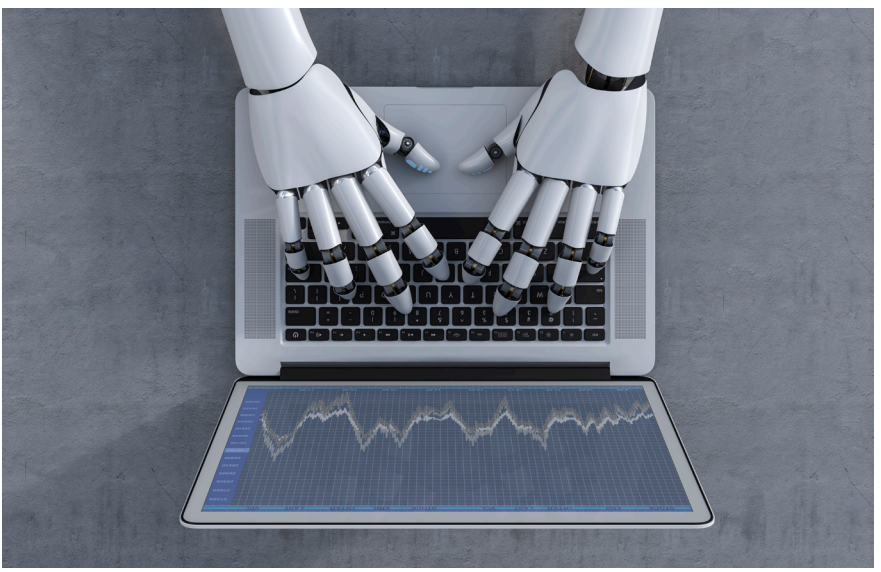
投资咨询的“科技巨头效应”

领先的大型技术生态企业已经成为财富管理行业核心的基础设施提供者，这些企业通过数据分析与云技术产品积累了大量经济效益，而其影响力只会与日俱增。而且，若不存在监管障碍，这些公司有可能成为财富管理机构的直接竞争对手，最终可能会极大提高行业的定价透明度与服务便利性。

目前，大型技术公司主要通过提供云计算服务参与财富管理行业，而这一服务已成为很多财富管理公司的核心基础设施。例如，云计算服务商提供自动扩展的处理能力，通过“启用”额外处理能力，帮助网站在市场波动与高峰时期保持稳定。这只是一个例子，通过这些方式，大型技术公司正快速成为财富管理行业重要的基础设施提供商，并在此过程中抽走了行业利润池中越来越大的份额。未来10年，一些基础设施提供商在财富管理价值链中的地位或将进一步巩固，它们获得的行业利润比例也将大幅提升。在这样的未来图景下，财富管理公司的价值链中，将有更大比例需要借助第三方力量，它们管理这些关系的能力也将直接带来战略性差异。

“生态圈”科技巨头拥有最终客户关系，并提供着一系列关联服务；它们是否有意直接进入财富咨询领域，还是满足于继续为行业提供支持服务，这一点还有待观察。科技巨头一旦入场，凭借其客户、技术和资本优势，势必会从现有的财富管理机构中脱颖而出。以亚马逊为例，该公司在美国拥有1亿多Prime家庭会员（覆盖率约82%），客户触点极为广泛。

目前，美国的监管环境可能是科技巨头入场投资咨询领域的一大障碍。但随时间的推移，这种情况可能会有所改变。



财富顾问将发生哪些变化？

随着财富咨询的本质以及获取和使用咨询服务的方式发生变化，财富顾问需要跟上变化的脚步。

顾问的“面貌”会发生根本变化

试想一下，根据麦肯锡的研究，2030年，各渠道的财富顾问中将有半数为女性，而如今女性顾问比例是33%，私人银行业的女性顾问比例为近45%；少数族裔将从如今的约20%升到40%；职业中期人士（即年龄在30到40岁的人）比例将从如今的约25%升至50%。要实现顾问队伍的多元化，就必须从根本上改变招聘方式和人才来源。

随着女性、少数族裔、X世代与千禧一代在客户中的占比增大，财富管理行业中也将会有越来越多的顾问与客户“有共同语言”，知道如何获取客户信任，并且更擅长使用数字化工具。

虽然美国女性即将掌控大部分资产，但是目前为止还没有财富管理公司拿出良策，以全新的差异化价值主张来服务女性客户。未来10年，很可能将有老牌机构或新进入者想出办法，成功吸引这一细分客群，满足她们的需求和偏好，进而抓住巨大的有机增长机会。

总体而言，有一点很明确，财富管理机构的人员结构需要与所服务的群体相匹配。

财富顾问将继续拓展工作范围

到2030年，财富咨询将更多依靠分析工具，自动化程度也会逐渐提高，届时，财富顾问的工作重心将从投资组合转向全面规划。如此一来，顾问人数将减少至多1/5。造成这一变化的部分原因是顾问群体的自然退休——根据知名资产管理研究机构Cerulli的预测，未来5年内，将有大约7000名“传统”顾问退休。

如今，很多顾问会提供某种类型的理财规划服务（使用这类服务的客户比例在不同顾问、不同公司间差异很大）。美国目前有约8000名注册财务规划师，其中一些人便属于理财顾问团队。我们认为，未来10年，理财顾问将需要契合客户需求，掌握一套不同的技能。高度个性化咨询模式的涌现以及对“微目标”的关注，也是造成转变的部分原因。

未来10年，顾问将逐渐摆脱投资经理的角色，变得更像“综合生活/财富教练”，他们为客户提供更全面的投资、银行、医疗、财产保障、税务、不动产和财务健康需求咨询。同时，财富管理机构也需要从根本上改变招聘策略与培训计划。

咨询服务普遍透明化，用户评分愈加重要

到2030年，财富咨询服务更为普及化后，客户将通过社群论坛为财富顾问打分、评价。目前，顾问的声誉在很大程度上依靠口碑，行业缺乏一套透明的系统化打分/评价体系。随着金融服务业的客户体验标准逐步提高、信息获取越来越容易且数据分享的重要性继续提升，这一点势必会改变。

基于社群平台的透明化用户打分和评价体系在其他行业很常见。例如，用户可以查看拼车司机的打分和评价及以往工作记录总结（比如接单数量、五星好评占比等）。在ZocDoc和Opencare等平台，用户可以给医生打分，由于在线选择医生预约的患者日益增多，这些平台的影响力也非常大。评价公开透明且来自社群，这往往会促使从业者提供更卓越的服务、追求更高的客户满意度——在财富管理行业也将如此。

透明度的提高及顾问表现评分系统的出现将降低客户黏性，原因在于，客户在拥有了充分信息且面对大量备选时，随时有可能更换顾问——不过，这同时也会鞭策顾问提升表现，从而有助于留住客户。

财富管理公司会怎么做?

面对客户偏好与财富顾问的转变,财富管理公司需要做出相应的战略选择,明确未来10年的定位与业务模式。

财富科技与平台的发展将提出全新的人才要求

到2030年,数据和高级分析将渗透财富管理公司业务的方方面面(包括面向客户和非面向客户的领域),成功所需的人才类型也将随之改变。

随着数据日益成为金融机构成功的筹码,它们应当充分借鉴科技公司的行为方式与运作模式。近年来,银行业一直在与谷歌和Facebook等科技公司争抢技术人才。在寻求满足客户数字化需求、利用数据与人工智能制定投资决策、提高运营效率的过程中,财富管理机构也应当高度重视技术人才的吸收与培养。

财富管理机构应当积极管理成本

未来10年,随着低成本解决方案逐渐进入过去覆盖不足的细分市场,财富管理机构的客户数量将以空前的速度增长。在外部环境不断变化、某些收入来源可能消失(例如线上交易佣金)的背景下,财富管理机构需要提升卓越运营能力,以保护自身的利润池、确保利润率。

我们预计,为保障新客利润率,财富管理公司将需要大力精简机构,提高卓越运营标准,利用人工智能和机器人等技术优化经济效益,将行政工作减半。在这个高度透明、低费率的时代,这些措施将是保持盈利的关键。

RPA、智能工作流、机器学习、高级分析、自然语言处理和认知智能体等诸多里程碑式的先进技术纷纷涌现,然而大多数北美财富管理机构却未能全面应用。财富管理行业的前台数字化已落后于许多其

他面向消费者的行业，无力满足不断增长的客户期望，而其技术和运营平台也迫切需要向现代化转型。纵观整个行业，财富管理机构仍然面临技术负债、人工流程及复杂服务安排三大问题，导致运营成本居高不下，运营杠杆降低（有时甚至为负值）且利润压力持续不断。

不过一些公司已经开始使用这些技术。例如，聊天机器人已被广泛应用于线上客户支持，从而提高了效率。

尽管北美财富管理行业在机器人技术和AI应用方面进展缓慢，但前景是光明的。这些技术正日趋成熟，行业专业化水平逐渐提升——对财富管理公司和供应商来说皆是如此，许多机构正从“一刀切”转向提供专业化解决方案。许多机构也在研究工作流优化的重要课题，例如如何更有效地管理人机互动，如何判断哪些领域应当推迟流程重构，甚至以自动化取而代之（特别是可能进行系统更换的情况下）。此外，技术工具在流程中的应用有利于展开大规模测量和数据采集工作，进而支持创新并提升技术的智能化水平与自我调整能力。

少数大型机构将尝试打通全客群，而其余机构则将继续走“专属”路线

未来10年，我们预计将出现两种制胜业务模式：一方面，少数大型财富管理机构将力图打通所有客群，针对客群特点提供差异化的咨询服务和互动模式。另一方面，针对高净值与超高净值人群的“专属”财富管理机构将侧重为客户提供细致深入的专业化服务（例如进入私募市场、财产和遗产规划服务等）。后者主要包括专门面向高净值与超高净值人群的经纪交易商、私人银行和注册投资顾问（RIA），而前者涉及范围更广，从直接财富管理公司到全方位服务公司及私人银行。这一预测主要基于以下两大趋势：

- 在过去几年中，包括智能投顾初创企业、私人银行在内的各类不同规模的财富管理公司竞相推出了多元化咨询模式，以吸引大众富裕客群。财富管理机构大约需要为数百万个家庭提供服务，才能确保长期竞争力和经济效益。鉴于拥有10万至100万美元可投资资产的美国家庭只有大约3000万户，因此我们相信，只有少数几家公司能够成为这一细分领域的赢家。

- 在过去，高净值市场一般由经纪交易商与私人银行主导，但近年来，直接财富管理公司开始抢占市场份额，5年前，其所管理的资产占比为11%，而今已扩大到13%。目前高净值家庭主要购买直接财富管理公司的低成本服务和产品。我们预计，直接财富管理机构将会努力提升针对高净值客群的服务能力并强化价值主张，以加深与后者的关系，尤其是考虑到该细分市场占行业收入池的60%以上。

未来10年，我们预计行业将继续整合，特别是那些未能进入高净值细分市场、通过向上迁移获得差异化竞争优势的直接财富管理公司。此外，我们预计许多传统公司无法实现“向下整合”，而将继续走纯高端路线，即通过家族办公室/私行模式服务最富裕客群，为其提供高度定制化的产品服务，并收取相应的高额费用。

银行财富管理综合“生态圈”将崛起，带来独特的竞争优势

主流银行竞相推出新的财富管理产品，而财富管理公司也开始打造自身的银行业务能力，银行业和财富管理行业开始融合。

这一趋势预计仍将继续，原因在于：一方面，客户对不同投资产品和现金管理（即支票与储蓄）的综合咨询需求日益扩大；另一方面，财富管理公司也有意在银行业的利润池中分一杯羹。

对于既拥有财富管理机构、又拥有传统银行的公司而言，这种融合实现了“双赢”。财富管理子公司可借此改变与客户的单一“投资关系”，成为一站式满足客户主要金融服务需求的综合机构。银行端的零售银行业务关系有助于增加客户黏性，同时也是低成本资金的主要来源。

未来10年，银行加财富管理生态圈模式将更为普及，其优势（如积累更多客户数据，打造更紧密的客户关系，开发更多交叉销售机会）将随时间的推移加倍增长，给独立机构带来竞争压力。

面向“新时代”，财富管理机构可以做什么？

财富管理机构必须及时行动，迎接行业新时代。

- 采用基于白纸分析的咨询和互动模式，采取更多高度个性化、数据驱动和有吸引力的方法；
- 大力投资建设客户洞见引擎（包括利用第三方数据），在家族办公室层面全面了解客户；
- 尽早启动人才招聘和技能提升计划，开发面向未来的人才库；
- 利用先进技术彻底改造中后台，以实现卓越运营；
- 密切关注行业整合情况，做好与竞争对手联合的准备，以实现协同增效。

■ ■ ■

未来10年，随着客户群体和互动方式的持续变化、技术的快速发展与竞争格局的重构，北美财富管理行业将发生重大转变。这些趋势将给财富咨询行业、财富顾问和财富管理公司带来深远影响，改变其人才策略、运营模式及竞争优势。行业将迎来机遇与挑战并存的时代，只有审时度势、拥抱变革的玩家，方能蓬勃发展、蒸蒸日上。

Pooneh Baghai是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻多伦多分公司；
Alex D'Amico是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻纽约分公司；
Renee de la Roche Zhu是麦肯锡项目经理，常驻纽约分公司；
Onur Erzan是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻纽约分公司；
Vlad Golyk是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻纽约分公司；
Jill Zucker是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻纽约分公司。

麦肯锡公司2021年版权所有。

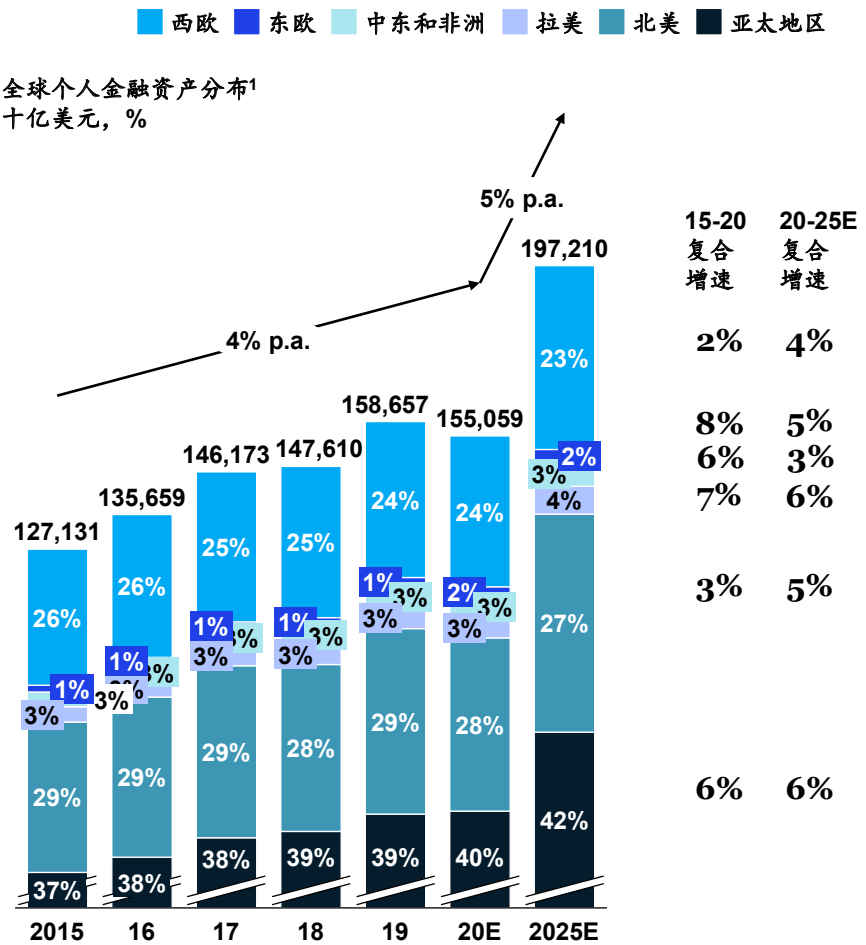
乘势而上，全球财富管理市场商业模式演变趋势

本刊前文分北美、欧洲、亚洲三大市场整理了一系列麦肯锡全球最新洞见，相信读者也从中领略了这三个市场在近年数字化、监管、客户行为变革中，以及疫情带来不可逆改变的催化下，面临的演变之势。本文将为读者总结这三大市场各自商业模式的变化方向。

曲向军，周宁人，马奔，潘浩，林斯佳 和 汤凌霄

随着数字化浪潮的席卷、客户行为模式的改变、监管“无形之手”的趋严，全球财富管理市场近些年逐步呈现出过去二百年间前所未有的变革之势，即便和十年前相比，市场都已发生了天翻地覆的变化。然而，各个市场、以及其中的各个玩家对这些变化的反应速度却参差不齐。直到新冠疫情直接搅动了财富管理市场原本看似风平浪静的海面，市场不稳定性随之愈发剧烈、客户投资习惯进一步改变，催生了诸多不可逆的变化，加速了演化。

图1 根据麦肯锡全球财富池，北美、西欧、亚太地区是全球个人金融资产分布的核心区域，这些市场呈现的趋势对全球财富管理业务的演变有显著意义



1. 包含了寿险和养老金，但中东和非洲寿险和养老金数据不可得此处假设为0

资料来源:麦肯锡全球财富池; 麦肯锡分析

尽管2020年全球经济受到疫情的猛烈冲击，但是全球财富逐渐从低迷状态中恢复，展示出强大的“韧性”。沧海横流，在这大开大合、机遇与挑战并存的时代，各市场玩家需顺势而行，同时也需敏锐地把握机会弯道超车，方能成为这一特殊时代的市场“弄潮儿”。根据麦肯锡全球财富池的统计，从个人流动金融资产角度看（不含寿险及养老金），北美、西欧、亚太地区占据了全球90%以上的规模，且整体格局较为稳定（见图1），因此这些市场呈现出的趋势对全球财富管理业务的演变有显著意义。

基于本刊前文中关于三大市场的一系列不同角度的洞见，我们为读者整合归纳了这三个全球范围内最为关键的财富管理市场的商业模式变革的趋势和方向（见图2）。

图2 北美、欧洲及亚洲财富管理市场商业模式变革的趋势和方向

	北美	欧洲	亚洲
核心趋势总结	• **资金转移加剧，**私人银行和技术驱动的财富管理平台这两类机构成为关键赢家 • **客户结构演变，**女性、千禧一代等高速增长的战略客群将成兵家必争之地 • **科技赋能投顾，**财富咨询将呈现高度客制化、向“千人千面”和“智慧交互”发展 • **盈利面临压力，**重塑运营将成为捍卫利润的核心能力 • **拓展外延视角，**探索并购/战略合作的机遇	• **卓越运营的重要性凸显，**流程优化和降本增效成关键主题 • **客户为本的价值主张打磨势在必行，**亟需优化差异化客群的细分覆盖模式（尤其是分化加剧的高净值和超高净值客群） • **数字化转型的紧迫性被动加剧，**需逐步关注用好线上工具搭配差异化的服务模式，推动客户体验和运营效率“双”提升	• **数字化渠道渗透程度再创新高，**仍将是数字化应用的乐土 • **客群分化程度提升，**价值主张鲜明的细分客群不断涌现 • **机构加大风险管控力度，**以应对疫情危机放大的运营风险 • **围绕财富管理价值链的生态圈协作不断涌现** • **行业整合机会出现，**实力强劲的机构将更有机会实现扩张或进入新市场

资料来源：麦肯锡分析

北美市场：玩转变革前沿，寻求商业模式与科技创新破局机遇

北美的财富管理行业在此次疫情中表现出了令人意想不到的韧性。在整体经济持续走低的情况下，金融市场却在短短的几个月内快速恢复到疫前水平。与此同时，它仍是一个快速变革、暗流涌动、暗礁丛生的市场：财富管理机构所面临的外部环境已截然不同，客户的面貌和需求正经历前所未有的改变；面对疫情压力，财富管理机构也纷纷在业务模式、公司运营方面不断推陈出新以寻求破局之道。麦肯锡总结，北美的财富管理业主要呈现出五大趋势：

趋势一：资金转移加剧，客户体验和投顾能力成为客户留存抓手，私人银行和技术驱动的财富管理平台成为关键赢家

在疫情开始后的六个月内，超过5.6%的可投资金融资产更换了财富管理机构，为三年前的3.5倍。这是因为在疫情影响下，市场不确定性及波动幅度达到峰值。因此在资产价值大幅变动、造成焦虑的催化下，假如投资者对现有投顾本就缺乏足够的信心，极有可能主动更换投顾。麦肯锡针对北美富裕和高净值客户的调研显示，导致客

户流失的三大首要原因包括："对顾问机构的资产处理方式不满、产品/服务需求得不到满足、对财富顾问的沟通频率不满意"。这其中年轻一代（25~44岁）客户的流失最为严重，流动资产占比达35%。与此同时，我们也注意到，在这场资金迁徙的鏖战中，两类机构凭借各自清晰的价值主张更能够抵御危机——私人银行和技术驱动的财富管理平台。前者的成功要因在于其深耕"高质量"客户关系、从资产配置的点状咨询转向提供替代率更低的、全方位端到端的生命周期财富规划，因其前期已与客户建立充分信任，因此更容易及时解决客户疑虑。后者则主要由于其"零佣金交易"等低成本手段及"技术驱动"的高获客及服务效率，助其在这次变革浪潮中捕获线上服务长尾客户的机会，实现弯道超车。

趋势二：客户结构演变，女性、千禧一代等高速增长的战略客群将成兵家必争之地

美国"Baby Boomer"（婴儿潮）一代人口积累了大量可投资金融资产，预计在未来十年内将达20万亿美元。一方面，很多家庭中女性越来越积极地扮演着"财富女掌柜"的角色；另一方面，随着时间推移，大量财富将由这批平均寿命更长的妻子或者子女们继承，这将对财富客户的整体结构产生鲜明的影响。因应客群的演变走向，多家财富管理机构已经开始提前布局，迎合未来客户的喜好以更好地增加黏度、绑定关系。一个有力的论证便是，我们在北美的财富顾问团队中看到了比例越来越高的女性、年轻一代和少数族裔面孔。

趋势三：科技赋能投顾，财富咨询将呈现高度客制化、数字化，向"千人千面"和"智慧交互"发展

美国的财富管理市场中，富裕和大众客群是大多财富管理机构重点攻坚的对象。而这些人中存在大量的长尾客群。因此，随着数字化技术在投顾应用领域的普及，针对覆盖这些长尾客户为主的投顾模式正朝着利用高级数据分析，实现高度定制化与个性化服务的

方向发展，并为这些客户带来线上一键订阅、以及便捷高效的前端交互等优质体验。无论是独立智能投顾公司，还是成熟财富管理机构，均在智能投顾领域不断深耕、细分、延展。与此同时，线下财富顾问的服务质量未来将透过“线上打分点评”等方式变得高度透明化，行业口碑将对财富顾问获取新的客户关系至关重要。

趋势四：盈利面临压力，重塑运营将成为捍卫利润的核心能力

疫情下北美和欧洲的财富管理市场总体均出现较大幅度收益率下滑。存款利差收窄、零佣金交易的增长是一方面，但远超过收入（同比下降1%）的成本增长（同比增长4%）才是机构盈利能力压缩的核心原因。基于这一痛点，北美领先机构已纷纷开始重塑运营模式，以应对危机下的经济压力。具体举措不一而足，包括提升远程工作占比，理顺相关办公流程、线上支持工具；优化组织与治理体系，精简人员，改善报告与决策流程；挑选出业务链中最为繁琐且事务性较强的流程，以机器人和人工智能技术取代人工操作；降低产品复杂度等等。

趋势五：拓展外延视角，探索并购/战略合作的机遇，实现新增长和价值变现的创新

根据上一次金融危机的经验，财富管理行业在危机后的1~2年中并购交易量发生了激增，这一规律在本次疫情也不例外。北美初创科技公司如雨后春笋涌现，对传统金融机构造成冲击的同时，也带来了价值链上的智能化赋能的技术引领，通过对金融科技初创公司的收购或合作传统金融机构，有可能弥补现存的短板。未来北美市场的收购与合作将主要发生在几个方面：通过收购不同细分市场或服务领域实现批量获客；针对特定技术和知识产权的定向能力建设；并购金融行业其他相邻/关联的领域等。

欧洲市场：决战私行之巅，卓越运营和客群服务或成后疫情阶段能力建设之重点

作为18万亿欧元的个人金融资产的投资目的地，欧洲是全球最大、最成熟的财富管理市场之一。从2010年至2019年，欧洲个人可投资金融资产基本保持超过4%的年化增速，而各家财富管理机构亦保持了远高于商业银行等金融机构（6~8X）的10~12X的市盈率，欧洲的财富管理业务经历了其“黄金十年”。但这一业绩狂欢在2018年戛然而止。以欧洲市场引以为傲的私人银行为例，其利润增长自2018年起，出现了较大的回落。这一情况在疫情的影响下更是雪上加霜。截至2020年第二季度，欧洲私行管理规模收入率比例已从2007年的0.96%降至2020年第三季度的0.72%，不幸创下了近13年来的新低。令人担忧的是，行业遭疫情冲击后的恢复速度可能远比想象中的缓慢。疫情驱动下的股票交易活动的陡增可能在很大程度上粉饰了整体收入受到的重创，部分机构的经纪业务/手续费收入占比提升了将近4%；除此之外，疫情中超过3%的资产被从股权资产置换成了类现金资产，这些都将对下一步财富管理业务的恢复

造成一定阻碍。在这样的背景下，麦肯锡总结出欧洲市场商业模式变化的三大核心趋势：

趋势一：卓越运营重要性凸显，流程优化和降本增效成为关键主题

欧洲财富管理业的利润之所以收窄，除了与创收能力日渐下滑有关以外，还与多数机构的运营效率在过往数年间并未得到实质性提升有关。运营短板在市场表现好、增长高、净流入多的时段并非尖锐矛盾，加之高市场集中度和稳定度的欧洲市场给了这些机构“温水煮青蛙”的错觉。而实际情况是，在过往5年间，超过2/3的私行并未对其成本收入比进行显著优化。其中，成本增长最快的是前台条线（销售与市场），在过往5年间其增速接近3%，超过整体收入的增速。这当中最核心的原因在于，在行业增长利好的阶段，绝大多数机构都将数字化业务转型的重心和资源聚焦在诸如开发CRM和客户交互工具等的前台职能上，而对**精益运营、成本节降、可持续投资、流程标准化**等核心能力的建设予以“战术性忽略”。这些核心能力的短缺导致多家机构在行业下行、市场波动时期抵御能力不足，业务受到较大影响。后疫情阶段，欧洲财富管理机构在竭力挽救不断下滑的利润率的努力中，深刻意识到，卓越运营是下一个时代的核心主题之一。

趋势二：打磨客户为本的价值主张势在必行，尤其是优化针对差异化客群的细分覆盖模式

在内部卓越运营的必要性日益突出的同时，欧洲市场的外部环境也在发生着显著的变化，这一变化主要源于客户需求的演变。如何有针对性地提供差异化的覆盖模式将是一个重点课题。**其中，尤为值得一提的是：超高净值客户与高净值客户的分化正在加剧，在“客户分层”的基础上，需要进一步的“客群细分”，以便提供独特的投资机会与产品精细化经营。**在过去五年，超高净值客户的资金净流入增速是全客群增速的两倍以上，已成为多数机构聚焦的重

点客群。相比更加看重机构品牌、触达便捷、资产保值增值的高净值客群，超高净值客户对财富服务的要求普遍更为具体而复杂，并且对增值服务的要求明显更多更高，例如：全球铺设的分支机构，来自全球的跨专业国际化专家团队，对不同地区司法框架更深入的了解；客户经理团队需有能力提供横跨客户个人、家族以及企业的全生态投融资一体化服务；税务领域的专长；专属/稀缺/自有产品的开发与布局能力；过往投资回报成绩的优秀和稳定等等。调查显示，疫情下高净值与超高净值客户更换财富顾问、或将大笔资金挪向另一机构的概率将显著增加，这意味着假如无法定位到高增长性客群（如欧洲某领先专业性私行的“企业家客群”），并为其提供有吸引力的价值主张，私行机构将很有可能在这一“新常态”下丧失“阵地”。

趋势三：数字化转型的紧迫性加剧，各机构越来越关注用好线上工具搭配差异化的服务模式，推动客户体验和运营效率“双”提升

目前全客群对数字化渠道的接纳程度显著提升，尤其是疫情期间，客户对远程销售以及顾问服务的需求大幅提升。在一项针对欧洲私人银行的调查中，超过71%的受访者表示更加倾向于使用线上线下多渠道的模式与私人银行进行交互。而在一项针对西欧财富客户的焦点访谈中，多名受访者则表示，面对面交互在短时间内仍难被数字化渠道取代，在数字化平台投放的前期，机构应投入较多资源协助投资者适应新的交易与交互平台。尽管欧洲财富管理机构的整体数字化进度相对北美和亚洲较为缓慢保守，但部分领先机构已然开始前瞻性布局—他们不仅关注交互平台本身的设计，更相当注重通过不同的技术和手段，形成多渠道的无缝式客户体验、提升客户远程交流的流畅性。例如欧洲某领先专业性私行推出的专业线上智能投顾工具A平台——一个适合这些私行客户使用、有充分的透明度和人工专业支持的自动化资产配置优化推荐引擎。

亚洲：翻开市场新篇，以数字化为翼，推动行业跨越式发展

亚洲的财富管理市场总体不及欧美市场发达与成熟，人工专业投顾的普及程度和专业程度也远逊于欧美市场。但是，根据麦肯锡PFS私人财富调研，亚洲客户在过往十年间对专业财富管理服务的接纳程度已发生了质的提升。

另一方面，亚洲的创新基因为其孕育了极度适宜数字化发展的土壤，这使得亚洲财富管理市场在数字化渠道以及数字化投顾等服务上实现了超越式的发展，部分弥补了其线下投顾能力的不足，极大地拓展了可服务市场的边界。以中国市场为例，随着互联网金融的高速发展，诸多玩家通过金融科技不断重塑着财富管理的价值链，不断推动着互联网理财市场规模的高速增长。然而不得不承认的是，数字化手段毕竟存在着一定的局限性，在面对高净值/超高净值等客群的需求较强、要求更高的线下交互时，仍然存在天然的屏障。这些客群目前仍然是传统金融机构的主领地。随着行业逐步走向成熟，亚洲财富管理市场将主要呈现出5大趋势：

趋势一：作为数字化应用的乐土，数字化渠道的渗透程度将持续再创新高

由于移动支付、手机银行等数字化金融科技在亚洲更加普及，早在疫情前，亚洲用户对数字化渠道的接纳程度便已很高。这一规律在财富管理市场也不例外。一项针对中国私行客户的调查显示，即便在受访的高净值与超高净值客群中，超过6成的人对数字化渠道呈开放和接纳的态度。疫情下，社交隔离与出行的限制为数字化渠道带来了进一步发展的机会，越来越多的机构正在开发数字化投顾的工具与能力，升级数字化客户交互功能的布局。

趋势二：客群分化加剧，价值主张鲜明的细分客群不断涌现

随着居民财富提升、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。亚洲的财富管理机构仍需进一步提升差异化价值主张，针对这些客户及其投资需求提供独特的产品和服务，如：

- **企业家群体：**超高净值客户占比很高，但目前在亚洲，他们希望获得如多元化的全球资产配置、使用高杠杆工具的诉求，并未得到很好的满足。
- **高收入职业经理人、高级白领：**企业高管占据了亚洲高净值客群（HNWI）及超高净值客群（UHNWI）超过50%的比例，他们对投顾的质量有着较高的要求，同时希望获得跨境投资机会。这在亚洲多数财富管理机构仍是较大短板。
- **女性客群、60岁以上客群：**亚洲财富管理机构针对女性和中老年客群的覆盖普遍比较欠缺，缺乏一套基于客群需求的专属产品和服务方案。

趋势三：运营风险在疫情危机中持续放大，机构纷纷加大风险管控的力度

疫情的来袭不仅改变了客户与财富管理机构的交互方式，也改变了机构自身的业务运营流程。短期内，由于市场波动幅度加大、不确定性因素激增，突发的服务中断常触发客户焦虑情绪，导致业务流失。领先的机构已建立起跨职能应急机制，对员工的健康风险、疫情防控政策和新常态下业务流程的缺陷等潜在风险做出提前干预，保障业务的持续性。而在中长期，更频繁的数字化客户交互和员工远程办公均加大了网络与数字化的风险隐患（如诈骗、数据泄露等）。鉴于此，部分机构已开始培养员工对数字化风险的防范意识，并借助各项技术工具加强对公司风险政策的监管。

趋势四：各大机构积极推出围绕财富管理价值链的生态圈服务

互联网巨头和传统财富管理机构展开深度生态圈协作是目前亚洲市场上较为常见的态势。尤其以中国为首，传统金融机构提供金融经验和专业专长，互联网巨头提供流量和金融科技技术，在人工投顾能力和数量不足的情况下，通过智能化赋能的普惠金融实现了覆盖模式和覆盖范围层面的“跨越”。

趋势五：不同机构业绩表现参差不齐，行业整合机会逐步浮现

与北美市场相似，亚洲财富管理机构在疫情后的业绩表现进一步凸显了规模的重要性。基于香港地区和新加坡财富管理机构的调查显示，AUM在800亿美元以上的大型机构，毛利/管理资产规模是AUM在200亿美元以下小型机构的十倍以上（37bp和3bp）。如此巨大的盈利能力差距，意味着部分小型机构在疫情的持久侵扰下将难以为继，而实力更强的机构则拥有了通过并购与整合实现能力扩张或进入新市场的绝佳机会。在这一“吹尽狂沙始到金”的时代，亚洲市场可能将会进一步上演强者恒强的故事。

■ ■ ■

面对日新月异的市场环境和日渐加剧的竞争格局，各财富管理机构应准确捕捉自身所在市场中的行业变革发展机遇，提前布局高潜业务，建设核心竞争能力，方能在下一阶段的竞争中脱颖而出、在主流财富管理中占得一席之地。

综上所述，不难发现，尽管商业模式变化的趋势因市场而异，但打造个性化的无缝客户体验、围绕高增长潜力客群打造差异化价值主张、通过卓越运营提升财富管理机构的利润水平等要点，乃是放之四海而皆准的。中国的财富管理玩家无论处于哪一个发展阶段，均可参照这些趋势并校准自身战略方向，积极主动做好前瞻性的布局，都将是顺势应时的明智无悔之举。

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；
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。

女性客群：财富管理行业新增长点

多年来，男性一直主导着财富管理行业。然而，这一现状即将改变。我们对一万多名富裕投资者进行了调研，其中约有3000名受访者都是执掌家庭财政权的女性。通过对富裕女性投资者的深入解读，我们发现，吸引并留住女性客户将成为财富管理公司发展的关键。为了赢得这一客群的青睐，财富管理公司需要步步为营，在深入了解女性需求、偏好，以及理财行为后，提供多元化的产品和服务。

Pooneh Baghai，Olivia Howard，Lakshmi Prakash 和 Jill Zucker

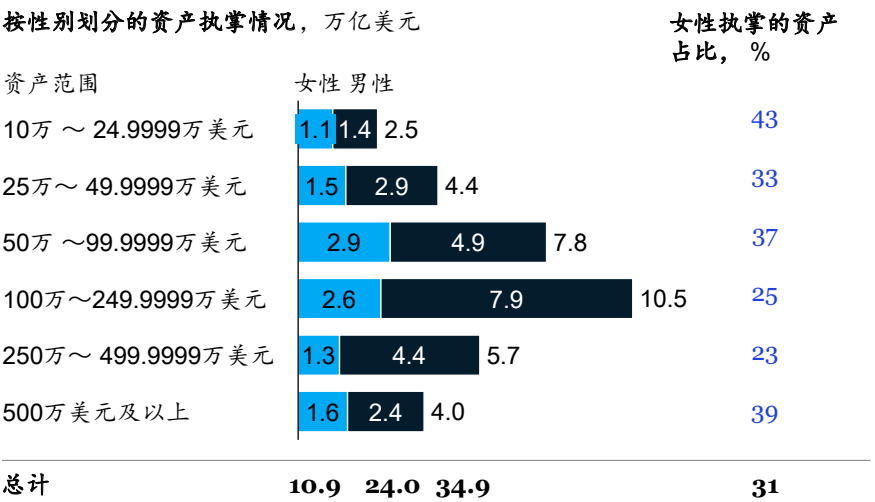
麦肯锡在研究富裕消费者群体时，对一万多名富裕投资者展开了调研，其中约有3000名受访者都是执掌家庭财政权的女性。本文重点提炼了研究得出的两大洞见，并对富裕女性投资者进行了深入解读。

几十年来，财富管理行业一直由男性主导。不仅绝大多数投资顾问是男性（女性只占总数的15%），相关财务决策也由男性主导。美国有2/3的富裕家庭都由男性执掌财政大权[1]。但这一现状即将改变。

财富新面孔—女性

当前，美国女性掌管着1/3的家庭金融资产，共计超过10万亿美元（见图1）。未来10年，这一比例有望显著提升。其中有人口结构因素：在美国富裕家庭中，约有70%的可投资资产都由婴儿潮一代（出生于1946～1964年的人）管理[2]；并且，上述资产中2/3都由夫妻双方共同持有（即女性也有权掌管，但未积极参与财务决策）。

图1 如今，美国女性执掌着价值10.9万亿美金的资产



注：因为四舍五入的关系，数字加总可能跟显示的总额不符

资料来源：《消费者财富状况调查》（Federal Survey of Consumer Finances）；受访者资产至少达到10万美元，年龄在25～75之间；麦肯锡分析；n = 9434（25 ～ 75岁的个人，可投资资产在10万美元以上），受访者共计2889位女性和6545 位男性

换言之，未来约有价值11万亿美元的资产可能会出现换手的情况。考虑到女性更加长寿，且年纪通常都比丈夫小，很多男方都选择在过世后将名下资产转给妻子。在美国，女性平均寿命要比男性长5年，且夫妻双方通常会有两岁的年龄差（见图2）。到2030年，美国女性预计将掌管婴儿潮一代的大部分资产（资产总量为30万亿美元）。这一潜在的财富转移规模几乎可以堪比美国全年的GDP体量[3]。当了多年的“配角”后，女性终于开始走向舞台中央。

图2 巨额的财富将转到美国女性手中

5年

美国女性寿命比男性更长

30%

过去5年，已婚女性负责财务决策的比例上升

70%

配偶去世一年内，更换投资顾问的女性比例

资料来源：麦肯锡分析：n = 9434 (10万美元以上可投资资产，年龄25～75)；女性 n = 2889, 男性 n = 6545

人口结构带来的财富转移主要聚焦年长女性，但年轻富裕女性也对理财越来越精通。麦肯锡新一期的富裕消费者调查显示，与5年前相比，负责财务和投资决策的已婚女性数量增加了30%。越来越多的女性成为家庭经济支柱，可投资资产也水涨船高。麦肯锡《2019年职业女性调研》显示，美国职场女性占比显著提升，且更多女性正在跻身企业高层。2015年，拥有三名以上女性高管的企业还只占29%，2020年这一数字升至44%[4]。

上述变化为金融服务业带来了重要转折。富裕女性在接管家庭财政大权后，通常会根据自身需求来寻求专业服务。与男性相比，女性更倾向于认为自己的财务现状与目标相去甚远。这一点在丧偶女性身上尤为明显：70%的女性在丈夫去世后的一年内更换了财富管理公司[5]。

新冠疫情的暴发极有可能加快资产转移，主要有以下两点原因：1）客户可能会对自身财务状况进行重新评估，从而导致资产转移。在前几次经济衰退中，便出现过客户更换投资顾问的情况；2）由于新冠疫情加重了经济的不确定性，许多原本没有投资顾问的人有了新需求。新冠疫情期间的一系列调研显示，在那些尚无投资顾问的消费者中，30%都有意向在来年寻求投顾服务[6]。

未来3～5年，女性客群将成为财富管理公司竞相争夺的对象，因为执掌家庭财政大权的女性数量将日益增多。不少领先公司都已明确承诺，会竭尽所能满足女性需求。

他们推出了各式各样的新产品和服务，招募了更多女性投资顾问，并举办了一系列金融科普讲座和社区温暖活动，旨在强调女性客户的重要性。当然，财富管理公司还开展了一系列市场推广活动，重点宣传退休规划、保险购买，以及房产等服务。

上述举措可能只是第一步。随着越来越多的女性开始执掌财政大权，财富管理公司必须建立起一套系统性的方法来满足其需求，并转变自身的业务和客户服务模式，吸引和留住更多女性客户，并与她们建立长期合作关系。汽车和房地产曾经都是男性主导的产业，面对女性客群的崛起，它们大力调整了产品及服务模式。比如，意识到单身女性买家数量要多于单身男性买家后，房地产业迅速调整了服务重心，不再只关注已婚夫妇，而是为单身女性提供了更有吸引力的价值主张。财富管理公司应该向房地产业学习，调整自身的产品和服务。如果坐以待毙，只会错失良机。

这些努力绝不会白费。麦肯锡PriceMetrix的分析显示，仅仅是留住婴儿潮一代的女性客户（我们认为最容易流失的客群），便能为公司带来1/3的收入增长。在此基础上，公司如果还能吸引并留住年轻女性客户（特别是80、90后），便能使收入直接翻两番。

80、90后女性客群虽然只执掌富裕家庭可投资资产的15%，但她们颇具影响力。PriceMetrix对管理该客群的投顾进行了分析，结果表明，他们能够实现5%的年收入增长，而行业平均值只有1%。有趣的是，这些投资顾问跳槽的可能性也更高。

要想充分迎接上述挑战，财富管理公司必须深入了解女性需求、偏好以及理财行为。麦肯锡携手Dynata对一万多名富裕投资者展开了调研，其中，约有3000名受访者都是执掌财政大权的女性。我们将在下文全面解读富裕女性投资者。

麦肯锡PriceMetrix的分析显示，仅仅是留住婴儿潮一代的女性客户（我们认为最容易流失的客群），便能为公司带来1/3的收入增长。

两性理财风格存在显著差异

在富裕投资者中，男女的理财风格存在显著差异。整体而言，女性更倾向于咨询专业建议，对自己的财务决策能力也更易缺乏信心。她们在做决策时，更加注重长期目标的实现，对风险的容忍度也较低。女性更加看重投顾与自身的契合度，并且更容易就某件人生大事寻求专业意见。

寻求投顾服务的可能性更高

与男性相比，女性富裕消费者寻求投顾服务的可能性更高，她们也不介意为昂贵的面对面投顾服务买单。我们的研究表明，相较于支付10个基点的费用来购买纯数字化服务，年长一些的富裕女性更愿意额外支付1%（或以上）来购买投顾服务，并且其概率要比男性高一倍。

对自身的理财能力缺乏信心

当被问及对自身财务决策和投资敏锐度的看法时，很多女性的回答都缺乏自信。在富裕消费者中，只有1/4的女性称完全可以独自做投资和储蓄类决策。相比同类别的男性群体，这一数字要低15个百分点。

当然，传统意义上的性别分工及其他因素或多或少会影响到自评结果，但毫无疑问，男女群体在自信心上存在明显差异。投顾可以聚焦这一需求，帮助女性实现财务目标，并提升她们对自身理财水平的信心。我们的研究发现，即便已经拥有投资顾问，仍有一半左右的女性财务决策者认为自己难以实现财务目标。

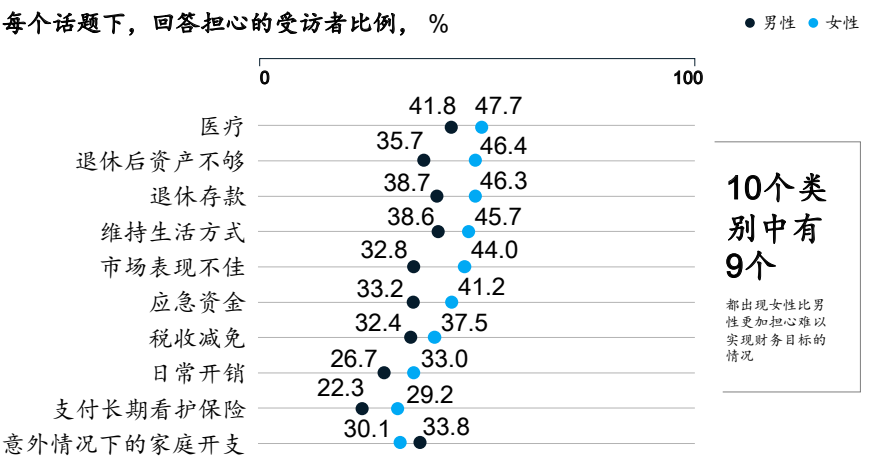
风险承受力更低

与男性相比，女性对高风险高收益投资的接受度要低10个百分点。麦肯锡最新一期富裕消费者调查报告显示，女性的优先考量是保护本金，而不是获取超额收益，并且她们选择被动投资策略的可能性也更高。比如说，相较于共同基金，她们更偏好成本更低的ETF（Exchange Traded Funds，交易型开放式指数基金）。

更加关注生活类目标

投资收益跑赢股市固然是个好消息，但绝大部分女性的首要目标绝不在此（见图3）。对她们而言，退休永远是个大议题。与男性相比，担心退休后资产不够，或是存款枯竭的女性占比要高出10个百分点。

图3 美国女性比男性更加担心难以实现财务目标



注：图表显示的是调研中，回答“完全同意”和“完全不同意”的答案占比

资料来源：《消费者财富状况调查》（Federal Survey of Consumer Finances）；受访者资产至少达到10万美元，年龄在25～75之间；麦肯锡分析；n = 9434（25～75岁的个人，可投资资产在10万美元以上），受访者共计2889位女性和6545位男性

健康也是一大隐忧：与男性相比，女性更容易因医疗开支和长期看护保险费用而担忧，也更害怕会在晚年成为他人负担。除去这些长远目标外，我们的研究还发现，女性在现金管理和其他日常财务需求上也需要更多帮助。

对投顾的默契程度要求高

虽说大部分女性投资者并未明确指出要女投顾，但她们十分看重与投顾的契合度。

约有1/3的富裕女性称，她们只愿意与自己信任的投顾合作，拥有同样诉求的男性比例则要低10个百分点。要求投顾与自己“性格相投”的富裕女性则占到一半以上（见图4）。

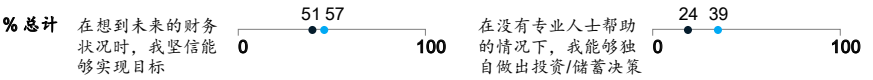
麦肯锡研究显示，“没有默契”极有可能导致女性更换投资顾问，男性则不一定。比如，一位年长的男性客户称，在与某家财富管理机构合作多年后，他决定进行更换。而背后的原因，就是他希望能在有生之年帮助妻子找到一位值得信赖的投顾。

得益于家长之间的共鸣，一位已为人母的女性投顾从孩子同学的母亲入手，实现了业务的欣欣向荣。

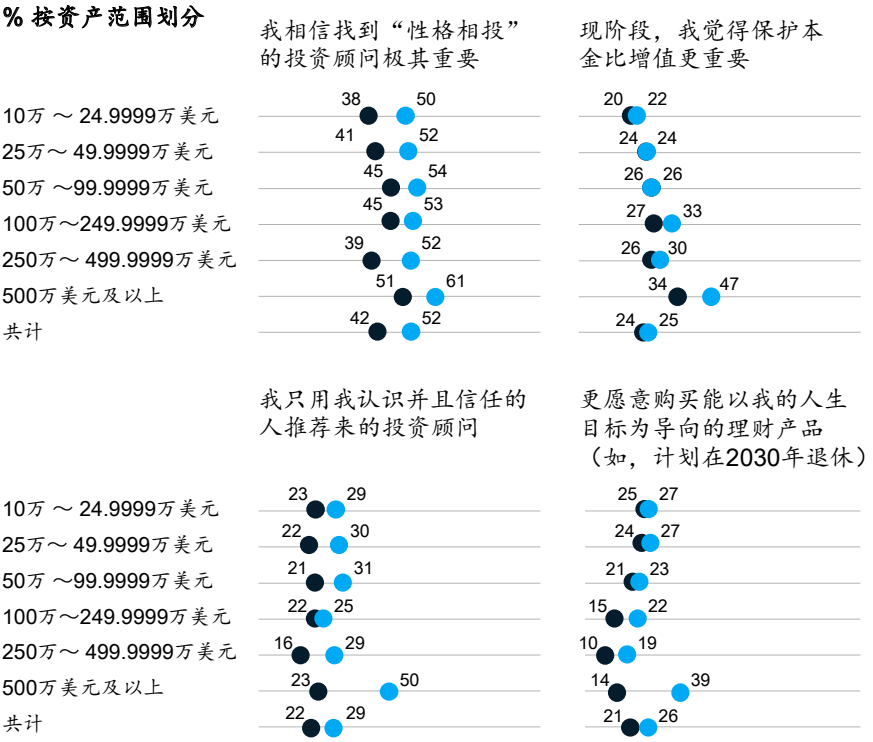
图4 与男性相比，美国女性更需要针对人生目标的定制化成果的导向财务建议

同意每项陈述的受访者比例， %

女性对投资顾问的需求度更高...



... 并且更加需要满足人生目标所需的定制化成果导向型财务建议



注：图表显示的是调研中，回答“完全同意”和“完全不同意”的答案占比

资料来源：《消费者财富状况调查》（Federal Survey of Consumer Finances）；受访者资产至少达到10万美元，年龄在25～75之间；麦肯锡分析；n = 9434（25 ～ 75岁的个人，可投资资产在10万美元以上），受访者共计2889位女性和6545位男性

人生大事的影响更为深刻

每每经历某件人生大事，如结婚、升职、离婚，或生离死别时，资产管理就会被提上日程。对女性而言，离婚的影响尤为明显。无论是离婚还是分居，女性承受的财务打击往往更大，并且称离婚是开户投资主要原因的女性数量，也高达男性的两倍。从更换投顾的比例来看，离婚的影响力甚至要超过丧偶。

要想吸引和留住更多女性客户，并在这万亿美元级别的市场上分得一杯羹，财富管理公司就必须建立起一套系统性方法，为客户提供多元化的产品与服务。

为了满足离异人士的特殊需求，有些公司和投顾成功推出了一系列专项服务产品。以麦肯锡此前采访的一家注册投资顾问公司（RIA）为例，由于针对办理离婚手续的女性提出了极具吸引力的价值主张，仅在一年时间内，该公司的资产管理规模（AUM）就实现了两位数的增长。

为了确保女性能在离婚时获得公平的财产分配，并逐渐实现财务独立，上述注册投资顾问公司还配备了一整支专家队伍，其中包括执业离婚财务规划师、离婚律师、心理医生以及房产中介等。

捕获业内新机遇

虽说女性客群已是业内机构竞相追逐的对象，但大多数财富管理公司仍旧无法满足她们的全部需求。

比如，在涉及家中财务问题时，许多已婚女性都表示没有话语权；并且，投顾团队也存在不主动、不负责的情况。在为数不多的交谈中，投顾只会给出琐碎的日常现金管理建议，而非就大额投资给出指导。在实地采访中，很多注册投资顾问公司都称，自己新开发的女性客户中，有不少都与其他公司合作过。但是，这些公司不太愿意回答一些金融常识问题，也不愿意花时间跟客户共同制定最适合的财务规划。

考虑到不少需求尚未得到满足，市场上涌现出了一大批新公司。虽然发展势头普遍迅猛，但至今仍没有一家规模显著，甚至老牌企业也没有在这方面取得太多进展。令人惊讶的是，女性客群在各大知名公司客户中的比例并无显著差异。以80、90后女性客群在总客户中的占比为例，PriceMetrix的分析显示，这一数字在大部分公司都为11%～13%；这一点在其他女性细分客群中也适用。

未来10年，随着前所未见的巨额资产逐渐转入女性手中，财富管理公司也面临一大选择。要想吸引和保留更多女性客户，并在这万亿美元级别的市场上分得一杯羹，财富管理公司必须建立起一套系统性的方法，为客户提供多元化的产品与服务（见侧栏，“管理团队需要思考的问题”）。这将涉及多个领域的变革，如产品上市、人力和实操管理、价值主张、技术等。此外，财富管理公司还应推出各项能够改变管理模式的激励措施，支持新项目的发展。考虑到没有万全之策，财富管理公司必须拥有试错和学习精神。比如，在不断推出试点项目的过程中，逐渐摸索出最成功的定价模型、投顾激励、合作模式、客户福利以及细分市场价值主张等。

管理团队需要思考的问题

- 在赢取女性客户这一点上，我们的进展如何？我们是否实现了提升影响力的目标？
- 我们是否制定了一个总体规划，并在按部就班地实施？我们是否在系统性地追踪这些重要举措的成果？
- 我们是否在试行新的薪酬和激励架构，以吸引和保留更加多元的一线人才？
- 我们准备如何加强投顾及公司其他员工的能力建设？
- 针对每个细分领域客群，我们是否试行了新的服务和产品，并相应调整了定价模型（如，为高净值女性提供高质量的咨询服务）？

- 我们是否根据性别和家庭组成对客群进行了细分？

  并针对每个客群设计了专门的获客策略（如，婴儿潮夫妇联合账户、80与90后女性）？

- 当客户因为重大人生事件而终止服务，或是转移大批资产时（如生离死别和离婚），我们是否能够系统性地收集反馈，并对规划做出相应调整？

当然，区区几个试点项目并不足以保证成功。机构必须为此付出多年的努力，并对多个模型进行反复试验。具体来说，企业会经历三个阶段（见图5）：

图5 赢得女性客户需要多年耕耘，在三个阶段连续发力

	1: 调整 **精细化价值主张，更好地满足当前女性客户需求**	2: 演进 **定制化客户服务与业务模型，将女性需求置于首要和中心地位，拓展客群覆盖范围**	3: 飞跃 **大规模转变价值主张，从根本上重新思考公司的价值创造方式——拓宽业务**
上市	对现有客户群体进行细分，通过差异化需求和增长潜力，对女性客户进行优先级排序（如，离异女性、丧偶女性、高管、单身母亲）	组建专家团队，帮助投顾为细分领域制定具体的建议——如，针对离婚客户的离婚律师和执业财务规划师	寻找需求未被满足的女性细分客群，针对这部分客户设计新的业务模式——如，针对千禧代女性，建立数字化业务，或者收购/与相关公司展开合作
人力/实操管理	找到“变革先锋”，即那些成功吸引女性投资者的投顾。召开网点员工大会，邀请上述投顾就女性客户及需求向同事传授知识和经验	试行新的激励措施，提升多元性——如，为那些将女性投顾纳入接任计划（AUM[1]接管）中的投顾提供奖金；针对上班族妈妈提供“回归职场”支持；资助参加CFA[2]认证课程等	出台新的薪酬架构，并正式制定一个全套的多元化抓手，包括让女性投顾主导招聘，开展女员工招募“挑战者”投顾竞赛，酌情为女性老员工发放留任奖等
价值主张	试行新产品/服务，以及定价模型——如，使用个性化、高接触的咨询服务模式	试点新的客户服务模型——如，“家庭版”财务规划（为夫妻二人分别制定目标）；社交和科普活动等附加服务；仅限被动投资的理财工具	打造新的价值主张（品牌、服务模型、福利/特惠），以及业务变现模型——如，为女性消费者提供多层级的服务模式，组织全女性活动等
技术	推出变革管理抓手，推广最新的数字化和高级分析工具，丰富女性客户的体验——如，DTC[3]邮件营销，成果导向型理财规划，人生重大事件短信提醒，实时交易收据保证费用透明	开发数字化和高级分析工具，帮助投顾拓宽女性群体业务——如，资产积聚工具，智能CRM[4]等，帮助获取那些因人生大事而脱离现有财富管理关系的女性（如，生离死别、升职、结婚等），“好友推荐”营销	打造新颖的数字化业务，以实现长期增长——如，在数据和高级分析技术的基础上，为女性按需提供超级个性化的咨询建议（类似于网飞模式）；下一代混合型机器人咨询模式，内置模拟面谈环节

1. 资产管理规模
2. 特许注册金融分析师
3. 直达客户
4. 客户关系管理

1. 根据女性客户的需求进行自我调整，在各个细分领域提出精细化的价值主张。
2. 围绕女性需求来升级客户服务与业务模型，调整定价和KPI模型。
3. 大规模转变价值主张，从根本上重新思考公司为女性客户提供的价值创造方式。同时，通过打造新业务，以及发展数字化能力来捕获市场新机遇。

财富管理机构要在未来几年捕获新的增长机遇，就应该潜心研究未来战略，并针对女性客群推出正确的价值主张。一旦成功，该模式还有望被应用于其他细分客群，帮助财富管理机构进军80、90后和X世代（1965年～1980年出生的人）的市场。

---

[1] 麦肯锡富裕消费者调研，与Dynata联合开展，2018年；n=9434，25～75岁的个人，可投资资产在10万～500万美元之间，其中有2000名受访者的可投资资产在100万～500万美元之间。受访者共计2889位女性和6545位男性。主要财务决策者是指做所有或者大部分财务决策，或与配偶共同做出决策，但明显对决策内容十分熟悉的人。

[2] 《消费者财富状况调查》（Federal Survey of Consumer Finances）；受访者资产至少达到10万美元，且年龄在25～75岁之间。

[3] 麦肯锡PriceMetrix，2019年。PriceMetrix是一家专注于财富和资产管理领域的数据和分析公司。本次分析对象包括美国财富管理行业所调查的个人可投资资产在10万～1000万美元之间的家庭。

[4] Jess Huang、Alexis Krivkovich、Irina Starikova、Lareina Yee、Delia Zanoschi，《职场中的女性2019》（Women in the Workplace 2019），2019年10月15日，McKinsey.com。

[5] Blair Duquesnay，《女性应该执掌财政大权》（“Women shall inherit the power of the purse”），《投资顾问》（Financial Advisor），2019年4月11日，fa-mag.com。

[6] 麦肯锡消费者观点调研。

Pooneh Baghai 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻多伦多分公司；
Olivia Howard是麦肯锡项目经理，常驻纽约分公司；
Jill Zucker是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻纽约分公司；
Lakshmi Prakash是麦肯锡校友。

麦肯锡公司2021年版权所有。

亚洲保险公司如何建立数字化赋能的混合分销模式

疫情加速了保险行业向数字化混合分销模式的发展，亚洲保险公司需对目前的经营方式做出重大改变。我们建议重点做好八件事以适应新常态。

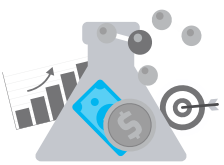
陈以诺（Enoch Chan） 和 Bernhard Kotanko

新冠疫情正在颠覆保险行业的分销模式。代理人渠道的压力尤其大，因为在可预见的未来，代理人和客户之间面对面的交互将可能减少。虽然各国正逐渐放宽对社交隔离的要求，但疫情对保险分销模式的影响可能将一直持续。

具体而言，疫情的暴发加速了保险行业向数字化赋能的混合分销模式发展。这种模式中，在一整套数字化能力的辅助下，代理人能够通过全渠道与客户进行无缝互动。向这一新型运营模式迈进需要亚洲保险公司对目前的经营方式做出重大改变。但是，如果成功实现这一转变，客户、代理人和保险公司三方都将从中获益。通过全渠道服务，顾客可以获得更好的购买体验，代理人则可以获得更深刻的顾客行为洞见，从而对产品和服务进行更好的定制化。

要在新冠疫情后的世界建立起数字化赋能的混合模式，代理人应专注于8项当务之急。

1



打通底层信息，打造全渠道无缝旅程。

随着电子商务和实体门店之间新的合作模式的出现，亚洲的客户越来越习惯于日常生活中的全方位体验。他们期望在与保险公司的互动中获得相同的无缝体验。保险公司可从识别购买过程中的关键触点入手，打造最佳客户体验。这应基于客户角色和内容相关定位，以便在各个线上和线下触点为客户打造独特的定制化体验。

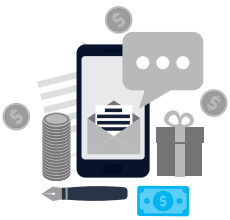
代理人和数字渠道之间的信息交接尤为重要，比如从获客到客户咨询的过渡流程中，信息的无缝交接可以避免客户在整个过程中被多次要求提供信息。

2

打造可与客户建立密切关系的产品。

传统上，保险公司将超过50%的新保费用于支付代理佣金和管理提成以获取客户[1]。但越来越多的保险公司正在探索通过数字化合作关系获取客户。例如，一家领先的东南亚保险公司与一家网约车初创企业开展合作，推出了该地区首个为司机量身打造的大病保障微保险计划。该计划为司机提供了按每次出行缴费的灵活缴费方式，并可以随着完成的行程数量不断积累保险保障。

3



针对重大人生事件量身定制。

在2019年麦肯锡对中国保险客户的一项调查中，85%的受访者表示，他们感觉代理人“总是在试图销售产品”[2]。这突出了一个机会领域，因为缺乏经验的代理人往往很难了解客户可能对保险产品发生潜在需求的重大人生事件。公司可以着力打造这方面的能力来支持代理与客户的持续接触（例如通过客户门户），帮助代理人捕捉这些重大事件，并在正确的时机启动关于保险产品的对话。

4

个性化的建议和规划。

虽然财务规划在许多发达市场已经很成熟，但在亚洲新兴市场，这个概念相对来说还是新生事物。但是，随着亚洲消费者变得更加富有和成熟，他们将寻找那些能理解他们需求（比如退休计划和投资）并能提供个性化建议的代理人。保险公司应该根据亚洲市场情况调整财务规划的方法，亚洲的客户不仅对财务规划的选择相对了解较少，而且在其财务规划旅程中对灵活度有更高的要求。

一个潜在的方法是鼓励客户讨论他们的梦想和愿景目标，而不是一上来就向他们索取数据。交互式工具——也就是那些内置在提供给代理人的销售平板电脑上的工具——可以帮助代理人与客户展开这类讨论，帮助他们掌握客户的愿望和未来的重要事项。保险公司还可以开发更多的数字工具，帮助代理人在旅程中更好地与客户进行远程交流。例如，一些亚洲保险公司推出了远程咨询功能，使代理人能够远程承保保单完成新客户签约。人工智能（AI）的指导加上远程咨询平台，能够根据对客户反应的实时分析和代理人的绩效指标，为代理人提供个性化的提示。行为配对模型还利用人工智能来提高客户和代理人互动的质量，方法是基于微妙的行为特征对他们进行配对。

5

改变代理人的价值主张。

在许多亚洲国家，其实在新冠疫情之前，以（代理人）产能为主导的代理人模式就已遭遇了瓶颈。在像中国内地这样的大型市场，新代理人的流失和缺乏专业的人员管理已造成领先的保险公司产能增长停滞，而规模较小的保险公司则在苦苦寻找获取市场份额的途径。

新的数字化混合模式将导致代理人的角色逐渐从销售员演变为财务顾问。在新的模式中，他们成为深谙产品和财务规划的专家。虽然这种改变不会在一夜之间发生，但保险公司必须着手重新审视代理人的薪酬模式，奖励不仅应基于获客的成绩，也要基于为客户提供有品质的专业咨询。在数字化赋能的混合模式中，佣金和管

理提成不再是支付代理人薪酬的唯一方式，保险公司也可将固定工资和基于服务或活动的奖金纳入薪酬体系。通过调整激励方式，保险公司可以鼓励代理人了解客户并与客户定期保持联系，从而建立深入而持久的客户关系。

6

提供含有增值服务的模块化产品。

科技公司正在重新定义如何将解决方案更深入地整合到消费者的生活中，以提高用户的参与。通过重新审视产品开发，保险公司可以从风险承保人演变为客户健康生活和财富积累的伙伴。保险公司应积极开发以客户为中心、以价值主张为主导的解决方案，将保险产品与针对客户不同需求而设计的增值服务相整合。例如，一家领先的保险公司最近与新加坡的一个健康行业伙伴合作，推出了一款创新的乳腺癌大病产品，将预防保健、诊断和康复支持有机地整合在一起。

7

改善数据流和分析。

为了实现全渠道客户旅程，保险公司和代理人需要在每个触点都实现数据交互，以确保客户可以随时随地在前一次服务体验的基础上继续新的活动。保险公司也应该识别客户旅程中的分析用例，并根据其影响大小和实施难度确定优先级。用例举例包括使用来自相邻企业的客户数据或采用客户关系管理工具，来促进跨渠道交叉销售以及针对个人用户推送个性化内容。

8

采用敏捷的工作方式。

促进快速创新并对最新的趋势、法规和技术做出反应，也需要一种敏捷的工作方式。保险公司需要从之前的以大规模开发、组织各部门相互孤立的工作方式，转向以灵活、“测试然后学习”的方法，让跨职能团队同址办公。在敏捷工作方式下，产品开发是以短周期迭代方式进行的，不断推动切实的结果，并持续改进。

保险公司现在就应该行动起来，积极规划走出疫情影响，做好准备向新的分销模式转变。为代理人提供远程支持，以提高销售前后的客户参与度，并采用数字化工具来实现活动量管理和销售，这些对于新模式的成功推行至关重要。当世界步入新常态，那些及早行动的保险公司能从容满足客户需求，稳健走出危机。

[1] 基于麦肯锡对监管文件和公司年报的分析总结。

[2] 该客户调研于2019年4月和5月在中国大陆地区进行，共收录1,750个样本。

陈以诺（**Enoch Chan**）是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司；
Bernhard Kotanko是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司。

麦肯锡公司2021年版权所有。

后疫情时代的亚洲财富管理：顺应客户行为转变，加速数字化转型

疫情结束后的亚洲财富管理市场面临种种不确定因素，需要通过数字化转型，借助高级分析技术来实现繁荣发展。在此过程中，企业应思考那些问题？该采取什么步骤？

Jacob Dahl, Vito Giudici, Fumiaki Katsuki, Sushant Dhar, Joydeep Sengupta, Vishal Kaushik 和 Gabriel Vigo

与积极使用移动支付及零售银行移动应用的亚洲消费者相比，亚洲的财富管理客户在接纳数字渠道方面较为迟缓。但在社交距离的要求出现后，这一情况正在改变。我们预计，所有细分市场的客户都将认识到数字互动的优势，习惯于频繁进行面对面咨询的高净值客户也不例外；即便是在实体分支网点恢复正常运作之后，亚洲的财富管理客户也会继续使用数字渠道。为了支持数字渠道的高使用率并将这一状况维持下去（使之成为某些客户的唯一渠道及其他一些客户的首选渠道），财富管理机构需要顺应投资者行为的转变，建立起数字化与数据分析基础架构。

在开始设计并打造支持全渠道模式的基础架构时，企业应考虑以下问题：

- 首先，短期来看，我们现在能够做些什么来确保即使保持社交隔离的要求被取消，客户也依然青睐数字渠道？为支持这一转变，短期IT成本是多少？
- 从中期来看，如何打造既让客户经理满意又能吸引客户的卓越数字化投顾？能否将部分工具提供给客户，让他们自助咨询、执行交易并实现客户直通处理？
- 最后，长远来看，在当前向数字渠道迁移的大环境下，我们该如何优化现有实体渠道（诸如关闭网点、缩减部分网点规模等）？

发展数字化互动、拓展数字化投资建议与咨询渠道需要若干步骤：首先，升级技术基础架构（可通过内生方式或借助外延发展）；其次，资金还用于招募并培养人才，以形成精准满足客户需求的顾问团队。

短期内，公司需侧重继续通过数字渠道与客户沟通。

- **与现有客户的沟通应有的放矢并切中要害：**财富管理机构已利用电子邮件和社交媒体等数字渠道与客户沟通，借此让他们了解机构为确保业务不中断而付出的努力。短期而言，机构在与投资

者积极互动方面可以、也应该走得更远，例如，可以邀请客户通过多种形式表达他们的困惑，包括与资产管理机构、投资组合经理和金融市场专家在研讨论坛中交流或召开网络会议。

- **部署面向客户端的数字基础架构：**技术团队需要调整基础架构，在关注“速赢机会”的同时，制定中长期执行计划。这可能需要在短期内利用第三方移动和网络工具与客户沟通。在确保这些工具的安全性方面，公司必须谨慎行事，以强大的抗风险功能来保障工具的安全，在客户内容加密传输及远程互动中，应确保客户隐私和数据的机密性。与第三方供应商合作，迅速部署支持远程互动的基础架构和安全的客户通信渠道等必要元素，这可能需要约200万至300万美元的投资。显然，各公司由于现有技术基础架构和规模各不相同，所需的具体投资金额也不同。

一. 打造投顾工具、建立投顾能力

随着疫情缓解，公司应同时做两手准备：一方面部署由客户经理主导的专业管理咨询方案；另一方面则应为投资者自助服务提供数字化辅助工具。多数情况下，这些方案需要中期投入大量资金，用于提升公司的数字化能力和高级分析能力。

- 建立数字咨询基础架构，首先从客户摸底工具、投资组合构建工具和再平衡工具开始（包括对客户信息流的风险评估、客户适合性评估、交易前检查以及基于投资需求的目标分析）。跨学科团队应通过多次迭代来完善模型，建立“诊断引擎”，对基于目标的投顾解决方案、自动完成的投资组合再平衡以及各细分客群对平台数字功能的访问权限等进行评估。

- 建立高级分析能力，以支持基于风险与需求的投资组合，确保客户与客户经理在充分知情的前提下做出投资决策。为此，机构可

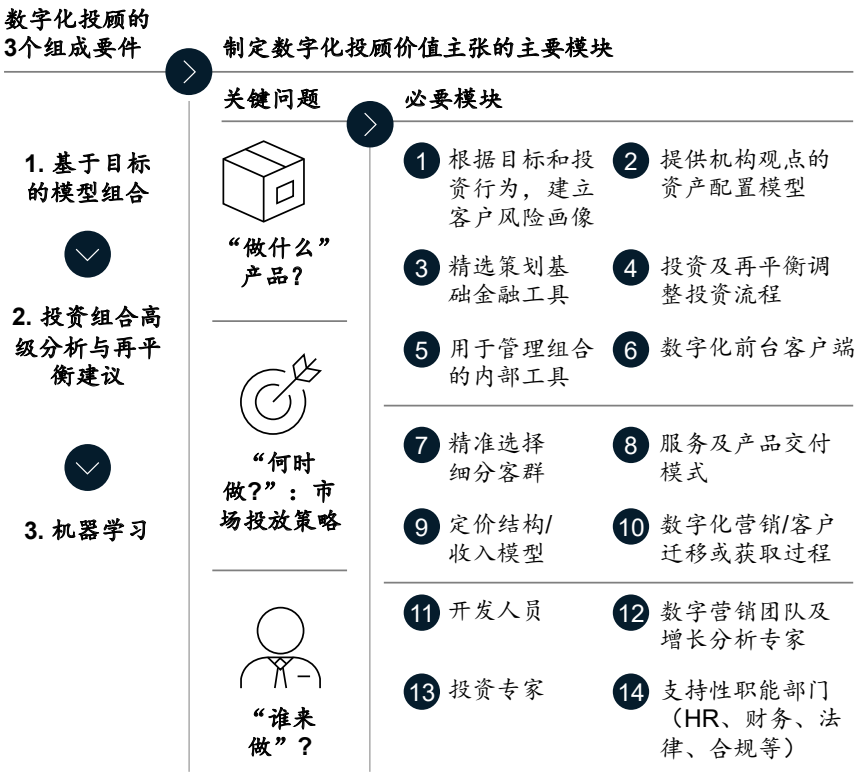
以综合应用内部与外部、传统与非传统数据源以及高级分析和机器学习用例。例如，财富管理机构可以建立庞大的数据存储库（即安全的“数据湖”），凭借高级分析与机器学习技术，按照客户需求和行为建立微观细分客群，以此迈出个性化定制建议的第一步。

机构还可以通过神经语言编程技术（NLP）自动提取并分析公开信息，以提升研究、合规及其他领域的效率。建立数据储备和高级分析模型会将财富管理机构暴露在新风险之下，机构必须识别出这些风险并采取相应措施降低风险。

二.设计并提出数字投顾价值主张

在中长期内，机构应就数字化投资顾问价值主张制定明确战略（见图1），将上述基础架构的覆盖范围拓展至倾向于数字化渠道的自助式客户。中期的核心要务是制定数字战略，回答“做什么？”“何时做？”及“谁来做？”三个问题。首先，机构必须就客户需要“什么”产品提出详细主张；其次，则要制定“产品投放时间表”以迅速、敏捷地交付产品；第三步是确定哪些业务和技术主管负责确保数字投顾价值主张的成功。

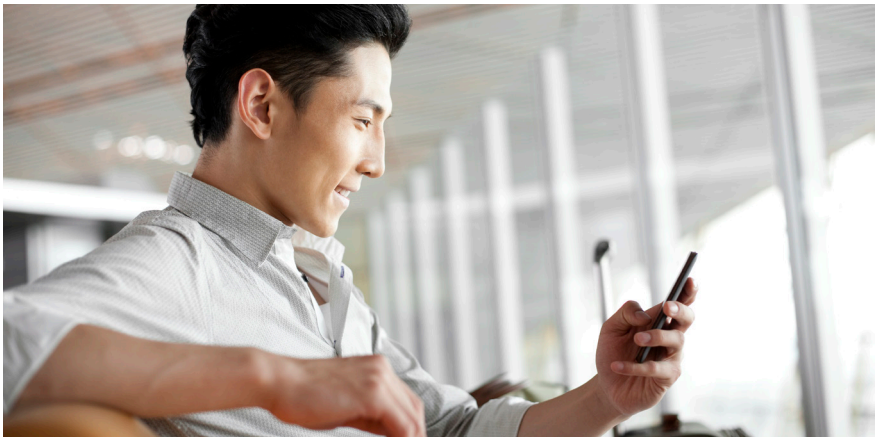
图1 建立数字价值主张的14项关键要素



数据来源：麦肯锡分析

- **在现有客群中小范围试点数字化投资顾问能力**，然后分批推广，最终覆盖全部客群。财富管理机构应分析客户行为，了解哪些客群有可能接纳数字工具。此外，机构应制定清晰的沟通及营销策略，强调数字渠道优势，并可考虑提供限时激励措施，如佣金打折，提供几次免费的远程/线上财务规划等。

- **通过数字化营销吸引新客户：**领先的财富管理机构正在努力建立敏捷数字营销中心，将高级分析工具、最前沿的市场营销应用与行动敏捷的最佳实践融为一体，以提升数字获客速度。作为这一征程的“最后一公里”，机构应确保无缝整合最常用的三至五个用例（如KYC评估、文件提交等），以实现顺畅获客，同时管理好市场营销漏斗，如快速跟进数字营销活动，跨多个平台与用户互动。



三.为客户经理配备数字化工具或配置端到端的数字中介

从长远角度来看，公司应迅速采取行动升级数字工具、树立变革理念并设计未来的服务覆盖模式。

- **以客户经理工作台为中心，为客户经理打造数字工具**（全渠道参与，全方位接入零售银行、财富管理和其他服务）。客户资产组合遇到各种问题时，有时会希望得到快速回应，在这种情况下，这些工具可能会成为机构重要的差异化因素。为客户经理和客户配备由强大的投资组合分析支持的端到端数字基础架构和高级分析能力，是实现快速拓展的必备条件；这些数字工具应支持直通式业务处理和订单管理，方便客户自助执行交易（见图2）。

- **树立变革理念：**转向数字渠道需要全新的流程、技能和理念。从这三个维度推进数字化转型时，高管清晰、频繁的沟通对于建立新文化至关重要，所有员工都必须了解新环境下的风险和成本。直接服务客户的团队需要形式多样的培训项目，在工作过程中，他们也需要得到持续的支持与辅导。培训开发团队应与客户经理合作为客户设计多渠道培训计划，包括提供课程使客户熟悉实时聊天工具、用于投资组合建模的数字应用程序以及其他可以补充并减少客服电话和面对面交流的工具。

图2 客户经理工作平台涵盖所有客户经理职能，由各服务项目及银行核心系统引擎支持

职能	客户经理工作台界面		服务	数据层
客户管理和交流	客户文件 客户风险画像（传统型和目标导向型） 客户信息 客户交流（交易型和正式型）		客户画像 限制管理 互动策略比较	 **客户**
投资管理	投资组合概述（全权委托、投资顾问和执行） 模型组合 CIO信息 研究	主题和活动 交易 投资建议 投资组合风险分析 产品目录	风险引擎 交易/组合优化器 自动违约管理 适用性核查	 **投资组合**
基本银行业务和交易	账户 银行卡 报告	借贷 支付 转账	高级分析用例 无缝客户界面 直通式处理（STP）支付 自动报告	 **交易**
客户经理活动板	财务绩效 运营KPI 信用额度 个人投资组合	客户汇总账簿 消费漏斗管理 所需行动 客户名单	待办事项清单 自动提醒和通知 日历管理	
客户经理团队管理	KPI管理 违规报告 团队沟通 资料库		无纸化工作流程 数字审计跟踪 管理层报告	 **账户**

- **设计未来服务覆盖模式：**从长远来看，工作将围绕永久关闭部分实体网点并优化全渠道覆盖模型而展开。这需要对网点的活动进行系统性评估，确定实体网点互动与数字渠道交流的最佳比例。当然，这种比例因细分客群而异，并且数字化服务的基础设施必须适应不同客户的需求。举例而言，针对高净值私人银行客户，机构可能需要将频繁的面对面互动与数字支持手段适当结合起来。因为这些客户仍希望向他们的客户经理当面咨询贷款、投资和其他定制化银行服务。另一方面，纯自助的数字化价值主张若能一炮打响，则将能巩固与富裕客户的远程关系。

机构在下一步规划升级数字平台和高级分析能力时，可以思考下列问题：

- 与“数字型”客户远程互动需要建多少个配备资深客户经理的远程中心？
- 在数字化互动场景和实体网点互动场景下，客户经理与客户的最佳配比是多少？
- 未来能否建立纯自助平台，供客户访问并自行获得投资建议、自助配置资产组合？
- 如何决定关闭哪些网点？决策应主要依据附近人口构成（如千禧一代和退休人员的人口比例），还是其他因素？

Jacob Dahl是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
Vito Giudici是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
Fumiaki Katsuki是麦肯锡全球董事合伙人，常驻东京分公司；
Sushant Dhar是麦肯锡行业专家，常驻东京分公司；
Joydeep Sengupta是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻新加坡分公司；
Vishal Kaushik是麦肯锡资深行业专家，常驻新加坡分公司；
Gabriel Vigo是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻马来西亚分公司。

作者诚挚感谢汤凌霄对本文的贡献。

麦肯锡公司2021年版权所有。

黄金时代：中国财富管理市场机遇及转型之路

在居民财富管理需求持续高涨、数字化浪潮强势来袭、行业创新不断涌现的背景下，中国财富管理行业正迈向全新发展阶段。麦肯锡结合全球主流财富管理机构近期动向、对标成熟市场的核心模式，解析了国内财富管理机构即将面临的五大趋势和需聚焦的八大要务，助力中国财富管理机构捕捉未来10年的市场机遇。

曲向军，周宁人，马奔，潘浩，廖红英，林斯佳 和 汤凌霄

前言：中国财富管理行业整体环境向好

中国财富管理市场过去5年蓬勃发展。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，预计未来仍将维持10%的增速，预计2025年这一数字有望达到332万亿。而另一方面，对标世界发达经济体，中国居民的金融资产占比明显偏低。据央行统计，2019年中国居民的住房资产占总资产的59%，而金融资产占比仅为20%左右；与美国的24%、71%相比，资产配置仍存在优化空间，这预示着未来财富管理市场拥有巨大发展前景。

从监管角度看，国家在鼓励“财富的积累与社会发展同步、财富的构成与国家发展阶段相符”的同时，推出多项新规引导行业走向成熟与规范。在资产端，资管新规逐步规范产品端投资运作、推进标品投资与统一监管；而在资金端，买方投顾试点、公募基金代销新规等均意在推动机构展业规范化、加强投资者保护与适当性管理，逐步推动行业解决“基金赚钱，基民亏钱”的困局。

国内财富管理机构所面临的市场需求和监管环境均在快速演变，中国财富管理行业即将翻开全新篇章。面对这一历史性发展机遇，中国领先财富管理从业者们不仅要思考如何把握趋势，更需要思考如何前瞻性地建立相应能力，实现可持续、高质量发展。

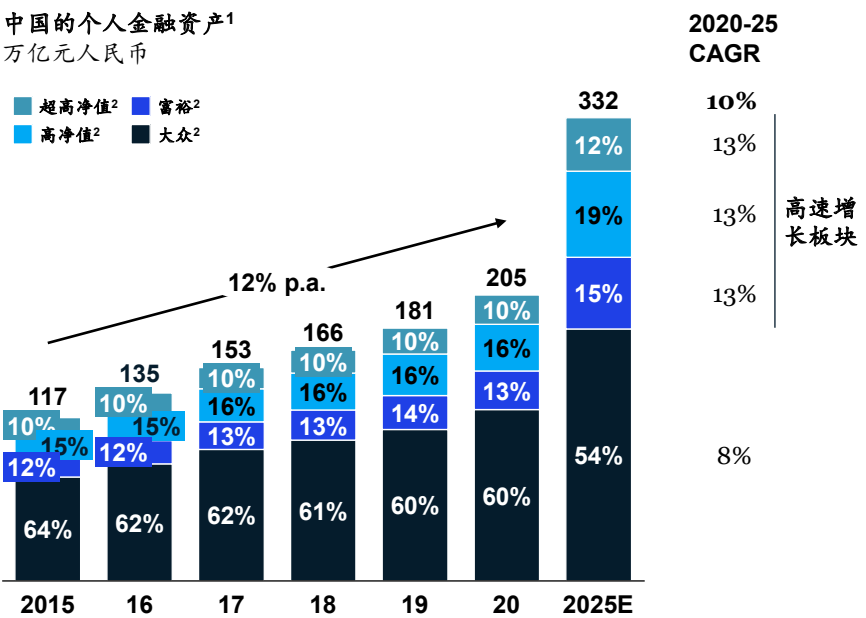
拥抱大势——未来10年中国财富管理市场迎来五大趋势

基于近年对中国财富管理市场的观察以及与成熟市场的对标，我们总结了未来10年中国财富管理市场的五大趋势。

趋势一：富裕和高净值及以上客户财富增长加速，客层内需求分化加剧、客群细分经营刻不容缓。

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，未来5年，富裕和高净值及以上客户资产增速更快，预计将以13%的年复合增长率增长。根据麦肯锡全球财富数据库统计，中国富裕及以上家庭个人金融资产占比在过去5年持续提升，从36%升至40%，预计到2025年占比将达到46%，其中高净值及超高净值客群的个人金融资产将占到总量的近1/3，尽管这类家庭的数量不足1%（见图1）。

图1 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，未来5年，富裕和高净值及以上客户资产增速将更快



1. 养老金、寿险均计入统计范围内
2. 超高净值人群：个人金融资产 >2500万美元，高净值人群：100万-2500万美元，富裕人群：25万-100万美元，大众人群：<25万美元

资料来源：麦肯锡财富数据库

图2 中国的高净值及以上客层中逐渐进一步细分，未来将涌现出更多、更细价值主张鲜明的子客群

中国超高净值人士和高净值人士分类

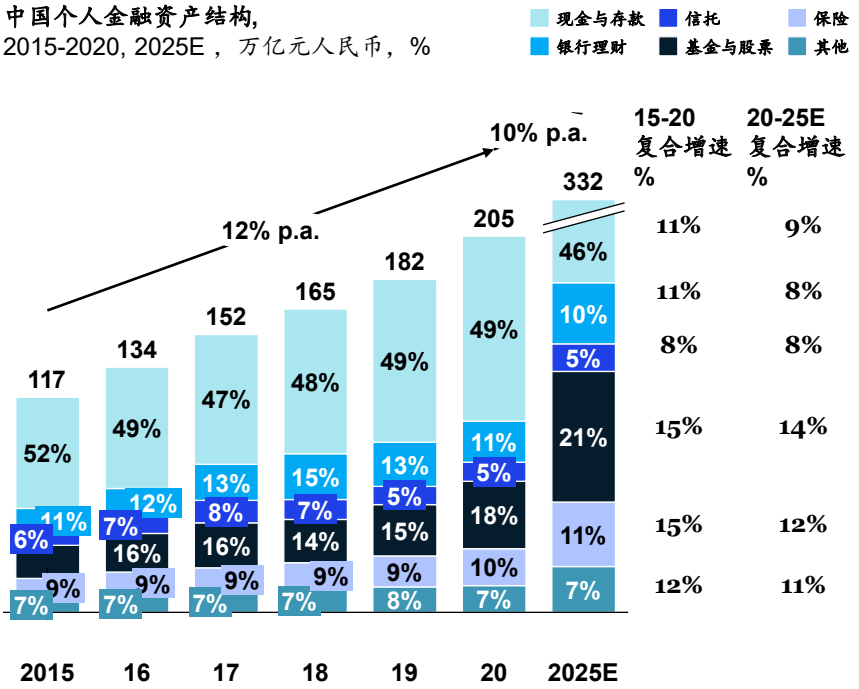
	企业家	家族办公室	富二代	专业人士	其他人（家庭主妇、老年人等）
关键投资需求	• 进入资本市场 • 开展高收益的另类投资	• 实时组合风险分析 • 数字化平台，能接触到大量产品和各个市场	• 咨询，侧重财富保值 • 负责实时组合监测与交易的数字化平台	• 咨询，侧重财富积累 • 负责实时组合监测与交易的数字化平台	• 咨询，侧重教育 • 与客户经理定期交流，了解市场与组合最新情况
潜在服务模式	• 投资银行交叉引荐 • 投融资一体化方案 • 私人投资服务 • 不动产规划	• 强大的全球资产配置和产品能力 • 数字化交易渠道、量身定制的另类投资、或者提供全面的托管解决方案 • 家族传承	• 全球资产配置 • 数字化交易渠道 • 针对继承的产业与投资组合管理，提供指导与支持	• 强大的客户经理结合投顾的团队服务模式，针对性满足细分客群需求 • 海内外产品服务	• 针对目标客群提供定制产品 • 针对目标客群提供差异化多渠道服务模式 • B2B咨询平台，推动一线效率与能力

此外，由于年龄、财富来源、风险偏好、投资目标等不同，客层内部需求进一步分化。以超高净值和高净值客层为例，麦肯锡认为市场上已涌现出企业家、家族办公室客户、富二代、专业人士等价值主张鲜明的子客群（见图2），他们在稀有产品、跨境投资机会、附加增值服务等方面均有独特需求。但目前国内鲜有机构能够真正做到差异化服务。一方面由于对客群的细分颗粒度不够，另一方面因为机构针对不同客群缺乏明确价值主张及客制化产品和服务方案。面向未来，如何细分经营、重点聚焦，将是财富管理机构需要考虑的关键问题。

趋势二：商业模式由“财富产品销售”向“客户需求驱动的投顾模式”转型，由“自有产品销售”向“开放产品平台”转型。

过去5年，中国个人财富的资产配置逐步多元化。一方面，存款、信托和银行理财占比下滑，基金、股票和保险占比持续提升（见图3）。然而，对比美国市场（储蓄/非现金类的金融资产占比约85%）中国财富管理市场的资产配置结构仍有较大的进步空间。而另一方面，我国居民持有的投资品类较发达市场普遍更少，未来人均持有的金融产品个数有望进一步提升。这两大趋势都预示着资产配置多元化步伐即将加速。

图3 中国个人财富结构逐步多元化，存款、信托和银行理财占比下滑，基金、股票和保险占比持续提升，未来客户对资产配置和专业投顾的需求将与日俱增



主要观察

- 中国居民非储蓄/现金的资产配置占比已经从2015年的48%提升至2020年的51%。预期此趋势将持续，并推升非储蓄/现金的资产配置比例，预计2025年进一步提升至54%
- **在这样的背景下，客户对资产配置和专业投顾需求与日俱增，未来将有望进一步提升个人财富管理增长动能**

资料来源：PFA; 麦肯锡分析

随资产配置多元化应运而生的，是对资产配置专业性要求的提升。由于国内个人投资者的理财知识、理念尚未赶上供给端的演变，其自主参与投资的难度正在加大，而对专业投顾的需求也日益增加。

然而，目前国内大多数财富管理机构仍采用销售自有产品为主的经营模式；尚未实现以客户为中心、客观、中立、专业的投顾服务。这导致不少客户需通过多个机构进行分散资产配置，无法满足其一站式、多元化的财富管理诉求——以高净值客群为例，据银行业协会关于私人银行的报告统计，7成以上高净值人群选择与三家及以上机构合作以满足多样化资产配置需求，而资产规模在5亿~100亿和100亿以上的高净值客户中，选择与5家及以上财富管理机构合作的客户比例分别为42.51%和100%。

因此，财富管理机构正从“财富产品销售”向“客户需求驱动的投顾模式”转型，由“自有产品销售”向“开放产品平台”转型。

- **从“财富产品销售”向“客户需求驱动的投顾模式”转型：**客户对专业投顾的接纳度已越来越高；这一方面因为专业投顾可有效、科学地管理客户的投资理念、风险偏好、目标规划；另一方面可大幅节省客户的时间成本。基于国际领先实践，专业投顾应遵循“理解、出具方案、投资决策和执行、回顾”四步走的模式，为客户提供量体裁衣的资产配置建议（见图4）。值得一提的是，全权委托业务潜力较大，对标美国市场，2019年全权委托业务在私人银行客户账户余额中占比高达~33%；而在中国，全权委托才处于起步阶段，即便在最领先的私行，这一比例也仅有~15%。随着“买方投顾”正式登上历史舞台，全权委托式投顾在未来5~10年将迎来快速发展。而这一发展的实现需要模式、流程、团队和系统维度的全方位支撑。

- **从“自有产品销售”向“开放产品平台”转型：**为了进一步扩大客户钱包份额，目前产品端常见的封闭式平台和缺乏遴选的超市型平台，将逐步向兼备拳头产品推陈出新、以客户为中心引入产品的全谱系产品平台转型。

图4 财富管理机构正从“财富产品销售”向“客户需求驱动的投顾模式”转型

资料来源：麦肯锡分析；专家访谈

趋势三：线上线下无缝客户体验日益重要，构建全渠道覆盖模式将成为获客留客的关键抓手。

疫情后金融市场动荡加剧，客户忠诚度受到进一步考验，而优质的客户体验是各大机构争夺客户的核心抓手之一。数字化时代，优质的客户体验意味着线上线下全渠道无缝衔接。这具体体现在4个方面：

- **一体化、无缝化客户体验：**无论通过哪种渠道（如线下团队，App，PC端，远程，客服中心）接受财富管理机构的服务，客户均期待获得从旅程、界面到内容高度一体化的卓越体验。

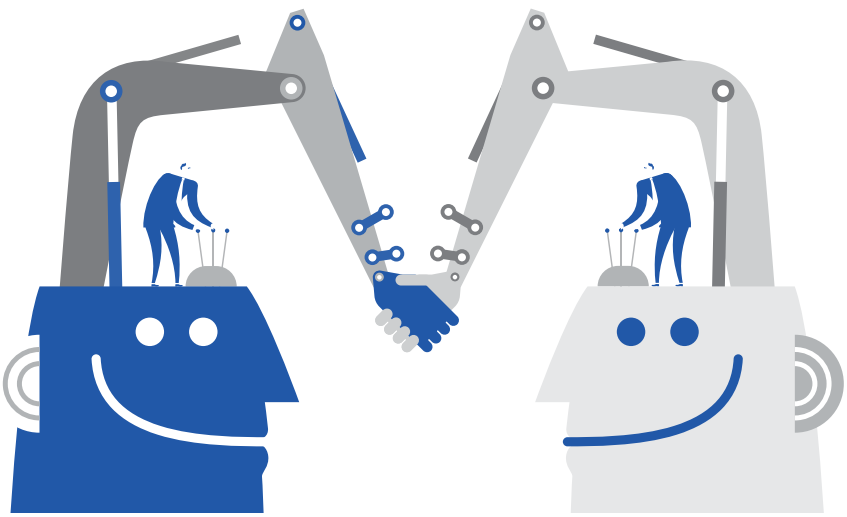
- **客群导向的专属价值主张：**一代企业家、二代接班人、企业高管、体育娱乐明星等各类细分客群，均期待横跨不同渠道的个性化专属价值主张，尤其是精准营销和差异化客户服务。

- **“随时、随地”享受高端服务：**客户期待财富管理机构服务可以打破地域和时间限制，实现“随时（24/7）、随地（任何地点）”与财富机构进行高质量互动。

- **面对面的“人性化”交流：**在逐步接受数字化服务方式的同时，高端客户仍然注重面对面沟通，即便是远程“面对面”交流方式。因此“人机结合”的服务模式将成为主流，而非“纯机器人服务”。

然而，目前国内绝大多数机构的全渠道能力仍存在较大差距，主要表现在三方面。首先，大部分机构的线上渠道提供的功能非常有限，多停留在基础的“客户服务功能”上，缺少基于客户需求的定制化解决方案。其次，渠道间缺乏协同机制和信息交换桥梁，导致客户在线上、线下渠道以及各产品间触点割裂，体验差异较大。此外，线下渠道成本高但服务范围有限，高额维护成本及低使用率为盈利带来挑战。

从过往经验看，客户交互渠道越多，其综合价值往往更大。面向未来，财富管理机构应集合线上、远程服务中心和线下渠道，由传统物理网点“面对面”服务模式向线上、远程和线下一体化融合服务模式转型。



趋势四：贯穿财富管理价值链的端到端数字化应用炙手可热，未来将向专业化和智能化发展。

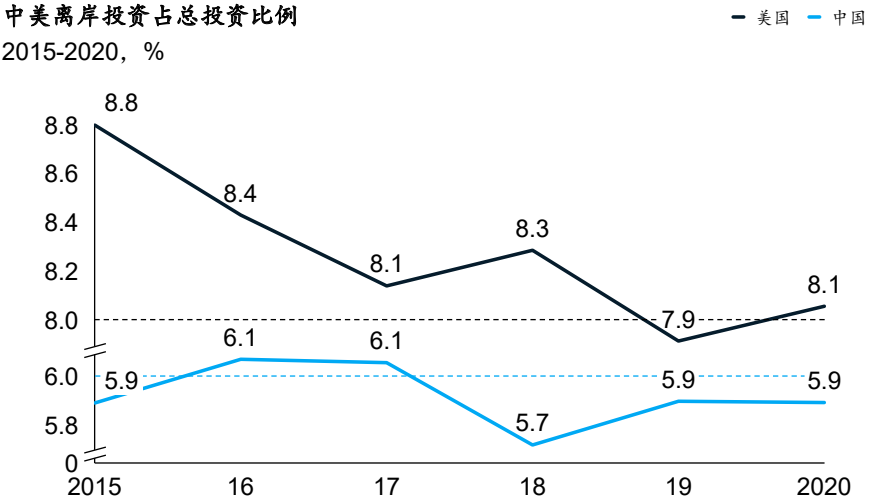
数字化浪潮下，消费者对数字化渠道的接受度日益提升、诉求不断升级。相比过去，新生代消费者更看重方便、快捷、多渠道的数字化体验。以银行业为例，麦肯锡亚洲个人金融调研显示，亚洲居民每月线上交易的次数是其在线下支行的3~4倍，且65%左右的受访者表示愿意或者可能会把四成的存款转入纯数字化银行；而疫情期间，客户更多选择非接触方式办理业务，进一步加快整体数字化转型进程。

目前中国金融机构在“线上化”方面已走在全球前沿甚至引领全球，但基于金融科技应用的“专业化”和“智能化”仍有很大发展空间。例如，通过大数据进行客户经营和精准营销，提升产品研究和投顾咨询专业化（包括对产研、投资决策进行主观去偏，通过分析降低交易执行成本等），升级风险管理系统等。此外，中国数字化渠道还存在两个较大的提升点：首先，目前数字化渠道仍以服务大众和富裕客户为主，针对高净值、超高净值客层的数字化解决方案并未跟上；其次，针对细分客群（如企业家客群）的定制程度仍存在较大挖掘空间。

趋势五：全球化时代，跨境财富管理业务和离岸资产配置需求将提速。

中国居民全球化投资意愿一直较高，但过往受制于有限的渠道，离岸投资相比发达市场仍存在差距，且以高净值以上人群为主。过去5年，中国离岸投资占个人金融资产（PFA）的比例长期保持在5.7%~6.1%，与美国的7.9%~8.8%仍然存在差距（见图5）。其中，中国香港地区仍是中国大陆、日本和其他北亚地区高净值人士首选的主要离岸中心，而近年新加坡市场的吸引力与日俱增。

图5 过去5年，中国离岸投资占个人金融资产（PFA）比例长期保持在5.7% - 6.1% 的区间，与美国的7.9% - 8.8%仍存在差距



资料来源：麦肯锡全球财富池

随着国家金融市场双向开放加速，新渠道不断涌现、跨境投资愈加顺畅，跨境业务将在政策东风的鼓励下更加多元化。这包括2007年通过QDII制度允许境内机构投资海外证券市场、2012年开始试点QDLP/QDIE、2014年开启“沪港通”、2015年推出内地与香港互认基金以及2019年开放沪伦通与中日ETF互通。而2020年更是波澜壮阔的一年，自9月重启QDII额度发放以来，国家外汇局已连续三个季度发放QDII额度，预计QDII总额度提升只是时间问题；此外，粤港澳大湾区的跨境理财通试点则是继港股通、沪伦通之后，资本项下互联互通的重要尝试，粤港澳大湾区居民个人未来有望通过“北向通”或“南向通”的形式跨境投资粤港澳大湾区银行理财产品，未来还存在纳入保险产品的可能（见图6）。

图6 过去10年，中国政府一直在采取各种措施逐步开放对外投资

1. 合格境内机构投资者
2. QDLP(合格境内有限合伙企业)和QDIE(合格境内投资企业)本质上是类似的规定，允许境外资产管理公司在境内融资并投资海外资产。QDIE面向深圳，QDLP面向其他城市，境内募集人民币资金，投资境外二级市场（包括私募基金）
3. 沪港通
4. 基金互认；截至2020年底，香港基金的累计净认购额约为人民币144亿元

资料来源：公开信息；专家访谈；麦肯锡分析

他山之石——全球领先财富管理机构实现跨越式发展的五大成功要素

放眼当下，诸多类型的金融机构（如银行、信托、券商、三方财富公司等）都将财富管理作为自身核心战略之一。为给中国领先财富管理从业机构提供洞见，麦肯锡研究了成熟市场各类领先财富管理机构的历史经验，总结出五大颇具共性的成功要素。

成功要素一：基于自身禀赋，发挥优势，打造有竞争力的商业模式

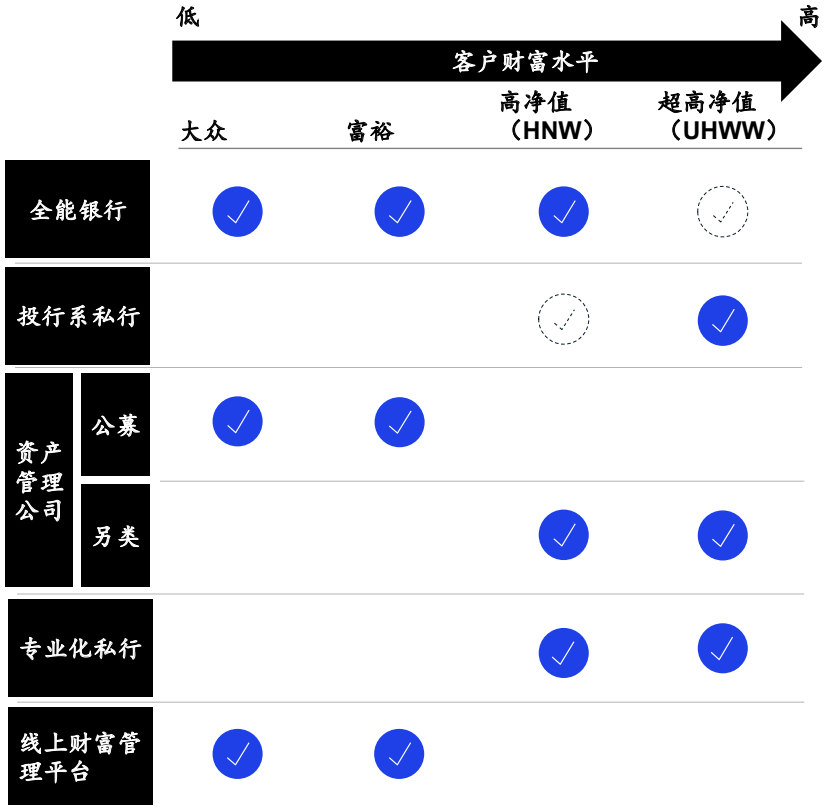
国际财富管理机构基于牌照禀赋和商业模式可以分为五大类型——全能银行、投行系私行、资产管理公司、专业化私行和线上财富管理平台（见图7）。这些机构拥有差异化的客户定位、价值主张和相配套的商业模式。

领先全能型银行基于庞大的零售客群，做客户分层经营。同时，其通过开放的产品体系、强大的全渠道覆盖能力，为客户提供一站式综合银行服务。

领先投行系私行主攻以企业家为代表的超高净值客户。一方面通过投行转介大量企业家和企业内董监高客户，另一方面借助投行业务优势为客户争取稀缺资本市场投资机会。此外，它们还能够为客户提供投融资一体化，以及个人业务和公司业务一体化的综合服务能力。

领先资产管理公司基于其在专业投资能力和产品开发能力的优势，通过直销平台和混合投顾商业模式的建设，推动从产品生产向投顾能力的延伸。

图7 基于财富管理机构的特点与禀赋，欧美成熟市场领先财富管理机构可分为以下大类，各自以独特价值主张巩固优势、打造差异化竞争策略



资料来源：专家访谈；麦肯锡分析

领先专业性私行则主打高净值和超高净值客层，它们以财富管理为核心实现投行、资管等板块间的一体化协同，围绕细分客群打造全面的服务体系。此外，其跨区域、跨市场、跨资产的全球化投资顾问和财富规划能力，能够有效解决客户的定制化个人资产配置需求。

领先线上财富管理平台的核心客层为大众和富裕客层。它们通过流量经营和低门槛、全谱系的产品货架，广泛服务庞大数目客户的财富管理需求；同时也逐步建立基于线上和远程渠道的投资顾问能力。

成功要素二：聚焦特色客群，打造独特价值主张

客户的分层分群经营是国际领先财富管理机构共性的重要战略之一。以一家欧洲专业性私行为例，其以“企业家银行”为核心客群，在企业家客户生命周期各阶段提供端到端定制化解决方案——包括融资产品线、专属另类投资产品、家族办公室服务和税务规划等增值服务。此外，该行还在数字化渠道，围绕企业家客群的客户旅程进行重点客制化改造。另外，近年在欧美市场，越来越多的财富管理机构意识到了女性客群的巨大潜力，并基于对其的洞见推出了一系列举措 —— 定制多元产品和服务、招募更多女性投顾、举办系列金融科普讲座和偏重女性体验的活动。

成功要素三：推动以客户需求为导向的开放产品平台和投顾服务

成熟市场中的领先机构早已摒弃销售导向的经营思路，更多强调基于对客户需求的理解，提供“一站式”产品选择以及专业、对口的投顾服务。

在产品方面，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，为客户打造一个高质量、全谱系的产品货架。以一家全球领先的全能型银行为例，其在过去数年逐步出售了旗下资产管理业务，更专注于打造以开放式产品货架和投顾服务为特色的财富管理业务。为支持这一模式落地，该银行相应建立了资产配置研究能力、专业的产品研究和筛选团队、1+N投顾服务模式等支撑体系。

同时，为提升投顾商业模式的效率，全球领先的财富管理公司建立了分层投顾体系。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，针对不同资产水平的客户提供差异化的全渠道覆盖体系：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。而另一家领先资产管理公司则以其优势的指数/ETF基金产品和养老解决方案为核心底层资产，推出了包括纯线上机器人投顾和混合投顾的商业模式。

成功要素四：围绕财富管理核心业务推动端到端数字化转型

数字化正在逐步成为全球领先财富管理机构的重点。

能够成功实现数字化转型的机构，往往拥有清晰的顶层设计和实施路径图，并且围绕其进行长期投入。以一家美国投行系私行为例，其数字化转型战略围绕三个清晰、明确的主轴持续推动——“顶层系统梳理”、“科技能力沉淀”和“数字化应用推广”，过去5年其在信息技术领域投入近400亿美元。

此外，领先机构的数字化转型往往是端到端，而非点状数字化改造。以欧洲一家专业性私行为例，其三大数字化转型战略目标“极致客户体验、卓越产品平台、高效运营流程”紧密围绕私人银行业务主轴，实现前中后台的全链条数字化。

成功要素五：协同一体，实现内部资源整合和以客户为中心的一体化服务

专业化私行和投行系私行围绕高净值以上客户需求，打造跨板块、跨团队、跨产品的一体化协同，实现客户转介、多维服务等目的。以一家欧洲专业性私行为例，该行一方面调动投资银行资源进行客户转介并提供定制化解决方案，如公司金融、兼并收购、资本市场交易、高端授信业务等，另一方面则借力资管业务实现产品高度定制化。而另一家投行系私行则将“One Firm”作为核心文化，打通自身的投行和机构业务资源为客户提供特色化专属投资机会、推出投融一体化等增值服务，并通过“Capital Intro”专职负责投行到私人的客户转介。

全能型银行则更是跨板块协同方面的翘楚，其充分利用内部私行、投行、商行等职能，打通产品与权益体系，为客户提供全面的综合金融服务。一方面，商行、投行可为私行转介客户；另一方面，通过产品线的打通，可为客户提供一揽子综合解决方案，覆盖全方位需求。

蓄力待发——聚焦八大要务，推动财富管理转型

与全球领先机构相比，中国财富管理机构欠缺的并非发展机遇与理念，而是真正意义上的财富管理商业模式，和机构化、体系化的核心能力。麦肯锡认为各家机构应围绕“四大核心抓手、双轮支撑体系、两项外延探索”这三个维度聚焦八大要务，从而推动财富管理业务转型（见图8）。

图8 麦肯锡财富管理转型蓝图

四大核心抓手

1. **客户分层分群经营**
   围绕分层分群的客户产品服务体系
2. **产品投顾**
   开放式、全谱系产品筛选与专业投顾
3. **渠道服务**
   线上线下全渠道交互与服务
4. **数字化**
   沿着财富管理价值链端到端的数字化能力

双轮支撑体系

5. **卓越运营**
   围绕团队赋能、风控机制和流程优化的卓越运营能力
6. **协同一体**
   以客户需求为中心，推动跨板块的业务协同和客户转介

两项外延探索

7. **海外布局**
   围绕重点市场，建立离岸/跨境财富管理能力
8. **并购合作**
   主动寻求外延式扩张和战略合作机遇

资料来源：专家访谈；麦肯锡分析

四大核心抓手：客户经营、产品投顾、全渠道服务及数字化

要务一——通过客户分层分群，实现精细化客户经营

机构需要根据管理资产规模，对客户进行分层，匹配差异化的产品、服务和渠道覆盖方式。

同时，应在客户分层的基础上进一步以客户为中心进行分群，形成一系列价值主张鲜明的细分标签，如企业家、女性、二代接班人、高管、娱乐名人、老年人等，并聚焦2-3个核心客群打造标签、建立深度经营能力。这需要基于细分客群打造360客户画像视图，通过大数据深度挖掘客户洞见和核心需求，并基于其特色需求配置产品服务、设计精准营销策略及方案。

机构可从以下多个维度进行客户分群：客户基本信息（性别、年龄、职业等）、投资行为偏好（基金持有、交易情况、资金量等）、线上数字化信息（线上支付、地理位置、社交网络等）和财富来源（薪资、企业、继承等）。

要务二——构建全谱系产品与专业投顾能力

基于专业化的产品研究标准和筛选流程，构建“开放式、全谱系”精选型产品货架。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，难以满足客户一站式多元化配置需求。面向未来，机构一方面应加强与内部资管平台的协同，基于客户需求打造拳头产品；另一方面，更重要的是建立规范化、体系化的产品引入流程，积极对外开展战略合作保障优质产品供应，打造一个全谱系、多元化、高质量的产品货架。

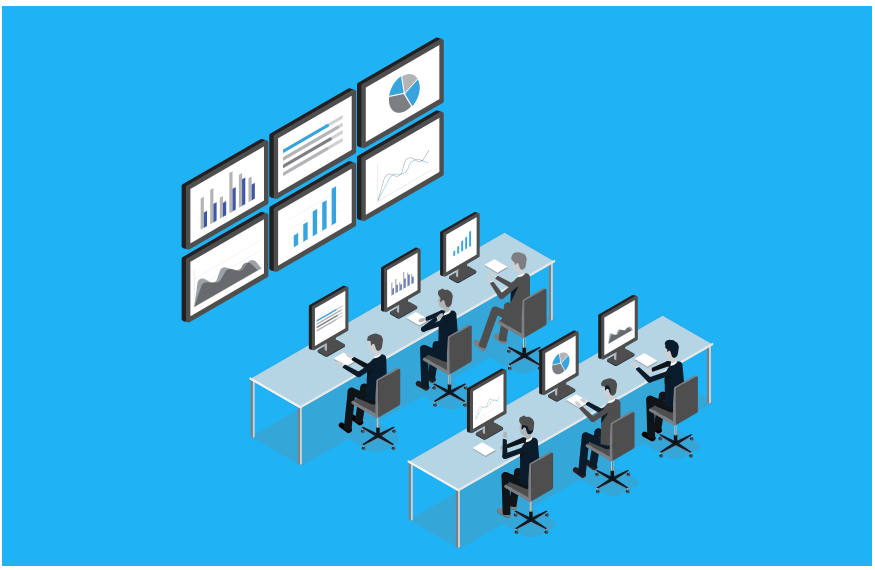
提供全渠道的分层投顾服务，满足不同资产水平和投资偏好客户的需求。财富管理机构需要思考的不仅是如何通过线上线下渠道提供差异化的服务组合，还应着力打造专业化的资产配置能力，并完善投顾相关的流程、系统和团队服务模式。

要务三——提升全渠道交互与服务能力

打造线上线下全渠道服务能力，针对细分客群制定差异化渠道策略；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。财富管理机构很多已布局线下分支机构、远程客服中心、PC端和APP端等渠道，但渠道间的割裂情况仍然明显。财富管理机构可通过三大关键举措进一步释放全渠道服务潜力：首先，基于客户端到端旅程绘制全渠道客户视图，确保通过各渠道向客户传递的信息和体验高度一致、无缝衔接；其次，着力推动线上渠道的专业化，以财富体检、智能投顾、聊天机器人等多种形态为不同需求偏好的客户提供不输线下的服务体验；最后，针对细分客群制定差异化渠道策略（例如企业家客群偏好线下为主线上为辅、年轻新富世代偏好手机渠道）。

要务四——沿着财富管理价值链打造端到端数字化能力

尽管国内多家机构已开始推进数字化转型，但大多尝试停留在点状部署，缺乏沿着价值链的端到端数字化应用及合理的资源规划。**麦肯锡认为，财富管理机构未来应基于一套“3+1”财富管理数字化转型蓝图开展端到端规划，并分步推动落地。**



在“3+1”框架下，机构应以卓越客户体验为“北极星愿景”，在此指引下设计数字化价值主张，并打造现有业务数字化、创新商业模式以及前沿金融科技应用三大数字化战略支柱，同时形成一套基础能力以支持数字化转型。

首先，通过现有业务数字化，实现客户营销和服务能力提升。主要包括前台客户交互平台、理财经理工作站和数字化营销能力的建立，中台产品、投顾与知识三大专业平台的赋能，以及后台管理流程的数字化等。

其次，试水数字化驱动的商业创新模式。未来潜在方向包括探索开放式投顾平台，引入外部投顾/专家实现团队和客户规模双增长；试水OMO服务模式（线上获客、远程咨询、线下经营）等新型业务模式。

第三，尝试前沿金融科技创新与应用。包括挖掘与关注前沿金融科技（如机器学习、大数据、知识图谱、语音识别、自然语言处理、云计算）布局潜力，并通过收购/战略投资金融科技、打造金融科技加速器、构建开放API平台等举措打造体系化的开放创新生态。

最后，围绕科技治理架构、规模化大数据应用和组织与人才全面建立数字化支撑体系。包括建立起科技与业务高度融合的科技治理体系；推动规模化的数据用例，并建立配套的数据治理和数据中台体系；强化科技数据人才储备、并逐步推动敏捷开发模式落地。

双轮支撑体系：卓越运营、内部协同

要务五——围绕团队赋能、风控机制和流程优化的卓越运营能力

在财富管理较为成熟的欧洲、美国市场，近两年普遍出现了盈利压力；如何通过卓越运营降本增效是摆在从业者面前的又一核心课题。麦肯锡认为，打造卓越运营能力的三大抓手分别是“团队、风控、流程”。

团队层面，双管齐下打造标准化的前线团队管理和人才赋能机制，借助科技力量提供“外脑”支持。一方面在投顾招募时，财富管理机构就应通过数据分析高产能团队与投顾的共性特征，以此为基准进行人才招聘，把好入口关；另一方面，通过理财经理工作站，将服务客户的流程、标准、话术标准化，并通过营销线索的推送辅助销售，提升前线的专业能力和展业产能。

风控层面，通过监督机制、风控文化、数字化流程和仪表盘等管理手段，建设针对销售及合规风险的管控体系。首先，财富管理机构需要通过诊断现有客户服务模式和旅程，梳理潜在风险点并进行监督机制设计和流程重塑；其次，需要通过操作风险仪表盘实现日常活动透视，确保通过量化信息及时发现问题；最后，通过流程数字化降低人为操作风险，这样的标准化流程也可减少误导的可能性。

流程层面，通过新技术应用推动自动化的规模覆盖。财富管理机构可以通过应用机器人流程自动化（RPA）、自然语言处理（NLP）、机器学习等技术优化前台旅程和中后台流程，并且确定优先用例后（如投资组合管理和咨询、产品和账户服务、关系管理等）循序渐进试验这些技术的最佳组合方式。

要务六——以客户需求为中心，推动跨板块的业务协同和客户转介

国内财富管理机构在过往发展中普遍更加注重财富业务的独立发展与规模化，而较少强调集团内协同。麦肯锡认为常见的集团内部协同有三个方面。

推动条线间业务协同，尤其是通过投融资一体化为财富客户提供个人或企业金融服务。以服务中小企业主为例，通过量身定制投资与融资规划方案，在保证合理现金流的情况下，实现资产的合理投资、满足各类融资需求。这背后需要整合机构内部包括财富与信贷团队在内的多项专业能力。

建立集团内部客户资源转介的协同机制。由于机构自身业务结构各异，客户协同的模式也显著不同。对于投行系私行、专业化私行而言，协同方向可能是探索来自投资银行业务的超高净值客户转介。而对于全能型银行，协同方向可能是零售与财富业务对私行业务层层向上输送客户。

打通机构内不同专长团队间的整合与协同。以一家全能银行为例，他们通过“1+N”模式对高净值、超高净值客群进行覆盖，充分调动了银行中后台专业团队的力量，为私行客户提供高度客制化的“一揽子”个人服务、企业服务和增值服务，实现客户的深度绑定。

协同的出发点是“客户导向”。唯有围绕客户需求，打破部门、机构、体系间的藩篱，财富管理机构才能真正构建起服务和产品优势，在满足客户各方位需求的同时优化其体验。

两项外延探索：海外资产配置及业务布局、并购及合作

要务七——围绕重点市场，建立离岸/跨境财富管理能力

随着跨境投资和离岸投资备受追捧，海外资产配置和业务布局成为国内优质财富管理机构实现差异化竞争的一大抓手。

首先，应当在布局重点市场的前提下，打造全球资产配置能力和买方投研能力。目前国内具备全球市场研究、产品设计和筛选等专业能力的机构有限。国内财富管理机构可通过强化对关键市场的投研及资产配置能力，甚至构建当地专家团队（如海外设置家族办公室），来建立自身优势。

其次，基于有海外布局诉求客户的差异化需求，形成有针对性的解决方案和服务团队，具体模式可采用自建或海外战略合作。不同客户海外配置的终极目的不同，部分主要以资产保值增值、分散风险为核心，部分则出于养老医疗、教育传承、企业拓展等诉求。针对这些差异化的客群，财富管理机构可以提供包括投资建议、社保/医养/教育、海外企业股权架构安排和当地市场扩张咨询等内容，并匹配数据库和专业团队，为客户提供动态的资产配置调整建议以及软性增值服务。

最后，“在岸 + 离岸”的资产配置能力是帮助客户实现全球资产一站式配置的关键竞争力。国内财富管理机构应建立“在岸 + 离岸”一体化投资平台。

要务八——主动寻求外延式扩张和战略合作机遇

并购与战略合作能帮助财富管理机构实现四大目的：切入全新市场、打造关键能力、建立生态、快速获客或快速提升规模。其中，进入新市场主要以跨境并购为形式；打造关键能力大多以产品端能力或线上化能力为核心诉求；构建生态则以与新兴金融科技公司开展战略合作为主流。而无论具体目的为何，均需要专业化的团队为标的筛选和投后整合等一系列工作提供支撑。

此外，针对战略合作，在客户流量逐步成为稀缺资源的情况下，财富管理机构可借助三方公司在特定领域的专长、形成一套完善的开放合作体系，并在这个过程中定义新的价值主张及业务发展模式，来持续进行客户引流以及获取财富业务场景。

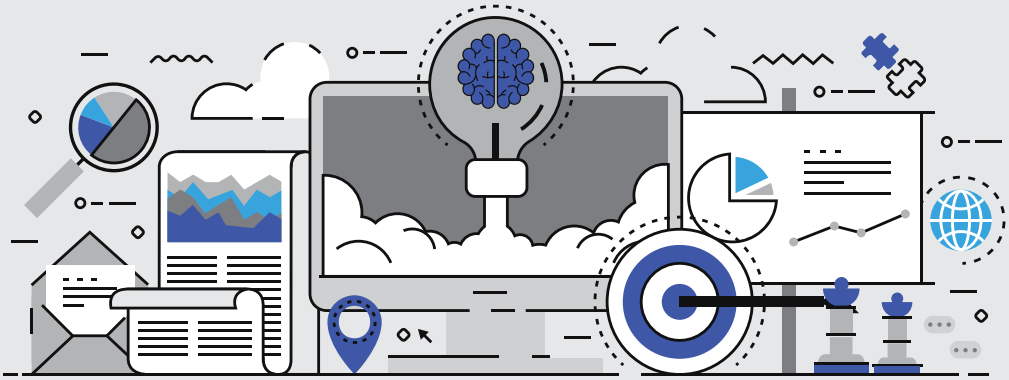
■ ■ ■

知易行难。端到端财富管理转型是一项长期且艰巨的工程，但在监管日趋成熟、行业竞争加剧的背景下，能力转型是奠定未来10年蓬勃发展的基础。中国的财富管理业者应在自上而下推动的基础上，遵循全球普遍发展规律，学习先进实践，并结合中国市场情况，循序渐进基于上述八大要务建设相关能力，打造面向未来的竞争优势，从而抓住中国财富管理市场未来10年的黄金机遇。

近十几年来，麦肯锡在全球范围推动私人银行调查、全球财富池等年度调研和知识库构建。未来欢迎中国领先财富管理机构积极参与，在清晰了解全球财富管理市场动态的同时，进一步通过对标，了解自身所处位置、优势及提升领域。

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；
廖红英是麦肯锡知识专家，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；
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。



麦肯锡全球财富市场池和私人银行年度调研介绍

一直以来，麦肯锡高度重视财富管理和私人银行业务，我们提供一系列行业研究及解决方案，可助力财富管理和私人银行构建覆盖全球主要国家财富客户的核心洞见，链接全球行业生态。

其中，麦肯锡专有的市场估算工具“全球财富池”可为财富管理和私人银行机构提供广泛的关键性分析（见图1），如地区和国家财富分布、家庭财富集中度等，助力客户清楚了解全球财富动态及其在各个市场和领域的地位。

此外，过去10余年，麦肯锡在全球范围内开展“全球私人银行调查”（见图2），考察成功的机构及其业务模式，为业界提供资产增长、产品组合、盈利能力和成本影响因素的深入见解，并提供定制化同业对标分析。

图1 运用麦肯锡专有的市场估算工具“全球财富池”，帮助财富管理和私人银行业者构建覆盖全球所有主要国家（超过50个国家和地区）财富客户的核心洞见

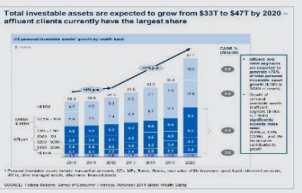
麦肯锡全球财富池是一个专有的市场工具，可就全球财富池提供可靠的估算，已积累~20年的数据

主要特点和方法

“自下而上”两步法

- 估算每个国家的可投资金融资产。对于每个国家，我们估算出家庭持有的金融资产，包括现金投资、人寿保险和退休金，不包括房产。对于在岸市场，我们依靠国家的官方统计报告。对于离岸市场，我们依靠官方统计（如有）或专家意见。
- 对财富分布进行叠加。我们用基尼系数和洛伦茨曲线模型将各国的可投资金融资产池与财富分布曲线进行叠加。

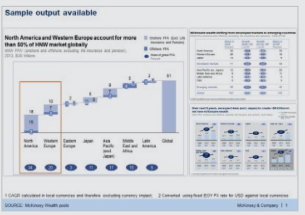
财富增长，按区间划分



优势

- 让客户清楚了解全球财富的动态以及他们在各个市场和领域的地位。以便识别潜在有吸引力的市场和客群。
- 麦肯锡全球财富池提供了一系列关键分析，其中包括：
  - 地区及国家层面的财富分布
  - 家庭财富集中度
  - 其他分析，如离岸财富来源、收入池等，可应要求提供

详细的输出



基本情况

- **5个财富区间**可灵活调整
- **20年的数据**，包括2020年的预测
- **覆盖7个地区**、50多个国家

资料来源：麦肯锡分析

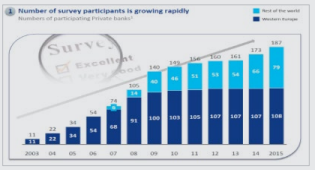
图2 除客户调研以外，麦肯锡还有针对全球私人银行的“全球私人银行调查”，涵盖180多家机构参与者，可帮助财富管理和私人银行业者链接全球行业生态

年度对标调查包括全球180多家参与者，包括各个地区的十大顶尖机构

主要特点和方法

- 为希望改善/扩大财富管理业务的机构提供量身定制的对标分析
- 资产增长、产品组合、盈利能力和成本影响因素的详细分类
- 按时间序列划分，了解行业趋势，获得前瞻性视角
- 深入探讨当前热点主题（如数字化深潜分析）

参与者基数庞大



优势

- 调查比较了每家参与机构与其他私人银行在关键指标上的量化表现：
  - —盈利能力（如收入、成本和利润率）
  - —资产规模增长（如净流入、每个财富区间的增长）
  - —产品（如资产配置、银行业务和贷款渗透率）
  - —前台产能（如，单个客户经理收入，单个客户经理成本）
- 定性分析部分涵盖增长预期及机构重点事项
- 按地区提供分析结果：欧洲（西欧参与者>100家）、北美（约35家）、亚洲/太平洋地区、中东和拉丁美洲

详细的对标分析

基本情况

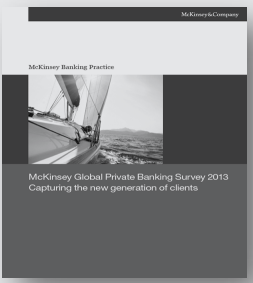
- **>180家**参与者
- **17万亿美元**客户资产总额
- **大约100个**运营指标

盈利和增长的驱动因素

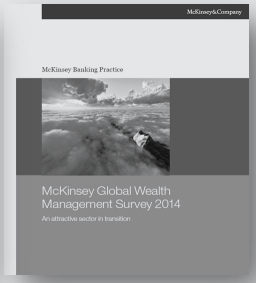
资料来源：麦肯锡分析

麦肯锡全球高度重视私人银行业务线，持续发布了多份有影响力的出版物，近年示例如下

全球财富管理和私人银行调研报告

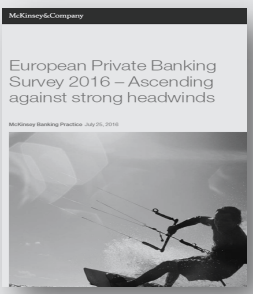


《麦肯锡2013全球私人银行调研-抓住新一代客户机遇》2013年



《麦肯锡2014全球财富管理调研》2014年

《麦肯锡2015欧洲私人银行调研- 业务场景背后的根本变化》2015年

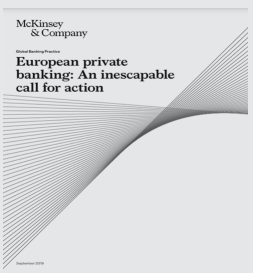


《麦肯锡2016欧洲私人银行调研- 迎风而上》2016年

《麦肯锡2017欧洲私人银行调研- 业务模式全面转型》2017年

《全球财富管理行业：机遇与挑战并存》2017年

《麦肯锡2018欧洲私人银行调研 – 向规模化经营演进》2018年



《麦肯锡2019欧洲私人银行 – 利润承压，转型刻不容缓》2019年

《麦肯锡2020欧洲私人银行 – 准备迎接加速变化的未来》2020年

资料来源：麦肯锡分析

麦肯锡在全球定期开展财富管理和私人银行领域的圆桌会议和峰会，在业内具备广泛影响力

私人银行领域全球圆桌论坛和峰会

麦肯锡被公认为亚洲地区资产管理和财富管理行业的思想领袖，定期举办高端客户活动

麦肯锡亚洲资产管理和财富管理首席执行官CEO圆桌会议

地点： 香港

时间： 每年9~10月

亚洲机构私人理财圆桌会议

地点： 新加坡

时间： 每年9~10月

麦肯锡在全球定期举行资产管理和财富管理CEO圆桌会议

麦肯锡全球资产管理和财富管理CEO圆桌会议

地点： 纽约

时间： 每年10~11月

麦肯锡全球资产管理和财富管理CEO峰会

地点： 伦敦

时间： 每年6~7月

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。

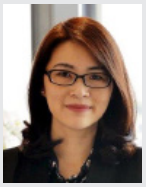
关于作者

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

林斯佳

项目经理
上海分公司

汤凌霄

咨询顾问
香港分公司

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

未来十年全球财富管理和私人银行的趋势及制胜战略
2021年春季刊 精简版
麦肯锡公司版权所有 ©
麦肯锡中国新媒体中心设计

McKinsey.com.cn