



财富管理的 数据分析 变革之道



作者: Anutosh Banerjee、Vishal Kaushik、Aditya Saxena、Fumiaki Katsuki、Sanchit Suneja、Renny Thomas、曲向军(John Qu)、周宁人(Nicole Zhou) 和方颖华 (Katrina Fang)

人们通常认为财富管理行业基于老式价值观、为客户提供各自独立的定制化服务。这些属性在财富管理行业依然具有价值,但对许多客户来说,只有这些已然不够。在这个高度互联的世界中,人们想要更快捷、方便地获得产品和服务以及最前沿的数字化体验。在日益激烈的竞争中,老牌财富管理机构在保留独特价值观的同时,还需跟上趋势、推陈出新,为客户提供新的产品和服务。

而离开数字化的运营模式,财管机构很难为当今客户提供有效服务。数字化模式可为咨询和非咨询活动提供支持,还能适应投资者不断变化的投资偏好。一些领先财管机构正在构建模块化的数据和 IT 架构,以实现智能决策、大规模个性化服务以及更广泛的产品覆盖【1】。这些转变还有助于它们履行监管义务,提高客户经理产能并提升不断收窄的利润率。

对此感兴趣的财管机构可以从本文了解到部署高级分析解决方案的潜力,同时本文还提供了战术手册,列举出财管机构应考虑的具体数字化转型措施。

高级分析商业论证

满足当今客户需求的商业模式既要高效,又要能适应每个客户的具体

情况。为此财管机构探索出以下两种成功方法：

在当今环境下，只有通过大数据和高级分析才能实现上述目标，尤其是在客户关系管理领域。

聚焦客户关系管理

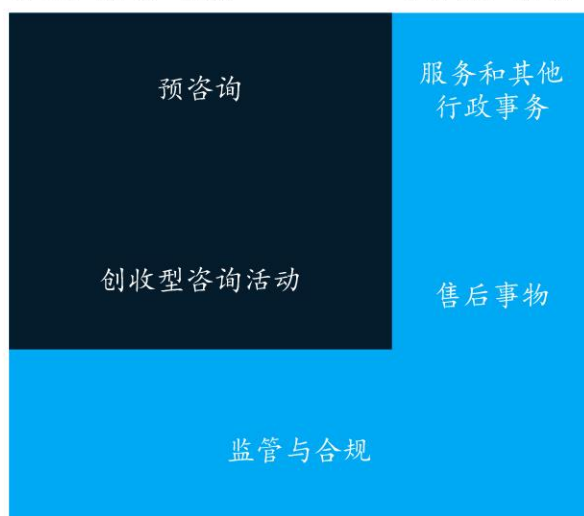
客户经理职能的现代化变革可能会改变整个行业格局。通过对业内人士的访谈，我们发现，在监管和合规义务不断增多的情况下，客户经理通常要将 60%~70% 的时间花在非创收活动上(见图 1)。其中一个原因在于，大部分人仍在使用老旧的 IT 系统甚至电子表格。随着客户希望与客户经理进行更多互动并更多通过远程渠道沟通，上述情况必须改变。

一些领先财管机构开始利用技术提升客户经理的服务效率和服务效果。有些采用零基方法重建技术堆栈，应用高级分析手段赋能更个性化的服务。通过提供有针对性的解决方案，这些公司能够增加收入并降低运营成本。

图1 客户经理将60%~70%的时间花在非咨询活动上

咨询：30%~40%

非咨询：60%~70%



减少非咨询时间的主要障碍：

- 无统一平台提供咨询后支持（即客户信息访问和分析分散在多个系统中）
- 数据处理需要大量人工投入，包括产品层面的文书工作、人工交易和系统录入
- 缺乏综合研究平台，无法提供跨资产类别的建议
- 无预咨询阶段的客户风险分析，导致后续的监管和合规问题（例如，社交媒体筛选）

McKinsey
& Company

资料来源：2021年麦肯锡对私银客户经理的访谈

以客户为中心的模式效益显著

数字化对大多数市场都有帮助，而在数字化程度较低地区，提升潜力尤其巨大。例如，在亚洲，许多财管机构仍未全面采用数字化工作方式（见图2）。我们估计，IT转型可为服务亚洲高净值人士的财管机构带来400亿至450亿美元的价值提升，对于17万亿美元的财富池而言，这一增量大约占25个基点【2】。

图2 亚洲财管行业的技术和分析采用率总体偏低

McKinsey
& Company¹ 直通处理。

资料来源：麦肯锡对行业专家的访谈

大数据和高级分析带来的潜在效益主要来自以下三个领域：获客及新客登船、存量客户经营及客户关系深化、为客户服务及留客。

获客及新客登船。基本的获客和新客登船应用包括客户发掘、风险分析、开户和登船。客户经理和投资团队可利用数据分析生成潜在客户线索、进行钱包份额模拟并自动生成建议。在投资管理、风险和合规方面也有多种应用，包括社媒资料调查、反洗钱和客户尽职调查及反欺诈。

存量客户经营及客户关系深化。以客户为中心的应用包括个性化研究、组合管理及通知。客户经理和投资团队可应用客户聚类模型、客户偏好模

型、产品推荐引擎和数字化绩效管理等工具（参见底栏《分析工具如何带来可持续成效：来自亚洲的两个实例》）。在投资管理、风险与合规领域，部署分析工具则有助于避免在投资决策、数据分析和交易执行方面的偏见。

客户服务和留客。与客户相关的应用包括组合模拟和优化以及交易的自助执行。

客户经理可采用流失预测和工作规划等应用，而投资管理、风险与合规团队则可在更大范围内加强组合规划和交易监控。

分析工具如何带来可持续成效：来自亚洲的两个实例

亚洲某领先财管机构部署了一个分析主导项目，该项目旨在提供详细的客户洞见，使之能为细分子客群提供快速、及时和个性化的服务。这家银行利用规模化的个性化手段，在 6 到 8 个月内将客均管理资产规模提升了 30%~40%。

另一家财管机构设立了首席投资官职位，负责提供全行的资产类别和地域相关信息。首席投资官利用分析工具将产品选择与“机构视角”相挂钩，从而确保模型组合之间的一致性。

战术手册：打造分析驱动型财管业务

早期的成功故事令人鼓舞，但成功者只是少数。更普遍的情况是，公司踏上了转型之旅，但却在途中败下阵来。常见原因包括缺乏高层支持、预算或战略上有所局限，这些导致项目团队无法有效落地执行。

服务模式转型的挑战非常大，但并非不可克服。事实上，随着分析用例越来越普遍，大规模实施落地已变得更易实现。我们在下文中介绍了基于分析的转型项目所需具备的五大要素（见图3）。实现这些要素需要强大的领导力、坚持结果导向且员工愿意接受新工作方式。机构若能有效执行，则有望从竞争中脱颖而出，提升满足客户需求的能力。

图3 分析驱动型转型的五大关键要素



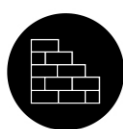
领导者 设定愿景

描述期望的结果和成效
展示来自组织高层的支持



规划变革 之旅

设定适合组织业务模式的目标
设置指标，对成效加以监控



打造坚实 基础

建立适应性强且有弹性的核心技术要件
部署数据驱动型决策体系



构建必胜 团队

构建以客户经理为中心的跨职能团队，为客户创造价值
采用变革管理方式构建支撑体系



推广全新 方式

采用敏捷方法推进转型
采用灵活的学习方式，并通过与价值创造挂钩的奖励来强化学习

McKinsey
& Company

领导者设定愿景

在向分析驱动型业务转型时，企业往往会失于偏颇，转型交流仅在少数专家范围内进行。这会导致应用无法大规模推广，从而不能真正改善绩效。相反，若变革项目能够得到高层支持并以结果为导向，则业务便能摆脱根深蒂固的运营模式，实现结构性转变。有鉴于此，高管团队应设定转

型愿景，自上而下在公司内部进行充分沟通。他们还应打造安全环境或沙盒环境，以便业务部门在大规模推广之前可以先开展试验。

规划变革之旅

财管机构应用高级分析而实现的目标各有不同。一些机构发现，将高级分析应用在业务问题上，可带来巨大价值，能更快、更稳定地做出更好决策。还有一些机构则利用数据和高级分析来改善销售和营销，为投资决策提供依据，并提高客户经理产能。

任何数据驱动型变革规划都必须与企业的业务模式相匹配。而实施落地则会因技术可行性、数据准确性和可访问性、成效产生时间、可扩展性和资金可用性不同而有所差异。最初几个用例将决定士气和方向，因此财管机构务必要在行动之前认真权衡。

一个常见的推广障碍是缺乏统一的成效衡量指标，这让技术团队无法有效沟通转型带来的效益。而针对这一问题，也有解决办法。选择关键财务绩效指标时，资管机构可侧重于重点委托任务或咨询业务量等指标，而

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38257

