

McKinsey
& Company

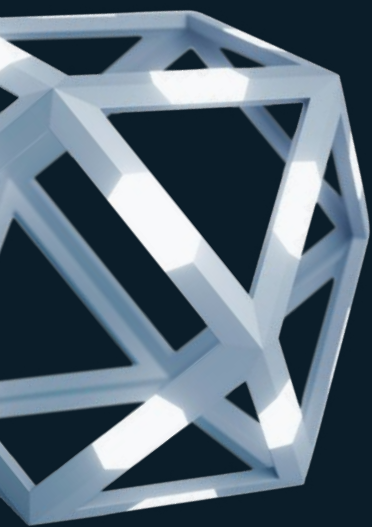
麦肯锡 中国银行业CEO季刊

全球洞见 中国实践

全球资管行业数字化转型 战略蓝图与实践

2020年冬季刊 精简版





麦肯锡

中国银行业CEO季刊

刊首语

截至2020年上半年,中国大资管市场整体AUM规模高达116万亿元人民币,已经成为仅次于美国的第二大资管市场,但是相较2013-2017年高达33%的年复合增长率,2017到2020上半年的资产管理规模不升反降。市场数据反映出2018年资管新规加速落地两年多以来市场发生的深刻结构化变革。在通道业务收缩、保本理财淡出市场、产品净值化转型的背景下,以公募基金、基金专户、私募证券投资基金、私募股权投资基金和保险资管为代表的主动管理先发优势类资管机构2020年上半年管理的资产规模超过59万亿元,首次超越以信托、券商资管、基金子公司和银行理财为代表的资管机构,后者曾经以通道和资金池运作为主,目前正在向主动管理和净值化转型。可以说,资管新规落实两年多以来已经取得了初步成效,中国资管行业经过结构性改革正逐步走向高质量、可持续的良性发展轨道。我们预计整个市场将在十四五回到增长轨道,2025年资产管理规模有望达到196万亿,2019-2025年均管理资产增速将超过9%。

如果说十三五开启了中国资管行业的转型大赛,那么十四五这场大赛将迎来冲刺高潮。要在资管各个赛道脱颖而出,领先资管机构不仅要具备转型的决心、清晰的战略和商业模式,更要大幅提升专业能力。麦肯锡结合全球经验和本土智慧,认为中国资管公司需要强化八大能力:分别是专业化、工业化、系统化的投研能力,战略合作伙伴导向的零售渠道分销能力,客群需求和解决方案导向的机构直销能力,数字化营销影响力,专业化产品管理能力,主动量化的全面风险管理能力,战略导向的人才管理能力和企业文化建设以及全面赋能业务的资管科技和数据应用能力。

其中数字化能力无疑是中国领先资管公司目前关注的热点,也是本期资管科技季刊的重点。但是,中国资管机构整体数字化转型才刚刚起步,数字化水平还比较低,集中体现在以下五大问题:

1. 在客户管理、投资研究、组合风险管理、业绩归因、定制化客户报告等环节仍然存在大量手工流程;
2. 以采购外部系统满足分散需求为主,导致系统竖井林立,不同业务流程在不同系统之上运转,互相割裂;
3. 系统间的数据尚未完全打通,数据标准、数据来源和更新时效不统一,无法有效通过数据应用实现赋能;
4. 科技治理模式以被动接单、外包开发为主,科技团队普遍较小,承接大量运营类、报表类等低价值开发工作;
5. 科技数据人才占比普遍低于10%,部分甚至低于5%,投入不足,组织整体数字商较低,业务部门提不出高价值科技需求。

针对以上痛点,本期季刊通过深入研究全球领先资管机构的数字化转型战略、实施案例和心得,总结了六大洞见,希望为中国资管行业的领导者们提供启发。

1. 数字化已经成为全球领先资管公司的重要战略支柱
2. 全球领先资管公司的数字化战略与业务战略高度一体化
3. 打造端到端资管科技平台是全球领先资管公司推动数字化战略的普遍选择
4. 基于大数据高级分析的数据应用是全球领先资管公司关注的重点
5. 金融科技开放创新是全球领先资管公司借助外力、加速新技术应用的重要手段
6. 提升科技数据人才储备和组织数字商是全球领先资管公司能力建设重点

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
韩 峰 徐海超
郭景函 刘昕昕
鲁志娟

特别顾问： Nick Leung
Joydeep Sengupta
Vito Giudici

我们谨此向全球资管咨询业务部门的众多同事表示诚挚感谢。他们是：盛海诺、方溪源、潘浩、刘潇、胡艺蓉、俞明洋、张骏豪、David Kim、Anu Sahai、Nikhil Sudan、Bill Murphy、Richard Anfan等20余位中英文文章作者。作者名详见每篇文章。


关于麦肯锡中国区资产管理咨询业务

麦肯锡大中华区资产管理咨询业务聚焦服务全赛道的大资管机构，包括公募基金、银行理财子、保险资管、券商资管、信托公司、私募股权和多元化另类投资公司、私募证券投资基金、产业投资集团等。为资管客户提供涵盖整体战略、数字化战略、国际化战略、创新战略、战略合作，以及围绕零售渠道、机构直销、市场营销、产品管理、投研体系、风险管理、人才管理、科技数据八大能力建设的咨询服务。

全版目录

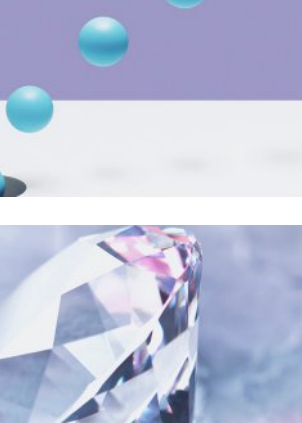
第一部分

全球领先资管机构数字化蓝图和转型实践

- 
- 008 **全球资管行业数字化趋势和 3+1 数字化转型蓝图**
数字化正在成为全球领先资管机构的转型重点，我们基于领先机构的最佳实践，总结了数字化转型 3+1 战略，勾勒出数字化转型蓝图。
- 033 **某美国领先资管机构的全面数字化战略实践**
集团“万物数字化”战略下，领先银行系资管公司如何实现数字化全面赋能业务？
- 044 **领先技术平台和规模化数据应用，某全球领先资管公司数字化实践**
全球领先独立系资管公司利用技术与规模优势持续为客户创造价值，推动技术平台输出、生态圈建设和规模化数据应用。
- 049 **欧洲领先资管机构的数字化战略和渠道赋能体系建设**
欧洲领先的独立系资产管理公司，为了应对未来资管行业围绕技术、客户、监管和分销的变革趋势，将数字化作为公司的关键战略。本文将重点剖析其数字化战略转型蓝图与渠道赋能平台。

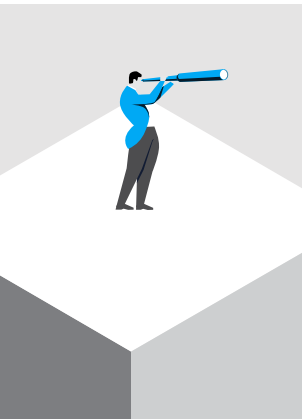
第二部分

科技治理模式升级，打造一体化资管科技平台

- 
- 058 **定位重塑、反转比例，化零为整，打造现代化资管科技治理体系和资管系统平台**
从科技被动接单向科技业务共创赋能转型，完善科技治理体系，打造端到端资管科技系统平台。
- 067 **专家访谈：数字化时代下的科技治理转型**
为了推动资管科技的规模化应用，资管企业的科技部门将扮演越来越重要的角色，其定位和工作方式可能都将迎来变革。



第三部分



第四部分



- 071 **专家访谈：领先资管机构科技平台建设的成功要素**
资管机构如何推动科技转型？面对业内普遍挑战，前全球领先资管机构首席科技官分享真知灼见。

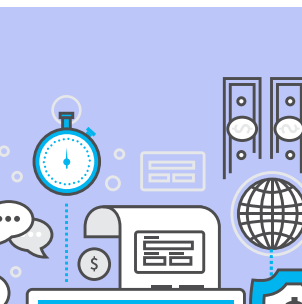
规模化大数据应用赋能资管价值链

- 078 **资管行业大数据规模化应用蓝图和实践**
如何构建起一套以数据用例驱动，以规模化大数据应用为核心的管理闭环以及相配套的科技平台、数据平台和组织模式是全球领先资管公司需要思考的关键议题。
- 095 **借助大数据分析，加速消除资管投资决策偏见**
利用大数据与高级分析建模，通过消除偏见有效优化主动投资的次优决策。
- 104 **大数据时代下的另类数据应用**
企业利用非传统另类数据来赋能投资，探寻额外 Alpha 的来源。
- 115 **专家访谈：大数据规模化赋能资产管理**
大数据高级分析已经广泛应用在资管价值链不同场景，专家建议资管机构应加速建立大数据分析能力。
- 119 **专家访谈：如何通过数字化为资管业务创造价值**
专家建议资管机构应拥抱数字化，通过数据应用和产品服务模式创新创造价值。

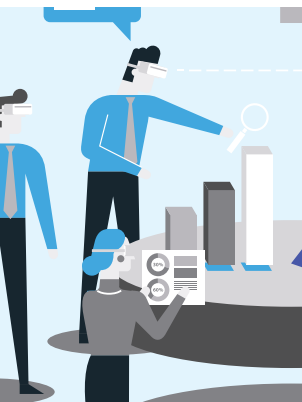
新技术应用和金融科技开放生态赋能资管行业自动化、智能化

- 126 **打造金融科技开放平台，赋能资管科技创新**
资管科技正在成为新风口，多管旗下布局金融科技开放生态。
- 140 **规模化部署智能流程自动化，解锁高效运营**
为了实现业务效率提升、降低单位管理资产运营成本、构建差异化竞争优势，引入新技术推动流程数字化、自动化和智能化是全球领先资管机构的重要战略。

第五部分



附件



卓越组织人才体系赋能数字化战略

150 重塑价值主张, 提升数字商——资管公司数字化转型的组织人才战略

资管公司需要重塑自身对科技数据人才的价值主张, 建立起科技数据人才文化, 提升组织数字商, 并通过敏捷转型实现业务融合, 唯有此才能建立科技数据人才竞争力。

160 内部大数据学院: 高级分析时代的决胜利器

单纯依靠外招科技数据人才无法全面支持数字化转型。领先资管公司需要提升组织数字商来助力转型, 打造总部大数据学院是一个重要抓手。

171 美国领先资管机构的营销团队敏捷转型

本文将重点介绍该公司的敏捷营销转型历程, 解读资管机构如何打造数字化时代富有竞争力的营销组织。

麦肯锡全球资管行业历年相关报告

178 北美资产管理行业的新一轮大博弈

北美地区资产管理行业的竞争格局正在经历重大变革, 新的行业生态正在形成, 资管公司需要明确战略定位。

215 破釜沉舟, 持续多变时代下的北美资管市场

北美资管市场进入结构性转型期, 面对新的行业趋势, 资管企业应当如何布局应对。

260 亚洲资产管理黄金时代大幕开启

双位数增长开启亚洲资管的黄金时代, 企业应当如何克服障碍, 把握增长机遇?

282 亚洲资产管理: 颠覆时期, 保护并创造价值

五大颠覆性趋势席卷亚洲资管市场, 企业如何应对, 保护并创造长久价值?

精简版目录

007 全球资管行业数字化趋势和 3+1 数字化转型蓝图

数字化正在成为全球领先资管机构的转型重点，我们基于领先机构的最佳实践，总结了数字化转型 3+1 战略，勾勒出数字化转型蓝图。

032 定位重塑、反转比例，化零为整，打造现代化资管科技治理体系和资管系统平台

从科技被动接单向科技业务共创赋能转型，完善科技治理体系，打造端到端资管科技系统平台。

041 资管行业大数据规模化应用蓝图和实践

如何构建起一套以数据用例驱动，以规模化大数据应用为核心的管理闭环以及相配套的科技平台、数据平台和组织模式是全球领先资管公司需要思考的关键议题。





全球资管行业数字化趋势和 3+1数字化转型蓝图

数字化正在成为全球领先资管机构的转型重点, 根据全球经验, 麦肯锡总结了全球领先资管机构数字化转型的3+1战略框架, 从资管公司整体数字化战略定位、三方面价值链赋能场景、三大数字化战略支柱、一套涵盖科技平台和治理、大数据规模化应用和科技组织人才能力提升的科技支撑能力, 为您勾勒全球领先资管公司的数字化转型图景, 为中国领先资管公司的决策者们提供借鉴。

曲向军、周宁人、马奔、徐海超、郭景函和刘昕昕

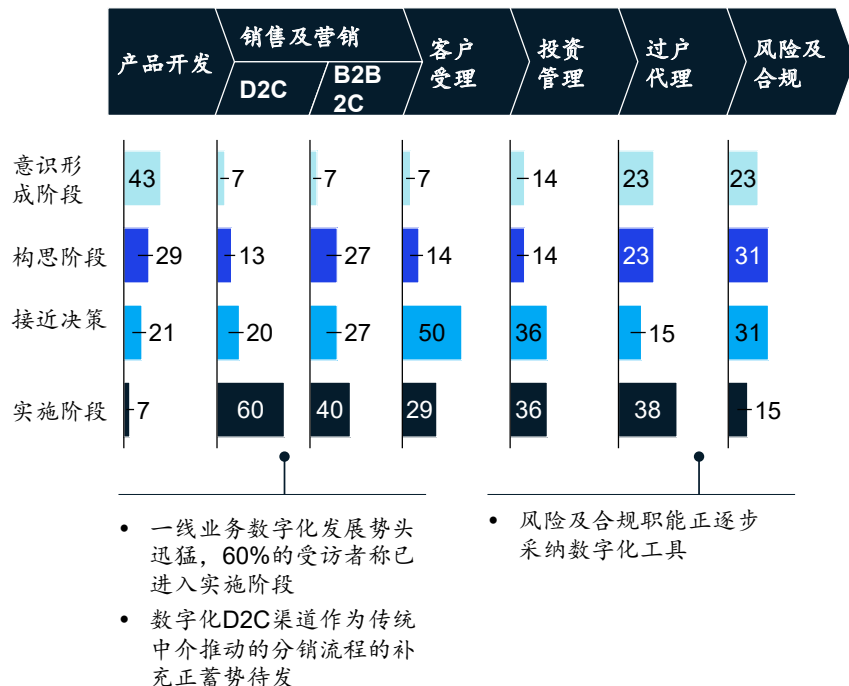
数字化正成为全球领先资管公司的战略重点

根据麦肯锡调研，全球领先资管公司正在积极推动数字化在资管全价值链的应用。其中，销售和营销领域是数字化战略落地的重点，已经有60%的领先资管机构开始推动数字化直销平台的建设，40%的领先资管机构开始推动B2B2C分销数字化举措的实施。此外，值得关注的是已经有36%的资管公司开始推动数字化在投资管理领域的应用。此外风险/合规管理、客户运营也是全球领先资管机构在中后台领域数字化的重点（见图1）。

图1 根据麦肯锡调研，已经有超过半数的资产管理公司开始推动数字化实施，且不仅集中在分销领域，还布局在投资管理和中后台管理及运营领域

亚洲

当前数字化水平，受访者的%



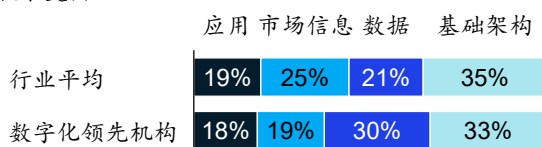
资料来源：2018年麦肯锡亚洲资产管理调查

数据应用是全球领先资管机构推动数字化战略的焦点

根据麦肯锡调研，数字化领先资管机构在数据领域的科技投入已经超过其他科技投入，达到整体科技支出的30%，远远超过市场平均。一方面他们具备更好的科技系统基础，另一方面也是他们认识到数据应用才是捕捉数字化价值的重点，他们正在积极推动围绕资管全价值链的数据应用，赋能分销、投研和中后台能力提升（见图2）。

图2 根据麦肯锡全球调研，数字化能力领先的资管机构注重在数据领域的投入，拥有更出色的客户体验，更高的运营效率和更出色的业务增长和利润水平

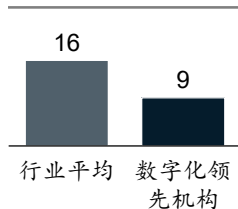
资管公司技术支出
%



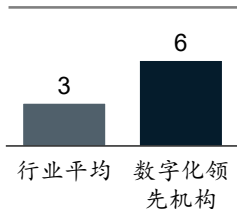
数字化领先机构在数据领域的投入比例比行业平均
高**9个**百分点

资管公司运营表现
%

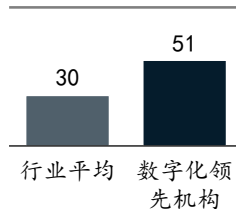
运营与技术支出占营收比



AuM增长率



利润率

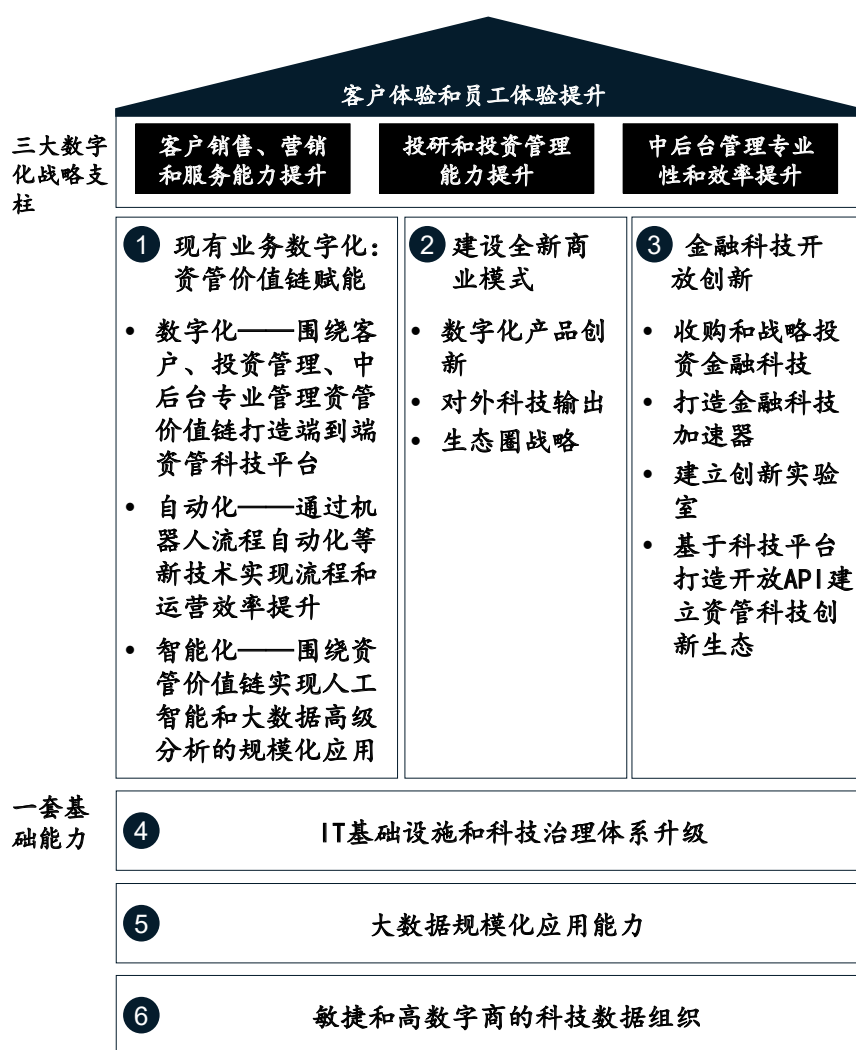


资料来源：麦肯锡分析

麦肯锡“3+1”资管科技数字化转型蓝图

根据麦肯锡对全球领先资管公司的深入研究，我们总结了3+1资管科技数字化转型蓝图，在与业务战略高度一体化的数字化战略蓝图的引领下，以提高客户体验和员工体验为目标，围绕客户销售、营销和服务能力提升、投研和投资管理能力提升、中后台管理专业性和效率提升三个维度的价值链赋能场景。打造三大数字化战略支柱，分别是实现现有业务的数字化、自动化和智能化，从而实现资管价值链端到端赋能；建设全新的商业模式，包括数字化产品创新、对外科技输出、生态圈战略等；推动金融科技开放创新（见图3）。

图3 麦肯锡资管科技3+1数字化战略蓝图



此外为了支撑三大数字化战略支柱的落地，资管机构需要构筑起一套基础能力，包括IT基础设施和科技治理体系升级、大数据规模化应用能力支撑、以及科技和数据组织人才建设。

搭建与业务战略高度一体化的资管科技数字化战略蓝图

全球领先资管公司的数字化战略有三大特点：第一，顶层设计清晰，以赋能业务为导向，并有明确的价值导向目标；第二，与业务战略高度契合，数字化投入高度聚焦，重点围绕其核心客户的需求和自身差异化标签能力的建设；第三，设计分阶段的清晰路径图，分步实施。

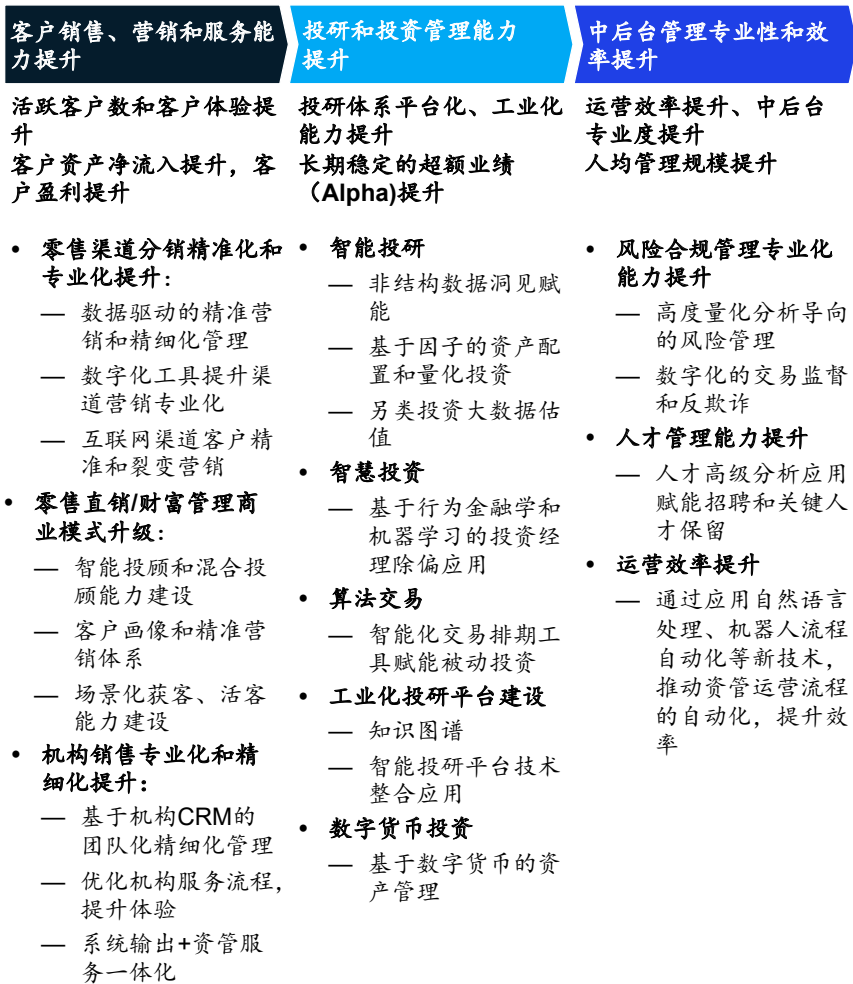
比如全球领先的资产管理巨头将技术和规模作为赢得客户的核心价值主张，未来计划通过数字化进一步夯实其机构客户一站式解决方案的核心竞争力，同时积极通过数字化解决方案切入财富管理生态。其数字化战略涵盖五大主轴，包括：引领资管行业数据应用；开放资管科技平台，释放创新潜能；打造以科技驱动财富管理业务转型解决方案；打造围绕资管科技的金融服务生态圈；投入资源大力培养数字化人才。

再比如，欧洲某领先的独立系资管公司基于对行业趋势的判断，制订了数字化战略的四大目标，包括通过自动化和数字化提升业务效能、通过数字化赋能渠道客户、通过战略收购获取数字化能力，并通过技术输出从产品提供方转型为解决方案供应商。基于以上四大目标，其制订了覆盖客户体验提升、运营流程数字化、商业模式数字化、数字化组织人才建设的四大维度数字化举措，以及涵盖分析和数据科学、互联网金融公司开放创新、新兴技术规模化应用的三大支撑要素能力体系，并制订了分阶段的数字化战略实施计划。

第一支柱：价值导向，围绕资管三大价值链实现现有业务的数字化、自动化和智能化

作为数字化战略的重要价值来源，全球领先的资管公司正在推动围绕资管三大价值链的资管科技赋能（见图4）。

图4 围绕资管价值链三大应用场景，价值导向推动资管科技赋能



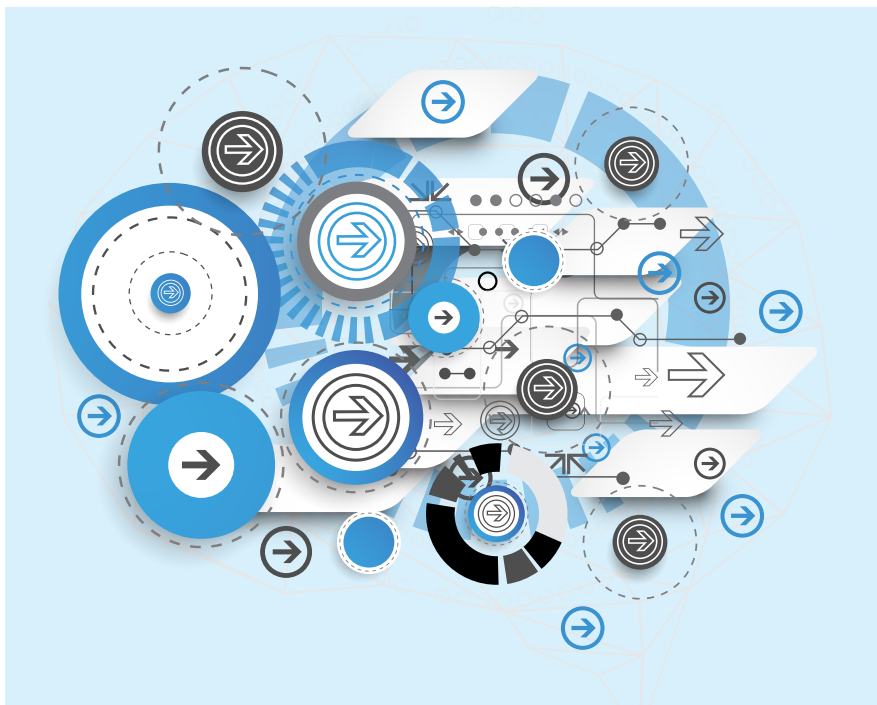
资料来源：麦肯锡分析

价值链一：客户销售、营销和服务能力提升

客户销售、营销和服务能力提升是全球资管公司推动数字化的主战场，也是相对容易产生速赢价值的领域。全球已经有超过40%的资管公司正在积极推动数字化对渠道的赋能，有超过60%的资管公司正在积极推动数字化对机构直销和零售直销的赋能。对中国基金公司来说，通过数字化技术赋能客户销售营销服务提升，可能会成为解决基金赚钱、基民亏损这一问题的重要抓手。我们认为数字化可在以下三个方面提升客户销售、营销和服务能力：

1. 通过数字化提升零售分销的精准化和专业化

比如，全球领先资管公司通过对战略渠道合作伙伴的分析，识别出高价值和潜力理财顾问名单，基于此优化其覆盖模式和销售营销资源；再比如，通过为理财顾问提供下一种产品推荐引擎和高流失风险客户预警引擎，提升其营销成功率和保有量稳定性。



此外，全球领先资管公司还在积极应用数字化工具打造赋能渠道财富管理和基金销售的数字化工具和平台。比如，欧洲某领先的独立系资管公司聚焦数字化对于其重点渠道客户的赋能，为渠道提供覆盖平台即服务（财富管理开放中台、聊天机器人等）、顾问即服务（资产配置组合服务、基于目标的投资规划等）和AI即服务（大数据用例输出）的科技渠道赋能解决方案体系。

2. 通过数字化推动零售直销平台的升级

D2C直销能力建设是全球领先资管公司的战略重点，随着买方投顾牌照试点的深入，以及在基金投顾方面，基金公司与银行/互联网平台合作的深入，中国领先的基金公司也在积极推动零售直销模式的转型。

我们认为智能投顾、混合投顾能力建设、客户画像和精准营销体系、场景化获客和活客能力是基金直销业务能力数字化的重点。

比如，美国某领先独立系资管公司通过数字化转型，积极拓展从单一资管业务向“资产管理+财富管理”的业务模式延伸：基于其作为资管公司的独特专业化基因，构建了分层的全客群开放财富管理平台，以及数字化投资咨询、资产组合咨询服务、独立账户管理和线下财富管理体系。其中，数字化投资咨询服务通过账户开设、信息收集、投资组合匹配和构建、资产追踪的全流程数字化，以及智能投顾/混合投顾技术的应用，大幅度降低了基金投顾业务的准入门槛，降低了客户理财成本，提升了客户体验。其数字化投资咨询服务开设门槛为0美元，咨询费率仅为管理资产的0.35%。

3. 通过数字化助力机构销售专业化和精细化提升

机构销售的数字化水平正在成为机构客户筛选基金公司时的重要考量要素，同时这对于覆盖中国广大的长尾金融机构和年金客群也尤为重要。全球领先的资管公司正在通过机构CRM系统固化

1+N团队服务模式 and 精细化的机构资管业务管理，通过数字化技术优化机构端到端服务旅程，通过资产配置、组合构建、绩效归因、组合风险管理等系统模块的输出，实现针对机构客户“系统+资管”的一体化服务，提升机构销售的专业化和精细化水平。

比如，美国某领先独立系资管公司基于其为机构客户提供一站式资产配置和投资管理综合解决方案的定位，推动其内部端到端资管平台的对外输出。通过系统对机构客户的赋能，建立起了强大的机构客户粘性，对于其以ETF为标签、以资产配置解决方案为差异化价值主张的综合产品体系，形成了强大的拉动效应。

价值链二：投研和投资管理能力提升

投研和投资管理能力提升是全球领先资管公司推动数字化的试验场，也可能是未来最重要的差异化竞争要素，已经有36%的全球领先资管公司开始在投研和投资管理领域应用数字化技术。我们认为数字化对于投研平台化、工业化能力的提升有重大价值，有助于领先资管公司输出长期稳定的超额业绩。

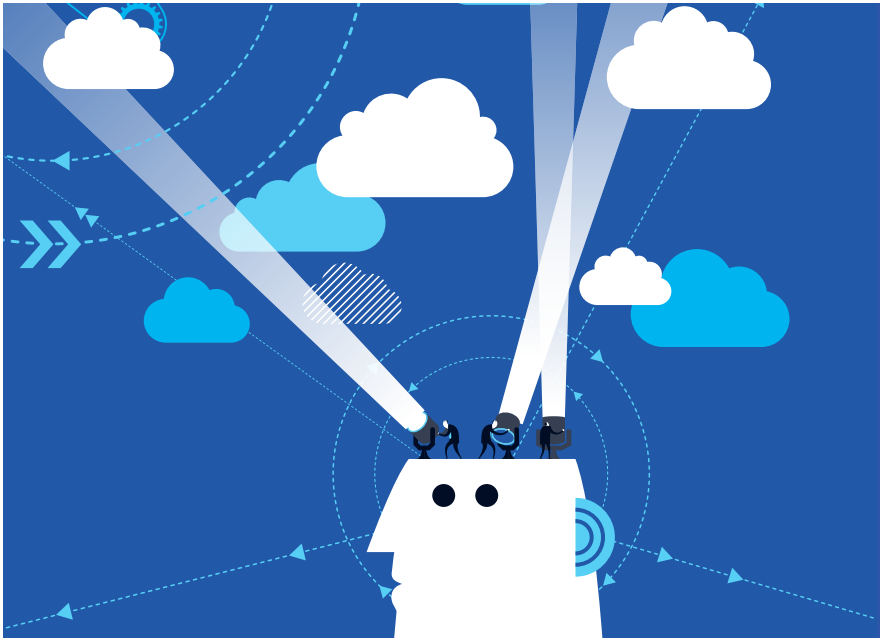
未来，数字化将在智能投研、智慧投资、算法交易、工业化投研平台建设、数字货币投资五大领域赋能投研和投资管理。

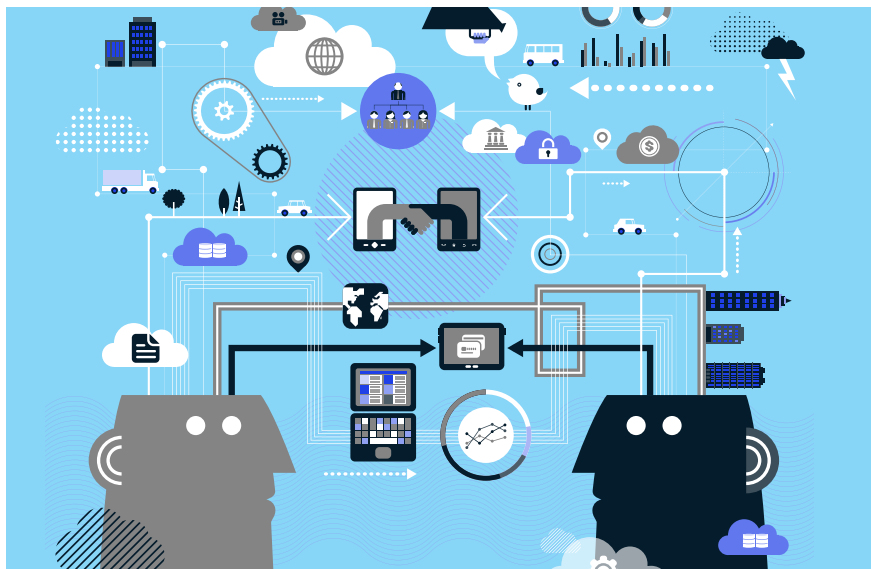
在智能投研方面，通过采集非结构数据，以及和传统投研数据进行整合分析从而产生洞见，是业内探索的重点，比如全球领先资管公司正在积极探索卫星数据、公司财报语义和情感分析对基本面投研的赋能和互相验证。此外，因子投资在资产配置和量化投资的广泛应用，也使得因子研究成为智能投研技术的热点。同时，针对备受机构投资者关注的ESG策略，全球领先资管公司也在积极探索如何利用量化分析技术和ESG因子拆解投资，践行ESG投资理念；此外，智能投研技术的探索不仅限于二级市场投资，资管机构也在积极探索非结构化数据对于一级市场投资的价值，比如全球领先资管机构正在探索如何通过社交媒体数据、卫星数据对商业地产进行更为准确的未来潜在价值评估，从而获取先机。

在智慧投资领域，以桥水、2 Sigma等为代表的对冲基金无疑处于行业前沿，他们正在积极探索通过人工智能技术替代人工投资决策的资产管理模式。而传统资管巨头聚焦的核心更集中于如何利用新技术赋能基本面投资，比如全球领先资管公司正在探索通过行为金融学和机器学习技术的结合，识别出投资经理的偏见倾向，从而在其投资决策过程中给予自动化的提醒和追踪，帮助其提升决策水平。

在算法交易领域，除了对于量化投资交易的支持以外，ETF也正在成为算法交易支持的热点。比如全球领先资管公司正在积极探索智能化交易排期工具对ETF投资的赋能，通过实时监测市场动态，基于大数据模型推荐交易实施计划，优化交易执行决策，控制成本。

除了点状的技术应用，**全球领先的资管公司正在积极推动工业化投研平台的建设**。比如建设覆盖重点行业的知识图谱，实现行业研究的体系化和自动化。全球领先资管机构也在积极推动将智能投研金融科技内嵌入其投资研究体系中，为其基本面投资和量化投资提供无缝的自动化研究支持。





此外，部分全球领先资管公司也在积极探索在数字货币投资领域的布局，为未来潜在颠覆式技术做好应对准备。

价值链三：中后台管理专业性和运营效率提升

运营效率提升和中后台专业能力提升是提升客户和员工体验的关键价值来源。

作为一个以高端人才为基石的组织，效率提升对于资管公司意义重大，数字化可以让投研、销售和中后台专业化管理人才减少花费在低效行政事务上的时间，从而将更多时间投入到专业增值领域。全球领先资管公司正在积极推动以流程优化为基础，依托自然语义技术、机器人流程自动化技术的运营自动化改造，以提升效率、降低差错率、提升客户和员工体验。

资产获取环节：智能流程自动化可以基于人工智能技术，处理产品销售与营销环节的标准化工作，如在新客受理阶段进行文件验证、获取客户信息后生成自定义客户报告、处理财富顾问数据包等。

投资管理环节：机器可以取代人力去做烦琐的数据清理工作，为数据分析专家省出时间和精力，以聚焦建模等附加值更高的任务；此

外，智能系统还可以快速生成客户层面的定制化投资风险报告，帮助客户及时获取风险相关数据，保证信息公开透明，提升客户体验。

资产运营环节：数字化流程改造和大数据分析决策优化可以大幅简化流程，如简化应付账款流程、提升公司财务工作运转效率、快速完成监管规定性报告、保持与监管的良性沟通等。

资管机构需要建立一套系统性方法，循序渐进地推动智能流程自动化技术的规模化部署。业务和IT部门需要成立联合工作组，在详细梳理和检视待改造的流程后，利用数字化工具重新设计和改造相应环节。在引入机器学习工具后，部分判断与决策工作也能自动完成，从而全方位减少人工参与。本期刊物的第四章详细描述了企业部署智能流程自动化的具体步骤。

同时，利用新技术和大数据分析赋能中后台专业化管理，也是全球领先资管公司关注的重点。比如，全球领先资管公司建立独立的数据量化分析团队，对全资产类别的跨风险类型风险进行评估和打分，从而为资产配置组合的风险暴露提供洞见。再比如，利用数字化技术对交易全流程进行监督，并对潜在风险进行识别和预警。

另外，大数据对人才管理的赋能也正在成为一个新的热点。全球领先资管公司正在尝试用数字化技术替代行政化的人才管理职能，并利用大数据高级分析赋能人才的招募、培训、防流失等选用育留酬核心环节。

第二支柱：通过数字化建设全新的商业模式

数字化正在成为全球领先资管公司推动业务模式创新的支点。根据麦肯锡对全球超过25名资产管理CEO的采访发现，他们正在从三个维度积极探索资产管理创新发展的方向和路径，并探索突破行业边界和重新定义行业游戏规则的可能。六大维度的15大创新举措都与数字化息息相关（见图5）。

图5 面对市场变局，全球领先资管公司正从三个维度推动业务模式变革和开拓创新

对超过25名资产管理CEO的采访¹

创新战略重点的占比	举例	
80% 通过创新提升现有业务	1 客户互动：向财富管理业务延伸，靠近客户，影响客户，赋能渠道，加强客户体验	a 直销和财富管理平台建立 b 投顾能力：智能/混合/B2B2C c 数字化营销和意见领袖营销 d 数字化销售中台建立
	2 产品和解决方案：产品创新，客户定制化解决方案	e 主题产品 f ESG 解决方案 g 因子研究和量化产品开发
	3 投资管理：投研工业化和大数据赋能	h 投研工业化、系统化 i 大数据分析赋能投资：比如除偏 j 量化/人工智能投资
	4 中后台	k 机器人流程自动化提升运营效率
15% 创新商业模式	l 系统平台输出 m 生态圈	
5% 重新定义游戏规则	n 虚拟货币 o 数字化实验室：跨界创新	

¹ CEO、区域负责人、分销负责人

资料来源：麦肯锡分析

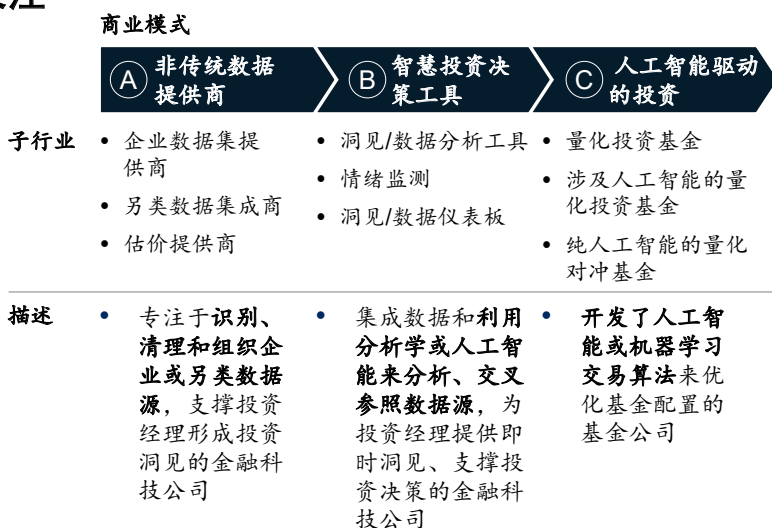
除了推动现有销售营销、产品、投资管理和中后台管理的创新以外，已经有领先资产管理公司将数字化作为拓展全新商业模式疆土的重要手段。比如全球领先资管公司正在基于其科技平台推动从资产管理向资产服务，从传统资产管理服务向另类资产管理服务，从赋能机构客户向赋能财富顾问渠道的延展，并通过科技平台向开发者开放打造创新生态。

同时,全球领先资产管理公司也正在通过成立创新实验室的方式,通过跨界创新和前瞻性研究探索数字货币、区块链、AR/VR对未来资管行业的颠覆性影响。

第三支柱,金融科技开放创新

资产管理和财富管理科技正在成为金融科技领域的新风口。以智能投顾、非传统数据提供商、智慧投资决策工具、人工智能投资引擎为代表的资管科技公司正在茁壮成长(见图6)。

图6 资产管理的金融科技公司正在成为风口,在投资管理领域,有三个类型的金融科技公司值得高度关注



资料来源:小组分析

我们认为在推动数字化的过程中,如何利用自身的业务场景,打造金融科技生态、借助外力突破创新非常关键(见图7)。

图7 金融科技开放创新：全球领先资管机构正在积极通过各种方式展开与外部资产管理和财富管理金融科技公司的开放合作

举措描述

- ① 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

- ② 打造资管科技加速器
 - 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

- ③ 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
 - 创新领域覆盖资产管理和其生态关联领域
 - 关注前沿技术的应用（比如数字货币等）
 - 建立外部合作伙伴关系生态系统

- ⑥ 打造开放资管科技平台，推动联合创新
 - 比如全球领先资管公司基于对外输出科技系统建立了开发者联盟平台，旨在改变原来相对封闭的系统输出模式，允许其客户在平台上打造个性化应用。

1. 通过战略投资或者并购获取技术，打造金融科技解决方案。
2. 成立资管科技加速器。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。比如欧洲领先的资管公司推出了资管科技加速器计划，在全球范围内选择与公司战略高度一致、潜在应用潜力大、能够在12个月内产生显著效果的金融科技公司精选合作伙伴，为其开放财富管理和资产管理应用场景。

3. **建立创新实验室，通过跨业合作探索颠覆式创新。**比如全球多家领先资管公司都成立了创新中心，采取互联网化开放跨业创新的模式，探索新技术在资产管理和财富管理的应用。
4. **打造开放资管科技平台，推动联合创新。**比如全球领先资管公司基于对外输出科技系统建立了开发者联盟平台，旨在改变原来相对封闭的系统输出模式，允许其客户在平台上打造个性化应用。

一套基础能力：科技+数据+人才三管齐下

为了实现以上数字化战略对业务的赋能和创新引领，资管机构需从三个方面加强科技数据基础能力建设，包括IT基础设施和科技治理体系升级、大数据规模化应用的能力，以及科技数据组织人才建设。

能力杠杆之一：建立起科技业务高度融合的科技治理体系，打造端到端的资管科技平台

中国大型资管机构过去十年普遍以系统外采的方式构筑科技平台，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的需求，但同时也带来三大挑战：

1. **内部多个系统林立、业务系统流程割裂、信息割裂：**业务流程在不同的系统之上运转，互相割裂，系统之间的数据标准、数据来源和更新时效不统一，差错率高，无法有效实现数据应用的赋能。
2. **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，缺乏管理信息和业务导向的应用系统功能模块，无法实现对前线业务进行有效赋能和支撑大数据分析。

3. **科技治理模式以被动接单，外包开发为主**，科技团队普遍较小，承接的大量开发工作以运营类、报表类等低价值开发工作为主。

针对以上痛点，我们认为中国的资管机构需要从五个方面入手，推动科技治理体系改革，打造科技平台。

1. **“化零为整”，构建围绕资管价值链的端到端资产管理系统平台**

围绕资管客户获取和管理服务、投资组合构建、投资组合管理和交易、投后风险管理等全链条，打造端到端的资管科技平台，将业务逻辑内嵌入资管科技平台全链条，真正实现公司业务的平台化和系统化。

2. **从以外购为主到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模块，比如客户关系管理系统、投资组合管理系统、绩效归因系统、风险管理系统，采取二次开发或者自建的方式，形成核心应用系统的核心竞争力（见图8）。

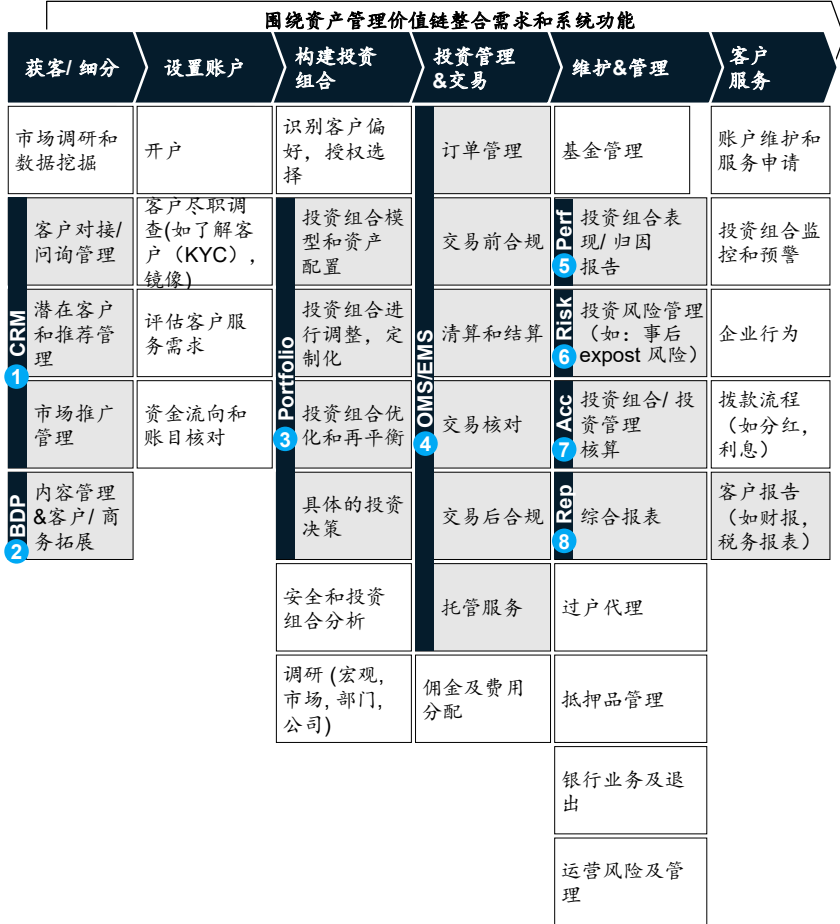
3. **升级科技架构和平台功能**

传统的系统构建路径无法满足未来资管科技对大数据应用的需求。全球领先资管机构一方面正推动系统底层架构的云化和分布式布局，另一方面建立起支持大数据精准营销、智能投研、智慧投资、机器人流程自动化等新技术、模型算法落地的科技基础设施。

4. **改变组织观念，变革科技定位，反转比例，推动科技治理模式从被动接单到业务科技共创**

通过科技和业务共创的方式，推动科技对业务的赋能，从被动接单向主动共创赋能转型，并在局部实现引领。实现科技资源

图8 一套端到端的资产管理系统是数字化转型的重要基础



① 客户关系管理 (CRM)

② 客户和商务拓展团队端口 (BDP) / RFP 管理系统 (RFP)

③ 投资组合管理系统 (投资组合)

④ 订单管理系统/ 执行管理系统 (OMS/EMS)

⑤ 业绩归因系统 (Perf)

⑥ 风险系统 (Risk)

⑦ 投资核算系统 (Acc)

⑧ 生成报告系统 (Rep)

分配比例的反转, 让科技开发资源集中于端到端资管系统及其重点应用模块的建设 (见图9)。

图9 科技治理体系升级：传统资管公司科技团队以重复性/低价值开发为主体的治理模式已经无法适应时代的需求，应该“反转比例”，从被动接单向赋能引领转型

资管公司科技团队的普遍困惑

“业务部门提不出需求，需求仅仅停留在非常基础的流程数字化或者数据提取自动化阶段”

“科技开发以外购系统和外包为主，普遍缺乏自主开发能力”

“资管公司中，科技团队总感觉自己二等公民，科技治理体系和科技人才体系不支持对业务的引领和赋能”

反转比例：从被动接单到赋能引领

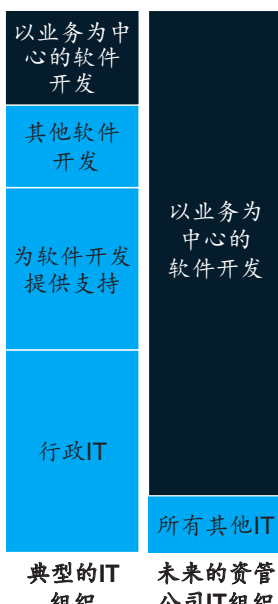
大部分的IT组织中，开发人员的工作为

- <30% 的差异化方案开发
- >70% 的重复/无价值的额外开发任务

为开发人员提供支持推动代码投入生产

行政工作确保“正常运转”

- + 应用维护
- + 多数IT基础设施



“反转比例”：从被动接单到赋能和引领，将90%的经理投入到以业务赋能为重点的开发



科技和业务高度融合共创，核心系统模块自主开发



产品化、敏捷化开发模式，快速迭代

典型的IT组织

未来的资管公司IT组织

5. 推动科技开发的敏捷化和产品化，激活创新动能

通过敏捷开发、OKR管理、科技服务产品化管理、创新开发项目风投思维的管理模式变革，围绕重点系统推动业务团队和科技团队在需求制定、开发、系统运营方面的端到端融合。



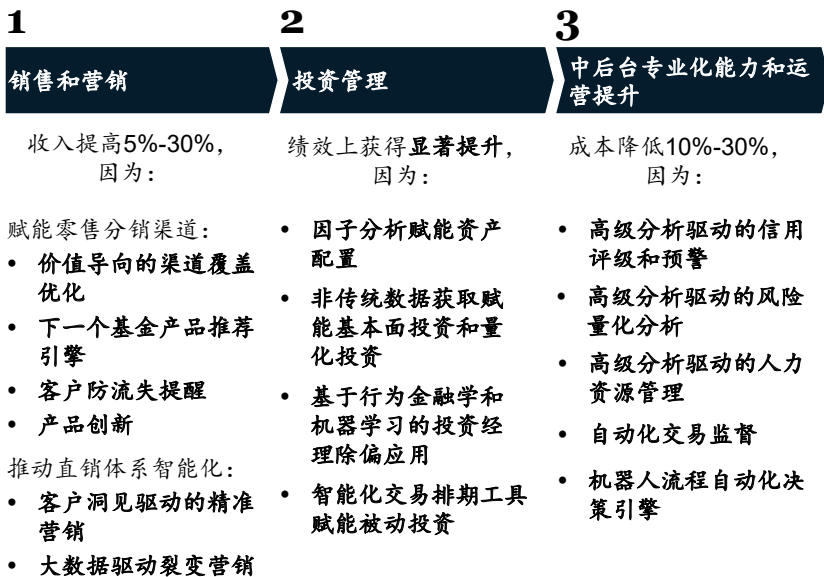
能力杠杆之二：建立数据应用导向的数据治理和数据中台体系，推动大数据规模化应用

根据麦肯锡调研，全球范围内已经有50%左右的资管机构启动了大数据高级分析的推动，有30%的资管机构已经开始转化部分大数据用例试点，有15%的资管机构全面推动组织内部规模化的数据应用落地，有5%的机构已经利用大数据高级分析捕捉了可观的业务价值，实现了5%以上的增收或者10%以上效率提升。

大数据应用能够在资管的全价值链产生价值，比如通过精准渠道营销提升客户净流入，可以通过直销平台的智能化升级平台价值主张，可以通过非传统数据分析获取超额Alpha，还可以通过大数据赋能信用评级和人力资源管理（见图10）。

图10大数据规模化应用：大数据高级分析可以实现对资产管理价值链的全面赋能

非穷尽



资料来源：麦肯锡全球财富及资产管理业务

为了实现大数据规模化的应用，领先的资管机构需要构建起涵盖四大维度的大数据能力（见图11）。

图11 为了实现大数据规模化应用，领先资管机构需要构建起涵盖四大维度、十大模块的大数据能力

主要构建模块	关键要素	描述
愿景，战略和路线图	1 愿景	定义企业的 数据和分析愿景 ，确保实现这一愿景的所有策略与整体业务战略保持一致
	2 用例优先级及潜在价值	确定 成效最大的案例 ，基于重点业务需求、潜在风险价值，进行逐步价值捕获，从而形成全面的业务案例
	3 路线图和手册	制定一个3-5年的 路线图 ，通过逐步增量发布的功能（用例）和可重复使用的 手册 来指导未来的工作，实现愿景目标状态
数据，技术和工具	4 数据质量政策	定义 数据质量规则和策略 （如，数据质量指标、阈值和看板），环境（关卡、测试、沿袭/追踪）以及与用例执行相关的数据可用性
	5 数据架构	定义关于 新数据架构 的关键 战略选择 以及迁移到目标状态的策略，识别权威数据源、数据湖的潜在用途，数据源的设计原则，以及相应的交付和使用
	6 工具和创新技术	识别和定义 关键工具，技术和平台 以实现转型（如，神经网络平台，外部数据源，数据可视化工具，摄取/ETL，数据管理平台）
运营模式和组织架构	7 目标运营模式	详细定义和采用 目标运营模式 ，包括数据和分析的角色、治理、责任和组织架构
	8 人才与保留	设计 全面的人才战略 ，以便在组织中招聘、保留、培训和提升数据和分析相关人才
	9 企业变革管理与采纳	设计一个程序机制， 确保在执行阶段进行适当的变革管理 （如，培训、研讨会、沟通计划）推动 标准采纳 ，实现稳定（如，激励措施、抑制措施）
端到端用例执行	10i 用例落地方法	定义新的端到端用例执行方法（如，测试、学习和试点方法），包括价值来源、 新数据源和建模技术、流程 （活动、职责、价值捕获检查点）以及一线采纳和面向其他用例的扩展
	10ii 规模化推广与采纳计划	制定详细的执行计划，实现重点用例的 规模化推广和采纳

第一，价值导向，建立起清晰的大数据战略用例蓝图。建立起与公司发展战略高度一致的大数据战略，明确数据用例的潜在价值和优先级，制定大数据应用路线图。

第二，构建起支持大数据应用的数据治理基础设施和中台，包括数据质量政策、数据架构，以及支持大数据应用的整合工具和创新技术的数据中台。

第三，打造支持大数据应用的运营模式和组织模式。比如，全球领先资管公司通过建立大数据卓越中心的方式，推动大数据用例在组织内部的规模化、敏捷化开发和试点应用，加强业务与数据人才的深度合作，帮助资管机构真正实现工厂化、敏捷化、产品化的大数据用例开发。还有一些领先资管机构通过在重点投研、渠道和营销团队，内嵌或招募数据模型开发和分析人才，实现前置的数据赋能。

第四，打造用例导向的端到端大数据用例闭环管理体系：从业务洞见挖掘、价值来源识别、到涵盖数据源和建模技术的用例设计，再到用例试点、反馈、迭代，整个管理体系环环相扣。

能力杠杆之三：重塑价值主张，提升组织数字商，提升科技数据人才组织能力

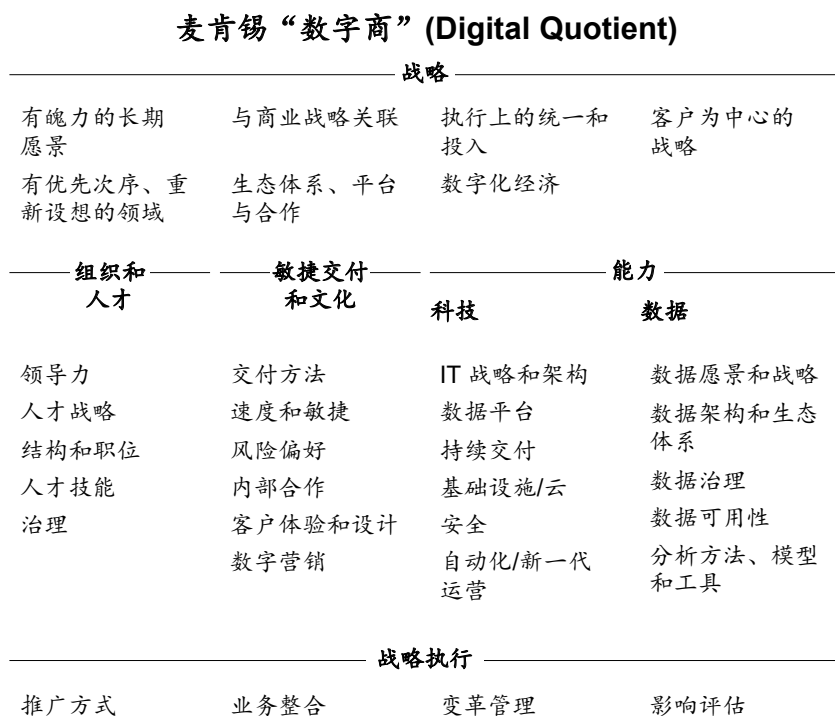
科技数据人才是数字化转型成功的根基。中国资管机构普遍存在科技数据人才不足、人才质量不高的现状。在全社会各类企业和金融机构对科技数据人才争夺日益激烈的今天，资管机构如何持续吸引和保留科技数据人才，是所有资管公司高管面临的难题。结合全球先进经验，我们认为资管机构必须多管齐下，建立起一套科技数据组织人才体系，方能脱颖而出。

1. **重塑资管机构的科技数据人才价值主张、企业文化和人才机制。**一个以被动接单、外包管理和事务性开发为主要工作的科技数据团队，必然招募不到优秀人才。为了实现数字化转型，必须明确科技数据人才赋能业务、引领业务的定位，并对标数字化领先金融机构和互联网企业，重塑针对科技数据人才的价值

主张和人才机制。比如，美国某领先资管公司强调技术是核心竞争力的重要来源。此外，“我们是创新者”是其四大企业文化之一，并贯彻于公司评价、激励、考核的方方面面。其科技平台开发团队的组织文化高度对标互联网公司。在以上标签的助推下，其科技数据人才比例超过27%，超过3700人。

2. **提升组织科技数字商**：组织整体科技数字商的提升是数字化转型的关键（见图12）。全球领先资管机构在内部成立了员工科技学院，为员工提供提升数字化技能的学习平台，甚至将科技能力作为关键员工人才衡量的重要标准，比如美国领先的资管机构要求所有新晋分析师必须学会Python。此外，部分领先资管公司还通过鼓励内部创新来加强科技创新能力建设，比如举行黑客马拉松（Hackathon）比赛，为员工提供开放创新舞台。

图12 麦肯锡“数字商”战略框架，可协助客户充分捕捉数字化分析产生的价值



3. **强调业务和科技数据人才的融合，打造复合型人才梯队：**对于资管公司的数字化转型来说，具备业务、数据、技术能力的复合背景人才尤为重要。为了打造复合型人才团队，资管公司需要加强敏捷开发模式、科技业务人才双向流动等举措的落地。
4. **推动组织敏捷，科技数据人才融合共创：**全球领先金融机构正在推动的敏捷转型值得资管公司学习，敏捷转型通过组织变革，局部或者全面改变科技和数据人才服务于业务价值提升的方式，真正实现科技和业务人才围绕一个目标的协同共创。
5. **推动人力资源管理职能自身的数字化转型：**在大力推动机器人流程自动化实现人力资源共享中心职能数字化的同时，探索利用高级分析赋能人才选用育留酬的数据用例应用。

全球领先资管公司3+1数字化战略蓝图 对中国资管机构的启示

我们欣喜地看到，在中国大资管全赛道，包括公募基金、银行理财子、保险资管、券商资管和另类投资的领军公司，都在积极探索和推动数字化转型，结合全球领先经验，我们认为有以下几点洞见值得中国资管机构参考。

1. **制定与业务战略高度一致的数字化战略蓝图：**以赋能业务为导向，明确数字化战略的目标、蓝图和路径，并围绕业务战略突出重点聚焦的领域。
2. **反转比例，变革科技治理模式：**实现科技从“被动响应、以事务性开发工作为主”，到“科技业务高度融合，以赋能性开发工作为主”的比例反转，通过端到端资管平台的建设和重点应用系统的自研，提升科技平台价值。

3. **推动大数据在资管价值链的规模化应用:** 以数据用例为导向, 推动大数据对客户营销销售、投研、交易以及风险等专业中后台管理的赋能, 完善数据治理体系, 促进业务数据人才融合, 建立起以数据用例规模化落地为核心的闭环。
4. **推动金融科技开放合作:** 充分借力外部财富管理科技和资管科技的金融科技公司, 与之打造战略合作或形成股权关系, 建立金融科技加速器, 共同推动创新。
5. **大幅度加强科技数据人才的储备, 提升组织数字商:** 提升组织内科技数据人才的比例, 通过培训加强组织数字商, 通过敏捷转型建立起适合科技数据人才的文化。

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻香港分公司;

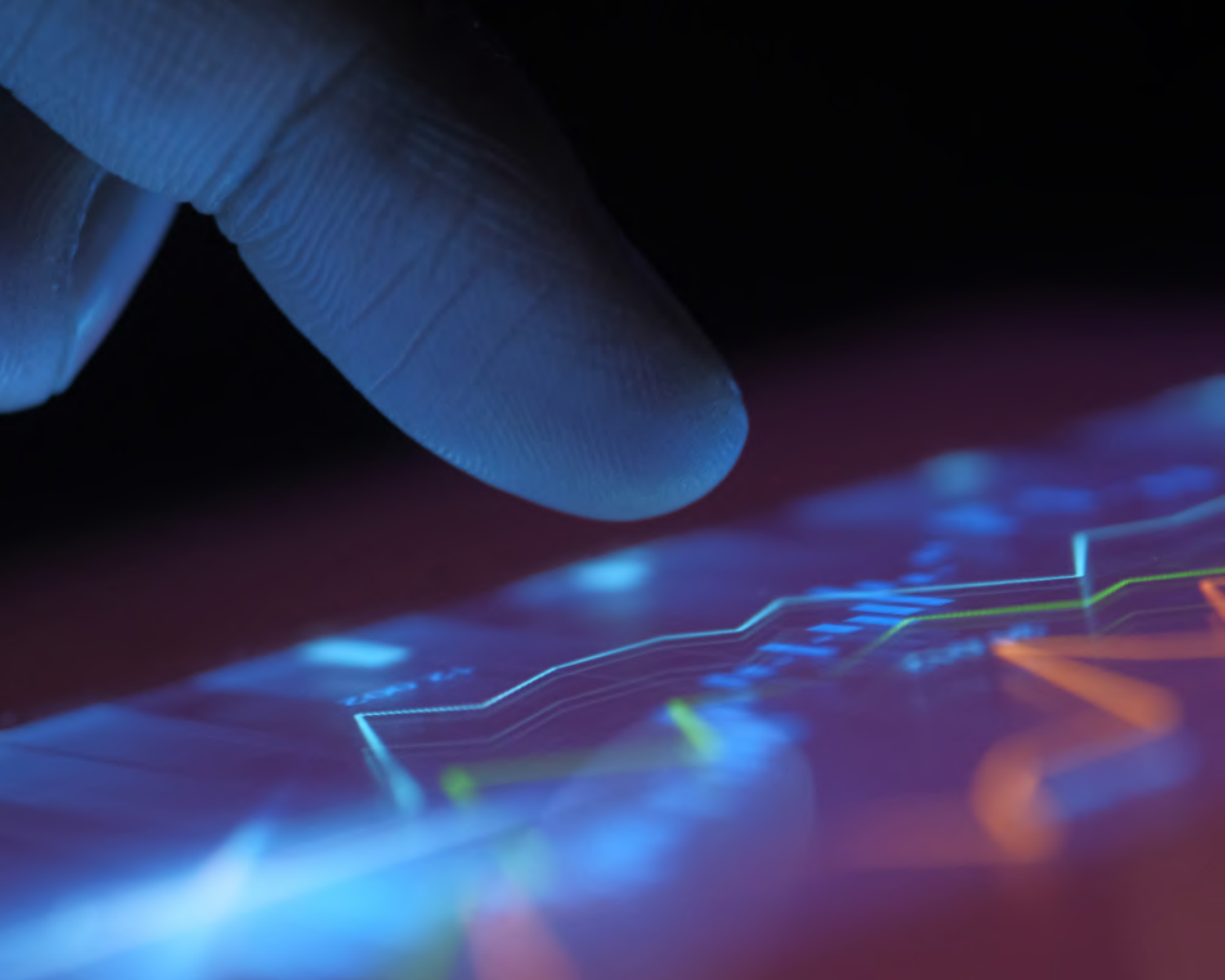
周宁人是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻深圳分公司;

马奔是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻上海分公司;

徐海超是麦肯锡项目经理, 常驻台北分公司;

郭景函是麦肯锡咨询顾问, 常驻香港分公司;

刘昕昕是麦肯锡咨询顾问, 常驻上海分公司。



定位重塑、反转比例, 化零为整, 打造现代化资管科技治理体系和资管系统平台

科技平台建设是数字化转型的基础。本文将针对目前中国领先资管机构在科技平台中面临的问题, 结合全球最佳实践, 针对资管科技平台建设的思路、科技治理模式变革的方向提出我们的思考, 供资管从业者们参考。

曲向军、周宁人、马奔、徐海超、郭景涵和刘昕昕

中国大型资管机构过去10年普遍以系统外采的方式构筑科技平台，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的需求，但同时这也带来了内部系统林立、业务系统流程割裂、信息割裂的情况，给未来基于公司业务逻辑的应用平台定制、基于大数据应用的科技平台赋能带来挑战。

根据麦肯锡过去三年与中国领先资管机构的交流，中国资管公司的科技平台建设普遍存在以下三大痛点：

1. **内部多个系统林立、业务系统流程割裂、信息割裂：**业务流程在不同的系统之上运转，互相割裂。系统之间的数据标准、数据来源和更新时效不统一，差错率高，无法有效实现数据应用的赋能。
2. **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发化程度不够，多数现行系统仅仅能够支撑业务流程运营，缺乏管理信息和业务导向的应用系统功能模块，无法有效赋能前线业务和支撑大数据分析。
3. **科技治理模式以被动接单，外包开发为主：**科技团队普遍较小，承接的大量开发工作以运营类、报表类等低价值开发工作为主。

结合全球领先实践和麦肯锡的专家洞见，我们认为领先资管机构需要落实五大举措改变这种现状：

1. “化零为整”，构建围绕资管价值链的端到端资产管理系统平台
2. 从以外购为主到自建和外购相结合的科技开发模式
3. 升级科技架构和平台功能，支持未来新技术应用和金融科技开放创新
4. 改变组织观念，变革科技定位，反转比例，推动科技治理模式从被动接单到数字化战略导向的业务科技共创赋能
5. 推动科技开发的敏捷化和产品化，激活创新动能

第一：“化零为整”，构建围绕资管价值链的端到端资产管理平台

由于历史原因，中国资管机构内部往往存在多个外购系统和少量自建系统平行运作的情况，带来了流程割裂、效率低下、数据竖井等一系列问题。例如，在用户端，存在大量内容重复或口径不一的报表，难以确认官方数据源；在系统层面，数据散落在不同系统中，管理职责不明确，无法跨系统使用；在数据源层面，数据来源、标准、更新时效不统一，需要耗费大量时间进行手动整理，大大提升了规模化数据分析难度。

为了应对以上情况，全流程系统化支持业务开展，建立端到端资产管理平台是全球领先资管公司的普遍做法。比如，某全球领先资管机构从其最初的内部风险管理工具开始，目前已发展成为业内最先进的端到端资产管理平台；采取类似自建模式的还有某欧洲领先资管机构。而另一家美国资管机构则选择通过并购方式打造属于自身的资管平台，其于2018年收购了另一家资管公司的投资管理解决方案平台，实现前台和中台业务流程自动化。

同时这一平台的价值还不仅限于赋能自身业务，先前提到的某全球领先资管机构端到端管理平台还服务众多三方资管公司客户，系统总赋能资产管理规模超过20万亿美元。

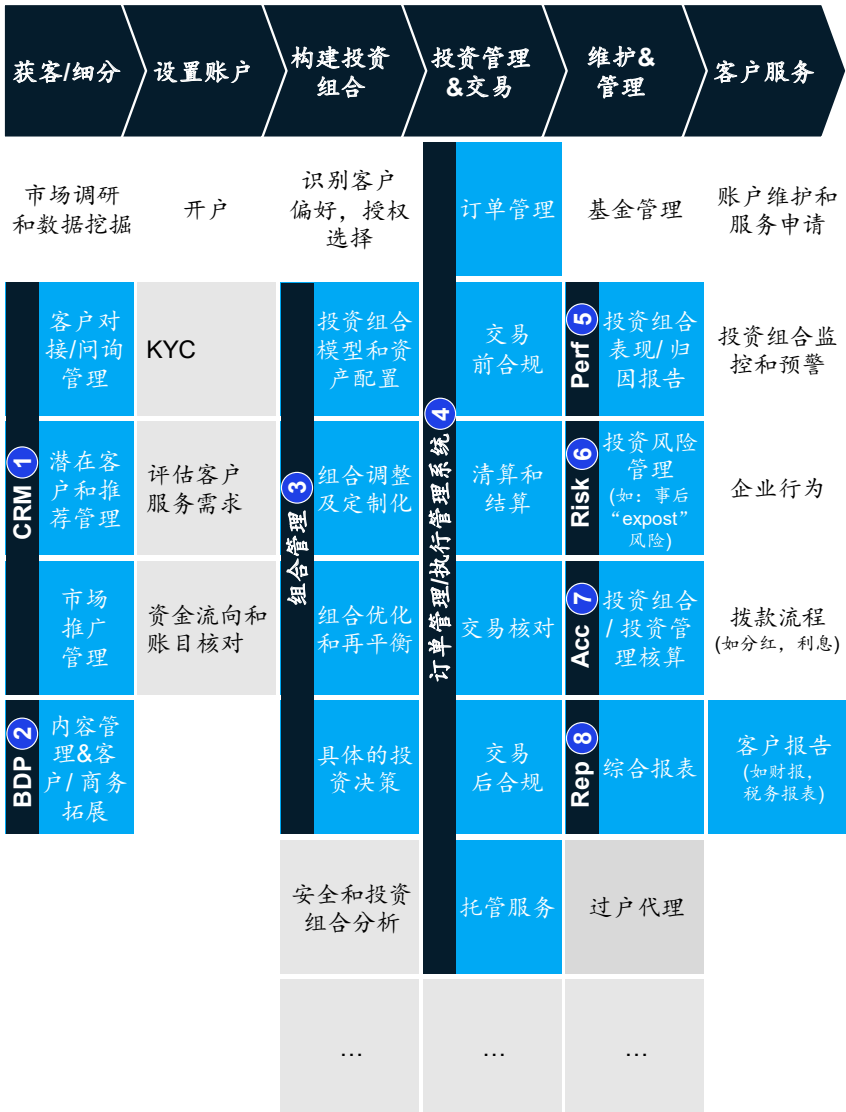
第二：从以外购为主到自建和外购相结合的科技开发模式

为了打造端到端资管平台，原先高度依赖外部采购的开发模式已经无法满足领先资管公司的需要，更值得参考的方法是针对安全性、稳定性要求高的标准化系统模块采取外购模式，针对承载资管机构自身定制化业务逻辑和核心竞争力的模块采取自建模式。

例如，围绕资管全价值链，具备数据分析功能的CRM系统、投资组合管理系统、订单与投资执行管理、业绩归因分析管理、投后风险

管理等一系列承载资管公司内部业务逻辑和核心竞争力的系统更适合基于外部系统的二次深度开发或者自建(见图1)。

图1 外购和自建相结合构建端到端资管系统平台



- ① 客户关系管理 (CRM)
- ② 客户和商务拓展团队端口
- ③ 投资组合管理系统 (投资组合)
- ④ 订单管理系统/ 执行管理系统
- ⑤ 业绩归因系统 (Perf)
- ⑥ 风险系统 (Risk)
- ⑦ 投资核算系统 (Acc)
- ⑧ 生成报告系统 (Rep)

第三，升级科技架构和平台功能

传统的资管平台系统架构已经无法满足时代的需要。比如全球领先银行系资管公司从2010年就开始，在全行系统架构升级的背景下，推动私有云的应用。

此外，为了应对未来规模化大数据应用、新技术应用和金融科技开放API创新的需要，全球已经有部分领先资管公司开始前瞻性地布局能够支持未来新技术应用和金融科技开放创新的科技中台，比如能够支持实时新鲜数据采集、精准搜索的技术模块（如图2）。

全球领先资管公司正在积极推动科技平台的进一步升级，支持开放创新。其于近年推出了开发者开放平台，客户可以根据需求，在平台上创造个性化应用，涵盖客户运营、组合管理、教育和数据库分析等多个领域。

图2 在数字化战略的引领下，系统模块的构建应该以支撑未来大数据规模化应用和新技术的应用为导向

建议系统升级建设蓝图



资料来源：专家访谈；小组分析

第四，改变组织观念，变革科技定位，反转比例，推动科技治理模式从被动接单到业务科技共创

根据麦肯锡调研，在很多IT组织中，只有不到10%的IT劳动生产力用于创造差异化的科技开发工作，而大多数工作集中于事务性的IT工作或者运营类和报表类等重复低价值的IT开发工作。为了实现资管科技平台的以上四大举措，这一现状必须转变（见图3）。

图3 科技治理体系升级：传统资管公司科技团队以重复性/低价值开发为主体的治理模式已经无法适应时代的需求，应该反转比例，从被动接单向赋能引领转型

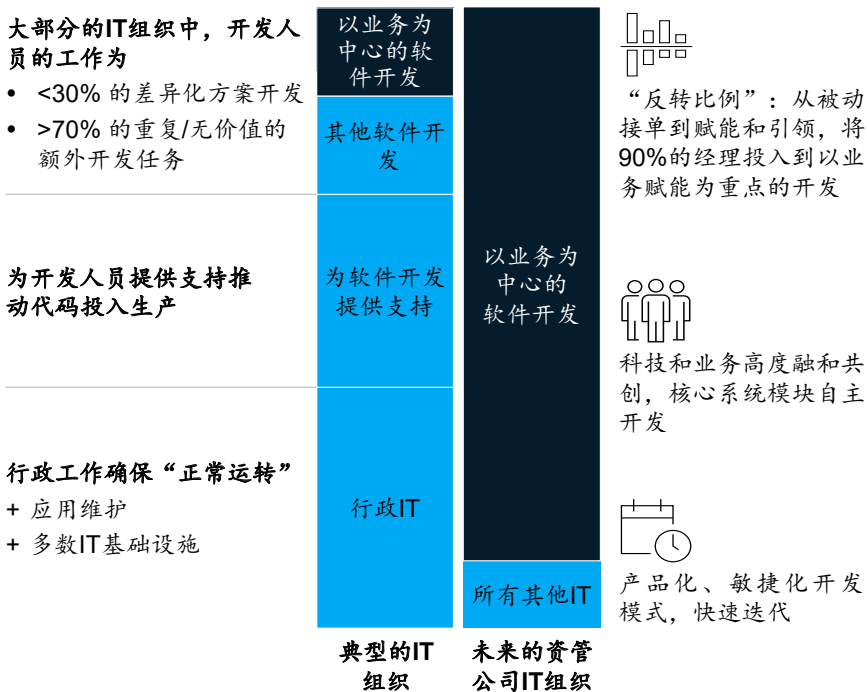
资管公司科技团队的普遍困惑

“业务部门提不出需求，需求仅仅停留在非常基础的流程数字化或者数据提取自动化阶段”

“科技开发以外购系统和外包为主，普遍缺乏自主开发能力”

“资管公司中，科技团队总感觉自己二等公民，科技治理体系和科技人才体系不支持对业务的引领和赋能”

反转比例：从被动接单到赋能引领



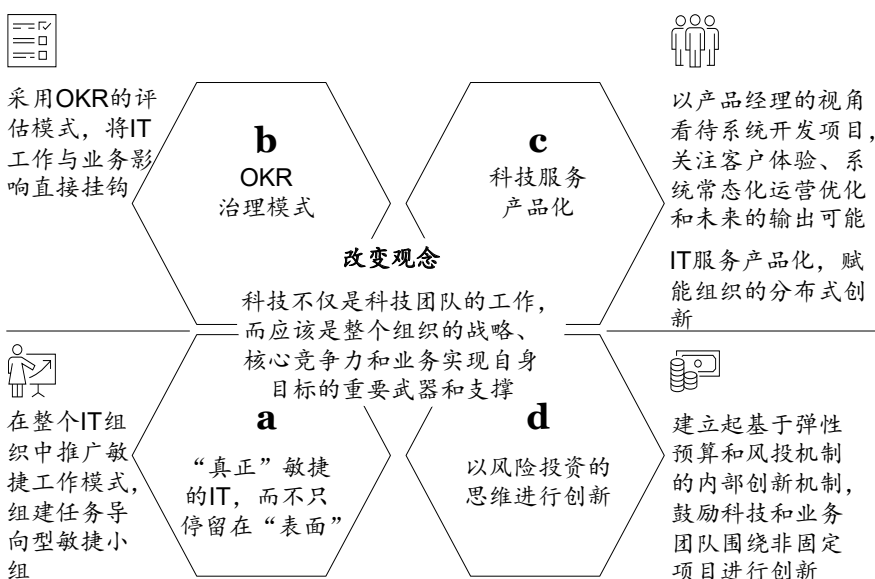
首先整个组织必须改变观念，科技不仅是科技团队的工作，而应该是整个组织的核心竞争力和业务实现自身目标的重要武器和支撑。

其次，需要推动科技团队从被动接单式的工作方式向以业务价值为导向，科技业务共创的高度融合工作方式转型。围绕端到端资管平台建设、应用系统创新等业务为中心的开发工作，通过敏捷化、产品化的方式推动科技和业务从需求分析、立项、开发、测试和运营的端到端协同共创。

第五：推动科技开发的敏捷化和产品化，激活创新动能

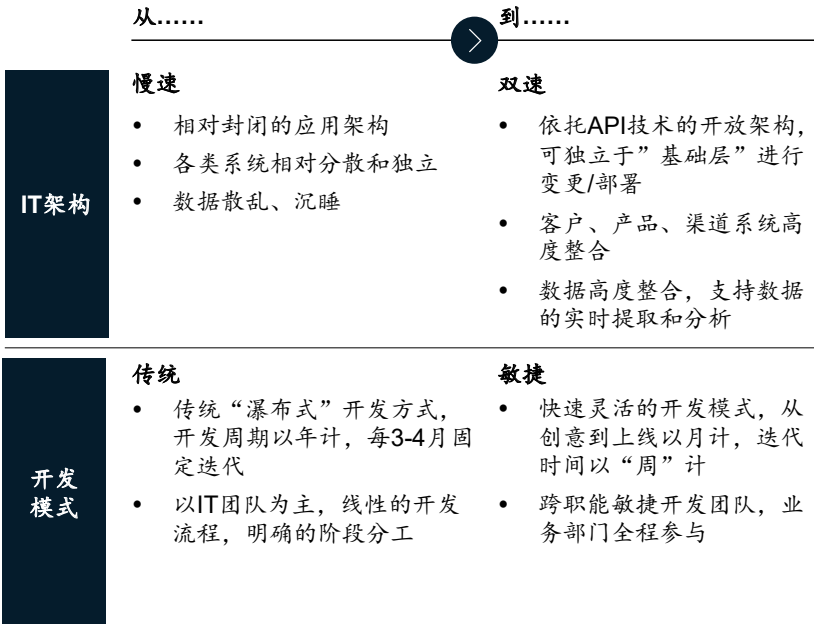
除了变革科技治理模式，全球领先资管公司还在积极通过敏捷转型，科技开发产品化等模式进一步加强科技和业务的融合，激活组织创新动能（见图4）。

图4 科技治理体系升级：改变观念，重新定位，通过四项措施实现科技治理体系的“反转比例”



1. **实现真正的敏捷开发，推动科技业务融合。**基于重点资管科技开发项目建立业务与科技的任务型敏捷小组，实现科技项目从需求分析、立项、开发、测试和运营的业务科技共创融合合作。此外，改变原有的传统瀑布式开发模式，基于双速IT架构，建立起敏捷开发模式，实现应用的快速上线、迭代和反馈优化（见图5）。

图5 敏捷开发模式大大缩短开发迭代周期，双速IT架构支持对前端业务需求的快速响应



资料来源：小组分析

2. **引入OKR治理模式，将IT工作与业务影响直接挂钩。**每个敏捷团队需要明确季度性的开发目标，如有可能同时配套相关联的业务目标(O)，并基于此制定关键量化结果指标(KR)，实现科技业务团队的方向高度一致，加强协同。

3. **科技服务产品化:** 以产品经理的视角看待系统开发项目, 而不是只实现某个短期开发任务。关注客户体验、系统常态化运营优化和未来的输出可能; 同时科技团队也可以考虑将部分IT服务产品化, 赋能组织的分散式创新, 比如能够支持各个业务团队分散式开发自动化机器人的标准化平台。
4. **以风投模式鼓励内外部创新:** 建立起基于弹性预算和风投机制的内部创新机制, 鼓励科技和业务团队围绕非固定项目进行创新。比如, 通过黑客马拉松形式鼓励内外部创新竞赛, 从中筛选出高价值创新进行持续培育和规模化应用。

数字化时代, 领先资管科技平台的建设是重中之重, 也是未来大数据规模化应用的基础。为了实现这一目标, 领先资管公司的从业者们需要重新审视科技职能的定位, 变革科技治理模式, 优化开发模式, 反转比例、敏捷转型, 推动科技和业务的融合共创。

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻香港分公司;

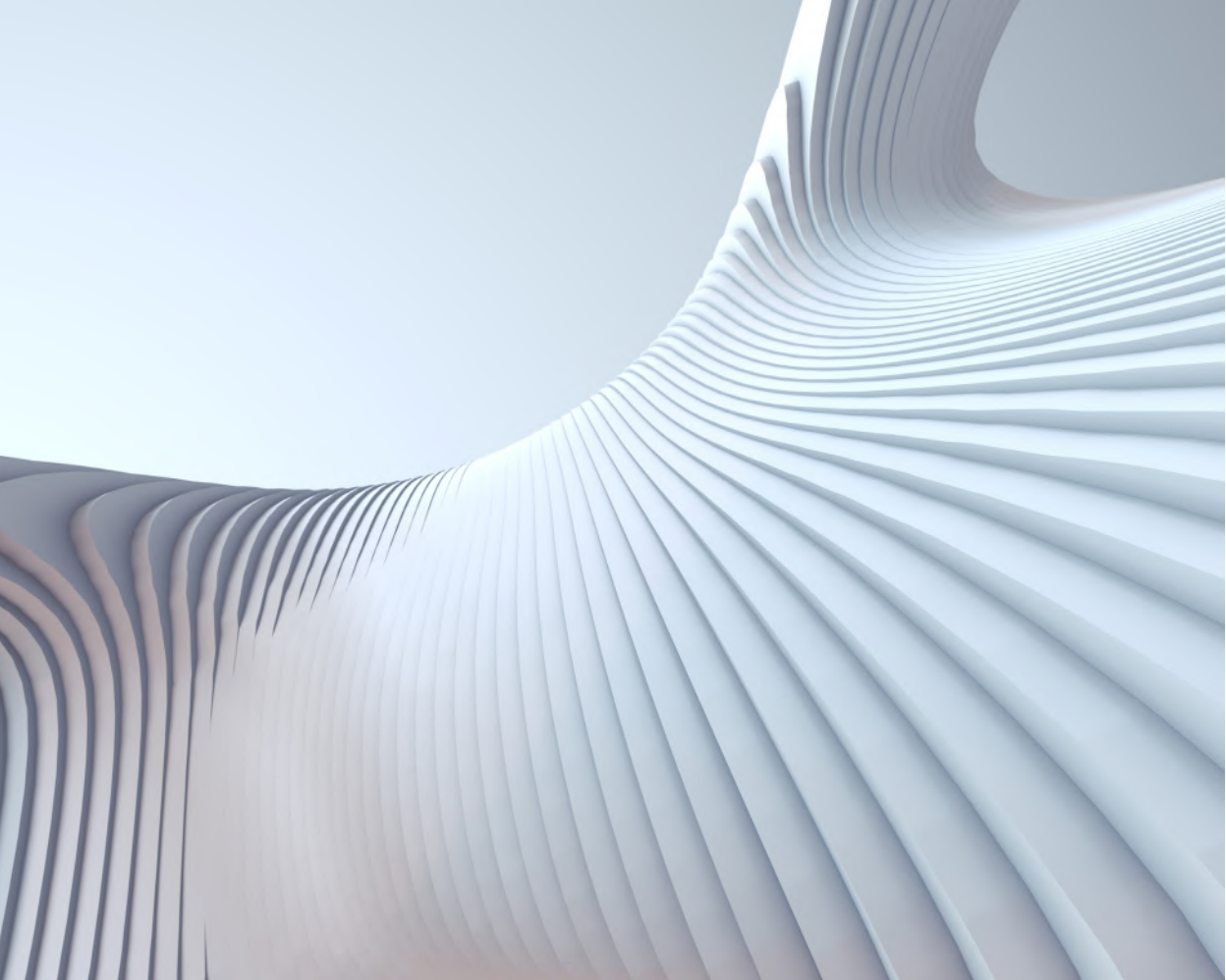
周宁人是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻深圳分公司;

马奔是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻上海分公司;

徐海超是麦肯锡项目经理, 常驻台北分公司;

郭景函是麦肯锡咨询顾问, 常驻香港分公司;

刘昕昕是麦肯锡咨询顾问, 常驻上海分公司。



资管行业大数据规模化应用 蓝图和实践

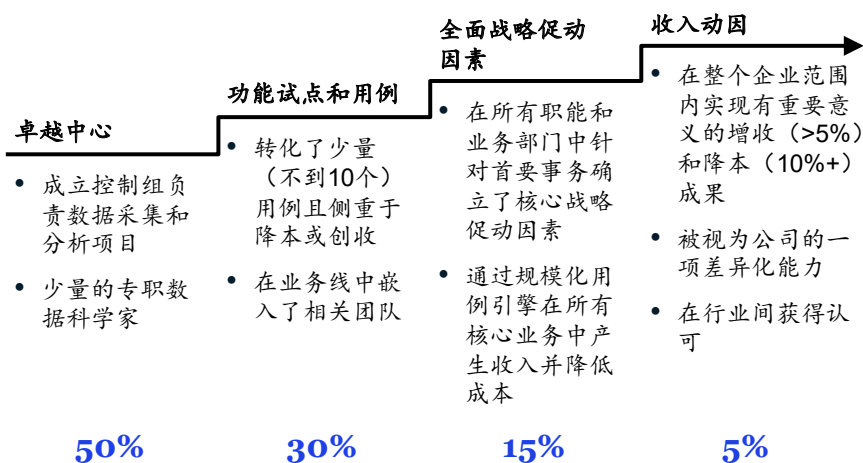
大数据规模化应用是资管科技的重要价值来源。全球领先资管公司在数据领域投入的比例已经逐步超过科技领域。如何构建起一套以数据用例驱动，以规模化大数据应用为核心的管理闭环以及相配套的科技平台、数据平台和组织模式是全球领先资管公司需要思考的关键议题。

曲向军、周宁人、马奔、徐海超和郭景函

推动大数据高级分析应用正在成为全球领先资管公司的潮流

根据麦肯锡调研，全球范围内已经有50%左右的资管机构启动了大数据高级分析应用，30%的资管机构开始转化部分大数据用例试点，15%的资管机构全面推动组织内部规模化数据应用落地，5%的机构已经利用大数据高级分析捕捉到了客观的业务价值，实现了5%以上的增收或者10%以上效率提升（见图1）。

图1 行业领先者正在积极推动数字化技术和高级分析技术的规模化应用，已经有15%的资产管理公司将数字化和高级分析作为驱动业务模式变革的战略要素

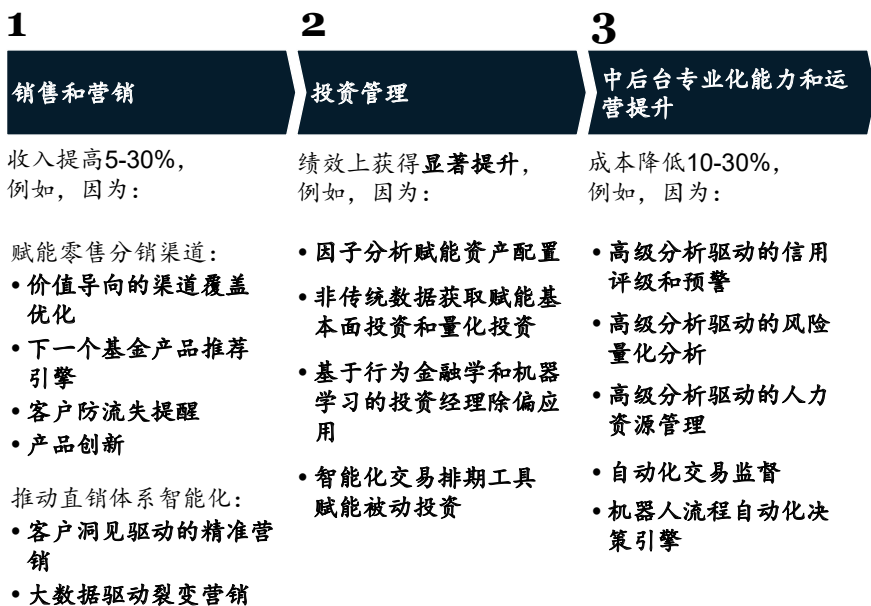


大数据高级分析能够为资产管理全价值链创造可观的价值

围绕客户销售和营销、投资管理以及中后台专业管理和运营能力提升这三大领域，大数据高级分析都能创造出可观价值（见图2）。

图2 大数据高级分析可以实现对资产管理价值链的全面赋能

非穷尽



资料来源：麦肯锡全球财富及资产管理业务

大数据分析在资产管理价值链客户端的作用，主要体现在赋能零售渠道分销以及推动直销体系智能化两大领域。

赋能零售分销渠道

在零售分销领域，全球领先的资管公司正在积极推动通过大数据规模化应用，优化销售覆盖、赋能渠道理财经理更好地为客户提供精准的产品推荐或者帮助渠道设计客群导向的产品组合。

以一家国际领先的资管机构为例，该机构利用大数据高级分析大幅度提升了渠道覆盖的人均效率和销售转化率，具体包括：

1. 识别高价值理财顾问，并基于此调整销售团队覆盖模式。通过对渠道理财顾问的大数据分析和分群分析，形成适配本公司

产品销售的高价值理财顾问名单，从而重新组织销售和营销模式，高度聚焦。

2. **建立下一个产品推荐引擎。**根据理财顾问大数据分析，识别最有可能销售的1-3种产品，实现精准的产品排期和投放。
3. **以渠道需求为导向的产品创新。**比如全球领先资管公司针对渠道客群特点通过大数据分析设计客群导向的产品组合或者以理财目标为中心的投顾解决方案。中国领先的资管公司针对渠道客户推出交易式定投工具等。

推动直销体系智能化

D2C直销是全球领先资管公司的重要战略，由于直销平台可以直接触达客户，因此资管公司可以直接通过大数据分析客户，从而根据客户的产品购买历史、风险偏好、交易行为和渠道线上行为数据，建立客户360度画像，然后深入挖掘需求，进行客户分层，并精准匹配产品和投资方案。

例如，美国一家领先资管公司针对个人客户建立了数字化投顾平台+远程专属人工相结合的混合智能投顾平台，基于客户财务情况及投资目标，系统可以根据以往的收益和风险组合，自动生成资产配置和投资组合，并进行持续的动态监控，不断完善和优化客户的投资组合。

对于中国资管公司来说，由于直销平台客户流量仍然较小，因此以数字化精准营销和裂变营销为重点的智能化客户获取更为重要。

比如，在客户洞见的精准营销用例上，通过与流量平台合作识别与自身客户类似的客群，展开针对性的营销策划和触达转化。在大数据裂变营销上，基于社交媒体实现客户推荐客户的扩散营销，从而实现目标客群的快速扩张。



投资管理

全球领先资管机构越来越关注大数据高级分析在投资管理领域的应用，其中36%的公司已经开始在这个领域实施大数据应用。

1) 大数据因子分析赋能资产配置、被动投资和量化投资

因子分析正在资产配置、ETF和量化投资领域发挥越来越大的价值。例如，基于数字化技术的因子研究能力可以有效帮助资管机构构建Smart Beta产品线，赋能量化投资策略的开发，甚至帮助部分机构实现在因子层面的资产配置。比如某全球领先的资管公司就建立了专门的因子研究实验室，推动其ETF业务、Smart Beta业务和量化投资业务的发展。

2) 非传统数据获取赋能基本面投资和量化投资

非传统数据的采集、分析和应用是全球资管行业关注的焦点。全球领先资管机构正在通过借用互联网平台销量、流量数据等非传统结构化数据，以及卫星数据、文字数据、音频数据等非结构化数据，借用新技术和算力实现高级分析，产生洞见，从而赋能基本面投资或者直接生成量化投资策略。

3) 基于行为金融学和机器学习的投资经理除偏应用

通过将机器学习的算法应用于历史投资数据,可加强对过往投资决策偏见及其动因的鉴别,通过主动干预手段,发现决策过程中一贯存在的偏见以及决策制定者的伴随情绪,从而有效减少决策偏见,更大程度改善投资决策。

一家全球主动投资基金管理公司曾通过高级分析除偏应用消除两名基金管理人的交易偏见。通过对1)基金组合的历史收益、权重、出售时点,2)基金经理及分析师决策制定流程和证券选择、权重分配和出售过程,3)基金经理个人行为等多重因素进行基于机器学习的聚类 and 归因分析,做出与特定证券和特征相关的基金经理个人决策偏见及潜在动因的诊断,并制定出消除未来决策偏见的计划和方法。

4) 智能交易流排期工具

智能化交易流排期工具可以根据动态市场数据优化交易执行决策。传统上,低流动性市场或较大规模投资组合往往导致交易拆分至数日执行,产生较大的执行成本。交易流排期工具通过动态市场数据监控,根据大数据模型,推荐交易实施计划。该系统可以提供最佳组合进/出和每日交易量的优化建议,并结合客户自己的预测提供有针对性的解决方案。整套系统可以大幅度降低大规模交易以及低流动性组合的交易成本。

中后台专业化能力和运营提升

大数据不但可以赋能前端销售营销和投资管理,还能够提升中后台专业化管理水平和运营效率,部分用例包括:

1) 高级分析驱动的信用评级和预警

近年来,中国信用债市场违约事件不断增多,信用评级和预警能力日益重要。全球和中国领先资管公司都在积极构建智能信用评级和预

警系统，通过抓取和高效清理海量数据，舆情信息的高频动态观察预警、非结构化信息驱动的信评结果验证和增强，评级结果的自动化相互校验等功能赋能信评团队。

2) 高级分析驱动的风险量化分析

以精细化量化工具和高级分析模型对投资风险进行精密的可视化监控、分析和洞见挖掘。如全球领先资管公司建立了独立的量化风险分析职能组织，可以针对市场风险、交易对手信用风险、流动性风险、金融资产估值风险、全球敞口风险以及杠杆风险等六大类投资风险进行量化实时监控，有效赋能投资组合风险管理。

3) 高级分析驱动的人力资源管理

人力资源管理对于资管公司至关重要，但是往往也是数字化程度较低的职能之一。根据全球经验，大数据高级分析可以大幅度提升人力资源管理的效率，并实现招聘、员工培养和保留的精准化应用。比如大数据人岗适配简历筛查、关键人才流失预警等用例都能够有效赋能资管人才管理。



为了实现大数据规模化的应用，领先资管机构需要明确自身的大数据战略，并构建起实施大数据战略的支撑能力（见图3）

图3 为了实现大数据规模化的应用，领先的资管机构需要构建起涵盖四大维度、十大模块的大数据能力

主要构建模块	关键要素	描述
愿景，战略和路线图	1 愿景	定义企业的 数据和分析愿景 ，确保实现这一愿景的所有策略与利宝互助保险的整体业务战略保持一致
	2 用例优先级及潜在价值	确定 成效最大的案例 ，基于重点业务需求、潜在风险价值，进行逐步价值捕获，从而形成全面的业务案例
	3 路线图和手册	制定一个3-5年的 路线图 ，通过逐步增量发布的功能（用例）和可重复使用的 手册 来指导未来的工作，实现愿景目标状态
数据，技术和工具	4 数据质量政策	定义 数据质量规则和策略 （如，数据质量指标，阈值和看板），环境（关卡，测试，沿革/追踪）以及与用例执行相关的数据可用性
	5 数据架构	定义关于 新数据架构 的关键 战略选择 以及迁移到目标状态的策略，识别权威数据源，数据湖的潜在用途，数据源的设计原则，以及相应的交付和使用
	6 工具和创新技术	识别和定义 关键工具，技术和平台 以实现转型（如，神经网络平台，外部数据源，数据可视化工具，摄取/ ETL，数据管理平台）
运营模式和组织架构	7 目标运营模式	详细定义和采用 目标运营模式 ，包括数据和分析的角色，治理，责任和组织架构
	8 人才与保留	设计 全面的人才战略 ，以便在组织中招聘，保留，培训和提升数据和分析相关人才
	9 企业变革管理与采纳	设计一个程序机制， 确保在执行阶段进行适当的变革管理 （如，培训，研讨会，沟通计划）推动 标准采纳 ，实现稳定（如，激励措施，抑制措施）
端到端用例执行	10i 用例落地方法	定义新的端到端用例执行方法（如，测试，学习和试点方法），包括 价值来源，新数据源和建模技术流程 （活动，职责，价值捕获检查点），以及一线采纳和面向其他用例的扩展
	10ii 规模化推广与采纳计划	制定详细的执行计划，实现重点用例的 规模化推广和采纳



第一、价值导向，建立起清晰的大数据战略用例蓝图

围绕客户销售营销提升、投资管理能力提升和中后台专业化管理和运营效率提升三大赋能领域，建立起与公司发展战略高度一致的大数据战略。一方面明确业务需要解决的问题，以及哪些问题可以用大数据高级分析解决，另一方面识别全球成熟的大数据高级分析用例，并识别哪些可以在组织内应用，双管齐下形成大数据用例图谱。下一步明确数据用例的业务赋能价值和落地难度，构建起跨年度的大数据用例路线图。

该过程大致可以分为三个步骤。

1. 大数据用例机会挖掘，形成大数据用例图谱

作战小组需要在企业内部与业务部门、IT部门及其他中后台广泛开展访谈和外部行业调研，基于资管价值链，创立完整的用例清单。在这一阶段，可以立足于广而全，收集尽可能多的建议和想法，形成大数据用例图谱。

2. 对数据用例进行优先级排序

下一步是基于潜在价值和可行性对数据用例进行优先级(高中低)排序。

潜在价值的标准包括：**战略一致性**：该应用与公司的整体战略发展方向是否一致，是否有利于构建核心竞争力；**潜在价值预估**：高级分析应用的潜在价值有多大，捕捉价值的时间大概有多长。

可行性的标准包括：资源准备程度，数据用例所需要的数据治理基础和专业人才的充实程度；价值捕捉概率，数据用例的有效性可能如何，会存在哪些风险。

一家全球资管机构曾通过优先级排序，识别出零售分销是最大的机会领域。集团超过70%的受访者认为，分销是大数据高级分析能够释放价值的核心领域，而且其速赢可能性将为公司进一步扩大数字化转型规模提供动能。同时，公司目前在零售分销领域已经积累了一定的数据基础。

接下来，通过对零售渠道分销业务的深度理解，该公司将高级分析应用的重点聚焦在产品和渠道覆盖模式优化两个领域。

3. 制定大数据用例路线图，指导未来的推进工作

基于大数据用例的排序制定一个3-5年的大数据用例落地路线图，通过每年滚动落地重点数据用例，实现大数据战略愿景。

第二、构建起支持大数据应用的数据治理基础设施和中台

数据治理是支持大数据规模化应用的基础。我们认为要解决中国资管公司目前系统竖井林立、数据来源割裂、数据标准和政策不清的现状。需要采取横纵结合的数据治理方式，一方面要在公司层面建立起职责清晰、标准透明的数据治理体系，围绕数据治理组织职能、考核引导、数据政策、系统支撑四大抓手，建立数据治理体系，

保障整体数据治理工作有序推动落地。另一方面要建立起以数据用例驱动的数据治理体系，围绕数据应用的关键痛点或者未来应用的重点领域，项目化、敏捷化地解决数据治理工作。

在数据治理的基础上，为了实现数据用例的规模化落地，资管公司需要构建起能够支持数据自动化提取汇聚、数据自动化清洗、数据可视化分析、智能数据构建和管理等功能的数据中台体系。

第三、打造支持大数据应用的运营模式和组织模式

大数据应用需要一套运营模式和组织模式的助推。全球不同领先资管公司有不同路径选择。

比如部分全球领先资管公司采取更为集中的数据卓越中心模式，通过建立创新工厂推动大数据用例在组织内部的规模化应用。数据卓越中心可以被看作一个创新工厂，围绕重点数据用例组织集合了数据科学家、建模人才、业务人才、科技人才的混合团队，以项目制方式开发数据用例，并以敏捷化方式实现数据用例的试点、验证、训练和规模化推广。同时除了内部团队，部分数据卓越中心还引入外部金融科技公司，共同拓展外部创新的体系内应用（见图4）。

还有一些全球领先资管机构更多地是通过分散化模式激发体系内的大数据高级分析潜能，通过在客户销售营销、投研、风险合规等职能内嵌数据团队，激发自下而上的大数据高级分析应用领域识别和开发。比如美国领先资管公司目前就要求新进入公司的分析员都要学会Python，从而利用数字化技术和编程进行局部创新。

当然这一模式对资管公司内部的数字商要求较高，因此创新文化、科技创新培训体系和持续科技数据人才投入都必不可少。

图4 数据卓越中心是一个全球领先资管公司正在采用的推动大数据用例在组织内部规模化应用的组织形式



卓越中心的主要工作

业务数据分析: 用最先进的分析工具，对业务数据进行多角度、精细化的分析，深入挖掘洞见，寻找业务提升机会点

产品/用例设计: 针对业务痛点设计数据用例，论证业务模式和价值

大数据建模: 引入最前沿的建模技术，如机器学习、深度学习等，大幅提升业务表现

用例开发和迭代: 采用敏捷的工作方式，业务和技术深度结合，实现短周期内产品落地，快速验证用例价值

核心价值

改变传统的合作模式，打破业务职能，和技术部门间的壁垒

更多的锻炼机会，快速培养复合型大数据人才

集中孵化新概念和新技术，推动全公司的数据文化转变

资料来源：麦肯锡分析

第四、打造用例导向的端到端大数据用例闭环管理体系

从业务洞见挖掘、价值来源识别、到涵盖数据源和建模技术的数据用例设计，再到用例试点、反馈、迭代，整个管理体系环环相扣。

大数据营销管理闭环通常包括四个环节：

1. **业务洞见挖掘:** 洞察经营痛点，明确目标。围绕资管价值链，通过模型分析，结合重要性、优先级等指标，明确经营痛点和用例目标。

2. **用例设计:** 由业务和科技数据团队共创, 结合模型洞见以及业务分析制定和设计数据用例, 并部署用例试点计划。
3. **用例管理:** 对营销执行过程进行管控。需要持续跟踪MVP试点成效, 并根据客户的反馈快速迭代优化模型与策略方案, 制定全行推广方案。同时建立可视化、自动化数据用例执行驾驶舱, 对执行过程、核心用例指标, 以及整体业务成效实现管控。
4. **反馈迭代:** 基于用例执行情况、转化率以及成效, 结合客户使用情况调研, 形成反馈信息。基于反馈信息形成对模型准确性、覆盖度、策略库以及渠道有效性的检视并进行快速迭代。

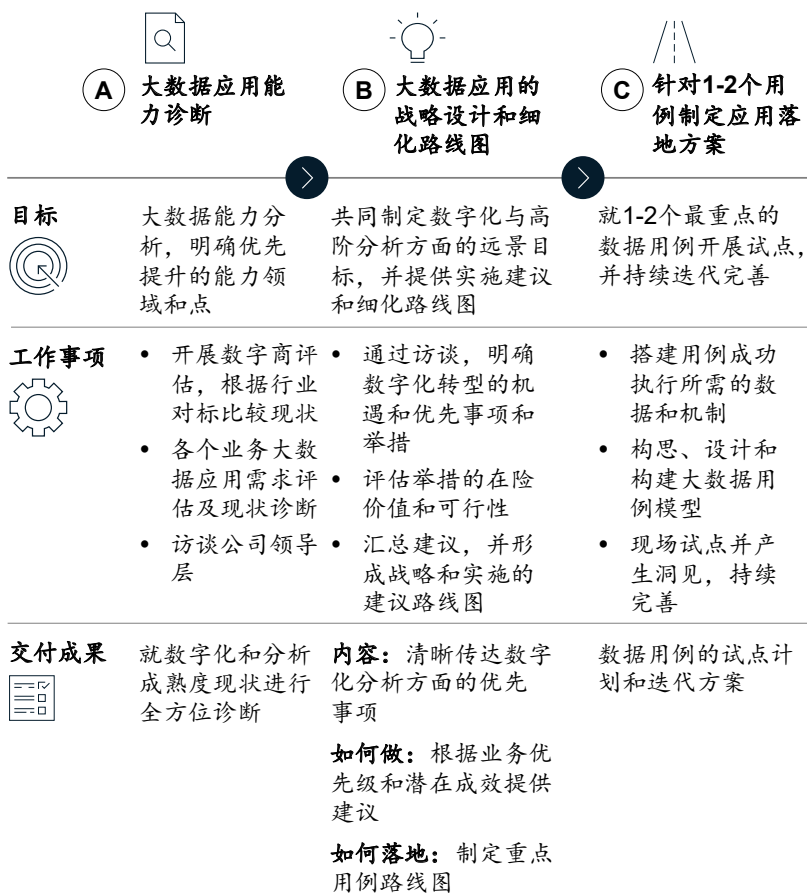
系统平台建设是跑通闭环管理体系的关键。在用例推动试点的同时, 大数据平台可以帮助打通数据管道, 搭建数据分析平台, 通过平台有效串联各个闭环, 将具体用例连接到软件应用和用户界面, 实现支持线上运行的自动化和智能化的用例管理。目标是做到数据、分析和前线操作之间的无缝连接, 全面提升大数据分析与应用能力。



如何实施：三阶段推动大数据规模化应用落地

我们从多年服务全球领先金融机构开展数字化应用落地的经验中，总结了一套大数据和高级分析规模化落地转型三阶段策略，大数据应用能力诊断、大数据战略路线图设计、大数据用例试点（见图5）：

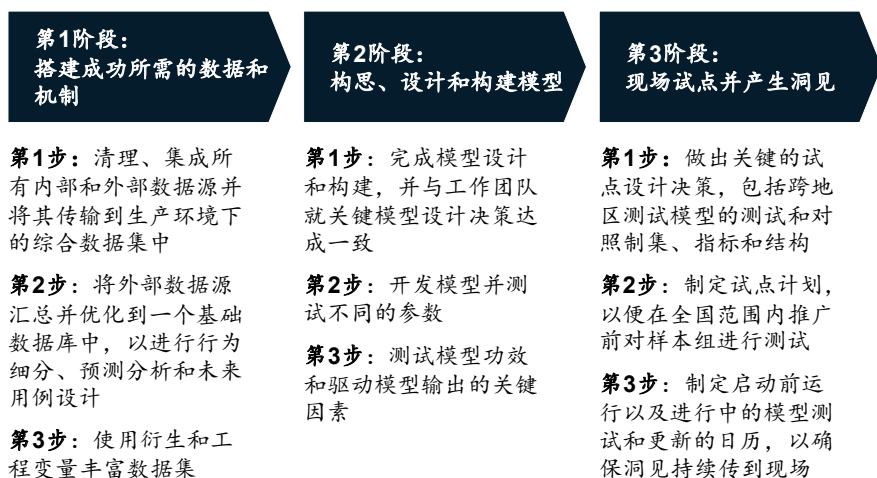
图5 领先的资产管理公司分三步推动大数据和高级分析战略



1. **在诊断阶段**，通过大数据应用需求评估、“数商测试”，明确自身需要优先和重点提升的领域，明确大数据战略的价值来源。
2. **在构想和设计阶段**，对潜在的提升机会点进行可行性评估和优先级排序，分析直接、量化的影响力，制定价值导向的大数据用例图谱和路线图。
3. **数据用例试点落地**，通过数据用例试点落地，跑通大数据应用的闭环管理体系，实现速赢价值。

通过三步走实现大数据用例的试点落地(见图6)

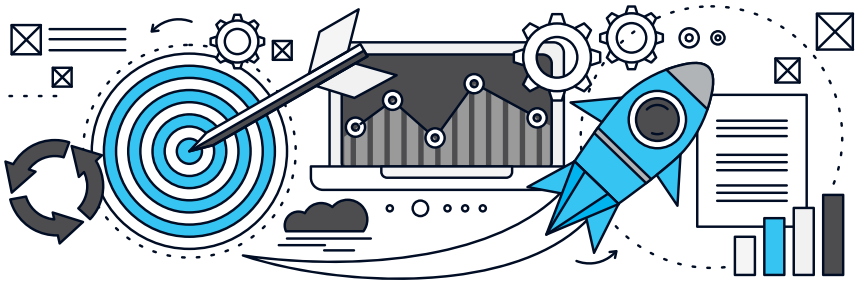
图6 “三步走” 推动大数据用例规模化应用的试点工作



第一步，搭建用例成功执行所需的数据和机制。将关于内外部数据（理财顾问的基本信息、产品持有情况、购买历史、其客户主数据以及市场数据）等经过清理、集成和汇总并优化到同一个基础数据库中，以进行行为细分、预测分析和未来数据用例设计。

第二步，完成模型设计和构建，并与工作团队就关键模型设计决策达成一致。在这一阶段中，对不同模型参数进行测试，不断迭代和优化系统。

第三步，现场试点并产生洞见，制定试点计划。以便在大范围推广前对样本组进行测试，并就试点结果进行快速迭代，完善模型。



规模化大数据高级分析落地的五大经验教训

全球最佳案例进一步印证了大数据高级分析在资产管理领域的重大价值，然而，知易行难，从行业先锋的数字化转型历程中，我们有针对性地总结出以下五大经验和教训。

1. 明确大数据高级分析是业务机会，而不单纯是技术问题。业务领导需要亲身参与，和一线技术人员通力合作，并且注重培养能力。
2. 遵从价值驱动的方法。将精力集中在一系列重点用例（数量少而精），能够取得事半功倍的价值。
3. 不要过度纠结数据的完善度。数据的完善程度并不应该作为启动转型的瓶颈。
4. 不要困于“试点陷阱”。快速推广优先重点用例，放弃低效的试验，并记录下成效和价值交付的阶段里程碑。
5. 树立一班创新型骨干，而非指挥控制中心。卓越中心应当集中稀缺人才和可用技术，作为一个释放创新的平台。



对于中国资管公司来说，在实现业务数字化和部分自动化的基础上，基于大数据规模化应用的智能化无疑是数字化中价值最为可观的领域，但是智能化并非一日之功，我们建议中国资管公司可以基于业务战略制定大数据用例应用路线图，并围绕战略重点和价值热点逐步推动大数据规模化应用的落地。

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，常驻深圳分公司；

马奔是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

徐海超是麦肯锡项目经理，常驻台北分公司；

郭景函是麦肯锡咨询顾问，常驻香港分公司。

关于麦肯锡中国资产管理咨询业务

麦肯锡大中华区资产管理咨询业务聚焦服务全赛道的大资管机构，包括公募基金、银行理财子、保险资管、券商资管、信托公司、私募股权和多元化另类投资公司、私募证券投资基金、产业投资集团等。

麦肯锡整合全球130多位专注于服务资产管理和财富管理领域的合伙人团队，以及拥有丰富资产管理和财富管理行业从业经验的资深专家团队，为资管客户提供涵盖整体战略、数字化战略、国际化战略、创新战略、战略合作，以及围绕零售渠道、机构直销、市场营销、产品管理、投研体系、风险管理、人才管理、科技数据八大能力建设的咨询服务。

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
深圳分公司



马奔

全球董事合伙人
上海分公司



韩峰

全球董事合伙人
深圳分公司



徐海超

资深项目经理
台北分公司



郭景函

咨询顾问
香港分公司



刘昕昕

咨询顾问
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

全球资管行业数字化转型战略蓝图与实践

2020年冬季刊 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

