



未来财富管理 全球及中国行业趋势 及展望

毕马威智链企业赋能财富管理

毕马威国际

home.kpmg/connectedwealth

“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台

点击进入  <http://www.hibor.com.cn>





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东及
非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



目录

	新时代，新使命	03
	中国篇	06
	全球篇	18
	变革信号：全球视角	19
	业务模式 展望：三种主流模式	28
	北美视角	32
	业务模式 展望：北美	38
	亚太视角	43
	业务模式 展望：亚太	47
	欧洲、中东及 非洲视角	50
	高度互联的财富 管理机构	53



新时代， 新使命



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台

©2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。
<http://www.hibor.com.cn>

财富管理行业展望

3



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



在当今的时代背景下，财富管理行业蕴藏着持久增长潜力。其主要驱动因素包括：不断增长的家庭和企业财富、养老储备的资金缺口、对非金融资产的过度依赖、个人承担的养老责任、财富代际转移等。新冠疫情导致许多人收入急剧下降，则在另一方面凸显财务韧性的重要性。

财富管理机构在个人财务方面发挥着举足轻重的作用，客户范围不断扩大，跨越不同年龄和收入群体，不再局限于全球精英阶层。

大型财富管理机构不再完全专注于产品本身，而是强调“提供”财富规划方案及建议，并在客户生活中扮演核心角色。这种转变不仅为财富管理机构开辟新业务模式及渠道，还将改变财富管理从业人员的价值观和使命感。与此同时，财富管理行业潜力巨大，尤其是中国和印度等新兴市场，预计未来几年的财富积累呈指数级增长。

尽管前景乐观，但财富管理行业的传统收入来源和盈利能力正面临日益激烈的竞争，既有成熟的金融机构和新入场者准备通过并购获得市场份额，还有保险公司和资产管理公司迅速扩大财富管理产品供应。低成本的自助式投资、更严格的监管审查、技术投资需求以及人才短缺均给既有业务模式带来进一步压力。

环境、社会和治理 (ESG) 的影响亦日益上升，反映了社会公众和投资者的意识和行动主义不断提高。财富管理公司应与客户期望保持一致——这不仅需要企业在投资和管理中考虑ESG因素，还要建立以ESG目标为导向的文化。

财富管理机构数字化能力的提升，对其进一步以客户为中心提供服务，扩大市场份额愈发重要。各大财富管理机构热衷于将人工服务、自动化技术和人工智能整合于运营中，拓展个性化服务领域（同时挖掘私人客户关系价值）。

本报告旨在探讨财富管理行业变革的关键信号、潜在的成功业务模式，以及未来几年有助于财富管理机构制胜市场的互联能力。

我们希望本报告对财富管理行业的展望为您提供有价值的信息。如果您想了解毕马威专业人士可以在贵公司的互联科技之旅上为您提供的协助，请联系当地毕马威办事处。

张楚东

金融业主管合伙人

毕马威中国

tony.cheung@kpmg.com

Ruby Paramanathan

财富与资产管理咨询服务总监

毕马威英国

ruby.paramanathan@kpmg.co.uk

施柏家 (Isabel Zisselsberger)

金融行业战略与绩效咨询服务合伙人, 香港

毕马威中国

isabel.zisselsberger@kpmg.com

Brian Dunham

财富和资产管理战略咨询服务主管

毕马威美国

bdunham@kpmg.com



“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台

© 2022 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所, 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司, 毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所, 及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所, 均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有, 不得转载。

财富管理行业展望

4



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构

财富管理业务模式展望

财务福祉促进者

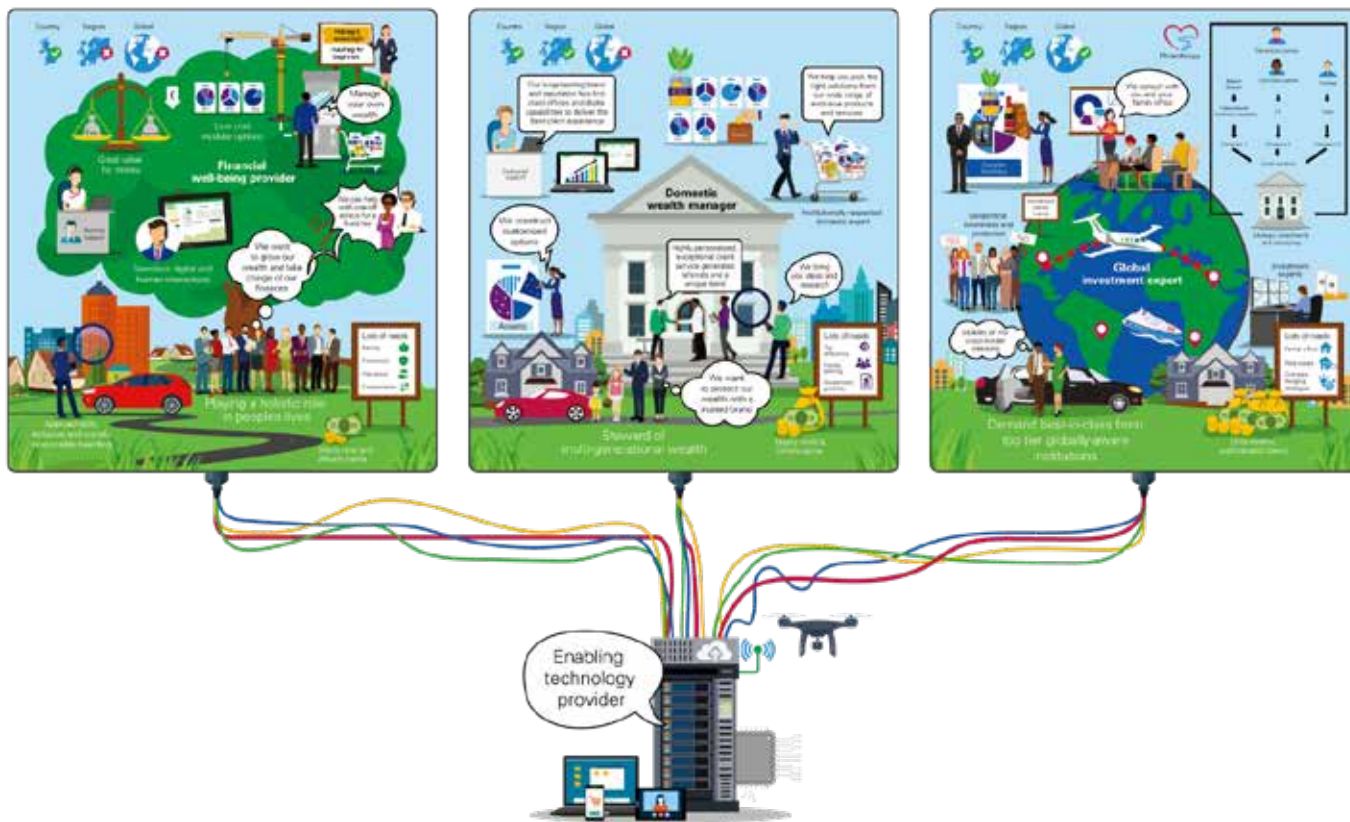
这是一种数字优先、面向大众市场的财富管理模式，帮助对价格敏感的客户实现人生目标。

本地财富管理机构

以高净值和超高净值客户为目标，通过数字能力支撑的个性化客户关系管理多代人的财富。

全球投资专家

通过具有全球影响力和声誉及先进经验的受信赖顾问，为超级富豪提供整套全球定制服务。





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



中国篇



“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司— 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所— 澳门特别行政区会计师事务所，及毕马威会计师事务所— 香港特别行政区合伙制会计师事务所，均是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。
<http://www.hibor.com.cn>

财富管理行业展望

6



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



中国：政策导向

政策导向



“共同富裕”引领中国财富管理未来发展主旋律

党的十八大以来，党中央把“逐步实现全体人民共同富裕”摆上重要位置。2021年8月17日中央财经委员会第十次会议上，习近平主席发表重要讲话时强调：“坚持以人民为中心的发展思想，在高质量发展中促进共同富裕”。在“共同富裕”政策目标持续推动下，未来中国财富管理将有别海外市场专注服务高净值及富裕阶层的模式，行业更添“普惠”色彩。

另据国家统计局数据显示，在2017年，我国中等收入群体已超4亿人，约占总人口数的30%。伴随着我国居民财富收入持续增长，中等收入群体规模不断增大，未来中国财富管理行业将迎空前发展机遇。财富管理也将作为国家“第三次分配”的最佳执行者之一，反哺共同富裕的加速推进。

精细化规范行业，保护金融消费者

2021年12月29日，中国人民银行发布《金融从业规范财富管理》。这是首份全金融行业通用的财富管理从业标准，其对“财富管理”进行了定义，并就从业人员的知识体系、职业能力、职业道德和行为准则、职业能力水平评价等方面提出明确要求，财富管理不再是一个没有“门槛”的行业。标准的出台是财富管理行业规范化重要起步，规范化本身对于财富管理机构而言是有成本的，客观上将加剧机构间的分化，促使财富管理机构进一步朝专业化方向发展。

“资管新规”时代以来，财富管理行业的合规监管日趋精细化：仅2021年，先后就有《互联网保险业务监管办法》、《理财公司理财产品销售管理暂行办法》、《关于规范现金管理类理财产品管理有关事项的通知》、《跨境理财通实施细则》、《关于基金投资建议活动的通知》等多项政策颁布实施。在不断重申和强化金融行业持牌经营要求的同时，过去的灰色业务空间持续收窄，伴随着个人信息保护法规的密集出台，加强对金融消费者的保护已成为财富管理行业的必然趋势。



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



基金投顾业务全面启航，财富管理步入“买方时代”

2021年11月以来，基金投顾业务指引文件密集发布，投顾业务监管法规体系加速成型。我们观察到，诸多近些年来发展态势火热的智能投顾产品，受限於投顾牌照原因，纷纷配合监管要求暂时下架，并暂缓推进基金投顾相关的智能投顾服务。投顾行业监管要求日益细化，正基于投顾服务收费的财富管理业态更健康可持续发展。

对比海外领先财富管理市场以“买方投顾”为主的模式，当前我国投顾市场仍以“卖方模式”为主，行业思想仍处在转型期，机构受限於短期销售业绩导向，加之消费者对买方投顾的认知尚不全面，对收费模式尚未习惯；一系列基金投顾的监管政策落地，从一开始就明确“买方投顾”的内核，“买方时代”将是大势所趋。

养老财富或成为未来市场发展新风口

2020年以来，监管出台多项支持第三支柱养老产品的政策，“十四五规划”中明确提出“发展多层次、多支柱养老保险体系，规范发展第三支柱商业养老保险”的目标和要求。2021年11月，《中共中央 国务院关于加强新时代老龄工作的意见》发布，我国进一步完善养老体系建设，推动养老金融发展的决心可见一斑。

相较于海外发达金融市场，当前国内养老金主要来源仍以第一支柱，即政府主导的基本养老保险为主。根据《中国养老财富储备调查报告（2021）》的数据显示，基本养老保险覆盖了83%的养老需求，“一支独大”、第二第三支柱发展不平衡的问题凸显。一系列养老政策的出台，为国内养老财富市场带来了巨大的发展机遇，受政策积极引导，或将成为未来中国财富管理市场的另一条重要赛道。





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



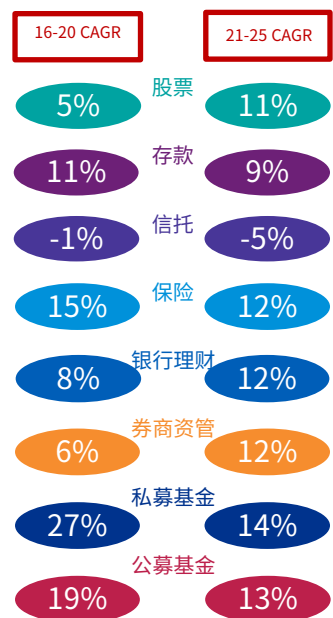
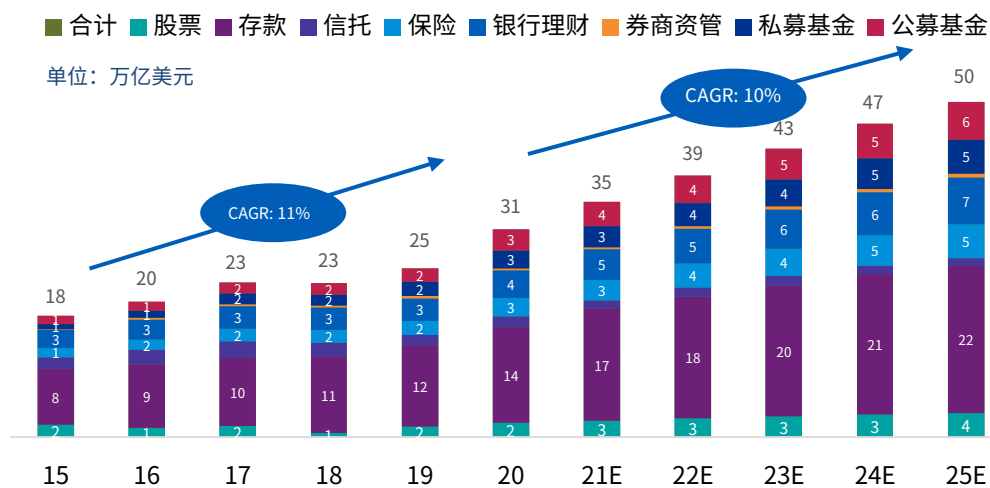
市场趋势



供需共振百万亿蓝海市场：中国财富管理行业正处黄金发展时代

根据高盛最新的报告数据显示，截至2020年中国居民个人可投资资产总规模达31万亿美元，2016至2020年年均复合增长率达11%。到2025年，中国居民的可投资资产总规模将达到50万亿美元，2021至2025年期间继续保持两位数的增长速度。

中国居民可投资金融资产规模



数据来源：高盛《China Capital Market II Wealth Management the next growth engine; initiate on online brokers》，毕马威研究



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

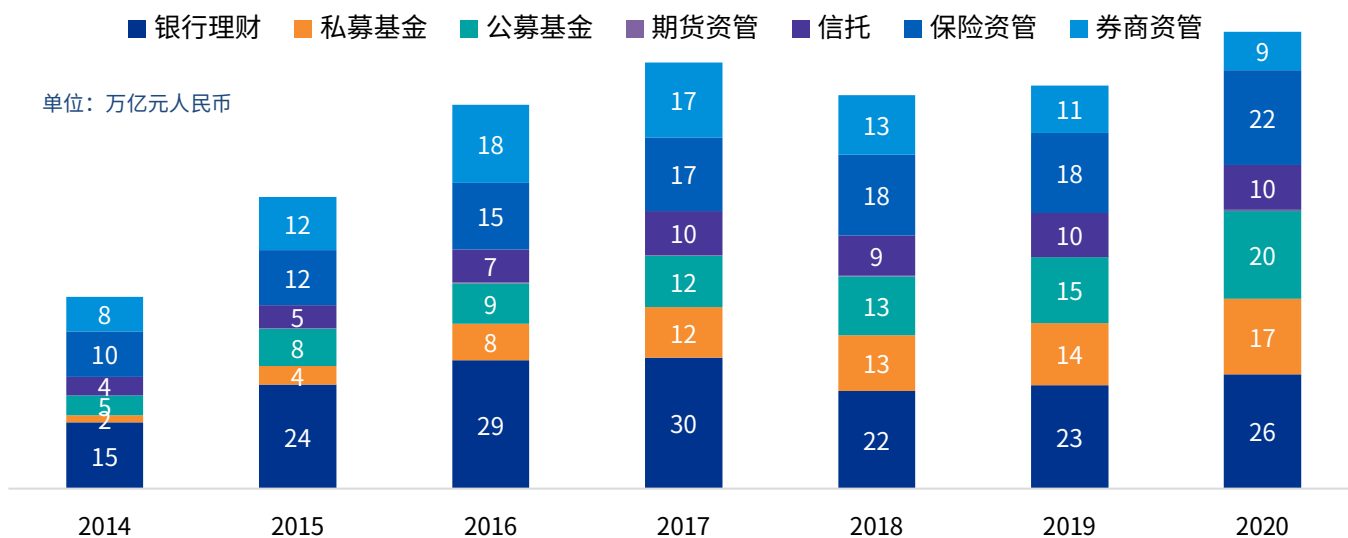
高度互联的
财富管理
机构



与此同时，截至2020年，中国财富管理市场的各类资管产品规模已达103.3万亿元人民币，2014至2020年年均复合增长率达16%。我国居民可投资资产仍处在高速增长阶段，为财富管理行业的发展提供了肥沃的土壤。

此外，随着我国“共同富裕”目标的引导，以及资本市场改革的持续深化，也为个人投资者提供了更多的投资机会：例如，去年刚成立的北交所将个人投资者的投资门槛从100万人民币降至50万人民币，诸多线上基金投顾平台更是将个人投资者的投资门槛降低至100元人民币。财富管理产品的日益丰富、投资门槛的降低、行业数字化水平的不断提升，给个人参与财富管理投资提供了前所未有的有利条件。

2014 - 2020 中国各类资管产品规模



数据来源：银保监会，银行业理财登记托管中心，基金业协会，保险业协会，信托业协会，毕马威研究



“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司— 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所— 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所— 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

财富管理行业展望

10



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



居民资产配置：逐步从房地产等实物资产转向金融资产

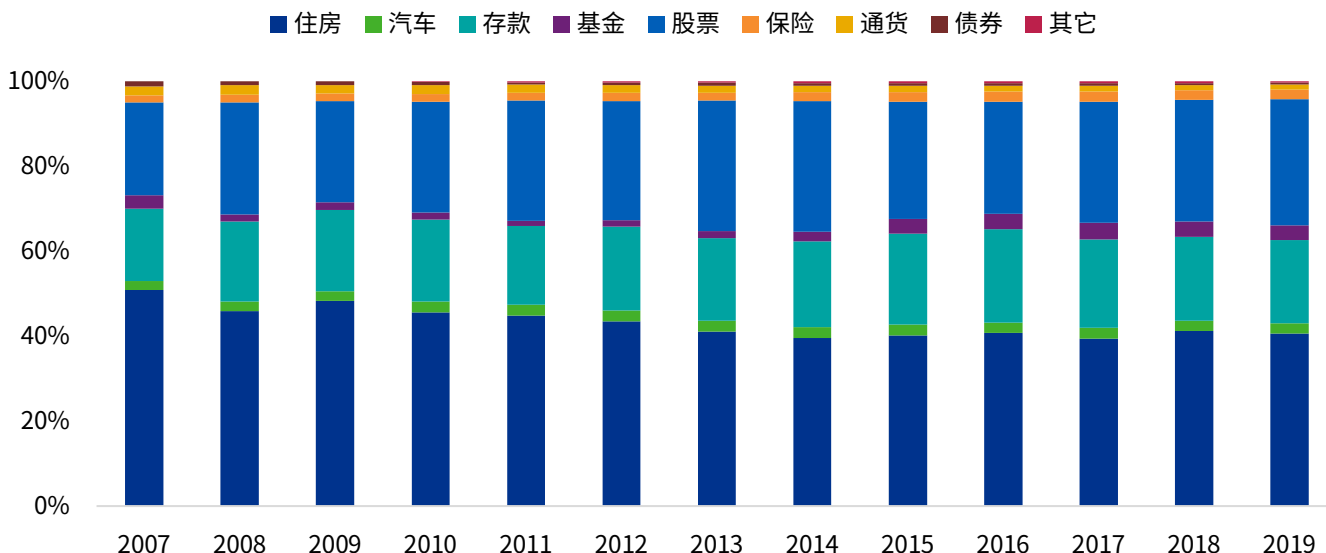
根据中国社会科学院发布的《国家资产负债表》中数据显示，中国居民非金融资产比重逐年下降，金融净资产占居民总资产的比重从2000年的43.07%上升至2019年的56.53%。

未来，随着资本市场改革的不断深化，企业融资渠道不断拓宽，叠加当前“房住不炒”的政策基调下，房地产投资高收益、低风险的属性将被逐渐弱化，可以预见，我国居民的家庭资产配置将持续从房地产等实物资产向金融资产发生迁徙。随着居民多元化的金融投资，中国财富管理市场有望承接广阔的增量资金。

产品配置类型：权益类产品或将成为市场“新宠”

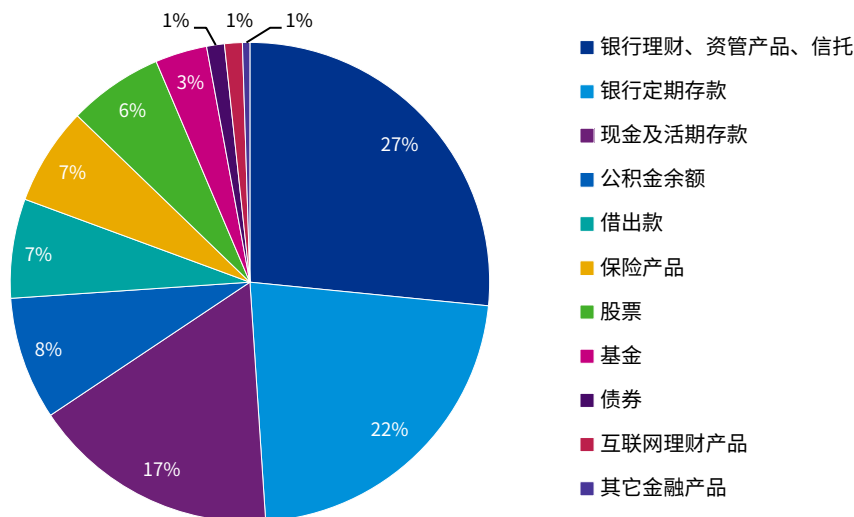
根据中国人民银行发布的《2019年中国城镇居民家庭资产负债情况调查》数据显示，截至2019年，我国城镇居民金融资产配置结构中仍以现金和存款为主，占比高达39.1%，其次为银行理财和资管产品，占比为26.6%。股票与基金等金融资产的占比不足10%，这一数据远低于海外发达国家。海外发达市场的居民资产配置中以权益、债券、保险与养老金等金融资产占据主导，权益类资产占比高达33.9%，而现金与固收类资产仅占11.9%。

2007 - 2019 中国居民财富分配情况



数据来源：社科院《中国国家资产负债表2020》，毕马威研究

2019年我国居民金融资产配置结构



数据来源：中国人民银行《2019年中国城镇居民家庭资产负债情况调查》，毕马威研究



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



数字化转型：疫情时代下提升业务韧性的关键

随着财富管理客群不断发生变化，千禧一代与X世代在客户数量和资产占比不断提升，客户对数字化工具的青睐也在日益增强。特别是近两年来在疫情催化下，客户的投资习惯、交互模式、服务需求都在发生根本性变化，促进中国财富管理行业加速向数字化转型：例如，通过部署远程办公及线上交互工具替代线下服务模式，克服疫情期间由于出行限制以及社交隔离带来的不便；布局智能投顾工具，高效服务更广泛的长尾客户；凭借线上场景和社区建设，通过流量导入和转化着力数字化获客等。

此外，金融科技的进步不断赋能中国财富管理机构的运营能力：例如，整合内外部客户数据，通过数据挖掘和分析，打造精准的客户360°画像，提升客户洞察能力，实现更精细化的“千人千面”客户运营和客户价值转化；利用大数据技术捕捉客户行为和体验数据，不断完善线上客户旅程，提升服务体验成为获客留客的关键抓手；愈发频繁的线上交互也加大了运营中诸如欺诈、隐私、反洗钱、数据安全等风险隐患，许多财富管理机构也在加大相关投入，通过创新的风控技术工具有效提升风控运营能力。

随着2018年资管新规的落地打破刚兑，大量高收益保本产品退出市场，悄然重塑居民的财富管理观念，资产配置需求从原本单一的比价模式向多元化配置模式转变。叠加资本市场改革深化，大力支持直接融资市场发展，权益类产品迎来空前的发展机遇，特别是公募基金和私募基金中的权益类发展最为迅猛，预计未来权益类产品将成为财富管理行业的新战场。

此外，注册制改革的深化、直接融资方式比例的提升，也使以企业主为代表的高净值人群在股权投资方面的财富管理需求增加，由此衍生出来的诸如税务筹划、法律咨询、资产隔离等需求，也将给私人银行、信托机构等财富管理机构带来更多市场机遇。

“以客户为中心”转变：构建财富管理生态圈

根据央行最新发布的《金融从业规范 财富管理》中关于财富管理的定义：“贯穿于人的整个生命周期，在财富的创造、保有和传承过程中，通过一系列金融与非金融的规划与服务，构建个人、家庭、家族与企业的系统性安排，实现财富创造、保护、传承、再创造的良性循环”。我们观察到，越来越多的财富管理机构也已从过去“以产品销售为导向”的思维模式，逐步向覆盖客户全生命周期、基于客户目标的财富规划服务模式转变，提供了包括财富传承、养老规划、医疗规划、投融资一体化等一系列更为丰富的服务和体验，对客户需求的理解、为其提供最贴近其目标的方案、差异化的产品和服务，将成为未来中国财富管理机构脱颖而出的核心竞争力之一。

为了最大程度地满足客户日益多元化的财富需求，越来越多的财富管理机构不再“单打独斗”，而是纷纷寻求构建自己的财富管理生态圈。一些拥有多牌照机构的金融集团纷纷开始加深集团内协同，力求通过打通集团内部客户信息壁垒、建立集团内部客户资源转介等协同机制，最大程度地挖掘客户资源潜力，构筑自身财富管理“护城河”。而另一些机构则选择寻求资源互补，通过客户引流、产品互补、技术支持等手段，与其他持牌机构、金融科技公司等一起，携手构建更开放创新的财富管理生态圈。



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



市场玩家

银行：银行理财快速增长，发挥渠道优势构建财富生态

在“资管新规”过渡期的最后一年，银行理财实现了新规以来的最高增速，截至2021年第四季度¹，非保本理财产品规模同比增长达12.3%。此外，净值型理财产品余额为26.96万亿元人民币，占存续理财产品规模的92.97%，绝大部分银行机构如期完成净值化转型任务。从资管市场规模上看，银行理财始终是市场上的中坚力量，预计未来银行理财仍将保持高速增长态势。

银行业在过去几年内持续推进零售业务转型，诸多领先银行将财富管理上升到战略高度，银行在财富管理行业中一直以来就有明显的渠道、客户及规模优势：

渠道方面，线下分支机构数量和服务团队人数方面远超券商、基金等其他类型机构；

客群方面，从基础零售、大众富裕、高净值客户等各层级客户的覆盖，较其他类型机构更全面；

金融科技方面，近年来银行加大投入，包括从移动端APP的功能迭代升级，到成立金融科技子公司，再到开放财富管理平台的打造。许多头部银行充分利用自身账户、牌照和渠道优势，通过打造综合财富管理平台，以银行为中心打造大财富管理生态圈。例如，某领先股份制银行联合50多家优秀资管机构，打造“财富开放平台”，在平台上向资管机构提供营销、客户经营、数据的赋能服务。通过平台向基金、保险、理财等资管机构开放自己的客户，同时满足客户财富管理的需求。另一家领先股份制银行背靠集团资源联动赋能，也在积极打造“银基开放平台”，推动银基合作共赢、规模和客户齐增长。

相比之下，银行虽具有相对较全的产品品类，但在权益型产品服务以及投研能力方面仍存在劣势。权益时代下，银行应加强权益类产品布局，发挥自身渠道和客群优势，深入建设差异化、覆盖零售和私行的多层次客户服务体系。同时，以财富管理为杠杆撬动，银行内跨条线、银行外跨牌照的资源整合，以客户为中心打造“投商私科”一体化服务，构建和融入大财富管理生态圈。

¹ 数据来源：银行业理财登记托管中心《中国银行业理财市场年度报告（2021年）》



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

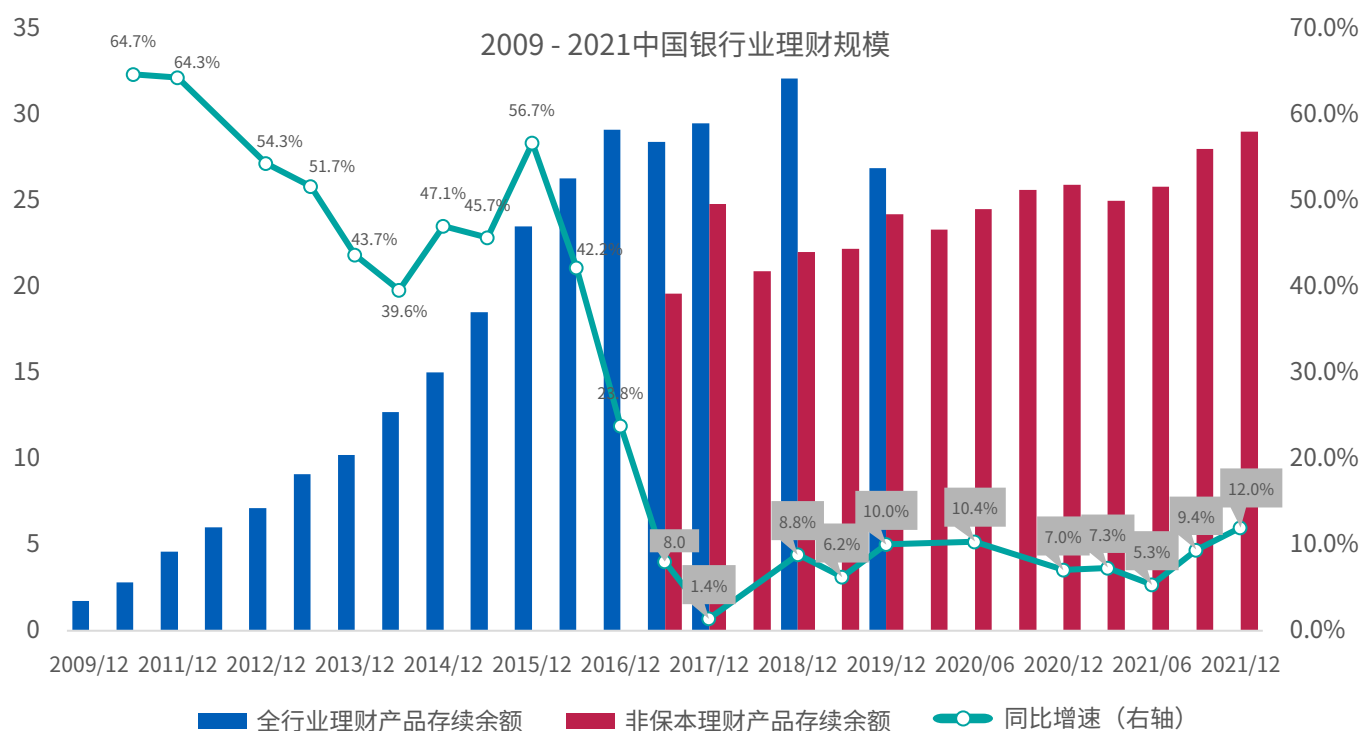
业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



单位：万亿元人民币



数据来源：银行业理财登记托管中心，毕马威研究

券商：财富管理转型趋势强化，权益市场大有可为

截至2021年末²，证券行业实现代理销售金融产品净收入206.90亿元人民币，同比增长53.96%；占经纪业务收入比重的13.39%，占比提升3.02个百分点。代销业务收入是券商财富管理业务的重要衡量指标，相比传统代理买卖业务费率更高，且更体现券商投研、服务等综合能力。

代销收入占比的持续提升，是整个券商行业财富管理转型加速趋势的真实写照。当下经纪业务收入放缓，叠加打破刚兑、鼓励直接融资方式、注册制改革等一系列政策带来的红利，以及居民资产配置从实物资产迁徙带来的增量资金和需求，看好券商的财富管理转型趋势并非昙花一现，仍将持续较长时间。

虽然对比银行，券商在客群和渠道能力方面并不具有优势，但客群主要为长期参与股票市场投资的高风险偏好客群，在当前权益类产品迎来空前机遇的背景下，券商全产业链布局、领先的投研能力以出色的产品创设能力，能更好地匹配客户差异化风险偏好的投资需求，提升其资产配置效率。特别是通过自身传统投行业务建立起信任关系的上市公司企业家、公司高管等高净值人群，将成为券商财富管理业务重要的

客户来源，而投行业务本身也能为高净值人群提供优质的定制化投资标的，券商发展私人财富管理业务充满想象空间。

基金投顾业务的推出，也为证券行业财富管理转型带来更多契机。2019年基金投顾业务试点以来，两年间已有29家券商获得基金投顾试点资格，几乎占据了总共60家获批机构的一半。“买方模式”下的基金投顾业务，以客户为中心将券商收入与客户收益绑定，更能发挥券商在权益市场的推介能力，或成为券商财富管理转型下重要利润增长点。当前券商的基金投顾业务以“智能投顾”为主，金融科技如何赋能财富管理也将成为未来券商脱颖而出的决定性因素之一。

此外，近期中国证监会发布“支持证券公司从建立综合客户账户、允许同名划转、分类账户管理等方面开展账户管理功能优化试点”。与银行相比，账户分散一直以来是券商的一大短板，综合账户的试点落地，有望提升客户交易效率，方便资金划转。未来券商有望通过打造证券公司财富管理闭环账户，通过资产配置推动财富管理业务发展，进一步提升在财富管理行业中的竞争力。

²数据来源：中国证券业协会，毕马威研究



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



保险：第三支柱养老保险发展提速， 财富管理迎空前机遇

近年来，受预期寿命增长及居民生育意愿下降等因素的共同影响，我国老龄化程度不断加深，截至2021年³，我国65岁及以上人口占比达到14.2%，养老需求日益增长。

中国个人商业养老保险市场潜力巨大。截止2020年底⁴，我国第一支柱基本养老保险累计结存5.81万亿元人民币，第二支柱补充养老保险累计结存3.54万亿元，第三支柱个人商业养老保险累计结存6,389亿元，占比分别为58.16%、35.45%、6.40%。与之相对的，海外成熟市场美国在2019年三大支柱的比例分别为8%、54%和38%。

2022年2月21日，国务院印发《“十四五”国家老龄事业发展和养老服务体系规划》对养老保险、长期护理保险以及保险资金入局养老产业给予高度关注。同日，银保监会发布《关于扩大专属商业养老保险试点范围的通知》，宣布3月1日起专属商业养老保险试点区域扩大到全国范围，在原有6家试点公司基础上允许养老保险公司参加专属商业养老保险试点。2022年3月22日，中国银保监会正式批准国民养老保险公司开业，这家集结了6家国有大行和5家股份制银行旗下的11家理财子公司股东，注册资本高达111.5亿元人民币的“国民养老”，标志着国家加快推进第三支柱养老保险建设。预计未来通过养老保险产品和制度创新，将进一步丰富养老保险产品供给、拓展保费规模，并受政策引导保险机构或将加大对权益类资产配置，树立长期投资理念，这都将给保险机构的财富管理业务带来空前机遇。

长久以来，保险机构相较其他财富管理机构，具有投资追求长期回报的特点，可为不同财富管理规模和目标客户，提供个性化、定制化的投资组合，满足其长期稳健的财富需求，特别是风险偏好低、追求绝对收益、财富管理规模较大、更注重稳定及传承的高净值客户。此外，未来如何充分挖掘集团内部客户资源，利用好庞大的销售团队挖掘交叉销售机会，提供更综合的养老规划服务。

信托：回归财富管理本源，家族信托 成为核心发力点

资管新规以来，去嵌套、去杠杆、去通道和去刚兑大大压缩了通道类业务规模，之前过度依赖通道业务、主动管理布局有限的信托公司面临很大的业务转型压力。此后，信托行业开始专注主业，回归信托本源，积极开展创新型主动管理业务。

家族信托、养老信托、服务信托是信托公司的本源业务，作为信托机构有别于其他财富管理机构的特色业务类型，在需求满足、资产隔离、税务安排、制度设计、私密程度等多方面具有天然优势，也是信托机构在行业内形成错位竞争的核心发力点。特别是未来我国高净值人群数量不断增长，企业主股权投资相关需求日益复杂的背景下，将给信托机构的财家族信托业务发展带来新一轮契机。信托机构在渠道方面基础相对较为薄弱，未来应重点探索财富管理生态建设，努力与其他财富管理机构形成资源互补，通过专业、定制、全面的服务打造财富管理精品机构。

³数据来源：国家统计局数据，毕马威研究

⁴数据来源：中信建投证券《国内财富管理转型九大趋势：以养老金入市背景下，海外资管巨头发展路径为例》，毕马威研究



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



基金：时代红利加速规模增长，基金投顾或将成新增增长点

过去几年，得益于权益市场景气度提升，以及居民财富由房地产迁徙至金融资产的背景，中国公募基金总规模增长迅速，由2017年的11.6万亿元人民币翻倍增长至2021年的25.3万亿元人民币。其中非货币基金由4.4万亿锐增至15.9万亿，占比也由38%提升至62%，超越货币基金占据主导。随着资本市场改革深化、居民财富向金融资产继续迁徙、养老金长线资金入市等有利因素加持，预计基金行业未来仍将处于快速增长通道。

长久以来，基金公司以产品发行、投资为核心，在投研领域构筑了专业壁垒，主动管理先发优势明显，且基金客户群体风险偏好多元，涵盖从风险偏好较低的货币型基金到风险偏好较高的股票型基金投资者，更全面的客户基础为深度发展财富管理提供了有力的条件。

在过往，基金公司的自有渠道过去主要聚焦于机构客户，个人客户销售主要依赖于外部代销渠道。未来，基金公司可继续充分利用爆款产品或明星基金经理等形成的品牌效应，借助银行、券商、第三方等外部渠道引流以外，还可进一步发展基金投顾业务，通过金融科技赋能线上智能投顾，推出场景定制策略，从而进一步强化自身渠道能力。

2019年，为解决“基金赚钱，基民不赚钱”的问题，证监会正式启动基金投顾业务试点，60家获批机构中已有25家基金及子公司。基金公司在基金投顾业务方面开展时间最长，整体策略也相对完善和丰富，但整体上依然呈现“重投轻顾”的特点。未来，随着“买方投顾”的持续发展，基金投顾业务预计发展空间广阔，而基金公司应进一步加强“顾”的服务，结合客户养老、子女教育等人生目标，提供基于场景的策略和规划服务，并进一步加强投资者教育，引导中国基民向更科学的长期投资理念转变。

三方：互联网财富管理兴起，客户体验构建业务护城河

近年来，伴随着中国财富管理市场的高速发展，以及金融行业的严监管整顿，第三方财富管理规模也处于高速增长和震荡并存的时期。截至2019年⁵，中国第三方财富管理规模为4,891亿美元，2015年至2019年复合年增长率为30.9%；在市场渗透率方面，2019年中国内地第三方财富市场仅为6.2%，远低于中国香港的32%和美国的62%，中国内地第三方财富管理市场仍处在起步阶段。

当前，中国第三方财富管理机构主要可以分为两大类：

一类是以高净值客户、大众富裕客户为主的代销咨询服务型机构，该类机构依托长期积淀的投资顾问团队以及品类齐全的产品货架，为客户提供一站式的资产配置和财富规划服务。当前该类型三方财富管理机构头部效应明显，多元化、定制化、综合化是其与其他财富管理机构差异化竞争的核心，未来应通过服务优化和团队能力建设，不断提升客户服务体验与粘性，并结合自身资源禀赋加强与外部机构的协作，打通财富管理产业上下游，打造财富管理生态圈。

另一类则是依托互联网流量，定位长尾客户的互联网平台型机构，该类机构借助自身在互联网渠道方面的流量基础，通过数字化、智能化手段为客户提供决策支持以及增值服务，相较其他财富管理机构，具有交易门槛更低、交易操作更便捷等明显优势。在实现共同富裕、大力发展普惠金融的时代背景下，叠加疫情带来的影响，该类三方财富管理机构可进一步加速平台流量变现获取长尾客户，并通过加强场景式交互式服务提升客户服务体验，围绕自身海量流量资源、低获客成本、客户数据积累、线上服务体验等优势，构建业务护城河。

⁵ 数据来源：海银财富招股说明书，毕马威研究



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构

未来财富管理关键任务



1. 客户：加强客户需求洞察能力，提升方案的定制化程度

更加科学地开展客户分层分群，通过客户数据积累和分析，持续提升客户360°画像视图的精细化程度，并建立差异化、科学高效的客户需求与方案定制的衔接流程，提供更精准的营销、咨询和投后服务。

2. 渠道：打造线上线下全渠道服务能力，提升服务体验增强客户粘性

数字化时代在加速布局线上渠道建设的同时，应充分关注各渠道间的交互和无缝衔接，通过端到端的客户旅程设计与优化，打造财富管理服务闭环，通过一致、丰富、专业的服务体验持续增强客户粘性，把客户长久地留在机构内。

3. 产品：构建开放式产品货架，提升财富规划能力

转变传统“卖方产品销售”思维方式，围绕客户不同生命周期需求，持续提升基于客户目标的定制化财富规划能力，并基于此构建全谱系、开放式、精品化的产品货架，力求为客户提供一站式服务的同时，打造自身明星产品。

4. 科技：加大金融科技投入，全面赋能前中后台

通过诸如自然语言处理、机器人流程自动化、机器学习、大数据分析等金融科技应用，前台赋能服务团队持续提升客户服务精准度和相应速度，中后台加强业务风险控制能力和运营效率，并通过建立敏捷开发等机制，加快相应速度，打造卓越运营能力。

5. 人才：加强标准化、综合化服务团队建设，培养复合型人才

一方面通过科技赋能和标准化流程设计，持续提升前台服务团队的专业能力和展业技能，在满足日益严格的财富管理行业从业标准的同时，也帮助服务团队个人成长；另一方面重点培养和吸纳诸如社会心理学、金融工程、大数据分析等专业复合型人才，支撑数字化体系。

6. 生态：打破壁垒积极寻求跨机构协作，共同构建财富管理生态圈

围绕客户需求，积极推动跨部门、跨板块、跨机构、跨行业的协作，通过彼此资源和服务互补，加强资源整合和协同效应，通过打通财富管理服务价值链的上下游，构建财富管理生态圈，从而共同构筑业务护城河，提升长期竞争力。

中国篇作者：

郑昊
资产及财富管理咨询主管合伙人
毕马威中国
james.zheng@kpmg.com

杜剑敏
资产及财富管理战略咨询总监
毕马威中国
travis.du@kpmg.com

洪蔚翔
资产及财富管理战略咨询经理
毕马威中国
mike.hong@kpmg.com

“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是与美国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。
<http://www.hibor.com.cn>

财富管理行业展望 17





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



全球篇



“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台

©2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门
点击进入 <http://www.hibor.com.cn> 香港特别行政区合伙制会计师事务所，均是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组
织的一部分，并不构成一个独立的法律实体。

财富管理行业展望

18



变革信号： 全球视角

多种力量正在重塑财富管理行业竞争格局，包括不断壮大且期望不断提高的多样化客户群体、科技赋能的新型工作方式、快速的监管变革、地缘政治波动以及采用高效业务模式且富于进取精神的新入场者。



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



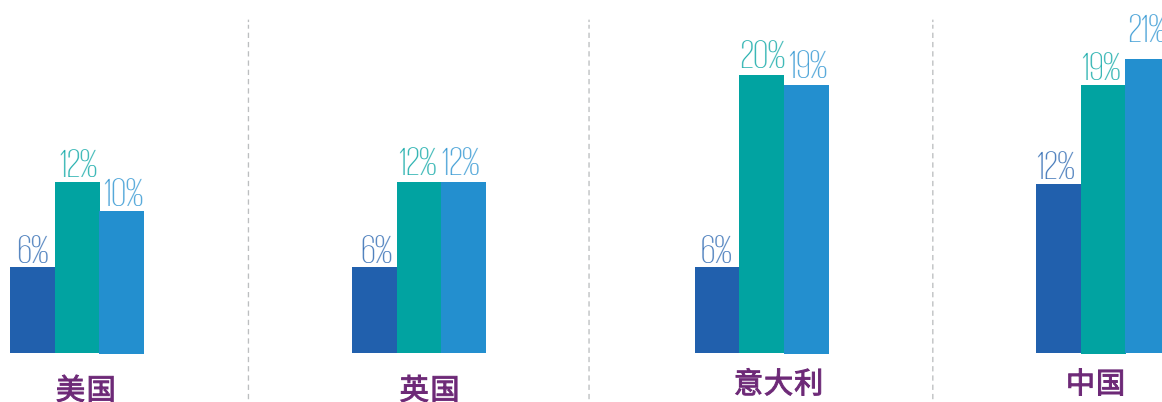
客户信号



自新冠疫情爆发以来，业务线上化已成常态，消费者对个性化无缝体验的期望越来越高。随着以客户为中心成为企业界的新口号，企业纷纷推出移动应用程序、多渠道在线理财建议和机器人顾问，以及安全便捷的自助服务功能。高净值客户特别希望及时了解最新投资机会。

新的细分市场正在出现，尤其是雄心勃勃的年轻消费者和企业家（他们的财富不断增长，部分原因是婴儿潮一代出生的年迈父母将财富转移给他们）。许多人希望获得过去只面向富裕客户提供的产品和投资策略。除此之外，女性财富也在不断增长，而且当前市场包含五个世代的客户群体。

新冠疫情期间，贵公司首次进行了以下哪些财务活动？



- 在线开通新理财产品
- 在计算机上在线访问金融账户
- 通过移动应用程序访问金融账户

基数：1,093 名美国受访者；1,154 名英国受访者；1,147 名意大利受访者；和 1,108 名中国受访者
来源：Forrester Analytics Consumer Technographics®, 新冠疫情调查（第 2 波）



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



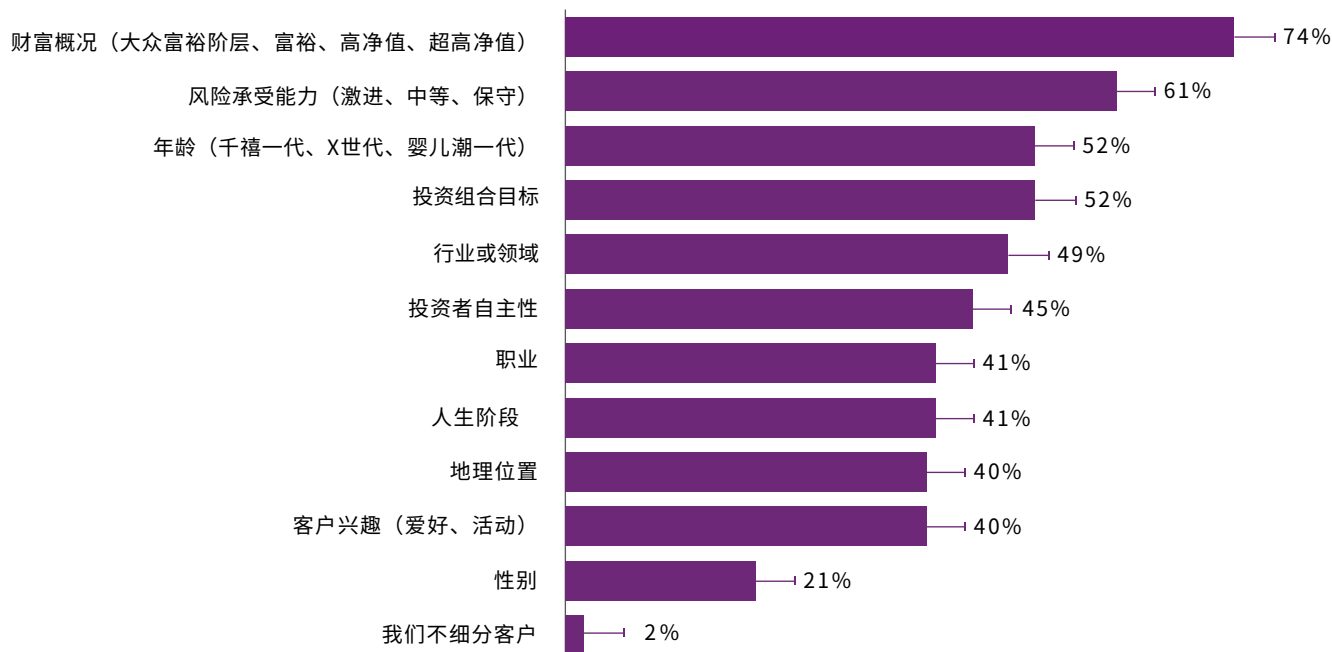
不断变化的社会价值观影响着客户信任和品牌忠诚度，因为年轻消费者希望投资对象与他们一样认同并支持可持续发展理念和社会公平。企业应相应调整自身使命、价值观和行为。

与过去一样，了解消费者偏好至关重要，因为不同的细分市场对线上服务和线下服务有不同程度的需求——这一点在“业务模式展望：三种主流模式”部分进行了探讨。高净值客户往往更青睐个性化服务，而年轻的数字原生客户往往更喜欢自动化服务。

随着自动化技术逐渐替代人工，理财顾问和支持人员可以将他们的关注点和精力转向为客户提供个性化服务。

业务能力正变得日益重要，包括客户关系管理和专业化全球投资技能。随着许多年长的专业人士即将退休，企业迫切需要招聘和培养新人才。有利的一点是，市场上有多样化的人才供企业选择，甚至可以吸引很多以前可能从未考虑从事财富管理行业的求职者。

贵公司使用以下哪些分类来细分客户？



基数：452 名在财富管理机构供职并参与以客户为中心的战略决策的专业人士
资料来源：毕马威委托Forrester Consulting 进行的一项研究，2021 年 4 月



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



竞争信号



与其他行业一样，财富管理行业也受到金融科技革命的剧烈影响，新入场者以速度、个性化服务和低成本为优先战略。在此类金融科技企业中，部分甚至推迟盈利，以迅速实现规模，迎合抢占更大的客户群。其他非传统参与者也在增长，包括社交媒体平台，以及阿里巴巴和亚马逊等在线零售商（亚马逊投资了印度金融科技初创公司 Smallcase Technologies）。⁶

颠覆型企业为投资者提供各种便利，包括即时访问机器人顾问、价格比较工具、资金分配、小额投资、投资相关数据、道德投资、人际关系网络构建和资产交易市场。科学及时的投资建议吸引了大众市场消费群体和新兴富裕客户，包括热衷于自助服务并精通技术的千禧一代。

新的伙伴关系、联盟和合资企业（部分有敏捷且创新能力强的金融科技企业参与）也正在涌现。例如，Edelweiss Global Wealth Management 以成为“世界上最以客户为中心的财富管理公司”为使命，与云销售平台 Salesforce 合作，实施数字能力和服务型，并提高客户满意度。

由投资银行巨头高盛（Goldman Sachs）拥有的在线银行 Marcus 已推出自动化投资服务，向财富管理领域进军。除将机器人咨询公司 Wealthify 纳入产品服务组合外，Starling Bank 还通过与数字财富管理平台 Wealthsimple 的合作获得了新的竞争优势。



与其他行业一样，财富管理行业也受到金融科技革命的剧烈影响，新入场者以速度、个性化服务和低成本为优先战略。

⁶ Amazon Enters Indian Wealth Management With Bet on Smallcase, Forbes, 18 August 2021. bloomberg.com/news/articles/2021-https://www.08-18/amazon-enters-indian-wealth-management-with-bet-on-smallcase



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



经济信号



新冠疫情爆发后，经济衰退、消费者信心减弱、失业、债务上升和低增长可能影响服务于大众市场的财富管理机构，从而引发对业务和运营模式的反思。部分企业可能退出外国市场，专注发展本地市场。

人口减少、去杠杆和去全球化三大趋势也正在产生影响。全球人口增长正在放缓，且部分发达国家的人口正在下降，这可能降低消费者需求并造成劳动力资源萎缩，继而损害生产力并推高工资。

政府救助和贷款预计将造成企业成本和消费品价格上涨，可能减少客户的投资资金。随着企业努力提高效率，企业合并未来可能加速。新冠疫情揭示了建立多元化投资组合和应急投资计划的重要性。同样，过去几年的低利率环境促使投资者在其他资产类别（例如另类或加密资产）中寻求收益。

财富管理机构应关注社会问题，并认识到客户希望他们的合作方和投资对象亦支持平等、包容、可持续发展和循环经济。



全球人口增长正在放缓，且部分发达国家的人口正在下降，这可能降低消费者需求并造成劳动力资源萎缩，继而损害生产力并推高工资。



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



监管信号



监管机构现在更积极干预市场，以促进竞争、改善网络安全、保护数据、增强企业韧性、支持弱势客户并增进消费者对财富管理行业的信任。增强客户对银行业务的信任也是监管议程的重点。

猖獗的网络犯罪仍然是监管机构治理的重中之重。为确保企业有能力应对安全事件，监管机构同样高度重视的还有企业韧性和业务连续性规划。另外，随着财富管理机构利用开放银行业务提升客户体验，在许多市场中，客户数据的收集、使用和保护日益受到监管机构关注。

此外，美国、欧洲和亚洲的证券监管规则不断变化，使得驾驭多种监管制度和开展高净值客户所需的跨境交易变得更加困难。

另外，英国脱欧对英国监管制度和企业的最终影响仍然不确定。

作为回应，一些财富管理公司正在改变业务重点和/或运营模式，以满足增长和增效计划。在美国，《2017年减税与就业法案》促使一些企业将业务转移至税制更优惠的州。

继欧盟颁布《金融工具市场指令 II》(MiFID II) 后，欧洲企业面临合规成本和报告要求方面的挑战。除此之外，欧盟企业应做好准备，以满足在 2022 年初前将可持续发展因素纳入产品治理的新规。同样，我们可以看到其他地区越来越重视消费者教育和保护，例如中国内地取缔具有潜在误导性的理财产品，以及中国香港和新加坡通过最佳执行、定价和适宜性规则继续强调投资者透明度的重要性。

监管机构也正在密切关注“开放金融”——开放金融使第三方提供商有能力访问涵盖广泛的金融领域和产品（包括储蓄和投资）的客户数据，使得比较价格和产品变得更加容易，同时扩大开放银行业务的范围，纳入储蓄、抵押贷款、养老金、投资和保险。



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



聚焦 ESG 投资

企业正在响应消费者和激进投资者对责任投资的呼吁。在此背景下，董事会议程中ESG占据日益重要的地位。

根据 2020 年的一份报告，在美国使用可持续投资策略资产管理规模从 2018 年初的 12.0 万亿美元增长到 2020 年初的 17.1 万亿美元，增幅达 42%，占美国专业机构管理的资产总规模的三分之一。基金经理及机构投资者客户最关注的三个问题是气候变化/碳排放、可持续自然资源/农业和董事会事宜。⁷

美国正在更加积极参与国际 ESG 倡议，包括金融稳定委员会的气候相关财务信息披露工作组 (TCFD) (该工作组旨在提高全球各国对气候变化风险和机遇的认识，成员国包括欧盟及其他19个国家)。美国也正在参与巴塞尔银行监管委员会气候相关金融风险工作组 (TCFR)。

在美国以外，ESG 投资发展势头亦非常显著。根据 2021 年毕马威与香港私人财富公会发布的报告，投资者表示，他们希望投资组合中至少有10%投向ESG 资产。

随着全球聚焦 ESG 披露、报告和企业ESG实践，监管机构在以下方面的压力正日益增大：

- 将 ESG 相关风险管理纳入银行和金融监管框架，包括系统性金融风险监督、风险管理和披露以及投资者保护
- 明确重要性的定义，以满足监管机构在识别、衡量、监测和控制重大风险以及公开披露要求方面的预期
- 针对财务和非财务报告开发通用的分类法和定义、风险数据和数据收集、分析工具和金融产品，以实现标准化、可比性和可靠披露。



⁷ 美国 SIF 基金会《2020 年美国可持续和影响力投资趋势报告》，https://www.ussif.org/blog_home.asp?Display=155



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



技术信号



自动化技术正在持续改变客户关系，助力企业在实现更高效的同时更加以客户为中心，降低运营成本。财富管理企业面临很大的压力，亟需在服务能力、渠道、卓越运营和客户响应方面进行适当投资。

数据分析和云技术能力有助于提升决策和客户响应速度和质量，推动服务交付和个性化服务转型。企业不应简单地将新技术连接至老旧的系统，而应从客户体验着手，创建一个全面互联的企业级模式，并与创新能力强的金融科技企业合作或组建合资企业来获取创新技术。

许多领先的公司将数据和服务能力与机器人流程自动化 (RPA) 和聊天机器人等新自动化解决方案相结合。机器学习和人工智能可显著赋能财富咨询业务、定制化投资组合产品和主动型客户服务功能。同时，将机器学习算法的强大功能与预测分析技术相结合，可以根据客户的交易历史、投资组合偏好和财务目标，提供有价值的市场洞察和定制化投资和产品建议。自然语言处理技术(NLP)可以显著加速文档扫描并帮助企业降低基金产品成本。

其他创新包括新型金融应用程序，例如储蓄和小额投资平台“Acorns”和投资建议应用程序“Invstr”。此类应用程序将客户便利性和智能决策提升到前所未有的水平。增强现实 (AR) 和区块链的使用亦在不断增长。



同时，将机器学习算法的强大功能与预测分析技术相结合，可以根据客户的交易历史、投资组合偏好和财务目标，提供有价值的市场洞察和定制化投资和产品建议。

随着数字化转型加速，财富管理行业在数据使用、隐私和安全方面面临挑战。自新冠疫情爆发以来，客户与领先财富管理机构的数字化互动显著增加。随着数字化和上云趋势持续发展，现代化安全工具和程序应始终是首要考虑因素并处于数字化转型的最前端。毕马威2021年卓越客户体验研究（涵盖所有主要市场）强调了这一点，并重点指出，数字化转型是大势所趋；如果没有可靠的产品，金融服务品牌势必无法成功。绩效最好的财富管理机构在数字化方面亦处于领先地位。



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

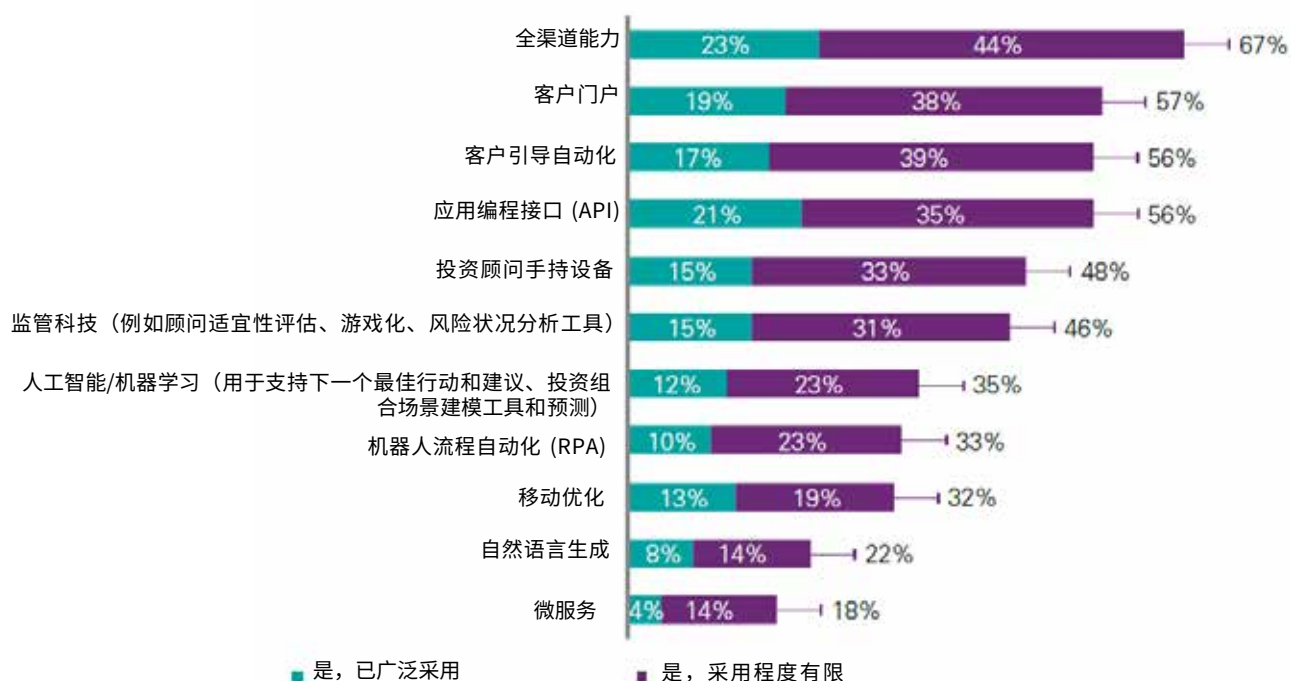
业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



贵公司采用实施了哪些科技，来支持以客户为中心的企业战略？



基数：452 名在财富管理机构供职并参与以客户为中心的战略决策的专业人士
资料来源：毕马威委托Forrester Consulting 进行的一项研究，2021 年 4 月

聚焦加密货币和数字资产

随着加密货币成为主流，财富管理机构应了解客户相关风险和机遇。过去2年，数字资产市场已发展成为重要政府和企业战略的载体和手段。

然而，各种瓶颈阻碍了消费者和企业从此类投资中获利。立法者对数字资产的兴趣正日益增长，这可能为美国开发央行数字货币 (CBDC) 铺平道路。

若干国家已开发数字货币概念，部分原因是为了降低对美元的依赖。国际清算银行 (BIS) 2020年发布的一份报告指出 CBDC 相关风险，包括消费者隐私问题、个人数据受损的可能性、私钥丢失或被盗情况下资金丢失或无法访问的风险，以及反洗钱 (AML)/反恐融资 (CFT) 方面的担忧。

建立有效的监管框架可能更具挑战性。加密货币监管环境的特点是不同监管机构和地区之间的要求不同（甚至美国各州之间的要求也不同）。由于美元供不应求，新的稳定币已进入市场，包括资产管理机构和企业在内的金融机构正在考虑发行稳定币。

相关企业还在探索不同形式的稳定币（例如由不同资产类型支持的稳定币），试图降低对传统银行系统和机构的依赖。

由于数字资产可能成为主流经济的一部分，提供相关产品和服务的企业可能需要加强治理和控制框架，以满足监管要求。企业应建立和维持稳健的合规和监督方案，以在发生安全事件的情况下保护消费者并减轻潜在声誉风险。同样，监管机构应实施充分的监管方案，并继续在消费者保护与业务创新之间取得平衡。



业务模式展望： 三种主流模式



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台

©2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

财富管理行业展望

28



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构

当今高度分散的多元化市场可能融合发展出三种不同的业务模式。B2C 和 B2B 财富生态系统预计将继续发展，同时释放创新型服务的潜力，整合数字和人工业务能力，以提供精准的自助产品和个性化投资建议。

三种业务模式以服务客户需求和偏好为根基，而不关注他们的财富水平。每种模式都有自己的特色和独特的成功因素，意味着任何一家企业都很难同时参与这三种模式。

财务福祉促进者

这种财富管理相对简单，追求这种模式的企业可以在帮助零售银行和富裕客户实现财务福祉和人生目标方面发挥重要作用。数字化财富管理解决方案可以提供自主访问创新型产品的渠道，对于这个价格敏感的客户细分市场非常重要。客户青睐便捷的服务，包括关于账单支付、货币市场利率和税务信息的建议。这需要企业采取高度灵活的方法，以低成本为客户提供有价值的服务。

关键成功因素

提供此类服务的企业应致力于成为具有高知名度并获得客户信任的大众品牌，帮助客户改善财务福祉，赋能重大生活决策。在这种模式下，零售投资建议和理财建议是作为更广泛服务组合的一部分提供。

这是一种面向大众市场/富裕客户的批量业务模式。在这种模式下，企业需要以安全可信、质优价廉的产品和服务，以数字优先的便捷方式与客户进行无缝互动。

通过低成本、模块化的服务与产品，此类企业可以整合人工和数字能力（包括有助于加速个性化服务和建议的新兴自动化技术）。

在竞争中脱颖而出的公司应该将数字化和分析技术的优势与人性化结合起来，同时使用可扩展的标准化产品和服务运营平台。运营效率和敏捷性至关重要，确保企业在响应不断变化的客户期望的同时降低成本，以持续提供“质优价廉”的产品。

从区域角度看，亚太地区的客户精通数字技术，且财富不断增长，对先进、安全、可信的数字化财富管理平台有很大的需求。





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



与此同时，北美地区的成功因素包括打造受欢迎的品牌和提出清晰的客户至上数字化主张，而欧洲、中东和非洲的企业需要继续重视为客户提供标准化的服务和咨询体验。不同地区的客户均一致希望与值得信赖且认同当地环境和社会价值观的品牌合作。

本地财富管理机构

此类企业的目标客户是高净值及超高净值精英客户。这一客户群体看重企业是否有能力以数字技术为支撑，通过面对面的个性化互动与他们建立牢固的关系。此类企业可能是独立的财富管理机构，或银行的财富管理子公司，甚至是私人银行。产品和服务可能包括关于税收效率咨询、家族财产规划和投资组合洞察。企业还可以提供有关投资领域企业家的指引和接触机会，并将自己定位为替客户管理财富的受信赖“管家”。

关键成功因素

与财务福祉促进者不同，此类企业在“财富管理和投资咨询”及相关产品及服务方面处于领先地位，主要满足更复杂、定制程度更高的客户需求。

企业在国家或地区层面拥有受信赖且供应渠道广的品牌非常重要，特别是因为这个细分市场上的主要客户是企业家和多代人构成的大家族。此类企业应充当长期合作伙伴，扮演个人或家族财富的“管家”角色。

本地财富管理机构应提供由数字技术支持的人工服务，让客户按照自己的喜好选择互动方式。

企业应该在社区中拥有受信赖的地位，并有能力提供财富管理以外的其他服务，以培养和加强客户信任。这可能包括促进客户网络、积极参与社区/地区活动以及向客户推介更广泛的产品，以满足他们的个人需求（甚至是专业/商业需求）。

高度个性化的服务对于客户满意度仍至关重要，这有利于促进老客户推荐新客户，成为新业务的重要驱动力。品牌形象及沟通方式应融合传统和当代特色，与不同代际的财富创造者和继承者建立联系。

从区域来看，亚太市场拥有 1500 万高净值投资者，在全球范围内数量仅次于北美，崭露头角的年轻投资者希望获得个性化和数字化程度更高的解决方案来管理不断增长的投资和财富管理需求。北美和欧洲、中东和非洲的企业提供可靠的自助服务功能、及时的投资建议以及与本地企业家的联系渠道。



“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

财富管理行业展望

30



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构

全球投资专家

此类企业面向的是财富管理市场中的超级精英阶层，拥有知名品牌和无缝全球影响力的企业可以迎合上层客户群体的需求。凭借此类企业的领先经验和稳健的运营，客户可以受益于可信赖的跨国投资建议和跨境利益洞察。

具有价格竞争力的特色产品包括关于税收和监管变化、房地产、地缘政治问题和反洗钱控制的建议。这种模式“由少数人为少数人提供”。鉴于其服务水平与程度，以及收费之高昂，进入门槛很高。

关键成功因素

企业应具备涵盖各个资产类别和复杂资本市场结构的全球能力和知识，以及全球互联的运营能力，以便为客户或其代表（如家族办公室）服务。企业还可以通过打造全球品牌认知度，开发全球思想领导力和领先投资洞见，来加强客户服务能力。

客户在全球范围内拥有金融和商业利益，需要获得无缝体验。财富管理机构应具备跨越不同金融中心和投资目的地的大规模运营能力，同时还需具备跨境业务能力。管理监管风险、控制和跨境税务合规涉及的成本和复杂性构成了巨大的进入壁垒——使得这种模式成为少数全球金融机构的专利。

北美财富管理机构——成熟的全球私人银行、联合家族办公室和直接为高净值（HNW）客户服务的全球资产管理公司——的成功因素包括领先的资本市场经验。在亚太地区，企业需要不断创新，以适应不断变化且日益挑剔的客户需求，并满足青睐 ESG 和加密货币投资机遇等现代化业务能力的年轻一代“数字原生”投资者。





北美视角



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构

北美：变革信号

竞争信号



过去 5 年，若干趋势推动了北美地区领先财富管理机构的变革，包括并购活动、日益融合的业务模式和新兴的财富科技模式。

并购整合

2020 年，美国市场达成了 205 笔财富管理并购交易，创下新高。（参见下页图表）。财富管理行业继续获得投资者和企业主的青睐，因为该行业可以提供稳定的收入流，推动因素包括受信赖的长期客户关系，以及不久即将发生的代际财富转移和经过验证的客户推荐模式带来的强大增长潜力。

近期市场对私人股权的兴趣增加，推高了独立注册投资顾问 (RIA) 对私人股权的估值。预计未来几年交易将保持旺盛，特别是考虑到全球新冠疫情造成的破坏凸显了继任规划的必要性。

随着投资顾问（平均年龄为 53 岁）逐渐退休，部分公司可能寻求出售，或物色合作伙伴，以实现增长。研究表明，与直接广告和营销等内生获客方法相比，通过与拥有专属客户的成熟企业合作实现的非内生增长，成本要低得多。⁸

其他收购对象主要在独立管理账户 (SMA) 领域，目的是为了提供定制化投资管理策略。2020 年，贝莱德收购了税收优化型独立管理账户定制业务先驱 Aperio，摩根士丹利收购了伊顿万斯（后者拥有 Parametric）。紧随其后的是摩根大通收购 OpenInvest，以及 Vanguard 收购 JustInvest（这是 Vanguard 开展的首次意义重大的收购，目标是成为直接指数化投资领域的领导者）。

由于 ESG 投资组合持有约 45 万亿美元的资产，在市场上兴起对 ESG 型定制化投资组合的需求后，SMA 业务市场份额争夺战一触即发。⁹大型财富管理机构需要这项技术来扩大个性化咨询业务规模，以满足高端客户的需求。经受住 2020 年挑战的财富管理机构可以通过客户推荐和类似渠道加速内生增长。想要获得高品位客户的青睐，企业及投资顾问需要有能够提供广泛的符合客户特殊需求的现代化产品、服务和数字化功能。

同时，正如毕马威在报告《下一代 SMA 正在改变投资资格局》(Next-generation SMAs are changing the investment landscape) 所指出，SMA 领域的创新有望改变金融服务行业的未来，也可能在投资顾问、财富管理公司和资产管理公司寻求为零售投资者提供定制化投资组合之际发挥重要作用。

⁸ J.D. Power 网站，新闻稿部分，2019 年 7 月 9 日：《J.D. Power 研究认为科技、社交媒体对弥合投资顾问年龄差距至关重要》

⁹ 为何新冠疫情可能成为 ESG 投资的重要转折点，摩根大通，2020 年 7 月





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

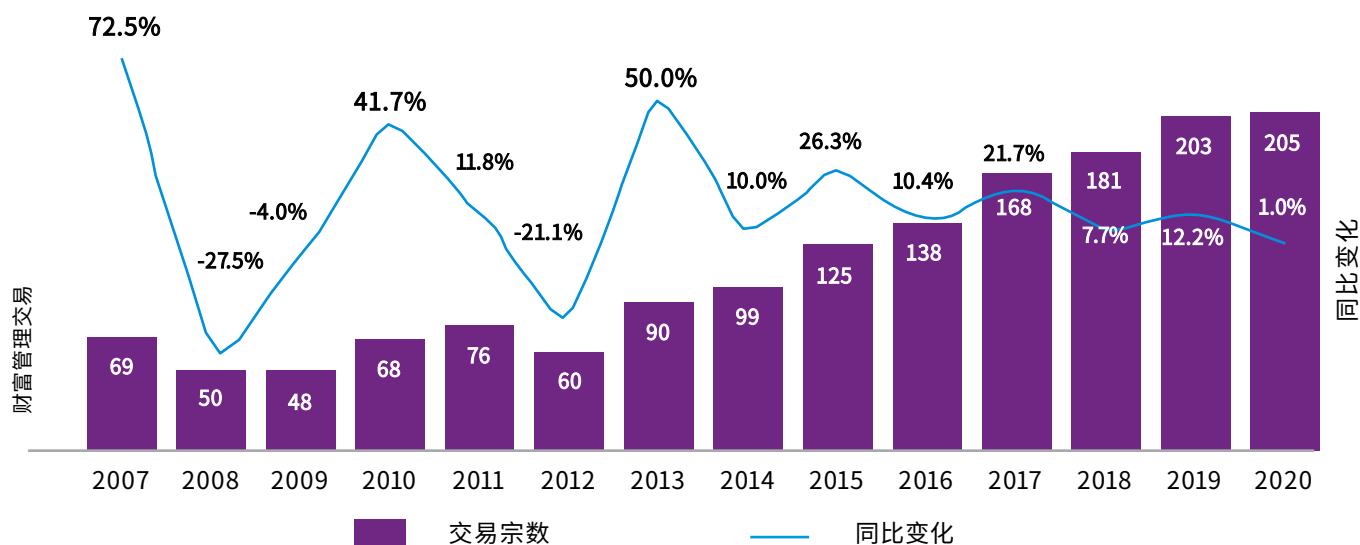
业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



并购交易连续第八年创历史新高



注：资产管理总规模不包括资产管理规模在1亿美元或以下的交易
资料来源：公司报告、SEC IARD、ECHELON 合作伙伴分析
资料来源：2020年ECHELON注册投资顾问并购交易报告，第6页

今天，“第五代 SMA”可以适应产品和服务个性化转型的巨大转变。这一趋势在很大程度上是由过去几年财富管理行业在技术和智能自动化方面取得的巨大进步所推动。得益于其结构和特点，第五代 SMA 能够触达新客户群并为客户创造潜在收益，促进财富管理公司发展并提高投资顾问资产管理规模。¹⁰

日益融合的业务模式以及新兴业务模式

各类金融机构——包括私人银行、券商和交易商、注册投资顾问、金融科技公司、提供全方位服务的经纪商、保险公司和资产管理公司——历来瞄准的客户群大同小异。激烈的竞争环境促使财富管理机构在参与者、产品和服务激增的局面下实施价值主张多元化策略。

零佣金交易已成为大多数企业能否有效参与竞争的关键，最终促使他们重塑业务模式并抵消收入下降的影响。例如，如果业务模式转型造成收入下降20%，通常需要减少37%的管理费用来抵消其影响——这对大多数公司来说都是不小的挑战。

摩根士丹利收购 E*Trade，通过增加 80,000 多名零售客户，将其业务范围扩大至贴现经纪业务，很好地展示了业务模式的日益融合。

摩根士丹利首席执行官认为，这是“摩根士丹利长达十年的向轻资产业务模式转型的一部分，更突出持久收入来源的重要性。”¹¹这使摩根士丹利能够在零佣金交易渐成趋势之际将价值主张扩展到新客户群。

与此同时，新冠疫情期间，财富科技公司的激增为大型财富管理机构创造了全新的竞争对手。这些劲头十足的现代化参与者通过人工智能和大数据、小额投资平台和基于社交网络的交易解决方案，提供及时和受信赖的理财建议。自 2017 年以来，该行业的投资实现了强劲增长，原因在于投资者支持旨在帮助客户实现轻松理财、开立网上银行账户和降低投资服务佣金的新数字服务平台。

这一点通过大量直接指数化公司被收购就可以看出——前面提到的摩根大通收购 OpenInvest 和 Vanguard 收购 JustInvest 就是两个例子。

仅在 2021 年第一季度，财富科技公司就通过 162 笔交易筹集了 66 亿美元，美国金融科技初创公司 Robinhood 完成了 34 亿美元的巨额融资。2020 年，Robinhood 的收入（从 2019 年的 2.78 亿美元）飙升至 9.59 亿美元，用户人数增加至 1800 万。¹²

一些投资者预计会将目光投向除传统的交易服务之外还可以提供领先业务能力和高度个性化产品的企业。

¹⁰ 毕马威报告：<https://advisory.kpmg.us/articles/2021/next-gen-smas.html>

¹¹ CNBC 报告，2020年：<https://www.cnbc.com/2020/02/20/morgan-stanley-reportedly-to-buy-e-trade-for-13-billion.html>

¹² Fintech Global，2021年：<https://member.fintech.global/2021/05/26/wealthtech-funding-hit-a-record-6-6bn-in-the-first-quarter-boosted-by-robinhoods-huge-fundraise/>



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



顾问信号



革命性的技术和令人兴奋的新业务模式并不妨碍投资顾问和员工的创新和进步，他们必须满足当今掌握资讯的高品位客户的期望。

北美地区的员工问题正在受到关注。投资顾问离职的速度快于公司招聘新员工的速度，而创造满足年轻一代价值观的工作场所也带来了额外的挑战。

市场上对具有客户关系管理技能且了解ESG相关洞察和指引的专业人员以及个性化服务的需求日益增长。女性客户还希望企业安排女性专业顾问为她们服务。

自动化、机器人顾问以及数据分析技术正在释放效率和洞察力，尤其是对于中端市场和大型财富管理机构。2018年，摩根士丹利为顾问推出“下一个最佳行动（Next Best Action）”功能。该功能是一个人工智能驱动的产品推荐引擎，可以根据客户量身定制投资洞察。在新冠疫情爆发的头2个月，投资顾问使用该平台的次数超过1100万次。

同时，在客户规划软件停留在推荐阶段数十年后，Fidelity Managed Account Xchange (FMAX) 首次弥合了产品推荐与实施之间的缺口。该平台涵盖规划至清算的全流程，为注册投资顾问 (RIA)、经纪商/交易商及家族办公室等各类投资顾问提供咨询服务和定制化客户服务。

效率和个性化是投资顾问的关键属性；超过70%的投资者希望顾问能够花时间了解他们的需求、目标和风险承受能力，同时监测他们的投资组合，以提前发现问题和机遇。¹³

随着美国金融科技公司 Robinhood等通过革命性平台、应用程序和工具大幅简化股票交易取得巨大成功，银行和金融科技通过“客户推荐营销”产生潜在客户和培养客户忠诚度的趋势也会继续增长。

¹³ Cerulli 报告：《美国零售投资者咨询客户关系》，2020年



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



监管信号

正如“变革信号”部分所述，不断演变的法律和监管框架可能会对企业产生重大影响，甚至可能淘汰达不到新标准的财富管理顾问。不同地区的制度不同，已导致跨境交易变得更加困难，特别是对为在欧洲和亚洲持有利益的高净值客户提供服务的美国企业而言。英国脱欧导致情况变得更加复杂。2017年《美国减税与就业法案》促使一些公司将业务转移至税制更有利的州。

消费者保护

规范投资顾问的业务行为，并加大政策执行力度，对于保护投资者而言至关重要。美国证券交易委员会（“美国证监会”）提出的执法主题反映了在新参与者、产品、服务、平台和应用程序激增之际，监管机构对提高透明度的持续期望。

美国证监会的《最佳利益条例》（Reg BI）现在要求投资顾问仅向客户推荐符合其最佳利益的金融产品，并明确识别任何潜在利益冲突以及与销售挂钩的经济激励。以前，顾问只需遵守“适宜性标准”。根据这一标准，他们只需要向客户推荐“适宜”但不一定符合客户最佳利益的投资产品。

作为《最佳利益条例》规定的披露义务的一部分，美国财富管理机构现在必须填写美国证监会的《CRS关系摘要表》，向零售投资者提供它们与金融机构和专业人士的关系性质等详细信息。随着客户以新的方式了解金融产品和服务的定价和价值，商业实践和业务模式后续均发生了变化，财富管理机构预计将提供服务费折扣，以至于可能会扰乱市场行情。

信息安全和运营韧性

在全球新冠疫情持续并对服务提供和工作环境造成破坏之际，财富管理机构不得不以惊人的速度向数字化转型。

随着财富管理公司寻求提供及时的见解、富有成效的指引和个性化的服务，还应该保护数据，努力确保业务连续性以及居家办公的团队效率。目前，据估计大约50%的美国企业员工采用远程办公模式——超过任何其他国家——网络攻击风险日益上升。

为了迎合监管机构的预期，财富管理机构加强了对专有数据、客户数据、核心流程和第三方风险敞口的网络风险管理。未来，各类企业可能开始使用信息风险因素分析（FAIR）方法，以可量化的方式降低网络和企业风险。



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



聚焦投资者透明度和 GameStop

2021年，视频游戏零售商 GameStop因采用非传统的促销手段而被做空，后续经历疯狂投资，股价飙升，引发巨大争议。此类事件在投资者群体中造成了巨大市场波动——许多投资者是千禧一代及95后，纷纷涌向线上交易平台并助长股价波动。

监管机构可能会实施新的重大控制，以防止滥用规则的行为或操纵性交易活动，还将承担教育投资者的新责任。监管机构近期可能会要求财富管理机构提升合规水平，围绕投资应用程序和平台的“游戏化”提出重要监管问题。金融业监管局 (FINRA) 指出，直接面向消费者的大众平台和应用程序正在使用类似游戏、“相当于股票推荐的功能和提示”。

监管机构还寻求提高“订单流付款” (PFOF) 的透明度。美国证交会 (SEC) 表示将“认真考虑”对处理 PFOF 的证券公司提出更高的披露要求。一家在线存款信托公司 (DTC) 平台因未披露相关业务方式 (据称包括向做市商出售客户订单) 而被处以重罚。2020 年 12 月，该领域的一家企业因此类活动被罚款 6500 万美元。随着监管更趋严格，一些企业正在调整业务模式。





业务模式 展望：北美



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。
www.hibor.com.cn

财富管理行业展望

38



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



未来 25 年，北美地区预计将有超过 68 万亿美元的财富传到下一代手中。此类财富中，绝大部分目前接受全方位服务模式。投资顾问目前的平均年龄为 53 岁。大多数研究表明，80%或更多的继承人在继承父母的财富后会聘请新的顾问。¹⁴

财务福祉促进者

当前状态

这一细分市场上目前有8,800万可投资资产在10万美元以下的普通大众家庭，总价值为17亿美元；另外还有2400万可投资资产在10万美元至50万美元的大众富裕家庭，总价值为57亿美元。¹⁵

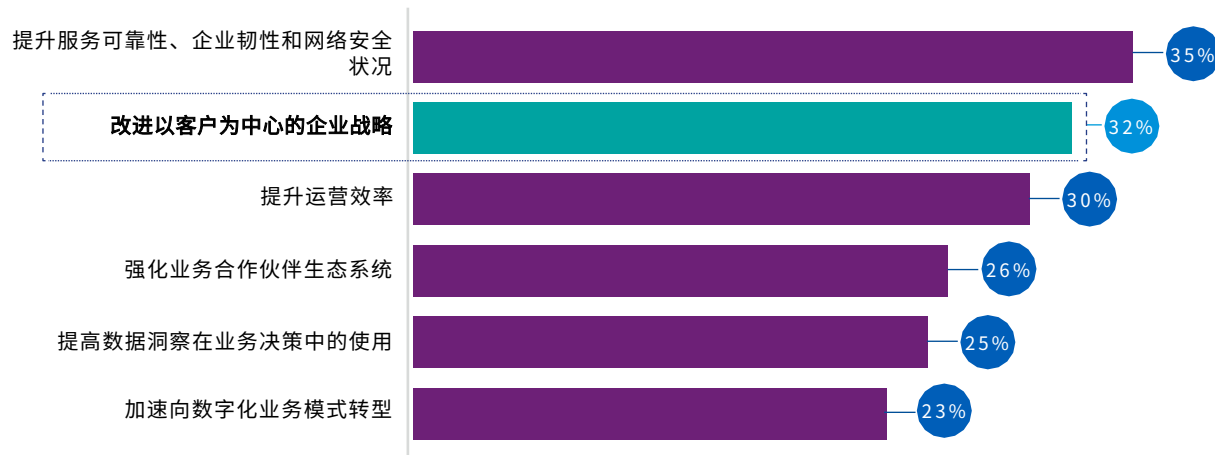
普通大众和大众富裕细分市场上存在几种相互竞争的模式，包括纯数字模式、集中式混合（数字/人工）模式、基于银行/分支机构的模式以及注册投资顾问（RIA）一对一全方位服务模式和经纪模式。

大众富裕阶层客户的平均年龄为 56 岁，其中仅 440 万个家庭的成员年龄在 40 岁以下。他们拥有从债务管理、财富积累到退休金配置等多种需求。精通数字技术的程度也各不相同：持有资产达 250,000 美元的客户中65%的人可以自如地使用纯线上服务，而持有 250,000 美元至 500,000 美元资产的客户中这一比例仅为 44%。¹⁶尽管如此，相较于数字化服务，此类客户中许多人更青睐人际互动和高度个性化的服务。

未来状态

两个关键因素可能决定美国财务福祉促进者能否取得成功：在把握好成本的同时创造个性化客户体验的能力，以及提供满足客户在投资管理之外总体理财需求的综合产品的能力。

北美地区财富管理机构的首要战略目标：



基数：110 名在财富管理机构供职并参与以客户为中心的战略决策的北美专业人士
资料来源：毕马威委托Forrester Consulting 进行的一项研究，2021 年 4 月

¹⁴ Cerulli 报告：《美国零售投资者咨询客户关系》，2020 年

¹⁵ Cerulli 报告：《美国零售投资者咨询客户关系》，2020 年

¹⁶ Cerulli 报告：《美国零售投资者咨询客户关系》，2020 年

¹⁷ 晨星：《机器人顾问升级：实施盈利能力计划》，2019 年



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



例如，2021年6月，在线投资顾问平台 SmartAsset 宣布入选投资顾问领先合作伙伴 LPL Financial LLC 的供应商关联计划。18,000 多名与 LPL Financial 有关联的独立投资顾问现在可以使用 SmartAsset 在业内具有颠覆性影响的平台，在潜在客户与美国各地的投资顾问之间牵线搭桥。¹⁸

本地财富管理机构

当前状态

服务此类客户的方式主要是通过专属投资顾问或投资顾问团队，采用以人工为主的人性化服务模式。这一细分市场上有 1500 万持有 50 万美元至 1000 万美元可投资资产的富裕家庭，总价值达 260 亿美元。¹⁹在该领域占主导地位的是四大经纪自营商、国家和地区银行财富管理子公司、专属和独立注册投资顾问（RIA）、经纪人/交易商以及各种采用混合模式和直接供应模式的企业。

客户的平均年龄在 60-65 岁左右，投资顾问的年龄也差不多在这个范围。这个群体的客户拥有广泛的需求——较低端的客户需要获得财富积累或配置方面的建议，高端客户需要个性化建议、财富保存和遗产规划咨询服务。财富管理机构有机会提供从独立账户、基础另类产品到直接对冲基金投资、私募股权和复杂的另类产品等更高端的投资产品。

未来状态

三个关键因素可能推动重大变革：

1. 投资顾问的价值主张转向以财富规划为中心的综合建议，助力客户更好地实现财务目标
2. 采用智能数据，支持增长和个性化体验
3. 提供数字化功能，实现更无缝的客户和顾问体验。

财富管理行业正在发生的最重要的变革之一是从投资管理（以产品为导向，寻求获得阿尔法收益）向综合建议（以财富规划为中心，助力客户实现财务目标）的转变。以帮助客户实现目标为中心，而不仅仅满足于达至财务基准指标的投资顾问将有望获得成功。

此外，竞争中脱颖而出的企业预计将采用轻量级财务规划模式，将客户需求链接至一系列整合化产品（包括通过建立合作伙伴关系），以提升投资管理之外的市场份额。

更多企业可能继续将投资管理外包给大型机构的专家或资产经理，从而使顾问能够专注于服务客户需求。最优秀的投资顾问可能为客户提供涵盖投资管理、银行及保险业务、税单编制、遗产规划和信托等领域的集中式理财建议。

数据可能是财富管理领域最未被充分利用的资产。毕马威对 83 个国家的 4,000 名首席信息官和科技主管进行的一项调查显示，22% 的受访者表示他们缺乏现金的分析技能。目前人工智能的采用率很低（大多数企业不到 15%）²⁰，但增长潜力巨大，尤其是在提升客户体验方面。

部分财富管理机构正在部署“下一个最佳行动（next best action）”能力，支持业务从以产品为中心转向以客户为中心——而这仅仅是个开始。财富管理机构掌握的数据宝库非其他企业可以媲美，在推动未来增长、赋能员工专注高价值活动、创造个性化体验和加强风险管理方面拥有巨大潜力。数据和数字化不仅能够实现重复性工作自动化，还可以赋能企业向客户提供数据驱动型理财建议。

面向富裕客户，财富管理机构会继续采用以顾问为主导的模式，与客户建立高度信任的关系。数字化功能将可能有助于提升服务个性化，并满足每个客户的特殊需求。无论是在获客、引导、规划和建议、服务还是报告等阶段，客户都可以获得便捷的自助服务和无缝的数字体验。对于面对面效果最佳的互动（例如规划、定期财富规划重检和日常交谈），数字化功能可帮助顾问和客户收集数据并及时发现洞察和机会。

¹⁸ 美国商业资讯 2021 年 6 月 3 日报道：《LPL Financial 选择 SmartAsset 加入供应商关联计划》

¹⁹ Cerulli 报告：《美国零售投资者咨询客户关系》，2020 年

²⁰ 《2020 年 Harvey Nash/毕马威首席信息官调查》：<https://advisory.kpmg.us/articles/2020/cio-survey-harvey-nash-2020.html>



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



全球投资专家

在北美地区，全球投资专家包括直接为最富有、最挑剔的金融服务客户提供服务的高端私人银行、联合家族办公室、私人财富管理公司和资产管理公司。

当前状态

这个细分市场目前有 60 万户可投资资产达 1,000 万美元至 2,000 万美元以上的高净值/超高净值家庭，总价值达 120 亿美元。²¹

这个细分市场的客户平均年龄为 65 岁。主要服务特点包括高端家族办公室服务、高度定制化咨询，以及直接对冲基金投资、私募股权和高端另类产品等。差异化因素包括定制服务，如葡萄酒或艺术品投资建议、识别专属投资机会、专业化银行产品、针对自有商业利益的机构服务以及全球化经验。

未来状态

尽管有关“本地财富管理机构”的大部分洞察同样适用于这一细分市场的客户，但这个领域的参与者可能必须提供更加定制化和个性化的客户体验（包括为个人和机构提供综合服务）、专属投资机会，并有能力满足在美国以外地区拥有利益的国际客户。

这一领域的财富管理机构需要制定有吸引力的价值主张，并深刻理解如何以最佳方式满足独特客户（包括富有的首席执行官、医生、对冲基金经理、硅谷企业家和企业主）的需求。个性化银行服务、投资管理、税务、信托、慈善和遗产管理服务是此类财富管理机构需要具备的关键能力。

由于此类客户中有许多人拥有自己的企业，因此提供投资银行解决方案、持股计划、员工财务健康计划或福利相关咨询等机构服务变得日益重要。摩根士丹利收购 Solium 以扩大其产品组合并通过持股计划管理推动增长，便是例证。通过此次收购，摩根士丹利获得职场财富解决方案行业领导者地位，因为 Solium 拥有 3,000 多家持股计划客户和 100 万参与者，包括 Instacart、Shopify 和 Stripe。

这一细分市场的客户期望获得专属机会，例如获得首次公开募股前的投资机会、高端另类产品和私募股权认购权，以及为家庭提供的专属体验。摩根士丹利的另一项投资——下一代财富管理（Next-Gen Wealth Management）——以年轻高管和继承家族财富的个人为目标客户，提供包括业务规划、退休规划以及另类投资和可持续投资建议在内的一系列产品。摩根士丹利的下一代财富管理业务部门为 21 至 29 岁的客户举办以可持续投资等为主题的活动，鼓励客户之间进行互动。

²¹ Cerulli 报告：《美国零售投资者咨询客户关系》，2020 年



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



全球投资专家还应该有能力汇总客户的国际利益，以便为客户提供无缝的全球金融服务——这一点还很少有机构做到。

这个细分市场上的客户品位高端、标准较高，机构需要在地区和国家层面拥有一流的服务经验。竞争对手可能包括直接为超高净值客户提供服务的私人银行、联合家族办公室和资产管理公司。

高盛与体育协会合作，以运动员为目标客户，聘请一名前美国国家橄榄球联盟（NFL）球员参与高盛与潜在客户交易的最前沿。NFL球员协会聘请高盛管理球员的财富，并针对停工可能导致的潜在收入损失做好规划。这种创新的合作关系有助于为私人银行建立品牌知名度并促进业务发展。

摩根士丹利建立了一支团队专门为四大会计师事务所合伙人提供理财咨询服务。理财顾问对每家事务所提供的薪酬方案和退休/养老金计划以及各种限制和挑战（例如独立性和风险管理要求）有深入的了解。许多其他大型私人银行和私人财富管理机构还举办定制化活动，并提供定位精准的产品。

瑞银集团私人财富部门（UBS Private Wealth）为客户举办社交活动，结识志同道合的慈善家和同行，包括葡萄酒和艺术爱好者聚会。花旗私人客户部门建立了一个艺术品咨询和财务团队，针对另类资产和流动性较差的资产提供量身定制的贷款结构。高盛通过首次公开募股前的私募交易机会提供专业化产品，包括房地产和私募股权另类投资基金。





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



亚太视角



“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台

点击进入 <http://www.hibor.com.cn>

财富管理行业展望

43



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构

亚太地区：变革信号

客户体验、重心和产品

亚太地区财富管理企业今天面临的市场环境非同寻常，客户群体跨越五个世代。在中国内地、中国香港特别行政区和新加坡等市场，许多年轻人越来越富有，无论是通过自身奋斗还是通过继承财富。这正在改变高净值客户的姿态和期望。他们同时在本国和全球范围内持有资产。面临低利率环境，他们正在寻找更好的方法来创造收入并在多变的世界中保护好家人。

随着消费者使用移动设备和微信等平台来获取金融服务，数字应用在各个年龄段都日益普遍。千禧一代尤其偏爱具有现代化自助数字功能的一流个性化服务，亲自管理投资并参与股票市场。同时，这些年轻消费者的投资意识也较为薄弱，需要引导和培养。

零售投资者（包括越来越多的职场女性和日益富裕的女性）希望获得与高净值投资者相同的投资策略。

年轻的高净值投资者青睐科技感十足的界面、物有所值的产品、信息透明的投资组合和值得信赖的投资研究，并更倾向于与同龄人互动。受乐观情绪推动，全球各大市场对各种产品的咨询服务需求不断增长，包括另类资产和更可持续的道德投资。在最近的一项调查中，超过三分之二的投资者表示，他们希望至少 10% 的投资组合以 ESG 为重点。客户对加密货币和虚拟数字资产也持开放态度。

随着亚太地区的财富管理服务商品化程度日益提高，以吸引更多的大众市场，提供此类服务的企业应采用自动化和算法科技，来有效提升客户体验。与此同时，亚洲客户继续青睐与财富管理机构建立高度人性化的关系，对人工和数字化相结合的价值主张有很高的需求。





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



竞争信号

中国香港、中国内地和新加坡等市场已成为财富管理服务离岸中心。香港的资产管理规模中，超过40%的资产来自中国内地客户。同样，非居民印度人在新加坡也是一个重要客户群体。市场增长之快，吸引力之大，正在引发财富管理公司、保险公司和其他参与者激烈竞争。他们正在当地争夺市场份额，扩张进入泰国和日本，并建立自己的平台。随着竞争加剧，市场参与者必须借助一流的差异化产品立稳脚跟。

大型科技公司也在进军亚太金融服务市场，并将继续在创新平台和低成本的增值服务和产品等领域超越现有企业。

亚太地区对全球人才短缺的感受不亚于其他地区（甚至更强烈）。财富管理机构需要聘用数千名客户经理，以及拥有科技、数据和合规技能的其他专家，但通常不清楚去哪里寻找合适的求职者。在整个亚太地区，市场参与者正在设法留住具有数字、客户和金融技能的员工。

监管信号

在发生颠覆性监管变革之后，亚太地区许多财富管理公司正在重新评估运营模式。

亚太地区的证券监管法规不断变化且不统一，使得企业驾驭多种监管制度变得更加困难——特别是对于为超级富豪服务的财富管理机构而言，它们需要洞察国际机遇和风险。例如，在中国香港、中国内地和新加坡，财富管理法规主要针对零售市场量身定制，这对服务高净值客户的企业构成了挑战，因为经验丰富的专业投资者希望在开展财富管理的过程中减少监管负担。

同时，中国和印度尼西亚等国家严格的数据安全法禁止数据跨境传输，限制财富管理机构分享客户的全球投资数据，对技术架构和运营模式设计产生重大影响。

法律和监管框架预计将发生进一步重大变化，为部分企业创造机会，但同时淘汰不符合监管新规且竞争力较低的参与者。管控不断上升的合规成本现已成为关键的竞争因素。

数据和科技信号

亚太地区的财富管理企业正在竞相提供个性化的移动应用程序、涵盖多种渠道的在线服务和建议、机器人顾问和其他令人兴奋的新自动化功能。纳入议

程的还包括建立同行关系网络、供投资者相互买卖资产的市场，以及在某些市场上提供伊斯兰金融服务。

新科技正在开始改变在线基金配置、实时数字化建议、新的在线比较工具和小额投资。这种低成本、以客户为中心的服务正逐渐向不断扩大的客户群敞开，其中包括亚太市场中富裕程度不高但正在崛起的客户群体。

金融科技开始在财富管理中发挥更加突出的作用，尤其是大型企业对新科技解决方案进行整合——而规模较小的同行目前尚不容易做到这一点。中国香港率先颁发虚拟银行牌照，新加坡和马来西亚紧随其后。尽管迄今为止，金融科技的增长受到产品组合规模较小的制约，但财富管理机构在客户体验方面取得了一些可喜的进展。

例如，位于中国香港的 Privé Technologies 目前正在向欧洲扩张。作为一家 SaaS 提供商，该公司主要提供模块化数字平台，供财富管理机构 and 保险公司用于收购、营销/客户关系管理、客户引导和投资组合管理。中国财富科技公司有光科技 (Fano Labs) 专门研发用于客户服务和合规的语音和自然语言处理技术，包括语音文本转换技术及多语言识别技术（包括混合新加坡英语和粤语/普通话等的语言）。

亚太地区大多数银行、大型财富管理机构 and 经纪商现在均提供在线投资平台，而规模较小的企业也在参与其中——尽管通常只针对一种资产类型。随着时间推移，此类平台预计将整合到更广泛的生态系统中。另一项趋势是自动化投资和“综合”服务，帮助客户使用开放式架构解决方案整合从不同银行和其他金融服务机构购买的投资组合。

随着越来越多的亚洲投资者关注加密货币，中国香港已成为虚拟资产中心，拥有亚太地区首个获得许可的加密货币交易所。新加坡的目标是在建立合适的监管条件后采取相同的方法。财富管理机构提供的其他另类资产包括葡萄酒和艺术品。

Appian 和 Flowable 等低代码自动化解决方案正在扩大亚太业务，提供开源自动化技术来连接财富管理机构的前台、中台和后台。

合规科技方面，同样位于中国香港的 LeapXpert 等公司可以跟踪各种媒介上的所有客户互动，提供完整、可审计的视图，帮助客户确保合规。



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



这一领域的其他创新包括提示财富管理机构可以（或不可以）向特定客户销售哪些产品的解决方案以及自动化信息披露。澳大利亚、新加坡和中国香港的监管机构大力鼓励财富管理机构推动合规科技议程，并为银行和其他财富管理机构培育初创企业。

最近一项亚太地区金融科技调查显示，人工智能的采用还处于起步阶段，许多企业仍在对不同概念验证进行试验。因此，大部分自动化方案的科技含量相对较低，尽管随着商业价值提升，预计未来两到三年自动化技术会迅速加速。

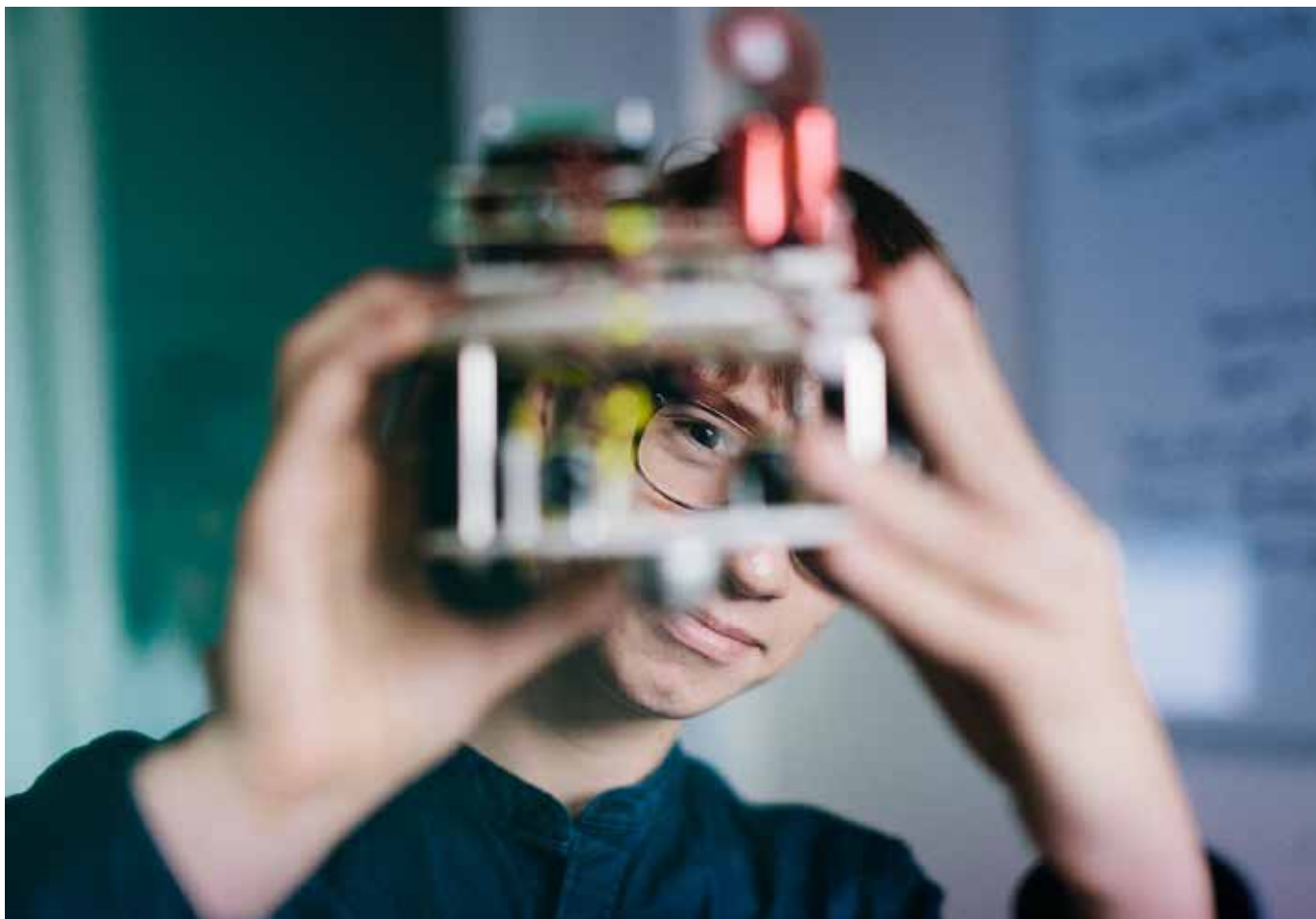
人工智能/自动化/机器学习最终可能彻底改变财富管理行业，赋能财富管理机构定制投资组合、预测经济趋势、报告投资业绩以及实现客户服务数字化。

鉴于亚太及其他地区存在各种不同的数据安全/隐私法规，财富管理机构应加大基础设施和平台投资（尤其是合规方面）。最近的一项调查发现，监管合规是财富管理机构的第二大技术投资重点。

大型科技公司也正在进军财富管理行业，重新定义客户期望并创造可观的投资回报。Futu和Aqumon等快速崛起的小额投资应用程序和平台越来越受欢迎，给传统企业带来压力。

为了转型成功，员工的能力可能不可避免地也需要转型——这一趋势已经显现。员工应该学会与机器人顾问、聊天机器人、数据分析技术、人工智能和预测系统协作，利用此类工具带来的颠覆性功能。

据估计，自新冠疫情爆发以来，财富管理机构平台上的客户流量飙升了 10 倍。由于企业如此依赖科技，员工应该具备维护数字化流程的技能，同时减轻任何破坏性因素的影响。董事会正在紧急尝试解决遗留系统、网络安全威胁、数据泄露和整体风险管理方面的担忧，也就不足为奇了。





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



业务模式展望： 亚太



“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区会计师事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。
www.hibor.com.cn

财富管理行业展望

47



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



财务福祉促进者

亚太地区不断变化的商业环境和监管格局有助于促进亚太地区大众富裕群体的生产力和人口增长——这一重要趋势预计将持续下去。

成本竞争力也在上升，推动亚太地区财富管理行业整合，导致许多中型金融机构退出了财富管理行业。随着市场不断演变，本地财富管理机构、全球投资专家和财务福祉促进者之间的传统界限越来越模糊，后者扩大了产品范围，以满足历史上由顶尖参与者包揽的高端投资需求。

亚太地区的客户期望金融服务机构提供数字优先的个性化参与方式——新冠疫情以及富于创新的理财和投资应用程序和平台的迅速涌现加速了这一进程。这包括安全无缝的连接、自助服务功能（由投资顾问提供协助作为补充）以及高度透明的各类数字化渠道。

客户（其中许多是年轻的数字原生代）正在寻找能够满足其不断增长的投资需求和偏好的产品或服务，包括财务规划、储蓄、养老金和简单的投资产品。

在低利率环境中，客户需要更高的收益率。除了纯粹的财务回报，新冠疫情增加了客户对健康福祉的关注。财富管理公司、养老金和保险公司，甚至虚拟/数字银行都在涉足衣食住行类产品，某些企业甚至为生活更健康的客户提供优惠价。随着客户日益青睐与其价值观一致并致力于 ESG 投资的企业，信心和信任正成为企业成功的关键因素。

下一步行动/未来的成功

为了在激烈的区域竞争中蓬勃发展，许多企业正在整合或加入新的联盟或成立新合资企业，以增强数字能力及提升低成本/高价值产品和成本效率。潜在的合作伙伴包括金融科技和其他能够以具有竞争力的价格快速提供现代化数字产品和服务的第三方供应商。

与此同时，随着消费者既需要有经验的投资顾问提供服务，还需要个性化的自助服务功能，财富管理机构可能会探索富于创新的方法，来推进金融普惠，培养客户的理财眼光，教育客户如何做出明智的决策。

地区财富管理机构的首要战略目标



基数：143 名在财富管理机构供职并参与以客户为中心的战略决策的亚太专业人士
资料来源：毕马威委托 Forrester Consulting 进行的一项研究，2021 年 4 月

本地财富管理机构

亚太地区开放的商业环境和监管环境促进了高净值人士数量的增加——成为全球仅次于北美的富裕人士第二集中的地区。

年轻的高净值人士数量不断增长，他们期望可信赖且精通数字技术的顾问为他们提供个性化解决方案，满足他们日

益增长的投资和财富管理需求。同样，可持续的 ESG 型产品和投资选择仍是他们关注的重点。

在专业资格、公司治理和内部控制等方面的监管法规日益严格的背景下，包括银行在内的本地小型财富管理机构在拥挤的市场环境中处于竞争劣势。



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



对于企业而言，吸引合适的人才尤其困难。因此，它们把目光主要放在自己的专业知识对应的特定客户群。新加坡星展银行等银行正在快速发展，受到中国日益壮大的富裕阶层带来的巨大机遇所吸引，利用强大的本地品牌影响力向中国粤港澳大湾区扩张。星展银行与中国邮政储蓄银行（PSBC）²²在中国新推出的跨境理财通²³下合作，为客户提供多样化的投资产品和解决方案以及数字银行功能。

竞争导致一些中端企业退出市场，而亚太地区的许多本地财富管理机构通过收购中端企业、巩固强大的零售业务基础、建立合作关系或组建合资企业（尤其是在中国内地）以更好地服务客户，正在向价值链上游移动。中国的大型本地银行凭借高端数字化产品，为取得成功做好了充分准备，尽管它们目前把目光放在中国内地和香港（国际化步伐尚未走得更远）。

全球投资专家

在这个高端细分市场耕耘的机构专注于为客户提供一流的投资建议、解决方案和资本市场专业知识。主要参与者是直接服务于全球最富有客户的高端私人银行、联合家族办公室和全球资产管理公司。亚太地区内政治稳定高、金融业稳健、税制优惠且拥有高技能劳动力的地区已表现出对筹谋财富转移的家族办公室和信托的吸引力。

然而，鉴于提供卓越的专业知识以及个性化服务、数字支持和全球投资建议涉及的成本，这个细分市场的进入门槛很高。因此，一些机构（例如花旗银行）正在实施整合，关闭 13 个地点的零售业务，以更加专注于商业和投资银行业务以及精准财富管理服务。

中国香港和新加坡是全球投资专家的两个主要市场，而在中国内地和印度，机遇也正在出现。此类财富管理机构面临的一个挑战是敏捷性不足；许多决策是在伦敦或苏黎世做出的。与当地公司相比，这会减慢决策速度。架构更分散的公司使用金融科技合作伙伴来加快业务流程，往往表现更好。另一方面，瑞银等银行雄厚的专业知识储备和ESG业务实力——当然，它们还拥有享誉全球的品牌以及强大的流程和控制等潜在优势，这些对客户均具有吸引力。

随着亚太地区的本地财富管理机构向高端市场迈进，它们可能向全球投资这个专业领域发起挑战，尽管它们需要在成本与个性化服务、产品和潜在收益之间取得平衡。

下一步行动/未来的成功

随着亚太地区经济繁荣程度不断上升，高净值人士的数量（尤其是年轻一代）可能将继续增加。他们对技术先进和高度定制的银行和财富管理解决方案情有独钟。

近年来，亚太地区高净值人士市场规模每年增长近 8%，达到 1,500 万人，预计到 2024 年将达到 2,100 万人。与此同时，全球新冠疫情导致更多企业制定继任计划，对个性化服务和专业咨询服务的需求增加。

企业应该重新审视它们的目标运营模式，确保拥有必备的敏捷性、经验和数字能力，以适应快速变化的客户需求 and 期望。

全球投资专家也正在面临着来自过去主要服务富裕程度较低群体的企业的竞争——尤其是本地财富管理机构的私人银行部门。后者提供富于创新且具有成本效益的新数字产品和服务，正在迅速向价值链上游移动。

下一步行动/未来的成功

只有通过不断的创新，此类企业才能满足不断变化且日益挑剔的客户需求。它们可能需要与代际财富转移相关的一流专业知识和定制化服务，以满足青睐现代化功能、平台和加密货币业务机会的年轻“数字原生”投资者。

面临日益激烈的竞争，全球投资专家应进行创新，同时控制成本并驾驭不断变化的全球监管格局。综合性私人银行应平衡好投资银行/交易部门的交易需求与自己提供独特产品、无缝跨境互动和定价优势的需求。另一方面，专业私人银行可能需要与产品供应商建立广泛的交易关系，或者为自己的交易团队承担高昂的安装设置成本。拥有全球利益的客户期望获得及时的洞察和指引，以应对地缘政治波动。

²² 海峡时报：星展银行、华侨银行利用中国跨境理财通计划在大湾区扩张，2021 年 10 月。

²³ 海峡时报：汇丰、花旗急于吸引中国跨境财富，2021 年 10 月。

欧洲、中东 和非洲视角



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构





欧洲、中东和非洲：变革信号和业务模式展望

从客户的角度看，随着客户大规模转向在线服务、购物和远程办公，新冠疫情提高了消费者的期望并导致各类公司的业务重点发生变化。企业希望提供以智能数据使用和科学决策为支撑的个性化体验。

竞争信号来自非传统参与者和纯在线银行的数量激增。新入场的竞争对手（包括金融科技公司和科技巨头）正在迅速改写行业规则。由于新冠疫情引发经济衰退、消费者信心减弱、失业、债务上升和增长缓慢，企业利润率正在下降。人口减少、去杠杆和去全球化三大趋势均需要企业制定战略来应对。

与此同时，科技继续彻底改变传统的客户关系，因为财富管理机构正在超出基础在线服务的范畴，不再局限于以分支机构为根基建立客户关系，投资实施以客户为中心的战略、提升个性化服务和打造组织敏捷性。为了加强竞争、改善网络安全、保护数据和确保企业韧性，世界各地的监管机构正日益积极干预市场。

这些趋势正在导致目前碎片化的市场逐渐趋同。三种不同的业务模式随之兴起。

在对价格敏感、追求价值的客户细分市场中，财务福祉促进者提供安全可靠的数字服务，包括快速访问标准服务和建议的自助服务功能。

本地财富管理机构打造高品位的个性化业务关系，培养客户信心和信任——将面对面交流和数字参与相结合。客户可能期待企业提供广泛的产品和服务，以及有关科学投资决策的专业知识和及时指引。

全球投资专家在区域、国家和全球层面提供独特的高端服务、产品和专业知识。客户期望企业具备领先的跨境服务、咨询和业务能力。

新时代，新使命

中国篇

全球篇

变革信号：全球视角

业务模式展望：三种主流模式

北美视角

业务模式展望：北美

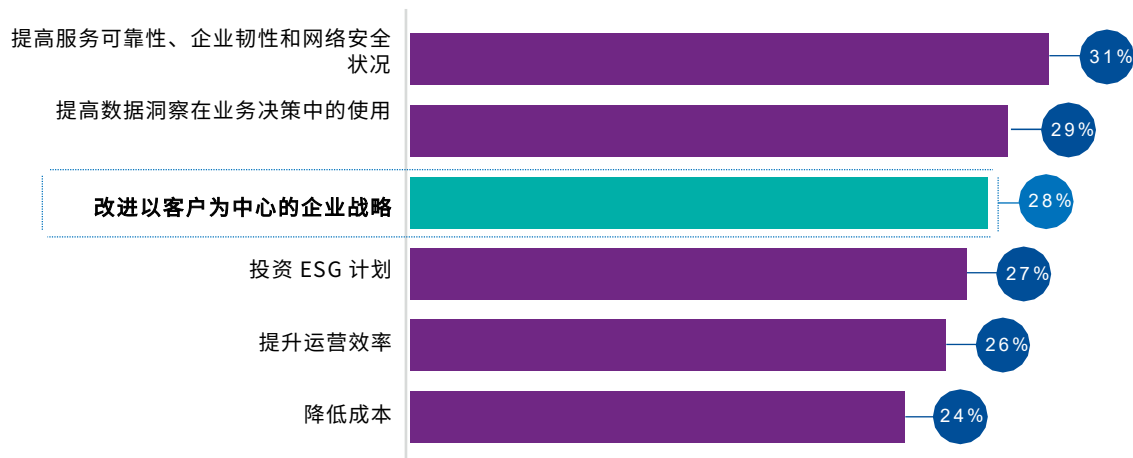
亚太视角

业务模式展望：亚太

欧洲、中东及非洲视角

高度互联的财富管理机构

地区财富管理机构的首要战略目标



基数：199名在财富管理机构供职并参与以客户为中心的战略决策的欧洲、中东和非洲地区专业人士
资料来源：毕马威委托Forrester Consulting 进行的一项研究，2021年4月





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



欧洲财富管理机构加大力度聚焦大众市场客户

这些业务模式在欧洲、非洲及中东地区国家目前有哪些表现？

在英国和欧洲大陆（瑞士除外），本地参与者日益成为大众市场的财务福祉促进者或本地财富管理机构，有时同时扮演两种角色。英国的并购活动正在创造创纪录的估值，凸显了财富管理行业在结构方面的吸引力和未来前景（尤其是对本地财富管理机构而言）。

由于银行控制着最大的财富管理市场份额，且现在面临低利率环境，再叠加新冠疫情期间积累的过剩现金，投资和银行业务之间预计将进一步整合。

在财务福祉和本地财富管理领域，相关参与者正在转向混合服务模式，为大众市场提供远程的全球投资建议。这需要企业融合人工和数字能力（包括更多的女性投资顾问，以及更高的自动化水平以及更多的自助服务门户）。例如，瑞信正在转型成为一家单一的全球一体化投资银行。

资产管理公司正在寻求与投资者建立不同形式的关系——与某些客户建立更直接的关系，与另一些客户则通过中介开展业务。部分财富管理机构正在形成创新的跨行业生态系统和伙伴关系（特别是在财务福祉市场）。开放数据和开放金融的增长正在导致监管要求提高，而在英国等市场，监管机构也正在聚焦运营韧性和企业治理。

中东地区的变革力量继续发展

新冠疫情后，中东地区的思想方式发生了转变，无论是本地还是国际层面，无论是客户群体还是财富管理机构。国际财富管理机构历来在地区财富管理行业占主导地位，与客户建立深厚的面对面关系。

然而，近年来，本地财富管理机构大量涌现，并与客户进行数字化互动。很多客户对市场有较好的了解，并正在寻找差异化产品来改善自己的投资组合。虽然客户仍在物色通过科技股、特殊目的收购公司（SPAC）和私募股权创造可观回报的投资途径，但他们也正在接受 ETF 和基金（特别是在伊斯兰金融领域）。事实上，伊斯兰财富管理行业势必在青睐数字服务的年轻投资者中抢占市场份额。

为应对日益加剧的经济波动，越来越多的客户正在求助于专业资产管理公司，以提高回报并更有效地管理风险。他们正在同时投资当地投资组合与国际资产，以提升安全保障，同时还重视做好继任规划，以将财富转移给下一代。

中东地区的财富管理行业应该拥抱此类变革，以应对日益激烈的竞争，采用现代化数字技术，并随着行业不断增长，满足消息日益灵通的客户的需求。

创新型合作关系在非洲兴起

与其他地区一样，非洲大陆的财富管理机构正在寻求获得数字化能力，以提升客户服务，提高成本效率和竞争力，同时为非洲地区服务不足的市场提供新产品和服务。财富管理机构的收费模式也正在受到审视。

南非正在寻求与数字创新企业建立创新型合作关系和联盟，以加强分销渠道并迅速扩大触及客户的能力。

2021年，一家领先的保险和财富管理集团与一家移动电话公司联手推出数字保险和投资业务，向该电话公司的非洲客户推销一系列金融产品。

一家大型南非银行和一家大型零售企业近期推出一项举措，宣布计划在该零售企业的商城内开设银行分行，在方便银行客户的同时，为零售客户提供一系列产品和服务。



高度互联的 财富管理机构



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台

©2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。
www.hibor.com.cn

财富管理行业展望

53



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构

变革在即，意味着企业需要适应互联运营模式

毕马威智链企业是以客户为中心的数字化转型方法，涵盖企业全范围。该解决方案将每个业务流程、职能部门和业务关系聚焦同一个目的，利用科技的力量来推动盈利和可持续增长。

展望财富管理行业，运营模式要取得成功，可能需要企业拥有八大成熟的互联能力，采用以客户为中心的数字化转型方法，连接前、中、后台——始终如一地满足客户期望，同时创造真正的商业价值。

随着客户希望获得更加无缝互联的数字产品，企业应该怎样行动？

- 在企业范围内投资构建**适当的能力**（而不仅仅是客户界面），推动有效的数字优先运营模式。在中台和后台加大数字技术的利用，有助于优化客户和服务体验
- 投资开发**数据和洞察驱动型战略**，并使之融入企业的方方面面。在业务和执行决策中有效使用数据和分析技术，可以使洞察驱动型战略与以客户为中心的战略更加谐调
- 以**平台思维充分利用科技**——结合使用新核心平台和新兴金融科技，意味着整合优化科技格局至关重要。高度互联的科技视图有助于确保当前投资以及对新兴科技的投资取得回报。

毕马威智链企业的八大能力：



基数：1,299名参与以客户为中心的战略决策的专业人士
资料来源：毕马威委托Forrester Consulting 进行的一项研究，2018年9月





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构

互联能力为运营模式赋能

在竞争中脱颖而出的运营模式需要拥有成熟的八大互联能力。这八大能力跨越职能，适用于运营模式的方方面面。投资构建这八大能力的财富管理公司获得成功的概率可以增加两倍。

	1. 财务福祉促进者	2. 本地财富管理机构	3. 全球投资专家
 洞察驱动型战略和行动	使用物联网设备收集的数据来预测客户购买行为，并结合 VoC (客户之声) 反馈和分析以实现持续改进。	使用整个价值链生成的洞察设计个性化客户旅程。投资顾问通过客户行为数据提炼建议。	创建360度的客户整体视图，整合地点、资产、税收状况等数据，以实现基于场景的可视化。
 富于创新的产品和服务	探索可持续的新收入来源并控制产品管理开销。使用新服务，安全管理个人数据。	利用产品和服务创新，增加对新客户群的吸引力。推动产品迭代，以纳入客户在ESG方面的要求和偏好。	与行业团体和监管机构合作，优化产品跨境分销。与拥有全球化生态系统的企业合作，完善规模化服务。
 以体验为中心的设计	提供统一、响应迅速且实时更新信息丰富的简便个性化体验。	在客户旅程中提供由人际互动无缝支持的数字体验。	成功的体验精髓在于客户的业务活动能否无缝衔接，而不论地理位置或客户本身的对财富管理的认知程度。
 无缝的互动和商务	确保所有接触点的客户互动简单透明且有吸引力，并为客户增加价值。	确保将客户体验无缝整合纳入多个生态系统，以支持顾问与客户之间的互动，提升服务速度。	通过生态系统接入全球客户数据，全面提升底层流程和决策。
 快速响应的运营和供应链	建立合作伙伴关系，通过自动化来提高效率，管理复杂的业务运营。	在客户做出决定后立即响应 (资产配置变化、偏好变化、资产转移)。	建立高效可靠的运营流程，在客户无需了解企业部门的情况下为客户交付服务。
 目标一致且充满力量的员工队伍	确保数字优先模式的支持人员具备有效技能，并目标一致，为客户创造成绩，提升影响力。	实施管理流程数字化，并确定重新利用、重新培训和重新配置资源的机会。	转向采用多地点模式和数字解决方案，以优化员工队伍规模并实现全球互联
 数字赋能的技术架构	逐步淘汰基于产品的孤立的老系统。部署综合性解决方案，构建与核心平台集成的新体验。	接入生态系统并优化技术架构，以处理业务量和运营规模。	投资科技，以存储、操作和分析通过各种物联网产品捕获的复杂且关联的数据集。
 整合优化的合作伙伴和联盟生态系统	从现有合作关系中创造最大价值。与金融科技和领先科技企业建立面向未来的业务联盟。	确定合适的生态系统以推动业务量，并确保将一系列理财服务整合纳入统一的客户体验中。	确保将全球服务无缝整合纳入企业更广泛的组织和业务部门中，使部门划分在客户眼中趋于无形。





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



高度成熟的资产管理企业继续领先不太成熟的同行

与不太成熟的同行相比，高度成熟且投资构建全方位能力的财富管理企业更有可能取得成功。成熟度与企业能否在富于创新的产品和服务、快速响应的运营和供应链以及以体验为中心的设计等领域采取行动并取得成功高度相关。

如图所示，认为本企业具有良好/出色的执行力（高成熟度）的受访者在实现某一能力方面的成功率是同行的x倍。



基数：226名在财富管理机构供职并参与以客户为中心的战略决策的专业人士
资料来源：毕马威委托Forrester Consulting 进行的一项研究，2021年4月



新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



评估企业能力成熟度

八大赋能型能力中，每种均由五个子能力作为支撑。在制定成功的业务模式过程中，第一步是根据打造成功业务模式所需的成熟度，了解评估每个子能力的相对成熟度与。毕马威成员所可以根据企业需求，提供三个层级的成熟度诊断。



毕马威专业人士与客户携手制定数字化转型愿景，使用八大能力评估客户方案，为路线图涵盖的事项确定优先级，并使投资策略向创造价值的活动看齐，实现客户心仪的未来运营模式。

能力和成熟度评估



业务蓝图



技术蓝图



价值模型和未来路线图





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构



毕马威智链企业赋能财富管理

以洞察为导向、以客户为中心的数字化转型方法

根据毕马威专业人士的经验，多个关键考虑因素可以帮助财富管理机构在打造互联客户旅程方面取得更快进展：

1

贴近消费者需求。“由外而内”的思考能力是建立以客户为中心的业务模式的关键。了解客户的期望、需求和价值取向，并相应采取行动。始终将目光投向企业和行业之外，向在客户体验方面做得最好的机构看齐。

2

保持敏捷。将变革分解为具体步骤，确定优先顺序后妥善实施。退一步考虑问题，以“从测试中学习”的心态评估变革是否成功。从一系列的小变化着手，汇聚成有影响力的重大转型。

3

建立韧性。以韧性和决心迎接今天的挑战，同时准备好应对意外，从失败中吸取经验和教训。通过开发互联企业架构，企业快速变革的能力将得到显著增强。

4

保持人性化。虽然在运营模式中嵌入人工智能和自动化等新技术可能对实现无缝的客户互动至关重要，但客户体验还需要保持“真实感”。企业是否伟大，决定因素仍然是员工的素质和热情以及目标感。

5

利用新技术。持续评估如何利用新技术为客户提供无缝服务。尝试探索云技术、机器学习和数据科学进步带来的机会。





新时代，
新使命

中国篇

全球篇

变革信号：
全球视角

业务模式
展望：三种主
流模式

北美视角

业务模式
展望：北美

亚太视角

业务模式
展望：亚太

欧洲、中东
及非洲视角

高度互联的
财富管理
机构

毕马威成员所采用的方法以助力企业全面提升八大互联能力，实现价值最大化为核心。八大互联能力可以映射至贵公司的运营模式，帮助贵公司确定数字化转型框架和重点，并助力转型落地。

毕马威成员所协助财富管理公司评估互联能力成熟度，制定数字化转型目标和方案，在企业范围内推动能力提升，实现价值最大化。毕马威专业人士在数字化转型方面拥有丰富的经验，为一系列企业加速器提供咨询（包括领先技术提供商开发的各种可配置 SaaS 解决方案），助力他们提供更快的数字化转型交付方案。



财富管理机构应以客户为核心，思考以下五个关键问题：

1

贵公司是否正在将客户与有吸引力的价值主张、机会和互动渠道联接起来？

2

贵公司是否正在联接并赋能贵公司员工，以履行客户承诺？

3

贵公司是否正在联接贵公司的前台、中台和后台，以实施客户日益增长的需求？

4

贵公司是否正在联接贵公司的业务合作伙伴生态系统，以合力履行对客户的承诺？

5

贵公司是否正在与市场动态和数字信号联接？



联系我们

韦安祖 (Andrew Weir)

首席合伙人, 香港 / 副主席, 毕马威中国
/ 资产管理及房地产行业全球主席
毕马威中国
电邮: andrew.weir@kpmg.com

张楚东

金融业主管合伙人
毕马威中国
电邮: tony.cheung@kpmg.com

施柏家 (Isabel Zisselsberger)

金融行业战略与绩效咨询服务合伙人,
香港
毕马威中国
电邮: isabel.zisselsberge@kpmg.com

郑昊

资产及财富管理咨询主管合伙人
毕马威中国
电邮: james.zheng@kpmg.com

杜剑敏

资产及财富管理战略咨询总监
毕马威中国
电邮: travis.du@kpmg.com

洪蔚翔

资产及财富管理战略咨询经理
毕马威中国
电邮: mike.hong@kpmg.com

Francisco Uria

全球银行业和资本市场主管合伙人
毕马威国际

Ruby Paramanathan

财富管理咨询服务总监
毕马威英国

Brian Dunham

主管
毕马威美国

Shelley Williams Doorey

合伙人
毕马威英国

Zola Beseti

合伙人
毕马威南非

Bill Packman

合伙人
毕马威英国

Omar Mahmood

合伙人
毕马威卡塔尔

David Bardsley

合伙人
毕马威澳大利亚

Chris Farkas

资产管理咨询服务主管合伙人
毕马威加拿大

毕马威审计客户及其附属公司或相关实体可能不允许使用本文所述的部分或全部服务。

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息, 请扫描二维码或登陆我们的网站:
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

本刊物所载资料仅供一般参考用, 并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料, 但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

本报告中的陈述以及相关案例研究基于我们的调查结果, 不应被解释为毕马威对相关公司的商品或服务的认可。

© 2022 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所, 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司, 毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所, 及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所, 均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有, 不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

本出版物经毕马威国际授权翻译, 已获得原作者及成员所授权。

“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台
本刊物为毕马威国际发布的英文原文 (English of Wealth Management (“原文刊物”) 的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致, 应以原文刊物为准。
点击进入 <http://www.hibor.com.cn>

