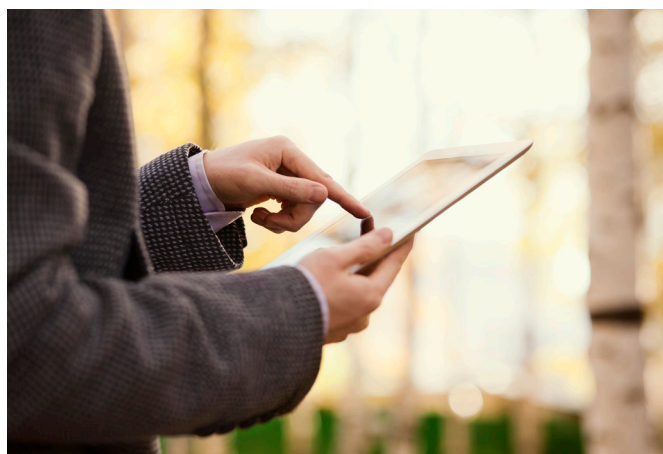


# 岂止于自动化建议

## 金融科技如何重塑资产及财富管理业

2016年全球金融科技调查



**60%**

大多数资产及财富管理机构  
担心部分业务将被金融科技  
公司吞噬

**34%**

但相当一部分机构尚未与这  
些市场新竞争者有任何形式  
的接触



普华永道

[www.pwccn.com](http://www.pwccn.com)

## 目录

引言：以史为鉴，当下的行业变革并不陌生	3
面对金融科技仍缺乏危机意识	4
面临需求变化仍显准备不足	5
专注于数据分析和自动化	6
“金融科技思维”有待养成	8
结语	9
附录	
受访者简介	10
关于DeNovo平台	10
金融科技相关趋势总结	11
联系人	12

## 内容提要



资产及财富管理机构的主要担忧（61%）是金融科技给利润空间带来了巨大压力



已涉足金融科技的资产及财富管理机构（69%）相信可借此降低成本



仍有一资产及财富管理机构（17%）现有从业者对新竞争者的潜在颠覆能力不以为然，认为并不构成威胁



资产及财富管理机构在提供移动服务方面落后于其他金融业的同行——仅31%的受访者开发了移动应用（APP）



超过三分之一的资产及财富管理机构（34%）尚未与金融科技公司有任何形式的接触

## 引言：以史为鉴，当下的行业变革并不陌生

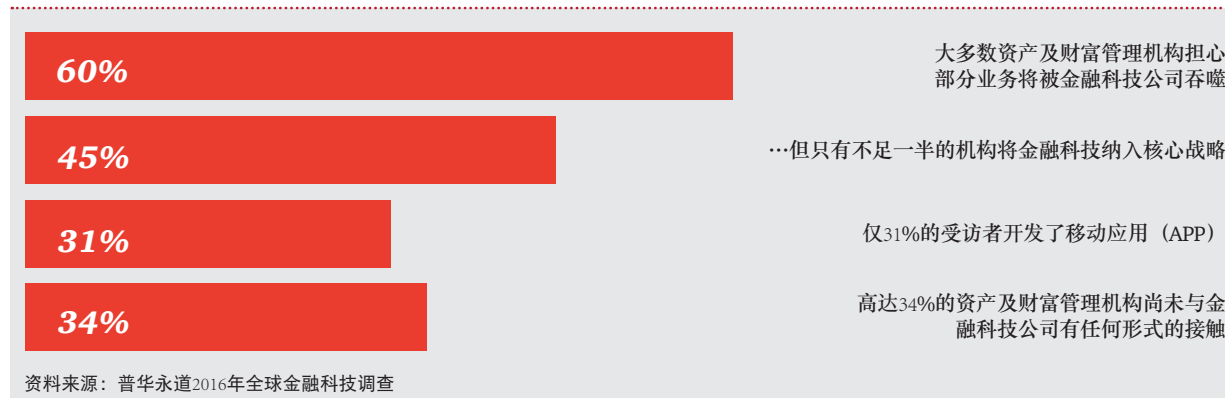
资产及财富管理机构应密切关注金融科技公司的动向，主动拥抱数字化。否则其部分业务将被这些新竞争者吞噬。

二十世纪80年代，资产及财富管理机构曾经经历过一轮由科技推动的业务创新。当年互联网经纪业务刚诞生，传统经纪商戏称这种新的业态为“廉价经纪”，并认为该类业务模式将难成气候，对自身业务造成的威胁甚微。

然而，这些被看低一线的“廉价经纪”努力将交易流程标准化，大大降低了每笔交易的价格，最终创造了交易与投资建议分离的新业务模式，由此也诞生了所谓的“全能”经纪商。这些经纪商的服务按管理资产的规模（AuM）计价，不再按每笔交易收费。

随着金融科技成为当下最热门的趋势，相似的一幕可能再次重演。如同互联网经纪诞生之初一样，如今市场并不看好所谓的“智能投资顾问”（Robo-advisors，以下简称为“智能投顾”），认为其创造的价值远不及专业的人工投资顾问，只将其用于服务中低端客户。然而，随着智能投顾推陈出新，它们已完全能协助人工投资顾问，更好地服务高净值客户。另外，智能投顾为资产管理公司开拓了一片新的“蓝海”——更低的成本让专业理财得以下沉至普罗大众这个客户群体，后者只能够负担得起低收费的服务。

图1：普华永道2016年全球金融科技调查资产及财富管理业要点汇总



根据普华永道全球金融科技调查参与者的反馈，资产及财富管理业将是继零售银行和支付业之后，第三大最有可能被颠覆的领域（35%）。约60%的资产及财富管理机构认为，至少有一部分业务会受到金融科技的威胁，这一比例低于其他金融业态（银行和保险等）机构。

针对新科技，资产及财富管理机构目前的投入主要集中在服务自动化，忽略了技术革新所带来的市场格局转变。这将让他们面临流失核心客户的风险，并错失由金融科技带来的“理财服务平民化”的机遇。密切关注金融科技，将是资产及财富管理行业发展的重要突破口。

“我们对金融科技会带来些什么变化仍不清楚”

某全球资产管理公司首席执行官兼董事

1

## 面对金融科技仍缺乏危机意识

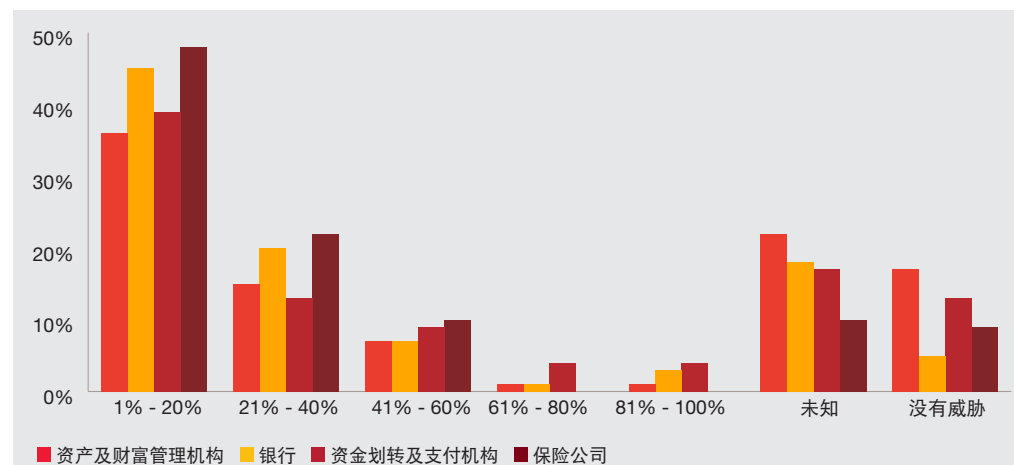
尽管许多人认为资产及财富管理业将被金融科技所颠覆，但仍有一些该行业的从业者对此并不以为然，仍坚信其不会受到新竞争者的威胁。

以金融科技推动业务创新，改变行业生态和打破传统竞争格局的例子，在银行业和支付业都已屡见不鲜。资产及财富管理业则很有可能是下一个被金融科技类初创企业颠覆的对象。

这种冲击，原本应是资产及财富管理机构重新审视行业格局的一个契机，但他们却对这种变化不以为然。调查结果显示，相比其他金融业的从业者，资产及财富管理业的受访者相信“金融科技不会对其构成威胁”的比例最高（17%，见图2）。

当被问及时金融科技将给他们带来何种影响，资产及财富管理机构的回答也显得相对淡定。受访者普遍认为金融科技对其业务的影响程度有限：其中61%预计利润空间会受压；51%对数据保密性表示担忧；50%担心会丢失一定的市场份额。

图2：您预计旗下业务极有可能在五年内被独立的金融科技公司抢走的占比是多少？



资料来源：普华永道2016年全球金融科技调查

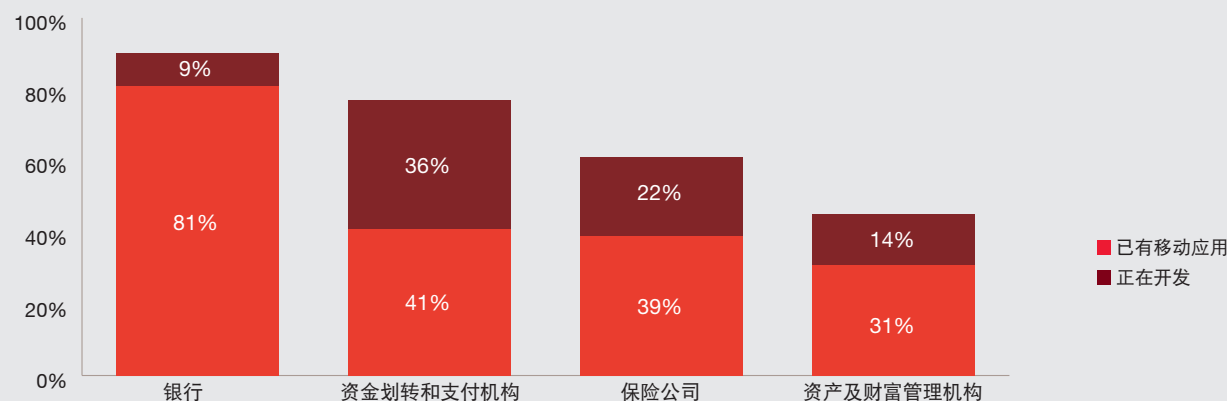
## 面临需求变化仍显准备不足

随着消费者习惯于通过移动设备获取各类服务，资产及财富管理业的需求也有所变化。金融科技改变了客户交互方式，从业者必须适应这种新的生态系统。

资产及财富管理机构是数字化浪潮中较为后知后觉的一个群体。他们一度以为建立了网站就可满足客户需求，但客户对应用程序和移动互联网的需求不断增加，正倒逼他们加大对移动解决方案的投入。

资产及财富管理业在移动应用的开发落后于金融业的其他业态。调查结果显示，仅有31%的受访者已拥有移动应用，另有14%的受访者正在开发（图3），两项数据均为全行业最低。不过，资产及财富管理机构已逐渐意识到了趋势即将改变，78%的受访者认为在接下来的五年中，超过40%的客户将每月至少一次通过移动应用获取服务。目前大多数受访者（58%）表示，其客户使用移动应用的比例仅有不到20%。

图3：金融业各业态已提供或计划开发移动应用的受访者占比



资料来源：普华永道2016年全球金融科技调查

## 专注于大数据分析和自动化

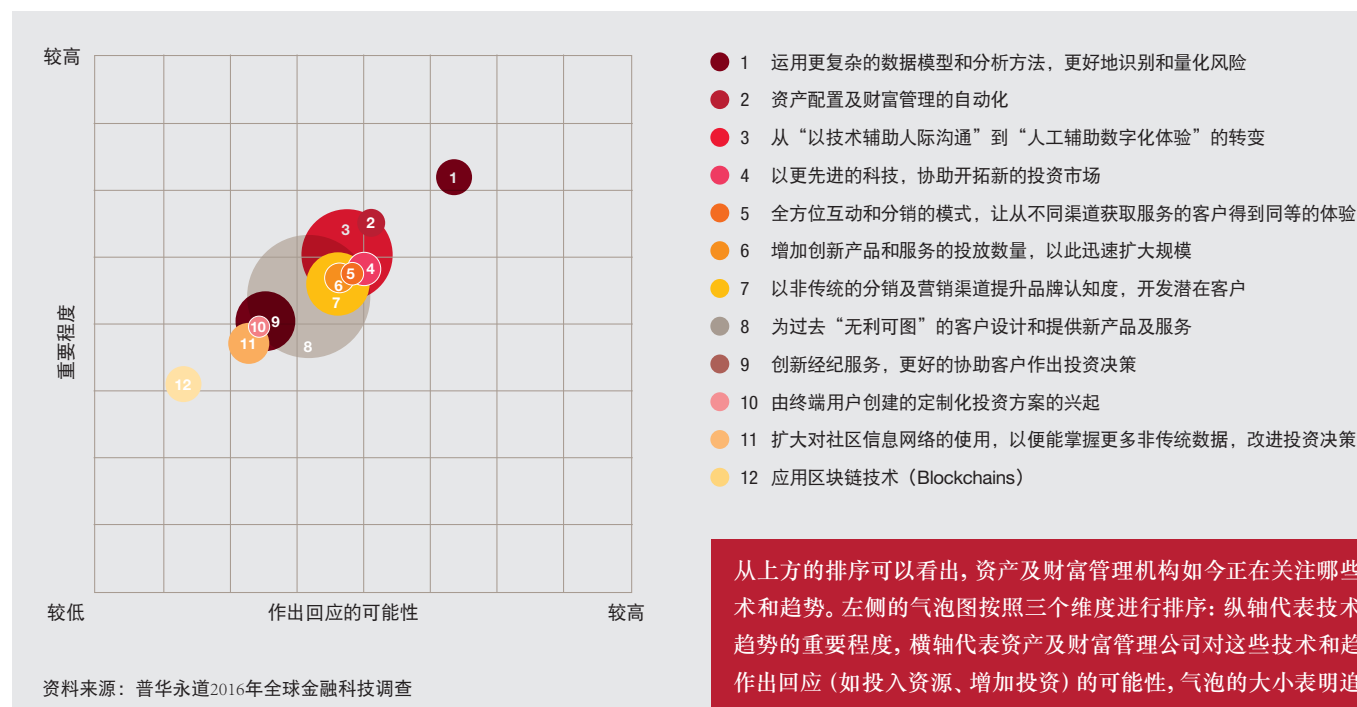
尽管心存怀疑，资产及财富管理机构也在逐渐加大对新技术的投入。他们的投资侧重于大数据分析和资产配置自动化。

绝大多数（90%）受访者认为，数据分析“很重要”或“重要”。由此可见，获取、转化和分析数据是资产和财富管理机构如今必备的竞争力（图4）。另外，数据分析还有助于管理风险和促进合规，并提高交易效率。

### 改善数据分析的精准度

机器学习技术（machine learning）通过计算机识别市场行为模式和实时分析交易情况，改变了风险管理的方式。这将有助于减少小型金融机构及投资者与大型金融机构之间的信息不对称。对非传统数据的运用，如创新数据和意见挖掘、图像分析、机器学习和人工智能技术等，也有助于资产及财富管理机构进行更为精准的预测性分析。

图4：与资产及财富管理业相关的趋势（按重要性以及对其作出回应的可能性排序）



从上方的排序可以看出，资产及财富管理机构如今正在关注哪些技术和趋势。左侧的气泡图按照三个维度进行排序：纵轴代表技术和趋势的重要程度，横轴代表资产及财富管理公司对这些技术和趋势作出回应（如投入资源、增加投资）的可能性，气泡的大小表明追逐相关技术和趋势的金融科技企业数量。



## 自动化资产配置：“智能投顾”

自动化运作的在线平台和应用，即所谓的“智能投顾”，通过定制化且性价比高的服务协助投资者制定投资目标、选择合适的产品或服务、管理投资组合，提升了零售客户的体验。

基于自动化分析的智能投顾，还能降低开户、客户转化和获取客户资金的成本。然而，这也给资产及财富管理机构带来了挑战：他们多年来一直苦苦寻求既不亏本又能向持有资产较少客户渗透的下沉之道，如今这个领域的竞争也变得激烈起来。越来越多的资产及财富管理机构、零售银行和保险公司开始收购智能投顾服务供应商，或自行建立自动化咨询解决方案。

## 人工辅助数字化体验

随着智能投顾的技术日益成熟，许多新竞争者都将数字化体验作为其发展重心。

传统的顾问服务存在客户粘性，但数字化体验和技术使客户能通过各类渠道获得恰如其分的专业支持。这将降低客户更换顾问服务的成本，导致资产和财富管理公司更容易流失市场份额，对行业生态产生巨大的冲击。

由此可见，资产及财富管理机构只有尽早拥抱金融科技，才能抢占先机，获取范围更广、来源更多的数据，对客户形成更加全面的认识。由于在数据收集方面备受信赖，资产及财富管理机构也可成为“数据托管商”。利用这些数据，他们可根据客户的人生目标和预期，提供全面的、契合客户需求的解决方案<sup>1</sup>。

在通过自动化及精准分析巩固和改善自身核心业务的同时，调查显示，资产及财富管理机构也察觉到非传统业务模式和技术的出现。他们还未对这些趋势作出回应，但不久的将来或会有所不同。

## 非传统业务模式

创新的业务模式，如“投资集市”和“投资者网络”，正在改变投资方式。比如，众筹平台鼓励社区用户从集思广益中获利。这些平台都促进用户之间交换见解、信息甚至模型，博采众长。

“投资者社区”如新的社交网络般不断涌现。这些社区提供用户原创的金融知识，旨在增进互动、促进投资决策，其最大的价值体现在联接投资者、理财顾问及资产管理机构等用户。

## 区块链技术：资产及财富管理机构的潜在颠覆者

区块链技术是一种“分布式账本技术（DLT）”，它通过对流程的简化、协同及降低成本，给交易后的结算带来了重大改变。使用该技术后，无需再对专有数据库进行核对。同时，在智能合约代码中嵌入业务逻辑，也会提升、简化甚至彻底再造现有流程。

旨在变革资金管理及分配方式的技术还有很多。目前正在开发的所谓“分布式自治组织”（DAO）便是一例。如运用得当，该技术可能会催生基于区块链技术及智能合约的去中心化、自主决策的投资工具。

---

<sup>1</sup>摘自普华永道2016年出版的另一份相关报告《Sink or Swim: Why wealth management can't afford to miss the digital wave》。

**“金融科技公司不计其数，在这类公司中寻找适当人选乃是我们面临的最大挑战。”** 某全球资产管理公司创新业务总监

4

## “金融科技思维”有待养成

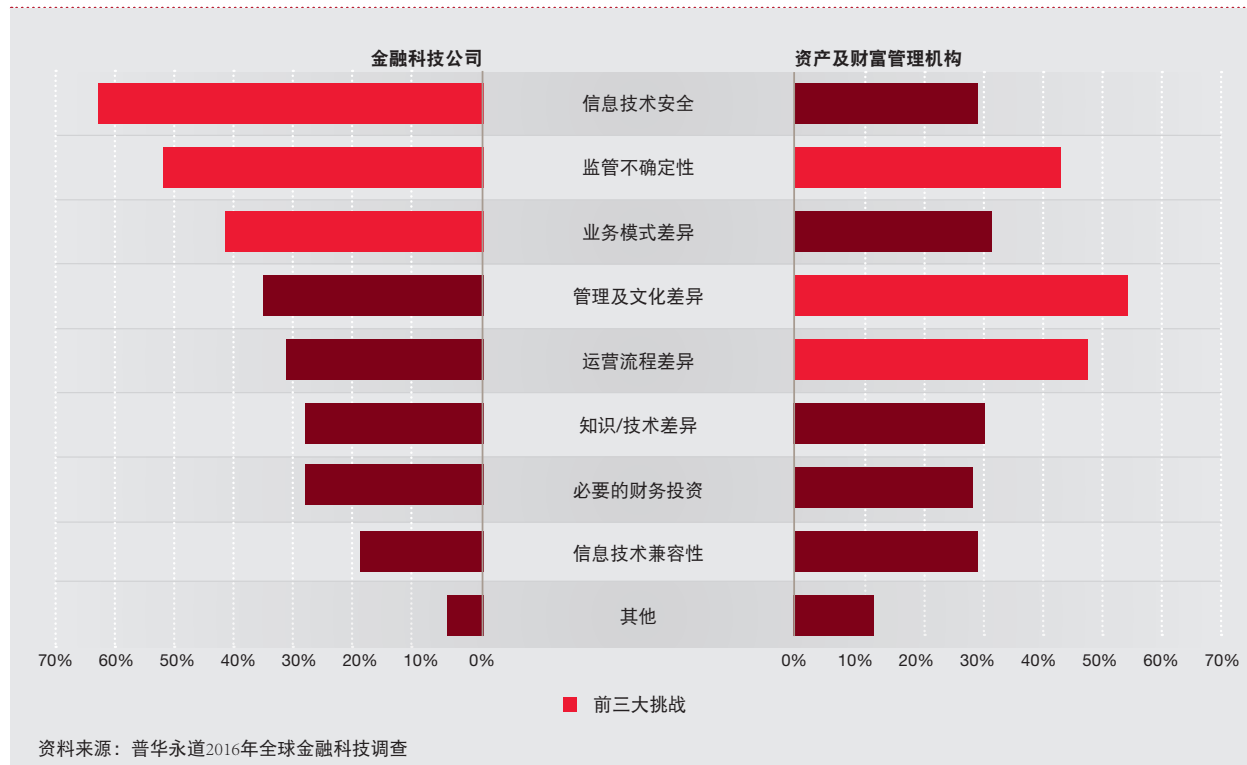
现有资产及财富管理机构和新兴金融科技机构要加强合作，才能在新局面中取得共赢。为实现该目标，传统从业者应以更开放的胸怀，积极与新竞争者融合。

技术先进的解决方案，能给资产和财富管理公司带来重要机遇。调查结果表明，成本下降是他们期望从金融科技中获得的首要利益（69%）。此外，他们还预期金融科技能带来更大的差异化经营（60%）及额外收入（43%）。金融科技时代的资产及财富管理机构，想要获得上述好处，就要具备前瞻性的“金融科技思维”。这种思维要求他们能针对不同客户群体，找到相应的科技与人工的最佳组合，并从客户在别处（金融及非金融服务）获得的服务体验中汲取养分。

令人遗憾的是，调查结果显示，目前仍有超过三分之一的受访者（34%，高于金融业整体的25%）完全未和金融科技公司打过交道，五分之一（20%，稍低于金融业整体的32%）的受访者只与金融科技公司进行过少量合作，十分之一（10%，与金融业整体的9%相似）的受访者对收购金融科技公司没有特别大的兴趣。

从金融科技公司的角度来看，与传统资产和财富管理机构合作也要克服企业文化和组织结构上的差异。对后者而言，信息技术安全是他们最担忧的问题（图5）。

图5：现有资产及财富管理机构与金融科技公司合作时，各自曾遇到/正面临的挑战





## 结语

**想要在新的市场环境中胜出的资产及财富管理机构，需探索一条能让技术改进和充分定价结构达到最佳组合的道路。**

相反，如果对市场预期的转变视而不见，对迅猛增长的创新产品、服务及业务模式充耳不闻，后果将不堪设想。那些指望一成不变、执迷于人工操作、拘泥于从前的投资管理模式及孤立的看待客户数据的资产及财富管理机构，市场份额会加速萎缩。

资产及财富管理机构想要妥善地应对上述威胁，就必须专注于技术创新，并融合金融科技的解决方案，才能巩固市场地位。大部分受访者认为，金融科技的影响主要体现在满足不断变化的客户需求；另有一半的受访者认为，新竞争者能增进互动并有助于建立信任（资产及财富管理业的这个比例超过金融业的其它业态）。

与金融科技合作至关重要，也是传统资产及财富管理机构跟上市场步伐、提供与客户需求相匹配的服务的唯一方式。新竞争者为现有机构优化其传统服务提供了切实的机会，后者需重视此类投资。



# 附录

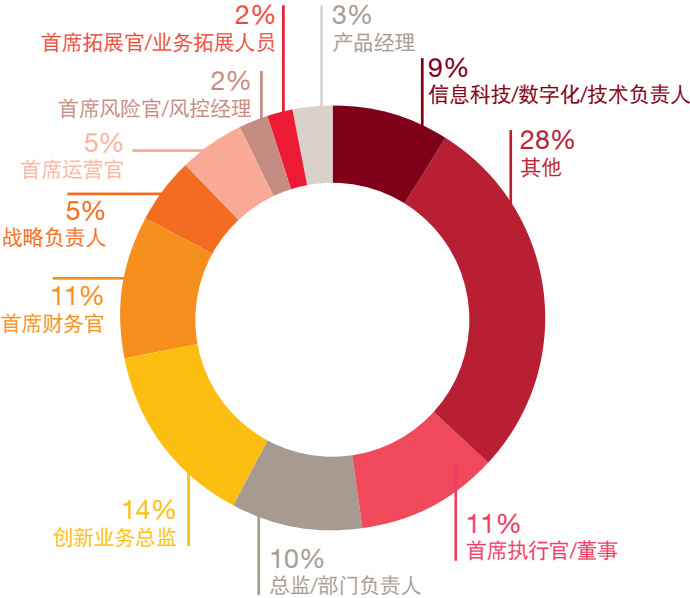
## 受访者简介

普华永道2016年全球金融科技调查收集了来自46个国家544位受访者的问卷反馈，主要包括首席执行官（CEO）、创新业务总监、首席信息官，以及全球各地负责数字化和技术革新的高级管理层。

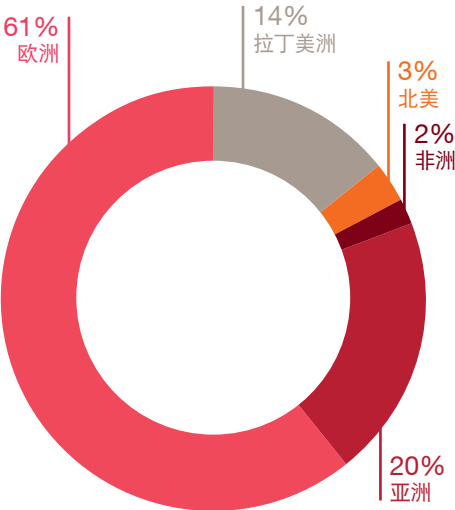
本报告集中于资产及财富管理领域，调查结果基于来自全球范围内资产及财富管理业的112位受访者的反馈。

### 受访者组成

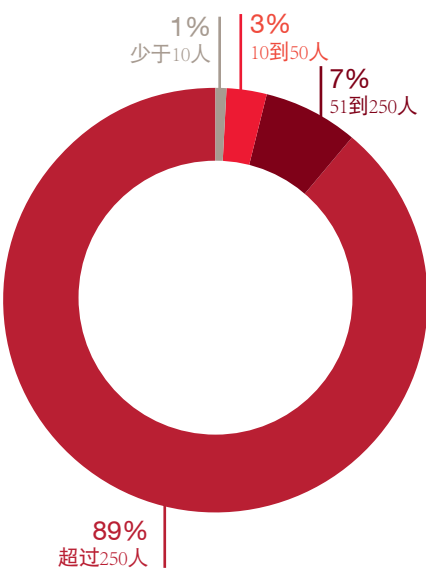
按工作性质或职位



按所处地理位置



按公司员工人数



# 金融科技相关趋势总结

DeNovo团队密切跟踪金融科技新趋势，找出与您相关的初创企业、科技、趋势和新竞争者，为您洞悉这些要素背后的深层次原因。以下是与资产及财富管理相关的趋势的概览。欲随时获取最新观点，请订阅DeNovo平台。

1. 以更先进的科技，协助开拓新的投资市场	利用新兴科技获取竞争优势，加速新兴市场的增长。
2. 资产分配及财富管理自动化	自动化顾问方案（如：“智能投顾”）以灵活的方式改变资产管理现状，包括资产分配。
3. 为过去“无利可图”的客户设计和提供新产品及服务	替代分销模式和成熟的风险量化技术为未经考察/未上保险的客户细分保驾护航。
4. 运用更复杂的数据模型和分析方法，更好地识别和量化风险	运用新模式及更宽泛的数据集以更精确地进行风险分析。
5. 扩大对社区信息网络的使用，以便能掌握更多非传统数据，改进投资决策	使用源自社交网络的技术及数据优化投资决策机制。
6. 增加创新产品和服务的投放数量，以此迅速扩大规模	越来越多的产品供给和/或已有产品间的协同发展增加了市场差异化并为传统技术带来挑战，尤其是投资银行行业的技术。
7. 创新经纪服务，协助客户作出最优投资决策	创新赋予先进的分析方法和优化的界面，从而加大对投资决策的支持。经优化的经纪服务不仅提供新数据来源和工具，也提供先进的决策支持分析方法、投资组合和市场信息，从而加大对投资决策的支持力度。
8. 全方位互动和分销的模式，让从不同渠道获取服务的客户得到同等的体验	通过多种设备为终端用户提供类似功能，从而带来流畅的客户体验。
9. 以非传统的分销及营销渠道提升品牌认知度，开发潜在客户	越来越多的公司利用新的分销渠道，如社交媒体和移动电话，来触及并吸引更多的客户，而潜在客户开发为挖掘新客户开辟了独特的经济模式。
10. 优化由终端用户创建的定制化投资方案	以客户为中心的投资产品使得投资者能够创建独具个性化色彩的投资战略。
11. 从“以技术辅助人际沟通”到“人工辅助数字化体验”的转变	如今客户不再使用技术服务支持来维系人际关系，而是直接使用几乎不需要人力辅助式数字体验的技术。人际互动仅在需提供客户服务时才起作用。
12. 应用区块链技术	使用分布式和分散账本技术，其中交易的记录是为了优化支付、清算和结算、审计或资产数据管理。同时，有可能利用区块链技术创创建所谓的“智能合约”。其本质是，转换为计算机程序的合约本身具有自我执行和自我维护的能力。

## 什么是DeNovo平台？

DeNovo代表了新一代的策略顾问——它是思特略（Strategy&）及普华永道提供技术支持的全新平台，主要关注金融科技领域。突破性技术和新的经营模式的迅速涌现，因此需要一个可随时随地为您提供战略建议的现代化平台。无论您是在参加董事会议还是与首席执行官通电话，DeNovo平台都可以为您提供实时答复。您可以通过网络、手机或直接与我们的创新战略团队联系，获取相关内容与见解。

<http://www.strategyand.pwc.com/denovo>

### 薛竞

普华永道中国资产及财富管理主管合伙人

+86 (21) 2323 3277

jane.xue@cn.pwc.com

### 张立钧

普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人

+86 (10) 6533 2755

james.chang@cn.pwc.com

### 朱宇

普华永道中国北方区金融业主管合伙人

+86 (10) 6533 2236

richard.y.zhu@cn.pwc.com

### 王建平

普华永道中国金融技术合伙人

+86 (21) 2323 5682

jianping.j.wang@cn.pwc.com

### 倪清

普华永道中国资产及财富管理合伙人

+86 (10) 6533 2599

qing.ni@cn.pwc.com

### 马颖旒

普华永道中国金融业合伙人

+86 (21) 2323 3398

vivian.ma@cn.pwc.com

### 季瑞华

普华永道中国金融技术合伙人

+86 (10) 6533 2269

william.gee@cn.pwc.com

### 张俊贤

普华永道中国金融技术合伙人

+86 (21) 2323 3927

chun.yin.cheung@cn.pwc.com

### 致谢

感谢Dariush Yazdani、Gregory Weber、普华永道全球调查团队及Áine Bryn和全球金融市场营销团队参与本报告的编制。

[www.pwccn.com](http://www.pwccn.com)

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2016 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。

CN-20161116-6-C1