



# 依托科技的财富管理 战略性制胜举措

重点关注五大举措 应对财富管理领域新科技

投资者人口结构已今非昔比，新一代客户所需的不仅仅是便捷、实用和流畅的服务体验；洞悉客户需求并提供差异化服务成为下一阶段发展重点，由于过往在财富管理相关科技领域长期的技术投资不足，使得构建数字化生态系统变得更为迫切；随着科技创新的持续发展，网络安全威胁也相伴而生。

这些是金融机构在提升科技力量以实现为客户提供优质财富服务时遇到的部分典型困难。而对于那些能够依时顺势的财富机构而言，科技的发展为其创造了赢得市场的机遇。

财富行业在创新浪潮中历经变化。行业已从当前相对孤立的、产品导向的、内部科技导向的时代转变为DIY投资者时代，注重与客户进行更多的交流互动，并为不同客户群体提供自助式数字化解决方案。

近年来，随着技术迅速发展，科技在行业中的影响力和普及率日益增长，一轮又一轮的科技创新接连出现。因此，财富管理机构亟需采取有效措施以利用此等创新浪潮，而了解当前财富管理领域科技趋势便是其首要任务。

为帮助行业领先机构与时俱进并找准成功定位，我们确立了或需落实的五大战略举措。

具体包括：

- 1. 持续提升客户体验，满足不断变化的客户需求
- 2. 开展技术转型，推动差异化发展
- 3. 提供数据驱动型建议，巩固客户关系
- 4. 加大网络安全投资，应对与日俱增的网络安全风险
- 5. 培养科技人才，创造更大价值



## 1 持续提升客户体验，满足不断变化的客户需求

客户体验历来都是财富管理机构开展数字化转型的驱动性因素。数字化领先机构往往加大投资以满足客户的主要期望，实现快捷、实用和流畅的客户体验。

然而，新一代客户群体对财富管理机构提出了更高的要求，包括：

**亲密感：**建立长期合作关系，设身处地为客户着想，增强互动，培养亲密感。

**关联性：**及时高效地满足客户需求，以强化客户联系。

**洞察力：**识别不断变化的（明确或潜在的）客户需求和解决方案选项，让客户亲身参与制定解决方案并主导客户体验，以彰显财富管理机构的洞察力。

当前，无论用何种渠道或方式进行合作，客户都希望能获得为其量身打造的卓越体验。为快速制胜，科技能力领先机构应考虑强化以下几个方面：

- **客户引导：**疫情期间线下服务遇到困难，凸显了数字化线上客户引导的重要性。借助多元化数字平台、数字化客户身份识别、电子签名、线上文件上传和验证、以及通过线上客户风险评估正确判定客户的风险承受能力，客户引导流程可在最短时间内完成。
- **端到端流程优化：**众多财富管理机构当前正努力将其各种不同流程整合为一个流畅衔接的、依托人工智能（AI）技术的工作流程，以达成具体的客户目标。将该工作流纳入财富管理业务价值链可确保提升该模式的效率，可使投资顾问不再从事单调且毫无价值的流程性工作。这种自动化工具可大大减少重复性及劳动密集型的流程，并确保数据信息在两个截然不同的客户关系管理（CRM）系统保持同步。但值得注意的是，这种工具虽能快速见效，倘若财富管理机构的后台技术陈旧过时，则无法充分释放智能自动化的潜力。
- **丰富的客户协作与体验：**疫情期间，客户对技术的了解愈加深入，对机构提出了更高的要求——不仅寻求数字化体验的流畅性，还寻求丰富性。集成视频会议和协作工具可使客户管理平台发挥除客户基本信息存储以及投资报告发布以外的更大作用。财富管理机构采用此等创新成果有利于其与客户携手制定目标导向型方案，助力模拟不同市场情景，并可能实现与客户展开更具互动性的对话。

- **网点转型升级：**线下网点仍是财富管理机构渠道战略的核心要素。一方面，仍有部分保守型客户偏好通过线下网点寻求服务；另一方面，对于高净值、超高净值客群，其多元化的资产配置需求、专属私人投资顾问服务、定制化的线下交互需求使得线下网点成为转化和维护高净值客户的核心渠道。近年来，各大财富管理机构纷纷推动网点转型升级，优化网点布局，升级智能渠道，提升网点运营效率。以银行为例，网点智能化不仅包括配置智能设备、自动柜员机等，也包括应用数字化技术和量化分析工具，实现数字驱动的绩效管理、客户服务及销售决策。升级智能网点使得客户销售和服务流程转变为自助式或半自助式。客户在寻求服务时将由专人引导，实现一站式的简洁、统一、标准化、定制化服务。
- **其他考量因素：**虚拟现实（VR）、扩增现实（AR）以及混合现实正在重塑数字化发展格局。这可能意味着将客户VR助手、聊天机器人、语音识别和自然语言处理纳入客户管理平台。根据高德纳（Gartner）2020年发布的报告显示，有超过半数的财富管理机构正在或已经部署会话式平台，其中38%认为会话式平台将对客户体验提升产生最为重大的影响。<sup>2</sup>



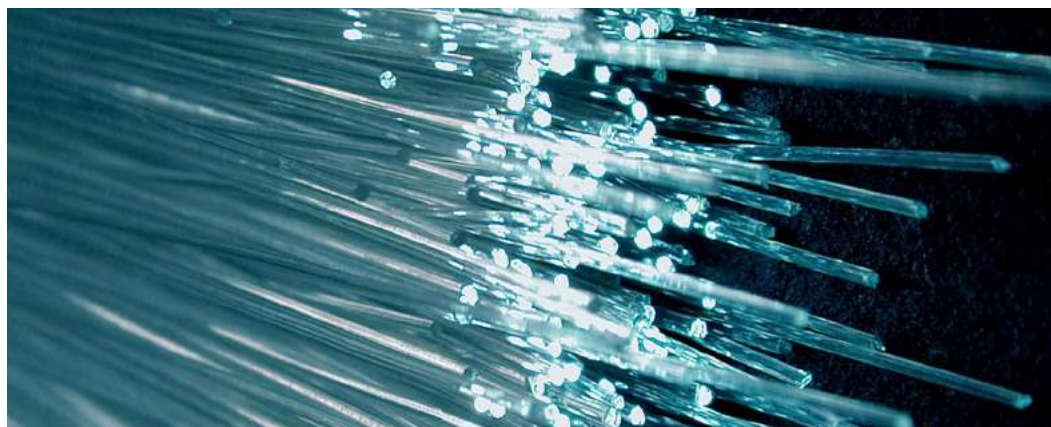
## 2 开展技术转型，推动差异化发展

鉴于由供应商和财富管理机构投资不足导致的技术债务层出不穷，打造能够助力机构保持竞争优势并在市场中脱颖而出的技术生态系统已成为当务之急。这对于内部系统尤为如此，缺少大量前期投资势必无法快速搭建。

财富管理机构与供应商、企业以及客户在自身业务范畴之外建立合作关系，能够助力其同时实现弥补产品差距、强化分销能力以及探索全新价值流等多个目标，而这也是推动财富管理机构开启数字化转型的真正因素。举例而言，下一代财富管理数字化平台能够从现有流程和数据中抓取更多信息，使得此前难以实现的价值变得触手可及。

尽管当前市场上已出现多个科技生态系统，但暂时没有一个能普遍适用于所有机构。财富管理机构首先需要考虑以下关键问题，再做出最合适的选择：

1. 希望在哪些领域提供服务：全部业务范围还是高度专业化领域？
2. 应获取哪些外部资源以及从何处获取？应搭建哪些内部系统以及如何搭建？
3. 适合自身所处生态系统合作关系的治理模式是什么？
4. 机构该如何确保科技生态系统的可演化性？



热门核心技术考量因素包括：

### • 敏捷/轻量化架构：

随着数字化转型的重要性日益凸显，诸多财富管理机构发现自己正受制于难以重新配置和部署的单一平台，并着手解耦此等架构，以便其能够通过**应用程序编程接口 (API)** 或微服务访问后端。微服务架构可为财富管理系统增添新的功能，例如创建、部署、测试新服务并更快地将其推向市场。微服务/服务导向型架构不仅提供可扩展解决方案，同时还隔离后端，以避免遭受任何直接攻击或误用。目前API技术广泛用于理财领域，针对该技术的投资兴趣似乎有增无减。根据Gartner的报告，87%的财富管理机构表示它们将不会减少针对API技术的投资。<sup>2</sup>

### • 人工/科学建议：<sup>1</sup>

依托数据科学的投资顾问模式（俗称“机器人顾问”）有广阔的市场潜力，吸引着此前无力承担私人顾问费用或对人工建议心存疑虑的客户。财富顾问可有效地通过使用机器人基于算法的咨询服务，将其部分工作外包，从而把时间和精力更多地投入到为客户创造最大价值以及打造自身优势上，例如专注于更加复杂的客户需求及情景。现有财富管理机构需要加大相关技术平台和工具投入，从而实现这一结合人工建议和科学建议的最佳混合型顾问模式。➤

2 开展技术转型，推动差异化发展

• 客户报告：

目前，不仅高净值客户对报告的透明度、准确性、全面性、明确性以及实时性提出了更高诉求，监管机构也在向财富管理机构施压，要求其向客户提供更多深度报告。一些财富管理机构已着手采用低代码解决方案为客户生成个性化报告。这种解决方案操作便捷，可供各业务部门使用，且无需IT人员进行管理；一些客户则采用供应商产品或**第三方软件即服务 (SaaS)** 产品生成并定制其专属的内部报告。

鉴于目标导向型财富规划已成为财富咨询服务的基础，财富管理机构需从不同领域获取数据。获取途径包括财务规划软件、汇总软件、提案生成工具、CRM和分析工具以及其他平台。通过对上述来源的数据加以整合，机构便能够对客户的整体财务状况有全方位的了解。



可靠的客户报告可通过以下应用构建：

- **集成数据存储库**——依托整合不同数据源的数据架构，作为整个企业可信单一数据源，并由业务平台进行数据分析，作为统一的“指挥部”将结果传导给前端团队，提高资源利用效率，构建开放协作的生态体系。
- **客户分析引擎**——结合应用程序与技术以有效利用集中式数据。
- **客户体验应用程序**——利用分析技术与客户进行更多的定制化互动，利用实时信息更好地协调财富管理机构的营销、销售及服务资源。

• **财富规划：**<sup>1</sup>投资者看重全方位建议，即如何通过一系列投融资战略来实现往往相互冲突的多个目标。当前来看，各个财富阶层客户的期望均在不断攀升，对于获得财富建议的兴趣相较购买财富产品更为浓厚。投资者的需求亦不再局限于传统的投资建议，而是期望获取更多全方位的财务规划及人生规划服务/产品。鉴于顾问型财富管理的重要性日渐突出，财富管理机构纷纷改进其绩效指标并完善激励机制，以客户目标完成度，而非市场基准达成情况作为衡量财富顾问业绩的标准。除财富规划软件之外，领先财富管理机构还斥资培养和培训员工学习基于目标导向型的顾问框架及工具。财富管理机构想要实现资产管理额 (AUM) 的增长，不仅需要重新审视其资产管理分配战略，还需提升其财富顾问能力以满足客户与监管机构的更高要求。此外，由于财富管理行业市场竞争激烈及产品商业化，机构降低投资费用的压力也日趋严峻。

鉴于顾问型财富管理的重要性日渐突出，财富管理机构纷纷改进其绩效指标并完善激励机制，以客户目标完成度，而非市场基准达成情况作为衡量财富顾问业绩的标准。



### 3 提供数据驱动型建议, 巩固客户关系



客户与财富顾问之间的长期关系亦在不断变化, 促成交易的关系趋弱, 合作关系增强。目前正是财富顾问运用先进的数据驱动能力迅速、持续地提供客观中肯的建议, 以此巩固客户关系的良好契机, 从而成为客户值得信赖的合作伙伴。此举可为客户提供更多选择, 如投资组合优化, 但需要财富管理机构具备先进的数据智能能力和建模能力。

凭借多个第三方系统, 财富管理机构正着手开发更多数据分析和预测工具, 整合内外部结构化和非结构化数据以构建更加全面深入的客户画像。这些洞察工具能够帮助财富管理机构评估现有或潜在客户对各项产品及服务的购买倾向、客户终身价值、客户投资风格以及其风险偏好。

迄今为止, 财富管理行业尚未完全发掘此类新型数据分析工具的优势。<sup>1</sup>

#### 大多数财富管理核心流程将受高级分析技术影响



##### 绩效管理

- 跟进业务成果及关键驱动因素 (客户分群、财富顾问预约记录、产品渗透率等)
- 找出和跟进财富顾问采用各种工具和方法的倾向



##### 客户获取

- 利用内外部数据 (社会数据库、TP数据库) 创建全面的**潜在客户画像**
- 映射客户关系并生成**潜在客户线索**



##### 客户维系

- 利用渠道和社会数据实时评估客户满意度及**客户风险** (而非调研)
- 利用外部/内部数据了解客户兴趣、关系以及性格, 形成最佳**客户/财富顾问配对关系**, 以提高客户连接度和粘性



##### 客户销售

- 利用外部数据源勾勒现有客户的**净值**和**钱包份额**情况
- 评估客户对于各种产品或不同类型咨询服务的**购买倾向**
- 评估**客户终身价值**
- 将客户交易和渠道数据与市场事件相关联, 以了解**客户实际风险承受能力**



##### 客户建议

- 基于客户调查和其他信息制定个性化**资产配置方案**
- 根据客户偏好和市场事件实时重新调整投资组合并提供实时**交易/投资建议**
- 利用认知计算技术创建问答功能并提供**人+机建议**



##### 后续监督

- 将客户性格、投资偏好与实际投资/交易活动和客户行为进行比对, 标记**适宜性**存疑的情况

4

## 加大网络安全投资，应对与日俱增的网络安全风险

网络安全是科技型财富管理机构当前所面临的最大挑战之一，网络安全问题的演变速度堪比技术创新迭代速度，并对业内最佳实践提出考验。财富管理机构必须将满足网络安全要求以及应对安全风险作为开展各项事务的核心。

鉴于财富管理机构所采用的数字化渠道日益全球化，其技术平台必须能够提供通过任何设备随时随地安全访问信息的渠道。无论采取何种解决方案，财富管理机构需理解解决方案和网络风险之间的关联性，并在整个公司层面采取安全举措。

为成功降低网络风险，财富管理机构需通过多种途径将精力和财力向技术和人才倾斜。最普遍的措施是利用高级人工智能和机器学习技术转移威胁，以及采用云交付模式提高控制措施的一致性。其他措施包括着手培养网络人才担任防御者或战略家等关键角色，以及应用生物识别解决方案，即语音识别、人脸识别、指纹扫描和可穿戴技术扫描等技术，不仅提高了安全性，亦可为客户提供个性化体验。

最重要的是，财富管理机构应优先确保风险敏感性资产在网络安全保护措施中的核心地位，并前瞻性地思考网络风险问题，才能最好地应对潜在未知风险。



## 5 培养科技人才, 创造更大价值

考虑到新技术、新业务模式以及当前新冠疫情对员工带来的颠覆性影响, 财富管理机构开始和技术转型过程中同等重视人才因素。

能够意识到重塑和提升员工技能这一必要性的财富管理机构能够在未来获取更多收益, 因为它们不仅能够维系现有客户, 还能吸引新客户。在这方面, 财富管理机构需要考虑的关键问题包括:

- 如何确定员工需要具备哪些技能和能力?
- 如何营造终身学习文化, 从而确保企业内部从管理层到员工均积极倡导重塑和提升技能?

我们相信, 采用以下双重战略落实技能提升计划的财富管理机构将获得最佳回报: 一方面, 提供融合在线学习和社会体验式学徒制培训的混合模式, 另一方面, 通过学习解决现实问题并培养长期能力。

当前, 财富管理行业面临重大颠覆性科技变革。为保持行业领先, 财富管理机构需持续优化其人才、流程以及技术举措。展望未来, 财富管理机构还须明确战略选择、找出制约因素和差距, 同时确保其管理层在引领市场的目标以及实现途径方面保持一致。

### 尾注

1. 德勤 财富管理的十大颠覆性趋势
2. Gartner (2020): 2020年十大财富管理技术趋势

报告原名《Strategic initiatives for winning using wealth-tech》由德勤加拿大财富管理及咨询团队撰写, 德勤中国金融服务业研究中心进行翻译

### 关于德勤

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司, 以及其全球成员所网络和它们的关联机构 (统称为“德勤组织”)。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任, 而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构, 为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构 (统称为“德勤组织”) 为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about), 了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司 (即一家担保有限公司) 是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 在亚太地区超过100座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构, 由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media), 通过我们的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构 (统称为“德勤组织”) 并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何 (明示或暗示) 陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

HK-026SC21

© 2021。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。

### 联系人

#### Kendra Thompson

合伙人  
全国财富管理及咨询领导人  
德勤加拿大  
kendrathompson@deloitte.ca  
+1 416-867-8344

### 中国联系人

#### 吴卫军

德勤中国  
副主席  
金融服务业主管合伙人  
davidwjwu@deloitte.com.cn  
+86 10 5812 5999

#### 方烨

德勤中国金融服务业  
风险咨询主管合伙人 (中国大陆)  
yefang@deloitte.com.cn  
+86 21 6141 1569

#### 曹樾

德勤中国金融服务业  
风险咨询合伙人  
hencao@deloitte.com.cn  
+86 21 2312 7154

#### 蔡帼娅

德勤中国金融服务业  
风险咨询总监  
cycai@deloitte.com.cn  
+86 21 2316 6368

#### 曹塔娜

德勤中国金融服务业  
风险咨询经理  
tancao@deloitte.com.cn  
+86 21 6141 1203

### 致谢

#### Radhika Bansal

高级经理  
大型转型领导人  
德勤加拿大

#### Vithal Ketkar

经理  
财富科技领导人  
德勤加拿大