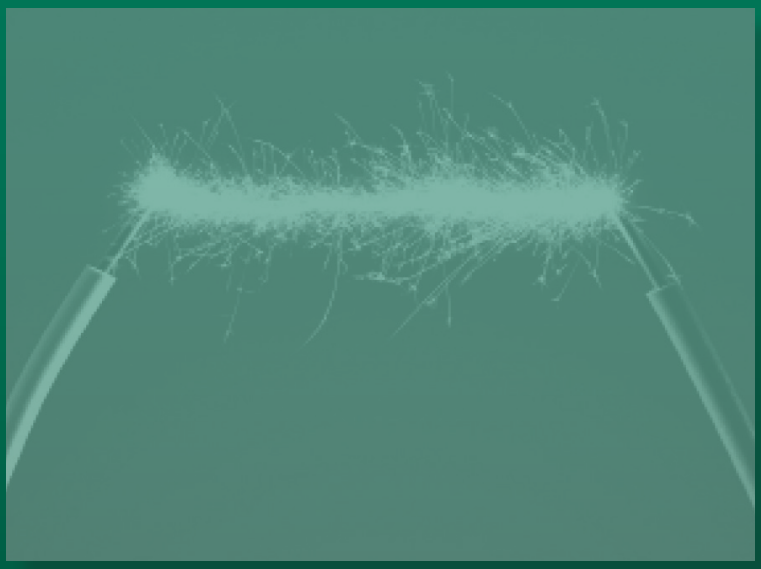
2019年全球财富报告

升级业务模式，重燃增长动力

BCG

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。



2019年全球财富报告

升级业务模式，重燃增长动力

ANNA ZAKRZEWSKI

邓俊豪

GALINA APPELL

RENAUD FAGES

ANDREW HARDIE

NICOLE HILDEBRANDT

MICHAEL KAHLICH

MARTIN MENDE

FEDERICO MUXI

ANDRE XAVIER

2019年10月 | 波士顿咨询公司

目录

3 概述

5 全球财富市场
偏重股票投资的地区遭受重创
百万富翁手握近一半的全球财富
基准情景模型分析表明增势将延续至2023年
财富管理机构必须强化战略聚焦以维持增长
跨境财富模式正在转变

10 深耕富裕市场，激发增长动能
富有，却得不到满意的服务
警惕能力短板
富裕市场三大制胜方略
开始行动

15 优化客户互动，实现规模化价值创造
重构卓越前台
迎接赋能2.0
开始行动

19 应对日益严峻的网络安全威胁

21 方法论说明

22 推荐阅读

23 致读者

概述

2018年，全球财富增速稳步上升的势头骤然受挫。全球私人金融财富增长率同比下跌逾5个百分点，至五年来最低水平。第四季度各大股指普跌，拉低了全球股票和地区投资组合的收益。估值偏高、地缘政治风险以及利率回归正常水平等不利因素加剧了过去一年的颓势。

当前的重大问题是，财富增速回落是否预示着更深层次的变化。我们对主要客群、市场及财富管理机构业绩的分析表明，诸多转变正悄然发生。其中之一是财富客户总体规模不断扩大。北美虽是全球百万富翁的主要集聚地，却并非私人金融财富增长最快的地区。到2023年，亚洲私人银行收入池有望比肩甚至超越西欧水平。

财富客群亦不断演变。高净值人士是财富集中度最高的客群，但位于中部财富区间的富裕家庭数量将在未来五年显著增长。富裕客群可投资资产总额高达18万亿美元，却一直未得到应有的重视。财富管理机构如能针对客户需求量身打造服务和覆盖模式（coverage model），将有机会掘金富裕市场，释放巨大增长潜力。

随着金融科技企业和非传统金融机构纷纷涌入，财富管理市场日益拥挤，竞争不断加剧。市场份额争夺战势必愈演愈烈，新加入竞争的企业与成熟机构展开角逐，竭力满足不断提高的客户期望。

财富客户已经习惯通过数字化应用、功能和渠道享受便捷的服务，并越来越希望财富管理机构也能提供类似体验。然而，许多财富管理机构在数字化工具和能力部署，甚至开发速度、敏捷方法和思维模式方面均落后于其他行业。这种劣势会对客户体验造成负面影响，阻碍财富管理机构深挖客户价值，并将服务成本推高至难以承受的水平。

最后，结合预计通货膨胀率、外汇波动和市场表现，全球经济将继续放缓。我们预计，2018年至2023年的全球财富复合年增长率将维持在5.7%左右，略低于前几年的水平。

为了应对市场环境变化并创造丰厚利润，财富管理机构必须重燃增长动力。那些最成功的机构将会升级业务模式，聚焦高增长机会，增强投资顾问影响力，并运用数据和分析来实现规模化价值创造。流于表面的变革无济于事。为了满足成熟客户的更高诉求，抵御强劲对手对市场份额的侵蚀，财富管理机构需要投资于产品创新、高级分析以及强大的数字化工具和平台，以扩大客户触达，提供个性化产品服务，建立差异化优势。

以上是波士顿咨询公司（BCG）针对全球财富管理行业的第十九次年度报告的部分发现。本报告涉及我们历年探讨的常规话题，即全球市场规模测算，以及三个特别章节：其一，侧重分析如何满足广大富裕客群需求以扩大客户基础；其二，探讨如何优化客户互动模式以放大规模效益并提升收入；其三，指出财富管理机构迫切需要提升网络安全，保

护客户数据并维系客户信任，后者无疑是最具价值的资产。

市场规模测算部分涵盖全球97个市场，共占全球GDP总量的98%，旨在从全球和地区角度勾勒私人财富变化，包括对不同客群和跨境中心的观点，并考察成熟和成长中市场内财富管理行业的潜在收入机会。今年的报告还分析了150多家财富管理机构的业绩数据，从中洞悉许多机构面临的业绩压力以及战略优化领域。

与往年的全球财富报告一样，本报告旨在清晰全面地阐述财富管理行业发展状况，并剖析影响各类财富管理机构业绩增长和盈利能力的重大问题。

Anna Zakrzewski
董事总经理
全球合伙人
财富管理业务全球负责人

邓俊豪
董事总经理
全球资深合伙人
财富管理业务资深战略顾问

全球财富市场

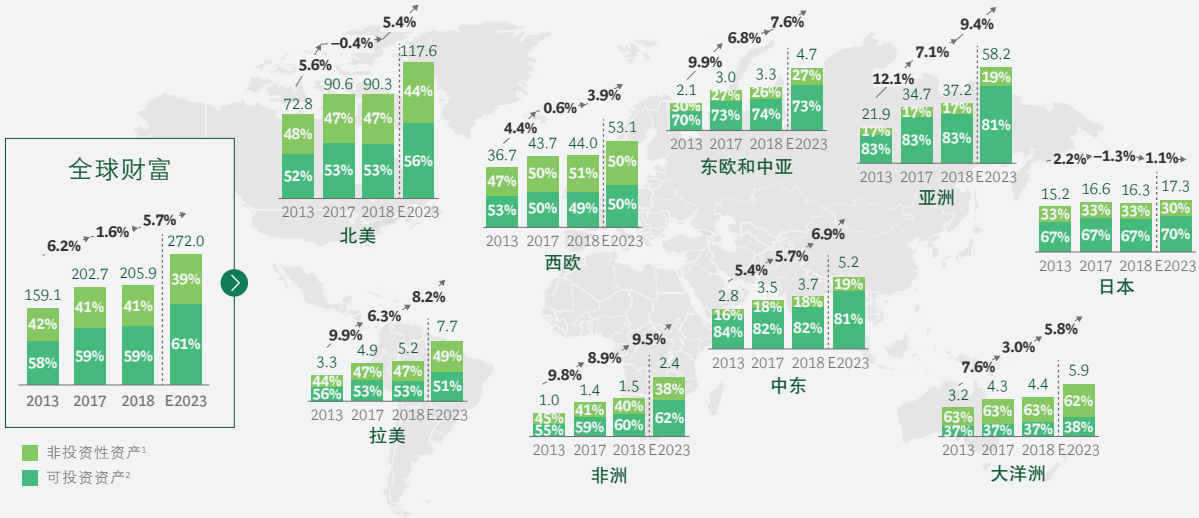
增速回落

2018年，全球股市遭遇十年以来的至暗时刻，各大股指暴跌近20%。尤其是在第四季度，股市急转直下，对全球财富及财富管理机构的利润造成了严重冲击。2018年，以美元计的全球私人金融财富仅略增1.6%，至205.9万亿美元，远低于前一年7.5%的增速（至202.7万亿美元），较2013年至2017年6.2%的复合年增长率（CAGR）亦相去甚远（参阅图1）。[1]

股票和投资基金业绩下滑对各地区所有客群的财富产生了连锁反应，北美和西欧高净值人士所受影响最大，原因在于资产配置高度集中于偏重股票的投资组合。汇率因素也产生一定影响，美元反弹令资产价值增速同比下滑1.6%。

尽管近期遭遇阻力，过去五年全球财富总体规模增长显著。2013年至2018年，包括股票、投资基金、现金和存款以及债券的可投资资产以5.5%的复合年增长率增长，目前占个人

图1 | 2018年全球财富增长1.6%，预计2018年至2023年增速为5.7%



来源：2019年全球财富报告——BCG全球财富市场规模评估数据库。
注：所有金融资产均按照国民经济核算体系2008年报告标准计算，单位为万亿美元。2013年—2018年和2018年—2023年两段时间，增长百分比分别代表同期对应的复合年增长率。所有年份的数据均以2018年末汇率换算为美元，以排除汇率波动的影响。
[1]人寿保险和养老金、非上市股票以及其他股票。
[2]股票、债券、投资基金、现金和存款以及其他小额资产类别。

金融资产总额的59%（122万亿美元）。2018年，股票和公募基金共同构成占比最大的资产类别，合计达45万亿美元，占可投资资产总额的37.2%。其中股票占50.1%，其余为投资基金。各类债券规模达到7.2万亿美元，仅占可投资资产总额的5.9%。非投资性金融资产，如人寿保险、养老金和非上市公司股份，共占个人金融资产总额的41%（84万亿美元），过去五年复合年增长率为4.9%。人寿保险和养老金合计达到61万亿美元（占非投资性资产的72.5%），而非上市股份和其他股票则达到23万亿美元（27.5%）。

偏重股票投资的地区遭受重创

2018年市场规模评估显示，大多数成熟市场财富增速急剧下滑。在北美地区，股市回调导致私人财富全年缩水0.4%。尽管投资组合高度集中于存款，日本私人财富也同比负增长（-1.3%）。西欧地区的私人财富略微增长0.6%，主要得益于德国、法国和北欧各国增长率较高，抵消了意大利、西班牙和葡萄牙增速下滑的负面影响。

发展中市场同样涨跌互现。除日本外，亚洲地区资产增速从2017年11.5%的历史高位骤降至2018年的7.1%，这在很大程度上归因于中国，中国的财富目前在该地区财富总额中的占比高达57%。随着中国投资者对股票投资的热情不断升温，近期的股市暴跌令财富增速严重滑坡。

在东欧地区，尽管波兰、罗马尼亚和捷克等国的私人财富积累受股市下跌拖累，2018年私人金融财富仍有6.8%的增长。相比之下，俄罗斯私人财富大举流入其他资产类别，尤其是存款，抵消了股市颓势的不利影响。

2018年，阿拉伯半岛股市纷纷逆势上扬。股票收益良好，加之土耳其国内存款稳健增长，推动中东地区私人财富总体增长5.7%。

大多数成熟市场财富增速急剧下滑。

非洲地区财富增长与南非情况密切相关。南非私人财富继续大量流入人寿保险和养老金资产，助推非洲私人财富总额同比激增8.9%。

拉美地区情况与非洲类似。墨西哥和巴西在地区财富增长中发挥着重要作用，寿险和养老金资产在地区财富中占比相当高。股票投资在拉美财富总额中占比较小，而且股票表现稳健，地区股指在第四季度大体未受席卷其他经济体的股市暴跌潮侵袭。这些因素共同促使拉美地区私人财富大增6.3%。

百万富翁手握近一半的全球财富

2018年，全球以美元计的百万富翁人数同比增长2.1%，达到2,210万（参阅图2）。百万富翁群体目前手握全球私人金融资产的50%。延续长期趋势，北美地区仍是全球百万富翁的主要集聚地。从2018年到2023年，亚洲（除日本外）的增速有望达到10.1%，成为百万富翁人数增长最快的地区；其次是非洲和拉美，增速分别为9.8%和9.1%。预计到2023年，全球百万富翁人数将达到2,760万。

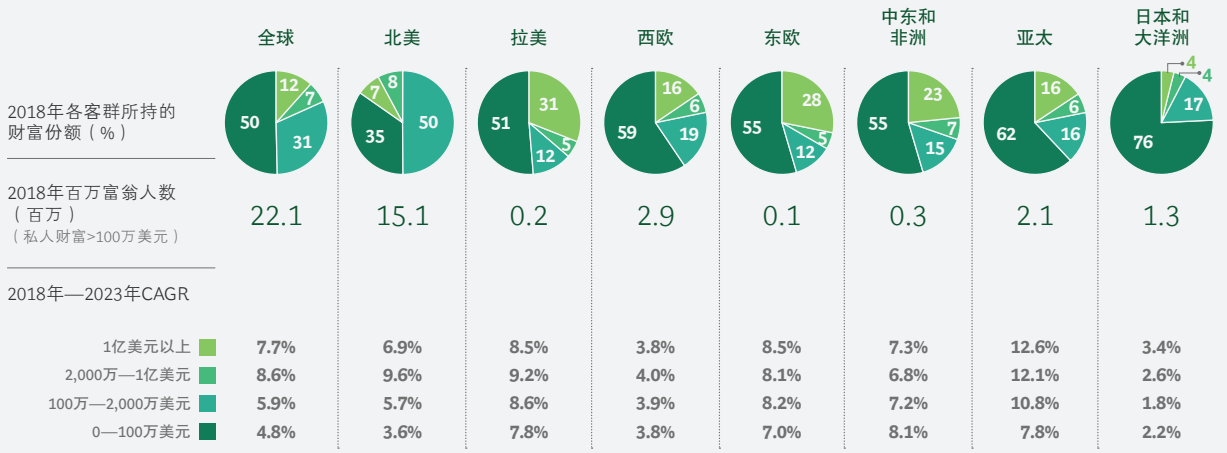
随着个人财富增长，众多客户迈上更高财富台阶。2013年到2018年间，资产在25万到100万美元之间的富裕客群以复合年增长率3.8%的速度增长，目前占全球私人财富总额的16.2%。资产在100万到2,000万美元之间的普通高净值客群占全球私人财富总额的31%；资产在2,000万到1亿美元之间的上层高净值客群占7%；资产在1亿美元以上的超高净值客群占12%。其中，上层高净值客群可能在2018年到2023年间经历最快增长，预计复合年增长率达到8.6%。

基准情景模型分析表明增势将延续至2023年

2018年第四季度全球股市出现抛售潮，加剧了投资者对全球经济不确定性的担忧，致使一些观察人士怀疑这是否预示着投资环境恶化。为了解答这一疑问，并评估未来五年财富增长前景，我们使用一系列宏观经济和市场指标进行了详细预测。[2]

我们考察了不同情景下的牛熊市场行情。模型分析表明，全球财富增速将处于中间地带。在基准情景下，我们预计，2018年到2023年全球私人财富将维持5.7%的复合年增长率。北美地区将继续成为全球创富枢纽，原因在于该地区财富配置高度集中于股票，而加拿大和美国资本市场有望继续迎来可观增长，即便增速可能有所放缓。我们预计，到2023年，北美地区私人财富将增长5.4%，达到118万亿美元；西欧地区私人财富增速将在3.9%左右徘徊，到2023年该地区私人财富可望达到53.1万亿美元；日本私人财富预计将增长1.1%，至17.3万亿美元。

图2 | 百万富翁所持的财富份额将继续攀升



来源：2019年全球财富报告——BCG全球财富市场规模评估数据库。
注：衡量各地区常住成年人口的私人金融财富，包括人寿保险和养老金。百万富翁是指金融财富在100万美元以上的人士。所有增长率均为名义增长率。所有年份的数据均以2018年末汇率换算为美元，以排除汇率波动的影响。百分比变化和全球总额是基于未经四舍五入的完整数据计算的。由于存在四舍五入，百分比加总不一定等于100%。所有年份的计算结果均反映更新后的计算方法。CAGR代表复合年增长率。

财富增长的重头戏将在亚洲上演。在基准情景下，我们预计未来五年亚洲私人财富将以9.4%的复合年增长率增长，达到58.2万亿美元，增速为同期各地区之最。其他地区也将迎来可观的财富增长，不过基数要小得多。预计到2023年，拉美地区私人财富将激增8.2%，财富总额达到7.7万亿美元。非洲和中东地区紧随其后，总体私人财富有望激增7.7%，至7.6万亿美元。同一时期内，东欧和中亚地区的总体私人财富将增长7.6%，至4.7万亿美元；而大洋洲私人财富将增长5.8%，至5.9万亿美元。

财富管理机构必须强化战略聚焦以维持增长

我们的分析表明，财富管理机构将在未来五年迎来重大的收入增长机遇。然而，鉴于不同财富客群的投资需求差异、打造针对性覆盖模式的必要、还有服务成本，财富管理机构必须强化战略聚焦，才能充分发掘增长潜能。财富管理机构如果依赖基本经纪业务，注重产品销售而非以客户为中心的服务，将会遭遇业绩停滞甚至衰退。为了推动管理资产规模（AuM）和收入增长，财富管理机构的明智之举是制定针对关键客群和市场的明确战略（参阅图3）。

尽管北美和西欧财富增速放缓，财富管理利润率亦呈下滑趋势，但庞大基数——两个地区在2018年全球私人银行渠道收入池中的占比分别为61%和19%——令这些成熟市场业务大有可为。通过聚焦按钱包规模（wallet size）或行为特征划分的特定高增长客群，财富管理机构可以明显提高收入。然而，能否吸引并保留这一细分客群，取决于是否有能力打造定制化产品、服务和覆盖模式。因此，财富管理机构应避免尝试进击多个领域，将精力和投资集中于能够建立竞争优势的业务机会。

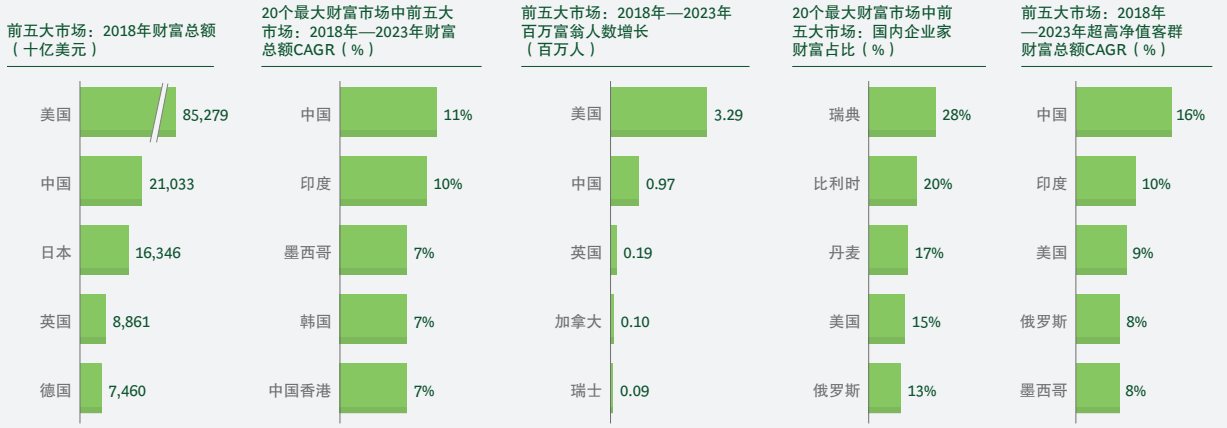
发展中地区同样蕴含巨大商机。亚洲的私人财富规模和高速增长令其成为财富管理机构竞相角逐的战略市场。如果地区财富继续保持预期增速，到2023年，亚洲私人银行收入池规模有望比肩西欧水平（参阅图4）。然而，随着竞争加剧，财富管理机构必须调整市场进入策略，提供差异化服务以赢得客户。

未来五年，拉美、东欧和中亚以及中东和非洲地区也将迎来强劲财富增长，尽管基数相对要小得多。2018年，这些地区共占全球私人银行收入池总量的11%。这些地区经济快速发展，从中受益最大的将是高净值客群。虽然这些地区的钱包份额争夺战不如亚洲地区那样激烈，但持续存在的政治和监管不确定因素可能会导致市场波动。因此，我们建议财富管理机构理性控制投资发展中市场的数量，而不宜过度扩张，因为需要善加利用有限资源，开发具有针对性的覆盖模式和产品。

跨境财富模式正在转变

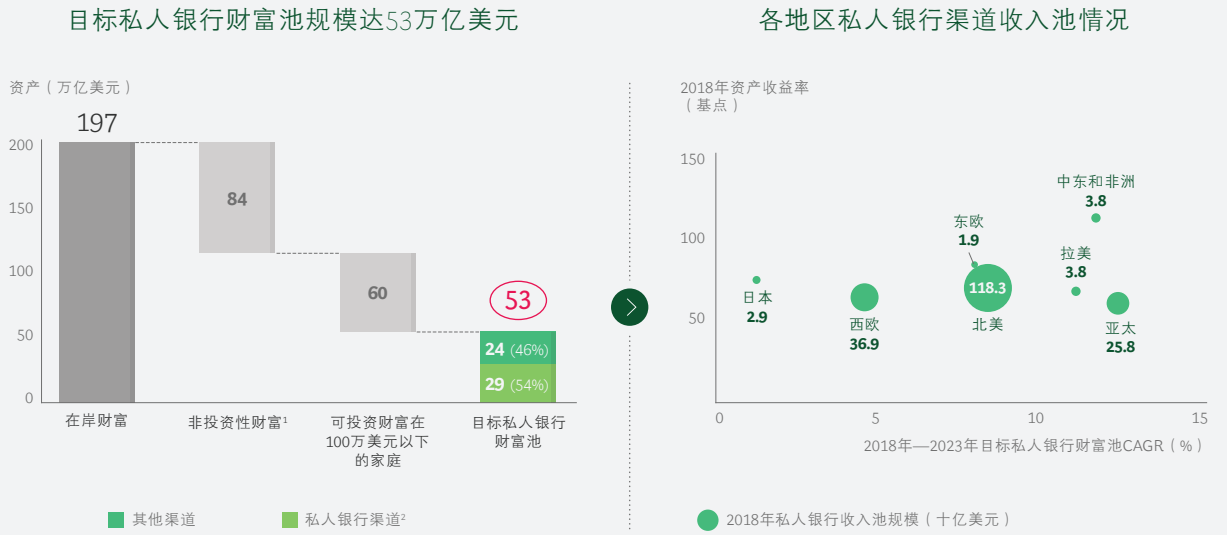
2018年，全球跨境持有的财富规模约为8.7万亿美元，占全球私人金融财富总额的4.2%。[3] 预计未来五年这一比例将基本保持稳定。然而，全球跨境财富来源和去向正在发生重大转变。

图3 | 战略聚焦是财富管理机构捕捉增长机会的关键



来源：2019年全球财富报告——BCG全球财富市场规模评估数据库。
注：衡量各地区常住成年人口的私人金融财富，包括人寿保险和养老金。百万富翁是指金融财富在100万美元以上的人士。所有增长率均为名义增长率。所有年份的数据均以2018年末的美元汇率，以排除汇率波动的影响。百分比变化和全球总额是基于未经四舍五入的完整数据计算的。由于存在四舍五入，百分比加总不一定等于100%。所有年份的计算结果均反映更新后的计算方法。CAGR代表复合年增长率。
[1]非上市公司股票。

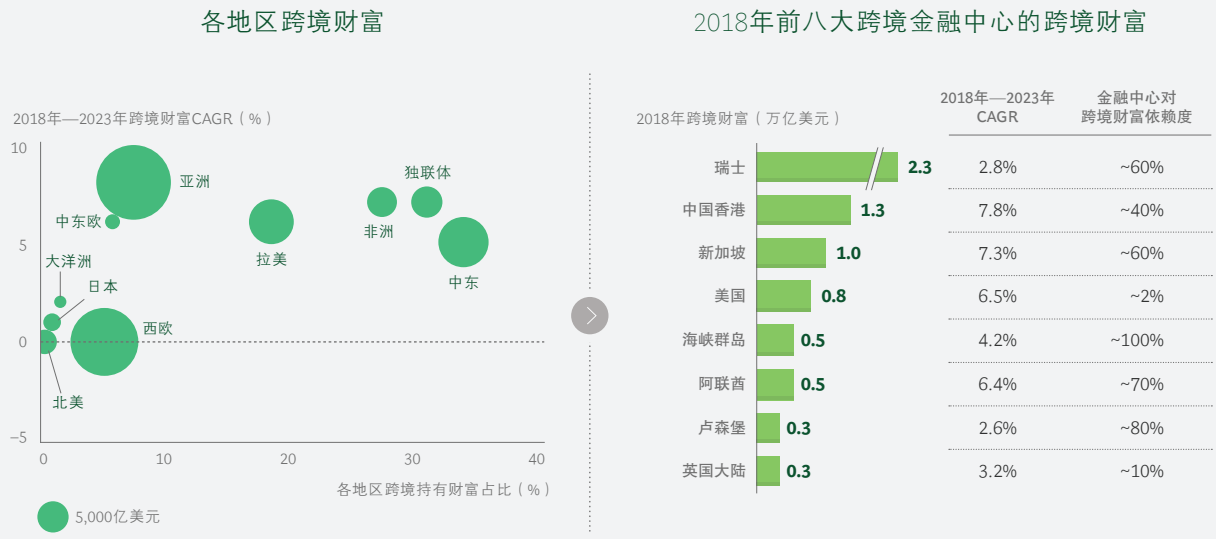
图4 | 到2023年，亚洲地区收入池可望比肩西欧水平



来源：2019年全球财富报告——BCG全球财富市场规模评估数据库及BCG全球财富管理机构业绩对标数据库。
注：衡量所有家庭的私人金融财富。由于存在四舍五入，百分比加总不一定等于100%。收入池=机构可通过服务获取的资产规模（渗透率）×机构在这些资产上的收入率（价格实现）。所有年份的数据均以2018年末汇率换算为美元，以排除汇率波动的影响。CAGR代表复合年增长率。
[1]非投资性财富包括人寿保险/养老金和现金。对于美国、澳大利亚和巴西，还包括可投资养老金。
[2]私人银行渠道包括向高净值客户（财富水平在100万美元以上）提供私人银行和财富管理服务的从业机构，即纯私人银行或全能银行的独立私行部门。对于美国，数据来源包括大型经纪交易商（wirehouses）、银行信托部门和独立理财顾问，但不包括经纪商。

到2023年，亚洲地区跨境资产规模将会是目前规模的1.5倍，占全球跨境资产总额的37%，较2018年的31%上升6个百分点。2018年到2023年间，西欧跨境资产规模在全球跨境资产总额中的占比将从26%下跌至20%。跨境客户基础转变将对全球资产配置产生重大影响。未来五年，位于或靠近发展中地区的跨境中心将吸引越来越多的私人金融财富。新加坡和香港两地记账的跨境资产总额已经追平目前全球最大的跨境中心瑞士，到2023年总体规模可望突破3.3万亿美元。得益于较其他跨境中心更有利的监管环境，美国有望迎来跨境资产强劲增长，尤其是来自拉美和亚洲投资者的资产流入。BCG数据表明，到2023年，美国记账中心的跨境财富可望增长至1万亿美元左右（参阅图5）。

图5 | 跨境金融中心受财富模式转变影响



来源：2019年全球财富报告——BCG全球财富市场规模评估数据库。
注：CAGR代表复合年增长率。
[1]对跨境财富依赖度是指金融中心的跨境财富与可投资财富总额（包括跨境财富和在岸私人财富）之比。

跨境投资的持续增长背后仍然有传统动因，尤其是在新兴经济体，包括资产安全和隐私、避免货币贬值，以及通过国际分散化投资获取更稳定收益。例如，近年印尼和阿根廷等国推出税收赦免政策后，跨境资产申报随之增多，但海外资产回流情况并未改观。发展中市场的富裕人群流动性增加，进一步推动跨境财富格局转变。这些“世界公民”游走于亚洲、美国和其他地区，寻找商机和职业机会，他们的部分资产也随之流动——通常以房产和金融投资的形式——财富管理服务需求随之上升。

随着全球财富自西向东转移，专注跨境业务的金融中心应重新审视自身增长战略和价值主张。富裕人群倾向于从邻近本国、有共同文化和语言或有大量移民群体的金融中心寻求跨境服务。许多成熟跨境中心远离高增长地区，因而需要将自身定位为有吸引力的商业和休闲旅行目的地，并利用数字化技术实现与客户的密切虚拟互动。

跨境银行应与国内银行紧密合作，加强私行服务能力，满足不断扩大的对跨境资产配置的咨询需求。东南亚、中国和其他快速增长经济体的国内银行必须打造综合跨境产品服务，并在目标跨境中心寻找合适的合作伙伴。通过建立合作关系，国内银行能够获取必要的国际业务专长，同时可为跨境银行提供本土市场知识，从而提高双方的整体客户服务水平。

注：
1.私人金融财富以国民经济核算体系中的资产分类为依据，包含在岸或跨境、直接持有或通过管理投资持有的现金和存款、公募基金、上市和非上市股票、债券、人寿保险和养老金。私人金融财富不包含投资者的房产及奢侈品。所有财富数据和百分比变化均基于按2018年末汇率换算为美元的当地总额计算。
2.为尽量减少汇率影响，预测数据按固定汇率计算。
3.跨境财富定义为登记在个人居住国以外的资产。

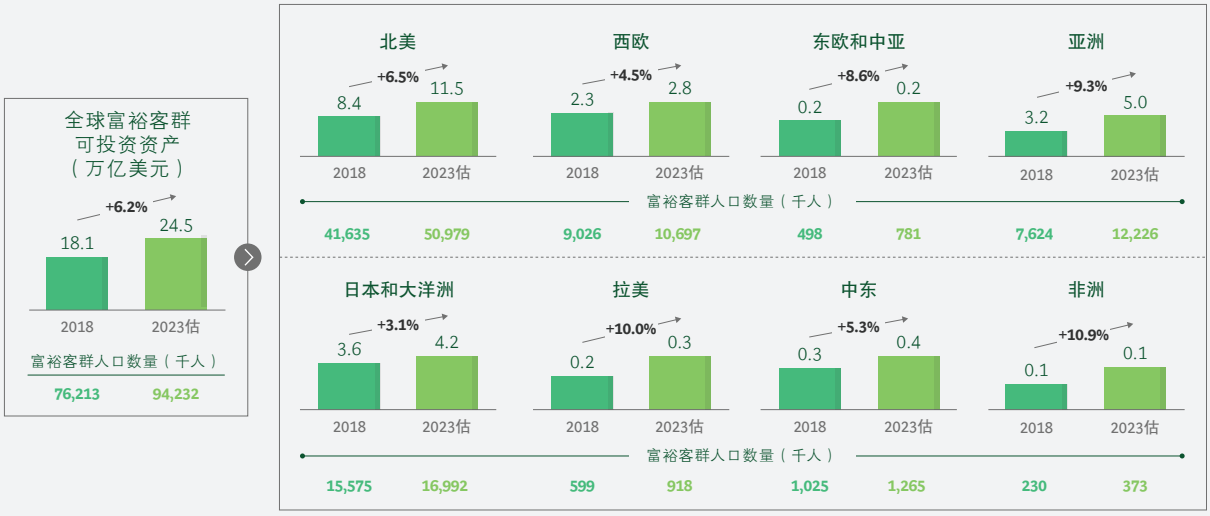
深耕富裕市场，激发增长动能

面对充满挑战、竞争激烈的市场形势，财富管理机构迫切需要开辟新的增长来源。富裕市场是最具潜力的扩张领域之一，但长期以来一直受到忽视。富裕客群（财富水平在25万到100万美元之间）规模庞大，目前全球共有7,600万人。未来五年，预计该客群可投资资产将维持6.2%的复合年增长率，高于所有客群的平均水平（参阅图6）。

如此庞大的潜在客户基础，将为财富管理行业带来重大发展机遇（参阅图7）。虽然零售银行、私人银行、折扣经纪商、保险公司和金融科技公司提供形形色色的产品服务，但富裕客群的需求仍远未得到满足。究其原因，零售银行的产品千篇一律且过于简单，大牌机构的服务定价过高，各类财富管理机构的产品推荐脱离客户需求……如此等等，不一而足。价值主张单一和产品创新能力不足，令财富管理行业无法有效服务全球数百万计的富裕客户，错失数百万美元的收入机会。

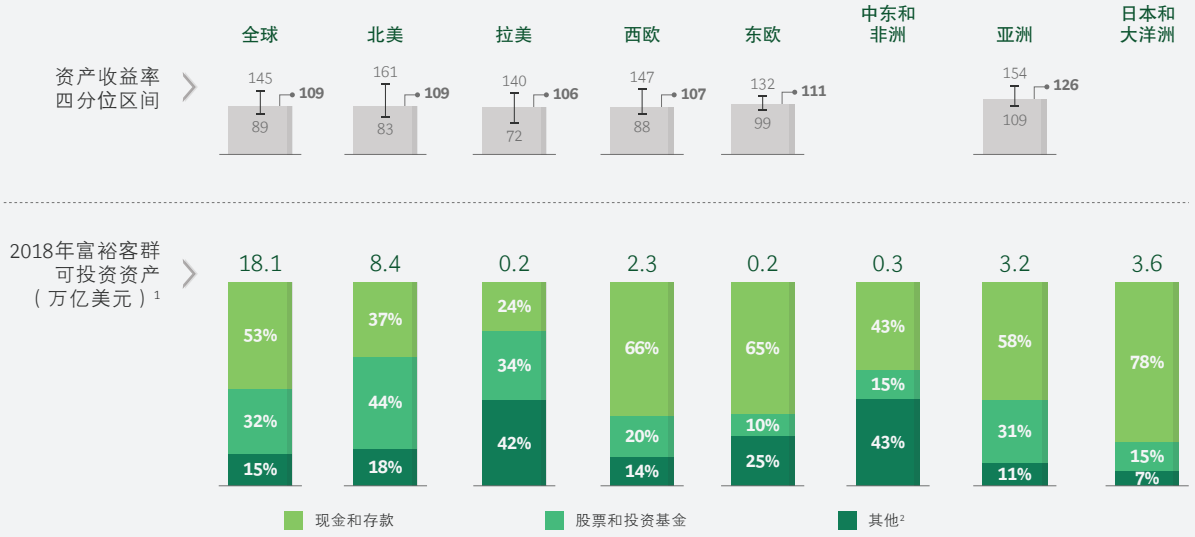
信任是另一个问题。近年来，全球监管机

图6 | 未来五年富裕客群有望显著增长



来源：2019年全球财富报告——BCG全球财富市场规模评估数据库。
注：所有金融资产均按照国民经济核算体系2008年报告标准计算，单位为万亿美元。“富裕客群”是指私人资产为25万至100万美元的人群。已按2018年末汇率将本地货币换算为美元。

图7 | 强健指标印证富裕市场商机



来源：2019年全球财富报告——BCG全球财富市场规模评估数据库；BCG项目经验。
注：所有金融资产均按照国民经济核算体系2008年报告标准计算，单位为万亿美元。“富裕客群”是指私人资产为25万至100万美元的人群。已按2018年末汇率将本地货币换算为美元。人口单位为千人。由于存在四舍五入，百分比加总不一定等于100%。
[1]可投资资产包括所有在岸和离岸金融财富，不包括人寿保险和养老金以及非上市股票和其他股票。
[2]其他金融财富定义为跨境财富、金融衍生品、债券和其他应收账款。

构纷纷出台消费者保护措施，旨在保障投资者权益。然而，不少财富管理机构时常与监管要求背道而驰。许多企业并未围绕客户需求打造业务模式，也未推动流程数字化以嵌入新的保护机制，合规工作流于形式，仍然依靠人工输入和大量文书工作，致使业务周期更长、成本更高且更容易出错，没有从根本上改善治理问题。

为了解决这些痛点，同时开辟可观收入来源，财富管理机构必须调整富裕市场战略。为致胜市场，财富管理机构必须加速产品创新，开发满足富裕客群需求和偏好的产品服务。此外，财富管理机构还需要采用混合业务模式，融合数字化和人工互动，从而提供更加便捷顺畅的一站式个性化体验，同时提高投资顾问效率并降低服务成本。财富管理机构如能落实上述变革，将能从富裕客群发掘重大增长机会。

富有，却得不到满意的服务

富裕市场钱包份额的竞争日益激烈（参阅图8）。虽然产品多种多样，但大多数财富管理机构尚未找到经济可行的最佳模式来有效服务富裕客户。财富管理机构需要真正为客户创造价值，帮助客户实现投资目标，而非单纯以产品销售为目的。

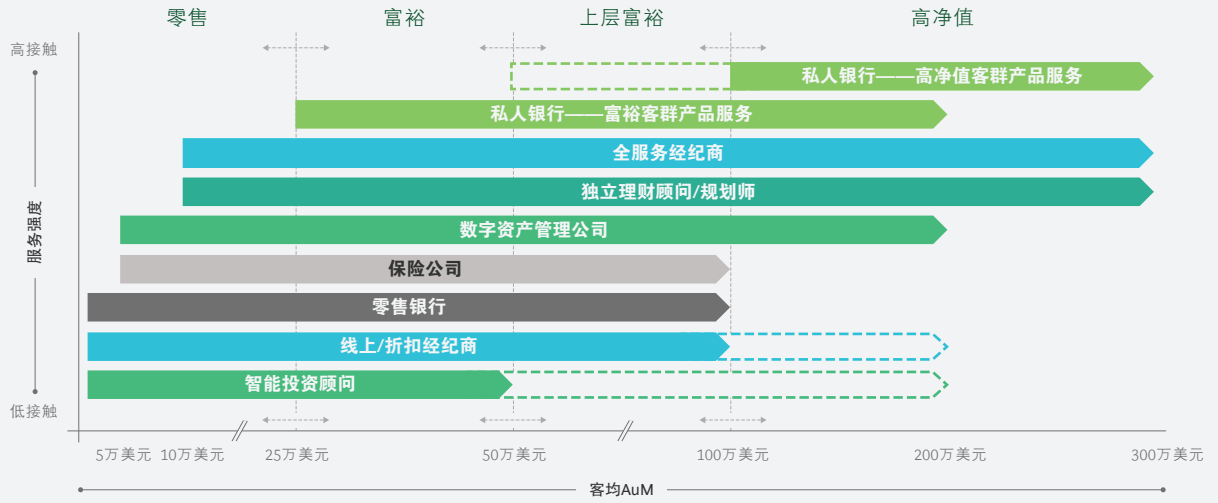
传统私人银行往往在客户关系初期为富裕客户提供过于周到的服务，为其指定私行客户经理，希望这些客户成为可观的长期价值来源，帮助银行实现新增资金净额（NNM）目标。然而，如果客户活动不如预期，银行可能会降低服务水平以削减成本，比如减少互动次数，或将富裕客户重新分配给经验较少的投资顾问。这种服务缩水会令客户感到不满。

零售银行针对富裕市场的服务也大多不足。零售银行的价值主张往往非常简单，与富裕客户的需求相去甚远，在覆盖模式上又资源不足，无法大规模提供成熟的理财建议。此外，许多零售银行仍然依赖产品导向的销售模式，而未根据富裕客群的具体诉求来决定产品供应和触达方式。

金融科技公司通常拥有创新能力优势，能够提供投资、预算、存款和养老等诸多业务应用。虽然在数字化体验和服务方面表现出色，但大多数金融科技公司主攻某一小众市场，占据较低钱包份额，这是由于他们缺乏银行享有的获客渠道或投顾可信度。

保险公司，特别是寿险公司，试图填补退休规划和财富保障之间的服务缺口。然而，大多数险企缺乏发展财富规划业务所需的资源或专长。许多险企仍将财富规划服务作为提升自身资产配置和投资能力的手段。因此，极少有保险公司能提供有吸引力的个人理财顾问服务来赢得大量富裕客户。

图8 | 众多市场参与者抢占富裕客群管理资产



来源：BCG项目经验。

资产管理公司针对富裕客群的服务能力参差不齐。一些资管公司试图通过采购和部署智能投资顾问来服务富裕市场，但目前这种策略并不十分成功。不过，一些大型资管公司在市场试水之后重整旗鼓，开始投资开发新的直销模式和数字化工具，旨在帮助投资顾问更好地服务富裕客群，同时提高成本效益。

经纪公司大多未能充分满足富裕客群的服务需求，业务模式和产品过于关注短期交易，忽视长期财富创造。一些领先的经纪公司近来开始扭转这一趋势，开发了较为先进的数字化投资咨询产品，为富裕客户提供更加丰富的功能和定制化洞察。

警惕能力短板

价值主张差异化不足和产品过于简单，令财富管理机构难以吸引和留住富裕客户。退休人群、新兴高收入群体、房地产业主以及城乡居民的财富管理需求截然不同，但许多财富管理机构往往将这些细分客群一概而论，提供一刀切的“基于风险评分的长期全球多元投资组合”主张。

另一挑战来自现有绩效考核标准。例如，富裕退休人群希望解答的核心问题是，“我老了以后，是否有足够的钱来维持生活？”然而，大多数财富管理模式并不能解决这一问题。财富管理机构的薪酬机制通常以资产管理规模的增长作为奖励基础，但退休人群需要的是更保守的资源规划方案。相比之下，新兴高收入群体可能愿意承担更多风险，即便这样做会导致较大的短期波动。

富裕客户收到的产品建议经常与自身财务和投资需求严重脱节，这导致一些客户怀疑，明明一组简单的指数基金就能带来同等甚至更好回报，自己为什么还要去支付高昂的顾问费用？形成这种局面的原因在于，费用结构是以销售为导向，而非真正从客户利益出发。大众市场覆盖模式也存在同样问题，依赖经验不足的投资顾问，而未辅以必要的培训、治理和监督去确保他们能为客户提供综合权衡的合理建议。

大多数富裕客户希望财富管理服务包含数字化互动。

许多财富管理机构还错误地认为，富裕客户对数字化渠道不感兴趣，更倾向于以人工互动为主。事实上，大多数富裕客户希望财富管理服务能够包含数字化互动。他们寻求一种混合体验，即优先选择移动端实时监控和评估投资组合，然后选择一对一人工互动来帮助解决复杂问题。

我们已经观察到一些成功模式。例如，德国一家传统私人银行最近推出针对富裕市场的混合财富管理顾问模式，依托强大的数字化平台，辅以个人理财顾问支持。基于分析，平台会根据客户的风险状况和投资目标提供个性化定制产品。客户如有疑问或需要更多信息，可以联系个人理财顾问来共同浏览平台内容并优化投资组合。

此外，许多财富管理机构高估了富裕客户的价格敏感度，因此固守低成本顾问模式，担心高价模式会令客户望而却步。实际上，我们发现富裕客户并不反对支付较高费用，只要他们认为投资顾问是以客户利益最大化为出发点，并提供合理的建议。领先的财富管理机构已在探索创新定价模式。例如，美国一家传统经纪公司针对零售（富裕）客群成功打造了订阅式顾问模式。客户仅需支付每月30美元的固定费用（而非业界传统的按管理资产额收取一定比例的服务费），即可无限制地享受注册理财规划师服务。这种顾问模式与Netflix和Spotify等消费品公司的定价模式类似。

富裕市场三大致胜方略

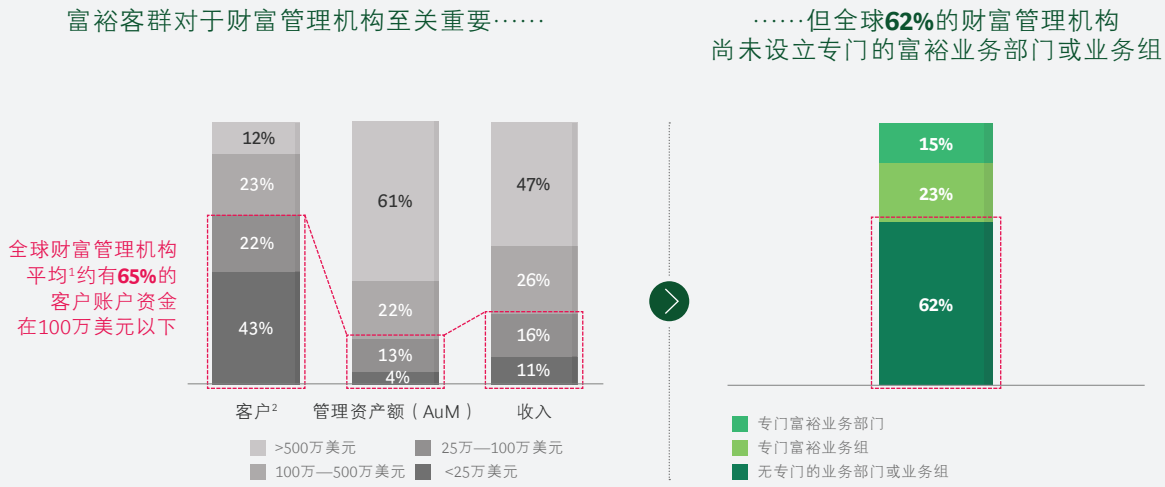
私人银行已然服务大量富裕客户。实际上，私人银行服务的富裕客户可能比内部系统记录的还要多。一般而言，私行客户的财富起点是100万美元，但多达70%的实际客户的财富水平低于这一门槛，因而可划归富裕客群。

鉴于现有富裕客群规模、未来几年预期增速以及高达数十亿美元的管理资产总额，富裕市场将成为财富管理机构长期价值的重要来源（参阅图9）。为了充分挖掘市场潜力，财富管理机构必须从三方面变革运营模式。

深入了解关键细分富裕客群及其需求。财富管理机构如能针对各细分富裕客群量身定制价值主张，围绕个人投资周期的关键阶段设计创新产品，并加快产品开发和上市速度，将有机会占据重要的市场空白。例如，新兴富裕客群可能最感兴趣的是帮助培养投资习惯的产品，其次是针对人生大事（如购房或子女未来教育）的财务规划建议。临近退休的富裕人士可能希望从财富保障产品入手，到退休生活的中后期再转向保险、流动性管理和反向抵押贷款等方案。富裕客群的另一细分标准是根据财务复杂性（如整个家族的财务关系），以及支出和储蓄习惯及相关的长短期财务目标。发掘此类洞察并非易事。财富管理机构必须从多个来源收集数据，并开发分析算法，以了解客户投资和生活习惯及相应财富管理需求。基于这些洞察，机构可以梳理并优化针对不同细分客群的典型端到端投资旅程。

利用技术实现大规模个性化。为了扩大触达范围并提高服务质量，财富管理机构必须采用数字化增强覆盖模式。数字化自助服务可以帮助富裕客户方便快捷地办理日常业务，灵活尝试各种投资组合方案，而不必等待投资顾问的电话回复。从业务优化的角度来看，借助数字化工具和界面来处理繁重的基本任务，可以让投资顾问更好地服务更多客户。其他数字化手段，如针对平板电脑和类似设备设计的人工智能平台、基于机器学习得出的最优行动（NBA）和投资组合建模等，可以帮助投资顾问轻松掌握分析结果和客户洞察，从而为客户推荐定制化产品，提供有据可循的资产配置建议。例如，一家传统投资银行在全新品牌下推出了针对富裕市场的纯数字化服务，提供量身定制的产品（包括贷款、高收益存款、储蓄账

图9 | 财富管理机构如不深耕富裕市场，则有可能失去大部分客户



来源：2019年全球财富报告——BCG全球财富管理机构业绩对标数据库。
[1]基于150多家财富管理机构的样本。
[2]个人客户。

户和信用卡），以满足富裕客户的需求和偏好。又如，美国一家大型银行专设一个业务部门，为富裕和小企业主客户提供多种套餐选择，每种套餐均包含一系列银行和投资顾问服务。客户可通过在线客户端、电话或零售银行的部分高端网点获取投资建议。此类能力和平台的建设，需要大力投资于数据架构、软件和分析引擎。此外，运营模式也需要转变。财富管理机构必须拉近投资顾问、产品和营销组织之间的关系，加强职能对接和协作，提高一线工作人员的效率（许多一线员工疲于服务成百上千的客户），并向组织反馈重要洞察，持续激发产品创新。

设计合理的绩效考核架构以鼓励正确行为。激励机制偏离正轨，比如产品销售指标，会令财富管理机构面临较大风险。为了保护客户和组织利益，财富管理机构应重新审视自身绩效管理实践，确保治理、程序和指标行之有效。组织需要强化客户至上思维，设计合理薪酬结构，奖励以客户为中心和获得客户正面反馈的行为。此外，财富管理机构还有必要为投资顾问提供适当的工具和培训。例如，产品仪表盘（Dashboard）可以结合客户风险承受能力和投资目标，为销售团队提供优选产品建议，从而收到更好效果。

开始行动

富裕市场将为财富管理机构带来重大收入机会。成功的机构将会吸引更多新客户，同时留住更多现有客户，从而显著扩大客户基础。财富管理机构如能充分利用数字化工具、平台和实践，将能大幅降低服务成本。随着富裕市场竞争日益激烈，领先机构将凭借成本效益建立更强大的价格竞争力。依托更高利润水平、卓越产品创新和个性化服务，领先财富管理机构将能实现10%到20%的管理资产规模增长。

这样显著的成效离不开领导层的高度重视和全力支持。对于渴望变革的财富管理机构，我们建议从以下方面入手：

- 分析机构现有富裕客群和产品，思考价值主张和定价模式是否有足够的吸引力和差异性。确保业务部门从上到下充分理解潜在业务机会。
- 评估销售激励机制是否以客户需求和利益为导向，以及销售结构是否有助于优化线上和线下资源配置和服务水平。识别流程痛点，寻找分析和数字化能力的应用机会，从而提高服务富裕客户的效率和成本效益。
- 把数据分析、个性化和相关技术投资以及数据协调、管理和存储作为投资重点，从而为投资顾问提供必要工具，以便提供定制化服务。
- 确定短期速赢举措，从而为长期转型提供资金支持，这些速赢举措最好适合较大的客群。

优化客户互动，实现规模化价值创造

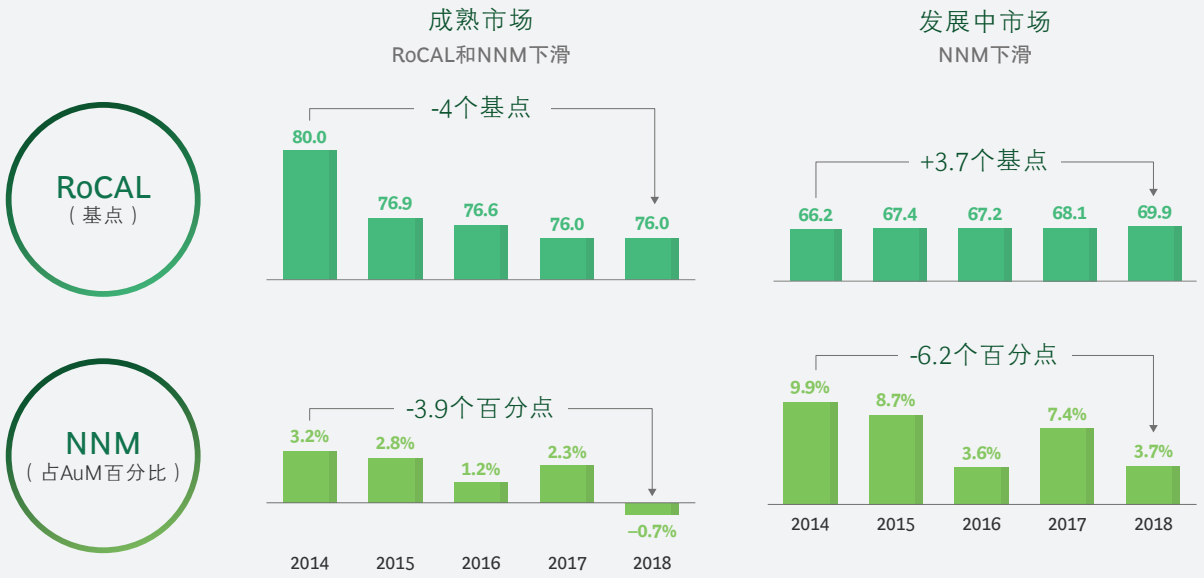
过去十年，全球经济逐步回暖，资产大幅增值，令财富管理机构获利颇丰。如今，行业逆风渐强，收入增长承压。成熟市场更是如此，新增资金净额（NNM）增速明显下滑。资金流入放缓，而资金流出居高不下，使成熟市场的新增资金净额降至接近零的水平，发展中市场新增资金净额降低至个位数。客户期望不断变化，市场竞争日益加剧，令费用收入和利润率承受下行压力，客户资产负债收益率（RoCAL）相应收窄（参阅图10）。

虽然新兴市场更具增长前景，但境外财富管理机构面临较高的市场准入门槛，且本地银行和企业依托专业化产品，也展开了激烈竞争。

放眼未来，财富管理机构不能继续依靠资产增值或地域扩张来推动收入增长，必须要专注于在核心市场吸引新增资金，减少资金流出，提高管理资产收益率。

尽管面临重重挑战，但快速采取有效应对

图10 | 财富管理机构在各增长维度均面临挑战



来源：2019年全球财富报告——全球财富管理机构业绩对标数据库。
注：成熟市场：北美和西欧财富管理机构的加权平均值。发展中市场：亚洲、东欧和拉美财富管理机构的加权平均值。AuM代表资产管理规模；NNM代表新增资金净额；RoCAL代表客户资产负债收益率。

举措的财富管理机构寥寥无几。大多数投资顾问仍然沿用传统做法，依靠个人经验和直觉来指导客户互动，而未充分利用数据洞察。这种销售和顾问模式无法适应不断变化的财富管理市场环境。例如，高净值客群寻求更深入的洞察、更迅速的服务和更便捷的跨渠道体验。满足这些需求需要强有力的组织协调。然而，目前许多投资顾问只能自行制定客户服务策略，缺乏必要的机构支持和数字化手段，因而不能满足不断提高的客户期望，无法提供千人千面的个性化服务。这种局面必须改变。

若要致胜未来，财富管理机构不能因循守旧，否则将会在竞争中处于严重劣势。未来几年，财富管理机构惟有积极优化客户互动模式并融入端到端数据、分析和全新工作方式，方能立于不败之地。

重构卓越前台

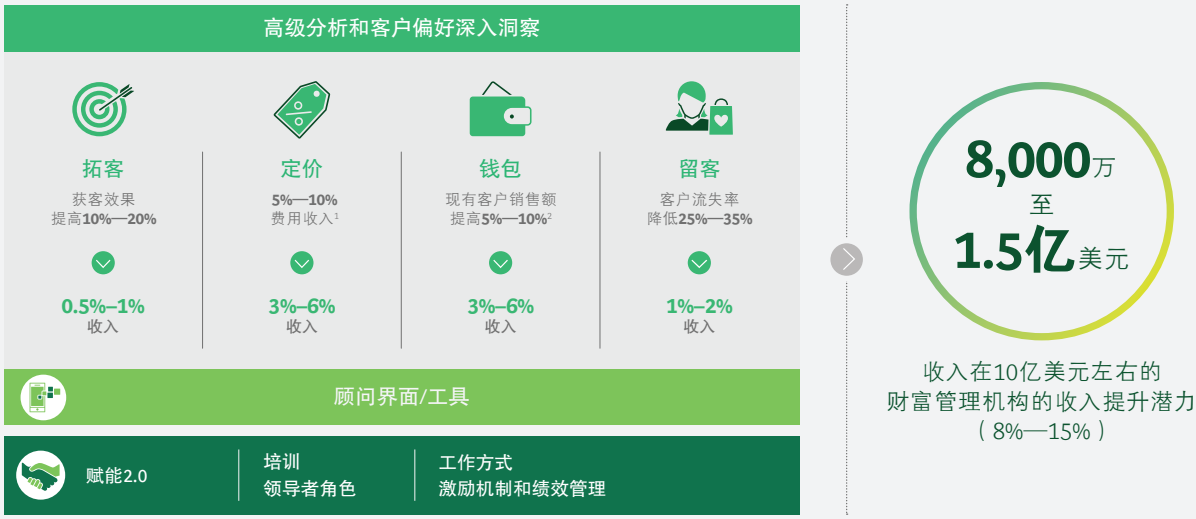
通过回归服务本源并依托数字化手段，财富管理机构可以扩大投资顾问的触达范围和影响，改善客户互动和服务质量，并减少客户流失。BCG研究数据表明，结合更智能的定价策略，高级分析引领的收入转型可以帮助财富管理机构将收入提高8%到15%（参阅图11）。

为实现上述成效，财富管理机构需要在客户生命周期全程运用数据和高级分析，从而改善客户拓展、交叉销售和客户保留。

客户拓展。财富管理机构需要采取更加个性化和精准的客户获取策略，将数据和分析作为关键手段。客户数据和第三方数据可为投资顾问提供现有和潜在客户的360度视图。财富管理机构可以从社交媒体、消费者信用和交易数据、物业税记录以及土地登记信息中发掘洞察，从而确定销售线索的优先顺序，并主动提供个性化产品建议。例如，分析引擎从社交媒体和其他来源提取数据，发现一位近期获得升职的潜客，并在目标名单上将其置顶。结合此类信息和内部数据，分析引擎可以指导投资顾问采取最佳行动（包括最佳渠道、沟通信息和产品建议），从而完成销售转化。同样地，强大数据层能够整合全行客户和账户信息，帮助投资顾问拓展来自其他银行业务的高价值潜客。例如，公司银行的企业高管客户可能需要个人财富管理服务，而年事渐高的零售客户可能需要私人银行解决方案。从集客营销的角度来看，财富管理机构需要帮助投资顾问充分利用其投资建设的数字化能力。财富管理机构不应让投资顾问各行其是，而应为其提供统筹指导和精心设计的材料，以促进数字媒体互动。财富管理机构还应持续开展试点，测试并完善不同方案。

交叉销售。随着行业从基于绩效的财富管理向目标导向的财富规划转变，财富管理机构可以乘势而为，获取更大钱包份额。为此，财富管理机构必须解决长期存在的两大顾问挑战：如何准确了解银行当前管理的客户可投资

图11 | 前台转型有望将收入提高8%—15%



来源：2019年全球财富报告——全球财富管理机构业绩对标数据库。
注：以上数据针对一家资产管理规模为1,350亿美元的财富管理公司，其收入约为10亿美元（收入占管理资产的0.75%），其中60%的收入来自费用收入，新增资金净额为资产管理规模的2%，流出总额为可投资资产的5%。
[1]约60%的收入为费用收入。
[2]仅限经常性费用收入。

资产，以及如何明确最佳行动以完成交叉销售。结合360度客户数据和高级分析方法，财富管理机构可以解决这两大难题，帮助投资顾问了解当前钱包份额并指导其成功采取介入行动。例如，对比数据可以帮助投资顾问识别类似客户的未满足需求，从而更有效地定位目标客户。高级算法可以实时扫描客户数据，提醒投资顾问关注高潜力销售触发事件，如客户的孙辈出生，从而及时与客户就相关财富管理问题展开具有针对性的对话。

数据和分析是个性化和精准获客的关键手段。

客户保留。管理资产流失或许是最容易被财富管理机构忽视的一大挑战。大多数机构对客户资金流出情况了解不够全面，而且时常存在偏差（参阅图12）。财富管理机构往往认为客户资金流出与新增资产净额大致相当，但实际上资金流出可能高达新增资金净额的5倍到7倍。财富管理机构通常认为资金流出主要是由于投资顾问流失（很大程度上难以避免的商业现实）或客户完全退出。但证据表明，事实并非如此。通常情况下，不到三分之一的资金流出是由于投资顾问流失，而且不同投资顾问离职所带走的资产份额差异很大。此外，相当大一部分资金流出并非由于客户完全退出，而是由于客户选择将部分资产转移到竞争对手那里，或将资产变现用于大额开销。根据我们的经验，平均而言，流失总额的25%到35%是可以挽回的；但由于平时很少跟踪流失指标，银行和投资顾问往往没有充足的准备时间来进行有效干预。

为了提高客户保留率，银行需要识别预警信号并制定适当的干预措施。投资顾问可将客户的人口特征和交易数据、情绪分析以及第三方数据导入预测模型，从而标记存在流失风险的客户，并指出客户不满的可能原因。然后，相关分析可以指导投资顾问针对这些信号采取最佳行动。建立从业务现场到分析模型的反馈回路，帮助投资顾问不断优化产品建议。财富管理机构通常首先考虑定价折扣或经济激励等方法来提高留客率，但这些可能并非最有效的措施。例如，对于可能正考虑将资金转移到竞争对手的客户，安排全面财务规划面谈可以降低流失风险，而且成本较低。

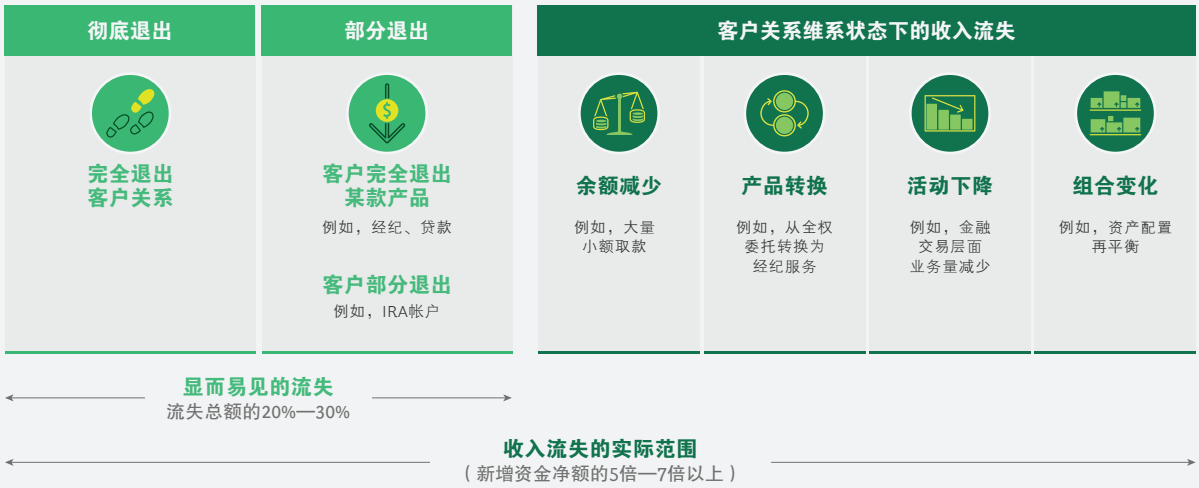
迎接赋能2.0

许多金融机构认为，建立分析团队或从软件供应商手中购买解决方案足以产生预期回报，结果却大失所望。究其原因，真正的前台赋能，即所谓赋能2.0，远不止数据和分析，还需要全面重构前台与客户及其他员工的互动方式。

通过严谨规划和落实，赋能2.0可以显著提高投资顾问影响力，带来更强的客户关系和更高的回报。为推进赋能2.0，财富管理机构需要在以下几个方面采取创新举措：

- **全新工作方式。**投资顾问需要摒弃直觉式

图12 | 大多数财富管理机构未充分认识客户流失的负面影响



来源：2019年全球财富报告——BCG全球财富管理机构业绩对标数据库；BCG项目经验。

销售活动，转而采取数据驱动的全渠道互动模式。此外，财富管理机构应鼓励投资顾问将自己定位为跨学科专家团队领导而非孤军作战，能够运作不同投资策略，管理更多产品组合，并在线上和线下互动之间自如切换。全面梳理端到端咨询顾问——客户服务旅程，可以帮助银行理解并塑造赋能2.0背景下的投资顾问角色。覆盖模式可能也需要转变，以识别“重数字，轻顾问”的低接触模式即可充分满足服务需求的客群，以及需要高质量顾问体验的客群。

- **培训和辅导。**鉴于变革规模，培训和辅导不可或缺。为了化解投资顾问的抵触情绪和怀疑心理，培训课程应包含成功案例和证据支撑，展示学习和运用新工具和新方法的好处。同侪交流网络是促进普及推广的另一途径。此类非正式网络可以帮助投资顾问交流看法、相互学习、促进行为的正向变化。

- **领导者角色。**团队负责人、董事总经理和投资组合经理必须成为全新工作方式的坚定支持者。为了表明决心，他们必须亲自参与变革工作，投入更多时间来确保转型达成各阶段里程碑，同时确保团队与IT、数据分析和其他相关部门高效合作。没有领导者的全力支持和示范作用，很难保证投资顾问能够积极拥抱变革。

- **激励机制和绩效管理。**为真正落实变革，财富管理机构需要提供合理经济激励以转变工作方式。从激励角度而言，财富管理机构应主动探索新的销售团队薪酬结构，设置明确的奖励机制，推动钱包份额增长，减少客户流失，并提高价格实现。目前以传统佣金制或完全浮动薪酬为主的财富管理机构可能会觉得薪酬机制在促进行为变化方面存在局限。然而，财富管理机构可以制定创新薪酬计划以鼓励正确行为。例如，在结果导向的激励机制之外，还可对使用新数字工具的投资顾问给予直接奖励。

开始行动

全面变革可能会让人望而生畏，但分阶段逐步推进为期多年的转型项目，可以降低风险，而且便于管理。财富管理机构若希望打造更有效的客户互动模式，我们建议首先采取以下行动：

- 确定一两项核心客户工作，例如保住客户或钱包份额，以确保重点突出并降低管理复杂度。

- 建立几个敏捷团队，要求具备必要的业务、技术和数据科学技能，以着手落实重点工作。

- 利用现有第一方和第三方数据库来构建中央数据层，并开发一套初步算法来支持相关应用场景。

- 开展小规模试点以衡量成效。招募最具开放心态和前瞻思维的投资顾问参与此类前期试验，并采用“测试—学习”方法来完善解决方案。

- 跟踪并报告结果，开始推出培训项目，实施全面赋能计划，融入激励机制和其他结构化变革，以确保成功推广。

财富管理机构如能率先采取上述举措，相对于同业，将能获得巨大的比较优势，从而显著提高收入和客户满意度。

应对日益严峻的网络安全威胁

数据是关键增长动力，对于寻求扩大富裕客户基础并改善前台绩效的财富管理机构而言更是如此。然而，金融机构每天遭受大量网络攻击，数据资产面临日益严峻的安全威胁。心怀不满或行为不轨的员工发起的内部攻击和欺诈行为已然构成重大威胁。外部攻击亦呈上升趋势，犯罪分子试图入侵支付系统，利用勒索软件扰乱运营，窃取或破坏数字化资产。

金融服务机构成为网络攻击目标的概率高达其他企业的300倍，而银行和财富管理机构应对网络攻击及其后果的成本比其他任何行业都要高。虽然加强信息安全和网络韧性的重要性日益突显，但BCG研究发现，许多金融机构尚未充分做好应对准备。不足之处包括未将网络安全视为首要管理问题，过于强调被动防范而非主动监测和响应，缺乏网络安全人才和专长，安全意识未纳入企业文化，以及应对日渐增多的网络安全事件存在运营压力。或许最令人担忧的是，极少数机构注重加强员工和合作伙伴在网络攻击事前、事中和事后的有效应对能力。强化网络风险意识、提供持续培训、制定有效响应预案，都是构筑网络韧性的关键举措（参阅图13）。

随着网络攻击领域发展成熟，曾经需要特别专长才能开发和获取的攻击媒介如今可作为“服务”购买，大大降低了恶意攻击的门槛。BCG战略合作伙伴QuoScient在2018年8月至10月开展的一项研究发现，研究期间先后发生了九起针对多家金融服务企业的鱼叉式网络钓鱼事件，其中存在先进的“恶意软件即服务”手段。[1]一些网络攻击意在渗透银行系统而不被察觉，进而定期跟踪、窃取或破坏敏感信息和资产。

最致命的威胁来自企业内部——员工发布或售卖机密数据，人为失误导致信息无意泄露，员工不慎落入网络钓鱼、电子欺骗和凭据盗窃陷阱等等。据估计，金融服务行业每年因此蒙受的损失高达数百亿美元。

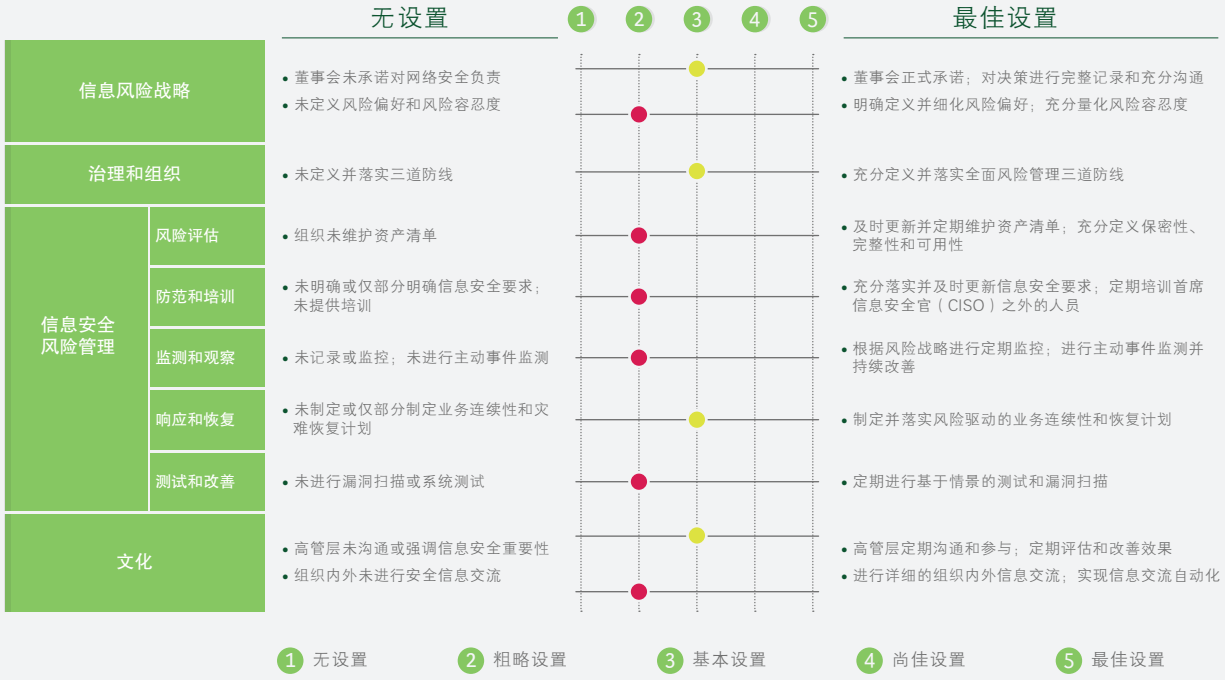
财富管理机构必须积极应对网络安全风险，这样既是为了保护客户和业务利益，也是为了满足监管要求。事实上，监管压力也在不断加大。金融稳定委员会（FSB）报告称，全球近四分之三的司法管辖区正在酝酿新的金融业网络安全条例、指导方针或监管措施。

为了有效解决上述问题，我们建议采取以下四步措施：

1. **开展严谨的网络成熟度评估。**财富管理机构需要评估自身网络防御现状，发现关键短板和薄弱环节。最有效的方法是，聘请合格的外部网络安全专家进行评估。除了从首席信息安全官（CISO）、IT和风险职能部门收集基线信息以外，财富管理机构还应确定数据“珍宝”——对企业和犯罪分子而言最有价值的数据。由于安全保护无法面面俱到，企业应该重点保护数据“珍宝”。桌面演习可以模拟网络攻击及其后果，因而是识别保护、防范、响应和恢复能力不足的绝佳方法。

2. **制定基于风险的战略计划。**在确定数据“珍宝”并对防控机制进行严谨的成熟度评估之

图13 | 财富管理机构大多没有做好应对网络安全威胁的准备



来源：2019年全球财富报告——BCG全球财富管理机构业绩对标数据库；BCG项目经验。
注：分析基于全球财富管理机构对各个参数的平均反馈结果。

后，企业即可着手制定最优网络安全战略。例如，BCG的Cyber Doppler工具能够评估数百种攻击情景并衡量潜在损失，从而帮助企业优化网络安全投资组合。基于这种清晰细致的洞察，董事会和高级领导层可以针对网络风险承受能力做出明智决策并付诸行动。

3. **调整运营模式。**为了应对网络风险，财富管理机构必须打造针对性运营模式，以解决战略、治理、风险管理和文化问题。运营模式应体现首席信息安全官（CISO）作为第二道防线的关键角色，其职责包括制定相关标准并为第一道防线提供网络安全建议。此外，运营模式还应量化企业的风险容忍度；明确基础风险架构所需变革；应对相关监管要求，如德国联邦金融监管局（BaFin）的《IT系统监管要求》（BAIT）、欧盟的《通用数据保护条例》（GDPR），以及美国众多（通常彼此重叠）的法规。财富管理机构还需认识到，监管机构由于重视网络安全的业务影响，可能会将企业轻易接纳某些显性或隐性网络风险的态度，视为一种对企业责任的威胁。

4. **提升运营能力。**面对不断加大的网络威胁，财富管理机构必须加强信息安全，建立强大的系统以快速识别和解决漏洞。企业可以部署机器学习驱动的智能技术堆栈，从而对接各种安全控件和平台。在此基础上，企业可以借助人工智能来加强网络安全。企业应建立专门的安全运营团队，负责支持安全防御，推进从防范措施（如安装防毒软件）到威胁情报、快速响应和取证分析等所有网络安全运营活动。

通过采取上述应对措施，财富管理机构可以更好地保护客户机密信息，防范数据和凭证盗窃风险，改善监管合规，并更好地保护敏感支付和其他网络免受外部攻击。

注：
1. “Golden chickens，《揭露一家恶意软件即服务提供商和两个新的威胁行为者》，QuoScient，2018年11月，https://medium.com/@quoscient/golden-chickens-uncovering-a-malware-as-a-service-maas-provider-and-two-new-threat-actors-using-61cf0cb87648。

方法论说明

本报告采用了大多数财富管理机构所熟悉的传统客群划分标准，将客户分为以下几类：零售、富裕、普通高净值、上层高净值和超高净值。这些财富区间的具体划分方式因机构而异。以下是我们的划分标准：

- 零售：25 万美元以下
- 富裕：25 万美元到 100 万美元之间
- 普通高净值：100 万美元到 2,000 万美元之间
- 上层高净值：2,000 万美元到 1 亿美元之间
- 超高净值：1 亿美元以上

为准确衡量全球私人财富变化，我们不断完善市场规模评估方法，纳入各个国家、客群和资产类别的最新数据。在本报告中，我们以全球国民经济核算体系（SNA）为依据，从各国央行或同类机构收集本国全体居民的私人金融财富信息。对于不公开本国居民金融资产综合数据的国家，我们按照国民经济核算体系，使用代理指标进行自下而上的分析，相关数据亦来自各国央行或同类机构。

在本报告中，我们利用计量经济学分析法，结合从多方采集的公开财富分配数据，最终形成各个市场成年居民的财富分配统计结果。各财富客群的历史和预测增长率会导致个人所属客群随时间而变化。

在对私人金融财富进行预测时，我们使用固定面板对历史财富指标进行多元回归分析，并基于分析结果推导预测指标结果。在计算私人财富总额时，我们还纳入了跨境财富。跨境财富的计算基于各金融中心和国际清算银行发布的数据以及BCG项目产生的数据。

我们运用收入池模型计算了全球最大的18个市场（占全球财富总额的80%）的相关结果。其他市场的结果基于地区平均水平得出。所有增长率均以2018年末固定汇率计算。我们使用此方法来估算银行业市场规模以及银行业潜在收入总额。

推荐阅读

波士顿咨询公司近期出版的其他相关报告和文章：

Artificial Intelligence Is a Threat to Cybersecurity. It's Also a Solution.
BCG文章
2018年11月

How Asset Managers Can Win in a Winner-Takes-All World
BCG聚焦报告
2019年5月

Global Risk 2019: Creating a More Digital, Resilient Bank
BCG报告
2019年3月

What Does Personalization in Banking Really Mean?
BCG文章
2019年3月

How CIB Markets Divisions Can Boost Revenue Growth
BCG文章
2019年3月

Trimming the Sails: Insights from BCG's Treasury Benchmarking Survey 2018
BCG聚焦报告
2018年12月

What Do Corporate Banking Customers Really Want?
BCG文章
2018年11月

Global Payments 2018: Reimagining the Customer Experience
BCG报告
2018年10月

Retail Banks Must Embrace Open Banking or Be Sidelined
BCG文章
2018年10月

Banking's Cybersecurity Blind Spot—and How to Fix It
BCG焦点报告
2018年8月

Global Asset Management 2018: The Digital Metamorphosis
BCG报告
2018年7月

2018年全球财富报告：借数据分析之力，打造财富管理优势
BCG报告
2018年6月

2018年全球资本市场报告：乘势而为，弄潮数字化迁移
BCG报告
2018年5月

致读者

关于作者

Anna Zakrzewski是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG金融机构专项财富管理业务全球负责人，常驻苏黎世办公室。**邓俊豪**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG财富管理业务资深战略顾问，常驻香港办公室。**Galina Appell**是波士顿咨询公司（BCG）董事经理，BCG金融机构和保险专项核心成员，常驻纽约办公室。**Renaud Fages**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG资产管理业务全球负责人，常驻纽约办公室。**Andrew Hardie**是波士顿咨询公司（BCG）董事经理，BCG财富管理业务亚太区负责人，常驻新加坡办公室。**Nicole Hildebrandt**是波士顿咨询公司（BCG）董事经理，BCG金融机构以及营销、销售和定价专项核心成员，常驻纽约办公室。**Michael Kahlich**是波士顿咨询公司（BCG）董事经理，BCG金融机构专项核心成员，常驻苏黎世办公室。**Martin Mende**是波士顿咨询公司（BCG）董事，BCG财富管理业务核心成员，常驻苏黎世办公室。**Federico Muxi**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG金融机构、企业发展及战略专项核心成员，常驻布宜诺斯艾利斯办公室。**Andre Xavier**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG金融机构专项巴西负责人，常驻圣保罗办公室。

致谢

作者在此感谢BCG同事为本报告提供的宝贵支持。全球贡献者包括：

美洲：
Joseph Carrubba、Thomas Foucault、Deepak Goyal、Christian Hori、Julie Klein、Hans Montgomery、Neil Pardasani、Blaine Slack。

西欧：
Carlos Barradas、Paolo Belotti、Jorge Colado、Anita Coronel、Giovanni Covazzi、Jean Dobbeni、Lucas Du Croo De Jongh、Norbert Dworzynski、Dean Frankle、Max Hauser、Laszlo Juhasz、Alasdair Keith、Daniel Kessler、Maximilian Klein、Marcin Kotlarek、Benoît Macé、Matthias Naumann、Edoardo Palmisani、Jürgen Rogg、Holger Sachse、Thomas Schulte、Katarzyna Teter。

中东和非洲：
Tijsbert Creemers、Harold Haddad、Markus Massi、Godfrey Sullivan。

亚洲和大洋洲：
Federico Burgoni、Ashish Garg、David He、Penny Law、Angela Lo、Yasushi Sasaki、Dong Han Shin、Sam Stewart、William Ta、Tatsuya Takeuchi、Tammy Tan、Jungeun Woo、Allison Xu。

我们特别感谢核心项目团队的重要贡献：

市场规模评估：
Joshua Cova、Romain Dorange、Michael Schickert、Milos Vranes。

跨境视角：
Bruno Bacchetti、Annette Pazur、Alexis Saucy。

网络安全：
来自QuoScient公司的Alex Asen、Walter Bohmayr、Michael Coden、Jannik Leiendecker、Lars Wittmaack。

对标分析：
Sukrita Bhatia、Nisha Mittal、Kalika Vashistha。

最后，感谢Philip Crawford协调本报告的准备和发布；Marie Glenn协助撰写本报告；以及Katherine Andrews、Kim Friedman、Abby Garland、Adam Giordano、Steven Gray和Shannon Nardi参与编辑、设计和制作本报告。

更多联系

如果您想与我们探讨贵公司面临的挑战与机遇，请联系任何一位作者。

Anna Zakrzewski
董事总经理，全球合伙人
BCG 苏黎世 +41 44 388 8666
zakrzewski.anna@bcg.com

邓俊豪
董事总经理，全球资深合伙人
BCG 香港 +852 2917 8216
tang.tjun@bcg.com

Galina Appell
董事经理
BCG 纽约 +1 646 455 4778
appell.galina@bcg.com

Renaud Fages
董事总经理，全球合伙人
BCG 纽约 +1 646 448 7656
fages.renaud@bcg.com

Andrew Hardie
董事经理
BCG 新加坡 +852 6995 1097
hardie.andrew@bcg.com

Nicole Hildebrandt
董事经理
BCG 纽约 +1 646 715 6462
hildebrandt.nicole@bcg.com

Michael Kahlich
董事经理
BCG 苏黎世 +41 44 388 8955
kahlich.michael@bcg.com

Martin Mende
董事
BCG 苏黎世 +41 44 388 8666
mende.martin@bcg.com

Federico Muxi
董事总经理，全球合伙人
BCG 布宜诺斯艾利斯
+54 11 4317 5900
muxi.federico@bcg.com

Andre Xavier
董事总经理，全球资深合伙人
BCG 圣保罗 +55 11 3046 9130
xavier.andre@bcg.com

或联系BCG大中华区财富管理业务团队：

何大勇
董事总经理，全球资深合伙人
BCG 北京 +10 8527 9000
he.david@bcg.com

谭彦
合伙人
BCG 上海 +21 2082 3000
tan.tammy@bcg.com

华佳
董事经理
BCG 上海 +21 2082 3000
hua.natalie@bcg.com

王夕霏
项目经理
BCG 北京 +10 8527 9000
wang.xifei@bcg.com

如需获得有关BCG的详细资料，
请发送邮件至：greaterchina.mkt@bcg.com

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号，
名称：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：

©波士顿咨询公司2019年版权所有
10/19

bcg.com