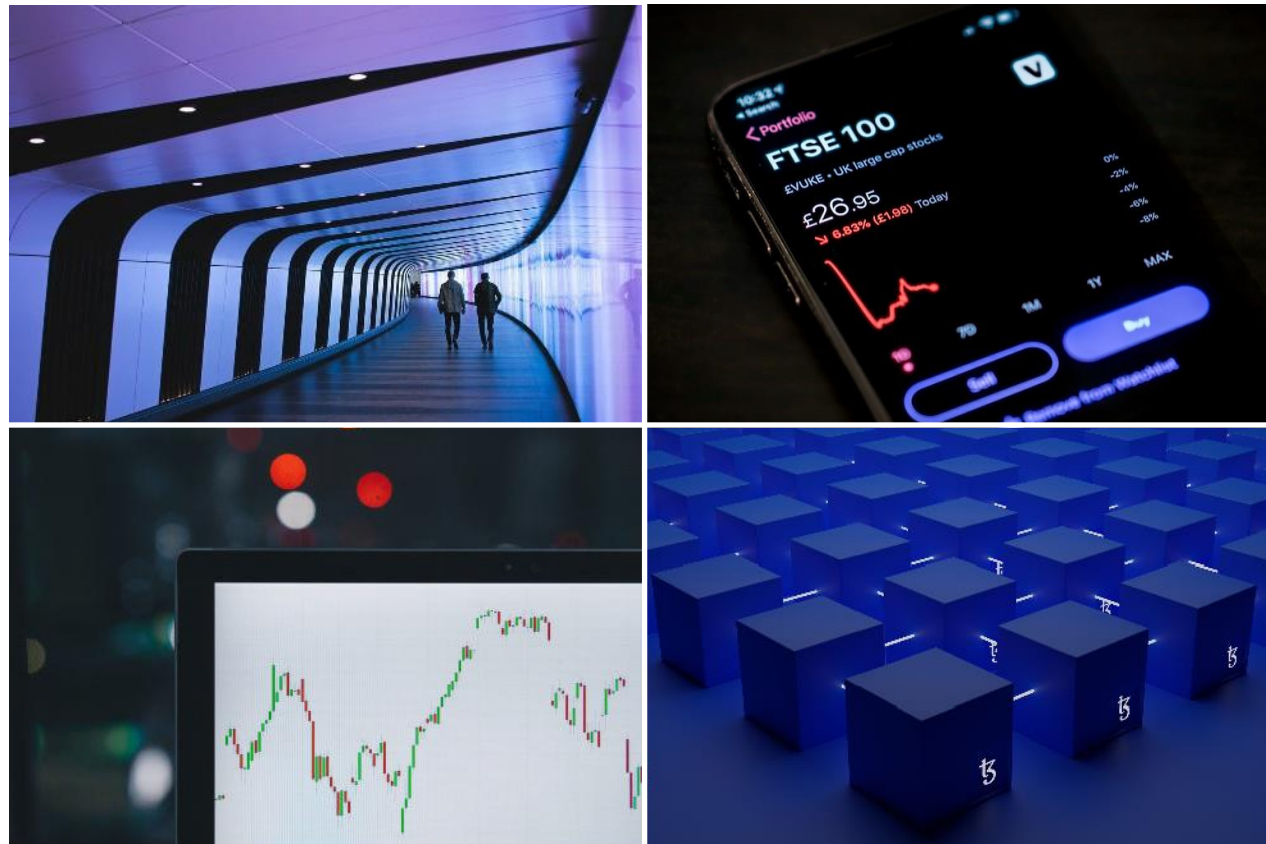


# ThoughtLab

## 打造面向未来的 投资管理公司

机构如何进行业务重塑迎接投资新时代

### 核心概述



合作伙伴

**Deloitte.**

**FNZ**

赞助方

 GENESYS

 aws

# 面向未来

全球财富管理行业正步入不断融合的新纪元。行业技术创新速度加快、监管趋严、竞争加剧、人口结构变化，及经济和地缘政治的不确定性等趋势正在重新改变投资者需求，进而重塑财富管理行业格局。

为全力迎接财富管理新时代，投资管理公司须洞悉多元化投资者不断变化的未来预期，还需了解竞争对手如何调整产品和服务、市场计划、价值主张和业务模式。同时，制定人工智能（AI）和数字化转型战略势在必行。

## 以投资者为先

投资管理公司须以投资者为核心。如今的市场多元分层，传统投资者群体细分已不再适用，投资管理公司需采取新思维。投资者人口结构快速变化，在财富水平、年龄、收入来源、地域、性别和生活方式上呈现多元化，投资管理公司需要深入了解客户群体及其不断变化的需求和行为。

ThoughtLab联合财富管理行业领先机构——德勤、FNZ、Genesys、AWS，共同开展全新研究项目“**打造面向未来的投资管理公司**”，旨在助力财富管理行业专业人士洞察投资者变化。

## 严密的循证研究

我们在2023年10月至11月开展了一项投资者调研，调研面向2,000名投资者，覆盖不同地域、财富水平、年龄、生活方式、职业和其他特征。在此基础上，我们从投资者的角度探索财富管理行业的未来：投资者对客户体验、互动和关系的期望发生着怎样的变化；在如今大众化时代下，投资者需要什么产品和服务；何种费用结构和价值主张最具成效；投资者会选择哪些机构来满足投资需求。

我们还面向250家财富管理机构，包括独立财富顾问、私人银行以及区域性和全球性银行的财富管理部门，对其高管进行调研，透过产品和服务计划、定价和业务模式以及数字技术应用等方面，分析投资服务机构如何适应不断变化的投资者需求。此外，我们还对来自11家机构的高级管理层领导进行了访谈，力求撷取更深入的行业洞察。

为应对行业剧变，财富管理机构将需要依托数字化和流程创新，面向未来做好准备。本报告为财富管理机构绘制了一份详尽的行动路线图。

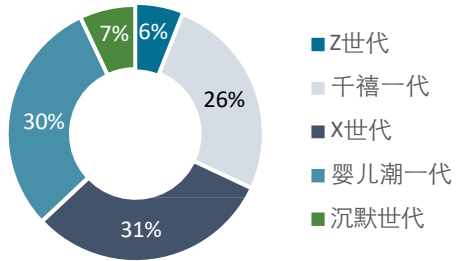


Louis Celi  
ThoughtLab首席执行官

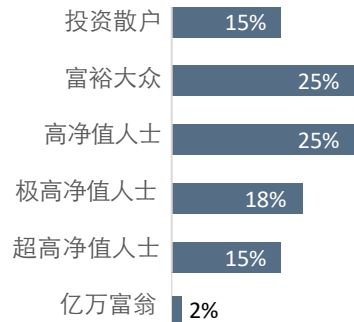
# 研究方法

## 投资者调研

受访投资者世代分布



受访投资者财富水平



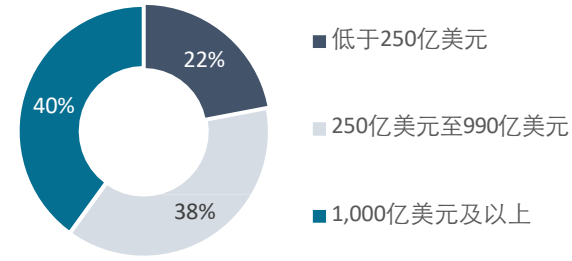
投资散户: 25,000至99,999美元    高净值人士: 100万至490万美元    超高净值人士: 3,000万至9.99亿美元  
 富裕大众: 10万至99.9万美元    极高净值人士: 500万至2,990万美元    亿万富翁: 10亿美元及以上

受访投资者地域分布

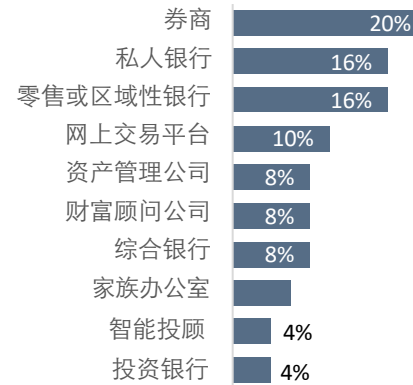
亚太 26%	欧洲 43%
日本 6%	英国 8%
印度 5%	德国 6%
中国 5%	意大利 6%
澳大利亚 4%	法国 6%
新加坡 3%	瑞士 6%
中国香港 2%	比荷卢 5%
新西兰 1%	西班牙 2%
	北欧 2%
中东 2%	北美 29%
沙特阿拉伯 1%	美国 20%
阿联酋 1%	加拿大 9%

## 投资管理公司调研

受访机构资产管理规模



受访机构行业分布



受访机构地域分布

亚太 28%
澳大利亚 8%
中国/香港 8%
日本 8%
新加坡 4%
欧洲 40%
瑞士 11%
英国 10%
德国 8%
法国 8%
比荷卢 3%
北美 28%
加拿大 14%
美国 14%
中东 4%
阿联酋 2%
沙特阿拉伯 2%

# 行业重塑

预计到2028年，财富管理行业将被重塑。全球的行业高管普遍认为，未来三至五年，技术、监管、竞争、人口和经济方面的转变将重新定义投资者期望并重塑行业格局。

- 69%的高管认为人工智能将显著改变机构运营模式，47%的高管表示区块链及相关技术将降低对基金托管人、清算所等中介机构的需求。
- 55%的高管称数字原生企业将推动财富管理行业转型，42%的高管认为个人投资顾问将变得不那么必要。
- 52%的高管表示多数产品将变得商品化，投资管理公司不得不提供增值服务来维持收费。同时，39%的高管认为，随着投资者需要更全面的产品和服务，财富管理、银行及保险业之间的界限将变得模糊。

行业高管的观点与投资者期望不谋而合：

- 68%的投资者希望投资管理公司提供能够比肩领先数字原生企业的数字化体验。
- 60%的投资者希望投资管理公司提供更好的数字化工具助其直接管理投资。
- 51%的投资者将在有机会的情况下通过大品牌零售商或科技公司进行投资。





# 1. 推动客户咨询体验的数字化转型

技术进步将推动顾问角色和客户体验转型。机器将接管顾问此前承担的许多繁琐工作，使顾问更加聚焦行业专精，向客户提供更为可靠、专业、全面的建议。客户互动将转移到电子设备和虚拟交互，因此个性化体验显得尤为重要。

- 现阶段，大多数投资者青睐使用数字化解决方案进行投资，但有46%的投资者亦看重顾问所提供的建议，三分之一的投资者提及全面规划、创新理念和及时性服务。
- 技术进步将让顾问拥有更多时间完成增值业务，提高生产力：60%的顾问预计在未来三年使用人工智能工具为客户提供服务，67%的机构将在三年内转向技术驱动的混合模式，所提供的顾问建议将更为有限。
- 从长远看，随着技术尤其是人工智能的发展，年轻一代投资者认为他们可能不再需要顾问服务。调研显示，由于技术进步，到2030年60%的Y世代和Z世代客户预计将不会通过顾问进行投资活动。
- 超过三分之二的投资者倾向于使用智能手机访问账户信息、了解产品和完成交易。超过半数的投资者更喜欢以视频会议的形式进行财务规划以及与顾问进行交流。财富管理机构对投资者偏好变化认识不足。



## 2. 把握客户多元化趋势，探索业务机遇

未来三年，投资者的年龄、地域、性别、财富水平和生活方式将更加多元化。了解投资者需求和行为，并量身打造客户解决方案对财富管理机构的未来发展至关重要。

- 为充分满足不同年龄段客户的需求趋势，98%的机构将继续瞄准X世代；94%的机构将瞄准千禧一代（目前占比为81%）；42%的机构将瞄准Z世代\*（目前占比为18%）。智能投顾（94%）将瞄准Z世代。
- 近半数机构（49%）将转向高端市场以吸引更多富裕的投资者；15%的机构将转战普惠市场，智能/在线平台和大型银行的财富管理部门尤其如此（两者的比例均为30%）。
- 根据瑞银（UBS）和瑞信（Credit Suisse）发布的[《2023年全球财富报告》](#)，由于新兴市场投资者增加等因素，到2027年全球财富预计将增长38%，有鉴于此，38%的机构计划进行国际扩张战略。
- 近三分之二的机构（63%）正在拓展其主要的客户群体，包括发掘新的投资者细分市场以及提升最重要投资者群体的钱包份额。

机构应从各种内外部渠道收集投资者信息，以全面了解投资者的需求和行为。投资者倾向于选择与自身特质相契合的顾问合作，投资服务机构需要确保顾问团队多元化，从而满足不同的客群需求。





### 3. 利用人工智能和数字化创新推动业绩提升

近年来，财富管理机构着力通过数字化转型促进业务增长，在数据管理、人工智能、云技术和端到端平台等方面均取得长足进展。各类机构纷纷推进中后台数字化转型，并利用技术应对监管改革。作为行业革新的核心驱动力，人工智能吸引了大量投资，对投资管理、客户服务、风险管理及合规等方面产生了深刻的影响。多数机构认为其投入带来了丰厚回报。

- 近九成机构已悉数进入各类数字化创新项目的中后期。技术是机构眼中的核心竞争力和竞争优势。
- 未来三年，人工智能将是投资管理公司首选的技术投资领域（58%），其次分别为云技术（44%）和数据分析技术及协作工具（42%）。多数机构（69%）认为人工智能在未来三到五年将显著改变其运营模式。
- 数字化转型会推动财务业绩提升：45%的机构表示数字化转型降低了运营成本，41%表示提升了股东价值，40%表示创造了更好的营收。其他成效还包括提升客户体验（34%）、风险管理（30%）、声誉（29%）、员工生产力（27%）。

## 4. 重构产品和服务，引领未来投资

财富管理的普及让零售客户和财富客户在追求更高回报和实现风险管控上有了更多选择。曾专属于富裕阶层的个性化服务和财务建议日益普惠。尽管环境、社会和治理（ESG）产品在短期内面临挑战，但可持续和影响力投资将长期向好。

- 投资者期望有更多品类可供选择。未来三年，增长最快的品类分别为年金/寿险（增长11个百分点）、可持续投资（增长10个百分点）和养老金（增长7个百分点）。为此，各类机构纷纷拓展产品组合予以应对。
- 期间，服务使用量也将迎来增长，包括私人银行（增长17个百分点）和全权委托投资（代客理财）（增长13个百分点），这一趋势在普通投资者中将尤为明显。服务需求增长最多的当属慈善规划和可持续投资建议，这在私人银行和家族办公室业务中尤为突出。
- 三分之二的机构预计可持续投资未来将迎强劲增长，但短期挑战仍不容小觑，包括信义义务冲突（51%）。其他被投资管理公司（43%）和投资者（44%）认为是突出问题的有：可持续投资知识薄弱、可靠数据匮乏以及可持续发展基金和交易所交易基金标的选择不善。





## 5. 调整业务模式和市场定位

随着投资者期望改变、新参与者加入、金融服务行业整合以及业内竞争加剧，财富管理行业在未来三到五年将持续经历颠覆性变化。在这个过程中，因业绩不佳和收费问题导致的投资者流失将使阵痛加剧。行业整合或将在中型机构中引发剧烈的震动，因为投资者往往更青睐于规模较大的机构。

- 在调研里被归为数字化领先机构的投资管理公司中，有52%预计行业格局将经历巨变。为扩大规模、提升效率和增加竞争优势，机构掀起了对咨询公司和互联网交易平台的吞并热潮，使竞争态势已然改变。
- 在激烈的竞争下，投资者更倾向于更换机构：有56%的投资者称正在考虑更换投资管理公司。首要原因在于希望收费更低，费用结构更为简单。对费用水平和顾问费用结构满意的投资者分别仅占41%和35%。
- 为此，一些机构采取了降低、重新协商服务收费或设置收费上限策略。也有机构在基于管理资产规模按比例收费的模式下，引入整体规划和专项规划等增值服务。
- 未来三年，45%的投资者计划扩大对投资管理公司的选择范围。他们计划使用私人银行、各类银行的财富管理部门以及智能投顾或“混合型”投顾。这意味着券商、互联网交易平台和独立财富管理机构或将面临客户流失。



# 采取行动

对于财富管理公司而言，采取行动刻不容缓。面对行业的革新浪潮，管理层需采取果断行动，做足准备从而制胜未来。研究表明，下列九大行动建议或对机构未来发展发挥关键助力。

**1. 利用技术赋能顾问，助力服务价值提升。**随着老一辈顾问逐渐退休，各类机构将需利用技术手段填补人才缺口，赋能顾问服务更多投资者。将常规任务自动化可使顾问集中精力为客户提供全方位服务。采取混合服务模式提升成本效益、融合高科技和高体验全面满足客户需求将有助于机构吸引更多投资者。

**2. 提升数字化客户体验。**“数字原生”机构提高了投资体验的标准，财富管理公司需借助移动设备融入高度个性化元素，使互动更加直观，让视频交流生动高效，全面提升投资者体验感受。

**3. 调整策略，应对投资者多元化趋势。**利用技术和数据识别投资者需求和行为变化、探寻细分市场、提供个性化解决方案将是决胜未来投资时代的筹码。促进顾问群体多元化以洞悉和应对投资者差异化需求。

**4. 以数字化和流程变革利器释放价值。**在持续推动数字化进程时，机构需要投资于人工智能、云基础设施及服务、网络安全、智能投顾、开放API平台、视频协作系统、整体规划工具等专门领域。密切关注投资回报率并适时调整方向将至关重要。

# 采取行动

**5. 通过人工智能为业务赋能加力。**机构应在客户服务（如投资管理和财务规划）和内部运营（如网络安全和欺诈侦测）中积极采用人工智能技术。为实现最佳成效，底层数据必需准确、完整、实时、安全且不带偏见。

**6. 重构产品和服务，引领未来投资。**机构将需推出价值更高的产品和服务，如另类投资、IPO、定制指数基金、全权委托投资、税务筹划、私人银行服务等。为实现产品和服务的普及，机构将需利用数字化解决方案降低服务成本。

**7. 超越产品层面，考虑将可持续投资植根于实践。**尽管收益低和评价标准不完善阻碍了ESG产品发展，但随着财务业绩与可持续发展目标的关联日益融合，投资者将期望机构在管理各类投资时能做到二者兼顾。

**8. 利用合作优势布局新赛道。**随着数字化新生力量推动行业变革，拥有开放API平台、能够快速无缝整合各类金融科技解决方案的机构将脱颖而出。对于许多机构而言，比竞争更有效的策略是同新旧参与者广泛建立生态系统合作伙伴关系。

**9. 调整定价策略和业务模式。**为保留和吸引客户，投资服务机构将需调整其价值主张。一个可行的办法就是降低、重新协商全权委托投资管理等服务的收费或设置收费上限。此外，针对基于管理资产规模按比例收费的模式，可通过提供整体规划等增值服务使客户感觉物有所值。



# 致谢

ThoughtLab感谢各赞助方对本研究项目提供大力支持和宝贵建议，他们的付出同项目的成功息息相关。我们还要感谢外部顾问和受访嘉宾拨冗协助、贡献宝贵见解。

## 项目供稿人

Jean-Francois Lagasse	德勤瑞士财富管理全球主管合伙人
Kendra Thompson	德勤加拿大财富管理全国主管合伙人
Tony Wood	德勤香港亚太银行业主管合伙人
Tim Worner	德勤澳大利亚财富管理全国主管合伙人
Peyman Pardis	德勤加拿大财富管理主管
Chris Künzle	德勤瑞士财富管理主管合伙人
Matthew McWhirter	德勤加拿大财富管理主管合伙人
Michael Hunwick	德勤英国财富管理主管合伙人
Alasdair Munro	FNZ Group市场与通信部主管
Carl Robertson	FNZ Group集团首席市场官
David Porter	Genesys全球金融服务董事总经理
Julie Christie	Genesys战略联盟全球营销领导人
Mark Smedley	Genesys金融服务行业资深高管
Rachel Faulkner Perez	Genesys分析师关系部高级经理

## 外部顾问和受访嘉宾

Petar Arizanov	Oppenheimer & Co.投资部执行董事
Janet Yuen	汇丰数字化服务及旅程主管
Brie Williams	道富环球投资管理业务管理部主管
Sumedh Mehta	Putnam Investments首席信息官
Jaime Lazaro	西班牙对外银行资产管理及全球财富主管
Yoni Assia	eToro首席执行官
Amy Butler	eToro公共关系与通信全球主管
Nathan Erickson	CAPTRUST财务咨询部主管
Henning Stein	剑桥大学贾奇商学院研究员
April Rudin	The Rudin Group首席执行官
Michel Longhini	阿联酋阿布扎比第一银行全球私人银行部集团主管
Dean Butler	Standard Life UK直销业务董事总经理
Vinod Raman	某亚洲金融科技公司首席产品官
Kevin Barnes	满地可银行私人财富部北美主管
Giorgio Pradelli	EFG Group集团首席执行官
Danielle Skipp	Nicola Investments董事总经理兼首席法务官
Aharon Kagedan	RBC财富管理加拿大首席产品官
Michael Cahill	PIMFA高级政策顾问
Payal Raina	某金融科技B2B营销平台创始人

# ThoughtLab

ThoughtLab是一家创新思想智库，主要从事新思路及循证分析研究，致力于帮助企业 and 政府领导者把握全球性转变，专注于分析技术、经济和人口变化对行业、城市及企业的影响。

请参阅[www.thoughtlabgroup.com](http://www.thoughtlabgroup.com)了解更多资讯。

如欲进一步了解本研究项目，请联络：

Lou Celi, 首席执行官  
[louceli@thoughtlabgroup.com](mailto:louceli@thoughtlabgroup.com)

Anna Szterenfeld, 编务总监  
[annaszterenfeld@thoughtlabgroup.com](mailto:annaszterenfeld@thoughtlabgroup.com)

Laura Garcell, 高级编辑  
[lauragarcell@thoughtlabgroup.com](mailto:lauragarcell@thoughtlabgroup.com)