

渠道经营 2.0

技术如何助力资产管理机构重塑客户关系

许多资产管理机构都面临渠道经营策略过时的危机：尽管自2012年以来**渠道人员数量平均增加了50%**，渠道人员在零售和机构客户群体中的经营获利**成效却降低了50%**。这些资产管理机构的渠道经营没能跟上以下发展趋势：

- 社会和市场环境变革已经重塑了客户的需求
- 客户对于定制化解决方案、建议驱动型服务关系和精简化的需求

许多资产管理机构对于客户满意度的评估高于实际情况：**客户对服务质量的评分比大多数资产管理机构的预期要低14%**，部分原因在于许多资产管理机构**采取渐进式的渠道经营改进方案**，结果不甚理想。

为改善客户体验，资产管理机构必须将技术置于渠道经营战略的核心：**34%的渠道经营主管将技术投资视为首要优先事项。**

2017年，全球资产管理机构在渠道建设技术方面的投入约为22亿美元，仅占渠道经营成本的6.5%。

- 资产管理规模超过5,000亿美元的机构投入5,000万美元以上
- 资产管理规模介于2,500亿至5,000亿美元之间的机构投入3,000万美元以上
- 规模较小的资产管理机构投入500万至1,000万美元，但某些机构的投入可能更高
- 渠道科技建设投入排名后三分之一的资产管理机构通常投入100万美元或以下

高于平均水平的渠道科技建设投入通常会为资产管理机构带来可观的回报：

- 年自然增长率超过2%，而技术投入较低的机构的净现金流量大幅减少
- 销售人员的人均销售额增长28%
- 来自反向询价的销售额增长36%

成功的资产管理机构需要投资三项渠道科技建设：

- 集中存储不同来源客户数据的**集成数据存储库**
- 帮助发现客户需求和偏好的**客户分析引擎**
- 提供规模化定制服务和实时信息的**客户体验应用程序**

三项高度依赖人力资源的公司层面行动方案可以助力资产管理机构利用新技术升级渠道经营策略：

- 充分利用技术并可有效满足客户需求的**全新渠道经营人才架构**
- 以快速致胜、快速建模和敏捷流程为基础的**行动导向型思维模式**
- 由指定管理人员决定投产建设顺序的**变革管理计划**

目录

引言	3
客户需求的变化	4
渠道经营经济效益的恶化	7
渠道经营2.0技术	9
渠道经营2.0技术部署	17

CaseyQuirk

a **Deloitte**. business

Casey Quirk是德勤管理咨询旗下一家领先管理咨询公司，主要为资产和财富管理公司提供战略建议。我们的全球团队可以利用独特的行业战略和实施经验、详细的专项研究以及成熟的解决方案框架在快速变化的环境中创造价值。我们的核心业务包括全面业务战略审核、投资定位与战略咨询、市场机会评估、组织架构设计、所有权与激励机制筹划、交易尽职调查以及并购后整合。Casey Quirk将与德勤合作提供业内最全面的端到端管理咨询解决方案。

作者

主要作者:

Matthew J. Baker
matthbaker@deloitte.com

Harry H. Datwani
hdatwani@deloitte.com

Jeffrey A. Levi
jalevi@deloitte.com

撰稿人:
Jonathan L. Doolan
jodoolan@deloitte.de

Pretty Khare
prekhare@deloitte.com

Michael G. McConville
mmcconville@deloitte.com

Benjamin F. Phillips
bfphillips@deloitte.com

Dan Worthen
dworthen@deloitte.com

Casey Quirk 合伙人及总监:
Jeb B. Doggett
jdoggett@deloitte.com

Jonathan L. Doolan
jodoolan@deloitte.de

Yariv Itah
yitah@deloitte.com

Jeffrey A. Levi
jalevi@deloitte.com

Benjamin F. Phillips
bfphillips@deloitte.com

Kevin P. Quirk
kpquirk@deloitte.com

Jeffrey B. Stakel
jstakel@deloitte.com

Justin R. White
jrwhite@deloitte.com

Casey Quirk Knowledge Center:
J. Tyler Cloherty
tcloherty@deloitte.com

引言

技术的革新和发展（尤其是在过去这十年）彻底改变了商品和服务的营销模式。许多行业已经成功利用数据、分析技术和数字应用程序减少中间环节、压缩价值链和降低成本。与以往的技术革命不同，此次技术变革可以推动企业与个人消费者进行更具个性化的互动，强调将交易转化为客户关系的客户体验，而非仅关注结果。

本报告将探讨技术如何助力全球资产管理行业重塑渠道经营业务。相比其他金融服务行业，资产管理行业接受新技术的速度较慢：高利润率使行业对劳动密集型模式的革新没有迫切需求；对于销售和增长的关注弱化了客户服务和留存长期客户的重要性；行业文化认为强劲的投资业绩可以弥补渠道经营效率低下的问题，尽管反面案例日益增多。

然而，要在未来的资产管理行业取得优势，资产管理机构必须充分利用渠道科技建设，一方面提高运营效率，另一方面，更重要的是能大幅提升客户体验，从而获取和保留更多客户。本报告共得出四个主要结论：

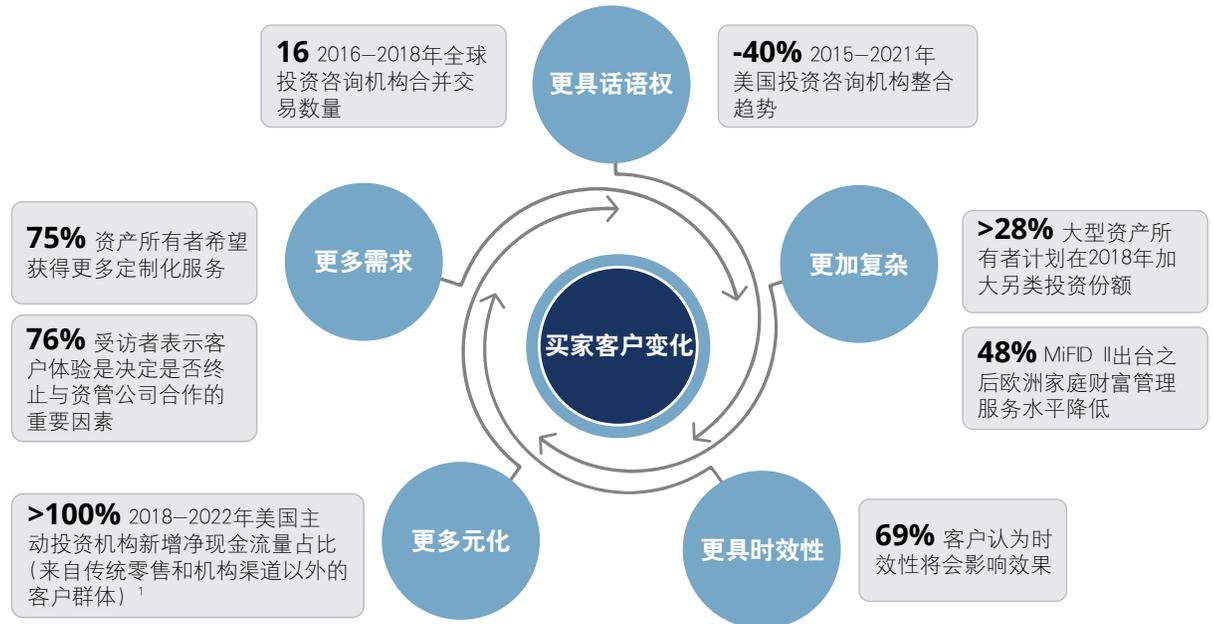
- **资管行业客户已经发生巨大变化：**社会和市场环境的巨大变化，促使零售和机构客户寻求与投资公司建立更长久的客户关系，而非仅仅建立在交易上。
- **大多数资产管理机构未能及时了解客户需求变化，仅通过渐进式变革进行应对：**虽然2012至2017年期间资管行业的市场营销人员数量增加了50%，但是新增人员的平均销售效率，就销售利润而言下降了50%以上。
- 提供优质客户体验以提高客户获取率和留存率需要充分利用技术。**将技术置于渠道经营战略的核心**（例如对数据、分析技术和客户体验相关的应用程序的投资高于平均水平），**资产管理机构**可在多个层面**显著提高渠道经营效率**。
- **但是，技术部署必须与推进渠道经营架构转型的公司战略协调一致**，包括全新渠道经营人才架构、支持快速创新和部署的流程设计，以及有利于建立信心和吸引客户的变革管理计划。

Casey Quirk拥有广泛的研究网络，以Casey Quirk知识中心对渠道经营领导人、全球投资者和资产管理机构持续进行的重要研究为基础。本报告及其图表引用的数据，如无特别说明，均来自Casey Quirk的研究计划，包括与Euromoney plc旗下子公司Institutional Investor 在美国和欧洲开展的年度渠道经营基准调查，与美国资产管理协会开展的零售中介机构调查，以及与Aon旗下子公司McLagan的薪酬顾问在美国和欧洲开展的资产管理机构业绩情报财务基准调查等。

新买家的需求

自2008-2009年全球金融危机爆发以来，全球资管产品和服务的零售和机构买家客户已经发生了巨大变化。

图1：界定资管行业买家客户变化的关键指标（2018）



注：¹包括超高净值客户/家族办公室、外包CIO、大型固定缴款计划、第三方渠道经营商中的集中投资机构以及次级咨询机构。

资料来源：Casey Quirk/McLagan业绩情报调查、Casey Quirk渠道经营基准调研、Casey Quirk零售中介机构调研、Casey Quirk分析

如今，资产管理行业客户：

- **更加复杂**——零售和机构客户愈发关注结果（而非基准），即资产管理机构创造的现金流量（而非不确定的资产增值）。因此，投资组合的构建和说明变得更加复杂。
- **更具话语权**——在机构投资者群体（由于投资咨询机构迅速合并）和个人投资者群体（由于财富咨询机构的决策权逐渐由少数大型平台掌握）中，审查和选择资产管理机构投资组合的权力逐渐集中在少数决策者手中。
- **更多需求**——随着其他行业的数字化产品服务交付标准不断提高（例如实时信息、快速交付、无缝互动和定制服务），资产管理行业已然落后。

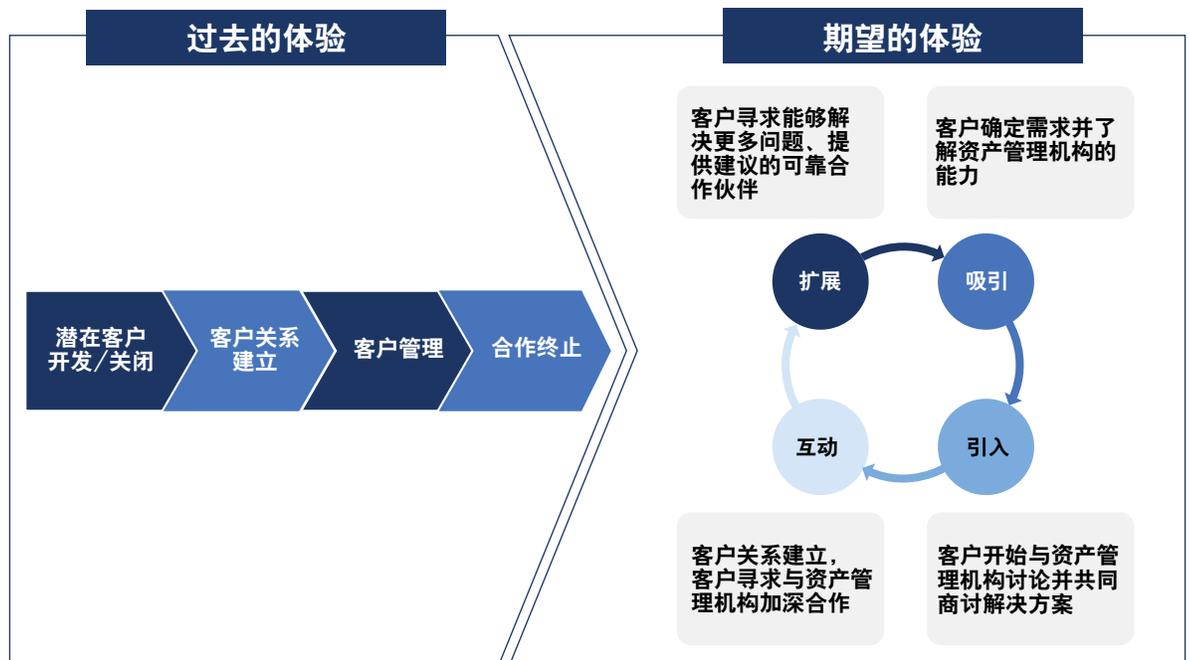
- **更具时效性**——资产所有者和大型中介机构发现，内部职能工作虽然在增加，相关的员工数量却在减少，现有人力资源不仅无法支持投资组合构建、资产管理机构遴选，连为已选择的合作机构进行准入和监督都捉襟见肘。
- **更多元化**——虽然资产管理行业依然将客户定义为相对单一化的零售和机构“销售渠道”客户，但客户大多存在个性化服务需求。客户群体之间的相似性源于他们作为投资者的特定需求和目标，这意味着资产管理行业依赖的客户细分框架可能无法反映客户真正的偏好。

以上客户需求变化重塑了零售和机构客户与资产管理机构的互动模式。资产管理行业的传统互动模式本质上是基于交易的线性模式：

- 互动由个人驱动，以标准化互动模式为基础，定制性和灵活性不足
- 资源配置和流程管理过于偏向销售职能，而非客户服务或保留
- 讨论和互动以集合产品为中心
- 交易后的客户沟通通常较为被动

对资产所有者、大型中介机构的监督者以及个人投资者的访谈显示，客户希望资产管理机构可以提供不同的客户体验。客户将其与资产管理机构之间的互动视为一种体验，一种具有持续性和增值性的双向关系。

图2：不断变化的资产管理行业客户体验



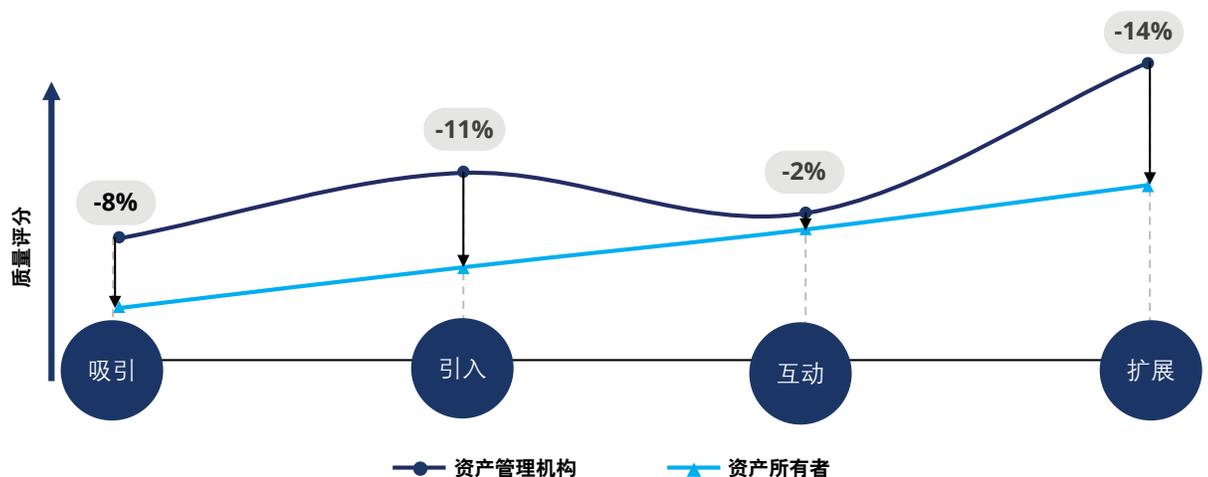
资料来源：Casey Quirk、Doblin

客户从多个维度描述了他们与资产管理机构的理想互动模式，反馈主要集中在四个方面，我们将其归纳为“四E模式”：

- **吸引 (Entice)**：资产管理机构通过定制的内容、信息、广告、活动和推广宣传激发客户兴趣。潜在客户将会通过多种渠道收到符合其投资目标和关注重点的个性化内容（通常以投资相关先进理念的形式呈现）。
- **引入 (Enter)**：客户希望资产管理机构就其具体需求进行详细讨论并提供定制解决方案，同时希望资产管理机构专家参与其中，并阐明如何根据推荐投资策略实现长期投资目标。
- **互动 (Engage)**：该阶段从客户引导开始，客户寻求流程精简化和自动化，希望持续获得个性化服务。这通常需要实现2个关键功能：通过自助服务门户生成定制报告，回答客户的具体问题；企业增值工具，例如风险管理和投资组合优化应用程序。
- **扩展 (Extend)**：由精通技术的渠道经营专业人员了解客户需求，并提出具体的投资能力或服务建议（例如资产配置、对冲叠加、负债管理和收益策略），进一步帮助客户实现预期目标。客户反馈中未提及的第五个“E”是退出 (Exit)，在该阶段需要收集流失客户的相关信息。

资产管理行业已经尝试针对集合产品或通常被称为“解决方案”的标准化服务提供部分互动功能。然而，客户表示，他们希望获得更加注重服务的客户体验，购销双方的期望差距因此不断扩大。客户对服务水平的评分比大多数资产管理机构的预期值平均低14%，其中，“引入”和“扩展”阶段的期望差距最大，客户希望获得有技术含量的个性化互动，但是许多资产管理机构显然无法提供。

图3：资产管理机构与客户的服务水平感知差异（2018）

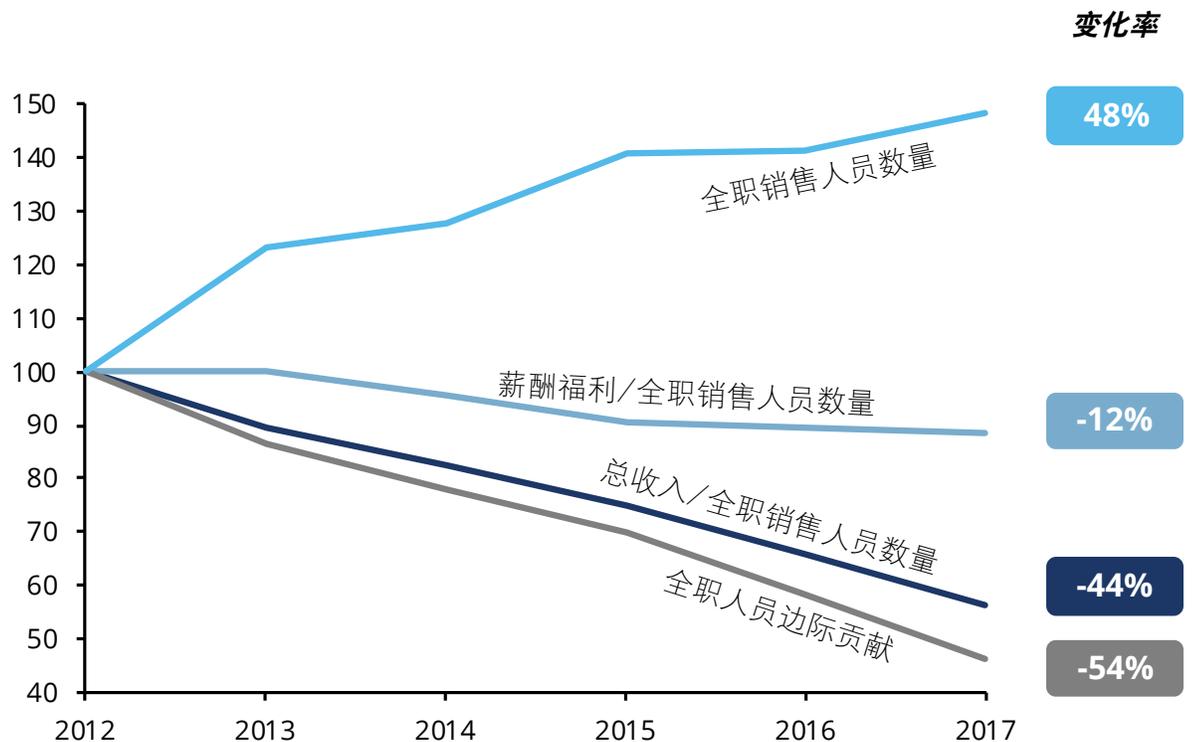


资料来源：Casey Quirk渠道经营基准调查

渠道经济效益的恶化

大多数渠道主管都意识到，期望营销效益与实际效益的差距正在不断扩大，但他们认为可以通过招聘更多销售人员解决问题。这种策略往往收效甚微。2012至2017年期间，资产管理行业的销售人员数量（按全职人员计算）增加了50%，但平均销售收入和平均销售利润均下降了一半以上。

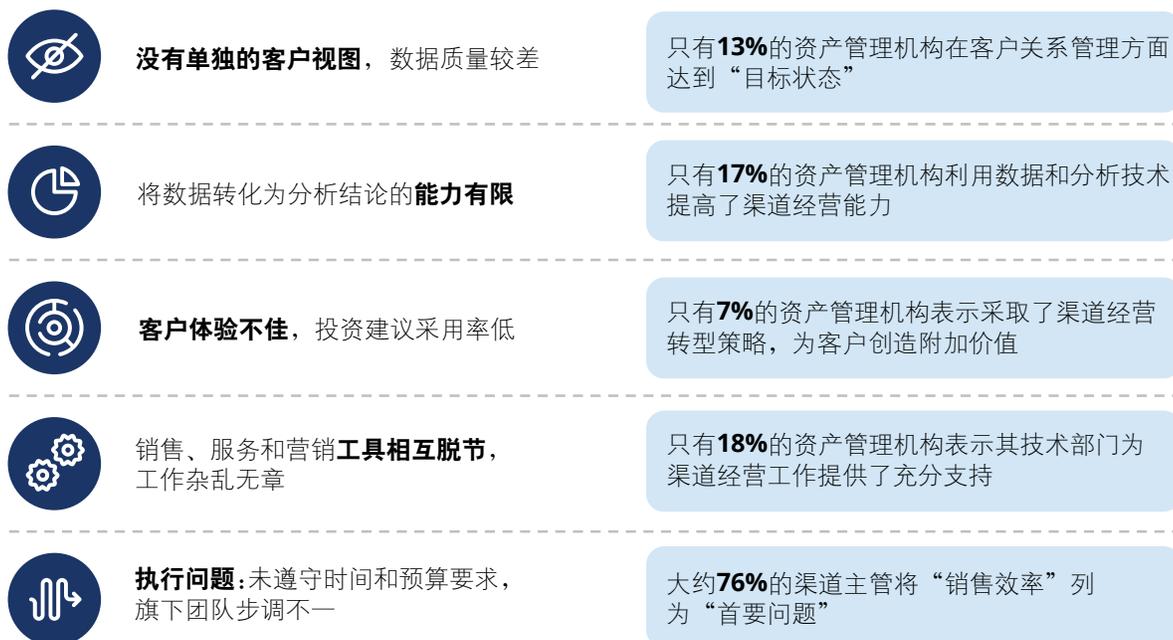
图4：资产管理行业销售经济效益（中位数为100）（2012-2017）



资料来源：Casey Quirk/McLagan业绩情报调查、Casey Quirk分析

资产管理机构不能仅依靠销售人员提供定制服务，实现有效交付需要充分利用科技力量。许多资产管理机构认为他们已经实现渠道经营“数字化”，但大多数情况下，他们采取的渐进式改进策略无法解决渠道经营效率低下的问题：

图5：渠道经营效率低下的系统性原因（2018）



资料来源：Casey Quirk渠道经营基准调查、Casey Quirk分析

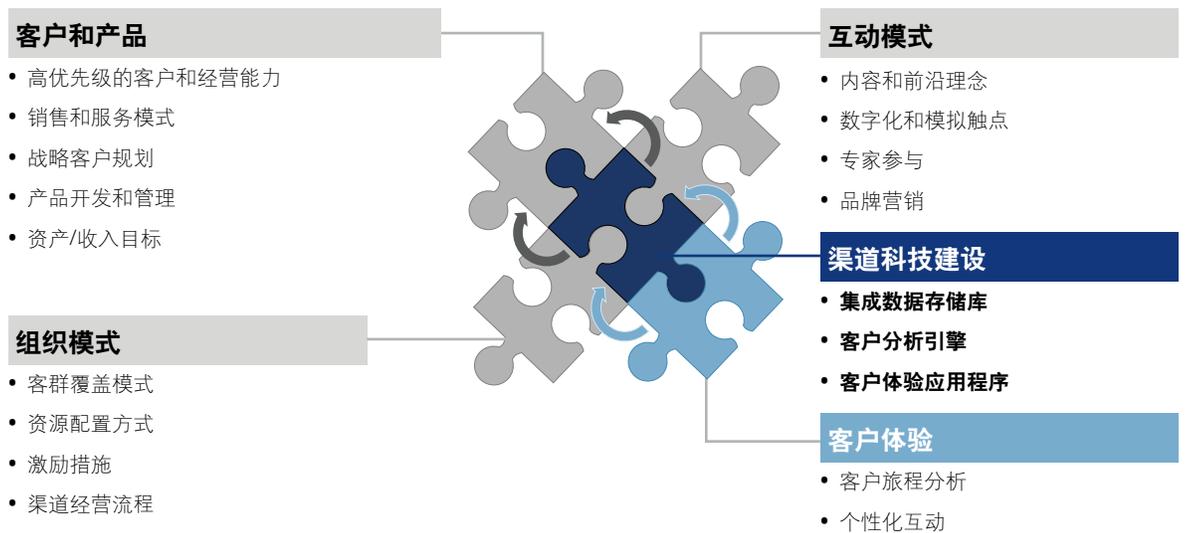
- **没有单独的客户视图**：不同的安全条款、数据颗粒度和存储位置导致客户数据非常分散。
- **无法将数据转化为分析结论**：资产管理机构对于所需的分析技术了解不足，缺乏具备相关技能的数据科学家以及优质完整的数据集。
- **销售、服务和营销工具相互脱节**：各独立团队在开发应用程序时并未考虑如何在客户旅程中提供协调体验。
- **客户体验不佳**：这是由多种原因造成的一个常见问题，包括参与人员之间交接脱节导致客户引导效率低下，缺少定制方案，客户报告过时或者服务质量较差。**执行挑战**或将加重上述问题。

这些问题的根源在于，大多数资产管理机构仅将技术视为现有渠道经营战略的延伸，渠道科技建设并未受到太多关注，相关人才储备和预算也较为有限。如欲获得成功，资产管理机构需将渠道科技建设置于战略核心。这将推动大多数资产管理机构重塑其渠道经营部门，开展全面转型以适应新结构——渠道经营2.0。

渠道经营2.0技术

资产管理机构仍然需要围绕客户和产品建立业务模式，维护整合人员和流程的组织形式，并建立与潜在客户和现有客户沟通的基本互动框架。此外，由于客户希望获得更加个性化的服务、与资产管理机构开展更加持续的沟通（此类互动通常被定义为客户体验），仅仅依靠传统模式远远不够。渠道科技建设可以将现有销售和服务模式与客户需求相结合，利用自动化处理功能助力资产管理机构为零售和机构客户提供规模化优质客户体验。

图6：渠道经营2.0战略要求

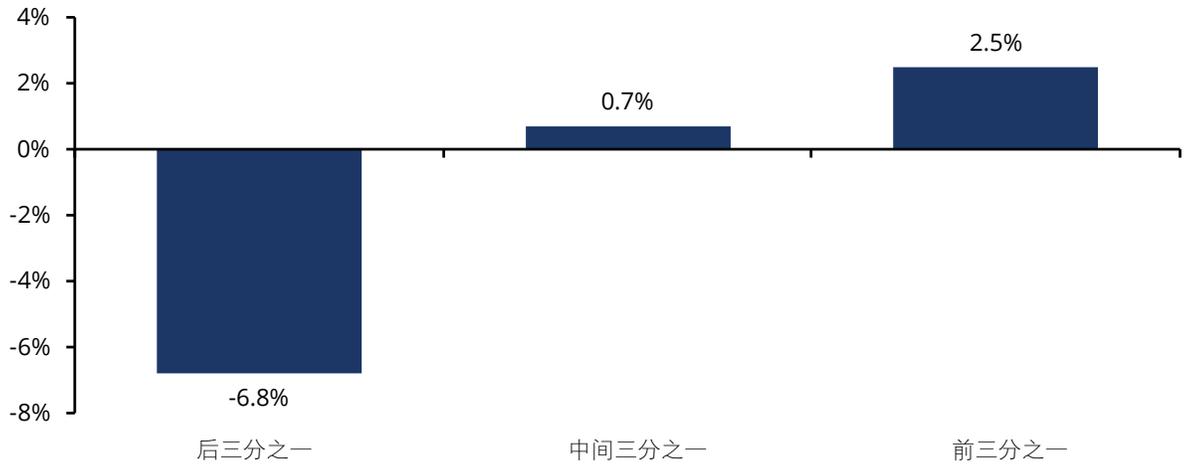


资料来源：Casey Quirk

Casey Quirk的研究显示，2017年，全球资产管理机构在渠道经营相关数据、分析技术和应用程序方面的投入约为22亿美元，占渠道经营预算的6.5%。重视渠道科技建设投资的资产管理机构已经获得显著收益。2014至2017年期间，渠道科技建设投入排名前三分之一的资产管理机构净现金流量增长率是行业整体增长率的两倍，而排名后三分之一的资产管理机构大多出现了净现金流量收缩。

资产管理机构的资产管理规模与渠道科技建设投入并非严格正相关，某些小型公司可能更为激进。2017年，资产管理规模低于2,500亿美元的公司渠道科技建设投入从500万美元到1,000万美元不等，而资产管理规模超过5,000亿美元的公司渠道科技建设投入达到5,000万美元以上。相比之下，排名后三分之一的公司通常投资不足100万美元。

图7：新增净现金流量占资产管理规模的比例（按渠道科技建设投入划分）（2014-2017）



数据、分析及渠道科技建设投入

注：包括与销售、营销或渠道经营相关的所有IT或技术支出（人员、系统和供应商），例如客户关系管理系统和软件、投资者数据、投资者数据管理、内容创建和活动策划、社交媒体内容创建和传播，以及面向客户的技术平台。不包括资产管理规模低于750亿美元的公司。

资料来源：Casey Quirk/McLagan业绩情报调查、Casey Quirk渠道经营基准调查、Casey Quirk分析

此外，将数据和分析技术作为渠道经营工作主要工具的资产管理机构通常与机构客户的合作期限更长。

图8：机构客户合作期限（按技术使用情况划分）（2018）

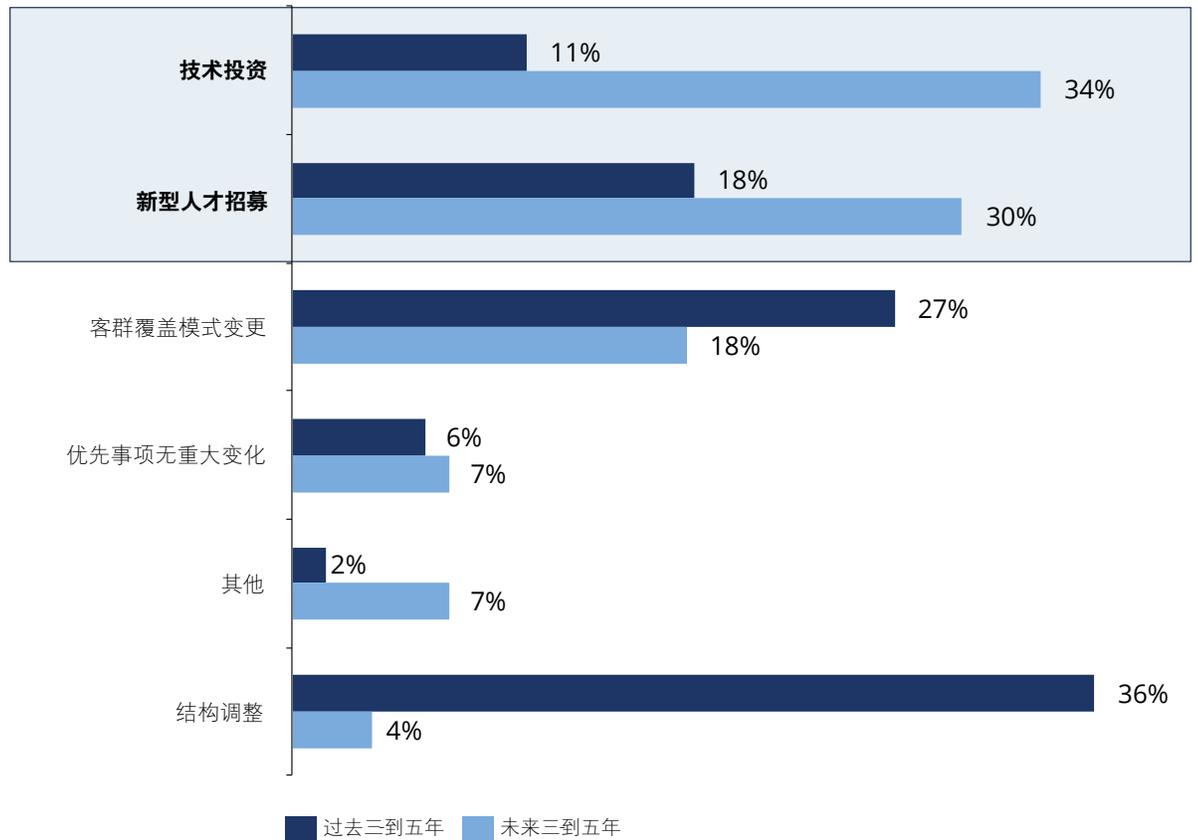


注：反映数据和分析技术在渠道经营工作中的使用情况

资料来源：Casey Quirk渠道经营基准调查

大多数渠道主管已经意识到，需要加大技术投资力度以支持资产管理机构与更多客户和中介机构建立合作关系。近三分之二的渠道主管将技术投资或新型人才招聘（通常是指擅长利用技术开展渠道经营工作的专业人员）列为未来三到五年的首要优先事项。

图9：渠道经营主管反馈的优先事项（2018）

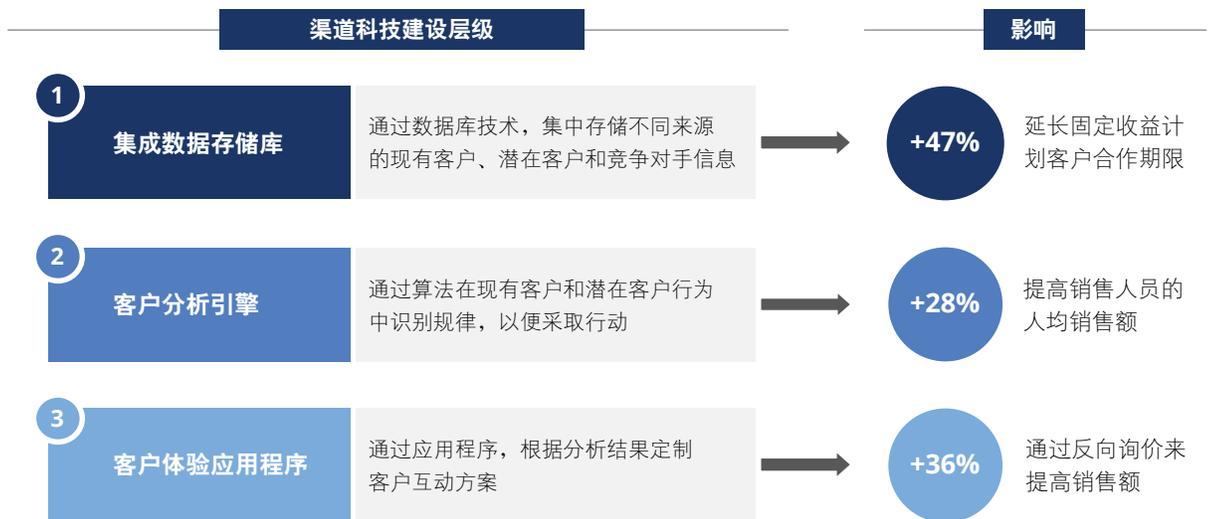


资料来源：Casey Quirk渠道经营基准调查

渠道科技建设包含多个组成部分，部署过程通常涉及三个关键层级：

- **集成数据存储库**：集中存储通过自有和第三方渠道获得的现有客户、潜在客户和竞争对手信息。
- **客户分析引擎**：处理大量数据，以生成关于现有客户和潜在客户行为的分析结论。分析引擎的输出结果可以帮助渠道经营人员细分、分析和挖掘客户数据，以寻找潜在客户扩展现有关系。
- **客户体验应用程序**：帮助渠道经营人员利用分析技术改善客户体验，例如实现网页和邮件互动个性化，协调营销、销售和客户服务团队的行动，简化或自动处理尽职调查问卷、需求建议书和客户准入流程，通过报告提供洞察观点，收集客户互动反馈。

图10：渠道经营2.0技术层级



资料来源：Casey Quirk渠道经营基准调查、Casey Quirk/McLagan业绩情报调查、Casey Quirk分析

目前，鲜有公司能够完整构建其中任何一个技术层级，更不用说无缝衔接三个技术层级。Casey Quirk渠道经营基准调查显示：

- 几乎没有资产管理机构在集成数据存储库层面达到目标状态
- 只有不到10%的资产管理机构的客户关系管理和客户分析报告技术能力达到目标状态
- 只有18%的资产管理机构认为其技术部门拥有支持渠道经营工作所需的全套技能

虽然资产管理机构使用的应用程序和技术各不相同，但其所构建的渠道科技建设层级具备共性。

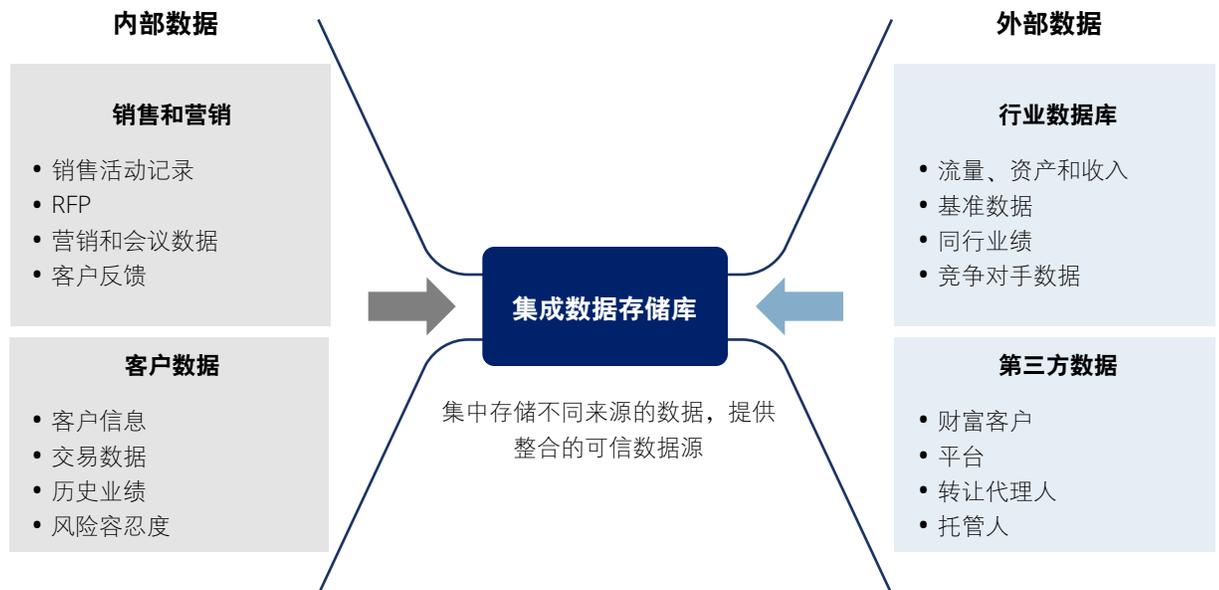
1. 集成数据存储库

集成数据存储库是集中存储客户、竞争对手和市场环境数据的数据架构，为整个企业提供整合信息源。大多数资产管理机构因客户数据分散化，面临潜在客户开发效率低下（即在不了解公司战略和服务的客户身上花费太多时间）、与现有客户的互动质量较差等问题，主要原因在于不同的服务人员获取的信息不同，从而通过不同渠道向客户提供不一致或重复的信息。客户获取的信息极为混乱，资产管理机构则对其一无所知。

资产管理机构通常需要处理大量渠道经营数据，包括：

- **客户数据**，包括客户信息、交易数据、历史业绩和风险容忍度
- **销售和营销数据**，包括销售活动记录、RFP、营销和会议数据、客户反馈
- **第三方数据**，例如来自中介机构和托管人的数据资料
- **行业商业智能数据库**，包括资产所有者、中介机构、其他资产管理机构的数据，通常为业绩、资产和流量的描述信息

图11：渠道经营2.0技术层级1：集成数据存储库



资料来源：Casey Quirk

集成数据存储库通常是一系列高度关联的数据库管理系统，而非电子表格。架构完善的存储库通常具备以下特点：

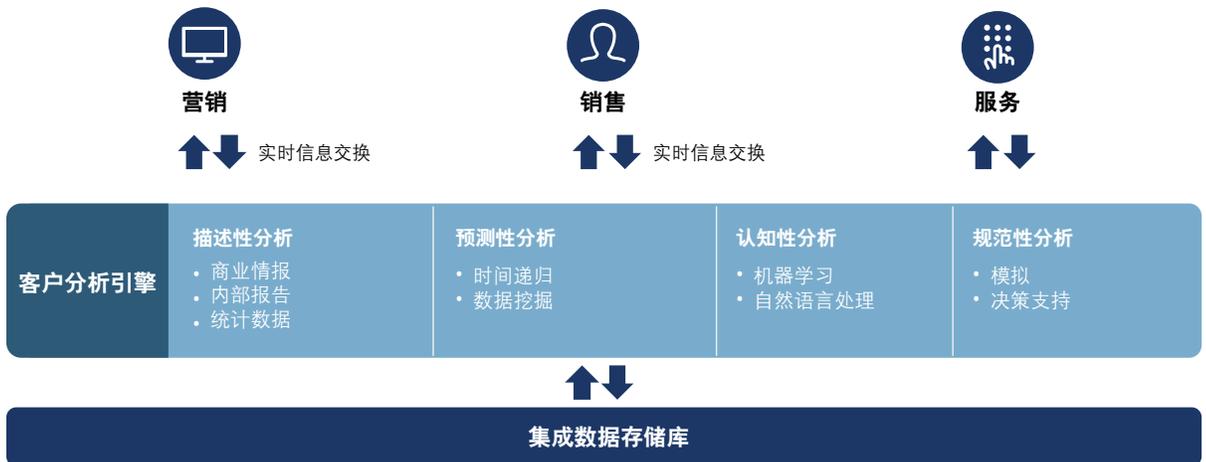
- **内容丰富**，包括流量、资产、业绩、触点和人口统计数据，通过具备一致性和可靠性的参考数据和元数据连接。
- **操作灵活**，基于可扩展的服务器基础架构，可以灵活链接多个应用程序和用户群体。
- **管理得当**，数据管理和数据策略职责明确。

2. 客户分析引擎

集成数据存储库可以提供整合的可信数据源，客户分析引擎可以将应用程序与技术结合，帮助渠道经营部门有效利用集中数据。客户分析引擎需要数据科学家开发算法和数据挖掘应用程序，梳理数据规律和标记，以满足营销、销售和客户关系管理目标。分析引擎的输出结果可以支持开展以下四类分析：

- **描述性分析**：基于商业情报、内部报告和统计数据，对客户群体及其活动进行分析。
- **预测性分析**：识别重点潜在客户的客户属性，据此框定潜在客户，提供客户需要的服务。如今，微观细分（基于购买行为特征，利用数据挖掘精准识别重点潜在客户）已经成为一种常见分析方法。
- **认知性分析**：利用机器学习将广泛的非结构化数据转化为分析结论，以便渠道经营人员采取行动。
- **规范性分析**：规划行动方案，增加达成目标的概率，例如吸引客户参加会议或查看基金。

图12：渠道经营2.0技术层级2：客户分析引擎

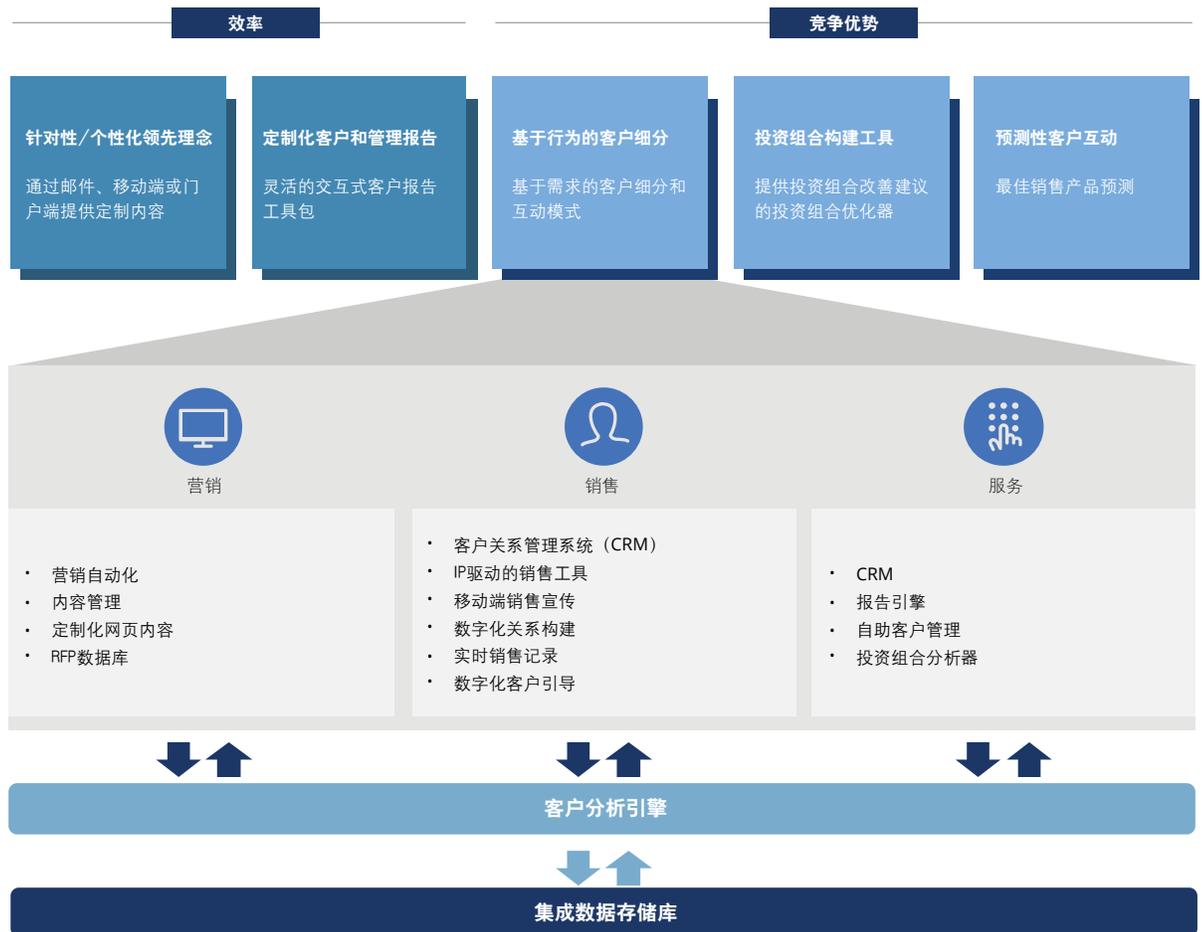


资料来源：Casey Quirk

3. 客户体验应用程序

渠道科技建设的最后一个层级由应用程序组成，利用分析技术提供定制化客户互动，并通过实时信息协调营销、销售和客户服务人员。资产管理机构使用的应用程序各不相同，可能来自类似的第三方基础应用程序，但其部署、数据可视化和使用案例（即具体使用场景）应当反映资产管理机构的特定竞争优势。

图13：渠道经营2.0技术层级3：客户体验应用程序



资料来源：Casey Quirk

客户体验应用程序可为资产管理机构带来以下收益：

- **效率：**客户体验应用程序可以简化并自动处理经营流程中的标准操作，消除错误、精简人员并提高灵活性。利用客户准入、报告和内容管理应用程序等，避免在无效的现有客户和潜在客户身上花费时间。
- **竞争优势：**通过客户体验应用程序提供投资建议，体现资产管理机构的核心竞争优势，帮助资产管理机构实现差异化服务，并通过投资组合构建工具提供定制化服务，推动客户关系的建立。

客户体验应用程序涵盖多项渠道经营职能：

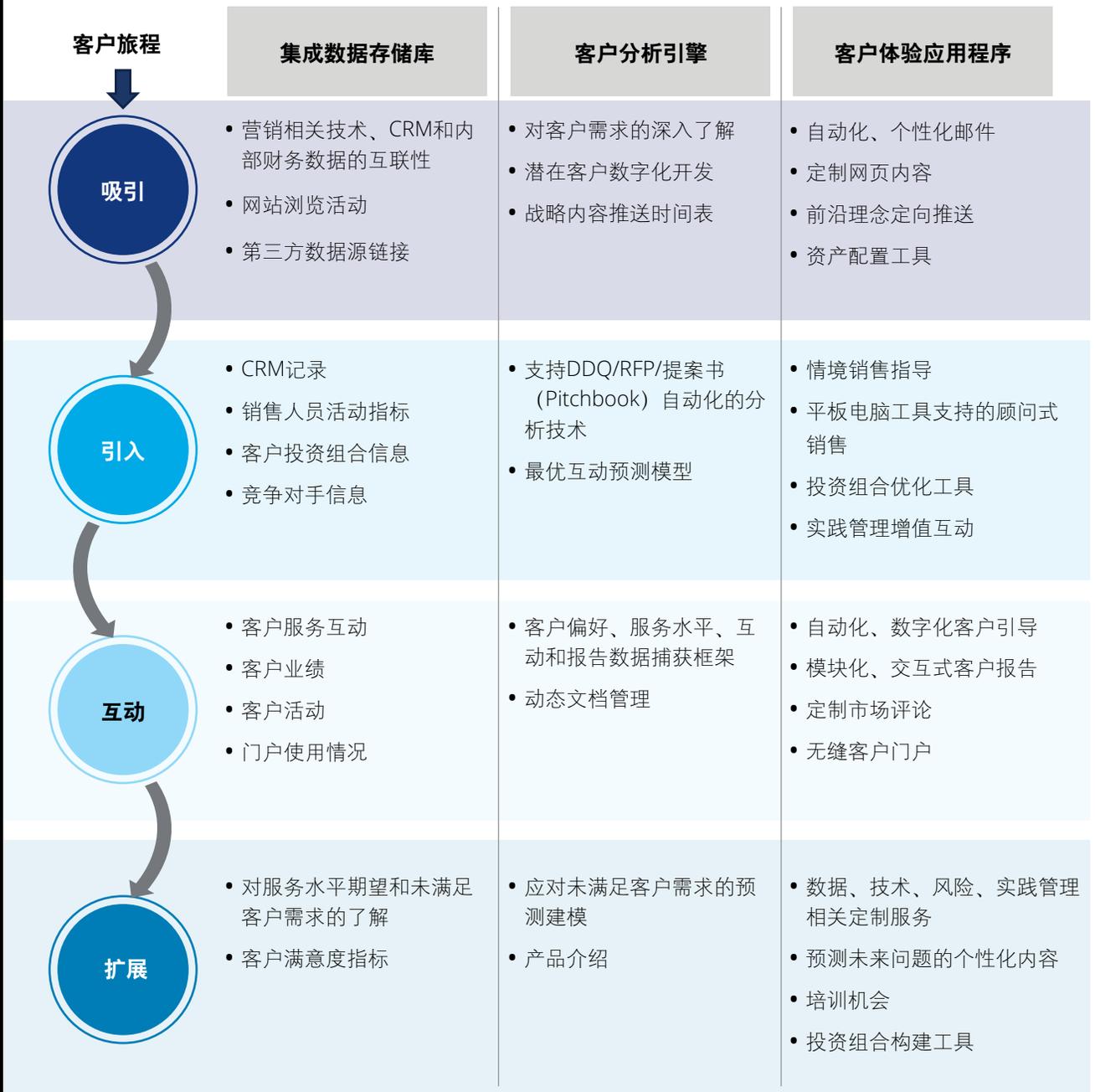
- **营销：**基于洞察观点，通过客户体验应用程序，如广告重定向、内容管理、邮件营销自动化以及网站优化工具等激发客户兴趣，提供前沿理念与客户需求相结合的内容（特别是在客户进一步获取各类内容时），降低获客成本。
- **销售：**帮助销售人员管理销售流程、挖掘客户兴趣，提供结果导向型且客户更加青睐的投资建议互动，包括自动生成建议书（RFP）或尽职调查问卷（DDQ）回复的工具、提供投资建议的投资组合分析工具，以及提升客户准入自动化水平的工具。
- **服务：**利用实时客户信息收集工具、交互式客户服务工具以及自助服务门户增强与现有客户的关系，并通过投资增值工具（例如风险管理分析或投资组合优化建议）展示资产管理机构的专业能力。

重要的是，客户关系管理平台可以提供必要工具，追踪、管理和支持营销、销售与服务活动。资产管理机构不能仅将客户关系管理平台视为追踪系统。设计完善的客户关系管理平台可以将分析技术与应用程序相结合，创建关于潜在客户和现有客户的公共视图，并支持客户互动。

渠道经营2.0技术部署

渠道科技平台建设不应被视为独立的专门系统，而应成为第三方和内部系统的结合，通过清晰的蓝图，将上文所述的三个技术层级整合在一起。以下客户旅程案例展示了通过技术协同支持整个客户生命周期的过程。

图14：渠道经营2.0客户旅程案例



资料来源：Casey Quirk、Doblin

新型渠道科技建设或将打破中介机构与机构客户之间的界限。渠道经营2.0技术可以将机构关系管理中行之有效的高触感体验传递与中介机构的规模化定制交付机制相融合，帮助资产管理机构提供规模化定制客户体验。

目前，现有人才无法支撑全部渠道科技建设，需要整个企业的人力资源支持。缺少渠道经营人才，技术可能无法发挥作用，应用程序和系统也无法取代这些人才。有效实施技术导向型渠道经营模式，需要采取三项企业计划，涉及多个职能的人员：

- 渠道经营部门采取的**全新人才架构**
- **行动导向型执行方法**，注重快速建模以及测试、学习和优化的迭代过程
- 由指定领导人负责的**变革管理计划**，在设计上关注实施顺序和行动时效

1. 全新人才模式

资产管理机构的传统渠道经营部门架构已不能满足客户需求：渠道经营部门缺乏数据，无法进行更详细的客户细分；许多情况下，销售与服务职能相互孤立；技术革新被“外包”给首席技术官（CTO）或承包商，机构认为其战略意义不大。

然而，技术导向型渠道经营需要以客户（而非渠道）为中心，更好地支持定制化客户旅程。资产管理机构可以对其人才获取和保留战略进行如下调整：

- **重新组织人才**：对客户旅程的日益关注将会推动资产管理机构建立更加紧密的跨部门渠道经营团队，从而消除销售、服务、营销和支持人员之间的隔阂。此外，资产管理机构还会根据特定客户需求（而非通过传统渠道）建立相关团队。目前，资产管理机构已经尝试围绕大型机构客户和大型平台企业（二者的相似度比大型和小型机构客户之间更高）的共同需求建立团队。激励措施亦需进行相应调整。
- **改变现有职责的岗位设置**：销售和服务方面的渠道经营人员需要关注客户需求，而非仅仅关注产品特性。资产管理机构需要招募更多擅长使用数字化工具的技术人才，向特定客户阐明机构投资能力优势（例如，与成熟客户进行以投资组合为导向的对话）。新型人才还应当擅长与现有渠道经营商和新渠道合作机构建立战略合作关系，创造有利的渠道经营机会。
- **增加新角色**：资产管理机构需要引进全新的人才，向客户展示机构科技建设实力。渠道经营部门需要招募数据科学家、能够建立和传播机构品牌的数字营销人员，以及擅长融合销售和服务的渠道专员。此外，负责渠道经营的首席运营官在资产管理机构中已经愈发普遍。

图15: 全新人才模式



资料来源：Casey Quirk

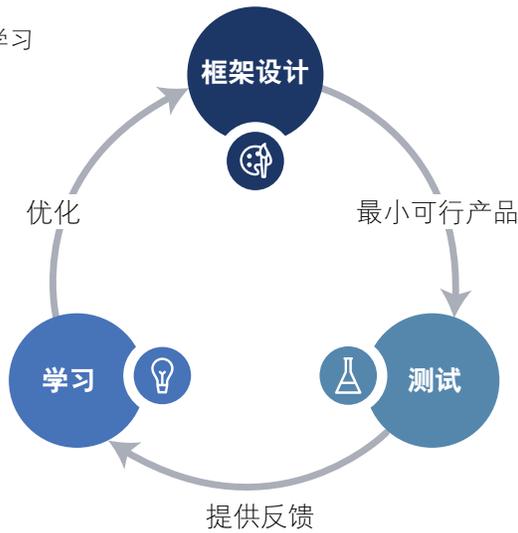
2. 行动导向型执行方法

资产管理行业的生产导向型模式并不适合快速变化，这一模式仅将创新视为产品层面的功能，并将交付模式变更视为成本较高、风险较大并且难以控制的大规模转型。因此，大多数渠道经营主管不愿意在新客户环境中部署上述三个技术层级，担心此类项目规模太大、无法成功。

某些渠道经营部门通过借鉴其他行业的经验实施转型。针对渠道经营转型的复杂性和必要性，资产管理机构通过迭代执行流程（结合快速建模和针对试点客户的实时市场测试，而非试图一次完美解决所有问题）帮助自身及其客户以更具经济效益的方式适应新技术。

图16：行动导向型执行流程

- 设定明确愿景，实现加速学习
- 确定目标功能和模型



- 了解反馈、挑战和瓶颈
- 协调团队之间的动态合作

- 建立测试团队
- 寻求客户和市场反馈
- 灵活应用新流程和新功能

资料来源：Casey Quirk

创建最小可行产品（针对应用程序或流程进行细微调整）可以帮助资产管理机构快速开发方案，进行实时测试和优化，以较低预算实施方案，并说服持怀疑态度的渠道人员——技术在日常情况下可以发挥重要作用。

3. 变革管理计划

迭代过程可以推动创新，但无法以完全分散的方式发挥作用。大多数资产管理机构都未能在渠道科技建设方面实现广泛变革，这可能是因为高管仅将此类重组视为资产管理业务的附属项目，而非指定高管人员的职责。寻求渠道经营组织转型的资产管理机构必须将该项任务分配给熟悉渠道经营和技术、可能因转型而获益的公司高管。此外，拥有丰富转型经验的项目经理同样不可或缺。

图17：渠道经营2.0的变革管理领导机制



资料来源：Casey Quirk

渠道经营转型领导人应当推进以下关键优先事项：

- 针对所有要素设定渠道经营战略愿景，包括技术和人力资源
- 采用集成方法开发最小可行产品
- 推动内部部门开展渠道经营转型
- 确定关键成功指标并追踪进度
- 确保跨职能和跨地域行动的一致性

渠道经营转型领导人首先需要决定从何处入手。实现渠道经营2.0转型所需的预算和信息可能超出许多资产管理机构的承受能力。围绕“快速制胜”设计的转型计划往往最有可能取得成功。截至目前，资产管理机构通常将技术革新的初期工作重点放在核心客户群体身上，即拥有专门需求、可为机构带来巨大经济效益的客户群体，包括保险公司、慈善基金和基金会、负债管理模式下的固定收益计划、大型家族办公室以及大型平台中介。

图18：渠道经营2.0实施方法



资料来源：Casey Quirk

这种客制化方法具备多项优势。缩小范围可以降低执行风险、缩短实施时间。构建最小可行产品可以针对规模较小的忠实客户群体进行真实环境测试，并对新创意进行安全测试。最重要的是，成功的小规模变革可以在整个企业中建立信心，证明渠道经营2.0的新创意可以提高客户获取率和留存率，从而推动企业开展更广泛的转型。

“转型”已经成为一个被过度使用的词语，但也说明了资产管理行业渠道部门需要采取的行动。为在竞争更加激烈的未来市场环境中取得成功，资产管理机构必须全面了解客户，满足客户对个性化服务不断增加的需求。如果不充分利用技术开展创新，仅靠人工流程可能无法满足这些需求。随着时间推移，资产管理机构将逐渐趋同于面临类似挑战的其他投资咨询机构。

德勤中国联系人

郭新华

德勤中国金融服务业
投资管理业主管合伙人
电话: +86 10 8520 7289
电子邮件: jasonguo@deloitte.com.cn

曹樑

德勤中国金融服务业
财富管理咨询主管合伙人
电话: +86 21 2312 7154
电子邮件: hencao@deloitte.com.cn

蔡帼娅

德勤中国金融服务业
财富管理咨询总监
电话: +86 21 2316 6368
电子邮件: cycai@deloitte.com.cn

杨婧

德勤中国金融服务业
审计及鉴证高级经理
电话: +86 10 8512 4461
电子邮件: jennygyang@deloitte.com.cn

CaseyQuirk

a **Deloitte**.business

在本文件中，“德勤”指Deloitte LLP的子公司Deloitte Consulting LLP。请浏览www.deloitte.com/us/about，以了解Deloitte LLP及其子公司法律架构的详细信息。根据公共会计的规则和法规，某些服务可能无法向审计客户提供。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）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，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

© 2019 Deloitte Development LLC版权所有 保留一切权利
Designed by CoRe Creative Services. RITM1115683.