

2020 年全球财富报告——第 20 期

财富管理 20 年：洞见未来—— 财富管理机构的进阶之路

2020 年 8 月

Anna Zakrzewski、Joseph Carrubba、Dean Frankle、Andrew Hardie、Michael Kahlich、Daniel Kessler、
Martin Mende、邓俊豪、Andre Xavier

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。

目录

02 序言

04 回望 20 年，洞悉全球财富趋势

- 财富市场历经数次危机增长不辍
- 经济增长惠及更多群体财富累积
- 疫后复苏情况决定未来数年走势
- 发展市场或将快速赶超成熟市场
- 跨境财富管理模式转变仍将持续

12 展望 20 年，解构财管市场未来

- 客户需求多元化，财富的内涵不再只是金钱
- 机构须应对挑战，深度客户洞察是核心竞争力
- 财富管理市场格局将经历重塑
- 万变经营模式，不离“生态”其宗

20 财管CEO的进阶之路

- 坚守盈利底线
- 蓄势制胜未来
- 建设必备能力

27 方法论说明

30 推荐阅读

31 致读者

序言

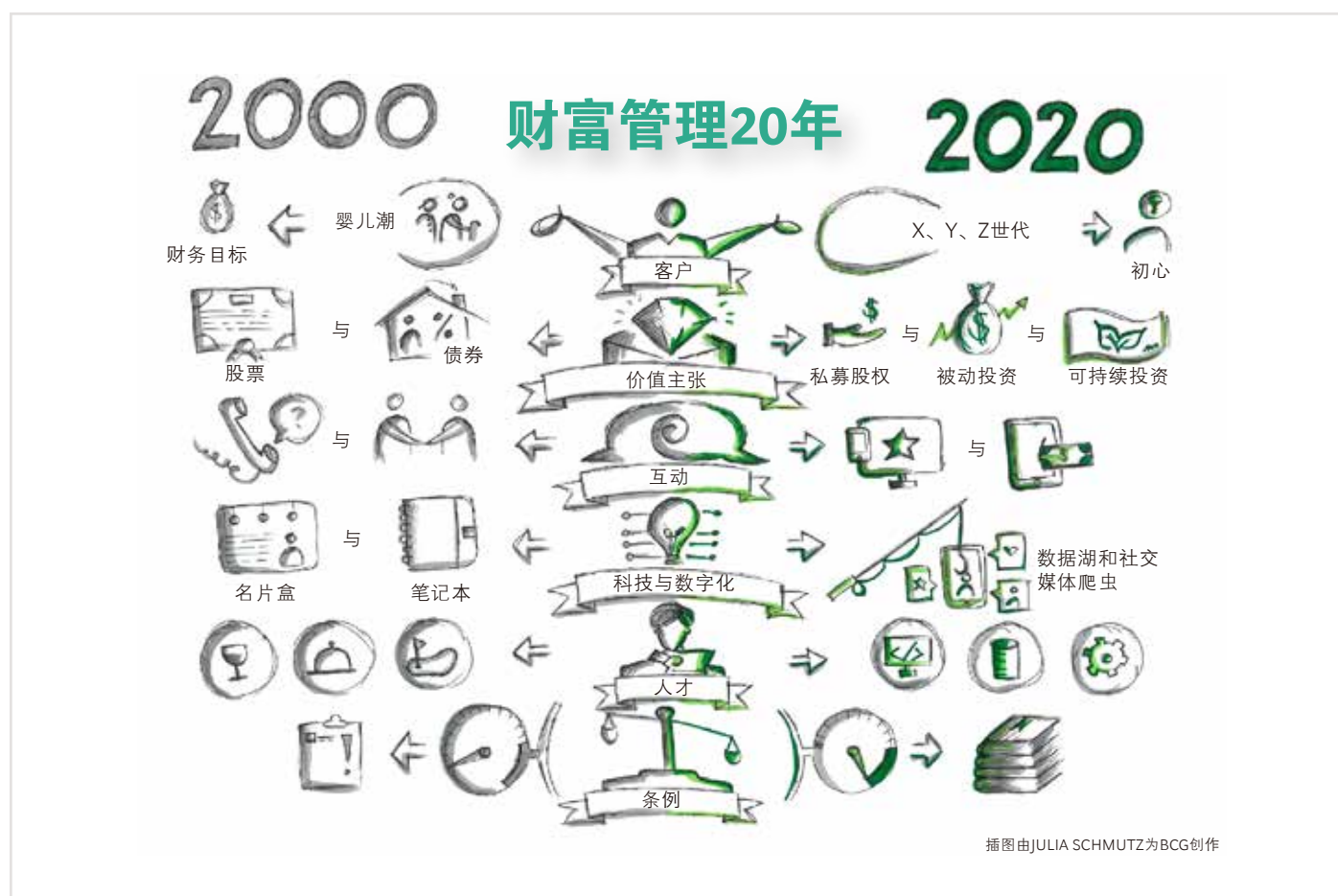
财富管理行业诞生至今，已有愈二百年的历史。在此期间，财富管理机构的运营模式始终如一。然而，近二十年来，数字化浪潮风起云涌，监管日益收紧，财富管理的传统业务模式渐趋瓦解。面对百年未有之变局，有证据表明，多数财富管理机构反应迟钝、行动迟缓，其中不乏固守传统私人银行模式的机构(参阅下图)。

变革的最大阻力源于三个方面：其一，担心客户和大客户经理流失；其二，坚信高频接触模式是制胜关键；其三，十年牛市的黄金期使财富管理机构坐享市场红利，丧

失进行艰难决策的紧迫感。如今，虽然财富管理行业的资产规模和客户基数双双显著增长，但利润池却仍与十年前相当，仅由2007年的1,300亿美元，略增至2019年的1,350亿美元。

2020年，新冠疫情猝然而至，对全球经济造成了毁灭性的打击。对于财富管理机构而言，此次疫情危机可谓当头棒喝。各机构应从现实的警钟之中得到启示，重启本应早该开始的变革旅程。

财富管理20年



来源：BCG 构思研讨会与专家访谈洞察。

本期报告是BCG第20期年度全球财富报告。我们将以20年来BCG的行业观察为基础，以翔实的数据为例证，从财富增长的本质出发，提出BCG对财富管理核心模式的见解，并展望行业未来的发展趋势。

过去二十年来，财富增长的一个显著特点在于其非凡的韧性。事实证明，虽历经多次危机洗礼，财富增长依然强劲，即便最严重的危机也未能阻止其前进的脚步。今天，财富总量的增长让更多人得以分享发展的红利，世纪之初分隔成熟市场与发展市场的鸿沟，亦已大幅收窄。步入新世纪以来的二十年间，全球个人财富规模扩大了近三倍，从1999年的80万亿美元，猛增至2019年末的226万亿美元。

尽管如此，未来若要高质高效地服务全球富裕人群，亦非易事。随着财富阶层的流动与迁移，财富客户的需求与期望也在随之改变。此外，世纪之初兴起的数字化颠覆力量渐有愈演愈烈之势。数字化降低了财富管理行业的进入门槛，以往因差异化特色产品或服务立足市场的机构，未来也将面临商品化与同质化的威胁。

本期报告适逢BCG全球财富报告发行20周年，我们也将采用独特的20—20视角，回顾前20年、展望后20年。同时，我们还将考察全球财富市场规模，并将1997年的财富市场概况纳入其中，进行全方位的回溯对比。此外，我们还将评估疫情危机对财富管理行业的长期影响，考察财富增长的韧性能否承受疫情的冲击。

本期年度报告将以BCG客户、财富专家、下一代富裕人士和行业专家共同参与的构思研讨会为基础，展望财富管理的未来发展路径与理想形态（附研讨会创作的艺术涂鸦）。报告还将呈现未来20年行业的价值主张与财富产品之变、互动模式的演化，以及未来可能诞生的成功商业模式。最后，报告将为财富管理行业绘制一份清单，阐明未来数月至数年间领导者应做的必要准备，并提供包含具体举措的CEO变革议程指南，推动组织在满足当前环境要求、维系现有盈利能力的同时，实现组织转型，为未来的蓬勃发展奠定坚实的基础。

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的发展状况，并剖析各类财富管理机构业绩增长、盈利能力和发展创新的重大问题。



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



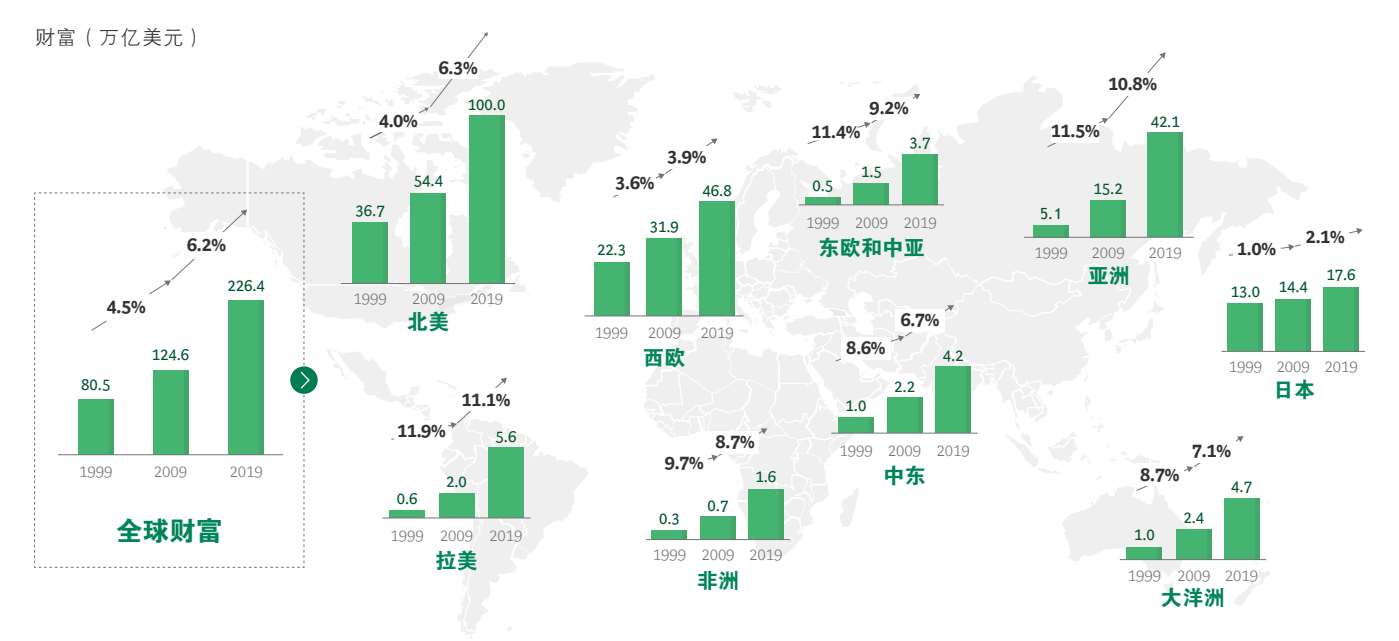
回望 20 年，洞悉全球财富趋势

20 年的时间，足以让世界发生翻天覆地的变化。在线直播、移动银行、基因编辑以及机器人辅助手术极大地改变了人们的生活，而这些不过是世纪之初创新科技的一小部分。数字化让曾经遥不可及的世界变得近在咫尺，在提升经济生产效率的同时，也让更多的人参与到经济全球化之中。以上种种，都是财富增长有利因素。

过去20年，全球人均金融财富呈爆炸式增长，从1999年末的80.5万亿美元，一路激增至2019年1月末的226.4万亿美元¹（参阅图1）。在全球经济历经多次颠覆性冲击的背景下，这一增长趋势显得尤为难得。

当我们回望过去20年，并将目光延伸至未来20年时，我们得出了多项重要发现。

图1 | 20年来各地区财富增长一览



来源：2020 年全球财富报告——BCG 全球财富市场规模评估数据库。

注：所有年份的数据均以2019年末本地汇率换算为美元，以排除汇率波动的影响。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。1999年—2009年及2009年—2019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。私人金融财富，包括现金和存款、债券、股票和投资基金、人寿保险与养老金，以及其他小额资产类别。

1. 1999年至2024年的个人金融财富，按2019年末固定汇率计。未考虑货币效应与通胀因素。

财富市场历经数次危机增长不辍

二十一世纪开局也许如烟花一般绚烂，但是随之而来的互联网泡沫破裂以及震惊世界的9·11恐怖袭击，很快浇灭了新世纪的欢庆气氛。随着主要经济体的动荡，新世纪第一个十年在一片阴霾中开启。股市指数连连下挫，空头占据主导地位，全球恐慌情绪四处蔓延。2000年至2002年，MSCI世界指数连续三年出现两位数下跌。然而，比经济衰退幅度更令人惊讶的，是股市的反弹力度。

2003年，财富重拾增长动力，一路猛增9.2%。2005年，财富再度大增9.8%，并创下历史新高。总体来看，2003年至2005年是有史以来财富增长最为迅猛的一段时期。

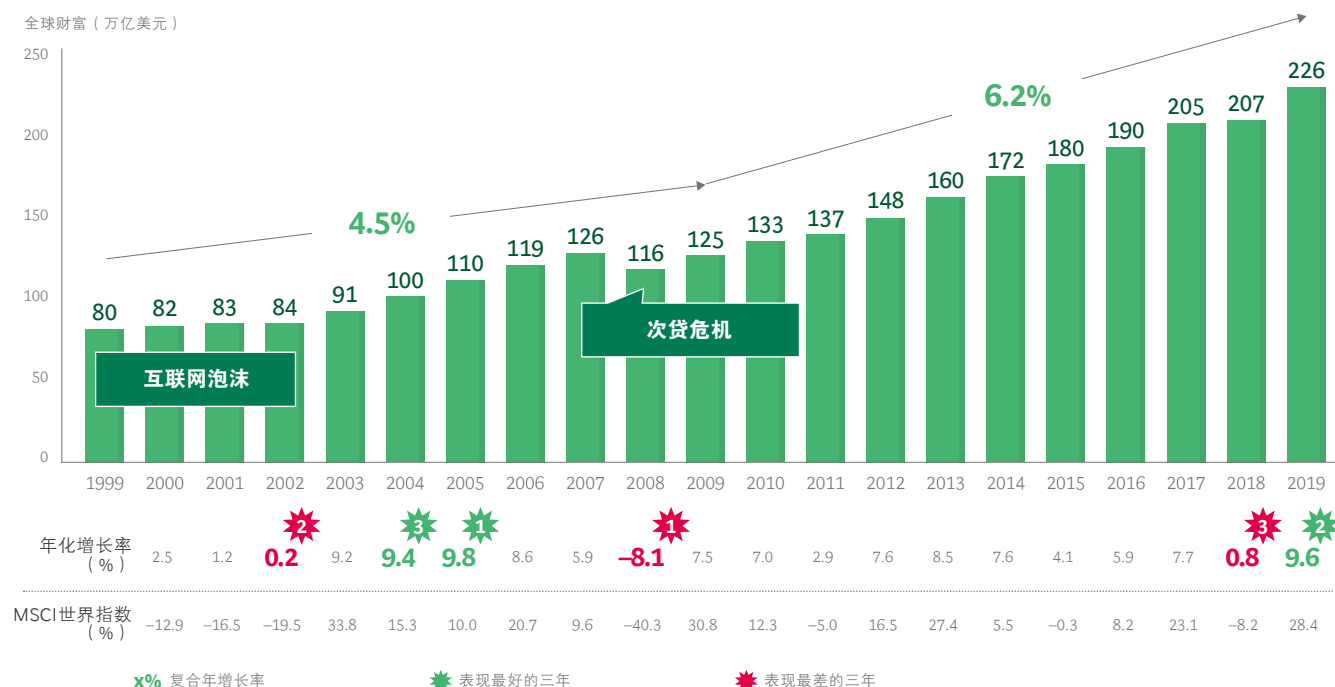
尽管财富市场成功地从本世纪第一次危机中全身而退，随之而来的2008年次贷危机却再次将其置于水火之中。全球流动性紧张，股市一蹶不振，资产价值更是遭遇暴跌。至2008年末，金融危机使全球私人财富蒸发了10.2万亿美元。

2008年的次贷危机引发了政府的大规模救助和各国央行的干预措施，但是私人金融财富却表现出非同一般的韧性。至2010年，财富规模全面反弹，达到前所未有的133.3万亿美元。增长的主要动力源于现金、存款、养老金和人寿保险，四者共占全球财富的近60%。以2008年为例，现金和存款增长7.8%，并在随后以4.7%—7.0%的复合年增长率持续增长至2019年，抵消了部分股权损失造成的不利影响。

至2010年代，世界经济旧痕未愈，再添新伤。前五年，包括欧洲主权债务危机和随之而来的紧缩政策在内的诸多不利因素接踵而至。后五年，随着中美以及美国和其他贸易伙伴之间的摩擦加剧，在世界经济中举足轻重的贸易关系出现裂痕。尽管如此，全球主要市场的GDP仍然保持增长态势，并开启了史上最长的牛市局面。

宏观来看，由于全球GDP表现向好、可支配收入增加以及储蓄率提高，过去20年间财富增长非常强劲。除世纪之初的震荡调整与2008年的短暂下挫外，财富增长总体呈上升趋势，并于2003年至2005年间以及2019年屡创新高（参阅图2）。

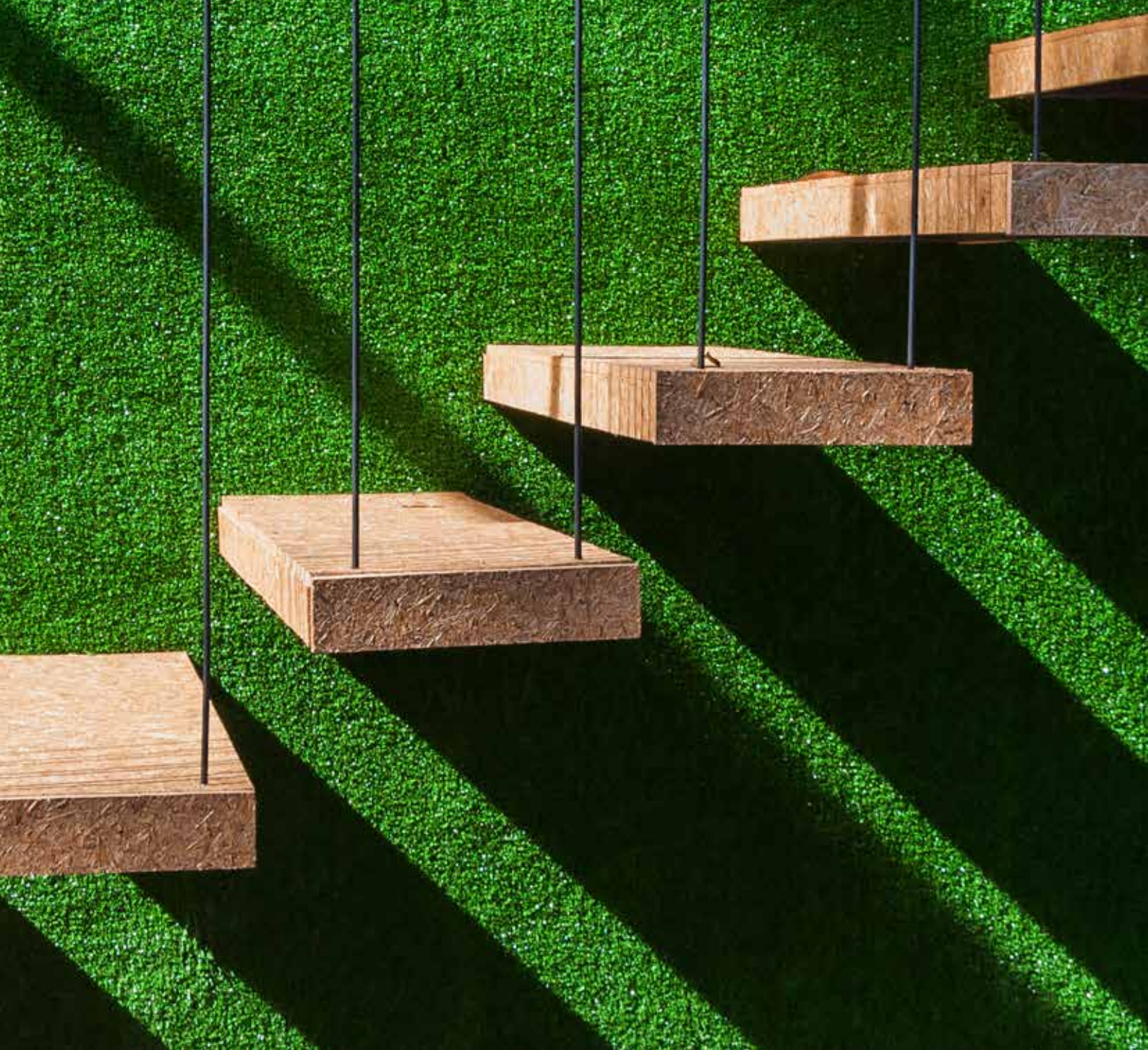
图2 | 20年来全球财富增长一览



来源：2020年全球财富报告——BCG全球财富市场规模评估数据库。

注：所有年份的数据均以2019年末本地汇率换算为美元，以排除汇率波动的影响；MSCI世界指数（美元，税前）。

**事实证明，虽历经多次危机
洗礼，财富增长依然强劲，
即便最严重的危机也未能
阻止其前进的脚步。**



经济增长惠及更多群体财富积累

自现代以来的大部分时间中，成熟市场一直占据财富的绝大多数份额。但是，时代在变化。过去20年间，全球逐渐形成“双速世界”的格局，即以亚洲、东欧、拉美、中东和非洲地区为代表的“发展市场”在高速GDP增长和较高的个人储蓄率的拉动下，呈现快速扩张态势；而以北美、西欧、日本以及大洋洲为代表的“成熟市场”，增长则较为温和。以中国为例，在过去的二十年中，中国家庭平均储蓄占可支配收入的25%以上，比欧美地区平均高出近10%。

在“双速世界”的带动下，发展市场的财富份额长期保持稳定增长。1999年，亚洲和其他发展市场仅占全球财富份额的9.3%。2009年，上述份额飙升至17.3%；到了2019年，更是一路跃升至25.3%（参阅图3）。

经济水平的不断提高扩充了全球富裕人群的规模。1999年至2019年末，全球百万富翁的数量（以美元计）翻了近三倍，从890万增至2,400万。目前，百万富翁群体手握全球金融财富总量的50%以上（根据名义增长率计算，未考虑通胀影响）。

北美仍然是拥有百万富翁数量最多的地区（1,640万）。其中，一半以上是步入二十一世纪后的新晋百万富翁。另外，北美还是最大的高净值（HNW）人群集聚地。如今，高净值人群所拥有的财富占北美地区财富总量的59%（59万亿美元）。

过去十年中，资产配置是导致客群财富增长率不同的一大推手。高净值客群和超高净值（UHNW）客群——即总金融资产超1,000万美元的人士，财富增长最为亮眼。这部分客群的投资组合中，股票所占份额远远高于其他资产财富区间（平均将50%的资产份额投入股票和基金）。因此，在近期坚挺的牛市行情下，他们更容易从中获利。相较之下，零售客群——即总资产低于25万美元的人士，平均仅将9%的资产配置于股票和投资基金，80%的资产以现金、存款、养老金和人寿保险的形式存在。这一较低的投资比例，也间接拉低了零售客群的财富增长率。

图3 | 发展市场追赶成熟市场



来源：2020年全球财富报告——BCG全球财富市场规模评估数据库。

注：成熟市场包括日本、北美、西欧和大洋洲。发展市场包括非洲、亚洲（不含日本）、拉美、东欧和中东地区。

疫后复苏情况决定未来数年走势

进入 21 世纪第三个十年，新冠疫情不期而至，可能将对全球市场造成有史以来最为严峻的考验。世界各地的企业频遭打击，数以百万的员工下岗失业，多数经济体先后陷入衰退。疫情的阴霾尚未散去，经济复苏速度依然难有定论，尽管复苏很大程度上将取决于公共卫生举措以及各国政府和央行的干预措施，但短期内疫情将导致财富缩水几乎已成为不争的事实。

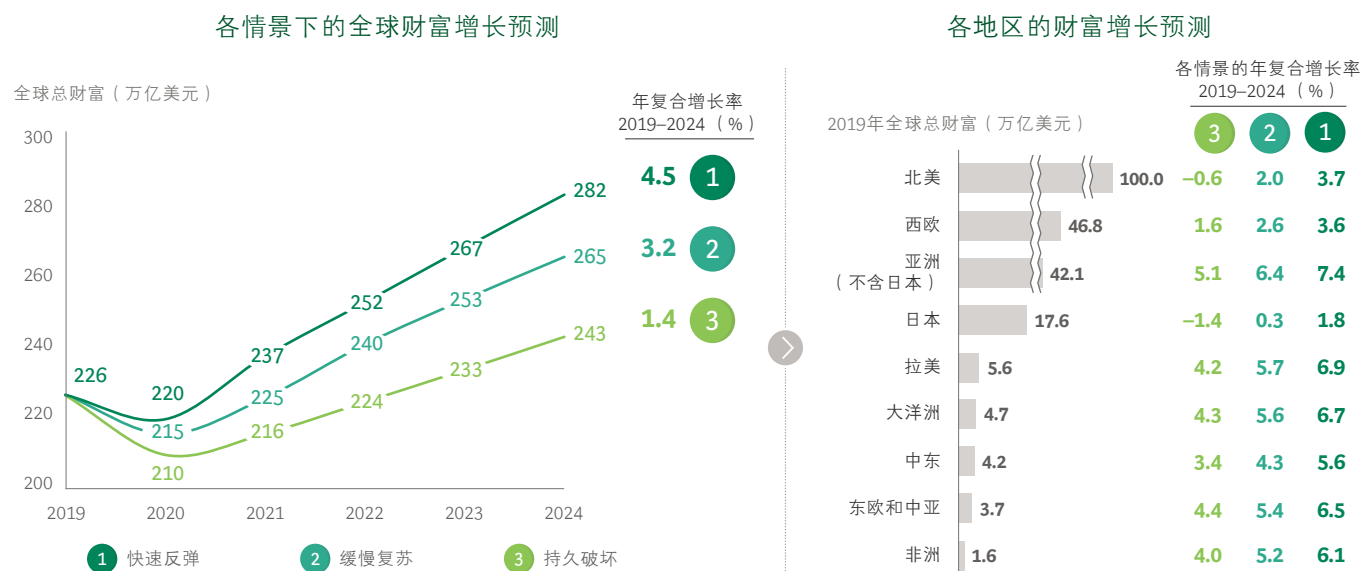
BCG 分析显示，后疫情时代的经济复苏可能将呈现三种情景（参阅图 4）。我们采用的模型纳入了 GDP 增长、消费、利率变化、通胀和资本市场业绩等宏观经济指标，但三种情景的具体体现可能会有所差异（关于预测情景的重要假设，请参见“方法论说明”）：

- **快速反弹。**国内生产总值急剧下降，经济产出有所萎缩，但经济反弹较为迅速。本情景下，全球财富水平将以复合年增长率 4.5% 的速度增长，从 2019 年的 226 万亿美元增至 2024 年的 282 万亿美元。短期内，财富管理机构可能将承受部分盈利损失，但疫情对行业的长期影响将逐步消退。

- **缓慢复苏。**疫情危机对经济的影响将长期存在，即便 2020 年增速有所反弹，但触底更深、复苏也更为缓慢。本场景下，我们预测 2020 年全球财富水平将萎缩至 215 万亿美元，继而以复合年增长率 3.2% 的速度增长，至 2024 年达到 265 万亿美元。财富管理机构营收利润滑坡，规模较小但成本收入比（CIR）较高的机构，受到的冲击最为明显。在此情形下，财富管理行业整合的概率可能将有所上升。

- **持久破坏。**疫情对经济的影响过于严重，引发长期的劳动力和生产力危机。本情景下，2020 年全球财富水平将跌至 210 万亿美元，继而以复合年增长率 1.4% 的速度保持低速增长，至 2024 年达到 243 万亿美元。财富管理机构在营收规模和利润的双重打击之下，下滑速度加快，规模较小但成本收入比较高的机构将首当其冲。在此背景下，行业并购将进一步加剧，财富管理机构必须从根本上变革运营方式，才能在提供优质服务的同时，降低基础成本。

图 4 | 三种假设情景下的全球财富增长预测



来源：2020 年全球财富报告——BCG 全球财富市场规模评估数据库。

注：所有年份的数据均以 2019 年末本地汇率换算为美元，以排除汇率波动的影响。

但是，无论疫情对经济的影响最终将走向何种情景，财富管理机构可能都将面临更多压力，原因如下：首先，过去一段时间以来，管理费在机构收入中所占的比例越来越高（BCG全球财富管理机构业绩对标数据库显示，2013年管理费仅占其收入的30%，2018年则占到了45%），而管理费受市场下行作用的影响较大。其次，BCG全球财富管理机构业绩对标数据库表明，许多机构在疫情来临之际的财务状况尚不及2008年金融危机爆发之前：2007年，仅有5%的机构处于财务赤字状态；2020年，有9%的机构处于赤字状态；至2021年，这一数字可能将进一步扩大至14%。第三，财管机构的成本收入比也较以往更高（2007年为60%，2018年为77%）。

发展市场或将快速赶超成熟市场

展望未来，宏观经济数据显示，亚洲地区（不含日本）将保持较高的财富增长速度。BCG分析模型表明，未来五年，亚洲地区（不含日本）的财富水平将以每年5.1%至7.4%的速度增长。如果这一预测得以实现，至2020年，亚洲将取代西欧成为全球第二大富裕地区。

北美地区的财富大量投资于股票端，自2019年至2024年，增速可能将维持在-0.6%至3.7%之间，具体须视疫情对全球经济的破坏程度而定。另外，由于现金和存款在西欧财富中的权重较高，相对于股票波动较小，我们预测该地区的财富增长相对稳定，大约将在1.6%至3.6%之间运行。不过，预计未来五年内，西欧地区的平均GDP增速将低于近20年的平均水平，该地区的财富增长不太可能超越北美。

我们预测，高净值和超高净值人群仍将是北美地区增长最快的财富客群。同时，富裕阶层将成为亚洲、西欧和中东地区增速最快的财富客群。未来五年，亚洲的富裕人士将以复合年增长率6.0%至8.7%的速度增长（财富规模从5.7万亿美元，增至2024年的6.5万亿美元）。

总体而言，上述趋势表明，未来五年财富管理机构的潜在客户群体将进一步扩大。客群预测趋势如下：

- 从2019年至2024年，全球富裕客群（财富价值35.3万亿美元）将以复合年增长率1.7%至4.6%的速度增长。
- 同一时期，高净值客群（财富价值87.7万亿美元）将以复合年增长率0.2%至4.7%的速度增长。
- 至2024年，超高净值客群（财富价值27.3万亿美元）将以1.4%至5.8%的速度增长。

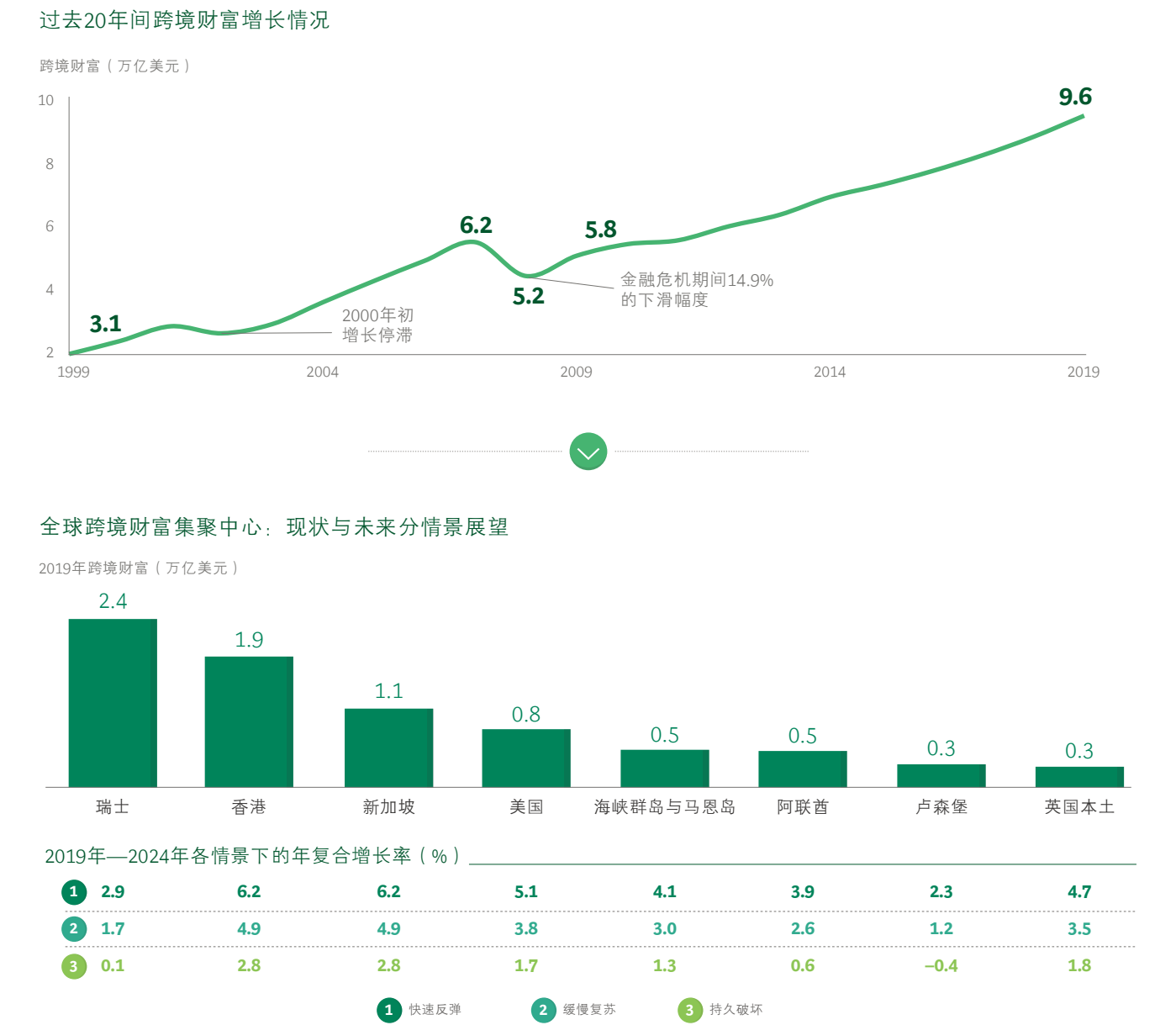
跨境财富管理模式转变仍将持续

近20年来，跨境财富始终保持强劲增长态势，从1999年的3.1万亿美元，一路猛增至2019年的9.6万亿美元（参阅图5）。历史经验表明，危机通常在短时间内推高跨境资本流动。至于新冠疫情是否将引发类似转移，取决于疫情冲击对企业流动性的影响程度，主要市场是否将遭遇经济和政治的双重震荡，以及政府是否将采取更为严苛的税收政策抵充其危机干预措施的成本性支出。

我们认为，短期内投资者寻求避险资产的可能性较大。不过，尽管有避险资金流入，但受资本市场表现不佳拖累，2020年跨境财富仍将大跌5.4%至10.2%。中期来看（2021—2024），投资者可能将寻求资产回流以便获取流动性，尤其是经济衰退走向持久破坏情景时。

地区间跨境财富模式也在发生变化。1999年，西欧地区的跨境财富流动占全球跨境总财富的近50%。2019年，这一数据惨遭腰斩，剧降至24%，并将于2024年进一步下滑至20%以下。相比之下，2024年亚洲地区的跨境财富将占到全球份额的40%。未来五年，预计中东和拉美地区的跨境财富份额增长亦将略微领先于全球平均水平。

图5 | 历史与未来的跨境财富增长一览



来源：2020 年全球财富报告——BCG 全球财富市场规模评估数据库。

注：英国本土包括英格兰、苏格兰和威尔士。

从记账中心的角度出发，瑞士依然是全球最大的跨境财富目的地，份额约占全球跨境总财富的四分之一。不过，由于中国和亚洲其他地区富裕人士的资产增长较快，香港也正在成为跨境财富的热门流入地。目前，这部分富裕人士的资产份额占全球跨境总财富的17%。新加坡紧随其后，是全球跨境财富的第三大枢纽，2019年记账总额超1万亿

美元。此外，由于中国财富的持续涌入，新加坡可能将从中受益。尽管自2019年起，香港极端示威活动此起彼伏，但目前尚未对跨境资产造成重大影响。

不过，如果香港持续动荡，可能会迫使财富流向新加坡或其他跨境中心。



展望 20 年， 解构财管市场 未来

未来主义往往将明天描绘为充满机器人、全息影像、可植入设备，以及其他令人叹为观止的智能工具的世界。诚然，这些技术都会成为我们日常生活中的重要元素，但是财富管理客户对未来的期许并没有这么复杂，他们最想要的只是更简捷、更便利的双向互动。卓越的业绩表现固然不可或缺，不过要实现这一目标，机构需要的不仅是可观的财务回报，还必须赢得客户的充分信任，并将财富以卓有成效且丰富有趣的方式加以运作。

到 2040 年，数以亿计的联网设备可能创造出以字节计量的巨量数据，并持续以令人炫目的速度刷新数据流。嵌于手机、家庭和工作场景中的智能机器将以超出人类认知的方式插补上述数据。海量的知识触手可及，但是客户也将比以往更加需要深度的洞察。在一个信息无比丰富的社会，最匮乏的恰恰是理解这些信息的时间。

随着财富客群的规模不断扩大并越来越呈现年轻化、多样化和全球化的趋势，财富管理机构预期也应适时调整。为此，BCG携手欧美地区的财富专家、财管客户、行业专家和下一代富裕人士（X、Y和Z世代）召开构思研讨会，共同商讨财富管理的变革方向。此外，我们还访谈了40余位财管、科技以及财管咨询与服务领域的商界领袖，并调研了近200位金融服务人员（[参阅专题“构想与众不同的未来”](#)）。

各方的见解与BCG分析均表明，过去20年撼动财富管理格局的颠覆性趋势，将在迅猛的数字化以及知识与能力兼备的客户群体的推动下，以势不可挡的力量加速向前推进。从很多方面来看，未来20年最具颠覆性的力量，将会是变化速度本身。

客户需求多元化，财富的内涵不再只是金钱

20年后，X世代将步入退休年龄，Y世代将迎来收入高峰时段，而Z世代则将继续在职场中摸爬滚打。如果说过去100年财富管理的典型客户是五十多岁的欧美白人男性，那么这种刻板的印象将在未来遭到彻底颠覆。正如BCG在《[Managing the Next Decade of Women's Wealth](#)》一文中所阐明的那样，未来女性财富的增长速度将超越男性。在市场方面，未来发展市场的财富积累速度，将赶超成熟市场；在财富方面，未来全球经济的不断增长，将让更多人得以分享财富的红利。

青出于蓝的X、Y和Z世代，在教育背景和经济实力方面都将胜于先辈。他们生活的时代将是一个动态的、快节奏的全球化时代，经济和地缘政治动荡将进一步加剧。他们生活的世界版图，将是一个介于信息共享与信息隐私之间的灰色地带。

对于年轻一代而言，财富将不仅仅意味着金钱。财富的内涵，更多是关于意义、使命和联接，以及让世界变得更好的能力。这一出发点，将创造出一个与财富管理机构的预期截然不同的未来。

机构须应对挑战，深度客户洞察是核心竞争力

未来20年，财富管理机构的模式将进一步拓展并重新聚焦，人类与机器之间不可逾越的界限将逐渐模糊。随着客户需求的转移，财富管理机构的 service 与客户互动将呈现多种演进路径（[参阅图6](#)）。

从数字化交互，到机器人人性化

未来几年，在快速响应和可预测性体验方面更具优势的自动化系统、机器人和聊天机器人将辅助完成很多繁重的工作，满足客户的日常需求。但是，如果高效智能的机器人和聊天机器人取代了部分客户经理的职位，能够留下来的人将经历职能的大幅拓展，新的职位也将随之出现。财富管理机构的价值不仅体现在服务的广度或相关专业的精通上，更体现在对客户复杂需求的个性化关注以及有效满足需求的洞察深度方面。卓越的产品和解决方案依然重要，但是保持紧密的客户关系，广泛获取个人客户的信息、环境和生活背景，也具备同等的重要性。

是否具备获取特定客户洞察并迅速采取有效行动的能力，将成为顶尖机构与其他机构的分水岭。从众多竞争者中脱颖而出机构，不仅能够通过自身和外部伙伴收集信息，还应长于诠释数据，并将从数据中获取的洞察转化为能够规模化部署的行动。先进的数据处理能力能够使财管机构有效辨识二阶和三阶的客户洞察，并因势利导，采取灵活行动。英国某私人银行业务负责人表示：“未来，如果财富管理机构不具备高端的数字化能力，无法及时满足客户需求，那么将没有客户愿意把财富交给他们打理。”

不过，无论机器变得如何智能和强大，人与人之间的互动、信任和个性化关系仍然十分重要，尤其是对需求更为复杂的富裕阶层而言。人类的判断力、创造力和同理心对建立基于相互信任且富有意义的客户关系仍将不可或缺，无论是机器人还是AI，都无法从根本上取代此类特质。某全球财富管理机构的数字化战略负责人表示：“信任，永远是客户关系的基石。单纯依靠管理平台和数字化解决方案不足以建立人与人之间的信任。”

构想与众不同的未来

本期报告主要就目前至2040年财富管理最可能出现的新发展、新变化展开讨论。但是，在访谈和研讨会期间，商业领袖们提出了一些触及未来的创造性理念。

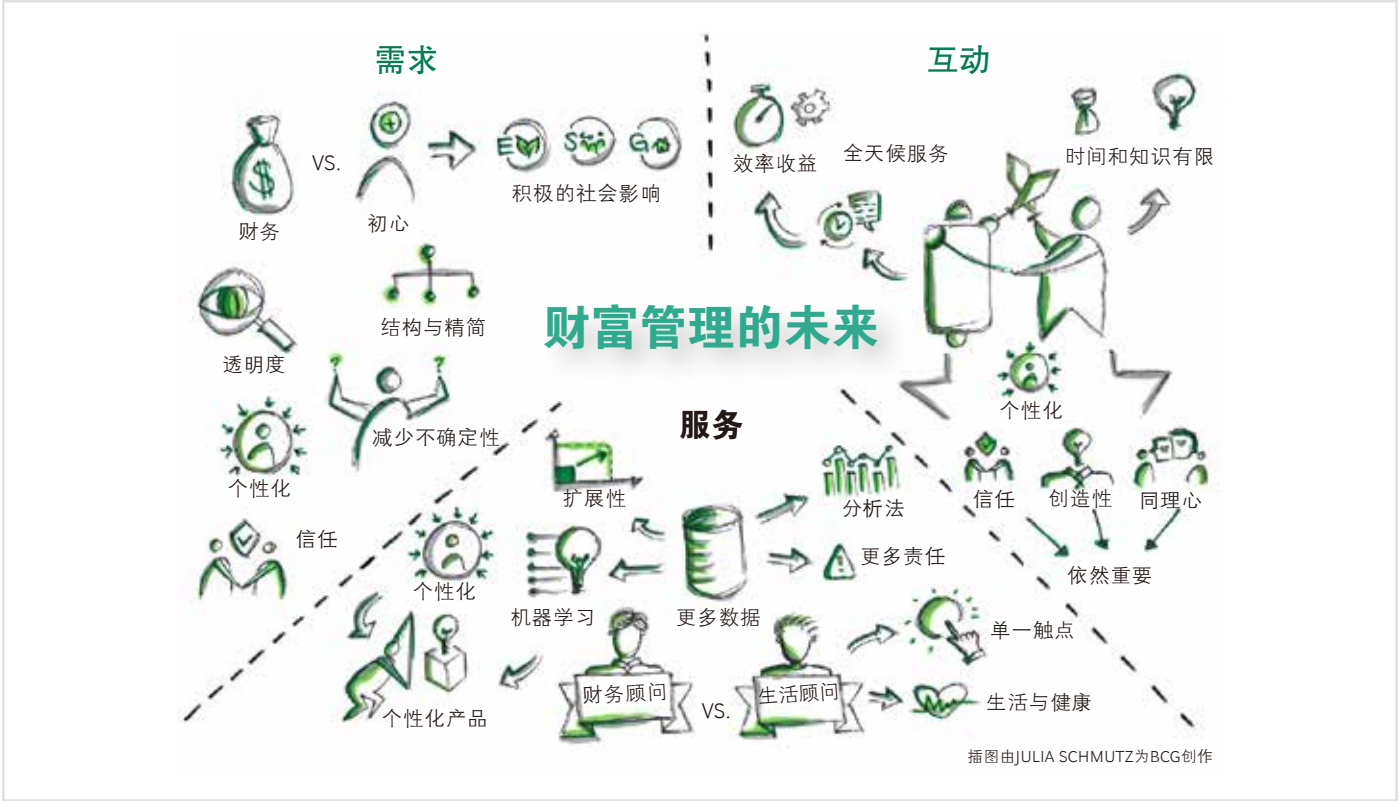
虽然有些想法可能永远都不会照进现实，但这并不能掩盖它们的巨大潜力，甚至有可能为行业性的战略思考带来启示（参阅下图）。

部分超越基础情景的理念



来源：BCG 构思研讨会与专家访谈洞察。

图6 | 财富管理的未来之路



来源：BCG 构思研讨会与专家访谈洞察。

从提供固定产品，到定制解决方案

未来 20 年，最先进的财富管理机构应能够感受时代的脉搏，在潜在的需求浮现之前，准确预判相应的解决方案并提供所需支持。下一代机器学习分析工具将帮助机构从支离破碎的信息中建立有意义的关联，揭示潜在的客户机遇。嵌套于分析模型之中的可视化工具，可为咨询顾问赋能，使其更加直观地感受不同情景的优劣与收益。继而，客户经理可以借助过滤器，搜索能够满足客户投资重大关切的标的资产，并与客户分享备选清单。通过这种策略，财管机构能够在一开始就为客户提供匹配度最高的精选方案，而无需拿出令人眼花缭乱的产品让客户不知所措。

在过去，受限于部署成本，这种水平的产品定制无法成为现实。但是，随着技术的进步，如今财管机构可在极短的时间内，以极低的成本提供度身定制的产品组合。例如，借助数字化产品图谱库，客户经理仅需轻点按键，即可创制出以欧元计价的清洁能源产品，并将 25% 的投资额

度集中于非洲市场。随着兼具二者特点的创新性授权产品的出现，咨询产品与委托产品之间的界限将逐渐模糊。

除能够降低定制产品的边际成本之外，数字化还能帮助财富管理机构打造智能指标。客户将能理解机构的战略决策和财务业绩如何实现其收益预期，或其投资如何降低温室气体排放、帮助莘莘学子提升教育水平、提升社会的医疗卫生水平。透明度的提升和可评估的洞察将赋予财富客户更多自主权，了解其资金的走向和投资方式，并清晰地展现投资创造出的价值。

从呆板无聊，到内涵有趣

许多财富管理客户在希望获得现实收益的同时，还希望投资能够兼具开拓性与意义性。服务这部分客户，财管机构不仅需要具有说服力的投资业绩，还要能与之产生情感共鸣。例如，客户可能希望为某个从事开创性工作的个人提供资金扶持，或通过意义深远的股权收购，推动未来生活方式的变革，或通过创新产品催生新的市场。

**无论机器变得
如何智能和强大，
人与人之间的互动、
信任和个性化关系
仍然十分重要，尤其是对需求
更为复杂的富裕阶层而言。**



尽管被动型投资与聪明 β 投资将持续增长，但富裕人士并不会将成功的投资狭隘地视为毫无节制地掘金。成功的投资还应积极塑造未来，以富有意义的方式增加财富，同时带动和刺激创新。

最基本的财富管理体验已无法再满足客户的需求。与之相反，财富管理机构必须通过一系列深思熟虑且极具创意的产品来满足客户日益刁钻的要求。在这方面，私募市场投资的重要性将日益显现，同样重要的还有**数字化资产市场**等新兴、专有的资产类别。

打造投资者社群是建立牢固情感纽带的另一途径。为了共享投资建议、创造互通市场，方便投资者之间转售资产，领先的财管机构已在利用技术建立端对端网络方面，做出了诸多尝试与探索。尽管面临监管风险与合规考量，财管机构可能将在未来几年创建许多类似的交流中心和互通市场。

从以产品和规模取胜，到客户关系驱动增长

数字化浪潮汹涌而来，财富管理的产业经济学亦将随之而变。金融科技和科技平台的兴起压低了资产交易和托管服务等核心业务领域的服务费用，并以更低的价格提供度身定制的投资建议与资产组合管理。因此，财管机构的营收利润率将持续承压。此外，有效利用数据和分析工具、不局限于超高净值客群，能够直接精确触达更多客户的资管机构，将攫取更多财管机构的发行费用，也是构成压力的来源之一。

不仅如此，年轻一代无论在职业中还是生活中，都早已习惯于透明的定价，在面对财富顾问的时候也没有理由妥协。由于在线比价工具的存在，他们能够轻而易举地找到最具竞争力的产品和服务。

在上述种种因素的作用下，投资服务的利润可能将遭遇腰斩。在此情形下，财管机构一方面不得不满足客户日渐增多的需求，另一方面则要调用目前的少量资源，找到价值驱动的全新方式。当然，这并非易事。

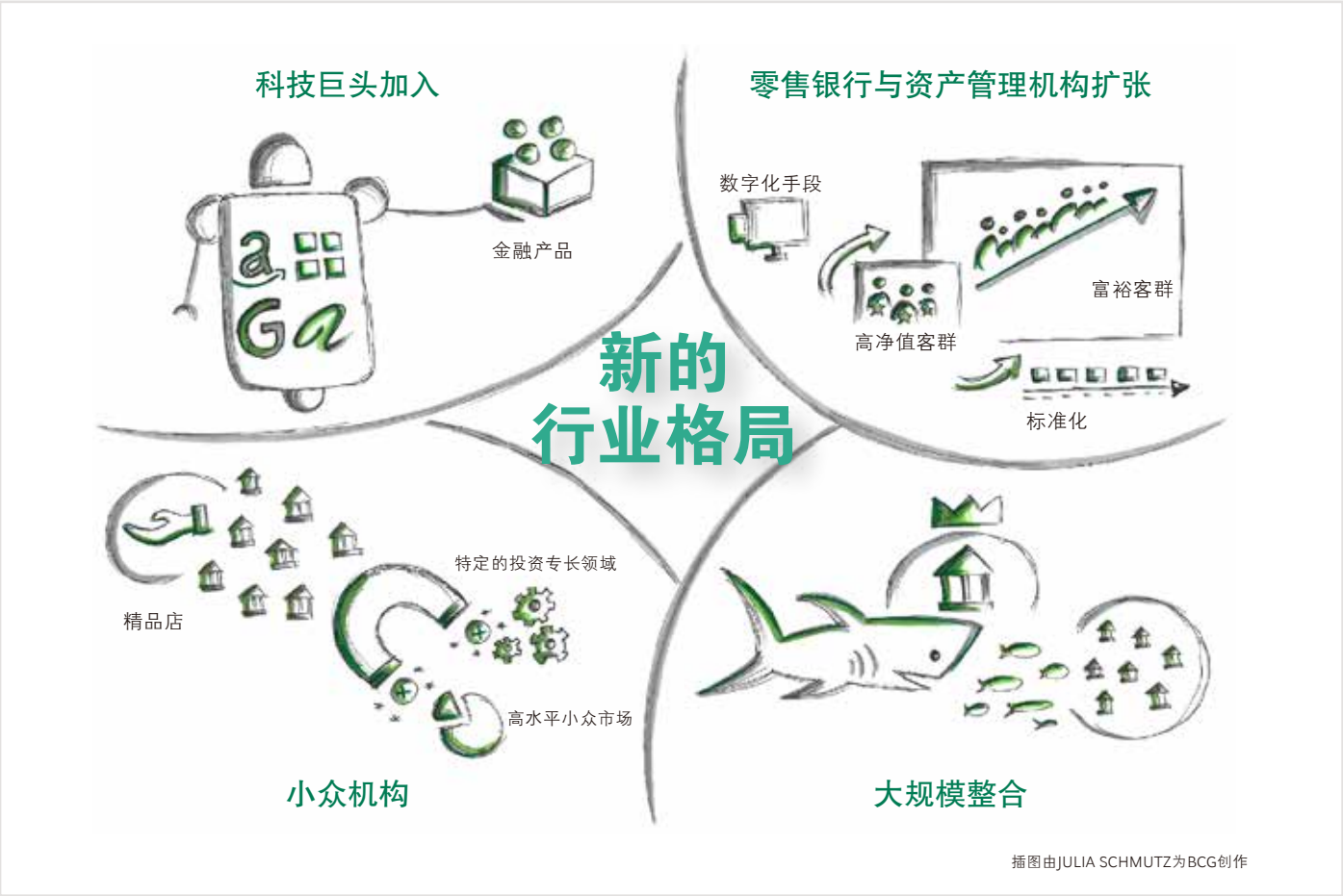
作为应对，财管机构应调整业务转移重心。机构方应寻求建立牢固的客户关系，深挖投资管理模块，满足客户日益多样化的财富需求，而非一成不变地固守财管产品的传统阵地。许多机构将转采动态的价值型定价，提供包括资产费用、固定费用和业绩提成在内的混合定价模式，而不一定与管理的资产规模挂钩。客户将能够更加详细地了解产品和服务的定价构成。一位资管机构的国家市场CEO指出，“财富管理机构应考虑转变根据资产规模收费的固有模式。相同的服务、相同的管理耗时，客户为什么要因为十倍的资产而支付十倍的费用？我们观察到，有多个家族办公室均采用类似的定价结构。”

财富管理机构格局将经历重塑

随着财富格局的变化，财富管理机构的态势可能也将随之而变。对财管机构规模、专业和选择的需求，可能会推动行业围绕以下四个模式进行融合（[参阅图7](#)）：

- **大规模合并。**未来20年，最大型的财管机构的市场份额可能将翻番，凭借规模优势和资产负债表的优异表现，服务全价值链、巩固自身单一门户的龙头地位，并满足最复杂的客户需求。某全球性财管机构的私人银行业务负责人说道：“未来我们将看到能够提供跨辖区、多功能、多时区服务的大型组织，将与能够利用专长收取服务溢价的精品机构逐步分离，中间市场的份额将遭到两端的挤压。”
- **小众财管机构。**总体来看，小众财富管理机构的数量将有所减少，但精于某一投资领域的专业机构仍然拥有市场，并在服务需求高度复杂的高净值和超高净值子客群方面，具有得天独厚的优势。从管理游艇和私人飞机，到设立遗产信托基金，再到教育家庭成员减少代际冲突，其所能提供的独特支持是其他机构所不能比拟的。其他留存下来的小众机构将提供与众不同的投资角度，如专属渠道交易流、封闭的私人市场机遇或影响力投资。此类机构亦将接受数字化的洗礼，但其模式将更多地依靠人际互动、卓越的关系管理技能和高度专业的投资建议。

图 7 | 财富管理行业的未来格局



来源：BCG 构思研讨会与专家访谈洞察。

- **零售银行与资管机构扩张。**随着规模庞大的富裕和高净值客群不断增长，零售银行和资管机构势将利用创新技术和混合模式，挤压传统财富管理机构生存空间，并以现有客群为基础，提供简单且诱人的投资解决方案。这类产品对缺乏成熟财管机构的市场客群极具吸引力，而资管机构将利用其卓越的投资能力，通过直接渠道获取这部分客户。
- **财富管理面临科技巨头洗牌。**亚马逊、谷歌和微软等科技公司已协助不少财管科技企业构建起基础设施的骨干架构和云环境。其中，以阿里巴巴和亚马逊为代表的科技巨头也提供一系列的金融产品。假以时日，凭借其

雄厚的金融实力和企业规模，它们将向传统的财富管理机构发起挑战，并将其财管服务的触角伸向富裕人士和尾部的高净值客群。在中国市场，虽然财富管理机构尚未普及，但我们已观察到相关的转变。考虑到市场规模、数字化渠道的普及性，以及更加活跃的投资客户，我们预测美国市场也将发生类似的转变。未来20年，在上述市场中，大型科技企业可能将大举进军财管市场，这将对增长乏力的财管机构造成严重威胁。欧洲市场，由于语言、文化和监管的多样性，科技巨头进军财管市场的脚步可能会有所放缓，但其前进的力量将不可阻挡。当科技巨头们走完学习曲线的最后一步时，等待它们征服的将不仅是区域性市场，而是全世界。

对于年轻一代而言，财富
不仅仅意味着金钱。财富
的内涵更多是关于意义、
使命和联接，以及让世界
变得更好的能力。



万变经营模式，不离“生态体系”其宗

生态体系模式将成为财管行业的标准模式。大中小型财管机构并存，各自为客户提供唯一的财富管理入口和触及更广泛平台的通道，并根据客户的特定需求量身打造产品。

依靠生态模式，财管机构能够在无需自建各项能力的前提下提供更加多元化的服务，既可满足客户对统一的财管体验的需求，也不用承担服务整个价值链的风险和高昂成本。不过，要想在生态体系中制胜，需要先与客户建立足够的信任。

凭借稳固的长期客户关系、接触客户的能力和渠道，以及强大卓著的品牌，成熟的财管机构在赢得客户信任方面拥有得天独厚的优势。随着数据和分析能力与全面获取客户知识能力的逐步成长，此类机构将能够扮演值得信赖的财富管家角色，并藉由能够度身定制产品和服务的生态体系，满足客户的个性化需求。通过处理可能伴随财务和生活决策的复杂要求，财管机构能够使客户专注于个人生活，而将投资规划中繁琐的工作交由财富顾问负责。某全球财富管理企业的战略和业务发展部负责人指出：“财富管理机构应负责解决复杂的宏观组织层面的难题，为客户提供更加顺畅的增值体验。未来，财富管理机构应从行业整合方面做文章。”某全球银行的在岸业务战略负责人也认为：“未来，人工财富管理的角色将发生转变。随着财富管理机构的定位向金融生活顾问转变，客户关系管理的重要性将与日俱增。”

在生态体系模式下，金融科技企业和保险公司等外部机构将能更加顺畅地与财富管理机构建立合作。生态系统中的机构不但不会抵触精品财管机构，反而会接纳此类企业及其产品和服务，共享平台。



财管 CEO 的 进阶之路

财富管理机构必须将2020年视为关键的转折点。随着时间的推移，一系列渐进式的改进将无法带来客户满意度、竞争差异化、增长和成本节约方面所需的性能提升。

为此，BCG精心制定了一份财管CEO变革议题指南，旨在协助其在复杂的形式面前从容做出选择。BCG将变革建议分为两个阶段，以期转化为行之有效的实际行动：近期，优先解决疫情期间的迫切需求，储备变革资金；中期，厉行变革，打造可持续的竞争优势，同时开展关键能力建设，制胜未来（参阅图8）。

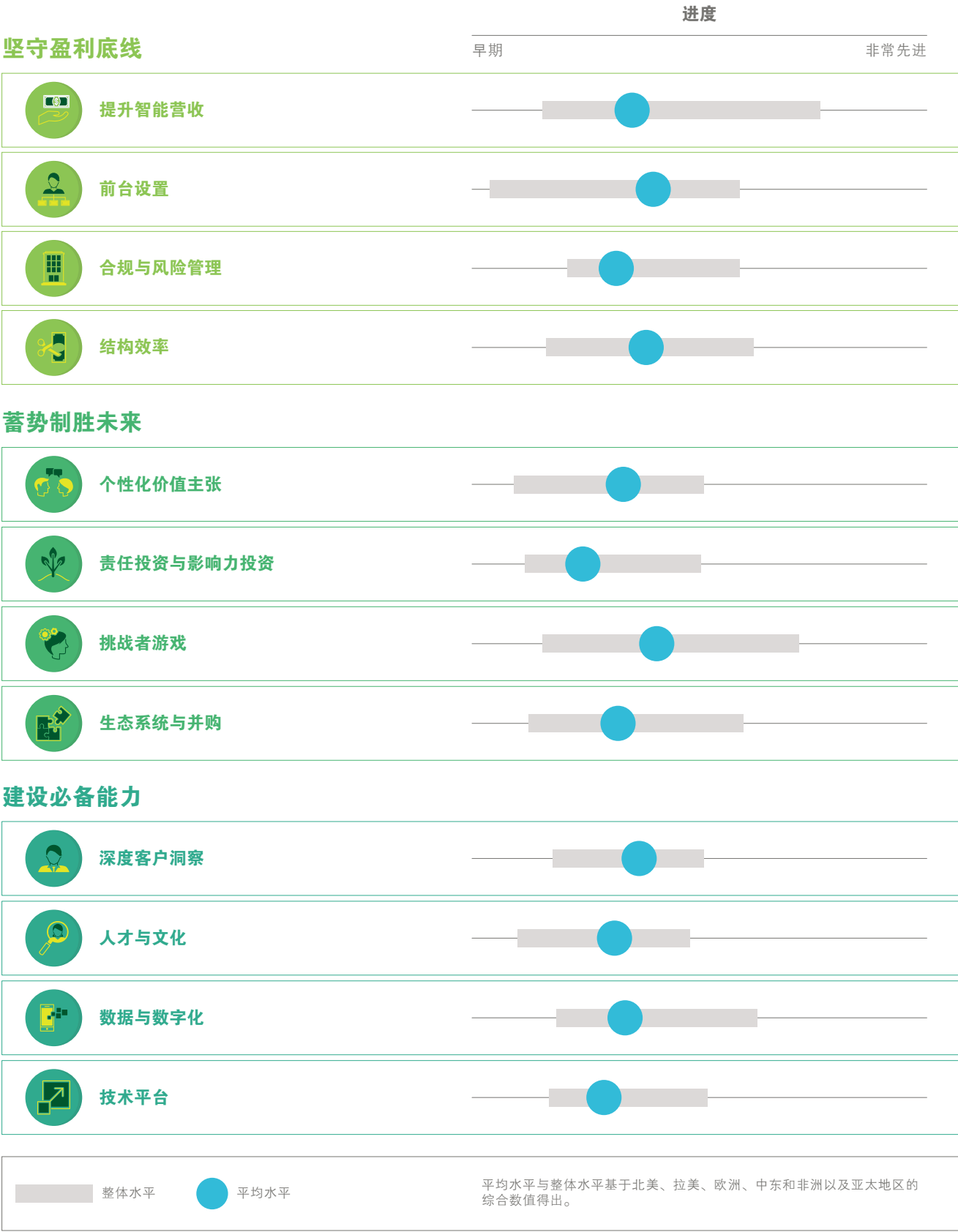
这其中，数项变革要务的存在由来已久。不过，除部分财管机构取得了一些缓慢的进展外，几乎所有机构都裹足不前（参阅图9）。例如，在许多机构中，日常销售行为盲目任意，人才管理因循守旧，数字化和数据项目普遍被视为无关痛痒的细枝末节，而非客户价值的根本源泉。随着数字化在诸多前沿领域向纵深开展，财富管理机构应当机立断，大刀阔斧地采取必要的变革举措。

图8 | 财管CEO的进阶之路



来源：2020年BCG全球财富报告。

图9 | CEO变革进度评估框架



来源：2020年BCG全球财富报告。

坚守盈利底线

财富管理机构的领导者应在以下领域采取果断行动，守住机构的利润线并为转型储备资金：

- **提升智能营收。**绝大多数的财富管理机构并非通过系统性的销售和定价获取营收。此类机构必须积极采取行动，有效扼制利润率的下降。它们需要变革工作方式，改善潜在客户搜寻、客户导入、交叉销售与客户留存。直观的数字化工具，在维系良好的业绩方面发挥着至关重要的作用。同样，系统地利用数据，与财管机构的企业文化和价值主张保持高度统一，亦不可忽视。尤其重要的是，机构应当聚焦定价，综合考量整体关系与客户的价格敏感程度，针对具体客户执行个性化定价。财富管理机构的负责人**必须将定价视为一种能力，而非一次性定位型举措**。机构的成功转型，还需借助深度分析工具的支持，并利用行之有效的方法来管理变革。新型零售和定价方案如能与销售人员一同制定，并嵌入辅导、报告、激励和领导模型的综合框架中，当能产生最佳效果，创造出巨大的潜力：BCG经验表明，上述行动能够在两年内使当前的既有客户营收提升10%至15%。
- **优化前台设置。**过去十年以来，虽然财富管理机构在效率提升方面做出了诸多努力，但客户经理的工作安排仍无法与客户的真正需求、价值创造和服务强度相匹配。专业投资顾问的部署仍然较为随意且不具针对性，员工未能按需配置且存在冗余。财富管理机构必须通过透彻分析客户的服务偏好、营收机遇、需求复杂度和服务成本，针对每位客户经理的具体情形，全面优化每位客户的资源配置。机构应将投资专家纳入整体销售规划，综合考量全盘配置，并通过赋能使其专注于最具价值的机遇。财管企业必须审核顾问投资建议的价值定位，决定客户服务的需求水平，并强制使用生产力工具。在一个仿生化趋势日渐明朗的世界中，客户经理的职能和技能组合将发生变化。采取上述举措的财富管理机构将能够利用较少的资源覆盖现有客户，同时释放增长空间。

- **合规与风险管理。**过去十年间，财富管理机构面临的监管要求和合规审查空前增长。然而，多数机构并没有借此契机建设一体化的运营模式来优化整体的风险管理能力，而是通过“头疼医头脚疼医脚”的临时性方法应付监管，造成流程、团队和工具之间的相互孤立。其结果就是成本大幅飙升，管理负担越来越重，客户满意度不断下滑，风险与纰漏四处潜伏。为解决上述问题，机构首先应梳理自身的核心流程，识别能够简化、标准化、最终实现自动化的各类任务。在此过程中，机构应采取横向视角，不仅要针对合规与风险部门，还要纳入销售团队、后台、产品部门和其他职能部门。在此基础上，机构应重塑核心流程，充分发挥工作流工具、规则引擎、评分模型、预测分析和其他领先技术的作用。成功开展上述变革的财富管理机构将实现显著的成本节降，提升客户满意度和组织韧性，有效激发增长。
- **提升结构效率。**2008年金融危机之后，财管机构实施的效率驱动和一次性成本削减，其作用几乎已消耗殆尽。2019年，尽管坐拥长达11年的牛市，财管行业的平均成本收入比总体仍比金融危机前高出13个百分点，达到73%。为了提升结构效率，应对更加严重的衰退，财富管理机构必须在组织的宏观层面上开展重大变革，包括将敏捷工作方式扩展至IT部门之外（一些零售银行已着手实施），在精益管理的协同和持续改进原则的指导下，以端对端的方式开展流程优化，同时精简管理层级和复杂的组织结构。机构应从投资管理的角度出发，重新评估其客源搜寻策略，而不应仅将目光局限于中后台。此外，机构负责人还应审核运营预算，明确自身的资金实力是否能在聘用客户经理和建设数字化能力之间实现合理的平衡。

这其中，数项变革要务存在已久。不过，除部分财管机构取得了一些缓慢的进展外，大部分机构都裹足不前。



蓄势制胜未来

除了要确保营收利润外，财富管理机构还必须为未来20年的变化做好准备。鉴于此类变化的普适性，机构领导者应着力改进以下领域，确保自己有资本立足于竞争日益激烈的财管行业，有能力提供差异化的客户价值：

- **个性化价值主张。**此次新冠疫情为财管机构提供了难得的压力测试机会。财富咨询是否能够满足客户需求？客户的心理预期是否与其投资组合相一致，或者财富顾问是否应采取更加积极主动的策略？即便目前仍处于动荡时期，对上述问题做出肯定的回答将对未来几年产生不可估量的影响。其中，个性化是制胜的关键所在。能够从众多竞争者中脱颖而出的，将是那些能够在正确的时间提供合理的产品或建议的机构。这类机构将洞悉客户希望汇报的次数和频率，适用于特定互动的方式和时长，以及何种情感基调或风格最合时宜。通过对客户性格与喜好的敏锐理解，机构能够从中获取关键洞察。如能加以合理利用，这些洞察将能够带来别样的投资主题、交互式模拟和端到端的投资网络，以及富有乐趣和参与感的专属产品与服务。不过，要想通过上述方式统一、成规模地实现个性化价值主张，机构需要具备360度理解客户的能力，卓越的数据分析能力，以及在个人渠道与数字化渠道之间轻松切换的能力。
- **责任投资和影响力投资。**虽然财富管理机构短期内面临诸多挑战，但缺少评分模型或相关数据等现实问题，不应成为阻碍打造富有建设性的责任投资组合的理由。在稳健的合规措施的支持下，财管机构需要提供多样化的投资策略，在创造可评估的社会或环境效益的同时，又能实现可观的财务回报。机构应鼓励客户经理与客户探讨可持续发展的价值与目标，并为其提供相关培训与激励机制。在与客户对话的过程中，应采取发散式的外向思维。例如，客户经理可以询问客户的个人或家庭价值对其长期的代际规划的影响。同时，致力于责任投资还需要做出内部考虑。要想在责任投资标准方面出类拔萃，财管机构需要将责任投资标准体现在内部规划之中，并在投资中加以实践和落实。

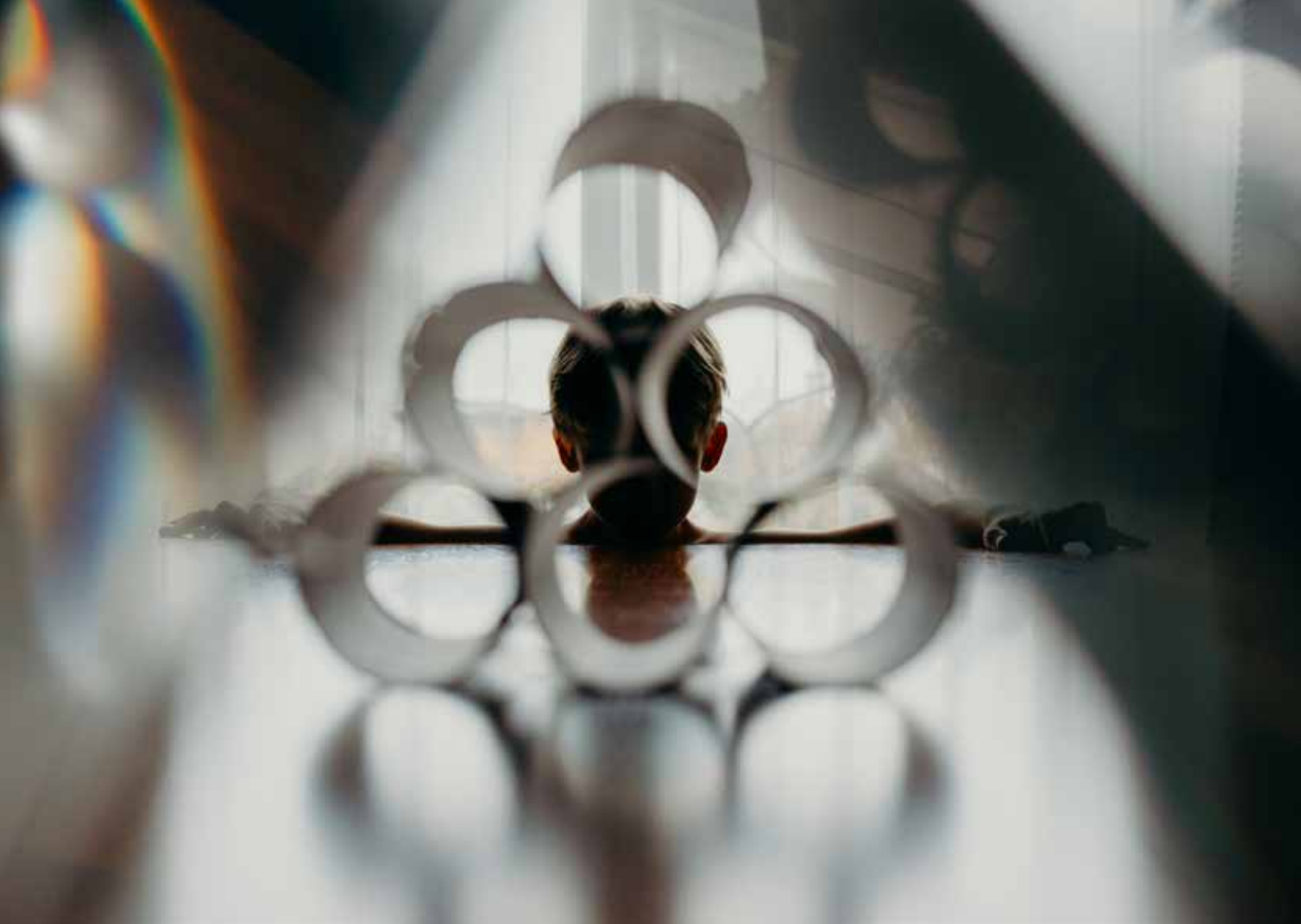
- **挑战者游戏。**数字化技术和生态系统的存在让财富管理机构能够以较低的成本获取新的营收池。要从中攫取价值，同时为即将到来的数字化竞争做好必要的准备，机构应着手设计挑战者游戏。建立全球性的家族办公室平台或设计数字化超高净值类产品向其他客群开放，都是潜在的机会领域。鉴于富裕阶层的庞大规模、增长潜力和需求得不到有效满足的过往记录，针对富裕客群的策略可能极具前景。如果财富机构能提供合适的个性化产品与服务，富裕人士很可能会接受数字化主导的或完全数字化的解决方案。而且，由于富裕人士的需求通常不像超高净值客群那么复杂，财富管理机构能够快速推广，实现规模化服务。财富管理机构可以利用富裕客群完善概念验证，并利用其开发的技能和解决方案，将相关数字化产品推向高净值客群。
- **生态系统与并购。**要想在生态系统的世界中制胜，财富管理机构必须完善企业对公（B2B）合作能力，并制定企业间解决方案，适应多元文化。当然，这些能力不会在一夕之间建立。财富管理机构现在就应着手开展能力建设，以期降低风险并把握最具吸引力的机遇。在生态系统合作关系赋能和拓展方面，并购发挥着重要作用。未来数年内，行业将出现新的合并机会，收购价格也可能会有所下降。但是，由于财富管理中的许多并购交易都需要通过时间与当前所有人建立信任，因此成功的交易往往需要采取主动且持续的指导方针，即谋求部分资产增长、其他资产在最佳时机退出的战略。

建设必要能力

要落实上述变革框架，财富管理机构必须加强一系列能力建设。其中，以下方面对取得长期成功最为关键：

- **深度客户洞察：解决客户基本需求是财富管理行业重中之重，但是许多财富管理机构仍然不具备对客户的产品理解能力。**某些客户经理可能对客户拥有较为全面的了解，但许多信息仍无法为机构中的其他相关人员所知，同时对小客户的了解也差强人意。要解决这些问题，财富管理机构需要通过直接的系统性方法，有效收集和分析客户反馈，包括在设计或完善价值主张时，以较高频率开展全面的客户调查，并通过重点群组和人类学研究等方法与客户保持互动，制定相关机制，有效捕捉不同客户生命周期的客户信息，包括产品使用、交易数据、风险概况、会议报告或个人情况说明等。此类信息必须能以恰当的方式为相关决策提供必要支持。如果风险可控，机构应充分利用包括社交媒体在内的可公开获取数据，充分扩充此类信息。财富管理机构需要利用高级分析工具，分析其中的关联与模式，并激励客户主动披露此类信息。例如，可利用客户导入和产品促使机构或同侪就特定主题进行互动。
- **人才与文化。**许多财富管理机构仍继续将人才战略重心放在传统的销售与产品技能上。但是，要想在一个以客户为中心且日益数字化的行业中立足，机构必须吸引更多样化的人才，包括在数字化产品、数据科学和行为经济学等方面拥有专长的财富顾问和分析师。仅对现有的人力资源模式做出无关痛痒的调整远远不够。财富管理机构需要重新认识其工作内容，提供更大的灵活性，并重新设计协作工具，以满足混合型员工队伍的多元需求。此外，机构还必须重新调整薪酬和激励措施，激励员工做出期望行为，实现预期的工作成果。X、Y和Z世代员工还将在奖金之外寻求有意义的目标，他们更希望能为企业文化与工作内容跟自身价值理念相一致的雇主工作。考虑到这些变化的广度与深度，财富管理机构应立即采取行动，着手建立支持其战略业务的人才库和吸纳人才的途径，提前将未来所需的资源掌握在手中。

- **数据与数字化。**虽然很多财富管理机构已投资于数字化技术和高级分析工具，但极少有机构能够收获预期成效。这类机构的变革举措往往以技术为主导，专注于创建单一的解决方案，而忽视了驱动系统性变革的需求。此外，许多举措仍定位于实验性或选择性的方案。然而，财富管理机构必须将数据和数字化技术与自身业务和运营模式全面整合，才能在未来的竞争中占据一席之地。这意味着在各职能部门间实现顺畅的数字化协作，投资打造拥有深厚专长的专职团队，并围绕业务和客户需求决定工具的使用与实践的开展。掌握数字化能力，需要以敏捷思维模式制定解决方案，并视需求加以迭代和完善。同时，还要规划清晰的路线图，从整体上锚定数字化基础架构。在制定和实施上述举措的每一步中，都需要给予内部应用足够的重视，并与高层保持持续沟通，获取变革所需的必要支持。
- **技术平台。**财富管理机构必须评估未来客户需求、业务和运营模式将如何演化，并根据上述转变，决定自身的定位和聚焦领域。然后，财富管理机构可以获取必需的关键技术和平台能力，将上述战略加以落实。设计团队需要明确目标平台设置和架构，制定实施路线图，并确保所有环节与机构的战略和业务需求保持统一。所有技术投资都不可避免地涉及到权衡取舍的问题。作为总体规划的一部分，领导者应考量各种“购买或自建”选项，以及不同的机构模式和托管组合，并根据其成本、效率、可行性和复杂程度展开全面评估。



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标准因机构而异。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

为了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该国全体居民的私人金融财富信息。对不公开本国居民私人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。在对私人财富进行预测时，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。

在计算私人金融财富总额时，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。

报告中提及的三种后疫情时代增长情景，考量了多项变量，并作出了如下假设：

- **快速反弹情景。**2020年GDP下降，但将于2021年快速反弹，GDP增速将于2022年初恢复至疫情前的水平。2020年，资本市场同样将出现下行，但将于2021年恢复至接近疫情前的水平，2020年至2024年的收益水平比肩历史高位增长模式。通胀率仍将保持在疫情前的水平。

- **缓慢复苏情景。**2020年GDP急剧下降，2021年缓慢复苏。2022年，GDP恢复至疫情前水平，随后几年保持稳定增长。2020年资本市场大幅下滑，2021年略有起色。2022年至2024年，资本市场收益将保持稳定，并以比肩历史高位水平的速度增长。通胀率低于快速反弹情景。
- **持久破坏情景。**2020年GDP急剧下降，2021年保持低位运行。最乐观的预测是，GDP将于2022年开始复苏，2023年至2024年增长逐步趋稳。2020年，资本市场遭受重创，并将于2021年再度经历幅度较小的下行期，随后几年以较低速率逐步复苏。通胀率低于上述两种情景。

BCG的营收池数据，通过计算全球最大的18个市场（占全球总财富的80%）的市场营收得出。其他市场数据基于地区平均值得出。所有增长率均为固定汇率下的名义增长率。BCG利用此种方法估算银行业市场规模和整体营收潜力。

推荐阅读

Global Asset Management 2020: Protect, Adapt, and Innovate

BCG 报告
2020 年 5 月

How Should Financial Institutions Navigate the COVID-19 Crisis? Part 3: Data Science as a GPS

BCG 文章
2020 年 5 月

Get Ready for the Future of Money

BCG 文章
2020 年 5 月

Unlock Value in Banking with E2E Process Transformation

BCG 文章
2020 年 5 月

2020 年全球风险报告：银行业自我颠覆正当时

BCG 报告
2020 年 6 月

Managing the Next Decade of Women's Wealth

BCG 聚焦报告
2020 年 4 月

How Should Financial Institutions Navigate the COVID-19 Crisis? Part 2: A Three-Stage Battle

BCG 文章
2020 年 4 月

How Should Financial Institutions Navigate the COVID-19 Crisis?

BCG 文章
2020 年 3 月

Reinventing Corporate and Investment Banks

BCG 聚焦报告
2020 年 3 月

For Wealth Managers, COVID-19 is a Wake-up Call

BCG 白皮书
2020 年 3 月

For Banks, a Long Way to Excellence in Digital Sales

BCG 文章
2020 年 2 月

Alfa-Bank's Michael Tuch on Transforming Customer Journeys

BCG 视频访谈
2020 年 2 月

Outperform—Beat the Average: Key Levers for Top Performers in Wealth Management

BCG 白皮书
2020 年 1 月

RBC's Dave McKay on a Future-Focused Culture

BCG 视频访谈
2019 年 12 月

How Global Asset Managers Can Step In as China Opens Up

BCG 聚焦报告
2019 年 12 月

Decoding the Human: Truly Understanding Clients in Wealth Management

BCG 白皮书
2019 年 11 月

The New Reality for Wholesale Banks

BCG 聚焦报告
2019 年 11 月

Global Retail Banking 2019: The Race for Relevance and Scale

BCG 报告
2019 年 10 月

零售银行分销渠道 2025：打造零距离的个性化旅程

BCG 聚焦报告
2020 年 3 月

Global Payments 2019: Tapping into Pockets of Growth

BCG 报告
2019 年 9 月

Solving the Pricing Puzzle in Wealth Management

BCG 聚焦报告
2019 年 9 月

致读者



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。如需联络，请致信 zakrzewski.anna@bcg.com。



Joseph Carrubba 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG 财富管理业务北美区负责人，常驻纽约办公室。如需联络，请致信 carrubba.joseph@bcg.com。



Dean Frankle 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG 财富管理业务英国负责人，常驻伦敦办公室。如需联络，请致信 frankle.dean@bcg.com。



Andrew Hardie 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG 财富管理业务亚太区负责人，常驻新加坡办公室。如需联络，请致信 hardie.andrew@bcg.com。



Michael Kahlich 是波士顿咨询公司（BCG）董事经理，BCG 财富管理业务核心成员，常驻苏黎世办公室。如需联络，请致信 kahlich.michael@bcg.com。



Daniel Kessler 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG 金融机构专项瑞士负责人，常驻苏黎世办公室。如需联络，请致信 kessler.daniel@bcg.com。



Martin Mende 是波士顿咨询公司（BCG）合伙人，BCG 财富管理业务核心领导，常驻苏黎世办公室。如需联络，请致信 mende.martin@bcg.com。



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。如需联络，请致信 tang.tjun@bcg.com。



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。如需联络，请致信 xavier.andre@bcg.com。

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：

金融机构专项：

美洲： Simon Bartletta、Molly Cunningham、Thomas Foucault、Lubasha Heredia、Chris McIntyre、Hans Montgomery、Federico Muxi、Neil Pardasani、Max Pulido、Benjamin Rehberg、Andrea Walbaum、Peter Watson。

欧洲： Giovanni Covazzi、Markus Duram、Gerold Grasshoff、Max Hauser、Edoardo Palmisani、Anna Polienko、Thomas Schulte、Gian Vahedi、Thomas Widmer。

中东和非洲： Mustafa Bosca、Ihab Khalil。

亚洲和大洋洲： Ashish Garg、Penny Law、Ernest Saudjana、Tatsuya Takeuchi、谭彦、王夕霏。

医疗： Götz Gerecke。

保险： Pia Tischhauser。

消费品： Andreas Liedtke。

人才与组织： Debbie Lovich。

创造性与情景： Alan Iny。

技术优势： Jürgen Rogg。

BCG Digital Ventures： Claudia Armbrüster、Dirk Cohausz、Dan Cohen、Jürgen Eckel、Sebastian Geidies、Ian Housham、Amaryllis Liampoti、Jasson Schrock、Matthew Sinclair、Sergey Sushentsev、Danielle Ullner。

BCG Gamma： Lucas Du Croo De Jongh、Jörg Erlebach

BCG 亨德森智库（BHI）： 感谢 BCG 亨德森智库首席经济学家及其团队提供的疫情影响和情景预测。

作者特别感谢核心项目团队的重要贡献：

核心项目团队： Bruno Bacchetti、Thomas Bouquet、Raphael Heeb、Zoe Hökfelt、Marius Husmann、Maximilian Klein、Josephine Kniffka、Stephan Knobel、Thomas Lauper、Carl Axel Listherby、Colin Neukom、Annette Pazur、Ankit Rastogi、Daniel Schaub。

最后，感谢 Philip Crawford 协调本报告的准备与发布；Marie Glenn 协助撰写本报告；Julia Schmutz 为本报告创作的插图；以及 Katherine Andrews、Kim Friedman、Abby Garland、Steven Gray 和 Shannon Nardi 参与编辑、设计和制作本报告。

更多联系

如果您希望与我们作进一步探讨，请联系以上任何一位作者或 BCG 中国区财富管理业务团队：

何大勇

董事总经理，全球合伙人
BCG 北京
+10 8527 9000
he.david@bcg.com

谭彦

董事总经理，全球合伙人
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

董事经理
BCG 北京
+10 8527 9000
wang.xifei@bcg.com

