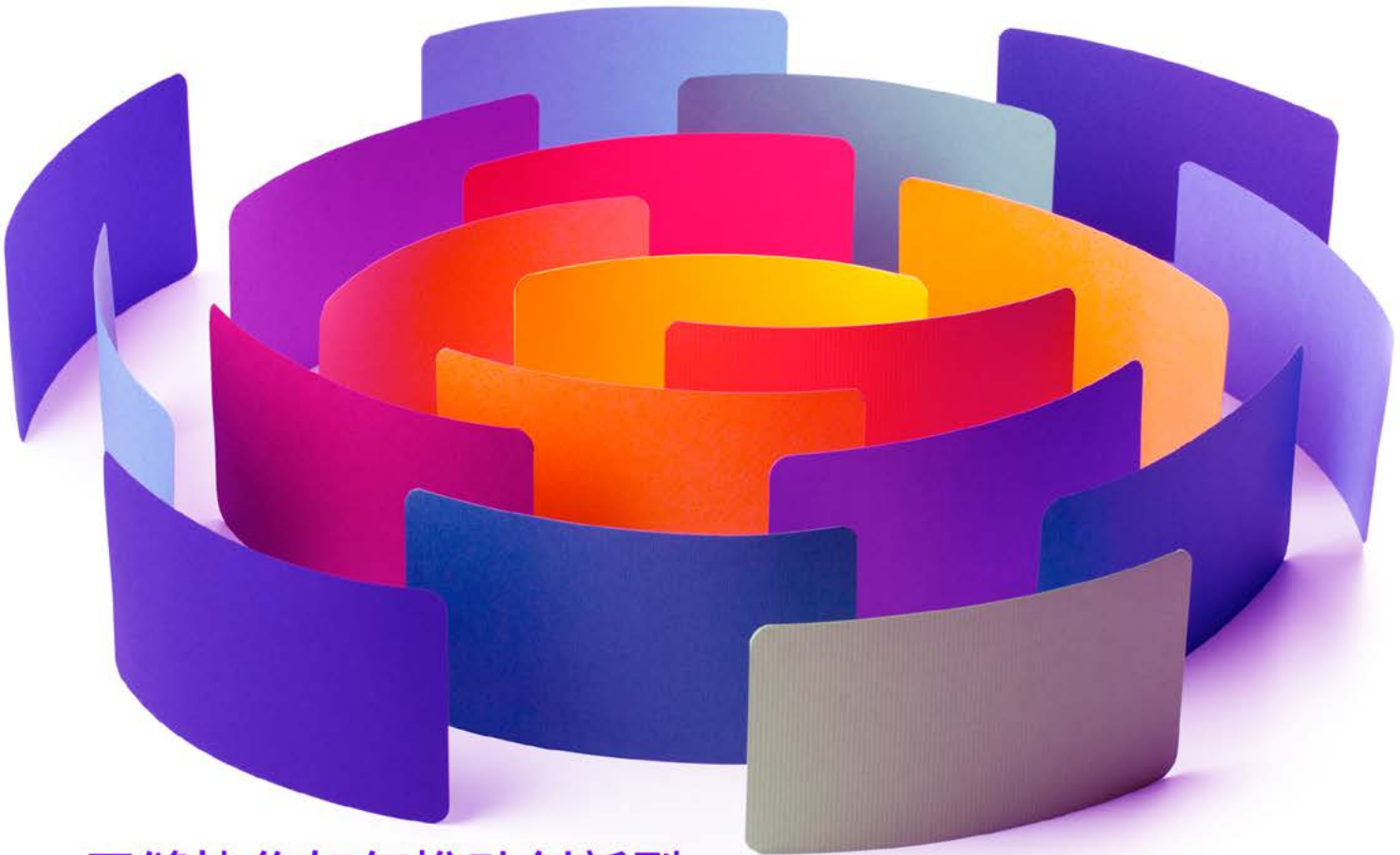
accenture consulting
埃森哲咨询

全新财富平台的崛起



无缝协作如何推动创新型财富平台的发展

财富管理格局正在迈向数字化转型，这背后的推动之手正是现在的投资者对于客户体验的诉求，同时，他们也非常关注人与技术的无缝协作。

全新格局有何特征？结合人与人的交互，并融合数字化引领的方式，实现混合方式的投资顾问模式；渠道和产品不断演化，并越来越受数据驱动。

要想为客户提供崭新体验，必须打造全新的灵活平台，为各类投资建议提供有力支持。

与过去形成鲜明对比的是，如今的财富管理公司越来越需要依赖于精通技术的生态系统合作伙伴。仅仅依靠内部技术以及财富管理科技企业提供的托管服务，已不足以满足财富管理公司的需求。积极参与构建全新格局的公司已开始与更多财富科技企业进行合作，将目光投向如何打造关键的差异化优势。

未来的领军企业会利用合作伙伴的帮助持续创新，根据客户需求提供差异化、个性化的客户服务。

这就是全新财富平台的要义所在。

财富公司：
从单打独斗到积极合作

过去，财富公司采用尽可能简单的方式，由专职顾问为客户提供建议，产品稳定，技术的发展是渐进式的。

如今，由于该行业发生了巨大的结构性变化，这一模式已不再奏效。由于人口结构改变、投资者行为演变和新的行业经济因素，财富管理公司必须打造可扩展的数字化客户体验。要打造差异化、成功的混合模式，必须融合财富科技生态系统中的创新成果。

财富管理公司无法单打独斗，独自完成转型之旅。打造平台并推动其快速发展，开展创新需要全新的技术能力，这均要求他们与相关机构开展合作。事实上，许多行业都面临着类似的状况，越来越多的机构合作也反映了这一趋势。与一年前相比，超过三分之一的公司的合作伙伴数量增长了一倍（以上）[1]。

过去几年间，金融科技市场重构了整个金融产业价值链，给传统的金融服务机构带来颠覆性的影响。目前，财富管理机构正在将这一颠覆转化为其竞争优势。一项针对英国金融服务提供商的调查表明，87%的服务商携手金融科技机构合作后成功削减了成本，54%的服务商实现了收入增长[2]。在金融科技领域，财富科技成为近期最亮眼的增长点，2016年投资额达到6.55亿美元[3]，2017年交易数量超过100，增长了25%[4]。



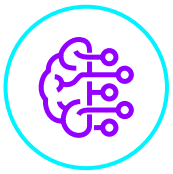
四大关键领域

我们的经验表明，未来的财富平台将主要涵盖四大投资领域：与财富科技提供商合作、应用智能、新型轻量级架构以及持续创新运营模式。



财富科技提供商

如何超越市场中的各种干扰，把握最为关键的差异化因素？虽然好的合作伙伴可以成为创新的源泉，不过诸多财富管理公司在新的行业格局中仍然举步维艰。值得庆幸的是，不少公司已经开始采取行动。那些尚未采取行动的公司很可能会落后于整个行业。例如，摩根大通（J.P. Morgan）和InvestCloud开展合作，并收购了其部分股份，这是一家旨在助力客户更轻松地进行在线交易的软件公司[5]；资产管理公司贝莱德（BlackRock）收购了FutureAdvisor，以期在401k市场上取得进展[6]；瑞银集团（UBS）的美洲财富管理部门与在线财务顾问SigFig Wealth Management开展合作，为瑞士银行开发技术和投资工具[7]。当财富管理机构在寻找恰当的生态系统合作伙伴时，必须聘请经验丰富的专家解析行业格局，确定哪些提供商最能满足您的需求—这正是埃森哲所擅长的工作。



应用智能

为客户制定的投资建议会越来越趋于个性化，并和客户之间会有更多样化的互动，这就意味着财富管理机构不仅需要找到更好的方式收集数据，还需要提高数据洞察力，全面满足客户需求。埃森哲近期的一项研究表明，近80%的受访者认为其50-90%的数据是非结构化的[8]。将数据结构化或有机整合，是采用应用智能的第一步。企业可以综合利用数据分析、机器学习和人工智能技术，挖掘数据中潜在的价值，推动新一轮增长。领先公司意识到了这一领域的潜力，已着手斥巨资开发这一领域。从2016年到2021年，资本市场公司的人工智能支出预计将增长50%，达到576亿美元[9]。



轻量级架构

大多数财富管理机构的技术架构仍然以单一技术核心（清算平台或托管合作伙伴）为基石。然而，曾经的力量之源如今已变成前进的桎梏。为此，财富公司正在进行“数字化解耦”以期获得所需的敏捷性。乘着数字化银行业的浪潮，这些公司纷纷采用开发接口（API）和微服务驱动的轻量级架构来实现核心功能的内聚，并提升开放性。如此一来，公司既可以加快产品上市速度，又能释放核心系统压力以拓展业务。



持续创新运营模式

由于如今的行业格局需要财富管理公司采用全新思维方式，公司必须打造不同以往的运营模式、员工团队和交付引擎，为未来创新提供源动力。技术、数据和分析团队必须加强与业务部门的合作，以创建崭新的运营模式。 产品部门应融入设计团队，推动以用户为中心的设计。与此同时，公司还应采用敏捷模式，培养DevOps能力，缩短开发周期。目光长远的公司还应着手员工队伍规划，提升员工的数字化技术能力，鼓励技术创新和新产品开发。

微服务，大效应

微服务不是一种技术，而是一种IT架构方法。它利用API、容器和云等一系列工具，将应用程序分解为简单的独立式服务。

API是基于技术的合作伙伴关系的核心，这解释了为何微服务对于任何希望广泛建立合作伙伴关系的企业均至关重要。API也是企业向合作伙伴提供服务和数据的重要路径。

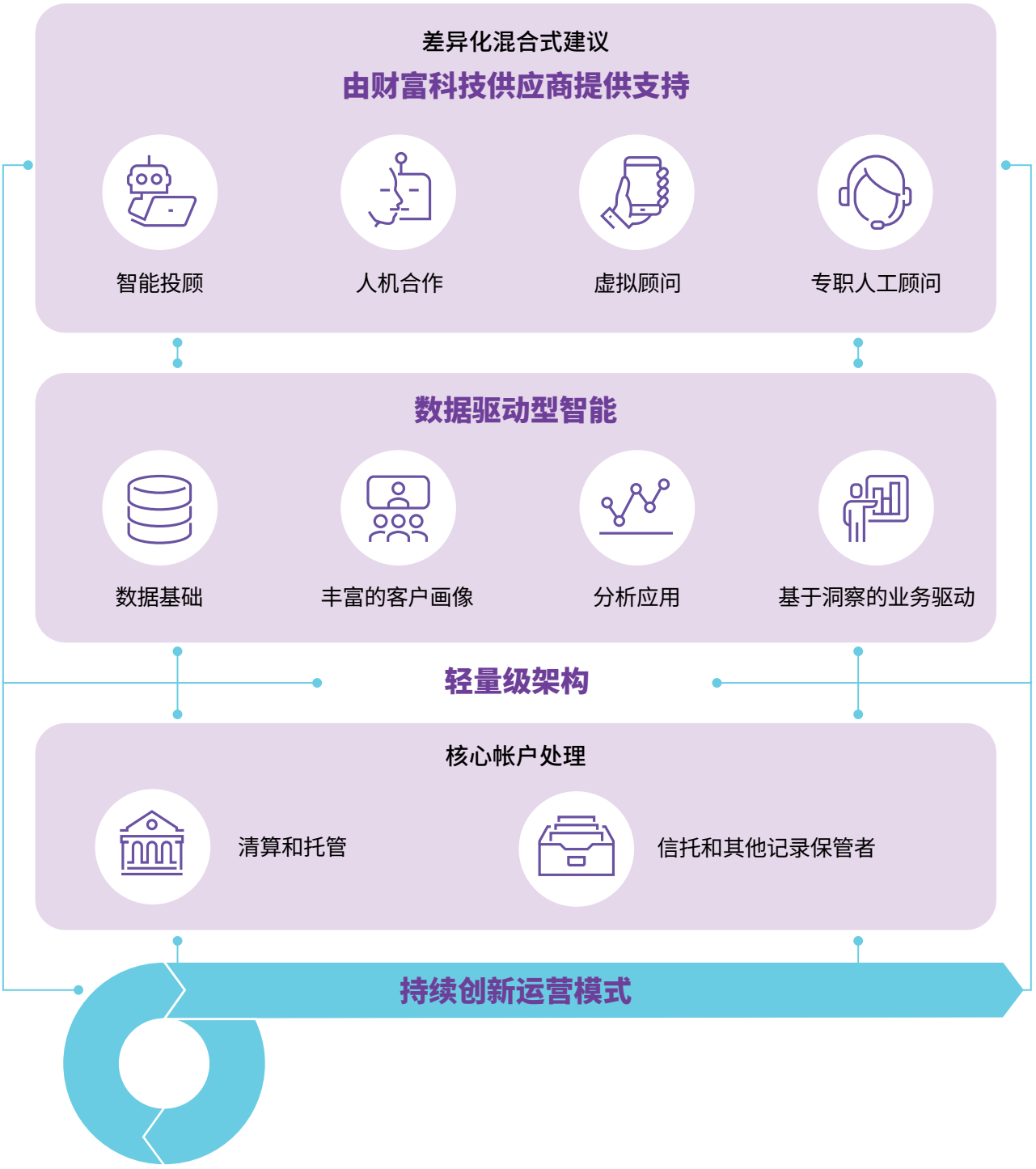
API基于单个服务级别。合作伙伴均可轻松访问API库，这些API链接到不同的具体服务，涵盖所有应用程序的各个部分。

利用微服务转型的强大力量，领军企业已遥遥领先于竞争对手，成为行业内的标杆。谷歌和Netflix等著名的数字化原生企业均是微服务领域的先驱者。例如，每次谷歌搜索会调用超过70种微服务来生成搜索结果。不过，康卡斯特（Comcast）和第一资本（Capital One）等越来越多的行业领导者也开始使用微服务。事实上，95%的受访IT高管表示，其所在机构来年将加大微服务的使用量。

资料来源:《埃森哲技术展望2018》

未来的财富平台

未来的财富平台要综合一系列功能，方可打造个性化的客户服务和体验。



资料来源：埃森哲

宏伟蓝图
助力客户重构业务

通过投资以上四大领域，财富管理机构得以提供客户所需的差异化建议和体验。传统的技术投资着眼于稳健的风格和运营效率，这样的时光一去不复返了。公司高管已将在数字和实体渠道与客户开展全面互动视为提高运营敏捷度的关键[10]。

如今的投资者希望在财务投资方面能获得全方面的建议，财富管理机构在数字化领域的投资和伙伴关系的建立有望帮助投资者实现这一愿望。不过，要成为一个真正的数字化企业，从老旧的传统系统中进行数字解耦是财富管理机构的首要任务。

转型如何起步

在现有企业推动自身财富平台转型的过程中，过于庞大的规模可能使许多企业停滞不前。要想尽可能减少对核心业务的影响，企业在平台转型过程中实施多轮渐进式的改变，从而最大程度上减少对核心业务的影响。埃森哲已帮助全球多家财富管理公司成功创建新平台，根据我们的经验，要实现真正转型需始于以下几个关键步骤。

透彻地**了解并积极参与生态系统**。了解您所需的具体生态系统的广度和深度。了解您所需要的能力，寻找适合您的供应商。重点关注那些能够与您一起高效开拓市场的企业，与他们的领导团队密切合作，共同推动创新。

专注于三大关键投资领域。重点投资在客户体验、数据和分析以及新兴技术领域脱颖而出的生态系统领导者，打造您的专属客户体验。扬长避短，在您擅长的领域占据控制权，重点投资能够推动创新，并能按您的需要灵活扩展的合作伙伴。

在灵活性、可扩展性和可持续性之间取得完美平衡。您不仅打造保持初创企业那般的灵活性，还必须保证可扩展性和可持续性。在变幻不定的数字化世界中，“长期”的概念早已不同以往。您必须精心规划，才能确保企业成为行业常青树。

财富管理新时代的核心是伙伴关系，不仅包括与客户的关系，也包括与整个生态系统内数字化服务提供商的关系。这两者是为投资者个性化服务的关键所在。

联系作者

肯德拉·汤普森（Kendra Thompson）
埃森哲财富管理北美区主管
董事总经理
kendra.thompson@accenture.com

斯科特·雷德尔（Scott Reddel）
埃森哲财富管理董事总经理
scott.m.reddel@accenture.com

加里·纳塔莱（Gary Natale）和**约瑟夫·特诺（Joseph Teno）**对本文亦有贡献

大中华区联系人

陈文辉
大中华区金融服务事业部总裁
albert.m.chan@accenture.com

滕涛
大中华区金融服务事业部董事总经理
tao.teng@accenture.com

参考

1 https://www.accenture.com/us-en/insight-technology-trends-2018

2 http://www.businessinsider.com/54-of-incumbents-say-fintech-partnerships-have-boosted-revenue-2016-11

3 https://www.cbinsights.com/research/briefing/wealth-tech/

4 http://fintech.global/wealthtech-investments-hit-a-record-quarter-in-q3-2017-despite-a-fall-in-deal-activity/

5 https://www.reuters.com/article/us-jpmorgan-wealth-fintech/jpmorgan-hires-and-takes-stake-in-investcloud-idUSKCN11Q1UU

6 https://riabiz.com/a/2015/9/2/why-blackrocks-purchase-of-futureadvisor-for-152-million-could-be-a-deal-of-destiny

7 https://www.reuters.com/article/us-ubs-wealth/ubs-americas-wealth-unit-partners-with-robo-adviser-sigfig-idUSKCN0Y71FK

8 https://www.accenture.com/us-en/insight-intelligent-operations

9 https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43095417

10 https://www.accenture.com/us-en/insight-intelligent-operations

关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的交付网络，我们帮助客户提升绩效，并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约45.9万名员工，服务于120多个国家的客户。我们致力驱动创新，从而改善人们工作和生活的方式。

埃森哲在大中华区开展业务30年，拥有一支约1.5万人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页www.accenture.com以及埃森哲大中华区主页www.accenture.cn。

Copyright @ 2018 Accenture
埃森哲版权所有

埃森哲及其标识与成就卓越
绩效均为埃森哲公司的商标。