

客户至上，掘金 三大财富管理客群




2021 年全球财富报告

2021 年 8 月

Anna Zakrzewski、Joseph Carrubba、Dean Frankle、
Andrew Hardie、Michael Kahlich、Daniel Kessler、
Hans Montgomery、Edoardo Palmisani、Olivia Shipton、
Akin Soysal、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，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

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，打造更美好的明天。

目录

07 财富市场格局演变

- 08 财富市场收入预估
- 09 实物资产半分天下
- 10 负债市场仍待开拓

17 掘金简单需求客群

- 18 大胆创新，打造数字化财富管理模式
- 20 制胜未来，向科技公司看齐

25 掘金新生代超高净值客群

- 26 今天的新生代，明天的超高净值
- 30 制胜超高净值市场，警惕七大误区

35 掘金退休客群

- 36 资产负积累，直面退休困境
- 37 顾问主导、数字赋能，创新退休客群服务模式
- 40 落地五大抓手，巩固退休客群市场优势

42 结语

43 方法论说明

44 关于作者

46 致谢

47 推荐阅读

序言

逆境出真知，有时候唯有在世界上下颠倒、天翻地覆之际，方能拨云见日，悟得真义。

近一年半来，新冠疫情猝然而至，扰乱了正常的生产生活秩序，也使企业和个人拨云见日，更能分清主次轻重。历经艰险，浴火重生后，我们才发现曾经望尘莫及的转型和蜕变并非遥不可及。虽然世界变化之快令身处其中的人头晕目眩，但我们也亲眼见证了客户至上、增速提效的重要性。

将这一洞察付诸实践是财富管理机构当前面临的历史性机遇。长久以来，财富行业一贯采用由内而外的业务运营模式，而现在这种局面亟待改变。财富管理机构须由内部视角转换到客户视角，根据客户需求而非客户资产的大小来进行客群细分，并充分利用客户行为洞察数据，开辟新的价值来源。机构的创新进程不应仅仅取决于创新的复杂程度和成本高低，而应紧紧跟随客户的步伐，部署数字化平台和跨职能团队，从而更快地抢占市场，扩大影响。

未来五年前景光明，个人投资者和财富管理机构皆有望迎来一派欣欣向荣之景。然而，在衡量和把握机会的过程中需要从客户视角出发，想客户之所想，并开展与其匹配的全面商业模式转型。

本期报告是波士顿咨询公司（BCG）第21期年度全球财富报告。我们从客户视角出发，开篇即提炼出“洞悉客户需求为先”的论点，随后通过核心关注点“由客户钱包转向客户需求”的变化，识别了财富管理机构服务不足的客群，其中包括简单需求客群、新生代超高净值客群和富裕退休客群，三者目前的可投资财富总额达90万亿美元。

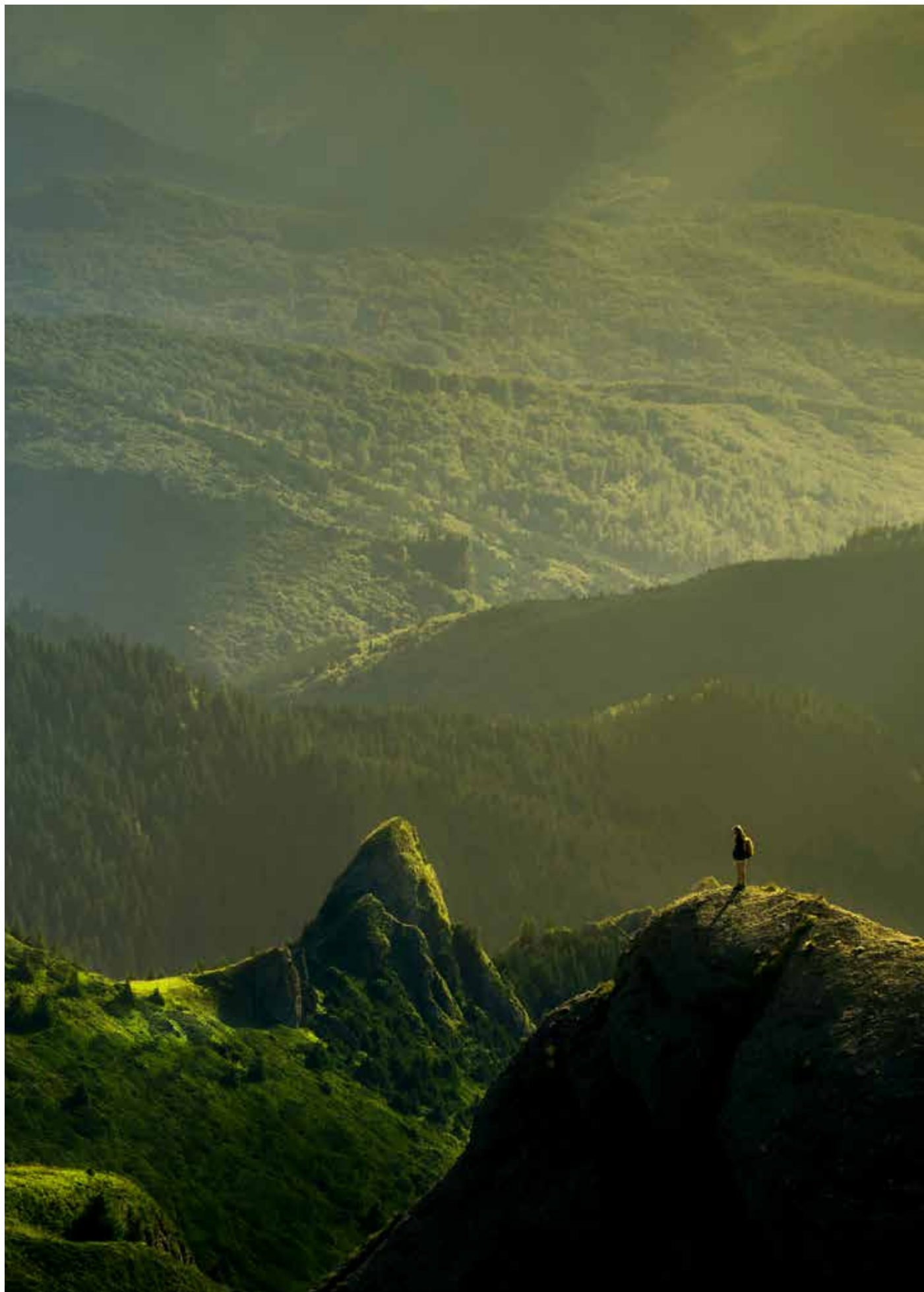
我们借助访谈分析和详实案例，阐述了获客留客之道，并且揭示了如何持续提供卓越客户服务的秘诀。本报告精选了部分潜在机会领域，对于那些乐于拥抱改变的机构和个人而言，更多的机会等待发掘。

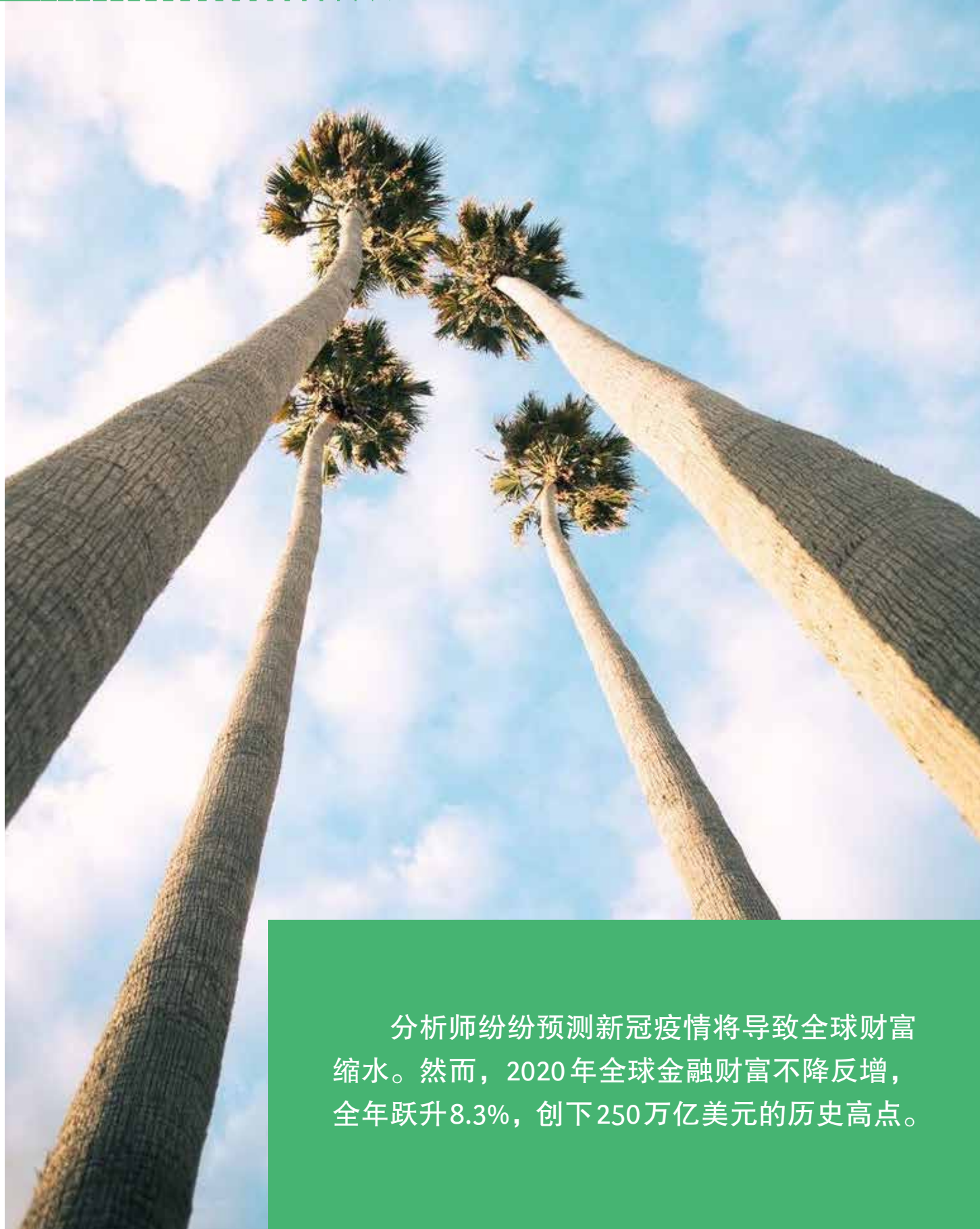
纵然疫情将世界搅得天翻地覆，危机中同样蕴含着机遇，也提醒着我们不忘初心。财富管理机构多年来一直将“客户至上”挂在嘴边，却迟迟未付诸行动，而现在正是兑现诺言的最佳时机，机不可失，刻不容缓。

我们衷心希望本报告提出的观点能抛砖引玉、发人深思，并期待下次与您的对话。

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





分析师纷纷预测新冠疫情将导致全球财富缩水。然而，2020年全球金融财富不降反增，全年跃升8.3%，创下250万亿美元的历史高点。

财富市场 格局演变

尽管新冠疫情来势汹汹，全球财富市场却韧性不减。

2020年BCG全球财富报告发布之际，正值新冠疫情将全球经济拖入二战以来最严重的衰退之中。分析师纷纷预测全球财富将出现缩水，甚至出现严重萎缩。2008年的金融危机导致金融财富下滑8%，有此前车之鉴，新冠疫情的经济破坏力势必有过之而无不及。

然而，2020年注定是不平凡的一年。全球金融财富不降反增，全年跃升8.3%，创下250万亿美元的历史高点。财富的爆发式增长是由于在多国央行积极政策的助推下，储蓄激增，股市表现强劲。

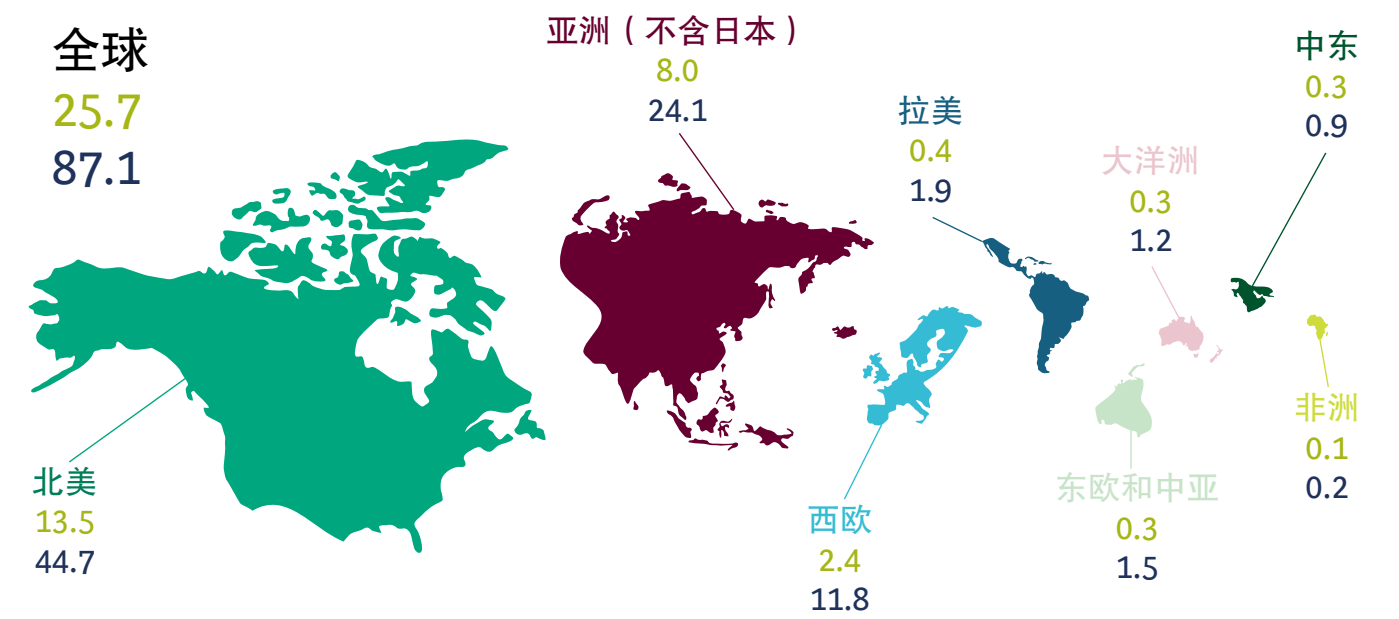
现金和存款比上一年增长10.6%，增幅为20年最高。市场走出了疫情初期的恐慌情绪，许多指数和股票在2020年底创历史新高。

资金充裕的个人投资者在强劲回报的吸引下，纷纷从低收益的债务证券转向股票和投资基金，延续了疫情前的趋势。许多投资者还积极选择私募股权、贷款和房地产等另类投资，以期获得更高回报。

未来五年财富增长有望更上一层楼。随着经济复苏曙光初现，全球财富到2025年有望迎来显著增长。财富管理机构需要用全新眼光审视市场，方能成功把握这一增长浪潮中蕴含的非凡机遇。

图 1 | 2020—2025 年高净值客群绝对可投资资产和收入增长

2020—2025 年高净值客群财富管理收入绝对差值²（十亿美元）



来源：2021 年全球财富报告；BCG 全球财富市场规模评估和对标数据库。

注：所有年份的数据均以 2020 年末本地汇率换算为美元。

¹ 2020—2025 年高净值客群可投资在岸财富的绝对差值指从 2020 年到 2025 年高净值客群可投资在岸财富的变化，排除了货币影响。

² 财富管理渠道包括依靠财管机构或作为综合性银行独立部门，向高净值客户（金融财富超过 100 万美元）提供财富管理服务的机构和业务部门。美国市场还包含大型经纪商、银行信托、注册投资顾问和其他小型财管机构。

财富市场收入预估

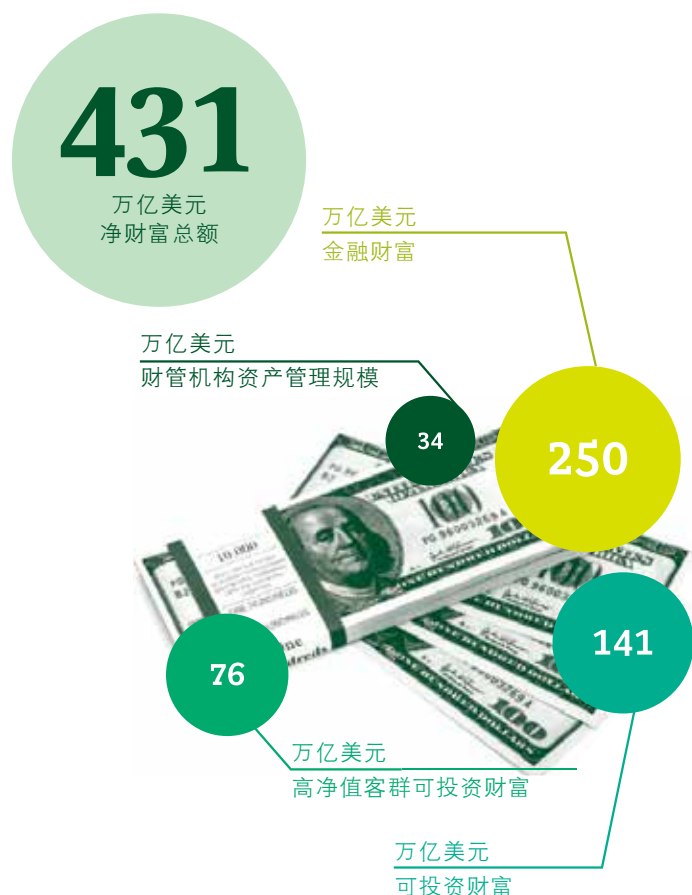
2020 年全球金融财富总额创下 250 万亿美元的历史新高。放眼未来五年，北美和亚洲（不含日本）将毫无争议地引领金融财富创造，其次是西欧（参阅图 1）。从现在到 2025 年，全球新增金融财富增长的 87% 将来自这三个地区。预计在此期间，全球新增金融财富总额将达到 65 万亿美元，其中北美、亚洲和西欧地区将分别贡献 25、22 和 10 万亿美元。全球其他地区对新增财富创造的贡献较小，单独来看更是微不足道。

尽管市场前景充满光明，但财管机构仍需从收入视角审视全球财富管理市场，发掘银行和投顾机构的真正机会。目前亚洲财管机构的渗透率较低。北美财管机构占据主导地位，2020 年机构收入达 1,500 亿美元，占全球总额（2,350 亿美元）的近三分之二（64%）。西欧仍稳居第二，收入达 430 亿美元，占比为 18%。亚洲以 280 亿美元位列第三，第三名与第二名差距甚远，占比为 12%。

亚洲地区未来可期，财管机构收入池的增速将超过全球其他市场，未来五年将猛增近一倍，达到 520 亿美元。财管机构渗透率的提升将是这一增长的主要驱动力。

BCG 模型表明，从现在到 2025 年，亚洲财管机构资产管理规模（AuM）将以 11.6% 的年复合增长率攀升，超过高净值客群（HNWI）约 10.4% 的可投资在岸财富增幅。亚洲也将成为更大的跨境财富中心。到 2023 年，香港将跃居全球最大记账中心（参阅专题“全球跨境金融中心龙头地位易主”）。

财富视角



净财富总额 = 金融财富 + 实物资产 - 负债

2020 年财富市场规模评估关键洞察



来源：2021 年 BCG 全球财富报告。

实物资产半分天下

2020 年金融资产总额达 250 万亿美元，占全球财富总量的 52%，实物资产占全球财富总量近一半。实物资产以房产为主，总额达 235 万亿美元，占全球财富总量的 48%。

亚洲（不含日本）财富以实物资产为主，实物资产总额达 84 万亿美元，占比为 64%。西欧紧随其后，实物资产总额达 64 万亿美元，占比为 55%。北美地区实物资产仅占财富总量的 28%，金融资产总额达 111 万亿美元，占比为 72%。

增长型市场¹的财富一般以实物资产为主，占比为 63%。成熟市场²则刚好相反，金融资产的比重更高，占比为 59%。造成这种差异的原因来自多个方面：成熟市场国家的金融市场较为完善，为个人投资者提供了更便利的投资渠道，而且国内货币稳定，富裕人群可以放心持有现金、存款、证券和其他流动性资产。增长市场缺乏上述保障，因此个人投资者往往持有更高比例的实物资产。

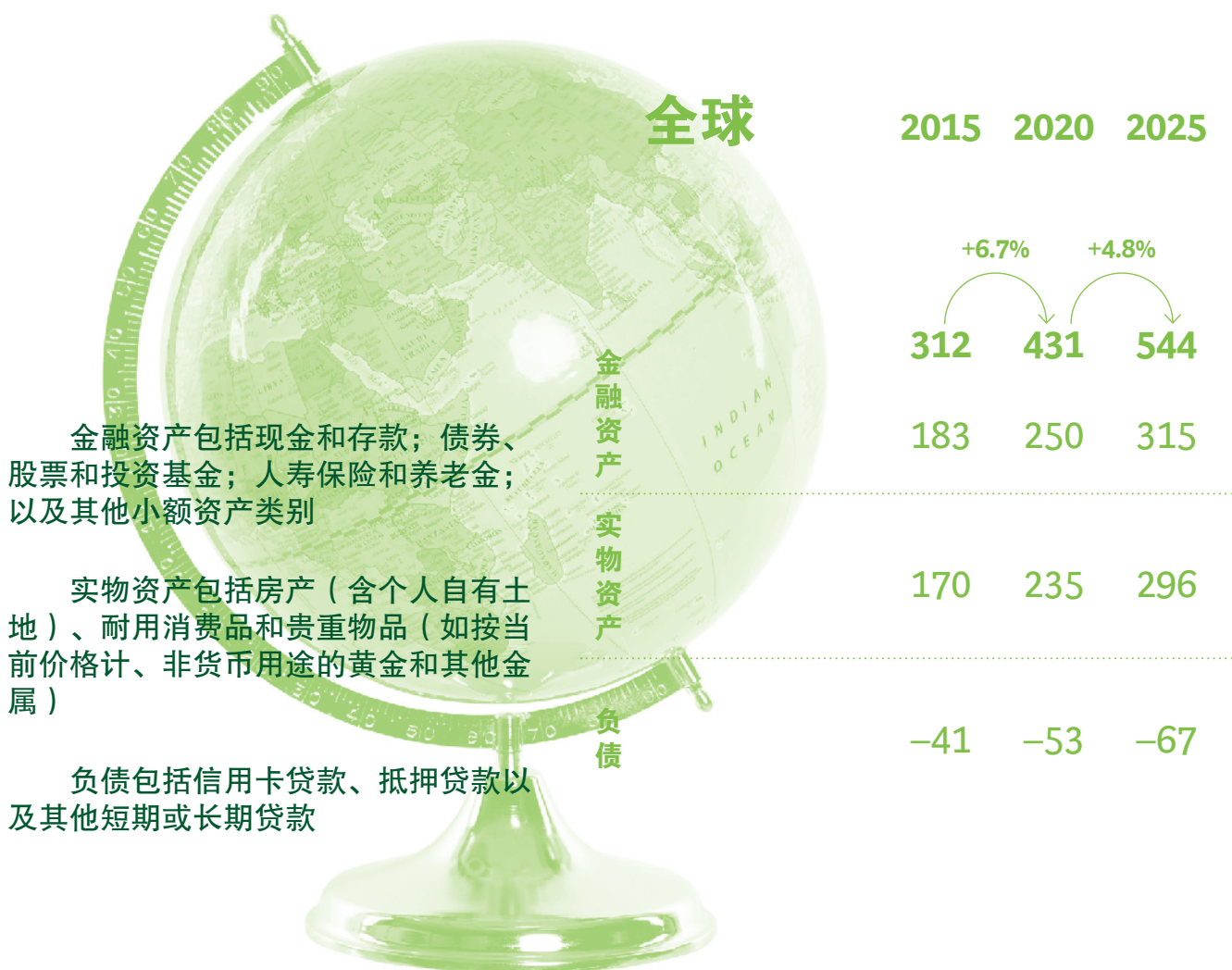
然而未来五年，这一情况将发生改变。普惠金融的深化和日益成熟的资本市场将改变增长型市场的财富构成。例如，亚洲金融资产的增长有望超过实物资产，分别为 7.9% 和 6.7%。值得一提的是，投资基金将成为增长最快的金融资产类别，预计到 2025 年，其年复合增长率将达到 11.6%。这一增长势头得益于更多的个人投资者选择传统实物资产以外的投资选项。



1. 增长型市场包括拉美、非洲、西欧、中东和亚洲（不含日本）。
2. 成熟市场包括北美、西欧、日本和大洋洲。

全球各地区财富配置差异显著

金融资产、实物资产及负债（万亿美元）



负债市场仍待开拓

目前，全球负债总额达53万亿美元，负债市场增速比肩金融财富增速，这意味着对财管机构而言，尚未充分开发的负债市场充满吸引力。高净值和超高净值客群（UHNWI）在全球持有9.4万亿美元的负债，但仅41%的贷款由财管机构提供，其余的5.6万亿美元由零售和批发银行、保险公司及其他贷款机构提供。

财管机构如果固守既有做法，将错失掘金负债

市场的大好机会。负债产品不仅增势喜人，而且比存款或投资产品更能抵御利差收窄的压力。财管机构在提升高净值和超高净值客群钱包份额方面具备几大优势，例如长期深耕的客户关系、专业能力及独特的贷款产品。但是，对于希望扩大市场份额的财管机构而言，必须做到以下四点：推进信贷风险管理的专业化；将负债产品与传统的银行服务（如储蓄账户、信用卡和透支账户）捆绑打包；提供有关伦巴德贷款和结构性贷款等产品的建议，将全方位视角引入客户资产负债表规划和产品设计；加快信贷审批流程和程序。

北美

2015 2020 2025



	+7.2%	+4.4%
95.9	136.0	168.4
78.7	110.6	135.3

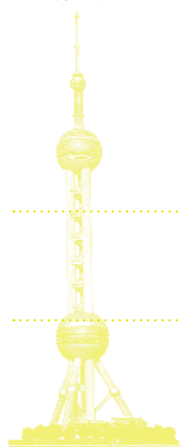
32.5	43.7	53.8

-15.4	-18.3	-20.8

亚洲

(不含日本)

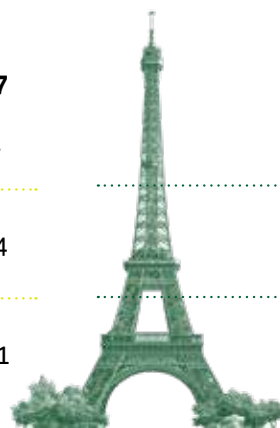
2015 2020 2025



	+9.5%	+6.8%
74.1	116.9	162.7
29.2	46.8	68.4
<hr/>		
51.9	83.6	115.4
<hr/>		
-7.0	-13.5	-21.1

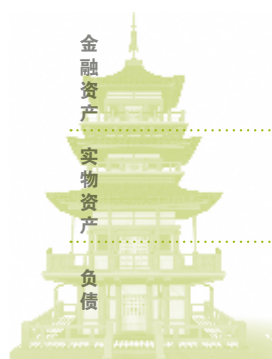
西欧

2015 2020 2025



	+4.1%	+3.0%
84.4	103.0	119.2
42.9	52.6	62.5
.....		
53.1	63.8	71.8
.....		
-11.6	-13.4	-15.0

日本



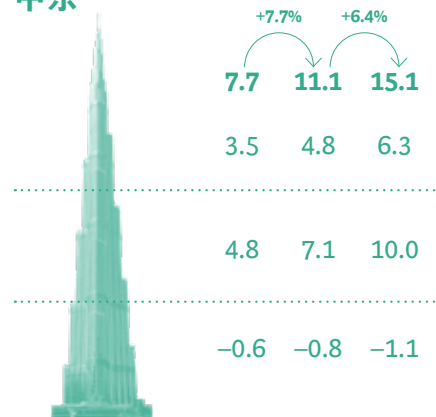
	+1.4%	+0.8%
25.8	27.6	28.7
16.8	18.3	19.3
.....		
11.8	12.5	12.7
.....		
-2.7	-3.1	-3.3

拉美

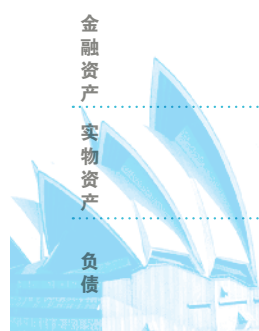


	+10.0%	+7.8%	
金融资产	8.0	12.9	18.8
实物资产	3.9	5.7	8.0
负债	4.9	8.3	12.2
	-0.8	-1.1	-1.4

中东



大洋洲



	+6.1%	+4.5%
7.7	10.4	12.9
3.8	5.3	7.1
<hr/>		
5.5	7.1	8.2
<hr/>		
-1.6	-2.0	-2.4

东欧和中亚



	+8.4%	+5.8%	
金融资产	6.2	9.3	12.4
实物资产	2.6	4.1	5.7
负债	4.2	6.1	7.8
	-0.6	-0.9	-1.1

非洲



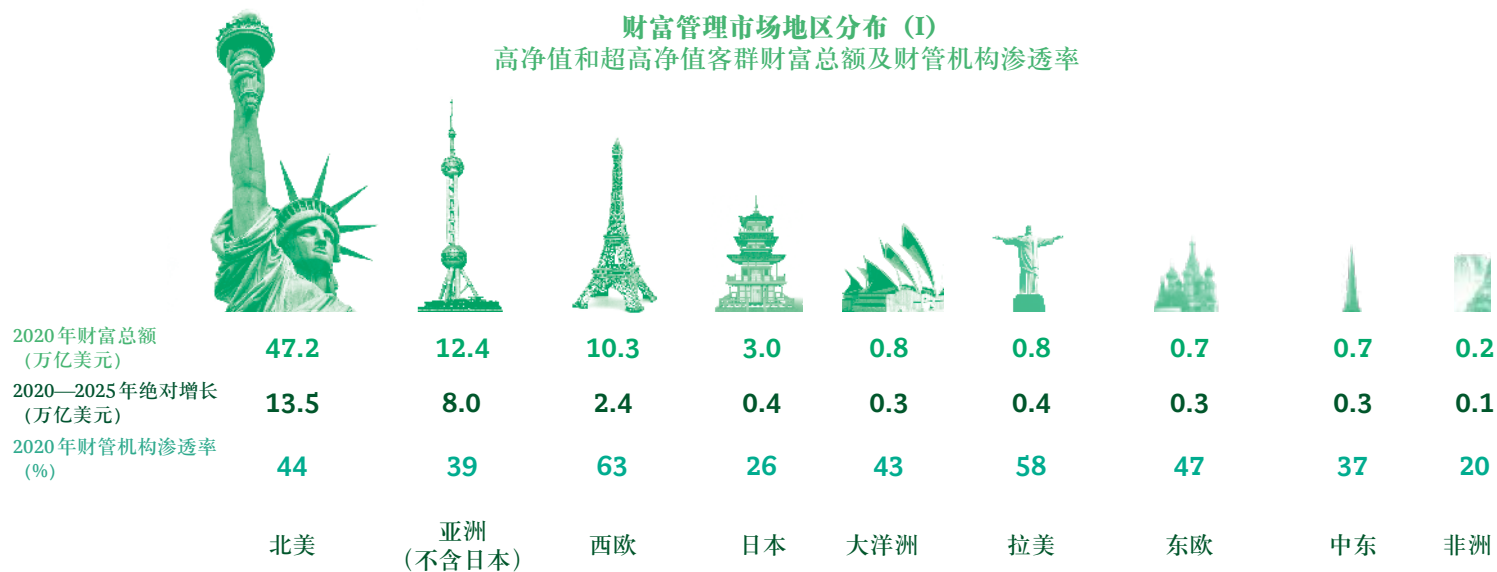
	+10.3%	+7.1%	
金融资产	2.1	4.1	5.8
实物资产	1.2	1.9	2.5
负债	1.5	2.6	3.7
	-0.2	-0.3	-0.4

来源：2021年全球财富报告；BCG全球财富市场规模评估和对标数据库。

注：所有年份的数据均以2020年末本地汇率换算为美元。所有金融资产数据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。2015—2020及2020—2025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。由于四舍五入，各项数值加总未必等于合计数。



高净值和超高净值客群可投资财富及财富管理收入一览

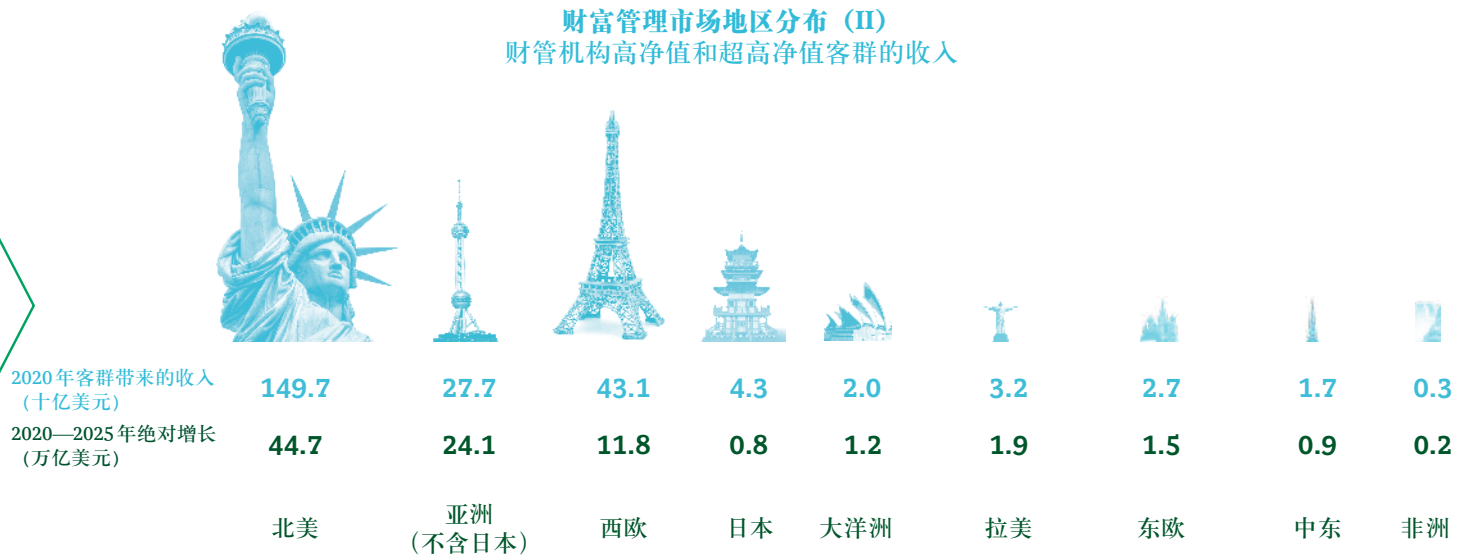


来源：2021年BCG全球财富报告。



财富管理市场地区分布 (II)

财管机构高净值和超高净值客群的收入



全球跨境金融中心龙头地位易主

瑞士是2020年全球最大的跨境记账中心。但我们预计，2023年中国香港将凭借整体规模优势一举夺得龙头地位，到2025年，在中国大陆强劲资金流入的推动下，资产管理规模将高达3.2万亿美元，复合年增长率为8.5%（参阅下图）。

未来五年，新加坡仍将是整体增长最快的第三大记账中心，预计资产管理规模将以9.1%的复合年增长率攀升，到2025年将达到1.9万亿美元。新加坡的崛起，一方面是作为香港的替代市场，另一方面则是搭上了台湾等采购市场发展的快车。

领先的全球跨境金融中心

2020年跨境金融中心的财富（万亿美元）

来源：2021年全球财富报告；BCG全球财富市场规模评估和对标数据库。

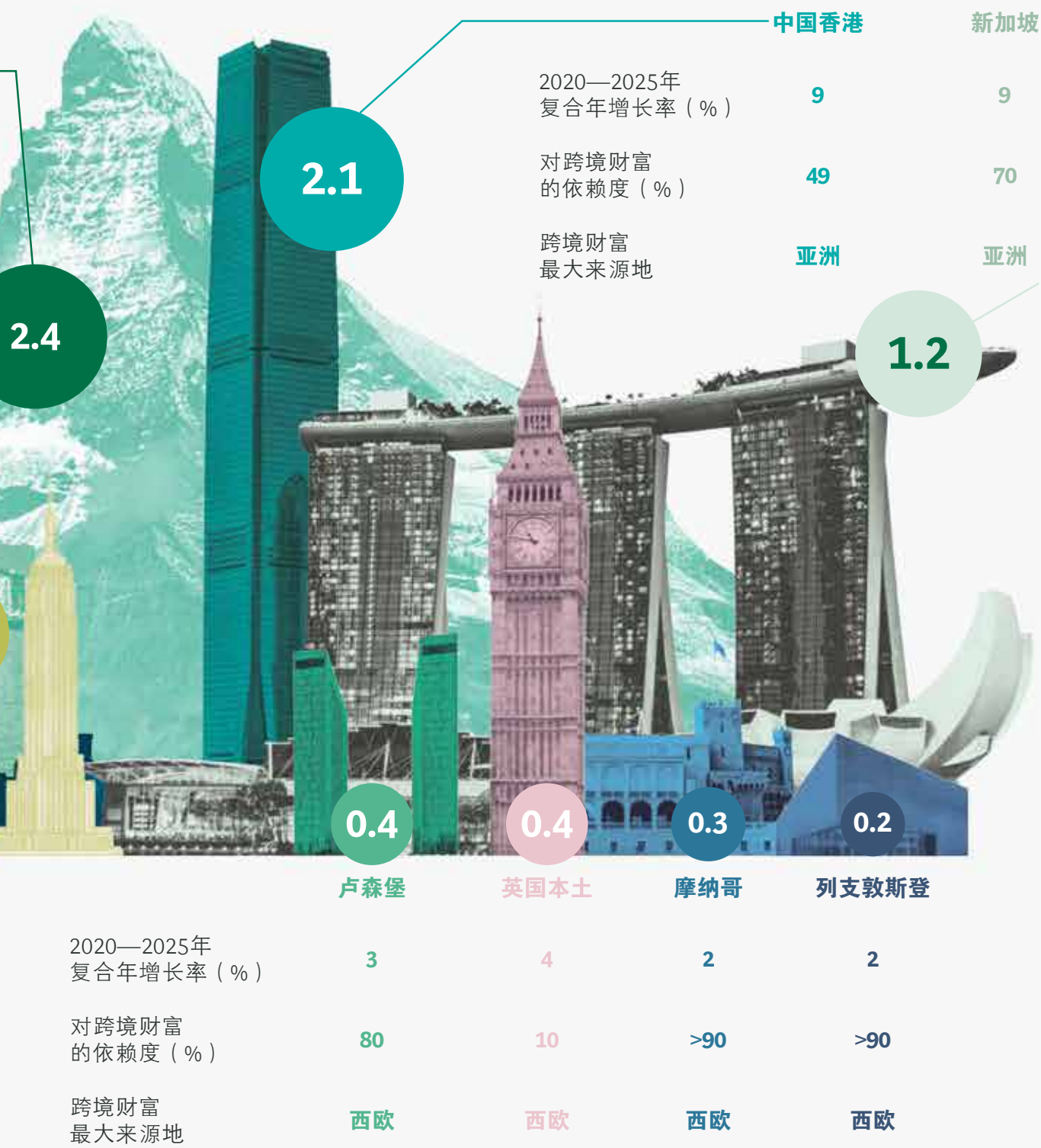
注：跨境财富指登记在财富所有者居住国以外的金融财富。所有金额均为美元。

¹ 我们预计2025年塞浦路斯将成为全球第十大跨境金融中心，但考虑到列支敦士登的全球地位及其地域分布更广泛的客群，此处2025年的排名仍沿用列支敦士登。



与此同时，美国的跨境资产管理规模将以6.9%的复合年增长率增长，到2025年将达到1.3万亿美元。美国市场一流的投资能力和友好的投资环境成为拉美个人投资者竞相追逐的目标，拉美将贡献美国跨境财富增长的72%，其余18%的增长可能来自亚洲。

瑞士资产管理规模将实现3.2%的小幅增长。德法意三国的资金流入将维持较低水平，但来自增长市场的资金流入将部分抵消这种颓势造成的不利影响。2020年，来自新兴增长市场的资金流入占瑞士跨境资产管理规模的59%，预计到2025年将增至61%。





财管机构面临巨大的未开发市场，由投资需求简单、理财知识有限、金融财富在10万到300万美元之间的个人组成，即所谓的“简单需求客群”。

掘金简单需求客群

全球简单需求客群的市场规模



来源：2021年BCG全球财富市场规模评估和对标数据库；2020年BCG基于需求的富裕客群细分。

财管机构往往会忽视财富低于100万美元的简单需求客群，由于这类客群的资产规模介于零售客群和高净值客群之间，财管机构提供的零售产品难以满足他们的需求，也无法像服务高净值客群一样给予他们足够的关注。针对财富介于100万和300万美元之间的简单需求客群，客户经理热衷于向他们推销成套的标准化产品。这种做法导致个性化程度低，客户体验差，毫无亮点可言。

对于财管机构而言，这无疑是错失良机。简单需求客群在全球有3.31亿人，共持有59万亿美元的可投资财富，并有潜力为全球财富收入池贡献1,180亿美元。而且，简单需求客群有望不断壮大。然而，为了赢得这一细分市场，财管机构必须在深入了解客户需求和优化效率的基础上，采取与以往截然不同的业务模式。

客户类型及需求

~30%–50% 的客户
未将财富用于投资

新手投资者

“我真不知道该怎么投资”

疏于投资者

“我想投资，但真的没时间”

~20%–40% 的客户已将
部分财富用于投资

稳健投资者

“我只想要跑赢通货膨胀”

赛道型投资者

“我喜欢科技，我想要增加
科技投资的比重”

~70% 婴儿潮一代（~51—70岁）

~20% X一代（~35—50岁）

~10% 千禧一代（<35岁）

~10%–30% 的客户已将
大部分财富用于投资

亲力亲为者

“我相信靠自己就可以
投资成功”

甩手掌柜

“我想找一位靠谱的投资
顾问来帮我投资”

来源：此处年龄划分基于BCG对Spectrem集团美国富裕客群年度调查的阐释。

大胆创新，打造数字化财富管理模式

数字化技术一直是颠覆式革新的利器，而且可以在增强普惠性和提振业务方面提供源源动力，助力财管机构以经济和可扩展的方式触达广大受众。数字化财富管理模式由五大核心要素构成。

高效能客户经理

先进技术将助力客户经理大规模提供定制化客户体验。客户经理可凭借丰富的客户画像数据，实现千人千面的客户沟通。行为分析可以揭示哪些客户对技术趋势或其他主题情有独钟，哪些客户希望通过移动端获取信息，以及客户对沟通频率的偏好。数字化工具有助于实现从组合构建到联络沟通的全流程自动化，并向客户提供所需的端到端自助服务。数字化工具的潜力十分可观。卓越的数字化智能技术可优化拓客、留客和向上销售，帮助客户经理在合适的时机传递合适的信息。例如，面向消费市场的企业乐购可以近乎精准地估计准妈妈的

分娩日期，据此提供定制化沟通及产品服务。同样，高级分析技术有助于财管机构预测客户需求，筛选出最匹配的投资产品。

在数据分析和数字化工具的大力加持下，客户经理可以专注于提供专业建议和客户关怀。长期来看，客户经理还可以在数字化转型漏斗的重点节点提供支持，致力于在客户生命周期中，开展少而精的客户互动。

随着客户经理的角色不断演变，客户经理需要及时更新知识技能，确保成为客户值得信赖的投资顾问，共同打造端到端的定制化体验。上述种种变革将造就全能高效型客户经理，既可以服务更多的客户，又能显著提升客户满意度和净推荐值。

情境化轻松学习

对许多客户而言，缺乏深厚的理财知识是投资路上的一大绊脚石。有的投资者担心一着不慎，

导致投资面临风险晦涩难懂的专业术语和技术性语言也会让人望而生畏（参阅图2）。不同客户对数字化的接受度可能大不相同，有的人会觉得百分比变化和收益率等金融术语一望而知，但对有的人来说却像是无字天书。为了提供更浅显易懂的投资教育内容，财管机构应尽量使用非金融术语和视觉辅助工具。交互式图表、即时信息流和游戏化工具有助于打造更引人入胜和易于理解的学习内容。财管机构应在自有数字化平台和领英等第三方网站上战略性地投放此类内容。例如，财管机构可以通过设置播客或系列视频教程的链接，提供有关“投资贷款”的补充性信息。精心设计的投放版位有助于提升客户参与度并促进销售转化。此类数字化形式的理财知识普及可确保一致性，而客户经理受限于运营模式掣肘或个人偏好，无论是技能储备还是时间投入皆相差较大，因此无法一以贯之地进行知识宣贯。

智能化客户体验设计

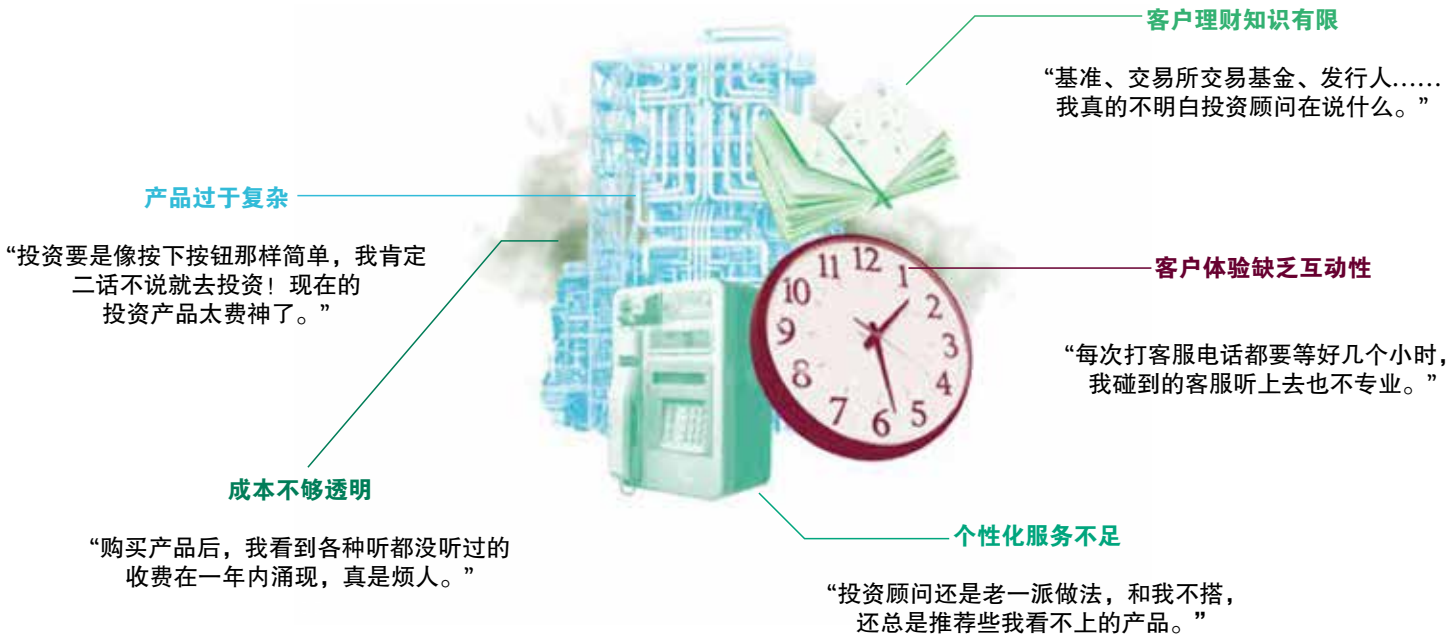
领先财管机构采取“少即是多”的做法，将核心信息用清晰易懂的方式进行呈现，而不是在产品仪表盘塞满各种技术指标。他们还利用下拉式和互动式设计，将更深入的内容分解成独立且易消

化的部分。例如，Robinhood 旗下投资应用的主页设计简单利落，仅显示账户价值和文字说明，并附带一条账户相关新闻。用户可以右滑查看不同时间维度的账户表现，还可以下拉查看具体的资产持有情况和个股表现。此外，财管机构还需提供随时可用的投资组合仪表盘和模拟工具，方便客户探索各种投资场景，例如每月少量增投是否有助于将退休时间提前，从而确保投资结果更可知可感。最后，随着环境、社会 and 治理（ESG）投资日益普及，财管机构应考虑引入视觉设计来呈现客户投资组合的整体碳足迹等。

精简化定价

财管机构还应致力于在定价领域打造透明度。尽管财管机构以往复杂的定价结构不无裨益，但客户对所谓的隐性收费颇为不满。为了赢取客户信任并走在监管前面，机构应采用更精简的混合定价模式，将基于资产的定价（如基点/资产规模）与申购费相结合。瞄准资产不多于100万美元客群的财管机构可以完全过渡为申购费模式，通过分级定价来反映定制程度和建议等级。申购费定价模式在许多地区应用广泛，广受市场认可，而且有助于机构提升收入的可预测性。

图2 | 客户痛点的五大根源



来源：2021年 BCG 全球财富报告。

高端投资大众化


长久以来，私募股权、对冲基金和风投产品一直是机构客户和高净值人群的专供，证券借贷和主题投资亦是如此。创新型财管机构将向简单需求客群进一步开放此类投资类别，带来更广阔的财富前景。例如，机构可以整合个人投资者的需求，向投资水平较低的大众财富客户出售投资门槛多为数百万美元的上市前投资产品。同样，机构还可以将其他面向高净值和超高净值客群的服务降档提供给简单需求客群，例如主题专家服务、私募交易谈

判和对冲基金投资大师班。除了提供此类产品外，机构还须使产品更易理解，为此需要用直观易懂的方式呈现复杂的金融产品，并将前文提到的学习逻辑加以应用（参阅图3）。

尽管机构服务简单需求客群时仍将以全权受托投资模式为主，例如大多数机构不会提供个股建议，但数字化技术有助于提升投资组合的定制化程度，并规避了高昂的定制化服务成本。长期来看，全权委托投资与咨询服务模式之间的界限可能会因此变得模糊。

图3 | 私人银行服务的大众化

下一代大众市场产品初步观点（非详尽列举）



定制化全权委托投资服务

科技赋能，根据客户目标，定制开展更精细的投资组合管理

另类投资

面向小型投资者，提供私募股权、风投和区分股份类别的房产基金产品

投资贷款

科技赋能，向小型投资者提供伦巴德贷款和融资担保的投资产品

上市前股票

提供股票在公开交易所上市前私下交易的机会

来源：2021年BCG全球财富报告；专家意见；公司信息。

制胜未来，向科技公司看齐

此处提及的数字化模式显然颇具颠覆性，但也为服务简单需求客群指明了未来方向。财管机构可以通过效仿科技龙头公司来制胜未来。对于财管机构而言，至关重要的是将客户反馈转化为优秀的产品和服务，并快速发布创新成果。成功做到这一点

的机构有望收获颇丰，对于服务长尾客群（可投资财富不多于100万美元）的机构而言更是如此，此类客群平均而言占全球财管机构客户数量的50%—60%。例如，有的金融科技公司在短短几年内便积累了2,000万客户。一旦财管机构跑通了新模式，来自简单需求客群的收入增长可高达40%—50%。强大的数字化模式还可以提升机构市值，让财富管

理机构斩获足以媲美科技公司的价值倍数。例如，美国加密货币交易所Coinbase在短短七年内便收获5,000多万付费客户，市值也达到600亿美元。财管机构为服务简单需求客群而做出的技术改进也有望惠及其他业务领域，优化高端财富客群的服务质量，降低服务成本。简单需求客群虽然其“名”不扬，但未来将成为财管机构开拓业务的前沿阵地和数字化创新的练兵场。

小处着手，快步前进

财管机构应采用“构建—衡量—学习”的模式，开发出小型可行产品，并尽快投放市场，接着在快速周期内进行测试和完善。例如，加拿大金融科技公司Wealthsimple利用向客户即时征求直接反馈意见的流程，压缩了开发时间，并因此成为首批在旗下平台上线免佣金交易和加密货币交易的公司。Wealthsimple还在短短几个月内推出了一系列热门功能，如点对点汇款、投资组合自动再平衡和税收损失优化，上线速度远超传统的发布周期。

财管机构还需确保形成数字化驱动的基本能力，例如随时随地的数据访问、强大的分析能力、多样化技术堆栈，以及擅长将原始的客户知识转化为卓越洞察和交付能力的跨职能团队（参阅专题“面向简单需求客群的未来运营模式”）。

面向简单需求客群的未来运营模式

财管机构必须构建一体化的方法，将跨职能的团队协作设为默认的工作方式，而不是不断强调将前台、产品和后台进行分割的人为标准。这种一体化协作的运营模式一旦经受反复试验，顺利跑通，能够助力机构快速将创新成果推向市场。该模式下机构内部人员的职责分工也将随之改变。例如，客户经理将不再仅仅充当销售人员，而是积极协助设计团队，把客户的声音带入研发流程，共创数字化解决方案，并提供功能和产品建议。

然而，为了使上述举措切实发挥成效，企业必须制定一套新的关键绩效指标，并重新调整激励方案。这一步至关重要，单纯将现有绩效指标旧调重弹是行不通的。相反，机构应投资开发周密的变革管理和培训方法，鼓励团队协作，帮助员工成功适应新的模式。

人才需求也会今非昔比。销售、产品、技术、风险搭配运营的老一套能力组合将无法满足需要。财管机构需提升数据挖掘和分析、以客户为本的设计、敏捷交付专长及其他技能。由于此类能力大受市场追捧，财管机构需战略性地开展人才选留，大力培育员工队伍，并推广其他行业的最佳实践。

成功要素：数字化制胜简单需求客群



……而且成本更低

来源：2021年BCG全球财富市场规模评估和对标数据库；
2020年BCG基于需求的富裕客群细分。

图4 | 获客、活客和留客的八大法宝



来源：2021年BCG全球财富报告；CB Insights 2021；公司信息。

掌握获客、活客和留客的艺术

培育、激活和保留庞大的忠诚客群对于打造网络效应至关重要，这已成为明星科技公司的共识。同时，他们也意识到客户获取并非易事：提升客户采用率的成本可能是建立数字化平台的六倍。为了提升服务简单需求客群（及所有其他细分客群）的表现，财管机构应着力打造一套行之有效的获客、活客和留客法宝（参阅图4）。

扩大在社交媒体网络的布局有助于拓展覆盖范围。有的财管机构正相继加码数字媒体营销，从而在目标群体，特别是年轻客群中实现即时曝光。上述举措汇成合力，可以帮助机构提高客户参与度、减少流失率。

拥抱下一代营销和销售趋势

数字化技术有助于财管机构大幅升级针对各个客群的营销和销售活动，覆盖从线索生成到客户资格认证和销售转化的全流程（参阅图5）。例如，在线索生成环节，机构可以通过引入丰富的外部数据来减少潜在客户识别的耗时。数据分析工具可以从线上房产平台搜寻信息，寻找既定触发因素，如高端房产挂出待售。接着，机构可以根据公共记录确定现任房主信息，获取实实在在的销售线索。机构还可以与律所和其他专业服务机构合作，进一步丰富客户数据池，帮助识别客户所处的人生关键节点，如创业、结婚或退休等。此类信息可帮助机构培育客户需求。

此类拓客活动大多可以实现自动化。机构还可以利用数字化工具来协助鉴定和提供线索。例如，高盛私人财务管理公司在售前线索挖掘阶段提供一系列针对潜客的趣味测试。该测试运用行为科学原理，鼓励客户进行自我反思，通常会帮助客户总结自己对未来财务状况的所思所感，而他们之前可能对这些想法浑然不知。此类做法在客户关系萌芽前便暗中发力，而且有助于提高潜在客户进一步接洽的意愿。

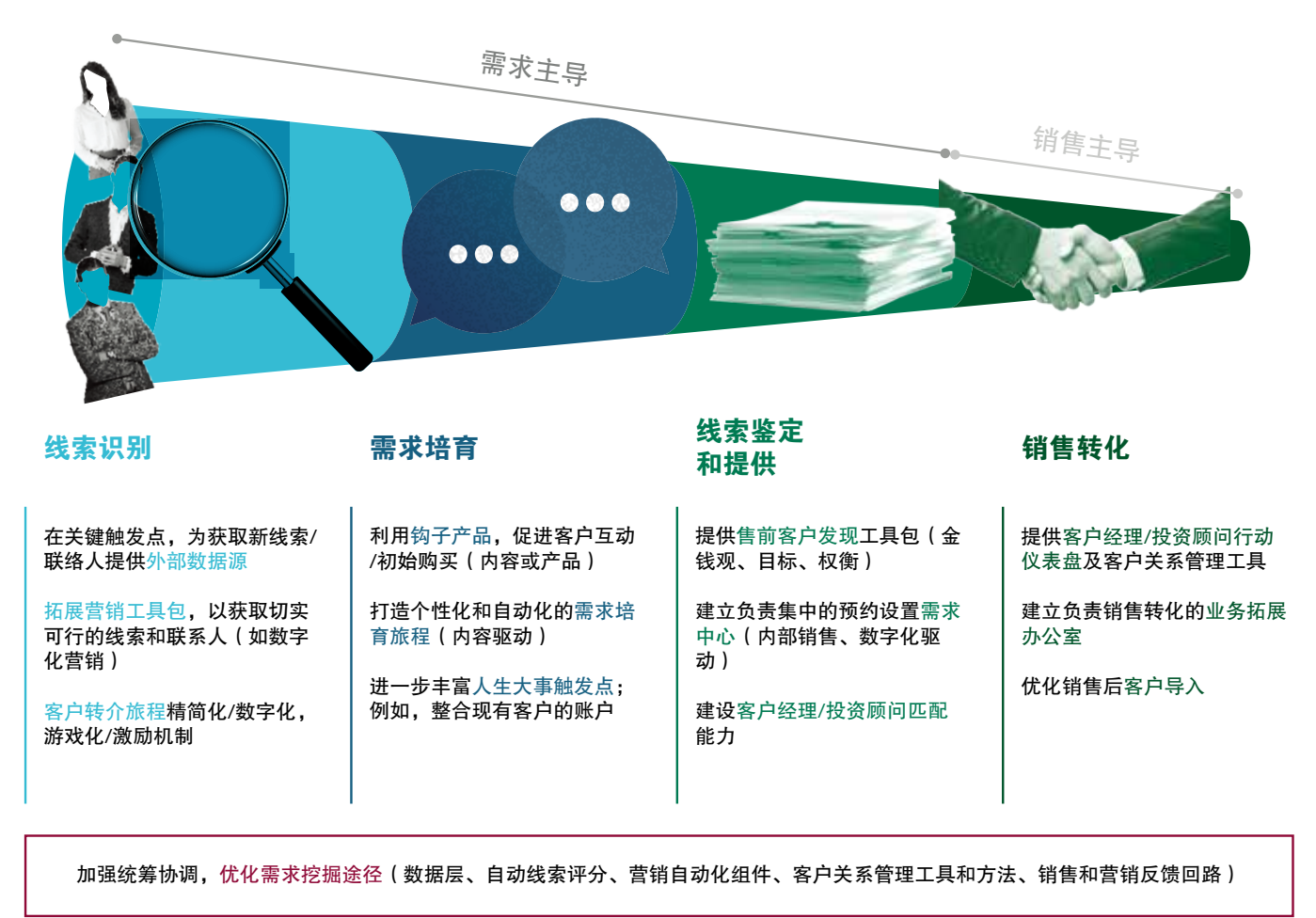
领先机构也致力于不断更新销售转化实践。例如，有些机构正着手创建业务拓展办公室，配备专

注于销售话术和获客支持的专家。此类专职团队有利于机构提升销量，同时方便客户经理更多地聚焦售前售后的内容沟通、专业咨询和客户关怀。

上述举措皆离不开自动线索评分、营销自动化组件和客户关系工具等基础要素的支撑。

竞争的号角已经吹响，展望未来几年，财管机构服务简单需求客群的方式将发生翻天覆地的变化，只有那些能在数字化财富平台创建浪潮中抢占先机并稳居潮头的机构才能最终胜出。

图5 | 本世纪二十年代财富管理营销和销售趋势展望



来源：2021年BCG全球财富报告；BCG经验。



如果中国的可投资财富继续以目前每年13%的速度增长，到2029年，其超高净值客群将拥有10.4万亿美元的资产，位列全球首位。

掘金新生代 超高净值客群

2020年，全球有6,000多人跻身超高净值客群。该客群已连续十年增长不辍，自2015年来，同比增长率达9%。超高净值客群涵盖金融财富总额超过1亿美元的个人，目前总人数为6万人，共持有22万亿美元的可投资财富，占全球可投资财富总额的15%。

伴随着超高净值客群的激增，财富集中地、产生方式和持有者皆有所变化。美国的超高净值客群集中度长期稳居榜首，但中国有望在近10年内超过美国。

如果中国的可投资财富继续以目前每年13%的速度增长，到2029年，其超高净值客群将拥有10.4万亿美元资产，位列全球首位。美国将紧随其后，预计到2029年可投资财富总额将达到9.9万亿美元。

除了中美两国外，另有十国的长期机会前景也十分可观（[参阅图6](#)）。

希望制胜高增长市场的财管机构必须深入把握各地在财富来源等方面的差异，这一点至关重要。例如，中国的超高净值客群以第一代为主，而欧美地区则一二三代皆有。美国超过三分之二的超高净值人士靠白手起家，而欧洲近一半超高净值人士的财富源自家族继承。

超高净值客群的人口结构也悄然改变。数量空前的女性跻身顶级富豪行列。虽然超高净值女性仍占少数，但目前占比已达12%左右，大部分居住在美国、德国和中国。

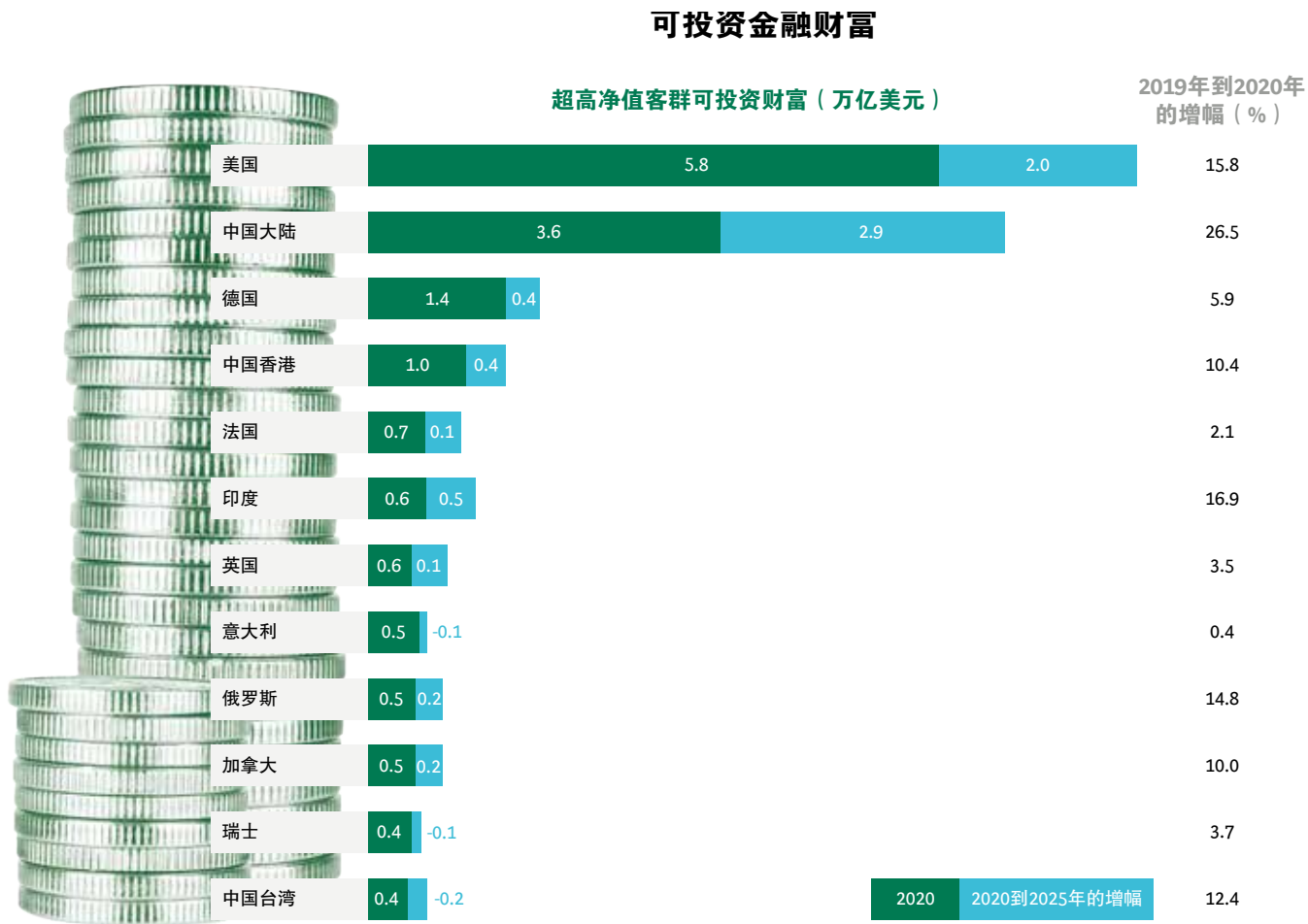
超高净值客群对财管机构的期望也日新月异。影响力投资和另类投资等几年前看似业内领先的产品，现在看来恰似明日黄花。机构需提供高度差异化的服务来满足客户需求，全渠道访问和丰富的数字化功能也已然成为标配。

提供高水准的服务将需要财管机构探索全新的产品和数字化领域。那些愿意在业务模式上改革创新的结构将占据强有力的地位，有望抓住下一波势不可挡的增长浪潮。

今天的新生代，明天的超高净值

未来10至15年，新生代客群将成为推动未来增长的重要引擎。新生代客群年龄在20至50岁之间，涵盖年轻的超高净值客群，财富涨势可期的高净值客群，以及有望通过遗产继承或流动性事件而暴富的其他客群。新生代客群整体投资期限长，风险偏好高，往往希望在利用财富赚取丰厚回报的同时，也创造积极的社会影响。新生代客群志趣各异，个人画像和生活方式也截然不同（[参阅专题“认识新生代客群”](#)）。不过，我们对新生代客群的访谈透露了他们的一些普遍特征。

图6 | 前12大超高净值市场



来源：2021年BCG全球财富报告。
注：超高净值客群 = 指金融财富总额超过1亿美元的个人。所有金额均为美元。

新生代客群青睐个性混搭的银行服务

新生代客群乐于在财富管理旅程中独自摸索尝试，对于选股等自认为游刃有余的理财环节，他们并不愿意为此支付高额费用。他们看重的是财管机构绝无仅有的服务和能力，例如独家投资机会、专业的借贷产品及投资专长。从高价值另类投资、交易机会、私募融资到定制信贷，不一而足。其他例子还包括向创业者发放以父母股权作为抵押的首次贷款。

新生代客群希望投资顾问具备深厚知识

新生代客群常常抱怨太多客户经理在会见客户时总是使用通用型演示文件，即便是最著名的银

行也未能免俗。新生代客群在接受访谈时反复提及这一点，BCG对财富客户诸如此类的抱怨也早有耳闻。然而，财管机构仍旧自行其是，未曾改变。

新生代客群追求不同于父辈的服务

新生代客群与上一代的这一区别至关重要，但许多银行仍未能妥善把握代际间的差异。为了顺应新生代客群的需求、价值观和期望，财管机构更新业务模式和方式势在必行。

超高净值客群数量

2020年超高净值客群数量（千人）	2020到2025年的增幅（千人）	2019年到2020年的增幅（%）
20.6	7.4	15.4
7.8	5.8	23.9
2.9	0.7	6.4
1.9	0.7	8.7
2.5	0.5	4.1
0.8	0.6	14.4
2.1	0.4	4.6
1.8	0.2	0.2
0.5	0.2	12.4
1.9	0.6	8.7
0.7	0.1	3.3
1.3	0.5	12.2

认识新生代客群



画像

LR

今年22岁，家族业务广泛，就职于其中一家企业。她生活在欧洲，喜欢竞技运动。

与财管机构的关系

大学毕业时，我现在的财管机构便派人联系到我，时机刚刚好。我们通过WhatsApp保持联系，每两周通一次电话。他会分享各种文章，并在私企管理方面给我提供更广阔的视角。我喜欢向他学习。

痛点

有时候感觉到财管机构想给我推销东西，这让我觉得不舒服。我有些朋友遇到的财管机构会想当然地以为我们这个年纪的人能听懂他们在说什么，但其实我们毫无头绪。

未满足的需求

我想投资奉行ESG理念的私人市场。我还希望通过自己的投资产生实实在在的影响，只有进行直接投资才能做到这一点，光是给一篮子股票贴上ESG标签其实关联不大。

理想财顾特征

别太一本正经，跟我年龄差距小（不要超过15岁）。我还喜欢与我一拍即合、愿意耐心讲解的人。

制胜要素

帮助客户了解新的投资机遇是服务体验的重要内容。我想参加介绍投资技巧的干货分享课程，而不是纯社交的活动。价格不是主要决定因素。



JD

今年34岁，企业家出身的专业投资人。他是一位白手起家的超高净值人士，与女友住在德克萨斯州。

与财管机构的关系

之前我并不理解财管机构的价值，“既然我不确定他们是否和我一样擅长投资，为什么还要花钱雇他们？”现在，如果客户经理能提供我力所不及的东西，我愿意交给他们管理。

痛点

我看到的推销方案一般都很差，我为什么要把数百万美元的财富交给我看不上的人管理？

未满足的需求

我想要更多地参与私有市场和另类投资，以及独家商业交易。我不会花钱请别人帮我买股票。

理想财顾特征

我理想中的顾问必须经验丰富。我想要的是电影《大空头》里那种聪明绝顶、行事古怪的家伙，而不是衣着光鲜、油嘴滑舌的人！

制胜要素

财管机构的激励结构应该将收费与客户财富增长挂钩，并且愿意花钱引进真正聪明的人才。



PB

今年27岁，为家族企业工作。他时常往返于中美两国之间，对哲学有浓厚的兴趣。

与财管机构的关系

我和财管机构没什么联系。我还没有到理财的年纪，理财的作用也不大，因为家族资产有我父母在打理。

痛点

有的人联系我只是为了让我投资，这种感觉很不舒服。我感兴趣的是那些对我有价值的项目。比如瑞士一家银行曾组织一群二十多岁的年轻人参与为期一周的投资课程。

未满足的需求

我在寻找一种有条不紊的长期理财之道。我最看重的是代际间财富传承。

理想财顾特征

我理想中的客户经理应当是一个正直能干的人，细心和专业精神也至关重要。

制胜要素

和我在收益上要共同进退，而且要以正确的方式行事，这样才能赢得我的信赖。



AB

今年38岁，企业家。他在欧洲长大，目前生活在加利福尼亚州，热衷于喜剧和水上运动。

与财管机构的关系

我的公司获得了高盛的融资，因此我决定将自己的财富交给高盛管理。他们让理财变得十分简单。我并不需要高水平的服务，但如果客户经理能让我的生活更轻松，何乐而不为？

痛点

有许多颇具声望的机构联系我，但都缺乏亮点，因此我并没有接受他们的服务。

未满足的需求

我想获得更多独一无二的机会，如天使投资或风险投资。我更喜欢自己动手，亲力亲为。我不认为财管机构比我更善于选股，况且通过Robinhood炒股更便宜。

理想财顾特征

“二流人才”才会进入财富管理行业，真正优秀的人才严重短缺。我不相信他们能跑赢市场。如果真有这种能力，我不禁要问：“为什么不去对冲基金工作？”

制胜要素

财富管理要拿业绩说话，这也是我花钱的原因。我能一眼看穿那些最终只是要我掏更多钱的套路。

制胜超高净值市场，警惕七大误区

超高净值客群并非任何机构皆能驾驭，可一旦金融机构能够胜任，机会将十分可观。成功制胜超高净值市场的财管机构可分为两种：一为全方位满足客户需求的综合型机构；二为具备专门优势的细分型机构，不过需要放弃与客户建立直接关系。

这两种制胜之道皆大有可为，但财管机构需要避开七大常见误区（参阅图7）。展望未来五年，领先机构将坚持“七不七要”原则，在超高净值市场出奇制胜：

图7 | 财管机构服务超高净值客群时的七大误区



来源：2021年BCG全球财富报告；专家意见；超高净值人群访谈。

注：超高净值客群指金融财富总额超过1亿美元的个人。

七不

1

未细分客群

超高净值客户的需求和目标各异，然而许多财管机构将超高净值客群等量齐观，而且往往忽视超高净值客户的重要顾问、财富守门人和员工。

2

交易驱动型沟通

有的机构过于看重产品销售，仅在交易机会出现时才会联系客户，忽略了客户旅程中客户的需求，从而导致错失机会，客户沮丧不满。

3

客户经理各自为战

为客户提供最佳银行服务和专长的愿望虽好，但许多机构难以摆脱组织孤岛，导致客户经理各自为战，出现服务缺口，决策也有待优化。

七要

1

有的放矢、基于需求的客群细分

领先财管机构提供个性化的财富规划服务，并确保客户整个团队参与其中。

领先机构根据客户需求来打造个性化拓客方案和产品服务，而非客户财富规模的大小，确保财富管理战略符合客户家族的价值观，并依据超高净值客户对沟通频率、正式程度和渠道的偏好，开展定制化沟通。

机构还将互动沟通拓展至客户的支持网络，确保关键人员知情参与，可直接获取合适的财管资源。例如，机构可以将大型超高净值客户的顾问与顶级投资银行的专家进行配对。

2

沟通驱动型体验

不积跬步无以至千里，领先机构坚持在各个触点提供卓越服务，

在服务质量上不存侥幸心理，而是积极梳理客户旅程，综合考虑客户在每个阶段的需求，例如申请信贷。领先机构还制定一系列的卓越服务标准（如规定开户天数），并引入专门的效能提升措施，提供给面向超净值客户的销售团队。

领先机构通过提升执行力，在关键时刻采取行动，并在每次客户互动中创造价值。

3

一站式银行服务

正如超高净值客户一样，领先机构也在走向无国界化。

领先机构意识到超高净值客户是具备复杂需求的全球公民，因此致力于提供一站式银行体验。机构还将内部协调放在首位，赋能全球客户经理利用各个市场的客户画像信息和专业知识，让客户无需重复提供基础信息，并打造优先开户和信贷加速审批等重点功能。

4

产品导向型互动

围绕特定产品开展销售的体系架构导致许多机构努力让客户接受产品，而非用产品来迎合客户。

5

客户经理驱动的被动决策

机构也许相信自身可以凭借多年来积累的经验 and 直觉，找到服务超高净值客群的最佳途径。这种经验固然宝贵，但是直觉缺乏必要的事实依据，有时不足为凭。

4

客户主导的解决方案

领先机构以客户需求为起点，反向打造个性化解决方案。

创新机构不会统一开展针对超高净值客群的营销活动，而是倡导以客户为中心。例如，如果客户对 ESG 感兴趣，客户经理会根据客户最在意的特定维度，为客户量身定制价值主张。

领先机构调整绩效指标以支持客户至上的理念，将增长目标与解决方案而非营销活动挂钩，并将客户满意度作为主要衡量指标。

5

想客户所未想

领先机构以强大的数据分析能力为支撑，主动向客户提供称心如意、回报颇丰的产品建议。

领先机构将收集可靠的数据作为重中之重，大力投资可用于销售规划的专门算法。高级分析有助于识别市场触发因素，例如发掘需要增加杠杆的客户。从企业出售等指标也可以看出哪些客户将面临生活模式上的巨大转变。诸如此类的洞察有助于机构及时提出建议。查看客户综合财务状况的能力也可作为一大优势，有助于机构提供全面的投资建议，帮助客户避免过度指数化，同时增加钱包份额。

6

纯人工方式

许多机构认为高频接触模式需注重以人为本，因此对数字化工具和平台投资不足。

7

将新生代的忠诚度视为理所当然

有些机构认为新生代客户会自动沿用家族现有的财管机构，这种理所当然的想法非常危险。

6

集人力和数字化之长的仿生模式

领先机构大力投资数字化平台和应用，用数字化技术促进关键时刻的跨渠道互动。

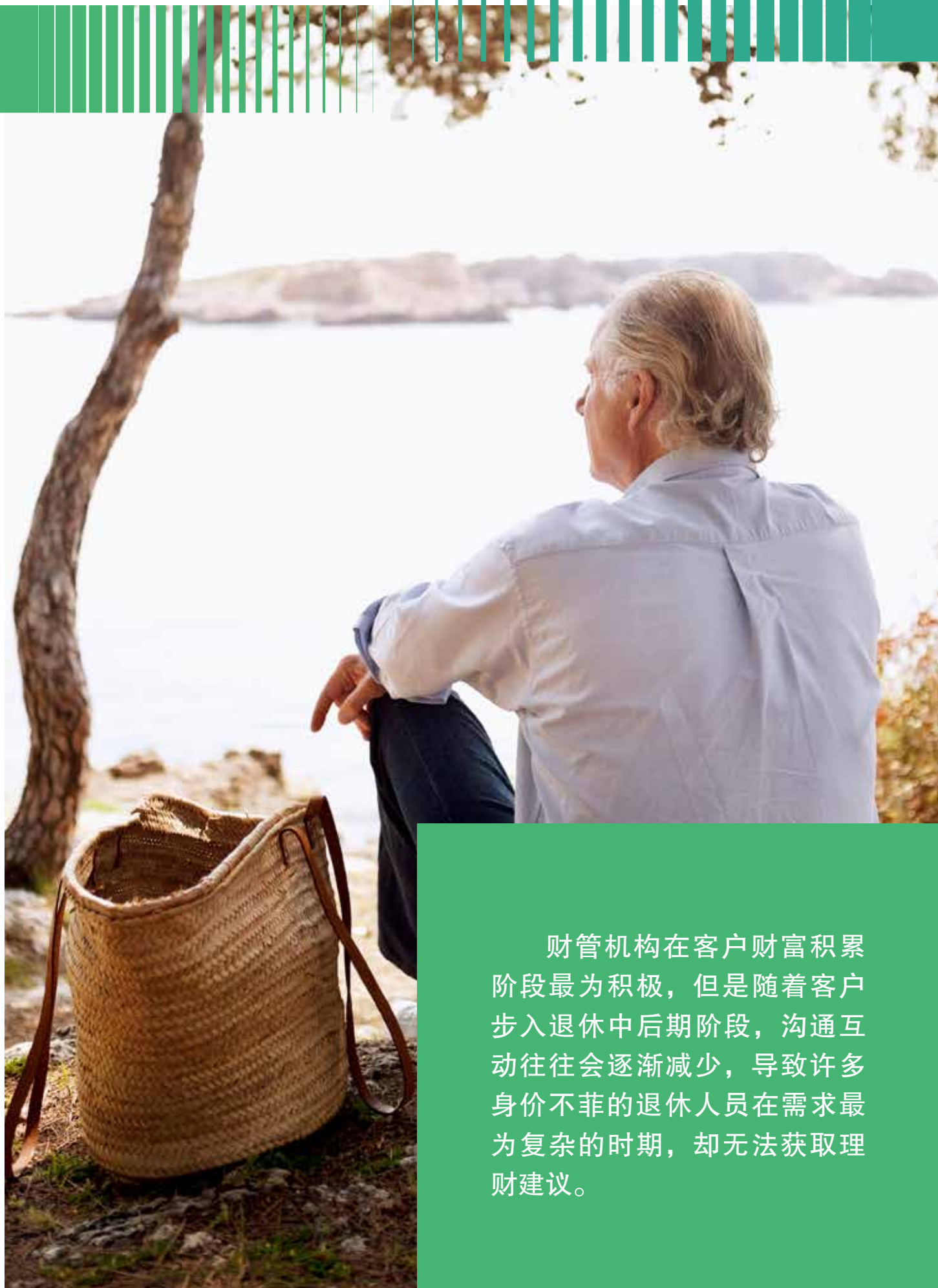
数字化投资有助于机构筑牢根基，并在此基础上提供全球投资组合总览、交互式建模工具等数字化赋能工具，例如亚洲客户与机构的互动往往借助WhatsApp和微信。移动应用还有助于实现自助服务和直接沟通。此外，响应式设计可确保客户轻松获取和阅读相关信息。此类数字化工具支持人工互动，确保客户在弹指之间即刻获得恰当的信息和功能。

7

赢取新生代客户的忠诚度

与领先的奢侈品牌一样，创新机构致力于搭建真实纽带，并培育终生的客户关系。

客户关系的构建并非一日之功，因此领先机构根据新生代客群的年龄和生活方式特征，及早开展针对性的拓客服务，例如邀请初出茅庐的亚洲创业者参加由亚洲和全球领军人士牵头发起的创始人活动。持续调整客户互动方式，有助于机构赢取年轻超高净值客群的忠诚度。



财管机构在客户财富积累阶段最为积极，但是随着客户步入退休中后期阶段，沟通互动往往会逐渐减少，导致许多身价不菲的退休人员在需求最为复杂的时期，却无法获取理财建议。

掘金退休客群

玛丽莎今年73岁，美国芝加哥本地人，曾经是一名成功的律师，8年前已正式退休。她身家200万美元有余，自觉财务状况尚可，希望能给子女每人留下六位数的遗产。她和已故丈夫之前进行退休规划时，曾获得了理财顾问的持续支持，因此现在生活舒适无忧，无需担心养老积蓄耗尽。玛丽莎退休时的大部分财富来自于房产，以及她当律师时通过固定缴费计划积攒的储蓄。她生性保守，工作时一直勤俭持家，退休前几年也精打细算。

财富因此不降反增。她想知道自己是否生活过于节俭，是否可以负担得起法国的绘画课程，是否应该从现在便在经济上资助子女，而不是在身后留下遗产。除了财务状况外，她还面临其他生活上的困扰。她最近由于膝盖受伤而行动不便，无法像往常一样去健身房健身，更多时候只能独自在家看电视。退休前，她与理财顾问多次讨论了如何规划丰富多彩的退休生活，从中颇受启发。但是近两年理财顾问一直没有联系她，她现在不确定接下来该何去何从。

资产负积累，直面退休困境

玛丽莎并非个例，事实上，她属于全球增长最快的退休群体。到2050年，全球65岁及以上人群将达到15亿，几乎每六个人中就有一人已退休，是目前退休人口的两倍，构成巨大的财富源泉。

65岁以上人群目前可投资金融资产总额达到29.3万亿美元。未来五年，这一数字将以接近7%的复合年增长率增长，意味着全球财管机构能够在2025年前实现近41.1万亿美元的金融财富管理目标（参阅图8）。

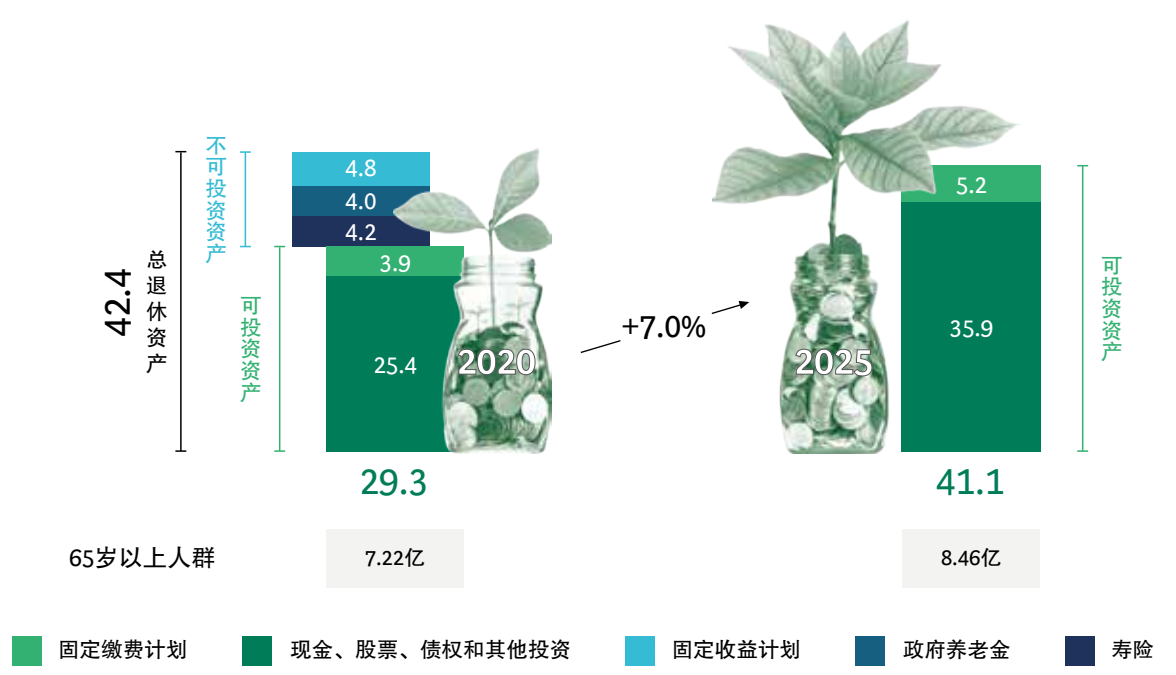
如此规模庞大的财富池似乎不容忽视，然而对于财管机构而言，退休阶段往往标志着客户关系的终止。正如玛丽莎一样，随着客户步入退休中后期阶段，财管机构往往会逐渐减少与客户的互动，导致许多身价不菲的退休人员在需求最为复杂的时候，却无法获取理财建议。

在繁忙的日常工作中，很少有人会提前规划好退休后的生活，或充分考虑各个阶段的财务和非财务问题。因此，人到晚年所经历的种种变化会让人觉得人生既充满机遇，又倍感压力，对于富裕和普通高净值客群（财富在25万美元到500万美元之间）而言更是如此。这两类客群中65岁及以上人群共拥有10.3万亿美元的可供投资金融资产，占总退休资产的35%，每年可为财管机构创造137亿美元的收入，但却深受退休阶段“理财咨询缺口”的困扰。他们所持有的财富既提供了选择的机会，也引发了从税务和遗产规划到整个人生规划的众多问题。他们在寻找问题答案的过程中，往往缺乏可靠的咨询渠道，而目前可用的咨询渠道也往往要求他们寻求会计和遗产律师等特定领域专家的帮助，这一过程十分耗时且往往令人沮丧。

固定缴款计划的不断普及使这个过程更为复杂（参阅专题“泛欧个人养老金产品终于应运而生”）。退休人员在处置大额退休金财富时可能觉得无所适从，特别是考虑到年金的使用不断减少。因此财管机构可以趁机抓住机遇，帮助富裕和普通高净值退休客群妥善管理退休金。

图8 | 退休资产的构成

2020—2025年65岁及以上人群数量及其退休资产总额（万亿美元）

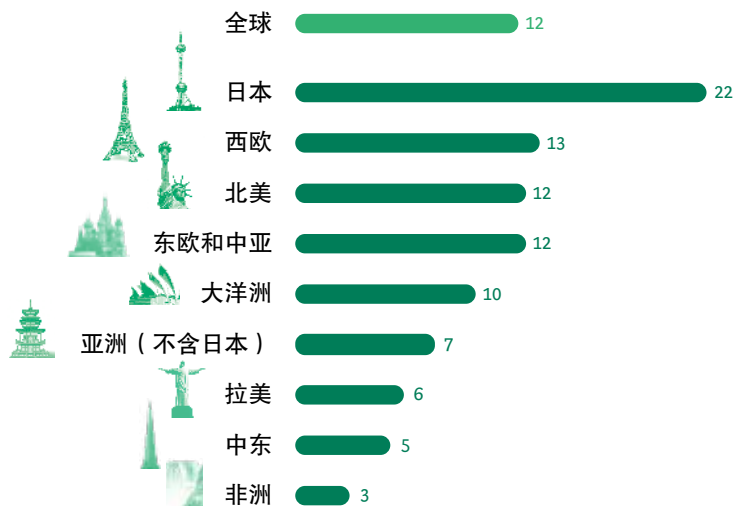


来源：BCG市场规模评估；世界银行；经合组织。

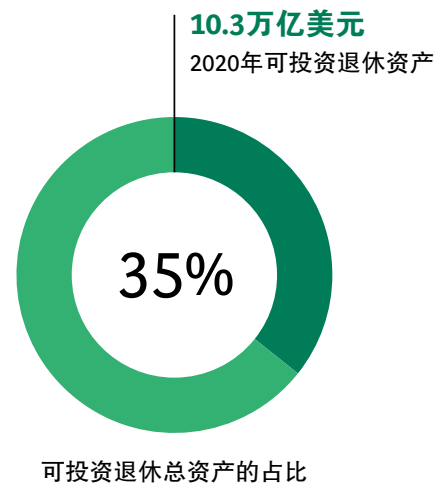
注：退休资产指65岁或以上人群持有的所有金融资产，不含贷款和非上市股票。政府养老金数据是基于经合组织年度养老金支出占GDP比重、全球GDP以及美国和经合组织的平均储备年限得出的估值。所有金额均为美元。



2020年可投资退休资产占金融资产总额的比例（%）



2020年富裕和普通高净值客群持有的退休资产¹



¹ 富裕和普通高净值客群指金融财富在25万到500万美元之间的人。

然而截至目前，机构仍未能有效满足这两类客群在退休阶段的整体需求，原因在于他们面临几大阻碍。其一是成本。财管机构历来聚焦资产级别更高的客户的退休需求。此类较富裕客群耗尽巨额资产的风险较低，因此具备代际财富转移的潜力，而且剩余财富可带来更高收入，可抵消机构服务退休客群时通常较高的成本。

退休客群面临理财咨询建议缺口，究其根源还在于财管行业过度强调客户的财富积累需求。财务顾问一般会在物质激励下不断帮助客户增加资产，甚至在客户退休后也不例外。此外，退休阶段需求复杂是另一大障碍。退休客群不仅需要厘清错综复杂的财务问题，例如资产提取会引发税务问题，而且非财务需求也较为棘手，例如建立社区归属感、寻找兼职等。不同退休阶段的需求各不相同，且因人而异。

顾问主导、数字赋能，创新退休客群服务模式

如果在玛丽莎退休前一年，财管机构邀请她参加规划人生下个阶段的会议，旨在帮助她梳理退休目标和顾虑，交流各个退休阶段的优先事项，试想一下玛丽莎的感受会发生怎样翻天覆地的变化。财管机构会整合她的账户和相关信息，并导入客户分析引擎。财管机构还会在后续会谈中，利用一体化仪表盘呈现她的资产组合概况，并介绍潜在的退休场景。除了帮助玛丽莎外，支撑该模式的数字化能力还能够帮助解决机构的核心痛点，让信息更新不再困难，并能够以可持续、可拓展的方式服务庞大的退休客群。

至少每年评估一次玛丽莎的退休计划，这有助于财务顾问动态调整玛丽莎的资产组合和养老金提取率。高频接触将帮助她获得中肯可靠的建议。从某些方面来看，她的理财顾问就像是她的人生导师，就如何投资时间和金钱建言献策。

退休阶段需求一览

退休催生了不断变化的独特需求

自愿缴费

“如何根据退休目标调整投资组合？”

投资工具

“是否应投资固定缴费计划，还是直接投资股票债券？”

财务

退休准备



非财务

目标感

工作 = 价值感

“我不能退休，我的客户需要我”

掌控感

身体走下坡路

“即使我还有精力，身体也吃不太消了”

社区归属感

害怕失去同事关系

“我和助理搭档了整整15年，少了这位好搭档，我会觉得不对劲”

1

财管机构可借助下列五大抓手，满足退休客群的需求

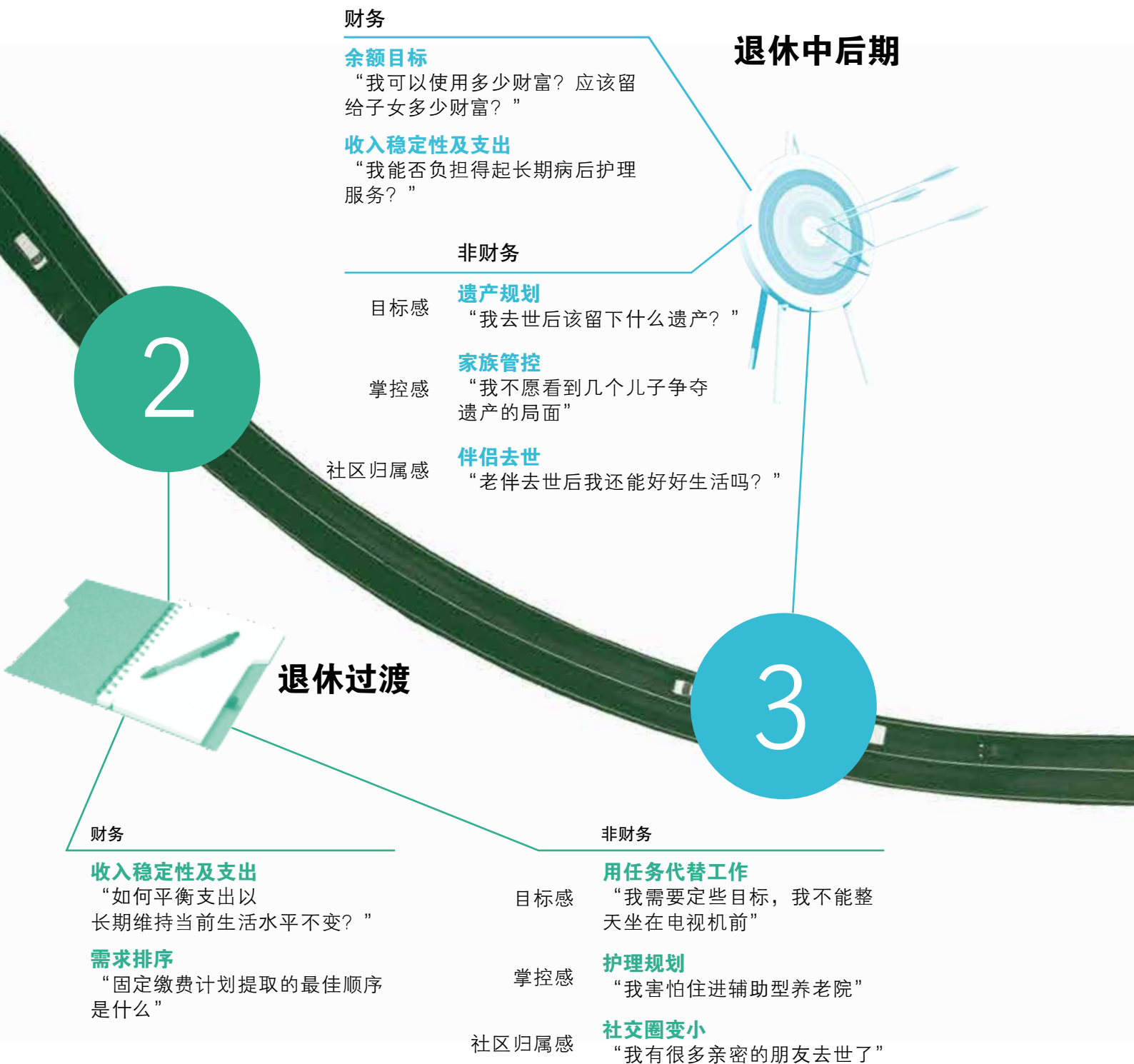
1

为制胜退休市场搭建成功舞台

5

财务

非财务



2

数字化赋能财务顾问，更好地服务客户

3

调整退休阶段的绩效考核记分卡

4

提供退休专家服务

满足客户退休阶段更广泛的需求

来源：2021年BCG全球财富报告。

落地五大抓手，巩固退休客群市场优势

为了服务以玛丽莎为代表的退休客群，我们建议财管机构采取五大相互关联的行动。

1. 为制胜退休市场搭建成功舞台

对于财管机构而言，退休客群极具吸引力，且目前存在市场空白。雇主退休计划在退休财富中所占比重将与日俱增，但此类计划的退休储蓄体验往往缺乏个性化和专门指导。为了改变这一局面，机构可以与退休计划发起方紧密合作，探索与职业中期人群直接对接的方式，例如提供现场理财教育培训或举办社区活动。机构可以借此脱颖而出，与客户建立起不局限于财务管理的信任关系。

2. 数字化赋能财务顾问，更好地服务客户

为了优化退休规划、交叉销售和服务效率，机构需要建立起对客户财富的全面了解。与其向客户发送待填写的文件（往往不了了之），财管机构不如面访客户并提供账户整合，两相比较，后者的客户采用率会高出五倍。机构可借助先进的建模工具和强大的数字化平台，全方位模拟退休场景，极大压缩提供个性化服务的用时。机构还可以在模型中嵌入一系列客户认为价值高的功能，例如税务模拟和继承规划等，确保为每位客户打造愉快的理财之旅。

3. 持续提供退休主题专家服务

共享专家团队有助于财管机构以经济高效的方式提供针对专业主题的建议。机构可以代表客户咨询主题专家，并邀请客户按需获取“智囊团”的帮助。例如，对家族财富传承感兴趣的客户可以向遗产咨询专家提问。机构可以通过提供触手可及的专家支持，打造与众不同的退休规划服务。

4. 调整退休阶段的绩效考核记分卡

财管机构过去一直认为与客户接洽的时间越长，收入和记分卡指标会随之提升。因此与退休阶段相比，机构更倾向于在财富积累阶段加大客户关系投入。

为了克服这种结构性偏见，机构必须改变激励机制，将考核重点由资产、收入和利润等量化指标转向退休阶段客户的满意度上。

5. 满足更广泛的退休需求

财管机构凭借独特优势，有望成为客户退休规划的不二首选，帮助客户获取财务解决方案以外的更广泛的服务。例如，机构可以与面向老年人的社交俱乐部、慈善机构或退休社区合作，帮助客户加深社区归属感。机构还可以在关键主题领域培育内部专长。例如，专门顾问可以为那些希望继续工作的退休人员提供支持，提供客户感兴趣领域的兼职建议。对于希望在身后留下遗产的退休人员，机构可以针对性地建议最适合客户加入或捐赠的慈善机构。通过帮助退休客群保持目标感、社区归属感和掌控感，机构可以提高客户接受度，从而实现退休旅程各个阶段附加价值的变现。

泛欧个人养老金产品 终于应运而生

欧盟虽然是统一的实体，但成员国的养老金体系却五花八门。随着欧盟社会快速步入老龄化，现收现付制养老金融资模式出现缺口，欧盟亟需解决迫在眉睫的退休资金断层。

补充性养老金计划提供了显而易见的突围之路。大多数欧盟国家均已构建起由政府养老金、雇主养老金和补充性养老金计划组成的三支柱养老体系。其中，补充性养老金计划的重要性与日俱增；仅补充性养老金计划允许个人直接管控自身储蓄，填补养老需求覆盖的缺口。然而，目前许多补充性养老金计划存在不透明、成本高和效率低的问题，而且灵活性差，例如从德国移居到法国南部后，意味着其所持有的补充性计划无法在当地使用。

为了解决上述问题，泛欧养老金计划（PEPP）应运而生。PEPP是自愿参与的个人养老金计划，经欧洲议会授权并由欧洲理事会在2019年通过，具备下列六大优势：

- 1、透明度高。**PEPP法规要求通过关键信息文件和年度养老金福利声明，全面透明地介绍产品、成本和费用信息。
- 2、全面强制性建议。**为了帮助个人客户做出明智决策，养老金机构须提供个性化的PEPP建议，而且在客户即将退休前，还需再次提供最为合

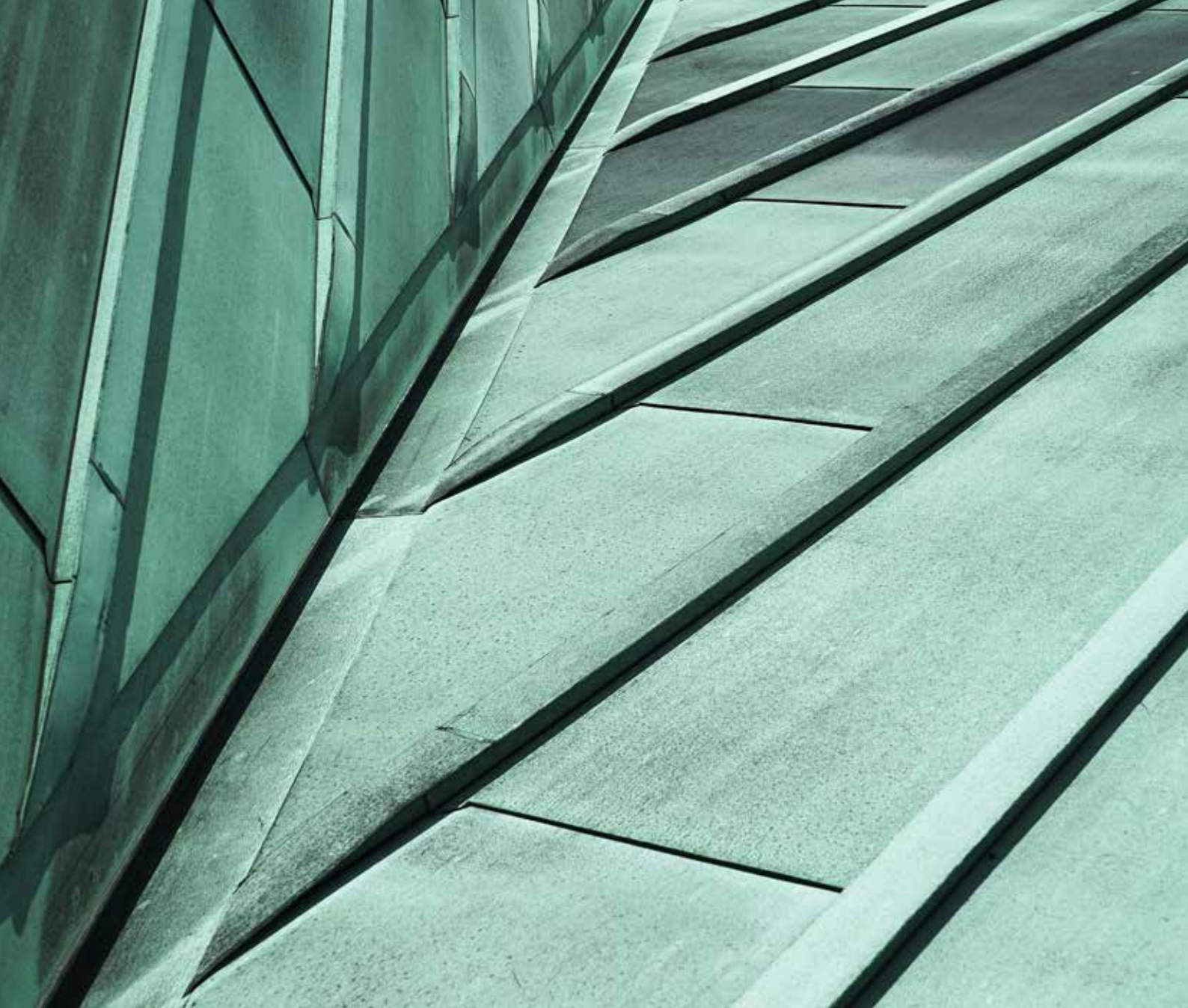
适的支付方式建议。这两个阶段的相关建议均可通过数字化方式提供。

- 3、费用低。**养老金产品的总费用（含建议费用）不得高于年度累计资本的100个基点。
- 4、便携性强。**PEPP可随持有者在欧盟境内自由流动，还支持更换养老金机构。
- 5、税收减免优惠。**尽管欧盟各国将制定税收优惠政策，但根据欧盟建议，预计PEPP在大多数国家将享受税收优惠。
- 6、灵活支付。**PEPP持有者可选择的支付方式包括年金领取、一次性领取、分期领取或相关组合等多种选项。

PEPP给财管机构带来了重大机遇，为了抓住这一机遇，数字化技术是不可或缺的制胜法宝。PEPP作为全新的养老金计划，将催生出巨大的市场（欧盟仅在职公民就突破2.3亿人），统一的产品和强大的连接型服务。机构可利用PEPP来发展客户关系和产品销售，为客户的退休战略提供支持。在欧盟对PEPP的大力支持下，大多数成员国预计将推出税收优惠，因此获客成本也应该会更低。

首批PEPP产品有望于2022年初陆续上市，机构需要立即加码下注，方能在市场上站稳脚跟。行动迅速的机构有望从保险公司手中分一杯羹，将PEPP打造成欣欣向荣的新市场。





结语

银行和相关咨询机构多年来一直将客户为先挂在嘴边，但大多数机构仍沿袭老一套观点，主要从产品视角来看待客户，将客群作为一个个钱包组成的集合体进行服务。从产品视角转换为客户视角，有助于财管机构重拾错失多年的收入来源。机构的制胜之道在于转变现有工作方式和打造数

字化业务模式，从而促进跨职能协作，并调整职责分工、绩效衡量和激励机制。机构如果成功将运营模式调整为以客户为中心，并全面变革流程和工作方式，便有望在未来五年步入空前繁荣的发展快车道。

方法论说明

本报告根据以下私人财富标准划分客群：

- **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 I 类：100 万美元到500 万美元之间**
- **普通高净值 II 类：500 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**

今年报告中新加的“简单需求客群”指私人财富在 10 万到 300 万美元之间且财富管理需求并不复杂的客户。

历史私人财富指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成年居民的私人财富，并按市场和资产类别

进行细分。对不公开本国居民金融资产、实物资产或负债综合数据的市场，我们按照国民经济核算体系，使用不同市场的替代指标进行自上而下的分析，相关数据亦来自各国央行或同类机构。

在对私人财富进行预测时，我们以私人子资产类别为切入点，使用固定面板数据对历史资产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。我们建立了可能性最大的基础情景，以及对未来发展分别持乐观和悲观看法的情景。不管是过去还是未来的指标结果均以公共数据为准，并在必要时根据当地市场特点和预期调整未来值。

在计算财富总额时，我们还纳入了跨境财富。跨境财富的计算基于三方数据来源：各国金融货币当局和国际清算银行发布的数据以及 BCG 项目经验。我们根据有关净流入流出、当前跨境资产升值和表现以及金融中心之间现有跨境资产转移的假设，预估跨境财富的增长。

我们利用计量经济学分析法，结合财富榜单等从多方采集的公共财富数据，最终形成各个市场成年居民的财富分配统计数据。各财富客群的增长率受到个人所属客群随时间变化的影响。例如，若财富等级最低客群出现负增长，这意味着该客群整体财富增长，升级到更高一级的客群。





Anna Zakrzewski

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

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

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

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

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 kahlich.michael@bcg.com。



Daniel Kessler

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。



Hans Montgomery

波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球合伙人，BCG 金融机构专项美国五大湖地区负责人，资产管理专题北美区负责人，常驻芝加哥办公室。如需联络，请致信 montgomery.hans@bcg.com。



Edoardo Palmisani

波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球合伙人，BCG 财富管理业务意大利负责人，常驻罗马办公室。如需联络，请致信 palmisani.edoardo@bcg.com。



Olivia Shipton

波士顿咨询公司 (BCG) 董事经理，BCG 财富管理业务核心领导，常驻伦敦办公室。如需联络，请致信 shipton.olivia@bcg.com。



Akin Soysal

BCG Digital Ventures 合伙人兼董事，欧洲财富管理业务数字创投联席负责人，常驻柏林办公室。如需联络，请致信 akin.soysal@bcgdv.com。



Tjun Tang

波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球资深合伙人，BCG 财富管理业务资深专家，常驻香港办公室。如需联络，请致信 tang.tjun@bcg.com。



Andre Xavier

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。

关于中国区专家

何大勇是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG 金融机构专项中国区负责人。

陈本强是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。

谭彦是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。

刘冰冰是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。

赖华是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。

孙蕾是波士顿咨询公司（BCG）合伙人。

华佳是波士顿咨询公司（BCG）合伙人。

万姣蓉是波士顿咨询公司（BCG）董事经理。

如需联络，请致信 GCMKT@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：

核心项目团队：

Lorenzo Capucci、Bruno Bacchetti、
Anne-Sophie Bert、Guillaume Epitoux、Stephan
Knobel、Clarissa Mariani、
Zoe Orr、Ankit Rastogi、Daniel Schaub

如需获得有关BCG的详细资料，
请发送邮件至：GCMKT@bcg.com

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



BCG官微



BCG报告集锦

金融机构专项：

美洲：Thomas Foucault、Juan Pablo Guerrero、
Federico Muxi、Neil Pardasani、Max Pulido

欧洲：Johannes Burkhard、Giovanni Covazzi、
Lukas Haider、Thomas Schulte

中东和非洲：Mustafa Bosca、Farouk El Hosni、
Mohammad Khan

亚洲和大洋洲：Mathias Egler、Ashish Garg、何
轩榕、Varun Kejriwal、罗健冻、Brad Noakes、
Ernest Saudjana、Tatsuya Takeuchi

保险：

Walter Reinl

BCG Digital Ventures:

Jurgen Eckel and Steve Mallouk

BCG 分析师和知识团队：

Nitin Aggarwal, Stefan Gotzev, Yunqiao Gou, Chad
Jennings, Nisha Mittal, Harshit Talesara, Anna
Polienko, Blaine Slack, William Ta, and Daniel Vaz

Marketing and media:

Flavio Cuva, Paola Garbini, Cassandra Haenggi,
and Jatta Lindstrom

特别感谢 Philip Crawford、Jan Dudzik、Kim
Friedman 和 Marie Glenn 提供的编辑和设计支持。

© 波士顿咨询公司2021年版权所有
8/21

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：

2021年全球零售银行业报告：挑战迫在眉睫，零售银行全面转型正当时

BCG 报告，2021 年 7 月

<https://web-assets.bcg.com/16/09/8bba62904066a41fb6424314253d/bcg-global-retail-banking-2021-the-front-to-back-digital-retail-bank-19jul-2021-chn.pdf>

Global Risk 2021: Building a Stronger, Healthier Bank

BCG 报告，2021 年 5 月

<https://www.bcg.com/publications/2021/embracing-change-post-pandemic-in-the-banking-industry>

Financial Institutions Need to Pursue Their Own Path to the Cloud

BCG 文章，2021 年 5 月

<https://www.bcg.com/publications/2021/strategies-for-financial-institutions-transitioning-to-the-cloud>

Can Banks Find the Cost Savings Hiding in Plain Sight?

BCG 文章，2021 年 5 月

<https://www.bcg.com/publications/2021/strategies-for-cutting-costs-in-the-banking-industry>

How Financial Institutions Can Find Organizational Advantage in PMI

BCG 文章，2021 年 5 月

<https://www.bcg.com/publications/2021/how-mergers-can-be-an-organizational-advantage-for-financial-institutions>

Digital Assets, Distributed Ledger Technology, and the Future of Capital Markets

BCG 报告，2021 年 5 月

<https://www.weforum.org/reports/digital-assets-distributed-ledger-technology-and-the-future-of-capital-markets>

Non-Financial Risks Reshape Banks' Credit Portfolios

BCG 报告，2021 年 4 月

<https://www.bcg.com/publications/2021/managing-non-financial-risks-in-bank-credit-portfolios>

Racial Equity in Banking Starts with Busting the Myths

BCG 文章，2021 年 2 月

<https://www.bcg.com/publications/2021/unbanked-and-underbanked-households-breaking-down-the-myths-towards-racial-equity-in-banking>

Beethoven, Schubert, and Bank Technology Modernization

BCG 文章，2021 年 2 月

<https://www.bcg.com/publications/2021/modernizing-bank-technology>

The Sun is Setting on Traditional Banking

BCG 文章，2020 年 11 月

<https://www.bcg.com/publications/2020/bionic-banking-may-be-the-future-of-banking>

How Banks Can Succeed with Cryptocurrency

BCG 聚焦报告，2020 年 11 月

<https://www.bcg.com/publications/2020/how-banks-can-succeed-with-cryptocurrency>

Global Payments 2020: Fast Forward into the Future

BCG 报告，2020 年 10 月

<https://www.bcg.com/publications/2020/payments-industry-fast-forwards-into-the-future>

Five Strategies for Mobile-Payment Banking in Africa

BCG 聚焦报告，2020 年 8 月

<https://www.bcg.com/publications/2020/five-strategies-for-mobile-payment-banking-in-africa>

2020 年全球财富报告：洞见未来——财富管理机构进阶之路

BCG 报告，2020 年 6 月

<https://web-assets.bcg.com/2a/3b/7c4b0d1542b1b890476860acd08c/bcg-global-wealth-2020-aug-2020-chn-%E9%AB%98%E6%B8%85.pdf>

