



# 麦肯锡中国银行业 CEO 季刊 | 定位重塑，打造现代化资管科 技治理体系和系统平台



科技平台建设是数字化转型的基础。本文将针对目前中国领先资管机构在科技平台中面临的问题，结合全球最佳实践，针对资管科技平台建设的思路、科技治理模式变革的方向提出我们的思考，供资管从业者们参考。

作者：曲向军、周宁人、马奔、徐海超、郭景涵和刘昕昕

中国大型资管机构过去 10 年普遍以系统外采的方式构筑科技平台，这一方式在确保核心系统稳定的同时能够较快地满足新业务拓展和业务扩张的需求，但同时这也带来了内部系统林立、业务系统流程割裂、信息割裂的情况，给未来基于公司业务逻辑的应用平台定制、基于大数据应用的科技平台赋能带来挑战。

根据麦肯锡过去三年与中国领先资管机构的交流，中国资管公司的科技平台建设普遍存在以下三大痛点：

结合全球领先实践和麦肯锡的专家洞见，我们认为领先资管机构需要落实五大举措改变这种现状：

### 一、“化零为整”，构建围绕资管价值链的端到端资产管理系统平台

由于历史原因，中国资管机构内部往往存在多个外购系统和少量自建系统平行运作的情况，带来了流程割裂、效率低下、数据竖井等一系列问题。例如，在用户端，存在大量内容重复或口径不一的报表，难以确认官方数据源；在系统层面，数据散落在不同系统中，管理职责不明确，无法跨系统使用；在数据源层面，数据来源、标准、更新时效不统一，需要耗

费大量时间进行手动整理，大大提升了规模化数据分析难度。

为了应对以上情况，全流程系统化支持业务开展，建立端到端资产管理平台是全球领先资管公司的普遍做法。比如，某全球领先资管机构从其最初的内部风险管理工具开始，目前已发展成为业内最先进的端到端资产管理平台；采取类似自建模式的还有某欧洲领先资管机构。而另一家美国资管机构则选择通过并购方式打造属于自身的资管平台，其于 2018 年收购了另一家资管公司的投资管理解决方案平台，实现前台和中台业务流程自动化。

同时这一平台的价值还不仅限于赋能自身业务，先前提到的某全球领先资管机构端到端管理平台还服务众多三方资管公司客户，系统总赋能资产管理规模超过 20 万亿美元。

## 二、从以外购为主到自建和外购相结合的科技开发模式

为了打造端到端资管平台，原先高度依赖外部采购的开发模式已经无法满足领先资管公司的需要，更值得参考的方法是针对安全性、稳定性要求高的标准化系统模块采取外购模式，针对承载资管机构自身定制化业务逻辑和核心竞争力的模块采取自建模式。

例如，围绕资管全价值链，具备数据分析功能的 CRM 系统、投资组合管理系统、订单与投资执行管理、业绩归因分析管理、投后风险管理等一系列承载资管公司内部业务逻辑和核心竞争力的系统更适合基于外部系

统的二次深度开发或者自建（见图 1）。

### 图1 外购和自建相结合构建端到端资管系统平台



- ① 客户关系管理 (CRM)
- ⑤ 业绩归因系统 (Perf)
- ② 客户和商务拓展团队端口
- ⑥ 风险系统 (Risk)
- ③ 投资组合管理系统 (投资组合)
- ⑦ 投资核算系统 (Acc)
- ④ 订单管理系统/执行管理系统
- ⑧ 生成报告系统 (Rep)

### 三、升级科技架构和平台功能

传统的资管平台系统架构已经无法满足时代的需要。比如全球领先银行系资管公司从 2010 年就开始，在全行系统架构升级的背景下，推动私有云的应用。

此外，为了应对未来规模化大数据应用、新技术应用和金融科技开放 API 创新的需要，全球已经有部分领先资管公司开始前瞻性地布局能够支持未来新技术应用和金融科技开放创新的科技中台，比如能够支持实时新鲜数据采集、精准搜索的技术模块（如图 2）。

## 图2 在数字化战略的引领下，系统模块的构建应该以支撑未来大数据规模化应用和新技术的应用为导向

### 建议系统升级建设蓝图

#### 1.0版本IT平台

- 1 投资管道和  
投资机会管理
- 2 估值与风险管理
- 3 交易和结算系统
- 4 合规系统  
(记录, 报告等)
- 5 数据仓库
- 6 文档分享

#### 2.0版本IT平台

- 7 实时新鲜数据采集
- 8 精准搜索
- 9 结构和非结构化的  
外部大数据收集和  
分析
- 10 社交媒体数据采集  
和分析
- 11 语境感知功能
- 12 信息安全和知识  
产权保护
- 13 预测性投资分析
- 14 投资组合模拟系统
- 15 知识与产权资料库
- 16 大数据资料库
- 17 敏捷组织
- 18 技术与支持基础  
设施

资料来源：专家访谈；小组分析

全球领先资管公司正在积极推动科技平台的进一步升级，支持开放创新。其于近年推出了开发者开放平台，客户可以根据需求，在平台上创造个性化应用，涵盖客户运营、组合管理、教育和数据库分析等多个领域。

四、改变组织观念，变革科技定位，反转比例，推动科技治理模式从

## 被动接单到业务科技共创

根据麦肯锡调研，在很多 IT 组织中，只有不到 10%的 IT 劳动生产力用于创造差异化的科技开发工作，而大多数工作集中于事务性的 IT 工作或者运营类和报表类等重复低价值的 IT 开发工作。为了实现资管科技平台的以上四大举措，这一现状必须转变（见图 3）。

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_33688](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33688)

