



知易行难：探索券商数字化转型成功之路



随着区块链、云计算、人工智能等新技术应用日益广泛，各类市场主体均将数字化作为重中之重。作为资本市场数字化转型主力军，证券公司等中介机构近年来持续加大科技投入，2017-2020 年券商整体科技投入年均增长 33%，科技投入占营业收入之比从 4.2% 上升到 9.1%；第一梯队券商在科技投入上也超过同业平均水平，三年间科技投入年均增长近 40%。

数字化转型已成为券商的战略重点，然而数字化投入的结果却令人喜忧参半。除了小部分成功先行者之外，许多券商都感觉自己在进行一场“军备竞赛”。为了赶超行业一流竞争对手，券商需要在人才、科技等方面进行大量前期投入；而受制于组织、能力与文化，这些举措的落地执行并不理想。即使成功建立起部分数字化业务，其经济效益也不及预期，这让多数资源受限的中小型券商在进行数字化决策时迟疑不决。麦肯锡全球调研显示，全球范围仅有 16% 的企业认为自己的数字化转型取得了持续成效。纵览众多国内券商的数字化转型实践，我们也发现一些共性问题，如：只有“数字化”，没有“转型”；盲目跟风，数字化转型路径和节奏不清晰；从业务构想到数字化实现的传导走形；组织支撑体系不匹配，治理水平成为执行瓶颈等。

他山之石，借鉴国际券商数字化转型实践

过去 30 年，数字化一直在改变全球资本市场的功能和格局，国际领先投行和券商积极拥抱数字化，其数字化转型之旅历经三个阶段：20 世纪 90 年代的“零售线上化”、21 世纪起初十年的“机构平台化”和 2010 年

前后的“全面数字化”。纵览国际证券行业的数字化转型历程，我们提炼出以下三点洞察：

洞察一 数字战略与业务战略密不可分

由于券商的业务特质及数字化需求不同，科技在券商不同业务条线数字化转型中扮演的角色也各异。总体来说，面向零售端的财富管理业务走在科技引领创新的前列，不断提升数字化体验已成为所有券商发展零售业务的基本要求。与之相配套的有数字化投顾平台与大数据应用，旨在构建大数据驱动的平台化顾问型投顾体系。而在针对机构和企业的业务数字化方面，国内券商仍处在起步阶段，业务结构和产品供给都与成熟市场存在差距，会成为下一个阶段券商数字化重点，券商可以打造机构客户服务平台、机构客户销售管理平台（机构 CRM）、FICC 大交易平台与量化私募平台等为主，以提升现有客户体验并捕捉新兴业务机会。

洞察二 基于自身特点，找准战略定位

国际投行对于数字化有“科技引领”和“聚焦突破”两类发展定位。纵观国际资本市场，全球只有 5-10 家领先券商可以实现科技引领的数字化战略。这类券商普遍业务规模大、客户基础强，具有“为技术买单”的实力，它们会全面采纳价值链上的各种数字化技术，并探索用科技手段从根本上改变现有商业模式的机会，自建核心系统平台并实现能力输出。而与之相比，大多数券商更适合聚焦的数字化转型方式。这类券商的数字化投资相对有限，量入为出，以“降本增效”为目标，看重保护客户业务和压

缩运营成本。无论如何，数字化给券商带来的潜在价值都十分显著。基于两种数字化定位的券商都通过端到端自动化投入实现了约 25% 的服务和运营成本节约，并能实现 4%-12% 的收入增长。

洞察三 敏捷组织和能力建设双管齐下

在深化业务数字化转型的同时，国际领先金融机构非常重视组织支撑和数字化能力建设，它们将营收的~15%用于数字化投入，并且大力吸引数字化人才（许多投行数字化背景人才占比都在 25%以上）。此外，领先投行非常关注科技文化宣导、高层对科技的重视和推动、业务与科技的高度整合，并借鉴科技企业打造敏捷组织，从而实现大规模数字化业务或成功孵化数字化创新项目。麦肯锡组织健康调研发现，组织敏捷性和经营业绩间存在明显正相关关系，数据库中 70% “最健康” 的企业属于敏捷型组织，它们的数字化成功率显著高于同业，并有两倍的可能性取得优于同业的经营绩效。

麦肯锡全球董事合伙人盛海诺表示：“国内券商可以充分借鉴国际证券行业的数字化转型实践，基于自身战略重心和资源禀赋有的放矢推动数字化转型。大型综合券商可通过全面数字化业务模式，在实现自身转型的同时向中小型证券公司输出平台和技术能力，从而创造新的赢利点。而中小型证券公司凭借人员精炼的优势，聚焦某一个领域或者环节进行数字化建设，建立有特色的数字化转型模式，从而在市场中以点带面，形成突围。”

明确数字化战略定位，绘制数字化转型蓝图

券商数字化转型首先需要自上而下确定愿景与目标。从科技在金融机构中的定位来看，主要呈现出“支持”、“赋能”、“溢出”三种模式。现阶段国内大部分券商的科技还是“支持”定位，科技作为“业务部门的支持者”，主要是运用技术手段满足业务最基本的系统平台需求。下一步科技可以考虑从局部赋能演变成为全面赋能，以业务价值提升为导向进行科技布局，推动科技团队前置并成为业务的“智力伙伴”。部分业务领先的头部券商可以考虑通过相关领域的科技溢出，来实现业务模式的创新发展。

麦肯锡全球副董事合伙人王璞介绍：“从企业战略视角出发的数字化转型，更强调运用数字化手段提升企业的价值创造效率，支撑业务流程、赋能业务发展、甚至引领业务创新。数字化转型应由业务战略引领，同时也是业务战略的重要承载。”

在实操层面，机构需要从其核心定位“赋能”的本质出发，构建适合企业自身的数字化转型蓝图。麦肯锡提出以数字化应用层（即从客户体验出发，响应业务场景的多元需求）和数字化基础层（即为业务提供坚实的

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_30472

