



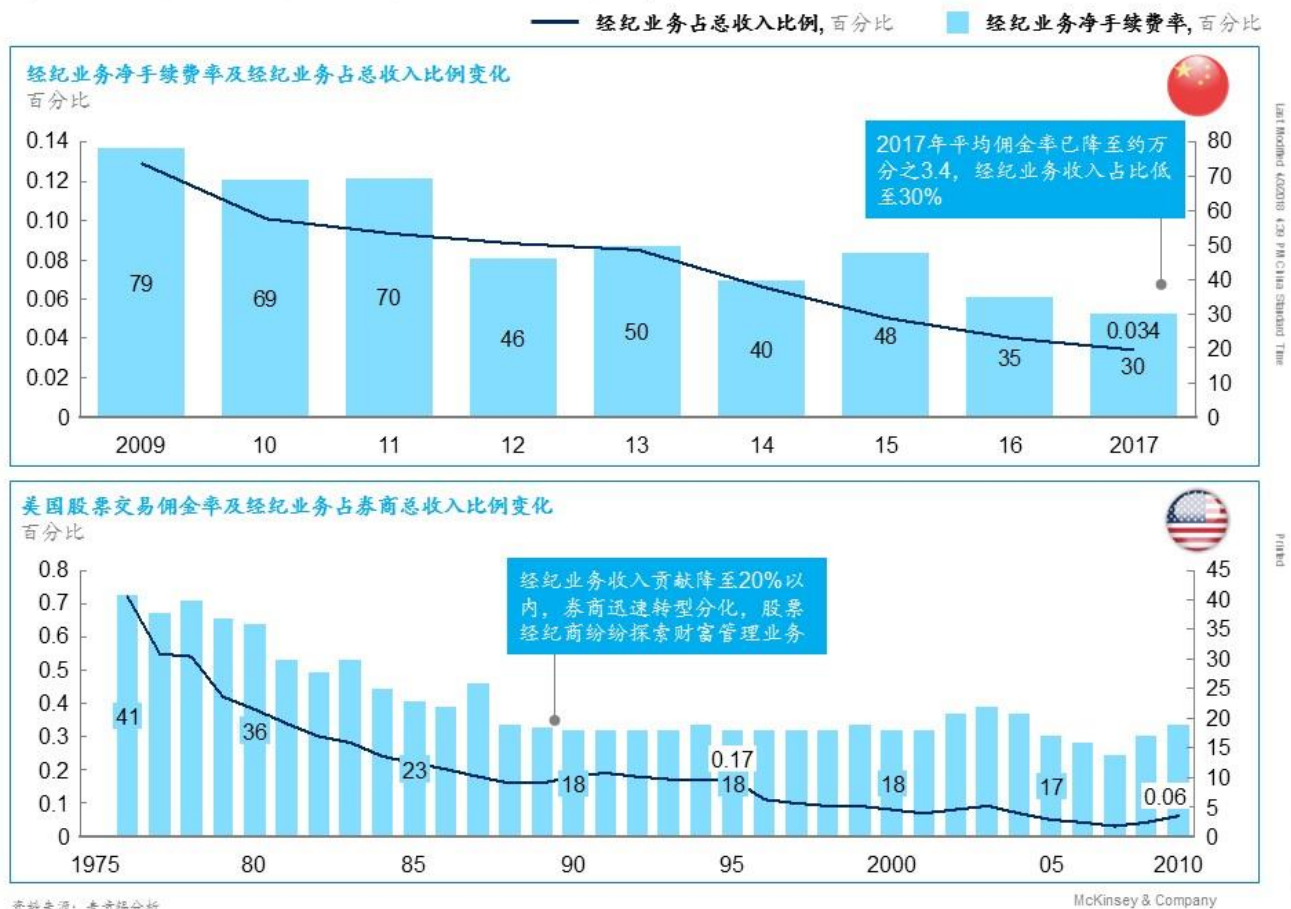
大浪淘沙，沉者为金：券商 零售经纪业务转型



作者：黄河、Akash Lal、Vito Giudici、袁伟、王璞

2017年，中国券商平均佣金率已降至万分之三点四，逼近成本，经纪业务在券商收入（不含融资融券）占比首次跌破30%。客户规模趋稳，增量放缓，但获客成本上升。行业集中度一再攀升，经纪业务将持续恶化，券商分化也将不断加剧。

中国近十年经纪业务佣金率及收入占比降低，是美国类似变化的“快进版”



多数券商受制于商业模式和体制机制，禀赋并未转化为客户认同的竞争优势

五大行业的财富管理服务能力比较矩阵

| | | 券商 | 商业银行 | 信托公司 | 公募基金 | 私募基金 |
|------|-------------|---|------|------|------|------|
| 客户体系 | 客户覆盖能力 | ● 券商客户群体较为单一，与银行相比有较大的弱势 | + | | | |
| | 客户管理能力 | ● 券商营业网点布局较银行相比落后 | + | | | |
| | 客户交互与服务能力 | ● 国内券商针对个人客户的服务以股票经纪业务为主，缺乏进行高端财富管理的经验和能力 | | | | + |
| 产品体系 | 供应能力 | | + | | | |
| | 创新能力 | ● 跨一二级市场资产获取方面的天然优势 | | + | | + |
| | 整合能力 | | + | | | |
| 服务体系 | 个性化定制能力 | ● 券商具备产品定制能力 | | + | | |
| | 投资研究能力 | ● 券商具备宏观、大类资产和细分行业研究的天然优势 | | | | |
| | 量化模型开发及应用能力 | ● 券商具备复杂量化模型开发能力 | | | + | |
| | 支付能力 | ● 券商缺乏支付能力 | + | | | |
| 投资体系 | 投资管理能力 | ● 券商具备投资管理方面的天然优势 | | | + | + |
| | 资产组合能力 | | + | + | | |
| | 交易执行能力 | ● 券商是股票市场发行承销交易服务的唯一供给端 | | | + | |

McKinsey & Company

在过去几年，受行业竞争激烈、运营盈利模式落后以及体制机制墨守成规等因素影响，券商零售经纪业务的转型总体并不成功。一切转型都离不开对两个问题的回答：客户到底需要什么，以及如何围绕客户需求转型。零售经纪的转型也应遵循这两个规则。

目前券商超过 94% 的客户为大众及富裕客户（即可投资资产规模为 1 万至 600 万元人民币之间的人群，其中大众客户为可投资资产规模在 1 万至 30 万元人民币的人群，富裕客户为 30 万至 600 万元人民币），但行业却缺乏对他们的清晰认知。麦肯锡在 2017 年第三季度对中国 44 个一到三线城市的 2070 名券商零售客户进行了调查，聚焦于大众和富裕客群，并

从中发现了券商客户需求变化的五大趋势：

第一，就产品而言，随着可投资资产规模的增加，客户资产配置趋于多元化，对高收益专属产品需求大，且富裕客户更倾向于选择券商和基金公司进行财富管理。客户对券商产品平台的要求在升级，在一站式产品平台基础上，还需要产品建议和筛选服务；

第二，就服务而言，超过八成客户愿为投顾付费，年轻人付费意愿更高。50岁以上的客群偏好个股推荐，“80后”和“90后”客群更钟情行业趋势和投资洞见，看重投顾的专业性并最想获得资产配置建议；

第三，就科技而言，近八成客户（特别是资产在300万人民币以内的客户）接受智能投顾，但他们更希望其为自己推荐股票和投资产品，而不是代替自己投资；

第四，就渠道而言，富裕客群线上和线下渠道的使用频率都远高于大众客户，可投资资产规模越大的客户，使用各个渠道的频次越多，其中线下渠道的差异最为明显；

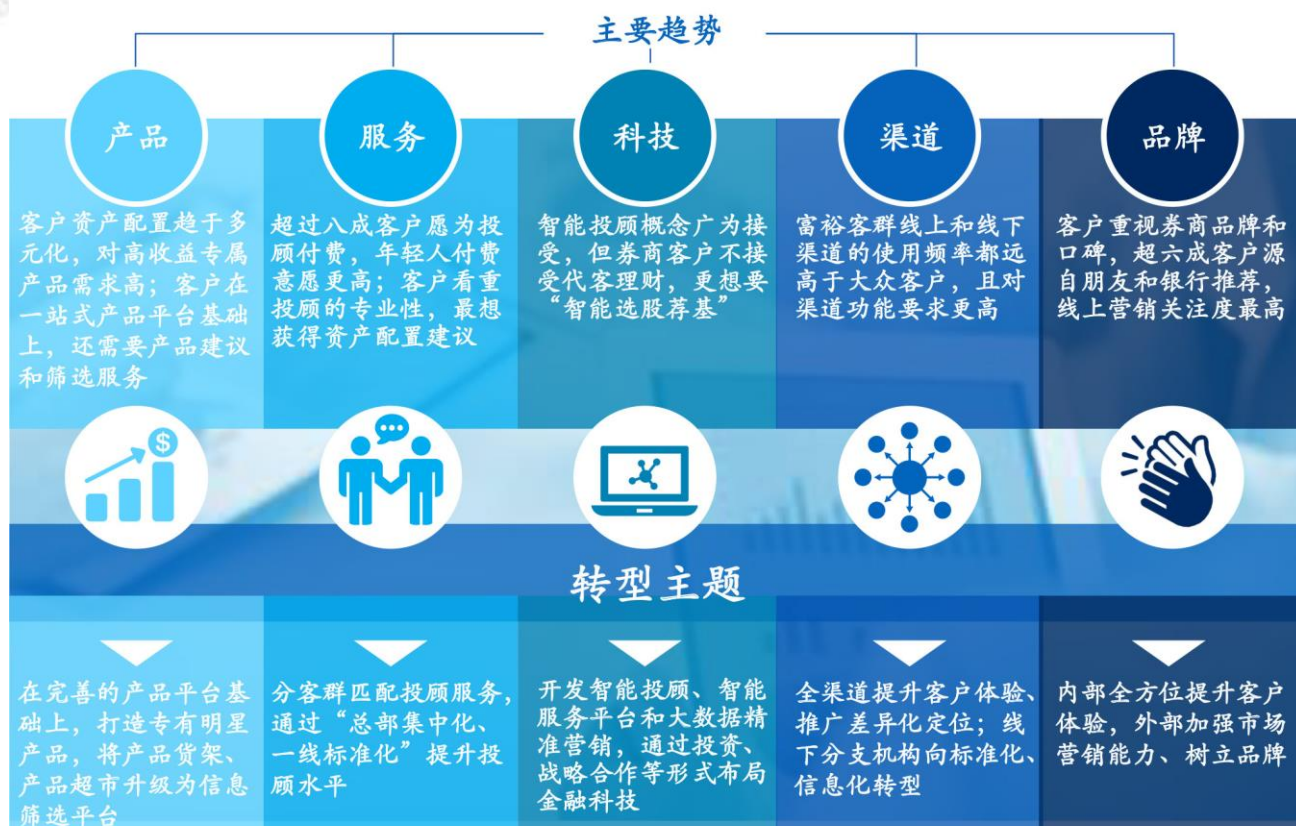
第五，就品牌而言，客户重视券商品牌和口碑，朋友介绍是客户选择财富管理机构的最重要因素，其后为线上营销和银行推荐，年轻客群尤其容易受线上广告和营销活动的影响。

从调研发现来看，多数券商在全面满足客户需求的道路上仍需不断前行。券商，尤其是传统型券商，欲在竞争激烈的财富管理市场中胜出，零

售模式转型刻不容缓。

转型必须明确“以客户为中心”的基本理念,从基本的商业模式出发,从产品配置、服务模式、金融科技、渠道策略、品牌构建等多个维度全面开展。麦肯锡提出了五大转型核心举措,包括:

重点归纳:中国券商客户需求的五大趋势与财富管理转型的五大核心举措



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_33758

