



券商数字化转型破局之道 ——财富管理业务篇



力和产品创设能力，是其发展财富管理业务强大的特色竞争优势。

体制机制灵活。券商相较银行更为市场化运营，在吸引关键人才、推进重要决策上都更加灵活。

然而，机遇与挑战始终并存。随着客户日臻成熟且需求升级，财富管理正式从“产品驱动”与“渠道驱动”迈向“投顾引领”与“客户体验驱动”时代，券商当前在业务理念、投顾能力、数字化水平上，仍与目标模式存在明显差距，转型势在必行。

一是业务发展理念待转型。券商过去以经纪业务为主，在服务财富客户时仍具备较重的以交易为导向的卖方思维，“以客户利益为中心”的财富配置导向服务理念尚显薄弱。

二是投顾服务水平待升级。券商投顾队伍大多由原经纪团队转型而来，且后续较少匹配系统化培训课程，整体投顾队伍专业性待提升；同时，券商内部尚未形成标准化、体系化顾问服务流程，对客服务水平仍有优化空间。

三是数字化水平有待提升。不可否认的是，数字化在财富管理业务中扮演着日益重要的角色，在客户需求洞察、配置方案设计、客户沟通互动上的价值日益凸显。人机结合的投顾服务模式逐渐成为主流，部分机构甚至针对大众富裕客群已实现纯数字化服务。虽然近年来各大券商均大力投入数字化建设，但由于数字基础不牢，数字化的价值释放仍不充分。具体

体现在：

数据基础不完善，智能化程度较低，难以驱动精准营销。

数字化产品功能虽满足基本需求，但用户体验相较科技类企业仍有差距。

赋能投资顾问的数字化产业工具相对不足。

塑造三大核心财富管理能力，构建以客户为中心的财富业务体系

在“以客户为中心、打造专业投顾驱动”的财富管理转型目标下，券商应着重围绕深度客群经营、专业财富规划与配置、精细产品货架运营三大关键财富管理能力进行转型，并在转型中发挥券商自身的特色，打造大财富时代的差异竞争优势。

核心能力一

深度客群经营能力

以客户为中心的财富管理业务需要深度的客群经营能力，深度的客群经营需要以客户财富需求洞察为前提，针对客户的差异化需求提供个性化的服务策略和财富管理方案。

1

深度客户财富管理需求洞察

一是加强全域财富数据整合。目前多数券商已经初步实现客户基本信息、持仓数据、投资交易等数据的整合，但对客户的触点行为数据、投顾服务交互数据、咨询与内容使用、增值服务与活动等数据的整合尚未开始，下一步要加速全域数据体系构建，为前端客户分析、需求洞察等打下坚实基础。

二是完善客户的数字画像。仅仅建立全域财富数据还不够，要在此基础上加强数据分析，建立更丰富客户财富情况、金融认知、风险偏好、内容喜好、产品偏好、交易模式等维度的标签体系，进一步丰富客户的精准数字画像，以便制定更差异化的服务策略。

三是加深客户财富需求洞察。与经纪业务时代“得流量者得天下”不同，财富管理业务的前置基础是客户信任，唯有懂客户心智，方可赢得长期信任。财富管理没有最佳，只有最适合。因此，对客户财富管理需求的洞察与理解极为重要，这也是券商财富管理业务的重要薄弱环节。未来券商要充分利用大数据分析技术，主动识别客户的长期财富风险、挖掘客户未满足的财富需求，真正做到“懂客户”。

2

个性化财富方案与服务策略

目前券商已建立了按照客户 AUM 进行分层经营的模式，实现了客户服务成本与客户覆盖面的平衡，但是随着客户需求的进一步分化，同一资

产规模内的客群差异化价值主张也在持续涌现，对券商提出了更细粒度的差异化经营策略要求。例如，国内某领先银行发现女性客群的婚姻及育儿状态不同，其财富管理需求及营销策略也存在明显差异，因此将女性财富客群进一步细分为三大微客群。针对未婚未育的年轻女性，主打基金与大额存单类产品，权益设计围绕品质生活主题；针对妈妈群体，主打基于特定目的的长期财富规划及现金理财等，权益活动围绕亲子关系与子女成长等主题。

核心能力二

专业的财富规划配置能力

财富管理业务的核心目的是帮助客户个人及家庭实现长期的财富增值和传承目标，因此，专业的规划配置能力尤为重要。专业的财富规划配置能力包括买方投研与传导、定制化财富方案、标准化配置服务、深度客户陪伴四大方面。

1

买方投研与传导

券商已具备较强的投资研究禀赋，但需要注意的是券商传统优势的卖方投研能力和财富管理所需的买方投研能力存在一定差异：卖方投研以交易驱动，从供给端视角出发，更侧重于捕捉短期的交易机会；而买方投研则以客户需求驱动，侧重关注中长期的财富规划与资产配置，兼顾一定的

短期战术型投资交易机会。因此，券商需要立足财富视角，着重加强以资产配置及产品配置为核心的投资研究能力。

通过高效传导实现投研成果向客户投顾服务能力的转换也至关重要。

一是如何将投研结果以通俗易懂的方式传递给客户，持续提升客户的财富认知与管理能力，引导并协助客户开展正确的投资决策；二是如何将投研结果高效、专业地传递给一线投顾队伍，指导投资顾问形成资产配置和产品配置方案，将投研能力有效转换为对客户的财富服务能力。

2

定制化财富方案

基于不同客户的风险偏好、财富理念、财富场景、财富管理目标等，制定个性化、高度可执行的长期财富管理方案，并围绕财富管理方案的全周期需求设计模型、工具与系统。例如，某美国领先投资银行财富管理部门通过自动化的系统，挖掘客户在不同场景下的财富管理需求（如职业晋升、子女教育、购房置业、退休养老、财富传承等），自动生成跨市场、跨资产类别的规划配置方案，并给出最佳建议。

3

标准化配置服务

客户需求具有差异，但服务流程应该是标准化的，并将相关财富管理能力深度嵌入服务流程。券商可围绕四步法（了解客户、方案建议、实施

配置、追踪检视) 定义标准配置服务流程。在了解客户环节, 通过 KYC 了解客户情况、风险偏好和财富管理需求并进行客户评估, 初步制定针对性的服务策略; 在方案建议环节, 基于对客户的了解和大类资产配置原则, 为客户出具资产配置建议; 在实施配置环节, 帮助客户充分了解各类产品的特点、投向和风险, 根据客户认可的资产配置比例及产品业绩信息筛选产品, 并在全面信息披露的基础上实施产品认购和配置; 在追踪检视环节, 根据产品的净值表现、资产波动及时与客户沟通并进行调整。

4

深度客户陪伴

与成熟市场相比, 目前国内的财富管理行业仍处于成长期, 多数客户尚未建立对财富管理的正确认知, 仍呈现出短期化、功利化、盲目化、不信任专业等特点, 陪伴与投教至关重要。券商应加强对客户全方位财富理念的灌输, 通过向不同知识储备的客户推送精准、个性化的深度内容, 定期举办不同类型主题的讲座, 将投资者教育贯穿投前、投中、投后全周期等方式, 帮助客户建立合理投资预期、长期投资理念、配置导向的财富管

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_40251

