



券商数字化转型破局之道 ——概览篇



意见领袖 | BCG 波士顿咨询 何大勇等

券商数字化转型初具进展，

但仍面临多重挑战

随着金融科技浪潮席卷资本市场、证券行业生态竞争加剧、监管政策积极引导支持，数字化转型已成为券商未来发展的全新战略高地。各大机构积极入场开启转型新征程，铺资源、拉队伍、打基础，初步取得阶段性进展。



一、资源投入增长快

近年来中资券商数字化投入幅度整体显著提升，部分中资券商追平外资领先机构的投入力度。自 2017 年以来，国内各券商纷纷加大数字化转型投入力度，全行业信息科技投入 1 规模以 18% 的增速持续增长，至 2020

年已突破 260 亿元，营业收入占比从去年的 4.9% 提升至 7.5%。

纵观行业内营业收入前十名的券商，其科技投入占上年营业收入的比例大多分布在 6%—7% 之间，部分领先机构甚至达 11%；横向对比外资投行，这一比例大约为 10%，可见头部中资机构在科技资源的投入力度方面基本已追平海外领先同业。

图1 | 自2017年起，中资券商数字化转型提速发力，科技投入迅猛增长，力度几近追平海外领先同业



1 根据中证协披露数据的计算口径，信息科技投入=信息技术资本性支出+信息技术费用+信息技术人员薪酬*120%。

二、人才队伍补充快

科技人才队伍建设日益成为券商数字化转型不可或缺的战略储备。各机构一方面积极围猎关键技术岗位的优质人才，薪酬条件水涨船高；另一方面持续加大力度招兵买马，为深化转型补充新鲜血液。

以国内某收入规模排名前三的券商为例，自 2016 年以来，该机构科技人才规模五年间提升 3.5 倍，科技人才比例由 6.0% 增至 10.7%，达 1,124 人。其余头部券商的科技人才队伍占比也均有 1%—3% 等不同幅度的提升。

图2 | 中资券商科技人才布局提速，科技团队人数占比相比国际领先投行差距缩小



三、基础短板补充快

在硬件基础方面，近年来绝大多数券商机构基本均已通过自建或外采的方式，积极投入各项数字基础设施建设，补齐底层科技能力短板，具体体现在：

移动端 App 建设步调加快。截至 2021 年，券商自营移动端 App 共计 124 个，占机构总数比例达 95%，已在实质上成为券商开展数字化业务的核心载体。CRM 等经营管理系统持续优化升级。在客户画像精细化管理、

智能资讯推送、精准营销等方面均有长足进步。以数据仓库为核心的内部数据管理平台和大数据分析平台初具雏形，已基本承担起业务数据存储、基础数据分析和数据价值挖掘的功能定位。

整体而言，全行业对于数字化转型的观念意识初步到位，对于转型的重要性和紧迫性已达成共识。然而，随着转型进入深水区，方向不清、协同不足、基础不牢等诸多挑战逐渐显现，券商如何寻找破局之道，真正让理想照进现实，是下一步的重要课题。

挑战一

缺乏顶层设计，

数字化转型目标不清晰

当前大多券商的数字化转型仍然处于主线迷失、多点开花的状态，各机构更多是依靠局部业务需求驱动一些散点状的系统替代人工、技术工具优化等微转型；而对于数字化转型的关键目标是什么、核心工程有哪些、围绕怎样的主线路径、匹配怎样的资源保障等，都缺乏前瞻性、系统性、体系化的规划。

挑战二

业技融合不够，

数字化价值释放不充分

成功的数字化转型通常需要业务和技术之间的有机协同，才能最大化创造转型价值。然而有效克服这一痛点的转型者寥寥，这便导致大多数机构的数字化转型极易声势浩大但收效甚微，背后值得反思之处在于，是否制定了符合业务基础和发展诉求的转型愿景，业务与技术转型中是否能够对齐理解、高效配合，转型成果能否切实落地等。

挑战三

数字基础不牢，

深度数字化转型受制约

部分券商虽急于开展转型，但是数字化根基尚不稳固。具体体现在：数据体系不完善、数仓等关键基础设施薄弱、系统架构灵活性欠缺，从而掣肘长期数字化创新活力；专业便捷的数字化工具不足，导致转型体验不佳；数字化转型机制模糊，不利于转型参与方之间理顺工作关系、明确职能职责，转型效率受限。

挑战四

数字人才稀缺，

数字化转型长期动力不足

虽然近年来国内券商从未停止扩充科技人才队伍的步伐，但相比国际领先投行，科技人才建设水平仍有较大提升空间。当前，国内业务规模相

对可观、且走在数字化转型前列的券商机构，其科技人才占比基本在10%—12%，而同期国际领先投行的这一比例基本维持在25%左右，差距仍然明显。

紧扣业务战略重点， 重塑数字化转型目标

深入推进数字化转型，最为迫在眉睫的工作在于重塑转型目标。值得注意的是，脱离业务战略整体基调的数字化转型，最多能令机构实现单方面的技术领先，缺乏长期赋能业务的实用价值。只有紧扣业务发展重点，与业务战略深度协同形成合力，数字化转型才能真正成为帮助券商打造核心竞争力的有力加速器。

同时，考虑到数字化转型投入大、能力要求高，设立转型目标深度与发展定位也应量力而行。不同券商应该根据自己的业务发展基础与科技实力，制定符合实际情况的差异化数字化转型目标。

结合行业与领先实践，我们认为券商开展数字化转型通常可采用三种目标定位：支持主业发展、深度赋能经营、独立利润创造。

图3 | 券商数字化转型的三种目标定位



对大多数中小券商而言，中短期内数字化转型的首要目标应当是做好主业支持。通过及时响应、准确理解业务团队需求，以技术手段对现有业务中的薄弱环节进行改造升级，更好地满足客户服务需求，提升工作效率；长期内再择机探索以科技深度赋能经营，避免让数字化水平成为业务发展的掣肘短板。

对多数中大型券商而言，数字化转型的目标应立足于深度赋能经营。

打造体系化的数字化支持平台，协同有效赋能前中后台，提高科技创收能力

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_40252

