

券商数字化转型痛点及对策

■ 刘东方

(申万宏源西部证券有限公司吐鲁番文化路证券营业部, 新疆吐鲁番, 838000)

以5G、云计算、大数据、人工智能、区块链等代表的现代科技在金融领域的深度应用,在很大程度上推动了证券行业改革与发展,彼此相互促进、相互叠加。加之,新冠疫情常态化防控要求、线上线下服务融合趋势,都为券商数字化转型提供了机遇、创设了有利条件。当前,数字化转型已成为券商创新发展的核心驱动力,推进数字化转型已成为行业共识,但不可否认,券商在制定数字化战略及实施过程中依旧存在诸多痛点,制约了券商数字化转型进程。

一、券商数字化转型现状

为积极适应时代发展,越来越多券商将数字化转型纳入战略重点,但是实际上,数字化投入结果却并不尽如人意。除少部分先行者抢占先机获得成功外,大多数券商纷纷表示仿若在进行“军备竞赛”。为了提高行业竞争力,在行业前沿占据一席之地,券商在人才、科技等方面需要进行大量的前期投入,但受限于文化、资源、组织、合规等因素的影响,很多政策、措施难以落地执行。即便一些券商开展了数字化业务,但所收获的经济效益与预期还有很大差距,这就使得部分资源本就受限的券商迟迟未下定决心开展数字化转型。麦肯锡全球调研显示,全球仅16%企业认为数字化转型取得不错成效。纵观当前国内众多券商数字化转型实践,亦存在很多共性问题,如数字化转型未见实效;盲目跟风,数字化转型策略与自身的实际情况不符;数字化建设起步晚,工具应用不到位等。

二、券商数字化转型所面临的痛点

(一)一站式整合服务能力弱

就目前而言,我国券商的业务、产品、服务相对比较分散,多集中于各业务板块之下,且各板块之间发展不均衡,实力较为悬殊。这就使得券商在面对客户时,难以做到以“以客户为中心”进行设计产品服务方案,多表现为一站式整合服务能力较弱,难以满足客户多元化需求。同时,在针对不同类型客户时,难以设计和提供具有差异化、梯度化的服务。

(二)数字化工具建设起步晚

与国外领先投行相比,我国券商在数字化平

台、系统工具等方面的投入和建设进度上尚存在一定差距。如对客端,券商所使用的一站式交易服务平台、主经纪商服务平台等功能并不全面、操作便捷性还有待提升;又比如展业端,受传统业务体系的影响,各机构业务分散,因此,系统之间处于割裂状态,从而掣肘了跨系统数据共享,数据价值未能得到有效挖掘。

(三)定制化需求响应不灵活

随着社会的不断发展,客户对产品服务的个性化、定制化需求越来越高,尤其是当前国内券商客户自身正处于飞速发展状态,因此,需求也随之演进,对具有创新性的产品、灵活的产品运营方案更感兴趣。但是,就目前而言,国内券商对这类定制需求的响应不及时,究其根本,还是缺乏产品服务创新机制、人才队伍数字交付能力较弱等。

(四)复合型人才紧缺

券商数字化转型离不开人才的支持,尤其是具有IT专业背景、熟悉券商业务操作流程的复合型人才。一些规模和实力不大的中小型券商,在人才大战中不具备优势,因此,急需结合业务实际需求,围绕数字化转型战略目标,建立灵活的人才吸引和激励政策。

三、券商数字化转型策略

数字化转型不仅是系统搭建、平台建设,也不仅是单一的数据分析,而是企业从自身文化、经营理念、战略目标、组织架构、管理体系、业务流程等方面进行全面的改革,结合自身现有的资源优势,秉承以“客户为中心”的原则,全面提升证券服务质量,从而降低运营成本,管控经营风险,以数字化对券商业务流程与模式进行重塑。不仅如此,券商还应积极推进业务部门与科技部门的有机结合,让全员真切感受到数字转型红利这一目标,加快推进数字化转型进程,确保数字化转型获得广泛认可与支持。

(一)以专业化为核心,构建自身品牌特色

对于券商而言,客户特点决定了“专业化”乃立身之本,同时也是提高长期综合实力的重要前提。对此,券商数字化转型首要工作就是提高自身服务客户的专业能力,构建具有自身特色的业务品

牌。结合当前国际领先券商的成功经验，国内券商在数字化转型中应着重打造三大专业能力。一是强化投资研究能力。以往券商投研的重点在权益类资产，服务对象和创收来源主要是公募基金客户，且对知名度较高的分析师的个人能力具有过高的依赖性。今后，券商首先要进一步拓宽研究领域，提升研究深度，如进一步对市场宏观研究、交易策略研究、行业深度、ETF场内交易策略、股票期权交易策略等研究领域进行多元化布局，对标国外领先券商投研业务，增强投研结果的应用。二是要着力打造平台级投研能力。充分发挥数据价值，沉淀投研数据，积极将投研经验转化为平台能力。三是提升做市交易能力。在以往经纪业务时代下，券商以通道型能力为主，但如今这种能力模型显然难以适应市场发展需求。随着做市发展，客户交易资产类型呈现出多样化、交易结构复杂化的趋势，对券商交易执行能力提出了全新要求。对此，券商应以数字化为手段，从而为客户提供高效、优质的证券服务，促使自身在交易分析、执行能力、产品制定等方面的能力提升，力争成为客户优选的做市交易商。同时，券商还应注重产品创新设计方面能力的提升。四是增强投资管理能力。近年来，券商机构客户类型逐渐多元化，保险、企业年金、理财产品、私募产品等均是客户群体，因此，对券商投资管理能力提出了全新要求。如投资管理能力。由于不同机构客户存在差异，尤其是在风险偏好、投资回报要求等方面都不相同，券商就必须要对这些差异做好精准掌握和理解。五是券商还应具备综合投资解决方案设计能力。券商要针对不同的客户投资需求，制定个性化的资产配置方案。投资组合管理能力，包括能够发现和挖掘优异投资标的、风险管理及交易策略制定等。

（二）加强顶层设计，健全相关机制

券商应将数字化转型纳入战略工程体系，从业务视角推进数字化转型走深走实。一方面，券商高层必须要给予重视，并自上而下形成统一思想；另一方面，各部门要通力合作，协同参与数字化转型，共同制订转型策略，推动数字化转型与公司战略和业务发展融为一体，构建起密不可分的战略体系。

应从全局视域出发，构建契合数字化转型的组织架构体系，成立专门的小组统筹负责数字化转型战略落地执行。鉴于信息部门无法单方向推动数字化转型，各部门需要齐心协力、协同配合，并对各部门在数字化转型中的贡献和实际取得的成效进

行评估，制定相应的激励政策。此外，数字化转型项目是推动数字化转型战略真正有效落地的重要抓手，因此，券商应针对数字化转型项目的特点，建立健全跟踪、督导、评估、推进等机制，同时根据实际运行情况迭代完善。对于中小型券商而言，因其体量小，因此，可以构建轻型化、敏捷化的组织架构，优化调整现有的管理模式，实现技术部门和业务部门联动合作，一起打磨和研发数字产品，积极探索数字产品的应用场景、挖掘数字产品的市场机遇。比如，当前，已经有头部券商开始探索和实践“部落制”，打破部门之间的屏障，构建起数字化工作机制，形成业务人员、产品经理、研发测试人员、运营人员紧密协同的新格局。

（三）聚焦资源优势，寻求数字化赋能突破口

部分券商因资本实力有限、客群能力较弱，在数字化转型过程中面临更多挑战和困境。对此，券商应聚焦自身资源优势，深度融合数字化手段，全面提升业务核心竞争力。在补齐自身短板的同时，积极寻求数字化赋能突破口，重点对门槛低、投入产出高、能够借助数字化手段产生竞争差异优势的领域，加大投入力度、深度挖掘业务新价值点，以此来拓展数字化业务领域，推动证券业务、服务和产品创新，真正使得数字化成为业绩增长的内动力。例如，在财富管理、零售客户服务等方面具有丰富经验的券商，可以重点在数字化渠道、数字化产品、数字化运营、数字化投顾等方面发力，聚焦特定的客户群体，构建具有前沿性、个性化的数字财富管理服务体系；专注于机构客户服务体系的券商，则可在机构交易、销售服务、托管服务等领域加大数字化投入，打造稳定的交易速度，建设高效的输出方式，聚焦线上数字化服务渠道建设，以此满足细分机构客群的财富管理需求，循序渐进向综合化机构过渡。

具体而言，券商在数字化转型时，可以优先选择某些方向打造数字化亮点，尤其是能够提升零售和机构客户服务水平和客户体验、满足客户获得感，以及能够对业务和管理产生实实在在的科技赋能效果等方向。通过研发移动 App 分析和优化客户操作体验、打造一站式投顾服务平台、建设精准营销体系、差异化线上投资教学和服务、构建数字化风控体系等。而在券商数字化转型过程中，数据治理作为一项基础性和关键性工作，要避免“纸上谈兵”，结合市场营销、投资管理、风险控制等领域，参照证券期货行业数据模型（SDOM），对数据模型

和标准进行优化,全面提升数据治理质量,为数字化转型提供更加可靠、全面的数据支持。

(四)着力提升数字化能力基础,全面提升业务效率

为进一步支撑数字业务发展,券商应聚焦基础能力提升,优先打造线上服务平台,提升业务效率,全面增强客户体验。本质上看,数字化对于券商而言,其作用在于推动券商从业务服务向业务引领和业务赋能方面转变,这种转变在财富管理模式转型中表现尤为突出。为客户提供更加个性化、全方位的财富管理服务,已成为国内各大券商创新商业模式、打造差异化竞争优势的重要举措。例如,华泰证券聚焦财富管理领域,持续推进移动金融战略迭代升级,以数字化为目标,打造个性化、差异化的财富管理平台;一线员工通过“聊TA”平台,高质量实现了客户规模与活跃度双增长。东方证券研发的线上平台集资产配置、策略投研等功能于一体,深化各项业务中的应用,提供了平台级的智能投研与决策支持工具。招商证券聚焦新媒体平台,通过“招商证券财富+”小程序、企业微信、微信公众号、App等渠道,积极拓展私域流量运营,构建起以微信为核心的社交服务生态圈,助力公司财富管理业务数字化转型。中原证券成功构建了客户洞察KYC,实现了全景客户画像;同时,公司围绕客户全生命周期开展了核心业务场景化运营,成功策划了“818理财节”“618理财地图”“嗨翻双11”等营销活动,在数字化转型中取得突破性进展。

与此同时,受数字化红利影响,券商App辐射面越来越广,受众群体不断增多、社会影响力持续增大。如海通证券自主研发的“e海通财”App,截至目前共计4100万用户安装,每月活跃数在575万以上。招商证券App实现了内部管理平台与微信生态圈的互通共享,月用户活跃度排行业前五;中泰证券研发的“掌e通”App和“中泰齐富通”App,打造了行业领先的营销展业模式,实现了线上与线下的深度融合,不仅能够对员工、客户进行智能化管理,还推动了从传统的“人+网点”的营销模式向“场景+平台+生命周期”的服务模式转变。

(五)建设高效招聘力,组建复合型人才队伍

在券商数字化转型过程中,建立起既懂技术又懂业务的复合型人才队伍是关键,同时还应考虑如何将数字化人才从后台需求相应模式变为与前端业务融合共创模式。首先,要考虑如何引进人才,即招聘策略。券商在人才招聘时,应从岗位划分和招聘方式两个方面入手,丰富招聘渠道和方式,可采

取“猎头+人才引进+内部轮岗”的方式,积极与高校合作,共同参与人才培养,提高人才专业匹配度,使其尽快适应岗位要求,缩短岗位适应期。其次,加强人才培养。当前已有头部券商立足数字产品发展,构建了经理团队、IT业务经理团队、数字建模分析团队等,搭建起科技与业务之间的桥梁,共同参与数字化平台研发,很好地推动了数字化转型,并取得不错成效。当前,各大券商在对数字化人才进行“围猎”,必须要加大对人才的引进力度,构建具有市场竞争优势的人才激励机制,为其提供广阔的发展空间,从而吸引更多优秀人才加入。

四、结语

近年来,证券行业流量红利逐渐消失,交易佣金率更是逐年下滑,倒逼券商不得不对已有的流量进行数字化整合和挖掘。站在数字化转型起点,券商所面临的变革之路道阻且长,必须主动作为,找准发展定位,明确自身业务转型方向,充分意识到数字化转型的必要性和重要性,使其真正成为券商改革创新的驱动引擎。

【作者简介】刘东方(1982—),男,河南周口人,本科,经济师(金融中级),申万宏源西部证券有限公司吐鲁番文化路证券营业部,研究方向为证券营销转型、金融合规文化及金融监管。