

广东证券期货业协会 2021 年重点课题 研究报告

课题名称：____关于券商经纪业务创新模式的研究____

课题研究单位：____粤开证券股份有限公司____

课题负责人：____王保石____

课题组成员：____代 涛、陈 浩____

____陈伊柔、杨海云、尹淑桃____

2022 年 1 月

摘要

党的十九大以来，习近平总书记发出坚定不移将改革推向深入的号令，指引证券行业高质量发展。证监会主席易会满在 2021 年 5 月份召开的中国证券业协会第七次会员大会表示，“证券行业要围绕实体经济优化业务结构、提升服务质量、创新产品工具，为创新驱动发展和科技自立自强，提供更加多样化的金融工具，助力畅通科技、资本和实体经济的高水平循环。”

证券经纪业务是券商收入来源的主要粮仓，如何把握时代机遇创新传统业务、丰富粮仓来源，如何在佣金率持续下降、收入占比不断下降的大环境下创新发展证券经纪业务，是每个券商需要迫切解决的难题。从“需求端”来看，在打破刚兑的背景下，P2P 暴雷、房地产调控趋严，居民资产向权益市场大搬家，财富管理迎来了春天，证券行业获得划时代的机会；随着国民收入的提高，中产人群规模不断壮大，高净值客群也蓬勃发展，如何在银行理财收益不断下降，抢占财富管理的新高地，满足居民日益增加的财富管理需求，突破经纪业务发展瓶颈，寻找新的利润增长点，体现券商的专业服务价值，成为每一位券商人的责任和使命。从“供给端”来看，券商经纪业务收入持续下滑，传统单一通道收入的盈利模式无法适应互联网时代发展，探索业务路径多元化及新型化，改变“靠天吃饭”的经营模式，是每个券商必经的自我革新之路。

通过大量查阅国内外文献、深度剖析业务开展中的问题，本文确立了券商经纪业务创新模式重点在于金融科技应用和提升客户服务满意度。券商经纪业务面临诸多问题，如市场竞争加剧、缺乏差异化竞争、财富管理需要完成“以业务为中心”向“以客户为中心”转型、科技赋能转型需提供智能化金融服务。未来券商经纪业务的转型和创新应重点放在服务模式和效率的提升上，而未来客户引入和服务都将以金融科技为基础，所以金融科技是提升券商优势的重要手段，同时金融科技还可以及时反馈客户体验数据并对数据进行分析和调整，进一步提升客户的满意度。本文基于金融科技的应用，探讨如何提高券商财富管理能力、核心竞争能力，在客户如何深化金融科技的应用、如何结合当前互联网的发展趋势改变经纪业务的运营模式方面，当前研究较少，故本文具有重要意义和前瞻性。

本文共五个章节，第一章绪论阐明选题背景、研究思路与方法，述评国内外文献在券商经纪业务创新方面的探索。第二章概念界定及理论基础，为全文论述铺垫基础。第

三章国内券商经纪业务现状与问题分析，通过分析证券公司 2020 年度经营数据，指出国内券商现存的同质化、专业人才匮乏、科技赋能数据互通等问题，并对存在的问题进行了成因分析。第四章券商经纪业务营销模式创新是本文的重点核心章节，从突破传统经纪业务同质化限制、数字化转型、“明星投顾”模式探索、新媒体平台经营私域流量四个维度开展营销模式创新探讨。第五章结论与展望，归纳总结了结论，指出本文的不足以及展望。

通过发现券商经纪业务模式中的问题，分析行业现状，进一步查阅文献、探讨案例、对比研究，本文得出经纪业务营销模式创新的结论：首先，服务模式及业务模式创新。基于金融科技的力量，借助企业微信数字化工具，可实现企业一员工一客户的全面连接，在刻画客户画像、分级管理和智能营销上发挥更强实用性。同时，券商在谋求差异化竞争和实现高质量发展的过程中，区位优势将是突破点。第二，数字化转型。基于客户导向打造数字化平台，加大信息技术投入力度是实现数字化转型的基本要求。引入数字专项人才、组建专项研究组，将数字转型项目作为券商经纪业务创新的推力器，实现证券公司业务线上化、运营自动化、服务智能化、系统生态化。第三，投顾业务创新。打造明星投顾，投顾业务的明星效应是券商经纪业务赛道加速的能源供应。扎实的投顾实力与专业的 MCN 内容运营机构合作，通过平台赋能，培育新一代明星投顾。第四，新媒体运营。精准把握客户需求，借助更多新媒体平台实现客户全生命周期精细化运营。聚焦私域流量竞争，主动出击触达客户，以提高客户对象的服务粘性为目标，实现公域到私域、流量到留量的转化。

本文的创新性体现在两个方面。首先，本文结合互联网、新媒体行业，探讨了券商如何主动寻求改变，借势借力，实现业务、服务、运营等模式的创新转型。比如打造“明星投顾”模式时，把握现行短视频的风口浪潮，券商可与三方专业 MCN 机构合作打造，持续输出专业易懂、轻松有趣、新颖创新的财经内容。其次，在金融科技应用方面，本文深度论述了其在数字化转型、服务模式创新、新媒体私域流量的运用。指出证券公司数字化转型的四大方向是人工智能、区块链、云计算、和大数据，证券公司要数字化转型的三个战略坚持是坚持数字化导向、坚持平台化发展、坚持网络化服务。本文阐明了如何有效运用企业微信助力员工实现客户精细化管理，提高客户满意度，同时通过企业微信与客户保持长期高频的触达和服务，进行私域流量运营。

未来，证券公司经纪业务与互联网、新媒体工具的融合性创新推动财富管理转型，

是助力券商可持续发展的必要研究方向。本文的意义在于通过探讨经纪业务的新模式，借助互联网平台实现数字化转型、借助新媒体平台打造明星投顾、通过社群裂变营销转化私域流量等，希望能对国内券商经纪业务的转型升级提供参考，推动经纪业务向财富管理转型。

关键词：经纪业务；金融科技； 明星投顾； 私域流量

目录

摘要.....	1
第一章 绪论.....	1
1.1 选题背景及核心问题.....	1
1.1.1 选题背景.....	1
1.1.2 核心问题.....	1
1.2 研究思路与方法.....	2
1.2.1 研究思路.....	2
1.2.2 研究方法.....	2
1.3 国内外研究综述.....	3
1.3.1 国外研究综述.....	3
1.3.2 国内研究综述.....	4
1.3.3 国内外文献述评.....	5
1.4 研究意义及创新.....	5
1.4.1 研究意义.....	5
1.4.2 论文创新点.....	6
第二章 概念界定及理论基础.....	7
2.1 概念界定.....	7
2.2.1 经纪业务概念界定.....	7
2.2.2 财富管理概念界定.....	7
2.2 相关理论基础.....	7
2.2.1 生命周期理论.....	7
2.2.2 客户关系管理理论.....	8
第三章 国内券商经纪业务现状与问题分析.....	9
3.1 我国券商经纪业务发展现状.....	9
3.1.1 行业持续分化.....	9
3.1.2 财富管理转型.....	9
3.1.3 金融科技赋能.....	10

3.2 我国券商经纪业务发展存在的问题及成因分析.....	10
3.2.1 我国券商经纪业务发展存在的问题.....	10
3.2.2 我国券商经纪业务发展存在问题成因分析.....	12
第四章 券商经纪业务营销模式创新.....	15
4.1 突破传统经纪业务同质化限制.....	15
4.1.1 服务模式创新.....	15
4.1.2 业务模式的创新.....	17
4.2 借力互联网平台实现数字化转型.....	20
4.2.1 数字化转型背景.....	20
4.2.2 数字化转型机遇.....	20
4.2.3 战略坚持及转型策略.....	24
4.3 “明星投顾”模式探索.....	27
4.3.1 券商投顾业务背景.....	27
4.3.2 “明星投顾”的必要性.....	29
4.3.3 培育“明星投顾”三要素.....	30
4.4 新媒体平台经营私域流量.....	31
4.4.1 公域到私域：流量到留量.....	31
4.4.2 什么是私域流量？.....	32
4.4.3 企业微信是“私域流量”的重地.....	33
第五章 结论与展望.....	36
5.1 研究结论.....	36
5.2 不足与展望.....	36
参考文献.....	38

第一章 绪论

1.1 选题背景及核心问题

1.1.1 选题背景

历年来，经纪业务是券商的顶梁柱业务。初期，由于证券公司少，互联网尚未发展起来，竞争较少，高额的佣金收入，成为券商的主要粮仓。然而，随着券商雨后春笋般的成立，尤其是互联网的发展、网上开户业务的放开，交易佣金进入白热化竞争，券商之间引发价格战。作为主要粮仓的经纪业务，收入占比不断下降，利润空间也被逐渐压缩。

2021 年上半年证券交易平均佣金下降至万分之二点七，已接近成本价。即使协会要求佣金率不能低于成本，但佣金率下降的趋势越来越明显，已逐步向美国 0 佣金的模式靠近。经纪业务的收入与市场行情密不可分。行情好时，收入水涨船高；反之，行情差时，经纪业务收入明显下降。依附于行情变化的经纪业务，由于股市波动大，尤其是我国股市牛短熊长，大涨大跌，周期性非常明显，经纪业务的收入也随之波动。

在互联网、新媒体平台极速发展的背景下，证券公司如何对经纪业务进行创新，熨平金融市场周期的能力？如何通过金融科技赋能，提高投顾服务附加值，改善客户体验，提高经纪业务的收入？这两个问题已成为券商在当前市场环境的必答题。

1.1.2 核心问题

经纪业务一直是券商的支柱业务，过往在券商收入结构中维持在 50% 左右的结构化水平，但近年其收入结构占比屡年下滑。这种变化不仅与外部竞争有关，也与业内剧烈的佣金战，造成券商佣金率大幅下调息息相关。作为奠定券商发展基础，有“农业”之称的证券经纪业务，如何实现把“传统农业”升级为“现代农业”，实现农业的工业化，是每个券商需要迫切解决的难题。本文旨在对经纪业务创新路径进行探索，探讨如何提高其财富管理能力、核心竞争能力具有重要意义。本文在经纪业务收入持续下滑，传统单一通道收入的盈利模式无法适应互联网时代发展的背景下，探索业务路径多元化及新

型化，以改变“靠天吃饭”的经营模式。

在打破刚兑的背景下，P2P 暴雷、房地产调控越来越严，居民资产正往权益市场大搬家；国民对权益资产配置意识的觉醒，财富管理迎来了春天，证券行业也比较迎来划时代的机会。再加上随着国民收入的提高，中产人群规模不断壮大，高净值客群也蓬勃发展，如何在银行理财收益不断下降，抢占财富管理的新高地，满足居民日益增加的财富管理需求，突破经纪业务发展瓶颈，寻找新的利润增长点，体现券商的专业服务价值，是每一位券商人的责任和使命。

1.2 研究思路与方法

1.2.1 研究思路

本文以目前券商传统经纪业务面临的严峻生存压力为出发点，指出当前盈利模式及展业路径存在的问题，以经纪业务创新及转型模式的相关文献作为理论研究基础与支撑，提出新的方向和路径。

首先探讨国内外在券商经纪业务、财富管理领域等方面理论的观点；其次，基于财富管理理论、生命周期理论、客户细分理论、资产配置理论为切入点进行分析，作为探索新的经纪业务路径的理论基础；再次，结合目前国内券商经纪业务的运营模式、产品结构、服务模式等分析目前国内券商经纪业务的现状及存在的问题和原因；最后，结合国内券商经纪业务存在的问题，探讨经纪业务的新模式，如借助互联网平台实现数字化转型、借助新媒体平台打造明星投顾、通过社群裂变营销转化私域流量等新领域，希望能对国内券商经纪业务的转型升级提供参考，推动经纪业务往财富管理转型。

1.2.2 研究方法

首先，本文主要采取文献分析法，搜集证券行业相关数据进行整理，通过查阅知网、万方、证券协会等平台过往相关文献以及期刊，同时大量查阅国外文献及相关数据，归纳总结形成相关的研究理论。

其次，采用比较分析法，对国外券商经纪业务的发展以及现状与国内券商的发展与现状的差异化进行比较分析；对我国券商之间经纪业务差异化经营进行比较分析，如经营理念、产品结构、客群特点、服务模式等方面，更加细致、客观、严谨地阐述本文的

逻辑和观点。

最后，本文运用案例研究法，结合搜集与查阅到的相关资料与数据，再结合行业典型的案例，来深入分析案例公司所采取的不同措施取得不同的效果，并得出相关结论和对经纪业务创新新模式的建议。

1.3 国内外研究综述

1.3.1 国外研究综述

国外研究在券商经纪业务创新方面，Du 和 Lin(2015)^[1]对券商传统经纪业务的现状和存在的问题进行了梳理，并提出改进建议。其提到应当从产品创新、服务质量、人才培养、激励机制等角度出发。在互联网券商的冲击下，传统券商也面临的巨大挑战，业内对传统券商的转型提出了新看法。Toufaily 和 Pons (2017)^[2]通过问卷调查的形式，把传统券商平台及互联网券商从运营、服务等多个角度做了比较分析，其认为：传统券商的改革创新更依赖内部管理架构的变革，并且由于传统券商更依赖线下和营销人员个人业务能力，投资者对传统券商的信任程度和粘性要高于互联网券商。

在金融服务方面，Benton (2009)^[3]提出了不同行业应协调合作，实现资源共享，提供综合金融服务更为重要。Benton 主要把商业银行、投资银行、保险公司、信托等不同金融行业的机构进行资源与业务的整合，旨在为客户提供一篮子的综合金融服务。Carlsson-Sweeny (2010)^[4]也提及到形成综合化金融服务的必要性及需要经历的 4 个发展阶段：前期引流、资产集合服务、资管业务开展、转变为综合金融服务商。

Nora. M. Jordan (2010)^[5]认为，经纪业务的发展主要有三个阶段，其三个阶段主要从服务层次的角度出发。第一个阶段是客户积累阶段，此阶段收入主要来源于客户的交易佣金；第二阶段是产品与服务配置阶段，这个阶段证券公司主要通过金融产品的销售及投资顾问的增值服务来满足客户的需求和实现收入；第三阶段是全面的财富管理阶段，在这个阶段，客户不仅仅满足金融产品方面的需求，还在保险、财务等方面都有需

^[1] Du, Lin, Y.. A research on the securities brokerage business in China[J]. Applied Mechanics and Materials, 2015, 719-720: 1264-1267.

^[2] Toufaily, E., Pons, F.. Impact of customers' assessment of website attributes on e-relationship in the securities brokerage industry: A multichannel perspective[J]. Journal of Retailing and Consumer Services, 2017, 34: 58-69.

^[3] 本顿.E.冈普(Benton E.Gup),詹姆斯.W.克拉里(James.W.Kolari).商业银行业务:对风险的管理(第3版)[M]. 北京: 中国金融出版社, 2009.

^[4] Carlsson-Sweeny, A. Trends in prime brokerage[J]. Practical Law The Journal, 2010, April: 58-66.

^[5] Nora. M. Jordan. Trends in Prime Brokerage[J]. Practical Law—The Journal, 2010.

求，券商应拓展到该领域的服务，而且此阶段的客户往往是超高净值的客户，客户资产较大。券商应该全面系统地对客户的整个财富生命周期进行有效管理，高端的增值服务也将为券商带来可观的收入。

1.3.2 国内研究综述

国内对经纪业务创新及转型的研究，主要集中在转型方向、盈利模式、发展战略等方面。在经纪业务转型方面，多数学者认为经纪业务占据着券商发展支柱的地位，应更关注券商的盈利模式。丁建强（2020）^[6]认为，券商可以基于传统交易性业务向财富管理转型，坚持专业服务制胜，通过资源整合，提供全面的财富管理和金融服务解决方案，搭建更为合理的客户结构与收入结构。胡浩（2020）^[7]则认为虽然经纪业务在券商的收入占比中逐渐降低，但作为客户的流量入口，其基础、核心业务的地位并没有弱化，但是盈利模式急需改变，尽快实现经纪业务创新，向财富管理业务转型尚能赢得未来。

服务能力建设上，很多学者认为金融产品和服务体系是财富管理业务的突破口。孟醒，申曙光（2016）^[8]认为券商财富管理转型迟迟未能实现，是因为还没改变以产品销售为驱动的考核，产品销售的收入往往与客户的真正需求相矛盾。曾丽春、欧文瀚、王菁（2019）^[9]认为证券公司经纪业务创新转型，要注重在服务能力、服务内容等方面形成以客户为导向的理念，同时把产品筛选、风险控制、资产配置和客户体验等方面形成考核体系，增值客户资产，才能提高客户的粘性和信任度。

随着金融科技在国内券商的推进，国内很多学者认为金融科技对券商经纪业务的创新和发展有很大的推动作用，金融科技是券商未来重要的发展趋势之一。金融科技的发展趋势，将可能拉开券商之间的竞争距离。张奇宇（2019）^[10]指出金融科技是提升券商优势的重要手段，未来客户引入和服务都将以金融科技为基础。肖钢（2017）^[11]认为，客群的分类、用户画像的分析和服务场景的配合，都可以利用金融科技去实现，这样才能满足不同客户群体的需求，同时金融科技还可以及时反馈客户体验数据并对数据进行分析 and 调整，进一步提升客户的满意度。

^[6] 丁建强，翁航，闫理垚．证券公司经纪业务向财富管理转型的路径探讨 [J]．金融纵横，2020（05）：39-48．

^[7] 胡浩，加强科技投入推动投顾模式差异化竞争 [N]．中国证券报，2020-05-11（A03）．

^[8] 孟醒，申曙光．证券公司财富管理业务的竞争优势、战略目标与转型路径 [J]．南方金融，2018（04）：90-98．

^[9] 曾丽春，欧文瀚，王菁．中国私人财富市场展望 [J]．中国金融，2019（16）：38-40．

^[10] 张奇宇．对我国证券公司经纪业务的思考 [J]．现代经济信息，2018（12）：298-299．

^[11] 肖钢，李剑戈，陶昆．证券公司精准智能化服务探讨 [J]．金融纵横，2019（12）：37-45．

除了金融科技对券商经纪业务的创新有积极意义，投资咨询服务的改善和创新，同样也重要。涂艳艳（2014）^[12]认为投资顾问是客户服务的核心之一，要实现以客户为中心，必须改善投顾的考核模式，如要根据客户资产规模、投资目标、风险偏好等指标提供专属化、专业化的服务，投顾服务是经纪业务转型和创新的关键抓手。刘小娟（2012）^[13]认为投资顾问的专业服务是提升客户满意度的关键，也是维持合理佣金水平的重要手段，需要保证专业服务的同时，不断研究新的盈利增长点，与客户一起成长，建立真正的买方投顾服务。

1.3.3 国内外文献述评

经纪业务创新和转型方面，国外学者研究层面主要从组织结构变革、外部机构合作及资源整合等角度出发；国内主要从经纪业务创新转型、财富管理角度进行研究，认为券商经纪业务创新是大势所趋，借助科技平台在服务上形成以客户为导向的理念，提升投顾专业能力，助力财富管理转型，为券商经纪业务摸索出新的利润增长点。

证券公司产品和服务层面：大多数学者认为要打造结构合理、符合客户需求的产品库是亟需且必要的。加之服务方面大力提升投资顾问的专业能力水平，构造以客户为中心的买方投顾服务体系和考核体系，真正实现客户的资产保值增值。

证券公司金融科技层面：国内学者认为，金融科技对经纪业务服务效率的提高、获客流量的提升及客户体验的改善都有积极作用，应在客户画像、客气分类等角度，进行大数据分析，同时快速反馈客户的需求，以提升客户的满意度。但是当前对客户如何深化金融科技的应用，如何结合当前互联网的发展趋势，改变经纪业务的运营模式，研究较少。

1.4 研究意义及创新

1.4.1 研究意义

虽然目前部分券商已经进入财富管理转型的阶段，但经纪业务的创新始终是各大券商一直追求变革的重要领域。创新是一个企业发展的动力源泉，没有创新就没有未来。

^[12] 涂艳艳. 券商证券经纪业务转型背景下投资顾问业务的开展 [J]. 企业导报, 2014 (17): 16-17.

^[13] 刘小娟. 如何理解投资顾问业务是经纪业务转型的合适切入点 [J]. 时代金融, 2012 (06): 157-158.

证券行业变化非常快，所以，券商更应该注重创新。

本文重点探讨经纪业务的创新，希望借助券商经纪业务转型阶段，进一步激发创新意识，引起业内尤其在经纪业务方面，对创新的思想更加重视；同时，探讨国内经纪现状和存在的问题，提出一些解决路径，并结合当前互联网发展和运营的背景下，结合相关案例分析，为经纪业务的创新模式和路径提供有意义的参考。

1.4.2 论文创新点

目前互联网的运营模式和数字化在部分券商的应用仍然不足，本文结合互联网最新的运营模式及工具，引入私域流量、数字化运营及明星投顾等新路径，旨在把互联网的思维注入券商经纪业务领域，并借助数字化工具，把券商经纪业务打造成既有互联网科技基因，又有新媒体基因的综合金融服务企业，进一步推动经纪业务的创新和发展。

第二章 概念界定及理论基础

2.1 概念界定

2.2.1 经纪业务概念界定

证券经纪业务是指证券公司通过其设立的证券营业部，接受客户委托，按照客户要求，代理客户买卖证券的业务。证券经纪业务是随着集中交易制度的实行而产生和发展起来的。由于在证券交易所内交易的证券种类繁多，数额巨大，而交易厅内席位有限，一般投资者不能直接进入证券交易所进行交易，故此只能通过特许的证券经纪商作中介来促成交易的完成。

2.2.2 财富管理概念界定

财富管理是指以客户为中心，设计出一套全面的财务规划，通过向客户提供现金、信用、保险、投资组合等一系列的金融服务，将客户的资产、负债、流动性进行管理，以满足客户不同阶段的财务需求，帮助客户达到降低风险、实现财富保值、增值和传承等目的。财富管理范围包括：现金储蓄及管理、债务管理、个人风险管理、保险计划、投资组合管理、退休计划及遗产安排。

2.2 相关理论基础

2.2.1 生命周期理论

产品生命周期（product life cycle），简称 PLC，是产品的市场寿命，即一种新产品从开始进入市场到被市场淘汰的整个过程。弗农认为：产品生命是指市场上的营销生命，产品和人的生命一样，要经历形成、成长、成熟、衰退这样的周期。就产品而言，也就是要经历一个开发、引进、成长、成熟、衰退的阶段。而这个周期在不同的技术水平的国家里，发生的时间和过程是不一样的，期间存在一个较大的差距和时差，正是这一时差，表现为不同国家在技术上的差距，它反映了同一产品在不同国家市场上的竞争地位的差异，从而决定了国际贸易和国际投资的变化。该理论侧重从技术创新、技术进

步和技术传播的角度来分析国际贸易产生的基础，将国际贸易中的比较利益动态化，研究产品出口优势在不同国家间的传导。

2.2.2 客户关系管理理论

客户关系管理理论通过向企业的销售、市场、服务等部门和人员提供全面及个性化的客户资料，并强化跟踪服务、信息分析能力，使他们能够协同建立和维护一系列与客户以及商业伙伴之间卓有成效的“一对一关系”，从而使企业得以提供更快捷和周到的优质服务，提高客户满意度，吸引和保持更多的客户，从而增加营业额，并通过信息共享和优化商业流程有效地降低企业经营成本。

第三章 国内券商经纪业务现状与问题分析

3.1 我国券商经纪业务发展现状

截止至 2020 年底，我国有 140 家证券公司，证券公司总资产将近 8.9 万亿元，净资产为 2.6 万亿。根据证券业协会的数据^[14]，2020 年全国 127 家证券公司实现盈利，营业收入将近 0.44 万亿元，同比增长约 24%，净利润将近 0.15 万亿元，同比增长约 27%，代理买卖证券业务净收入（含交易单元席位租赁）0.11 万亿元，同比增长约 47.%；代理销售金融产品净收入将近 130 亿元，同比增长约 148%；投资咨询业务净收入将近 48 亿元，同比增长约 26%。

数据显示，证券行业财富管理业务已处于转型的过程中，但当前证券公司经纪业务中服务与产品仍存在同质化问题，而提前转型的公司在抢占市场份额的同时又倒逼其他公司积极追赶，行业之间的竞争日趋激烈。因此，认清市场格局，突显各自经纪业务的竞争力，促进经纪业务的创新和转型，需要每家证券公司来思考与实践。

3.1.1 行业持续分化

当前，随着国内经济以及互联网的发展，证券业市场已初步形成了马太效应，行业的营业收入和净利润主要集中于前十的头部券商。经纪业务方面，佣金价格战仍在进行，增长空间持续压缩，利润占比逐年下滑，倒逼各券商谋求转型，行业间积极探索布局金融科技、财富管理等。大券商通过更多的资源投入，强化头部券商的竞争力，强化二八的分化格局，而中小型券商一方面由于体量、人才以及技术实力的弱势面临严峻的生存考验。另一方面由于历史包袱轻，业务细分领域的探索和创新却蕴含着机遇。百花齐放，万家争鸣，经纪业务已然处于白热化的竞争阶段。

3.1.2 财富管理转型

在当前我国金融体制改革不断深化、监管政策持续变革的时代大背景下，财富管理市场规模日趋增大，居民理财、财富管理需求也随之增长。截至 2020 年底，全球范围

^[14] 中国证券业协会.证券公司 2020 年度经营数据[R].

内，中国个人财富值总量仅次于美国，排名第二。由波士顿公司发布的中国财富报告^[15]可知，我国个人财富积累和个人可投资金融资产都在逐年递增并保持高幅度增长。从2015年到2020年底，我国高净值家庭的数量由207万户增至388万户。2020年底，我国高净值人群可投资资产总量高达200万亿，高净值客群市场位居世界前列。我国高净值客群可投资资产总量庞大推动其资产配置需求日趋多元化和精细化，这为证券行业的财富管理业务转型创造了良好的条件。近年来证券行业在财富管理业务的转型升级上已做出初步尝试，多家券商的组织架构和战略布局已初具雏形。未来券商财富管理转型破局的关键在于深钻产品建设和管理工作，推动从“卖方投顾”向“买方投顾”转变。

3.1.3 金融科技赋能

中国金融科技赋能，券商所走的历程已经走过了三个阶段^[16]：第一阶段（1993—2000年）的核心是互联网技术和证券登记结算的结合；此时，股票交易开始实行网上登记、交易、结算的机制；第二阶段（2000—2013年）的主要特征是证券交易信息化。在这一阶段，依托互联网用户的高速增长，各家券商纷纷推出网上证券交易平台，由此带来的便捷、高效的用户体验推动股民数量快速增加；第三阶段（2014年至今）的特点是金融科技赋能智能券商，助推传统券商行业实现数字化转型，推动券商机制和业务的重构。在这一阶段，证券行业引入人工智能、大数据、区块链、云计算等新技术，不断加强金融科技与证券行业的深度融合，扩大金融业务服务范围，推动精准服务，推动风险管理智能化，促进传统业务的转型升级。

3.2 我国券商经纪业务发展存在的问题及成因分析

3.2.1 我国券商经纪业务发展存在的问题

（一）经纪业务市场竞争加剧

目前，各券商的传统经纪业务服务基本类似，同业内卷竞争。价格战致使经纪业务收入不断下滑，盈利模式忽略了市场结构性需求以及没有对客户进行细分，过度追求规模扩张导致内耗不产生增量效益。营销策略方面，大多数传统证券公司依然以低价

^[15] 于建榕. 我国券商高净值客户的财富管理研究[D].厦门大学,2019.

^[16] 林辉.数字经济时代下券商的金融科技转型[J].金融电子化,2020(10):92-94.

作为纳客手段，业务模式传统雷同，铺设营业网点引进人力，以人海战术带客盲目扩充规模抢占客户资源，市场逐渐向完全竞争的市场转变。

（二）专业化投顾人才匮乏

投资顾问主要分为三种类型。第一种是服务解读型投资顾问，主要负责为客户解释产品信息，了解客户的需求及风险承受能力，为其提供投资方向建议、推荐匹配的相关产品以及提供风险防范建议等服务。第二种是规划顾问型投资顾问。这种类型的投资顾问应该从客户的实际情况出发，为客户做出最适合的财富投资规划，帮助客户实现财富的分层管理，以达到保值、增值、传承等。第三种是私人银行型投资顾问。这种类型的投资顾问需要匹配较高的专业素质和行业经验，要求其充分运用多年来积累的专业能力和调动不同领域的资源为客户主动解决问题。目前，证券公司的人才模式大多为金字塔型：底层从业人员过多，而专业化人才团队缺乏，难以适配新型财富管理模式。

（三）财富管理面临的问题

财富管理转型要求国内证券市场从以产品销售驱动业务发展转变到以客户关系驱动发展。然而目前来看，国内证券市场财富管理之路还很漫长。许多券商的财富管理转型仍处于起步阶段。具体来看，证券行业在财富管理业务转型之上主要存在两方面的问题。一方面是制度层面，传统券商采用的是经纪业务佣金模式：经纪人的业务收入直接与其交易佣金挂钩，这导致经纪人的“销售”属性突出。财富管理业务上，券商采用的销售提成奖励机制也会导致以产品为中心的局面，造成推荐给客户的产品是营销所选而非客户所需的情况。另一方面是金融产品同质化严重。金融产品缺乏创新，产品策略单一，客户能选的金融工具不多，不能应付瞬息万变的市场。针对高净值客户未建立精细化需求分析以及个性化的服务体系。总而言之，证券市场上推出的产品种类及数量不足以满足各层级客户的理财需求。

（四）科技赋能转型中的问题

目前，部分传统券商已踏上金融科技转型之路，但是由于转型机制还不能完全脱离历史束缚，成效远不及预期。

系统方面，传统券商的核心业务仍是经纪业务，而与之配套的技术系统以单体应用开发为主，这样导致业务需自行分离，自建系统，管理系统，缺乏统一的整合管理控制，数据提取的难度加大，达不到数据互通、系统统一统筹数据化的简便要求。

数据方面，公司业务与数据不分离，但是大多数券商数据的效用仅停留在初步的使用阶段，仅为简单的描述性分析与诊断分析，不涉及预测性分析和规范性分析，数据存在浪费现象，没能深层次分析数据，挖掘数据的价值。

内部制度方面，历史组织架构体系、控制体系庞大复杂，致使运营成本高昂。系统的每次升级改造需要花费大量的时间、人力去梳理架构体系。繁杂的传导机制，高昂的经济成本致使其效率大打折扣，运营效益受限。

业务拓展思维方式方面，部分证券从业者对数字化的理解只浮于表层，而浅显的理解不能指挥其充分发挥数字化赋能的主观能动性，影响整体转型进度和效果。许多证券从业人员认为数字化转型只是 IT 的转型升级，不能察觉到数字化影响下的业务视角，缺乏沟通互动机制，导致数字化的指导效果不佳。

3.2.2 我国券商经纪业务发展存在问题成因分析

（一）缺乏差异化竞争

我国证券行业各证券公司不管是在获客手段上还是客户服务上都处于高度同质化竞争的状态。各证券公司缺乏产品创新和差异化竞争。

在获客手段方面，证券行业的经纪业务主要收入来源为交易佣金，获客手段单一。交易规模的大小受市场行情的限制，这就决定了交易规模不可能呈现野蛮化生长态势。在交易规模的限制下，交易佣金比例自然会逐年下降，造成证券公司的运营成本和从业人员业绩压力明显。

在客户服务方面，由于各证券公司在摸索创新的同时承担着居高不下的经营成本和业绩压力，使得证券公司疲于应付各方压力而忽略客户服务和产品的摸索创新。长期以来，证券公司提供的金融产品和服务数量不足、质量不高，同质化现象严重。因此，各证券公司对新客户吸引力不大，对老客户黏性也不高。其次，很多证券公司不能提供个性化信息的大数据分析应用系统。因此，在面对不同层次客户的差异化需求时，证券公司没有能力深度分析客户需求和开发满足客户需求的新产品。故而出现市场供求错位，证券公司提供的产品和服务与其客户真正需求之间存在明显错层的情况。

（二）投资顾问水平参差不齐

尽管证券行业投资顾问数量逐年攀升，但是专业水平层次分明不齐，整体的专业素养有待提高。造成此现象的原因有二：一是投资顾问准入门槛并不算高，只要通过我国

证券行业协会的考试和两年工作经历，即可获得投顾资格，而对实际专业能力并无要求；二是许多证券公司只求规模效应，采用人海战术，一味地追求投顾团队人数的扩张以及对相关人员仅以业绩作为考核指标而忽略对其专业水平的考核以及培养。这无疑会导致投资顾问徒有其表，只会完成考核业绩，缺乏数字化智能化意识，缺乏财富管理要求的专业素养。

（三）财富管理业务发展面临的挑战

财富管理是为客户进行投资组合管理、风险管理等时间长维度多的全方位资产安排，与经纪业务的收入结构不同，经纪业务收入主要来源于佣金，而财富管理业务的主要收入是资产管理费、利息收入、交易性收入等，经纪人的交易佣金与客户的交易频率、交易资产规模直接挂钩，销售属性浓厚且不一定能满足客户的利益需求。而财富管理业务采用的管理费模式则始终以客户的利益为第一位，充分体现受托责任，收入的高低取决于其管理的资产规模大小，经纪人与客户利益一致。因此，顺应时代，财富管理的转型是“以业务为中心”向“以客户为中心”的转型与改革，是从卖方投顾向买方投顾的转型与改革。

金融产品方面，国内券商的产品包括股票型基金、混合型基金、货币市场基金、债券型基金、另类投资基金和 QDII 六大类，另类投资数量较少，仅有为数不多的券商开展高端型和定制型的产品。而对于国外投行，产品不仅提供私募股权基金、锚定投资、非金融资产投资、多资产配置定制化产品、全球范围的机会投资等高端产品，还提供家族遗产信托计划、理财计划、财务避税计划、影响力投资、艺术品投资等定制型产品。

（四）科技赋能转型中出现的问题及其原因

目前，大多数券商在科技赋能的转型过程中，已实现以数据为资产，以金融科技为手段，以“客户为中心”为目标的基本框架，但是数字化转型的首要核心改造是对内部组织架构的改造，因为传统券商业务是以经纪业务为主，而传统经纪业务又是以产品为核心的服务体系，但这有悖于“以客户为中心”的目标，所以如果不能优化内部结构，数字化将很难彻底转型。

系统方面，目前主要是系统和数据隔离、数据复用性不高等问题，其原因是没有实现平台化资源的整合，而平台化的模式，可以较好的把服务客户和内部管理理念相契合，统一系统和数据，提高数据的的服用性。

而数据方面，大数据和人工智能的配套技术还不完善，仅能浅层分析客户、行业、

市场特点的联系，而持续的升级改造才能实现业务的发展创新，深层次掌握数据价值，根据客户的个人需求，提供智能化金融服务。

业务拓展思维方面，传统转智能化，部分公司仅从业人员个人思维认知做引导，却忽略了网络化的交互机会，移动数据化渠道，可以把员工、客户、产品等相关方联系起来，让从业人员重塑服务理念与形态，真正学会把渠道与客户联系起来，向客户提供各种服务，实现以客户为中心的转型。

第四章 券商经纪业务营销模式创新

4.1 突破传统经纪业务同质化限制

4.1.1 服务模式创新

券商传统经纪业务从最初主打“低佣金”模式的客户资源争夺战，发展到现在“比服务”状态下的客户资源保卫战，只有精准把握客户需求，建立数字化思维和营销平台，改造业务营销及管理模式，才能真正提高供给质量和效率，创造舒适的客户服务体验。

（一）从微信到企业微信

根据研究表明，微信活跃用户已近 12 亿人。微信营销模式已经逐渐改变社会大众消费模式，应用包括了小程序、公众号、社交广告、微信支付等等。但微信研究营销缺少对消费者态度、行为结果分析等，导致微信营销模式较为落后^[17]。对于企业微信，它链接微信与企业内部，打造了开放互联、沟通协同、智慧服务、智慧生态、智慧管理的生态链，见图 4.1。企业微信既有微信的基础，也有更加全面的企业应用场景，因此业内人士对其寄予厚望，认为未来券商发展趋势之一就是有效运用企业微信开展业务。目前，企业微信被大规模使用在银行、保险一线员工展业上，至于券商，大多数处于内部使用阶段。企业微信实现标准化企业展业工具之路仍然漫漫。

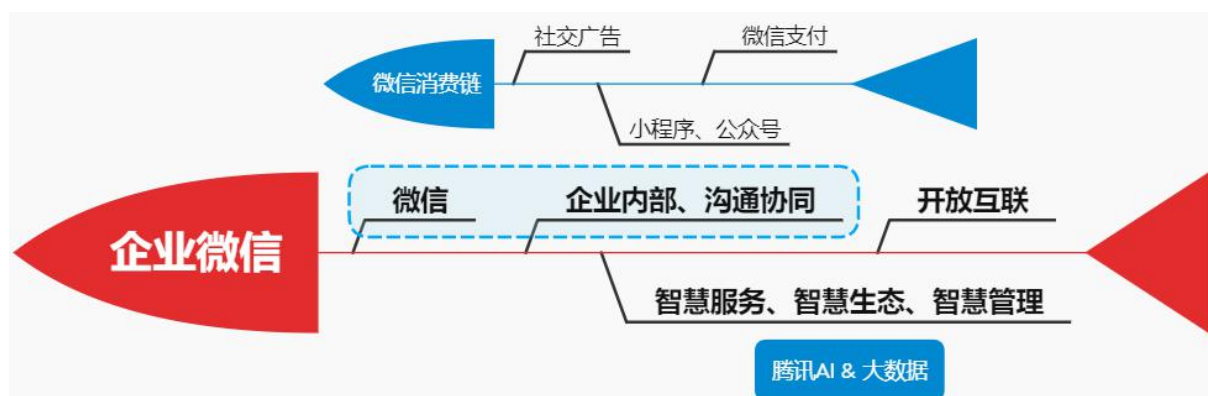


图 4.1 企业微信与微信构建的生态圈

^[17] 吴晓玮.微信营销环境下消费者购买意愿影响因素分析[J]. 交流与探讨, 2021 年 6 月(下)/总第 287 期:168-170.

（二）企业微信服务模式

企业微信自发布 3.0 以来，完美打通了企业内部员工和客户个人微信的数字化信息通道，达成了“企业—员工—客户”之间的全面连接，解决了企业与员工、员工与客户之间信息传递断点的问题^[18]。企业微信实现与微信通服务、通数据，是最大化做好用户画像、客户分群、智能营销的根本，未来想象空间巨大：

1、公司认证。通过对“企业微信号”的认证，员工的企业属性会得到认可。以公司的背书为基础，有利于让客户对服务安心、放心，有利于一线员工营销展业工作。

2、客户继承。企业微信不能立刻改变客户与客户经理的亲密关系，但是“继承”个人微信的方式，保留了通过“防流失”手段去维系客户关系的通道，实现客户维护的“无缝对接”。

3、运营管理。通过企业微信平台各种工具的互相配合，可以实现沟通前、沟通中和沟通后的全流程管理，见图 4.2。

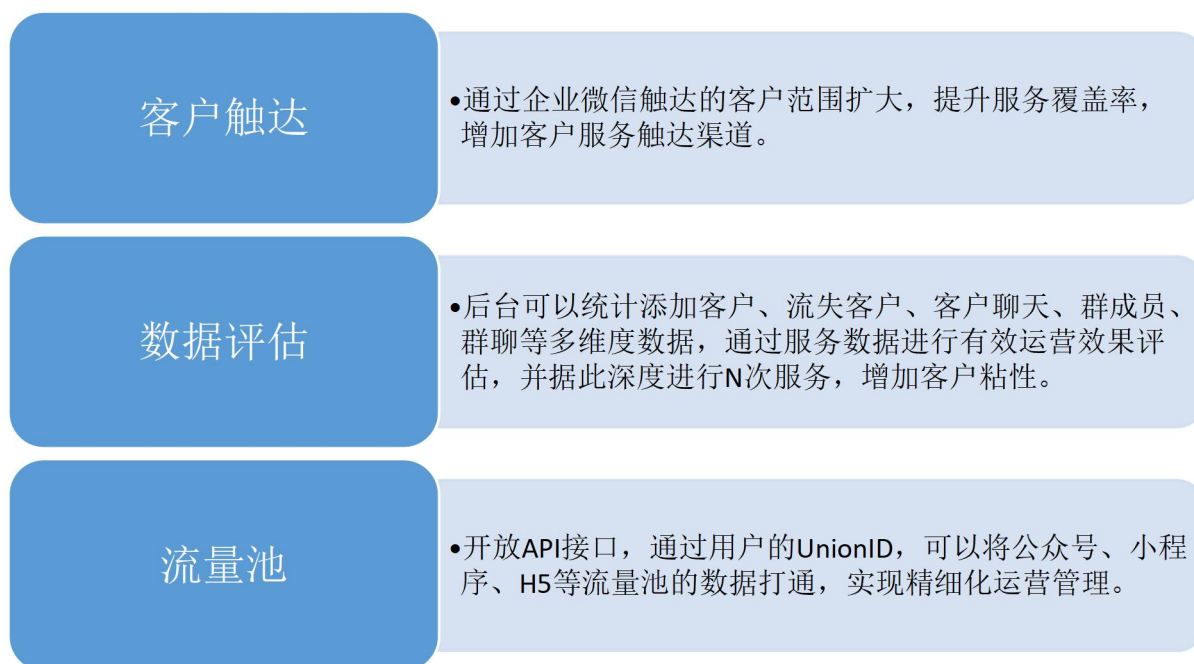


图 4.2 企业微信运营管理

4、客户分层。客户分层是基于客户需求设计的服务场景，通过分析客户使用微信的特征，收集客户在典型场景中的使用习惯并进行智能优化，再加以标准的展业话术、

^[18] 金辉.挖掘企业微信潜能，打造线上营销有力助手[J]. 现代商业银行：64-68.

营销内容制定、投教内容制定，将客户进行分层经营，落地客户生命周期管理。

5、展业服务。企业微信基于大数据，广泛了解投资者的行为偏好，扩大了互动话题，为实现精准营销奠定基础；日常化的渗透方式，潜移默化中将投资者教育范围进一步扩大。通过长期高频、高质量的触达和服务，有温度的展业、投教服务，提升客户活跃度和满意度，赋能财富管理转型。

6、合规管理。通过对客户沟通最高频“沟通渠道”的最大限度管控，有效跟踪数据，为后续有依据的合规管理奠定了基础。

整体来看，以上6点相辅相成，形成了基于客户、并以服务客户为中心的服务模式。通过有效运用新型营销平台——企业微信，助力员工开展客户精细化管理，通过细心、贴心、高效的服务突破传统经纪业务的同质化趋势限制。

4.1.2 业务模式的创新

（一）对标国外证券公司业务模式

通过对标美国证券机构财富管理模式，可以发现各类证券机构业务模式和客户特征联系紧密，见表4.1：

表 4.1 美国证券机构财富管理模式梳理

类别	证券机构	客户特征	业务特征
综合性金融机构	美银美林、摩根士丹利、摩根大通、高盛等	拥有大量资产的家族、企业主和高收入阶层客户。对价格不敏感，要求产品多样化、服务优质。	提供投资和证券经纪服务、存贷款业务、不动产和财务规划、信托组合管理、现金和负债管理、特色资产管理、退休与养老计划、慈善管理等服务、私人财富管理。
中等金融服务商	富达投资、嘉信理财、爱德华·琼斯、德美利等	较高经济收入的中产客户、退休客户和中小企业主、对市场价格比较敏感的频繁交易者。需要提供的产品和服务较为丰富。	1、主要收入来源为资产管理、银行业务收入。 2、产品线布局丰富、拥有各类理财产品、一对一的理财顾问。

中小型理财机构	亿创理财、盟友投资等	资产水平较低的中小投资者。	1、为移动端中小客户提供网上开户和自主交易服务。客户可通过平台进行多类资产交易。 2、推荐、或代为管理投资组合（类似基金投顾业务）。满足大客户的风险偏好和投资目标。
---------	------------	---------------	---

从美国证券公司财富管理发展之路来看，未来，券商转型的关键在于找准发展的方向、满足客户的特色化和服务需求，精准分层客户，设计针对性的经营策略。国内券商在面临传统经纪业务同质化的局面时，那如何谋求差异化竞争和实现高质量发展？利用区位优势做好金融支持或将是一个突破点。

区别与国外证券行业，国内证券行业展现出明显且独特的区域性特征。正如虞康妮在《国内证券业区域发展的现状和趋势》中指出，综合考虑国家政策和市场机会，各大券商可充分利用各区域发展潜力和优势，平衡好利益与成本，进行合理而有效的布局^[19]。

（二）案例：发挥粤港澳大湾区区域优势

以粤港澳大湾区为例，具有国家政策的支持和潜力巨大的市场机会：

1、2019年2月18日，中共中央、国务院印发了《粤港澳大湾区发展规划纲要》。根据纲要，要有序推进金融市场互联互通，充分发挥香港、澳门、深圳、广州等地的资本市场和金融服务功能。要提高金融服务实体经济能力，发展绿色金融。

粤港澳大湾区和中国特色社会主义先行示范区的“双区”有“三个”层面的驱动效应：其一，有利于大力开拓直接融资渠道；其二，有利于建设国际金融枢纽；其三，有利于建设科技创新金融支持平台。重大发展契机将出现在中国资本市场的发展中，作为资本市场核心参与体的证券行业将迎来一次历史机遇。

2、粤港澳大湾区，Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area。位于金融业发达的珠三角地区，内有九市，既有广州市、深圳市重要区域金融中心，也有珠海市、佛山市、惠州市、东莞市、中山市、江门市、肇庆市致力打造特色金融的城市；同时包括了作为国际金融中心的香港特别行政区及澳门特别行政区。金融行业增长潜力较大。

^[19] 虞康妮.国内证券业区域发展的现状和趋势[J].区域经济,2015年8月:107-111.

3、广东、香港、澳门三地港口群及航空市场规模居世界前列，有利于广东、香港、澳门三个湾区形成“一小时经济圈”。在港珠澳一系列基础设施建设的带动下，海湾地区将形成陆海空一体的交通网络，形成更加高效、便捷、畅通的物流体系。

证券公司如何发挥粤港澳大湾区区位优势、紧跟产业发展方向，探索新的业务模式，集中资源实现突破？

1、紧抓战略新兴产业细分业务。粤港澳大湾区以研发优势和高新技术产业为基础，聚集了一批产业链条完善的战略性新兴产业集群，集群发展将直接带动经济高质量的发展。产业集群涵盖多个重点行业，包括新一代通信技术、高端装备制造、人工智能、生命信息与生物医药、高性能医疗器械、5G和移动互联网、网络空间科学与技术、新材料等。证券公司可通过构建强大的研究能力覆盖、引领投资等业务板块，形成新兴细分产业有特色的研究力量、投资力量，进而进一步引领、辐射其他业务条线^[20]。

2、尝试探索“零佣金”模式。近年来，老虎证券、富途证券等香港本土券商对大湾区内地客户豁免佣金，说明“零佣金”策略对跨境展业揽客有一定促进作用。假设内地有条件的证券公司借鉴采用“零佣金”或者“低佣金”的策略，以此吸引港澳居民开户交易，进而扩大港澳市场，同时通过尝试出售单流给高频交易商等，盘活被“零佣金”策略吸引的客户。两种策略相辅相成，齐头并进，赚取更多的非传统经纪业务收入^[21]。

3、发展跨境业务优势。打造跨境业务优势，需要结合粤港澳大湾区具有的独特区位优势。积极研究内地与境外业务的互联互通机制，围绕独特的金融产业、境内境外市场互联互通和金融（基金）产品互认，探索跨境财富管理、跨境债券、绿色债券、跨境股权投资、人民币国际化等业务机会，抢占跨境业务新跑道。

金融市场依赖于实体经济，同时金融行业发展反哺实体经济。券商业务模式的创新如结合各区域发展潜力与优势，则能促进金融经济面向实体经济。在这一过程中，我们需要认真地做好金融衍生工具双向平衡：在推进金融经济持续发展的过程中要坚持创新理念，也不能不切实际的推崇金融衍生产品。需要重视做好一系列监管工作，在推进其创新的同时，避免金融业出现过度自我创新的现象^[22]。

本小节通过探讨基于企业微信的新型服务模式、结合区域优势的新型业务模式两个着力点，分析证券公司突破传统经纪业务同质化限制的思路。思路核心围绕着财富管理

[20] 曹宏.紧抓历史机遇,抢占中小券商高质量发展高地 [C].创新与发展:中国证券业 2019 年论文集: 164-169.

[21] 庞嘉俊.粤港澳大湾区引入境外证券公司“零佣金”模式的探索 [J]. 湾区经济·研究:37-39.

[22] 王野.金融资产管理与实体经济间的关系研究 [J]. Financial Sight,2021 年 9 月: 78-80.

需要完成“以业务为中心”向“以客户为中心”转型、以及金融科技赋能需提供智能化金融服务两个根本点。同时，为后文论述证券公司数字化转型、经营私域流量奠定了基础。

4.2 借力互联网平台实现数字化转型

4.2.1 数字化转型背景

近年来，科技给全球经济带来前所未有的改变，以崭新的互联网信息技术为首的变革正冲击着所有传统行业的发展。随着 2020 年疫情的爆发，多国多地实行封锁隔离，传统行业的数字化转型被视为未来发展的重要道路战略之一。在党的十九大报告提及相关数字经济战略的方针和构想，习近平总书记也多次在公共演讲上提及经济数字化转型发展的话题。2017 年 3 月，数字化经济已列入正工作报告^[23]，中国人民银行发布《金融科技发展规划（2019-2021 年）》，也表明我国对金融科技创新上的决心。

金融行业的数字化转型被大部分证券公司提上议程，随着金融科技的迭代与更新，传统的证券的业务和生态场景必须要迎合科技的发展。国际投行高盛、摩根大通对金融科技和数字化转型的战略极其重视。早于 2018 年高盛技术、通信研发等费用已高达 10.23 亿美元，摩根大通为 88 亿美元，反观在国内在 2019 年华泰、国泰君安为相应费用仅为 14.25 亿人民币、11.78 亿人民币，对比之下我国证券公司未来金融数字化空间巨大^[24]。

4.2.2 数字化转型机遇

（一）数字化转型方向

随着金融科技的不断发展和其应用场景的深入探索^[25]，以人工智能（Artificial Intelligence）、区块链（Block Chain）、云计算（Cloud Computing）、大数据（Big data）为例四大方面的科技革新将全面改革证券行的业务开展和管理运营的模式。

（1）Artificial Intelligence 人工智能：

^[23] 王玲. 证券公司数据治理模式和路径研究 [J]. 清华金融评论, 2021 (3): 75-79.

^[24] 赵丹丹. 我国商业银行普惠金融数字化转型研究 [J]. 西南金融, 2020 (12): 35-43.

^[25] 王恩会, 於勇成. 金融科技助力证券公司数字化转型研究 [A]. 中国证券业协会. 创新与发展: 中国证券业 2019 年论文集 [C]. 中国证券业协会, 2020: 7.

智能语音、语音识别、语义识别、图片识别等方面的技术不断更新迭代，为证券公司日常的客户服务、精准市场营销、用户画像、人工智能投资顾问、非现场开户、智能审核、和文档管理等提供了更高效的应对办法。

(2) Block Chain 区块链：

其去中心化分布模式、数据不能篡改等特性，在证券公司核心业务设立监控，实时监测业务中出现的数据变化和风险防范等，期间形成的数据记录将形成有效的追溯机制，能有效提升证券公司在不同行业、不同市场间的风险识别和应对能力。

(3) Cloud Computing 云计算：

证券公司可通过该技术建立云服务器、数据库、相关设备资源池等，能够更高效的实现各类数据资源的共享；通过云平台的设立，针对业务和运营管理系统进行统一化管理，提高效率之余还能缩减不必要的成本。

(4) Big Data 大数据：

证券公司在过往 20 多年的发展累计了大量的客户数据，包括但不限于：客户基础数据、客户交易数据、客户行为数据、舆情数据、行情数据等，各种数据已经逐渐成为证券公司与证券公司之间竞争的“护城河”，未来通过应用大数据科技对证券公司现存的数据进行深度挖掘与分析，数据将成证券公司最重要的无形资产之一。

(二) 数字化应用场景

承接前文提及的证券公司数字化转型的四大方向人工智能、区块链、云计算、和大数据，分别可应用于证券公司业务和管理上，如证券公司线上化、自动化、智能化、生态化^[26]。

(1) 证券公司线上化：

数据线上化为证券公司数字化转型的第一步，其中包括业务线上化、服务线上化、客户线上化^[27]。

①业务线上化：

业务的线上化指证券公司将传统证券公司的业务、流程、产品销售等转移至线上进行，从而引导客户主动接触相关的服务或产品。此等做法便于证券公司更有效、高效、更全面地获取客户行为数据，从而实现客户、产品、与服务的精准配对。以金融产品销

^[26] 潘劲松，证券公司经纪业务数字化转型方向与实践，《金融实务》（2021.5），1009-1246（2021）05-0074-082

^[27] 赵阳 金融科技在资本市场的应用发展研究[J] 中国证券，2017(8):2-11

售为例，传统的产品营销模式为证券公司投资顾问推荐一款或几款金融产品供客户选择，客户此时为被动接受该金融产品，在一定程度上证券公司此时收录的客户行为可能存在偏差。若证券公司能够利用业务的线上化使客户自主选择或浏览感兴趣的产品，则系统收集到客户行为数据信息将更加全面、透明、和精准，为未来的精准营销做好准备。

②服务线上化：

近年来，随着科技的发展，人与人之间的交流逐渐被手机端移动社交工具给替代，客户与服务人员之间的交流由传统的面对面交流，转变为现在的线上交流。若证券公司服务人员利用外部的社交软件与客户交流有两个不足：1. 公司内部与外部的数据无法连线与同步；2. 公司内部各部门协同困难。证券公司为实现线上化服务转型，实现外部与内部的数据的同步、互通是必须的，利用统一的通信工具能有效地把外部的客户服务与内部协作互联互通。证券公司不但需要将业务与产品进行线上化转型，同时必须保证服务人员能在线上对客户提供的服务。服务线上化赋能证券公司服务人员实现跨地点、跨时间地完成新增获客、投资咨询、和公司内部流同等工作。证券公司线上化实现数据从外到内的互联互通，优化业务、产品的流程，实现“以客户为导向，员工在线、数据渠道、只能运营”的变革^[28]。

③客户线上化：

证券公司新增获客业务经历了由“坐商时代”—“行商时代”—“互联网买量时代”—“后互联网时代”的转变，时至今日，客户渐渐由传统的线下客户转变为由 Z 世代组成的线上客户新力军，营销活动也逐渐由线下的传统活动转变为多样化的线上“游戏”。在获客方面，证券公司客户端 App 已不再是最主要的手段，当今流量在哪里证券公司便应该跟到哪里，客户潜在的需求也应该是证券公司的技术开发方向，客户导向是未来证券公司发展的大方向。在监管的指导下，证券公司应合规开展线上获客，如接入三方平台、各类渠道等，触达散落在各个平台的潜在客户，随时随地进行同场景下的交流互动，获取客户并转化客户。

(2) 证券公司“自动化”运营：

“自动化”运营策略包括证券公司的服务人员与客户的交流方式，如时机(具体时间、行为、事件触发)、目标(客户细分)、内容(包括短信、图片、优惠券等)、以及如何触达潜在的客户(渠道的合作)等。传统的运营策略为证券公司服务人员单点与客户进

^[28] 林辉. 数字经济时代下证券公司的金融科技转型[J]. 金融电子化, 2020, (10).

行互动，证券公司需要进行重复客户筛选、推送等繁琐的手工服务，整体效率低下且需要大量人力。在数字化运营背景下，建立用户交互管理平台，完善多点触控、多渠道、多媒体自动化客户服务管理机制，实时连接终端客户与服务人员，为服务人员提供高效的客户管理与营销策略^[29]。

新的运营战略构想涉及证券公司服务人员与客户的多点触控、多渠道、多媒体自动化客户服务管理机制，单靠人工是难以快速有效地实施，需借助自动化操作平台来完成。随着数据的采集的科技日新月异，通过主动埋点、被动采集和主动采集技术，收集客户的行为数据已实现跨渠道、全方位等。通过对客户行为数据的深度挖掘，基于客户的真实需求制定适用于能与客户交互自动化，实现及时响应，多层次的运营系统。因此，自动化运营策略需求较高的科技手段，需要满足以下三点：第一，高并发，为保证用户数量集中时不会造成客户体验不佳的情况，系统需要通过分布式架构解决相关压力问题，并使用异步框架实现多个线程并发；二是高吞吐率和低延迟。由于是单线程，系统需要支持快速计算和处理，以实现实时交互；三是高可用性和高容错性，系统在流程单点故障时仍能保证主要功能可用。

（3）证券公司“智能化”：

在证券行业，由客户服务关系、客户满意度、到金融产品的推广和销售无一不关乎到业务发展和企业形象。证券公司传统的客服以人工为主，大部分证券公司设有由人工构成的客服中心。整个电话服务过程相对较为主观，且客户满意度很大程度上取决于客服人员的服务态度与专业能力。随着客户数量和业务种类的大量增加，证券公司以人工模式提供的服务很大程度上难以跟上大规模的新增业务。因此，证券公司需要创新服务体系 and 方式，可借助 AI 等技术建设智能客服中心，更好地提供差异化服务。近年来，金融科技已成为推动证券经纪业务数字化、智能化转型的重要力量。在证券行业中，AI 的应用包括智能客服、智能外呼、智能审核和智能投资等，而智能客服和智能外呼是提高客户服务的重中之重。借助 AI 智能客服能用对话语音的方式回复大量简单、重复强的业务查询，有效降低传统客服的成本。智能外呼则可模拟专业客服专员自动呼出精准客户群，可代替人工简单且重复性强的外呼，如开户回访电话、佣金调整电话等^[30]。

（4）证券公司“生态化”：

^[29] 陈飞, 吴旭春, 纪建鑫. 运营集中平台构建运营体系新格局[J]. 金融电子化, 2013, (9).

^[30] 韩维蜜. 数字化转型升级 证券公司自主创新能力持续增强[J]. 金融电子化, 2019, (9).

在数字化业务运营层面,证券公司需要构建完整的生态闭环,通过证券公司的“生态化”保持客户资产长时间留在证券公司闭环内,使得客户在证券公司中创造的价值大于单客户获取成本和维护成本,提高整体投入产出比。现国内整体证券公司生态化展现在将客户尽可能先留在证券公司 App 上的时间,随着证券公司 App 的功能多元化,已从传统的“交易”软件慢慢迭代成为“超级软件”。未来证券公司 App 应包含交易、金融产品购买、专业投资顾问服务、社交、内容创作等多功能平台,真正完成“生态化”的闭环。

4.2.3 战略坚持及转型策略

(一) 证券公司数字化转型的三个战略坚持

1、坚持数字化导向

数字化发展的必不可少是大量的数据,精准营销的关键是数据的深度分析与挖掘。未来的随着金融科技的发展,证券公司做中后台将迎来重大的变革。保证证券公司的获客、营销和运营等多方面的全程数字化发展,并完善现有的管理模式,实现全范围的数字化管理,逐渐转向客户导向,进一步提高证券公司运营与管理效率^[31]。

2、坚持平台化发展

平台化可整合证券公司现有资源,解决证券公司现在正在面临“信息孤岛”的问题。平台化发展秉承开放合作的理念,通过可复用、可组装的平台化发展,统一公司内部现有的技术架构。业务方面,构建面向个人客户、机构客户的业务平台,需证券公司内部形成跨部的敏捷团队,打破传统各部门“自扫门前雪”的状况。在技术方面,通过自主研发团队建立,达到三个统一,统一公司研发平台、统一信息技术基础设施、统一的运维监控自动化平台。

3、坚持网络化服务

当今互联网上产生的不单止有的数据,进一步分析该数据将解密更多重要的信息,如客户的消费行为和更有效接触客户的方法,连接客户、员工、生产商、产品、门店、设备等相关方。建立证券公司员工展业的“移动平台”——MOT (Moment of Truth)^[32],构造以客户为中心的服务理念,开展由端到端数字客户之旅转型。这是证券公司未来发

^[31] 李方超、姜仁荣,金融科技时代下证券公司的数字化转型研究,《现代商业》.2021,(22).

^[32] 唐钉波、黄福顺 基于 MOT 理论的智能客服研究及其技术实现 金融科技时代. 2018,(09) 45-48.

展的关键，证券公司通过搭建 MOT 平台将带来三大优势，一是协助员工完成服务，通过 MOT 下发任务至服务人员，从而提高其服务客户的积极性；二是 MOT 平台结合基本的 AI 功能后，能以 App 提醒、手机短信、智能外呼等模式代替简单或重复性高的客户服务工作，如新股中签提醒、佣金调整提醒、客户回访等。三是 MOT 能带来正向的经济效益，降低运营成本的同时，提高了整体公司客户服务的效率和质量。

（二）证券公司数字化转型的五大策略

1、成立数字换转型小组

证券公司必须建立由高管及各部门负责人组成的数字化转型专项小组，从公司层面由上至下推动，这需要很强的魄力和行动能力。整个流程需由有效的公司制度支持，并在特定时期由各部门负责人进行汇报和总结，确保数字化转型工作的顺利进行。数字化转型永远不是一两个部门的事情，必须由公司自上而下的推动，结合公司的实质情况确定可能的方案^[33]

2、数字化人才

人才是企业甚至社会发展的基石，证券公司要实现数字化转型，获得人才通常有两种做法外部招聘和内部培养。培养人才应由新员工入职开始，公司按照员工的特长对员工的未来有大致的培养规划，人力资源部门应定期针对员工的进程进行统计和跟踪并给出意见或建议。通过外部招聘，引进外部数字化专家、数字化专业人员，增强证券公司的专业性。此外，有必要增加引进科研人才的基础上，分析证券公司的数字转换的研发水平，吸引更多的优秀工程师与一个开放和包容的环境，增强团队的工作能力，提高企业的创新能力，形成多元化的结构。人才团队推动数字化转型的实现。从外部招聘相关专业性人才，是最快且最有效的做法，但此类做法需要大量的成本投入，若企业文化与外聘人才的差异较大的情况下，效果可能会适得其反^[34]。

3、客户导向

“客户导向”这“口号”在证券行业内部已经喊了几年了，能做到的真的少之又少，部分证券公司依然停留在“销售导向”和“产品导向”，这与公司整体发展战略和目标有着明显的关系。证券公司既要获得短期的利润也要获得长期可持续发展，这两点可能会存在一定程度上的冲突。公司短期盈利目标是创收、利润，该目标会分解至各部

^[33] 刘汉西. 大力发展金融科技 加速数字化转型 [J]. 金融电子化, 2020 (7): 22-23.

^[34] 华泰证券课题组, 朱有为. 证券公司数字化财富管理发展模式与路径研究 [J]. 证券市场导报, 2020 (4): 2-12.

门，有各部门负责人分解到个人，若要达成短期的目标，部分时候必须舍弃长的规划。

如上文提及的证券公司“MOT”的应用能有效实现以客户服务为导向的长远计划，证券公司应整合零售资源，创建涵盖所有零售客户服务项目的 MOT 客户服务系统。通过建立 MOT 系统，加强中后台与一线员工的同步，实现服务与服务的精准匹配，实现营销与服务的融合。同时将来应引入人工智能、大数据、云计算等技术创新至 MOT 系统上，从而实现客户分层、精准营销、客户行为收集等更深层次的客户服务。提高业务执行效率，降低成本，提高效率，实现业务管理的标准化、标准化。互利共赢的结果将支持投资银行业迈向更高水平的数字化建设。^[35]

4、提高数字业务水平

传统证券公司的业务流程极其繁琐，各项业务流程一定程度上都存在再造或优化迭代的需要，在实际管理工作中，证券公司应高度重视业务流程的简化，管理的本质是效率最大化，而非流程繁琐化。在再造或简化公司业务流程的同时，必须平衡公司内部经营风险，这项工作需要公司内部所有人的参与和长期坚持，从根本上规避企业的经营风险。优化流程要站全局的视野取分析，以业务需和降低运营风险为目的，而非各部门之间推卸责任。观察流程细节，发现问题不足，优化流程等，实现高效率，改善员工对内部体验，降低员工务必要的重复性工作，推进优化流程的管理目标^[36]。

5、加大信息技术投入

在数字换转型的大背景下，所有证券公司都要一定程度上要增加信息技术基础设施建设的投入，通过定制化的专业规范和制度，确保相应工作能在公司内部的顺利进行，以满足不断变化的市场需求，增强企业的市场竞争力，提高企业的核心竞争能力。从整体角度分析，改变传统 IT 架构，注重服务开发，开拓设计思路，注重用户体验，完善管理流程，将系统建设从内部管理发展为与用户相连的实时智能系统。以顶层设计为指导，构建以客户体验为驱动的应用前台，以服务为导向的业务中间办公室，以安全、高效、快速、灵活为目标的灵活 IT 架构后台，以智能资产为标准的数据智能平台。

^[35] 韩维蜜. 思想交锋：证券业数字化转型实践[J]. 金融电子化,2019(2):20-21.

^[36] 任宏伟, 孙静, 姜欣然. 证券公司投资银行业务管理数字化转型初探 [A]. 中国证券业协会. 创新与发展：中国证券业 2019 年论文集 [C]. 中国证券业协会, 2020: 11.

4.3 “明星投顾”模式探索

4.3.1 券商投顾业务背景

（一）券商投顾业务现状

国内券商投顾业务是指面向客户提供专业性的投资咨询服务，包括全生命周期中的资产配置、投资建议、理财管理等服务。目前券商在服务团队、客户群体、研究实力等方面没有明显短板，但优势也不够鲜明。其投研能力和策略构建能力强于三方平台和银行，但弱于基金公司；在下游客户资源方面，券商虽相对基金公司有更大的客户基础，但相较互联网代销平台和银行并不占优势。在强化巩固客户基础的同时，打响券商品牌投顾服务专业度，是亟待破解的一项挑战。

（二）从业人员：经纪人向投资顾问人员转化

同花顺 IFIND 显示，自 2017 年始，券商从业经纪人数量持续下滑。根据中国证券业协会公布的最新数据，截至 2021 年 9 月 10 日，经纪人从业人员数据回落至 5.96 万人，四年时间人员“隐退”率约为 37%。与此同时，券商投资顾问从业人员自 2011 年起，数据稳步攀升。根据中国证券业协会公布的最新数据，截至 2021 年 9 月 10 日，投顾人员数量已达 6.65 万人，四年约 56.84% 增长率，现已成为业内第一大岗位。人员变动情况见图 4.3、4.4。



数据来源 iFinD,粤开证券

图 4.3 全行业证券经纪人人数变化情况



数据来源 iFinD,粤开证券

图 4.4 全行业投资顾问人数变化情况

3、政策支持:基金投顾试点

2019 年 10 月证监会下发《关于做好公开募集证券投资基金投资顾问业务试点工作的通知》，行业正式启动基金投顾业务试点，开启了基金销售“卖方时代”向“买方时代”的转型，即由原来的“基金-渠道-客户”转向“客户-投顾-基金”。伴随国内经济发展，国民可支配收入实现稳步增长，未来个人财富的资产配置需求也逐将多元化。从美国基金投顾业务发展经验与规模看，国内基金投顾市场发展空间广阔，关键在于投顾从业人员如何做好客户投资需求的挖掘分析及贯穿客户生命周期的闭环式顾问服务。

4、基金代销平台价格战 倒逼券商发展投顾业务

2021 年 7 月 15 日，招商银行代销权益基金 A 类份额申购费率降至一折，并宣布加大 C 类份额基金布局。同期间，平安银行将超过 3000 只合作代销的 A 类基金份额申购费将降至一折，并主推线上 C 类基金份额。这一动作无疑开始蚕食券业基金代销领地。降低费率虽能吸引投资者，但客户需要的不仅是“产品超市”，更是服务聚合。如何提升服务能力、做好资产配置、为投资者赚钱，才是核心问题。券商想在产品代销这条赛

道上突出重围，利用好专业资源优势，面向大客户群提升投顾服务能力是关键所在。

证券行业全新时代已经来临。随着行业变迁，以“拉客户、炒股票、赚佣金”为主的券商经纪业务模式不再盛行，转型而来的“配置产品、提供咨询、服务收费”的证券投资顾问模式正迅速铺开。从业人员素质模型要求逐渐从“重招揽、轻服务”，转变为“招揽、服务并重”^[37]。随着行业整体产品供给多样化、市场资金规模化、投顾服务能力专业化，投资者对投顾服务能力的要求也越来越严格。对投顾从业人与投顾服务能力评判的标准，量化指标上看，无疑是其产品组合贡献度；从定性指标上看，不同风格、不同年龄阶层、不同投资偏好的投资者对投顾人员标准大相径庭。但究其本质，是投资者对服务人员的信任度，信任度的培育的第一步，需要面向广大的投资者进行曝光，这也是打造“明星投顾”的第一要务。

4.3.2 “明星投顾”的必要性

自“易方达中小盘”基金一炮而红，原“隐居”在基金产品后“默默无闻”的基金经理张坤突然间家喻户晓，成为众多投资者谈资的风向性话题。近年来，基金发行市场上不断出现爆款产品，受到投资者的热烈追捧，明星基金经理吸金效应非常明显，通过优异的产品业绩表现在投资圈广为流传，“被动”赢得广大投资者的信任与依赖。“明星”效益可谓是助力动销的一把密钥，不止在娱乐圈盛行，金融圈也开始逐渐享受其红利。

2021年来，针对券商行业，不乏有对“明星”效应的研究与探讨，但目前的研究对象中多集中在分析师岗位角色，拟借鉴“明星基金”的成功经验过渡应用到券商经纪研究分析的场景中，通过打造过硬的研究实力，在券业研究圈打响品牌知名度，从而为各自的“卖方”角色打好基础。

通过行业整体的发展情况看，正如前文所讨论，券商正面临“卖方时代”向“买方时代”的转型，通过培育研究实力拉动券商营收的性价比，在一定程度上看可能较低，“卖方”角色从长期来看，已不是券商发展的重要抓手。另外一个角度分析，投资顾问人员是接触投资者的一线从业人员，能够直接面向客户沟通，第一时间挖掘需求，做好服务，可借助各自券商的研究实力做好投资顾问支持。而券商经纪业务发展的空间和程度，取决于客户对公司品牌、投顾实力的认可度和信任度。以上评价，客户多从其接触

^[37] 周一帆. 证券业新局：投顾反超经纪人成第一大岗位[N]. 经济观察报，2021.07.26(015).

的投顾人员表现进行评判。可见，投顾人员代表的是公司整体品牌和服务专业度，重要性不言而喻，“主动”打造“明星投顾”是创新经纪业务的重要抓手，也是助力实现财富管理的关键手段。

4.3.3 培育“明星投顾”三要素

“明星投顾”之所以能够声名鹊起、广而流传，三大关键要素不可或缺：专业水准、资源支持、社群营销。

1、专业水准，是培育“明星投顾”的切入点。

自身实力水平决定其未来的风险控制能力以及客户信任度，也是券商发展投顾业务考虑的首要标准。投顾能力的定性判断标准包括但不限于精准识别客户风险能力、全生命周期投资分析能力、客户分级服务能力等；定量评判标准包括但不限于客户平均投资收益指标以及客户服务满意度评分等。另，投顾实力水平的发挥离不开券商线上智能系统的支持，当其服务的客户群呈现规模化增长时，仅依赖投顾个人精力无法下沉到一对一客户服务，这时券商智能投顾系统协助做好客户分级服务、投顾团队跟进做好高净值客户账户分析以及资产配置建议，将尤为重要。

2、资源支持，是培育“明星投顾”的着力点。

曝光平台及曝光频率决定其投顾未来流量变现的速度及程度。目前，不少券商均在官方社交平台（微博、微信公众号等）或三方小视频平台（抖音、快手等）致力打造品牌视频账号，内容涉及基础理财知识、投资者教育普及、市场热点追踪及收盘解析等。该线上运营模式是券商行业的首次探索创新，多定位于公司品牌宣传，内容生产、视频宣传也多由券商内部“一手包办”，对于线上资源倾斜至“明星投顾”的培育上涉足尚浅。同时，线上内容与专业的短视频MCN机构相比，推广性稍逊一筹。

上海环铭文化 CEO 李炯杰表示^[38]：“MCN 机构的宗旨是发掘有潜力的内容生产者，致力于服务这些作者，生产专业、优质的内容，通过平台赋能，培育新一代网络红人。”目前，不少 MCN 机构已经涉足财经领域，与基金公司优秀基金经理以及券商金牌投顾类型作者合作，在确保业务规范化的前提下，持续输出专业易懂、轻松有趣、新颖创新的财经内容，深受客户群关注。在现行短视频的风口浪潮上，券商与三方专业 MCN 机构合作打造“明星投顾”的创新模式彰显举足轻重的地位。

^[38] 冯庄.MCN 机构是超级网红“催生婆”[N]. 财富时代, 2019.08.30(15-16).

3、社群营销，是培育“明星投顾”的落脚点。

客户覆盖率、信任度以及裂变程度决定其投顾未来发展的“天花板”。社群营销解决的是流量变现问题，投顾人员通过各平台、各形式曝光后，吸引的客户流量如何落地在券商开户及交易，是关键问题。利用好流量优势做好客户引导是实现培育“明星投顾”流程闭环中最重要的一环。自近年线上零售业务发展以来，“社群营销”概念风起云涌。为能够深入客户群，做好客户跟踪服务，各品牌争相通过社交媒体构建消费群体，在消费者互动群中进行集体营销，提高产品营销精准性。

对于券商来说，该模式应用在“明星投顾”角色上将发挥事半功倍的成效。相比于一般零售企业主动寻求目标客户群的特点，券商“明星投顾”借助于媒体平台的流量支持，“被动”培育目标客户群，转而将营销重点关注于强化投顾自身专业技能上，提升产品组合胜率以及客户首次交易胜率，进一步通过客户裂变营销，持续壮大客户社群，打造“流量引导-社群发展-投顾服务-裂变营销”的良性循环圈。

通过各零售行业发展模式的探索与借鉴，打造“明星投顾”是券商经纪业务创新的一种可行路径，也是实现财富管理转型的举措之一。目前试点券商寥寥无几，加之行业投顾业务政策引导支持、投顾从业人员增长趋势、投资者资产配置服务需求，投顾业务蓝海尚待发掘。另在“明星投顾”展业过程中，应严格符合监管要求、关注合规问题以及把控风险因素，在合法合规的前提下创新业务是基本要求。

4.4 新媒体平台经营私域流量

2016年3月5日，李克强总理曾强调，要充分利用好互联网流量时代红利，重塑产业链、供应链等领域，打破传统模式，为管理和营销方面注入新动力。自此，面对日益严重的流量问题，各个行业将希望放在发展“私有域流量”上^[39]。

4.4.1 公域到私域：流量到留量

随着互联网的发展，各类自媒体平台如雨后春笋般涌现，各大券商与这些互联网渠道的合作已进入白热化的竞争阶段；外部渠道的引流从蓝海已进入了红海，渠道价格越来越高，流量也逐渐见顶，券商开户成本越来越贵。部分券商除拓展外部渠道，更加关

^[39] 沈国梁.从流量池到留量池：“私域流量”再洞察[J].中国广告,2019(12):93-94.

注内部流量，即私域流量。如平安集团的内部联动、华泰证券私域流量开发及招商证券通过“招商证券财富”赋能 5000+投顾经纪人快速拓展，积极构建私域营销网络。

近年，各大券商开始探索数字化运营模式，并且建立内容服务体系，试图通过数字化解决服务压力问题，通过数字化提高服务效率和粘性。处于券商财富管理业务转型的攻关阶段，各大券商都在积极寻找不断降低客户交易成本的方法。数据显示，富途证券、老虎证券等这些互联网券商的爆发给行业带来了新的思考。截至 2020 年底，富途证券新增客户数达 142 万，同比增长 98%，其中入金数达到 52 万，同比增长 160%。老虎证券公司新增客户数达 110.4 万，同比增长 70%，其中入金数达到 25.9 万，同比增长 129%。除了来自市场环境利好因素外，以富途证券为例，主要新增来源于职工持股计划新业务的吸引，细化赛道，弯道超车，通过建立社区运营体系，开展直播、实地调研、线下沙龙等形式，立体化展示美股上市公司的真实情况，极大拉近了投资者和上市公司的距离，同时迅速帮助上市公司找到精准的投资人，强化用户粘性，加强“私域流量”经营。由此可以看出，外部渠道引流的激烈竞争，性价比越来越低，在券商的互联网引流战略中正逐步淡化了外部渠道的拓展，更多的券商将开户重点转移到“私域流量”运营。

4.4.2 什么是私域流量？

互联网烧钱的模式带来了流量的快速聚集，但是边际效用正不断下降，随着流量红利的消失，用户的新增已进入瓶颈，烧钱模式难以为继，打下的江山，如何守住。充分挖掘老客户的商业价值，才是运营王道。

基于不同的角度大家对“私域流量”的描述也不同。吴晓波在《2019 私域电商报告》将“私域流量”定义为：通过各种形式将客户导入到私人账号，并在私人环境下能够随时触达，进行沟通和管理的客户^[40]；段淳林在《KOL：“私域流量”时代的营销新风口》中认为：“私域流量”是相对于公域流量而产生的，基于信任关系的流量池，企业可以自主把控、反复、免费并随时随地直接触达用户的私有渠道。同时段淳林指出“私域流量”的三大属性，为企业私有、可以反复触达、供其免费使用^[41]；张恒在《火爆的“私域流量”到时是什么？》中同样指出了“私域流量”私有的、反复利用的、免费使用的、直接触达客户的特征，并按照平台的进行排序，前五的平台分别为，微信、快手、QQ、

^[40] 吴晓波.2019 私域电商报告[R].晓波频道,2019.

^[41] 段淳林.KOC：“私域流量”时代的营销新风口[J].中国广告,2019(11):115-116.

抖音和 B 站^[42]；王佳航、卢雪尧在《5G 背景下的视频生产：跃升、场景、“私域流量”》提到：“私域流量”是相对于“公域流量”来说的概念，是指可以在任意时间任意频次，直接触达到的用户。与流量时代重视“公域流量”相比，“私域流量”迎接的是留量时代，通过与客户保持长期高频的服务，逐步建立信任关系，充分挖掘客户的潜在价值^[43]。

简而言之，“私域流量”即企业自主拥有、开发成本低、可重复利用且容易控制的流量。这些流量是引流后的存量客户，例如社群、企业微信、公众号用户等。

表 4.2 公域流量与私域流量对比

流量类型	流量来源	转化率	流量持有性	用户忠诚度	用户流失率
公域流量	互联网、银行等渠道	低	一次性	低	高
私域流量	导入、老拉新等	高	长期存在	高	低

4.4.3 企业微信是“私域流量”的重地

“私域流量”的精细化运营，通过存量客户的挖掘，不仅有效降低券商的获客成本，而且是提升客户粘性的有效途径。这可以借鉴美国投资人戴夫·麦克卢尔分享的 AARRR 海盗模型：获取、激活、留存、转化（或收入）、传播（或推荐），进行整体流量运营，从而获取流量红利^[44]。“私域流量”的运营，最重要的是如何在存量客户的基础上提高转化率。“私域流量”的引入和形成，线上线下都要有效结合，如分支机构注重线下的运营，线上平台则侧重通过内容吸引用户。

“私域流量”的核心理念在于如何服务好存量客户。私域的商业闭环，其实打通了引流、沉淀、转化，在每一个触点下，每家企业通过向客户输送市场动态、政策解读、非交易路演等信息，让客户在信息获取上体验更好，提高决策效率。这不仅能减少券商

^[42] 张恒.火爆的“私域流量”到底是什么?[J].销售与管理,2019(09).
^[43] 王佳航,卢雪尧.5G 背景下的视频生产：跃升、场景、“私域流量”[J].新闻论坛,2020(01):11-13.
^[44] 王瑞莲,陈健璋.企业“私域流量”运营研究——以企业微信为例[J].国际商务财会,2021(10):90-93.

在传统互联网渠道的获客成本，还可以与客户形成良性的互动，建立真正以客户为中心的服务体系。在服务好现有客户的同时，发动以老带新的力量，不仅加强了客户的粘性，提高客户的满意度，更加有利于公司品牌的宣传。目前在私域流量运营的载体比较丰富，如引流方面的微信公众号、视频号等，以及转化方面的社群运营和其他社区平台。

现在，企业微信是“私域流量”最集中、最成功的场景。每逢春节期间，各大券商开展以老带新的营销奖励活动，如企业微信群的分享和邀请。除券商自有 APP 作为引流工具外，企业微信将是券商“私域流量”的必争高地。企业微信是微信的企业版，通过连个人微信上 12 亿数据库，每月平均用户量过亿。企业微信生态系统，有很多亮点，如添加好友上限可达 25 万、一键群发、用户标签等，助力“私域流量”运营，直接推动和改变线下企业的数字化运营模式转型。

个人微信在运营方面面临很多限制和弊端，而企业微信正是基于这些问题而诞生，它将极大地提高了运营规模和效率，为“私域流量”的拓展提供最基础、最有力的工具。基于通过企业微信做大私域流量，下面提出了几点建议：

（一）设立专门的运营部门

券商可以根据自身业务发展需求，设立企业微信私域部门和岗位，这些部门和岗位可在财富业务线领域，也可作为独立新建部门。但需明确部门职责。如，企业微信私域部门可以设立私域运营管理岗、私域客服岗等，负责企业微信日常管理和运营监控，为客户画像，了解客户需求，并且要求私域客服岗具有一定的产品销售能力；此外还可以专门设立负责企业微信营销活动宣传、策划的宣传设计岗位。通过岗位细分设置，帮助企业微信“私域流量”从“粗放增长方式”向“集约型增长方式”转变。

（二）提升企业私域流量数据标签化和精细化运营能力

为消费者提供优质的服务是企业微信实现价值转变的基础。企业微信为券商精细化服务提供更加便捷的工具。通过庞大的数据支持可以做到为客户精准画像，企业微信里面还有会员管理系统用以区分不同客户级别，投顾分析系统为客户提供专业的理财分析等。

实现券商企业“私域流量”精细化运作首要任务是，企业微信要善用券商数据管理平台，做好用户数据标签管理，将自身平台上的客户交易数据、行为数据与券商 CRM 和 UF 系统大数据标签对接。以数据为基础，综合采集公域和私域数据，同时对其进行分析整理，构建企业自有数据平台，深度挖掘挖掘客户需求，调整营销策略和运营方针，实

现“私域流量池”中客户的深度接入，提升客户体验感；其次，强化长期运营模式，在企业微信私域运营系统中，与客户建立强大的关系是各券商竞争的核心优势，创造有温度的内容，与客户长期有效互动，优化企业自身的数据平台，辅助生产制定营销策略，加强和客户粘性，从而实现销售转化。

（三）推动全盘数字化、智能化

对于每家券商来说，数字化都是一个未知的领域。但 2020 年疫情过后，数字化已经成为行业的共识和必然。券商要积极采用新技术，推动营销的数字化、智能化。

首先，要确定“私域流量”运营的战略目标，从决策层到管理层，再到运营层，从上到下形成高度统一的认识；其次，丰富内容驱动。根据客户的需求和习惯，在适当的时间推送客户需要的内容，并用最合适的形式，吸引客户的眼球；再次，优化产品匹配。企业微信应根据数据驱动的方式，对客户进行画像，自动筛选出最符合客户风险偏好产品，通过产品在用户心中定位企业，与用户形成深度连接。

（四）提升企业微信平台的内容服务能力

“私域流量”在券商开户引流的地位日益凸显，各大券商对于“私域流量”的运营成本也在日渐提高，同时运营效果直接决定企业“私域流量”的价值发挥，因此，企业需要提高流量的管理运营效率。“私域流量”是相伴于公域而存在的，若要运营好“私域流量”，公域引流仍然是券商不可忽视的重要环节，提升内容服务、加强渠道合作是券商发展的基础。针对“私域流量”运营，除与客户建立有感情、有温度的关系外，更是一种长期的运营管理过程，是内容运营能力和服务能力的重要能力体现。通过全触点触达客户，通过优质的内容和服务，让客户产生价值认同和情感共鸣，持续影响客户、服务客户，最终做到让客户在第一时间想起的，愿意主动推荐给身边的朋友。

券商零售业务从公域到私域，流量到留量。只有精准把握客户需求，建立数字化思维和营销平台，改造业务营销及管理模式，才能真正提高供给质量和效率，创造舒适的客户服务体验。基于企业微信的数字化营销正是这样一种全新的互联网营销及服务方式，基于企业微信提供的应用开发技术，通过契合证券金融场景的内容传播、全面的客户画像行为分析、服务过程中的业务引流，综合提升过程业务转化，实现主动触达客户，将被动服务转化为“主动出击”。通过聚焦“私域流量”运营，全面提高目标客户群体的活跃度、增加客户粘性、吸引新客户、服务老客户、二次开发客户，进而实现营销创收的目标。

第五章 结论与展望

5.1 研究结论

经纪业务作为证券行业发展的起点，是传统也是关键。证券公司转型竞争日趋激烈，传统经营方式已无法贡献更多的赢率，逐渐退出历史舞台。经纪业务创新是券业实现稳健、高效、可持续发展的有益探索，将成为证券公司实现财富管理转型要求的必然选择。本文通过国内外券商创新经验以及国内优秀券商发展路径作为思考，结合我国券业发展现状，提出多维度创新思路，旨在为证券行业转型发展过程中提供更多创新性的借鉴性建议，助力推动证券市场可持续性发展。

1、服务模式及业务模式创新。借助企业微信数字化工具，实现企业一员工一客户的全面连接，在刻画客户画像、分级管理和智能营销上发挥更强实用性。同时，在谋求差异化竞争和实现高质量发展的过程中，区位优势将是突破点。

2、数字化转型。基于客户导向打造数字化平台，加大信息技术投入力度是实现数字化转型的基本要求。引入数字专项人才、组建专项研究组，将数字转型项目作为券商经纪业务创新的推力器，实现证券公司业务线上化、运营自动化、服务智能化、系统生态化。

3、打造明星投顾。投顾业务的明星效应是券商经纪业务赛道加速的能源供应。扎实的投顾实力与专业的MCN内容运营机构合作，过平台赋能，培育新一代明星投顾。通过更广范围的曝光度打造以投顾人员为对象的知名度，借助专业的投资研究与顾问服务能力，赢得更多市场信任，实现裂变营销。

4、新媒体平台把握私域流量先机。精准把握客户需求，借助更多新媒体平台实现客户全生命周期精细化运营。聚焦私域流量竞争，主动出击触达客户，以提高客户对象的服务粘性为目标，实现公域到私域、流量到留量的转化。

5.2 不足与展望

我国证券公司经纪业务创新、财富管理转型尚处于起步过渡阶段，同样也正是创新转型的关键时期。证券公司如何由内而外通过创新提升自身竞争力，赢得市场先机，抢

占市场份额，是本文探讨的主要因素。目前关于证券公司经纪业务创新转型的研究尚浅，鉴于参考文献有限，本文结论存在一定局限性。与此同时，研究结论能否适用以及适用效果有待更多的证券公司通过实践检验。

经纪业务是券商发展的根基，财富管理转型是券商发展的风口。互联网、新媒体行业的盛行对社会带来的是爆炸性的影像和改变，券商应该更主动寻求改变，借助互联网、新媒体工具，实现业务、服务、运营等模式的创新转型。未来，证券公司经纪业务与互联网、新媒体工具的融合性创新推动财富管理转型，是助力券商可持续发展的必要研究方向。在时间见证下，建议通过更多的实践数据及案例资料，不断细化研究视角、深化研究内容，继续为证券公司经纪业务的创新发展贡献力量。

经纪业务创新引导财富管理转型是积极落实党的十九大关于深化改革方针要求的探索性实践，是落实国家创新驱动发展战略的必然要求，也是促进资本市场可持续发展的内在需要。在党的指导下，全面深化改革攻坚克难、乘势而上，券商经纪业务创新发展势在必得。

参考文献

- [1] Du, Lin, Y.. A research on the securities brokerage business in China[J]. Applied Mechanics and Materials, 2015, 719-720: 1264-1267.
- [2] Toufaily, E., Pons, F.. Impact of customers' assessment of website attributes on e-relationship in the securities brokerage industry: A multichannel perspective[J]. Journal of Retailing and Consumer Services, 2017, 34: 58-69.
- [3] 本顿.E.冈普(Benton E.Gup),詹姆斯.W.克拉里(James.W.Kolari).商业银行业务:对风险的管理(第3版)[M]. 北京:中国金融出版社, 2009.
- [4] Carlsson-Sweeny, A. Trends in prime brokerage[J]. Practical Law The Journal, 2010, April: 58-66.
- [5] Nora. M. Jordan. Trends in Prime Brokerage[J]. Practical Law—The Journal, 2010.
- [6] 丁建强,翁航,闫理垚.证券公司经纪业务向财富管理转型的路径探讨[J].金融纵横, 2020(05): 39-48.
- [7] 胡浩,加强科技投入推动投顾模式差异化竞争[N]. 中国证报, 2020-05-11(A03).
- [8] 孟醒,申曙光.证券公司财富管理业务的竞争优势、战略目标与转型路径[J].南方金融, 2018(04): 90-98.
- [9] 曾丽春,欧文翰,王菁.中国私人财富市场展望[J]. 中国金融, 2019(16): 38-40.
- [10] 张奇宇.对我国证券公司经纪业务的思考[J]. 现代经济信息, 2018(12): 298-299.
- [11] 肖钢,李剑戈,陶昆.证券公司精准智能化服务探讨[J]. 金融纵横, 2019(12): 37-45.
- [12] 涂艳艳.券商证券经纪业务转型背景下投资顾问业务的开展[J]. 企业导报, 2014(17): 16-17.
- [13] 刘小娟.如何理解投资顾问业务是经纪业务转型的合适切入点[J]. 时代金融, 2012(06): 157-158.
- [14] 中国证券业协会.证券公司2020年度经营数据[R].

- [15] 于建榕. 我国券商高净值客户的财富管理研究[D]. 厦门大学, 2019.
- [16] 林辉. 数字经济时代下券商的金融科技转型[J]. 金融电子化, 2020(10):92-94.
- [17] 吴晓玮. 微信营销环境下消费者购买意愿影响因素分析[J]. 交流与探讨, 2021 年 6 月(下) / 总第 287 期:168-170.
- [18] 金辉. 挖掘企业微信潜能, 打造线上营销有力助手[J]. 现代商业银行: 64-68.
- [19] 虞康妮. 国内证券业区域发展的现状和趋势[J]. 区域经济, 2015 年 8 月:107-111.
- [20] 曹宏. 紧抓历史机遇, 抢占中小券商高质量发展高地 [C]. 创新与发展:中国证券业 2019 年论文集: 164-169.
- [21] 庞嘉俊. 粤港澳大湾区引入境外证券公司“零佣金”模式的探索[J]. 湾区经济 研究:37-39.
- [22] 王野. 金融资产管理与实体经济间的关系研究 [J]. Financial Sight, 2021 年 9 月: 78-80.
- [23] 王玲. 证券公司数据治理模式和路径研究[J]. 清华金融评论, 2021(3): 75-79.
- [24] 赵丹丹. 我国商业银行普惠金融数字化转型研究 [J]. 西南金融, 2020(12): 35-43.
- [25] 王恩会, 於勇成. 金融科技助力证券公司数字化转型研究 [A]. 中国证券业协会. 创新与发展: 中国证券业 2019 年论文集 [C]. 中国证券业协会, 2020: 7.
- [26] 潘劲松, 证券公司经纪业务数字化转型方向与实践, 《金融实务》(2021.5), 1009 - 1246 (2021) 05 - 0074 - 082
- [27] 赵阳 金融科技在资本市场的应用发展研究 [J] 中国证券, 2017(8) :2-11
- [28] 林辉. 数字经济时代下证券公司的金融科技转型 [J]. 金融电子化, 2020, (10).
- [29] 陈飞, 吴旭春, 纪建鑫. 运营集中平台构建运营体系新格局 [J]. 金融电子化, 2013, (9) .
- [30] 韩维蜜. 数字化转型升级 证券公司自主创新能力持续增强 [J]. 金融电子化, 2019, (9) .
- [31] 李方超、姜仁荣, 金融科技时代下证券公司的数字化转型研究, 《现代商业》. 2021, (22) .
- [32] 唐钉波、黄福顺 基于 MOT 理论的智能客服研究及其技术实现 金融科技时代. 2018, (09) 45-48.

- [33] 刘汉西. 大力发展金融科技 加速数字化转型[J]. 金融电子化, 2020(7): 22-23.
- [34] 华泰证券课题组, 朱有为. 证券公司数字化财富管理发展模式与路径研究[J]. 证券市场导报, 2020(4): 2-12.
- [35] 韩维蜜. 思想交锋: 证券业数字化转型实践[J]. 金融电子化, 2019(2): 20-21.
- [36] 任宏伟, 孙静, 姜欣然. 证券公司投资银行业务管理数字化转型初探 [A]. 中国证券业协会. 创新与发展: 中国证券业 2019 年论文集 [C]. 中国证券业协会, 2020: 11.
- [37] 周一帆. 证券业新局: 投顾反超经纪人成第一大岗位[N]. 经济观察报, 2021.07.26(015).
- [38] 冯庄. MCN 机构是超级网红“催生婆” [N]. 财富时代, 2019.08.30(15-16).
- [39] 沈国梁. 从流量池到留量池: “私域流量”再洞察[J]. 中国广告, 2019(12): 93-94.
- [40] 吴晓波. 2019 私域电商报告[R]. 晓波频道, 2019.
- [41] 段淳林. KOC: “私域流量”时代的营销新风口[J]. 中国广告, 2019(11): 115-116.
- [42] 张恒. 火爆的“私域流量”到底是什么?[J]. 销售与管理, 2019(09).
- [43] 王佳航, 卢雪尧. 5G 背景下的视频生产: 跃升、场景、“私域流量” [J]. 新闻论坛, 2020(01): 11-13.
- [44] 王瑞莲, 陈健璋. 企业“私域流量”运营研究——以企业微信为例[J]. 国际商务财会, 2021(10): 90-93.