

证券行业财富管理业务数智化转型路径研究及风险防范

单位：东莞证券股份有限公司

作者：钱昭敏 何宇轩

雷雅雯 李立群

陈家乐 李佳旻

尹子玮

2023 年 11 月

摘 要

本文系统性研究了证券公司财富管理业务的数智化转型路径和风险防范，通过研究分析当前财富管理业务的现状，定义财富管理数智化转型内涵、并围绕财富管理价值链关键环节，分析财富管理业务数智化的动因，明确了证券行业财富管理转型的自上而下的数智化转型路径，创新性地提出，可以通过顶层战略设计、中层数据治理和平台建设、应用层面的运营营销服务一体化建设，来推动财富管理业务实现数智化转型，并结合东莞证券实践给出可行的范本。同时，本文基于行业政策以及合规监管的视角，提出了与财富管理业务数智化转型过程中强关联的风险点及防范措施。

关键词：财富管理业务；数智化转型；路径分析

目 录

一、财富管理业务数智化转型研究背景	4
1、证券行业财富管理业务现状和趋势	4
2、财富管理业务数智化转型定义	6
3、证券行业数智化转型现状和趋势	6
二、财富管理业务数智化转型动因分析	7
1、数智化转型促进组织协同和业务运营响应效率	7
2、数智化转型提高客户运营营销效率	8
3、数智化转型强化客户服务体验	8
三、财富管理业务数智化转型路径研究	9
1、数智战略规划, 强化顶层设计	10
2、数智数据治理, 构建数据生态	11
3、数智平台建设, 夯实转型底座	12
4、数智运营营销服务一体化 打造全生命周期运营体系	13
四、东莞证券财富管理业务数智化转型	15
1、加强数据治理, 立体化洞察客户	15
2、变革应用科技, 构建智能化服务平台	16
3、打造“客户-服务-场景”三位一体的运营营销服务体系	17
五、财富管理业务数智化转型风险及防范措施	19
1、数据安全隐私风险及防范	19
2、适当性与合规监管风险及防范	20
3、数智新技术风险及防范	21
参考文献:	22

一、财富管理业务数智化转型研究背景

1、证券行业财富管理业务现状和趋势

随着中国证券市场的不断发展和金融科技的加速应用，经纪业务传统通道业务的利润空间与可持续发展空间式微，倒逼全行业探索转型发展路径，试图更多依靠专业和综合服务手段为客户创造价值。

(1) 证券行业经纪业务佣金费率下行，收入空间变窄

经纪业务面临利润承压，价格竞争持续，收入弹性进一步萎缩，2020年，行业平均净佣金率继续下滑至3.26%。2020年，行业代理买卖证券业务净收入(含席位租赁)1161亿元，虽然相较2019年增长47.42%，但明显落后于股票日均交易额62.99%的增幅。

从行业收入结构来看，近几年，券商代买证券业务收入逐渐减少，而财富管理收入增长态势明显，对整体营收的贡献不断提升。根据中证协数据，2019年至2021年三年间，券商代理销售金融产品净收入占券商经纪业务收入比重从6.42%提升至13.39%。最新数据显示，截至2023年二季度末，券商渠道的“股票+混合公募基金保有规模”达1.32万亿元，环比增长2.38%，占比由一季度的22.18%增至23.49%。



图 1-1 全市场佣金率变化趋势 - 数据来源中证协

(2) 财富管理市场规模潜力巨大，有望成为经纪业务未来的新蓝海

受居民收入增长、财富重新配置以及存量资产增值所驱动，中国财富管理市场过去6年保持高速增长，截止2022年末，中国居民金融资产已经达到217万亿。未来10年，

我们认为中国财富管理行业仍处于蓬勃发展阶段，BCG 预计中国个人金融资产将保持 9% 的年复合增长，到 2032 年中国个人财富管理市场规模将达到 514 万亿元人民币，财富管理市场前景广阔。



图 1-2 中国财富管理规模

(3) 客户需求呈现多样化、个性化、灵活化

随着我国经济社会的发展和居民收入水平的提高，财富管理市场的客户群体不断扩大和多样化。2022 年我国高净值人群（个人金融资产超过 1000 万元）达到 230 万人，同比增长 12.2%；中高净值人群（个人金融资产在 300-1000 万元之间）达到 1400 万人，同比增长 10.7%。这些客户群体对财富管理的需求不仅仅是追求高收益，更是追求资产保值增值、风险分散、税务优化、家族传承等多方面的目标。同时，随着互联网技术和金融科技的发展，客户群体也越来越年轻化、普惠化、数字化。这些客户群体对财富管理的需求更加灵活、便捷、个性化。

(4) 证券行业财富管理业务发展提速，投资顾问成主力军

证券行业组织变化层面，近年来证券经纪人和投资顾问呈现“此消彼长”的局面。今年以来，证券经纪人数量已减少近 4000 人，而投资顾问扩容近 1500 人，行业财富管理正在积极转型。伴随证券经纪人逐渐下滑，投资顾问正在成为券商财富管理业务的主力军。中证协统计数据显示，截至 8 月 16 日，证券行业经纪人数量为 40874 人，而投顾已增长至 75994 人。这表明，市场上的客户需求已经产生变化，随着客户对财富管理

的需求变得更加复杂，投资者更希望得到基于长期投资策略的顾问服务，而不是仅仅的传统交易服务。

在行业政策层面，证监会最近发布了《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》，标志着国内基金投顾业务正式启航。这次试点的最显著特点是，首次授权试点机构接受客户委托，代表客户制定具体的基金投资品种、数量和交易时机决策，并代为执行基金产品的申购、赎回、转换等交易申请，提供管理型基金投资顾问服务。此次基金投顾业务试点的实施，将鼓励投资者更加依赖专业机构的服务能力，增加金融产品配置和保有量，并获得中长期的投资收益。这不仅为投资者带来了新的机遇，也为财富管理行业的发展创造了更广阔的空间。

2、财富管理业务数智化转型定义

财富管理业务数智化转型的定义是以大数据、人工智能等技术为工具或载体，驱动财富管理业务客户服务模式的转型或重构，从而提高财富管理业务的市场占有率、运营效率以及客户体验。

3、证券行业数智化转型现状和趋势

当前财富管理已进入普惠时代。如何更好地为有财富管理需求的各类群体提供适当、有效的普惠金融服务，成为当前券业财富管理业务的重要课题，行业内统一的思考是，运用金融科技的力量赋能，券商可以实现财富管理的乘数放大效应。

数智化转型在证券公司的战略地位日益提升。为了鼓励券商加大信息技术投入，提高金融科技开发和应用水平，证监会采取了一系列措施，包括分类评价加分、定增过程对技术投入提出要求等。这些举措有助于推动证券行业在数智化转型中实现高质量创新发展。

2020年8月，证券业协会发布了一份关于推进证券行业数字化转型发展的研究报告。报告强调，证券经营机构应将深化证券科技运用作为第一生产力，并积极推进证券业的数字化转型和高质量创新发展。这一趋势促使国内头部证券公司普遍将数字化转型和金融科技纳入公司战略的核心位置，并大幅增加信息技术资源的投入。

除此以外，券商加快“数智化”转型建设步伐，在客户服务与管理、财富管理业务、投行业务、风控合规等方面有力地推动了业务模式的转变和服务效能的提升。

例如，海通证券围绕“集团化、国际化、数字化”公司发展战略和“十四五”发展

规划的总体部署,开展以“敏捷化、平台化、智能化、生态化”为特点的“数字海通 2.0”建设,更好地支持公司高质量发展和数字化转型,推动人员、技术、数据三位一体,以全面提升业务能级和集团管控能力,打造国内领先的科技型投行。

设立金融科技部已满 3 年的南京证券,则积极推动“数智化”领域业务与技术的融合发展。在重点业务场景方面,通过核心交易系统优化提升经纪业务基础通道能力,通过千人千面客户画像重构数字化智慧客户服务体系;在经营管理提升方面,通过规划搭建公司级数据中台实现同一客户管理、全面风控管理与并表管理体系,稳步提升风控合规管理能力;在数字基建方面,覆盖了企业中台、大数据与人工智能、基础设施、运行管理与信息安全等多个领域,夯实数字化转型的全局建设。

综上所述,数智化转型已经成为证券公司财富管理业务乃至全公司的战略发展重要方向。在监管机构的鼓励和支持下,券商正加大信息技术投入,推动金融科技的开发和应用,以实现财富管理业务数智化转型的高质量创新发展。

二、财富管理业务数智化转型动因分析

1、数智化转型促进组织协同和业务运营响应效率

数智化转型提供了多种跨部门沟通协作的工具,如即时通讯工具 OA、智能投研工具、企业微信等,这些智能工具的应用通过实现实时聊天、数据同步、智能 MOT 等场景,提升券商总部单位间、总部与分支机构之间的沟通效率,促进业务管理信息实时共享,从而推动组织协同工作。另一方面,数智化转型可以实现数据的集中管理和共享,通过建立统一的数据中心和数据看板,各部门可以实时获取相同口径的业务数据,数据的一致性和准确性得到了保障,便于对齐业务现状,进一步强化组织协同工作。

数智化转型通过对财富管理业务关键链路赋能,建立数据采集应用和线上智能运营策略,进一步优化、完善客户和产品的数据标签,加强投顾运营团队建设,通过节日活动、重点产品月、明星基金经理日等具体的营销场景,生产标准化的图文、音频、视频运营素材,帮助分支机构精准戳中客户需求,提高客户转化率,进一步提升财富管理客户数量和资产规模,通过提高客户引流、客户转化、客户服务、客户运营等环节运转效率,使得证券公司将能够整合其前台、中台和后台的业务流程,使其更加高效和协同。这将有助于减少部门间的摩擦,提高整体运营效率。

数智化转型不是面向某个部门、某项业务的专项技术需求，而是一个跨越多条线、多部门，覆盖公司全部营业网点的系统化业务协作体系；数智化转型更多的要求以数智产品的方式作为解决方案的思路，传统“分析-研发-测试-上线”按部就班的IT项目模式不再高效，而是需求需根据业务活动的开展情况而频繁调整，需要快速迭代的“忒修斯之船”。通过协同业务流程、技术资源和大数据，我们可以快速响应客户需求，提升用户体验，优化业务运行效率和质量。这将为证券公司创造全业务价值，帮助公司在商机获取、市场拓展和持续性经营等方面赢得先机。

2、数智化转型提高客户运营营销效率

数智化转型下的客户运营的本质是以客户为中心，通过整合全方位数据资源，利用“大数据+推荐算法”实现智能打标的细分客群和差异化的营销素材的相互匹配。同时，注重渠道引流及线下获客转化，强化流量运营，以实现客户全生命周期需求的高效精准响应。

客户分层和精准营销方面，基于大数据的应用，整合客户行为、资产、交易等数据，券商形成客户标签和产品偏好，可以对客户进行更精确的画像和分层，进一步理解他们的真实需求和行为特征原因，通过强大的全方位的数据触达渠道（APP+企微+小程序+官微等），向客户提供个性化的产品推荐和营销信息。这使得财富管理业务能够对不同层级的客户（高净值、中净值、长尾客户）制定更精细化的运营营销策略，将资源聚焦于最有潜力的客户群体，从而提高营销信息的触达率和转化率。

运营营销智能化自动化方面，通过建立数智化营销策略模型，帮助券商实现财富管理业务运营营销的自动化，从线索收集、潜在客户培育、销售转化等。自动化的运营营销流程通过客户各类交易、理财、操作行为进行触发，可以减少人工干预程度，提高服务半径和运营营销效率，并确保营销活动的一致性和即时性。

总的来说，数智化财富管理将显著提高客户洞察、获客、留存、活跃、转化、二次传播的能力，进一步优化全要素资源的客户运营营销效率，帮助证券公司建立财富管理业务核心竞争优势。

3、数智化转型强化客户服务体验

优质的客户体验意味着在客户需要的时候，无论他们选择哪种渠道进行联系，证券公司都应该能够迅速、准确地提供相应的服务和解决方案。这不仅需要实现各渠道之间

的客户账户数据和行为数据的无缝衔接和自然交互，打造可持续闭环的服务体系，还需要人工智能的应用，分析客户语义并针对性提供服务。通过数智化的数据中心和智能平台，通过建立 APP、PC、微信公众号、微信小程序、客服电话、短信等触达渠道矩阵，不仅可实现全渠道精准触达，还将有助于实时洞察客户需求并准确响应，并且所有这些业务营销任务可以通过一个统一的业务营销终端来执行，同时业务营销服务终端实时反馈客户在任务执行后的动作或结果反哺客户需求和优化响应模型，在充分挖掘业务需求点和机会点的同时，这将极大的提高券商的服务效率和服务质量，全方位提升客户服务体验。

沿着客户投资行为的路径，数智化转型对客户服务体验的强化，还体现于金融科技技术直接面向客户的投前，投中及投后环节的自主创新应用。投前的财经投教内容、宏观经济数据、热点行情解读、自选证券盯盘等，都将根据客户需要第一时间呈现于合适的用户界面当中；投中的适当性管理、风险识别提示、智能条件单等，将辅助客户以合适且便捷的方式实现其投资目标；投后的账户收益分析、持仓行为建议、持仓股重大公告提醒等，能帮助客户清晰明了地获知账户持仓的实时情况。投前、投中、投后的相关投资场景，客户既可以主动进行投资信息获取，也会被动接收到创新应用触发的推送，这也是客户服务体验强化的结果体现。

客服服务上借助生物识别技术和 AIGC 能力实现全渠道、多终端、全天候的连续性咨询应答响应，数字内容服务上借助自然语言识别和客户画像系统通过标签化、原子化和差异化等方式实现“千人千面”的内容触达服务，数智化转型都能在各个维度强化客户服务体验。

三、财富管理业务数智化转型路径研究

从全局来说，数智化转型其成败决定了证券公司构建高质量和高效率发展的能力，也决定了证券公司能否走出差异化竞争道路的关键步骤；从局部说，是重构现存组织中存在的协同效率桎梏，加快实现传统经纪线、财富线、网点、产品线等各部门协同作战，是走上企业高质量发展的必然选择。

不少证券公司在积极探索财富管理业务向财富管理转型，强调“以客户为中心”，持续提高数智金融科技投入，不少证券公司也取得了不错的成效。在此背景下，我们认为，结合财富管理价值链路上的关键节点和成熟的数智手段，基于数智化转型的目标，

基本可归纳一套可行的转型路径，即“数智战略及顶层设计、数智数据治理和平台建设、运营营销服务一体化建设”，顶层战略设计统一思想，并通过组织变革促进产品线和业务线组织协同，构建数据治理和数智平台底座，以数据中台和数字平台的方式为前台人员提供强有力的触点和数据支撑，再打造财富管理数智运营营销服务一体化生态，以客户需求为中心，通过筛选符合客户需求的金融产品实现客户最终的财富升值，驱动财富管理业务转型升级。

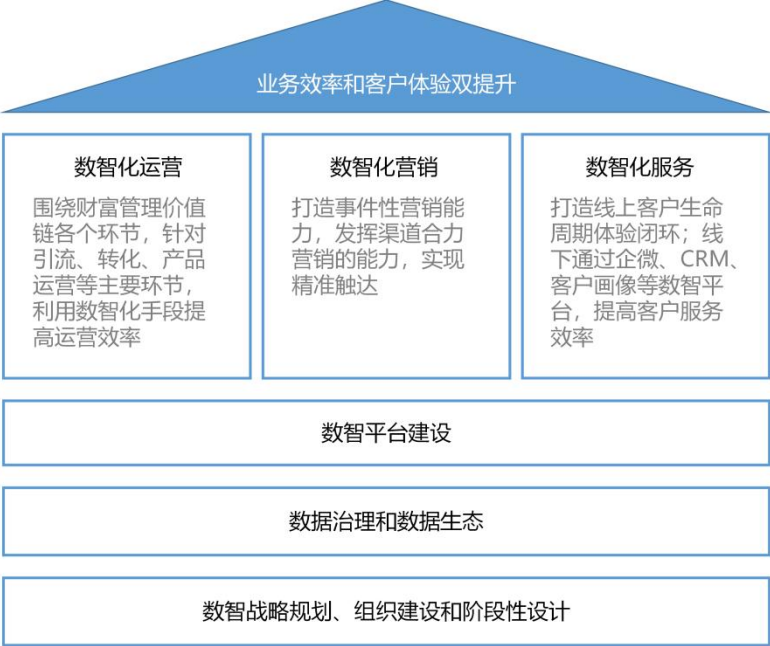


图 3-1 财富管理业务数智化转型路径图

1、数智战略规划，强化顶层设计

随着我国财富管理市场不断扩张，其发展前景也愈发广阔。财富管理业务逐渐成为证券公司重要的营收来源，近些年金融行业开始大力发展财富管理业务，并将财富管理数智化转型纳入战略层面，原因是财富管理数智化转型是一项持续性的工作，有可能在相当长一段时间周期内收效甚微，且财富管理数智化转型涉及到大量跨部门沟通协同的工作模式优化，需要从战略层面统一方向、发力点和思路，确保财富管理数智化战略可持续推进。

券商在对财富管理进行数智化转型前，应充分考察调研，寻找符合自身特色的数智化转型创新之路，明确财富管理战略定位。券商需要根据自身资源禀赋情况，设计具有前瞻性、详细具体的发展计划，并在实施过程中坚定决心，持续增加金融科技投入，确保数智化转型顺利推进。

过去，传统经纪业务通常作为通道业务，而财富管理则是一个联动渠道、产品、服

务的复合业务。过去券商各产品线容易各自为战，产品线之间难以高效协同，机构与零售业务线之间缺少联动，而数智化转型则要求产品线有更高效率的协同和联动工作，券商还需要根据制定的转型战略，大多数券商通过建立科技创新小组，定期对数智化方向和重大数智事项进行审计，贯彻落实企业发展规划的部署，讨论解决执行创新战略中遇到的问题，合理配置部门资源，促进跨部门、跨条线的协同工作，推动组织结构扁平化，加强信息传播与共享，以便更快地满足财富管理客户的需求。营造一个与财富管理数智化转型理念相符的工作环境，让所有部门都深刻认识到财富管理数智化转型的重要性，并积极采取一系列措施和手段来推动数智化转型。

数智化转型路径不是一蹴而就的工作，需要持续不断的转型和落实相关工作，所以设定阶段性的目标有助于把握数智化转型的方向性，数智化转型主要分为信息化、数字化以及数智化三个阶段，信息化阶段是数智化转型的起点，初步建立券商内部的信息系统、推动数据的数字化存储和处理以及安全网络的建设和应用。数字化阶段则主要通过建立数据集市和客户关系管理和服务中台，对财富管理业务过程中的数据进行采集、分析和应用，提高客户运营营销效率。数智化阶段则在经历完整的数字化阶段后，通过引入先进的大数据、人工智能、云计算等数智化手段，围绕客户服务生命周期，打造统一协同的全触达平台，建设客户运营营销服务生态。

2、数智数据治理，构建数据生态

数据治理决定了财富管理业务数智化转型的效率和高度，必须从数据中台层面，通过建设一套数据底座，统一一套数据标准和数据模型生态。

在系统平台方面，基于大数据技术建设公司级的数据中台，对多源异构数据进行整合、加工和分析，为上层标签生产、客户画像、业务分析等提供支撑，利用数据技术、运营策略和客户沉淀数据产生化学反应，把数据变为一种服务的能力，让数据更方便地为财富管理业务使用，真正做到为数字化转型提供最为基础的数据支撑，实现数据资产的变现，发挥数据应有的价值，为业务赋能。

其次，还是要加强源数据整合，基于券商自研与外部合作相结合的系统建设模式，存在大量的客户管理平台，源数据势必会散落到各个不同的系统平台中，需要建立一个大数据中心汇集散落的数据，通过对时效性要求较高的，如开户状态数据、客户日终盈亏数据、客户行为数据等进行实时同步，而对时效性要求不高的，如客户交易数据、产品购买数据等，可以采取日均同步的方式，采集的数据再通过整合进行统一管理，形成

看板，调度输出。

第三，逐步基于数据摸索出来一套可行的自循环的策略模型体系，通过对数据的洞察，分析出数据背后的现状和场景，并针对具体情境设计客户体验路径，进一步完善客户在投资过程中的体验，并逐步形成数据源、客户分析和客户分层、价值分析以及策略模型体系的方法框架，做财富管理业务数智化转型的基础保障是搭建数据治理架构，再逐步去扩展平台建设，上层应用。

3、数智平台建设，夯实转型底座

财富管理数智平台建设一方面是为客户提供产品和服务的前端触点，如智能推荐平台、智能投研平台等，另一方面也是为前端触点提供支撑的中后台服务，如客户画像平台、CRM、大数据平台等，二者都是数智化转型过程中达成各项目的重要抓手。

数智平台建设作为数智化转型的底座，要提高数智平台建设的战略高度，持续探索金融业务的数字化和智能化，建立以“敏捷前台（APP、PC端、企业微信等）+强大中台（数据中心、客户画像、CRM、金融科技服务平台等）+后台（柜台资金交收、账户管理）”一体化的数智平台，进而优化客户运营营销服务的模式。需注重平衡数智前中后台的系统筹划，避免出现“头重脚轻、中间踏空”的现象，影响发展后劲。在外部竞争的直接推动下，数智前台的客户端建设普遍受到高度重视，而数智后台的基础设施建设由于不直接贡献公司业绩，受重视的程度则高低不等。数智中台倘若找不准定位与抓手，也难以实现内外资源有效联结与数据共享。因此，数智化转型必须纳入公司战略顶层设计，全面统筹前中后台的权责定位、资源投入与综合评估，并将数智化建设与组织架构建设协调推进。数智前台应与分支机构深度绑定，保持市场敏锐度，根据实际营销运营场景打造客户服务平台，形成线上线下的行动合力；数智中台应该由相应的业务中台负责运营与管理，部分与市场相关度紧密的数智中台，相关部门位置可以适度前移；数智后台归属后台业务部门管理，并要形成持续稳定的资源投入。

另一方面，券商作为传统金融行业，技术资源和产品资源均有限，数智化过程中需要借助外部成熟技术解决方案商，推动打造合作与自研相结合、业务与技术相融合、投入与产出相匹配的数智财富管理基础设施和架构新模式。数智化转型一方面要求持续增加IT资源投入，加大金融科技团队的建设；另一方面，处于效率和资源受限的考虑，券商也需要引入各种成熟的数智系统和业务平台。券商在做平台建设过程中，需平衡自研或者合作的项目比例和边界，作为行业的通用解决方案，凡是同质化、标准化、容易

被模仿、具有通用性质的数智系统，通常可以采取外购方式；类似融合了客户深度数据、模型算法和交易策略、具有独创性质、不宜公开的数智系统，如含有特定策略的量化交易平台等，通常由公司主持研发，作为数智化转型的必由之路，券商的自研系统比例必定会越来越高，如果某家公司系统自研的占比很高，不仅说明公司自身的科技研发水平高，而且能确信的是该公司的业务能力也更胜一筹。

4、数智运营营销服务一体化 打造全生命周期运营体系

通过对证券行业财富管理业务的模式进行研究，纵观财富管理的价值链路，基本围绕客户引流、客户转化、产品管理、客户运营四个主要环节开展：

客户引流，包含渠道开发与建设、账号开立、客户画像等重点工作。渠道开发与建设，涉及到渠道大数据、舆情监控分析、外部数据接入等数智化赋能点；账号开立，包含身份信息识别、CA 协议认证、语义分析等数智化赋能点；客户画像，则与客户分级管理、客户画像与标签服务、客户关系管理等数智化赋能点有关。客户转化，属于引流后的第二阶段，也是客户管理的关键阶段，主要涉及 KYC 适当性管理、用户行为分析、智能推荐等重点工作。KYC 适当性管理，涵盖 KYC 生命周期管理、自动化管理、反洗钱大数据等数智化赋能点；用户行为分析，包含客户行为数据埋点、标签服务等；智能推荐，则更多与知识图谱、用户数据收集、用户客户画像等数智化赋能点相关。产品管理，体现财富管理业务核心能力的环节，关键业务活动围绕资产组合管理、账户管理、组合再平衡等，数智化赋能则集中在智能投顾、策略模型搭建、研究管理等领域。客户运营，贯穿客户生命周期的重点工作，除了与客户引流、转化等环节深度绑定以外，还涉及到内容运营、服务触达、需求洞察等关键工作，数智发力点在人群扩散、智能客服、智能投放等。

数智运营营销服务一体化，本质上是通过数智化手段对财富管理价值链上的 4 个主要环节赋能，提高客户引流、客户转化、产品管理、客户运营的效率，而相对应的分别是财富管理业务的数智化营销运营以及数智化客户服务。

(1) 数智化营销运营方面，通过数据智能促进营销自动化和智能化，在商机发掘、客户画像、生命周期管理端到端优化，进一步提高运营效率，多场景多维度提升客户体验。数智化运营需围绕客户生命周期进行，从客户获取期、成长期、成熟期到衰退期，分别对应识别营销线索、发掘潜在需求、品牌影响力注入、客户挽留的业务操作，在这个逻辑体系下，需要提高关键环节的数智化水平，进而达到更好地影响消费者的心智和

行为的目的，改善和提升客户体验和增加业务收入。例如，在客户获取阶段，可以利用 AIGC、数智人等技术快速生成大量贴合市场热点的内容（视频/图文），在抖音、百度、腾讯、阿里等各流量平台进行差异化投放，并打通投放平台跟实际转化客户的数据，进一步反哺广告投放效率；在客户成长阶段，可以充分利用客户画像标签、大数据等能力，向用户精准推荐符合其投资需求的内容或产品，提高产品转化率和客户忠诚度；而整体的数智化转型则是打破市场推广、用户运营、客户运营、品牌运营等部门各自为战的工作方式，前后协同，为客户提供连贯的、体验更好的全生命周期旅程。

另一方面，要注意从客户需求出发的双向互动，因为在“以客户为中心”的营销场景下，营销不再是单向输出，这就要求客户经理能精准定位目标消费客群，并通过合适的渠道精准送达到客户端。网点一线员工不仅需要关注客户想要什么，而是需要结合市场热点、行业政策等具体事件进行针对性营销。券商应最大程度发挥 APP、微信公众号、PC、小程序、短信等渠道矩阵的合力，并结合产品订阅数据、客户行为数据、画像标签数据等，实现消息和渠道的精准触达。

随着业务的拓展和融合，券商还需要建立跨端服务能力，营销渠道也会不断拓宽乃至不断创新，技术入口和公共平台层出不穷，场景将呈现多元化趋势，客户无论是从呼叫中心、APP、H5 页面还是第三方的社交平台进入，证券公司都能够辨识出客户身份，可以提供无缝连接的一站式服务。越来越多的需求和业务场景需要整合营销触达业务和平台，所有这些营销任务可以通过一个统一的营销终端来执行，并在营销终端实时反馈客户在营销任务执行后的动作或结果，并后续反哺到整个营销链路有效性当中。

（2）数智化客户服务方面，在财富管理数智化转型的阶段，为了提高服务效率和服务质量，证券公司亟须建立端到端、总分总的服务能力。从全局来看，优质的客户体验意味着打造线上线下数据功能一体化的服务平台，线上线下全渠道无缝衔接，进一步提升全渠道服务能力；从线下客户服务的角度来看，证券公司需要利用 AIGC、智能客服、客户画像等数智化技术，为理财经理或投资顾问提供更加精准洞察客户需求、高效率的服务工具；从线上客户服务的角度来看，需要提高自动化场景化服务的能力，券商需搭建智能推荐模型、智能服务策略模型等数智化平台，线上服务是由一个个细分场景逐步搭建起来的，聚焦于点带面。

四、东莞证券财富管理业务数智化转型

在行业竞争激烈的背景下，伴随着客户投资需求呈现多元化、高增速的特点，东莞证券深刻意识到证券机构数智化转型的战略意义与重要性。紧扣国家战略，借鉴行业经验，2017年东莞证券就着手推进数智化转型升级。面对数字化转型的时代浪潮，东莞证券深入践行《证券期货业科技发展“十四五”规划》要求，以服务实体经济与满足广大投资者多元化金融需求为出发点，推出东证金融科技“六边形”服务，努力打造“科技东证”系列文化品牌，通过“金融+科技”融合赋能高质量发展。

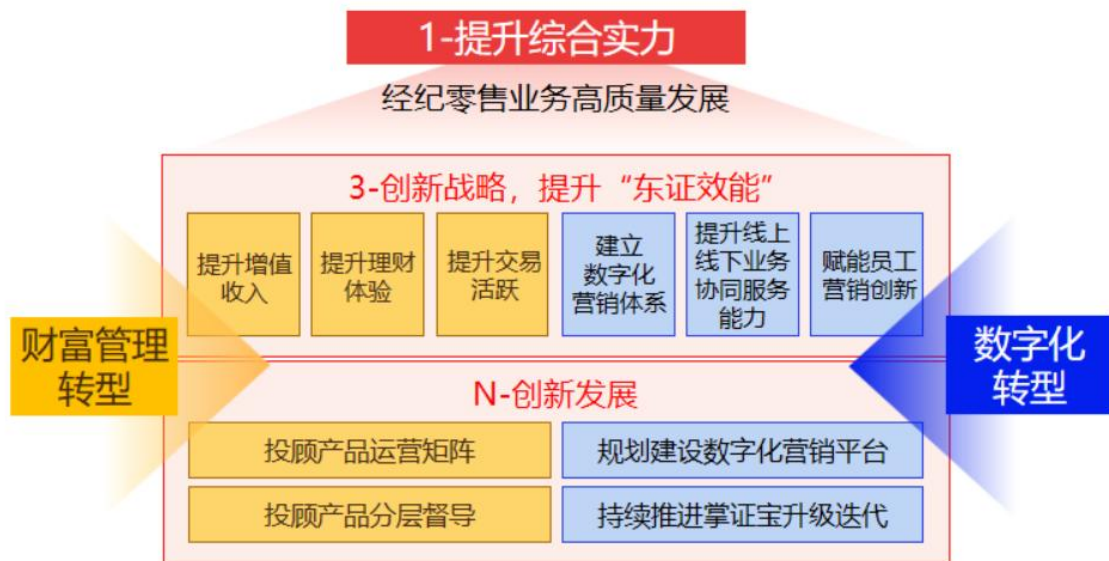


图 4-1 东莞证券财富管理数智化转型规划图

1、加强数据治理, 立体化洞察客户

在数智化转型的过程中，数据是极其重要的实践依据与基础，影响着财富管理、合规经营、风险控制等方方面面。东莞证券紧扣国家提出的关于“实施国家大数据战略，加快建设数字中国”战略，2017年起推进公司范围内数据治理工作，设立数据治理委员会，根据公司实际情况建立数据治理蓝图与制度，制定数据治理方针与政策，因地制宜打造数据治理工作考核机制。数据治理委员会下设数据治理工作小组，数据治理工作小组积极整合各业务线条的源数据，具体研究各部门数据治理的流程与方法，落实治理方案。构建集组织架构、制度、流程、系统为一体形成较完备的管理体系，建立起覆盖数据产生、审核、存储、传输、使用、归档和销毁等环节的全生命周期管理流程。保障经纪、资管、自营等业务数据的安全准确可靠。

在数据治理基础上，建设公司级的大数据中台，自研打造自助数据分析平台，致力

于通过标准化治理提高企业运转效率。建设驾驶舱和自助数据分析平台，发挥数据价值，促使业务及管理人员直面数据，业务人员可快速进行业务分析和决策，抓住市场机会。业务人员通过使用自助数据分析平台，简单的拖拉拽操作即可直接开展如市场份额下降、潜在两融客户类的业务分析，更利于抓住市场机会。

搭建埋点数据实时分析系统，构建完善的应用埋点方案，实时捕捉客户的行为数据。针对客户洞察，集合业务数据、账户数据、行为数据等，运用大数据模型、机器学习、AI 等技术，对客户进行立体化画像，从资产、交易、风险等多维度刻画客户特征；输出客户画像标签、场景客群等数据。基于客户画像、用户行为分析等平台面向客户提供更加个性化、智能化服务，为精准营销提供数字化工具，促使公司服务转型升级。自东莞证券客户画像平台上线以来，共搭建了 563 个的客户标签/指标，329 个产品标签；根据各业务服务场景，定制化输出场景客群 100 余个，为精细化服务客户打下坚实基础。

2、变革应用科技, 构建智能化服务平台

金融科技本质是运用科技手段为金融提供服务，将客户服务做到极致。东莞证券始终贯彻“客户体验至上”的理念，以平台数智化服务于提高客户满意度，不断迭代平台应用，优化客户使用体验与投资体验。围绕着客户个性化需求提供“一揽子”金融解决方案，打造满足不同投资者需求的多元化投资体系，基于掌证宝 APP 策略选股、智能投顾、千人千面、闪电交易、智能账单、条件单等特色功能，融合安全、稳定、连续等属性，为各类投资者提供了一站式智能化服务。同时，转“前沿技术”为“重要应用”，加快实现公司网上营业厅与人工智能相结合，打造新一代智能网厅，实现从“现场办”到“掌上办”的转变，从“上班时间”到“7*24”的服务不间断；融合活体检测、文字识别、智能审核等 AI 能力，实现“传统人工”到“AI 赋能”的升级，“审批慢”到“马上办”的跨越，大大缩短投资者业务办理时间，服务效能显著提高。此外，面对着资本市场机构化程度不断提升的背景，以“科技启发业务”一体化建设思路，规划打造高可用易维护的机构服务应用平台，配套建立一个大客户数据共享、商机管理、业务协同的服务方法，致力于运用先进技术提升机构客户综合服务能力。

此外，打造千人千面服务平台，多位置、多场景实现千人千面的智能资讯推荐服务，不断提高用户的平台粘性和在线时长。采购多家第三方主流版权资讯及付费资讯，把大数据与人工智能能力充分应用，打通客户画像与智能推荐算法的应用场景，把各类内容根据用户偏好实现“千人千面”的场景化推送呈现。通过构建精准的召回模型与算法管

理实现各场景差异化和精细化的分群推送，通过搭建完善的推送效果评估与运营优化模型满足对各场景推送和运营成效的评估，从而在各场景形成精准、有效、多样化的“千人千面”智能资讯，提高用户的平台粘性，进而达到数智化赋能客户投资服务的目的。系统上线后，推动 APP 首页停留时长提升了 8.33%，APP 日打开次数提升 14.3%；首页推荐信息流每日人均点击次数提升 78%。

再者，东莞证券积极响应创新驱动发展战略，以“安全稳定、广泛兼容”为核心，建设公司级 RPA 平台，致力于打造 7*24 小时“数字员工”并成为公司员工的得力助手和有效补充，切实提升“东证效能”，主动推广 RPA 应用，深度挖掘公司各类流程需求，逐步自研实现运营业务、行政管理、财务核对、风险提示等多个应用场景的涵盖。通过“数字员工”对公司经营管理的实现全面科技赋能，有效降低人工操作失误带来风险的同时，大幅提升工作效率，进一步推动公司数智化转型。

3、打造“客户-服务-场景”三位一体的运营营销服务体系

为推动投顾业务数智化转型工作，2019 年起东莞证券推进建设互联网投顾平台，相继上线投顾图文直播、组合、妙计、问答等多种新型的投顾业务形态，为投顾业务数智化转型和线上线下融合提供了坚实的平台基础。通过互联网投顾平台的投产，东莞证券串联各经纪业务分支机构投顾以及研究所研究能力输出，整合多端资源，为平台用户提供多种类、多形态的投资咨询服务。结合客户画像数据，打造“客户-服务-场景”三位一体的营销体系，投顾人员能深入分析客户需求，进行产品匹配，为客户推荐适合的金融产品。如：依据特定服务场景，探索专项服务新路径，打造客户-产品匹配度计算模型，实现更精准的客户营销服务。模型上线后，触达购买率提升 40%，复购率提升 26%，客户满意度也得到提高。



图 4-2 东莞证券数智营销运营服务一体化

服务如何能更好地触达给客户，成为了业务平台上线后的难题之一。为解决这个问题，以“数字让营销更加智慧”为愿景，通过“科技+业务”模式打造一批数智化的财富管理平台，帮助公司营销人员提高客户拓展、产品配置和服务能力，从根本上解决获客和留客两大难题。一是全新构建以企业微信、小程序为基础的移动展业新生态，上线企业微信展业系统，实现“企业-员工-客户”间的深度连接，打通营销人员触达客户的“最后一公里”。二是为缩短客户与服务人员的距离，打破空间的限制，东莞证券打造了数智化直播系统，全天候为客户适配市场热点及其感兴趣的直播内容，并增加直播场景化能力，打破直播系统跟业务系统的壁垒，打通看直播-感兴趣-开户/产品转化链路，让客户随时随地能获取到新鲜热门的投资资讯、产品，也加强了客户与服务人员互动。三是自研数字化管理平台，打造智能运营模块，整合客户画像模块，从无到有提供多维度标签，新增营销类、智能类场景，实现从单一粗放式营销向精准多样化营销转变，辅助员工更好地开展客户服务工作。从平台的投放内容、投放策略及投放机制等着手构建数字化服务平台和机制，包括：基于用户维度和平台核心 KPI，进行 SOP 流程整理、结合热点文字视频内容及业务推广需求进行分群推送、建立不同的投放策略将不同的内容向不同的人群进行投放展示等；在合规前提下优化 APP 消息推送机制，提升信息触达的精准性和到达率。三是打造广告投放分析平台，结合 3A3R 的营销方法论和用户生命周

期管理理论，对开户、入金、交易、首销、复购等业务关键节点进行全生命周期的跟踪与统计，拓宽自有平台推广渠道，搭建更丰富的精准投放模型、渠道和客户评估模型，实施更具规模化、自动化的营销推广、营销分析和营销决策工作。以“流量变留量”为目标，加强精细化运营，加快实现财富管理数智化转型。

五、财富管理业务数智化转型风险及防范措施

1、数据安全隐私风险及防范

在财富管理业务数智化转型过程中，在客户引流、运营营销服务等环节，券商往往涉及到全渠道的数据整合，由于数据整合涉及客户个人隐私信息、资产信息、交易记录等敏感数据的处理和使用，这对券商的数据安全来讲造成极大的隐患，特别地，如涉及到与第三方平台（如同花顺、大智慧、支付宝等流量平台）引流开户的，相关主体可能还涉及到非法截留、获取投资者开户、交易等敏感数据，数据安全和隐私安全越来越成为数智化转型路径中存在较大风险的环节。数据安全和隐私风险可能出现在数据全生命周期的各环节，需针对整个数据收集、传输、处理等阶段针对性做好风险防范措施，尽可能降低相关风险。

在数据采集阶段：在收集客户信息前，APP 需明确各项权限使用范围，充分告知客户收集数据的用途，并通过签署隐私政策相关协议，以留痕的方式明确双方权责，以降低数据滥用对客户造成的不良影响。数据存储阶段：若存储设备或系统存在漏洞，可能导致数据被未经授权的人员访问或篡改。在数据传输阶段：尤其适用于与第三方平台合作的相关财富管理机构，需以有效的安全保障协议及加密和容器跳转措施，尽可能规避数据泄露的风险。在数据使用阶段：对数据的过度使用或滥用，可能侵犯客户隐私权，引发客户投诉和法律纠纷。在数据共享阶段：券商涉及到多用户管理平台，需对数据查看和使用设置针对性的权限管理和数据提取流程，做到数据隔离、权限最小化等管理规范准则，降低内部人员违规使用数据的风险。

从风险防范角度来说，一方面券商可以联合外部检查机构，如海云安、中证信息等，共建针对 APP 的数据安全准则和系统信息处理逻辑规范；另一方面，券商自身可从制定数据安全管理制度、搭建数据安全监测系统、采用数据安全技术工具等方面搭建数据安全防范体系。

财富管理业务数智化转型涉及国密算法、AI、区块链、云平台等大数据技术，同时基于业务需求的数据多样复杂，需围绕数据全生命周期的风险场景和各业务使用场景配套采用如数据访问控制、网络保护、移动应用加固、身份认证、数据加密、数据脱敏、数据防泄漏、隐私保护、数据安全溯源、数据可用性保护、数据备份和数据销毁技术等数据安全技术，搭建数据安全治理的技术体系。

2、适当性与合规监管风险及防范

在财富管理业务数智化转型过程中，尤其是利用人工智能技术为客户提供投资建议等场景，自动匹配数据为客户推荐产品和服务，行业内暂无相关操作经验和范例，使用不当可能带来适当性风险和合规监管风险。

适当性管理涉及投资者分类、风险承受留痕能力评估、产品风险等级、适当性匹配及展业合规数据留痕等环节，若未能充分考虑客户的投资偏好、风险承受能力和市场认知能力，导致提供的服务和产品与客户的需求不匹配，或者业务环节没做好服务内容留痕工作，便会引发监管风险和客户投诉的风险。若系统对投资者和产品的标签不符合实际情况或不够准确，可能出现系统推荐的投资组合与客户实际的风险承受能力不符，或者客户对投资的期望与系统提供的服务不匹配，导致客户对服务不满和投诉。

证券公司可从以下几个方面入手防范合规监管及适当性风险：

把握合规及风控制度：自2020年8月，证监会关于《证券公司租用第三方网络平台开展证券业务活动管理规定(试行)》(以下简称“三方导流新规”或“《管理规定》”)公开征求意见以来，证券行业三方导流新规或即将重启，“在新规中或将提到引入数字化手段，实现对数据、流程的合规监测。”有相关人士向记者透露，但具体还在等待证监会出台相关细则。对于证券公司财富管理业务负责人来说，需要及时了解最新的监管政策和动向，根据数智化客户服务的场景与内控部门做好适当性及合规相关工作，确保客户适当性管理以及系统服务内容符合相关法规和监管要求。

管理监管机制：建立完善的管理制度，对客户服务进行实时监控和评估，定期开展适当性评估和审查，发现问题及时整改和纠正，确保为客户提供更加合适的服务和产品。建立合规风险监测指标，并对数据进行筛选和分析，及时发现和处理潜在的合规问题。

技术手段：通过进行尽职的投资者信息调研和核查、产品风险等级评估，完善对投资者和产品的标签，提高系统对客户需求的了解和适应性，提供更加精准的服务和产品推荐。

3、数智新技术风险及防范

证券财富转型数字化涉及的新技术包括人工智能、云计算、区块链等。这些新技术通过提供更加高效、精准和智能的服务，推动了财富管理业务的数字化和智能化发展。然而，这些新技术也带来了一些风险，需要引起关注和防范。

(1) 人工智能

人工智能技术通过利用机器学习、深度学习等算法，实现对大量数据的分析和预测，为证券公司客户提供更加精准和个性化的服务。但是，人工智能技术也存在一些风险，例如算法透明度、公正性问题等。如果人工智能算法逻辑存在缺陷，可能会导致错误的投资建议或其他误导客户的情况。此外，如果客户对人工智能技术的使用方式和结果不信任，也可能引发客户投诉和法律纠纷。

在采用人工智能工具时应注意确保算法的透明度和公正性，证券公司应该对人工智能算法进行全面的披露和解释，对收集个人信息和权限的场景做出明晰的解释，确保客户能够理解算法的原理和逻辑；另一方面，券商需为客户提供个性化推荐的开关，给客户预留关闭个性化服务的权利，确保关注个人隐私及相关推荐的客户不受打扰。

(2) 云计算

云计算技术通过将数据和应用程序存储在云端，实现对数据的集中管理和维护，券商也可以减少运维的工作量，分散一定的运维风险，提高了财富管理业务的效率和灵活性。但是云计算技术也存在一些风险，例如数据安全和隐私保护问题、服务可靠性问题等。如果云服务出现服务中断或者数据丢失，可能会导致业务中断、客户数据的泄露或损失，还有可能会影响到客户的投资交易和资产配置操作。

为减少云服务的风险，应该选择可靠的云服务提供商，且在条件允许的情况下，增加云服务提供商的数量，并与其签订严格的合同和协议，明确双方的权利和义务，并定期对云服务提供商进行安全审计和风险评估。同时加强数据加密和访问控制等措施，采用加密技术、身份认证和访问控制等手段，确保客户数据的安全性和隐私性。

参考文献

- [1] 证券公司数字化财富管理发展模式与路径研究[J]. 2019:8-11.
- [2] 中国资产管理市场报告 2022-2023[R]. 2022:1-4.
- [3] 踏上财富管理数字化转型之路：转型蓝图及实施路径[R]. 2021:1-4.
- [4] 中小券商数字化转型路径分析[J]. 2023:96-98.
- [5] 金融科技驱动下证券公司数字化转型研究[J]. 2021:28-29.