

证券公司财富管理业务转型模式和 实践路径研究

国信证券佛山分公司 蔡彦锋 陈晓冬 林佳妮 周倩茹 梁月瀚 杨阳

摘要：随着居民财富增长及财富管理需求的提升，证券公司发展财富管理业务，助力投资者实现财富的保值增值，有助于践行金融的政治性、人民性与功能性。同时，近年来证券行业佣金费率持续下行，亟须寻求新的利润增长点，证券公司财富管理业务转型势在必行。本文旨在分析证券公司财富管理业务转型的背景与驱动因素，借鉴成熟市场财富管理业务发展历程，深入探索国内证券公司转型的三种典型模式与案例，并从顶层设计、产品、技术、人才和投资者教育等角度提出转型的实践路径设计，以期为公司财富管理业务转型以及行业的良性发展提供借鉴意义。

一、研究背景与意义

随着居民财富不断增长以及财富管理需求不断提升，中国金融体系正在经历一场深刻的结构性变革，一个以资产配置为核心、追求长期价值增长的“大财富管理时代”已经到来。过去十年中，以“刚性兑付”为标志的旧财富管理格局已被全面重塑，取而代之的是一个在“资管新规”引导下，迈向净值化、标准化和透明化的全新格局。对国内证券公司来说，这既是空前的机遇，也是一场关乎生存的严峻挑战，传统经纪业务在互联网平台和同业价

格战的冲击下增长乏力，顺应时代洪流，发展财富管理业务版图，将成为行业竞争中的兵家必争之地。

行业共识已愈发明确，财富管理业务不再是无足轻重的附属品，而是推动证券公司跨越市场周期、实现价值重塑的关键引擎。这一变革的深层逻辑，是从追逐短期波动的交易中介，进化为捍卫长期价值的资产守护者。转型的核心是从以产品为主导的销售驱动模式，转向以客户为主导的资产配置服务模式；是从依赖市场波动的周期性收益，迈向依托客户资产增值的内生性增长。转型绝非简单的业务拼接或名称变更，而是一项涵盖战略方向、组织架构、技术迭代、人才布局乃至企业文化的系统性工程。

因此，本研究旨在分析证券公司财富管理业务转型的背景与驱动因素，通过对照海外成熟经验，深入解析国内先行者的探索模式，为国内证券公司勾勒出一幅既具有前瞻性又具备实操性的财富管理转型实践路线图。

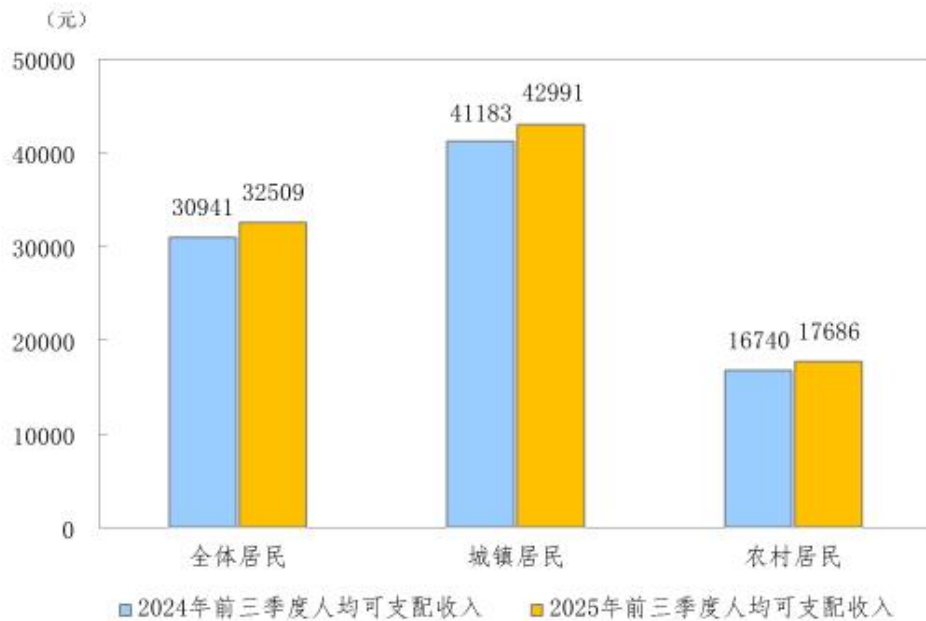
二、转型背景与驱动因素

对于任何一家着眼于未来的证券公司来说，财富管理业务转型并非来自某一项单独的政策或技术，而是由宏观环境、市场竞争、客户需求以及监管方向等多方面力量共同形成的合力推动。

（一）财富管理市场扩容与结构变迁

国家统计局数据显示，2025年前三季度全国居民人均可支

支配收入为 32509 元，比上年实际增长 5.2%，居民财富持续积累推动金融资产配置需求加速释放。



资料来源：国家统计局官网

财富管理市场规模持续扩张为证券公司发展财富管理业务提供了广阔的蓝海。然而，真正的游戏规则已然发生变化，以往依赖渠道优势获取“流量”的时代正在走向终结，市场的主要竞争领域正逐步转向如何深耕“留量”。核心推动力已从单纯的资产规模扩张，演变为资产结构转型，对于证券公司而言，谁能率先协助客户实现从储蓄者到投资者的角色转换，并在此过程中赢得信任，谁就能掌握下一个十年的核心客户资源。

（二）证券行业内卷与跨界竞争

互联网证券公司凭借极致的用户体验和几乎为零的边际成本，对传统证券公司的经纪业务发起了猛烈冲击，行业平均佣金费率不断下行。根据中证协最新披露的数据，2025年上半年度行业代理买卖证券业务平均净佣金率为万分之2.15，延续下降趋势，多家证券公司针对个人投资者新开户的佣金率最低可至万分之1.0，资产规模较大的客户佣金率可达万分之0.8。行业“内卷式”的价格战，暴露了传统经纪业务的困境，证券公司亟须寻求新的利润增长点。

财富管理业务转型，实质上是一次从“价格战”泥潭迈向“价值战”高地的战略突破，但银行、信托、保险等机构长久以来占据居民财富管理领域的霸主地位，证券公司切入财富管理业务除了要与同行业的证券公司竞争以外，还需要应对商业银行的私人银行业务壁垒、互联网平台的科技普惠以及第三方机构的灵活机制等挑战。在多重压力下，证券公司必须清晰认知，如果无法在投资顾问的专业价值上打造新的护城河，就难以分享客户资产长期增值所带来的巨大收益，唯有以客户为中心，依托专业投研能力、资产配置服务以及长期陪伴体系，深度绑定客户利益，才能在财富管理领域构建差异化的竞争优势。

（三）财富管理需求分化与理念升级

当代的年轻客户群体，尤其是作为未来十年财富主力的 Z

世代与创富一代新贵，其财富管理需求结构远比父辈们更加复杂。作为数字时代的原住民，他们期待服务实现线上化、智能化和透明化；身处信息过载的环境中，他们是理性决策者，反感生硬的推销方式，追求专业、中立且个性化的资产配置方案。这些特点对证券公司的人才体系和服务模式提出了更高的要求。过往依赖信息不对称、以产品销售为核心的客户经理模式正在迅速被淘汰。证券公司必须打造一支真正懂市场、懂投资、懂客户的投顾队伍，帮助客户实现财富的长期保值增值，才能赢得客户信任。

（四）监管引领与框架重构

监管环境正从“父爱式”的保护转向“底线式”的约束，资管新规终结了刚性兑付，推动行业回归受人之托、代人理财的资管本质，这为证券公司发挥主动管理能力创造了条件。近年来监管颁布多项规定，为证券公司财富管理业务发展提供了指引。2025年8月实施的《证券公司分类评价规定》作为指挥棒，进一步降低收入规模指标的权重，并将基金投顾业务及权益类基金保有规模两项指标纳入评价体系，提升了对金融产品配置与保有的重视程度。《公开募集证券投资基金销售费用管理规定》则要求合理降低公募基金认购费、申购费、销售服务费率，优化赎回安排等，降低投资者成本。《公开募集证券投资基金投资顾问业务管理规定（征求意见稿）》的颁布，则为行业提供了发展买方

投顾模式的规范指引。各项监管规定多措并举，形成了持续演进的制度重构，引导行业良性发展，唯有积极适应监管思路，将合规从外在约束转化为内在经营规范，才能在严守合规边界的前提下，开辟业务创新空间。

总结而言，证券行业正被时代的洪流推向一个拐点，财富管理业务转型势在必行。外部的市场扩容、跨界竞争、客户觉醒与监管引领，共同构成了转型的“势”，内部对客户服务、科技应用与人才培养的迫切需求，则凝聚成了转型的“能”。识此势，蓄此能，方能在这场深刻的行业变局中，赢得主动，赢得未来。

三、成熟市场财富管理业务发展历程及启示

财富管理最早可追溯至中世纪的欧洲。随着工业革命的推进，全球财富管理中心逐渐由欧洲转向美国。经过一个多世纪的发展，美国已成为全球规模最大、最成熟的财富管理市场。深入剖析美国财富管理业务的发展历程、发展动因及成熟模式，结合国内发展现状，总结经验与借鉴意义，有助于更好地厘清国内财富管理业务未来的发展模式与路径。

（一）美国财富管理业务发展历程

美国财富管理业务发展历程大致可分为四个阶段，最终完成了从卖方销售到买方投顾的转型，行业已趋于成熟。

1. 萌芽期（1920 - 1960）：以产品销售为核心

美国财富管理行业最初起源于保险业提供的个人财务规划服务。20世纪30年代，保险营销人员开始通过提供个性化保险产品管理客户风险，形成了金融理财的雏形。1940年《投资顾问法》首次以法律框架定义投资顾问及其义务，并明确其受托责任。

二战后，美国中产阶级崛起，家庭财富积累催生资产保值增值需求，金融机构开始面向更广大的中产富裕阶层提供综合理财服务，投资顾问业务兴起。该阶段业务核心是销售共同基金、保险等金融产品，本质上属于卖方销售模式。

2. 转型期（1970 - 1980）：账户管理服务兴起

20世纪70年代，美国养老金制度建立，以养老金为代表的机构投资者迅速崛起，为资本市场引入了长期稳定资金，并成为财富管理的重要资产来源。

1975年，美国废除股票交易固定佣金制，以嘉信理财为代表的折扣经纪商凭借低佣金吸引自助投资者，冲击传统全能服务型券商。佣金自由化迫使传统券商从依赖佣金收入向提供增值服务的财富管理转型。财富管理行业开始由单纯销售产品向账户管理服务转型。

3. 成熟期（1990 - 2008）：买方投顾模式确立

到21世纪初，从客户需求出发、以客户利益为核心的买方

投顾模式逐渐成为主流，按资产管理规模收费的方式成为标准商业模式，买方投顾模式确立。

1999 年监管放开金融机构混业经营，催生了提供一站式服务的综合性金融机构，金融超市概念兴起。摩根士丹利、美林等投资银行为超高净值客户提供涵盖投资、税务与遗产规划等的综合服务。

另一方面，强调独立性与客观性的独立投资顾问公司快速成长，其围绕客户财务规划提供一站式服务，满足了大众富裕阶层的财富管理需求。

4. 革新期（2008 年至今）：科技驱动变革

大数据、人工智能、区块链等技术深刻改变了财富管理的服务模式、成本结构与客户体验。传统财富管理机构如嘉信理财、先锋集团等纷纷加大科技投入，将智能投顾纳入其服务范围，形成“人机结合”的服务体系。

以 Betterment、Wealthfront 为代表的智能投顾平台迅速崛起，通过算法为大众市场提供低成本、自动化的资产配置服务，弥补了传统机构在长尾客户领域的空白，延伸了财富管理的客群边界。

美国财富管理业务在法律变革、市场演化、技术创新三大驱动力下不断发展，为全球市场提供了一个从混乱到有序、从粗放

到精细、从卖方销售到买方投顾，最终走向以客户利益为核心的成熟范本。

（二）美国财富管理转型案例研究

在全球财富管理行业从产品导向向客户导向转型的浪潮下，美国金融机构的实践提供了极具参考价值的实践范本。嘉信理财与摩根士丹利通过差异化转型策略与业务模式，分别成为折扣服务商与综合服务商的行业代表，提炼其成功经验有助于为我国证券公司财富管理业务转型提供参考。

1. 嘉信理财的转型路径

嘉信理财成立于 1971 年，最初定位为传统证券经纪机构，1975 年，美国证券交易委员会在证券交易领域推行议价佣金制度，嘉信理财敏锐把握这一历史机遇，凭借低佣金策略实现初期业务拓展。20 世纪 90 年代，公司前瞻性布局互联网交易系统，顺利完成线上化转型；步入 21 世纪后，嘉信理财通过收购德美利证券等举措扩大市场覆盖范围，成功构建综合型财富管理服务平台。

嘉信理财财富管理转型的核心亮点在于通过免佣金证券交易、低通道费及零交易费基金申赎、低咨询费智能投资服务，以及无推广费的独立注册投资顾问托管服务等多元方式引流获客，在持续壮大客户总资产规模的基础上，最终形成以资产生息为核

心的盈利模式。

2. 摩根士丹利的转型战略

摩根士丹利作为传统头部投资银行，近年来主动优化业务结构，大力拓展财富管理业务板块，成功实现从交易导向向关系导向的战略转型。

在投资管理领域，摩根士丹利致力于为涵盖全球政府机构、企业及个人投资者在内的多元化高净值客户群体创造优异的长期投资回报，提供高品质服务及全面的投资管理解决方案。公司投资管理业务范围涵盖私募债权与股权业务、定制化方案及多元资产业务、不动产相关业务、全球流动资金管理业务、全球固定收益业务及主动型基础股票投资业务。

2023年，公司推出了基于GPT-4技术的“Debrief”人工智能助手，该工具可自动生成会议记录及客户沟通摘要，大幅提升投资顾问的工作效率。这一创新举措使投资顾问能够将更多时间与精力投入客户关系深化构建及投资策略优化制定工作。

摩根士丹利财富管理转型的核心亮点在于多元化的财富管理产品线以及对人工智能技术的深度融合与应用。其打造了多元化、现代化的财富管理产品线，在ETF、私募、另类资产等领域均有成熟布局。此外，其以尖端技术深度赋能专业顾问，坚持人机协同，革新服务模式，提升服务效率，解决复杂需求，深化客

户关系，使其拥有强大的客户基础及不断扩大的资产规模。

3. 转型战略比较分析

嘉信理财与摩根士丹利的转型路径存在显著差异，嘉信理财走自下而上的路线，以零售业务为起点向高净值客户延伸，核心逻辑是通过低费率引流撬动规模经济，而摩根士丹利则采取自上而下的路线，以机构客户为根基向高净值个人客户渗透，聚焦高价值服务与深度客情维系。

科技应用层面，嘉信理财聚焦平台整合与自助服务体系搭建，通过技术赋能压缩运营成本，摩根士丹利则侧重人工智能与人类专业知识的深度协同，核心是强化而非替代人类顾问的专业价值。

客户定位方面，嘉信理财服务个人投资者和独立投资顾问，偏向大众富裕市场；摩根士丹利明确聚焦高净值和超高净值客户，提供更加定制化的服务。

对比维度	嘉信理财	摩根士丹利
转型起点	折扣经纪商	投资银行
核心策略	低费率引流，规模经济	高价值服务，深度关系
科技应用	平台集成，自助服务	AI 赋能人工顾问
客户定位	大众富裕，独立投顾	高净值，超高净值

（三）经验启示与发展展望

美国财富管理业务发展历程与转型模式为我国业务发展提供了宝贵的借鉴经验。我国财富管理市场目前仍处于“转型期”

与“成熟期”阶段之间的快速发展期，传统证券公司正在谋求财富管理转型，以买方投顾为核心的经营模式正在兴起。同时，我国在数字金融领域的基础设施与用户普及率方面具备显著优势，科技驱动变革的“革新期”特征与市场转型正在同步发生，呈现出跨越式发展的潜力。

未来我国证券公司财富管理业务转型可重点关注以下方向：

1. 坚定推动买方投顾模式转型

买方投顾模式是行业走向成熟的关键。监管层需进一步完善信义义务的法律内涵与执行机制，鼓励以资产规模收费为代表的、与客户利益一致的收费模式，引导行业从产品导向转向客户导向。

2. 鼓励差异化竞争与市场分层

美国市场从全能投行到独立顾问的多元化生态，满足了不同客群的需求。我国机构也需明确自身定位，是成为全能型的金融超市，还是聚焦于特定客群或领域的专业服务商，形成差异化竞争。

3. 善用科技赋能，实现弯道超车

我国可充分利用在大数据与人工智能领域的优势，快速构建低成本、高效率的投顾服务平台，有效覆盖庞大的大众富裕及长尾客户市场，满足客户多元化的财富管理需求，实现跨越式发展。

四、国内证券公司转型模式探索

近年来，我国财富管理市场迅猛发展，在财富管理转型的浪潮下，各个证券公司纷纷寻求创新和突破，试图在转型中勇立潮头，形成差异化竞争优势，在激烈的行业竞争中突围。不同证券公司依托自身原有优势，探索出不同的转型模式，主流的发展模式可以分为服务驱动型模式、科技驱动型模式以及产品驱动型模式，不同模式之间侧重点不同，各具特色。

（一）服务驱动型模式

在过去，证券公司普遍将财富管理简单等同于金融产品的销售，追求规模扩张和市场份额扩大，陷入了同质化竞争的困境。这种模式本质上仍是经纪业务的延伸，未能真正建立起以客户需求为核心的服务体系。随着资本市场深化改革和居民财富结构变迁，投资者不再满足于标准化产品的简单供给，而是寻求与其财富规模、风险偏好、生命周期相匹配的综合财务解决方案。

服务驱动型模式的本质是通过构建专业化、系统化、人性化的客户服务体系，实现从销售产品到经营客户的根本性转变，以此驱动资产的沉淀与业务的增长。转变主要体现在三个维度，一是在服务理念上，从被动响应转为主动规划；二是在服务内容上，从单一产品推荐升级为全方位资产配置；三是在服务关系上，从交易型接触转变为陪伴式成长。

在战略层面，服务驱动型模式聚焦于两个关键逻辑，一是将

公司利益与客户利益深度绑定，通过帮助客户实现资产长期稳健增值，建立可持续的信任关系，从而获取基于资产规模的管理费收入；二是通过提供难以替代的专业服务与情感价值，构筑起坚实的业务护城河，有效摆脱同质化产品和价格竞争的困局。

在实践层面，服务驱动型模式的具体落地聚焦于三个核心抓手。首先，打造一支真正专业的投顾团队，推动其从销售产品转型为资产管理。这要求投资顾问不仅精通金融产品，还要具备资产配置、财务规划和风险管理的综合能力，更要以客户为中心，展现极高的情商与共情力，敏锐洞察客户对家庭的责任以及对未来的规划。其次，配备以资产规模增长和客户满意度为核心的考核体系，从制度上引导并保障长期服务行为的落地。最后，构建一套层次分明、贯穿始终的服务体系，为客户构建与其风险偏好、收益目标和生命周期相匹配的全球化、多资产类别的投资组合，并实施动态化管理。针对客户更深层次的需求，提供包括退休规划、子女教育规划、保险保障、家族信托设计、股权流动性与减持规划等定制化解决方案，从而实现全方位的服务。

中金公司是服务驱动型模式的典型代表，其通过深度整合公司宏观、行业及市场的研究实力，深度理解客户需求，将复杂的研究成果转化为可执行的资产配置建议，将服务从单纯的财富保值增值，延伸至满足客户社会资本积累、下一代培养等更深层次

的需求上，提升了客户忠诚度。

（二）技术驱动型模式

随着云计算、大数据、人工智能、区块链等新兴技术的快速发展，证券行业的财富管理正从传统的产品驱动和经验依赖模式向科技驱动和数据智能模式的深度转型。

在技术赋能的具体实践方面，证券公司普遍采用三种路径，一是通过 SaaS 模式直接接入成熟大模型技术，快速落地 AI 投顾、策略生成等核心功能；二是与科技公司共建联合实验室，本地化训练金融垂类专属大模型，深度嵌入核心业务流程；三是通过 API 对接互联网大模型，高效落地智能客服、投研支持等高频场景。这些模式均已在头部及特色证券公司落地见效：中信证券累计投入近 6 亿元打造智能化信息系统，利用 AI 实现信息自动处理与风险精准测评，驱动财富管理全链条数字化升级；国金证券推出 AI 投顾服务，构建“投前诊断 - 策略生成 - 投后陪伴”的全链路个性化方案，大幅优化新手投资者体验；长城证券则通过大模型搭建财富业务创新应用体系，形成“AI+金融”的闭环生态。

数字化转型还体现在运营效率的提升上。华泰证券通过并购技术公司并结合自有平台，形成“科技+并购”双轮驱动，实现移动端用户突破 4200 万，零售客户 AUM 年化增速保持在 18%以

上。中泰证券通过数字化工具链，打通“客户洞察-服务匹配-价值提升”全流程闭环，实现服务模式从经验驱动向数据驱动的智能、精准化转型。这些案例充分印证了科技已从传统辅助工具升级为驱动业务模式变革的核心引擎。

总体来看，科技驱动型模式的核心逻辑有三点，一是以大数据为底座，构建客户全景画像，实现需求精准匹配；二是以人工智能与大模型技术为引擎，提供智能投顾、策略动态推荐及全周期风险监控；三是平台化、API化架构为支撑，实现技术快速落地与跨业务高效协同。展望未来，随着算力持续升级与模型迭代提速，证券公司将进一步深化AI全链路渗透、跨业务深度协同及场景化金融服务创新，最终构建以客户价值为核心、以科技创新为动力的高质量财富管理新生态。

（三）产品驱动型模式

财富管理转型的核心方向是从产品销售向买方投顾转型，而买方投顾对证券公司的产品创设和筛选提出了更高的要求。在产品驱动型模式下，证券公司将自有或集团内强大的资产管理及产品创设能力作为其财富管理业务的核心竞争力和首要增长引擎。该模式不再仅仅将财富管理视为销售渠道，而是致力于成为优质金融产品的制造商和筛选者，通过构建具备竞争力的产品体系来吸引和留住客户。

产品驱动型模式的核心特点在于卓越的产品供给与筛选能力。证券公司自身或其控股参股的资管公司、公募基金公司具备行业顶尖的投资管理能力，使其能够为客户提供业绩优异、风险收益特征鲜明的特色产品或投资组合。广发证券是产品驱动模式的典范之一，其通过控股广发基金、参股易方达基金，在公募基金领域建立了强大的优势，这两家基金公司长期位居行业非货币基金规模前列，为广发证券的财富管理业务提供了源源不断的优质产品供给。

在发挥自身资管优势的同时，构建开放的产品平台，不断完善产品矩阵，也是产品驱动型模式发展的重要途径。证券公司从全市场甄选优秀的公募、私募管理人产品，丰富产品货架，形成“自有精品+全市场优品”的产品矩阵，以满足客户多元化需求。招商证券依托其强大的私募机构业务基础，在高端私募产品的筛选、代销和托管服务方面建立壁垒，服务于高净值客群和机构客户，是产品驱动型模式在细分领域的体现。

产品驱动型模式以专业投顾团队作为关键桥梁。庞大的、专业化的投资顾问队伍是连接顶尖产品和客户需求的关键。投顾需要深刻理解各类产品的特性，并基于对客户需求的洞察，将合适的产品配置给合适的客户，实现从销售产品到配置解决方案的升级。

总体而言，产品驱动型模式的核心有三点，一是以强大的内部资管能力为根基，构建产品端的核心竞争力；二是通过开放的产品平台和丰富的产品矩阵，满足客户多元化需求；三是以专业投顾为媒介，将产品优势转化为客户的资产保值增值体验。

未来，随着行业竞争加剧和客户需求的日益复杂，产品驱动型模式将从产品供应向解决方案供应升级，在保持产品端优势的同时，深度融合投顾服务与金融科技，提供个性化、陪伴式的资产配置服务，从而在竞争中取得领先优势。

（四）模式总结对比

转型模式	服务驱动型	技术驱动型	产品驱动型
模式特点	通过专业化、系统化、人性化的客户服务体系，实现从销售产品到经营客户的根本性转变	通过大数据、人工智能、大模型等科技应用，打造智能投顾平台；通过数字化转型提升运营效率	通过卓越的产品供给与筛选能力，构建开放的产品平台和丰富的产品矩阵
核心要素	专业投顾	技术平台	产品矩阵
代表证券公司	中金财富、 中信证券	华泰证券、 长城证券、 国金证券	广发证券

五、典型案例分析

（一）中金财富：服务驱动型

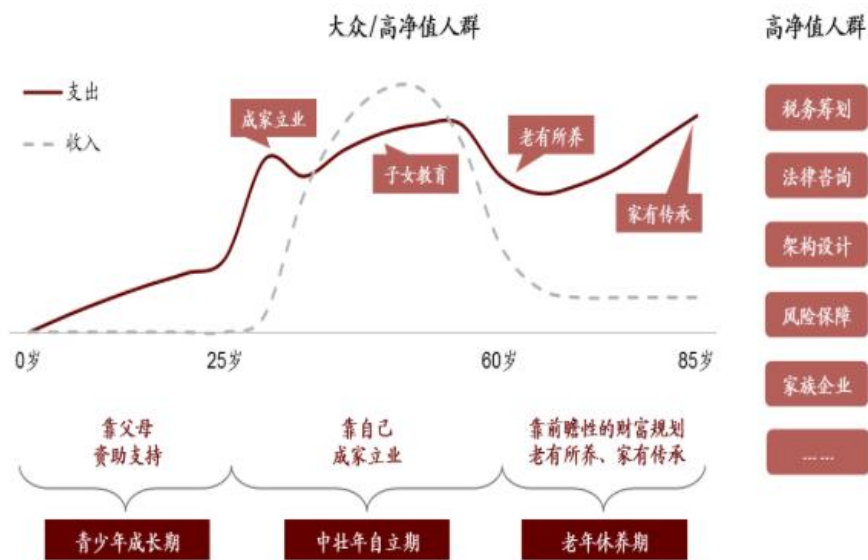
中金财富是中金公司的全资子公司，作为中金公司的财富管理业务平台，中金财富立足买方视角，已经建立起以客户需求为

核心的服务体系，并且面向差异化的客户群体，分别推出“中国50”“微50”“公募50”等服务模式。在了解客户财富目标和生命周期规划的基础上，通过自上而下的资产配置，以及自下而上的产品筛选，实现组合式的动态管理。

依托中金公司强大的研究能力和市场洞察，中金财富以“财富规划-资产配置-方案实施-定期检视”四部曲为循环，持续向客户提供服务。

1. 财富规划

财富规划的本质是基于对客户家庭财务状况的评估及资金的未来规划，制定相应的资产配置方案，实现青少年成长期、中壮年自立期和老年休养期等人生阶段的财务保障。财富规划的价值源于对客户长远目标的深度理解与精准匹配，完整覆盖客户成家立业、子女教育、养老保障以及家族传承等重要阶段。客户不同人生阶段有不同的需求，对应可供选择的金融产品与解决方案繁多，而投资顾问则是连接需求与解决方案的桥梁，一方面需要厘清客户可能并不清晰的需求，另一方面需要将复杂的金融工具转化为可落地的解决方案，而这正是投资顾问的价值所在。



资料来源：中金财富

2. 资产配置

中金财富早在 2019 年便开始探索买方投顾的业务模式，同年推出“中国 50”配置方案，以系统化资产配置投研体系为基础，根据客户个性化的风险偏好和投资目标打造资产配置方案。此后沿着普惠金融的思路，中金财富迭代服务体系，陆续推出“微 50”“公募 50”“股票 50”“ETF50”等子品牌，构建了多种类的买方投顾服务产品线，覆盖不同的客户群体。

据中金财富产品与解决方案总部执行负责人乔博在“2025 中金财富 1018 发布会”上介绍，中金财富买方投顾服务模式的代表性产品“中国 50”自 2019 年发布至今，累计为客户创造收益超过 101 亿元，为 98%以上配置了“中国 50”的客户取得了正收益，52%老客户在波动市场中仍选择坚定追加，客户平均持有

时长约 2.5 年。2025 年底，中金财富买方投顾保有规模已突破 1200 亿，买方投顾模式取得显著成效。

3. 方案实施

中金财富经过六年实践，发布了“5A 配置模型”，围绕客户偏好(Appetite)、资产配置(Asset)、策略归因(Attribution)、深挖超额(Alpha)、风险评估(Assessment)五个维度，将资产配置能力系统化、标准化。该模型通过量化工具与投研分析相结合，动态追踪客户风险偏好变化，进而匹配适合的资产组合。在日常展业场景中，中金财富通过不断升级“投顾平台 E-Space+ 买方投顾数字化平台 RITAS+ 中金财富 APP”铁三角，深化 AI 技术在投研决策、投顾赋能、客户交互中的实践运用。通过智能算法与大数据分析，更好地支持投资顾问为客户提供更精准、更及时的专业服务。

4. 定期检视

随着客户年龄的增长及财富的积累，财富规划和资产配置方案也需要适时调整，定期检视是财富管理的闭环，也是投顾服务温度的体现。中金财富依托数字化平台，定期为客户提供持仓回顾与策略校准，结合市场变化与个人生命周期，动态优化配置路径，在持续陪伴中提升客户长期获得感，真正实现从产品销售到财富陪伴的转型。

（二）华泰证券：科技驱动型

华泰证券成立于 1991 年，多年来，华泰证券凭借前瞻性的战略布局，持续加大技术投入，推动业务体系全面转型，逐步成长为国内证券公司中借助科技力量驱动财富管理转型的典型代表，其发展历程不仅体现了技术对证券业务的深刻重塑，也为同行提供了可参照的实践范本。

华泰证券的财富管理转型之路并非短期行为，而是经历了十余年的持续探索与迭代升级。早在 2009 年，华泰证券便开始谋划互联网时代的发展策略，率先推动信息技术与证券业务的深度融合。2013 年华泰证券推出网上开户功能，突破传统线下网点开户的时空限制；2014 年，自主研发的移动理财 APP “涨乐财富通” 上线，以流畅体验与完备功能迅速抢占零售客户市场，并持续稳居行业领先地位；2015 年创新性设立网络金融部，推动互联网与金融业务深度交融；2018 年正式确立了“财富管理+机构服务”双轮驱动战略，以科技为核心支撑；2019 年全面启动数字化转型，明确“数字化+平台化”发展方向；2022 年积极参与国家金融科技创新试点，进一步巩固深化转型成果。

围绕“创新业务、成就客户、优化运营、赋能员工”四大目标，华泰证券构建了一套系统化的科技赋能体系。

1. 业务创新：科技破解传统业务痛点

在业务创新方面，华泰证券推出了多个具有行业突破意义的数字平台，切实解决传统业务中的效率瓶颈。

FICC 大交易平台依托低延时交易与智能分析引擎，整合策略研发、报价交易、风险管控等核心环节，实现全品类做市业务一站式高效运行，大幅缩短传统 FICC 业务交易链条。

市场首个开放式数字化证券借贷平台“融券通”，以线上智能匹配替代线下人工协商，结合 AI 定价、券池管家等核心功能，有效破解券源信息不透明、撮合效率低下等行业长期痛点，逐步构建开放协同的证券借贷生态。

专注量化交易的 XTP 平台，凭借极致系统速度与丰富产品类型，成为量化机构与高端投资者的首选平台。

2. 客户服务：数字化赋能个性化体验

在客户服务方面，华泰证券依托数字技术推动服务向精细化、个性化升级。

旗舰产品“涨乐财富通”持续丰富内容生态，整合投教短视频、直播互动、配置策略、热门榜单等多元形式，精准匹配居民日益增长的线上理财与资产配置需求，用户黏性与活跃度显著提升。

智能营销平台整合客户关系数据、交易数据及 APP 行为数据，运用逻辑回归、支持向量机等机器学习算法构建客户画像，生成

个性化产品推荐，贯通全渠道营销链路，推动营销转化率持续攀升。

面向机构客户打造的“行知”平台，打破传统按业务条线分割的服务模式，通过数字化身份认证与客户尽职调查流程优化，简化操作环节，践行“一个客户、一个视图”的服务理念，为企业及机构投资者提供便捷的一站式数字服务。

3. 运营与赋能：构建高效协同的后台支撑

在运营优化与员工赋能方面，华泰证券同样借助科技构建了高效协同的支持体系。

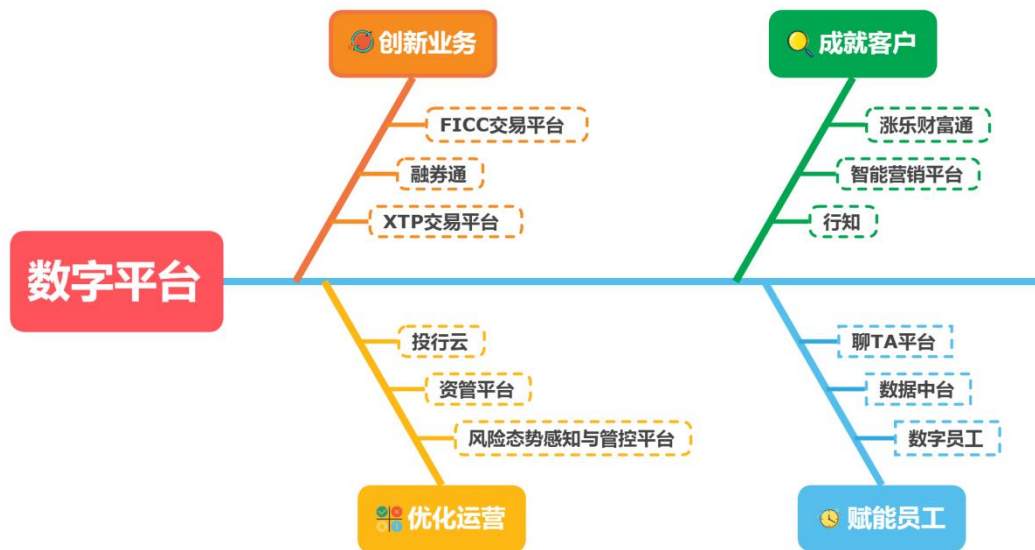
投行云平台覆盖企业融资业务全生命周期，推动关键业务流程线上化、服务工具智能化与平台数据资产化，并通过与“行知”平台联动、创新“平台驱动”尽职调查模式、推出智能应用等方式，整体提升投行业务的执业质量与工作效率。

资产管理板块的“睿鉴”平台，融合专家经验与数据智能，实现投资研究全流程线上管理，借助 AI 技术监控交易指标、构建策略模型，显著提升投研决策效率。

风险态势感知与管控平台运用区块链等技术实现业务风险追溯，构建覆盖全员、贯穿全业务的全方位风控网络，增强公司经营稳健性。

“聊 TA”平台为投资顾问提供数据支持与智能辅助，数据

中台推动公司数据资源资产化管理，数字员工“华小生”承接约七成重复性操作任务，让员工聚焦高价值工作，全面提升组织运转效能。



资料来源：华泰证券

（三）广发证券：产品驱动型

2023年2月，广发证券提出高质量发展并进行了组织架构调整，将原零售业务管理总部更名为财富管理与经纪业务总部，定位为客户财富管理解决方案部门，聚焦于财富管理转型，强化“财富管理+资产管理”的业务优势。

财富管理在广发证券被定义为以研究为驱动，以客户需求为基础，不断拓展产品类型，夯实产品体系，为客户提供多元财富管理需求的一站式解决方案。在立体多样的产品货架基础上精选各类代表性产品，在专业筛选的产品池之中构建配置类财富管理

规划方案。总结而言就是买方投顾化、资产配置化、解决方案化，核心要素包括产品、投研、投顾。

1. 丰富的合作机构与齐全的产品货架

广发证券财富管理产品体系丰富且金融产品质量较高，其金融产品来源一是集团内部依托资产管理优势定制金融产品，二是与基金公司合作代销。

广发证券 2025 年半年度报告数据显示，2025 年上半年，广发证券代销业务表现强劲，代销金融产品总额达到了 5734 亿元，同比增长了 7.9%；保有规模也突破了 3000 亿元大关，较上年末增长了 14.13%。

广发证券参控股易方达基金与广发基金，资产管理优势突出。2025 年上半年，两家基金公司合计管理公募基金规模超过 3.6 万亿元，剔除货币市场基金后，易方达基金、广发基金的规模分别排名行业第 1 名、第 3 名。“资产管理+财富管理”的模式是广发证券在财富管理转型方面的突出优势，参控股基金公司可以提供丰富且高质量的产品供应体系，形成独特的产品优势。

除了集团内部之外，广发证券还打造了开放式产品平台全市场优选管理人与产品，服务客户全生命周期、个性化、差异化和定制化的产品需求。

广发证券合作的公募基金公司超过 130 家，基本覆盖主流基

金公司以及 80%以上可供渠道代销的产品。公募产品类型包含了货币、混合、权益、债券、QDII、FOF、另类以及 REITS、同业存单等全产品类型。

广发证券合作的私募管理人超 100 家，与绝大多数头部量化、主观等私募管理人建立代销和 FOF 投资合作关系，涵盖了主观多头、量化多头、中性套利、复合策略、固定收益、结构化衍生品、PE、管理期货等各种策略类型产品。

2. 突出的买方投研能力

广发证券研究能力长期保持行业领先，连续多年获得新财富“本土最佳研究团队”、水晶球奖“最佳研究机构”、金牛奖“五大金牛研究机构”等权威奖项。为了打造研究驱动的财富管理能力体系，除了依托公司发展研究中心、产业研究院的研究优势，广发证券还是业内较早设置财富管理专业研究团队的证券公司之一。广发证券设立金融产品研究所，一方面布局大类资产配置和产品组合策略等方面的研究，另一方面理顺优质产品的供给、规划、筛选、评审和售后风险等环节的管理机制。

管理人与产品研究方面，广发证券早在 2018 年就建立了“观察级、投资级、核心级”三级筛选机制，基于量化评价体系和定性研究框架，从全市场范围内筛选优质管理人及产品，层层筛选，优中选优，严控产品质量，并根据配置需求强化产品定制

和创设能力。

人员配置方面，广发证券财富管理配置了超过 50 人的资产配置研究团队，团队成员中 7%拥有博士学位，86%拥有硕士学位，均来自境内外一流学府，量化、物理、数学、IT 等专业背景，并具备 CFA、CPA、法律职业资格等专业资质，研究实力强劲。

研究赋能方面，投研团队除了独立对全市场公私募管理人及其发行产品进行尽调研究，引进并销售优质金融产品，以及存续产品的售后及风险处理以外，还作为总部投顾机构，向分支机构及客户提供宏观、行业、个股的研究观点产品及服务，赋能公司投资顾问团队。

得益于突出的买方投研能力，在 2024 年由南方财经旗下资管研究院发布的头部基金销售机构的选品能力测评中，广发证券基金选品业绩在各类机构中指标排名第 1，综合选品能力在同业排名第 1。

3. 强大的投顾队伍与综合服务解决方案

除了齐全的产品体系及突出的投研能力以外，还需要强大的投顾队伍，通过全程紧密沟通，精细化跟踪服务，为客户提供专业的配置建议，创设针对性的解决方案，从而达到“全、专、精”的品牌效果。

广发证券拥有超过 4600 名的投资顾问团队，行业排名第二，

人员规模连续多年全行业领先，平均从业年限 12 年。在五届新财富外部影响力评选中均取得优异成绩，在第五届新财富最佳投资顾问评比公募基金配置、卓越组织奖、股票交易组、私募基金配置项目中均排名第一。团队规模与专业性为买方投顾模式提供强大的人力保障。

广发证券通过“1+1+N”的结构围绕客户需求提供全方位资产配置服务，涵盖全资产账户诊断、定制报告、定制调研、行业专家分享及特色研究，以及家庭信托、服务信托、定制 FOF、家族信托等多种服务形态，为客户提供一站式综合配置方案。客户经理、总部投顾与后台团队形成服务闭环，通过投研决策体系实现研究成果赋能一线，建立长期激励考核机制，弱化单产品销售依赖，确保投顾聚焦客户利益。



资料来源：广发证券

广发证券骥骥系列解决方案是广发证券买方投顾特色品牌，自 2023 年发布以来，不断迭代升级，已构建起全谱系产品体系。

骐骥系列解决方案根据客户资产等级及客户画像进行划分，以投资者利益为核心理念，依托公司强大的投研团队，构建了“多资产、多策略、全天候”的资产配置体系，实现全球各大类资产的一站式、分散化配置，覆盖从财富积累到传承的个人、家庭、企业全场景需求。



资料来源：广发证券

据中国证券报报道，记者从广发证券获悉，截至2025年三季度末，持仓满3个月以上的“骐骥”系列解决方案持仓客户盈利占比超95%，良好的客户体验逐步构筑起广发证券买方投顾品牌护城河。

六、转型面临的挑战

尽管各家证券公司在转型探索中已经初显成效，形成了几种先进的转型模式，并就服务、技术和产品等发展方向形成共识，但转型仍面临着诸多挑战。

（一）短期目标与长期投入错配

当前多数证券公司积极探寻财富管理业务转型，尝试践行以客户为中心的发展理念，但仍面临着短期盈利压力与长期转型投入的矛盾。一方面，行业佣金费率持续下降，传统经纪业务收入受限，另一方面，基金降费让利政策压缩了代销收入空间，证券公司短期盈利压力增大，亟须拓展新的利润增长点。然而，财富管理转型的商业模式尚未正式确立，短期内无法实现显著产出，却需要持续不断的成本投入。为了达成短期盈利目标，部分证券公司仍无法完全破除传统通道业务思维，对于员工考核仍聚焦于经纪业务拓新或产品销售，对客户服务重视度不高。

（二）产品与服务能力不足

目前，部分证券公司在产品和服务能力上仍存在不足，无法满足投资者日益丰富和复杂的财富管理需求。具体体现在三个方面，一是产品同质化严重，各家产品货架趋同，缺乏差异化与特色亮点，二是资产配置能力弱，投顾体系尚未健全，专业人才储备不足，部分投顾仍聚焦于产品销售，缺乏为客户资产配置提供全生命周期服务的能力。三是服务质量低，传统线下投顾服务难

以覆盖海量客群的个性化需求。

（三）科技融合挑战

人工智能的逐步应用虽为投顾服务带来新机遇，但多数证券公司仍停留在初级自动化阶段，未能真正实现基于大数据与机器学习的个性化资产配置建议。部分证券公司受限于资源投入与人才储备，在模型开发、系统集成方面进展缓慢，制约了智能投顾系统的深度开发与场景落地。

此外，部分证券公司数据孤岛问题严重，内部数据散落在不同业务部门，缺乏系统性的数据治理体系，部门间信息壁垒导致客户画像不完整、风险偏好判断偏差等问题。传统的条块分割管理模式，部门之间协同效率低下。

（四）投资者认知局限

尽管财富管理的理念正在逐步普及，但仍存在很多习惯于追求短期收益的投资者。据上海交通大学上海高级金融学院联合蚂蚁集团研究院和蚂蚁理财智库共同发布的《中国居民投资理财行为调研报告》统计，2024年，66%的基金用户持有时长在1年以内，47%持有时长在6个月内，仅13%持有3年以上，投资者存在投资行为短期化的问题，投资理念与长期资产配置理念存在偏差，需要监管引导与证券公司投教长期宣导。

此外，投资者对服务价值感知不足，不认可为投资建议和资

产配置服务付费，也是制约证券公司财富管理业务转型的重要因素之一。目前，客户对基于资产规模的买方投顾收费模式接受度不高，需要证券公司持续创新收费模式与推广商业模式。

七、实践路径设计

尽管转型之路困难重重，但早在 2018 年资管新规发布之后，就出现了第一批从经纪业务向财富管理业务转型的证券公司。经历了多年的探索，虽然各家证券公司的发力点与重点发展模式有所区别，但是买方投顾、智能投顾的发展方向已经初步确立。在证券公司财富管理业务转型进入深水区的当下，综合各家证券公司的实践探索，转型实践路径可以在组织架构、产品体系、人才队伍、买方投顾品牌、技术工具等方面持续推进。

（一）完善顶层战略设计

财富管理业务转型的成功与否，很大程度上取决于证券公司对转型的重视度与迫切度。为了更好地推动转型升级，大多数证券公司已完成组织架构改革，将原来的经纪业务部或零售业务部变更为财富管理部，协调总部资源重点规划发展财富管理业务。例如，华泰证券、中信证券等早在 2018 年即完成了组织架构改革，将转型提升至总部战略高度，把握了先发优势，这也是其在转型中脱颖而出的重要因素之一。

然而，组织架构的重塑并非简单的部门更名，而是需要从顶

层设计上重塑财富管理架构及客户服务体系，构建以客户为中心的组织架构。此外，不同证券公司的资源禀赋各异，在转型中还需要扬长避短，明确自身定位，选择差异化发展路径，打造自身特色品牌与竞争优势。例如，中信证券、中金财富等作为综合性集团型证券公司，内部投行、研究、资管等业务实力强劲，发展综合性平台模式，为客户提供全账户、全生命周期财富管理。国海证券则摒弃广覆盖，聚焦垂直细分客群，做深服务，推出证券行业首个女性财富管理解决方案“她财富”。西部证券、国元证券等小型证券公司则调整数字金融部定位，将科技部门从线上渠道定位，转向数字化运营中心，提升对存量客户的线上服务能力，各家证券公司各具特色。

客户服务体系方面，可以按照客户资产规模、年龄、职业、地区等多个维度对客户进行画像与细分，并根据客户投资目标与风险偏好建立相对应的分层分类财富管理服务机制，精准满足不同客户的个性化财富管理需求，加强客户关系管理，增强客户信任度和忠诚度。例如，国信证券按照客户资产规模将客户分为长尾客户、中端客户、高净值客户等，长尾客户主要由线上集约运营平台服务，中端客户由投资顾问借助客户画像系统与神机平台的标签体系，对海量客户进行有效分层并提供差异化服务，执行千人千面的营销策略。

除了组织架构和客户服务体系的构建，更深层次的改革实际上在于考核与激励的调整。证券公司应当发挥金融的政治性、人民性与功能性，而非仅关注盈利性，为此，证券公司要形成以客户为中心的经营思想，建立与客户利益相挂钩的考核和激励机制，将客户利益置于公司利益与个人利益之前，把投资顾问绩效与客户财富管理效果紧密挂钩，防范道德风险。例如，考核原则可以从“以业绩论英雄”转向综合评估客户服务质量，纳入客户满意度、资产留存率等评价体系；考核指标可以从销量导向转向客户总资产与客户收入导向，弱化前端销售提成，强化后端收益分成；薪酬发放可以平衡短期业绩与长期健康，实行绩效薪酬延期支付等。考核与激励机制改革可能涉及证券公司整体盈利表现、证券从业人员展业方向、客户财富管理体验等方面，牵一发而动全身，是证券公司财富管理业务转型的重中之重。

（二）构建多元化产品与资产配置体系

金融产品是居民财富管理的载体，要提升财富管理的成效，底层可供选择的金融产品就务必要丰富，资产配置体系就务必要多元，收费方式就务必要合理配套。

在产品配置上，证券公司要由提供标准化、基础性金融产品，向提供投资组合、资产配置与财富规划方案转变，更好地满足客户多样化、个性化的财富管理需求。资产配置的核心要义在于多

资产、跨市场、全周期的分散配置。多资产意味着资产的品类要丰富，涵盖权益类、固收类、商品类、金融衍生品类，乃至另类资产等；跨市场意味着资产的地域要丰富，涵盖美国、欧洲等成熟市场，也覆盖印度、越南、巴西等新兴市场；全周期意味着资产的流动性要丰富，涵盖短期的货币市场类基金，也包括中长期的债券、权益类资产。多元的资产配置策略包括股债平衡策略、杠铃策略、核心+卫星策略和全天候策略等，本质上是通过底层资产的不同配比从而组成不同收益风险特征的投资组合。齐全的底层资产赋予了资产配置更为灵活的调节空间，多元的资产配置策略则有利于适配不同客户对于收益预期与波动预期的差异化需求。

在服务收费方面，证券公司传统产品销售业务收入主要是代销费用，包括前端一次性的认申购费、赎回费，以及保有创收的管理费和销售服务费分成。传统的收入模式主要聚焦于一次性收入，证券公司销售金融产品往往是一锤子买卖的短视行为，不重视产品质量，仅追求销售规模，同时缺乏跟踪服务，无法实现客户利益为先的宗旨，也不利于客户资产长期保值增值。因此，产品配置服务定价要逐步向按资产规模收费模式发展，将员工利益与客户利益深度绑定，有效激励员工以客户利益最大化为目标。

在服务形式方面，买方投顾是未来发展的主流模式，资产配

置具有专业性与复杂性，普通客户难以掌握每项细分资产的特性以及资产配置的技能，而买方投顾能够很好地解决这一痛点。目前各家证券公司均积极布局买方投顾业务，打造具有自身特色的服务品牌。例如，中信证券的“信100”，覆盖个人与家庭全生命周期的一站式品牌，下设信聚（零钱管理）、信盈（投资增值）、信佑（保险养老）、信福（财富传承）四大子品牌。广发证券的“骐骥系列”，主打分层、体系化的买方投顾服务，投与顾并重，强调长期陪伴。中金财富的“中金50”，自主研发RITAS买方投顾数字化平台，打造基于账户视角的精细化买方投顾矩阵。国信证券的“领先30”，按产品研究、策略生产和客户服务划分为三个层级，通过定性与定量结合的产品严选、攻守兼备的策略矩阵、细微的客户服务体系，践行客户利益至上的财富管理哲学。各大证券公司买方投顾品牌的打造与竞争实力的塑造将成为未来行业财富管理转型之路上的必争之地。

（三）强化科技赋能前端应用与中台支持

在大财富管理时代，技术已成为证券公司链接客户、优化服务体验、构建核心竞争力的关键载体。前端应用创新与中台能力支撑的深度协同，既是应对行业数字化转型的必然选择，更是精准适配Z世代等新兴客群需求的核心抓手，能够为财富管理业务注入持续增长动力。

在前端应用方面，证券公司需聚焦智能投顾系统与移动理财APP的深度开发与迭代升级，依托大数据技术全面整合客户资产状况、交易习惯、风险倾向等多维信息，构建立体完整的客户全景画像。通过人工智能算法的优化迭代，用户平台能够实现风险偏好的精准测评与动态追踪，提供“千人千面”的资产配置建议。移动理财APP应突破传统单一交易功能局限，打造集交易、咨询、投教、互动于一体的综合服务生态。前端应用一方面须丰富理财科普、策略解读、市场分析等多元内容供给，另一方面须持续优化操作流程，实现开户、交易、资产检视、咨询对接等全功能一键直达，大幅降低用户使用门槛。同时，前端应用应充分贴合Z世代的社交属性，增设投资交流、策略分享、话题互动等特色板块，构建互助共生的理财社区氛围，进一步增强用户黏性与平台活跃度。

在中台支撑方面，投顾工作平台的系统化搭建至关重要。证券公司需运用先进技术手段，整合全市场金融产品数据、客户行为数据及专业投研报告，建立高效的数据处理与分析体系，实现客户需求与服务资源的智能匹配。在平台系统中嵌入智能笔记、沟通辅助、策略生成等实用工具，简化投顾事务性的工作流程，显著提升其工作效率，让投顾能够将更多精力聚焦于客户关系深度构建、个性化投资策略制定等核心价值环节，形成“前端精准

触达+中台高效赋能”的良性循环。

（四）人才队伍转型与投顾能力培养

财富管理转型的核心要素在于产品、技术和服务，产品的丰富度和技术的成熟度终将趋同，而服务的温度将成为差异化竞争优势，因此，证券公司要加强对人才队伍转型及投顾能力培养的重视程度。过往证券公司基层从业人员主要工作职能在于经纪业务拓新，聚焦于新增股票交易客户和交易资产，随着互联网证券公司，线上平台合作开户等方式的兴起，基层人员拓新效率明显低于互联网渠道，客户经理的生存空间被挤压，缺乏专业能力和客户服务能力的人员遭淘汰。据中国证券业协会从业人员公示数据，截至 2025 年 11 月底，证券行业注册的证券投资顾问人数约为 8.49 万人，自 2018 年以来累计增长接近 4 万人，反观证券经纪人则急剧缩减，人数较 2018 年初的 9.05 万人锐减至 2.37 万人，7 年间减少了约 74%。近年来，证券公司投顾队伍持续扩容，与证券经纪人数量锐减形成鲜明对比，反映了行业从以销售为导向向以服务为导向的深刻转型。尽管技术革新带来的智能投顾与技术平台极大地提升了资产配置效率，但财富管理并非标准化的流程，而是千人千面的资产配置与管理需求，这一过程离不开专业人员的参与。因此，证券公司应当加速人才队伍的转型与培养，从业人员职能从客户经理转变为理财规划师或投资顾问，加强员

工的客户服务意识与专业能力，更好地服务于客户的财富管理需求。

投资顾问作为连接产品和客户之间的桥梁，需要具备过硬的专业能力与良好的服务意识，具体而言可以总结为“三个了解”，分别为了解市场、了解产品、了解客户。了解市场要求投资顾问长期关注市场宏观走势，分析市场周期，对市场有清晰的认知与判断；了解产品要求投资顾问保持对基金公司、基金经理及策略模型的跟踪研究，深入理解不同产品的底层逻辑与收益波动特征；了解客户要求投资顾问与客户进行持续的互动交流，为客户制定合适的产品配置方案，并根据客户不断变化的需求动态调整投资组合。证券公司应建立系统化培训体系，覆盖资产配置、财务规划、风险管理、客户心理学等多元领域，提升投资顾问的专业水平与服务能力。未来，精通金融与科技的复合型人才、具备强大资产配置和服务经验的专业投顾将成为证券公司财富管理业务的核心竞争力，专业价值将愈发凸显。

头部证券公司正在建立体系化的投顾人才梯队。例如，中信建投设置了从行业投顾到首席投顾的五级专业人才体系，根据经验、能力、客户满意度等维度进行动态评定，实现人才精准定位与资源优化。国信证券也设置了专业投顾分级认证规则，同时对于未获得年度分级认证评定的专业投顾，取消专业投顾资质，强

化专业投顾管理，此外还设置了理财规划师评定，加速前台业务人员转型。

现有投资顾问团队多基于传统经纪业务模式组建，转型过程可思考从以下几个方向推进：一是知识结构重塑，加强宏观分析、大类资产配置、风险对冲等专业能力的培养，摒弃短期销售导向的思维惯性，以空杯心态拥抱新时代下的学习转型；二是服务模式转型，从单纯的产品销售向财富管理全周期服务转变，依托数字化工具实现客户需求的精准识别与动态跟踪，深入使用智能投顾平台、客户画像分析与行为偏好模型等辅助手段，提升沟通效率与深度；三是内部赋能强化，证券公司总部除了提供投研支持、产品筛选与合规风控等中后台支持外，还需针对投资者行为心理学、沟通艺术与关系维护技巧等软性能力开展系统培训，帮助投顾建立长期信任关系；四是长期的人才筛选机制，例如与金融类高校合作开设财富管理与财务规划等专业或课程，从大学时代选拔具有潜力的学生进行定向培养，建立实习实训基地，打通校企人才输送通道，逐步构建源头活水式的人才供应链；五是职场阶梯式培养计划，除了常规的培训晋升机制外，还可以建立内外部联动的人才交流机制、继续教育项目与国际认证对接机制，拓宽投顾视野与专业边界。

除了在证券公司内部进行投资顾问的转型与培养以外，还可

以从国家及行业层面对投资顾问队伍进行规范与管理。目前证券投资顾问的登记要求为通过证券投资顾问专业能力水平评价测试，且满足2年证券从业经验即可，投顾人员质量与专业素养仍存在良莠不齐的现象，如国家或行业协会能建立标准化的专业投顾等级认证标准，明确不同等级的资质要求、知识体系与能力考核指标，设立对应的职称评审机制，将资产配置能力、客户满意度、长期服务绩效等纳入考核维度，引导投顾聚焦长期价值服务，将有助于投资顾问队伍的良性发展。

（五）倡导并培育健康的投资者心态

财富管理转型的终极目标是实现证券公司与客户的共赢，而培育健康的投资者心态，引导客户从“投机者”向“投资者”转变，是实现这一目标的重要前提。投资者教育是培育健康心态的重要途径。证券公司应构建全方位的投教体系，通过移动APP、线上讲座、线下沙龙等多种形式，普及金融知识、投资逻辑与风险意识。证券公司可以针对不同客群设计差异化投教内容：对Z世代重点开展基础理财知识与风险教育，帮助其建立正确的理财观念；对成熟投资者则侧重推广资产配置、组合管理等进阶内容，帮助提升他们的专业判断能力。证券公司也可以通过定期检视持仓、动态调整配置方案等陪伴式服务，帮助客户抵御市场短期波动的诱惑，坚定长期投资的信心。

监管层与行业机构应形成合力，共同营造健康的市场环境。监管部门可通过政策引导、规则制定，遏制短期投机行为，鼓励长期资金入市；证券公司应主动践行社会责任，将投资者教育纳入日常业务，通过透明化的信息披露和规范化的服务流程，提升客户信任度。当“长期投资、价值投资”成为市场共识，证券公司才能真正实现与客户的长期共生，财富管理行业也将迎来高质量发展的新阶段。

八、研究不足与未来展望

（一）研究不足

尽管本研究在结合行业实践与演进趋势的基础上，对证券公司财富管理业务转型模式与路径进行了分析探讨，但受限于数据的完整性与时效性，部分分析仍显粗略。本研究对中小证券公司在资源约束下的转型路径探讨不够深入，对投资顾问在 AI 赋能下的角色重塑与能力升级路径研究不够充分，对转型过程中组织文化变革、内部激励机制调整等软性因素的影响研究尚浅。此外，AI 技术在实际应用中所涉及的数据安全、隐私保护及算法偏见等问题尚未充分纳入研究视野。未来可针对上述领域进行更深层次的探讨与研究。

（二）未来展望

立足于当前的行业发展进程与技术变革浪潮，我们对未来证

券行业财富管理业务转型图景进行了试探性展望，在此过程中，投资顾问与人工智能将作为贯穿始终的核心变量，深刻重塑财富管理的运行规律与价值创造，最终形成一种人机协同进化的新型业态。伴随技术赋能与投资顾问的专业能力的深度融合，未来的转型可能涉及三大路径：一是服务模式从产品销售向资产配置与综合财富规划转变，投资顾问作为主体将利用人工智能化的投研工具与客户洞察系统，实现从标准化服务向个性化、动态化资产配置的跃迁；二是投资顾问专业能力从人类经验升级为人机混合的智能决策能力，通过 AI 辅助进行客户风险画像、市场趋势预判与投资组合优化，大幅提升决策的科学性与时效性；三是证券公司从单点发力向智能化、平台化、生态化的综合金融服务提供商转型，打破内部壁垒，整合内外部资源，构建跨越市场、跨越机构的六边形能力生态体系，实现客户服务、资产配置、风险管理、科技输出等多重功能的协同联动。

证券公司财富管理业务的转型与发展，将融入金融强国建设与资本市场高质量发展的总体框架，一系列已出台的政策举措勾勒出一幅“强监管、防风险、促转型、重质量”的发展蓝图，为行业迈向高质量发展提供制度保障与方向指引。未来部分证券公司有望获得银行理财、保险代理等综合金融牌照，进一步拓展服务边界，实现跨市场、跨品类的财富管理布局。在此进程中，合

规风控能力将成为转型的底线要求与核心竞争力，通过强化信息披露、压实机构责任等手段，切实保障投资者权益。同时，鼓励中小证券公司特色化经营，立足区域资源禀赋，聚焦细分客群需求，在特定领域打造专业化服务能力，推动行业高质量发展。让我们共同期待一个更加智能、包容、可持续的财富管理新时代，见证金融服务从工具理性向价值理性的深层跃迁。

参考文献

- [1]周燕.基金投顾试点下券商财富管理转型模式研究[D].对外经济贸易大学,2022. DOI:10.27015/d.cnki.gdwju.2022.000712.
- [2]胡正.我国证券公司财富管理业务转型探讨[J].金融纵横,2024,(09):95-100.
- [3]胡正.证券公司财富管理转型:历史进程与现实困境[J].中国外汇,2024,(22):67-70. DOI:10.13539/j.cnki.11-5475/f.2024.22.024.
- [4]刘卓平,陈旭.证券公司经纪业务财富管理转型研究[J].特区经济,2025,(05):85-88.
- [5]闻岳春,程天笑.买方投顾时代国内证券公司财富管理转型思考——美国投行的经验借鉴[J].上海立信会计金融学院学报,2020,32(06):36-47. DOI:10.13230/j.cnki.jrsh.2020.06.004.
- [6]缴文超,张译从,孔文彬.中小券商财富管理业务的发展模式探究[C]//创新与发展:中国证券业2019年论文集.万联证券股份有限公司研究所;2020:833-841. DOI:10.26914/c.cnkihy.2020.029284.
- [7]巩冰,杨斯尧.财富管理行业的发展与监管[J].中国金融,2022,(12):79-81.
- [8]王蕊.基金降费重塑财富管理生态券商公募协同探索买方投顾新路径[N].证券时报,2025-10-16(A06). DOI:10.38329/n.cnki.nzjsb.2025.004994.
- [9]王丽丽.财富管理转型背景下证券公司竞争力的提升策略[J].中国证券期货,2025,(05):30-35. DOI:10.19766/j.cnki.zgzzqh.2025.05.002.
- [10]喻晓平.证券公司财富管理转型:动因、路径与对策[J].甘肃金融,2020,(07):18-23.
- [11]肖莉.人工智能发展对证券公司财富管理转型的影响[J].中国科技投资,2025,(14):34-36.
- [12]祖洪超.浅谈证券公司财富管理转型中的数字金融应用[J].金融文坛,2024,(09):94-96.
- [13]丁建强,翁航,闫理理.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.
- [14]张兴旭,宋琳琳.证券公司转型财富管理关键要素探析[J].改革与开放,2019,(13):23-27. DOI:10.16653/j.cnki.32-1034/f.2019.013.006.