

券商打造投顾大V 破解行业痛点

本报记者 崔文静 夏欣 北京报道

打开央广经济之声电台频道，你能看到国泰君安投顾的身影；今日头条中，有申万宏源证券投顾团队的集体入驻；天天基金上，国联证券正在力推“基智投”基金投顾品牌；京东金融和蚂蚁财富上，可以听到中信建投投顾“蜻蜓管家”的声音……现在，已经获得基金投顾资格的多家证券公司，正在借助第三方平台打造自家

快速扩容投顾规模

除了具备一定规模的投顾体量以外，打造一支高质量的高端投顾团队，被包括国泰君安在内的多家券商视为快速提高投顾影响力、打响投顾品牌的关键之措。

据美国投资公司协会2020年的统计显示，在退休计划以外约75%的美国家庭通过专业投顾购买基金；参考美国居民财富的代际变迁，中金公司研究部非银金融行业及金融科技行业首席分析师姚泽宇表示，当前我国基金投顾投资者多处在财富积累中早期，未来成长性突出。

上海交通大学上海高级金融学院教授吴飞同样认为中国基金投顾业务存在巨大发展空间，并列举一组数据：美国49%的家庭直接通过投资顾问购买共同基金，80%的家庭通过养老账户购买共同基金（多数也通过投资顾问），仅19%的家庭通过基金公司直接购买。

多位受访者告诉记者，目前国内基金投顾试点仅2年有余，投顾建设正处于初步发展阶段，投资者对投顾的依赖度相对有限。随着《资管新规》过渡期结束和刚性兑付的打破、财富管理转型的发展、投资者对投顾认知的提高等，投顾的重要性将进一步凸显。尽管当下的投顾对券商的价值显现尚不明显，但其已经成为了券商发展的新机遇。谁能在投顾建设上率

金融高端访谈 ▽

投顾团队。而券商APP等自家平台更是成为投顾线上主阵地。

根据中金公司统计，截至2021年年底，首批试点机构中的华泰证券、国联证券、国泰君安签约资产规模均超百亿元，第二批试点机构中的中信证券规模亦突破70亿元。

自2019年10月基金投顾试点开展以来，已有包括29家证券公司在内的近60家机构获得基金投顾试点资格。中金公司2022年1

先闯出一片天地，成功打造出自家品牌，谁就可以在行业竞争中再进一步。

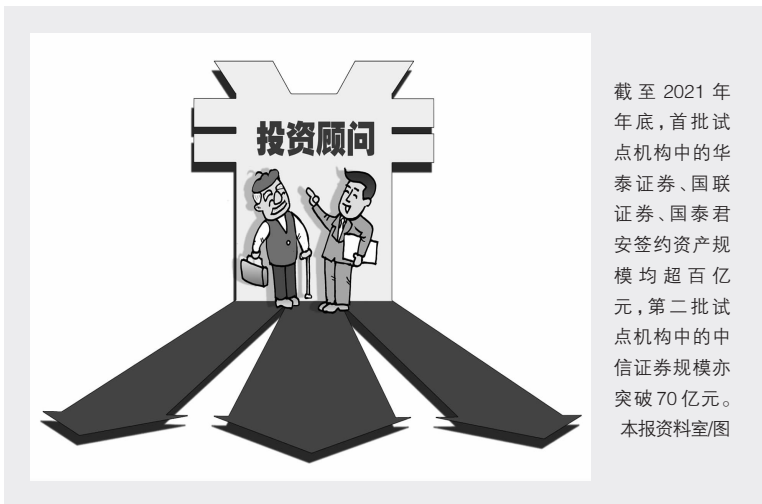
为了更好抓住投顾机遇，各家券商都在快速扩容投顾规模。根据Choice数据，2020年1月13日至2022年1月13日期间，招商证券、中信证券、国信证券新增投顾数量分别高达1478人、1175人和1044人；广发证券、国泰君安、兴业证券、方正证券、银河证券新增投顾人数亦超600人。截至目前，中信证券投顾人数突破5000人居券业之首，广发证券投顾规模超4000人位列第二，国泰君安、银河证券、中信建投、国信证券的投顾人数也在3000人以上。

除了具备一定规模的投顾体量以外，打造一支高质量的高端投顾团队，被包括国泰君安在内的多家券商视为快速提高投顾影响力、打响投顾品牌的关键之措。目前，国内尚无明确可循的投顾团队培养模式，券商们正在各自摸索，力图率先培养出自己的投顾大V。

国泰君安相关负责人告诉记者，目前公司在积极加快渠道合作，为广大投资者提供正确的财富管理理念。在公司品牌中心牵头

月发布的研报统计显示，截至2021年7月，首批试点的18家机构合计服务资产超500亿元、服务投资者约250万户。此外，伴随2021年11月以来基金投顾监管框架的愈发明晰，亦有多家机构自2021年12月起陆续宣布展业。

《中国经营报》记者在多家券商的采访中，在证券公司投



下，已有多位投顾入驻“央广经济之声电台频道”和“澎湃新闻”，日常会受邀通过直播连线或者发文等方式对市场热点进行点评与观点输出。同时，也通过君弘APP客户端，通过直播或者咨询文章的方式，每日根据客户最感兴趣的话题，由专业的投顾来提供专业的资讯内容。

该负责人介绍，为了提高投顾队伍的专业化能力，国泰君安推出了“金才计划”，通过总部之间的协同合作，联合对投顾进行系统化的赋能，比如研究所、数字金融部、金融学院等。一线投顾最需要的是专业度的支持，包括研报、大势研判、市场机会捕捉等，而这些在证券公司中研究所是最专业的输出部门，因此能取得研究所的支持对一线投顾进行赋能是专业度提升的重要环节。而在当前疫情影响下，能开拓线上渠道也显得尤为关键，这就需要公司数字金融部为投

顾业务如火如荼开展的同时，不同券商对投顾的定位、要求、培养模式等尚且存在很大区别，甚至连对哪些员工可以称之为投顾的理解也不尽相同。相形之下，包括国泰君安在内的一些头部券商，已经着手从总部出发打造优质投顾团队，但另外一些券商却尚无明确的投顾培养计划。

上述负责人同时强调，“投”与“顾”一定不可分割，他们在培养投顾团队时，会有意识锻炼各位的演讲能力，并提供司内多个平台，比如金融学院讲师平台、数字金融部专业直播间平台等对投顾进行训练。“投”的能力需要专业化知识的学习与领悟，而“顾”的能力很大程度上依靠不间断的训练与尝试。为此，他们还组织投顾参加了司外的大型比赛“新财富最佳投资顾问评选”，以加强对投顾全方位能力的考量。

顾提供对外发声的线上平台。之所以能够实现这样的培养模式，与国泰君安一直倡导的协同协作理念不可分割，总部各部门间协同、总分间联动、分分间协作，以期建立投顾队伍建设的持续化体系，从选拔、到培养、再到输出，均可持续供应，不断筛选优秀血液补充进投顾队伍中，实现优胜劣汰的良性循环。

开栏小语：

2018年，包括华泰证券在内的一批头部券商率先走上数字化建设之路。中金公司也是其中之一。在国内券商数字化路径选择上，究竟是“自建平台”还是“与外部平台合作”？随着金融对外开放的加速，外商独资券商的进入，是否会加剧券商在数字化建设上的白热化竞争？面对需要大量资金投入的金融数字化建设，净利润有限的中小券商又当如何选择？我们将陆续采访证券公司高管，以飨读者。

金融数字化成券商新风口

访中金公司首席信息官、信息技术部负责人程龙

本报记者 崔文静 夏欣 北京报道

随着中国金融市场的发展和双向开放，金融科技浪潮席卷资本市场，证券行业竞争不断加剧。作为信息密集型行业的证券公司，数字化转型已经成为促进公司经营

比短期盈利更重要的是具有长期思维，尤其是强大的风险管理能力的建设

《中国经营报》：金融数字化的核心是什么？

程龙：金融数字化的核心可以从三个维度来理解：第一，促进产品创新，改善客户服务质量，提升内部运营效率、管理效率和风险效率；第二，打造科技核心竞争力；第三，实现业务与技术的深度融合与模式再造。

更为直观地说，一个公司若真正建立起金融数字化体系，会形成数据驱动意识的闭环。比如做决策，不是拍脑袋就决定的，还是要以数据为基础，用数据说话。当公司靠数据决策时，可以实现更高层面的智能化和自动化，公司的运营效率会更上一个台阶。

《中国经营报》：数字化建设对效率提升的作用体现在哪些方面？

程龙：数字化对效率的提升是全方位的，它可以对各个流程进行优化，从而实现效率的最大化，在中后台的运营场景中，提升会更为明显。中金公司从2020年12月正式启动数字化建设，目前，运营效率得到明显提升，有的场景效率提升了400%，整体统计下来，过去一年通过数字化手段解放的生产力已经达到了年化20万人/天。

数字员工是我们金融数字化

变革、主动赋能业务创新的重要竞争力。监管同样强调金融数字化建设的重要性，在证券公司经营业绩指标排名中，2017年起将信息技术投入和信息技术投入营收占比单独列出。

中金公司于2020年12月正

建设打造的特色之一，目前，每天已经有100多名数字员工在中金公司各个业务条线上工作。这些数字员工可以把人从重复的、低技术含量的工作中解放出来，成为人的好帮手，使得工作效率大幅提升，有些原本人工操作需要七八个小时才能完成的工作，现在交给数字员工，几分钟就可以搞定，而且不会出错。

比如投行业务的某个场景，需要从交易所、证监会等网站上检索大量最新数据，然后进行相应计算，再形成文字，做成PPT。这一过程难度不大，但十分繁琐，颇费时间。之前，一名员工需花费一到两天才能完成；现在由数字员工操作，只需要5分钟。

对于券商来说，真正的竞争优势不在于前端交易，而是端到端的客户服务效率和体验的竞争，需要提高效率，这就需要通过金融数字化站在更高层次进行整体系统优化。举例来说，机构客户需要在每个交易日的晚上拿到当日交易信息，2021年，我们有的客户要求晚上7点之前给到信息，这意味着，留给我们进行清算、估值、风险计算等一系列工作的时间只有4个小时。去年市场行情非常好，交易量很大，按照我们以往的效

式启动金融数字化建设，经过一年多发展，已经在数字化驱动公司业务和数字化经营方面取得了快速发展。无论是赋能业务创新和发展，还是提升公司运营效率和线上化率方面都取得了明显的进步。而且搭建了数字化平台，



程龙 中金公司首席信息官、信息技术部负责人

过金融数字化建设，提高风险管理效率。金融行业是个管理风险的行业，一定要做好风险管理，这要比盈利重要得多。有些企业身居行业头部，多项业务遥遥领先，一旦风险出现，未能及时规避，从此排位大跌，乃至被收购兼并。无论国内外，这样的案例都不鲜见。反思来看有两点：风险意识不够强，风险计算能力和效率欠佳。在风险管理方面，高盛可谓模范。

高盛成立已经有150多年，昔日与其实力相当的公司已经倒了一拨又一拨，高盛为什么能够活下来？因为其可以快速准确地规避风险。一方面，高盛非常强调风控，有非常强的风险意识和文化；另一方面，金融数字化建设行业首屈一指，风险计算效率遥遥领先，建立了强大SecDB（证券数据库）系统，无论是面向客户的金融产品定价估值，还是风险计算都能够提供强大的支持。这两点，使得高盛面对风险之时，能够比别人做得更好。

因此，数字化转型除了以客户为中心实现更好的客户服务和产品创新，还需要通过金融数字化全面提升风险识别能力和内部运营效率，乃至未来实现智能化决策。

“投”“顾”须并重

目前各家券商投顾业务服务内容同质化现象严重，不同券商对投顾人员定位不同，一定程度上并没有认识到投顾在提供多元化增值服务上的价值。

诚然，券商投顾建设正如如火如荼且前景广阔，尤其是2021年11月，网络财经“大V”引流开户被叫停以后，留给券商投顾的机会更多了。与此同时，也应清醒认识到当下投顾建设中仍然存在一些短板。

“重投轻顾”是共识度较高的国内投顾短板之一。中央财经大学金融学院教授贺强在其2022年全国两会提案中指出，投顾市场存在“重投轻顾”的情况，原因在于公募基金在投资策略与研究能力方面较强，但在投资者行为指导和需求研究方面积累不足。

除投顾在提供投资建议时存在“重投轻顾”的现象以外，投资者在听取投顾建议时同样存在“重投轻顾”的情况。先锋领航和毕马威的《中国基金投顾蓝皮书2022》调研报告显示，受访投资者对基金投顾的认知尚处于初级阶段，使用时呈现明显的“重投轻顾”，其中尤为重视投资收益，但对收益的感知较为主观，比如基于组合收益相关考虑而选择加仓或清仓的受访投资者占比分别为超50%和近40%。与此同时，投资者在评价基金投顾时亦呈现“重投前、轻投后”的特点，更看重投顾策略、策略介绍、投顾底层基金等投前服务的价值。

吴飞认为，在“投”和“顾”上，目前国内仍与海外存在差距。例如在实践中，从“投”而言，可投产品类型有限，特定类别产品可投数量有限；从“顾”而言，客户服务体系搭建未完成，客户陪伴和投资者教育亦存在缺失。对此，他建议道：“从‘投’的角度，基金投顾需要在充分了解投资人性格、喜好和目标的基础上匹配合适的投资策略，提供更多个性化的选择，帮助投资者

找到更适合自己的解决方案；从‘顾’的角度，更多是对客户的陪伴和投资者教育。”

南开大学金融发展研究院院长田利辉同样认为，国内投顾建设上，需要重视“投”，更需要重视“顾”。在“投”上，需要丰富扩大可投产品类型，提升资产组合管理能力，规范真实化投资目标。在“顾”上，亟须大力加强投资者教育，也要开展有效的客户陪伴和客户辅导。

在国泰君安上述负责人看来，目前各家券商投顾业务服务内容同质化现象严重，不同券商对投顾人员定位不同，一定程度上并没有认识到投顾在提供多元化增值服务上的价值。他认为应对一线投顾进行系统、专业地培养，以提高投顾专业化服务水平。他进一步介绍道，“我们联合公司研究所，选拔出了一批优秀的投顾进行集中培养。包括一些核心资讯的支持，比如研报、晨会、晨报、机构版电话会议等；还有特定的集训，邀请研究所各行业首席来授课。此外，我们还为投顾团队特别策划了‘黄金一小时’闭门会议，每周为投顾提供新鲜的市场观点和市场解读，甚至增设了专门的大类资产配置团队，来为投顾的配置能力进行专业化赋能。”

中金财富相关负责人则认为，客户陪伴对投顾而言至关重要，尤其是在市场动荡冲击客户账户的情况下，更应加强客户陪伴。这些客户陪伴工作不仅仅包括对长期投资等正确理念的输出，也应包括在“投”方面的进一步透明化，比如，组合底层配置基金介绍以及调仓理由的透明化将有助于客户更好地理解组合构建和运行思路，有助于增强客户长期持有信心。

业务与技术的相互融合与促进发展是海外资本市场发展主旋律

《中国经营报》：2020年12月，中金公司正式开启数字化建设，如何实现后发制人？

程龙：我们的数字化建设是在2020年12月正式开启的，但启动前已经在战略层面进行了大量的讨论和规划。通过前期讨论让大家对未来自标想得更清楚并形成共识，一旦付诸行动，执行效率就会非常高。

重视金融数字化转型建设，一方面，是因为市场趋势和服务客户的迫切需要，包括监管机构也非常重视行业的数字化转型提升竞争力；另一方面，我们也认为，金融数字化对券商的影响将越来越大，谁能抓住金融数字化建设的机遇，率先建立起护城河，谁就能在行业中取得更大优势。

《中国经营报》：在美国证券行业信息化发展过程中，存在五个发展阶段，中金公司处于哪一阶段？金融双向开放，外资券商的进入，是机遇还是挑战？

程龙：纵览历史，业务与技术的相互融合与促进发展，是华尔街等海外资本市场发展的主旋律，对国内资本市场科技建设具有很强的借鉴意义。海外资本市场科技发展在整个过程中大致可以分为五个阶段。第一阶段，投资银行关注于业务，将IT、运维、系统设计和开发等外包给外面的组织。第二阶段，有些部门像自营等，由于业务规则越来越复杂和业务发展快速响应需求的需要，开始建立自有的IT队伍，随着更多部门各自建立自己部门的IT团队，职能和系统在部门层级重复，系统孤岛和数据孤岛明显。第三阶段，部门IT合并，IT组织架构整合为一个，去除重复的功能，以提高效率，该阶段的主要目标是创建合理的架构和平台来解决业务问题。第四阶段，IT和业务加强融合，业务把IT作为核心竞争力。第五阶段，IT业务双驱动，金融科技成为核心竞争力，一定程度上，先进的投资银行称自己为做金融业务的科技公司，技术深层运营，形成金融科技新业态；此阶段，技术部门“折腾”张，比如，现在身处该阶段的高盛，其技术人员已经超过9000人，超过了Facebook（现已改名为Meta）等互联网巨头。

另外，随着我国金融市场的双向开放，一批国际一流投行进入中