



券商财富管理转型之道：如何打造财富顾问团队





作者： 盛海诺、袁伟、章淑蓉、丁彤、何可人

伴随券商向财富管理转型趋势，“顾”的重要性越来越凸显，“三分投、七分顾”基本已成行业共识。在此大背景下，如何打造“顾”的能力成为各家券商财富管理转型进程中的必答题。

本文基于我们长期跟踪和服务财富管理行业和中国证券行业的经验，旨在就券商如何打造财富顾问[1]团队这个议题，提供一些思考和观点，以供券商财富管理转型的领导者、实践者们参考。

一、券商打造财富顾问团队的最新趋势

纵观国内外财富管理行业实践，财富管理机构大致可分为综合型和平台型两大类：

当然在这两大类别之下，还可根据机构性质、目标客群等做进一步机构类型细分，但这不是本文关注重点，故不做深入探讨。就券商财富管理而言，除少数将发展战略定位于科技金融、互联网科技的公司之外，我们认为大多数券商的资源禀赋更适合综合类模式。因而，打造一支满足财富管理转型要求的线下顾问团队成为各大券商的必然选择。

中国券商行业最新发展趋势也印证了这一点。根据证券业协会的数据统计，过去两年券商投顾人员数量已经超越经纪人数量，成为行业第一大岗位，从 2019 年末的 5.3 万人增长到 2022 年 6 月最新的近 7.1 万人，增幅 33%。绝大多数券商都在扩容投顾队伍，以大中型券商为例，目前已有 12 家券商的投顾人数超过 2000 人，前 12 家平均较 2019 年末增长 37%，略高于行业平均增速（见图 1）。

图1 大中型券商投顾人员数量

人数

	2022/6/22	2019/12/31	增幅
中信证券	5201	3673	42%
广发证券	4129	3158	31%
中国银河	3492	2624	33%
国泰君安	3453	2514	37%
中信建投	3295	2962	11%
国信证券	3179	2022	57%
华泰证券	2855	2385	20%
招商证券	2594	943	175%
方正证券	2583	1764	46%
申万宏源	2489	2354	6%
兴业证券	2235	1410	59%
长江证券	2083	1641	27%
前12家总计	37588	27450	37%

McKinsey
& Company

资料来源：证券业协会

投顾队伍快速扩容，反映出整个券商行业在发力财富管理转型，并且对顾问队伍建设高度重视和大力投入。然而，中国证券行业服务的投资者总数目前已经超过 2 亿，这意味着投顾人均需服务近 3000 名客户，投顾数量仍相对不足。此外，当前券商行业的财富管理转型仍处于初始阶段，扩充投顾人员数量只是其中一个环节。

如何打造一支满足财富管理转型需求的顾问团队，使之既符合行业发

展普遍趋势又能有效结合自身禀赋，平衡好“扩员、转型、增效”之间的关系，仍是大部分券商需要进一步探索和回答的问题。尤其是很多基础相对薄弱的中小型券商，面对头部券商的人才竞争优势，其财富顾问团队转型之路可能更加任重道远。

二、券商打造财富顾问团队的主要挑战

对于很多券商而言，打造财富顾问团队意味着改革过去通道业务模式下长期形成的人员和队伍模式，而这存在诸多挑战，总结起来主要包括以下六个方面：

针对上述挑战，各家券商的具体情况可能不同，面临的困难程度和挑战次序也各异，因此并不存在放之四海而皆准的解决方案。接下来本文重点围绕财富顾问团队的目标模式及实现路径、财富顾问对客户的覆盖服务方式、财富顾问团队的管理制度、总部平台化能力建设这四个方面展开讨论，并提供参考建议。

三、明确券商财富顾问团队的目标模式和实现路径

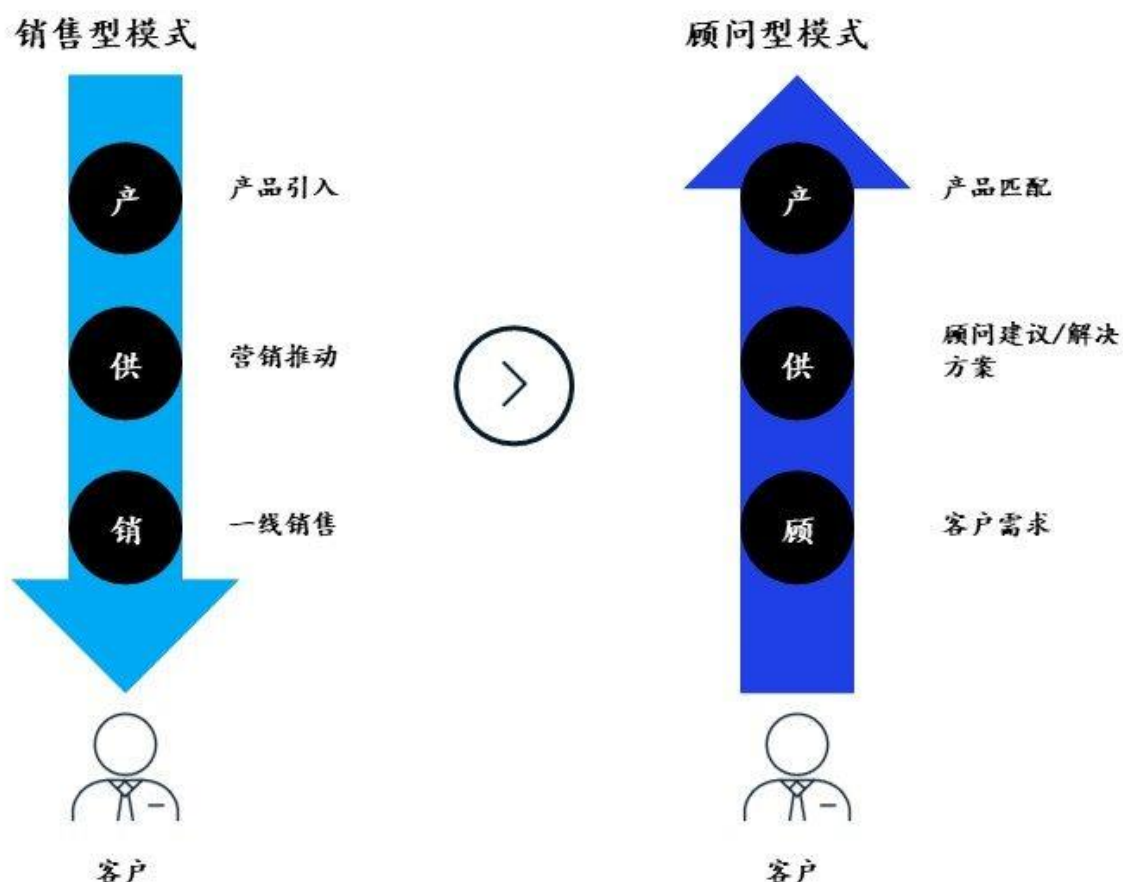
1、财富顾问的目标服务模式

我们认为券商财富管理转型是在需求侧居民财富规模快速增长以及资产结构再配置的大背景下，在产品服务供给侧掀起的一场行业范围变革，以有效承接居民财富从银行体系流向资本市场体系进行重新再配置的核心需求。作为直接提供服务的主要主体，财富顾问的目标模式应聚焦“顾问

式服务”和“平台化运营”两大核心方向。

图2 顾问型：以客户为中心的“顾-供-产”的顾问型服务是券商财富管理转型的重要方向

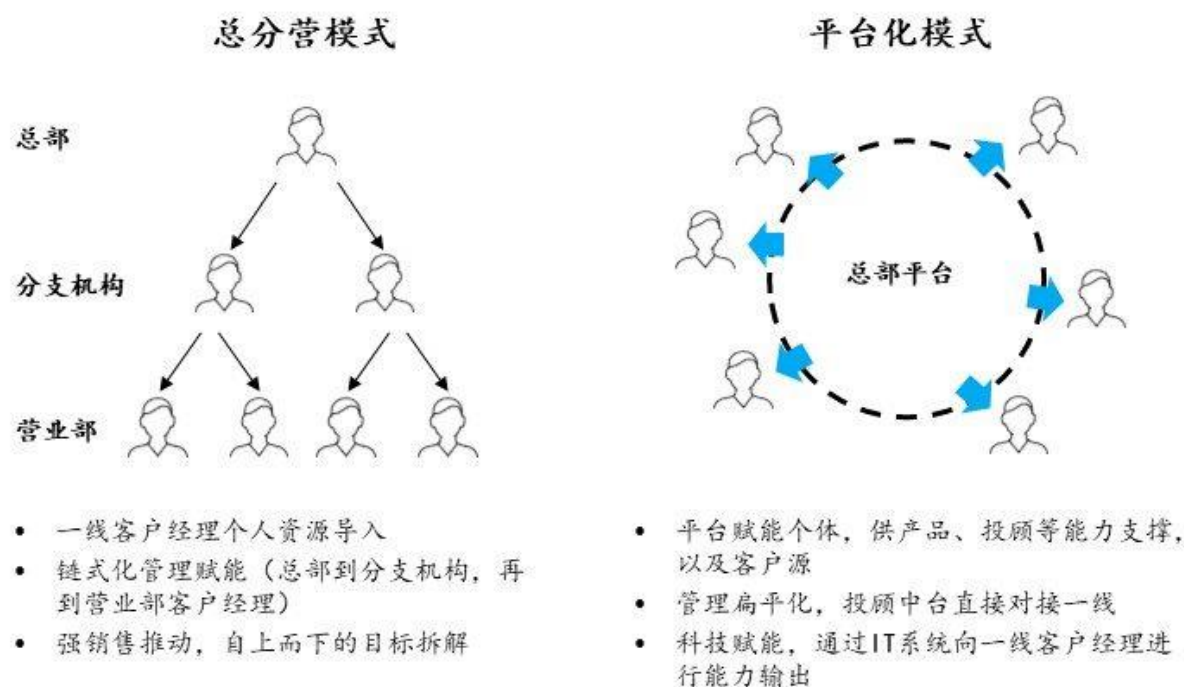
示意性



McKinsey
& Company

图3 平台化：加强总部能力建设，驱动分支机构转型，实现平台化运营模式

示意性



McKinsey
& Company

2、财富顾问的团队构成

如上文所述，很多券商都面临一线顾问专业能力欠缺、人才基础和目标模式差距很大的现状，从当前的“经纪人+投顾”队伍如何逐步过渡到目标模式下的综合全面财富顾问团队，是各家券商都无法回避的问题。从队伍转型角度来看，我们观察到不同公司的现有基础和核心诉求不同，未来财富顾问团队内部人员构成也需“因地制宜”。我们建议各家券商可考虑以下两个不同方案：

(1) “全员顾问”模式：即一线前台队伍均按照“平台化运营、顾问式服务”的目标模式，开展现有员工转型以及新员工招募，每个财富顾问既拓客也服务存量客户，在总部平台支持下为客户提供财富管理综合服务。这种模式比较适合品牌实力强、业务和客户基础好、人员整体能力较高的中大型券商。因为对这类券商而言，一方面现有员工转型难度相对较小，同时也相对容易以更高标准去招募新员工。例如某头部券商在2021年完成财富管理组织架构调整后，即启动“财富顾问管培生项目”和大范围社会招聘，估计新进人员多达1000人。

(2) “客户经理+财富顾问”模式：对于很多中小券商而言，原有队伍基础薄弱，全员转型难度大，而在外部人才招聘时议价能力也不足。同时，财富业务仍处在起步期或成长期，拓展客户资源和业务规模需求更加紧迫。因而，这类券商可以考虑采取二元结构的团队构成，即客户经理仍主要侧重拓客和销售（如包括原经纪人队伍和部分不具备综合专业服务能力的投顾），而财富顾问则按照财富管理转型目标要求来配置（包括存量转型+新招），“销售型”和“顾问型”在未来一段时期并存。该模式的好处是能兼顾现实条件、短期增长和中长期转型目标，但也伴随着更复杂的管

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46843

