



券商数字化转型破局之道 ——机构业务篇



意见领袖 | BCG 波士顿咨询 何大勇等

券商机构业务机遇方兴未艾，但仍存在服务能力差距

近年来，随着资本市场日益成熟发展，以注册制改革为代表的诸多制度政策变革进一步催化市场活力释放，“机构化”呈加速之势。无论是机构客户的数量还是业务规模，都呈现出蓬勃增长的态势，为国内各大券商发力布局机构业务提供了天时地利的发展契机，部分券商也紧抓时代机遇、积极调整发展方向，提出了“以机构业务和财富管理双轮驱动未来发展”的战略规划和展望愿景。

资本市场机构化浪潮汹涌，为券商布局机构业务奠定良好发展契机



然而，在机遇到来的同时我们也应注意到，当前国内券商的机构客户服务能力仍有待持续提升。整体而言，面对蓬勃发展的机构业务市场，大多数券商对机构客户的服务能力和水平仍然处于起步阶段。一方面体现在

对各类机构客户的覆盖全面性不足，大多集中于主流公募基金和头部量化私募机构，但对银行、保险、QFII 等其他机构的拓展不够；另一方面则是对单个机构客户的价值挖掘尚不充分，服务深度不够。在这背后我们识别出了四大核心痛点：

综合化营销意识不突出。国内券商大多通过分支机构、机构销售、投行、研究所等不同入口承揽机构客户，相对分散且缺乏主线，各业务各自为战，导致对客户需求的全面性不足、准确度欠佳。此外，机构客户的营销端与产品服务端没有完全实现深度整合，前端队伍销售导向明显，对后端各产品经理的有效联动不够，尚未真正实现专业能力驱动的客户营销。

一站式整合服务能力弱。从现实情况看，国内券商的各项机构业务的产品服务分散在各业务板块下，且各板块发展客观上不够均衡，实力参差。这便导致在面向机构客户时，很难真正在“以客户为中心”的视角下，横跨部门墙去高度整合产品服务方案，无法全面满足客户的综合需求。同时，针对客户类型差异、价值贡献差异等维度的梯度化服务设计也相对不足。

数字化工具建设起步晚。相比海外领先投行，国内券商在系统工具的投入力度和建设进度上仍存在追赶距离。在对客端，服务机构客户的一站式交易服务工具、主经纪商服务平台等系统在功能的全面性、易用性上有待提升；在展业端，由于跨部门分头建设业务系统等历史背景，机构业务相关系统之间相对割裂，一定程度上掣肘跨系统的数据整合共享、应用分

析与价值挖掘。

定制化需求响应不灵活。考虑到机构客户对产品服务解决方案的定制化程度要求较高，尤其国内机构客户自身尚处在快速发展阶段，需求也在快速演进，时常需要创新的产品设计、复杂的交易策略和灵活的产品运营方案。而国内大多券商在响应这类定制化需求方面表现不佳，背后原因往往来自多个方面，比如缺乏产品服务创新与敏捷协作机制、技术架构模块化与可扩展性不足、科技队伍的数字交付能力薄弱等。

制胜关键：打造三大核心能力

面向未来，券商发展机构业务的制胜关键离不开专业化、定制化、数字化三大核心能力的建设。以专业化为核心，提升面向机构客户的投资研究、做市交易、投资管理等服务能力和水准，锻造立身之本；以定制化为指引，依靠个性化的解决方案提升对机构客户的服务深度，最大程度为客户创造关键价值；以数字化为突破，作为与同业拉开竞争优势、形成自身品牌特色的有力武器。

核心能力一：

以专业化为核心

机构客户的特点决定“专业”是券商机构业务的立身之本，也是建立长期竞争优势的基本牌。因此，机构业务数字化转型的基本要求是提升、夯实券商服务机构客户的专业能力。结合国际领先投行机构业务的成功经

验，国内券商要重点打造三大能力。

1

强化投资研究能力

过往券商投研更多聚焦权益类资产，以行业研究为核心，以公募基金客户为主要服务对象和创收来源，且高度依赖明星分析师的个人能力；面向未来，券商首先是增加研究深度与多样性，包括丰富对市场交易机遇研判、交易策略研究等领域的投研布局，并对标海外领先投行进一步强化投研深度，增强投研成果对内部投资银行、财富管理、资产管理等各类业务，以及对外部机构的差异化赋能支持；其次是打造平台级的投研能力，要充分沉淀投研数据、模型与方法论，将个人经验转化为平台能力与价值。

2

提升做市交易能力

券商在经纪业务时代的通道型能力不完全能够适应未来的市场发展需求。随着场外交易与做市的发展、机构客户的交易资产类型日益丰富、交易结构更加复杂、覆盖市场越发多元化，对券商交易执行能力的高效、顺畅、稳定性提出更高要求，券商应大力通过数字手段，增强在交易分析、价格发现、交易策略提供、执行能力、流动性提供方面的综合能力，力争成为机构客户的优选做市交易商。同时，券商也需提升在产品创设方面的能力，尤其是在衍生品等场外个性化产品创设方面的能力，包括但不限于

夯实资本金实力基础、联动强大的客户网络基础、打造基于数据模型的定价与风控能力等。

3

打造投资管理能力

随着保险与社保、企业年金、银行/理财子等多元化类型的机构成为券商的机构客户，其对券商的投资管理能力提出了更高要求。一是深度理解机构投资管理需求的能力，不同机构客户的资金风险偏好、投资回报要求、投资限制、监管合规要求等都有较大差异，券商必须能精准理解相关差异。二是设计综合投资解决方案能力，即围绕不同机构客户的资管需求（风险偏好、资产管理目标等），定制包含资产配置方案等在内的综合解决方案。三是专业的投资组合管理能力，包含优异投资标的的发现与挖掘能力、风险管理能力、交易策略设计等。四是与机构客户的高效数字沟通能力，包含定制化的数据与信息报告服务、定期自动生成投资业绩报告等。券商应着力打造体系化、专业化、多资产类别的解决方案与投资管理能力，为机构客户提供量身定制的投资管理服务。

核心能力二：

以定制化为指引

与标准化的零售业务不同的是，机构客户因为自身业务模式、经营策略、发展阶段、管理体系差异显著，为其提供定制化解决方案对券商而言

不再是加分项，而逐渐成为一道必答题。打造定制化服务能力不仅体现在业务层面的产品与解决方案上，也同样体现在数字工具与系统解决方案上。该能力应覆盖机构业务的全价值链条，包括但不限于：根据客户类型、发展阶段与具体需求提供个性化的研究分析；在交易层面以敏捷开发的手段满足客户的定制化操作需求；基于对客户综合需求的挖掘，针对融资融券、清算托管、报表分析等其他潜在服务方案进行定制化的组合打包，为客户充分创造附加价值。

核心能力三：

以数字化为突破

券商机构业务由于业务策略变化快、交易体量大、业务复杂性高等因素，本质上是一项高度依赖数字化能力驱动的业务。从海外市场的实践经验不难看出，券商如果想在机构业务的市场竞争中赢得一席之地，在数字化领域的持续大力投入不可或缺，像高盛、摩根士丹利、摩根大通等机构业务领先的投行无一不有强大的数字化能力。国内个别机构业务暂时领先的券商，也无一不在数字化层面重兵布局。数字化能力体现在机构业务的各个领域环节，无论是智能投研、基于各资产的交易平台及算法支持、作为主经纪商提供托管外包等综合服务、甚至是为机构客户打造一体化服务门户、在券商内部对机构客户的经营管理分析等各方面，都离不开数字化的赋能支持。

转型良策：五大工程重塑发展路径

从实际出发，国内各大券商可参考以下五项重点工程，从销售服务模式、产品服务创设、数字工具支持、组织协作机制打造、解决方案交付等维度，快速找准机构业务的转型脉络和变革重心。

工程一：

重塑机构客户销售服务模式

券商应力争实现“按客户价值分层、按客户类型分群”和“统一切入，多方支持”的机构客户营销服务策略，提高营销有效性，最大化客户服务价值。

建立机构客户分层服务体系。基于对机构客户规模体量、盈利能力、钱包份额等要素的准确判断，形成对机构客户价值贡献（EVA）的深度洞察、设置客户服务优先级并分层分梯队进行管理。针对战略级机构客户，应集中发动全公司的优质资源共同出击，必要时上升总部，提升服务能级，实现有效突破。

明确机构客户覆盖模式。参考国际领先实践，券商对机构客户主要存

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_40250

