

券商需回归客户本位 从“卖产品”向“管资产”跨越

证券时报记者 胡飞军

近日,证券时报联合南方基金举办了“2025财富证券数智化年度生态年会”之“中国证券业财富经纪高峰论坛”。在圆桌论坛环节,湘财证券总裁周乐峰,东莞证券总裁杨阳,中金财富证券执委会委员、副总裁胡昱,兴业证券首席财务官许青春,围绕“买方投顾服务模式创新与平台化演进”主题展开深度对话。

他们认为,在市场回暖与行业变革的双重驱动下,向买方投顾转型已成为券商财富管理发展的核心路径,而平台化、数字化与服务体系的深度重构正成为破局关键。布局未来,券商唯有回归客户本位,通过体系化能力建设、生态化平台布局与深度组织变革,方能真正实现从“卖产品”到“管资产”的跨越。

探讨买方投顾转型路径

自2024年“9·24”一揽子金融政策出台以来,权益市场回暖,券商财富管理业务迎来新一轮机遇与挑战。参与圆桌论坛的嘉宾从行业使命、服务理念与业务体系等角度,阐述了买方投顾转型的必然性与实践路径。

周乐峰表示,中国证券行业的使命正在发生深刻变化,从过去的“零和博弈”转向与客户共同成长,实现居民财富的稳健增值。他强调,投顾不仅是一个岗位或业务,而是一套体系化的能力建设,涵盖投教、投研、投资等多个层面。

“券商必须提升综合能力,才能与国际一流机构同台竞技,这是我们这一代证券人的使命。”周乐峰表示,买方投顾转型是行业佣金率下滑、息差收窄背景下的必然选择,唯有回归服务本源,才能实现可持续增长。

杨阳从区域性券商的角度分享实践心得。他强调,财富管理本质是“信任业务”,在东莞这类制造业集聚的城市,客户与投顾之间建立的高度信任是业务基石。“我们很多客户经理与客户的关系非常紧密,甚至到家中吃饭,这种基于乡土文化的信任体系是差异化优势。”杨阳认为,无论市场如何波动,券商都应坚持帮助客户实现财富保值增值,通过分散化产品配置,在市场自然选择中沉淀长期价值。

胡昱提出,行业的核心矛盾是如何从“红

■ 在市场回暖与行业变革的双重驱动下,向买方投顾转型已成为券商财富管理发展的核心路径,而平台化、数字化与服务体系的深度重构正成为破局关键。

海”走向“蓝海”,买方投顾的成功依赖于三大能力的深度融合——资产端能力、投顾能力与客户服务能力。胡昱介绍,中金财富已构建近400人的资产端团队,覆盖产品筛选、交易服务、财富规划等环节,并在投顾考核机制上着力平衡长期利益与短期激励,“我们提出‘四个相信’——相信专业、相信配置、相信复利、相信应对,这是应对市场变化的根本之道”。

许青春则从政策传导与市场信心的角度分享了经验。他提到,“9·24行情”后,兴业证券积极传递中央对资本市场的高度重视,通过联合研究院举办多场ETF专项活动,推动ETF保有量实现十倍增长。他还表示,券商应抓住市场活跃期加速拓客,并将考核指标从销售导向转向AUM(资产管理规模)导向,实现与客户利益的深度绑定。

ETF热潮下的业务突围与生态构建

近年来,被动投资浪潮席卷市场,ETF规模持续扩容,成为券商财富业务布局的重点,参与圆桌论坛的嘉宾围绕ETF业务的发展策略、服务创新与生态建设深入讨论。

周乐峰坦言,尽管券商在ETF领域积极布局,但ETF增长速度可能不及保险、银行理财子公司与第三方平台。“作为中小券商,我们必须找到差异化路径。”他提出,ETF不仅是产品,更是生产资料与业务载体,券商应结合投研与陪伴服务,在客户分级、意图洞察与资产配置等方



图为中国证券业财富经纪高峰论坛圆桌论坛环节。 宋春雨/摄

面构建核心能力。“未来产品或将趋于标准化,但服务必须个性化,中小券商要把资源投向员工赋能,通过专业能力帮助客户成长。”

胡昱认为,当前ETF市场供给丰富,但客户端的“消费能力”仍显不足。他介绍,中金财富通过两类实践提升ETF服务能力:一是在股票投顾逻辑中培养主理人,帮助客户构建ETF组合,目前相关余额已超百亿;二是在“中国50”框架下推出“ETF50—恒享”系列,结合量化手段为客户提供行业轮动与仓位管理工具,“我们的角色是‘翻译’,帮助客户用合适的ETF表达投资观点”。

杨阳从ETF交易生态角度提出见解。作为国内早期ETF设计与做市制度的参与者,他强调ETF的核心在于交易所、基金公司、做市商与投资者之间的生态联动。“券商应聚焦交易环节,把流动性做活。有水才有鱼,交易活跃了,财富管理的种子才能发芽。”杨阳表示,东莞证券正通过自营交易与私募合作强化ETF交易能力,以券商特有的交易基因抢占赛道。

许青春补充,ETF因其简单透明、交易便捷,已成为拓客与服务的重要载体。他同时表示,投资者教育仍存在提升空间,“许多客户连黄金ETF与黄金股ETF的区别都不清楚”,未来需将投顾服务与投教深度融合,帮助客户正确使用工具。

组织变革与考核重构 夯实买方投顾根基

随着基金销售费率下调等政策落地,券商盈利模式正经历深刻重塑。如何通过组织架构改革、考核机制优化与科技赋能,推动投顾从销售导向真正转向客户中心,成为圆桌论坛的焦点。

胡昱坦言,组织变革是买方投顾转型中最难的部分,需要公司在短期利益与长期价值之间做出坚定抉择。“2019年我们推动战略变革时,核心是把买方投顾作为文化信仰,贯穿于组织设计、培训与考核全流程。”他强调,唯有体系化推进,才能实现“总部赋能一线、一线反馈客

户”的良性循环。

许青春介绍,兴业证券已启动投顾队伍的总部直管模式,通过统一培训、考核与包装,提升专业地位。他提出,投顾考核应摒弃销售指标,转向AUM增长、客户盈利比例、服务活动量等综合维度,并与客户长期利益紧密挂钩。

周乐峰则从技术驱动视角展望未来。他认为,AI与数字化将彻底改变投顾的服务模式与组织形态。“未来投顾可能分化为两类:一是依托AI与数据算法的‘美团式’标准化服务;二是依赖经验沉淀的‘老中医式’深度顾问。”他强调,券商需提前布局技术能力,以科技重构组织架构与商业模式。

杨阳分享了“因地制宜”的实践思路。他表示,东莞证券并未将优秀投顾强制抽调到总部,而是保留其在营业部的“土壤”与客户生态,总部则通过工具赋能与激励兑现支持一线,“投顾本质是‘人的业务’,强复制性不如银行,但通过技术赋能与分润机制,可以形成良性发展环境”。

2025中国证券业财富经纪商君鼎奖

财富管理领军人物君鼎奖

巫粤敏	广发证券股份有限公司	胡增永	中泰证券股份有限公司
胡昱	中国中金财富证券有限公司	罗国华	上海证券有限责任公司
刘冰	中国银河证券股份有限公司	谷文	中邮证券有限责任公司

全能财富经纪商君鼎奖

中信证券股份有限公司	招商证券股份有限公司
华泰证券股份有限公司	广发证券股份有限公司
中信建投证券股份有限公司	方正证券股份有限公司
国泰海通证券股份有限公司	中国中金财富证券有限公司
中国银河证券股份有限公司	东方证券股份有限公司

新锐财富经纪商君鼎奖

华源证券股份有限公司	爱建证券有限责任公司
联储证券股份有限公司	长城证券股份有限公司
中邮证券有限责任公司	国盛证券有限责任公司
东莞证券股份有限公司	世纪证券有限责任公司
国海证券股份有限公司	财达证券股份有限公司

财富服务品牌君鼎奖

平安证券股份有限公司	平安投顾	华福证券有限责任公司	财福人生
华泰证券股份有限公司	涨乐财富通	山西证券股份有限公司	汇通启富
广发证券股份有限公司	金管家财富	东莞证券股份有限公司	金钻服务
中泰证券股份有限公司	中泰财富	光大证券股份有限公司	金阳光投顾
兴业证券股份有限公司	知己理财	第一创业证券股份有限公司	一创智富通

零售财富服务商君鼎奖

华源证券股份有限公司	长江证券股份有限公司
西南证券股份有限公司	东北证券股份有限公司
国金证券股份有限公司	财达证券股份有限公司
国投证券股份有限公司	信达证券股份有限公司
华福证券有限责任公司	东方证券股份有限公司

机构服务商君鼎奖 公募服务

国投证券股份有限公司	中信建投证券股份有限公司
国泰海通证券股份有限公司	申万宏源证券有限公司
中信证券股份有限公司	

机构服务商君鼎奖 私募服务

长江证券股份有限公司	中国国际金融股份有限公司
国信证券股份有限公司	中泰证券股份有限公司
财通证券股份有限公司	

投资者教育君鼎奖

西部证券股份有限公司	江海证券有限公司	五矿证券有限公司
华西证券股份有限公司	国都证券股份有限公司	财通证券股份有限公司
第一创业证券股份有限公司	国新证券股份有限公司	财信证券股份有限公司
山西证券股份有限公司	华金证券股份有限公司	方正证券股份有限公司
渤海证券股份有限公司	金元证券股份有限公司	粤开证券股份有限公司
东海证券股份有限公司	湘财证券股份有限公司	红塔证券股份有限公司

投资顾问服务君鼎奖

国泰海通证券股份有限公司	东方证券股份有限公司
中国银河证券股份有限公司	国联民生证券股份有限公司
申港证券股份有限公司	中银国际证券股份有限公司
华西证券股份有限公司	湘财证券股份有限公司
粤开证券股份有限公司	首创证券股份有限公司
华安证券股份有限公司	银泰证券有限责任公司

APP先锋君鼎奖

中原证券股份有限公司	平安证券股份有限公司
中泰证券股份有限公司	中国中金财富证券有限公司
国泰海通证券股份有限公司	兴业证券股份有限公司
华泰证券股份有限公司	招商证券股份有限公司
中信建投证券股份有限公司	国元证券股份有限公司
国投证券股份有限公司	

财富经纪网点二十强

国信证券	浙江互联网分公司	东北证券	上海局门路证券营业部
长城证券	前海分公司	兴业证券	福州湖东路证券营业部
平安证券	深圳深南东路罗湖商务中心证券营业部	上海证券	瑞安罗阳大道证券营业部
中航证券	江西分公司	天风证券	深圳分公司
中信证券	上海分公司	国盛证券	宁波桑田路证券营业部
湘财证券	上海陆家嘴证券营业部	南兴证券	宁波和源路证券营业部
招商证券	上海世纪大道证券营业部	信达证券	北京分公司
华兴证券	上海市虹口区东大名路证券营业部	东方证券	上海浦东新区张杨路证券营业部
中银证券	广东分公司	红塔证券	昆明环城南路证券营业部
万联证券	湖南分公司	德邦证券	上海岳州路证券营业部

APP运营团队君鼎奖

平安证券	经纪事业部数字化运营团队	申万宏源证券	数字运营部
中信建投证券	零售客群发展中心互联网金融团队	山西证券	汇通启富运营团队
国金证券	国金佣金宝APP运营团队	光大证券	数字运营团队
中金公司	机构客户运营团队	东兴证券	东兴198APP运营团队
方正证券	线上运营团队	财信证券	网络金融部运营团队
华西证券	线上服务运营中心		