

## 券业人力价值重塑 “通道+人海”向“专业+科技”升级

证券时报记者 王蕊 谭楚丹 孙翔峰

2025年证券从业人员数量跌破33万人，同比减少近8000人；过去三年，全行业有近3万名从业者离场，主要业务岗位的人才结构也随之调整。在业内人士看来，背后原因是行业价值锚点的变化。

国金证券人力资源部相关人士表示，人员结构的“有增有减”，实际上是行业底层逻辑发生变化：人才的价值正从过去的“关系与牌照驱动”转向未来的“专业与服务驱动”。

证券时报记者通过多方调研，试图厘清三大问题：从业者为何选择离开？行业对人才价值的要求发生了哪些变化？考核机制如何适配证券行业新的发展理念？这些问题的答案，勾勒出证券公司与从业者在转型关键期面临的发展抉择。

## 券业人员结构生变

新一届国考面试名单近期公布，含调剂在内，证监会相关岗位共有近1100人入围面试。值得注意的是，2025年证监会系统录用的公务员中，来自证券行业的从业人员占比明显提升。

通过“考公”转换职业赛道，是证券行业人才流动的路径之一。过去一年，证券行业人才职业选择多元，既有履历亮眼的保代转任上市公司董秘，也有光鲜的卖方分析师跳槽至买方，更有行业明星试水知识付费成为网红，还有从业者转行投身教培、餐饮、保险等领域。

当行业从高速扩张转向高质量发展，从业人员流动更加明显。中国证券业协会数据显示，证券业从业人数连续3年下滑，从2022年末35.61万人，减少至2025年末32.78万人，近3万人离场。

从人员结构来看，“一般证券业务”从业人员已连续两年减少超2万人。东方财富Choice数据显示，投顾与分析师群体保持持续增长，2018至2025年的8年间，两类人员分别累计增长逾4万人、逾3000人；而保荐代表人数量在连续多年增长后，于2025年首次出现净流出。

“本质是传统‘通道+人海’模式向‘专业+科技’模式的升级。”财通证券相关人士这样总结这些年的证券从业人员流动。

华福证券首席人力资源官张永钦也有相似观点。他认为，这是行业从传统通道模式向财富管理、综合金融服务深度转型的必然结果，是注册制改革、买方投顾转型、金融科技渗透及客户需求综合化等多重因素共同作用，推动行业从“流量驱动”转向“专业与价值驱动”。

人员结构的调整已在行业效能上有所体现。以经纪与财富管理业务为例，中国证券业协会在2025年7月向券商下发的报告中指出，经纪业务人员的结构性调整带来人均营业收入在连续两年下降后企稳回升，表明行业通过压缩低附加值岗位、强化高价值服务能力，实现了人力成本降低与经营效率提升的双重目标。

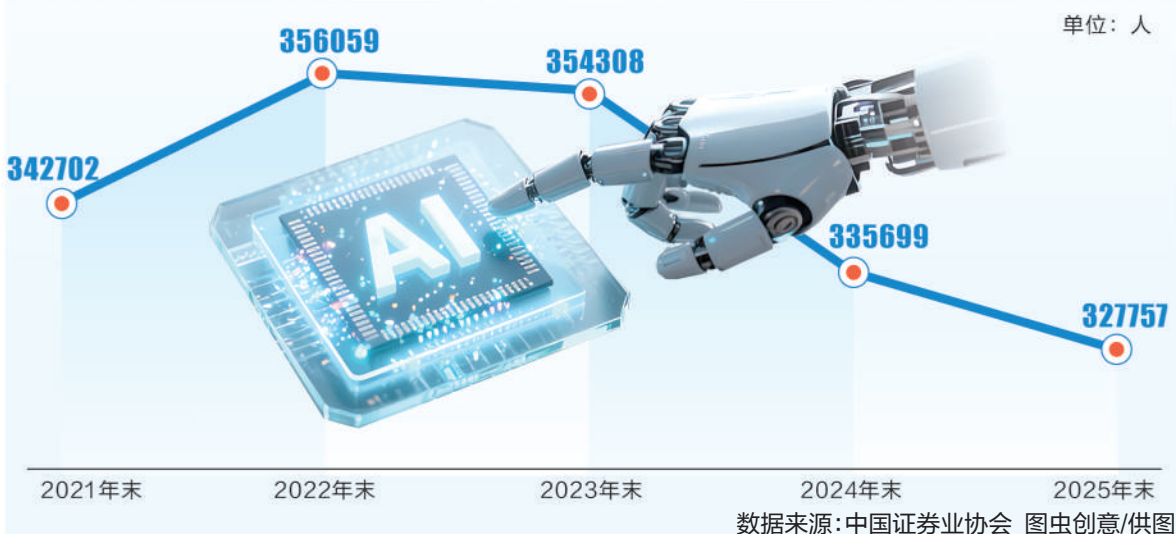
## 四类人才紧缺

证券公司业务模式迎来转型，证券行业的人才价值定义也随之改变。过往依赖牌照红利与关系资源的“旧船票”，已难登上驶向行业未来的新船，从业人员在这场变革中，急需实现技能与角色的双重升级。

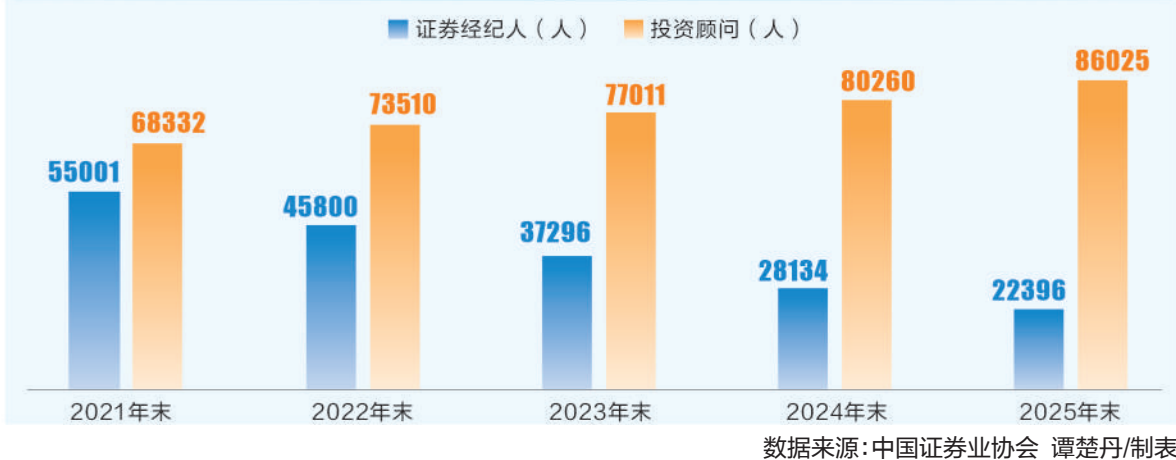
作为头部券商，华泰证券认为，当前人才要有跨界融合、创新引领、协同赋能的特质。券商不仅需要金融专才，更需要深刻理解业务场景、运用科技手段创造价值的复合型人才；人才不仅是战略执行者，更是推动业务变革、探索新模式的伙伴，需要数字化思维、创新勇气及解决复杂问题的能力；同时，在数字化和国际化进程中，人才的敏捷、协同与赋能能力将变得愈发重要。

上述判断引发行业共鸣。前述财通证券相关人士概括人才价值演变的四个维度，即从“执行者”到“架构

证券业从业人员数量逐年变化



经纪与财富管理业务的人员结构逐年变化



师”、从“经验驱动”到“科技赋能”、从“单兵作战”到“协同合作”、从“关系维护”到“生态共建”。

对从业人员而言，这意味着要具备跨部门协作能力、深度理解客户需求能力、熟练运用金融科技手段的能力等。对于增量人才而言，上述业内共识也明确“准入要求”。

通过对多家券商调研，证券时报记者发现，目前行业内最为紧俏的人才主要为四类：

一是金融科技与数字化人才。比如广发证券计划重点扩张包括交易系统研发人才、AI模型工程师、数据科学家、量化模型工程师等在内的岗位。华福证券则重点吸纳数据治理、算法模型、数字化运营及信息安全等领域的技术精英，驱动业务智能化转型。

二是买方投顾与财富管理专家。目前行业需要具备扎实的资产配置理论、深刻的客户需求洞察、优秀数字化服务工具的买方投顾人才。

三是产业投行与战略咨询人才。前述东吴证券人士提到，在发展新质生产力方面，需要培养和扩充既懂人工智能、生物医药、高端制造等硬科技，又懂风险投资、股权融资的科技金融复合型人才。

“未来对能够进行跨界思考、提供独特产业见解、具备深度研究和资产定价能力、深度协同与赋能的‘智囊型’人才，需求将持续增长。”国金证券人力资源部相关人士表示。

四是国际化与复杂投行专家。张永钦表示，将引进和培养具备国际视野、熟悉全球市场尤其是中国香港资本市场的复合型人才。

“整体而言，人才结构将从‘金字塔形’向以中高端专业人才为主的‘纺锤形’优化。对个人而言，构建‘金融+科技’的复合能力，并将职业重心锚定在AI难以替代的复杂决策、深度关系和创新领域，是应对未来变化

## 从“看报表”到“建生态” 一位证券从业者的AI转型白描

证券时报记者 谭楚丹 孙翔峰 王蕊

2025年，以DeepSeek为代表的大模型相继亮相，金融机构也掀起新一轮人工智能(AI)应用热潮，纷纷探索构建自身的智能化“护城河”。对于证券从业人员而言，无论主动拥抱还是被动适应，如何在AI浪潮中找准自身定位，已成为必须正视的问题。

在一家中小券商任职的李宁(化名)对此深有体会。如果将时间拨回两年前，李宁大概很难想象自己会与“金融科技”产生交集。作为长期与财务报表打交道的券商中后台人员，如今他正牵头搭建公司一项核心AI智能体的整体框架。

“2025年初大模型技术取得突破进展后，我们就很关注大模型对中小券商商业的影响。我们到处调研学习，认为这是必须投入的技术方向。”李宁表示，公司正结合AI大模型和自身的数据禀赋、专业经验等，构建智能化能力，该项目已成为“一把

手”工程。

为此，他大量学习和探索。“过去一年，我主要任务是搭建智能体的逻辑框架，整理需求，构建应用场景。”他向记者展示了一本厚厚的笔记本，其中记录着对大模型技术的学习笔记、同业交流心得以及对业务融合的持续思考。

李宁笑称：“我目前的角色已经很接近‘产品经理’。”过去，他只需要关注财务报表，如公司各项业务的投入产出比，如今，在长达一小时的对话里，“需求”“场景”“智能交互”“生态”“数据资产”“闭环管理”等是李宁口中的高频词汇。

在他看来，AI对证券公司的影响不仅掀起效率革命，更有可能带来新的商业模式。这是中小券商构建差异化优势的重要机遇，同时避免在下一轮竞争中掉队。对个人而言，这也是持续把握政策风口、站在技术前沿并持续保持自身竞争力的迭代机会。

李宁这一年的转变，正是证券从业人员直面AI浪

的关键。”上述国金证券人士表示。

## 考核指挥棒转向

伴随券商向综合金融服务转型，行业对人才的能力要求持续提升，如何通过改革考核体系将发展理念转化为实际行动，成为行业内的重要管理课题。

证券时报记者注意到，引导从业人员着眼长期价值，避免短视行为，正成为考核改革导向。长江证券相关人士谈到，体系设计融入功能性、长期性要求，强化考核对战略落地与长期价值创造的引导。东吴证券相关人士表示，公司在绩效考核中提高合规风控、社会责任、客户长期收益等指标权重。

国元证券相关负责人分享了财富管理的考核变革，以引导投顾从“销售中介”向“专业财富管家”转型。针对总部级投顾团队，公司不再将新开户、净佣金收入、产品销售量作为必选考核项，从而弱化投顾引导客户频繁换仓的冲动，替换为三项服务导向指标，分别为投顾服务(产品)签约客户数、新增签约资产、签约资产保有规模。

国元证券还推行买方投顾试点，重点考核客户满意度、服务执行度、AUM(资产管理规模)净新增、客户留存率及复购率等能反映客户维系与资产保值增值效果的指标，引导投顾行为与客户利益保持一致。

此外，科技赋能也成为新的考核维度。前述国金证券人士表示，公司正围绕“AI友好型组织”和科技金融战略进行转型，考核导向预计更加强调科技赋能、数字化能力以及与AI协同工作的成效。同时，为了通过AI技术提升投研效率和客户服务体验，国金证券对人才的考核可能会增加对新技术工具应用、数据分析能力以及通过AI提升业务价值的评估权重。

潮的一个缩影。过去一年，人工智能深度渗透证券行业各业务环节，推动从业者调整工作模式，也促使行业机构对人才的素养与能力提出了全新要求。

国金证券人力资源部相关人士认为，证券行业对人才素质的核心要求已升级为“金融专业与数字素养双核驱动”：其一，核心思维上，需具备前瞻性的“人机协同思维”，能指挥、协同数字员工完成工作；其二，知识结构上，要构建“金融+数据+技术”的复合型知识图谱，拥有基础数据素养和算法逻辑理解力，清晰认知AI工具的潜力与边界；其三，能力重心上，甄别优化AI产出的批判性思维、定义复杂问题的能力，以及提供深度情感联结和个性化服务的高阶能力，愈发关键。

“上述素质共同指向一个目标：人才不再仅是技术的使用者，而是成为驾驭人工智能、聚焦价值创造的新范式工作者，这也是证券公司构建未来核心竞争力的关键所在。”该人士表示。

在一家中型券商的头部营业部工作3年之后，证券经纪人方雪(化名)在2025年选择离开，回老家进入一家事业单位工作。“当年同期入职共有6个人，现在只剩下1人还在做经纪人，其他人转型或者辞职了。”方雪告诉证券时报记者。

在经纪人批量转身离场的当下，方雪的选择只是一个缩影。过去一年，全行业经纪人减少逾5000人。与此同时，投顾队伍迎来扩容，2025年增加超过5000人，新增规模为近4年新高。

对此，业内人士表示，这种变化是证券经纪业务从销售向财富管理深度转型的必然结果。随着行业变革进入深水區，人才结构调整远未结束。当“专业”取代“流量”成为财富管理的基石，人才价值正在重新定义。

## 经纪人“清零”进行时

随着券商经纪与财富管理战略重心从“通道交易”转移，曾经作为券商“人海战术”重要支撑的证券经纪人，逐渐淡出行业舞台。

近年来，证券经纪人队伍持续缩减。据证券时报记者统计，2018年初证券业拥有逾9万名证券经纪人，到2025年底已减至2.24万人，8年间减少超6.8万人。

诸如，通过合并中投证券后拥有庞大经纪网络的中金财富，其证券经纪人群体在年内实现“清零”；大型券商招商证券的经纪人数从2025年初的800余人锐减至年末的13人，缩减幅度超过90%。

谈及原因，多家券商向证券时报记者表示，高度市场竞争与业务同质化导致传统佣金率及两融费率持续下滑，即便牛市带来业务规模快速增长，也弥补不了费率下滑导致的存量收入下降。同时，公募基金费率改革进一步压缩代销收入空间。国元证券有关负责人表示，经纪人主要靠佣金分成赚钱，收入跟着大幅缩水，而且多数经纪人是委托代理制，没有固定底薪。

另一方面，金融科技的普及与进步也改变了对劳动力的需求。西南证券有关负责人表示，线上开户、智能投顾、策略工具等普及，大幅降低对线下基础开户、交易引导岗位的需求，进一步压缩经纪人的职能空间。

此外，合规风险也是券商在从业人员管理中绕不开的问题。华安证券相关人士表示，经纪人与券商多为委托代理关系，管理难度大，合规风险也更高。

## 投顾力量快速崛起

证券经纪人减少的B面，是投顾队伍的快速扩张。

公募基金费率改革落地后，证券公司以卖方销售为主的业务模式正加快向买方服务转型。投资者愈发需要财富管理机构提供产品筛选、资产配置、代客操作等服务，并实现长期陪伴；与此同时，投资者的需求也在加速向智能化、个性化、场景化的综合服务方向转变。

当行业步入以“客户资产保值增值”为核心的服务导向阶段，专业投顾成为不可或缺的支柱。2018年全行业投顾数量为4万余人，2025年末已增至8.6万人。其中，2025年增加超过5000人，新增规模为近4年新高。

头部券商展现出在相关领域的投入实力与布局决心。过去一年，华泰证券投顾人数增加逾400名，中信证券增加389人，中金财富、银河证券、广发证券的投顾人数也均增加超200名；华福证券等中小券商同样明确表示，正稳步推进“全员投顾”发展战略。

扩容打法各有不同。国元证券人士谈到，公司一是实施买方人才“千百工程”，每年通过校招管培生近百人，项目计划累计招聘培养1000名优秀投顾；二是创设40人规模的总部级“优+”投顾团队，每年从一线财富顾问中动态优选；三是针对高净值投顾服务、投顾直播引流等特定领域，针对性引进优秀投顾，快速补齐细分领域短板。

另外，不少投顾由券商原有证券经纪人转型而来。华安证券相关人士介绍，公司投顾团队新鲜血液主要来自内部理财顾问或经纪人的转化。“在筛选有潜力的经纪人转型为投顾时，我们侧重考察是否具备投资顾问资质、人员性格是否匹配投顾业务岗位、客户服务能力，以及持续的专业知识的学习意愿等。”

## 暗藏人才升级内核

经纪人和投顾的增减只是表象，暗藏的是人才升级的核心要求，能力与角色的进化才是财富管理转型内核。

“投顾业务的核心竞争力本质在于队伍的专业服务能力构建，即要建立‘人才快育成’的机制，用更快的速度、更大的培育覆盖面，整体提高人才队伍的专业素养与服务实战能力，真正形成适配公司客群的一支高效服务队伍，形成由人才到业务的‘护城河’。”华福证券首席信息官、财富委主任李宁表示。

方雪告诉记者，自己曾有机会转型投顾，但深感不易，最难的是通过辅助决策帮助投资者赚钱。“市场不好时，赚钱太难，对经纪人的能力和心理都是很大考验。”如何跨越从“促成交易”到“管理资产”，从“销售产品”到“提供解决方案”的能力鸿沟，正是从业者及证券公司要面对的课题。

在分析当前市场对投顾核心能力要求时，前述西南证券相关人士认为，已经升级为三个方面：一是具备大类资产配置与投资咨询分析能力，重点关注客户账户健康度、盈利占比及长期留存率；二是客户陪伴与信任构建能力；三是AI协同与数字化工具应用能力。



券商中国  
ID:quanshangcn