

PDF-CASE2022008

## 科技为魂，服务为王——国泰君安数字化财富管理转型<sup>1</sup>

### 案例正文

**摘要：**面对严重的行业竞争及广阔的财富管理市场，券商财富管理转型已成为经纪业务发展新方向，而以人工智能、大数据等为核心技术的金融科技又使得数字化成为券商财富管理转型的必然趋向。本案例以业界翘楚国泰君安为主角，从分析其转型原因切入，深入阐述了其如何对内实现“智能金融”，重塑服务体验；对外首提“开放生态”，拓宽服务边界等内容，以期帮助学员在明晰数字化财富管理含义和特征的基础上，知晓数字化对财富管理业务及其风险控制的影响并了解数字化财富管理转型的新理念——财富开放生态等，升华学生思维；同时亦为同业探索数字化财富管理转型之路提供经验借鉴。

**关键词：**数字化财富管理；金融科技；服务；开放生态

- 
1. 本案例由合肥工业大学经济学院陶爱萍、张臣杰、李楠、黄紫嫣、陈佳敏撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权等。
  2. 本案例授权中国金融专业学位案例中心使用，中国金融专业学位案例中心享有复制权、发表权、发行权、信息网络传播权、汇编权和翻译权。
  3. 由于企业保密的要求，本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
  4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种行为是否有效。

## 目 录

案例正文 .....	1
0 引言 .....	3
1 全球财富管理趋势 .....	3
2 久于困境之中，终迎曙光之际.....	5
2.1 步履维艰：行业竞争穷年累月.....	5
2.2 适逢其会：金融科技席卷而至.....	7
3 对内守正创新，重塑业务模式.....	9
3.1 初出茅庐：推进业务线上转换.....	9
3.2 坎坷不平：用户黏性难以保证.....	10
3.3 得窥门径：智能金融绽放光彩.....	11
3.4 再接再厉：新型风控保驾护航.....	17
3.5 卓有成效：骄人成绩喜获连连.....	18
4 对外合纵连横，打造开放生态.....	19
4.1 史无前例：开放证券横空出世.....	20
4.2 跨界践行：合作成果落地而生.....	22
5 回首已成过往，未来一路向前.....	23
附录 1 .....	26
附录 2 .....	27
附录 3 .....	28

## 0 引言

现在是上午九点二十分，离股票市场交易开始时间仅剩十分钟，皮尔森还一如既往奋力工作着，这时他突然想到自己在昨天上午休市前就将全部股票抛售，已经尝到智能化服务给自己带来的“甜头”，又怎能错过这次开市呢？于是他赶忙打开君弘 App 并向灵犀发出提问：“Hi，灵犀，对于今天的选股你有什么建议吗？”，“您的风险等级是平衡型，且当前资产状况良好，同时考虑近段时间的热点影响，我向您介绍以下若干只股票哦！”，紧接着股票代码、名称、财务指标、趋势判断及题材热度等一应俱全。“顺便提醒您：当前市场波动起伏较大，过去两周您有 3 次在连续上涨的情形下买入股票、基金等资产。追涨容易踩在高位，请务必注意哦！”灵犀回答道。皮尔森查阅了灵犀发来的相关信息，在手机上操作了几下，不到五分钟就选出了走势良好的股票，并加入了自选股，等待着股市交易开始。

上面仅是国泰君安在数字化财富管理转型中向客户提供贯穿生命周期服务的其中一个片段，如此智能、便捷服务的背后，融入的是国泰君安人夜以继日的心血。时下，国泰君安已然以客户为核心，对内利用新技术实现了线上线下一体化、智能化、专业化综合服务体系，对外搭建开放式产品服务及内容，打造了“开放合作伙伴生态”，成为券业数字化财富管理的佼佼者。但作为曾在传统经纪业务领域有绝对优势的老牌券商，为何要逆势向数字化财富管理这一新方向转型呢？转型过程面临了哪些难题？又是如何一步步破解这些问题？想要揭开这些疑问的面纱，那就让我们一起走进国泰君安的转型之路吧……

## 1 全球财富管理趋势

当前，全球财富管理正面临以下发展趋势：

### 趋势一：客户群体代际转化

“千禧一代”和“数据原住民”<sup>2</sup>正逐步成为财富管理市场的主力客群，由于具有“天生线上”的基因，因此在服务需求上展现出其独有的特点：一是**极度依赖移动端**。据 BCG《全球数字财富管理报告 2019-2020》显示，中国的 80 后 90

<sup>2</sup> 千禧一代（Millennials）通常指 1980 至 1990 年代出生的人群；数据原住民（Digital Natives）多指出生即生活在数字化时代的人群，即 2000 后出生的人群

后对移动支付的使用率接近 100%，而这一比率在 50 岁以上客群中仅为 50%；二是**追求极致服务体验**。无论是金融还是生活需求，对于千禧一代来说都是可以在手机 APP 上享受的服务之一，因此会将金融机构所提供的体验与顶级互联网企业相比较。此外，这一代对产品的判断不仅仅在于收益、期限、风险，同时也包括在咨询、购买、售后环节上的所有互动体验。三是**更加信任科技**。据陆金所和艾瑞咨询 2019 年联合开展的调研显示，智能理财服务的客户中 83% 为 80 后或 90 后，因为千禧一代在成长过程中看到科技带来的巨大变化，相比于服务机构的牌照或企业性质，他们更加关注科技的赋能作用。

### 趋势二：服务需求无处不在

各类新兴技术的应用使得财富管理服务融入线上线下的各类生态场景，更近距离地接触并服务客户，具体而言有以下几种新形式和新态势：一是**数据链接一切，精准刻画客户**。通过数据串联场景、连点成线，进而完整拼绘成客户动态画像，洞察客户需求，从而可以更好地服务客户，形成闭环。二是**移动端和场景成为渠道主战场**。过去五年客户地活动场所发生巨大变化，移动端的各类场景成为生活中各种相关服务的主要渠道，这一变化使得金融机构可随时随地接触和服务客户，催生了以移动端为核心的主战场。三是**客户需求触发更碎片化、个性化**。线上化和移动端变革带来的一大重要影响是客户需求变得更为碎片化和个性化，理财规划需要与客户生命周期关键时刻和现金流周期更紧密地匹配。这些转变要求财富管理服务要变得如影随行，从过去在网点等待客户上门，到在不同场景中实时捕捉客户需求所产生的瞬间。

### 趋势三：新兴技术快速成熟

2016 年，大数据、云计算在 Gartner 技术成熟度曲线的五阶段<sup>3</sup>中被定义为早期应用，而人工智能、区块链等也仅被定义为创新研发。时至今日，这些技术的成熟速度远远超过市场预期。一是**大数据和云计算技术进入了成熟应用阶段**。无论是前台业务开展亦或是中台风险控制，大数据技术价值都得到充分体现；而在后台运营，云计算的快速普及能让机构以更合理的成本应对互联网时代的高并发需求。二是**人工智能已从梦想照亮现实**。这意味着在财富管理领域将会有更精准的客户判断、更个性化的智慧顾问服务以及更极致的数字化客户体验等。三是

<sup>3</sup> 即创新研发、测试高峰、热度回落、早期应用、成熟应用

区块链开始试水探索。在财富管理领域，区块链利用链式数据结构来储存与处理信息，既可以避免信息被篡改或丢失，也能实现更加透明、准确与可信的 KYC<sup>4</sup>。

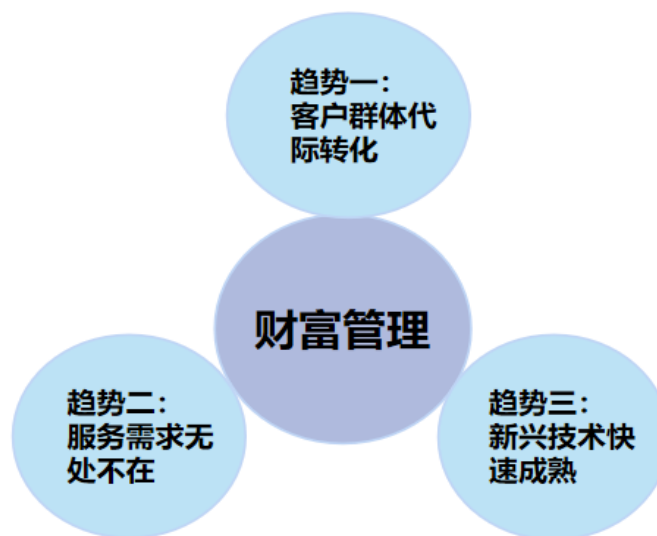


图 1 全球财富管理面临的三大趋势

Figure 1. Three trends in global wealth management

## 2 久于困境之中，终迎曙光之际

国泰君安早期以传统经纪业务为发力点而逐步成为行业龙头之一，但随着行业竞争加剧，其发展面临严重制约，而在广阔的财富管理市场及金融科技在财务管理价值链中的深度赋能等因素推动下，国泰君安毅然选择向数字化财富管理方向转型。

### 2.1 步履维艰：行业竞争穷年累月

2015年4月15日，A股一人一户解禁第三天，当天一则“股票开户万一不是梦”宣传语录席卷各大炒股论坛和微信公众号上，此语一出犹如平地惊雷，引得整个证券业一片哗然。佣金率万一是什么概念？证券行业人士称：“对于券商而言，佣金费率万2.5是底线，低于这个底线，券商根本不赚钱，这次宣传的万一佣金率，意味着贴钱也要留住客户。”

据麦肯锡分析报告《大浪淘沙，沉者为金：券商零售经纪业务转型》显示，自2009年以来，券商佣金率逐年下降。2009年，平均佣金率约为0.13%，2015

<sup>4</sup> 即 Know Your Customer (深度客户了解)

年以后,随着非现场开户的普及,行业竞争加剧,佣金率下降到了万分之二左右,趋近行业平均成本线,经纪业务利润接近为零。随着佣金率的下降,经纪业务(不含融资融券)收入占证券公司全部收入比例亦以同样趋势下降,截至2020年底该比例已从最初的50%降至25%左右。此外,2018年4月,证监会正式发布《外商投资证券公司管理办法》,这一办法的出台,直接激活了外资券商进入中国市场的热情。截至2020年4月,共有包括摩根大通、瑞银证券等6家外资控股券商获得证监会批准,同时仍有日本大和证券、新加坡星展银行等18家合资券商正排队申请经营牌照,行业竞争将进一步加剧。

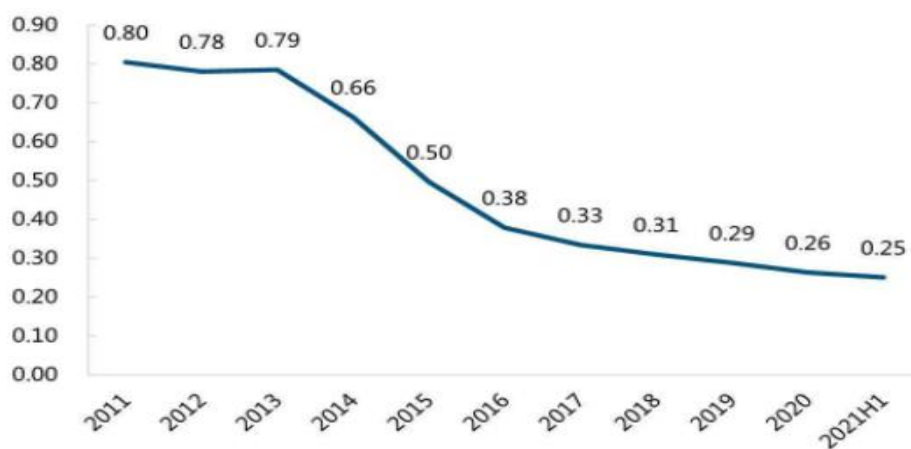


图2 我国证券业平均佣金率变化趋势图

Figure 2. The trend chart of average commission rate in China's securities industry

数据来源: Wind 数据库

面对此情此景,中国证券业协会党委书记安青松在一次会议上表示,当前我国证券公司各项业务通道化、同质化严重,传统盈利模式已日渐式微,而伴随中国个人金融资产规模的持续扩大<sup>5</sup>,证券经纪业务模式必须有所改变。于是,向财富管理转型成为券业一大共识,但以传统财富管理的业务方式去转型将面临老牌财管机构的强势竞争,因此借以何种方式实现齐头并进,甚至是弯道超越,成为国泰君安亟需思考的问题。

<sup>5</sup> 据麦肯锡《全速数字化:构建财富管理新护城河》报告显示,截至2020年底,中国个人金融资产已达205万亿元人民币,成为全球第二大财富管理市场

## 2.2 适逢其会：金融科技席卷而至

正当国泰君安一筹莫展之际，新一代科技革命浪潮席卷而来，为整个金融业送来变革之风。2008年国际金融危机之后，数字革命、通信革命与金融革命前所未有的紧密结合起来，金融科技（FinTech）应运而生，成为金融业的“宠儿”。其核心技术如人工智能、大数据、云计算、区块链等也随之赋能于财富管理价值链中，使其与传统财富管理有着明显区别，具体看：

**用户获取及画像分析环节：**传统财富管理常以线下网点为获客渠道，而线上手段则为辅助，在此基础上就使得其客群主要为可投资资产相对更多以及对服务个性化要求更高的客户。而在数字化的推动下，财富管理机构可以借助移动终端、互联网、大数据等技术在线获客，进而将客群拓展至大众客户。在传统财富管理模式下机构通过 KYC (Know Your Customer) 步骤了解客户的基本信息、风险偏好、财富管理的诉求，从而通过适当性原则，识别出各个投资人，匹配相应产品。而通过大数据、人工智能等技术，不仅能够快速利用其个人信息、地理大数据、第三方征信等数据识别用户风险以预防欺诈行为，实现更高效的风控；同时亦能依据其财富度、投资交易等数据将用户归类至不同等级（如国泰君安君弘星级服务体系将用户划分为一星至五星），以实现更精准的产品和服务营销。

**资产规划与配置环节：**在传统的财富管理中，投资人需要通过投资顾问或基金经理凭借其专业能力和经验来提供成熟的资产配置方案，但可服务的投资人有限，以致绝大部分客户难以获得服务。而人工智能技术则能从两个方面实现创新，一是通过线上化手段形成透明化、操作便捷的人机交互界面，既降低人工交互成本，亦提高服务覆盖面；另一方面将包括分散化投资、现代投资组合理论等财富管理实质理论应用于大数据和机器学习上，以获得比人更快、更精准、更专业的投资组合决策能力。

**交易与执行环节：**此环节中，最大转变的当属交互方式，科技在交互方式上改变主要体现在两个方面，一是互联网、移动端、人脸识别、语音识别等技术的运用，突破了机构工作时间限制和面对面的要求，使财富管理的交易环节可随时随地在线上完成，同时借助线上双录（录音录像）的办法满足监管要求；二是智能算法及大数据分析等技术为客户经理团队提供了更完备的知识库，帮助其完成复杂的方案设计，进而使线下客户经理们从直接提供专业资讯和方案转向更深度

的客户关系维护上，提升客户信任度、满意度。

**组合管理环节：**传统财富管理机构在投后管理环节多以被动响应为主，通常由客户发出需求指令后投资顾问才能跟进满足。而依托科技所实现的动态实时组合诊断与调整 and 全账户管理等功能则可以使投后服务“走”在客户需求前，如国泰君安通过机器学习模型每隔固定时间对客户账户的各个投资组合进行智能诊断，找出业绩不佳的资产和指出隐含的经纪费用，从而给出智能化、个性化建议以帮助客户提高收益、降低成本；通过 API 的开放，连接客户的多个金融账户，助力客户更方便快捷的了解自己财务状态，为决策提供依据。

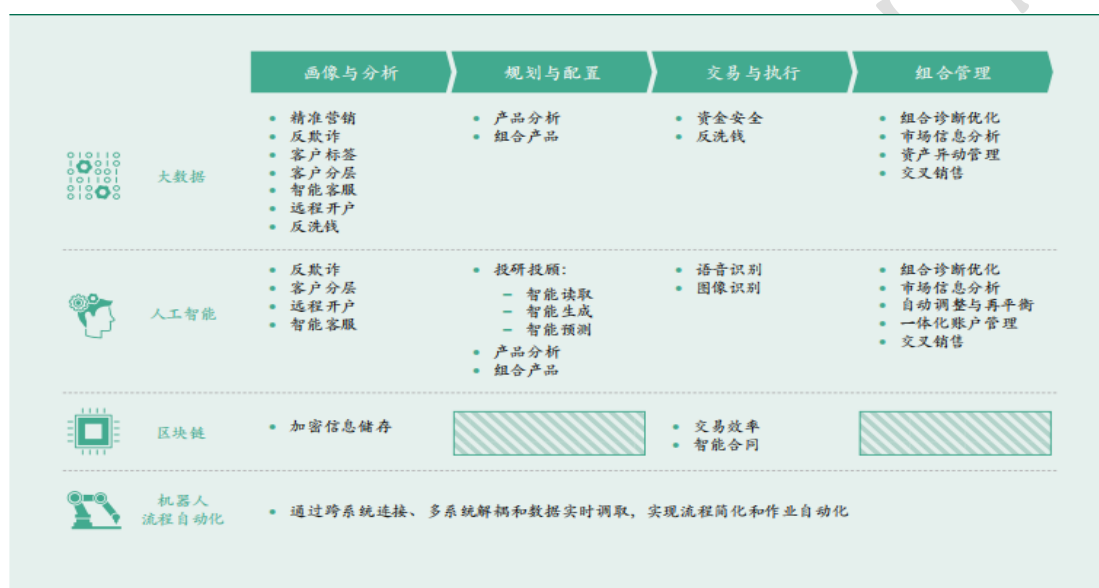


图 3 金融科技深度赋能财富管理

Figure 3. Fintech deeply empowers wealth management

资料来源：BCG 分析

面对这一变革之风，时任国泰君安网络金融部负责人毕志刚敏锐地意识到，我们若结合自身全牌照、强科研等的优势，借科技之力破解诸如产品丰富度不够、营销能力和客户基础不足等在财富管理业务的劣势，必能破除行业困境，在财富管理的市场上一展宏图。说干就干，国泰君安便就踏上了以财富科技<sup>6</sup>为核心的数字化财富管理转型之路。

<sup>6</sup> 指专门用以创新财富管理和零售投资业务的金融科技



### 3 对内守正创新，重塑业务模式

在国泰君安看来，对内的转型实践必须要实现“三化”，即线上化、智能化和专业化，一方面要围绕客户端到端旅程，推动业务流程线上化；另一方面，依靠 AI、大数据技术驱动线上服务走向精细化、千时千面方向；此外亦要提升线下专业化能力，打造分级式服务并实现全渠道服务模式。

#### 3.1 初出茅庐：推进业务线上转换

较其他券商而言，国泰君安深刻认识到拥有互联互通的底层系统、强大的数据应用能力和复合型的数字化人才是券业实现数字化财富管理转型的基础保障。于是在转型之初其便加大对 IT 领域的投入力度，通过外引和内培两种方式扩大金融科技人才规模，同时于 2013 年开始自主研发业务、客户等管理系统、布局大数据技术及制定数据政策标准等，一方面实现包括核心系统、服务器和网络在内的底层系统间的贯通，另一方面实现集团内外部各个层面数据的有效汇聚，包括来自母公司、分公司、子公司的数据和外部数据，聚焦客户、交易、产品等多维度，进一步实现行业数据生态和各产业链数据对接，统一数据标准，实现共享，打造纵深贯通的数据资源与服务。

凭借着高度研发投入、自主集中且可控系统等优势，国泰君安转型速度得到加速。2013 年始国泰君安相继推出了富易交易端、微信微理财服务号、君弘金融商城、和君弘 APP，四者各有侧重，共同构成了线上服务平台。其中君弘 APP 为移动端，是整个线上平台的核心和承载线上业务的载体，致力于为投资者提供丰富的交易品种、金牌研报资讯、急速行情、牛人牛股社交投资等一站式投资理财服务，上线未到 1 年，用户量便增至约 500 万户，为业内 APP 使用量增速之最。

表 1 国泰君安线上平台构成

Table 1. Guotai Junan online platform composition

类型	描述
君弘 APP	为整个线上平台的核心，是线上业务的载体，致力于为投资者提供丰富的交易品种、金牌研报资讯、急速行情、牛人牛股社交投资等一站式投资理财服务 更适用于成熟投资者，囊括有 A 股、港股、美股、期货等全

<b>富易交易端</b>	市场行情、股票、基金、OTC 等多个急速交易品种、新闻实时更新以及交易数据全面解析等一众服务内容
<b>君弘金融商城</b>	行业内首个探索综合金融服务的平台，创新推出如全账户概念、具有购物式体验的金融产品购买方式以及“一键下单”功能等
<b>微信理财服务号</b>	为年轻客户提供及时、专业的财经资讯以及满足其基础证券交易等便捷服务，其中服务号内提供的微开户、微信闪电下单等功能均是行业首创

资料来源：国泰君安历年财务报表

### 3.2 坎坷不平：用户黏性难以保证

正当国泰君安网金部全体成员还沉浸在线上平台建设完成，用户规模持续递增的喜悦之情时，一份报告的传来又让他们清醒地认识到转型之路任重而道远。尽管线上服务平台的核心载体君弘 APP 用户注册规模在不断增加，但奇怪的现象也随之出现，即 APP 在有行情的时候，很多人在用，而在没有行情的时候，使用人数锐减；上午和下午的交易时段，会出现使用高峰期，而在中午和下午收盘后，则是低谷期；交易日使用的人数较多，而周末几乎没人使用。这显然不是国泰君安想要看到的，因为此现象即意味着若业内出现较多的同类型产品，那么原本已注册君弘 APP 的用户可能又因佣金等原因而轻易地转移到其他券商。此外，若券商们都希望有上千万规模用户时，那 1.6 亿的投资者就显得“不够分”。试问用户黏性不能保证，又谈何转型呢？

要解决眼前的尴尬，毕志刚认为首先要拓展场景，将目标用户进一步拓宽至理财客群，那么服务人数规模将增至近 6 亿<sup>7</sup>，每多一个场景就能固化一些用户在这里。其次，要打造一个完整且具有吸引力的智能化服务体系，依托线上平台将智能化、场景化的服务推至用户层面，借助金融科技平台线上边际成本为零的优势实现全场景的服务覆盖，以提高用户体验、停留时间、交易时长。场景拓宽比较容易实现，但以什么样的方式将智能化、场景化服务普及给用户又是一个难题。

<sup>7</sup> 依 iiMedia Research（艾媒咨询）数据显示，2017 年我国互联网理财用户规模达 3.8 亿

### 3.3 得窥门径：智能金融绽放光彩

#### 3.3.1 大数据助力 KYC、KYP、KYE<sup>8</sup>的实现

在一次头脑风暴会上，负责智能化功能的产品经理周万涛提议，“智能化服务推广至用户层面或许可以在线上设置一个 AI 形象，基于此将原有的线上平台打造为智能化线上综合服务平台，以为各类投资者提供全时、全景的智能化服务”。经过讨论，此想法获得了君弘 APP 产品经理们的一致同意。

网金部首先打造了全行业唯一的数字化运营指标体系—3A3R（感知 Awareness、获客 Acquisition、活跃 Activation、留存 Retention、收入 Revenue、传播 Refer），基于该指标通过推动“游客—注册户—理财户—资金户—有效户—活跃户”的用户转化链条，构建了包含营销、运营、服务、平台建设的完整业务闭环。同时还以定量和定性相结合的方式，从行业标签、地域标签、概念标签等多维度丰富金融产品标签，并依托大数据分析工具和评价模型打造 360° 智能化产品评价体系。此外，还基于个人基础信息标签并结合大数据技术实现对集团人才精准画像，以全面了解其能力和资质，做进一步服务划分。

“这是因为在转向平台具体业务运营前要看到用户的行为数据，了解他们做什么，风险偏好是什么以及其关注是否做了承接和转化等，这样才能与之对应优化自身产品和匹配相适应的人才为其服务以实现在合适的场景将契合的服务展示给适合的客户，提升用户黏性。”毕志刚解释道。

<sup>8</sup> KYC（了解你的客户）、KYP（了解你的产品）、KYE（了解你的团队）

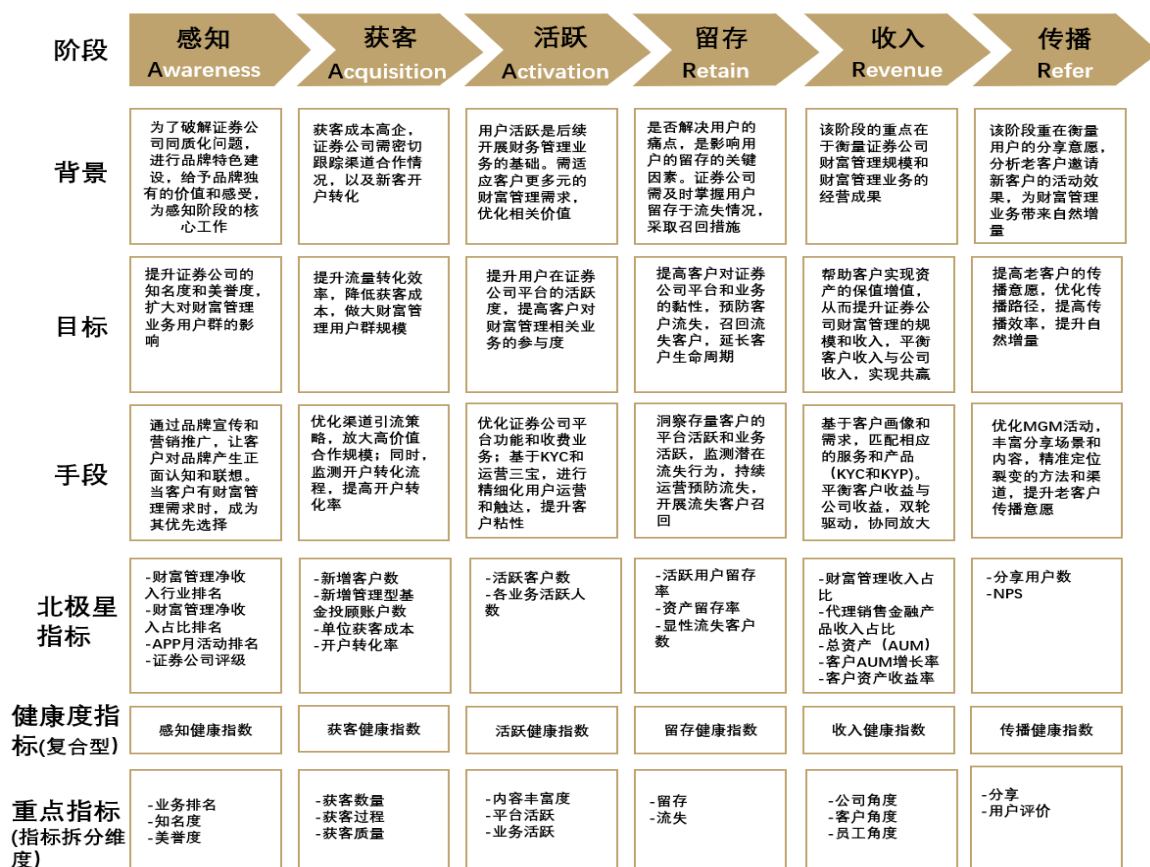


图 4 国泰君安 3A3R 指标体系

Figure 4.Guotai Junan 3A3R index system

资料来源：国泰君安证券

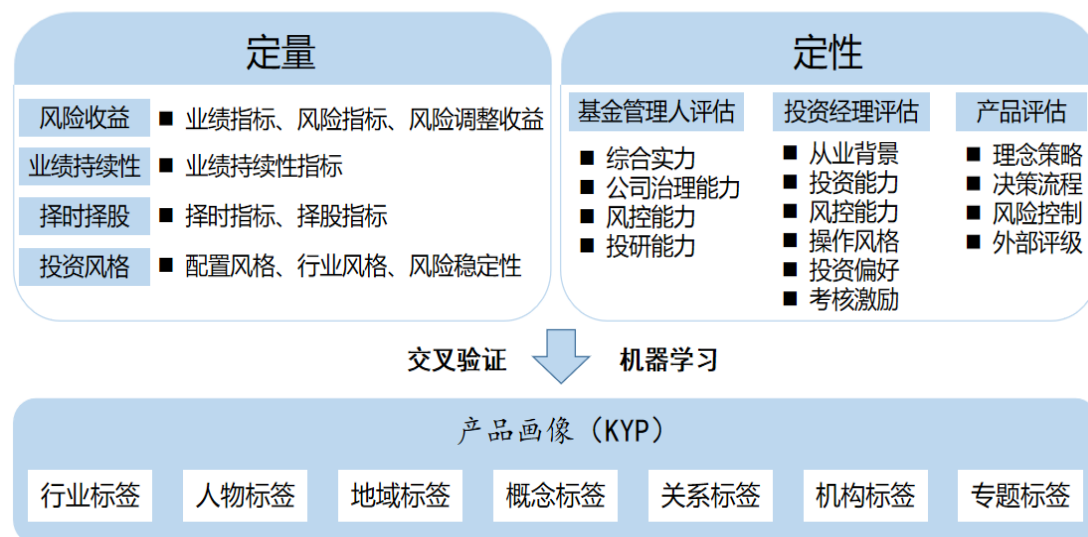


图 5 国泰君安 360° 智能化产品评价体系

Figure 4.Guotai Junan 360° intelligent product evaluation system

资料来源：国泰君安《证券业数字财富管理发展模式研究》课题报告

### 3.3.2 打造智能化综合服务平台，推动财富管理思维转换

经过网金部和 IT 部的共同合作，2017 年 11 月，在首届证券智能化峰会上，国泰君安线上智能化服务形象—君弘灵犀首次和投资者见面。其核心是基于数据驱动的服务组件和 AI 赋能的智能引擎，集成人工智能框架、算法和模型为用户提供辅助投资决策的专业化服务。建设过程中以智能投资、智能理财、智能客服三位一体的智能化服务为总体框架，以大数据分析、机器学习、标签体系、智能匹配、语义分析及量化引擎为特色，着力打造听得懂、有感情、会思考的智能化线上综合服务平台<sup>9</sup>，以满足前端快速响应、敏捷创新的需求。

国泰君安基于此智能化服务平台的支撑，为客户日新月异的需求匹配对应的多元化服务和金融产品，并通过前端的投资者教育界面来引导客户理性投资，真正实现“以客户为中心”和回归为客户实现资产保值增值的服务本源，形成与客户长期利益绑定关系，推动传统财富管理的卖方思维向买方思维转变，由此促使对客户定义的改变，即业绩驱动下的为高净值客户服务向以客户需求至上向高净值、富裕和大众客群服务的转变。

表 2 财富管理卖方思维与买方思维差异

Table 2. Differences between seller's thinking and buyer's thinking in wealth management

类型	主要收入来源	核心影响因素	利益倾向
卖方思维	产品销售佣金	佣金费率、销售规模	销售高佣金产品，并向客户推荐尽可能多的产品
买方思维	账户管理费	管理费率、客户资产管理规模	尽可能实现客户资产保值增值，通过多元服务提升综合费率，为客户提供与之需求、风险相匹配的产品和服务

资料来源：国泰君安《证券业数字财富管理发展模式研究》课题报告

<sup>9</sup> 国泰君安智能化平台架构图见附录 1

### 3.3.3 提供贯穿生命周期、千人千面的智能化线上服务

国泰君安借助智能化平台并依据线上化的特点为大众客户提供广泛而又便捷的智能化服务，实现了财富管理服务模式的转变。智能化服务中，其他券商往往仅关注千人千面的服务，常忽略客户的财富管理需求会因不同的生命周期阶段而发生变化，而国泰君安不仅注意到了这一点，还将客户生命周期从原来的青年、中年、老年，进一步细化至每日，即将千人千面服务融入到客户的单日生命周期中，从而提供千人千时的智能化服务。

首先，国泰君安依托综合线上服务平台对客户的产品购买历史、风险偏好、交易行为和渠道进行数据收集与分析，打造 360° 客户画像图。其次，通过建立贝叶斯、生存模型等统计模型，并应用机器学习算法计算，可得出潜在的客户生命周期价值（LTV），根据客户当期价值以及客户潜在生命周期价值对客户进行体系化分类，实现精细化客群管理。最后，基于细分后的客户群利用 AI 技术做好贯穿生命周期、千人千面的智能化服务。

那具体是怎样的贯穿生命周期的服务呢？

试想一下：早晨，你正乘地铁前往上班的途中而倍感无聊时，打开君弘 APP 你会看到众多投顾正线上直播介绍与你个性化匹配的产品服务内容；中午，你面对纷繁芜杂的市场资讯而不知到底什么行业涨什么行业跌而抓耳挠腮时，君弘灵犀的概念追踪和数据解盘功能将为你智能抓取市场热点，多维度解读市场动向；下午，你因 Boss 开会不能及时盯盘，生恐发生重大资产损失或错失良机时，君弘灵犀的异动雷达功能将会为你实时监控持仓股和自选股，一旦发生异动将会第一时间通知你；傍晚，你正处下班回家路上，想要了解今天持有股票的表现和未来趋势时，君弘灵犀提供的盘后点评和相似 K 线等功能助你回顾和提前预判。当然这仅是其中一个阶段的贯穿生命周期服务，对于其他阶段，依靠大数据分析技术，将会自动调整服务链条。





图 6 贯穿用户全生命周期的精益服务

Figure 6. Lean services throughout the user's life cycle

资料来源：国泰君安证券

在提供贯穿生命周期的服务中，君弘灵犀亦在微服务架构的基础上，根据关键业务的服务特点，采用标签体系、语音/语义、知识图谱、规则库、智能建模等技术构建服务支撑组件，有效提高了在线服务的精准度；采用智能分析、智能搜索、智能推荐、智能客服、智能理财、智能消息推送等应用模块构建智能服务组件<sup>10</sup>，实现服务精准配置，提升了在线服务的响应速度与效率。在用户层面，通过 APP 融合多层次的智能服务组件提供千人千面的智能化服务，如利用账户分析、智能选基、理财规划等功能<sup>11</sup>提供个性化服务，利用筹码分布、君弘服务、资讯推荐等提供差异化服务以及利用科技手段为客户提供智能选股、资讯分析、生物特征等智能化服务。

<sup>10</sup> 支撑组件及智能服务组件详细介绍请见附录 2

<sup>11</sup> 相关功能描述见附录 3



图 7 融合多层次智能服务组件打造智能化、精细化服务

Figure 7. Integrate multi-level intelligent service components to create intelligent and refined services

资料来源：国泰君安证券

### 3.3.4 AI 赋能线下投顾，打造有温度、专业化的分层式服务

国泰君安深刻认识到信任是财富管理的核心，仅通过线上提供智能化服务虽扩大了服务半径，但“冷冰冰”的技术并不能真正让高净值及富裕客户得以信任，唯有通过线下面与面间的真挚交流才可取信于人。于是国泰君安借助 AI 技术的赋能进一步打造有温度、专业的分层服务模式，并借助融合通信中台实现了财富管理向线上线下全渠道融合发展的转变。

国泰君安首先通过总分联动，以“总部主建，分支主战”的方式，推出“投顾金才、理财金才和数智金才计划”，扩大人才队伍。然后借助 KYE 体系对人才进一步分类。最后借助智能应用实现对不同类型员工建立对应的赋能策略。例如，针对于面向大众客户的一线人员，可利用所提供的自然语言生成技术快速将研究成果转成图形、视频等形式，从而更形象的向客户讲解专业投资内容等；对于基础行业研究人员，则可以利用情感分析技术实现智能资讯推送、智能搜索引擎，从图片、视频等非结构化数据中提取信息，扩充信息来源，帮助投研人员从多维度把握相关行业和公司的变化趋势；而对于专属投资顾问等则会在信息搜索及知识提取环节、分析和研究环节及观点呈现环节等众多环节进行赋能。

赋能后，对于高净值客户则提供“1+1+N”个性化、尊享式服务，即“1”位网点客户经理用于日常客户接待，“1”位专属投资顾问对接并了解客户需求，



进行资产检视，“N”为公司总部专家提供个性化的资产配置方案和建议。而对于富裕客户，则借助5G技术，在君弘APP内打造超级图文直播间，为富裕客户提供人机合一、伴随式服务。同时为了破除线上线下渠道“各自为政”的状况，国泰君安在此基础上打造了融合通信中台，从而实现全渠道通信内容的统一管理和管控以确保线上线下向客户传递的信息和体验高度一致、无缝衔接。

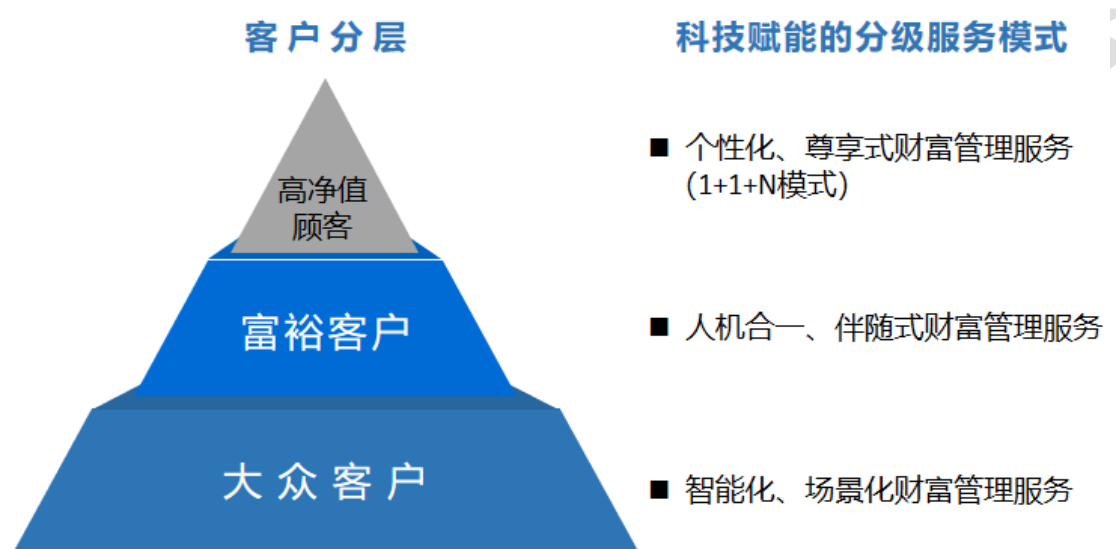


图8 国泰君安分级服务模式

Figure 8. Guotai Junan hierarchical service mode

资料来源：国泰君安《证券业数字财富管理发展模式研究》课题报告

### 3.4 再接再厉：新型风控保驾护航

随着新兴科技的不断应用，财富管理的服务对象逐渐拓展至长尾客群，客户风险等级参差不齐，加之服务场景的不断延展不仅让数据规模持续扩大，同时亦催生出如图片、视频等各种非结构化数据，这让以结构化数据为基础的传统风控模式难以为继。值此，国泰君安结合大数据和人工智能算法应用，打造了智能化风控体系，以贯穿财富管理始末，实现在事前、事中和事后的风险控制。

国泰君安首先基于自身的智能大数据平台构建了风险数据集市，该集市持续接入母子公司的客户、产品、业务基础数据以及舆情和市场资讯等其他数据，从而实现风险数据的集中管理。而后借助云计算、知识图谱、机器学习等技术实现数据的高效加工和处理以及分析和计算，从而在事前、事中以及事后为财富管理保驾护航。具体看：事前，国泰君安结合内外部大数据，综合采用模式识别、统

计分析模型进行画像,实现客户风险智能评级,同时借助图计算、生物特征识别、语音识别等技术实现自动化审核,以防羊毛党“薅羊毛”;事中,在舆情跟踪和智能预警体系下,基于实时的交易数据及市场舆情数据,既帮助客户实时监控持仓动态,亦能快速识别市场异常交易行为,从而防止客户资产损失过大及交易欺诈等;事后,则基于知识图谱、舆情分析和关联分析等技术主动对自营持仓、客户进行跟踪管理与风险警示。

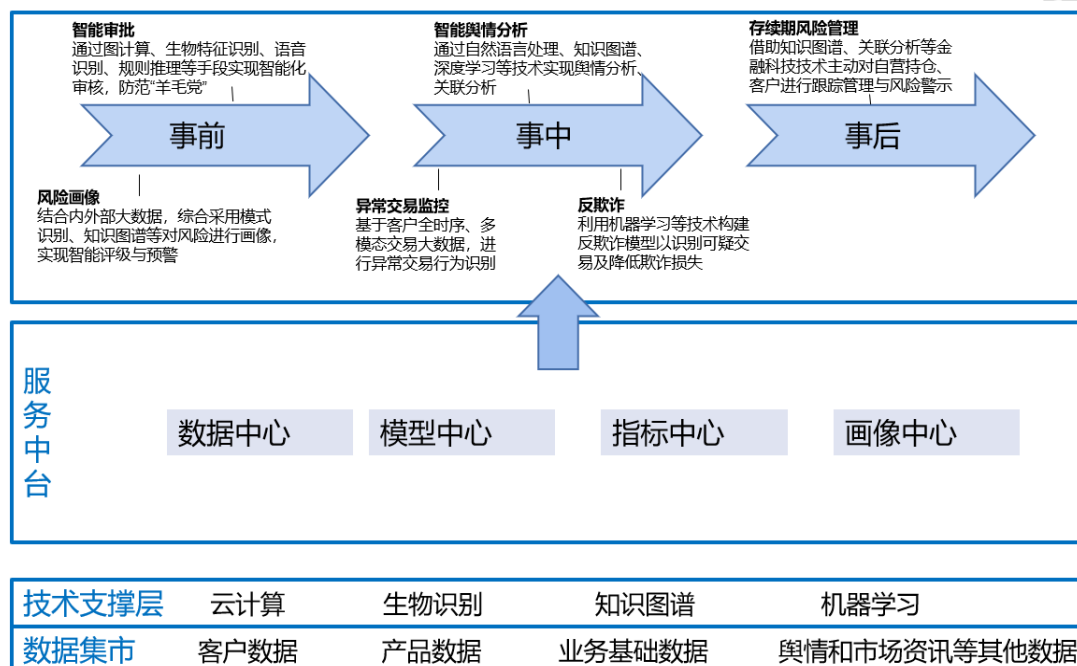


图 9 国泰君安智能风控平台体系架构

Figure 9. Guotai Junan intelligent risk control platform architecture

资料来源:依公开资料整理绘制而成

### 3.5 卓有成效: 骄人成绩喜获连连

凭借着以客户为核心的智能化财富管理服务体系,国泰君安在多个方面取得了优异成绩。

年度获奖上,2017年在新浪财经的券商APP风云榜中,国泰君安君弘以行业第一佳绩斩获年度十佳APP奖、最佳客户服务奖和最具AI范APP奖三项大奖及上海市人民政府颁发的2017年度上海金融创新成果奖一等奖等多项省部级大奖;2018年其“双态流程IT管理平台”和“智能化在线服务平台”皆荣获第六届证券期货业科学技术奖,居证券行业之首;2019年在中国区投资银行&证券经纪商君鼎奖评选中获2019中国区全能投行君鼎奖等八项大奖;2020年在“中国

证券业 APP 君鼎奖”中获十大品牌 APP、综合服务 APP、理财服务 APP、投顾服务 APP 等 5 项大奖。

经营状况上，通过推动财富管理转型，构建线上线下零售展业模式，国泰君安多项经营指标表现优异。自 2017 年开始国泰君安营业收入及净利润皆逐步由负增长转变为正增长，至 2021 年营业收入、净利润分别达 428.17 亿、153.03 亿，较 2020 年各增长 21.64%、30.38%；其中财富管理营业收入达 137.15 亿元，同比增长 10.64%，对营业收入的贡献度从 2019 年的 26.26% 升至 32.03%，仅次于机构与交易业务的贡献值。

服务规模上，截至 2021 年底国泰君安富裕客户及高净值客户数较上年末增长 21.3%；投顾业务服务的客户人数超过 15 万人，期末服务客户资产规模约 83 亿元，分别同比增长 650% 和 315%；此外手机终端君弘 APP 用户达 3790 万户，为行业第二，较上年末增长 3.7%，年度平均月活跃逾 546 万户，较上年增长 8.0%。

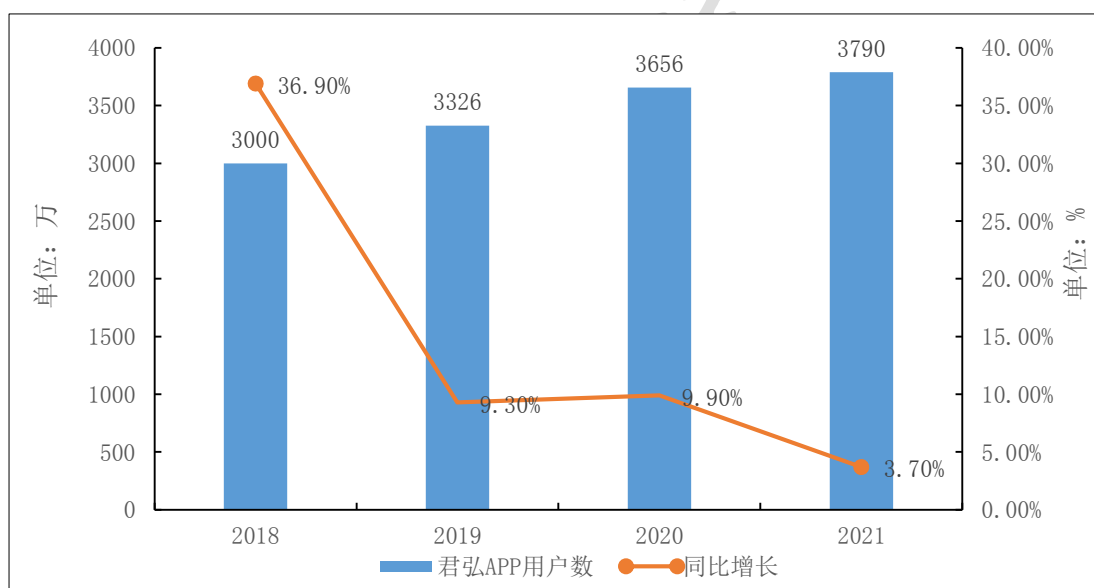


图 10 2018-2021 年君弘 APP 用户规模

Figure 10. User scale of Junhong app from 2018 to 2021

数据来源：历年国泰君安财务报表

#### 4 对外合纵连横，打造开放生态

“能用众力则无敌于天下矣，能用众智则无畏于圣人矣”。在服务需求日新月异的时代，仅凭一己之力终究难破服务困境，唯有秉持开放协作的理念与方式才能获取源源不断的数据和实现场景的持续拓宽与连通，筑成强者恒强的护城河。

所以国泰安在对内谋求以各种科技手段打破业务牌照壁垒，实现综合金融服务能力的快速提升后，开始将转型的锚头向外瞄准。



图 11 筑造“强者恒强”护城河

Figure 11. Build the moat of "the stronger will always be strong"

资料来源：《全球数字财富管理报告 2019-2020》

#### 4.1 史无前例：开放证券横空出世

国泰安董事长贺青认为，在对外的数字化转型中需要通过跨行业内的业务场景融合、数据价值共享、技术能力互补等方式才可实现，而“开放”正是这实现这些方式的重要手段。当前，三大趋势让“开放”成为金融行业更高质量发展的重要途径。一是客户需求正在发生转变，随着金融服务场景碎片化，客户愈来愈追求无感无界的极致体验。二是中小机构创新能力不足，需相互赋能，而核心机构拥有资源优势，亟待转化和输出。三是产业边界逐渐模糊，跨界合作成为趋势，平台生态优势逐步显现。此外，在对内不断深化金融科技于各项业务应用的同时，国泰君安亦愈发感受到基于技术壁垒所构筑起来的纵向封闭式生态在推动以用户为核心的业务发展时，表现得日渐疲软，无法适应客户快速提升的服务需求。鉴于此，国泰君安对外发布“开放证券”理念，这是证券行业提出的首个平台化、生态化发展理念。

贺青表示，开放证券是一种促进能力整合，构建价值共同体的平台化、生态化发展理念，它提倡资本市场参与者提炼各自核心能力后对外开放。所以其是一种“你中有我，我中有你”的协同创新和融合发展的平台生态，在这里没有零和游戏，只有增量市场，大家一起来不是分蛋糕，而是共同做大蛋糕，不是独木成林，而是彼此依存，互为生态。通过建立价值共同体，实现能力的叠加和放大，

以此满足客户无感无界的综合服务体验需求，陪伴客户成长。

在开放证券具体实践上，国泰安认为当从以下三个层面入手：

**一是思维开放**，这一开放需要企业解放思想，转变基于“零和博弈”、“为我所有”的资源占有模式等传统管理思维，向共生、共赢等生态思维转变，主动拥抱创新变革，从最顶层的核心战略出发，将“开放”作为发展的价值观，优化流程及消除组织壁垒，驱动业务单元、前中后台、直到细节流程和系统建设的全面思维的转变。

**二是技术开放**，技术开放的实现方式有很多，例如与金融同业、互联网公司、平台型企业等跨界合作，获取多维度另类数据，联合训练风险预警模型；与交易所等行业机构共建 SaaS 服务云；以 API<sup>12</sup>为媒介将证券的核心业务渗透进客户更多的场景中，快速灵活响应客户需求与市场变化等等。

**三是业务开放**，就是将财富管理、机构业务、投行业务、信用业务等各类业务场景进行组件化封装，支持灵活的组合拼接，运用前沿科技无缝地融入理财、零售、医疗等客户日常生产、生活中以打造无感无界的客户体验。

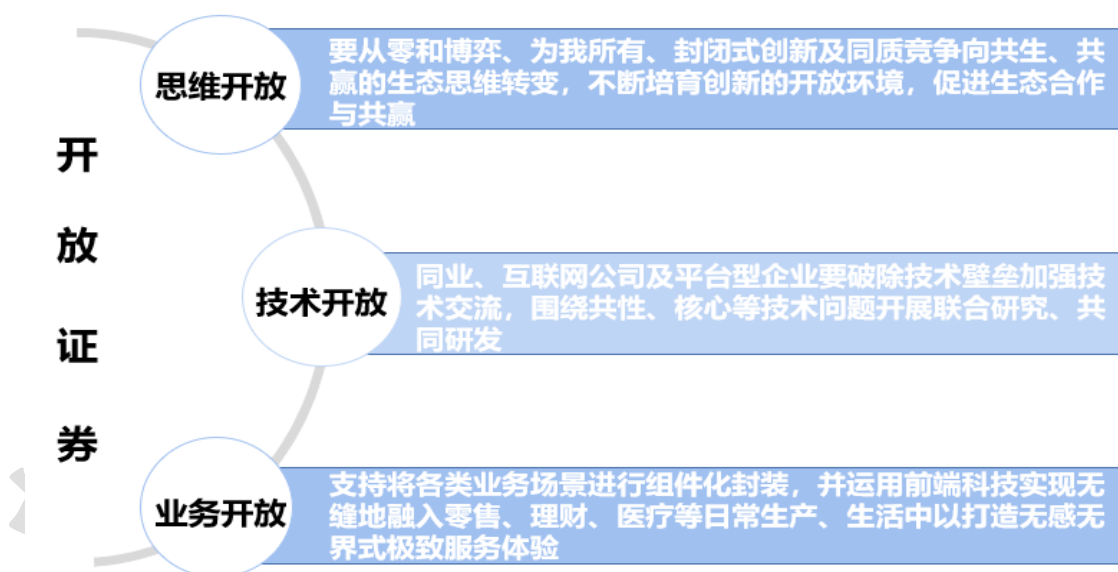


图 12 三大方向践行开放证券

Figure 12. Open securities are practiced in three directions

资料来源：依公开资料整理绘制而成

<sup>12</sup> 即应用程序接口，常用于对接合作伙伴的产品资源、优势投教及营销内容等



## 4.2 跨界践行：合作成果落地而生

为保障开放证券战略的有效落地，国泰君安优化组织架构壁垒，在各个业务条线中成立了由业务及 IT 分管领导共同挂帅的业务和 IT 融合工作团队，并且在连续四年 IT 投入排名行业第一后，仍确定了每年 IT 投入要保持年度营业收入的 6% 以上的水平，并要保证每年有增长。如此之大的投入下，多项践行开放证券的最新成果相继落地。

首先，国泰君安依托云计算技术打造了“国泰君安开放金融云”，该成果是国泰君安践行“开放证券”理念的集中体现和核心载体。在此金融云上，国泰君安将其交易、清算、行情、数据等业务核心能力封装成产品置入其上，并提供了云服务、Open API 等形式向生态合作伙伴提供合作对接，此外亦具备如 APPstore 等应用商店的作用。一方面能够赋能合作伙伴，另一方面依托此平台与合作伙伴的核心能力快速整合以实现服务和产品的敏捷创新，满足客户日新月异的需求。正如俞枫所说，“国泰君安开放金融云犹如一艘巨型货轮，装载着公司的各项标准化的开放产品集装箱，安全运达到各生态合作伙伴的港口。”



### 金融云平台定位

国泰君安开放金融云是国泰君安本着金融服务线上化、数字化、生态化发展理念，以国泰君安行业内长期领先的证券业务能力为基础，通过开展场景融合、数据价值共享、技术能力互补等形式，整合内外部数字化金融能力，打造以用户需求为导向的全新数字化金融产品和服务体验，形成“你中有我，我中有你”协同创新、融合发展的平台生态，实现“科技引领、生态共赢”的发展目标。

图 13 国泰君安“开放金融云”

Figure 13. Guotai Junan "Open Financial Cloud"

资料来源：国泰君安官网

而后，国泰君安在开放金融云的基础上，依托公司的财富管理业务线和交易

投资业务线分别上线推出了 STS (Smart Trading System) 智能交易服务、场外金融云两大开放业务服务。

STS 智能交易服务是联合交易所科技公司、券源合作伙伴、软件合作伙伴等生态合作伙伴共建而成的面向量化交易客户，提供极速交易、策略定制、融资融券及尊享投研于一体的智能交易服务。其上已接入各类量化交易终端，如恒生云纪 PTrade 定制终端（适合习惯使用恒生策略交易系统的用户）、迅投 QMT 定制终端（适合习惯使用迅投策略交易系统的用户）、丽海弘金量化交易终端（适合习惯使用金正旗下丽弘策略交易系统的用户）等等，以满足各类投资者对不同量化策略的需求。同时通过国泰君安客户端的极速交易柜台、高频行情平台与交易所端的交易网关和行情网关实时对接，既实现交易的极速处理，亦实现行情高频反馈辅助用户快速修改策略，从而形成涵盖金融数据服务、策略算法服务和量化交易服务的环服务生态网络。而场外金融云是由国泰君安交易投资业务线，联合中国外汇交易中心，上海证券交易所共同打造，综合运用了云计算、大数据和区块链等技术手段，为企业、机构和零售用户，提供涵盖权益、利率、信用、汇率及大宗商品等多资产类别，交易、产品、服务三大领域的全覆盖和一站式场外综合解决方案。

## 5 回首已成过往，未来一路向前

此刻十一点半，办公室墙上的钟声响起，上午股市已经结束。坐在椅子上的皮尔森不紧不慢地打开君弘 APP，看到自己入选的股票走势良好，微微一笑，喊道“嗨，灵犀！”。灵犀调皮的问到“你还有什么问题问我吗？我是很厉害的，如果你很无聊也可以找我哦，我会陪你聊天的；如果你需要诊断某个股票，也可以找我哦！”皮尔森望向窗外，暗自欣喜：有君弘灵犀陪着我在投资市场驰骋，真好.....

科技为魂，服务为王。国泰君安通过不断实践在财富管理领域有了自己的特色。产品和服务上，借助于 360° 智能化产品评价体系不断优化和改良金融产品以实现将合适的产品推送至适合的客户手中，同时借助于金融科技平台，为客户提供贯穿生命周期的千人千面的智能化、场景化的财富管理服务，为富裕客户提供人机合一、伴随式的服务，为高净值客户提供个性化、尊享式财富管理服务；

客户群体上，通过线上线下全渠道融合发展的模式，实现客群由富裕、高净值客群向大众客群延展，大大拓展的客户覆盖广度；风险控制上，借助智能化风控体系推动了在财富管理中原有的事后风险控制向实时、事前和事中的方向转变。当然，KYE 的实现亦让专业化的人才建设取得突破。而未来该朝什么新方向发展？又让国泰君安人陷入新的思考。但无论怎样，在数字化财富管理的征途上，这边风景正好，国泰君安将一路向前、步履不停。

（案例正文字数：**12518**）

中国金融专业学位案例中心



## **Technology as the soul and service as the king -- Guotai**

### **Junan digital wealth management transformation**

**Abstract:** In the face of serious industry competition and broad wealth management market, brokerage wealth management transformation has become a new direction of brokerage business development, and artificial intelligence, big data, cloud computing as the core technology of financial technology and digital brokerage wealth management transformation is the inevitable trend. This case takes Guotai Junan as the protagonist, starts from the analysis of the reasons for its transformation, and deeply discusses how Guotai Junan implements digital wealth management transformation and future prospects from both internal and external aspects, in order to help students to deeply understand the meaning and characteristics of digital wealth management, financial technology and other core concepts. Understand the impact of digitalization on wealth management and the application scenarios of AI, big data, cloud computing and other technologies in wealth management, and cultivate the ability of students to innovate and apply related technologies in other fields; And provide experience for the industry to explore the path of digital wealth management transformation.

**Key words:** Digital Wealth Management; Fintech; Service; Open Ecology

附录 1

君弘灵犀智能化线上服务平台架构图  
Architecture diagram of Junhong Lingxi intelligent online service platform



资料来源：国泰君安证券

中国金融专业学位案例中心

## 附录 2

## 支撑组件及智能服务组件作用描述

**Function description of support components and intelligent service components**

组件类别	详细作用描述
支撑组件	<p>该组件是整个服务平台的基础，在标签体系中构建了 300 多基础用户标签，并在这个之上，构建了动态可分享可自定义的多层标签，目前已经有 7000 多个标签。通过标签来为客户个性化进行数据铺垫。引入语义引擎、意图匹配、双向语音等人工智能技术，建立整个平台的语音语义基础。通过引入知识图谱模型的搭建，解决了行业内复杂场景上下文识别推理及回答准确率的难题。同时，引入规则库，为智能分析、智能客服提供基础规则，并通过智能建模平台，为各服务模块提供模型的建立、训练及优化服务。</p>
智能化服务组件	<p>在智能服务组件层，智能分析模块利用智能建模所提供的算法框架为客户提供多维度选股方案、策略回测等智能投资辅助服务工具。智能搜索则利用 Elasticsearch 实现了海量内容中的全局关联搜索。智能推荐模块利用在 SPARK 分布式集群上设计协同过滤实时推荐算法，将不同的产品、资讯和推荐分发到不同场景。智能客服通过双向语音文字交互为客户提供全渠道的场景化问答及服务入口，引入知识图谱提高回答的准确性，回答成功率提升到 98%，目前总交互数量已经达到 407 万次。智能理财利用智能建模提供的马科维茨—蒙特卡洛模型，结合客户的理财目标及风险特征，提供多种理财选择方案及评估效果。策略中心基于智能建模提供的客户营销策略模型，按照客户行为及所在场景的匹配，并由智能消息中心负责推送相关消息及服务场景。反欺诈智能服务组件依据综合初始规则设定及智能建模提供的反欺诈模型，实现营销过程全渠道、全流程的实时监控及阻断。</p>

资料来源：国泰君安证券

## 附录 3

## 国泰君安君弘 APP 内部分智能化功能

功能	介绍
智能诊股	是指用户根据自身需要,输入想诊断的股票代码,从市场热度、技术趋势、主力动向、题材透视和财务估值等几个维度,借助大数据技术来分析对应股票的未来成长能力、盈利能力等以为用户提供投资参考,从而避免盲目投资,提高投资成功率
智能选股	是投资买卖股票的第一步,一般来说此功能分为经典选股方法和其他指标选股。其中经典方法包括稳定增长、稳健大市值、潜力成长、现金流增长、底部 MACD 等选股策略;此外用户还可以根据自己要求,来执行个性化选股,可设置的类容包括技术指标、K 线形态、行情量价、财务数据等,它们可单独使用亦可组合使用。而后基于设定好的条件,利用大数据和云计算进行选股。
相似 K 线	智能 K 线是对股票市场上几千只股票的历史数据信息,将历史 K 线数据与成交量数据信息相结合,进行智能化的识别与匹配,对成交量、不同参数的均线、历史走势、阻力等因子进行智能对比分析,找出成交量与价格相似特征的股票,对股票的股价未来走势做出概率上的预判,进而提出参考的上限和下限目标价格,为投资者买卖证券提供决策依据
智能筹码	通过筹码分布,对股票主力成交情况进行分析,计算主力持仓成本和盈利比例,同时还会给出具体的支撑位和压力位,通过对比现价和主力成本,帮助投资者跟随主力步伐,实现盈利
异动雷达	即用户预先对自选股票进行如高开 5 日线、60 日新低、接近涨停等条件设置,一旦出现对应条件的异动时,系统将以消息推送的形式及时提醒用户
数据解盘	即利用大数据技术,实时统计市场行情数据,为用户揭示真实市场情况以及真实复现市场变化趋势,从而第一时间帮助用户找到拐点机会

Some intelligent functions in Guotai Junan Junhong APP

资料来源:公开资料整理而成