

PDF-TN2022008

科技为魂，服务为王——国泰君安数字化财富管理转型¹

案例使用说明

一、教学目的与用途

1. 适用课程：本案例主要适用于《财富管理》中如“财富管理发展新趋势”或“财富科技”等章节的辅助案例教学。

2. 适用对象：本案例主要为金融专业硕士（MF）、MBF 以及高年级金融专业的本科生开发。

3. 教学目标：本案例以老牌券商国泰君安为案例主角，从分析其转型原因切入，介绍了金融科技如何赋能于财富管理价值链、国泰君安又是如何从内、外两个方面践行数字化财富管理转型等内容。通过教师对案例的引导和学生的深入讨论，启发学生思考，达到以下教学目的：

（1）了解券商财富管理数字化转型的背景和必要性，并理解和掌握数字化财富管理的概念含义和特征，知晓其与传统财富管理的区别之处；

（2）明晰数字化对财富管理业务的影响和实现数字化财富管理的关键要素，了解大数据、人工智能等新兴技术在财富管理的应用，培养学生在其他领域创新应用相关技术的能力；

（3）开拓学生视野，让学生了解当前数字化财富管理发展的最新形式及未来发展方向，为之后学习与工作奠定基础；

通过本案例的阅读和分析讨论，预期达到的具体教学目标如表 1 所示：

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。

表 1 案例教学目标

Table 1. Case teaching objectives

知识点传授	
核心知识点	➢ 数字化财富管理的内涵
	➢ 数字化财富管理的关键要素
	➢ 数字化对财富管理业务的影响
辅助知识点	➢ 了解财富开放生态
	➢ 数字财富管理未来发展方向
	➢ 金融机构数字化转型
能力训练点	
核心能力	➢ 运用相关理论知识对金融机构业务数字化转型问题系统分析的能力
	➢ 在其他领域创新应用相关技术的能力
	➢ 对金融机构未来业务发展趋势科学研判的能力
辅助能力	➢ 对案例传达信息进行有效筛选及分析总结的能力
	➢ 对案例反映的问题、决策点以及理论点进行提炼和归纳的能力
	➢ 案例教学和讨论过程中学生沟通、表达和团队合作的能力

二、启发性思考题

启发思考题适合在课前布置给学生，有利于帮助学生提前熟悉案例内容，为课堂充分讨论奠定基础。

1. 什么是数字化财富管理？它与传统财富管理有哪些不同之处？作为业界翘楚的国泰君安为何朝数字化财富管理方向转型？
2. 结合本案例，试总结实现数字化财富管理的关键要素有哪些？并分析数字化对证券公司的财富管理业务产生了哪些影响？
3. 对于传统财富管理业务过程中所面临的风险问题，国泰君安所构建的新型风控体系有何优势？

4. 既然对内实践已让国泰君安成为券商财富管理的佼佼者，为何还要对外打造财富开放生态？如何评价国泰君安提出的“开放证券”理念？

5. 若你是国泰君安的一名高层管理人员，结合本案例，试分析国泰君安未来在数字化财富管理发展中有哪些优势？又会朝着什么方向发展？

三、分析思路

建议在使用本案例前安排学生了解大数据、人工智能、云计算等相关技术，以加深学生在阅读时的理解与思考。授课教师可依据自身课程及教学目标灵活使用本案例。这里提出本案例的分析思路（见图1），仅供参考。

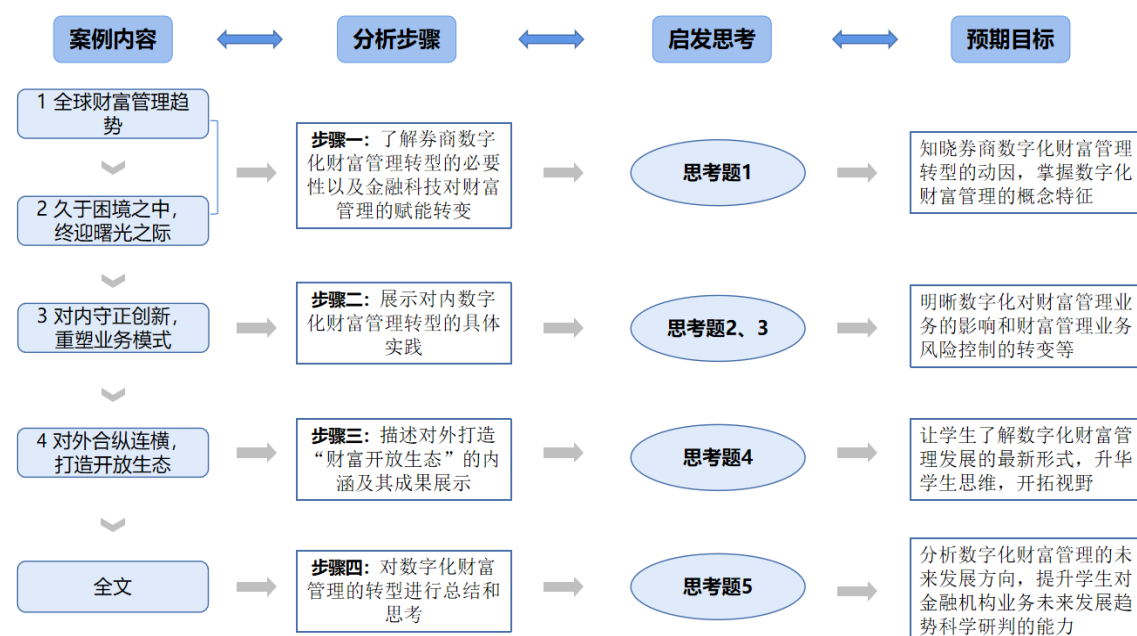


图1 案例分析脉络图

Figure 1. Case analysis context

本案例分析的思路主要是按照数字化财富管理转型的背景及动因——数字化财富管理转型对内、对外的具体实践——数字化财富管理的未来展望这一主线，对国泰君安数字化财富管理转型进行分析。

案例的具体分析步骤如下：

步骤一：通过介绍全球财富管理的发展趋势、券商面临的困境及金融科技在财富管理价值链中的应用等内容，一方面帮助学生了解券商数字化财富管理转

型的动因，另一方面助力学生掌握数字化财富管理的核心含义，从而为后文内容的理解与思考奠定基础。

讲解知识点：数字化财富管理

引导性提问：（1）全球财富管理行业在过去 5 至 10 年间发生了什么变化，哪些趋势催生了财富管理数字化需求？（2）什么数字化？它又有何意义呢？

步骤二：展示国泰君安在对内数字化财富管理转型的具体实践，探讨了其在数字化财富管理转型道路上面临了哪些问题以及如何逐步破解这些问题成为券商财富管理中的佼佼者。让学生在具体的实践中总结实现数字化财富管理的关键要素并思考数字化给财富管理业务带来的影响等。

讲解知识点：实现数字化财富管理的关键要素、数字化对财富管理业务的影响、财富管理业务风险控制的变化

引导性提问：在转型实践中国泰君安遇到了哪些问题，又是如何应对的？数字化背景下，国泰君安通过打造哪些核心能力以优化财富管理业务流程的？财富管理业务的风险有哪些？

步骤三：随着案例情节的进一步发展，授课老师应引导学生继续探索国泰君安在数字化财富管理的实践之路，即对外打造开放生态，让学生思考和理解国泰君安为何要打造开放生态，这样的开放合作生态对用户财富管理中的服务体验以及自身乃至本行业的数字化财富管理业务到底有何帮助，升华学生思维。

讲解知识点：财富开放生态

引导性提问：什么是开放合作生态？国泰君安是在什么背景下构筑这一生态的？

步骤四：此步骤主要是对本案例的总结与思考。首先授课老师应让学生尝试梳理国泰君安在数字化财富管理转型中的发展脉络及具体实践内容，引导学生思考国泰君安在未来数字化财富管理中会有哪些优劣势，在此基础上让学生进行一次“头脑风暴”以探讨未来数字化财富管理的方向在何处。

讲解知识点：数字化财富管理未来发展方向

引导性提问：国泰君安的数字化财富管理有什么借鉴和不足之处？作为高层管理人员，如何促进国泰君安数字化财富管理更好的发展呢？

四、理论依据与分析

1. 什么是数字化财富管理？它与传统财富管理有哪些不同之处？作为业界翘楚的国泰君安为何朝数字化财富管理方向转型？

【设置目的】本题设置的目的是主要有两点：第一，了解券商数字化财富管理转型动因；第二，掌握数字化财富管理的概念含义，从而为后续案例内容的理解奠定基础，对应步骤一。

【理论要点】财富管理、数字化转型

财富管理

广义的财富管理是以客户为中心，从客户需求出发，所有有助于客户实现财富管理目标的方法和手段都可以纳入财富管理范畴。具体包括根据客户需求设计出一套全面的财务规划，向其提供现金、信用、保险等一系列金融服务，对客户的资产、负债、流动性进行管理以满足不同阶段的财务需求，帮助客户达到降低风险、增值财富的目的。而狭义的财富管理主要是指私人财富管理，即向高净值人士提供的投资组合管理、税务规划、不动产管理等服务。目前在实际应用中，财富管理的内涵多指广义的财富管理。

数字化转型

数字化转型是指通过信息技术、计算技术、通信技术和连接技术的组合触发实体属性的重大变革，以期改进实体的过程。这其中包含了数字化转型四个方面的属性：目标实体(target entity)、手段方式(means)、变革范围和程度(score)及预期结果(expected outcome)。目标实体可以是组织，也可以是行业和社会；重组的数字化技术作为企业数字化转型的动力，体现为数字化应用、数字化服务、数字化平台（移动端、云计算）等基础设施；转型范围与价值创造模式的改变体现在企业需要重塑愿景、战略、组织结构、流程、能力等，改变价值创造路径，更新商业模式、业务模式和协作方式等；企业利用重组的数字技术改进价值创造模式，从而实现产品和服务的创新、运营效率提升等。

【案例分析】

(1) 什么是数字化财富管理？

数字化财富管理 (Digital Wealth Management): 是围绕客户的综合服务需求, 以客户运营为核心, 通过人工智能、大数据、云计算、机器人流程自动化等多项技术的驱动赋能, 推动产品、服务、运营和管理等的全面数字化、精准化和智能化(见图 2)。区别于单纯的现金管理, 数字化财富管理的本质仍然是财富的保值与增值, 科技是帮助更高效、更透明、更精准实现最优资产配置的工具与手段, 与以流动性管理为核心诉求的现金管理在本质上存在者区别。同时, 也区别于单纯的线上化, 数字化财富管理不仅仅局限于渠道线上化, 而是在人力依赖最低的情况下尽可能通过技术创造价值, 重塑价值链。

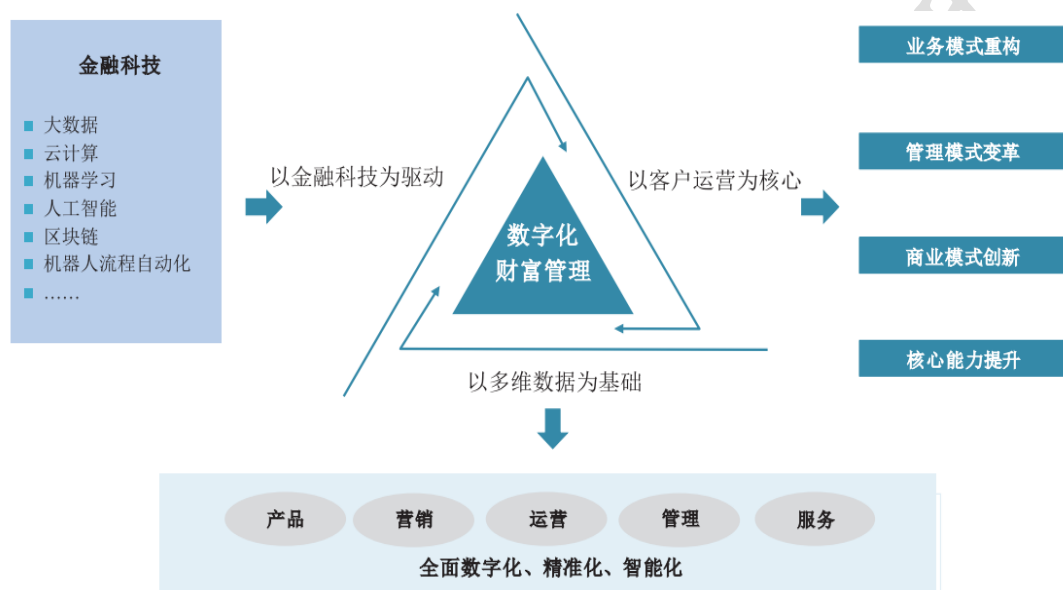


图 2 数字化财富管理内涵

Figure 2. Connotation of digital wealth management

(2) 它与传统财富管理有哪些不同之处?

因为数字化财富管理利用大数据、人工智能等数字化技术在客户渠道及画像分析、规划配置、交易执行、组合管理等财富管理价值链各环节上, 实现降本增效、客群延展和提升体验等效果, 所以较传统财富管理存在着明显的差异。**获客渠道上**, 传统财富管理通常是通过各个线下网点来获取客户, 线上化获客仅作为辅助手段, 而数字化财富管理通常是以移动端、互联网平台等作为获客的重要渠道, 同时辅以线上视频、机器人等手段提升获客效率;**覆盖人群上**, 在移动终端和互联网等线上技术的推动下, 数字化财富管理覆盖人群的范围进一步延展至大众客群, 而受制于线下的种种因素限制, 使得传统财富管理的客群以高净值及富

裕客户为主；**价值定位上**，传统财富管理是以客户经理和投资顾问经验为主导的资产配置和销售服务，而数字化财富管理则是以用户需求为导向实现金融科技赋能下的金融产品销售和资产配置服务；**交互方式上**，传统财富管理通常以面对面的方式向客户提供服务，而数字化财富管理则通常是以线上线下相结合的方式向客户提供服务。**用户体验上**，一方面财富管理机构在大数据、人工智能等新兴技术的赋能下能够依据各种信息标签精准评估客户风险等级、产品偏好等从而深度把握客户需求，为客户提供精细化、千人千面的服务体验；另一方面，借助于业务的整体线上化和流程化，亦能够为客户提供自动化、一站式的服务体验。具体如表 2 所示：

表 2 数字化财富管理与传统财富管理的区别

Table 2. Differences between digital wealth management and traditional wealth management

	传统财富管理	数字化财富管理
获客渠道	以网点为核心、线上化为辅助	以移动端、互联网为载体，视频、机器人为手段
覆盖人群	可投资资产相对更高，对服务个性化要求更高的客户，即高净值、富裕客户	大幅降低财富管理门槛，客户群体拓展至规模较大、价格相对敏感的大众客户
价值定位	以客户经理和投资顾问经验主导的资产规划和配置服务	金融科技赋能下的金融产品销售和资产配置服务
交互方式	面对面对服务为主，人力成本高	线上线下相结合
用户体验	以专业化、差异化的用户体验为核心	提供智能化、个性化、精细化及专业化的一站式用户体验
操作流程	比较繁琐，受时间和地域的限制	操作简单，方便快捷

(3) 为何朝数字化财富管理方向转型？

券业面临激烈的行业竞争、财富管理市场的不断扩张、客群代际转化所带来的日新月异地需求以及数字化技术的蓬勃发展都在驱动着整个券业朝着数字化

财富管理转型方向发展。具体来看：**一是数字化财富管理转型有利于提升国泰君安的核心竞争力。**券商传统经纪业务通常受宏观、行业政策、市场行情等因素影响，且提供的产品、服务等同质化严重，容易引发行业佣金“价格战”，以致不利于构建核心竞争力实现可持续发展。而数字化财富管理是传统经纪业务功能和内涵的全面升级，其以用户需求为价值导向，借助数字化技术为客户提供全生命周期、千人千面式的服务，有利于改变单纯依靠佣金收入的盈利模式和打造差异化的核心竞争力，从而助力证券公司长效发展。**二是金融科技助力能够助力财富管理业务数字化、专业化发展。**金融科技广泛应用于财富管理价值链中，为财富管理业务发展提供了新的机遇，一方面，金融科技推动财富管理业务数字化。当前，无论是金融科技公司还是传统的商业银行都在持续加大金融科技投入，金融科技为数字化财富管理转型提供了新动能；另一方面，金融科技助推财富管理业务专业化。借助于大数据、人工智能、云计算等科技手段的优势，提高对客户需求的识别能力以提供科学资产配置建议，推动财富管理行业的专业化发展。**三是数字化财富管理能够满足当下客户的多渠道、个性化服务需求。**伴随“千禧一代”和“数据原住民”逐步成为财富管理市场的主力客群，多渠道、千人千面式的个性化服务需求日益迫切，而数字化财富管理一方面能够通过智能技术的应用推动金融服务融入各类线上线下的场景，从而更近距离地服务客户；另一方面借助于大数据等技术，对客户进行客户画像以精准识别客户喜好，从而让金融机构可根据客户特性有针对性的提供一揽子财富管理方案或服务，满足千人千面的个性化服务需求。

2. 结合本案例，试总结实现数字化财富管理应具备哪些要素？并分析数字化进程下证券公司的财富管理业务发生了哪些变化？

【设置目的】本题设置目的在于让学生从具体转型实践中分析和总结出实现数字化财富管理的关键要素及数字化对财富管理业务的影响以深化对数字化财富管理概念的理解，同时亦让其知晓相关新兴技术的实际应用场景以提升学生在其他领域创新应用金融科技解决问题的能力，对应步骤二。

【理论要点】财富管理业务

财富管理业务

财富管理业务一般是指在客户具有理财需求的前提下，对其财务状况进行详

细了解及合理分析，挖掘客户财富管理目标的期望，为用户定制专属的资产配置计划，并帮助选择金融产品以实现客户理财目标的一系列服务过程。其具有以下三个特点：**一是从业务的需求驱动来看**，财富管理业务更应关注客户需求偏好和风险偏好，满足客户财富的增值保值和财富的转移；**二是从服务的角度来看**，财富管理业务强调不同时期、阶段的多元化财富规划和管理服务，这种专业化的服务可以是一个财富客户的终身甚至是跨代的；**三是从客户关系的深度和广度来看**，财富管理业务在服务的广度上强调的是综合性、全面性，在深度上则强调的是亲密性、个性化。

【案例分析】

（1）证券公司实现数字化财富管理的应具备哪些要素？

一方面，由于数字化财富管理本质上仍属于数字化转型范畴，因此要实现应首先具备以下要素：**一是要具备业务系统相互贯通的能力**。证券公司财富管理业务的开展，需要信息系统的支撑。但由于系统供应商的技术标准不统一，证券公司自身缺乏架构管控机制及内部业务管理模块自建系统，每个系统在数据标准、流程等方面，缺乏整合管理控制，业务系统之间是孤立且分散的，整体性不足。系统的孤立将制约数据间的互联互通和统一标准，增加了管理者获取数据的难度，因此系统的整体性和数据的互通程度是促进证券公司实现数字化财富管理的重要因素之一。**二是要具备足够深厚的数据基础以及足够高的数字化应用水平**。数字经济快速发展的时代，证券公司的财富管理业务与数据紧密相关，数据已经成为证券公司最重要的无形资产。但券商的产品数据、客户数据、交易数据、风险数据的准确性、真实性和可靠性还需要提高，外部的舆情、工商数据缺失。各个业务系统中，数据应用大多数停留在描述性分析，只有很少一部分数据涉及证券公司业务发展的预测性分析。因此若无深厚的数据基础和强大数字化应用水平，数字化财富管理这一“高楼”将顷刻倒塌。**三是要具备一定规模的复合型数字化人才**。在激烈的市场竞争格局下部分证券从业人员仍没有意识到数字化赋能业务创新发展，认为只要涉及数字化就是 IT 部门的事情，这说明在证券公司内部数字化文化缺失。当前，复合型的数字化人才是有效推进证券公司数字化财富管理的关键因素。但既掌握证券业务知识，又具备 IT 技能，同时又有数字化思维和营运能力的复合型人才是极其紧缺的。

另一方面，在具体实现数字化财富管理过程中是利用大数据、人工智能等新兴技术并结合线上线下全渠道的形式在合适的场景将合适的产品和服务展示给适合的客户，因此实现数字化财富管理还应具备以下关键要素：**一是要具备实时了解客户的能力（即 KYC）**。客户是财富管理业务的服务对象，了解客户即基于数字化洞察客户需求，通过行为意图预测并深化客户理解以不断完善客户画像。对国泰君安来说，其基于 3A3R 指标体系系统化梳理与开发客户标签，目前已沉淀客户生命周期、账户信息等维度共计 2000 余客户标签，真正实现数据驱动精准洞察客户需求，助力数字化财富管理业务的开展。**二是要具备实时了解产品的能力（即 KYP）**。产品是满足客户财富管理需求的主要载体，了解产品，即通过智能化产品评价及管理体系，精细化管理金融产品，并以买方视角精准匹配产品服务。金融产品是资产配置的基础，精选与客户相匹配的产品则可有效巩固财富管理业务的优势。当前，国泰君安已依托大数据分析工具和评价模型，结合定性和定量的方式，丰富如行业、地域、关系等金融产品标签，打造了科学、智能的产品及管理体系，从而不断推动自身财富管理在数字化方向的发展。**三是要具备了解渠道的能力（即 KYB）**。渠道是展业的核心载体，了解渠道，即证券公司基于不同渠道的特点定位，推进渠道一体化建设以持续优化自身业务。国泰君安则借助于具备自动化、智能化等特点的线上渠道为大众客户提供财富管理服务从而有效扩大服务覆盖面，实现客群的延展。同时借助线下渠道能与客户零距离接触的特征，为富裕及高净值客户提供有温度、人机合一式的服务，从而实现线上线下一体化融合发展，为客户提供紧密协同，彼此衔接的无缝体验。**四是具备了解人才队伍的能力（即 KYE）**。人才队伍是证券公司财富管理能力的集中体现，了解人才队伍，即证券公司基于人才基础信息标签并结合大数据技术实现对人才精准画像，从而打造不同类型的人才，为不同类型客户提供更专业的服务。

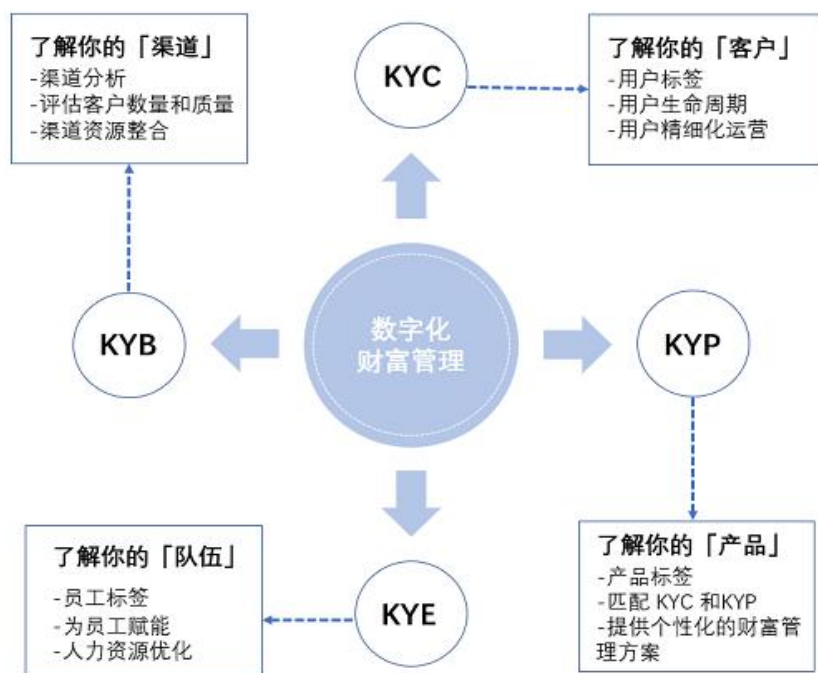


图 3 数字化财富管理过程中应具备的关键要素

Figure 3. Key elements that should be possessed in digital wealth management

(2) 数字化进程下财富管理业务发生了哪些变化？

一是数字化改变了财富管理中客户定义。传统模式下，证券公司财富管理展业大多属于卖方思维下的以产品销售为导向的业绩驱动模式，这在一定程度上失去了为客户服务的中立性，此时将更多依靠投顾线下服务高净值客户。数字化将推动证券公司财富管理的信息更加透明化、服务更加专业化与普惠化，促使“客户至上”、“聚焦客户”和“以客户需求为中心”的理念成为券商展业的核心价值定位，并带来券商服务收费模式向着资产配置下的账户管理与综合服务模式转变，形成买方思维。在这一境况下，财富管理服务的客户将是全谱系、全类别的零售客户（包括富裕及高净值客群和大众客户）。二是数字化重塑了财富管理中的服务形式。过去一段时期，庞大的财富管理需求大多只能通过线下网点的渠道进行“定量”式满足，这就使得更多不同生命周期、形式的定制化配置需求被忽略，服务上限较低。而通过大数据深度挖掘客户需求、建立 360° 客户画像以及借助于以数据为基础的智能化线上能够实现服务、产品的精准营销，从而在客户的不同生命周期中提供“千人千面”的个性化服务，大大提高的服务上限。此外借助于 AI 技术的赋能，一方面能够让专业投研人员能够对各种市场的变化有精准的

洞见，从而提高服务客户的专业化水平。另一方面亦让一线理财人员解放专业技能的约束，从而能够让其更加全面和深入的与客户进行面对面的交流，为客户提供更有感情、更有温度和更亲密的人机结合式、分层式服务。三是数字化让财富管理线上线下的渠道功能边界逐渐模糊。随着科技对金融的不断渗透以及互联网流量红利的减弱，线上线下联动的一体化模式将成为证券公司财富管理业务发展的必然趋势。线下网点将更多成为财富管理专业服务的窗口，成为各类业务资源触达高端客户的前置触点，特别在客户需求挖掘、复杂财务规划等领域仍有不可替代的作用。线上平台在服务高端客户上的作用将愈发凸显，将推动财富管理业务精确化和智能化水平的持续提升。

3. 对于传统财富管理过程中所面临的风险问题，国泰君安所构建的新型风控体系有何优势？

【设置目的】本题设置目的在于让学生明晰数字化转型趋势下，财富管理业务风险的控制形式所发生的变化以期提升学生未来创新运用相关技术实现在其他领域风险控制的能力，对应步骤二。

【理论要点】财富管理业务风险

财富管理业务中金融机构和客户所关注的风险是不同的，客户更多是关注财富管理的结果，而金融机构更多应该关注财富管理的过程。

从客户角度看，客户将资金委托给金融机构，实质上形成债权债务关系，金融机构有偿还本金兑付收益的义务，因而客户所面临的是信用风险这一类金融风险。如果客户资产组合配置不当，投资策略不当就难以取得预期收益甚至会亏损本金，如果该类情形发生，金融机构就不能履行偿还投资者本金和收益的义务，这就是投资者所关注的一类风险，信用风险。

从机构角度看，金融机构开展财富管理业务，不论是资产配置、资产跨境配置还是财富的传承与保障，其面临的风险主要包括市场风险、金融欺诈风险和客户信用风险等，需要在业务开展过程中加以管理。此外，随着金融的现代化、国际化、电子化发展，金融机构提供财富管理服务过程中会面临涉及计算机程序操作、资产估值系统操作等方面的操作风险。

由于多数证券公司在财富管理业务中的风险控制能力不强，使得其财富管理产品难以切实迎合客户需求，常出现较高的同质性，而无法形成各自的品牌优势和核心竞争力，以致对券业财富管理的发展形成制约。

【案例分析】

数字化技术方兴未艾，相关金融机构在从事财富管理业务过程中所面临的风险将变得更具隐蔽性和复杂性，同时其传染性亦变的更强。一方面，伴以人工智能、大数据等新兴技术在财富管理过程中的持续应用，使得财富管理服务的获得更加便捷、服务的内容更加多元、服务的群体更加广阔，新业态与新客群将导致业务风险更为复杂和隐蔽，增加了风险识别与管控的难度。另一方面，数字化技术亦使得金融机构间的关联度更高，财富管理业务风险的传染性愈发变强，金融系统的脆弱性随之加大。因此亟需推动财富管理业务风险控制由传统的“人控”、“机控”形式向渗透数字化技术的“智控”形式升级换代。

国泰君安所构建的新型风控体系在财富管理业务所面临的风险问题上具有以下控制优势：

一是能够通过综合运用内外部数据，扩展风险数据维度，提高数据价值。伴随信息技术的蓬勃发展，数据规模持续扩大，数据类型日益多元，传统“人控”、“机控”的形式必然难以为继，而国泰君安的新型风控体系借助于大数据、人工智能等新兴技术，能够显著提升算力以高效地处理复杂数据逻辑和实现海量数据运算，最大限度的从各种类型的数据上挖掘风险数据价值。例如传统控制形式往往对金融欺诈行为的防范表现不尽人意，原因之一在于其缺乏足够的算力实现平台用户全数据的整合分析，致使真实用户被“误杀”的概率加大，国泰君安的新型风控体系可借助大数据和云计算等技术实现全数据的处理，并借助所构建的反欺诈模型最大程度打击“黑灰产团队”，有效防范金融欺诈风险的发生。

二是风险控制实现从“事后处置”向“事前、事中、事后”控制转变，为客户的财富保值、增值提供更强保障。传统财富管理业务风险的控制大多为事后处置，对于预防性和实时的风险控制则力不能及，而随着客户群体向大众客群的延展，这就容易出现所提供的资产组合配置种类、投资策略与客户的风险承受能力错配现象，不利于客户财富的保值增值；同时亦无法依据市场动态实时通知客户及时调整财富组合配置，从而使得客户的财富极容易发生亏损。而国泰君安在

构筑的云计算和大数据处理中心的支撑下，风险管理能够获得源源不断的实时数据，并实现不间断的数据处理、加工与反馈，从而实现事前、事中和事后三个阶段的控制。通过事前对客户进行风险画像，按不同的风险等级对客户进行划分，从而向客户提供适配的资产组合方案；通过事中的智能舆情分析、异常交易监控等，一方面能够及时保证客户的财富安全，另一方面及时阻止非正常交易行为的产生以保证整个金融市场的安全；通过事后的存续期风险管理为客户提供及时的风险提示，从而最大程度保证用户的财富保值和增值。

三是**风险管理流程更加优化**。国泰君安所构建的新型风控体系依托新技术将业务流程中的风险指标进行标准化、线上化、智能化，使得风险管控与业务流程能够紧密融合，不再受地域、时间、人员等因素制约，系统不间断运行可满足财富管理业务的时效性要求，提高风控效能、降低成本。

4. 既然对内实践已让国泰君安成为券商财富管理的佼佼者，为何还要对外打造财富开放生态？如何评价国泰君安提出的“开放证券”理念？

【设置目的】本题设置目的在于让学生跳出传统数字化财富管理在内部转型实践的固有认知，知晓数字化财富管理在券业的最新实践情形以升华学生对数字化财富管理的认知思维，对应步骤三。

【理论要点】开放生态

开放生态是一种以吸收外部创新思想、提升整体创新能力、满足市场需求为主要目的，创新资源在不同主体间跨边界流动为主要特征，多元主体在开放式创新过程中通过竞合共生、协同演化而成的数据流通、开放价值系统。金融科技发展初期，一些科技公司依托技术、平台等优势，逐步向网络融资领域转变，使传统金融机构压力倍增。如今，传统金融机构正调整发展思路，加快数字化转型，在数字经济时代携手各类科技公司实现合作共赢，共同打造“共建·共创·共享”的开放生态。

【案例分析】

(1) 为何要打造财富开放生态？

金融科技在给金融行业带来深刻变革的同时，金融与科技正在加速融合，国泰君安逐步由竞争竞合向融合共赢转变。首先，客户的服务需求随着时代进步不断发生变化，服务的好坏同时影响用户黏性，开放生态赋予服务“温度”；其次，

虽然核心机构较中小机构来说拥有更强的创新能力和更多数据资源优势，但转化和输出能力亟待提升，国泰君安仅依靠对内实践虽然能够凸显自身产品丰富、交易便捷、服务智能等优势，但难以凭借一己之力打破激烈的行业竞争格局，需要打造财富开放生态，依托中小机构的传导能力以优化产品、服务、功能的结构；最后，国泰君安面临的技术壁垒问题愈发使其认识到开放合作是创新发展新动能，封闭式生态已经不再适应当前金融环境，在金融科技背景下的跨界合作成为大势所趋。

数据资源作为生产要素、无形资产、社会财富，与能源、材料同等重要，其最大特点是具有重复利用性和增值性，可以在不同的用户中创造不同的价值。因此，对于国泰君安来说，对外打造财富开放生态成为当前最好选择。基于开放生态，国泰君安能够提升开放协作能力，获取广泛且具有价值的的数据资源，搭建开放产品服务平台，运用大数据、机器学习、智慧图谱等先进技术，建立基于全量信息的产品评价体系，完善智慧投研、产品筛选及精准的推送功能，最终实现“开放合作伙伴生态”。

（2）如何评价国泰君安提出的“开放证券”理念？

开放证券是一种促进能力整合，构建价值共同体的发展理念，提倡跨行业业务场景融合、数据价值共享、技术能力互补，形成了协同创新和融合发展的平台生态，是国泰君安融合金融科技的新机遇，同时也是新挑战。践行“开放证券”的优势与挑战如下：

优势：首先，开放证券最重要的资源为数据和能力，大大降低了经营成本。传统证券重视资金、牌照等资源，一方面，资金是机构扩张市场板块的基础，另一方面，在我国现有分业经营、分业监管的背景下，监管方进一步细化券商牌照，从场内至场外、从公募至私募、从现货至衍生品，严格限制其业务模式，资金、牌照即为券商的生命；而开放证券则重视数据与能力资源的运用，数据资源具有重复利用性和增值性，大数据、人工智能、5G 等技术则为能力的发展提供良好保障，降低了券商牌照成本，券商也能够基于数据资源信息，联合多家同类或非同类机构为不同的用户创造不同的价值。**其次**，开放证券技术架构是数字时代的分布式思想，降低了技术壁垒带来的不利影响，提升了产品、服务的竞争力。过去，财富管理机构产品高度同质化且类型单一，强调中心化思想，机构各自为战，

难以满足客户的多元化配置需求；如今，国泰君安率先提出“开放证券”理念，摒弃销售导向的经营思路，强调基于客户的多样化需求，充分发挥其行业内的引领推动能力，融入分布式思想，联合多家领先机构以开放式货架为核心策略，为资本市场与客户带来多方共赢的新格局。**最后**，开放证券使得机构升级为产业生态的治理方，有利于提升行业内地位。对于行业核心企业而言，可以从原来的大甲方升级为产业生态的治理方，承担起行业的数字化治理、准入标准等生态治理角色，主动吸引各类科技公司、金融机构积极参与，同时，利用其行业地位主动建设数字化开放平台也能够降低生态参与方的参与成本。

挑战：“开放证券”要求企业解放思想，转变零和博弈传统管理思维，从顶层核心战略出发，形成共生、共赢的生态思维。然而，在行业内部激烈竞争的刺激下，多样化的金融企业仍然存在一定程度的组织壁垒现象，业务协调、利益分配仍是较大难题。此外，部分企业不愿共享核心技术，数据资源不能得到充分利用，合作的细节流程和系统建设难以完整构建。目前来看，“开放证券”能否真正“开放”还是个问号。

5. 若你是国泰君安的一名高层管理人员，结合本案例试分析国泰君安数字化财富管理在未来发展中会有哪些优势？又会朝着什么方向发展？

【设置目的】学生在分析完案例之后，需具备对案例进行总结和延伸的能力。本题作为开放式题目，目的是锻炼学生在对案例进行归纳总结的基础上举一反三的能力，通过梳理国泰君安数字化财富管理探索之路，可为学生思考国泰君安数字化财富管理的未来发展方向奠定基础，亦可为其他企业走数字化财富管理之路提供经验借鉴，对应步骤四。

【案例分析】本题为开放性思考题，言之成理即可，答案不唯一

（1）国泰君安在未来数字化财富管理发展中有哪些优势？

财富管理行业一端连接着人民日益增长的财富管理需求，另一端连接着实体经济的多元化投融资需求，具有很强的资金撬动效应和资源配置作用，在推动数字经济健康发展方面能够发挥独特作用。因此，作为国泰君安的一名高层管理人员，有责任清楚和了解当今的经济形势下，明晰国泰君安数字化财富管理的未来方向。

国泰君安的财富管理之路已经取得很多进展：**客户上**，国泰君安证券公司零

售客户服务体系基本搭建完毕，实现高净值、大众、富裕客户分类分级服务等；**产品和服务上**，国泰君安提出由“产品先行”到“配置为王”的观念转变，以提升服务广度。公司建设健全产品线是实现客户资产多元配置、为客户创造价值的基础。**专业人才上**，转型之初便加大对 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，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。然后基于个人基础信息标签并结合大数据技术实现对人才精准画像(即 KYE, 了解你的队伍)，从而全面了解其能力和资质，并进一步分类。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。**数字化技术上**，国泰君安线上智能化服务形象—君弘灵犀的问世。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。

(2) 未来国泰君安的数字化财富管理会朝着什么方向走去？

未来国泰君安会朝着全球化数字财富管理方向走去。具体原因如下：

当前，随着金融科技的成熟应用，越来越多的同业在国内采用相同的服务模式并借助线上线下的渠道快速抢夺大众客户，产品类型变得愈发同质化，券商数字化财富管理竞争日益激烈。面对这一新的竞争趋势，已通过对内对外的数字化财富管理转型实践积累起一定的优势，实现了服务的场景化和智能化的国泰君安必然要寻求新的突破，这一新的方向即为全球化数字财富管理。尽管大众客户为券商数字化财富管理带来了一定的规模收益，但占据社会大部分财富的高净值及超高净值的客群亦不容忽视，进一步抓好这一类客群的服务需求将会为券商数字化财富管理发展带来更强劲的动力。多年来，随着中国经济的高质量发展，高净值家庭财富积累速度持续增加，据 2021 年《财富报告》显示，2020 年全球高净值人士数量实现了 2.4% 的增加，其中亚洲实现了 12% 的增幅，而中国内地更是实现了最强劲的 16% 的年度增幅。可见这一类型客户群体的规模在持续扩大，其服务需求亦不容小觑。不过尽管伴随着我国经济全球化的逐步深入以及在金融领域的开放程度加深，中国金融市场与国际金融市场联系日益密切，高净值客户对于资产配置国际化需求急速上升，我国内地高净值客户境外资产配置比例仍然较低，发达国家高净值客户境外资产配置比例平均超过 50%，即使亚洲国家新加坡的比例也达到了 38% 左右。面对未来高净值客群激增的全球化资产配置需求，财富管

理机构都强烈地意识到企业产品与业务的全球化，企业人才与知识储备的全球化，以及投资者全球化视野的投资教育已刻不容缓。全球化对于绝大多数财富管理机构来说，已经不仅仅是机构未来发展战略的需求，而是分秒必争地获得竞争优势先手的当务之急。所以国泰君安作为券业数字化财富管理领域的专业服务提供者，面对这一新形式，也必将向全球化的方向推进数字财富管理。

五、关键点

- 1. 关键点：**数字化财富管理转型的背景；国泰君安对内对外的数字化财富管理实践过程；未来数字财富管理的发展方向。
- 2. 关键知识点：**数字化财富管理；数字化对财富管理业务的影响
- 3. 能力点：**问题分析能力；在其他领域创新应用相关技术的能力；对金融机构未来业务发展趋势科学研判的能力

六、背景信息

1999年8月18日经中国人民银行批准，国泰君安证券股份有限公司正式成立，注册资本为37.27亿元，是由国泰证券（1992年9月10日成立）和君安证券（1992年8月25日成立）两家证券公司合并而成，一经成立便以“金融服务创造价值”为使命，致力于成为根植本土、覆盖全球，有重要影响力的综合金融服务商。截止2020年底，国泰君安证券公司资产总额、净资产、净资本、营业收入和净利润分别排名行业第3位、第3位、第1位、第2位和第4位，同时已拥有诸如国泰君安金融控股（注册地香港）、国泰君安资管、国泰君安期货、国泰君安创投以及国泰君安证裕等七家子公司、21家期货营业部以及遍布全国各地的418家证券营业部。作为国内领先的综合金融服务商，国泰君安以客户需求为驱动，形成了四大主营业务：机构金融（投资银行业务、研究与机构业务等）、个人金融（证券及期货经济、投资咨询等）、投资管理（资产管理、基金管理等）以及国际业务。20多年的风雨兼程，国泰君安成为了国内规模最大、经营范围最广、机构分布最广、服务客户最多的行业龙头券商之一。

表 3 国泰君安主营业务

Table 3. Guotai Junan's main business

主营业务类别	经营模式
个人金融	通过线上和线下相结合的方式为个人客户等提供证券、财富管理、财务规划、融资融券等服务
机构金融	主要为企业、政府提供上市保荐、股票承销、债券承销、财务顾问等服务以及为机构投资者提供经纪、股票质押等服务
投资管理	为机构和个人提供资产管理和基金管理服务以及另类投资业务
国际业务	主要通过国泰君安开展经纪、企业融资、资产管理、做市及投资业务等，已在美国、欧洲及东南亚等地进行业务布局

(资料来源：国泰君安年报)

伴随成为行业翘楚的脚步，其亦逐步变身为证券业金融科技应用的先行者。2013 年始打造三端一微（君弘 APP、富易交易端、君弘金融商城和微信微理财服务号）线上服务平台。2016 年，制定“科技+服务”双核驱动零售战略。2017 年，推出智能化投教形象—君弘灵犀，为用户提供伴随式、场景化的投资理财辅助服务。此后也为进一步满足客户投顾的需求，国泰又提出了人机协同式服务理念，即在君弘 APP 中加入了君弘在线从而为客户提供线上投顾服务。2018 年继续推进数字化建设，打造数字化智慧金融平台，金融科技实力不断增强。2019 年成为唯一通过 CMMI4 等级的证券公司，并推出道合及 Martix 系统，深化科技赋能。2020 年，国泰君安金融科技再升级，首提“开放证券”理念，打造金融科技云，并基于此，借助人工智能、区块链、大数据等技术分别落地 STS 智能服务和场外金融云服务两大服务，自此国泰君安真正成为了业内金融科技应用的领军者。

七、建议课堂计划

案例的课堂计划可参考以下安排，教师可以根据实际情况自行调整。建议整个案例课堂讨论控制在 90 分钟左右，并采用分组的形式进行，一般 4-5 人一组较为合适。

1. 时间计划

学习本案例建议课堂前、中、后阶段均要求学生参与，具体时间计划可参照

表 4.

表 4 案例教学计划建议

Table 4 Case teaching plan suggestions

阶段	内容	教学活动	课堂辅助	时间安排
课前计划	准备	1. 提前将案例正文、启发思考题和相关背景信息发放 2. 要求每位同学事先了解大数据、人工智能等新兴技术的相关信息并依据启发思考题主动阅读案例材料		提前一周
课 中 计 划	案例引入	教师主持，说明案例内容及案例主题，说明使用案例的目的及预期达到的效果		5 分钟
	案例回顾	授课老师带领学生回顾案例内容，让学生把握完整的案例逻辑	板书或 PPT 投影	5 分钟
	分组讨论	开始分组讨论，各小组依据案例内容及 其他相关资料围绕启发性思考题展开深入讨论		20 分钟
	结果展示	教师随机抽选小组回答思考题（尽量保证每个小组都能够发言），被抽中的小组推选代表讲解本题分析思路及答案（一组回答完后可由其他小组成员予以补充），中间教师可穿插相关理论知识要点的讲解	PPT+白板	35-45 分钟
	案例总结	教师对思考题进行补充以及对案例讨论通过展示板书等形式进行归纳总结，同时将涉及的知识点进行归纳与阐述	板书 或 PPT 投影	10 分钟
	答疑与机动	让学生提出案例分析和知识点讲解等疑惑之处，教师答疑	白板	10 分钟
课后计划		请每位学生自行总结案例分析思路、知识点、思考题答案等，并以 PPT 或 Word 形式进行提交		课后一周内

2. 课堂建议板书

转型背景

全球财富管理发展趋势

发展困境

客户群体代际转化

服务需求无处不在

新兴技术快速成熟

身陷行业佣金战

服务同质化严重

老牌财管机构竞争

问题一

金融科技送来曙光

改变价值定位

延展客户群体

扩大获客渠道

提升服务体验

黑板一

黑板二

对内守正创新，
重塑业务模式

准备

破除系统孤立等数字转型制约

打造 KYC、KYP 等评价体系

践行

为客户提供线上千人千面式智能化服务

AI 赋能线下投顾，为富裕及高净值客群打造更具温度、专业和针对性的服务体验

保驾护航

打造事前、事中、事后智能化风控体系

问题二、三

黑板四

黑板三

国泰君安
未来路
向前

21

对外合纵连横，
打造开放生态

首提开放
证券

思维开放

技术开放

业务开放

跨界践行
产成果

开放金融云

STS 智能交易服务

问题四

逐鹿全球数字化财富管理

客群覆盖范围广

产品服务多元化

人才队伍规模大

技术能力处前沿

未来发展
优势

数字化产品与服务竞争日益激烈

高净值客户全球资产配置需求日益旺盛

未来发展
形势

问题五