

硕士学位论文

F 公司智能投顾发展策略研究

**Research on Development Strategy of Robo-Advisor of F
Company**

学科专业 MBA

专业领域 管理科学与信息管理

作者姓名

指导教师

中南大学

2021 年 10 月

中图分类号学校代码 10533

UDC 学位类别专业学位

硕士学位论文

F 公司智能投顾发展策略研究

**Research on Development Strategy of Robo-Advisor of F
Company**

作者姓名：

学科专业：MBA

专业领域：管理科学与信息管理

研究方向：企业管理

二级培养单位：商学院

指导教师：

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中 南 大 学

2021 年 10 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在指导教师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年___月___日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____

指导教师签名_____

日期：_____年___月___日

日期：_____年___月___日

F 公司智能投顾发展策略研究

摘要：近年来，国内证券行业正积极向财富管理转型，随着人工智能、大数据等互联网技术快速发展，金融科技的快速迭代加快了券商财富管理转型的步伐，智能投顾作为财富管理转型的重要部分，目前正在快速发展。

智能投顾即 Robo-Advisor，是依据投资组合理论，运用大数据、智能算法等技术，根据个人投资者提供的风险承受水平、风格偏好和收益目标等信息，生成与用户匹配的投资组合，并根据投资市场的动态信息对资产配置进行再平衡。与传统人工投顾相比，智能投顾优势明显，智投利用大数据等技术为客户提供实时画像，精准分析客户资产配置效率和收益率，同时提供程序化交易，智能咨询推送等服务。智能投顾能够明显节约用户的时间成本和券商的人工成本，显著提升服务效率。与国外相比，尽管国内智投仍处于探索阶段，但部分头部券商投顾产品已经能够根据用户投资交易经历、风险偏好，进行投资风格全面分析，进而供个人财富管理方案。

F 公司目前在积极布局智能投顾业务，但业务发展并未取得突破性进展，行业竞争力并不强。本文首先对 F 公司智能投顾发展策略的研究背景、意义和国内外现状进行了研究和论述，通过 PEST 模型对智能投顾发展过程中所处的政治、经济、社会以及技术环境进行了详细介绍和分析，分析得出当前 F 公司面临的宏观环境情况。然后通过 SWOT 分析方法分析 F 公司自身的优劣势及面临的机遇和挑战，进一步得出 SO 战略、WO 战略、ST 战略与 WT 战略。最终本文提出聚焦

战略和差异化战略，建议聚焦长尾客户，完善优化产品体系，明确投顾业务模式，并提出相应的保障措施，从而帮助 F 公司从智能投顾中突围。

关键词：智能投顾；金融科技；SWOT；PEST

Abstract

In recent years, the domestic securities industry is actively transforming to wealth management. With the rapid development of Internet technologies such as artificial intelligence and big data, the rapid iteration of financial technology has accelerated the pace of the transformation of securities firms' wealth management. Robo-advisors are an important part of the transformation of wealth management. , Is currently developing rapidly.

Robo-Advisor, or Robo-Advisor, is based on investment portfolio theory, using big data, intelligent algorithms and other technologies to generate an investment portfolio that matches users based on information provided by individual investors such as risk tolerance, style preferences, and income targets, and Rebalance the asset allocation based on the dynamic information of the investment market. Compared with traditional manual investment advice, robo investment advice has obvious advantages. robo investment uses big data and other technologies to provide customers with real-time portraits, accurately analyze customer asset ratio efficiency and profitability, and provide services such as programmatic trading and intelligent advisory push. Robo-advisors can significantly save users' time costs and brokerage labor costs, and significantly improve service efficiency. Compared with foreign countries, although domestic intelligent investment is still in the exploratory stage, some top brokerage investment advisory products have been able to conduct a comprehensive analysis of investment styles based on users' investment and transaction experience and risk preferences, and then provide personal wealth management solutions.

Company F is currently actively deploying robo-advisory business, but it has not made breakthrough progress in business development, and its industry competitiveness is not strong. This article first studies and discusses the research background, significance and current situation of the robo-advisors development strategy of F company at home and abroad, and introduces the political, economic, social and technological environment in the development of robo-advisors in detail through the

PEST model. And analysis, analyze the current macro-environmental situation faced by F company. Then use SWOT analysis method to analyze F company's own advantages and disadvantages and the opportunities and challenges it faces, and further draw SO strategy, WO strategy, ST strategy and WT strategy. In the end, this article proposes a focus strategy and a differentiation strategy. It is recommended to focus on long-tail customers, improve and optimize the product system, clarify the investment advisory business model, and propose corresponding safeguards to help Company F break through from robo-advisory.

Keywords : Robo-Advisor; Fintech; SWOT; PEST

目 录

第一章 绪论.....	3
1.1 课题研究背景及意义.....	3
1.1.1 研究背景.....	3
1.1.2 研究意义.....	4
1.2 国内外研究现状.....	4
1.2.1 国内研究现状.....	4
1.2.2 国外研究现状.....	5
1.3 研究方法.....	5
1.3.1 文献资料分析.....	5
1.3.2 对比分析法.....	6
1.3.3 案例分析法.....	6
1.4 研究思路及研究内容.....	6
1.4.1 研究思路.....	6
1.4.2 研究内容.....	7
第二章 相关理论及研究方法.....	8
2.1 智能投顾相关概念.....	8
2.1.1 智能投顾定义及概念.....	8
2.1.2 智能投顾业务特点.....	8
2.2 理论与研究方法.....	9
2.2.1 PEST 分析	9
2.2.2 SWOT 分析	10
第三章 F 公司智能投顾业务现状及问题.....	12
3.1 F 公司智能投顾业务现状	12
3.2 F 公司智能投顾业务 PEST 分析.....	13
3.2.1 政治环境分析.....	13
3.2.2 经济环境分析.....	13
3.2.3 社会环境分析.....	14
3.2.4 技术环境分析.....	14
3.3 F 公司智能投顾业务 SWOT 分析.....	14
3.3.1 优势分析.....	14
3.3.2 劣势分析.....	16
3.3.3 机遇分析.....	17
3.3.4 挑战分析.....	18

3.3.5 F 公司 SWOT 分析矩阵	19
3.4 F 公司智能投顾发展问题	21
3.4.1 服务与业务流程不完备	21
3.4.2 智能投顾产品无体系	21
3.4.3 业务导向不明确	22
3.4.4 业务与技术缺乏协作	22
第四章 F 公司智能投顾业务发展策略	23
4.1 策略选择	23
4.1.1 差异化发展策略	23
4.1.2 聚焦发展策略	24
4.2 F 公司智能投顾具体策略制定	24
4.2.1 聚焦长尾客户	24
4.2.2 细化产品业务	27
4.2.3 打造智投人才体系	28
4.2.4 建立智投管理平台	30
第五章 发展策略实施保障	32
5.1 政策保障	32
5.1.1 坚持金融科技投入	32
5.1.2 明确智能投顾业务模式	33
5.2 人才保障	33
5.2.1 加强校企合作	33
5.2.2 人才招聘与储备	33
5.3 营销保障	34
5.3.1 细分投顾签约产品考核	34
5.3.2 提高智投产品提成比例	34
5.4 实施效果	34
第六章 结论及展望	36
6.1 结论	36
6.2 展望	36
参考文献	38
致谢	错误!未定义书签。

第一章 绪论

1.1 课题研究背景及意义

1.1.1 研究背景

随着社会发展，我国家庭财富持续积累，社会中产人群持续增加，居民原本相对简单的财富管理需求随着互联网的快速发展在而持续升级，多元化资产配置、全生命周期理财等智能投顾需求明显增加。然而目前证券行业的仍以传统投顾服务为主，以投资顾问服务和低费率作为主要的竞争手段，存在大量专业财富管理需求。传统投顾主要服务对象是高净值客户，且多为一对一模式，然而绝大部分长尾人群很难享受到专业的投顾服务，因此传统投顾门槛较高，客户的接受程度和签约意愿都不强烈。

智能投顾作为新型投资模式，正依托行业变革而快速发展。它主要根据投资者的收益目标、风险承受能力和操作偏好等数据，运用智能算法，为用户分析得出符合个人投资风格的投资建议，具备高效、智能和个性化的特点。与传统投顾模式不同，智能投顾依托人工智能技术，能够极大地降低运营边际成本，普及基础投顾服务，扩大服务群体，其依托的大数据和相关数据模型，能够实现“千人千面”的应用场景。据相关数据显示，国内首款智能投顾产品于 2015 年推出，之后投顾资产管理规模持续增加，预计到 2020 年资产管理规模将达到 174 万亿，智投资产管理规模预计超过 5 万亿，智能投顾服务收入也将超过百亿。在用户数量方面，预计到 2022 年，智投用户数量将超过 1 亿，整个市场潜力巨大。

在此背景下，金融科技已经成为券商财富管理转型的主要抓手，国内证券公司纷纷加大对信息技术的投入，积极实现传统经纪业务向财富管理业务的转型。目前，国内上市券商和主要金融 IT 公司都已经推出了自己的智投产品，产品的质量和数量每年都有明显提升，这使得原本专业性高、成本大的投资顾问服务越来越大众化，一批优秀的智能投顾产品已经被大众用户所接纳。尽管如此，国内智能投顾仍处于初级培育阶段，目前仍采取传统人工投顾为主，智能投顾为辅的业务模式，各大公司在积极大胆地探索建立符合我国国情的智能投顾业务体系。F 公司作为一家经纪业务名列行业前茅的券商，在传统投顾和在线投顾方面已经取得了优异的成绩，投顾业务量和投顾业务收入均处于行业前列。目前 F 公司在积极布局智能投顾业务，陆续推出了 F 牛智投，网格大师等智能投顾产品。尽管相关智投产品已经上市，但是客户反响并不强烈，究其原因是 F 公司产品没有完备业务体系和服务流程，产品智能程度和准确率并不高，产品的稳定性和功能优化尚待完善，智能投顾产品整体竞争力欠缺。

1.1.2 研究意义

在金融科技助力财富管理转型的浪潮中，F 公司智能投顾业务取得了一定发展，公司内部积极采取科技赋能战略，吸引一批优秀人才加入。但在智投业务发展过程，还存在诸多问题。目前公司智能投顾产品类型较少，产品同质化明显，策略涉及标的集中在二级股票市场，难以满足市场多元化需求；与头部券商相比，F 公司智能投顾用户基数偏小，业务规模小，投顾产品收益率不高，很难成为营销卖点与亮点；在市场中，F 公司属于大型券商，拥有数量庞大的客户群体，但佣金战的持续升级降低了企业利润，通过创新业务和服务业务增加营收也是 F 公司目前面临的重要问题。以上各类问题要求 F 公司在行业智能投顾业务竞争中突围，而采取什么样的发展策略来提高智能投顾业务的竞争力就是当下亟需解决的问题。

本人先后在 F 公司业务部门和技术部门工作，熟悉证券业务与 IT 技术。本文的核心目标是明确未来 F 公司智能投顾业务竞争战略的方向，特别是在公司拥有庞大的客户群体，良好的传统投顾口碑条件下，F 公司正确的发展策略，能够促进产品创新和营销创新，提升后台技术部门科技赋能动力，促进前台业务迅速扩大用户规模，巩固做大客户基数，增强客户粘性，进一步提升 F 公司智能投顾产品竞争力。在市场方面，正确的发展策略能够提升市场占有率，建立起良好的市场口碑和完善的服务营销体系，为 F 公司的智能投顾业务发展提供强有力的保障。

此外，这项研究还可以为证券行业其他公司的智能投顾业务发展提供参考，帮助它们根据当前智能投顾市场竞争情况，分析企业自身优劣势，从而促进证券行业智能投顾的发展。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国内研究现状

我国智能投顾起始于 2015 年，发展至今已经初具规模，开展智能投顾业务的企业数量已接近百家。在国内家庭财富稳步增长，中产人群明显增加的背景之下，国内对个人资产和家庭资产进行财富管理的需求显著增加，财富管理转型已经成为行业共识。其次，在理财新规之下，银行理财产品的收益率明显下降，银行也不允许进行保本营销，这使得传统保守的财富管理面临变革，投资者不再满足于保守的投资方式，而是寻求更科学、更多元、更量化的投资策略来进行资产配置，智能产品应运而生。

目前，国内众多金融机构已经着力发展智能投顾业务，行业呈现百花齐放状态。在银行方面，主要有中国银行的中银慧投、工商银行的工行 AI 投、招商银

行摩羯智、平安集团平安一账通等智能投顾终端；在券商方面，有广发证券贝塔牛、国信证券金太阳智投等产品，已有七十多家证券公司推出了自己的智能投顾服务；在科技公司方面，有蚂蚁平台的蚂蚁聚宝、金融界旗下的灵犀智投、京东旗下京东智投、蛋卷基金等 APP；在金融科技公司方面，有恒生电子、同花顺、金证股份等。尽管如此，目前国内智能投顾市场仍然有众多限制。首先，由于投资标的限制，国内主要智投产品还无法真正基于现代投资组合理论建立资产配置组合。其次，国内投资者的投资经历相对欠缺，投机意识严重，缺乏严谨专业的资产管理辅导，很难准确对风险进行定位和控制，缺乏良好的交易纪律性和合理的资产管理能力，智能投顾产品策略无法和客户动态匹配。最后，国内智投产品费用较高，参与门槛高，造成交易成本负担大，对于高频交易客户和短线客户来说，不具备低费用优势。在我国以人情世故为主的社会风俗之下，同等费率大部分普通客户更偏向于与投资经理进行面对面交流。

1.2.2 国外研究现状

国外智能投顾起源于上世纪九十年代，发展至今已有二十多年历史，已建立了完善的行业监管体系，格局相对明晰。美国智能投顾管理的资产在 2019 年达到了 7497.03 亿美元，2021 年资产规模有望超过 2 万亿美元，整个智投行业的平均费率约为 0.25% 至 0.5%。智投产品标的覆盖了股票、债券、房地产、大宗商品、现金、基金、固定收益产品、国际投资、艺术品等。

在产品技术方面，由于国外人工智能技术发展较早，金融市场相对成熟，技术更新迭代促进金融科技快速发展，智能投顾也得到了迅速发展。其中影响力较大的金融科技公司 Betterment 和传统金融公司嘉信理财早已推出智能投顾产品，许多成熟的金融公司和先进的科技公司进行强强联合，实现优势互补，加快了智投产品的成熟。早在 2012 年花旗集团就开始运用人工智能技术来为客户提供服务，他们与 IBM 公司进行合作，所使用的沃森系统可以使用类人认知进行推断与演绎归纳分析问题，然后根据用户的差异化投资需求，提供宏观经济建议，定制专门的投资方案。在日本，Alpac-a 公司通过帮助用户对交易平台中各类图表和信息进行归纳分析，使用深度学习的图像识别技术，得出相应投资报告。

1.3 研究方法

1.3.1 文献资料分析

收集 F 公司智能投顾相关资料，收集证券行业有关智能投顾出版物，书籍，查找国内外证券行业相关智能投顾产品的数据和资料，并结合当前智能投顾学术研究成果进行科学研究分析和参考。

1.3.2 对比分析法

在本文中，选择对比分析方法，通过国内外智能投顾发展趋势对比，论证当前我国智投发展阶段和未来趋势；通过 F 公司和行业其他公司智能投顾产品和业务数据对比，分析发现 F 公司的智投优劣势，并进一步研究得出可行战略。

1.3.3 案例分析法

本文以 F 公司智能投顾业务为研究对象，并以实例方式综合研究了公司内外部因素，对公司在行业中的具体案例进行了实证研究，使得论文研究结果更有说服力。

1.4 研究思路及研究内容

1.4.1 研究思路

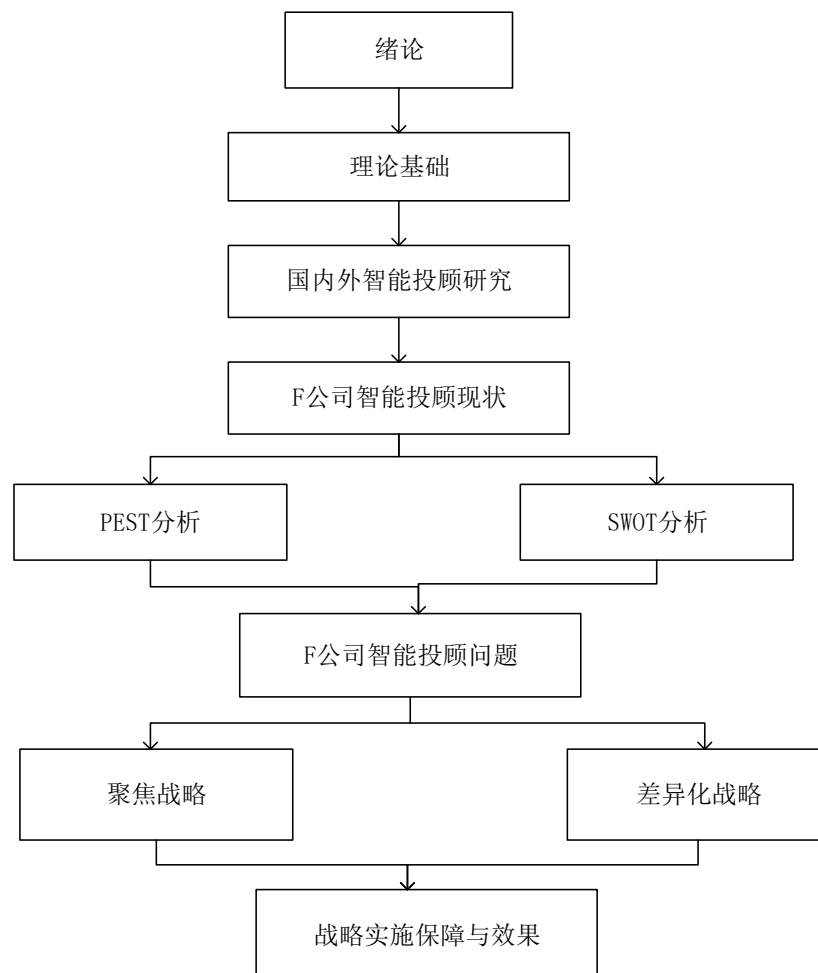


图 1-1 研究思路

1.4.2 研究内容

本文主要通过 PEST 分析方法，分析判断智能投顾发展趋势和社会宏观发展环境；通过 SWOT 分析方法得出 F 公司自身优劣势。采取从宏观到微观，由抽象到具体的研究方式，对 F 公司智能投顾策略进行研究，梳理得出 F 公司业务现状和存在问题，再针对主要问题给出了 F 公司智能投顾发展策略和保障措施，本文主要分为六部分：

第 1 章：绪论。本章介绍的是论文的背景及意义、国内外相关研究、主要研究的方法和内容等。

第 2 章：相关理论基础和研究方法。重点介绍 PEST 分析方法和 SWOT 分析方法。

第 3 章：F 公司智能投顾现状和存在的问题。主要采取 PEST 分析和 SWOT 分析。通过 PEST 分析法分析国内宏观环境，再通过 SWOT 方法得出 F 公司自身现状和存在问题。在 SWOT 分析中，根据业务属性、客户群体属性、公司智能投顾发展历程、现有技术手段和产品等方面，找出 F 公司存在的问题，最后得出 F 公司智能投顾业务 SWOT 分析矩阵，分析出 SO、WO、ST、WT 相关策略。

第 4 章：本章重点介绍 F 公司智能投顾发展策略选择：差异化策略和聚焦策略。在聚焦策略方面，主要是要发挥公司客户基数大，营业部网点多的特点、利用传统投顾业务领先的优势，聚焦中小大众客户，赢得更多优质客户和长尾客户。同时聚焦智投业务，完善业务流程和体系；在差异化策略方面，注重客户识别，完善用户画像，真正做到‘千人千面’，从而带来更多差异化服务；解决产品同质化问题，根据公司客户属性重点布局股票基金智投产品，再依靠公司强大的人力投顾团队，实行人机结合智能投顾策略，实现产品动态差异化与个性化。

第 5 章发展策略实施保障：前中后台协同，从政策、人才、技术、运营体系、营销体系、组织机构等方面对发展策略进行保障。

第 6 章结论和展望：对本文的论文内容进行了总结和展望。

第二章 相关理论及研究方法

2.1 智能投顾相关概念

2.1.1 智能投顾定义及概念

智能投顾也称机器人投顾(robo-advisor)，它根据用户的风险承受能力水平、投资偏好、财务规划等数据，利用人工智能和大数据等技术，结合金融 MPT 投资组合理论模型，自动生成智能化投资意见，帮助用户降低投资风险，实现理财规划的最优解。

2.1.2 智能投顾业务特点

智能投顾与传统投顾有较大区别，智投降低了服务成本和费用，提升了投资管理专业程度，扩大了服务广度和深度，可以及时有效地处理各类投资咨询，具有投资门槛低、服务费用低、投资范围广、操作性强和个性化定制等特点。

（1）投资门槛低

智能投顾平台最低投资门槛普遍设立在 1 万元-10 万元左右，许多智投起投门槛已降到一万元，这一设定为各层次的投资者打开了财富管理的大门，真正意义上实现了全民理财。

（2）服务费用低

传统投资顾问主要服务高净值客户，需要较高的服务水平和扎实的专业知识，因此有较高的人力成本，投顾服务费普遍在 1%以上，费率偏高。但是具有人工智能技术辅助的智能投顾管理费普遍在 0.25-0.5%之间，且客户越多，成本将越少，边际成本非常低，并且可以根据用户量的增加进一步降低费率。

（3）投资范围广

智能投顾平台往往与多家金融机构合作，提供多种资产配置组合。目前国内主要有货币类、股票、债券、基金、期货和新兴市场等，部分公司已经将固定资产、艺术品等非金融资产纳入投资标的。

（4）操作性强

智能投顾的操作步骤通常在网上完成，投资者根据自身实际情况和风险承受能力填写调查问卷，系统快速通过智能模型自动生成资产配置，且根据用户的投资偏好变动，不断调整优化投资策略，无需人工干预。

（5）个性化定制

智能投顾根据用户提供的风险能力测试结果和投资风格，定制专业化、个性化资产配置组合，并且展示详细投资方案供用户参考。

2.2 理论与研究方法

竞争战略是企业在竞争环境中的定位，是在不断变化的市场环境中为保持企业竞争力所采取的业务层面的策略，主要涉及到企业自身发展、同类产品竞争和客户需求满足三方面，通过选择正确的竞争战略可以确保企业在行业发展中保持足够的竞争力。

2.2.1 PEST 分析

PEST 分析指宏观环境分析，是影响企业和行业的外部宏观因素，由四大类组成，即政治(Politics)、经济(Economy)、社会(Society)和技术(Technology)。该模型主要通过以上四种客观外部环境因素对企业的影响进行分析，由于这几类外部环境因素对企业的发展有较大的影响，且并不能完全由企业控制，因此，针对外部宏观环境因素进行分析，可以为企业今后的发展战略提供重要参考，如图 2.1 所示：

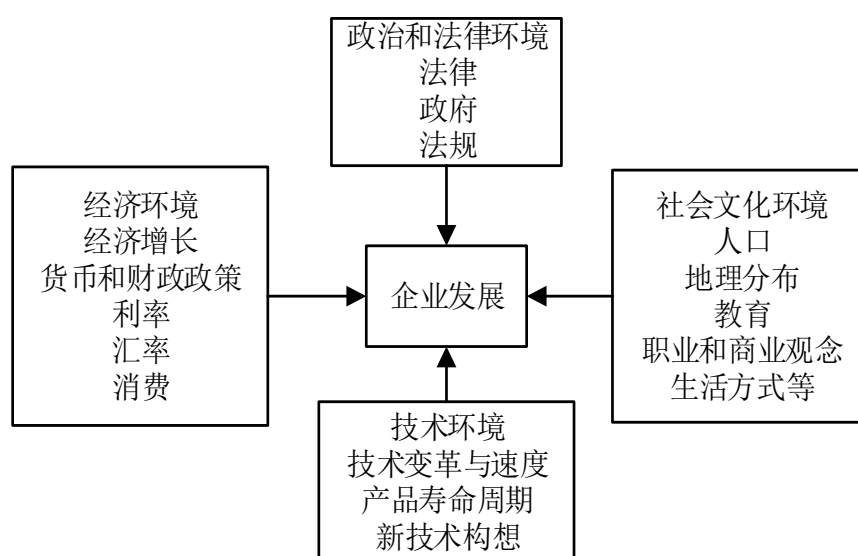


图 2-1 PEST 模型

政治环境分析是 PEST 模型的关键部分，能够从根本上改变企业发展战略和经营策略。一般而言，一个国家的政治环境和政治制度都会对企业的经营和管理活动进行规范和约束，政治环境有以下几个特点：一是政治环境具有不可预测性，企业也难以精确预测国家政策。二是政治环境直接影响企业的经营活动，国家政治环境直接影响企业的经营范围和经营策略。三是政治环境不可逆转，一般而言，国家的政治环境变化是不可逆转的，企业只能采取相应措施来应对，没有其他办法。

而经济环境直接决定着企业未来的发展趋势，好的经济环境意味着企业的经营活动可以扩张，具备良好的发展前景；而差的经济环境意味着企业需要投入更多的资源才能实现企业的发展，企业的运营效率会降低，行业竞争会加剧。因此，经济环境既决定着一个国家的 GDP、人口、发展趋势等经济指标的评估，也决定着一个企业的发展战略。

而社会环境则主要是研究企业外部的社会结构、社会观念、教育程度、道德价值观等，不同的社会环境和民族文化会影响企业的发展和决策。

而技术实力永远是一个企业的核心竞争力，优秀的技术和创新能力是一个企业兴旺发达重要保障，技术环境对企业的影响主要体现在：新技术能够帮助企业开拓新市场，提高核心产品竞争力；新技术能够帮助企业降本增效；新技术提高了整个企业的社会地位和影响力。

以上四方面可整理得出典型 PEST 分析表 2-1。

表 2-1 PEST 分析表

政治	经济	社会	技术
监管制度	国内经济	人口分布	技术潮流
行业政策	全球经济	人口增长，年龄分布	主要技术公司
证券交易法律法规	宏观经济调控	社会人口流动	新技术与新概念
投资者保护	国民收入	投资习惯	技术应用场景
劳动法	税收	职业	技术迭代
金融市场改革	汇率	教育	金融科技应用
行业竞争规则	通货膨胀	社会潮流	金融科技
国家稳定与安全	商业周期，行情周期	社会福利	互联网变革
安全规定	消费者水平	生活条件	移动技术

2.2.2 SWOT 分析

国内 SWOT 在上世纪 80 年代就开始应用于企业战略的研究，随着国内经济飞速发展，各大企业和咨询机构已经运用 SWOT 模型研究企业发展战略，SWOT 分析方法成为了企业分析的重要手段。利用 SWOT 模型，首先要分析企业的内部环境和外部环境，其中内部环境优缺点分析是 SWOT 分析方法的核心内容，对企业的影响也最深远，而行业外部环境中的机遇和挑战分析则与企业的发展战略密切相关。

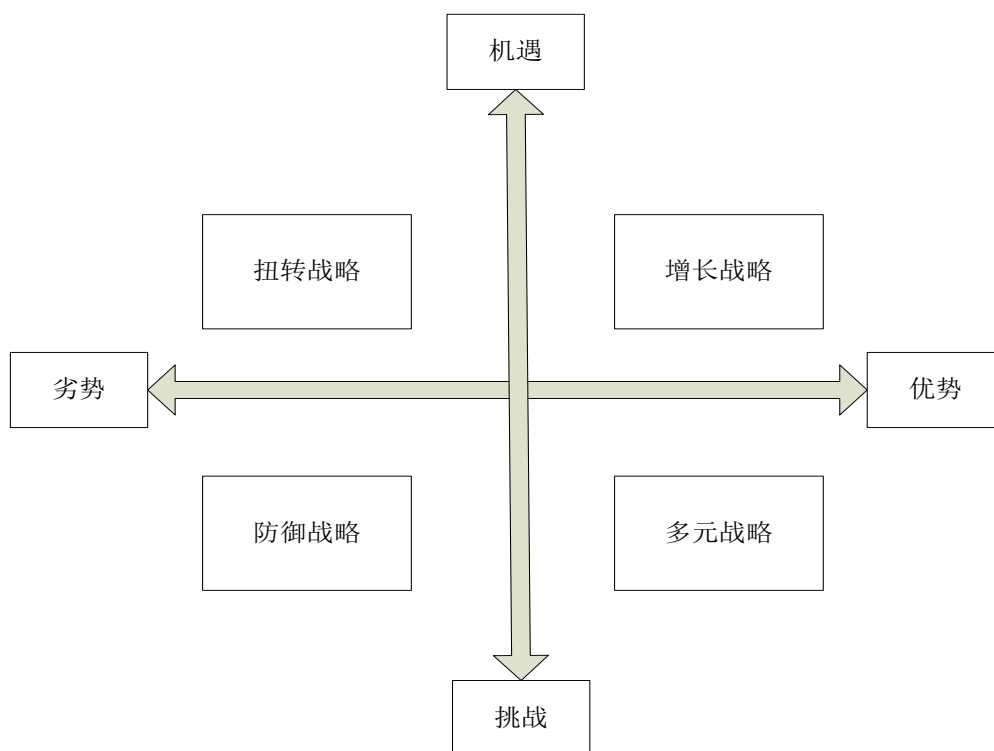


图 2-2 SWOT 模型

每一家公司在进行 SWOT 分析时，都需要对其面临的机遇和挑战进行分析，从公司的市场规划，财务状况，人才组织等方面进行评估，典型的 SWOT 分析表格见表 2-2：

表 2-2 SWOT 分析表

外部 \ 内部	优势	劣势
	机遇	挑战
机遇	发展策略，发挥优势，抓住机遇	扭转策略，抓住机遇，变劣势为优势
挑战	多元策略，发挥优势，变挑战为机遇	防御策略，减少劣势，规避风险，迎接挑战

第三章 F 公司智能投顾业务现状及问题

3.1 F 公司智能投顾业务现状

金融科技对券商的影响正逐渐深化，各大券商正积极布局以科技逻辑构建未来财富管理的商业模式。过去几年，F 证券坚持探索，持续升级，对所有业务进行智能化的创新研究，力求建立“人智合一”的财富管理体系。

在智能产品方面，F 公司移动端智能 APP 小 F 是 F 公司推广智能产品的主要平台。截至 2021 年 6 月 30 日，“小 F”APP 月均活跃用户规模已达到 400 万，累计下载量已超过 4000 万。与此同时，F 公司上千名投顾人员参与到智能投顾产品制作与推广中，现已有智能投顾产品近 200 款。其中主流产品有：多空大师，条件单，小 F 选股，研报解读，小 F 大数据，调仓动态，小 F 决策，F 牛智投，均线大师，白马大师，避险保，网格大师，趋势大师，北上大师等智能模块。其中北上大师历史回测年化收益率 43.18%，历史回测胜率 73.91%，趋势大师历史回测年化收益率 22.04%，盈亏比 1.57，网格大师 1.2%，均线大师历史回测年化收益率 14.68%，历史回测胜率 66.46%，白马大师历史回测年化收益率 16.14%。虽然 F 公司智能产品丰富，但是智投产品标的集中度高，财富管理的覆盖面较小，各智能产品之间独立运行，同质化严重，相互之间没有形成协同驱动，形成智投产品体系。

在智能投务方面，F 公司有八大投顾团队，上百人的专业总投顾问，但目前仍以传统人工投顾为主，智能产品只作为辅助工具供给客户付费使用，业务已智投创收为目标，并未集中到完善智能投顾服务，提升智投品质上面。据估算，F 公司客户签约资产约 900 亿，投顾收入由 2018 年的 1.28 亿元增长至 2020 年的 4.35 亿元，其中交易型投顾产品 4.26 亿，智能资产配置型投顾 953 万，仅占比 2.19%。在 2020 年，F 公司正式实现了资产配置型投顾零的突破，上架约 280 款资产配置型投顾产品，线上投顾业务创收 5694 万，同比增长 264%，其中主力资产配置产品财富管理至尚版，2021 年预计收入 4000 万，年化费 1.5%，智能投顾模块已成“小 F”APP 交易之外流量最大板块。

尽管智投业务快速发展，但是 F 公司仍然处在探索和建立符合企业自身特点的智能投顾体系。如何利用好当下已有的资源打造完整的智投生态，对现在产品进行优化升级，催生产品合力；如何借助业务发展和技术进步，研发具有公司特色，符合客户期待，具备强大竞争力智能投顾产品；如何在行业竞争中坚守合规红线，行稳致远，都是 F 公司当前面临的问题。对以上问题采取什么样的发展策略也是本文所要研究讨论的议题。

3.2 F 公司智能投顾业务 PEST 分析

3.2.1 政治环境分析

近年来，全球经济疲软，新冠疫情爆发导致各国政府采取宽松的货币政策刺激经济发展，通货膨胀让居民对资产增值保值的需求更加迫切。为了保障消费者在资产管理中的合法权益，规范资本市场健康稳定发展，我国政府在规范市场行为方面出台了相关法律法规。相关政策可见表 3-1：

表 3-1 相关政策

有关政策	颁发部门	说明
《证券法》《证券投资基金法》	全国人大	智能投顾的资产配置涉及证券、基金等投资标的，适用两法，这也是我国关于智能投顾效力层级最好的文件
《证券投资顾问业务暂行规定》	证监会	严禁证券投顾为客户作出担保。
账户管理业务规则（征求意见稿）	中国证券业协会	具有营业资格的投资咨询机构可接受客户委托代理投资和管理账户。
《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》	一行三会	该意见对开展智能投顾的资质，底层硬件和外包开发开发商的资质提出了明确的要求，同时对业务的宣传范围和内容也进行了限制
《关于加强对利用“荐股软件”从事证券投资咨询业务监管的暂行规定》	证监会	规定明确了“荐股软件”隶属证券投资咨询业务范畴，需证监会颁发的金融牌照方能运营，该规定最为接近智能投顾业务运营的细则

3.2.2 经济环境分析

2021 年，中国开启“十四五”计划，金融市场也进入新一轮改革浪潮，积极的货币政策和财政政策，配合楼市资金严控，给证券市场带来了巨大的资金流，也给证券市场注入了新的活力。

从经济格局来看，国际上已形成 G2 格局。中国已经成为第二大经济体，到 2020 年，中国人均 GDP 已达 10504 美元，中产阶级占比约总人口 30%，庞大的中产阶级人群催生出巨大的智能投顾服务需求，同时也对资产管理服务的类型和质量提出了更高的要求。目前来看智能投顾投资渠道少，市场上多集中于银行、

基金公司等机构发布的理财产品，证券行业专业的智投相对较少，这也给智投发展提供了良好经济环境。

3.2.3 社会环境分析

随着居民理财意识的增强，家庭的财产形式也不再只是银行储蓄，大家渐渐把资产投资转移到理财、基金、股票、衍生品等多种金融产品上。而 80 后和 90 后作为新一代家庭主力军，更易接受互联网化的智能投顾。他们大部分继承了上一辈积累的家庭资产，有一定的经济实力和资产管理需求。同时他们的行为方式深受互联网影响，更容易主动接触新兴新事物，在投资理财中，愿意接受科技类相关工具，未来他们会大幅提升对智能投顾的需求。

3.2.4 技术环境分析

智能投顾以人工智能、大数据等信息技术为媒介，通过持续的发展与创新，数据规模大幅度增长。在丰富的数据源、多元化的获取方式下，大数据处理经验和数据处理成本都在不断降低，智投大数据发展充满生机。如今，金融科技大数据的发展主要包含数据维度和数据频度两方面：

（1）数据维度持续增加：即用户产生数据的场景越来越多元、数据类型越来越丰富、应用层次越来越清晰，如今，用户交易数据分析、社交数据搜集、行为数据分析等都已成为智能分析基本功能。

（2）数据频度快速提升：即数据的迭代更新速度和频率明显提升。已经由过去低频数据向实时更新的高频数据转变。例如，用户历史浏览、用户关注板块、账户个股信息、交易成功率、投资组合波动率、风险等数据能够在系统中进行实时更新。

3.3 F 公司智能投顾业务 SWOT 分析

3.3.1 优势分析

（1）客户数庞大

根据 2020 年年度财务报告数据统计，F 公司的“小 F”客户端拥有 1200 万客户，行业中排名第 6，公司年开户量超过百万。部分券商客户量见图 3-1:



图 3-1 券商存量客户对比

(2) 移动端 APP 口碑良好

截至 2020 年 6 月 30 日，“小 F”APP 的月均活跃用户规模已接近 400 万，累计下载量已达到 4000 万，“小 F”APP 在券商中国举办的中国证券业 APP 君鼎奖连续 3 年获奖。

(3) 营销能力强

F 公司在中国 28 个省份设立了 349 家证券营业部，24 家区域分公司、36 家期货分支机构，营销人力超 4000 人，活跃客户投顾产品签约率超过 20%，创收占比已经超过总创收 10%，拥有一支充满干劲，擅长营销的前台队伍。

(4) 智能投顾产品丰富

目前 F 公司有超过 20 个智能投顾产品模块，200 多款智能投顾产品。产品覆盖新闻资讯、智能研报、交易策略、技术指标，资产配置、热点追踪、量化交易等丰富产品，能够满足不同群体客户需求。

(5) 金融科技持续高投入

2020 年，公司完成了由金融科技工程院、互联网金融研究院、信息技术管理部三个部门组成的金融科技“两院一部”架构调整。2021 年，“两院一部”继续引入高精人才，强化队伍建设，以“科技赋能、中台驱动”为原则，扩大信息系统建设预算；以“让管理更高效、让员工更幸福、让客户更满意”为目标，提高金融科技人才福利待遇，改善办公环境；以“协同发展”为目标，从财富管理、机构服务、投资交易、运营管理、办公支持、合规风控、数据智能、工程架构等八个方向着手，以科技赋能金融，以智能引领创新，全面驱动公司各项业务和各项工作。

(6) 传统投顾实力强大

目前 F 公司拥有八大总部投研团队，总投团队人数超过 150 人，在行业属于领先水平，具体人数见图 3-2。与此同时，公司利用“千人理经”计划，已培育出近 2000 名营业部营投，营业部已推出上百款个性化投顾产品，F 公司投顾收入连续翻番，投顾收入占比已超过狭义代买收 20%。



图 3-2 部分证券公司投顾人数

3.3.2 劣势分析

（1）投资标的有限

目前公司智能产品主要集中在股票交易，对基金，债券，大宗商品，外汇等资产的配置建议很少，这极大限制了智投的触及面。

（2）业务流程不完备

相比较国内头部智投产品，如摩羯智投，灵犀智投，理财魔方等产品，F 公司并没有完备成熟的智投服务流程，仍以签约传统投顾为主，智能投顾产品只作为一项工具辅助客户交易。

（3）金融科技人才少

目前行业内懂金融又懂技术的复合型人才稀缺，各大公司都在纷纷“抢人”，F 公司处于行业中上游，对人才的吸引力比头部券商要弱，同时公司合并重组等不稳定因素也给引进人才带来诸多困难。此外，在公司内部的人才培养体系中，金融复合型人才培养体系还未建立，能够有机结合业务与技术的人才少之又少。

（4）自主研发能力弱

F 公司目前刚成立智投产品技术研发团队，因此技术和数据积累欠缺，基础关键性技术研发能力不足，影响智投产品应用的广度和深度，目前公司投顾产品内核技术多采取外购方式，给产品的连续性和业务可扩展性带来一定风险。

（5）智投产品反响普通

由于行业竞争，优质资源向头部券商倾斜，导致与头部券商智投产品相比，F 公司智投的用户体验不如头部券商，客户对于收费模式和收费标准均反馈费率高作用小，认为产品性价比低，部分客户则认为智投产品的收益率低，与其交给智投不如自己操作。

3.3.3 机遇分析

（1）财富管理需求旺盛

中国财富管理市场过去 5 年蓬勃发展。截至 2020 年底，中国个人金融资产已超过 200 万亿元人民币。随着房住不炒等政策的持续实行，房地产市场投资持续缩减，中国居民对金融资产投资的需求将大幅提升。同时，随着家庭资产的增加，居民财富不再限于存款储蓄，多元财富管理成为趋势，银行、基金、券商等金融机构都将大力发展财富管理，坚持转型创新，提升专业服务，在激烈的市场竞争中赢得一席之地。

（2）金融科技快速发展

在市场竞争和发展中，各大传统金融机构面临新技术新环境带来的冲击，纷纷借力金融科技达到智能提效，降低成本的目的。以科技创新能力为核心的竞争，带来了全球各大金融机构信息科技投入的逐年增加。2015-2019 年领先金融机构信息技术投入呈递增态势，技术更新换代的周期越来越短，科技和金融的融合程度不断加深、速度不断加快。智能投顾、5G 网点、移动柜台等新产品、新业态层出不穷。下图为全球部分国际领先金融科技投入资金图：



图 3-3 信息技术投入金额趋势

（3）投资者需求更多元：当下投资者不仅仅聚焦证券交易，也纷纷关注基金，理财产品，债券，期货期权，非金融资产投资等。近年来的基金热，证明投

投资者不再将鸡蛋放在一个篮子里，而是寻求市场的均衡配置，寻求不同风险的产品。

3.3.4 挑战分析

（1）行业竞争激烈

证券行业经历了无序到规范的历程，在如今的快速发展中，各个证券公司的竞争关系加剧，表现出如下特征：

a.传统业务竞争激烈，创新业务迫在眉睫

中国证券行业各传统业务主要集中在二级交易市场，以股票交易为主，因为金融科技产品种类不多，导致各公司产品同质化现象明显、业务竞争激烈，市场佣金战愈演愈烈。



图 3-4 经纪业务净佣金趋势

目前国内佣金战已经进入白热化阶段，部分证券公司采取差异化竞争策略，已不再从佣金中赚取利润，通过低佣开户扩大客户群体，然后再从创新业务中获得利润，佣金市场利润已经所剩无几。

b.证券行业改革外开放有序推进

近年来，国内金融市场不断加大改革开放力度，允许国外资本有序进入国内市场，目前已有野村证券，摩根士丹利，桥水基金等国外公司进入中国。2020年4月，正式启动创业板的改革并试点注册制。2021年9月2日中国国家主席习近平宣布中国将设立北京证券交易所。9月3日北京证券交易所有限责任公司

即注册成立。随着金融市场改革开放的脚步进一步加快，国内市场会进一步激活，国外资本在专业化和国际化的交易运作经验明显强于国内券商，势必给国内券商带来挑战与压力。

(2) 核心人才稀缺

在智能投顾的探索中，精英人才的培养也是重中之重。在人才市场中，金融 IT 技术人才聚集在金融科技公司和头部 IT 企业中，金融业务人才集中在各大券商业务部门，金融/IT 复合型人才还在行业融合和渗透中培育，引进复合型人才需要高昂的成本，而培育复合型人才则需要很长的周期，且存在人才流失的风险，这是 F 公司面临的挑战。

(3) 监管与投资者教育缺乏

中国的投资市场发展历程短，散户化特征明显，大部分投资者由于缺少正确的投资知识，一味追求高收益，忽略在自身风险承受能力，在投资过程中唯结果论，对于智能投顾的专业财富管理投资建议，投资者的接受和了解也需要相当长的过程。这个过程需要政府和主管机构不断地向投资者进行宣传教育，需要证券企业对客户不断进行风险控制、投资知识科普。

3.3.5 F 公司 SWOT 分析矩阵

通过对 F 公司进行 SWOT 分析可知，F 公司在智能投顾业务中的优势和劣势都十分很清晰。F 公司在传统投顾和用户基数方面占有明显优势，庞大的客户基数可以为智能投顾业务的开展提供用户保障，口碑良好的 APP 终端也能提供平台支撑，有利于抢占用户流量，强大的传统投顾团队，上千人的理财经理队伍，有充足的营销人力储备。在今后的发展当中，F 公司应该要发挥长尾客户优势，发挥营销能力强大的优势，抢占智能投顾蓝海战场，积极做大智投客户基数。同时，F 公司目前的劣势在于，公司非行业头部券商，缺少强大的资源优势和资金优势，在人才引进和资源获取过程中存在困难。同时，国家政策力图打造航母级头部券商，行业资源进一步向头部券商集中，将导致其余券商竞争更加激烈。F 公司 SWOT 分析表如表 3.2 所示：

表 3.2 F 公司智能投顾业务 SWOT 分析

外部环境\内部资源	优势	劣势
	1、用户基数大，长尾客户多。 2、移动 APP 口碑良好 3、传统投顾团队强大 4、营销人力储备充足 5、“两院一部”中台驱动	1、用户满意度不高 2、复合型人才稀缺 3、产品标的少 4、自研能力弱 5、业务流程不完备

	6、智能投顾产品数量多	
机遇 O	SO	WO
1、金融科技快速发展。 2、财富管理需求旺盛。 3、券商智能投顾仍处于初级阶段	1、加大金融科技进行投入，调整部门结构。 2、抓住长尾客户，做大智能投顾客户基数。 3、明确智投导向。 4、完善智投业务和产品体系，打造智投平台。	1、提高智能产品投顾体验。 2、校企结合，培养复合型人才 3、丰富投资产品标的。 4、引进专业人才，提升产品研发能力。 5、制定完善的资产配置流程。
挑战 T	ST	WT
1、同行业竞争激烈。 2、复合型人才稀缺。 3、投资者观念转变。	1、产品降费。 2、提高营销人员产品提成比 3、加强人机集合。	1、专注股票和基金智能投顾。 2、加强投资报告会宣讲。 3、培养自身核心人才。

(1) **SO 战略选择：**SO 战略是战略制定中最重要的，属于增长型战略，关系到 F 公司智能投顾业务未来的发展方向和发展速度。目前 F 公司需要利用庞大的客户基数优势，扩大智能投顾用户数，提高市场份额。实现线上线下联动，线上 APP 加强宣传，线下加强智能投顾产品推广展业。对于在摸索阶段的行业现状下，各大券商智投业务差距不大，可先利用庞大的客户群体扩大市场占有率，加大经纪业务新开户导向，激活存量扩大增量，于此对于公司非常有利。其次，目前公司已经有了强大的投顾团队，也有很多智能投顾产品，应该要加强人智结合，将各独立产品进行统一管理，梳理区分不同应用场景，让产品之间产生良好的协同效应，为客户提供更好的服务。同时要持续推进金融科技，现在技术迭代速度加快，产品更新频率提升，只要稍微落后市场进度都会产生巨大的差距，所以对于金融科技的投入需要持续，真正实现金融赋能。

(2) **WT 战略选择：**任何时候，在进行战略选择时都应做到扬长避短，明确自身不足与缺点，WT 属于防御性策略。在竞争加剧，企业智能投顾产品不具备明显优势的条件下，应该要将智投产品聚焦到股票产品和基金产品上，重点打造优势产品。同时，F 公司每年有上千场线下投资报告，可以利用每次报告会对客户进行智能投顾业务宣导，提升客户对于智能投顾的认知和理解，重点推广符合市场投资风格的基金类投顾。

(3) **WO 战略选择：**目前 F 公司智能投顾产品满意度不高，在旺盛的需求

之下，做好客户服务工作，提升产品体验是必要环节，业务管理部门必须制定完备的客户服务流程，同时完善客户的 IPS，动态的调整客户投资习惯数据，丰富投资的标的，增加债券，货币基金、期权、理财基金等产品，让客户有更多的选择，同事也能更好的去搭配智能资产配置，完善资产配置流程。同时，要增加与校企合作，共同培养专业人才，同时从行业引进优秀人才，从业促进业务和技术的发展。

（4）ST 战略选择：针对同业竞争厉害，产品同质的情况，建议减低产品资费。目前佣金率约在 1.2%左右，比大部分公司人工投顾产品要高，并且智能投顾对于解答客户疑问存在短板，所以同等价位下，客户更愿意选择人工投顾，所以降低费用，才能吸引客户。与此同时，也提高营销人员智能投顾产品提成比，调动营销的积极性，最后是加强人智结合，可以实现练手，各取所长。

3.4 F 公司智能投顾发展问题

总的来说，F 公司智能投顾服务与业务流程不完备，投顾营销导向未真正定位于智能投顾，自主研发能力薄弱导致产品同质化严重，产品无体系，业务技术缺乏协同效应，最终导致 F 公司智投产品在客户群体中接受度不高，在行业竞争中无法突围。

3.4.1 服务与业务流程不完备

目前，F 公司投顾产品并未体现真正的资产配置功能，公司目前没有形成完整的资产配置业务流程，业务开展停留在产品推介层面。相比于国内领先的智能投顾，如摩羯智投，灵犀智投综合资产配置，目前 F 公司并没有如此完善功能，仅仅把单一功能的智能辅助产品营销给客户，并没有真正实现资管管理与动态调整。在业务流程中，也只根据监管要求对客户定期进行风险与适当性管理，并没有根据客户账户与资产状态去主动进行评测，对账户和资产配置进行再平衡。

3.4.2 智能投顾产品无体系

目前 F 公司技术自研处于起步阶段，自研能力薄弱，虽有众多智能投顾产品，但因其内核逻辑与市场雷同，导致无论是与行业其他智投产品相比，还是内部各产品之间相比，同质化现象都十分明显。而且目前智投产品在准确率和收益率方面不具备明显优势，难以获得消费者信任。据初步统计，F 公司目前 200 多款投顾产品中，主要可分为三大类：技术指标智能产品、投资建议智能投顾产品和量化投资智能产品。三大类产品之间相互独立，技术指标类产品与市场上其他公司产品功能类似，投资建议类产品则由投资顾问开发，相互之间类同，量化投资属于外购系统，目前并没有自研能力。以上三类产品并没有形成合作效应，缺乏一

套能够根据客户实际情况进行动态产品调节的综合管理平台纳管所有产品，发挥集群效应。目前客户签约多个产品，不仅成本变高，而且各产品间的服务差异也给客户带来不好体验。

3.4.3 业务导向不明确

导向与定位是业务发展的旗帜与方向标，明确的业务导向不仅能合理有效的利用业务资源，也能让前台营销人力明确工作重心。目前，由于 F 公司投顾产品产品尚不完善，市场反响不好，产品产出不高等痛点，导致业务部门并没有明确智投业务导向，仍然以传统投顾为主，智投产品为辅。在此导向下，智投资产配置业务流程发展进度缓慢，业务开展停留在产品推介层面，在每年上千场的投资报告会上，也极少出现智投产品推广环节。

在业务培训中，智投营销培训缺失，营销人员对智能投顾的产品理解不深入，资产配置专业知识欠缺，营销经验和营销手段欠缺，严重制约业务的推广，不论是产品内容营销还是服务营销，都需要进一步学习培训。

3.4.4 业务与技术缺乏协作

技术作为智能投顾的重要驱动力，能够极大促进业务的发展，科技赋能，技术驱动的应用模式已经成为行业共识。业务是公司发展的第一阵地，拥有市场第一手资料，也直接关系到公司的生存和发展。目前 F 公司技术部门偏向互联网公司模式，而业务部门属于金融行业营销模式，两者之间因为行业文化差异导致部门之间的融汇交流存在障碍，经常出现业务抱怨产品差，技术抱怨业务不懂产品的两难境地。此种情况之下，前台对于如何提需求，如何深入挖掘市场信息缺失动力，后台技术因缺少市场一手信息而不能研发出真正符合客户需要的产品，不仅浪费了公司资源，也没有促进业务发展。

第四章 F 公司智能投顾业务发展策略

当下正进行财富管理转型，多方参与的财富管理市场竞争日趋激烈，智能投顾已经成为财富管理转型过程中最重要的模块，依靠金融科技驱动业务发展是最好的选择。目前，国内智能投顾处于探索阶段，各大券商都在积极学习国外优秀经验来建立适合智能投顾发展的模式，优秀头部券商在国家打造航母级券商的构想下，将进一步集中优质资源，这给头部以下券商带来巨大的竞争压力。因此，F 公司作为非头部券商，选择正确的智投发展战略对企业财富管理转型及以后发展意义重大。

4.1 策略选择

根据精确的市场细分，谨慎的选择目标市场，然后做出更有效的产品和市场定位，是公司制定针对性发展策略的基本保证。F 公司智能投顾现今面临更为激烈的市场竞争环境，金融科技的发展日新月异，因此 F 公司智能投顾应当在制定营销策略前，对目标市场进行准确定位，针对不同的客户群体，利用人工智能生成投资信息和用户行为画像，通过客户投资风格进行个性化资产配置，推出差异化的服务内容，做好宣传和营销的同时，重视产品的创新与优化，聚焦打造爆款产品，提高投资策略的准确度和差异性，降低投资风险。最终借助 F 公司经纪业务的优势，在智能投顾发展中取得优势。

4.1.1 差异化发展策略

我国智能投顾还处在初级探索阶段，目前市场上投资顾问的产品和服务同质化严重，投资顾问产品的主要设计思路也都是基本相同，产品同质化已是行业内投顾业务的共性问题。F 证券智投产品总体分成三大类，每一类下有多个产品可供投资者选择。但是每一类下的不同投顾产品，其设计思路类似，产品相似度较高。如果按照此情况发展，将造成公司产品线同质竞争，产品混乱无梯度，市场资源将会进一步浪费。因此需要制造有区分度，有口碑的产品，在目前市场收益率都不高的情况之下，各企业产品收益率大致相同，F 公司需要对内部各独立产品进行整合，打造智能投顾生态闭环，从客户需求到产品配置再到动态调整，每个单独的产品相互协同形成合力，从而形成突破，在竞争中占据优势。在营销方面，F 公司需要采取类似于佣金竞争的策略，提前利用低价扩大用户群体，先打造用户量的优势。

4.1.2 聚焦发展策略

智能投顾需要根据市场行情加快升级步伐，扩大智投产品应用范围，加强产品的质量，把经营战略聚焦在优质客户与长尾客户，达到资产保值增值，帮助客户有效抵御风险的目的，让智能投顾变成客户投资助手。F 公司拥有庞大的客户群里，营业部数量排名全国第三，日均 8000 户以上开户量，公司拥有巨大的网点优势，庞大客户基数提供了业务发展机会，所以必须要聚焦这一部分长尾客户，培养客户粘性，扩大市场份额。其次要聚焦产品和人才，智能投顾依靠金融科技的高速发展而迅速迭代，产品形式与产品内容都在快速更新，在快速的变化中，一定要聚焦产品质量，保证产品处在行业第一梯队，同时加大对智投人才团队的建设和培育，为后续发展储备人力资产。

4.2 F 公司智能投顾具体策略制定

4.2.1 聚焦长尾客户

长尾理论认为，由于成本和效率的因素，过去企业只能关注重要的客户或重要的事，即传统的“二八定律”。通常情况下，社会上的多数企业都是百分之二十的优质客户带来百分之八十的销售收入。但如果证券企业只关注占少数的优质客户，忽略占大多数的长尾客户，将错失大量有潜力的投资者，随着移动互联网和大数据应用的普及，证券业务可以通过电子渠道和互联网手段突破区域和人力的限制，扩大客户触达面，形成的规模效应能够大大降低企业的运营成本，以前难以触达维护的尾部客户也可以产生效益。对于 F 公司而言，在聚焦长尾客户方面需要做到如下几点：

（1）降低产品的准入门槛。以目前 F 公司热销 5 款投顾产品为例，相关数据如下表：

表 4-1 F 公司热销投顾产品

产品名称	准入门槛	上年度化收益率
决策点金	1 万以上	/
首席方略	1 万以上	约 6%
财富管理至尚版	10 万以上（分等级）	约 17%
五维选股平衡版	5 万以上	约 10%
VIP 至尊版	50 万以上	约 25%

根据 F 公司以客户群体分析，资产 10 万元以下的客户占比达到 90%，贡献了 60%的佣金收入，这其中 60%的客户未签约投顾服务，30%的客户并没有专属的理财经理对接服务。未签约的绝大部分客户，并没有真正体会到专业投顾产品

自身投资产生的帮助，个人炒股亏损概率超过 70%。而签约投顾产品的客户，也因为产品准确率不高而对产品认可度不高，想签约优质投顾产品却又因为账户资产限制被挡在门槛之外。针对这些长尾客户，需要降低投顾产品的准入门槛。

a.首先将用户画像分析及交易风格分析作为开户基础产品免费送给用户，让客户能够第一时间了解个人投资风格，认识自己的投资目的和需求，挖掘需求。

b.将准入门槛 10 万以下的投顾产品进行整合，将信号指标类产品如决策点金，资讯类产品热点资讯，策略类产品首席方略进行合并，让用户一次付费享受综合基础投顾服务，让一个产品内容能够满足客户多元需求，多项功能只进行一次收费，从而扩大用户群满意度和接受度，降低用户费用门槛。

c.增加财富管理至尚版产品基础客户分级，基础客户签约标准降低到 1 万元。至尚版产品现有分级为：激进型、稳健型、综合型。其中激进型签约资产要求为 10 万元以上，稳健型和综合型均要求 20 万以上。此款产品在投顾产品中口碑最好，但 10 万以下客户无法享受该服务，需要在现有产品等级的基础之上，增加基础客户级别，与稳健型产品形成大类产品中的梯度模式。基础客户准入门槛 1 万元，内容包含基础资讯和激进型股票池。

d.增加先签约后付费模式，对智投产品采取收益率分段计费模式。如产品综合收益率低于 5%，不收费；收益率 5%至 10%，按照交易金额千分之一收费，收益率 10%-15%，按照交易金额千分之二收费，收益率 15%-20%，按照交易金额千分之三收费。让客户零门槛签约，让更多客户能够成为智投的用户群体。

(2)降低费率。目前 F 公司主流投顾产品费率均在千分之一以上，费用较高，给客户造成较大的交易成本压力，与此同时高费用导致了客户实际收益率降低，影响客户体验。F 公司需要积极让利，利用价格优势先扩大客户群体。以某款至尚版智能投顾产品为例，其收费比例及客户签约比例如下表：

表 4-2 某至尚投顾产品收费

资产区间	收费比例	客户签约比例
500 万元<=资产	0.040‰	1%
100 万元<=资产<500 万元	0.040‰	6%
50 万元<=资产<100 万元	0.100‰	16%
20 万元<=资产<50 万元	0.120‰	77%

从表中可知，账户资产越大，签约收费比例越低，签约客户数量越少。而绝大部分签约客户在收费比例为 0.120‰部分，这种高收费给最大的用户群体造成极大的交易成本负担，对于对拓展新用户，维护老客户都十分不利。需要改变产品以账户资产作为收费划段的模式，改成内容付费模式。

内容	收费比例
----	------

股票策略	0.040‰
研报解读	0.080‰
私人财富管理	0.120‰

这种内容递进产品，不能仅能让用户更加公平的享受投顾服务，各取所需。同时也降低股票策略用户群体的费用，从而吸引更多新用户签约，达到保质降费的效果。以此类推，F公司内部其他主流投顾产品，也需要采取此类价格策略，以用户需求为导向，对目前市场上用户需求最大的股票策略类产品降低费率，从而提高用户数量，扩大智投产品用户覆盖率。

其次，根据用户历史签约及现有产品签约进行费率折扣。具体方法为：新签约实际费用率=定价费率*历史签约折扣率。

历史签约年限	折扣率
>=1 年	9.5
2 年>=年限>1 年	9
3 年>=年限>2 年	8.5
4 年>=年限>3 年	8
年限>4 年	7.5

进行签约年限累积，可以让客户看到过往签约经历的价值及公司对于客户的尊重，而且也可以给客户带来实际的费率下降，进一步增加客户签约的意愿和粘性。

(3) 加强智能产品推广。智能投顾产品需要从线上和线下两个方面同时着手，实行两条腿走路。在线上方面，一是打造全平台系统服务通道，在 APP 首页进行明星投顾产品推荐，对客户账户交易记录进行投顾产品回测，用投顾产品收益和用户收益率对比，让客户对产品有最直观的感受。定期给客户发送大盘分析等宏观趋势短信以促进营销，利用智能语音对客户进行智投产品回访，开通 24 小时智能机器人问答，在问答模块中添加对于智投产品推荐。包括短信、微信、智能语音、在线优问、APP 推送等方式对智投产品进行推荐；二是建立数字化智能服务运营模式，利用大数据分析，AI 模型等分析，将有意向签约投顾用户进行分类，定点推送给相关理财经理进行营销推广，同时 APP 首页根据用户喜好增加个性化推送功能。在线下方面，一是提高智能投顾产品营销提成比例，通过提高收入来激励营销人员进行产品营销。另一方面是结合 F 公司传统的投资报告会模式，在投资报告会中增加智能投顾产品推介的流程，让长尾客户能够了解智投产品。

4.2.2 细化产品业务

(1) 细分市场，打造个性化产品。目前行业内投顾产品同质化现象明显，所提供的智能产品无论从产品架构、收费情况还是产品服务都十分类似，其瞄准的客户群体往往也都为大众富裕阶层，用户画像较为相似，其主要原因是产品背后的技术逻辑雷同，在技术无明显区别的情况之下，需要对客户层次进行细分，比如根据客户投资偏好进行产品设计，比如偏向短线股票交易的客户可以设计股票大师，技术指标分析类的产品；对于偏向长期投资的用户，可以设计基金智能分析产品。具体过程可以三方面入手：第一、细分投资者。根据投资者的交易经历、投资理财目标，结合投资者的家庭背景和风险承受能力，再结合智投系统投资模型，帮助投资分析得出个人投资特点，建立九宫格客户画像分析体系，方便后续进行定向服务。

第二、细分投资策略。目前国内金融市场上各类投资产品众多，同一类产品也因为周期不同，交易方式不同而呈现不同的风险特点，不同产品收益率也千差万别，所以开发提供产品组合模型回测功能，方便员工和投资者自行组合策略，将大类策略细分成众多组合小策略。

第三、投资者与策略精准匹配。结合第一步投资者属性与第二步投资组合，生成用户各投资策略评分，同时对每一类策略生成策略报告，方便用户进行策略二次评估，最终选择适合自己的策略。

(2) 传统投顾与智能投顾结合。传统投顾主要以人工维护为主，主要由理财经理对投资者进行服务维护。每位理财人员至少需要服务 300 位以上投资者，由于精力有限，理财经理重点维护优质客户，普通投资者往往没法获得理财经理的专业服务。借助智能投顾，可以满足普通投资者投资理财需要，基于智能算法和大数据分析，智能投顾可以准确刻画用户投资肖像，科普基础投资知识，减少人工甄别用户占用的精力，减少基础、重复性的劳动，提高理财经理的服务效率，建立起专业理财顾问和普通投资者之间的桥梁。通过智能投顾为客户提供投资理财相关建议，与客户进行基础问题反馈和沟通，解决客户投资常见问题，对于专业投资报告分析，个性化问题诊断等需要人工解决的方面，再有理财经理接入进行辅助分析咨询，这样实现机器和人工的结合，既提高业务服务效率，也能覆盖更广大的基础客户群体。总部投顾团队需要开发个性化智能投顾产品，将团队投资策略放到智能产品中进行模拟与回测，最终再对资产配置收益率进行评估，通过优胜劣汰最后得到优秀智能产品。这种竞争机制能够避免出现以往投资建议不考虑资金，缺少买入点等情况。其次，人工投顾仍要去增强用户沟通交流，在线下投资报告会中，需要增加智能产品策略设置及回测的现场演示环节，让客户现场体验到智能投顾的优势，同时对于资深交易客户，可以对客户进行策略培训，

让客户自己能够写出个性化策略，进一步增加客户粘性，

(3) 完善智投流程，提供个性化服务。在传统经纪业务流程及监管模式之下，客户主要参与开户基本信息填写，风险能力测评和适当性管理问卷测评，根据同问卷的得分不同将用户分为不同等级，这一套评价是全市场用户的统一标准，无法满足个性化的财富管理需求，但公司内部尚无其他更加详尽的用户问卷和定期的用户数据更新，仅聚焦用户签约服务产品，并无完整智投流程。完善智投流程需要从以下几个维度着手：第一、做好用户 **IPS**，借鉴学习国外优秀的用户投资问卷调查模板，再结合客户实际情况制定问卷。第二、根据问卷信息，历史数据等信息，通过数据模型生成用户投资策略，生成策略之后再由理财经理和客户进行人工沟通，确定投资策略。第三、根据用户画像进行深度价值挖掘。智投产品签约并非一次性服务，通过用户数据分析挖掘客户潜在的服务需求，提炼呈现给理财经理进行深入服务。目前已经拥有“千人千面”的用户个性化数据，并且能够根据用户数据的变化对用户标签进行修正，始终保持投资策略与投资者需求相匹配，最后理财经理可以运用数据结果进行营销服务，这样不仅让纯机器的智能投顾有温度，也符合目前市场用户习惯。

相对而言，量化资产配置模型则已经发展得比较成熟。在智能化、个性化的特征下，为自身的发展打开了想象空间。

4.2.3 打造智投人才体系

要从营销，产品，技术，管理等方面引进高端人才，提升智能投顾竞争力。在智投人才中，具备金融业务知识，又懂 **IT** 技术的复合型人才尤其稀缺，为了保证获得优质的人才资源，需要提前做好人才规划，从以下几个方面着手：

(1) 高校合作，储备人才。公司可与高校或者院系进行对接合作，采取联合培养的模式，让学生在学校学习好理论知识，同时在本科期间就能在公司进行实习和培训，掌握一定的实践知识，形成人才的早培育和储备。其次，往后财富管理需要有专业的资产配置知识，对于通过 **CFA, ACCA, CPA** 等金融财务相关资格证书的毕业生，不仅总部业务部门需要大力引进，分公司和营业部也需要大力招聘，并给与政策支持。这样能将专业人才和营销实践紧密结合，不仅能够给客户提供更专业的资产配置，也能让业务队伍更专业，更有战斗力。

(2) 社会招聘，引进同业高素质人才。智投体系人才招聘主要集中在业务和金融科技两方面。在金融科技方面，要紧紧抓住现在科技赋能，数字化快速发展的风口，直接从头部互联网技术企业引进大数据、人工智能等高层次人才，形成自己的产品研发团队，这样不仅能够运用上最新技术快速迭代产品，也能改变传统金融公司技术落后的现状。其次，为了保证技术和业务的融合，需要积极引

进国内金融软件公司的产品经理，这类人才精通金融业务和相关产品，能够给后台研发提供良好的业务指导，做出更贴合 F 公司的产品。在业务人才方面，需要引进国内头部券商智投业务人力，积极学习头部券商业务流程，业务开发与营销的相关技巧，将产品和市场的通道打通，减少企业自身探索的时间，达到取长补短的效果。

（3）外聘专家学者。外聘国内金融领域的专家学者作为企业的智投顾问，可以更好的实现企业和高等院校之间的交流联动，促进理论和实践的结合。同时，知名专家学者也可以促进企业间人员交流沟通，成为企业之间的桥梁。最后，专家学者可以显著提高企业知名度，企业形象和地位。

（4）内部提拔优秀人才，优胜劣汰。公司可以借鉴体育比赛中的积分制，举办全员参与的投资顾问选拔大赛等赛事，并对比赛结果进行积分，最后根据积分进行提拔，薪酬提升。比如可以将每一年度营销大赛分为三个赛季，分别为春季赛、夏季赛和总决赛。春季赛和夏季赛全员参加，然后根据积分排名进入总决赛，总决赛最后再根据排名提拔选优，积分靠后则可以进行淘汰。

（5）打造健全的人才体系。建立鼓励创新、支持协作、突出责任感和多元化公司文化。加强人员的纵向流动，对于营业部优秀的业务人员，总部业务部门可以提供相关岗位，同时技术人员在业务部门的轮岗流动也需要加强，这样有利于培养复合型人才。完善薪酬和晋升体制，加强考评的维度。通过合理的薪酬和激励机制在竞争中有效吸引并留住人才。构建一个可持续的、繁荣的人才生态系统，实现 F 公司智能投顾的大规模产品化和商业价值，重视人才的成长和留存。

（6）健全投顾培训流程与制度。培训学院要将课程根据入职阶段进行细分，包括入职到后续业务培训。同时，需要引进外部课程以扩大课程池，方便学员根据需要进行选择适合自己的课程，达到通识与个性并重的目的。入职培训部分，培训内容要包括公司介绍，企业文化、规章制度、投资服务流程、公司产品、薪酬考核等环节。对于专职的理财投资顾问，要由金融科技研究院、互联网金融研究院、零售业务部对公司投顾产品进行介绍；由法律合规部门对相关法律法规和职业道德进行培训；由经纪业务部对执业展业过程进行培训。在入职培训完成之后，要针对智投人员设立相应课程，定期进行网络在线学习与考核。中后台技术部门需要有行业领先的技术培训课程，专业的产品培训课程；对于前台业务营销，需要开发一线优秀员工智投营销课程，进行讲师竞聘和定期的交流学习；聘请外部优秀的营销人才对员工进行培训，提升智投投顾的专业素质和业务水平。同时，举行职业技能大赛，让新老员工在竞赛中磨炼专业技能。相关培训课程如下表：

表 4-2 培训课程表

类 别	项 目	培训对象	培训内容
-----	-----	------	------

内部培训	入职培训	新入职投顾	1、企业发展与企业文化
			2、业务与产品
			3、公司制度与职业道德
			4、执业规范与法律法规
			5、薪酬与考核
	个性培训	已入职投顾人员	单项业务
外部培训	新业务及专业知识培训	全体营销人员	1、智投营销课程
			2、经验分享
			1、经济形势分析
	交流考核	全体员工	2、智投产品与策略
			3、智投营销与服务

4.2.4 建立智投管理平台

F 公司通过这个平台对客户账户，公司产品等进行统一管理，通过平台有效快捷的调用各类产品资源，充分发挥自身优势，提升研发创新效能，不仅省时省力，而且能显著提高当前业务的效率，改善客户服务质量，增强经营管理能力。目前，传统的客户特征分析、客户交易经历跟踪、客户账户业务追踪、适当性管理等工作、营销话术学习等占据了服务人员大量时间，也分散了投顾人员服务客户的精力。繁杂的产品体系让很多新入职员工不知所措，从客户分析到产品特点再到营销话术这一套流程分散在各个部门，非常不利于展业。因此要利用大数据等技术，研发智能投顾管理平台，增加知识集中度，提高业务和流程效率，利用数字化、自动化和智能化，处理日常事务，简化服务流程，让投顾人力能够更加专注于客户服务。

智能投顾是基于传统的投资组合理论，结合现有互联网技术而形成的新的应用场景。平台需要分为四个主要模块，分别是客户识别、业务流程、客户服务和业务知识库模块。

用户识别板块包括用户问卷调查、用户风险能力承受测评、用户综合问卷调查等。通过客户的问卷调查，再结合用户在 F 公司的投资交易经历，分析得出用户风险承受能力、收益率要求和投资期限、投资市场要求，刻画用户画像，并根据用户画像分类。

业务流程模块包括智投产品推荐、业务流程办理、客户信息动态平衡与资产组合再平衡。业务模块首先将用户画像和交互信息进行数字化处理，建立用户投资模型，然后通过模型匹配用户智投产品及投资策略；客户确认了智投产品和投

资策略之后，即进入业务办理流程，这个过程通过无纸化与在线模式，尽最大程度实现智能化和简单化，方便客户足不出户即可完成业务办理；智投产品签约完成后，通过定期回访和签约产品收益率等数据，对用户需求和用户行为进行迭代更新，并根据最新的交互数据生成新的用户画像；同时根据最新市场信息、组合策略波动率、风险敞口、用户反馈等数据，对已有投资组合策略进行迭代优化。

客户服务模块包括用户关怀和服务追踪。对投资组合的内标的大幅度变动、市场重大信息、组合收益率账单、客户生日等进行实时提醒，方便客户实时了解自己的投资组合信息，及时做出决策调整，同时也更具人文关怀。在服务追踪模块，理财经理可是看到用户投资组合的实时分析，并且根据用户画像推荐给理财经理相应的话术和产品应用知识，提升客服营销的智能程度和效率。

业务知识模块主要是将公司各产品的资料、优秀营销话术和考核奖励集中到一起，形成信息分类清晰的信息池，方便员工一次就能查询到所需要的产品信息。模块同时提供产品跟踪功能，方便员工能实时看到产品的收益率等数据，用于产品分析比较和服务营销。

第五章 发展策略实施保障

本文通过对 F 公司智能投顾的现状以及企业环境进行 SWOT 分析和 PEST 分析后，得出了公司智能投顾业务今后应该执行的发展策略，而为了保障这些策略顺利执行，下面就策略的保障措施进行论述。

5.1 政策保障

对于 F 证券公司，投顾业务收入是公司营收的重要组成部分，对企业的生存和发展有着至关重要的影响。对于行业发展来说，智能投顾也是财富转型的核心模块，而在智能投顾发展过程中，金融科技作为主要驱动力，需要巨大资金投入，如果政策不能保持连续性，那么持续的业务创新，产品创新将面临不连续困境，所以需要做好如下几个方面的保障：

5.1.1 坚持金融科技投入

目前，国家已经提出数字化的发展规划，科技在证券行业的应用越来越深刻，数字化的脚步越走越快。与此同时，由于金融行业本身严格的风控要求，加上行业严格的监管，证券行业在数字化、智能化的过程中，信息系统的稳定性、可靠性、安全性要求越来越高。券商必须要加大对信息技术的投入，保证能够科学合理的研发新平台，构筑好企业数字安全防火墙。其次，行业内券商对于信息技术的投入逐年增加，借助大数据、智能算法等技术创新性地研发了许多交易软件和业务服务项目，不仅显著降低了人工成本，提升了服务效率，而且扩大了客源，丰富了客户体验，如今金融科技已经成为了企业的核心竞争力。据了解，目前上市券商在金融科技方面的年均投入均已超过 1 亿元，头部券商财力雄厚，其中华泰证券和国泰君安证券投入已经超过 10 亿，多数券商都已将金融科技视为“核心竞争力”之一。

运用先进的金融科技技术，帮助企业进行财富管理转型是 F 公司重要的战略之一。现阶段，F 公司处在转型关键期，已成立了专门的金融科技部门，2020 年金融科技投入超 2 亿，尽管目前投入与产出不成正比，但在金融科技的建设初期，需要克服短期产出收益不成比例的经济考量，进一步加大大数据系统、数据挖掘、智能产品研发方面的投入，保证产品条线的连续性，保证技术部门人员的稳定性，提供更优质的工作环境和平台，进而促进产品的研发，利用金融科技给用户更好的体验，提升交易处理效率，最终带来丰厚的回报。

5.1.2 明确智能投顾业务模式

目前 F 公司以传统投顾为主要业务模式，虽然符合当前主流市场需求，并且有稳定的收益。但没有智能投顾业务模式明确转型，不利于对之后智能投顾市场竞争。业务流程需要在反复的学习、交流和优化中完善，尽管有国外的流程可以借鉴学习，但是国内技术的发展程度，企业禀赋与用户特性，都需要 F 公司不断的进行自我修正，不断打磨和市场的贴合度，而培育熟练的营销人力则需要一至两年时间，从智能投顾知识的学习，智能投顾产品的了解再到营销技巧的练习都是从 0 到 1 的阶段，因此尽管目前智能投顾仍处于探索阶段，投入和产出不成正比，但明确智能投顾作为主要业务模式，是具有前瞻性的策略。

5.2 人才保障

5.2.1 加强校企合作

高校是人才的摇篮，加强校企合作，可以优先从学校活得优质应届生资源，对于后续的人才培养和储备有巨大的帮助。目前 F 公司已经与中南大学达成合作协议，公司与学校实现资源对接，给学校金融人才培养提供实践环境和经济支持，后续可以与更多高校合作培养人才，从大学就开始进行定期的企业游学，交流论坛等活动，建立一套选拔体系，开通人才直达企业通道。这不仅能够让有意于就职的人才提前适应企业运营，也能快速帮助建立人才库。

5.2.2 人才招聘与储备

公司加强对专业人才引进。金融科技人才争夺已进入竞争白热化。既懂科技又懂金融的“科技+”的复合型人才最受欢迎，往往一将难求，公司需要做好以下几个方面。

提供有竞争力的薪酬。如今金融科技人才供不应求，人才市场竞争明显。目前许多高新企业已经开始在长江中游的湖南湖北两省、川渝两省设立分部，沿海人才回流趋势明显。目前企业人才引进主要是社会招聘，近期由于 F 集团重组，对人员的引进造成了一定困难，许多优秀人才会对目前企业状况存疑而不愿意入职。其次，作为非头部券商，企业平台不如头部券商。如果不给与专业人才有竞争力的薪酬，也很难引进尖端人才。

培养储备复合型人才。金融+科技的复核型人才往往集中在行业头部公司，F 公司招聘复合型人才难度较大，与此同时，招聘的复合型人才还存在企业适应的问题，往往无法产生立竿见影的效果，且易流失。因此，F 公司应该着手培养金融+科技的复合型人才，建立类似于交通银行“金融科技万人计划”工程，“FINTECH 管培生”工程，不仅能够与企业的禀赋相匹配，也能节约人才成本。

完善人才培养体系。建立健全培训机制，完善晋升机制。建立合理的薪酬激励和绩效体系，以业绩为基准，为员工打造相对公平的绩效考核体系。优化职位及晋升体系，优化晋升体系，为员工的晋升留下充足的空间和渠道，以此激励员工为公司打拼和付出；建立长期有效的员工培训机制，人才的培养能力是一家企业长盛不衰的最根本保障，因此必须建立一个长期有效的员工培训机制，包括技术人员与营销人员的培训；坚持勤奋坚持、追求卓越的企业文化，激发员工工作激情。

5.3 营销保障

智能投顾最终是需要客户签约，必须要依靠营销人员去营销，所以必须要明确智能投顾产品营销定位，并且制定相关的考核方案，去积极推动智能产品的营销，同时要提高智能投顾产品的提成比例，

5.3.1 细分投顾签约产品考核

目前的所有考核都是以投顾为准，需要进行细分，同时将智能投顾单独放入到公司业务竞赛中，这样不仅能够提升营销人员的对于智能投顾产品的重视，也能激励促进业务量。

5.3.2 提高智投产品提成比例

营销收入是前台营销人力开展业务的第一动力，营销人员的积极性往往与产品收益成正比。目前智能产品提成比例与传统投顾产品的比例一样，鉴于智投产品不够完善，因此营销人员更愿意给客户推荐人工投顾。因此，需要适当的提高智投产品提成比例，调动员工积极性，从而推进业务发展。

5.4 实施效果

在战略实行后，预计 F 公司将会有阵痛期，其一是金融科技的资金投入会带来运营成本的增加，由于技术变现周期慢于业务，因此会遭受到一定的压力和质疑。另一方面，由于产品提质需要时间，传统展业习惯短时间难以改变，因此营销人员对于智能投顾前期会有排斥心理。通过业务部门智能投顾业务聚焦，智能投顾培训之后，专业的财富管理营销人员增加，员工接受度变高，业务量会随着经纪业务的发展，快速上升。存量客户和新增客户签约智投比例会持续增加。同时通过业务推广过程中的及时交流和反馈，中后台部门能够及时调整业务流程，开发适合客户场景的智投产品，产品丰富度增加，整个智投体系更加完善，客户的满意度就会逐渐增加，投顾产品市场口碑会变好。通过传统投顾与机器的人智结合，使得整个财富管理过程更加人性化，有机器人的智能，也有人的温度。最终，

F 公司智能投顾在市场的口碑进一步提升，竞争力进一步增加。

第六章 结论及展望

6.1 结论

本文首先对阐述了课题研究的背景和意义，并且对国内外智能投顾的现状做了分析，通过对比分析发现国外智能投顾业务发展早，目前已经相对成熟。国内由于制度和市场成熟度等原因，仍处于起步摸索阶段。但是近年来随着财富管理转型和金融科技快速发展，国内智能投顾的发展迅猛，各大券商都在对智能投顾进行布局。本文通过 PEST 分析，对 F 公司所处宏观行业环境进行分析，在市场利好频出的情况下，聚焦智能投顾发展正当时。随后本文通过 SWOT 分析方法，对 F 公司目前面临的优势、劣势、机会和威胁进行了分析，找出了公司的优劣势，并通过 SWOT 分析矩阵得出相应组合的战略。

最后，通过分析建议 F 公司选择差异化战略和聚焦战略：

差异化战略：借助移动端 APP 平台，打造具有识别度的智能投顾产品；对客户进行分层，不同层级提供个性化服务，打造移动端智能投顾平台。

聚焦战略：聚焦长尾客户，实现量变，抢占市场先机。正式形成智能投顾业务导向，提高产品提成比例，纳入竞赛考核，对营销序列进行专业培训等，加强业务端聚焦。在产品端，降低费用，减低准入门槛，利用大数据分析整理长尾客户习惯，研发出适合长尾客户的智投产品。聚焦智投产品体系，形成从产品到账户的转变，将现有产品进行优选调整，实现各产品联通，形成智投生态。让客户从 IPS 到资产配置再到投资组合动态调整，每一步都能细化完善，真正做到千人千面。

在进行了 PEST 和 SWOT 分析得出了企业的竞争战略之后，结合 F 公司面临的市场环境，从政策，人才，合规等层面提出了相应的保障措施，保障所选的战略能够顺利执行。最后预期战略实施后，F 公司的智能投顾竞争力将进一步加强，产品质量更加优质，客户体验更加好。从而可以给企业提供一些参考建议。

最后，国内智能投顾的迅猛发展，金融科技的快速迭代，给了企业新一片蓝海，在新的风口中，谁能占据上风将能证券行业新一轮发展中占得先机。

6.2 展望

鉴于时间精力所限，以及公司合规要求，本人对 F 公司智能投顾相关数据调研仍不够全面。由于目前智能投顾行业的快速发展，行业内相关统计数据有限，无法及时采集到最新数据，这可能会对分析和解决问题造成一定偏差。对于国内外智能投顾现状的研究，本次也未能做全面深入的调研，业绩数据属于公司敏感信息，难以获取且存在相应法律风险。本文主要对外公布的数据对整理搜集，这

也导致研究中存在一定的不足。今后本人将继续关注研究智能投顾行业的进展与变化，更加深入地了解公司的痛点和难点，提出意见和建议。同时期待本文的研究，也能给行业同等规模企业发展智能投顾业务带来一些思路，最终结合市场环境和企业个性，做出符合市场需求的智能投顾产品，更好的为金融市场服务，为广大客户群体服务。

参考文献

- [1] Tom Baker, Benedict G. C. Dellaert. Regulating Robo Advice Across the Financial Services Industry[J].Iowa Law Review, 2018, 103 (2) :713-750.
- [2] Phoon, Kokfai, Koh Francis. Robo-Advisors and Wealth Management[J]. JAI, 2017, 20 (3) :79-94.
- [3] Schwinn, R., E. Teo. Robots or Humans: Trends in Robo-Advisory Services and Social Online Trading[R]. Working Paper, Sim Kee Boon Institute, 2017.
- [4] Liberti, J.M., Petersen, M.A. Information: Hard and Soft[R]. NBER Working Paper, 2018.
- [5] 第一财经, 中国智能投顾行业现状分析[S].央视网, 2016
- [6] 兴业证券经济与金融研究院,我国主要智能投顾产品[S],兴业证券研究报告, 2019.
- [7] 保罗·西罗尼.金融客户创新[M], 中信出版集团, 2017
- [8] 智能投顾知识小百科 [J] . 金融电子化, 2016, (09):16 -17.
- [9] 李劲松, 刘勇.开启财富管理新时代[J].智能投顾, 2018 (2) 13-19 42 .
- [10] 翟慧婧.金融科技背景下我国智能投顾市场竞争研究[J].中国高新科技, 2018, 31(19): 53-54.
- [11] 林婷. 互联网金融模式下商业银行业务创新策略研究[D]. 闽江学院.
- [12] 秦锐.智能投顾, 科技金融领域的一匹黑马[J].科技智囊, 2018, (12): 70 — 75.
- [13] 夏文蓉.中小券商投资顾问模式研究——以财通证券公司为例[D].杭州:浙江工业大学,2012:11-62.
- [14] 李莹. 智能投顾的制度建设[J].中国金融 , 2017, (16) .
- [15] 姚心路.恒生电子的新局[J].21 世纪商业评论, 2017 (10) : 55-58.
- [16] 王黛.传统金融机构蠢蠢欲动涉足智能投顾是否有优势? [N].资本前言, 2017 (5) : 1-3.
- [17] 中关村互联网金融研究院. 2017 年中国金融科技投融资报告 [M] . 互联网金融, 2017 (7) : 66-68.
- [18] 于雯菊.我国智能投顾的竞争状况及法律监管[J].金融法苑, 2017(6): 65-67.
- [19] 魏珺, 肖钢, 陈挺,等. 智能投顾,证券业的新蓝海[J]. 金融电子化, 2017, 259(04):50-53.
- [20] 车天驰. Z 证券公司投资顾问业务优化对策研究[D]. 大连理工大学, 2018.
- [21] 姜海燕, 吴长凤. 智能投顾的发展现状及监管建议[J]. 证券市场导报,

-
- 2016(12):4-10.
- [22]佚名.《互联网金融蓝皮书:中国互联网金融发展报告(2015)》[J].金融电子化,2015(4):93-93.
- [23]伍旭川.迎接金融科技的新风口——智能投顾[J].清华金融评论,2017(10):85-87.
- [24]谭倩芸.《2016年(上)中国互联网金融市场数据监测报告》发布[J].计算机与网络,2016,19(v.42;No.539):12-15.
- [25]范毓婷,郑子辉,王喻.智能投顾的现状与发展趋势[J].信息通信技术与政策,2019,000(006):P.67-70.
- [26]张淑楠.我国智能投顾的法律困境及出路[D].华东政法大学,2019. [1]张淑楠.我国智能投顾的法律困境及出路[D].华东政法大学,2019.
- [27]邢鹏.基于博弈论的智能投资建议质量研究[D].哈尔滨工业大学,2020.
- [28]陆亚伦.某国有商业银行智能投顾业务发展策略研究[D].上海交通大学,2017.
- [29]莫开伟.智能投顾,投资者如何选择[J].金融博览(财富),2017(08):48-51.
- [30]管宇杰.人工智能在金融领域的应用现状及未来需求分析[J].深圳信息职业技术学院学报,2021,19(01):57-61.
- [31]王方圆.逐鹿百万亿元财富管理市场 商业银行角力私行业务[N].中国证券报,2021-09-01(A02).
- [32]蔡燕辉.金融科技赋能财富管理[J].经济(5):1.
- [33]朱有为;宋艳锴;刘兴;邢正俊;马溯纲;经纬;.证券公司机器人投资顾问业务发展问题研究[C]// 创新与发展:中国证券业 2016 年论文集. 2017.
- [34]钟维.中国式智能投顾: 规制路径与方案选择[J].中国人民大学学报,2020,34(03):122-131.
- [35]程路欣.大资管时代下的智能投顾发展[J].中国信用卡,2021(03):54-59.
- [36]顾芳锦.我国智能投顾发展中的风险分析及监管应对[J].无锡商业职业技术学院学报,2021,21(02):12-16.
- [37]方正证券 2017 年年度报告摘要.方正证券, 2017
- [38]董少广,李忠.银行智能投顾的跨越式发展[J].中国外汇,2018(12):64-66.
- [39]徐悦婷.资管新规下券商资管业务发展策略研究[D].中央民族大学,2019.
- [40]漆明春.金融科技赋能证券业创新驱动发展研究[J].安顺学院学报,2020, .22;No.112(04):108-112.
- [41]埃森哲.智能投顾在中国[J].软件和集成电路,2019,000(004):66-77.
- [42]朱国栋.HA 证券公司投资顾问业务的优化对策研究[D].安徽财经大学.

-
- [43]刘俐. 长尾理论在手机银行营销中的应用[J]. 全国流通经济, 2008(10):66-68.
- [44]严圣阳. 我国金融科技发展状况浅析[J]. 金融经济, 2016, 448(22):156-158.
- [45]翟慧婧. 金融科技背景下我国智能投顾市场发展研究[J]. 中国高新科技, 2018(19):51-52.
- [46]马元平, 曹伊. 我国证券公司智能投顾业务发展对策[J]. 合作经济与科技, 2019, 600(01):60-62.
- [47]华泰证券课题组, 朱有为. 证券公司数字化财富管理发展模式与路径研究[J]. 证券市场导报, 2020(4).
- [48]方强, 孟醒, 明朗. "基金投顾"试点背景下的券商财富管理转型[J]. 银行家, 2020, No.225(03):84-87.
- [49]刘晓婧. 基于 AI 技术的智能投顾研究[D]. 对外经济贸易大学, 2018.
- [50]周正. 境内外智能投顾业务模式对比[J]. 银行家, 2017(12):88-90.
- [51]薛洪言, 赵卿. 王谢堂前燕 从互联网理财 2.0 看传统资管业普惠趋势[J]. 当代金融家, 2016(10):37-40.
- [52]薛洪言. 科技赋能传统金融: 方向及实施路径[J]. 金融电子化, 2017(09):60-62.
- [53]吴浩. 基于互联网+信息技术的肥料供销平台构建及其应用[D]. 安徽农业大学, 2018.
- [54]卢晓明. 智能投顾: "混沌" 中看未来[J]. 金融博览 (财富), 2017, (2) .
- [55]赵学毅. 天弘基金: 大象也能跳舞 智能投顾带来聪明理财[N]. 证券日报, 2016-12-23.
- [56]任衡. 智能投顾面临五大挑战[J]. 中国经济周刊, 2017, (39) .
- [57]魏珺, 肖钢, 陈挺, 刘斌. 智能投顾, 证券业的新蓝海[J]. 金融电子化, 2017, (4) .
- [58]周正. 境内外智能投顾业务模式对比[J]. 银行家, 2017 年第 12 期: 88-90
- [59]郑毓栋. 智能投顾正在进入 2.0 时代[J]. 清华金融评论, 2017 年第 7 期: 24-32
- [60]张幼芳. 关于券商如何开展投资顾问业务的思考[J]. 经济问题, 2011(4):80-82.
