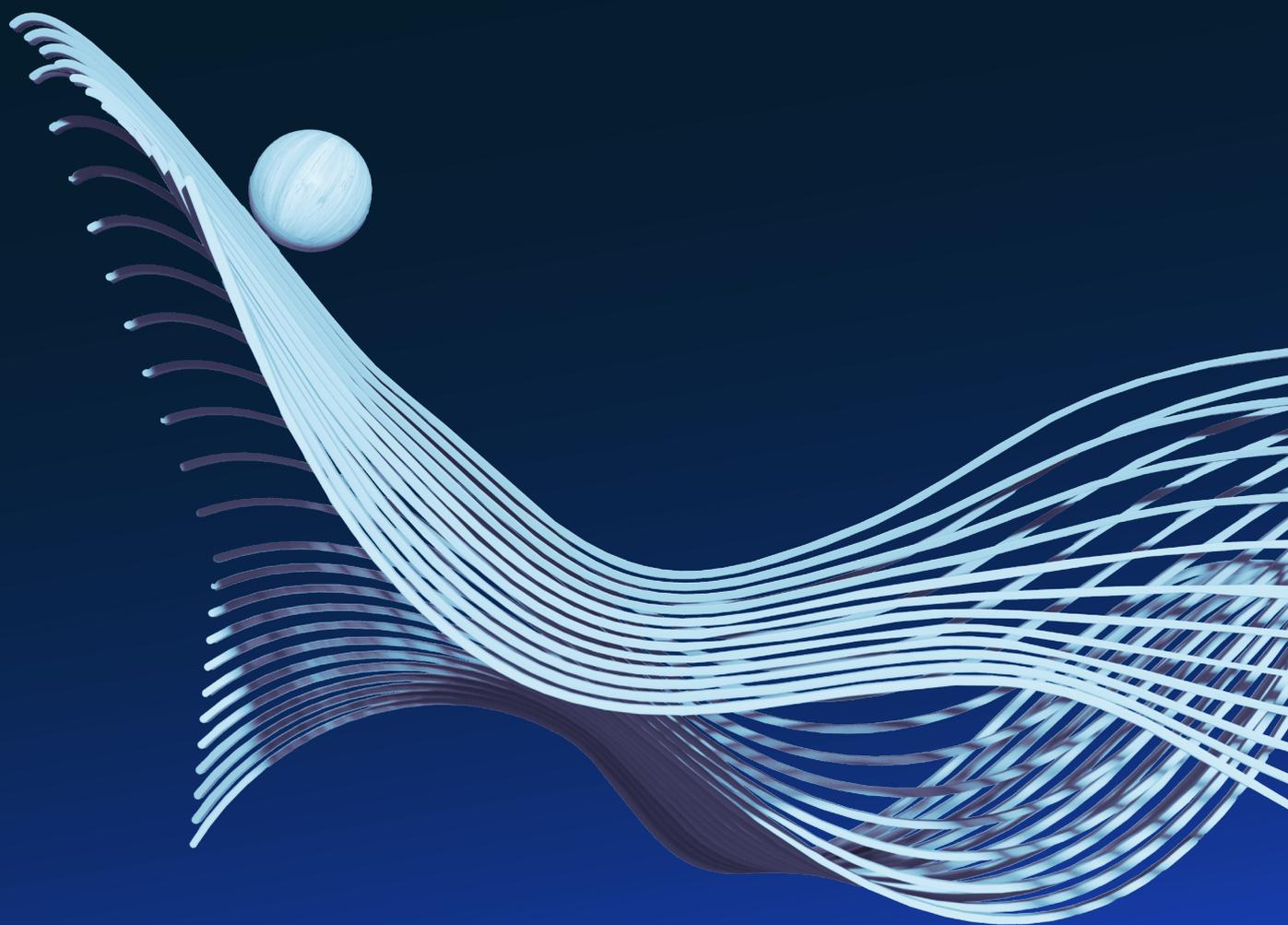


McKinsey  
& Company

麦肯锡中国证券行业系列报告

# 知易行难：探索券商数字化转型成功之路

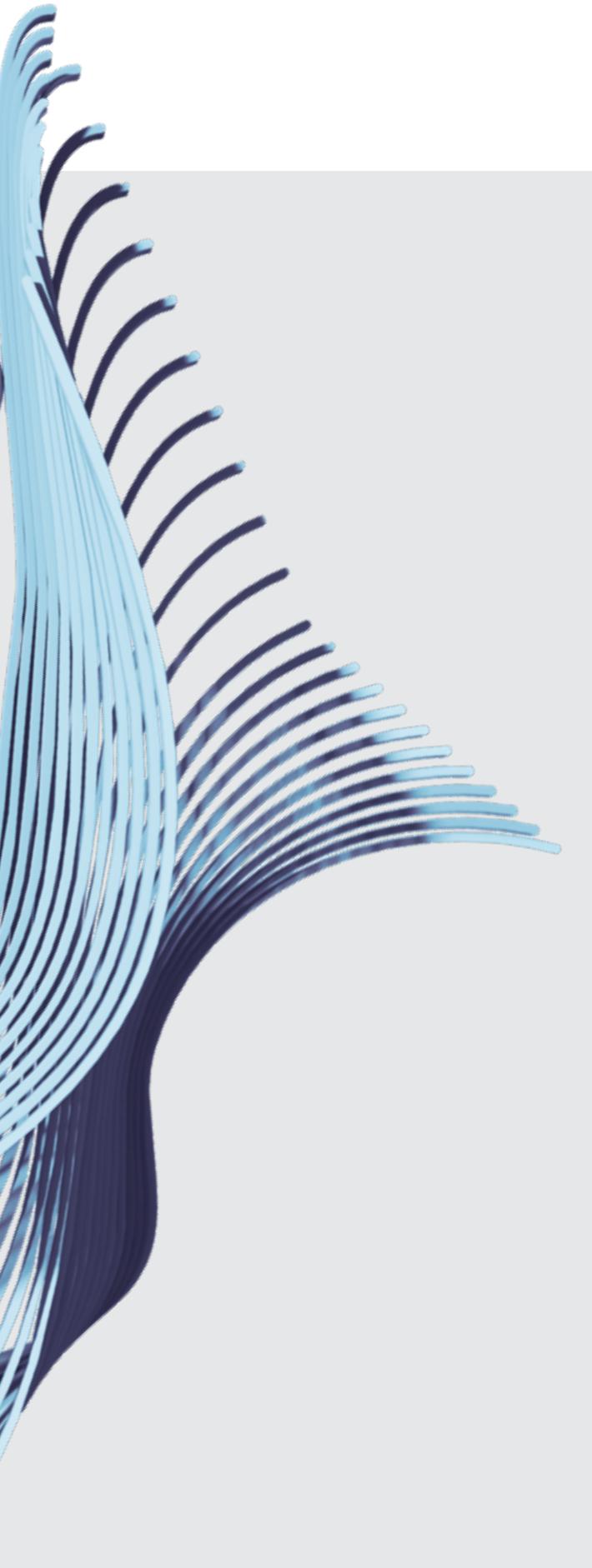


2021年12月



# 目录

- 2 序言 拥抱变化，证券行业数字化转型是大势所趋
- 5 第一章 他山之石，借鉴国际券商数字化转型实践
- 11 第二章 找准方向，明确券商数字化战略定位
- 15 第三章 高屋建瓴，绘制券商数字化转型蓝图
  - 第一节 数字化应用——从客户体验出发，响应业务场景的多元需求
  - 第二节 数字化基础——为业务提供坚实的技术支撑
- 23 第四章 创新治理，为数字化转型成功保驾护航
- 33 第五章 循序渐进，规划转型蓝图实施路径
- 37 结语



# 序言

## 拥抱变化， 证券行业数字化转型是 大势所趋

资本市场数字化是大势所趋。随着区块链、云计算、人工智能等新技术应用日益广泛，各类市场主体均将数字化作为重中之重。作为资本市场数字化转型主力军，证券公司等中介机构近年来持续加大科技投入。2017-2020年券商整体科技投入年均增长33%，科技投入占营业收入之比从4.2%上升到9.1%。其中，第一梯队券商在科技投入上超过同业平均水平，三年间科技投入年均增长近40%。

数字化转型已成为券商的战略重点，然而数字化投入的结果却令人喜忧参半。根据麦肯锡全球调研显示，全球范围仅有16%的企业认为自己的数字化转型取得了持续成效。除了小部分成功先行者之外，许多券商都感觉自己在进行一场“军备竞赛”。为了赶超行业一流竞争对手，券商需要在人才、

科技等方面进行大量前期投入。然而受制于组织、能力与文化，这些数字化举措的落地执行并不理想。即使成功建立起部分数字化业务，其经济效益也不及预期。这让多数资源受限的中小型券商在进行数字化决策时迟疑不决。纵览众多国内券商的数字化转型实践，我们也发现一些共性问题：

**问题一、只有“数字化”，没有“转型”：**部分券商理解的数字化转型仍然是传统IT转型，转型方向以优化工具效率、优化系统架构、引入新工具进行科技应用为主要目的；而非由业务战略驱动、与业务有机结合的数字化转型。这样一来，虽然券商的单点单线技术能力有所提升，但顶层驱动力不足，业务参与感弱，组织支撑也不配套，因此很难取得可观的业务效果。

**问题二、盲目跟风，路径和节奏不清晰：**我们注意到券商的数字化战略高度同质化，大家一味追赶业界“时髦”趋势而未充分结合自身业务基础，未能制定出符合自身业务目标的数字化蓝图，数字化转型节奏与业务发展需求脱节，导致资源盲目投入与重复建设。

**问题三、从业务构想到数字化实现的传导走形：**即使客户核心需求较为明确，但由于在能力角色、流程机制、交付标准等方面存在缺失，客户需求在转化为数字化产品的过程中层层失真，时常以“拼凑”功能模块交差，最后的产出成为“鸡肋”。以零售财富管理为例，大多数券商都提出“极致客户体验”，但落实到客户端APP上的表现却参差不齐。

**问题四、组织支撑体系不匹配，治理水平成为执行瓶颈：**众多券商普遍存在组织壁垒、部门孤岛、复杂冗长的审批流程、自驱型专业人才缺失和科技基础设施不足等软基因问题，这些问题大大阻碍了券商打造科技硬实力，券商组织文化变革往往“没跟上”，产品经理和项目团队在疲于应对冗长的审批手续和繁复的跨部门协调过程中也消磨了热情。此外，科技治理架构、预算管理、项目管理等科技组织管理机制混乱，也是导致数字化转型失败的因素。

针对中国券商在数字化转型过程中的普遍困惑，我们基于国内外领先企业的最佳实践经验，围绕“明确目标定位、绘制一张蓝图、创新治理模式和规划实施路径”四大维度，提出有针对性的破局良策，希望助国内券商一臂之力。



# 第一章

## 他山之石，借鉴国际

### 券商数字化转型实践

过去30年，数字化一直在改变全球资本市场的功能和格局，国际领先投行和券商积极拥抱数字化，其数字化转型之旅历经三个阶段：

#### 第一阶段：20世纪90年代“零售线上化”

伴随互联网发展，券商开始推动零售业务线上化。这一时期也诞生了互联网流量平台这一类新玩家，它们通过卓越的线上体验和超低费率快速积累客户。传统券商在佣金市场化后纷纷进行财富管理转型，加大科技应用，通过搭建金融产品超市和线上线下联动的平台化投顾体系实现降本增效，在竞争激烈的零售财富管理市场获取份额。

#### 第二阶段：21世纪起初十年“机构平台化”

机构销售交易逐步成为金融机构的重要收入来源，因此国际投行纷纷借助数字化手段打造平台化机构业务。这

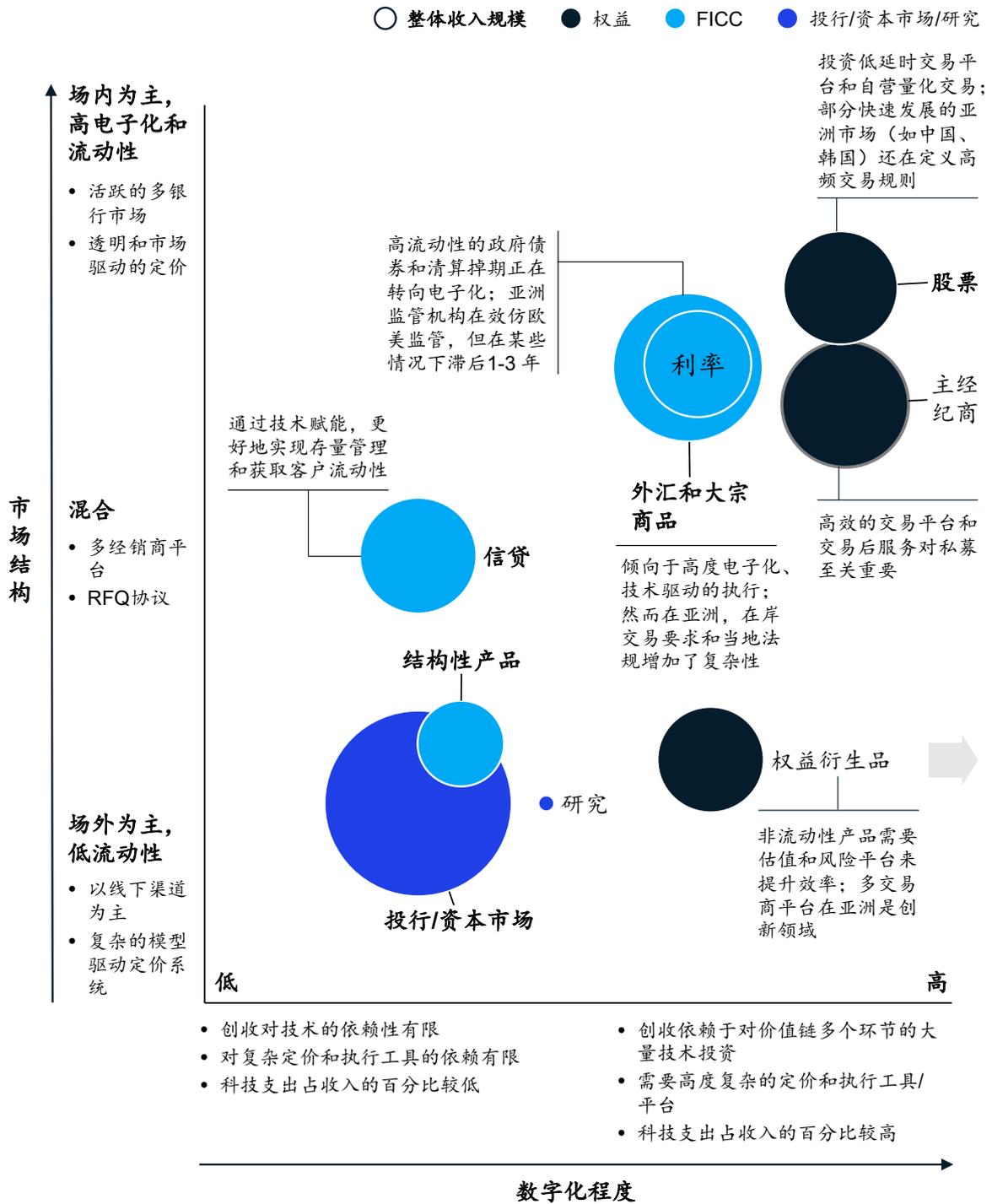
些举措反映在前端包括机构客户平台和销售管理平台、电子化交易平台；此外，其中后台运营与风控方面也广泛使用数字化工具。除了权益类业务，海外FICC业务的信息化水平较高，领先投行均投入建设了跨市场、全品种、多币种的前中后一体化交易平台（图1）。

#### 第三阶段：2010年前后“全面数字化”

随着大数据、人工智能、云计算等技术发展，国际投行加速数字化转型，围绕零售、机构、投行、资管等各业务全价值链，实现流程自动化、运营智能化、管理精细化。一方面，金融危机后投行需要通过数字化实现成本节约和资源整合；另一方面金融机构普遍意识到数字化能力决定了未来的核心竞争力，因此充分利用金融科技自上而下推动变革。

纵览国际证券行业的数字化转型历程，我们提炼出以下三点洞察：

图1 从国际实践来看，权益和FICC业务整体数字化程度较高



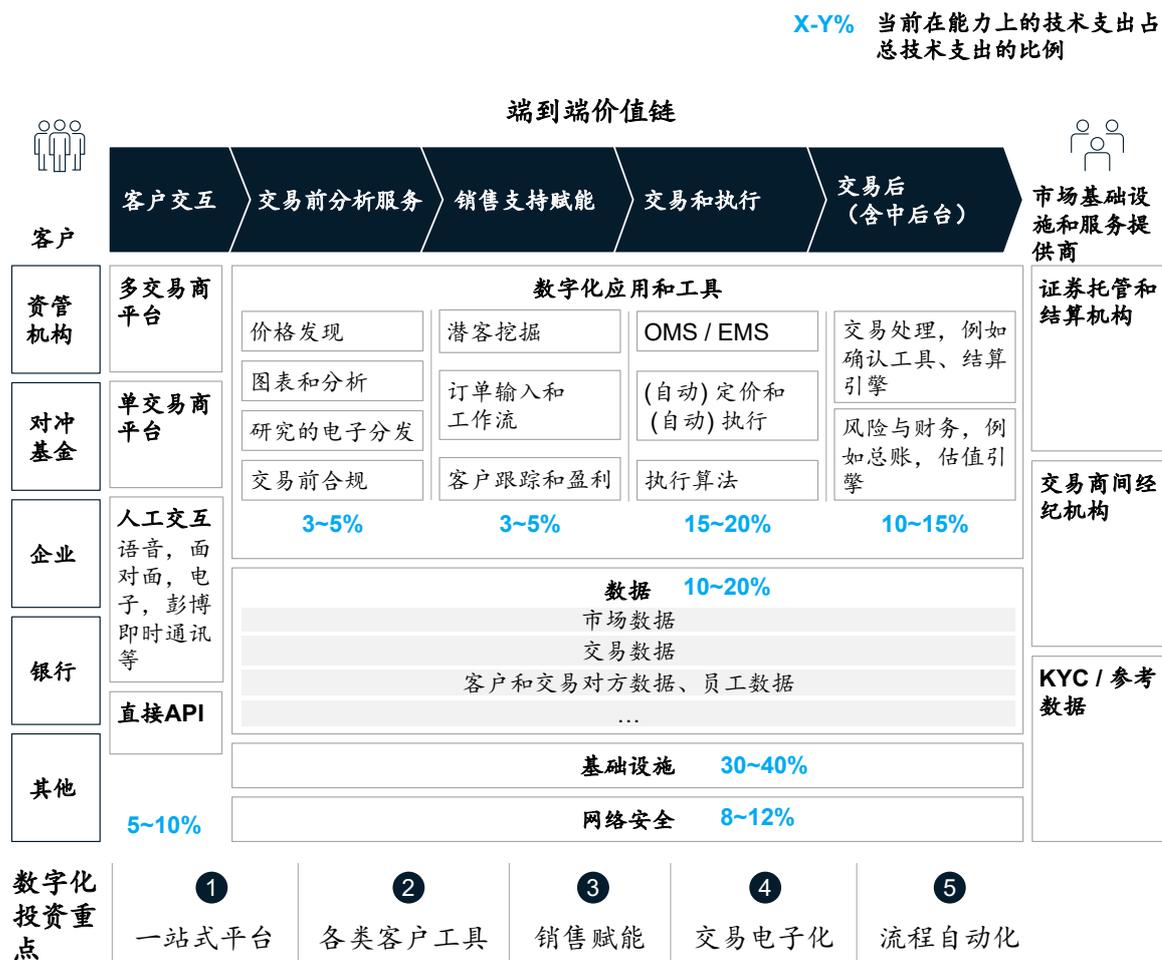
资料来源：麦肯锡分析

### 洞察一：数字战略与业务战略密不可分

从业务角度，我们发现，由于券商的业务特质及数字化需求不同，科技在券商不同业务条线数字化转型中扮演的角色也各异。总体来说，面向零售端的财富管理业务走在科技引领创新的前列，不断提升数字化体验已成为所有券商发展零售业务的基本要求。与之相配套的有数字化投顾平台与大数据应用，旨在构建大数据驱动的平台化顾问型投顾体系。此外，国际投行也在不断完善机构客户服务平台、机构客户销售管理平台（机

构CRM）、FICC大交易平台与量化私募平台，以提升现有客户体验并捕捉新兴业务机会（图2）。以机构交易做市见长的券商需要打造全品类整合交易平台，赋能机构销售交易业务实现突破式发展。在资管业务领域，数字化能帮助券商捕捉投资机会并实现智能风控。在机构化和券商从方向性自营向机构销售交易转型的大趋势下，国内金融机构客户的数字化需求攀升，而在针对机构和企业的2B业务数字化方面，国内券商仍处在起步阶段，在业务结构和产品供给上都与成熟市场存在差距。

图2 机构销售与交易相关数字化趋势



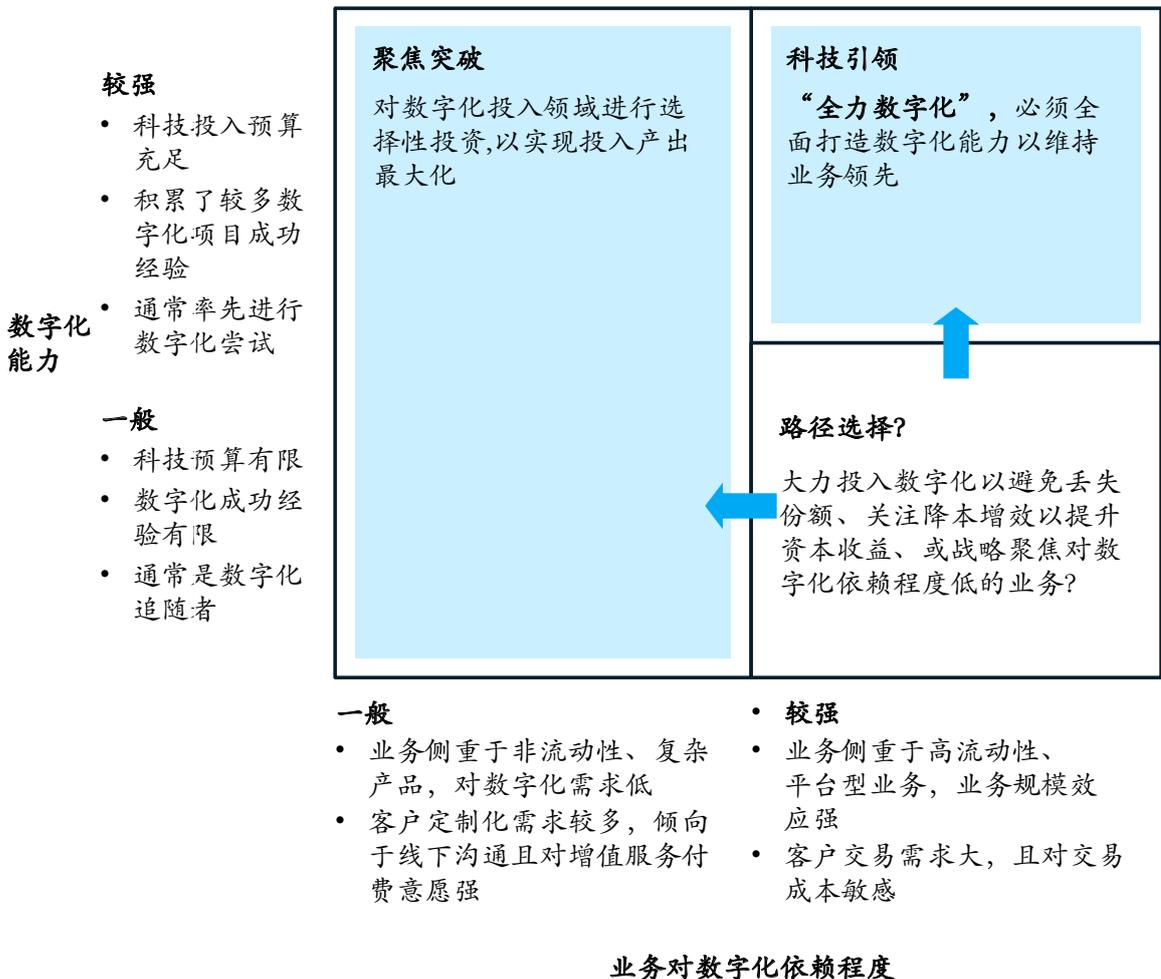
资料来源：麦肯锡分析

### 洞察二：基于自身特点，找准战略定位

从国内外金融市场的发展历程来看，券商的数字化转型与其战略定位紧密相连，具体有“科技引领”和“聚焦突破”两类发展定位（图3）。纵观国际资本市场，全球只有5-10家领先券商可以实现科技引领的数字化战略。这类券商普遍业务规模大、客户基础强，具有“为技术买单”的实力，它们会全面采纳价值链上的各种数字化技术，并探索用

科技手段从根本上改变现有商业模式的机会，自建核心系统平台并实现能力输出。而与之相比，大多数中小券商更适合聚焦的数字化转型方式。这类券商的数字化投资相对有限，量入为出，以“降本增效”为目标，看重保护客户业务和压缩运营成本。无论如何，数字化给券商带来的潜在价值都十分显著。基于两种数字化定位的券商都通过端到端自动化投入实现了约25%的服务和运营成本节约，并能实现4%-12%的收入增长。

图3 国际投行对于数字化有“科技引领”和“聚焦突破”两个发展方向



资料来源：麦肯锡分析

### 洞察三：敏捷组织和能力建设双管齐下

在深化业务数字化转型的同时，国际领先金融机构非常重视组织支撑和数字化能力建设，它们将营收的~15%用于数字化投入（图4），并且大力吸引数字化人才（许多投行数字化背景人才占比都在25%以上）。更重要的是，领先投行非常关注科技文化宣导、高层对科技的重视和推动、业务与科技的高度整合，并借鉴科技企业打造敏捷组织，从而实现大规模数字化业务或成功孵化数字化创新项目。麦肯锡组织健康调研发现，组织敏捷性和经营业绩间存在明显正相关关系，数据库中70%“最健康”的企业属于敏捷型组

织，它们的数字化成功率显著高于同业，并有两倍的可能性取得优于同业的经营绩效。

国内券商可以充分借鉴国际证券行业的数字化转型实践，基于自身战略重心和资源禀赋有的放矢推动数字化转型。大型综合券商可通过全面数字化业务模式，实现自身转型的同时向中小型证券公司输出平台和技术能力，从而创造新的赢利点。而中小型证券公司凭借人员精炼的优势，聚焦某一个领域或者环节进行数字化建设，建立有特色的数字化转型模式，从而在市场中以点带面，形成突围。

图4 领先投行通常将收入的15%用于科技投入



资料来源：麦肯锡分析



## 第二章

# 找准方向，明确券商数字化转型战略定位

我们发现，很多券商内部对数字化转型的方向和目标并未达成一致，公司高层及员工、业务线及科技线之间，常对数字化转型有不同的定义。大部分金融机构对数字化转型的定义仍然停留在IT转型阶段，即从技术视角出发，以提升工具效率、优化系统架构的科技应用诉求为主要目标。而从企业战略视角出发的数字化转型，则更强调运用数字化手段提升企业的价值创造效率，支撑业务流程、赋能业务发展、甚至引领业务创新。后面的定义揭示了数字化转型由业务战略引领、同时也是业务战略的重要承载。

券商数字化转型首先需要自上而下确定愿景与目标。我们认为数字化愿景不应该是发展科技的口号，而是公司发展的有机组成部分；数字化目标不应该是IT部门的发展目标，而是数字化赋能下的业务发展目标；而这一愿景与目标的设定不仅仅是CIO的工作，而是由公司核心管理层共同制定、为其背书并共同推动。

科技与数字化在券商内部的定位不断演进，从“支持”、“赋能”到“溢出”（图5）。针对上述三种定位，我们认为：

- 券商需脚踏实地，慎言“科技引领”，因为缺乏业务场景的科技创新往往导致缺乏获得感的无效投入；
- 科技最核心的价值在于赋能业务，在某些新兴业务领域，科技可以向前迈一步，与业务实现共创；
- 实现“溢出”的前提在于业务领先，业务先进性是科技先进性的基础。

现阶段国内大部分券商的科技还是“支持”定位，科技作为“业务部门的支持者”，被勉励推着走，主要是运用技术手段满足业务最基本的系统平台需求。下一步科技可以考虑从局部赋能演变成为全面赋能，以业务价值提升为导向进行科技布局，推动科技团队前置并成为业务的“智力伙伴”。部分业务领先的头部券商可以考虑通过相关领域的科技溢出，来实现业务模式的创新发展。

图5 从科技在金融机构中的定位来看，主要呈现出支持、赋能、溢出三种模式



资料来源：麦肯锡分析





# 第三章

## 高屋建瓴，绘制券商数字化转型蓝图

数字化转型是一项系统性工程，应谋定而后动。所谓“谋”，除了在思想上需要公司自上而下就数字化转型的重要性以及其所需投入达成共识之外，在实操层面还需描绘好一张适合企业自身的数字化转型蓝图。

麦肯锡观察到，在当今行业快速发展的环境下，大部分券商在数字化投入上被动地被监管要求、业务压力和厂商营销推着走，疲于应付而缺乏前瞻性的规划与布局，导致头痛医头、脚痛医脚，体系越来越复杂而体验未必提升。当切换到客户与员工视角时，常常存在服务与体验横向割裂与纵向不贯通，其中横向割裂是指，券商往往缺乏对客户统一的前端销售组织，甚至出现“多头销售”现象，为了得到综合解决方案，客户需要与多个条线对接与沟通，而员工对同一客户在公司办理的其他业务一无所知。而纵向不贯通是指，不同业务条线间甚至统一业务条线内，业务流程的前中后台存在断裂或者数据断点，导致客户响应时间

变长和服务质量变差。与之相应，对公司内部而言，由于难以构建针对客户、资产与交易的全景视图，这也给风险管理及业务运营带来挑战。

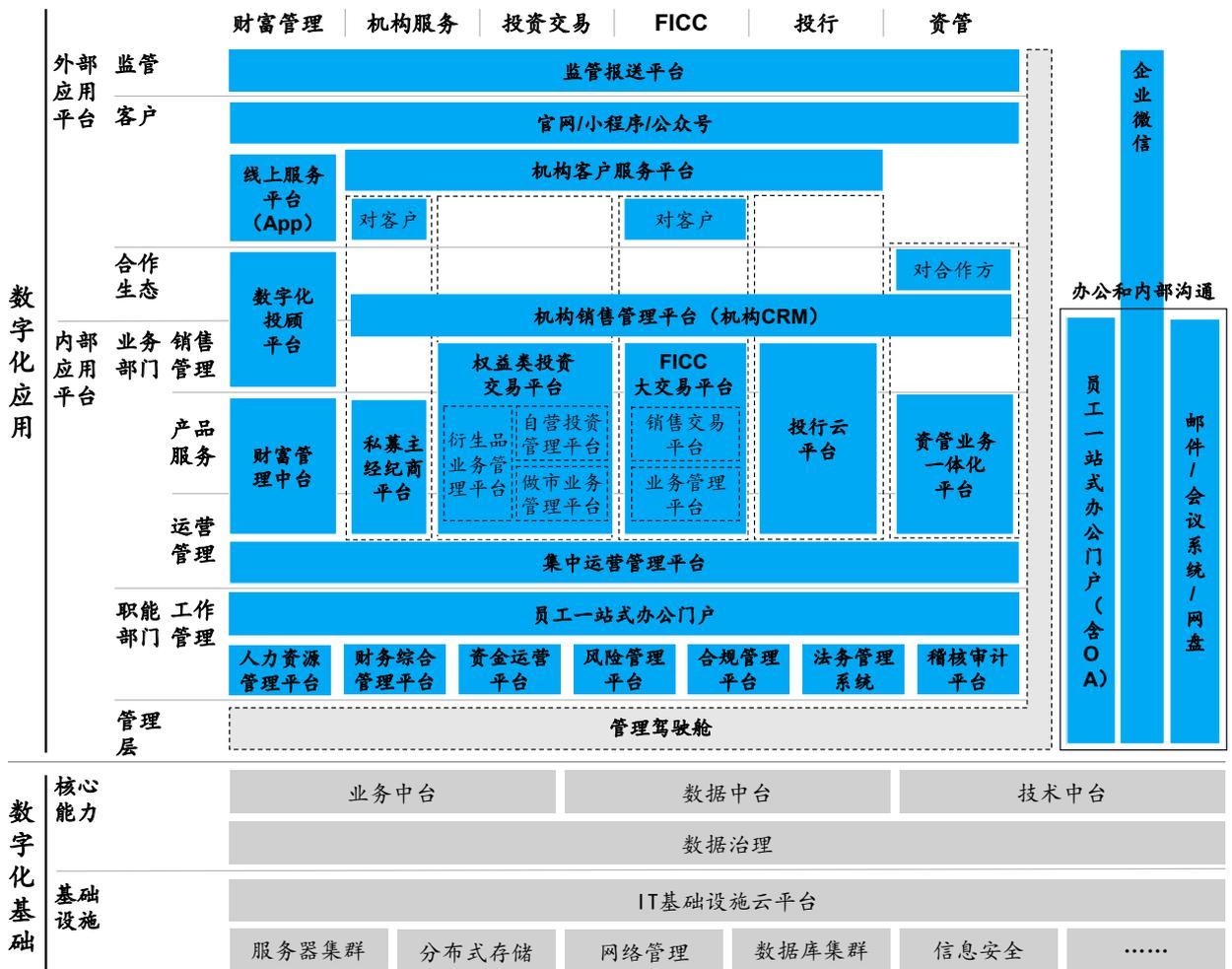
因此要改变“打补丁”现状，“一张蓝图绘到底”对于国内券商具有切实的现实意义。数字化蓝图从业务战略出发，明确企业希望通过数字化实现的客户体验与员工体验愿景和目标，以及支撑这一目标的核心系统平台，从而解决数字化转型“去哪里”的问题。数字化转型蓝图不是传统的IT规划（虽然我们观察到很多券商把它做成了IT规划），而需要从其核心定位“赋能”的本质出发构建逻辑框架：

赋能的对象需要从用户视角出发，包括外部客户、合作伙伴和监管，以及内部的前线、中后台员工及管理层；

赋能的内容需要以业务为导向，涵盖财富、机构、投行、资管、自营等主要业务板块，也包括支撑业务的各类公司管理职能；

在这一框架下，结合国际及国内领先实践，麦肯锡提出券商数字化转型蓝图的高阶路线图，沿着客户旅程，从数字化应用层和数字化基础层两大维度，描绘数字化转型蓝图（图6）。

图6 券商数字化转型蓝图



## 第一节 数字化应用——从客户体验出发，响应业务场景的多元需求

数字化蓝图的上半部分是赋能平台，其中主要的平台包括：

### 一、财富管理三大平台

分别为对客户的线上服务平台（即包含APP在内的多渠道触点），对投顾赋能的数字化投顾平台以及财富管理中枢，以实现全业务闭环。

- **线上服务平台**：券商的数字化重心已由数年前为满足客户线上开户与交易需求的客户端APP，转变为按照客户类型重塑客户旅程与优化业务逻辑的客户端APP升级再造。平台与设计逻辑在不断完善交易型服务的同时，也在向配置型服务转变。
- **数字化投顾平台**：作为前线投顾和客户经理的赋能工具，直接对接一线、赋能个体，为投顾提供客源、产品、投顾等能力支撑，实现智能化资产配置和数据驱动的客户经营，中长期可打造开放的投顾生态，与外部投顾形成“平台-投顾”的雇佣模式，打造大财富管理生态圈。
- **财富管理中台**：财富管理业务实现端到端线上化、自动化和智能化运营，构建资产配置核心能力并沉淀到平台，建立基于大数据的客户精细化经营并围绕价值链规模化运用大数据用例，形成数据驱动的决策、运营与管理。

### 二、机构与企业客户服务平台

包含机构与企业客户服务平台和机构销售管理平台（即机构CRM）：

- **客户服务平台**：旨在为企业与机构客户提供统一的客户触点，客户可以通过一个综合性平台来获取跨部门、跨资产类别的研究、交易、产品与风控等服务。领先投行更进一步，从服务客户到赋能客户，将服务提炼为各个功能模块，以API的形式与客户系统平台直连对接，极大提升了客户系统平台的功能。
- **机构销售管理平台**：在公司层面建立对机构和企业客户的统一视图，全面把握特定客户的综合贡献与风险敞口，通过该平台实现跨业务条线的协同销售管理和自身风险管理，机构销售管理平台的关键不在于功能堆砌，而在于合理易用并通过机制保障销售日常使用更新。

### 三、机构业务三大平台

包含权益类投资交易平台、私募主经纪商平台和FICC交易平台：

- **私募主经纪商平台**：为私募等机构打造一站式主经纪商服务平台，在托管外包业务的基础上，集成研究、融资融券、交易执行、产品管理、资本引荐和行政支持等一站式服务。

— **权益类投资交易平台**：包含智能投研、融券、机构交易等多个模块，对投前研究、投中管理、投后分析有机整合的一体化工作平台。

— **FICC大交易平台**：围绕市场行情、投前、投中、投后价值链，实现多资产（利率、信用、外汇、商品等）覆盖的FICC综合交易平台，为客户提供全交易周期服务。并进一步通过开放即时通讯工具、投研工具和风控模块等赋能客户。

#### 四、投行云平台

旨在提升客户交互与信息共享、优化内部工作效率，实现投行业务流程线上化和标准化的工作平台，并进一步通过数据分析和机器学习实现智能化。

#### 五、资管业务一体化平台

覆盖分销、研究、组合管理、交易执行、风险管理资管价值链全流程资管平台。

#### 六、工作管理平台

为员工与管理层打造一个一体化工作平台，可包括公司统一办公门户，企业微信，管理驾驶舱以及财务、风险等各职能部门的核心系统。

数字化应用层需要满足公司统一的系统与数据架构等IT治理规划，一般由业务与职能部门共同主导，尽可能满足各自业务发展的个性化需求。

## 第二节：数字化基础——为业务提供坚实的技术支撑

数字化基础层由能力平台和基础设施构成，能力平台为业务提供可复用的业务能力、技术和数据；IT基础设施多以云服务形式提供网络、存储、计算与安全等基础IT资源与技术支持。数字化基础层的搭建需要企业级的统一规划与整合，满足各个业务线的共性需求。我们认为券商应重点关注三大核心能力：

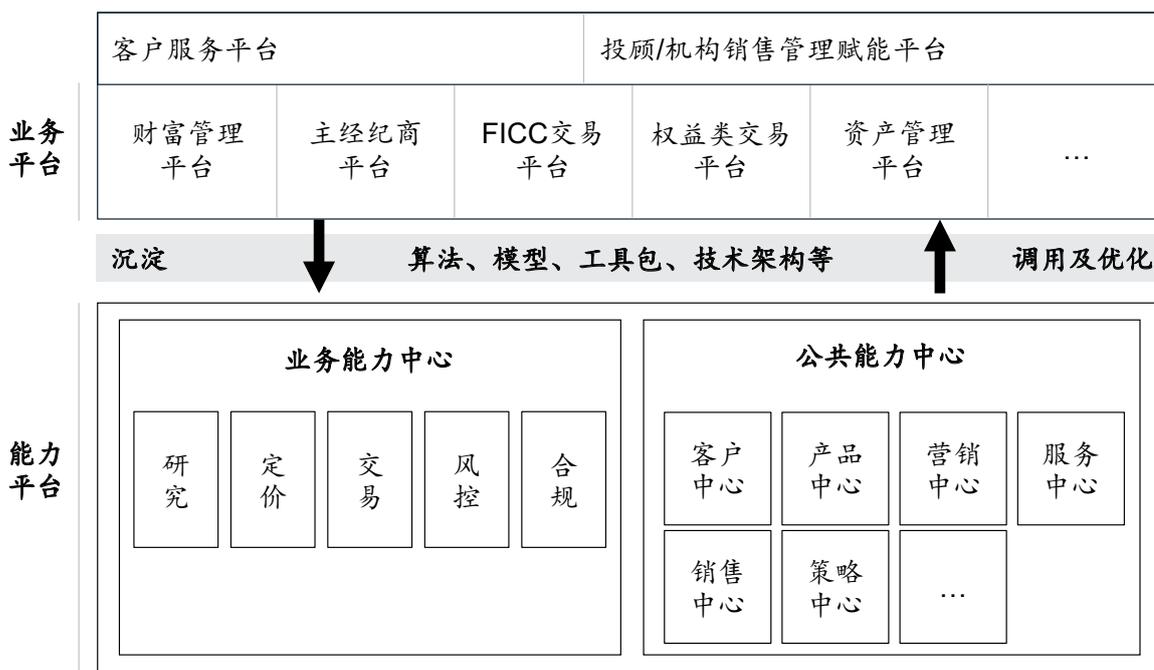
### 一、共享能力

共享能力指为业务提供可复用的平台化能力，包含研究、定价、交易等业务能力和客户中心、产品中心、营销中心、服务中心等

公共能力中心（图7），其建设需要遵循“生成——沉淀——共享——反哺”的路径，有目的沉淀与主动建设相结合，在数字化转型建设中逐步形成可复用的平台化能力体系。我们认为，共享业务能力应该从业务平台中“自然生长”，而非从零开始大张旗鼓打造，当针对某些核心业务能力的需求增长后，可以将分散在不同场景的业务能力进行整合，在平台上沉淀为可被其他业务调用的功能模块，各业务部门调用后则可反向帮助优化，实现沉淀与调用的循环。其中交易、风控等具有强共享属性，其能力中心打造需要科技部门与其他中后台部门主导建设，为各业务部门提供支撑。

**图7 共享能力：有目的沉淀与主动建设相结合，在数字化转型建设中逐步形成可复用的平台化能力体系**

非穷尽



资料来源：行业专家访谈

## 二、数据能力

指整合多渠道企业数据，在统一标准下有序完成数据采集、集成、分析、应用、数据资产管理等工作，实现“有数”和“治数”，提供统一、一致的数据服务，可根据业务需求，灵活搭建数据应用场景，实现“用数”。数据能力的建设不能只是单纯的科技驱动，需要业务用例及场景驱动，遵循“用数——治数——有数”，能够以应用场景为驱动，形成“用数——治数”、“用数——有数”的闭环，才能在不断产生业务价值的前提下进入良性循环(图8)。

## 三、技术能力

包含开发运维一体化标准与平台、统一的客户认证体系与RPA等，由科技部门主导，统一管理企业技术资源，对基础设施(如计算、存储、网络等)、中间件和研发平台等进行抽象整合，为科技提供通用基础能力支撑。

基础设施包括公有云、私有云、物理机、网络设施等。在“云化”的大环境下，基础设施能力可得性大大增强，通过一体化云平台，实现各类IaaS和部分PaaS资源的自服务申请和自动交付，满足公司级基础设施弹性交

付需求，为业务快速上线提供保障。同时，平台，使研发和运维人员更加聚焦于业务应用。基于私有云平台建设各类PaaS服务产品，为应用。基于业务战略合理的投入产出(如是否需要建设量化算力)成为这一领域的核心。

图8 数据平台：建立“用数-治数-有数”的双向循环



资料来源：麦肯锡分析





# 第四章

## 创新治理，为数字化转型成功保驾护航

券商常常忽视“数字化转型”的重点在于“转型”，数字化项目轰轰烈烈却浮于表面，往往在业务转型深水区遭遇暗礁。这主要因为传统券商的科技组织、治理及人才管理机制与当今以客户为中心、快速应对市场变化的客观要求之间产生了冲突，具体表现在：

- **对数字化的认知和行动：**往往高层领导重视，而路径依赖的中高层不理解甚至抵触数字化转型，导致蓝图实施断档；而中层基层员工长于执行、短于决策，习惯事无巨细汇报后再行动，灵活性、创造力和主动性不足，导致部分数字化项目进展慢、质量差。
- **科技与业务的关系及协同：**虽然券商纷纷围绕零售、企业和机构三类客户调整组织，跨部门协同仍是券商的痛点，而数字化实施不但需要业务与科技深度融合，也需要多个职能条线的参与配合，协同要求极高。
- **对转型投入产出的衡量：**券商对于科技普遍“重投入、轻产出”，科技部门通常会自下而上汇总并逐年制定预算和工作计划，然而对于数字化项目的量化目标、业务价值和投产比缺乏衡量标准，导致对高业务价值平台资源投入不足、能力重复建设等问题屡见不鲜。
- **科技组织及治理的有效性：**券商等传统金融机构秉承条线式授权体系，层级多、流程长，一个产品开发流程里有七八个决策者，需要反复审批、层层妥协，很难做到客户体验最佳、市场响应最快。
- **科技团队的主动性及稳定性：**部分券商重金招聘互联网技术人员却维持传统薪酬体系和人才评价标准，同时，职场环境和组织文化与互联网企业横向、扁平的敏捷体系冲突非常大，导致科技人才“吸引难、留存难”。

针对上述矛盾，传统解决办法是科技设计具体的组织、治理、人力调整方案，比如成立IT治理委员会，组织架构上科技团队前置或者半前置，科技考核激励与业务挂钩等等。我们认为，上述办法在与各业务部门自上而下共同设计并实施的前提下，的确有一定成效；然而在券商实践中，要驱动这种转型，需要业务及科技两端均克服传统理念，以及更具“破局”性的模式创新。

互联网企业得益于天生的敏捷机制，可以快速准确应对市场变化，捕捉潜在商机，深度挖掘客户价值，国内领先银行和券商以互联网企业的组织架构为特点，引入“敏捷组织”并落地实施，取得了一系列成果。这凸显出快速市场反应和灵活的组织形式对企业的重要性。因此，我们认为券商在推行数字化转型的过程中，离不开敏捷组织的保驾护航。

敏捷的本质是通过业务发展导向的组织创新为数字化转型建立治理基础，在严密的组织系统内，打破纵向条线隔阂、打通横向关节，真正按客户或产品重新设计业务运营模式，对外提升客户金融服务质量，对内实

现高效率运转。另一方面，敏捷转型的根本是实现人的转变，“让员工自己体验并嵌入客户旅程”，通过优化组织架构、决策授权、考核机制和人事管理，充分释放组织活力，让中层和基层员工既精于执行，又敢于创造，从“要我做”变为“我要做”，以创业者的主人翁心态积极对待工作。

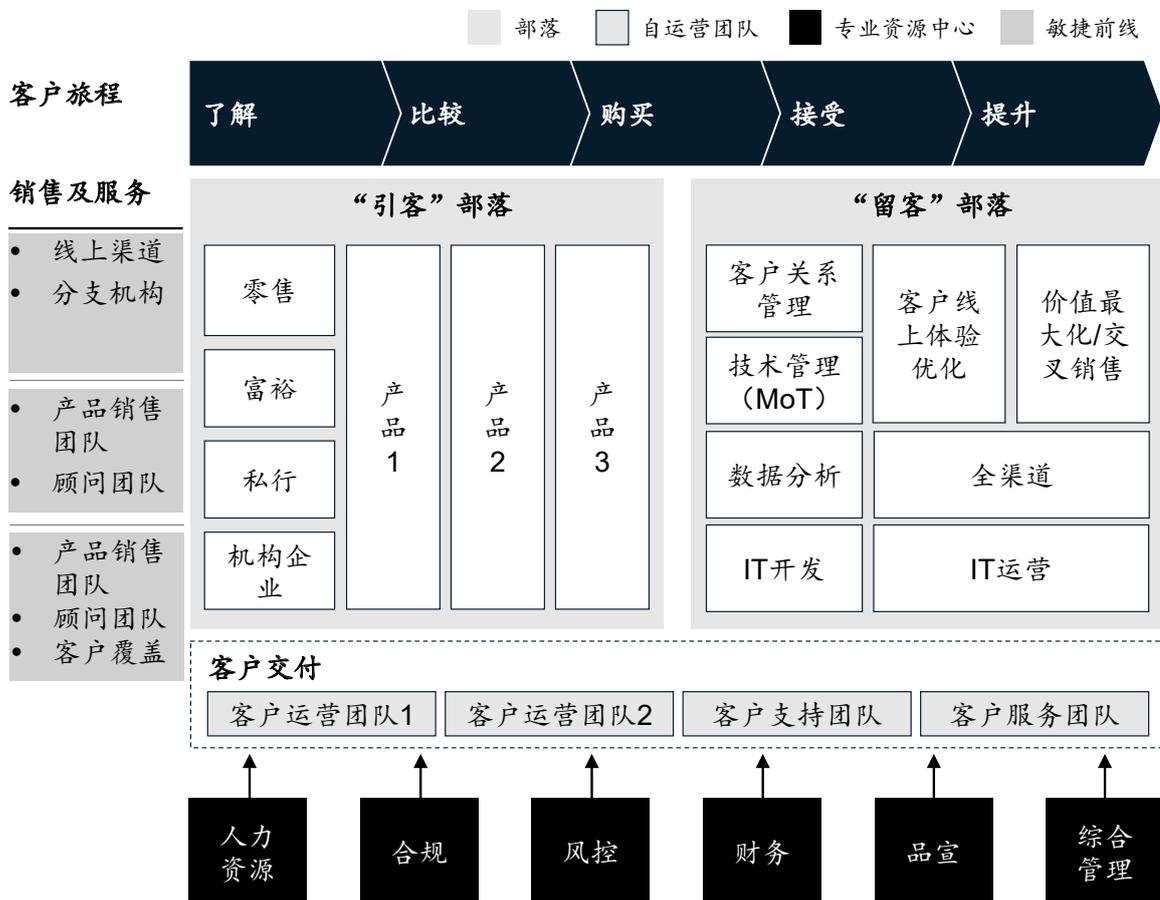
很多券商表示“敏捷转型就是搭建跨部门小组，这我们已经做了”，也存在“敏捷仅适用于IT或产品开发”、“部落只是部门换个说法”的声音。要知道，敏捷不是新生事物，虽然源于IT领域，但其内涵已大大延展，对于个人或一个小团队可能很容易；但对大型组织而言，必须要用系统性机制来实现敏捷。对券商而言，实现敏捷需要基于公司战略和数字化转型蓝图，梳理各业务价值链，打破传统组织条线、打通职能部门，通过聚焦业务场景而灵活快速地响应外界变化。同时改变领导本位文化，大胆赋权一线，充分发挥员工潜能。我们认为券商需要实现组织形式、流程授权、目标考核和人才管理四个维度的转变，使敏捷产生真正的业务价值。

## 一、组织形式：通过跨部门敏捷团队打破协同障碍

敏捷机制下，券商按照业务场景和任务目标构建跨部门敏捷团队，敏捷组长通过梳理关键业务流程，明确项目需要的各类型人员，组建跨条线敏捷小组，且该敏捷小组成员在项目开展期间主要对项目经理负责。例如零售业务，某海外机构围绕客户获取和客户经营两大主题，建立“引客”和“留客”两大部落（图9），沿着客群、产品和渠道等主线，在部落中设置年轻客群、中年客群、新

渠道获客、产品开发、客户关系管理、客户体验改善等数十个敏捷小组，小组可在授权范围内独立做出项目决策，并对项目最终成败负责。为了满足传统机构更多元的组织需求，敏捷组织衍生出四大基础模块（图10），覆盖职能中心、客服、销售等。这种“横向一扁平”的敏捷组织不仅能极大提升跨职能协同效率，还能在具体项目及交付目标之外碰撞出跨界业务创新的火花。

图9 某海外金融机构敏捷组织示意

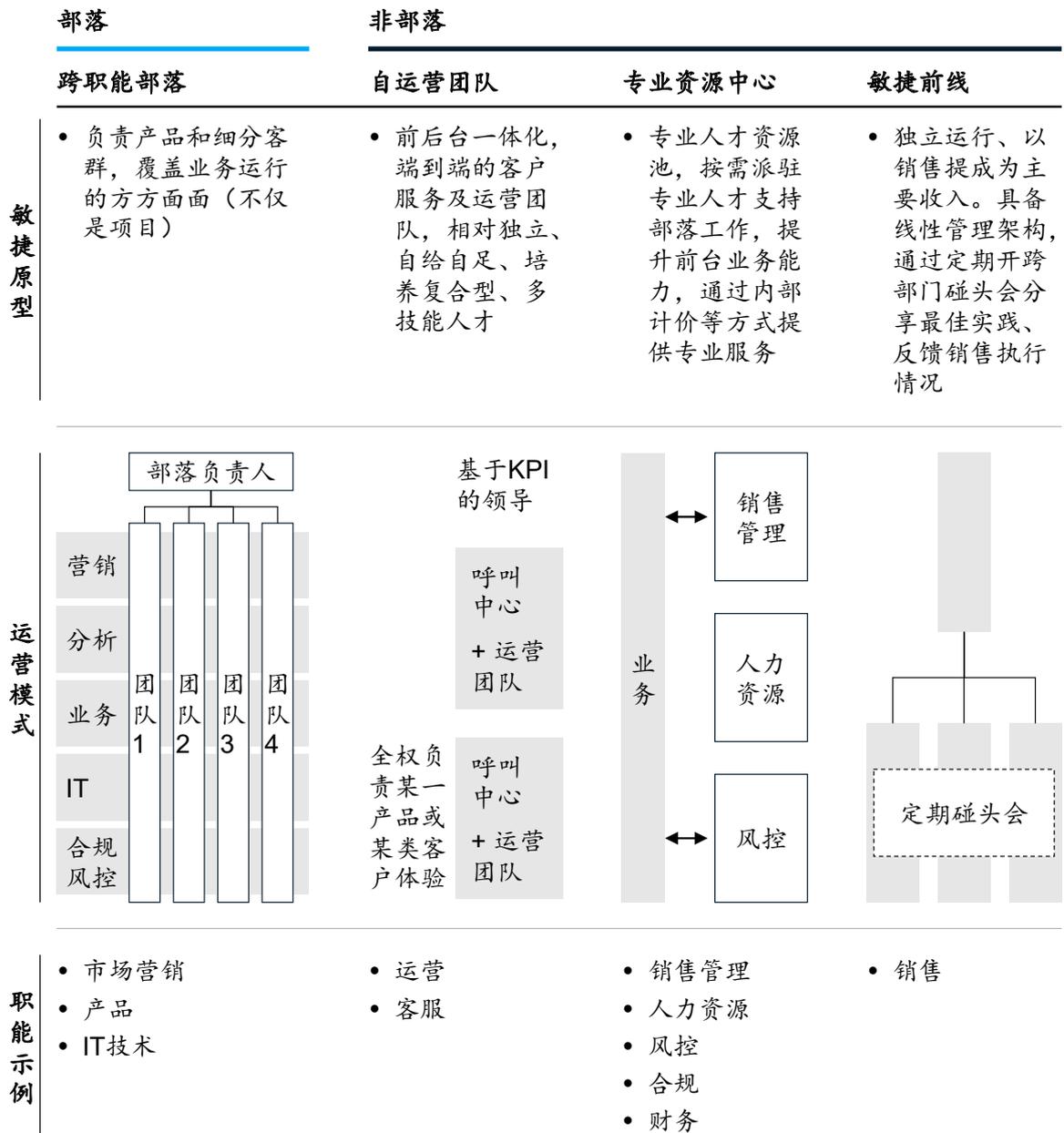


资料来源：麦肯锡分析

对于财务、合规、风险等职能部门，券商业务团队经常抱怨其“态度不好、速度又慢”，而这些职能部门也有苦衷，“做好是应该的，稍有瑕疵就被埋怨”。更关键的是，对于大多数项目几乎没有任何参与感，久而久之也就失去了积极性。而在敏捷团队中，支持性角色的参与方式发生了质的转变，特别是合规、财务等岗，以前是层层审批，现在要嵌入到一个个团队或项目中去，从原先被动执行任务，转为主动参与；从局部流程的工作交付，向“端到端”结果负责；而决策审批时间只有原来的1/10。通常会明确定义职

能部门人员的时间投入和交付节点，尽量避免职能员工“多线程”同时支持多个客群或产品项目。许多券商担心，敏捷会与日益强化的合规风控要求相冲突，要解决这一顾虑，券商可优化人事管理、考核评价、部门职责等，实现敏捷组织与券商风控合规体系相兼容。比如敏捷组长负责项目组中风险、合规、财务等员工的日常工作管理，而原职能部门则聚焦其专业能力认证、持续技能培训、专业履职评价等，双方共同对项目组成员进行考核评价。而原职能部门对于风控、合规等关键岗位，拥有人员任免的“一票否决权”。

图10 敏捷组织的四大基础模块，用于构建各种敏捷原型



资料来源：麦肯锡分析

## 二、流程授权：优化审批流程和授权体系

通过自上而下系统性下放授权决策机制，券商可以打破固有机制体制，大幅提升项目效率。首先，券商应梳理项目全流程中层级冗余、决策重复以及耗时较长的关键节点，并以此为基础优化整体审批链条，此外，引入审批时限，对相关业务部门领导的审批效率提出严格时效要求，严禁出现无故未给予审批、故意拖延时限的情况。让合适的人负责与其能力相匹配的决策，杜绝“遇事向上汇报”的逃避责任行为，这是敏捷转型成功的关键之一。敏捷组长在项目初期应与相关高管共同明确授权范围和特殊事项汇报机制，小组可在授权范围内独立做出项目决策，实现和推动敏捷团队的自动、自决和自治。一方面杜绝员工“逃避决策”、“被动应付”的心态；另一方面，大大减轻高层领导事必躬亲的负担。

在预算管理方面，IT部门通常会基于各业务和职能上报汇总的情况，逐年制定预算和工作计划。但这一模式通常会导致各个技术项目间的冲突和矛盾，造成大量返工和浪费。对于敏捷组织而言，总预算仍会逐年制定，但敏捷项目需要专属独立的预算审批制度，项目可自行支配预算。同时，公司还应该在以下三方面提供保障：1) 授权敏捷组长分配调整预算的权限以实现快速响应；2) 相应执行委员会每月开会，回顾执行情况并对项目优先级排序；3) 风投式预算模式，根据最小可行产品(MVP)投入启动资金，并根据市场表现决定后续投入。

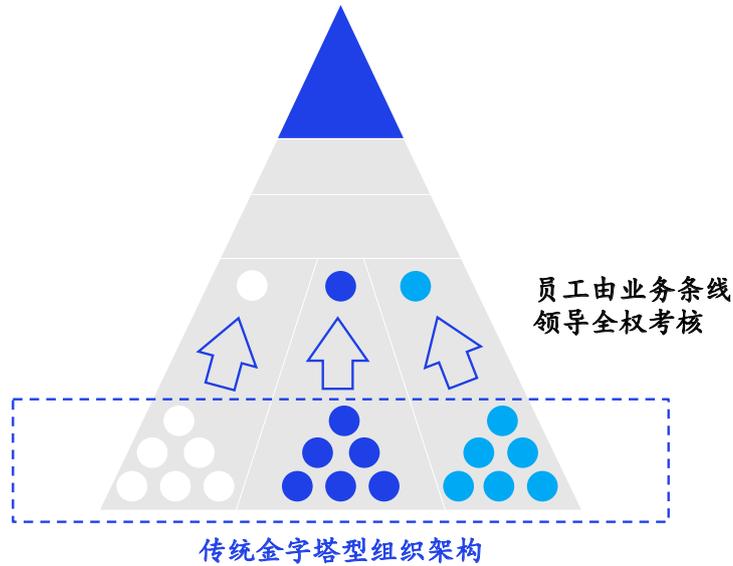
## 三、目标考核：从KPI到OKR

在考核制度方面，要确保敏捷项目及个人目标一致。在敏捷组织中，各职能部门员工从专注于各自领域的绩效考核指标(传统KPI)，转变为以敏捷小组为单位、基于项目整体目标和完成情况进行考核(如产品开发周期、项目成功落地、销售指标完成等)，即OKR管理体系。公司可设定具有挑战性的指标，由公司管理层逐层分解到执行层，并

围绕最终目标设定过程指标及结果指标来确保目标可达成。OKR通过自上而下与自下而上相结合的方式，由团队成员主动参与制定，任何层级的OKR都面向全组织公开，所有团队成员均可对任何人的OKR进行评论互动。敏捷团队的OKR可从多方面制定，如项目成果、团队人员专业能力及团队敏捷协作等(图11)。

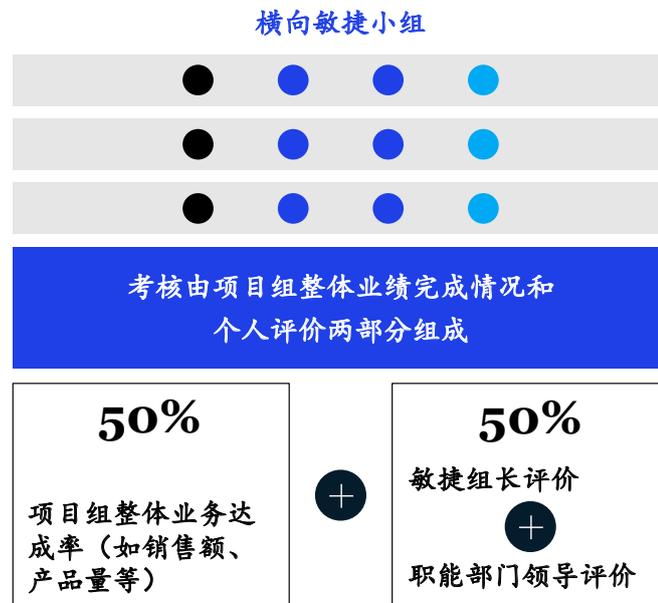
图11 相较于业务部门内的单一考核模式，敏捷工作机制下员工评价由项目整体业绩完成率和个人表现评价两部分组成

从：传统单一考核线



到：敏捷机制下多维度考核

● 敏捷组长



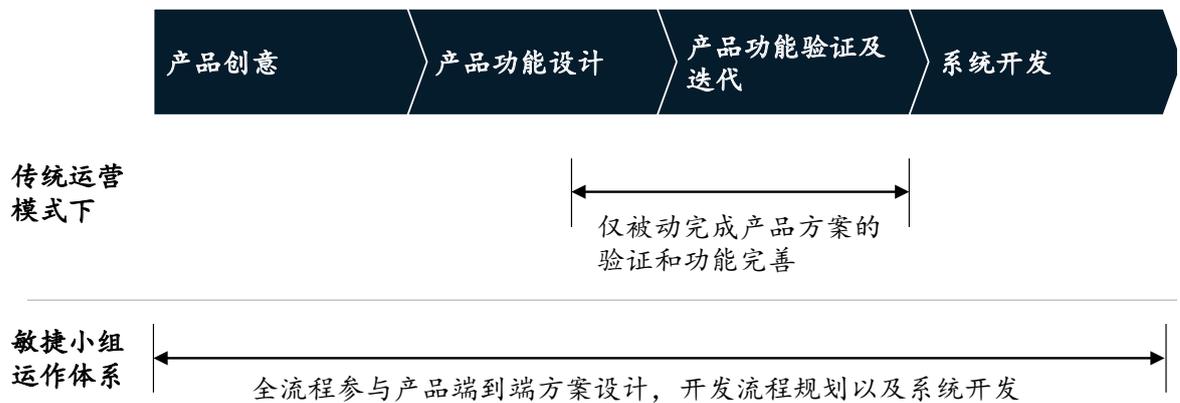
资料来源：麦肯锡分析

机构会将项目完成情况纳入项目组所有员工（包括业务和职能岗）的考核指标，并占50%或以上权重：目标共担可以有效改善传统组织中由于员工主要被单一部门考核而产生的低效协同现象。在此基础上，各项目经理和原职能部门领导对员工在参与敏捷项目

期间的工作表现和专业能力进行评价。项目经理着重考核该成员在敏捷小组期间的工作表现、责任心和配合度，而原职能部门领导则聚焦考察其专业职责履职表现（如风险、合规等）（图12）。

**图12 风险、合规及计财等支持岗位端到端参与项目全流程，有效提升员工积极性和责任心**

风险合规等支持职能角色的项目参与



支持人员全流程参与到产品开发中，充分调动其积极性，提升责任心

资料来源：麦肯锡分析

## 四、人才管理：“能者尽其才”，释放组织活力

传统组织中，各级管理层领导的任命往往体现了论资排辈的惯性思维，年长且经验丰富的员工容易获得更多信任而担任要职。这种体系能够维持组织稳定性，并在绝大多数时候有效地促进能力梯队建设，但另一方面也限制了优秀年轻员工充分发挥潜能，施展才华。

敏捷转型应打破旧有体系限制，打破思维桎梏，将业务能力扎实、管理能力突出的员工安排到项目经理、部落领导等管理者角色，真正做到“能者尽其才，岗位不设限”。通过灵活的人事管理制度，企业可以有效调动全员，尤其是基层员工的积极性，充分挖掘“民间能手”。敏捷工作经历对员工的专业素质以及管理能力都有较强的锻炼，鼓励员工进入敏捷体系有利于干部梯队的培养。甚至可以将敏捷工作经历作为员工晋升的必要条件，激发员工参与敏捷项目的热情。

券商在敏捷变革前也需要充分准备，尤其是在企业内外部发掘主动性驱动型人才，此外也可招聘互联网人才，避免“人到用时方恨少”，并充分引入经验丰富的外部敏捷教练指导团队解决问题，少走弯路。

毋庸讳言，在落实敏捷机制过程中，各方出现“排异反应”很正常。数字化转型是“一把手工程”，一把手的坚定信念和全力支持非常重要。转型的第一步在于券商高管转变思维模式，从结果导向的“家长型”领导向

把握过程、分配资源的“服务型”领导转变，优化授权层层下放决策权，提升各层级员工的决策判断力，“放得稳、接得住”。要知道，券商组织内强大的惯性无处不在，一把手亲力亲为有助于初期破冰和取得阶段性成果，此外，高层领导还需要全程关注以保障资源调配到位、培养企业敏捷文化，并及时肯定团队成绩，提振团队士气。

外部力量将带入不同于传统模式的新思维、新理念，同时有效激活传统业务体系下的组织生态；所以在转型初期，券商可引入并大力支持具有敏捷经历的“鲑鱼”式领导担任变革旗手，在业务部门设置专职CTO、线上平台总监等技术型管理岗位，引入互联网背景的骨干。在项目推进中，券商可考虑引入外部力量指导项目实施，如由熟悉金融生态和敏捷的外部机构来进行客观指导，引入敏捷教练，使敏捷理念融入员工行为，深入骨髓。

通过实战演练、小步快跑不断总结调整，及时纠正对敏捷的错误认知，并探索固化方式是保证敏捷变革成功落地的有效途径。在这个过程中，高层领导的信念和定力至关重要，敏捷转型不是短期工程，而是一个持续渐进的长期过程。券商在试点后即可感受到敏捷成效，而在整个企业范围实现全面敏捷、营造敏捷文化氛围、构建人才储备则至少需要1-3年的时间。





# 第五章

## 循序渐进，规划转型 蓝图实施路径

转型蓝图实施过程中不能“眉毛胡子一把抓”，更不能一蹴而就。国内券商需要基于自身战略，结合自身现状，规划差异化的实施路径。路径规划的起点在于业务定位及战略。我们在《展望2020中国证券业：拐点已至，券商三大制胜要素与六大核心能力》报告中指出，券业将整合分化，会逐步分化为综合型券商和特色型券商两大类，不同券商的战略定位和业务模式各异。未来，不同发展路径的各类券商，其数字化定位、目标也将有所差异，与之相应，其重点建设的平台及核心能力也将不尽相同。

即使在类似的定位及战略导向下，券商也需要基于不同平台及能力的市场成熟度来考虑其投入方向。通过规划实施路径解决“怎么去”的问题，它描绘出核心系统平台从现在逐步到达理想状态的最佳路径以及与科技组织的演进模式。我们观察到，对于数字化蓝图中的关键平台和能力：

- 相当一部分平台与能力已经达到一定成熟度，并存在一定的同质化。这一类平台往往是基础平台与能力，包括零售线上服务平台（APP等）、基础交易平台、IT基础设施等，券商在这些基础平台和能力方面不应再有短板。
- 有一些平台与能力正处于与业务共同创新的阶段，包括零售条线的数字化投顾平台、财富管理台，机构业务的机构销售管理平台、融券平台、主经纪商平台、FICC交易平台，资管的投研及数据中台等，这类平台通常在海外券商中已得到成熟运用，国内也有部分券商在布局。
- 另有一些平台尚处于初级试水阶段，包括机构客户服务触点、投行自动化云平台、智能投研平台等，这些平台即使在海外市场也仍处在摸索和完善阶段，尚无成熟范例可供借鉴。

图13 全球金融机构通常采取三种敏捷模式，推进数字化转型和创新

	描述及与业务的关系	敏捷度	效果示意
全组织敏捷	<ul style="list-style-type: none"> <li>条块分割的组织彻底转型为跨职能、多技能的部落和敏捷团队，责权明晰、全程负责</li> </ul>	90+%	提升全公司生产力 (+30%) 提升员工参与度 更灵活地面对变革
数字化工厂	<ul style="list-style-type: none"> <li>将组织内部分有创新敏捷迭代需求的业务改为全职部落</li> <li>独立“沙箱”部门，纳入业务、数字化、和职能专业资源</li> <li>独立的团队、机制和业绩管理，随着时间逐步推广到整个组织</li> </ul>	50-70%	更高效的科技开发和交付 缩短产品迭代投用的时间 新技术应用更迅速 作为公司敏捷化标杆
敏捷项目小组	<ul style="list-style-type: none"> <li>从IT切入，圈定团队、围绕项目运作的临时小组</li> <li>在人员配置上选择跨职能人员，打造持续交付能力，需界定管控机制</li> </ul>	20-40%	通过零散的试点项目帮助小组成员提升敏捷意识和工作经验 业务效益低

资料来源：麦肯锡分析

因此券商需要根据自身情况明确数字化平台和能力的建设重点和优先级，并匹配相应资源。对于“人有我无”、“人有我有”的成熟平台进行无悔投入建设，不断提升客户和员工体验，实现“人有我优”。而对于行业正在发展的平台，应结合自身业务重点有选择地开发布局，如以财富管理转型为重要战略的券商应大力布局投顾平台和财富中台。针对完全创新性平台，券商需充分考量自身发展诉求和数字化经验，量力而行，而部分龙头券商可考虑提前投入以领先同侪。

在治理模式方面，券商也需要根据自身组织特点选择相应的敏捷模式。其实，打造业务、运营、科技一体化的敏捷工作方式，在组织架构表现形式上并没有一定之规，敏捷转型有不同路径，通常敏捷机制在组织中呈现出三种模式，券商应基于自身数字化程度及组织调度能力探索适合自己的路径(图13)：

## 一、敏捷项目小组

多数券商会根据项目需求成立敏捷小组，组织中的部门依然按职能划分，如财富管理、金融产品部、投顾部、网络金融部、信息技术部等，项目立项后临时抽调各部门人员联合组成敏捷项目小组。整体团队规模控制在14人以内，敏捷组长一般由该项目最核心业务部门的人员担任。组长需要定义项目愿景，并根据各方反馈建立待办事项并确定优先级，协调各方资源并领导团队完成项目交付，达成业务目标。通常团队成员由多个职能部门的人员组成，可以完成端到端的业务价值交付，比如业务运营人员、技术经理、开发工程师、用户体验设计师等，如有需要也可设立业务分析师，将工作待办事项转化成IT研发人员可以理解的语言。

通常敏捷项目小组随项目而成立，项目结束后小组也随之解散，仅保留少量运营人员。这一模式的好处是敏捷小组内的成员可高效协作，在对现有架构变动小的情况下实现关键举措落地。但该模式也存在问题，如项目小组成员考核仅和项目部分挂钩，大部分考核仍然保留在原部门，成员在完成项目的同时仍要兼顾原部门工作，容易造成精力分散。项目完成后，后期迭代优化投入精力较少，导致迭代缓慢，用户满意度下降。此外，还可能存在第二期项目小组与第一期人员不同，有价值的项目细节被遗忘等弊端。敏捷项目小组只是在工作机制上做了局部改进，在实现端到端客户经营、重塑组织文化、提升组织活力方面作用有限。

## 二、数字化工厂

数字化工厂将整个业务单元进行敏捷转型，实现此单元业务和技术的全面融合，让业务单元搭上数字化快车。数字化工厂是由围绕在一个共同业务目标的多个跨职能敏捷团队组成，这些团队打破了传统按职能划分的组织模式，形成由产品负责人领导的小型、稳定、可端到端交付特定业务价值的行动小组。整个数字化工厂的业务目标会拆分给各个敏捷小组，由敏捷小组负责完成，传统的职能部门则聚焦在团队成员能力建设方面。数字化工厂享有自主权，开发速度也更快，

在开发新应用和创新产品的同时，还示范新的工作方式及新的试验、学习和风险承担模式，成为企业文化转型范例。

当企业希望在较大范围尝试敏捷转型时，数字化工厂的效果较为显著。随着数字化变革在团队和业务单元之间逐渐扩散，文化变革也会缓慢但稳固地生根发芽。不过这种方法会造成公司内部数字化发展不均衡，当敏捷组织与非敏捷组织进行协作时，由于思维与工作模式不同，可能会引起一定程度的冲突，从而导致工作效率下滑。

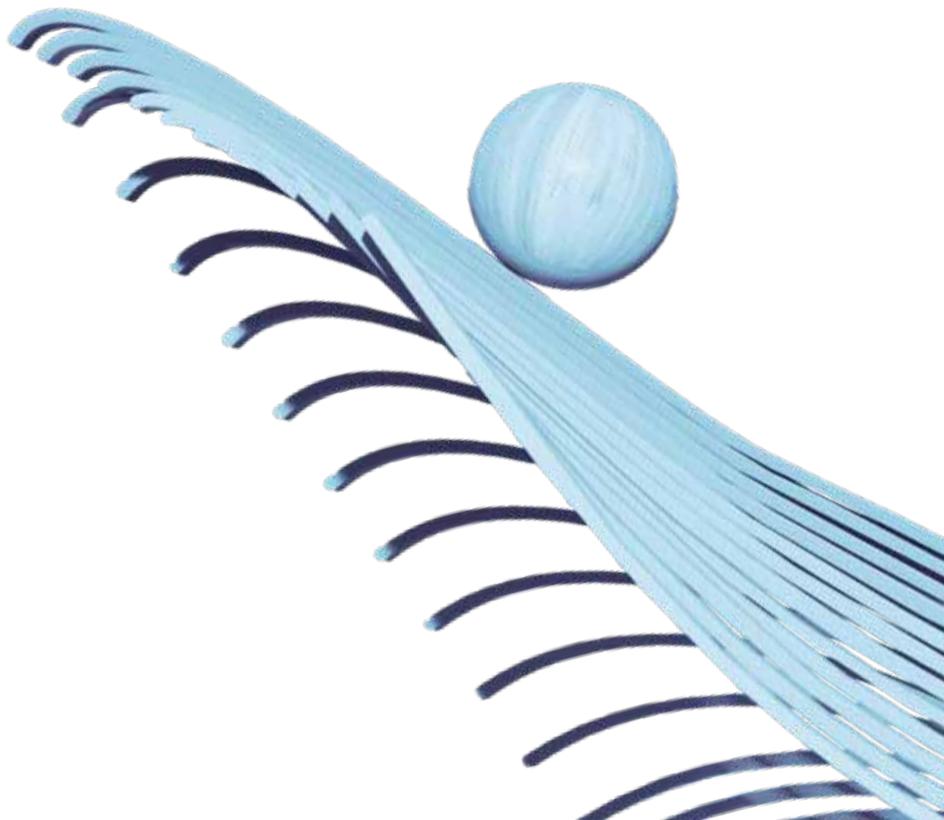
### 三、全组织敏捷

各业务单元和职能部门同时转型。全组织敏捷强调企业紧贴客户需求快速开发、测试和迭代产品或服务。全组织敏捷由若干全功能、高内聚、低耦合的部落 (Tribe) 组成, 通常每个部落拥有自己的核心业务目标, 专注于创造价值和收入, 整体规模小于150人。每个部落由若干围绕在其业务目标下的敏捷小组构成, 同时, 部落中同一专业领域的人员聚集在一起形成职能组 (Chapter), 负责建立部落的专业知识、维护用于相似任务的共同方法。与传统组织的不同之处在于, 全组织敏捷出现了部落长和职能长的角色, 传统管理者需要在敏捷实践过程中不断理解这些新角色所承担的责任。

在进行全组织敏捷转型时, 企业需要按“部落”及“敏捷小组”的方式划分现有组织人

员, 以保证敏捷机制能够顺利运转。通常, 敏捷组织划分需要秉承两个核心原则, 一是“以客户为中心”, 敏捷组织聚焦为客户提供极致用户体验; 二是“专注于价值创造”, 敏捷组织需要快速为客户带来价值并实现可持续的高速业务增长。敏捷组织可考虑从客户生命周期、客群、产品和渠道等维度对组织进行划分。

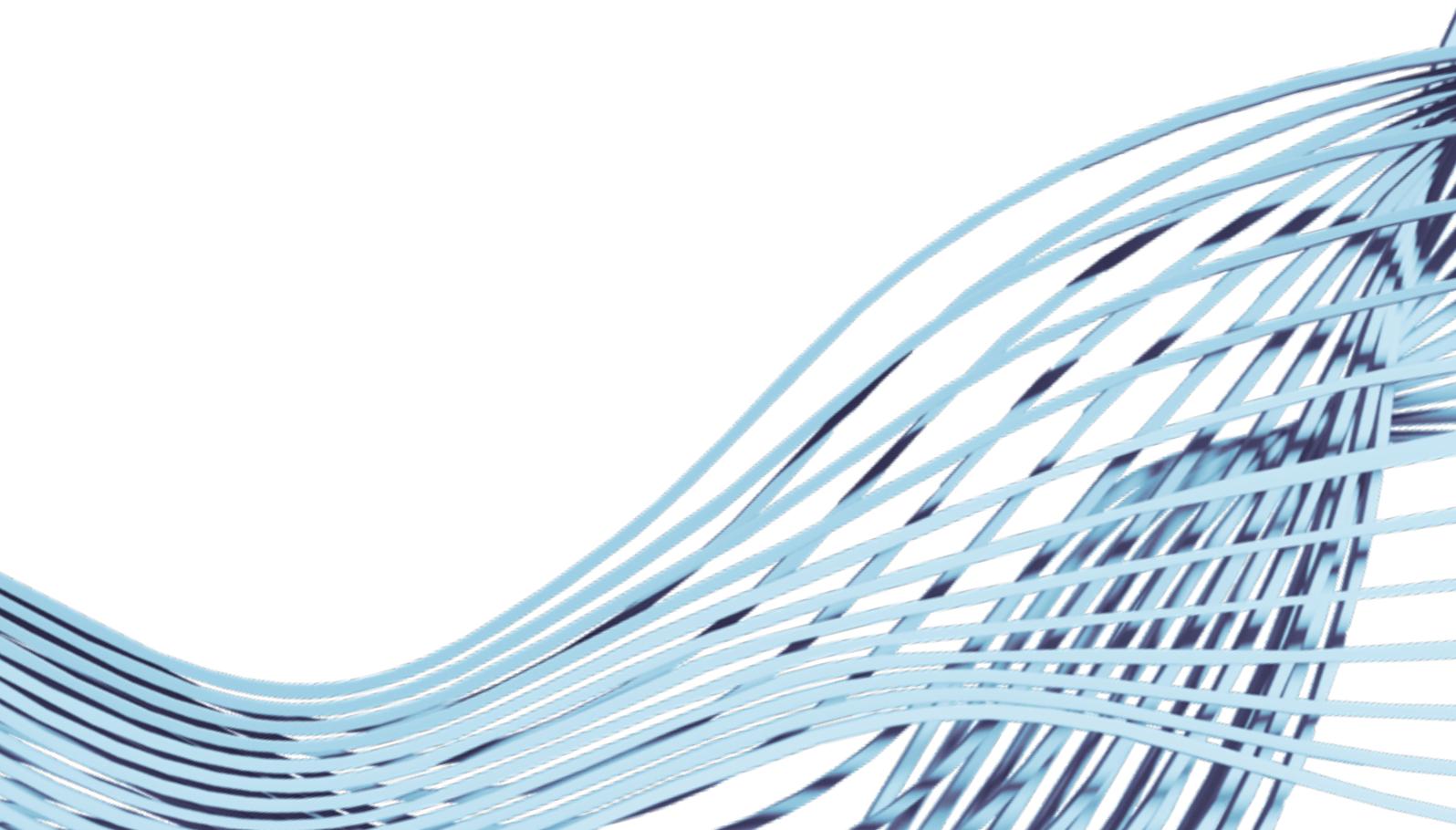
券商在实践中可依据组织成熟度和业务特点, 有针对性地选择敏捷转型模式。为了减少阻力, 可先通过项目抽调的“敏捷小组”实施跨业务的核心场景转型; 积累经验后逐步推进, 成立相对独立的数字化工厂; 再对局部成熟的业务进行以组织架构调整为基础的“敏捷部落”。



# 结语

客户在变、市场在变、对手在变，这些无时无刻的变化不断挑战着中国券商的传统运作模式，数字化转型已成为中国证券行业的大势所趋。在数字化转型浪潮下，不进则退，没有哪一家券商可以承担得起维持现状的代价。数字化转型是“一把手”工程，也是一个长期变革、涅槃重生的痛苦过程。合理的定位、完备的蓝图、清晰的治理及明确的实施路径有助于券商减少转型过程中的阵

痛，显著提高成功几率。而成功的数字化转型不仅能给券商带来更好的科技，更重要的是让其业务发展模式实现质的飞跃。我们期待中国各大券商顺应大势、积极作为，探索出适合自身的数字化转型战略，一张蓝图绘到底，同时，以敢于打破常规的勇气应对转型过程中的重重困难，锐意变革、制胜未来！



## 关于麦肯锡中国区资本市场咨询业务

麦肯锡资本市场咨询业务主要服务于大中华区领先的证券公司、基金公司、财富管理与资产管理公司等机构，涉及战略、转型与创新、数字化与金融科技、互联网金融、全球化、组织管控、领导力培养与文化转型等广泛领域。与此同时，我们依靠麦肯锡遍布全球的资本市场专业咨询顾问和调研及分析人员构成的庞大资源体系，汲取全球智慧、为本地区客户提供一流服务。

### 关于作者

**倪以理**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；

**曲向军**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；

**盛海诺**是麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；

**王璞**是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

**邵岷**是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

**晏超**是麦肯锡资深项目经理，常驻上海分公司；

**刘昕昕**是麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司；

**张旭磊**是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；

**甘俊怡**是麦肯锡蓝跃咨询经理，常驻香港分公司。

作者在此感谢同事吉翔、丁文渊、王芷苓、孙艺嘉、王磊智 (Glenn Leibowitz)、鲁志娟、李晓韵、和林琳对本报告的贡献。

## 关于麦肯锡

麦肯锡是一家全球管理咨询公司，致力于帮助各类组织实现可持续且包容性增长。我们与私营、公共和社会部门的各类客户广泛合作，解决复杂问题，并为客户的所有利益相关方带来积极变化。我们将果敢的战略与变革性技术相结合，帮助组织实现更具可持续性的创新、持久的业绩改善，并打造立足当下、制胜未来的卓越员工团队。

### 上海

麦肯锡上海分公司  
上海市湖滨路168号  
企业天地3号楼21楼  
邮编：200021  
电话：(86-21) 6385-8888  
传真：(86-21) 6385-2000

### 北京

麦肯锡北京分公司  
北京市朝阳区光华路1号  
嘉里中心南楼19楼  
邮编：100020  
电话：(86-10) 6561-3366  
传真：(86-10) 8529-8038

### 香港

麦肯锡香港分公司  
香港中环花园道3号  
中国工商银行大厦40楼  
电话：(852) 2868-1188  
传真：(852) 2845-9985

### 台北

麦肯锡台北分公司  
台北市信义路五段七号47楼110  
电话：(886-2) 8758-6700  
传真：(886-2) 8758-7700

### 深圳

麦肯锡深圳分公司  
深圳市福田区中心四路  
嘉里建设广场第三座13楼26室  
邮编：518000  
电话：(86-755) 33973300

知易行难: 破解券商数字化转型难题, 探索成功之路

2021年12月

麦肯锡公司版权所有©

麦肯锡中国新媒体中心设计

McKinsey.com.cn