

行业20年DNA解码

游芸芸



2 营销是渠道也是服务载体

记者:各家证券公司目前都很重视营销人员,贵公司如何看待营销人员的定位?

朱永强:在我们看来,经纪人是人员渠道,也是客户获得服务的载体。他们了解行业,区分券商服务的好坏,随着行业的发展,经纪人对客户宣导力、传导力和执行力都会大大加强。

目前,国内市场上最为欠缺的就是专业的营销人员,尤其是对产品理解和综合服务和销售能力。但我们也看到,目前国内的证券营销人员与国外还存在很大差距,人员素质还有待提高。目前大都数营销人员做的还是拉客户炒股票,进行佣金提成。我们要培养的经纪人必须转型,这些高端人才能够销售多种产品,不仅能卖基金、资产管理产品,还需要站在客户角度为其提供一揽子金融理财服务的产品。

李军:要从根本上解决团队建设中“重量轻质、培训不足、风控缺失”等问题的关键,给经纪人或营销人员真正的“员工待遇”:一是结合公司的营销定位,制定适合的素质标准并对招聘进行严格要求,而不是单纯的“海选”和“大浪淘沙”;二是对经纪人或营销人员要有长远的职业规划和长期持续的、系统完善的后续培训,让“游击队”成为真正专业的“正规军团”。

罗农平:我们认为,营销人员应该也是公司的重要人才。在我看来,他们和公司的内部员工地位同等重要。尤其是优

秀的营销人员,不但在待遇上,在地位上,还是在职业前景上,只要有能力,对公司贡献大,那么就应该按照贡献取酬。只有这样,他们对公司才会有认同感,才会有安全感,将自己的利益和公司的利益捆绑在一起,没有后顾之忧地投入到营销工作中。

今年以来,我们公司加强了对营销人员的规范和培训,提高他们的专业化素质和服务水平,为客户提供全面的服务和引导,既要引进来,还要留得住,更要让客户满意。

陈革:市场营销工作是需要激情的,但它更是一份理性的工作。营销离不开规范、流程、管理和激励。一个公司对营销人员的管理模式就是对他的定位。国信证券后台的各级员工从心里尊重每天奔波在一线努力为国信证券创造价值的营销人员们。所以,我们公司是第一家将所有的营销人员纳入公司员工范畴的券商,这不仅是规范管理的需要,也是对其价值的认可和尊重。

营销是一份颇具挑战性的工作,工作强度大,难度高,政策性强。除了要学习不断更新专业知识外,还要经常面对市场的波动、客户的抱怨、误解甚至拒绝。营销的可持续发展必须依靠团队的力量和专业的分工协作。帮助客户经理理性看待职业生涯,正确理解证券营销工作,遵守职业道德,化解压力,用健康、积极、客观的心态对客户是证券经纪业务营销活动管理的重要内容。



从销售转向客户经营

——深圳五大券商畅谈证券经纪业务发展

证券时报记者 游芸芸 吴清桦

深圳券商领先的经纪业务理念是国内众多券商借鉴良方。日前,证券时报记者采访了国信证券副总裁陈革、招商证券副总裁熊剑涛、中投

证券副总裁罗农平、联合证券副总裁朱永强和安信证券副总裁李军,请他们就当前经纪业务一系列热点问题探讨。

1 从粗放式转向精细化经营

记者:经过多年的市场实践,您认为经纪业务的本质是什么?

陈革:目前,证券经纪业务是各家证券公司业务的基石,将来这一定位也可能不会改变,因为经纪业务的本质是中介,是投资者与证券市场各类服务和产品供应者之间的桥梁,其核心职能是为客户提供各类证券投资产品的交易服务。

回归经纪业务经营本质,应该将建立客户满意度和忠诚度作为经纪业务的核心经营目标,经纪业务角色也将从销售转向真正的客户经营,而经纪业务经营模式则从原有的粗放式经营转向精细化经营。由此,全面客户关系管理客户服务体系即显得尤为重要。

熊剑涛:券商经纪业务的本质是向客户提供金融服务。经纪业务基础性功能在于通道服务,通过向客户提

供安全、便捷、快速的交易通道以实现盈利。随着业务的发展,有实力的大型券商开始利用自身研发和金融产品设计的能力,通过不同渠道去满足不同类型客户的差异化需求。

罗农平:证券经纪业务的本质应该是为客户提供多样化的、有针对性的金融理财服务,并以此获得相应的佣金收入。我们倡导并努力践行“以客户为中心”的理财服务理念,通过丰富金融服务产品、提升服务手段,增强客户服务的能力;通过设置更具弹性的经纪业务管理组织架构、明晰理财服务功能定位等围绕“客户”这一中心做调整;通过提高研究、金融创新、资产管理等部门对经纪业务的支持作用,提升服务的广度和深度。通过加强与银行、信托、保险等行业沟通交流,不断拓展经纪业务边界,提高综合型金融服务的能力和水平。

3 满足客户差异化需求

记者:您所理解的证券经纪业务客户服务是什么?

陈革:开发客户固然重要,可随着客户数量的增长,如何更好地维护客户,了解客户的需求,有针对性地提供产品和服务,使客户在我们的服务中获取理性的满意收益,并形成对券商的忠诚度,是更为重要的任务。

在客户规模增长的同时,客户素质也在成长,客户成熟度也越来越高。忽视客户的需求,销售业绩的增长是不可持续的。这就要求经纪业务增长模式要尽快从以往的“无机增长”进入到“有机增长”过程,无机增长过程中采取的是圈地战略,一切投入就是不断找市场机会,找渠道,不断找新客户;有机增长则要求对客户服务有更多投入,对客户有更多了解,认识到客户价值的差异性,能对客户进行细分,针对不同客户群体采取不同服务策略,推荐不同的金融产品,甚至根据其需求创新金融产品,进行客户价值的再挖掘。

罗农平:客户服务的本质就是要以客户为导向,这是任何行业、任何公司得以发展的根基和动力。进入21世纪,中国证券行业的市场化特征已经十分明显,尤其在近几年,客户结构、需求和投资理念发生了变化,此时,在于你的产品和服务能否满足客户的需求,甚至要超出客户的期望,就是以客户为导向的客户服务。

如何做到以客户为导向呢?在我理解,就是要“真正的帮到客户”。事实上,我们客户要求并不高,只有两个:一是“让我感觉到你在关心我”,二是“请告诉我你能帮我做什么”。前者是服务观念,后者是服务实力。

对于证券公司来讲,要真正做到这两点并不是一件容易的事情,需要券商在硬件、软件以及管理方面的综合体现。这几年来,券商在产品创新、硬件升级方面具备了以客户为导向的服务实力。但在服务观念上,还有很大差距,不同的客户有不同的需求,而同一客户在不同时期需求也是不断变化的。我始终认为,客户服务是一个持续积累的过程,不在于你今天做得有多好,但只要能一直坚持下去,真心实意

去帮客户实现投资目标、考虑风险,客户没有理由不喜欢你。

朱永强:现在的券商已经认识到“渠道为王”,渠道已经成为核心竞争力,通过渠道为客户提供产品和服务,二者良性互动是券商的主要盈利模式。

在这个逻辑下,券商经纪业务首先解决渠道,争取足够多的渠道和客户接触,做大客户规模。获取足够多的客户,在别人没有渠道的时候,抢占渠道能获得先机;而在大家都有渠道的时候,比拼的就是渠道效率、盈利能力、创造能力、提供的产品和服务。目前,监管层提出的“了解你的客户,适当性服务,适当性产品”实际上是非常先进理念,也是券商服务的行业标准。

在这个理念下,联合证券今年提出最先要保证客户服务覆盖率:让客户感受到联合的服务,感知客户的存在。

部分券商提出的客户服务是“标准化,规范化,个性化服务细分市场”不能只是一句空话。就我们理解应该包括三个层次:第一,了解客户,解决客户资料完整性、有效性和真实性;第二,通过各种渠道获取这些客户,如物理渠道(银行)、电子渠道(网站、短信)和人员渠道(经纪人);第三,让客户感受到你的存在,针对不同的客户群体进行分析、分类,进行产品设计,提供具备差异性的服务和产品。

李军:我们认为经纪业务的客户服务是指为客户提供业务办理、通道服务、资讯提供、理财咨询、个性化服务等类型的产品或服务行为。客户服务分为基础服务和增值服务两部分。

基础服务是公司为保障客户正常交易所提供的必要服务及支持,包括业务办理和咨询、基本通道服务、基础类投资咨询、投资者教育、投诉受理等服务内容。增值服务是公司为满足客户特定需求、提升客户体验而提供的创新服务及定制服务。

熊剑涛:作为一个高风险的行业,向合适的客户提供合适的服务是证券行业客户服务应遵守的基本原则。充分了解自己的客户是做好客户服务的基础,在充分了解客户前提下,以客户需求为导向,整合公司资源,向客户提供通道、资讯和产品服务。



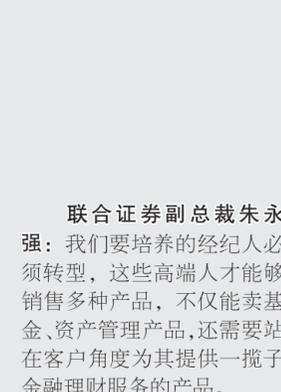
国信证券副总裁陈革:应该将建立客户满意度和忠诚度作为经纪业务的核心经营目标,经纪业务角色也将从销售转向真正的客户经营,而经纪业务经营模式则从原有的粗放式经营转向精细化经营。



招商证券副总裁熊剑涛:充分了解自己的客户是做好客户服务的基础,在充分了解客户前提下,以客户需求为导向,整合公司资源,向客户提供通道、资讯和产品服务。



中投证券副总裁罗农平:事实上,我们客户要求并不高,只有两个:一是“让我感觉到你在关心我”,二是“请告诉我你能帮我做什么”。前者是服务观念,后者是服务实力。



联合证券副总裁朱永强:我们要培养的经纪人必须转型,这些高端人才能够销售多种产品,不仅能卖基金、资产管理产品,还需要站在客户角度为其提供一揽子金融理财服务的产品。



安信证券副总裁李军:要给经纪人或营销人员真正的“员工待遇”:制定适合的素质标准并对招聘进行严格要求,而不是单纯的“海选”和“大浪淘沙”;对经纪人或营销人员要有长远的职业规划和长期持续的、系统完善的后续培训。