

中国证券经纪业务大转型

证券时报记者 万勇

编者按:随着中国资本市场跨越式发展,作为中国资本市场重要组成部分的券商及其重要业务支柱——经纪业务也发生了根本性的转变。综合治理的结束为券商的健康长远发展掀开新的历史一页,作为券商重要业务支撑的经纪业务也开始走出通道制的大转折,整个行业积极开始经纪业务服务思考和探索,以及多元化的发展模式的探索。11月份以来,本报历时一个多月,选择了14家券商经纪业务作为标本,采写了这组文章,希望能为行业经纪业务发展打开一扇思想的窗口。

中国资本市场在不到20年的时间里走完了成熟市场上百年的发展历史,特别是自2006年以来,中国资本市场的跨越式发展给证券行业带来了前所未有的变化——证券公司经纪业务从纯粹的通道制服务到金融产品的差异化竞争;从传统的柜台交易到网上、手机证券非现场交易;从“大锅饭”式的粗放营销到个性化的精准服务;从“赶鸭子上架”式的股票推荐到专业化、技术化的理财分析……20年间,中国的证券公司已从一只嗷嗷待哺的雏鹰成长为羽翼渐丰的雄鹰。

转型1 风险管理 从无序到合规

近年来,随着证券行业法律、法规的不断完善以及证监会对证券公司开展的综合治理、分类监管,证券公司强化了自身合规管理,证券经纪业务经营性风险得到较好的控制,整个证券经纪业务步入良性发展的轨道。

2008年证券公司根据证监会发布的《关于做好证券公司客户交易结算资金第三方存管有关账户规范工作的通知》要求,严格按照统一安排、分散实施、平稳推进的原则全面开展账户规范工作。着重处理和解决此前存在的“非实名账户”、“下挂账户”等历史遗留风险因素。经过此次清理,证券经纪业务的潜在风险大幅降低。

同时,根据《证券法》要求,证券行业实现了客户交易结算资金的第三方存管,客户保证金安全得到切实保障,提高了广大投资者对证券行业的信心。

此外,有关《证券公司监督管理条例》和《证券经纪人管理暂行办法》的颁布实施,明确了证券经纪人的基本定位,把以前处于市场游离状态的经纪人纳入规范化、职业化的发展轨道,有力促进了经纪业务的发展,保障经纪人的权益。

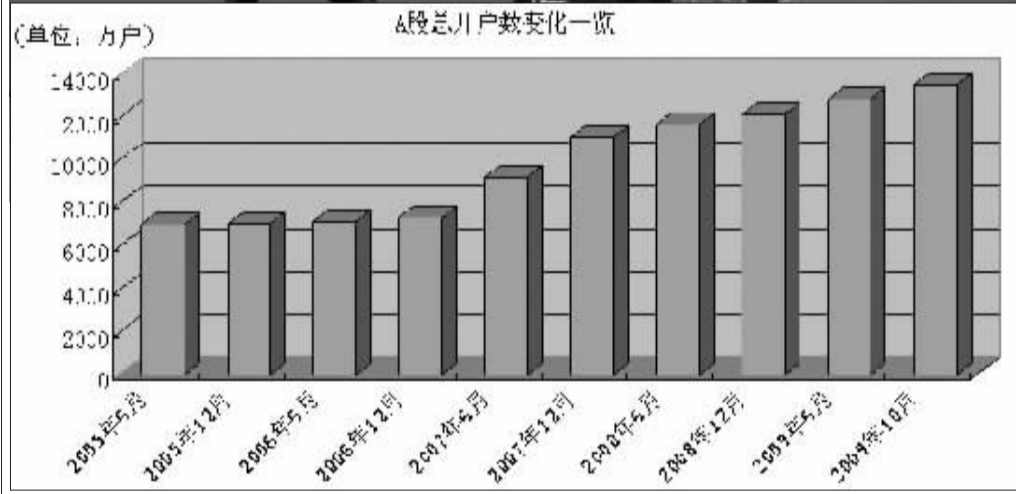
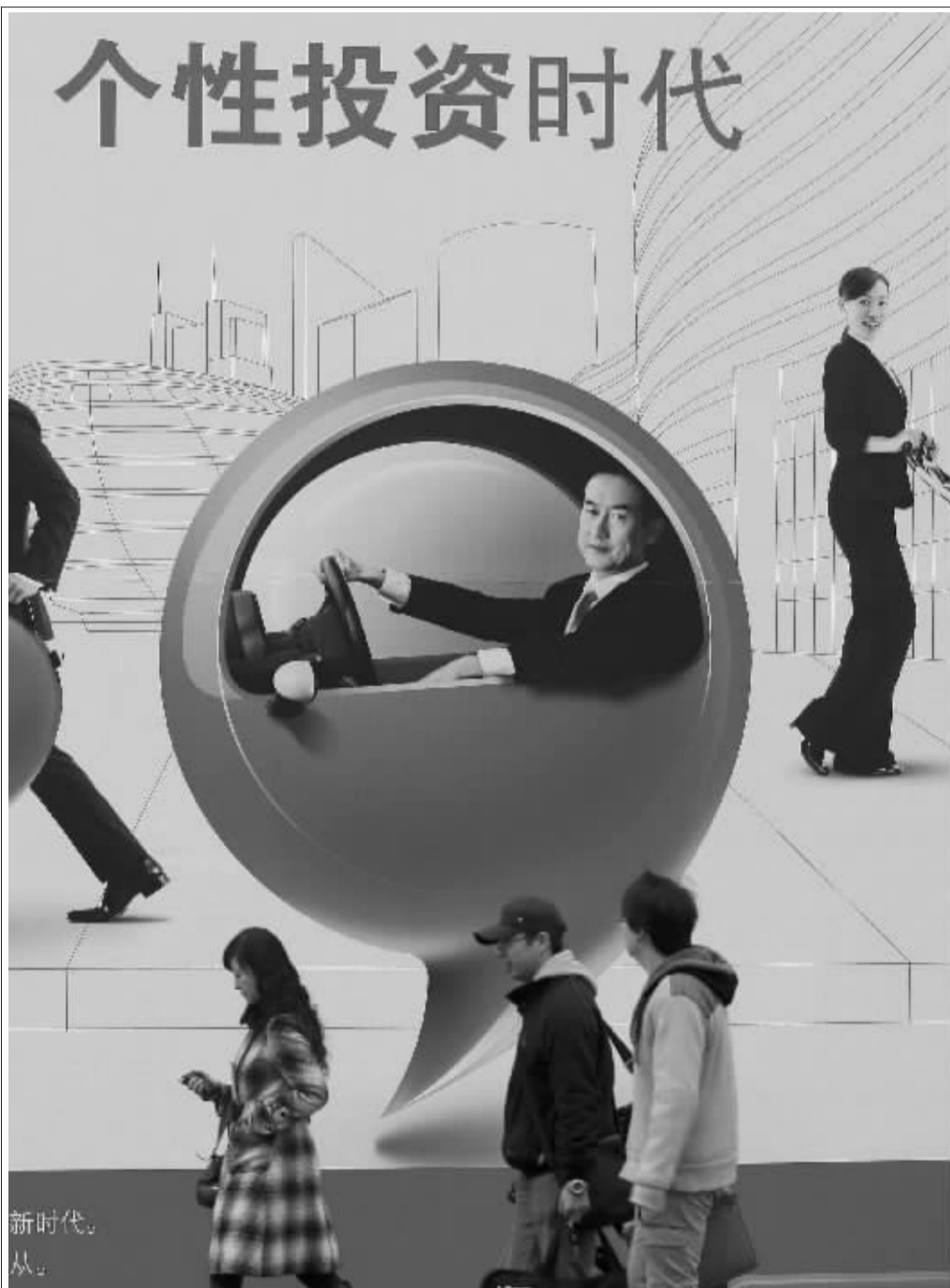
证券经纪业务规范建设——规范账户管理、客户保证金第三方存管以及交易系统大集中的完成大大提高了经纪业务的规范化程度。从此,诸如挪用客户保证金等曾经给证券公司乃至整个行业带来巨大风险的隐患彻底消除。证券公司营业部风险控制处于可控、可测、可承受的范围之内,为证券经纪业务的发展夯实了基础。

转型2 经营模式 由通道转向服务

通道服务一直以来是证券公司安身立命之本,不过随着资本市场的逐渐成熟与证券行业市场化竞争的日益激烈,靠守住一两个通道“发家”的日子已逐渐远去。据不完全统计,从2006年至今,券商佣金率下降幅度超过60%。通道价值的陨落极大地促动了证券经纪业务角色定位和服务的转型。

在本次系列报道中,受访券商无论其规模大小,对当前经纪业务发展感受最深的莫过于通道价值的陨落。受访券商认为,现在交易通道不再是稀缺的经济资源,而市场主流客户群体也开始由个人向机构转化,这就迫使券商经纪业务经营模式必须从“行情+委托+咨询服务”向“行情+委托+全面服务”转变。

在具体转变方式上,证券经纪业务的重点从传统的以提供交易通道为主,转而以提供全面配套的证券服务为主——“交易+产品+理财+综合服务”为主的模式,以适应个人市场向机构市场转变的需要,充分建立通道业务和渠道业务并行



的经营模式,逐步形成理财业务。由此根本转变经纪业务的传统盈利模式,真正全面满足各类客户的需求。

在上述理念的指导下,2005年国信证券率先在业内成立了“金色阳光证券账户”,对客户进行了细分,并提供相应投资服务,收费则采用佣金与服务内容挂钩。凭借着金色阳光服务产品,国信实现了远超行业平均水平的佣金收入。

随后,招商证券的“智远理财服务平台”、广发证券的“管家”、华泰证券的“紫金理财”、光大证券的“阳光”、国泰君安“君弘俱乐部”、德邦证券的“财富成功”等经纪业务服务品牌也应运而生,极大地提升了经纪业务市场份额,一改过去靠提供交易通道服务的盈利模式。

随着市场金融创新的全面展开,多元化的产品成为市场服务的基本特征。交易规则也趋于多元化和个性化。受访券商高管认为,经纪业务的差异化服务的体现之一就是具有专业的、完整的、全面的多元化产品创新、销售、维护等综合服务。这一方面能有效地指导不同类型的客户进行多元化的产品交易操作,从中捕捉盈利和套利机会;另一方面通过产品销售和维护换取增量交易资源和佣金收入。

从具体服务方式上看,券商经纪业务服务已从分散服务向分散服务与集中服务相结合的方式转变。证券公司在经纪业务客户分类的基础上,深入分析客户需求,对高端客户进行二次细分。公司层面通过发挥整体优势,协调各方面资源,为高端客户提供全方位、专业化的对应服务,满足客户需求。

转型3 管理模式 由粗放到集约

投资者开户数的急剧上升给证券公司经纪业务管理提出了新的挑战,能否做好客户关系管理和有效服务是未来证券公司能否保持和提升市场份额的关键。为此,华泰证券、中信建投、长江证券等券商不惜花费巨资和大量时间打造自

己的客户关系管理系统,为新一轮的经纪业务竞争做好准备。

随着市场的发展,投资者结构日益复杂。投资者在交易方式、服务需求和风险偏好上各有不同,券商不仅要满足投资者的交易需求,又要控制投资者的投资风险,有针对性地做好投资者教育工作,这就必须进一步细化客户关系管理。

从当前的投资者结构看,机构持股市值占总流通市值由2007年的40%提升至2008年末的44%,机构投资者话语权不断提升。在对普通投资者的关系管理上,目前大部分券商都实现了客户管理分类,对不同的投资者提供不同的服务。而随着投资者机构化进一步加强,证券行业平均佣金水平进一步下降,同时也对券商在研究服务、产品创新等综合性金融服务方面提出了更高的要求。

早在2007年6月华泰证券已开始推动建立华泰客户关系管理系统,并在2008年3月份开始上线使用。通过该客户管理系统,华泰证券可以了解每一个客户的交易情况、资金状况以及对该投资者的风险评估状况。

除华泰证券之外,长江证券的规范账户管理系统、国泰君安证券的“君弘俱乐部”、广发证券的“管家”等客户关系管理系统也日趋完善。

随着经纪业务市场的进一步细化,不同类型的券商将在交易方式、服务质量以及经纪业务种类等方面有选择性的重点发展,形成特色和品牌。大型综合类券商定位于提供高附加值的服

转型4 交易技术 由单一到多元化

交易技术是当前证券经纪业务转型的另一个重要部分,特别是随着网络IT技术、手机3G技术的发展,打破了证券经纪业务发展从量变到质变的瓶颈。

(下转 A6 版)

一家小券商的生存之道

证券时报记者 桂衍民

无品牌优势,无资金优势,无地域优势,无网点优势,联讯证券作为一家纯经纪类券商不仅在竞争激烈的证券市场中生存得很好,而且连续三年净资产收益率位居行业前列。

“如果要找出联讯证券核心竞争力,那就是我们找准了自己的定位,为中小投资者提供咨询服务,在经营上量力而行。”联讯证券总经理李翔告诉记者。

小券商的大文章

粤东南、珠三角东端的“惠民之州”——惠州市,这个人口不到400万的地级市就是联讯证券总部所在地。联讯证券原名惠州证券,目前注册资本金1.16亿元。

尽管与中国第一个经济特区深圳仅85公里之隔,但由于地域因素,思想观念、人才储备、信息获取等与深圳存在天壤之别。而8年前,摆在管理团队面前的联讯证券更是一个烂摊子——共才两家营业部,且由于体制及经营管理不善,人浮于事,还存在金额巨大的历史遗留问题,内部连具有高管推荐资格的人选都没有,咨询服务更是一纸空白。

在新管理团队的带领下,利用2001年至2005年期间低迷市场行情机会,在保证生存的前提下勒紧裤带先后新设、合并、收购了6家营业部和3家服务部,使得联讯证券营业网点从2个增加到了11个。2006年至2008年,联讯证券净利率逐年提高,保持在40%左右,连续三年净资产收益率位居行业前列。

“多层次资本市场应有多层次服务机构,像联讯证券这类小券商最重要的是找准自己的定位。联讯证券这几年一直在做的重要工作就是以客户为中心,认清谁是我们的重要客户,知道他们的需求是什么。”李翔说,联讯证券所做的一切都是围绕客户,根据自身的能力为他们提供有效咨询服务。

辛苦自己服务客户

联讯证券上下都牢记一段话:公司规模小,没有品牌效应,没有资金优势,没有区域优势,所以必须吃大苦、流大汗,花十倍、百倍力量在客户身上,增加公司信誉和美誉度。“辛苦自己服务了客户,这就是联讯取得一点好效益的原因,也是联讯的核心竞争力。”

穷则思变,管理团队瞄准的第一件事就是建立客户咨询体系。从2002年联讯证券开始着手建立咨询体系,在只有2家营业部的规模下,联讯证券总部聘请了首席分析师,要求每天给客户出一篇首席观点;之后随着营业部的增多,每天下午收盘后,由总部牵头,各家营业部咨询人员参加,召开盘后分析会,并喇叭直播给客户听。现如今联讯证券除了继承当初的那些咨询服务外,还将咨询产品覆盖到即时、天、周、月、年度,并成立有15人的专门研究团队,这还不包括各营业部的投资顾问。

随后的2003年,联讯试行了另一件大事——客户经理制度。据李翔介绍,当时营销人员主要就是拉存量客户,但联讯给营销人员制订了两个原则:第一,不要关注客户的交易情况,而应关注客户的数量积累;第二,要以客户盈利为主,考评时客户的数量和市值权重占80%。

在建立咨询体系和实施客户经理营销网络后,联讯管理团队为了尝试打破证券公司经纪业务同质化状况,2004年初提出“营

多层次资本市场应有多层次服务机构,像联讯证券这类小券商最重要的是找准自己的定位。

联讯证券这几年一直在做的重要工作就是以客户为中心,认清谁是我们的重要客户,知道他们的需求是什么。”

让员工产生认同感

服务客户的同时,联讯的管理团队也在不停完善公司内部的治理制度和进行文化建设。管理层一直认为,要保持公司营销团队和管理团队的稳定,相应的体制和文化必不可少。一个成功的管理者,需要让员工对公司制度和企业文化产生认同感。

为使营销团队得以生存和发展,联讯实施了营销人员“蜜月期”扶持政策,即对刚入行的有潜力的营销人员在未能完成任务指标时实施底薪救助,解决基本生活保障。在此基础上,还形成一套较为专业和规范的培训方法,受益至今。

而为了给营销人员吃上“定心丸”,联讯管理层对营销人员一直坚持两个不变:提成比例不变,客户的经纪关系不变。据联讯内部人士介绍,该公司现有不少营销人员名下客户资产早已过亿,每年获取的佣金提成比公司高管收入还多。不仅如此,从去年下半年起,为使营销团队得以稳定发展,联讯还对外部营销人员全部实行员工管理,让这些营销人员享受劳动法规定的福利待遇。正因如此,联讯营销团队带来的开户比例从2006年就一直在60%以上,创造佣金收入比重也从2006年的36.2%上升到了2008年的42.6%。

在制度上对一线人员“豪爽”的同时,联讯管理层却对自己甚是“抠门”。每个月董事长和总经理拿到的绩效奖金和分管业务的副总都处于一个级别,这在国内没几家公司能做到。 “公司高管拿的绩效奖金主要依据营业部,必须有50%的营业部能拿到绩效奖金,公司高管才能拿绩效奖金,否则就没有绩效奖金。”

联讯证券董事长徐刚是北京人,注重企业文化建设,李翔来自苏州,做事素来讲究实际效果。为此,有领导概括联讯特点为“北京人抓文化,苏州人干实事”。这话,李翔比较赞同。不过他还补充了一句,对工资报酬的分配,“不患寡而患不均”,人、机制、文化缺一不可,这也是联讯管理者一直奉行的管理之道。

对于未来,李翔也有自己的思考。李翔认为,像联讯这类小型经纪类证券公司,随着经纪人团队营销能力的提升,未来可以做些外包,帮其他公司做分销。

