

国信泰然九的成功之道

证券时报记者 游芸芸



成长时间尚不足5年，却已成为全国3000多家证券营业部中开户数量、客户资产总量、利润均首屈一指的明星营业部，盈利能力甚至超越了相当一部分券商整个公司——这就是国信证券泰然九路营业部。

至今，仍有人认为这个奇迹完全是国信证券深圳银证通客户大集中的结果。但是，国信泰然九路营业部近年来持续强劲地增长证明，银证通的集中只是其近5年成长的条件之一。在庞大的客户资产背后，国信泰然九路俨然蕴藏着更多成长的密码。日前，作为国信证券最大一张名片的掌门人张定军首次讲述了他眼中的国信泰然九路。

制度解放了生产力

没有准企业家制度，就没有今天的泰然九路。”已入中年的张定军语速缓慢地说，准企业家制度是券商行业制度性的改革，它赋予了券商新的内涵和发展空间，这是泰然九路发展的最大前提。”

目前的证券业经纪业务管理格局，主要分为多数券商的总部集权模式和国信证券的联邦多星点模式。国信证券准企业家制度实质上是在证券营业部中引入了“独立核算”制度，即证券营业部负责人自主经营，拥有独立的人事权，公司只对用人进行资历、条件的审查，营业部负责人和员工可根据自己的贡献计算出自己的收入。一旦出现违规行为，公司将执行严格的扣分制度，可谓奖罚分明。

在张定军的详细解析下，准企业家所编织的券商路径逐步清晰：这个制度解决了两个方面问题，一是将权力下放到一线。产品、销售和服务是从哪儿来，是从客户那儿来，让更接近客户的一线人员决定做什么事、如何做，发挥了一线人员的主观性。”其次，准企业家制解决了长期困扰券商的量化考核问题。量化考核背后的真实意义，首先是释放生产力、潜力，解放生产力；二则解决了经纪业务人才在市场当中的估值、定价。”

2005年准企业家制度在国信证券内部建立，经纪业务人才估值开始了真正的市场化进程。在积极性得到空前提升的背景下，来自内心最汹涌的创新意识在不断交汇和翻涌。”张定军回忆当年的感受。

准企业家制使得国信证券营业部所到之处均为最勤奋的团队，其发挥的威力更是惊人：自2006年年中起，国内深沪两市成交额前十大营业部之中国信证券独占五席，前五大营业部国信证券则有三个，而泰然九路更是连续蝉联第一。

管理灵感来源一线

张定军是典型的工作狂。下属说他周末很少休息，一般召开主题会议或者独自在办公室里思考营业部的制度和战略。张定军为人低调，将所有的成功都归功于“团队能力和战斗力”。

张定军称：泰然九路始终秉持“根据来自一线对客户理解而不断创新”的理念。”这些创新来自各个方面，对业务模式的探索；对服务、品牌的理解；对团队战斗力的打造，很多甚至细致到每一步。

银证通，这个在外界看来让国信泰然九路获得机遇的业务，实际上早已在张定军的心中埋下雏形。上世纪末，张定军在考察了多家银行之后，坚定了银证合作是券商从坐商走向行商的方向的理念，并随即提出了银行驻点的建议。

也许当时张定军尚未完全预料到，由银行驻点演变到后来的银证通给券商行业带来的变化，以及近几年基于银行渠道的行业激烈拼抢现状。但有一点是明确的，营销的理念早已驻扎于张定军不断求变的心中。

营销的脚步从未停止，如果说张定军对证券行业最有影响的贡献，无法避开行业第一款经纪业务产品——金色阳光。2005年，国信泰然九路首次将客户根据资金、贡献度、需求等指标进行分类，按照三大类产品进行区别性服务和佣金收费。

在2006-2007年的牛市中，国信泰然九路又一次踩准了行情。新入市的股民在产品品牌攻势

下几乎踏平了国信泰然九路的门槛，那些川流不息的营销人员带着从不同地方赶来的人们，汇集在深圳金润大厦“泰然九路的办公地”中，排着长长的队伍等待开户。

仅仅将客户拉过来是远远不够的，国信泰然九路探索前端延揽和中端咨询服务的分离，开始引入基于了解客户的基础上，对于不同类别、组别客户提供适当性的专业咨询服务的投资顾问。并针对近距离对客户需求的分析，建立研究部门，给予服务后台支持。

团队创新因子已融入血液，体现在任何一项的精细化服务环节中。张定军谈到细节处滔滔不绝：人人都谈精细化服务，不同的人做的效果不同。大家都在银行驻点，为什么效果不同？怎么做、怎么驻、怎么驻出效果全部要仔细分析，不是派个人、摆张桌子就行那么简单。”

国信泰然九路的副总经理魏辉，亲自在专门设立的“挽留室”参与客户转托管挽留环节，需要知道客户有什么不满意？为什么不满意？再根据这个需求、数据进行归类、归纳，变成理论，然后就形成产品，这就是最真实的反馈。”

对已被赋予多种职能和服务内涵的泰然九路，张定军极不愿将其定义为证券营业部，泰然九早已摆脱传统店面和营业窗口的证券营业部概念”。

在记者看来，国信泰然九路实际上是一个有公司组织形式，并集营销、产品和服务为一体的综合性理财中心。三层的营业面积与许多大型证券营业部相比并无二致，但其中的组织架构非常特别：这里没有散户大厅、大中客户室。除了一楼和八楼的开户大厅，其他均为培训室和理财管理中心、产品设计中心和服务分析系统中心。除了来来往往的开户客户，就是穿梭于财富管理中心和理财课堂的投资者，他们正与投资顾问和分析师进行面对面的交谈。

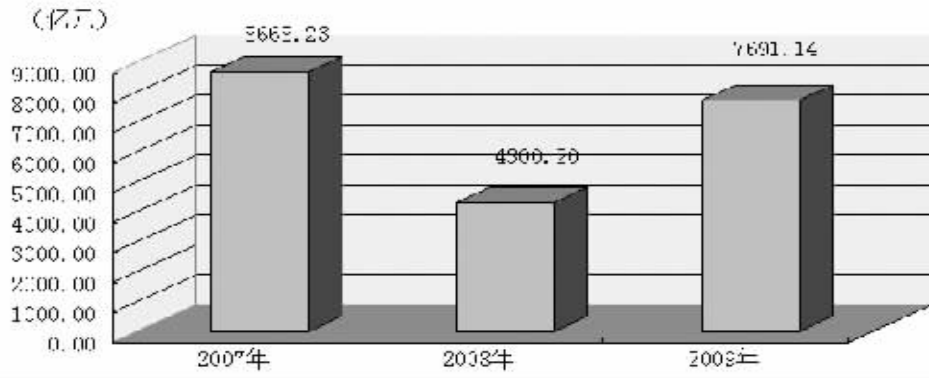
解决好“两个关系”

不论作为何种物理性的组织形式，国信泰然九路处在证券经纪业务大转型的时代中，仍面临着诸多“烦恼”。

除了业内“恼人”的佣金无序恶性竞争，张定军坦言2007年的井喷行情让他既喜又忧，2007年井喷式行情一方面带来了大量客户，但券商服务的短板就更明显了，压力来自客户需求的提升，弥补这个短板需要一个过程。”

如何应对？张定军心中已有答案：着重落脚到两个关系：一是客户经理和客户之间的关系；

国信泰然九路营业部深沪两市交易额



国信泰然九路营业部深沪两市交易额明细(亿元)

年度	股票	权证	基金	其他
2007年	7963.06	633.31	68.34	3.34
2008年	3658.83	595.00	24.00	29.70
2009年	7260.69	391.63	20.75	22.56

数据来源:wind 资讯

其次是客户与产品之间的关系。”

张定军提出，证券经纪业务的本质和核心是人的问题。客户与客户经理之间就是解决人与人之间的关系。人是服务的核心产品。在证券经纪业务中，股票行情瞬息万变，每时每刻都在变化，服务人员的专业素质、服务技能一定要跟上。”

在众多经纪业务人员面对前景感到困惑时，张定军对人才的判断或许可以提供参考——今后两种人能获得好的发展，一种是优秀的投资顾问，以专业能力见长，但懂得营销服务；还有一种是理财顾问（客户经理），偏重基础性营销、服务。对专业有一定了解，尤其精通理财产品，情商较高。”

而解决客户与我们员工之间的关系，主要途径是员工的变化和提升”。张定军所定义的变化、提升用两条腿走路：培训”和“制度上激发人的潜能”。培训是泰然九路常年做得最多的，但激发潜能有时候是逼着员工去做，做多了成为惯性后，人的潜能就沉淀入血液。”

据魏辉介绍，客户与产品之间的关系着重于为客户配置合适的产品。在实际接触中，客户未必完全清楚自身的需求。通过系统的研究，我们找到了客户真实有效的需求，客户经理则在其需

要的时候提供相应服务。如客户需要手机炒股和股票咨询建议，那么配上提供手机炒股软件和投资顾问；如果客户风险偏好为中性，客户经理可推荐相关稳健型理财产品；假若客户需要培训，则泰然九路办理理财课堂等等。”

这个思路早在国信泰然九路2005年推行“金色阳光”时就有了。张定军指出，今年更要全方位，要把客户研究得更透一些，把客户分类做得更细一些。”

张定军对人才的重视在采访中显露无疑。“证券行业归根到底是从制度解决人的问题，”他说，今后市场竞争越来越激烈，经纪业务的人才价值一定会不断得到提升。”

由此，国信泰然九路的优秀才能享受不低的待遇——定期组织他们外出学习考察。让他们多去感受，高端客户得到怎样的服务，回来才有切身体会。”

据介绍，近五年来国信泰然九路新增客户数近40万户，客户资产规模陡增至600亿元，是当初深圳地区银证通客户整体划转至该营业部时数量的50倍。该营业部正用自身的努力回应着外界多年来的误解。

没有准企业家制度，就没有今天的泰然九路。”已入中年的张定军语速缓慢地说，准企业家制度是券商行业制度性的改革，它赋予了券商新的内涵和发展空间，这是泰然九路发展的最大前提。”

国信证券准企业家制度实质上是在证券营业部中引入了“独立核算”制度，即证券营业部负责人自主经营，拥有独立的人事权，公司只对用人进行资历、条件的审查，营业部负责人和员工可根据自己的贡献计算出自己的收入。

这个制度解决了两个方面问题，一是将权力下放到一线。产品、销售和服务是从哪儿来，是从客户那儿来，让更接近客户的一线人员决定做什么事、如何做，发挥了一线人员的主观性。”

今后两种人能获得好的发展：一种是优秀的投资顾问，以专业能力见长，但懂得营销服务；还有一种是理财顾问（客户经理），偏重基础性营销、服务。对专业有一定了解，尤其精通理财产品，情商较高。”

人人都谈精细化服务，不同的人做的效果不同。大家都在银行驻点，为什么效果不同？怎么做、怎么驻、怎么驻出效果全部要仔细分析，不是派个人、摆张桌子就行那么简单。”

自2006年年中起，国内深沪两市成交额前十大营业部之中国信证券独占五席，前五大营业部当中国信证券则有三个，而国信泰然九路更是连续蝉联第一。

鹏华基金管理有限公司关于增加东兴证券股份有限公司为旗下开放式基金代销机构的公告

根据鹏华基金管理有限公司（以下简称“本公司”）与东兴证券股份有限公司（以下简称“东兴证券”）签署的《开放式基金销售和服务代理协议》，东兴证券将代理本公司旗下鹏华行业成长证券投资基金（基金代码 206001）、鹏华精选成长股票型证券投资基金（基金代码 206002）、鹏华普天系列开放式证券投资基金 包括：普天债券基金 A 类份额，基金代码 160602；普天债券基金 B 类份额，基金代码 160608；普天收益基金，基金代码 160603）、鹏华中国 50 开放式证券投资基金（基金代码 160605）、鹏华货币市场证券投资基金（基金代码 160610）、鹏华优质治理股票型证券投资基金（LOF）（基金代码 160611）、鹏华丰收债券型证券投资基金（基金代码 160612）、鹏华盛世创新股票型证券投资基金（LOF）（基金代码 160613）、鹏华沪深 300 指数证券投资基金（LOF）（基金代码 160615）及鹏华中证 500 指数证券投资基金（LOF）（基金代码 160616）的销售业务。

自 2010 年 1 月 6 日起通过东兴证券以下城市和地区的 48 家营业网点为投资者办理上述基金开户和交易等业务：北京、上海、天津、福建、广东、浙江、四川、广西、湖北、湖南、江苏、江西等。

投资者可通过以下途径咨询有关情况：
1. 东兴证券股份有限公司
咨询电话: 010-66555262 或 010-66555382
公司网站: www.dxzq.net
2. 鹏华基金管理有限公司
客户服务热线: 0755-82353668, 400-6788-999 (免长途话费)
公司网站: www.phfund.com.cn
风险提示: 本公司承诺以诚实信用、勤勉尽责的原则管理和运用基金财产, 但不保证基金一定盈利, 也不保证最低收益。投资者投资于本公司基金时应认真阅读相关基金合同、招募说明书等文件, 并根据自身风险承受能力选择适合自己的基金产品。敬请投资者注意投资风险。
特此公告。

鹏华基金管理有限公司
2010 年 1 月 5 日

证券代码: 600969 证券简称: 郴电国际 编号: 公告临 2010-001

湖南郴电国际发展股份有限公司关于国有股无偿划转获批公告

本公司董事会全体成员保证公告内容的真实、准确和完整, 对公告的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏负连带责任。

近日, 公司收到了国务院国有资产监督管理委员会《关于湖南郴电国际发展股份有限公司国有股东所持部分股份无偿划转有关问题的批复》(国资产权[2009]277 号), 国务院国有资产监督管理委员会同意本公司股东郴州市国有资产监督管理委员会、宜章县电力有限责任公司、临武县水利电力有限责任公司、汝城县水电有限责任公司分别将所持有的本公司 317.7145 万股股份(占总股本的 1.51%)、197.8619 万股股份(占总股本的 0.94%)、163.5883 万股股份(占总股本的 0.78%)和 161.9062 万股股份(占总股本的 0.77%)无偿划转给永兴县财政局。

上述股权划转事项本公司已按照相关信息披露的规定进行了公

告, 详见 2009 年 11 月 6 日上海证券交易所网站以及《中国证券报》、《上海证券报》、《证券时报》刊载的《湖南郴电国际发展股份有限公司关于国有股无偿划转的提示性公告》。

上述股权划转事项在获得国务院国有资产监督管理委员会批准后, 相关股东还需在中国证券登记结算公司上海分公司办理股权划转手续, 本公司将协助完成有关划转手续并就需要后续公告的事项及时履行持续信息披露义务。

特此公告。

湖南郴电国际发展股份有限公司
董事会
2010 年 1 月 5 日