

国泰君安将重点引入和培养投资顾问人才

——专访国泰君安副总裁何伟

证券时报记者 牛晓青 黄兆隆

面对愈演愈烈的经纪业务佣金战,券商该如何突围?券商经纪业务未来的盈利点和盈利空间在哪里?这是当前券商都在积极思考的问题。日前,证券时报记者带着这些问题专访了国泰君安副总裁何伟。他表示,立足经纪业务,发展全面业务,突出创新业务”将是国泰君安未来的发展战略。

证券时报记者: 贵公司在成本控制方面是如何考虑的?今年在提升客户服务方面计划投入的成本规模是多少?

何伟: 证券公司属于金融服务的中介机构,本质上是服务行业,是连接投资者和资本市场的桥梁。证券公司的核心价值,是为投资者提供专业化服务,帮助投资者解读经济背景、分析证券价值,作出有利决策。加强经纪业务在财富管理方面的能力,虽然意味着公司及营业部可能付出比以前更多的成本,但提升服务能力却是证券经纪业务发展的必然趋势,这不是简单的成本控制问题,而是按照客户分级分类管理进行成本结构的优化过程。

国泰君安为提高客户服务已在诸多方面作出努力。

首先,现阶段全市场不到7000万活跃账户,而中国有13亿居民,在经济全球化的趋势下,依然有广阔的增长空间。经纪业务仍属于成长领域,我们在增量市场作战略性投入。

第二,打造高端证券服务人才。公司着力培育一支专业化分析师团队,向高端财富顾问(FC)方向发展;建立一支具备市场竞争力、坚定执行公司战略的营销团队。

第三,构建中高端客户服务品牌。针

对中高端客户服务不足的短板,加强产品创新计划,按照客户接触点,做实高端客户服务内容,构筑完整的产品线。突破

服务将是未来证券经纪业务决胜的关键,而高素质的人才队伍建设是高质量服务的保证。未来经纪业务必定从目前的客户竞争转移到人才竞争上。

传统券商经营模式,在经营理念、服务模式和管理模式等诸多方面进行创新变革的尝试,由此,在2010年5月,公司推出了证券行业第一家客户俱乐部——君弘财富俱乐部。

证券时报记者: 券商行业最重要的是人才。贵公司经纪业务近几年将重点引入或培养哪种人才?出于何种战略考虑?能否简单介绍公司下一步的经纪业务战略部署?

何伟: 公司经纪业务近几年将重点引入或培养投资顾问人才,打造一支专业化的服务营销队伍。

投资顾问制度的出台是未来趋势之所在。随着我国多层次资本市场的建立和证券市场逐渐走向成熟,市场供给持续增加,创新品种加速推出,中高端市场将迎来快速增长的机遇。而中高端客户更关注专业化服务。服务将是未来证券经纪业务决胜的关键,而高素质的人才队伍建设是高质量服务的保证。未来经

纪业务必定从目前的客户竞争转移到人才竞争上。

公司下一步对经纪业务战略部署是,明确三级管理模式,做强分公司,做实营业部,做活前端决策、支持和配套机制,提高公司决策能力、创新能力和全方位的市场应变能力;广聚人才,加大力度集聚市场优秀的营销、服务和管理人才,为把公司建设成为具有核心竞争力的现代金融企业提供坚实的人才基础。

证券时报记者: 在客户精细化分类管理方面有何计划或希望达到何种目标?

何伟: 证券行业的服务是一个持续发展、逐步升级的过程,券商之间从最开始的垄断竞争,到粗放型的价格战竞争,直至比拼精细化服务的发展过程,积极推进经纪业务转型是一个总体趋势。当前,券商交易通道不可避免地面临价格竞争。那么,有什么方法能够在价格之外提升价值?这个答案就是“优秀的专业化服务能力”。

国泰君安率先回归金融服务的本质,推出了中国证券行业第一家客户俱乐部——君弘财富俱乐部。首先君弘俱乐部不是一个单纯的理财产品或是营销工具,而是一个完整的服务体系,它以客户需求为导向对每一个客户接触点做了精心梳理和流程再造,标准化管理每个服务节点,从而保障服务的精准送达和客户的流畅体验。另外,与同行业的其他理财品牌相较,君弘在体系上更加完整,不但关注了客户的投资属性,为会员提供专业化的投资指导,同样也关注到了会员的社会属性,从投资文化和圈子角度为会员搭建了品质生活的交流平台。

应该说,君弘财富俱乐部通过分析客户资产规模,对客户进行分级,针对不

同层级的客户提供不同级别的服务;即在对客户服务上,是以细分客户为基础,分类提供增值服务,分级揭示投资风险,实现客户适当性管理,把合适的服务、在合适的时间、以合适的形式提供给合适的客户。

证券时报记者: 贵公司未来以提供客户投资咨询业务为主还是以向客户销售理财产品为主?基于何种市场判断?

何伟: 客户分级分类是券商经纪业务从交易通道向服务转型的关键:通过客户分级明晰细分市场,增进细分竞争能力,精准资源投放,优化成本结构;通过客户分类实现精准营销,强化营销标

就境外市场的发展经验看,正是由于细分市场和精准营销,形成了不同服务特色的证券公司。大家都将选择适合自己企业战略目标的路线,最终形成“术业有专攻”的各类专业券商,推动精细化服务的发展。

准化动作与流程,打造适应经纪业务市场竞争的核心机制。

很难说国泰君安未来的发展方向是以提供客户投资咨询业务为主还是以向客户销售理财产品为主。从实际数据观察,公司高端客户和产品销售均居业内领先,具备在客户分类基础上走综合服务道

路。从公司新的五年战略规划中看,提出打造“以客户为中心的证券综合服务平台”的战略,就是要求未来公司要发挥和拓展现有全面业务的综合优势,树立客户导向,把握成长契机,高效配置资金资源、人才资源、技术资源和研究资源,以“一个公司”的理念显现集中整合能力和有效协作能力,形成高水准、差别化的精细服务和精准营销优势,最终集聚中高质量核心客户,形成细分领域竞争优势。

就境外市场的发展经验看,正是由于细分市场和精准营销,形成了不同服务特色的证券公司。例如综合性券商(美银美林)、专注于通道服务的券商(E-trade)、擅长衍生品服务的券商(宝来金融集团)等分类。大家都将选择适合自己企业战略目标的路线,最终形成“术业有专攻”的各类专业券商,推动精细化服务的发展。

证券时报记者: 您认为券商经纪业务未来的盈利点和盈利空间在哪里?

何伟: 国泰君安的战略目标是“立足经纪业务,发展全面业务,突出创新业务”。创业板、融资融券、股指期货业务均属中国证券市场的创新业务,是当前经纪业务中的新品种,与传统经纪业务享有同一目标客户群,当前这些新产品的推出,正符合我们部分客户的投资需求。

此类新产品的推出,确实对传统经纪业务、券商的服务提出了更高要求。在这些业务推出前,我们已在客户的适当性管理、风险控制等方面做好了充足准备。首先是制度准备,早在3年前,国泰君安已就股指期货与融资融券业务展开了制度设计。二是注重人才培育,在创新业务还未开展之前,我们通过不同手段,如集中培训、网络教育等形式

开展全员培训,储备了一批专业人才。第三,加强对客户的适当性管理与投资者教育。

创新类产品的逐步推出,理财产品

的增多,对丰富券商经纪业务的服务内

证券行业的服务是一个持续发展、逐步升级的过程,券商之间从最开始的垄断竞争,到粗放型的价格战竞争,直至比拼精细化服务的发展过程,积极推进经纪业务转型是一个总体趋势。当前,券商交易通道不可避免地面临价格竞争。那么,有什么方法能够在价格之外提升价值?这个答案就是“优秀的专业化服务能力”。

容有重大意义,将是未来经纪业务的亮点。对投资者来说有更多的选择机会,在投资咨询、委托交易的传统业务之上,依托丰富的资产管理产品为投资者实施一揽子理财服务规划,使得家庭财务管理、退休养老规划等财富管理成为现实。同时,依托国泰君安证券君弘财富俱乐部的客户细分,设立子俱乐部,如衍生品俱乐部、基金俱乐部和债券俱乐部等,以细分客户为基础,分类提供增值服务,分级揭示投资风险。

热烈祝贺国泰君安证券荣获“中国最佳证券经纪商”奖

君弘财富俱乐部荣获“中国最佳经纪业务服务品牌新星”奖

- 北京知春路营业部、上海江苏路营业部：中国明星证券营业部二十强
- 湖南长沙五一大道营业部：中国最佳机构服务证券营业部
- 天津西市大街营业部：中国最佳投资者教育证券营业部

共悦 流俱乐部