



券商经纪业务转型升级

摒弃洋务运动 远离拿来主义

券商财富管理面临突破和创新

证券时报记者 邱晨

中国经济的高速发展不仅给老百姓带来了富足的生活，也将一个新的课题摆在了金融机构的面前。除了已经超过 50 万的高净值人群，大多数普通投资者对财富管理的需求也极为迫切。作为证券公司未来转型重中之重财富管理业务应该朝着什么方向发展，这是目前业内最为关注的话题之一。

日前，在证券时报举办的“转型之道——中国证券经纪业务高峰论坛”上，贝恩咨询合伙人庄瑞豪、广发证券副总裁欧阳西、中信建投副总裁周志钢、中信证券董事总经理朱永强、招商证券董事总经理赵斌围绕“中国式财富管理实践”议题展开了一场激烈的争论。

财富管理的定位

事实上，财富管理属于典型的舶来品。从海外引进财富管理后，我国金融机构要做的第一件事就是需要准确地找到财富管理的定位。不同的金融机构，包括银行、保险、券商对财富管理的定位大相径庭。

与其他机构不同，正在转型的券商更应该界定清楚其所能提供财富管理服务的定位，找到属于自己的特色。同时，各家券商也迫切需要找到自己在所处行业中的定位，包括目标客户群体、产品设计、服务内容等多个方面。

相对于以资产保值为主的银行、以资产保障为主的保险公司来说，券商财富管理的优势就在于专业的资产增值。”赵斌称。券商的目标客户应是包括缺乏时间来管理财富的成功人士、缺乏投资能力或者分析能力的一类投资者等。

欧阳西表示，现阶段券商是比较专业的管理人，提供的产品也应以增加财富为主，资产增值应该是券商财富管理当中最核心的优势。

从券商管理角度来说，财富管理的目标客户应该向高净值群体延伸。”庄瑞豪建议，大型券商应该向高端发展，将高净值人群定为目标客户群，中小型券商也有发展的空间，例如资产在 200 万元左右的人士也有理财的需求。

无论是向高端发展还是走中低端路线，券商财富管理的目标都是要找到比较有竞争优势的客户群体。”庄瑞豪称。

对于财富管理发展的现阶段，赵斌表示，现在还处在寻找客户和定位客户时期。从服务手段来说，目前业内各券商差异不大，主要是通过面谈等方式来深入了解客户需求；其次，就是综合归纳这些需求，然后再匹配相应产品；最后传递产品给客户，同时做好售后服务工作。

海外模式很难复制

近 20 年才富起来的这一批中国式富豪，他们对于财富管理的诉求跟西方已经经历了几代人传承的家族式财富管理必定有着相当大的区别。因此，在海外已经成熟的财富管理模式，进入中国可能会出现“水土不服”情况。

庄瑞豪表示，海内外的中高净值人群主要存在三个方面的差异。首先，国内的高净值人群基本上都是第一代富人，而在海外，特别是欧洲已经发展到第三代、第四代。其次是年龄问题，我国的亿万富翁年龄平均在 50 岁左右，他们对海外财富管理模式的认同度比较低，而且在中国传统文化中缺少托人理财的习惯。

第三方面是财富累积时间长短的差异。委托人对理财的认知跟其自身财富累积时间的长短有关。我国富裕阶层财富累积时间较短，因此对理财的认知跟海外客户有差距，国内委托理财行为的自主性比较高。

针对上述差异，庄瑞豪表示，理财管理可分为三种：一种是完全交给管理者打理，例如瑞银、瑞信主要从事这类业务；另一种是私人银行，他们往往协助一个家族几代人管理资产。如果简单地将海外的模式，例如瑞银的模式复制过来，估计很难成功。最后一种，也是比较适合国情的一种模式是，委托人参考顾问的建议，同时委托人也要参与决策过程。

平台建设

在找到自身定位以后，券商需要尽快搭建起自己的财富管理平台。在整合各部门资源构建出全产品链的财富管理体系过程中，券商又必须解决的问题包括哪些方面？

朱永强表示，首先应该是品牌建设，以中信证券为例，我们的品牌会逐步带动我们 300 万客户”。

第二是针对高净值客户在证券公司内部的服务体系的搭建。财富管理前提是券商具备综合的强大平台，让所有人为公司服务。因此，现阶段国内约有 10 家券商有资本来做财富管理。

第三是对客户做详细的分批、分类管理。对个人全面信息的管理，对客户过往交易的分析，还要有强大的 IT 技术作为支持。

第四是投资团队，因为财富管理最终由团队来执行，因此要建立和培养优秀的投资团队。

在客户服务方面，庄瑞豪表示，中国是一个地区差异很大的国家。因此未来财富管理者必然要摸索出不同客户群的服务模式。例如：一个北京人、一个上海人、一个温州人，同样财富规格差不多，但他们的人生态度、理财态度是完全不一样，把北京的客户服务得很好的客户经理未必能把温州的客户服务好。

瓶颈和阻碍

在经历了 20 年的发展以后，虽然券商在资本市场经历了相当的磨练，积累了丰富的经验，但是券商在现阶段开展财富管理业务仍需要面对诸多问题和瓶颈。其中，首当其冲的就是人才匮乏和产品创新的限制。

欧阳西表示，通过专业的管理人和产品来为客户增加财富，是券商财富管理最核心的优势。但是，目前这又成为制约券商财富管理发展最主要的两个瓶颈。“我们专业的投资管理能力和专业的咨询人员是财富管理当中最核心的优势。而目前这又是一个瓶颈，事实上，这方面真正的人才非常缺乏。”

目前国内富人都是在短时间内创造了巨大的财富，因此财富管理者安排的顾问，其经验可能还不如这些委托人。”庄瑞豪称。

另外，目前券商在财富管理产品的设计和创新方面也受到一些限制。欧阳西表示，券商目前所提供的产品多数必须借助信托和银行这类载体来实施。而在产品创新方面也会受到监管的要求，因此面对企业个性化产品设计要求时，一般很难执行。而与银行和信托的合作也会导致产品设计时受到更多外部监管。

赵斌也表示，在设计财富管理产品过程当中发现，券商的风险、管理工具相对来说不够多，所以这导致了券商在不同的风险收益度下，金融产品体系不够完备。

体制突破和创新

面对发展中遇到的阻碍，在现有体制下如何实现创新也是业内关注的话题之一。

赵斌认为，要突破上述瓶颈必须做好两方面工作：其一是在监管部门和交易所的指导之下做好产品创新；其二是要做好券商内部的资源整合，把像投行、资本、研发等一些优势资源深入细致地整合。

庄瑞豪也提出了新的思路。他认为，当产品受制约时，可以在产品以外的其他价值链上寻求突破。比如，产品设计不变的情况下，让其效率更高，或者信息更完整、更到位。

对于未来发展趋势，参与讨论嘉宾认为目前国内券商业务趋向同质化，唯一的差别只是规模。而参考海外发展路径，例如美国投行拥有多层次的服务模式，服务于不同的客户类群，专注在不同的价值体系当中。

未来无论是券商自身，或是监管引导都应向差异化方向发展，那么整个行业的发展会更加精彩。同时，行业的系统性风险也能够有效降低。



国信证券副总裁陈革



中信证券董事总经理朱永强



安信证券副总裁李军



光大证券副总裁王宝庆



中信建投副总裁周志钢



招商证券董事总经理赵斌

投顾业务摸索中艰难前行

证券时报记者 吴清桦

目前，作为经纪业务转型的一大方向，各大券商正倾力建设投顾队伍，但是作为一个新业务，券商投顾业务还在摸索中艰难前行。

在日前由证券时报举办的“转型之道——中国证券经纪业务高峰论坛”上，论坛嘉宾一致认为，投顾业务是券商经纪业务转型的方向，投顾体系中最重要的是投顾队伍的建设。在该业务发展初期，券商应通过系统建设、考核指标等方面规范业务发展，加强风控管理。

定位不一

在投顾业务开展过程中，券商对投顾的定位，决定着投顾业务发展方向。大型券商和中型券商根据自身不同优势和特点，决定了投顾的不同定位。

参加讨论的多数券商高管认为，狭义来讲，投顾即为客户投资股票提供顾问服务；广义而言，除了提供股票投资建议，更多的是向客户全方位的财富管理提出高品质、个性化的定制服务。

申银万国证券执行董事陈建民表示，投资顾问业务从根本上说，就是券商跟客户约定，然后为客户提供投资建议，辅助客户做出投资决策。

安信证券副总裁李军表示，通常说的投顾就是为客户投资股票提供顾问服务，这是一个狭义的投顾，广义的投顾，投资的标的需要再扩大一点，如果把金融产品看成一个光谱，这个光谱里面目前在两个方面比较密集，一个是银行存款低风险，一个是股票投资高风险，中间的曲线包括了各种各样的理财产品等。广义的投顾是券商能够在直接或者间接的情况下为客户提供的针对各类产品的投资顾问服务。进一步延伸便是财富管理，狭义的财富管理包含着从低风险到高风险产品的整个投资和配置的建议，并且要落脚到利用产品去销售，广义的财富管理不光是为客户挣钱提供建议，还要为客户花钱提供建议。

作为中型券商典型代表的兴业证券副总裁张训苏更强调了投顾在股票投资方面的辅助作用。他表示：“在 100 多家证券公司竞争的市场，对中小证券公司来说，要利用有限的资源找准自己的定位。而帮助和辅助投资者进行证券投资，这是当下证券行业投资顾问的一个最重要的功能。”

信达证券总裁助理张辉简单谈到，从投顾的定义、特点、职责概括而言，即为客户提供高品质、个性化的定制服务。

行业收入重构

论坛嘉宾一致认为，投顾的作用是明显的，是券商向增值服务转型的必经过程和方向。

申银万国证券执行董事陈建民提出：“对券商来说，投顾的作用可以从两个方面来看，一是投资顾问业务是摆脱既有的通道性业务的价值链，在价值链上升级到增值性服务的必然阶段，所以作为投资顾问业务，可帮助券商改变以往纯靠天天吃饭和通道业务

的问题。二是从整个行业来看，投资顾问业务和其相关联的其他业务，未来可能会重构整个行业的收入结构。”张训苏则表示，投顾是证券公司为客户提供财富管理的一个重要手段，投资顾问业务有助于适当性管理发挥更大的作用，一方面给券商带来收益，另一方面提高广大投资者的投资能力。

国信证券副总裁陈革则从帮助投资者进行风险管理的角度来解释投顾的功能。他表示：“投资顾问是经纪业务转型的方向。同时，证券公司经营了这么多年，积累了大批的客户，客户的综合需求是多样化的。随着市场这么多年的建设，投资者已经积累了大量的经验。此时，证券公司的风险管理能力明显增强，投顾为投资者提供风险管理控制的指导，在这个时期更有必要。”

六方面建立投顾体系

当前，不少券商全身投入投顾体系的建设，而要打造一个科学的可持续发展的投顾体系，应从哪些方面着力，也是当前行业普遍关注的焦点。

对此，陈革提出从六大方面建立投顾体系：首先，要建立一个专业和稳定的投资顾问队伍。目前证券行业的投顾队伍质量和数量上还有欠缺；第二，要有一个很好的工作平台，现在很多券商都建立了客户关系管理（CRM）系统，这个工作平台帮助券商更好地了解、分析客户需求，以提供有针对性的合适投资建议；第三，要有持续创新的产品生产平台，以让投资顾问业务更加丰富，不断满足各类客户多样化需求；第四，要建立一个科学合理的投资顾问的考核评价体系；第五，建立一个完善的风控体系。投资顾问和客户的直接接触、互动更多，一个好的风控体系，对于整个投资顾问业务的可持续发展，非常重要；此外，还有一些重要因素，如资讯，一个持续、多元化、准确的资讯来源非常重要。

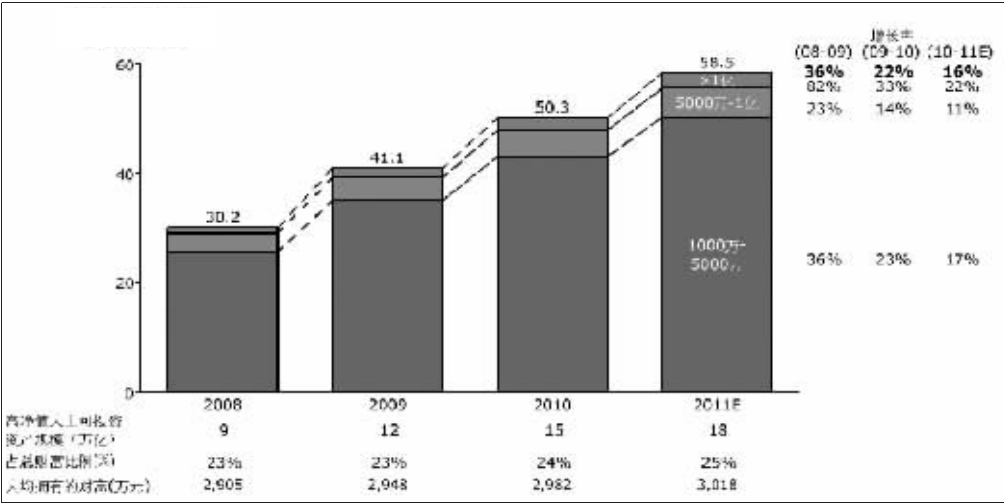
陈革认为，上述所有因素中，目前最关键的还是队伍。现在整个券商行业发展投资顾问业务最大的瓶颈也是队伍。

张训苏表示，建立一个科学的投顾业务体系，关键要对客户进行分级分类。或者说 CRM 体系建设过程中，往往有一个核心指导思想，以防出现对产品和投顾的考核指标不同。

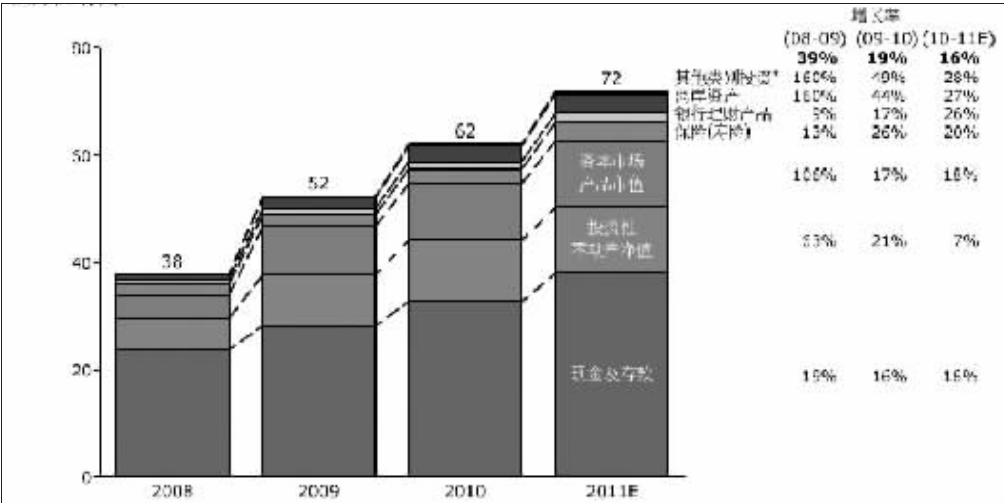
“作为券商应该更多地从客户的角度来考虑问题，关注我们能为客户做什么。当然，对客户能给我们带来多大贡献度也需要关注。如果这两个角度能完美结合，针对贡献度高的客户需求，来对系统进行设置和调整，能对整个业务发展带来较大帮助。”张训苏表示。

规避风险

在新业务探索前进过程中，给券商带来的不仅是收益，还伴随着种种风险。投顾业务涉及的风险点较多，业务开展过程中，容易产生代客理财、市场风险等。如何进行风控管理，是该业务发展的难题。与会嘉宾建议，可从系统建设、考核指标、激励机制等方面规范业务发展。



个人可投资资产超过1000万的人数(万)



全国个人可投资资产规模(人民币, 万亿)