

中国券商经纪业务生态大调查



春雨/摄

编者按:中国资本市场已经走过了辉煌的20年,下一个20年,又将如何创造更大的成就。这显然离不开券商经纪业务的转型,证券公司未来发展道路的抉择值得业内深思。

在日前举办的“中国证券经纪业务高峰论坛”上,证券时报向与会的200多位国内券商经纪业务专业人士发放了调查问卷,问卷涵盖了投资顾问路径探索、营业部转型、构建全产业链财富管理三大问题,希望能够抛砖引玉,给予业内些许思考。

门店营业部篇

四成人士认为 门店营业部应尽快推出

在经纪业务转型大浪下,营业部也亟待进行重新定位,尤其是在庞大市场面前,营业部的触角仍显得较为弱小。

在调查中,超过六成与会人士认为,未来整个券业营业部网点数在3至5年内,需要提升至2万个以上,这将有利于券商掌握更多金融资源,服务于更多的客户。

调查还显示,认为利大于弊、支持该项目较快推出的与会人士占总数的40.8%;有37.6%的人士表示,该项目推出对目前陷于价格战之中的行业影响难有定论,有待观察;另外21.6%的人士则认为,可尽快选取部分区域进行试点,待成熟后逐步推广。

尚且不能肯定该方案对行业的影响。”上海某大型上市券商副总裁认为,总体上,对大券商、营销能力

超八成人士认为 门店运营成败在于中后台管理

有市场就有竞争,有竞争就有优胜劣汰。如何适应这种变革,成为现阶段更急需解决的问题。

调查发现,在赞同开展门店式营业部的人群中,超过八成认为门店式营业部成败还要看各家券商中后台做得如何,服务网络急速扩张下,中后台管理服务体系面临较大考验。

门店营业部仅仅是个门面,也是经纪业务转型的一个表现形式,其运营成败还要看各家券商中后台做得如何,服务有多大的实质性提升,能够细化精确到哪一步。”王宝庆表示。

对于如何有效设立和管理门店,与会人士一致认为应仿效商业银行一、二

三大管理细节最受关注

调查显示,门店式营业部业务考核、流程化风险管控、人员业务权限成为与会人士最为关注的话题,其关注度分别为36.5%、30.3%、33.2%。

门店营业部一方面是作为营销管理的前台,另一方面是投资顾问服务的最前沿,因此对市场份额的考核仅仅是一部分,不能过度,否则会间接加剧价格战,这对于佣金量的提升并没有特别意义。不过,门店营业部倒是可以考虑通过推送产品的量化指标来做参照进行考核。”北京某大型券商董事总经理表示。

风险管控也是一个挑战。“门店作为深入客户所在的前沿,改变了以往‘拉’客户做服务的形式,而是将服务‘推’给客户,更具主动性,挑战也更大。它在提升紧密度的同时,潜在的风险也逐步增大,这是需要解决的课题。”上述券商董事总经理表示。

与会人士普遍认为,应该在营业部的软硬件管理上加强风控。比如,在营业部设定摄像头监控整个业务流程,关

强的券商进一步抢占市场是利好,小券商、受到地方保护主义影响的区域性券商恐怕受到的冲击是最大的。”

对于门店营业部的具体设立形式,轻资产化成为主流意见。

调查显示,约有52.8%的与会人士认为,目前轻型营业部规模应以轻资产运营为主,面积大约为200平米甚至更小,人员规模以7至9人为主,当年运营成本在100万元上下;另有42.5%的人士认为,应以更低的成本,例如4至6人左右,面积为150平米甚至更小,当年运营成本不超过80万元。

另外,针对选址问题,近八成人士认为,门店应该选在较为成熟的社区附近,专门针对家庭进行投资顾问方面的服务。它虽然已不需要设置交易室和中台业务,但仍需承担一定的投资者教育服务。

级支行管理体系,拉长营业部尤其是分公司的管理体系。

比如依托该城市中心或者旗舰营业部来拓展较细的网点,尤其是将触角深入社区之中。”深圳某券商副总裁认为,中后台管理放到中心营业部,营业部的人员主要负责前段的营销、复核、投资顾问服务。”

相较上述方案,也有业内人士建议,应该依托分公司做到区域内的统一规划和管理,重新按商圈区域性性质,划分营业部的定位,例如营销式门店、产品服务式营业部、旗舰营业部。在这种情况下,券商应该将中台管理收到分公司一级,后台管理则交给总部,由总部推介。

键业务上拍照留存、客户资料纸质和电子均需留存、所有资料必须当日内发给总部后台留存复核、系统MAC地址绑定杜绝非现场开户等。

门店人员业务职责权限划定也是券商所面临的一个课题。与会人士指出,门店人员业务系统权限应根据业务需要进行统一授权、管理。按照门店营业部各岗位职责,严格限定各岗位的查询、操作等权限;涉及客户资金账户及证券账户的开立、建立客户资金存管关系、一般信息修改、注销等业务,由柜台业务人员一人操作、一人复核原则进行,最终认定和确立须经中后台复核。

涉及客户账户资产变动记录的差错确认与调整等非经常性业务操作,由门店营业部柜台人员提交申请,由中心营业部业务部门审核无误后,上报证券公司主管部门,按“事先审批,事后复核”原则进行。”深圳某大型券商副总裁表示。

投资顾问服务篇

投顾定位是高级销售经理

虽然开展投资顾问服务的券商众多,但是对于投顾的定位,市场总有争议。

由证券时报发放的本次调查问卷显示,在现有的券商理财服务体系中,约有62.5%的与会人士认为,投资顾问应定位于产品的高级销售经理,为客户提供产品的配置,而不是提供股市操作建议。另有30.2%的人士认为,作为研究报告的解读,投资顾问可以向投资者提供投资建议甚至指导其股市操作。此外,有7.3%的人士认为,未来投资顾问可以探索向家庭财富管理管家模式发展。

与会人士普遍认为,现阶段投资顾问人数远远不足以匹配庞大的投资者客户群体。在此背景下,投资顾问必须进行分化定位。

真正把股票投资做得好的投资顾问都会投奔私募,留在券业里的投资人才是有限的,所以不能简单地让每个投资顾问去指导客户进行股票操作,何况还隐含了很大合规风险。”光大证券副总裁王宝庆表示。

近五成人士认为 开展投顾应把风控摆首位

投资顾问的兴起一如当年市场催生出而的经纪人,由于投顾服务直接涉及客户投资,每一次服务也都隐含着潜在的风险。

由证券时报发放的调查表显示,约有46.2%的参会人员把风控意识培训摆在投顾工作的第一位;另有29.3%的参会人员认为,投顾队伍的考核体系尚不健全,难以对投顾服务做综合的考量。此外,24.5%的参会人员认为,投顾收费形式单一化阻碍了投顾推进。

针对投资顾问的监管,也成为与会人士热议的话题。根据证券时报调查,超过90%的与会人士认为,应针对投资顾问进行资格年检,在辖区内设立统一的投资顾问档案,对违法违规的投资顾问实行“黑名单”公示制度。如果投资顾问进入了黑名单,可实行1年内同业禁聘,情节严重者,实行市场禁入的统一标准。

财富管理产品篇

全产品财富管理 应从固定收益开始

在调查中,约有超过五成人士认为,财富管理未来的发展方向应是做到全产品链服务,但首要的是必须推出更多固定收益类产品。

推出固定收益类的现金管理产品是必然的,这点必须向商业银行学习,毕竟家庭理财服务更多的还是低风险产品的偏好。我们同样可以通过股票、债券等产品组合来做低风险,但高于银行产品收益的产品,对家庭具有较大的吸引力。”上海某大型券商总裁助理表示。

在此次调查中,凭借强大的客户关系管理(CRM)系统,在总部搭建设计产品组合的持续创新平台,营业部投资顾问根据客户需求和适当性管理进行产品组合推送的类产品销售经理模式渐成为与会人士热议的发展模式。

比如,我们将投资做得最好的投资顾问抽调到总部,搭建产品设计的团队,设计股票组合,让营业部的其他投资顾问进行推送。”申银万国经纪业务部总经理张磊表示,另一方面,要求营业部投资顾问做好区域客户的维护,适时对客户偏好提交反馈建议,甚至允许区域分公司做一定程度的产品改进工作。”

在这种情况下,公司总部生产一些标准化规模化的产品,然后营业部的投顾根据客户特性来推介股票和品种,营业部的投顾也可以发挥一定主观能动性,给客户提供服务,给出其他的投资建议。

业内人士指出,在这个模式中,CRM体系的建设尤为关键,需要更多地关注客户需要由券商提供什么服务,从而为客户做什么来设置和调整系统。

行业很难做到针对每一个服务环节的监控,带有指导性的股市操作服务都隐含着不可预知的风险,这是最大的忧虑。”王宝庆表示,“每一次服务可能都会带来潜在的一次投诉。对于这种情况,券业必须要有充分的准备。”

由于投资顾问业务有可能会引发代客理财的风险,在制度上进行规范,追寻尽可能完善的业务流程机制成为了业内的共识。

投顾合同设计上需要把责任、权利分清楚。同时,从业务市场风险和道德风险需要保持关注,公司的合规部门、风控部门、监察部门要脱离经纪业务部门独立出来,做到对流程的严格审查。”上海某国有大型券商执行董事表示,“这个系统平台,必须首先将投资顾问业务流程、服务内容、服务对象纳入其中,针对每位投顾每天工作进行逐条记录、留痕。”

在业内人士看来,沉淀于客户账户之中的庞大现金流如果能够得以有效运用,存续期较短的现金管理产品也能够发挥更大作用。

现阶段财富管理做得比较多的是打通各个业务链条,同时也可以从商业银行吸引更多的潜在客户。”深圳某大型券商销售交易部总经理表示,“下一步,将投资银行业务、资产管理业务、融资融券业务与营业部直接对接将是梳理财富管理业务流程的关键。”

四年风雨洗礼 证券业转型升级再起航

一个新兴国证券业需要经历多长时间,方能迎来发达国家数十年才能发生的转型?我们的答案是只用了四年。

2007年,一场历时三年之久、对日后证券市场发展影响深远的改革落下帷幕,也就是券商综合治理业务。正是这场改革,让券业由乱到治,从近乎崩溃的悬崖边拉了回来。

经历过这次综合治理,外部规则已经搭建,第三方存管和以净资本为核心的监管机制保证令券商的草莽时代永远成为过去。业内更多关注的是如何进行风险控制,如何拼抢人才、如何创新发展、如何平滑周期、如何改善经营模式和如何维持基业长青,如何凝聚自己的文化等。

正是因为通过这次综合治理,提早地控制风险,在金融危机肆虐全球的时候,国内证券业才能安然度过。

在这一年,一直关注证券业发展、致力于与行业共同成长的证券时报推出了第一届中国证券经纪业务高峰论坛。彼时,业内

从战略高度审视经纪业务的发展趋势,根据客户需要重构券商盈利模式价值链,制定适应新竞争时代的发展战略和推进规划并付诸实施,才是券商突破低佣竞争桎梏、发展经纪业务的出路。

精英共聚一堂,既有兴奋,也有对未来更多的憧憬。彼时,与会人士将眼光重新打量着未来,立下了做出百年老店的光荣梦想。

随着市场扩容、居民理财意愿增长,证券业迎来了发展黄金时期。从网点圈地、经纪人营销的通道中介,到以投资顾问服务为载体的财富管理综合式金融服务提供商,四年间,国内券商的转变成就已经让人忍不住惊叹其成就。到了2011年第四届中国证券经纪业务高峰论坛,与会人士展望的是庞大的中国财富管理市场,分享的是在转型之中各家券商的经验。

快速变革时期到来

资本市场作为一国经济周期的晴雨表,牵动着大国的博弈和兴衰。20世纪被称为美国的世纪,华尔街在很大程度上塑造了美国,华尔街从弱小走向强大的过程,也是美国从一个原始而单一的经济体迈向世界金融中心的历程。

正如一位历史学家所形容的那样,人类历史的前进方式,开始的时候好像是在地上爬,然后是站起来走,到了最后无疑是在飞。在20年里,中国证券行业从无到有,在经历了挫折和磨难之后,现在的环境和内在的力量正推动这个行业从“爬”向“跑”的过程中转变。

尤其是在经历综合治理发展后的四年里,中国证券业也迎来了整合变革的序幕。国内券业正处于一个快速变革的时期,这种变革要求券商积聚更多金融资源,做出更多产品创新,为下一步的竞赛做好准备。”国信证券总裁胡继之接受证券时报记者采访时说,“未来券业的整合肯定是必然的,市场大浪淘沙的效应将再度发挥,谁不能适应下一步的变革,就会被淘汰。”

一个可以佐证的案例是,国都证券已被西南证券吸收合并,而华泰联合证券也渐渐融入了华泰证券的版图之中。此外,中信证券整合中信金通、中信万通子公司的步伐也已渐入尾声。

这种整合需要券商从股东方到管理层,再到每一个人员都做好

准备,发挥公司的整体力量,不能仅是管理层或者是几个人拍脑袋就决定的。”在光大证券副总裁王宝庆看来,目前需要公司整体转变观念,改革管理,重新梳理业务机制。

现在是在加大投入的时候,我们要补上以前粗放经营落下来的课,谁的转型动手早、行动快、做得细、做得实,谁就占据主动,赢得市场。”王宝庆表示。

迎接第三次财富革命

目前,我国资本市场一个突出的矛盾是,高净值人群多样化的财富管理需求日益增长,但券商所能提供的高端理财服务严重短缺,尤其是投资品种、可交易产品极为有限。因此,丰富产品服务,做优做强证券公司仍是现阶段的第一职责。

虽然之前已有一波大牛市的助推,但是中国证券行业的大发展才刚刚开始。随着中国经济总量不断攀升,上市公司数量将持续增加,市场快速发展的长期趋势不会停止。中国投资者的开户量未来必将会发展到2亿甚至3亿才会出现平稳增长的局面。

更令人兴奋的是,中国正在经历所谓“第三次财富革命”。麦肯锡曾做过预测,未来10年中国财富管理将以每年20%至30%的速度增长,而财富管理的最优选择、最佳方向就是资本市场。

随着市场需求的不断提升,证券市场越来越多的创新业务也必将问世。在股指期货、融资融券推出后,备兑权证、境外业务、新三板市场做市商制度等也被业内看好,势必也将为证券公司带来广阔的业务发展空间。

产品和服务是核心竞争力

一度陷于佣金战泥潭的券商,对于未来的变革以及将担当的大任,似乎有了充分的认识。多家券商在受访时均表现出了对转型模式的孜孜探索,对人才的求贤若渴,对风控的极度重视,对管理的精益求精,对创新的极大热忱。

证券业向理财服务转型,不仅是发展的需要,更是生存的需要。价格竞争时代必将被产品竞争和服务竞争时代所取代,产品和服务能力才是券商真正的核心竞争力所在。基于客户细分基础上的产品、服务和收费分类的经营模式将成为券商的主流经营模式。”王宝庆认为,“从战略高度审视经纪业务的发展趋势,根据客户需要重构券商盈利模式价值链,制定适应新竞争时代的发展战略和推进规划并付诸实施,才是券商突破低佣竞争桎梏、发展经纪业务的出路。”

券商走向我国金融市场舞台中心,乃至世界金融市场舞台中心的过程不会是一帆风顺的。虽然我国证券业近年来维持了快速的发展,几年就完成国外成熟市场几十年的发展阶段,但快速发展过程中也带来了一些比较粗放的问题。这是加速过程带来的问题,要求中国证券业在转型过程中努力将以往曾经落下的课程补上,从而实现健康发展。

正如《伟大的博弈》一书所说,华尔街的历史是一部经历无数灾难的历史,也是一部不断从灾难中吸取教训以防灾难再次发生的历史。相信我国的资本市场也会在磨难中成长为与国民经济相匹配的大舞台,作为这个市场的重要参与者,我国的券商也将与资本市场共生共荣,走向金融市场的舞台中心。

(本版文章均由黄兆隆撰写)