

券商转型路上的华泰证券样本

编者按:2006年、2007年,就在券商整体沉醉于经纪业务爆发式增长、忙于“圈地”之际,华泰证券悄然启动了管理模式的重构和业务模式的转型,大练“内功”,持续投入巨资改造中后台系统。在券商佣金战难以以为继的今天,无论是券商向服务和理财转型的需要,还是效率和成本管理的需要,一个强大的中后台都成为不得不做的功课。而像华泰证券这样练好了“内功”的券商,正逐渐在精细化管理、经纪业务服务中凸显出新的竞争优势。



吴比较/制图

证券时报记者 李东平 杨冬

股民老张在一个月里走遍了南京城数十家证券营业部,他如此折腾的目的只有一个:将证券账户转到炒股佣金最便宜的营业部。

但在华泰证券南京解放路营业部,他见到了新鲜而又疑惑的一幕:营业部内的证券经纪人正在向几个客户演示“紫金理财”服务体系,而现场的每个客户都在其中找到了适合自己的服务计划。

为什么这家营业部似乎对每一个客户的服务需求都了如指掌?老张百思不得其解。

事实上,答案很简单:这归功于华泰证券近年来花费巨资打造的CRM(客户关系管理)系统,通过这个系统,华泰证券对客户资金状况、历史投资表现、风险偏好等进行深入分析,从而准确把握客户需求并精确推送相应服务。

通过进一步的深入了解,老张的账户最终止步于这家营业部:他选择了“紫金私人顾问”服务和“悦乐”移动服务终端,同时满怀欣喜地签订了一份比之前佣金还高的服务协议。

老张的账户经历折射出华泰证券由通道服务向金融理财服务转型过程中所取得的初步成效。

华泰证券负责人认为:以客户为中心的思想理念、完备的客户资料数据库、多样化的理财产品、强大的技术系统以及高素质的创新型人才,帮助华泰证券在转型过程中实现了经营模式的质变。

牛市中开辟转型路

2007年,A股市场经历了波澜壮阔的大牛市行情,整个券商行业的盈利也实现了爆发式的增长。彼时,投资者蜂拥入市,各家券商应接不暇。证券时报记者获悉,以深圳某大型券商为例,该券商某营业部一位客户经理仅在2007年上半年就实现了700多万元的个人收入。

巨大的市场红利,让多数券商沉浸其中。但也有少数券商“居安思危”,认识到以“大海战术”为主的经纪业务营销模式终将被市场淘汰,华泰证券就是其中颇具典型的例子。

2007年上半年,华泰证券在业内率先提出了“经纪业务从通道服务向金融理财服务转型”的发展战略,并快速付诸实施。

一位华泰证券的老员工回忆道:当时全公司上下经过激烈讨论后达成共识,认为经纪业务的本质应该为客户提供多样化、有针对性的金融理财服务,并围绕这一共识进行了整个经营模式的全面重构。

在华泰证券经营模式重构过程中,管理模式的重构和业务模式的转型基本上做到了同步进行,且互为支撑。以管理模式的重构为例,华泰证券在经纪人团队建设、VI改造(营业部标准化改造)、CRM系统建设、客户资料完善、服务推送平台建设等方面下足了功夫。

“券商整个业务体系来看,理财服务涵盖的内容应覆盖其所能提供的全部金融服务,包括证券交易、投行、融资融券、资产管理,甚至是更加个性化的套利、套期保值等业务,以及与金融领域高度相关的若干个非传统金融领域。要实现全业务链的有效整合,必须大幅提升投资能力。”

据悉,2007年3月,华泰证券全面启动证券经纪人团队建设,并投入重金推行营业部VI改造,对营业部功能布局、技术支撑架构、市场品牌形象、客户服务体系等进行标准化管理。

在服务推送平台建设方面,华泰证券结合3G技术,开发了“悦乐”移动理财服务终端,以及“悦乐”微博等高效服务推送平台。数据显示,截至2011年6月底,通过手机下载并激活“悦乐”的用户超过了100万。

通过管理模式的重构,我们初步摸索出一种“了解客户—细分客户—个性化服务”的创新服务流程。”华泰证券相关负责人表示。

在业务模式转型方面,华泰证券同样付出了巨大的努力。据悉,华泰证券在业内率先提出“同类客户、同等服务、同等价格”的产品定价模式,并首创了差异化服务、差异化收费的“统一服务营销”业务运行模式。

由于各地区经济发展水平和竞争程度不一样,区域客户的资产规模和平均佣金率差别很大,因此必须在坚持同等服务、同等价格原则的同时实行地区差异化定价。”华泰证券相关负责人解释称。

2009年5月,为了加快向“金融理财服务”转型的步伐,华泰证券建立了标准化和个性化相结合的多样化产品体系,在100多项产品的基础上,组合构建了18个风格迥异的套餐;华泰证券通过CRM系统多维度

分析客户需求,帮助客户选择适合自己的套餐。

2010年2月,华泰证券实现A股IPO。与此同时,华泰证券多年转型的努力渐渐进入收获期。据Wind数据统计显示,2010年,华泰系(华泰证券与华泰联合证券合并计算)实现5.76万亿元的代理股票基金交易额,市场份额达5.19%,经纪业务份额跃居业内第一。

10亿元投入中后台

在现有券商中,华泰证券后台系统建设应该是最优的。”曾经考察过华泰证券的上海某大型券商经纪业务老总这样评价,仅从客户分类以及针对分类配套服务和产品来看,华泰证券走在行业前列。

为了加强中后台建设,在过去的几年中,华泰证券在硬件上持续投入近10亿,这样大手笔的投入在券商行业几乎“后无来者”。有着IT行业管理经验的华泰证券总裁周易在券商行业从通道向服务转型过程中,让华泰证券基础建设走在前面。

2007年,就在几乎所有券商还将精力集中在市场份额的争夺上时,华泰证券已开始着手打造整个公司一体化的后台管理体系,包括集中交易系统、OA(办公室自动化)系统、财务系统、CRM系统;至2009年,这些体系和系统基本成型;到2010年底时,华泰证券和华泰联合证券在这几个大的体系下面,基本实现了平台、软硬件和大量的基础管理架构的统一。

如果没有统一、高效的后台,没有统一的资源对接,没有对客户交易记录的存盘、没有对客户详细的分类,券商服务将无从谈起。”周易谈起当年的决策时说,当时的考虑是,如果不在行业景气的时候,未雨绸缪进行基础建设,当行业不景气的时候,可能就没有这个能力投入。今天来看,尽管进展慢了一些,但是华泰证券还是坚持了下来。

以CRM系统为例,自2007年以来,华泰证券共完成三期建设,迄今为止,该系统已对所有客户实现了分类管理,客户资料覆盖率逐年提高。2008年熊市时,华泰证券完成整个公司客户资料电子化;2009年,华泰证券基本实现了市场、服务、价格的三统一;2010年,华泰证券与华泰联合证券实现了财务管理、OA系统和风控体系的统一;截至目前,华泰系在后台、市场、品牌、营销、风控等所有中后台方面实现了统一。

今天来看,华泰证券的管理系统建设,业务平台打造基本成型了。”周易认为,没有系统和平台的建设,就没有服务的工具,服务就无法送达,管理无法实现。比如通过CRM系统识别客户需求和风险,通过这个系统能为不同业务准

确提供目标客户,从而实现全业务链条间的无缝对接。中后台的统一将对华泰系未来业务的拓展形成重要支撑。

转型过程不断反思

在经纪业务转型过程中,华泰证券也在不断反思。

从业务性质来看,公司经纪业务提供的服务仍然依附于通道服务,靠天吃饭的困局还没有得到根本性改变。”华泰证券负责人坦言。

在华泰证券看来,首先,营业部的传统营销思维亟待突破。

在营销思路上,一些营业部仍采用传统的人海战术,将营销人员大面积铺开争抢客户。”华泰证券负责人指出,人员素质、理财服务能力的提高将是营业部实现从通道服务向金融理财服务转型非常重要的因素。

其次,一些营业部将销售理财产品视为额外任务的态度,亦令华泰证券深感遗憾。

资产管理业务是券商专业能力的体现,将成为券商最重要的利润来源,同时也是打破经纪业务结构单一、收入来源渠道单一困局的重要手段。部分营业部在认识上形成了误区,没有认识到理财产品销售在经纪业务转型中的重要作用,将长期工作临时化,为了完成任务而完成任务。”华泰证券负责人指出,营业部作为理财产品销售的窗口,应该改变认知,变被动为主动。

再次,融资融券等创新业务的缓慢发展也引发了华泰证券的反思。

华泰证券负责人指出:“截至目前,公司融资融券业务的开户数、交易余额、市场份额等各项指标都有了很大的增长,但仍有巨大的提升空间。”

该负责人称,CRM系统建立后,两融合合格客户已经非常明确,不存在找不到客户的问题,客户参与资本市场的初始动机即获利,而杠杆是放大盈利的最有效手段,客户需求显而易见。

四年多的转型取得了积极效果,但这并不意味着转型已经完成了,事实上从通道服务向金融理财服务转型只是刚刚开始,仍有很长的路要走。”周易日前接受记者采访时表示。

周易指出,经纪业务的服务内容不只是提供证券交易的场所,也不只是“紫金理财”服务体系,可以说,“紫金理财”服务体系只是华泰证券转型初期应对市场需求的一种手段,是最基本的内容。

从券商整个业务体系来看,理财服务涵盖的内容应覆盖其所能提供的全部金融服务,包括证券交易、投行、融资融券、资产管理,甚至是更加个性化的套利、套期保值等业务,以及与金融领域高度相关的若干个非传统金融领域。”周易还称,要实现全业务链的有效整合,必须大幅提升投资能力。

周易解读 华泰系二次整合

证券时报记者 杨冬

华泰证券日前公告称,该公司与华泰联合证券的二次整合方案已经获批。这意味着华泰证券与原联合证券5年前的约定终于兑现。

对此,华泰证券总裁周易接受证券时报记者采访时表示,华泰证券在资源整合方面有丰富经验,本次整合将有序进行,确保客户、业务和员工的平稳过渡;目前整合双方的中后台管理已实现统一,不存在整合障碍。

整合背景

2006年5月11日,中国证监会发布公告,暂停原联合证券的相关业务。身处挪用客户保证金漩涡的联合证券,一夜之间变得岌岌可危。

危机之时,转机从天而降。彼时,华泰证券正在寻求合适的收购标的,恰逢联合证券被采取监管措施。于是双方经过紧张的谈判,于当年5月26日就达成了有关协议。

当时收购联合证券的初衷,是为了取得“1+1>2”的效果,充分发挥两个企业、两种文化的融合优势,不是谁吃掉谁的问题。为此,早在2006年收购之初,当时约定的方案就是,经纪业务由华泰证券经营,投行业务由联合证券经营,以实现资源整合效率的最大化。这个方案当时也得到了有关监管部门的认可。”周易表示。

不过,华泰证券的首次公开发行(IPO)计划却推迟了这一约定。

2008年,华泰证券向中国证监会递交了IPO申请材料。为解决与联合证券的同业竞争问题,创造性地采取了母、子公司经纪业务“划江而治”、投行业务“分市而治”的经营模式。

2009年,华泰证券通过换股的形式收购了联合证券大部分剩余股权,持有联合证券股权达97.43%。与此同时,联合证券翻牌为华泰联合证券。目前,华泰证券持有的华泰联合证券股权已高达98%。

“华泰证券将把华泰联合证券经纪业务发展一些好的东西保留下来并予以发扬,比如对营业部的考核与激励方面。今年年初开始,华泰证券已允许营业部实行个性化考核,根据各个营业部的特点制定考核目标与激励措施。”

但是,在随后的业务运作中,却发现“划江而治”的整合方案限制了整个华泰系的发展。比如经纪业务和投行业务,两家公司各有一套管理系统,这不仅增加了管理费用,而且不利于资源的优化配置。

为了突破局限,今年5月份,华泰证券提出了二次整合的方案,亦即华泰证券将股票承销保荐业务全部剥离给华泰联合证券,而华泰联合证券则将经纪业务全部剥离给华泰证券,这就是所谓的“划业务而治”整合方案。目前,该方案已获中国证监会批准。

2005年,华泰证券托管并收购了原亚洲证券的证券类资产,2007年吸收合并了信泰证券,在客户的接

收和转移过程中,没有接到过客户投诉。因此我们有信心顺利完成此次业务整合。”周易表示。

周易认为,自2006年华泰证券入主联合证券开始,两家人就已经是一家人。本次整合将在统一组织以及监管部门的有效帮助、协调下实现平稳过渡。记者获悉,本次整合完成后,大部分员工还将在原岗位上继续做好本职工作;涉及到的在总部后台支持部门工作的员工,其工作状况、工作任务性质、原有的考核体系,在今年不会发生大的变化,将来也将保持现有标准基础上的大稳定;对公司投行员工来说也是一样,人员体系、考核职级、薪酬体系等基本不会发生大的变化。

谈及华泰证券与华泰联合证券五年以来的整合之路,周易表示:“两次整合均是‘顺势而为’,是根据市场形势的变化,根据公司、集团未来发展要求的要求,顺应时代发展和国际投行整体发展要求进行的。在这些大趋势的基础上,更好地顺应未来全业务价值链的需要,逐步实现整个公司彻底的体系调整。只有做到这一点,才能形成合力,才能形成各业务单元、业务模块之间的有效合作。我们2007年提出来要打造证券控股集团的架构,随着整合这一步的完成,我们整个架构和模块就基本完成了。”

希望通过这次整合,所有员工展示出崭新的精神面貌,各业务单元展示出整合形成的新的战斗力。”周易指出。

整合效果展望

华泰证券的整合是国内市场迄今为止独一无二的,为了整合我们做出了很多努力,希望能为市场走出一条有助于更多券商做大做强的道路。这条路很辛苦,但很值得。”周易表示。

事实上,对于本次整合后的效果,业界预期颇高。以投行业务为例,据记者统计,目前华泰证券与华泰联合证券合计拥有近500名投行业务人员,其中保荐代表人百余名,这意味着整合后的华泰联合证券将成为国内团队最庞大、保荐通道最多的投行之一。

本次整合后,华泰联合证券将会深入到每个大行业中,并按几个大区域的划分去挖掘业务资源,还将参与到国际板等大项目的竞争中。此外,在全业务链的模式下,华泰证券还将向投行客户提供全方位的金融理财服务。”周易表示。

据记者统计,本次整合完成后,原华泰联合证券的77家营业部将并入到华泰证券,华泰证券的营业部数量将达208家,经纪业务客户近600万户,托管客户资产近万亿元。

周易表示:“我们会把华泰联合证券经纪业务发展中一些好的东西保留下来并予以发扬,比如对营业部的考核与激励方面。事实上,从今年年初开始,我们已经允许营业部实行个性化考核,根据各个营业部的特点制定考核目标与激励措施。”

对于未来华泰证券的发展,周易指出:“总的说来,要使得华泰证券的综合竞争能力位于中国资本市场的前列,为客户提供全方位的金融理财服务。在公司成立20周年之际,未来的发展架构终于基本形成了,发展路径、发展目标也已经非常清晰了。接下来我们要做的就是,团结一致,把企业做实、做好,通过这次业务的整合和融合,发挥‘1+1>2’的效应,变成一个拳头,面对一个市场,形成整个华泰证券的业务品牌、业务影响力和市场竞争力。”