

# 财富管理须从变革体制和整合资源入手

——访光大证券副总裁王宝庆

突破制约财富管理发展的瓶颈，表面看是专业人才紧缺问题，实际上是传统业务的体制变革和资源整合问题。

投顾是具备专业知识的营销和服务人员，并非投资专家。财富管理业务是一个系统工程，投顾的作用在于为客户提供专业化的服务，赢得客户满意的关键在于处理好细节，超越客户满意则需要勇于创新。

证券时报记者 黄兆隆

伴随着证券行业投资顾问业务的开闸，券商财富管理业务迎来了一场大干快上的局面，不过，在现实的发展中，一些券商却面临产品同质化及管理体系难以梳理的问题，导致该项业务陷于“巧妇难为无米之炊”的尴尬境地，发展缓慢。证券业财富管理业务的发展趋势及理想模式是什么？券商该如何突破财富管理现有瓶颈？带着这些问题，证券时报记者日前专访了光大证券副总裁王宝庆。

## 仍处于产品竞争阶段

证券时报记者：目前中国式财富管理的发展瓶颈是什么？如何突破？

王宝庆：在经纪业务从通道业务向理财服务转型过程中，行业内普遍面临财富管理人才紧缺问题。突破制约财富管理发展的瓶颈，表面上看是专业人才紧缺问题，实际上是传统业务的体制变革和资源整合问题。为了提高财富管理人才的专业化水平，券



资料图片

商需要整合公司的研究力量，为财富管理提供高质量的宏观、策略、行业、公司的研究成果。为了拓展财富管理业务半径，券商需要整合营业部的营销力量、客服力量。为了提高财富管理业务的工作效能，券商还需要调整传统体制结构，重构营业部的投顾、营销、客服一体化的服务体系。

证券时报记者：在您看来，财富管理业务的发展趋势及理想模式是什么？针对打造全产业链的财富管理业务，券商现阶段最关键的环节在哪里？

王宝庆：证券业向理财服务转型，价格竞争正在被产品竞争和服务竞争所取代。产品和服务能力构成券商最重要的核心竞争力。现阶段国内券商的财富管理业务多数处在产品竞争阶段。产品竞争阶段的主要特征是券商生产各种资讯产品，通过营销人员销售给客户。服务竞争阶段的主要

特征是基于客户需求，生产资讯服务产品，为客户提供理财服务。在服务竞争阶段，经纪业务基本职能将由传统的通道提供者转变为客户资源开发和理财服务中心。券商只有全面推进客户关系管理，才能实现证券经纪业务向理财服务转型，而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。

## 处理好细节方能赢得客户

证券时报记者：随着产业资本大举进入资本市场，公募基金等机构投资者影响力被进一步挤压。目前，不断增长的高净值人群对资本市场的投资兴趣在逐步增加，券商该如何通过服务来满足这些不同客户之间的需求，保持对客户黏性？

王宝庆：预计未来10年中国财富管理将以每年20%至30%的速度增长。同时，随着产业资本大举进入资本市

场，侧重基本面研究的价值投资将逐步成为市场主流。这就要求在财富管理业务方面，券商应做实、做深上市公司层面的基础研究，要有持续创新的产品生产平台，不断满足各类客户多样化需求，通过多层次的服务增强客户黏性。

证券时报记者：目前业内存在对投顾服务的误读，比如帮客户赚钱、推荐股票等措施。也因此，业界认为，投顾实际上更应该给客户丰富的交易策略指导，例如账户诊断、仓位管理等。您认为，投顾应提供什么样的服务？

王宝庆：投顾是具备专业知识的营销和服务人员，并非投资专家。财富管理业务是一个系统工程，投顾的作用在于为客户提供专业化的服务，赢得客户满意的关键在于处理好细节，超越客户满意则需要勇于创新。

证券时报记者：基于现状的状况，券商应如何对投顾业务进行考核和风险控制？培训着重哪类？

王宝庆：发展投顾业务，需建立一个科学的合理的投顾考核评价体系，目前业内处于探索阶段。券商对投顾的考核，不仅要考虑到业务发展，也要考虑到风险控制，如何进行风控管理是业务发展的难题。投顾业务涉及的风险点较多，法规制度学习是开展业务的前提条件，建立信息隔离墙制度、加强对投顾日常工作的监控、加强对投顾客户的档案管理及回访工作都是控制风险的有效手段。

中国证券市场处于快速发展阶段，

客户的投资理念还不够成熟，部分客户对投顾期望值过高，存在客户的风险承受能力低与期望收益高之间的矛盾，因此需要加强投顾业务培训，加强投资者教育工作。目前，专业、服务、合规是投顾培训的重点，投顾的基本工作是建立在需求分析上的客户服务，即了解客户财务状况、了解客户需求、帮助客户确定理财目标、量身定制理财方案等。投顾还应承担起帮助客户理解财务知识和投资常识，帮助客户理解投资机会和消除一般的投资误区，引导客户理解和评价投资风险。

## 券商应有更多自主选择权

证券时报记者：目前，券商业内对于未来新设营业部将在新型营业部与传统营业部之间二选一表现得较为犹豫，您认为在未来战略上券商应如何抉择？

王宝庆：的确，目前业内对于未来新设营业部只能在新型营业部与传统营业部二选一这个问题存在争议。从长期发展看，鼓励券商进行差异化经营是正确的方向，我们希望政策方面能够给予券商在自身经营过程中更多的自主选择权。

证券时报记者：基于现有市场和行业状况，在先前业内提及的门店营业部上，券商能够驾驭并实现哪些功能？这些功能的实现需要券商总部进行哪些方面的后台支持？

王宝庆：探索设立证券营业部新型网点是行业发展的一大趋势。新型证券营业部主要以营销与客户服务为主，营销的范围从证券营销转向金融营销，从证券类别扩张为基金、信托、私募、集合理财等多种产品，客户服务范围包括财富管理、融资融券、套利业务、金融工程、投资沙龙、公司调研等多层次的投资顾问服务。

在做好营业部服务转型的基础上，券商可以大力发展新型营业部网点。新

型网点应该建立一支高效的金融服务与营销团队，需依托上级证券营业部的资源与公司总部的资源，需要券商总部强大后台支持，即财富管理研发与产品体系、投顾服务平台、客户关系管理平台、制度体系、薪酬考核体系等系统支持。

## 多维度提取客户典型特征

证券时报记者：有人提出，现阶段券商有效服务和产品，与银行相比时显得较少，不过未来新型营业部的规模化落地可能触发行业新一轮价格战。解决这样的问题，您有何建议？

王宝庆：虽然价格战除与网点迅速扩张有一定联系外，但更重要的还与券商的低水平、同质化服务有关。其实，价格战对行业，对每一家券商，以及最终对客户都是不利的。我们也看到行业里正出现着理性的声音，即券商在适度规模扩张的同时，还要注重提高内在服务水平。

证券时报记者：券商打造金融超市的过程中，首当其冲的是对自身客户的了解。目前在构建客户分级分类系统或者客户需求分析方面，业内面临哪些瓶颈？有何建议？

王宝庆：打造金融超市，为客户提供标准化和特色化的金融服务，需要有完善的客户分析系统。券商只有建立服务品牌，全面推进客户关系管理，才能实现证券经纪业务向理财服务转型。目前券商普遍缺乏客户分类分级、客户需求分析方面的理论指导与实践经验，由此券商首先需大力推进客户关系管理的人才队伍建设。

券商的经纪业务面临经营模式由通道转向理财服务、管理模式由粗放转向集约、交易技术由单一转向多元的多方位转型。这要求券商多维度提取客户的典型特征，根据客户需求特征研发产品与服务流程，建立标准化的客户服务体系，建立客户服务的绩效评估机制。

## 三变科技股份有限公司第四届董事会第六次会议决议公告

本公司及董事会全体成员保证公告内容真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。三变科技股份有限公司第四届董事会第六次会议于2011年10月11日以电子邮件、短信方式发出，会议于2011年10月17日上午9:30以通讯方式召开，出席会议的董事应到11人，实到11人。本次会议的第一项议案《关于继续为三门县三变小额贷款股份有限公司提供担保的议案》，因董事卢旭日先生为三门县三变小额贷款股份有限公司的股东及法人代表，涉及关联关系需回避表决。会议符合《公司法》、《公司章程》的有关规定，经审议通过以下议案：

一、以10票同意（关联董事卢旭日先生回避表决），0票反对，0票弃权审议通过了《关于继续为三门县三变小额贷款股份有限公司提供担保的议案》。

公司独立董事对该议案进行了认真的事前审查，并发表了事前认可和独立意见，具体情况详见2011年10月18日巨潮资讯网上的http://www.cninfo.com.cn《独立董事关于续签担保协议的议案》和《独立董事关于续签担保协议的独立意见》。

二、以11票同意，0票反对，0票弃权审议通过了《关于提议召开2011年第二次临时股东大会的议案》。

特此公告。三变科技股份有限公司 董事会 2011年10月18日

## 三变科技股份有限公司对外担保公告

本公司及董事会全体成员保证公告内容真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。一、担保情况概述 三变科技股份有限公司（以下简称“公司”）第四届董事会第六次会议同意公司和浙江省三门县三变小额贷款股份有限公司（简称“三门县三变小额贷款公司”）拟在中国农业银行三门支行申请办理授信额度为人民币4000万元的贷款提供连带责任担保，本次担保债务本金最高余额为人民币4000万元，担保期限为贷款保证合同到期日起二年。上述担保事项已经2011年10月17日召开的第四届董事会第六次会议审议通过。因公司的股东、董事长卢旭日先生为小额贷款公司的股东和法人代表，根据《公司章程》的规定，对股东、实际控制人及其关联方提供的担保”需提交股东大会审议。

业务收入（对外借款利息收入）1731.72万元，实现净利润1090.82万元（2011年1-9月财务数据未经审计）。

被担保人的股本结构表，包含序号、股东名称、出资金额、持股比例等。

三、担保协议的主要内容 本次担保方式为连带责任保证，根据担保协议的约定，三变科技以自身信用为小额贷款公司提供不大于人民币肆仟万元（含）余额的融资业务作保证。担保协议项下的贷款保证合同的签订期限为二年，自2011年11月9日至2013年11月8日止，即小额贷款公司与农行三门支行所签订的每一笔融资业务在2013年11月8日前，期限内本协议项下的贷款金额可周转使用。公司为小额贷款公司提供担保的保证期限为贷款保证合同到期日起二年。

四、董事会意见 公司董事会分析被担保人的经营状况后认为：该公司财务状况良好，资信情况较为可信，具有较强的履约能力，自身能够偿还所借银行贷款，公司为其提供担保有利于进一步提高经济效益，符合公司整体利益。上述担保在具体实施过程中，公司将密切跟踪被担保人的经营情况和财务状况，并根据实际情况采取针对性的处置措施。因此公司董事会同意为小额贷款公司提供本次担保。

五、累计对外担保数量及逾期担保的数量 截至2011年9月30日，公司为浙江省三门县三变小额贷款股份有限公司和三门县三变小额贷款股份有限公司和三门县三变小额贷款股份有限公司等三家公司提供担保，担保总额为14000万元，其中为浙江省三门县三变小额贷款股份有限公司担保8000万元，为三门县三变小额贷款股份有限公司担保4000万元，为三门县三变小额贷款股份有限公司担保2000万元。本公司不存在逾期担保、及涉及诉讼的担保，担保总额占公司最近一期经审计净资产的比例为29.44%。

六、备查文件 1、本公司第四届董事会第六次会议决议； 2、担保协议书和股权质押担保协议书； 3、被担保人2010年度、2011年9月份财务报表； 4、独立董事的独立意见； 特此公告。

三变科技股份有限公司 董事会 2011年10月18日

## 三变科技股份有限公司关于召开2011年第二次临时股东大会的通知

本公司及董事会全体成员保证公告内容真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。根据《公司法》和《公司章程》的有关规定，三变科技股份有限公司（以下简称“公司”）定于2011年10月27日（星期四）下午2:00在浙江省三门县三变小额贷款股份有限公司会议室召开2011年第二次临时股东大会，审议以下议案：一、关于继续为三门县三变小额贷款股份有限公司提供担保的议案；二、关于提议召开2011年第二次临时股东大会的议案。

公司”、“本公司”或“三变科技”）第四届董事会第六次会议审议的议案涉及股东大会职权，需提交股东大会审议通过，故公司董事会提议召开2011年第二次临时股东大会，有关事项如下：

- 一、召开会议基本情况 1、会议召集人：公司董事会。 2、会议方式：本次股东大会采用现场投票与网络投票相结合的方式。 3、会议时间：①现场会议：2011年11月3日下午14:00时；②网络投票：2011年11月2日至2011年11月3日。 4、会议地点：浙江省三门县三变小额贷款股份有限公司会议室。

二、会议出席对象 ①2011年10月27日下午深圳证券交易所交易结束后在中国证券登记结算公司深圳分公司登记在册的本公司所有股东。 ②公司聘请的见证律师。

三、会议议程 1、审议《关于继续为三门县三变小额贷款股份有限公司提供担保的议案》。 2、审议《关于提议召开2011年第二次临时股东大会的议案》。

四、网络投票系统 1、投票时间：2011年11月2日至2011年11月3日。 2、投票地点：深圳证券交易所交易系统或互联网投票系统。

五、其他事项 ①会议费用自理。 ②联系人：张灵飞，联系电话：0576-83381318，传真号码：0576-83381921。

三变科技股份有限公司 董事会 2011年10月18日

E、不符合上述规定的投票申报无效，深交所交易系统作自动撤单处理，视为未参与投票。

2、采用互联网投票的身份认证与投票程序 股东获取身份认证的具体流程按照《深圳证券交易所投资者网络身份认证业务实施细则》的规定，股东可以采用服务密码或数字证书的方式进行身份认证：

(1) 申请服务密码 股东可登录网站http://wtp.cninfo.com.cn“密码服务”专区，点击“申请密码”，填写相关信息并设置服务密码，如申请成功，系统会返回一个“激活验证码”。

激活验证码投资者通过深交所交易系统比照买入股票的方式，凭借“激活验证码”激活服务密码。举例说明如下：

买入证券、买入价格、买入股数、激活验证码的示例表格。

如服务密码激活指令上午11:30前发出的，当日下午13:00即可使用，如服务密码激活指令上午11:30后发出的，次日方可使用。服务密码激活后长期有效，在参加其他网络投票时不必重新激活。

密码激活后如遗失可通过交易系统挂失，挂失后可重新申请，挂失方法与激活方法类似：

买入证券、买入价格、买入股数、激活验证码的示例表格。

(2) 申请数字证书 可向深圳证券交易所或其委托的代理发证机构申请。

(3) 投票程序 A、股东根据获取的服务密码或数字证书登录网站http://wtp.cninfo.com.cn进行互联网投票系统投票。

B、投资者通过深圳证券交易所互联网投票系统投票的具体时间为：2011年11月2日下午15:00至2011年11月3日上午15:00期间的任意时间。

3、网络投票的注意事项 股东只能选择现场投票、网络投票中的一种表决方式。如同一股东账户通过以上两种方式重复表决的，以第一次投票结果为准。网络投票包含证券交易所系统和互联网系统两种投票方式，同一股份只能选择其中一种方式，如同一股东账户通过以上两种方式重复投票，股东大会表决结果以第一次有效投票结果为准。

五、其他事项 ①参加会议的股东食宿和交通费用自理。 ②会议联系方式：联系人：张灵飞，联系电话：0576-83381318，传真号码：0576-83381921。

三变科技股份有限公司 董事会 2011年10月18日

附件一：授权委托书 兹全权委托 先生(女士)代表本单位(个人)出席三变科技股份有限公司2011年第二次临时股东大会现场会议，并代表本人对会议审议的各项议案按本授权委托书的指示行使投票权，并代为签署本次会议需要签署的相关文件。如果委托人对以下议案做出具体表决指示，被委托人可按照自己决定表决：

授权委托书表决意见表格，包含序号、议案内容、同意、反对、弃权。

注1：如欲对议案投票，请在“同意”栏内相应方格上“O”；如欲对议案投反对票，请在“反对”栏内相应方格上“O”；如欲对议案投弃权票，请在“弃权”栏内相应方格上“O”。不填、多填或填写其他符号均视为无效票。

2、授权委托书扫描、复印或按以上格式自制均有效，单位委托须加盖单位公章。

股票代码：002454 公司名称：松芝股份 公告号：2011-044 上海加冷松芝汽车空调股份有限公司 2011年第二次临时股东大会决议公告 本公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确、完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。重要提示 上海加冷松芝汽车空调股份有限公司（以下简称“公司”）于2011年9月30日在《证券时报》、《上海证券报》、《中国证券报》、《巨潮资讯网》（www.cninfo.com.cn）上刊登了《关于召开公司2011年第二次临时股东大会的通知》。本次股东大会无否决议案的情况，无修改议案的情况，也无新议案提交表决。

证券代码：002216 证券简称：三全食品 公告编号：2011-033 郑州三全食品股份有限公司 2011年第一次临时股东大会决议公告 本公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确、完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。特别提示： 1、本次股东大会未出席或委托出席的情况。 2、本次股东大会未涉及变更前次股东大会决议。 一、会议召开和出席情况 (一) 会议召开情况 1、召开时间：2011年10月18日上午9:30 2、召开地点：公司会议室 3、召开方式：现场会议 4、召集人：公司董事会 5、主持人：董事、总经理陈希先生 由于董事长和副董事长出差，根据《公司章程》的有关规定，过半数董事推举董事兼总经理陈希先生为本次会议的主持人。 本次股东大会会议的召开符合《公司法》、《证券法》等有关法律、行政法规、部门规章、规范性文件及公司章程的规定。

公司部分董事、监事、董事会秘书及北京市君泽君律师事务所的两名见证律师出席了本次会议，公司其他高级管理人员列席会议。 二、议案审议表决情况 本次股东大会以记名投票表决的方式，审议并通过了以下议案： 1、审议通过了《关于修改〈公司章程〉的议案》 表决结果：同意6,794万股，占出席会议有表决权股份总数的100%；反对0股，占出席会议有表决权股份总数的0%；弃权0股，占出席会议有表决权股份总数的0%。 根据《公司法》、《公司章程》等相关规定，该项议案应当为特别决议，由出席股东大会的股东（包括股东代理人）所持表决权的2/3以上通过。 2、审议通过了《关于变更三全食品综合基地（二期）建设项目实施主体的议案》 表决结果：同意6,794万股，占出席会议有表决权股份总数的100%；反对0股，占出席会议有表决权股份总数的0%；弃权0股，占出席会议有表决权股份总数的0%。 三、律师出具的法律意见书 本次股东大会由北京市君泽君律师事务所律师、王祺律师见证并出具了《法律意见书》，该法律意见书认为：三全食品本次股东大会的召集和召开程序符合法律、行政法规、《股东大会规则》和《公司章程》的规定，出席会议人员资格、召集人资格合法有效，会议的表决程序、表决结果合法有效。 四、备查文件 1、郑州三全食品股份有限公司2011年第一次临时股东大会决议； 2、北京市君泽君律师事务所关于本次股东大会的法律意见书。 郑州三全食品股份有限公司 董事会 2011年10月19日