

编者按:相较于中信证券、中金公司等明星券商,川财证券、和兴证券、恒泰长财证券、联讯证券、众成证券等为数不多的纯经纪类券商则显得低调许多。他们受股市行情的影响更甚,抵御风险的能力不强,但也有几家在经纪业务上的深耕令人刮目相看,联讯证券就是其中之一。

在存续20多年的时间里,联讯证券躲过了熊市的煎熬;度过了综合治理的关键时期。2011年公司营业部数量逆势翻倍,扩展到23家。在不少纯经纪类券商生存困难的背景下,联讯证券是如何在传统业务中实现突围的?在券商力图转型创新的今天,该公司将如何迎难而上?带着一系列热点问题,证券时报记者日前走访了联讯证券,以期给证券同业带来一些启示。

联讯证券演绎纯经纪类券商的后起秀



联讯证券总裁李翊

广东省各主要城市,而公司营业部总数量也由10家猛增至23家。

我们已经拿到了另外2家营业部的批文,公司营业部总数量很快就能达到25家。”联讯证券总裁李翊介绍道,弱市行情下大肆扩张后,2011年公司的财务数据并不好看。2011年度公司实现营业收入2.6亿元,手续费收入同比下滑了35.69%,实现净利润209.81万元,也出现了一定程度的下降。公司费用增加,大多是因新设营业部导致成本增加所致。

李翊说,2011年联讯证券实现了超常规发展,这在公司历史上是意义非凡的关键年度。”展望2012年,联讯证券拟引进战略投资者,扩大资本金,为公司的二次腾飞做准备;同时,拟申请资产管理及融资融券等相关业务牌照,同时拟成立合资基金公司,向全牌照券商迈进。

营业部经理全部外派

联讯证券的薪酬在行业内属于中下水平。李翊说“即使2011年不少券商开始降薪,我们公司的薪酬仍属中下水平。”而为了保证公司文化的传承与延续,去年联讯证券新设13家营业部的总经理全部采取总部外派的方式。

联讯证券2011年的举动再次引起证券业内的极大关注。在此之前,公司在2006年至2008年间曾因连续三年净资产收益率位居全行业前列而令业内为之侧目。

在外界看来,联讯证券这家小券商很有特色。其实,业务层面的内容都是呈现给外界的形象,最根本的还是我们公司精神层面的构建,联讯证券实行的是‘好人’文化。”李翊说,2004年起公司就提出‘诚信规范,创新和諧’的企业文化,在实际运行中,管理层以身作则,对事不对人,极大地尊重一线客户经理,从而有效支撑着公司业务的发展。企业文化是带出来的,而不是建设出来的。”李翊如是说。

有员工曾经在开公司大会时,站出来我们是地板价的老总,这点我承认。”李翊自嘲着说,在初到联讯证券的2001年,自己月薪仅为万元左右,此后几年里还形成了不差坐飞机头等舱的习惯。

“我们仍处于‘创业’阶段。”李翊多次强调,这也造就了公司不奢华的企业氛围。事实上,联讯证券的薪酬在行业内属于中下水平。即使2011年不少券商开始降薪,我们公司的薪酬仍属中下水平。”他说,而为了保证公司文化的传承与延续,去年联讯证券新设13家营业部的总经理都采取总部外派的方式。

公司管理层尤其是董事长与总裁关系的和谐,对于一家企业的发展显得尤为关键。李翊说,我们在反思券商综合治理阶段被去掉的30余家证券公司时发现,不少公司是在发展壮大过程中特别注重构建高管之间的和谐关系。”

据悉,联讯证券董事长徐刚是北京人,管理企业文化,颇具浪漫主义色彩;李翊是苏州人,负责业务运作,个性偏谨慎。两个人搭班子已达10多年,“和諧”的理念由此而生。

经营团队稳定很关键

在精神层面的支持下,联讯证券确立了一以贯之的制度,并极大地尊重一线客户经理。在访谈间隙,联讯证券客服中心经理张小素忍不住说,在联讯证券,做客户经理是最光荣的。”

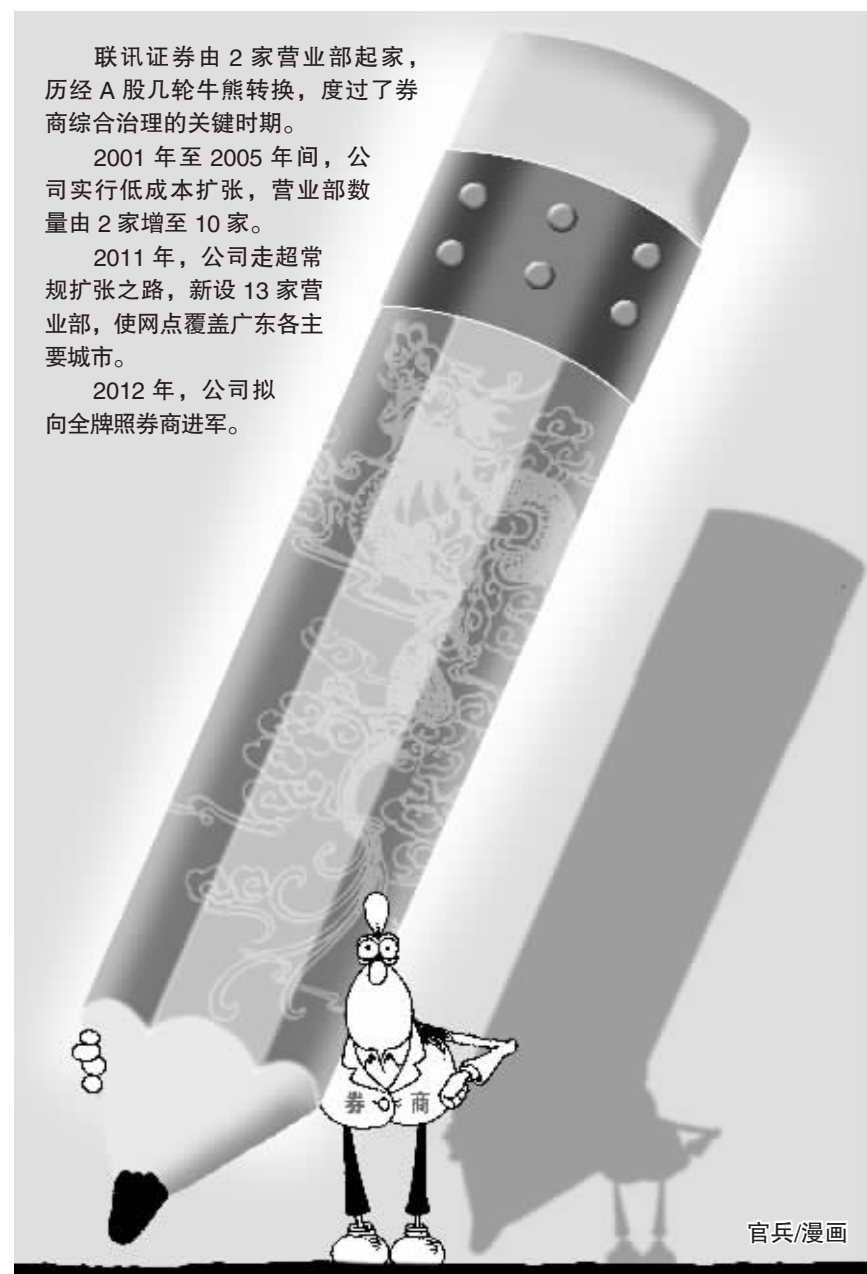
在李翊的观念里,券商经纪业务

的核心竞争力就是两个方面,一个是IT系统,一个是营销队伍。而到了联讯证券,核心竞争力就是公司1500人的营销团队。这个团队在2011年5月代理销售广发中小板300ETF基金,销售规模在券商端销售ETF排名中居第二,仅仅低于广发证券,并全面超越很多大型券商的销量。

针对联讯证券营销团队的大竞争力,今年以来不少大型基金公司纷纷主动上门邀请代销产品。李翊认为,这种强大实力的背后,是该公司客户经理极具主人翁精神,而这种精神则来源于公司经纪业务的“两个不变”。

首先是自实行经纪业务制度以来,公司客户经理35%的佣金提成比例不变;其次是私有财产神圣不可侵犯,谁开发的客户就属于谁的,不会因为到一定年限就重新分配。”李翊认为,相比之下,行业内不少券商经常采取‘割韭菜’模式,去‘掠夺’客户经理手上的客户,导致客户经理队伍经常不稳定。

据悉,在联讯证券,客户经理的队伍一直非常稳定。在联讯证券工作5年以上的客户经理非常多,而在其他券商处,客户经理经常1年至2年就重换一轮。”李翊如是说。



联讯证券由2家营业部起家,历经A股几轮牛熊转换,度过了券商综合治理的关键时期。
2001年至2005年间,公司实行低成本扩张,营业部数量由2家增至10家。
2011年,公司走超常规扩张之路,新设13家营业部,使网点覆盖广东各主要城市。
2012年,公司拟向全牌照券商进军。

官兵/漫画

■记者手记 | Reporter's Note |

联讯的“好人”文化

证券时报记者 曹攀峰

总裁出差差不坐头等舱、公司领导年薪“地板”价、客户经理年薪百万元……在国内109家券商中,联讯证券的“另类”令人印象深刻。

不过,在联讯证券总裁李翊看来,这些“另类”特征恰恰是联讯证券“好人”文化的直接体现。

这种文化对联讯证券的历史发展影响颇巨。其中一个明显的例证就是,在节省、不贪图奢华的企业文化,亦即“好人”文化的支撑下,作为全国所剩不到10家的纯经纪业务券商之一,联讯证券不但能够生存下来而且还日益“健壮”。

“好人”治理

2001年,受公司彼时的股东委派,李翊空降惠州,任联讯证券总经理。徐刚则在早前一年出任联讯证券董事长一职。自那以后,这对搭档在联讯证券一呆就是近12个年头。

我刚刚进入联讯证券时,在惠州租房加上购买冰箱、电视机、空调等家电,费用达3万元。但就是这3万元的费用,自己还是感觉太贵,后来决定不租了,节省一点。”李翊坦言,回顾过去,我觉得最关键的是我们没有“消费”这个公司。管理团队能以身作则,并且是踏踏实实想干点事情的。”

此外,为了节省人力成本,李翊入职不久就裁掉了不少员工。曾经有员工因不满被裁,跟我在办公室里一起办公了一个多星期。”李翊感叹道,没有办法,我是为留下来的员工着想。”

李翊解释称,所谓“好人”文化,其实就是节省、不贪图奢华的文化。比如我出差从不坐飞机头等舱,住酒店时洗衣服的钱也是自掏腰包。”

由于对经营成本进行严格控制,联讯证券的整体薪酬水平位于证券行业的下中水平。

2003年前后,很多券商客户经理每月5000元还嫌少,而联讯证券惠州两个营业部的老总月工资仅有3500

元,那时营业部老总最大的愿望就是年薪能达到12万元。”李翊回忆道。

联讯证券低成本运营,对于员工的忠诚度绝对是个考验。我们看重的是未来。”联讯证券客户经理张小素对此回应称。李翊则解释,在“好人”理念的支撑下,目前联讯证券聚拢了一批人,氛围是足的,人气是够的。”

不过,联讯证券在保护员工利益方面可谓不遗余力。据李翊介绍,联讯证券极力主张保护一线营销人员的客户资源,绝不“割韭菜”(即公司抢夺员工的客户资源),目前在联讯证券任职5年以上的客户经理大有人在。

小券商大雄心

经过10多年的积累,2011年联讯证券以超常规的速度实现了网点的扩张,营业部数量由10家猛增至23家。展望未来,联讯证券也在努力向全牌照券商努力。

在信息技术(IT)先行的理念指导下,2011年联讯证券耗资2000万元,启动并完成“两地三中心”的信息系统建设。据介绍,该信息系统按照50家网点规模和全牌照业务中心的模式建设,公司总部的机房拥有800台服务器的容量,在全国中小券商中属于一流。与此同时,在经过5年的努力后,联讯证券去年还拿到了“95564”的电话咨询平台,有利于更好打造公司的咨询平台。

然而,对于即将启动业务扩张的联讯证券来说,未来的挑战也显而易见。除了启动新业务本身蕴藏着风险之外,李翊最为担心的还是文化的磨合。

李翊坦言,公司业务扩张肯定需要引进人才,引进人才就得支付给别人市场化的薪酬,甚至要高于市场化的薪酬,不然引进来的人未必是人才,反而有可能变成负担。因此,引进人才的待遇该如何确定,现有员工的薪酬体系要不要变,届时这些事项都要经历考验。”

对于证券机构未来的发展道路,李翊认为,中小券商要有所为有所不为,力争在自己擅长的领域做到极致,而如若遭遇经营风险,未来就将有被兼并的风险。

李翊:探索实施大投顾全营销服务

证券时报记者 曹攀峰

经过20多年发展,国内券商经纪业务的通道模式几乎走入死角,眼下已到了转型突围的关键节点。对此,联讯证券总裁李翊认为,在接下来证券公司创新发展中,要加快推进经纪业务经营模式的根本变革,促进差异化竞争;同时有关监管部门也应放松监管,赋予经纪业务更多内涵。

大投顾全营销服务

2011年被认为是证券公司投资顾问业务元年。一年间,在中国证券业协会注册投资顾问人数已接近2万人。其中,广发证券、银河证券、国泰君安等券商机构的注册投资顾问人数均多达千人以上。尽管如此,全行业现有投资顾问数量仍无法满足所有投资者的需求。

为加快发展投顾业务,很多证券公司要么高薪从外面聘请投顾,要么从内部培养投顾,但总体而言,很多投顾并非营销专业出身。”联讯证券总裁李翊表示,非营销专业出身的投顾很难适应现实中投资者的要求。

券商想依靠投顾,通过推荐股票赚取佣金,这肯定是死路一条。”李翊认为,投顾应是按照客户的理财需求、风险偏好及承受能力,把相应的产品包括但不限于股票型产品,择券、择时进行资产配置,对组合内的各类产品潜在风险点进行适当

性的揭示后,推荐给投资者。因此,投资顾问必须与营销相结合。

为了探索成熟的投顾模式,联讯证券在上海长宁路营业部推出了大投顾全营销服务。在这种模式下,联讯证券把投资顾问分为三类,即媒体型投资顾问、交易型投资顾问以及产品型投资顾问。媒体型投顾经常活跃于电视、报纸等媒体上,可提升券商的品牌美誉度,担负投资者理念培训和投资者教育工作;交易型投顾通过满足客户股票类资产的交易需求及配置需要,通过提升交易佣金水平获得收入;产品型投顾则擅长大类资产配置,以销售各类金融产品为主。

这三类投资顾问均要与营销结合起来,若能有效做到相互穿插、积极互动,也就形成了大投顾全营销模式。比如,营销类投顾把握趋势性行情后提醒客户减仓,产品型投顾迅速跟进并推荐固定收益类或类固定收益等短期产品来为客户规避短期风险并提高资金的使用效率。

李翊说,为顺利推行这种模式,联讯证券采取正向激励措施,摒弃了要求客户的资产规模增长量、佣金增长规模等指标,仅保有退约率与签约率两项考核指标。同时,在提成比例上,客户经理与投资顾问两者共同分享签约客户的增量净佣金,而业内通行做法是,这部分绩效仅属于投资顾问独有。

在这种模式进行试点的6个月里,联讯证券上海长宁路营业部5名投顾人员新签约客户240名,在签约客户中新开户比例达到59%,引入资金逾亿元,增量净佣金超过55万元且退约率保持在8%以下。

经纪业务模式亟待创新

同质化被认为是券商经纪业务的重要弊病。在新产品或新思路很快可以被复制的环境里,券商经纪业务过去20余年一直在走同质化——差异化——同质化的循环道路。此间,国信证券的营销差异化和华林证券的产品差异化都曾成为了行业变革的先声。

不过,在联讯证券看来,券商经纪业务要真正走差异化的服务道路,有很多国外成熟的经验和模式可供参考。

经纪业务可以全权委托,可以异地开户,券商的差异化服务才能真正体现出来。”李翊说,目前证券公司客户经理与客户很难形成黏性,客户需要的只是证券公司的通道。除此之外,券商可为投资者做的事情并不多。

李翊表示,国内券商的经纪业务要与国际接轨。比如客户可以全权委托给经纪人交易,以后新股发行时股票可以不用网上销售,而靠经纪人销售;客户投资买卖,可依靠经纪人进行。届时客户能与经纪人形成黏性,不同券商开展的服务也可真正体现出差异化。”

针对目前第三方存管制度对券商造成诸多限制的争议,李翊表示,2000年前后由于券商挪用客户交易结算资金、挪用客户委托管理资产等现象的存在,造成证券业积累了严重的风险。自2004年开始,证券行业开启了为期3年的综合治理,也由此形成了客户交易结算资金第三方存管制度。在第三方存管制度下,券商围绕客户保证金开展财富管理的业务创新暂时受到一定限制。同时,该制度也将券商置于被动的地位,即证券公司求着银行托管资金,并且要支付给银行托管资金一定比例的托管费,反过来加重券商的负担。”李翊分析,在这方面有一定程度的创新工作可以开展。

在李翊看来,有关监管部门此前从风险控制的角度,对客户结算资金的处理符合当时状况和实情。在未来的监管方向上,由于目前条件和时机已基本成熟,建议改革目前的第三方存管制度,可在征求客户同意的情况下,允许证券公司对客户交易结算资金有一定的处理权力,譬如目前一些券商推行的客户资金管理业务就是一个很好的创新模式。

事实上,有关监管部门已在采取方式改变目前的现状。比如去年行业内开展试点的现金类产品信达现金宝,即是券商合理经营客户保证金的尝试。可以预见,未来通过资产管理业务来经营客户保证金,将是证券业内的改革方向之一。