

聚焦 FOCUS 券商营业部转型生态调查

券商营业部转型三大路径求解

编者按:经过20年的发展后,站在下一个10年路口上的中国证券业,转型与创新的呼声从未如此集中过。作为券商毛细血管的营业部,在成交萎缩、佣金下滑的冲击下,转型需求尤为迫切。

如何摆脱过度依赖通道服务的经营模式,成为留给全国5000多家营业部的重要课题。证券时报记者通过采访招商、国信等数家券商的10多位营业部负责人及相关经纪业务负责人,力图呈现营业部的转型探索及遇到的困难,以期寻找破题的最佳答案。

证券时报记者 曹攀峰

这是全国5000多家营业部的大课题,大逻辑。当佣金率一降再降,当通道业务已难以支撑营业部的经营时,转型成为了生存之道。简单说,营业部转型就是要改变仅靠通道服务生存的现状,为投资者提供更多附加服务的过程。

据证券时报记者调查,目前营业部转型的路径主要包括三个方面,一是依托投资顾问提供投资咨询服务,以图挽救下降中的佣金率;二是向客户推荐多种金融产品,推动客户改变仅关心股票的单一投资模式,让理财产品也成为客户的投资需求;三是开展资本中介业务,此业务相当广泛,包括中间介绍(IB)业务、市值管理等业务,将营业部打造成为机构客户的投融资平台。三条探索路径各有其生存空间,但也各存发展掣肘。

靠投顾收佣金难以为继

同质化的通道业务,一降再降的佣金率,经过20多年的发展后,券商经纪业务疲态渐显。增强客户服务内容成为券商改变被动局面、发展经纪业务的重要手段,发展投资顾问业务曾被认为是经纪业务转型的重要抓手。

证监会于2010年10月颁布《证券投资顾问业务暂行规定》并于次年实施,2011年由此被称为投顾元年。实施1年多后,投顾注册人数已达19918人,而2010年12月20日,该数字仅为710人,1年多时间,投顾数量激增27倍。其中,广发、银河和国泰君安3家券商的注册投顾人员均超千人,分别为1152人、1067人和1050人。然而,经过一年的发展后,业内人士发现,不断扩充的投顾队伍并不能为券商增加收益,反而增加了券商的人力资源成本。

凡是去年高薪聘请投资顾问的券商都会死得很惨。”南方一家券商总裁略带夸张地表示。尽管规模不断扩张,业内也进行了诸多探索,但投资顾问的良性发展模式并未形成。通过签约投资顾问直接收费被业内认为是几乎是不可能的事,而通过签约投资顾问,凭借每天向客户推送投研产品,提供投资建议,以提高客户佣金成为发展投资顾问的主流模式。然而,1年多的发展后,该模式的负面效应渐渐显现。

目前投顾服务的创收模式已经同质化,就是通过签约服务提高客户交易佣金率,此外已走不出更好的模式。”浙商证券诸暨良塔路营业部总经理俞峰表示。

依靠投资顾问提高佣金率的模式已经难以为继。”某券商总裁在提到经纪业务转型时如是判断。该负责人透露,去年该券商位于上海的一家营业部签约投顾的客户数量最多,但今年退订客户也越来越多。

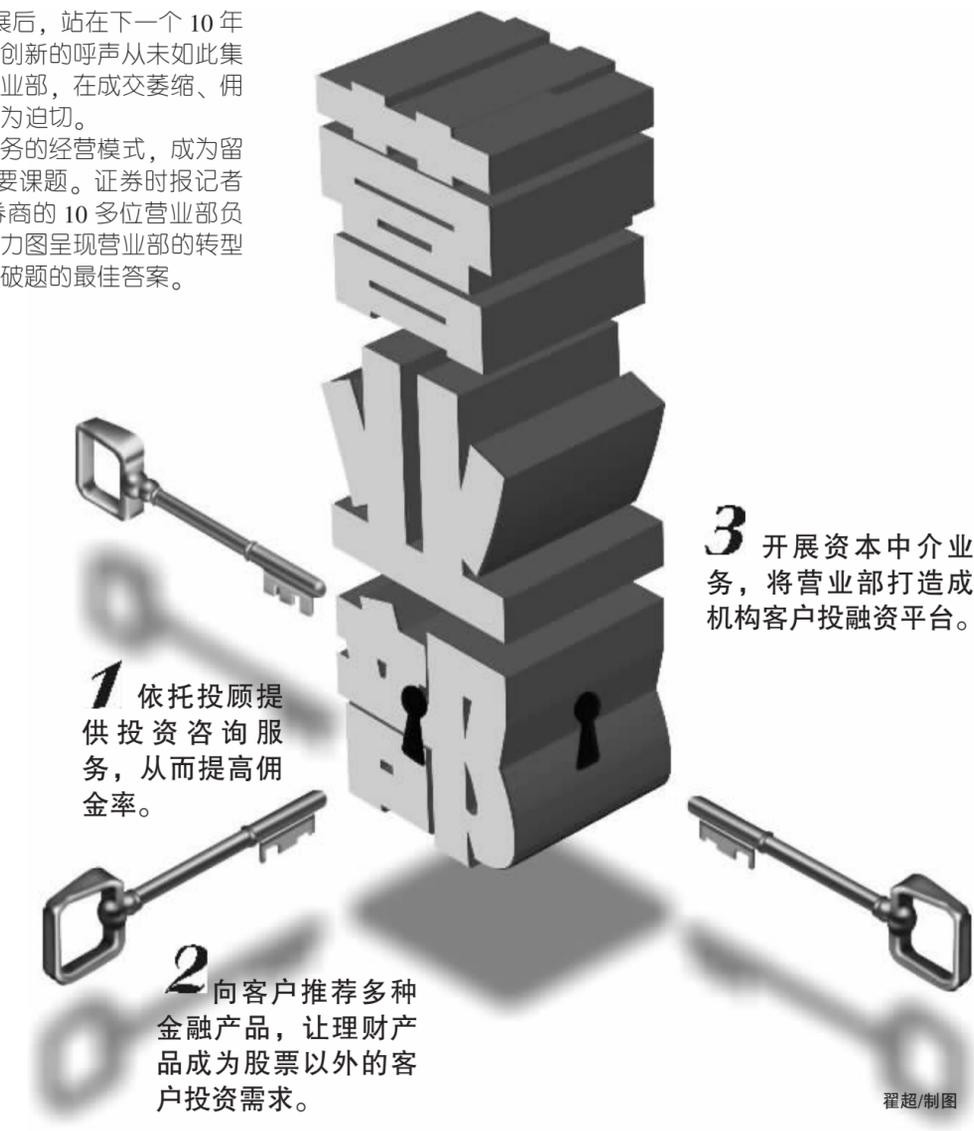
俞峰则认为,客户愿意提高佣金签约投顾,就是希望通过签约提高投资收益,但囿于二级市场的起伏不定,投资顾问很难达到客户的理想要求。

赔了钱又能对投顾服务满意的客户是少之又少。”俞峰表示,也因此,投资者退订投顾服务自在情理之中。

投顾业务仍属于传统业务的范畴,仍处于证券价值链的末端,未能摆脱二级市场的影响。因此我们力主转型做机构业务,向证券市场价值链的前端延伸。”上海某营业部负责人在评价投资顾问业务时表示。

产品销售待政策春风

改变通过向客户提供投资建议而提佣的模式,转而向客户推荐各种金



1 依托投顾提供投资咨询服务,从而提高佣金率。

2 向客户推荐多种金融产品,让理财产品成为股票以外的客户投资需求。

3 开展资本中介业务,将营业部打造成机构客户投融资平台。

翟超/制图

融产品,被认为是投顾业务的出路。开展综合金融产品销售也被认为是营业部转型的重要方向。

业内都认为,营业部转型的重要方向就是做金融产品的销售终端。”中投证券深圳某营业部总经理表示。事实上,在证券体系内部,股指期货、融资融券业务已经推出,而未来跨境、跨市场交易型开放式指数基金(CTF)箭在弦上,国债期货推出仿真交易,备兑权证、股票约定式回购等也在讨论。创新型产品正不断出现,普通投资者参与其中的难度也越来越大,因此基于上述工具设计的理财产品会越来越丰富,这也成为券商营业部做产品销售端的重要基石。

方向已成为共识,但是一些政策性问

题仍待突破。无论是建立投顾体系,还是财富管理中心,客户服务的核心工作就是资产的保值增值,而目前券商缺的就是能够保值的产品。”中投证券上述营业部负责人表示。银行体系内的产品则则要丰富很多,银行可以通过各种各样的方式,为高净值客户提供年化5%~7%的保值产品,而券商集合理财产品中的货币型产品却很难实现上述收益率。

按照政策规定,目前券商营业部只能代销券商集合理财和基金产品,而不能代销银行理财产品、信托产品、保险、私募股权基金等产品。

这就造成了产品体系无法满足客户需求。”国信证券浙江某营业部总经理表示。日前有消息称,监管机构或出台政策,券商未来可代销多类金融产品,若政策出台后,券商营业部的产品销售空间将大大拓展。目前国信证券浙江上述营业部代销产品收入占营业部总收入的比重约为10%~15%,未来该比例或可进一步提高。

系统性问题的解决难一蹴而就,营业部目前应为新业务进行充分储备,其中包括客户分类等。

我们当下最重要的工作就是严格做好客户分类,了解客户的风险偏好,按产品风险程度做适当性销售。”国信证券上述营业部总经理表示。他认为,客户分类的工作非常重要,把金融产品销售到不合适的客户手里,会埋藏下诸多售后隐患。

做好客户的分类后,一俟券商代销产品的范围拓宽,营业部有望将销售触角延伸到银行的客户群体里。”国信证券该负责人表示。

资本中介需总部支持

除了做金融产品的销售终端外,目前不少大型营业部正在探索机构业务,打造机构投资者的投融资聚集平台,扮演好资本中介的角色。

目前,营业部可开展的资本中介业务项目很多,如承揽首发和再融资项目,介绍私募股权投资项目,发行地方债、企业债,对上市公司进行市值管理、大宗交易等。对于一些拥有上市公司资源、私募资源和高净值客户的营业部,充当资本中介已成为一项新兴业务。

未来经纪业务已不仅是追求交易量,营业部人员还要会拉项目,帮企业融资;同时营业部也可根据高净值客户需求,要求券商资管平台设计定向理财产品;各地营业部也可以与地方政府合作,当地企业需要发行企业债券时,券商投行部门可整合资源跟进。”中信建投证券董事总经理张帆接受记者采访时表示。未来券商应力推经纪业务综合化,通过整合券商内部投行、资管、研发以

记者观察 | Observation |

营业部转型更需总部系统性支持

证券时报记者 曹攀峰

这是一组令人悲观的数据。2010年底,券商共有4555家营业部,创造经纪业务及服务净收入1085亿元;2011年底,营业部总数增加至5032家,而经纪业务及服务净收入仅为689亿元。一年时间,营业部数量增加477家,创造收入却减少396亿元。直观的数据对比彰显着营业部经营的惨淡,更显示着营业部业务转型的迫切。

拉客户、收佣金、提供投资建议……提供通道服务是传统营业部的角色定位;转型后,向客户提供风险不同的系列金融产品、为机构投资者提供投融资平台以满足客户的投融资需求,营业部的业务深度和广度都必须

及机构服务部的各种资源,为营业部的客户服务。目前不少券商营业部都在积极探索向机构客户提供全产业链服务。

比如对于股份托管在营业部的上市公司,在其股份解禁前,如何以抵押形式为客户融资以满足其资金需求;解禁时如何联络资源为客户服务;解禁后如何为客户进行市值管理,这些都成为当前可实现的业务方向。”方正证券深圳某营业部负责人表示。

然而,整合各条线资源并非一日之功,不少业务仍处于探索阶段。事实上目前仅有极少数营业部形成了服务于机构客户的业务流程。上述国信证券浙江营业部目前拥有百家上市公司资源,托管市值为2000亿元左右,在处理市值管理业务时,仍有挖掘空间。

通常营业部掌握机构客户资源后,需要与券商机构总部沟通,机构总部则需要联系基金、私募,协调来做市值管理。因此,任何一环出现问题,业务就会泡汤,最后的结果往往难令客户满意。”国信证券上述营业部负责人表示。

也正因为如此,推动券商营业部向资本中介转变,需要证券公司整合公司内部资源加大对各营业部的支持,营业部的资本中介角色才能扮演得更顺畅。

是另一番景象。

据证券时报记者对10多家券商营业部的调查,营业部业务转型已成为业内共识,即改变单纯依赖通道业务的靠天吃饭格局,增加非通道业务收入。转型的推进下,营业部单打独斗的时代也将随之远去。未来券商需整合投行、研发中心、资产管理等各个业务条线资源,打造为客户利益着想的大营业部格局,进而推动券商向财富管理商的大方向迈进。概括地说,营业部转型的根本就在于推动散户投资的机构化和经纪业务的综合化。共识虽已达成,但从采访来看,不同券商对营业部转型认知的紧迫度和支持力度仍存参差。

国泰君安总助理财黄灵谋在接受

特写 | Feature |

营业部转型的招商样本

证券时报记者 曹攀峰

营业部的定位就应该做服务的。”招商证券深圳益田路营业部总经理谢凡表示。他认为服务有三个层次,初级层次是交易通道服务;中级层次是在交易通道基础上的财富管理,满足客户个性化金融需求;高级层次是要打造综合金融服务部,整合客户、公司研发、投行等专业团队各自的优势,建立三位一体的综合服务平台。据悉,该营业部目前正从中级层次向高级层次转型,以着手搭建客服的网络平台,一幅广阔的价值链延伸画面已跃然纸上。

搭建高端客服网络

历经近20年的发展和积累,经过上世纪90年代粗放式的发展,抓住了2002年~2008年“银证通”带来的业务机会,益田路营业部已成为一家拥有15万客户,托管资产近千亿元的大型营业部。辉煌属于过去,今天的招商益田路营业部日益面临转型的压力。

据证券时报记者了解,在招商益田路营业部所在的深圳免税大厦里,盘踞着中金、中信、长江、华泰联合等6家券商的营业部,在增量客户难觅的今天,各营业部对存量客户的激烈竞争可想而知。压力之下产生动力,按照谢凡的判断,目前营业部间以低佣揽客、荐股服务为竞争手段的时代已逐步远去,两融业务、财富管理服务等非佣金收入的占比将在未来一段时间持续提升,附加服务和零售金融的时代逐步来临。盘活营业部的各项资源,搭建客户服务网络平台,将营业部打造成公司各项创新业务推进的一线战斗堡垒应是营业部的发展目标。

我们有包括近百家上市公司大股东在内的15万客户,这就是我们的核心资源,我们要充分挖掘背后的机会。”谢凡认为。

一个例子展示了整合资源的力量。今年清明节后,高净值客户A君,为支持在另外一家券商营业部就职的外甥女,决定将账户迁出。得知该客户是从事装修业务后,谢凡便寻找时机为该客户提供业务机会,将一个从事房地产业务的客户介绍给A君,帮助两者建立了业务合作关系。最终,已将账户迁出的A君决定迁回,并追加了账户资产。

挖掘客户的深层次需求,并利用营业部资源为客户提供服务,类似案例数不胜数,而益田路营业部实现服务最清晰的路径就是加强与公司投行业务的合作。

2010年,高净值客户B君到营业部办理业务,交流中发现其家庭从事新能源业务,企业发展前景可观,但一直苦于人才流失。谢凡便组织私募股权投资(PE)机构和招商证券投行部相关人员先后考察B君的公司,向其提出以股权激励留住人才的

建议,同时引导其建立上市计划。

我们左手有项目资源,右手有PE机构,营业部要做的就是搭建起项目与资金的交流平台。”谢凡表示。他常提醒员工,要了解高净值客户的实业背景,才能更好地为客户提供服务。

我们如能帮客户做大做强,客户会非常感激我们,对招商证券的品牌忠诚度也会大大提高,同时也会带来诸如上市、股份托管等一系列业务机会。”谢凡表示。上述类似案例,益田路营业部已经做成了10多单。

经纪业务价值链延伸图景

谢凡认为,传统通道业务竞争白热化的背景下,营业部的发展方向必须是创造价值,实现价值链的延伸。中长期来看,券商营业部从当前的单一收费模式上升为通道与服务相分离的收费模式才是发展方向。

短期来看,除传统的交易品种外,大力推动期指、两融等创新业务,同时根据市场变化,帮助客户在股票、债券、期货等大类投资品种中进行灵活配置,通过提升佣金水平实现服务收费。

以股指期货业务为例,该营业部曾利用股指期货工具成功为客户锁定利润。2010年,该营业部的C客户投资上亿元参与了某公司的定向增发,相较于当时二级市场11元多的价格,不到7元的增发价将会为他带来颇丰收益,但C客户很担心该公司股价会在12个月锁定期内下跌。营业部为此联合招商期货,为客户设计了利用股指期货套保的方案,即投入相当的资金,做空与该公司走势颇为类似的沪深300指数。果然,该上市公司的股价在锁定期结束后跌破了增发价格,而沪深300指数也由3400多点跌至2700点,利用股指期货套保,该客户锁定了相关利润。

中期来看,产品创新可满足客户的个性化投资需求,进而创造出财务顾问收费来源。

营业部年初通过产品创新,将有较强投资能力与风险承受能力但苦于本金有限的客户,与有大量闲置资金追求固定收益的客户结合起来,通过信托产品实现客户各自的投资目标。仅此一项,营业部单月收取近50万元的财务顾问费用。上述模式一旦推广,仅通过深挖潜力就可创造近千万元的年收入,这相当于再造出一个中型营业部,所付出的边际成本却极低。

人才的支持是实现上述路径的关键。加大人才的培养与引进是该营业部的重要方向,2010年至今,招商益田路营业部招聘的11名员工中,9名具有硕士学历。

根据业务需要,新招聘来的员工都要分批到公司研发中心、招商期货、招商证券香港分公司等部门实习。”谢凡介绍说,同时一旦由营业部为投行部门推荐项目时,相关员工也会介入投行项目跟进项目,以培养员工的大经纪业务观念。

记者采访时表示,经纪业务要在综合金融服务领域发挥媒介作用,连接并为客户提供其所需的投融资服务。要实现上述目标,就需要券商从总部层面上认识到经纪业务转型的重要性,从而为营业部延揽客户提供全方位的支持。以设计券商资管产品为例,通道时代,一般由券商资管部门设计产品,而后交由券商营业部渠道销售;转型后,则一般由营业部反馈客户的理财需求,再由资管部门根据客户需求设计相应的理财产品。在此过程中,券商资管部门与营业部的沟通则至关重要。

市值管理业务的需求也同样如此。若营业部客户有市值管理需求,券商总部应由市值管理的专门团队,在市值管理的策略和操作上予以支持。由

此,营业部则成为券商在各地的派出机构,集合客户的各类需求信息,再由总部予以针对性支持。在此过程中,券商总部将逐步由管理型部门向客户经营型部门转变。

除了组织架构和业务协调的转变外,营业部的转型也需要券商考核、激励体系的支持。据记者了解,去年起部分券商已建立了新型的考核体系,增加非通道业务考核的正向激励,对营业部产品销售、队伍建设、客户产品线建设等进行激励,而对于传统通道业务的考核,则降低激励标准。

券商创新诉求日趋强烈,营业部业务转型大幕已徐徐拉开,未来能在资本市场欢快畅游的,必定是早做布局的先行者。