

聚焦 FOCUS 创新改写券商战略版图

# 券商暂缓新设营业部 期待非现场展业破题

●监管层有望在合规和有效风控的前提下，放开非现场开户以及非现场受理柜台业务；而对风险不大、通过回访等手段可控的业务，则不强求客户临柜办理。

●包括非现场开户在内的一系列展业政策一旦明确，形同流动网点的人员展业模式在服务效率以及成本上均将明显优于现有的固化营业部形式。

●监管层去年提出，支持证券公司设立“新型营业部”。新型营业部是指以金融产品销售、特定资讯服务、投资顾问服务以及财富管理增值服务等为核心业务的证券营业部。

证券时报记者 游芸芸

非现场展业像一粒石子，打乱了证券公司设立营业部的既有步伐。据证券时报记者了解，目前已有一部分券商暂缓新设营业部，以静待非现场展业政策的进一步明朗。

## 券商网点掣肘

证券时报记者了解到，监管层有望在合规和有效风控的前提下，放开非现场开户以及非现场受理柜台业务；而对风险不大、通过回访等手段可控的业务，则不强求客户临柜办理。

另据记者获悉，目前北京、上海、深圳三地多家大中型券商已暂停新设营业部的申报和筹备工作。他们认为，包括非现场开户在内的一系列展业政策一旦明确，形同流动网点的人员展业模式在服务效率以及成本上均将明显优于现有的固化营业部形式。

事实上，证券公司对营业网点的渴求由来已久。据不完全统计，截至2011年末，全国银行网点达20.09万家，而全国证券营业部数量仅5032家，二者比例为40:1。其中，2011年全国银行新增网点7023家，一年新增数量便超过全国证券营业部总数量。

中信证券一位不愿具名的高管认为，作为投资者办理业务的主要场所，证券营业部具备维护投资者关系、推广销售新业务以及品牌宣传等多重功能。就服务属性而言，证券营业部数量无法一味盲目追逐银行，但网点严重不足的客观现实已极大地影响证券行业发展壮大。

尤其随着我国居民理财需求的爆发式增长，在不少内地城市，证券服务更显得匮乏。根据中国证券业协会最新统计显示，2011年末，共有西藏、青海、宁夏等9个省市区证券营业部数量在70家以下，其中，西藏和宁夏分别仅有4家和13家营业部。

华泰证券经纪业务相关负责人认为，尽管经济不发达省市区人均收入较少，但理财需求同样旺盛。相对偏僻的地区，信息获取渠道更少，当地居民或许可能不奢望通过股市炒股赚大钱，但面对通胀高企，仍渴望通过理财工具对财产进行保值。

相关调研报告也显示，在不少内地城市，多数居民理财渠道主要为银行存款，至多通过银行购买少量公募基金产品。

## 新设营业部形同鸡肋

庞大的业务空间催生了券商布局网点的冲动。自2008年新设营业部开闸以来，全行业新设证券营业部数量已逾2000家。

最新数据显示，国内共有13家证券公司旗下营业部超过100家，其中齐鲁证券、国信证券等公司3年来新设营业部数量超过20家。

证券公司新设营业部承载着3年盈利的美好愿景，却也面临着残酷的现实。根据记者调查，成立3年以上的新型营业部盈利比例约为10%，且盈利时点不确定的趋势越发明显。

深圳一家国企背景的大型证券公司目前新设营业部10余家，但无一盈利。据这家证券公司经纪业务人员透露，新设营业部已成为公司挣扎在盈亏线上的“拖油瓶”。随着经纪业务利润不断缩水，每年新增营业部仍需要数千万元的成本投入，无疑

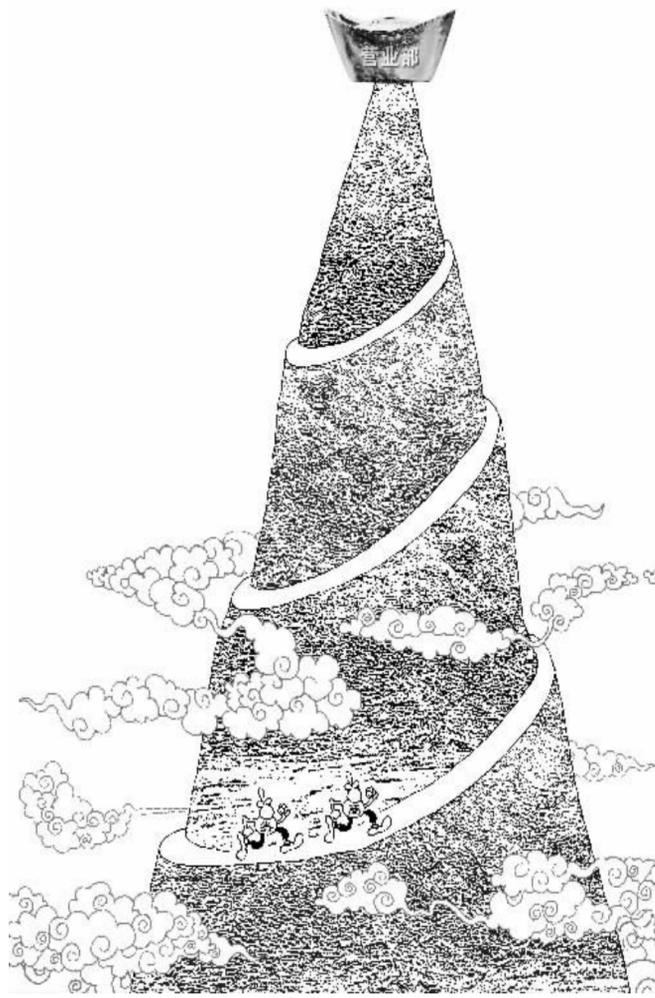
是雪上加霜。”

牛市中营业部摇钱树的惯性思维，决定了大多数券商在新设营业部时的豪掷习气。尤其在2008年，部分营业部打造的数千平方米豪华环境吞噬的一次性投入接近千万元；即便数百平方米的中型营业部，一次性投入也要约500万元左右，尚不包括每年人工成本以及营销成本。

大部分证券公司按照2007年、2008年收入情况制定回本期，将一家新营业部回本期设定为3年-5年。但按照目前情况看，如果没有大牛市，个别营业部10年内可能都无法盈利。”上述深圳券商经纪业务人士指出。

正因如此，新设营业部已形同鸡肋——在当下交投不够活跃的环境中，其食之无味，甚至让人想放弃；但一想到牛市，却又觉弃之可惜。

上海某大型券商营业部筹备组组长告诉记者：“公司已经减慢了营业部设立节奏，近半年我出差频率降低了一半以上。非现场政策消息一出，我基本就没出差。”



部分券商已暂缓新设营业部，静待非现场展业政策的进一步明朗。 官兵/漫画

# 分类管理待发 券商再造营业部功能

证券时报记者 游芸芸

随着营业部职能发生巨变，旗舰店、高端店、小型门店、普通店在券商的营业版图该如何搭配？多位证券行业高管认为，在一系列创新政策出炉后，营业部作为券商全业务链条的终端，将肩负多重角色，由此营业部分类管理将极大考验券商新一轮战略布局。

目前，困惑于设立轻型营业部、新型营业部的券商，正等待非现场开户等政策的明朗。但包括中信、国信、国泰君安、招商等证券公司的高管均乐观表示，今年即将启动的创新政策对券商今后多年的发展至关重要，其中营业部的分类管理更是重中之重。

对于致力于综合业务的一流投行而言，营业网点应该是投行各项业务的展示平台和销售端。”招商证券总裁王岩表示。

## 分类仅限于考核

“目前大部分公司营业部分类管理主要基于绩效考核管理，而非主观的网点功能战略建设。今年初，业界建议监管层加强证券营业部分类管理，根据业务导向及区域竞争状况，引导证券公司建立功能层次分明、定位精准的营业网点体系。”

去年经纪业务排名前五的一家上海券商经纪业务负责人指出，目前大部分公司营业部分类管理主要基于绩效考核管理，而非主观的网点功能战略建设。

据记者了解，过去券商对营业部的分类考核主要参考指标为设立时间、区域及公司战略原因等。设立时间的典型例子莫过于成立超过25年的“老三”之一——国信证券深圳红岭中路营业部，该部资产量上千万的沉淀客户较

多，早年曾被誉为深圳大户营业部，并曾经多年占据深市交易额榜首。

区域因素涉及两个方面：一是营业部数量所决定的竞争程度，二是在城市的经济发展程度。例如广西玉林一度仅有一家本土券商营业部，并且相当长一段时间内，这家营业部的佣金都为规定上限千分之三。除非奔袭到其他城市开户，当地投资者别无选择。这家处于四线城市的营业部经营指标总是位居公司内部前列，被其他营业部艳羡。

此外，券商重新战略布局也让部分营业部获益匪浅。如不少公司将某一个区域的某类客户统一归于指定营业部。这些营业部相比本地其他营业部，在体量和收入方面属于“大个头”，也常常出现在两市交易龙虎榜。

今年初，业界建议监管层加强证券营业部分类管理，根据业务导向及区域竞争状况，引导证券公司建立功能层次分明、定位精准的营业网点体系。

业内人士表示，监管层对营业部的模式仅提出了轻型和新型模式的构想，营业部分类管理属于证券公司的内部管理问题，需要券商根据自身情况和市场进行判断和定位。

## 轻型和新型难选择

“尽管目前券商营业部数量众多，但仍掩盖不了布局不理想的现实，并且随着中国资本市场发展进入新阶段和投资者需求日益多样化，营业网点所覆盖区域和功能性亟待再定位。正因如此，去年开始关于营业网点转型最火爆的话题莫过于轻型营业部和新型营业部。”

在此之前，2008年新设营业部开闸，证券行业格局随之发生巨变。拥有百家营业网点的券商队伍迅速壮大。截至去年底，已有13家券商旗下营业部突破100家，其中银河证券和华泰证券的营业部数量高达224家和213家。

新设近30家营业部的国信证券某高管表示，几十家和数百家营业部的管理模式完全不同。几十家营业部或可同时掌控，数量一旦突破百家，只怕接电话都应付不过来。”华泰证券一位高管也曾表示，即便每周调研3家营业部，旗下200多家营业部一年也走不完。

尽管目前券商营业部数量众多，但仍掩盖不了布局不理想的现实，并且随着中国资本市场发展进入新阶段和投资者需求日益多样化，营业网点所覆盖区域和功能性亟待再定位。

正因如此，去年开始关于营业网点转型最火爆的话题莫过于轻型营业部和新型营业部。监管层去年提出，支持证券公司设立“新型营业部”。新型营业部是指以金融产品销售、特定资讯服务、投资顾问服务以及财富管理增值服务等为核心业务的证券营业部。

而俗称瘦身版的轻型营业部，则在传统大型营业部成本拖累利润的时代更受欢迎。据记者了解，2011年超过一半的传统营业部出现过单月亏损，超过三分之一的营业部全年亏损。最极端的例子，去年下半年深圳某大型券商旗下一家营业部一天佣金收入仅100元。进入2012年，传统营业部亏损势头并未扭转。据记者了解，一些中小券商旗下营业部今年一季度亏损面超过70%。

在很多人眼中，轻型营业部是保证系统和风控底限下的非现场交易营业部。这种人员减少、固定资产投入锐减的模式让券商心驰神往。理想状态下，轻型营业部的成本最低可达传统营业部的20%。今后网点成本可控制在80万-100万元。”业内人士表示。

不过，无论是监管层抑或行业，对上述两种营业部模式均存在诸多顾虑。首当其冲的便是，新型营业部货架上的服务和产品不够丰富，将引发通道

■记者观察 | Observation |

# 会所式营业部切忌陷入服务误区

证券时报记者 游芸芸

除了欧式沙发、意大利咖啡、爵士音乐以外，定期高尔夫活动、高档齿科服务、私人红酒会、子女夏令营等专属于“高尚”人士的各种高档会所式服务正频频出现在证券营业部宣传单上。

高净值客户贡献度越来越高，激起了金融机构对这类人群的极高关注度。继私人银行之后，个别券商近年来也正探索会所式、高档俱乐部式的营业部模式，他们所觊觎的正是中国百万级高净值人士群体身后巨大的财富管理贡献。

我们的目标是教会富人群体学会享受与之匹配的高档生活。”两年前，深圳一家大型券商客户服务部总经理向记者讲述了刚在北京某私人红酒会所举办的一场红酒会，“好些人第一次开始接触红酒文化，客户交口称赞，活动效果非常好。”

类似活动在近两年更是不胜枚举，区别仅在于是偶尔一次活动还是对专属群体的长期持续服务。

相较于高尔夫、齿科、红酒会和养生会，券商近两年更热衷马会、子女游学、财富培训等新型服务的开拓。券商服务人员长期奔波于各个高档服务机构，队伍越庞大。据悉，深圳一家高档齿科目前合作的证券营业部数量相比2007年增长了数倍。

由于客户对新事物总怀有一份新奇感，面对客户所能提供的各项服务总比别人多而且更新鲜，也就成为了个别券商高端服务留住客户的惯用伎俩。相比之下，虽然传统的上市公司

调研、与机构投资者亲密会面也会间歇性开展，但在弱市中这种传统服务似乎并不讨好。

也因此，券商这种被宣传为“谈笑有鸿儒，往来无白丁”的高端服务在早期的确吸引来了一些客户。然而，随着新奇感褪去之后，一系列高档生活服务逐渐失去了吸引力。

据记者了解，全国成交排名前三的某大型券商营业部在2007年便针对资产100万元、300万元、500万元以上客户开展不同程度的俱乐部高档服务，但5年后后收效甚微。

实际状况是，相较高档生活服务专业机构，券商永远是业余选手。高端客户在短暂迷恋于眼花缭乱的会所式服务后，最终还是回归到券商理财服务的诉求上。而在这一点上，可以说，中国券商段位并不高。

作为最有能力提供全面理财服务的券商，专属理财服务水平近两年总被人诟病。理财手段稀少，水平平庸，是很多券商“弃本业而重他业”的主要理由。

但高净值人士的巨大理财需求正在呈现几何级增长，证券行业若再不自强，银行等其他金融机构形成的赶超力度将越发强势。

由此，理财服务才是券商立身之本，做强之源。再多的奢侈服务仍敌不过资产的持续亏损。券商设立会所式营业部不能陷入服务误区，高档生活服务注定永远只是绿叶。

前车之鉴或已说明问题。部分券商几年前不惜重金打造的百万俱乐部，目前部门人员已锐减。而上述全国交易额排名前三的营业部负责人也直言不讳地说：“客户最终只会关心有没有赚钱。”

价格战进一步恶化升级。

其次是客户源问题。去年经纪业务收入排名前三的某券商经纪业务负责人提出：新设营业部5年都难回本，如果固守旧思维，离开了存量客户，券商能否生存下去？”

一家已提交上市申请的券商经纪业务负责人也表达了对新型营业部定位的疑惑：若不能开户和营销，客户在购买产品前只能去传统营业部开户，新型营业部的必要性就存在疑问。”

同时，轻型营业部的盈利点目前也不太清晰。上海某券商经纪业务负责人称，对于券商而言，轻型营业部主要目的并非仅是节约成本，如果以投资顾问为主要服务收入来源的命题不能有效成立，那么轻型营业部所承载的仅仅是传统营业部瘦身的使命，和此前的服务部在实质上差别不大。”

## 分类管理需监管放行

“新形势下营业部定位及分类管理成为不少券商的最新课题。对经纪业务规模前十大券商的调研表明，从管理有效性出发，中心营业部和分公司形式应运而生；而从业务转型角度看，旗舰店、高端店、轻型门店和新型服务店雏形也开始形成。”

据悉，很多证券公司已经开始经纪、两融、中间介绍（IB）、资管之外的多项业务拓展，比如新三板业务、公司债承揽以及直投等业务。多位券商高管均认为，作为区域中心，旗舰店和中心店除担负管理和后台支持等职能外，可能还是各项金融服务产品销售的大本营；而在二三线城市，营业部的职能更趋向于销售、承揽和展示端。

华泰证券经纪业务负责人表示，如同银行总行、支行和储蓄所的不同功能一样，券商营业部自身定位将会借鉴总行（管理和产品设计开发）——支行（展示及销售）——储蓄所（开户存取款）的模式。每个层级的营业网点负有不同的权责和功能。

目前，更多券商正在探索以旗舰店、高端店为核心，星状辐射新型网点，形成服务协同的营业网点网络。江浙某大型上市券商高管称，该公司正在研究“大区域概念加三四线城市”的新网点布局。如果完全放开营业部设立，在理想模式下，根据区域经济发展和竞争状况以及业务拓展战略，一个大区域应该具备一个旗舰店或中心店，并由三四个一级营业部构成，同时辅以几个轻型营业部。各项业务的精英将驻扎中心点和旗舰店，与总部形成纵向互动。”