

聚焦 FOCUS 证券公司创新发展研讨会再回首 (二)

经纪业务转型：让投顾成为真正“金融医生”

证券时报记者 于扬

日前举行的证券公司创新发展研讨会为经纪业务转型专门设置了一个分会场。围绕着经纪业务如何向财富管理转型，与会发言的 9 家券商一致认为，今后财富管理不是一项单一的业务种类，而将逐渐成为承载各项业务的综合平台，使投资顾问成为真正的“金融医生”。具体在落实层面，他们认为，证券公司应着重在账户、产品、渠道、人员四个层面，进行全方位的业务调整与模式创新。

在账户创新层面，应整合客户账户体系，强化账户功能。建议监

管层支持券商作为金融机构争取进入央行的支付清算系统，为客户提供更为便利的理财资金汇划服务，引导证券公司账户成为客户资金的出发点与归宿点。

与会代表指出，客户账户的整合可帮助投资者更好地查询、管理自身资产。而通过对各传统资金账户、期货账户、两融账户等实体账户的整合，更有助于券商实现对客户信息的完整全面了解。同时，随着券商允许代销金融产品的不断丰富，也进一步对账户的结算、清算功能提出更高要求。

与会券商还认为，在账户创新方

面，还要依托行业创新背景，强化账户的资金归集。券商一方面应借助债券质押式报价回购、现金管理产品等创新业务，提高客户现有账户下闲置资金的整体收益，强化客户账户的现金管理功能；另一方面可借助第三方支付机构，进一步丰富支持资金转入的银行数量，延长银证转账的服务时间，强化账户的资金归集功能。

在产品创新层面，各券商都认为，应丰富产品种类，实现产品的评估与动态管理。随着金融产品代销及资管产品设计各类限制的放开，证券公司一方面要加强产品资源储备，发挥集聚优势；另一方面应围绕财富管理，

优化经纪业务与资产管理业务的协同机制，积极探索证券公司自由产品的创新。最终在证券公司端形成多层次的综合金融产品体系。

在渠道创新层面，讨论中认为，应依托新型渠道，提升服务覆盖能力。首先应依托互联网渠道，创新营销及服务模式，推动券商线上、线下联动服务模式的形成。同时在核实投资者真实身份、确保投资者教育及适当性管理等机制完备的前提下，探索满足投资者在互联网端开立账户的需求。

与此同时，建议构建多层次证券网点体系，实现立体化覆盖。一方面加快传统营业网点业务结构升级，加

大财富管理、融资融券、期货中间介绍（IB）等新型业务的开展及支持，提升单店盈利能力，在重点区域打造若干旗舰店、中心店；另一方面紧密围绕投资顾问和产品销售两条主线，以投顾为核心，在旗舰店、中心店周围有效布局新型网点，鼓励新型网点依托总部、旗舰店的中台支持优势差异化经营。

值得注意的是，借研讨会的召开，监管层公布了围绕金融产品代销、网点设立及账户开立等行业关心问题制定的新管理办法，集中解决了困扰行业多年的问题。对此，与会代表反响热烈，并补充提出两方面建议。

一是进一步优化、调整证券公司分类评价体系。建议监管层在分类评价体系中，适当增强“竞争力”及“创新”相关指标权重，逐步放松对净资本的要求，提高证券公司的资金使用效率，引导创新能力发挥。

二是进一步改进、完善监管方式。业务创新是一项探索的过程，没有客观实践，初期较难形成全面、可行的操作方案。建议监管层创新监管方式与原则，变“规定证券公司可以做何种业务”为“规定证券公司不可以做何种业务”，允许券商本着风险可控的原则，围绕客户需求，整合各类基础业务，积极探索经纪业务的转型与创新。

长城证券：对投顾分类管理分类发展

长城证券认为，投资顾问业务目前仍处于成长阶段，一步到位实现对客户的全面覆盖、对需求的完整解决、对体系的健全支持并不现实，循迹行业整体与券商决策者顶层设计的思路，自下而上地积极探索与实践路径，将有助于试点的投入，更快、更有效地为行业转型带来效益。

该公司指出，从客户视角看来，当前投资顾问业务的接受程度及业务盈利模式，遭遇瓶颈。一是职能定位模糊。是定位于客户关系经理、金融理财师还是“荐股高手”，一直存有争议，从而进一步导致投资顾问服务是“个性化”还是“标准化”的分歧。结构参差不齐的投顾从业人员及

模糊的定位，造成个性化举步维艰，投顾能力难以达成个性需求。

二是个人品牌与公司品牌混淆。证券公司建立投顾的“公司品牌”尚需一段发展过程。

三是投入产出不匹配。很多券商大力推进了投顾签约与佣金加成，实际效果可归纳为两方面，一方面签约之后的客户流失率大幅下降、客户满意度提升；另一方面普遍出现“满座看不上、小客户服务跟不上”的状况。

更严峻的现实是快速推进投顾业务之后产生的风险隐患问题，一旦投顾离职，客户纠纷只能由券商承担，类似索赔案例在业内已有发生。

为此，长城证券建议，证券经纪业务从通道向服务转型，立足综合金融服务，发展财富管理。随着业务转型，经纪业务的服务主体必将从营业部变为投资顾问，服务范畴必将从单纯的股票建议升级为财务与投资规划，服务平台必将从现场向互联网渠道全面延展。

对于行业如何自上而下地精准引导，长城证券认为，不仅要明晰法规界定与解释，还要对投资顾问分类管理、分类发展。分为资产配置型投顾、荐股型投顾和机构业务型投顾。建议行业从法规建设、资格管理、级别认证等方面，支持投资顾问的分类发展，避免一套标准解决所有的职能定位难题。

华泰证券：发展财富管理需消除体制障碍

华泰证券认为，当前部分券商已不同程度和形式上开始了财富管理的探索，但在分业监管体制以及第三方存管制度下，券商发展财富管理业务也面临着诸多挑战和困难，需要突破一些体制障碍和监管政策障碍，培育一个更加适宜的制度环境和市场环境。

比如，券商客户的存款、投资账户相分离，客户账户只能进行有限的资本市场投资品种的交易，不能在同一账户下参与商品与金融期货、商品市场、保险、货币工具等投资品种，

华泰证券认为，当前部分券商已不同程度和形式上开始了财富管理的探索，但在分业监管体制以及第三方存管制度下，券商发展财富管理业务也面临着诸多挑战和困难，需要突破一些体制障碍和监管政策障碍，培育一个更加适宜的制度环境和市场环境。

比如，券商客户的存款、投资账户相分离，客户账户只能进行有限的资本市场投资品种的交易，不能在同一账户下参与商品与金融期货、商品市场、保险、货币工具等投资品种，

从国外经验看，美国的证券经纪业务在 1975 年前和我国证券行业目前的情况类似，都是以交易佣金为主要的收入来源。经过几十年的发展，美国大型投行已经形成成熟的财富管理业务模式。以摩根士丹利为例，2011 年，其全球财富管理业务的收入占到了总收入的 40%。招商证券认为，国际成熟的财富管理业务模式具有四大特点：

一是具有明确的客户细分和市

场定位策略，针对不同层级的目标客户提供差异化服务。例如针对超高净值的客户提供全方位个性化的私人银行服务，对高净值的客户提供受托资产管理和标准化的财富规划、资产配置、产品销售等综合金融服务，对中低端客户的服务以自主交易和网上基金超市为主，从而降低服务成本。

二是有丰富的产品体系，能满足具备不同的风险偏好客户的投资理财

此外，华泰证券认为，财富管理业务打破了券商长期以来按业务条线进行利益分配的既有业务格局。为此，如何有效整合内部资源，采取何种考核办法区分业务价值并进行利益分配成为券商不得不周密考虑的问题。财富管理服务的对象是高端客户，服务的内容涉及股票、基金、保险、外汇、黄金、期货、避税、资产规划等多个领域，从事该项工作的人员需具备较高的综合素质，投资顾问要成为真正的财富顾问还需要在知识广度、深度、从业经验等各方面培养提升。

国信证券：推行证券服务明码标价

近年来，监管层在如何促进经纪业务创新方面，已有若干举措，比如证券公司代销多元化金融产品设计已在征集意见、保证金账户作为支付渠道也在创新课题中有所体现，这些政策变革对券商转型意义重大。在此基础上，国信证券再提出三点建议。

一是呼吁全行业推行证券服务明码标价。投顾业务转型成功的关键在于行业内部能否达成服务收费的共识，券商能否掌握服务定价权、实现服务

收费；对客户而言，当前行业收费混乱，明确服务收费标准也很有必要。

二是尝试更加多元化的收费方式。如探索将投资顾问收费同客户盈利挂钩的模式，更加能够体现投顾的专业水平和价值。由于投资顾问费的收取渠道和计算方式与佣金类似，使投资顾问费和交易佣金之和能否突破 3% 上限存在争议，建议予以明确。

三是探索将投顾业务与佣金定向资产管理等方式有效结合，满足资产

委托管理型客户的需求。目前我国投顾业务的本质是为客户提供投资建议，但投资建议服务效果较难界定，除受顾问专业水准影响外，还受客户因素的制约，如客户选择性地听取投资建议，一定程度上制约了投资顾问业务的发展。通过小额定向资产管理方式由投资顾问直接提供满足资产委托管理型客户需求的服务，在客户授权范围内，为其直接提供个性化的资产配置和账户管理，这需要进一步得到政策的支持。

银河证券：转变经纪业务商业运行模式

券商经纪业务转型，必须重新梳理自身的市场定位、经营模式，在新的市场形势下重新确立比较优势。今后公司的整体竞争力不再是单项业务、各个营业部的简单叠加，而是综合实力的竞争。为此银河证券做出如下战略思考：

一是重新审视目标客户定位。银河证券有 220 多家分支机构，基于自身特点，定位于零售客户群的营销工作必将是公司经纪业务乃至公司整体长期战略的核心，这一点也是公司区别于其他券商的重要考量点。

二是引导营销和服务向正确的方向进行转变。在投顾服务上，由目前

荐股服务为主的投顾模式，逐步转向咨询产品销售、投资建议及综合服务为主的“大投顾”服务模式。

三是转变经纪业务的商业运行模式势在必行。传统通道佣金制下的营销商业模式由于佣金的不断下滑导致收入不断下降，这种模式必然遭受重大打击，公司由以往单纯以佣金为主的前端收费盈利模式，逐步向以管理费用为主的后端收费盈利模式转变。

四是将经纪业务线改造成完整意义上的客户中心。随着行业竞争加剧，同行之间的竞争已由单项业务竞争逐步演化为综合实力的竞争。银河

证券在同行中营业网点最多、分布最广、客户量最大、托管资产量最多，有必要充分利用这些优势，继续下大力气在做好传统业务的基础上，将经纪业务线改造成完整意义上的客户中心，成为公司着力打造的各类金融产品和服务的营销载体。

在未来 3 年内，银河证券将经纪业务转型的发展战略定为以“大投顾业务”为抓手，实施以客户为中心的金融产品创新发展战略。具体而言，“大投顾业务”体系涉及产品销售型业务、投资建议型业务、产品配置型业务、研究销售型业务、专户投顾型业务、综合服务型业务六大体系。

中信建投：扩大投顾服务内容

中信建投证券认为，发展和丰富投顾业务，扩大投顾服务内容是今后券商构建财富管理体系的基石。

《证券投资顾问业务暂行规定》自 2011 年实施以来，投顾注册人数已近 2 万人，而 2010 年底，该数字仅为 710 人。1 年多时间，投顾数量激增 27 倍。但当前的投顾服务仅限于股票推荐，很少涉及衍生产品和创新产品的咨询服务，更是鲜有提供综合的理财规划服务。投顾服务只有从现在相对单一的推荐股票，

逐步发展到为客户提供绝大多数金融产品和金融衍生品的咨询服务，乃至为客户提供个性化的投资理财规划一揽子方案，才意味着这项业务的成熟和完善。

该公司还认为，随着产品的丰富，投顾服务的内容和体系也更加全面。不再仅局限于股票、基金等产品的研究，还应在国债、公司债、货币型基金、纯债基金、分级基金的 A 类份额等低风险产品加强研究，力求跑赢通胀和银行理财产品收益率；股指期货、融资融券、分级基

金的 B 类份额等杠杆类产品能满足客户追求高收益和杠杆效应的需求；另外有 QDII、房地产信托投资基金、私募产品、量化对冲基金等满足投资者个性化的需求等。

服务也不仅局限于向客户提供咨询、资产配置以及资产管理等专业理财服务，还需力争实现服务的产品化。此外，还要完善客户后台数据分析系统，通过分析客户的交易行为，获得客户的真实风险承受能力、操作风格、产品偏好等有效信息，为客户提供适合的产品和服务打好基础。

东吴证券：深耕“根据地”走向全国市场

近年来，东吴证券坚持特色化经营之路，以苏州为根据地，取得了快速稳健的发展，是国内首家地市级上市券商。但随着证券行业保护区打开，苏州将成为兵家必争之地，很多大公司都已经作好部署，公司原有的经营特色面临巨大压力。为此，公司将深化“根据地”建设，加快分公司

转型，打造综合金融平台。

东吴证券表示，公司所属的各家分公司，与当地政府、企业关系密切，为开展综合金融业务积累了丰厚的社会资源，这是其创新的基础和优势所在。从机构、人员、流程、考核等方面设计好分公司的管理体制和考核机制，通过分公司综合金融平台，

实现和业务部门的全面协同作战，把分公司的资源转化为业务的触角。下一步，公司还将总结提炼根据地战略的成功经验，逐步在全国推广，也助推东吴证券向全国市场发展。

此外，东吴证券还将“缩短服务半径”，即深入乡镇和开发区，为客户提供面对面的服务。（于扬 整理）