

券商高管热议如何构建全业务链背景下财富管理大平台

# 打造金融产品超市 助力财富管理转型

论坛嘉宾：

国信证券副总裁陈革  
长江证券副总裁田洪  
广发证券总裁助理王新栋  
华泰证券总裁助理胡智  
海通证券总裁助理陈春钱  
嘉宾主持人：王新栋

证券时报记者 伍泽琳

在证券时报日前举办的“颠覆与重生——2012中国财富管理高峰论坛”上，参与“全业务链背景下财富管理大平台的构建”议题讨论的五位券商高管认为，传统经纪业务要向财富管理业务转型，券商首先必须调整内部架构的设置，从而打造财富管理全业务链的基础。此外，券商还应积极丰富财富管理平台上研发的产品，为投资者提供全产品线服务。

组织架构转型

主持人：券商经纪业务经过20年发展，行业目前正处于非常艰难的时期。在佣金与交易量双降的背景下，去年整个证券行业的营业利润为394亿元，这个利润大致相当于招商银行一年的利润。值得注意的是，招商银行的从业人员不超过4万人，但证券行业的从业人员则超过20万人。因此，我们首先讨论的问题就是，中国证券公司转型为全面财富管理机构需要先从内部组织架构上进行整合。支持各业务链条的综合后台组织架构应如何构建？经纪业务总部在未来的转型中要扮演何种角色？

陈革：券商内部组织机构的转变势在必行。券商原来的内部组织机构基本上只能称为职能化的机构，或者称作分布式的机构。它的基本含义就是循着某个业务牌照、业务许可、业务职能而建的部门。这既是监管部门的要求也是证券公司原有业态的一个适当反映。

但财富管理要求券商在整合公司内所有资源的同时甚至要整合社会上的一些资源，用更多的产品和服务满足客户财富增值需求。在此形势下，券商原有的组织架构就非常不适应。

借鉴成熟资本市场的经验，部分成熟投行采用的是矩阵式管理。在此模式下，除了划分了基本的业务条线、职能之外，还有很多横向的管理、管制加入其中。这样的矩阵式管理能更好地增强资源整合的效率，有的投行甚至会选择多维的、立体化的管理。

总的来说，要想转型为财富管理机构，证券公司在组织架构上的改革势在必行，而且这种改革一定要打破原有的职能化或按业务牌照来设置部门的窠臼。

券商经纪管理总部首先要进行自身转型。国信证券的经纪业务总部按照矩阵式模式将整个组织架构进行一次转型。同时，经纪业务管理总部致力于把整个经纪业务打造为公司各产品、各项业务的综合平台。在此过程中，经纪业务管理总部所起的作用非常关键，是组织者，是连接公司各业务线、各职能之间的纽带和桥梁。

田洪：从发展历史和客户直觉来讲，券商从来都是一个炒股票的地方。随着行业的转型，券商从此可以成为财富管理的地方。券商过去都根据业务进行职能搭建部门，未来如果要做财富管理，一定要按客户导向进行职能设计。

券商的客户大致有三类，一类是以投资为职业的法人机构，比如基金公司；二是传统经纪业务中，数量最多的零售客户；三是股票市值中占有绝大多数份额的法人客户。按照客户职能和群体的划分，可形成机构部、零售客户部和公司部，整合公司内外资源以后通过这三个职能部门向分支机构延伸，才能实现券商财富管理的终极梦想。

打造产品超市

主持人：近两年，华泰证券在客户服务方面建立了完整的体系，受到监管部门的推荐，华泰证券的主要做法是什么？

胡智：毫不夸张地说，近几年一家水果超市的门面都比券商的大，一些高档理发沙龙的门面也比券商的



“

营业部转型最大的希望是更多的产品袁而且是将更多低风险的产品带到营业部遥借大量低风险产品的引入袁逆转客户炒股的地方就是赔钱的地方治这一印象遥

近几年一家水果超市的门面都比券商的大袁一些高档理发沙龙的门面也比券商的大遥其实传统的尧计划经济下的理发店早都倒闭了袁原因就是服务太单一袁理发店如果只给男人理发也撑不下去袁水果店如果只卖苹果也支撑不下去遥

”

大。其实传统的、计划经济下的理发店早都倒闭了，原因就是服务太单一，理发店如果只给男人理发也撑不下去，水果店如果只卖苹果也支撑不下去。

券商目前也面临产品单一的困境。实际上，我认为营业部转型最大的希望是更多的产品，而且是将更多低风险的产品带到营业部。借大量低风险产品的引入，逆转客户炒股的地方就是赔钱的地方”这一印象。

未来大量的产品引入，大量财富管理的引入，是营业部生存的关键。华泰证券也尝试了客户分级分类管理，对有不同服务需求的客户收取不同的佣金费率。不过效果甚微，运作一年多来，应该说在新开户的客户群体上还是有一定影响，但不能解决佣金费率持续下降的根本问题，所以关键还是券商服务水平的提高。

陈春钱：从这几年的工作经验来看，财富管理和一般通道业务的差别就是财富管理更需要得到客户信任。

过去券商为客户提供各种理财产品时，较少关注产品自带的风险，为此大部分客户对券商的信任度并不高。所以我们近几年一个工作重点就是如何来构建投资者对券商的信心。实际上不难发现，中国的财富管理未来一定会成为一个非常庞大的行业，但这个行业是不是能落在证券业，需要每一个从业者的认真思考。

如果我们不能让投资者对券商的产品、服务有信心，那未来我们的财富管理转型是非常困难的。财富管理可能要突破经纪业务过去完全是自己一个部门或者是一条线上的工作，更多的是依赖于公司各个部门和各个产品线所提供的基础产品的整合能力。经纪业务要获得突破，是需要公司各个产品部门来提供综合业务服务的。如果没有其他部门的配合和服务，完全只有一个独立的财富管理部门去运作的话，很难达到财富管理转型的目标。

产品推介存风险

主持人：在金融产品的销售过程中，部分信托公司和银行的产品因风险遭受诟病，今后券商在布局众多金融产品销售时，如何通过一些操作策略主动管理风险，保护投资利益？

陈革：我认为券商未来的着眼点不应该放在对银行产品和信托产品的引进和销售上。我的另外一个思路是，呼吁从监管部门到所有的自律组织，放开对券商理财产品的限制，让券商资管成为

一个真正多元化的自由产品平台。在这样一个产品平台上，我们能够自由去创建、去研发、去组织各种各样的产品，去满足我们客户的需求。

从另外一个角度看，金融产品销售还存在客户流失的风险。在我们没有取得金融发行机构合法资质或许可的时候进行销售，实际是把客户介绍给了别的机构。

在这样一个平台上，我们和其他机构现在是合作伙伴，将来注定是竞争对手。从这个角度看，我倾向于自身金融产品平台的丰富，打开我们自有平台所

有的限制，将其建成一个能全方位满足客户需求、开放的平台。

在这个平台上存在着控制风险的问题。不过在这个平台上有效管理风险、控制风险就显得非常容易，因为毕竟我们是投资银行，我们就是去区别、管理和控制风险的专业机构。

田洪：按券商创新大会的部署，待相关细则出台后，我们可以代销银行的产品，但从银行的角度来看，券商行业的销售能力实在是微不足道。所以从这个角度来讲，要想给客户提供财富管

## 资管业务重生：会做产品就是会做需求

论坛嘉宾：

第一创业证券副总裁苏彦祝  
东方证券总裁助理  
兼资产管理总经理陈光明  
国泰君安资产管理总经理章飙  
申银万国资产管理总经理单蔚良  
北京高华证券资产管理总经理王顾  
嘉宾主持人：王顾

证券时报记者 李东亮

创新要抓住客户需求

主持人：在证券业创新松绑的大背景下，证券资管业务迎来了创新良机，同时也向各家资产管理公司或资产部门的风控提出了挑战，就资管创新方向与主动风险管理，各位嘉宾有何观点？

单蔚良：国内资管行业大致可细分为五大机构，即银行、信托、保险、基金和券商，其中券商资管规模是最小的。去年下半年，监管部门给券商资管提出了一个课题，即如何围绕客户需求加强创新管理。而目前券商寻找到的主战场和所确定的资管目标并不一致，要想把资产做大，券商必须回归资产的主战场，也就是固定收益市场。今后要以固定收益为核心，建立一个覆盖不同客户的完整产品线。如果我们还沉浸二级市场的投资中，路就会越走越窄。

转型做固定收益市场，风险管理非常重要，主要体现在适当性销售问题上。在不断丰富产品线的过程中，一定要在品种丰富的时候注重适当性销售。产品的适当性、客户的适当性、销售过程的适当性要特别注意。

章飙：券商资管创新的方向，从满足客户需求层面来说，会做产品就是会做需求。在满足需求的时候一定要合规，并关注合规后的风险管理。在创新方面，美国是我们学习的榜样，美国投行们大部分投资工具不是去满足赌徒们的需求，而是满足风险管理者的风险需要。只要做到关注客户需求做好自己的事情，资产管理目前的竞争并不激烈，也许好日子很快就会来。

陈光明：这次论坛提出的“颠覆与重生”是个很好的题目，证券行业现在正面临着颠覆与重生的格局，在两股力

何做到呢？

如果我们能够去挖掘更多客户的真正需求，我们还是有希望把客户拉回到我们行业中来。私人财富管理肯定是以客户为中心的，这个空间很大。这就要求我们在拥有客户后，更重要的还是要满足客户需求，而这也又将考量我们的投资管理能力。概括说，做财富管理从后端考量的是券商的核心竞争力，而前端则考量如何定位客户需求。

证券公司在投资管理方面的积累偏弱，而现在的创新要针对众多领域以及开创性的业务，必须注意的是，要保证创新在风险可控的前提下满足客户需求。此外，券商需要合适的人才控制风险，优秀的人才是这个行业最核心的竞争力量。

苏彦祝：创新细分包括三个方面，一是投资的扩大，应该更加大力量发展固定收益产品，此后可拓展的范围还有很多，包括银行间和期货市场。

二是策略创新，其中包括衍生产品的创新，这是近两年中国对冲产品的一个起点。

三是把不同客户的需求搭配在一起。值得注意的是，每个方向的风险管理点并不一样，随着创新的铺开，管制方向应该是放松的，但是券商的风险管理应该是加强的，这就要求保证相应的客户，进行针对性的风险管理。

打造高端客户取向

主持人：客户需求是资管业务未

来创新的出发点，这已成为共识，针对未来高端产品开发的客户取向又是什

单蔚良：从目前情况看，绝大多数客户是风险厌恶型客户，以后券商的投资范围会很广阔，针对高端客户我们会结合资产配置的概念，包括固定收益的投资等，关键核心是围绕客户的需求。

陈光明：关于客户需求应该可以从两方面来考虑，一是不同的客户有不同的需求，二是同一个客户有不同层级的需求。今后的发展也会是两个方向，一是资产配置的方向，二是专业化更深入的方向。

苏彦祝：没有金刚钻做不了瓷器活，我们的资产管理做的是瓷器活，所以我们必须把自己的金刚钻做好了才能做瓷器活。

主持人：根据各位嘉宾的发言，更多的是从客户的需求入手，即寻找合适的产品卖给合适的客户，而投资管理能力中人才是核心的。券商投资管理是一个持续的业务，要靠持续不断的业绩给客户带来收益。

随着更多工具的出现，我们自身风险管理的水平也必须提高，才能在这方面寻找更多的机会，才能管理好我们的投资产品。证券市场对券商资管业务赋予了很高的期望，我相信未来的发展中会有巨大的市场机会等我们去挖掘。

本版图片由吴比较制图



“

中国的财富管理未来一定会成为一个非常庞大的行业袁但这个行业是否能落在证券业袁需要每一个从业者的认真思考遥

券商资管创新的方向袁从满足客户需求层面来说袁会做产品就是会做需求遥在满足需求的时候一定要合规袁并关注合规后的风险管理。

”

量的交织中，我们何去何从？大力发展资本中介业务，做好人才储备，各方面都走在前面的证券公司已经取得明显收益。财富管理肯定会成为未来券商最重要的力量来源，会给券商带来相当大的支撑。

券商未来创新的空间会很大，其中最重要的就是要从客户需求出发。而目前券商的客户面比较窄，基本上是高风险客户，对高净值客户的占有率低，且存在萎缩之势。不夸张地说，我们的行业已经走到了穷困潦倒的地步，我们希望通过创新将客户拉回到我们行业来。如

确定高端客户取向

主持人：客户需求是资管业务未