

长城证券副总裁李翔：

# 战略性打造大财富管理平台

证券时报记者 程林

日前由证券时报主办的“中国最佳财富管理机构暨第五届最佳证券经纪商”活动中，长城证券荣获三项大奖：长城证券获中国最佳特色证券经纪商奖，“财富长城”投顾服务获中国最佳投顾服务品牌奖，长城证券武汉营业部获中国最佳区域证券营业部奖。

在今年二级市场表现不佳、营业部佣金战白热化、同质化竞争日趋激烈的今天，长城证券率先开始战略转型，形成了自身的特色，以特色取胜、以个性化服务取胜，经纪业务发展良好。日前，长城证券副总裁李翔接受了证券时报的专访，就券商经纪业务的定位，投顾业务的思考，经纪业务未来的发展发表了自己的观点。

证券时报记者：我国证券行业目前有109家证券公司，经纪业务可谓兵家必争之地，竞争非常激烈，当前券商经纪业务方向在哪里？

李翔：传统通道制的问题在于，由于竞争的同质化和受制于二级市场，佣金率不断下滑，因此券商应从以往单纯以佣金为主的前端收费盈利模式，转型向以管理费用为主的后端收费盈利模式。

我国传统经纪业务的现状存在以下问题：创新不足、产品单一、同质化竞争严重。而从国外经验看，国外经纪商已经从简单的通道提供者，转变到主动的市场组织者，通过组织不同的产品、不同的需求、不同的交易对手，不断创造市场空间；服务模式上，从普通的交易咨询服务，到提供资本支持、多元化风险管理、基于财富管理目标的交易支持；从收入上看，已经从简单的交易佣金，到扩大佣金、产品销售、财富管理、流动性差价、风险管理溢价、投资收益等。

与成熟市场相比，我国保险、证



资料图

券、银行、信托等机构分业经营，整个金融市场处于半割裂状态，证券公司还不能充分地跨越各个金融市场进行资源的合理配置。因此，国内证券行业开展财富管理必然是个分阶段、分步骤的过程。但从大的方向来说，通道业务已难以支撑证券公司的经纪业务，经纪业务创新势在必行，打造以客户中心的财

管理体系成为必然选择。

未来证券经纪业务必然由单纯交易的通道场所，变为金融产品与社会资源再配置场所，券商不再是代理分销的卖方，而是再配置的服务商；不是金融超市的陈列，而是针对性适配；不是靠通道佣金而是靠服务佣金。

证券时报记者：在不利的市场条件

“来证券经纪业务必然由单纯交易的通道场所变为金融产品与社会资源再配置场所，券商不再是代理分销的卖方而是再配置的服务商，不是金融超市的陈列而是针对性适配，不是靠通道佣金而是靠服务佣金。”

下，长城证券的经纪业务一直稳中求进，长城证券经纪业务的特色和优势是什么？

李翔：作为国内最早成立的证券公司之一，长城证券始终致力于打造“专长于以资源为核心的基础产业领域的国内一流投资银行”，并把“为客户提供优质服务、帮助客户实现资产增值”作为自身的核心竞争力。我们的服务特色主要体现在几个方面：

第一，过去券商经纪业务集中在通道业务，而近年来，长城证券率先进行经纪业务转型，从战略层面进行财富管理业务的规划，从业务发展方向、目标客户群的细分、业务发展的分阶段目标、财务资源的投入和分配、人力资源的开发和培养、信息技术系统的改造和升级、细分市场产品服务的开发和组合方向、营销模式和渠道的选择方面，做出整体的战略部署。长城证券正在建立一个强大的财富管理平台，从过去单纯依赖通道业务向中介服务转变，力争成为二级市场优秀的卖方和服务商。

第二，我们打造了财富长城整合营销体系，对客户进行细分，为不同的客户提供不同的咨询服务产品，并将客户开拓和客户服务充分融合。目前长城证券有200多人的投顾团队，公司并不会

为了追求市场规模而“野蛮生长”，相反，公司致力于对客户进行精细化分类，全面整合经纪营销体系，由单纯注重营销转为服务与营销并重，服务与营销高度整合，从而形成一个完整的营销体系。

第三，对于未来的经纪市场而言，可能的趋势是散户的机构化。散户机构化的过程中，金融产品是一个重要载体，公司在细分客户的基础上，成立金融产品导入和评估小组，针对不同风险偏好和需求的投资者提供一系列产品，通过丰富产品线将适当的产品合适的时机销售给合适的投资者，既帮助客户回避了风险，又为客户资产增值和保值提供全方位理财服务。

第四，加强系统内部资源整合。长城证券依托于华能集团，华能集团拥有的金融牌照，例如长城基金和景顺长城基金可以提供基金产品，华能旗下还有信托与保险公司，与其他券商相比，长城证券有更好的资源与银行、信托、基金公司对接，共同设计、销售理财产品，以丰富产品线加强产品的延伸性，尽量满足财富管理客户对于不同风险收益产品的需求。

证券时报记者：今年长城证券在经纪业务上有何突破？

李翔：今年我们全面加强和金融同业单位的合作，华泰柏瑞、嘉实沪深300ETF圆满销售成功，顺利拿下这两只基金一级交易商资格，为经纪业务发展拓宽通道；在营业部发展上不追求规模、以利润化求发展，利润型分公司杭州分公司即将投入正式运营，以“财富长城”为核心的投资顾问体系已初步构建；资产管理业务规模已达近20亿元，“长城2号”成为同业今年以来销量最大的一只集合理财产品，量化投资及对冲产品、现金管理产品等正在快速推进，在规模扩大的同时不断完善产品链条。

证券时报记者：今年，“财富长

城”投顾服务获中国最佳投顾服务品牌奖，能否介绍一下相关经验？对投资顾问的考核体系及风控方面又是做出怎样的考虑？

李翔：长城证券的投顾定位和多数公司不同，本身就没有把投资咨询或荐股作为重点，我们的定位是：在客户关系管理的基础上，进行客户营销、服务和产品销售，依托总部提供的咨询服务产品和多元化的金融产品对客户提供投顾服务、理财规划和财富管理。

长城证券对投顾的考核主要包括：客户服务的工作量、产品销售、投顾服务推广、营销客户、客户流失率等。今年，长城证券在投顾方面的工作包括：投顾制度的实施、系统建设、投顾服务内容完善、金融产品线的建设和完善、投顾团队的建设等。

投顾的风险控制体系是与投顾业务的整体体系相关的，我们的投顾体系中，风控的重点是投顾人员的执业行为和业务内容的风险。

我们把投顾服务的服务内容以产品化的形式提供，服务产品主要由总部设计和制作，并进行严格的合规管理；金融产品则在进行评估的基础上，进行分级分类，并根据客户的分级分类进行销售。在这个业务体系下，投顾人员需要按照公司的规定流程和标准来向客户提供投顾服务或销售金融产品。在投顾服务中，投顾人员不需要提出自己的个人观点，而是对客户推广投顾服务产品，并进行适当的服务支持。使投顾通过金融产品的适当性，针对性配置，实现全过程、全方位、一站式多元化金融服务。

在顺利完成去年经纪业务目标后，2012年我们继续以零售业务为基础，以客户价值为中心，以投顾服务和产品入手，以提供专业服务为核心竞争力，以创新为发展动力，全面推进渠道化的团队建设，并在营业部拓展上进行战略整合。

## 智赢天下 财富长城

热烈祝贺

长城证券荣获 中国最佳特色证券经纪商奖

“财富长城”荣获 最佳投顾服务品牌奖

长城证券武汉营业部荣获 中国最佳区域证券营业部奖

