

券商创新瞄准五大重点突破方向

部分券商拟以资管业务撬动整体业务,积极扩大主动投资业务,并对监管层提出四点期望

证券时报记者 黄兆隆

券业改革大幕开启已近一年,在诸多政策春风的催化下,创新观点已然深入人心,但各家券商参与创新竞争的路径方法却不尽相同。

证券时报与中国证券业协会联手,历时两月有余,对国内73家证券公司发起了针对性调查采访。有关调查结果显示,券商创新的五大路径包括:以资产管理业务撬动券商整体业务、积极扩大主动投资业务范围、倚重区域优势实现弯道超车、搭乘互联网金融班车以及以场外、并购、债券为重点发展投行业务。

以资管业务撬动全局

根据本次调查,超过90%的券商认为未来金融业发展将走向大资产管理时代,券商未来的核心战场将是综合理财。因此,不少券商选择以做大资管业务来带动公司整体业务发展的战略。

调查显示,业内围绕资管发展路径大致形成3种发展思路:一是以资产管理业务推动券商盈利模式转型。通过完善产品线,努力增加产品销售收入和管理收入,替代佣金收入,进而摆脱对传统股票基金交易和通道业务的过度依赖;二是以资管业务促进经纪业务由通道式向财富管理转型。通过服务手段、管理能力的产品化,为有自主投资能力的客户提供有针对性的理财产品。逐步形成普通客户集合化、高端客户定向化、机构客户资产配置化的产品层级;三是以资管业务促进传统投行业务向综合金融服务转型。为企业提供包括现金流管理、融资解决方案、战略规划、收购兼并等在内的综合金融服务,全方位介入企业资产配置与资产增值的全过程。

朱来券商应该努力开展综合金融服务的转型,为企业客户提供财务顾问、现金管理、融资方案、兼并收购等综合服务,将服务深入企业整个生命周期。”北京某上市券商相关业务负责人说。

积极扩大主动投资

除却资产管理以外,券商对于扩大主动投资业务的积极性也较高。以宏源证券为例,该公司就提出大胆尝试多品种、多渠道、多方式的主动投资业务,扩大投资范围,投资品种不仅可包括股票、债券、货币等金融产品及其衍生品,也可投资于石油、天然气、农产品、有色金属及贵金属、电力等大宗商品及其衍生品,并与融资结构相匹配做好资产配置。

此外,在调查中,部分公司提出需要在投资产品和工具上进行创新,推出更多的风险管理工具、投资管理工具,以及对冲、定价功能新品种的创设。通过分析每个具体业务的创新、转型、模式转变等特性,梳理不同业务领域的转型路径,充分考虑业务及产品创新的投入产出效率,分步骤、有方向、理性地部署各类创新项目实施方案。

中小券商欲弯道超车

除大公司打造大资产管理平台的梦想以外,一批中小券商则提出了围绕区域优势深耕本地资源、同时发挥特色业务以实现弯道超车的发展思路。

在经纪业务上,有公司提出借鉴爱德华·琼斯公司在此方面的发展成就,规划未来网点布局、特色服务和人才培养机制;建立集中化的CALL CENTER平台,负责客户的直接咨询工作、客户投诉和客户咨询反馈工作,了解客户的需求及变动趋势,建立客户档案并跟踪服务,将所得结果与经纪业务管理部共享,推动经纪业务发展。

“我们的发展思路是,采取品种集中策略,推动代销金融产品业务的发展,带动传统经纪业务向全方

位财富管理转型。在总体思路上深化与本地金融机构的合作,产品选择策略上采用先信托、再银行、最后保险的顺序稳步推进。”中部某拟上市券商相关业务负责人说,发展财务顾问业务,加强与本地政府的合作力度,建立系统的金融服务平台,以财务顾问方式为本地众多中小企业并购重组、企业改制和引进资本提供整体策划服务。”

在发展步骤上,有公司提出了整体发展规划按先易后难的原则执行,对于部分因资本金而受限的业务,应着眼市场寻找替代产品,例如可以通过代销基金公司交易型开放式指数基金产品来实现现金管理产品的功能,尽力满足客户全方位的投资需求。

搭乘互联网金融班车

部分小券商也明确表示不会再向传统经纪业务投入过多,转而谋求互联网金融发展模式。

以德邦证券为例,该公司称将不会在传统网点的大规模设立以及股票的主动投资等方面投入大量资本以及人力,而是将有限的资源集中投入到差异化的领域,例如完善另类投资与量化投资的研究及服务体系;关注互联网金融发展形态。

目前,该公司已提出集合理财产品网上直销方案和经纪业务的非现场开户方案,2013年将尝试搭建一个互联网金融平台进行发展。

据相关人士介绍,互联网金融的发展思路是弥补公司网点少的渠道劣势,借助离柜开户的政策开放和数字金融深入运用的机遇,在目前其他互联网企业已实现移动支付、人人贷和众筹融资等试点的基础上,寻找适合的拓展客户渠道、实现资源重新配置的新互联网金融模式。

投行业务纵深开拓

不少券商也提出了场外业务、并购业务、债券业务为投行业务投入重心的发展思路。

其中,有公司就提出了以投行为龙头,以理财顾问和资产管理为两翼”的全业务链体系的战略,未来将更加着力于投行业务由中介服务向融资服务及资本支持方向的创新转型。

北京某大型券商相关业务人士介绍,首先要重点发展场外市场业务,积极与地方政府合作,参与各类地方股权交易市场,同时探索面向自己客户的柜台交易市场,将个性化产品通过场外市场销售给投资者,并依靠自有资金提供流动性支持。

此外,部分券商认为未来需要摒弃以IPO为中心的发展模式,而必须对收购、重组、私募融资、破产重整、行业整合等业务投入更多。

对监管层四点期望

此外,不少券商对监管层提出了一些期望,其中最为迫切的是,降低部分转常规业务如融资融券业务的注册资本准入门槛以及资本补充门槛。

除此以外,部分中小券商希望监管层加强业务指导,定期开展针对创新业务的业务交流、经验分享或专题培训活动;还有券商建议,监管层应推动现有相关法律法规制度的修改和完善,助推券商托管、支付等基础功能实现,为创新业务提供有力支持。

伴随着券商业务创新而来的是不断高企的信息系统改造和建设费用,目前业内系统供应商对创新业务系统改造的实现方案、功能和报价均不统一,产品稳定性方面也有待进一步提升,这也令不少券商苦恼。

对此,有券商人士建议监管层发挥主导职能,引入政府统一采购机制,牵头对各类软件商的系统改造方案科学评判,采取集中的招标办法,引导券商规避后台系统因重复建设而引发的成本浪费。



翟超/制图

券业开放 高管们的好日子来了么

证券时报记者 游芸芸

作为券业变革的举措之一,券商牌照有望放开引来广泛关注。对于已经禁锢已久的金融市场而言,特许金融牌照的开放不但可以通过充分竞争淘汰弱者,优选强者,也使拥有远大抱负、真才实干的券商管理人获得更大的展示舞台。

国有股东和一些体制上的弊端,带来券商公司治理以及激励机制无法突破,这严重制约了整个行业实现实质突破。

因为任期和考核限制,部分证券公司自上而下形成了尤为默契的短视思维和行为,一些本应着眼于长远的战略构想和举措常因无人附和冷落或搁置。一锤子买卖出现在公司多个业务末端,例如投资银行首发募股(IPO)企业再融资回头率不超过20%;企业客户转化为经纪业务和资管业务的比例较低;理财产品销售片面追求完成当前任务而忽略适当性原则等等。

绝大多数证券公司高管都饱受制度之困,却又无力改变这一现实。部分人士将希望寄予民营股东背景券商,以图摆脱种犁肘。但从目前来看,中国具有民营控股股东的券商尚难承担起这份重任。

合伙制是证券行业的最大梦想,通向这一梦想的大门是牌照无管制。一位去年跳槽到新公司的券商董事长曾感慨地说道:“牌照放开后,高管和中层拥有一定股权,战略决策、投入不会被劫持,兄弟们还不用开脖子干啊。”对现有券商公司治理深恶痛绝的某券商副总裁称:“外行颐指气使地指导内行的现象会逐步减少,公司治理将恢复正常化,所有员工才会为了同一目标奋斗。”

但另一方面,国内券业也面临着管理人才奇缺的尴尬现实。

“目前券业合格的管理者不足十位,够得上优秀的不足五位。”2011年总收入排名前五的一位券商总裁表示。一位资深券商高管则反问:“证券行业此前有职业经理人吗?”在他看来,证券行业既没有市场化,也谈不上证券全能,“充其量不过是多个通道的管理者而已。”

话糙理不糙。国内证券行业的历史只有三十年,且诞生背景较为特殊,加之种种原因使开放程度一直较低。平心而论,现有的行业环境下,不论券商股东还是管理层,对证券公司未来的理解可能均不够全面。尤其券业创新后,不少券商高管在接受新思维、新产品难以摆脱思维惯性,部分高管内心深处甚至不自觉地抵制新局面,这些均暴露出证券行业高级管理人才应对新形势的不自信。

中国证监会主席助理张育军在对券商高管的内部讲话中说:“证券行业的专业人士有一个弱点,视野太窄。”纵观行业,重视战略研究、管理的全局观领军人物寥寥,相反,出身投行、经纪业务人才居多。

“专才”管理者容易执著于自己曾经

成功的业务模式和思维,无论是路径依赖也好,还是视野太窄也罢,总之,多数管理者在执掌券商时仍然将专业思维复制于其他业务。仅拿投行业务为例,中国现有的投行业务主要限于IPO、再融资以及少数并购业务,这些领域不足海外投行业务范围的一半,只算“小投行”概念。

“小投行”中,国内券商最为擅长的是IPO,相关收入占比甚至超过80%,这项技术含量不高的业务被不少市场人士比喻为人脉和关系的博弈游戏。也就是说,绝大部分国内投行只在投资银行业务的一个小圈子活动,且并未抓住这个圈子的核心优势。

一位和高盛一起承销H股的中国投行高管曾经忧心忡忡地说:“高盛的 sales 能力超出常人想象,只要有需要,他们可以同全球某个不知名小镇的客户联系,并成功地将股票卖出去。相比之下,国内投行要走的路还很远。”

依靠“小投行”发家的经理手中的筹码并不丰厚,他们对大投行的理解尚需完善,更遑论证券公司的多个业务线。于是,证券公司常常出现一些常人无法理解的判断:如总裁亲自指导自营业务;对创新时代的关键业务不重视,而对自已执着的专业则无原则性地投入。

而大多中小券商的掌门人则秉持着散户心态,他们对公司的长期规划模糊不清,却酷爱投资业务。由于各方面期望值不高,自营业务往往能给股东和自己年终奖带来惊喜,求变思维难以在这些公司中真正生根发芽。

中国的金融版图中,真正懂证券的高级管理人才寥若晨星。中信证券前董事长常振明、现任董事长王东明因较为成功的顶层设计获得行业一致认可;海通证券董事长王开国则因战略部署恰逢其时受到同行的尊敬。

张育军提出了未来证券领军人的两个基本特质:一是爱学习,二是具有大视野。例如王东明屡次在内部提出要勇于打破惯性思维,加强内部信息沟通交流;国信证券总裁胡继之则因酷爱看书被誉为爱学习的典范。

时代快速变化催生了金融环境和模式的颠覆。胡继之便提出,结合全球发展来看,大众市场的边际效用正在递减,小众、定制市场及细分市场正在崛起。从国内的资本市场来看,互联网经济的出现正在强烈呼唤新的市场形式的出现。这些新事物、新模式都是对传统模式的冲击。

优秀的金融领军人正在现身说法。招商银行行长马蔚华提出,银行应该被当成信息技术企业来看待。证券行业已不再是过去二十多年的旧样貌,就连行业龙头中信证券在年初都警醒员工,既有优势已经过去,如今又和竞争对手站在同一起跑线上。在这个需要大视野的时代中,有所为有所不为,考验着每个有志成为券商领军人的智慧。

弱势券商有所不为方能有所为

证券时报记者 伍泽琳

差异化竞争已成为绝大多数券商的共识,当中的弱势群体——中小型券商又该如何突出重围呢?

证券时报联手中国证券业协会对73家券商的问卷调查,中小券商应在差异化竞争中发展适合自身的特色业务。

中小券商在资本实力、公司背景方面无法和大券商相比,如果发展全业务链条,势必比不过大券商,最后只能落得样样有但样样弱的下场。因此,中小券商必须把有限的资源进行整合,集中力量发展一些新兴的、大券商暂时没有关注到的、市场尚未完全成熟的业务。”一家参与调查的券商相关人士说。

另一参与此次调查的券商相关人士指出,首先,中小券商应依托自身所处

地域,深度挖掘地域内各类客户业务资源,形成一定的地域优势;其次是根据自身条件,选择核心业务重点突破;此外,业务选择上需要考虑公司资本是否允许,还要考虑公司是否有相应的人才资源和背景资源。”

此外,还有部分券商认为,中小券商在业务上应该全产业链发展,但在各个业务单元走差异化竞争策略。公司的规划是创新转型,成为有特色、有品牌、有竞争力的一流券商,公司在各业务单元采取差异化竞争策略,紧跟时代步伐,成功转型,形成各业务的品牌、特色和竞争力。”某券商相关业务人士说。

在具体的执行上,调查显示中小券商将主要围绕两条主线进行:一是加快推进证券经纪业务从通道服务向财富管理转型;二是积极把握资管业务大松绑

的机会,打造资产管理大平台。

我们对经纪业务的规划是在继续保持通道业务良好发展势头的基础上,重点推进金融产品销售和综合业务经营,满足客户证券交易、投资咨询、理财服务、融资融券等投融资需求,逐步将营业部打造成综合的金融服务平台。”一家参与调查的券商表示。

另一方面,业内人士也指出,中小券商应该把握资管业务放松管制所带来的机会,在大力推进通道服务的同时,进一步加强主动型资产管理,加快推进资管业务的创新。

公司在资产管理业务方面规划设计主要包括通过完善产品线,努力增加产品销售收入和管理收入,替代佣金收入,进而摆脱对传统股票基金交易和通道业务的过度依赖;逐步形成普通客户集合

化、高端客户定向化、机构客户资产配置化的产品层级;为企业提供包括 现金流管理、融资解决方案、战略规划、收购兼并”等在内的综合金融服务,全方位介入企业资产配置与资产增值的全过程。”一家参与调查的券商如是描述该公司的资产管理业务发展规划。

此外,还有部分券商认为,证券行业正经历着从粗放型的通道业务向精细化的财富管理业务转型,行业未来将有更多差异化、定制化的服务出现。融资融券、转融通、约定购回、做市商等业务,做大资本中介业务都能成为中小券商的突围路径。

“公司将在中长期内,走专注发展投资银行业务的专业化道路,逐步形成包括债券发行、私募融资、收购兼并、市值管理、股权激励等综合金融服务的‘大投行’特色。”一家重视投行业务的中型券商表示。