

# 期货营业部生存法则生变

■记者观察 | Observation |

## 期货营业部功能应重新定位

证券时报记者 秦利

在互联网金融发展迅速的背景下,期货营业部是否有价值,成为横亘在期货公司决策层面的一个难题。

由于思路不同,各家期货公司得出的答案不尽相同。悲观者已开始减缓营业部的设置,甚至大范围地关闭了营业部;与此相反,认为仍有价值者,则选择了营业部的继续扩张。

在传统经纪业务逐渐沦为鸡肋的情况下,笔者认为,期货公司对营业部的功能应进行重新定位。

首先,期货营业部服务的客户群体应由零售客户转向产业机构客户。与证券市场不同,期货市场实际上一个零和博弈的市场,由于高杠杆和高风险的特性,这个市场并不适合个人投资者的参与。

目前,除了金融期货实施了投资者适当性制度以外,商品期货还未实施相应的制度。由于开发产业客户周期长、见效慢,期货营业部将主要精力瞄准了个人客户,这就导致了大量不适合进行期货投资的个人投资者涌入了商品期货市场。而个人投资者就此成为了韭菜,被割了一茬又一茬,亏损惨重。

期货的高风险属性,决定了期货市场必将是一个小众市场。因为小众,期货营业部的功能定位应明显区别于银行、券商的网点,不应以零售客户为主,而应该将目标客户锁定为产业和机构客户。

其次,期货营业部布局方面应更多地向产业集中地倾斜。据最新统计,截至今年2月份,我国期货营业部共有1476家。从营业部布局看,主要集中在东部经济发达的城市。上海、郑州和大连交易所所在地的三个城市营业部数量分别达到了128家、74家和71家,三个城市营业部总和占比近20%。如果再加上深圳、北京和杭州,这个比例接近30%。

上述几个城市因为营业部过多,频频出现恶性竞争。在产业客户集中地,期货营业部的布局却较稀少。如我国天然橡胶和铜等产地的云南,整个省才有20家期货营业部。中国证监会一直倡导期货市场要服务国民经济,服务产业客户。践行该目标,期货营业部的布局必须改变,应该更多地设置到产业客户集中的地方。

此外,期货营业部要改变的是组织架构形式。通过架构的调整,减少成本支出。目前,期货公司需要推出轻型营业部,作为期货公司各个产品的销售终端,监管部门应该尽快放开期货轻型营业部设置的限制。

据笔者了解,在期货业还在纠结是开还是关闭营业部时,证券业却是另外一番景象。据中国证券业协会统计,2013年底,全国证券营业部共5785家,较2012年增加了522家。其中,增设的多是C类营业部,所谓C类营业部就是既不提供现场交易服务,也不需要配备相应的机房设备,每家C类营业部的最低运营成本仅是每年20万元~30万元。

期货营业部被关闭的最主要原因是盈利困难,而这个和期货公司营业部的一些硬性要求有关。比如相关规定要求,“除营业部负责人外,营业部工作人员不得少于5人”,这条规定导致期货营业部人工成本就要在50万元以上。为了适应竞争,在营业部组织架构上,期货业应早日作出调整。

希望从他们当中可以挖掘出一些业务新秀,如果行不通,就当给中国期货市场培养理性投资者吧。”此外,老周还在筹划与媒体合作,搭建投资者教育学校。说到底,老周对期货行业还是依然充满感情和期待。

(曾炎鑫)



IC/供图



证券时报记者 曾炎鑫

7月骄阳似火,但对于一些期货营业部经理来说,这个7月却异常寒冷。

证券时报记者统计,仅仅半年多的时间,30多家期货营业部被关闭,占比达到了2%,这意味着30多位营业部总经理不得不另谋出路;更值得关注的是,关闭营业部的不仅是排名靠后的公司,第一梯队的中国国际期货也在大范围关闭营业部。

东边日出西边雨。当一些公司忙于“止损”的同时,另一些公司却正忙于“加仓”,上半年另有33家营业部公告设立。两种背道而驰的策略并行,反映的是新竞争格局下不同公司对期货营业部的战术出现分歧。

### 中期向左,中信向右

去年以来,期货行业不时传出期货营业部被裁撤的消息,加上东航期货“零佣金”事件造成的心理冲击,一时间业界对于期货营业部和期货经纪人何去何从的讨论持续升温。

但从证券时报记者的统计情况来看,期货行业目前并未出现营业部“一边倒”关闭的情况。一些期货公司关闭营业部的同时,仍有一部分期货公司在大量开设营业部,反映该行业在营业部设置方面的分歧加大。

这种分歧在中国国际期货(下称“中期”)和中信期货这两家体现得尤为典型。同样位居行业绝对第一梯队,中国国际期货和中信期货分别是传统期货公司和券商系期货公司当中的佼佼者。但中期今年忙着关闭营业部,中信期货却忙着开设新营业部。

作为注册资本最高的期货界“大哥”,中期的盈利能力在业内领先,去年共实现净利润1.3亿元,在期货业内排名第六。但令人意外的是,中期今年以来一举关闭了7家营业部,其中包括广州番禺营业部、福建福州营业部两家位于省级城市的营业部。

与此相反,作为去年的盈利冠军,中信期货则在快速扩张其营业部。今年以来新开设了10家营业部,是开设营业部最多的期货公司,营业部所在地有武汉、包头、成都和南昌等二三线城市。

从总体数据来看,今年以来,共有18家期货公司宣布终止运营30家期货营业部,其中多家营业部在5、6月份密集宣布停止运营,且几乎每个星期都有营业部关闭。据观察,关闭营业部的公司大多盈利水平处于

行业中下游水平,有9家公司净利润排在行业百名之后,5家公司去年出现亏损。其中,华海期货和天鸿期货亏损最多,分别亏损1008万元和1355万元。

北京工商大学证券期货研究所所长胡俞越表示,期货公司关闭营业部,多是出于成本的考虑。当前即便是盈利最好的期货公司,他们的营业部也是呈现“三分天下”的格局,即只有三分之一的营业部能够盈利,三分之一的营业部盈亏打平,剩余的三分之一亏损,就更不要说盈利能力更弱的期货公司了。

与此同时,也有多家期货公司正在不断开疆扩土,包括中信期货、永安期货和银河期货等公司在内的13家公司,今年以来宣布新开设了33家期货营业部。从公司的业绩来看,这13家公司中有过半位于行业的前20名,且大多为券商系期货公司;而从营业部的选址来看,新开设的营业部大多位于二三线城市,选择在北上广深开设新营业部的占比很小。

### 营业部“开张”一年即关闭

深圳市龙岗区天安数码创新园一号楼A1003,曾是鸿海期货龙岗营业部的地址。精装修的办公室现已人去楼空,隔着玻璃门看去显得空荡荡,只剩下挂在内墙上的“鸿海期货”牌子,仍能显示这里曾是一家期货公司的营业部。

一位在该栋大厦工作多年的人士向证券时报记者表示,这家营业部一直比较冷清,但是没想到两天前整个营业部就忽然搬走了。事实上,鸿海期货龙岗营业部设立一年多,关门速度之快在业内属罕见。

广东鸿海期货董事长李英表示,龙岗营业部设立之初是希望凭借前股东的资源优势,在龙岗设点辐射惠州,但开业以来营业部一直处于亏损状态。此外,由于地理位置相对偏僻,龙岗营业部在人员布局方面一直举步维艰,即便找到有基础、有经验的期货营业部总经理人选,又往往不愿意到龙岗履职。

尽管,每一份营业部终止公告给出的理由均是主动的“战略调整”,但多位期货公司高管都表示,大多数营业部都是和鸿海期货一样,因为亏损而不得不被动关停。中期一名副总经理就私下向证券时报记者透露,中期关闭的7家营业部此前都处于亏损状态。

据悉,今年以来,海证期货关闭了芜湖和江阴两家营业部,同时也在成都新设了一家营业部。海证期货总经理杨海梁称,关闭营业部的主要原因是当地市场容量有限,一直没有找到好的营业部负责人,且没有看到能够减亏的迹象,才决定关闭营业部。

营业部亏损的背后,是日渐稀薄的经纪收入以及每月沉甸甸的成本支出。一位总部在广州的期货公司总经理表示,期货业利润微薄,但运营成本高,加之上半年交易所“返佣”迟缓,许多期货公司经历了一段苦日子,他表示,那么多营业部关闭,是可以理解的。

海证期货总经理杨海梁给证券时报记者做了个测算,按最低监管要求计算,一个期货营业部至少要配备6名工作人员,一间营业部一年运营成本大约需150万元。一位深圳地区的期货营业部总经理表示,一家期货营业部往往要将保证金规模做到5000万元到1亿元左右才能盈利,而这往往需要两年左右的时间。这意味着,在盈利之前,期货营业部需要先烧掉300万元左右的资金。

由于营业部成本支出相对较高,不少期货公司寄希望于监管层能够尽快出台期货轻型营业部的政策。一位总部在上海的期货公司总经理称,券商由于可以设置轻型营业部,一个营业部人员配置最少为3人,成本下降

了不少,反而期货营业部至少要配置6人,且前、后台分离,实际拉业务的就两三人,提高了不少成本。”

不过,也有一些期货公司高管表示,如不改变过往的盈利模式,期货营业部的亏损不是简单地降低成本就可以解决。中信期货副总经理景川表示,期货公司正在融入全国企业创新转型的大趋势之后,以往以中小散户为主要盈利群体的商业模式肯定会面临淘汰,过往采取低手续费加高返佣做大保证金金融时代,期货营业部的通道价值正在丧失。”

对于新设营业部,大多选择在二三线城市,在景川看来,这是期货公司经营思路转变的体现,过去期货公司以散户作为主要盈利群体,但二三线城市中小散户不集中,企业客户需求又不明显,期货公司自然没有开设营业部的动力”。东航期货总经理毛海东也称,期货公司聚焦二三线城市的主要目的还是在于产业客户,现在再为了散户增设营业部不现实。”

以中信期货增设的10家营业部为例,景川称,增设的目的在于接近产业客户,选址都是选在产业集中度高的二三线城市,并且未来还会在其他有足够产业集中度的城市,布局新的营业部。景川强调,中信期货增设营业部“不是盲目的扩张,也不是为了占地盘。”

一方面则是受益于券商系的业务配套支持,可以通过券商营业部的IB业务为公司带来较大业务增量。

券商系期货公司的快速增长,在财务数据上反映得更为明显。根据中期协数据,券商全资或者控股的66家期货公司去年净利润合计为22.21亿元,同比上涨了109.94%,净利润占所有期货公司净利润总和的62.22%。

### 券商系布局二三线城市

通过对新开设的期货公司营业部进行分析,不难发现这些营业部大多位于二三线城市,且公司业绩靠前,更明显的是,他们大多属于券商系期货公司。在今年新开设的13家期货公司营业部当中,有10家来自券商系期货公司。

中信期货副总经理景川表示,券商系期货公司的惯常做法,往往是在股东券商有营业网点的城市跟进开设营业部,从而形成期货和证券营业部互补双赢的格局。在杨海梁看来,券商系期货公司扩张营业部,一方面得益于公司资本实力强,具备扩充实力,另

往的从业经历,老周有时会怀疑,自己的工作到底能否给信任自己的客户带来财富增值,但他明白这种情绪不能在下属面前流露。

近些年来,几位老友相继离开期货业,老周很是感慨。就在上月,老周曾经的同事、另一个期货营业部的经理,也辞职去了私募。老周坦言,没影响是骗人的。”离开的原因虽各有不同,但收入是绕不开的一个敏感话题。据了解,期货营业部经理的月基本工资一般在1万元到2万元之间,加上绩效考核,行业中间水平年收入大概在20万元~30万元左右。

期货行业收入背后折射的是,期货行业整体缓慢的增长态势。相较券商营业部经理动辄50万元~100万

元,甚至高至千万元的年度薪酬水平,从业20年的老周认为期货营业部经理的收入水平相形见绌。不过,尽管是许诺20万元~30万元,老周还是会担心年底能不能兑现,指标不够肯定被罚,任务完成不一定有奖。”

作为期货公司的一线负责人,老周坦言,近些年工作是越来越难做。行业频繁打起价格战不说,去年更是冒出个“零佣金”事件,对一线经纪人的心理冲击特别大,和客户谈佣金都没底气了。”随之而来的则是,新营业部的盈利周期明显延长,老周原计划营业部今年实现盈利,但现在似乎有些不确定因素出现。

困感归困感,工作还是要打起精神。老周最近从公司周边的大学招募了一批大学实习生,亲自开班授课,

## 一个期货营业部经理的困惑

去年,年过四十的某期货营业部经理老周跳槽了。带着几个得力干将,老周从一家业界规模前五的公司跳槽到一家小公司,满怀雄心壮志地运营一家新的期货营业部,开始了他忙碌的二次创业。

不过,每当闲下来时,老周的困惑还是会不经意地浮现。

在过去较长的一段时间内,期货公司都较侧重于个人客户,即开发所谓的“散户”。虽然,市场上不时会出现一些散户高手,能在千军万马中取敌将首级,让保证金成十倍、百倍地暴增,但湮灭于炮火中的无数个人投资者账户,也是这个市场无法回避的残酷现实。

我最早开发的那批客户账户差不多都被消灭了”,老周感叹。回忆过