

## 从产品为核心向 客户为核心战略转型

兴业证券

随着创业板正式挂牌，国内证券市场在经过了十余年快速发展后，多层次资本市场体系开始加速完善。随着市场不断成熟，证券行业进入常规监管阶段。这一阶段中，加强客户管理工作，尤其是客户分类管理、客户交易行为管理、投资者教育业已成为目前证券公司发展与合规工作建设的重中之重。

围绕这样的工作重点，券商作为证券市场重要主体之一，应发挥直接面对客户的优勢，结合自身实践，从以下几个方面持续推进，来加强客户管理工作：

一是在完善客户的联络教育机制方面，采取有效措施加强监控，切实防范违规减持行为的发生；二是在完善与交易所的监管协作机制方面，结合各种案例，通过监管措施、专业评价等手段，实现交易所自律管理与证券公司分类监管工作的有机结合，进一步提升监管合力；三是在贯彻客户服务的“适当性”原则方面，做到以“了解客户”为基础，开展业务、服务和产品创新，切实提高客户管理的针对性和有效性；四是在投资者教育方面，通过网络和现场等多种渠道，采取切实有效的措施不断提高投资者的合规意识与风险意识；五是在经纪人员管理制度体系建设方面，不断完善现有的客户服务模式，全面提升客户管理水平。

兴业证券将自身业务转型与上述各方面工作的切实贯彻落实相结合，注重长效机制的建立与工作开展的实际效果。兴业证券近年来已从以自身业务为核心进入以产品为核心的阶段，并已开展从产品为核心向客户为核心的战略转型，着眼于公司与客户建立长期关系，确立了以满足客户差异化需求为目标、面向财富管理的经纪业务转型战略方向。同时，公司的服务体系也进行了相应的改进，逐步建立起了有自己特色的客户分类产品服务体系。

在客户分类方式上，兴业证券采用了多角度综合分类，包括利用网络和现场风险偏好测试实现的客户风险偏好分类，以及利用数据挖掘技术进行的客户交易行为分类。综合性的客户分类可以既可以帮助分类工作客户参与程度，又能够减少客户自我认知偏差的影响，而完全基于客观数据的行为分析更可以与交易所对客户交易行为综合监管相结合，便于监管要求的落实。

在客户服务方面，兴业证券以客户需求为核心，利用公司的创新型咨询类产品，特别是理财规划产品，为客户提供优秀的资产配置服务，在近两年的市场波动中既有效降低了客户资产的风险暴露，又将科学理财、理性投资和价值投资的理念通过产品有效地传递给客户。

在技术平台建设方面，兴业证券设计了资讯、产品、行情、交易一体化的客户端综合财富管理平台，并对已有的门户网站进行全面改版，为客户提供多渠道、全方位的定制化服务，客户可以在网站或财富平台上方便地进行风险偏好测试和资产配置。公司通过营销管理平台对客户行为进行及时跟踪，有效地帮助客户调整和改进资产配置，并做好高风险业务的风险提示和引导工作。

兴业证券还创造性地将客户分类工作与合格投资者制度进行了有效融合，形成了独具特色的合格投资者认定工作模型。该工作模型可简单概括为身份认定、行为认定、适当性认定和认定更新的四步闭环流程，行为认定对应客户行为分类、适当性认定对应客户风险偏好分类。该模型以客户分类作为判断合格投资者资格的重要参考，以合格投资者服务原则作为分类客户的基本服务原则，两项工作的融合在实践中既提高了工作效率，又提升了工作效果。兴业证券在前期的基金销售和卓越一号等产品的销售实践中都贯彻这一模式，大大提升了客户满意度，自2008年底开展该项工作以来，未发生一起因适当性服务导致的投诉或纠纷。

兴业证券自今年开始推广以客户为核心的产品服务模式以来，无论是公司内部还是客户的认识都发生了较大转变。该模式推广之初，客户对理财规划的实用性怀有疑惑，对投资组合的数量少、组合调整频率低和组合短期效益不显著感到不满，但经过近一年的磨合，已有越来越多的客户尝到了资产配置、价值投资、组合投资和长期持股的甜头，产品覆盖率实现快速增长，现在产品已覆盖公司超过13%的有效客户，覆盖资产超过20%。

总而言之，加强客户管理是一项非常重要的基础性工作，既关系到对投资者权益的保护，又与投资者行为的规范密切相关，对于促进整个市场的平稳发展具有重要的意义。当然，客户管理水平的改善不可能一蹴而就，需要监管部门、交易所和证券公司等多方长期不懈的共同努力。证券公司作为市场交易活动的重要参与主体之一，在改善客户管理方面具有重大的责任和义务；同时，对客户管理的改善，也对证券公司发展具有巨大的推动作用。证券公司应当珍惜证券业的新机遇，扎实加强客户管理，提高客户服务质量，强化投资者教育，促进证券市场的规范发展。

# 麦子施肥灌溉与创造客户管理价值

中山证券

如果说为一粒麦子选择播种田间而不是选择吃掉或是任其霉变所蕴涵的是客户管理可以创造价值的理念的话，那么要想让播下的麦种收获累累硕果，就必须了解麦子的生长特性并适时进行播种、施肥与灌溉。只有“了解自己的客户”并提供“适当性服务”，才能最终赢得客户。

客户是证券公司的核心资源，证券公司在完成综合治理，走向合规经营、规范发展的过程中，越来越深刻地意识到过去业界采用的价格战、佣金战等粗放式、同质化的经营方式已经不再是竞争的主要手段。特别是在监管部门颁布《证券公司分类监管工作指引》，实施以证券公司风险管理能力为基础的全新的分类监管模式后，可以预见在不久的将来，客户将日趋集中于为数不多的几家具有综合实力的大型证券公司中。各证券公司，尤其是

中小型证券公司要想在某些细分市场占得一席之地，就需要转变经营理念和模式，加强客户关系管理，提升服务水平，而要推行客户关系管理就必须充分了解客户，不了解客户就谈不上管理，谈不上服务。

近年来，证券市场交易日趋活跃，证券市场已经成为个人投资理财的重要渠道之一。从中山证券的投资者开户情况看，新增客户主要以个人投资者为主，并且绝大多数是资产在100万元以下的中小投资者。这些投资者普遍缺乏投资经验，没有足够的风险识别和承受能力，尚未形成较为成熟的投资理念。而且证券市场新产品、新机制不断推出，绝大多数投资者对创新产品或者创新机制理解不够、对高风险产品的风险认识不足。证券投资是一种极富个性化的投资活动，不同于其他产品，简单的用打广告、豪华装修、

低佣金、送盒饭之类的营销手段来吸引客户虽然可以起到短期的效果，但并非长久之计。

与一份免费的午餐盒饭相比，客户更需要专业的服务。每个客户到底能够带来多少价值？客户的知识结构、投资经验、风险承受能力如何？客户是否清楚所投资的证券产品风险所在？客户的交易习惯如何？客户的交易行为是否会涉嫌违规？客户到底需要哪些服务？我们已经提供了哪些服务？还可以提供哪些服务？对基金、债券、权证、资产管理等不同投资偏好的客户到底该提供哪些差异化的服务？这些都对公司的客户管理工作提出了更高的合规管理要求，要想解答这些问题，就必须充分了解客户，只有了解了客户，才能将客户管理工作做到位，同时也才能培育客户对证券公司的认知度和信任度，提高证券公司的品牌价值和知名度，吸引更多

优质客户，推动证券公司业务的平稳发展。

客户管理工作是一个复杂的系统工程。就在中山证券完成账户规范化管理工作，积极探索如何加强与完善对客户的了解、分析、评价和分类管理，提升客户服务水平的时候，2008年5月，上海证券交易所适时颁布实施了《上海证券交易所会员客户证券交易行为管理实施细则》和《上海证券交易所证券异常交易实时监控指引》，使我们对如何开展客户管理工作有了更清晰地认识和了解。一方面，采取了切实的措施通过了解客户的资信状况、交易习惯、证券投资经验、风险承受能力以及风险偏好等情况，开展对客户的“分类管理”和“风险承受能力测评”，并在此基础上，根据评估结果向客户提供“适当性服务”。另一方面以风险控制为本，对客户交易行为实施实时

监控，以便及时采取有效措施，发现、制止可能存在的异常交易行为，规范、约束客户的异常交易行为。

两个规则颁布实施一年多来，中山证券逐步制定和完善了各项相关管理制度，尤其在推动充分了解客户、开展客户分类管理方面形成了一套较为完善的管理体系，公司投入了大量的精力、物力推进公司的IT治理工作，以高标准进行了交易系统的软、硬件升级，实现了对采集的客户基本信息、职业信息和收入状况的系统留痕、对客户账户业务及洗钱风险的分类管理。今年，公司又进一步引进了证券经纪业务综合管理平台，并正在逐步推进从客户管理、营销服务、信息服务、日常管理、风险监控等方面全方位构建客户管理体系，实现客户管理工作电子化的工作。

## 找准客户价值贡献和客户合规管理平衡点

华西证券

当前证券市场的竞争日益激烈，国内券商的经营思路已由原来的以“销售为核心”的经营模式转向以“客户为核心”的营销模式。以“客户为中心”被提升到前所未有的高度。但客户的需求、投资愿望和投资行为已随市场复杂的变化而高度融合、交叉复杂化，对客户的识别和客户管理已成为影响证券公司发展和合规管理的关键工作。

上海证劵交易所于2008年5月9日颁布实施了《会员客户证券交易行为管理实施细则》，是贯彻落实《证券公司监督管理条例》、《证券公司风险处置条例》的重要举措，细则贯穿“自律管理关口前移到会员”的指导思想，明确了证券公司在客户服务与管理方面的尽责范围，将证券公司逐步纳入到证券市场自律管理体系中，充分发挥会员对客户行为的引导、规范和约束功能，标志着全行业常规监管阶段的到来。

华西证券作为西部地区网点最多、客户规模最大的证券公司，一直以来关注常规监管和客户适当性管理的政策导向。公司于2008年7月9日颁布实施了《会员客户证券交易行为管理实施细则》，是贯彻落实《证券公司监督管理条例》、《证券公司风险处置条例》的重要举措，细则贯穿“自律管理关口前移到会员”的指导思想，明确了证券公司在客户服务与管理方面的尽责范围，将证券公司逐步纳入到证券市场自律管理体系中，充分发挥会员对客户行为的引导、规范和约束功能，标志着全行业常规监管阶段的到来。

明确了证券公司在客户服务与管理方面的尽责范围，将证券公司逐步纳入到证券市场自律管理体系中，充分发挥会员对客户行为的引导、规范和约束功能，标志着全行业常规监管阶段的到来。

华西证券作为西部地区网点最多、客户规模最大的证券公司，一直以来关注常规监管和客户适当性管理的政策导向。公司于2008年7月9日颁布实施了《会员客户证券交易行为管理实施细则》，是贯彻落实《证券公司监督管理条例》、《证券公司风险处置条例》的重要举措，细则贯穿“自律管理关口前移到会员”的指导思想，明确了证券公司在客户服务与管理方面的尽责范围，将证券公司逐步纳入到证券市场自律管理体系中，充分发挥会员对客户行为的引导、规范和约束功能，标志着全行业常规监管阶段的到来。

在客户分类方面，公司创新性地引入客户积分分类管理模型和客户风

险识别模型，交叉组合进行客户识别。将客户的价值贡献、客户忠诚度、客户互动价值、客户风险偏好、客户风险承受能力等综合信息结合起来构建立体化的客户视图，依此进行客户分类和服务产品配置，探索了一条零售客户价值和风险平衡综合评价的道路。

在客户行为监控方面，对于可疑账户，总部呼叫中心对疑似交易账户客户在预警当日内进行100%的回访。对客户账户操作情况、资金转账情况进行了解，调查客户经理是否存在代客理财行为、对客户进行风险提示等，并将回访结果及时反馈相关部门。对于客户涉嫌异常交易行为且无法制止止

的，或者限制交易账户和监管关注账户涉嫌发生异常交易的，公司及时以书面形式报告交易所市场监察部门。

总之，整合客户管理不是一个一次性的活动。它需要持久的市场服务实践来帮助证券公司在长时间内取得成功。客户关系的改进也需要长期不懈的努力，才能使潜在影响最终转化为实际的经营效益。我们深信，在市场常规监管的导向下，在客户管理手段和技术不断完善过程中，证券公司最终会找到客户价值贡献和客户合规管理的平衡点，找到短期经济利益和未来战略价值的平衡点，管理好自己的客户就是管理好自己的未来。

## “精耕细作”客户管理 创造价值实现共赢

中信建投证券

目前国内证券公司的营销和服务，从内容和形式存在同质化、简单化、传统化的现象，已不能很好地适应日益发展的证券市场及不断壮大的投资者需求。证券经纪业务粗犷扩张营销的发展模式，已经逐渐不能适应未来证券业务发展。只有通过精细化的客户管理，为投资者提供个性化、针对性的产品和服务，才能逐步提升投资者对证券服务的认知度，同时不断地增强行业竞争力。因此，加强客户管理，保护投资者的投资热情和维护证券市场长期持续稳定发展的需要，提高投资者风险承受能力，对投资者开展适当性服务已经成为当前及今后一段时间证券行业的重要工作。

在当前金融危机迷雾尚未消散的形势下，各行业均在探讨产业升级、资源深度挖掘的问题。随着浮动佣金制的实施以及证券行业这几年的大发展，证券经纪行业竞争也日益激烈，如何提高客户资源的利用率，提高支出的效用性，成为目前我国证券行业值得探讨的重要课题。通过投资者教育等方式不断提高投资者的素质，对有效客户的细分化管理，有利于各大证券公司精细化服务、产品的推进，为证券公司开辟通道服务以外的盈利渠道奠定了基础。

随着交易所出台《客户管理细则》，并进一步督促会员加强客户管理工作，公司进一步意识到客户管理对整个公司、整个行业发展的重要性。

2007年以来，公司在原有服务的基础上，借助对客户资料、交易信息等静态信息加以分析和评估，辅以对客户进行的不断跟踪、回访等工作，构建公司客户服务体系及投资者教育体系，并建立客户适当性管理机制。

经过两年来的探索，公司建立了一套由客户体系、产品体系、组织体系、质量体系四个部分组成的客户服务体系。服务体系四个部分相互联系、相互作用，互为前提，共同组成一个有机整体，从而保证整个客户服务体系的有效运转。其中，客户体系是核心，产品体系是基础，组织体系是主体，质量体系是保证。客户体系明确了公司的服务对象，使公司服务产品的提供更具针对性；产品体系实现

根据客户的不同需求，为不同类别的客户提供个性化的服务产品；组织体系是各体系运转的实施主体；质量体系监控整个服务体系的运转过程，保证服务质量，收集整理新的需求，实现服务体系的持续改进。

针对客户交易行为监督，公司建立了健全的组织架构与制度流程；建立了集中监控系统，对客户交易行为进行实时监控，并要求营业部对系统无法监控的业务予以跟踪、监控，自下而上地对客户异常交易进行监控。

公司通过向投资者揭示证券投资风险、切实保护投资者的合法权益、在业务环节中开展投资者教育工作、帮助投资者建立科学理性的投资理念、建设和完善投资者园地等五个

方面建立投资者教育体系，并将此项工作作为公司客户服务工作中的重要组成部分进行规划，力争建立整个市场领先的投资者教育体制。

证券业的投资热潮逐渐吸引了越来越多的投资者，面对众多的客户，证券公司不断提升客户数量的同时，根据不同客户自身的投资需求、文化层次、风险承受能力等方面进行有效分类，从而一改以往“地毯式”服务的粗犷经营模式，开辟精细化管理通道，积极加强客户资源与投资产品、服务资源的合理配置，有针对性地为客户提供服务，创造价值，实现共赢，做好真正的“精耕细作”，这是当前市场化发展的趋势，也是整个证券市场能够持续繁荣发展的要求。

## 客户管理工作应常抓不懈力求实效

中天证券

加强客户管理工作是推进证券公司规范发展的前提，几年来，证券行业经过综合治理，已经进入常规监管阶段，客户管理工作作为证券公司规范发展的重要一环，在紧紧围绕客户交易行为管理、客户服务、投资者教育等工作内容，促进证券市场健康发展。

中天证券公司在客户管理工作中严格按照《上海证券交易所会员客户证券交易行为管理实施细则》和《上海证券交易所证券异常交易实时监控指引》进行客户管理，建立长效管理机制，并结合市场特点创新活动形式，形成具有自身风格的持续管理，提高客户服务的效率。本年度增加了对VIP客户的客户服务力度，对客户经理在VIP客户的维护上有了专业化、系统化的客户服务流程，使客服工作有章可查，将客服工作又提高了一个台阶。并对VIP客户进行定期或不定期的客

户回访工作，通过沟通了解公司在工作上的不足并加以完善。征求客户的意见或建议，更好地了解客户的需求，并加以改进和完善。

公司发挥在辽宁地区营业网点集中、客户群体集中的优势，通过策划大型的投资者教育活动来推动投资者教育工作深入开展，并对投资者教育工作表现好的营业部和个人进行专项激励，树立营业部典范，开展营业部之间的交流工作。

截至2009年10月30日，公司为投资者教育共投入50余万元。其中印制投资者教育宣传手册3万余册、宣传单3.8万份、宣传海报、展板、易拉宝30多套等，通过免费发放与现场摆放宣传物品，有效地提高了宣传力度，使投资者更加明晰地了解证券市场的投资机遇和风险。

客户管理工作是一项持久性工作

应常抓不懈，在新形势下客户管理工作需要不断调整工作思路和方式，积极探索新的服务模式，顺应证券市场变化，提高客户管理的工作成效。

客户管理工作应当对客户的群体构成、年龄文化结构、投资心理、投资手法等进行系统分析，使管理工作更具目的性和针对性。根据投资者获取、解读信息能力和风险承受的能力不同，对投资者进行投资者风险评估和类别管理，再依据投资产品的不同特性，为不同风险承受类别的投资者提供差异化的服务和产品。中天证券公司已建立投资者风险评估体系，探索适当性服务、客户分类管理的模式。

随着近两年证券市场行情火爆，许多券商纷纷在全国各地设立窗口，新设公司。目前，同业之间佣金价格战愈演愈烈，势必会影响证券市场的稳

定，也会在一定程度上影响客户管理工作进行和开展。为此，保证证券市场的公平竞争与稳定发展是顺利开展客户管理的前提条件。

应建立一套客户管理工作交流、合作机制，各公司间定期或不定期的交流客户管理工作的经验，分析客户管理工作出现的新情况和新问题，共同开发研制有关活动的宣传品，联合组织投资者状况专项调查，定期征集投资者对证券市场的建议，维护证券市场健康稳定发展。

中天证券的客户管理工作水平与我国资本市场稳步发展、市场规模不断扩大以及投资者数量快速增长的形势相比还有不小的差距，面临的任务还很艰巨。公司将一如既往地把客户管理工作作为自身经营过程中不可分割的一部分长期不懈地抓下去。