

聚焦 FOCUS 中国证券营业部现状调查

开源重于节流 证券营业部铿锵转型进行中

编者按：A 股市场的持续低迷带给券商营业部的压力不言而喻。更改网点布局，压缩支出成本，在行业不景气的背景下，券商营业部的这些举措其实并不鲜见。

然而，相对于“节流”，“开源”其实更加重要。所幸，今年券商创新大会为券商“开源”提供了难得的契机。一些敢为人先的券商营业部也开始八仙过海，各显神通，坚定迈向铿锵转型的道路。

证券时报记者 桂衍民 张欣然

“开源比节流更重要。”深圳一家券商总裁在公司今年年中会议上表达的这种观点，也代表了时下不少券商高管的心声。

发力中介业务，打破业务条线，一些勇于创新的券商营业部已然踏上转型的道路。

亏损改变网点版图

中登公司最新披露的数据显示，10 月份沪深两市新开股票账户数为 27.58 万户。这是内地股市自 2006 年 9 月份以来，月度开户数首次低于 30 万户。

此外，资金的持续外流使目前的客户保证金已下降至 5800 亿元，在不考虑年关和长假的极端情况下，目前已经达到 2007 年以来最低值。

而市场成交量仍在下滑。统计显示，今年前三季度市场交易一直维持低位，股票基金日均成交额为 1389 亿元，同比下滑 28.3%。其中第三季度，日均股票基金成交额为 1144 亿元，同比下滑 27.7%，环比下滑 23.1%。更令人担忧的是，佣金费率下滑趋势幅度尽管已有所收窄，但趋势依然。多家券商统计显示，今年上半年股票交易佣金费率同比下滑了 3%-5%。

再来看以下 4 组数据：深圳辖区 222 家证券营业部中，今年前三季度营业利润最高的为 2.11 亿元，而排名第一百的营业部营业利润已降至 45.84 万元；山西辖区 119 家证券营业部中，今年前三季度手续费与佣金收入合计 5.84 亿元，平均每家证券营业部为 490 万元；广东辖区 480 家证券营业部中，前十月手续费收入排行榜前三名分别为 2.04 亿元、0.56 亿元和 0.55 亿元，而第十一名已降至 0.34 亿元；海南辖区 38 家证券营业部中，35 家具有可比口径的营业部中，前三季度手续费及佣金净收入最高的为 1602.09 万元，最低的仅有 6.25 万元。

持续低迷的行情令证券营业部时日艰难，亏损面也大为扩大，改变了其网点布局。

8 月 1 日，北京证监局表示，核准北京高华证券撤销重庆观音桥步行街营业部、广东省广州市华夏路营业部以及江苏省南京市汉中路营业部。这是证券营业部新设门槛放开以来，一次撤销营业部数量最多的申请。无独有偶，天津证监局 9 月 26 日也公示，核准渤海证券撤销天津滨水西道营业部。

与此同时，券商营业部在网点布局上不断进行调整。根据伟海证券精英网统计，今年前十月，国内券商完成异地和本地迁址变更的高达 159 家营业部，今年 5 月份，全国迁址的券商营业部甚至高达 22 家。

成本管控越发严格

通过降低无效营销费用、清退业绩不合格营销人员和控制营销提成比例等一系列成本控制措施，上半年费用与去年同期相比降低了 20%。公司证券营业部亏损面由去年同期的 7 家减少到今年上半年的 4 家。”财富证券总裁周晖如此描述公司上半年的经营业绩。

值得一提的是，在周晖为该公司

中后台部门下半年制定的工作计划中，第一条仍是强化成本控制，完善现金管理。

他在报告中表示，计划财务部一方面要进一步加强成本管理，在年度预算的基础上，做好进度控制和额度控制工作，严格按照预算管理办法，按收入和实践进度合理匹配资源；另一方面在满足各项业务资金需求的前提下，在坚持流动性和效益性的前提下，寻求多种先进管理模式。

长江证券董事长胡运钊在该公司第三十二次经营工作会议上同样指出，在困难的环境下，要通过开源和节流两手抓来共渡难关，其中节流就是严格控制成本开支。为此，长江证券还在内部发起节流大讨论和业务学习。

某上市证券公司执行副总裁兼总会计师认为，“未来证券公司应对不同业务将采取不同的成本管理措施。具体到经纪业务上，当前券商新设网点令固定投入和人员成本上升，促销活动的持续开展令营销经费居高不下，往后券商在看到每项成本促进公司业务发展的同时，也将关注在业务发展的过程中，是否需要 在成本 管理上做出调整。”

成本管控的另一直接举措，就是变革券商营业部的考核办法。将收入直接与业绩挂钩，多劳多得，不劳不得。

据证券时报记者调查，在不少地区的营业部，员工基本工资已降至当地最低工资标准线，能否多拿薪水全靠实际业绩。由此也引发了从业人员的流失，以山西辖区为例，今年年初全辖区证券从业人数为 2686 人，但截至今年 9 月底，从业人数已降为 2517 人，减少了 169 人。

券商总部和中后台人员变动很小，离开证券行业的主要是营业部的营销人员，而且多数是因为薪酬问题而离开。”某券商营业部总经理表示。

艰难中探寻新出路

营业部经营惨淡成为不争的事实，曾经单纯的通道业务营收方式难以支撑证券营业部庞大的开支，在千方百计缩衣节食控制成本的同时，券商营业部被迫开始思索和探寻其他生存之道。

A 股市场的持续低迷，导致持仓账户和新增客户数量越来越少，明年证券营业部的日子会更难过。”深圳福田区某营业部总经理称，当前营业部若不想在同质化竞争中被淘汰，就必须改变目前的营业模式。事实上，在证券时报记者抽样走访深圳辖区营业部的过程中，发现业务转型已经成为业内共识。不少业内人士均认为，去同质化、走差异化服务路线，增加非通道业务收入将是未来营业部发展的核心。

单纯依靠通道服务获取佣金的盈利时代将终结，未来越来越多的营业部将通过提高服务质量、根据客户需求制定不同风险及收益的系列金融产品、为机构投资者提供融资平台以满足客户的投融资需求等非通道业务，以此来增加营业部的收入。”深圳某上市券商营业部区域经理如是说。

深圳另一营业部负责人也表示，通过多样化的金融产品，为客户量身订制合适的金融产品，打造专业化的财富管

理中心，已成为各沿海券商营业部正在角逐的另一战场。 未来的证券营业部将类似于现在的超市，不过它提供的是金融产品和服务，而且这些产品和服务并不局限于股票市场，包括各类金融投资品和 市场，投资者可以在店内自由选购。”

除此以外，目前不少大型营业部已经开始与私募、信托、银行合作，针对股票、基金合作开发并研制新的金融产品，既充当买方中介，也充当卖方中介，还提供交易通道。还有证券营业部大力拓展股份存管，股票一上市就将其股东股份承揽过来托管在其营业部名下，股份解禁时则提供配套的大小非解禁服务。

只要敢想敢做，营业部就不会被通道业务束缚住创新手脚。”一位不愿具名的大型券商营业部总经理表示，未来营业部人员也可以拉项目，在帮助企业融资的同时，让公司投行部门整合资源跟进。

个别转型初见成效

在不少证券营业部苦苦思索路在何方之际，部分证券营业部已寻找到了适合自身的差异化发展之路。

以长期专注于债券市场的第一创业证券营业部为例，这些网点凭借总公司在债券市场的优势和当前债市火爆等特点，大力开发相关的债券产品和服务，吸引了不少投资者主动开户。据了解，2011 年第一创业债券交易量为 1.74 万亿元，跃居行业第二。

我们今年 6 月正式开业以来，已经吸引了龙岗地区超过 500 多名投资者。”第一创业深圳龙岗区龙城大道营业部副总经理岐小军称，公司正努力把该营业部打造成综合管理创新型营业部，整合总公司在投资银行、固定收益、资产管理、期货业务等各方面的资源和优势，帮助投资者在更大范围内灵活合理配置资产，捕捉证券市场的各种投资机会。

岐小军称，目前多数个人投资者的债券知识较为匮乏，理财意识也较为薄弱。该营业部针对这一现象，经常组织投顾为投资者举办债券知识讲座，让更多的投资者知道、了解债券这种稳定、低风险的理财品种。

债券知识讲座除了能为个人投资者普及债券知识外，也为营业部开拓新的客户资源奠定了基础。”岐小军表示。此外，据记者了解，该营业部还依托公司总部丰富的债券项目资源及固定收益产品，为客户提供多种服务，如新债代申购服务、债券杠杆投资服务、固定收益类金融产品代销服务以及债券流动性支持服务等。

未来越来越多的营业部会去扮演资本中介的角色，为机构投资者搭建投融资平台。”一位不愿具名的某券商经纪业务副总称，目前该营业部可以开展的中介业务项目很多，如承揽首发募股（IPO）、再融资项目、介绍新三板项目、大小非、托管等。而通过近两年大力开拓股份托管业务，一直排名本地后十位的深圳关外某营业部，目前规模已经跃进深圳辖区前二十。

实际上，上述中介业务早已悄然在一些券商营业部开展。

以大小非减持为例，深圳辖区内的券商除了承接公司投行项目旗下的大小非相关业务外，旗下券商营业部的业务经理也都在四处承揽此类业务，一方面承揽减持的上市股份，另一方面寻找接盘大小非的资金方。不少证券营业部甚至与信托、私募合作，一起开发出专门承接大小非的信托产品，一方面满足投资者的投资理财的需求，另一方面也为营业部带来新增资金和交易量。

我们营业部现在都可以为投行拉项目了，无论是 IPO 项目、再融资项目，还是新三板项目，都可以做，成功了公司还有额外的奖励。”某大型上市券商深圳证券营业部渠道经理说。据记者了解，该券商自年初开始，已在全国营业部推行全业务链全员营销，要求公司各业务线之间抛开门户之别，实行交叉销售和相互承揽业务，由总公司统一进行重奖，对业绩卓著的员工优先提薪晋级。



■特写 | Feature |

想转行的资深客户经理

证券时报记者 张欣然

刚刚拜访完客户的陈美（化名）面带委屈。这已经是第五个客户了，今天估计又白忙活了。”眼看 11 月只剩数天，业绩考核还未达标的她变得有些急躁。

陈美在深圳竹子林附近的一家券商营业部担任高级客户经理，虽然在证券业界历练已有 6 年，今年却异常疲惫。

本想趁着股市总有好转的一天，一直咬牙坚持，哪料一日不如一日。”陈美感叹，由于近 3 年来股市连连下挫，开户数量已大不如前，营业部可谓门可罗雀。

不仅如此，由于现在营业部业绩普遍下滑，因此压在每个客户经理身上的担子也更加沉重。

起初还能勉强完成考核任务，可前来看户的客户越来越少，完成

任务也越发困难。”完不成任务就要被罚款，这几乎成为每个客户经理都要面对的问题。今年以来，因销售任务未达标，陈美向公司缴纳的罚款已高达万元。

刚开始还寄希望自己多出去跑跑，或者靠以前比较熟悉的客户介绍新客户来冲业绩。”她在大街上发传单，各大商场的门口，甚至公交站台都去过，但收效甚微。 家人、朋友都被我拉来开了户，可这样低迷的行情，我也实在不忍心看着他们把钱往股市里扔。”

A 股市场的持续低迷，令不少资金转向理财产品市场。券商营业部也逐步兴起财富管理营业模式，借销售理财产品赚取服务费用，以此增加收入来源。

现在除了拉客户开户外，销售理财产品也是我们的主业。”陈美说，每天做得最多的就是为客户介绍理财

产品，并努力将其营销出去。

此外，公司对客户资金总量也有苛刻的要求。

陈美抱怨称，公司要求她这样级别的客户经理每月至少要完成 200 万元的资金量业绩，如果当月不能达到前述业绩量，下月的指标便会相应增加。如果连续 3 月不能完成任务，职称级别便将降低，这意味着佣金提成比例将大幅下降。

按照公司的级别规定，陈美的总业绩已经可以达到区域经理的水平，但由于任务连续未达标，陈美在公司的级别仍停留在两年前的职级上。

由于佣金比例未能增长，这两年也损失了不少佣金提成。”陈美说，现在面临着公司绩效考核及自己生活开支的双重压力，她已萌生离开这个行业的念头。

提到曾经的辉煌时期，得意的光芒在她眼中闪过，但转瞬即逝。

■记者观察 | Observation |

未来的证券营业部遐想

证券时报记者 桂衍民

产品名目繁多，各种档次齐全，产品介绍详细细致……当你走进店面，立刻会有服务员热情地迎

来。如果你之前来过这里，服务员会立马喊出你的名字，也知晓你的投资偏好，因为券商已拥有强大的客户管理系统。

在未来的券商营业部，这一幕或许将成为常态。在效仿今天超市运营基础上，未来证券营业部将朝金融超市模式发展。销售成为营业部主营业务，在以店铺方式集中出售金融理财产品的时候，也出售自身的理财服务，开户服务和交易通道服务已不是营业部的主业。

营业部销售的金融投资产品，已不局限于单一的股票类，新增债券、金融票据、受托资产管理类等各种风险类型的产品，甚至还有私募基金、公募基金等基金类产品，不管投资者是否对证券市场熟悉，只要走进证券营业部，都可以找到

适合自己风险和投资偏好的产品。即使没有，营业部的工作人员也会现场为你定制出适合的产品。

尤其值得注意的是，不像今天，营业部主要集中在经济发达地区，而是像如今的银行营业网点一样，遍布全国各大中小城市。营业部的设立、迁址和撤销已是券商完全自主的行为，不仅不需要审批，甚至连报备都不需要。

不仅如此，每家营业部提供的服务和销售的产品还各有特点，而且各自特点都是结合该营业部所属券商的特点而定。

比如说，某券商投行业务发达，该公司营业部就专门研发出了诸多款与投行挂钩的理财产品，如风险投资（VC）产品、私募股权投资（PE）产品及打新产品等。

营业部成为券商在该区域内的销售服务中心，销售人员除定期回中心进行充电、培训和休整外，其余时间都在外开拓业务。这些营销人员的薪酬除了很低的固定部分外，大部

分全依靠业绩，压力固然很大，但业绩中等的销售人员月收入也可以媲美当地公务员，所以销售人员流动性也低于目前。

与此同时，客户对券商的认同度大幅增加。

一方面，股票市场上个人投资者已不再是主力军，包括券商在内的机构投资者已彻底替代个人成为资本市场上的主力；另一方面，无论个人投资者还是机构投资者，对营业部和券商的选择意愿已经不再那么强烈，因为佣金费率微乎其微，纯通道服务已经完全没有吸引力。

尽管这些只是遐想，但有望逐步实现。

11 月 16 日，证监会颁布《证券公司代销金融产品管理规定》，标志着证券公司从销售自身单一产品向销售多样金融产品转变，也意味着券商经纪业务从传统的通道服务转向销售服务，更为重要的是，该项政策为营业部向金融超市转变提供了可供想象的无限空间。

