

One-Stop Financial Supermarket—New Location of Securities Company's Innovation and Transformation

Yong Cai, Xuan Wang, Lushi Yao

Guoyuan Securities Co. Ltd., Management School, Hefei University of Technology, Hefei
Email: yaolushi@sina.com

Received: Feb. 22nd, 2013; revised: Mar. 15th, 2013; accepted: Mar. 27th, 2013

Copyright © 2013 Yong Cai et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Abstract: The major causes to restrict the development of China's securities industry for a long time are the lack of innovation capacity and over-reliance on the traditional brokerage business resulting in the single profit means. The innovation and transformation of securities company is imperative. At present, some brokers choose wealth management such a huge potential market as an innovative exploration. Based on the nature of brokers undertaking investment and financing needs of capital intermediary, and following the mature investment banking experience abroad, brokers should provide more generalized wealth management. Broker offers one-stop financial service plan, by means of integration of the business process and the resources internal and external to build a big supermarket of capital market.

Keywords: Innovation; Wealth Management; One-Stop; Financial Supermarket

一站式金融超市——证券公司转型的新定位

蔡咏, 王璇, 姚禄仕

国元证券股份有限公司, 合肥工业大学管理学院, 合肥
Email: yaolushi@sina.com

收稿日期: 2013年2月22日; 修回日期: 2013年3月15日; 录用日期: 2013年3月27日

摘要: 创新能力不足、过度依赖传统的经纪等通道业务致使盈利手段单一, 是长期以来制约我国证券行业发展的重要原因, 证券公司的创新转型势在必行。目前, 一些券商选择进军财富管理这一潜力巨大的市场作为创新的探索。基于券商承担着投资和融资双重需求的资本中介本质, 并借鉴国外成熟投行的经验, 券商应该为客户提供更为广义的财富管理, 通过业务流程、内外部资源的整合打造资本市场的大超市, 提供一站式的金融服务方案。

关键词: 创新; 财富管理; 一站式; 金融超市

1. 引言

我国证券行业至今已走过了 20 多年的历程, 在历经 2004 年至 2007 年的 3 年综合治理期、2008 年至今的规范发展期后, 目前证券行业创新已经奠定了坚实的基础。在 2012 年 5 月召开的全国证券公司创新

发展研讨会上, 证监会主席郭树清表示, 当前我国证券公司和证券行业处于历史上最好的发展时期, 证券公司需要加快产品、业务、机制创新, 促进储蓄向投资的有效转化, 为不同规模、不同类型、不同成长阶段企业提供有效的差异化服务。业内人士普遍认为,

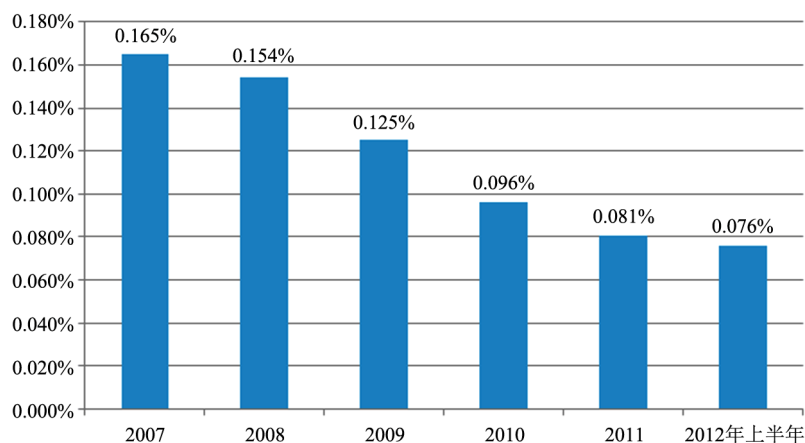
随着我国多层次资本市场建设的推进和新股发行、信用债、金融期货等方面改革创新的深入开展,市场的广度和深度正在不断拓展,进一步推进证券公司创新转型的时机已经成熟。

2. 证券公司从通道服务向财富管理探索

创新能力不足、过度依赖传统的经纪等通道业务致使盈利手段单一,是长期以来制约证券行业快速发展的重要原因。国内证券公司一直无法突破以传统通道服务为主导的业务模式,业务高度集中在经纪、投行、自营三个领域,导致证券行业总是处于低水平的同质化竞争当中。券商为了争夺有限的市场份额,盲目采取下调佣金、片面追加投资、单纯扩大规模等措施,加大了经营成本和风险。据中国证券业协会统计,2007年行业整体的佣金费率为0.165%,从2008年起逐步下滑,到2011年底已经降至0.081%。随着2012年券商半年报的披露完毕,今年上半年证券行业平均佣金率跌至约0.076%,这是券商首次全行业平均佣金率低于万分之八(如图1)。面对中国资本市场这片“蓝海”,国内证券公司却在经纪业务的“红海”中相互厮杀,“佣金战”使得行业陷入了无休止的内耗当中。反观国外成熟投行的业务结构,上世纪80年代后兴起的资产管理业务已经在海外投行业务结构中占据举足轻重的地位,与经纪业务收入规模相当,已成为业务结构中的重要支柱(见表1),这主要得益于海外投行在资管业务方面的不断创新^[1]。

借鉴海外大型投行近三十年来的发展历程,我国

证券公司传统业务的转型,必须通过创新实现。而近期监管层将券商集合资产管理计划的审批制改为备案制,也意味着券商创新的制度条件逐渐松动。券商唯有通过创新,提供专业的金融综合服务,塑造服务品牌,才能在竞争中取得制高点。为突破困境,以国信证券、国泰君安、招商证券等为代表的券商,纷纷推出了特色私人证券投资顾问业务,并逐渐形成新的竞争点。2010年12月,广发证券财富管理中心正式成立拉开了券商进军财富管理领域的序幕。广发证券财富管理中心定位于为高净值客户提供专业服务,入门标准为人民币1000万。此后,国金证券、方正证券、东吴证券等多家券商宣布成立财富管理中心,虽未明确提出1000万的资金门槛,但目标都直指高净值客户。可见,单纯的投资顾问业务已经竞争乏力,业务内涵和服务能力的提升变得更加迫切,券商需要进一步向综合性财富管理业务迈进。而针对财富管理这一潜力巨大的市场,其他金融机构也不甘示弱,银行、保险、信托及第三方理财机构纷纷推出了自己的财富管理业务。就整体发展阶段而言,我国的财富管理业务尚处于初级阶段。国内金融机构提供的理财服务一般都是以产品销售为主导,存在产品创新能力弱,服务无差异化,缺少特色等问题^[2]。不少机构将理财服务作为树立服务形象的手段,为传统零售业务服务,而非真正意义上的理财服务。服务人员业务能力有待提高,职业的理财顾问人员缺乏,多数客户经理缺乏先进的财富管理理念、方法和系统平台支持,对风险管理缺少成熟策略和技术手段,服务水平无法



数据来源:中国证券业协会网站。

Figure 1. Commission rate changes of securities from 2007 to the first half of 2012
图 1. 2007~2012 年上半年证券业佣金率变化情况

Table 1. Comparison of investment banking's business structure between domestic securities companies and three investment bankings overseas in 2010

表 1. 2010 年国内证券公司与境外三大投行业务结构比较

业务类型	国内证券公司	美林	摩根士丹利	高盛
资产管理业务	0.97%	16.20%	25.16%	11.92%
经纪业务	70.13%	20.67%	15.64%	9.11%
自营及其它 投资业务	15.61%	28.60%	35.52%	52.63%
投行业务	13.29%	19.06%	16.20%	12.28%

数据来源：雅虎财经。

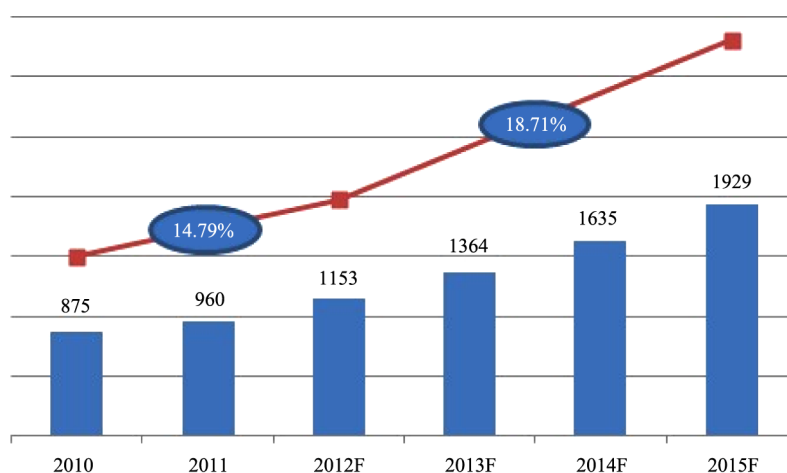
令客户满意。在个人投资理财服务和管理方面，没有一个针对性的、完整的财富管理解决方案，只是用许多分散的、未集成的系统处理业务，因此打造一体化财富管理综合业务平台和大幅提升业务创新能力、服务水平是当前发展财富管理业务的关键。

3. 证券公司应提供更为广义的财富管理

3.1. 回归资本中介本质

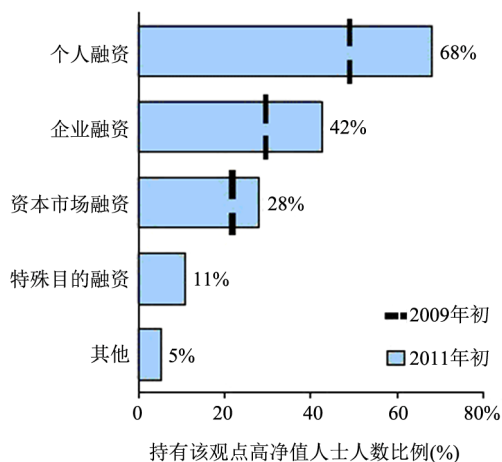
相比银行、信托等金融机构，券商在业务范围、研发能力、创新设计和专业人才等方面具有一定的优势，理应在财富管理的市场竞争中脱颖而出，更应该区别于其他金融机构，为广大客户提供更为广义的财富管理。财富管理不是一项单一的业务种类，而是要逐渐成为承载各项业务的综合平台，核心在于满足客户日益增长的投融资需求。证券公司的本质是连接社会多余资金与实体经济的纽带和桥梁，实现资源的合理配置。从融资角度看，券商可以通过为企业投融资、并购重组、管理升级、财务顾问及技术进步等方面提供专业化的金融服务；从投资角度看，券商则可以通过产品创新，满足不同风险偏好投资者的需求。中国每年新增的资本总量高居全球第一，但储蓄向投资的转化不够顺畅。据麦肯锡全球财富数据库统计，截至 2011 年底中国个人拥有的可投资资产总额预计达到 62 万亿人民币，未来三年的高净值人士群体的年复合增长率将达到 19% 左右，到 2015 年，高净值人士人数将达到近 200 万(如图 2)。同时，这些高净值人士对于融资服务也有需求。最近贝恩公司发布的一项针对高净值人群的调研分析发现，高净值人士最希望获得个人融资、企业融资和资本市场融资方面的服务。其中，个人融资的需求占比接近 70%，较 2009 年提高

近 20 个百分点，表明越来越多的高净值人士希望有金融机构提供个人融资用于资金周转和提高投资杠杆率；以企业主为主的高净值人士对金融机构有了更高的期许，希望财富管理机构不仅可以提供个人服务，还可以将服务延伸到高净值人士所经营企业，提供企业融资方面的服务，企业融资需求较 2009 年提升 10 个百分点，超过 40%；另有接近 30% 的高净值人士希望财富管理机构提供资本市场融资服务，如融资融券服务，提高投资杠杆，获得高收益，相较于 2009 年，资本市场融资服务需求比例提高超过 5 个百分点。同时，少量高净值人士、特别是 1 亿以上的超高净值人士，希望财富管理机构能提供特殊目的融资服务，如用于购买游艇、私人飞机等的融资(如图 3)。在这种大背景下，证券公司要加快产品、业务和机制创新，促进储蓄向投资有效转化，为不同需求的客户提供差异化服务。将客户投资和融资两方面的需求相结合，提供全面、专业的一站式金融服务，是券商区别于其他金融机构的得天独厚的优势，也是国内券商向真正意义上的投资银行转型的突破口。这首先要进行业务流程与资源的整合，经纪部门掌握着大量的客户资源，这些客户都有着资产增值保值的需求；资产管理部负责发行集合理财计划，研发部有着大批专业人才进行产品开发、创新，投行部则拥有着众多有融资需求的客户资源。我们通过设立一个独立的财富管理中心，将这些部门的资源进行整合。通过建立客户信息管理系统整理所有的客户资料，提供以客户为中心的顾问模式，区别于国内大多以销售产品为主的私人银行或财富管理业务。另外，针对投资和融资两方面的需求进一步细分，有投资需求的客户按照风险偏好和资产规模的不同，既可以投资标准化的理财产品，也可以定制个性化的投资方案，比如开发私募股权产品、资产证券化产品、艺术品交易等。有融资需求的客户也可以根据实际情况，选择发行私募债、资产证券化产品等各种灵活的融资方式，也可以根据具体要求策划专门的融资方案，而有投资需求的客户则可以投资这些债券、证券化产品甚至直接的资金注入(相当于产业基金、股权投资、风险投资等投资方式)。财富管理中心将客户的需求反映给资管、投行、研发等部门，由这些部门设计出满足客户需求的产品，再通过财富管理中心呈现给客户，客户即可享受这种便捷的一站式服务^[3]。



数据来源：麦肯锡全球财富数据库。

Figure 2. Growth of Chinese high net worth individuals from 2010 to 2015 (unit: one thousand)
图 2. 2010~2015 年中国高净值人士人数增长(单位：千人)



数据来源：招商银行 - 贝恩公司高净值人士调研报告。

Figure 3. Demand for financing services structure and proportion of high net worth individuals
图 3. 高净值人士的融资服务需求结构及比例

3.2. 瑞银、花旗模式的借鉴

瑞银集团(UBS)私人银行是全球资产规模最大的私人银行，经过近 150 年的发展，已逐步形成世界领先的运作模式，创造了比标准零售和消费金融产品更丰厚的利润。与通过建立各自为政的业务单元来发展财富管理的方式不同，瑞银集团的财富管理采用“整个企业(One Firm)”模式，即将整个集团整合为财富管理、投资银行、资产管理三大业务线，并集中统一后台支持，“One Firm”正是体现了一站式金融服务的特点^[4]。通过 One Firm 模式，客户无论在伦敦，还是纽约，无论背后是哪个部门支撑其需要的服务，客户

都能及时、高效、快捷地获得“整齐划一”的服务。One Firm 模式的优点在于成功地在财富管理部门与集团其他部门之间搭建起良好的内部伙伴关系，通过客户介绍、产品交换、业务配送服务实现跨区销售，撬动和放大智力资本，促使私人银行业务优势得到巩固和发展。

同样，在财富管理领域花旗银行也采取了流程整合的模式，以客户为中心整合业务部门，重组生产流程，从而节约成本，使生产、销售金融产品的过程更为流畅。花旗银行的流程再造主要围绕两大原则进行：一是资源共享、人员整合。如将消费金融部门和私人银行部门进行部门整合、员工轮岗，明显改善了两部门的营业收入与毛利率。二是集中作业。利用先进的数字化科技处理全球事务，通过一些全球性的区域处理中心处理标准化程序，有效降低传输过程中的失误，减少重复投资，降低成本。花旗银行的目标是成为可以一次提供存贷、投资、资产管理与保险服务给客户的“One-Stop-Shop”，因此采取并购联盟的策略与其他金融机构或相关公司合作共同开发市场。联盟策略可以以更少的成本、更快的速度占领新的市场，快速实现自身不具有的优势。

4. 打造证券公司的一站式金融超市

瑞银的“one Firm”与花旗的“One-Stop-Shop”昭示着一站式的金融服务将会是未来国内金融机构占据竞争优势的制高点，券商要打造自己的一站式服务，

首先需要对业务流程进行整合、再造^[5]。券商内部组织机构的转变势在必行，原来的内部组织机构基本上只能称为职能化的机构或分布式的机构，即循着某个业务牌照、业务许可、业务职能而建立的部门。这既是监管部门的要求也是证券公司原有业态的一个适当反映，但一站式服务要求券商在整合公司内部所有资源的同时甚至要整合社会上的一些资源，用更多的产品和服务满足客户需求。在此形势下，券商原有的组织架构就非常不适应。借鉴成熟资本市场的经验，部分国外投行采用的是矩阵式管理，除了划分基本的业务条线、职能之外，还有很多横向的管理、管制加入其中。这样的矩阵式管理能更好地增强资源整合的效率，有的投行甚至会选择多维的、立体化的管理。

我们初步设计，成立一个专门服务于客户的金融超市，并打造一个提供金融产品的设计中心。客户可以通过与金融超市的“导购员”，也就是金融服务顾问的沟通，表达自己的需求或者要求定制金融服务方案。金融服务顾问则需要了解客户需求、风险偏好、资金规模等具体信息，并将整理好的客户需求方案传递到产品设计中心，产品设计中心的研发人员将根据客户需求设计一份个性化的服务方案。客户只需要与金融服务顾问联络，并由该顾问负责服务的咨询、售后等工作。这样不仅节省了公司内部的运营成本，也提高了服务效率，更重要的是简化了服务流程，节省了客户时间，实现了一站式的服务模式。具体的“一站式”服务框架如图4所示，下面简单的介绍一下关键部门的职责与功能：

1) 产品设计中心：证券公司各个部门如研发、经纪、资管、信用交易、投行等可以将本部门的客户及产品信息输入到产品设计中心中，进行资源共享；产品设计中心还需要同外部的金融机构保持紧密联系，时刻更新市场的各种产品信息。产品设计中心的技术人员通过对各类产品进行分类、分级，组合打包，传递到金融超市，供客户挑选。还可以根据金融服务顾问了解到的客户具体需求，量身设计一套金融服务方案。

2) 金融超市：主要负责提供各类产品并接待客户，金融超市需要通过外部采购和内部整合，提供品种丰富，类别清晰，风险水平有相应说明的金融产品供客户挑选，并通过金融服务顾问与客户的沟通，了解客户需求并针对需求去购买或打包产品。另外还需要为客户提供整套的咨询、售后等服务。现阶段可以先选取一些营业部打造成金融超市，当客户前来咨询时，金融服务顾问将整理好的客户信息输入到产品设计中心的电子信息系统，产品设计中心将进行客户类型匹配，很快就可以从电脑终端打印出相应的金融服务方案。针对高端客户或者有特殊要求的客户，可以要求产品设计中心进行更为个性化、更细致的服务方案规划。

5. 一站式金融超市运营的关键环节

5.1. 经营理念的转变

一站式金融超市以客户为服务对象，客户对服务的实际感知将直接决定对金融超市的取舍。因而，

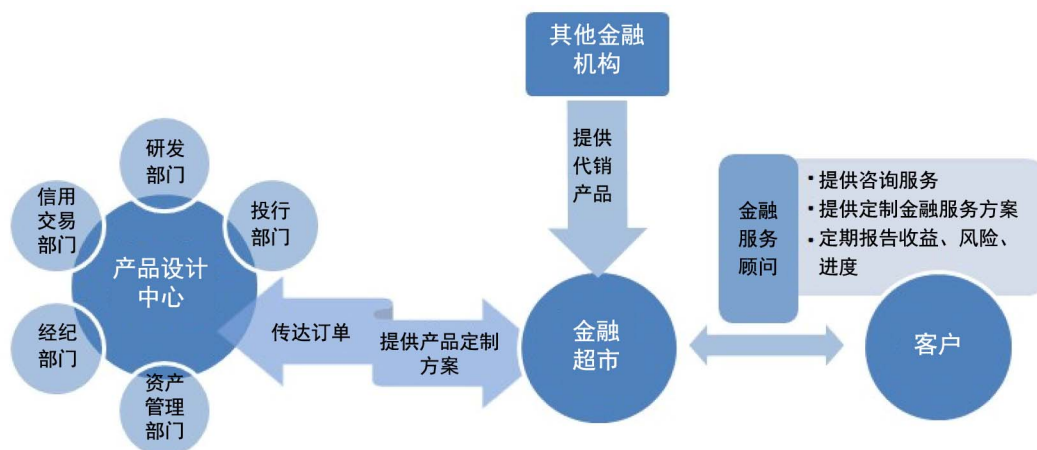


Figure 4. Business process of one-stop financial supermarket
图 4. 一站式金融超市的业务流程

在拓展业务过程中，证券公司应该真正树立以客户为中心的经营理念，塑造自身的品牌。首先，要转变自身观念，从卖产品变成真正意义上的为客户提出金融服务方案；其次，销售过程中，要帮助客户自我定位，做好客户的分级分类；第三，帮助客户树立理性的财富管理理念，客户一旦和证券公司打交道，他们的预期就会是“我今天买的产品明天是否就能获利10%？”我们应该利用自身的专业知识，让客户对风险有合理预期，并逐渐帮助客户树立理性的投融资理念。

5.2. 产品体系的完善

作为资本市场的金融超市，完善的产品体系是不可或缺的。证券公司除了销售自身的理财产品、基金外，还要销售银行、保险、信托等机构的理财产品、基金等，丰富代销综合金融产品类型。由证监会制定发布的《关于推进证券公司改革开放、创新发展的思路与措施(征求意见稿)》(券商创新11条)第四条提出，要扩大证券公司代销金融产品范围，充分发挥证券公司柜台销售功能，允许证券公司代销经国家有关部门或者授权机构批准、备案发行的各类金融产品，为证券公司探索客户财富管理等业务创造条件。我国证券公司未来可采取“开放式产品模式”，产品既可以来自于证券公司内部各部门，又可以来自于第三方供应商。比如瑞银财富管理的产品体系涵盖了投资、资产组合管理、财务规划、全球资产托管、不动产咨询管理、艺术品投资等服务；花旗则为高净值客户提供量身定做的投资基金管理、信托服务、结构性贷款等顶级财富管理产品，以及独特的家庭咨询、艺术品咨询和谈判与融资服务。通过“开放式产品架构”形成产品丰富的金融超市，汇集从传统的信托、基金到结构性产品、对冲基金和私募股权等多方面的内容，向客户提供机构内外部的全方位产品和服务。

5.3. 客户管理水平的提升

客户管理是提供一站式金融服务的关键，有效的挖掘客户，辨识并满足客户需求、维系客户才能实现金融超市的良好运营。在业务流程的基础上，我们拥有了一个全公司的客户资源信息平台，对目标客户进行广泛调研，通过审视客户条件和资源，重点分析客

户有哪些方面的需求，为有财富管理需求的高净值人群提供个性化的定制方案、为有资产保值增值的客户提供相对保守的标准化理财产品、为有融资需求的客户提供各类方式灵活的融资渠道。在此基础上我们还需要对客户进行综合细分，客户细分在建立客户忠诚度、识别潜在客户、判断提供产品服务等方面发挥着重要作用。通过综合细分，能够向不同客户提供量身定制的产品和服务，使客户需求得到更为有效的满足，同时还可以通过市场细分发现潜在的客户群体。瑞银、花旗采用的综合细分标准，除了考虑客户的财富水平和财富来源之外，还结合了客户具体的生活方式，综合职业、财富来源、生命阶段和风险偏好等因素对客户进行细分，并针对目标客户群确定准确的价值定位。在客户细分的基础上才能提供优质的客户关系管理，优质的客户关系是金融超市业务的关键价值驱动因素，也是瑞银成功保留客户的关键。瑞士境内的财富管理客户中，90%的主要客户关系保留在瑞银集团超过10年。更具价值的是，通过客户经理从现有客户那里获得推荐，是瑞银获得财富管理客户的主要渠道，达到新增客户的37%，且远比从其他渠道获得客户的成本低。首先，我们要根据客户层次匹配相应的客户经理。其次，充分发挥客户经理的纽带作用，加强与客户、专家团队的沟通，将专家意见及时准确地反馈给客户，最大程度地尊重客户的感受。最后，重视服务细节，提高服务品质。

5.4. 高质量投顾团队的打造

高质量的投资顾问是保障一站式金融服务效率的基础。对于投资顾问来说，想要与客户建立长期的相互信任关系，最根本的是要向客户提供独特的服务体验，包括高质量的咨询、服务和全面的解决方案。我们可以将金融服务团队分为客户经理团队、财富经理团队、专家团队三个层面。客户经理团队由客户经理主管、客户经理和客户经理助理组成，主要负责客户的日常维护。客户经理需具备良好的专业教育背景、丰富的客户资源及相关从业经验等，考核指标主要为客户净新增及收入贡献、客户满意度；财富经理团队负责配合客户经理为客户提供高效、专业的解决方案，财富经理需具备投资、金融等专业教育背景及相关执业资格，考核指标包括客户经理工作支持度(如

见客户次数、参加客户沙龙次数等)、客户经理满意度、解决方案被采纳次数等；专家团队主要为客户经理团队和财富经理团队提供及时的专业支持，该团队的财富专家应在税务、遗产、艺术品收藏等非金融方面具有一定的造诣，有较高的知名度，多采取外聘方式。

银河证券目前建立了较完备的客户分类体系，根据客户的专业水平和服务依赖度，将客户区分为资产管理型、咨询依托型和自主决策型三大类。资产管理型客户的主要特征体现为“双低”：客户账户收益率低、资产周转率低，对这种类型的客户以提供产品配置型业务、专户投顾型业务为主。自主决策型客户的主要特征体现为“双高”：客户账户收益率高、资产周转率高；对这种类型的客户以提供产品销售型业务、研究销售型业务和综合服务为主。介于上述两者之间的客户为咨询依托型客户，对这类客户以提供产品销售型业务、产品配置型业务、投资建议型业务为主。这些措施都是对打造高质量投资顾问服务的积极探索。

5.5. 信息化服务网络的技术保障

客户资源信息平台与产品中心的建设需要信息技术作为重要支撑条件。客户的需求是千变万化的，需要持续的跟踪管理和及时的更新，产品中心更是如此，需要详细的分类、分级和组合。国外投行往往斥巨资来更新或改造 IT 技术，特别是开发客户管理系统，包括客户资料管理、交易和谈话记录的保存、办公自动化等，IT 技术也是我们打造一站式金融超市需要努力改进的重要领域。

Merrill Lynch 作为金融 IT 技术的领跑者，Total Merrill 是一个融合了所有美林金融资源为一体的服务平台，它采用开放式架构平台，产品既有美林自身

开发的，也有第三方产品，实现了产品和服务的交叉销售。Total Merrill 让美林成为金融服务超级市场，通过产品创新和强大的信息平台，按照不同客户需求提供不同服务和产品，收取不同佣金。美林所推出的“财富管理技术平台”的新系统，用 Web Service 方式将 130 个新旧应用整合到一起，在包含原有 TGA 中的功能外，加强了客户财富管理功能，包括资产分配、目标制订、策略设置、实现方案、进度评估、计划管理工具等。投资顾问可通过以 360 度的全方位角度来查看、分析客户的财富状况，极大的提高了工作效率。

5.6. 贯穿始终的风险管理

金融超市涉及大量种类、风险级别不同的金融产品，并且个性化的定制方案需要对各类产品进行组合、打包，可能涉及多个部门的业务，券商的风险控制能力将面临严峻考验，因此需要建立全面的风险管理体系，严格控制每个环节的风险。一站式金融超市的打造表明了混业经营的趋势，但也带来了更多的风险，反思花旗集团的分拆，证券公司更应该时刻注意自身的经营风险。

参考文献 (References)

- [1] 刘增学, 张欣. 证券公司的资产管理业务[J]. 浙江金融, 2004, 2: 34-38.
- [2] 邓淑斌. 境外券商的创新路径及其启示[J]. 证券市场导报, 2004, 10: 19-23.
- [3] 朱有为, 包学诚. 证券公司资产管理业务发展的机遇、定位与路径分析[J]. 金融纵横, 2008, 8: 36-40.
- [4] 文琼偲. 国外私人银行业务发展经验借鉴[J]. 海南金融, 2012, 1: 47-50.
- [5] 廖静池. 中国证券公司产品创新发展研究[R]. 深交所研究报告, 2012.