

硕士学位论文

**H 证券 Y 营业部财富管理业务优化研究**

**Research on the Optimization of the Wealth  
Management Business of H Securities Y Business  
Department**

学科专业      工商管理（MBA）

学科方向

作者姓名

指导教师

中 南 大 学

2021 年 10 月

中图分类号\_\_\_\_\_

学校代码 10533

UDC \_\_\_\_\_

学位类别 专业学位

## 硕士学位论文

# H 证券 Y 营业部财富管理业务优化研究

## Research on the Optimization of the Wealth Management Business of H Securities Y Business Department

作者姓名:

学科专业: 工商管理 (MBA)

学科方向:

研究方向:

二级培养单位: 商学院

指导教师:

论文答辩日期\_\_\_\_\_

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

中南大学

2021 年 10 月

## 学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：\_\_\_\_\_ 导师签名\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日 日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

## H 证券 Y 营业部财富管理业务优化研究

**摘要：**随着我国社会主义市场经济的不断完善，资本市场也在迅速发展，证券公司以其原有的经营模式在新的经济环境中已逐渐失去竞争力。证券行业目前已放开非现场开户，激烈的竞争也催生了营业部的遍地开花，所以同质化竞争愈演愈烈，证券行业的服务单一化与客户需求多样化的矛盾不断加深，证券公司拓展财富管理业务已势在必行，这也将成为证券公司未来发展的重点和方向。

本文以 H 证券 Y 营业部为例，旨在探讨财富管理业务的发展，并找到发展过程中存在的问题以及应对的措施和方法。对国内外相关文献、经纪业务和财富管理概念、市场细分、投资组合及产品生命周期等相关理论进行了查阅。在此基础上，采用文献研究法、案例分析法及定性定量相结合法对 H 证券 Y 营业部财富管理业务现状、存在的问题及成因进行了深入分析。同时运用 PEST 模型和 SWOT 模型分析了营业部的外部环境及内部的优势、劣势、面临的机遇及存在的威胁。通过数据分析的结果，发现公司财富管理业务存在客户结构不理想、产品同质化严重、客户服务水平较低及管理体系不健全等问题，指出成因是客户细分不足、创新业务推进缓慢、服务人员素质不达标及产品种类不丰富等。针对以上问题提出整体优化目标，从客户细分、产品多元化、人员管理等方面进行了优化设计方案。为确保各项优化方案实施落地，分别从客户管理系统、组织架构建设、激励考核制度及风险合规管理几个方面着手制定了相应的保障措施。

本文对 H 证券 Y 营业部财富管理业务的发展起到了重要的推动作用，希望对业内其他证券公司该业务的健康发展也能有一定的参考价值。

**关键词：**证券公司；财富管理业务；业务优化

## **Research on the Optimization of the Wealth Management Business of H Securities Y Business Department**

**Abstract:** With the continuous development of China's socialist market economy and capital market, the original operating mode of securities companies is gradually unable to adapt to the new economic environment. Under the background of opening off-site accounts and setting up new business departments, the competition of homogeneity is becoming more and more fierce, the service of securities firms is single and the demand of customers is constantly diversified. Many factors make it imperative for securities firms to carry out wealth management. The transformation of wealth management must become the focus and direction of securities firms' main work.

Taking Y Business Department of H Securities as an example, this paper aims to explore the development of wealth management business and find out the problems in the development process as well as the measures and methods to deal with them. Relevant literature at home and abroad, concepts of brokerage business and wealth management, market segmentation, portfolio and product life cycle and other relevant theories were consulted. On this basis, literature research method, case analysis method and qualitative and quantitative combination method are used to deeply analyze the status quo, existing problems and causes of the wealth management business of Y business Department of H Securities. At the same time, the PEST model and SWOT model are used to analyze the external environment and internal advantages, disadvantages, opportunities and threats of the business department. According to the results of data analysis, it is found that the company's wealth management business has problems such as unsatisfactory customer structure, serious product homogeneity, low customer service level and imperfect management system. It is pointed out that the causes are insufficient customer segmentation, slow promotion of innovative business, service personnel quality is not up to standard and product types are not rich. In view of the above problems, the overall optimization goal is proposed, and

the optimization design scheme is carried out from the aspects of customer segmentation, product diversification and personnel management. In order to ensure the implementation of various optimization programs, corresponding safeguard measures were formulated from the aspects of customer management system, organizational structure construction, incentive assessment system and risk compliance management.

This paper has played an important role in promoting the development of wealth management business of Y business Department of H Securities, and hopes to provide some reference value for the healthy development of this business of other securities companies in the industry.

**Keywords:** securities company ; wealth management ; business optimization

# 目 录

第 1 章 绪论 .....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 国内外研究评述.....	7
1.3 研究内容与研究思路.....	8
1.3.1 研究内容.....	8
1.3.2 研究思路.....	8
1.4 研究方法.....	9
第 2 章 相关概念与理论.....	10
2.1 相关概念.....	10
2.1.1 经纪业务.....	10
2.1.2 财富管理.....	10
2.2 相关理论.....	10
2.2.1 市场细分理论.....	10
2.2.2 现代投资组合理论.....	11
2.2.3 产品生命周期理论.....	12
2.2.4 PEST 分析方法 .....	12
2.2.5 SWOT 分析方法 .....	13
第 3 章 H 证券 Y 营业部财富管理业务环境分析.....	14
3.1 H 证券 Y 营业部基本情况.....	14
3.2 H 证券 Y 营业部财富管理业务宏观环境分析.....	16
3.2.1 政治环境.....	16
3.2.2 经济环境.....	17
3.2.3 社会环境.....	18
3.2.4 技术环境.....	19
3.3 H 证券 Y 营业部财富管理业务内部资源条件分析.....	20
3.3.1 优势分析.....	20

3.3.2 劣势分析.....	20
3.3.3 机会分析.....	21
3.3.4 威胁分析.....	21
<b>第 4 章 H 证券 Y 营业部财富管理业务发展现状及存在问题分析.....</b>	<b>22</b>
4.1 H 证券 Y 营业部财富管理业务发展现状.....	22
4.1.1 财富管理业务收入构成.....	22
4.1.2 财富管理业务客户结构.....	22
4.1.3 财富管理业务产品种类.....	23
4.1.4 财富管理业务融资融券指标.....	24
4.1.5 财富管理业务考核办法.....	24
4.2 H 证券 Y 营业部财富管理业务存在的主要问题.....	27
4.2.1 客户结构不合理.....	27
4.2.2 产品同质化严重.....	27
4.2.3 客户服务水平较低.....	28
4.2.4 管理体系不健全.....	29
4.3 H 证券 Y 营业部财富管理业务存在问题的主要成因.....	29
4.3.1 客户细分不足.....	29
4.3.2 创新业务推进缓慢.....	30
4.3.3 服务人员素质不达标.....	30
4.3.4 产品种类不丰富.....	31
<b>第 5 章 H 证券 Y 营业部财富管理业务优化设计.....</b>	<b>32</b>
5.1 优化总体目标与基本原则.....	32
5.1.1 优化总体目标.....	32
5.1.2 优化基本原则.....	33
5.2 客户细分优化设计.....	33
5.2.1 建立以客户为核心.....	33
5.2.2 调整不同市场客户差异化.....	34
5.2.3 目标客户定位.....	37
5.3 多元化产品优化.....	37
5.3.1 建立全面金融产品的理财增值服务.....	37
5.3.2 丰富产品特色.....	38
5.4 人员管理优化.....	40
5.4.1 打造专业投顾团队.....	40
5.4.2 统一绩效考核标准.....	40



5.4.3 引入培育型经纪人.....	42
5.5 财富业务品牌优化.....	43
5.5.1 拓展互联网营销渠道.....	43
5.5.2 提升品牌形象.....	44
5.5.3 改善营业管理模式.....	44
第 6 章 H 证券 Y 营业部财富管理业务优化方案实施保障与预期效果 .....	45
6.1 优化方案实施的保障措施.....	45
6.1.1 建立客户管理系统.....	45
6.1.2 加强组织架构建设.....	46
6.1.3 完善激励考核制度.....	47
6.1.4 做好风险合规管理.....	49
6.2 优化方案实施的预期效果.....	49
第 7 章 结论与展望.....	51
7.1 结论.....	51
7.2 展望.....	51
参考文献.....	52

## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景与意义

#### 1.1.1 研究背景

国家和企业为了筹资金，在 20 世纪 80 年代初期，开始发行股票、国债和企业债，我国的证券市场在这种新的投融资方式下诞生了。银行中剥离了一些机构专门做证券业务，逐渐发展成证券公司。1987 年，深圳特区证券公司成立，这是证券业在我国发展之中具有划时代意义的事件，该公司在成立之后，只用了 8 年的时间就进入高速增长时期，这种良好的势头由 1995 年一直保持到 2001 年，之后又经历了几年的急剧下降。2008 年后，在全球金融危机的影响下，中国证券市场进入了徘徊调整期。2015 年开始爆发式增长，中国 A 股市场的成交额创下记录。然而，2015 年下半年以来持续的“去杠杆化”，及 2016 年初熔断了两次，证券行业发展出现了减速。目前，在双向开放证券市场、提高活力、促实体经济发展等政策的指导下，市场总体慢慢改善。中国证券业经过 34 年的发展，经历了从无到有、不断增长和标准化的过程。如图 1-1 所示，截止到 2021 年，证券公司数量已经增长至 138 家。

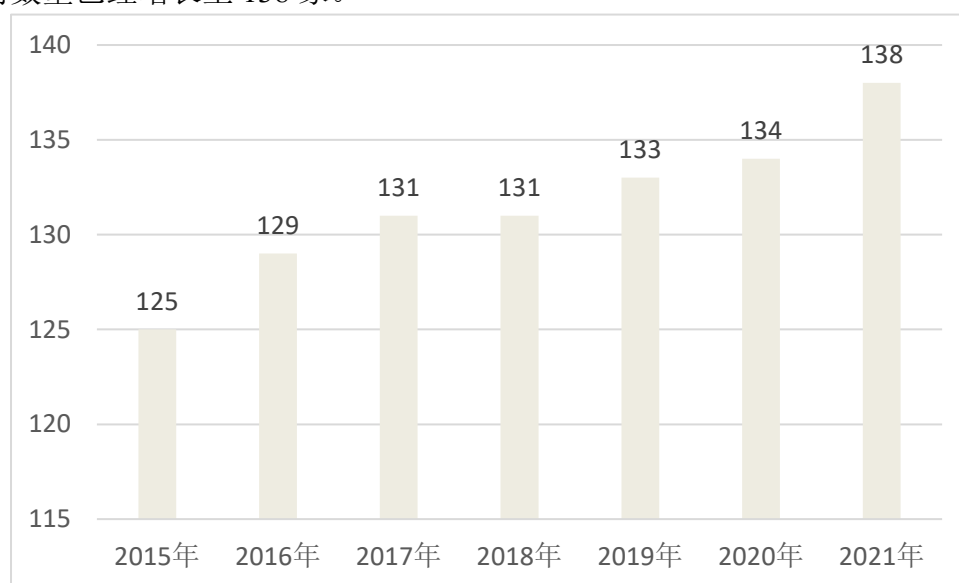


图 1-1 2015-2021 年全国证券公司数量变化情况

然而，随着证券业的新进入者数量不断增加，所有企业都被卷入了激烈竞争之中，企业运营中的问题也逐渐显现出来。仅对证券发展条件进行分析，在经纪业务推进之中，传统业务仍为主体部分，为整个行业收入的增加贡献了巨大力量。在证券交易所之中，市场交易额与整体收入之间形成了正比关系，当证券市场的发展蒸蒸日上，整体换手率居高不下，股票价格以较快的速度上涨，交易所就能

获得较高的利润。如果情况恰恰相反，在交易过程中换手率持续下降，股票价格陷入低迷，经纪业务在开展之中也不能获得较高的利润，交易所就会陷入困境之中。上述两种情况充分证明，证券公司业务能力的强弱与否，这与市场本身存在着较大的联系，特别是新世纪之后，市场不断加大对佣金制度的调控力度，证券公司要想让交易资金总额有所增加，在参与竞争的过程中会降低价格，以此掠夺市场。最近几年间，我国证券公司数量不断增加，加剧了以佣金为主的竞争，形成了恶性循环，对于一些过于依赖低价竞争获胜的证券公司而言，在交易市场之中的发展驱动力逐渐减退，发展受到了不良影响，有些公司甚至破产。所以，证券公司不仅要关注自身情况，也要把握住市场走势，不再受限于佣金战，转变业务增长方式、推出新业务，从整体上增强自身实力，更好地适应市场经济发展新环境。

### 1.1.2 研究意义

#### （1）理论意义

在本课题研究进行中，从学术视角出发对前一段时间之内学者在财富管理方面的研究内容进行了总结和发扬，在业务优化、财富管理方面，为 H 证券 Y 营业部构造了理论框架，明确了之后的发展方向。根据笔者的学术研究和工作中搜集的数据，发现目前在发展现状、盈利模式、法律政策监管层等方面有不少研究成果，而对于证券公司业务优化和财富管理业务转型的研究却很不多。因此，按照现在成熟的理论研究成果，基于目前 H 证券 Y 营业部经纪业务的发展，为了实现财富管理业务的优化，本文通过投资组合、客户细分及产品周期理论，来达到不同客户需求，加强财富管理业务发展。同时采用 PEST 分析和 SWOT 分析深入分析了公司财富管理业务现状，旨在消除 H 证券 Y 营业部发展财富管理业务过程中遇到的问题。加强理论在财富管理概念中的应用，也掌握转型发展的规律，更加深入开发券商的有效转型。

#### （2）现实意义

本文从券商发展财富管理、业务转型和提高企业在市场上竞争力的角度来看，可作为难以转型的券商参考，使券商当前的业务得到一定改进，解决 H 证券 Y 营业部扩大业务和提高竞争力之间的矛盾。近年来，我国证券行业取得了显著的成绩，券商的经营不再局限于传统的投行和通道业务上，证券业正迅速向新的方向发展。不过该行业仍有一些问题，如服务和产品同质化、没有各种各样的经营模式等，在这样的现状下研究证券公司的财富管理业务有一定的积极作用。本文针对 H 证券 Y 营业部的业务环境，结合财富管理业务发展现状，找出了主要存在的问题，提出了相应的优化方案，对摆脱只靠经纪业务收入的证券公司来说具

有一定的意义。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

国外的资本市场发展要比国内成熟的多,美国和欧洲是全球规模最大的两个经济体,也是最早发展财富管理的国家,因此财富管理行业始终处在世界前沿。

#### (1) 关于财富管理模式研究

Thompson (2018) 认为金融机构可以通过综合财富管理的方式去同步市场的迅速发展,将资源分享用到极致,人力成本降到最低,不仅为客户提供适当服务,也为公司赚取巨额利润。有三个问题在提供综合财富管理需要重点关注:组织与人才,产品与服务,渠道与工具<sup>[1]</sup>。布莱特·金(2018)对 Bank 的发展历程进行了回顾,将其划分为四个不同的时期,与每个时期相对应的重点为网点建设、ATM 运用、移动互联网、数据化发展。在他看来,不管在哪一个发展时期,金融行业的发展中心始终是客户,同时也要对商业模式与业务流程进行梳理,结合数据化时代的特征,积极对服务调整、创新,使其与我们的生活紧密相连<sup>[2]</sup>。Sakanga VIR 等(2019)认为,在一些收入保持中等水平的国家,社区发展之中最需要具备的一种能力即财富管理能力,要适时根据参与社区建设人员的学历对其能力进行积极调整<sup>[3]</sup>。Yanliang Zhang 等(2019)在之前的经纪业务上,大胆的结合了金融精英和零售金融产品,形成了一种新金融生态模式,它的演变和发展,对券商的财富管理业务具有重要意义<sup>[4]</sup>。Zhuo Chen 等(2020)的观点认为科技在金融领域会继续发展,但新技术得到应用的关键在于券商的商业模式,传统模式的转变是金融服务业的一项重大变革<sup>[5]</sup>。Shan Zhu (2021)认为理财业务随着经济的高速发展会有更多的人关注。但我国金融机构财富管理业务起步较晚,模式也比较单一,内部控制水平较低,结合我国现在的金融环境,并根据国外经验提出了发展建议<sup>[6]</sup>。

#### (2) 关于财富管理发展研究

Barclay M (2018) 指出,金融机构在下一阶段的发展中要想获取更高的利润,要把财富管理当成一种重要手段<sup>[7]</sup>。Maria Vakola (2018)把欧洲几家大银行当成研究样本,重点对其财富管理业务的推进情况进行分析,通过整理 2010 年到 2016 年的数据,发现财富管理行业市场规模年增长率超过 6.38%<sup>[8]</sup>。David Adler (2018)认为,从银行的角度来看,高净值家庭数量的持续上升是财富管理业务发展的特殊因素,带动了居民对财富管理业务的需求<sup>[9]</sup>。Vahid Biglari (2018)研究了金融市场上主要的产品,并强调发展财富管理业务不仅有高净值家庭的重视,而且扩大和维持高净值家庭客户需要专门的方式,需要合理搭配财富管理产品与高净

值家庭<sup>[10]</sup>。Dominik Jung、SunShi Zhang (2019) 认为投资顾问是非常有必要的, 特别是智能投顾, 帮助填补了人工的咨询服务的空白。智能投顾在帮助客户做投资组合、投资决策等方面发挥了积极的作用, 它有着非常强大的发展潜力, 可能会对金融咨询行业有个重塑的效果<sup>[11]</sup>。Ronghua Luo (2019) 深入分析了市场上财富管理业务相关产品后, 指出其产品和业务是比较低风险的, 他拓展了自己的研究实践, 通过比较从 2007 年至 2015 年全球知名金融公司在经济危机爆发之后受到了怎样的损失, 进一步意识到尽管市场波动会对财富管理造成影响, 但它有其自身的特别收益, 这离不开一直创新的经营观念和模式<sup>[12]</sup>。Joyce Huang (2020) 认为券商以后的竞争将越加激烈, 财富管理业务就是其竞争的核心, 各大券商也将在财富管理业务上增加投资, 以改变证券和投资市场的结构<sup>[13]</sup>。Arthur J. Lin、Hai-Yen Chang 等 (2021) 认为在全球金融市场出现剧烈波动的情况下, 对于财富管理业务来说, 确定影响高净值客户服务的因素非常重要<sup>[14]</sup>。

### (3) 关于证券业务转型研究

Elven Riley (2018) 认为传统的客户投顾已经快要过时了, 财富管理行业正在受技术影响而被改变。他强调中小型独立投资顾问的重要价值, 立足于不断更新的技术, 在各种先进工具的辅助之下, 可为投资者提供更好的服务, 促进行业的创新发展<sup>[15]</sup>。Ming Xiao (2019) 从税收、投资等方面入手对财富管理业务推进情况进行介绍, 为其改进和转型提供参照<sup>[16]</sup>。Jerry、Victor (2019) 通过多年的研究, 从理财、投资规划、风险管理、保险规划、税收规划、退休规划、房地产规划等多个方面对个人金融管理提供了详细的指导<sup>[17]</sup>。Sanjiv R. Das 等 (2019) 通过动态投资组合配置最大化实现投资者的财富管理目标<sup>[18]</sup>。Chunyan Sun (2020) 提出了投资组合理论替代公式, 也被称为是“再投资组合理论”, 提出从客户需求出发, 结合他们的要求和投资组合选择理论, 发现投资者的关键点, 提供相关的投资建议, 在进行营销工作时该理论为投资顾问做了实际应用理论支撑<sup>[19]</sup>。Bowen Jin (2021) 认为商业银行的个人理财产品推动了人们资产配置方式的转变, 也推动了此项业务的升级<sup>[20]</sup>。

## 1.2.2 国内研究现状

在证券行业发展中, 我国并没有过于悠久的历史, 财富管理业务的发展时间也不长, 当前仍在努力探索之中。在这方面的研究之中, 重点内容在业务模式和发展策略这两点。

### (1) 关于财富管理模式研究

赵永利 (2018) 提出第三方财富管理机构帮助用户进行资产配置是通过投融资的方式, 保证他们资产的保值、增值。但我国经济在不断的发展, 现在这个阶

段人们的需求很难被传统的发展模式满足,这就为第三方财富管理机构的兴起创造了条件<sup>[21]</sup>。朱昱帆(2018)认为中国金融体系的革命性变革是互联网金融的发展引起的。通过网络传统的财富管理模式有了变化,扩大了发展空间和渠道。许多以互联网为基础的新兴业务层出不穷,使财富管理体系更加的富有层次<sup>[22]</sup>。刘攀(2019)对比分析了欧美财富管理模式,认为我国证券行业还没有完全放开授权模式,投资顾问只能给客户一些意见建议,禁止操作账户内资产,这在一定程度上影响了财富管理的深入的发展<sup>[23]</sup>。徐曼(2019)认为证券行业的盈利模式由单一走向多元,三大高 ROA 业务将成新的增长点,即衍生品业务、投行资本化业务、财富管理业务<sup>[24]</sup>。许丽(2019)认为财富管理模式有了巨大的改变,由云计算、人工智能、大数据等高科技技术开发的智能投顾服务已成为金融行业的新趋势<sup>[25]</sup>。云佳祺(2019)也认为智能投顾是金融科技的重要组成部分<sup>[26]</sup>。李嘉宝(2020)认为智能投顾的运作能达到事半功倍的效果,满足投资者的要求。智能投顾可以提供充足的产品服务、专业化的咨询、实质性的结论,指导客户有一个理性的投资方式,通过混合模型智能投顾能提升券商财富管理业务能力<sup>[27]</sup>。任杰(2020)提出互联网金融下我国财富管理模式选择上,可以运用线上线下互动模式、一站式服务模式、用户体验模式等<sup>[28]</sup>。华泰证券课题组(2020)对证券公司财富管理业务在推进之中所采用的数字化手段进行分析,进一步为此项业务的推进指明了方向,也对其模式创新提出了建议<sup>[29]</sup>。刘宁辉(2020)认为应及时对中心进行调整,除了要努力创造财富以外,更要对财富实施管理<sup>[30]</sup>。金天胤(2021)结合了海外行业新趋势,对我国财富管理行业未来的业务模式、盈利模式转型,投资理念更新、科技手段、队伍建设等方面以及应承担的社会责任进行了探讨<sup>[31]</sup>。

## (2) 关于财富管理发展研究

郭佳鑫(2018)认为随着 2015 年 A 股市场全面开放,券商的佣金率不断下降,竞争加剧,对传统的经纪业务产生了相当大的影响。此外,中国高净值人口的增加,已不只是满足于财富管理收入的简单目的,而是需要更加多维度的财富管理<sup>[32]</sup>。周艳利、温思雅、廖歆欣(2018)以证券公司为研究对象,通过对券商在开展私人银行业务时优劣势的分析,从客户、产品和渠道等方面为券商私人银行业务发展提出了建议<sup>[33]</sup>。陆岷峰、沈黎怡(2018)通过对比国外发展成熟的证券公司,发现由于内部建设能力不足和外部环境恶劣,中国证券行业财富管理业务难以发展。因此,券商需要提高整体的经营,可以从市场细分、产品创新、人才引进、渠道构建、风险把控等方面来做,相关部门也应实施合理监管支持证券行业发展<sup>[34]</sup>。陈希琳(2018)认为对中国的证券公司来说,面对世界上最具增长潜力的私人财富市场,以及长期以来业务同质化、难以找到新增长点的行业困境,证券公司的新领域将会是财富管理<sup>[35]</sup>。赵翔宇、宋朝利(2019)提出高涨的社会

财富管理需求和证券公司发展战略之间的矛盾,使得证券公司的财富管业务营运而生<sup>[36]</sup>。蒋碧君(2019)认为国内金融机构财富管理业务发展还处于初级阶段,财富管理需明确差异化的发展思路,建立系统全面的财富管理体系,提高资产管理和产品研发能力<sup>[37]</sup>。黄志刚、黄天柱(2019)认为证券公司财富管理业务发展正处于全新市场环境与形势下,不过其本质依旧属于基于资产保值增值为最终目的的金融理财服务,证券公司务必重视对全业务链优势加以有效发挥,构建基于客户为基础中心的新型商业模式<sup>[38]</sup>。张同胜、边绪宝(2020)通过对国外证券公司财富管理业务的分析,提出我国证券公司财富管理要建立在为客户提供增值服务的基础上,注重开发大众理财产品<sup>[39]</sup>。夏瑾喆(2020)认为券商财富管理业务有着良好的发展机会,并且在发展过程中存在着一些问题,如业务创新不足、市场占有率低、缺乏相关人才等<sup>[40]</sup>。刘林东(2020)认为财富管理业务正在蓬勃发展,有着非常深的市场潜力,财富管理的新时代特点在资管新规后特别突出,如市场的高质量、严格一致的监管、定制的产品、家族化的客户等<sup>[41]</sup>。王增武(2020)认为国内财富管理市场将更加成熟和稳定,可以概括为五个关键词:放开市场发展、加深政策监督、规范产品投诉、机构展业竞合错位、控制客户需求风险<sup>[42]</sup>。陈禹彤(2020)认为由于世界经济震荡、新冠肺炎在全球的传播给经济带来了巨大的下行压力,高净值客群的财富管理面临着新的挑战 and 更高的外部风险系数<sup>[43]</sup>。王伟伟(2021)认为国内金融机构财富管理业务的发展存在诸多问题,还处于初期阶段,为促进财富管理业务的更加规范的发展应建立协同发展的运营管理体系<sup>[44]</sup>。周菲(2021)指出近年来居民财富保持两位数的持续高速增长,越来越多的家庭从传统的单一存款转变为理财,以获得资产的合理化配置,为金融机构开展财富管理业务带来了可能<sup>[45]</sup>。宋睿(2021)指出目前我国金融机构财富管理业务在推进中问题比较突出,难以获得广阔的发展空间。因此,金融机构应基于自身发展实际采取有效措施,不断提升财富管理业务质量和水平,在有效满足客户投资需求的同时实现自身的发展<sup>[46]</sup>。

### (3) 关于证券业务转型研究

郭纯(2018)认为券商之间的竞争到了白热化程度,以低佣金来开发客户已经是一种默认的方式了,传统的经营模式没有办法去适应新的经济环境,加之投资者多元化的需求和券商的单一的服务,因此财富管理转型必须成为券商重中之重<sup>[47]</sup>。孟醒、申曙光(2018)结合当前的发展形势为证券公司财富管理业务的推进设定了合理的目标,而且从不同方面入手寻找了合适转型的实现路径<sup>[48]</sup>。王晶(2019)剖析了证券公司转型财富管理的原因,明确了证券公司转型财富管理的关键是具备优秀的资产配置能力和丰富优质的产品体系<sup>[49]</sup>。曾良(2019)以券商行业从业者的视角对券商财富管理转型进行了思考,并提出了切实有效的改进建

议<sup>[50]</sup>。陈辉（2019）认为在科技高速发展的时代，大数据技术在证券公司财富管理转型中发挥着重要作用：智能投顾、客户画像、风险管理及量化投资等<sup>[51]</sup>。柯昶帆（2019）认为随着佣金率的下调，恶性竞争的蔓延，券商财富管理转型时大势所趋<sup>[52]</sup>。聂俊峰、张馨元、王恒、张泽玮（2020）认为新冠疫情对家庭财富管理产生了意想不到的影响，让许多问题显现了出来，促进了家庭财富管理观念的升级<sup>[53]</sup>。喻晓平（2020）指出券商财富管理转型发展有以下问题：业务创新能力不足、市场份额低、人才引进难等。提出推动券商财富管理转型的几点建议，如：加强金融科技应用、建立以客户为中心的观念、打造财富管理生态系统、构建投资顾问团队培训体系、提供全面财富管理服务<sup>[54]</sup>。张同胜、边绪宝（2020）借鉴了国外证券公司的经验，认为我国券商发展财富管理业务应积极引导证券经纪交易客户向理财业务转变<sup>[55]</sup>。罗钢青、姚泽宇（2020）认为基金投顾试点可能会吸引投资者购买基金产品，提高了他们的投资回报的“获得感”，也提供给了资本市场长期的资金，造成了一个良性的循环，也为财富管理转型创造了机会<sup>[56]</sup>。牛文军（2020）也认为证监会发布的《关于做好公开募集证券投资基金投资顾问业务试点工作的通知》为财富管理转型提供了政策支持<sup>[57]</sup>。官强（2021）认为财富管理机构提升产品和服务竞争力的必由之路是对客户需求的深入洞察和及时响应。客户旅程作为客户经营的重要思想，已成为实施数字化转型的重要起点和核心方法论<sup>[58]</sup>。陈诗怡、彭月妮、龙帅霖等（2021）认为数字化成为财富管理行业的一种走势，供需双方一起完成数字化转型是很关键的一环，券商作为财富管理行业的重要组成部分，其数字化转型已经近在眼前<sup>[59]</sup>。孙衡缜（2021）认为自觉进行数字化转型，进而实现数字生态进化已成为财富管理机构提升核心竞争力的关键之举<sup>[60]</sup>。张进（2021）认为在深化改革的推动之下，我国证券公司的财富管理也要随之转型，从而有效应对政策的调整、环境的改变、业务的丰富<sup>[61]</sup>。

### 1.2.3 国内外研究评述

由于西方发达国家是现代管理学和经济学的发源地，国外市场营销理论的研究源远流长，对券商的财富管理研究也更加的深入和全面。因此，国外专家的研究理论相比国内的要充分许多，对证券行业的研究也要早于国内。而且，他们的研究对象也非常的宽广，除了对本国的也会将其他国家的一起对比研究。

中国证券行业开始的时间并不算早，我国学者这方面的研究也不多，从一开始的零接触到后来慢慢才开始对证券行业的财富管理业务理论的研究。这些年虽然也取得了一定的成果，并且在实际应用中也获得了一些效用，但更多的研究是在对策略的制定上，也就是说，他们喜欢在实际的业务运作过程中分析战略和解决问题。



## 1.3 研究内容与研究思路

### 1.3.1 研究内容

第一章：绪论。介绍了为什么要把证券公司财富管理业务当成研究重点，指明了意义与价值。涉及到论文思路、研究方法等。

第二章：相关概念与基础理论。介绍财富管理相关概念及基础的理论。

第三章：H 证券 Y 营业部财富管理业务环境分析。介绍 H 证券 Y 营业部基本情况，并分析宏观环境及内部资源条件。

第四章：H 证券 Y 营业部财富管理业务发展现状及存在的问题。根据 H 证券 Y 营业部现状，找出存在的主要问题，并对问题原因进行分析。

第五章：H 证券 Y 营业部财富管理业务优化设计。从客户细分、多元化产品、人员管理及财富业务品牌等方面进行优化。

第六章：H 证券 Y 营业部财富管理业务优化方案实施保障与预期效果。提出适用于 H 证券 Y 营业部财富管理业务的保障措施，具体包括建立客户管理系统、加强组织架构建设、完善激励考核制度及做好风险合规管理等内容。

第七章：结论与展望。总结本文，并指出本文留有哪些遗憾，日后应该在哪些环节入手努力。

### 1.3.2 研究思路

本文以 H 证券 Y 营业部财富管理业务优化研究为主题，结合财富管理相关理论基础，通过对 H 证券 Y 营业部财富管理业务进行宏观环境和内部环境分析，针对 H 证券 Y 营业部的现状及财富管理业务发展情况，发现了存在的主要问题。对 H 证券 Y 营业部财富管理业务优化提出了总体目标，从客户细分理论、产品生命周期理论等着手，对营业部的财富管理业务进行了客户、产品、人员等方面的优化设计，最后提出保障措施，希望能够对该业务的健康发展起到重要的推动作用。技术路线如图 1-2 所示。

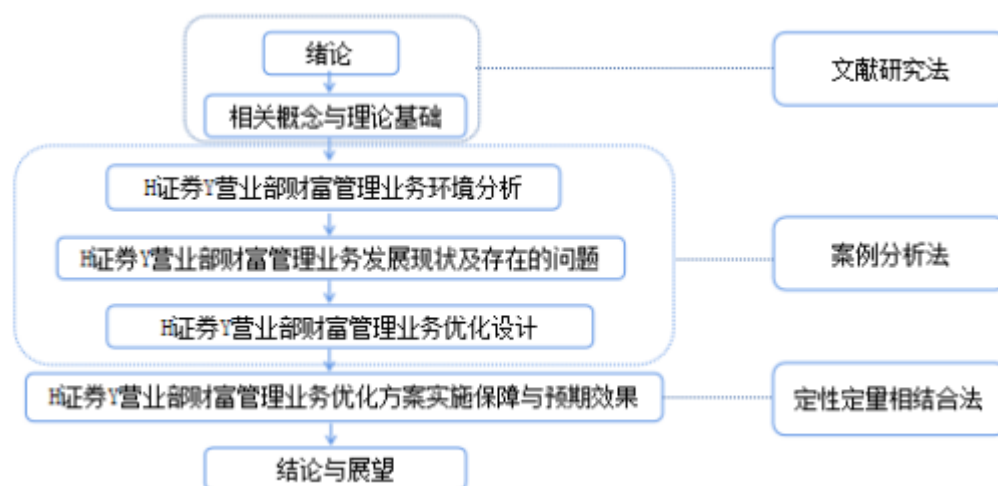


图 1-2 技术路线

## 1.4 研究方法

### （1）文献研究法

本文的写作先是通过获得的文献资料对国内外学者在证券行业发展方面产生的看法与见解进行梳理，进一步明确在研究进行之中需要采用哪些理论成果，系统地进行了归纳总结。

### （2）案例分析法

本研究进行中，把 H 证券 Y 营业部当成具体案例进行剖析，通过 H 证券 Y 营业部的相关真实财富管理业务数据，分析存在的问题及产生原因，并提出优化对策。

### （3）定性定量相结合法

将所搜集到的资料、数据等通过定量定性相结合法进行统计分析，得出事物变化、发展的特点和规律。

## 第2章 相关概念与理论

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 经纪业务

证券公司的经纪业务包含狭义和广义两种。

狭义的是证券业务的代理买卖，是券商依照客户的要求，受他们的委托来做代理交易，主要包括股票、债券等的代理买卖，这是券商最先开展的经纪业务。

狭义经纪业务主要有两个方面的作用：

第一，相当于证券交易的桥梁。证券公司是一个代理机构，它作为买卖双方之间的中间人，根据客户下单指令完成交易，活跃了证券市场的交易，提高了活力。

第二，供应资讯。客户在券商开了户后，都想获得比较确定、适时的资讯和服务。这些资讯服务有：研究市场板块的报告、上市公司的公告详情、判断股票的走势和一些相对专业的问题咨询。

广义的是指券商所有业务总称。除了狭义的业务之外，还有双融业务、投顾服务业务和财富管理业务等新开发的业务。广义概念是大家都比较认可的一种。

#### 2.1.2 财富管理

财富管理是为客户做一套完整的财务计划，通过各种金融服务如保险、信用、理财等，打理客户的资金和债务，满足他们各自的要求，在降低投资风险的同时增加收入。合理的分配客户的财富，以他们的需求为中心是财富管理的重点关注内容。

财富管理业务有这样几个特点：

第一，从根本来说，财富管理业务是以客户为中心，试图做一套完整的财务计划来达到他们的要求。

第二，从服务提供方看，财富管理业务的提供方除了银行业，还有许多非银行金融机构都在开展此项业务，主体很多。

第三，从接受服务方看，财富管理业务的服务对象很广泛，除了针对个人的，还有企事业单位资产管理。

### 2.2 相关理论

#### 2.2.1 市场细分理论

这一理论由温德尔史密斯于上世纪中期提出，以客户有不同的需求及公司在

市场上的有效竞争作为理论基础，指公司在其行业内按照客户的需求、属性、偏好等对他们进行分类，并定向提供产品和服务模式。这一理论的基础包含以下几方面：

#### （1）客户需求异质性

在实践中能明显感受到，并非所有客户都会产生同样的需求，这种需求并非完全同质性，企业最容易忽略的就是客户的差异化需求，只是把他们看作同质型客户。如果客户需求完全达到了同质性，市场细分这项工作可以忽略。然而，客户需求异质性客观存在，与地理位置、社会发展等有关，企业要仔细辨别客户的异质需求，提高市场细分有效性。

#### （2）客户需求相似性

客户需求同样具有一定的相似性，这是因为受到经济情况、生活习惯、风俗等的影响，也由于客户的相似性，需要将一些产生了差异需求的客户划分为另外的类型，这是市场细分中最应该注意的一点。

#### （3）资源有限性

在企业生产经营之中，不管自身实力有多强，都不能在不同的细分市场或是市场的不同层面之中占据所有空间。要想拥有更多的发展机会，企业要及时整合资源，把资源精准地投入目标领域，也要采取合适的策略增强自身的竞争力，这是增加利润的前提。

### 2.2.2 现代投资组合理论

马科维茨（Markowitz）是这一理论的提出者，自 1952 年提出之后就引起了足够关注。他进行了深入研究，这一理论中包含多项重要的模型与工具，马科维茨提出，单一的投资风险较大，通过不同的组合能降低这种风险，使收益最多，或在相同回报水平下把风险降到最低。通俗来讲，即现在广为人知的“不要把鸡蛋放在一个篮子里”的理论。证券组合管理有如下特征：

#### （1）投资分散性

这一理论指出，投资标的数量与风险之间形成了反比例关系，即前者增加而后者就会减弱，在降低风险方面，分散性投资就是一种有效方式，当风险能得到控制之后，就能让经济收益保持相同。所以，该理论建议把多种投资进行组合。

#### （2）收益与风险相关联

马科维茨表示，投资有一定的风险，这也是获得收益的前提，二者紧密相依，要想获得更多的收益，就要选择高风险的投资。相应的，投资风险小的那么收益也比较低。组合管理的实施，进一步强调了风险与收益的对等性。

### 2.2.3 产品生命周期理论

这是由弗农（Raymond Vernon）提出的理论，又称"商品生命周期"。是由客户需求和生产技术的周期来决定，指产品从投放到退出市场的这一段时间，也就是所说的经济生命，根据客户的消费需求变化和一些其他对市场有影响的成分对产品形成了一个由盛转衰的周期。决定因素主要包括消费者的心理、结构、方式和水平等。通常情况下，可以被划分为如下四个阶段：

#### （1）导入期

导入期是指一种产品由最开始的设计到投放到市场上的这一段时间。不过刚被投放进来的新产品，由于别人暂时都对它不熟悉，很多人都不会去购买而是比较谨慎的观望一段时间，所以先会有一个介绍了解的过程。但是产品公司为了增加销量，肯定是会继续投资来营销。加之初期固定投入的成本、变动的营销费用和不高的销售量，所以在这个过程中公司一般是很难赚取利润的。

#### （2）成长期

成长期是开始生产这种产品以后，销量也逐渐增加的一个过程。在这个阶段有了一定的宣传，产品也慢慢被大众所接受和认同，自然销量也会上升了。也就是说，在这个时期产品销量飞速上涨，是客户需求暴涨的时候。通过批量的生产，稀释了最初投入固定的成本，同时也降低了边际成本，公司的盈利水平突飞猛进的提高了。

#### （3）成熟期

成熟期是产品在利润增长期过后，消费者数量的增量降低，市场需求逐渐饱和，与此同时，市场上进来了很多的竞争对手，导致产品同质化和生产标准化。随着竞争越来越激烈，企业需要产品包装、质量、设计上加大投资，以改善产品的差异性，从而使成本又上升了。

#### （4）衰退期

衰退期是最后的即将退出的阶段了。在上一个阶段，公司为了和其他竞争对手有所区别，对产品的再次投资越来越多，不过消费者不同的习惯和变化的需求使以前爆销的产品销量突然减少，在客户的需求下就变成了过时了产品。

### 2.2.4 PEST 分析方法

PEST 分析是针对宏观环境的分析，指对市场有所影响的全部的宏观要素。通常都会剖析政治、社会等四大关键要素。公司必须在战略制定的过程中考虑外部宏观环境，为公司战略的制定提供依据，帮助公司充分利用外部宏观环境带来的机遇，提早规避威胁。政治一般就是会影响公司的经营的政治力量及相关的法律法规和政策，包括国家针对性出台的政策、法律文件等。经济则是一个国家的

经济制度，还有它的产业分布、经济结构和发展程度、资源情况和之后一个发展趋向等，主要看 GDP、市场的需求等。社会是居民的习惯、所在的民族特点、传承的文化、价值观念、对宗教的不同信仰，例如一个国家的人口数量、各年龄分布结构、教育程度等。技术不只是指促使发生革命的一些发明，还有公司新的原材料、创新的手艺、新的技术手段和发展的前景等。通过 PEST 分析法从政治、经济、社会、技术这四个方面分析外部宏观环境，在对财富管理业务进行优化的过程中，可以抓住宏观环境中的机会，提前避开现有的威胁。

### 2.2.5 SWOT 分析方法

SWOT 分析，是分析内外部竞争条件的各种形势，然后逐条写下研究对象的在内部与外部具备哪些优劣之处，再放在对应的方阵模块里进行全面的统筹分析，结合所有的因素综合来看总结出最后的结果，一般也就是决策了。通过这样的一个方式，研究能更加系统、全方位，按照得出的结论可以做相应的发展计划和策略等。竞争的优势是公司拥有的优于其他竞争对手的东西，它也使公司的竞争力有所增强。竞争劣势是公司做的还不够，使其相对于竞争对手处于不利地位。环境机会是公司在这块地方会产生一定的优势，是一个非常好的因素招引着公司往这块来。环境威胁则正好与机会相反，是一个不好的环境因素，公司如果任其发展，就会削弱其竞争地位。对于 SWOT 分析法，公司可以从列举出的方阵中找到有利于自身发展的优势充分展示；努力提升自己的弱项；牢牢把握现存的机会，抓住机会带给公司更好的发展和利润；对于竞争对手、经济危机或者技术手段等造成的威胁，也需要一一做好应对措施，尽量避开此类风险。

### 第3章 H 证券 Y 营业部财富管理业务环境分析

#### 3.1 H 证券 Y 营业部基本情况

H 证券 Y 营业部于 2014 年 10 月成立，可为客户提供证券经纪、证券承销与保荐、证券投资咨询、财务顾问、证券资产管理等多方面服务。现有客户数 1 万多、客户资产（含托管）5 个多亿，年均利润 500 万。在成立之初，在公司业务的支撑下收入、利润等指标一直稳步上升。但随着公司业务监管日趋严格，要求越来越高，该重要指标下滑很快。

##### （1）人员及组织结构

根据自身业务发展的需要，H 证券 Y 营业部建立了直线型的组织结构。营业部设总经理 1 名，下设三个职能部门，分别为运营管理部、公司业务部及财富管理部。各部门主要职责分别为：运营管理部主要是维护和保证营业部日常的运营，其中包括营业部办公用品的购买、设备的维护、人员管理、薪酬发放、柜台业务、合规管理等较为琐碎的事；公司业务部要承揽与新业务和机构业务有关的项目，还要对项目信息进行有效传递，也要维系与客户之间的关系，主要开展机构业务；财富管理部既要制定考核目标，也要明确考核任务，及时开展培训、营销等工作。

2021 年，营业部共有 44 人，其中 16 人为正式员工人数，28 人为经纪人（即劳务派遣型员工）。正式员工的学历结构为：在员工队伍之中，占比 18%、75% 的部分分别为研究生与本科生；而另外的部分为专科生。在图 3-1 中，描述了营业部员工的职务结构，从中可以看出，总经理与助理分别为 1 人，公司业务总监 1 人，财富管理总监 1 人，运营总监 1 人，项目经理 2 人，理财经理 4 人，客户经理 1 人，投资顾问 1 人，后台 3 人。H 证券 Y 营业部的财富管理部主要有 5 类营销人员，包括财富管理总监、投资顾问、理财经理、客户经理、经纪人。

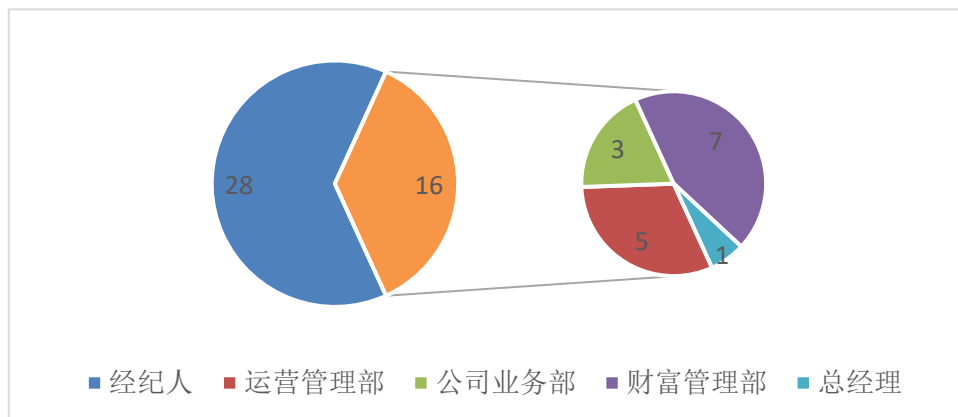


图 3-1 H 证券 Y 营业部人员结构

## （2）经营状况

2018 年至 2020 年营业部整体收入情况越来越低，其中主要原因是由于公司业务的收入剧减，没有了资管部门及投行部门的支撑，财富管理业务的短板就充分暴露了出来（收入数据见表 3-1）。

表 3-1 2018 年-2020 年营业部收入构成（单位：万元）

部门 年份	财富管理业务部	资管业务部	投行业务部	合计
2018 年	216.77	1751.57	0	1968.34
2019 年	163.05	1088.78	0	1251.83
2020 年	223.13	0	92.45	315.58

数据来源：公司内部数据

## （3）业务介绍

H 证券 Y 营业部目前所涉及的业务主要包括：证券经纪业务、金融产品销售业务、投资顾问业务、融资融券业务、股票质押回购业务等。

证券经纪业务在推进之中，为中小企业、个人客户提供服务，涉及到的产品类型比较多，除了理财、私募基金以外，也包括不同类型的金融衍生产品。

金融产品销售业务，就是要把不同类型的客户特征向其提供理财产品与服务，类型比较多，产品的投资期限、投资风险和收益都有较多选择，包括固收类理财产品、私募基金、公募基金和资管产品等，是为了满足不同高净值投资客户的需求，提供给他们量身定制的个性化产品和服务。

投资顾问业务按收费方式的不同目前分为两种类型，即增量佣金、投顾签约，这两种业务的推进，都是要从更深的层次为用户提供服务，包括咨询与建议等服务。

融资融券业务，只是局限于高净值类与机构类客户，为其提供的服务具有灵活、专业的特征，能让客户在投资交易之中产生的需求得到满足，使其资产价值得到发挥，为其创造更高的财富。

股票质押回购业务，就是同时把一系列专业化的金融服务提供给客户。此项业务在推进之中，既要保证方案设计的灵活性，也要选择多种类型的配套服务，能让多种类型客户的股票质押融资需求得到满足，包括机构投资者、企业等。

## （4）财富管理业务步骤

H 证券 Y 营业部在推进之中，前期要开展营销活动，中期则要把相应的服务提供给客户，在这一过程中也要实施有效的风险控制。

在营业部，最主要的工作就是客户营销，需要拓宽客户开发渠道，也要致力



于渠道建设与维护。大型银行都拥有丰富的优质客户资源，在这方面的集中度比较高，此类客户较为关注财富管理业务，银行要将其当成营销重点。

开发了客户之后，银行需要把自身与客户之间的良好关系长久地保持下去。Y 营业部在这方面设定了服务准则，既要放眼于未来，也要与客户保持良好关系，在所有业务推进之中一定要为客户着想，定期了解客户的交易状况，为客户提供全面的金融服务。

H 证券 Y 营业部在开展业务时，一直秉承“合规是底线”的原则，每个季度定期做自查，把合适的产品和服务推荐给相匹配的客户，保护客户的利益不受损害。

### 3.2 H 证券 Y 营业部财富管理业务宏观环境分析

最近几年，我国经济规模持续扩大，领先于世界绝大多数国家，然而，我国的经济的发展路径、管理规则等却明显不同于西方国家，形成了中国特色。当我国经济发展日益显现出强大的实力，国家与国家之间就会发生摩擦，升级的可能性也会提高。外部环境日益复杂，一定要做好长期应对的准备，增强问题应对能力与冲突化解能力。在本研究之中，为了更好地把握住 Y 营业部财富管理业务的推进情况，运用了 PEST 这种重要的分析工具，关注了如下四个方面：

#### 3.2.1 政治环境

2018 年 4 月“一行三会”与资管新规同时颁布，这是在国家外汇管理局的牵头之下，由多个部门共同下发的，随后发布了一系列实施细则和监管措施，在核心业务上指出要“破刚兑、去嵌套、限非标、禁资金池、建子公司、控影子银行”等。这些重要的改革措施和资管新规政策的实施，是为了将资管产品的监督标杆同一化，更好的防控金融风险，是飞速发展的财富管理行业开始严格规范发展时期的标志，对未来财富管理竞争格局的重塑和财富管理行业发展有着很深的影响。

2019 年 10 月以来，公募基金投顾业务决定在部分地区进行试点，国家层面及时下发了《关于做好公开募集证券投资基金投资顾问业务试点工作的通知》。半年之后，我国证监会围绕证券投资基金投资业务推进之中遇到的各种问题下发了《证券投资基金投资咨询业务管理办法（征求意见稿）》，从全国范围内对金融机构证券投资基金投资咨询业务怎样才能实现模式创新征求意见，这些举措的实施，将我国证券行业的发展推进了新时期，迎来了买方基金投顾时代。所有参与试点的机构都要对客户情况有所把握，要遵循适当性原则实施管理，把多种基金产品进行组合并提供给客户，还要根据客户的反馈情况进行调整。客户在选择此项业务的过程中，可以委托资质达标的机构为自己提供服务，此类机构会在某一范围之内

为客户选择合适的投资类型、投资额，确定交易时间点，也可以在产品购买、赎回等交易上帮客户进行相应操作。基金投顾业务的推进，意味着我国证券行业的发展进入了新时期，不再像过去一样只是通过销售产品获取佣金，而分析用户需求并极力满足，这意味着基金投顾业务由卖方过渡到了买方时期，这使得证券公司在发展之中面临着巨大挑战，财富管理转型也获得了突破口与契机。

在证券市场发展之中，监督要伴随始终，从这一视角出发，我国证券行业在发展之中先后历经了多次创新与调整，体制机制日渐成熟。伴随着行政管理的淡化，行业发展的热情不断提高，市场化特征逐渐突显。在监督方面，当行业市场化进程逐渐加快，传统行政监管不再是唯一的主体，在监管的同时致力于社会服务水平的提升，审批内容的精简显得较为紧迫，要增强证券行业的社会服务能力，要对相关行业的发展进行调节。与此同时，证券市场在最近几年的发展之中，投机行为普遍存在，加剧了投资风险，影响到整个行业的稳定，需要结合当前的宏观政策对证券投资市场进行调整，维护广大投资者的权益。

### 3.2.2 经济环境

2020 年，高失业、高负债、高衰退是全球主要经济体展示出的特点。全球经济在新冠疫苗被研究出后将在 2021 年慢慢的开始发展。国际货币基金组织(IMF)做了预估，世界经济会在 2021 年有 6%的增幅，发达国家的增加为 5.1%，发展中国家有 6.7%的上涨。然而，由于新冠疫苗在世界各地分布不均（全球大部分新冠疫苗被发达国家占有）的影响，使得世界经济恢复还是不太稳定。2021 年，我国经济发展依然有着许多挑战和风险，不过从长远角度来看还是能维持稳定增长。2021 年一季度国内生产总值（以下简称“GDP”）达 249310 万亿元，同比上涨了 18.3%，2020 年一季度低基数因素扣除后，增长率为 5.0%，这一成就来之不易。2021 年第一季度，我国宏观经济表现稳定并有所改善。我国的宏观经济运行受 2020 年初全球范围内爆发的新冠肺炎疫情的负面影响正在得到解决，国民经济为第十四个五年计划的第一年的高质量发展奠定了坚实的基础。

总体来看，2021 年第一季度，我国 GDP 同比上涨 18.3%，是从 1978 年实施了改革开放之后达到的峰值。相比 2019 年第一季度 6.3%的两年等值增长速度来看，我国 2021 年第一季度国内 GDP 规模差不多回到发生疫情之前的 98%。在最终消费行业，居民消费价格摆脱了通货紧缩区间，从 2020 年第四季度末到 2021 年第一季度到了最低水平后，3 月份恢复至正的上涨范围，缓慢增加的非食品类消费品价格确实对一季度居民消费价格的回升有一定的帮助，由此增加迅速的国际大宗商品价格也对最终消费品价格的增加有了影响，造成了推动型通货膨胀。在中间生产领域，从 2019 年 1 月开始一直降低的工业生产价格指数在 2021 年第

一季度止住了，并在3月迅速回到了4.4%的高速增长区间。2020年5月的-5.1%的生产资料工业生产者出厂价格指数已反弹有10个百分点，并上涨到了2021年3月5.8%；2020年9月后在降低的生活资料工业生产出厂价格指数也有了反转，到2021年3月已经回升至0.1%的上涨区间。

综上所述，随着经济恢复程度的增加和疫情渐渐被控住，世界经济的通胀预期一直在上升，世界货币政策转向正在逐步临近。目前，中国经济复苏还不均衡而且也不稳定，在平衡控制风险和维持增长上，如果国内外经济复苏的速度和政策没有同时进行，可能会使金融市场的产生更大的波动。

### 3.2.3 社会环境

改革开放的深化推进是我国近年来发展的主线，再加上经济升级任务愈发艰巨，“一带一路”战略扎实推进，互联网等前沿技术也实现了快速发展，国民生活有了巨大改变。在这一过程中，城乡居民的财富意识不断增强，在资产管理方面产生了新需求，逐渐形成了正确的投资观念，投资水平也有了大幅提升。在经济迈着大步前进的过程中，国民资产水平与人均收入增加幅度都比较大，这为证券业务面的拓宽带来了良机，应该引起相关人员的重视。特别是最近几年间，“中国梦”的逐渐复兴让所有中国人感受到骄傲，也愈发意识到美好生活的意义，对自己生活水平的提升充满了希望。所以，要以科学化的手段利用好投资，选择适合自己的证券产品，意义重大而深远。与此同时，我国在社会发展过程中，贫富差距逐渐缩减，金融业要为全民提供服务，传统投资的内涵越来越丰富，理财市场也以满足大众投资需求为目标，这些都能促进证券企业财富管理业务的升级，为其优化带来了良好条件。

在证券业务互联网化的趋势下，证券市场进入存量博弈阶段，主要体现为现有客户争夺的拉锯战，市场机构化的特征体现得更为突出，去散户成为必然趋势。从证券市场的发展情况看，个人投资者在多个方面都能体现出与机构投资者的不同，例如追涨杀跌、操作频繁等。在获取信息方面，机构投资者的信息获取与储备能力更高；在专业水平方面，机构投资者不仅形成了完善的理论框架，也具备良好的投资逻辑，组建了专业化水平较高的投研团队，在市场演进过程中往往能做出精准判断；从投资风格上看，机构投资者的风险防控能力比较强，对价值投资的重视程度更高。A股市场实现了快速发展，几轮大起大落之后，由社保基金入市逐渐实现了发展，品种越来越齐全，注册制也实现了改革，采取了一系列合理有效的措施，在国家的推进之下，A股市场实现了由投机到投资的过渡，整个市场的成熟度不断提高，在发展之中一般不会出现过大的波动，与国际市场融为一体。当机构投资者数量逐渐增加，市场日趋成熟，发生波动的可能性不断下降，

在逐渐成熟的过程中，去散户化是必由之路，这就为整个行业向着财富管理的方向发展提供了良机。去散户化并不是要从证券市场之中把散户清除出去，而要为把完善的服务、良好的教育、积极的宣传带给投资者，使他们的专业水平得到提升，能以理性的态度面对财富管理，形成正确的投资观念。最近几年间，许多证券公司尝试着发展财富管理业务，但怎样才能实现业务转型与升级，怎样才能让证券公司拥有多个创收点，怎样促进客户与企业的发展，这是整个行业最关切的问题。

#### 3.2.4 技术环境

金融科技在证券行业的应用率不断提高，券商主动引进前沿金融科技，对此逐渐看重起来，更多的投入慢慢变成了行业公认的事实。2013 年起，对于证券公司开户账户管理，证监会下发了《证券公司开户客户账户规范》，这意味着在这方面正式打破了旧有模式，不需要在现场办理相关事项，不再对非现场开户做出限制，为证券行业的发展带来了强大的互联网基因。可以说，我国的互联网证券于这一年之后逐渐实现了快速发展。证券公司的发展不再只是思考怎样才能实现线下网点的扩张，愈发强调了线上引流的重要性，以较低的佣金开户，争取能占领更广的市场，华泰、国金、东方财富等证券公司快速成长为行业之内的龙头企业。互联网证券在发展之中逐渐把主阵营由线下调整到线上，在金融科技的赋能之下提供更好的金融服务，打造了良好的产品专线，促进了产业升级。

从 2017 年开始，中国证券业协会将信息技术投入排名纳入了每年公布的券商经营业绩排名中。不久之后，协会对证券公司进修分类与评价工作的开展做出了新规定，在这一时期，证监会在技术人员与信息投入排名中重新做出了加分规定，进一步体现出在该行业发展之中信息技术的价值。每一家证券公司都在思考怎样才能更好地巩固传统经纪业务的优势，同时也在获取客户信息、产品升级、运营调整等方面付出努力，采取了一系列合理有效的发展策略，类似于研发 APP、利用大数据进行分析等，打造完善的业务平台。

从目前的发展形势看，包括互联网在内的先进技术手段越来越丰富，传统证券业务模式与机制在发展之中发生了积极改变。我国证券业在所有的金融投资之中，以线上渠道进行交易的投资者占比超过了九成。信息技术效率的提高，再加上行业的良性发展，为整个证券行业实施财富管理做好了准备，不仅拓展了发展空间，也丰富了产品类型，实现了营销模式的创新，从整体上促进了业务升级。金融产品与互联网在发展过程中产生了强大的协同作用，相关产品与服务的独特性与优越性不断突显。在这一过程中，由于经营环境发生了巨大改变，对金融企业优化产品也产生了一定的影响。有些企业为了竞争获胜，打响了价格战，试图

以低价抢占市场，这种行为的发生明显不利于整个行业稳定性的增强。有些高质量的券商充分利用技术与资源，以低廉的佣金费用吸引了大量客户，而传统经纪业务模式则受到了互联网平台的猛烈冲击，再加上技术环境的革新，传统经纪业务的发展遭遇到了挑战。

### 3.3 H 证券 Y 营业部财富管理业务内部资源条件分析

#### 3.3.1 优势分析

H 证券 Y 营业部是一家拥有全业务牌照的证券公司，属于央企券商，有强大的资本为其提供。考虑到我国金融市场的发展模式，H 证券 Y 营业部能为客户提供全面的服务，来适应不同客户的要求。如 IPO、新三板、股票质押、并购重组等业务都可以开展。

同时，一个证券营业部的客户数量对于它今后的走势非常关键。现在 H 证券 Y 营业部拥有近 5 个亿的托管资产和超过 1 万个客户，综合来看属于中游偏上的位置，为未来的发展奠定了坚实的基础。

营业部的员工大部分是 90 后，总体来说偏年轻化，容易接受新的业务模式，而且很多人也是从牛市和熊市中走过来的，工作经历十分的丰富，员工的学历也比较高，具有较强的团队凝聚力和优秀的专业素质。

#### 3.3.2 劣势分析

现在券商的经纪业务面临转变，单一的通道业务满足不了客户，但是难题在于产品的单调性，没有丰富的品种供客户选择。购买资金起点较高的固定收益类产品一般是高净值客户关注，像个人零散的投资者需求就没法满足。代销的基金产品和理财产品种类又不多，造成投资者的选择很少，不同层次的客户需求没有办法都去实现，在实际营销中心有很多困难也是由于公司产品范围不足造成的。

H 证券 Y 营业部财富管理业务条线包括两类营销人员：员工类和经纪人。现在券商都在打“低佣战”，以低手续费开户吸引客户，造成佣金提成越来越少，而员工类的基本工资其实是很低的，主要靠佣金提成，所以收入就减少了很多，很大程度上打消了营销人员的积极性。另外，经纪人由于只拿佣金提成没有基本薪酬，他们在牛市的时候收入很多，但在熊市收入会非常低，而其他的收入也没有，因此有些经纪人就会觉得很没有保障，没有办法一心一意去搞营销。

另外，H 证券 Y 营业部从开业之后营销渠道很少基本上去银行驻点，随着互联网的发展，银行的客户去办理现场业务相比以前减少了很多，慢慢下降的银行客户流量使得还只以银行为渠道的营销没有什么效果可言了，营销人员需要利用各种平台做好宣传，积极开发新的渠道，制定多种营销策略。

### 3.3.3 机会分析

我国一直在加强金融改革，使得券商行业产生了不少新的业务，例如双融、新三板、科创板、港股通等，这些创新增加了更多的业务类型，也让之前的结构有了变化。MSCI 新兴市场指数纳入了中国 A 股后，国外资本可以更好的参与我国金融市场，我国金融市场开放的程度越来越大，许多国际资金都相继进入我国市场，这样的现象增强了我国 A 股市场的活跃度。

我国居民的财富收入也在迅速的增长，目前我国已经是全球第二大经济体了，国民有了一定的财富积累后就会有投资的想法。而中国十多年的房地产行业差不多已经接近尾声了，国家现在出台政策控制了楼市，房价不会像过去一样暴涨，之前那些投资到房地产行业的资金又需要找到新的投资板块，无疑资本市场是一个非常好的选择，而且已经有部分人转变了自己的想法正在这样做了。总的来说，这种投资理论的变化和财富的增加就是资本场所面临的机会，H 证券 Y 营业部要牢牢把握住这次机会，深度挖掘这些潜在的客户，努力营销。

自从券商行业引入了互联网技术以后，证券公司的模式也发生了变化，从以前的现场办理变成了现场和非现场都可以办理业务。不仅通过各种平台做大宣传，开发客户。而且在家就能让客户自己用手机开户和办理相关的业务，既让客户觉得简便快捷，又降低了经营的成本，这种便利性大大增加了新的客户数量。通过互联网渠道引入客户还能帮助营销人员走出单一银行渠道的困境，可以在转发微信朋友圈、网络平台上做宣传等来开发客户。

### 3.3.4 威胁分析

在中国资本市场发展如此迅速的时期，证券公司盈利也不像刚推出时那样多。目前也有银行突破了行业界限去从事券商业务，利用参股的方式对券商进行控制。而且，中国国情是开放的，政策也逐渐宽松，使得我国的券商领域进入了很多国外的证券公司，通过合资经营来发展他们的业务，对我国的券商也有一定的影响。另外，还有来自互联网技术的竞争，在网上开户甚至有“零佣金”的说法，方便就更不用说了，这些优势都是现在本地券商无法超越的。

尤其是这几年时间，有了政策的保护和下降的券商准入标准，成立了很多不同的证券公司。现在地区的券商营业部数量大概有 40 家，而地区的客户和市场都是固定不变的，要生存就难免要争夺。可想而知就是激烈的“佣金战”，这就使得利润急剧降低，造成有些营业部无法盈利，利润为负数。而且不论是服务还是产品，在同地区的券商营业部中都有一个很严重的问题，就是品质都相同。面对越来越激烈的竞争，H 证券 Y 营业部如果还是固步自封，不适时的改变策略，将会非常的危险，所以一定要提前采取对策，降低客户被挖走的风险。

## 第4章 H 证券 Y 营业部财富管理业务发展现状及存在问题分析

### 4.1 H 证券 Y 营业部财富管理业务发展现状

#### 4.1.1 财富管理业务收入构成

受行情及客户数的影响，营业部财富管理业务部门的手续费净收入、普通利差收入增幅不大。营业部努力的开发和引入金融产品，通过产品销售带动经纪业务，促进各业务全面开展。2020 年，加强金融产品销售，实现代销金融产品收入 84.83 万元，同比上升 122%。不过双融利差收入受大客户的影响很大，在其交易频繁时，为营业部创收超过百万，但近两年由于行情的震荡，大大减少了双融客户的操作，对财富管理业务部门收入也有着不小的影响，见表 4-1。

表 4-1 2018 年-2020 年财富管理业务部门净收入构成（单位：万元）

年份 \ 收入	手续费 净收入	产品净 收入	普通利差 收入	双融利差 收入	私募 PB 收入	其他	合计
2018 年	70.29	6.61	29.77	106.3	0	3.8	216.77
2019 年	74.82	38.16	32.15	16.76	0	1.16	163.05
2020 年	75.52	84.83	41.93	20.85	0	0	223.13

数据来源：公司内部数据

#### 4.1.2 财富管理业务客户结构

截止到 2020 年底 H 证券 Y 营业部客户接近 14000 户，资产合计 5.3 亿。其中 99.9%是个人客户，机构客户仅 8 户，见表 4-2。

表 4-2 客户资产规模统计

客户层级	个人客 户数	资产 (万)	机构客 户数	资产 (万)	客户数合计	资产合计 (万)
1000 万以上	7	9000	1	29000	8	38000
100-999 万	36	4500	7	6000	43	10500
100 万以下	13912	4500	0	0	13912	4500
合计	13955	18000	8	35000	13963	53000

数据来源：公司内部数据

针对营业部的个人客户，H 证券 Y 营业部在对客户的分级分类中，主要是

以客户的日均资产作为依据来构建起动态性的分类管理标准,将客户按照日均资产分为一星客户(日均资产低于 10 万)、二星客户(日均资产在 10 万-50 万之间)、三星客户(日均资产在 50 万-100 万之间)、四星客户(日均资产在 100 万-500 万之间)、五星客户(日均资产高于 500 万)。从目前来看,营业部的主要客户还是一星客户,其占比达到了总客户的 85.93%,二星客户占总客户比例的 9.51%,居于第二位,三星、四星和五星客户所占比例很少,仅仅分别为 4.26%、0.23%和 0.07%,详见表 4-3。

表 4-3 客户类型分布情况

客户类型	客户人数	占总人数比例
一星客户	11991	85.93%
二星客户	1327	9.51%
三星客户	594	4.26%
四星客户	32	0.23%
五星客户	11	0.07%
合计	13955	100%

数据来源:公司内部数据

#### 4.1.3 财富管理业务产品种类

现阶段, H 证券 Y 营业部财富管理业务产品上主要有以下三种:

第一种是固定收益类的理财,主要产品是“现金宝”、“新客专享收益凭证”、“乐盈 2 号”、“稳健成长 2 号”、“质押宝”等。其中“现金宝”是通过客户股票账户里的空闲资金进行理财,开通无门槛,在每天收市后自动将可用余额转入,提升资金的利用率和回报率。“新客专享收益凭证”购买门槛也比较低,但只针对新开户 3 个月以内的客户群体。“稳健成长 2 号”的购买起点是 10 万元起,也是回报率较高且风险较低的一款理财产品。“质押宝”则主要针对高净值客户,需要 100 万起购。

第二种是基金产品,可以划分为公募和私募两种基金。最近基金销售火爆,特别是私募基金收益率高,其面向的目标是高净值客户,现阶段私募基金规模大概在 30 支。

第三种是资讯类产品,主要有“金-资讯”和“投顾锦囊”。订阅后通过短信的方式向客户发送相关信息。

H 证券 Y 营业部客户在对于财富管理产品持有的时候,主要以固定收益类理财产品为主要持有对象,所占比例为 69%,其次为基金产品,所占比例为 22%,持有最少的产品为资讯类,仅 9%的客户,如图 4-1 所示。



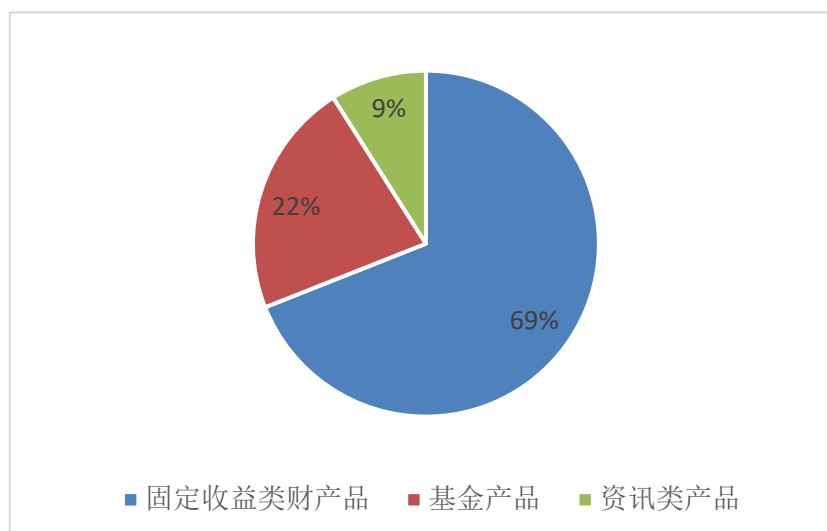


图 4-1 H 证券 Y 营业部客户财富管理产品持有比例

#### 4.1.4 财富管理业务融资融券指标

融资融券业务是近几年 H 证券 Y 营业部重点开展的一项业务，双融业务的佣金收入和利差收入也是营业部发展的重要指标之一。H 证券 Y 营业部双融业务在 2018 年突破百万创收后急剧下降。在营业部的重点关注下，2020 年双融利差收入有所回升达到了 20.85 万元，但创收仅仅能达到 2018 年的 20%，（如图 4-2 所示）。这是由于双融大客户受行情影响，交易频率降低所导致的。

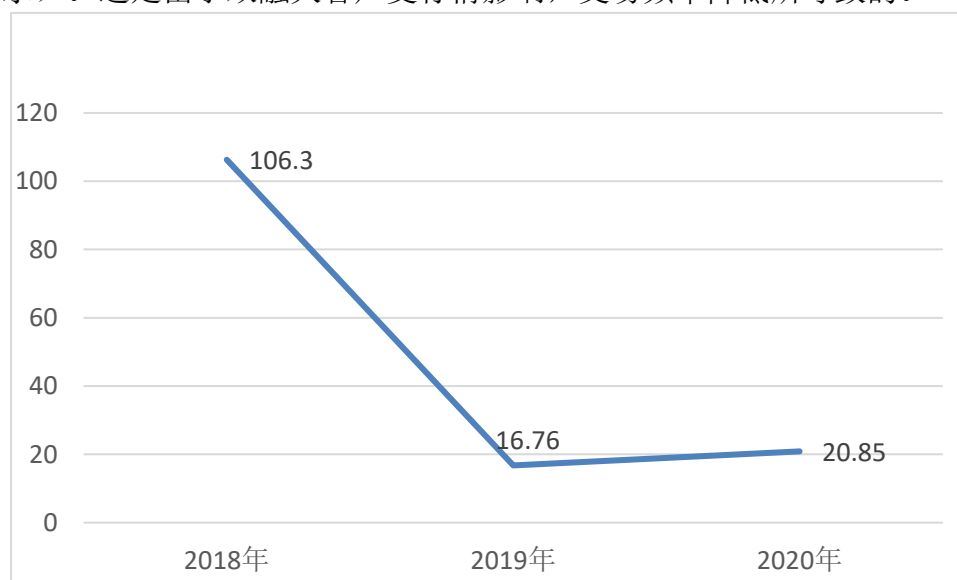


图 4-2 2018 年-2020 年 H 证券 Y 营业部双融利差收入

#### 4.1.5 财富管理业务考核办法

财富管理的绩效考核一直是在业务发展过程中根据实际情况做出相应调整的，根据合规要求、市场情况和经营战略等，我部现针对理财经理（客户经理）、

投资顾问及经纪人执行的不同的考核管理办法。

理财经理（客户经理）属于财富管理部门的营销人员，营业部对他们实行月绩效考核管理。考核评分见表 4-4 至 4-6。考核标准包括净创收、新增客户资产、新开有效户、推荐公司投顾产品、信用业务等综合评价。理财经理（客户经理）的应得绩效工资即佣金净收入、综合销售净收入等各类净收入乘以各提成比例的汇总额（见公式 4-1、4-2）：

$$\text{应得绩效工资} = \text{业务奖励} + \text{综合销售奖励} + \text{其他奖项} \quad (4-1)$$

$$\text{实得绩效工资} = \text{应得绩效工资} \times \text{考核系数 } K1, 0 \leq K1 \leq 1 \quad (4-2)$$

表 4-4 理财经理月绩效考核评分

标准	初级	中级	高级	资深	首席
净创收	120 元计 1 分	150 元计 1 分	250 元计 1 分	300 元计 1 分	500 元计 1 分
净新增有效户	1 户计 1 分（成为有效用户或当月资产达到 1 万元者记 3 分）				
日均资产新增	1 万计 1 分	1 万计 0.8 分	1 万计 0.6 分	同高级	同高级
新开双融账户	每户 2 分，激活后每户再增加 3 分				
推荐公司投顾产品	每户 2 分				

表 4-5 客户经理月绩效考核评分

标准	初级	中级	高级
净创收	60 元计 1 分	90 元计 1 分	120 元计 1 分
净新增有效户	1 户计 1 分（成为有效用户或当月资产达到 1 万元者记 3 分）		
日均资产新增	1 万计 1 分	1 万计 0.8 分	1 万计 0.6 分
新开双融账户	每户 2 分，激活后每户再增加 3 分		
推荐公司投顾产品	每户 2 分		

表 4-6 理财经理（客户经理）K1 考核

月绩效考核评分（X）	K1
$X \geq 70$ 分	$K1=1$
$70 \text{ 分} > X \geq 60$ 分	$K1=0.9$
$60 \text{ 分} > X \geq 50$ 分	$K1=0.8$
$X < 50$ 分	$K1=0.7$

投资顾问由于工作性质的不同，使用积分制管理办法（见公式 4-3）。

$$\text{季度绩效考核系数 } K = \text{MIN} \left[ \left( \frac{\text{服务积分} + \text{营销积分} + \text{加分项}}{100}, 1 \right) \right] \quad (4-3)$$

共六项积分分别为：

### （1）服务客户佣金创收积分

佣金创收积分是用已实现佣金创收和应实现佣金创收的比值乘以积分分值。其中，公司根据每年代理买卖证券业务总收入目标核定每个投资顾问应实现佣金创收标准，根据市场情况按季度调整。

### （2）客户活动量管理积分

公司设置客户活动量管理指标，根据重点工作及专项活动安排于每季度初进行公示。

### （3）新开发客户资产积分

当季新开发客户资产达到 5 万元积 1 分，新开发客户资产统计口径为季末客户资产时点数。

### （4）金融产品销售金额积分

当季金融产品标准销量达到 7 万元积 1 分。

### （5）签约客户数量积分

当季每新增一名付费签约（含推荐签约）客户积 2 分。其中，会员模式签约的，收费标准不得低于 3000 元/年。

### （6）执业行为合规性积分

投资顾问执业过程中出现违反公司管理制度以及相关法律、法规、监管规定、自律规则、职业道德情况的，酌情扣减 10 分-50 分；出现客户投诉情况的，包括客户向公司、营业部或监管机构投诉的，酌情扣减 10 分-50 分；具体扣减标准根据违法违规的严重程度或投诉事宜的实际情况考量。详见表 4-7。

表 4-7 投资顾问积分设置

积分类型	积分项目	分值
服务业绩积分	服务客户佣金创收	30
服务业绩积分	客户活动量管理	10
营销业绩积分	新开发客户资产	10
营销业绩积分	金融产品销售金额	50
加分项	签约客户数量	10
减分项	执业行为合规性	/
合计	/	110

经纪人考核要求是签订委托合同三个月内达到以下二个条件之一即为合格：客户月末资产量达到 500 万以上或者月度净佣金贡献达到 5000 元以上。经纪人签约三个月未能达标的，营业部将视情况对其延长考核期、降低提成比例或者解除委托合同。公司鼓励分支机构依据经纪人所辖客户的最低佣金净贡献，采取差

额累进计提的方式确定提成比例，但不做硬性规定，详见表 4-8。

表 4-8 经纪人佣金净贡献与提成比例标准

月净佣金贡献水平 S（万元）	$S \leq 1$	$1 < S \leq 3$	$3 < S \leq 5$	$5 < S \leq 7$	$7 < S \leq 9$
佣金提成比例 N	$N \leq 30\%$	$N \leq 35\%$	$N \leq 40\%$	$N \leq 45\%$	$N \leq 50\%$

## 4.2 H 证券 Y 营业部财富管理业务存在的主要问题

### 4.2.1 客户结构不合理

2014 年 6 月 H 证券 Y 营业部开业至今，累计开户数达近 15000 户，但其中 1 千万资产以上的客户仅 7 户，机构客户数仅 8 户。从上面统计的客户资产规模的表中可以看出高净值客户占比非常低，导致了 H 证券 Y 营业部发展慢、利润率低。根据营业部客户资产规模分类情况可以看出散户量比较大。散户并不具备良好的分析能力，既不能准确地理解与遵守投资规则，也不能对所有的交易品种形成到位的认知，这些问题的解决，要靠营销人员投入过多的时间与精力对他们进行指导、提供咨询服务。在常规业务与创新业务的开展之中，只是对资产达到了一定规模的客户开放，而资产量较小的散户根本不能办理或是认购此类业务，他们在这些交易之中遇到了无法逾越的障碍，营业部在推广财富管理业务时也遇到了困难。

同时，零散的个人投资者居多，机构客户非常少。从平常的交易上看，散户投资者的收入水平远不如机构客户的收入水平高。拿信托产品来说，为机构客户特别预约一款信托产品（1000 万起），收入能达到 6%左右，营业部也有大概 1%的创收，假如买入 1000 万，客户盈利 60 万左右，营业部有 10 万左右的收益，这样一笔产品产生的利润已经高出很多散户交易产生的收益了。而我部企业客户较少，仅有几家，无疑加大了这种产品销售难度。

### 4.2.2 产品同质化严重

受市场和客户需求变化的影响，传统的营销模式逐渐被淘汰，券商都在积极向财富管理业务靠拢。在这样的环境中，出现的问题基本上是相同的，那自然提出对应的对策和之后的方向也是大同小异，即证券公司都开始加强对财富管理业务的重视，加大投资深入挖掘，导致出现了产品同质化，竞争也越来越激烈。同时也由于投资者对于券商的了解就是股票，还没有太多资产配置、投资理财的概念，他们在券商开户后的需求也主要是股票交易。加上新产品的出现并不是特别的稳定，能供客户选择的种类也很少。不管券商如何发展，核心还是股票市场，大部分券商的产品咨询只是一个辅助性的业务。因此，这也就导致了当前财富管

理业务服务同质化的问题（见表 4-9）。

表 4-9 证券公司财富管理业务同质化情况

业务类型	H 证券	中信证券	广发证券
债券	√	√	√
资产管理	√	√	√
公募基金	√	√	√
股票经纪	√	√	√
私募股权投资	√	√	
信托	√	√	√
公司融资	√	√	√
股票质押融资	√	√	√
家族办公室		√	√
期货与衍生品	√	√	√

### 4.2.3 客户服务水平较低

一般来说营销人员对于自己开发的客户联系更为密切，这些客户是和佣金及绩效相关的，而不关注公司分配的存量客户，因此普遍服务水平都不高。在日常业务中，客户办理业务时会要求填写风险能力承受评估表，虽然是每项业务都会重新评估，但主要还是了解风险承受能力，通过这个评估表能得到的投资者信息太少了。相关的调查问卷的也只是大概了解投资者的性别、年龄、资金等，如果对客户划分无法细致，仅根据他们的账户情况进行判断，缺乏对客户全面可观的衡量，那么证券公司将很难掌握客户的真正需求。而且对客户提供服务时，却是按简单的流程进行。目前只是对工作人员与客户之间换沟通次数、方式等做出了规定，却没有根据客户的具体情况为他们设定个性化的服务流程，也没有形成相应的反馈机制，更没有为客户遇到的具体问题制定完善的解决方案，服务层次不深，客户需求得不到满足。

此外，客户大数据系统分析是开展财富管理业务精准服务的必要条件。客户大数据较为广泛，例如风险承受能力、交易记录等，但这些数据是靠常年累月积淀的，而客户在接受服务中产生的感受、对产品提出的个性化需求，这些则要靠工作人员长期努力才能获得。虽然从 2010 年 H 证券就推出了 CRM 系统，但是尚未将其功能全部开发出来，有错的数据和信息反馈不及时的现象，高成本的投入，然而实际用处很小，没有充分的将更好的服务客户落实。

从现阶段投资顾问的开展情况看，并没有专门搭建一个平台为相关工作的开展提供服务，从券商排名看，排名较为靠前的券商都在这方面付出了努力，打造

了专属工作平台，申万宏源、广发证券等在这方面都做出了表率，搭建的平台能为财富顾问提供全方位的支持，尤其是分配资产、销售服务、投资顾问等方面。H 证券 Y 营业部在这方面的表现并不如意，直到目前为止也没有搭建此类平台，投资顾问业务在开展中得不到足够的支持，只是构建了信息发布平台。从服务方面看，尽管公司当前销售的理财产品数量比较多，但基本都是以单只产品的形式进行销售，并没有在准确识别客户特征的基础上为其制定个性化资产方案，足以暴露出投资顾问的服务没有设定统一的标准。再看投研方面，只能为 A 股交易提供组合产品，交易品种较为单一，也没有向客户提供类似于账户管理、量化策略等的产品。投资顾问在日常为客户提供服务的过程中既没有向客户持仓提出合理建议，也没有对股票交易进行分析，公司要提供各种类型的专业化水平较高的投研工具，例如基金分析、用户分析等。从现阶段平台工具的使用情况看，由于入口数量较多，员工工作效率得不到保证，管理模块的设置并不合理。

#### 4.2.4 管理体系不健全

虽然 H 证券一直坚持“人才资源”是公司第一资源、是 H 证券的发展的源泉和事业的基础。在实践中，也十分重视人才培养和引进，通过不断对人员结构的调整和优化，制定了一系列管理制度，但很大程度上这些制度局限于表面，形式主义较多，不能很好地落实。在员工培训、绩效考评等方面存在问题和矛盾，缺乏有效的机制，人员流失严重。一方面当前财富管理业务在推进中，对从业人员绩效考核只是强调了创收的重要性，却没有制定全面的考核管理办法，财富管理人员只能把重心确定为承揽投资银行业务方面，例如发行债券、企业 IPO 等，只要能承揽一单此类业务，全年的收入考核指标就能完成，根本不会把个人服务当成重点，财富管理业务在向个人客户提供服务时，需要付出较长时间的努力，财富管理人员需要长期为个人客户提供交流服务，也要及时更新自己的专业知识，通常不能在短期之内获得一笔高额度的业务收入，公司制定的考核指标难以完成。与此同时，公司当前在培训方面并没有形成完善的制度，财富管理从业人员要掌握精湛的专业能力，由于培训内容选择不合理、效果不理想，财富管理人员的专业化交流能力比较弱，不能把握住客户需求，更谈不上满足。

### 4.3 H 证券 Y 营业部财富管理业务存在问题的主要成因

#### 4.3.1 客户细分不足

H 证券 Y 营业部尽管也进行了客户细分，但此项工作的开展并没有取得理想成效，存在着明显问题。一是该营业部工作人员数量比较少，但要为较多的客户服务，工作量比较大；二是在为客户进行风险承受能力、偏好测试时，只是局

限于客户的理财需求与投资能力两项,却没有根据每一个业务部的实际情况为其设定不同的风险调查内容、评估标准,每一个业务部在这方面具有千篇一律的特征,再加上获取的客户资料有限,不能从风险承受能力方面把客户进行合理划分;三是由于客户资料不齐全,在客户档案管理方面具有滞后性,在向新客户推广业务方面存在着问题,也没有为老客户制定合理的财富管理计划,难以长期为其提供业务咨询服务;四是在对客户资料进行汇总与统计方面做得不到位,在推广财富管理业务之中,把产品评价当成重点内容,却没有主动体现出客户的主导性,不能实现客户理财需求,个性化服务也无从开展。

而营业部在对客户进行类型划分时,如果只是以资产量为据也不合理,没有从更深的层次挖掘客户特征,在各项服务方面没有构建产出闭环。在开发新客户的过程中没有保证客户存量,忽略了老客户的需求。客户是券商的根基,需要保证存量客户不流失,又要展开新客户的开发业务。

#### 4.3.2 创新业务推进缓慢

总的来说公司重视研发,H 证券的研发的成果和资源都是一起享用的,因此在经纪业务这块,公司之后在这块投资研究的占比也是很关键的,需要投入更多研发,提高新产品开发的速度。最近几年间,出于激发证券市场活力的目的,也是为了让资本市场的运作水平能得到有效提高,我国监管部门不再以过于严格的标准对创新业务与产品进行审核,证券公司为了能占领更大的市场,把业务创新与研发当成重点内容,在业务创新方面获得了较多的资质,这些都是开发业务、创新产品的基本条件。然而,创新业务在推广过程中却存在着许多困难。

首先,营业人员并不能准确地把握住创新业务的特征,再加上前期公司在细分客户群体环节存在着问题,不能对创新业务的发展争取到更大的空间,也没有找到合适的推行方式,客户经理在这方面的表现较为被动。其次,过去一段时间在经营传统业务方面,由于市场划分不够合理,营业部不能及时把高收益产品推广到更大的市场中,不能在中占有更多的高净值客户资源,前期客户基础没有夯实,后期财富管理业务推广效果不好,没有引起更多客户的注意。

#### 4.3.3 服务人员素质不达标

H 证券 Y 营业部从事财富管理业务的人员尽管都在资质考试中取得了优异成绩,但真正能胜任岗位的人并不多,只有 31%的人已经取得了相应的资质,而且在这部分人之中,真正能独自开展业务的人并不多,大部分在投资顾问专业知识方面都显得较为匮乏。与此同时,当前客户需求不断增加,而业务与产品则越来越丰富,不仅要有良好的服务,更要在专业知识方面有保障。对于不同的客户,财富管理业务的类型也比较多,还需要具备避税、海外配置资产等方面的能力,

这就向从业人员的综合水平与能力提出了较高要求，队伍建设亟待进行。由于我部整体投资顾问团队偏年轻化，缺少实践经验，因此在开展业务时，很少借助经验来指导客户，造成客户对我们的可信度偏低。

在人员培训方面，尽管在组织业务培训时组织了讲座，也以集中化的形式学习了相关专业基础知识，但从我国总体情况看，财富管理业务并没有构建完善的理论框架，而且没有现成的管理经验可以参考，财富顾问人才的水平与能力普遍较低，不能在短期之内胜任岗位，管理人员水平提升速度较慢。

此外，虽然国内证券市场近年来实现了发展，也取得了优异成绩，但与商业银行相比，体系不成熟、经验不丰富、规模较小等问题客观存在，不能更好地占有市场。即使当前居民在财富管理方面形成了强烈意识，但在选择财富管理服务之中，仍把商业银行当成重点考虑对象，证券公司在财富管理方面的实践能力严重不足，不能实现产品创收，产品研发人员没有及时获得更为丰富的客户数据。

#### 4.3.4 产品种类不丰富

2014 年，监管部门正式认可了私募基金，私募行业的全新时代开始了。营业部不能以多种渠道获取信息，在接受新鲜事物方面存在着滞后性。然而，资本市场具有利益驱动的特征，会有大量资本输送到利润较高的地方。当前互联网竞争愈发残酷，信息以前所未有的数量和速度传播。在资本市场之中，任何一个参与者只要落后就要挨打，会碰得头破血流，这是不争的事实。H 证券成立自己的资产管理部门，主要研制权益类与固收类产品，即使从私募公司引进产品，基本也是这两种类型，而 FOF 基金、定增基金的占比较低，从未涉及到基础设施类、衍生品类、海外类基金。营业部尽管引进了一定数量的私募产品，但量比较少，多数都是 A 股或是量化对冲的私募产品，不够丰富。

当前 H 证券 Y 营业部的财富管理工作有了一定基础的客户群体，随着内部建设的完善，总体的客户服务水平也逐渐提升，客户对于我部的综合评价口碑也有一定的提高。但是在现在的局势中，我国高速发展的经济推动着证券行业的发展，财富管理工作也需结合客户和目前的市场发展需要进行完善。单一化的财富管理产品在推广的过程中，由于制定的财富管理策略没有体现出较强的针对性，再加上对客户需求的分析并不到位，财富管理市场在发展之中极有可能陷入恶性循环，参与者之间在价格战上展开厮杀，营业部的客户量有了较大的流失。为了让这种情况有所改变，也是为了让财富管理效率有所提高，需要在分析客户需求、丰富产品类型等方面付出努力，也要让自己的财富管理体系发生积极改变，并保证财富管理工作的有效建设和提高。



## 第5章 H 证券 Y 营业部财富管理业务优化设计

### 5.1 优化总体目标与基本原则

#### 5.1.1 优化总体目标

通过上文对 H 证券 Y 营业部进行 PEST 分析、SWOT 分析，同时结合 H 证券 Y 营业部财富管理业务的现状及现存问题，得出 H 证券 Y 营业部财富管理业务优化已是大势所趋。现有的业务平台明显是以金融科技为前提，在获取产品、信息等方面都没有体现出更为强大的实力，在日后三年的发展之中，公司在财富管理方面要让市场规模跻身于全市前三，也要实现营收的省内前十。为此，要致力于金融科技财富管理方面培育良好品牌。当前市场竞争愈发激烈，Y 营业部在财富管理业务推广的过程中不能受到传统经纪业务的局限，也要形成正确的服务理念，在运营模式方面进行创新，确定正确的发展目标，建立市场上拥有独特优势的平台。

##### （1）为财富管理在市场中找到合适的地位

财富管理业务能否取得成功，要以高净值客户为依据进行衡量，此类客户的数量越多、质量越高，意味着财富管理业务在推进之中取得了优异成绩。在整个市场之中，高净值客户资源极其有限，高净值客户数量持续增加，意味着在与竞争对手进行竞争时占据了优势，市场地位得到了稳固，时间一长就能形成较为强烈的市场竞争力，赶超更多的竞争者。

##### （2）不断健全财富管理体系

对国外规模比较大的财富管理机构的发展情况进行分析，不难了解到，财富管理业务的发展要想取得成功，不能只是关注高净值客户数量的增加，还要通过良好的服务挽留这些客户。为此，要在客户管理、管理服务、产品研发等方面创建完善的体系，在这些体系的支撑之下让更多客户能对该体系形成依赖。市场竞争如此激烈，要想让更多客户忠诚于自己，不仅要拥有更多出色的员工，也要完善管理体系。

##### （3）为客户扮演好资产管理管家

在投资领域，人们一直遵循着同样的原则，即不用一个篮子盛放所有鸡蛋，足以体现出分散投资的重要性。此处所说的“分散”不只是一要简单地分配资产，而要在不同的时间段之内对市场环境的变化情况进行分析，增强资产分配方案的有效性。专业理财规划师的水平与能力如何，可以通过客户对其认同度来判断。Y 营业部在财富管理业务的发展之中，从业人员素质的提升，要以人才管理、培养、引进制度的完善为前提，这是长期为客户提供资产管理的前提。

#### （4）以财富管理业务的发展获得更高利润

无论是为了维护股东利益，还是为了促进公司发展，都要在合法经营的前提下提高利润，只有这样才能让公司制定合理的战略，才能把更多精力用于财富管理业务的推广方面，客户才能享受到专业服务。

### 5.1.2 优化基本原则

#### （1）严控风险原则

投资这件事情具有高度专业性，除了要在金融知识方面做到全面、专业以外，还要始终把风险防控当成重要任务，以多种方式提升风险防控能力。为此，要深入学习当前国际上最前沿的金融管理知识，对国内外金融发展形势有所了解，提高自身的综合素质。金融科技融合导致金融风险具有更强的传染性、传播性，证券公司在日常经营之中，稳健性、合规性是根基，在运营之中需要准确地计量风险，也要想办法化解风险，这样才能让公司的业务能有序推进，在内控制度的约束之下控制金融风险。

#### （2）适当性原则

监管的外部要求和向财富管理转型的内在需要都是要求“了解客户并提供合适的金融服务”。在向投资者提供服务时，营销人员要考虑客户是否匹配风险承受能力等级，他们的预期收益、选择的投资种类和期限是不是与他们要求一致，对于 C1 型也就是最低的风险承受能力的客户，是不可以给他们推荐产品的。

#### （3）满足市场需求原则

不管是设计产品，还是调整产品结构，抑或是提供金融服务，都要把市场需求当成风向标，可以作为参考，以此来开发不同的产品，对于厌恶风险或者喜欢风险的客户，要让他们的个性化需求得到满足，只有财富管理业务目标实现，才能实现财富增值。

#### （4）全面性原则

财富管理应该贯穿于业务进行的始终，除了要为高净值客户提供到位的服务以外，也要顾及普通客户群体，要同时从线上与线下两大阵营入手为他们提供定制服务，确保每一个层次的投资者都能成为财富管理服务体系中的一分子。

## 5.2 客户细分优化设计

### 5.2.1 建立以客户为核心

H 证券 Y 营业部的传统个人金融业务，将交易量或产品确定为中心，却忽略了个人利益与需求。传统业务在发展之中，不管是财富管理还是经营理念，都不符合业务逻辑。财富管理业务与之相比，最根本的区别就是把核心确定为客户，

如果不能做到这一点，不能满足客户需求，或是客户利益不能得到维护，财富管理业务就会发生异化，成为金融产品与资管业务。所以，财富管理业务在推进过程中，经营理念的转变应该是自上而下进行的，要把客户核心这种思想渗透到整个业务流程之中，以一站式、系统化的方式为客户提供良好的金融服务，为客户创造更多的价值。部门高管人员要充分发挥出自身的影响力，起到引领、楷模的作用，在具体的工作场合之中发挥出言传身教的作用，对所有员工的思想意识起到积极影响。为此，管理者自身要充分意识到满足客户财富需求对于公司发展的意义，把这当成相关业务开展的信条，逐渐培育良好的文化。在设计业务流程过程中，要体现出客户的中心价值，要分四步进行：一是了解客户。以客户乐于接受的方式与他们进行交流，从资产总量、风险接受程度等方面入手把握住客户在财富管理方面产生了怎样的需求；二是明确客户财富管理的努力方向，形成目标体系；三是对财富进行规划并制定方案；四是执行方案并动态跟踪。有限理性的存在，使得财富规划难以持久地体现出稳定性，财富管理目标发生改变之后，或是外界环境有所调整，都要重新进行财富规划。设计业务流程要围绕客户这一中心进行，不仅能让以客户为中心这样的理念得到有效执行，也能让员工的思想发生有效改变。参与财富管理的所有员工，都要致力于满足客户需求，Y 营业部在这方面要做好、做精、做细，宣传与教育活动要始终开展，帮助员工形成正确的理念，让他们通过阅读宣传手册、牢记业务流程、参加岗位培训等方式塑造良好的价值观。在这一过程中，标杆学习显得十分重要，企业内部与外部都有值得全体员工学习的标杆，通过对标杆行为的观察与分析，员工会对财富管理的内涵产生更为深刻的理解。所以，要把与客户服务有关的内容加入激励、考核机制之中，进一步完善服务考评体系，以严格的监督、高质的服务、周密的考核加强管理，并且在考核方式上引入客户对投资顾问的专业性和服务性进行评价。然后，基于服务考核结果对员工进行奖惩，所有表现不佳、成绩不良的团队与员工，都要以强制化的方式组织培训活动，在有必要的情况下可以予以罚款，也可以扣除部分绩效工资，除了要实施处罚以外，所有表现优异的员工都应该得到奖励，也可以为他们颁发荣誉证书。考核、激励、惩罚三种方式的同时进行，能强化员工的客户中心意识，让他们能潜心思考怎样才能以维护客户利益、更好地服务于客户。

### 5.2.2 调整不同市场客户差异化

处于不同市场之中的客户，其需求与特征明显不同。仅从资产规模维度看，对于部分不足 50 万的客户，他们不具备较强的风险抵御能力，但这部分客户数量却比较多，这一市场从整体上看，长期保持稳定。所以，不需要以专门化的策略进行营销。客户资产规模处于 50-500 万区间，此类客户的经济收入长期保持

稳定，而且形成了强烈的投资意愿，该市场在规模扩张上速度比较快，但风险系数也比较高，这一市场稳定性的提高，将会对证券经纪业务的发展助力，能起到牵引的作用。高于 500 万规模的客户市场，是证券经纪业务中重点关注及营销的目标客户，这种类型的客户数量并不多，但每一位客户的资本实力都比较强，他们的专业投资能力比较强，愿意接受一些风险较高的金融产品。

### （1）以交易为标准从横向进行客户分类

为了提高营销活动的精准性，财富管理人员要把自身拥有的客户划分成不同类型，如果以投资类型为依据，可以将其划分为自主型与非自主型两种，在图 5-1 中有过描述。要根据每一种类型客户的特征，为他们选择合适的营销模式，抓住每一个盈利要素，让客户满意，也能让公司盈利。

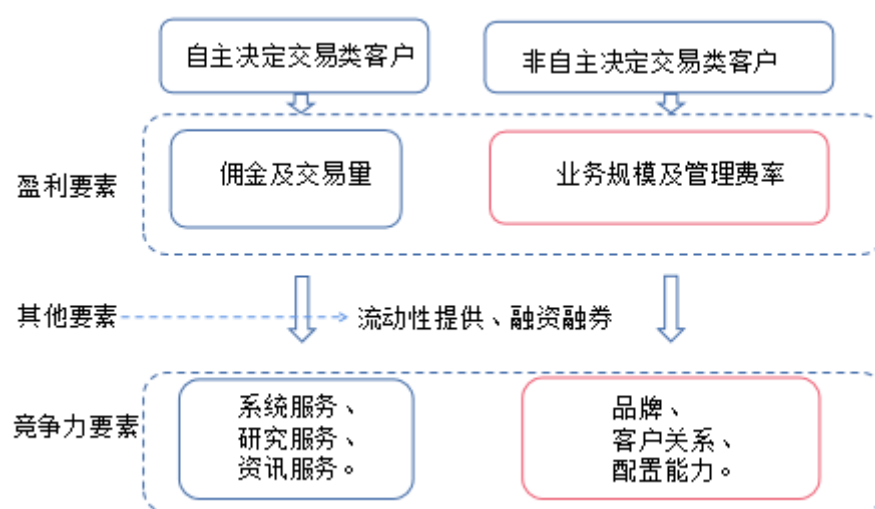


图 5-1 客户分类

证券公司面对自主决定交易类客户，在为他们提供营销服务时，要以传统方式为主。为此，要求分支机构提高营销活动的精准性，在这方面要形成体系，在开发高净值客户方面要体现出自主性、精准性。与此同时，也要采取会议营销模式，实施会议营销，其目的就是要开发出更多的高净值客户，同时也要增强总部对营销活动的管理与监督能力，并长期为其提供服务。除了专项培训以外，也要在岗位实践之中对员工进行营销方面的培训，使他们的营销能力得到显著提高。客户服务体系的构建应该具有高度整合性，既要体现出客户分级分类的有效性，也要把当前基础性与高端性两大类服务资源进行整合，为各种操作系统的优化提供有利条件，而且要保证其落地，这样才能为高端客户构建良好的服务体系。此外，也要积极建设投资顾问社区，利用好公司当前的资源开发投资顾问社区项目，以高配、有限的方式向客户提供良好的投资顾问服务。对于另外一类客户，则重点分析怎样才能让他们获得更好的服务体验。

### （2）以可投资资产为标准从纵向进行客户分类

在对客户分类时,把分类标准确定为可投资资产,可将其划分为三类,一为资产量达到 1000 万元的客户,二为资产量处于 50-1000 万元区间的客户,三为资产量低于 50 万的客户,分别将其称为高净值客户、富裕人群、大众客户。依托于食物链理论,在业务开展的过程中要从顶端进行,先考虑集团客户与投行客户,把一站式、全方位服务提供给此类客户。要在总部设立财富中心,集中全体人员的智慧为高净值客户提供高质量服务,包括定制产品、财富管理等,增强服务的系统化。面对富裕人员,总部要在资源与产品两方面为营销活动的开展提供保障,逐渐放弃佣金模式,而要充分利用好稳定性较强的资产管理,争取获得利息收入,使此类客户能享受到贴身服务。对于大众客户而言,营销人员不能过于关注利润,要通过为此类服务提供良好服务扩大影响力,奠定扎实的客户基础,也可以与其他企业、金融机构等合作,通过移动终端、线上化等方式提供服务。

### (3) 以风险偏好为标准进行客户分类

财富管理业务在推进之中,第一个环节就是要精准地找到目标客户,要在风险评价与匹配两方面制定合理的方案,将客户风险承受能力划分为如表 5-1 所示的五个等级,由低至高依次为 A1 至 A5,每一个等级的客户风险抵御能力与偏好等都存在差异,具体如下:

表 5-1 投资者风险测评等级与金融产品风险等级匹配

	R1 低风险	R2 中低风险	R3 中等风险	R4 中高风险	R5 高风险
A1 (保守型)	适合	不适合	不适合	不适合	不适合
A2 (稳健型)	适合	适合	不适合	不适合	不适合
A3 (平衡型)	适合	适合	适合	不适合	不适合
A4 (成长型)	适合	适合	适合	适合	不适合
A5 (进取型)	适合	适合	适合	适合	适合
专业投资者	适合	适合	适合	适合	适合

对客户资产配置情况进行分析,资产配置就是组合资产,以这种方式把集中投资风险进行分散。依托于风险等级,参照资产配置金字塔,把握住每一种风险等级客户的资产实力,见下图 5-2。

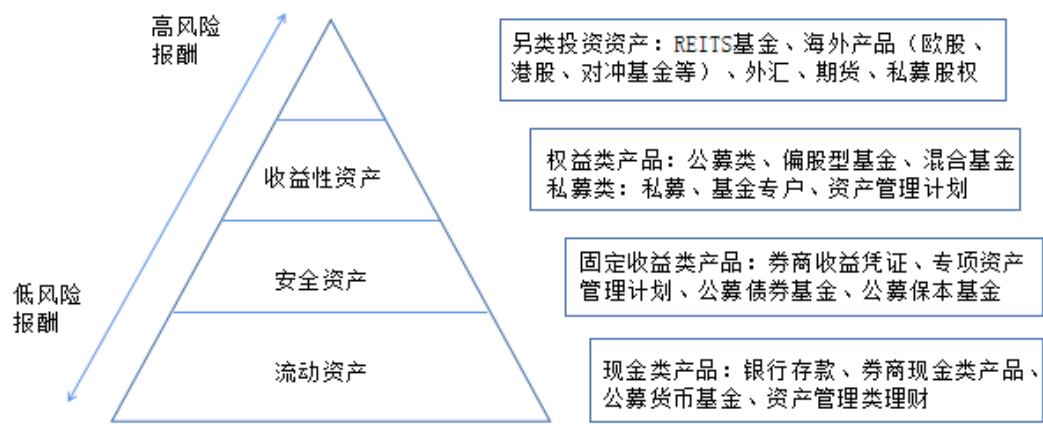


图 5-2 资产配置金字塔

5.2.3 目标客户定位

证券整体行业的从整体上看处于快速发展之中，产品类型、服务标准等一直都在变化，逐渐统一、融合，产品与服务也都围绕用户需求这一核心进行了升级。过去以产品为中心这样的服务理念显然不适应当前的市场发展水平，在分析客户需求的过程中要做到全面、细致、真实，提高产品策略与营销策略的有效性。

5.3 多元化产品优化

5.3.1 建立全面金融产品的理财增值服务

证券行业在当前的发展中，有许多共性问题应该引起重视，这些问题的出现，很大程度上是因为经纪业务产品单一、服务质量低所造成的，导致客户在证券投资方面形成的多元需求不能得到满足，必定会对证券公司业务发展造成制约。Y 营业部在多年的发展之中，不仅实现了营收规模的扩张，在客户资源方面也保持优势，既要摸清客户需求，也要对其偏好做出有效判断，不仅要让经纪业务佣金得以稳定，也要让金融类与投资类服务实现升级，使产品与服务体系更加完善。在表 5-2 中，对金融产品服务进行了流程描述。

表 5-2 金融产品服务类型和内容	
产品服务类型	主要内容
开发服务	要从底层寻找资产，基本以固定收益类产品为主，与之相对应的的基本是债权类的资产，要对债权人的主体责任、资产量进行风险测评。权益类产品也有与之相对应的底层资产，基本以股权类为主，要从投资管理者、资产两方面入手评估风险。

续表 5-2 金融产品服务类型和内容

产品服务类型	主要内容
设计服务	要以合适的手段包装好底层资产，以标准化的方式对底层资产进行设计，要符合风险等级与收益的要求。
销售服务	要向客户提供标准化产品，不仅要向客户更好地介绍产品，也要提高产品与客户的匹配程度，提高产品认购流程的合理性。
售后服务	后续要对产品的使用情况进行跟踪。每一种产品都有自己的发展周期，在这一周期之中，资产与主体都发生了改变，要把握住这样的变化，也要与投资者进行沟通并反馈情况。

对产品进行创新，或是增加衍生品的各类，在这方面要对客户群体的服务需求是否有变化，根据变化情况对资源进行重新分配，也要做出恰当的营销选择。有了这样的铺垫之后，要以客户需求为依托设计产品并进行优化，形成丰富、多样的证券投资体系。

财富管理业务在推进之中，要以客户风险偏好为依据，把不同的权益类与固定收益类产品提供给客户，而且要保证这两类产品的占比合理。财富管理在我国的发展时间毕竟比较短，仍要把更多精力用于客户培育方面，而证券市场以散户居多，大量实践表明，在这一市场中遭受到损失的客户占比达到了九成以上，散户一次次受到了打击之后，逐渐变得清醒，意识到自己的实力根本无法与专业机构相匹配，而销售精英们逐渐把产品化与机构化的思想灌输给客户，客户就会选择权益类产品。

在世界范围内，我国的居民储蓄率长期以来明显高于其他国家，可见中国人形成了无法改变的固定收益型投资理念。证券公司在提高自身市场竞争力的过程中，一定要开发出更多高价值的固定型产品。Y 营业部在财富管理业务要想拥有独特优势，可以考虑利用固定收益类产品吸引客户，以此为切入点让客户获得预警收益，因为这种产品基本能保证保值、增值方面的要求，客户选择产品之后能获得利益，但要让自己的产品在市场上站稳脚，能找到风险点，对比风险收益做出测算给出专业的评价报告和风险等级报告。

5.3.2 丰富产品特色

证券之间的竞争主要围绕两点开展，一是专业服务水平，二是管理资产能力。每一种证券都要把握住自身在资源方面有怎样的优劣处，也要根据所处的发展时期，争取能在资产管理方面具备不同于其他证券的特征，形成鲜明的特色。与此

同时，也要在第三方平台的辅助之下把更多高品质的理财产品引入其中，让自身在资产管理方面能拥有更为充足的资源，继而为客户提供优质服务。在服务方面，要充分出现有人才的优势，利用好营业部的资源，在持续对产品进行丰富的同时创建立体化服务体系，使不同证券投资板块、不同场景之下客户的金融服务需求都能得到满足。与此同时，要立足于服务、资源等的具体情况，创建完善的服务体系，而且要保证这一体系的竞争力。在设计产品、推出服务之中，要考虑产品与服务与外部竞争环境之间的联系，抓住客户的核心需求，不能只是考虑对产品进行创新，而要迎合客户需求。

产品设计方面，要极力体现出自主性、高品质性，这是吸引大量客户的前提，这也是财富管理业务在推进之中最稳定的基础。产品销售服务不只是要对多种产品进行筛选，也不只是要致力于防控风险，更应该在风险事件到来时予以应对，要实施全程化跟踪。金融市场发行的多数产品都是无法控制的，权益类产品更是如此，与经济环境之中形成了紧密联系。所以，金融产品经理要对市场持有较强的敏感度，也要对市场发展情况做出精准判断，把风险控制做到最完美，把一切可以预测到的风险进行有效控制。在向客户推荐产品的过程中，绝不能只是为了自身获益而损害客户需求，要以客户进行风险提示，使客户能把握住产品特征，一旦产品有明显波动，要向客户发出通知，以良好的服务、有效的建议赢得客户认同。

Y 营业部在把握住自身在财富管理业务发展之中处于怎样的阶段之中，把财富管理业务划分为两种类型，在图 5-3 中直观地进行了介绍。

金融类产品在当前的销售之中，如果以风险等级为标准，可以划分为四种类型，产品来源大致可以分为两种渠道，一是券商自有，二是合作供销。现阶段在财富管理业务推进之中，供销模式是一种重要方式。而券商自有模式既包括收益凭证，也要在理财资产管理方面制定合理计划。在营销金融理财产品之中，财富管理部门需要在众多产生了合作意向的参与者中做出有效甄别，把优质产品引入其中，同时也要以协同的方式对集团子公司及不同部门之间的业务进行管理，达到资源互通的目的，充分利用好信托与期货公司的产品，与资管、投研等部门整合到一起，推出新的资产配置类型，而且对其进行打磨，使财富管理业务能拥有稳固的市场基础。

对于投资顾问服务产品来说，主要有两种类型，此类产品的推进形式比较多，包括课程类、信息类等。在此类产品组合之中，以专业投资顾问的形式形成产品组合，为客户提供良好建议，从风控、选股等环节入手对交易提供指导，把良好的投资顾问服务提供给客户。同时，Y 营业部推出“小融开讲”直播，首席投资顾问盘中实时直播解盘授课，供投资者免费学习。



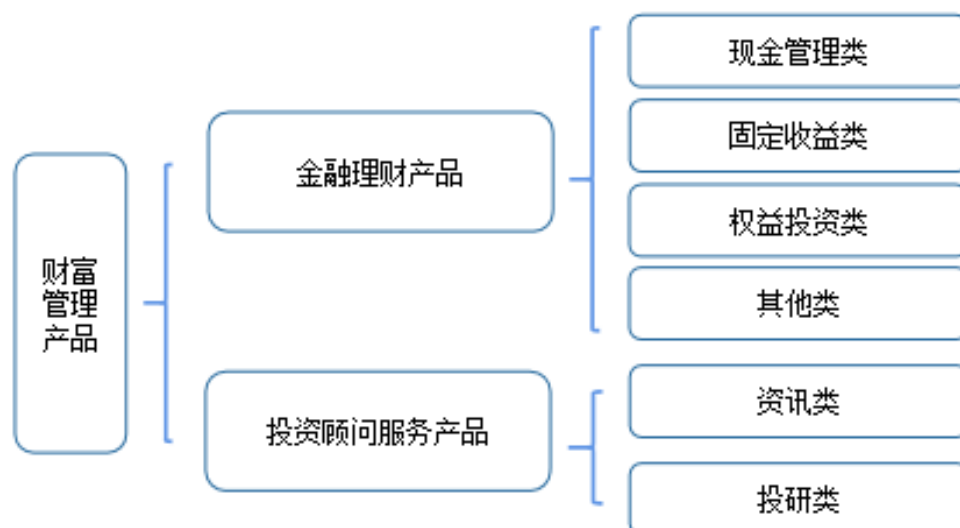


图 5-3 H 证券 Y 营业部财富管理产品结构调整

## 5.4 人员管理优化

### 5.4.1 打造专业投顾团队

在财富管理业务的开展过程中，在对产品、服务与客户进行联结时，投资顾问能起到桥梁作用，这向向其提出了要求，要在产品配置、与客户交流、财富管理方面展现出自己的强大实力。H 证券 Y 营业部要对当前的投顾规模进行扩张，吸引更多的金融机构，也要深度挖掘同业券商，尤其要引进更多高素质的投资顾问，对内开展“全员投顾”的客服模式，积极引导传统营销人员向投资顾问岗位转变，根据业绩考核、日常工作完成等情况，选出一些有较强投资分析能力和专业素养的员工，考虑让他们转为投资顾问。

加强投顾培训力度，打破传统经纪业务模式中单一能力的缺陷，从金融市场的多个方面对投资顾问组织系统化、全面化的培训活动，培训中要涉及到营销策略、产品配置、专业理论知识等内容。同时也要在工作实践中进行业务轮岗，使所有投资顾问都能对财富管理方面的业务条线产生足够的了解，把握住其内涵，明确其外延范围，以具体的业务进行为依托提升管理素质。同时也要安排投顾积极参加金融机构组织的各种研讨、交流活动，争取能形成先进的财富管理理念，让投顾工作能打开思路。

### 5.4.2 统一绩效考核标准

证券公司要致力于绩效考核体系的创建，在实践之中要定期对绩效考核结果进行总结，也要围绕这样的结果与相关人员进行访谈，根据他们在考核中暴露出的问题提供辅导，使其素质能有提升，日后能有针对性地解决问题。设置统一的

月度积分考核标准,积分考核结果与提成发放比例挂钩,因考核不达标扣减的提成由财富条线与分支机构进行二次分配,以实现标准明确、横向可比、鼓励优秀、激发后进的管理目标。财富管理业务前台员工(不含财富总监)按月实施积分考核,积分考核采取总分结合的方式,考核结果与财富管理业务前台员工业绩提成发放比例挂钩。

财富管理业务前台员工(不含财富总监)月度积分考核包括业绩积分、过程积分、评价积分与合规积分,详见表 5-3。

表 5-3 财富管理业务前台员工月度积分

积分类型	积分项目	积分方式	积分上限
业绩积分	净增交易型资产(新开发客户)	2 万元积 1 分	不设上限
业绩积分	净增交易型资产(存量客户)	5 万元积 1 分	不设上限
业绩积分	金融产品标准销量	12 万元积 1 分	不设上限
业绩积分	净增普通有效账户数量	1 户积 4 分	不设上限
业绩积分	净增普通非有效账户数量	1 户积 0.1 分	不设上限
业绩积分	新增信用账户数量	1 户积 5 分	不设上限
业绩积分	新增信用有效账户数量	1 户积 10 分	不设上限
业绩积分	新增 PB 有效账户数量	1 户积 15 分	不设上限
业绩积分	新增场内股票期权账户数量	1 户积 15 分	不设上限
过程积分	主动营销/回访,电话服务覆盖情况	(实际日均有效话务量 -3)÷3×5 分	单项指标 每项 5 分,单项 指标超额 完成最高
过程积分	MOT 服务完成率(MOT)	100%>MOT≥80%,0 分 MOT<80%,-5 分	可得 7.5 分,过程 积分合计 不超过 20 分
过程积分	新增投顾产品签约情况(会员模式)	1 户积 1 分	
过程积分	财富小店当月累计新增获客数	100 户积 1 分	
过程积分	当月新增首次绑定微服务	1 户积 0.1 分	
过程积分	当月新增首次绑定手机 APP	1 户积 0.2 分	
评价积分	包括但不限于客户活动组织及邀约情况、投资者教育工作开展情况、营销活动任务完成情况、日常工作完成情况等	自行制定	20
合规积分	执业行为合规性	扣分项	

财富管理业务前台员工（不含财富总监）积分与业绩提成发放比例挂钩，见表 5-4。其中：按月发放提成与当月积分挂钩，按季发放提成与当季平均积分挂钩，全年追溯提成与当年平均积分挂钩。积分考核结果同时作为财富业务前台员工培训、评优等工作的重要参考依据。

表 5-4 积分区间与提成发放比例对应关系

人员岗位	积分区间	提成发放比例
投资顾问	100 及以上	100%
投资顾问	[80, 100)	80%
投资顾问	80 以下	60%
理财经理	80 及以上	100%
理财经理	[65, 80)	80%
理财经理	65 以下	60%
客户经理	70 及以上	100%
客户经理	[60, 70)	80%
客户经理	60 以下	60%

### 5.4.3 引入培育型经纪人

为加强资源型人才引入，充分利用好经纪人这一大营销团体，H 证券 Y 营业部特别引入培育型经纪人。

培育型经纪人签约满半年，同时完成业绩承诺者，自次月起按月考核。签约满一年，其创收未能覆盖其人力成本或连续三个月未能完成月度考核指标，营业部可建议其转为传统型经纪人或终止合同。与传统经纪人不同的是，培育型经纪人的劳务报酬构成为经纪人佣金提成和培育津贴，增加津贴这一项是为了让经纪人能有归属感，感觉自己是公司的一名员工。

根据培育津贴金额不同，培育型经纪人需签署对应的业绩承诺，详见表 5-5。

表 5-5 积分区间与提成发放比例对应关系

津贴金额	创收（6 个月内）	业绩（6 个月内）
1500 元	9000 元	200 元资产+12 个有效户
2000 元	12000 元	400 元资产+24 个有效户
2500 元	15000 元	600 元资产+36 个有效户
4000 元	24000 元	800 元资产+48 个有效户

创收及业绩指标两者完成其一即可，创收包含佣金创收及产品销售创收，佣

金提成比例设置如下表 5-6。

表 5-6 培育型经纪人佣金提成比例设置

交易类型	净佣金收入 (C)	提成比例
普通交易 (含担保品交易)	$C < 8000$	30%
普通交易 (含担保品交易)	$80000 \leq C < 15000$	35%
普通交易 (含担保品交易)	$15000 \leq C < 25000$	40%
普通交易 (含担保品交易)	$25000 \leq C < 40000$	45%
普通交易 (含担保品交易)	$40000 \leq C < 60000$	50%
普通交易 (含担保品交易)	$60000 \leq C < 100000$	55%
普通交易 (含担保品交易)	$100000 \leq C$	60%
信用交易	-	20%

培育型经纪人月度绩效考核采取积分制,月度考核得分与月度绩效挂钩,根据经纪人津贴不同,完成各项指标所获得的积分也不相同,各项积分合计上限 100 分,当月超额完成部分,可计入次月考核,积分项目构成及折算标准如下表 5-7。若新开户开立双融账户 15 分/户,融资融券账户开仓再加 25 分/户。新增资产统计标准为开户 3 个月内(含考核月当月)客户,在考核月月末的时点资产总数。

表 5-7 培育型经纪人积分项目及折算标准

津贴 指标	1500 元	2000 元	2500 元	4000 元
产品标销	0.3 万=1 分	0.4 万=1 分	0.5 万=1 分	0.5 万=1 分
新增有效户	1 户=6 分	1 户=5 分	1 户=4 分	1 户=4 分
新增资产	1.5 万=1 分	2 万=1 分	2.5 万=1 分	2.5 万=1 分

## 5.5 财富业务品牌优化

### 5.5.1 拓展互联网营销渠道

在互联网被引入金融市场的时期,格局更加的复杂,H 证券 Y 营业部如果不适时制定一个较为稳妥的网络营销方案,就没有办法及时挖掘客户资源。之前的营销累积了许多的经验,是完全可以用得上的,现在要做的只是要将互联网应用结合起来,形成线上线下相互发展的模式来进行联合营销,将推广的效率提上去。券商业务发展之前都是通过现场很老套的方式,但在互联网新时代,仍然是传统的现场营销,除了高成本以外,对客户多样化的需求也无法满足。所以,可

以考虑通过“银证合作方案”将网络营销和传统的现场营销模式进行结合。

除了这种联合营销的方式，在互联网时代也要充分发挥它的优势，只靠网络强大的优势来做营销策略，积极与线上的平台如大智慧、同花顺等展开网络合作，从而让投资者能够通过更多的地方了解到营业部的信息。另外也可通过引流的方式，从网络的平台将客户量吸引到自己的官方网页，从而提高了客户的浏览量，感兴趣的客户也会有更多的咨询，将这部分客户建立一个交流群，以此来加强与他们的联系沟通，继续跟进，对于有强烈想法的投资者可以努力促成交易，进而产生绩效。

### 5.5.2 提升品牌形象

对于公司而言，品牌即为灵魂，所有影响力巨大的公司在业务推进过程中，都可以将其中的一部分外包给其他企业，但不包括品牌运营，足以体现出在公司发展之中品牌的价值。品牌不能只是被消费者了解，还要对其进行持续维护，优秀品牌能形成良好的口碑，与维护效果、宣传能力有关。公司品牌建设的进行，要形成合理有效的业务模式，既然要为中小企业提供服务，就要增强服务的全方位化。财富管理是证券公司与客户联系的窗口，要在内部进行合作，真正形成品牌优势。

官网是客户了解公司信息的重要平台，也是树立品牌形象的一环，可以展示最真实的公司形象，因此公司想树立品牌形象可通过加强对自己官网的建设。官方网站和手机应用 APP 是公司在线营销渠道，也是客户了解公司的窗口。所以，官网和手机应用 APP 这两个平台非常的重要，会直接影响公司的网络营销。券商的品牌实力是用户十分关注的，因为品牌实力就是名声和人气，所以 H 证券 Y 营业部可以通过官方网站来加强其品牌力和自我形象改善，从而增强品牌附加值。网站的附加值是除了提供公司的基本信息外，还负责提高业绩，如开发新客户和开拓新目标市场等等。

### 5.5.3 改善营业管理模式

H 证券 Y 营业部应结合现有互联网证券发展及融合趋势，要把传统经纪业务的营销重点进行调整，不能只是依赖于线下营业部，而要将其与线上平台协同到一起，线上平台要在宣传、推介、客户引流等方面更好地展现出力量，也要在经营管理成本方面发挥出优势，对传统营销模式进行创新，不仅要优化营销体系，也要让营业部的资源能更加充分的利用，从整体上使营销与管理成本得到控制。当前证券行业竞争异常残酷，应从传统的经纪通道业务向资产管理转变，将客户投资服务、资产管理等发展为核心业务，使企业不同的需求带来的创新业务充分发挥出来，促进营业部的创收。

## 第6章 H证券Y营业部财富管理业务优化方案实施保障与预期效果

### 6.1 优化方案实施的保障措施

#### 6.1.1 建立客户管理系统

公司在确定管理模式的过程中,时刻都要提醒相关人员把客户当成中心,要以动态化的方式了解客户发生了怎样的变化,也要全方位地收集客户信息,创建完善的客户管理体系。

##### (1) 客户管理

证券公司在开展业务之中,要对传统经纪业务的特征有所把握,借助于这种类型的业务积累客户资源,每一位员工也要意识到这一点的重要性,只有客户资源变得丰富,才能更加积极有效地开展业务,才有可能提高成交率。由于受到了互联网金融的猛烈冲击,积累的客户资源之中,并非所有客户都是有效的,但每一位员工的能力都十分有限,无法以人工的方式分析客户需求,需要用互联网思维对客户进行管理,CRM就是一大在大数据与互联网的支撑之下构建的客户管理系统,这一系统被广泛引入证券公司之中,但每家公司在运用这一系统时确定了不同的侧重点。

Y营业部在财富管理业务推进之中,由于前期已经引入了CRM系统,要利用好该系统强大的数据分析功能,对投资风格进行分类,在这一系统之中,由于积累了大量客户前期的投资、交易、购买数据信息,透过这些信息可以把握住客户的风险承受能力,这是配置资产的重要依据。与此同时,这一系统要紧密地与证券公司的开户柜台相衔接,把握住客户的资产规模与流水情况,而且能及时对数据进行更新,也具备了实时提醒的功能,增强投顾人员客户维护的目的性。

##### (2) 产品管理

当企业推出了新产品,要提高营销人员推荐产品的有效性。营销人员推荐客户购买产品后,需要长期跟踪产品的收益变化,第一时间传递到客户那里,让客户拥有良好的售后服务体验。如果完全依靠营销人员人工做记录,客户数量较大,不可避免地出现失误,但借助于CRM系统,能及时对每一名营销人员名下的客户信息做好记录,尤其是客户在购买产品过程中生成的数据。因此,要提前把产品的详细信息录入系统之中,后续产品不管发生了怎样的变化都可以让营销人员有所感知,为他们向客户提供良好服务带来保障。

同时,营销人员在接触潜在客户时要根据相应的要求记录客户的信息并录入到CRM系统里,这是一个具有强大分析功能的系统,能把握住客户资产在配置

方面具有怎样的特征，也能了解客户在风险、投资等方面的真实需求，提高产品推荐与潜在客户之间的匹配性。

### （3）日程管理

这项管理工作的开展，就是要对每天开展的工作、进行的事务做好记录，以齐全的记录提高管理有效性。日程管理的另一大目的即为指导与监督员工，管理者一直都在思考怎样才能提高员工管理的有效性，要加深对员工工作是否有效、效率如何等方面的了解，但管理者不可能长期进行现场监督，运用 CRM 系统之后，系统会自动对员工的工作流程、任务完成情况进行记录，也能根据管理者提出的考核要求实施员工奖罚。

公司财富管理业务推行的时间较短，无法积累丰富的客户资源，不管现有人员在工作经验方面具备怎样的实力，都要构建一大能动态更新员工与客户数据的管理系统，促进公司发展，培养更多优秀人才。

### 6.1.2 加强组织架构建设

新型金融投资服务在开展之中，向从业人员的服务经验、专业水平提出了严格要求，只有拥有了数量众多的高素质金融人才，公司的组织架构才能建立的更加完善，我国金融行业才能实现更好的发展。Y 营业部当前对财富管理业务表示重视，在其优化与发展的过程中，人才队伍建设是组织架构建立的重要保证，要通过不同渠道招聘到数量更多、经验更丰富的理财人士，也要以合理的手段培养内部人才，而且要保证校园招聘效果，增加人才储备。

首先在人才招聘环节，招聘只是局限于一些拥有了专业证书的人才，尤其是 CWM、CFP 之类的证书拥有者，都是重点招聘人才。然而，持有此类证书的高端人才已经涌入了其他实力较强的金融机构之中，这样的人才正是争夺的焦点。对此，Y 营业部要乘着当前自身稳健上升的东风，利用自身完善的管理制度、不断提高薪酬待遇，为优秀人才的成长提供良好的就职条件，提高人才选拔与招募活动的有效性。在财富管理业务推进之中，如果能拥有数量较多的高端人才，服务体系构建、服务流程优化则有成为可能。同时，也能从外部吸引更多同类高端人才的目光，从整体上保持人才架构平衡，以研发团队、营销团队的建设带来动力源，制定合理的产品组合方案。同时，也能在短期之内为财富管理业务带来广阔的市场。

其次要重视人才培养与考核工作。Y 营业部在培训活动组织之中，要同时兼顾员工的理论与实践两项能力，设定合理的考核标准。在制定标准之中，要把握住每一个岗位向人才提出了怎样的要求，也要把相关人员划分成不同等级，在考核的过程中确定哪些员工具备巨大潜力，安排他们到高校进修，也可以从其他企

业聘请骨干人员对本公司员工进行实践指导，能对员工起到带动与指引的作用，促进其素质提升。

最后要以校园招聘为载体增加人才储备。人才队伍建设在进行之中，要及时补充新鲜血液。Y 营业部要利用好当前自身的人才结构，每年都要深入校园组织招聘会，把优秀毕业生吸引到自己的团队之中，为投资类及其他基层业务的发展提供保障，并根据人才考核标准加入后续的人才培养计划。

6.1.3 完善激励考核制度

实施全员营销，明确营业部其他员工开展财富管理业务（监管禁止客户营销的岗位除外），按相同比例核算营销提成营造全员营销氛围，完善财富管理业务激励体系，考核创收见公式 6-1。

考核创收=营销创收\*100%+服务创收\*20%+其他创收\*收入属性比例 （6-1）

考核创收是指财富业务前台员工营销创收、服务创收与其他创收的合计值，其中营销创收按 100%计入考核创收，服务创收按 20%计入考核创收，其他创收根据收入属性按比例计入考核创收。营销创收是指财富业务前台员工创造的增量收入，包括营销客户净佣金收入、营销客户融资融券利息净收入、营销客户保证金息差收入、营销及服务客户金融产品销售收入、签约增量收入（包括提佣模式与会员费模式）、IB 业务收入等。服务创收是指财富业务前台员工分配服务客户创造的净佣金收入、融资融券利息净收入、保证金息差收入。其他创收指其他业务创造的净收入，但要把服务与营销两类收入排除在外。

营销提成就是要从客户的营销收入之中提取一部分，用这一部分发放业绩奖励，包括如表 6-1 中所介绍的相关部分。

表 6-1 营销客户佣金提成

客户类型	交易类型	月净佣金收入（C 元）及提成比例	
非线上渠道客户	普通交易（含担保品交易） 3 年（含）以内客户	C≤10000	15%
		10000<C≤20000	18%
		20000<C≤30000	20%
		C>30000	25%
非线上渠道客户	普通交易（含担保品交易） 3 年以上客户	10%	
非线上渠道客户	信用交易	20%	
非线上渠道客户	个股期权交易	20%	
线上渠道客户	全部交易	3 年（含）以内 10%	
		3 年以上 5%	
全部客户	IB 交易	20%	



财富管理业务前台员工通过与客户签约而获得增量收入，从中提取一定的比例作为自己的分成，主要分为两种模式，即签约提成、推荐提成，每一种模式的计算方法有所不同，见公式 6-2、6-3：

佣金模式提成=普通及信用交易量\*增量佣金费率\*提成比例 (6-2)

会员模式提成=收取客户服务费用\*提成比例 (6-3)

金融产品销售提成规定财富业务前台员工金融产品销售基准提成比例为 15%，超过基准提成比例的部分即 3%-5%，根据营业部全年 KPI 考核完成情况计提。

激活客户佣金提成是财富业务前台员工从激活客户产生的净佣金收入中提取佣金提成，各类交易佣金提成比例为 10%。

服务提成指财富总监与投资顾问从分配服务关系且未建立营销关系客户的净佣金收入中提取的业绩奖励。服务提成以财富总监与投资顾问分配服务公共客户的净佣金收入固定比例核算，核算公式见 6-4 至 6-6：

服务提成=提成基数\*成交系数\*创收系数 (6-4)

提成基数=当季普通交易(含担保品交易)净佣金收入\*3%+当季信用交易(含个股期权交易)净佣金收入\*5% (6-5)

成交系数=(当季客户成交金额/上年度同期客户成交金额)/(当季市场成交金额/上年度同期市场成交金额) (6-6)

服务提成的创收系数根据季度营销创收占总创收的比例设定，详见表 6-2。

表 6-2 创收系数核定

季度服务创收金额（万元）	季度营销创收占比	创收系数
30 及以上	20%及以上	1
30 及以上	[10%， 20%)	0.8
30 及以上	10%以下	0.5
[15， 30)	25%及以上	1
[15， 30)	[15%， 25%)	0.8
[15， 30)	15%以下	0.5
15 以下	30%及以上	1
15 以下	[20%， 30%)	0.8
15 以下	20%以下	0.5

服务提成的分配营业部可结合客户规模与客户结构、投资顾问团队构成与业务能力，根据服务业绩、服务触达、积分考核及服务合规性等综合情况，制定服务提成分配方案，报财富管理业务管理部备案通过后，根据方案实施服务提成统筹分

配。对客户调整营业部将根据分配客户的服务覆盖情况与业绩达成情况，对财富总监与投资顾问的服务客户进行动态调整，分配服务客户未开展实质服务的，应解除服务关系。

#### 6.1.4 做好风险合规管理

当前市场频繁发生波动且幅度较大，应该透彻理解风控、合规的价值，不断拓宽财富管理业务面，由于这是一种较为复杂的业务，要具备良好的风控能力。

一要致力于内控效果的发挥。内控的开展不仅能让公司的各项活动都能保持有序，也能提升流转效果，特别要重视由经纪类业务到财富管理类业务的转型。内控制度的完善，核心工作如下：首先，要为公司提供安全运行的内部环境，包括但不限于公司的组织架构、人力资源、企业文化等因素。其次，根据公司实际情况，对经营风险有一定的预计，同时需要制定风险控制的制度。公司必须有相关的措施来应对风险，精准识别、做出预测、并有警示提醒等，要着重所有业务如双融、投行、资管等的风险控制。最后，在公司内部要形成良好的信息传导系统。内控效果能否得到保证，这与信息把控和处理有关，不仅要获取详实的第一手资料，而且要深度处理与分析，这样才能让公司充分利用好信息，让各个部门都能承担责任。

二要致力于风控效果的提升并形成机制。风控机制在公司内部的形成，要把握住关键点，例如识别、测评、管理等。对于风险公司首先应做到预警和预估，一旦有了风险指数，下一步就需要开始识别和量化风险，进一步在识别和评估的基础之上，有效管控公司风险，在各部门和各业务环节落实风险管理体系。此外，风控体系的评估管理内容中也应加入对公司的风险管理有着影响的重大决策。最后就是要对风险管理进行问责，对公司的运营流程进行跟踪，要让员工意识到违反规章制度要付出惨重代价，这样才能提高风险管理的有效化与科学化。

H 证券 Y 营业部当前正在构建与业务发展相符、能提升监管质量的内控体系，为财富业务管理工作的带来支撑。

## 6.2 优化方案实施的预期效果

在对客户进行细分时，既要体现出客户特征，也要从不同方面入手进行，能让我们准确地把握住客户需求，对其价值有清晰的感知，进而准确地对目标客户进行定义，使客户能享受到良好的服务。同时，不断完善的客户管理系统，对客户标签进行规范化、集中化管理，要以分类化的方式加工处理每一种类型的客户信息，以诊断化的方式分析客户账户，争取能对客户有全面了解，也能把握住客户需求，从更深的层次对其价值进行挖掘。在把握住客户群体基本情况、投资过程中的风险抵御能力、喜欢哪一种交易渠道等方面的情况之后，要致力于优化产

品、选择新的营销策略,以精准服务征服客户,让高质量的产品能满足客户需求。深度描述客户特点,为客户提供差异化服务,为提高客户满意度、增强客户粘性奠定基础。

产品的多元化能更好的满足投资者的需求。在准备环节,要在准确把握宏观发展形势的基础上,分析每一大类投资者在财富管理方面形成了怎样的需求,把合适的产品与策略进行组合。到了执行环节,要对产品做出更加及时的评价,也要分析采取的策略是否合适,还要在市场跟踪的同时对每一位投资者进行跟踪。到了反馈阶段,要再次对投资者的账户做出评价,把握住其财富管理需求变化情况,为其提供意见书,为其提供合适的财富管理。

员工考核增加了“创收系数”,根据投资顾问服务存量客户而衍生创造的营销收入占比分档确定创收系数,更为客观的衡量投资顾问服务业绩,更为精准的核算服务提成。明确了以“自给度”为核心的转岗及淘汰机制,实现人员能上能下、能进能出,优化队伍结构,提升团队综合素质。设置的统一新聘员工试用期考核标准,协同分支机构共同把好试用期用人关,保障新聘人员的整体业绩水平,通过引入新鲜血液,逐步优化队伍结构。

在“互联网+”的大背景下,线上线下业务不是两条平行线,而要交织、补充在一起。充分利用好互联网渠道提升品牌形象,深化公司品牌建设。

截止到2021年6月,营业部资产总规模7.2亿元,较2020年底5.3亿元增加了35.85%。新增开户数630户,总开户数14585户,其中新增KPI有效户214户。双融余额2954万元,较2020年年底1071万元同比上涨175.82%;净增信用账户14户,较2020年年底净增9户,同比上涨55.56%;融资融券利息收入92万元,较2020年年底20.85万元上涨341.25%。金融产品累计实销规模28478.84万元同比2020年累计实销13322.49万元上涨113.77%;累计标销规模12548.02万元,同比2020年累计标销7957.37万元上涨57.69%;权益类实销规模15469.86万元,较2020年年底1287.51万元同比上涨1101.53%;金融产品总收入46.9万元,较2020年年底44.47万元同比上涨5.59%。

现阶段H证券Y营业部财富管理业务应重点关注金融产品和投资顾问服务,维护客户的利益,并逐渐取得客户的信任,从而更好的推动财富管理业务的长远发展。继续实行全员营销,完善营销团队的运营方式,打造适应市场的营销队伍。继续引进有营销能力和资源的新人,壮大营销队伍。调整经纪人考核标准,发挥经纪人的“满天星”优势。通过客户管理系统、组织架构的建设、绩效考核机制及风控制度这几个方面的保障,能让H证券Y营业部在激烈的市场环境中占有一席之地,使财富管理业务成为证券公司的核心竞争力。

## 第7章 结论与展望

### 7.1 结论

本文的研究对象是H证券Y营业部财富管理业务,通过合适的方法与工具,分析财富管理业务发展过程中方面存在的问题及其原因,以市场细分理论、现代投资组合理论及产品生命周期理论为理论基础,结合内外部环境分析,对财富管理业务进行了优化设计,并对其全面系统优化提出了保障措施,得出以下结论:

第一,H证券Y营业部财富管理业务存在客户结构不合理、产品同质化严重、客户服务水平较低及管理体系不健全等问题。

第二,由于客户细分不足、创新业务推进缓慢、服务人员素质不达标、产品种类不丰富等原因导致了财富管理业务发展难以满足可持续发展。

第三,在开展财富管理业务的过程中,要区分客户群体的不同需求,了解客户不同的需求点;开发多元化产品,满足不同客户的需求;加强组织架构建设,引入新鲜血液;努力提升自身品牌营销,扩大品牌效应。

### 7.2 展望

本文是以H证券Y营业部财富管理业务的实际情况为例展开分析,该营业部在财富管理业务推进中遇到的问题,其他公司也普遍存在,以其为原型对于如何优化财富管理业务制定方案与保障措施。一方面,本文得到的结论更加适合H证券Y营业部,局限性较强,普遍性较低。另一方面,本文只是构建了H证券Y营业部优化方案设计的一个大框架,有待于进一步细化很多配套的工作制度和详细的人力资源绩效考核体系,探讨尚不够全面。

因此,本文将根据最新数据和其他大型券商的案例研究来证明本文结论,这将是一个有待进一步研究和改进的问题。

## 参考文献

- [1] Bartosz Golba. In search of a sweet spot for wealth management digitization: Human versus technology, provider versus customer perspective[J]. Journal of Digital Banking, 2018, 2(3): 12-14.
- [2] Xiao-lin Zheng, Meng-ying Zhu, Qi-bing Li, Chao-chao Chen, Yan-chao Tan. Fin Brain: when finance meets AI 2.0[J]. Frontiers of Information Technology & Electronic Engineering, 2019, 20(7): 89-90.
- [3] Zhou Xianyin. Research on the Application of Internet Finance to Urban Residents[J]. Frontiers in Management Research, 2019, 3(2): 25-29.
- [4] Yanliang Zhang, Qingchao Bai, Leya Zhang. Research on Pricing and Risk of Structured Wealth Management Products of “HuiYiZhiXuan”[P]. Proceedings of 2019 2nd International Conference on Education, Economics and Social Science(ICEES 2019), 2019: 36-39.
- [5] Zhuo Chen, Zhiguo He, Chun Liu. The financing of local government in China: Stimulus loan wanes and shadow banking waxes[J]. Journal of Financial Economics, 2020, 137(1): 66-68.
- [6] Shan Zhu. Research on Risk Prevention and Control of Personal Financial Management Business of Chinese Commercial Banks[J]. Journal of Global Economy, Business and Finance, 2021, 2(12): 32-34.
- [7] Barclay M. Fairfax Wealth Management Firm Discusses How Profit Sharing Plans Woks[J]. M2 Presswire, 2018: 16-19.
- [8] Maria Vakola. Measuring Factors That Influence Customers’ Selection on Wealth Management Services in Taiwan[J]. Advances in Economics and Business, 2018, 6(5): 85-90.
- [9] David Adler. Northern Trust: Michele Havens to Succeed Steven Bell as Wealth Management West Region President[J]. Manufacturing Close-Up, 2018: 22-26.
- [10] Vahid Biglari. The Impact of Management Ethics on Stock Performance in Malaysia[J]. Journal of Accounting & Marketing, 2018, 7(2): 41-44.
- [11] Ronghua Luo, Hongyan Fang, Jinjin Liu, Senyang Zhao. Maturity mismatch and incentives: Evidence from bank issued wealth management products in China[J]. Journal of Banking and Finance, 2019, 107: 102-105.
- [12] Joyce Huang. Observers: Taiwan Positioned for Role in Wealth Management and Corporate Financing[J]. Voice of America News / FIND, 2020: 51-54.

- [13] Arthur J. Lin, Hai-Yen Chang, Sun-Weng Huang, Gwo-Hshiung Tzeng. Improving Service Quality of Wealth Management Bank for High-Net-Worth Customers During COVID-19: A Fuzzy-DEMATEL Approach[J]. International Journal of Fuzzy Systems, 2021(prepublish): 18-20.
- [14] Giulia Lupato. Digital strategy for wealth managers: The path to innovation[J]. Journal of Digital Banking, 2018, 2(3): 36-39.
- [15] Ming Xiao. Research on the Influence of Perceived Risk on College Students' Use of Internet Wealth Management Products — — Taking Yu'e Bao as an Example[P]. Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Economic Development and Education Management(ICEDem 2019), 2019: 26-29.
- [16] Cheuk Hee Cheung, Tansel Yilmazer. Wealth Management While Dealing with Memory Loss[J]. Journal of Family and Economic Issues, 2019, 40(3): 6-9.
- [17] Sanjiv R. Das, Daniel Ostrov, Anand Radhakrishnan, Deep Srivastav. Dynamic portfolio allocation in goals-based wealth management[J]. Computational Management Science, 2019(prepublish): 57-62.
- [18] Syed Mehmood Raza SHAH, Jianjun LI, Qiang FU. What Prompted Shadow Banking in China? Wealth Management Products and Regulatory Arbitrage[J]. The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB), 2020, 7(12): 62-65.
- [19] Chunyan Sun. Analysis on the Competitive Landscape of China's Wealth Management Market[J]. Journal of Social Science and Humanities, 2020, 2(9): 108-110.
- [20] Bowen Jin. Commercial Bank's Innovation Research in Personal Wealth Management Products[J]. E3S Web of Conferences, 2021, 235: 27-32.
- [21] 赵永利. 第三方财富管理机构业务发展模式研究[J]. 商情, 2018(17): 89.
- [22] 朱昱帆. “互联网+财富管理”的模式分析和发展建议[J]. 中小企业管理与科技, 2018(35): 18-19.
- [23] 刘攀. 证券公司财富管理创新研究[J]. 首席财务官, 2019, 15(17): 7-8.
- [24] 徐曼. 新时期券商业务的发展方向与创新[J]. 新营销, 2019(14): 197, 196.
- [25] 许丽. 论智能投顾的法律风险与应对[J]. 海南金融, 2019(9): 43-50.
- [26] 云佳祺. 智能投顾助力商业银行理财业务转型[J]. 银行家, 2019(6): 83-85.
- [27] 李嘉宝. 混合模型智能投顾在证券公司财富管理业务中的应用研究[J]. 金融纵横, 2020(07): 59-67.
- [28] 任杰. 对基于互联网金融下财富管理模式的几点探讨[J]. 现代营销, 2020(34): 154-155.

- [29] 华泰证券课题组, 朱有为. 证券公司数字化财富管理发展模式与路径研究[J]. 证券市场导报, 2020(04): 2-12.
- [30] 刘宁辉, 唐小乐. 构建“以财富管理为中心”的企业家行为新模式[J]. 清华金融评论, 2020(5): 90-92.
- [31] 金天胤. 从海外趋势看我国财富管理行业发展的新方向与新挑战[J]. 新金融, 2021(07): 21-25.
- [32] 郭佳鑫. 证券公司财富管理业务发展策略研究[J]. 商情, 2018(11): 1, 15.
- [33] 周艳利, 温思雅, 廖歆欣. 我国证券公司发展私人银行业务探析[J]. 新金融, 2018(07): 51-56.
- [34] 陆岷峰, 沈黎怡. 关于证券公司中财富管理业务痛点及策略研究[J]. 经济与管理, 2018, 32(1): 38-45.
- [35] 陈希琳. 券商财富管理迈向 3.0 时代[J]. 经济, 2018(13): 70-73.
- [36] 赵翔宇, 宋朝利. 财富管理——以证券公司财富管理业务为例[J]. 现代经济信息, 2019(35): 214.
- [37] 蒋碧君. 当前经济下行形势下金融机构财富管理业务面临的问题与对策[J]. 全国流通经济, 2019(14): 138-139.
- [38] 黄志刚, 黄天柱. 解读证券公司财富管理业务的竞争优势、战略目标[J]. 中国科技投资, 2019(28): 156.
- [39] 张同胜, 边绪宝. 国外证券公司财富管理的启示[J]. 金融发展研究, 2020(03): 90-92.
- [40] 夏瑾喆. 我国证券公司财富管理业务的发展状况分析[J]. 财讯, 2020(15): 15.
- [41] 刘林东. 财富管理:新时代下的新发展[J]. 银行家, 2020(10): 60-63.
- [42] 王增武. 财富管理市场新方位[J]. 中国外汇, 2020(2): 82-85.
- [43] 陈禹彤. 后疫情期高净值客群财富管理现状与趋势[J]. 银行家, 2020(9): 97-99.
- [44] 王伟伟. 金融机构财富管理业务发展问题及对策研究[J]. 中小企业管理与科技, 2021(1): 47-48.
- [45] 周菲. 金融机构财富管理业务发展面临的矛盾与对策[J]. 商情, 2021(6): 247,256.
- [46] 宋睿. 金融机构财富管理业务发展面临的问题与对策[J]. 商情, 2021(4): 74, 73.
- [47] 郭纯. 财富管理转型:券商的新起点[J]. 中国集体经济, 2018(13): 122-123.
- [48] 孟醒, 申曙光. 证券公司财富管理业务的竞争优势、战略目标与转型路径[J]. 南方金融, 2018(4): 90-98.
- [49] 王晶. 浅议证券公司财富管理业务转型问题[J]. 新金融世界, 2019(11): 25-

26.

- [50] 曾良. 基于从业视角的券商财富管理转型思考[J]. 商情, 2019(41): 38, 56.
- [51] 陈辉. 大数据技术在证券公司财富管理转型中的应用[J]. 现代企业文化, 2019(7): 83-86.
- [52] 柯昶帆. 证券公司经纪业务转型存在的问题与对策[J]. 新商务周刊, 2019(22): 88.
- [53] 聂俊峰, 张馨元, 王恒, 等. 后疫情时代财富管理业务的转型发展[J]. 中国信用卡, 2020(6): 23-28.
- [54] 喻晓平. 证券公司财富管理转型:动因、路径与对策[J]. 甘肃金融, 2020(7): 18-23.
- [55] 张同胜, 边绪宝. 国外证券公司财富管理的启示[J]. 金融发展研究, 2020(3): 90-92.
- [56] 罗钢青, 姚泽宇. 基金投顾与财富管理转型[J]. 中国金融, 2020(17): 54-56.
- [57] 牛文军. 浅谈公募基金投顾业务与财富管理转型[J]. 消费导刊, 2020(45): 194-195.
- [58] 官强. 财富管理业务数字化转型的三大能力构建[J]. 中国信用卡, 2021(6): 10-13.
- [59] 陈诗怡, 彭月妮, 龙帅霖, 等. 基于金融科技的证券业财富管理数字化转型研究[J]. 投资与创业, 2021, 32(8): 7-9.
- [60] 孙衡缜. 数字生态进化:财富管理业务的内在动力[J]. 金融博览, 2021(4): 64-65.
- [61] 张进. 我国证券公司财富管理转型研究[J]. 经济与社会发展研究, 2021(19): 78-80.