

硕士学位论文

**零佣金环境下 XS 证券公司经纪业务
转型研究**

**Research On The Transformation Of Brokerage
Business Of XS Securities Company In The
Zero-commission Environment**

学 科 专 业 工商管理（MBA）

专 业 领 域 工商管理

作 者 姓 名

指 导 教 师

2021 年 10 月

中图分类号
UDC

005

学校代码
学位类别

10533

专业学位

硕士学位论文

零佣金环境下XS证券公司经纪业务 转型研究

Research On The Transformation Of Brokerage Business Of XS Securities Company In The Zero-commission Environment

作者姓名

学科专业

工商管理（MBA）

专业领域

工商管理

研究方向

金融机构业务与管理

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

零佣金环境下 XS 证券公司经纪业务转型研究

摘要：随着我国证券市场的不断发展和成熟以及互联网技术的广泛普及和应用，证券市场的业务拓展重心不断由线下转为线上，由此导致了证券行业价格战的不断白热化，使得证券行业的平均佣金率出现了断崖式下滑，并不断朝着“零佣金”时代迈进。交易佣金的下滑直接影响着证券公司的通道业务收入，制约了证券公司经纪业务的发展。为此，越来越多的证券公司开始对自身的经纪业务进行探索与创新，以寻求新的业绩增长点来取代利润不断萎缩的传统通道业务，进而谋求公司经纪业务的可持续发展。

本文以 XS 证券为研究对象，通过对 XS 证券在当前零佣金环境下经纪业务的发展现状的研究与分析，充分了解了交易佣金的大幅下滑对于严重依赖传统通道业务的券商的影响，梳理了 XS 证券经纪业务发展中存在的问题，分析了 XS 证券经纪业务亟需转型的必要性，并运用 PEST 分析法和 SWOT 分析法全面阐述了 XS 证券经纪业务转型的内外部环境 and 条件。基于对 XS 证券公司经纪业务整体情况的分析与掌握，本文为公司经纪业务的转型提出了五个方面的策略：一是全面发展新型经纪业务；二是细分客户群体以提高服务质量；三是完善金融产品和投资咨询业务体系；四是以金融科技和互联网技术驱动经纪业务创新；五是强化投资顾问团队的建设。最后根据 XS 证券的现状分析了转型策略实施过程中会面临的障碍并提出了相应的保障措施。

通过对零佣金时代的经纪业务的发展与转型研究可以为经纪业务正面临发展困境的证券公司提供相应的转型思路和借鉴，进而促进证券行业经纪业务的可持续发展。

图 4 幅，表 9 个，参考文献 42 篇

关键词：零佣金；经纪业务；转型

分类号：

Research On The Transformation Of Brokerage Business Of XS Securities Company In The Zero-commission Environment

Abstract : With the continuous development and maturity of China's securities market and the wide spread and application of Internet technology, the focus of business development in the securities market has been shifting from offline to online, which has led to the continuous heating of price wars in the securities industry, make the average commission rate of the securities industry appeared precipitous decline, and constantly towards the "Zero Commission" era. The decline of Transaction Commission directly affects the channel business income of securities companies and restricts the development of brokerage business of securities companies. For this reason, more and more securities companies begin to explore and innovate their brokerage business in order to seek new growth points to replace the traditional channel business with shrinking profits, in order to seek the sustainable development of the company's brokerage business.

This article takes XS securities as the research object, through the research and analysis of the development status of the brokerage business of XS securities under the current zero-commission environment, fully understand the impact of the sharp decline in Trading Commission on the traditional channel business of securities firms heavily dependent on the existing problems in the development of the securities brokerage business XS, and analyze the necessity of the urgent need for the transformation of the securities brokerage business XS, and the use of PEST analysis and SWOT analysis of the full XS securities brokerage business transformation of the internal and external environment and conditions. Based on the analysis and mastery of the whole situation of the brokerage business of XS securities company, this paper puts forward five strategies for the transformation of the brokerage business of the Company: First, to develop the new type of brokerage business in an all-round way; The

second is to segment customer groups to Improve Service Quality; the third is to improve financial products and Investment Advisory Business System; the fourth is to drive brokerage business innovation with financial technology and internet technology; and the fifth is to strengthen the construction of investment advisory team. Finally, according to the status of the XS securities analysis of the transition strategy implementation process will face obstacles and put forward the corresponding security measures.

Through the research on the development and transformation of brokerage business in the age of zero commission, we can provide the corresponding transformation ideas and references for the securities companies whose brokerage business is facing the development difficulties, further promote the sustainable development of brokerage business in securities industry.

Keywords: Zero commission; Brokerage business; transformation

Classification:

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	3
1.2.3 研究现状评价.....	5
1.3 研究方法与研究内容.....	5
1.3.1 研究方法.....	5
1.3.2 研究思路和内容.....	6
第 2 章 相关概念界定与理论基础.....	8
2.1 相关概念界定.....	8
2.1.1 经纪业务.....	8
2.1.2 零佣金环境.....	8
2.1.3 财富管理.....	8
2.2 理论基础.....	9
2.2.1 企业转型理论.....	9
2.2.2 市场细分理论.....	10
2.3 分析方法.....	11
2.3.1 PEST 分析法.....	11
2.3.2 SWOT 分析理论.....	12
第 3 章 零佣金环境下 XS 证券公司经纪业务转型的 必要性分析.....	13
3.1 国内证券行业零佣金环境分析.....	13
3.2 XS 证券公司概况及经纪业务发展现状.....	14
3.2.1 XS 证券公司简介.....	14
3.2.2 XS 证券公司的组织架构.....	14
3.2.3 XS 证券公司经纪业务发展现状.....	15
3.3 XS 证券公司经纪业务发展中存在的问题及转型的必要性分析.....	16
3.3.1 传统通道业务收入占比过高.....	16
3.3.2 服务同质化影响客户资源的再开发.....	17

3.3.3	金融产品销售和投资咨询业务发展滞后.....	18
3.3.4	互联网金融利用程度不足.....	19
3.3.5	员工服务水平参差不齐.....	20
3.4	零佣金环境下 XS 证券公司经纪业务转型的环境分析.....	21
3.4.1	PEST 宏观环境分析.....	21
3.4.2	XS 证券公司经纪业务 SWOT 分析.....	23
第 4 章	XS 证券公司经纪业务转型策略研究.....	27
4.1	XS 证券公司转型策略的思路.....	27
4.2	XS 证券公司经纪业务转型的具体策略.....	28
4.2.1	全面推进经纪业务向财富管理转型.....	28
4.2.2	细分客户群体以提升服务质量.....	29
4.2.3	完善金融产品和投资咨询业务体系.....	30
4.2.4	以金融科技和互联网技术驱动经纪业务创新.....	31
4.2.5	全营业部强化投顾团队的建设.....	32
第 5 章	XS 证券公司经纪业务转型的障碍和保障措施.....	34
5.1	实施经纪业务转型的障碍.....	34
5.1.1	现有经纪业务管理机制亟待调整.....	34
5.1.2	现有经纪业务的员工综合素养很难满足转型需要.....	34
5.1.3	现有经纪业务的绩效考核机制.....	34
5.1.4	客户的有效信息管理机制有待完善.....	34
5.2	保障措施.....	35
5.2.1	打造集营销、服务及管理为一体的综合性集中运营信息平台.....	35
5.2.2	积极引进复合型人才，组建多元化业务团队.....	35
5.2.3	调整经纪部门的绩效考核体系.....	36
5.2.4	完善客户的有效信息管理机制.....	36
第 6 章	结论与展望.....	37
6.1	研究结论.....	37
6.2	展望.....	37
参考文献	39
致 谢错误！未定义书签。	

第 1 章 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

从上世纪九十年代开始,国内的证券市场逐渐成长起来,现阶段,已经在资本市场体系中占据了重要的地位。证券市场有着重要的作用,可以有效推动经济良好成长,使融资结构得到优化,并且更好的进行资源配置。在证券市场中,一个不可或缺的组成部分就是证券公司。正是因为资本市场的良好成长,为证券公司带来了重要的发展空间,同时也带来了很多的挑战。

改革开放之后,我国证券市场发展环境得到显著改善。一直以来,证券公司都是以经纪业务作为核心,然而在取消固定佣金制度、涌现新证券公司户以及互联网全面普及后,证券市场行业也受到了一定影响,行业平均佣金从 2014 年的近万分之六下降到 2019 年的近万分之二,证券公司的经纪业务逐渐向“零佣金时代”迈进。在券商佣金率下滑的背景下,证券公司经纪业务发展受到巨大冲击,尤其是一些以经纪业务为核心业务的证券公司,其在这种发展环境下面临的挑战日益严峻。与此同时,随着供给侧改革和国企混改的推进,国内经济发展也开始步入高质量发展阶段,结构化调整也取得积极进展,资本市场服务实体经济功能稳步提升,从而推动了国内证券市场监管进一步趋严,行业创新的力度和节奏发生转变,证券公司要想在行业竞争日益加剧的环境中生存下来就必须通过转型升级推动各项业务向前发展。

XS 证券是一家总部位于北京市的中小型券商,自 2003 年成立以来,经纪业务一直是 XS 证券公司的主要营收来源,自 2003-2015 年 XS 证券经纪业务的营收贡献率一直保持在 50%以上。从 2016 年开始, XS 证券公司的整体利润与经纪业务收入有所降低,而市场低迷影响交易量是造成这一现象的主要原因,不仅如此,激烈的市场竞争环境也影响了佣金率,进一步降低了公司利润。显然,在发展态势日益严峻的环境下, XS 证券公司对其经纪业务进行改进升级迫在眉睫。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

当前我国很多证券行业的专家大多从宏观层面来探讨分析证券行业经纪业务发展问题,对具体证券公司尤其是中小证券公司的经纪业务的转型升级的研究较少。在研究过程中,文中选择了 XS 证券公司经纪业务为研究重点,将其当前存在的问题找出后,结合具体的实际情况并借鉴已有的研究成果,分析其经纪业

务存在问题的原因并提出改进的对策建议。从某种程度上看,本文从理论层面可为我国学者探索相关领域提供一定参考价值。

(2) 现实意义

现如今,国内多数券商收入都是来源于传统经纪业务,在激烈的证券市场竞争环境下,国内一些大型城市如北上广等地制定了“零佣金”战略,在该战略的影响下,资本市场在 2017~2019 年步入较为萧条的状态,传统业务为公司带来的收入显著降低,严重削弱了区域优势。本文主要研究了 XS 证券公司经纪业务基本情况,探究了公司当前发展中存在的问题和问题产生的原因,并在此基础上根据实际情况提出了相应的发展方案,为 XS 证券公司制定发展策略和思路提供了一定参考,同时也在实践方面也为其解决利润和营销收入下滑问题提供了指导,因此本研究具有一定现实意义。

1.2 国内外研究现状

到目前为止,国内外很多学者探究了转型和发展证券行业经纪业务方面的问题,并取得了丰富的研究成果。在文中,针对性的整理了世界范围内的相关文献,这样就有良好的理论、实践基础,以更好的探究 XS 证券公司经纪业务方面的相关内容。

1.2.1 国外研究现状

欧美等国家和地区开始发展证券业的时间相对较早,所以相关领域上的探索成果和发展也较为成熟。1975 年,美国开始推行“协商佣金价格”,其国内证券经纪业务在应用浮动佣金制度后面临变革性洗牌,大大推进了国外证券行业经纪业务转型的步伐,也催生了许许多多的专家对于经纪业务转型的研究。

Rev. Finac. stud (2009) 指出:投资者从交易成本的角度出发,低费率券商虽然受到了投资者的欢迎,但是交易成本的下滑则制约了经纪行业发展。从客观角度来看,营销团队能力的强弱与否既影响了经纪行业发展,又影响了战略目标的实现,只有保证营销团队质量,经纪人才能更好的服务客户,满足各类客户的基本需求,从而有效提高投资者满意度。

Sharpe (2009) 研究后表示,维护客户、吸引客户是推动公司健康发展的重要手段,认为证券公司可综合应用线上线下相结合的方法对营销渠道进行扩展,以便为产品与服务的销售奠定较好的基础,在此过程中,还可与银行等金融机构达成合作,实现资源共享,并强调,要从客户需求角度出发,进一步提升产品开发与服务水平,这也是提高客户满意度的关键。

NoraM.Jordan (2011) 对证券经纪进行研究后,将其分为下述几个阶段:

(1) 通道模式阶段, 主要指帮助客户交易、开户等工作, 可从中获取相应佣金;

(2) 财富顾问阶段, 公司在应用产品创造更多价值的同时, 也可为投资者提供一定参考;

(3) 财务规划服务阶段, 财务规划在证券公司中主要承担根据客户要求投资委托、为投资者提供金融服务等功能, 而且还负责双方关系的衔接和维护;

(4) 综合化财务服务阶段。一般券商都是以财富管理为最终目标, 而投资者的财富管理则包含众多, 如遗产信托、投资规划等。通常情况下, 券商会选择在混合化作业下开展相应工作, 以便保证客户体验度。此外, 还强调要从背景资源方面入手, 对服务与产品进行改进和优化, 保证营销模式的科学性, 这样在树立良好口碑的同时, 也有利于借助品牌推动发展。总而言之, 公司在发展过程中, 可根据自身服务与产品来寻找客户, 从而形成一定竞争优势, 促使自身在激烈的行业竞争中能够健康发展。

Fmmkj (2011) 探究了证券经纪业务在信息化快速发展背景下受到的影响, 并从中发现互联网技术的诞生和普及对金融业创新技术产生了推动作用, 同时也影响了证券业的发展, 他认为证券经纪业务可应用互联网技术创建多元化投资渠道与理财方式, 这样客户更容易联系证券经销商, 也有利于发展证券业。

Ming-Hsien Yang (2011) 等研究后表示, 证券经纪业务在应用网络技术后, 面临的业务冲击和生存压力明显增加, 只有根据社会变化转型发展, 才能满足证券市场的需求。

Weina (2011) 等人研究后表示, 随着互联网技术与证券交易的不断融合, 证券公司的交易效率得到显著提升, 同时还促使市场空间得到拓展。在引入互联网技术之后, 证券公司的产品与服务将更加迎合客户需求, 可在提升客户满意度的同时, 实现公司市场竞争力的显著提高。

Zhao (2011) 主要研究了证券公司转型发展, 强调在营销过程中公司要做到精准定位, 以目标客户需求为基础创建品牌, 并注意将品牌效应发挥出来。与此同时, 公司还要制定差异化竞争策略, 依托差异化竞争策略还满足市场中各类客户群体的不同需求, 在强化自身竞争力的同时, 也有利于占据更多市场份额。

1.2.2 国内研究现状

我国证券行业历经数十年发展, 在整个发展过程中证券经纪业务虽然面临诸多难题, 但是一些专业学者在系统分析其转型和发展后, 给出了相应发展对策, 并在该方面也取得了丰富的研究成果。

部分学者探究了证券经纪业务改革的原因，如程文海（2013）研究后表示，国内证券业服务情况以被动式为主，在社会快速发展的环境下，这种服务方式显然难以满足社会需求，因此需要进行改革。于佳乐（2017）研究后表示，证券行业在信息技术、互联网等因素的影响下，开始经历行业大洗牌，日益加剧的行业竞争也改变了对传统业务需求，只有根据社会发展和变化改革经纪业务才能更好的推动我国证券业发展。

郑志林（2018）研究后表示，快速发展的互联网金融对很多行业产生影响，在这种社会环境下，证券行业只有高度融合互联网金融进行转型发展，才能满足当前社会需求，从而取得进一步发展。

吴迪良（2018）从发展和生存角度出发，探究了市场化的券商业务，认为券商经纪业务在此后的发展中需要引入专业服务策略，摒弃原本的低价竞争策略，通过这种方式来打造综合化服务商，并表示上述变化也属于财富管理服务体系的基本需求。

李曦（2013）研究后认为，在时代快速发展和变化的环境下，公司盈利方式需要及时调整和完善。从本质上看，传统经纪业务盈利能力水平在激烈的市场竞争环境下并不理想，因此为了避免损害投资者权益，财管业务要综合考虑客户资产规模、风险承受能力等因素，最终确定发展方案。

刘朋炜（2017）对国内证券经纪业务进行分析后表示，在高度融合互联网和金融的环境下，证券经纪业务也受到了明显影响，开始向财管和通道相结合的方向发展，并强调在经纪业务改革过程中，要加强业务创新力度，促使经纪业务形成一定竞争优势。

周爱华（2017）从券商角度进行分析后表示，券商需要可综合考虑客户需求、实体服务和自身实力等因素，以此来创建科学的内控体制，为成功转型奠定基础。他表示券商在创新业务模式期间也要将自身特点、基本国情考虑在内，从国内证券行业当前发展情况来看，券商要将财富管理视为自身战略目标和发展方向，甚至通过打造自营平台的方式开启新的经纪业务格局。

朱燕娟（2018）研究后表示，可选择下述方法来革新理念和创新技术：一方面，将财务顾问视为服务和营销主体，在建立健全服务体系的基础上，引入大数据技术来设计公司的相关产品和服务；另一方面，深度融合互联网，借助互联网从客户需求方面入手确定改革方向。

罗涛（2019）研究后表示，券商在发展中要以财务管理为核心，从关键业务入手创建新型业务模式，同时为了将差异化服务转变为自身竞争优势，要将原本抢占市场思维摒弃，只有通过上述方式与客户创建稳定长期关系，才能有效提高自身市场份额，进而获取更多利润。总而言之，变革和提升产品是提高团队综合

实力的重要手段，也是发展经纪业务的关键，因此在实践中也要意识到在发展经纪业务中分支机构的重要性，以便为打造口碑奠定基础，从而吸引更多投资者。

1.2.3 研究现状评价

综上所述，国内外很多学者是从改革和发展证券经纪业务方面入手进行了分析，在实践价值、理论层面上也获得了丰富的研究成果，上述研究结果也为本文写作提供了参考和借鉴。欧美证券业历经上百年的发展后已取得了相对成熟的研究结果，从其研究内容来看，以证券业发展和相关理论为主，而国内发展证券业时间相对较短，国内学者在分析时也参考了国外成果，且研究内容主要集中在证券业发展问题、改革转型等方面。

与此同时，相比于国外金融市场而言，我国金融市场在市场运行机制上存在本质上的差异，国外在研究中主要融入了基础理论，其是从金融市场运行机制角度出发，分析了传统券商经纪业务受到的差异化影响，而国内则是从盈利模式方面入手，探究券商如何通过改革创新的方式提高客户满意度和自身市场份额，所以其内容大多与管理学相关。

1.3 研究方法与研究内容

1.3.1 研究方法

（1）文献研究法

在知网、万方中，对关于证券行业、经纪业务等方面的文献资料和相关理论进行了查阅，为接下来的研究提供了理论依据和数据参考，并在对文献资料梳理归纳后，确定了基本的写作思路。

（2）对比分析法

本文采用了对比分析的方式，以XS证券公司近几年的经纪业务的相关数据与证券行业的平均数据进行对比，分析XS证券经纪业务发展中的问题，研究出XS证券公司经纪业务中的短板与不足，为XS证券公司经纪业务的转型提供方向。

（3）归纳总结法

通过对论文相关概念和理论的研究，结合XS证券公司的实际情况，归纳出XS证券公司经纪业务中存在的问题，在此基础上综合研究结果和自身掌握知识给出了相应的方案对策，并提出了保障措施，因此本文研究结果在实践和理论层面上均有一定参考价值。

1.3.2 研究思路和内容

(1) 研究思路

面对当前激烈的金融行业竞争环境，XS 证券公司要想在竞争中寻求生存与发展，就必须对现有的经纪业务发展模式进行转型升级。本文从 XS 证券公司的企业特点出发，在分析其现有的经纪业务发展模式弊端的同时，研究出适合 XS 证券公司经纪业务转型的策略，以帮助摆脱经纪业务收入及利润快速下滑的困境，重新焕发新的生机和新的动力。本文在叙述理论知识的过程中配合案例的说明，总体按照寻找问题、分析原因、解决问题的研究思路，具体如下：

①发现问题：首先了解现阶段 XS 证券公司经纪业务的情况，通过对比分析、人员访谈等方式，了解其问题所在。

②研究原因：对 XS 证券公司目前的经纪业务发展模式运行中的弊端和问题进行深入的分析 and 研讨，找出影响 XS 证券公司经纪业务竞争力下滑的主要原因。

③解决问题：通过对国内外相关的理论研究，结合 XS 证券公司的客观情况，对其现有的经纪业务发展模式进行研究并提出可行性策略，并通过一系列措施保障其经纪业务顺利转型升级。

(2) 研究框架及内容：

图 1-1 为本文研究框架，接下来主要介绍本文研究内容：

第一章绪论。阐述了关于证券业的基本情况，介绍了国内外在证券业方面的研究成果和本文写作方法，并且对文中内容进行了说明；

第二章讲解了相关概念、理论、分析法，包括经纪业务、财富管理、企业转型理论、市场细分理论以及 PEST 和 SWOT 分析法；

第三章首先对“零佣金”环境进行分析，之后对 XS 证券公司经纪业务的现状进行了了解与研究，分析了 XS 证券经纪业务转型的必要性和转型的内外部环境；

第四章对 XS 证券公司情况进行了解，并且据此找到了相关的对策，帮助其更好的进行经纪业务转型；

第五章分析了 XS 证券公司经纪业务实施转型策略中面临的问题并提出了相应的保障措施；

第六章总结与展望。



图 1-1 研究框架

第2章 相关概念界定与理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 经纪业务

经纪业务通常指的是在受到客户委托之后,由委托方通过证券部或分行来代替客户开展证券交易的一项业务活动。在证券集中交易管制制度出台之后,国内开始出现证券经纪业务。在证券交易所中,交易的证券不仅数量多,而且品种繁杂,这与有限的交易席位相比超出甚多,这导致一些没有获得交易席位的交易者无法参与到交易中,如此条件下,一些投资者通过已获得的交易权限来帮助其他需要交易的交易者展开交易,这也就衍生出证券经纪中介这个职业。在证券经纪业务上,由于证券公司的利益并非来源于交易者的证券套现,所以也就无需承担相应风险,故而通道收入成为了公司的主要盈利方式,即证券公司帮助交易者进行证券交易,并从中获得相应佣金的一类方式。

通常情况下,证券经纪业务包含四项因素,即证券交易目标、交易所、经纪商与委托方。

2.1.2 零佣金环境

在证券交易活动中,佣金是非常重要的,一般就是说,经纪商利用其交易席位对委托人买卖指令进行执行,并从中获得相应的手续费,是交易委托人进行证券交易的费用的重要组成部分。在证券交易所成立之初,证券业协会为了规范行业秩序,设立了千分之三的交易佣金上限,因此在很长一段时期内证券投资者的交易佣金为千分之三。随着券商和证券营业部数量的激增和互联网技术的普及,近年来券商竞争不断白热化,佣金竞争成为了主要的竞争手段,使得证券行业的交易佣金急剧下滑,活跃客户的平均交易佣金无限趋向于零,逐渐形成了证券行业的“零佣金”环境。

2.1.3 财富管理

“财富管理”的概念众多。在欧美发达国家市场中,财富管理概念主要分为两大类:一类是狭义的财富管理,通常指的是净资产,如房地产管理、投资组合管理等;另一类是广义的财富管理,通常指的是由客户委托金融机构,之后由金融机构负责管理客户资产的一项行为活动,其中金融机构负责提供多元化金融服务,如投资咨询、投资管理等,可满足客户的多元化管理需求。

客户需求是财富管理开展的根本,只有在了解客户财务状况和财富管理需求之后,才能为客户制定稳定、持续的财富管理计划,并为客户提供多元化的财富

管理服务。

本文在分析财富管理时，主要涉及了如下两个理论：

(1) 资产配置理论。该理论是根据投资者收益需求在各类型资产中合理配置目标资金，通常配置的资金都是处于高收益、高风险的有价证券或是低收益、低资产的有价证券之间。根据投资管理系统可知，目前的投资主要分为三步，即投资升级、投资进行、投资计划。通常资产配置指的就是投资策划，这是资产管理中最为重要的一步。如果想要深入了解资产配置，那么首先要了解固定收益债券、有价债券的特性，以及投资者负债和资产之间的关系，只有这样才能通过资产管理来优化金融衍生品的资产组合，并依托相关策略来调整资产配置发展情况。相比于其他配置模式，差异类别的配置存在独特支付模型和行为特征，故而既适合客户的多元化需求，又适用于多样化的市场环境。

(2) 生命周期理论。该理论通过分析未来收入、目前收入和累计的财富，以及可预见的工作及退休时间等要素，针对人的一生储蓄和消费进行决策，进而保证人的收入与支出始终处于平衡状态，以防出现严重震荡现象。人的收入会随着所处阶段的不同而不同，当处于出入职场阶段时，其收入往往较低；当步入中年之后，随着个人资历、年龄的不断提升，其职务也将越来越高，收入也将随之不断上涨；当步入退休阶段之后，人的收入又将大幅降低。然而无论处于哪一阶段，人的收入与消费都会存在一个固定比例，换言之，人不愿消费掉全部收入，通常都会留下一部分收入来防备一些突发事件。通过人与家庭不同阶段特征的掌握，可合理配置家庭收入，实现收入与消费的稳定平衡，如此可在满足生活需求的同时，确保剩余资金的增值和保值。

2.2 理论基础

2.2.1 企业转型理论

企业转型，指的是企业资源配置方式、企业运作方式、企业经营方向等方面的转变，既有助于提升企业价值，有利于塑造企业竞争优势，同时对企业新形态的实现也有着巨大帮助。现阶段，国内的多数企业实施的转型都是战略层面的转型。“转型”领域专家 Ram Charan 等人曾经说过，当前的企业如果想要生存，那么转型是必经之路，如若不然，企业将只能面对破产。只有主动预测未来，落实转型发展战略，企业才能得以生存。故而，在企业转型过程中，转型风险的控制、预见和分析是非常重要的。

企业转型概念主要分两类：一类是广义的企业转型，这类称呼是非常广泛的，通过相关文献的阅览发现，企业的战略转换、转行、转制等，这些都可视为是企业转型，都是用于对企业变革行为的描述。因此，总的来讲，其指的是企业的一

个变化措施,包含了各方面的转变行为。另一类是狭义的企业转型,企业之所以实施战略转型,主要是为了改变当前发展情况。具体来讲,当企业所处竞争优势衰退或竞争力下滑状态时,企业往往会以组织变革的方式改变现状,进而实现自身产业能力的提升。此外,当企业所处行业日益衰退,其自身发展前景相对惨淡时,企业也会被动实施产业转移,通过新增长点的探寻来维持自身发展。一般行业间的转移都是对原业务予以保存,以多元化策略退出当前市场,并进军新市场。在形式上,企业转型可归属到战略转型层面,与寻常的企业战略有所不同,这类战略转型的根本原因在于改变企业当前发展状况。

如想要系统、深入的了解企业转型概念,那么首先要分析企业转型内涵。以“内、外成长理论”为基础,通过分析企业转型状况可知,大多数企业实施转型的原因在于变革目标的“内、外生性”特征的改变所致,具体来讲,在内部上,企业实施转型是因当前能力和资源不足,导致企业在市场中的竞争优势有所下滑;在外部上,由于外部环境的不断变化,致使企业发展有所退步。

企业转型通常与产业存在紧密联系,然而一旦企业转型是由内生性所引发,那么企业所处行业竞争力将有所下滑,这时转型的重心将偏倚到企业内部,如运作模式、组织管理等,希望通过企业内部的转变来改变企业发展状况,进而达到提升企业市场竞争力的目的;又或是在优化企业内部资源能力之后,导致资源能力冗余现象的出现,这时企业内生性转型指的就是跨行业实施的多元化经营措施。当企业实施变革战略之后仍无法在所处行业中获得更好的发展空间,又或是处于衰退或成熟的行业中时,可将转型目标转移至其他行业的新生领域,找寻企业发展的新增长点,这也就是外生性企业转型,即退出当前所处的行业市场,进军新行业市场的发展战略。

2.2.2 市场细分理论

Wendell R.Smith 在该领域进行了深入的研究,并且带来了市场细分理论。通过研究,他发现,对于公司而言,一般会依据客户的需求,针对性的进行市场的细分,并对照细分后的市场特征来提供与消费者购买欲望和需求相匹配的服务或产品。理论内容具体如下:

(1) 客户需求异质性

由于各个客户的经济状况和所处的社会环境有所不同,所以客户出现的需求也将有所差异。实际生活中,一些客户的需求差异并不大,可将这群客户视作是同质性客户,当企业为这类客户提供服务或产品时,可提供相同的服务或产品。与之相反的是,异质性客户的需求差异非常大,由于各个客户的个人偏好、经济状况和所处的社会环境有所不同,所以也就引发了不同的需求情况,当企业为这

类客户提供服务或产品时，要按照客户需求，为其带来产品、服务，进而满足客户的个性化需求。

（2）客户需求的相似性

客户需求虽然存在绝对性差异，但因收入水平、消费心理、社会经济条件等多方面因素的相似，让一些客户需求也存在一定相似性。由于这些相似性的存在，让客户市场可细分为多个子市场。

（3）企业资源的有限性

企业资源并不是无限的，正是因为资源有限性的缘故，致使企业无法实现细分市场的全面覆盖。因此，企业要根据现有优势来实施差异化竞争，按照细分市场的不同需求，为各市场客户提供相应的服务或产品，只有充分运用企业现有资源之后，才能实现企业利润最大化目标。

对于证券公司而言，其财富管理业务开展需要以市场细分理论为基础。在证券公司业务开展过程中，需要按照客户主管需求和客观条件来合理细分，并根据客户需求来提供相应的产品或服务，这样公司的营销活动才能具有针对性，进而实现证券公司与客户的双赢目标。

2.3 分析方法

2.3.1 PEST 分析法

在企业进行外部宏观环境分析时，常用会选择 PEST 分析法，其中的宏观环境指的是可对企业或企业所处行业产生影响的外部力量。通常企业外部宏观环境的分析需要根据企业经营需求和自身特征来进行，因此，虽然因为公司情况的差别，相应的外部环境分析会存在一定区别，不过，一般会通过这四方面进行研究，分别是：政治（Political）、经济（Economic）、社会（social）和技术（Technological），会针对性的研究，此四类对公司外部环境的重要影响。这就是 PEST 分析法。

（1）政治环境中，一般有：社会制度、执政党性质，政府政策等。一般来说，各个国家有很大的差异，相应的社会性质同样存在一定的差别，因此，组织活动同样会受到一定的制约。具体来讲，一个国家或地区的制度虽然可能不变，但是其执政党却随着时期的变化而变化，所以组织活动受政府政策、方针的影响也将有所不同。

（2）经济环境通常包含两方面内容：在微观上，经济环境指的是企业所服务地区或所处区域的就业程度、消费水平等指标内容，这些指标内容对企业规模和发展有着直接影响；在宏观上，经济环境指的是一个国家的 GDP、人口增速等指标内容，这些指标内容可对国民经济发展情况进行展示。

(3) 社会文化环境是指一个国家或地区的价值观、民俗习惯、受教育程度等内容。组织认可度等内容是由当地人民价值观所决定；一些活动的开展或禁止是由当地的民俗习惯所决定；国民需求水平的高低与否是由当地人民受教育程度所决定。

(4) 技术环境是指企业当前所处环境下的技术发展状况，同时还需对如下情况实时了解：专利情况；技术转移；所处领域技术发展状况；国家对技术开发方面的支持情况等。

2.3.2 SWOT 分析理论

SWOT 分析，根据不同的竞争环境、条件，针对性开展的态势分析，首先列举调查对象的机会、威胁、优势、劣势，之后以矩阵的方式对目标对象的机会、威胁、优势、劣势进行排列，最后对各因素匹配度进行分析，并从中归纳出相应结论，这些结论通常可作为目标对象的决策依据。通过 SWOT 分析法可深入了解和分析调查对象当前所处环境，并按照调查分析结果制定合理的发展措施和发展方案。除此之外，SWOT 分析还可剖析出调查对象当前所处环境中存在的发展机会，并了解调查对象所面对的外部威胁，根据机会和威胁制定合理的发展战略，这样制定广大发展战略才能迎合调查对象的具体发展状况。

(1) 优势和劣势分析 (SW)

通常企业的优劣势来源都呈现出广泛性特征，故而在分析企业优劣势时需要从价值链层面出发，对比企业与竞争对手之间的差距与不同之处。例如，价格对比、工艺对比、质量对比等，这些都是企业竞争过程中的重要影响因素。一个企业如果想要成功，那么企业具有的优势一定是行业中的关键性因素，只有当企业具有行业关键性因素之后，才能在所处行业中立于不败之地，并彰显出企业具有的优势。但是需要注意的是，企业是否存在竞争优势需要从客观角度出发来分析，不可从企业角度来衡量企业是否存在优势。

(2) 机会与威胁分析 (OT)

现阶段，环境发展一般会在两方面影响到公司：一是给公司提供机会。这里提到的机会指的是可对企业发展产生推动效果的一个领域，当企业处于这个领域中时，企业将在市场竞争中具备强大的优势；环境带来的威胁指的是可对企业发展产生阻碍效果的一个领域，当企业处于这个领域中时，如果不采取应对措施将陷入竞争劣势的地位。

第3章 零佣金环境下XS证券公司经纪业务转型的必要性分析

3.1 国内证券行业零佣金环境分析

在互联网金融快速发展的背景下,大型投资企业开始呈现出业务多元化发展状态。2013年,海通证券正式进军网络业务发展,制定了0.03%的业务交易佣金率,如此低的佣金率导致众多券商公司不得不降低自身佣金率,进而加剧了整个行业的佣金率下滑情况。据相关统计显示,截止到2016年末,我国的证券行业佣金率为0.039%,与2013年的0.078%相比下滑了近一倍,这也是截止到目前证券市场中出现的最低佣金率。

同时,2016年10月中国结算推出了“一人三户”政策。由此,投资者能够将账户分别在三家证券公司开设。这使投资者可以方便地在其他证券中开设新帐户,而无需访问原始帐户的证券业务部门。这代表投资公司常要面对客户悄然流失的问题,进而加剧原始证券公司客户资产清零概率。事实上,上述情形不仅会加剧券商间佣金价格战的激烈程度,而且一些证券公司还会将佣金调至行业成本线(0.02%),甚至一些证券公司宁可亏损也要通过佣金降低的方式来吸引更多客户,这样市场将陷入恶性竞争状况,进而阻碍证券市场的健康、稳定发展。2017-2020年,我国证券市场交易佣金呈现出断崖式下滑,截至2019年年底,大部分新开户的交易佣金已低至0.015%以下,很多券商甚至推出了免除五元最低交易佣金下限的政策,以吸引和挽留投资者。

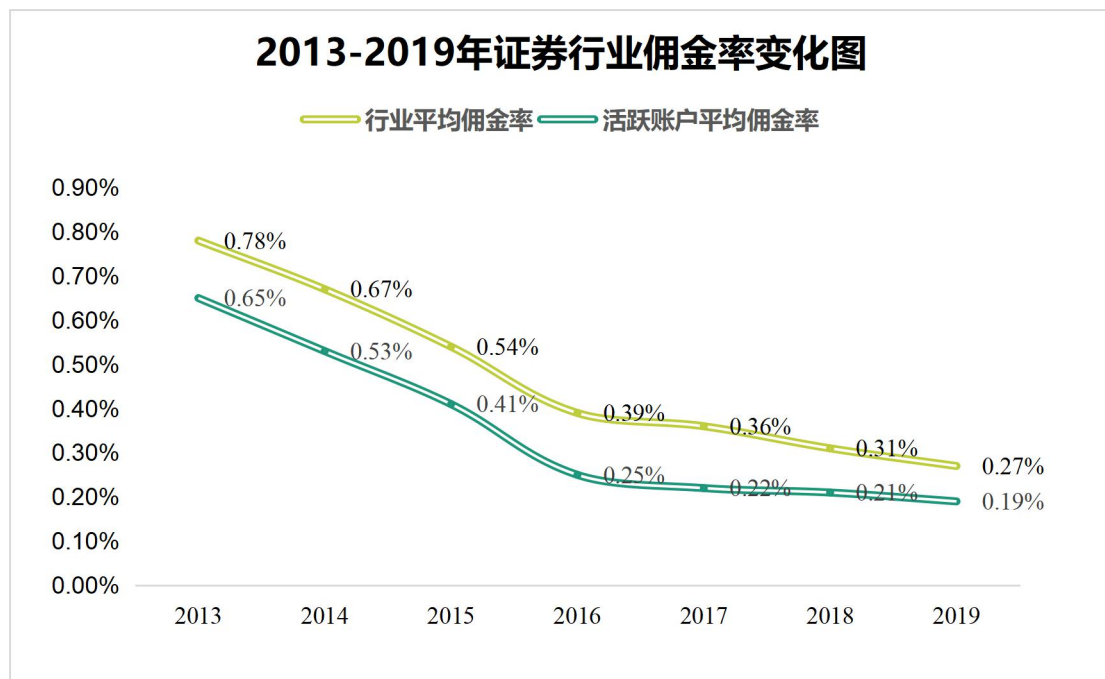


图 3-1 2013-2019 年证券行业佣金率变化图

证券行业的白热化佣金战加快了证券行业的零佣金进程,大大降低了证券行业传统经纪业务收入。根据证券业协会公布的行业数据,2017年年度的证券市场总交易额为111.9万亿,传统经纪业务收入为820.92亿元,而2019年年度的证券市场交易额为127万亿,但传统经纪业务收入仅为787.63亿元。零佣金环境下证券公司的传统经纪业务的毛利率将无限趋向于零甚至是趋向于负,这将迫使证券公司进行大刀阔斧式改革和创新,以寻求在传统经纪业务的基础上寻求新的业绩增长点。

3.2 XS证券公司概况及经纪业务发展现状

3.2.1 XS证券公司简介

XS证券股份有限公司前身是XS证券有限责任公司。它是证监会核准创建的,创立于2003年6月26日。到了2009年2月,它与远东证券合并,注册资本112,559.38562万元。2010年9月15日,经中国证监会批准,XS有限进行利润转增股本,注册资本增加到146,327.201306万元。2013年6月16日,经中国证监会批准,XS有限进行增资扩股,注册资本增加到169,305.142482万元。2015年8月18日,XS有限整体变更为XS证券股份有限公司,注册资本为169,305.1426万元,股份总额为169,305.1426万股。2016年9月26日,XS证券公司向老股东定向募集资金为公司增资扩股。增资扩股后,公司注册资本为291,000万元,股份总额为291,000万股。公司具备上海证券交易所会员资格、上海证券交易所股票期权交易参与人资格、中国期货业协会会员资格、深圳证券交易所会员资格及中国证券业协会会员资格、重庆股份转让中心会员资格、中国证券投资基金业协会会员资格。

经营范围:融资融券;证券投资;证券交易;财务顾问;互联网信息服务等。

3.2.2 XS证券公司的组织架构

在XS证券公司的组织架构中,作为公司主要收入来源的经纪业务部由经理部直接领导并直接管理着整个公司的下属证券营业部,这表明经纪业务是XS证券的核心,是整个公司业务体系中的基石。这就意味着XS证券要想实现健康、可持续发展就必须推进经纪业务不断创新与发展,顺应行业发展趋势,做行业趋势的发现者而不是跟随者。

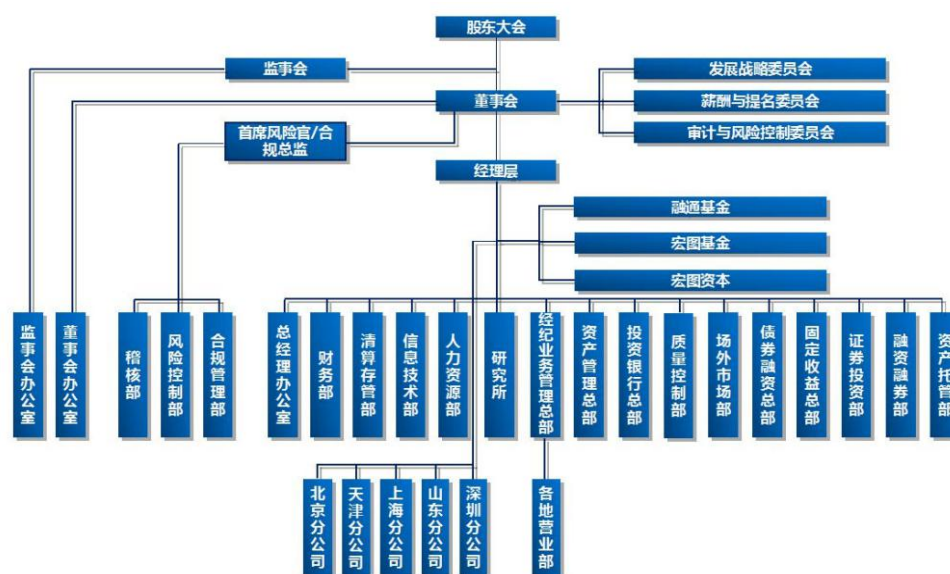


图 3-2 XS 证券公司的组织架构

3.2.3 XS 证券公司经纪业务发展现状

XS 公司经纪业务主要涵盖了传统证券交易代理买卖业务、融资融券等信用业务、金融产品销售以及其他创新业务。2019 年，面对监管政策持续趋严、行业集中度加速提升、佣金率继续下滑的多重考验，公司经纪业务条线紧紧围绕新增目标积极拓展各项业务。截至 2019 年末，XS 证券公司经纪业务部下辖营业部 64 家，总托管资产(全口径)为 730 亿元，较上年增长 7%；本年新增开户数 205,606 户，新增开户数市场占 15.52%，创历史新高；期末结存合格客户数 1,009,657 户，结存客户数市场占比 6.32%，较上年末提升 14.7%；本年信用账户开户数 2,246 户，合格信用账户结存数 24,463 户，结存客户数市场占比由期初的 4.42% 提升至期末的 4.47%。

2019 年公司经纪业务实现营业收入 66,881.85 万元，比上年同期下 4.72%；实现业务成本 33,575.73 万元，比上年同期上升 0.20%；实现营业利 33,306.12 元，比上年同期下降 9.22%。而 2019 年度整个证券行业的经纪业务收入为 787.63 亿元，同比增长 26.3%。

通过对 XS 证券 2019 年的经纪业务拓展情况可以发现 XS 证券的经纪业务市场占有率有所提高，但是经纪业务收入却在不断下滑，形成了明显的剪刀差。这表明 XS 证券的经纪业务深受行业佣金下滑的影响，亟需进行转型以改变经纪业务不断下滑的趋势。

与此同时，通过表 1-1 和表 1-2 我们可以发现 XS 证券公司的经纪业务依旧是其营业收入的主要来源，占比超三分之一以上，而同期行业整体水平已经降低

到了四分之一以下。这就意味着XS证券如果不改变现有的发展模式就很难摆脱行业佣金下滑的影响，短时间内很难扭转业绩下滑的趋势。

表 3-1 2017 年-2019 年 XS 证券公司的经纪业务变动情况表

年度	营业收入（万元）	经纪业务收入（万元）	占比
2017	203,879.78	90,042.27	44.16%
2018	196,801.66	70,196.50	35.67%
2019	195,408.44	66,881.85	34.23%

表 3-2 2017 年-2019 年证券行业的经纪业务发展情况表

年度	营业收入（亿元）	经纪业务收入（亿元）	占比
2017	3113.28	820.92	26.37%
2018	2662.87	623.42	23.41%
2019	3604.83	787.63	21.85%

虽然目前经纪业务收入在证券公司的收入占比越来越小，但这并不代表着经纪业务的重要性降低，只是意味着经纪业务的整体毛利率在下降，其他高毛利率的业务在经纪业务的支持下不断发展壮大。因此，XS 证券公司的经纪业务转型势在必行。

3.3 XS 证券公司经纪业务发展中存在的问题及转型的必要性分析

通过对XS证券公司的经营现状的分析发现我国证券行业处于高速发展趋势中而XS证券公司却处于不断下滑的趋势中。在很多券商在积极转型寻求新的业绩增长点方面取得了不错的成绩的背景下，传统经纪业务依旧是XS证券公司的核心业务收入来源且竞争力在不断下滑。因此，在对XS证券公司的现状进行了全面的梳理后，本文对XS证券公司经纪业务收入下滑、竞争力下降的原因进行了分析和总结。

3.3.1 传统通道业务收入占比过高

对于我国证券公司而言，其经纪业务的收益来源于证券服务买卖，具体来讲，出资者委托证券公司，由证券公司负责证券交易，而证券公司则从中获取委托金。因此，证券公司经纪业务是当前众多投资者都非常了解的一项业务。随着中国证券市场的不断发展与成熟，越来越多的投资者都开始参与到证券投资市场中来，证券市场规模不断快速扩张。基于此背景，很多证券公司都在积极展开行动，通

过增设营业部、扩大规模等办法，希望可以获得更大的市场份额，在整个市场中占据更加重要的地位。证券公司的快速扩张创造了史无前例的内卷局面，人海战术和“佣金战”双管齐下，导致行业业务拓展成本的快速上升和行业佣金的断崖式下滑，最终使得很多证券公司传统通道业务的净利润不断下跌甚至出现了亏损。

XS 证券公司不可避免的成为了“佣金战”中的一员，为了在急速扩张的证券市场中提升自身的市场份额，XS 证券将开户默认佣金从 2013 年的 0.15% 不断下调至 2019 年的 0.03%。佣金的大幅下调短期内给 XS 证券带来了大量的客户资源，XS 证券的市场占有率也有着不错的增长，但是却没有给 XS 证券带来经纪业务收入的快速增长。通过表 3-3，我们可以看出 2017 年-2019 年 XS 证券的经纪业务收入的构成中传统通道业务的占比分别为 37.8%、33.4% 和 42.1%，而根据证券业协会发布的数据，2017 年-2019 年证券行业的经纪业务收入中传统通道业务的贡献率分别为 33.6%、31.4% 和 29.7%，这意味着 XS 证券的经纪业务收入将深受佣金下滑的影响。

表 3-3 2017 年-2019 年 XS 证券公司通道业务收入情况表

年度	通道业务收入（万元）	经纪业务收入（万元）	占比
2017	34010	90042	37.8%
2018	23479	70196	31.4%
2019	28143	66881	42.1%

3.3.2 服务同质化影响客户资源的再开发

我国证券交易所建立至今，一直都是由我国政府来控制证券公司审批，所以整个证券行业呈现出政府垄断状态，且市场准入机制非常严格，只有获得政府的行政许可之后，才准许证券公司开设新业务和建立新营业网点。在上述背景下，证券公司为了获得更大的市场份额，在经纪市场中引入粗放式发展模式，然而如此模式下的证券市场竞争越发激烈，所以一些证券公司为了实现经纪业务的进一步扩大，纷纷开始从引入佣金战的发展模式，并非是从服务战角度出发争夺市场份额。短时间内，价格战的效果确实是要优于服务战，以至于很多证券公司都忽视了服务体系的改善，最终导致很多证券公司的服务高度同质化，无法形成核心竞争力。XS 证券近年来也通过价格战吸引了大量投资者开户，却因服务短板而未能充分利用客户资源提升经纪业务的创收能力，使得近年来公司经纪业务的利润呈快速下滑趋势（如表 3-4）。

表 3-4 XS 证券公司 2017-2019 年客户数与经纪业务利润变化表

年度	年末存量客户数（户）	增长率	经纪业务利润（万元）	增长率
2017	705548	7.27%	50902.1	-7.01%
2018	807474	14.45%	36688.9	-27.92%
2019	1009657	25.04%	33306.1	-9.22%

随着国民受教育程度和家庭财富的不断提高，客户的需求日益多元化，这直接推动着证券行业个性化服务体系不断发展和完善，而XS证券公司在个性化服务领域的发展较慢，服务同质化比较严重，除了少部分高端客户能享受到个性化服务之外，大部分优质或者潜在优质的客户没有被完全开发好，无法形成长期粘性和竞争力。随着传统通道业务和两融业务的利润率的下滑，XS证券必须强化和完善自身的客户服务体系，强化客户资源的再开发，推动经纪业务的可持续发展。

3.3.3 金融产品销售和投资咨询业务发展滞后

近年来，随着投资者的数量和质量的快速提高，投资者对于金融产品和投资咨询业务的需求也越来越高。证券行业为了满足日益增长的投资理财市场需求，进一步提升了财富管理业务转型速度，截止到2019年末，投资咨询业务净收入达到37.84亿元，相比去年上涨了20%；代销的金融产品净收入达到54.03亿元，相比去年上涨了62.8%，这两大业绩的增长点成为整个证券行业的最快增长点。

通过表3-5和表3-6的对比，我们可以看出近年来证券行业中金融产品销售和投资咨询业务开始受到各大证券公司的重视，而XS证券在金融产品销售和投资咨询业务方面的发展则相对滞后，尤其是金融产品销售方面连续三年都出现了大幅下滑，新型业务的市场竞争力在不断削弱且市场空间在逐渐被挤压。

表 3-5 2017-2019 年证券行业金融产品销售和投资咨询业务发展情况表

年度	金融产品销售收入（亿元）	同比增长	投资咨询业务收入（亿元）	同比增长
2017	35.78	5.6%	33.96	-32.8%
2018	33.19	-7.2%	31.52	-7.1%
2019	54.03	62.8%	37.84	20%

表 3-6 2017-2019 年 XS 证券金融产品销售和投资咨询业务发展情况表

年度	金融产品销售收入(万元)	同比增长	投资咨询业务收入(万元)	同比增长
2017	632	-47.1%	1180	153.2%
2018	497	-21.3%	490	-58.5%
2019	360	-27.6%	512	4.5%

金融产品销售和投资咨询业务作为新型业务具有很高的利润率,也是证券市场不断迈向成熟的标志性产物,未来的市场空间将会越来越大,因此越来越多的证券公司开始将目光聚焦在了金融产品的引进、研发和投资咨询业务的创新上,以便实现公司自身的可持续发展。

在 XS 证券公司推出的金融产品中,只有投资权益类产品为高风险产品,其他金融产品基本都是低风险产品,这些产品与券商产品并无太大差异,而先前推出的投顾签约付费业务因客户收益无法通过相关信息来体现,所以客户在体验之后纷纷取消了这项业务,致使该业务后期为公司带来一定亏损。XS 证券公司出了推出该项业务之外,也为客户提供了其他服务,这些服务大多与券商服务类似,导致客户对公司的业务忠诚度和依赖性相对较低。

3.3.4 互联网金融利用程度不足

随着互联网技术的发展,互联网金融开始辐射到金融业的各个方面,多数券商都开始引入互联网金融来发展相关业务。比如,东方财富的线上基金销售、方正证券的天猫商城等,这些都是互联网与金融相融合的实例,其在为证券公司带来丰厚利润的同时,推动了证券公司朝更高层次发展。现阶段,越来越多的证券公司开始重视通过互联网平台进行客户引流以提高自身的业务效率,通过表 3-7 可以发现 XS 证券公司在互联网金融方面的发展相对滞后。

表 3-7 2017-2019 年 XS 证券公司与证券行业的互联网引流对比表

年度	XS 证券新开 户数(户)	互联网开户 数(户)	占比	行业开户数 (万户)	行业互联网开 户数(万户)	占比
2017	42487	13211	27.8%	2699.19	925.73	34.3%
2018	103864	27829	28.7%	2379.07	918.28	38.6%
2019	205606	63134	30.1%	3231.63	1321.47	40.9%

互联网金融的快速发展提升了证券公司的信息精准投送能力,也降低了客户的转移成本和流程,间接提高了客户的维护成本和线下客户的开发成本。目前

XS 证券公司的营销手段主要还是通过理财经理陌生拜访、银行驻点、第三方机构合作等线下的方式来开发客户，而这种方式大大增加了 XS 证券的业务开发成本，以至于在 2019 年度大多数证券公司的业务开发成本减少的情况下 XS 证券的业务开发成本反而增加了 0.2%。因此，如何运用互联网技术和平台，通过线上线下的方式共同服务和开发客户，是 XS 证券公司必须思考的问题。

3.3.5 员工服务水平参差不齐

作为人力资本密集型行业，证券行业中较为重要的一项资源便是人力资源，所以人力资源管理的高效与否不仅影响着行业人才的去留，而且还影响着广大券商的未来发展和经营业绩。

我国资本市场发展至今已有数十年，以往的二级市场无法满足投资者需求，经过不断发展后，当前的资本市场应聘条件不再限于营销能力与社交关系，而是要求应聘者具备丰富的专业知识，同时可以为客户提供定制化服务，这也是当前市场发展所需。中央经济工作会于 2018 年正式召开，本次会议中指出，金融运作下的资本市场具有环环相扣的特征，所以想要获得一个具有韧性和强大活力，且透明、规范的资本市场，则需对市场进行深化改革。在我国发展大局中，比较重视资本市场的影响和价值，作为资本市场的核心，证券行业既有广阔的发展空间，又有强大的经济建设功能。在金融市场快速发展的背景下，证券行业对从业者专业程度、综合素质等方面的要求也有所提升，故而对于证券公司核心竞争力来讲人才将是未来重要的影响因素之一。

因此，大多数证券公司都开始注重专业人才的培养，不断鼓励一线的员工进行自我提升并为一线员工提供了完善的晋升通道，将很多的一线理财经理和经纪人培养成专业素养更加成熟的投资顾问，以便为投资者提供更加专业的服务，以增强自身的企业竞争力和客户黏性。通过证券业协会公示的 2019 年证券从业人员数据（表 3-6），我们可以发现，很多业绩突出的大型券商的投资顾问数量占总员工数量的数量比超过了 30%，而 XS 证券的投资顾问人数占比为 9.7%而专业水平较低的业务人员占比高达 94.9%，这导致 XS 证券缺乏大量的专业服务人员，很难满足投资者日益增长的专业需求，严重制约着 XS 证券经纪业务的发展。

表 3-6 部分券商的投资顾问人数信息表

证券公司	投资顾问人数	总员工人数	占比
广发证券	3914	11493	34.1%
国泰君安	3340	10922	30.6%
华泰证券	2791	7932	35.2%
XS 证券	161	1658	9.7%

在人员的招聘上,由于XS证券公司常年采取粗放式的“人海战术”,对于经纪业务的员工的招聘的标准比较混乱,同时对于员工的后续培训也不够重视,导致部分员工的专业水平难以满足客户的需求,无法为客户提供专业的服务。而且从人员学历结构上来看,截至2019年末,XS证券公司拥有本科学历及以上学历的员工仅为72%,严重低于证券行业89%的平均水平,还有很大的优化空间。

3.4 零佣金环境下XS证券公司经纪业务转型的环境分析

3.4.1 PEST 宏观环境分析

PEST分析是一种非常重要的分析方式,一般是对影响公司的宏观因素进行分析。这期间,因不同企业的经营需求和特征不同,所以分析目标也有所不同,但是无论分析目标如何变化,宏观环境的分析都是从四方面入手,即政治、经济、社会、技术,在分析过程中主要探索企业受上述四方面的具体影响。本文以XS证券公司为研究对象,在研究公司经济业务转型过程中,运用PEST分析法来分析公司所处的宏观环境情况。

(1) 政策环境分析

进入90年代之后,我国先后建立了上交所和深交所,代表我国开始步入证券市场初级发展阶段。对于我国证券金融市场而言,虽然发展至今只有近30年的历程,但是所获的成就却较为显著。在行业监管与相关法律法规日益完善的背景下,我国证券金融市场不仅优化了国内经济结构,而且还推动了国企改革进程,同时还为广大投资者带来了多元化的投资渠道和品种。本节重点分析近年来政府发布的一些以证券公司经纪业务为主题的法律法规和相关政策。

2000年,证监会颁发了《网上证券委托暂行管理办法》,其中不仅提出了约束证券业务交易行为的规定,而且还强化了证券业务市场监管力度,在维护广大投资者利益的同时,引导我国证券市场朝着持续、稳定的方向不断发展。

2010年,我国出台了《关于进一步加强证券公司客户服务和证券交易佣金管理工作的通知》,表示证券公司要认清客户服务重要性,同时进一步提升客户服务水平,在强化证券交易佣金管理力度的过程中,积极构成合理的服务定价体系,进而推动证券经济业务朝着持续、稳定的方向不断发展。

2012年,北京召开的首次创新发展大会中颁布了《关于推进证券公司改革发展、创新发展的思路与措施》,其中给出了国内证券业此后的发展方向,对其创新发展也表示鼓励和支持。该文件的颁布和应用为国内发展证券业提供了一定依据。

在当前市场环境下,证券业开始积极创新发展,我国证券监管机构也陆续出台了一系列相关政策,为监管证券业规范发展提供了政策方面的保障。

2016年,证监会在《证券期货经营机构私募资产管理业务运作管理暂行规定》中强调,若在保证市场规范发展,监管私募资产管理业务方面的力度需进一步强化,同时注意管理和控制风险水平,进而实现证券期货经营机构目标。

2018年,中央在《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》中强调,证券业要在相关部门的监管下有序、合规的创新和发展。该文件的诞生和广泛应用标志着我国开始步入规范化券商管理时代,对我国稳定、持续发展证券经纪业务也具有一定推动作用。

在我国证券市场越发成熟的背景下,国家法律垄断对其产生的影响有所降低,促使我国券商经济业务的发展获得了新的空间。

(2) 经济环境分析

据相关数据显示,截止到2019年末,我国GDP相比去年上涨了6.6%,处于世界首位。在季度上,我国GDP连续16季度增速都是处于6.4%—7.0%之间,经济发展稳定性比较明显。在我国经济快速发展的背景下,政府陆续推出了一系列相关政策,不仅带动了我国资本市场发展,而且还推动了新旧动能转换与实体经济复苏,这些均为证券公司的发展和转型提供了强大的动能。XS证券的总部位于北京市,北京市2019年GDP为35371.3亿元,比上年增长了6.1%,而第三产业实现了GDP增加值29542.5亿元,同比增长了6.4%。而证券行业作为第三产业的重要组成部分,一直深受北京市各部门的重视和支持。与此同时,北京市良好的经济环境也促进了居民人均收入的提高,这样的变化,使群众的生活有了很大的提升,同时也有效保障了相关投资活动的良好开展。因此,当前的经济环境是非常适合证券行业的快速发展,尤其是对XS证券公司经济业务发展来讲,公司要把握时下发展机会,实现业务方面的全面升级和转型。

(3) 社会环境分析

社会环境通常指的是价值观念、消费习惯、生活方式等内容,所以容易受到各方面因素的影响。在国民财富不断增多的背景下,人们的理财意识越发强烈,尤其是人口老龄化的到来,让更多人开始形成财富管理观念。具体表现在两方面:一方面,人们开始注重家庭财富的增值与保值;另一方面,人们开始积累财富。按照恒大研究所统计数据可知,截止到2017年,全国11.8%的人口年龄处于65岁及以上,且老龄化程度不断加剧,预计到2050年这个数据将达到30%,不仅如此,我国劳动人口比重从2010年开始步入下滑状态,致使人口红利随之不断消逝。近年来,我国政府开始从税收、教育等多方面出发鼓励国民生育,然而所获效果甚微。在我国老龄化现象日益加剧的环境下,注重“财富传承与保障”的投资者数量越来越多,主动寻求财富管理机构实施资产多元化配置的意愿也随之不断提升。在证券公司向高素质客户营销过程中,当前的社会环境起到了一定的

推动效果,然而影响营销效果的定制化服务、专业化服务等成为了证券公司未来需要不断强化与拓展的领域和内容。除此之外,在多年的证券市场调整下,一些上市公司估值已下跌至底部,这时公司风险基本释放,随之显现的将是价值投资机会,这对证券公司的理财经理对客户的营销拓展将起到一定推动,但是对理财经理的专业水平要求却比以往任何时候都要高。

(4) 技术环境分析

技术环境可引发变革的创新与发明,同时也可推动公司发展运营的新工艺、新技术等。在互联网时代背景下,证券业也开始引入互联网技术等,尤其是经济业务运营模式在互联网技术的影响下,已由以往柜台交易开始转变为网络交易,如电脑交易、电话委托交易等。在信息技术快速发展的背景下,证券公司服务重心也开始转变,一直以线下营业网点为重心,经过不断发展后,开始转到线上服务平台上,可以依托手机端、PC端等利用互联网向客户传递市场咨询、个人投资收益等内容,同时也可以直接利用网络进行交易,进而帮助客户更好的了解证券市场情况,并做出合理决策。

在云计算、大数据等信息技术快速发展的背景下,金融科技开始渗透到证券行业的各方各面中,包括客户管理、业务流程、决策分析等。因此,金融科技水平的高低与否不仅影响着证券公司的发展,同时也会对国内证券市场的成长产生重要的影响。当前,越来越多的券商都开始加大对金融科技的投资力度,积极探索证券公司业务与金融科技技术的融合方式,引导公司建立数字金融、智慧金融等具有综合性、个性化的金融服务体系。显然对于广大券商而言,金融科技是公司现阶段最为重要的一项战略性能力,所以实现科技与金融的有机结合,依托金融科技技术完成公司业务资源的整合,建立起高效、便捷的客户管理平台,对证券公司发展都具有较大影响。

3.4.2 XS 证券公司经纪业务 SWOT 分析

XS 证券公司经过多年稳健经营,在市场上赢了大多数客户及机构的认可,自身也在不断探索符合自身发展的业务模式。因此,在全行业进行经纪业务转型的重要节点,XS 证券公司必须充分认识自身才能找到适合自身发展的经纪业务转型之路。

(1) XS 证券公司经纪业务优势条件

①XS 证券拥有 A 类 A 级全牌照,在相关领域中的很多业务上都取得了不错的业绩,当前分公司已有 5 家,并且拥有营业部 64 家。业务活动逐渐覆盖到全国,拥有大量的高净值客户,充分保障了财富管理业务的良好开展。

②投研团队的超强组合。在整个团队当中,既有获得“金牛奖”的分析师,也有荣获“新财富”奖项的专业人士。庞大且专业的设计团队为公司产品开发提供保障,而且公司在智能投资顾问方面的人机交互工作也相对较好。

③理财产品线非常丰富。目前,XS 证券公司开发的产品基本覆盖了市场中所有投资品类,且所获业绩非常优势,得到了客户的认可。

(2) XS 证券公司的劣势

①当前人才队伍建设规模无法满足公司需求。XS 证券公司属于高度市场化运作券商,因此优秀人才是其顺利开展各项工作的关键,迫切需要高质量风险评估师、审计师等人才,然而与公司需求相比,当前的人才储备情况并不匹配,甚至较少。不仅如此,在财务管理转型过程中,XS 证券公司还要构建“财富管理”共享中心,通过共享中心实现部门协作和资源共享,这样既有利于公司整体实力的提升,又有助于公司财富管理空间的进一步拓展。

②单一的营销渠道。在以往的“银证”合作中,银行与证券公司之间的关系牢不可破,只要证券公司与多家银行达成合作协议,即可顺利开展证券交易工作,然而在市场投资品类多元化背景下,客户在市場中的可选目标越来越多,所以只与银行展开合作将制约证券公司营销规模的扩大,进而呈现出营销渠道单一的状况。

③不明晰的新领域发展战略。在传统经纪业务方面,XS 证券公司虽然存在一定优势,但在互联网金融等新领域中的发展战略却并不明晰,相比于业内龙头企业,XS 证券公司在这方面还有待提升。在无法打破传统经纪业务格局的条件下,如何依托金融科技完成客户分层服务机制的建立,这是 XS 证券公司经纪业务实现弯道超车的关键。

(3) XS 证券公司经纪业务转型的机会

①证券业拥有较大的发展空间。整体来看,国内发展资本市场的时间相对较短,然而经过数十年的发展后却取得了明显成效。80 年代我国正式建立证券市场,进入 90 年代之后,陆续建立了深交所、上交所。然而与欧美资本市场相比,纽交所建立的时间早了将近 90 年,伦交所建立的时间早了 200 余年,以及同第一家证交所相比,我国证券交易所落后近 400 年。由此可见,相比于欧美等发达国家和地区,我国的证券行业虽然发展时间非常短,但是未来的提升空间和发展前景非常广阔。

②我国财富市场发展迅速。高净值人群呈现出不断增长的发展趋势,国家整体财富量也明显上升,在这种社会环境下,对财富管理组织的需求也有所增加,尤其是高净值人员相关认知不断深入,对国内发展财富管理市场起到了间接推动作用,预计到 2023 年,我国居民的投融资规模将达到 243 万亿元。目前,我国

居民的投融资规模虽然呈现出日益增长的状况,但是与之相匹配的投资理财供给却呈现出相对短缺的状态。现阶段,国内证券市场中的投资品类相对较少,且多是房产、股票等,虽然金融衍生品不断增多,但是因相关知识了解有限,导致一些投资者不愿进入到金融衍生品投资领域,而这种发展情况正是XS证券公司转型经纪业务的好机会。

③国际市场渠道打通。国内外资本市场渠道的贯通既有利于丰富国内投资者的投资渠道,又有利于国外资本的引入,进而有效激发国内资本市场活力。2014-2019年间,我国先后贯通了多个资本市场渠道,如沪港通、深港通、沪伦通等,这些渠道的贯通既为国内券商提供了发展机会,又为国外投资者提供了资产配置渠道。

(4) XS 证券公司面临着多方面的威胁

①由国内银行金融机构带来的威胁。相比于银行而言,我国券商在理财产品、客户资产规模和数量等方面处于劣势地位,特别是在高净值客户资产和资源的管控上,因政府规定要由第三方银行来管理证券客户交易金,所以各类客户资金都要通过银行转入到证券公司,从而导致银行在客户管控上占据绝对优势。现阶段,证券公司推出的产品是以二级市场为目标,所以对市场投资风险无法做到有效规避,相比于银行理财产品而言,在保值增值等方面并无明显优势,并且在一定程度上也影响了产品竞争力,故而在财富管理业务开展上常要受到银行金融机构带来的威胁。

②由同业及第三方机构带来的竞争威胁。现阶段,一些证券公司为迎合社会发展,取消了经纪业务部,设立了财富管理部,同时还归入一些相关部门,实现财富管理部实力的进一步提升。不仅如此,一些第三方机构也开始致力于高净值客户的发展,尤其是业内一些知名第三方机构,在高端客户发展方面的成效甚至已超过XS证券公司。

③客户需求多元化。在以前很长一段时间内,国内多数投资者并没有进行正规的经济、金融方面的学习,很多人甚至对该领域的情况并不了解,只是认为该行业有利可图,因此纷纷加入到行业之中。这些年,投资者金融素养成为了相关部门关注的重点,在积极开展相关培训工作的同时,还将相关内容普及到中学校教育中。提升全民金融素养,可以使更多投资者加强对金融风险、金融市场等内容的了解与认知,进而根据自身实际需求衍生出多元化需求,规避盲目跟从。对于券商来讲,多元化需求既是威胁又是机会,需要券商能及时反映,并凭借丰富经济业务经验来满足客户的多元化需求,才能推动企业发展步伐和实现企业发展目标。

因此,XS证券公司要利用现有优势,加快经纪业务转型,因为当前的公司

既面临着机会又面临着威胁，不进则退，所以公司需要加快经纪业务转型，进而更上时代发展的潮流。

第4章 XS 证券公司经纪业务转型策略研究

4.1 XS 证券公司转型策略的思路

通常来说,传统的证券公司经纪业务主要为存在证券交易需求的客户提供相应服务,当前多数券商都在不断完善企业服务和产品,所以多数券商都可满足客户的证券交易通道服务需求,业务和服务的高度同质化促使证券公司开始进行创新以提高自身竞争力。同时客户参与到证券市场中,其目的很明确,即获得资产的保值增值,而随着资本市场的不断发展,能够为投资者实现资产保值增值的工具不断增多,经纪业务的范围也不断延伸,传统的经纪业务发展模式已经不适合当前的证券市场发展趋势。

新时代背景下,证券公司若要实现长期发展的目的,在自身经营发展中可根据社会变化充分运用现有资源,打造出独特的产品服务,形成一定竞争力。因此,在互联网时代背景下,XS 证券公司可引入互联网技术,致力于将自身塑造为一个可为广大证券交易客户提供多元化服务的综合性证券公司。盈利是公司发展的根本目标,XS 证券公司也是如此。在盈利方面,XS 证券公司的传统经纪业务已无法跟上时代发展潮流和公司发展需求,所以实施经纪业务转型是当下急需进行的一项工作。

(1) 全面发展新型经纪业务

在以往的金融业态下,证券公司担任的是证券交易的中介角色,可代客户进行证券交易,即证券的买卖都要通过证券公司来完成,而证券公司则是从交易中获得相应佣金。因为当前市场竞争逐渐白热化,券商同样面临着非常严重的行业内竞争,相互抢占客户的情况非常广泛。事实上,2002 年,根据当前的实际情况,证券行业就开始推行浮动佣金,不再选择过去的固定佣金模式,希望通过这样的方式,使证券公司将更加优质的服务带给广大客户,使行业中的公司不断发展壮大。

正是因为如此,要想使单一的佣金收入现状发生改变,就要积极拓展新型经纪业务。早在 2013 年,XS 证券公司就已经设置了融资融券业务,既可以为客户带来良好的经纪服务,还包括金融产品的推广与销售、融资融券业务以及投资咨询业务等新型创新业务。因此,XS 证券公司需要迎合市场发展变化,不断改进经纪业务体系。除此之外,目前的券商还要将差异化增值服务作为核心策略,这对客户群体的细分有着一定帮助。具体而言,公司可以根据差异化服务收费标准,针对不同客户抽取不同佣金,如在服务高端客户时,可以在原本标准化服务的基础上增加增值服务。上述措施对证券公司客户价值的发掘有着明显帮助,同时还有助于开展精准客户营销工作。

（2）通道模式向财富管理模式转型

在过去，证券公司担任的是证券交易的中介角色，可代客户进行证券交易，即证券的买卖都要通过证券公司来完成。现如今，随着互联网技术与证券交易的相互融合，完善的互联网证券交易平台将成为证券公司发展的主要方向。未来证券公司要摒弃中介通道模式，同时朝财富管理方向转变，即从根本上转变证券经纪业务职能。原本经纪业务是被动管理，而转变之后的经纪业务是主动管理，这种转变可为客户提供资产的增值、保值服务。在为客户提供特色服务时，XS 证券公司还可改变以往经纪业务盈利模式，将之转变为“服务+佣金”的盈利模式。

（3）大力发展互联网金融

在证券业应用互联网平台进行证券买卖交易的过程中，灵活应用互联网技术成为了现代金融业态下的关键，对于现代证券公司而言，建立健全交易体系和互联网平台也成为了此后发展的必经之路。在互联网技术的影响下，XS 证券公司可以将金融科技型作为自身发展的主要目标，通过将互联网和传统柜台业务相结合的方式发挥出网点作用和价值，并通过这种方式来展示公司品牌形象。与此同时，可在网上推出“XS 君弘”APP，通过 APP 完成客户资源与生态圈的相互传递，这既有助于公司业务多元化发展，也有助于保持客户资源活跃度。除此之外，依托电商平台的快捷、高效优势，也有利于激发公司金融服务创新性，进而构成新的发展业态。

4.2 XS 证券公司经纪业务转型的具体策略

相比于其他类型行业公司而言，证券公司包括现代金融转型后的金融公司已无法直接应用原本的经纪业务通道，而是要根据社会需求为其赋能，多元化发展业务和提高产品科技含量成为了转型发展现代证券公司的主要方向。

4.2.1 全面推进经纪业务向财富管理转型

实际上，财富管理主要指对客户基本信息和需求了解的基础上为其提供的组合投资方案，即要保证投资组合的科学性与合理性，而并非直接向客户推荐产品。因此，公司经纪业务线需要综合考虑产品风险和业务逻辑为各类客户循序渐进的推荐资产配置服务，针对公司财务管理创建相应的运营体系 and 专业化业务团队，以便于满足不同客户群体需求。

（1）开展综合性财富管理业务

互联网金融的出现，在很大程度上影响到了传统金融业态，很多证券公司纷纷开始调整自身的业务。现如今，仅凭传统网点营销已无法实现预期目标，线上线下相结合成为了新时期下证券公司的发展方向，XS 证券公司也要意识到这一

点,引入财务管理模式,通过这种方式得到的综合型金融服务商可以降低自身对经纪业务的依赖,可以更好的实现资产保值增值。同时,还要将客户价值更好的挖掘出来,得到客户的认可,梳理优质的品牌形象,使其品牌忠诚度逐渐提升。当前,证券市场竞争已经日趋白热化,XS 证券公司要迎合市场发展需求,推出特色服务、差异化服务的方式提高对客户的吸引力。

(2) 积极拓展直接融资、并购重组等业务

实际上,中央为了利用资本市场资金发展实体经济,很早便强调可以设立注册制和科创板试点的方式简约融资流程。而不断完善的资本市场体系为健康有序发展证券市场奠定了基础,为证券公司实施并购重组和融资也起到一定推动作用。因此,证券公司面对即将到来的市场发展机遇,可以通过积极创新和拓展业务的方式来获得更多利润,以便在市场竞争日益激烈的环境下正常生存和发展。

(3) 积极拓展资本中介业务

通常情况下,公司在扩展自身业务的过程中,可以在通过丰富当前服务类型和产品种类的同时,研发更多差异化金融产品。不仅如此,也要加强对客户价值的挖掘力度,在此基础上制定相应的管理方案来提高客户忠诚度,同时为精准营销营造良好的环境。我国成为世界贸易组织成员后,证券业开始向全球化方向发展,因此为了推动行业发展,可以适当降低业务门槛。从另一角度来看,很多第三方金融机构包括保险、银行等开始涉及证券业,在加剧证券市场竞争的同时,也提高了对证券企业的基本要求,即为了满足市场发展的需求,需要主动成绩和创新。在现代金融机构中,混业经营呈现出常态化发展趋势,促使市场融资结构得到优化,因此 XS 证券公司在全球一体化的环境下,可以迎合国际化发展潮流整合和联合企业力量,从而使自身更好的市场现代社会发展。

4.2.2 细分客户群体以提升服务质量

基于 XS 证券公司的客户细分工作滞后,XS 证券公司面对日益增加的客户需求差异时,要及时解决自身服务手段单一的情况,可以根据客户特点对其进行分类管理,或直接创建相应的分层体系,在此基础上针对客户群体偏好特征等提供相应的服务。

(1) 价格高度敏感客户群

该群体对价格较为敏感,因此可以重点推荐一些低价基础产品。在此过程中要注意,要在利用价格优势吸引该群体的同时,挖掘更多需求,而并非一直在基础产品层面上停留。

在互联网时代背景下,此类客户群体更加包容线上营销和新媒体营销,从该角度来看,可以选择一些大型互联网公司进行合作,通过精准营销和互联网宣传

的方式对营销渠道进行拓展。为取得更好的营销效果,也可以应用大数据等技术手段对此类客户偏好、行为特点等进行分析,制定标准化的开户流程,从而获得更多有效客户数量。

(2) 中端客户

中端客户对产品信息和理财规划更为重视,同时拥有相对稳定的支出与收入。此类客户群体对服务有更高要求,价格敏感度相对较低,因此可以为其提供更多的信息咨询服务,并注意保持价格方面的优势。

在服务中端客户方面,美国嘉信理财作为传统折扣证券商的先锋,在 90 年代引入了网上交易系统,促使自身交易成本显著降低,并且在激烈的低价竞争收费环境下,开始将服务对象和服务终端转移到中产阶级层面,仅需低廉的佣金费率便能为其提供相应的信息咨询服务,经过不断发展后,凭借这种发展方式在中端市场占据一定地位。

(3) 高净值客户

对于高净值客户群体而言,对风险认识较为合理和深入,强调信任度与专业性,对客户服务较为关注。此类群体拥有较高的收入水平,多数积累了原始财富,然而金融市场和公司状况对其收入水平具有较大影响力,因此其收入具有较高的不确定性。从该角度来看,可以为这类群体提供专业顾问服务,通过这种方法将专业性与服务充分体现出来。

根据招商证券调研报告了解,高净值客户呈现出多元化的投资需求特点,财富目标主要为传承和保值财富,其投资对象以债券、股票等为主,对全权委托管理方面的投资需求呈现出不断加快的增长趋势。因此,XS 证券公司在服务高净值客户群体时,可以通过深耕上述业务的方式提供更具针对性的服务。为实现这一点,XS 证券公司要吸引更多专业人才创新业务,从某种程度上看也提高了对投资团队的要求。此外,此类客户对私密性较为重视,因此为其提供服务时可以将互联网作为辅助渠道,由客户经理直接为其提供服务。

4.2.3 完善金融产品和投资咨询业务体系

近年来,证券行业中发展最快的经纪业务就是金融产品销售和投资咨询业务,这是市场“专业化”和“成熟化”的重要标志,这表明越来越多的投资者都愿意将专业的事情交给专业的人去做。因此,金融产品销售和投资咨询业务将成为未来证券公司新的战场。XS 证券如果不想被行业趋势所淘汰就必须强化自身的金融产品销售和投资咨询业务。

(1) 完善金融产品线

随着证券市场的不断完善和投资者素质的提升,投资者也增加了对金融产品

种类、数量方面的需求。然而风险偏好、风格不同的投资者，选择偏好和需求也存在一定差距，有偏好保守型的，也有偏好稳健型，甚至是激进型的等等。因此，在对客户进行精准分类之后能否为客户提供精准的金融产品将成为能否有效的实现客户资源再开发的关键。因此，XS 证券必须建立专业的团队不断引进、开发和完善自身的金融产品线，以满足投资者的全方位需求，增强自身的竞争力和客户忠诚度。

（2）打造全方位的投资咨询服务体系

由于证券市场具备一定的专业性和特殊性，很多新进投资者很难适应。因此，为了更好的协助投资者适应证券市场的发展，减少投资者被市场淘汰的几率，越来越多的证券公司开始注重投资咨询业务的推广，受到了很多投资者的喜欢和追捧，也提高了证券公司经纪业务的增长。而 XS 证券在这方面的投入和发展相对比较滞后，客户服务与维护依旧以理财经理和经纪人为主，服务水平和专业素养有所欠缺，也很难为公司带来业绩增长。因此，XS 证券必须顺应行业趋势，强化投资咨询服务体系的开发，将服务产品化，如图 4-1。

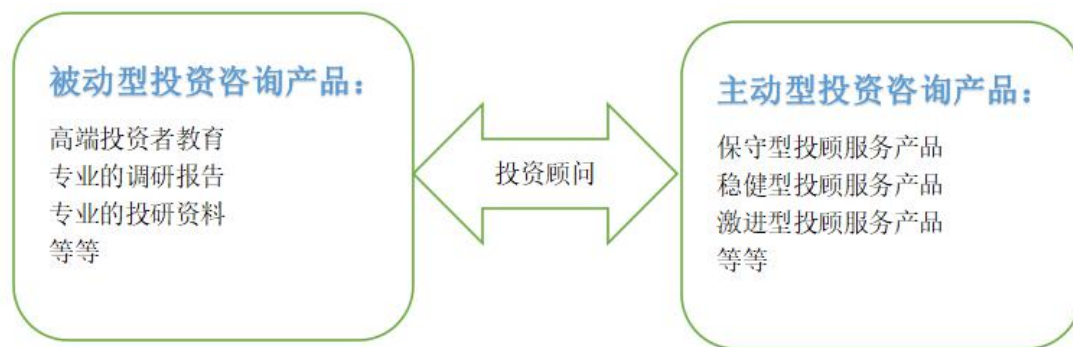


图 4-1 全方位投资咨询服务体系

4.2.4 以金融科技和互联网技术驱动经纪业务创新

现如今，互联网企业数量明显增加，对市场环境造成了明显影响，市场竞争也日益加剧，而相比于传统券商而言，互联网在维护和拓展客户方面优势更明显。因此，可以有效结合互联网效果营销和传统品牌营销，将互联网优势充分发挥出来，并通过全周期跟踪评估的方式对营销策略加以优化。总之，在拓展业务方面若要发挥出互联网作用和价值，XS 证券公司就必须不断优化自身的互联网工具：

（1）优化线上服务系统

对线上服务平台进行优化时，可以借助 APP 平台和网页等实时为客户提供服务，确保客户轻度咨询、学习和阅读等方面的需求可以得到满足，而并非仅对传统电话服务进行优化。通常情况下，需要深度开发手机 APP 功能，如在原本

功能的基础上添加财经信息解读、培养金融素养等板块，或者应用大数据技术为客户个性化推荐信息资讯，从而提高客户满意度。

（2）经纪业务数据化

随着信息时代的不断发展，“大数据”对于企业业务的发展越来越重要，可以在一定程度上说“谁掌握了大数据谁就掌握了市场”。因此，要想更快、更全面的掌握和分析客户和潜在客户的喜好和需求就必须全面推进经纪业务的数据化。一方面要提高经纪业务数据化的宽度，尽可能的了解和完善客户的关系网和信息并进行数据化存储和处理，以便个性化服务更好更全面的开展。另一方面要提高经纪业务数据化的深度，深层次的了解和开发客户不同类型的潜在需求，尽可能的为客户提高多层次的服务。

（3）经纪业务电子商务化

电子商务已经渗透到了国民生活的方方面面，金融行业也不能例外，因此 XS 的经纪业务也要强化电子商务式运营。数据运营、渠道运营、用户运营等几方面是影响电子商务化运营的主要因素。其中，数据运营主要指借助大数据技术等深度分析客户数据，在此基础上准确找出精准流量；内容运营主要指通过优化内容、发布内容和内容策划等方式更好服务客户，在其咨询需求得到满足的基础上，实现留存和转化客户的目的，在此过程中，客户粘性也会有所增加；渠道运营主要指借助互联网关系维护和渠道合作的方式为券商持续引入渠道流量，而渠道也能从中获得正向收益；活动运营主要指在实施和策划有针对性的互联网活动时，可以利用该活动转化客户和吸引用户关注，并且也可以通过实时监测活动数据的方式及时对活动策略进行调整，从而取得预期活动效果；用户运营主要指从存留、开户等方面入手进行分析，并根据分析结果不断改进和优化；产品运营主要指根据客户在线上平台的反馈结果，对用户体验持续改善。

（4）与互联网公司开展合作

在互联网时代背景下，XS 证券公司要意识到互联网重要性，通过和互联网企业建立合作的关系，利用其流量优势扩大自身服务范围。如腾讯、阿里巴巴等互联网企业客户渠道较为丰富，到 2019 年为止，淘宝和微信均拥有大量活跃用户，前者成为了人们购物的主要方式，后者则成为了人们交流的重要渠道，因此，XS 证券公司若能与之合作，不仅可以利用其对客户渠道来源进行拓展，而且还能借助大数据、云计算等技术对客户体验进行优化。

4.2.5 全营业部强化投顾团队的建设

随着投资者素质和专业水平的不断提升和证券市场的不断成熟，行业服务的标准和专业水平也不断提高。资本市场竞争的战场不断由“价格战”向“服务战”

进行转移，投资顾问的作用不断凸显。

截止 2019 年末，XS 证券公司一共拥有 64 家证券营业部，存量合格客户数为 1009657 户，而全公司投资顾问的人数为 161 人，平均每家营业部的投顾人数不足 3 人且平均每个投资顾问要服务 6271 名客户，服务质量很难得到保证。因此，要想实现经纪业务的全面转型就必须先实现人才的转型。

（1）全面协助一线业务人员向投资顾问转型。一线业务员工具备良好的客户资源和服务意识，但专业知识和学历水平相对偏低。因此，公司必须出台相应的政策扶植和鼓励各个营业部重视一线业务员工的培养，激励员工进行学历提升和专业培训，调动一线业务员工向投资顾问转型的积极性。

（2）转变招聘思路，重视多元化人才的引进。证券行业的竞争核心是人才，尤其是高素质的专业人才。以往 XS 证券的招聘以“业务为导向”，过度重视资源性人才而忽略了其他的专长型人才，以至于 XS 证券在互联网、个性化服务等领域的落后。因此，XS 证券公司应该适当调整招聘标准，积极引进多元化人才，加强团队协作，促进经纪业务的全面发展。

（3）推出投资顾问“千人计划”。当前 XS 证券投资顾问的人数占总员工人数的 9.7%，而行业平均占比在 20%以上，一些头部券商的投顾人数占比甚至超过了 35%且占比在逐年增长。为此，根据行业投顾配比的增长趋势和投资者数量不断增长的趋势，到 2024 年 XS 证券应该要拥有 1000 名专业投顾满足市场的需要。根据证券业协会出台的投资顾问入职规定，将一名新人培养成投资顾问至少需要两年，XS 证券在未来 5 年内必须坚持“培养一批、储备一批”的原则，逐步实现投资顾问的“千人计划”（如表 4-1）。

表 4-1 XS 证券投资顾问五年“千人计划”规划表

目标	2020	2021	2022	2023	2024
投资顾问人数（人）	300	450	600	800	1000
投资顾问占员工比（%）	16%	22%	28%	34%	40%

第 5 章 XS 证券公司经纪业务转型的障碍和保障措施

5.1 实施经纪业务转型的障碍

5.1.1 现有经纪业务管理机制亟待调整

从 XS 证券公司经纪业务当前发展情况来看,在管理机制中,其中的层级一般有四个:总公司、分公司、营业部、员工。这里面,总公司负责总览全局,按照相应的经纪业务情况,将具体的指标下达,而经纪业务部门就要按照此指标,进行分公司指标的分解,在分公司层级中,继续进行分解,获得相应的营业部指标,并且继续进行分解,得到相应的员工指标,一般来说,员工、分支机构得到的指标只有数值不同。与之相比,新型经纪业务模式会根据客户风险偏好、资产规模等指标的不同提供相应的服务,即服务具有个性化特点,显然在该模式中无法直接应用上述分解指标方法。

5.1.2 现有经纪业务的员工综合素养很难满足转型需要

目前 XS 证券公司传统经纪业务体系下的员工业务,一般包括:市场营销、投资顾问、金融销售,通常只会带来统一的服务内容,并不会了解另外的一些业务。对于新型经纪业务而言,往往要用到大量的多元化人才进行协同工作。

5.1.3 现有经纪业务的绩效考核机制

一方面,完善多业务条线协作联动下绩效考核体系。部分证券公司在经营发展中,对于多业务条线协作的问题,针对性的设置相应的利润分配方案,然而却忽视了绩效考核的作用与价值,即并未利用其实现范围更广、更多的业务协作。部分联动业务为多业务条线,在绩效考核前期却并未按照相关模型的权责利关系确定相应的分配机制,导致不同业务线无法做到共享应用资源。

另一方面,证券经纪业务并未制定匹配转型的绩效考核机制。在证券经纪业务中,主要将产品销售金额、新增客户资产等作为考核主要指标,代表其重视短周期考核。而新型经纪业务转型模式则因服务模式、内容等不同,需要多因素考虑客户全生命周期的需求,对应的绩效考核机制为长周期指标,包括观察客户群体金融、客户盈亏情况等。

5.1.4 客户的有效信息管理机制有待完善

由于目前 XS 证券对于一线业务人员采取的粗放式管理模式导致一线业务人员的变动非常频繁。而业务人员的频繁调整和客户信息的不断变化,导致 XS 证券公司的存量客户中有大量的客户信息缺失和滞后,严重影响这经纪业务的数据

化进程和个性化服务的准确性，制约着 XS 证券的服务竞争力的形成，不利于客户忠诚度的维系和客户资源的再开发。

5.2 保障措施

5.2.1 打造集营销、服务及管理为一体的综合性集中运营信息平台

对于 XS 证券公司而言，要积极进行集中运营信息平台的建设，这样才能有效的处理业务线不横向、只垂直向下的情况，这样就能让产品、客户做到互通互联，为发展财务管理业务提供一定支持。在具体实施过程中，可以从下述两方面入手创建该平台：

一方面，进行集中办理中心的建设，由此达到集中办业务的目的。一般来说，在财富管理业务中，往往存在多周期、多品种特点，若要得到业务集中办理运营，在后台办理中对前端业务集中操作，则需在审核风险、处理数据等环节完成后，及时向前端反馈相应成果，确保执行客户需求。对于前端工作人员而言，需要将客户服务和销售工作做好，由后台负责所有无需面向客户的业务，这样在加强风险控制力度的同时，也有利于降低成本，这样就能更好的进行自动化管理运营，并且对相应的运营资源进行有效整合。同时，通过集中办理业务的方式，同样可以更好的对数据进行整合，并且依据相关规定，将风控管理加入其中，由此可以达到留痕管理的目的。

另一方面，使基础数据得到充分的挖掘利用，并且进行集中运营信息平台的建设，将管理、服务、营销集中起来。在具体实施过程中，可以借助金融客户对信息平台管理、服务与营销等功能进行集中运营，促使不同平台使用者包括管理者、员工和客户在内的个性化需求得到满足，这样则能借助集中运营、管理信息和产品信息等模块做到精准营销和高品质服务。

5.2.2 积极引进复合型人才，组建多元化业务团队

对于券商而言，之所以能够顺利的开展经纪业务，说其实得益于客户的信赖。当前，客户需求也变的越来越多，行业竞争日趋白热化。XS 证券公司想要获得良好的发展，就要进一步提高员工的专业素质。

（1）多维度引进优秀人才

多方面引进优秀人才可以多维度满足不同类型的客户需求：在海外金融市场方面，为了使高净值客户需求得到满足，海外背景人才占比可适当提高；在技术层面上，为了推动分公司金融科技发展，满足其对人才方面的需求，也可以引进掌握互联网技术的复合型人才；在渠道商，应届生拥有活跃的思维，因此可以选择社招和校招相结合的方式推动公司创新；相比于校招而言，社招人才一般拥有

丰富的经验与资源，对公司稳步发展经纪业务会起到一定促进作用。

（2）健全人才培养体系

证券市场在不断改革与进步，人才的知识储备也要随之而不断更新与进步，否则就会被市场和客户所淘汰，因此，强化人才培养和培训至关重要。XS 证券公司可以和大学建立合作，公司管理层每年接受两次培训，以便做到理论和实际相结合。与此同时，也可以选择分级管理顾问团队，而为了加强交流学习，可以开展专门的经验分享会。

（3）完善员工福利和晋升体系

优秀的人才不仅能在 XS 证券公司创造价值，也能在其他券商创造价值。因此，如何留住优秀人才将成为未来证券行业的重要战场。XS 证券公司要想在“人才战争”中获胜就必须不断优化员工的福利体系，包括经济性福利和非经济性福利。同时，也必须营造一个公开、公平、公正的职业晋升体系，以激励优秀人才更高层次的价值追求。

5.2.3 调整经纪部门的绩效考核体系

经纪业务要从通道模式转向服务模式，那么过去的“一刀切”的硬性考核指标将成为一线员工强化客户服务的绊脚石。因此，绩效考核也应从硬核指标向“软硬结合”转变，XS 证券公司应该将客户服务、客户信息完善、休眠客户激活等指标纳入到考核体系中，既可以激发一线员工的服务意识又能一定程度上保证一线员工的考核通过率，提高员工与公司的粘性。

5.2.4 完善客户的有效信息管理机制

一方面，保证客户有效信息全面性与准确性。券商数据库目前缺少养老需求、消费数据等可以将客户全生命周期覆盖的个性化信息，也并未从客户实际需求入手创建相应的财富管理模式。不仅如此，目前主要选择被动接受的方式收集客户有效信息，在收集扩展性和渠道方面明显不足，并且需要客户主动配合才能修改有效信息，对信息真实性进行评估、主动获取信息环节缺失，导致公司缺少完善的客户有效信息。

另一方面，创建动态跟踪机制。券商在客户管理方面并未做到主动持续性管理客户有效信息，对客户信息如家庭情况、置业动态、工作变动等变化缺少关注，进而无法及时掌握客户实际情况。而不同生命周期财富管理不同时，客户实际需求也会发展改变，并且因公司掌握的数据信息有限，因此却无法及时调整自身策略。

第 6 章 结论与展望

6.1 研究结论

XS 证券是我国规模较大的券商，拥有 A 类 A 级全牌照，在相关领域中的很多业务上都取得了不错的业绩。截止到目前，公司已经创建了近 20 年，业务模式已经比较成熟，业务覆盖全国。近几十年来，一些外资券商近积极开拓我国市场，在一定程度上加剧了券商业的竞争力，促使国内证券业受到了明显影响。在这种市场环境下，XS 证券公司面临的压力也随之增加。在前文分析中，主要分析了 XS 证券公司的相关数据，将其在发展中存在的问题找出后，综合应用 SWOT 分析法和 PEST 分析法对其经纪业务面临的挑战进行了探究，在此基础上给出了下述方案对策：

（1）打造新型经纪业务模式，全面推进经纪业务向财富管理进行转型以适应当前证券行业的发展趋势。

（2）通过对客户群体细分得到相应的客户分层体系，接下来根据客户分层提供差异化、个性化服务；

（3）利用科技手段积极创新业务，提高经纪业务数据化水平，完善客户信息收集和管理系统，开展金融电子商务模式，提升客户服务质量与效率；

（4）拓展互联网市场渠道，优化线上服务系统，完善内部管理系统，并与一些大型互联网企业寻求合作契机，提升企业竞争力；

（5）建立健全人才培养体系，满足分公司发展专业化业务团队的基本需求；营销人员和网点在前十年一直为券商经纪业务的主要竞争力；净资本和杠杆则是券商经纪业务在前五年的主要竞争力；在此后的发展中，维护核心客群将成为影响券商经纪发展的主要因素，甚至可以起到决定性作用。因此，券商经纪业务可以强化服务意识，落实用户为中心的发展理念，同时在业务发展中注意提升用户服务能力，在此基础上应用线上线下相结合和金融科技手段为用户提供全方位、个性化的服务。

综上所述，本文 XS 证券公司当前发展，给出了上述发展和经济转型的方法与思路。

6.2 展望

在本文研究中，因收集业务数据存在一定难度，且个人学术能力有限，所以针对竞技业务发展方面提出的建议存在局限性。与此同时，金融行业和国家经济发展处于动态变化中，因此证券公司营运模式也需要随之进行调整，向多元化方向发展，显然 XS 证券公司在转型经纪业务方面需要一定的时间。在未来工作中，

本文会按照证券公司 and 市场变化继续完善文中给出的转型方案,期望客户和公司能够实现双赢,促进 XS 证券的健康可持续发展。

参考文献

- [1] 牟瑞渊.人工智能背景下证券公司财务管理转型研究[J].西部财会,2019(05):49-51.
- [2] 董婧璇,孙杰.互联网金融背景下中国证券公司盈利模式转型研究[J].中国轻工教育,2019(02):21-26.
- [3] 真利军.金融创新下的W证券公司业务战略转型思考[J].现代商业,2019(02):103-104.
- [4] 杨坤.我国证券行业创新时期证券营业部模式转型初探[J].商讯,2018(19):82-83.
- [5] 上官乐奇.证券公司财富管理转型的SWO分析[J].绿色财会,2018(11):3-7.
- [6] 曹雯岑.我国证券公司经纪业务内部控制[J].市场周刊,2018(09):117-119.
- [7] 张普明.互联网金融对证券公司经纪业务的影响与对策[J].现代经济信息,2018(16):315.
- [8] 金昱.信贷资产证券化助力商业银行转型发展[J].中国银行业,2018(07):87-90.
- [9] 孙紫薇,王蓓.证券经纪业务转型问题研究[J].时代金融,2018(14):213-215.
- [10] 郑志林.互联网金融背景下证券经纪业务转型研究——以万联证券广园路营业部为例[J].管理工程师,2018,23(02):16-20.
- [11] 吴迪良.互联网金融背景下证券公司经纪业务战略转型研究[J].时代金融,2018(08):188-189.
- [12] 饶世群.证券公司传统业务升级转型之浅见[J].时代金融,2018(02):211-213.
- [13] 范嘉琛.新形势下证券公司通道业务的转型思考[J].现代商业,2017(31):125-126.
- [14] 赵丽芳.Z证券公司经纪业务问题及对策研究[J].科技视界,2017(31):132-133.
- [15] 杨稀男.互联网金融浪潮下证券公司转型探索[J].合作经济与科技,2017(16):66-67.
- [16] 李虹.证券经纪业务的发展现状和前景[J].中国集体经济,2017(17):53-54.
- [17] 刘琪琦.我国证券经纪业务发展研究[J].合作经济与科技,2016(19):76-77.
- [18] 熊洁茹.手机证券APP如何推动券商经纪业务转型[J].财经界(学术版),2016(18):150.
- [19] 林承松.互联网证券下证券经纪业务转型及人才需求研究[J].时代金融,2016(06):71+74.

- [20]蔡强强.证券经纪业务的发展现状和发展策略[J].品牌,2015(07):156.
- [21]Asia-Pacific Now Leads the World in High Net Worth Population and Wealth, Finds the Asia-Pacific Wealth Report 2016[J]. M2 Presswire,2016.
- [22]Arar, Yarden. Online Finance Services Show Where It All Goes [J]. PCWorld, 2008, 26(3).
- [23]Beattie, Victor. China Sees Big Shift Into Online Finance [J]. Voice of America News / FIND, 2014.
- [24]Clemons, E.K, Row, M.C. The Merrill Lynch cash management account financial service: a case study in strategic information systems[P]. System Sciences,1988. Vol.IV. Applications Track.,Proceedings of the Twenty-First Annual Hawaii International Conference on,1988.
- [25]Dieter De Smet,Anne-Laure Mention,Marko Torkkeli. Involving High NetWorth Individuals (HNWI) for financial services innovation[J]. Journal of Financial Services Marketing,2016,21(3).
- [26]Gikas A.Hardouvelis,"Margin requirements and stock market volatility",Quarterly Review,Summer 1988.
- [27]Gronroos, Christian. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. European Journal of Marketing, 1984(3): 15-18.
- [28]Huosong Xia,Zhe Hou. Consumer use intention of online financial products: the Yuebao example[J]. Financial Innovation,2016,2(1).
- [29]Henry, Jim. Young consumers lead drive to online financing[J]. EN,2012,86(6519).
- [31]John F.Marshall,Investment banking&brokerage:the new rules of the game , Chicago,Ill.:Probus Publishing,c1994
- [31]Hali Edison, Torsten Slok. New Economy Stock Valuations and Investment in the 1990s[J].IMF Working Paper, 2001.
- [32]McDonald, Oonagh and Keasey, Kevin. The future of retail banking in Europe: a view from the top. New York: J. Wiley; 2002. xiv, 193. ISBN 0471892777(alk. paper).
- [33]New York Institute of Finance , Introduction to brokerage operations department procedures, New York,N.Y.:New York Institute of Finance,c1988
- [34]Richard R.West and Seha M.Tinic," Minimum commission rates on New York Stock Exchange transactions",Bell Journal of Economics,Autumn 1971.
- [35]Robert G. Isaac, Irene M. Herremans, Theresa J.B. Kline. Intellectual capital

- management: pathways to wealth creation. Journal of Intellectual Capital.2009(9):17-21
- [36]An J,zhao B,Li J,et al.The Internet Finance in China:The Living Space and the Regulations[J].Indian Journal of Scinenc &Technology,2015,8:106.
- [37]He F. The Development of FICC of US Investment Banks and Its Inspirations to Chinese Securities Companies[J].Securities Market Herald,2016.
- [38]丁国荣. 证券业专业化、市场化、国际化转型发展正当其时--2012 年中国证券行业发展趋势展望[J].中国证券.2012,(1):2-8
- [39]耿庆武. 财富管理是中国证券公司经纪业务的发展方向[N]. 证券时报, 2010-12-14(A12).
- [40]宋艳锴, 经纬. 证券公司财富管理业务的概况、定位与方向[J].金融纵横.2016, (9): 29-39.
- [41]王增武, 黄国平, 陈松威. 财富管理的内涵、理论与实证[J].金融评论.2014,6(06):113-120.
- [42]王佳宁, 吴超, 乔晗, 汪寿阳. 互联网证券公司的商业模式转型创新之路——“嘉信理财”案例[J].管理评论. 2018,30(04):247-25.