

交易萎缩激进降佣 跑马圈地逆势扩张

# 营业部“多面手”难觅 券商重金“挖角”

□本报记者 朱茵



## 跑马圈地 营业部网点大扩张

营业部大扩张的时代并未结束。中证协数据显示，截至2013年年底，券商分支机构数量达6363家，比2012年底增加1102家，增幅达20.95%。而国信证券近日获批成立85家分支机构再度引发业内关注，这也是继去年海通证券、中信证券等大券商扩张之后的又一轮网点爆发式增长。

“新设营业部除了要考虑选址，最头疼的其实是营业部经理。”近期一家券商在上海的分公司负责人正在积极招募营业部经理，他甚至跟朋友说起，只要有推荐来合适的人选，介绍费最高可以给20万元。这种急迫的心情同行都可以理解，在新一轮的“跑马圈地”中，营业部经理奇缺，猎头中介招聘都不够用。

“当前是中小型券商紧迫感更强。”一位大券商经纪业务部老总表示，同行来“挖墙脚”的，不仅仅是挖客户，还要挖营业部经理、乃至副经理，甚至公司此前末位淘汰的一批人也被猎头找去了，据说还都找到了不错的新东家，因为这批人至少是有经验的。

业内人士均收入最高的券商国信证券最近的扩张计划引起业内密切关注。深圳证监局上月批复准许国信证券半年内在上海、深圳等地新设85家分支机构，其中分公司28家，证券营业部57家。国信获准新设的分公司中共8家A型、10

受交易萎缩和佣金率下降的影响，券商营业部经营压力剧增，靠开户赚佣金的传统盈利模式遭遇严峻挑战。与此同时，营业部数量却逆势增长，并重金到处“挖”稀缺的营业部经理。在未来经纪业务有可能亏钱的情况下何以继续开设大量网点？类贷款和产品销售业务能否带来持续盈利增长？营业部越来越多承担创新业务的排头兵功能，在未来的金融混业竞争中，急行军能否焕发出新的活力……

## 欲迎还拒 互联网客户群“买卖”暧昧

“互联网公司都在考虑卖客户。”有业内人士透露，如果他们需要互联网的客户群，随时可以购买，但大公司目前都很谨慎。在发展互联网金融的过程中，与互联网公司的合作，小券商相对积极，大券商多数抵制，中型券商态度暧昧。

据悉，互联网公司，比如东方财富网以及其他一些财经门户网站，有几种不同的方式“出售”客户群。一种是流量导入，也就是通过连接将客户导入证券公司，而这些客户创造的新客户即使亏损也要布点，但真正更小的券商则等着兼并收购。据悉，新设网点多的都是大中型券商，真正网点数量在20、30家以下的，则很少大量开设新网点。

未来牌照门槛、股东门槛放开，对于行业的压力会增加。业内人士分析，随着近年监管政策对于券商金融牌照的逐步放宽，未来必须有一定规模的企业才能抵御风险，以至于一些券商即使亏损也要布点，但真正更小的券商则等着兼并收购。据悉，新设网点多的都是大中型券商，真正网点数量在20、30家以下的，则很少大量开设新网点。

## 功能变脸 新网点瞄准新业务

记者从一些大券商收入较高的营业部处了解，其利润贡献的60%以上都来自创新业务，这或许代表了行业发展的新方向，并且在营业部数量大扩张的背景下，券商并非一味紧抓经纪业务佣金收入，营业部功能变化较大。行业内盈利状况好的营业部收入来源已经发生改变。

券商感慨营业部经理难找的另一个原因就是，当下的营业部经理需要有综合素质。一位南方券商高管表示，以前找营业部经理看的是人脉，如今不仅需要人脉，更需要懂多个业务。因为目前营业部的执照都换了，能够拥有的牌照增加。今年资产管理、新三板包括投行业务、两融业务等都下放到营业部去做，这就需要熟悉多个业务的具有综合素质的人员。

“新开营业部要盈利，都得靠创新业务。”一位今年刚从总部转任营业部经理的人士表示，他负责的这家营业部成立之初目标就不是传统业务，即使设在相对富裕的苏州地区，其业务核心并不只是开户。他透露，目前考虑招收几名原先作信贷员的同学，把他们的客户转化过来，以券商的创新业务——

类贷款业务来吸引客户，目前来看，只要客户的“两融”需求高，或者股票质押回购做的规模大，今年营业部实现保本是完全不成问题的。他很仔细地给记者算了一笔账：新开营业部一般两到三年内也就是积累几千户，而实现盈亏一般都要一万户以上。所以，短期盈利必然要靠创新业务和金融产品销售。

还有一些营业部则业务更广泛，比如有家营业部和当地政府关系密切，参与了政府引导基金的管理，一边可以收取管理费，一边还可以让公司直投基金参与好的项目，并给未来的投行业务打下良好基础。目前营业部网点的发展方向主要是销售产品、积累项目资源和融资平台等。

长江证券非银金融行业分析师刘俊认为，虽然近期成交持续低迷使市场对券商经纪、信用融资等业务收入预期下降，创新政策的落实效应尚未显现，短期内券商和创投股仍处于蓄势期，但随着高层进一步强调加快金融服务实体经济的改革，资产证券化、地方债、券商私募等融资类业务将加速推进。

## 后劲不足 创新业务存隐忧

“现在我担心的是业务可持续性不强。”有券商销售人员表示，今年虽然产品卖出得到了不少收益，但未来是否继续能做，还存在变数，比如此前销售佣金提成较高的信托产品，就在政策变动以后不太敢做，这正是当下让他头疼的地方。

北方一家券商原零售业务部副总因兑付问题出事，在业内是很具有代表性的事件。业内人士看来，类似的产品、类似的销售模式，早就屡见不鲜，但真的有兑付不了的情况发生，则在社会影响和客户方面都将损失惨重。“我们公司刚发布一些代销产品的风险警示。”上海有一家小券商表示，类似的情况可能公司也有，比如内控没有做到位，产品风险没有揭示，但目前总部都在收紧代销产品，严格把关。

据悉，目前申银万国证券的产品代销是公司统一主管的，原来这一功能放在资管部分，但后来成立了产品评审中心，如果多个部门领导参与的评审委员投票通不过，则代销就会被否决掉。所以，一般来说，员工也都愿意买自己公司代销的产品，因为合作伙伴都经过了筛选。在合作名单中，即使是公募基金，也有可能不达标而被剔除出去，这一名单定期更新后通知

知到营业部。这一做法已经有越来越多的大券商采用，有的更是把产品风险等级和客户风险评价对接，以便统一控制风险。

除了代销金融产品，目前对券商收入贡献比较大的创新业务是信用业务，但这一业务正面临后劲乏力的问题。有券商表示，去年“两融”业务甚至出现“双杀”，营业部也随之面临垮掉的压力。原因在于这些营业部对单个大客户的依赖较大，这些客户在被动员积极参与“两融”交易后，贡献了可观的交易和息差，但市场损失也会让客户退出，营业部则断了收入来源。由于业务人员鼓励客户多融资，拿提成奖励，引导客户多开仓，频繁买卖。因为当前的息差收入比较高，扣除营业部成本之后，客户经理还能拿到30%左右的提成，这就造成一些经营的短视。

有些券商表示，目前的各个创新业务，都有相应奖励措施，因为在培育期要给予高于常规业务的激励，但产品销售明年就变常规业务，今年的销售百分比奖励可能会逐步取消。如何在扩张的同时保持利润不至于下滑太快？是摆在每家券商每个经营网点面前最现实的问题。

## ■ 记者手记

# 大而强PK小而专

□本报记者 朱茵

即使佣金率像地心引力一样趋势性下滑，券商还是无可争议地迎来了创新的时代。无论是与业内人士交流，还是参考国际同行的发展经验均可以发现，大而强和小而专的两类券商将获得更多的认可和更高的估值。

目前最为业内关注的几家券商发展方向逐步明确：国金证券放弃了传统的KPI考核，全面拥抱互联网金融，客户群体被分为线上、线下和高端理财三类；西南证券探索地方融资平台模式；国泰君安通过一户通账户，设立全市场金融理财账户……

业内人士认为，当前正是大券商在创新业务上发挥优势的时候，因为随着新“国九条”发布，证券行业规划明晰，各项业务空间打开，从过去限制众多，到现在大力放开。在资本市场制度变革中，具有客户基础、资源整合能力、资产控制能力、平台运作能力和筹资能力的券商有望进一步发展。股票质押融资、新三板做市、沪港通、个股期权、IPO注册制、财富管理业务都在今年有了政策推进，大券商拥有客户基础，竞争中具有的优势将协同发挥。

来自中信证券的统计显示，券商股票质押融资市场份额已超过商业银行和信托公司。而在2013年以前，证券行业股票质押融资市场份额不足2%，市场主要被信托公司和商业银行所占据，二者合计达到90%以上。随着场内标准化融资工具——股票质押融资推出，运作流程短、手续方便、处置灵活，逐步打破了原来银行和信托的垄断。在新增量方面，2014年前4个月，证券行业股票质押融资市值达到1598亿元，市场份额47.44%。其中，中小板和创业板股东是融资主体，这一业务的核心竞争力是资金来源和资金成本，大券商具有明显优势，不仅具有银行间市场发债资格，还可以通过海外发债低成本融资，在客户基础上也大大好于小券商。

目前正在测试的新三板做市商系统，也给了大券商更多的机会。有业内人士透露，企业更愿意给大券商做市，并且申万、中信、国泰君安等券商已经设立新三板基金，由于最终该业务以规模取胜，利差会逐步缩小，从目前开展新三板业务的72家券商来看，前十大公司占据公司数量的51.63%和挂牌股份数的56.6%，未来继续集中的趋势明显。

与此同时，小券商的空间也并非没有，反而顺势而生。互联网时代的来临，以及业内中登公司的统一账户平台正在酝酿，预计8月推出，后续深市的“一人多户”的账户整合，以及沪深指定交易的取消是大势所趋。券商资源将重新配置，这会利好互联网券商：低佣金率和优质客户体验将具备较大的吸引力。这当中的先行者国金证券被市场看好。

此外，西南证券亦被业内认为具有独特优势，该在2013年4月设立了西证创新投资公司，主要从事发放委托贷款等融资业务，股权投资和产业基金管理业务，并通过控股重庆西证渝富股权投资基金管理有限公司，搭建投融资平台，2013年西证创新实现净利润1.45亿元，贡献了西南证券净利润的23%。

## 全国营业部平均代理买卖证券业务净收入情况

序号	证券公司	营业部平均代理买卖证券业务净收入(单位：万元)
1	中金公司	4,524
2	国信证券	4,287
3	瑞银证券	4,098
4	北京高华	3,744
5	招商证券	2,697
6	(中信证券浙江、中信万通)	2,205
7	中银国际	2,001
8	国金证券	1,995
9	国泰君安	1,981
10	申银万国	1,957
11	平安证券	1,836
12	华西证券	1,766
13	华林证券	1,738
14	中投证券	1,687
15	银河证券	1,671
16	东方证券	1,550
17	东兴证券	1,544
18	兴业证券	1,531
19	华泰证券	1,475
20	宏源证券	1,429
21	中信建投	1,419
22	中山证券	1,397
23	光大证券	1,396
24	川财证券	1,386
25	海通证券	1,382
26	广发证券	1,380
27	英大证券	1,352
28	国海证券	1,305
29	东莞证券	1,294
30	民生证券	1,287
31	齐鲁证券	1,180
32	安信证券	1,180
33	长江证券	1,178
34	广州证券	1,121
35	民族证券	1,116
36	财通证券	1,111
37	华宝证券	1,086
38	西南证券	1,082
39	湘财证券	1,078
40	东吴证券	1,062
41	方正证券	1,061
42	国元证券	1,060
43	长城证券	1,047
44	西部证券	1,016
45	东海证券	1,008
46	国联证券	1,001
47	上海证券	989
48	中原证券	977
全国营业部平均代理买卖证券业务净收入		1,300

注：1、中位数为976万元，不低于中位数的为排名前48位的公司；

2、中信证券与中信证券(浙江)、中信万通合并计算。