

Document

加强客户管理 保护投资者利益

编者按

随着证券行业步入健康发展的轨道,证券公司客户管理的重要性逐渐为行业所认识,已经成为证券公司合规管理工作的重要内容之一。作为证券市场的组织者、自律管理者,上交所自去年5月颁布实施《上海证券交易所会员客户证券交易行为管理实施细则》以来,持续通过现场检查、窗口指导等方式,督促会员建章建制,向客户提供与其产品认知能力和风险承受能力相适应的产品,推动会员加强对客户交易行为的合规管理,以提升全行业的客户管理水平。近日,上交所又在全体会员中开展客户管理工作情况的自查、自荐活动,得到了会员积极响应,体现出客户管理意识已发生转变,客户管理能力在逐步提升。为推动会员之间的经验交流,特选登了部分会员关于对客户管理工作的体会和思考。上交所希望会员能够在现有工作基础上,充分利用行业的智慧和力量,不断提升自身的核心竞争力,创造出一个与客户共赢的市场环境。

从粗犷式经营到精细化管理

——对加强证券市场客户管理工作的认识和思考

2006年以来,中国证券市场发生了前所未有的巨变,在市场高速增长同时,财富效应日益显现,吸引了众多的不同层次的投资者。广大投资者在通过证券市场分享我国经济快速增长成果的同时,往往忽略了证券市场内在风险,对证券市场的健康稳定发展带来了极大的隐患。目前,证券公司的营销和服务,从内容和形式存在同质化、简单化、传统化的现象,已不能很好的适应日益发展的证券市场及不断壮大的投资者需求。证券经纪业务粗犷扩张营销的发展模式,已经逐渐不能适应未来证券业务发展,只有通过精细化的客户管理,为投资者提供个性化、针对性的产品和服务,才能逐步提升投资者对证券服务的认知度,同时不断地增强行业竞争力。因此,加强客户管理,保护投资者的投资热情和维护证券市场长期持续稳定发展的需要,提高投资者风险承受能力,对投资者开展适当性服务已经成为当前及今后一段时间证券行业的重要工作。

一、加强客户管理,是提高客户资源利用效率的需求。

在当前金融危机迷雾尚未消散的形势下,各行业均在探讨产业升级、资源深度挖掘的问题。随着浮动佣金制的实施以及证券行业在这几年的大发展,证券经纪行业竞争也日益激烈,如何提高客户资源的利用率,提高支出的效用性,成为目前我国证券行业值得探讨的重要课题。通过投资者教育等方式不断提高投资者的素质,对有效客户的精细化管理,有利于各大证券公司精细化服务、产品的推进,为证券公司开辟绿色通道以外的盈利渠道奠定了基础。

二、加强客户管理,是提高证券公司合规经营的要求。

客户,是整个证券市场的最小组成单位。整个证券市场的行为,是由每一个客户的行为组成的,虽然市场行为不是客户行为的简单相见,但是,客户的行为都会直接反映到证券市场内。由此可见,加强客户行为的管理,特别是加强对极少数违规客户的监管,有利于建立一个公平的市场竞争环境,加强客户管理,做好每一个客户的行为管理,是每一个证券公司合规经营的第一步。

三、加强客户管理,是整个证券市场繁荣稳定发展的基础。

在客户管理工作中,有一项重要的工作就是投资者教育。投资者教育是保护投资者合法权益的重要工作,也是加强市场基础建设的重要内容。投资者教育工作,能让投资者进一步地了解证券市场和各类证券投资产品的特点和风险,熟悉证券市场的法律法规,树立正确的投资理念,增强风险防范意识,依法维护自身合法权益,能够帮助社会公众了解证券行业,从而使每一个客户能够从自身的利益出发,自觉的维护市场秩序,促进证券市场规范发展。只有通过投资者教育,让所有客户建立起一个“市场繁荣我繁荣”、与证券市场利益融为一体的观念,才能使得客户能够自觉的维护市场的秩序,才能使得整个证券市场朝着一个正确的方向繁荣稳定的发展。

随着交易所出台《客户管理细则》,并进一步督促会员加强客户管理工作,我公司进一步意识到客户管理对整个公司、整个行业发展的重要性,认识到只有加强客户管理,才能稳步推进公司经营业务产业结构的调整,才能更合理的分配公司有限的服务资源,提高公司高端客户的服务水准,并对有限的客户资源进行深度挖掘,进而建立一条涵盖客户开发引进、通道服务、基础服务、产品管理、理财规划、投资顾问等方面的完整产业链,才能建立适应于将来证券经纪业务发展的通道加服务的盈利模式;也只有加强客户管理,才能进一步提高投资者的素质,进而提高整个证券市场的层次,促进整个中国的证券市场的可持续发展。

2007年以来,我公司在原有服务的基礎上,借助对客户资料、交易信息等静态信息加以分析和评估,輔以对客户进行的不断跟踪、回访等工作,构建公司客户服务体系及投资者教育体系,并建立客户适当性管理机制。

经过两年来的探索,首先公司建立了一套由客户体系、产品体系、组织体系、质量体系四个部分组成的客户服务体系。服务体系四个部分相互联系,相互作用,互为前提,共同组成一个有机整体,从而保证整个客户体系的有效运转。其中,客户体系是核心,产品体系是基础,组织体系是主体,质量体系是保证。客户体系明确了公司的服务对象,使公司产品服务的提供更具针对性;产品体系实现根据客户的不同需求,为不同类型的客户提供个性化的服务产品;组织体系是各体系运转的实施主体;质量体系监控整个服务体系的运转过程,保证服务质量,收集整理新的需求,实现服务体系的持续改进。

第二,针对客户交易行为监督,公司建立了健全的组织架构与制度流程;建立了集中监控系统,对客户交易行为进行实时监控,并要求营业部对系统无法监控的业务予以跟踪、监控,自下而上的对客户异常交易进行监控。

第三,公司向投资者揭示证券投资风险,切实保护投资者的合法权益。在业务环节中开展投资者教育工作、帮助投资者建立科学理性的投资理念、建设和完善投资者园地等五个方面建立投资者教育体系,并将此项工作作为公司客户服务工作中的重要组成部分进行规划,力争建立整个市场领先的投资者教育体制。

综上所述,证券业的投资热潮逐渐吸引了越来越多的投资者,面对众多的客户需求,我们在不断提升客户数量的同时,应根据不同客户自身的投资需求、文化层次、风险承受能力等方面进行有效分类,从而,一改以往“地毯式”服务的粗犷经营模式,开辟精细化管理通道,积极配合客户资源与投资产品、服务资源的合理配置,有针对性地为客户提供服务,创造价值,实现共赢,做好真正的“精耕细作”,这是当前市场化发展的趋势,也是整个证券市场能够持续繁荣发展的要求。

一、加强客户管理工作对证券公司发展的重要性

近年来,日益成熟的证券市场和严峻的市场竞争,正在促使证券公司逐渐从以经纪业务为核心的交易代理渠道提供商向以客户为核心的综合性服务商的角色定位迁移,以提高客户服务质量、效率,及时响应客户全方位需求等来赢得竞争优势的理念日渐深入人心,建立在客户管理能力基础上的以客户为中心的个性化的服务能力对于证券公司的未来业务发展具有了越来越关键的意义。

而随着证券公司经营从粗放式向制度化、规范化转变,交易所对会员单位的监管工作也已步入了常规阶段,推出了将“自律管理关口前移至会员”的监管新理念。证券公司逐步转变为证券市场自律管理体系中的有机组成部分。加强客户管理工作,不只有助于证券公司业务的长远发展,也有助于其合规经营水平的提升。证券公司通过加强投资者教育和自律管理工作,在证券市场上发挥引导、规范、约束客户交易行为的作用,可以配合交易所开展市场监管、维护市场稳定,实现证券市场的平稳运行和证券公司的可持续发展。

客户分类管理、交易行为监控和投资者教育是证券公司客户管理工作的三个主要方面。

1. 客户分类管理
客户分类管理的意图在于根据客户的风险承受能力划分不同类别,通过设计对客户风险承受能力进行评估的问卷,在基金、权证、融资融券等产品业务中对不同客户的风险承受能力

进行评估,让投资者不致参与风险特征和自身承受能力不相匹配的投资业务。在“稳健乃至保守”的风控理念指导下,海通证券高度重视客户分类管理工作。

从目前的情况来看,大多券商使用的客户分类方案基本都是基于资产规模和客户交易量这两个指标。在基金适当性销售管理办法实施后,各大券商增加了客户风险偏好的分类标识,但目前还远未达到动态评价标准,这对于洞察客户的认知行为,理解不同类型的不同风险偏好和服务需求,合规开展业务还远远不够。

我们相信,客户分类管理对于证券行业而言,将是又一次洗牌的过程,那些在客户分类管理上起步早、理念领先和客户管理体系建设完备的券商无疑将领先于其对手,乃至主导新一轮经纪业务的转型。

据此,我们认为客户分类管理对于券商而言是一项长期但又是极为迫切的重大工程。其中客户细分、向客户提供针对性的服务和建立标准客户服务流程是三大核心要素。其中尤以客户细分最为紧迫。券商应该牢牢把握这个挑战和机遇,尽快建立健全客户分类管理制度。

2. 交易行为监控
客户交易行为监控的意图在于维护证券市场“三公”原则,杜绝内幕交易、操纵市场行为的发生。为加强对客户异常交易行为的管理,建立证券交易监控系统是第一步,更重要的是要

从了解客户开始

——对证券市场客户管理工作的认识和思考

客户是证券公司的核心资源,证券公司在完成综合治理,走向合规经营、规范发展的过程中,越来越深刻地意识到过去业界采用的价格战、佣金战等粗放式、同质化的经营方式已经不再是竞争的主要手段。特别是监管部门颁布《证券公司分类监管工作指引》,实施以证券公司风险管理能力为基础的全面的分类监管模式后,可以预见不久的将来,客户将日趋集中于为数不多的几家具有综合实力的大型证券公司中。各证券公司,尤其是中小型证券公司要想在某些细分市场占得一席之地,就需要转变经营理念 and 模式,加强客户关系管理,提升服务水平,而要推行客户关系管理就必须充分了解客户,不了解客户就谈不上管理,谈不上服务。

近年来,证券市场交易日趋活跃,证券市场已经成为个人投资理财的重要渠道之一。从中山证券的投资者开户情况看,新增客户主要以个人投资者为主,并且绝大多数是资产在100万元以下的中小投资者。这些投资者普遍缺乏投资经验,没有足够的风险识别和承受能力,尚未形成较为成熟的投资理念,而且证券市场新产品、新机制不断推出,绝大多数投资者对创新产品或者创新机制理解不够、对高风险产品的风险认识不足。证券投资是一种简单个性化的投资活动,不同于其他产品,简单的用打广告、豪华装修、低佣金、送盒饭之类的营销手段来吸引客户虽然可以起到短期的效果,但并非长久之计。与一份免费的午餐盒饭相比,客户更需要专业的服务。每个客户到底能够带来多少价值?客户的专业知识、投资经验、风险承受能力如何?客户是否清楚所投资的证券产品的风险所在?客户的交易习惯如何?客户的交易行为是否会涉嫌违规?客户到底需要哪些服务?我们已经提供了哪些服务?还可以提供哪些服务?对基金、债券、权证、资产管理等不同投资偏好的客户到底该提供哪些差异化的服务?这些都对公司的客户管理工作提出了更高的合规管理要求,要想解答这些问题,就必须充分了解客户,只有了解了客

户,才能将客户管理工作做到位,同时也才能培育客户对证券公司的认知度和信任度,提高证券公司的品牌价值和知名度,吸引更多的优质客户,推动证券公司业务的平稳发展。

了解客户不仅是证券公司识别客户身份、预防各种风险的基本原则,也是证券公司提升客户服务与管理水平的关键。早期的客户分类管理主要是投资金额和交易量大小来进行的,管理也主要是为高贡献率、高周转率的客户提供诸如传递快速、即时、特色的市场信息、良好的投资环境和硬件设备,以突显其核心地位,满足客户的精神追求的一般服务,目的也只是为了维持或获取更高的交易量和利润,并不十分重视对客户账户的合规管理和风险管理,更谈不上提供进一步的专业服务。这一状况导致直接导致了行业发展初期证券市场产生大量违规账户,内幕交易、操纵市场、欺诈客户等违规行为严重,不仅给客户造成了利益损失,同时也给证券公司和证券市场造成了不良影响。2007年起,全行业开展了大规模的第三方存管和账户规范管理工作,通过这项工作,证券公司实现了客户交易结算资金封闭运行、休眠账户另库存放和违规账户中止交易,有效解决了客户账户管理中的各种不规范问题。同时,也正是通过这项工作,中山证券开始真正全面启动了对客户信息的采集,虽然最初的客户信息采集只有与经纪业务紧密相关的简单信息,无非就是姓名、地址、工作单位、身份证等等,但就在这些信息的采集过程中,公司逐步了解了客户,了解了客户的需求,了解客户的资信状况,了解了客户的交易习惯、投资经验、风险承受能力以及风险偏好等等,也逐步认识到只有充分了解了客户并加强了对客户的管理,才能在有效控制风险的情况下,为客户提供安全、便捷、专业的服务,引导客户规范、理性地参与证券交易,预防和制止异常交易行为,求得客户与公司的共同成长,这是每个证券公司需要面对并持续推动的一项重点工作。

实现客户精准分类 再造券商核心竞争力

——国信证券对加强证券市场客户管理工作的认识和思考

随着中国经济的长期稳定健康发展,中国资本市场已经进入到了扩张期,上市公司家数、市值、投资者群体都在高速增长,为券商经纪业务带来了持续发展动力。以投资者开户为例,2005年,投资者全年开户数仅为87万户;2006年,行情转暖,投资者开户数回升到311万户;到2007年,在行情爆发的推动下,全年新开户激增到3829万户;2008年虽然难以持续2007年的神话,但依然保持了新增1436万户的强劲势头;2009年1—8月份,新增开户也已达到2119万户,客户规模的扩大使得券商原有以营业部现场作为服务提供场所的旧有模式已经发生了根本性的变革,90%以上的客户选择通过互联网参与交易,通过互联网和电话等非现场的方式接受证券公司的服务。

同时,我国资本市场的发展和融入国际市场的需要也推动了金融创新不断加快。创业板市场、期货市场、债券市场、衍生品市场等的发展正在形成多个多层次、多品种的证券市场。投资产品多元化的趋势使得投资者的投资需求也越来越趋向复杂。

对券商而言,多品种的交易市场和不断增长的客户群体、复杂的客户需求既为其经营提供了新的机遇,同时也对其客户管理和客户服务工作提出了全新的、巨大的挑战,从券商经营战略上说,如何将券商的服务资源最有效的传递给最需要的客户已经成为现阶段体现其竞争力的重要表现。

在这样的历史条件下,上交所于2008年5月9日发布了《上海证券交易会员客户证券交易行为管理实施细则》,对客户分类管理提出了明确的要求,事实上,这也与我们近年来的经营实践的结论相吻合,即券商需要通过对客户提供分类服务的方式,实现其经营资源的有效配置,这种资源配置的能力已然成为体现券商综合竞争力的重要指标。

那么,如何开展客户分类管理呢?通过对西方发达市场先行券商经营模式的学习,我国不少券商都开始通过资产规模、交易量等各类指标对客户进行分类管理,提供差异化服务。但是,这种客户分类管理的逻辑起点是基于券商对自身经营的关注,而不是对客户本身真实需求的关注。在长期粗放经营的惯性思维模式下,券商普遍忽视了对客户多维度信息的搜集和整理,从而使券商对客户实现分类管理缺乏最底层的信息基础,即没有建立其一套完善的客户基础档案,那么一切经营策略也成了空中楼阁。

所谓客户基础档案应包括客户的基本信息、交易信息和服务信息,这些信息通过服务人员与客户不断互动而更新,然后通过信息技术系统将之整合,形成不同的客户分类方法、标准和分类结果,能精确定位客户的需求,并提供客户所需的服务,客观上提高了券商的经营效率。

在此背景下,我公司开始以完全独立自主方式开发建设了CRM操作系统,

该系统整合了客户基本信息、交易数据和从鑫网管理平台、95536呼叫中心、金太阳手机证券各个渠道汇集的客户服务记录,包括短信和电话服务记录。

经过经营一线不同客户分类方法的实践,我公司已总结出价值特点、投资属性、个人属性、忠诚度属性、客户需求、新增加分组等六大类共56种小类的通用客户分组,并对资产达到一定规模的客户实施分类标识,根据客户属性提供产品和服务,在彰显券商服务品牌的同时,很好的实现了上交所对于客户分类管理的要求,同时,也有效识别了客户交易风险,对于客户交易行为的监控更有针对性,对投资者教育也做到了有的放矢,更易于为投资者所接受。

目前我公司CRM系统已经能够对客户的300多项指标、100多个维度进行分类查询分析,将不同的客户按其不同属性归属到各自的客户分类识别体系之中,不仅能够解决营业网点服务人员经营一线所遇到的客户分类服务需求,而且能够在全公司范围内,进行客户价值特点、交易行为特点的深入分析,为券商的服务和产品创新提供源源不断的动力。

随着券商存量客户的规模增大,客户分类管理已然成为券商有效实现现有客户客户价值最大化的重要渠道。同时,在佣金费率不断下降、营业网点不断增加的竞争格局中,客户分类管理又成为精确营销的有力武器,必将成为下一阶段券商的核心竞争力所在。

对加强证券市场客户管理工作的认识和思考

及时、妥善化解客户因为证券交易可能发生的各类矛盾纠纷,第一时间做好投资者教育及服务工作至关重要,同时也对维护市场秩序、促进市场稳定发展发挥着越来越重要的积极主动作用。

3. 投资者教育
投资者教育工作是客户管理工作的核心,根本任务是培育理性而成熟的投资者。个人投资者证券法律法规及基础知识比较欠缺、证券交易风险意识相对淡薄、投资理念也不够成熟、自我保护能力不足。通过持续不断、行之有效的投资者教育,培育理性健康的股市文化,有助于加快市场投资者成熟。

公司不仅从组织、人力、物力和财力上予以重点保证,多次强调投资者教育工作的重要性,不断加强全体员工做好投资者教育工作的主动性和自觉性,还把投资者教育和风险解释工作有机地融入公司的各项业务流程中,建立了相关规定。在工作中我们深刻地认识到,投资者风险教育工作的重要性和紧迫性,把投资者教育有机融入客户服务体系和自律管理体系的各个环节,有组织、有计划、有步骤地推进公司投资者教育的各项工作。主要包括:规范开户环节,强化开户环节的风险揭示;继续做好评估客户风险承受能力工作;健全营业部投资者园地;举办投资者教育讲座、培训;建立投资者教育工作责任追究和内部检查机制;重视假

冒公司网站的清理工作;客户服务中心统一处理投资者的咨询、投诉工作;加强对公司客服中心人员、营销团队人员的业务培训等工作。同时,投资者教育是一项任重而道远的工作,公司将根据市场发展中出现的新情况、新问题不断总结经验,为投资者提供差异化、相互补充的投资者教育服务,认真帮助投资者增长投资知识,提高投资风险防范意识,帮助投资者了解自身的理财需求和风险承受能力,与投资者共同实现资本市场的双赢局面。

二、对交易所督促会员加强客户管理的认识
交易所去年出台《会员客户证券交易行为管理实施细则》和《证券异常交易实时监控指引》,两个规则以“自律管理关口前移”为指导思想,以加强证券公司对客户证券交易行为的管理和加强证券公司的投资者教育工作为主要目的,明确了加强公司在加强市场规则介绍、了解自己客户、加强风险监控、发现、制止客户异常交易行为、配合、协同自律管理等工作上的基本要求,明确了上交所存在证券价格出现异常波动或者证券交易出现异常情况下的措施。

根据两个规则的要求,《通知》明确了证券公司应当建立、健全的措施与制度,包括建设“一个系统”,即证券交易监控系统;建立“五项制度”,即证券交易监控制度、客户交易纠纷处理工作制度、自律管理协同管理制度、投资者

随着我国证券市场进入新一轮规范发展阶段以及各种创新品种的逐步推出,对券商的风险控制要求已从“不违法、不违规”自然升级到“帮助投资者有效控制风险”的高度,同时随着市场竞争的不断深化,未来券商之间的竞争一定是服务层面上的竞争。如何规范发展?如何以服务制胜?上海证券交易所提出的客户分类管理为我们找到了发展创新的突破口。市场愈发规范和竞争日益加剧对客户管理与服务提出了新的要求

我国证券市场经过近20年的风雨,取得了长足的发展。随着客户交易结算资金第三方存管模式的实行以及不合格账户清理工作的完成,标志着我国证券市场正在进入新一轮的规范发展阶段,这也对证券公司规范客户管理、提升客户服务能力提出了更高的要求。另一方面,随着市场竞争日益加剧,佣金水平持续下滑,竞争层次也逐渐从低层次的价格竞争向高层次的服务竞争升级,然而目前呈现出的竞争结果却是两个极端,不是千人一面的海量资讯,就是纯粹低佣金通道,让投资者无所适从。

在新的监管环境和市场环境下,虽然各家券商都在积极努力,却难以把握管理与服务的突破口。2008年5月上海证券交易所发布《会员客户证券交易行为管理实施细则》(以下简称《细则》),首次在监管层面上明确提出了会员对客户实行分类管理的要求。如果说第三存管和账户规范工作是有效保护了投资者合法权益的同时,也为客户分类管理和创新业务发展打下了坚实的基础,那么客户分类管理则打开了新形势下证券公司发展创新的突破口。

客户分类管理是新形势下证券公司发展创新的突破口
实行客户分类管理,除了账户风险分类、异常交易行为监控等一般意义上的风险控制外,深层次的目的是为了能够实现为客户提供个性化服务的创新服务模式。在分类管理、风险评估的基础上,券商对客户情况有了全面的了解,对客户的风险承受能力有了基本的判断,并以此为依据向客户提供与其产品认知能力、风险承受能力相适应的产品和服务,引导客户从自身实际情况出发,审慎投资,合理配置金融资产,做到“分类管理”、“风险承受能力评估”以及提供“个性化服务”。

然而随着市场新品种、新业务的不断推出,要真正做到客户分类管理,提供个性化服务,依靠按客户资产规模和交易量进行简单分类的传统方式显然已不适合,必须在对客户进行全方位了解的基础上进行多维度特性分类,因此新形势下客户分类管理工作的基础就是全方位“了解自己客户”。“了解自己客户”不仅是金融机构识别客户身份、防范洗钱活动的根本原则,也是券商提升客户服务与管理水平的基础。上交所会员管理规则中对“了解自己客户”这一要求已做出原则性的规定,《细则》则将该一要求进一步细化,券商应当通过适当可行的方法了解客户的资信状况、交易习惯、证券投资经验、风险承受能力以及风险偏好等情况,据此推进客户分类管理工作。目前很多券商已开始努力推进客户信息资料完善工作,但相比银行、保险来说,难度要大很多,《细则》实施一年多来,为券商收集客户信息资料提供了很多政策上的支持,给予券商完善客户信息资料一个大好良机,为客户分类管理、个性化服务铺平了道路。

CRM为客户分类管理和个性化服务提供了系统化解决方案
CRM(客户关系管理)系统一方面实现了公司信息与客户信息的无缝对接,同时为客户分类管理和个性化服务提供了完美的系统解决方案。在我国,证券业和电信业是最先引入CRM时代的两个行业,而在证券业中,我公司已经走在了前面,这也为了华泰证券近年来的突飞猛进打下了基础。

我公司很早就意识到来自市场竞争层面的变化,认识到客户信息对实行客户分类管理和服务的重要性,于2006年开始大力建设CRM系统以及相关配套基础支持,如全面VI(视觉形象标准化)改造、重新定位营业部服务功能,设计全方面的客户调查机制和信息渠道,逐步推进客户信息资料完善工作。在做好客户分类管理基础工作的前提下,结合各种创新业务(股指期货、融资融券、创业板)开展客户多维度管理,并在融资融券业务准备工作中创造性的提出了“合格客户池”,在经纪业务全面向理财服务转型的道路上,推出了基于“把合适的产品给合适的客户”理念的紫金理财服务体系,探索出一种“了解客户—细分市场—个性化服务”创新服务模式。

管理是为了更好的服务
上海证券交易所提出客户分类管理的要求,目的是为了促进券商规范发展、提升服务水平,最终实现客户个性化服务管理模式。规范是为了更好的服务,这是我国证券市场监管层次的又一次提升。

在从管理到服务的提升中,我公司做了一次成功的尝试,率先提出了标准化和个性化融合的“紫金理财”服务体系,突破了“全面”与“个性”不可兼容的服务瓶颈,将证券经纪业务从低层次、无差别的服务阶段迈入高层次的理财服务阶段,尽最大努力让每一个客户都能找到合适的服务套餐和适合的理财方式,引领了一个“个性化投资时代”。

我们期望能够与更多的券商一起,致力打造一个健康、理性、个性的证券市场,我们也会不断优化客户个性化服务管理模式,持续根据客户特性和理财需求的变化,提出更好的个性化服务解决方案,不断提升服务与管理水平,与管理与服务完美融合。

以CRM为核心 创新个性化服务管理模式

随着我国证券市场进入新一轮规范发展阶段以及各种创新品种的逐步推出,对券商的风险控制要求已从“不违法、不违规”自然升级到“帮助投资者有效控制风险”的高度,同时随着市场竞争的不断深化,未来券商之间的竞争一定是服务层面上的竞争。如何规范发展?如何以服务制胜?上海证券交易所提出的客户分类管理为我们找到了发展创新的突破口。

市场愈发规范和竞争日益加剧对客户管理与服务提出了新的要求

我国证券市场经过近20年的风雨,取得了长足的发展。随着客户交易结算资金第三方存管模式的实行以及不合格账户清理工作的完成,标志着我国证券市场正在进入新一轮的规范发展阶段,这也对证券公司规范客户管理、提升客户服务能力提出了更高的要求。另一方面,随着市场竞争日益加剧,佣金水平持续下滑,竞争层次也逐渐从低层次的价格竞争向高层次的服务竞争升级,然而目前呈现出的竞争结果却是两个极端,不是千人一面的海量资讯,就是纯粹低佣金通道,让投资者无所适从。

在新的监管环境和市场环境下,虽然各家券商都在积极努力,却难以把握管理与服务的突破口。2008年5月上海证券交易所发布《会员客户证券交易行为管理实施细则》(以下简称《细则》),首次在监管层面上明确提出了会员对客户实行分类管理的要求。如果说第三存管和账户规范工作是有效保护了投资者合法权益的同时,也为客户分类管理和创新业务发展打下了坚实的基础,那么客户分类管理则打开了新形势下证券公司发展创新的突破口。

客户分类管理是新形势下证券公司发展创新的突破口
实行客户分类管理,除了账户风险分类、异常交易行为监控等一般意义上的风险控制外,深层次的目的是为了能够实现为客户提供个性化服务的创新服务模式。在分类管理、风险评估的基础上,券商对客户情况有了全面的了解,对客户的风险承受能力有了基本的判断,并以此为依据向客户提供与其产品认知能力、风险承受能力相适应的产品和服务,引导客户从自身实际情况出发,审慎投资,合理配置金融资产,做到“分类管理”、“风险承受能力评估”以及提供“个性化服务”。

然而随着市场新品种、新业务的不断推出,要真正做到客户分类管理,提供个性化服务,依靠按客户资产规模和交易量进行简单分类的传统方式显然已不适合,必须在对客户进行全方位了解的基础上进行多维度特性分类,因此新形势下客户分类管理工作的基础就是全方位“了解自己客户”。“了解自己客户”不仅是金融机构识别客户身份、防范洗钱活动的根本原则,也是券商提升客户服务与管理水平的基础。上交所会员管理规则中对“了解自己客户”这一要求已做出原则性的规定,《细则》则将该一要求进一步细化,券商应当通过适当可行的方法了解客户的资信状况、交易习惯、证券投资经验、风险承受能力以及风险偏好等情况,据此推进客户分类管理工作。目前很多券商已开始努力推进客户信息资料完善工作,但相比银行、保险来说,难度要大很多,《细则》实施一年多来,为券商收集客户信息资料提供了很多政策上的支持,给予券商完善客户信息资料一个大好良机,为客户分类管理、个性化服务铺平了道路。

CRM为客户分类管理和个性化服务提供了系统化解决方案

CRM(客户关系管理)系统一方面实现了公司信息与客户信息的无缝对接,同时为客户分类管理和个性化服务提供了完美的系统解决方案。在我国,证券业和电信业是最先引入CRM时代的两个行业,而在证券业中,我公司已经走在了前面,这也为了华泰证券近年来的突飞猛进打下了基础。

我公司很早就意识到来自市场竞争层面的变化,认识到客户信息对实行客户分类管理和服务的重要性,于2006年开始大力建设CRM系统以及相关配套基础支持,如全面VI(视觉形象标准化)改造、重新定位营业部服务功能,设计全方面的客户调查机制和信息渠道,逐步推进客户信息资料完善工作。在做好客户分类管理基础工作的前提下,结合各种创新业务(股指期货、融资融券、创业板)开展客户多维度管理,并在融资融券业务准备工作中创造性的提出了“合格客户池”,在经纪业务全面向理财服务转型的道路上,推出了基于“把合适的产品给合适的客户”理念的紫金理财服务体系,探索出一种“了解客户—细分市场—个性化服务”创新服务模式。

管理是为了更好的服务
上海证券交易所提出客户分类管理的要求,目的是为了促进券商规范发展、提升服务水平,最终实现客户个性化服务管理模式。规范是为了更好的服务,这是我国证券市场监管层次的又一次提升。

在从管理到服务的提升中,我公司做了一次成功的尝试,率先提出了标准化和个性化融合的“紫金理财”服务体系,突破了“全面”与“个性”不可兼容的服务瓶颈,将证券经纪业务从低层次、无差别的服务阶段迈入高层次的理财服务阶段,尽最大努力让每一个客户都能找到合适的服务套餐和适合的理财方式,引领了一个“个性化投资时代”。

我们期望能够与更多的券商一起,致力打造一个健康、理性、个性的证券市场,我们也会不断优化客户个性化服务管理模式,持续根据客户特性和理财需求的变化,提出更好的个性化服务解决方案,不断提升服务与管理水平,与管理与服务完美融合。

教育工作制度和客户分类管理制度。

我们注意到,在实际操作上由于券商在竞争策略和目标客户市场的焦点不同,以及在地域性的明显差异,各大券商在业务分类、客户细分指标和“合格投资者”的阈值设定上可能存在着多样化的差异,对客户投资经验、资信状况、对咨询信息的解读能力、风险承受能力和投资知识等的评估还存在相当多项的数据不足或缺失,进而造成指标设定的主观性和局限性,客户分类管理的有效实施还有很多难点。

例如,对于那些分类管理未达标的高佣金贡献客户,券商均有强烈的动力将其“合格化”,以便让这些客户能顺利参与创新业务和高风险业务,那么在合格的过程中如何做到合法合规和风险控制,这就需要有一个行业性的标准进行衡量。再如,创业板对于两年投资经验的设定,仅是一个量化的指标,券商对于投资经验少于两年的客户的风险教育和知识普及也绝不仅是抄录一段特别声明就能完成的。另外在“经纪人营销”的模式下,如何通过经纪人对客户进行有效的分类管理,如何加强对经纪人的管理,均是摆在券商面前的一个重要课题。

出台《会员客户证券交易行为管理实施细则》和《证券异常交易实时监控指引》,督促会员加强客户管理工作,是交易所对监管任务的又一次前瞻性认识。海通证券在努力完善中台系统建设,加强内部客户分类管理体系建设的同时,将积极配合交易所进一步探索客户管理存在的诸多难题,推动券商客户管理工作早日步入正轨。

(下转封十四版)