

摘 要

我国证券市场发展到目前已有三十余年，曾经作为各证券公司主要收入来源的经纪佣金收入持续下滑，佣金费率逼近券商成本。随着财富管理的转型，客户有多样化的投资理财产品可供选择，最终能使客户产生信任和粘性的还是要依靠从业人员的客户服务能力和保值增值能力。如果始终停留在以销售为导向的卖方模式，不站在客户立场去为客户保值增值，则客户可能会因为从业人员不够专业，产品收益不及预期，最终导致客户失去信任而资产流失。相比之下，站在客户角度且具备专业投资能力和服务能力的买方投资顾问，可以很好的解决客户资产保值增值的投资问题，同时也可以为公司带来可观的增量收入和品牌影响力。

本文从 HA 证券河南分公司的买方投资顾问业务为切入点，提供了目前以 HA 证券买方投资顾问业务存在市场定位、服务流程和签约模式等业务上存在的问题。通过对比分析国内外金融机构买方投资顾问业务的案例，得出可以通过优化服务流程、签约模式，以及增加基金投顾和发行净值产品的买方投顾模式，以优秀的组合净值+管家式服务，在巩固现有买方投顾业务基础之上，做大规模的方案；以及进行人才引进、制度完善、薪酬优化、信息系统建设等保障措施。

鉴于目前财富管理转型的大背景下，多数券商业绩金融机构都面临着从业人员专业能力不足，卖方思维还未向买方思维转变等同样的问题，本文论证的优化方案，可以作为大多数国内金融服务机构开展买方投资顾问业务的一般性解决方案。

关键词：证券公司；买方投资顾问；业务优化

ABSTRACT

The development of China's securities market has been more than thirty years, and the commission income from brokerage business, which used to be the main source of income for various securities companies, continues to decline, with commission rates approaching the cost of securities firms. With the transformation of wealth management, customers have a variety of investment and wealth management products to choose from. Ultimately, what can generate trust and stickiness for customers depends on professional customer service capabilities and relatively excellent product net worth. If the seller model is always sales oriented and does not stand on the customer's side to maintain and increase value for the customer, the customer may lose trust and lose assets due to the lack of professional professionals and lower product returns than expected. In the context of wealth management transformation, buyer investment advisors with professional investment and service capabilities can effectively solve the investment problem of customer asset preservation and appreciation, while also bringing considerable incremental income and brand influence to the company.

This article takes the buyer's investment consulting business of HA Securities Henan Branch as the starting point, and provides information on the current market positioning, service process, and signing mode issues of HA Securities' buyer's investment consulting business. By comparing and analyzing the cases of buyer's investment advisory business in domestic and foreign financial institutions, it is concluded that by optimizing service processes, signing models, and increasing the number of fund investment advisors and buyer's investment advisory models for issuing net worth products, we can consolidate existing buyer's investment advisory business with excellent portfolio net worth and butler style services and develop large-scale solutions; And take measures to ensure talent introduction, institutional improvement, salary optimization, and information system construction.

Given the current context of wealth management transformation, most securities firms and performance financial institutions are facing similar problems such as insufficient professional skills of practitioners and the lack of a shift from seller thinking to buyer thinking. The optimization plan discussed in this article can serve as a general solution for most domestic financial service institutions to carry out buyer investment advisory business.

Keywords: securities company; buyer model investment adviser; Business optimization

目 录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的	5
1.3 研究意义	6
1.4 研究内容及研究方法	6
1.4.1 研究内容	6
1.4.2 研究方法	7
1.4.3 创新点	7
第二章 相关理论及文献综述	8
2.1 客户关系管理理论	8
2.2 流程优化理论	9
2.3 买方投资顾问相关国内外文献综述	11
第三章 HA 证券河南分公司买方投资顾问业务现状分析	15
3.1 HA 证券河南分公司买方投资顾问业务的市场状况	15
3.2 HA 证券河南分公司买方投资顾问业务现状分析	16
3.2.1 市场定位	16
3.2.2 服务流程	17
3.2.3 签约模式	19
3.3 HA 证券河南分公司买方投资顾问业务存在的问题分析	20
3.3.1 市场定位存在的问题	20
3.3.2 服务流程存在的问题	21
3.3.3 签约模式存在的问题	23
3.4 国内外证券机构买方投资顾问业务分析	26
3.4.1 国外买方投资顾问业务分析	26
3.4.2 国内买方投资顾问业务分析	28
3.4.3 国内外证券机构买方投资顾问业务的经验借鉴	31
第四章 HA 证券河南分公司买方投资顾问业务优化方案	33

4.1 HA 证券河南分公司买方投资顾问业务优化的目标与原则	33
4.1.1 优化的目标	33
4.1.2 优化的原则	34
4.2 HA 证券河南分公司买方投资顾问业务服务流程优化	35
4.2.1 投资顾问和营销团队对接流程的优化	35
4.2.2 客户试体验期间服务流程的优化	36
4.2.3 客户签约后服务流程的优化	37
4.3 HA 证券河南分公司买方投资顾问业务签约模式优化	40
4.3.1 前端收费模式的优化	40
4.3.2 差额佣金模式的优化	40
4.3.3 后端收费模式的优化	42
4.4 HA 证券河南分公司买方投资顾问业务范围拓展优化	42
4.4.1 发行净值化产品的模式	43
4.4.2 基金投顾模式	44
第五章 HA 证券河南分公司买方投资顾问业务优化的保障措施	46
5.1 引入合格的买方投资顾问	46
5.2 完善业务内容及管理制度	46
5.3 优化薪酬考核制度	50
5.4 信息系统建设	51
第六章 结论与展望	52
参考文献	54
致 谢	58

第一章 绪论

1.1 研究背景

随着资本市场不断发展，人均可支配收入不断提升，以及在房住不炒、理财产品净值化的市场背景下，银行存款、不动产等传统投资已经不能满足多样化的个人投资需求，居民慢慢开始将目光转移至资本市场中的权益类投资。

作为参与到财富管理行业中的金融机构，证券公司因其有着从业人员的专业度和业务垂直度，势必发挥重要的影响，需要争先扛起财富管理转型的大旗。随着佣金率的不断下滑，各券商大打佣金价格战已进入深水区，接近成本的佣金率难以维系价格战去获取市场份额，过度依赖传统佣金收入已经变得难以为继。证券公司下设地方分支机构，承担着招揽客户和创收的任务，经纪零售业务考核新增开户数、新增资产、投顾服务产品签约、理财产品的销售、公募私募产品销售等指标。为了完成营业部下达的销售目标，向客户销售不适当的金融产品，违背了适当性的合规原则，以及增加了道德风险。这种行为既侵害了客户的利益，从长期经营的角度考虑，客户资产的损失必然导致客户信赖度的下降。落后的考核机制会使营销人员忙于应付短期考核任务，忽视了对证券市场的研究分析，以及客户服务能力的提升。证券公司已经普遍意识到，通过专业化和差异化的财富管理转型势在必行。但证券公司受制于缺乏综合金融人才，当期利润绩效的考核，管理层认知等因素，财富管理转型任重而道远。

HA 证券股份有限公司前身是 1991 年成立的安徽省证券公司，是安徽省第一家专营证券机构。2001 年，在整合原安徽省证券公司、安徽证券交易中心证券类资产的基础上，成立了 HA 证券有限责任公司，是全国首批设立的综合类证券公司之一。此后，公司经历了综合治理和多次增资扩股，2012 年整体变更为股份制公司。2016 年 12 月 6 日，公司在上海证券交易所首次公开发行股票并上市。

公司共有证券分支机构 153 家，期货分支机构 13 家，形成了“扎根安徽、深耕长三角、面向全国”的网点布局。截至 2022 年，公司各项主营业务总体平稳。公司总资产 742.46 亿元，净资产 197.31 亿元，较上年末分别增长 0.82%、1.3%。2022 年上半年营业收入 16.48 亿元，同比增长 9.89%；归属上市公司股东的净利润 7.24 亿元，同比增长 17.87%。财富管理 AUM 从 2015 年末的 1697 亿增长至 3221 亿元，代理买卖证券业务净收入保持行业前 30 位次；科创板保荐家数

并列行业第 28 名；资管业务净收入排名从 2015 年的 56 名提升至 20 名；私募股权基金实缴规模位居行业第 18 名。坚持均衡发展，投行、资管业务收入占比从 2015 年的 4%提升到 22%，经纪业务收入占比从 2015 年的 68%下降到 30%，轻、重资产业务收入占比各占 50%左右，摆脱了对单一经纪业务的过度依赖，轻重并举盈利模式基本成型。坚持管理增效，构建集团矩阵管理架构，优化组织运行体系，构建零售、机构、产业三大业务集群，持续增强总部赋能，大力推进分、子公司管理改革，全面推行 MD 职级体系，不断完善市场化、竞争性的经营机制。

HA 证券是业内较早开展投资咨询服务且能得以稳健长足发展的券商之一，近年来致力于为客户提供更加专业高端优质的财富管理服务，改变传统荐股模式，科技赋能让业务模式更加智能化、多元化。凭借丰富的经验和严谨的作风，公司在财富管理业务模式、人员管理、风险控制以及综合化金融服务等方面发展迅速，致力于为华安内部客户提供优质的财富管理服务，并定期组织高净值客户报告会、股市沙龙及一对一增值服务等。

HA 证券具有专业的投资顾问团队，业务精良，知识全面，经验丰富，能够根据不同客户的投资偏好、投资期限、投资规模，在了解适当性、风险匹配，并强调差异化需求的原则下，提供有针对性的服务方式和专业严谨的服务内容，为客户带来更为个性化的精细服务，努力追求客户资产的不不断保值增值。

根据 HA 证券上市公司年报财务报表数据显示，HA 证券 2018-2022 年投资咨询业务收入为 1385 万，2275 万，3680 万，3403 万，2919 万。

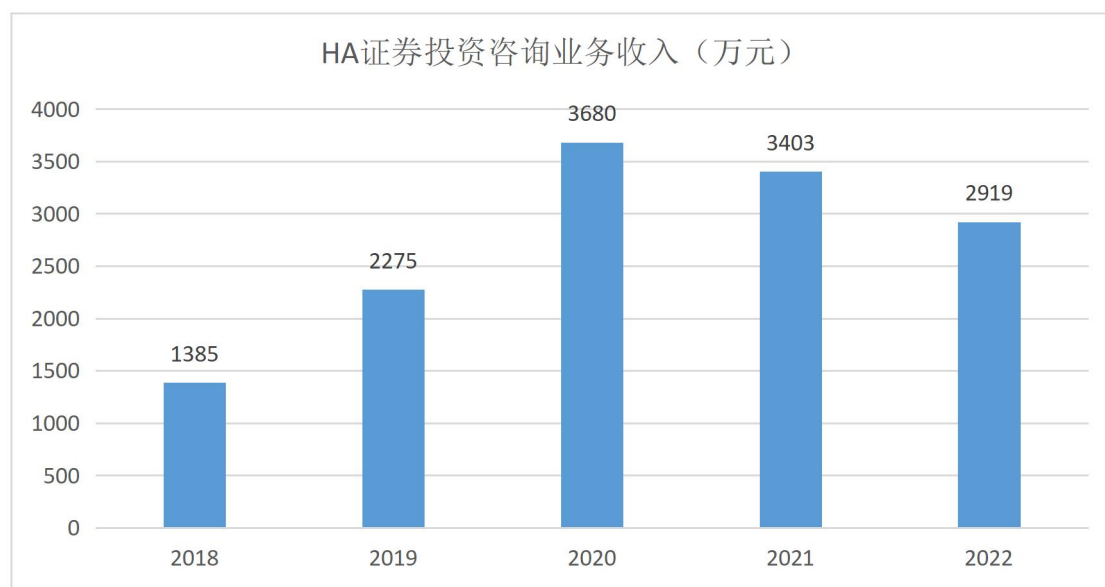


图 1.1 HA 证券投资咨询业务 2018-2022 年创收情况

自 HA 证券河南分公司设立投资顾问部门以来，专职投资顾问始终是通过审慎、适合、专业的建议帮助客户实现保值增值，从而在此基础上收取一定比例的服务费用的买方投资顾问模式。这一点区别于向客户销售新发基金等产品，以产品销售为主的卖方模式。

截止 2023 年，HA 证券河南区从事专职投资顾问岗的投资顾问为 11 人，其中部门负责人 1 人，郑州商都路营业部投资顾问 6 人，郑州陇海路营业部投资顾问 1 人，洛阳周山路营业部投资顾问 2 人，专职投资顾问助理 1 人。从业年限最长为 15 年，最短为 6 年。河南分公司的其他通过投资顾问考试，但没有从事专职投顾岗的理财顾问，不属于买方投顾部门。

投顾助理主要负责所有投资顾问的日常工作的汇总，包括：投资顾问的考勤值班，周末报告会的安排，营销团队的工作对接，签约流程的审批，投顾数据的汇总等等。投顾助理工作内容比较琐碎且只有一人，如遇到突发情况，则投资顾问业务签约审批就会耽误进度。HA 证券河南分公司投资顾问部门组织架构如下图：

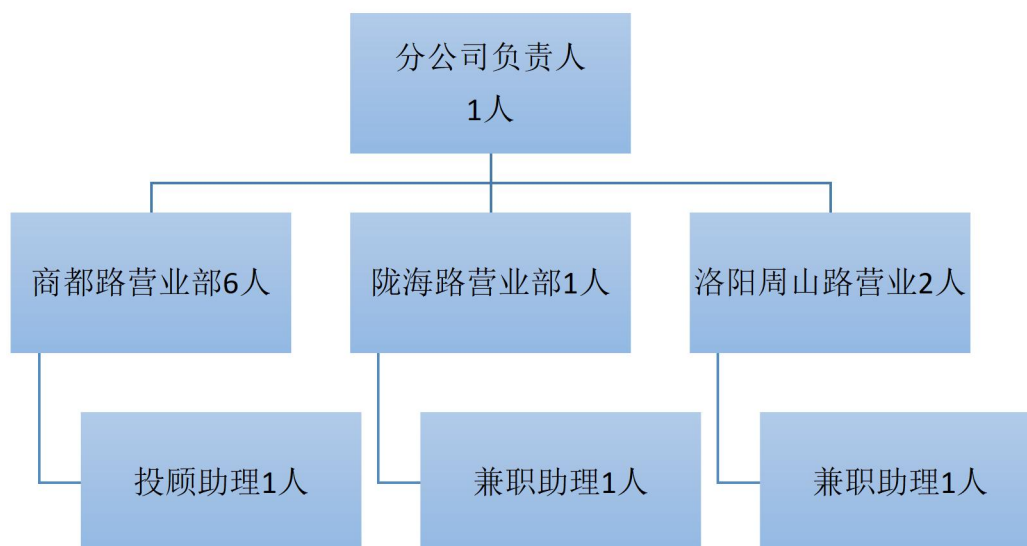


图 1.2 HA 证券河南分公司投资顾问部门组织架构

买方投资顾问是需要结合研究能力，营销能力，维护客户能力于一身的高素质专业岗位。作为一名优秀且胜任的买方投资顾问，需要把客户利益放在首要位置，以客户资产保值增值作为工作重点，同时还要兼顾公司利益，股东利益。其不仅需要对宏观经济、中观行业、微观上市企业有深刻的研究和理解，还需要通过分析和投资组合体现在净值的增长上，这需要买方投资顾问专业的研究功底和

资产配置的能力。投资顾问需要做研究，营销，客户维护等工作，想把这些都做好实属不易，单研究和投资组合的管理这一项就非常的困难，投资顾问还需要大量的时间路演讲课、视频直播、客户电话回访，这些工作都会占据大量时间，所以投资顾问的工作压力巨大。河南分公司从 2012 年组建投顾队伍至今，陆续从公司内部培养，以及从外部引进了共 26 位投资顾问。经过了几次牛熊周期，部分投资顾问由于熊市行情等客观因素，以及由于投资体系不够专业，组合净值出现了较大回撤从而也给客户带来投资上的较大亏损等主观因素，团队人员数量陆续缩减。想引进或者培养出一名出色的投资顾问难度较大。

从 2018 年开始，很多客户在熊市期间由于亏损较为严重，投顾部门的专业能力和服务能力以及制度没有同步跟上，造成了大量客户流失，以及很多营销同事对于投资顾问签约带来的负面影响开始排斥投资顾问。河南分公司投资顾问部一度陷入低谷区，部门出现离职潮。在分公司总经理以及投资顾问部门负责人和团队成员共同努力下，部门梳理制度、规范服务流程，部门在重新整顿后得以存续和发展。

2020 年是公募基金大年，并且私募基金等专业标准化的产品也开始活跃在大众视野。公募基金份额保有量近三年的年均增长率在 50%左右。由于新发基金销售奖励非常高，金融机构多下达代销任务，所以从 2020 年开始大部分客户经理都在积极推荐客户认购新发公募基金以及私募基金。这些潜在竞争者都成为了分公司投资顾问业务签约分流的主要因素，投顾业务对内有私募公募产品的客户分流，对外还有友商以及三方投资咨询公司，自媒体平台抖音、知识星球等平台的竞争，投顾业务的开展处于“内忧外患”之中。而且，随着证券市场参与者也在变化：从之前的散户主导变为机构投资者比例日渐增加，客户的投资需求也随着投资经历的增加不断提升。理财顾问和客户经理随着从业人员经历的增加，对金融市场的理解也逐渐变得专业。（目前河南分公司招聘的思路也是引进自身拥有客户资源的同业理财经理，不再大力走人海战术培养毕业生）。投资顾问的市场定位如果还停留之前服务河南区域的客户经理，坐等客户经理咨询客户遇到的其无法解决的问题并达成签约，这种流程和模式的难度会越来越大。如何走出自己的舒适区，如何让投资顾问的专业能力与时俱进，让知识产生价值，让客户愿意为知识付费，是财富管理转型的大背景下，HA 证券河南区投资顾问部门必须要破局的关键。

HA 证券目前有的省外的分支机构没有设立专职买方投资顾问。由于没有专业的人才管理的优秀的组合产品，所以签约工作基本没有推进，交易型客户需要投资建议但没有渠道获取，因此投顾业务还处于相对空白的蓝海状态。随着河南分公司投资顾问具备净值化管理资产的能力，以及具备成型的服务流程和制度，再配合明星投顾在全国总分联动的视频会议直播分享，以及明星投顾定期会在 APP 上进行宣传和直播曝光，陆续有省外分支机构主动联系河南分公司的投资顾问对接开展投顾业务。

2022 年之后，河南分公司投资顾问部门的战略是：立足优势，做大规模。打造河南分公司投资顾问擅长领域的特色和标签，依靠河南分公司投资顾问以优秀的净值化组合产品+管家式服务的优势，向全国范围分支机构市场进军。2022 年河南区投资顾问团队有 6 人进入总部明星投顾序列，方便后期线上推广和全国资源倾斜。跨省对接了多家分支机构开展跨区域展业，其中包括河北、山东、西安等省外分支机构，以及安徽省的宿州分公司，滁州分公司，阜阳分公司，马鞍山分公司和合肥市金石广场旗舰营业部等。

目前河南分公司投资顾问 11 位投资顾问净值化组合产品中，包含了已经运行 3 年以上，成型的可转债策略、相对成熟的风格的股票多头策略：例如趋势波段类，价值投资类组合产品，以及正在运行验证过程中的 ETF 策略等几种组合产品。暂且具备净值化管理产品的能力——可以通过投资顾问的专业研究能力，转化为产品净值的表现。

1.2 研究目的

本文旨在通过研究 HA 证券河南分公司买方投资顾问业务当下存在的问题以通过比较结合国内外成熟买方投资顾问模式的案例得出业务优化的方案，从而使 HA 证券河南分公司买方投资顾问业务可以做到立足现有优势，做大签约规模的优化目标。

而且，本文论述以 HA 证券为代表的国内证券机构，应积极探索切实践行“以客户为中心”的服务理念，加快实现“卖方模式”到“买方模式”的转变。证券机构可以通过买方投资顾问业务作为向财富管理转型的突破口，实现公司客户和员工多赢的局面，摆脱低价竞争的恶性循环，从而真正推动行业实现财富管理转型。

1.3 研究意义

中国目前证券市场跟成熟发达的资本市场相比还有所差距，目前国内很多法律法规有待完善，相关业务开展缺乏约束和规范。很多业务还停留在信息不对称“智商税”阶段，并没有把客户利益放在重要位置。本文通过搜集、研究国内外成功的金融证券机构投顾业务案例，较为系统和客观的分析国内券业投顾业务的现状。为 HA 证券以及河南分公司在财富管理转型背景下，如何优化投资顾问业务买方模式提供了较高参考价值的实施路径与方案。甚至对于 A 股市场的参与者——不论中小投资者还是公募私募基金等机构的金融行为都能起到规范和纠正。具备为股市二级市场培育慢牛土壤，为资本市场的参与者行为变得更成熟、更规范的强烈的现实意义。

1.4 研究内容及研究方法

1.4.1 研究内容

本文主要研究内容为证券公司作为金融机构在财富管理转型的背景下，就证券经纪零售业务中的投资顾问业务，如何更好地实现卖方思维的业务模式到买方思维的业务模式的转变，以及 HA 证券河南分公司作为证券经营分支机构，如何在过去投顾业务开展的基础之上，更好地优化以客户为中心的买方模式的投顾业务。

第一章介绍了本文的研究背景，HA 证券公司河南分公司投资顾问业务的背景简介，以及研究的目的和意义。

第二章介绍了客户关系管理相关理论；流程优化理论以及买方投资顾问业务的相关国内外文献。

第三章研究了 HA 证券河南分公司投顾业务的市场现状，通过案例对比研究国内外证券机构对于投资顾问的战略定位以及商业模式的区别。找出市场定位存在的问题，以及分析得出服务流程和签约模式存在的问题。

第四章在分析论证后，对照客户关系理论和流程优化理论，得出了 HA 证券河南分公司买方投顾业务在市场定位、服务流程、签约方式等方面的优化方案。

第五章在优化方案的基础上，增加可以顺利推进 HA 证券河南分公司买方投

顾业务得以优化的人力资源以及制度方面的保障措施。

第六章得出相关结论，以及对于未来买方投顾业务进行展望。

1.4.2 研究方法

研究方法：文献研究法、比较研究法、案例研究法。通过查阅国内外关于买方模式投资顾问业务的案例进行对比分析，分析 HA 公司目前买方投顾业务现状，及存在的不足，结合实情分析得出适合当下的业务优化方案。

1.4.3 创新点

作者有十余年买方投资顾问的从业经历，对国内证券行业的投资顾问业务以及国外投资顾问业务有着较为深刻的理解。国内市场在财富管理转型的大背景下，更加需要由卖方模式向买方模式转变。财富管理转型的买方模式首先具备行业创新，本文在此基础上通过对于 HA 证券买方投资顾问业务流程详细的论述，以及基金投顾和发行净值化组合的优化模式具备非常强的实践性和现实意义。市场上相关论述较少，具备创新性。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/267113126156006050>