

致胜之首

券商经纪业务经营方略与案例

深圳市证券业协会
国信证券有限责任公司
编著

海天出版社

致胜之道

券商经纪业务经营方略与案例

深圳市证券业协会 编著
国信证券有限责任公司

编委会

主 任	张云东
副 主 任	胡关金
主 编	胡关金
副 主 编	熊国森 鄢维民
编 者	戴 馨 李青海

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据
致胜之道/深圳证券协会编.-深圳:海天出版社,
2003.1
ISBN 7-80654-875-0

I. 致... II. 深... III. 证券交易所—经济管理—
经验—深圳市 IV. F832.39

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第094428号

深圳海天出版社出版发行
(深圳市彩田南路海天大厦 518033)
<http://www.htph.com.cn>
责任编辑:廖 译 责任技编:卢志贵
封面设计:深圳市创纪元广告有限公司
深圳市机关印刷厂排版制作 电话:26308081
深圳市机关印刷厂印刷 海天出版社经销
2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷
开本:787mm×1092mm 1/16 印张:17.5
字数:247千 印数:1-3000册
定价:38.00元

海天版图书版权所有,侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

前 言

深圳作为全国两家证券交易所之一的深交所所在地，是我国证券市场最为重要的地区之一。深圳发达的地区经济、优越的生活和经商环境、较高的人口素质、优惠的税收政策以及毗邻香港的独特地理优势，不但使得深圳成为全国资金、人才、信息的重要汇聚地，而且成为全国证券机构云集的地区，成了全国各大证券机构的兵家必争之地。据统计，截至2002年6月底，深圳共计有15家证券公司，10家基金管理公司，205家证券营业部，20家具有证券投资咨询业务资格的机构，7家外资证券经营机构驻深代表处。其中在深圳注册的证券公司和基金管理公司数量均居全国首位，超过上海、北京等城市，值得一提的是，深圳基金管理公司数量更是超过了全国其他城市基金管理公司数量的总和。

在证券营业部数量方面，虽然深圳205家的证券营业部数量仅次于上海458家而位居第二，但深圳证券营业部的分布密度远大于上海。2001年底的统计数据显示，在深圳平均每9.76平方公里或平均每2.29万人就有一家证券营业部，而上海则是平均每13.84平方公里或平均每3.74万人才有一家营业部。此外，占深圳全部营业部85%的174家深圳证券营业部分布在只有157.69平方公里，只占深圳全部六个区面积8%的福田区和罗湖区，在这两个区里平均0.8平方公里就有一家证券营业部。由于营业部大部分分布在商业区中，因此一幢写字楼里有2、3家营业部的情况并不少见。由此可见深圳证券营业部分布

密度之高和竞争之激烈程度。虽然深圳证券经纪业务市场竞争激烈，而且深圳的地租和人员工资水平在全国数一数二，深圳证券营业部的平均经营成本在全国也是最高的，但全国仍然有许多证券公司千方百计采取收购兼并等形式在深圳设点经营，因为他们都知道，一家在深圳没有网点的券商要想成为一家全国性的券商是不可能的。

面对深圳激烈的竞争环境和高昂的经营成本，一家营业部要得以生存已是相当不易，更何况还要取得优秀的经营业绩。为了在深圳能够生存并进而取得好的成绩，深圳各证券营业部纷纷根据营业部的特点采取不同措施，各显神通，力争上游。有的根据营业部的特点开创特色经营，以特色竞争应对价格竞争，如广发证券红宝路营业部以“远程服务”为特色来创建特色品牌，在1998、1999年推出了家庭大户室、移动大户室、“好管家”股票机私人理财等项目，在2000年初又正式推出“股易通”无线双向寻呼机。营业部努力不懈地推出创新的特色服务终于赢得了客户，赢得了市场。虽然营业部只有800平方米的营业面积，但该部仍取得了在2000年和2001年深圳营业部成交排行第43名和第37名的好成绩；有的营业部则走出去，采取强有力的营销手段来开拓市场，如平安证券振华路营业部积极推行营销管理体制改革，加强营销队伍建设，在唯高达改革小组协助下，建设营业部营业中心，壮大营销队伍，以数量扩张促业务发展，配合总部在营业部进行前后线分开改革试点，经过一年的努力，营业部取得了托管资产增长近50%的优良成绩；有的营业部则不断进取，开创新的特色经营，在多变的市场中不断推出新的经营特色来吸引更多投资者，如特区证券滨

河路营业部创新管理理念和服务手段，实行管理目标标准化、管理机制制度化、管理方式民主化，同时实行全员客户经理制和全员资讯化，从而取得了2000年度实现税前利润1757.2万元、净资产收益率达341.8%、人均利润总额达103.35万元的优良业绩；有的营业部则是通过大力提高客户服务水平，以优质的服务作为留住和吸引更多投资者的重要手段，如国通证券南油大道营业部的制胜法宝就是“个性化客户服务”，该部还力求创新，制定了一套针对性较强的客户服务具体实施细则；有的营业部则是通过加强内部管理，以完善的内部管理制度来促进市场开拓，如国信证券红岭中路营业部更新观念，适应市场，不断制定和完善各项规章制度，同时将重点放在制度的落实方面，并加强内部考核和培训，提高员工素质，以提高服务质量，在完善的内部管理制度保证下，该部继续保持深圳地区成交第一名的地位。

在今年5月1日佣金收取实行最高限幅向下浮动的新规定后，深圳证券经纪业务模式正在向市场化、国际化、规范化转变。如国信证券正在推行企业级的经纪业务模式，将分散的营业部集中管理、集中交易、通存通兑、通买通卖，支持7天×24小时交易、多市场、多产品及多服务。在激烈的经纪业务市场竞争中，部分营业部由于经营失误而出现了亏损，但更多的则取得了成功。为了树立深圳证券营业部的学习榜样，进一步提高深圳证券经营机构的整体素质，表彰先进，展示深圳证券业持续、健康发展的正面形象，推动深圳证券行业物质文明和精神文明建设的同步发展，深圳市证券业协会从2000年起开展了深圳优秀证券营业部的评选和表彰活动。此次编辑出版的

《致胜之道——券商经纪业务经营方略与案例》主要是从这部分评出的优秀证券营业部中获取素材，在深圳证管办领导的关心和支持下，经深圳市证券业协会与国信证券有限公司编辑而成。在此表示衷心的感谢！

此书共分为六篇：特色经营篇、开拓篇、创新篇、服务篇、内部管理篇和展望篇，主要介绍各取得成功的优秀证券营业部在特色经营、市场开拓、业务创新、客户服务和内部管理方面的成功之道。这些营业部之所以取得成功与他们勤于思考、勇于开拓、敢于创新的勇气和精神是分不开的，他们取得成功的经验和作法是在一定的历史条件和市场环境下采取的。其他营业部不能生搬硬套书中所提成功证券营业部的经验和作法。因为市场不断在变，形势也不断在变。在新形势下，一些以前成功的做法不一定能适应现在市场发展的需要，这一点尤其应引起大家的注意。此外各家营业部的经营情况也各不相同，一家营业部的成功做法搬到另一家营业部就不一定能取得成功，因此每个营业部要根据自身的经营情况和特点，制订出适合自身的发展计划和措施。

我国证券市场作为一个新兴的证券市场，其发展变化日新月异。尤其是今年5月1日后实施的佣金收取实行最高限幅向下浮动的新规定，更是引起了全国证券行业的一场新变革，经纪业务模式正在向市场化、国际化、规范化转变。新规定实施后，深圳证券营业部赖以生存的整体经纪佣金收取标准及佣金收入较此前平均下降了三分之一左右，不少营业部由盈利陷入了亏损的境地。为了应对这个严峻的形势，各营业部纷纷研究对策，积极应对。目前各营业部采取的措施主要表现为大幅降

低经营成本方面，如实现集中交易、大力推行网上交易、引导部分现场交易客户转成非现场交易、退租部分营业面积、降薪、裁员等等。各营业部采取的上述这些措施对于暂时缓解降佣带来的冲击还是有一定的效果和作用，但对于长远发展而言，要在新变革下脱颖而出，获得生存和发展，仅仅依靠降低成本是远远不足的。深圳部分券商正在不断努力加快经纪业务模式的转型，如国信证券正在推行企业级的经纪业务模式等。不过万变不离其宗，在新形势下，证券营业部依然可以从特色经营、市场开拓、业务创新、客户服务和内部管理等方面入手，以新的经营模式来应对市场的变化。我们希望本书能够给勇于进取的营业部以一定的启发，相信最终的胜利将永远属于那些勤于思考、勇于开拓、敢于创新的证券经营机构。

深圳市证券业协会

二〇〇二年十二月二十日

致胜之道

券商经纪业务经营方略与案例

深圳市证券业协会 编著
国信证券有限责任公司

编委会

主 任 张云东
副 主 任 胡关金
主 编 胡关金
副 主 编 熊国森 鄢维民
编 者 戴 馨 李青海

海天出版社

目 录

前言	1
----------	---

一、特色经营篇	1
---------------	---

1.特色非现场交易服务

.....	5
广发证券红宝路营业部：以“远程服务”为特色来创建特色品牌	6
广发证券蛇口营业部：致力于发展非现场交易特别是网上交易	15
湖南证券深圳营业部：网上交易别具一格	16

2.特色经纪人

.....	20
国信证券深南中路营业部：将发展经纪人业务作为突破口 创立经纪人品 牌、形成经纪人文化	21
大同证券深圳营业部：实行以经纪人为核心的内部管理体系	25

3.特色咨询服务

.....	28
大鹏证券深南中路营业部：以资讯服务和业务创新为突破口	29
中银万国证券红荔西营业部：积极推行“务实、高效、求质”的特色投资 咨询服务	30

4.特色营销

.....	32
大同证券深圳营业部：建立客户结构定量分析体系 制定内涵式和外延式 营销策略	33
大鹏证券深南中路营业部：以业务创新作为营业部新的利润增长点	35

申银万国证券红荔西营业部：开展主题鲜明、形象突出的CI 公关宣传活 动	36
--	----

5.特色营业部文化

.....	37
巨田证券滨河路营业部：全国惟一的证券历史博物馆式大户交易区	38
中信证券湖贝路营业部：创建棋牌会所式的大中户室	39

二、开拓篇 41

1.深入市场调查，制定市场开发策略

.....	44
蔚深证券新城广场营业部：根据调查 确定合理的客户结构 加大市场开 发力度	45
中国银河证券宝安路营业部：调查找出弱点 拓展现场交易客户	46
巨田证券深南中路营业部：鼓励员工调研市场 加大市场拓展力度	47
招商证券建安路营业部：贴近市场 坚持“垒沙堆”的市场拓展指导思想	48
长城证券深圳东园路营业部：在调查的基础上调整经营策略	49

2.变“坐商”为“行商”，主动开拓市场

.....	50
南方证券：团员青年走入社区积极推广网上交易	51
蔚深证券新城广场营业部：四面出击 开展特色营销活动	51
招商证券龙岗营业部：积极走访 遍地撒网 重点攻关	52

3.建立专业化营销队伍，以团队开拓市场

.....	54
平安证券振华路营业部：积极推行营销管理体制变革 加强营销队伍建设	55
国信证券振华路营业部：改革分配制度 合情合理按劳取酬	56
平安证券深南中路营业部：积极推广“营销基本法” 组建营销队伍	58

4.依托公司总部优势，努力开拓市场 59

招商证券建安路营业部：利用公司技术创新优势 实现与时俱进 60

大鹏证券深南中路营业部：利用总部的信息与信誉优势 扩大营业部的活
动范围 增强影响力 60

5.对客户进行分类，分层次开拓市场 62

平安证券：定制三种“金马甲” 满足不同客户需求 63

联合证券华强北路营业部：重点抓核心客户的开拓工作 努力提高经济效益
..... 64

海通证券宝安南营业部：全力打造核心客户群 65

招商证券振华路营业部：以人为本 以诚待人 66

6.营造优良软件硬件环境，全面开拓市场 67

南方证券：“炒股公话”亮相街头 68

联合证券深南东路第二营业部：推行非现场交易方式 形成稳定的客户群
..... 68

江南证券深圳营业部：以立体交叉网络式的交易方式方便投资者 69

招商证券振华路营业部：以牛网为突破口 发展上网基础好的机构客户
..... 72

长城证券东园路营业部：改善交易软、硬环境 为客户提供多种选择 73

广发证券蛇口营业部：不断推出新业务 满足不同层次股民需要 75

长城证券振华路第二营业部：通过技术革新推动交易方式的创新 76

7.抓住机遇，积极开拓市场 78

招商证券沙头角金融路营业部：积极采取措施应对每次重大或突发情况
..... 79

长城证券振华路第一营业部：把握B股市场开放良机	79
-------------------------------	----

三、创新篇 81

1.创新经营模式

.....	84
大鹏证券：全面推行FC经营模式	85
大鹏证券华侨城营业部：实现营业部由现场至非现场的彻底转型	86
联合证券：与中国人寿全面合作	92
世纪证券：推出“金融规划师” 服务内容包括证券、保险、基金、银行产 品和实业投资等	93

2.创新管理模式

.....	94
平安证券振华路营业部：配合总部在营业部进行前后线分开改革试点	95
巨田证券滨河路营业部：创新管理理念 规范经营求发展	95
中国银河证券宝安路营业部：建立适应市场发展的新管理机制 由被动服 务向主动服务转变	97
国泰君安华发路营业部：管理创新 激励员工不断奋进	100
平安证券深南中路营业部：评选“服务明星” 提高客户服务水平	101
大鹏证券深南中路营业部：建立新的组织结构模式 促使营业部完全转型	101

3.创新服务模式

.....	103
国信证券：首签“券商责任险”	104
蔚深证券：研究员走近股民	104
蔚深证券振华路营业部：隆重推出“高手智囊团”	105
西南证券蛇口招商路营业部：推行“金字塔”式服务模式	105
联合证券深南东路第二营业部：推行专户室酒店式管理 倡导标准化和个 性化服务	108

巨田证券滨河路营业部：推行“全员客户经理制” 倡导“全员资讯化”	109
南方证券贝丽南路营业部：设立常规服务组、咨询组、客户开发组	111
海通证券宝安南营业部：成立实盘工作室	112
大同证券公司营业部：推出客户服务中心 构筑三位一体的服务模式 ...	112

4. 创新营销模式

.....	114
大鹏证券：创办投资者学校	115
平安证券：成立股民学校	116
广西证券深圳营业部：投资者教育出新意	117
平安证券深南中路营业部：成立“大客户公关小组” 加大公关力度	117
平安证券振华路营业部：积极配合唯高达进行营销体制改革	118

四、服务篇 119

1. 标准化的服务

.....	121
国信证券红岭中路营业部：以客户为中心 将服务落到实处	122
南方证券爱国路营业部：夯实服务基础 提供优质服务	124
巨田证券深南中路营业部：基础服务与特色服务并重	128
长城证券东园路营业部：狠抓业务素质 要求员工达到规定的速度标准	129
长城证券振华路第一营业部：导入标准化服务 提高服务质量	130

2. 个性化的服务

.....	131
大鹏证券：组织投资者考察上市公司	132
南方证券：力推“红箭行动”	132
招商证券南油大道营业部：全面开展具有招商特色的“个性化客户服务”工作	133

江南证券深圳营业部：以客户为导向 拓展服务内涵 实现服务从条规型向目标型转化	137
蔚深证券新城广场营业部：完善交易环境 抓好基础服务工作 强调个性化亲善服务	140
平安证券深圳蛇口招商路营业部：个性化、智能化的资讯服务	142
江南证券深圳营业部：推行个性化、专业化、人性化服务	143
招商证券龙岗营业部：大力推行个性化服务	144
招商证券建安路营业部：唱响招商品牌 服务贴近客户 手段推陈出新	145

3.人性化的服务

.....	147
国泰君安华发路营业部：树立全员服务意识 不断进行服务创新	148
南方证券贝丽南路营业部：视客户为营业部的“上帝” 以客户服务为中心	149
国信证券振华路营业部：悉心听取客户意见 创造舒适营业环境	150
国泰君安证券红荔路营业部：使客户感到宾至如归	151
长城证券深圳振华路第二营业部：在细微服务工作上尽可能做到完美 ...	152
平安证券蛇口招商路营业部：情感式服务提升客户认同感	154
招商证券沙头角金融路营业部：加强沟通 真诚服务	155

4.专业化的服务

.....	157
南方证券深南中路营业部：提供标准化、专业化、个性化的服务	158
厦门信托深圳营业部：强化员工的综合服务水平 创造优秀软件环境 ...	161
巨田证券文华营业部：不断完善服务手段 提高营业部经营素质	162
平安证券振华路营业部：多元化的客户服务手段 最大限度满足客户需要	164
联合证券建设路营业部：改善营业部软硬件环境 加强客户资源的管理	167
联合证券华强北路营业部：以客户满意为目标 提供周到全面服务	169
国泰君安证券上步中路营业部：建立完整服务体系	169

华夏证券振华营业部：实现服务内容和对象全方位、多层次、主体化
..... 171

5.应用先进技术加强服务
..... 173

国信证券：推出网上五星级服务 174
深圳四家营业部：推出小秘书客户服务中心 174
招商证券：“证券e号通”正式上线 175
平安证券八卦三路营业部：重点应用基于互联网的信息服务和交易手段
..... 176

6.高水平的信息咨询服务
..... 177

国泰君安华发路营业部：针对证券经纪业务特点 提供切实可行的咨询服务
..... 178
中信证券湖贝路营业部：提供系统完善的咨询服务 179
蔚深证券新城广场营业部：成立了投资咨询小组 与专业的投资咨询公司
合作 181
长城证券东园路营业部：充实信息部力量 狠抓投资咨询的工作质量 ... 182
长城证券振华路第一营业部：丰富资讯系统 提供个性化咨询服务 183
大鹏证券深南中路营业部：构筑三位一体的资讯服务体系 184

五、内部管理篇 185

1.行政人事管理
..... 187

国信证券：应用价值型管理模式进行制度创新 188
国信证券红岭中路营业部：改革员工考评制度 调动员工积极性 189
南方证券深南中路营业部：建立有效的激励机制 不断提高员工综合素质
..... 190
江南证券深圳营业部：以人才为根本 强化核心竞争力 191
巨田证券蛇口营业部：建立以客户为中心的行政管理体制 193

巨田证券滨河路营业部：培育高素质人才 塑造优良的团队精神	195
平安证券蛇口招商路营业部：导入人本管理理念 营造开放式管理模式	196
南方证券爱国路营业部：大力加强行政管理	197
国泰君安证券上步中路营业部：将精神文明建设融入具体的工作中	198
招商证券沙头角金融路营业部：知人善任 人尽其才	199
 2.交易清算和财务管理	
.....	200
招商证券振华路营业部：打造一支凝聚力强的团队 建立严密的风险防范机制	201
平安证券八卦三路营业部：加强财务管理及费用控制	202
招商证券龙岗营业部：建立严格复核机制 充分发挥财务部的规划参谋职能	203
 3.电脑系统管理	
.....	204
国信证券：网上交易首推动态口令系统	205
蔚深证券新城广场营业部：加强电脑系统安全管理 为投资者创建一个安全、快捷、稳定、先进的交易环境	205
华夏证券振华营业部：确保电脑网络稳定运行	208
招商证券振华路营业部：提高系统运行效率 保证系统安全	209
大鹏证券深南中路营业部：维护稳定、安全、高效的电脑系统	210
光大证券华强路营业部：改造和维护电脑系统 加强服务	211
 4.交易管理	
.....	213
国信证券：引进企业级经纪业务系统	214
联合证券建设路营业部：完善机构设置 加强交易管理	214
华夏证券振华路营业部：细化内部管理 完善内控制度 防范业务风险	216
光大证券新园路营业部：充分利用公司内部资源 为公司节省费用	216