

《证券经纪人营销系列丛书》

证券经纪人 营销管理体系建设

盛希泰 / 主编

- 营销是证券经纪业务本源
- 证券经纪人模式将成为行业大发展的引擎
- “七大体系”等多种系统制度构建证券经纪人团队
- 高精专的系统培训锻造营销利器



中国财政经济出版社

《证券经纪人营销系列丛书》

证券经纪人 营销管理体系建设

盛希泰 / 主编



图书在版编目 (CIP) 数据

证券经纪人营销管理体系建设/盛希泰主编. —北京: 中国财政经济出版社,
2009. 6

(证券经纪人营销系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1390 - 3

I. 证… II. 盛… III. 证券交易 - 经纪人 - 基本知识 IV. F830. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 098844 号

责任编辑: 贾延平 耿 伟 胡 懿

责任校对: 张 凡

封面设计: 田 晗

版式设计: 孙俪铭

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 13 印张 217 000 字

2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月北京第 1 次印刷

定价: 32.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1390 - 3/F · 1185

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

总 序 言

经过近二十年的改革和发展，我国资本市场已经成为国民经济的重要组成部分，增强了经济发展的活力，促进了经济增长，推动了经济和企业制度的深刻变革。证券公司是证券市场重要的中介服务机构，在我国资本市场的培育和发展过程中发挥了重要作用；证券经纪人是证券行业的一支新生力量，在我国资本市场发展中的作用和地位日益突出。为更好地服从和服务于全面建设小康社会的大局，必须坚持以邓小平理论和科学发展观为指导，不断深化改革，扩大开放，建立“治理有效、风险可控、资本充足、诚信合规、专业精湛、服务优良”的现代金融企业，保证证券经纪人依法、合规、有效地执业，履行对客户的诚信义务，保护投资者合法权益，推动我国资本市场稳定健康发展。

一、中国特色资本市场对中国经济和社会发展影响巨大

在我国建立资本市场的初期，曾经历过一场姓“资”、姓“社”的争论。小平同志在1992年南方谈话中指出，“证券、股票这些东西好不好，有没有危险，是不是资本主义独有的东西，社会主义能不能用，允许看，但要坚决试”。他还曾指出，判断姓“资”、姓“社”的标准，应该主要看是否有利于发展社会主义社会的生产力，是否有利于增强社会主义国家的综合国力，是否有利于提高人民的生活水平。

我国资本市场正是在小平理论的指引下，坚持改革开放，本着中国特色的要求发展壮大起来的。它与西方国家资本市场虽然都具有筹集资金的共性，但其性质与目的有所不同。西方国家是以私有

制为基础，其目的是为个人攫取最大的利益，此次金融危机让我们看到其为了追逐利润可以不择手段、不顾社会利益的种种弊病。我国资本市场是以公有制为主体，目的是“三个有利于”，它是为社会主义市场经济发展服务的。因此，衡量我国资本市场好坏的标准，是要看是否做到了“三个有利于”，是否有利于推进社会主义市场经济的健康发展，而决不是西方国家提出的什么其他标准。

中国特色资本市场从无到有，从小到大，从区域到全国，对我国经济改革和社会发展发挥了重要作用：

第一，有利于持续稳定筹集长期资金支持全面建设小康社会、实现经济总量翻两番的宏伟目标。这种长期资金，只有通过资本市场大力扩展直接融资才能达到，近二十年来，我国在境内外资本市场筹资总额累计近3万亿元。

第二，有利于推动深化改革，转变经营机制，建立现代企业制度。2006年，四家国有银行先后进行股份制改革，剥离不良资产，解决遗留问题，完善公司治理，建立现代银行制度。四家银行通过资本市场筹集资本金达到4331亿元，资本充足率大幅提高，跨入世界先进行列。现在看来，没有这次重大改革，我们很难应付此次金融危机带来的负面影响。

第三，有利于社会资源的优化配置。社会资金通过资本市场投向优势企业有利于促进经济结构的调整，增强企业自主创新的能力，加快发展高新技术。

第四，有利于推动社会保障和商业保险的发展。资本市场运作提高了保险资金运用的收益率，资金运用逐步走上了良性循环轨道。

第五，有利于扩大内需，增加社会财富。随着国家重视资本市场投资回报，资本市场为广大投资者提供了分享经济增长成果、增加财富的机会，对扩大内需产生了积极的影响。

第六，有利于推动我国参与国际金融市场，扩大国际交流，为我国请进来走出去、参与国际竞争创造了有利条件。

我国资本市场近二十年的发展实践表明，只要在邓小平理论和

科学发展观的指引下，坚持改革开放，就一定能推动中国特色资本市场的稳定健康发展。只有保持资本市场持续稳定向上发展，尽量避免短期内的大起大落，才能更好地发挥资本市场的各项功能，真正实现“三个有利于”。相反，持续低迷的资本市场必定给经济发展带来负面影响。对资本市场运行中暴露出来的种种缺陷和弊端，要及时采取经济的、法律的、行政的各种有效手段进行调控，予以校正或纠偏。只要各方面都能提高认识、统一思想，认真贯彻执行党中央、国务院的正确决策，中国特色资本市场必然会迎来持续、稳定、健康发展的新局面。

二、资本市场和证券行业必须服从和服务于全面建设小康社会的大局

当前和今后一段时期，是我国深入贯彻落实科学发展观，全面建设小康社会的关键时期，也是我国资本市场发展壮大难得的战略机遇期。我国作为快速发展、规模巨大且极具潜力的经济体，有必要也完全能够逐步建设成强大的资本市场。资本市场在推进深化经济体制改革，完善金融市场，提高经济运行质量，加快资本形成，促进经济结构调整和提升产业竞争力，建设创新型国家，参与国际经济合作，扩大居民财产性收入渠道等方面都可以发挥积极作用。

建设有中国特色的资本市场，离不开一个具有竞争力的证券行业。党的十七大提出，要“提高银行业、证券业、保险业竞争力。优化资本市场结构，多渠道提高直接融资比重。加强和改进金融监管，防范和化解金融风险”。这为证券行业的未来发展指明了方向。证券公司要按照十七大的要求，把提高核心竞争力作为主要任务，不断更新经营理念，提高管理水平和专业能力，为客户投资、企业融资、资产定价和风险管理提供优质产品和高品质的服务，维护资本市场安全有序运行，推进资本市场持续、稳定、健康发展。

三、证券经纪人是推动我国资本市场和证券行业健康发展的一支重要力量

近年来，随着资本市场的持续发展，为了适应证券行业竞争力

不断增强的客观需要，不少证券公司都在积极探索发展、壮大证券经纪人队伍。所谓证券经纪人，是指接受证券公司的委托，代理其从事客户招揽和客户服务等活动的证券公司以外的自然人。证券经纪人队伍的发展，对扩大投资者群体、增强证券公司服务能力、促进证券市场健康发展发挥了积极作用。但在实践中，由于证券经纪人的法律地位和职责不明确、部分证券公司激励与约束机制不健全、证券经纪人知识与技能不足等原因，也出现了少数证券经纪人服务质量低下、为招揽客户而无序竞争、接受客户全权委托、诱导客户频繁交易等扰乱市场秩序、损害投资者合法权益的问题。

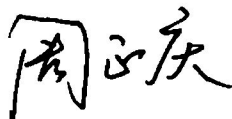
证券经纪人直接面对投资者提供服务，应当具备必要的知识水平、专业能力和良好的道德素质。为规范证券公司和证券经纪人行为，提高证券经纪人执业质量，保护投资者合法权益，树立证券行业的良好形象，2008年4月国务院颁布的《证券公司监督管理条例》，对证券公司委托公司以外的人员作为证券经纪人，代理其进行客户招揽、客户服务等活动作了原则规定。2009年3月证监会出台了《证券经纪人管理暂行规定》，具体规范了证券经纪人执业行为。

规范证券经纪人执业行为的关键，是证券公司要切实承担起对证券经纪人的管理责任，并采取有效措施，对证券经纪人的行为实施监督和管理。证券公司应建立健全与证券经纪人相关的管理制度、内部控制机制和技术系统，明确证券经纪人的代理权限、禁止行为及绩效考核办法，对其执业行为提供必要支持。

证券公司与证券经纪人是平等的民事主体和利益共同体，应当互相关照合理诉求，相互尊重合法权益。保护证券经纪人的合法权益，有利于与证券经纪人建立和谐稳定的合作关系，增强证券经纪人对公司的认同感，使其更好地为公司服务；有利于树立公司的良好形象，增强社会公众包括投资者对公司的信任；有利于减少与证券经纪人之间的纠纷，降低公司经营成本。

联合证券按照《证券公司监督管理条例》的要求，制定了较为完善的经纪人组织管理体系，促进了证券经纪人的成长，有效防范

了风险。2009年4月，联合证券通过了深圳证监局的核查，成为证券行业内首家获得核准执行《证券经纪人管理暂行规定》的公司。联合证券总裁盛希泰先生主编的《证券经纪人营销系列丛书》，较全面、系统地总结了联合证券在证券经纪人营销及管理方面的探索经验，尤其是在证券经纪人培训以及风险控制方面讲得比较透彻。期待《证券经纪人营销系列丛书》的出版发行，对于推动证券经纪人队伍建设乃至整个证券行业的健康发展将产生积极影响。



中国证监会原主席
全国人大财经委原副主任
2009年7月于北京



序言

2009年3月13日,《证券经纪人管理暂行规定》出台,成为中国证券发展史上一个里程碑式的标志性事件。该规定的发布,对证券行业来说,有利于从业队伍规模的壮大,促进行业迅速做大做强,有利于提升证券业在金融体系直至整个国民经济中的地位;对广大投资者来说,面对日益复杂化、专业化的中国证券市场,迫切需要通过证券经纪人提高他们的投资理财意识和能力;对证券公司来说,以证券经纪人为载体回归营销本源,实现了综合理财转型;对证券经纪人来说,他们的地位获得了法律上的认可,证券经纪人成为值得终身追求的职业。

同时,证券经纪人面临较好的发展机遇。随着“国九条”的贯彻落实,中国证券市场成功完成了股权分置改革、证券公司综合治理、完善资本市场法制建设等一系列重要基础改革工作,证券市场迎来了大市值时代。展望未来,中国证券市场的深度和广度将大为拓展,股票、债券、商品期货和金融衍生品全面发展,可交易的金融产品更加丰富,可选择的交易机制更加多样,中国证券市场必将成为一个高效、多层次且具有一定国际竞争力的开放市场。拥有广泛客户基础和优质客户资源,有着良好的执业操守和业务素养的证券经纪人必将成为推动证券业发展的重要力量。

联合证券较早意识到中国证券市场的巨变以及证券经纪人的重要意义,自

2004 年以来就坚定不移地推行证券经纪人营销模式，将证券经纪人定位为公司长期战略合作伙伴，并以赚取阳光利润为目标，坚持在合规的基础上促进业务发展。联合证券按照“员工化”和总部集中管理的方式，打造大规模经纪人团队，并最终形成营销铁军。经过五年的持续摸索和创新，联合证券形成了“七大体系”、“四大系统”和“十大制度”为基础的经纪人管理架构，为业内首家获准实施经纪人制度奠定了坚实的基础。

联合证券始终秉承做有社会责任的券商的理念，实施“培训是给予证券经纪人最好的福利”战略，将提高证券经纪人素质和确保客户服务水平作为公司最基本的责任和最重要的事业来孜孜追求。联合证券不惜代价建成了业内领先的证券经纪人培训体系，以经纪人课程开发和培训队伍持续建设为长效机制，建成了行业内首家经纪人 100% 持牌上岗的团队，使得联合证券成为证券经纪人快速成长的沃土。联合证券还倾力营造温情关怀、良性竞争的营销文化，成为证券经纪人忠诚栖息的乐土。

旧的秩序将被打破，新的秩序正在建立，这样的时代正是有志之士脱颖而出的最佳时机，前景广阔的证券市场必将为证券经纪人的成长提供充足的土壤、水分、空气和养料。中国证券经纪人营销模式要实现真正的成功，需要更多证券公司投入到经纪人营销管理中，需要更多的优秀营销人才从事证券经纪人职业，只有这样才能实现营销本源的回归，才能加速做大行业蛋糕，才能提高行业地位。证券公司要想做好经纪人营销管理，不能急于求成，必须扎实做好基础管理工作，不急功近利，走一步、看两步、想三步。同样，证券经纪人要想成功，还需要付出不懈的努力，敬业才会精业，精业才会专业，专业才会卓业，卓业才会成功！

为此，我们组织了经纪人管理专家和业务骨干，编写了《证券经纪人营销系列丛书》，讲述证券经纪人营销管理和实务，贡献我们的成功经验和做法，希望能够为有需要的人士释疑答惑。我们期待着中国证券市场培育的证券经纪人的成功，因为证券经纪人的成功也意味着中国证券业的成功。



2009 年 7 月

代前言

回归营销本源

盛希泰

一、国外证券经纪人发展历程

（一）证券经纪人的产生与演变

美国证券经纪人萌芽于 18 世纪 70 年代，随着费城、纽约等证券交易所先后成立而逐步壮大，但当时证券市场对其缺乏监管。

1929 年爆发大股灾后，美国联邦政府开始进行金融监管体系改革。1934 年美国颁布了《证券交易法案》，要求证券经纪人在执业前，必须在联邦证券交易委员会（SEC）注册，领取执照。美国政府还对证券经纪人实施比较完善的客户保护规则和定期报告制度，严格的准入、健全的监管体系使美国的证券经纪人制度越来越成熟，显示了其强大的生命力。

随着信息技术、交易手段和金融产品的创新，美国证券经纪人的服务模式也在与时俱进，从传统经纪人、折扣经纪人、网上经纪人向金融顾问演变。目前，在美国，证券经纪人的名称几乎被金融顾问所取代，他们除了提供股票买卖操作建议，还提供更为广泛和更为专业的金融咨询服务，例如现金管理、退休计划、房产处理等。证券经纪人模式已成为美国证券经纪商向客户提供服务的主要模式。

美国之外的其他国家和地区的证券经纪人也同样蓬勃发展。加拿大采取财富顾问（Wealth Advisor）模式，证券经纪人要为客户提供包括保险、购房、税务、法律甚至生活方式在内的全面财富管理方案。在我国香港，证券经纪人既是营销人员，又是投资顾问和后台运营员，24 小时为客户提供交易服务。据

调查，在中国香港，60%的客户习惯通过经纪人来接受投资服务。

（二）证券经纪人典型模式分析：美林证券的 FC 制度

当前中国证券经纪人模式大都类似美林 FC（Financial Consultant）模式。FC 体系是一套非常成熟的经纪人营销模式。虽然 FC 的字面意思是“理财顾问”，但是 FC 更多承担了客户开发和维护的功能。客户的开户、账单的寄送以及咨询服务等都由 FC 来完成，FC 实现了“一对一”的服务。FC 给客户提供的理财顾问功能，主要是凭借美林强大的研究力量建立起来的全球信誉顾问（Trusted Global Advisor，简称 TGA）系统。美林为此建立了一个规模高达 700 多人的研究部门，专门支持 TGA 系统的运行。

美林证券以全面服务型的经纪业务见长，其经营惯例历来都是业内典范，重要业务指标是行业标杆。美林 FC 人均创造产值的能力是竞争对手平均水平的 1.64 倍。是什么造就了美林 FC 的能力？是美林的品牌、FC 的专业水平、TGA 系统的支撑共同构成的，核心在于美林以 FC 为核心最大限度地整合内部资源，为客户服务并创造价值。

二、证券经纪人对中国证券市场的作用和意义

2008 年，《证券公司监督管理条例》首次对证券经纪人作了概念界定，随后《证券经纪人管理暂行规定》首次对证券经纪人制度作出详细规定，经纪人必将成为证券公司销售网络中的绝对主角，经纪人队伍建设也将成为证券公司的重点工作之一。

（一）中国证券市场稳定发展离不开证券经纪人队伍的发展壮大

在资本市场发达的国家中，活跃的证券经纪人激发着投资者的热情，促使储蓄存款转化为上市公司和政府的直接融资。因此，发展证券经纪人队伍能够促进中国证券市场规模做大，进而优化金融市场结构。从当前证券经纪人所开发的客户结构来看，绝大部分是新客户，因此发展证券经纪人只会也必然做大行业蛋糕，从而有利于证券市场的稳定健康发展。

另一方面，居民证券投资等财产性收入占比与国外相比严重偏低，而截至 2009 年 4 月末，中国包括“基民”在内的有效投资者人数约为 6832 万人，占总人口的不到 5%，可以说未来证券投资者群体还有很大的发展空间。目前，

我国仅有 3000 多家营业部，相对于庞大的潜在客户来说，渠道覆盖面严重不足。这就决定了必须发展证券经纪人去承接并服务潜在客户。

（二）证券市场创新和专业化需要证券经纪人

随着证券市场的不断发展，新的交易品种和交易方式不断推陈出新，证券公司不再仅仅局限于提供简单的通道服务，而应该是一个集股票、基金、债券、外汇、期货、期权等金融产品为一体的金融超市，同时也将引入信用交易的方式。这些金融创新的推广有赖于经纪人的开拓，而最终能够提供这些创新服务的重任无疑也落在证券经纪人身上。

随着交易品种及交易方式日趋专业化，证券市场对投资者素质的要求日益提高。虽然 20 年的中国证券发展史也造就了一批比较成熟的市场投资者，但总体来看以散户为主体的市场投资者整体素质不高，从 2007 年的大牛市到 2008 年的暴跌中，投资者亏损累累，尤其是中小投资者。在高度专业化的证券市场，要想尽可能地减小或规避风险，专业化的分析方法和投资策略至关重要，而证券经纪人在市场中正是扮演这样的角色。

（三）发展证券经纪人模式是实现经纪业务转型的必由之路

更为重要的是，证券公司通过走证券经纪人营销路线，从“坐商”转型为“行商”，真正回归行业营销本源，从而驱动营业部功能转变。将传统营业部通道服务下的同质化竞争，转变为以证券经纪人为载体的综合性金融服务下的差异化竞争，有望改观当前证券公司同质化竞争和靠天吃饭的局面，降低证券市场周期性波动影响。通过证券经纪人，证券公司将客户目标群从“上门客户”延伸到潜在客户，使市场边界和业务容量得到拓展。

当前各证券公司提供的服务没有较大的区别，除了通道服务外，都是通用信息传递，咨询无特色，价格大战是竞争的主要形式。经纪人队伍建立后，可通过经纪人为客户提供财务计划书，为客户投资交易各种金融工具提供便利、及时的金融信息资讯，根据客户的风险偏好提供投资组合等高质量的“一对一”经纪服务，从而有望帮助整个行业从恶性的价格战转向良性的服务竞争。

（四）发展证券经纪人模式可以驱动证券公司组织与管理变革

证券经纪人成为营销前台，证券公司中后台围绕前台运转，前台又围绕客户运转，这样不仅真正建立了以客户为中心的业务体系，而且也实现了证券公

司前后台分离、专业化分工以及人员有效分流，中后台组织的扁平化。在优化资源配置和信息传递路径的同时，也提升了运作效率。此外，证券经纪人贴近市场，能够及时将市场需求信息反馈至证券公司中后台，从而有利于驱动证券公司营销管理体系的变革和创新，建立起一种对市场需求变化的快速响应能力，并形成前中后台在客户需求上的信息正反馈机制。

客户始终是证券行业生存发展的根基，经纪人是客户来源的保证。近年来，证券市场进入大市值时代，交易规模迅猛增长，也为证券经纪人提供了生存保障和持续发展的“生态土壤”，交易、资金存管、财务、风险管理等大集中的逐步实现则在后台支持方面为证券经纪人发展提供了现实可能。

三、中国证券经纪人发展之路——从代理合同模式渐进到劳动合同模式

（一）代理制较适应当前证券市场，劳动合同是未来方向

1. 代理合同的激励效果优于劳动合同，实现经纪人与客户双赢。代理合同经纪人的主要收入来源是提成，这样更能激发他们的工作效率和潜能，从而促使他们更有动力持续开发客户，并通过更好的客户服务获得更高的回报。劳动合同营销人员的主要收入来源则为基本工资和（相对较低）提成，相比而言，他们开发和服务客户的动力稍显不足。

2. 代理合同利于优秀经纪人成长，实现经纪人与证券公司双赢。正是由于代理合同的良好激励效果，优秀证券经纪人的成长速度快于劳动合同营销人员，在新增开户和新增客户资产方面效率较高。对证券公司而言，优秀证券经纪人成长周期短，其盈利能力也大大增强。

3. 代理合同模式是一种更为有效的竞争筛选机制。在代理合同模式下，可以通过外部市场竞争和内部绩效考核双向机制，不断对证券行业的整个经纪人队伍进行筛选，让真正适合从事证券营销的经纪人脱颖而出，同时降低不适合从事证券营销的经纪人转行的机会成本。

（二）代理合同模式并不必然高风险

不可否认，代理合同模式也存在一定风险，例如管理松散、归属感较低等。但过往实践充分说明，劳动合同营销人员一旦发生风险事件，风险损害往

往较大。从联合证券的实践探索来看，只要管理到位，完全能够激发证券经纪人的潜能，并实现风险有效控制，将证券经纪人队伍打造成铁军。

总之，发展证券经纪人不能一蹴而就，在不同发展阶段采取相适应的不同策略和做法，任何制度创新和变革都必须采取试点和渐进的方式。

四、联合证券经纪人管理探索

联合证券 2004 年以银证通业务为契机开始着手发展经纪人队伍，经过五年的实践探索形成了“七大体系”和“四大系统”为核心的经纪人管理模型，为联合证券成为业内首家获准实施经纪人制度的证券公司奠定了坚实基础。

（一）形成共同的愿景

联合证券在建立经纪人队伍伊始，就明确了“打造中国证券行业的平安保险”的愿景，2006 年又提出了“联合证券要走在证券行业营销的最前面”的目标。为了上述愿景和目标，公司将经纪人定位为“联合证券营销的重要载体，实现经纪业务发展战略的长期战略合作伙伴”，将证券经纪人的愿景与公司的愿景紧密统一。

（二）以广为认可的制度解放经纪人的生产力

联合证券将人视为最大的生产力，将制度视为与经纪人的生产关系，建立了涵盖经纪人“七大体系”的完备制度体系。完善的制度使得经纪人有了一套共同的行为标准和工作方法，从而大大降低了不必要的沟通协调等交易成本。此外，联合证券与时俱进地推动制度建设，始终结合经纪人个人愿景，坚守长期战略合作伙伴定位，将与经纪人的关系视为一种正和博弈关系。

（三）建立最佳经纪人规模组织

经纪人队伍规模在管理和组织成本上具有典型的“U”形特征。为此，联合证券在组建队伍上坚持两个原则：其一，为达到规模效应，经纪人队伍必须具备一定的规模；其二，小团队规模保持适度。根据上述原则，联合证券要求每个小团队不能超过 15 人，保证了团队长能够进行有效管理，以及内部组织的扁平化和柔性。

（四）构建多元化激励体系

联合证券坚持劳动创造价值的理念，通过“薪酬与业绩挂钩”的激励合约安排，建立一种产权更加明晰的分成机制，最大限度激发经纪人能力。联合证券结合经纪人职业发展愿景和规划，为经纪人成长建立不同的职业晋升序列和发展通道，鼓励经纪人重视长期发展。同时，联合证券还非常关注经纪人所具有的社会人的情感需要，把经纪人的物质欲望和个人发展、自我价值实现等高层次需求结合起来。

（五）建设有效的经纪人风险监控体系

联合证券通过大力宣导“不规范，发展等于零”的合规文化，促使经纪人实现自我风险管理。同时，在营业部层面设立合规风险控制专员和业务督导，培养营业部风险自控能力。此外，联合证券还建成了经纪人风险监控系统，以强大的威慑力大大提高了经纪人的风险识别能力和效率，从而保证了经纪人风险的有效控制。

（六）将经纪人文化转换为重要的无形生产力

文化的内在表现是共同的思想观念和行为标准，它将影响到经纪人的心智模式，因此文化能够在一定程度上消除不必要的“管理内耗”。联合证券通过经纪人文化建设，使经纪人对公司愿景、战略和目标形成认同，从而增强队伍的凝聚力和员工的归属感，并达到“1+1>2”的整体协同效应。

（七）通过经纪人培训打造学习型组织

著名管理学家彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出，“未来真正出色的企业将是能够设法使各阶层人员全心投入并有能力不断学习的组织”。证券行业的复杂性和创新性也决定了证券经纪人有别于其他行业的经纪人，营销的本质是专业化和综合性金融服务的输出，需要通过学习熔炉来不断锻造和提升自身素质。

联合证券秉承培训是经纪人最好的福利的理念，建立了分层次和系统化的培训体系，设计了百余门培训课程，满足了不同成长周期经纪人的差异化需求。另外，联合证券将经纪人发展成兼职讲师，将培训前移到第一线，也使得经纪人能够实现“干中学”，形成了一种经验共享机制，成功实现了经纪人队

伍 100% 拥有从业资格，成为优秀专业经纪人输出的“黄埔军校”。

（八）以流程和系统实现管理落地

联合证券将经纪人管理工作任务，从制定、下达、执行到考评环环相扣，最终实现了从制度细化到流程，再从流程固化到系统，然后从系统操作积累的数据为制度优化提供指南，从而形成经纪人管理体系落地的闭环式持续优化路径。

通过统一的流程和系统，联合证券总部具备了强大的经纪人营销支持功能，从而在所有营业部形成了统一的经纪人管理制度和运作模式，不仅大幅度降低了经纪人管理成本，还形成了可复制、可持续发展的商业模式：不是一家或几家营业部的成功，而是所有营业部的成功；不是一时的成功，而是持续不断的成功。

总之，无论从国外证券市场的成功经验来看，还是从国内证券市场的发展趋势来看，中国证券市场需要证券经纪人，中国证券公司更加需要以证券经纪人为载体实现营销本源的回归。