

分类号 F203.9/980
U D C _____

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 国泰君安证券甘肃分公司基金销售策略研究

研究生姓名: 杨青

指导教师姓名、职称: 方来 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 营销管理

提交日期: 2022年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 杨青 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 马来 签字日期： 2022.6.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 杨青 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 马来 签字日期： 2022.6.16

Research on fund sales strategy of Guotai Junan Securities Gansu Branch

Candidate : Yang Qing

Supervisor: Fang Lai

摘要

随着国家综合实力的提高和资本市场的迅猛发展，基金业也随之迎来了蓬勃发展，各式各样种类繁多的基金逐渐被广大人民认知和接受，人们的参与度也越来越高，投资者通过基金产品参与到国家建设发展，也通过基金投资获取投资收益。

在基金行业蓬勃发展的背景下，作为基金市场中的重要组成部分——证券公司，或者称为券商，主要通过代销、托管、参股基金公司等方式直接或间接参与基金市场，券商在人们印象中是以股票交易为主营业务，然而伴随股票市场的波动性和交易佣金不断下滑，传统业务收入下滑严重。于是都纷纷重视起日益壮大的基金市场，通过基金资产配置既可以带来多元化的创收，还可以减缓客户资产在市场中的波动性。因此，基金销售被证券行业越来越重视，进而研究证券公司的基金销售策略具有重要的现实意义和应用价值。

本文以国泰君安证券甘肃分公司基金销售策略作为研究案例，搜集整理了国内外现有基金销售策略相关的文献资料，认真分析了甘肃分公司基金销售策略现状，通过 PEST 分析、SWOT 分析法研究公司内外部环境及态势，结合向全体员工发放问卷调查分析当前基金销售策略中存在的销售和管理问题，通过基于 4R 和 4I 营销理论、构建精细化服务体系改进销售问题、利用 PDCA 循环理论和期望理论等方法完善管理问题，最后通过实施与赋能、技术和风控作为实施与保障，具有现实意义和应用价值。

关键词：国泰君安证券 基金销售 销售策略

Abstract

With the improvement of the country's comprehensive strength and the rapid development of the capital market, the fund industry has also ushered in vigorous development. A wide variety of funds are gradually recognized and accepted by the general public, and people's participation is also getting higher and higher. Investors participate in national construction and development through fund products, and also obtain investment income through fund investment.

In the context of the vigorous development of the fund industry, as an important part of the fund market, securities companies, or securities dealers, directly or indirectly participate in the fund market mainly through consignment, trusteeship, equity participation in fund companies and other means. Securities dealers are under the impression that they are mainly engaged in stock trading. However, with the volatility of the stock market and the continuous decline of trading commissions, the traditional business income has declined seriously. Therefore, they all pay attention to the growing fund market. Fund asset allocation can not only bring diversified income, but also slow down the volatility of customer assets in the market. Therefore, fund sales are paid more and more attention by the securities industry.

This paper takes the fund marketing strategy of Guotai Junan Securities

Gansu Branch as a research case, collects and sorts out the literature related to the existing fund sales strategy at home and abroad, carefully analyzes the current situation of the fund sales strategy of Gansu Branch, studies the internal and external environment and situation of the company through PEST analysis and SWOT analysis, and analyzes the sales and management problems existing in the current fund sales strategy in combination with the questionnaire survey issued to all employees, Based on the 4R and 4I marketing theories, the refined service system is constructed to improve the sales problems, and the PDCA cycle theory and expectation theory are used to improve the management problems. Finally, the implementation and empowerment, technology and risk control are taken as the implementation and guarantee, which has practical significance and application value.

Keywords: Guotai Junan Securities Fund Business Sales Strategy

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究方法	2
1.3 研究意义	3
1.4 研究思路	3
1.5 国内外研究现状	4
2 概念界定和理论基础	12
2.1 概念界定	12
2.2 理论基础	14
2.2.1 4R 营销理论	14
2.2.2 4I 营销理论	14
2.2.3 PEST 分析法	15
2.2.4 SWOT 分析法	16
2.2.5 PDCA 循环	16
2.2.6 期望理论	17
3 国泰君安证券甘肃分公司基金销售策略现状分析	18
3.1 公司简介	18
3.2 甘肃分公司基金销售策略现状	19
3.2.1 甘肃分公司目前基金销售的产品覆盖	19
3.2.2 甘肃分公司现有的基金销售策略	19
3.3 问卷调查分析	20
3.3.1 问卷调查的目的和流程	20
3.3.2 问卷设计主要内容	20
3.3.3 问卷调查结果分析	21
4 国泰君安证券甘肃分公司基金销售环境分析及 SWOT 分析	27
4.1 甘肃分公司基金销售的 PEST 分析	27

4.1.1 政治环境分析	27
4.1.2 经济环境分析	28
4.1.3 社会环境分析	30
4.1.4 技术环境分析	30
4.2 甘肃分公司基金销售的微观环境分析	31
4.2.1 基金卖方情况分析	31
4.2.2 基金买方情况分析	33
4.3 甘肃分公司基金销售的 SWOT 分析	33
4.3.1 甘肃分公司基金销售的优势	33
4.3.2 甘肃分公司基金销售的劣势	35
4.3.3 存在的机会	35
4.3.4 面临的威胁	37
5 国泰君安证券甘肃分公司基金销售策略优化设计	40
5.1 优化思路和总体目标	40
5.2 甘肃分公司基金业务发展及市场定位	41
5.2.1 甘肃分公司基金业务发展	41
5.2.2 市场定位和规划	42
5.3 基于 4R 营销理论的销售策略改进	43
5.4 基于 4I 营销理论的销售策略改进	46
5.5 构建精细化售后管理体系	48
5.6 完善基金销售管理制度和绩效考核体系	49
5.6.1 基于 PDCA 理论管理团队	49
5.6.2 基于期望理论完善激励约束	50
6 实施建议与保障措施	52
6.1 统一实施策略, 加强培训赋能	52
6.2 基金销售人员科学管理, 加强队伍执行力	52
6.3 运用公司技术优势, 保障基金销售	53
6.4 加强合规风控管理, 保障基金销售稳健发展	54
7 总结与展望	55

参考文献	56
致 谢	59
附录 A：基金销售问卷调查	60

1 绪论

1.1 研究背景

作为一个发展中国家，从成立以来的七十多年，新中国实现经济增长约 189 倍，经济总体量已超过 100 万亿元，成为了世界第二大的经济体，如今的中国已经逐渐从高速增长转变为高质量的发展，除了基建、科技、农业以外，资本市场也是我国经济发展不可缺少的重要部分，资本市场虽然起步较晚，但发展迅速，现在我国资本市场的投融资规模已稳居世界前列，同时资本市场的繁荣也推动着我们国家经济结构和产业结构向着更高质量的方向发展。

随着资本市场的迅猛发展，我国的基金行业也随之迎来了黄金时期，基金的种类越来越多，基金的规模也越来越大，老百姓也都通过购买各种基金产品参与到国家的经济发展中来，同时也通过购买基金获得了资本市场发展的红利。现如今，广大民众除了储蓄以外，较多参与的投资就是房产和金融投资，目前国家对房地产是房住不炒的总基调，金融投资就成为人们未来更多考虑的选项，而金融投资品种众多且复杂，直接投资金融市场的风险性也非常巨大，对市场波动和投资品种认识不够就可能严重导致严重亏损，因此大部分的投资者为了让金融投资风险最小化，更加愿意将让专业的基金机构管理自己的投资资产，投资者逐渐产品化，各种基金代销机构为了尽可能多的获得这些基金投资者，就会想尽各种办法，通过各种销售策略来吸引基金客户。

证券公司也是基金销售参与者之一，在发达国家，证券公司已经成长为可以与商业银行抗衡的金融巨头，然而在我国，不论从客户规模还是盈利能力来看，证券公司的发展都远远落后于银行、信托、保险等其他金融机构，在原本应该证券公司占优的基金销售这项业务上，市场份额目前也被新兴的互联网平台和传统的银行甩在身后，证券行业在佣金不断下降、客户不断流失的窘境下也努力在做财富管理转型，基金等金融产品的科学配置无疑是财富管理转型的重要抓手，只有通过各类基金等金融产品

为客户科学的配置好大类资产，让客户的资产保值增值，才能让客户对证券公司的专业金融服务有认可和依赖，有了忠实的客户群体，才能实现财富管理转型的目标。国泰君安证券虽然作为全国头部券商，但基金销售业务近些年才开始逐渐重视，基金业务的市场份额占比与头部券商身份不符，而国泰君安证券甘肃分公司（以下简称甘肃分公司）作为甘肃辖区的分支机构，在辖区内经营多年，各项业务发展都在辖区内位于前列，但基金业务也一样发展较晚，辖区客户资源有限，也不及司内其他分公司的发力速度快。因此甘肃分公司如何正确认识自身优、劣势及存在的问题，完善基金销售策略，促进基金业务发展和创收，助力财富管理转型，这些问题都亟待研究。

1.2 研究方法

（1）案例研究法

本文以国泰君安甘肃分公司为特定研究对象，针对公司基金销售策略方面的欠缺进行深度分析和调研，从而发现问题解决问题，完善公司的基金销售策略，总结出可供其他同业参考的理论与方法。

（2）文献研究法

通过阅读和搜集互联网、学校图书馆、政府部门文件等相关基金销售方面的中英文期刊、文献及数据资料，详细了解国内外基金销售相关行业的发展历程和现状，在对相关文献数据总结、分析、梳理的基础上，为国泰君安甘肃分公司的基金销售策略改进和完善理清思路和研究方向，找到对应解决方法。

（3）问卷调查法

本文通过对公司员工发放调查问卷，并对搜集的数据进行回收整理，通过问卷数据分析了解公司目前在基金销售方面存在的相关问题，为甘肃分公司的基金销售策略改进和完善提供依据。

1.3 研究意义

通过搜集整理现有基金营销的文献资料，结合现有的行业基金营销案例和相关理论，全面分析甘肃分公司基金营销策略现状，找出问题，加以改进，提升甘肃分公司基金销售能力，具有现实意义和应用价值。

本文通过分析甘肃分公司基金销售现状和问题，通过“4R、4I”等基础理论，结合甘肃分公司实际情况进行实践，寻找适合甘肃分公司目前发展现状的基金销售策略，希望通过优化该公司销售策略和管理策略努力提高基金销售业务和客户满意度。同时，结合国内外研究成果，对销售和管理理论在企业的实际运用进行探索。

甘肃分公司基金销售目前在辖区内和公司内部市场占比都有提升空间，通过理论联系实际，因地制宜，取长补短，打造基金销售方面的独特技能，提高市场占有率和客户黏性，合理规划，稳扎稳打，力争通过科学化的问题分析和指导提高甘肃分公司基金销售业务市场占比，有效提升公司在基金销售市场中的竞争力。

国泰君安证券在证券行业具有代表性，而甘肃分公司又在客户资源禀赋稀缺的西北地区，因此以此为案例，可以给同行业，以及同样地区资源处于劣势的机构做出分析对比。研究在客户资源欠缺的西北地区如何更好的开展基金销售业务，分析科学理论对策略制定的指导意义和作用，这些都可以作为同行业研究基金销售策略的重要参考。

1.4 研究思路

本文通过以提出问题、分析问题、解决问题的思路，研究国泰君安证券甘肃分公司基金销售业务发展中面临的问题，仔细分析基金销售内外部环境、售前、售中、售后以及销售团队存在的问题，从而找到适合甘肃分公司基金销售策略改进的方法和理论，以期实现甘肃分公司基金销售提升的目标，根据上述内容和思路，制定研究思路图，如图 1.1 所示：

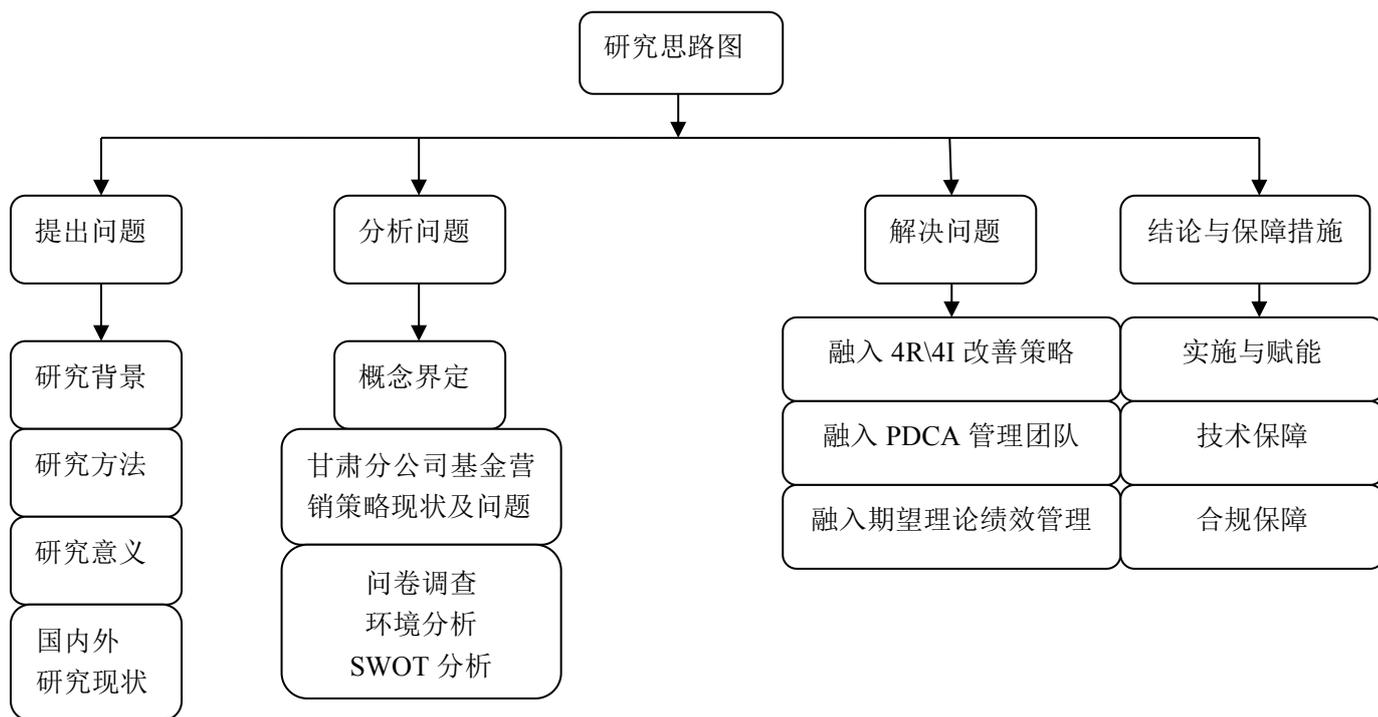


图 1.1 研究思路图

1.5 国内外研究现状

证券公司开展基金销售业务，制定科学合理行之有效的营销策略是一门大学问，不光要认真研究自身具备的销售条件，还需要研究整个基金行业和基金产品销售行业的发展现状和趋势。结合国内外基金销售业务研究成果，才能有效的完善甘肃分公司现有基金销售策略，提出有针对性的更适合、更完善的基金销售策略。将从基金行业发展及销售策略研究、基金买方市场销售策略、卖方市场销售策略研究以及基金销售策略发展方向的研究成果四个方面进行汇总评述。

(1) 关于基金行业发展及销售策略的研究。

在国外，Zhang 等（2008）对 1999-2005 年间全球 28 个国家的 19639 只国内共同基金和 125357 只投资于本国市场的外国共同基金的发展及销售策略进行了广泛分析，结果表明信息环境对基金运作及销售具有重要影响^[1]。Khorana 等（2009）通过对全球 55 个国家的共同基金业进行了研究，发现在规则、法律和法规更健全的国家，特

别是在共同基金投资者的权利得到更好保护的国家，共同基金行业发展及销售规模更大。在人口更富裕、受教育程度更高的国家，基金业发展及销售规模更大。在养老金固定缴款计划较为普遍的国家，基金业发展及销售规模较大。这些结果表明，法律法规、供给侧和需求侧的因素都会影响基金发展及销售的规模^[2]。在国内，钟燕（2009）基于金融产品的生命周期理论，对从 2001 年第一只开放式基金成立至 2009 年的开放式基金各阶段的发展特点及基金公司相应的营销策略进行了分析，发现国内基金行业发展迅速，销售策略也不断增加^[3]。除此之外，我国的卢文浩和袁皓（2009）通过各项数据研究了美国基金产业发展现状，指出在美国，开放式基金在美国普通居民投资渠道中位居第一位，对于塑造现代美国金融结构和竞争环境，开放式基金的发展及销售至关重要^[4]。国外 Hung (2010) 研究认为随着基金业的发展，国际投资的快速增长，信息和交易风险管理变得越来越重要。他指出基金的发展壮大离不开特别的信息，研究机构对基金发展很重要，但研究机构的设立并不能确保基金业绩更优秀销售更好^[5]。我国的胡传争（2012）通过研究指出，中国证券投资基金发展速度很快，但是同样也面临着非常多的销售问题。例如投资范围窄，资金来源匮乏，治理结构有缺陷等，因此需要通过采取不断探索新模式、坚持创新、吸引长期稳定资金、发展公司型基金等措施来解决^[6]。另外沈明辉等（2013）通过研究指出，在我们国家，商业银行是主要的证券投资基金销售市场，证券公司、基金管理公司、证券投资咨询机构和第三方基金销售机构是基金销售的次要市场。各基金销售渠道间销售发展均衡度低，第三方基金销售机构发展缓慢，基金销售市场还没有形成一个良好的竞争格局^[7]。随着时代发展，这一销售现状有所改变，陈宝卫（2014）指出，天弘基金与支付宝网络技术有限公司的合作，通过开通余额宝功能作为天弘货币基金的销售策略，这一创新模式让中国互联网基金销售突飞猛进，他以此为案例，详细分析了互联网金融对经济金融带来的机遇和风险，并提出相关政策建议^[8]。Dyakov 等（2017）通过研究 2001-2014 年间，来自 16 个注册地国家的积极管理的共同基金在 42 个股票市场上的交易表现，认为基

金管理水平有差异，不光要关注基金销售策略，还要关注基金的业绩表现，否则不利于财富保值增值^[9]。以上研究都说明随着时代的发展，基金行业的发展和基金销售机构销售策略的发展，都在时代中不断创新，都取得了快速发展。

(2) 关于基金销售买方市场销售策略方面的研究。随着基金行业的发展，基金管理机构逐渐增多，竞争越发激励，基金公司和代销机构除了关注产品本身的吸引力，也不得不关注投资者多样化的需求，因此针对买方市场销售策略的研究也越来越多。国内刘志远和姚颐（2005）通过研究发现，基金的规模、业绩的增长程度、分红的金额、已上市运作的时间长短、基金类型等因素都影响客户进行基金申购赎回。对客户对基金申购赎回习惯的研究，有助于我们研究基金客户行为，从而促进销售策略改进^[10]。姚维刚和刘秀兰（2006）则认为客户基金投资理念的建立更为重要。应该培养买方良好的投资理念，他们认为理性的、务实的“价值投资”观念才是基金证券市场走向可持续发展的最佳选择。于是提出了通过四个措施，如征文比赛、媒体宣传、举办线下研讨会、用户调查等去培养基金投资者的正确投资理念从而最终实现基金销售的目标^[11]。黄人杰（2006）对基金买方市场研究后认为应当重视对客户满意度等非财务指标。他指出不能单“以客户资产为中心”，还应该加强对客户资产增长的驱动因素进行定量和定性分析，他认为客户流失率这项指标非常重要，管理好客户流失率，才能不断提高服务质量和价值，才能最终实现基金销售^[12]。王蕊（2009）则认为国内投资者买新基金业有“打新、炒新”的股票投资性的通病。而与国外买方市场相比，美国共同基金的投资者对于新基金并不是很热衷。其一是因为美国共同基金的产品数量较多，其二是因为美国的投资者更倾向于有历史业绩的基金以做购买时候的参考。他认为在这种较为理性的买方市场环境下，基金公司会更加注重老持有人资产的投资管理而不是销售的指标，这也反应出了国内国外基金行业的市场营销观的不同^[13]。张海洋、李永强和袁小丽（2010）通过回顾基金营销策略的相关研究，分析指出我国基金营销在产品结构、渠道、客户需求和覆盖等方面都存在一些问题，例如基金现有产品

中高风险的股票型基金产品占比过高,而低风险的货币型、债券型和保本型产品供给不足 30%,而我国家庭对低风险的金融资产需求更大,应立足买方市场,调整产品结构,提高低风险和无风险产品的供给量,同时需要拓宽渠道范围作为基金销售策略^[14]。李科(2011)则经过仔细分析基金大比例的分红现象,得出理性的基金管理者利用基金投资者的有限理性来扩大基金规模扩大自身利益的结论。他认为理论上基金分红会导致规模降低,但实践发现基金经过大比例分红后,基金的资金净流入反而取得了超过两倍以上增长,从而使得基金销售费用也大幅增加,通过大比例分红还缓解了基金投资者不理性的赎回,说明研究基金大比例分红是一种好方法,是针对买方有限理性的营销策略研究^[15]。董纪昌等(2012)通过细致分析,论述了商业银行基金营销主要基于基金客户分类。他们通过对商业银行现有的基金客户数据分析和处理,运用决策树技术构建了商业银行基金客户分类模型,筛选出客户特征,从而精准的在银行现有的储蓄客户中挖掘出潜在的基金投资客户,实现商业银行基金销售业绩的提高^[16]。焦金媛(2012)认为,公募基金的发展极为迅速,基金公司之间的竞争也越来越激烈。对于个人客户来讲,投资收益越高,客户对基金以及基金公司的满意度,忠诚度就会越高^[17]。以上通过这些都是站在买方客户角度去思考基金销售,对如何制定吸引买方客户的销售策略有一定的指导意义。

(3) 关于基金销售卖方市场销售策略方面的研究。除了上面总结的部分学者对基金买方市场销售策略做细致研究,也有另一部分学者对基金行业的卖方市场销售策略做了大量研究,任何一家基金销售机构都要了解自身和同行,所以对于基金卖方市场的研究也非常值得学习借鉴,从而更好的去完善基金销售策略。首先,中国证券投资基金年鉴编委会(2010)出版了《商业银行客户经理基金销售实用手册》,这部手册对银行客户经理的营销意识增强和端正客户经理的营销心理很有帮助,手册通过提高销售经理对各类型基金的营销技巧的掌握和提高银行客户经理综合素质着手,助力银行端基金卖方销售能力提高^[18]。这部手册也值得整个基金销售行业学习借鉴。然后

王东（2011）也研究指出，基金市场逐渐的发展壮大起来，代销基金业务已经成为银行端卖方市场的重要的中间业务收入来源，他认为银行作为卖方机构，要加大对基金业务的重视程度，实施积极主动的基金销售策略，对产品和服务进行创新，打造银行的基金销售品牌，抢占基金销售市场；通过完善基金激励考核机制和长效性机制，科学的管理方法、先进的营销手段、顾问式和差异化营销等方法；再加上建立完善的客户风险评估系统、坚持不懈的进行投资者教育，最终实现基金销售有效提高的目标^[19]。

然后张冬云（2011）通过研究发现开放式基金的市场营销环节十分薄弱，在金融危机过后的时期，基金行业的市场竞争又变为激烈竞争，各个公司的核心竞争力离不开基金营销能力这一重要组成部分，他分析了基金销售中存在的一些问题，提出品牌营销、社会营销、关系营销、文化营销四种营销理念。他认为想要打开基金销售新局面，就要在这四种营销理念基础上全方位的改革和创新现有的营销策略，同时，他还提出了基金营销风险管理机制需要建立健全的相关建议，对卖方基金销售建立相关营销和风控机制都做出了思考^[20]。薛琛俊（2012）则认为，卖方市场中，中国基金销售渠道结构过于单一，过于依赖银行，使基金公司不得不向银行渠道过于让渡利益^[21]。另外谢春（2012）通过研究指出，我国开放式基金电商化销售渠道体系需要从广度和深度两个维度去不断完善，才能形成高度分工的分销体系，最终才能真正突破现有的电商化基金销售发展限制和瓶颈^[22]。这在目前的时代中也得到了印证。还有 Tabnerisaac（2013）以 1999 年至 2005 年间 19 个国家的 10568 只开放式主动管理股票型基金为样本，认真研究了全球共同基金的业绩，结果显示，大型基金、年轻基金、管理人经验丰富的基金往往业绩表现更好^[23]。这也为卖方销售策略提供了数据支撑。张浩元（2016）则通过对商业银行代销基金业务的具体的盈利模式、现阶段代销基金行业的竞争状况、优劣进行了分析，结合他平时工作心得，对商业银行如何做大做强代销基金业务，给出了一些建议。他认为要从专业服务、IT 服务、客户体验等几方面创新和整合，加强基金代销的售后管理工作，才能实现商业银行代销基金利润的保持和增长。

这几个建议也是大部分卖方可以借鉴的^[24]。而孙菁(2016)则通过研究指出,自从 2008 年发生金融危机之后,投资者风险意识得到了强化,全球主要市场的资产管理行业步入成熟阶段,代销渠道根据掌握客户资源的多少,变得越来越强势,资产管理人的利润边际受到了挤压。基金销售行业面临的特殊环境就是卖方销售渠道占据绝对强势地位^[25]。后来,陈淑文(2017)通过研究指出在现阶段互联网金融发展的大环境下,传统卖方的基金营销业务会有巨大的冲击和挑战。他分析了互联网金融大环境下银行代销机构所面临的挑战,着重从银行基金产品的种类和销售渠道建设方面提出了相应的销售策略。他给出的建议是成立产品开发小组,为不同的客户群体定制不同产品,做到产品精细化配置,从而提升银行基金销售的能力^[26]。这对卖方产品配置能力有了更高的要求。李晓芬(2017)则是认真研究了独立的卖方基金销售机构,通过分析了独立机构的优、劣势及客户特点,总结发现了独立基金代销机构的营销策略主要有持续新客户培养、低门槛低费率、服务式营销、简化产品概念及场景化销售等特色的营销方式;个别机构也有根据客户等级、需求差异化精细化的营销方式。最终他认为应该从丰富产品、拓展渠道、优惠价格、常态促销、服务提升五个方面去改进优化卖方基金的销售策略^[27]。以上通过对卖方机构的研究,对基金销售的策略改进又有了进一步指导意义。

(4) 关于基金销售策略的发展方向的研究。有了方法,还需要方向,除了研究如何了解买卖双方去实现基金销售,还要了解基金销售策略的发展方向,寻找未来要做好基金销售的时代特点,这样才能更好的制定出符合时代发展方向的基金销售策略。顾世勇(2011)通过分析认为,虽然我国基金行业已经经过了跨越式的发展,但是还存在基金产品同质化较高,基金行业投资策略趋同等问题。未来行业发展可以通过深化发展风格各异的基金品种和多种多样的投资策略去创新和把握机遇^[28]。裘国根(2013)则认为,监管适当的放松,让中国投资基金行业进入了完全竞争的“大资管时代”。私募基金可以把握市场准入开放带来的新发展机遇,于此同时准入放开也加

剧了基金业未来的挑战。富有远见的投资人会借助未来中国经济的转型这一历史性的投资机遇拉开竞争差距^[29]。王郢（2014）则通过深入研究港股通投资发现，由于沪港两市的资金成本、估值方式、交易时间、制度等方面的差异，以及沪港通与 QFII 和 RQFII 的制度差异，使得投资港股通这个方向的投资基金可以带来一系列的套利机会，从而促进这类型基金的发展，也是区别于大多数投资基金的模式^[30]。哈图（2015）则指出，随着移动互联网的普及和不断深入，改变了基金销售行业竞争格局，互联网与基金行业结合也越来越紧密，互联网金融即影响了基金原有的销售运作格局，也让简单的产业链变得越来越复杂，从而导致了更多的新型基金销售运作模式的诞生，基金行业也变得更加繁荣。在监管层大力推进多层次资本市场的建设和衍生投资品种的创新背景下，整个基金行业的发展又一次获得了良好契机^[31]。曾婷芳（2017）通过研究认为，我国基金的长期收益率过去几十年伴随 A 股市场的发展，跑赢了全球，但基民却没有深刻感受。他认为有三点原因：一是中国股票市场的波动性太大，让投资者心态和投资者行为受到不利影响，普通投资者投资心态不成熟经常追涨杀跌，择时误判比较严重，基金供应商往往不断的发产品，买方投资者又很难面对复杂的择时选择环节，购买后极易导致大概率赔钱现象；而站在卖方立场的销售渠道在获取客户资金多赚销售及管理费用利益驱动中对发售时点并没有足够重视。新消费时代的大背景下，智能投顾依托大数据技术的让传统的投顾模式得到升级，同时也给了中国基金市场一个与时俱进的解决方案，借智能投顾或许能让基金销售实现弯道超车^[32]。王菁（2020）通过研究认为，投资者对专业理财的需求日益增长，这使得基金等投资理财产品具备了一个广阔的市场空间。随着互联网金融发展，线上平台凭申购费率低、操作便捷、门槛低的优势凸显，也助力扩大了国内的基金保有规模。虽然互联网基金销售冲击很大，但对某些代销渠道却影响不大，他以招商银行代销基金的成功发展作为案例，指出国内基金销售业务被异军突起的第三方网络销售平台严重分流的时代背景下，需要通过进阶智能投顾市场、加强客户净值化管理、做好基金销售管理和服务等策略来应

对互联网冲击^[33]。崔凤廷（2020）则指出，目前金融对外开放的大背景不可逆，依托全球化的经济发展趋势和越来越规范的制度建设，我国的公募基金行业发展前景会越来越越好，基金投资、管理和销售行业都充满了机遇和挑战^[34]。

综上所述，国内外学者目前对基金行业发展及销售策略、基金销售买方市场销售策略和基金销售卖方市场销售策略、以及基金销售策略未来发展方向方面都进行了深入细致的研究，通过对客户行为、基金销售策略未来的发展方向深入细致研究，积累看很多宝贵文献资料，不过现有的文献多以研究银行、基金公司、互联网平台等头部机构为主，而对于目前基金市场中份额占比较小的证券行业，相应的研究文献比较欠缺，本文将在这些文献的研究基础上，以甘肃分公司为案例，对基金销售行业中研究资料较少的证券公司基金销售策略研究也进行分析和探讨。

2 概念界定和理论基础

2.1 概念界定

销售策略：所谓销售策略，就是营销人在完成销售基础工作的前提下，更有创造力的去完成各项销售任务^[35]。概念上讲，销售策略就是指为完成销售目标而实施销售计划的各种影响因素，主要包括：产品如何、价格怎样、广告宣传、渠道铺设、促销手段等，策略是一种为了达成目的各种手段最适合的组合。销售策略就是要把公司的产品、服务推向市场，让市场接受从而实现销售目标。伴随市场的日趋成熟化，销售策略的形式也越来越多样化，目前常见的有几种：互联网网络销售、电话短信销售、关系资源销售、连锁销售、捆绑销售、会议销售等。销售策略的制定即要重视为实现销售目标所制定的具体销售举措，也要考虑为了促进持续销售和实现长远销售目标而实施的售后服务体系。

证券公司：根据中国证券业协会《金融市场基础知识》（2018）所述，证券公司就是指，依照《公司法》和《证券法》的法规规定设立的，并经过了国务院证券监督管理机构审查批准而成立的专门经营各类证券业务的机构，一般都是具有独立法人地位，一般为有限责任公司或者股份有限公司形式存在。证券公司的划分和称呼在各国多多少少有些差别，美国的称之为是“投资银行”，英国则称之为是“商人银行”。很多国家不能混业经营，而银行业与证券业混业经营在德国为代表的一些国家是可以实行的，他们一般是采用银行设立一个公司从事证券业务经营来实现。日本则跟我国一样，把专门经营证券业务的非银行金融机构叫做证券公司。证券公司作为证券市场的主要中介机构，担负着各类投融资业务的经办，在证券市场的运行中地位和作用举足轻重^[36]。

基金：广泛意义上是指募集或设立一定数量的资金，为了达成某些特定的目的。它的英文名称是 fund，这里面主要包含有各种公积金、信托投资基金、退休保障基金、

各类保险基金，还有各种基金会的基金。本文中，我们研究的基金主要是指证券投资基金。根据我国《证券投资基金管理暂行办法》(1997)中的阐述，证券投资基金(简称为基金)是一种集合投资者资金来进行统一管理和投资的一种方式，它通过采取基金份额的发售，将市场上众多的投资者的闲散资金全部集中起来归集到一起，再通过基金托管人的托管，基金管理人的管理，用一些符合基金投资合同规定的各类投资的方法对各类目标资产进行投资，目标是为投资者取得投资收益。基金的特点就是资金共集、利益共享、风险共担^[37]。

证券投资基金种类非常多，如果给基金划分种类的话，分类的方式也非常的多，，如果是依据募集对象是否特定来分，可以分为公募基金和私募基金，如果是依据基金单位是否可随时增加或随时赎回，又可分为开放式基金和封闭式基金，如果是根据基金投资标的是什么品种，则可以分为债券基金、股票基金、货币基金和混合型基金等四大类，如果根据基金的采取的交易形式去划分，则可以分为场内基金和场外基金。这些基金的具体特征如表 2.1 所示：

表 2.1 基金分类表

基金分类	募集方式	公募基金	面向社会公众公开募集，购买起点低
		私募基金	面向特定人群非公开募集，起点高
	交易方式	场内基金	交易所直接交易，便捷度高
		场外基金	通过场外申购赎回，确认周期长
	开放情况	开放式基金	开放运作，自由申购赎回
		封闭式基金	封闭运作，不能自由买卖
	投资对象	货币基金	投资于各类低风险货币类票据债券
		债券基金	投资于各类风险高低搭配的债券品种
		股票基金	投资于高风险的二级市场股票
		混合基金	投资于股票债券混合投资

2.2 理论基础

2.2.1 4R 营销理论

4R 营销理论侧重的是以关系营销为核心手段,该理论注重的是企业和客户关系的长期良好互动,重点是在建立起顾客忠诚度的一种理论。这个营销理论既从企业的利益角度出发同时又兼顾了消费者的需求,通过对比多种理论,它是一个更为实际、更为有效的营销理论。4R 理论的营销四要素如表 2.2 所示:

表 2.2 4R 理论营销四要素

<p>关联 (Relevancy/Relevance), 即认为企业与顾客是一个命运共同体。建立并发展与顾客之间的长期关系是企业经营的核心理念和最重要的内容</p>	<p>反应 (Reaction), 在相互影响的市场中, 对经营者来说最难实现的问题不在于如何控制、制定和实施计划, 而在于如何站在顾客的角度及时地倾听和从推测性商业模式转移成为高度回应需求的商业模式。</p>
<p>关系 (Relationship/Relation), 在企业与客户的关系发生了本质性变化的市场环境中, 抢占市场的关键已转变为与顾客建立长期而稳固的关系。</p>	<p>报酬 (Reward/Retribution), 任何交易与合作关系的巩固和发展, 都是经济利益问题。因此, 一定的合理回报既是正确处理营销活动中各种矛盾的出发点, 也是营销的落脚点</p>

2.2.2 4I 营销理论

4I 营销理论实质是一种“整合营销”理论, 该理论产生和流行于 20 世纪 90 年代, 是由美国西北大学市场营销学教授唐·舒尔茨 (Don Schultz) 提出的。所谓的整合

营销就是指根据企业的目标设计与之匹配的战略计划，并通过合理的调动企业的各种资源最终达成战略目标的过程，倡导更加明确的消费者导向是整合营销相比其他营销策略更注重的点。4I 整合营销包含的四大原则如图 2.1 所示有：Interesting 趣味原则，Interests 利益原则，Interaction 互动原则，Individuality 个性原则。

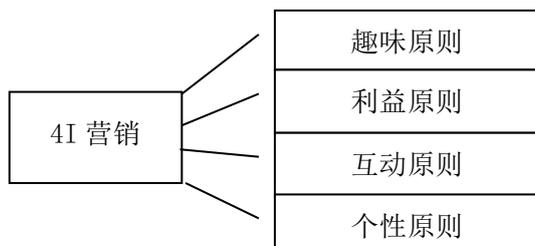


图 2.1 4I 营销四大原则

2.2.3 PEST 分析法

PEST 分析法是一种非常好的宏观环境的分析法，P(politics)是政治，E(economy)是经济，S(society)是社会，T(technology)是技术。该分析法常常用于分析一个企业上述面临四个因素所处的状况。而进行 PEST 分析离不开大量充分的相关因素研究资料，而且还要对所分析的企业有非常深刻的认识。具体结构如图 2.2 所示：

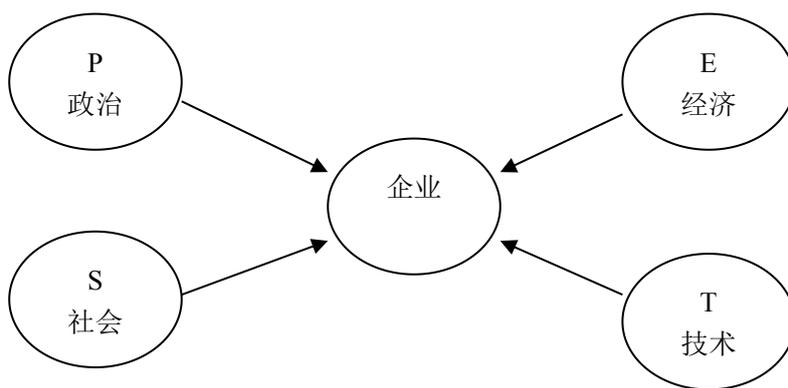


图 2.2 PEST 分析法

2.2.4 SWOT 分析法

SWOT 分析法是 20 世纪 80 年代美国管理学教授海因茨·韦里克(Heinz Weihrich)提出来的,是一种现如今非常常用的企业分析法,该分析法通过从企业内部竞争和外部环境所具备的优势、劣势、机会、威胁四方面进行分析,从中得出的一系列结论,用于指导企业改进和决策。SWOT 分析法也叫态势分析法,它的四个组成部分是:S (Strengths) 优势, W(Weaknesses)劣势, O(Opportunities) 机会, T(Threats) 威胁,所以称为 SWOT 分析法。在实际运用中,这种方法可以对企业所处的状况进行系统、准确和全面的分析研究,然后根据研究结果,助力企业找准产品或服务的市场定位,从而更好的制定适合企业的营销策略最终达成企业经营管理目标。SWOT 分析模型见图 2.3 所示:



图 2.3 SWOT 分析模型

2.2.5 PDCA 循环

PDCA 循环理论是由美国质量管理专家休哈特(Walter A. Shewhart)首先提出来的,然后由美国质量管理专家戴明(Deming)进行了宣传使用,然后理论慢慢得到了普及。PDCA 循环理论也是全面质量管理的基础和依据。PDCA 循环的内涵是将质量进行有效管理,主要分为了四个阶段,即 P(Plan) 计划、D(Do)执行、C(Check)检查、A(Act)处理。该理论在企业进行的各项质量管理活动中,要求把各项工作按照制定

计划、实施执行、检查实施的效果，然后将成功的作为一个标准，把不成功的则留待下一循环实施阶段去解决。这其实就是我们现在的全面质量管理的最基本方法，也是所有企业经营管理各项工作中的一般规律。PDCA 循环如图 2.4 所示：

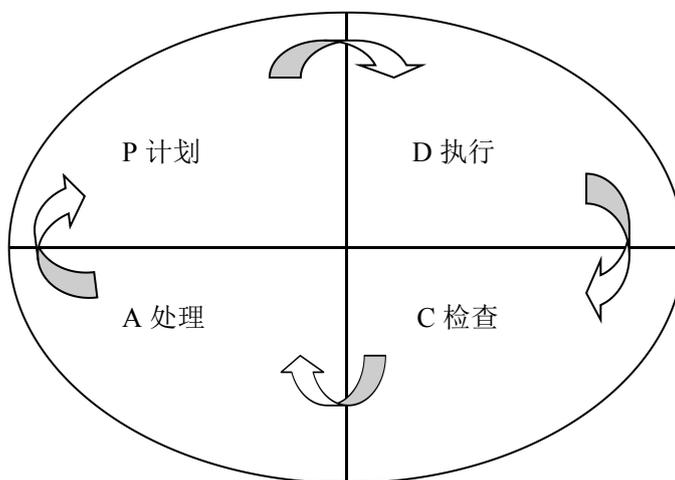


图 2.4 PDCA 循环

2.2.6 期望理论

期望理论是由美国一位著名的心理学和行为学家维克托·弗鲁姆(Victor H. Vroom)提出来的，1964 年他在他的《工作与激励》一书中首先提出出来的期望理论这一用以研究对人激励的理论。这个理论也被称作是管理心理学与行为科学的一种理论结合。该理论也可以用公式表示为：激励力量=期望×效价 ($M=\sum V \times E$)，M (motivation) 表示激励带来的激发效果，是指调动和激发员工积极性和潜力的大小。V (valence) 表示效价，是指实现目标对于满足个人需要的价值。E (expectancy) 是期望值，是指根据过往经验判断自己达到或实现某种目标的难易程度。通过需求理论的公式可以看出，人的积极性被调动起来的程度高低，取决于效价和期望的乘积。就可以知道，员工对目标的把握度越大，对达到目标的后满足个人期望程度越强，就能激发起来的动力越强，积极性也就越高。

3 国泰君安证券甘肃分公司基金销售策略现状分析

3.1 公司简介

国泰君安证券股份有限公司是笔者工作的企业，公司是目前在国内规模最大的证券公司之一。国泰君安证券股份有限公司是两家非常优秀的证券公司新设合并的，一家是国泰证券（成立于 1992 年 9 月 10 日），另一家是君安证券（成立于 1992 年 8 月 25 日），在 1999 年 8 月 18 日的时候，公司的前身两家证券公司合并了，新设成为了国泰君安证券股份有限公司（简称是“国泰君安”）。公司目前在国内属于营业收入、业务体量、客户规模、经营范围、机构分布、服务客户各项指标都排名领先的综合类券商，公司目前拥有金融证券业务全牌照资格，截止 2021 年，在境内共设有 335 家证券营业部、17 家期货营业部，以及国泰君安香港、新加坡、纽约、资产管理、创新投资、上海证券、国联安基金、上海国翔置业等子公司。目前公司已连续 15 年在中国证券业协会组织的证券公司分类评价中被评为 A 类 AA 级，这是目前为止证券公司在国内历年来获评的最高评级。根据中国证券业协会数据统计，国泰君安母公司报表口径统计的总资产、净资产、净资本、营业收入、净利润等指标均位于行业前五名。

甘肃分公司是国泰君安证券在甘肃省辖区内设立的分公司，负责统筹在甘肃地区开展相关经营管理类活动，国泰君安证券甘肃分公司下辖有兰州、天水、张掖、酒泉、嘉峪关、敦煌、庆阳在内的 10 家营业部，分公司依托总部打造的综合客户服务体系，利用全牌照及投资顾问团队优势，以“科技+服务”为手段，致力于解决客户的个性化需求；同时因地制宜的深入推进企业服务，打造一站式机构服务链条，满足企业各类需求。根据最新的甘肃证券期货业协会数据，国泰君安证券甘肃分公司目前在甘肃辖区内营业收入、净利润、网点数量员工数量等指标综合排名前三。

3.2 甘肃分公司基金销售策略现状

3.2.1 甘肃分公司目前基金销售的产品覆盖

正如前文概念界定所述，基金产品的种类非常繁多，而证券公司作为综合金融服务商，可以销售市面上几乎 90% 的各种类型基金产品，目前基金产品风险分类，主流的是按五个风险等级划分，分别是：(R1) 谨慎型产品、(R2) 稳健型产品、(R3) 平衡型产品、(R4) 进取型产品、(R5) 激进型产品。甘肃分公司代销的基金风险等级从 R1-R5 全覆盖，在售种类以全国发售的公募基金为主，私募基金因为要针对特定投资者，一般分为全国销售和区域定制销售产品，也有针对单一客户单独定制的私募基金产品，在售的基金有开放式基金产品也有封闭式的基金产品，另外像 ETF、LOF 这类型需要开证券户，在交易所进行交易的基金，当然也完全涵盖，因此甘肃分公司在售基金产品覆盖度高，可以满足客户全面的基金产品投资配置需求。

3.2.2 甘肃分公司现有的基金销售策略

随着证券行业佣金战的白热化，各大券商都在寻找出路，财富管理转型是大多数公司选择的道路，而在近些年的财富管理转型过程中，行业内对基金销售业务都非常重视，基金销售可以吸引除股票客户外的更广谱化的投资者，甘肃分公司这些年也在基金销售上探索前进，不过目前的基金销售策略总结起来还是比较传统，主要以传统市场营销理论为基金销售的基础策略，现有销售策略主要表现为：

(1) 注重产品观念的策略，分公司把基金销售的研究重点放在产品上，当然出发点是好的，期望以好的产品去吸引更多基金客户，有了好的产品，客户自然就会买单。

(2) 注重推销观念的策略，每只精选的基金产品，只要符合该基金风险承受力的客户，均视为潜在购买客户，期望以广谱化推销，扩大基金销售的规模。

(3) 注重销售任务管理策略，对于基金销售的任务指标，分解落实到人，给予销售人员较强的销售压力，期望以指标压力促进销售人员完成基金销售业绩。

3.3 问卷调查分析

3.3.1 问卷调查的目的和流程

通过设计描述当前基金销售策略现状的问卷，涵盖甘肃分公司当前基金销售策略中可能存在的问题。以便更全面的了解当前基金销售策略的现状和存在的问题。进一步分析基金销售策略的改进方向，促进甘肃分公司基金销售策略的完善。

本次问卷调查向甘肃分公司的全体员工发放，本次问卷调查通过搜集甘肃分公司参与基金销售的前台业务和后台支持管理部门等条线各岗位的问卷调查数据反馈，来分析甘肃分公司当前基金销售策略存在的问题和遇到的困难。调查问卷见附录 A。

3.3.2 问卷设计主要内容

本次调查针对甘肃分公司员工发送问卷，问卷总共有 18 道题目，其中的 15 道为单项选择题，3 道为多选题，问题主要包括以下三个部分：

第一部分是对甘肃分公司员工基本情况的调查，问题主要涉及员工的性别、年龄、学历、资格证等基础信息。通过了解员工的基本信息，可以对分公司员工队伍的特征进行总结归纳，进一步分析当前员工团队的个人综合素质情况。

第二部分是对甘肃分公司员工基金销售业务开展情况的调查，调查主要包括基金销售的现有策略存在的问题、基金销售的过程（售前、售中、售后）存在的问题、基金销售基金销售团队建设方面存在的问题。通过问卷调查，汇总分公司员工对当前基金销售现状和问题的反馈，为更好的发现问题，改善基金销售策略，提升甘肃分公司基金销售提供数据支撑。

3.3.3 问卷调查结果分析

本次问卷调查共发放问卷 200 份，收回 182 份，完成率 91%，参与调研的员工男女比例为：女员工占比是 58.2%，男员工占比 42.8%，年龄结构比例为：60、70 后员工占比是 34%，80 后员工占 39%，90 后员工占比 27%，说明公司员工结构较年轻化。员工年龄结构如图 3.1 所示：

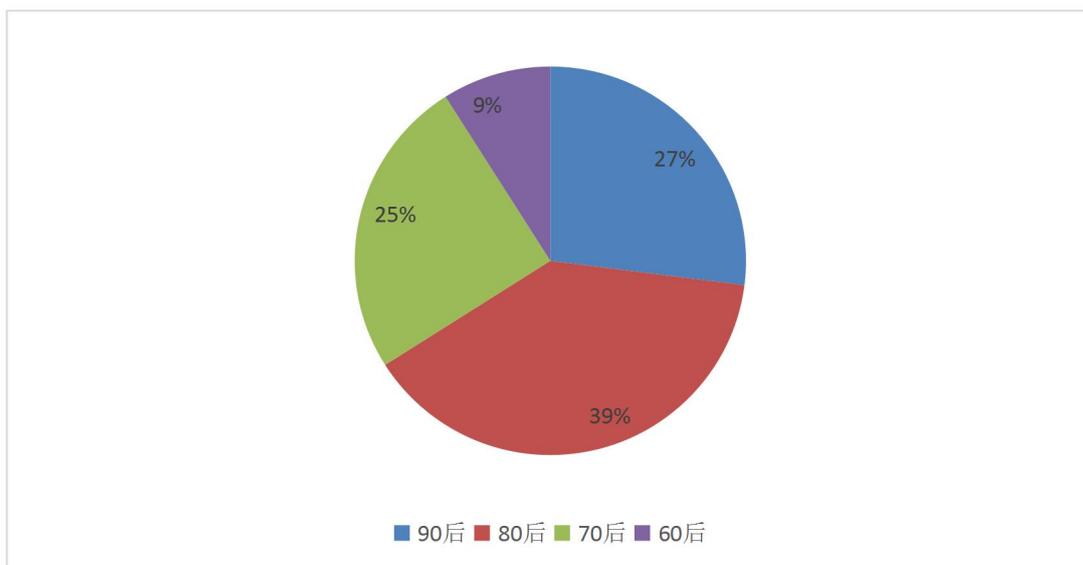


图 3.1 公司员工年龄结构

员工学历结构为大专占 0.01%，本科学历占比为 64.19%，其中研究生学历占比为 35.8%，通过证券从业资格人数为 100%，通过基金从业资格的人数为 96.7%，数据反应甘肃分公司员工团队整体综合素质较高，在学历、从业资格方面都能很好的匹配公司基金销售的发展。具体员工学历构成如图 3.2 所示：

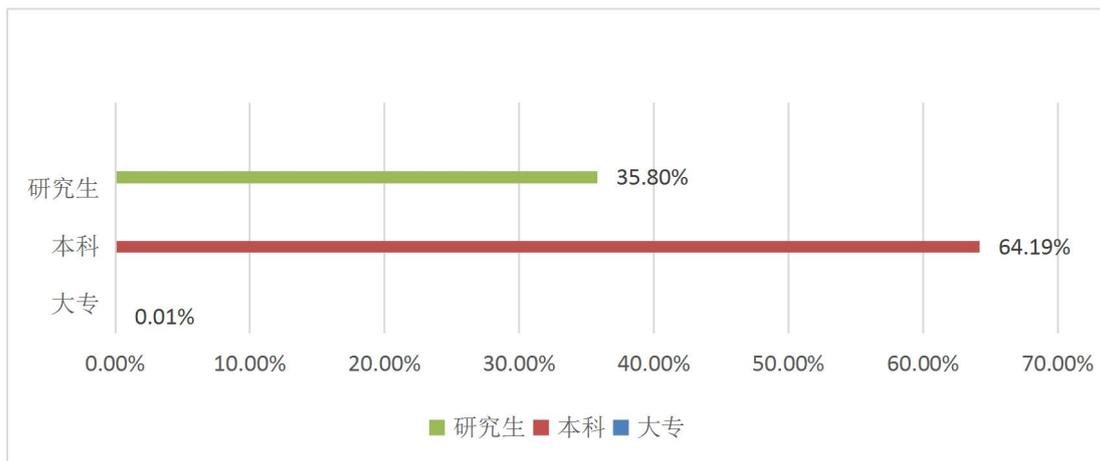


图 3.2 员工学历构成图

通过问卷调查结果统计反馈，甘肃分公司参与问卷调查的员工们对公司目前在基金销售中的存在的问题和应当提升的地方主要集中在以下方面。

第一，甘肃分公司当前基金销售策略问题。调查问卷中，公司的销售策略方面，有 85.7% 的接受调查员工认为存在问题，8.1% 认为不存在问题，6.2% 的员工表示不知道是否存在问题，见图 3.3 所示：

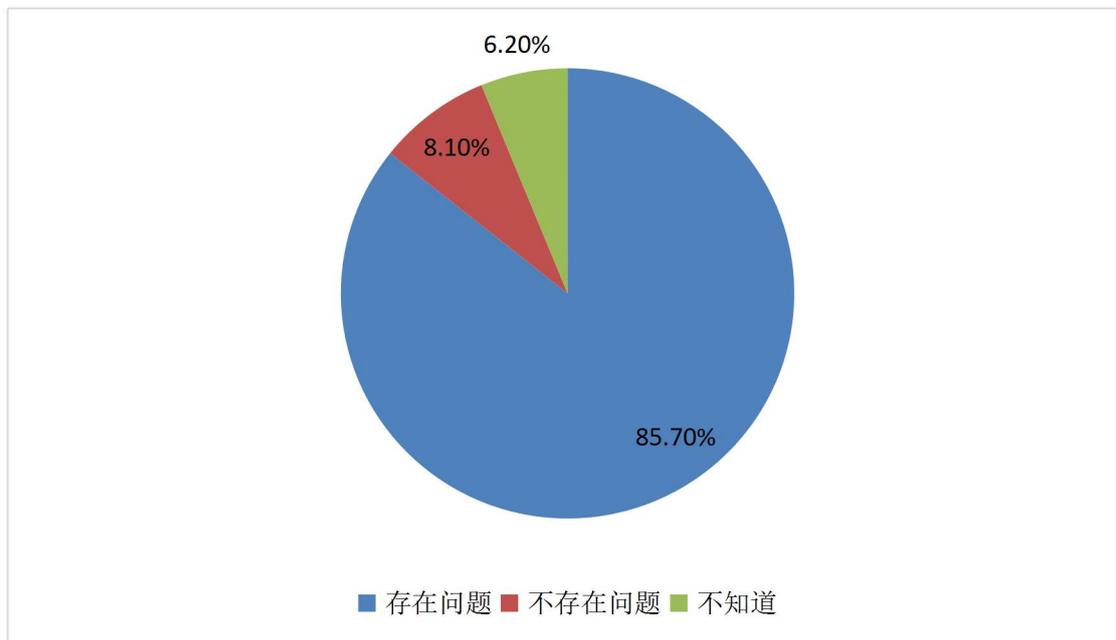


图 3.3 销售策略问题反馈

问卷中，89.01% 的员工认为公司基金销售策略还需要完善，6.5% 的员工认为不需完善，4.49% 的员工表示不清楚，数据表明，员工普遍认为当前基金销售策略还存在

问题，还有进一步提升的空间。问卷中 75% 的受调查员工认为公司当前的基金销售策略还没有充分覆盖售前、售中、售后，多选题公司在基金销售方面应该重点加强的项目中，产品筛选获得 46% 选择、售后服务获得 91% 选择、公司品牌宣传获得 52% 选择、购买便捷度和费率获得 76% 选择。通过问卷调查发现，分公司现有的基金销售策略还需要细化改进，基金销售是近几年财富管理转型才开始大力推动的一项业务，因此分公司现有的基金销售策略起步较晚，也是在市场和客户群体中逐步实践，逐步完善，例如现有的基金销售策略比较传统，也没有很好的去结合当前时代和地域性的特点。多选题选择占比如图 3.4 所示：

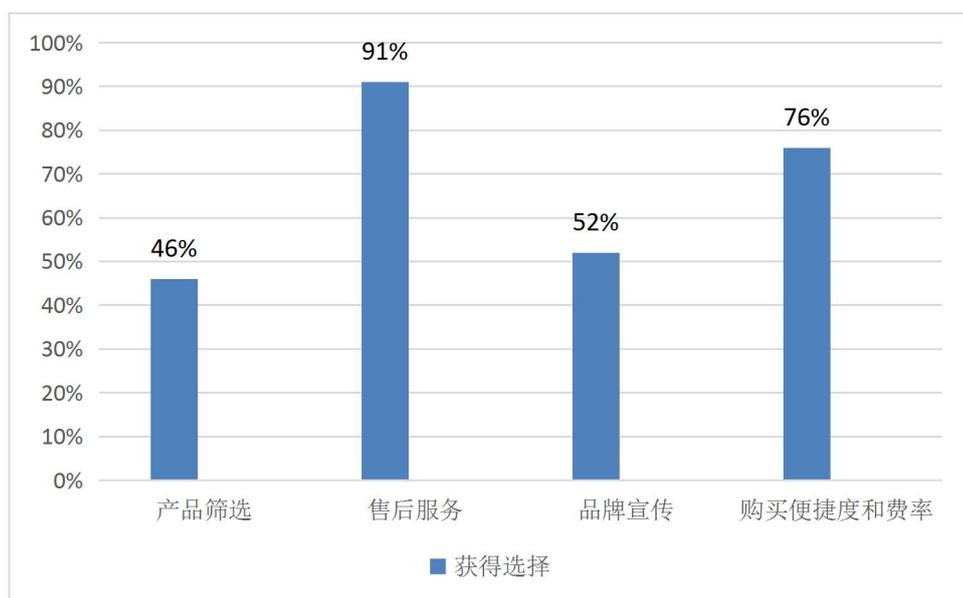


图 3.4 重点加强项目

第二，基金销售外部竞争问题。通过问卷调查发现，员工普遍认为外部竞争对公司基金销售影响非常大，数据显示认为没影响的占比 5.4%，认为影响一般的占比 10.9%，认为影响非常大的占比 82.4%，其余 1.3% 表示不清楚，说明外部竞争对分公司的基金销售影响不容忽视，需要认真分析外部环境，知己知彼。公司现有的基金销售策略与其他同行业也比较相似，如果不能有效完善，在面临激烈的外部竞争中很难取得突破。应该因地制宜，制定一些与竞争对手有所区别的基金销售策略。调查数据如图 3.5 所示：

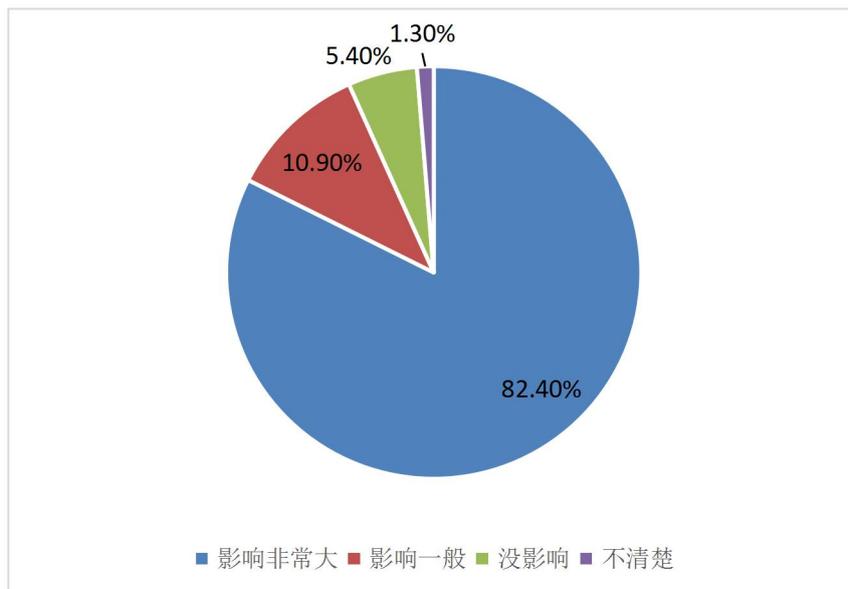


图 3.5 外部竞争影响

第三，甘肃分公司基金销售团队建设和管理问题。通过调查问卷发现，90.6%的员工认为公司需要加强基金销售团队的建设和管理，5.4%的员工认为不需要再加强了，其余4%表示不清楚，同时，89.5%的受调查员工认为基金销售团队的建设管理属于基金销售策略的重要组成部分，说明基金销售策略的完善，离不开销售团队的配合和执行，受调查员工中91.2%认为，科学有效的管理可以促进基金销售业绩，由此看出分公司基金销售团队管理还需要结合科学的管理方法，通过加强销售团队的赋能，才能对基金销售策略的落实执行起到关键作用，要提高基金销售的业绩，对现有基金销售团队的赋能应该要有更多更有针对性的培养，例如针对企业及高净值客群的基金营销赋能体系，针对满足普通客户基金销售需求的智能投顾、数字化运营技巧培训等。因此通过问卷发现，做好基金销售团队建设和管理确实是完善基金销售策略的重要组成部分。

第四，甘肃分公司基金销售激励约束问题。在参与调查的员工中，有78%的员工希望获得的激励方式是物质精神两者都要，21%的员工希望获得物质激励即可，0.7%的员工不清楚自己想要的，0.3%的员工只需要精神激励。因此公司在基金销售激励中应该充分考虑员工的需求，当前分公司基金销售激励体系偏重以薪酬为主的物质激励

模式，虽然分配奖励标准相对公平合理，但大量依靠物质激励并不能充分调动所有员工积极性，需要更深刻的研究员工的需求，才能达到销售激励有效。通过问卷调查发现，85.7%的员工认为公司欠缺长期激励，11.5%认为缺乏短期激励，另外 2.8%的员工表示不清楚，如图 3.6 所示：

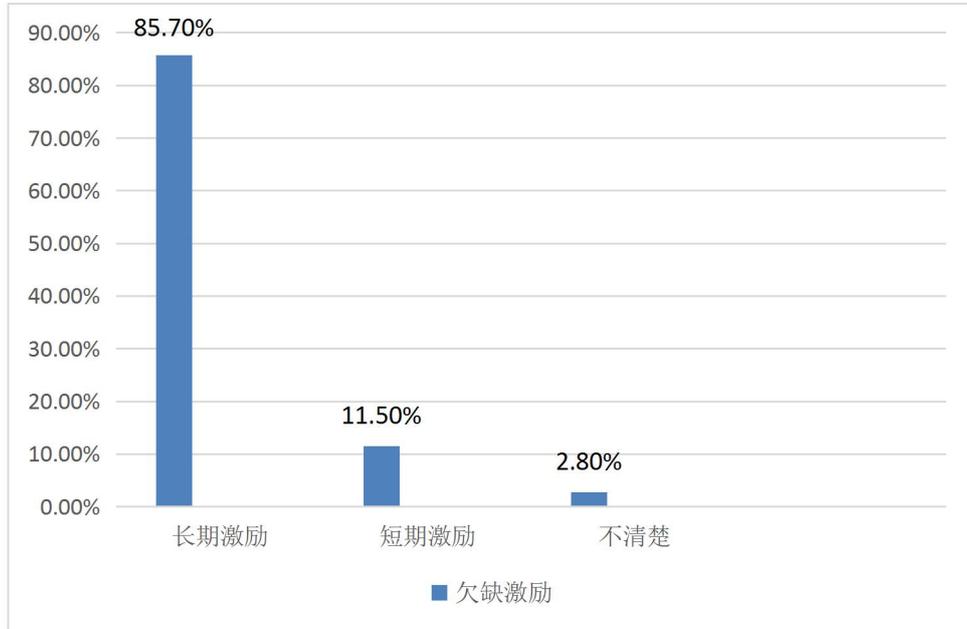
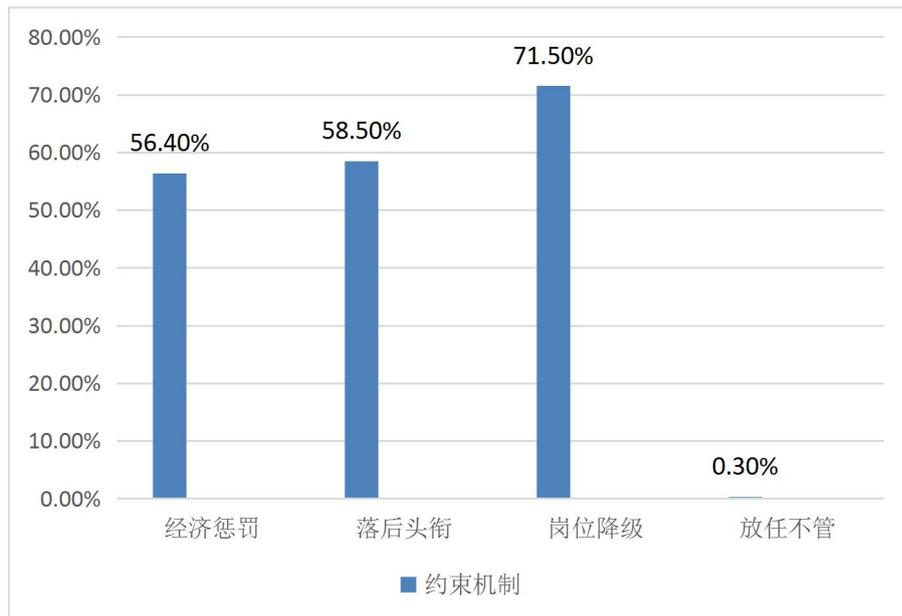


图 3.6 缺乏的激励

在多选题最有效的约束机制方面，经济惩罚获得 56.4%的选择，落后的头衔获得 58.5%的选择，岗位职级降级获得 71.5%的选择，放任不管获得 0.3%的选择，如图 3.10 所示：



问卷数据说明当前甘肃分公司存在以下问题：

第一，当前销售策略需要科学合理的完善。有了更科学合理的销售策略和举措做指导，销售团队才有好的方法去实现基金销售目标，销售策略的完善需要下足功夫，而且要不断的与时俱进，可能一直都会让员工觉得销售策略需要完善，因为销售策略本身就需要不断根据实践总结经验和与时俱进完善举措才会取得好的效果。

第二，公司的销售激励约束机制还需要进一步科学合理的完善改进。分公司各营业部的同事对基金销售的激励和约束理解可能也不尽相同，这会在很大程度上影响每次基金产品销售动员，甚至影响到全年的基金销售任务进度，分公司当前的激励约束手段不多，比较常用的是按销售业绩对基金销售进行短期激励约束，在基金销售策略上缺乏长效激励机制，长效的激励机制还需要进一步探索，良好的基金销售绩效考核激励约束机制还可以促进销售人员的优胜劣汰，因此需要完善激励约束机制。

第三，目前分公司售后服务体系还不够完善，还需要进一步加强精细化客户服务，还需要深入挖掘客户需求，做好基金销售的售后服务，助力基金销售策略有效的进行实施和推进。

第四，基金销售团队需要科学化的管理。基金销售队伍建设是基金销售策略实施的重要基础，有效促进销售人才梯队建设，实现员工队伍能进能出，干部队伍能上能下的良性用人机制，利用科学的管理方法，才能有助于销售团队的成长进步。培养出专业化的基金销售队伍，团队管理和绩效考核的有效结合既可以激发和提升优秀员工的销售业绩，也可以让能力欠佳者知难而退，没有混日子的空间，从而促进整个员工团队奋力拼搏，为公司的基金销售贡献自己最大的力量，从而提升公司基金销售的整体实力，为公司基金销售策略的有效实施提供人力资源保障。

4 国泰君安证券甘肃分公司基金销售环境分析及 SWOT 分析

4.1 甘肃分公司基金销售的 PEST 分析

4.1.1 政治环境分析

国内大环境上，国家坚定不移推进资本市场的发展，对证券行业的扶持力度也在逐渐加大，目前中国证券公司的整体规模较小，对金融体系影响力弱。基金行业巨大的发展空间在资本市场的深化发展和监管层政策的逐步放松的大背景下，也逐渐被行业中的参与者所越来越重视。2016 年 6 月 16 日，随着中国证监会正式发布《证券公司风险控制指标管理办法》及配套规则，国家一方面对证券公司经营杠杆放松约束，另一方面则加强了对证券公司表外业务指标、流动性、风险资本准备等方面的约束，管理办法使得证券公司可以在有效控制风险的前提下，有了进一步提高资本使用效率的操作空间。2020 年 3 月，新《证券法》的正式实施，奠定注册制法制保障。而在甘肃省辖区内，当地政府对金融证券业也逐渐重视起来，出台了诸多配套支持政策，如 2021 年甘肃省人民政府办公厅印发关于金融助力实体经济高质量发展若干措施的通知就指出，省上要支持通过债权、股权、股债结合、基金等多种形式，为在建的项目积极提供融资渠道和方式，绿色金融要大力发展起来，鼓励企业用好碳减排支持工具，同时也鼓励金融机构向绿色领域倾斜配置金融资源。全省要紧围绕绿色低碳循环发展和“碳达峰、碳中和”要求积极准备，加强对清洁能源、节能环保、生态环境、基础设施绿色升级等领域的政策支持力度，把多层次的资本市场充分的利用好。全省要建立起来上市后备企业的资源库，做好企业金融培训，完善企业培育机制，推动省内优质企业进行上市融资。支持已经上市的公司通过配股、增发、可转债、优先股等方式优化现有融资结构。支持省内暂未达到主板上市标准的成长型企业在“新三板”挂牌融资。推动甘肃股权交易中心设立“专精特新板”，用以支持对省内高新技术企

业到甘肃股权交易中心挂牌融资。同时配套方面也鼓励有条件的市州对当地所属挂牌融资企业、发债企业和推进项目的中介机构进行奖励，并对绿色债、中小企业集合债等提供增信、贴息或风险补偿。鼓励有条件的市州给予在区域性股权市场发行私募可转债的所属中小微企业适当进行贴息补助。除此之外，证监会、人民银行、金融办、行业自律协会等机构也对资本市场给予了良好的关切监管和有序促进，证券交易所、投资者保护基金等机构也对投资者教育、投资者保护等工作的开展大力推进，使得证券、基金市场更加健康。

4.1.2 经济环境分析

根据《中国财政》（2021）年第 02 期报告，我们知道 2020 年，新冠肺炎疫情在全球快速蔓延，全球经济都遭受了自大萧条时期以来最严重经济衰退。不同的国家也采取了不同的应对措施，全球主要经济体应对这次经济衰退陆续出台大规模解决当前困难和刺激经济的政策，全球经济形势自从 2020 年三季度以来因为这些措施有所好转，但仍面临着疫情在全球蔓延的情况以及贸易保护主义不断升级、地缘政治持续紧张等多重风险，经济复苏的不确定性依然很高^[37]。我国在这次危机中仍然以稳健的财政和货币政策为主导，目前还没有进行经济放水，在未来，我国应该密切留意疫情的演变情况和世界经济复苏的总体趋势，加强对突发事件的预判和各类风险的防范能力，加快培养和形成以国内大循环为主体，国内国际双循环相辅相成，互相促进的新发展格局，继续巩固我国当前经济增长的良好势头。当前我国的经济环境相对于全球的衰退趋势还是较好的，多年扎实推进和人们的辛勤付出造就了国内经济的持续繁荣，随着国家经济发展，以及全国脱贫攻坚等布局，国民可支配收入也是逐年增长^[38]。国民收入情况如表 4.1 所示：

表 4.1 人均国民总收入表

人均国民总收入									
年份	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
收入	35963	39782	43329	47233	50047	53922	59967	65650	70725

资料来源：中国统计年鉴（2020）。

国内经济中，甘肃省的经济体量相对来说处于偏弱的水平，自 2019 年以来不仅受到新冠疫情冲击还收到暴雨洪水、泥石流等自然灾害的叠加影响，因此甘肃省的 GDP 增速近几年有所回落。根据甘肃省统计局数据显示，2020 年全年全甘肃省的 GDP 总额为 9016.7 亿元，在全国排在第 27 位，排名与 2019 年相同；按不变价格计算，甘肃省的 GDP 增速为 3.9%，这个增速则高于全国 GDP 增速 1.6 个百分点，在新冠疫情冲击下较上年回落 2.3 个百分点，回落幅度居全国第 26 位，算是受到疫情影响下降幅度较小的。分季度来看，甘肃省 2020 年 GDP 增速由一季度的-3.4%提升至全年的增长 3.9%，呈逐季好转趋势。分产业来看，甘肃省第一产业增加值 1198.1 亿元，增长 5.4%；第二产业增加值 2852.0 亿元，增长 5.9%；第三产业增加值 4966.5 亿元，增长 2.2%。三类产业的结构比为 13.3 : 31.6 : 55.1，与 2019 年相比第一产业占比小幅上升，二、三产业的占比则同比小幅回落。金融数据方面，根据甘肃省人民政府新闻办数据，截至 2020 年末，全甘肃省的金融机构各项存款余额共计 20993 亿元、各项贷款余额共计 22159 亿元。金融运行保持了总体平稳，呈现出“各项存贷款平稳增长，贷款结构持续优化，融资成本明显下降”的良好态势。在当前全球经济不确定性因素增加的大环境下，基金销售业务势必会在短期受到影响，但甘肃地区经济相对全国来说体量较小，波动也小于平均水平。因此基金销售在甘肃地区受经济因素影响较小，随着地区经济的发展，人们生活水平提高，对辖区内基金业务发展还有促进作用。

4.1.3 社会环境分析

了解社会环境需要了解全国及甘肃地区的人口及教育发展趋势，根据全国第七次人口普查数据显示，统计时点是截止 2020 年 11 月 1 日零时，数据显示全国人口共 141178 万人，与 2010 年的第六次普查数据 133972 万人相比，增加了 7206 万人，增长 5.38%，年平均增长率为 0.53%，按照目前人口基数，这个增长速度与过往比起来还是非常缓慢的。数据显示已经有 12 个省份进入了深度老龄化阶段，主要集中在上海、江苏、辽宁、重庆、四川、吉林、黑龙江、山东、安徽、湖南、天津和湖北这十二个省份。主要分布区域位于东北、华北和长江流域。再看甘肃地区的情况，甘肃地区人口普查总数 2502 万人，占全国人口的比重为 1.77%，目前的数据与 2010 年第六次全国人口普查相比，还下降 0.14 个百分点，说明甘肃区域人口呈现流失状态。教育情况方面，全国受教育程度与 2010 年相比，每 10 万人中，具有大学文化程度的人数由 8930 人上升为 15467 人，15 岁及以上人口的平均受教育年限由 9.08 年提高至 9.91 年，文盲率由 4.08% 下降为 2.67%，说明国家推行的义务教育在这阶段起到了很大的作用。全国人口老龄化程度在加深，受教育程度越来越高，教育方面是全国一盘棋，甘肃地区受教育程度和老龄化趋势和全国相似，不利的社会环境就是甘肃地区还人口流失的较为严重，对基金业务开展有一定负面影响。

4.1.4 技术环境分析

在国内，金融科技突飞猛进，大数据、人脸识别、身份联网识别等技术让互联网金融发展异常迅猛，券商、银行、互联网第三方基金销售平台都在加大对金融科技的投入，甚至基金公司也大力建设起了自己的互联网直销平台、APP、小程序等，而甘肃地区的技术环境也伴随着全国一起进步，互联网打破了基金销售的业务办理地区壁垒^[39]，甘肃地区的投资者也能获取到更多来自外界的投资思路和投资理念，这对当地普及金融知识，加强基金等金融产品投资者教育是有帮助的，同时甘肃区域外更低廉

的金融投资手续费，更多更全面更前沿的投资增值服务等也是当地所欠缺的，因此技术环境对甘肃区域内开展基金销售业务有利有弊。

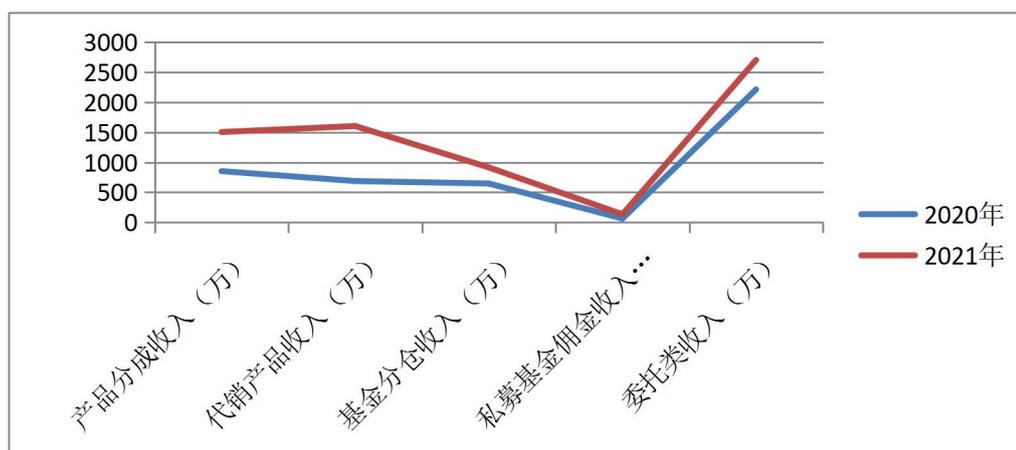
甘肃地区共有 30 家券商，130 家证券营业部，基金销售是券商最基本的业务范围，因此竞争对手都具备基金销售资格，甘肃分公司的基金交易额在省内证券行业的市场份额不到 10%，也就是说，当前的基金销售策略在与同行业其他券商竞争中尚不能取得领先优势，行业在开展基金销售业务时的策略同质化较为严重，另外当前销售策略并不能影响到外部最强大的基金销售竞争对手银行，银行端在甘肃省内的客户体量远超证券行业，截止 2021 年末，甘肃省银行各项存款余额为 22615 亿元，任何人和机构想要参与证券交易必须有一张银行结算卡，因此证券端的客户实际已经被银行获取了一遍，而除了参与证券交易的客户，银行端还有更广泛的客户，任何市场都是得客户者得天下，银行拥有最广泛和优质的客户后，再根据客户基金投资的需求进行有针对性的基金营销和服务就会更具备优势，而且银行网点数量众多、从业人员数量庞大、与客户的各项业务粘性较高，没有独特的销售策略，面对来自银行的外部竞争显然会很有压力。在技术投入上，互联网平台是技术研发及投入最多的，因为他们最大的优势就是开超前的技术优势^[40]，银行业因其客户体量，在技术投入上也非常与时俱进和舍得资源，证券行业在技术方面的投入偏重于传统经纪业务交易，在基金销售方面的技术研发投入则显得有些滞后和力不从心。

4.2 甘肃分公司基金销售的微观环境分析

4.2.1 基金卖方情况分析

甘肃分公司员工总数量 208 名，共有十家分支机构，分布在省内相对均衡的位置，物理网点布局较为合理，在辖区内客户数量，经营业绩稳居前三，说到基金销售，也是甘肃分公司近几年才开始重视的业务，目前销售策略比较传统，产品供给相对丰富，服务模式有一对一、一对多销售服务，大多依靠线上交流和线下宣讲等活动，线上服

务的工具具有君弘 APP、微信、QQ、电话、邮件、视频直播等，线下服务有户外活动、知识讲座、主题沙龙、约访见面等。服务方式主要以业务通知类、权限开通类、产品和服务推荐类为主，近几年甘肃分公司致力于财富管理转型，大力进行资管产品、信托产品、私募产品、公募产品的要素学习、产品培训和针对客户适当性管理的资产配置推荐。在销售团队建设上，通过任务指标给予员工基金销售压力，同时也积极给予绩效激励和培训赋能，目前就是优秀的基金销售专业营销人员数还比较少。分公司当前的基金销售策略还不能及时有效应对金融市场波动，不过这也是行业共性问题，很少有公司可以正确预测金融市场波动，从而精准的应对金融市场的变化。从甘肃分公司过往基金销售数据上可以看出，基金销售受整体市场行情影响较大，股市上涨的时候，基金销量较好，股市下跌或低迷阶段，基金销量则跌入低谷，但不论如何，基金销售未来都是甘肃分公司收入越来越重要的组成部分，公司管理层也对基金销售业务寄予厚望，希望能通过基金销售带来的创收弥补佣金降低带来的业绩下滑。从基金销售收入的构成就可以看出，基金销售是未来非常重要的多元化创收来源。甘肃分公司近两年基金销售带来的各项创收见图 4.1：



数据来源：公司内部数据

图 4.1：甘肃分公司近两年基金销售业务创收指标

4.2.2 基金买方情况分析

根据证监会甘肃监管局数据，截止 2021 年 11 月，甘肃辖区共计有 290.98 万户证券资金账户数，客户托管资产总额 1942.27 亿元，其中还有很大一部分资产属于机构限售股份，这与辖区内万亿规模的银行存款余额差距甚远，证券业总体客户体量小，托管总资产占比不足全辖区存款余额的 10%，证券公司的客户主要以股票交易为主，那么在证券公司进行基金交易的投资者在此基础上就更稀少。通过辖区证券业协会数据对比，目前甘肃分公司的客户总数量位居辖区同行业第三位，排第一的是当地法人证券公司华龙证券，排第二的则是整合了原甘肃证券客户资源的海通证券，另外根据甘肃分公司金融产品部数据显示，分公司现有客户存在参与基金产品的复购率较高，广谱化参与度较低等现状，证券行业的客户本身比较欠缺，甘肃分公司也不例外，因此客户稀缺导致的基金销售现状就是不断的给已购买基金产品的客户重复推荐，导致同一部分客户基金产品复购率较高。

4.3 甘肃分公司基金销售的 SWOT 分析

4.3.1 甘肃分公司基金销售的优势

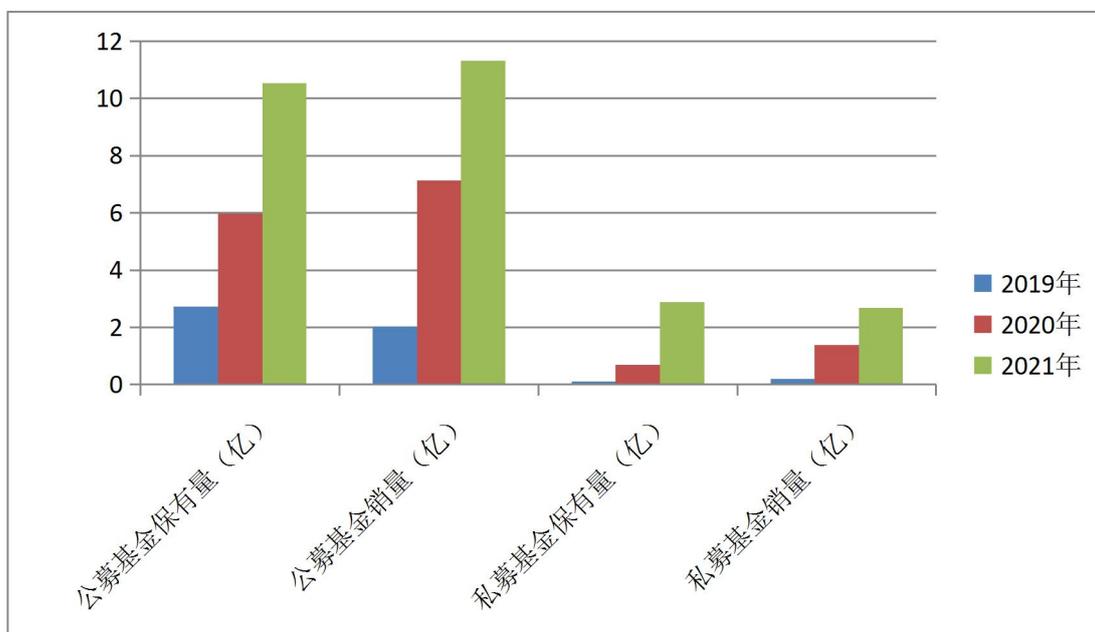
第一，甘肃分公司在辖区内网点布局优势。甘肃省地广人稀，辖区跨度大，甘肃分公司合理在辖区内进行了网点布局，从分布于甘肃西域的酒泉、嘉峪关、敦煌、张掖营业部，到分布于中部的省会兰州西固、东岗、酒泉路营业部，再到分布在东部的天水、庆阳营业部，基本实现了辖区重点区域全覆盖。便于客户就近选择在辖区内办理业务和享受服务。

第二，公司强大的综合金融服务和技术优势。国泰君安证券是行业内业务最全，评级最高的综合金融服务商之一，也是国家证券类创新业务优先试点券商之一，公司总部在技术投入上也远超同行，有证券行业首家高等级数据中心。电脑富易和手机君

弘 APP 客户终端也凭借极致高速行情、超低延时交易、在线伴随服务、智能投顾等功能获得了多项大奖。客户信息安全及合规风控优势。技术优势也可以应用在合规风控方面，通过大数据追踪，稽核审计等方法严格审查可能出现风险隐患的蛛丝马迹，高等级数据中心及系统防火墙对客户信息及业务资料也可以做到高规格的保密，系统化的建档及档案移交储存机制，让业务办理和存档更加高效安全。

第三，证券公司可销售的基金品种覆盖全面。私募、公募、ETF 基金等应有尽有，满足客户的多样化投资理财需求需求。业务的多样性和复杂性，也使得证券公司的从业人员需要掌握更多的金融知识，人员专业度更高。

第四，客户群体较为投资理财意识较强。证券公司的客户区别于一般储蓄型客户，多半已经具备初步的投资理念，对于科学的资产配置理念更容易学习和理解，对于权益类基金的风险承受力更高，因此给存量客户推荐配置基金，从甘肃分公司近三年基金保有和销售数据增长，可以看出现有客户对基金的接受程度还是相当高，甘肃分公司基金保有和销售数据如图 4.2 所示：



数据来源：公司内部数据

图 4.2 甘肃分公司近三年基金保有和销售数据

4.3.2 甘肃分公司基金销售的劣势

首先，甘肃分公司基金销售产品存在同质化的问题。不论是货币基金、债券基金还是股票型基金、混合型基金，在甘肃分公司可以购买，在别的券商、银行、互联网平台都可以购买，产品同质化导致客户可选择购买渠道广，分流了部分基金客户，而券商端监管要求更为严格，销售难度更高。

其次，主推产品风险较高。证券公司和银行一样，主推的基金产品均为股票型产品，因为股票型权益类产品带来的创收比货币类和债权类更高，虽然为客户带来的收益也可能更高，但相应的客户承受的风险也更大^[41]，因此股票型产品的销售难度比低风险产品更大，客户购买意愿更低，还要检查客户的风险适配度，进一步缩小了可销售的潜在客户的范围。

再次，甘肃分公司在基金销售费率不具备价格优势。投资者投资基金的费用包括购买费、赎回费、管理费、托管费等，客户需要支付的就是购买费和赎回费，一般权益类基金购买费用为 1-1.5%，证券公司和银行几乎都是全额收取，而互联网平台因为运营成本较低，几乎所有基金都只收取一折购买费，以购买十万元计算，在银行和证券公司购买需要支付 1000-1500 元购买费，而同样的基金在互联网平台购买只需要支付 100-150 元购买费，十倍的手续费差别，这就导致购买同样的产品客户更愿意去互联网平台下单购买。

最后，证券公司资金往来不够方便。目前证券公司需要通过银行进行资金第三方存管，因此通过证券公司买卖基金都需要通过银行卡进行资金转账，而且只能在交易时间进行，非交易时间和节假日都无法进行资金周转。

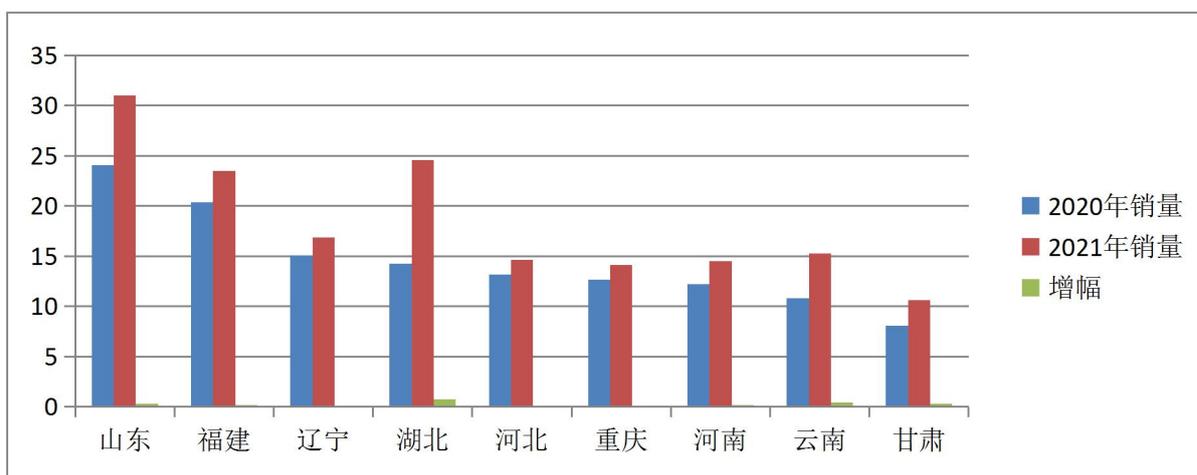
4.3.3 存在的机会

第一，居民收入增加，投资渠道逐渐转换。随着国家经济发展，国民收入逐步提高，传统房地产、黄金等投资价格位于历史高位，基金投资由于品种众多，流动性

也较强,逐渐被越来越多的接受。甘肃省人均 GDP 也跟随着国家经济的发展同步增长,虽然增长速度慢一点,但这些年的数据来看也是稳步增长,因此辖区内居民收入也逐步提高,可参与金融投资的可支配收入在逐渐增加。

第二,居民的金融投资理念逐步增强。国家大力扶持金融,大金融的概念逐渐深入人心,国家需要有一个强大的资本市场才能立于世界强国之林,金融行业担负着引导市场资金支持实体企业发展的重担,居民也可以通过金融投资参与实体投资,助力优秀企业发展,支持国家经济建设。

第三,公司重视程度和支持力度越来越高。佣金战导致证券公司都开始财富管理转型,使得基金销售能获得的人力、物力、财力支持越来越多,全公司上下都会围绕基金销售进行产品探讨、销售策略探讨、培训赋能分享等联动,外部的竞争压力和内部的技能转化相互促进,有利于甘肃分公司基金销售能力的稳步提升。通过公司总结数据也可以看出,甘肃分公司目前在基金销售方面还落后于其他分公司,可以向优秀的分支学习借鉴更多更好的基金销售策略。目前甘肃分公司在公司内部的基金销售排名情况见图 4.3:



数据来源:公司内部数据

图 4.3 甘肃分公司在公司内部基金销售业务数据

第四,全国基金市场业务规模不断壮大。通过基金业协会的数据统计,截止 2021 年第三季度,总共有各类型资产管理产品 162174 只,比 2018 年末增长 39%,管理资

产规模高达 658721.79 亿元，比 2018 年末增长 28%，其中公募基金 8866 只，资产规模 239013.02 亿元，私募基金 117452 只，资产规模 196520.84 亿元，证券公司及其子公司私募资管计划(含大集合,含私募子公司私募基金)18671 只,资产规模 86436.13 亿元，基金管理公司私募资管计划 7296 只，资产规模 49066.62 亿元，基金子公司私募资管计划 4657 只，资产规模 26116.07 亿元，企业资产证券化产品 2307 只，资产规模 2276.24 亿元，基金管理公司管理的养老金产品 2219 只，资产规模 37275.7 亿元，期货公司及其资管子公司私募资管计划 1722 只，资产规模 3174.53 亿元。基金资产管理业务体量见表 4.2:

表 4.2 资产管理业务总体体量

资产管理业务总体存量		
时间	产品数量（只）	产品规模（亿元）
2021Q3	162174	658721.79
2020Q4	138475	589873.35
2019Q4	119623	522251.80
2018Q4	116663	514515.28

数据来源：中国基金业协会（2021）

4.4.4 面临的威胁

第一，时代造就了一大批互联网平台竞争对手。例如：支付宝旗下蚂蚁基金、腾讯旗下腾安基金、东方财富旗下天天基金网、雪球旗下蛋卷基金、同花顺基金等网上交易平台，这些互联网金融平台毕竟更早深耕于互联网，相较于传统金融业，占据了互联网流量及技术优势，他们很少在全国各地设置实体网点，人员也非常少，运营成本较低，主要在互联网技术和设备上投入，他们最吸引客户的地方就是购买手续费非常便宜，购买手续费几乎都是低至 1 折，对大多数人来说，低价策略是非常有效

的营销手段。特别是新时代的年轻人，更倾向于自主在线操作，不需要跟客服人员进行交流，喜欢自己钻研，因此互联网平台引流，头部的第三方基金销售平台的客户基数非常庞大，吸引了不少自主操作的投资者，他们的基金销售数据甚至让很多大银行都倍感压力。

第二，随着金融业的飞速发展，很多专注于金融投资服务的机构应运而生，例如诺亚财富、大唐财富、恒天财富等经过中国证券业协会批准也纷纷加入了基金销售的大市场里。截止到 2019 年 9 月，第三方基金销售机构已经扩充至 109 家。虽然大多数平台都表现不尽如人意，但是最早拿到牌照的几家公司，像诺亚财富、大唐财富等，通过提供的专业的，类似于投资顾问的服务，一经上线都逐渐获得了高端客户的认可，得以快速的发展，他们深耕高净值客户，通过精细化的专业服务，使得这些高净值客户的资产配置忠诚度非常高，也是一股不可小觑的力量。

第三，资管新规颁布，银行理财净值化后，理财产品都有风险，基金产品就更容易被接受了。银行坐拥最多的金融客户，且凭借网点多，客服人员多的优势，对客户的影响力更大，虽然他们产品代销数量上不足，而且手续费基本不会打折，但是银行网点优势和营销队伍优势让券商和三方平台望尘莫及，很多银行还更早的进行了客户分类分级，对客户精细化服务，像招商银行的金葵花理财，就将客户分类分级和客户精细化服务体验做到了极致，让各类别客户都获得了满意感，也收获了庞大的富裕客户群体，特别是头部的商业银行因其强大的资本实力，对于互联网的技术优势和券商的专业优势，都能分分钟赶超，再加上任何平台购买基金都要通过银行卡转账，因此这个客户信息银行统统可以获取，其竞争力可想而知。

第四，除了来自全国的线上线下竞争对手外，甘肃辖区内还在不断新设的银行、证券经营机构，这些机构的新设也会导致甘肃分公司人才流失及客户流失隐患，当地其他券商的财富管理转型也在逐步开展，特别是辖区内实力更强的华龙证券和海通证券，在基金销售上人力、物力、财力方面的投入比我们有更大优势，因此辖区内外

威胁都需要正确面对。

综上所述,通过各项分析看出,甘肃分公司基金销售策略的制定,需要全方位多角度考虑问题,充分研究内外部环境和各种综合因素,还要细致了解自己行业内外竞争对手的优劣势,尽量做到扬长避短,寻找出最适合自身发展的基金销售策略,同时也要有所创新,去制定和完善出区别与过往较为同质化的传统营销策略,也要紧跟时代发展的脚步,积极探索适合当今新时代的一些销售策略和技巧,最后就是要充分考虑客户的真实需求,伴随着基金行业的大发展,如今的基金销售市场并不是单纯的买方或卖方市场,而是一个充分竞争且需求多样性的复杂金融产品市场,客户需求需要卖方精细化的去了解,去挖掘客户投资偏好,因此对于卖方来说做好售前、售中、售后服务都显得非常重要,充分了解方方面面的信息后,及时对照自身问题和不足,有的放矢的进行有针对性的查漏补缺,完善出自己特色的基金销售策略和打造出高综合素质的基金销售队伍,才有可能在竞争激烈的基金销售市场中站稳脚跟,稳步前行。

5 国泰君安证券甘肃分公司基金销售策略优化设计

5.1 优化思路和总体目标

基金行业经过多年的发展和投资者教育相关知识的不断普及，基金逐步发展成为投资者最主要的投资选择之一。证券行业财富管理转型时间较短，多半是借鉴其他行业销售经验，因此本文通过对甘肃分公司基金销售的现状进行 PEST 分析和微观环境分析，再利用 SWOT 分析法和问卷调查法寻找当前基金销售存在的问题，然后根据分析结论基于 4R、4I 理论完善现有销售策略，通过 PDCA 循环理论及需求期望理论完善激励约束机制，提升销售团队能力，从而最终实现甘肃分公司基金销售业务有效提升。

目前，甘肃分公司的客户还是以传统股票交易型客户为主，现有的股票交易型客户其实就是非常优质的投资基金潜在客户群体，近些年来随着机构实力的不断壮大，资本市场去散户化的趋势在加强，上世纪四五十年代时美国超过 90% 的市值一直被散户所持有。时至今日，美股市场的散户比例早已由 90% 降至 6%，国外资本市场先于我们发展，可以说他们发展历程也很大程度上是我们需要经历的，分公司的散户客户群体未来怎么保留，基金无疑是一个很好的选择，早早向现有客户灌输资本市场去散户化的理念，让大部分客户选择专业机构为其进行市场投资，既可以让客户减少自己直接参与资本市场操作带来的巨大风险，也可以在当前佣金率持续下滑的市场环境中，通过基金代销收入弥补佣金下滑。传统券商经营理念认为，把客户转换成基金客户会导致股票交易客户减少，随着时代的发展，我们要换个角度看问题、更加细致的分析客户与我们的关联性。通过现有客户拓展了基金客户群体、也会因基金业务相较于股票的风险度更低而让客户增加投资资金，基金业务规模比股票规模更容易扩大，因此通过培养基金客户也是巩固和提升甘肃分公司各项业务市场份额的利器，就算我们自己坚守这些股票投资型客户，随着资本市场的发展，其他竞争对手的不断蚕食，这些客户也不一定一层不变的只交易股票，因此我们要率先尝试为现有的股票交易型客户提

供资产配置理念，增加他们基金资产的配比。让他们意识到，通过基金专业机构的资金运作，资产保值增值的概率才会更高，自己也能在投资市场更轻松，现有客户转化成基金产品客户后，客户的资产规模稳定性也更高，对稳定公司的经营业绩也有帮助。因此，优化现有客户投资机构，做大做强基金销量和保有量均对甘肃分公司提升综合业务收入有着至关重要的作用。

5.2 甘肃分公司基金业务发展及市场定位

5.2.1 甘肃分公司基金业务发展

甘肃分公司基金发展离不开整个基金市场的发展，从我国股市最早只有八支股票发展到现如今的两市超过 4000 多家上市公司，A 股由不足 24 亿市值发展到如今超过 73.6 万亿市值，中国资本市场用 30 年时间实现了奇迹般的增长，走过了资本主义国家百年的发展历程。而这中间，券商得到了飞速发展，甘肃分公司在甘肃地区各业务发展也站稳了脚跟。基金投资作为中国资本市场中的重要组成部分，离不开证券公司的伴随，基金公司和基金投资者都可以通过证券公司作为桥梁在资本市场里乘风破浪，随着股票、期货、债券、贵金属、外汇买卖等逐步进入大众的投资视野，如今的投资早已具备了多元化的趋势。而基金，作为能覆盖众多投资领域的产品，凭借其产品线齐全、市场创新力强，可以很好的满足不同客户全方位的资产配置需求等优势脱颖而出。因此基金也被称为专家代你进行投资理财，那这样看来，因为投资标的的复杂性，基金投资也并不简单，近些年甘肃分公司也而抓住基金业蓬勃发展的机遇，在基金销售上加强力度，利用自身综合金融服务的专业性做文章，证券公司与生俱来就接触这些复杂的金融业务，对金融投资渠道和相应风险的了解更加深刻，完全可以作为基金公司的发言人，除了能向基金投资者分析每一种基金产品的投资方向，合同约定，收费方式，业绩计提等基本要素外，还可以深入分析基金产品投资方向的风险性，成长性和不同时期的趋势，因此甘肃分公司把专业性作为突破口，才会有别于其他竞争对

手，毕竟券商天天都在跟资本市场近距离打交道。

随着基金市场的不断发展，基金投资者越来越多，但随着基金品种的增加，客户对基金的投资需求也是日益多样化，作为头部券商的机构，甘肃分公司有最为全面的基金产品线条，可以满足客户近乎完全的对于基金的投资偏好匹配，因此制定销售策略要显示出产品线全的优势，要喊出一站式基金投资，满足客户全方位的基金投资需求的口号。另一方面还要在交易费方面下功夫，像 ETF 这类指数基金通过交易所上市交易，交易更便捷，费用比第三方平台更低也是一个很好的销售亮点，通过这些亮点和优势吸引更广泛的基金投资者，壮大公司的基金客户基数。丰富的产品线也便于公司的基金销售团队更好的维护现有客户，根据客户服务来挖掘潜更多的潜在投资需求，同时通过丰富的产品线可以去争取客户在司外的资金，有效扩大现有客户的资产规模，进而带动各项综合业务的开展，同时我们也要通过客户在我司的总资产规模的增长，进一步促进基金销售，两者要形成良性循环。只有这样才能更好推动更多优质的多元化的金融理财产品的销售，促进甘肃分公司基金销售业务持续发展。

5.2.2 市场定位和规划

证券公司在基金市场的定位就是做专业的理财投资顾问，国外的投资顾问模式已经非常成熟，国内还在探索发展阶段。2019 年 10 月，证监会发布《关于做好公开募集证券投资基金投资顾问业务试点工作的通知》，基金投顾业务由此启航。国泰君安也是首批获得基金投资顾问牌照的券商，目前基金投资顾问牌照稀缺，大家都想用好，也在不断探索基金投资顾问业务，主要分为建议型基金投资顾问和全权委托型基金投资顾问，通过基金投资顾问的建议和服务，客户们对基金的投资将会更加轻松，只需要关注自己的金融资产保值增值的数据，将专业的事情交给专业的投资顾问去做。

根据公司总部提出的“三个三年三步走”的战略路径构想，制定分公司的业务发展规划，第一个三年，在甘肃地区打基础补短板，巩固公司在辖区内的头部券商地位，

大力拓展新增客户，努力实现客户基数扩大，提高各项业务的市场占有率。第二个三年，注重提能力、强长项，将优势的业务做到行业领先，将财富管理能力全面提高，增强权益类产品销售长项，第三个三年重在综合化、国际化，助力公司成为受人尊敬、全面领先、具有国际竞争力的现代投资银行。

5.3 基于 4R 营销理论的销售策略改进

甘肃分公司要想在基金销售市场中保持持续稳健增长，是离不开与客户的长期关系互动的，只有保持与客户的长期互动才能留住客户。4R 营销理论刚好研究的是以关系营销为核心，注重企业和客户关系的长期互动，非常适合用来改进当前分公司的基金销售策略。

第一，基金销售需要与客户建立长期关联。甘肃分公司如何能与顾客建立关联呢，重点是打造甘肃分公司在辖区内的品牌形象。总公司的品牌已经在证券行业内稳居前三，是国内的头部券商，获奖无数。但在地处西北欠发达的甘肃辖区，证券公司确实知名度远低于银行、保险等金融机构，在辖区内知道证券公司的客户严重，网点数量更多的当地券商也比国泰君安知名度更高，因此国泰君安甘肃分公司还没有树立起最强大的品牌影响力，因此甘肃分公司还需要用心打造自己在辖区内的品牌，不断的扩大甘肃分公司在辖区内的影响力，在媒体宣传、活动造势、政企合作、银企合作上都要投入资源，下足功夫，只有在辖区内的品牌影响力做大做强了，才能让客户与我们产生联系保持信任和依赖度，打造品牌影响力的方法很多，一是通过媒体、自媒体、广告牌等方式，尽量用广泛的、生动的内容，尽量多的覆盖和宣传，数字化运营中，成本最低的自媒体内容可以大量制作、坚持投放，让人们可以通过各种平台经常看到国泰君安甘肃分公司，做到对企业的眼熟。二是通过活动造势，具体的方法有：员工活动和客户活动，通过组织多种多样的室内和户外开展的活动，这些活动又可以通过知识类、娱乐类、健身类、公益类等形式去策划实施，举办活动既可以利用活动实现

宣传，还可以通过活动组织策划实施加强客户、员工与公司之间的关联度，三是政企合作，通过大量拜访政府相关职能部门，尽可能多的活动参加政府活动的机会，尽可能多的加深与政府相关职能部门的关联，获得认可。依靠政企活动或业务达成而实现品牌宣传造势，也可以通过政企活动增加大众对公司的信任度。四是银证合作，银行和证券公司一直因为银证三方存管业务作为桥梁，银证合作越好，对于客户的获取帮助很大，银行端对我们证券公司的印象有时候甚至会影响客户的选择，因为很多客户是通过在银行办业务了解到银证业务，银行的推荐也会让证券公司更快的被客户接受和认可，因此获得银行合作伙伴的支持也是非常重要的，合作的银行渠道越多，可以获取辖区内的客户资源也就越多。坚持品牌策略的开展，甘肃分公司在辖区内的品牌度即可逐渐提高，在辖区内大多数人对我们都有了良好的品牌形象和口碑，才会被客户认可，才能最终与客户建立长久的关联关系，有机会为客户配置适合的基金产品。

第二，基金销售中应抓住客户期望需求。对基金销售人员来说，按照控制、制定、实施计划按部就班执行不难，难的是站在客户角度及时倾听并发现机会，及时作出反应，从而迅速实现成交，对于基金市场来说，客户谈到的最多的愿望是盈利，我们也深知，谁能让客户实现盈利，资产保值增值越多，就一定会征服客户。但是这在资本市场本来就很难，那我们需要研究的就是客户对于盈利的预期，因为每个客户对于盈利的标准是不一样的，有的想一夜暴富，有的觉得稳稳的就是幸福，所以要根据客户的真实需求，以事实说话，用数据分析，引导客户树立正确的资产配置意识，给客户指定科学合理的理财规划，帮助客户实现他们能接受的盈利目标，抓住客户内心的真实想法，作出及时的反应，给予正确的投资理财规划和指导，这就是所有专业的基金销售人员应该做的，也是甘肃分公司应该重视的基金销售策略，只有客户实现了自己的盈利目标，客户与我们的合作才能更好的进行下去，而不是我们将基金产品像机器人一样机械化的推送给客户。

第三，与基金客户建立长期而稳固的关系。基金行业是一个长期发展的行业，销

售基金也并不是一锤子买卖，甘肃分公司基金业务市场份额高低关键已经在于是否与更多的基金客户建立长期而稳固的关系。现如今，国民收入增加了，每一名客户面临的投资选择都是多种多样，就算是想投资基金，能够接触到的基金销售营销人员和销售平台也非常多，如何让客户长期认可，长久合作，这是甘肃分公司每一名销售人员都需要思考的问题，客户是公司基金业务发展的基础，与客户的关系越持久，才有可能实现更多的基金销售，那么如何与客户建立长期而稳定的关系呢？首先，要确定目标客户、抓住关键人，掌握基本的销售技巧，记住客户的生日、客户家庭成员的生日以及他们的住址电话等。对于大客户，还要重点登记相关资料，如兴趣爱好、服务时间偏好等，便于重点维护，其次，同客户交往，一定要树立良好形象，以诚待客户，真诚才能将与客户的关系维持长久。应从客户利益出发，以客户满意为目标，洽谈、配置下单、售后服务都能站在客户立场想问题。最后，基金销售业务落脚点还是以产品质量取胜，要认真分析和熟悉各类型基金产品，没有好的产品匹配给客户，大多数客户不会拿自己的真金白银开玩笑，就算偶尔成功一两次，没有好的产品，基金销售业务也是不能长久开展的。这就要求分公司的销售人员除了了解产品，还要充分了解客户需求，以专业的资产配置能力去满足客户投资理财需求。

第四，用增值服务巩固基金客户关系。任何交易与合作关系的巩固和发展，都是经济利益问题，因此一定的合理回报即是正确处理营销活动中各种矛盾的出发点，也是营销的落脚点，甘肃分公司在基金销售中，可以给予基金客户以下经济利益回报：第一，君弘会员机制，君弘财富俱乐部是由我们公司倾注十余年专业智慧，精心打造的中国证券服务品牌。依托公司雄厚的研究实力与十余年的证券服务经验积累，让君弘财富俱乐部可以为客户提供更周全的尊荣理财服务，与每一位会员一起，同创恢弘未来，共悦非凡人生。成为我们公司客户后按金融资产自动获得会员等级：下载公司君弘 APP 的游客即成君弘一星客户，注册君弘 APP 使用即可成为君弘二星客户，开立证券账户的客户资产小于 50 万即可成为君弘三星客户，资产 50-500 万为君弘四星客

户，资产大于 500 万为君弘五星客户。对应享受公司各项工具特权、资讯特权、理财特权及服务特权。第二，客户经理一对一服务，每位基金客户激活账户后都会匹配相应的客户经理，客户经理也会主动联系基金客户，为客户诊断账户，解决日常投资理财疑难问题。第三，就近办理业务和参加活动，国泰君安在全国重金打造了布局合理覆盖全国各省市自治区的物理网点，方便客户就近办理业务，大大减轻了客户业务办理难的焦虑，同时物理网点还经常组织丰富多彩的客户线上线下活动，让客户有更多的获得感。

5.4 基于 4I 营销理论的销售策略改进

除了上述基金销售策略改进措施以外，我们的销售策略还应顺应时代发展，当今社会，是一个互联网和媒体高度发达的时代，信息传播有裂变性，信息多向互动式流动，声音多元化、嘈杂、互不相同，随着微博的出现开始，个性化的“自媒体”内容呈现爆炸式的增长，微博、博客、论坛、交流群、短视频等平台的普及，每一个投资者都有了自己的独特的发声方式和信息获取方式，因此这个时代需要我们通过 4I 网络整合营销理论来完善我们的基金销售策略，抓住我们潜在的基金投资者心理满足感，投其所好，从而实现基金的销售。

第一，基金销售基于网络整合营销的趣味性改进。在互联网时代，想要脱颖而出必然是有创意有趣，互联网上关注点不仅仅是枯燥的内容，只要让事情显得有一定的趣味性，就离成功不远了。做基金销售也应该尝试结合趣味性营销，在当下全民互联网的时代，靠传统方式很难让人记住你并对你的基金销售感兴趣，因此也可以尝试多加入一些趣味性元素在基金销售中，分公司在互联网上的改进可以通过以下形式，录制与君同行游丝路视频节目，通过介绍甘肃的风土人情，有趣故事，加入甘肃分公司各个分支的品牌宣传起到了良好的宣传引流效果，可以通过分公司数字金融部门精心制作投教小视频进行宣传引流，需要进一步通过整合营销的趣味性来增加文案的吸引

力。趣味性和实用性相结合，更能吸引潜在客户的关注，也可以用于服务存量的老客户，分公司可以在基金销售趣味性上加大探索，让基金销售和趣味性相结合，吸引更多客户关注到公司的基金销售业务。

第二，基金销售基于网络整合营销的利益性改进。西汉著名史学家、文学家司马迁在《史记》中写道“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”人们都是无利不起早，想要基金客户变多，基金销售业务得到拓展，如何吸引到客户是关键，网络时代，最低成本的获客是网络营销，比如做互联网自媒体引流，如何获得顾客流量，客户为什么要观看你的作品你的直播，可以采用最简单的方法是给予利益抽奖、红包等，但物质利益些人喜欢，有些人不喜欢，所以能吸引客户的利益性，也不全是实物或者金钱，可以通过给客户提供知识、技能培训、便捷功能或服务、给予客户荣誉等等一系列可以满足客户需求的利益来改进。分公司在基金销售上也应当结合理论投入一些对客户有吸引力的“利益”，向着这些吸引客户的利益方面去加大探索，用利益性吸引基金客户，完成基金销售的目标。

第三，基金销售基于网络整合营销互动性改进。社会心理学家通过大量的研究发现，人际关系的基础是人与人之间的相互重视、相互支持。互联网让大家可以更好的实现即时的交流和互动，互动可以有效的引起群体效应，所以在线上线下的营销活动中，互动非常重要，互联网金融时代，再加上近两年的新冠疫情影响，线上数字化运营更多的被人们所接纳，可以通过在公司君弘 APP 和自媒体上努力做一些直播运营，加强与客户互动，重点培养好互动员工，一个能够与客户良好互动的销售人员非常重要，特别是在网上互动的时候，围观的客户比现场还多，你所说的话，是否专业，是否有吸引力，在面对众多客户时是否能满足大多数人的价值评判就会直接影响平台的观看量和互动性，在网络上，互动也更加便捷，普通顾客也可以轻松的直面大机构，提出自己的观点和问题，而机构在面对这些观点和问题时，则要谨慎处理，谨防用词不严谨产生误会，导致其他顾客对公司的不满和质疑。而良好的互动则会让更多的顾

客看到该公司人员的专业和用心，对促销售和提升形象有重要的意义。

第四，基金销售基于网络整合营销的个性改进。甘肃分公司在以往的传统营销中，想做到个性营销非常不易，而现状互联网时代，大数据等工具的应用，让个性营销得以实现，个性营销可以有针对性的吸引到特定客户群体，通过个性营销可以让这类客户会慢慢积累。我们做营销最想要的就是精准营销，那我们制作的互联网内容，一定要精准的戳中精准的客群的痛点，这样引流来的客户必然是比较关注这一话题的客户，大数据时代精准营销的获客成本降低了不少，以前看似大海捞针不能完成的事，现在有了这些拥有大数据科技的自媒体平台真的有机会得以实现，可以通过坚持不懈的制作相关性极强的内容，来推广有个性的基金营销，例如公司可以不断的通过自媒体平台制作视频和通过直播讲解家族信托基金，那么吸引到的顾客就大多都是想了解家族信托基金的潜在客户，而讲解私募基金内容，观看者更多是对私募基金知识想学习的客户群体。利用好时代的大数据平台科技，做好个性化营销不在像以往那么艰难，那么我们的基金销售也就可以通过在互联网上对各种基金的不断讲解，去吸引更多个性投资需求的基金客户，从而引流和促成基金销售。

5.5 构建精细化售后服务体系

客户在甘肃分公司的生命周期大体可以分为开户-交易-停止交易三个阶段，我们需要关注客户的每一个阶段，跟客户建立长期稳定的关系，什么样的客户能成为我们的客户，这是开户阶段的关键点，客户投资偏好则是交易阶段需要关注的，售后服务是伴随交易阶段非常关键的一环，希望能跟客户尽可能长期的保持交易合作，甚至像国外一样，做到了家族的财富管理传承，一直不会到停止交易的阶段。对于客户关键节点的关注，营销团队可以依靠公司的服务系统提示或自己设定提醒，公司有先进的客户管理全连接系统，其中客户 MOT 重要事项提醒能及时触发的客户重要信息节点提示，销售人员就可以及时的进行跟进服务。例如客户首次入金、购买、复购、盈利、

亏损等，都有及时的节点信息推送提示，销售人员通过这些节点提示及时给到客户、理财产品指导、市场波动分析判断、止盈提示、亏损安抚等具体服务行动。通过定期跟踪已建档客户的基金持仓情况，来帮助客户进行一次后续的操作分析，达到长期跟踪客户维护客户的效果。客户选择了证券公司购买基金，本身费率就比互联网平台高，增值服务很重要，对客户有全心全意的服务，客户才会对你有百分之百的信任，售后需要帮客户分析市场情况，提供补仓赎回等一系列专业建议，为客户匹配最适合的基金产品，随着销售人员服务的不断深入，客户忠诚度也会增长，如果获得客户认可，还会促成更多的新客户转介绍，因此精细化的服务对基金销售业务发展非常重要。

5.6 完善基金销售管理制度和绩效考核体系

5.6.1 基于 PDCA 理论管理团队

做好任何一项业务，都需要做好充足的准备，要做好基金销售工作，那么与之配套的支持和管理组织必不可少，基金销售管理组织的主要职能就是组织甘肃分公司上下同心，做好每次基金销售前的动员、培训，做好基金销售的激励和约束机制灵活调整，在基金销售过程中做好数据跟踪，销售指导和销售支持，在基金销售后，做好售后服务，对表现不佳的产品作出转换建议等，基金销售管理组织类似于作战指挥部，有了统一部署才能有效的集中分公司的营销能力，共同进退，大大提高基金销售的售前、售中、售后工作效率，有效的发挥分公司在基金销售业务上协同协作的力量。而在管理方法上，可以运用 PDCA 循环管理法对基金销售团队进行科学管理。因为甘肃分公司基金产品的销售非常多，所以有一个科学的管理方法形成良性循环是非常有必要的，甘肃分公司每次组织基金销售可以按照计划、执行、检查、处理去帮助员工团队提高和管理基金销售工作的质量。

首先，制定基金的销售计划，管理团队需要为销售团队分析好当前现状和销售环境，针对可能影响基金销售的因素，找到最切实可行的基金销售计划方案，营销团队

要做的就是认真领会分公司指定的基金销售计划，通过解读形成适合各营业部自身特点的小计划，从而确保每次基金销售计划都是有目标有准备的。

其次，是按照制定的基金销售计划去执行，各营业部基金销售团队要通过营销理论指导实践，组织策划线上线下活动营销、电话沟通营销、面访营销等方式，把计划落实成具体工作方法和手段，把合适的产品推荐给合适的客户，力求完成计划中的基金销售指标。

第三，每一次基金销售结束后，销售团队及管理都要认真分析本次基金销售计划完成情况，通过分析基金销售是否达成计划，对基金销售的结果和过程进行检查，对预期效果和现实情况进行对比分析，例如是否按计划组织了销售活动，是否触达了足够多的潜在基金客户，促成成交的关键因素是什么，都要一一检查。

第四，完成每次销售后，要为下一次产品销售做准备，基金销售团队需要根据检查结果，采取相应调整措施，把成功的基金销售经验纳入销售标准，把销售中的误区进行改进，避免下次重蹈覆辙，这样就可以让基金销售团队在每一次销售中有所提高，取长补短，打造一支执行力强，业务能力突出的专业销售团队。

5.6.2 基于期望理论完善激励约束

甘肃分公司在基金销售策略上，除了对销售业务制定目标，也应引导员工对自己设定目标，员工目标尚未实现时，会表现出一种期望，这对员工更好的去开展业务能起到助力和激发作用，甘肃分公司员工年龄层次有区别，家庭条件有区别，要充分调动大多数员工的积极性，就要在充分了解员工的基础上去制定激励约束规则，第一，在基金销售业务目标的指定上，需要将分公司的组织目标与员工的个人目标有机结合，让更多员工在总体目标中看到自己的利益点，这些利益点需要让结合员工期望的的物质和精神需求，这样就可以让员工认为分公司目标与个人目标实现是息息相关的，这样的效果是最佳的。第二，设置目标要有科学性，既要要让员工看到目标实现的可能

性很大又要让员工意识到挑战不会太轻松，提高期望值。在现有基金销售物质激励方案之的基础上，增加一些非物质奖励，也可以通过一些创新的方式增加营销人员的销售热情，还要通过各种方式对基金销售业务持续加温，比较有效的做法就是开展各类丰富多彩的营销竞赛活动。有竞争就有荣誉和成败，赛马机制可以让团队互相促进，才会激发更多的努力，创造更大的动力，定期不定期开展营销竞赛活动，是充分调动营销人员营销基金的热情的方法。在营销竞赛活动期间，定期通报，表扬先进，鼓励落后营销人员，让员工时时想到应该去做基金销售工作，从而在日常工作中不忘为客户做资产配置。在营销竞赛活动结束后，还要正式发公文或者通知表扬胜出人员，并兑现相关物质奖励。通过营造良好的竞争竞赛氛围，最终达到促进基金销售业绩的目的。大部分有上进心的员工都是很看重荣誉和名誉的，有了竞争排名比较之后，大多数员工会选择为了自己或集体的先进落后等荣誉去努力，绝大多数员工都不愿意一直去拿倒数的名次。

除了激励，约束也很重要，如果没有相应的惩戒约束，员工可能体会不到足够的压力，一方面对于没有完成基金销售任务指标，要从员工害怕的经济上、荣誉上作出扣减和警示，另一方面，对于只顾业绩不顾后果的触犯合规风险的，也要重点惩戒，一旦出现客户纠纷投诉、甚至引起法律诉讼的，对于公司的其他业务可能都会受到连带波及，所以，约束机制要让员工深刻的认识到基金销售业务落后会有经济上荣誉上的压力，触犯合规底线更是有追究连带责任的严重后果。通过完善激励约束机制，充分调动基金销售团队的积极性和严谨性，打造一支综合能力强、金融素养高的基金销售团队。

6 实施建议与保障措施

为促进实现甘肃分公司基金销售业务高质量发展，提高基金销售业务对公司创收的贡献度，在资源投入、考核体系、系统建设等方面要加强向基金业务的支持和倾斜，在销售机制、销售专业队伍、客户管理、风险管理等方面协同整合并加强保障。

6.1 统一实施策略，加强培训赋能

甘肃分公司未来更好的推进基金销售，可以建立自上而下、各部门协作的高效基金产品销售机制，每次部署基金产品销售时，都可以通过金融产品部充分研究分析，筛选合适在产品后进行统一部署，推动完善后的基金销售策略实施执行。每次销售针对的基金品种、目标客户、策略有效性都要进行总结，根据每次销售的成效不断完善基金销售业务管理的规章制度与工作流程，为下一次销售做准备。通过公司配备的工作电脑和报备的办公手机终端作为统一销售平台，通过员工电子化办公系统实现统一销售预约，统一平台统一策略，让销售策略执行更加统一，让落实的销售策略带来的成果数据更加明确。培训赋能方面则通过总部金融学院互联网培训系统，实现统一售前培训。所有基金销售人员以统一售前培训为指导，以售中销售过程作为实践，用心服务客户，为客户提供专业的基金组合建议，让客户在销售人员的帮助下充分认识自身投资风险承受力，选择最适合自己的基金产品组合。在售后阶段销售人员及时关注客户的组合收益情况，结合公司金融产品部的投资建议，随着市场的变化，为客户进行及时的售后服务。认真落实完善后的基金销售策略各个阶段的内容，通过对销售团队业务专业知识、营销技巧、售后服务等全方位的培训赋能，提高销售团队的整体业务能力和个人综合素质，让公司的基金销售策略得到有效实施。

6.2 基金销售人员科学管理，加强队伍执行力

甘肃分公司员工队伍整体综合素质较高，一是通过内部转岗，二是通过外部招聘，

扩大基金专业销售队伍的规模，加强业务指导和销售赋能，不断提升基金销售队伍专业能力，对现有基金销售团队还要形成合理有效的分工协作，对于客户全生命周期进行管理，形成对客户的差异化精准服务。加强员工队伍体系建设，通过优化管理考核约束机制，建立相对灵活的薪酬制度，打通内外部招聘通道，进一步完善员工队伍岗位能上能下，人员能进能出，职级能升能降，从而实现提升队伍专业素质和基金销售能力。在基金销售能力提升的同时，运用科学的管理方法，例如每次销售制定明确的目标，并在每次销售的过程中执行可量化的过程管理，销售完成后认真总结本次基金销售的得失经验，为下一次销售做准备。另外销售策略完善了，还要通过严格的销售组织纪律引导团队加强执行力，赏罚分明，在基金销售的各阶段都要建立顺畅良好的沟通机制，促进团队和谐进步，通过不断的基金销售实践探索，打造出一支执行力强的基金销售队伍，队伍的建设好了，团队执行力不断提高，每次基金销售才能顺利实现目标，从而确保公司的基金销售策略得以良好实施，获得良好效果。

6.3 运用公司技术优势，保障基金销售

除了人员方面，技术支持也必不可少，要依靠公司持续的技术研发投入和软硬件支持，运用顺应时代发展的大数据、人工智能等新技术，增强基金业务开展过程中数据的分析处理能力和营销管理综合功能，帮助基金销售人员提高基金销售公司中所需的各项客户和数据准备工作，让销售人员能做好充分的营销准备和获得完善的售后服务支持。员工通过公司提供的办公展业平台提高工作效率，通过客户关系管理系统，更便捷的获取基金客户的服务触发节点，精准的为基金客户提供服务，增强基金客户的满意度。基金销售为员工带来的各项业绩指标也通过数据平台及时准确的汇总进业绩报表，基金销售管理部门可以通过基金业务相关数据加强营销队伍的营销工作数据分析与业绩评估，指导基金销售工作的持续推进，销售人员通过自己的各项数据总结，认真反思分析自己销售过程的得失，为今后的基金销售工作总结经验，细化对现有基

金客户的管理和对基金潜在客户的挖掘，利用技术支持强化基金销售人员和客户的联动性，同时提高营销人员一对多服务客户的能力和效率，从而确保基金销售策略高效执行，巩固公司基金销售成果。

6.4 加强合规风控管理，保障基金销售稳健发展

有一个形象的比喻，合规是 1，业务是后面的 0，没有合规作为基础，基金业务产生的再多的收益都可能等于零，我们对合法合规要求要一切从严，客户身份识别，客户适当性要求，客户反洗钱等合规工作都是基金业务开展的前提，只有对客户有了充分的了解，在能讲可能的风险隐患排除，基金业务的开展一定强化合规监管，全面落实合规要求。基金投资市场波动较大，每一位基金销售人员都应该认真执行基金业务销售流程，有效识别销售过程风险，防范风险。除了基金销售技能的培训，加强基金销售人员的各项合规性管控，加强合规培训、针对合规问题的绩效引导和检查监督，强化团队成员的合规意识与合规能力。持续完善基金销售合规管理制度，经常开展员工合规销售案例分享，以案例为指引，对基金销售中的合规知识点进行警示。分公司和各营业部风控专员要及时监督和组织自查，做好基金销售中的风险监控。做好专职风险管理控制的本职工作。同时要加强对各营业部合规风控专员的培训，做好各营业部基金销售的基层合规风控工作，为甘肃分公司基金销售业务保驾护航。

7 总结与展望

本文对国泰君安证券甘肃分公司基金销售业务的现状和环境进行研究，也对甘肃分公司基金客户情况、人力资源情况进行了分析，发现了公司基金销售业务中存在的一些问题。通过对甘肃分公司员工基金销售现状的问卷调查分析找出公司在基金销售业务上存在的问题及问题产生原因，主要有三点：第一基金销售策略问题，问题主要是由于甘肃分公司基金销售策略不够完善，售后服务还需加强，竞争优势不明显，第二基金销售团队建设管理问题，问题产生的原因是基金销售团队建设需要科学的管理理论支撑，第三，激励约束问题，产生的原因是激励与约束机制还不够完善。针对目前甘肃分公司发展基金基金销售策略存在问题和问题产生原因，主要提出了三个改进措施：第一是基于 4R、4I 理论改进现有基金销售策略，第二是根据客户生命周期，构建精细化售后管理服务体系，第三是通过 PDCA 循环、期望理论进一步完善基金销售管理制度和绩效考核体系。最后通过统一实施和赋能、技术与风控等措施加强实施和保障，确保公司基金销售策略得到落实。

文章以甘肃分公司基金销售的第一手数据为依据，根据甘肃分公司实际情况，从销售产品覆盖、销售策略现状、内外部环境等情况全面分析甘肃分公司基金销售业务存在的问题，探索甘肃分公司基金销售策略完善的思路。本文的研究结论主要是基于甘肃分公司基金销售的实际情况分析得来的，对甘肃分公司基金销售策略改进和基金业务的发展有一定的指导意义，特别是本文从完善现有基金销售策略，加强售后服务，改进基金销售队伍建设、激励约束等方面作为切入点，对于其他证券公司发展完善基金销售业务也提供了参考。不过，本文对于其他基金销售机构基金业务的策略并未过多涉及，研究对象可能会有一定的局限性，这些是将来进一步研究的内容。本人也将继续运用所学知识，在今后的工作中理论联系实际，继续为公司的基金销售业务发展献计献策。

参考文献

- [1] Zhang Z, Lai S, Ng L, et al. Mutual fund trading around the world, do information environments matter[C]. China international conference in finance; CICF 2008. Singapore Management University, Lee Kong Chian Business School, 2008.
- [2] Khorana A, Servaes H, Tufano P. Mutual fund fees around the world[J]. Review of Financial Studies, 2009, 22(3):1279-1310.
- [3] 钟燕. 基于生命周期理论的开放式基金营销策略分析[J]. 市场论坛, 2009(8):74-76.
- [4] 卢文浩, 袁皓. 美国开放式基金产业发展现状及其对我国的启示[J]. 当代经济管理, 2009, (6):94-97.
- [5] Hung M. Information and trading risks in global investing: an empirical analysis of research location and pacific rim mutual fund performance[J]. Journal of International Financial Management & Accounting, 2010, 5(1):1-23.
- [6] 胡传争. 中国证券基金行业发展现状的实证研究[J]. 中国证券期货, 2012(4):1-2.
- [7] 沈明辉, 陈汉昌, 郭旭. 基金销售的困境与解决之道[J]. 市场研究, 2013(6):44-46.
- [8] 陈宝卫. 互联网基金发展现状、影响及监管对策[J]. 金融会计, 2014(6):27-31.
- [9] D-yakov T, Jiang H, Verbeek M. Trading is hazardous to your wealth: evidence from mutual funds around the world[J]. Social Science Electronic Publishing, 2017, 12(3):74-76.
- [10] 刘志远, 姚颀. 开放式基金的“赎回困惑”现象研究[J]. 证券市场导报, 2005(2):37-41.
- [11] 姚维刚, 刘秀兰. 基金投资理念营销之管见[J]. 华北电力大学学报(社会科学版), 2006(2):20-22.
- [12] 黄人杰. 基金管理人的客户关系发展战略研究[J]. 管理现代化, 2006(2):18-20.
- [13] 王蕊. 基金营销防忽悠[J]. 理财, 2009(10):65.
- [14] 张海洋, 李永强, 袁小丽. 我国基金营销问题探析——基于家庭金融资产选择理论[J]. 西南金融, 2010(10):72-75.
- [15] 李科. 投资者有限理性与基金营销策略——基金大比例分红的证据[J]. 管理世界, 2011(11):39-48.
- [16] 董纪昌, 赵铭, 纪鹏飞等. 基于决策树模型的商业银行基金客户分类研究[J]. 现代

- 管理科学, 2012(4):62-64.
- [17] 焦金媛. 公募基金客户服务满意度研究[D]. 北京大学, 2012.
- [18] 中国证券投资基金年鉴编委会. 商业银行客户经理基金销售实用手册[M]. 北京: 中国经济出版社: 2010. 5, 5-20.
- [19] 王东. 中国建设银行股份有限公司双鸭山分行基金销售策略分析[D]. 哈尔滨工业大学, 2011.
- [20] 张东云. 后金融危机时期基金营销创新与营销风险管理[J]. 商业研究, 2011(5):128-132.
- [21] 薛琛俊. 基金销售渠道的发展及创新[D]. 上海交通大学, 2012.
- [22] 谢春. 我国基金销售电商化如何取得突破性进展?[J]. 互联网天地, 2012(6):42.
- [23] Tabnerisaac T. The determinants of mutual fund performance: a cross-country study[J]. Cfa Institute, 2013, 9(5):5-11.
- [24] 张浩元. 浅析商业银行代销基金业务的求新之道[J]. 市场周刊, 2016(2):105-106.
- [25] 孙菁. 基金销售:渠道困境及策略变革[D]. 上海交通大学, 2016.
- [26] 陈淑文. 基于互联网金融发展环境下的银行基金营销策略研究[J]. 现代营销:学苑版, 2017(11):77-77.
- [27] 李晓芬. A 公司基金代销业务营销策略研究[D]. 东华大学 2017.
- [28] 顾世勇. 论我国共同基金发展的机遇和挑战——从基金产品发展的角度[J]. 投资与合作, 2011(10):2-4.
- [29] 裘国根. 大资管时代私募基金的机遇和挑战[J]. 新金融评论, 2013(5):95-114.
- [30] 王郢. 沪港通开闸:基金业挑战与机遇并行[J]. 现代商业银行, 2014(10):38-38.
- [31] 哈图. 浅析互联网对基金行业发展的影响[J]. 电子制作, 2015(2):100-101.
- [32] 曾婷芳. 把钱交给“机器人”打理智能投顾的中国机遇与挑战[J]. 财讯, 2017(6):114-115.
- [33] 王菁. 第三方网络销售平台冲击下银行基金代销业务的发展研究[D]. 河北经贸大学, 2020.
- [34] 崔凤廷. 金融对外开放下的公募基金行业发展机遇与挑战[J]. 商业文化, 2020(13):44-47.
- [35] 王松. 你知道什么是销售策略了吗?[J]. 销售与市场, 2011(9):1.
- [36] 中国证券业协会. 金融市场基础知识[M]. 北京:中国财政经济出版社:2018. 9, 15-8

5.

- [37] 陈霞, 刘猛, 刘静. 全球经济形势及我国应对策略[J]. 中国财政, 2021(2):78-79.
- [38] 国家统计局. 中国统计年鉴-2021[M]. 北京:中国统计出版社:2021. 12, 3-89.
- [39] 刘念, 刘一沙. 互联网金融时代中证券公司转型思考[J]. 中国市场, 2016, 2(14):98-110.
- [40] 刘珍秀. 互联网金融冲击下证券经纪业务转型的研究[J]. 现代管理科学, 2015(2):73-75.
- [41] 吕晶晶, 侯皓议. 20 年公募基金的“变”与“不变”[J]. 金融博览(财富), 2018(10):10-12.
- [42] 易旭华. 中小型公募基金公司营销策略优化研究[D]. 中山大学, 2021.
- [43] 黄宏喆. 建设银行 C 分行养老目标型证券投资基金营销策略研究[D]. 燕山大学, 2020.
- [44] 李艳霞. GF 证券郑州营业部基金销售策略研究[D]. 河南财经政法大学, 2019.
- [45] 王健, 盛积良, 庄新田. 基金销售市场双边道德风险、理财经理过度自信与投资者利益保护[J]. 管理工程学报, 2016, 30(02):133-141.

致 谢

光阴似箭，日月如梭，经过三年在学校的求宝贵求学时光，学有所成，学有所获，虽然即将离开，结束 MBA 的求学生涯，但是学习以后的实践才刚刚开始。

首先感谢导师方来教授。方老师学识渊博、治学严谨、精益求精，他务实的工作态度和乐观的生活态度都深深的影响着我。从论文的选题、框架的设计到最终的定稿，方老师都给予了认真的指导和无私的帮助，使我顺利完成论文的写作。

还要感谢兰州财经大学各学院为我们授课的各位老师，是他们的精彩讲解让我不断地开阔眼界、增长知识。感谢 2019 级 MBA 班的同学们，是学校的学习生活让我们从五湖四海聚在一起，学习知识、收获友谊，也是他们使我硕士阶段的学习更加充实，感谢我的家人，感谢他们一直以来无私的奉献和默默的支持，正是他们的支持和鼓励，才能让我一路坚持，面对各种困难和挫折。最后感谢百忙之中抽出时间评审论文和答辩的各位专家。

学生：杨青

2022 年 3 月 10 日

附录 A：基金销售问卷调查

尊敬的受访者：

您好！

首先感谢您参与本次问卷调查，该调查问卷用于对基金产品销售问题的研究，您的意见对本次调查非常重要，请您如实填写，感谢您的配合！

1、您的性别是()

A、男 B、女

2、您的年龄段是()

A、90后 B、80后 C、70后 D、60后

3、您的学历是()

A、初中及以下 B、高中 C、本科 D、硕士 E、博士

4、您具备的从业资格()

A、证券从业 B、基金从业 C、证券基金从业均具备

5、您认为公司基金销售策略方面是否存在问题()

A、存在 B、不存在 C、不知道

6、公司在基金销售中采取的激励约束机制需要改善吗()

A、需要 B、不需要 C、不清楚

- 7、您认为对公司基金销售策略是否需要完善 ()
- A、需要 B、不需要 C、不清楚
- 8、您认为公司是否需要加强基金销售团队建设和管理 ()
- A、需要 B、不需要 C、不清楚
- 9、您认为基金销售团队建设管理是否属于基金销售策略的一部分 ()
- A、是 B、不是 C、不清楚
- 10、您认为科学有效的管理是否能促进基金销售业绩提高 ()
- A、能促进 B、不能促进 C、不清楚
- 11、您认为银行、互联网平台等外部竞争对公司基金销售威胁 ()
- A、非常大 B、一般 C、没影响 D、不清楚
- 12、您觉得公司是否应加强员工基金销售业务的培训赋能 ()
- A、需要 B、不需要 C、不太清楚
- 13、您认为公司当前基金销售策略是否已覆盖售前、售中和售后 ()
- A、没有完全覆盖 B、已经覆盖 C、不太清楚
- 14、如果您是销售人员，在基金销售业务中希望获得哪些激励 ()
- A、物质奖励 B、精神奖励 C、精神物质都要 D、不清楚
- 15、您认为公司在基金销售激励机制上最欠缺的是 ()
- A、短期激励 B、长期激励 C、不清楚

16、您认为公司在基金营销方面最应加强的是（）（多选）

A、产品筛选 B、售后服务 C、公司品牌宣传 D、购买便捷费率优惠

17、您认为对现有基金销售团队最有效的提升方式有（）（多选）

A、科学的管理 B、营销策略完善 C、培训赋能 D、自由发挥

18、您认为基金销售的约束机制有效的措施有（）（多选）

A、经济惩罚 B、落后的头衔 C、岗位职级降级 D、放任不管