

券商分支机构转型路径探索及投资者教育工作 深化多方合作之展望

马 乾*

摘要：近年来，市场各类券商均积极探索开展证券分支机构转型，这背后深层次之原因是互联网发展带来的券商业务办理模式转型及券商分支机构经营模式转型。东方财富证券作为行业中主打金融科技优势及以“链接人与财富”为使命的互联网券商，立足于市场需求，积极拥抱广大投资者服务需求，积极探索分支机构经营模式转型，为公司品牌推广与服务质量提示注入动能。

关键词：券商分支机构转型 投资者教育 校企合作

东方财富证券股份有限公司（以下简称“公司”）坚持践行“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化，不断深化投资者服务与保护工作实践与探索。2022年以来，公司积极探索布局分支机构管理新模式，对分支机构进行重大改革，将70%的营业部转型为服务型营业部，构建投保、投教、培育品牌“三位一体”新格局，实现从“卖方”思维向“买方”思维转变，持续提升投资者服务与保护水平，切实履行社会责任，创造服务价值。

一、明确发展愿景、凝聚转型共识

为进一步推动公司分支机构“做专、做优、做精、做强”，实现差异化发展和精细化管理，满足投资者多元化的财富管理需求，2022年初公司明确了分支机构转型发展的总体安排，决定根据营业部主要职能定位将其划分为经营型营业部和服务型营业部

* 毕业于华东政法大学，现任职于东方财富证券股份有限公司，长期从事证券分支机构服务与支持工作。

两类。公司共有服务型网点 113 家,分布于全国 75 个城市,占公司营业部总数的 65%。服务型网点重点以开展投资者教育、产品体验、特色交流活动等活动为中心,从过去被动的业务办理型服务向面向投资者全方位的主动服务转型,依托母公司海量信息平台进行金融知识普及,提高广大投资者金融知识水平,促进金融普惠,深入塑造高端的行业服务形象,大力推广品牌影响力,创造服务价值。

此次转型,公司重点定位于转变发展思维,让广大分支机构站在投资者的角度,以投资者服务及投资者教育的“买方”需求为导向和工作出发点;从过往分支机构投资者教育工作开展形式单一、深度有限的痛点切入,群策群力,以满足客户金融理财知识需求为工作立足点;打破投教活动和投保工作易流于形式的困局,从单向知识宣导向双向交流互动,以填补需求空白为工作着力点,切实落实投资者保护工作和投资者教育工作的市场主体义务。

(一) 完善投教工作制度,配套考核管理办法

为依法合规开展投资者教育工作,公司总部在投资者教育制度建设工作上,依据中国证监会、中国证券业协会及证券交易所颁布的相关法律法规及管理办法,制定和完善了《东方财富证券股份有限公司投资者教育工作管理办法》《东方财富证券股份有限公司分支机构投资者教育工作管理细则》《东方财富证券股份有限公司分支机构分类经营考核与奖励管理细则》等制度,从制度层面进一步明确了分支机构投资者教育工作内容、宣传渠道、投教工作流程以及考核办法等,为分支机构落实投教工作提供制度依据和保障。

2022 年,服务型网点的考核指标随着工作重点的变化进行了相应调整,主要包括客户服务质量、投教品宣活动开展情况及部分协同任务完成情况等,引导营业部坚持以客户为中心,探索投服新路径、创新投服形式、丰富投服手段、拓展投服载体,打造与高质量财富管理转型发展相适应的服务体系,全面提升投资者服务的精准性和有效性。

(二) 强化组织体系建设,重设人员岗位架构

公司建立多层级投资者教育组织体系,优化调整总分人才队伍岗位职责,构建总部与分支机构相互协调配合的运行机制。

总部层面,公司零售业务部新设服务型管理团队负责分支机构投教工作的制度建设、组织规划、评估考核、督导落实、培训支持、物料支持、总结报告等工作,其中,总部将服务型网点按地域划分为六大片区,由总部专人落实片区督导、协助、支持工作,确保服务型网点投教工作落实到位;分支机构层面,各分支机构设立投教联络人、服

务型网点全员参与,形成全面投教联络机制,根据总部投教工作规划,做好具体执行和反馈工作。

(三) 搭建线上智慧系统,科技赋能投教管理

为提升分支机构投教工作管理效率,公司搭建了 OMP 一站式智慧投教管理平台,将分支机构投教活动、投教产品、投教活动问卷调查等相关工作流程纳入系统,用科技赋能于投教繁琐的数据收集、统计与分析等工作,一方面可以大幅降低操作错误率和人工成本,另一方面,利用平台数据还可以开展投教成效分析,根据评估结果及时灵活地调整、优化投教工作规划。

二、打造多矩阵宣传阵地,提升投教工作辐射面

公司积极发挥互联网优势,打造特色省级互联网投教基地,并与西藏大学、上海财经大学共建两所实体投教基地,通过以投教基地为中心,全国 187 家分支机构为辐射点,打造线上线下多矩阵宣传阵地,积极开展投教宣传工作。

(一) 分支机构——布局线下宣传渠道

公司紧密结合市场特点和业务发展趋势,落实和加强各分支机构投教宣传渠道建设工作。在线下营业网点的布置上,分支机构在投资者教育园地中开设活动专栏,印制和放置宣传材料供投资者取阅,利用营业部现场投教显示屏、宣传横幅、走马灯等广泛开展常规投资者教育与保护宣传工作,大力传播理性投资理念,提升投资者风险意识和防范能力。为服务线上宣传需求,各分支机构也将陆续开通公司“财富号”账号,通过线上方式开展同步宣传。

(二) 公司总部——丰富线上投教平台

为扩大优秀投教活动和产品的宣传覆盖面,公司总部根据市场政策变化及投资者需求,通过公司官方公众号、投教基地官网、投教园地公众号等渠道宣传开展多样化投资者教育活动,定期更新优秀投教作品,向投资者普及资本市场基础知识,传播理性投资理念。同时运用体验式、互动式等技术手段与投资者进行互动沟通,让投资者能够更加集中、系统、便利地学习证券期货知识,认识投资风险,从而树立理性投资理念,增强自我保护能力。

(三) 外部平台——扩大社会辐射群体

为加强投教品牌传播力、影响力,除公司内部宣传渠道外,公司还积极面向当地

政府单位、证券监管机构、权威新闻媒体等平台进行投稿合作。2022年度,分支机构通过地方协会公众号、证券交易所网站、地方电视台、地方报刊等发布优秀投教活动、投教产品约110余次,进一步扩大了公司分支机构优秀投教工作的宣传覆盖面。

三、总部分支协同,积极推动投教活动高效落地

公司分支机构积极发挥窗口作用,在总部指导下,充分利用自有资源、区域特色,围绕业务交易规则、金融基础知识、倡导理性投资理念、提高风险意识、防范非法证券活动、维护投资者合法权益等投教重点主题,通过走进校园、走进乡村、走进社区、走进上市公司、防非健康跑、投教沙龙、交易所联合宣讲、户外宣传、广播媒体宣传等活动形式,面向学生、老年人以及其他社会公众落实投教工作,覆盖全国各省市自治区。

2022年度,在总部的指导下,公司分支机构共举办6191场投资者教育与保护活动,活动实时覆盖1590412人次,累计68622041热度值,活动场次较去年同期增长了969%,实时覆盖人数同期增长158%,累计热度值实现约20倍增长。为及时了解投资者需求、持续提升投教服务质量,公司开展投教活动时还积极进行投资者调研,共收集问卷219081份,问卷整体满意度为99.41%。

(一) 投教进百校——携校园投教之火点亮逐梦之路

为深入践行投资者教育纳入国民教育体系工作部署,倡导理性投资理念,公司分支机构积极响应中国证券业协会“投教进百校”活动倡议,在各地监管机构的指导与支持下,分支机构积极与各区金融局、教育部门沟通联系,不断扩展公司校园投教工作的实践区域和覆盖学校,面向中小学、大学开展投资者教育进校园活动,编写教学辅导书、开展课外拓展和实践活动等,在推动投资者教育纳入国民教育体系工作中做了大量的探索和实践,将普及金融知识、树立理性投资理念等投资者教育内容融入到基础教育和大众教育中,通过持续输出优质投教内容,达成校企双赢同频共振效应,形成校企合作良性互促机制。

2022年以来,公司已在80余个城市持续开展了460场投资者教育进校园活动,覆盖在校学生约77920人次,其中符合中证协“投教进百校”标准(即单场覆盖学生人数超100人)的约265场次,该场次数量位列行业前茅。

在校园专项投教课程方面,公司紧扣资本市场发展主题和高校学生关注热点,从内容层次、版面风格等多角度推陈出新,积极开发打造校园投教精品课件库,课题涵

盖证券行业历史、金融市场基础知识、资产配置、财商教育、防范不良校园贷、打非防非、衍生品等,融趣味性、新颖性、创造性为一体,全方位契合受众多层次需求;为进一步发挥校企双方优势,打造理论性、实践性融合的课程教育体系,公司2022年已与4家高校建立深入合作,形成5项日常教学课件,纳入高校常规课程,其中必修课1项,选修课4项。同时,公司积极探索联合高校合作编写教材,2022年2月起,公司投教基地与衢州职业技术学院达成长期投教合作约定,讲师定期为学院学生开展财商素养课程讲座,因其授课兼具专业性、趣味性、实践性而获得了学校师生的一致肯定,近期已联合学校共同出版了《投资理财》课程教材,进一步拓展金融知识宣传深度和辐射效应。

(二) 乡村投教万里行——润物无声履行社会责任金融普及助力乡村振兴

公司始终坚持以社会责任为怀,用“心”帮扶,用“行”投教,积极将投资者保护的社会责任融入企业文化血脉。为积极响应中国证券业协会关于证券行业促进乡村振兴公益行动的号召,切实做好农村金融知识宣传教育工作,巩固脱贫攻坚成果,公司牵头多家分支机构陆续开展“关爱儿童,从东财做起”“公益反诈进百村”“聚力济困显担当,扶心扶智同成长”等系列农村扶贫公益活动,为困难群众带来社会关怀与温暖。2022年度,公司分支机构共计走进百个乡村地区开展了“投教+公益”活动,覆盖乡村老年群体6543人次。

除了物资发放外,公司组织分支机构为乡村村民进行金融知识普及、防非防诈宣传,特别是面向老年人群体,通过讲解身边的真实案例、金融诈骗常用手段等,开展多层面、深层次的普及宣传;同时面向村里的留守儿童开展财商教育,引导其树立正确的消费观、财富观和价值观。

例如,在青海证监局、青海证券业协会和青海民政厅的指导下,由西宁营业部主办的金融知识进农村系列公益活动取得良好的社会反响,通过以老年群体及困难群众需求为切入点,实现了投资者教育工作与社会责任工作的有效衔接,活动覆盖了西宁二十里铺镇下辖的14个自然村,为社区老年人普及了防骗反诈知识,并向15户特困供养人员、152名生活困难残疾人及9名困难儿童提供了资助;为探索数字化支持乡村振兴新路径,公司携手上海真爱梦想公益基金会,借助专业力量开展了“去远方”追逐梦想的研学活动,公司各级领导高度重视,各部门积极部署,咸阳营业部、大连营业部作为守护志愿者为来自西藏、内蒙古、山西乡村中小學生组成的研学小分队保驾护航,共同见证他们用脚步丈量世界的梦想成真。

（三）走进上市公司——搭建双向沟通桥梁探索长效互动机制

为引导投资者认识上市公司价值,树立理性投资理念,营造理性价值投资的市场氛围,公司已组织分支机构联合监管机构或自主开展了走进上市公司活动,带领1 060名中小投资者通过线上线下结合的方式陆续走进山东高速、江苏银行、天佑德酒等20余家上市公司,与上市公司高管面对面交流。

通过走进上市公司活动,让投资者以直观的方式了解上市公司经营发展情况,帮助投资者树立理性投资、长期投资的理念,从而引导投资者树立股东意识,增强行使股东权利的主动性、积极性,同时也帮助上市规范公司治理,切实履行信息披露义务,不断提高信息披露质量,为上市公司企业形象增光添彩。

（四）财商教育——播撒财商种子启迪成长智慧

公司分支机构积极通过走进社区、走进图书馆、组织夏令营等方式,面向2 200余名青少年群体开展了财商教育专题活动。针对青少年认知方式、思维模式等特点,公司精心设计涵盖理财、货币、汇率等投教主题,将单向灌输转变为参与式互动实践,让孩子们在赶集游戏中通过以物易物学习货币知识;在收稻谷、挖红薯等农业劳作中感悟节约美德;在“狮子国”“野狼国”的模拟贸易游戏、汇率计算的数学题中体会汇率奥秘;在“魔法集市”中通过货物交换领悟货币真谛。此外,为了让教育之光照亮特殊群体,公司开展了以“关爱星星的孩子”为主题的系列公益活动,通过货币知识讲解、点钞技能学习、草帽绘画制作、蛋糕分享等内容,让财商教育化为照进孩子们心底的那束光,护航孩子们的心灵成长。

（五）防非健康跑——防非健康深度融合投教宣贯入脑入心

公司于2022年9月与中国证券业协会、中国田径协会开展“跑遍中国·2022年中国证券业防范非法证券宣传线上健康跑·东方财富证券”公益活动,参与人数24 689人,3 527名参与者完成本次公益活动,参与者覆盖26个省市自治区,118个城市,总里程超过2万公里。活动期间,共发布34篇活动宣传稿和防非宣传材料,推送人次超过1 100万次,点击量共计52 354人次。

为了更好地开展此次防非健康跑活动,公司分支机构共承办线下宣传活动22场,其中17场与企业协会、跑团、学校等外联单位合作举办,组织近千人参与防非宣传公益活动。各地区立足当地自然资源禀赋,精选特色活动举办场地,严格把关活动举办流程,巧妙设计“防非”宣传融合方式,充分体现了趣味、探索、互动等特点,全面提升群众“防非”知识接受度、满意度。在此次系列活动中,公司还荣获了由中国田

协颁发的“优秀组织奖”。

(六) 其他活动

除上述特色系列活动外,公司还持续开展线上直播课、投教沙龙、走进社区、走进企业等大量日常投教活动,根据对投资者的区位分布、群体构成、年龄文化结构、投资心理、投资手法等系统分析,找准培训内容与投资者分类的契合点,将投资者按照不同维度分类施教,量身打造专业培训课程体系。例如按照行业分类,公司针对物流、出行、新能源等新兴领域行业人员开展针对性投教宣传,让投教工作有的放矢。

以上投教活动进一步提高了国民的风险防范意识,提升了投资者的金融素养,加强了投资者教育工作的社会影响力及渗透度,同时,公司分支机构投教工作也获得了各地监管部门、行业协会的支持,公司网点、员工屡次获得各地颁发的“杰出投资者教育奖”“金融机构稳定奖”“热心公益奖”“最佳风采奖”“最美投教人”等表彰。

四、全面激发创作活力,打造多元投教精品

公司分支机构积极发挥主观能动性,立足地方特色,丰富投资者教育形式。以往投教工作均是总部带头制定标准化流程,分支机构按部就班执行,其结果往往流于形式,无法真正将投教价值发挥到最大。自转型发展以来,各分支机构能主动思考,立足自身需求,开拓创新投教形式,部分分支机构已形成具有自身特色的创新投教方式,坚持适当性、专业性、娱乐性原则,制作走心原创投教作品,寓教于乐,提升了投资者的参与度、获得感和满意度,形成投教宣传新特色。

目前公司分支机构投教工作已形成以投资者为视角,立足年龄、区域、知识储备、投资经验等各种维度,对投资者进行精准细分,构建差异化投教知识体系。

(一) 多维分析客群画像,分层分群因材施教

1. 青少年群体——财商教育、非法校园贷

在青少年群体投教方面,公司针对投教课程进行了系统性、阶段性、针对性的设计,针对不同年龄、不同认知水平和不同区域的学生群体研发了具有高针对性的个性化课程。面向中小學生群体主要以财商教育为主,通过风趣幽默的动画、漫画、儿歌等形式,普及金融基础概念,助其树立正确的金钱观和价值观;面向大学生群体的投教产品,除结合实例普及各类金融知识外,还会着重普及防范非法校园贷相关内容。

2. 中年群体——业务规则、风险提示

从年龄层次分布来看,中年群体可支配收入较高,具备一定的抗风险能力,投资消费风格偏理性,对于资产多元化配置、风险资产管理等方面存在一定的学习需求。公司分支机构结合该类群体的投资经验、风险偏好以及投教需求,通过短视频、海报、图文等喜闻乐见的投教形式,加强各类投资产品的知识普及,主题涵盖行业热点分析、财富规划、资产配置等多个方面。

3. 老年群体——打非防非防诈骗适老化服务

60周岁以上的老年群体多有一定积蓄,但学习投资知识的精力与能力往往不足,同时风险承受能力偏低,容易成为金融诈骗、非法证券活动的受害者。为帮助老年人学习财经知识,了解基础理财工具,增强识别、抵制非法金融活动能力,公司在面向此类人群制作投教产品时,设计主题包含防范非法证券活动、反洗钱、防诈骗等相关知识,通过一些发生在身边的真实事件为切入点,宣讲网络诈骗、非法集资的危害,同时普及金融投资知识,凝聚“人人知晓、个个参与、时时防范”的力量,帮助老年人远离非法活动、安享幸福晚年。

4. 西藏地区——制作双语投教产品

我国拥有源远流长、各具特色的地域文化,一些特色文化艺术深受当地人喜爱。在投教产品中融入深入人心的地方文化元素,成为各分公司不约而同的选择。公司起源于西藏,公司西藏分公司立足西藏自治区地方特色制作了《拒绝高利诱惑远离非法集资》藏汉双语投教作品,旨在以浅显易懂的方式为藏区投资者传达非法集资的本质和危害,提高识别和抗风险能力,提升理性投资意识。

(二) 特色产品层出不穷,投教工作初显成效

2022年度,公司分支机构原创制作投教产品1343件,包括动画视频、真人视频、海报、漫画、书法、沙画、实物宣传品等多种产品形式,涉及打非防非、适老化服务、财商教育等公益性主题和融资融券、股票期权、财富管理、结构化产品等业务类主题,并积极通过公司各宣传渠道择优进行二次宣传。

此外,公司还组织分支机构每月根据监管工作要求及市场热点主题,按辖区协作开发高质量原创投教课件及配套视频课,逐步形成投教课件资源共享库,进一步加强投教活动质量和效果,提升投教工作效率。目前已开发完成原创投教课件162套、配套原创投教视频课200余件,涉及20大主题,40多个细分主题,已基本覆盖历年专项活动、市场热点话题、投资者高频需求等,为分支机构落实投教工作提供资源支持。

分支机构原创投教产品不仅实现了从无到有的重大突破,许多优秀产品还在各类投教比赛中夺得奖项:在中国证监会投保局主办的“我与资本市场的非凡十年”主题活动中,公司鞍山南胜利路证券营业部、深圳深南东路证券营业部制作的《我与资本市场的非凡十年》《我的资本印象》分别荣获“银奖”;由公司西宁证券营业部利用手工黏土制作人物形象,通过定格拍摄近千张图片,最终剪辑制作而成的动画视频《放羊娃日常之单利复利》,在由上海证监局指导、“第一财经”频道主办的投教作品比赛中获得“最佳动漫奖”,由公司许昌证券营业部、南京兴隆大街证券营业部制作的投教短视频《三句半-反洗钱宣传》《财富管理与理财区别是什么》也分别取得了“金奖”“优秀奖”的好成绩。

五、深化投教人才培养加快投教品牌输出

如何推动投资者教育工作做广、做实、做精、做深,是公司长期深研和实践的话题。为确保投教工作质量,持续精进分支机构的投教技能,提升投教工作效率,公司始终坚持打好总分“协作牌”,下好“联动棋”,协同建立并培养投教专业人才团队。

(一) 着眼长远,培育投教专业人才队伍

专业的投教队伍是公司投教工作开展的基础,更是增进服务、树立品牌、永续发展的保障。为提升投教活动授课质量,公司从总部和分支机构选拔了90余名业务骨干成立投教讲师团。各成员各骋所长,针对不同年龄段、不同社会身份的投资者群体,精准开展相适应的主题课程。另外讲师团柔性参与编写公司层面财商教育教材、宣传手册等资料,录制“云上课堂”系列投教课程等,进一步发挥讲师团队的专业性。讲师团的成立旨在通过充分发挥讲师在专业领域的优势作用,促进宣讲资源和投资者群体投教需求精准对接。

(二) 选拔优才,成立投教产品专业技能小组

为挖掘产品制作专才,公司成立了投教产品专业技能小组,根据产品制作需求和技能盘点结果细分为视频组和图文组。转型期间,为了充分掌握分支机构员工投教技能,了解员工特长,公司对分支机构全体员工进行了投教技能的全面梳理,通过文案撰写、前期拍摄、动画剪辑、剧本表演、素材手绘等制作环节进行多维度了解,根据摸排结果最终组建了34人的专业技能小组。专业技能小组的成立旨在凝聚分支机构产品专业能力,创作输出优质投教精品产品。

六、深度聚焦投教工作发展

（一）锚定业务协同增效，优化投教考核体系

为持续调整优化分支机构投教工作结构，将投教内容渗透至各宣传渠道，公司总部将 APP 投教园地、财富号等投教渠道宣传情况纳入分支机构投教考核体系，进一步提升投教内容覆盖范围。

（二）打造投教特色名片，拓宽活动类型外延

公司将积极打造总部及分支各系列投教品牌活动，优秀投教活动案例在各国范围内进行复刻、创新，以期形成规模效应，提升投教活动的影响力和传播力。

（三）夯实投教发展根基，精进人才队伍培养

通过内部培训、项目锻炼等方式持续提升投教人才相关技能，各类型人才结合自身特点，聚焦重点领域、重点人群高效率开展高质量投教工作。

七、深化多方合作之展望

第一，依托公司研究所专业投研能力，联合开设“投教大讲堂”线上直播系列活动，面向成熟投资者解读行业资讯等。

第二，拓展更广的校园合作渠道，共同走进优质高校开展投教宣讲，面向高校学生介绍金融市场建设、投资者权益保护等相关知识。

第三，响应国家金融知识普惠与防范电信诈骗企业社会责任之要求，联合共同打造公益投教品牌，推动全国分支机构投教力量走进农村、牧区等基层一线，开展公益投教活动，面向偏远地区投资者科普金融基础知识、防诈骗知识等。

第四，积极响应投资者教育纳入国民教育体系号召，整合投教知识资源，联合编制、出版财商教育教材，进一步更新优化线上投教服务平台。

第五，围绕投资者关注的问题、市场热点联合合作方开展市场及群体调查，深度研究投教工作相关课题，产出优质的投教研究报告。