

大成基金：整体营销 精耕细作

大成基金管理有限公司助理总经理兼市场部总经理 杨春明



杨春明

基金业从诞生之日起就是一个完全市场化的行业，竞争激烈。然而，无论是在国内基金行业超常规发展的2006年、2007年，还是在全球金融危机导致证券市场大幅波动、基金业整体规模大幅缩水的2008年，大成基金公司都保持了规模和业绩的稳定，持续位居中国前十大基金公司之列。2008年，在证券市场出现剧烈波动的情况下，大成基金公司所管理的基金份额及投资者总数不降反升，均较2007年有了一定增长。2009年1季度，根据银河证券的统计数据，大成基金公司旗下的偏股型主动管理产品以24.85%的整体回报率跑赢了行业平均水平，在资产管理规模居前的十大基金公司中名列第3；与此同时，大成基金公司的市场份额也出现了领先于行业的恢复性增长。

“见微知著，审时度势”，大成基金公司的发展除了得益于良好的投资业绩之外，也得益于公司对基金行业营销工作重点的准确判断，不断调整工作思路和方法，始终重视投资者用专业态度和踏实工作赢得信任、赢得市场。

首先，从基金行业的整体发展状况来看，持续性营销越来越重要。2007年之前，可以定义为中国基金业发展的第一阶段。在这一阶段中，基金品种不断丰富，基金管理公司数量持续增加，各基金公司以业务布局和完善产品线为主，基金资产规模的增长主要来自于新发基金。

2007年以来，基金的财富效应凸现，成为继储蓄之后最为重要的理财工具，投资者对老基金的接受程度越来越高，申购对基金规模增长的作用越来越大。这种变化预示着中国基金行业已经发展到一个新的阶段：当行业成长到几万亿规模之后，投资者对老基金的接受程度将决定行业发展的方向和前景；老基金经过了一定时间的运作，其过往投资业绩对投资者有着重要参考意义。因此，持续营销工作已成为决定基金公司发展的关键，加强与代销机构的合作与联系刻不容缓。

第二，打造一体化营销平台，拓展服务网络。

为了更好地服务于投资者，大成基金公司在行业内普遍开始采取保守战略“过冬”的时候，审时度势，提出并贯彻了建立全国销售网络、打造一体化营销平台的工作方针。除了原有的北京和上海分公司外，经中国证监会批准，2009年公司又先后在沈阳、西安、武汉、成都、福州成立了5家分公司，奠定了向广大客户提供公募基金、专户理财、QDII等综合性营销服务的坚实基础。

第三，持续开展投资者教育，重视客户服务和客户沟通的作用。

大成基金公司积极开展针对投资者的“一对一”的贴心服务，陆续推出投资者在线答疑、新产品网络路演、基金经理面对面、渠道经理客服专线、“对话高端”、数据库挖掘、电子杂志、VIP资讯定制、QQ在线等多种服务形式，投资者可以通过大成基金客服中心获得交易咨询、网上理财、资讯传递等全方位的服务。大成基金公司还通过基金经理全国巡回讲演、投资者见面会等多种直接沟通方式，有效向投资者传递基金投资理念，普及理财基本知识。

十年耕耘，大成基金公司不断探索，初步建立了较为完整的营销管理机制和客户服务体系，赢得了投资者的认同。从1999年到2009年，大成基金公司伴随着中国基金业的发展，走过了风雨十年。重新站在起跑线上，大成基金将更加努力和用心，力争为专业金融意见，得到相关资讯和信息服务，投资者教育愈加重要。

基于以上三方面的认识，大成

基金公司营销团队明确了以下工作思路：

第一，重视渠道建设，精耕细作，加强与代销机构基层网点的联系与合作。

大成基金公司已经与农业银行、中国银行、建设银行、工商银行、多家股份制银行和70多家证券公司建立了代销合作关系，并开通了农业银行、建设银行、招商银行等多家银行网上交易。公司把代销机构网络建设作为一项日常工作，常抓不懈。营销团队深入各代销机构分支机构、储蓄网点和营业部，持续开展“草根营销”，扎根到代销机构的最基层。2008年，营销团队拜访基层网点近5000次，直接组织了1000多场针对渠道的培训，还通过第三方间接培训渠道客户经理1500多人；向代销机构提供《大成新干线》等资讯服务近90期。

围绕“深化渠道服务”的市场工作理念，大成基金公司改变过往营销服务“单兵作战”模式，建立了覆盖全国的10个营销团队，常驻于所负责区域，从制度、组织架构、人员配备等各方面加强与代销机构和客户的日常沟通。

大成基金公司还较早采用了业内先进的客户关系管理系统(CRM)，收集客户的信息和数据、进行数据整理和分析，将所有代销机构客户经理维护服务工作纳入系统，通过远程信息技术手段加强对各营销团队的管理和考核。

第二，打造一体化营销平台，拓展服务网络。

为了更好地服务于投资者，大成基金公司在行业内普遍开始采取保守战略“过冬”的时候，审时度势，提出并贯彻了建立全国销售网络、打造一体化营销平台的工作方针。除了原有的北京和上海分公司外，经中国证监会批准，2009年公司又先后在沈阳、西安、武汉、成都、福州成立了5家分公司，奠定了向广大客户提供公募基金、专户理财、QDII等综合性营销服务的坚实基础。

第三，持续开展投资者教育，重视客户服务和客户沟通的作用。

大成基金公司积极开展针对投资者的“一对一”的贴心服务，陆续推出投资者在线答疑、新产品网络路演、基金经理面对面、渠道经理客服专线、“对话高端”、数据库挖掘、电子杂志、VIP资讯定制、QQ在线等多种服务形式，投资者可以通过大成基金客服中心获得交易咨询、网上理财、资讯传递等全方位的服务。大成基金公司还通过基金经理全国巡回讲演、投资者见面会等多种直接沟通方式，有效向投资者传递基金投资理念，普及理财基本知识。

十年耕耘，大成基金公司不断探索，初步建立了较为完整的营销管理机制和客户服务体系，赢得了投资者的认同。从1999年到2009年，大成基金公司伴随着中国基金业的发展，走过了风雨十年。重新站在起跑线上，大成基金将更加努力和用心，力争为专业金融意见，得到相关资讯和信息服务，投资者教育愈加重要。

基于以上三方面的认识，大成

于雷：打造一流的营销客服团队

易非

“以前我们一个人负责一个省的营销客服，有时候会显得势单力薄，现在不一样了，在加大对某地客户服务力度的时候，我们会调集3、4个人组成团队去进行客户服务。”大成基金市场部副总经理兼华南区域总监于雷告诉笔者。

组成团队去进行营销服务的背后，是大成基金在不断思考如何才能持续提高客户服务的质量。近期另一个典型的例子是，进入2009年，很多基金公司在准备过冬，开源节流，对外地的营销机构是关停并转，但大成基金却经中国证监会批准，在上海、北京之外的武汉、西安、成都、沈阳、福州5地成立了分公司，花大力气完善与深化代销机构服务。

不再跑单帮

目前不少基金公司的营销体制中，都是一名营销人员负责一个省或一个大区的营销，业内人士认为，像这样的粗放式运作，别说深度的营销客户服务，一些基层的网点人员就是想见一面基金公司的人，可能都比较困难。

“还是团队营销维护客户服务效果好。”于雷说。他举了一个例子，比如广东某地的银行网点提出要进行大规模的宣传营销，或者通过数据分

析发现那里销售的基金量特别大，可能会有一些比较集中的客户服务要求，那么大成基金会在广东、广西、海南等地的营销人员都会在那里集结，做一次全面深入的客户服务。这种团队去进行客户服务的好处在于去年销售大成策略回报基金时已经显现。于雷介绍，当时正处于市场最差的时候，投资者对A股市场及股票基金已基本失去信心，但在大成基金团队营销的推动下，不少投资者还是决定相信中国经济和证券市场会重新起来，鼓起勇气认购，该基金最后取得了相对较好的发行成绩。截至4月30日，5个多月时间里大成基金策略回报基金的累计净值已达1.306元，并进行了两次收益分配。

“对于营销人员自身而言，这也是一种提高。”于雷分析说。营销人员跑单帮的体制下，由于业务划分地域的不同，有的基金营销人员只能专门跑经济不太发达的地区，这样他们的业务水平、沟通能力提高得不是很快。大成基金推行的团队营销，使每一名营销人员在涉及的区域很全面，经济发达地区、不发达地区都有，显然，这有利于个人业务水平的提升。

碰撞才能出火花

大成基金营销团队实行的是

“2+1”制度，有“放”和“收”是两条主线。“放”就是让基金营销人员尽可能多地接触一线客户经理与客户，要有2周的时间在外面跑，了解客户需求。于雷介绍说，大成基金对于营销人员的管理制度相当细致，如对每一位营销人员每周给客户经理和客户打电话的次数、每周拜访营业网点的次数、每月独立进行客户培训的场次等具体工作都制定了量化考核标准。“收”就是要有1周的时间回到公司交流碰撞在外营销碰到的问题。在大成基金看来，这样的集中交流既有利提升客户服务质

量，也让在外面奔波的营销人员感到集体的温暖。

除了营销部门自己的交流之外，大成基金的营销部门与投研部门也是配合密切。据了解，营销团队每周都会和投研部门进行沟通，了解最新的市场动态、投资信息以及投研部门对于市场的判断，然后从中选择每个时段最适合介入的基金，向投资者重持销售，而对于短期存在风险的品种不做重点推荐。有客户曾反映说，大成基金对于定投的观点有些不太一样，当不少基金推荐定投都强调长期持有不动时，大成基金却建议市场高峰获利时注意获利了结，然后再在低位买进。



大成基金市场部副总经理兼华南区域总监 于雷



大成基金公司市场部副总经理兼北方区域总监 聂旭

滕旭：营销就是要渗透到最深处

江沂

作为一名老员工，滕旭在2002年就加盟了大成基金公司，7年来，大成基金发行的每一只开放式基金，她都参与了营销。7年间，大成基金成长为一家拥有一千多亿的份额、700多亿资产管理规模的公司，而滕旭也由一名MBA毕业生成为大成基金公司市场部副总经理兼北方区域总监。

销售的真谛在于坚持

“记得刚刚加盟大成基金销售团队时，我作为实习人员，主要负责销售人员每天销售日志的统计，从他们的销售日志看，当时的基金销售遇到很大困难。”2002年基金还是一个新事物，对于老百姓来说是个非常陌生的理财产品，连银行客户经理也对之了解甚少。

“我记得那个时候，每次基金发行都是全员动员，连基金经理也需要直接参与销售工作，但是基金在代销机构的销售完全靠上级的指令来推动，所以最有效的办法就是坐在省分行负责基金发行的处长身边，每天盯着电脑上的发行数字，才能保证顺利的发行下去。”滕旭说。当年她曾跑过山西和内蒙，见识过开放式基金刚刚萌芽时销售人员的困难与坚持。她还记得大成首只开放式基金大部分的份额均来自代销机构银行员工的

认购。“幸好在第2年，我们就为他们取得了30%的回报。”

她也见识过基金发行最低迷的时候，“2004年市场十分低迷，那年我们到某证券公司去办投资者见面会，答应要来500人，结果当天只来了20多人。而我们的销售人员加上基金经理却有五六个人。场面极其尴尬，不过当时还是坚持下来了。”她坦言，经过了市场萌芽阶段代销机构的不理解，市场低潮时寥寥无几的响应，到了2008年市场单边下行时，她们对市场的冷遇已经有了充分准备。

“2008年我们举办投资者见面会，代销机构往往给我们比较乐观的数字，比如预计会有一两百人过来，但实际上来了50人左右，这样的情况也曾经发生，而在证券市场最低谷的时候，投资者见面会上也抱怨声不断，尽管如此，我们也一直坚持办下去。”

在08年市场最低点的时候，大成基金坚持向投资者推荐指数型基金，当市场复苏时，这一部分的投资者2009年1季度获得了40%的收益。

草根营销是形势的要求

“在营销方面，我们一直坚持银行渗透到哪里，我们的销售人员就渗透到哪里。所以我们的销售人员有时候到了一些偏僻的网点，客户经理都会意外，很多基金公司的销

售人员可能不会到他们那里，我们大成基金的销售人员能去实在是不容易。”滕旭说。这是大成基金倡导的“草根营销”的重要部分——

“我们市场的销售能力非常强的，这跟我们采取的草根营销理念有关，草根营销是渗透到最深处，延伸到网点。”除了定时拜访，大成基金还不断的组织银行客户经理小型沙龙，与客户经理深入交流，介绍大成基金近期的投资理念、投资动向以及营销计划。

滕旭认为，草根营销是营销环境变化的产物，市场刚出现开放式基金的时候，大成基金的销售人员少，只能渗透到省行，主要与处长、主管沟通，靠指令来指挥网点销售基金。但随着基金业发展，基金公司多了，基金产品也日益丰富，原有的销售模式必须改变。代销机构对基金公司的需求相应增加，“他们需要了解基金公司的投资理念是什么样子的，基金经理是什么样子的。因此，公司及时调整战略，增加了很多销售人员，市场部从最初的10个人扩展到50多个人。”而对代销机构的服务也尽量细化，比如对客户经理的培训，大成基金也会请来自美国、台湾等基金业较为发达的国家和地区的老师，针对代销机构需求做第三方培训，这项培训得到代销机构的积极响应。

龚俊涛：销售的“功夫在诗外”

江沂

从草根营销到团队营销，大成基金的营销有自己的一套，在同样的渠道营销背后，是持续不断的培训和支持，这对他们来说，营销的“功夫在诗外”。

渠道不同各有侧重

在大家印象中，销售人员的工作都是四处奔波的，但是在大成基金，销售经理在外奔波两周后必须“在家”一周，“回家”的工作同样重要，大成基金市场部副总经理兼华东区域销售总监龚俊涛向笔者描述了一个销售经理回到公司的工作细节——

“周一早上，销售人员必须在八点钟上班，浏览当天报纸的新闻；八点半到九点，是他们的晨会时间，负责读报的同事，会跟大家分享头一周的行业动态、热点新闻。接下来是一个业务沟通交流的时间，新同事获取老同事的经验，老同事之间也会互相解答疑惑。”

在笔者走访的当天，就有一个关于基金定投的讨论：上海地区推广规模营销的潜力很强，但推广定期定额(定投)却没有江浙一带增量迅速。于是负责江浙一带的同事就与上海同事分享了让渠道乐于推广定投的“招数”，尽管两个地方有不同的渠道环境，但是交流仍让两地销售人员感到颇有获益。

“回家”的销售人员还有一项重

要工作内容就是打电话。销售人员回来之后，会对前两周拜访收集得来的客户经理数据做一个更新，并分别对他们做电话追踪回访，针对拜访过程中代销机构客户经理提出的问题进行追踪回访，并把他们需要的一些材料发送给他们。另一方面，销售人员会电话预约下两周会去的城市。每个销售人员的覆盖范围都进行了细分，然后针对不同区域的不同特点，进行当面访问或电话远程服务。通过这样的做法，公司与各个渠道的联系都能够得到发展和加强。

销售人员必须是个杯子

“大成基金对销售人员的定位，是要求他们成为渠道与公司的桥梁，并不需要过多的个人观点，只需要把公司的观点准确的传播出去。就像一个杯子，唯一能承载的是一杯水。不管我们公司的观点多么复杂，销售人员都必须把我们公司的观点准确的传递出去，不需要有过多的个性化的发展。”龚俊涛说。

“在外时给予，在家时吸取。销售和投资不一样，销售在外很难做到静下心来吸取，因此‘回家’的时候，销售人员必须充分的学习和了解公司的最新观点，才能准确传递到代销机构去。”为了实现这一点，大成基金营销策划中心定期参加投研部门晨会，负责将投研团队的观点整理成文字，及时传递给营销团队和代销机

构。而出差的销售人员回来以后，公司每一两个月会安排基金经理对其进行培训和沟通，针对把代销机构和客户的疑问进行答疑解惑。

让渠道的情绪得以释放

回忆起2008年基金销售的难处，龚俊涛认为，越是困难的时候，越是需要与一线面对面的沟通。单边下跌，市场对销售人员来说是非常大的挑战，很多基金公司收缩战线，不让销售人员跑第一线。而当时大成基金的理念则是，既然2006、2007年得到渠道的支持，2008年市场单边下跌，更应该跟银行的客户经理站在一起，这样的支持显得更为珍贵，关系也才能够得以持续发展。

龚俊涛说：“我们当时提出的口号是，戴着钢盔去，即便是客户经理对我们的工作不满意，也让他们把情绪释放出来。情绪得不到释放，客户经理反而产生积怨，艰难的时候真诚面对，就能得到客户经理的认同。”龚俊涛总结道，在那种情况下，持续去做，回馈就好。在最艰难的2008年，公司顺利发出了两只基金，可以看到渠道的认同度还是不错的。

“2007年是牛市，也是销售人员最忙的一年。但2008年我们公司的销售人员对渠道的服务频率，没有比2007年少多少。我们尽量做到营销过程中专业的态度不会因为市场好坏而产生变化。”龚俊涛说。



大成基金市场部副总经理兼华东区域销售总监 龚俊涛