

王晓东 将专业化营销进行到底

□本报记者 郑洞宇

注入狼性

今年春节除夕的前一天,王晓东接到一条短信:“王总,我在银川。这里的资金已被我们榨干”,但我还要战斗到最后一刻。”望着窗外原本车水马龙的街道已经形迹稀疏,王晓东百感交集。两年前,她还在为督促渠道人员多跑渠道、多去网点而苦口婆心,而现在,春节将至,她的队伍却还在离家千里之外的市场奔波,不愿撤离。她既心疼这些20多岁的年轻人,又为他们身上出现了她期盼已久的“狼性”而深感自豪。

王晓东的队伍有70多人,除了市场、数据等中台人员,其余都分布在全国各地。2010年,她从监事长的位置转而接手招商基金的营销,这位有着近20年证券从业经验的人也感到了基金销售的艰难。

“我管过营业部。那是一个在自己身边的团队,我可以带领大家去拼、去争。但面对一支散落在全国各地的队伍,该怎么办?怎样才能让他们齐心协力地去战斗?”经过几番思索,王晓东开始推行工作日志的管理办法,她要求销售人员每天都完成工作日志的填写。要求规定,上至区域负责人,下至普通员工,每月必须完成一定数量的网点拜访、客户活动,并且将每天的工作进展形成统一格式的工作日志。中台部门对此进行抽查,并请渠道和客户进行满意度打分。一开始,王晓东遇到了抵触。“法不责众呀。当时许多人都不按时填写工作日志,我只有苦口婆心反复地讲。那一段时间,我都觉得自己成了祥林嫂,不停地唠叨。”

王晓东在唠叨了一年之后,开始动用考核、处罚等“霹雳手段”,高效、良好的工作习惯由此养成,大家也从中受益颇多。现在,渠道关系日益和谐,客户互动更加良性,令行禁止,脚踏实地,大家的工作压力也得以化解。如今,填写日志,已经成为这个团队的标准动作和习惯,达标率保持在百分之百,许多人甚至是超标两三倍完成。

服从指挥还不足以构成“狼性”,它还需要有战斗的能力、信心和勇气。王晓东大胆提拔有热情、有干劲的年轻人,在团队内部营造相互间公开竞争的氛围。奖金发放都是公开张榜,就是要让干得好的人让人羡慕。”王晓东带团队的作风一如她为人的坦率。

她还一改市场部只做营销策划的传统,让市场部对销售提供全面的服务。对前线营销人员提出的个性化需求,市场部必须按时高质量地完成,而且实行工单制管理。前后台的相互支持和配合,让营销变得高效和有的放矢。

狼性的团队,不仅需要压力、竞争,还需要关爱。在团队集中开会、培训之余,王晓东总会拉上手下的一帮年轻人玩“杀人游戏”,没大没小,杀得个昏天黑地。而对年轻人最大的关爱,是给他们提供展现才能的舞台,给他们提供良好的职业通道。“基金业的未来,一定属于朝气蓬勃的80后。”王晓东说。

8月中旬的一天,招商安盈保本基金开始发行,某银行的基金销售负责人一大早就开始布置销售工作。在目前银行渠道基金发行十分密集的情况下,发行当天即开始布置销售工作,已是非同寻常的积极主动,此前大都是在产品一个月发行期的中后期安排集中销售。当天下午,这位银行的基金销售负责人接到基金认购已接近该产品的设定上限50亿份,当日提前结束募集”的消息,他并没有当真,因为现在卖基金实在太难了,哪可能出现这种“一日售罄”的好事。直到销售系统确认关闭,他才意识到又一个基金销售的奇迹诞生了。而这个奇迹的制造者,除了非常给力的招商银行等渠道,就是招商基金副总经理王晓东率领的营销团队。

今年以来,招商基金的规模增长迅猛。2011年末公募资产规模为374.3亿元,而截至今年8月24日,招商基金公募资产规模达683亿元,较去年增长了82.5%。此外,两只新产品在间隔不到一个月的时间内,都成为一日售罄的“日光基”。由此,市场看到了招商基金营销团队爆发出的惊人能量,王晓东用了两年半的时间,将一支原先并不起眼的队伍,打造成了一支其他基金公司恐于与其同期发行产品的“狼性军团”。

这位作风干练的女性坦言,他们正在贯彻公司总经理许小松“长期、稳定、优良、专业”的八字方针,努力探索基金专业化营销之路,并取得了初步成果。



王晓东,上海财经大学经济学硕士。曾任南方证券有限公司深南中路营业部总经理、深圳特区证券总经理助理、巨田基金管理有限公司(现摩根士丹利华鑫基金)副总经理、华林证券有限责任公司总裁,2007年加入招商证券股份有限公司。2007年9月至2010年3月任招商基金管理有限公司监事长,现任招商基金管理有限公司副总经理。

只有更专业

投资是与未来做交易。基金营销中的专业性,比销售其他看得见的、摸得着的产品都更加重要。一名专业的基金营销人员,必须懂证券市场,懂产品结构的细节。在团队专业能力的培养上,王晓东始终不遗余力。

分管营销之后,王晓东马上安排全体营销人员进行多场次的内部培训。她请来基金经理和研究部负责人,讲自己管理的产品,讲如何投资市场。在她看来,细致地了解公司旗下每只产品的风险收益特征,了解它适合什么样的市场环境和人群,甚至了解每位基金经理的个性风格,都是营销人员的基本功。现在,招商基金的营销团队还保持着一种惯例,即营销人员的入职,在通过公司的入职考试和基金从业资格考试之后,还要参加营销板块的考试,内容就是公司旗下所有基金与营销相关的诸多细节。

读研报,也成为了招商基金营销人员的日常功课。研报不仅要读,还要写心得,还要进行内部演讲。那些专业能力强的营销人员,会在团队中受到青睐,得到重用。

王晓东还让手下组织过为期一年的营销精英培训,延请公司的内外部讲师,对他们进行从证券分析到营销技巧的全面训练。在她看来,基金营销的专业化怎么强调都不为过。

在一次跑渠道的过程中,王晓东了解到,银行的一位资深产品经理提出了一个关于新发行的分级基

金复杂的操作问题,招商基金的渠道人员未能当场予以解答。王晓东事后几次向大家提及,要求引以为戒,不能再犯。

如何将营销人员的专业性转换为基金的营销能力,招商基金除了培训、交流,还借鉴海外资产管理公司的做法,设置了组合经理一职。组合经理深入了解市场情况和投研动态,在严格合规的情况下,为营销提供全面的专业化支持,这既减轻了投研人员支持营销的压力,又让专业化的营销更加系统和持续,渠道和客户的体验也因此不断提升。现在,重大的市场动向,基金投资的机会都通过各种形式向渠道、客户传递。在合适的时间将合适的产品推荐给合适的人,这样的营销才能事半功倍,而专业化营销为此提供了保障。

王晓东认为,基金营销的最佳状态是顾问式营销。总行发文、分行推动,竭泽而渔、关系营销的方式已越来越不适应现在的市场环境。“我们要帮渠道、帮客户解决问题,只有这样才能形成良性循环,才能实行公司有质量地增长。而帮助渠道和客户解决问题,首先就是要有良好的专业能力,能看到问题,能想出办法。”

市场“东方不亮西方亮”,现在大中型基金公司相对完善的产品线为基金的顾问式营销提供了产品基础。而随着基金投资领域的放开和中国财富管理行业的发展,顾问式营销是一条正道,王晓东带领她的团队正不断尝试,提前布局。

为投资人营销

为谁营销?这是一个哈姆雷特式的提问。但是,这个问题的答案却决定着营销的策略、组织安排和具体做法,甚至决定着公司在市场中的成败。

如果是为公司管理资产的规模排名而营销,当期销量就非常重要。而规模是一年一排名,甚至是一季一排名,因此,这必然造成营销的短视,竭泽而渔。如果是为公司利润而营销,那也免不了“有钱先圈进来再说”的想法。而销售人员如果是为自己的业绩而营销,那就更可怕,一切以达成销售为目的。长此以往,于公司不利,于行业不利。

在王晓东看来,基金的营销必须是为投资人而营销。如果不能在合理的时间内帮投资人挣钱,基金公司就失去了存在的意义。投资人挣钱,不仅是基金公司投研的目标,也应该是基金公司营销的目标。只有一心一意帮投资人挣钱,基金营销才能真正得到市场和投资人的认可,否则最终被市场和投资人抛弃。不是从投资人利益出发的营销最好不要做;而能帮投资人挣钱的营销,哪怕公司亏点钱也值得。

去年年底,银行的短期理财产品受限,银行客户的短期理财需求却依然旺盛。招商基金抓住时机,向银行渠道推荐招商现金增值基金,不仅满足了客户短期理财的需求,避免了银行客户资源的流失,也给招商基金的规模带来了贡献。当货币基金规模快速增长时,为保障投

资人的利益,他们又果断地采取限购等措施,而不是让基金规模盲目扩张。

王晓东列举了一个“鼯木赚吆喝”的事例。去年11月,债市探底回升,进入慢牛行情。招商基金希望能够把债券基金推荐给客户,让他们在股市的寒冬中得到投资回报。招商基金为此花费了不菲的成本进行招商安泰债基的持续营销,为银行渠道和客户举办了多场交流会。但是,当时市场情绪偏冷,基金仅销售了两亿元。后来,这些投资者都获得了不错的回报,招商基金的固定收益产品因此赢得渠道和客户的信任,也为今年招商基金两只“日光基”的销售聚集了人气。

在目前市场环境如何做到为投资人挣钱的营销,王晓东的思路十分清晰。她说,他们要继续做好固定收益类产品的营销,让投资人在弱市时也有挣钱的可能;同时要加强对被动型产品的开发和投资管理,让投资人在市场反转时挣钱。而主动型的权益类产品,则要等待合适的时机,配置优秀的基金经理,否则,即使拿到产品批文,也暂时不发。

知易行难。专业化营销、为投资人谋利益,这些观念已逐渐成为基金行业的共识。但是,如何转换为营销的策略并加以组织实施,头绪繁杂,环节众多。王晓东,是雷厉风行的实践派,也是孜孜不倦的探索者。