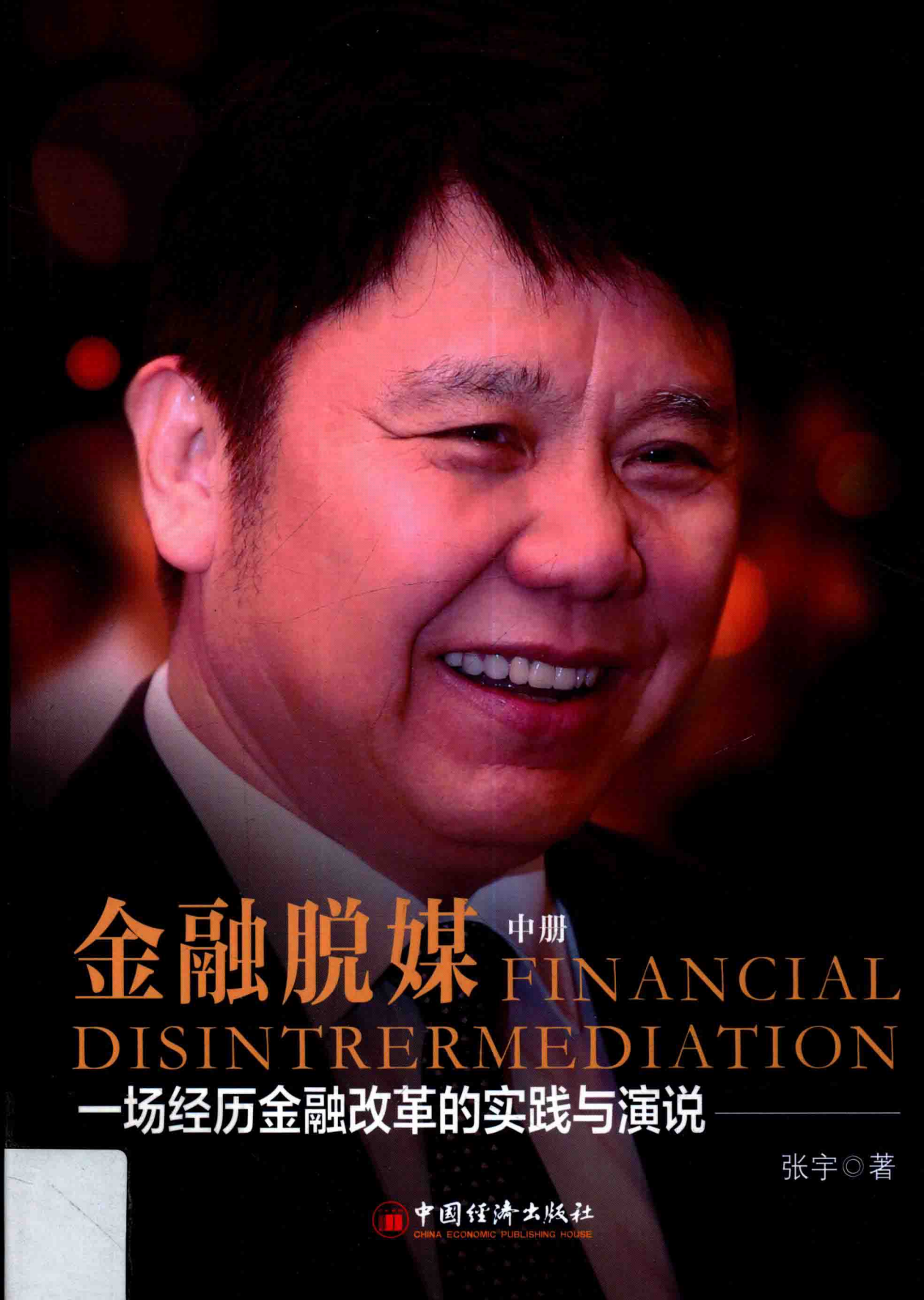




金融脱媒 中册 FINANCIAL
DISINTERMEDIATION
一场经历金融改革的实践与演说

张宇◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

金融脱媒 中册 FINANCIAL DISINTERMEDIATION

—— 一场经历金融改革的实践与演说

张宇◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

• 北 京 •

的老总在提出不同认识的时候,你们这群老总们,属于你们谁管的问题你们出来说,前提是虚心接受,努力改正。我们说了,不懂就问,错了就改,只要有这两条还怕什么呢,这个队伍就好带,就能干好。我这个人坚持意见,错了就改,因为有可能错,谁能保证自己全是对的,但应该是善意的。还有一种是恶意的,他们就别理他,不用跟他过不去,犯不着,这是分公司对于我们总公司有不同认识的这个角度,我提我个人的第一点看法。第二点看法就是办公室排一下,准备从下一周办公会开始,每周办公会请分公司三个老总参加,让他列席我们的办公会,让他有什么话在办公会上说,什么都可以说,视频也可以,但最好是现场。然后我们一起讨论,这样分公司有什么问题我们就可以一起讨论,这样的话我们就是一起的,千万不要把分公司和总公司对立起来,这样的话非出事不可,我们是一家人。我们是一伙的,你有什么事情要解决的我们帮你一起解决,你们问题解决了我们的问题就解决了,你的问题没有解决,我们解决什么问题呢?所以让他们来参加这个办公会,也就是说他们也是这个管理团队当中的一员,你也可以发表你的意见,不要说我们总部谁讲的话,你就非要去执行,不是这样的。我们有时候也没有做过很周严的调查,也有可能做出错误的判断和错误的指挥动作,这都有可能,但是当我们听到你们说的这些事情的时候,我们会立刻改正。我想视频是一种补充办法,如果说现场到的话,每周一个分公司来一个总经理,参加一次或者两次或者三次都可以。安徽的余总,他到安徽上任之前,在总部待了3周,参加过三周办公会,到了安徽后该怎么组织清清楚楚。总部各个部门怎么运作的,清清楚楚,沟通起来就很方便,就没有误解了。有的分公司的也不是他自己的误解,有的是他底下的办事人员说到那个地方没有达到目的,回去汇报问题的时候就不全面了,就带有倾向性了,一带有倾向性的话,老总听了就不开心,然后他们也发两句牢骚,我们分管的领导也不开心。本来没有什么毛病,越搞毛病越大,越搞意见越大。实际上要是真把问题摊出来,没有多大的事情,不就是工作上的不同认识嘛,再大的事情不就是不同认识嘛,不同认识的话,大家统一认识就可以了。把问题摆出来大家讲通了就好了。所以说这个建议我们办公室王豪及底下的同志,看看怎么搞比较有效。如果他们有意愿,然后又不愿意来,这个就另当别论。

我不想去要求大家这样做,就是说你看,这样做了你们有没有意义,如果他们也感觉有意义的话,那就请他们来参加几期的办公会。之后就知道了。

——2016年6月20日第19期总裁办公会议

关于落实工作的重要性

刚才牛总讲的我同意,关键问题就是把它变成行动,我们每开一次会是要去落实,不是讲了一百遍我就还是没落实,下次还是这样,什么事都有一个落实的措施,怎么落实,交给谁去办。我们办公室有督办,你们有没有督办?就跟刚才讲的那个河南的那个事情,简直天方夜谭。他们被人把公章抢跑了,这不是抢劫吗,当时就报案,你都给他按到地上你不打电话报案,这讲得通吗?违反常理。人家都按你地上去了,抢你东西了,这是国家的财产,你还不赶快去报案。我就不知道他们在搞什么东西。牛总刚才那些我全部同意,这里边就刚才那些抢劫行为承担刑事责任。承担刑事责任他后边的日子出来看看是谁,我非看看是谁,无法无天了。他把你按到地上,你还不报案,都被笑死了,我听都笑死了。立马打电话报案,根本就没有什么啰唆的。如果没报案,谁没报案谁的责任。大不了谁是最后领导,谁负责任。所以我同意牛总的意见,那么这个处理的事情要落实,要落实,不是嘴上讲讲算话了。有时没落实的话这个会议就白开了,牛总也白讲了,我也白讲了,都白讲了,大家就听个笑话,哈哈笑,东西给他抢了,抢了算了。你老婆给他抢了看你怎么想。这个事情很过分了,我刚才头都大了,怎么还有这种事情呢。跟我们这个云南一样也是笑话,什么人家不给我走,你不打电话报警。这不是笑话吗,要立刻报警。至于你有没有其他原因,如果没有其他原因你为什么 not 报警啊,对不对?人家拿刀都要伤害你了,你还不想办法赶紧报警啊,先把人搞起来再说,你把我东西抢跑了,你本身就是抢劫罪,别的都没有了,就是抢劫,你抢劫罪该怎么判,立刻起诉,一起诉就把人说回来了。所以有些东西你光念不给他证据。所以我把你的直接犯罪人干倒了,干倒了他就会交代了,还是不是我的钱都交代了。刚开始林副总跟我讲过,很多事情都是小事开始的,哇啦啦地全出来了。有些是我们哪一些领导参加了,也让他亮亮相,在这个地方不行,在这个地方还是像在共

产党一样,不能乱来,你要乱来的话跟你不客气。我就讲,资产保全部不管是驻点问题还是每个人工作的责任问题,很多工作要落到实处,不能说了就说了,说了就不知情,说了没进度。你说了要有进度,每件事情都要有交代,我相信我们参加办公会的这些领导们都是有责任心的,你落实我们就放心了,每件事情都落实我们这个公司就有进步了。好了,我就强调这几点。

——2016年6月20日第19期总裁办公会议

关于对半年工作总结的指导

市场部的统计资料大家都看到了,这是第一步,第二部和第三步都没有做,你们知道统计资料是干什么的呢?拿出统计资料是来分析问题的,分析问题要提出针对性的解决措施,因为你开个办公会你只要提出问题,一定要分析过以后提出针对性的解决措施,所有我们市场部在统计资料出来了以后,结构啊数据啊比较啊,这些都有了,有了以后这些都是什么原因造成的,或者是什么方法能把它做上去,或者我们开展什么样的活动或者怎么样,最起码拿出一点措施,在这个措施拿出来以后需要相关部门怎样支持,需要总裁办公会议给予怎么样的支持,这样就把每一次办公会议,我们每一个部门所总结出来的工作下一步会有一个推进,而不是把数字汇报一下就结束了,最重要的是会上进行讨论提出针对性的解决办法,比如我们现在的增长比例,全年的工作任务,增长比例,好像不是很理想,不理想是什么原因。这个要找找,或许是我们管理上的原因,或许是基础上的原因,当然有一些共性的问题,也有一些个性的问题,共性的问题是哪些,现在我们红岭创投已经变成一个全国性的企业了,而且这个企业的架构越来越向全国性管理架构在走,慢慢地在充实,我们各个部门的工作也是一样,从过去的单独反映,到最后要分析提出解决办法,如果解决的办法针对性不强或者是不完整,可以拿到会上来集思广益,大家都帮你动动脑子,最后就会有解决的办法了,如果没有很好的解决办法,最起码有基础的解决办法,能把这个工作往前推进,这是第一点想法,如果有上半年工作总结的话,最好在这个总结上面能够提一些针对性的解决办法,这是第一点。

——2016年7月4日第21期总裁办公会议

关于对分公司与总公司矛盾的解决方案的建议

我来说一下。财务上的问题永远是一个矛盾。就跟风控上的问题永远是矛盾一样,所以分公司对总公司应该讲就是审批和财务上的问题,一个就是希望多批我的,再一个就是希望多给我点钱。有不同认识都正常,我们不排除在核算方面有改进和修改的必要,任何时候都有,更需要分公司的领导理解,要讲道理,不能不讲道理。现在给分公司三个名额过来参加办公会,不来也可以,来是为了分公司的人过来了解一下我们总公司的办公会现在在做一些什么。都在研究什么,着急什么。分公司有什么难处我们也应该支持,也应该听听总公司有什么难处,沟通是很重要的。刚才说到55%的费用率是很高的,不是一般的高。在工行时,整个费用率不超过10%,深圳地区的平均费用是45%。现在我们的经营状况不是很好,如果经营状况不是很好,那是又一码子事了。现在为什么颜总讲到时很受委屈,最后算出来的比例有很多是不对的。不对的就不能宣传,在这种情况下要负责任,最终还是要解决问题。我们从总公司的角度来说,是希望把分公司都做好。我这次下去,换了新领导的公司,新的项目被老的项目一折,都没有积极性了,那总公司就借款,但是不是一直借,按照一定的方法,因为我一听这个确实是有道理。借了你就还,还是按照费用一点点地还。不能坐在那等着情况好转,因为还是要靠大家一起努力。那换了新的领导,我们按照借款的方式,而且规定在一定的时间内还。我提这样一个建议,原总你们回去研究一下。一定要给他们努力的空间,换人来还是会有这样的问题,一定要有解决方案。这个方案不一定是最好的方案,但是可以试一试,如果不行立刻改掉。新老花旦,这款限时处理,不是说钱给你,就有限制的时间了。如果还是做不好,那就换人。所以我就有跟新来的人力资源部的老总说,要准备后备力量,可以任意换总经理,一定要有这个水平才行。因为目前我们的梯队是跟不上的,不像在工行,指望大学生不行,我们在不同的猎头公司都要有备份。如果副总裁这一级都感觉到缩手缩脚的,那这部分工作就没办法抓了。所有的事情到分管副总裁这块时已经到顶,我这只是协调,董事长是下达战略任务的,主要的经营工作都是靠他们来负责的。财务上把这个事情试行一

下,拿出办法来,尽快给大家会签,开分公司会议的时候让分公司的老总都提提意见,我就补充这么多。

——2016年7月4日第21期总裁办公会议

关于内部管理的指导意见

管理非常重要,这个管理首先是袁园的管理,总经理对各个部门的管理,每周的办公会,办公会就是组织正常办公的,为什么要组织正常办公,因为办公会上才能发现所有的问题,不会有遗漏,不开办公会你几个部门所有的问题都遮掩了,最后要有个综合,所有别人不管的东西都要它来管,所有的东西都有人管了。几个部的老总都要汇报,不汇报就都是他的责任,而且大家对下一步的工作计划就制订出来了,我刚开始到红岭不知道他们公司根本不开办公会,想起来了大家开个会,就解决一个问题,解决了大家就散了,我问他们汇报什么,他们都不知道,我说这样吧,今天我们第一次开办公会,我连续开三次,这三次我只问三个问题,你们就只回答这三个问题。第一个问题,你们也可以考虑下,你在做什么;第二个问题,你想做什么;第三个问题,你需要我支持什么。但是他抓不到,想我要做什么;天天跟在老板后面,自己独立的什么都没干,90%都这样,一天什么事情都没干,如果你一天没有4个小时的工作量,这个岗位就要撤销,这个岗位就没有意义了,你连4个小时的工作量都没有,我留你在这里干什么,或者并掉,两到三个工作岗位可以并成一个岗位,一个人干掉,因为这个工作量少。一线是有指标的,好比我工商银行分给你,你一个月必须把电话号码给我找齐,一共多少个,要搞不了换个人,工作是用量来支撑的,一线人员的考核办法都不一样,二线人员的考核办法就是固定工作量,一天上班只要有一半时间是在干活就可以了,一半的时间给你休息,但起码有4个小时工作。一线人员你回家睡觉我都不管你,你反正一周把任务完成,完不成讲什么都没用了,所以他们又在想,我在做什么。第二句话你想做什么,第三句话你要想做这个你需要什么支持,慢慢就把大家汇总到一起了,想做肯定是对公司有用、对他自己有用的事情。你汇报你昨天做了什么,没做大家都能看到,想了一天,那也可以,你想了什么,用这种最原始的方式引

导起来,把大家都结合在办公会上,每周是个节奏,是个管理,有问题后有专门的人在督办,文秘室是7个人,有5个人都是跟踪5条线,督办,办公会定下来的事情,有个秘书在督办,可能这条线上3个部门,有6件事情,到下次开会的时候督办专门有个总结,会开之前先讲下督办情况,谁完成了,谁没完成,什么原因,整个的管理工作就有个延续性,不会断。像我们分公司也应该有督办,分公司量不像总公司那么大,要管全国那么多的事情,工作量确实大,好多东西,分公司相对来讲就是个市场问题,市场就是为了赚钱,第二个就是分钱的问题,到最后就是,赚更多的钱,怎么合理分钱,所有的规矩都是按照这个定的。管理,通过像这样把我们总公司的管理逐步引到今天,现在我们几个副总裁每次办公会轮值,一个人轮值一个月,我可以参加,也可以不参加,为什么后面有会议纪要,这个机制形成了,都可以发表意见,只要最后决定的意见没什么大的出入,我这一签就发出了,这个机制会自动运转,我就可以来分公司调研了。

——贵州分公司座谈会

定岗、定责、定员

这是从袁总这里的管理,你现在在你这个岗位上,是不是把你这个岗位上所有应该做的事做完了,你这个岗位上该干什么活,你是有责任的,设立每个岗的时候,有三定,定岗定责定员,定这个岗就是对所有这个任务中环节是需要的,就要定岗,定责是岗上要完成什么东西。第三就是定员,什么叫定员?就是有时候一岗多人,有时候一人多岗,这就是定员。客户经理是一个岗,但是它人多,可能五六人完成的都是共同的任务。办公室可能一人兼多个岗,一个人要管打字、公章、印刷、人事档案,这就是一人多岗,要根据量来计算的,二线要用这种方法计算,包括会计部门还有其他一些人员,那就要看工作量来。每周都开这样一次会,大家在一起充分沟通以后,下一步工作制订了科学的计划,那么这个单位尽管他再怎么不行,也可以向前进了。市场怎么个打法我都告诉你们了,然后你们办公会就是研究这些打法该怎么打,怎么样、用多少费用,怎么样搞,让大家都能公平合理,通过自己的辛勤劳动换取自己的所得。一个公司的管理是非常重要的,就是到了年

底一定要让好的就是好的,不好的就是不好的,我们总公司为什么要搞评比,评比就是给你们看的,公司是有规则的,如果什么你都不管,干好的和干坏的、干的和不干的、干多的和干少的一个样,都是一个样,这个公司就别管了,就没有正气了,好的同志得不到鼓励,他们就坚持不住了。所以总公司年底有三个员工晋级了,有个软件专门做360度评价,所有人都对他评,评过了以后把总分一加,加完总分最高的前三名,每人晋一级。因为我们每个公司至少有五个等级,都是从低往上走的,一般工作人员也是这样,室经理、副总、总经理,都是这样,总经理提档次就是工资往上涨,就是给你有上升的空间。最后的五名,按理讲是要降级的,要不然就让他走人,末位淘汰制,这次没有让他们走,我搞了个见面谈话,后五名360度评下来的,搞了个见面谈话,叫部门总经理、叫人事部跟他们见面谈话,你今年评的是这个样,明年可不能这样了,这不是我对你的评价,是所有人对你的评价,如果你觉得所有人对你都不公平的话,那就一定是你自己错了,这是多数人的评价,你不能不承认,这个原则你都要违反的话,那就没什么话说了。谈过话以后他们都没什么话说。一个公司到了年底,好的就是好的,不好的就是不好,慢慢地这个公司的正气就出来了,他就知道他平时干点小事,以为人家不在意,其实人家心里都是记住的,到年终评比的时候其实分数就表达出来了,我们就要去鼓励做得好的,不鼓励那些做得不好的,这样一来管理上就基本平衡了。

——贵州分公司座谈会

管理的四个阶段

管理一般分四个阶段,管理的第一个阶段就是命令,这是初级阶段。部队所采用的方式就是第一阶段,全是命令。这个时候结果是不需要执行命令的人去负责的,是下达命令的人负责,因为你这是执行。管理者一般很少用命令,一般是没有办法或者看得很清楚的时候采用。管理的第二阶段是辅导,什么是辅导?就是老师,教你去怎么做。今天我给你们讲市场该怎么打开,队伍该怎么建立,产品该怎么归纳,这都是在教,这是管理的第二阶段。第三个阶段称之为教练,就像踢足球一样,教练是不上场的,看到这个

局势是怎么样的,打还是大家在打。大局教练看得清楚,你应该怎么去做,该按着什么方式去做,这就是我们参与这项工作的同事的素质已经达到某种程度的时候采用的方法,点一下就知道了,根本不用多说。前面这三个阶段的方法都是混用的,不同的工作,不同的人,采用不同的方法。最后一个阶段是授权,跟命令是反过来的,交给你了我啥也不管,同样责任也都是你的。做完以后只看结果,不看过程。这是惯例的最高级阶段,是管理者最轻松的阶段,但是要考虑值不值得授权,如果授权授错了,最后损失不还是你的吗?管理者也还是要承受这个结果。这四个过程是交错在一起使用的,在不同的事件、不同的对象,不同的时间里面是交错使用的,这是管理的基本规则。

——重庆分公司座谈会

协同的重要性

工作很重要的一点是协同,特别是部门与部门的领导之间的协同非常重要,万一反应错了,做了错误动作,好事变成坏事,这就是没有协同。我想把红岭创投做成中国第一家互联网银行,我们所有的操作都是按银行来的,因为我们最接近它,现在看来只有接近银行做法的,这个平台还有可能留下来,不是银行过来的人,能留下来的不多。很多人不懂,不是他们不想做好,而是他们不懂这个利害。所以我讲管理当中很重要的就是协同,协同就要有规则,规则大家都要共同遵守,否则后患无穷。跨过我越上去了,我不知道,以后那边有动作,我怎么办,无奈的选择就是我不管,没有其他选择。同样,你这边的部下越过中层干部到你这边来了,你回答了,中层干部怎么办?好多信息是你不知道的,不是说不能越级,越上来之后上边的人一定要通气,通气以后对于特殊情况的处理才好办,否则就会出很大的麻烦。力量整合不到一起去,有时候就会相互抵消,最后就事倍功半。

——湖南分公司座谈会 1

内部管理计划

我先把分公司跑一遍,听听都是些什么问题,带回去以后我梳理一下,

交给各个部门,各个部门再针对性地解决一下。在解决问题过程中,第二块,我就一条线一条线地做了,一共五条线,我第一条线就要做风控,做审批,报上来我先看,我就在那上班,我看每个分公司一天能报几单,一个月能报几单,我就知道有多少数量了。上来以后我就要看里面有哪些东西不齐,该怎么做就怎么做了,我先看一遍,看过以后我再看后面的流程对不对,不对的话我来改,然后再听取大家的意见,一定把流程搞顺,在我们这个水平上,在我们这个设备和环境上,最快的速度,把它做好。这个为期不远,不会超过一个月,我就会坐到这个岗位上去,因为前面的调查还有一个杭州、深圳,杭州明天我去,去了之后就还有深圳了。往后我就要整理出来,今年的重点是管理,第一年是打基础,制度、招人、培训,都是第一年的事情。第二年是发展,一下设立 19 个分公司,管理肯定是跟不上的。今年的重点就是管理,我到基层来,发现问题,有时候大家有不同认识,我们可以交流,回去以后我再和有关领导进行交流,最后我一个一个调查,调查以后我也不会做决定,我把我的意见带到办公会上,大家一起研究。

——湖南分公司座谈会 2

3 市场发展管理委员会

3.1 对市场发展管理委员会的工作要求概述

市场委的管理和工作要求

市场委的工作从以下方面入手梳理：

1. 所安排的各项工作要具有可操作性。凡在会上提出的建议,要立刻操作和实施。

2. 统计现有的市场人员并逐个下达工作任务。要求各市场人员找项目,人均 5000 万。

3. 统计二线工作人员的固定工作量,精简机构,每人每天直接工作负荷不能低于三小时,低于者,要增加工作量或并岗和调整。富余人员并岗入市场部,保证三个月原待遇,三个月后,按市场人员考核。

4. 本周办公会议安排的工作在下周会议前要全部落实。

5. 四个委员会常务副主任代表总经理,下达命令要无条件执行。

6. 市场客户资料要及时提交到市场管理委员会,相互配合工作。

——2014 年 1 月 7 日第 7 期总经理办公会议

市场部应有网页操作方面的培训

关于网站方面,市场部培训的时候要有介绍网页的部分,保证每一个人都很了解我们网页的操作,这样的话在进行营销的时候才能是很顺利的。同样分支机构的客户经理也要了解公司的网页,掌握网站的操作流程。

——2014 年 1 月 21 日第 9 期总经理办公会议

第一步是对公司内部的管理机构和制度的完善,目前已经初步完成。下一阶段的工作重点将是打开市场,部门要围绕异地市场往前走,推动项目的进行

我们第一阶段的工作是对公司内部的管理机构和制度的完善,目前已经初步完成。那么我们下一阶段的工作重点将是打开市场,要在异地设置分支机构。各部门要围绕异地市场往前走,推动项目的进行,把我们整个的市场工作推动起来,在大的发动机的带动下,不断往前。全体人员要做好准备,努力让红岭在互联网市场上占有一席之地。遇到别人的过错,要宽容;遇到自己的错误要反省,经常反省才能进步。

——2014年1月21日第9期总经理办公会议

努力发展投资人和优质客户,做得好的应奖励

公司各级领导及员工可与市场部建立政府公务员联系渠道,并对推荐者给予一定的奖励。对于贷款方,一定要抓好分公司的建设及深圳市内的优质客户;对于投资者,全国13亿人都是我们的客户,如何留住投资者需要市场部的努力。以后市场部的工作汇报可概括为三部分:(1)投资者情况的汇报;(2)贷款项目(者)情况的汇报;(3)市场部内部管理。

——2014年3月25日第17期总经理办公会议

市场原理和规律

市场部的工作较杂、项目多,但是每件项目落实的方法和力度需要提高。有些问题放在会上讨论是为了解决在发展中出现的问题,这样大家就知道如何处理问题,如何去思考,如何落实工作。因为我们是互联网金融领域的企业,经济部门的核心就是市场,只要把市场的原理搞清楚,把买卖的角色搞清楚,把价格搞清楚。遵循这个规律办事情,应该讲是不会失败的。市场规律就是买方和卖方的转换,如果只有一个人来,我们又很需要这个人,可替代性也很差,那么就是卖家市场。当某些东西稀缺的时候,往这方面走的人就会增加。这是市场的规律。马克思在研究经济学的时候,讲过

一个平均利润率。资本的流动都是根据项目的利润程度流动的。当利润率达到平均利润率的时候,资本就会向更高的地方流动。这是随着社会的发展随时发生的。那么我们红岭在做任何事情的时候都不要忘了市场,不要把任何一个人放得太重要。我们要来的这200人,要求全部到银行进行实习,回来以后就是我们的风险管理人员,这样他们即使走到市场岗位也是可以的。我们公司的情况也是这样,慢慢要提高制定方案水平。你掌握了市场规律以后,就掌握了金钱的方向。西方经济学中提到了价值规律,价值规律就是市场。市场就是交易,就是买卖。这个可能有点学术,但是大家要知道这个实质,这样你在操作的时候就不会惊慌。下一个。

——2014年4月15日第20期总经理办公会议

公司市场的拓展

因为公司在转型,在这个过程中可能有人跟不上,现在设计的产品不多,队伍要理清了,公信贷怎么推开,每个人的任务是不是该下了,包括600个房地产公司,由哪些人负责,资金需求量有多少的调查在做吗?还有同业的公司调查了吗?深圳有多少直贷公司,有多少担保公司,当它们的资金流动新出现问题的时候,他们把好的资产抵押给我们的时候,我们同样可以接受。还有众筹这一块,项目的众筹,股权的众筹,信托产品的众筹,租赁产品的众筹,这是下一步内涵式提高的内容。还有一个问题,部门老总不在的时候要有人参会,回去进行内容的传达,重要内容要落实。

——2014年4月29日第22期总经理办公会议

市场部详细计划的制订、检查与奖惩

我只要你三个数据,第一个是计划数,第二个是计划执行情况的检查,第三个是下一步的计划。就是这个月的公信贷准备增加多少,怎么分配,然后到月底的时候检查一下公信贷完成了多少,为什么没有完成。这个计划是要自己制订的,这样的话你的工作才有序,才知道怎么抓工作。月头抓计

划,月末检查计划。查出原因以后要制订出新的计划,就这三件事情。再往下挖一层就是,没有执行计划的怎么奖励,完成计划的应该怎么奖励。这个就全部联系上了,然后在具体的环节有人负责就可以了。所以下次汇报的时候,就是公信贷这个月计划多少,完成了多少,没有完成了怎么办,就这些内容就可以。还有就是要办公会帮你解决的问题,如果没有办公会需要解决的问题,我们就过了。

——2014年5月6日第23期总经理办公会议

发展投资人、借款人的方法、活动、产品、服务等

会签过以后拿上来。市场部的管理工作,今天讨论的多是行政管理部分,这个不是我看中的部分。重点的工作,一个是投资人这块,对于投资人加大活动的力度。由市场部牵头,企划部和线上运营部配合,共同制定各类活动。市场部要把活动放在首位,不仅仅是刮刮卡。市场营销的办法有很多种,那么哪些营销活动是适应我们这个领域,适应我们这个领域我们又能把活动开展开的,然后就要求做到花钱少,见效快,收益大。我们的平台已经建立,这些活动是可以不断推出的。市场部管投资的部门应该在一年内推出几种活动,做什么类型的。这样的计划比刚才的汇报重要得多,这才是公司生存的关键问题,所有工作应该围绕这个来做,而分公司的设立可由综合部负责,这些都没有技术含量的,你的技术含量是营销活动。第一是有哪些营销活动。营销活动的核心是产品,那么有哪几种产品?刮刮卡只是其中的一种,公信贷也是一种,其他的还有哪些呢?从贷款项目上来看,根据银监会和总行发布的《三个办法一个指引》,贷款项目可以划分为四类,包括流动性资金贷款、固定资产贷款、个人贷款;一个指引是指贸易融资,我们称为表外业务。所有银行产品都可以归成这四类,而我们所要找的贷款也是这四类,但都是大类。那么公信贷只属于个人贷款中的一个产品,市场部在研究时就要从这四类下手,固定资产中还有哪些产品,流动贷款中还有哪些产品,我们就要这样分解出各类产品。然后每一个研究好了以后,就会变成一个模板。网贷企业的针对性现在还不强,如何有针对性地研究出一批对网贷企业所用的产品,就非常有意义。比如银行现在有些产品叫开发贷、土

地贷等,实质上都是房地产贷款,四证不齐全的帮开发企业拿土地抵押也是一种产品,我们是不是可以专门分为一种产品,这个产品做完以后就可以抵给企业了。这些都是我们应该研究的方向,又如过桥贷款,种类繁多,又可细分为投标、融资等过桥贷款,每个模式都不相同,都可研究出对应的模板。市场部在下一步的工作中,这些才是核心的问题。有了产品才能有营销,有了营销才能有东西。而现在的营销是针对已有的产品进行营销。如 18% 的大标,通过对其营销,一旦大标上线,我们筹集的速度就会加快。但这是否能深入人心,是我们未来需要探讨的问题。因此,市场部主要考虑的问题是:营销问题、产品问题和客户服务的问题。客服的话术应该如何规范,你们要好好想一想。还有刮刮卡的刀币系列暂缓,先把红岭的大事记印在刮刮卡的封面,或者宣传银监会或者国家银行的政策,多宣传红岭的东西都是很有意义的。刮刮卡派发出去,本身就是一种宣传。第四个事情,目前有多数人还不了解 P2P,根本不了解这个行业,所以一定要在刮刮卡最明显的位置附上客服电话,无论客户有什么疑问,我们都能替客户解决问题,才有意义,形成帮助投资者的坚强力量。这个宣传、这个教育、这个普及,对我们来讲是要做很多工作的,有时是点对点,有时是面对面,有的时候是从技术上面做,还有是从市场方面做,每个角度不一样。

——2014 年 5 月 6 日第 23 期总经理办公会议

总公司业务量不足的问题分析

除了上面的三个问题,最后才是贷款项目、业务量、贷后检查的问题,这些都在市场部。深圳分公司有那么多的人,有的分公司多的人员是明显少于你们的,但是他们的项目已经报了不少了,你们和他们比较怎么样?你要算一下这个总量。这都是你们市场部的内容,只要你的指标考核到位了,对他们抓紧一点,他们应该能作出成绩来,做不出来的话就是两方面的原因了。不要轻易批评谁,一定是客观上哪个地方没有注意到,和大家讨论一下。如果你们真的有想法,可以提出来。总公司和分公司的业务量的差距,因此出现了问题需要和大家讨论下。调查是解决问题的开始,再实事求是地解决问题,是工资低还是政策不对,你们都可以提出来,调查以后就慢慢成为解

决问题的方法。这几个都是很重要的问题,会议纪要要标一下这几个重点,市场部工作的时候要有一个依据。

——2014年5月6日第23期总经理办公会议

对市场部工作管理的要求

我们要按制度办事,不得按照人情。若是担保,按照担保制度办事。关于逾期客户以文字报告的形式汇报就好了。安排项目经理负责周总特批的项目,由项目经理负责贷后。具体内容回去和胡总汇报。

市场部的工作到目前为止是让人不满意的,有主观也有客观的原因。胡总的加入,主要把深圳和全国各地分公司的市场搞好。过去的政策可以延续的继续延续,对于有些问题尽可能地不要去伤害,但是要实事求是地调动员工的积极性,跟不上的要和他们谈谈话,帮助他们。希望下周市场部能汇报实质性的东西。

——2014年5月31日第27期总经理办公会议

对目前市场的看法

目前的市场从性质上看是:贷款人的市场、投资人的市场和客服的市场。这三个市场服务的是不同的对象,只有这三种要素组合在一起的时候,这个市场才是完整的。缺一不可,少了哪个部分这个市场都是不成立的。所以现在市场部管理的是这三个市场;我们在制定发展客户、发展市场规划的时候,线上的发展和线下的发展是两个重点;在投资客户当中,还可以分为小客户、散户、中型客户、大客户、集团客户,这些客户分类无论是线上还是线下,主要在线下。市场部要根据这样一个思路和结构去安排。现在把线上运营部划到市场的原因是其已经市场化,至于在市场管理委员会下如何摆放,先让子弹飞一阵。如何契合得最好,才是最有意义的。线上运营部最近完成得不错,但是对于沟通之间、公司的发展还可以起更大作用的时候,我们要激发,要做地更好,遇到困难的时候也应该要支持它,当它做得不足的时候我们应该要提出。比如说新网页,给人感觉耳目一