改善我行金融营销现状之对策研究

纵观农村金融现状，当前农村中小金融机构仍普遍存在服务意识淡薄，产品创新能力不强，管理工具落后，市场定位不准，营销手段粗糙等问题。我行作为农村中小金融机构的重要组成部分，通过近几年的转型升级，在服务理念，产品创新，先进管理工具引进等方面取得了可喜的成绩，然而我们更应认清我行金融营销还较为薄弱的现状，并积极去探索改善现状的可行对策。

一、认清自身优劣势，扬长避短，进行差异化竞争

俗话说得好“知己知彼才能百战不殆”，我们要在金融竞争这场恶战中获胜，就必须清晰了解自身优劣势所在，做到扬长避短，切忌盲目效仿，东施效颦。作为农村金融主力军的中小金融机构，我们面对的是广大的农村市场。乡镇化建设进程及政策倾斜给农村市场带来了无限生机。国有及大型股份制银行也逐渐将业务触角延伸至前景无限的农村市场。在竞争日益白热化的今天，进行差异化竞争及最大限度利用自身优势去维护和抢占市场显得尤为重要。笔者认为做好市场分析，明确市场定位，避开与他行对高端客户的争夺，主打差异化才是明智之举。

我们应利用良好的地缘、人缘及与农民天然关系纽带的优势，深耕细作农村市场。有些人对农村市场存在误区，认为其整体现状是经济落后，产业结构单一、信贷风险较高、融资需求不大。然而事实并非如此，受益于改革开放的沿海广大农村，整体经济水平其实并不逊色于一些城市。农村产业结构也不是简单的农林牧渔业，乡镇企业的兴起更是带来了产业的多元化升级。当前农村市场从家庭生活、农副业生产及乡镇企业建设的各个环节都需要资金支持。农村市场不仅有对资金的小额信贷需求，也有着广大个体户、农村生产大户及农村公共基础建设等大额信贷需求。具体而言：对于普通大众农户而言，日常生活、教育、医疗、盖房建屋、婚嫁丧娶等消费性行为都需要花钱。他们进行农业生产建设，购买农作材料、生产工具也需要支出，这时给予他们信贷支持来满足他们的生活生产需要显得尤为重要；对于那些富裕起来的逐渐市民化的农户而言，简单的金融服务已经满足不了他们的需求，如何理财及进行资产管理是他们当前最需要的；对于进行副业及乡镇企业经营的农户而言，因落后的技术及有限的生产能力极大地限制了他们的发展，因此他们需要通过引进高新技术、进行产业升级来提高市场竞争力，而这些都需要资金的支持。通过以上分析，我们不难看出当前农村市场的融资需求潜力无限，我们若能因地制宜，针对不同主体和领域推出相适应的产品和服务，定能抢占他行难以撼动的市场领域。

二、营造全员营销的氛围，积极推广电子银行渠道营销

首先我们应在全行范围内普及营销理念，上至高层领导下至普通员工，都应树立起营销的责任，全体员工围绕共同的目标，统一步伐，有的放矢地在各自岗位上发挥自己的力量，为客户提供满意的金融服务和产品。其次定期组织营销方面的培训、比赛、游戏，促使员工变被动营销为主动营销，激发员工学习营销知识及技能的热情。同时鼓励员工提出建设性的营销方案，定期开展相关营销活动。最后完善相关配套激励奖惩机制。人力资源部应配合营销部门制定配套营销绩效考核，设置统一考核标准，对营销活动开展不力的部门进行惩罚，对表现积极或贡献较大的部门及员工给予晋升及物质上的奖励。

在营销渠道拓展方面，我们要积极利用电子银行渠道去维护和争取新客户。目前我行客户年龄结构老龄化现象较为严重，一些青少年客户群体对我行的金融产品和服务并不太“感冒”。因此通过电子银行这一营销渠道来赢得该客户群体的青睐，应当成为我行的一个战略举措。首先我们应设置电子银行专员，并对这批人员进行集中系统培训，提升他们的理论及实操水平，再由他们对网点人员及大堂经理进行相关培训，对实际操作中人们遇到的疑难问题进行解答；其次，由客户经理引导客户认识电子银行渠道的优越性及便利性，培养客户使用该渠道的兴趣，促使客户形成使用习惯，增加客户粘稠度。同时建议对新工进行电子银行业务培训时，将电子银行渠道实操过关作为考核之一，在传授业务知识的同时，增加电子银行渠道用户使用量。

三、借鉴成功营销案例，积极开拓营销模式的创新

首先在营销模式上，我们应当借鉴他行成功案例，同时根据自身特色及优势进行创新改造。基于柜台经常会接待一些排长队购买车船税、缴纳交警罚单或者其他税种的客户，有些客户还会因为忘记时间而缴纳额外的滞纳金，有时候滞纳金的数目还不小。交通银行为此研发出了“缴税通”这一产品，通过事先签约或柜台办理两种模式，解决了上述问题，在获得口碑的同时也占领了该市场的半壁江山。交通银行的“缴税通”金融产品的营销思路为我们提供了良好的范本。首先交行高层领导非常重视该金融产品，依托与财政局、地税局的良好合作关系，由这些政府机构推荐客户签约交行该项业务，双方共同推广“缴税通”；其次交行及时成立了营销小组团队，合理分工，团结协作，积极发挥客户经理的营销作用，宣传“7乘以24”全天候服务营销理念，由客户经理向老客户或新客户推荐该业务。另外中国建设银行的民生系列产品营销方案也非常值得我行借鉴。中国建设银行针对教育、医疗、社保、环保、文化五大民生领域，推出了“教育慧民”、“医疗健民”、“社保安民”、“环保益民”、“文化悦民”五个系列产品。该产品构建的数字化医院，为广大客户带了极大的便利，解决了挂号难、排队长等问题，不仅方便了客户，同时也提高了医院的财务管理水平。该行发行的社保联名卡，实现了养老金发放、社保信息查询及现金存取、理财等“一站式服务”。

其次我们应积极探索延时、错时、跨界营销经营模式，充分利用我行物理网点众多的优势，将部分深入居民、乡镇小区的网点改造成金融便利店模式的全天候社区零售网点，落实服务下沉模式，为客户提供存取款、理财咨询及缴费、物流配送、服务预订等跨界贴心服务。跨界服务具体可包括代理火车票、高铁票、飞机票、电影票、酒店预订、旅游预订等，同时为办理住房按揭贷款的客户提供二手房房源信息及中介服务，将小区便民服务、物业管理及金融服务有机整合在一起。同时我们应立足现有客户，构建客户关系管理基础信息数据库，增加与客户的多渠道互动，深挖客户需求，将信息及时反馈给客户经理，搭建客户经理与客户之间的桥梁，由客户经理为客户提供持续性的对接金融产品与服务，通过交叉营销获得投入产出最大化。

我们应深知改善金融营销现状并非一朝一夕之事，在此道路上，我们还有很多东西要去学习和探索，也可能会遇到不少困难和阻力。但我相信只要我们坚定信念，在实事求是的基础上大胆创新，怀着对职业对岗位的热忱，排除万难，最终定能开拓我行金融营销领域的新篇章，让我们共勉——且行且努力。

（总行营业部　易蕾蕾）

* * *

利率市场化下商业银行资产负债管理探究

资产负债管理（ALM）是商业银行为了在可承受的风险限额内实现既定经营目标而对其资产负债组合所进行的计划、协调和控制以及前瞻性选择业务策略的过程。简言之，资产负债管理就是为达到预期管理目标，在预定的审慎的风险限额下运行时，平衡各种金融风险管理的过程。随着我国金融市场的不断开放、利率化进程的逐步推进和金融监管的日益强化，资产负债管理成为商业银行提高自身精细化管理水平和抵御风险能力的必然选择。

一、利率市场化对银行资产负债管理的影响

利率市场化的不断逼近，可能会对商业银行的资产负债管理带来以下两个方面的影响：

一是利率市场化使得银行资产负债管理的能力受到挑战。利率市场化使得银行存贷利率上升，存款成本上升较快，导致银行的净利差不断收窄，为了维持理想的利润空间，在扩张规模受限的情况下，银行资产负债结构将变得更加多元化，金融市场投资、主动负债等在银行资产负债中的比重将逐步提高，一大批金融创新产品和工具也将应运而生，资产负债组合管理难度加大；

二是利率市场化使得银行抵御风险管理的能力受到挑战。利率市场化过程中，银行面临的竞争将更为激烈，利率敏感性资产定价提升空间缩小，资金价格不确定性提高，利率风险增大，为了维持净利差，银行配置资产的风险偏好提高，使得风险成本上升，资产负债抵御风险的能力受到挑战。

此外，随着利率市场化的推进，银行表外业务将不断增加，银行资产负债管理的难度也将加大。

二、我国商业银行资产负债管理存在的主要问题

自从20世纪90年代，我国商业银行引入资产负债管理以来，逐步形成了一种以比例控制为主的管理体系，对有效提升我国商业银行资产负债管理水平发挥了重要作用，但是，这种管理仍是一种粗放的管理模式，与新巴塞尔协议及西方较为成熟的资产负债管理方法相比，仍存在不少差距，主要体现在以下几个方面：

一是资产负债组合有待优化。在我国，存款一直以来都是商业银行负债的主要来源，主动负债占比相对较小，使得负债业务具有明显的被动性，这在一定程度上影响了资产配置。同时，资产和负债存在较严重的期限错配，非信贷资产扩张受到诸多限制。在利率市场化的情况下，面对利率或升或降的变动趋势，商业银行很难对现有的资产负债结构做出主动、迅速的调整，使得资产负债管理极为被动。

二是资产负债管理手段较为落后。资产负债管理的方法有很多，包括流动性管理、利率敏感性分析、情景模拟、久期及市值等。但我国商业银行目前仍侧重于资产负债比例管理，这是一种对历史的静态管理，很少用于未来的策略选择，且现行的比例指标体系相对简单，难以全面反映和准确计量商业银行利率市场下的各种风险。

三是风险管控缺少有效机制。资产负债管理是对流动性风险、利率风险、汇率风险等多重风险的管理，但目前大多数商业银行由于缺乏专业、完整的基础业务数据系统，尚不能实时对风险识别、计量、监测、控制和报告，不能实现对风险的主动管理。

三、利率市场化下商业银行资产负债管理应对策略

为应对利率市场化带来的各种挑战，资产负债管理作为商业银行一项重要的风险管理和战略规划工具，可以采取以下应对策略：

（一）优化资产负债组合

利率市场化已成为大势所趋，商业银行现在的首要目标是保证流动性、降低融资成本、优化和调整负债结构配置，强化负债的可控性和主动性。在“短存长贷”期限错配结构已成常态化的情况下，商业银行可以适当进行长期的主动负债，以发展中长期资产业务，但由于主动负债的成本普遍高于被动负债，因此商业银行应重视经营收益与经营成本之间的比重关系。另外，还可以利用统计分析软件对客户进行梳理和细分，并分析活期存款沉淀、定期存款提前支取等行为，强化被动负债的分类管理，提高主动利用资金的能力，改善和提高资金来源的可控性。另外，可采用内部资金转移定价（FTP）、资本成本、考核指标等手段，依据RAROC对资产负债结构和发展方向进行调整，最终达到优化资产负债组合的目的。

（二）强化资金定价管理

在利率市场化改革进入深水区的背景下，加强商业银行产品定价能力尤为重要，它直接关系到商业银行的可持续发展和竞争力。而加强商业银行资产负债产品定价的前提，就是研究影响资金定价的因素，按照收益风险对称的原则确定风险溢价，构建利率定价模型，制定科学的内部资金转移定价体系和成本核算体系，以对资产负债产品实行差异化的定价策略，提高定价精细化管理水平。

（三）建设资产负债管理信息系统

要实现对资产负债的有效管理，有必要建设相应的资产负债管理系统。在该系统中可以加入一些先进的决策模型来加强资产负债管理应用软件的设计开发，并建立相应的预测、分析系统，实现新型资产负债管理方法和现代化操作的有效结合，提高银行的资产负债管理水平。在信息管理系统中，要充分引用一些先进的资产负债管理方法实现资产负债精细化管理，全方面的衡量银行的总量和结构管理、定价水平、流动性风险和利率风险等各类指标。

（四）推进金融创新

利率市场化对负债业务影响最大，利率市场化的过程是银行负债产品创新与监管逐步放松的过程，这无疑成为商业银行的机遇。在产品组合上，商业银行可继续通过创新理财产品、基金、保险、国债等各类负债替代型产品，把更多传统负债业务转化为能带来中间业务收入的其他金融工具，在控制存款资金成本的同时，增加手续费收入。还可利用大额可转让存单，主动规避存款利率限制，提高利率风险管理能力。此外，积极研究和参与试点资产证券化，加强流动性管理，促进利率相关衍生产品的创新和交易等。

（五）全面实施资产负债管理

资产负债管理是一项综合性的工作，涉及到各个业务部门，需各业务部门协调合作。可通过成立功能较为完善的资产负债管理委员会，负责对资产负债管理政策的制定及实现对银行资产和负债、流动性风险、利率风险的主动管理，理顺资产负债方面的决策和管理流程，建立以风险调整业绩为中心的营运决策机制、绩效衡量体系和激励约束机制，在全行范围内全面实施资产负债管理。

（总行　秦信任）

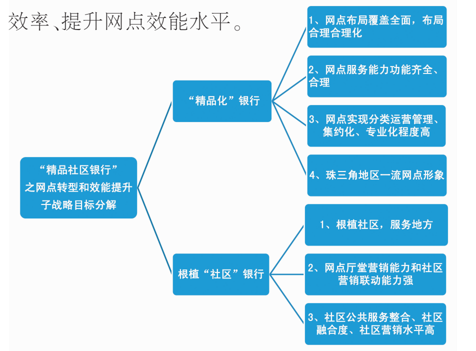
《南海农商银行》编辑部地址：南海大道北26号农商银行大厦　E-mail: nanhaibank@126.com　传真：(0757) 86266806　邮编：528200　珠江时报制作·承印　热线：86228745

南海农商银行网点转型：我们在路上

网点是发展全面、有效的客户关系的重要工具，同时也是最为有效的销售渠道。面对日益激烈的行业竞争，为满足客户日趋增长的金融服务需求，2013年10月25日起，我行启动了网点转型和效能提升项目，力求通过网点转型，为客户提供更加细分和个性化的产品组合和服务，提升网点的运营效率和客户满意度。

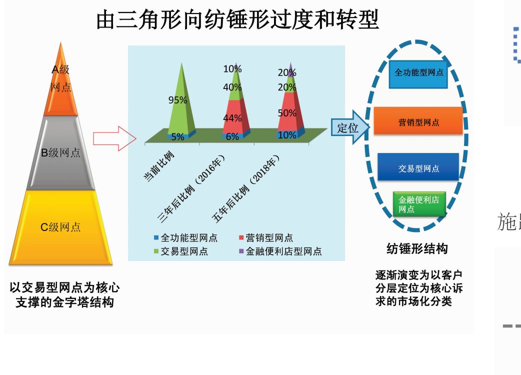
一、网点转型的总体蓝图和目标

通过网点转型路线图实施，全力推进我行网点从1.0版本到3.0版本的提升（即网点从以高柜交易为中心经营模式转变为以厅堂营销和社区营销相结合经营模式），最终实现五个提升：提升渠道竞争力、提升品牌形象、提升网点服务及营销水平、提升流程效率、提升网点效能水平。


“精品社区银行”之网点转型和效能提升子战略目标分解
“精品化”银行
1、网点布局覆盖全面，布局合理合理化
2、网点服务能力功能齐全、合理
3、网点实现分类运营管理、集约化、专业化程度高
4、珠三角地区一流网点形象
根植“社区”银行
1、根植社区，服务地方
2、网点厅堂营销能力和社区营销联动能力强
3、社区公共服务整合、社区融合度、社区营销水平高

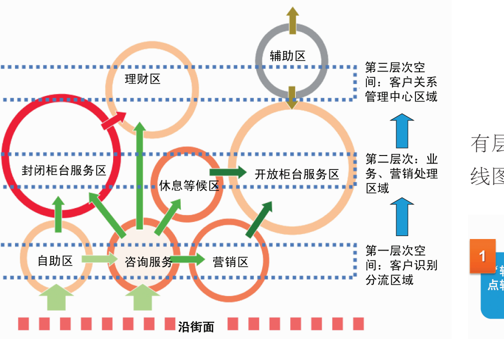
二、网点结调整优化目标：从金字塔型到纺锤形转型

从原来的A、B、C类型，划分为全功能型、营销型、交易型和金融便利店型，按照不同客户群、实现功能分区、产品分销，实现标准化分类管理。



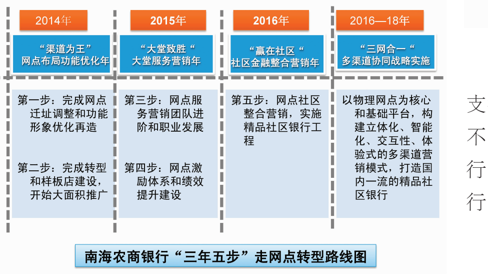
三、网点功能分区目标

全力打造服务营销型网点，实现八大功能分区，促进厅堂服务，主抓厅堂营销，快速实现从交易型到服务营销型网点转型，快速提升单点效能。


辅助区
理财区
第三层次空间：客户关系管理中心区域
封闭柜台服务区
休息等候区
开放柜台服务区
第二层次：业务、营销处理区域
自助区
咨询服务
营销区
第一层次空间：客户识别分流区域
沿街面

四、网点转型路线：三年五步

实施“三年五步”走，跨越三大瓶颈，网点转型实施路线图，实施精品社区银行的五年战略总目标。

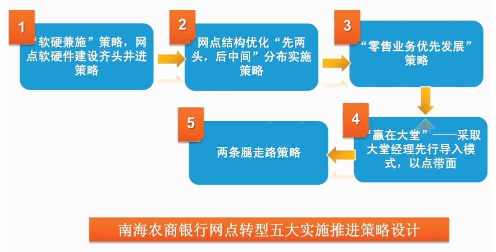


	2014年	2015年	2016年	2016—18年
	“渠道为王”网点布局功能优化年	“大堂致胜“大堂服务营销年	“赢在社区“社区金融整合营销年	“三网合一“多渠道协同战略实施
行动步骤	第一步：完成网点迁址调整和功能形象优化再造 第二步：完成转型和样板店建设，开始大面积推广	第三步：网点服务营销团队进阶和职业发展 第四步：网点激励体系和绩效提升建设	第五步：网点社区整合营销，实施精品社区银行工程	以物理网点为核心和基础平台，构建立体化、智能化、交互性、体验式的多渠道营销模式，打造国内一流的精品社区银行

南海农商银行“三年五步”走网点转型路线图

五、网点转型五大实施推进策略

结合我行自身的优势和特点，有重点、分步骤、有层次、找抓手、策略性推进和落实网点转型实施路线图。


1 “软硬兼施”策略，网点软硬件建设齐头并进策略
2 网点结构优化“先两头，后中间”分布实施策略
3 “零售业务优先发展”策略
4 “赢在大堂”——采取大堂经理先行导入模式，以点带面
5 两条腿走路策略

南海农商银行网点转型五大实施推进策略设计

我们期待，在总行的正确领导和各职能部门、各支行的紧密配合下，网点转型和效能提升项目能够不断深入推进，全面推动网点的渠道建设，为实现我行“成为扎根南海，面向珠三角地区的精品社区银行”的战略发展目标奠定坚实基础！

（总行　纪晓霞）

* * *

他山之石

银行抢滩旗舰店，引领零售业务转型

本文节选自《议周观时局》2014第18期

在互联网金融冲击和业务转型的压力下，银行已将零售业务转型的希望寄托在“旗舰店式”的新型物理网点上。在这种新型网点，通过设置的智能化业务操作系统，不仅可以提升客户体验，还具备产品与客户信息搜集功能，成为全新的营销与获客渠道。中信银行旗舰店，打造成全功能型网点，承担引导其零售业务转型的重担。平安银行紧随其后，开出“智能旗舰店”。

（一）商业银行旗舰店样本

1、中信银行旗舰店样本

中信银行的许多创新手段，无不令人耳目一新：

填单环节。中信银行设有综合填单台，简单直观、快速准确，降低了柜台压力。客户填单过程有疑惑随时解答，繁复程序一扫而光。

营销体系。中信银行设置有产品营销区，可进行主题式宣传展示，进行案例式引导营销，让营销出现在恰当的地点、准确的时机。旗舰店还设置厅堂移动CRM，与客户有效沟通，服务更加亲切专业可信赖。

交易过程。这里设置交易屏可旋转移动显示，变被动接受为双向沟通，提升客户体验。为了让客户感受到灵活主动的咨询感受，针对客户“去办事”而不是“被服务”的状况，旗舰店设卡座式低柜洽谈区，拉近银行与客户之间的物理和心理距离。此外，旗舰店还提供差异化产品服务，比如现场办理制作信用卡，令消费者产生与产品的情感联系和独特记忆点。旗舰店的贵宾理财室也与传统银行不同，创造了更加舒适温馨的洽谈环境。整个交易过程透明、清晰、温馨、舒适。

在互联网金融日益渗透进人们生活的今天，旗舰店是固化网点销售和财富管理体系建设的重要战略落地措施。旗舰店建设的核心是以客户体验为导向，广泛应用高科技手段，优化业务流程，实现智能叫号系统、预填单系统、厅堂移动营销系统全面上线。旗舰店已然成为提升客户体验的示范区，是创新服务的试验田。

2、平安银行旗舰店样本

与传统网点不同，平安银行智能旗舰店的智能化体现在，客户到达网点前就可以通过其口袋银行实时了解网点排队情况，选择排队最少的网点。客户临柜后，只需出示身份证及排队票号，柜员即可获取智能填单信息，为客户办理相关业务，客户开户全程只需要一次签字。

作为另一重要入口，其可视化“理财规划桌”，则可识别客户及理财经理的信息，呈现最新金融资讯和证券、黄金行情，并能提供专业理财规划建议。而信用卡等业务，客户可以自助半自助进行办理。

在其旗舰店里，客户除了品尝蛋糕、咖啡、读书外，还可通过互动PAD屏了解银行各种业务。需要帮助时，可通过PAD触屏呼唤大堂经理。与平安银行的智能旗舰店及传统网点不同，中信银行的旗舰店网点着重于打造全功能零售网点。

（二）从银行旗舰店看银行渠道变化

随着现代金融业与互联网技术的不断融合，信息传递和渠道日趋扁平化，银行在服务理念、服务方式与服务渠道上也变得更加“智能”。

通常，客户去银行只为了解决问题，要么去存取款，要么去转账缴费，总之是“被前往”。去之后，要经过取号、填单、排队的流程，人多时，就只能耐心等待。而对于旗舰店来说，客户在到达前，就可以先了解到店里的实时现场情况，网上用“红、黄、绿”三种颜色代表不同网点的等候时间长短，便于客户先行选择排队最少的网点办理业务。

旗舰店整合了最新科技和客户体验，走的是跨界路线，跨的是物理渠道与虚拟渠道、软件与硬件、人工与系统等等，追求“时刻相随”的渠道切换和超凡的人机互动。以平安银行独家的“生命周期墙”为例，旗舰店在自动识别客户身份后，可在生命周期墙上展示客户的五个关键生命阶段：单身贵族、二人世界、三口之家、流金年华、夕阳正红，再为各个阶段组合搭配平安集团的综合金融产品。屏幕前方的触控桌可扩展阅读详细产品信息，还可通过扫描二维码等方式将客户感兴趣的内容下载至手机。

旗舰店还把网点变身成“目的地”。未来，客户想获得私人定制理财的贴身享受和最潮金融科技的体验，可以去“逛”银行。

银行的“智能”旗舰店代表着国内银行线下零售再创新的方向。“智能服务”的背后意味着银行物理渠道转型的方向：以到店的“人”为中心，客户响应端口前置，按时空、客户属性叠加渠道需求，提供多渠道交互服务和“时刻在线”体验。银行的销售全面零售业化，而服务上全面服务业化，通过客户体验的提升使网点成为客户的“想逛之地”。

银行的尝试是让网点变成信用中心，最大程度运用最新材料、设备、科技，让服务“可看、可触、可感”。很多客户不相信电子渠道，觉得摸不着不踏实，但是通过摸得着的网点告诉他如何使用摸不着的渠道，他就感觉靠谱了。通过网点提供的电子化引导服务，可以提高客户在现场的使用频率和交易规模，客户体验直接创造了价值。

尖端科技的引入增强了客户体验，提升了金融服务的效率。大部分客户进入银行，获取金融信息和方案仍是最主要的需求。银行真正需要做的是降低中间环节的损耗，智能旗舰店模式的核心是通过新兴技术手段直接与消费群体沟通，亦即“去中介化”：客户通过移动PAD预录信息，无需手工填单；客户临柜后只需出示身份证及排队票号，柜员即可获取智能填单信息，为客户办理相关业务，客户开户全程只需要一次签字。

信息扁平化是当今商业社会不可逆转的重要趋势，在金融领域也一样。要跟上这一趋势，银行从客户角度出发，消除信息不对称、提升金融效率，最大程度地帮助用户减少金融服务的中间环节，才能把零售平台和销量做大。在互联网的冲击下，银行的渠道覆盖目标只有一个——时刻相随，即随时、随地提供服务，把网点变成一个“智能大脑”。这对传统的零售银行来说，是个颠覆之举。产品服务讲究定制思维旗舰店依托平安集团的科技实力和综合金融优势，在金融产品和服务的量身定制上取得明显突破。通过一面“墙”发起个性化理财需求，客户可实时、在线得到响应方案，这在PC时代是难以想象的。

“私人订制”在移动互联网和大数据真正到来之前，受制于定制信息收集的成本和传达效率，一直未获得广泛的应用。从国际领先银行的实践看，“智能”银行的目标客户对于电子渠道的接受程度高，因此，建立智能化、专属化的综合产品和服务体系是零售银行的竞争关键。实际上，银行的优势在于丰富的线下资源，再加上互联网技术所构建的友好、方便的体验，就产生了定制思维。平安规划中的“社交金融”，就是把金融融入“医、食、住、行、玩”的生活场景中，旗舰店的做法是依托于平安集团的综合金融业务，从健康端、资产端导入门店流量，打造集团的互联网金融产品线。随着现代金融业与互联网技术的不断融合，更加激烈的竞合时代已经到来，如何提高客户体验满意度，积极探索金融服务新模式，已成为电子银行业务未来的发展方向。

（三）旗舰店引领零售业务转型

在目前的市场环境下，服务品质是银行比拼的重点，零售业务更是如此。银行的网点在实现复杂交易、提供咨询服务、提升客户体验等方面仍扮演着不可替代的角色。尤其是在复杂业务、咨询等与客户之间深度互动方面，物理网点优势更加明显。但与传统网点不同的是，传统网点面积一般在600-1000平方米，人员20人左右，而旗舰店营业面积1800平方米，人员34名。银行希望能够通过这种模式挖掘更多物理网点潜力。

实际上，旗舰店式网点承担着银行零售业务转型的重任，零售业务越来越被银行高度重视。在日趋激烈的竞争环境下，银行要实现长足发展必须实现转型，而且要形成自己的特色，而旗舰店模式正是其零售业务转型的载体。旗舰店式新型网点涵盖如此之多的业务功能，将网点由交易结算中心转变为销售服务中心，为客户提供综合服务。