

商业银行服务企业内部市场化业务的市场营销策略分析

张靖

(武汉大学经济与管理学院金融学 湖北武汉 430072)

【摘要】中共中央政治局第十八次集体学习会议后，30年前普及应用的基于平衡积分卡的企业内部市场化系统因为服务于规模以上国有企业私有区块链系统，其热度再次增加。商业银行面对此市场的相关金融产品、服务定价策略、渠道管理与宣传策略构建的4PS营销设计，直接影响到未来十年类商业银行的核心利润。本文认为，在4PS模式下，商业银行介入规模以上国有企业的内部市场化私有区块链账户托管，可以有效增加自身受益，还可以促进国内区块链技术合法化进程中实现一定的社会价值。

【关键词】商业银行；规模以上国有企业；内部市场化；私有区块链；

在企业管理学领域，企业内部市场化是一个古老命题。基于平衡积分卡、管理精细化、设备定制化、全员岗位责任制的基础上搭建企业内部市场化运营机制是上世纪90年代开始在规模以上国有企业广泛推广的管理模式，也是90年代广泛引入日韩企业管理理念的结果。目前，企业内部市场化已经成为中石油、中石化、北大荒、农垦集团等大型国有企业广泛使用的管理模式。

一、问题提出：融合了法务风险评估的专户风控机制设计需求

2019年10月，中共中央政治局第十八次集体学习会议上，习近平总书记发表讲话，要求企业切实开展涉区块链运营的内部市场化治理工作。同时配合2018年开始针对涉区块链经济犯罪的相关刑事治理工作，企业管理学领域针对区块链+企业内部市场化的相关研究广泛开展起来。

商业银行率先推出针对“区块链+内部市场化”的专户产品，可以在政治经济环境下获得极高收益，但如果草率推出，可能会在当前正在推进的商业银行合法性治理风头上引发巨大的法务风险。所以，商业银行研究国有企业“区块链+内部市场化”的合法性、合规性成为其专户管理业务的核心风控方向，这与商业银行以往的风控机制研究有着本质区别。

二、问题分析：充分利用可用风控工具实现流程合法化

商业银行参与到内部市场化专户管理产品营销中，核心风控方式是账户的收支风控，即：

第一、确保内部市场化专户的收支方向均为企业内部账户。

混淆内部市场与外部市场的关键漏洞在于企业可以将客户转变为销售人员，即将外部参与者使用人事手段向销售人员转化。而在财务上，工资与劳务费有着本质区别。通过混淆工资和劳务费的概念，企业可以在财务上直接实现合法合规的区块链产品向金融传销产品的过渡。根据相关法规和规模以上国有企业的特征，要求所有工资卡均绑定社保账户，即实现所有积分转化工资绩效的过程，只能在企业代扣代缴社会保险的全职员工中使用，可以有效避免商业银行共犯金融传销罪。

第二、确保内部市场化专户实现全贴票收支。

贴票专户是有条件收支账户的主要实现模式。传统的贴票专户，要求所有的收支过程必须柜台办理，账户持有者提供合同及发票等票据文件后，在银行档案库备案，然后由银行代理制单进出账。会计电算化和网上银行全面普及的今天，贴票专户的材料提交可以在互联网上完成全部操作，也可以通过API接口实现与智能化企业管理系统的自动化智能化对接。规模以上国有企业基本都实现了内部ORCC系统、ERP系统、OA系统的搭建工作，所以在使用贴票专户确保银行法务风险得到有效规避的前提下，开发内部市场化专户专用API接口，是目前该产品的可行方式。

三、深入研究：基于4PS的内部市场化专户产品市场分析

从4PS角度入手分析针对规模以上国有企业的内部市场化专户管理，可以发现较多的待解决问题：

1、产品设计：企业的内部市场化专户是一个体系化产品

企业目前实现内部市场化，是在企业一般账户下设立子账户，在内部财务系统和人事系统中实现子账户的管理。这种模式效率较低，存在一定的财务挪用风险，也存在人治取代法治的操作空间。而商业银行对所有专户进行托管，可以构建部门账户、工资卡账户，对企业来说可以实现所有财务信息的第三方兑付，对国家来说可以对企业私有区块链和联盟区块链的对应账户的积分变现工作实现全程税控监管。

2、价格设计：实现体系化产品服务的打包报价

一般的规模以上国有企业，拥有数千员工，上百个部门，当前的员工工资卡可以实现人手一户，但面对所有部门均开通基于贴票支付的专户一般户，每户每年数百元的服务价格，让大部分企业难以接受。所以，应针对企业内部市场化专户产品进行打包报价，使得每个账户的管理费、支付服务费等远低于为每个部门单独办理专户的成本。同时，因为内部市场化账户的信息在银行后台可以充分挖掘，对企业的授信可以带来一定的积极影响，打包相应的追加授信服务，也可以对银行带来额外收益的同时对企业产生一定的吸引力。

3、渠道设计：在既有高征信客户的基础上开发相关业务

已经在商业银行开通基本户或一般户的客户，特别是已经在银行办理授信并获得贷款的优质征信客户，可以进行逐一约谈的方式推广该产品。因为企业内部市场化专户可以直接解决企业进行内部市场化区块链产品的管理痛点，且可以为企业带来额外授信额度，且服务价格远低于正常为每部门开通专户的价格，所以企业更愿意与商业银行深入交流办理事宜。

4、宣传设计：实现立体化点对点的业务推广宣传

首先，基于企业平衡积分卡积分人民币确权的核心账户功能，顺应了当前区块链服务合法化的政治导向和市场预期，可以作为核心宣传素材进行操作。其次，区块链的本质是一个联合记账的金融工具，但仍需要传统金融机构提供相应服务，特别在中国国情的影响下和私有区块链产品特性的要求下，与商业银行合作是确保基于企业内部市场化私有区块链产品实现工信和商务备案的必要途径。

四、对策总结：以法务风险控制为核心的内部对策体系

对客户企业来说，基本已经在基本户之外，构建了针对特定管理流程和产品服务的收支一般户、针对特定多方合作项目的项目专户，企业内部市场化专户系统应该设计与基本户、一般户、专户之间的贴票收支系统，实现对部门账户和员工工资卡之间的外部收支接口。如图1。

根据前文分析，商业银行在本产品的收支方向上进行控制，在支付方式上严格执行贴票支付的方式，确保该账户的应用范围为企业内部市场的收支过程，特别针对报销、内部中间库存管理、工资绩效及工资兑付等功能进行相关服务。一般规模以上国有企业从事非法金融传销的可能性较小（同仁堂等企业为个案），商业银行服务规模以上国有企业的内部市场化私有区块链系统的项目本质风

(下转第113页)

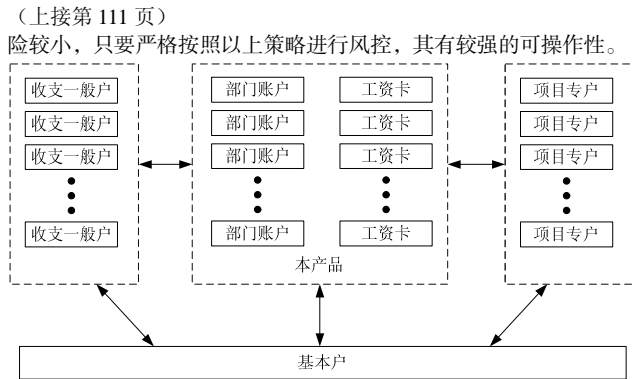


图 1 企业内部市场化产品设计框架图

对企业来说,加速内部市场化私有区块链系统的商务部及工信部备案,为企业综合授信提供增信数据支持,是其购买该产品的核心驱动力。该产品可以将企业在商业银行的托管账户数量从十余个快速增加到数百个,可以给商业银行带来巨大的直接受益,同时因为该产品带来的企业授信和贷款投资服务,可以给银行带来不可估

量的衍生收益。

总之,在 4PS 模式下,商业银行介入规模以上国有企业的内部市场化私有区块链核心账户托管,可以有效增加自身受益,还可以促进国内区块链技术合法化进程中实现一定的社会价值。

参考文献:

- [1]戚聿东,褚席.数字经济视阈下法定数字货币的经济效益与风险防范[J].改革,,:1-11.
- [2]交通银行金融研究中心研究专员 张哲宇 交通银行博士后科研工作站博士后 文巧甜.抓住区块链新机遇 银行业应有新作为[N].中国证券报,2019-11-18(A03).
- [3]民生银行研究院 郭晓蓓.银行“+区块链”引跨界融合新趋势[N].中国城乡金融报,2019-11-15(A05).
- [4]温强.“区块链”在信贷风险管理中的应用[A].中国标准化协会、郑州市人民政府.第十六届中国标准化论坛论文集[C].中国标准化协会、郑州市人民政府:中国标准化协会,2019:18.
- [5]张莹莹.新农合经办服务市场化过程中的政府行为研究[D].华中师范大学,2014.