

文章编号: 1007-5399 (2013) 05-0029-02

浅谈邮政储蓄银行实施信用卡交叉营销的途径

俞富强

(中国邮政储蓄银行金华市分行, 浙江 金华 321017)

摘 要: 文章介绍了信用卡交叉营销的内涵, 分析了邮政储蓄银行实施信用卡交叉营销的重要意义, 提出了邮政储蓄银行有效实施信用卡交叉营销的具体途径, 即推进制度、人才、系统、技术、联动以及风控六大基础平台建设, 以期从整体上推动信用卡业务快速规模健康发展。

关键词: 信用卡; 交叉营销; 制度; 人才; 系统; 技术; 风险

中图分类号: F61

文献标识码: A

市场竞争日趋激烈, 银行越来越难以依靠获得新顾客的方式来开展经营活动, 于是开始将注意力转移到现有顾客身上。而交叉销售就是一种向现有顾客销售更多本银行其他产品的营销方式, 适应了市场竞争环境的变化。此外, 计算机信息技术在最近几十年有了较大发展, 无论是在搜集、储存信息还是在发现、处理信息方面都产生了更多新方法。这些方法为交叉销售提供了更多、更好的技术支持, 促进银行更具可行性地实施交叉销售。未来, 交叉销售将成为当今银行业热捧的营销策略和创造利润的源泉。

1 信用卡交叉营销的内涵

一般意义上, 交叉销售 (Cross-selling) 是指借助各种分析技术和经验判断, 发现现有顾客的多种需求, 并通过满足其需求来实现销售多种相关产品或产品的营销方式或营销理念。现代营销意义上的交叉销售是指在深入分析目标客户个性化需求的基础上, 充分利用一切可能的资源向老客户销售其尚未使用的产品。而交叉营销 (Cross-marketing) 是指促成交叉销售的各种策略和方法, 它可以保证数据库营销的准确性、安全性、有效性, 降低客户获取成本, 增强客户黏性, 有效提升客户消费金额并增加银行收入。信用卡交叉营销即通过跨部门、跨机构之间的内外联动机制, 整合并调动一切可用资源, 以服务流程和产品组合优化为吸引点, 向现有信用卡客户销售更多银行产品和服务, 或给已拥有本银行其他业务 (如理财、保险、信贷、公司业务等) 的客户推广信用卡的综合营销方式。通过交叉营销, 不仅可以实现信用卡规模发展, 也可以优化银行内部产品结构与服务流程和外部客户结构。

2 邮政储蓄银行实施信用卡交叉营销的重要意义

信用卡业务是邮政储蓄银行一项新型的、正处于成长期的朝阳业务。对邮政储蓄银行信用卡业务来说, 尤其需要精

耕细作, 实施信用卡业务精细化管理, 在成功开拓新客户的同时, 充分营销、接纳邮政储蓄银行现有客户。在这种意义上, 交叉营销将成为邮政储蓄银行信用卡业务精细化管理、规模化发展的一条可行途径。邮政储蓄银行实施信用卡交叉营销具有重要意义。

2.1 产品结构

通过交叉营销可以为研发交叉型创新产品提供基础数据支持, 进而提升信用卡的核心竞争力、客户服务水平和赢利水平。

2.2 客户结构和业务结构

通过交叉营销可以进一步引进邮政储蓄银行其他零售条线高端客户资源, 高质量、高效地提升高端客户的所占比例; 信用卡业务作为零售业务客户引进的重要渠道, 可为银行其他业务条线引进优质客户资源, 从而实现业务资源共享, 促进业务结构的均衡发展。

2.3 持卡人结构

交叉营销所带来的客户信息整合和服务整合等, 使得持卡人能够体验更加简便、更加快捷的业务办理流程, 并通过评定客户的综合贡献度, 可以享受标准统一且更加全面贴心的服务体验, 令客户享受到更为优质、便捷、高效的金融服务。

2.4 与其他业务部门合作

通过交叉营销可以充分整合现有业务资源、业务优势, 优化资源结构与功能, 提高对现有网点、电话银行、网上银行、客户经理等营销渠道的利用率; 对目标客户群体进行组合营销, 能够从深层次发掘客户潜力, 扩大产品市场占有率, 丰富信用卡与个人公司金融、网上银行等产品的营销内容, 提升邮政储蓄银行服务水平和服务价值, 促进邮政储蓄银行各业务条线包括信用卡业务和其他业务利润的共同增长, 共同促成多业务“和谐共生、资源共享、相互拉动、共同赢利”的多赢发展格局, 进一步夯实邮政储蓄银行可持续

发展的基础。

总之,交叉营销不仅能使邮政储蓄银行从现有其他业务条线客户中获取信用卡客户,降低客户招募成本,还能够有效提升邮政储蓄银行客户的黏性和忠诚度。据数据统计显示,拥有4个或更多产品或服务的客户流失率在5%以下,而仅持有一种产品或服务的客户3年内流失率高达40%。开展信用卡交叉营销不仅有利于邮政储蓄银行信用卡业务的发展,对于其他条线来讲,更可以利用信用卡作为业务突破口,充分整合利用现有业务资源、业务优势,优化资源结构与功能,深入拓展其他业务模块持续有效发展的空间,同时以信用卡为日常支付平台,提升其业务客户黏性,增加业务收入,从而形成“资源共享、多方共赢”的局面。交叉营销也将成为促成客户、银行信用卡业务及其他业务多方互利共赢局面的有效途径和营销模式。

3 邮政储蓄银行有效实施信用卡交叉营销的途径

为了顺利并有效开展信用卡交叉营销,邮政储蓄银行必须尽快、有效解决客户信息数据库系统不完善、信用卡业务人力资源(专职信用卡管理人员、专业营销推广人员、直销队伍建设等)严重匮乏、客户数据挖掘整合能力不强、营销流程整合不完备等问题。同时,努力建设支持信用卡业务交叉营销所需的“六大基础平台”,以期从整体上推动邮政储蓄银行信用卡业务精细化、规模化发展。

3.1 着力建设制度平台,提供制度安排和激励保证

交叉营销的有效实施,必须有相应的制度作为依据,但目前的相关制度并不完善。因此,切实从交叉营销工作小组成立与推进机制、员工营销管理与绩效考核机制、部门沟通协调机制、部门利益分配机制、人才培养与培养机制、产品整合与创新机制、风险管控机制等出发,构建起一套完整的综合性可行制度,是邮政储蓄银行信用卡交叉营销顺利开展的制度保证。

3.2 着力建设人才平台,提供人才支持和创新来源

基于信用卡业务、个人业务、信贷业务、公司业务、票据业务、电子银行业务等构成的业务体系,应该从员工的营销业绩全面考核、交叉营销意识培育和研究、全面化学习修炼方面着力打造“综合客户经理”培养平台;搭建好高端人才的交流平台,适时引进信用卡高端营销管理人员,适当借鉴、拓展、创新其他银行的交叉营销流程,凭借引进的高端人才,做好行内信用卡从业人员的培训及转培工作,充分运用交叉营销模拟培训与交叉营销实战相结合的模式培养行内员工交叉营销意识与技能,全力打造出一支工作能力强、交叉意识强、与时俱进、独俱一格的信用卡综合营销队伍。

3.3 着力建设系统平台,提供信息仓库和数据支撑

从国外银行的经验来看,建立一套完整的CRM(客户关系管理)系统是做好信用卡交叉营销的基础。目前邮政储蓄银行个人客户信息完整度和准确度均偏低,要做好客户关系管理必须逐步完善客户关系管理应用系统,加强个人客户

数据仓库和关系管理系统的建设,加快建立诸如以客户身份证号码为关键字段的统一管理系统平台,同时在网点柜面、电话银行、自助设备和网银等客户接触点上设置客户更改信息渠道,彻底解决客户信息分散的现状,充实和完善客户信息,通过CRM实现各类渠道客户信息资源的整合,以便及时挖掘客户需求,开展交叉营销。

3.4 着力建设技术平台,提供技术保证和有效营销

有了完整的客户关系管理信息系统后,需要配置专门技术(如挖掘技术、网络技术、数据仓库技术、信息关联技术、数据库间映射技术)对海量客户信息按个人客户价值、贡献度、特征等进行市场细分,挖掘、提炼出有价值的关联客户信息,建立关联客户信息数据库(如优质客户信息数据库)。通过技术分析、整合客户信息后建立的数据库,各部门能够清晰地了解客户的产品使用情况,并根据客户兴趣爱好特征、需求情况,制定差别化的信用卡交叉营销计划和服务。

3.5 着力建设联动平台,提供跨部门合作机会和业务拓展载体

信用卡交叉营销,可以通过信用卡业务与个人业务模块之间的密切配合实现,也可以通过信用卡业务与其他非个人金融业务之间的联动营销实现,这意味着要顺利实施交叉营销就必须加强部门团队建设以及跨部门、跨业务的团队建设。因此,邮政储蓄银行必须高度重视具有战略性、全局性的规划,鼓励并引导部门之间和部门内部员工之间的协作,使各部门自觉将部门利益与整体利益结合起来推动部门内部业务之间的交叉营销;通过科学合理的考核体系,建立跨部门之间、跨部门员工之间的交叉销售利益分配机制,推动跨部门业务交叉营销发展;加强部门间流畅交流平台的建设(如QQ业务群、OA邮箱、业务交流平台),使客户的最新需求能够在各部门流转、更新,并及时通过部门间的交叉沟通、交叉合作来满足客户需求。

3.6 着力建设风控平台,提供风控措施和推卡保障

风险控制是信用卡业务能否持续、健康发展的关键。邮政储蓄银行可以结合当地市场特点和环境,着力从制度学习宣贯和客户准入把关的事前控制、交易监控和行为评分的事中控制、逾期客户催收管理和黑名单客户信息共享的事后控制三方面共同构建起全行强大的零售风险信息库,创建以信用卡客户信息为主线的零售风险管控平台,推动信用卡交叉营销稳健开展。只有这样,邮政储蓄银行信用卡业务才能与国内其他信用卡业务发展超前、交叉营销能力强的零售型商业银行共同开发、分割国内信用卡市场,才能实现信用卡业务利润的持续快速增长,才能在竞争无比激烈的环境中实现平稳有序、安全健康的发展。

收稿日期:2013-03-14

作者简介:俞富强(1986~),男,浙江东阳人,硕士,主要从事邮政储蓄银行信用卡业务(营销)管理、商业银行管理及农村金融研究。