

文章编号: 1007-5399 (2017) 02-0032-03

“互联网+”时代 邮政储蓄银行“以客户为中心”的转型思考

林秀蓉

(中国邮政储蓄银行厦门市分行, 福建 厦门 361004)

摘 要: 文章阐述了“以客户为中心”的商业服务内涵, 分析了邮政储蓄银行在互联网金融发展中存在的问题, 探讨了以互联网客户服务需求为导向调整邮政储蓄银行经营模式的策略。

关键词: “互联网+”; 客户; 互联网金融; 平台; 渠道; 风险

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

近年来, 新一代互联网技术的使用与推广, 不仅对传统金融业造成了前所未有的冲击, 更重要的是颠覆了人们对金融产品创新及使用体验的认识。面对蜂拥而至的互联网金融产品, 各家银行纷纷加快创新的步伐, 但总体来说, 由于体制机制以及传统思维模式等因素影响, 转型步伐较为缓慢。笔者作为银行从业人员, 不仅真切地感受到市场环境变化带来的业务发展压力, 同时也体验了互联网金融给客户带来的便捷高效, 领悟了“以客户为中心”的真正内涵。

1 “互联网+”时代“以客户为中心”的真正内涵

互联网时代的发展, 全面升华了“以客户为中心”的格局和内涵。它不再像传统服务一样在产生经济关系的基础上为客户提供服务, 更需要广义延伸客户群体的定位, 真正以客户消费心理、需求和习惯为出发点去考虑、设计产品, 同时借助社交平台增添产品的趣味性, 进一步融入人们的日常生活。除了注重在互联网渠道承载客户服务并打通不同渠道间的联系外, 更要在服务上进行深挖, 丰富客户服务的形式及内涵, 充分了解客户需求, 为客户提供智能化与人工化完美结合的、灵活的、有层次的人性化客户服务。与传统服务相比, 互联网时代的“以客户为中心”以其独特的服务特征, 引领着时代潮流, 推动着金融经济的发展。

1.1 客户延伸化

传统企业服务往往将服务的对象局限化, 他们并不注重客户关系的管理, 认为消费的群体才是客户, 有购买产品或服务的人群才是企业服务的对象, 客户一般享受不到平等的待遇。而互联网领域更广泛地定义了客户的内涵, 延伸了服务领域, 客户未必是付费或是购买产品的人, 只要有可能会使用企业某项服务或者对某项服务感兴趣的人都是企业提供服务的对象, 企业与客户之间不再是单纯的交易关系, 而是通过各种平台或数据尽量把未来有可能会使用企业服务的人变成企业忠诚的客户, 形成良好的口碑, 打造全民化的服务氛围。

1.2 沟通互动化

受益于日益发达的网络技术支撑, 如今大多数企业借助互联网实现了企业与企业、企业与客户间的全方位沟通。服务趋向于社交化, 沟通不再是单向的由企业向客户灌输关于产品及服务销售的理念, 客户地位发生了变化: 从被动接受金融服务转变为主动提出需求、快速得到回应并推动企业改善产品和服务模式; 从交易信息闭塞, 到信息透明化; 从交易地位不平等, 到个性化金融产品定制。这些变化彻底颠覆了传统金融业的客户营销模式。企业通过各种网络平台, 让客户全方位地了解企业文化、产品信息、市场竞争等信息, 快速响应客户需求, 形成高效互动。社交媒体逐渐变成企业与客户沟通的主要媒介, 构建了客户希望的交互方式, 互动式的沟通更好地服务了客户, 促进了销售。

1.3 服务便捷化

客户体验度是决定企业核心竞争力的关键要素, 如今客户更多地倾向于界面友好化、操作简便化、设计人性化的产品与服务, 使客户和企业在各环节能够及时交流。互联网时代的产品竞争对各行业产品服务设计形成了更高的标准, 一是界面设计更直观友好, 操作简洁易入, 以人性化引导贴合客户使用习惯, 适当结合语音、短信、图片、视频等较直接的方式, 使环节展示更清晰易懂; 二是客户体验度更高, 信息透明化, 大大降低了客户获取信息的成本, 实现了客户足不出户即可享受一站式服务的便捷, 售前售后服务体系健全; 三是服务质量监督有力, 客户可获知进度、查看详情、更改服务, 有权对结果进行打分、评价、分享。

1.4 需求匹配化

“互联网+”战略的推进, 促进了企业用互联网开放的思维进一步革新客户服务理念, 充分运用科技创新成果来深入分析客户的群体分布特征, 使得企业能够在合适的时间、地点, 利用智能化的技术及手段主动感知、识别客户需求, 为合适的客户提供精准、匹配的服务, 保证了服务的准确性和可预见性。

1.5 选择个性化

外部环境剧烈变化，在产品高度同质化的今天，各层面服务的整合、优化、创新、替代等不断涌现，客户在选择产品时，从最初的单一转向多元，个性化服务已成为互联网背景下企业运营生存的重要手段。企业只有充分考虑客户的差异化需求，针对不同客户提供不同的产品与服务，将服务个性化运营，优化多种组合选择，给客户主动和自由选择的权利，才能在竞争中立于不败之地。

1.6 平台多样化

网络市场是一个有别于传统市场的世界，电子商务的发展给客户对于产品与服务的需求提供了前所未有的空间。企业越来越注重打造现代化的一站式综合性服务平台，聚合自身和合作伙伴的多种服务内容，实现一站式服务，在依托并开放自身优势能力的同时，最大程度地满足客户的多样化需求，获得客户忠诚度。

2 邮政储蓄银行在互联网金融发展中存在的差距和问题

随着网络金融又好又快的发展，邮政储蓄银行（以下简称“邮储银行”）在机遇与挑战中不断发展壮大，但仍然存在一定的差距和问题。

2.1 思想引领不到位，市场应变能力需提升

银行业的快速发展受益于国家经济发展的大好形势，业内都在大力推进银行业的改革与创新，能否紧随互联网金融的潮流，与时代共同发展，其根本在于思想的蜕变以及行之有效的应变策略。思想是行为的主导者，只有以先进思想为导向，充分认识“互联网+”时代对金融行业发展的影响，践行“以客户为中心”的宗旨，才能引领邮储银行在互联网金融的浪潮中激流勇进。但邮储银行在此轮互联网金融风波来袭之前，自认为进步不小，围绕“以客户为中心”为客户提供良好的服务，但以开放的心态面对互联网金融的客户服务时，才恍然大悟。所以事实上，邮储银行的产品设计和流程设置，更多出于银行方便快捷考虑，大多还保留以银行为中心和以产品为中心的格局。思想高度定位落后于互联网金融发展的趋势，一直以来的过度风险防控理念束缚了思维，导致流程僵硬、复杂，影响了客户的使用与体验。邮储银行并未站在互联网金融未来发展的制高点来审视经营发展，固守常态，产品更新换代较慢。如邮储银行的微信提现功能开通速度落后于部分商业银行；部分拥有海量资源的互联网支付网站不支持邮储银行的银行卡支付；邮储银行电子银行客户体验度低；邮储银行信用卡客服电话服务流程繁琐，客户满意度低等。

2.2 沟通协作机制有欠缺，流程再造需深入

目前，我国商业银行几乎都是采用以部门机构职责分工作业，按条块分割配置资源和开展业务的部门银行管理模式，邮储银行也不例外。部门银行存在以部门割裂完整的业务流程、强调内部便利本位主义、缺乏资源共享的信息平台等问题，导致整个服务流程还是以银行规定和产品为导向，而不是以客户为导向，因此客户满意度低。虽然邮储银行已经开

始进行流程再造，但进程缓慢，再造还不够深入。

2.3 科技支撑体系不完善，网络金融需拓展

一是系统开发与升级速度相对缓慢。邮储银行自成立以来，非常重视系统的开发与升级，在科技方面投入较多，但与同行相比，还存在一定差距。一方面，邮储银行的特色产品或创新产品较少，未建立完整的客户信息开发系统，不能及时发现客户的变化并对需求进行挖掘，营销效率低。另一方面，由于系统分散，操作繁琐，客户体验度低。银行系统的研发都高度集中在总部，系统的改造、产品的创新导入都由总部负责，如果总部支撑不足，将直接影响创新的进程。

二是人员专业素质有待提升。邮储银行部分系统的功能与市场的实际需求有差距，跟书写需求的人员有一定关系，有些人员对市场了解不够，对产品了解不足，因此系统难免存在缺陷。

三是电子渠道需进一步整合与提升。邮储银行电子渠道是以银行的产品和服务作为切入点，且不同电子渠道之间有一定的独立性，换言之，是一个相对封闭的平台，客户使用时既繁琐又需要具备一定的专业性，提高了客户进入的门槛。同时，过于强调风险，导致牺牲了客户体验满意度，与现在互联网金融以客户为中心简洁便利的模式相背离。

四是网络金融领域延伸不够广泛。邮储银行在发展自身网络金融时网络终端设备的普及度有限，导致快速获取客户需求的数据及资源受阻，沟通一体化的开放格局未全面打开，无法全方位倾听社会各界客户群体的声音，影响了产品设计的人性化需求，这也是部分产品在市场竞争中核心竞争力不强的原因。综合性服务平台体系尚未全面打通，一站式服务平台领域延伸有限，服务内容不够丰富，易造成服务链中断，失去客户信任，无法满足现代互联网金融的发展要求。

2.4 风险管理手段较传统，科学管控需加强

“互联网+”时代对银行的风险管理提出了更高要求，而目前邮储银行风险管理仍然存在以下问题：从银行角度设计风险控制流程，重视风险控制忽视服务效率，对客户分等分类不足，导致风险控制标准不够科学，风险控制习惯层层设防，风险管理手段科技化、自动化不足，凭经验判断、识别、评估与应对风险，对客户风险识别不全面，风险管理端口大都压在前台业务部门，风险管理部门专业管理滞后等。总体来说，邮储银行尚未全面建立科学的风险防控体系，管控手段还有优化空间。

3 以互联网客户需求为导向调整邮储银行经营模式

3.1 嫁接互联网思维，加大顶层设计，加强“以客户为中心”的理念渗透，促进全员参与

互联网思维的核心是开放、平等、互动、合作，互联网思维就是客户思维，是追求极致的客户体验，强调数据驱动运营，将产品和服务有机结合。邮储银行要根据互联网金融快速发展的大背景和思维理念，审视经营服务模式，敢于打破固有的思维与做法，从战略、体制、机制等顶层设计方面进行重新定位和调整，贯彻“以客户为中心”的核心理念，实现向“互联网+”时代新的客户服务模式转型。同时，顶

层设计与思路最终需要全员达成统一认识与目标,才能有效落实,因此邮储银行需构建“以客户为中心”和互联网化的企业文化,有了基层的广泛参与,才会形成良性互动,整体活力才会被激活,改革红利才会逐步释放。

3.2 进一步加快部门银行向流程银行转型,加强人文关怀,提高服务管理效率

邮储银行必须抓住互联网金融发展的机遇,发挥邮储人聪明才智和敢于拼搏的精神,深入研究“互联网+”的发展趋势和特点,围绕“如何满足客户需求”和“与生活场景更好融合”的目标,对原流程进行深入思考、重新设计,从成本、质量、服务和速度等方面进行根本改善,注重人性化设计及个性化服务的投入,强化人文关怀,最大限度地适应以顾客需求、市场竞争、行业变化为特征的互联网环境,真正实现向以客户为导向的流程银行转型,在新的形势下建立自身的竞争优势。

3.3 加大IT投入,搭建高效系统平台,开展大数据精准营销,提升客户满意度

互联网金融是典型新科技得以有效运用的产物,较好地诠释了科技引领发展的理念,只有率先在科技领域取得突破,才能取得竞争的优势地位。因此,加大科技力量的投入十分必要,也非常紧迫。首先,在系统研发管理方面,邮储银行可以借鉴其他银行做法,分级管理,在金融业务发达区域设立若干分区,快速对市场作出反应,也可支持这些区域分行的创新推进,而不是全部集中于总行的系统研发升级,服务链过长。其次,加大科技队伍建设投入。建议总部人员从有基层经验的人员中选拔或从其他银行引进,同时也可设立各条线的业务领头人,参与项目立项,以便贴近实际。再次,充分运用大数据。互联网时代竞争的一个重要特征就是大数据的运用,因此在提升科技支撑的同时,更要注重数据的挖掘,为精准营销、提升客户体验提供有力保障。

3.4 调整物理网点,整合电子渠道,形成线上线下高效服务体系

邮储银行拥有4万多个营业网点,网点数量位居全国首位,网点多、客户办业务便利曾是邮储银行的优势,但随着网络时代的到来,线下交易逐步向线上转移,网点优势逐渐削弱。以邮储银行厦门市分行为例,2016年柜面交易量同比下降16%,现金流量下降20%左右,而线上交易同比上升12%,且呈现继续上升的趋势。在这种环境下,网点众多不再是优势反而成为包袱,对网点进行优化整合势在必行。

首先,根据市场环境、区域特点、客户结构、客户持有产品等多因素对网点进行全方位分析,开展网点拆并整合,使网点布局更加合理、高效。互联网时代人们仍然需要实交互和互信沟通,网点依然不可替代,关键在于如何转型,使其与线上互补。在网点的整合优化中,一是注重专业性和个性化,给客户更好的建议与帮助;二是运用大数据挖掘客户;三是高新科技与人文关怀相结合,以更加感性的互动交流和更为便捷分散的业务流程,为客户提供超乎预期的服务体验。其次,加快电子渠道的流程再造,以适应“互联网+”

阿联酋邮政获得 TISSE2012 国际标准认证

阿联酋邮政集团通过了英国标准学会(BSI)中东和非洲分会制定的卓越服务国际标准(TISSE2012)认证。

阿联酋邮政代理首席执行官表示:得知阿联酋邮政成为全球首家通过TISSE2012认证的邮政组织,非常高兴,能够获得如此高水平的国际标准认证对阿联酋邮政来说具有非常重要的意义,将为阿联酋邮政达到阿联酋政府设立的“全球星级系统”标准奠定坚实基础。

阿联酋邮政从2016年5月开始实行TISSE标准要求。英国标准学会中东和非洲分会的团队对阿联酋邮政集团总部及迪拜、阿布达比和沙迦的中心邮局进行了评估。

(贾润新译)

时代的发展趋势。一是增加电子渠道之间的协同,将独立的电子渠道打通,为客户提供一个统一的客户体验渠道;二是保证在某一终端交易的情况可以在其他终端查看,保证各终端体验的一致性;三是各渠道的注册认证交易实现交叉认证;四是适度增加平台的开放性,通过开放的场景,将银行产品和服务通过其他社会化媒体分享,将银行产品融入日常生活,成为人们社交的一部分。

3.5 风险控制前移,借助新技术和大数据,提升控制技术,真正把控重点风险

银行业就是经营风险的行业,风险管理能力一直是影响银行核心竞争力的重要因素之一。“互联网+”时代,风险控制部门必须主动把风险管理端口前移,充分发挥风险管理专业能力,改变传统的风险控制思维,立足发展大局,研究互联网技术和信息技术的特性,结合银行的特性,对银行风险控制体系进行改革与创新,注重顾客服务的维度,将与此维度相关的指标纳入风险偏好体系;梳理现有的风险控制指标与制度流程,依据业务风险度、客户类别或客户贡献度科学设定容忍度。同时,打造开放、高效的智能化风险信息平台,将大量分散化、碎片化的信息集合进行分析,实现风险管理信息的全向流动、无缝衔接、及时预警,变事后处置为事先发现、事先预案、事先应对,防患于未然,提升风险控制的效率,为业务的高效健康发展提供有力的支撑与保障。

参 考 文 献

- 1 刘英,罗明雄.互联网金融模式及风险监管思考.中国市场,2013,11
- 2 李鹏.互联网金融发展与商业银行网点管理转型研究.经济研究参考,2015,51

收稿日期:2016-10-10

作者简介:林秀蓉(1968~),女,福建厦门人,经济师,主要从事以流程优化提升客户满意度研究。