

文章编号: 1007-5399(2020)05-0031-03

# 经济发达地区城市邮政代理金融网点的转型和突破

吴寒松

(中国邮政集团有限公司苏州市分公司, 江苏 苏州 215004)

**摘要:**随着我国金融业的开放和改革加速前行,城市邮政代理金融进入新的发展转型期。通过分析城市邮政代理金融发展面临的新挑战及发达地区城市邮政代理金融网点发展面临的问题,从目标市场客户需求、科技赋能等方面提出了发达地区城市邮政代理金融网点转型发展策略。

**关键词:**代理金融;城市网点;客户;数据;信息化

**中图分类号:** F61 **文献标识码:** A

邮政金融独特的自营+代理模式,既有行业的共同点,又有自身的特殊性和独创性,是一种有别于现有商业银行的经营方式。截至2019年5月,全国邮政代理金融余额超过6万亿元,邮政代理金融余额占邮政金融余额的76.14%,成为邮储银行主要资金来源,也是零售业务发展的主阵地。作为邮政金融代理模式的执行者,邮政代理网点既有点多面广的特点,又有近民亲民的服务本色,因而具备服务广大个人客户的优势;还有长期扎根社区形成的良好口碑,提供多种公共服务的品牌效应。在金融业不断深化改革的背景下,邮政代理金融具有不可低估的潜力和发展空间,更有发展的转型挑战。

## 1 城市邮政代理金融发展面临的新挑战

邮储银行成立后,城市邮政代理金融经过十多年的独立运营,依靠邮政服务的品牌效应和员工的全力开拓市场,在经营方式上形成了一定的服务特色和影响力,建立起以中老年为主的客户群体,赢得了市场。但随着近年来我国金融业开放和改革的加速前行,尤其是城市化进程不断加快,城市邮政代理金融发展面临更多的挑战。

从外部环境看,我国经济建设快速发展,到2019年全国城镇化率达到60.6%,已超过世界城市化平均水平5个百分点。在经济发达地区,城镇化率已达80%,部分地区超过90%。城市化给城市居民带来了衣食住行消费方式和理财习惯的巨大变化。据统计,2018年全国电子支付成年人比例已达82.39%,平均有47%的成年人购买过投资理财产品,农村地区这一比例也高达36%。同时由于线上服务的便利化,银行窗口服务离柜率攀升,银行业平均离柜率已达88.68%,发达地区邮政代理金融网点离柜率也达到85%以上,这些变化都对银行的服务提出了新要求。在城乡一体化的浪潮中,一方面新型城区不断扩大,覆盖了大部分的乡镇,客户群发生了根本性的改变;另一方面客户的理财观念发生巨大变化,这些都为城市邮政代理金融带来新的挑战。

从自身状况看,一是城市邮政代理金融的业务增量和客户增长都出现后续乏力现状,依赖以往成功的经营方式和手段,推动业务成长和新增客户的效果不断弱化;二是借助城乡一体式的全员地毯式营销成果不断衰减,依靠邮政固有交叉服务的影响力也日益减弱,依靠城市周边的乡镇网点深耕乡镇客户,取得的市场规模和影响力加速下滑,凸显出城市化的经营理念和营销方式的转型和突破明显不足;三是原有网点资源综合营销优势不断消弱,服务营销的提档升级工作,尤其是在客户金融服务需求不断变化的大环境下,代理服务的深度和广度已不能满足广大客户综合理财的需求;四是客户经营上,由于受金融代理经营规定的限制,金融业务主要是负债业务和保险代理等个人服务方面,依赖现有中老年个人客户,缺乏有针对性的细化方案,需要既细耕老年客户市场,又要加大中年市场开拓和年轻市场的渗透,在增量市场上不断拓展新的中青年客户;五是发达地区城市邮政代理金融发展与市场严重脱节、转型不力、没有特色,而发达地区城市金融市场是银行业价值创造的主渠道,是市场份额的主动脉,是同业竞争的主战场,是品牌建设主阵地,是客户认可的方向标。

## 2 发达地区城市邮政代理金融网点发展面临的问题

一是城市化客户人群日常收入趋于均衡,综合理财需求突出,储蓄存款的高量不再集中于某个月份。从人民银行南京分行和苏州市中心支行2018~2019年的统计数据看,居民储蓄存款从年初到年末显现逐步上升的趋势,一季度居民存款量高的状况已不复存在。金融网点要加快改进长期以来阶段性营销方式,向日常化提升客户的价值转型,加强对客户痛点分析,并采取有效的产品服务方式。

二是城市金融服务竞争激烈,城市邮政代理金融在城市中心区域受商业银行服务历史、布局和密度影响,城市社区金融服务深度不够,加上现有政策限制带来的服务品种不全问题,城市邮政代理金融社区化服务渗透率较低,亟需强化

社区服务的定位和服务的深度。

三是互联网金融服务不断强化,线上服务被广大城市客户所接受,然而引导和加强转化老年客户线下使用习惯和综合理财观念,没有成为营销不可缺少的一环,因而无法做大单客增量和增值服务。

四是客户选择的多样化和忠诚度日益降低,对无界银行、开放银行的认识滞后,无法快速建立起具有强黏性的社群营销模式,同时也缺乏发挥邮政多业务资源特色的整体方案和措施,处于头痛医头、脚痛医脚的尴尬阶段。

五是缺乏针对新城区以年轻客户为主体的社群营销策略,这就需要突破现有老年客户营销模式。现有营销模式中,邮政综合资源利用不足,与邮储银行协同不够,没有形成共同开发客户市场的合力,无法拓展出新的客群市场。

六是缺乏针对年轻从业人员的培训,从业人员综合性理财能力不够,因此要加快提升一线人员全业务理财技能,建立一支兼具金融服务技能和社区综合服务能力的特色队伍。

七是在规范风险防范和管理下,未能与新规定、新要求同步,增强业务开拓能力,未能充分利用科技手段管控网点重点岗位。

当前发达地区城市邮政代理金融正处于发展转型期的关键阶段。由于城市化客户具有金融知识丰富、理财观念强的特点,需要服务品种从单一走向多样。面对服务对象的市民化、服务方式的信息化的、服务内容的多元化、服务需求的立体化等变化时,发达地区城市邮政代理金融网点没有及时加强对市场和客户的变化研究,强化业务能力,发挥出自身的优势,而是仍旧依赖以往的营销手段和方法,进行市场开拓和经营。面对城市金融客户需求的社交化、个性化,邮政代理金融网点非但没有在经营理念、模式、产品上快速转型,更没有在生产组织和员工能力上加速变革,以适应城市化带来的新机遇,突破以往的成绩和局限,这就造成当前发展空间受限、市场影响力下降、运营成本上升的问题。

### 3 发达地区城市邮政代理金融网点的转型策略

作为发达地区邮政代理金融网点,要正视现有产品服务的局限性,做好与邮储银行间的相互配合,营销方式要从交易导向快速过渡到关系导向,高度关注产品质量、价格和服务背后带来的竞争转变。尤其是在线上和线下金融服务模式加速改变的环境下,面对城市化进程的加快,客户理财观的变化,不同年龄层对金融服务的不同需求,更应加强提升员工专业技能,注重服务流程的便利性和快捷性。从客户收益最大化入手,建立客户理财数据模型,强化客户类型分析,细化产品定位,构建客户增值服务营销体系,改变过去阶段性、简单化、强推销的方式,利用信息技术手段,将大数据、人工智能、云计算、物联网等新兴技术在网点推广使用,以客户为中心,打造社群化客户经营新模式。

#### 3.1 细化目标市场,把握区域特点

一是确定城市区域的目标市场,针对目标市场的需求、产品和整体性服务,兼顾核心客户群和普通客户群,强化网

点环境营造和客户特性分析,根据服务对象设计服务流程,有效解决在金融服务方面忠诚度偏低的问题,有效应对对无界银行、开放银行的冲击;二是将单向的广撒网促销过程转为精确化关系营销,整合多种营销渠道资源,提供不同渠道的营销体验;三是总体研究居民区、商贸区、新建城区的区域环境,对区域经济发展趋势、经济特点、居民储蓄存款特点进行综合分析,根据市场规模和需求推出适销的代理金融产品;四是在资源配置上针对城市化建设特点,对网点区域和服务客群进行同业竞争性分析、产品分析、客户需求分析、行为分析、偏好分析和使用产品的历史记录分析;五是分析城市邮政代理金融网点的内部资源,对管理和操作人员的文化、技能、数量、年龄、性别等结构进行优劣分析,有效采取差异性的经营策略,在一个或多个细分目标市场,发挥自身优势,赢得市场。

#### 3.2 满足客户需求,优化服务流程

城市邮政代理金融服务营销要以客户需求为导向,提供优质高效和个性化服务,提高客户对邮政代理金融网点的满意度,将客户变成用户,增强网点服务的客户黏性,减少外界因素的干扰,提升对城市邮政代理金融网点的忠诚度。除了从个人属性(年龄、收入、职业、兴趣爱好、消费习惯)和理财经历两个维度分析客户群外,还应结合家庭结构和其他金融办理机构的维度,进行综合分析考量。围绕价值客户,利用线上线下多元场景提供的客户数据,描绘客户画像,建立和完善客户信息以及动态需求分析。客户的金融服务不是高频需求,受时间单位服务质量的影响非常显著,为此更应关注和改善服务细节,加强传统营销对客户内心需求的关注。以精益营销流程为抓手,推进服务流程不断优化,规划好客户接待、服务通道和流程,强化网点人员的训练,形成有效服务链,实现差异化、亲情化、有形化的服务;以网点为单元,找出感动客户的细节或卖点,设计独特的表现形式,并在适当地方以适当形式进行展示,带给客户惊喜和满足。针对金融产品更加透明、选择更加多元的情境,为产品和服务添加附加值以吸引顾客。邮政服务具有亲民化的特点,要将这种特色融于社区化服务中,将人们高频服务的需求,如消费、社交、娱乐等生活的流量入口与城市邮政代理金融进行有机结合,同时充分利用邮政的报刊、集邮、信函、电商客户资源,强化专业协同,构建服务生态圈,提升客户体验,增加金融业务黏性;结合邮乐电商平台,依托邮商联盟建立线上社群营销新机制,开展生活用品优惠购,对接农产品进城,扩大网点服务范围。

#### 3.3 加强科技和数据运用,提升服务品质和工作效益

科技信息技术的发展,推动金融服务进入新的发展时期,赋予传统服务营销新的特征和内涵,也给营销活动增加了要求和难度。城市邮政代理金融网点在信息技术驱动下,既要坚持传统服务的亲民特色,又要通过在线方式和一系列服务营销的新手段,让客户随时随地享受各种服务。利用数字化技术,赋能传统服务方式,实现跨界融合,创造多种协同模式,使产品和服务供给更具个性化、渠道更加多样性。

利用大数据工具挖掘客户真实需求，建立网点客户分群、分岗管户机制，通过精细化、常态化营销维护，不断完善客户属性。一是对存量进行梳理，通过邮政金融客户管理系统对现有客户进行全面校验、梳理，维护好客户；二是利用邮政多点触网优势，各板块客户相互引流获取新增客户；三是通过与生态圈的商家共赢，形成区域共同体，相互共引、共享客户。例如通过聚合支付打造移动商圈平台，鼓励用户在微信、支付宝、京东、银联等渠道绑定银行卡；依托邮政代理金融网点和综合便民服务平台，打造温馨、便利、专业的服务场景，形成“邮惠生活”平台；积极与区域内有影响力的商家开展合作，提高线上参与活跃度，打造休闲娱乐一体的畅邮一卡通服务，提供不同渠道的营销体验，打造高性价比的产品和服务吸引顾客。在营销过程中通过线上线下服务，实现传统媒体和新兴媒体的融合，利用邮政信函传媒资源，提升营销信息传播的速度和精准度，让服务客群的效率显著提升，进一步凸显代理金融网点的规模经济优势，降低服务成本，提高客户转化率。

### 3.4 打造新一代服务铁军，服务不同客户群体

当前城市邮政代理金融网点员工年轻化，一线主力员工大多是85后，是互联网相伴成长起来的一代，是具有互联网基因的一代。他们的优势是能够快速融进互联网金融生态，能够根据客户的行为数据分析客户真实需求和潜在需求，与产品和服务的设计、开发结合起来，确保产品和服务的供应与顾客需求相匹配。但在传统的亲情式服务方式中，尤其是面对50岁以上的主要服务客群，不适应、不习惯面对面的服务，对这些客户的服务特点、意识、方法不了解，交流沟通技能明显不足，为此要加强员工的沟通技能和特定服务方式的培养。当前，服务不再是简单的产品附加形式，而是影响客户购买决策的关键因素，因此服务营销要落脚于定制化、客户参与、体验价值、技术介入四个方面，才能适应服务需求的根本性变化。要赋予产品和服务情感价值，注重服务过程中的客户参与，构成服务生态体系；要强化体验至上的理念，为客户提供产品便利渠道与定制化服务，深耕用户存量，实现经营“客户资产”。如20世纪60年代出生的人群，已进入50岁年龄层，是当前城市邮政代理金融服务匹配度最高、最需要扩大和深耕的人群，要注重他们的理财特点：以量入为出为准则，对将进入和已进入退休生活的客户理财进行策划和设计，提高客户黏度；而在开拓35~40岁人群的新增市场时，要将关注点放在理财增值和健康教育投资上，利用社交群营销方式，加强提升业务整合能力，做好客户家庭理财的顾问，规划好资金的配置，这样才能实现城市客户突破式、长久式发展。

### 3.5 强化风险防控意识，严格遵守规则制度

随着金融服务品种的增多，服务营销的深化，风险防范和规范化标准也在不断提升。城市邮政金融代理网点要在降低服务成本的同时，提高信息化和智能化管控能力，将风险防控流程和柜员互控数据化。依据风险管控流程，在网点风险识别和控制上要将操作风险和市场风险作为重点，尤

## 敦豪在德国开设第5 000家包裹站

敦豪在德国杜塞尔多夫大学诊所内开设了第5 000家包裹站，顾客可以通过包裹柜收取和寄送包裹，包裹柜由12个模块和101个格口组成。

德国邮政敦豪相关负责人表示，在网络贸易稳步增长的时代，电子商务在人们的日常生活中无所不在。尤其是在新冠肺炎疫情期间，包裹站成为一种特别受欢迎、安全、非接触式收发包裹的方式。自2020年3月以来，注册使用包裹站的新客户数量异常之多。客户可以通过包裹站以非接触的方式退货和寄递预付邮费的商品。

敦豪计划到2021年初在德国设置包裹站总数达到7 000家。

(王蒙译)

其是操作风险的管控。在人员、流程、系统和外部事件带来的操作风险中，要将人员和流程因素导致的风险作为主要防范和化解对象。因此在城市邮政金融代理网点，首先要加强负责人风险业务管理的培训，提升风险防范的实务能力；其次要强化综合柜员的风险管控，做到日常整改闭环和案例看板落实；最后要针对轮岗带来的管理新要求，加强员工动态信息的交流。

## 4 结语

城市邮政代理金融网点在高质量发展中，要珍惜以往成功的经验，更要勇于面对城市化金融的挑战，坚持以客户为中心，深化转型发展，加快“营销服务中心”和“客户体验中心”的转变，深化金融队伍转型，强化信息化引领，发挥好综合营销平台作用，利用数据分析、数据驱动，实现对客户发展的常态化、精准化支撑，打造代理金融的特色服务，落实线上线下智能化场景，构建服务生态圈，围绕“金融+生活”服务体系，提升获客精准性，增强业务发展能力，成为城市服务中不可缺少的金融服务商，成为百姓生活中密不可分的好邻居、好帮手。

## 参考文献

- 1 (英)吉莉恩·道茨·法考尔. 金融服务营销(第二版). 北京: 中国金融出版社, 2014
- 2 郑荣年. 金融机构风险管理. 北京: 中国金融出版社, 2015

收稿日期: 2020-04-30

作者简介: 吴寒松(1963~), 男, 江苏苏州人, 硕士, 高级经济师, 主要从事邮政企业管理研究。