

文章编号: 1007-5399 (2015) 02-0009-04

邮政储蓄银行二级分行条块营销向综合营销转型探析

张雪松¹, 李岩峰², 宁理钧³, 次仁桑珠⁴, 梁鑫⁵

1. 中国邮政储蓄银行延边州分行, 吉林 延边 133000;
2. 中国邮政储蓄银行南阳市分行, 河南 南阳 473000;
3. 中国邮政储蓄银行钦州市分行, 广西 钦州 535099;
4. 中国邮政储蓄银行西藏自治区分行, 西藏 拉萨 850000;
5. 中国邮政储蓄银行阿克苏地区分行, 新疆 阿克苏 843000)

摘要: 文章分析了中国邮政储蓄银行二级分行发展过程中存在的问题, 探讨了问题产生的原因, 提出了二级分行转型发展的具体对策以及上级行配套支撑的措施, 以期助推中国邮政储蓄银行可持续发展。

关键词: 条块; 综合营销; 客户关系; 绩效考核; 信息系统

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

在英国《银行家》杂志“2014年全球银行1000强排名”评选中, 中国邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”)按总资产位居第28位, 在向大型零售商业银行转型的道路上迈出了成功的一步。但是, 随着邮储银行改革红利的消退, 产品线齐全后, 新产品推出速度减缓, 发展进入瓶颈期, 实施由条块营销向综合营销转变, 提升内生动力, 打造核心竞争力将成为助推邮储银行持续发展的关键驱动力, 这也是内外部环境对银行业的要求。

1 背景分析

1.1 金融发展趋势要求银行业更加注重客户管理

习近平总书记提出中国经济发展进入新常态, 即经济增长从高速向中高速转变, 经济结构从发展失衡向优化再平衡转变, 发展理念从片面追求GDP向全面发展转变。在此背景下, 商业银行将面临政策环境、经营环境、竞争环境、客户环境和业务模式的变化, 银行业发展也将随之进入发展新常态。邮储银行行长提出的改革创新适应商业银行发展新常态的六项措施指出, 要转变传统经营理念, 深化客户关系管理, 实现整合, 资源共享。加强客户管理是顺应金融发展趋势的要求。

1.2 银行业内部竞争加剧导致对客户的争夺更加激烈

利率市场化、银行脱媒和宽松的银行准入条件是银行业面临的严峻挑战和考验, 在适应和应对中, 将加剧银行间的竞争。各家商业银行都在实施以产品为中心向以客户为中心的经营模式转变, 为客户提供综合金融服务成为客户管理的核心。银行间的竞争是客户的竞争, 客户的忠诚度、贡献度和服务深度成为衡量银行竞争力的标志。

1.3 邮储银行综合营销平台建设要求未得到有效落实

近年来, 邮储银行行长在历年工作报告中强调, 要实现

以产品为中心向以客户为中心转变, 打造以客户为中心的交叉营销平台。但是, 在二级分行的实施中还未取得有效成果, 存在体制、机制的约束和流程障碍, 因此对二级分行由条块营销向综合营销转型的探索是有效落实总行要求的必然选择。

2 二级分行发展中存在的问题及原因分析

2.1 二级分行发展中存在的问题

2.1.1 发展速度逐步趋缓

邮储银行经历了成立之初的高速增长后, 近两年发展速度逐渐趋缓, 特别是大多数二级分行在人员投入趋缓、资本约束增强、资本回报要求提高的集约式管理下, 收入增长逐渐放缓。

2.1.2 客户经理创效能力低

近年来, 邮储银行客户经理经过市场历练、不断培训, 创效能力显著增强, 与自身纵向相比, 大多数二级分行人均收入、人均利润逐年上升。尽管成绩显著, 但与成熟商业银行横向相比, 邮储银行人均创效能力还存在较大差距。2013年邮储银行人均利润仅为16万元, 兴业银行人均利润最高, 是邮储银行的5.4倍, 农业银行人均利润较低, 是邮储银行的2.2倍, 从侧面看出邮储银行客户经理创效能力远低于成熟商业银行。

2.1.3 客户价值发掘不够

与其他商业银行相比, 邮储银行客户的综合贡献度偏低, 主要体现在客户黏度不够, 例如笔者调查的四个分行中, 综合营销平台建设情况较好的南阳市分行, 其客户加载产品数量也不尽如人意。南阳市分行客户叠加6个以上产品的客户仅占总客户的0.12%, 叠加2个以上产品的客户占总客户的23%。而对比美国富国银行, 2012年在美国西部

地区的客户，平均使用富国银行 7.2 个产品，与其相比邮储银行客户黏度相差甚远。

2.2 问题产生的根源

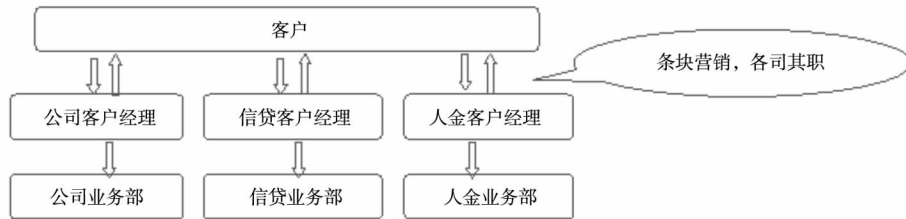
2.2.1 以客户为中心的理念尚未形成

邮储银行二级分行各级经营管理人员以客户为中心的经营理念尚未形成：管理层关注业务数据多于关注客户价值，

营销层关注业务指标多于关注客户需求。

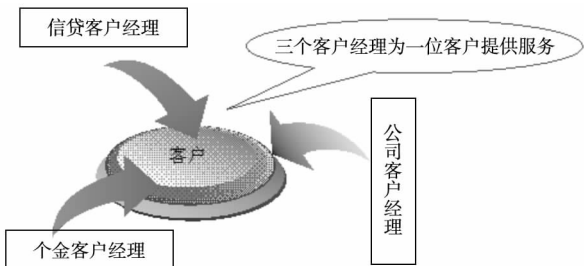
2.2.2 以客户为中心的综合营销组织架构尚未形成

目前二级分行现有的营销组织架构是按照产品条线建立的条块式营销组织架构（见图 1），在客户管理、客户服务方面以产品为中心，运作过程难以保证综合营销的开展。



2.2.3 以客户为中心的综合营销流程尚未形成

现行客户营销流程见图 2，其弊端较明显，同一客户需要多个客户经理维护，每个客户经理只关注本专业的业务需求，不关注客户其他金融需求，即使关注也没有意识、能力主动提供服务，满足客户多种金融需求。



2.2.4 客户经理综合营销考核尚未形成

目前客户经理绩效考核是以各业务条线、某类产品为主导，例如信贷员绩效考核、大堂经理绩效考核、理财经理绩效考核，在以产品为中心的绩效考核体系下以客户为中心的行为难以实现。

通过以上分析可以看出：许多邮储银行二级分行仍然以产品为中心的条块营销为主，以客户为中心的综合营销远未形成。

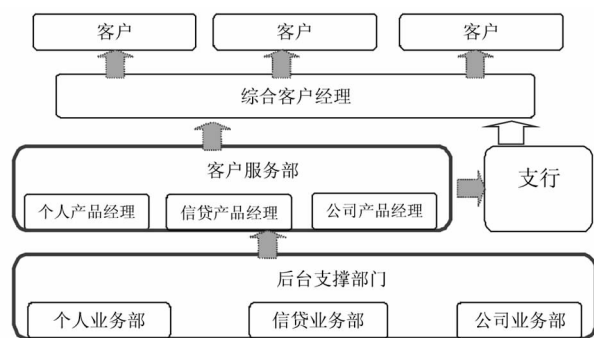
3 二级分行转型发展对策

3.1 综合营销组织架构转型

转型后的邮储银行二级分行营销组织架构见图 3。

3.1.1 前台建立综合客户经理队伍

将目前分散于各专业条线的个人客户经理、信贷客户经理和公司客户经理进行集中整合，统称为客户经理。在人员管理上综合客户经理归属支行管理，在营销管理（支撑）上客户经理归客户服务部管理。在客户营销方面不再按照业务



条线区分客户经理职责，改为按照服务片区、客户类别区分客户经理。综合客户经理的职责是发掘客户多方面的金融需求，提供综合化金融服务解决方案，提高客户黏度和综合贡献度，同时为经营管理决策和金融创新提供准确、有效信息。

3.1.2 中台成立客户服务部

邮储银行二级分行成立客户服务部，在营销组织架构中属于中台部门，在二级分行组织架构中属于一类部门，将各专业条线的产品经理统一划归客户服务部管理。在营销组织中，其职责是客户关系管理、客户经理培训及绩效考核、市场分析和客户细分；在综合营销产品设计中，其职责主要是对现有产品打包组合，设计标准化综合金融服务产品，实地指导客户经理了解客户需求，当现有产品无法满足客户需求时，收集客户需求，做好市场调研并协调后台专业部门有针对性地设计产品。

3.1.3 后台强化专业支撑能力

将个人业务部、公司业务部、零售信贷部、小企业中心等业务部统称为后台专业支撑部门。后台支撑部门负责对前台一线进行业务指导，迅速响应客户服务部的产品需求，设计有针对性的产品，根据客户分类和特点，以量身定做的方式开发满足不同客户群需求的产品，提供产品支持。后台各

专业部门共同负责其业务条线的风险防控、后勤保障等工作，为前台一线开展综合营销提供有力支撑。将来上级分行能力增强后，其产品设计职责上收。

3.2 综合客户营销流程转型

转型后的综合客户营销流程见图4。

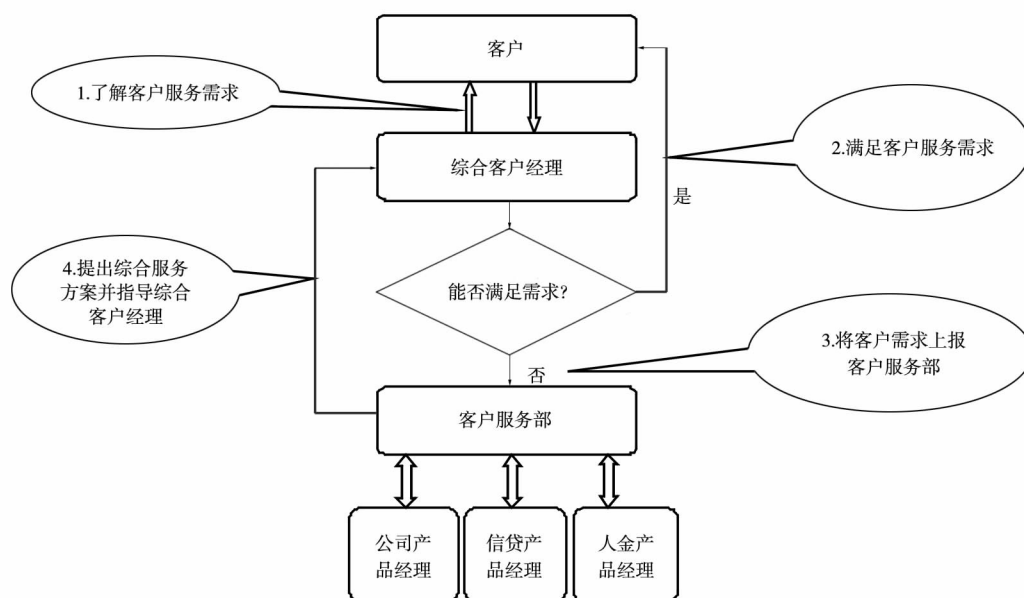


图4 综合客户营销流程图

转型后的客户营销流程实现一个客户对应一个客户经理，一个客户经理满足客户全方位的金融需求。

第一，综合客户经理通过客户的某一产品需求与其建立业务合作关系。

第二，客户经理详细分析客户多方面的金融需求，如果有标准化综合金融服务方案，客户经理及时与客户沟通实施；若没有，客户经理将客户个性化需求反馈给客户服务部。

第三，客户服务部根据市场分析、客户分类设计标准化综合金融服务方案，提供给综合客户经理，必要时协助客户经理上门与客户充分沟通，满足客户多方面的金融需求。

第四，若现有产品体系无法满足客户需求，客户服务部在做好市场调研的基础上，将客户个性化需求提交后台各专业部门，由他们根据用户需求设计产品。

第五，后台专业部门发挥专业优势，设计针对性的产品提供给客户服务部，客户服务部根据市场和客户情况，既可将个性化金融服务方案交给综合客户经理实施，也可以再次整合成标准化产品，为综合客户经理提供支撑。

3.3 客户关系管理转型

以客户为中心的综合营销体系，在客户关系管理上必须一切以客户需求为中心、以客户满意为标准。

3.3.1 客户管理主体转型

改变以各业务条块作为客户管理主体的做法，将客户管理的主体责任落实到客户服务部，由客户服务部负责客户关系管理，包括客户分析、客户细分、客户金融需求解决方案的提供等。

3.3.2 客户细分方式转型

改变按照产品类别区分客户的传统做法，在深入掌握辖区内经济金融、产业布局、客户分布、同业现状以及本行现有客户群体的数量、结构、价值回报等情况的基础上，对现有客户及潜在客户进行重新整合，按行业、系统、区域、贡献度分类，明确目标客户群体。

3.3.3 客户关系维护细化

改变客户维护条块化、印象化，将所有客户落实到责任单位，落实到每位综合客户经理，客户经理与客户之间一对一承包服务，为客户提供个性化的组合式套餐服务。根据客户对银行价值回报的总体水平，实行积分奖励，分档确定回馈标准，使客户获得额外回报。通过举办理财讲堂、客户沙龙等活动，宣传普及金融知识，扩大品牌影响，增强客户黏度。

3.4 综合营销绩效考核体系转型

3.4.1 前台综合客户经理的考核指标设计

对综合客户经理考核要摒弃以某一产品条线为主、交叉营销为辅的传统观念，其考核指标应包含以下内容：一是客户经理综合创效值，即综合客户经理所有客户加载的各类金融产品给邮储银行带来的总收益。二是客户经理的客户情况，包括客户数量，即综合客户经理拥有多少客户；客户质量，即综合客户经理高端客户数量及占比情况。三是客户满意度反馈情况，客户服务部每月通过调查问卷、电话回访形式抽查综合客户经理维护的客户满意度情况，纳入该综合客户经理的绩效考核。

3.4.2 中台客户服务部的考核指标设计

中台客户服务部的考核除了关注业务发展数据,更应包括全行客户发展、管理情况的考核,其考核指标应包含以下内容:一是业务发展情况,包括全行各业务发展年度目标完成情况、全行总收入及各业务收入增幅情况、全行总收入及各业务收入在全省(自治区)排名情况。二是客户发展情况,包括全行高价值客户增长情况、全行客户质量提升情况、全行客户综合贡献度情况。三是客户管理情况,包括全行客户满意度情况、全行客户黏度情况、全行客户流失情况。

3.4.3 后台专业支撑部门的考核指标设计

后台专业支撑部门的考核不但要与其专业发展相关联,更要包括该专业对前台提供专业产品设计的考核,其考核指标应包含以下内容:一是各业务发展情况,包括每个专业部门本专业计划完成情况、本专业增幅情况、本专业在全省(自治区)排名情况。二是支撑前台情况,包括专业部门为前台提供个性化金融需求解决方案的数量和每个解决方案的时限。

4 上级行配套支撑措施

建立以客户为中心的经营模式是一个系统工程,不仅需要二级分行层面搞好设计,强化执行,更需要上级部门给予大力支持。

4.1 加大信息系统支撑力度

目前信息系统支撑已然成为整个综合营销体系的短板,甚至没有信息系统支撑,以客户为中心的综合营销根本无法推进。因此上级行需要加强信息系统的支撑,主要包含以下两方面。

4.1.1 客户关系管理系统支撑

上级行需要开发一套强大的客户关系管理系统,整合现有各业务系统的客户信息,能够实现客户综合贡献度统计、客户交易行为分析、客户黏度分析、客户细分(含客户层级、客户交易习惯、客户需求等多种方式的细分)等功能,利用大数据管理、分析客户,为一线综合客户经理、后台管理层进行客户管理提供强有力支撑。

4.1.2 客户经理绩效考核系统支撑

上级行需要开发一套完善、统一的综合客户经理绩效考核系统,将分散在各业务条线的绩效考核系统整合在一起,将执行千差万别的各二级分行客户经理绩效考核办法进行统一,能够实现综合客户经理创效能力统计(即该客户经理所有客户在每一业务系统为邮储银行贡献的收入之和),综合客户经理客户管理质量分析(即每位客户经理名下客户数量、客户黏度、客户质量、客户迁徙情况),综合客户经理排名等功能。

4.2 加大产品支撑力度

客户的金融需求多样,需要及时向客户提供差异化产品。二级分行权限只限于在邮储银行现有产品体系中找出合适产品,真正个性化的新产品需要上级行支撑,因此上级行

GLS 灵活投递服务扩展至法国

日前, GLS 公司将灵活投递服务扩展至法国, 使法国客户能够按照自己的意愿选择包裹交付时间和地点, 即便包裹已经在配送途中。

该服务已扩展至一些国家, 并且可以跨境享受该服务, 如德国、奥地利、比利时和荷兰之间, 在商品投递前及时通知客户交付时间段, 客户可以根据需要更改交付日期和地点。

GLS 法国总经理表示, 灵活投递服务使包裹投递变得更加简单和舒适。上班族和处于途中的人们可以从 GLS 灵活的运输解决方案中大获裨益。

托运人获得收件人许可后, 向 GLS 提交收件人的电子邮件地址和包裹数据, 即可轻松使用灵活投递解决方案。一旦包裹数据成功发送至 GLS 公司, 收件人就收到第一封邮件通知。

包裹发出后, GLS 法国公司将通过电子邮件告知收件人包裹的预计交付时间, 包括一个 3 小时的时间窗口。如此即可及早确定是否有人在家接收包裹。如果家中无人, 收件人可以在网上或通过智能手机改寄包裹。

收件人可以根据自己的需要调整包裹寄递, 如更改寄递日期, 指定新投递地址, 或寄至工作场所, 或到 GLS 商店领取, 或指定另一个人接收。收件人可以在整个运输过程通过 GLS 邮件里的链接来选择灵活投递服务, 而且可以随时跟踪发货状态, 无需注册。

(赵从从 译)

必须加大产品支撑力度, 真正做到产品以客户为中心。

4.2.1 加大产品创新力度

上级行需要及时响应二级分行的产品支撑请求, 根据二级分行提交的产品需求, 加大产品要素调整力度, 或者开发有针对性的新产品, 满足客户多元化、全方位的金融需求。

4.2.2 加快产品创新节奏

上级行在响应二级分行产品支撑请求时, 必须重视响应时限, 以适应激烈的市场竞争, 同时在进行产品要素调整、新产品创新时, 将工作下沉, 深入一线, 提高效率。

收稿日期: 2015-01-10

作者简介: 张雪松(1975~), 男, 吉林长春人, 硕士, 主要从事邮政金融经营管理研究; 李岩峰(1970~), 女, 河南嵩县人, 主要从事邮政金融经营管理研究; 宁理钧(1976~), 男, 广西横县人, 主要从事邮政金融经营管理研究; 次仁桑珠(1976~), 男, 西藏拉萨人, 主要从事邮政金融经营管理研究; 梁鑫(1980~), 男, 四川珙县人, 硕士, 主要从事邮政金融经营管理研究。

注: 本文系中共中国邮政党校优秀论文。