

文章编号: 1007-5399 (2017) 02-0035-03

# 邮政数据挖掘与中邮保险交叉销售

侯玉芸, 黄族胜, 刘兆军

(中邮人寿保险股份有限公司, 北京 100808)

**摘要:** 文章以数据挖掘和保险行业交叉销售的内涵入手, 分析了中国邮政交叉销售保险的基础条件及存在问题, 提出了借助数据挖掘推动中邮保险交叉销售的方法及措施。

**关键词:** 数据挖掘; 交叉销售; 期交业务; 营销; 产品; 客户

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** A

近年来, 数据挖掘技术广泛应用于金融领域, 成为银行、保险等金融机构挖掘客户需求、开展针对性营销的重要手段。中国邮政在长期的发展中形成了实物流、资金流和信息流“三流合一”的独特竞争优势, 并逐步形成了邮务、速递、金融三大业务板块, 中邮证券也异军突起。中邮保险在邮政系统内交叉销售保险, 具备可行性。但如何借力数据挖掘技术推动中邮保险交叉销售成为中国邮政需要破解的一项难题。

## 1 数据挖掘的内涵

数据挖掘, 又称为数据库中知识发现, 它是一个从大量数据中提取出可信、新颖、有效并能被人理解的模式的高级处理过程, 其目的是挖掘出未知的、有价值的模式或规律等知识。数据挖掘与数据分析的本质区别在于, 数据挖掘是在没有明确假设的条件下挖掘信息、发现知识。

数据挖掘是一种商业信息处理技术, 其主要特点是对商业数据库中的大量业务数据进行抽取、转换、分析和其他模型化处理, 从中提取辅助商业决策的关键性数据, 是按企业既定业务目标, 对大量的企业数据进行探索和分析, 揭示隐藏的、未知的或验证已知的规律性, 并进一步将其模型化的一种先进、有效的方法。

## 2 保险行业交叉销售概述

### 2.1 交叉销售的含义

交叉销售是指通过客户关系管理, 发现并满足现有客户的多种需求, 实现销售多种相关产品或服务的一种营销方式。与传统销售方式的区别在于, 交叉销售是通过对同一客户的深入挖掘, 开拓并满足其更多需要。交叉销售的核心在于以客户需求为导向, 通过多种营销渠道实现客户生命周期价值。

### 2.2 保险行业关于交叉销售的规定

目前, 保监会未对交叉销售的方式、方法、流程等做出明确监管要求, 仅在对个别公司的批复以及监管文件中提到交叉销售的要求。此外, 保监会在《关于规范保险公司相互代理保险业务有关事项的通知》(保监中介〔2010〕325号)及《兼业代理管理规定与暂行办法》(保监发〔2000〕144号)

等文件或通知中对于交叉销售的经营业务地区、代理许可证、法律关系、管控规则、财务核算和资金流向提出了一些原则性要求。

工信部出台的《电信和互联网用户个人信息保护规定》, 对交叉销售的客户信息使用提出要求, 即电信业务经营者、互联网信息服务提供者及其工作人员对在提供服务过程中收集、使用的用户个人信息应当严格保密, 不得泄露、篡改或者毁损, 不得出售或者非法向他人提供。

### 2.3 保险行业交叉销售的模式

#### 2.3.1 集团内两公司之间的交叉销售

一是在产险的营销渠道销售寿险产品和健康险。将产险业务作为主要利润来源的人保集团, 采用的就是这种模式。中国人民保险集团2014年上半年购买产寿健两类或两类以上产品的投保人达304.7万人, 同比增长26.8%。交叉销售规模上, 人保集团交叉销售所产生的规模保费由2013年上半年的108.45亿元增长32.3%至2014年同期的143.49亿元。二是利用寿险渠道代理产险业务。中国太平洋保险集团为客户提供一站式产寿综合服务, 产寿险实现资源共享的门店数量已经达到377家, 为在线渠道的车险客户交叉销售寿险产品, 收入增速达到35.3%。

#### 2.3.2 集团内全方位交叉销售模式

采用这种模式的主要代表是平安集团。除了个险营销队伍外, 中国平安更具特色的是平安直通(其前身是平安电话销售中心)。平安直通综合了电话销售和网络营销等渠道, 交叉销售产险、寿险、贷款和理财等各类金融业务, 客户数量以及销售业绩的增长十分迅速。2008~2013年, 平安直通的客户数由58.6万人上升至1206.8万人; 产险保费由16.4亿元增长至335.6亿元; 寿险保费由1.1亿元上升至35.1亿元; 托管资产由0增长至150.6亿元。

## 3 邮政交叉销售保险的基础条件

3.1 邮政集团公司高度重视, 制定了三大板块联动发展战略  
邮政集团公司总经理多次强调, 要加快三大板块的整合以促进邮政转型发展, 共举一面大旗, 共享客户资源, 共创

美好未来。在邮政集团公司的统一领导下,各板块正在加强协作,实现信息共享,通过数据挖掘客户需求,根据客户需求进行有针对性的保险产品营销或研发,努力推进“大邮政”整体利益最大化的进程。

### 3.2 各板块已经建立客户管理系统,具备一定的数据基础

中国邮政各板块均积累了大量的客户信息资料,各自形成并独立运行客户关系管理系统,并对客户信息进行分析运用。邮务类数据库目前由邮政集团公司集中管理,形成了中国邮政客户营销管理系统,并设立封卡片、营业、分销、报刊、集邮以及点上平台等专业子系统。同时将客户划分为综合客户和专业客户,分别由大客户中心和各邮政公司专业局管理。金融类数据库主要由邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”)管理,在中国邮政金融客户信息平台的基础上设立了金融客户管理系统、公司业务营销管理系统和个人客户营销系统三个子系统。中国邮政的客户关系管理系统项目即将启动建设,现有的数据资源和客户管理系统经验为加强三大板块的互动发展、发展中邮保险数据挖掘奠定了良好的基础。

### 3.3 中邮保险在邮政代理渠道销售方面取得喜人成绩

在邮政集团公司和各省邮政公司的大力支持下,2009~2014年,中邮保险客户数达242.8万人,累计保费收入达696亿元,行业排名由开业首年的第54位前移至第10位。

## 4 数据挖掘助力邮政保险交叉销售的方向及方法

### 4.1 数据挖掘助力交叉销售的方向

#### 4.1.1 借助数据挖掘提高营销的针对性

一方面,公司可根据中邮保险现有客户特点进行数据挖掘与分析,制定针对性营销措施。公司可以利用数据挖掘技术,以产品或客户等要素为维度分别进行分析。以产品为维度时,可以用统计分析方法,分析已投保该产品客户的年龄、性别、地域分布、与被保险人关系等特点,根据分析得出的特点,提高营销针对性,制定相应的营销策略,降低营销成本。以客户为维度时,主要采取关联度分析等方法,分析客户购买行为方式,深度开发客户需求。

另一方面,公司可根据邮政金融客户管理系统信息进行数据挖掘与分析,提高营销针对性。针对邮储银行个人贷款、存款、信用卡等客户特点进行分析,判断出个人客户具备购买保险需求以及其他理财产品的关键因子。根据因子的重要程度,给予每个因子一定权重,设计邮储银行个人客户的交叉销售价值评分模型,并对邮政金融客户管理系统中个人客户进行综合评分。根据综合评分结果,对邮储银行的客户进行细分,明确重点开发的潜在客户,采取相应的营销策略。

#### 4.1.2 利用数据挖掘加大产品开发力度

公司应借助邮储银行的信用卡客户和个人信贷客户信息进行深入挖掘。通过分析信用卡客户以及个人信贷客户的收入、年龄、性别、职业、地区、婚姻状况与其在邮储银行保险、理财产品、基金、国债购买、消费情况的相互关系,解读客户对保险需求和其他金融产品需求的特点。在此基础上,公司可结合邮储银行客户特点,对保险责任、保险期间、保

险缴费期限等产品要素进行设计,设计推出更有针对性的保险产品。

### 4.2 数据挖掘方法

根据中邮保险现有客户特点进行数据挖掘与分析,制定针对性营销措施,本文以期交业务为例。期交业务是公司转型发展的关键,目前主要是通过开展期交业务宣导、竞赛,对期交业务突击性销售及提高中邮保险期交业务占比等方式进行推进。

在邮政渠道发展期交业务时,可以通过数据挖掘方式,进一步提高期交业务发展效率。本文从中邮保险的期交失效保单入手分析,反向推论在期交业务营销时的策略。

开业至2014年底,中邮保险公司共有5870份失效保单,客户分布及购买情况呈现出一些特点。在已缴费年限上,交费1年保单即失效的占比达81%,交费2年失效的占比达18%,这两项失效保单占失效保单总数的99%。由于投保客户在1~2年内经济状况发生显著变化的可能性较小,因此可以判断失效保单客户主要原因可能是对期交保险的需求不高,续保意愿较小或销售时公司未明确告知是期交。因此公司在发展期交业务时,客户选择的针对性有待进一步提高。

在年交保费金额分布上,年缴保费在1万元以上的保单占比仅6%,大于5000元小于1万元的保单占比为21%,小于5000元的保单占比为73%。目前公司的平均续保率为95%,续保率远高于同业。由于年交保费1万元以内客户占比达到94%,由此可见,年缴保费金额越低,投保客户的续保意愿越高,保单失效可能性越小。

在投保人年龄分布上,通过比较期交投保人年龄分布和失效保单投保人年龄分布,可以看出20~30岁之间的期交保单投保人更易发生保单效力中止,其他年龄段此类问题较少(见表1)。原因可能是20~30岁之间的投保人群刚刚步入工作岗位,收入不太稳定,且通常有购置房产和汽车等需求,投保人由于经济原因无法缴纳续期保费的可能性较大。

表1 期交投保人年龄分布和失效保单投保人年龄分布

年龄区间(x)	2013年期交 投保人数	年龄分布	开业至今	
			失效保单 投保人数	年龄分布
$x \leq 20$	2 055	1.61%	4	0.07%
$20 < x \leq 30$	24 971	19.62%	1 739	29.63%
$30 < x \leq 40$	31 392	24.66%	1 356	23.10%
$40 < x \leq 50$	33 091	26.00%	1 388	23.65%
$50 < x \leq 60$	21 728	17.07%	800	13.63%
$x > 60$	14 054	11.04%	583	9.93%
合计	127 291	100.00%	5 870	100.00%

综上所述,为进一步提高期交业务发展效率,邮政渠道在销售期交产品时,应更注重对客户经济实力和保险需求的了解,尽量选择30岁及以上年龄客户人群,同时发展年缴保费较低的客户。

## 5 邮政开展交叉销售存在的问题

### 5.1 客户数据整合度需提高

除邮务板块外，中国邮政集团公司尚未统一管理整合板块资源，现有客户信息中存在分类不清晰、界定不规范、跟踪不到位的问题。在邮政集团内部各子公司之间客户数据库各自独立，彼此没有关联，不利于深化挖掘数据，给客户资源整合造成一定困难。邮政网点柜员服务也在整合资源，但各数据平台相互独立，柜员在操作业务时需要频繁退出一个系统再登录另一个系统，给操作带来不便，也使客户服务质量受到影响。同时，邮政代理保险部分客户数据要素不全、信息不准确，特别是联系方式、地址、职业等关键信息的缺失和失真，导致无法与客户取得联系，无法对客户进行正确的分类、判断，无法建立关联数据模型。

### 5.2 缺乏有效的组织保障

邮政集团目前将市场经营部改为市场协同部，其意义不仅是两个字的变化，而是未来加强各板块协作、联动发展业务、推进交叉销售的重要举措。只有组织保障到位，联动发展才能有效推进。

在行业内，有些保险公司设立了相应组织机构，如人民人寿总部及省分公司设立互动部；平安集团高层设立交叉销售委员会，各子公司设立交叉销售部；太平洋保险公司设立综合开拓部，集团公司为统筹部门，提供后援支持平台、制度设计，负责将适宜的产品推荐给销售渠道，为有市场潜力的产品提供销售渠道，各子公司协助开发产品，提供销售渠道。虽然这样缓解了各子公司之间沟通不畅、信息不同、产品断裂、利益协调等问题，但在具体实施中涉及成本费用分摊、人员管理、利益分配等问题时，偏离时有发生。各子公司各自为政，信息不对称，业务推进不力等情况不同程度存在。特别是在销售渠道和客户资源方面居强势地位的子公司组织上没有建立相应部门，对交叉销售的关注度与积极性并非处于理想状态。

### 5.3 尚未建立有效的激励考核机制

邮政发展各板块业务存在集中性突击、阶段式发展的现象，未形成统一的整体，为客户长期提供不同的服务，实质上还是以市场为导向，没有以客户为中心。

行业内交叉销售既涉及各子公司，又涉及销售人员，如果缺乏有效的激励政策与措施，很难调动各方积极性来推动此项业务发展。各子公司在关键考核指标和经营范围上各有侧重，核心业务是自己的看家业务，对于交叉销售业务没有计入考核与评价指标，只有业务员佣金收入，处于自生自灭状态，难以实现业务上的深度和广度合作。一些保险公司甚至出现不销售其他子公司产品，或争抢业务、恶性竞争的现象。

## 6 邮政深入开展以数据挖掘为基础的交叉销售建议

### 6.1 建立相应的组织架构

成立交叉销售的组织架构，负责整合、重组各子公司的营销渠道，由集团统一管理和调配，负责各子公司客户数据

的集中、分类、挖掘、共享及产品的开发、包装与销售团队的匹配。各子公司总部及省两级也应成立交叉销售部门，推动此项工作向纵深发展，保证各子公司信息的一致性、连贯性，统一制定规则和优先顺序，加强集团对各子公司的控制力，加强各子公司之间的协调、合作，使交叉销售工作积极、稳步推进。

### 6.2 整合邮政集团公司各子公司数据库平台

开展各板块之间的业务联动和交叉销售需建立集团统一的客户数据库，注重客户数据的完整、准确，利用客户关系管理系统，统一存储和加工客户信息数据，根据不同专业特点建立模型，精确分析，把握交叉销售的机会，确定市场细分标准。选用具有重要营销价值、效果好和易操作的信息，通过数据平台明确不同产品与相应客户之间的关联度，分析客户的购买力和购买需求，精准定位，确定适当的销售策略。

### 6.3 制定交叉销售规划及相关制度

集团统一制定初期、中期、远期规划：初期规划主要是制定相关制度，如《数据库信息使用流程及管理办法》《客户信息安全使用规定》《数据库营销效果评价标准》等，并将交叉销售纳入全面预算体系与绩效考核体系，将交叉销售折算计入各专业公司绩效和个人业绩，并纳入晋升等级量化指标体系，统筹核心业务与交叉业务的平衡。中期规划侧重具体实施中的激励措施及问题解决措施，如管理费用分配、支付、使用原则；盈利奖励等方面的规范和制度；或集团内以低于市场价格的方式实施内部定价、出售和购买，实现多方共赢的策略等。确定考核指标，可借鉴平安公司客户渗透率、渠道渗透率、产品渗透率等指标，由集团统一分配任务，统一年终考核，统一费用标准，统一估算。远期规划主要是综合服务，通过一揽子服务为战略的集团内部资源整合，使板块联动的交叉销售战略落到实处。

### 6.4 结合中邮保险发展战略进行数据挖掘和交叉销售

公司在依靠数据挖掘技术开展交叉销售时，应紧密结合发展战略，针对经营发展中的关键问题，多角度、全方位进行数据挖掘，提高经营决策的科学性，做到有的放矢。

从中短期看，公司应结合期交业务发展的战略需要，就中邮保险目前期交业务、邮政代理保险期交业务的数据信息进行深入挖掘，提高营销针对性和客户选择性，开发适销对路的产品。

从长期看，可以深度分析各子公司包括邮乐网的客户数据，开发互联网保险产品。通过互联网平台，打破时间和空间的限制，在线提供承保、保全、理赔服务，变传统不可为的业务为日常业务，优化客户体验，提高运营管理效率，提升服务水平，有效降低渠道成本和管理费用。

收稿日期：2016-03-10

作者简介：侯玉芸（1963～），女，陕西绥德人，经济师，主要从事保险业务研究；黄族胜（1980～），男，福建南平人，博士，主要从事世界经济风险管理研究；刘兆军（1983～），男，山东德州人，硕士，主要从事保险法律业务研究。