

文章编号: 1007-5399(2019)03-0016-04

# 信息技术支撑邮政代理金融营销转型策略研究

蔡和熙<sup>1</sup>, 郎太忠<sup>2</sup>, 柴 华<sup>3</sup>, 李一平<sup>4</sup>, 刘志龙<sup>5</sup>

- (1. 中国邮政集团公司广东省分公司, 广东 广州 510898;
2. 中国邮政集团公司重庆市信息技术局, 重庆 400010;
3. 中国邮政集团公司四川省分公司, 四川 成都 610041;
4. 中国邮政集团公司内蒙古自治区分公司, 内蒙古 呼和浩特 010020;
5. 中国邮政集团公司, 北京 100808)

**摘 要:** 分析了信息技术支撑邮政代理金融营销的现状和存在问题, 结合邮政代理金融营销转型的客观要求及金融行业信息技术支持金融营销转型的相关做法, 提出了信息技术支持邮政代理金融营销转型的对策。

**关键词:** 信息技术; 代理金融; 系统; 数据; 联动; 营销转型

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** A

随着中国特色社会主义进入新时代, 社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。移动互联网、大数据、人工智能等新技术的迅猛发展, 使邮政代理金融业务面临重大挑战。邮政代理金融传统的营销模式越来越难以满足客户的需求和邮政代理金融业务发展的迫切需要, 亟需信息技术支撑邮政代理金融营销转型, 提高营销效率。

## 1 信息技术支撑邮政代理金融营销转型的必要性

### 1.1 中国邮政高质量发展之需

中国特色社会主义进入了新时代, 我国经济增长速度从高速增长转向中高速增长, 经济发展方式从规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长, 经济结构从以增量扩能为主转向调整存量、做优增量并举的深度调整, 经济发展动力从传统增长点转向新的增长点。迫切要求加快现代化经济体系建设, 坚持以新发展理念引领, 建设实体经济、科技创新、现代金融、人力资源协同发展的现代化产业体系, 构建市场机制有效、微观主体有活力、宏观调控有度的经济体制。中国邮政在经济发展新形势下, 业务收入增长放缓, 利润下行态势较为明显, 传统业务逐渐被替代, 推动中国邮政高质量发展迫在眉睫。

### 1.2 邮政金融持续发展之需

经济的高质量发展需要金融的支持, 但邮政金融自身发展也面临挑战: 一是利率市场化带来的挑战, 对中间业务和金融创新能力提出了更高要求; 二是金融脱媒带来的挑战, 加大了银行的风险管理难度, 存贷期限结构不匹配, 加大流动性风险, 导致银行优质客户不断分流; 三是互联网金融的快速发展打破了银行对金融业务的垄断, 给邮政金融以物理网点为基础衍生的客户服务带来重大冲击; 四是金融强监管

及风险控制的新要求, 迫使银行从“野蛮生长”转到高质量发展, 要求银行业必须回归本源, 以服务实体经济为己任; 五是信息科技对邮政金融发展带来新的挑战, 大数据、云计算、物联网、人工智能等新技术的发展, 要求银行业金融机构高度重视客户全方位数据特别是非结构化数据的收集和分析, 以提高业务营销和风险控制的有效性和针对性。为应对以上五个方面的挑战, 邮政金融需要加快转型来确保持续发展。

### 1.3 邮政代理金融营销转型之需

2018年1~9月, 全国邮政代理金融收入增幅比上年同期减少2.6%, 远低于中国邮政集团公司(以下简称“集团公司”)总收入的增长速度, 部分省收入为负增长, 邮政代理金融发展的压力越来越大。邮政金融结存客户数已达5亿多户, 但VIP客户总数只有2 500多万户, 价值客户平均持有产品数只有3个, 客户的年龄结构也不理想。邮政金融网点近4万个, 随着监管及风险管理要求越来越高, 网点到访客户日益减少, 金融网点运营成本压力日益增大。邮政代理金融营销主要基于网点进行, 外部拓展仍以手工方式为主, 迫切需要信息技术支撑邮政代理金融营销转型, 提高营销效率。

## 2 信息技术支撑邮政代理金融营销的现状和存在问题

### 2.1 信息技术支撑邮政代理金融营销的现状

目前, 支撑邮政代理金融营销的信息技术队伍主要由两部分组成。集团层面是中国邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”)软件开发中心, 部分省邮政分公司以省信息技术局为主体进行系统开发, 省层面以下的开发力量除广东等个别省外基本没有。

邮储银行软件开发中心开发的与邮政代理金融营销相关的系统包括: 金融客户管理系统能够按机构提供金融业务量

数据；个人客户营销系统提供了资产万元以上且归属邮政代理金融网点的客户信息；个人综合积分管理系统对金融客户进行积分管理，客户可在网点进行积分兑换；金融数据下载平台为各省提供金融客户的账户信息、金融交易明细数据；手机银行提供了自助填单、预约服务等功能；排队机管理系统与个人客户营销系统对接，客户在排队机上刷卡即可在个人客户营销系统上通知客户经理客户到访信息；移动展业提供了外拓信息录入功能。集团公司目前正在建的客户关系管理系统和大数据平台计划将邮政代理金融营销部分功能纳入。

各省也开发了一些系统，对各种营销服务场景进行支撑：客户管理方面，山东、广东、四川等省自建金融客户管理系统，一方面提供分岗管户、村社建档、客户多维度标签属性等功能，实现客户的精准画像，另一方面提供营销活动计划、营销执行和营销效果评估等功能，实现营销全过程的管控；厅堂营销方面，广东将人脸识别系统、排队机系统、免填单系统和微信公众号、企业号联动，实现对厅堂营销的闭环管理；电话营销方面，山东、四川等省建设电话营销系统实现对电话营销全过程的管控；外拓营销方面，广东的微信营销助手，四川、山东等省的外拓走访系统实现对外拓营销的支撑；线上营销方面，广东等省建立微信公众号，为线上客户提供网点查询、业务预约、产品介绍、活动报名和抽奖等；外部客户服务场景方面，山东、河北、广东、河南、重庆、新疆等省建设会员积分系统和积分商城，为客户提供线上、网点、村邮站等多种渠道的兑换服务；板块交叉营销方面，河南在村邮站开展金融积分兑换活动，广东通过建设大数据平台整合邮务板块数据，向金融网点客户经理推送网点附近的报刊、简易险、集邮、包裹等邮务类客户信息。

邮政代理金融数据主要来自两个系统：金融大数据平台和金融数据下载平台。金融大数据平台由邮储银行使用，金融数据下载平台是各省邮政代理金融信息系统的主要数据来源。山东、广东等省制定客户分类标准和客户标签，通过数据分析工具筛选出与产品和服务匹配的客户群数据，为一线提供营销建议。各省通过信息系统强化业绩通报，广东等省开发了员工绩效管理系统和金融营销转介系统，通过信息系统实现对网点、邮政员工、社会人员营销绩效的考核和通报。

## 2.2 信息技术支撑邮政代理金融营销存在的问题

目前，信息技术支撑邮政代理金融营销存在的问题可以归纳为以下四个方面。

### 2.2.1 技术支撑力量分散，技术架构参差不齐

邮储银行软件开发中心支撑邮政代理金融营销相关系统的开发人员不足百人。其业务对口部门是邮储银行个人金融部，系统实现的功能相对简单，与各省邮政代理金融营销的需求差距较大。各省邮政公司信息技术局均将邮政代理金融业务作为支撑重点，但各省开发力量参差不齐。技术力量较强的省份支撑邮政代理金融业务的开发人员约70~80人（含地市），而大部分省只有几人甚至没有。各省需求旺盛，个性化强，重复开发多。邮储银行与各省技术队伍之间不存在上下级隶属关系，难以形成合力。

邮储银行部分系统技术架构陈旧（如金融数据下载平台），在接入渠道方面仅支持营销员通过金融网访问。各省技术队伍采用的开发工具和技术架构五花八门，有的依靠第三方公司的技术架构，有的系统存在较大的安全隐患。

### 2.2.2 数据质量差，数据治理体系不健全

#### 2.2.2.1 客户基本信息准确率低

据2018年7月集团公司信息技术局的统计，邮储银行个人客户营销系统金融客户九项基本信息中与营销关系最密切的联系方式信息填充率只有62.31%，准确率更低，其他信息准确率也不高。

#### 2.2.2.2 缺少客户线上联系方式

客户基本信息不包括客户线上联系方式，目前网点主要通过支局建立的微信群进行线上客户维护，客户联系方式和联系信息均为营销员个人所有，线上和线下缺乏联动，营销员发送信息存在规范性风险。

#### 2.2.2.3 金融数据下载平台系统技术构架陈旧

金融数据下载平台2010年投入使用，技术架构陈旧，存在的主要问题包括：数据下发不及时、数据缺失严重、系统不稳定，缺乏数据下发监控机制等。

#### 2.2.2.4 缺乏数据质量目标和提升措施

集团公司层面缺乏明确的提升数据质量的目标和有效的激励措施，大部分省营销人员仍习惯通过手工账本进行客户信息记录。

#### 2.2.2.5 跨业务板块数据资源缺乏整合

邮储银行的系统只有金融数据，除少部分省自行进行跨业务板块数据整合外，大部分省缺乏与其他业务板块客户数据整合的信息。

#### 2.2.2.6 客户标签体系和产品标签体系缺失

全国缺乏统一的客户分类标准和客户标签体系。部分省利用客户标签筛选客户群数据，为一线提供营销建议，但数据只是单向下发，客户营销和维护行为缺乏系统记录，无法形成数据应用的闭环，难以评价数据模型的科学性并进行修正和完善。产品标签体系建设依旧空白。

### 2.2.3 营销服务支撑弱，场景之间缺乏联动

#### 2.2.3.1 营销服务场景支撑不足

邮储银行和各省开发的系统对重点客户营销服务场景支撑的精细度与其他银行存在较大差距，很多营销服务场景仍以手工方式为主。系统的营销服务流程基于传统手工模式设计，对新技术带来的变化考虑不足。

#### 2.2.3.2 场景联动缺乏支撑

邮储银行和各省开发的系统还处于满足单个营销服务场景需求的阶段，缺乏整体规划，未能通过信息化将厅堂营销、电话营销、外拓营销、线上营销及各种外部客户服务场景联动，未能把重点客户群不同服务场景的需求联动起来，为客户提供线上线下互动的解决方案。

#### 2.2.3.3 板块联动缺乏支撑

各业务板块信息系统的联动不充分，对邮政中高端客户缺乏有效的综合服务能力。邮政金融VIP客户在邮务、速递

业务以及邮政代理的政务业务受理时无法识别,无法享受服务优惠政策。

#### 2.2.4 营销管理粗放,营销智能化尚在探索

大部分省营销业务考核通过手工方式计算,工作量大,效率低。精准营销尚处于探索中,大部分还是基于传统模型,机器学习和深度学习应用较少。对于人脸识别、语音识别、自然语言分析等人工智能新技术应用还较少。

### 3 金融行业信息技术支撑金融营销转型的相关做法

零售金融作为基础业务,各家银行高度重视,纷纷以信息技术为支撑加速推进金融营销转型。

#### 3.1 强化技术支撑力量,推进新技术应用

各家金融机构大都以总部技术队伍为主体进行信息技术支撑,在银行整体减员的同时加强技术队伍力量。建设银行2017年底全行信息技术人员2.89万人,占比8.21%,总部研发人员3000人。平安银行信息技术人员2017年从200多人增加到1800人,其中零售金融信息技术人员增加近千人。各家银行也纷纷基于大数据与云平台架构推出新的技术平台,浦发银行还在业内推出首个API Bank无界开放银行,将场景金融融入互联网生态,塑造全新银行业务模式。人工智能在各家银行客户身份识别、语义理解、营销方案推荐等方面的应用越来越多。

#### 3.2 统一客户画像,推进营销智能化

各家银行基于良好的数据质量,纷纷开展客户画像和智能营销。在客户画像方面,招商银行建设智能营销平台,计算生成4000多个用户标签,在不同场景开展智能推荐服务;建设银行建立统一客户视图,包括客户360度画像库,整合了6亿多户客户信息,形成8400多个目标市场模型,创建44000余个营销任务,产生了9.8亿个商机。

#### 3.3 布局多元化营销,构建金融生态圈

各家金融机构积极运用金融科技推动客户服务向社交化、数字化、平台化转型,进一步打通线上线下一体化服务场景,布局多元化营销场景。招商银行通过分行专区、线上网点、微信服务号、客户经理连线、小程序、二维码扫码等实现招商银行App与线下服务网络的有效衔接,形成服务闭环,实现了线上线下的服务互动。厅堂营销方面,农业银行上线新一代超级柜台智能服务平台,在业务办理过程中系统会利用大数据分析向客户推荐最适合的信贷、理财、保险产品,实现业务受理与营销一体化。线上营销方面,招商银行推进零售金融3.0转型,实现四个转变——从客户思维到用户思维转变、从卡片经营向App经营转变、从交易思维向用户旅程思维转变、从资产分层经营向场景细分客户经营转变。线下生活场景也成为各家银行争夺的重点:工商银行拓展医保、海外留学等领域,招商银行拓展公交、地铁、停车等出行场景,平安集团推进智能城市生态圈、健康生活等五大生态圈。

#### 3.4 促进网点转型,推进管理变革

各家银行纷纷推进网点的管理变革。交通银行通过手持

终端实现厅堂零售服务全功能业务迁移,营销人员可利用手持终端走出厅堂,与客户进行全方位、零距离地交流,开展开卡、签约等200多种业务,真正实现各类银行业务的实时办理,堪称可移动的交通银行“柜台”,促进营业网点从交易处理型向营销服务型转变。招商银行把轻运营作为该行下半场轻型化转型的重点,尝试在总行设置远程银行中心,通过数字化渠道,直接触达和经营客户,改变以往总、分、支行层层分解经营客户的做法。

### 4 信息技术支撑邮政代理金融营销转型的策略

邮储银行在营销体系建设方面提出了四方面措施:一是健全营销渠道体系,实现自营+代理、线下+线上渠道一体化,深化网点转型,大力发展手机银行;二是健全营销组织体系,合理配置营销相关网点人员,灵活设置营销组织模式;三是健全营销管理体系,完善零售客户分层管理体系,建立以引荐制为主线的交叉销售体系和数据驱动的精准营销体系,构建员工营销业绩管理体系;四是建设营销支撑系统,包括综合营销相关系统(客户关系管理系统、客户360视图、客户数据集市)、营销业绩管理系统。但总体看,邮储银行和行业先进企业信息化水平差距还较明显。结合现状、存在问题和行业先进做法分析,提出以下相应对策。

#### 4.1 加强集团总部支撑力量,统一技术架构

建议在集团层面加大信息技术和业务支撑力量,在集团公司软件开发中心组建技术队伍,统一支撑各省邮政代理金融营销的信息化相关需求,人数不少于100人,在集团公司代理部配置专人负责各省邮政代理金融营销的相关需求统筹和相关业务制度的制定。通过集团公司技术队伍、邮储银行技术队伍和各省技术队伍的联动,健全技术支撑体系。

由集团公司牵头,基于大数据和云平台构建全国邮政代理金融信息系统新的技术架构,支撑分级开发,各省可基于全国统一的平台架构开发各省的个性化需求。适应新技术发展趋势,开发App和微信应用,加快用户接入渠道向移动化的转型。

#### 4.2 优化客户数据质量,健全数据治理体系

##### 4.2.1 建设新的金融数据下载平台,加快集团客户关系管理系统和大数据平台建设

为各省提供完整的金融客户和交易数据,实现跨业务板块的数据整合,数据下发至少实现T+1。建立完备的数据下发监控机制,发现异常自动处理。

##### 4.2.2 制定客户数据准确率、线上联系方式信息维护率目标并纳入考核

借鉴山东等省经验,建立有效的激励机制,鼓励员工基于柜面、厅堂、电话、外拓、线上等各种渠道收集完善客户信息,同时通过组织线上和线下活动、送积分、抽奖等方式鼓励客户自行维护信息。

##### 4.2.3 建立客户标签和产品标签体系

建议集团公司抓紧建立全国共性的客户分类标准和客户标签,根据客户的身份、风险、交易、行为偏好、客户价值

等指标，对全国统一的重点客户群如老年、务工、商贸、农村种养殖户等统一制定分类标准，同时允许各省自行定义个性化客户标签。同步改造相应的生产和营销系统，以实现客户标签体系的落地。加快推进产品管理平台的建设，以此为基础逐步建立产品标签体系。

#### 4.3 强化营销服务支撑，促进场景和板块联动

##### 4.3.1 重新设计重点营销服务场景业务流程

针对全国邮政代理金融重点客户营销服务场景，按互联网思维重新设计业务流程，统一开发或改造现有系统。如厅堂营销，从客户线上预约、到访客户识别、客户营销和服务、客户事后服务评价、营销绩效管理，实现闭环管理。

##### 4.3.2 强化生活服务和线上营销服务场景的支撑

针对邮政代理金融重点客群的生活服务场景，通过信息化手段强化服务，打造最优的客户服务体验。针对老年客户，提供代发养老金、公共事业缴费、健康养生、旅游、邮商联盟服务等；针对务工客户，提供代发工资、公共事业缴费、邮商联盟服务等；针对农村种养殖户，提供电子商务、物流寄递等服务；针对商贸客户，提供邮商联盟服务、代办公共事业缴费、资金归集等。

如针对老年客户群的广场舞大赛活动，邮政具有独特的优势，可在全国建立统一的信息系统进行支撑，开设微信公众号，为老人提供报名、实名认证、活动投票、活动动态信息推送等功能，同时开展相关的营销活动。

建设线上营销服务平台，组建线上运营团队，与手机银行结合，实现与客户低成本的线上沟通，同对客户进行线上营销和服务的重要渠道，改变目前网点单纯通过微信群与客户线上联系的方式。

##### 4.3.3 实现营销服务场景的联动

通过信息技术联动各种营销服务场景，构建具有邮政特色的金融生态圈。学习招商银行的四个转变，把网点作为为客户提供线上线下服务的一个环节，把厅堂营销、外拓营销、电话营销、邮政其他服务、外部生活服务、线上服务等场景和数据联动起来，把重点客户群的不同营销服务场景的需求联动起来，通过线上线下联动、营销员和客户互动，形成服务闭环。

##### 4.3.4 实现各业务板块服务场景的联动

实现邮政代理金融+银行其他业务（信贷、公司、信用卡等）、邮政代理金融+邮政业务（集邮、报刊、寄递等）、邮政代理金融+邮政代办业务（电子商务、公共事业缴费等）的服务场景联动。一是借助集团公司客户关系系统的建设，改造现有邮政生产系统，实现在邮政其他服务场景对金融VIP客户的识别，使其能享受相应的优惠政策；二是在客户办理邮政其他服务时，根据系统客户画像对客户进行个性化的金融产品营销活动。

#### 4.4 推进营销精细化管理，加强营销智能化转型

##### 4.4.1 实现业务考核信息化

尽快建设邮政代理金融员工营销业绩管理系统，通过信息系统实现考核到网点和个人，提高效率，减少一线工作量。

## 联合包裹启用新导航工具

联合包裹发布一款新型导航工具UPSNave，通过为司机提供详细的路线规划导航，能够加快投递时效，降低燃油消耗。

新导航工具是对联合包裹现有导航软件ORION的升级。ORION能为司机提供包裹配送和揽收的最佳顺序，加载新导航工具后，ORION能为司机提供更详细的路线信息，甚至包含装货区和收货区的位置信息。升级后的软件可以有效缩短司机目标路线的行驶里程，节约燃油消耗，加快包裹投递行程。

司机可以通过手持终端实现与新导航工具的信息交互。手持终端挂载到司机的汽车仪表盘上，无需手动操作，即可显示行进路线，还会发出声音提醒，告知司机何时减速即将停靠以及到达目的地后在哪停靠。

新导航工具可以使用联合包裹的数据信息以及覆盖2.5亿个位置信息的专利地图。如果投递点或揽收点位置发生变化，联合包裹司机和其他员工都可以更改或更新地图信息。

联合包裹首席信息工程官表示，联合包裹司机每天平均停靠125次，有些无法在主路上找到，或通过测绘技术找到的客户住址，UPSNave软件可为联合包裹解决上述难题。

（王旭 译自UPS）

##### 4.4.2 建设精准营销支撑体系

通过信息系统支撑精准营销，记录营销的实际效果，便于修正和完善数据分析模型，实现精准营销的闭环管理。

##### 4.4.3 推进人工智能在营销中的应用

组建集团层面的人工智能技术应用团队，与各省合作，探索各种人工智能技术在代理金融营销方面的应用，如深度学习用于产品和客户推荐算法、人脸识别和姿态识别用于VIP客户识别、语音识别用于外拓信息录入、自然语言分析用于辅助客户沟通和简单营销场景等。

## 参 考 文 献

- 1 鲍向阳. 银行转型时期邮政代理金融发展研究. 邮政研究, 2018, 4

收稿日期：2019-03-13

作者简介：蔡和熙（1972~），男，广东汕头人，硕士，高级工程师，主要从事信息技术管理研究；郎太忠（1971~），男，重庆人，主要从事信息技术管理研究；柴华（1970~），女，四川岳池人，政工师，主要从事邮政业务发展研究；李一平（1970~），男，内蒙古呼和浩特人，硕士，经济师，主要从事固定资产投资管理研究；刘志龙（1966~），男，江西余干人，硕士，主要从事机关服务创新研究。