

“客户迁徙”战略绘就平安帝国综合金融施工图

中国平安董事长马明哲解读8000万保险客户迁徙路径

编者按:陆金所、24财富、万里通、壹卡会、1号店、1号医网、1号药网……这些主体看似无规律可循却又与中国平安有着千丝万缕关系,它们与平安金控集团有何关联?近年平安投资布局遍及互联网、零售、医药、日化多个领域,投资策略极为多元,“不务正业”的平安到底要做什么?马明哲新近提出的“客户迁徙”战略,或可给出答案。



证券时报记者 潘玉蓉

在中国平安近日召开的半年业绩发布会上,董事长马明哲首次阐述“客户迁徙”战略,向外界揭开了平安综合金融战略的一角。

将8000万保险客户迁徙到银行,是摆在平安面前的一个浩大工程,而这一迁徙战略用马明哲的话形容,是“艰难而又前景广阔”。

8月30日公布的中国平安半年报中已经出现了些许微妙变化。平安明确将“做中国最大的个人零售金融服务集团之一”提上日程,以往重点论述的综合金融则成为一个服务工具。一条以客户迁徙为战略,以金融超市为阵地的平安综合金融施工图正逐渐清晰。

海量获客,高频使用”是理解平安战略的关键词。目前拥有8000万客户的平安集团,已形成一个颇具规模的数据库,交叉销售的试验初见成效;平安未来所需的更大数据库,将从涵盖衣食住行的非金融业务中获取。

客户迁徙

对“客户迁徙”的战略布局,马明哲胸有成竹。

平安的目标是“打造国际领先的个人综合服务集团”,这个目标将通过金融超市、客户迁徙战略来实现。金融超市是要搭建“一个客户、多个产品”的一站式服务。

马明哲认为客户迁徙战略有两重意义:一是将8000万保险客户迁徙到银行,将银行客户迁徙到财富管理;二是将非金融客户迁徙到金融领域,这是平安的核心战略之一。

在证券时报记者获得的一份平安集团的内部材料中,可看到更为详尽的平安客户迁徙设计路径。

平安8000万客户迁徙战略的第一个台阶,是将7000万左右的高质量保险个人客户迁徙到银行,以快速弥补银行网点少的短板;让银行通过积累客户账户数量及管理资产,为客户提供存贷款及结算服务。

随着对客户价值的深度挖掘,客户将进一步被引导至私人银行、信托财富管理平台。平安此举的目的,在于成为中国高净值客户“主办银行”。

综观平安集团客户来源,主要有四条渠道,分别是代理人、银保、电销网销以及银行直销。

四条渠道中,以保险代理人最多。平安首席保险业务执行官李源祥在2013年半年度业绩发布会上透露,2013年上半年,平安寿险的代理人团队已达54.9万人,较

2012年底增长7%,净增员率高于同业。

通过保险代理人获得优质客源,已经在集团内被验证。最为显著的例子是平安银行的信用卡业务。据平安内部资料统计,今年上半年,平安银行新发行信用卡的40%来自交叉销售渠道。交叉销售令银行直销渠道的170万户成本降低至寿险渠道的90万户。

寿险客户向信用卡客户的成功迁徙,证明了银行能以低成本从保险业务获取大量优质客源。”一位接受采访的平安集团人士对记者表示。

迁徙策略的另一个成功典型在平安信托。目前超过50%的平安信托个人客户来自保险客户的迁徙。至2012年底,向信托推荐高净值客户的平安综拓业务员已达3000人,预计至2015年将达3万人。

将保险业务客户迁徙到银行业务和财富管理业务,反过来也能促进保险发展。平安通过为客户提供多个接触点,更有可能提高客户的黏性。另外,据平安内部统计,寿险代理人从综合金融获得的收入在2012年增长近30%,目前已占代理人总收入

创新业务

客户迁徙战略的另一个重要动作是,把非平安金融客户向平安金融平台迁徙。要理解平安为何作此布局,必须先了解平安的创新业务谈起。

平安所称的“创新业务”,与传统金融机构的创新业务并不相同。

其含义是利用科技、互联网等手段构建的新商业形态,平安的创新业务包括房市、车市、健康、医疗、支付业务、交易所等各种门类,涵盖到衣食住行方方面面的需求。

创新业务如何对平安产生价值?秘诀在于,平安将通过这些业务,一手实现“海量获客,高频使用”的数据基础,另一手组织大数据挖掘,实现客户迁徙,形成一个架构垂直、相对闭合的商业模式。

一个时常被平安集团各子公司高管举出的大数据应用例子是,如果有客户在平安参股的1号店购买了验孕棒,接下来如果平安的后台数据分析够精确的话,将会自动向客户推送奶粉、少儿保险、家庭教育储蓄等产品信息。这个过程正好是平安利用创新业务将非金融客户向平安金融平台渗透和迁徙的过程。

由此看来,陆金所、24财富、万里通、壹卡会、1号店、信用卡商城、1号医网、1号药网这些看似零散的业务,有一个共同点,即都是基于互联网的

平安客户数据库起关键作用。

推动8000万客户的迁徙,有一个关键的动作是客户授权。不少陆金所会员会有印象,在注册会员时填写的资料中有一项是,允许平安将个人资料用于合法用途。这个文件在平安旗下的多个子公司的业务注册中都存在。正是这一授权,奠定了平安综拓帝国的基石。

平安内部有一支专做数据分析的队伍。”一位接近平安集团人士对记者表示,这个队伍已超过100人。平安还曾从美国对大数据应用做得最好的Capital One请来了数据分析团队。

实际上,中国平安董事长马明哲近年将大量的精力花在互联网上,变身互联网极客,组织人手创办创新工厂,近似于模仿谷歌建立Googlex实验室。

今年的新春内部讲话上,马明哲提出“阿里、腾讯才是平安最大的竞争对手”,这曾让业界隐约窥探到平安的野心。今年3月,由“三马”合作的众安在线财险公司获准筹建,马明哲迈出了深度触网的步伐。

8月30日中国平安半年报业绩发布会上,马明哲的致辞态度明确,在科技推陈出新、各种新旧模式之争越来越激烈的时代,时间似乎流逝得更快,也显得更加紧迫而宝贵”。

如果说几年前中国平安综合金融还只是停留在概念上,随着互联网对客户行为的改变,平安综合金融施工图已经变得清晰可见。

三个转变

今年5月份,马明哲在一次内部讲话中表示,未来20年,平安员工需要面临和跨越“三个转变”。

现代科技正在迅速改变各行各业的客户消费习惯和方式……过去客户要买保险得找保险公司,办银行业务得去银行,未来,平安将充分利用科技手段,引导客户行为变化,改变传统金融服务要通过多个机构才能完成的模式,让客户只要通过平安的任一接触点,包括业务员、柜台、网点、网络或者手机等,都可以随时享受所需的金融服务。”马明哲表示,平安也必须对客户消费行为的转变,这也是第一个转变,因势利导地调整自身,与客户展开多点接触,是平安努力的方向。

但交叉销售并不等于综合金融。交叉销售,是实现每一渠道能向单一客户推销多个产品;综合金融,却是从客户需求体验和体验出发,为客户提供最合适的综合理财方案。这个转变,将对公司的经营管理、组织架构和系统流程提出更高的要求。

在第二个转变中,马明哲要求平安将交叉销售向综合金融转变,更多从客户出发,这也是对传统以业绩为导向的平安销售文化做出的调整。

第三个转变是,业务队伍技能发生转变。马明哲认为,“从保险推销员向客户经理进行转型,未来除了保险,客户经理还要销售其他多种金融产品;除了保险知识,还要掌握其他金融领域的产品服务知识;除了受保监会监管外,还要受到银行、证券等行业法规的约束……这对我们业务队伍的综合素质和专业技能也提出了更高标准”。

在业内人士看来,完成这三个转变,关系着平安未来商业蓝图的实现,也考验着中国平安对55万销售人员的管理能力。

平安综合金融战略新阶段的执行方案已在实施。据记者了解,平安寿险营业部是现下平安管理销售人员的核心部门,在“三个转变”中承担着重要任务。

约在两个月前,平安人寿已在一些地区展开营业部组织结构调整。新思路是,将以前的产险专员、健康险专员、养老险专员和其他专员升级为综合金融专员,综拓专员要负责多个产品方的业务推动、运营沟通、经营计划等,为前线提供更强大的中后台支持。

立足新业态新技术,利用大数据分析的新能量,提供金融服务的平安正在织就一张更大的网。

平安能否打造出新商业模式,挑战着平安的执行力、转化力、判断力与纠错力。

上市银行发力对公理财 定制化服务是目标

证券时报记者 蔡恺

上市公司购买理财产品的热情持续高涨。瞄准这一趋势,今年上半年,许多上市银行加大对公理财业务力度,令其理财业务收入取得了显著增长。虽然对公理财产品的收益率并未比个人理财产品高很多,但银行推出“定制化”的对公理财服务,显然有助于在激烈的市场竞争中留住客户。

对公理财收入猛增

半年报数据显示,16家上市银行中,披露理财产品发行量的共有13家,其中工行、农行、建行、招行4家银行的理财产品销售额均超过了2万亿元,其余均多数在1万亿元以下。

建行上半年自主发行的理财产品发行额达到3.2万亿元,居于首位;排第二位的为工行,该行上半年累计发行银行类理财产品约2.81万亿元。

此外,农行上半年发行理财产品约2.68万亿元(包含对公及对私理财产品),招行发行理财产品达2.5万亿元。

据了解,银行从理财业务中获取的收入主要包括理财产品的托管、销售、投资管理手续费收入,庞大的理财产品发行量为银行带来了巨大的业务收入。证券时报记者统计发现,这部分业务增长中,对公理财的增长功不可没,上半年部分银行的对公理财规模快速增长,业务收入增幅明显快于个人理财业务。

例如,工行上半年的个人理财及私人银行业务收入99.2亿元,同比增长11.6%,而对公理财业务收入68.68亿元,同比增长了43.4%,大大快于前者。工行表示,对公理财产品规模增长是带动理财业务收入快速增长的重要因素之一。

中小银行的对公理财业务收入增长更加显著。招行的公司理财产品销售收入达6.37亿元,同比大幅增长176.96%,快于个人受托理财收入69.85%的同比增幅。而北京银行的对公理财手续费收入为1.73亿元,同比猛增376%,该增幅也大大高于个人理财手续费收入94%的增幅。

对公理财的爆发式增长引起了市场的广泛关注。财经评论员皮海洲认为,银行对公理财业务规模和收入的快速增长,或与发生在今年6月末银行间“钱荒”有关,在此期间银行理财产品收益率飙升,引发了上市公司购买银行理财的风潮。据其统计,仅6月26日一天,就有超过10家上市公司发布购买银行理财产品公告。

皮海洲称,2013年上市公司理财热情一直高涨,据统计,今年前5个月就有235家上市公司发布了相关理财公告,涉及金额超过800亿元,已超过去年上市公司全年的理财数据,而今年6月又有上百家上市公司宣布购买理财产品。

定制化特点突出

普益财富研究员曾韵佼对记者表示,对公理财的爆发式增长,从上市公司的角度来说有两个原因:一是新股首发超募以及利润沉淀,让更多公司“有财可理”;二是上市公司通过购买理财产品提高闲置资金使用效率。

上市公司购买理财的背后也有政策的支持。2012年12月证监会发布的上市公司资金监管新规拓宽了对闲置募集资金的投资使用范畴,允许购买国债和银行理财产品等。

从部分银行的半年报中可以看出,对公理财已成为其理财业务的重点开发领域。例如,招行在其半年报中就表示,今年上半年该行及时把握市场热点,推出了多项公司理财新产品,公司理财业务已经成为该行扩大非利息收入、营销新客户的重要工具。

对公理财业务主要对银行自身的公司客户开放,其资金来源庞大,客户群体优质,更具规模性,对银行中间业务的发展起到重要作用。”曾韵佼称,银行发挥其投资能力和渠道优势,提供丰富的对公理财产品,不仅能满足公司客户的理财需求,增进客户黏性,还能为银行带来可观的中间业务收入。”

记者在采访中发现,与个人理财业务不同,银行发行对公理财产品,更强化了“定制”的理念,根据企业的财务状况和需求,量身定做理财方案,而不是单纯依靠提高理财收益率来吸引客户,目前已有越来越多的银行瞄准了这一需求。

普益财富统计数据显示,今年上半年对公产品的平均收益率为4.39%,个人理财产品的平均收益为4.4%,两者相差不多,曾韵佼表示,相对于个人理财产品,对公理财产品的期限、产品设计和运作模式更为灵活,针对性更强。

对公理财各有利弊

普益财富数据还显示,股份制银行发行的对公理财产品在所有类别银行中是最多的,今年上半年的市场份额占比达到60.47%。记者同时发现,16家上市银行中,股份制银行相对于国有银行在对公理财的规模和收入的增长上要快很多。

长城证券银行业分析师黄颀表示,股份制银行发力对公理财,是市场竞争的一个必然结果,银行之间存款竞争激烈,为了吸收企业存款和争取贷款项目,不得不以高收益理财产品营销客户,这与前几年个人存款向理财产品转移的趋势如出一辙,而且该趋势会愈演愈烈。

黄颀表示,银行发行大量对公理财产品对其自身来说有利有弊,利在于留住好客户,弊则是削弱了利差,许多理财产品投向了信托等直接融资项目,助长了金融脱媒的趋势。

呵护个人信用 累积信用财富

上个月,住在北京郊区的王先生很苦恼,他打算贷款购买婚房,在申请房贷时,因“信用记录不良”被银行拒绝了。原来王先生持有的某银行信用卡因时常疏忽忘记还款而出现了多次逾期记录,虽然后来还清了滞纳金和利息,但是不良记录依然存在。

这种事例并非个案。如今征信体系已经广泛应用于个人信贷业务的方方面面。无论是买房购车,还是申办信用卡、创立个体企业,只要有融资的需求,都要具备良好的信用记录。

笔者通过多方了解发现,很多市民并不清楚如何建立和查询个人的信用记录,如何积累个人信用财富,而信用卡逾期、信用欺诈、非法买卖个人信息等事件近年来时有发生。

信用是财富 需引起个人关注

信用报告是个人信息历史的客观

记录,可以为今后个人的信贷行为积累价值。根据国家最新出台的征信业法规——《征信管理条例》,个人信息主体有权每年两次免费获取本人的信用报告。

懂得合理用卡 建立良好记录

懂得合理用卡,对持卡人的信用积累有很重要的意义。在当前的信用额度下尽量增加刷卡次数,并在多家商户、多个消费领域使用信用卡消费,能够帮助客户快速累积信用记录。为尽量避免信用卡被盗刷,不要将卡号和密码告诉他人,更不要转借给别人使用,刷卡消费输入密码时,尽可能遮挡操作手势;刷卡消费发生异常时,及时与银行联系。

养成良好习惯 呵护个人信用

“人无信不立”,信用需要我们有效

地积累。

一是关注个人信用。记住还款时间,注意银行对账单信息,留意银行的催款通知。定期查询自己的信用记录,当征信机构采集、保存、提供的信息存在错误、遗漏时,及时向征信机构或者信息提供者提出异议,要求更正。

二是养成良好的理财习惯。根据个人的承受能力适当借贷,及时还款。如当月不能及时还款,可以申请延期或者办理信用卡分期业务,从而保持良好的信用记录。

三是出现问题及时补救。如果个人贷款已经出现逾期,应尽快还上逾期款项,避免出现新的不良记录,同时重新建立守信记录,证明自己信用状况在向好的方向发展。

(CIS)