

金融业交叉销售:经验与启示

□ 海际大和证券公司调查部 鲍小飞 畅会珏

我国《十一五规划》确定了“完善金融机构规范运作的基本制度,稳步推进金融业综合经营试点”的发展方针,这为我国金融企业的发展指明了方向,也为金融企业开展交叉销售奠定了制度基础。从国际金融业来看,实行综合经营已成为金融业发展的潮流。因此,从长期来看,我国金融业开展综合经营也不应例外。虽然目前我国金融企业仍实行分业经营、分业监管的金融制度,但在实际经营中,已出现了综合经营的情况。例如中信集团、平安保险公司、上海国际集团等金融机构旗下已经包括了银行、证券、保险等金融业态。建设银行、交通银行也已经设立了基金公司。根据人行上海市分行的统计,目前已经出现了股票质押贷款、“银证通”业务等多种跨行业的交叉产品。随着2006年年底中国金融业全面对外开放,众多境外金融机构,如汇丰银行、花旗银行、瑞士信贷第一波士顿等全球金融巨头,将凭借综合经营的优势,在内地金融市场进行快速扩张。为此,我国应加快金融综合经营业务的研究,加大金融产品与服务的创新力度,以应对日益激烈的竞争态势。

金融业交叉销售的研究现状

“交叉销售”作为一种销售手段,至少在1965年已经被国外银行业广泛使用,但直到1990年代后期,随着市场竞争的激烈、信息技术的飞速发展和法规的解除与完善,有关交叉销售实践才逐步增加。从国外有关交叉销售的文献和实践来看,交叉销售在金融领域的应用最多。金融业信息的及时性、准确性与真实性,以及法规的完善,使得该行业更适合开展交叉销售。

交叉销售可以增加金融企业的利润。国外一些专家认为,顾客保持比市场份额、规模经济以及其他与竞争优势相关的一般变量对公司利润具有更强的正面影响,并指出交叉销售是保持顾客较好的方法。通过交叉销售,向顾客销售更多的金融产品,可以有效地保持顾客,降低顾客流失率;同时,交叉销售也可以降低营销成本。

在对美国保险公司的实证研究中发现,在中期内保险公司的营销模式对客户购买服务影响较大。以客户关系为主导的营销模式要比以诱

导销售为主导的营销模式对客户购买绩效的影响为佳。

国内一些专家学者也对中国金融业实施交叉销售的背景、条件与必要性等方面进行了初步的研究,并研究了在中国利用信用评分模型在信用卡业务中进行交叉销售的问题。研究表明,当资信较好的客户申请信用卡时,是对其进行交叉销售的良好机会。中国工商银行个人金融业务部课题组研究了工商银行目前进行交叉销售的情况。虽然交叉销售在工行有了一定的基础,但整体来看,效果不太好,在交叉销售的理念、渠道整合、信息平台和销售队伍建设等方面还无法与境外金融机构相比,与其他股份制银行也有较大的差距。

目前的研究资料显示,在金融业进行交叉销售的管理模式、交叉销售机会识别与绩效评估、风险控制等方面研究较为薄弱,结合金融企业具体情况的实证研究较少,尤其是受金融分业经营的限制,对我国金融企业交叉销售的研究尤为匮乏。

交叉销售对金融业发展的贡献

随着现代营销战略由产品导向转变为客户导向,客户需求及客户满意度逐渐成为营销战略成功的关键要素。实践证明,不同子市场的客户存在着不同的需求,甚至同属一个子市场的客户的个别需求也会经常变化。为了适应不断变化的市场需求,企业的市场营销战略必须及时调整。

CRM在当今美国称得上是一个有效的管理模式。尤其是,互联网的流行更使得它如虎添翼。日趋激烈的市场竞争,突飞猛进的信息技术,以及客户转换成本的持续降低,给美国金融服务供应商带来了巨大的营销压力。在金融机构一如既往地把触角延伸到新产品、新地区、新市场的同时,与之俱来的残酷竞争也在继续困扰着企业,并且日益激烈。面对层出不穷的金融产品和金融服务,客户的预期也在提升,他们期待着有量身定做的金融产品或服务来供自己享用,希望从服务供应商那里得到更多的价值,还企盼着能简便便利地得到自己所需要的金融产品和服务,而且这些服务和产品的个性化特色能够更鲜明一些。更为致命的是,一些客户既希望从金融机构那里得到更多的关注尊重、热情接待、及时反应、量身定做和快捷便利,又不愿意为这些额外服务而多付费用。客户的高服务预期和低退出成本,导致企业与客户的合作关系愈加难以维系,出现摩擦的概率越来越高。为了把新服务带来的利润收入掌握在自己手中,进而建立客户的持续性忠诚,金融机构必须实施有效的CRM后台解决方案系统,把运行数据转化成可操作的营销战略、战术,积极主动地服务客户,满足需求。切实有效的CRM是一种客户导向的营销战略,借助它,金融机构可以建立客户忠诚和渠道忠诚,强化客户与企业的互利关系,增加盈利收入和市场份额。

在客户关系管理中,交叉销售是一种有助于形成客户对企业忠诚关系的重要工具,有助于企业避开“挤奶式”的饱和竞争市场。由于客户从企业那里获得更多的产品和服务,客户与企业的接触点也就越多,企业就越有机会更深入地了解客户的偏好和购买行为,因此,企业提高满足客户需求的能力就比竞争对手更有效。

国外的研究数据表明,银行客户关系年限与其使用的服务数目、银行每个账户的利润率之间,存在着较强的正相关性。企业通过对现有客户进行交叉销售,客户使用企业的服务数目就会增多,客户使用银行服务的年限就会增大,每个客户的利润率也随着增大。进一步的研究表明,如果顾客在银行中只有一个支票账户,银行留住顾客的概率是1%;如果顾客在银行只有一个存款账户,留住顾客的概率是0.5%;如果顾客同时拥有这两个账户,则银行留住顾客的概率会增大到10%,如果顾客享受到3种服务,概率将会增大到18%,一旦银行让顾客享受4种或者4种以上的服务,则银行留住顾客的概率将会增大到100%。这就好像是一个增强的反馈链:随着企业提供的客户满意的服务增多,客户就倾向于从银行购买更多的服务,企业与客户相互适应将使客户产生更大的转换成本。因此,结束与银行的关系将不具有吸引力。进而,客户保留率将提高,这就给予企业更好的了解客户的机会,从而增强了企业满足客户需求和提高客户忠诚度的能力,使得竞争对手对该客户的吸引力减小,而这又增强了客户的忠诚度,提高了客户的利润率。

显然,交叉销售可以提高企业满足客户多种个性化需求的能力,增加客户向竞争对手转换的成本,因而可以提高客户的忠诚度,增加客户对企业的利润率和终生价值。

我国金融业开展交叉销售的对策建议

根据麦肯锡预计,至2010年,我国内地个人金融服务市场的总收入达450亿至500亿美元,是亚洲区内增长最快的市场,并将与韩国、印度等在未来七年成为亚太区最具发展潜力的市场。我们金融企业应该充分利用交叉销售的优势,在满足客户多样化金融产品需求的同时,提高经营效率和市场竞争力。

建立高效的客户数据库。注重对金融机构数据库的整理、分析和挖掘,从中发现交

叉销售的机会,进行有针对性的市场营销,从而提高交叉销售效率。

树立大营销的理念,建立具有强大技术服务支持的、统一的客户关系管理系统,加大渠道、人员等资源的整合,实施交叉销售,提高盈利能力。以金融机构的公司业务部、个人金融业务部为平台,在信息技术、风险控制、人力资源、战略发展等部门的支持下,畅通内部交叉销售渠道。

加大金融产品与服务的

创新力度。在新产品的推荐和上市期要配置强大的营销力量,注重与潜在客户的沟通,注意平衡各个渠道的营销资源。

加强交叉销售人才队伍建设,引进、培养包括管理、营销、风险控制、法律、计算机等在内的各类中高级金融人才,按照交叉销售的要求进行合理的人力资源配置。按国际惯例,建立“激励兼容”的人才培养、使用机制,充分发挥各类人才的积极作用,提高金融机构的交叉销售效率。

交叉销售绩效的衡量与人员激励

只有对交叉销售绩效进行科学的衡量,才能有效地进行管理,提高营销效率,从而推动金融机构的利润增长和可持续发展。在国外,交叉销售绩效一般通过交叉销售率来衡量。

对交叉销售绩效的衡量

交叉销售率含义。所谓交叉销售率是指金融机构的职员在一定时间内(通常为一个月、一年)向现有顾客销售后续金融产品的比率。交叉销售率包括数量交叉销售率和金额交叉销售率。数量交叉销售率通常用一个客户金融产品销售数量与第一种产品销售数量之比来衡量,数量交叉销售率通常用一个客户金融产品销售总额数量与第一种产品销售总额数量之比来衡量。

交叉销售率的计算。数量交叉销售率的计算。第一步,先计算顾客第一次购买金融产品的数量,假设A顾客第一次办理了信用卡产品,那么其购买产品数量为1。第二步,计算在一定期限内该顾客购买的金融产品的总数量,比如在一年内,该顾客又购买了保险和基金产品,那么该顾客一年内的购买总数为3(2+1)。第三步,计算数量交叉销售率。

应用交叉销售率进行交叉销售评价需要注意的问题。在应用交叉销售率进行交叉销售评价时一定要注意数据是金额交叉销售率,还是数量交叉销售率。一般而言,若顾客后续购买的金融产品与第一次是一样的,是不需要进行交叉销售率计算的,当然该顾客对金融机构的利润仍是做贡献的。金额与数量交叉销售率各有侧重,在分析交叉业务拓展时,两者要结合起来使用。

另外要注意的是,在使用交叉销售率时,要分清计算的时段是一年,一个月还是一季度。不同阶段的交叉销售率是不能比较的。

一般来说,在业务拓展时期,交叉销售率快速增长,随后就进入平稳增长期。国外的研究结果显示,交叉销售率(以月为时段)为1.2-1.5之间,说明金融机构的交叉销售处于较低水平;交叉销售率1.5-2.0之间,说明金融机构的交叉销售处于中等水平;交叉销售率2.0以上,说明金融机构的交叉销售处于行业领先水平。

对交叉销售人员的激励

金融机构是知识型、中高级人才集聚高地。金融机构的竞争本质是人才的竞争。因此,能否建立高效的人才激励机制,充分发挥其潜能,关乎金融机构的生存与发展。

金融机构在开展交叉销售时,个人的力量固然重要,但由于交叉销售涉及众多部门和产品,团队的配合也非常关键。因此虽然企业可以建立以交叉销售率为主要标准的激励体系,但也必须与以长期的、企业战略目标为出发点而建立的整体激励机制相匹配。

激励机制是一个复杂的系统,包括人力资源的选拔、培养、配置、评价、奖惩等多个环节,具体激励政策的实施也需要不断评估、反馈和修正,任何一个环节出现问题,激励机制的有效性就会大打折扣。建立有效的高层次人才激励机制,最为核心的一点是针对高层次人才的需求特点,综合运用各种激励手段,最大程度地激发高层次人才的工作热情和创新潜能,实现所谓的“整合激励”。从国外金融机构的实践来看,基于最大化高层次人才绩效的整合激励,在销售人才选拔、配置、评价、奖惩的各个环节中综合运用了物质激励、精神激励、职业发展激励、产权激励和市场竞争激励等各种手段,力求满足高层次人才的不同阶段、不同层次的需求,是一种行之有效的激励体系。

建立符合金融机构实际情况的激励相容机制,从而最大限度地激发交叉销售人员的营销潜能。“激励相容”是指:在市场经济中,每个理性“经济人”都会有自利的一面,其个人行为会按自利的规则行为行动;如果能有一种制度安排,使行为人为个人利益的行为,正好与企业实现集体价值最大化的目标相吻合,这一制度安排,就是“激励相容”。现代经济学理论与实践表明,贯彻“激励相容”原则,能够有效地解决个人利益与集体利益之间的矛盾冲突,使行为人的行为方式、结果符合集体价值最大化的目标,让每个员工在为集体多做贡献中获得效益最优化,使个人价值与集体价值的两个目标实现最佳配置。

目前我国金融机构的薪酬水平没有拉开差距,不太重视一线营销人员,不能有效体现效益绩效的差异。金融机构员工的薪酬方案应按以下原则进行改革:其一能够吸引并保留优秀的人才;其二薪酬水平具有足够的竞争性。这一薪酬结构应包括底薪、奖金、长期激励、福利等。对优秀员工、核心员工要注重长期激励。

高效的激励机制要能为金融机构的员工提供多层次、多渠道、宽路径的职业发展规划。“彼得原理”(Peter Principle)认为,随着科层组织的强化,现代企业的主要弊端就是将大多数员工提拔到不合

适的位置上,从而影响组织的运行效率。就国内金融机构而言,目前大多数企业员工的薪酬待遇是随着个人管理水平的提高而增加的,也就是说,对于从事具体业务的人而言,要想收入提高,就需谋得较高的管理职位。这种实质上收入分配的职务化,导致了员工个人发展路径的盲目化。一些员工本身优势在于专业项,但为了更高的物质收入,不得不把相当一部分精力从钻研业务中抽出来,去谋“职”、求“位”。这对金融机构的一线销售队伍建设是十分有害的。为员工设计多渠道的职业发展路径是解决“彼得难题”的有效方法。国外金融企业实施的“双阶梯激励机制”就是较好的方案。其设计目标是,给组织中的专业技术人员提供与管理层平等的职业发展机会。其激励安排是,专业技术人员的职业生涯可以有两条平等的路径:一条是管理职业路径,走技术阶梯人员能够与管理层享有平等的发展机会和发展层级。这样,一方面可以鼓励那些在业务技术上有优势和潜力的员工专心走业务技术的道路,为公司业务的创新与发展做出特有的贡献;另一方面,在一定程度上有效地扭转了员工把进入管理层作为唯一的职业发展道路的局面,为员工个人职业生涯打开更多的通道,为员工提供符合自身情况的多层次、多渠道、宽路径的发展空间。

建立新型的现代培训理念和方法,提高营销人才的团队竞争力。职业培训在竞争激烈、产品创新日益不穷的金融业处于重要战略地位。国外金融机构十分重视对员工的职业培训,除借助于大学、研究机构等社会力量外,一些大的金融机构还建立了自己独立的培训中心。但我国目前的情况却不乐观。不可否认的是,目前许多金融企业的培训还只是停留在“头痛医头,脚痛医脚”的应付工作性的低阶段。变革这种陈旧培训理念与方法,就要坚持以人为本的理念,遵循人才培养规律与人才成长的内在规律,探索新型的培训方法。在培训方式上,把长期培训与短期培训、全员培训与个别培训、理论培训与实践培训、适应性培训与前瞻性培训、脱产学习与在岗学习、请进来与走出去等多方面相结合。在培训内容上,既要注重对具体业务知识培训,又要突出对新知识、新理论、新技能、新方法的培训,同时还要注意加强对员工的整体素质、思维方式、创新能力、团队精神等内容的培训。

金融业交叉销售的模式

金融产品的销售模型,包括三个阶段:

第一阶段是准备阶段,主要是销售人员的销售准备阶段,包括对产品信息、各种产品表格、内部规定和客户资料等

的熟悉阶段;第二阶段是销售阶段,包括产品介绍阶段、客户需求分析、金融产品匹配等阶段;第三阶段是执行和后续服务阶段,包括购买、后续客户跟踪服务阶段。(详见表2)

交叉销售时要注意的几个问题

注重与客户的沟通

随着市场环境的变化,金融机构从单纯接受客户订单的“做商”阶段,转化为以客户为导向的“行商”阶段。

支持金融机构大力进行交叉销售的基本理念是:如果金融机构能满足其客户多样化的金融产品、服务需求,客户将与其保持密切的联系,并成为其利润的主要来源。由于当今金融产品的创新步伐不断加快,金融产品层出不穷、种类繁多,而客户却并不十分了解其金融需求与产品之间的匹配关系。

因此,针对客户的具体情

况,分析客户的实际金融产品需求,采取交叉销售手段,利用丰富的金融产品满足其金融需求,是实现客户和金融机构双赢的关键。

推介满足客户需要的金融产品

金融机构进行交叉销售的关键是要求市场营销人员以金融机构的主要产品为核心,根据客户的实际产品需求进行交叉销售。市场销售人员只有熟悉主要产品,并成功了解客户的需求,并不十分了解其金融需求与产品之间的匹配关系。(详见表3)

表1:上海市金融行业交叉性金融产品发展现状一览表

交叉性金融产品	发展状况(截至2004年6月30日)
券商进入全国银行同业拆借市场融资(包括国债回购)	目前已经有各类金融机构132家进入全国银行同业拆借市场和国债市场,其中在沪证券公司11家。
股票质押贷款	工行上海分行、农行上海分行和福建兴业银行上海分行等3家银行开办了股票质押贷款业务,合作券商包括申银万国、北方证券、中富证券、兴安证券,累计发放股票质押贷款21.73亿元,股票质押贷款余额8.27亿元。
“银证通”业务	上海市15家中资银行中已有13家分别与海通证券、申银万国等20多家券商合作开办了“银证通”业务。截至2004年6月底,开办“银证通”的账户有166028户,账户资金余额28.98亿元,占上海市金融机构月末各项存款余额的0.17%。
资金集合信托业务	截至2004年6月底,上海共推出73个信托产品,共计融资63.57亿元。
证保合作投资产品	包括投资联结保险、分红保险和万能保险。2003年投资联结保险产品已经叫停。

表2:金融产品销售程序简表

销售准备阶段	销售阶段	执行和后续服务阶段
熟悉以下情况: (1)产品信息; (2)各种产品表格; (3)内部规定; (4)客户资料	(1)产品介绍; (2)客户需求分析; (3)金融产品匹配; (4)执行的准备	(1)购买:包括与客户进一步磋商、签约等; (2)后续客户跟踪服务阶段,包括回访、信息服务等后期服务

表3:客户要求、金融服务需求和分析金融产品匹配分析

客户要求	金融服务需求	匹配的金融产品
基本需求	金融产品的便利性	银行活期存款、银行借记卡
安全性需求	稳定收益的金融产品	银行定期存款、国债
保障性需求	保险产品	人寿、健康保险产品
盈利、投资需求	风险、收益较高的证券产品	证券投资基金、企业债券、银行理财产品、信托产品、股票
经济性需求	税收优惠的金融产品	退休账户管理
地位与尊严	贷款	信用卡、住宅贷款、汽车贷款
父母的责任	为子女教育准备的金融产品	教育存款、循环贷款和子女保险产品
投机需求	金融衍生品	金融期权、期货、外汇等金融衍生品

金融综合经营中的交叉销售

近几年来,综合经营中的重要方面——交叉销售在国际金融业获得了迅猛发展。所谓交叉销售(Cross-selling)是指金融机构借助客户管理(CRM)系统发现现有客户的多种需求,并通过满足其需求而销售多种产品或服务的一种新型营销方式。交叉销售不仅是一种营销方式,更是一种营销哲学,即充分利用一切可能的资源来开展营销,服务市场的收入增长中大约80%来自交叉销售。国外研究成果表明,在混业经营的大背景下,交叉销售提高了金融业的经营效率和市场竞争力。

2002-2004年,美国富国金融服务公司在线交易消费者数量的GAGR(复合平均增长率)约为31%,支票支付的互联网银行业务的消费者数量的GAGR约为32%,在线银行业务量的GAGR约为39%;通过交叉销售提供服务的一种新型营销方式。交叉销售不仅是一种营销方式,更是一种营销哲学,即充分利用一切可能的资源来开展营销,服务市场的收入增长中大约80%来自交叉销售。国外研究成果表明,在混业经营的大背景下,交叉销售提高了金融业的经营效率和市场竞争力。