

基层管理论坛

基层行如何做好信用卡业务

编者按:在支付渠道、支付手段越来越多元化的当下,如何做好传统的信用卡业务?农业银行2019年党建和经营工作会议指出,要加快发展信用卡业务,切实做大消费循环信贷和消费信贷“两贷规模”,全面提升业务竞争力和市场份额。本期《基层管理论坛》关注于此。

打造开放互联生态圈

农行山东聊城分行行长 方高鸣

信用卡业务作为零售银行的尖兵,承担着商业银行数字化转型先行者的重任。在此背景下,信用卡行业应紧扣开放互联,采取场景化运营、网格化营销、开放化融合、数字化风控的策略,有序推进信用卡数字化转型。

场景化运营。得场景者得天下,场景金融是数字化转型的主战场。要想实现客户、商户“两户”规模和消费循环贷、信用卡消费信贷“两贷”规模齐头并进快速增长,就要坚持数据化、年轻化、移动化、智能化的信用卡业务发展原则,打造“即发、即享、即惠、即贷”的场景生态闭环,实现数据与平台的对接、客户与商户的对接。搭平台,依托农行强大的科技支撑搭建数字化经营平台,进一步引导合作服务商户入驻并提供娱乐、购物等非金融服务;建场景,即构建与支付、消费、分期等金融业务密切相关的生活场景,并基于此实现生活场景非金融客户向金融服务客户的引流、转化,并将服务延伸到基金、理财、保险等整个零售业务,持续提升信用卡客户的综合价值贡献度。目前聊城分行已经搭建生活类缴费场景177个,同比增加

111个,触及个人客户达6万户。

网格化营销。在信息爆炸的今天,将信息传递到目标客户面前的成本越来越高。与营销人员外拓相比,通过网络挖掘对信用卡业务感兴趣的客户显得更为主动和简单。为此,银行要充分挖掘大数据分析的价值,通过数据标签将信用卡客群划分成多个网格,为每个网格内特征相同的客群匹配对应的产品、服务,做好细分和针对性营销,用数据驱动网格化便捷营销。依托连年开展的“刷卡风暴”活动积累的客户数据,聊城分行将信用卡消费服务分门别类嵌入商圈、政务、生活服务等平台,针对性推送营销信息,信用卡客户总量、增量持续保持当地国有四大行首位。

开放化融合。信用卡在多年经营过程中沉淀了品牌信任、客户资源、数据、资金等竞争优势,信用卡可以不限于自身服务范围,通过开放化、平台化方式连接客户需求和与合作商户,形成用户、资金、场景开放互联的生态圈模式。将信用卡业务渗透到微信小程序、商家生活号、商户在线服务等环节,联合商户丰富生活场景的内容内涵,以商

户端用卡场景为依托,在商户端产生的交易即可形成资金在银行内的闭环流动,带来发卡侧和收单侧的双重收益,也可以提高客户体验度,增加客户黏度。目前聊城分行针对车主客群,已经搭建起4S店、洗车店、加油站等闭环消费场景;针对聊城大学,已经植入学生报到、在校支付、毕业等消费场景,并与聊城市大数据局就线上民生缴费服务达成战略合作协议。

数字化风控。要基于行内外信用卡、信贷、消费记录等数据,全面建立“基础数据+交易数据+行为数据”的综合应用模式,从数据维度提升欺诈和违约风险识别精度,并实现对优质客户的主动定位和授信。要依托高自动化、智能化程度的系统,完善定量风险评估模式,优化审批规则,提升线上线下系统自动化决策能力和效率。要做好风控差异化管理,加大对年轻客户、目标客户、优质行业客户的支持力度,对高风险渠道、高风险营销受理人、高风险区域实施更为严格的准入门槛或限制发卡手段,切实把好风险防控第一道关口。

多维发力促提质增效

农行内蒙古巴彦淖尔分行行长 曹德刚

随着经济形势与社会环境的不断变化,信用卡业务需从增量向提质不断迈进。农业银行内蒙古巴彦淖尔分行以场景建设为抓手,以数字化转型为依托,在促进信用卡增量的同时,不断促进信用卡产品提质增效。

强化用卡场景建设。信用卡消费存在于日常生活各个场景,涵盖客户各年龄层和全生命周期,应以场景建设为基础,以商户拓展为依托,通过搭建消费场景形成资金闭环流动,带来发卡侧和收单侧的双重收益。同时,应强化科技投入与基础设施建设力量,与合作伙伴共同搭建科技平台,覆盖基础服务、应用服务等范畴,形成基础数据对接,挖掘拓户潜力。巴彦淖尔分行依托场景建设,提供商户拎包入住式服务,先后营销近40余所学校,涵盖各个年龄段,树立了临河区解放医院、临河区公安局等样板商户,

并组建三级联动微信服务团队,为每个商户建立专属微信群,24小时答疑商户疑问,用服务黏住客户。此外,该行正在与市公积金中心建立直连系统,通过加强数据交互,带动信用卡业务提质。

强化细分客户,突出个性化差异。应通过数据分析,分析客户消费偏好、喜好等,对客户精准画像,按标签将相同特征的信用卡客户细分为具体客群,形成表格化管理,围绕消费热点和市场动态,对不同客群有针对性地进行业务拓展。应注重客户的多元化需求,从地方特色、品牌联名、客户爱好等角度出发,结合客户需求,特别是对高端客户,通过客户自行定制信用卡卡面、自行定制专属服务等方式,提供更多样化的选择。

强化网点带动效应。在信用卡营销互联网化的同时,也应充分利用网点强化信用卡拓展,筑牢网点发卡基础。网

点作为银行的服务主阵地,位置大部分较为优越,周边汇聚大量优质商户与企业,因此,网点线下营销潜力巨大。巴彦淖尔分行通过与移动公司合作,利用移动大数据,绘制网点周边客户生态图谱,为网点明确具体营销客群,结合网点人员线下走访,全面搭建覆盖网点周边的营销地图,以商户和用户双线营销推进信用卡业务提质。

注重风险控制。要加强贷前、贷中、贷后的全流程管理,确保客户身份真实性、信用额度合理性以及贷后管理及时性。要全面分析客户行内外信贷数据,金融与非金融信息,从全维度数据提升欺诈和违约风险识别精度。要利用多维度、多渠道、多元化数据,加快建立健全专业化数字风险模型体系,通过人工智能、大数据分析等方式实现对模型的动态监控和优化。

围绕商户端持续发力

农行天津和平支行行长 廖凯

农业银行天津和平支行在今年年初制定的全年规划中重点提出建设金融场景的工作目标,依靠场景达到获客、活客、留客的目的。围绕该项工作目标,和平支行在信用卡业务上努力进取、攻坚克难,收单业务收获颇丰。

打造线下获客场景,实现线上线下闭环营销。国网天津市电力公司一直是和平支行的重要对公客户。为响应国家电网提出的建设泛在电力物联网的战略安排,国网天津市电力公司2019年初启动了应用移动互联、智慧支付服务的工作,计划在天津市的电力营业厅集中投放一批智能聚合扫码支付设备,兼具农行掌银、微信、支付宝、云闪付付款码被扫模式支付功能,取代传统的电力自有POS机以及自助机具刷卡方式,以满足“移动互联网+”时代的支付场景诉求。

和平支行抓住客户需求,组建专项项目组,从最初的需求讨论、定价谈判到

后期的方案制定及技术难题的解决,全行各部门联动营销紧密配合,最终国网天津市电力公司同意使用和平支行收单业务。和平支行在电力公司要求的上线时间前为127家电力营业网点530个柜台收费窗口布放了扫码设备。截至2019年11月底累计收款8678万元。

该项目是天津市重点民生类场景,可为支行带来大量优质信用卡客户资源。和平支行将拓展国网电力营业厅成为重要线下获客场景,在电力营业厅及公众号平台宣传农行信用卡缴费优惠信息,利用优惠活动引导客户办理信用卡后注册农行掌银并绑定信用卡扫码付业务,客户进入电力营业厅通过掌银扫码途径付款支付电费,做到全流程线上加线下闭环营销,通过收单业务带动发卡、掌银、中间业务收入等业务的增长。

做好商户商圈服务,以收单促发展。天津恒隆广场坐落于津门两大商业“金

街”和平路与滨江道的黄金交汇地,距离地铁2号线仅100米,坐拥优越地利和庞大客流,自2014年开业即成为津城新地标。恒隆广场包括地上六层与地下三层,从东到西拥有380米的超长沿线,总面积超过15万平方米,属于轻奢时尚、高端休闲、特色餐饮等丰富业态组合定位,场内已登录近三百个国内外知名品牌。该项目于2019年6月正式启动。

和平支行在得知恒隆广场需要重新招标收单业务项目后第一时间组织材料,各部门联动参与竞标,成功拿下这一重要收单项目。2020年和平支行将为恒隆广场商户投放POS机,在全面占领商场商户资源的同时,可大幅提升收单商户数量及中间业务收入。同时,和平支行也力争将恒隆广场的收单模式复制到天津市其他商圈及专业市场中去,配合商户活动,在营销发卡业务的同时提升中间业务收入。

用大数据定位目标客群

农行广东广州珠江支行行长 杨波

为贯彻落实总行“加快发展信用卡业务,切实做大消费循环信贷和消费信贷规模‘两贷规模’,全面提升业务竞争力和市场份额”要求,农业银行广东广州珠江支行因地制宜,响应数字化转型要求,利用大数据分析精准定位目标客群,助力信用卡业务提质增效。

珠江支行地处广州珠江新城,是国务院批准的三大国家级中央商务区中天河CBD的核心区域,已经成为华南地区总部经济和金融、科技、商务等高端产业高度聚集区。经过2016-2019年的发展转型,在保持信用卡透支余额年均61%增速基础上,截至今年11月底,在广州分行18家辖属一级支行中,网均信用卡透支余额6616万元,排名分行第二;今年网均信用卡透支余额增量1808万元,排名分行第一。

明确发展思路,优化整体结构。结合农行产品特点,珠江支行分析客户产品使用生命周期后,制定了“专项分期为主、一般透支为辅、汽车分期先行、消费分期协同”的发展思路。珠江支行额外投入绩效和考核资源开展了两个活动:一是开展“一行一店”汽车经销商搞牌活动,基本实现每个网点有1-2个合作汽车经销商的格局。二是开展“个贷+”综合营销,与个贷团队私私联动,重点对住房贷款客户推荐乐分易和家装分期等大额消费分期。

明确重点客群,改善客户构成。珠江新城富甲云集,总部经济发达且房产交易活跃。珠江支行依托大数据分析,综合评估客户消费能力、收入水平、履约情况后,将“贵宾客户、优质代发工资客户、房贷客户”作为三类重点营销客群。利用个人客户价值挖掘系统,赋予网点

日常营销工具,对重点客群进行清单制营销。截至今年11月底,珠江支行贵宾客户信用卡渗透率45%,房贷客户信用卡渗透率83.3%。对广东移动、省市场监督管理局和审计厅等优质代发工资单位,通过公私联动开展多场批量营销,效果明显。

明确人员职责,打造专业队伍。珠江支行敢为人先,在广州同业中率先在支行本部成立单独编制的分期直销团队,负责重点汽车经销商、中介维护和网点管理指导等工作。在网点设立偏资产理财经理队伍,负责网点合作分期商户维护和直客式营销。将大堂经理打造为网点信用卡发卡业务专家,负责网点内部发卡转培训、厅堂营销和档案管理等工作。形成了“本部直销团队+网点偏资产理财经理+网点大堂经理”三位一体的专业营销队伍,并通过定期培训、案例学习、风险教育等手段,提升队伍风控能力和意识。

明确管控要点,风控措施前移。对信用卡质量管控,珠江支行秉承“预防为主、防治结合”理念,将风险扼杀在受理调查环节。对专项分期客户,除严格落实“三亲见”制度外,利用粤省事、税务、CCS等内外部系统协助客户资质审核、真实性调查工作,防范虚假资料、虚假交易。对前期出现过不法分子伪造客户资料的网申客群,要求网点在客户领卡环节,通过粤省事等手段,核实客户申请资料真实性无误后再予以发放。优选合作商户,坚持“一级经销商为主、优质二级经销商审慎介入”的汽车分期商户准入原则。截至11月底今年累计投放的951笔汽车分期,实现零不良。

扎实推动分期业务发展

农行浙江嘉兴秀洲支行行长 鲍君

面对信用卡分期业务同质化严重的市场现状,农业银行浙江嘉兴秀洲支行大力推进分期业务转型发展,坚定落实总行关于专项分期“集中经营、自主经营”的分期业务团队建设要求,建立直营团队,提升服务效率,有效促进分期业务“质”“量”双提升。截至今年11月末,秀洲支行信用卡分期余额为7.31亿元,当年新增4.84亿元,较去年同期多增2亿元。

组建直营团队,激发内生发展动力。开展分期业务集中经营模式,让专业的人做专业的事。集中经营既有利于管理,又能完善各岗位体系,真正做到既岗位分离又集约经营。秀洲支行从全行范围内抽调5名业务精英,组建了专门负责分期业务及按揭贷款的直营团队。一是专人专岗。根据各员工业务特长,合理分工,设置分期岗、按揭岗、后勤岗等,同时优化弹性排班制度,保证有足够人员进行问题反馈、系统上报、贷款发放、贷后管理等工作。二是直联打通。直营团队直接联动市分行分期直营中心,并对网点客户经理开展营销和业务操作辅导,将业务营销的观念、理念、思路下沉到网点、到客户经理、到柜员,真正实现上下联动。直营团队成立6个月以来,梳理区域内待营销的合作商名单,逐个对接开展营销,累计办理分期业务895笔、1.6亿元。

提升服务效率,增强外部竞争实力。服务效率是分期业务的核心竞争力。秀洲支行始终将优质高效的服务作为核心竞争力之一,并通过多种举措,打好服务牌。通过优质服务,支行营销汽车、家装、车位等各类合作商25家,良好的服务效率,获得了合作商的一致好评。一是使用模板操作。使用统一制定的汽车、车位、家装3项分期业务营销方案和操作模板,

紧盯同业分期业务准入、提供材料变化动态,修正完善模板,保证整个分期流程操作顺畅。二是落实限时办结。按照“当天事,当天毕”的原则,制定考核办法,明确当日下午三点以前受理的资料齐全的业务,必须在当日下午下班前上报C3系统,次日完成放款。双休日安排轮班值守,提供“5+2”服务,全力提升业务办理速度。三是建立反馈机制。对合作商开展精细化维护,深挖合作潜力,提高合作商户黏度。通过定期组织客户经理与合作商业人员进行座谈会,就业务流程、合作模式、最新动态等进行交流,了解合作商需求,掌握业务办理过程中存在的问题,并积极改进,不断提升服务效率。

强化风险管理,夯实业务发展根基。信用卡分期业务存在持卡人信用、冒用和商户欺诈等风险,在业务发展的同时,必须加强风险防控。秀洲支行将分期业务作为每季尽职监督必查内容,重点检查“三亲见”及“三真三实”落实情况,截至11月末,分期业务不良率仅0.11%,低于广州分行0.02个百分点。一是严格调查把好准入。落实客户经理“三亲见”并留存影像,30万元以上分期业务或申请人为分期商户、担保公司的员工,必须双人实地调查。二是加强真实性和授信合理性审查。通过官网指导价、汽车之家、车300等网站验证汽车发票价格合理性,通过国税网站查询发票真实性,通过工商局全国企业信用信息公示系统查询收入证明单位的真实性。三是加强押品持续管理。建立抵押登记台账,掌握每笔汽车分期抵押登记办理进度。落实专人按月通报各网点汽车分期抵押登记办理情况及档案移交情况,对超期未办理抵押或资料移交不及时,及时提示并督促整改。



方高鸣

采取场景化运营、网格化营销、开放化融合、数字化风控的策略。



曹德刚

以数字化转型为依托,在促进信用卡增量的同时,实现提质增效。



廖凯

打造线下获客场景,实现线上线下闭环营销。做好商圈服务,以收单促发展。



杨波

利用大数据技术精准定位目标客群,助力信用卡业务提质增效。



鲍君

建立直营团队,提升服务效率,有效促进分期业务“质”“量”双提升。