

# 研究报告

2017 年第 81 期

2017.08.02

执笔人：董晶，沈乾

[dongjing@icbc.com.cn](mailto:dongjing@icbc.com.cn)

## 银行营销模式创新与启示

### 要点

- 移动互联网与大数据技术迅猛发展的时代背景下，银行业的营销模式正逐步从创造营销、直接营销向精准营销转型。营销模式发展变革的核心是从"以企业为中心"到"以客户为中心"，再到"以数据挖掘客户需求为中心"的转变。
- 大数据技术重置了营销流程，推动了营销的数据化、事件化。银行正是践行数字化营销流程创新的主力军，在数据驱动的精准营销和事件式精准营销方面均进行了探索。
- 用户的线上化带动互联网成为营销推广、广告投放的主战场，精准营销与互联网媒介的结合产生了包括付费搜索广告、访客找回营销、实时竞价广告、社交平台营销、智能推荐系统在内的新型营销系统。营销互联网化、个性化趋势明显。
- 我行需保持在营销流程和系统上的不断尝试与创新应用：一是升级精准营销系统，形成完整营销闭环，普及 EBM 平台应用；二是丰富互联网营销渠道采购，并形成浮动、灵活的出价与竞价机制；三是充分利用社交网络营销手段，提升智能推荐个性化水平。

**重要声明：**本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

## 银行营销模式创新与启示

移动互联网与大数据技术的时代洪流裹挟着传统金融机构，促使金融机构不断通过加大科技投入、创新产品设计与营销模式，来应对客户愈加个性、多变、精细的金融需求。相对而言，粗放的传统营销模式因缺乏与客户的关联性，不仅效率堪忧，也易导致客户流失。当前，银行业的营销模式正逐步从创造营销、直接营销向精准营销转型，主要体现在：营销策划中以数据驱动代替创意优先；营销投放中大胆尝试网络营销手段；创新以客户为中心、具有银行特色的精准营销模式。本报告主要围绕银行营销模式的发展历程，阐述营销模式变革的动因，并对近年来精准营销模式的数据化、事件化营销流程创新及互联网化、个性化的营销系统创新进行梳理和总结，为我行未来营销策略制定与营销管理理念的发展提供借鉴。

### 一、银行业营销模式变革历程

#### （一） 营销模式发展阶段

营销是为顾客创造价值，建立牢固的客户关系，从而获得回报的过程。近代营销模式的发展历程可以分为以下三个阶段：

**1.创造营销阶段（20 世纪 60-70 年代）。**营销活动强调广告的创造性与艺术性，不重视逻辑与分析，以免束缚营销创意。以恒美广告公司创始人 **Bill Bernbach** 为代表的广告大师创作了诸多兼具艺术性与新奇性的广告。在这一时期，银行业开始雇佣广告代理商、促销专家研究营销方案，并采用

在雨伞等赠送品上印刷广告形式吸引客户。

2. **直接营销阶段**（20世纪80-90年代）。媒体与广告业的发展、促销手段的丰富使吸引客户变得容易，营销开始注重对客户关系的维护，强调市场细分与定位，同时开始以数据为导向围绕购买时间、频率、金额来预测客户行为。在这一时期，银行业形成了注重营造温馨的服务环境和友好的职员态度的营销观念，注重明确产品定位、细分客户客群以形成差别优势。

3. **精准营销阶段**（21世纪至今）。随着精准营销概念的提出，数据之于营销推广的重要性进一步凸显，数据被广泛应用于洞察客户行为、进行关联性分析和营销互动的全过程中。在这一时期，银行在营销管理中，通过制度和营销平台的建设，对营销活动实现了事前分析、计划，事中监测、控制，事后统计、总结的数字化营销流程重构。

## （二） 营销模式变革的动因

三种营销模式发展、变革的核心是从“以企业为中心”到“以客户为中心”，再到“以数据挖掘客户需求为中心”的转变。从创造营销到直接营销，消费者市场地位的提升使得营销的核心从企业转到客户。从直接营销到精准营销，既是由于数据存储和分析技术的发展使得企业也具备了挖掘客户、精细化营销的能力，更重要的是因为网络带来信息量暴涨导致消费者对无关消息的容忍度降低，过度营销会导致客户的流失。

据美国首席营销官协会统计，从1978年至2010年，人均每天接触的广告数量从2000条增加到16000条，营销

广告渗透在人们工作生活的各个场景中，如道路平面、网页、电视、视频网站、电子邮件、信息与 App 推送等。海量广告在增加营销机会的同时，也对客户造成了困扰。以电子邮件与直邮营销为例，仅 41% 的消费者会选择阅读广告内容。在以电子邮件为主要营销手段的欧美，91% 的消费者会选择退订邮件，46% 的消费者会因消息骚扰而放弃该品牌，26% 的消费者则会选择举报垃圾邮件<sup>3</sup>，甚至诉诸法律。

由于获客成本是客户维护成本的 5-7 倍，为了交叉销售、提升客户价值而过度营销，进而引发客户流失显然得不偿失。因此，在营销过程中既要考虑显性的营销成本，也要考虑隐性的客户维护成本，不能竭泽而渔。营销过程引起客户反感的根本原因在于营销内容与客户需求之间缺乏相关性，而精准营销的优势正是利用数据分析对客户进行筛选，向客户进行具有相关性的营销，有效控制营销对客户维护的负面影响，防止客户流失。

## 二、精准营销的流程创新

2010 年后大数据概念兴起，在营销领域，大数据技术重置了营销流程，推动了营销的数据化、事件化，而银行正是践行数字化营销流程创新的主力军之一。

### （一）数据驱动的精准营销

数据驱动的精准营销指运用统计方法帮助营销人员洞察客户行为、与其进行关联性互动的营销过程。传统的创造性营销和直接营销主要包括确定目标、确定战略和营销部署三个步骤。而精准营销中，数据渗透至全流程，营销流程被延展为确定目标、收集数据、分析与建模、确定战略、营销

部署和营销评估六个步骤。

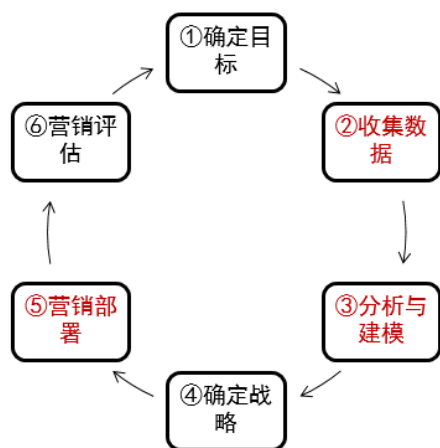


图1 数据驱动的精准确营销流程

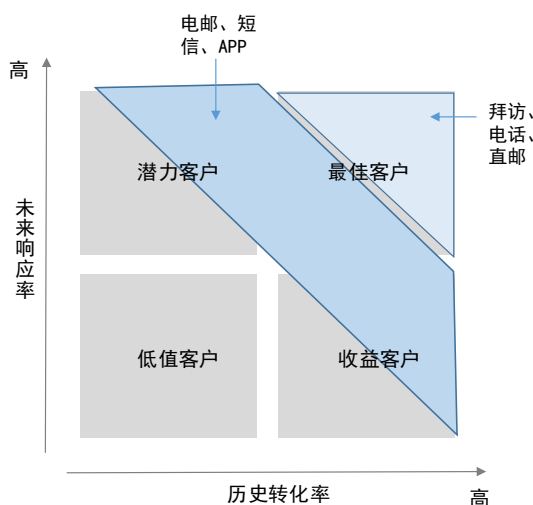


图2 精准营销战略与部署

随着数据源的丰富，银行在营销实践中数据收集的类型也逐渐发生变化：从仅适用于交叉销售的银行内部数据，到能用于获取新客户的第三方数据；从采购的第三方数据到免费爬取的博客微博社交数据、新闻门户舆情数据；从客户交易数据，到行为轨迹、线上触点数据等。分析与建模方法也随着统计科学的发展和计算性能的提升而愈加丰富，神经网络、决策树、支持向量机等机器学习模型逐渐被用于提升预测的准确性。对客户潜力的预测被用于营销战略和部署渠道的选择，在高端理财产品、信用卡等产品营销中，大大提升了电话银行中心外呼营销的效率和中间收入。同时，精准营销也通过营销评估步骤对活动效果进行了量化，形成了完整的营销闭环。

## （二）事件式精准营销

事件式精准营销（Event-driven Marketing）可以看做



是数据驱动精准营销的升级版，其将精准营销流程中离线的建模与分析，升级为在线的客户特定行为事件的识别，根据行为的发生判定客户需求的变化，并在此基础上开展后续营销推广。例如通过捕获客户在线浏览理财产品的行为，识别客户理财需求，并生成名单列表供电话银行中心开展外呼营销。目前，事件式精准营销已被国内外银行业广泛应用，根据美国银行、汇丰银行、新加坡华侨银行、澳洲联邦银行等公开发表的营销成果，事件式精准营销的客户响应率可达到 18% 至 34%，是传统创造营销的 10 余倍，多渠道联合的事件式精准营销能够将响应率进一步提升值 21%-62%。不同于数据驱动的精准营销（Database Marketing），事件式精准营销不是对数据和统计方法的短期应用，它更强调对客户行为“事件”的精准识别和快速响应，显著事件在客户的生命周期内可能随时发生，因此需要对识别机制和响应规则的持续维护。

表 1 传统营销及精准营销响应率<sup>1</sup>

营销类型	营销响应率
大众营销/创造营销 (Mass Marketing)	0.2%-3.1%
细分营销 (Target Marketing)	2.0%-4.9%
交互式营销 (Interactive Marketing)	8.2%-14.6%
事件式营销 (Event-Driven Marketing)	18%-34%
多渠道/多步骤事件式营销 (Combined Campaign & Event driven)	21%-62%

### 三、互联网精准营销的系统创新

伴随着用户的线上化，互联网成为营销推广、广告投放的主战场，精准营销与互联网媒介的结合产生了包括 Paid

<sup>1</sup> 数据来源：CRM - Its Payback time, Marc Teerlink & Rebecca Bucnis, 2001.

Search、RTB、推荐引擎在内的新型营销系统。第三方机构 Zenith 预测 2017 年互联网广告收入将增长 13% 达到 2050 亿美元，互联网将超过电视成为最大的广告媒介<sup>2</sup>。营销互联网化、个性化趋势明显。充分挖掘互联网营销手段，提升营销活动及广告投放的效率与收益对我行的成本控制意义重大。下面对当前主流互联网营销系统及其营销模式进行梳理。

### （一） 付费搜索广告

付费搜索广告（Paid Search Advertising）又称竞价排名广告，指根据广告竞价结果，将竞价成功的广告信息呈现在搜索结果中，然后根据链接点击量对广告方进行收费。目前已成为搜索引擎公司主要的广告投放渠道和营收来源。2016 年，我国最大的广告媒体——百度公司，91%（645.25 亿人民币）的营业收入均来自于付费搜索广告<sup>3</sup>。全球最大的广告媒体谷歌公司 2016 年广告收入达 794 亿美元，其中 80% 以上也来自付费搜索广告，此外 Bing、雅虎等搜索引擎公司均以提供付费搜索为主要盈利模式。

我国付费搜索广告发展于 2000 年，谷歌将该模式引入中国，2003 年后以关键词竞价广告为代表的付费搜索业务快速发展，成为最主要的互联网广告形式。在金融领域，“理财”、“基金”、“财险”、“保险”、“信用卡”、“手机银行”等关键词均有广告推广，主要由互联网金融公司、民营银行和保险公司投放，国有商业银行相对参与较少。

<sup>2</sup> 数据来源：Top Thirty Global Media Ownership Report, Zenith 2017.

<sup>3</sup> 数据来源：2016 年百度年报



图3 百度金融类付费搜索广告样例

## (二) 访客找回营销

访客找回营销（Retargeting）是基于网站数据的精准营销与互联网营销的结合。可以分为网站访客找回（Site retargeting）和搜索客户找回(Display retargeting)两种形式。其中网站访客找回通过记录用户在浏览网站 A 过程中产生的日志记录（cookie）识别客户身份，当该客户访问其他网站时以弹窗等形式投放 A 网站的广告，多次曝光 A 网站以找回客户、实现营销目的。一般网站的购买转化率均低于 5%，对未转化的 95% 客户进行访客找回营销能够大幅提高转化率，此类广告在国内被广泛应用于电子商务、网络游戏等领域，金融业应用主要集中于保险和理财产品，银行业应用相对罕见。搜索用户找回常用于发掘新客户，主要针对在搜索引擎中检索过品牌相关关键词，但未访问品牌网站的客户。





图4 网站访客找回营销流程

### （三） 实时竞价广告

实时竞价（Real-time Bidding, RTB）广告是利用竞价与匹配技术在网站集群上针对每个用户展示行为进行评估、出价、竞价和广告投放的营销形式。不同于传统的网站广告，RTB 通过用户与广告内容的匹配进行个性化的广告投放，RTB 系统既改善了浏览广告的用户体验，也帮助广告主进行了筛选客户，使营销更加精准，还能够提升网络媒体流量资源的利用率。

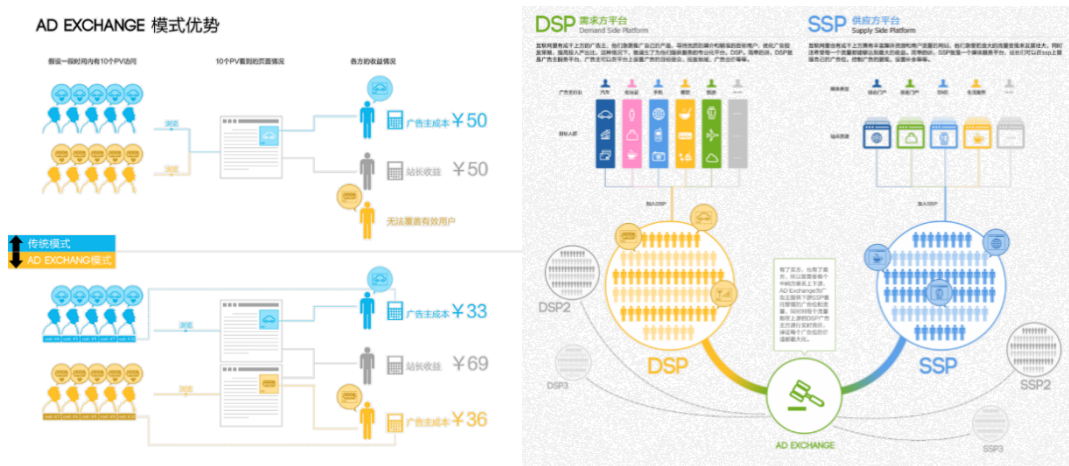


图5 RTB 优势及构成平台

广告竞价的主要参与者包括广告主、广告公司以及网络媒体，RTB 主要由三个平台构成：（1）需求方平台（DSP）：广告主设置目标受众、地域与时间规则和竞价出价的平台；（2）供应方平台（SSP）：汇集网站媒体，为网络媒体提供广告位管理服务的平台；（3）广告交易平台（AD Exchange）：DSP 和 SSP 代表广告主和网络媒体对每一个展位（每一个客户）进行实时竞价的平台。2012 年后，我国 RTB 发展迅速，相关平台如雨后春笋。目前我国 RTB 领域 DSP 平台居多，而核心平台 AD Exchange 仅有百度、腾讯、新浪、盛大广告等几家大型互联网公司和广告巨头能够提供。银行业对 RTB 广告也早有尝试，如 2016 年工商银行曾通过今日头条的 DSP 平台进行互联网金融产品的 RTB 广告投放。



图 6 中国 RTB 广告技术生态图

#### （四） 社交平台营销

从 Facebook、Twitter 到微信、微博，在线社交网络的流量汇聚也催生了基于社交平台的营销模型。在国外，Facebook 已成为仅次于谷歌的第二大广告媒介，占据全球广告收入的 5%。在国内，微信 8.9 亿活跃用户及 QQ 的 8.7 亿活跃用户，使腾讯的广告收入从 2012 年至 2016 年间增长 697%。国内社交网络广告形式主要包括微/QQ 空间访客找回广告、企业官方微博/公众号广告、企业朋友圈效果广告等，由于社交网络中企业充当自媒体自我营销，系统可操性、灵活性高，因此受到了各大金融机构的青睐。同时，市场中也涌现了金融机构开发的、专注于金融的社交网络平台，如工银融 e 联、平安天下通、雪球等，在为用户提供金融咨询、服务的同时传递营销信息。



图 7 社交网络营销示例

#### （五） 智能推荐系统

智能推荐即个性化推荐系统，是在线向客户提供商品信息和建议，帮助用户决定应该购买什么产品，并模拟销售人员帮助客户完成购买过程的营销系统。推荐系统能够发掘客

户的长尾（long-tail）需求。根据推荐算法类型，智能推荐系统可以分为协同过滤推荐系统、基于内容的推荐系统、基于知识的推荐系统、混合推荐系统等。<sup>4</sup>协同过滤推荐（Collaborative Filtering Recommendation）是推荐策略中最成功的策略，它于 20 世纪 90 年代被提出并促进了整个推荐系统研究的繁荣。其核心思想是如果用户在过去有相同的偏好，那么在未来也会有相似的偏好。算法根据客户历史行为数据计算产品相似度矩阵，并向客户推荐与其喜欢的产品相似的其他产品，在实践中应用最为广泛。

在银行营销应用中，智能推荐系统不仅限于银行电商，除此之外，基于 Top-N 热销产品和客户购买历史的产品推荐也可被用于金融产品的推荐。工商银行三融平台中，融 e 行“智服务”模块、融 e 联“我在工行”模块、融 e 购“更多推荐”均使用了智能推荐开展产品、商品的营销推广，提升了营销内容的个性化程度和与客户需求的相关性。

---

<sup>4</sup> Dietmar Jannach. 推荐系统[M]. 人民邮电出版社, 2013.



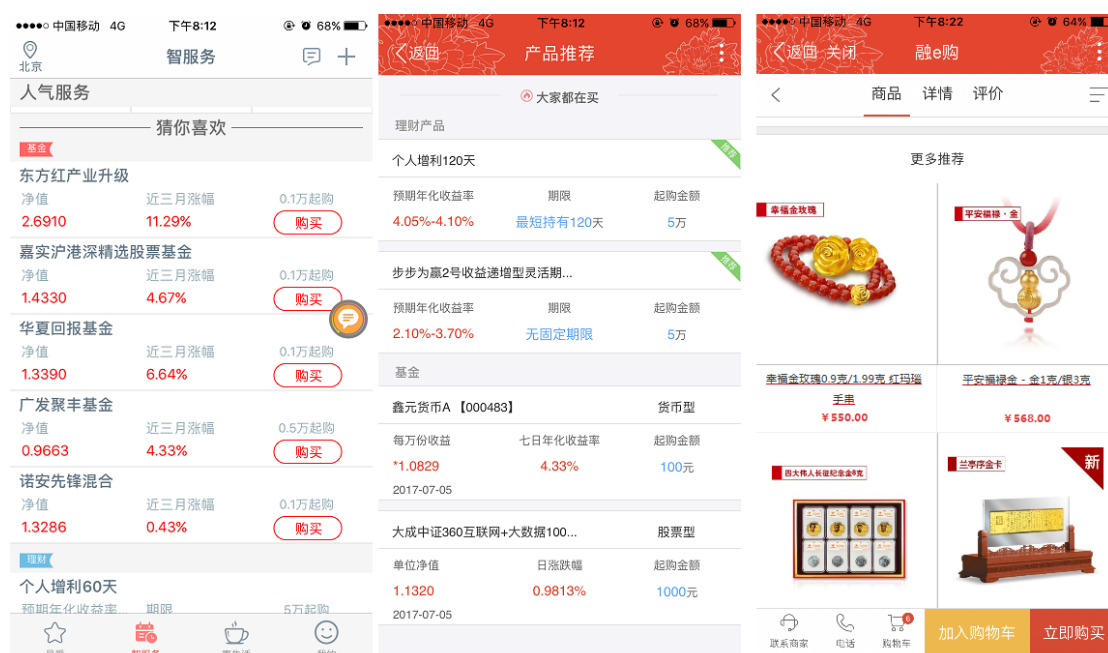


图8 工银融e行、融e联、融e购智能推荐营销示例

#### 四、工商银行营销模式创新的建议和思考

2015年我国有银行业金融机构4262家，从业人员380万人，其中五大国有商业银行从业人员累计173万，占到全部从业人员的45.5%。依托网点柜员与客户经理的传统大众营销仍然是工商银行等大型商业银行的主要营销模式。然而，银行人力成本上升、竞争环境恶化，客户消费选择增加、品牌偏好碎化的大趋势下，无论是出于成本集约控制，还是降低客户流失率，粗放的传统营销模式都会被收益、效率更高的精准营销所取代。日新月异的市场环境下，我行需要保持在营销流程和系统上的不断尝试与创新。

##### （一）升级精准营销系统，形成完整营销闭环，普及EBM平台应用

EBM智能化营销系统是我行开展精准营销的主要平台，通过该系统可以进行名单上传、营销名单派发与营销效果追



踪。该系统目前已支持包括客户经理渠道、叫号机、手机银行广告栏、网银广告栏、融e联公众号在内的营销信息投放，是个人金融、电子银行、信用卡、贵金属等业务拓展中的重要营销工具。随着行内精准营销需求的多样化，现有系统在营销评估、响应效率等方面的问题则阻碍了平台的普及应用，系统亟待升级。营销评估作为精准营销的最终环节，是营销管理不可或缺的部分。目前 EBM 系统能够提供渠道投放的执行率、客户的触达率，但并不能对营销成果（如三融平台注册率/活跃率、理财产品购买率、贵金属账户开通率）进行统计，缺乏对营销效果的深度追踪。在营销名单方面，EBM 系统营销名单基于 EDW 仓库数据产生，而目前仓库主要存储工行客户数据，缺乏外部数据，因此营销名单仅为工行客户，难以拓展工银系统外新客户；并且营销名单需要活动发布人员自主编程生成，系统操作门槛较高。同时，EBM 系统进行事件式精准营销的初衷也尚未实现，对客户行为事件的识别受制于数据更新时滞、营销渠道投放时滞，事件识别引擎尚未建立。要推动精准营销在我行的普及应用，EBM 平台仍需接入更多营销渠道和数据源、降低操作门槛、完善营销评估统计和提升系统实时化响应能力。

## （二）丰富互联网营销渠道采购范畴，形成浮动、灵活的出价与竞价机制

互联网营销方式中，付费搜索广告、访客找回营销、实时竞价广告需要通过外部互联网公司和广告媒介实现。不同于传统媒体广告相对固定的广告费用，以上三种方式均涉及竞价。因此，集中采购过程中以低价策略选取的广告代理，

难以向搜索引擎和 SSP 开出具有竞争力的竞价，进而导致我行营销广告难以被投放到热门关键词检索结果中和热门网站上，营销效果也差强人意。因此，为有效通过互联网营销系统触及潜在客户，集中采购需要能够更加灵活出价，适应竞价规则。

### （三）充分利用社交网络营销手段，提升智能推荐个性化水平

我行在社交网络营销方面已积累了相当的经验，自主开发了金融社交平台“工银融 e 联”，并通过该应用积累了包括他行客户在内的 9300 余万用户。融 e 联公众号已超过 3 万个，吸引了 3.6 亿人次的粉丝点击量，公众号图文篇均阅读量达到 2600 次，融 e 联公众号成为我行开展营销推广活动的重要抓手。然而，大量融 e 联公众号长期缺乏内容更新，相较于微信公众号，融 e 联公众号作为营销通道的作用并没有受到足够的重视和被充分挖掘。

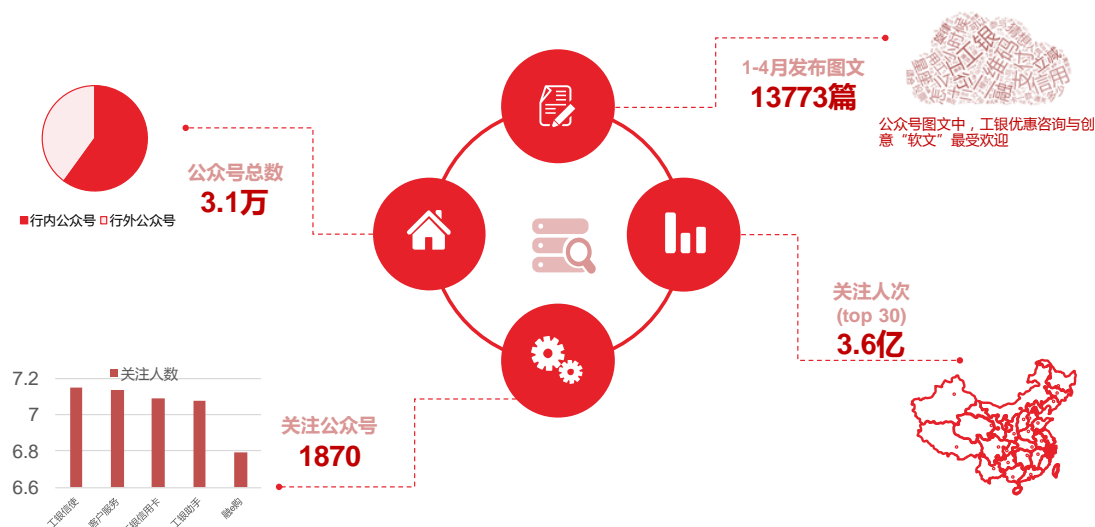


图 9 融 e 联公众号发展情况（2017 年 1 月-4 月）

与此同时，虽然我行在诸多 APP 上进行了智能推荐营销，但推荐产品大都按照客户大类分组展示，推荐规则以 top-N 推荐规则为主，缺乏对客户特征的考虑。缺乏个性化的推荐系统对长尾客户挖掘不足，难以达到电商推荐系统千人千面的营销效果。虽然我行进行了协同过滤等个性化推荐尝试，但受制于目前技术框架下的系统加载能力，无法进行完全个性化的对客户展现。要实现真正的个性化推荐营销，打通推荐系统到客户的最后一公里，不仅需要始终站在客户的角度对产品和营销提出更高要求，更需要持续加大科技研发投入。