

研究报告

2020 年第 61 期

2020.12.25

执笔人：崔向博

邮箱：

xiangbo.cui@icbc.com.cn

商业银行零售业务数字化营销转型 的问题与对策

摘要：

- 疫情严重影响了银行的传统营销活动，但也使银行数字化营销转型的速度加快。
- 我国银行业的数字化营销转型存在三方面问题：一是缺乏高效的数字化营销体系，二是客户个性化需求不断提升，三是缺乏配套的体制机制改革。
- 商业银行数字化营销转型的对策建议：一是打造体系化的客户服务平台，二是提升数字化科技的水平和应用能力，三是重视客户体验。

关键词：

- 数字化营销转型 招商银行 对策建议

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现代金融研究院所有，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。

2020 年的疫情打乱了整体的经济节奏，也严重影响了商业银行的业务拓展，大部分物理网点无法正常开放。但与此同时，经济从线下向线上转移的速度加快，人们也逐渐培养起线上娱乐、线上购物、远程办公的习惯，这使银行认识到提升线上服务能力、加速数字化转型的必要性和紧迫性。而数字化营销转型将成为后疫情时代银行零售业务转型的关键环节。本报告分析我国银行业零售业务数字化营销转型的问题，并提出对策建议。

一、零售业务数字化营销转型的目标

数字化营销是基于数据分析，使用数字传播渠道来推广产品和服务的实践活动。其实质是综合利用大数据、云计算、人工智能等数字化技术实现精准获客并为客户提供全方位的、切合客户个性化需求的金融服务。

数字化营销转型应关注三个目标。一是以客户为中心。在物理网点营销中，银行将产品与服务单向输送给客户，这种营销更关注考核指标、银行主推的产品和品牌。而数字化营销则强调与客户的双向互动，需要基于数据分析时刻关注客户所处的状态、心态，洞察客户对产品、营销渠道、交易渠道的偏好，并提供个性化服务。二是全渠道协同。数字化营销需要通过不同渠道全方位触达客户，为客户传递统一的信息和品牌形象。传统营销模式下，各个营销渠道互相割裂，不能有效协同传递整体的品牌形象。目前，多数银行处于由多渠道向



跨渠道转变的过程中，即从手机银行、网银、自助银行等多个相对独立的客户触点向同一品牌下的多个客户触点模式转变。未来需要从跨渠道向全渠道的转变，所有服务和活动都将基于行内统一的客户信息开展，而不再只基于零散独立的、只服务于某个渠道的客户信息。

三是持续经营。在传统营销中，为了完成指标任务，有时只追求短时间快速获客，缺乏客户关系的长期维护和持续营销。另外，客户也容易因为客户经理的离职而流失。数字化营销则需要以客户持续经营为目标，保持与客户的长期联系。

二、零售业务数字化营销转型存在的问题

当前，商业银行数字化营销转型过程中仍面临一些难点和问题。

（一）缺乏高效的数字化营销体系

银行在数字化营销转型进程中，普遍存在着大数据基础设施投入巨大，但实际收益低的现象。究其原因，很大程度上是因为没有建立起有效的数字营销体系，用数据驱动营销活动的完整路径不畅通，运营闭环管理机制还不健全。中国电子银行网发布的一份报告¹从数据洞见、举措设计、执行管理、分析反馈四个方面对我国商业银行数字化营销闭环的建设情况做了评估。在数据洞见方面，多数银行还未形成体系化的大数据采集与分析理念，数据基础能力弱，且行内积累的产品数据、交易数据、用户数据、运营数据等还未打通。从举措设计

¹电子银行网和神策数据出品的《面向 2020s：银行数字营销现状洞察》。

看，营销策划人员不能全面、充分地理解已获取的数据信息，难以有效利用数据信息指导营销活动。从执行管理看，执行能力弱，难以及时优化数字营销活动，进而影响管理层决策。从分析反馈看，数字营销活动无法基于数据分析完成迭代。

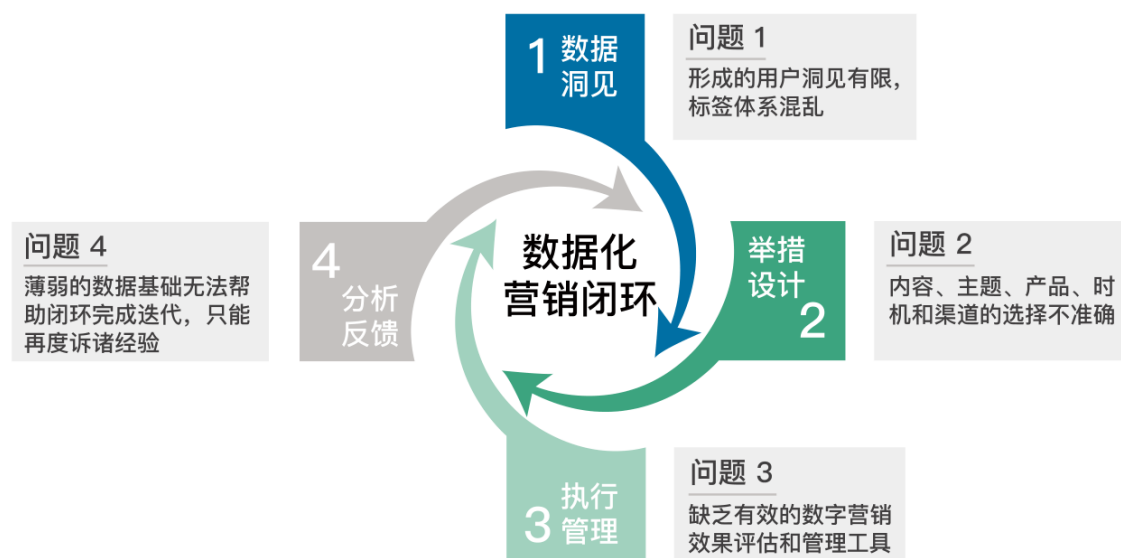
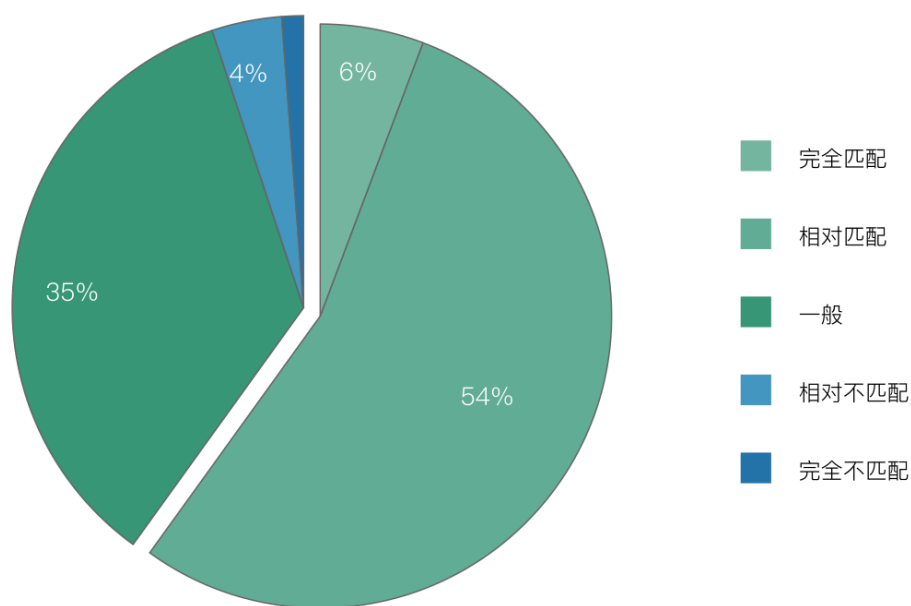


图 1 银行数据化营销闭环运行中存在的主要问题

资料来源：《面向 2020s：银行数字营销现状洞察》

（二）客户个性化需求不断提升

客户需求个性化、多元化程度越来越高，这要求银行满足客户需求的产品颗粒度更精细。然而，当前的银行产品同质化程度较高，满足客户真实需求的能力不足。根据中国电子银行网的报告，有超过 40% 的用户认为，银行数字营销的推送内容与真正的需求匹配程度一般或更低。



来源：线上调研，N=1047

图2 银行数字营销内容推送与个人用户需求的匹配程度

资料来源：《面向2020s：银行数字营销现状洞察》

（三）缺乏配套的体制机制改革

一是存在各部门各自为政、协同效率低的现象，跨部门、跨条线协同机制欠缺，导致转型节奏缓慢。二是以业务为中心、以部门为本位的传统管理理念仍然存在，导致对端到端业务流程的梳理阻力较大。三是一些银行的组织管理制度对数字化创新试错的容忍度低。

三、招行零售业务数字化转型的实践

招行旗帜鲜明地提出打造金融科技银行，把探索数字化经营模式作为转型下半场的主攻方向，且数字化经营水平已处于行业领先地位。以下部分对招行的数字经营模式进行梳理。

在零售业务方面，招行的核心产品是“招商银行”和“掌上生活”两大 App，这两款 App 已经完成了从交易工具向数字化平台的转变。招行不断推动零售各业务条线的经营向数字化平台迁移，通过强化数字化平台职能，向零售各业务条线赋能，让各业务条线在数字化平台上更好地生长，即零售业务全部上线，通过这两款 App 来提供各类金融产品和金融服务。2018 年，招行提出以月活跃用户（MAU）作为零售业务发展的“北极星”指标，围绕两大 App 不断完善生态服务平台建设，推动零售业务向数字化转型。

（一）招行零售金融数字化经营的模式

第一，数字化获客。以招商银行 App 和掌上生活 App 为平台，探索和构建数字化获客模型，通过联名营销、联动营销、场景营销、广告营销、自媒体营销、社交营销等多种方式，打造新的获客增长点。

第二，数字化经营。通过平台开放不断提升服务创新效率。对内开放 App 平台能力，所有分行可通过在招商银行 App 上开发小程序迅速提供新服务。对外向合作伙伴开放 API，聚焦饭票、影票、出行、便民服务等重点场景，不断拓宽服务边界。持续开发非金融场景，两大 App 正在逐渐摆脱金融场景的束缚。

第三，数字化风控。不断增强反欺诈能力，强化扩展智能风控平台“天秤系统”，伪冒侦测范围覆盖线上和线下交易渠道，并进一步优化电信诈骗提醒拦截，切实保障客户资金安全。



（二）支持数字化转型的措施

为了支持上述零售业务数字化经营的模式，招行在组织管理、信息系统架构、团队建设等方面采取了一系列措施。

第一，提升中台能力。建设架构开放、敏捷迭代的系统中台，实现功能模块化、产品化，从技术底层打通所有业务系统；建设数据中台，打通内外部数据，完善大数据治理体系；建设业务中台，打造强大的“总参谋部”，向市场赋能，为一线减负。

第二，推动客户体验升级。重构零售客户体验监测体系，风铃系统 1.0 版本对接行内系统 20 个，监测客户体验指标 923 个，实现对零售客户体验的实时监测和数字化呈现，初步构建零售客户的体验风向标和服务升级引擎。征信授权及查询实现全流程线上化，查询全流程耗时从约一个星期缩短至最快只需 5 分钟。

第三，推动信息系统升级，深化业务和科技融合。云+API 方面，打造开放型 IT 架构，建立基于云计算技术的大规模数字化基础设施，增强开放银行能力，建设 API 平台。大数据+AI 方面，升级大数据云平台，加大 AI 技术研究和应用，支持业务的智能化发展。区块链方面，完善并发展标准分链、BaaS 平台生态。业务和科技融合方面，全面推进价值驱动的精益研发转型，科技人员与业务部门人员组成跨职能团队，实现精益敏捷转型。

四、零售业务数字化营销转型的对策建议

（一）打造体系化的客户服务平台

银行服务不仅要满足客户的金融需求，也要满足“衣食住行玩”等非金融需求。招行的经验反映了体系化服务平台建设的重要性。在金融需求方面，客户可以通过移动端的招商银行 APP、自助端、网点柜台选择最便捷、最适合的渠道办理业务。在非金融需求方面，掌上生活 APP 为客户整合了大量社会服务资源，从最早的饭票、影票逐渐延伸到生活服务的各个领域。这种体系化的服务平台既保证能快速准确对接客户的金融需求，又提升了客户的粘性和忠诚度，还能有效盘活存量客户并提高获客能力。

（二）提升数字化科技的水平和应用能力

一是加强中台建设。数字化服务平台的建设需要从技术底层打通全行的业务系统，实现功能模块化，也需要整合行内各部门条线的数据和行外数据，这都离不开中台能力的提升。二是深化金融科技应用。云计算、大数据、区块链、人工智能等金融科技技术能够提高客户服务平台的运行效率，有效支持客户精准画像、精准营销、精细化管理和风控。三是组建跨职能团队。建立科技人员和业务人员融合的跨职能团队，这种团队既可避免各部门独立运作、沟通不畅的问题，也能实现业务人员和科技人员能力上的互补。

（三）重视客户体验

数字化营销应以提升客户体验为核心目的。各商业银行的产品同



质化程度很高，数字营销工具也大同小异，因此，客户体验将成为未来银行竞争成败的关键。