

中国商业银行私域运营专题 研究报告

©2022.9 iResearch Inc.



行业背景分析

- 在互联网金融模式及疫情的影响下，银行网点的业务引流能力逐年削弱。互联网巨头对流量的垄断及互金平台的迅速发展，对银行的主营业务造成了冲击。
- 国内人均银行账户及银行卡的数量逐年走高，重叠用户的竞争激烈促使银行业务模式转型，**私域运营**成为银行应对新用户增长慢、获客成本高、流量转化率最低的最优选。
- 特点介绍**：①公域运营特点：公域平台投放，曝光力度大，按次付费引流，用户属于公域平台；②私域运营特点：在自有平台上对用户运营转化，免费触达；



私域建设指南

- 渠道概览**：商业银行持续拓展线上私域经营阵地，企业微信逐渐成为商业银行私域运营“新贵”。
- 发起单元**：商业银行私域业务发展尚处于初级阶段，分行多作为发起单元，零售条线率先试水。
- 建设步骤**：①商业银行私域布局业务目标梳理：降本增效，促进业务增长；②私域建设模式选用与系统对接：内外部团队共建，多为私有云模式或本地化部署；③私域工具搭建及交付：结合运营目标与业务场景，搭建私域工具；④落地场景及运营：商业银行私域落地场景主要覆盖引流裂变、场景留客、精细运营、风险控制四大环节，有效实现用户拉新留存，促进转化与业绩增长。
- 方向建议**：发挥各条线私域布局的协同作用，推进跨业务融合；技术应用赋能私域布局与运营。



榜单评选说明

- 商业银行私域运营卓越服务商名单的评选流程分为**提名、综合评定及名单审核校验**三个阶段，由**内部及外部评审团**综合评定得出；
- 评选参考指标包括私域运营服务商在**银行领域的驻扎度**（项目积累、服务客户情况和行业理解情况）、**产品能力**（完善度、便利度和迭代能力）以及对**银行的贡献度**（银行数据指标表现情况）三个板块。

商业银行开展私域运营的必要性

1

商业银行私域运营建设指南

2

商业银行私域运营卓越服务商评选

3

商业银行私域运营典型案例

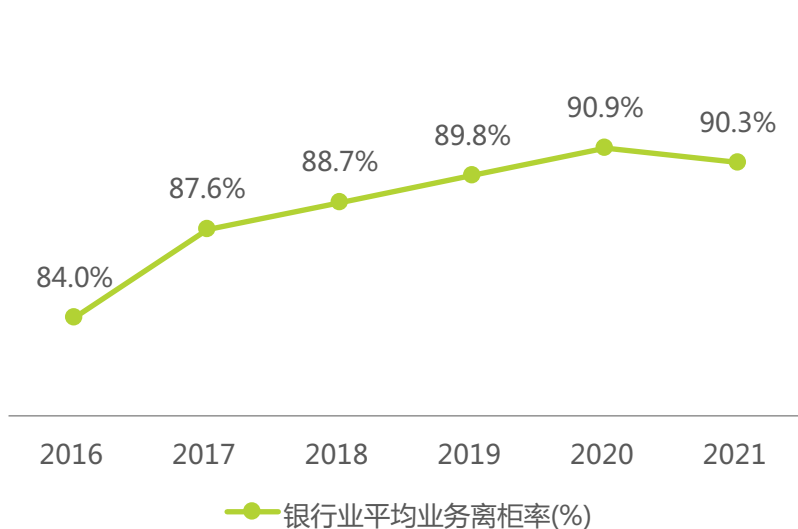
4

以物理网点驱动增长的模式部分失灵

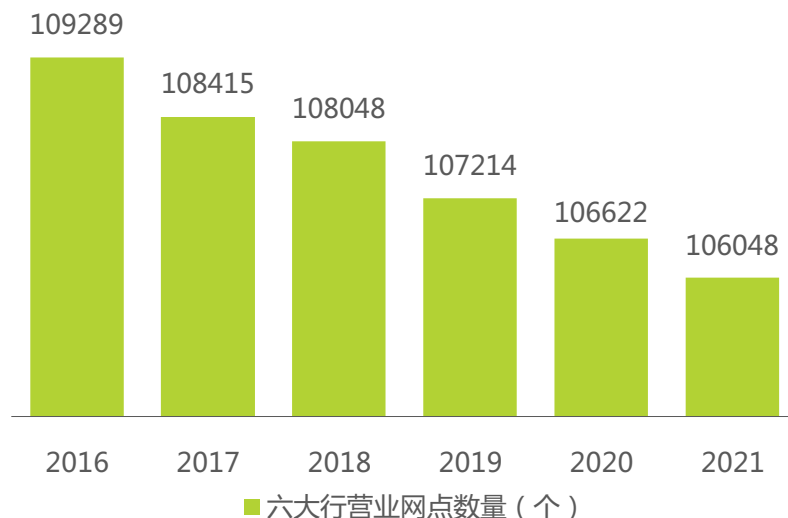
互联网金融模式和疫情冲击下，网点的业务引流能力被削弱

随着互联网金融平台的普及和银行业数字化转型的推进，近年金融业务的开展场所逐步由线下向线上进行迁移，特别是受到新冠肺炎疫情影响，越来越多的用户更倾向于在线上渠道完成支付、转账、理财等金融业务。自2016年起，银行业平均业务离柜率呈上升趋势，2020年开始已有超90%的业务通过线上办理。随着银行业务对银行柜台的依赖度降低，银行的营业网点数量也在逐年减少。以国有六大行的营业网点为例，自2016年起，六年间全国六大银行营业网点数量减少了3000多家。在银行传统的业务营销模式中，营业网点是银行重要的流量端口，但移在移动互联网时代，以物理网点为银行业务拓展基础的模式将逐渐失效，银行网点的使命也将发生变化。

2016-2021年中国银行业平均 业务离柜率情况



2016-2021年中国六大银行 营业网点数量情况



来源：《中国银行业服务报告（2016-2021）》，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制

来源：结合公开资料，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制

银行在移动时代面临流量巨头的冲击

流量巨头利用平台优势，向自有低频高收益业务引流

在移动互联网时代，用户日常需求度高、使用高频的互联网平台（如：社交平台、支付平台、短视频平台等）掌握了这个时代主要的流量资源。互联网巨头通过对自身生态体系的建设，将流量从强刚需场景导流至低频高收益场景，从而达成线上流量变现的目的。而对于商业银行来说，其主营业务“存、贷、汇”，与互金平台之间存在较高的竞争关系，业务的市场份额被互金平台侵蚀，导致商业银行从流量端口开始就存在流量锐减的问题，进一步影响了银行整个生态体系业务的流量和业务收益，而互联网巨头则是将流量上的优势逐步扩大到更深层的高收益业务领域。

互联网平台流量示意图



商业银行业务流量示意图



来源：专家访谈，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

来源：专家访谈，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

商业银行公域运营性价比降低

公域流量用户转化率欠佳，近年商业银行获客成本持续走高

流量运营分为公域流量运营与私域流量运营两种模式，其中公域流量运营是指通过公域平台的流量和庞大用户基数，实现规模性引流的运营模式，曝光力度大但需要按次付费，而私域流量运营是指对沉淀在私域平台、可反复触达的用户，进行一对一的精准流量运营及转化，用户均为私域平台的自有用户，日后的触达也无需额外支付引流费用。

早期商业银行通过在公域平台投放广告、营销产品的方式快速拓展了大量的用户，依靠用户数量的增加提升银行业务收入。近年随着银行用户高速增长的红利期即将消失，商业银行的获客成本也在逐年走高，公域流量用户转化率和性价比也随之降低。在多重因素的影响下，商业银行应转变客户运营思路，将运营重心由在公域平台拓展新用户，转化为对私域平台存量用户的精细化运营上。

商业银行私域流量运营及公域流量运营的特点分析



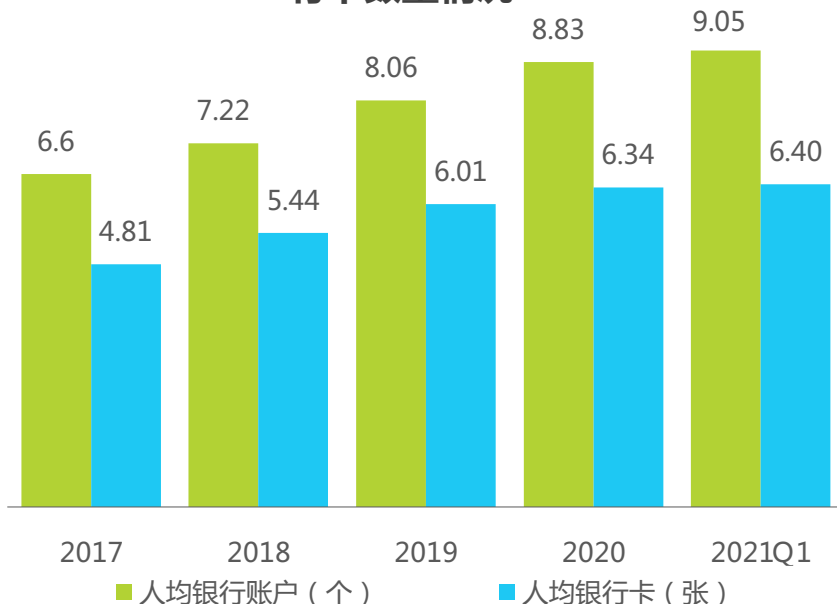
同业的激烈竞争促使银行服务转型

“重叠用户” 竞争激烈，银行需要以客户需求为导向从被动接客向主动触客转型

近年国内人均银行账户和银行卡的数量逐年递增，从2017年人均6.6个银行账户、4.8张银行卡，增长至2021年第一季度人均9个银行账户、6.4张银行卡，人均账户和持卡量的增加意味着银行间对于“重叠客户”的竞争愈加激烈，新用户增速的减慢更是加剧了商业银行私域运营的竞争形势，对此银行纷纷转变业务模式，依据用户的特征和需求为用户提供有针对性的定制化服务，更加积极主动的触客营销。

2017-2021年Q1中国人均银行账户及银

行卡数量情况



商业银行的业务模式转型情况

传统业务模式 以银行产品为导向，被动接客

- 商业银行正处于**新用户快速增长的阶段**，在该阶段新用户是银行收入的主要来源；
- 对于存量用户，商业银行以自身现有的产品和服务出发，提供较为标准化的产品及服务，整体**业务模式固定**。

新型业务模式 以客户需求为导向，主动触客

- **新用户增速变慢，重叠用户竞争激烈**，现阶段银行更重视**存量用户的运营**。
- 通过对客户特征、消费习惯等用户信息的分析，形成相对应的**用户画像**，并为客户提供**针对性产品和服务，主动积极的营销**。

来源：《中国普惠金融指标分析报告（2016-2021）》，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制

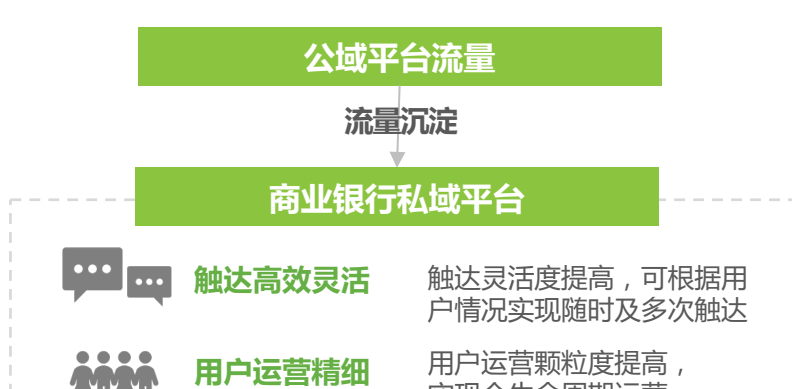
来源：专家访谈，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

私域运营成为商业银行竞争的胜负手

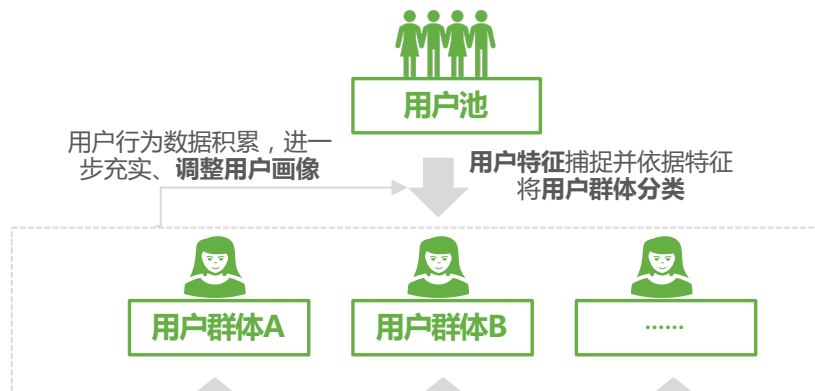
私域运营提升商业银行用户黏性，实现流量的精准转化

与公域流量相比，私域流量在用户运营及数据沉淀方面有突出的优势，用户的触达更加灵活高效，能够实现对于用户完整生命周期的捕捉，全面提升银行用户黏性。商业银行通过对用户池中存量用户的信息分析及特征捕捉，将有相似特征的用户划分成同一个群组，由专门的客户经理为该群体提供有针对性的用户运营及服务，跨越了地理区域的限制，实现了对商业银行存量用户精准高效的私域流量转化。

私域流量提升用户黏性



私域流量对用户的精准转化



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46709

