



# 后疫情时代银行业： 数字化 经营 “火力全开”

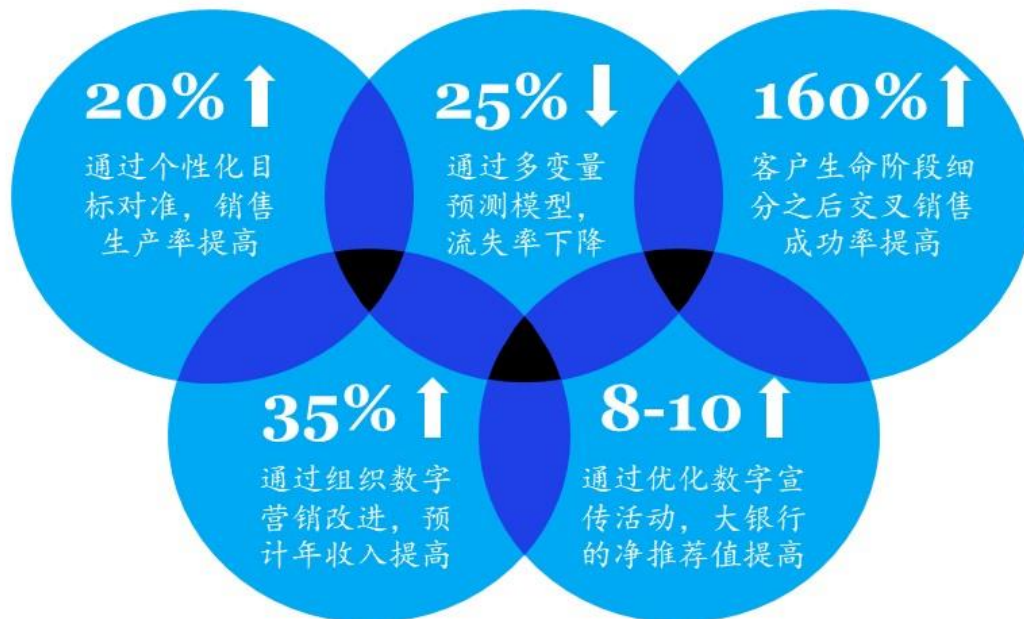


2020 年伊始，一场突如其来的疫情让各行各业都经历了一次压力测试。银行业也不例外。多数银行关闭了线下网点，也因此失去了客户经营的重要线下抓手，原本是银行业“开门红”的一月、二月，如今业绩却大打折扣。而另一边，“宅生活”推动线上流量骤增，带来新机遇的同时也考验着各家银行的数字化经营能力。

一些先知先觉、数字化程度高的银行在疫情期间纷纷转战线上并取得了积极效果。通过数字化经营，银行有效盘活和深耕存量客户，提升和释放网点与客户经理的产能和潜力。而数字化营销的魅力还不止于此，利用“裂变式营销”、“场景式营销”，银行打破组织边界，让“客户”变成“客户经理”，帮助银行获客。

根据麦肯锡的实践经验，成功的数字化营销能让银行销售生产率提高 20%；客户流失率下降 25%；交叉销售成功率提高 160%；银行整体运营效率和业务表现也会显著提升，年收入增长 35%；净推荐值可上升 8-10 (图 1)。

图1 采取正确行动的公司在市场上获得巨大的价值

McKinsey  
& Company

资料来源：麦肯锡分析

但这次疫情期间，也有不少银行暴露出数字化经营能力的不足。比如有些银行仅仅将线下打法搬到了线上，缺乏一套有效的整体规划和端到端实施方案。具体而言，我们发现国内银行在数字化营销上存在以下三大痛点：其一，缺乏高效的数字化营销体系设计，虽然坐拥大量客户数据，但无法深度挖掘出客户洞见，难以围绕客户体验打造“精准营销”；其二，无法将美好的数字化愿景落地，在实施过程中往往出现转型节奏缓慢，各部门各自为政、协同效率低等现象；其三，即便成功设计、开拓了线上营销渠道，许多银行仍无法有效打通全渠道链路，无法有效分配线下资源以赋能线上渠道。

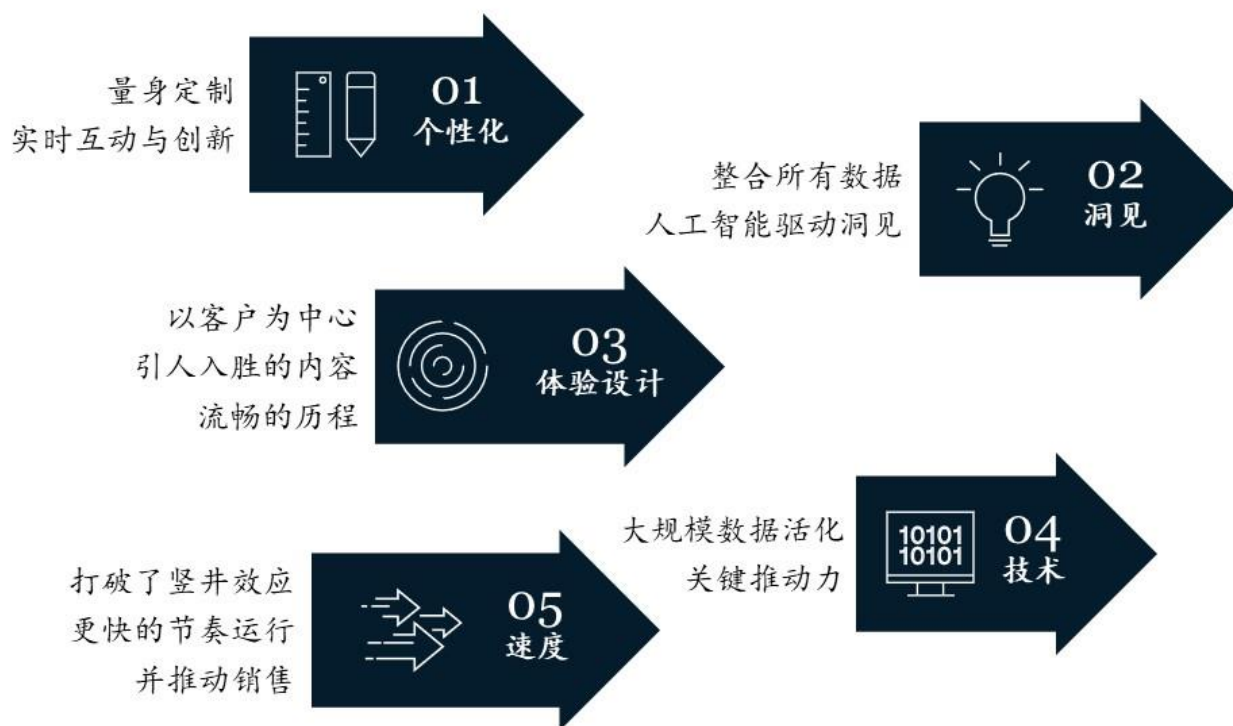


## 抓住七大趋势 制胜五大战场

即使没有疫情的冲击，线上化经营也是银行业大势所趋，而此次疫情无疑加速了这一进程。新的客户行为和市场环境正在从根本上重塑数字化营销，以下七大趋势尤其值得关注：

为了更好顺应上述七大趋势，银行需要在个性化、洞见挖掘、体验设计、技术和速度这五大战场上实现卓越（图 2）：

图2 因此，新一代的数字化营销要在以下5个主要战场上实现卓越



McKinsey  
& Company

资料来源：麦肯锡分析

## 裂变营销对传统银行业的启示

在传统人眼里，裂变营销似乎只和互联网公司有关，其实不然。想必

每一个人都曾经和好友分享过滴滴出行、美团外卖的红包或优惠券，无形之中，我们每一个人都变成了这些公司的营销人员。尤其是近期，连续创下全球最快上市纪录的趣头条、拼多多、瑞幸咖啡，都有一个共性，就是拥有一套裂变驱动的获客模型，可以不受空间和时间的制约，不断为企业贡献流量和客户转化。

营造裂变场景看似玄妙，其实有章可循，我们可以简单归纳为四个关键成功因素：

一是内容的展示，这是裂变的基础。通常，基于目标客群，匹配合乎胃口的设计和文案。细节的打磨尤为重要，无论是吸睛的主题还是符合调性的风格，都决定了眼球经济时代触达客户最初的几秒内，是否能够锁定客户的注意力。

二是激励设计，这是裂变的动力。针对新客户给什么福利，老客户给什么奖励，不同客群进阶提升时匹配什么样的特色权益，都是需要精细设计的，这样才能吊足胃口、给到心坎里，最终获得预期效果。

三是投放渠道，这是裂变的前提。引发裂变需要一定的传播基数，也叫阈值。通常可以从线上流量、线下客流、内部全员、渠道伙伴等角度，结合自身特点来选择。

四是数据复盘，这是裂变不断优化的保障。有了数据复盘，才能知道内容好不好，激励有没有效，投放的客群是否精准，落地过程的执行力如

何。同时，借助移动互联网技术和工具，获取全量数据，洞察用户画像、分析活动收益，不断调试改进策略方案，通过数据精准决策。

回到银行业，营销获客的主要途径有三点，线上、线下和全员。单纯这样划分营销方式，看上去似乎没有什么特别之处，但营销的魅力就在于千变万化的形式组合和层出不穷的操作手段。

例如，疫情期间，某国有银行针对“停课不停学”的号召，将教育场景与手机银行活动相结合，客户使用手机银行支付 1 分钱，即可获得线上课程大礼包。从最终效果来看，在添加了随机红包传播激励因素后，比单纯公众号发文的形式，客户触达量提升了 3.7 倍，手机月活数据和手机支付笔数两项指标，分别环比提升 145% 和 152%。除此之外，通过互动活动，还精准获得报名家长和传播达人两组用户标签，可以回流并补全给流量池。

通过前面的阐述，我们简单总结一下裂变营销的核心逻辑：

人以群分，因此优先注重垂直群体的经营维护。越垂直，越容易出效果。

服务业裂变营销必须依托信任关系，尤其是微信生态熟人关系链，转化率才有保障。

建立私域流量池，把客户变成“客户经理”。

成功的裂变营销不可一蹴而就，要基于数据进行过程纠偏和不断优化。



## 银行业营销新趋势：全域营销

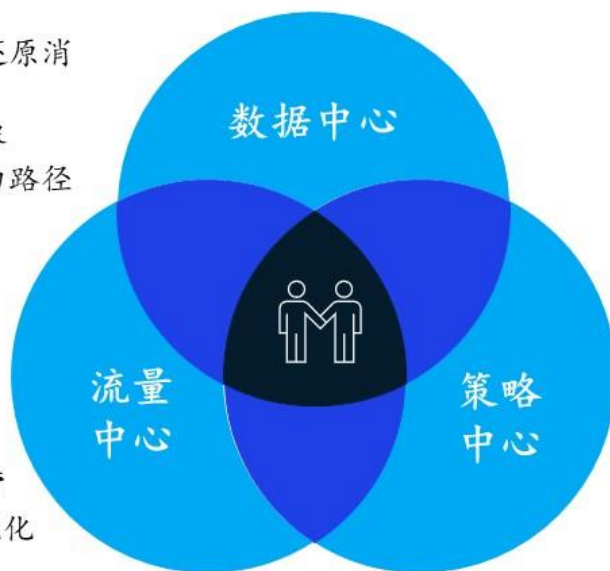
新兴的网商银行有流量、有技术、有数据、懂用户，快速蚕食传统金融机构的市场份额。此时，金融机构唯有背水一战，借鉴市场最新的营销技术，弯道超车。学习并掌握全域营销方式对金融机构而言尤为重要。

全域营销即是：全链路、全媒体、全数据、全渠道的营销；以消费者为核心，以数据驱动洞察，持续运营与消费者之间的沟通并最终让营销带动生意增长，品效合一（品牌宣传也能带来明确的销售业绩）。

### 建设数据、流量、策略三大中心实现全域营销

#### 多维度消费者解读

- 全量数据最大化还原消费者跨媒介行为
- 全面的消费者画像
- 可视化的消费行为路径



#### 品效合一全域流量经营

- 基于转化效果实时优化流量策略
- 千人千面的个性化沟通
- 实现更高效的预算分配

#### 营销战略决策引擎

- 数据挖掘的品牌营销策略
- 挖掘消费者需求，抢占市场先机
- 让营销真正带动生意增长

McKinsey  
& Company

资料来源：麦肯锡分析

如今，全域营销已经在快消、汽车等与消费者息息相关的行业取得了

立杆见行的效果，银行业与消费者在衣食住行不同场景上均有触点，全域营销的转型势在必行。

为了在数字化营销的战场胜出，麦肯锡建议银行充分利用大数据技术，建立端到端数字化营销增长工厂，通过“数据基础 (Data)”、“智能决策 (Decision)”、“敏捷设计 (Design)”、“精准触达 (Distribution)”，构建 4D 数字化增长工厂（图 3）。同时为确保 4D 数字化增长工厂的高效能，引入 MROI 量化评价标准，推动体系不断升级，优化投入产出比，最大化每一块钱的营销投入。

图3 制胜方法：数据驱动的4D数字化增长工厂



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\\_33715](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33715)

