

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 数字化转型下交通银行G分行零售客户
营销策略优化研究

研究生姓名: 张 笃

指导教师姓名、职称: 陈芳平 教授

学科、专业名称: 工商管理

研 究 方 向: 市场营销

提 交 日 期: 2023年3月1日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：张岩 签字日期：2023.6.12

导师签名：陈岩 签字日期：2023.6.12

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：张岩 签字日期：2023.6.12

导师签名：陈岩 签字日期：2023.6.12

Research on Optimization of Retail Customer Marketing Strategy of Bank of Communications G Branch under Digital Transformation

Candidate : Zhang Du

Supervisor: Cheng Fangping

摘要

随着信息技术的不断发展，新兴的科技创新成果被应用到金融领域，大数据、人工智能、区块链等技术深入到银行业务领域的方方面面，迫使商业银行在金融科技领域加大投入，以此深化数字化转型，继而从商业模式、战略、组织架构乃至营销方式等多个层面进行数字化变革，应对加剧的市场竞争。数字经济的迅猛增长加速商业银行收缩传统物理网点，改变商业银行营销方式，这对商业银行来说也是一次重大的挑战和机遇。因此，在深化数字化转型的背景下，研究采用数字营销的方式打造新型零售客户营销策略具有重要的现实意义。

本文研究基于整合营销理论、客户关系管理理论、数字化转型、STP理论，利用文献研究、问卷调查等方法进行系统研究。论文主要分为六个部分，首先对交通银行G分行零售客户发展情况、资产分布、产品覆盖情况、渠道使用情况等数据进行分析，说明交通银行G分行现行零售客户营销策略；其次结合问卷调查，对比业内领先银行，发掘G分行在发展中存在的问题和不足；并分析归因。针对存在的问题，本文认为在数字化转型加速的背景下，交通银行G分行应当充分利用数字技术优化零售客户营销策略，具体包括强化以数据治理为基础的精准营销策略、构建数字化整合营销策略、建设辅助营销的智能决策支持策略、形成以零售数字化营销中台为核心的客户经营策略。通过数字管理和营销方式进一步提升客户体验。在营销策略优化的保障措施方面，主要是完善人才队伍建设、加强运营制度管理、加快开放银行建设、强化数据安全建设等方面，通过保障措施的落实，推动营销策略优化顺利实施。

关键词：数字化转型 交通银行G分行 零售客户 营销策略优化

Abstract

With the continuous development of information technology, emerging technological innovations are being applied to the financial sector, and technologies such as big data, artificial intelligence, and blockchain are penetrating into all aspects of the banking business, forcing commercial banks to invest more in the field of financial technology as a way to deepen their digital transformation and then make digital changes at various levels, such as business models, strategies, organizational structures, and even marketing methods, to cope with the intensified competition. The rapid growth of the digital economy has accelerated the growth of commercial banks. The rapid growth of the digital economy has accelerated the shrinkage of traditional physical branches and changed the marketing methods of commercial banks, which is also a major challenge and opportunity for commercial banks. Therefore, in the context of deepening digital transformation, it is of great practical significance to study the adoption of digital marketing to create a new retail customer marketing strategy.

The research in this article is based on integrated marketing theory, customer relationship management theory, digital transformation theory, STP theory, and systematic research using literature research and a questionnaire survey. The article is divided into six parts. Firstly, the data of retail customer development, asset distribution, product coverage, and channel usage of Bank of Communications Branch G are analyzed to illustrate the current retail customer marketing strategy of Bank of Communications Branch G. Secondly, combined with the questionnaire survey, the problems and shortcomings in the development of Branch G are discovered in comparison with the leading banks in the industry, and the attribution factors are analyzed. In response to the existing problems, this paper argues that in the context of accelerated digital transformation, Bank of Communications Branch G should make full use of

digital technology to optimize its retail customer marketing strategy, specifically by strengthening a precise marketing strategy based on data governance, building a digital integrated marketing strategy, constructing an intelligent decision support strategy to assist marketing, and forming a customer management strategy with a retail digital marketing middle desk as the core. The customer experience is further enhanced by means of digital management and marketing. In terms of safeguards for marketing strategy optimization, we mainly improve the construction of the talent team, strengthen the management of the operation system, accelerate the construction of the open bank, and strengthen the construction of data security, etc. Through the implementation of safeguards, we will promote the smooth implementation of marketing strategy optimization.

Keywords:Digital transformation; Bank of Communications G branch; Retail Customers; Marketing strategy optimization

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	3
1.3 国内外研究现状	3
1.3.1 国外研究现状	3
1.3.2 国内研究现状	5
1.3.3 研究述评	7
1.4 研究内容和研究方法	8
1.4.1 研究内容	8
1.4.2 研究方法	9
1.5 创新点	10
2 相关概念及理论基础	11
2.1 相关概念	11
2.1.1 数字营销	11
2.1.2 精准营销	11
2.1.3 数字化营销中台	12
2.2 理论基础	13
2.2.1 整合营销理论	13
2.2.2 客户关系管理理论	13
2.2.3 数字化转型理论	14
2.2.4 STP理论	15
3 交通银行G分行零售客户营销策略存在的问题及原因分析	16
3.1 交通银行G分行零售客户营销现状	16
3.1.1 交通银行G分行概况	16
3.1.2 交通银行G分行零售客户及资产发展情况	16

3.1.3 基于同业视角的营销策略分析	18
3.1.4 问卷调查与分析	21
3.2 G分行零售客户营销策略存在的问题	34
3.2.1 产品营销“千人一面”	34
3.2.2 多渠道协同营销能力差	35
3.2.3 依赖物理网点的高成本营销	35
3.2.4 中低端客户经营缺失	36
3.3 零售客户营销策略存在问题的原因分析	36
3.3.1 大数据精准营销不完善	36
3.3.2 渠道管理缺乏统筹机制	37
3.3.3 智能决策支持不足	38
3.3.4 数字化客户经营欠缺	38
4 交通银行G分行数字化转型下零售客户营销策略优化措施	40
4.1 G分行零售客户营销STP分析	40
4.1.1 市场细分	40
4.1.2 目标市场选择	41
4.1.3 市场定位	42
4.2 零售客户营销策略优化措施	43
4.2.1 强化以数据治理为基础的精准营销策略	43
4.2.2 构建数字化整合营销策略	46
4.2.3 建设辅助营销的智能决策支持策略	48
4.2.4 形成以零售数字化营销中台为核心的客户经营策略	51
5 交通银行G分行数字化转型下零售客户营销策略优化实施保障	54
5.1 强化数据安全建设	54
5.2 加强运营制度管理	54
5.2.1 强化执行监督管理	54
5.2.2 加强客户满意度及反馈机制	55
5.3 加快开放银行建设	55
5.4 完善人才队伍建设	56

5.4.1 深化金融科技人才引进培养机制	56
5.4.2 组织架构调整	57
6 研究结论与展望	58
6.1 研究结论	58
6.2 研究不足与展望	59
参考文献	60
附录A 交通银行G分行零售客户经理问卷调查	63
附录B 交通银行G分行零售客户问卷调查	66
后 记	69

1 绪论

1.1 研究背景

随着商业银行数字化转型不断加快，金融科技成为驱动产品创新和业务流程优化的原动力，如图1.1所示，各商业银行在金融科技领域的投入在不断加大，金融科技的发展创新，引起商业银行从战略到执行层面的一系列数字变革，推动商业银行数字化转型向纵深发展。在中国人民银行印发的《金融科技发展规划（2022-2025年）》（以下简称《规划》）中，金融行业正迎来数字化转型加速发展的最佳时期，越来越多的科技创新应用在商业银行业务之中，成为数字化转型发展的有力支撑（李钧，2022）。而作为在银行业务中占比越来越高的零售业务数字化转型也正当其时，无论从业务流程优化再到效率提升，还是产品创新到场景搭建，都充分说明了零售业务数字化转型加深、加速的必要性和紧迫性。

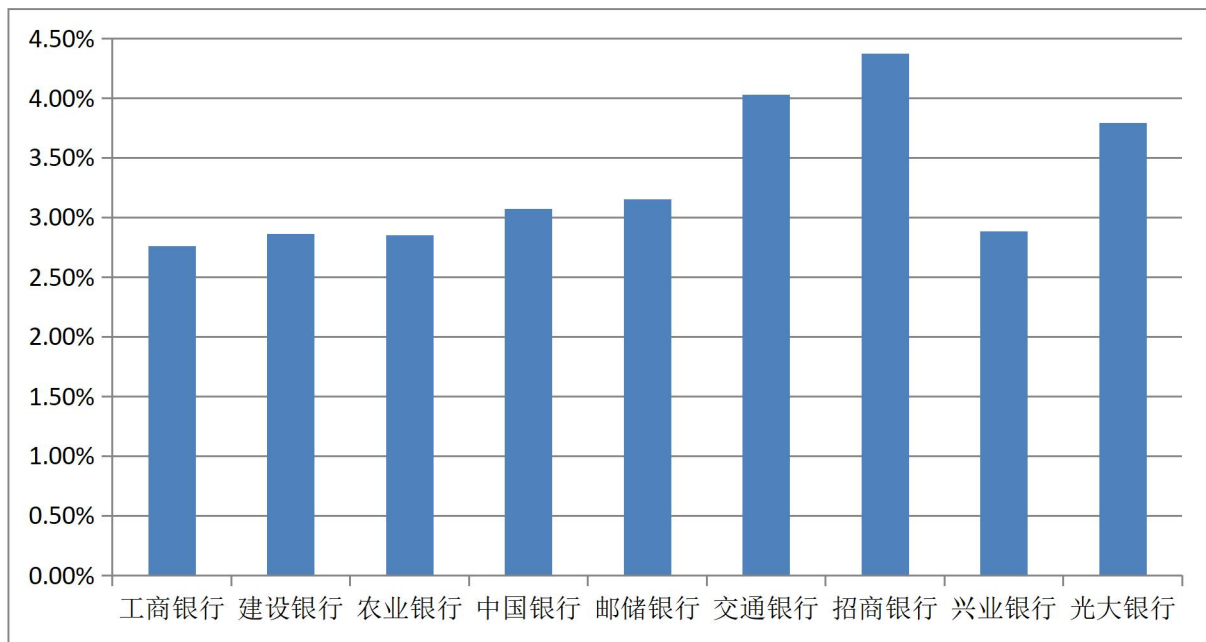


图1.1 2021年各银行金融科技投入占营业收入比重

交通银行作为国有商业银行始终在大力推进业务经营管理数字化转型，多方位尝试经营模式变革，这也为G分行零售业务的发展指明了方向。因此，通过对G分行的零售客户现状分析，找出营销策略存在的问题和原因，提出数字化转型下交通银行G分行营销策略优化。建立数字化中台，强化渠道协同，实现零售客户营销场景全覆盖。结

合互联网营销模式，强化开放银行建设，形成精准营销，推动零售客户生命成长经营体系和线上线下一体化经营体系进一步完善，更好的应对国内外金融机构间的竞争。

本文对交通银行G分行零售客户结构、资产分布、产品覆盖、渠道使用情况等数据进行分析，结合当前G分行营销策略，找出存在的问题和不足，以整合营销理论、客户关系理论、数字化转型理论、STP理论为依据，探索零售客户营销策略。通过优化零售客户数字化营销策略，对零售客户进行精准化营销，形成从公域到私域、从单一到联动的营销体系，打破服务边界，进一步提升客户体验感。通过营销策略优化提升交通银行G分行零售客户营销效率，为商业银行深化数字化转型，金融科技助推零售业务营销方式转变提供新的思路。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

面对新冠肺炎疫情反复，银行业务全面向线上推进，非接触式金融备受追捧。经济发展需求收缩、俄乌战争、美元加息缩表、全球经济下行等外部事件频发的多重压力，商业银行零售业务加速转型迫在眉睫。在目前国内人口呈现负增长趋势后，商业银行在客户规模上已经见顶，这需要商业银行在获取和挖掘优质客户上付出更多的资源。

随着信息科技进一步渗透进客户生活的方方面面，信息壁垒已经被打破，金融科技正在改变银行以往的业务模式。传统银行依靠线下物理网点对客户进行营销和服务，通过客户经理的大量工作来维护客户关系，营销以产品为中心，成果往往依靠运气的成分居多，这种营销模式已经落伍，银行业当前正迈向数字化转型的新阶段。互联网及金融科技极大地改变了客户的行为偏好，通过数字化转型构建银行营销新模式成为应对客户行为偏好转变的必经之路。

通过对零售客户数字化营销策略优化，可以减少各类流程的人工操作，提升客户关系管理及分析能力；方便数据的分析和运用，大幅降低时间成本和经济成本，更好地提升营销成果。同时，数字化营销中台能够为开放银行场景营销提供支持；协同多渠道，精准的推送讯息和产品。利用数字技术形成特色智能中台、预警中台、渠道协同中台、策略管理中台等，有效提升银行决策效率，实现系统自动决策部署，支撑前台业务快速发展，为银行的敏捷反应和业务创新注入数字生产力。

1.2.2 研究意义

1.2.2.1 理论意义

本文对交通银行G分行营销模式进行了优化，在研究过程中主要应用整合营销理论对零售客户营销维护的方式进行改进，同时运用客户关系管理理论对零售客户经营和精准营销进行数字优化，并提出零售营销中台的概念，形成以零售营销中台为核心的营销体系。对整个营销流程进行数字化重构，能够形成快速、高效的营销反应机制，提升业务运作效率，增强营销和维护的精准性；同时也是将科学理论与实际应用相结合，通过构建营销中台的方式，充实数字化转型在零售客户营销领域的应用，为其他金融机构进行营销策略优化提供了一些参考和借鉴。

1.2.2.2 现实意义

当前商业银行竞争日趋激烈，传统的营销策略已无法满足当前的竞争环境，为更好的应对竞争，商业银行应当加强在金融科技方面的投入，利用大数据、人工智能、云计算等技术手段，通过以客户为中心的营销理念，满足客户个性化、线上化、多元化的金融需求，提升客户经营效率和客户营销的准确度，为客户提供更便捷、更优质的服务。通过数字化的营销策略能够极大的减轻银行营销人员的负担，为客户经营和精准营销奠定基础，提升商业银行的竞争力。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

(1) 商业银行数字化转型研究

商业银行数字化转型由来已久，从开始商业银行利用信息技术将银行数据、业务逐步线上化，到建立数字化流程，再到现在依靠金融科技创新驱动数字化转型。Votintseva L (2019) 等指出数字化经济的浪潮对金融行业的冲击已愈演愈烈，创新技术推动商业银行向更快速、更高效的组织演进，通过数字化转型改变经营模式，进行金融产品和服务创新，提升市场竞争力，已成为商业银行发展的核心战略。Broeders H (2015) 等根据麦肯锡公司对国际银行业的调研结果，显示国际领先的银行平均每年将税前利润的17%至20%用作创新，布局颠覆性技术。通过技术的革新，进一步推动商业银行从业务流程到商业模式，再到发展战略的变革。正是技术引起商业银行数字化转型

型，才能提升产品和服务效率，降低成本，使商业银行在竞争中具备更大的优势。经过长期的数字化转型发展，商业银行已基本完成流程和业务的数字化，在各业务领域都有相应的成果。

Omarini A E (2018) 认为商业银行利用数字技术通常是对业务流程进行优化，创新产品和服务，商业银行应当转变角色，利用自身金融属性优势，将直销转变为管理平台模式，即通过数字技术链接第三方合作者，将金融服务融入到商业生态之中，通过更开放的合作助推银行转型，成为数字化开放银行。在商业模式变革方面，布莱特·金 (2018) 认为商业银行运用人工智能、大数据、区块链等新的科技对银行原有商业模式进行数字化转型，形成更具包容性的开放银行，也通过开放银行融入更多具有生态属性的合作者，通过合作的方式，让金融服务以更细致、更融洽的方式融入到客户生活的方方面面，能够极大的帮助商业银行拓展和服务客户，减轻运营成本。

(2) 数字化转型对银行业务的影响

数字化转型对银行业务的影响主要体现在对银行业务模式、金融产品和业务创新、渠道整合、业务流程等方面。

Omarini A (2016) 认为商业银行在当前数字化转型过程中能够利用技术成果重建银行业务模式，重建业务模式的核心是以客户为中心，关注客户需求变化。客户需求才是零售银行的未来发展机遇所在，只有把握客户需求，才能更准确的创新产品和服务，从而在激烈的竞争中取得领先。

在产品和业务创新方面，Joseph A (2004) 指出商业银行通过构建扁平化的组织结构，提升对客户需求识别和应对的效率，利用数字技术推动金融产品和业务创新，在坚持以客户为中心的经营理念的基础上，为客户提供更高效、细致的服务。

Domazet I S 等 (2019) 研究表明商业银行利用数字化转型，通过对商业银行营销渠道数字化整合，形成智能的渠道协同营销机制，为扩大银行业务带来了新的可能性，能够有效提高银行利润。同时，商业银行使用数字化营销渠道改善和提高与客户的沟通效率，增加客户的满意度，提高客户的忠诚度，有利于最终销售成果的达成。

Bubnova Y (2019) 认为商业银行通过数字化转型，利用数字技术提升银行管理系统的运营效率，主要影响客户细分、运营流程和业务模式三个方面，在客户细分方面，通过利用数字技术能够更快速的识别和区分客户；运营流程方面，在数字化转型

后，能够大幅提升运营效率，缩短运营流程；业务模式方面，通过数字化转型，可以创新产品和业务模式，极大的提升商业银行经营效能。

（3）数字化转型对商业银行零售客户营销策略的影响

商业银行数字化转型对零售客户营销策略的影响体现在多个层次，商业银行利用其数字化能力，对营销流程进行优化，根据客户需求提供个性化服务，形成营销模式的改进等等。

通过数字化转型优化营销策略方面，Oumar T K等（2017）指出商业银行数字化转型的重点是优化零售客户的营销服务流程，在满足客户多方位需求的基础上，以多种方式探究、了解客户的行为习惯，结合技术手段形成智能的营销策略，通过智能营销的方式，针对客户提供个性化的产品和服务，这更有利于客户的维护，也使营销目的更容易达成。

很多商业银行更注重利用数字技术分析客户数据信息，通过分析能够更好的为客户提供个性化产品。Worthington S（2012）认为商业银行数字化转型的重点在于以数字技术挖掘、感知客户的真实需求，通过对客户需求的洞察，为零售客户提供个性化和多元化的服务，这极大的改善了客户服务质量，也大大提高客户的兴趣，有利于进一步推动零售业务的开展。Timothy K等（2017）认为商业银行应该以多种方式探究、了解客户的行为习惯，在营销策略方面也偏向于客户关系和满意度，这会更有利于客户的维护。

Diener F（2021）认为商业银行的数字化转型已经延伸至零售客户营销之中，商业银行通过对金融科技人才的培养和引进，提升自身数字化能力，实现各要素的有机结合，对营销模式形成优化，进一步提升在零售客户领域的竞争力。

1.3.2 国内研究现状

（1）商业银行数字化转型研究

国内对商业银行数字化转型的研究也非常深入，黎立博（2021）认为随着大数据、人工智能、物联网、5g等新技术在各行各业的蔓延，也为商业银行推动数字化转型带来了新机遇。因此，现在的商业银行数字化转型就是运用金融科技创新产品和服务，推动商业模式和业务流程的进一步转变。杨涛（2019）指出从数字化转型的内容

来看，商业银行的数字化转型应当包括：全渠道经营策略与产品规划设计、客群经营策略、数字化能力成熟度、数字化愿景和目标。

在转型的路径和方向方面，尹振涛和程雪军（2019）认为商业银行数字化转型是应用人工智能、云计算、区块链等为代表的新兴科技，是一场关于金融信息的革命，数字化转型的方向是构建共创共享的金融生态圈，使金融服务逐步转向无形化、移动化和场景化。穆红梅和郑开焰（2021）指出商业银行数字化转型在战略层面应当考虑整体战略设计、综合客户体验、建设“数字生态圈”和提升数字化能力，具体实施步骤应包括资源和条件评估，明确自身发展定位、技术水平、成本状况和客户关系，然后按照时间维度进行短期、中期和长期的战略布排。王炯（2019）研究表明在数字化转型的具体路径选择上商业银行需要从顶层设计、构建线上经营体系、建立数据驱动理念、打造数据分析能力、完成组织敏捷化转型、提升配套机制等方面进行考量，同时做好场景多样化、应用数据挖掘技术提升客户经营能力、运用大数据提高风控能力等，以应对数字化转型带来的经营环境变化和竞争。

（2）数字化转型对银行业务的影响

从国内的研究来看，随着信息技术迅猛发展，数字化转型对银行业务的影响也非常深刻，商业银行通过构建具体的可操作的银行业务数字化转型能够进一步确立商业银行的竞争优势（沈彬彬，祝小诗，2021）。

穆红梅和郑开焰（2021）认为在操作层面商业银行通过数字化转型对银行业务开展数字化统筹管理，全面布局金融科技，同时利用数字技术构建数字化“客户旅程”，打造直销网络，建设“数字生态圈”，全方位打造场景金融，提升数字化能力，提升客户体验。宋宁（2018）选取国内 16 家商业银行 2007到2016 年的数据进行定量分析，资产收益率（ROA）作为因变量，结果显示数字技术对我国商业银行有深刻的影响，在相关业务领域以及银行既有的服务理念与服务模式方面也都产生了影响。在影响机制方面，蔡普华等（2021）研究发现数字化转型发展对商业银行经营存在技术溢出效应和市场挤出效应两种影响机制，通过经营客群、金融功能、资产负债三个传导渠道对商业银行业务经营可以产生实际影响。

（3）数字化转型对商业银行零售客户营销策略的影响

从零售客户营销策略来看，国内研究主要集中在数字化转型主要改变营销模式、客户营销理念等方面。倪以理等（2017）指出随着技术发展，现代社会步入一个新的

时代—数字时代，在这个时代，市场营销模式同过往发生了深刻的转变，各行业需要新的营销策略来适应当前的市场环境，有效的应用数字化等技术来提供服务，为客户提供各种价值，从而实现组织目标。银行业也亟需数字化变革原有的经营模式，改变产品个性化不足；营销方式单一；数字化和集约化仍处于发展的初级阶段的问题。

郭党怀（2019）研究指出数字化转型转变了商业银行零售客户的营销理念，形成以客户为中心，缩短客户旅程、提升客户体验，将金融服务融入客户的消费场景，建设数字金融生态圈的新策略。通过利用数字金融科技，提高银行数据处理的速度，使银行能够提供更广泛、更快速的优质产品和服务，对机构设置、数字平台、业务模式进行重构，为业务发展打开新格局。通过对经营模式的改进和客户体验的提升，实现智慧化零售的终极目标。

从大数据到人工智能，从金融服务到移动支付平台，数字技术与金融行业的优势互补，推动传统金融机构向数字化银行转型，促使商业银行与金融科技公司创造新的金融业态，改变客户生活和交易的行为习惯。商业银行必须认识到当前数字化发展趋势，结合自身优势，走独具特色的数字化转型发展道路，才能提升在国内外金融机构间的竞争力。

1.3.3 研究述评

随着技术的不断革新，无论是国内还是国外都将深入推进数字化转型作为银行发展的基石，但不同的商业银行根据自身的发展情况选择转型的侧重点也是不同的。一些研究具体介绍数字化转型的方向选择及路径，也有部分数字化转型的研究偏向于对商业银行发展模式的设想和探讨，以及数字化流程的应用上。对数字化转型改变传统营销策略的研究较少，存在商业银行数字化客户营销理论和实际发展不完全同步的情况。本文通过对交通银行G分行当前数字化转型下零售客户营销策略的研究、分析，对现有商业银行在数字化转型下营销策略具体操作进行优化研究，为我国商业银行零售客户数字化转型下的营销策略发展提供新思路。

1.4 研究内容和研究方法

1.4.1 研究内容

本文主要在商业银行数字化转型的背景下，研究交通银行G分行在零售客户方面的营销策略，展现G分行营销方式陈旧、客户经营欠缺、营销重点混乱等问题，根据整合营销理论、客户关系管理理论、STP理论，优化零售客户营销策略，建立零售客户数字化营销中台，形成从获客到活客，从渠道协同到精准营销的全链路体系建设。本文根据内容主要分为六个方面：

第一章，绪论，主要阐述了研究背景、研究目的和意义、国内外研究现状、研究内容及方法、创新点。

第二章，相关概念及理论基础，就营销策略优化中所使用的零售数字化营销中台、整合营销理论、客户关系管理理论、数字化转型理论、STP理论、数字营销、精准营销等进行详细阐述。

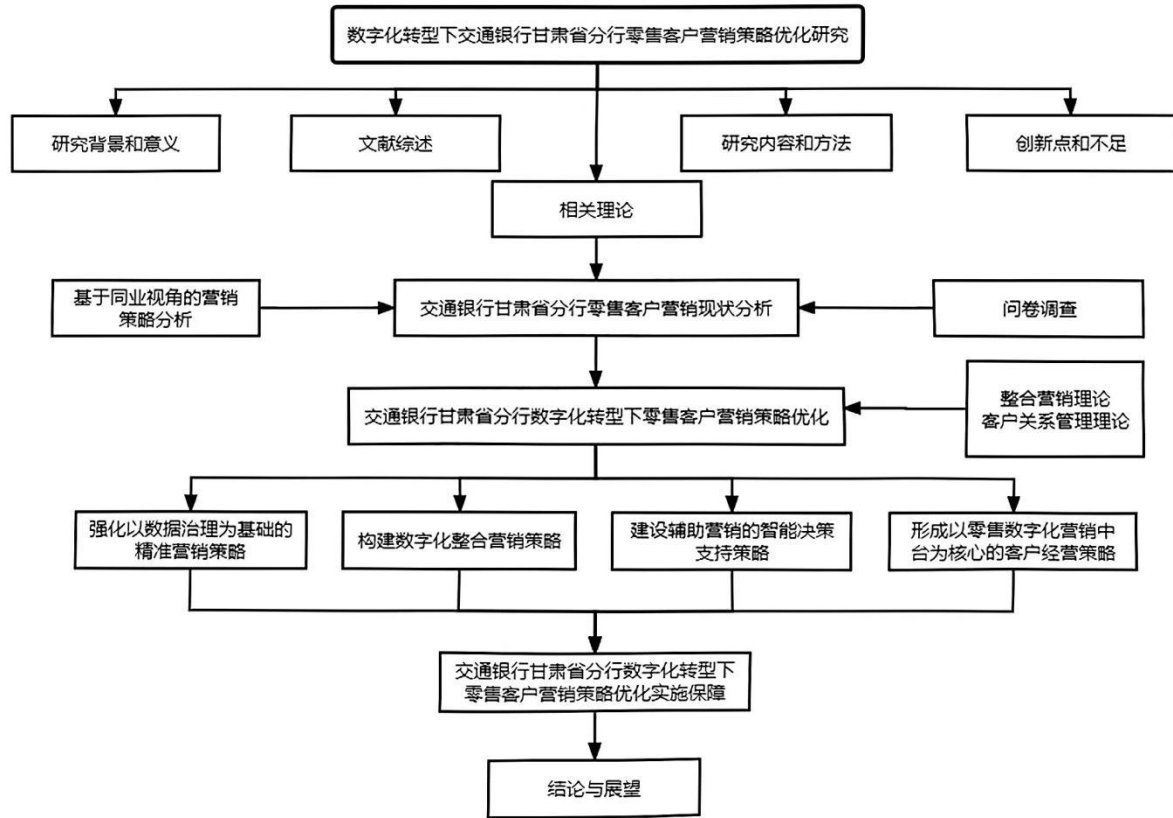
第三章，交通银行G分行零售客户营销存在的问题及原因分析，介绍交通银行G分行概况，对零售客户发展情况、资产分布、产品覆盖、渠道使用情况等数据及现行的营销策略进行分析，结合问卷调查，找出存在的问题和产生的原因。

第四章，交通银行G分行数字化转型下零售客户营销策略优化措施，通过STP分析零售客户市场，并进行市场定位，以整合营销理论、客户关系理论、数字化转型理论为依据，探索零售客户营销新模式，形成以客户为中心的数字化营销策略，进一步缩短客户旅程，提升客户体验感。

第五章，营销策略优化实施保障，通过完善人才队伍建设、加强运营制度管理、加快开放银行建设、强化数据安全建设，以此保障营销策略的优化实施。

第六章，结论和展望。主要针对本文的研究成果进行提炼、总结，提出研究的局限性和未来展望。

具体研究思路如下：



1.4.2 研究方法

本文主要采用理论结合实践的方法进行研究，参考已有的研究成果和实践经验，在以整合营销理论、客户关系管理理论为核心的基础上，对近几年交通银行G分行零售客户营销的现状进行总结，并分析G分行在零售客户营销策略的实践过程中出现的问题，由此探讨出未来零售客户营销发展的方向。运用的方法有以下四种：

(1) 文献研究法：主要指搜集、鉴别、整理文献，并通过对文献的研究形成对事实的科学认识的方法。本文首先利用知网、期刊、高校数据库和网络等资源，搜集相关文献，查阅相关理论，通过对大量文献的整理和理解，形成有效的资料作为理论支撑。研究内容主要包括：第一，关于整合营销理论、客户关系管理理论、数字化转型理论、STP理论的相关研究；第二，国内外银行数字化转型下关于零售客户营销策略发展等相关资料。

(2) 案例研究法：案例研究法主要是选择一个或几个场景为对象，系统地收集数据和资料，探寻出现的复杂现象，对此进行深入地研究，以形成对现象的认识和结

论，从中检验理论的正确性或提出相匹配的框架。本文主要选取交通银行G分行为例，结合企业现状，对比领先银行，整理并分析相关数据，提出问题，并进行对策分析。

(3) 问卷调查法。问卷法是把需要调查的内容设计成标准统一的问卷,通过被调查者回答问卷,来收集研究对象有关数据资料的一种研究方法。本文设计了相应的调查问卷,通过问卷形式调查G分行客户经理客户经营情况以及零售客户使用线上渠道的情况以及对交行服务的满意程度,同时为优化营销策略提供数据基础。

(4) 现场调查法。现场调查法指在真实、自然的社会生活环境中,综合运用观察、访谈和实验等方法收集数据,以探讨客观、接近自然和真实的心理活动规律的方法。通过长期在G分行零售条线工作,及时发现G分行在零售客户营销策略方面存在的问题,并以此作为研究结论的方法。

1.5 创新点

本文的创新点在于,从营销人员的角度,针对当前交通银行G分行的营销现状进行分析,通过运用整合营销理论、客户关系管理理论、数字化转型、STP理论,利用文献、问卷调查等方法进行系统研究,揭示当前商业银行在零售客户营销中存在的营销渠道割裂、客户个性化需求无法满足等问题。通过与同业领先银行的对比分析,提出精准营销、渠道整合、智能决策、智慧经营四个方面的数字化解决方案。同时本文通过构建数字化营销中台,有效解决了传统银行流程长、反应慢等问题,使营销策略更具有针对性,能够提高运营效率,提升竞争力,推动业务进一步发展。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 数字营销

数字营销，是使用数字传播渠道实现营销目标的一种营销方式，能够以低成本迅速同消费者进行沟通，有效地开拓市场，挖掘新的消费者群体。数字营销通过数字化的多媒体渠道，例如搜索引擎、即时通信、邮件、应用程序、广播、电视、电话等多种数字化媒体通道和技术，同消费者进行即时、高效的沟通，从而实现精准化营销的一种高层次营销活动，其营销过程可控、营销成果显著。

数字营销自20世纪90年代开始出现，随着网络全球互联互通，数字营销开始逐步发展。鲍磊等（2022）研究表明在最开始的1.0时代，仅能单方面进行传播，消费者被动接受营销讯息。数字营销2.0时代，随着社交媒体走入人们的生活，企业开始建立全新的营销策略，互联网成为营销的主阵地。信息科技创新日新月异，在数字营销3.0时代，大数据的出现使企业能够有效利用数据资源，基于大数据的用户画像让企业精准了解消费者的需求偏好，极大节约了成本，使营销更加高效。到了数字营销4.0时代，数字技术的高度发展，企业开始深度数字化转型，推动商业模式的变革，建立以协作、服务为导向的商业生态圈，通过生态圈实现数据共享和精准营销，融合线上线下渠道，为消费者个性化定制产品，提供更优质的服务。

数字营销与数字管理、数字运营已经成为数字银行的重要组成部分；它不仅仅是营销方式的改变，而是包含了更深层的营销观念的转变。它将互动营销、体验式营销、虚拟营销、客户导向营销等组合起来，赋予营销更多的内涵，它是数字经济时代企业营销的发展趋势。

商业银行过去几年内在金融科技和相关人才方面的巨大投入，其主要原因是商业银行数字化转型进一步提速，除在商业模式、企业战略等领域的变革之外，也是运用新技术、新方法在数字营销领域持续发力，抢占更多的市场。

2.1.2 精准营销

精准营销是依靠信息技术手段洞察客户需求，为客户提供满足其个性需求的产品或服务，进而使企业获得可衡量的低成本持续发展的道路。菲利普·科特勒指出精准

营销就是企业运用了更加精准、可被衡量的和高回报的营销方式，在营销传播计划中更注重行动和结果。精准营销的理论基础来源于4C理论，以客户满意度为核心，强化与客户的沟通机制，在保障核心的基础上降低成本。精准营销包含精准目标客户、精准市场定位、精准市场回报、精准市场反馈四个特征，通过大数据技术洞察客户需求，量化客户管理，有效匹配市场和策略（金剑霞，2020）。

在商业银行营销领域，精准营销极大的改变了传统商业银行营销模式，将传统商业银行基于客户基本属性的广撒网式营销转变为基于客户多维度动态属性的差异化市场营销策略。在具体应用层面，商业银行利用客户数据信息，形成客户画像，通过决策支持和个性化推荐实现对客户的精准营销（徐俪榕，孙绍荣，2018）。

2.1.3 数字化营销中台

杭州电子商务研究院认为数字化营销中台的定义是具备“官网能力、物料能力、链接能力、数据能力”的系统平台，能够更好的衔接前后台，持续服务前台规模化创新，更好的服务用户，使企业能够满足客户各项需求。实际上数字中台是将企业内部共性需求的部分形成可重复利用的组件，以标准化接口接入的方式共享给企业各业务单元使用。数字中台将所有业务、流程数据整合分析，实现统一的数据、业务的运营管理，为决策提供数据和策略支持。数字中台能够有效解决企业内部存在的数据孤岛问题，通过数据的汇总管理、提炼分析，形成企业数据资产；同时数字中台配置标准化接口对接各渠道，具备可插拔、易扩展、迭代快等特点，并以模块化方式对外提供策略配置，实现营销策略的数字化、智能化，为企业提升创新能力和运营效率，助力业务发展。

阿里巴巴自2015年提出中台战略以来，已逐步构建符合数字经济时代的组织机构和业务机制，形成具有创新性的“小前台，大中台”架构体系，这对其他企业产生了重大影响。金亦武等（2021）和周丹（2022）研究指出阿里巴巴数字中台战略的核心思想是通过数字中台的构建，打通系统间的障碍，提升数据生产力，使前台迅速适应市场变化，为业务发展提供强力支撑。小米的数字中台战略是建设技术中台、数据中台和业务中台，通过三大中台建设，减少渠道信息传递的时间成本，提高企业对市场的反应速度，更好的为用户提供优质服务。

数字化营销中台是以数据驱动的智能平台，数据是中台的核心，建设高效的数据中台就是打造企业数字化转型的核心动力。通过数据中台有效地治理数据，使数据赋能业务，打造应用场景，为客户创造更好的价值。对商业银行而言，数字化营销中台就是发挥数据生产力的作用，以模块化的功能配置，为前台提供策略支持，快速响应客户需求，实现线上线下渠道客户触达，形成策略监控和效果评估，持续支持各项经营活动。商业银行通过数字化营销中台建设，形成以营销策略中心为核心的营销中台集群，能够有效地推动业务发展、提升企业效能，使商业银行在金融行业数字化变革中更富有创新力和竞争力。

2.2 理论基础

2.2.1 整合营销理论

整合营销理论是由美国西北大学市场营销学教授唐·舒尔茨提出的，其产生和流行于20世纪90年代，随着众多学者的研究，整合营销理论得到进一步丰富和完善。整合营销的核心是根据企业的预期目标设计相应战略，并支配企业的各种资源来达成战略目标。周汉章（2021）指出整合营销理论以消费者为核心，充分认识并综合运用和协调各种不同的传播手段，提供具有良好清晰度、连贯性的信息，从而使传播影响最大化的一种营销传播计划的概念。

随着互联网的发展，自媒体呈现爆发式增长，使信息传播模式从“以传者为中心”转移到“以受众为中心”，整合营销理论延伸出网络整合营销。它以互联网为载体，利用网络的互动性和引导性，将消费者整合到整个营销过程当中，形成以客户为中心的产品和服务营销策略，及时挖掘客户需求，更好的提升企业竞争力。

2.2.2 客户关系管理理论

客户关系管理由GartnerGroup集团提出，随着互联网浪潮得到迅速发展，企业对客户进行关系管理，与客户沟通交流，引导、影响客户行为，获得客户忠诚，进而提升企业利润。客户关系管理是以客户为中心的新型商业模式，能够有效改善企业与客户的关系，是增加、维护客户的方法和过程。它通过信息技术，为企业构建客户信息收集、管理、分析、运用的信息系统，向企业各部门提供数据支持，使企业同客户建立更优质的关系，提升了企业效益和客户满意度。

客户关系管理的出现为企业客户管理提供全新视角，极大的降低企业经营成本。不同企业根据经营目标和自身情况，所选择客户关系管理的视角也不尽相同。**GartnerGroup**认为客户关系管理是一种商业策略，它能够有效配置资源，形成以客户为中心的经营策略和业务流程，从而提升企业利润和客户感受。**IBM**公司认为，客户关系管理系统能够协助企业同客户建立长期、稳定的关系，为企业获得客户、维护客户提供帮助，并以此提升企业效益和竞争力。

不同企业按照战略目标所选择的客户关系管理系统方向有所不同，但不论如何选择，**CRM**核心是“以客户为中心”，利用信息技术对业务流程进行优化设计，以此满足客户个性化需求，提高客户忠诚度，进而实现企业利润增长和客户价值创造的共赢。

2.2.3 数字化转型理论

数字化转型是建立在数字化转换、数字化升级基础上，优化整合公司业务，以新建一种商业模式为目标的高层次转型。数字化转型不仅仅是将企业原有产品、渠道等进行数字化升级，更重要的是改变企业的商业模式，让企业能够更高效、更快速的进行生产服务工作。

数字化转型概念是2011年美国麻省理工数字化商业中心和凯捷咨询提出的，经过不断的发展，现在已经成为企业扩张的原动力。不同的企业数字化转型的方式有所不同，例如，微软从四大角度定义的数字化变革，分别为同客户联系、赋能员工、产品变革、优化运营模式。而**IBM**通过融合物理因素与数据元素，实现企业全面的战略规划，以此完成管理模式的转变。基于**IBM**的理论，企业实现转变的战略途径有三种：一是重视经营方式转变；二是注重客户诉求；三是从整体考虑，根据前面二个方法，需要对企业发展理念和经营方法进行转型改造。**Infor**研究后认为企业的数字化转型，是通过对业务的重新构造、创造新的数据驱动的模式，从而交付更好的产品和服务体验。

随着数字经济的不断发展，企业只有加速深化数字化转型，才能在数字经济时代生存并取得发展。因此数字化企业就是数字经济时代的微小单元，企业只有做好数字化转型才能成为新经济发展的动力。也只有全力发展数字化企业才能构建中国数字经

济的底层基础，数字化企业形成产业链，进而形成产业集群，这是中国数字经济核心竞争力的重要保障。

对企业而言，数字化转型的关键是管理人员要具备“数字化”思维，业务人员需要具备数字知识和技能。在此基础上制定数字化战略和商业模式，以及具体的数字化实施方案和计划。作为金融企业，商业银行还需要构建出搭建符合数字化战略的组织架构和客户服务机制，重构数字营销和运营体系，才能更好应对同业竞争。

2.2.4 STP理论

STP理论主要包含市场细分、目标市场和市场定位，是指企业经过调查和研究对市场进行细分，并确定其产品和服务的目标市场，最终通过一系列的营销活动将产品或服务定位在目标市场的确定位置上。STP理论最早是由美国营销学家温德尔·史密斯在1956年提出的，美国营销学家菲利普科特勒对其加以完善，从而形成现在广泛使用的STP理论（罗健, 2021）。

STP理论的核心在于选择确定目标客户。根据STP理论，市场是多元化的，包含各种各样不同的需求。企业需要在有限资源的基础上根据不同需求等因素对市场进行细分，并从中选取符合长远发展的细分市场作为目标市场。企业使用不同营销策略将自身的产品或服务提供给目标客户群体，从而形成广泛的品牌认知和知名度。在商业银行零售客户的营销活动中使用STP理论将有助于商业银行对零售客户市场进行细分，并能够更加准确的选择目标市场，将适合的金融产品推荐给适合的客户，提升营销的针对性和成功率，也非常利于商业银行降本增效。

3 交通银行G分行零售客户营销策略存在的问题及原因分析

3.1 交通银行 G 分行零售客户营销现状

3.1.1 交通银行G分行概况

交通银行G分行于1989年成立，经营范围包括：办理各项存贷款、储蓄、外汇、代理基金、保险、贵金属等。将“财富管理银行”作为交通银行经营理念，以客户为中心，为客户提供综合化、一站式的金融服务。该行现有辖属分行5家，中心支行6家，二级支行10家，直属支行14家，形成以省会为中心，辐射全省的规划布局。从1989年组建以来，交通银行G分行始终以服务地方经济为使命，积极支持地方重点项目建设，扶持小微企业发展。曾先后荣获省长金融奖、脱贫攻坚先进集体、中国银行业文明规范服务“百佳”示范单位、“千佳”示范单位等荣誉称号。

G分行秉承总行数字化转型理念，深化数据治理，在总行支持下，G分行对原有组织架构进行优化，改组原有信息技术部为金融科技部，形成集应用开发与创新、生产运行维护、数据治理等于一身的数字支持中心。分行整体数字化转型发展由转型办公室统筹，各业务部门承接总行数字化转型发展要求，会同金科部优化线上业务流程，根据实际业务情况开展场景金融建设，积极利用科技赋能，推进技术与业务深度融合。经过数字化转型发展，交通银行G分行取得了一些成果。对内G分行对接总行云数通数据管理系统，自主研发设计了智能自助分析系统，打通线上数据收集、智能分析，链接线下业务开展的整个链条。对外与市场监督管理局联合开发“一网通办”银行预约开户系统，上线人民医院“收费管家”、住房维修资金线上缴存“安心修”“天马行”市民云APP电子钱包功能，助力乡村振兴开展场景定制天祝“菌菇贷”，实现全省“惠民就医”信用付和热力、燃气缴费线上迁移等。通过内外部数字化转型发展，打造科技交行、创新交行的品牌，进一步加速开放银行建设，推动G分行实现“科技赋能”，助力当地经济发展。

3.1.2 交通银行G分行零售客户及资产发展情况

交通银行G分行深化总行数字化转型要求和零售客户营销转型政策，加大资源倾斜力度，持续建设零售银行基础设施，加强产品交叉销售和公私联动，初步建立开放银

行和线上营销系统部分功能，实现电子渠道的普及工作，在长期的努力下，G分行在当地零售客户市场占据一定的份额。

表3.1 2019年-2021年交通银行G分行零售客户数及AUM情况表

业务类型	2019年	2020年	2021年
零售客户数	1021996	1079120	1130831
AUM（百万）	25475	30098	32401

资料来源：交通银行内部数据

如表3.1所示，近3年交通银行G分行零售客户人数及AUM（客户资产数）呈现上升趋势，截止2021年底零售客户数突破110万，管理客户资产规模达324亿。为更好的开展营销维护工作，依据分层分级营销管理策略，G分行按照客户资产规模将客户分为四种品牌客户类型，分别是私人银行客户、沃德财富客户、交银理财客户、普通客户四个群体，其中600万元 \leq 私人银行客户；50万元 \leq 沃德客户 $<$ 600万元；5万元 \leq 交银客户 $<$ 50万元；0.1万元 \leq 普通客户 $<$ 5万元；同时又根据客户持有产品的不同将客户分为保险客户、贵金属客户、基金客户、信托客户、手机银行客户等不同的客户群体。通过不同客户群体的划分，有利于做大基础客群规模，进而形成层层提升、精准营销的营销模式。

由表3.2可以看出，客户数量和资产呈现逐年递增的趋势，G分行的营销策略取得了一定的成效，但也清楚的可以看到2021年增长放缓，说明在当前的环境下，需要优化营销策略以保证后续零售客户发展。同时可以看到2021年底普通客户群体的数量已经突破100万，占比为91.99%。远超其他三种品牌客户的合计数量，但普通客户持有的资产规模最低，仅为7.04%，普通客户开发严重不足。

表3.2 2019年-2021年交通银行G分行品牌客户数及其AUM情况表

品牌客户分类	客户数			AUM（百万）		
	2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年
私银客户	289	340	402	3809	4982	5407
沃德客户	10497	12411	14204	11212	13363	14789
交银客户	62581	69407	76004	9132	9668	9925
普通客户	948629	996962	1040221	1322	2085	2280

资料来源：交通银行内部数据

随着分层营销管理的实施，零售客户实现稳步增长，如表3.3所示，但值得注意的是除私人银行客户外，其他类型品牌客户2021年增量情况都弱于2020年，其AUM增长情况也大不如前。体现较为明显的是普通客户及其AUM增量近三年连续降低，充分说明普通客户的营销管理弱化，同时在2021年的营销过程中存在一定的问题，导致增量不及预期。

表3.3 2019年-2021年交通银行G分行品牌客户数及其AUM增量变动情况表

零售客户分类	客户数增量			AUM增量（百万）		
	2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年
私银客户	40	51	62	623	1173	425
沃德客户	981	1914	1793	813	2151	426
交银客户	3430	6826	6597	286	536	257
普通客户	50351	48333	43259	806	763	196

资料来源：交通银行内部数据

3.1.3 基于同业视角的营销策略分析

3.1.3.1 招行“零售3.0”营销策略分析

招商银行在银行间素有“零售之王”的美誉，是商业银行零售业务创新发展的领航者，具有标杆的影响力，在零售领域拥有绝对优势。江朝阳（2022）研究认为在“以客户为中心，为客户创造价值”的核心价值观下，招商银行坚持“轻型银行”战略，形成“客户+科技”的零售金融3.0的核心主题，进一步深化数字化转型实践，推进招商银行零售3.0模式。零售3.0模式是招行以“大财富管理的业务模式+数字化的运营模式+开放融合的组织模式”为核心的营销策略，这也是其“轻型银行”发展建设的核心。通过营销策略构建，招商银行形成“人+数字化”的营销方式，建成以客户经理、远程服务、App联通的全天候客户服务网，扩大服务覆盖面，缩短服务时效。截至2021年末，招行零售资产管理规模突破4万亿，零售客户数突破1.7亿户，零售客户总资产（AUM）突破10万亿。通过招行发展的路径可以看到，招行零售业务数字化转型可以归结为四个方面：数字化经营、数字化风控、数字化管理、生态建设。

数字化经营是招行迅速发展的原因之一，通过数字化经营打通零售客户服务的各个方面，持续提升招行“人+数字化”的能力，探索和创新获客方式，提升获客能力。在数字化经营的策略下，招行从原来以客户经理管户导向转变成“管户+流量”双模式

并行。2021年，“招商银行和掌上生活App”的活跃用户每月达1.11亿户，极大的促进了管理客户总资产的提升。在高净值客户方面，通过对私人银行业务数字化服务能力的提升，最快仅需3个工作日即可立项家族信托，线上下单率达89%。基于数字化经营，招行的线上交互能力得到增强，金融服务效能得到进一步提升，

数字化风控是招行基于大数据、人工智能等技术构建的实时智能反欺诈平台，实现对业务风险的智能决策和智能管控。通过高维建模、迭代决策平台、实现机器学习模型的快速迭代，能够快速刻画、识别客户风险画像，实现了类人脑的高度智能决策。同时，不断强化扩展的智能风控平台“天秤系统”，能够覆盖所有交易渠道，对电信诈骗实施提醒拦截。2021年，“天秤系统”将盗刷风险比例降至千万分之0.9，近三年复合降幅62.46%，对重大信用事件预警准确率达86%（招商银行股份有限公司，2019-2021年年报）。

数字化管理是由招行打造的智慧管理系统和三层管理者视图，通过积极推进以系统审计取代传统人工审批，构建综合化财务管理服务平台，在完善财务管理功能的同时改善服务质量，从而形成了业务、财务、客户合作共赢的信息融合与创新环境。同时积极构建客户综合经营评价体系和全层级机构经营监测体系，赋能全行精细化管理，推动客户体验升级。重构零售客户服务监测体系，实现对零售客户服务的即时监测与可视化展示，持续推进对客户服务流程的重塑。

生态建设是招行以“招商银行”和“掌上生活”APP为开放合作平台，不断提升服务创新效率的关键一步。对内招行向各省辖分行开放平台赋能发展，所有省辖分行均可自主在手机银行上向客户提供当地特色服务；对外向合作伙伴开放平台接口，聚焦客户生活场景，将金融服务融入合作伙伴生态中。截至2021年年末，“招商银行”和“掌上生活”APP中28个场景的MAU超过千万，AI智能客服已为26家公积金中心提供智能服务；自主研发的海螺RPA（机器人流程自动化）平台，已累计开发2,000个应用场景。

3.1.3.2 建行“客户主关系银行”营销策略分析

中国建设银行是国有商业银行之一，近几年在数字化转型上持续发力，业绩增长迅速。建行围绕“客户主关系银行”的营销策略定位，加快金融服务数字化转型步伐，推进生态体系的协同共建、业务模式的智慧再造、决策管理的数据驱动、经营机制的敏捷重塑。通过构建“分层、分群、分级”零售客户经营管理体系，打通“基础

客户场景直营—潜力客户私域直营—中高端客户网点专营—私行客户1+1+N服务”链条；整合客户权益，搭建客户自激励提升方案。建行的数字化营销策略主要分为数字化经营、数字中台、生态场景建设三个方面。

建行的数字化经营模式将协同、开放、共享、敏捷的思维模式应用于日常经营活动，利用数字技术，持续提升数字化经营能力。通过敏锐觉察数字化趋势，形成“挖掘客户、洞察客户、聚焦客群”的经营逻辑。在理念上，形成从产品销售向客户服务的转变，实现“客户需求挖掘、双向互动沟通、信息精准触达、营销个性自主”。在营销模式上，通过构建场景，营造金融生态，实现了“全链路、全渠道、全天候”的全域营销。在组织推进上，实现条线、部门、区域的统筹协调。再依托数字手段和金融科技，以“业务+科技”“人+数字化”为基石，对数亿级长尾个人客户进行直接营销，提升全量个人客户财富管理能力，营销成效显著。2021年末，建行境内个人存款余额11.28万亿元；个人客户金融资产超15万亿元，个人全量客户7.26亿人，较上年增加2,252万人。个人银行业务利润总额占比为56.74%（中国建设银行股份有限公司，2019-2021年年报）。

在生态场景建设方面，建行围绕“建生态、搭场景、扩用户”的数字化生态经营逻辑，确立了以手机银行、“建行生活”APP为核心、多渠道布局，线上线下融合发展的建行生态场景体系，其开发的平台已逐步成为获客和活客的重要阵地。建行在其发布的《金融科技战略规划》中明确发展金融科技，以技术和数据驱动，着力打造智慧金融、拓展智慧生态，形成具有自身特色的数字银行。通过金融生态建设，建行形成住房租赁、普惠金融和金融科技三大战略，在住房场景方面，向合作城市提供产品支持、数据支撑、智慧系统等服务；普惠金融方面，建行利用大数据、人工智能和生物识别技术，向客户提供一站式移动金融服务平台“惠懂你”移动客户端，大幅提升服务效率，扩大服务范围。金融科技方面，聚焦前沿技术，实现技术的组件化、平台化和云服务化，上线智能识别、语言处理、知识图谱等人工智能组件，能够基本覆盖业务场景，实现业务流程数字化。

建行积极构建数字中台体系，实现业务流程的数字化管理。其数字中台主要由业务中台、数据中台和技术中台组成，能够敏捷高效支持生态场景建设运营，增强数字化经营效率，降低运营成本。其中业务中台主要是针对客户业务、享有权益等服务，通过利用客户在不同场景中产生的数据，形成信息完备的客户视图，支持更加精准的

客户画像。数据中台支持全领域数据融合、实现多层次互联互通的数据体系，关联整合生态数据。通过数据整合形成数据资产，利用数据资产在数字化经营中创造价值，实现客户个性化需求洞察、智能风险防控、客户体验改善等多重功能。技术中台通过进行统一技术基础支持，实现基础技术和公共服务的模块化、云化供给，持续打造数字、敏捷的交付能力。

3.1.3.3 同业对比下的G分行营销策略分析

无论是招行“零售3.0”营销策略，还是建行“客户主关系银行”营销策略，其立足点都是深化数字化转型，充分利用数字技术引领营销模式转变，形成开放化、数字化、智能化、一体化的全链路、全场景营销业态。通过数字技术帮助营销人员提升营销效率和成果，进而降低运营和人力成本，减轻营销人员工作压力。结合前文，G分行在数字化转型的背景下，在零售客户领域所推行的营销策略依然存在数字赋能不足的情况，尤其是未能打通数据、业务、人员之间的壁垒，不能有效地提升业务质效，数字生产力不能得到较大的释放。G分行需要进一步深化转型，利用数字技术打造反应敏捷、运营高效、管理智能的营销策略，为客户持续提供优质服务。

3.1.4 问卷调查与分析

3.1.4.1 问卷设计、发放与回收

为了能够更好地了解G分行零售客户基本情况及营销维护现状，分析当前营销策略现状及存在的问题，为之后优化提供支持，因此，结合实际和相关理论，针对零售客户需求、沟通、业务办理便利性、满意度等因素设计了问卷调查；零售客户经理方面主要根据渠道、成本等因素进行问卷的设计。

(1)零售客户经理问卷调查

本次问卷面向零售客户经理，共有13道题，调查的主要内容如下：

- ①零售客户经理基本信息，包含年龄、性别、任职时间、专业等。
- ②零售客户经理管理客户情况，包含管户数量、对客户的熟悉程度、联系客户的频率以及维护客户中的精力投入情况。
- ③在营销维护过程中，零售客户经理主要使用的渠道和新客户的主要来源。

④零售客户经理对所使用的客户关系管理系统531的看法，以及在经营客户中遇到的困难。

⑤零售客户经理在营销和维护过程中需要哪些支持。

(2)零售客户问卷调查

针对零售客户的问卷调查共有18道题，调查的主要内容如下：

①客户的基本信息，包含年龄、性别、婚姻状况、学历、职业、资产等级等内容。

②客户首次接触交通银行的途径，了解银行的主要客户重点营销途径是哪些。

③客户交行办理业务的主要渠道，了解客户的行为习惯，确定营销策略倾向。

④客户管理情况，通过问题知晓客户经理对客户的经营维护现状。

⑤客户接受营销或活动信息情况，从侧面了解G分行多渠道协同营销的开展情况

⑥客户对交行提供的产品同其需求匹配度评价，全面了解交行以客户为中心，为客户提供个性化产品的现状。

⑦客户在交行业务办理便捷程度，以及对交行服务的评价，客户越满意交行的服务，同交行的粘性就越高。

⑧客户对交行服务提升的意见和建议。

(3) 问卷的发放和回收

本次问卷调查针对零售客户经理和零售客户，通过线上方式进行问卷调查。其中，零售客户经理发放问卷110份，回收有效问卷101份，有效率91.82%；零售客户发放问卷800份，回收有效问卷689份，有效率86.13%。

3.1.4.2 零售客户经理调查结果分析

(1) 零售客户经理基本情况

零售客户经理有效调查问卷总计101份，根据调查数据显示，零售客户经理的年龄主要分布在26岁-35岁之间，人数为76人，占比75.24%；排在第二的是35岁-45岁之间，人数为11.88%。客户经理年龄相对年轻化，能够更好地接受新事物。但也存在各年龄段人数分配不均，不利于客户的长久维护。性别方面，零售客户经理中女性人数较多，为69人，占比为68.32%，在零售客户营销领域女性更具有亲和力，也更容易被客户所接受。

从专业背景情况来看，在零售客户经理中，专业为金融及相关专业的人数为67人，占比为66.34%；非金融相关专业人数为34人，占比为33.66%。非金融相关专业人数较多，G分行需要进一步加强客户经理金融相关知识培训，提升零售客户经理队伍专业素养，进而提升营销维护客户能力。

任职时间方面，如表3.4所示，从事零售客户经理岗位5年-10年的人员最多，为45人，占比44.55%；其次是任职3年-5年的客户经理，人数为24人，占比为23.76%。对于零售客户经理而言，一般情况下任职期限越长，对客户了解越深，营销和维护客户能力也就越高。

表3.4 零售客户经理基本信息

问题	选项	参与调研人数（人）	占比（%）
性别	男性	32	31.68
	女性	69	68.32
年龄	26岁（含）以下	6	5.95
	26岁（不含）-35岁（含）	76	75.24
	35岁（不含）-45岁（含）	12	11.88
	45岁（不含）-50岁（含）	4	3.96
	50岁（不含）以上	3	2.97
任职时间	1年以内	6	5.94
	1年（含）-3年（不含）	15	14.85
	3年（含）-5年（不含）	24	23.76
	5年（含）-10年（不含）	45	44.55
	10年（含）以上	11	10.89
专业	金融或其他相关专业	67	66.34
	非金融相关专业	34	33.66

数据来源：调查问卷

（2）零售客户经理管理客户情况分析

根据调研数据，管理5万以上客户数量在600户-1000户的客户经理人数为78人；管户在1000户以上的客户经理人数为19人；管户200户-600户的客户经理人数为4人。从数据上看，有94.06%的客户经理在日常营销维护中投入精力最多的是沃德客户；5.94%的客户经理对私银客户维护投入的精力最多，交银客户和普通客户基本不会投入精力维护。

在客户的熟悉程度上，所有101位客户经理对管户的私银非常熟悉；任职在3年以上的客户经理中有77位对沃德客户熟悉；剩余的客户经理对沃德客户的熟悉程度是比较熟悉。如图3.1所示，管户客户的联系频率方面，在私银客户联系上所有客户经理均

能每周联系一次；沃德客户有68.32%的客户经理可以每月联系一次，31.68%的客户经理保证每季度联系一次；交银客户仅有13位客户经理能做到每年联系一次，剩下的88位客户经理对交银客户基本不联系；在普通客户上，所有客户经理的选择都是基本不联系。

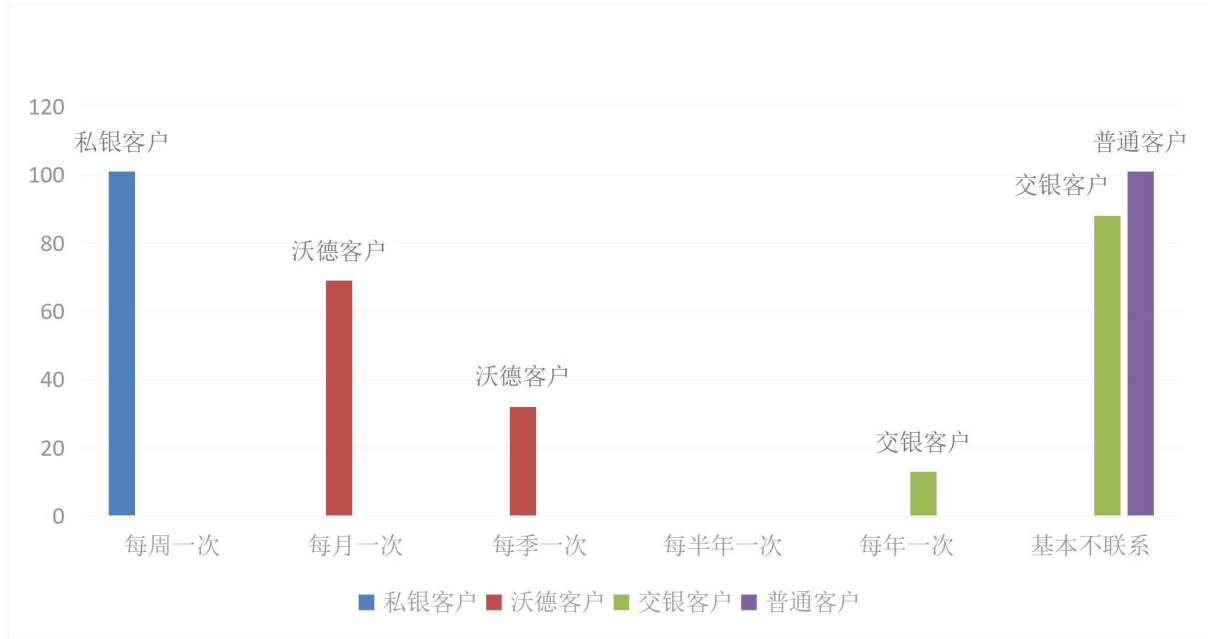


图3.1 品牌客户联系频率

零售客户经理管户情况的这部分问卷主要调查客户整体经营情况，了解客户经理的精力和资源投入方向。G分行在2021年底共有零售客户113万，客户经理人均需要管户1万左右，而客户经理的精力和时间都是有限的，无法照顾到所有的客户。另一方面，由于行内客户分配机制，未按任职年限或业绩分配客户，一般都会平均将各个资产等级的客户分配到客户经理名下管理，所以客户经理需要兼顾私银客户、沃德客户、交银客户和普通客户的经营管理工作。因此客户经理只能将有限的精力和资源投入到高资产客户的身上，以保持客户资产的稳定性，这也就间接造成中低端客户经营管理的缺失。

(3)零售客户经理客户来源及渠道使用情况

在客户来源方面，如图3.2所示，82.18%的客户经理认为客户来源主要是网点客户自然增长，45.54%的客户经理认为客户转介绍是客户主要来源之一，32.67%客户经理通过陌生拜访增加客户，11.88%的客户经理拥有个人资源带来的客户增长，仅有6.93%的客户经理是通过批量营销的方式增加客户，微信、APP推介方式带来的客户增长几乎

没有。客户经理营销维护客户的渠道使用方面，电话外呼、短信和面访是所有客户经理都经常使用的渠道，62.38%的客户经理会经常使用企业微信与客户进行沟通，42.57%的客户经理使用过一对一视频的方式与客户交流，20.79%的客户经理选择使用消息盒子的方式对客户进行维护，直播和APP互动没有客户经理选择。

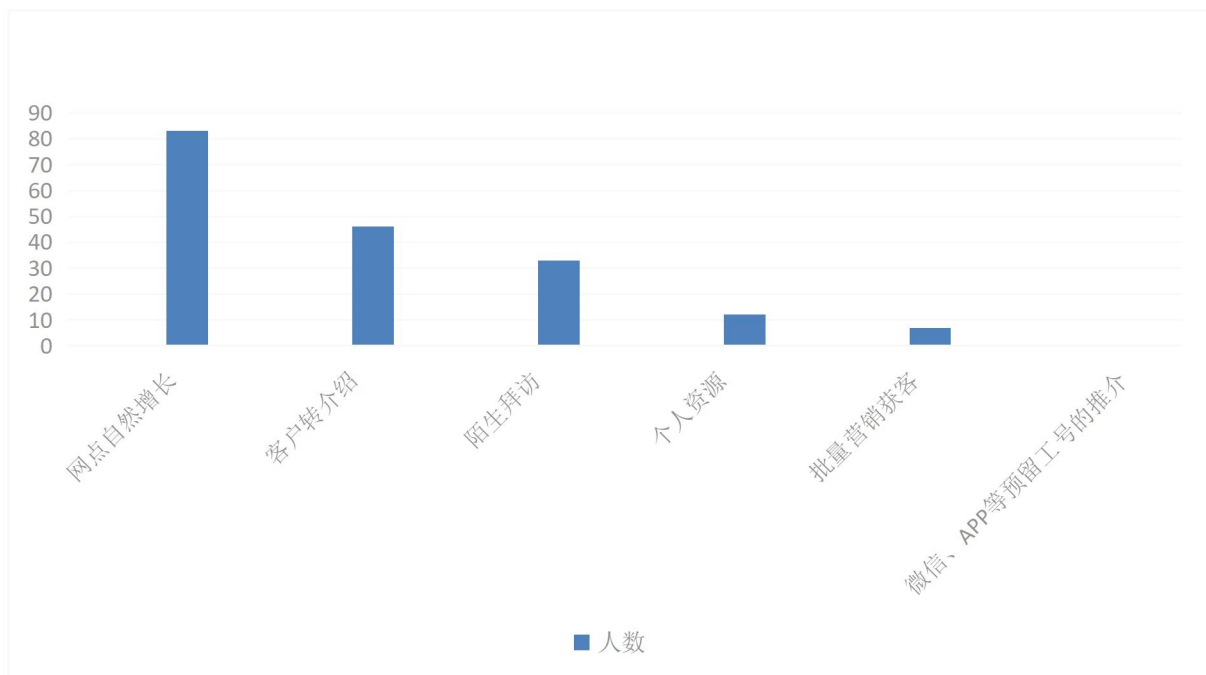


图3.2 客户来源情况

通过对客户来源调查，可以得出当前客户增长的主要方式是网点自然增长和转介绍，这种获客方式是等待客户上门，主动批量获客意识比较弱，未将原来的“坐商”思维转为“行商”思维，对物理网点依赖比较高。结合对客户营销维护渠道使用情况，客户经理主要还是以电话外呼、短信、面访为主，营销方式陈旧，线上渠道使用率较低，不利于客户批量营销维护。客户经理在营销维护过程中使用电话、微信等方式时，渠道主要作用是邀约，业务具体办理还是在网点。线下营销的成本相较于线上高，而且线下维护营销客户覆盖面较小，仅支持网点周边，不利于扩大营销面。

(4) 客户关系管理

本题通过考察客户经理对客户关系管理系统的看法，以及在经营客户过程中遇到的问题来了解G分行在客户关系管理工作中存在的不足。531系统是交行目前在用的集成客户关系管理系统，功能包含信息查询、短信发送、消息盒子、业务办理及外呼功能，可接收后台推送的各项待办任务，汇总识别客户各项信息供客户经理调用，能够

帮助客户经理开展营销维护工作。但在应用过程中，客户经理认为该系统还存在一些可以优化的功能。如图3.3所示，在零售客户经理中有91.09%的人认为531系统中的系统营销决策支持模块需要进一步优化，有84.16%的客户经理认为531系统在客户基础信息模块需要改进，有77.23%的客户经理表明系统分析功能无法满足日常工作需要，还有35.64%的客户经理感觉操作流程太复杂，不够简便；26.73%的客户经理认为531系统还存在一些需要改善的地方。这些因素导致客户经理的工作更加繁重，效率也更低下。在营销维护客户面临的障碍方面，有98.02%的零售客户经理认为日常维护客户的时间严重不足，有92.08%的客户经理表明系统生成的客户画像不精准使得他们的工作成效降低，95.05%的客户经理认为产品个性化不足造成客户满意度下降，营销维护客户的难度增加。

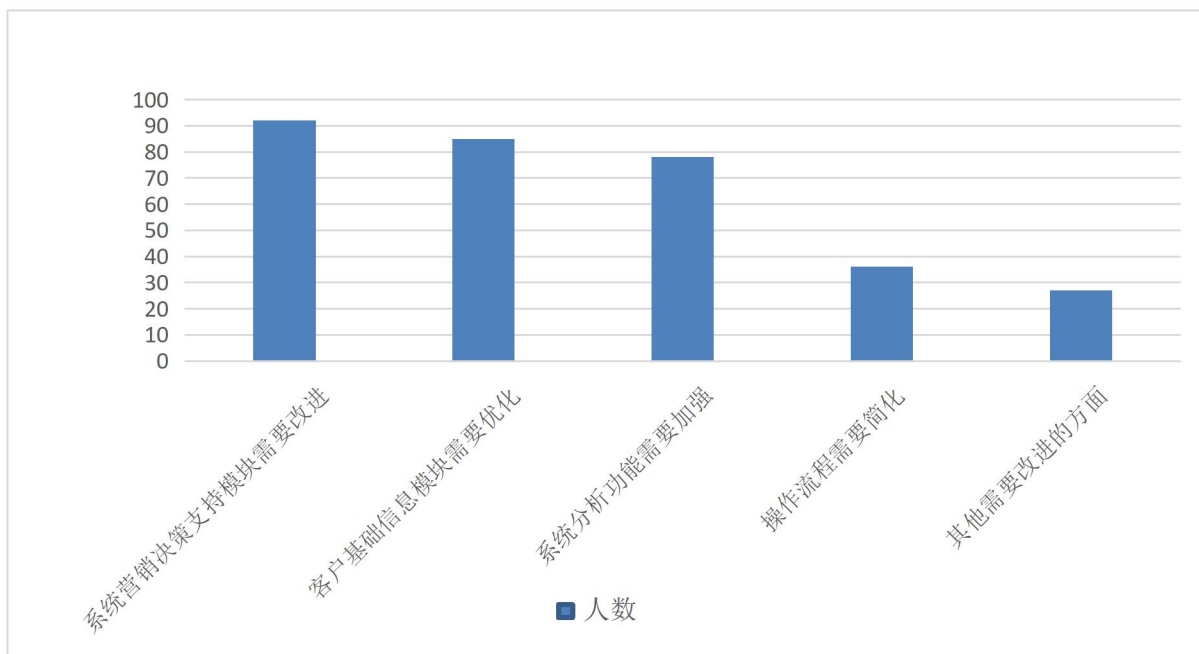


图3.3 对531系统的看法

本项调研表明，当前G分行对客户的经营管理还属于粗放型管理，依靠客户经理的主观能动性对客户进行营销维护，所使用的客户管理系统也存在一定的优化空间，数字化的客户经营管理还有待进一步增强。同时在对客户的营销维护过程中还存在系统对客户的画像不精准，个性化产品推荐、配置不足等问题。G分行可以通过对客户关系管理系统中的决策支持、系统分析、基础信息等模块的优化加强，能够有效帮助零售客户经理更加精准地开展营销工作。

（5）营销维护支持

通过调研发现，G分行通过落实支持措施，能够提高客户经理的积极性，提升客户营销维护成果。结合调研数据，如图3.4所示，99.01%的零售客户经理期望能得到智能营销平台的帮助，对中低端客户进行有效的经营管理，减轻工作负担，提升工作业绩；有98.02%的客户经理认为有效的数据支持能够帮助他们更精准的营销客户；有94.06%的零售客户经理认为他们需要更多的个性化的产品包和优惠支持，这会让他们能够更轻松地维系和客户之间的关系，便于开展营销维护工作；有92.08%的零售客户经理认为需要更多的资源来帮助他们对客户营销维护。除此之外，在网点很多的零售客户经理还承担着组织客户活动的工作，他们迫切需要各项活动的流程及素材来指导和帮助自己更好的组织活动开展，因此有88.12%的零售客户经理认为他们需要这一方面的支持。另外有33.66%的客户经理希望能得到产品和营销技巧的培训，通过培训能够进一步提升产品熟悉程度和专业素质，他们想通过这种方式提升自己的工作业绩。

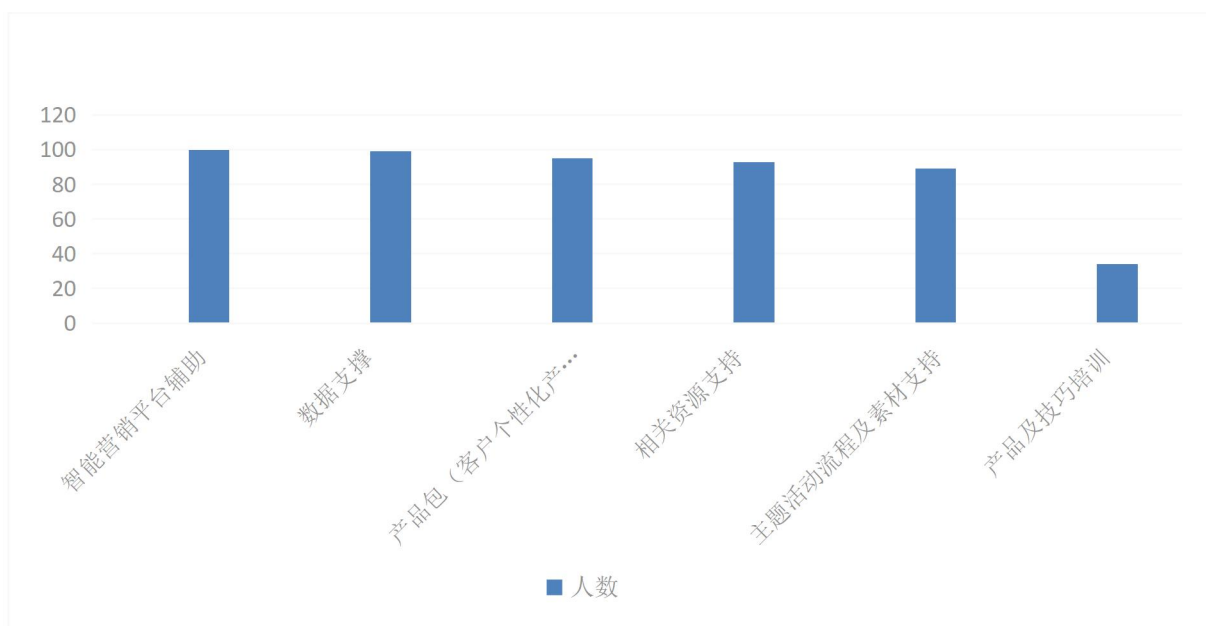


图3.4 希望得到的支持

3.1.4.3 零售客户调查结果分析

（1）零售客户基本信息

零售客户总共发放问卷800份，回收有效问卷689份。根据调查结果，如表3.5所示，在样本中已婚人群的占比为69.52%，未婚人群占比为16.40%；有49.78%的客户群体学历为高中及以下，学历在硕士及以上的客户群体占比为15.38%，调研数据和G分行

目前的实际情况比较吻合，说明G分行在调研中能够得到有效、可靠的数据。通过调查发现，在调查对象中职业为工薪阶层的客群人数最多，占比为41.5%；私营企业主是第二多的人群，占比为32.95%；说明零售客户收入来源主要为自营和工薪收入。调查结果中女性群体占比较高，占比53.27%；说明女性在家庭财富管理中占据主导地位，G分行未来应加大对女性营销的重视程度，在营销策略和导向中予以倾斜。

年龄方面，在45岁-50岁的人数最多，占样本数的33.24%；其次是50岁以上的人群，占比为26.71%。调研说明G分行客户群体偏向于大龄人群，这部分客群从社会属性来说积攒了一定的财富，是G分行零售客户资产来源核心之一。客户行为习惯和资产相对稳定，对G分行稳定发展比较有利。但也有不足之处，这部分客群不容易接收新的产品和服务，营销维护的活跃度也相对较低。G分行需要提升客户经营力度，以慢慢改变客户的习惯；同时加大对年轻客群的营销和维护的力度，满足G分行经营增长的需要。

表3.5 零售客户基本信息

问题	选项	参与调研人数（人）	占比（%）
性别	男性	322	46.73
	女性	367	53.27
婚姻状况	已婚	479	69.52
	未婚	113	16.40
	其他	97	14.08
年龄	26岁（含）以下	47	6.82
	26岁（不含）-35岁（含）	98	14.22
	35岁（不含）-45岁（含）	131	19.01
	45岁（不含）-50岁（含）	229	33.24
	50岁（不含）以上	184	26.71
学历	高中及以下	343	49.78
	大专	81	11.76
	本科	159	23.08
	硕士及以上	106	15.38
职业	工薪阶层	286	41.50
	私营企业主	227	32.95
	退休人士	132	19.16
	自由职业者	44	6.39

数据来源：调查问卷

在客户资产等级方面，如图3.5所示，45.14%的客户群体的资产等级是5万-50万的交银客户；资产等级在50万-600万的沃德客户占比为38.90%；资产等级5万以下的普通客户在所有客户中的占比是14.08%；资产等级在600万以上的私人银行客户的占比为1.88%。本次调查涵盖所有资产等级的客户，能够较为全面说明当前营销策略的现状。

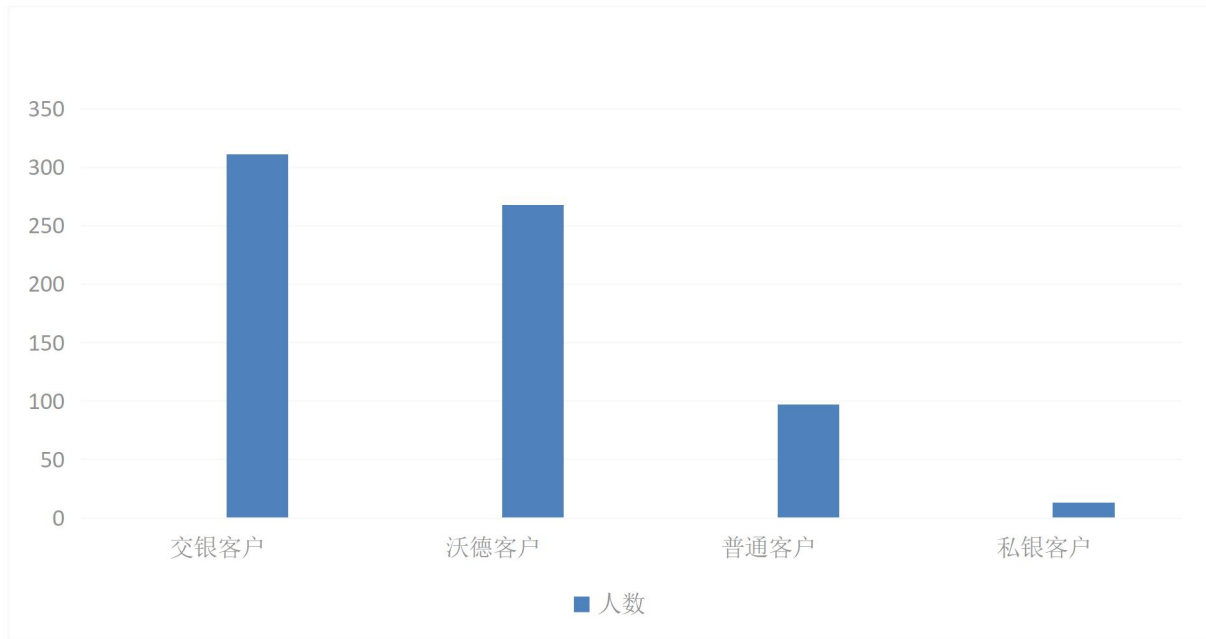


图3.5 各资产等级人数

(2)零售客户开发途径

①零售客户开发方式

在零售客户开发方式的调查中，如图3.6所示，有41.80%的客户是因为交行网点在居住或工作地的周边，方便办理业务而同交行往来；25.11%的客户在亲戚朋友的推荐下，认可交行品牌，与交行建立了联系；在交行各种渠道的广告投放中，营销客户占比是16.98%。仅有9.43%的客户因批量办卡的方式被开发，房贷业务对交行客户开发的支撑是6.68%。调查数据说明G分行网点布局合理，品牌效应良好，能够吸引客户在交往办理业务。但G分行在引流和批量客户营销方面存在不足，主要的批量客户来源仅有代发工资形式的批量客户营销，需要改变原有陈旧的营销方式，运用数字营销的方式，构建开放银行平台，以低成本获取批量客户。

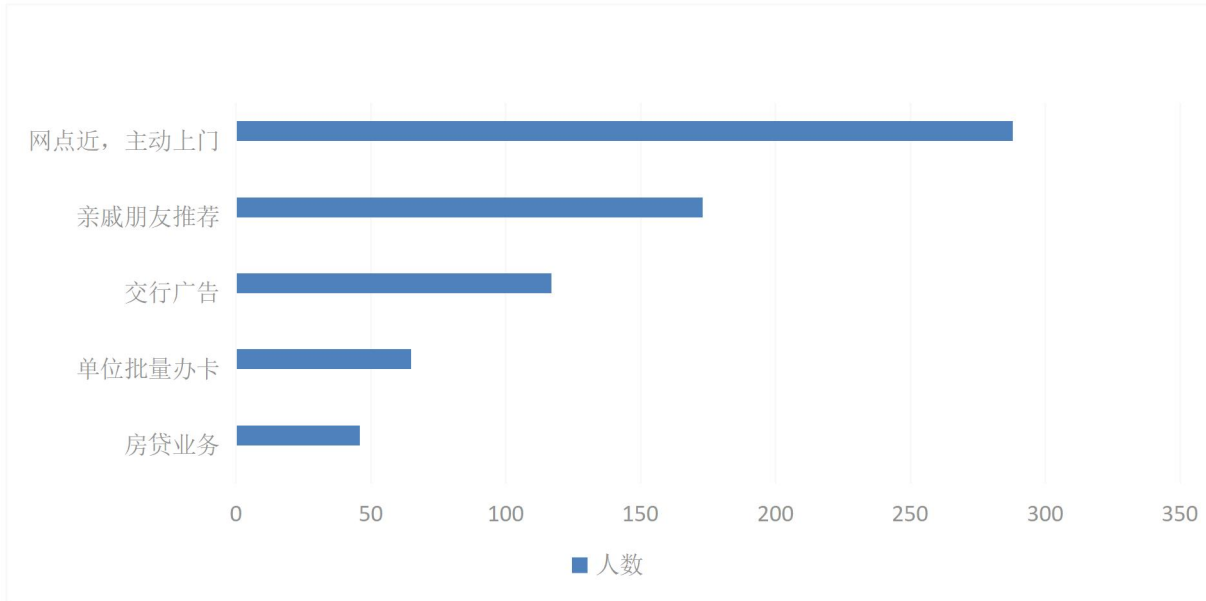


图3.6 客户开发途径

②零售客户渠道使用情况

随着互联网普及，银行电子渠道的推广，越来越多的人习惯使用线上方式办理业务，加之疫情倒逼，线上渠道成为服务客户的重地。如图3.7所示，89.40%的客户会在线上渠道办理银行业务，仅10.60%的客户仍然选择在网点办理，这是当前网点流量客户越来越少的主要原因。数据显示这部分客户，一般是年龄在50岁以上，电子渠道使用存在困难的老年人群。绝大多数的客户使用线上渠道完成业务办理或产品购买，G分行在营销策略中应该倾向将资源尽可能多的投入到线上渠道，拓展线上渠道的覆盖面和营销力度。

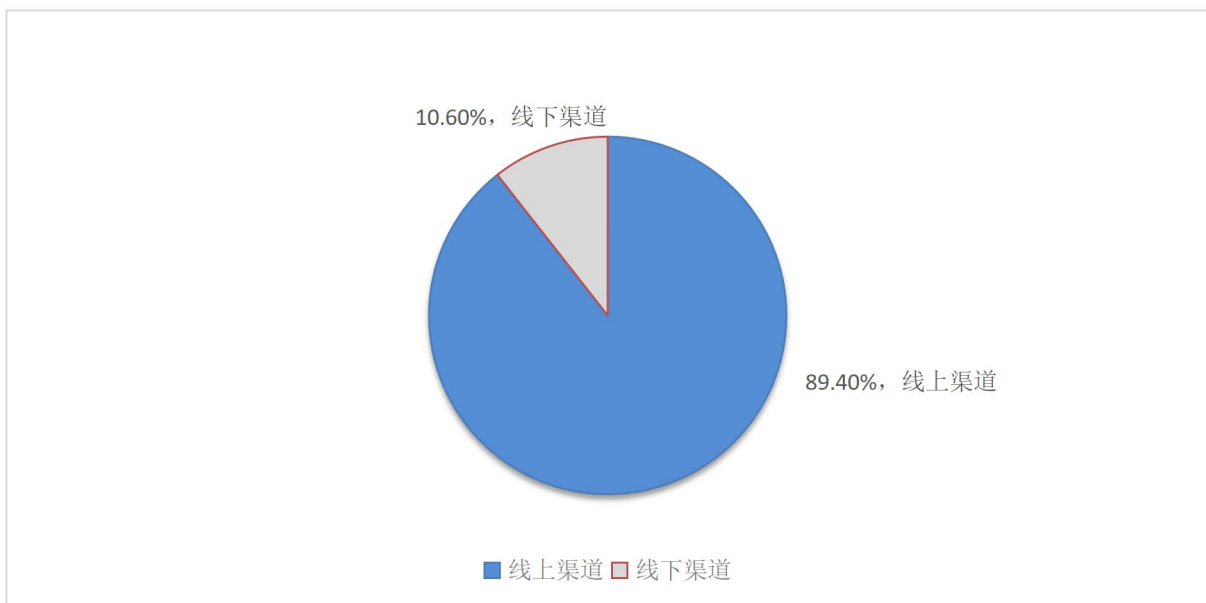


图3.7 渠道使用情况

(3)客户管理情况

①客户经理维护情况

如表3.6所示，参与调研的客户中有62.70%的客户知晓自己的客户经理，25.25%的客户表示不清楚，12.05%的客户明确表示没有客户经理对自己进行关怀维护。在客户接收营销信息方面，有52.83%的客户表示能够经常收到专属客户经理发送的信息，38.17%的客户能偶尔收到客户经理的产品或服务短信，9.00%的客户从未收到客户经理发送的任何短信。在受邀参加交通银行的活动调研中，8.42%的客户能够收到邀约，并且经常参加交行的活动；30.91%的客户收到邀约，选择性的参加活动；9.29%的客户表示能够接到邀约，但从不参加此类活动；51.38%的客户表示从未收到任何邀约。能够收到产品信息或邀约的客户，是客户经理高度关注的客户，也是资产较高的客户，与交行的粘性也就越高，越不容易流失。而调研数据显示的日常处于维护真空的状态下的37.3%的客户，只能有限的收到产品和服务的信息；参与活动程度很低，甚至有一半的客户从未收到活动信息，造成客户粘性较低，容易发生客户流失情况。其原因主要由于G分行客户经理人数较少，精力主要投入在高端客户身上。G分行需要对客户关系管理的方式进行优化，探索高效管理客户的措施，经营中低端客户群体，挖掘这部分客户的潜力。

表3.6 客户经理维护情况

问题	选项	参与调研人数 (人)	占比 (%)
有无客户经理维护	有	432	62.70
	没有	83	12.05
	不清楚	174	25.25
能否收到客户经理的产品或服务信息	经常收到	364	52.83
	偶尔收到	263	38.17
	没有收到	62	9.00
线上或线下活动参加情况	接到邀请，经常参加	58	8.42
	接到邀请，偶尔参加	213	30.91
	接到邀请，不参加	64	9.23
	未接收到任何邀请	354	51.38

数据来源：调查问卷

②多渠道协同营销情况

在客户了解交行产品的渠道方面，大部分客户是通过APP、短信、电话等渠道熟悉交行产品，另外也有部分客户从银行工作人员和亲戚朋友处了解交行产品。仅有20.75%的客户能够在不同渠道了解到同一种交行产品，而79.25%的客户表示从未有过这种情况。这说明G分行在大多数的时候，没有深入挖掘客户的需求，对客户的营销是不成体系的，比如G分行在手机银行APP中推送的理财产品和给客户短信中发送的不一样，这样会使客户陷入选择困境，不利于营销工作开展。因此，G分行应当关注一致性营销的重要性，通过建立多渠道协同营销，加强客户对同一产品或服务的印象，提高产品的成交率。

(4)客户个性化需求满足情况

客户在不同时期的需求是不同的，银行需要迅速洞察客户的需求，为客户提供满足其个性化需求的产品，以此增加客户的满意度。笔者通过调查对客户需求的匹配程度，了解客户对G分行所提供个性化产品的满意度，以此增加客户的忠诚度。如图3.8所示，交行为客户推荐的金融产品，仅有2.32%的客户认为符合自身的需求，17.13%的客户表示能够基本符合；80.55%的客户认为不符合或者不太符合。在交行数字化转型过程中为客户提供的个性化产品和服务方面，90.28%的客户表示从来没有感受到交行提供过个性化的产品。这充分说明G分行在精准营销方面需要做到更好的提升，快速准确的挖掘客户需求，为客户提供优质的金融产品和服务。

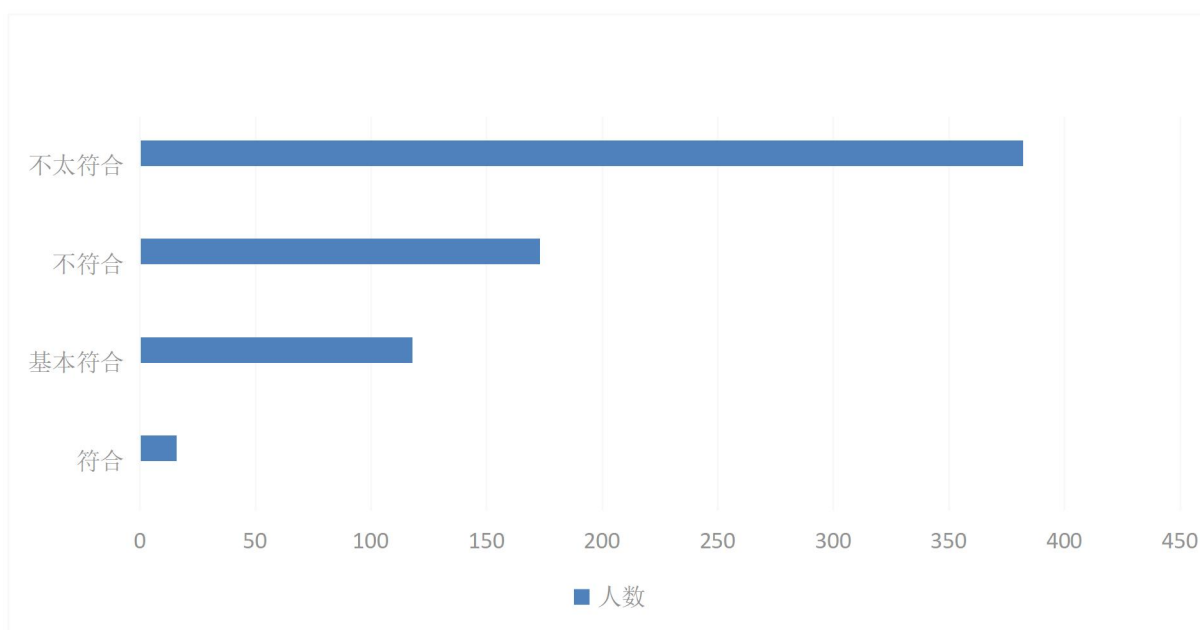


图3.8 客户需求匹配程度

(5) 客户服务评价

客户服务评价从两个维度进行调查，一是客户办理业务的便捷程度，当下人们生活节奏飞快，在银行业务办理时客户感觉越便捷、越节省时间，就会对银行的服务感受越好，同银行的往来也就越多。二是服务满意度，客户在同银行的业务往来过程中会体验银行为其提供的各项优惠或服务，客户对服务越满意就会越青睐某一家银行，进而会将大部分资金归集到这一家银行里来。在银行产品同质化加剧的今天，客户对银行服务的评价已经成为客户选择银行的重要依据。

数据显示，G分行的数字化业务办理流程有28.01%的客户认为繁琐，43.11%的客户表示比较繁琐。可见G分行在业务流程优化、缩短客户旅程方面还有很大的提升空间。在满意度评价中，如图3.9所示，有17.71%的客户不满意交行的服务，4.64%客户表示非常不满意；46.73%的客户认为交行服务水平一般。G分行需要树立以客户为中心的理念，提升服务客户的水平，重视客户诉求，以减少客户的流失率。

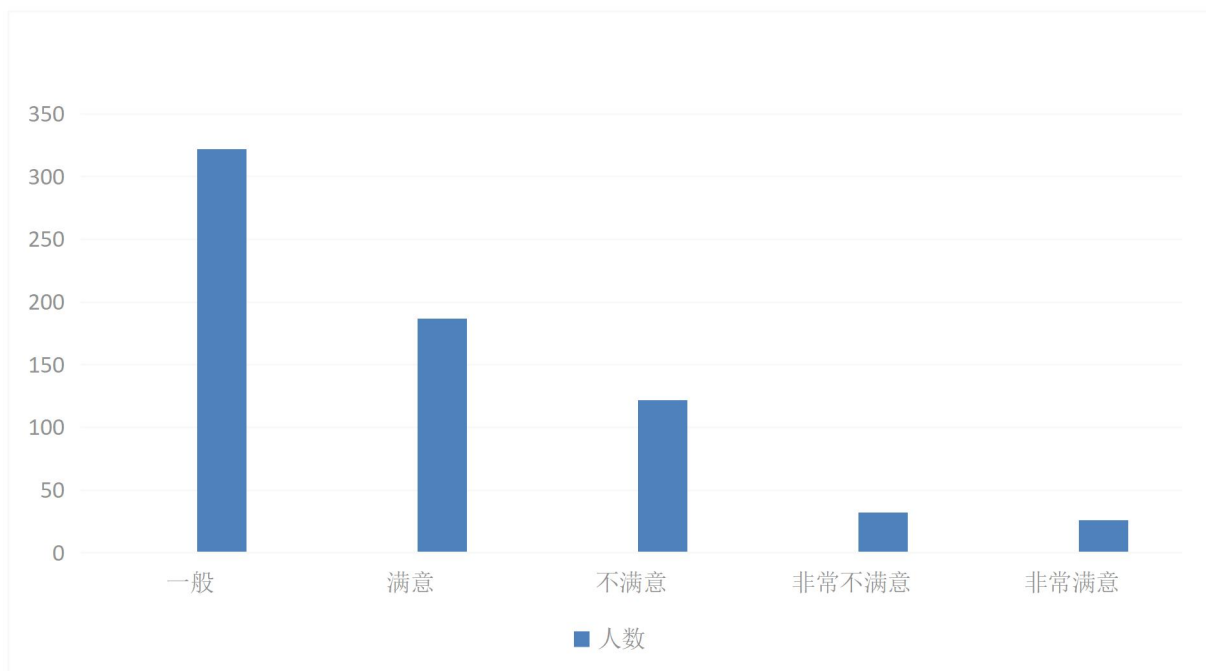


图3.9 客户满意度评价

(6) 服务提升建议

通过了解客户希望交行进行哪些方面的服务提升工作，可以查找当前在营销维护客户过程中存在的问题，提出对应的解决方案。如图3.10所示，客户最希望G分行提升的是个性化产品服务，其次是便捷业务流程，其他几个方面也有很多客户选择，这也

说明G分行当前的营销维护工作存在着很多问题，可以提升的方面有很多，需要对整个零售客户营销领域进行优化，以便于更好的开展服务工作。

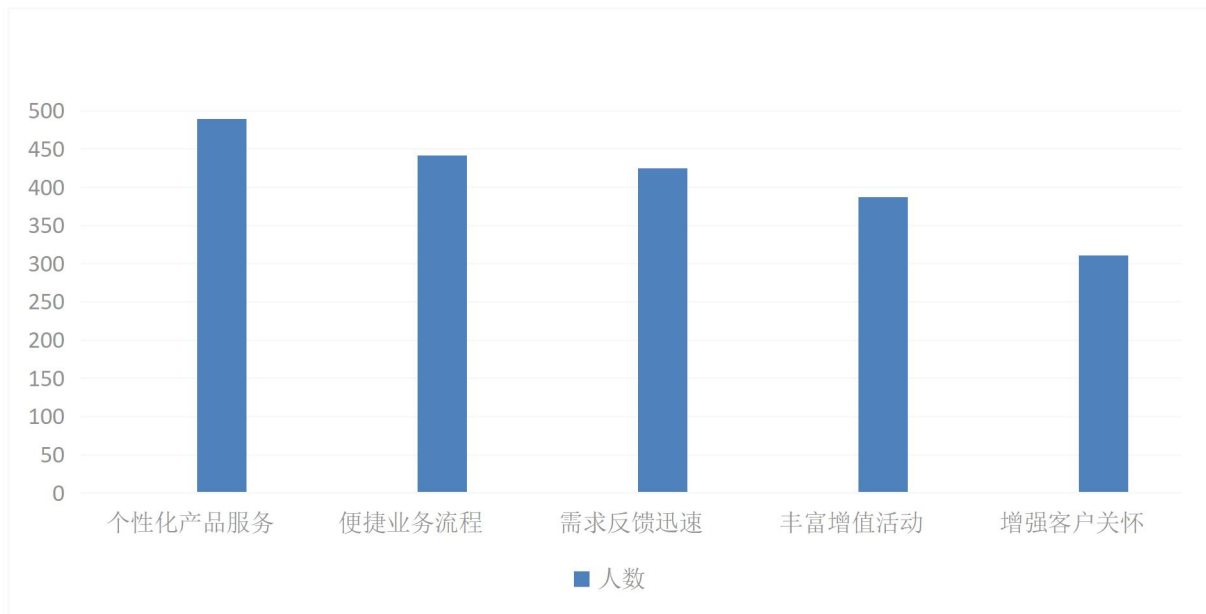


图3.10 服务提升建议

3.2 G分行零售客户营销策略存在的问题

3.2.1 产品营销“千人一面”

根据调研，有95.05%的客户经理认为对客户推荐的产品类似；有90.28%的客户表示从未感受到交行提供过个性化的产品。由此可见G分行当前产品营销策略存在“千人一面”的问题，在实际的营销过程中，G分行采用的是阶段性重点产品营销的方式，没有依据客户需求进行营销。例如在每年的一季度属于银行的开门红时间，会重点向客户推荐贵金属和保险产品。客户经理根据分行的要求联系客户，向客户推荐该产品，并最终实现购买。因此，在营销的过程中就会存在向需求不一致的客户推荐同一种产品的情况，没有按照客户实际需要推荐适当的产品。另一方面，客户经理在为客推荐产品时也会考虑完成上级下达的指标任务和能够提高收入的产品进行重点推荐。这样就会造成在一定的时期内，客户经理为其管户的所有客户推荐的都是同一种产品或者资产配置组合，但往往这种产品或组合实际并不符合客户的需求，仅是在没有更好选择情况下的一种权衡之举。

按照客户关系管理理论，企业应当通过为客户提供满足其需求的产品和优质服务的方式同客户建立良好的关系，从而提升客户满意度和经营效益。G分行在销售产品时

应当遵循适当性原则，为客户提供满足其个性化需求的产品和服务，从而增加与客户的粘性，实现经营利润和客户满意的双赢。在调查问卷中我们也可以清晰的看到，多数客户认为G分行提供的产品和服务与他们的需求不匹配，没有为他们提供个性化的产品，长此以往会导致客户的满意度下降，不利于G分行开展营销维护工作。

3.2.2 多渠道协同营销能力差

G分行将触达客户的渠道划分为线上和线下两种，线下主要是以营销人员面见为主；线上则包含手机银行、微信公众号、企业微信、论坛等可以将信息传递给客户并得到反馈的渠道。在对客户营销的过程中，有效信息的多次传递会加深客户印象，从而达成交易。G分行对客户进行实际营销的过程中存在各渠道营销信息内容不相同的情况，根据调查问卷，有79.25%的客户认为自己从未在不同渠道接收到同一种产品讯息，这充分说明G分行多渠道协同营销能力较差。在客户关系管理的过程中主要体现在未能按照客户情况有效利用各类资源，形成以客户为中心的营销业务流程。

当前交通银行在对客户的维护层次主要可区分为纵向的三个层面，即总行、省分行，支行。总行层面的信息推送以各类活动为主；分行主要以当期推广产品为主；而在支行层面，主要是支行当下主推业务或者客户经理考核业务。总行、省分行和支行这三个层面向客户推送的产品和活动各有不同，内容存在差异性，这就导致客户容易忽略信息内容，不利于加深客户印象，严重影响营销达成。

在客户咨询方面，选择某个理财产品时会通过手机银行查看或者在网点咨询的方式，在不同渠道或者不同支行进行咨询时，工作人员为客户所推荐的产品存在不一致的情况，这样会造成客户混乱，严重影响客户的感受，不利于交易的达成。

3.2.3 依赖物理网点的高成本营销

根据调研，在对客户的营销过程中，有82.18%的客户经理认为客户来源主要是网点客户自然增长，客户经理日常也主要以面对面的方式进行产品营销沟通。在实际工作中，面对面的沟通是个体营销说服力和成功率最高的。但这种方式非常依赖物理网点，是以网点为核心，辐射周边客户的模式，通过客户经理在网点等待客户前来办理业务，或者是利用电话或微信邀约客户上门的方式进行营销工作。当客户在外地或者不方便前来网点办理业务，这时就会造成客户的流失，这对于扩大银行影响范围，远

程营销客户非常不利。时间一长，客户经理的管户客户和网点客户增长就陷入停滞，甚至当周边常住人口减少时，会出现客户大规模流失的情况。

另一方面依赖物理网点进行营销势必会造成成本的大幅增加，主要成本包含两项，一是网点的成本，主要是G分行大多数网点属于租用，租金及水电等各项杂费较高，还有为员工提供的交通补贴等各项成本费用过高；二是在物理网点营销时，网点会推出各项积分换购活动来吸引客户，客户经理在对客户进行营销维护时，通常也会二次借助行内提供的各项资源辅助，这就导致网点的成本进一步增加。在客户关系管理的过程中，电子化、智能化、规模化、个性化的营销方式能够大幅提升营销的成功率，降低营销成本。因此，依赖物理网点的高成本营销方式效率较低，成本较高，严重影响G分行的经营利润，不利于G分行降本增效。

3.2.4 中低端客户经营缺失

根据调研可以看出，G分行在日常对客户的经营维护过程中，客户经理的精力几乎都集中在对高端客户的服务和维护上，99.01%的客户经理关注点和精力无法覆盖到中低端客户，对中低端客户缺乏关注度，进而缺失经营维护，由此就造成在中低端客户经营的过程中无人维护的情况。G分行现行的营销策略倾向于高净值客户群体，对中低端客户的营销维护工作很少，且仅局限于网点维护，也就是除客户经理外的其他服务人员在厅堂内对这部分客群的简单维护，业务也仅是日常到期产品对接，以及简单业务办理等等。G分行在业务考核上对于这部分的客户群体也缺少重视，因此在整个指定的营销体系中缺乏对这部分长尾客户群体的政策、数据和资源支持，这也就导致G分行对中低端客户的需求挖掘不足，在同业市场上不具备竞争力。按照客户关系管理理论的逻辑，可以通过建立线上智能营销管理的方式对中低端客户开展批量经营，解决客户经理关注和精力不足的问题，从而有效提升客户满意度。

3.3 零售客户营销策略存在问题的原因分析

3.3.1 大数据精准营销不完善

通过调研可以看出，G分行在大数据精准营销应用上存在着一些问题，在对客户的营销过程中非常依赖客户经理与客户的面对面接触，其主要营销成果依靠营销人员的经验判断，线上主动响应的精准营销不足。造成这种情况的主要因素包含四个方面：

一是客户信息精细化不足，G分行多年以来在客户信息收录上存在问题，客户多项信息收录不全或者长时间未更新，导致客户信息存在失真，这也就造成G分行难以利用数据资源分析客户行为特征、优化客户体验，进而无法支撑对客户的精准营销。

二是数据挖掘有待提高，由于G分行在客户数据精细化管理和采集上的严重不足，导致长期以来对客户数据的挖掘不深，未能有效利用客户数据分析客户倾向，指导线上线下营销事件生成。

三是未形成有效的客户标签，导致客户画像不够精准。当前G分行的客户标签数量较少，与其他金融机构或者互联网公司相比存在较大差距，这既降低了客户画像的精准度，又无法支持营销分析体系。

四是精准营销场景搭建不足，大数据精准营销非常依赖场景营销，通过不断的结果反馈，大数据精准营销能够结合营销成果为下一轮营销计划提供更好的指导。

G分行当前在精准营销场景搭建方面不够充分，线上场景搭建数量少、质量差，优质场景尚未搭建或需进一步发掘，包括基于事件等的营销场景，以及基于主动或被动的营销场景等。

3.3.2 渠道管理缺乏统筹机制

G分行多渠道协同营销能力差的主要原因在于缺乏渠道管理的统筹机制，造成客户接收到的营销信息散乱，没有营销重点，客户常常会忽视有兴趣的产品推介信息。G分行当前营销渠道众多，主要归类为线上和线下渠道，营销内容通过渠道触达客户。在实际的营销过程中会出现客户在不同渠道接收到不同产品的营销信息，例如客户会在公众号、客户经理、短信三个渠道分别接收到贵金属、净值型理财、大额存单三种产品的营销信息，这会使客户感受到混乱。甚至会出现公众号推送A理财、客户经理介绍B理财、信息推送C理财的极端情况。长此以往，客户就会忽视G分行所推送的各项信息，不利于客户体验感的提升和营销目的的达成。

在营销信息的推送方面G分行也存在不足，主要体现在信息的传递是单向的，由G分行传递向客户，客户仅是内容的接受方，而客户主动发起或反馈信息的接收渠道非常少。在这种情况下G分行无法接收到有效的客户满意度信息，进而无法对自身的服务进行改进，造成客户满意度下滑。这种情况不利于G分行与客户良好关系的长期建立和维持，会间接影响G分行营销策略的实施，导致营销业绩下滑。

3.3.3 智能决策支持不足

在当前数字化时代的背景下，利用数字技术为企业降本增效已成为企业发展的必经之路，商业银行在竞争日趋激烈的情况下更应该利用数字技术，扩大营销范围，提升营销效率；降低人力成本。例如在常规业务咨询回复方面，大部分客户询问的问题都存在常规性和重复性，G分行所接收到的咨询大部分都采用的是人工回复的方式，这种模式非常浪费人力资源，而且不利于G分行的数字化发展战略。

从调研中还可以看到G分行在客户营销过程中依赖人的作用，由于客户基数越来越大，管户的客户经理实际已不堪重负，营销成果和作用也不显著；而在营销的过程中客户经理往往也多采用经验营销的方式进行产品推荐，基于大数据的智能分析推荐严重不足，这就导致了营销的成功率不高。另外有一些客户经理的交叉销售的能力不足，或者局限于自己所熟悉的业务中，忽略了客户需求的挖掘与营销能力。

智能决策支持还包括对业务分析和预测，客户经理的实时营销数据展示，网点负责人的支行指标发展预测，全行业务进展情况展示分析等等。G分行当前的各项业绩考核展示数据和业务分析预测都是依靠相关业务产品经理来进行计算和分析，这种方式存在滞后性，对于业务发展的预测也常常存在错误的情况，客户经理以及各级负责人都抱有情绪，对于G分行的发展非常不利。

3.3.4 数字化客户经营欠缺

当前G分行存在中低端客户经营缺失的问题，其主要原因在于目前G分行对客户的经营管理主要依靠线下人工维护的方式进行。核心系统主要是对客户基本数据地进行展示，包含客户姓名、年龄、联系方式、产品情况等信息，对客户的线上智能维护和线下维护支持存在缺漏，既不能自主在线上为客户提供自动咨询反馈、产品推荐、权益活动邀请、专属场景搭建等服务，也不能为线下营销人员提供相应的客户联系情况、预授信、智能推荐产品、资金或业务变动提醒等信息。这对于G分行的客户经营而言存在漏洞，缺乏数字化的客户经营，尤其是线上客户维护部分，到目前为止这部分现在依然由人工进行，这极大阻碍了G分行业务运行效率的提升。

G分行当前仅做到对客户的维护，对客户的“经营”存在不足。客户经营应当是伴随客户生命周期，为客户解决一系列包含金融、消费等问题，同时实现银行与客户共

同成长的双赢。G分行需要进一步增强对客户的数字化经营，形成线上线下一体化经营和客户生命周期经营，将金融服务贯彻到客户生活的方方面面。

4 交通银行G分行数字化转型下零售客户营销策略优化措施

4.1 G分行零售客户营销STP分析

4.1.1 市场细分

商业银行通过市场细分将零售客户区分为不同的客户群体，针对不同客户群体的不同的需求，进行目标市场选择，并有针对性的将个性化的产品、服务等按照不同的营销策略组合，从而有效的满足细分市场内客户的需求，提升客户满意度。本文主要从资产规模、年龄、满意度三个方面对零售客户进行细分。

4.1.1.1 根据资产规模细分

根据客户在G分行持有资产量的不同，将客户细分为私人银行客户、沃德财富客户、交银理财客户、普通客户四个群体，其资产量如表4.1所示。客户资产量主要包含客户在G分行的存款、贷款、理财、中间业务等。客户持有不同的资产量，会影响其对银行提供的产品和服务的满意度。

表4.1 零售客户资产规模细分

客户类型	等级	资产量 (AUM)
私银客户	高端	大于600万元
沃德客户	高端	大于50万元；小于600万元
交银客户	中端	大于5万元；小于50万元
普通客户	普通	大于0.1万元；小于5万元

从各资产规模客户来看，私银客户资产量最高，相应人数也是最少，各商业银行都非常重视，服务和产品组合能够满足客户需求，营销成功率较小。从数据来看，普通客户人数最多，具有较大的挖掘潜力，需要持续开展营销。5万元-600万元之间客群具备一定资产量，对金融产品和服务需求最大，持续深入营销能够有效提升贡献度。

4.1.1.2 根据客户年龄细分

客户所处不同的年龄，会具有不同的状态和不同的需求，此时对银行所提供的产品和服务的需求也是不同的。因此可以对客户年龄按照26岁（含）以下、26岁（不含

) -35岁(含)、35岁(不含)-45岁(含)、45岁(不含)-50岁(含)、50岁(不含)以上这五个阶段对G分行零售客户进行细分。

根据问卷发现,年龄在26岁以下的客群占比较小,且正处于上学或刚工作阶段,金融需求较低。26-35岁的客户处于成家阶段,结婚、购房等消费支出较大,适合融资类金融产品。35-45岁年龄段的客户,在子女教育、房贷、生活等支出较多,具备一定的经济实力,比较倾向于短期理财或教育储蓄保险等产品,对收益要求较高。年龄在45岁-50岁的这部分客群收入稳定,子女教育支出增加、风险意识提升,该类客群更关注储蓄、保险等产品。50岁以上的客群具备一定的社会财富,行为习惯和资产相对稳定,但抗风险能力较低,不容易接受新产品和服务,营销维护的活跃度也相对较低,这类客群更关注资产的保值增值和未来的风险应对。

4.1.1.3 根据客户满意度情况细分

每个客户都有自身不同的个性化需求,商业银行通过金融产品和服务的组合满足客户的个性化需求,建立客户品牌忠诚度,提升客户满意度。因此,根据调查问卷,按照无效客户、睡眠客户、一般客户、潜力客户、有效客户五个类型的客户满意度将零售客户市场细分。

客户获得的产品和服务能满足其个性化需求,客户的交易以及同银行的互动就更加频繁,这也是客户本身认可银行品牌、成为忠实客户的重要原因。从客户满意度类型来看,无效客户的营销价值较低,这部分客群基本无资产且账户长期无交易,对银行营销信息无任何反应。睡眠客户需要挖掘客户的关注点,可通过优惠活动进行激活,增加客户的粘性和贡献度。一般客户和潜力客户是营销的重点,具有非常大的营销价值。有效客户已进行深入的挖掘,对品牌的忠诚度较高,维持现有营销和服务,以保持同客户的粘性。

4.1.2 目标市场选择

G分行通过市场细分将零售客户群按照年龄、资产、满意度进行划分,在细分后需要选择目标市场。对于G分行而言,对客户的细分是为了有侧重点和针对性的为不同细分市场客户提供优质服务,使G分行在零售客户营销方面更加精准,而不是放弃部分细分市场。

针对目标市场选择，当前零售客户个性化需求强烈，单一产品和服务的无差别市场策略已无法满足客户需求，同时由于金融产品同质化严重，可复制性强，产品不具备绝对竞争力，目标市场范围小的集中性市场策略也同样不适用于G分行。交通银行作为国有商业银行之一，资金实力雄厚，金融产品和服务种类丰富，不同的产品和服务组合多样，针对不同的客户群体有不同的营销策略和方式。因此，G分行在将市场细分后，针对不同的细分客户市场，设计不同的服务和产品组合，制定针对性的营销策略，满足客户的个性化需求。同时，针对不同细分市场的特点，需要尤其关注对中低端客户的管理，强化对中青年客户的培养，提升客户满意度。在差异化市场策略的基础上通过强化对上述三种细分市场的营销策略，有利于提升客户资产规模、占领市场份额、提高品牌知名度。

4.1.3 市场定位

G分行秉承交通银行“您的财富管理银行”的品牌定位，针对目标市场开展差异化的市场策略进行营销维护。相较于招行“大财富管理”和建行“财富之家”，交行的品牌定位更多关注的是客户，以客户为中心，通过一揽子的金融产品及服务为客户解决其短、中、长期的个性化需求。G分行需要在评估竞争环境的基础上，有针对性的对目标市场，提供不同的财富管理方案，满足客户个性化需求，有效提升客户满意度。在目标市场的选择中，在使用差异化市场策略的基础上，需要加强对三种细分市场的营销，特别是将“财富管理伴您成长”的品牌理念定位到长期受商业银行关注较少的中低端客户、中青年客群。

(1) 关注对客户的经营，尤其是对中低端客户的经营管理。对于以产品销售为主的营销模式而言，对客户经营的方式更有利于同客户建立良好的关系，伴随客户共同成长，形成双赢的局面。针对客户经营，G分行可根据细分市场不同采取不同的措施。私银客户采取以客户经理、私顾团队为主、线上智能辅助的模式进行财富管理，注重对私银客户的关系维护，以提升私银客户的资产，发挥其转介客户的作用。沃德客户需要以产品和增值服务的方式进行维护，通过线上智能中心洞察客户财富管理需求，客户经理执行营销决策，使营销更精准，客户满意度更高。在营销工作中高端客户历来备受重视，客户相对稳定，中低端客户长期处于无人管理的状态，但从客户数量来讲，中低端客户群体规模巨大，因此G分行需要更关注对中低端客户的经营管理。G分

行可对中低端客户采用线上智能营销维护方式，这部分客群数量大，营销效果低，利用线上方式，更节省人力成本，通过智能营销的方式将客户向高端客户转化。

(2) 加强对中青年客户的维护和培养。中老年客群的资产规模大，是各银行竞争的重点，G分行在持续做好对中老年客群的经营和维护后，还应当关注中青年客户的维护和培养。青年客群资产量较小，但对科技金融产品和服务的接受程度及需求更高，能够持续推动G分行深化数字化转型，也是G分行资产持续增长的主力军，需要强化对中青年客户的财富管理理念的培养，以持续提升G分行的规模。在对青年客户的培养方面，G分行可以通过线上方式，将年轻的元素融入到客户使用金融服务中，让客户有更多的参与感，同时为客户提供形式多样的金融服务，解决客户存在的需求，培养青年客群的品牌认同感。中年客群拥有一定的资产量，金融需求旺盛，G分行可以为客户定制专属资产配置方案，解决客户未来可能出现的需求，以此形成个性化财富管理模式，融入客户生活。

(3) 强化以客户为中心的满意度提升。提升客户满意度的重点在于满足客户需求，真正实现以客户为中心的高质量服务。对于无效客户、睡眠客户需要更新触达客户的渠道，然后通过广告、活动、优惠等形式触动客户，以协同各渠道共同营销的方式让客户认可G分行，从而逐渐提升为有效客户。一般客户和潜力客户是G分行营销的重点，可以通过大数据的方式洞察客户需求，从而开展精准营销，满足客户的个性化需求，提升客户粘性，提高客户满意度。针对有效客户，G分行需要持续做好以客户为中心的营销和服务工作，强化客户心中财富管理的品牌形象和品牌认同，保持与客户的良好关系。

4.2 零售客户营销策略优化措施

4.2.1 强化以数据治理为基础的精准营销策略

4.2.1.1 加强数据治理

为解决G分行精准营销不完善的问题，需要做好客户数据治理工作，通过不断收集分析相关数据，整合数据资源，实现数据的标准化和规范化，做到“数据真、数据全”才能更好地提升营销质效。这需要总分行统筹管理，由总行负责搭建数据治理架构，制定统一的数据采集使用标准，实施有效数据分析，解决各层级存在的数据孤岛

问题。分行需要负责内部数据的整理与外部数据的接入，根据总行的数据标准，完成数据的改造和导入，不断完善和补充各项数据，形成标准化客户视图。同时结合业务发展要求，不断向上发聩数据运用中存在的问题，充分解决大量数据不能用、不好用的情况。作为支行网点，需要依据总分行收集、挖掘数据的要求，不断收集相关数据，为精准客户画像做好数据资源支持。

在具体数据收集和分析层面，G分行应当充分利用“手机银行”和“买单吧”两大app，以及智易通和柜面渠道。在客户利用各渠道进行业务办理时，系统自动识别客户在行内留存相关信息，并提示客户和业务受理人员客户需要更新的内容。针对客户需要更新信息的重要程度，系统自动区分是否可跳过信息完善页面直接办理业务。在收单业务和信贷业务等方面，G分行加大对信息完备度的考核比重，要求业务受理人员对客户信息的真实性和完善性负责，进一步夯实数据资源基础。同时利用行内渠道客户触点，获取客户行为习惯轨迹；对接外部数据资源，获取营销机会。针对全行内外部收集到的数据，G分行展开高效管理和分析利用，有效的挖掘数据价值，为营销人员提供数据支持。

4.2.1.2 数字化标签加工管理

在统一的客户信息数据收集和分析的基础上，为进一步精准客户画像，开展客群营销配置，G分行通过数字化标签加工管理的方式，将可被迅速识别的标签数据进行加工、配置和应用。客户标签类别基本可分为六类，包含属性、明细、业务、行为、AI平台模型和白名单。客户基本标签由系统自动添加和变更，例如年龄、手机号码等；业务和行为标签是根据客户业务办理和数据分析得出。比较常见的有产品购买情况、页面停留时长、页面点击查看等等；AI平台模型是由后台预设的预测模型进行自动添加和取消，例如客户流失预测模型或客户潜力预测模型；白名单可简单区分为总分行级白名单，主要以人工添加为主，包含限制类名单或者分支行级专项营销客群名单等。这六类客户标签以系统和人工的方式添加或取消，由数字化系统统一管控。通过丰富、灵活、智能化的标签加工，实现客户的精准分类、精准定位和精准营销。

在具体操作中G分行的营销人员可通过标签筛选、函数计算、事件触发、名单引用等方式配置营销策略。例如在保险产品的专项营销中，营销人员可基于系统内丰富的产品标签和明细数据，以及客户数据与产品的映射关系，通过标签筛选、指定产品、

自定义产品等方式为专属客群配置产品策略。而在事件触发型的策略中，系统自动识别并生成客户标签，在事件结束后，系统会根据反馈取消部分无意向客户标签。例如在降息发生时，系统会识别对利息高敏感度客户，生成一级客户标签；再根据客户行为习惯生成二级客户标签，为客户推荐理财、存款、国债等产品；客户在点击或者在某产品页面停留观看会生成三级客户标签。这样将客户划分成不同的客群，然后结合线上线下渠道对客户进行二次跟踪营销，再依据反馈选择保留或取消相应的标签。这种数字化标签加工管理的方式极大的减轻营销人员的工作负担，减少广撒网的营销行为，提升了营销的精准度。

4.2.1.3 个性化产品推荐

通过标签加工、数据管理以及可视化客户视图的搭建，营销人员可以更直观地了解客户信息，帮助营销人员精准锁定潜在客户，实现对客户的个性化营销。在对产品属性、目标人群、用户特征等相关信息的分析，G分行能够获得有价值的洞察数据，提升数据的价值和创造力，实现差异化、针对性的营销策略覆盖。

当前由于客户需求持续分化，个体差异明显，商业银行需要以客户需求为导向，不断创新产品和服务，优化产品结构。随着金融科技的发展，数字化转型的深入，新技术引起的金融产品和营销方式的变革也开始呈现出多样化的发展趋势。目前主要存在两种推荐方式：一种是基于客户数据的个性化推荐，即根据客户的个人偏好，对其感兴趣、有购买意向的产品进行推送，这是基于客户行为与历史数据的数据挖掘技术；另一种是基于产品特征和产品属性的个性化推荐，即根据客户需求将特定产品与其相关特性进行匹配推送。G分行基于对客户的数据分析和精准画像，结合两种推荐方式，构建具备自身特色的产品推荐模式。G分行一方面依据客户历史行为数据，探寻意向产品；另一方面结合客户生命周期，构建场景，引导客户挖掘自身需求，为客户进行个性化的产品推荐，解决客户所需。结合市场定位，需要更关注对中青年客户的个性化需求满足，以提升客户满意度，增强客户粘性。

在实际的产品推荐营销过程中，G分行有主动营销和被动营销两种选择，主动营销的情况下，通过标签和客户画像，精准定位客户，为其推荐个性化的产品，并依据反馈，不断更新迭代，使营销更加精准（张景铭，谢晶，2020）。被动营销是通过对客户需求挖掘和行为分析，推荐几个产品以供客户选择，并根据客户购买情况进行选

代，提高客户的满意度，从而提高客户粘性。在对客户的营销过程中无论主动或被动营销都需要深入挖掘客户需求，为其推荐个性化的产品，从而实现营销目的的达成。针对市场定位，G分行需要针对不同层级的客户，制定不同的营销策略，为其推荐个性化的产品，例如对私银客户的个性化产品推荐一般是以资产配置组合为主，着重资产保值和需求解决；沃德客户的则以资产增值为主；对G分行而言，尤其需要关注中低端客群，这部分客群被挖掘较少，潜力很高，需要着重针对其进行需求挖掘，提供个性化的产品，只有以客户为中心，才能真正立足于客户，为客户提供更好的服务。

4.2.2 构建数字化整合营销策略

4.2.2.1 数字化渠道管理

互联网时代企业的营销渠道从原来的线下渠道逐步向电子化、信息化的线上渠道转移，形成线上线下融合的渠道组合。通过对渠道的数字化管理，形成优化配置，可以有效的提升运营效率，提升经营成果。G分行传统的渠道包含电话、短信、网点、自助机等等，原有关于渠道的管理，仅是以渠道为依托向客户输送营销信息，对于来自客户的反馈和相关数据分析几乎没有关注，这就造成客户经常收到来自银行大量的营销信息，长此以往客户就会对营销信息感到厌烦，基本不会再去关注信息内容，这非常不利于营销达成和与客户良好关系的建立。营销渠道优化配置需要对渠道的优势和数据进行分析，不断进行优化，形成覆盖面广、公信力佳、营销效果好、成本费用低的数字化组合策略，通过组合策略的实施提升强化对渠道的管理。为提升营销成果，对营销渠道进行数字化管理，G分行需要对原有的营销渠道进行改造和拓展，建立人工和自助双渠道作业，打通“渠道-数据中台-营销中台-渠道”的数据全链路，形成数据闭环，实现营销中台方便、敏捷、智能的调度和优化各类营销场景，及时跟踪服务过程和客户反馈，分析和持续调优渠道营销策略。

数字化渠道管理是对渠道进行监控管理，收集分析数据，依据分析数据生成营销策略，再将策略输送回渠道执行的过程。在策略执行的过程中会由系统依据客户标签和画像生成营销客户清单，并进行联络控制监控，屏蔽过滤营销清单中拒绝接受营销和联系频率太高的人员名单。营销中台会根据渠道优势和客户接受度将营销图片、视频、音频、产品、话术、营销线索等分发至人工或自助渠道中，并对策略任务执行情况进行监控，探查和分析客户反馈及产品成交情况，形成新一轮的策略优化。

4.2.2.2 建立线上客户互动沟通机制

在营销过程中，保持同客户的互动是建立良好客户关系的基础。根据调研发现，当前G分行的客户互动沟通主要是以信息的单向传导而形成的点对点的沟通，即主要信息是由银行流向客户，客户对产品和服务的反馈无法有效传导给银行，造成银行无法及时准确的提升客户服务水平。信息的传递主要依靠的是网点和客户经理，客户与客户之间的沟通交流仅限于同地区的亲人朋友之间，不能实现社交媒体般的交流沟通。当前正处于资管新规的实施时期，在出现银行理财产品亏损时，没有客户间沟通交流渠道，不利于客户情绪的疏解，严重影响客户关系维护。

为方便客户交流沟通，可在手机银行内开设客户交流论坛，形式同于股票或基金的讨论专区。在论坛中全国各地的购买相同产品的客户可以在其中进行沟通，交流对该产品的看法、买卖点、市场评价等等。在发生理财产品亏损时，可以由银行方或有投资经验的客户发布市场分析，说明近期产品亏损的原因，可以较好地安抚客户情绪。同样，也可以定期发布市场看点或评价，吸引客户理性购买产品。在论坛内，G分行还可以培养意见领袖，通过市场分析、论坛高活跃度、打造专业人设等方式树立意见领袖的公信力，间接引导舆论方向，加深客户对交行品牌的好感度，提升客户认同感（赵玮，廖四成，廖波，2021）。互动沟通方式也可以采用公众号、朋友圈的方式，由总行专业团队撰写市场评价，营销人员经常性发布相关内容，可以提升在客户心目中的专业度，赢得更多的客户和营销机会。提高与客户互动沟通的良好方式之一还有微信群私域，基于客户标签和精准画像，可建立多个不同性质的微信群，将有共同属性的客户放在同一个群内，经常性在群内做符合群属性的活动，提升客户参与度，沉淀、发掘优质客户。例如可建立交行活动群、薅羊毛群、高收益产品交流群等等，经常性在群内发布对应的活动、福利、产品信息，吸引客户参与。通过线上互动沟通机制的建立，G分行可有效的引导舆论方向，提升服务质效，提高客户满意度，让更多的客户认同交行品牌。

4.2.2.3 形成多渠道智能协同营销

多渠道智能协同营销是融合、优化、管理多种渠道的协同营销模式。这种模式可以更好地满足客户对产品和服务的多样化需求，同时通过多渠道数据融合分析，精准洞察客户需求，形成营销合力，从而达成营销目的。多渠道智能协同营销系统通过分

析不同渠道连接或交叉数据，为客户提供最具个性化、最适合其个人需求并被目标客户所接受的内容。

G分行在运用多渠道智能协同营销时，首先需要做的就是整合各个营销渠道，形成统一管理的智能中枢，由中枢挖掘、收集渠道内客户的数据信息，形成比对分析，洞察客户需求。同时分析客户的行为习惯，以及过往容易接受的营销渠道和内容，针对客户形成个性化产品和营销方案。在方案执行时，系统会根据客户情况构建主动、被动或事件三种营销场景，通过营销场景引导客户，以便达成营销目的。营销场景搭建完成后，由智能中枢发布客户营销任务和人工营销作业，其中客户营销任务由系统自动在自助渠道向客户发布，包含如海报机、总行官网、手机银行等至少25种以上的渠道；人工营销作业会由系统生成相应话术和资料后，由营销人员执行作业，渠道包括如高低柜、客户经理营销任务等至少15种以上。在分析客户偏好后，系统会自主选择以某个渠道为主，其他渠道按照比重辅助营销，这样就形成多种渠道协同、递进的营销模式。这种营销模式下，客户会加深对产品的印象，认同交行传递的营销内容。

4.2.3 建设辅助营销的智能决策支持策略

4.2.3.1 营销全流程智能管理

为更好的深化数字化转型，利用金融科技强化营销成果，减少人工作业压力，G分行可建立智能决策中枢辅助营销工作。智能决策中枢是利用大数据、人工智能、云计算等技术建立的一个基于数据分析和行为预测的AI平台中心。它可以根据数据分析结果进行个性化的策略输出与监控，进行效果分析、反馈，并不断迭代优化，提升营销成功率的智能辅助系统。随着智能决策中枢的建立，可以生成针对某个客户或某个客群的个性化营销策略，营销人员可依据营销策略任务要求执行，智能中枢监控执行情况反馈，并不断进行效果分析，改进营销策略（赵浚琪，2021）。智能中枢建立的优势在于可以极大的减轻客户经理工作压力，将数量庞大的中低端客户交由线上的智能中枢进行营销维护，一方面解决原有对中低端客户维护不足的情况，让客户经理有更多的时间和精力对高净值客户进行管理，例如利用智能中枢进行社群营销，通过建立私域的方式将有共同偏好的中低端客群集中，利用智能中枢产生共性的营销策略，有针对性的开展智能化、批量化的营销工作；另一方面通过智能精准营销可以更好的

管理和提升这部分客群，实现“数字化+人”的营销模式，通过数字化的方式对中低端客户进行批量的营销。

(1) 售前策略制定

智能中枢利用客户数据进行客户画像，分析客户的行为偏好，挖掘客户需求，从而生产出有针对性的客户营销策略。该营销策略可由营销人员指定为客群营销策略或个人针对性营销策略，内容涵盖客户个性化定制产品或活动、偏好营销渠道、营销方式、营销话术、客户疑问解答等等，能够非常好的辅助营销人员开展营销工作。通过售前营销策略的制定，能够有效降低营销人员工作压力，契合客户要求，提升营销成功率，为客户带来良好的体验，增加客户的忠诚度。

(2) 售中策略监控

在营销策略制定后智能中枢会辨别区分客户资产等级、联系频率、客户经理熟悉程度等情况，将客户大体分为两种目标群体，即高净值客户（熟悉客户）和中低端客户（陌生客户）。针对高净值客户，智能中枢采用的是以营销人员为主的营销实施策略，策略内容由客户经理调整执行。针对中低端客户，智能中枢采用的是系统执行策略，优先由系统执行营销策略内容，客户经理进行辅助营销。在营销策略执行的过程中，智能中枢会对执行情况进行监控，即营销渠道是否选择优先级第一的渠道、营销内容和产品选择是否准确、营销人员将营销点是否准确传递给客户等等。

(3) 售后效果评估

在营销流程结束时，智能中枢会对营销策略、客户反馈和客户经理执行情况进行分析评价，查缺补漏，将评估结果反馈给客户经理，同时自动进行优化迭代，不断提升营销策略的准确度，提高营销达成率。

4.2.3.2 智能中枢辅助营销方式和过程管理转变

(1) 营销方式变革

智能中枢的推广应用能够为G分行的营销方式带来巨大的变革，它使G分行的营销活动不再局限于线下物理网点和网络页面广告等方式。一对一视频、消息盒子、微信群、直播等线上营销方式使G分行能够更加广泛、深入地获取客户的各种数据信息，让营销更加精准（屈娟娟，2020）。同时智能中枢能够极大的减轻营销人员的工作负担，针对中低端客户的自主营销、自动监控；针对高净值客户的辅助客户经理开展营

销，让营销变得简单，使客户更加满意。在原来的营销工作中，分行下达考核任务，承担主要营销任务的客户经理需要在系统内对客户进行主观的筛选，并制定专属的营销方案，再联系客户开展营销工作。这种方式由于对客户的习惯、风险偏好、家庭情况了解程度不深入，造成耗时耗力，成功率也较低。通过智能中枢的辅助的方式，在前期针对客户行为习惯、风险偏好等情况进行分析，批量获取同类型客群名单并进行营销铺垫，智能中枢从反馈中获取更精准的客群，同时制定专属的营销计划，客户经理仅需按照营销计划执行即可。例如分行下达保险代销指标，原来的营销模式客户经理需要筛选300个客户，拨打300通电话，预约30位客户到店，实现销售3人。采用变革后的模式，智能中枢会自动分析提取具有保险需求的客群名单，并进行营销铺垫，经反馈筛选后获取意向客户名单，并针对每位客户设计不同的营销方案，客户经理仅需联系客户并按照方案开展营销工作，销售成功率可获得极大的提升。在付出较小精力的情况下获得较大的营销成果，能够极大的提升客户经理营销的积极性。这种营销模式也可由客户经理主动发起，客户经理在需要营销某项指标时，可通过智能中枢辅助的营销模式进行，在不断的使用中也有助于提升客户经理的主动营销能力，并且智能中枢辅助营销的方式能够在满足客户需求的同时完成行内指标要求。

智能化的营销方式能够帮助G分行开展批量化、定制化的营销工作，针对有相同特征属性的客群，智能中枢可为其推荐定制化产品，为企业和客户提供优质服务。例如大型企业的代发工资客群，每月工资都有一部分用于储蓄理财，同时部分年轻员工在消费、购房等方面有借贷需要。智能中枢会为企业员工定制专属的活期类理财产品，支持自动转入购买、自动转出偿还信用卡或房贷；以及为有借贷需求的员工提供无抵押、纯信用方式的贷款产品，解决客户的不时之需。

（2）过程管理转变

智能中枢还能够为客户经理及中层管理人员提供数据支持和业务预测，帮助客户经理提升效能；辅助管理人员开展业务管理工作。针对客户经理，智能中枢为其提供实时营销数据展示，方便客户经理扬长避短，尽快开展业务。同时智能中枢为客户经理提供业务和营销导向指引，指导客户经理开展营销工作，为客户经理业绩提升提供支持。在实际营销工作开展中，针对中层管理人员，智能中枢为其提供全行业务发展报表展示和指标预测，及时知晓全行业务发展水平，便于下一步营销工作推进。同

时，智能中枢为管理人员提供客户经理指标展示、营销情况分析、风险监控提醒，帮助管理人员及时了解客户经理相关情况，有针对性地开展过程管理工作。

4.2.4 形成以零售数字化营销中台为核心的客户经营策略

4.2.4.1 打造客户经营数字化闭环

做好数字化客户经营的关键在于数字化营销中台建设上，通过营销中台的管理，可以更好地服务于客户，提高G分行管理效率和水平。营销中台是以智能中枢为核心，集成数据中台、策略中台、业务中台、技术中台，整合渠道触点，形成快速响应、精准营销的智能营销平台。营销中台集中解决了客户经营中存在的营销服务中复杂的标签数据同步、策略管理、灵活多样的策略运算、复杂的联络管控等核心问题，通过标准化营销服务，统一为各个前台渠道及触点提供营销策略服务支撑。

客户经营就是以客户需求出发，获取并维护客户的过程，在这个过程中，实际是在不断地从各个层面营销客户，获得客户的信任，与客户建立良好关系，提升客户满意度，最终实现互利共赢。通过客户经营的方式，在降低成本的同时有效提升品牌知名度和满意度。G分行将“以客户为中心”作为经营的核心，通过从数据分析、营销策略生成、整合渠道、策略执行、监控反馈等各个场景的数字化，打造从客户需求出发的全链路、全场景、模块化、智能化的数字化营销闭环，解决营销人员不足、营销能力欠缺、营销成本大、营销成功率低的问题，实现客户经营全流程数字化管理。客户经营的数字化闭环关键在于客户数据的收集分析，通过数据资产规模的提升，实现营销策略精准度的提高，最终实现客户与银行共同成长。

4.2.4.2 以数据为驱动进行客户全生命周期经营

在客户经营过程中银行还需要考虑客户生命周期价值，建立客户数据资产分析评估系统，对客户全生命周期进行覆盖、分析、运营，通过经营客户的全生命周期价值来实现客户和银行双赢，帮助银行与客户建立紧密联系，进一步扩大银行品牌知名度。

对于客户生命周期经营，数据资产是核心，通过数据平台的作用，分析和利用数据，打造客户营销平台，帮助银行洞察客户需求，挖掘客户潜力。在数字化的角度，

银行需要重新定义客户的生命周期经营，传统的客户生命成长周期经营，是客户在不同的年龄阶段，需要不同的金融产品和服务以满足其不同的需求。例如在幼年阶段有储存压岁钱的需求；大学毕业有创业、购房、装修、结婚的需求；有了孩子之后有为子女医疗、教育保障的需求；还有养老的需求。这些需求是随着年龄增长出现的，需要银行以数据为基础，为其提供适当的产品和服务来解决。当客户作为流量时，如何让客户从陌生到熟悉，从粉丝转化为客户，再转变成忠实客户；或者唤醒睡眠客户，将其提升为活跃客户、高资产客户，这也是对客户生命周期的经营。通过转变思路，重新定义客户生命周期经营，为G分行的客户营销提供更多的方式。在对客户进行生命周期经营的过程中需要关注对中青年客群的经营，这部分客群过去受到的关注较少，G分行可通过长期经营管理的方式，为客户提供满足需求的产品和服务，加深与客户之间的关系，陪伴客户共同成长。

4.2.4.3 以渠道为抓手进行线上线下一体化客户经营

当前线上渠道正成为客户营销的重点，商业银行的服务正趋于线上化、智能化，在线上渠道营销方面各家商业银行的竞争异常激烈，交通银行需要转变思路，实现线上线下互通的一体化客户经营，满足客户无论何时何地都能享受到最优质服务的需求，这成为商业银行突围的重点。线上线下一体化经营的基础是数据，核心是渠道触点，是通过数据分析挖掘客户需求，利用渠道触点为客户提供个性化产品和服务。

线上线下一体化的客户经营是将线下网点的业务、功能逐渐数据化、线上化，线下网点将逐渐转型为以营销服务为主的高效能网点。交通银行需要以数字化转型为契机，利用金融科技辅助，加快速度将业务向线上转移，为客户提供便利。在深化转型的过程中，G分行可以借助手机银行、云端银行、买单吧、智能机具等渠道承接线下业务，同时将客户业务办理信息数据化，作为数据资产进行分析利用，进而挖掘客户需求。再通过营销中台生成营销策略，指引营销人员开展营销工作，在线上线下渠道中为客户提供个性化服务，满足客户需求。线上线下一体化经营能够更好地收集客户数据信息，将线上与线下融合互补，全方位地提供优质服务。

4.2.4.4 实现客户营销场景全覆盖

移动互联网的高速发展，使客户消费方式从线下转向线上，从网络直接购物转变为更注重体验的场景化购物，所以很多企业改变以往的营销思路，在客户消费环节更

注重客户的参与，让客户能够沉浸式购物，例如小红书在服装购买上的人像换装、家居公司推出的VR装修体验、直播带货等等都是通过提升客户的体验感，让客户沉浸在商家打造的消费场景中，从而达成交易的（欧燕，2021）。随着金融科技的发展，商业银行也更加注重客户的体验，通过为客户搭建不同的场景，引导、促使客户购买产品或服务。

在金融领域，商业银行致力于构建全面的营销场景来服务客户，通过全场景的打造，让营销和服务贯穿于场景之中，让客户经营更贴合于客户生活。G分行需要在开放银行领域做更多的工作，通过银企合作，接入第三方企业，与第三方共享数据，让营销更精准、经营更容易。G分行利用自身属性密集嵌入到客户的生活场景之中，为客户提供优质服务，通过与第三方合作构建日常社交、购物、旅游、餐饮、诊疗等场景，实现客户转化和精准营销（王福，刘俊华，冀强，2021）。G分行要重点聚焦于政府治理和社会民生的重点场景中，做好政务、医疗、教育、交通四大场景，积极拓展平台经济、乡村振兴、养老健康、住房保障、跨境电商等新场景领域，将客户经营融入到场景营销之中，为客户带来更优质的体验。

5 交通银行G分行数字化转型下零售客户营销策略优化实施保障

5.1 强化数据安全建设

从消费者角度而言，数据信息属于个人隐私，商业银行在使用消费者数据的同时，会使消费者感受到隐私被侵犯。但客户的数据资源是银行开展数字营销、智能营销的基础，只有利用好数据资源，才能为客户提供个性化的产品和服务。因此，为了保护消费者权益，正当使用数据资源，需要对数据的采集和使用进行规范化管理。商业银行在处理涉及客户个人数据收集的各项业务和场景中，应当明确告知客户数据收集的范围、目的和用途，按照法律法规以及行内操作指引的要求保留客户基础数据和数据使用情况，保证数据利用流程及各处理节点可追溯。同时在开放银行与第三方合作时，应当明确保护消费者的隐私，要求合作企业披露客户数据使用情况，接受消费者监督。在利用客户数据进行个性化营销时也应当注意适当性原则，部分客户会认为人工智能在精准营销时是在操纵自身，进而对智能推荐非常排斥，造成银行的损失。

在做好告知和尽职的基础上G分行还应当做好数据安全制度管理，通过制度约束客户数据的收集和使用。G分行遵循相关法律法规，按照数据安全合规原则，通过技术体系的构建形成采集中规、管理规范、使用合法、运营安全的管理制度。制度以数据安全保密为核心，在保障数据质量的基础上对业务流程中的数据进行风险管控。同时在业务流程的关键节点验证数据使用的规范情况，并将产生的数据任务流程和基础数据信息进行分别监控，形成不同的分级和安全保障级别，以实现精准监控、及时发现、快速处置的应对流程。在同第三方合作中也会对合作者数据规范使用情况进行监测，确保客户数据安全、使用规范。对客户提出的有关数据使用和隐私问题，按照法律和消费者权益保护要求及时处理应对。通过数据安全管理制度建设，规范收集和使用数据，压紧压实管理责任，确保客户数据安全。

5.2 加强运营制度管理

5.2.1 强化执行监督管理

G分行实行的数字化零售中台能够生成营销策略，可以有效地复用优秀营销活动的方案、海报、宣传信息等等，为客户经理营销和活动开展提供帮助。营销中台会依据客户经理的执行情况和反馈对策略进行优化，生成更匹配客户需求的策略。因此需要

客户经理在利用策略营销的过程中能够及时、准确地按照策略要求做好执行和反馈工作。在与客户的交流沟通中了解客户的相关信息，及时添加加入客户标签中，使客户画像更完善。网点负责人需要根据营销中台的报表反馈，监督客户经理的执行情况，及时督促客户经理跟进营销目标，落实营销任务。产品经理和技术人员在接到客户经理反馈的问题时，及时解决，为客户经理营销提供帮助。专家团对接营销中的难点，解决营销中台策略缺失的问题，为营销中台良性运转提供支持。

5.2.2 加强客户满意度及反馈机制

在提升客户满意度方面，G分行可以通过两个方面进行加强，一方面是挖掘和满足客户需求，G分行应树立“以客户为中心”的发展理念，为客户提供优质的产品和服务，不断满足客户需求，尤其是客户的情感需求。通过不断超预期的满足客户需求，可以赢得客户和市场。另一方面是完善客户满意度反馈机制，G分行立足于客户和产品，践行“一个客户，一个交行”的理念，通过手机银行、消息盒子、论坛、微信群、线下网点等方式收集客户对产品和服务的满意度及复用信息，分析客户感受，及时解决客户问题，缩短客户旅程，实现对客户需求和市场变化的快速响应。同时，G分行完善、优化客户满意度考评机制，将客户满意作为考核关键点进行前置，对客户业务办理和服务时效提出要求，限期办理结束，通过一系列举措，提升客户满意度和忠诚度，为建立长久客户关系和后续营销打好基础。

5.3 加快开放银行建设

在当前数字化转型深化的阶段，开放银行成为商业银行实现快速发展的必经之路，快速、高效的推进开放银行建设成为商业银行竞争的焦点。开放银行是与第三方合作共享数据信息的平台化商业模式，通过开放银行能够更好地为客户、合作伙伴、员工提供服务和帮助，进而为银行创造新的价值。开放银行的核心是数据共享，通过以平台合作和生态构建的方式，将产品和服务融入到第三方的商业生态中，在商业生态中为客户提供金融服务，客户在商业生态中的各种行为会产生相应的数据，商业银行和第三方合作者共享数据资源带来的效益。

G分行应加快开放银行平台建设，重点关注政府机构平台、养老医疗平台、电商平台、线下交易平台等，通过平台的建设，获取客户和营销机会。政府机构平台具有壑

断性特征，能够批量带来客户资源；养老医疗平台客户定位在养老和医疗人群，聚焦专有场景，形成惠民就医、金融养老的服务方案；大型电商平台已经形成头部效应，客户资源丰富，客户的交易频率高，能够产生大量的数据资源；线下交易平台是通过为实体提供聚合收款和资金清算服务来获取客户。通过对开放银行平台建设，G分行可大批量获得客户和数据资源，使客户画像更加精准，同时与合作机构共同搭建营销场景，潜移默化推广品牌知名度，也为客户提供更优质的服务。

G分行在做好平台建设后还需要注重搭建金融生态圈和不同的场景，通过生态圈和场景的搭建能够为G分行带来持续的竞争力。金融生态圈能够利用第三方的商业生态，将银行的服务前置，形成更有效和完善的获客和客户经营体系，为客户提供全方位的服务。金融生态圈的构建需要G分行开展源头客户营销工作，优先营销代发工资类客户、线上线下商家。通过对代发工资类客户及商户类客户的营销，掌握客户资金源头；通过对接线上线下商家及第三方合作者，形成覆盖客户生活、消费场景的金融生态圈。基于生活消费等场景交通银行可获得客户的消费数据，根据这些数据资源分析出当下的消费或流行趋势，为后续营销提供便利。通过不断地引入第三方合作机构，扩张交通银行的生态圈边际，使G分行更多地融入到客户的工作、生活场景中，为客户提供更多的产品和服务。

5.4 完善人才队伍建设

5.4.1 深化金融科技人才引进培养机制

人才是商业银行深化数字化转型的基础，是数字化战略实施的保证，G分行秉承总行人人才战略要求，全方位引进金融科技人才，同时着力在内部进行培养，积极推进金融科技人才的双重管理模式，推行将金融科技人才前移的工作机制，推动业务与技术交流协作，促进双向融合。

G分行为金融科技人才引进和培养发布公告和专项人才培养计划，一方面，利用自身优势，通过多种渠道引进互联网公司、金融科技公司、高校等外部的顶尖人才，以高技术人才为核心，带动团队蜕变，提升其他人员的技术。另一方面，专业化培训行内业务人员和技术人员，形成一专多能的复合型人才，建成具备交行特色的数字化专业团队。同时做好人才储备管理，形成数字人才库，构建专业化人才梯队，持续为交通银行数字化转型提供人才支撑。

5.4.2 组织架构调整

当前G分行的组织架构为大前台、小中台、大后台的模式，即在支行网点前台配备数量庞大的营销人员；中台个人金融业务部负责承接总行相关产品和决策，为前台提供产品和活动支持；后台主要是指总分行的金融科技部和总行的数据中心、软件中心、数字化转型办公室等等，后台部门根据前台及中台需求，解决其提出的数字化系统和功能的需求。这种组织架构模式存在响应缓慢，对市场变动不敏感等问题，需要做出架构上的调整以适应当前激烈的竞争局面。

为更好的实施数字化转型方案，推行营销策略优化措施，G分行可对当前组织架构进行调整。首先在分行层面合并原有的个人金融业务部、零售信贷部、消费者权益保护部、业务处理中心等，形成零售业务部门的大中台的业务管理模式。其次提升数字化系统功能，新数字化系统以零售营销中台为核心，对全行的客户经营、营销进行管理，形成数字化统筹、智慧化营销的模式。在营销中台的管理下，形成“数字化+人”的营销架构，解放营销人员的产能，提升客户经营水平。再次在总行协调下，将大量金融科技人才前移至中台，辅助维护、运营营销中台。最后在人员架构上改变以往支行客户经理，中台产品经理的形式，形成“客户经理+产品经理+金融科技人才+专家团”的团队模式，应对市场变化，提升营销效率。通过管理部门、管理系统、营销团队的调整，实现快速响应客户需求，提升营销精准度，助力业务发展。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

随着金融科技迅速发展，商业银行数字化转型深入，如何更好的利用数字技术提升零售客户经营效能成为当下竞争的焦点。加之互联网金融的迅猛发展，更加挤压商业银行的生存空间。为了应对竞争问题，商业银行在当前数字化浪潮下提出了不同的解决方案，部分银行同金融科技公司合作，转型成为开放银行；一部分银行通过自建金融科技队伍，深化数字化转型，对从发展战略到组织架构、业务流程都进行了数字化的变革。

交通银行作为国有银行之一，在策略上趋于稳健经营，这也造成过去几年对数字技术的利用不足，未能很好的迎合当下数字经济发展趋势，发展较为滞后。为了解决竞争加剧、市场份额减少的现状，交通银行G分行承接总行数字化转型战略，通过金融科技技术引领数字化转型，立足自身特色，通过对零售客户经营和营销方式上进行创新，提升核心竞争力，实现高质量发展。

首先，本文阐述了G分行零售客户发展和数字化转型现状，通过梳理国内外文献和相关理论，在对行业内领先银行数字化转型下营销策略分析的基础上，结合对零售客户的问卷调查，得出G分行在零售客户营销策略方面存在的问题，并进行归因分析。通过加深G分行数字化转型程度，提出精准营销、渠道整合、智能决策、智慧经营四个方面的数字化解决方案，提升交通银行G分行的竞争力，推动业务进一步发展。

其次，本文结合相关理论和调查，与业内领先银行营销策略进行对比，通过研究形成数字技术转型业务流程，构建以营销中台为核心的零售客户生命成长和线上线下一体化的客户经营策略，解决客户经理管户、营销难的问题，实现客群稳步增长。通过零售营销中台为基础的营销策略优化措施，将“一个客户，一个交行”的理念落实到实际服务之中。

最后，为保障优化后营销策略的实施，本文从完善人才队伍建设、加强运营制度管理、加快开放银行建设、强化数据安全建设四个方面入手，解决营销中台在实际运营过程中可能出现的问题。

6.2 研究不足与展望

当前数字经济发展迅猛，商业银行所面临的冲击和竞争将会愈发激烈，为了应对挑战必将利用数字技术推行更深入的数字化转型。本文在对数字化转型下交通银行G分行零售客户营销策略优化研究时，交通银行的数字化转型仍在进行中，与之相关的零售客户营销策略也在不断的完善，虽然针对发现的问题提出了数字化的营销优化策略，但由于研究范围和能力有限，在优化措施和保障措施方面任存在深度不足的问题。另一方面，本文是根据交通银行G分行的实际情况进行分析，然后对现有营销策略进行优化，在数据选取和营销策略上都存在属地情形，对交通银行总行及其他分行或者其他银行金融机构的运用和启示上存在一定的偏差。

笔者将在今后的工作和学习中对数字化转型、推进数字营销做更深入的思考，使交通银行G分行在零售客户营销方面得到进一步的发展。希望通过交通银行G分行在数字化转型下零售客户营销策略的优化实施，为其他商业银行深化数字化转型构建营销体系，金融科技助推零售客户营销方式转变提供新的思路。

参考文献

- [1] Broeders H, Khanna S. Strategic choices for banks in the digital age[J]. McKinsey & Company, 2015(1), 12-17.
- [2] Bubnova Y . Transformation of Bank's Business Model in Terms of Digital Economy[J]. Bulletin of Baikal State University, 2019, 29(3):425-433.
- [3] Domazet I S, Neogradi S. Digital marketing and service industry: Digital marketing in the banking industry[M]. IGI Global, 2019.
- [4] Diener F, Špaček M. Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change[J]. Sustainability, 2021, 13(4): 1-26.
- [5] Joseph A, DiVanna. “The Future Of Retail Banking: Delivering Value To Global Customers”[M]. Palgrave Macmillan, 2004.
- [6] Omarini A. Retail banking: a business in deep transformation[J]. Arabian Journal of Business and Management Review, 2016, 6(4): 23-33.
- [7] Omarini A E. Banks and Fintechs: How to Develop a Digital Open Banking Approach for the Bank's Future[J]. International Business Research, 2018, 11(9): 23-36.
- [8] Oumar T K, Mang’Unyi E E, Govender K K, et al. Exploring the e-CRM-e-customer-e-loyalty nexus: a Kenyan commercial bank case study[J]. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, 2017, 12(4): 674-696.
- [9] Votintseva L, Andreeva M, Kovalenin I, et al. Digital transformation of Russian banking institutions: assessments and prospects[C]. IOP Publishing, 2019, 497(1): 012101.
- [10] Worthington S, Durkin M. Co-destruction of value in context: Cases from retail banking[J]. The Marketing Review, 2012, 12(3): 291-307.
- [11] 布莱特·金. 银行 4.0[M]. 广东: 广东经济出版社, 2018.
- [12] 鲍磊, 江梓毓, 奚凯悦. 数字营销的发展: 从 1.0 时代到 4.0 时代的进化[J]. 山东纺织经济, 2022, 39(2): 19-22.
- [13] 蔡普华, 汪伟, 郑颖. 金融科技发展与商业银行数字化转型: 影响与建议[J]. 金融科技, 2021(11): 39-44.
- [14] 郭党怀. 商业银行零售业务数字化转型的发展逻辑与思考[J]. 银行家, 2019(2): 54-56.
- [15] 韩向东, 季献忠. 企业数字化转型八大发展趋势[J]. 管理会计研究, 2021, 4(Z1): 21-26+101.
- [16] 金亦武, 张笃展. 银行业数字化中台建设构想[J]. 中国市场, 2021(24): 180-181.
- [17] 江朝阳. 坚定信心 久久为功, 向数字化时代全速奔跑[J]. 金融电子化, 2022(05): 11-13+6.

- [18]蒋逸舟,余敏章.新时代下关于人工智能控税的思考与展望[J].科技与金融,2019(08):70-74.
- [19]金剑霞.大数据背景下企业精准营销研究[J].中国商论,2020(03):97-98.
- [20]李钧.推动政策性银行实现科技赋能和数字化转型新跨越[J].金融电子化,2022(06):7-9+6.
- [21]李辉丽.基于“新消费”群体画像的网络营销策略研究[J].商业经济研究,2022(06):82-86.
- [22]黎立博.数字化转型对中国农业银行人力资源需求影响及预测研究[D].北京交通大学,2021.
- [23]罗健.基于 STP 理论的中国工商银行信用卡营销策略分析[J].市场周刊,2021,34(01):98-100.
- [24]穆红梅,郑开焰.商业银行数字化转型的国际经验与我国策略[J].亚太经济,2021(1):59-64.
- [25]马晨,张世朝,李潇.零售银行大数据精准营销应用研究-以 G 银行 T 分行“短信信使”精准营销为例[J].华北金融,2020(09):50-56.
- [26]倪以理,曲向军,韩峰.中国银行业的明天在哪里-双轨战略[J].商业银行,2017(02):69-75.
- [27]南京市农村金融学会课题组.资管新规背景下商业银行私行客户营销体系的现状与发展研究[J].现代金融,2022(03):35-41+9.
- [28]欧燕."新 4C 法则"下图书馆网络直播营销策略研究[J].图书馆工作与研究,2021(10):89-99.
- [29]屈娟娟.人工智能及大数据技术在数字营销中的应用[J].商业经济研究,2020(10):78-80.
- [30]沈彬彬,祝小诗,苏州市农村金融学会课题组.金融科技背景下商业银行数字化转型发展路径探索[J].现代金融,2021(07):11-12.
- [31]宋宁.我国大中型商业银行数字化影响研究[D].首都经济贸易大学,2018.
- [32]盛磊.数字经济引领产业高质量发展:动力机制、内在逻辑与实施路径[J].价格理论与实践,2020(02):13-17+34.
- [33]王炯.商业银行数字化转型助推零售业务内生发展[J].银行家,2019(07):40-43.
- [34]王福,刘俊华,冀强.企业商业模式场景化创新及其营销策略构建[J].中国流通经济,2021,35(05):62-73.
- [35]薛小飞.大数据时代个人金融信息保护的问题及对策[J].银行家,2021(04):42-46.

- [36]徐俐榕,孙绍荣.精准营销研究综述及移动化社交媒体下的新发展[J].中国林业经济,2018(03):102-107.
- [37]谢康,肖静华.面向国家需求的数字经济新问题、新特征与新规律[J].改革,2022(01):85-100.
- [38]易中文,胡东滨,曹文治.面向企业信息化系统集成的中台架构研究[J].科技管理研究,2021,41(01):166-174.
- [39]尹振涛,程雪军.我国场景消费金融风险防控研究[J].经济纵横,2019(3):55-62.
- [40]杨涛.商业银行数字化转型的重点与路径分析[J].农村金融研究,2019(06):7-12.
- [41]闫菡.商业银行农村地区零售业务数字化转型的路径与思考[J].金融纵横,2022(05):95-100.
- [42]张弛.数据中台赋能出版头部企业多元业务发展研究[J].出版科学,2022,30(06):90-99.
- [43]张景铭,谢晶.人工智能视野下零售业营销创新探讨[J].商业经济研究,2020(15):65-68.
- [44]周丹.探索银行数字化转型中台战略[J].银行家,2020(2):119-121.
- [45]朱诗悦.数字经济背景下运营商数字化转型问题及策略研究[J].商业经济,2022(09):154-156.
- [46]周汉章.整合营销传播理论研究综述[J].现代营销,2021(35):47-49.
- [47]中国人民银行印发《金融科技发展规划(2022-2025年)》[EB/OL].<http://www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/4438627/index.html>,2022-01-04.
- [48]招商银行股份有限公司,2019-2021年年度报告[R].深圳:招商银行股份有限公司,2020-2022.
- [49]中国建设银行股份有限公司,2019-2021年年度报告[R].北京:中国建设银行股份有限公司,2020-2022.
- [50]赵玮,廖四成,廖波.面向用户体验的“社交+电商”全场景营销策略分析[J].商业经济研究,2021(15):68-71.
- [51]赵浚琪.人工智能+大数据背景下数字营销的实现路径[J].营销界,2021(Z4):69-71.
- [52]朱国玮,高文丽,刘佳惠,李思帆,陆金凤.人工智能营销:研究述评与展望[J].外国经济与管理,2021,43(07):86-96.

11. 在当前交通银行数字化转型现状下，您认为531客户管理系统还有那些可以改善的地方？[多选题] *

- A. 客户基础信息模块需要优化 B. 系统分析功能需要加强
- C. 系统营销决策支持模块需要改进 D. 操作流程需要简化
- E. 其他需要改进的方面

12. 您在客户经营和维护中最大的障碍有哪些？[多选题] *

- A. 维护时间不足 B. 客户画像不精准
- C. 异议处理技巧欠缺 D. 欠缺沟通技巧
- E. 客户到店率低 F. 产品个性化不足
- G. 其他

13. 结合您客户维护与营销工作，您觉得需要分行哪些支持？（包含数字化或线下支持）[多选题] *

- A. 数据支撑 B. 产品包（客户个性化产品及优惠支持）
- C. 客户营销工具 D. 产品及技巧培训
- E. 智能营销平台辅助 F. 主题活动流程及素材支持
- G. 相关资源支持 H. 其他

附录B 交通银行G分行零售客户问卷调查

尊敬的客户，非常感谢您对交通银行的支持，为更好的为您提供优质服务，特邀请您参与本次问卷调查。此次问卷匿名，不会泄露您的任何隐私，请您根据实际情况真实填写，感谢您的合作！

1. 您的年龄？ [单选题] *

A. 26岁（含）以下

B. 26岁（不含）-35岁（含）

C. 35岁（不含）-45岁（含）

D. 45岁（不含）-50岁（含）

E. 50岁（不含）以上

2. 您的性别？ [单选题] *

A. 男

B. 女

3. 您的婚姻状况？ [单选题] *

A. 已婚

B. 未婚

C. 其他

4. 您的学历？ [单选题] *

A. 高中及以下

B. 大专

C. 本科

D. 硕士及以上

5. 您的职业？ [单选题] *

A. 私营企业主

B. 工薪阶层

C. 自由职业者

D. 退休人士

6. 您在交通银行的资产？ [单选题] *

A. 5万（不含）以下

B. 5万（含）-50万（不含）

C. 50万（含）-600万（不含）

D. 600万（含）以上

7. 您首次是通过哪种途径与交通银行产生交集的？ [单选题] *

A. 交行广告

B. 单位批量办卡

C. 亲戚朋友推荐

D. 房贷业务

E. 参加交行活动

F. 网点近，主动上门

G. 其他

8. 您目前在交通银行办理业务的主要渠道是？ [单选题] *

A. 线上渠道，如网银、手机银行等 B. 线下渠道，如银行网点柜台等

9. 请问您在交通银行有客户经理维护吗？ [单选题] *

A. 有 B. 没有

C. 不清楚

10. 您是否能够接收到交通银行客户经理的产品或服务信息？ [单选题] *

A. 经常收到 B. 偶尔收到

C. 没有收到

11. 您是否被邀请参加交通银行举办的各项线上或线下活动？ [单选题] *

例如讲座、交流会、市场优惠活动等等

A. 接到邀请，经常参加 B. 接到邀请，偶尔参加

C. 接到邀请，不参加 D. 未接收到任何邀请

12. 您通过何种方式了解交通银行的金融产品？ [多选题] *

A. 亲戚朋友 B. 报纸杂志

C. 电视、网络广告 D. 小程序

E. 电话 F. 短信

G. 银行工作人员告知 H. APP

I. 其他

13. 您是否能够在多种渠道接收到交行同一产品或活动信息？ [单选题] *

A. 是 B. 否

14. 您认为交通银行给您推荐的金融产品是否符合您的需求？ [单选题] *

A. 符合 B. 基本符合

C. 不太符合 D. 不符合

15. 您认为在交通银行数字化转型过程中，是否针对您提供了个性化的产品或服务？ [单选题] *

A. 是 B. 否

16. 您认为交通银行数字化业务办理流程是否简便？ [单选题] *

- A. 简便 B. 比较简便
C. 比较繁琐 D. 繁琐

17. 您对交行提供的各项服务是否满意? [多选题] *

- A. 非常满意 B. 满意
C. 一般 D. 不满意
E. 非常不满意

18. 请问您希望交通银行进行哪些方面的服务提升? [多选题] *

- A. 便捷业务流程 B. 个性化产品服务
C. 增强客户关怀 D. 需求反馈迅速
E. 丰富增值活动 F. 其他

后 记

时光荏苒，三载岁月匆匆而逝，回想起这三年的求学之路，感触颇深。这三年，有工作中的困难、有疫情的阻挠，幸在良师益友和家人的帮助下，都一一跨过。因此，非常感谢这三年求学路上给予我帮助的老师、朋友和支持我的家人。

首先，非常感谢我的导师陈芳平教授，感谢他对我论文的指导和帮助，在我论文选题、框架构建和内容修改上都提出了宝贵的意见，让我能够顺利完成论文的创作。其次，非常感谢MBA就读期间的班主任及代课老师，是你们的不辞辛劳和谆谆教诲让我获益良多，能得到你们的教诲和帮助，我倍感幸运！再次，非常感谢我的家人，在我求学期间，给予我支持，让我能够心无旁骛地专心于学业。最后，感谢同学们对我的帮助，从你们的身上我学到了很多优点，感谢你们这三年中对我的关心和照顾。

三年的求学生涯是结束也是开始，人生路漫漫，学业虽暂时结束但学习将贯穿生命始终。我会将这三年中学到的知识和方法运用到工作和生活中，不断学习、提升自己！