



三步走，构建银行流量经营体系



流量经营围绕如何扩大获客的流量来源，以及如何通过运营获取高价值新客，建立起从资源管理、运营策略、价值评估到组织保障的完整体系，帮助银行打造高质量的“流量池”。

作者：曲向军、韩峰、吉翔、蒋治平、刘娅琦和陈序

当前，国内经济增长动力逐渐从企业投资转向居民家庭消费，内地要城市居民收入与财富不断增加，推动银行转向以客户经营为核心。对银行而言，“流量”是获取客户的前提，是客户经营的必要资源。

首先，流量是客户经营起点。银行从过去围绕渠道、产品的经营模式，转向围绕客群的全新经营模式，需要将流量经营作为起点，与精细化的客群经营相结合，形成“获客-活客-价值转化”的闭环。

其次，流量是稀缺资源。银行在流量获取方面处于“追赶者”的角色，面临互联网巨头、金融同业的激烈竞争，以及日渐“挑剔”的客户需求。互联网平台通过提供便捷的线上服务（例如“衣食住行游购娱”），已充分占据流量红利，留给银行的腾挪空间所剩无几。同时，线上金融服务同质化问题严重，新入局者缺乏吸引用户转投其下的诱因和动力。

因此，银行应将流量作为客群经营的关键要素，围绕“蓄”（集中流量资源）、“用”（引流获客）、“评”（评估流量效率）三个方面，建立一套完整的流量运营体系，让流量成为银行业绩的重要推动力。此外，银行还需要建立起辅助流量运营的组织能力和敏捷机制。本文将结合互联网

及金融同业的实践，叙述银行如何通过“三步走”的方法，建立起企业级的流量经营能力。

第一步 集中流量资源，建立渠道画像

渠道是流量的载体。对银行而言，流量渠道由“一体两翼”构成：

“一体”：即银行传统的线下渠道，包括网点、客户经理等，这是传统银行触达客户的主要渠道。随着越来越多用户使用在线金融服务，如今银行的线下渠道正逐步向“金融+综合服务”转型。如某商业银行，结合集团生态圈服务，在网点打造“金融+生活消费”的综合服务，包括联合集团车主生态推出“汽车生态快闪店”。同时，基于集团客户数据，精准引导客群前往网点体验，提升线下服务推荐的成功率。

“两翼”：是银行获客的线上渠道，由“金融场景”和“生态场景”构成。随着移动互联网的普及以及在线用户激增，许多国内银行主动将金融业务在线化，打造手机银行、微信银行等一系列“网络金融场景”。以某商业银行的手机银行服务为例，2019年末用户数突破了9000万。此外，越来越多的银行开始尝试打造“生态场景”，探索通过非金融场景触达用户，实现获客、活客的目标。以某商业银行医疗健康生态为例，2019年底月活跃用户突破6000万，占集团活跃用户数达到20%以上。

集中渠道资源，降低获客成本

随着流量渠道的快速增长，银行面临着两大挑战：

第一，渠道使用成本高。由于不同渠道分属不同部门管理，跨部门沟通成本高，因此银行较难集中渠道资源，通过精细化的渠道运营，降低流量获取成本。

第二，用户体验碎片化。由于缺乏统一的渠道管理系统，造成银行在各渠道上铺设营销素材时，基本依赖人工操作，效率偏低且无法保障信息传递的一致性，造成不同渠道用户体验不一致。以某国有银行的新业务推广为例，由于需要在 50 多个渠道进行人工铺设，造成活动上线后，出现展示内容不统一的情况，影响用户体验，也造成了营销资源的浪费。

基于上述问题，银行应当以资源集中化为目标，建立“一个系统、一个团队”，将散点状的渠道资源聚合起来。

以某互联网金融平台的实践为例，在业务部门内设立了中心化的运营团队，统一管理各类流量渠道资源。同时，该团队配备了线上化的渠道管理平台，渠道资源注册、分配、效果评估，都在该系统内完成。

建立渠道画像，提升引流效率

如果说用户画像是活客经营的“灯塔”，那么渠道画像就是获客经营的“指南针”。不同渠道，代表着不同的客户需求，以线上渠道为例，电商、社交、娱乐、信息、支付是当前最主要的五大渠道类型。要提升不同渠道的获客效率，运营者必须首先理解该渠道的“人”（该渠道的客群特征），然后铺设“货”（在该渠道提供什么样的服务、产品）。渠道画像，

正是服务于该目标的关键工具，通过对于不同渠道的数据分析，将客群特征和内容特征标注在渠道上，作为制定渠道引流策略的依据。以某线上渠道为例，18~35 岁年轻女性占主体，主要分布在三~五线城市，在该渠道以内容消费为主，支付意愿低，偏好娱乐型内容。在该渠道画像的指引下，银行可以建立个性化的渠道引流策略，如娱乐明星代言结合低门槛理财产品。

渠道画像的建立可以通过内建、外联两种方式实现：

内建：基于银行自有的、不同渠道的历史数据分析得出。如银行可以结合手机银行的客群特征和客户行为分析，得出手机银行的渠道画像。

外联：通过与外部营销平台的合作，直接获取特定渠道画像。

第二步 建立从潜客到新客的引流策略

在完成渠道资源集中管理、并建立渠道画像后，银行就具备了进行流量运营的前提。接着，需要按照“兴趣-引入-激活”三个阶段，分步骤将渠道的流量变成银行新客。

第一阶段：Awareness，兴趣阶段

兴趣阶段的目标，是通过渠道布放的营销素材（如营销活动、图文等）触达陌生人群，让受众产生进一步了解的意愿。这一阶段的关键是“人（客群）、货（展示素材）、场（渠道）”三者的匹配，可以结合渠道画像制定策略。以某互联网生活服务类平台为例，流量运营团队会根据不同渠道的

画像属性制定引流策略,例如在“价格高敏感”客群为主的渠道,投放“新客首单立减”、“买就省”等突出该平台价格优势的内容;对以“偏好美食”客群为主的渠道,投放“当地必吃榜”等主题,吸引客群的关注。

第二阶段: Acquisition, 引入阶段

在用户产生意向后,银行需要将潜在客群快速带入到注册流程中,将潜客转化为实实在在的“新客”。这个过程需要解决好两个问题,分别是用户激励(促成用户完成注册的动力),以及用户体验(注册过程是否简单、便捷)。

首先,激励是促成注册的推手,银行出于安全性的考虑,相比于互联网产品,有着复杂的注册流程。此时,激励可以提升用户完成注册的动力。一个好的激励机制,需要具备两个特点:

其次,用户体验是完成注册的关键。提升注册体验需要解决好两个问题,一是场景,即在哪儿完成注册;二是流程,即用户需要经过怎样的注册过程。结合互联网和金融同业的实践,银行应当采用“近”场景和“轻”流程的策略。

第三阶段, Activation, 激活阶段

用户完成注册后,需要通过激活,使用户成为活跃新客。这一阶段也称为“新客期”,银行可以从用户教育、用户互动两方面入手,有效激活新客。

第三步 聚焦活跃新客的价值评估

完成潜客到新客的转化后，银行需要从成本和收益两个维度，对渠道获客效率建立量化评估的标准。对银行而言，一般可以采用 AAC（活跃新客获取成本，Active acquisition cost）和 LROI（新客期投入产出比）两个指标进行评估。

AAC（活跃新客成本），聚焦价值客群获取成本

AAC 指投入流量获取的总成本/激活新客数量。AAC 与传统营销活动中的 CAC（Customer Acquisition Cost，测算获客成本），存在显著差异。AAC 主要考察激活新客，关注能够产生长期经营价值的真实、活跃用户；而传统营销中的 CAC 通常只考虑获客数量，其中包含大量注册但未激活客户。对银行而言，获客目标是从不同渠道获取真实、活跃的新客，因此采用 AAC 可以充分挤掉获客“水分”，聚焦价值客群的获取。

LROI（新客期投入产出比），聚焦新客长期价值

LROI 指在新客期内，新客经营的整体收益/新客期营销成本。

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_33692

