

## 锁定族群 精准营销

### 主要业务问题

需要根据个人业务发展的要求，运用整合信息进行多种分析，实现精准营销、销售与服务，提高客户满意度和忠诚度；

需要针对不同的细分客户特点、产品特点和渠道特点，制定市场推广策略；

需要对市场推广的效果进行及时的分析和处理，并形成迅速的响应机制；

需要深入分析客户需求促进产品创新。有效的整合银行内部资源，客户服务与后台支撑形成闭环的工作流。

D银行是我国国有商业银行之一，在境内外拥有数万个网点及分支机构，为数百万的公司客户和过亿的个人客户提供全方位的金融服务。近年来，随着竞争的加剧与业务转型，传统的“机关枪扫射、海陆空全方位覆盖”营销模式已经不再适用，D银行比任何时候都需要与目标消费族群进行精准沟通。在IBM专家帮助下，D银行确立了“以客户为中心”的经营理念，实施分系型客户关系管理(ACRM)项目，以真正加强精细化营销与服务能力。

### 精准营销的挑战

“精准营销”的关键在于对营销信息的科学管理与运用，D银行的数据利用大多还停留在基础业务层面，数据与公司的营销业务发展目标结合程度不高，这些直接影响了D公司的营销质量，为D公司带来诸多挑战：

首先，没有细分目标群体。长期形成的以“账户为中心”而非“以客户为中心”的理念，使D银行对目标客户缺乏深入的认识—各族群的目标客户是谁？他们的风险偏好是什么？哪些是保守型的储蓄人群，哪些是高端的风险激进型的人群？自然，D银行也不清楚怎样才能获得所需要的族群客户。

其次，无法识别客户需求并进行产品和服务的精准营销。除传统的储蓄类产品外，D银行还有基金、保险等个人理财产品。可D银行并不清楚各族群客户最看重他们的哪些产品和服务，以及下一步可能的需求是什么？比如，D银行的某个理财产品是针对存款余额5万元以上的年轻的目标族群设计的，可实际购买人群大部分为平均存款余额10万元以上的、年龄层更大族群，D银行需要主动引导和发现哪种产品更适合哪个族群。

第三，缺乏有效的销售支撑手段。D银行目前的销售手段比较单一，不能灵活地让各族群客户通过不同的渠道，购买不同类型的产品，更别提进行交叉销售了。而且，D银行不能准确衡量市场营



---

### IBM解决方案与实施方法

采用IBM的商务智能参考架构为该银行设计了分析型CRM的技术架构；

运用银行业的个人客户分析与营销的最佳实践为该银行规划应用架构与实施路径；

采用客户细分、营销响应预测和交叉销售等数据挖掘方法实现精准制导的个人客户营销；

运用基于IBM Cognos的BI解决方案，实现了银行全面的个人客户、产品、区域与渠道的销售与盈利性分析。

---

### 为什么选择IBM

IBM协助该银行实施过几个重要的业务与IT项目，对该行的业务和IT架构有很好的理解；

在世界范围内，IBM有许多类似的成功案例；

强大的银行业务咨询能力与具有丰富经验的实施团队；

IBM有业已证明的，成熟的BI项目实施方法。

---

销、销售和服务与最佳水平的差距，也无法考核对优质客户的市场策略是否达到了预期的目标。

最后，不能有效提升客户价值。D银行在怎样留住价值客户方面，显得有些束手无策。在寻找新客户和留住老客户之间的平衡点以及市场占有率和利润率之间的平衡点两方面，都很犯难。

上述挑战让D银行付出了高昂的营销成本，却没有得到匹配的收益。如何扭转这种局面？D银行领导认识到，必须利用新的数据分析工具和先进的业务流程管理，紧紧锁定目标消费群体，细分市场消费市场，才能克服营销盲点，做出更准确的决策。

### 将数据分析与营销目标结合

2007年上半年，D银行开始频繁接触领先的智能分析服务商。经过多次考查，D银行最终选择IBM公司为其进行“分析型客户关系管理项目”的业务分析与优化咨询服务与实施。IBM顾问表示，ACRM将分三期实现，一期的重点是以个人客户分析入手，建立个人业务营销决策支持体系基础，为精细化营销提供支持。

### 分析业务需求

项目立项后，D银行迅速组成了以IBM顾问 + D银行业务团队为核心的队伍，对D银行面临的业务需求进行深入的调研和分析，并将其归纳为以下五个方面：

1. 提高客户的满意度和忠诚度。D银行需要针对个人理财业务的发展要求，运用整合的信息进行多种分析，实现精确制导的营销、销售、产品开发，以提高客户的满意度和忠诚度。
2. 制定精准的市场推广策略。D银行需要针对不同的细分客户特点(包括地区和行业特点)、不同的产品特点和不同的渠道特点，制定不同的市场推广策略。
3. 形成迅速的响应机制。D银行需要对市场推广的效果进行及时的分析和处理，并形成迅速的响应机制。
4. 产品创新。D银行需要深入分析客户需求以促进产品创新。
5. 整合内部资源。D银行需要能够有效的整合内部资源，以客户服务与后台为支撑形成闭环的工作流。

### 明确IT需求

基于上述业务需求，IBM顾问借鉴国际领先银行的营销经验，应用了IBM商务智能架构，为D银行梳理出详细的IT需求和本次项目总体建设范围：

---

#### 项目效益

全面、细致地了解客户的长期价值；  
精细化营销提高了销售的准确性；  
降低了销售及市场运作成本；  
提高了产品设计与创新水平；  
提高了客户满意度与忠诚度；  
提高了银行个人条线的经营管理能力。

---

首先，建立个人业务营销决策支持体系。按客户、产品、渠道、地区来分析挖掘业务数据，建立产品营销战略规划的支撑平台；依据分析挖掘的结果，为总行管理部门提供制定营销方案设计的定量依据，提供差别化产品销售计划的信息支撑。

其次，建立产品营销销售的管理流程。依据分析挖掘的结果，定位目标客户群，提供产品销售清单，导入营销服务系统；驱动营销服务系统，指引销售人员依据销售清单执行销售，联动产品服务系统销售产品；跟踪营销计划的执行，循环分析产品销售结果，动态调整销售计划。

最后，为管理层提供详尽直观的管理数据。为总、分行各级管理者提供具备灵活分析统计功能的业务管理报表。

不仅如此，IBM顾问为此项目采用了全球领先的技术架构，新系统具备高性能、高可移植性、高可扩展性、参数配置灵活等技术特点，不仅可以满足D银行海量数据的分析和深度挖掘需求，日后的系统运维工作也将大大简化。

#### 从客户分析起步

IBM顾问建议D银行从客户构成、客户渠道使用、客户贡献、资源配置四个维度将客户分成低价值客户，高忠诚度、高潜在价值客户，以及高潜力、低贡献价值客户三种大类，并积极捕捉客户整个生命周期中的各种营销机会。通过数据库营销和事件性营销两种方式，配合使用ACRM系统，寻找客户购买产品的规律，以达到D银行不断获取新客户，并进行交叉销售和向上销售的目标。

数据库营销，即是实现“我有一个产品/服务，让我们找到一群客户，向他们推荐这个产品/服务。”在D银行柜台人员与客户接触时，ACRM系统会立刻识别出该客户的类型，并自动推送给柜台人员最适合销售的产品组合。这样一来，柜台人员向客户介绍新产品并发放宣传单时，会更加有的放矢，而后者对产品感兴趣程度会大大提高，最终产品的成交率成倍增长。

事件式营销，即是从客户的行为改变中，找到销售的机会，让最适合的产品，在最合适的时机销售给客户。比如，某客户的活期存款账户近期突然增加一笔大额存款，金额大于客户前六个月的平均存款余额。针对此类客户，IBM顾问为D银行设计了突发大额活存事件营销流程：由系统自动生成目标客户营销机会，并按照客户的不同情况加以划分，通过呼叫中心外呼、客户经理等对应的渠道进行营销，之后，再有专门的营销人员向客户营销投资或理财产品。

在项目实施过程中，IBM顾问运用基于IBM Cognos的BI解决方案，实现了D银行全面的个人客户、产品、区域与渠道的销售与盈利性分析，将数据分析与营销目标得以紧密结合。

### ACRM实现精细化营销

2008年下半年，D银行成功建立了一套以客户为中心的分析型客户关系管理系统。通过分析从前台交易系统及信息管理系统中获得的各种客户数据，进而为企业的经营、决策提供可靠的量化依据。

**充分了解客户价值。**D银行通过计算客户使用其产品与服务后所形成的实际业务收益，充分了解每一个客户的贡献度，为管理层提供战略决策的信息支持。

**实现精细化营销，降低销售成本。**ACRM系统帮助D银行细分客户，改变过去被动推销产品给客户的做法，转为在关键时刻营销产品给最适合的客户，提高了营销成功率和销售额，并有效地降低了销售成本。

**提高产品设计和创新水平。**D银行通过ACRM分析客户持有产品情况，并将分析结果作为产品改进的依据，以提高产品设计和创新的水平。

**提高客户满意度和忠诚度。**通过该系统，D银行可以分析客户流失的情况及客户特征，为客户提供主动关怀和服务，从而提高客户满意度，进而强化顾客的忠诚度。

**提高经营管理能力。**D银行得以从多角度对客户、产品进行全面分析，以直观的图表展现关键经营指标，为经营管理提供决策支持的准确数据，提高银行经营管理的能力。

总而言之，IBM通过分析型客户关系管理业务分析与优化及实施项目，帮助D银行在适当的时间、通过正确的渠道、对合适的客户，提供合适的产品，提高客户保持率和客户的赢利能力，真正实现了细分客户、细分市场、以客户为中心进行差别化的服务的目标。

### IBM，不断变化的世界中的首选合作伙伴

IBM与我们的客户携手 – 将业务洞察力、先进的研究成果和技术结合在一起，为客户在当今瞬息万变的环境中提供独特的优势。通过我们整合的业务设计与执行理念，我们帮助将战略转变为行动。此外，借助我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们可帮助客户预测变化，并从新的商机中获益。



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

### 北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号  
盈科中心IBM大厦25层  
邮政编码: 100027  
电话: (010)63618888  
传真: (010)63618555

### 上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区  
科苑路399号10号楼6-10层  
邮政编码: 201203  
电话: (021)60922288  
传真: (021)60922277

### 广州分公司

广州林和西路161号  
中泰国际广场B塔40楼  
邮政编码: 510620  
电话: (020)85113828  
传真: (020)87550182