

# 数字化背景下城市商业银行零售业务营销策略研究

## ——以J银行为例

段雪芳<sup>1</sup>, 叶立润<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>甘肃农业大学管理学院, 甘肃 兰州

<sup>2</sup>甘肃农业大学财经学院, 甘肃 兰州

收稿日期: 2025年12月2日; 录用日期: 2025年12月17日; 发布日期: 2025年12月31日

### 摘 要

当前经济环境下, 商业银行零售业务的收入成为银行利润的中流砥柱, 在数字化背景下, 银行现有的零售业务营销策略, 已无法再满足目前银行零售业务的发展需求。首先, 本文梳理相关文献研究成果, 为后续研究打下基础。其次, 以J银行为研究对象, 深入分析其零售业务营销的现状, 精准识别出其在产品方面、价格方面、渠道方面、促销方面存在的问题。结合4P理论, 针对性地提出营销策略建议, 最后, 为保障所制定营销策略的顺利落实, 从制度和技术方面构建具体的保障措施, 为J银行零售业务的发展赋能, 也为同类型的其他商业银行提供参考。

### 关键词

商业银行, 零售业务, 营销

# Research on the Marketing Strategy of Retail Business of Urban Commercial Banks under the Digital Background

## —Taking Bank of J as an Example

Xuefang Duan<sup>1</sup>, Lirun Ye<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>School of Management, Gansu Agricultural University, Lanzhou Gansu

<sup>2</sup>College of Finance and Economics, Gansu Agricultural University, Lanzhou Gansu

Received: December 2, 2025; accepted: December 17, 2025; published: December 31, 2025

\*通讯作者。

文章引用: 段雪芳, 叶立润. 数字化背景下城市商业银行零售业务营销策略研究[J]. 电子商务评论, 2025, 14(12): 5427-5434. DOI: 10.12677/ecl.2025.14124507

## Abstract

In the current economic environment, the revenue from retail business of commercial banks has become the backbone of bank profits. In the context of digitalization, the existing retail business marketing strategies of banks can no longer meet the development needs of bank retail business. Firstly, this article reviews the relevant literature research results, laying a foundation for subsequent research. Secondly, taking Bank of J as the research object, we will conduct an in-depth analysis of its retail business marketing status and accurately identify the problems it faces in terms of products, prices, channels, and promotions. Based on the 4P theory, targeted marketing strategy suggestions are proposed. Finally, to ensure the smooth implementation of the formulated marketing strategy, specific guarantee measures are constructed from the aspects of system and technology, empowering the development of Bank of J retail business and providing reference for other commercial banks of the same type.

## Keywords

Commercial Bank, Retail Business, Marketing

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

伴随着科技的不断发展,技术的不断迭代,大数据、人工智能、云计算等数字化技术逐渐被应用于社会经济的不同场景,数字经济发展势头迅猛,为我国的城市商业银行零售业务营销打开了新的思路,提供了新的方法[1]。

城市商业银行在市场经济中承担着信用中介、信用创造、金融服务等职能,是我国经济体系不可或缺的一部分,在促进国民经济发展、保障经济稳定运行、调节宏观经济的过程中发挥着重要作用。2023年10月,中央金融工作会议提出,“坚定不移走中国特色金融发展之路,推动我国金融高质量发展,做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章”[2]。2024年,中国人民银行等七部门联合印发《推动数字金融高质量发展行动方案》,强调数字金融对建设金融强国、巩固和拓展我国数字经济优势具有重要意义[3]。

近几年,传统金融受到互联网金融的冲击,尤其是以银行为主的传统金融竞争更为激烈,金融科技的迅猛发展推动着银行业务呈现多元化发展趋势。伴随着国家金融改革的不断深化,金融体制日趋完善,《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》2021年底正式实施。受到经济大环境影响,许多实体行业发展困难,商业银行不良贷款率不断提升,导致其利润增长放缓。因受多重因素的影响,商业银行对公业务大幅下降,其零售业务逐渐成为主要的收入来源。银行零售业务具有业务种类多、客户群广泛、抗经济周期能力强等特点,“得零售者,得天下”,零售业务对商业银行有着举足轻重的影响,商业银行也越来越重视零售业务[4]。数字化背景下,传统零售业务的营销策略,对目前银行零售业务已不再适用,越来越多的银行在寻找新的营销思路和营销方法,调整其自身的零售业务营销策略,保障在未来的竞争中立于不败之地。

本文聚焦于城市商业银行,并选择了一家上市的城市商业银行——J银行进行研究,研究其在零售业

务营销中存在的问题,并结合数字化背景,探究其在数字化背景下如何有效推动零售业务营销转型,针对存在的实际问题给出解决对策,为城市商业银行零售业务营销转型提供新的方案。

## 2. 文献综述

通过对现有文献进行收集,重点对商业银行零售业务营销策略优化进行研究,早期文献研究重点集中于宏观战略定位与基础策略改进,但对技术赋能的讨论较少。如陈传龙(2016)指出,商业银行应坚持服务实体经济,主动适应金融改革,明确战略定位,推动零售业务转型[5]。随着大数据、移动支付等技术的普及,研究焦点转向“科技如何重构零售业务营销体系”。胡斌(2019)发现,随着大数据技术发展应用,商业银行可以精准分析客户需求,实现客户分群管理和经营,按照特定客群的个性化需求开展营销活动[6]。罗军林(2021)提出,数字经济时代,实行数字化营销精准获得客户是商业银行可持续发展的重要途径,基于数据驱动的数字化营销系统的构建,实现精准营销[7]。近年来,研究进入数字化技术在营销策略应用的新阶段。杨宇轩等(2024)从科技赋能与组织变革视角提出“客户价值服务的品牌策略”,强调技术保障与机制保障的双重支撑[8]。章英芬(2022)进一步提出“场景金融”建设路径,主张将金融服务融入医疗、教育等生活场景以解决“服务触达难”问题[9]。吴泽柠(2025)研究数字化技术对银行变革的影响,认为银行要想在激励的竞争之中立于不败之地,应该多渠道融合并进行数字化产品创新[10]。

从研究脉络的历史演进看,商业银行零售业务营销策略优化研究清晰呈现三个发展阶段:早期聚焦宏观战略规划与市场定位的理论适配,中期强调金融科技在营销实践中的工具性价值,近期则集中于数字化技术在营销策略应用。这一演进过程不仅反映了技术革新对传统商业模式的颠覆性影响,更揭示了客户需求多元化、监管环境复杂化与市场竞争白热化对营销策略提出的持续性挑战。值得注意的是,我国城市商业银行在地域特征、经济发展水平、文化背景及客户习惯等方面的显著差异,进一步提升了零售业务研究的复杂程度与特殊要求。因此更应该立足 J 银行,分析其零售业务现状,找出其营销策略存在的问题,针对具体问题提出对应的营销策略。

## 3. J 银行零售业务现状分析

### 3.1. J 银行简介

J 银行,成立于 2000 年,2018 年在香港联交所主板上市,是国内第二家、中部第一家在联交所主板挂牌上市的城市商业银行。J 银行凭借稳健的经营业绩、优质的金融服务和卓越的社会贡献,赢得了社会各界的高度赞誉。先后获全国先进基层党组织、全国五四红旗团委、全国五一劳动奖状、中华慈善总会年度爱心企业等荣誉,连续六年获原中国银保监会“全国银行业金融机构小企业金融服务先进单位”,四次获中国人民银行“金融科技发展奖”,是全国率先加入香港绿色金融协会(HKGFA)、签署联合国《负责任银行原则》(PRB)、加入碳核算金融联盟(PCAF)的城商行。自 2014 年起,J 银行连续 11 年纳税超 10 亿元,2024 年纳税 15.5 亿元[11]。

### 3.2. J 银行零售业务现状

J 银行是地方金融服务的提供者,近年来,其在零售业务方面表现出强劲的发展态势。在个人存款方面,有着多种产品,如个人活期存款,个人定期存款,个人通知存款,个人大额存单等。个人贷款方面,不仅提供传统的消费贷款和住房贷款外,还根据市场需求,推出不同的贷款产品,如面向国家行政及事业单位正式员工推出的个人消费保证贷款易得金,面向纳税企业推出税金贷。信用卡业务方面,自 2016 年底取得信用卡发卡资格,2017 年正式成立信用卡中心,J 银行始终秉承“客户第一,服务卓越”的经营理念,牢牢把握合规发展的工作要求,坚定不移以客户为中心,以技术与数据为抓手,围绕产品研发、

精准获客、用户体验、风险防控和品牌推广。理财产品方面，构建了全面的理财产品，为不同的客户提供服务，推出的产品有现金管理类产品、定期开放式产品、定期分红类产品、客户周期类产品等。电子支付方面，除了网上银行和电话银行外，还积极开通手机银行，通过和第三方平台合作，开通快捷支付，实现线上和线下支付场景的衔接。2022 年至 2024 年 J 银行零售情况见表 1。

**Table 1.** Retail situation of Bank of J (Unit: RMB billion)  
**表 1.** J 银行零售情况(单位: 亿元)

| 名称   | 2022 年 | 2023 年 | 2024 年 |
|------|--------|--------|--------|
| 营业收入 | 108.70 | 103.58 | 103.88 |
| 客户贷款 | 2715   | 2934   | 3119   |
| 客户存款 | 3773   | 3707   | 3870   |
| 净利润  | 16.15  | 7.24   | 7.44   |

注：数据来源于巨潮资讯网[12]。

### 3.3. 基于 PEST 的宏观环境分析

#### 3.3.1. 政策环境

近几年国家大力提倡推动金融科技发展，并出台了一系列的政策，这些政策的出台，为银行的数字化营销提供了政策保障，指明了发展方向，如 2024 年《推动数字金融高质量发展行动方案》强调到 2027 年底，基本建成与数字经济发展高度适应的金融体系。金融机构数字化转型取得积极成效，数字化经营管理能力明显增强。形成数字金融和科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融协同发展的良好局面，数字化金融产品服务对重大战略、重点领域、薄弱环节的适配度和普惠性明显提升。数字金融治理体系基本形成，数字金融基础设施基本齐备，相关金融管理和配套制度机制进一步健全。从国家政策环境来看，为 J 银行零售业务数字化转型提供了良好的机遇，J 银行应积极创新，提升数字化水平，为地方经济建设添砖加瓦。

#### 3.3.2. 经济环境

随着经济的快速增长，消费者越来越追求便捷高效的金融服务，这也给 J 银行数字化营销转型提供了发展机会。截至 2024 年底，J 银行资产规模 5165 亿元，《银行家》杂志揭晓了“2024 年全球银行 1000 强”榜单，J 银行凭借其一级资本的强劲实力，荣登第 278 位，较去年上升了 9 个名次，这标志着 J 银行已连续第八年成功跻身全球银行 500 强行列[13]。这说明 J 银行具有较强的竞争实力，为数字化转型提供坚实的保障。

#### 3.3.3. 社会环境

当前，年轻一代对于数字金融的需求不断增长，更倾向通过手机 App 来获取他们需要的信息，一方面促使商业银行不断改进服务模式，为年轻的客户提供更为高效便捷的服务，另一方面也为 J 银行数字化营销转型提供了基础。但对于传统客户而言，尤其是年龄大的客户，存在接受程度低，对数字化的安全性存在担忧，他们更倾向于传统的支付方式。对于这些用户，应该投入部分资源对他们进行引导，提高他们对数字化服务的认可度。

#### 3.3.4. 技术环境

技术的发展为 J 银行数字化营销转型带来了发展机遇，J 银行深度对接本省“1269”行动计划，着力构建贯通产业链、辐射多场景的数字金融服务体系，以精准金融服务为区域经济高质量发展注入新动能、



塑造新格局。J 银行创新打造“1+2+4+N”产业数字金融产品体系,以产业金融综合服务平台为核心载体,形成“产业金融+供应链金融”双轮驱动格局[14]。技术的发展同样也带来了挑战,数字化需要进行大量的投入,如硬件、软件、网络等,因此要平衡好投入和回报。

### 3.4. J 银行零售业务营销存在的问题

#### 3.4.1. 产品与客户需求脱节, 客户增长缓慢

通过宏观环境分析可知,客户需求呈现多样化。储蓄产品方面,J 银行目前也和其他银行一样,根据客户的存款金额和期限推出了不同的储蓄产品,也给客户提供了一些福利,如定存 1 万元换取 3000 积分,获得的积分可在微信小程序“九汇商城”中兑换购物卡。而 JS 银行在传统储蓄产品上把握客户对安全的需求,为客户增加了保险功能,从本质上保障了客户本金的安全,相比而言 J 银行在储蓄产品较为传统,和建设银行相比缺乏特色。贷款产品方面,和 J 银行同类型的 NB 银行在面向企业贷款方面推出了“极速贷”,可以根据企业的信用情况和纳税情况动态调整,在个人住房贷款方面,还款方式灵活,客户可以选择前低后高的计划还款。和其相比 J 银行在贷款产品上额度、还款方式等方面的灵活性则显得不足,贷款业务方面缺乏特色。产品类型单一,难以匹配多种用户需求,导致 J 银行客户增长缓慢。

#### 3.4.2. 价格反应滞后, 存在客户流失风险

数字化发展迅猛,客户可以轻松通过手机查询每个银行的利率。存款利率方面,当市场出现利率波动时,商业银行会采取积极的应对措施,如工商银行,迅速调整存款利率,推出新的优惠利率套餐吸引客户。JN 银行则根据不同的储存期限分别上调利率,并通过线上和线下等渠道进行推广。但 J 银行在这方面反应较慢,在同等条件下,其存款利率在数月后才进行调整,导致损失部分客户。贷款利率方面,当市场资金成本下降,商业银行会采取降低贷款利率的措施来刺激贷款业务的增长,如 JS 银行曾在半年之内降低两次贷款利率,而且简化贷款申请流程,吸引小微企业客户。J 银行在这方面反应也不是很迅速,如在房贷利率普遍下调时,反应滞后,导致房贷业务量增长较慢。从客户生命周期价值视角来看,未能建立基于客户全生命周期利润贡献的差异化定价与权益回报体系,长期来说,无法通过精准定价提升整体客户资产收益率,高价值客户流失风险增加。

#### 3.4.3. 渠道协同缺失, 客户体验感差

从客户细分来看,客户期望在线上线下能够获得一致的服务体验。线上渠道方面,J 银行自有 App 在基础功能上可以进行查询、转账等,但是一些功能智能化不足,如理财服务方面,现有功能无法根据客户的自身情况打造个性化投资组合方案,导致客户在自主规划理财时候需自行配置,或者咨询理财客服,客户资产智能化配置欠缺。在金融信息推送方面,没有根据客户画像进行推送,导致很多客户只是在转账或者查询时应用 App,导致客户使用粘性降低。线下渠道方面,J 银行的网点服务模式缺乏针对性,对于不同客户未提供针对性的服务,比如受制于人员短缺等问题,在部分分行未设置专门的老年客户服务专区,缺乏对老年客户的关爱,导致老年客户在线下体验感较差。消费贷业务推广方面,也仅是在网点内进行推广,没有结合实际场景运用信息工具进行精准营销,导致客户需求无法全面激发。从客户体验视角来看,糟糕的渠道体验直接导致客户费力度升高,引发客户流失,对新客户的吸引力较弱。

#### 3.4.4. 促销缺乏创意, 客户粘性较差

信息爆炸时代,用户注意力稀缺,往往对新生事物关注度较高。J 银行积分活动吸引力低,积分兑换的礼品局限于日常用品,如水杯、开瓶器、分酒器等,这些产品市场上较为普遍,缺乏新鲜感。反观其他商业银行,它们和其他品牌开展合作,面向客户人群较多的年轻客户,推出潮流电子产品,而且通过设置多元化的积分任务,线上普及金融知识,分享推广 App 让客户轻松赚取积分,不但吸引新客户,而且

还能留住老用户。在促销活动的宣传推广方面同样也是创意不足, 虽有官方的社交媒体, 但是在其平台上内容形式单一、缺乏互动性, 无法吸引粉丝传播。线下宣传侧重于宣传网页发放, 辐射有限, 海报设计缺乏视觉冲击, 对客户的吸引力不足, 显而易见, J 银行在促销方面还有很大的发展空间。低创意的促销和低价值的积分体系, 仅能带来短期交易, 无法滋养长期的客户关系, 对提升客户终身价值贡献甚微, 客户粘性较差, 忠诚度无法有效提升。

## 4. J 银行零售业务营销的对策

### 4.1. 产品策略优化

J 银行应建立专业的数字化团队, 全面分析用户数据信息, 对客户进行画像, 分层识别不同客户的消费偏好、自身需求, 根据数据划分客户生命周期阶段, 并预测各阶段客户生命周期价值。如年轻客户通常处在事业的发展上升期, 收入会不断增加, 他们面临结婚购房等一些大额支出, 在选择存款方式上可能会更偏好短期灵活的产品; 中老年客户收入稳定, 在存款方式的选择上, 可能会更喜欢中长期的存款产品。从地域上来看, 城市客户存款数额比较高, 对利率敏感较低, 他们对服务和产品的新颖性有着更高的要求, 农村客户更看重的是存款利率。基于此, 专业团队可以对数据进行深挖, 精准识别潜在客户的需求, 开发出多元化的产品, 为精准营销提供依据。

### 4.2. 价格策略优化

存款利率优化, 成立市场利率观测小组, 动态收集央行公布的货币政策和其他商业银行的存款利率信息, 构建自有金融数据平台, 对市场上的存款利率等信息进行收集和分析。建立自有的数据资源库, 通过数据分析了解客户的存款行为, 对客户进行细分, 制定差异化的价格策略, 吸引潜在的客户, 为高价值客户提供专属利率优惠、费用减免及优先服务权益。贷款利率优化, 开发或者引进智能风险控制系统, 利用大数据分析技术、人工智能技术等对贷款客户的风险情况进行精准评估。针对小微企业, 对其进行信用评级, 根据企业的需求和企业自身状况推行差异化的利率产品。

### 4.3. 渠道策略优化

线上渠道, 整合研发资源, 从业务部门、技术部门、理财部门等选拔优秀人才, 组建新的研发团队。依托现有 App, 利用自有大数据信息, 根据客户资产情况、历史交易、偏好等多方数据, 开发智能理财小程序, 运用算法实现客户资产的科学配置。建设客户数据平台, 确保任一触点员工都能获取统一的客户视图和历史交易记录。另外, 根据客户自身的需求, 精准推送热点金融资讯, 让客户在使用 App 时都能有所收获。线下渠道, 优化网点布局, 运用先进的技术, 绘制网点布局热力图, 依据热力图, 布局未来 3 年的网点规划, 根据当地需求合理配置资源。在居民网点设置老年专区, 为老年客户提供老花镜、大字版本的宣传资料, 方便老年客户的业务办理。

### 4.4. 促销策略优化

创新促销活动, 拓宽品牌合作网, 和国内外品牌合作, 根据客户画像, 向老年客户提供健康保健产品, 向年轻客户提供潮流产品, 向女性客户提供化妆品。选取知名的合作品牌, 如同仁堂、华为、小米、耐克、香奈儿、迪奥、茅台、五粮液等。也可以进行专属礼品定制, 如推出 J 银行专属耳机, 本地特色卡通文创产品, 纪念徽章等, 为其提供独有的礼品。积分获取方面, 可以通过 App 每日签到获取积分, 也可以开发小游戏, 客户通过小游戏获取积分等, 确保客户有参与的激情。在积分兑换上, 对于高档礼品, 可以设置积分抵扣部分金额, 如兑换化妆品套装, 可以用 50,000 积分抵扣 150 元, 客户只需支付剩余款

项即可。也可以在手机银行 App 和网上银行的显著位置展示热门礼品, 吸引客户参与活动。

## 5. 实施保障措施

### 5.1. 制度保障

制定针对零售业务营销的制度, 内容包含客户活跃度、产品销售额、客户增加量等关键指标。制定具有吸引力的激励制度, 每季度或半年根据员工的业绩, 在绩效奖励、表彰、晋升方面进行激励, 激发员工干事的热情。风险防控的制度也不能缺失, 虽然使用大数据技术对客户进行信用评级, 但是过程资料需要人工去审核, 风险防控制度主要是确保员工在过程中要遵守底线, 作为最后一道防线, 防止因出现违规行为导致银行形象受损。

### 5.2. 技术保障

招聘或者培养数据分析人才, 为数据价值的深挖, 机器模型的学习提供技术支撑[15]。加强信息技术资金投入, 重点投入云计算、AI、区块链等技术领域, 为长期发展奠定技术基础[16]。加强网络安全, 严格执行数据加密和授权访问, 保障数据信息的安全。开展常态化的演练, 数据进行备份, 保障受到攻击后快速响应, 确保数据安全。

## 6. 总结

本文通过对 J 银行零售业务现状进行研究, 采用 PEST 分析法从政策环境、经济环境、社会环境、技术环境四个方面分析其面临的宏观环境, 深入分析其营销策略存在的问题。进而得出 J 银行零售业务营销在产品方面、价格方面、渠道方面、促销方面存在的问题, 针对具体的问题提出相应的对策建议, 为保障对策的顺利落地, 从制度和技术两个维度提出了实施保障措施, 确保 J 银行零售业务现状能够得到有效改善, 为 J 银行和我国其他同类型的商业银行零售业务营销策略提供参考借鉴。

## 参考文献

- [1] 彭浪, 吕进, 吴彪. 银行业数字化转型重点问题研究——数字时代下的客户体验演变与转型路径[J]. 西南金融, 2024(5): 62-72.
- [2] 中国共产党新闻网. 科技金融助力高水平科技自立自强[EB/OL]. <http://theory.people.com.cn/n1/2024/0430/c40531-40226991.html>, 2024-04-30.
- [3] 中国政府网. 中国人民银行等七部门联合印发《推动数字金融高质量发展行动方案》[EB/OL]. [https://www.gov.cn/lianbo/bumen/202411/content\\_6989645.htm](https://www.gov.cn/lianbo/bumen/202411/content_6989645.htm), 2024-11-27.
- [4] 汪伟, 阮超. 银行零售业务数字化转型路径[J]. 中国金融, 2024(2): 54-55.
- [5] 陈传龙. 商业银行的转型发展[J]. 中国金融, 2016(24): 36-37.
- [6] 胡斌. 零售银行数字化转型策略研究[J]. 纳税, 2019, 13(36): 182-183.
- [7] 罗军林. 金融科技驱动下我国商业银行数字化转型研究[J]. 全国流通经济, 2021(10): 160-162.
- [8] 杨宇轩, 李大同, 任钰峰, 曹越. 数字化零售银行客户与业务匹配发展研究[J]. 全国流通经济, 2024(2): 185-188.
- [9] 章英芬. 数字化转型下商业银行如何推进零售业务场景建设[J]. 宁波经济(财经视点), 2022(4): 39-40.
- [10] 吴泽柠. 数字化转型对商业银行零售业务模式创新的影响研究[J]. 金融文坛, 2025(7): 52-54.
- [11] 九江银行 2024 年度报告[EB/OL]. <https://www.cninfo.com.cn/new/disclosure/detail?plate=hke&orgId=9900023312&stockCode=06190&announcementId=1223384473&announcementTime=2025-04-28%2022:06>, 2025-04-28.
- [12] 巨潮资讯网. 九江银行[EB/OL]. <https://www.cninfo.com.cn/new/disclosure/stock?stockCode=06190&orgId=9900023312&sjstsBond=false>, 2025-10-28.
- [13] 华夏时报. 九江银行荣获第十八届金蝉奖“2024 年度上市公司杰出品牌”[EB/OL].

- <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1818221930030629980&wfr=spider&for=pc>, 2024-12-12.
- [14] 人民网. 以数字金融新范式赋能产业高质量发展[EB/OL].  
<http://jx.people.com.cn/GB/n2/2025/1031/c186330-41397466.html>, 2025-10-31.
- [15] 宋歌. 金融科技背景下商业银行零售业务实现数字化转型研究[J]. 北方金融, 2025(6): 28-33.
- [16] 王一玮. 金融科技对商业银行零售业务转型的影响[J]. 商讯, 2025(15): 89-91.