

银行产品营销技巧丛书

|银|行|卡|业|务|

营销技巧

马蔚华◎主编
赖丹声◎副主编



清华大学出版社

银行产品营销技巧丛书

银行卡业务营销技巧

马蔚华	主 编
赖丹声	副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

银行卡归根到底卖的是服务,因此,顾客的感知质量如何是决定银行卡营销成败的关键因素。而感知质量对于不同的顾客来说具有很大的差异,因此,只有对顾客进行适当的细分,并在此基础上进行个性化营销,方能做到有的放矢,提高营销绩效。

实际上,随着银行卡市场竞争越来越激烈,针对特定的细分市场提供个性化的服务,已成为银行卡营销的新趋势。

本书正是在我国银行卡市场处在新一轮变革的宏观背景下编写而成的。本书的最大特点是从客户心理出发,对银行卡一线营销人员在营销过程中遇到的形形色色的实际问题进行案例分析,并适当地进行理论总结,具有很强的针对性,相信本书能给银行卡营销人员提供实际的帮助。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

银行卡业务营销技巧/马蔚华 主编. —北京:清华大学出版社, 2008.1

(银行产品营销技巧丛书)

ISBN 978-7-302-16357-2

I. 银… II. 马… III. 信用卡—银行业务—市场营销学—研究 IV. F830.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 164973 号

责任编辑: 张立红(wktup@tup.tsinghua.edu.cn) 张 颖

封面设计: 周周设计局

版式设计: 孔祥丰

责任校对: 邱 丽

责任印制: 李红英

出版发行: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社总机: 010-62770175 **邮购热线:** 010-62786544

投稿咨询: 010-62772015 **客户服务:** 010-62776969

印刷者: 清华大学印刷厂

装订者: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170×240 **印 张:** 13.5 **字 数:** 235 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版 **印 次:** 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1~6000

定 价: 26.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:026035-01

总 序

迎接新挑战，提升我国商业银行持续盈利能力¹

最近中国已经有 8 家上市银行公布了年报，就我们自身来讲已经跃上了一个很高的台阶。据英国《银行家》2006 年的数据，过去三年我们上榜银行税前利润增长一直持续在 35% 以上，招商银行的表现可能更好一点，这时候全球银行业平均水平已经下降到 18.6%。公布业绩之后，在全球投资银行分析师大会上，他们给我提了一个几乎带有共性的问题，就是你对你的预测、你对中国银行业的预测。

刚才我说我们的税前利润增长过去三年一直持续在 35% 以上，但是我们应该清醒地看到，我们的平均资产回报率和平均股本回报率与国际上大银行的差距还是很大。决定未来能不能盈利，我觉得有三个问题，一个是大的经济环境，中国经济会不会持续增长，会不会出现大的周期性的波动，当然也包括资本市场。第二个是金融监管的制度和政策，能不能给我们提供一个不断盈利的环境和空间，当然这也包括社会消费意识的改变。第三个就是银行本身，你的管理能力、你的创新水平、你的员工能不能适应经营环境的发展。

经过二十多年的改革，中国的银行在商业化的进程中，应该说迈进了大

1 此文为中国招商银行行长马蔚华在 2007 中国金融市场论坛的发言。

大的一步。特别是我们的国有银行，在四年前的改革之初，可以说这是一场输不起的改革，只准成功，不准失败。当时总理开座谈会征求意见的时候，我坐在下面听这句话还有点担心，信心不足。但是四年过去了，改革确实取得了令人瞩目的结果，得到了资本市场的热捧。但是我们也注意到，在过去盈利的背景下，比如说我们在过去这么多年一直保持两位数 GDP 的增长，平均 9.6% 的居民财富的急剧积累，连续五年 30% 以上工业企业利润增长率，以及两万多亿不良资产的剥离，还有 600 多亿美元的注资，这是整个银行外部大的环境。在未来是不是还有这么多有利因素呢？

我们所处的环境正在发生变化。这个变化使我们越来越感受到银行过去的经营有相当多的不足。

第一，金融体制和制度的环境正在发生一个质的变化。这个质的变化、这个环境的变化会直接地挤压传统银行的盈利空间；这是必须面对的问题。现在直接融资的迅速发展，利率市场化的加快，汇率自由化的推进，这些使我们国内商业银行传统的业务范围受到严重地挤压。两年前我国资本市场市值是 2 万多亿元，经过两年多时间的发展已经突破 14 万亿元。我国债券市场在 2006 年发行债券 550 亿元，包括企业债和短期融资债。直接资本市场的迅速发展，必然要减少在整个社会融资量中银行贷款的份额。这个我们深有体会，企业发短期融资债救活贷款。特别是大企业，在利率市场化的情况下，盈利越来越主动，压得低，低到不能干的时候就发债券。所以，现在银行贷款 90% 左右仍然是批发性贷款，利息收入的来源将近 90% 是利差收入，但中小企业的比例比起大企业还是很小的。这样一种体制在直接融资迅速兴起、在利润化市场进程加快的同时，它还能存活多长时间？还有多大的空间呢？我们不禁想到美国 20 世纪 80 年代和我们现在所处的这个阶段有很大的雷同。那时候，有相当多的美国商业银行没有适应这样一种形势，还是保留传统的业务模式，结果 1600 多家银行出了问题，290 家银行倒闭，而花旗银行却努力去创新，突破了当时分业管理的法案，借助资本市场、寻求非利息收入的空间。我想这是给我们的一种教训和一种启发。

第二，现在企业和个人的需求正在发生前所未有的变化，我们过去那种单纯的信贷业务已经远远无法适应了。过去我们觉得中国的消费观念和西方



的消费观念有很大的差异，现在的情况对我们是一种很大的冲击。五年前我们搞信用卡的时候，我认为八年能盈利就不错了，所以当时我做了一个八年盈利的预计。结果，可能三年就改变了原来的那种情况，四年就已经盈利了。而且在盈利的结构里，我们看到40%来自于透支利息，而在提供透支利息的人群中，有一部分是有钱人，有一部分是年轻人。过去中国人不会让自己有18%的透支利息，但是现在这部分人群的比例在不断地增大，也就是说，中国的消费观念在迅速地和西方的消费观念接近。什么原因呢？我觉得互联网起了很大的作用。同时，消费观念的变化，使我们原来的金融服务已经非常不适应了。再一个就是银行竞争的变化，由于信息化对人们生活的影响越来越大，表现在银行的竞争能力上，昨天的产品可能今天就被模仿了，也就是说，银行得到优势和失去优势的时间越来越短，可能你费很大劲才得到的产品，明天人家就克隆了，而且比你的还要好。

第三，经济周期性和规律性与以前不同。如今，困扰我们已久的问题是流动性。曾几何时，我们为外汇少而发愁，现在我们为外汇多而苦恼。流动性问题是全球的问题，但在中国的表现非常突出。在流动性过剩的情况下，我们商业银行的经营发展遇到很多新的问题。市场利率的走低，宏观调控给我们金融带来的影响，资本市场对商业银行运营的影响，这些都是我们过去没有遇到过的。面对这些变化，如果我们还用过去商业银行那种传统的观念，在迅速变化的情况下，我们就无法面对了。

这些变化突出表现在以下三个方面：第一个是我们传统的业务模式怎么改变的问题；第二个是我们的风险管理的能力问题；第三个是在新的环境下，我们的业务能力支持的问题。

业务模式的问题，今天大家已经达成共识了，没有一家银行不会认识到银行转型的重要性。在转型的过程中，过去大家说中国银行同质化这个问题很突出，大家都在做存贷汇，都在做存贷业务。现在大家都在转型，都是面向高端客户，这样不断同质化的驱使，在这种情况下哪家银行比较聪明呢？你要是能采取与众不同的策略，可能会赢得市场、赢得未来。如果大家都是同样的步骤、同样的业务，那将来很难说竞争的优势问题。现在我们在风险管理的能力方面也面临非常大的挑战。我们在全球路演，和国际理性投资

者讨论银行发展问题，他们对我们提出了很多质疑。过去我们叫风险控制，似乎风险偏好越低越好，把不良资产控制得越低越好。有一些银行为了控制不良资产，利率下浮很低。所以，在这样的情况下，国际投资者就会对你提出质疑，说在一个成熟的市场，一个银行最大的竞争力是你对风险的管理能力。这个风险的管理能力，就是要你在风险和收益之间找到平衡。最大的本事是你不仅要管理风险，而且要经营风险。银行的经营本身就有其两面性，银行是风险机构，但是没有风险也没有利润。你指望零风险可能就是零利润，怎么才能在这两者之间找到一种平衡呢？这对我们今天的商业银行是非常大的挑战。这样就涉及我们对风险有一个什么样的容忍度？用什么样的风险管理目标、管理方法和制度来实现收益和资产质量有效的一致？

业务支持能力就是你的 IT、产品长信和人才队伍，我觉得这方面我们国内银行业也面临很大的挑战。我们一直强调要引进境外银行先进管理体制。比如，事业部大家都认为不错，但是事业部的背后是什么？事业部的背后是对某一个人、某一个产品、某一个客户他对你银行的贡献，最精确的、最科学的一种计算。西方银行是以每个人的绩效考核决定其薪酬，以此作为激励的动力。我们东方人过去条块分割的体制，多少带有东方的文化色彩，即使绩效机制不太科学，但是大家认同一个人（可能因为感情因素），大家也可能干得很好，但是它不科学。所以，我们研究事业部的背后应该有一个非常科学的 IT 系统。没有科学的 IT 系统，没有一个很好的定价系统，没有在定价系统情况下的绩效考核，作为事业部是不完善的，是表面的。我们现在面对的竞争已是白热化，许多新的业务中国过去没有，也不可能有完全通晓这方面的人才队伍。我们现在很多新的业务需要人才，而外资银行进入中国了，可能把你仅有的这些人才也当作争夺的目标，他的策略就是高薪、更高薪。我们现在也体会到了加入 WTO 以后竞争的残酷，招商银行现在也是中外银行争夺人才最主要的目标。现在最苦恼的事，就是别人对人才争夺的力度，争夺力度的背后就是薪酬的力度。

所以在这种情况下，我想解决这个问题，首先，要解决观念的问题，就是要颠覆我们传统的经营理念和管理思维。我们经常说一个人的视野决定意识，意识决定行为，行为决定命运。要想改变命运，我们就要放宽视野。观

念问题解决了，我们才能接受新的东西。

其次，就是结构调整。结构调整我们都在加快进行，比如发展零售业务、发展中间业务、发展中小企业业务。但关键是，一个银行你有什么与众不同的方法发展这些业务呢？与众不同就是创新。如果大家都是同一步骤，无所谓谁走在前面，实际上都在后面。

再次，就是管理能力。管理能力的提升，既要借鉴国外最先进的管理方法、指标体系，但是更重要的是要从我们的国情出发。有许多东西照搬过来不一定管用，要把中国的事吃透，把中国的需求吃透，这样才能够懂得客户、懂得市场。我们与境外银行竞争一个最大的优势，就是我们懂得国内的客户，懂得他们的需求，这是非常非常重要的。所以，我们不能把最大的本事丢掉，一味地照搬境外的管理方法是行不通的，还必须结合国内的实际才能变成优势。当然这个转型还需要制度支持、需要社会环境的支持。

中国的商业银行改革能不能取得成功、能不能在资本市场上一路走好，关键在于能不能保持可持续发展的能力。而这一点我们面临很多挑战和难题，我们希望大家能够解决这些问题。



银行卡营销的新趋势

银行卡归根到底卖的是服务，因此，顾客的感知质量如何是决定银行卡营销成败的关键因素。而感知质量对于不同的顾客来说具有很大的差异，因此，只有对顾客进行适当的细分，并在此基础上进行个性化营销，方能做到有的放矢，提高营销绩效。

实际上，随着银行卡市场竞争越来越激烈，针对特定的细分市场提供个性化的服务，已成为银行卡营销的新趋势。

趋势之一：准确有效地细分市场

目前，每个银行在银行卡营销的过程中，一个普遍的问题是，往往只从银行自身的角度来宣传银行卡的好处，而没有从消费者的感知质量来进行产品的销售。银行卡虽然只是一张小小的卡片，但它所提供的服务却包括核心价值、有形价值及延伸价值。不同的顾客对这三种价值有不同的要求。因此，银行在销售银行卡业务时，必须准确有效地细分市场，并采取差异化的营销策略。

虽然近年来各大商业银行在市场细分方面取得了长足进步，但缺乏对目标客户深入的综合性分析，这就无法充分把握客户需求的发展趋势，一些细分产品的吸引力无法长期保持。与此同时，银行卡市场营销拘泥于传统手段，产品功能同质化，市场推广也同质化，竞争停留在较低的层面上。

趋势之二：激发持卡人的消费欲望

尽管目前各银行发卡数量都不小，而且还处在迅速增长的势头中，但持卡人在刷卡消费方面仍然大有潜力可挖。

如果要把银行卡的营销作一个阶段上的划分的话，先期应该是市场的占位或者是“圈地”阶段，也就是要让银行卡拥有大范围的目标消费群体，但是各个银行都这样做的结果是，消费者往往拥有许多不同银行的卡，由于银行卡的同质性，导致许多卡长期处于睡眠状态。“圈地”潮过后，如何激活这些很少消费甚至长期不消费的“睡眠卡”，让持卡人更多地消费银行卡服务，是今后银行卡营销相当长一段时间内面临的重要课题之一。

趋势之三：瞄准个性化的需求

每个消费群体对于银行卡的需求是不一样的，因此，银行卡的营销更需要从消费者的差异化上下工夫。对不同群体的需求，提供吻合他们需求的细分产品，这是未来银行卡赢得营销竞争的有力手段。

目前，国内银行都在实践中从不同的角度切入，开始对银行卡市场进行细分，以期在残酷的市场竞争中独辟蹊径。如各银行纷纷推出的为女性消费者量身定做的银行卡，就是市场细分的结果，取得了一定的成功。

除了依据人口统计类别等数据进行市场细分以外，根据个人收入和财产的多少来细分社会阶层也是当前细分市场的重要依据。实际上还有很多群体未被重视，将会是未来银行卡市场进一步细分的争夺重点，比如“80后”群体，他们提前消费的意识强，完全可以结合其特点，开发相应的银行卡。

趋势之四：重视“学习型营销”

银行卡消费是一种全新的消费方式。因此，银行卡营销过程也是一种全新的消费方式的营销过程。在这个过程中，“学习型营销”显得非常重要。

比如，现在拥有银行卡的消费者中，大部分消费者对银行卡的认识普遍不够，甚至很多用户并不清楚贷记卡和准贷记卡的区别。还有一些消费者对于银行卡的一些功能并不了解，比如跨行转账汇款、异地无卡存款、取现不收手续费、信用额度可调整、网站在线缴费、网站在线业务申请和电话购汇



还款等。因此，在销售银行卡时，银行肩负着教育、培训、引导的任务，这既是为了促使人们更快地接受新的消费理念，更是银行自身占据银行卡市场份额的有效途径。

本书是在我国银行卡市场处在新一轮变革的宏观背景下编写而成的。本书的最大特点是从客户心理出发，对银行卡一线营销人员在营销过程中遇到的形形色色的实际问题进行分析，并适当地进行理论总结，具有很强的针对性，相信本书能给银行卡营销人员提供实际的帮助。

目 录

第 1 章 银行卡综述	1
第一节 银行卡的起源	2
第二节 银行卡概述	4
一、银行卡的种类	4
二、银行卡的特点	6
三、银行卡的功能	6
第三节 各领风骚——国际银行卡的发展	9
一、国际信用卡公司	10
二、国际信用卡组织	13
第四节 端倪初现——国内银行卡市场的现状	16
第 2 章 银行卡市场细分技巧	21
第一节 银行卡市场细分技巧	22
一、银行卡营销的外部环境细分	22
二、银行卡营销的内部环境细分	23
三、银行卡持卡人心理分析	24
四、银行卡持卡人行为决定因素的分析	26
五、银行卡持卡人的刷卡选择	27
六、银行卡竞争者分类	28
七、银行卡的竞争者行为分析	29
第二节 市场细分工具的使用技巧	30
第三节 银行卡目标市场定位技巧	34
一、角色定位	34
二、特色定位	35
三、规模定位	36

四、形象定位	36
五、消费者定位	36
【案例精选之一】富人卡中的“贵族”卡	37
【案例精选之二】第一张大学生信用卡	39
【案例精选之三】瞄准女人的钱包	39
【案例精选之四】老总和秘书——谁更受欢迎	42
【案例精选之五】评估“信用”何其难	43
【案例精选之六】信用卡劲吹“个性”风	44
第3章 银行卡市场推广和促销技巧	47
第一节 银行卡促销与策略组合	48
一、银行卡市场促销的基本含义	48
二、银行卡市场促销的原则	48
三、银行卡促销目的的建立	50
第二节 分销渠道管理和销售技巧	52
一、银行卡分销渠道	52
二、影响分销渠道选择的因素	53
三、分销渠道的服务技巧	53
第三节 营业推广技巧	57
一、营业推广的目的	57
二、营业推广的方式	58
【案例精选之一】坐收渔利——触动商户之间的竞争	59
【案例精选之二】朝三暮四——促销手段常更换	60
第四节 人员推销技巧	60
第五节 公关策划技巧	62
【案例精选之三】“1+1”销售法	63
【案例精选之四】市场分析决定策划成败	64
【案例精选之五】银保“联姻”，天作之合	65
【案例精选之六】如何启动持卡人用卡的敏感点	66
【案例精选之七】信用卡推行为何被“卡”	67
【案例精选之八】钱“砸”到哪里去了	68
第4章 银行卡客户关系管理技巧	71
第一节 银行卡客户关系	72



第二节 银行卡客户关系管理的方式	73
第三节 银行卡客户关系管理的技巧	75
一、客户关系管理的要点	75
二、客户档案的魅力	76
三、给客户分类	76
四、记录客户的重要资料并跟踪服务	78
【案例精选之一】真诚+技巧	78
【案例精选之二】永远改不了的地址	79
【案例精选之三】“霸王条款”：客户心中的“痛”	80
【案例精选之四】是谁让她“信用破产”	81
【案例精选之五】“胜诉”背后看“失败”	81
第5章 银行卡形象传播策略	83
第一节 银行卡的 CIS 导入	84
第二节 广告传播技巧	84
一、广告传播的理念	85
二、广告的种类	87
第三节 银行卡品牌造势技巧	89
一、品牌定位的基础	90
二、细分市场，确定目标	90
三、审视品牌环境	90
四、创造品牌差异	91
五、凝炼品牌定位理念	91
六、不只是广告	92
【案例精选之一】VISA 与奥林匹克的不解之缘	92
【案例精选之二】万事顺卡——品牌打好“事事顺”	94
【案例精选之三】邮送广告的诀窍	95
【案例精选之四】致力打造“差异化”	96
【案例精选之五】玫瑰卡的品牌个性	96
第6章 银行卡新产品的研发	101
第一节 银行卡产品的生命周期	102
第二节 银行卡新产品开发	103

一、新产品开发的定义	103
二、新产品开发的基本步骤	103
三、新产品试运行	104
第三节 产品包装	105
一、包装真有魔力	106
二、包装魔力之源	106
三、魔力包装策略	108
第四节 品牌构建	110
一、品牌的构建	110
二、品牌管理及经营战略	111
【案例精选之一】让你“异想天开”的黑卡	113
【案例精选之二】不同凡响的运通卡	114
【案例精选之三】话说银行卡的品牌包装	114
【案例精选之四】“金”字招牌，旧瓶装新瓶	117
【案例精选之五】信用卡的包装魅力	117
【案例精选之六】信用卡家族“难产”的“新生儿”	118
第7章 银行卡售后服务技巧	121
第一节 外部营造	122
第二节 内部管理	123
【案例精选之一】“富人卡”名誉的背后	125
【案例精选之二】可怕的“半小时”	126
【案例精选之三】发卡仪式后的答谢函	127
【案例精选之四】“傻瓜”电话带来的伤害	128
【案例精选之五】过期卡赶走了一位优质客户	128
【案例精选之六】十天，伤了一个母亲的心	129
第8章 银行卡风险管理技巧	131
第一节 银行卡的风险点	132
一、银行卡业务的风险	132
二、银行卡业务的风险特性	133
第二节 银行卡的风险防范与控制技巧	134
一、制卡发卡管理——防止“病从口入”	134

二、用卡授权管理	134
三、信用监控管理	135
第三节 银行卡风险转移技巧	135
【案例精选之一】韩国的信用卡危机	137
【案例精选之二】密码和签名,谁说了算	139
【案例精选之三】假冒签名竟然蒙混过关	140
【案例精选之四】都是任务惹的祸	142
【案例精选之五】都是人情惹的祸	144
【案例精选之六】银行卡犯罪手段曝光	144
【案例精选之七】高科技制造的信用卡“黑洞”	146
 第9章 银行卡激励机制和市场营销组织	151
第一节 银行卡的成本收益	152
第二节 银行卡的激励机制	153
【案例精选之一】交给银行的“冤枉钱”	154
第三节 银行卡的市场营销组织	155
一、银行卡中介方兴未艾	155
二、银行卡中介“鱼龙混杂”	156
【案例精选之二】“黑中介”骗贷三步曲	157
【案例精选之三】黑中介的常用“招数”	159
第四节 机构联合	160
一、与政府部门的合作	160
二、与同业之间的合作	161
三、与特约商户的合作	162
四、与媒体的合作	163
【案例精选之四】银行与政府联手发卡	164
【案例精选之五】同业合作风起云涌	167
【案例精选之六】特约商户为何对银行卡说“不”	168
第五节 产品组合	169
一、联名卡	169
二、认同卡	170
三、旅游卡	171
四、储值卡	171

【案例精选之七】牡丹新世界卡的“美好姻缘”	172
【案例精选之八】银行与媒体强势打造联名卡	173
【案例精选之九】认同卡倾情演绎公益主题	174
【案例精选之十】旅游卡二三例	175
第六节 人机联合	177
【案例精选之十一】“人机合一”新体验	180
第10章 银行卡发展前景	183
第一节 潜力巨大	184
【案例精选之一】中外银行“跑马圈地”	184
【案例精选之二】万事达为何要与中国银联“牵手”	187
第二节 任务艰巨	188
【案例精选之三】刷卡的烦恼	189
【案例精选之四】700多名上海人因何上了“黑名单”	190
【案例精选之五】中国银联能成为中国的“VISA”吗	191
第三节 前景广阔	194
【案例精选之六】国内银行争相“联姻”国际信用卡组织	196
【案例精选之七】商业银行信用卡实现跨行还款	197

