

美国银行营销技巧

银行信用卡营销

YinHang XinYongKa YingXiao

舒新国 / 编



经济科学出版社
Economic Science Press

美国银行营销技巧

银行信用卡营销

舒新国 编

经济科学出版社

责任编辑:王长廷 袁 激

责任校对:杨 海

版式设计:代小卫

技术编辑:邱 天

图书在版编目(CIP)数据

银行信用卡营销/舒新国编. -- 北京:经济科学出版社, 2010. 12

(美国银行营销技巧)

ISBN 978-7-5141-0114-0

I. ①信… II. ①舒… III. ①信用卡—银行业务—
市场营销学—美国 IV. ①F837.122

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 221418 号

银行信用卡营销

舒新国 编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100142

总编部电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

710×1000 16 开 7.5 印张 140000 字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-0114-0 定价:38.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

目前,中国内地银行的信用卡业务都是亏损的,何时才能扭亏为盈?对此乐观的估计是3~4年,而悲观的则为7~8年。内地银行在信用卡营销策略上高度同质化,先是“发卡大战”,后来又是“刷卡大战”,为了吸引消费者持卡,促使他们用卡消费,银行推出了免年费、赠送礼品、返现金及消费积分等营销手段,但这些都不能从根本上扭转银行的困局。这种局面的形成,一方面固然与国内经济发展水平、居民的消费习惯等有关,另一方面恐怕也在于银行的营销方式太过单一。

作为“美国银行营销技巧”系列中的一本,《信用卡营销》给我们带来了全新的营销理念和做法,其中很多都值得国内银行界学习和借鉴。尽管全书以美国为背景展开叙述,由于政策层面的原因,其中一些案例,比如在美国,零售商、汽车制造商、航空公司、石油公司等都可以发行自己的信用卡;这些对中国来讲,暂时还不可行,但随着中国市场的逐步成熟,也很难说这不是中国的一个发展方向。因此这些案例的可资借鉴之处,在某些方面还具有前瞻性的意义,特别是书中所讲述的那些公司的很多独创性营销策略,值得我们揣摩并加以实践。

特别值得注意的是,书中所讲到的营销手段,很强调一点即“目标营销”,而那种“广撒网,多种地”式的大众营销法往往投入高、收效低。目标营销对客户数据库的要求比较高,根据对客户群的划分,针对不同类型的客户采用不同的营销手段:哪些客户即使不特别做促销,也拥有很高的忠诚度,并能带来不错的回报?哪些客户即使你给他再高的促销折扣、再多的礼物,也仍然纹丝不动、无动于衷,因此应将其从促销名单中删除?还有哪些客户,正好需要你给他那么一点点促销激励,才会作出响应?不同的客户,其所需的促销激励也不同,关键要针对适当的人群,提供适当的产品/奖励,达到成功激活这些“休眠”信用卡用户的目的。

书中的案例,有成功者的经验心得,也有失败者的教训;有信用卡营销预算的编制,也有信用卡营销计划的样本展示;有赢得新持卡用户的各种营销手段的具体讲解和应用,也有激活和保留这些用户的方法之谈。全书贯彻的营销理念是:在适

当的时间,适当的地点,以适当的价格,向适当的消费者提供适当的商品。

全书篇幅并不长,因此你只需花很少的时间,即可收获巨大的财富,何乐而不为!

编 者

2010 年 11 月



第1章 引 言	(1)
信用卡发展史	(2)
信用卡方案的优越性	(3)
信用卡的未来发展趋势	(4)
第2章 消费者的预筛选和预审核	(6)
预筛选方案进度表	(8)
选择目标市场	(11)
关于成本和效果方面的指南	(12)
小 结	(13)
第3章 “带走填写”的申请表	(14)
设计申请表	(15)
营销信用卡申请表	(15)
小 结	(16)
第4章 即时信贷	(18)
即时信贷方案的建立	(18)
即时信贷方案的实施	(19)
第5章 店堂内告示	(22)
大横幅	(22)
顶标和托架板	(23)

价格标签	(23)
周期性主题	(24)
第6章 女接待员方案	(26)
银行女接待员方案	(26)
零售商店女接待员方案	(27)
使用专业人员的女接待员方案	(27)
使用店内职员的女接待员方案	(28)
第7章 奖品	(30)
赢得信用卡用户	(31)
激活和再激活方案	(31)
自偿式奖品	(32)
奖品选择标准	(32)
第8章 新居民方案	(35)
目标定位需要考虑的事项	(36)
对新居民进行预筛选	(37)
营销方案	(37)
成本	(38)
第9章 激活和保留方案	(39)
如何激活信用卡账户	(39)
在销售旺季激活新信用卡账户	(41)
实现收益率的最大化	(41)
第10章 频繁购物者方案	(43)
案例研究	(43)
分析消费者需求	(44)
管理成本	(45)
营销和广告成本	(45)
奖品成本	(46)
仔细地计划	(46)

小 结	(47)
第 11 章 重新发行信用卡	(49)
重新发行信用卡的益处	(49)
第 12 章 信用卡增强方案	(51)
增强方案的实例	(51)
如何利用增强方案来增加收入	(52)
第 13 章 金卡、贵宾卡和白金卡	(54)
拥有金卡的益处	(55)
第 14 章 员工培训	(56)
员工培训及教育的指导方针	(57)
通过经常性的沟通,让职员了解信用卡计划的动态	(59)
第 15 章 职员竞赛	(61)
制定职员竞赛计划的总指导原则	(62)
职员竞赛方案设计样本	(65)
第 16 章 数据库营销法	(70)
划分客户群	(72)
分析客户群	(73)
第 17 章 直接邮寄法	(77)
瞄准目标市场	(77)
确定寄送名单	(78)
设计直邮包裹	(79)
第 18 章 电话营销法	(84)
拟订电话营销方案时间表	(85)
让电话营销计划达到最优效果	(85)
管理新账户数目	(86)

控制电话营销成本	(86)
跟踪结果:回应率	(87)
小 结	(87)
第19章 广 告	(89)
广告对于信用卡计划的影响	(89)
印刷媒介	(90)
电子媒介	(92)
第20章 免息、延期付款和非等额支付促销手段	(94)
促销策划	(95)
第21章 信用卡营销计划	(97)
如何制订一个稳固的营销计划	(98)
制订营销计划	(99)
收集所有信息	(101)
起草一份书面计划	(102)
附录 营销计划样本	(103)
参考文献	(109)

第 1 章

引言

25 年来,格雷迪先生一直与美国几家顶级的零售商共事,并先后在美国多家金融机构供职。在洛斯公司(Lowe's Companies, Inc.),他曾负责推行、实施如今在住宅装修业中规模最大的零售信用卡方案;在瑟维斯商品公司(Service Merchandise),他负责推行、实施如今在目录商店(Catalog Showroom)/量贩式销售(Mass Merchandising)行业中规模最大的零售信用卡方案;他也曾在通用电气资本公司(General Electric Capital Corporation)工作过,该公司堪称全球最大的私有标识信用卡(Private Label Credit Card)供应商。目前,他正与一家地区性折扣零售商布伦德公司(Brendle's Incorporated)合作,并担任该公司营销/广告部及店面运营部的高级副总裁。在该公司的销售额由低谷到巅峰的彻底好转以及仅仅 17 个月的重组过程中,他发挥了重要作用。对于多家有幸被美国《财富》杂志评选为世界 500 强的公司,在它们制定初始年度营销方案或扩展现有信用卡方案时,他也曾直接或间接地参与其中。

格雷迪先生在信用卡行业有丰富的经验,多年来,他曾在该行业中首次发起过许多活动,包括刮刮卡的首次使用、应用于职工内部竞争机制的神秘销售理念、全国范围内的联机 POS 即时信贷方案(和数据库),以及列入零售信用卡方案的预付法律安排。本书的写作借鉴了格雷迪先生的许多灵感和案例,本书既适用于那些刚刚涉足此行业的新手,也适用于经验丰富的营销人员,希望对他们有所帮助。对于读者(尤其是那些有志于投身信用卡行业的人士)来说,本书确实是个人藏书中不可或缺的一份珍贵的参考资料。

本书采用一种轻松的谈话式的风格编写,而没有采用一般教科书的语言模式。之所以这样做,主要基于两个方面的考虑:第一,这样读起来会觉得更容易、更有趣;第二,这恰好是作者偏爱的一种论述方案和计划的方式。

信用卡发展史

零售商、石油公司、银行信用卡具备哪些功能呢？同服装裁剪、免费商品递送、停车设施服务等其他服务方式一样，信贷是零售商或银行为促进销售和增加利润而提供的一种服务。零售商和银行认为，通过提供这样的服务可以进一步提高收益。为消费者提供特殊服务并收取一定费用，最终也是一种定价和市场决策模式。所谓的“免费”裁剪、递送、停车及信贷服务，对于提供这种服务的零售商和银行来说实际上并不是免费的。零售商和银行在一定程度上可以将其成本转嫁给这种特殊服务的使用者。由于获得了额外的服务收入，商品的价格可以比其他情况下更低。

对于消费者来说，零售商、银行、旅游及娱乐信用卡等支付方式具有双重功能：在满足交易需求的同时，满足信贷需求。

在第一种情况下，信用卡通过向消费者提供一种更为便捷的支付方式而满足了他们的交易需求。现金、支票、旅行支票和借记卡可以即时地将价值从消费方转移至销售方，然而，零售信用卡、银行信用卡、旅行及娱乐信用卡则通过提供延期价值转移来满足交易需求。销售方可以从信用卡的发行者那里得到偿付。同时，在多数情况下，消费者只要在缴款截止日前，缴清全部应付款项即可避免财务或其他费用（此类消费者被称为“非循环信用卡消费者”）。

在第二种情况下，消费者通过使用这种支付方式而获得信贷。这种信贷延伸了存在于购买和支付环节之间的时间间隔。每个月，相当比例的信用卡用户只需支付所欠余额的一部分，就可以“循环”使用其账户，但这种延期支付未付余额需要承担一定的财务费用。这种用途主要反映了信贷需求。

大部分零售商们所认可的支付方式，虽然必须适应消费者的交易需求，但不必满足消费者的信贷需求；一些零售商们仍然拘泥于使用现金。不过，支付机制最终是由消费者来选择的。近几年来零售和银行信用卡的发展，正反映了响应消费者对支付系统需求变化的调整过程。结果，产生了既能满足交易需求，又能满足信用需求的支付系统。

20年前，只有极少数零售商和银行拥有自己的信用卡方案。并且，与其他支付方式（如支票和现金）比较起来，消费信贷额为数很少。但今天，很多零售商和银行均已拥有自己内部设计的或由第三方提供的信用卡方案。

事实上，如今的消费者可以审慎地从多种可供选择的银行信用卡、零售信用卡

或旅行及娱乐信用卡中选择其一。

信用卡方案的优越性

信用卡作为经济活动的一个重要组成部分,对零售商、银行和其他金融机构来说,已成为一种极具价值的工具。在评价信用卡方案时,商业机构应该考虑到这种方案的如下益处:

1. 消费者数目的增加。许多消费者购物时主要使用信用卡,而很少使用现金。认识到消费者的这种偏好,并通过宣传使他们接受信用卡,零售商或银行便能给消费者提供又一种支付选择。对于那些不能即时地获得现金来购买他们所需或所想商品的消费者来讲,使用信用卡使其购买决定(冲动型购买)变得省事多了。

2. 数据库和/或邮寄清单的建立。零售商或银行能够增加潜在消费者的数目,向他们发送促销材料、介绍新产品等。多年来的经验表明,在许多行业中,最忠实的并且能给零售商带来最大利润的客户是那些持有信用卡的消费者。从本书的第16章你能更多地了解到数据库营销的强大影响力。

3. 付款的及时性。零售商们能迅速地收回对消费者赊销的款项(除了机构内部的专用信用卡方案),这样便可大大地提高现金流量。

4. 消费者的人口统计信息。将已知的信用卡用户信息作为基础,银行和零售商能大体勾画出对其感兴趣的消费者,这将有助于它们在宣传和营销上进行有的放矢地投入。

5. 竞争力的提高。在今天的经济环境下,所有的银行和零售商都必须挖掘出自己的每一项竞争优势。决定是否采用信用卡方案以及在所处的零售区内使用何种信用卡,已成为公司竞争力高低的一种标志。这一点千万不能掉以轻心。

术语“增值销售”(Incremental Sales)或“增值业务”(Incre - Mental Business)在整个信用卡界中引致了诸多议论。究竟实施信用卡方案能带来多少业务才能算是“纯增值业务”,也就是现在普遍所称的“增值销售”或“增值利润”?

虽然可以采用多种方法来形成统计信息,并且这种信息的确能在一定程度上提高我们对于增量的感知。但是,绝对没有一种方法能够精确地计算出这一数额。许多总裁都曾直截了当地询问确切的增值额或增值比例。对此无法给出一个绝对准确的数额,我们只能提供一个最佳估计值或凭直觉给出一个答案,或者提供几种方法用以评估手头所得到的数据,但这些都只能给出一个相对合理的结论。那些宣称能提供绝对精确答案的营销人士,压根就不知道自己在说些什么!

实施信用卡方案就像在作广告宣传。很显然,商家登在周日报纸上的、精美的小张广告传单并没有能够吸引多少消费者,使他们愿意在下周末光顾本商店。而另一些没有收到广告传单的消费者却很可能会涌进商店来购物。因此,总销售额中真正能有多少比例是从所作的广告努力中额外增加出来的呢?零售商只是确切地知道,如果不在报纸上登广告,销售额将会不足。信用卡的情况与此十分相似。

如果你想更多地了解有关增值销售或信贷方面的知识,普度大学(Purdue University)信贷研究中心和纽约大学零售管理学院都有非常不错的资源。相关专家已整理出了大量的有关零售信贷起源和发展的历史资料。仔细读一下这些资料将使你受益匪浅,令你大开眼界。

信用卡的未来发展趋势

信用卡将往何处发展呢?信用卡营销(实际上,包括所有的与信用卡有关的活动)绝不仅仅是获得新的持卡用户这么简单。如果你愿意接受这种看法的话,它与广告十分相似。在以前,要想增加销售额,只需印制更多的销售传单。但现在情况不再是这样的了。成本已经上升,损失和坏账日渐增多。同时,争夺消费者可支配收入的竞争又无处不在。这正是零售商和银行会以惊人的数字被收购、裁员或面临破产的原因。

今天,很多精明而具有创新精神的公司早就“磨砺”好了它们的销售工具,随时准备投入到“战斗”中去,这是一场“即将到来的信用卡大战”。这意味着:问题不再仅仅是消费者能否接受你公司的信用卡(这曾一度是较棘手的挑战),而在于你是否能够向消费者提供足够多的激励机制,使他仍选择你公司的而不是你竞争对手的信用卡。

只需要看看几年前还不存在的,而如今却被广泛使用的营销工具,谁会想到信用卡的发行者会像 Discover 所作的那样:付钱给消费者去使用它们的信用卡?以前,也没有一家信用卡发行机构会像花旗银行(Citibank)如今所作的那样:向频繁乘坐飞机的用户奖励额外里程数。或者,像美国运通(American Express)所作的那样:向消费者提供用来补偿购物损失的额外保证书。给予频繁购物者一定奖励的做法起源于木工业,大量产生于航空业,如今被许多银行和零售商所仿效。另一种方法是使信用卡带有情感化的吸引力:使用银行卡去帮助你的母校,或教堂,或者最中意的一支足球队。在特定的时期内,你可以不需要支付任何财务费用而到任何一家零售商那里去大量购物,还可以参加抽奖活动。

以上只列举了其中一小部分,现在打电话也可以使用信用卡并且在打长途电话时还可以获得一笔折扣(这种优惠并非是使用电话卡,而是使用美国电报电话公司(AT&T)的银行卡所得到的)。壳牌石油公司已推出了它们自己的化学银行(Cheical Bank)万事达信用卡,只要使用这张卡消费者就会获得免费汽油。

如今通用汽车公司已进军信用卡界,凡购买通用汽车公司新车的消费者都会享受到5%的折扣。通用电气公司也加入了这个领域,并推出了“奖金万事达卡”(Rewards Mastercard);福特汽车公司与花旗银行联合发行信用卡,目的是与通用汽车信用卡相抗衡。美国很多大零售商已经建立起或正在考虑建立自己的信用卡银行。

对于如今被银行、零售商和其他信用卡公司采用过的,并且大都非常成功的各种信用营销方案,本书后面的章节进行了分门别类的指导。另外,本书还会给出时间安排方面的一些指导原则,以帮助读者理解各种方案中所涉及到的时间问题。在每章的结尾,本书还总结出一个“理想方案”,以简要概括出每章所涵盖的要点。

最后一章说明如何成功地开发和实施信用卡营销方案。在实施之前,如果没有很好地对信用卡方案做出计划,那么这个方案一般不可能被有效地实施,也不会给你的投资带来最好的回报。附录给出了一个营销方案样本。

在如今的经济环境下,只有那些懂得如何最充分地利用其营销投资的人才可能赢得成功。让我们以本书对成功营销所下的定义开始吧:在适当的时间,适当的地点,以适当的价格,向适当的消费者提供适当的商品。

第 2 章

消费者的预筛选和预审核

预筛选或预审核方案能够使你的信用卡计划以最快的速度进行市场渗透。大多数银行、零售商、石油公司、金融公司和其他一些信用卡发行机构获得客户的一种主要方法就是使用预筛选或预审核邮件。

很可能发生这样的事：你从邮箱中发现了银行、零售商或其他信用卡公司寄来的函件，上面写着：“您已经通过预审核，并有资格成为本公司信用卡用户，此卡的信用限额为 $\times \times \times$ 美元。只需在所附的表格上签名，并用随附的信封将其寄回本公司，就会在几天之内收到我们给您寄出的信用卡。”

在这些邮寄给消费者的预审核邮件中，通常包含有给予他们接受并使用信用卡的奖励。

你不仅可以通过邮寄函件的方式，还可以通过电话促销的方式向消费者发出预审核通知，告知他们已通过预审核的消息，并恳请他们接受你公司的信用卡。

预筛选这种做法一开始并不存在，直到 20 世纪 60 年代末，包括老 A. J. 伍德 (A. J. Wood, Sr.) 和艾夫·彭纳 (Irv Penner) 在内的许多精明的商人对美国国会议员进行游说，并在他们面前郑重声明，才使这种营销工具得以产生。

虽然预审核或预筛选方案的概念理解起来相对容易，但操作起来却非常复杂。它需要供应商/合作伙伴、信用调查所、信贷中心和其他许多部门的相互协调。对细节给予审慎地关注是最基本的。同时，对消费者定位、最佳途径、最优报价等的理解越深，就越能保证成本效益。在过去的几年，消费者对大多数行业的回应率一直在下降。这使得使用所有这些工具和现有经验来最大程度地实现投资收益变得比以往任何时候都更为重要。

在实施一项预筛选方案时，你应选择预先确定好的信用标准，例如（以美国的信用卡发行者为例）：

1. 信用调查所档案上的信用证明书数量。
2. 信用证明书在信用调查所档案上的时间长短。

3. 拖欠付款纪录:

- 从未逾期,一直及时付款。
- 两次 30 天拖欠。
- 1 次 60 天拖欠。
- 档案上有在过去 7 年中破产过的纪录。
- 账户被核销过。

4. 过去六个月内对信用档案的调查次数。

5. 档案上信用证明书的种类:

- 循环信用。
- 金融公司信用。
- 抵押贷款公司信用。

6. 警告分值或其他种类的破产指示分。

注:美国三大信用调查机构 CBI、TRW、Trans Union 会对你有所帮助。

你还有另外一种选择。选择任一家信用调查所,告知他们你的“预筛选标准”(参见上述清单),并要求他们为你提供下述任意项目的服务:

- 基于自然居住位置(如邮政编码),要求信用调查所摘录出在此地域范围内的、完全符合你预先确定的信用标准的消费者的姓名和住址。
- 向信用调查所提供消费者的姓名,让它们查阅消费者信用档案,看看哪些消费者能够满足你预先确定的信用标准。

完成预筛选方案后,如果你最终想获得新的信用卡用户,那么就必须通过直邮和/或电话促销的方式通知已达到预定标准的消费者。由于任何一个做出回应的消费者都已经满足了你“理想化”的信用要求,因此你没有必要再去进行另一轮信用核查,而所必须做的就是去核对回应者的资料。然而,必须首先确保这些资料是完整的,以便于印制信用卡并将其邮寄出去。最后这一步被普遍称作“后台处理”。

大约在 10 年前,美国国会通过了一项法案,禁止任何一家公司或商业机构邮寄出没有经消费者申请过的信用卡。因此,要想寄出信用卡,就必须通过邮寄或打电话的方式,得到那些符合预定标准消费者的允许。另一个关键的法律要素是,联邦法律规定,必须让所有的消费者在使用信用卡之前,得到有关财务费用、偿还条款、年费和与信用卡有关的其他费用的全部信息。美国的这些规定对我们也是一种借鉴。因此,将这些条款和要件印在预筛选函件的背面或通过信用卡直接体现出来,对于发行者来说将十分必要。

如果所有这些听上去太复杂,那么现在应该牢记的是:

所有的信用卡营销都是有利可图的,只要能等待足够长时间。

——比尔·格雷迪(Bill Grady)

需要记住的是,预筛选方案的有效性对公司的收益会产生直接影响。

举个例子来说,你很可能会花费 10 万美元去实施一项预筛选或预审核方案。如果消费者对你的直邮提议回应率是 10%,那你获得利润的速度将会是回应率为 5% 时的两倍(假设账户的活跃度相同)。

同样,如果接受你信用卡的消费者中有 25% 做出了行动(即,使用了信用卡),那么你获得同额利润所花时间将会是有 50% 消费者做出行动所花时间的两倍。

预筛选方案进度表

表 2-1 列出了进行预审核或预筛选方案规划时应注意的各步骤要点。

表 2-1

信用卡预筛选方案实施进度

任 务	所需时间
1. 首先选出目标用户的姓名	1~6 个星期
A. 姓名来源:	
• 消费者名单	
• 信用调查所摘录	
• 汇编或租用的潜在消费者名单	
B. 准备名单所必备的条件:	
• 获得源文件	
• 输入源文件	
• 设计标准格式	
• 对贸易区进行分析(你所在的市场有多少可用的用户名)	
• 研究人口统计资料	
• 按邮政编码和人口统计资料来决定可用的用户名	
• 优先考虑主要贸易区所在区域的邮政编码	
• 对现有信用卡库进行合并/整理	
• 审核全国地址更改(NOCA)证明书清单	
2. 信用调查所审核	3~6 个星期
A. 选择要使用的信用调查所	
B. 确定要使用的信贷预筛选标准	
C. 进行信用风险评估	