

没有客户的商业银行是不存在的
没有客户关系管理的商业银行只能停留在
“刀耕火种的原始生产”阶段

客户忠诚之路

客户关系管理在中信银行的实践

陈小宪◎主编

金融行业众多专家、学者集体编纂
来自商业银行业务一线的经验总结



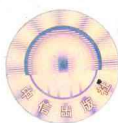
中信出版社·CHINACITICPRESS



如何清楚地意识到客户关系管理的重要性，并充分地认识到企业数据的重要价值和作用，更加全面、深入地了解客户，建立起精细化的客户经营体系，将是在未来激烈市场竞争中获胜的有力法宝。

上架建议◎银行·管理

ISBN 978-7-5086-1560-8



9 787508 615608 >

www.publish.citic.com

定价: 39.00元

客户忠诚之路

客户关系管理在中信银行的实践

陈小宪◎主编

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

客户忠诚之路/陈小宪主编. —北京: 中信出版社, 2009. 7

ISBN 978-7-5086-1560-8

I. 客… II. 陈… III. 信用卡—银行业务—经济管理—中国 IV. F832.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 078944 号

客户忠诚之路

KEHU ZHONGCHENG ZHILU

主 编: 陈小宪 等

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 18 字 数: 300 千字

版 次: 2009 年 7 月第 1 版 印 次: 2009 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1560-8/F · 1637

定 价: 39.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

主 编

中信银行行长 陈小宪

副主编

中信银行副行长 曹 彤

中信银行信用卡中心总裁 陈 劲

香港中文大学教授 刘建南

香港中文大学教授 贾建民

编 委

中信银行信用卡中心副总裁 马劲松

中信银行信用卡中心模型与分析室经理 张晓日

香港中文大学博士研究生 苏 磊

| 前言 |

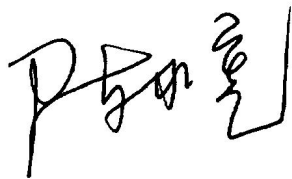
中国经济的飞速发展以及加入 WTO 之后银行业逐步对外开放，推动着国内各家银行对其业务结构不断调整 and 改革，纷纷转向一些新兴的业务领域。由于信用卡业务未来可能孕育丰厚的利润，因此各家银行都不约而同地将目光投向该项业务，并投入巨资大力发展，使其在国内市场呈现出几何级数增长的态势。在信用卡业务起步之初，市场占有率成为各家银行竞争的主要目标，虽然大量的人力、物力投入总会有一定的收获，但是这种粗放式经营必然不能满足长期健康发展的需要，必须及时建立起一套更加科学、有效的经营管理模式。鉴于此，中信银行信用卡中心与具有丰富的信用卡市场研究经验的香港中文大学建立合作关系，开展“客户关系管理”项目，通过借鉴香港同行的成功经验和先进的管理理念及方法，在中信银行信用卡中心建立起一套先进的经营管理体系。

本书以该项目的实践经验为例，通过对该项目的研究过程及成果介绍，希望与同业人士共同分享和探讨相关的经验和理念，希望能使技术人员充分了解到市场发展的需要，市场人员能够更多地认识到先进的技术带来的便利，同时也使高级管理人员领悟到数据和技术在建立先进、科学的管理模式中所具有的独特魅力。该书主要包括数据工程、市场工程以及数据库营

销几部分的内容介绍。其中，数据工程部分的介绍旨在与大家分享如何实现从数据到知识的转变，从丰富的信用卡数据中更加充分、全面地了解客户；市场工程部分以客户生命周期为主线，介绍如何以客户生命周期的各个阶段为切入点，建立起一套科学、完整的客户关系管理模式，提高客户忠诚度；数据库营销部分则侧重于讲述如何将前面对客户的了解和管理模式转化为实际的应用。

在本项目的实施过程中和本书的完成过程中，融入了中信银行和香港中文大学的同事和同学的很多汗水和努力，在这里一并表示感谢，他们分别是香港中文大学的刘建南教授、贾建民教授，钟宇豪、高充彦、苏磊同学，中信银行的曹彤、陈劲、马劲松、张晓日、郭彬、陈肖如、吴坚、张秋銮同志。

正是在大家的辛勤努力下，才使该项目成功实施并应用，同时也推动了这本书得以付梓出版。



2009 年 5 月于北京



目录 | Contents

前 言	VI
第一部分	1
本书简介	
第一章 信用卡行业的客户忠诚之路	3
第二部分	23
数据工程	
第二章 数据工程：从数据到信息	25
第三章 数据收集	39
第四章 数据仓库	51
第五章 数据精练	57
第六章 数据融合	81
第七章 MIS 报表	118

第三部分 127

市场工程

- | | |
|-----------------------|-----|
| 第八章 市场工程简介：从信息到商机 | 129 |
| 第九章 市场细分、策略及“一对一”营销计划 | 136 |
| 第十章 建立客户评分系统 | 149 |
| 第十一章 目标客户获取 | 160 |
| 第十二章 申请人的信用审批 | 170 |
| 第十三章 新客户的激活与管理 | 185 |
| 第十四章 老客户动态监测及管理 | 200 |
| 第十五章 客户挽留 | 217 |

第四部分 229

数据库营销

- | | |
|-------------------|-----|
| 第十六章 数据库营销：从商机到实践 | 231 |
| 第十七章 客户活动反应跟踪 | 243 |
| 第十八章 市场活动效果评估 | 249 |
| 第十九章 商户关系管理 | 259 |

附录 267

客户关系管理的广泛借鉴与应用

关于编者 275

参考文献 277



客户忠诚之路

第一部分

客户关系管理在中信银行的实践

本书简介

第一章 信用卡行业的客户忠诚之路

第一章 信用卡行业的客户忠诚之路

加入 WTO 对中国银行业的影响

中国银行业在其发展历史上经历或正在经历着三次重大的转型：第一次转型是作为近代金融主体的银行逐步取代清末的钱庄，这一个漫长的转型期，经历了长达半个多世纪的钱庄与银行并存的时期，真正的华资银行直到 1897 年才出现。第二次转型是 20 世纪 20 ~ 30 年代，银行逐步从商业或政府的附庸向独立的金融机构转变，但这次转型的过程很快就被中国社会的动荡所打破，是一次不彻底的转型。后来在计划经济时期银行的职能也没能回归，直到改革开放之后，特别是近几年的国有银行股份制改革以及各家股份制商业银行的建立，中国银行业才开始向其应有的方向和职能转变。就在这种转型尚未完善之时，中国成功地加入了 WTO，这意味着中国银行业必须要面对来自国际金融市场的竞争，进行第三次转型。如何认识中国银行业的现实处境及自身不足，尽快确立竞争机制，提高核心竞争力，对于中国银行业未来的发展起着非常关键的作用。

加入 WTO 既为中国银行业带来了挑战，同时也提供了机遇。

挑战

中国银行业的发展历史及其长期所处的经济体制决定，在中国加入 WTO 之

后，特别是金融业全面开放之后，国内银行要想在激烈的国际竞争中占有一席之地，将不得不面临赢利能力、创新能力、风险管理以及信息技术等方方面面的挑战。

赢利能力亟待提高

目前，中资银行与国际先进的银行相比，赢利能力普遍较低，资本回报率和资产回报率仅是国际先进银行的 1/2 左右。从赢利模式来看，中资银行赢利手段比较单一，主要以存贷款的利差收入为主，非利差收入大多不足 10%；而在国际先进的银行中，非利差收入往往在 30% 左右，有的甚至超过 50%。从业务结构来看，中资银行业务主要侧重于对公业务，客户的选择也主要集中在对公客户；而在外资银行中，往往对公对私业务呈均衡趋势发展。因此，如何进行赢利模式变革、业务结构调整，从根本上提升中资银行的赢利能力是其参与国际竞争所面临的一项重大挑战。

创新能力明显不足

银行需要以客户为中心、以市场为导向，不断地在战略决策、制度安排、机构设置、人员准备、管理模式、业务流程以及金融产品等方面进行创新，从而有效提升核心竞争力。但从目前国内银行业的发展状况来看，创新意识普遍不强，创新层次较低，大多是采用对国外先进产品或经验的直接移植或嫁接，缺乏自我创新，产品同质化现象严重，同时缺乏基于市场细分的产品和服务设计。由此可见，创新能力明显不足也将是中资银行在国际市场所面临的又一重要挑战。

风险管理水平较低

尽管中资银行已经开始借鉴国外先进银行在风险管理方面的经验，但是由于长期以来的体制原因所造成的风险管理问题仍旧存在，这些问题还将在加入 WTO 之后的一段时间内存在，成为中资银行不得不面临的又一挑战。这些风险管理问题集中表现在两方面：一方面是中资银行的不良贷款率普遍较高，特别是国有银行这一问题尤其严重，远远高于外资银行的平均水平。尽管近几年已经有所改善，但仍需要花一定时间和气力才可能得以解决。另一方面是风险管理体系的建

设落后于发达国家，尚没有健全的社会征信系统，缺乏信用风险分析所需要的相关信息和数据，同时在信用风险分析水平和人才方面也远不及发达国家。

信息技术水平相对落后

信用技术水平落后在国内很多行业中都是一个比较突出的问题。对于银行业而言，信息技术水平落后主要表现在其对业务支撑能力不足，整体开发应用水平与国际先进银行存在较大差距；集中体现在信息技术建设的规则不够统一严密，项目开发更加侧重于业务操作系统，而在管理信息系统上投入较少，高水平的技术人员缺乏，难以满足业务需求。上述种种原因造成了中资银行的信息技术水平相对落后，在与外资银行竞争时将会处于劣势。因此，亟待提高的信息技术水平也成为中资银行在加入 WTO 后所面临的重要挑战。

机遇

加入 WTO 后，外资银行的进入虽然会给中资银行的发展带来很大的挑战，但也有发展的机遇。金融全球化是不可避免的，挑战必须面对，机遇更需要把握，从而才能在国际竞争中取得一席之地。

加快体制改革，完善治理结构

外资银行的进入大大推动了国有银行体制改革的步伐，敦促国有银行尽快完善公司治理结构。随着中资银行纷纷在海外上市以及海外资金的注入，为股东或战略投资者带来更多的投资回报成为银行经营的最重要目标。这一目标的实现是决定银行在国际竞争中走得更长更远的重要因素，因此在中资银行参与国际竞争之后，势必需要尽快通过协调股东和战略投资者之间的关系，完善透明度、责权划分以及制权机制，确保公司管理和发展战略满足股东和战略投资者的利益，从而建立适应当前竞争形势的新体制。

借鉴管理理念，学习运作方式

外资银行先进的管理理念和运作方式固然是其在与中资银行竞争中的巨大优势，但同时也为中资银行的发展提供了可资借鉴和学习的样板。国际知名的银行

大多需要经历长时间的磨炼，才能形成先进的管理理念，建立高效的运作模式；而这些在中资银行中才刚刚起步，处于探索阶段。因此，外资银行的进入将大大缩短中资银行自我摸索的时间，加快发展步伐。

促进业务调整，增强创新观念

外资银行的进入可以引导中资银行走出原有的过分依靠存贷款利差收入、对公业务的赢利模式，改变过多依赖不断扩大大客户市场份额的竞争方式，从而让中资银行意识到参与国际化竞争需要符合国际化要求，必须突破发展瓶颈，及时进行业务结构调整，大力发展中间业务，并且需要充分认识到信用卡、住房贷款等零售业务将是其未来发展的重要利润增长点。同时，通过创新手段为客户提供个性化的产品和服务，才是提高核心竞争优势的重要途径。

借鉴营销理念，探索营销策略

除了先进的企业管理理念和运作方式之外，外资银行在长期发展的过程中也形成了相当成熟和完善的营销理念。这些先进的营销理念也将在中资银行提升营销水平的过程中起到借鉴作用，帮助中资银行探索出更加科学、高效的营销策略。

信用卡业务在中国的发展

中资银行在充分认识到加入 WTO 之后所要面临的方方面面的挑战，以及可能获得的种种发展机遇之后，纷纷进行改革。首先体现在对赢利模式及业务结构的调整上，最突出的表现就是纷纷大力发展零售业务，特别是近几年信用卡业务的发展更是如火如荼。时值中国金融零售业全面对外开放之际，回顾和讨论中国信用卡业务的发展历程、现状及趋势就显得更有意义。

中国信用卡发展历程

回顾我国银行信用卡业务的发展历程，可以分为如下五个阶段：

第一阶段：业务初创期。20 世纪 80 年代后期，该阶段以中国银行珠海分行发行的中国首张具有购物消费、存取现金和透支功能的准贷记卡为标志。之后，

形成了以四大国有商业银行为主的准贷记卡发行队伍，这一阶段为后来中国信用卡市场的发展奠定了基础。

第二阶段：业务高危期。20 世纪 80 年代末 90 年代初，随着准贷记卡不断被人们所认识以及及管理机构的鼓励下，将准贷记卡作为结算方式日渐盛行，但当时没有先进的网络技术支持，风险防范能力相对薄弱。因此，在经济过热的 90 年代中期，在准贷记卡的管理过程中产生了大量的信用风险和操作风险问题。

第三阶段：业务萎缩期。20 世纪 90 年代中后期，该阶段主要针对前一阶段所发生的准贷记卡风险问题，央行对准贷记卡业务进行了重点监管，并且通过《信用卡管理办法》的颁布使得当时的信用卡（即准贷记卡）基本上失去了信用消费的功能。因此，信用卡业务的发展出现严重萎缩。虽然处于逆境，但广东发展银行和中国银行依然相继在 1995 年和 1998 年推出了真正符合国际标准的信用卡，称为“贷记卡”。

第四阶段：业务复苏期。随着 20 世纪 90 年代末真正意义上的信用卡的出现，以及中国加入 WTO 后金融市场对外开放的脚步不断加快，同时受到国际先进银行的启发，国内银行的信用卡业务又重新受到重视。各中资银行纷纷投身于信用卡业务，标志着中国信用卡业务从冬眠中醒来，将要迎来一个崭新的春天。

第五阶段：业务激增期。2003 年至今，这一阶段与前一阶段在时间上很难界定，似乎一夜之间，包括中信银行在内的各家银行都不约而同地迅速建立起信用卡中心，开始独立发卡，大举进军国内信用卡市场。同时，中国银联也于同年诞生，结束了各家信用卡的“割据时代”，更加推动了信用卡产业的快速发展。因此，2003 年被称为中国“信用卡元年”。从此以后的几年内，中国内地的信用卡已经从 2003 年的 300 万张飞速发展到目前的接近 3 000 万张。

中国信用卡发展现状

中国信用卡业务在高速发展的背后，也产生了一系列现存的问题，其中主要包括如下几方面：

用卡意识有待培养

尽管大众对于信用卡的认同度已经有了明显提升，但是从中国内地巨大的潜

在客户市场以及现有的客户用卡表现来看，目前的用卡意识远远达不到国际信用卡业务发展的平均水平。根据相关资料报道，截至 2005 年底，美国的人均持卡数量为 9 张，人均交易额为 6 291 美元；日本的人均持卡数量为 4.5 张，人均交易额为 1 979 美元；而中国的人均持卡数量仅为 0.03 张，即使去掉不发达的农村人口，人均也只有 0.1 张左右，人均交易额仅为 23.08 美元。

用卡环境尚待改善

这里的用卡环境涉及不同方面的软硬件环境。目前能够接受银行卡消费的特约商户数量不多，类别也不够广泛，银行缺乏对信用卡消费市场的培养，中国信用卡数与特约商户数的比例为 71:1，大大低于亚太地区 35:1 的平均水平。征信系统建设刚刚起步，信用信息的生产、交易、使用都还不完善、不成熟，个人信用记录的概念还没有被公众充分认识，这对于信用卡这样一个无担保的高风险信贷产品的发展产生了很大的限制。除此以外，还包括一些行业管理体制和相关法律体系完备性不足等因素，也同样在某种程度上限制了信用卡的发展。

发卡数量迅速攀升

当各家银行意识到信用卡业务未来可能为其带来丰厚的利润之后，便积极投入到这一业务中来。最突出的表现就是，投入大量的资源来获取尽可能多的客户，从而出现了热闹非凡的信用卡“圈地运动”，发卡数量迅速攀升，从几年前的几百万张到目前的几千万张。信用卡数量的激增符合其规模经济的特征，特别是在信用卡发展的初级阶段，但是从长远发展来看，片面追求发卡量绝对不能成为信用卡业务长期经营并最终在市场竞争中获胜的手段，一味追求发卡量将导致客户获取成本增加，甚至陷入价格战。

赢利水平相对落后

目前，信用卡业务如何赢利成为困扰绝大多数银行的问题。信用卡在中国发展已经十几年了，但截至目前，仅招商银行、广东发展银行、中信银行等几家银行在近一两年陆续实现赢利，大多数银行仍然处在大量投入争夺市场份额的阶段，而后期的赢利能力相对较弱。通过国内信用卡业务的收入构成与国际成熟信