

## 摘要

随着我国经济快速发展，居民的可支配收入提高，消费能力和消费观念改善，信用卡作为消费支付工具，与消费经济深度交融，发展前景广阔。当下，银行业存贷款利差缩小，各大银行纷纷将目光投向盈利能力较强的信用卡业务。但随着近年来信用卡市场竞争加剧，各家银行信用卡业务竞争白热化，并且随着金融监管不断趋严，原有“跑马圈地”的信用卡营销模式已不能适应业务发展，信用卡行业告别粗放发展模式，全面转向精细化运营，立足区域市场，因地制宜制定营销发展策略，成为银行实施精细化运营的必然选择。因此，制定切实有效的营销策略，促进信用卡业务的市场拓展，也是建行 A 支行信用卡业务发展的必经之路。近年来，随着乡村振兴战略发展，县域经济越来越被国家重视，国有商业银行也开始注重县域支行的发展，建行 A 支行属于国有商业银行的县域支行之一，本文以建行 A 支行为研究对象，采用调查研究法、数据分析法、归纳总结法等研究方法，构建出较为完善的建行 A 支行信用卡营销策略研究分析框架。首先，介绍建行 A 支行信用卡业务发展现状，针对建行 A 支行信用卡营销环境进行全面分析，一是通过 PEST 营销理论分析宏观情况；二是分析行业发展现状和趋势，通过波特五力模型分析行业竞争环境；三是以信用卡营销职能部门的视角，从 A 支行组织架构、信用卡产品、人力资源与绩效分配、技术设备这四方面分析内部环境。其次，通过对客户信用卡选择性因素进行问卷调查，分析客户的基本信息以及调查情况，了解客户的需求和偏好，并结合建行 A 支行的目前营销策略现状，基于全面环境分析和客户调研的基础上，总结梳理营销策略中存在的问题。再次，根据前期调研发现的建行 A 支行营销策略中的问题，通过 7Ps 营销理论从产品策略、定价策略、渠道策略、促销策略、人员策略、有形展示策略和服务过程策略 7 个方面提出策略优化建议。最后从数据保障、制度保障、绩效考核激励保障三个方面提出保障措施，促进建行 A 支行营销策略改进顺利

实施。

希望通过本论文的研究，能够促进 A 支行信用卡业务的发展，增强 A 支行信用卡的市场竞争力，最终追求企业利润最大化。同时也希望能为其他商业银行县域支行信用卡营销提供思路，为营销实践提供一定的参考和借鉴价值。

**关键词：**建设银行 营销策略 信用卡

## ABSTRACT

With the rapid development of China's economy, the disposable income, the consumption ability and consumption concept have been improved. As a consumer payment tool, credit card has brighter prospects due to its deep integration with consumer economy. Now, as the interest rate difference between deposits and loans in the banking industry has narrowed, major banks have turned their attention to credit card business with strong profitability.

However, in recent years, as the competition in the credit card market has intensified, the competition in the credit card business has intensified. And with the increasingly strict financial supervision, the original "rapid acquisitions" credit card marketing model can no longer adapt to business development. The credit card industry said goodbye to the extensive development model and turned to the refined operation in an all-round way. Now, in order to implement refined operation, banks must base on regional markets and suit marketing development strategies to local conditions. Therefore, in order to develop business, Branch A of CCB must formulate effective marketing strategies to expand the market of credit card business.

In recent years, with the development of the rural revitalization strategy, the county economy has been increasingly valued by the country. State-owned commercial banks have also begun to focus on the development of county bank branches, and Branch A of CCB is one of the county branches of state-owned commercial banks. This thesis takes Branch A of CCB as the research object, and adopts research methods such as survey research, data analysis, summarizing method to construct a relatively complete research and analysis framework for Branch A of CCB credit card marketing strategy. First of all, this thesis introduces the development status of Branch A of CCB credit card business, and then makes a comprehensive analysis for the credit card marketing environment of Branch A of CCB. The first is to analyze the macro situation through PEST marketing theory;

the second is to analyze the development status and trend of the industry through the Porter's Five Forces Model; the third, from the perspective of the credit card marketing functional department, is to analyze the internal environment from four aspects: the organizational structure of Branch A, credit card products, human resources and performance allocation, and technical equipment. Secondly, by conducting a questionnaire survey on customer credit card selectivity factors, analyze the basic information and survey situation of customers, understanding their needs and preferences, and combining with the current marketing strategy of Branch A of CCB, based on comprehensive environmental analysis and customer research, summarizing and sorting out the problems in marketing strategy, Based on the problems in the marketing strategy of Branch A of CCB found in the preliminary research, suggestions of strategy optimization are presented from seven aspects: product strategy, pricing strategy, channel strategy, promotion strategy, people strategy, tangible display strategy and service strategy through 7Ps marketing theory. Finally, this thesis puts forward safeguard measures from three aspects: data, system and incentive guarantee of performance assessment, which will accelerate the implementation of the marketing strategy of Branch A of CCB.

The author hopes that through the research of this thesis, the development of the credit card business of Branch A can be promoted, the market competitiveness of Branch A credit card can be enhanced, and finally the profit of the enterprise can be maximized. The author also hopes that it can provide ideas for the marketing of credit cards of county branches of other commercial banks, and provide some reference and learning value for the marketing practice.

**Keywords: CCB; Marketing strategy; Credit card**

# 目录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 论文研究的背景、目的及意义.....	1
1.1.1 研究的背景.....	1
1.1.2 目的及意义.....	2
1.2 主要研究内容与方法.....	3
1.2.1 研究的主要内容.....	3
1.2.2 研究的主要方法.....	4
<b>2 理论概念基础及文献综述</b> .....	<b>5</b>
2.1 相关概念界定.....	5
2.1.1 信用卡的定义和特点.....	5
2.1.2 信用卡客户.....	6
2.1.3 信用卡分期业务.....	6
2.1.4 中间业务收入.....	7
2.2 营销理论基础.....	7
2.2.1 7Ps 理论.....	7
2.2.2 PEST 理论.....	8
2.2.3 波特五力模型.....	9
2.3 国内外研究现状和发展趋势.....	10
2.3.1 国外研究动态.....	10
2.3.2 国内研究动态.....	11
2.3.3 国内外研究现状评述.....	13
<b>3 建设银行 A 支行信用卡营销策略现状分析</b> .....	<b>15</b>

3.1 建设银行 A 支行信用卡发展简介 .....	15
3.1.1 建设银行 A 支行业务发展情况 .....	15
3.1.2 建设银行 A 支行信用卡业务发展情况 .....	16
3.2 宏观环境分析 .....	18
3.2.1 政治环境 .....	18
3.2.2 经济环境 .....	20
3.2.3 社会环境 .....	21
3.2.4 技术环境 .....	22
3.3 行业环境分析 .....	22
3.3.1 行业发展现状和趋势 .....	22
3.3.2 行业竞争环境分析 .....	24
3.4 内部环境分析 .....	29
3.4.1 A 支行组织结构分析 .....	29
3.4.2 A 支行信用卡产品分析 .....	30
3.4.3 A 支行人力资源与绩效分配分析 .....	31
3.4.4 A 支行技术设备分析 .....	33
3.5 本章小结 .....	34
<b>4 建设银行 A 支行客户信用卡选择性因素分析及营销策略问题 .....</b>	<b>36</b>
4.1 建设银行 A 支行客户信用卡选择性因素分析 .....	36
4.1.1 问卷设计与发放 .....	36
4.1.2 问卷的回收与统计 .....	36
4.2 调查结果情况分析 .....	37
4.2.1 样本基本情况 .....	37
4.2.2 样本基本情况交叉分析 .....	38
4.2.3 调查结果分析 .....	41
4.3 建设银行 A 支行当前信用卡营销存在的问题 .....	47
4.3.1 产品增值服务少，发卡策略不清晰 .....	47
4.3.2 分期业务待优化 .....	48
4.3.3 渠道获客能力不足 .....	49

---

4.3.4 促销活动缺乏针对性，活动宣传形式少 .....	49
4.3.5 网点营销配置不合理，绩效分配待改善 .....	50
4.3.6 有形展示不明显 .....	50
4.3.7 服务过程待优化 .....	51
4.4 本章小结 .....	51
<b>5 建设银行 A 支行信用卡营销策略改进 .....</b>	<b>52</b>
5.1 信用卡营销策略改进 .....	52
5.1.1 产品策略 .....	52
5.1.2 定价策略 .....	53
5.1.3 渠道策略 .....	53
5.1.4 促销策略 .....	54
5.1.5 人员策略 .....	55
5.1.6 有形展示策略 .....	55
5.1.7 服务过程策略 .....	56
5.2 本章小结 .....	57
<b>6 建设银行 A 支行信用卡营销策略改进的保障措施 .....</b>	<b>58</b>
6.1 数据保障 .....	58
6.2 制度保障 .....	59
6.3 绩效考核激励保障 .....	59
6.4 本章小结 .....	60
<b>7 结论与展望 .....</b>	<b>61</b>
7.1 结论 .....	61
7.2 展望 .....	62
<b>参考文献 .....</b>	<b>63</b>
<b>附录 .....</b>	<b>66</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>69</b>





# 1 绪论

## 1.1 论文研究的背景、目的及意义

### 1.1.1 研究的背景

截止 2022 年末，我国信用卡和借贷合一卡在用发卡量为 7.98 亿张，同比下降 0.28%，人均持有信用卡和借贷合一卡 0.57 张<sup>1</sup>。在国内经济恢复、疫情常态化防控等多重因素影响下，信用卡市场虽然整体回暖，但线下消费交易额减少、发卡节奏趋缓。同时，随着近年来信用卡市场竞争加剧，各家银行信用卡业务竞争白热化。在此背景下，为了促进业务增长，各家银行纷纷提出信用卡业务精细化发展，但由于我国不同区域存在环境、人口、经济等方面的客观差异，在银行信用卡业务整体步入精耕细作阶段的背景下，立足区域市场，因地制宜制定发展策略，成为银行实施精细化运营的必然选择。

建行 A 支行位于四川省成都市，属于一家县域支行。信用卡业务是 A 支行整体中间业务收入的重要收入来源，近三年信用卡中间业务收入在支行整体中间业务收入占据 45%左右，因此，信用卡业务的研究，对于建行 A 支行具有重要意义。然而，在银行业信用卡业务向精细化运营转型的背景下，金融监管不断趋严，信用卡市场竞争加剧，建行 A 支行传统的信用卡营销策略已不能适应业务发展，业务增长缓慢，出现了渠道获客能力不足、宣传力度不够、网点营销配置不合理、绩效待优化等一系列的问题，为进一步解决这些问题，扭转业务增长缓慢的颓势，亟需改进 A 支行信用卡营销策略。

---

<sup>1</sup> 内容来源于人民银行 2023 年发布的《2022 年支付体系运行总体情况》

### 1.1.2 目的及意义

本文以建行 A 支行为研究对象,基于 A 支行的信用卡业务营销发展现状,对 A 支行的营销环境进行全面分析,并通过对客户信用卡选择性因素进行调研,了解客户需求的偏好,总结梳理出营销策略存在的问题,并提出营销策略改进方法和保障措施。通过本论文研究,希望能为 A 支行的信用卡业务发展提供理论指导,从而增强 A 支行信用卡的市场竞争力,促进建行 A 支行信用卡业务健康发展。

#### (1) 理论意义

目前学界对于信用卡营销策略的研究视角,多从一二线城市银行分支机构出发,而银行的大部分县域支行网点,由于县域经济情况和人口结构相对落后,一直以来容易被学者忽视。近年来,随着乡村振兴战略发展,县域经济越来越被国家重视,国有商业银行也更加注重县域支行的发展,建行 A 支行属于国有商业银行的县域支行,笔者以营销管理人员的角度,立足于建行 A 支行信用卡业务发展现状,结合建行 A 支行信用卡的发展情况,对营销环境进行全面分析,剖析信用卡业务增长缓慢的原因,发现营销策略存在的问题,并提出切实可行的营销策略改进方案,最终帮助建行 A 支行的信用卡业务发展。本论文希望从理论上弥补关于商业银行县域支行信用卡业务发展相关研究课题的不足,为商业银行县域支行信用卡业务发展提供一定的理论参考。

#### (2) 现实意义

信用卡业务是建行 A 支行零售业务主要收入来源,本文以建行 A 支行信用卡业务为研究对象,结合 A 支行的业务现状,以发展中的客观问题为出发点,通过营销情况调研,全面分析 A 支行的营销环境,找出营销策略问题,并提出了营销策略改进方案。通过研究,有利于促进 A 支行信用卡业务的发展,增强 A 支行信用卡的市场竞争力,最终追求企业利润最大化。除此之外,A 支行作为银行的县域机构,本文研究也为其他商业银行县域支行信用卡的营销实践,提供一定的参考和借鉴意义。

## 1.2 主要研究内容与方法

### 1.2.1 研究的主要内容

本文以建行 A 支行为研究对象，首先对 A 支行信用卡营销的现状进行介绍，运用 PEST 理论、波特五力模型、企业内部环境分析对 A 支行进行信用卡营销环境分析，其次，通过对建行 A 支行客户信用卡选择性因素进行分析，调研客户的需求偏好，并结合营销环境分析，围绕 7Ps 营销理论，总结梳理出营销策略存在的问题。最后，对照问题提出改进措施，并通过数据保障、制度保障、绩效与考核激励三方面保障来推动营销策略改进措施顺利实施。基于以上研究思路，本文主要分为七个章节，具体如下：

第一章 绪论，主要介绍论文的研究背景及目的意义；阐述研究内容与方法。

第二章 理论基础及文献综述，首先介绍信用卡业务相关概念界定，如信用卡及分期产品定义，相关业务名词解释等。其次，列出本文研究过程所涉及的相关营销理论基础，如 7Ps 理论、PEST 分析法、波特五力模型。最后，阐述国内外研究现状，总结国内外文献综述。

第三章 介绍建行 A 支行信用卡营销现状，阐述建行 A 支行的整体业务发展以及信用卡业务的发展情况，针对建行 A 支行信用卡营销环境进行全面分析，一是通过 PEST 营销理论分析营销环境宏观情况；二是介绍行业发展现状和趋势，通过波特五力模型分析行业竞争环境；三是以信用卡营销相关职能部门的视角，从 A 支行组织架构、信用卡产品、人力资源与绩效分配、技术设备这四方面分析内部环境。

第四章 以问卷调查的方式对客户信用卡选择因素进行分析，了解营销存在的问题和客户需求偏好。基于营销现状，结合营销环境分析和客户问卷调研分析结果，总结梳理出 A 支行信用卡营销策略存在的问题。

第五章 针对前期提出的问题，提出建行 A 支行营销策略的改进措施。

第六章 通过数据保障、制度保障、绩效与考核激励保障三方面提出保障措施，推动营销改进策略顺利实施。

第七章 对本论文的研究内容进行归纳总结，并提出在当前研究中的不足

之处，以及希望在今后研究中的改进展望。

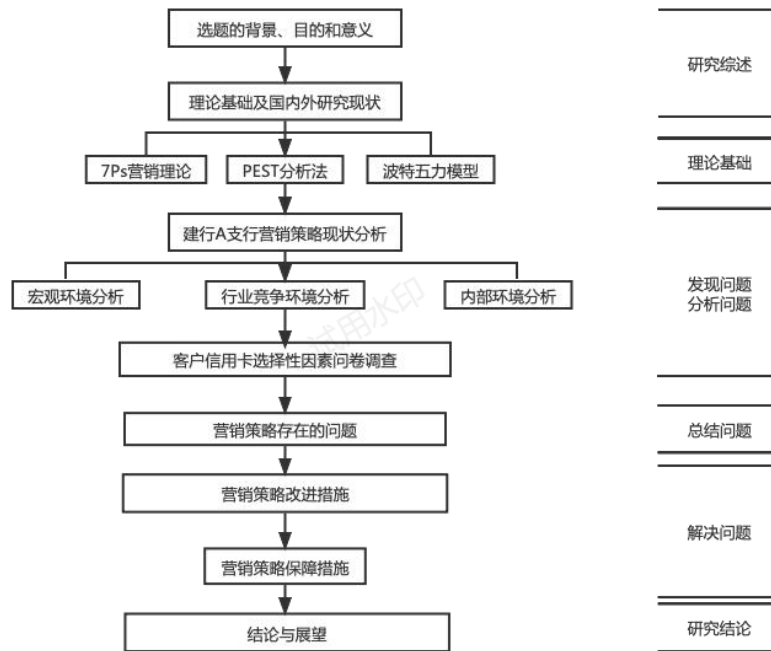


图 1.1 论文研究技术路线图

### 1.2.2 研究的主要方法

(1) 调查研究法：深入建行 A 支行，一是通过员工访谈、管理层谈话等了解企业内部环境，二是通过问卷调查形式调研建行 A 支行客户信用卡选择性因素，并对调查搜集到的大量资料进行分析、综合比较、归纳总结，为建行 A 支行营销策略研究提供依据。

(2) 文献研究法：根据搜集有关信用卡业务营销相关的资料及数据，对文献进行整理归纳总结，为本文提供理论依据，并通过学习了解同业先进的营销策略经验，更全面地了解先进的营销理论与丰富的实践经验，总结出切实可行的方法，使之系统化、理论化，上升为经验总结。

(3) 数据分析法：将收集到银行系统内外的数据加以整理，进行归纳和分析，以图片和表格等方式展示，提高数据客观性和易懂性。

(4) 总结归纳法：依据分析结果，结合本人银行从业的相关经验，对建行 A 支行信用卡营销策略提出相关优化方案，促进策略改进顺利落实。

## 2 理论概念基础及文献综述

### 2.1 相关概念界定

#### 2.1.1 信用卡的定义和特点

##### (1) 信用卡定义

信用卡是由商业银行发卡机构发行的具有循环信贷和支付结算功能的金融工具。银监会在 2011 年下发的《商业银行信用卡业务监督管理办法》（2 号令）中规定“信用卡”是指银行提供的具有授信和透支功能，不仅能记录持卡人相关账户信息，还能为持卡人提供相关银行服务的各类介质。

信用卡主要有两个核心属性，一是信用支付工具，发卡机构基于持卡人个人信用授予信用额度、持卡人凭借发卡机构的信用从商户获得商品与服务；二是循环信贷工具，持卡人可在发卡机构核定的额度内循环使用贷款。

##### (2) 信用卡三大特点

###### ①信用卡是一项具备消费信贷功能和支付结算功能的金融工具

信用卡具有消费信贷功能，信用卡是银行与持卡人产生信贷关系的介质，银行授予信用卡持卡人信用额度，持卡人在消费时无需支付自有资金，发卡银行先行垫付消费支付款项。同时信用卡也是一项支付结算工具，信用卡持卡人不需要支付现金就能获得商品和服务，相较于携带大量现金造成的风险与不便，信用卡是一种比现金更方便、更安全的支付工具。

###### ②信用卡业务能为银行带来高额收益

目前，发卡手续费是银行最重要的收入来源，其次是利息收入、分期手续费收入、违约金等收入，这些收入为发卡银行机构带来丰厚的收益。根据国外先进银行业的数据显示，发达银行的零售业务在该银行的利润总额中达到 30%-60%，而信用卡业务利润在零售业务利润中占据 50%，因此，信用卡

业务是发达国际商业银行的重要收入利润来源。

### ③信用卡是一项金融科技背景下的金融业务

金融科技的高速发展助力信用卡业务的发展，建行运用大数据准确感知客户的个性化需求，实现“千人千面”的差异化、定制化服务，全流程提升数字化风险管控能力。

## 2.1.2 信用卡客户

### （1）预审批客户

信用卡预审批系统是建行为网点信用卡营销提供便利而开发核心营销工具，通过对行内外优质消费者数据预先进行收集、分析和筛选，对符合办理信用卡条件的目标消费者群体进行预先审批并设定初始使用额度，将这批消费者数据储蓄与统一的营销数据库中，成为预审批客户。

### （2）年轻客户

建行考核口径，信用卡年轻客户是指年龄在 35 岁及以下的信用卡客户。

### （3）活跃客户和不活跃客户

建行考核口径，信用卡客户近 6 个月消费交易笔数为零，为不活跃客户，成为不活跃客户需要暂停信用卡使用功能；信用卡当年消费交易笔数达到或超过 6 笔，为活跃客户，建行 2020 年开始将信用卡活跃客户作为客户经营的重点考核指标。

### （4）代发工资客户

代发工资业务是指建设银行接受委托单位的委托，将委托单位员工的工资、奖金、绩效等收入，通过集中统一的方式划转至委托单位员工在建设银行开立的活期储蓄账户中。通过建设银行代发工资的企业员工，就是建行的代发工资客户。

## 2.1.3 信用卡分期业务

2006 年，建设银行开始推出信用卡消费分期贷款业务，目前一般分期和专项分期是两大分期业务，一般分期业务包括三大产品：账单分期、消费分

期和现金分期，其中现金分期和账单分期是建行 A 支行的主要收入来源。专项分期包括三大产品：装修分期、分期通、购车分期，其中分期通是建行 A 支行建的主要收入来源。

近年来分期业务由于办理方便，放款快，受到客户的青睐，也是建行 A 支行营销人员所擅长营销的产品，成为建行 A 支行新的利润增长点，但同时由于营销人员的不规范的营销，也带来较多的客户投诉。

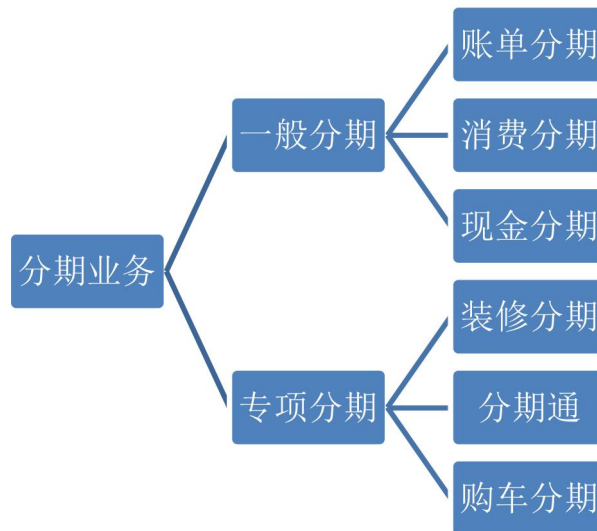


图 2.1 建行信用卡分期业务产品

### 2.1.4 中间业务收入

中间业务是指银行接受客户的委托，以中间代理人的身份，为客户提供各种金融服务，以及办理收付代理事项和其他委托代理事项。在业务的服务过程中，银行既不是债务人也不是债权人。本文所讲的中间业务收入主要是指信用卡业务带来的收入。

## 2.2 营销理论基础

### 2.2.1 7Ps 理论

布姆斯 (Booms) 和比特纳 (Bitner) 于 1981 年，在营销理论 4Ps 的基础

上增加三个服务型 P 理论，主要包括 7 个要素。

产品策略（Product）是指企业的产品和服务，需要满足消费者的基本需求，如信用卡的基本需求就是支付结算和信贷消费。除此之外，随着消费者需求的变化，产品就需要推出新的版本或者增加附加值，来满足消费者新的需求，应对竞争对手的产品策略，比如信用卡通过产品的权益，附加优惠活动来提高产品的附加值，通过产品来吸引消费者。

价格策略（Price）是指企业在制定价格的时候，不仅仅要考虑产品本身的成本和利润，还需要关注产品的竞争对手报价和消费者愿意接受的价格范围等信息，及时针对外部价格信息作出反应，提高产品的价格竞争力。

渠道策略（Place）是指商品从生产销售者转移到消费者的全过程，所需要经历的各个环节以及各个环节推进的力量总和，也是消费者购买商品和服务的“渠道”。

促销策略（Promotion）是指通过改变企业的营销行为或者宣传方式，向消费者传递商品和服务的信息，突出产品的卖点，以此来满足消费者的需求，进而吸引消费者购买，扩大销量，最终增强产品市场竞争力，提高经济效益。

人员策略（People）是指人为因素，直接或间接地参与到消费者购买商品的整个过程中的人。好的营销活动需要人员来实现，包括人员的道德素质、业务技能、服务态度等等都决定了营销的质量。

有形展示（Physical evidence）是指企业为促使消费者购买商品和服务，通过有形和无形展示去帮助消费者去了解产品，并且为消费者提供商品后续的服务与保障。

服务过程（Process）指企业通过服务让客户满意认可，从而提高企业的竞争力，即消费者在获得商品和服务的整个过程。本文的建行 A 支行服务过程是指信用卡前端营销服务过程和后端维护过程。

### 2.2.2 PEST 理论

美国学者 Johnson •G 与 Scholes •K 于 1999 年提出了 PEST 模型，PEST 模型分析是一种思维框架，其价值更多地在于为企业战略制定者提供一种对



趋势、机会和挑战的判断依据。

PEST 是基于公司的发展现状以及未来发展战略方向，从政治、经济、社会、技术四个方面来分析企业外部宏观环境的一种方法。PEST 分析法从四个方面分析宏观环境的发展现状，企业把握对企业生存有利的发展机会。同时对未来的变化趋势进行分析，及早发现宏观环境可能带来的威胁，加以规避。

在 PEST 分析法中，P (Politics) 指政治环境，企业的经营行为受到国家或地区的政治制度、法律法规、规章制度等方面影响，特别是对于企业的长期经营来看，政治环境具有巨大的影响力，本文指国内信用卡的监管政策。

E (Economic) 指经济环境，国家的经济发展水平、国民的收入结构与水平、行业的经济政策等因素也影响企业的发展，本文主要指建行 A 支行所在城市的经济环境。

S (Society) 指社会环境，本文主要指建行 A 支行所在城市的社会环境，包括人口结构、教育水平、消费观念等。

T (Technology) 指技术环境，本文主要指建行信用卡的技术设备，以及金融科技的运用掌握能力和水平。

### 2.2.3 波特五力模型

迈克尔·波特 (Michael Porter) 于 20 世纪 80 年代初提出“波特五力模型”。他将大量的影响行业发展的因素汇集在一个模型中，用来综合分析行业的竞争情况。最后，他发现五种力量决定行业竞争规模和程度，分别是为同行业内现有竞争者的竞争能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、供应商的讨价还价能力与购买者的议价能力。这五种力量相互交织，相互影响，共同构成行业竞争力分析。

**供应商的议价能力：**是指供应商在议价上的能力，供应商议价能力越强，银行在供应商面前的议价能力就弱。本文的供应商是指传统的国际三大银行卡组织，分别是 VISA、MasterCard、中国银联。

**消费者的议价能力：**消费者议价能力越强，银行的议价能力就越弱。本轮的消费者是指信用卡客户，是指信用卡客户有能力向我们要求更低售价的产品或者更高的产品附加值。

现有竞争者的威胁：是指竞争市场中，企业现阶段存在的竞争对手带来的威胁。本文中的现有竞争者主要是指 A 市的银行同业机构。

替代品的威胁：是指消费者从我们的产品或服务转向竞争对手的难易程度。企业通过了解调查替代品的情况，以此来应对威胁，本文中的替代品是指 A 市的银行同业机构，以及以支付宝为代表的互联网产品。

潜在竞争者的威胁：潜在进入者的威胁，决定了进入特定产业的难易程度。本文所指的潜在竞争者，是指 A 市以工商银行 A 支行、成都农商 A 支行、四川银行 A 支行为代表的当地同业银行机构。

## 2.3 国内外研究现状和发展趋势

### 2.3.1 国外研究动态

#### (1) 信用卡客户的相关研究

Smith(2014)在研究英国各家银行的信用卡经营销售策略时，发现重视消费者的需求，是核心的经营战略<sup>[1]</sup>。Nuradli R 等学者(2015)发现发达的商业银行更多关注信用卡消费者的个性化需求，在此背景下，商业银行需要对消费者市场进行细分，最终提高信用卡营销效果<sup>[2]</sup>。Harmeling C M 等(2017)认为传统的营销模式已不适应现阶段的营销环境，为了更好地促进销售，需要让更多消费者参与到企业的营销过程制定中，提高客户参与度，因此，需要建立消费者参与机制。企业应该与消费者建立有效的交流与反馈，了解消费者潜在的需求和痛点，通过让消费者参与产品的设计，强化消费者对产品的认同，最终实现对产品的认同，这是信用卡新的营销模式<sup>[3]</sup>。Agarwal S 等(2019)认为目前信用卡市场较为普遍的现象，如果消费者拥有多张银行信用卡，那么消费者在各家银行的转变成本就比较低，因此，需要提高消费者信用卡的使用频次，即信用卡的客户活跃率，提高消费者对该银行的忠诚度<sup>[4]</sup>。Leong O Jayabalan M(2019)对美国信用卡消费者开展研究分析，商业银行需要打造信用卡品牌效应，提高服务的质量，从而降低信用卡消费者的换卡频率，提高客户忠诚度<sup>[5]</sup>。

#### (2) 信用卡市场营销策略的相关研究

Adel M. Alad Hani (2010)在市场竞争环境分析中,技术的落后和潜在竞争者将成为阻碍竞争的因素,而客户和市场是重要的推动因素<sup>[6]</sup>。Haruna Isa Mohammad (2015)根据 7Ps 营销理论对银行的零售消费者进行了研究分析。首先,研究者对 405 名受访者来自不同行业和年龄的进行问卷调查,通过回归性线性分析和相关性分析,研究发现:消费者的满意程度与产品、过程和有形的展示呈正相关关系,相反,消费者的满意程度与价格、促销渠道和人员呈负相关关系。研究者指出,只有当营销管理者参与在营销过程中,消费者的满意程度会显著提升,也说明营销管理者制定正确的营销策略是至关重要的<sup>[7]</sup>。Cristina R. Popescu 等(2015)认为移动支付不仅是对商业结算支付方式的改变,还改变了消费者的消费支付习惯和消费理念<sup>[8]</sup>。Cantrell Jennifer 等(2017)发现为了更好地开展信用卡营销,营销策略的制定需要根据市场的需求,为消费者提供适配性强的信用卡产品,针对性的营销客户<sup>[9]</sup>。Monique Maute 等(2018)研究信用卡发展历史,发现前期的商业银行采用粗放式的信用卡经营模式,仅注重信用卡客户拓展规模,不注重信用卡客户的质量,但随着市场的变化,商业银行需要对信用卡业务进行精细化运营,实现真正的差异化运营<sup>[10]</sup>。Mottaleb 等(2019)营销策略的制定需要综合考虑营销环境,包括宏观环境、消费者偏好与需求、产品差异性等,除此之外,还需要在营销实践过程中不断解决遇到的问题<sup>[11]</sup>。Moira Wertheimer (2019)认真分析花旗银行的信用卡营销模式,指出花旗银行需要开展信用卡专管员制定,加强营销队伍的建设,提高沟通时效,助力客户经营<sup>[12]</sup>。Sridhar Moorthy (2019)研究发现名下有贷款的消费者,更偏向于同步持有信用卡。因此,商业银行可以通过线上宣传的渠道,针对性的营销有贷款的消费者,办理信用卡<sup>[13]</sup>。

### 2.3.2 国内研究动态

#### (1) 信用卡客户的相关研究

袁璟明(2015)通过联合分析法,通过问卷调查,将消费者信用卡选择偏好分解为态度因素、促销因素、便利性因素等几个方面,从而找出迎合消费者需求的营销策略<sup>[14]</sup>。张润声(2016)认识到信用卡业务对银行的重要性,指出信用卡具有稳定存款的作用,研究表明新办卡消费者的日均存款能够达到 1 万

元，如果活跃用卡，日均存款能达到 4 万元。另一研究表明，如果没有信用卡，消费者的流失率是 20%，如果持有信用卡，消费者的流失率是 4%。研究表明，信用卡对银行整体业务带动作用明显，可以提高消费者粘性，增加支行的中收<sup>[15]</sup>。蒋卓君(2017)研究发现年轻人在服务类和休闲娱乐类的比重大幅度提高，说明年轻消费者对基本生活需求得到满足，对价格的敏感度正在减弱，而更加在意服务的质量和产品的丰富，因此准备把握营销产品的特性，推广体验服务式的营销体验更贴近年轻人群的需求<sup>[16]</sup>。颜玮恬(2019)营销就是与人打交道，在信用卡营销过程中，围绕消费者偏好和需求。掌握营销过程中消费者的心理状态,为营销助力<sup>[17]</sup>。

## (2) 信用卡市场营销策略的研究

陶涛(2014)指出，现阶段国内的宏观营销环境、行业竞争环境、客户的消费观念不断成熟，将促使信用卡向精细化运营转变，将信用卡市场带入一个崭新的阶段<sup>[18]</sup>。张雅丽(2015)认为根据 7Ps 营销原理的人员分析、有形展示、服务流程分析策略，一个品牌想要获得消费者的认可，需要合格质量和过硬的产品设计内容，还需要品牌和消费者心理的互通，满足消费者的心理需求，与消费者产生共鸣<sup>[19]</sup>。陈豫(2017)研究发现网点渠道信用卡营销是一个系统性的工程，涉及到网点营销氛围的构建、信用卡产品的宣传、消费者需求的挖掘、营销话术和技巧的提升等方面<sup>[20]</sup>。石长波等(2018)提出在针对商业银行的信用卡营销时，应向消费者普及信用卡知识，转变消费者观念，这是一个长期且潜移默化的过程，营销还应注重信用卡多样化的营销组合策略<sup>[21]</sup>。何开宇(2018)分析国外信用卡创新趋势得出，商业银行需利用好金融科技，打造信用卡消费生态圈，通过积分兑换电子礼品卡、消费实时返现奖励、企业微信客服等方面进行创新<sup>[22]</sup>。冯喜超(2019)商业银行应当通过一系列的策略加强信用卡营销，比如卡片功能的创新、线上获客能力、丰富的营销工具、各种各样的优惠活动，相信通过这些手段能提高信用卡的营销水平<sup>[23]</sup>。刘亚东(2019)认为信用卡活跃率指标是指客户对信用卡的使用频率，应开展丰富的信用卡活动，鼓励消费者持续使用信用卡<sup>[24]</sup>。陈天伊(2019)研究银行业务拓展客户情况指出，商业银行应该更多在品牌效应、营销宣传、金融科技等方面优化完善，从而加大获客力度<sup>[25]</sup>。李浩龙等（2019）研究信用卡创新业务模式时，发现信用卡消费生态圈是信用卡创新的新模式，商业银行应该搭建属地化的

消费场景，通过线上线下渠道相结合的宣传渠道，提升消费者体验<sup>[26]</sup>。罗健(2020)针对工商银行信用卡营销策略进行 STP 分析，从人口细分的维度，针对特定的人群打造专属的信用卡，实现“千人千面”<sup>[27]</sup>。王培培(2020)商业银行想要拓展盈利空间，需要从减少睡眠卡着手。通过“市场细分”的策略，锁定“金融消费市场”，针对不同消费水平的人，要为其配置不同额度、不同功能的信用卡，以满足消费者的需求<sup>[28]</sup>。

### (3) 关于移动互联网对信用卡营销策略的影响

张洁等(2017)研究如何提高信用卡消费者黏性，提出需要提升消费者时间分布着手，将建行信用卡的优惠活动嵌入消费者使用频率高的产品，比如互联网 APP，借助高频率产品的卖点，实现双向引流，提升信用卡消费交易额<sup>[29]</sup>。董峥(2018)提出互联网时代的到来，传统的信用卡业务只有跟互联网经济相结合，利用移动支付快捷方便的优势，搭建线上线下的信用卡消费场景，促进信用卡的消费额增长<sup>[30]</sup>。田歌(2018)在自媒体时代，信用卡的营销消费者拓展不仅仅局限于短信、网点渠道的营销，更需要发挥互联网新媒体的功能，掌握消费者的基础上突出产品的功能，打造品牌效应<sup>[31]</sup>。石锐(2019)分析国内的信用卡市场，指出商业银行应该拓展营销渠道，特别是线上营销渠道，避免潜在的信用卡消费者向互联网金融公司转移<sup>[32]</sup>。刘昱苇，郑煜（2020）指出市场营销策应重视移动互联网的使用，利用好线上渠道获客，提高营销的效率<sup>[33]</sup>。周灵燕(2021)认为移动支付盛行的当下，信用卡消费市场大有可为。商业银行应该大力发展信用卡的便捷消费的功能，提高移动支付的绑定率，提高信用卡消费额<sup>[34]</sup>。

### 2.3.3 国内外研究现状评述

国外研究学者对市场营销理论研究起步较早，营销理论系统化，学者们将营销理论与信用卡业务相结合，重视理论体系化的研究与应用。我国信用卡业务虽然发展起步时间较晚，但由于国内互联网的建设和移动支付的发展迅速，信用卡的用卡环境和营销环境不断丰富创新，进一步丰富了营销理论。

总结当前研究现状，国内外研究都围绕客户和消费者市场，重视信用卡客户的价值，从消费者需求和偏好着手，细分消费者市场，致力于提升信用

卡消费者体验，除此之外，国内外学者结合信用卡发展中遇到的问题，从品牌效应、宣传渠道、促销渠道、营销队伍建设、服务等多个方面提出丰富的信用卡营销策略。国内学者还鼓励银行业利用好移动互联网工具，加大信用卡的宣传力度，提高客户拓展渠道和能力，建立信用卡消费场景，促进信用卡消费，提升客户黏性和活跃度。

综上所述，国内外学者在信用卡营销的理论和实践方面都取得了相应的研究成果，国内外研究大多处于宏观的层面，具有理论指导作用。但是关于银行县域支行的营销管理实践的研究成果相对较少，对支行的业务具体实践发展缺少经验借鉴，本文拟从银行县域支行的营销实践角度出发，结合建行 A 支行的营销现状，利用笔者所学知识和工作经验，提出 A 支行营销策略改进方案，希望能为其他商业银行县域支行机构的信用卡实践提供参考经验。

## 3 建设银行 A 支行信用卡营销策略现状分析

### 3.1 建设银行 A 支行信用卡发展简介

#### 3.1.1 建设银行 A 支行业务发展情况

建设银行四川省分行是建行系统内一级分行，功能完善、服务优良、管理规范，总资产规模在四川省众多商业银行中处于领先地位。经过长达半个世纪的发展，建行在四川省已拥有 600 多家营业网点，一万五千多名员工。建行作为国有大型商业银行，在支持国家经济建设，履行社会责任，服务当地百姓，具有重大的使命感和责任感，社会各界也对建行四川省分行表达出高度评价和广泛认可。

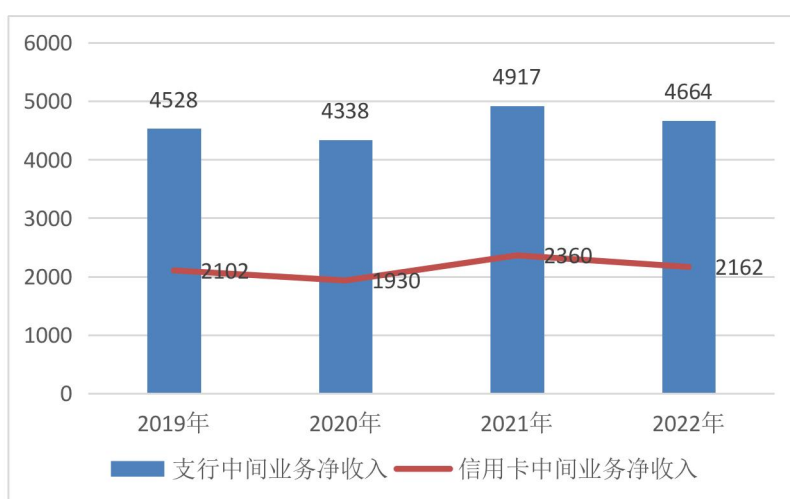
建行 A 支行是建行四川省分行下属的一个支行，属于县域支行。截至 2021 年末，建行 A 支行辖内共 6 家营业网点，1 个机关部室，12 处银行自助取款点。目前，银行在职职工 102 人，其中，专科学历 22 人，本科学历 72 人、硕士 8 人，本科及以上学历占职工总人数的 78.43%。

2022 年，建行 A 支行存款余额 86.53 亿，当地四大国有银行中排名第三，贷款余额 27.25 亿，当地四大国有银行中排名第三，中间业务净收入 4664 万元，当地四大国有银行中排名第三。中间业务分为对公和对私两条线，其中，对公净中间业务净收入 795 万元，当地四大国有银行中排名第三，对私中间业务净收入 3869 万（包含信用卡业务净收入 2162 万），当地四大国有银行中排名第四<sup>②</sup>。

<sup>②</sup> 内容来源于崇州市 2022 年金融系统内部交换数据

### 3.1.2 建设银行 A 支行信用卡业务发展情况

从图 3.1 建行 A 支行近四年支行中间业务净收入数据来看，建行 A 支行中间业务净收入增长较为曲折，整体增长速度相对缓慢。其中，近四年的信用卡中间业务净收入在当年支行净收入在占比约 45%左右，在 A 支行众多的中收业务版块中，信用卡业务收入已成为支行整体收入的重要部分。因此，重视信用卡业务，对于建行 A 支行效益的提升来讲至关重要。



数据来源：上图数据来源于建行 A 支行内部系统整理

图 3.1 建行 A 支行近四年净收入情况

纵向比较，从表 3-1 建行 A 支行 2019 年-2022 年信用卡数据来看，由于 2020 年受新冠疫情影响，全年到店客流量同比大幅减少，信用卡客户拓展难度增大，建行 A 支行 2020 年新增客户 1982 户，同比增速-11.28%；分期交易额 13135 万，同比增速-5.98%；业务净收入 1930 万元，同比增速-8.18%，可以看出，2020 年信用卡业务增速全面下滑。

从表 3-1 可以看出，2021 年末，新客户新增 2488 户，同比增长 25.53%；分期交易额 14909 万，同比增速 13.51%；业务净收入 2360 万元，同比增速 22.28%，业务增速恢复正增长。原因在于，A 市 2021 年逐渐适应疫情影响，支行到店客流量逐渐恢复，同时 A 支行为扭转信用卡业务发展颓势，加大奖惩考核力度，一定程度上刺激业务发展。

2022 年，建行 A 支行信用卡业务同比增长的势头未能延续，信用卡业务出现下滑。建行 A 支行信用卡两大业务“活跃客户”和“分期业务”已出现



同比负增长，信用卡新增客户 2283 户，同比增速-8.23%，增速低于去年同期 15 个百分点；分期交易额 14332 万，同比增速-3.87%，增速低于去年同期 16 个百分点。业务净收入 2162 万，同比增速-8.39%，增速低于去年同期 30 个百分点。

**表 3-1 建行 A 支行信用卡业务情况（2019 年-2022 年）**

指标	2022 年度		2021 年度		2020 年度		2019 年度	
	指标值	同比增速	指标值	同比增速	指标值	同比增速	指标值	同比增速
新增客户	2283	-8.23%	2488	25.53%	1982	-11.28%	2234	32.90%
消费交易额(亿)	6.93	2.13%	6.79	23.01%	5.52	-13.21%	6.36	31.10%
分期交易额	14332	-3.87%	14909	13.51%	13135	-5.98%	13971	15.10%
业务净收入	2162	-8.39%	2360	22.28%	1930	-8.18%	2102	4.34%

数据来源：上图数据来源于建行 A 支行内部系统整理

另一方面，建行 A 支行在同区域的竞争力较弱。从表 3-2 来看，建行 A 支行属于建行成都远郊区域的 9 家县域支行之一，与同期的 9 家县域支行相比，建行 A 支行增长势头相对较慢。

截止 2022 年末，新增客户 2283 户，区域排名第七，新增活跃客户 1832 户，区域排名第四。总的来讲，建行 A 支行各项指标处于同区域中下水平，说明建行 A 支行区域竞争力弱，亟需进一步加强。

**表 3-2 建行成都远郊 9 家县域支行（2022 年末）**

网点	网点数	新增客户	新增客户排名	新增活跃客户	新增活跃客户排名	新客户活跃率
A 支行	6	2283	7	1832	4	80.23%
B 支行	5	2650	4	2058	3	77.65%
C 支行	5	2591	3	1738	8	67.09%
D 支行	6	3359	2	2370	2	70.55%
E 支行	4	2508	6	1325	9	52.83%
F 支行	6	3793	1	2866	1	75.56%
G 支行	3	2260	9	1904	7	84.25%
H 支行	3	2548	5	1934	5	75.90%
I 支行	3	2213	8	1755	6	79.30%

数据来源：上图数据来源于建行 A 支行内部系统整理

总的来讲，近年来建行 A 支行信用卡业务整体增长发力，特别是在 2022

年整体市场向好的情况下，再次出现同比下降的局面，虽然存在着新冠疫情和“断卡行动”的影响，但是相较于处于相同的背景下，同区域的银行同业来讲，建行 A 支行仍出现竞争力下降的情况，说明更多应该分析建行 A 支行的“特殊性”，在产品同质化的背景下，“特殊性”更体现于整体营销策略上，也说明建行 A 支行原有粗放式的营销策略模式不能适应新的情况，一系列营销问题愈发凸显，竞争力下降。因此，需要找出信用卡业务发展乏力的原因。

本文拟从建行 A 支行的营销环境进行全面分析，包括外部环境和内部环境。从建行 A 支行营销的宏观环境、行业竞争环境、营销内部环境三方面着手，分析 A 支行信用卡业务的影响因素。除此之外，通过问卷调查的形式，了解营销策略中存在的问题，调研信用卡客户的需求和偏好，让营销策略的改进方案更具有针对性。

## 3.2 宏观环境分析

### 3.2.1 政治环境

#### (1) 关于信用卡发卡

2021 年 12 月，银保监会发布《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知（征求意见稿）》，其中就发卡营销行为做出严格规范，具体包括对单一消费者设置发卡数量上限；强化睡眠信用卡动态监测管理，严格控制占比等。加之近年来受打击黑色灰色产业的“断卡”行动影响，建设银行针对信用卡的消费者信息、个人持卡数量上限做出规定。自“断卡行动<sup>③</sup>”的实施，建行 A 支行对储蓄卡新开卡实施严格的管控，储蓄卡开卡量大幅减少，进一步导致储蓄卡活跃客户的数量减少。而信用卡潜在目标客户大多数来源于储蓄卡活跃客户的转化，因此，“断卡行动”造成信用卡潜在目标客户的减少，客户拓展难度加大。

随着金融监管政策的趋严，对信用卡业务精细化运营要求逐渐提高，建

---

<sup>③</sup> 断卡行动是为了打击治理电信网络新型违法犯罪，依法清理整治涉诈电话卡、物联网卡以及关联互联网账号的行动，2020 年 10 月 10 日，国务院召开会议，决定在全国范围内开展该行动。

行 A 支行前期粗放式经营模式，“跑马圈地”模式下产生大量无效信用卡，后期又没有专人维护经营信用卡客户，最后造成大量不活跃客户和睡眠客户。对于建行 A 支行来讲，为了缓解监管的压力，需要控制睡眠信用卡比例，既能降低银行的管理成本，又能防范信用卡盗刷等方面的风险。因此，建行 A 支行需要注重信用卡客户的经营，做好后续的维护服务，减少无效睡眠客户，促进业务健康发展。

## （2）关于分期业务

2021 年 1 月，央行下发《关于推进信用卡透支利率市场化改革的通知》，信用卡透支利率由发卡机构与持卡人自主协商确定。同时要求发卡机构应充分告知消费者信用卡透支利率和计结息方式，以显著的方式在信用卡协议中提示，确保持卡人充分知悉并确认接受。

2021 年 3 月，央行再次发布公告，要求所有从事贷款业务的机构，在网站、移动端应用程序、宣传海报等渠道进行营销时，应当以明显的方式向借款人展示年化利率，并在签订贷款合同时载明。

2021 年 10 月，银保监会发布《关于服务煤电行业正常生产和商品市场有序流通 保障经济平稳运行有关事项的通知》，明确提到银行要依据消费者的还款能力合理授信，不得诱导金融消费者盲目借贷、过度超前消费；规范分期管理，不得通过诱导“过度分期”等方式侵害金融消费者权益，防止以卡养卡、以贷还贷，助长过度负债。

**表 3-3 2022 年信用卡客户投诉类型**

原因归类	二级原因	笔数	百分比
卡片业务	误导客户申办信用卡	12	14.81%
	收取年费问题	2	2.47%
	卡片限额、停卡	2	2.47%
	卡片盗刷	1	1.23%
分期业务	误导客户办理分期	18	22.22%
	未告知客户分期手续费	12	14.81%
	催收投诉	8	9.88%
其他	营销人员服务态度差	23	28.40%
	问题解决不及时	3	3.70%

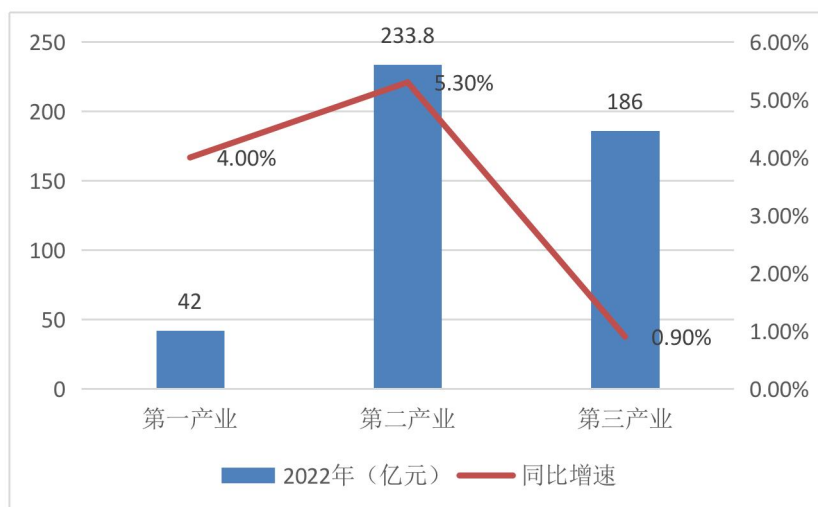
数据来源：上图数据来源于 A 支行系统内部数据整理

分期业务是近年来建行 A 支行信用卡业务收入的重要来源之一，但因为

前期粗放式增长，也带来一些投诉问题。其中，2022 年建行 A 支行分期业务收到客户投诉 38 笔，占比达到 37%。投诉主要集中于误导客户办理分期和未告知客户手续费，均属于员工营销不规范。在目前金融强监管的背景下，银保监会多次发布与分期业务密切相关的政策，面临更为复杂的市场竞争环境和消费者权益保护加强，建行 A 支行需要对分期业务进行了优化调整，合规经营，尽量减少消费者投诉。

### 3.2.2 经济环境

2022 年，A 市实现地区生产总值 461.8 亿元，按可比价计算（下同），比上年增长 3.4%，其中，第一产业实现增加值 42 亿元，增长 4%；第二产业实现增加值 233.8 亿元，增长 5.3%；第三产业实现增加值 186 亿元，增长 0.9%。三次产业对经济增长的贡献率分别为 9.09%、50.63%和 40.28%<sup>④</sup>。



数据来源：上图数据来源于 A 市国民经济和社会发展统计报

图 3.2 A 市 2022 年地区生产总值及其同比增长率

结合 A 市的经济情况，第二产业是支柱型产业，对经济贡献度大，第二产业主要是家具厂，消费电子制造厂，如掌上明珠、全友家居、捷普科技成都有限公司、领域科技有限公司等劳动力密集型企业，企业为工人连续缴纳五险一金，符合建行信用卡的授信门槛。因此，A 市第二产业为建行 A 支行

<sup>④</sup> 内容来源于 2021 崇州市国民经济和社会发展统计公报

提供大量信用卡潜在营销客户，但另一方面，因为工厂工人以外地人为主，客户群体流动性大，稳定性差，A 支行长期的无差别的发卡策略，造成了大量的信用卡不良贷款，而工厂客户群体正是不良贷款的主要来源。

综上所述，根据 A 市产业结构来看，建行 A 支行的信用卡客户拓展仍有很大发展空间。根据建行 A 支行的目前产生的不良贷款来源来看，也说明建行 A 支行的目标客户选择不准确，建行 A 支行在客户营销对象方面，需要进行甄别选择。对于 A 市工厂工人群体，需要判断客户的居住和工作稳定性，对于工作年限低于三个月以下的外地客户，应尽量避免将其作为营销对象，更多选择偏向于客户居住和工作稳定性较好的本地工人。

### 3.2.3 社会环境

A 市 2022 年年末常住人口 74.57 万人，比上年末增加 1 万人，其中城镇人口 40.12 万人，乡村人口 34.45 万人。常住人口城镇化率 53.8%，比上年末提高 0.6 个百分点。年末户籍人口 65.87 万人，比上年末增加 747 人。

2022 年 A 市城镇居民人均可支配收入 45081 元，比上年增长 8.7%；人均消费支出 24941 元，增长 10.9%；城镇居民恩格尔系数 33.57%，农村居民人均可支配收入 28322 元，增长 10%；人均消费支出 17656 元，增长 10.3%；农村居民恩格尔系数 34.44%，城乡居民人均收入倍差为 1.59，比上年缩小 0.02<sup>⑤</sup>。

从收入消费数据来看，A 市的城乡居民的可支配收入和人均消费支出均在 8%以上，消费增长明显，而消费市场与信用卡息息相关，说明建行信用卡发展市场广阔。从城镇化率来看，常住人口城镇化率 53.8%，仍有大部分农村常住人口，而建行 A 支行的 6 个营业网点全部集中于城区，周边乡镇距离建行营业网点较远，客户来营业网点办理业务不便，建行 A 支行服务很难覆盖到周边乡镇。因为建行 A 支行受限于营业网点物理布局的，无法营销触达 A 市周边乡镇的大量潜在信用卡客户，所以需要通过外拓方式，运用金融科技手段，进一步挖掘周边乡镇农村地区信用卡潜在客户。

<sup>⑤</sup> 内容来源于 2021 崇州市国民经济和社会发展统计公报

### 3.2.4 技术环境

2021 年，建行生活信用卡上市发行。这款以即申即用、权益场景相融合为特色的信用卡，与“建行生活”App<sup>®</sup>平台一体化运营，从申卡、审批、用卡等全流程深刻体现了数字化经营思路。建行生活卡采用系统自动审批为主，联动“建行生活”App 内用户画像及交易数据等，配以专属授信政策，最快 3 分钟可出卡，方便客户即申即用，同时也可快速应用于平台以外的其他消费场景。除了建行生活卡，近期建行在数字信用卡领域不断加快布局。2022 年新推出的虚拟产品欢享信用卡，主打微信、支付宝消费笔笔返现，深度契合当下以移动支付为主的消费需求。同时，建行持续推进对现有信用卡产品的数字化迁移，为现有产品配置虚实同申等数字化功能，例如全球支付卡、瑰 me 卡等各具特色的拳头产品，均增发了虚拟数字版，客户数字化用卡体验进一步提升。

建行在同业拥有强大的金融科技能力，数字化信用卡在产品创新走在前列，建行生活卡依托“建行生活”App 消费平台，无年费、现场 3 分钟审批出卡的功能，目前在同业属于“独一无二”，产品有较高的竞争优势，因此建行 A 支行应利用好建行生活卡的优势，助力信用卡发卡。

综上所述，通过建行 A 支行的宏观营销环境 PEST 分析，可以发现建行 A 支行存在着金融监管压力大、信用卡客户活跃率低，大量睡眠卡客户、分期业务客户投诉量大，员工营销不规范、目标客户群体定位不明确、营销渠道单一，大量农村地区潜在客户未挖掘等问题。另一方面，建行 A 支行拥有在行业内竞争力较强的建行生活卡，需要利用好建行生活卡来拓展客户。

## 3.3 行业环境分析

### 3.3.1 行业发展现状和趋势

#### (1) 行业发展现状

---

<sup>®</sup> “建行生活”APP 由中国建设银行总行研发，可为用户提供餐饮、出行、车生活、观影、充值缴费等高频生活场景一站式服务。

截至 2022 年末，我国贷记卡和准贷记卡在用发卡量为 7.98 亿张，同比增速 -0.28%。在国内经济恢复、疫情常态化防控等多重因素影响下，信用卡市场虽然整体回暖，但在市场竞争加剧的背景下，各家银行开卡送礼、优惠营销花样百出，新户的营销费用也直线提高，即便不计算后续的运营和维护费用，相比过去，每张信用卡平均获客成本也逐步上升，而获得一个有交易的信用卡新户的成本更高。此外，优质客户资源的争夺趋向白热化，又以一二线城市最为显著。受前两年疫情影响，线下交易减少、发卡节奏趋缓，用户需求向线上转移，网上消费信贷产品和平台的深度融合，居民线上消费呈现跨越式增长，各家银行也更加积极尝试通过成熟的数字化技术提升信用卡发卡效能。

## （2）行业发展发展趋势

2022 年中国社会消费品零售总额达到 44 万亿元，较 2012 年增长了 1.1 倍，年均增长 8.8%，我国网上零售额达到了 13.1 万亿元，较 2012 年增长了 9 倍<sup>⑦</sup>。近年来，国家不断强调消费对国内经济的拉动作用，提倡消费经济，鼓励银行增加消费信贷，信用卡作为消费增长“助推器”，在未来仍然大有可为。

在消费场景建设方面，线上与线下并重，银行一方面通过与影音媒体、电商平台、生活服务平台等进行合作，吸引更多依赖真实场景的用户，满足这部分人群的消费贷款需求来实现更加健康的业务规模增长；另一方面，线下则通过聚焦本地客群的需求和偏好，链接本地头部品牌和消费场景，聚焦当地出行、观影、美食、饮品等热门场景。由此，多元获客的局面逐步成型。

2022 年 7 月 7 日，中国银保监会和中国人民银行发布了《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知》，在强化信用卡业务经营管理、严格规范发卡营销行为、严格授信管理和风险管控、全面加强信用卡分期业务规范管理、加强消费者合法权益保护等方面做出要求，进一步加强信用卡业务监督管理。

综上所述，促进内需，提倡消费是国家倡导的新的经济增长点，信用卡作为消费“助推器”，市场前景广阔。随着金融科技的发展，叠加疫情影响，

<sup>⑦</sup> 内容来源于，2022 年 5 月 20 日，中共中央宣传部举行“中国这十年”系列主题新闻发布会，介绍“打通内外贸，构建双循环”有关情况汇报内容。

居民消费需求加速向线上转移，银行为迎合消费者需求，打造线上线下相结合的消费场景，多渠道多元化拓展信用卡客户。另一方面，随着监管要求的不断提高，各家银行更需要注重信用卡合规经营，规范分期业务，明确分期利率展示，避免消费者投诉，促进业务稳健发展。

### 3.3.2 行业竞争环境分析

#### (1) 同业竞争者分析

A 市属于县域城市，除四大国有商业银行之外，当地的股份制银行及城商行仅 6 家，分别是成都银行、浙江民泰商业银行、民生银行、成都农商银行、重庆农商银行、村镇银行。每家商业银行的网点也在 2-3 个，除成都农商银行分布较广，遍布城区及各大乡镇以外，其余各家银行均集中分布在城区内。由于各家行整体业务规模较小，信用卡营销人员较少，信用卡品牌效应较弱，信用卡整体竞争力较低，对建行 A 支行的信用卡竞争力冲击力较小。

与当地四大国有银行进行比较，建行 A 支行累计信用卡客户 45476 户，当地四大行排名第一；2022 年新增客户 2283 户，当地四大行排名第二；分期贷款余额 20467 万，当地四行排名第一；2022 年分期贷款新增 4480 万，当地四行排名第二；

从表 3-4 可以看出，建行 A 支行信用卡存量业务仍处于领先地位，累计的客户和分期余额都排名第一，但由于近年来当地农行重视个人零售业务，信用卡业务发展迅猛，在增量业务上，2022 年农行 A 支行的客户新增和分期贷款增长速度均远超建行 A 支行，建行 A 支行市场竞争力相对农行较慢。

**表 3-4 A 市 2022 年末四大行同业市场数据**

	累计客户	当年新增客户	分期贷款余额	当年分期贷款净新增	不良贷款率
建行	45476	2283	20467	4480	2.13%
工行	22167	808	5296	1230	3.51%
农行	23144	3264	19922	8850	0.90%
中行	22658	580	9780	1302	2.31%

数据来源：上图数据来源于 A 市金融机构同业交换数据



根据市场调研和同业资料分析，总结农行 A 支行业务迅速发展的原因，主要有以下几点。

一是农行 A 支行加强信用卡指标考核督促，同时提高信用卡的绩效激励标准。农行 A 支行规定每个网点每日 4 个新客户，4000 元分期的任务目标，按周对网点进行考核，对于任务不达标的网点，对网点负责人和营销人员进行谈话督促，对于任务达标的网点，进行额外的绩效激励。

二是完善营销组织结构，提高营销人员配置。农行 A 支行人数 143 人，网点涉及信用卡营销人员 84 人，信用卡产品主要负责人 6 人，其中，信用卡牵头人（专职）负责客户拓展 3 名，分期业务营销和风险催收人员（兼职）2 名、风险排查人员（兼职）1 名。

建行 A 支行人数 102 人，信用卡涉及信用卡营销人员 62 人，信用卡业务产品主要负责人 3 名，其中，信用卡牵头人（专职）负责客户拓展 1 名，分期业务营销和风险催收人员（兼职）1 名、风险排查人员（兼职）1 名。从网点营销人员和信用卡团队的配置人数来看，农行 A 支行的营销人员配置整体高于建行 A 支行。

三是搭建信用卡消费场景，农行 A 支行在当地头部商业综合体，周边乡镇旅游景点搭建了农行信用卡的满减活动场景，如农行信用卡满 100 元立减 50 元，消费场景较多，对客户吸引力较大，从而提高农行信用卡的品牌竞争力。

四是发挥网点布局优势，农行在 A 市有 10 个营业网点，布局较广，网点服务能够辐射周边农村乡镇客户。建行 A 支行在当地仅 6 个网点，并且全部集中于城区，无法覆盖到周边农村乡镇客户，网点服务辐射范围相对较小。

综上所述，农业银行 A 支行是建行 A 支行最大的同业竞争对手。相较而言，建行 A 支行竞争力不足，在网点的营销管控、信用卡业务考核激励、信用卡消费场景的搭建、惠客资源等方面均弱于农行 A 支行。

## （2）替代品的威胁分析

建行 A 支行的替代品威胁主要来自于竞争对手的产品方面，一是以农业银行 A 支行为代表的金穗信用卡。二是以支付宝为代表的蚂蚁花呗。

建行 A 支行 VS 农行 A 支行，同属于国有商业银行县域支行，建行与农业银行在产品特点和种类，分期费率等方面同质化程度高，信用卡业务竞争

的焦点更集中于产品的附加值方面。

#### ①惠客标准

农行 A 支行在新客户开卡的惠客补贴力度大于建行 A 支行，新客户开卡农行能给到最高 200 元奖励，而建行只能给最高 150 元奖励。

#### ②惠客条件

农行 A 支行客户无需激活卡片便能享受惠客补贴。但建行 A 支行受限于建行分行的考核政策，客户必须激活信用卡才算享受惠客补贴。从信用卡惠客标准和惠客条件下，建行 A 支行缺乏竞争力，增加了对客户的营销难度。

#### ③信用卡场景搭建

农行 A 支行的信用卡活动场景和优惠力度方面，农行是高于建行，如农行信用卡活动场景多，优惠力度较大，能做到 100 元立减 50 元，能建行信用卡活动场景较少，优惠力度较小，最大只能做到 100 元立减 20 元。

#### ④信用卡活动宣传

农行信用卡活动宣传较广，在网点渠道、优惠活动商家端、当地自媒体均投放信用卡活动，品牌意识较强。而建行仅局限于网点渠道宣传，信用卡品牌意识较弱。

总的来讲，建行 A 支行在产品附加值方面均不占优势，在惠客标准和信用卡场景搭建、活动宣传方面不占优势。因此，建行 A 支行应针对薄弱环节，找出针对性的措施，应对以农行为代表同业产品的威胁。

**表 3-5 信用卡产品附加功能对比**

产品附加值	建行信用卡	农行信用卡
惠客资源	最高 150 元	最高 200 元
惠客条件	必须激活才能享受惠客	无需激活，可以享受惠客
信用卡消费场景	分布较少，主要集中于城区，优惠力度较小	分布较广，周边乡镇均覆盖，优惠力度较大
信用卡活动宣传	仅限于网点渠道宣传	网点渠道、优惠活动商家、当地自媒体投放广告

数据来源：上图数据来源于 A 市银行同业市场信用卡调研

建行 A 支行 VS 蚂蚁花呗，随着移动互联网的发展，以蚂蚁花呗、京东白条为代表的互联网借贷产品兴起，对银行的信用卡业务产生强烈冲击。因互联网借贷产品拥有淘宝、京东等消费应用场景作为支撑，消费者使用方

便，广受消费者的喜爱。本文选取互联网借贷产品最具代表性的蚂蚁花呗与建行信用卡作比较，区别主要有以下几点：

#### ①申请门槛不一样

蚂蚁花呗门槛低，由支付宝系统综合评估确定，申请门槛较低，对申请人资质要求低，开通较容易。建行信用卡申请门槛较高，对申请人资质要求高，申请需要填写信息详细，包括申请人的家庭住址、工作单位信息、收入婚姻状况等等，耗费时间相对较长。

#### ②授信额度不一样

蚂蚁花呗额度有上限，且额度一般 2000 元起步，额度较低。建行信用卡额度更高，会根据客户的资信情况和综合评分来决定额度。

#### ③最长免息期

蚂蚁花呗是还款日是固定的，账单日为每月 1 日，还款日为每月 9/10 号，还款日期间不需支付任何费用，即免息，免息时间最长可达 40 天。建行信用卡最长免息期 20-50 天，比蚂蚁花呗最长还款时间多 10 天。

总的来说，建行信用卡在授信的、免息期、使用范围、分期手续费更有优势，但以花呗为代表的第三方产品，在申请门槛、推广宣传方面更具优势。综合比较来看，建行信用卡在产品方面更加有优势，因此，为了扩大客户群体，建行 A 支行应该发挥自己的产品优势，通过建行的客户信息数据库，筛选出第三方产品的优质客户，向其宣传建行信用卡的优势，将信用卡的特点更多的向更多第三方优质客户宣传普及。

### (3) 客户议价能力分析

在此前粗放的发展模式下，面临产品同质化严重，各家商业银行为了更快地拓展市场，就采用高额补贴、大量惠客的方式来吸引客户办卡，同一个客户多张信用卡，讲究“货比三家”，而客户的忠诚度较低，变相抬高了银行的营销成本。另一方面，随着网络社交工具的广泛兴起，如“微博”“小红书”“知乎”等等，大家在网络上分享自己的“薅羊毛”的方法和经历，越来越多的“羊毛党”加入其中，各家银行为了吸引到更多的客户，增加自己的惠客补贴资源，竞争进一步加剧竞争，如今的信用卡市场为消费者主导的“买方市场”，客户的议价能力较强，而建行 A 支行的信用卡议价能力减弱。

#### （4）供应商的议价能力分析

中国建设银行作为国有商业银行之一，目前合作的银行卡品牌商是威士国际组织（VISA）、万事达国际组织（MasterCard）、中国银联（CUP），三家品牌商之间相互竞争、相互合作。其中，中国银联在中国银行卡行业处于核心和枢纽地位，链接各发卡机构、收单机构、持卡人和商户，主要负责建设基础设施，提供统一清算、跨行信息交换。商业银行面与卡组织都是总对总合作，对于支行来讲并无议价能力，即信用卡体系中供应商无定价话语权，供应商的议价能力较弱。

#### （5）潜在进入者威胁分析

成都农商银行 A 支行，网点数量 14 个，支行人数 230 人，营销人员 184 人，网点分布广，在各大乡镇均有营业网点，辐射客户面积广，如果 A 市农商银行调整发展策略，在信用卡业务发力，将会对建行 A 支行的市场份额造成冲击，瓜分增量市场份额。

工商银行 A 支行，网点数量 6 个，支行人数 115 人，营销人员 76 人，工行和建行同属于四大国有银行，在产品特点、资源投入、品牌效应等各方面竞争力相似，但是工行 A 支行一直以来在对公业务占据优势，近些年也一直强调“强零售”战略，如工行在信用卡业务发力，那么对建行 A 支行的市场份额产生冲击，是潜在的进入者威胁。

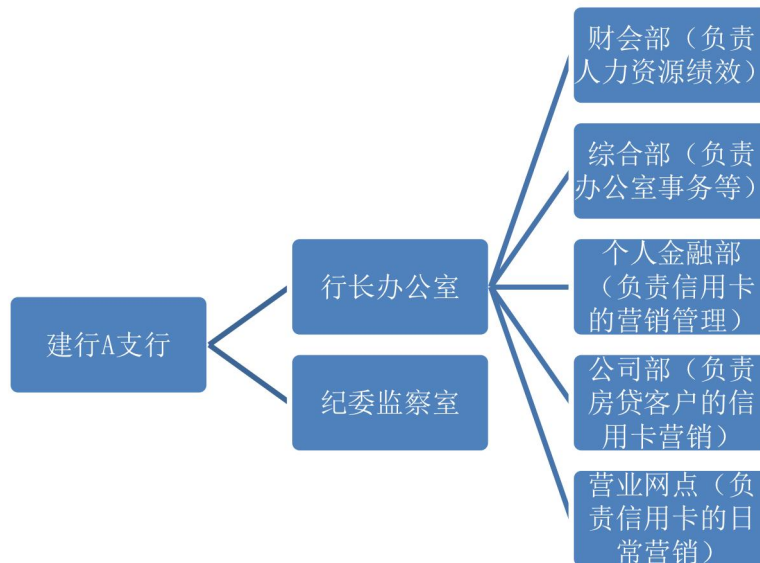
四川银行 A 支行，四川银行预计 2023 年将在 A 市新设立支行，存款产品利率高，灵活的信贷产品，将会吸引一部分 A 市的客户，同时也将带动四川银行的信用卡业务产品，威胁性不可忽视。

综上所述，从建行 A 支行的波特五力模型分析结果来看，建行 A 支行存在着网点的营销管控不足、信用卡业务考核激励不够、信用卡消费场景的搭建较少、新客户开卡惠客补贴较少，客户议价能力较强、信用卡活动宣传不够等问题，同时为了应对潜在竞争者成都农商行 A 支行、工商银行 A 支行、四川银行 A 支行的威胁，建行 A 支行需要进一步提高市场竞争力。

## 3.4 内部环境分析

### 3.4.1 A 支行组织结构分析

根据企业战略中企业的内部环境的分析方法，以建行 A 支行信用卡营销相关职能部门的视角来分析企业的营销内部环境。通过前期的走访调研，对涉及信用卡业务营销的三个部门网点进行走访交流。如图 3.3 所示，个金渠道部主要负责营销人员管理和营销技术运营；营业网点主要负责日常营销信用卡以及信用卡客服工作；财务部主要负责人力资源绩效管理。



建行 A 支行所有部门都在行领导的统一领导下，统筹管理，业务类型分为对公条线和对私条线，对公条线由公司业务部负责营销管理，对私条线由个人金融部负责营销管理。因为信用卡属于对私条线业务，所以由个人金融部负责营销管理。信用卡业务管理工作主要由 3 名工作人员负责，信用卡牵头人（专职）1 名，负责客户拓展，分期业务营销、风险催收人员（兼职）1 名、风险排查人员（兼职）1 名。营业网点负责信用卡日常营销，对公个贷中心主要负责房贷客户的信用卡营销。这样分工有利于明确部门职能，提高效率，但在营销过程中，各职能部分在营销过程中也出现一些问题。

对于个人金融部，信用卡管理人员只有 1 名，其余 2 名兼职人员精力不

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/535201112230011042>