

信用卡客户经营模型 选择及策略建议



目录

一、行业背景.....	3
1、从监管政策导向看，银行需回归信用卡业务本源，加速客户经营能力建设并实现经营模式转型	3
2、精细化客户经营将成为信用卡行业竞争关键	3
3、应对经济下行压力的首要任务是促进消费	4
4、大数据、AI 等技术，助推银行客户经营数字化转型加速	4
二、信用卡客户经营体系概述.....	4
1、客户标签体系是信用卡客户经营的基石	5
2、场景化运营是信用卡存量时代的必然选择	5
3、精细化运营是信用卡客户经营的发力重点	5
（一）信用卡激活绑卡阶段	6
1、信用卡激活阶段模型选择	6
2、信用卡激活阶段策略建议	7
3、案例效果	8
（二）信用卡消费活跃阶段	9
1、信用卡消费促活阶段模型选择	9
2、信用卡消费促活阶段策略建议	9
3、案例效果	10
（三）信用卡分期循环阶段	11

1、信用卡分期循环阶段模型选择.....	11
2、信用卡分期循环阶段策略建议.....	12
3、案例效果	12
(四) 信用卡客户额度管理	13
1、信用卡额度管理阶段模型选择.....	13
2、信用卡额度管理阶段策略建议.....	14
3、案例效果	15
(五) 信用卡睡眠流失阶段	16
1、信用卡睡眠流失阶段模型选择.....	16
2、信用卡睡眠流失阶段策略建议.....	16
3、案例效果	18

2022 年 7 月，银保监会、人民银行印发《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知》（以下简称《新规》），在密集整改背后，银行信用卡业务经营面临方向性转型，存量客户经营俨然成为银行下一步发力点。

何谓信用卡存量客户，简言之即系通过发卡银行审核通过获发信用卡后的持卡客户。而信用卡存量客户经营是指发卡银行通过各种策略和手段来管理和维护客户关系，以增加客户信用卡使用频率和消费金额、增强客户粘性、提升客户价值；并降低持卡客户非法套用银行资金或因拖欠还款造成违约等风险的过程。本文将从信用卡客户经营的行业背景分析入手，围绕激活绑卡、消费活跃、分期循环、客户额度、睡眠流失等方面阐述信用卡生命周期中客户经营模型选择和策略建议。

一、行业背景

1、从监管政策导向看，银行需回归信用卡业务本源，加速客户经营能力建设并实现经营模式转型

《新规》通过限制长期睡眠卡占比、严格规范授信管理和风险管控、严格规范发卡营销行为、提升分期费率透明度等要求，对信用卡业务各个环节提出合规要求，以此推动信用卡业务回归消费本源，促使信用卡行业整体发展向更为健康稳健的方向持续发展，在此大背景下，银行加速客户经营能力建设并实现经营模式转型势在必行。

2、精细化客户经营将成为信用卡行业竞争关键

中国人民银行发布的《2022 年支付体系运行总体情况》显示，截至 2022 年末，信用卡和借贷合一卡 7.98 亿张，同比下降 0.28%；若将 2022 年我国 4.59 亿城镇就业人口视作信用卡主要目标客户，则人均持卡数已达 1.7 张，已接近亚太地区主要发达市场水平。随着

信用卡发卡量接近“天花板”，信用卡行业的竞争也日益激烈。在存量市场中，精细化的客户经营将逐渐超粗放的流量获客思维，成为商业银行打造市场竞争力的关键。

3、应对经济下行压力的首要任务是促进消费

2022 年 4 月，中央政治局会议提出“发挥消费对经济循环的牵引带动作用”，消费将成为我国经济发展的战略基点。金融行业应利用移动互联网、大数据和人工智能等数字化技术提升消费金融产品的使用便利性，有效促进消费。

信用卡具有支付便捷、可分期付款、先消费后还款等特点，信用卡机构借助数字化、智能化经营手段，通过建立客户与场景的连接闭环，提升用户黏性；同时在场景中深挖客户真实消费需求，实现精细化运营。构建场景消费生态，不仅仅是实现信用卡业务的转型发展关键所在，更是满足居民多元消费需求，夯实消费作为经济增长的稳定器和压舱石作用的有力一招。

4、大数据、AI 等技术，助推银行客户经营数字化转型加速

近年来大数据和人工智能技术不断发展，加速金融机构的客户经营体系向全数字化服务的转型。利用大数据及数据挖掘能力，通过聚类等手段进行客户标签及画像体系建立；使用机器学习等技术，制定更专业和精细化的营销策略，更好地预测客户行为和需求，进而提供更加个性化的服务和产品；除此之外，大数据 AI 等技术帮助金融机构更精准地进行交易欺诈检测和风险管控。

二、信用卡客户经营体系概述

信用卡客户经营需要体系化的经营能力支撑并配合可持续的经营策略，围绕“信用卡生

命周期”，针对客户所处生命周期的不同阶段制定相应的经营策略，提供对应的产品和服务，充分挖掘用户单位价值，并提升用户黏性。

1、客户标签体系是信用卡客户经营的基石

为打造体系化的信用卡客户经营能力，需有完善的客户标签体系支撑。客户标签是对客户特征的提炼、筛选，是客户画像的最细颗粒，实现客户价值管理、风险管理、营销管理、交叉销售、差异化定价乃至产品设计的基础，能够支持基于客户需求驱动的产品和服务差异化、结构化匹配交付。

2、场景化运营是信用卡存量时代的必然选择

近年来，信用卡突破金融的场域，以“金融+生活”场景模式，实现精准营销、提升用户黏性。另一方面，发卡机构正在聚焦于优质客户群体，深入挖掘国家政策鼓励的升级性消费场景以及个人或家庭的真实综合消费场景，以稳健的方式发展消费信贷类业务。因此，消费场景的精细化建设与运营是信用卡业务创新发展的必然选择，融入场景的客户体验与精准触达成为信用卡经营活客的必然路径。

3、精细化运营是信用卡客户经营的发力重点

与传统方法不同，精细化运营更注重在整个客户管理过程中数据资产的价值挖掘和应用，以及人工智能工具的使用。通过对历史数据的挖掘和分析，开发基于数据驱动的规则和模型，结合实战业务经验，对客户经营生命周期的不同阶段匹配相应的策略，开展千人千面精准营销活动，根据结果数据，不断优化原有规则模型，形成闭环。

（一）信用卡激活绑卡阶段

2022 年信用卡监管新规要求对“睡眠卡片”（发卡满 18 个月仍未激活的卡片）的进行合理控制，明确了睡眠卡的占比要求，这使得银行不仅要保证新发卡的激活率和首刷率，而且对于历史睡眠卡进行“合理”的促活促动，降低睡眠卡的数量。

4 月金融数字化发展联盟发布了《增量开拓与存量挖潜——信用卡客户经营专题报告》，报告显示在信用卡激活环节，网点激活为主要痛点，四成客户希望在审批通过后实时收到激活礼提醒。对于开卡礼价值方面，调研结果显示信用卡开卡礼的平均价值是 198 元。新户对开卡礼的价值认知略高，认为平均价值为 203 元。

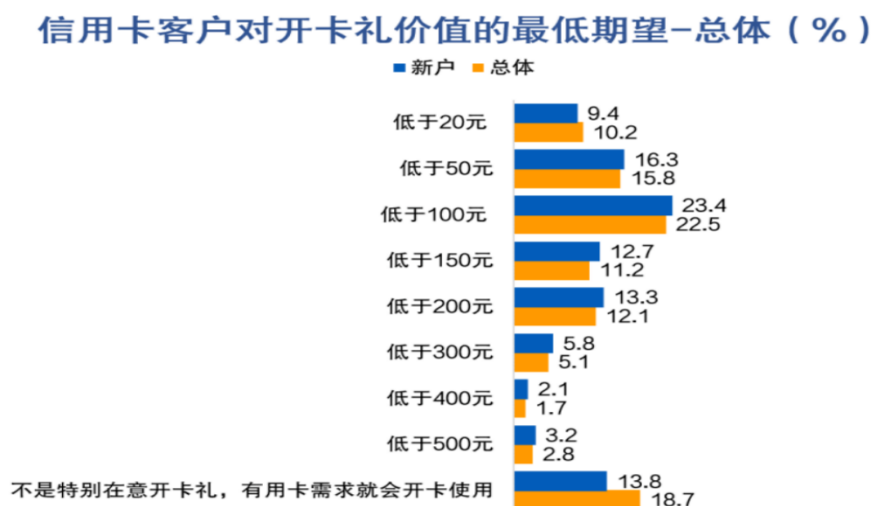


图1 信用卡客户对开卡礼价值的最低期望

如何在有限的成本预算范围内，激活更多更有价值的客户，成为了信用卡激活环节困扰银行的一大痛点。

1、信用卡激活阶段模型选择

针对激活环节的现状和痛点进行模型设计：

（1）信用卡激活响应率模型：

在激活前期，需要评估收到卡的持卡人中，哪些人会激活卡片。采集客户数据、账户数据、人行征信数据，使用机器学习模型，预测持卡人激活概率。该模型主要用于辅助判别持卡人激活的可能性，帮助后续激活策略的指定。

（2）信用卡未激活客户价值模型：

未激活的首卡持卡人在信用卡系统中无账户、交易等数据，难以根据历史的消费、分期、还款等情况判断该持卡人的价值等级。需要对未激活客户价值衡量指标进行量化及公式化处理，以确定模型 Label 的定义，再使用模型算法对未激活客户进行客户价值分层。用于指定策略时差异化匹配权益价值，实现“千人千面”的营销效果。

2、信用卡激活阶段策略建议

信用卡激活经营策略分别针对新户及存量未激活户进行差异化策略制定

（1）客户经营策略矩阵：

通过模型组合，产出未激活客群的经营策略矩阵，筛选出重点经营潜力客群，并在接下来的活动阶段中对不同潜力客群进行差异化经营和培育。

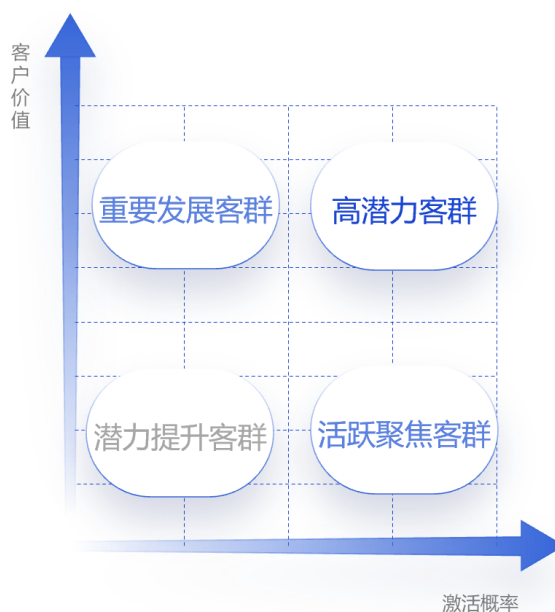


图2 信用卡激活经营策略矩阵

（2）新户促激活：

对于新发卡客群，按发卡时间周期进行规律性促动，将客户分为已面签和未面签两个客群，分别采用不同的营销话术进行触达，随着未激活时间的增加而调整营销权益。

（3）存量未激活客群：

对于存量未激活客群，根据客户经营策略矩阵配置不同的权益。并通过短信、微信、AI外呼、人工外呼等触达手段开展一系列促活活动。

3、案例效果

以存量未激活客群为例，由于激活项目的特殊性，不同活动效果受众多环节营销，针对一批核卡后 180 天以上没有激活的客户，应用数据模型以及流程设计，针对活动客户的激活转化率约 4.3%，相对于对照组 0.95%，活动方案有显著提升效果。

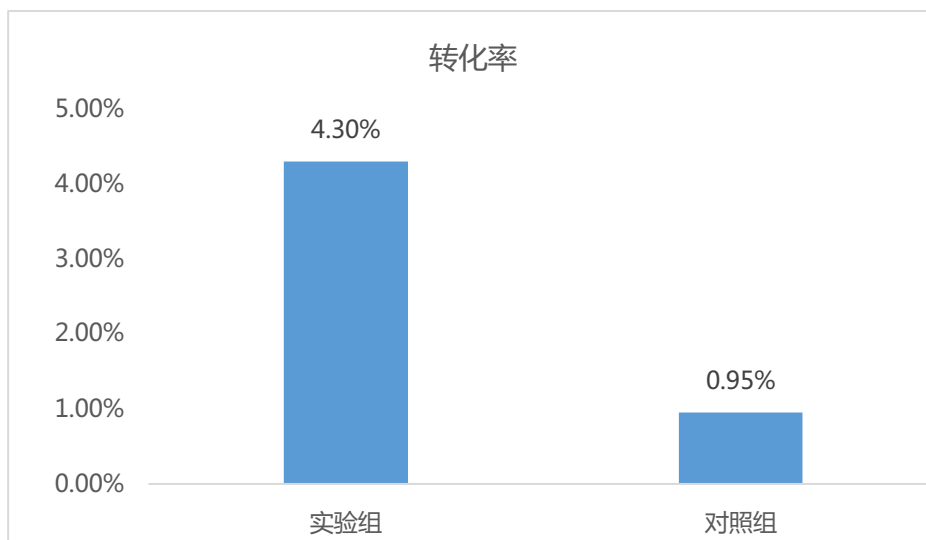


图3 信用卡激活活动效果数据

（二）信用卡消费活跃阶段

如果把信用卡运营看成一类养成系经营游戏，那么目前各行层出不穷的营销活动已经越来越难以“驯服”挑剔的持卡人了。随着活动种类丰富，活动的同质化也日趋严重，积分换礼、商户优惠、现金奖励已是标准“老三样”。年轻化的持卡人转而更多的关注活动本身的趣味性和惊喜感。而站在活动主办方角度，开展一项营销活动往往是“戴着脚镣舞蹈”。如何在有限的预算下，不仅要达成活动目标，还要尽可能的优化客户体验，做到千人千面，持续创造惊喜，是一个值得思考的问题。

1、信用卡消费促活阶段模型选择

（1）消费力预测模型：

定义消费力评估标准，采用大数据机器学习算法预测持卡人未来一段时间内的消费力水平。

（2）薅羊毛客群识别模型：

通过相关群体风险识别模型，对薅羊毛倾向客群进行识别，可帮助在活动开展中对此类客群进行策略管控。

（3）客户价值分层模型：

运用客户价值分层模型从收益维度全面评估客户价值贡献水平。客户价值分层依据信用卡客户最近一段时间的用卡行为，统计其对银行贡献的各项收入和银行对其投入的成本，收入与成本的差值即为客户在该时间区间内对银行贡献的价值。

2、信用卡消费促活阶段策略建议

以信用卡笔笔抽奖活动为例，以“随机”抽奖的形式在客户消费后给予差异化奖励，

达到促活促消费的效果，同时控制总体及卡均预算、各渠道奖金预算等。针对该需求，以四步走策略为分析框架，构建了一套具有不唯一解的最优化方案：

业务目标：促进活卡、促进消费

策略可变参数：奖金金额、奖金渠道、中奖概率

约束条件：总预算、卡均预算、渠道预算

影响因子：中奖金额大小及奖券类型对消费影响的边际效应不同

通过最优化设计来辅助业务人员进行合理的活动策略判断，并可以依据上述设计框架根据实际活动效果进行不断地调整。相较固定中奖金额，固定渠道、显式活动规则的设计，以上新设计根据客户最新用卡行为及时更新其分组信息，在成本可控的情况下，通过中奖金额、概率的变化给予客户及时有效的正向反馈。千人千面的中奖体验贴合“抽奖”这一活动形式的不确定性，加之特殊节点惊喜红包，有效吸引持卡客户。

3、案例效果

基于新活动策略设计方案上线一季度后的数据情况，在小幅提升客户用卡活跃的基础上，成本有效降低50%以上，客户活跃率/绑卡率有效提升，活动重复参与率达70%。

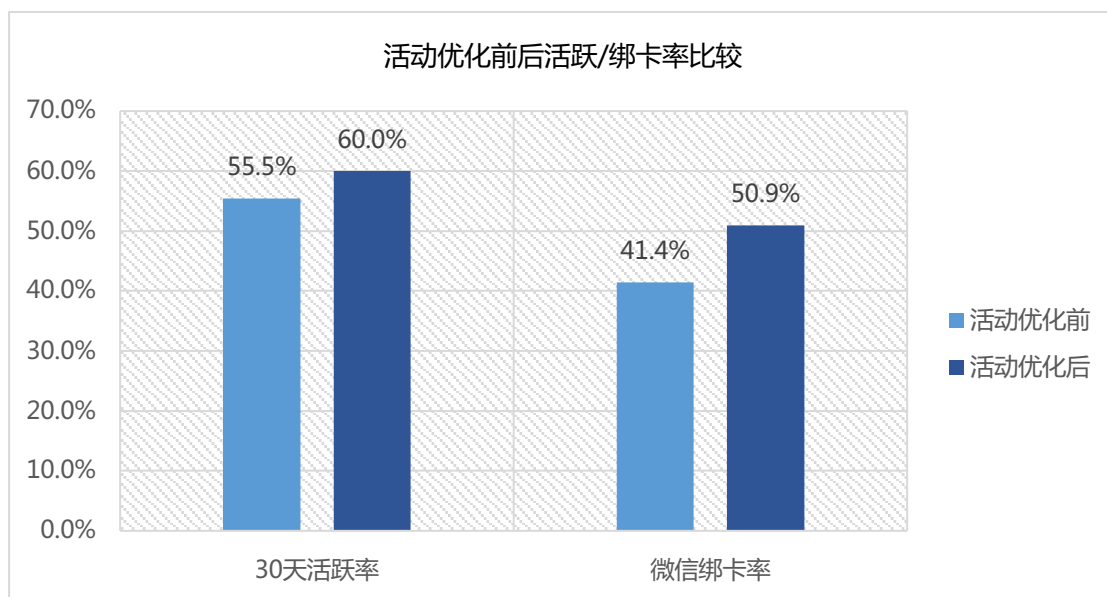


图4 最优化活动策略对活跃及绑卡的效果

（三）信用卡分期循环阶段

继 2016 年央行取消统一的信用卡透支费率标准，实行透支费率上限、下限区间管理后，2021 年进一步推进利率市场化改革，允许发卡机构与持卡人自主协商确定信用卡透支利率。中小银行可以根据不同产品的特点、资金成本、竞争策略、客户价值、风险程度和目标利润进行自主定价。银行作为盈利机构，其信用卡业务的所有收益均来自于客户经营阶段，包括年费、刷卡消费的佣金收入、分期业务的手续费收入和循环信用的利息收入等。银行若想提高信用卡业务的利润率，追求利润最大化，必须从成本和收入两方面考虑问题，即在尽可能提高营业收入的同时，尽量减少各成本项。

传统信用卡费率定价同样经过了由简及繁，经验判断到数据驱动的过程。第一阶段为无差别定价，实行的定价方案包括：一刀切的统一费率，试图通过优质客群收益覆盖坏账损失；成本加价定价，单位成本增加一定比例利润作为定价标准；市场导向定价，根据市场供求关系定价。第二阶段向差异化定价转型，目前使用较多的风险定价，本质是将客户按照违约风险分组，根据不同组别违约概率下的风险成本与资金分摊成本，维度单一，仅仅停留在“局部最优解”上。

1、信用卡分期循环阶段模型选择

（1）分期差异化定价模型：

采用机器学习算法建立预测模型，并依据预测的概率结果判断账户的分期倾向，基于特定客群特征、风险情况、营销响应、客户价值评估的差异化来设置或者修正当前定价，对于信贷资信优质的客户可以降低费率，对于信贷资信差的客户，提高费率，做到资金有

效分配，保证资源配置最优化。

2、信用卡分期循环阶段策略建议

分期业务从银行的角度，希望在风险可控情况下，实现利润最大化，而非仅仅保证风险可控。因此可以对差异化费率这一命题解构为四个部分：

业务目标：分期收入最大化

策略可变参数：费率、额度

约束条件：合理的坏账率、费率上下限/等级、最低可分期金额等

影响因变量：响应概率、逆向选择等

这样我们就可以将差异化定价问题抽象为如下以利润为目标的效用函数：

$$E(\text{收益}) = R_0 \times (P_1 \times \text{分期利润} - (1 - P_1) \times \text{坏账损失}) \times e^{-i_0 t}$$

上式中， R_0 是客户的分期意愿，是一个关于费率、额度的函数关系； P_1 是放款后客户的违约概率； $e^{-i_0 t}$ 乘项是不同期分期收益的贴现率。每个客群分期意愿（对分期费率的价格弹性）、违约概率不尽相同。收益函数是关于费率、额度的凸函数，意味着在某个费率、额度组合下，可以使整体收益达到最大值。这样我们针对每个客群分别求出期望收益最大时的参数组合即可。

当然，在这个模型基础上，我们还可以叠加更多影响因变量。例如逆向选择，简单来说就是当利率越高，客户后期违约概率也会相应增加，这样利率和违约概率也应建立函数表达式加入效用函数中。理论上我们可以通过加入有业务含义的因变量将这一最优化问题复杂化完备化。

3、案例效果

运用上述差异化定价方案，目前已有多家银行通过输入营销名单的方式使用分期费率

差异化定价服务。

各个月账单分期利息收入（万）其中标红月份含差异化定价营销

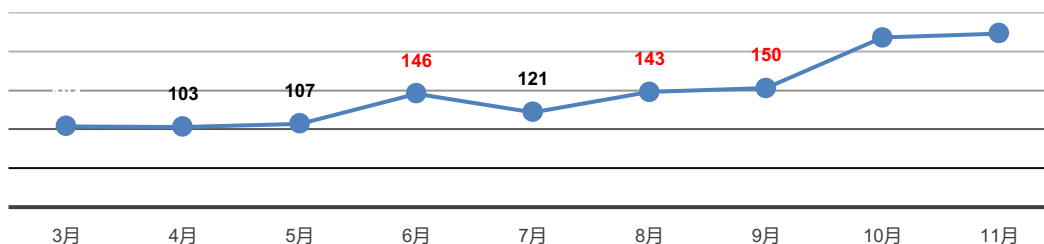


图5 差异化定价对账单分期利息收入效果

各个月账单分期办理人数其中标红月份含差异化定价营销

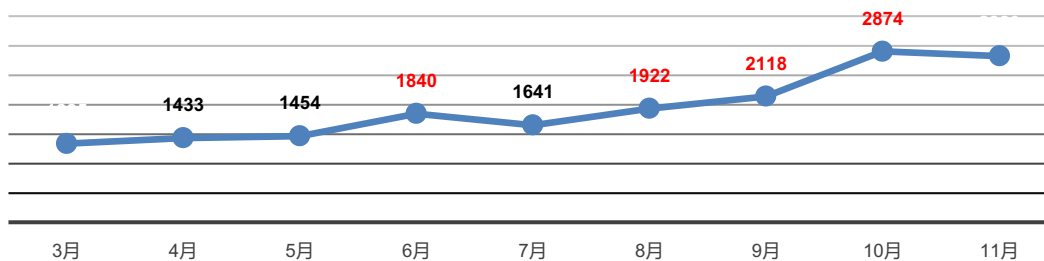


图6 差异化定价对账单分期办理量效果

如图4、图5所示，A银行行在上线账单分期精准营销及差异化定价策略后，账单分期利息收入和办理人数有显著提升。

（四）信用卡客户额度管理

金融机构在信用卡客户不断使用授信额度的过程中，开始获得贷中客户行为数据，并进行科学的额度动态管理。这是整个客户用卡周期额度管理中最重要的一部分。

1、信用卡额度管理模型选择

（1）贷中行为评分模型：

行为评分模型通过分析信用卡客户过去一段时间的账户情况、消费习惯及还款习惯等信息，进行深度分析挖掘并衍生相关变量，预测其未来一定时间变成坏客户的概率，并提前进行风险管控，降低银行风险损失。

（2）客户价值模型：

客户价值分层模型依据信用卡客户最近一段时间的用卡行为，客观、科学地计算每个客户贡献的收入及产生的成本，评估客户在该时间区间对银行的利润贡献，并基于银联数据客户银行的整体情况，从行业角度对行内客户进行价值分层，协助银行管理人员更高效、准确地判断客户价值贡献水平。

2、信用卡额度管理阶段策略建议

常见的额度管理思路是根据客户的风险和透支情况，划分风险回报矩阵。行为评分量化客户风险水平，透支额度或客户价值量化客户潜在收益水平，在各自维度上，评分或透支额度（或客户价值）越高，可调整额度越高。这一方法虽然有一定的差异化能力，但无论是从分组，还是确定每个分组的授信额度上来看，都展露比较多的人工主观痕迹，且无法量化风险和损益情况。事实上，延用风险+收益的思路，调额问题依然可以抽象为一个最优化问题：

业务目标：收入最大化

策略可变参数：额度、客户价值

约束条件：合理的坏账率、总授信规模、单卡授信上下限

影响因子：额度对风险敞口、收益规模的影响

违约概率	透支金额（或客户价值）	
	≤1000 元	>1000 元

$P \leq 0.1$	500 人 / 5%	1000 人 / 7%
$p > 0.1$	200 人 / 8%	100 人 / 10%

表1 调额客群划分示例

透支金额 (或客户价值)	违约概率	
	$P \leq 0.1$	$p > 0.1$
≤ 1000 元	500 人 / 5%	200 人 / 8%
> 1000 元	1000 人 / 7%	100 人 / 10%

3、案例效果

举一个简化的例子，我们将人群简单按违约概率和透支金额分成四个群体，对应各自的人数和资产收益率。同时，我们限定总授信规模不得超过X元，违约损失不得高于Y元，在利润最大化条件下需确定每个人群授信水平。

我们可以将上述矩阵拓展为合理维度的调额矩阵，通过利润最优化的额度管理策略，使得风险和收益在博弈中达到均衡。

目前多家银行已通过组合策略的方式使用贷中调额策略服务。如下图所示：调额时点后，当前策略较对照组已展现出对行内收入的显著提升。下一步将尝试以收入最大化最优化策略为方向逐步迭代优化，预计可在此基础上实现 7%-15% 的收入提升。

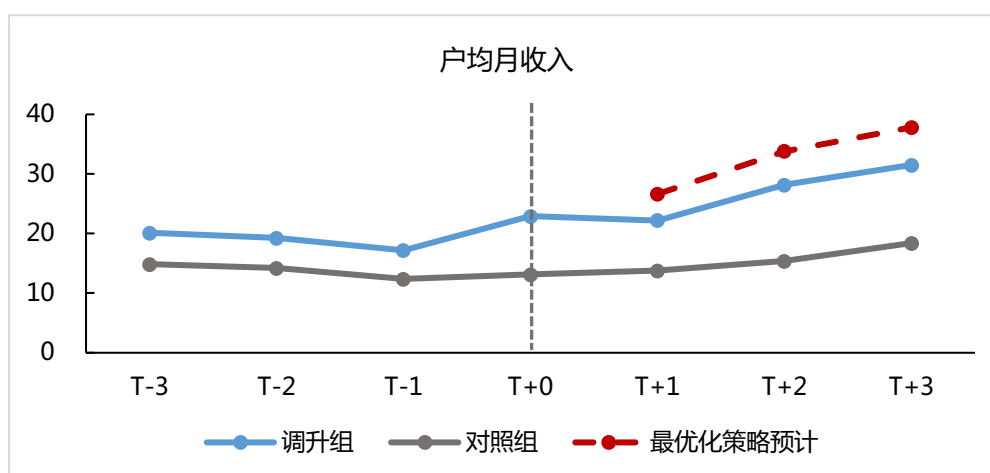


图7 现有调额策略对户均月收入效果及最优化策略效果预测

（五）信用卡睡眠流失阶段

《新规》中对睡眠信用卡占比的规定尤其引发行业关注：长期睡眠信用卡占比任意时点不得超过 20% 的红线，超过红线的银行不得新增发卡，并保留了进一步降低占比红线的可能。

信用卡新规的颁布使得银行对长期睡眠卡的促活和清理工作迫在眉睫，一方面银行需要对 18 个月以上的睡眠卡尽快进行处理，另一方面为了控制银行整体的长期睡眠率，需要对未激活卡的持卡人进行提前干预，防止其变为深睡。对于优质、高价值的睡眠客户，银行前期已付出过拉新和培育成本，相比开发新户而言，更值得银行投入资源进行唤活。对于低价值或明确无用卡意愿的持卡人，可采取销卡、销户、换卡、卡片升级等手段进行处置。

1、信用卡睡眠流失阶段模型选择

（1）潜在促活分群模型

对存量活跃客户，通过对客户消费、取现、分期、还款等行为等综合评估其在未来一段时间内的睡眠概率，对高睡眠倾向客户进行早期干预，预防其进入睡眠加大促活难度。

（2）权益偏好模型

通过互联网搜索数据、访问、APP 行为、娱乐社交等数据，采用联合建模的形式对用户兴趣偏好、营销响应等进行识别和排序。

2、信用卡睡眠流失阶段策略建议

通过对客户的消费、取现、分期、还款等行为等综合评估，构建潜在促活分群模型，对目标客户进行初步分群，大体分群如下：

- 未激活客群：未激活时长×促活可能性

- 已激活睡眠倾向客群: 睡眠倾向×价值×促活可能性
- 已激活已沉睡客群: 沉睡深度×价值×促活可能性

例：

价值分层 睡眠概率	负价值	零价值	低价值	中低价值	中价值	中高价值	高价值
[0.5,0.6)	等级 4	等级 3			等级 2		
[0.6,0.7)							
[0.7,0.8)							
[0.8,0.9)	等级 3				等级 1		
[0.9,1]	等级 2						

表2 潜在促活分群模型

任倾切层 移租比症	躺任倾	香任倾	住任倾	丰住任倾	丰任倾	丰宴任倾	宴任倾
[0.5,0.6)	纳置 4	纳置 3			纳置 2		
[0.6,0.7)							
[0.7,0.8)							
[0.8,0.9)	纳置 3				纳置 1		
[0.9,1]	纳置 2						

通过互联网搜索数据、访问、APP 行为、娱乐社交等数据，采用联合建模的形式对用户兴趣偏好、营销响应等进行识别和排序。

客群分组类型如下：

- 权益分组客群：不同营销权益客群，每类权益对应高分组和低分组；
- 营销响应客群：营销转化高分客群，营销转化低分客群；
- 客户价值客群：客户价值高分客群，客户价值低分客群；

睡眠用户优先使用实际现金价值易于判断的活动形式进行直接激活，降低用户的决策难度，采用模型算法匹配用户权益偏好进行唤醒促活，并且采用活动矩阵阶梯引导用户完成活跃后交易和分期行为。

3、案例效果

运用上述睡眠户唤醒策略，目前已有多家银行进行睡眠户营销活动。以下是某银行睡眠唤醒活动策略组和空白对照组的活跃率对比数据，对于不同睡眠深度的客群，睡眠唤醒策略组的活跃率明显：

客群大类	客群细分	策略组活跃率	空白对照组活跃率
已激活睡眠户	最近一次动卡时间距今 180-360 天	6.63%	0.80%
	最近一次动卡时间距今 360-540 天	3.26%	0.37%
	最近一次动卡时间距今 90-180 天	12.34%	1.99%
	最近一次动卡时间距今 <90 天	17.46%	5.80%
	最近一次动卡时间距今 >540 天	1.33%	0.30%

表3 睡眠户唤醒策略效果数据

客群大类	客群细分	策略组活跃率	空白对照组活跃率
已激活睡眠户	最近一次动卡时间距今 180-360 天	6.63%	0.80%
	最近一次动卡时间距今 360-540 天	3.26%	0.37%
	最近一次动卡时间距今 90-180 天	12.34%	1.99%
	最近一次动卡时间距今 <90 天	17.46%	5.80%
	最近一次动卡时间距今 >540 天	1.33%	0.30%

信用卡精细化客户经营是依托数据基础设施和智能化能力，准确定位客户资质、精准识别客户需求，并与银行现有资源相匹配的过程。将具体业务场景数据化智能化，依赖各影响因素间的博弈关系，逐渐孵化出“最优化策略”方案。在有限的资源条件下实现收益最大化，以弥补人工经验的局限性、降低不当服务的概率，进一步辅助业务人员的决策，帮助银行为客户提供更为适合的服务。



关注我们 体验“一站式”
金融数字化信息服务



微信扫一扫，关注银数观卡

公司地址：上海市浦东新区顾唐路1899号银联数据大楼

邮编：201201

电话：021-6106 8888

传真：021-6106 6889

网址：www.cupdata.com