



乘风破浪

存量经济下的机会与挑战

中国信用卡中心发展趋势白皮书





目录

前言	03
零售银行的五大竞争机会	04
机会一：获客精细化与内循环化	06
机会二：通过数据驱动的客户精耕细作	09
机会三：推演客户价值，良好控制风险	12
机会四：搭建产品生态系与消费场景	15
机会五：良好的消费者保护	20
展望	22



前言

自改革开放以来，中国经济已持续高速成长了超过四十年。在这段高速成长的黄金时期，国内银行业也迅速扩张。由于未开发的市场巨大，很长一段时间里，银行的首要目标就是“跑马圈地”获新。随着整体经济水平的提升，客户人均价值贡献也水涨船高，因此，客户数量的持续增加成为了银行业务快速增长的关键。

随着中国经济步入全面小康社会，总体经济增长也逐步步入新时期；互联网金融也加入了竞争；获客成本持续高涨，利差也随市场上的卡产品价格竞争收窄。同时间，监管机构也意识到市场过分专注“跑马圈地”，近年来不断加大针对客户资产质量和存量客户的管理。尤其是近期发布的《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知》中要求银行全面准确实时反应资产风险状况，限制长期睡眠信用卡比率超过 20% 的银行不得增发新卡，并针对信息披露、消费者保护、风险定价与风险管控方面提出一系列的具体要求。“存量经营”取代“跑马圈地”，已成为国内银行间的新共识。

然而，由于过去数十年来银行的主要绩效指标都是以“获客”为导向，虽然已经开始思考转型，转向精细化运营的经营战略，但在实践上仍有诸多未知需要探索。

万事达卡数据与咨询服务团队在全世界超过一百二十个国家为三千多个领先企业提供横跨咨询、忠诚度战略、数据分析平台等服务，也在国内深耕多年，通过数据驱动，协助国内多间领先银行实现高质量发展。我们将会在本篇报告中提供万事达卡基于国内项目经验产生的洞见，并辅以万事达卡委托 Forrester Consulting 针对超过百名国内领先金融机构决策者及超过五百名活跃持卡人所做的调研¹，期待提供银行可落地的建议，在存量经济的时代持续茁壮。

祝您开卷有益！



李展宏

万事达卡数据与咨询服务
部门大中华区总经理

Ed.Lee@mastercard.com



杨明翰

万事达卡数据与咨询服务
部门顾问部总经理

Minghan.Yeo@mastercard.com



李聃

万事达卡数据与咨询服务
部门产品副总裁

Dan.Li2@mastercard.com

¹ 万事达卡于 2022 年 3 月委托 Forrester Consulting 针对 102 名国内银行卡业务负责人和 524 名活跃的信用卡用户进行了线上调研，并对六位来自国有银行和股份制银行的银行卡业务关键决策者进行了深度访谈。



零售银行的五大竞争机会

从客户生命周期来看，零售银行及信用卡中心竞争力的提升其实不外乎在获客端提升效率，并提升批核策略的有效性；在客户经营端提升客户价值及降低潜在的风险成本；再通过良好的产品设计与扩大消费场景生态系来增加客户黏性，并延长留存时间。最后，则是将消费者保护的概念融入底层架构，在每一个环节上确保合法合规。

万事达卡数据与咨询服务团队根据近年来总体经济局势与客户需求方向的转变，总结出以下五大零售银行及信用卡中心的竞争机会点：



➔ **机会一：获客精细化与内循环化。**

通过分层分群获客战略，因地制宜地提升跨售获客效率。同时搭建自有流量体系，确保内循环流量。

➔ **机会二：推动以客户为中心的精细化经营。**

银行可以利用自身的数据，对客户进行分城、分区、分场景的精细化经营，并与外部战略伙伴合作，进行更精准与更场景化的客户经营。

➔ **机会三：建立数据驱动的风险管理体系。**

在制定风控战略时加入利润维度，追求整体收入有效覆盖风险及其他成本，并形成有效规模以稀释固定成本。

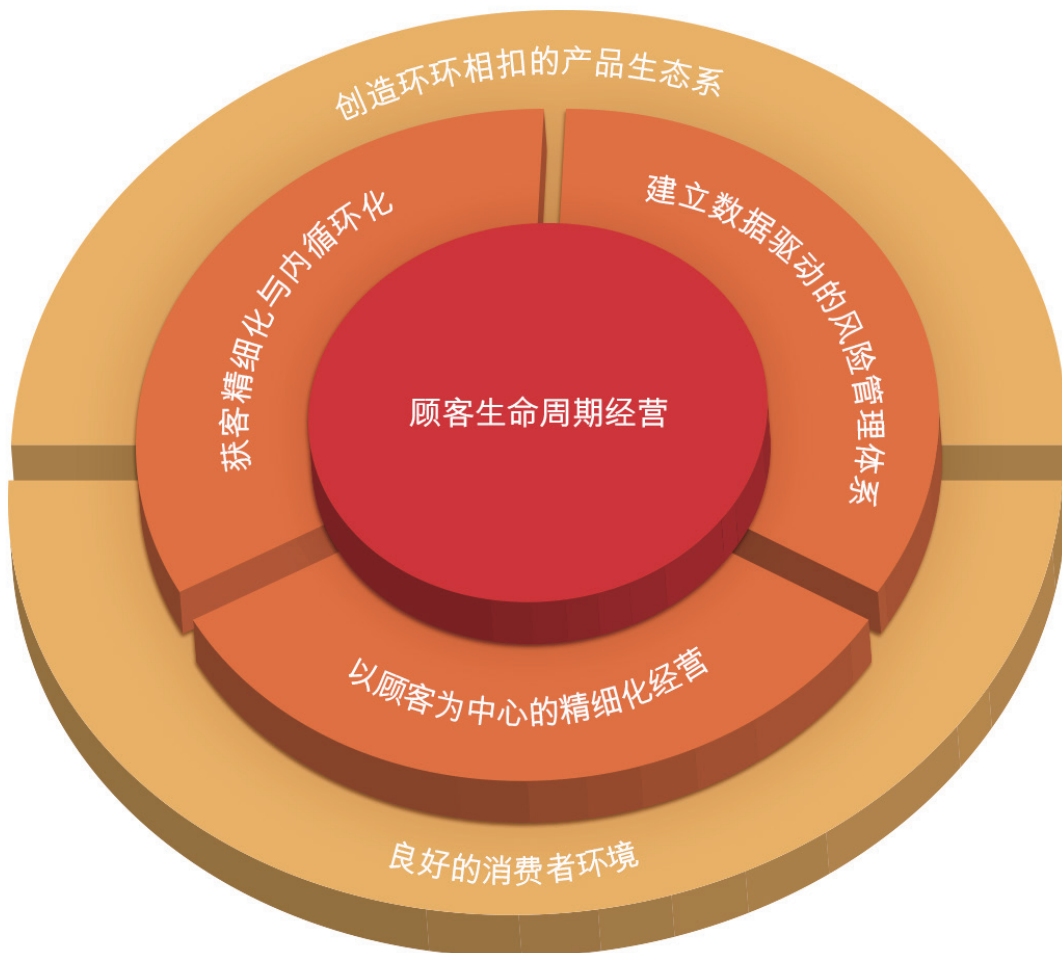
➔ **机会四：创造环环相扣的产品生态系。**

除了扩大与商户伙伴合作，掌握枢纽消费场景外，也可以强化各金融产品之间的联系，通过打造全关系银行战略来降低留客成本。

➔ **机会五：良好的消费者保护战略。**

将消费者保护与客户体验视为核心竞争力。在各个客户触点都考虑客户的隐私标签，避免过分打扰客户，以及确保数据的使用合情、合理、合规。

图一：五大趋势涵盖完整客户生命周期需求与底层架构





机会一： 获客精细化与内循环化

自 2018 年以来，国内的获客成本持续快速攀升。考虑到疫情期间，企业被迫将资源集中至在线渠道，这个数字在近两年很可能又再度上升。此外，随着多年来信用卡发卡的迅猛进展，国内信用卡发卡也逐渐趋近饱和。也由于总体经济增速放缓，客户风险水平因疫情攀升等情况，客户生命价值的成长速度也逐步落后于获客成本增加的速度。种种因素使得银行从无止境的流量竞标，转而研究如何在既有的客户基础上，提升跨售效率。

洞察当前挑战，万事达卡建议重点考量两个机会点。第一种是进行更精细化的跨售：通过针对性地匹配适合的营销内容给不同画像的客户，提升响应率与下卡率；另外一种则是建立银行自有流量，让自有流量在自身的生态系中持续循环，并在客户行为表现出意愿时进行跨售。



A. 精细化跨售获客

由于短信、微信信息成本较低，许多银行在过去都采取地毯式的营销策略。针对白名单中的客户进行无差别式的营销轰炸。但事实上，每一次失败营销损失的并不仅仅是营销信息本身的成本，更可能导致客户流失。万事达卡的经验发现，每一次无效的营销都会降低客户未来的响应率，在连续 3 至 4 次的无效营销后，就有高机率导致该客户从此不再理会银行的营销信息。

许多银行正在大力发展更精细化的获客战略。通过建立详尽的客户画像，并在营销内容、渠道、优惠上针对不同的客户群体进行匹配。同时也大力搭建基础设施，例如建立包含预审批额度、最优卡片、对应话术等信息的客户画像系统，当客户进入网点时，行员可以立即通过了解该客户的用户标签，直接进行个性化的跨售。

万事达卡协助一领先银行优化跨售白名单模型，并建立总分联动的跨售战略和相对应的基础建设，提升早期试点的网点到店的转换率近三成



一家领先银行拥有广大的借记卡客户群体，但未能建立精细的信用卡跨售战略。虽然持续地大规模发送营销讯息，但响应率极低。



万事达卡数据与咨询服务团队盘点该行的优缺点，发现该行尚未建立基于客户全生命周期价值的客户画像系统，导致现有营销白名单模型仅纳入风险考量，而忽略了风险与收益间的平衡，未能实现最大化效益。

万事达卡团队通过协助该行建立融合风险系数的客户价值画像，从而优化该行跨售模型，能根据客户行为，每月更新营销白名单。基于客户价值的不同，选择针对性的渠道触达，从而达成更优的投入产出。

万事达卡团队也运用该行广大的网点网络，通过策略性地追加额外触达，提升整体触达率。此外，根据不同情景与客户群体，设计不同的应对剧本，协助分行员工进行个性化的营销。



策略实施后，新模型产出的白名单效益持续显着高于原先模型。早期试点的网点到店的转换率提升了近三成，并提升跨售获客人数达百万以上。





B. 通过企业微信将流量内循环化

由于公域流量价格的节节攀升，以及公域流量实际的业务转化效率不甚理想，许多银行加大投入加速自有 APP 的开发和推进，然而由于生活属性不足等各方面原因，这波红利也快速见顶。于是我们看到从 2019 年开始，零售银行开始转战企业微信这一在零售和消费品领域已被广泛应用的渠道。


对于企业微信的应用，我们观察到在零售银行目前出现两种较有代表性的作法。


较为普遍的做法是利用企业微信建立自有流量池，和自身的 APP 做出区隔定位。企业微信聚焦生活场景，通过生活类的信息和优惠互动保持客户黏性，提升消费。同时捕捉客户在企业微信中的各类行为，挖掘他们的生活偏好与画像，由此更精准地识别潜在金融需求。另一方面，原自有 APP 将更专注于金融场景，为潜在目标客群提供更细致敏锐、严谨规范的服务，提升效率。由于企业微信将作为与自有 APP 并行的私域流量池，银行需要对企业微信有较高的持续投入。

另一种模式是将企业微信作为流量入口。最开始银行利用企业微信作为金融产品的直接获客渠道，然而由于金融产品销售势必需要将客户导回银行体系，整个旅程中不可避免产生断点，导致收效未能达到预期。目前更为普遍的做法是在原有获客动作完成后，对于早期阶段的客户叠加企业微信渠道。利用企业微信的生活属性，对早期客户进行教育、服务、引导，识别潜在客户，进而引导到自有生态体系中（如自有 APP，商城等）。获客 - 企业微信 - 自有生态，是一个串联递进的关系。这种战略对企业微信的投入要求较小，但对银行自身所拥有的生态系有相当高的要求，倘若在自身尚未搭建具足够吸引力的生态系时就贸然使用此种战略，即便能将企业微信的流量导入，也无法持续吸引客户留下，甚至可能因为持续创造客户体验的断点，而连带导致企业微信上的流量下降。




万事达卡协助一领先银行建立端到端的企业微信战略，增加户均交易频次达近八成

 一家银行在疫情初期即注意到企业微信的潜在价值，但在战略定位及实施过程中遇到瓶颈。

 万事达卡团队通过高质量的咨询服务，以及对银行支付产业的深刻认识，提供该行端到端的支持。

首先，万事达团队协助盘点该行的自身渠道，以及竞争环境，为该行建立具竞争优势的企业微信经营战略。在项目过程中，万事达卡团队发现该行不论是自有生态还是现有获客活客经营，都有强烈的自身特色。据此，万事达卡也协助该行梳理客户在企业微信上的使用旅程，根据不同的客户旅程阶段采取不同的沟通策略。举例来说，当客户刚申办信用卡时，即可根据客户的所在地区，发送附近高频次消费场景的优惠券，确保客户养成用卡习惯。此外，也在企业微信上针对高价值客户做更个性化的沟通，来避免客户流失。

 企业微信战略部署后获得巨大成功，初期阶段就达成当月粉丝量翻倍，且社群活跃度与交易量均有双位数百分比的成长，户均交易频次更成长近八成。该行也因此决定将企业微信经营列为未来数年的重点战略。



机会二：通过数据驱动的客户精耕细作

68% 的中国零售银行用户表示，所有的银行基本上都是一样的²。这个数字恰巧说明了当前银行的挑战。由于客户经营缺乏个性化差异，客户往往容易因为竞争对手的优惠活动而流失。但反过来说，如果可以提供个性化服务，便能在当前的竞争态势中脱颖而出。事实上，有高达 47% 的客户表示，在拥有多张信用卡的情况下，如果某张信用卡可以提供更个性化的消费场景优惠，就会更频繁地使用该张信用卡³。

在运用数据，达成个性化客户经营的目标下，可以再进行两点细分。一是由内而外，根据银行自有数据，直接进行个性化的分层分群客户经营。另外一种则是由外而内，在符合法律法规要求的前提下通过与第三方的合作而完成个性化经营的目标。

² 2022 年 3 月 Mastercard 委托 Forrester Consulting 进行的调研

³ 2022 年 3 月 Mastercard 委托 Forrester Consulting 进行的调研



A. 银行自发的数据驱动个性化客户经营

银行早已广泛运用自有数据建立客户画像，以达成个性化经营的目标。42% 的银行表示在短信等传统触点上已完全实现了个性化用户经营，更有过半银行（51%）表示已在 APP、小程序等移动端私领域流量触点完全实现个性化用户经营，62% 的银行受访者表示在未来的一至两年内将进一步丰富个性化经营的实现渠道，扩大实现场景⁴。

然而即便多家银行已实现在私有渠道上的个性化用户经营，但其现实效果却不尽如人意。57% 的银行受访者表示难以衡量个性化用户经营带来的收益及投入成本⁵。

中国地广辽阔，不同城市的发展阶段、文化、生活习惯，及人口组成均有较大差异。万事达卡经验显示，个性化用户经营能否成功往往取决于是否能根据不同的城市、客群、竞争态势，以及场景，采取不同的个性化经营战略。许多银行在个性化用户经营上仍然未纳入属地化的思维，往往仍采取一刀切的策略，导致错配。

万事达卡经验显示，低线城市通常具有一定共性，但高低线城市间的差异非常大；高线城市的竞争激烈，低线城市的发展空间较足。而高度依赖单一消费场景，将会导致客户贡献度在生命周期早期即开始衰退。

在执行上，银行也须建立场景化营销的能力，确保当消费场景出现时，能迅速满足客户需求。一个常见的方法是使用在营销推送引擎上制定规则，当客户行为满足特定规则时，系统即会被自动触发，并实时寄送相对应的优惠给与客户。

场景化营销的关键是“及时”且“适合”。必须在消费场景出现时，针对客户需求实时满足客户。许多银行当前试图通过自建，或是寻求外部合作方来部署场景化营销的能力，但仍需格外注意系统是否良好整合，且能及时满足客户，以产生相匹配的效益。

万事达卡协助一领先股份行建立端到端的客户个性化经营战略



一家领先银行在个性化营销战略上面临挑战，于是寻求与万事达卡团队的合作。



万事达卡团队发现，该银行在个性化营销上，更多以年龄、收入、价值贡献度等客户面的通用性维度为主，而尚未考量不同城市 / 区域的属地化特征，从而导致相同机制的营销活动在不同区域效果迥异。

万事达卡团队首先从经济、文化、基建、人口等特征，分别针对若干个不同线级的城市进行梳理，并针对各城市的客户特征及消费场景进行更精细的属地化分群。

分析结果发现，一线城市的消费场景非常多元，并有一些特色鲜明的消费群体。如数量众多的来自其它城市的工薪“新市民”等，该族群的特色是消费集中于衣食住行等日常生活类别。



万事达卡团队也针对各线城市商户场景的竞争业态进行分析，发现在一线城市的餐饮、便利店等场景，针对年轻族群的竞争极为激烈，而在二三线城市则仍存在充足的空间，客户对生活权益类的信用卡产品具有较强需求，是可以突破的机会点。

⁴ 2022 年 3 月 Mastercard 委托 Forrester Consulting 进行的调研

⁵ 2022 年 3 月 Mastercard 委托 Forrester Consulting 进行的调研





B. 银行与第三方合作的个性化客户经营


相较于银行仅掌握客户的金融数据，第三方机构通过客户行为理解，在个性化客户经营上能补足银行不足之处。74% 的受访银行就表示目前正计划在新兴的第三方社交平台上进行个性化的经营试点⁶。

联邦学习和多方隐私计算技术是促成银行与第三方伙伴协作的良好解方。通过设计虚拟模型，在合法合规的前提下，实现融合建模。根据万事达卡经验，良好建置的联邦学习平台，搭配上在第三方平台上的场景化营销，甚至可以实现倍数等级的模型效果提升。

5 倍 万事达卡协助一领先银行与外部流量平台完成联邦学习部署，睡眠户唤醒成效提升近 5 倍

 一家领先银行长期面对唤醒睡眠户的挑战。在一般的睡眠户唤醒营销活动中，唤醒的比率非常低，使得营销活动不具有足够的经济效益。

 万事达卡协助该银行探索与一领先流量平台完成联邦学习部署，在确保合规的前提下，运用联邦学习与多方隐私计算技术，辨识出较容易在该流量平台被促活的客户特征，协助该行对睡眠户促活进行精准营销。

 结果发现，相比于以往，营销激活率提升了近 5 倍，激活客户中约八成在营销活动结束后仍持续进行消费。



⁶ 2022 年 3 月 Mastercard 委托 Forrester Consulting 进行的调研



机会三：推演客户价值，良好控制风险

由于总体经济在过去数十年间迅猛成长，客户财富快速累积，银行通常更专注于业务的增长。

然而国内互联网金融挑战、总体经济增速放缓，新冠疫情等各项因素，使银行意识到精细化风险控制管的重要性。

举例来说，许多银行的风控策略过于简单，流程上即由风险部门先提出一个白名单，而业务部门仅能根据白名单推广业务。事实上，循环利息和分期业务是重要收入来源，风险与收益的平衡才是理想的解决方案，而非简单的一刀切。

银行更应综合考虑客户所带来的贡献是否足以覆盖风险。只要在关键指标上合规，且资产组合允许的条件下，对特定族群客户值得进行更深一步的精细化探索。

银行可以试着从微观以及宏观两个维度着手，建立精细化风控的能力。



A. 微观层面的精细化风控


许多银行已经着手优化客户层级的定价能力，但往往遇到基础建设层面的挑战。


举例来说，许多客户层级的风险定价测试需要多部门协作，但协作流程相对固化，往往导致数据的收集及分析过慢，使得客户行为或是环境做出变动时，无法迅速调整。在平稳时期无法最大化利润，而在环境较为波动时，为了避免过度曝险，往往又被迫采取相当极端的信用紧缩战略。


银行在发展微观层面的风险定价能力时，也需要确保模型是依据客户行为建立，而非完全基于性别、年龄等人群画像层级的数据。

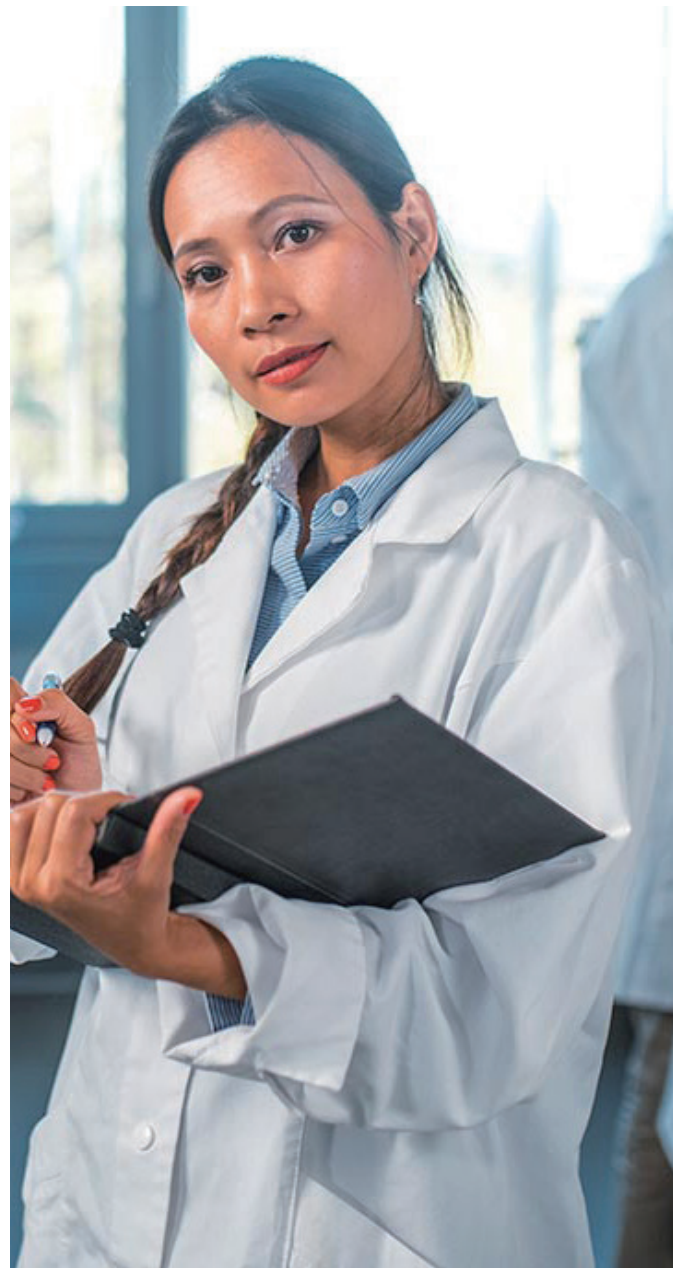
此外，78% 的银行表示结合数字化技术来实现智能风控非常重要⁷，但在应用人工智能解决方案时，必须特别注意算法的可解释性⁸。事实上，65% 的银行表示，人工智能模型的结果缺乏可解释性，也有 65% 的银行表示人工智能模型的结果无法复制⁹。

万事达卡协助一领先银行建立精细化风险定价能力，提升分期业务利润近三成

 一领先银行长久以来使用一刀切的风险定价模型，缺乏针对不同客群进行精细化风险定价的能力。

 万事达卡团队协助该银行建立精细化的风险定价能力，新的风险定价模型能达到因客定价，在确保总体风险与折扣资源稳定的前提下达到收入最大化。万事达卡团队也建立项目办公室，协助该银行建立跨部门协作的机制，确保风控理念渗透进各个业务环节，并避免资源浪费。此外，也设计多轮的实验，通过不断迭代的分析，有系统地梳理客群特性，并进行更精细化的分群。举例来说，该行过去认为曾使用过分期服务的客户，在未来也有更高的机率使用分期服务，因此在进行营销活动时，往往是仅针对老客户推广。但经由实验的结果发现，客户对于价格是否敏感实际上才是更好的分群方法。

 该行采用万事达卡团队建议的风控战略进行早期试点，模型预期该银行的分期业务利润将提升近三成。



⁷ 2022 年 3 月 Mastercard 委托 Forrester Consulting 进行的调研

⁸ 2022 年 3 月 Mastercard 委托 Forrester Consulting 进行的调研

⁹ 2022 年 3 月 Mastercard 委托 Forrester Consulting 进行的调研




B. 通过预测客户损益，主动进行宏观层面的精细化风控


除了在微观层级上确保客户贡献足以覆盖风险，银行也可以在宏观层面计算出客户群体的潜在损益，并针对卡资产组合建立不同的仿真情境及策略推演，以主动地从宏观层级来调控资产组合的风险。


在领先银行的实践中，往往会主动根据潜在可能的发展建立多个情境，并随时根据环境变化来改变经营策略。举例来说，如果通过实时数据，发现某一客户群体的风险提升时，银行就会动态地调整在该客户群体中的产品广告投放资源。相对地，如果因为总体环境变化，导致某一个客户群体的潜在收益显著上升，银行也会因应地调整在该客户群体中的曝险程度。这样的动态调整非常频繁，甚至可能到以周为计算。

达成宏观层面精细化风控的重要关键是银行必须有能力计算客户群体层级的潜在损益，并根据最新的数据迅速更新模型。要达成这样的能力，银行必须尽快将数据打通，并建立可简单维护且迅速更新的模型。倘若在更新模型时仍然完全依靠手动建模，甚至从头抓取数据，那模型更新的速度可能仅能以季甚至年为单位，将难以跟上迅速变动的环境。

万事达卡协助一领先银行建立宏观层级的风险管控能力，增加资产回报率近 2 个百分点

 一家领先银行在疫情初期为了避免过度曝险，收紧了获客力度。但在疫情调控得宜的情况下，期望重新获取客户。

 万事达卡团队首先针对整体的客户损益试算进行风险规划。由于该行原先并未建立针对不同客户群体进行动态损益试算的能力，万事达卡团队在银行环境内部署分析工具，以建立易于维护的后台环境，确保数据迅速更新。

 随后，万事达卡团队根据若干个不同的潜在业务情境建立长达若干年的预测模型，并结合包括资产类型等银行端数据，建立动态损益试算平台。该平台可以根据给定的情境以及客户群体，进行融合风险的客户群体损益试算，大幅加速了该行进行宏观风险调控的能力。根据模型推估，使用该平台将能使该银行资产回报率上升近 2 个百分点。





机会四：搭建产品生态系与消费场景

相较于其他市场，中国信用卡业务的利润压力较高，导致信用卡中心在卡片权益设计上面临局限性，相较于其他市场的信用卡往往针对不同消费场景设计独特权益，国内的信用卡产品同质化程度更高。

国内信用卡中心主要选择从两条路径进行突围：

- 一、将信用卡视为获客工具，目标是将客户引入整体零售金融服务的生态系，并从其他服务获利。
- 二、通过搭建消费场景，促进客户消费。



A. 借力信用卡搭建零售金融服务的生态系

愈来愈多的银行期待能将信用卡作为敲门砖，并通过进一步地营销来带动其他产品的跨售销售。高达 87% 的银行认为金融产品推荐是最重要的个性化客户经营场景¹⁰。但与此同时，持卡人最关注的个性化互动场景则是优惠推送，占比高达 75%，在六个选项中，金融产品推荐在持卡人眼中的重要性仅占第 3 位¹¹。这代表银行与用户间关注的重点不同。。

一些银行正试图通过打造全关系银行的产品生态系来解决这一问题。全关系银行的特色在于将零售银行各个金融服务条线彼此挂勾，目标是将客户所有金融服务需求纳入银行的生态系。无论是信用卡、存汇、财富管理、信用贷款、房屋贷款等等皆在同一家银行发生，若客户对银行的贡献度提升，就可在各个金融服务都享有额外的优惠。

全关系银行可以创造出一个双赢的局面。对银行来说，全关系银行战略让利给客户，虽然会导致每个业务条线的利润率些微下降，但从全行观点来看，若能将客户的所有金融关系汇聚在本行，总体利润将能显着提升。较多的利润空间也赋能银行提供全关系银行客户更多的优惠，进一步避免客户流失。而对客户来说，自己所有需要的金融服务都可以被以相对优惠的价格来满足。

但全关系银行在执行上却相当具挑战性。一来跨部门甚至跨商业实体协作的沟通成本极高；二来关键绩效指标需要进行全盘修改；三来产品间的连动机制必须简单明确，但银行往往因为担心成本无法回收，而设定过多条件，导致客户难以理解奖励机制。

举例来说，信用卡作为客户日常使用频次最高的金融服务，在全关系银行的战略中具备关键角色，但需解决如何与其他金融产品条线分担成本才合理的问题。

此外，全关系银行战略的核心在通过让利将客户引入生态系，并在未来进行产品跨售。成本投入就在眼前，但回收利润却可能得长时间延后，这段时间差也可能需要银行在战略推行的早期持续坚持。

银行可以通过引入具有执行全关系银行经验的外部团队做为第三方协助各个部门沟通，并提出完善的各阶段战略蓝图与财务试算，以协助银行各部门在早期的成本投入期时仍能持续坚持战略。



¹⁰ 2022 年 3 月 Mastercard 委托 Forrester Consulting 进行的调研

¹¹ 2022 年 3 月 Mastercard 委托 Forrester Consulting 进行的调研



万事达卡协助台湾地区一领先银行建立横跨信用卡、保险与财富管理的全关系银行战略



一家台湾地区的领先银行面临客户组成老化的挑战，因此想要通过全关系银行战略，提升产品的吸引力，以引入新的客户群，同时增强原有客群的黏性。



万事达卡团队协助该行发行一张具有全关系银行概念的信用卡。该卡片权益与保险和财管联动，客户倘若满足一定的贡献度，例如存款超过一定门坎，或是使用该卡片购买基金或保险产品，即可将卡片权益升级。最高级的卡片权益不但可以享有优惠的现金回馈比率，该银行还会额外回馈一定比例的储蓄金。储蓄金可以用于折抵任何购买基金与保险的消费，进一步促进客户使用多产品的意愿。

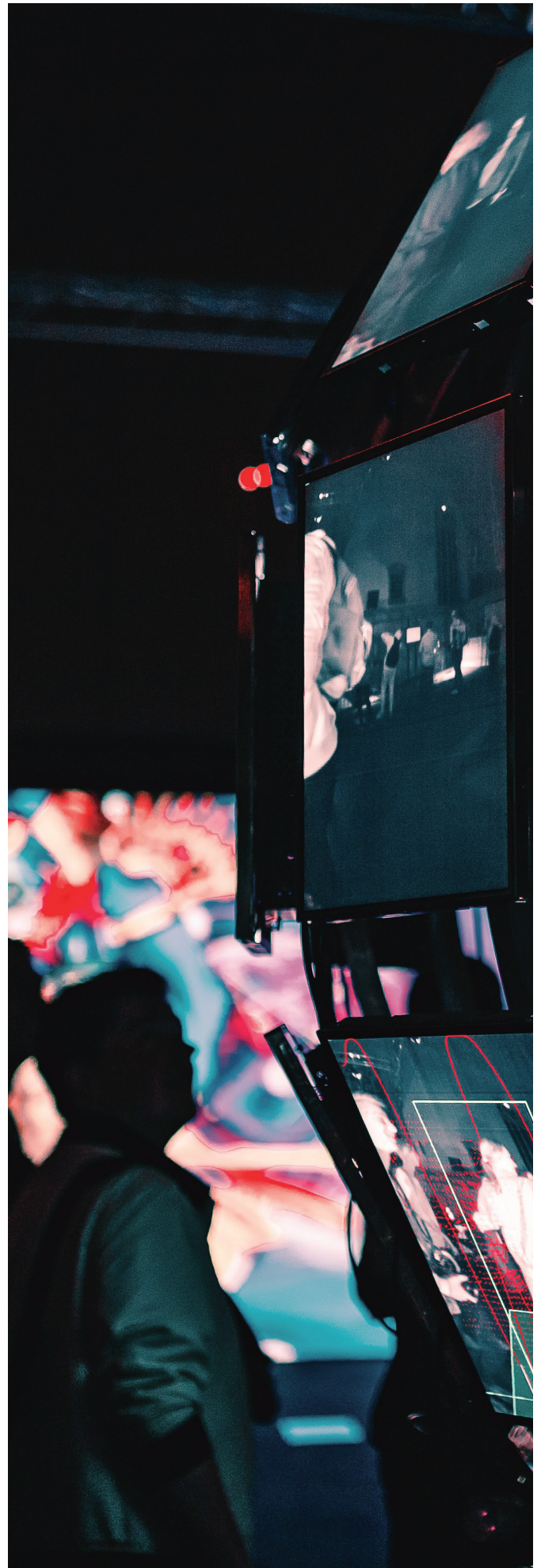
为了确保卡片能吸引目标客群，万事达卡团队也针对该行持有多产品的客户进行细致的客户画像分析，并根据客户特性分群，最后锁定客户生命价值最高的族群最常消费的场景进行额外的权益回馈加码。

此外，为了增加获客效率，万事达卡团队亦根据该行的客户组成，设计升等快速通道，若家人为高等级卡户，就可以直接升等至同样等级。由于该行主力客户中有为数不低的高净值人群，这项快速通道优惠成功地将这些人群的子女也拉进行内，迅速拓展了具有高价值潜力的年轻客户群体。

由于该卡片的权益横跨保险、基金与信用卡，万事达卡团队也同时扮演协作角色，协助各部门设计公平的成本分摊机制，确保各部门协作顺畅。



信用卡在推出后获得良好的市场反响。





B. 端到端搭建个性化消费场景，促进客户消费

47% 的持卡人表示，在拥有多张信用卡的情况下，如果某张信用卡可以提供更个性化的消费场景优惠，则其会更频繁使用该信用卡¹²。各大银行也早已认识到这一需求，纷纷建立自己的商户生态系，期待能在客户消费场景出现时满足客户需求。

然而，要真正掌握消费场景，其实不单单是与广大的商户网络进行合作，或是不断推送热门商户的优惠券，而是应该要从客户群体特征出发，找出匹配的“枢纽”消费场景，并端到端地建立这些消费场景。重点在于不断跨售“需求”给客户，而不单单是跨售产品。

所谓枢纽消费场景带有两层含义，第一层是能够带动客户消费习惯的消费场景，进一步提升客户活跃度。第二层则是与其他消费场景具有高度关联，并能让客户消费行为产生外溢效果。简单来说，倘若能掌握客户的枢纽消费场景，就能有很高机率使信用卡成为客户的主力卡。由于国内信用卡的同质化程度极高，掌握枢纽消费场景的战略意涵更为重要。

枢纽消费场景可能会随着客群、所在城市等而有所变换，银行需要进行分层分群的个性化管理，以确保能切实掌握各个客群的枢纽消费场景，并锁定性投入资源。

在分析出各个客群的枢纽消费场景后，银行还可以主动盘点自身生态系内的商户是否能良好地满足客户的枢纽消费场景，并针对生态系进行锁定性商户补强。

此外，银行在进行消费场景管理时，也需要注重切入的时间点。由于社群媒体发达，许多商户的生命周期十分快速，可能在开幕初期具有高人气，但在几个月后就回归平淡。银行倘若只是被动地经营消费场景，就很可能在观察到商户人气高涨时以溢价补贴换取商家上架自身的生态系。但商户进入生态系后，人气便迅速下滑，导致银行无端付出了高额成本，却没有回收有效的消费场景。

事实上，银行本身的生态系就自带一定程度的流量，倘若能够从上游着手，主动地与消费场景的打造者进行战略合作，将能够把握商户开幕的黄金时点，并以相当好的条件将商户纳入生态系。举例来说，一线城市的一些爆款网红店往往是由网红经纪公司一手打造，每年排程上档。银行可以试着与这类企业进行战略合作，运用自有流量交换潜在的消费场景，形成互补循环。



¹² 2022 年 3 月 Mastercard 委托 Forrester Consulting 进行的调研



万事达卡协助一领先银行盘点消费场景，并建立包含执行层面的战略架构，提升总体商户交易额达二成



一家领先银行期待以客户为中心，打造更进一步的客户经营战略，并提升活跃率。



万事达卡团队于是与银行一起，提出了端到端的三步骤：首先分析并识别客户画像与行为，第二步则寻找匹配各个客群的枢纽消费场景，最后再针对有提升潜力的消费场景进行积极的规划及引导，从而提升客户黏性。

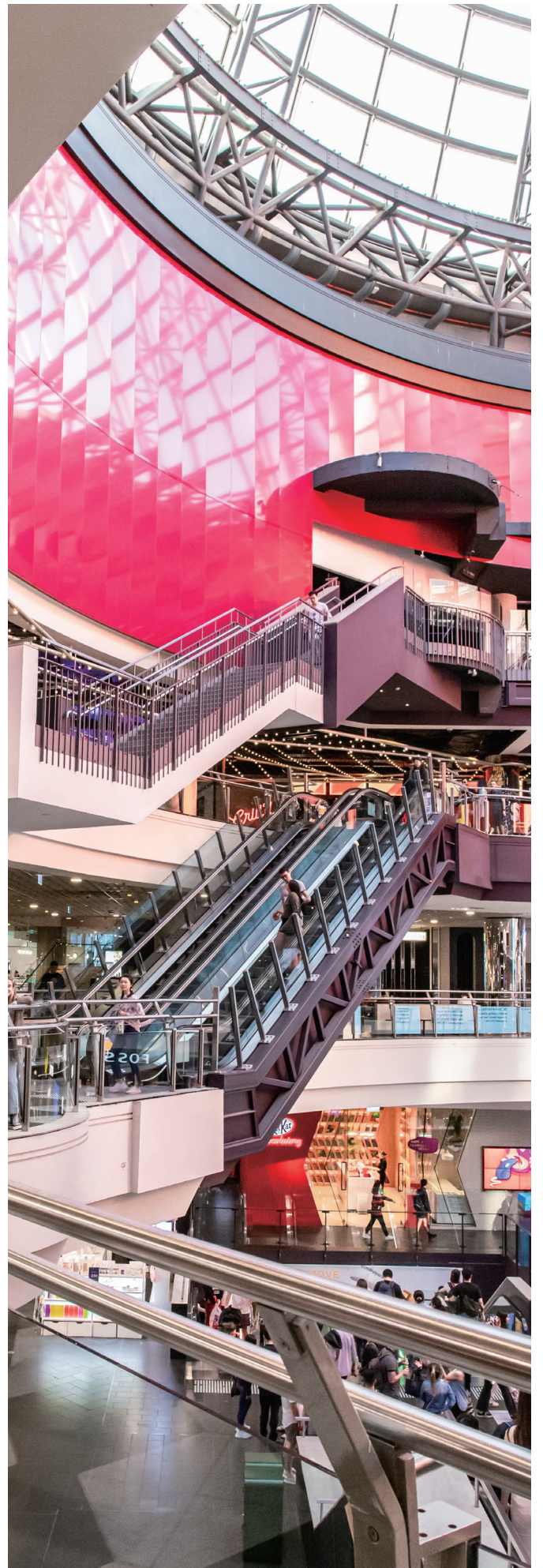
万事达卡团队通过构建“拟自然实验”环境，消除系统性差异，并构建随机环境，最大程度地消除分析偏误。随后再通过关联性分析与固定效应控制模型，分析客户的消费特性。

分析结果将客户依属性分类，发现关键的枢纽消费场景。在各线城市及所有客户群中，该枢纽消费场景和其它生活属性极强的场景有相当高度的关联。

万事达卡团队于是建议该行将资源集中投入到若干识别出的枢纽消费场景，并有时序地通过一系列营销活动精准促活客群于强关联的消费场景进行消费。



此外，万事达卡团队同时针对消费场景不足之处针对性地进行补强，协助获取具枢纽消费场景特性的商户逾万家，随着枢纽消费场景的商户占比显著提升，总体商户交易额提高近两成，并且在多项经营指标上取得明显提升。





机会五：良好的消费者保护

消费者保护的新规出台有利于推动行业健康发展，一方面进一步加强消费者权益保护，另一方面也同时给银行更明确的指引，引导其提升服务水平和质量。如何在充分合规的情况下，深入精细化运营和数据运用，同时捕捉行业升级、深入挖掘客户潜力的新机遇，成为了银行的一大课题。

高达 61% 的受访银行表示，在针对用户进行数据分析的同时，平衡用户对于个人信息的保护，是其关注的重点¹³。有 49% 的决策者表示，将开展数据治理工作，以确保数据的合法获取与使用¹⁴。

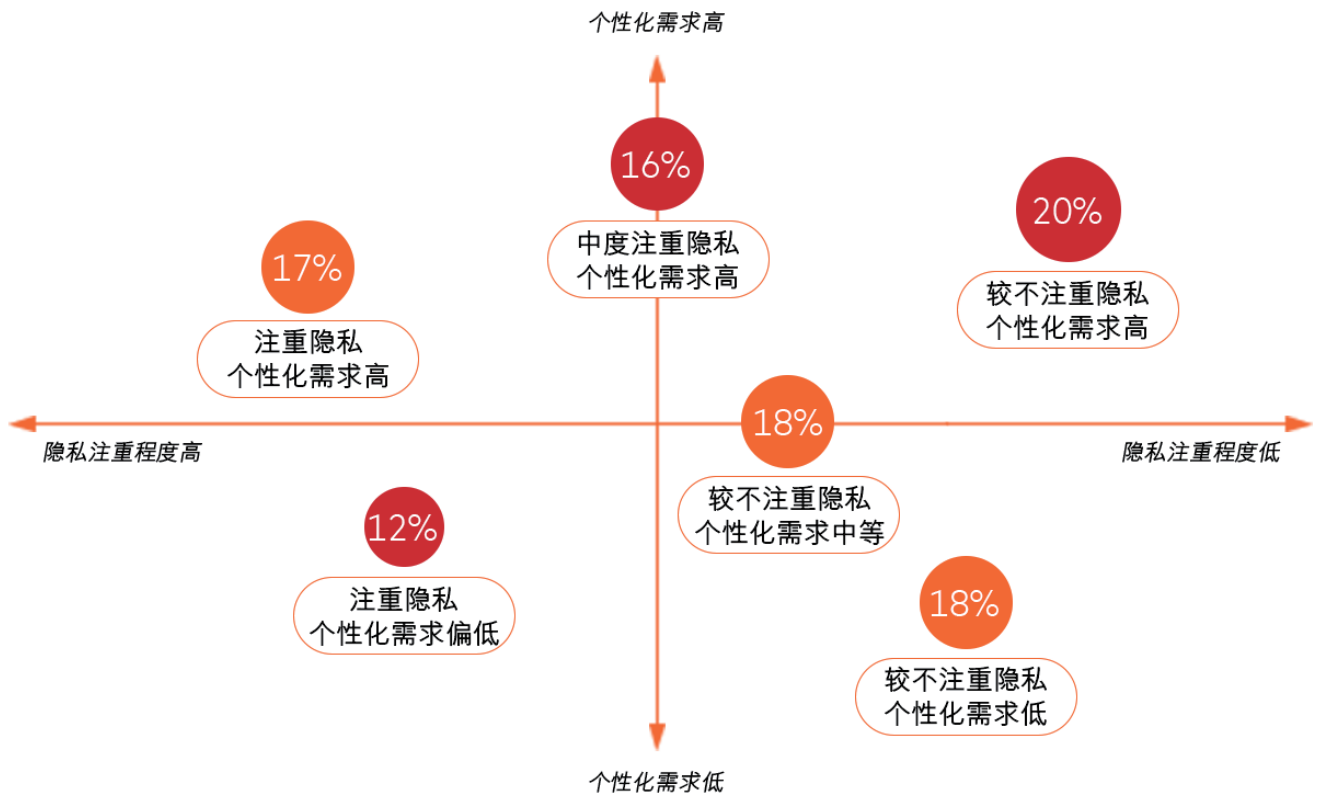
在短期内，因应消费者保护的要求，银行可以盘点既有客户，并根据隐私注重程度以及个性化需求程度，将客户进行分群，以在维持营收时，减少客诉风险。针对本次针对 524 名持卡人进行的调研结果进行聚类分析后，得出了下图。

在此图中，有三类群体可以特别关注：

图一：不同用户群体对于隐私重视程度及个性化需求水平

调研样本：524 名国内信用卡用户

数据来源：2022 年 3 月 Mastercard 委托 Forrester Consulting 进行的调研



- 1. 注重隐私：会积极采取措施阻止其个人信息被收集，并不允许银行使用其个人数据进行必要服务以外的任何行为，也不主动与银行分享任何数据
- 2. 中度注重隐私：如果获得一定回报，愿意分享部分信息给银行
- 3. 较不注重隐私：不会采取措施阻止其个人信息被收集，且允许银行使用其个人信息以交换更多的回报

¹³ 2022 年 3 月 Mastercard 委托 Forrester Consulting 进行的调研

¹⁴ 2022 年 3 月 Mastercard 委托 Forrester Consulting 进行的调研



群体一： 16% 的客户在能够获得一定回报的情况下，愿意分享部分个人信息¹⁵；个性化需求的程度最高；且该群体在各群体中的家庭月收入水平最高，是银行应该特别投入资源获取其个人信息授权的客群。


群体二： 12% 的客户对个人隐私重视程度最高¹⁶，但个性化需求的程度偏低。此类客群亦是数据相关客诉的高风险客群，银行也需要特别投入资源辨识此类客群，减少与其沟通的频次，并避免不必要的营销举措。


群体三： 20% 的客户群体个人隐私保护意识较低，但个性化需求较高。然而此类客群的消费水平及收入水平偏低，组成人群中可能有众多羊毛党。银行在针对该群体客户进行营销时，应仔细设计活动内容，避免无谓的让利。

银行也应当升级当前的客诉处理流程。除了确保有足够的客诉处理团队处理客诉业务外，也可在客诉流程中建立分流机制，将少部分高风险且难处理的客诉业务转为专员负责，防止投诉升级。

数据分析往往是客诉处理环节中被错漏的一环，若能及早辨识出导致客诉的原因，就能从源头减少客诉，将显著下降客诉导致的额外成本。银行应当将客诉系统整合，以便于标准化管理及后端的数据分析。


万事达卡协助一领先银行进行客诉文字探勘，并优化客诉处理流程，成功降低客诉数量近一半

 一家领先银行发现曾客诉过的客户的流失率是一般客户的两倍以上，于是希望找出导致客诉的主要原因，并针对客诉流程进行优化，以改善客户流失率。

 万事达卡团队首先针对该行的客诉管理流程进行梳理，并与同业对标。发现该行主要的问题在于并未设置专职的客诉处理部门，各部门在处理客诉时需要大量协作，导致客诉未能被及时处理，进而使得客诉升级。

此外，该行的客诉处理系统并未良好整合，客诉工单在过程中可能出现疏漏，且工单规格不一致也导致数据分析难以执行。

万事达卡随后针对大量的客诉内容进行分析，试图从源头解决问题。分析发现息费争议是最大的客诉原因之一，且一旦客户针对息费争议进行投诉，就有相当高机率流失。进一步进行文字探勘后，发现主要的关键词为“不清楚”、“没写清楚”、“模糊”等，代表大多数针对息费争议进行投诉的客户认为自身与银行存在信息落差，银行应在各个关键触点进一步提供客户透明化的信息。

 最终，万事达卡协助该银行翻新既有的客诉流程并建立分流机制，也将系统与工单标准化，并针对大宗客诉的源头，提出相对应的解决措施。在早期试点区域中，客诉总量下降达近一半。



¹⁵ 如果获得一定回报，愿意分享部分个人信息

¹⁶ 会积极采取措施阻止其个人信息被收集，并不允许银行使用其个人数据进行必要服务以外的任何行为，也不主动与银行分享任何数据



展望

外部环境正经历剧烈变动：疫情加速了客户对互联网渠道的依赖，却也使得互联网获客成本节节攀升；消费者保护和个人信息保护理念的提升，也对银行现有的运营模式带来新的挑战。凡此种种，均要求中国的各大零售银行及信用卡中心转向精耕细作战略。

在本文中，万事达卡总结了总体经济局势与客户需求方向的转变，结合过去在国内执行项目的经验，并与国际领先银行趋势相印证，得出了五项竞争机会点。每一项机会都包含一到两项的具体战略，并辅以案例分析，提供银行可落地的战略建议。

机会一：提升获客效率。

通过分层分群获客战略，因地制宜地提升获客效率。同时搭建自有流量体系，确保内循环流量。

机会二：推动以客户为中心的精细化经营。

银行可以利用自身的数据，对客户进行分城、分区、分场景的精细化经营，并与外部战略伙伴合作，进行更精准与更场景化的客户经营。

机会三：建立数据驱动的风险管理体系。

在制定风控战略时可加入利润维度，追求整体收入有效覆盖风险及其他成本，并形成有效规模稀释固定成本。

机会四：创造环环相扣的产品生态系。

除了扩大与商户伙伴合作，掌握枢纽消费场景外，也可以强化各金融产品之间的联系，通过打造全关系银行战略来降低留客成本。

机会五：将消费者保护的理念作为底层架构。

将消费者保护与客户体验视为核心竞争力。在各个客户触点都考虑客户的隐私安全感，避免过分打扰客户，并确保数据的使用合情、合理、合规。



共同作者



廖威

万事达卡数据与咨询服务
部门总监

Leon.Liao@mastercard.com



孙弢

万事达卡数据与咨询服务
部门总监

Tao.Sun@mastercard.com



利晓阳

万事达卡数据与咨询服务
部门总监

Harry.Li@mastercard.com



邹娣

万事达卡数据与咨询服务
部门总监

Judy.Zou@mastercard.com



陈冠豪

万事达卡数据与咨询服务
部门总监

Gordon.Chen@mastercard.com



吴小彦

万事达卡数据与咨询服务
部门总监

Rae.Wu@mastercard.com



杜易寰

万事达卡数据与咨询服务
部门营销经理

Beta.Du@mastercard.com

关于万事达卡（纽交所股票代码：MA）， www.mastercard.com.cn

万事达卡是全球性的支付与科技公司。我们致力于联结和推动经济包容性与数字化，使任何人，无论何时何地，都能无障碍地享受安全、便捷和智能的支付服务。基于安全的数据与网络、无间的协作和全情投入，万事达卡的创新科技和解决方案为个人、金融机构、政府和企业赋能。我们倡导的“仁商（DQ, Decency Quotient）”在驱动企业文化的同时指引着我们在公司内外的一言一行。通过紧密联结全球超过 210 个国家和地区，万事达卡不断推动世界的可持续发展，助力所有人解锁属于自己的“无价”可能。

如欲了解更多万事达卡的商业解决方案，敬请致信 D&SMarketing_AP@mastercard.com。



快速变动的时代，也是机会的时代。
万事达卡期待与您一同携手同行。

