

2024 银行业 经营战略报告

解码数智时代的 深度用户经营



目录 CONTENTS

1

解码数智时代的深度用户经营

- 1.1 解码数智时代的增长机会 02
- 1.2 在变化中建立忠诚, 谋求增长 04

2

数读银行业增长基本盘

05

- 2.1 市场 06
- 2.2 行业 08
- 2.3 用户 12

3

用户分化中的增长机会点

19

- 3.1 锚定三类机会客群 20
- 3.2 清晰界定权益价值, 提供个性化权益供给 26
- 3.3 深入场景, 深度连接用户 33
- 3.4 品牌驱动增长 45

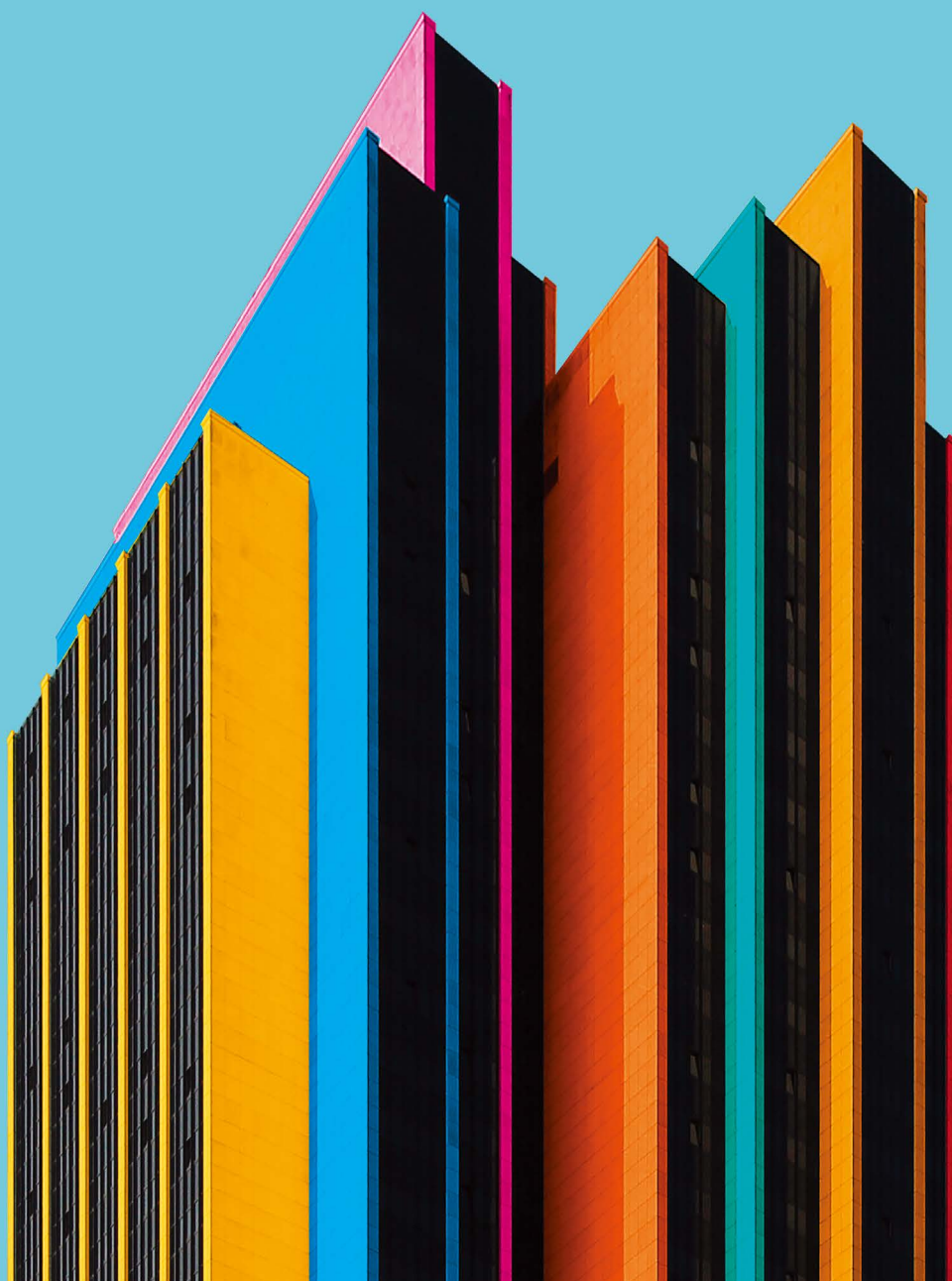
4

实战案例

51

- 4.1 招商银行信用卡: 大分化时代里做好价值的守望者 52
- 4.2 深入县域、深耕场景、拥抱科技, 描摹农业银行信用卡的增长底色 56

解码数智时代 的增长机会



去年，《哈佛商业评论》中文版首推银行业经营战略报告，观察进入存量时代后，银行业面临的挑战。而在今年，延续对银行业的观察，我们将视角进一步细化，着重关注用户需求和消费场景的变迁，挖掘不同类型消费者的用卡心理与行为差异，希望为银行的存量用户经营提供更多参考。

毫无疑问，银行业正处于一个充满挑战的市场环境中。多变的消费者、快速发展的金融科技、新的增长周期都给银行业的经营提出了挑战。为此，我们历时数月，进行了数千份信用卡用户的定量问卷调查，数十小时用户定性访谈，并与多家银行信用卡中心、卡组织负责人深入对谈，最终呈现《2024 银行业经营战略报告：解码数智时代的深度用户经营》。

在观察银行业用户群体时，“大分化”是我们通过数据得出的主要判断。不同年龄、地域、财富属性的消费者呈现出截然不同的消费心态与行为，同时，这些消费者分散在不同的场景、圈层中，表达出更具个性化的消费诉求。这既是挑战，也是机会。银行业需要更细致地洞察消费者需求，提供更加个性化和差异化的产品

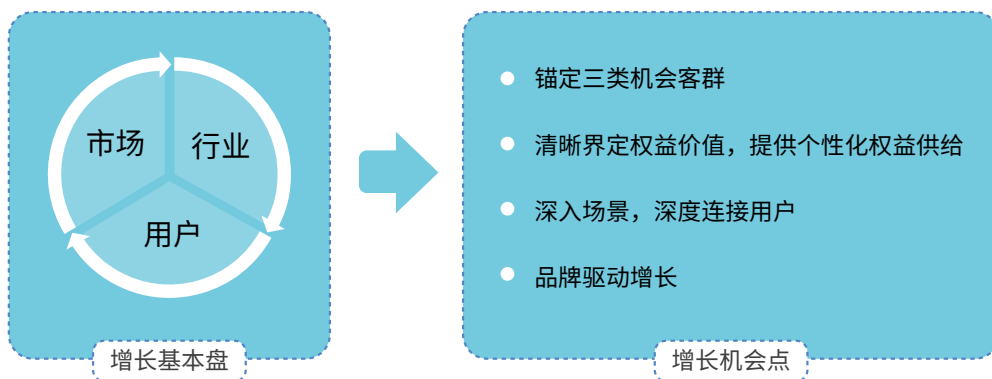
及服务。但同时，个性化的消费者运营也将为银行带来新的市场与收入来源。而数智化能力的提升和工具的应用显然会在其中发挥关键作用。

应对用户大分化带来的挑战与机遇，在本年度的报告中，我们会通过“三看四定”的分析框架，为银行业提供思考视角和决策参考。

“三看”，即从市场、行业、用户三个维度，全面审视银行业的增长基本盘。通过来自多方的数据与对银行业整体经营状况的对比总结，呈现银行业增长的真实环境。

“四定”则进一步挖掘与锚定银行业增长的机会点。在报告正文中，我们将对四类机会点进行具体阐述。

您即将翻阅的这本《2024 银行业经营战略报告》不仅是对过去一年银行业发展的总结，更是对未来增长机会的探索。我们希望通过大量且深入的分析，能够助力银行业在深度用户经营中找到新的增长点，实现持续而稳健的发展。⑦



在变化中建立忠诚, 谋求增长



Susan Grossman

万事达卡客户经营和营销服务
执行副总裁

在充满挑战的经济环境下, 银行业有着相似的痛点和难题: 既需要获取新用户, 也需要与用户建立忠诚和互动关系。其中真正最重要的是留住用户并建立忠诚度, 这不是说银行不去寻求新用户, 只是在当前环境下, 留住已有用户比获取新用户更简单, 成本也更低。

这个过程最大的挑战是, 用户期望已经改变, 而且还在快速变化。全球数字化进程正在加速, 人们希望一切都简单流畅, 希望自己被理解。他们希望能跟自己的银行建立有意义的关系, 希望银行提供自己真正需要的产品和服务。用户的期望不断提高, 挑战和机遇都在其中。

面向未来的增长, 我认为第一个关键词是“选择”: 用户需要选择, 银行业需要满足用户真正的需求, 提供个性化服务, 让用户可以选择。为了实现这种个性化, 银行业需要真正建立起一套基础设施和利用大量数据的能力, 利用技术分析数据, 以非常高效且可扩展的方式为用户提供个性化服务, 并且让用户感受到高度个性化, 因为我们真正理解了他们的需求。

万事达卡在这一领域已经做了许多尝试, 比如将数据整合并运用 AI 进行分析, 为合

作的各大银行提供更精准的决策支持。AI 的应用让我们能够更智能地设计针对特定群体的推广活动, 从而提升营销效率和投资回报率。

当然, 我们需要充分利用数据了解用户, 但同时也要格外谨慎, 以正确的方式运用数据。

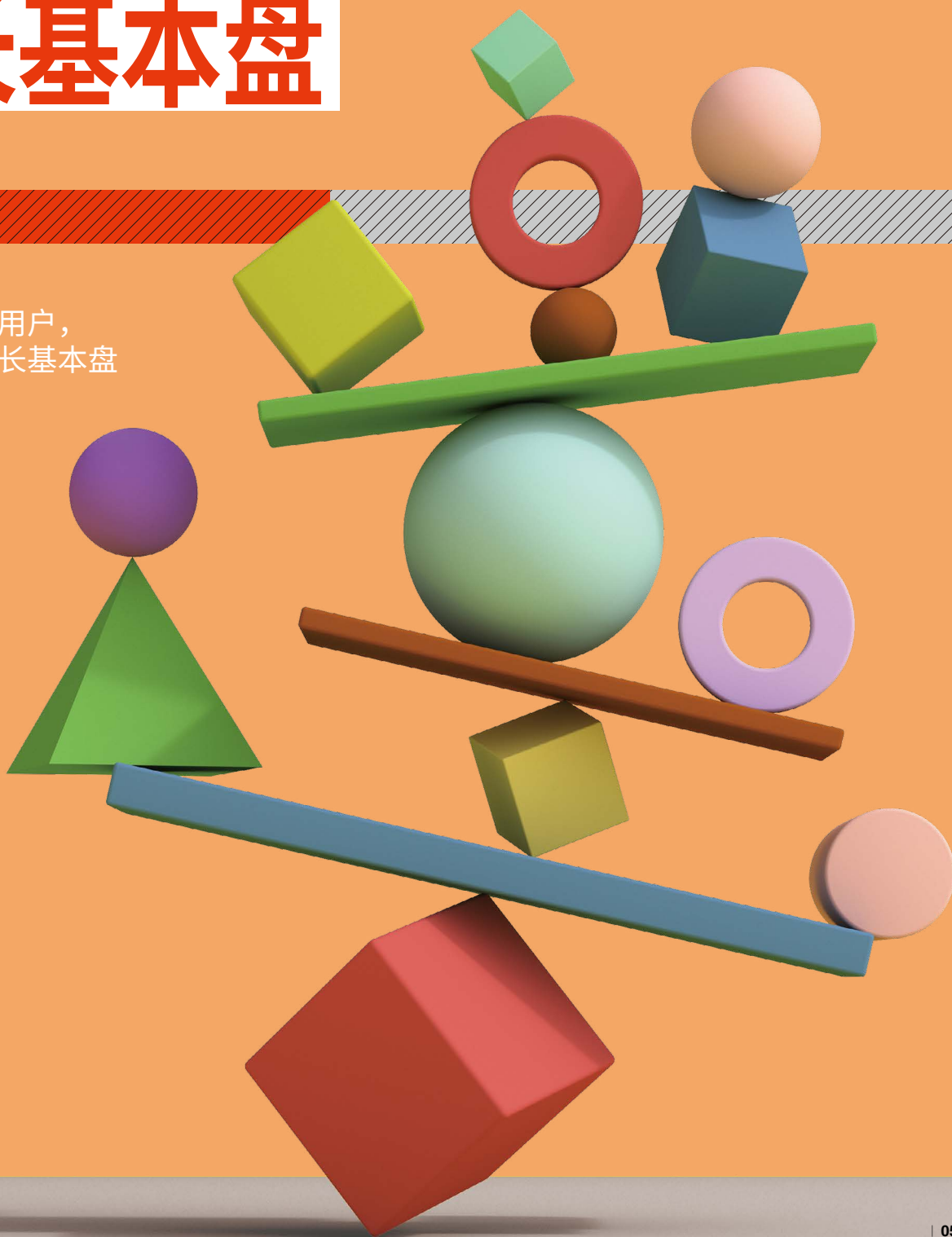
第二个关键词是“连通”: 我们与合作伙伴合作, 构建生态系统, 为银行业提供支持。我们连接得越多, 能够引入的合作伙伴越多, 创造的价值就越大。

消费者的变化仍在继续, 我们看到消费者从购买商品到购买体验的转变, 从关注消费过渡到关注可持续发展的转变, 用户开始关注消费产生的影响, 有时候, 相较于获得积分, ESG 权益更能引起他们的共鸣。这不仅是一种消费趋势, 更是生活方式的转变。

因此我们也在积极推动可持续发展的实践, 比如我们推出碳计算器和“无价星球联盟”项目, 这些是我们对环境责任的承诺, 也是增长战略的一部分。通过这些努力, 我们不仅能够适应变化, 更能够引领变化, 实现可持续的增长。🌱

数读银行业 增长基本盘

市场、行业、用户，
解析银行业增长基本盘



市场

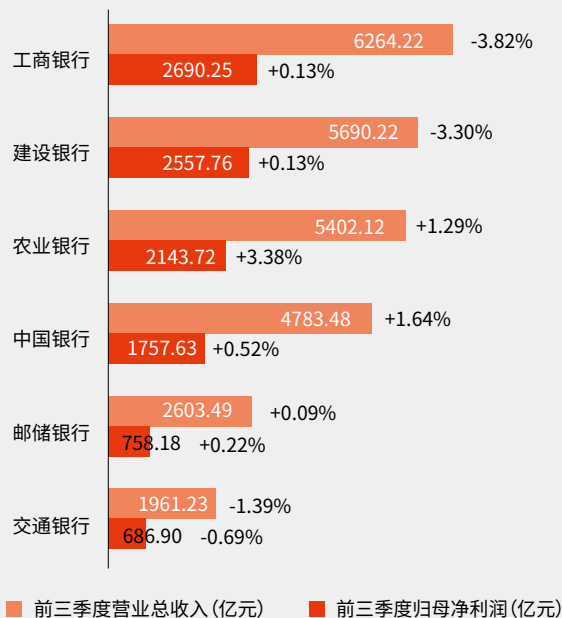
2024年，面对复杂的外部环境和转型压力，我国银行业在总量适度、节奏平稳、盘活存量、提升效率的总基调下，更加注重提质增效，以更稳健的力度和节奏推进自身的高质量发展。

增长压力犹存， 银行间出现明显分化

国家金融监督管理总局公布的数据显示，2024年前三季度，商业银行累计实现净利润1.9万亿元，同比增长0.5%。平均资本利润率为8.77%，较上季末下降0.14个百分点。平均资产利润率为0.68%，较上季末下降0.01个百分点。

从六大行的情况来看，2024年前三季度，六大行合计实现营业收入2.67万亿元，实现归母净利润1.06万亿元。其中，工商银行前三季度实现营业收入6264.22亿元，同比下降3.82%；实现归母净利润2690.25亿元，同比增长0.13%；营收和净利润均在六大行中排名第一位。建行、农行两家国有大行前三季度营收也都超过了5000亿元，净利润超过了2000亿元，分别排名第二、第三位。

国有六大行 2024 年前三季度营收和净利润



来源：公开数据整理

同时，六大行净息差均出现不同程度的收窄，且均压缩至 2% 以下，同比分别下降 2-24 个基点不等。国家金融监督管理总局公布的数据显示，2024 年三季度商业银行净息差降至 1.53%，较今年二季度下降 0.01 个百分点。其中，除股份制商业银行和农村商业银行的净息差与上季度持平外，今年以来，大型商业银行、城市商业银行、民营银行、外资银行的净息差均呈下降趋势。

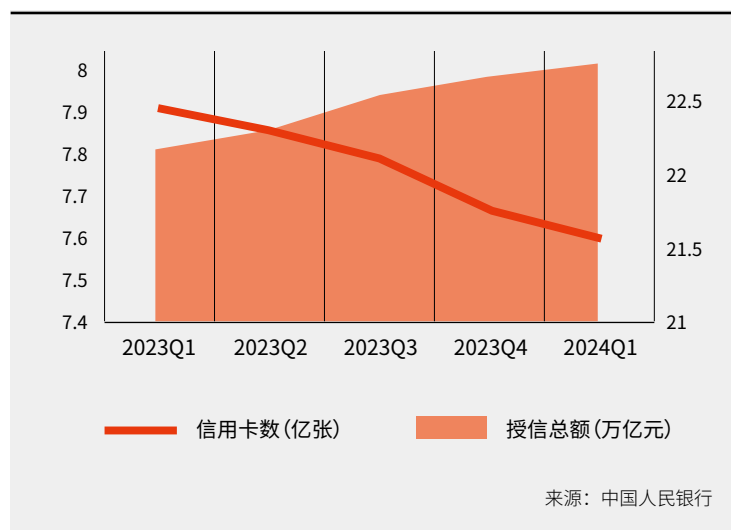
盈利方面，42 家上市银行公布的季报中，29 家银行的营业收入实现了同比正增长，部分银行同比增速仍保持在 10% 以上。反之，有 13 家银行的营业收入出现了下降，部分银行营业收入降幅达到两位数。各银行增长态势呈现出较为明显的分化。有金融行业分析人士认为，随着中国经济从高速增长转向中高速增长，金融业此前的粗放式扩张已难以为继。在行业同质化竞争激烈的当下，银行业分化或加速，未来银行业市场集中度可能进一步提升。

信用卡业务步入新发展阶段，存量竞争态势明显

具体到信用卡业务，中国人民银行公布的支付体系运行总体情况显示，截至 2023 年末，全国信用卡和借贷合一卡数量为 7.67 亿张，较 2022 年二季度公布数据减少约 4000 万张。最新公开的 2024 年一季度数据显示，全国信用卡和借贷合一卡 7.60 亿张，环比继续下降 0.85%。

另一方面，银行卡授信总额持续提升，2023 年末我国授信总额达 22.66 万亿元，较 2022 年二季度末提升 9100 亿元。最新公布的 2024Q1 数据显示，银行卡授信总额为 22.76 万亿元，环比继续增长 0.42%。

2023Q1-2024Q1 我国信用卡数及授信总额

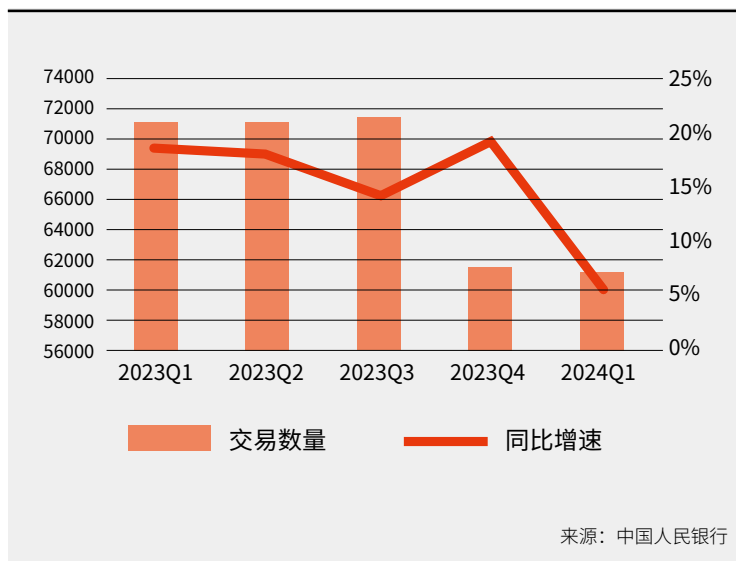


银行卡交易情况看，根据中国人民银行披露数据，2023 年内，季交易笔数同比增幅相对平稳，但至 2023 年下半年，交易额同比增速明显放缓，表明消费者单笔消费金额的下降。而在 2024 年 Q1，交易笔数同比增幅明显放缓，交易额则呈现负增长。

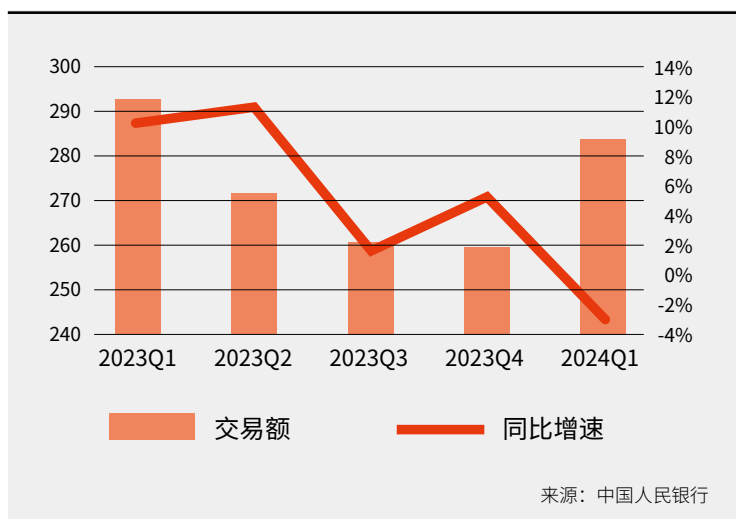
2022 年 7 月，原银保监会、中国人民银行发布《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知》，明确要求银行不得以发卡量、客户数量等作为单一或主要考核指标，长期睡眠卡率超过 20% 的银行业金融机构不得新增发卡。截至今年 7 月，《通知》两年过渡期结束，银行信用卡业务侧需按监管要求完成存量业务整改，也被视为信用卡行业步入新发展阶段的标志之一。

叠加整体经济环境的影响，在新的阶段，信用卡业务势必面临着发卡量减少，交易规模增速放缓甚至负增长的局面，存量竞争特征明显。

2023Q1-2024Q1 我国银行卡季交易笔数



2023Q1-2024Q1 我国银行卡季交易总额



行业

在银行业同质化竞争激烈的当下，银行业普遍探索自身的差异化价值，通过科技创新与数字化转型提升新智竞争力，并尝试通过大零售战略等形式展开深度的用户经营与用户价值激活，为增长注入新的驱动力。



打造差异化，建立特色经营优势

存量周期中，银行普遍意识到，想要突破同质化桎梏，就需要结合自身优势，打造自身特色，为客户提供定制化的金融产品和服务，逐步探索出一条适合自身禀赋的差异化发展之路。

业务差异化上，银行业往往基于自身多年的经营积淀，锚定主要发力的方向。

比如中国银行作为全球化程度最高的中资银行，境外机构覆盖 64 个国家和地区，在国际贸易结算、跨境人民币结算等领域保持优势。2024 年上半年，中国银行实现境外利润 50.37 亿美元，同比增长 11.04%，利润总额贡献度 23.95%。

而农业银行一直以来作为服务三农和县域经济“领军行”，也格外注重满足县域客户金融需求，

并不断有针对性的提升县域用户服务能力，打造特色优势。其 2024 半年报显示，上半年，农行 70% 的新迁建网点布局到县域、城乡结合部和重点乡镇。2024 年，农行信用卡还开展了“百县突破”计划，在县域景区、外卖场景开展优惠活动，覆盖近 500 个县域。

而在品牌差异化上，根据《哈佛商业评论》中文版展开的 2024 年度银行业用户需求调研，几大主要银行已经形成了一定的品牌差异化认知。比如中国银行以产品功能全、场景覆盖广著称，工商银行作为“宇宙行”，用户普遍认为其 App 生活化场景覆盖广泛，招商银行格外吸引年轻用户，活动力度大、营销体验好是用户的普遍认知。

几大行品牌形象认知情况



业数技融合，深化用户运营

艾瑞咨询发布的《2024年中国金融科技（FinTech）行业发展洞察报告》显示，随着前沿技术的迭代升级与金融机构数字化转型进程的逐步推进，国内金融机构对于金融科技的投入规模逐年递增。至2024年末，中国银行业金融科技投入总额预计达4090.4亿元，同比增幅10.7%。

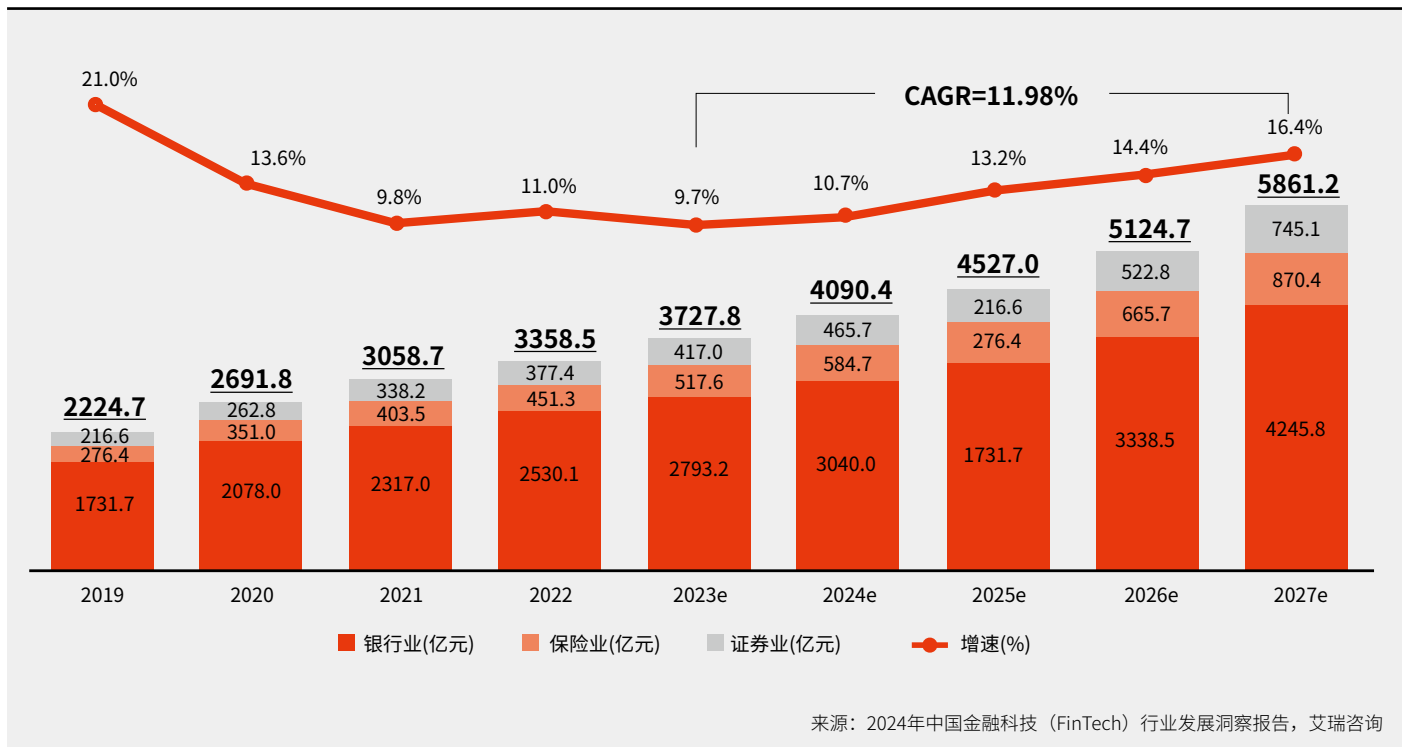
《2024年度中国银行业发展报告》则显示，2023年六大行金融科技投入首次突破1200亿元，

通过强化数字基础设施建设、抢抓新技术发展机遇，不断激发数据要素潜能和数字金融发展新动能。

在信用卡侧，多家银行正在着力推动或已经完成新一轮信用卡核心系统的升级。

比如农业银行已在今年4月投产第三代信用卡分布式核心系统，以自研分布式技术中台、“一云多芯”云原生平台、金融分布式数据库三大关键基础设施为核心，全面沉淀分布式与云原生技术能力。以“一体化云平台+分布式数据库”为支撑，采用分布式部署，涉及单元化设计、分布式事务实现等

2019-2027年中国金融机构科技投入情况



关键技术。

而中行则在 2020 年启动“绿洲工程”，去年 2 月实现个人借记卡、信用卡业务首批次投产，并于年内完成信用卡核心的架构升级。

在底层升级核心系统，是推进银行业“业数技融合”的关键一环。特别是在存量竞争背景下，持续深化数据科技基础建设、加快数字化运营和管理体系建设、推进业务经营数字化转型、强化全球化综合化科技支撑，是银行业普遍关注的课题。

具体到用户经营场景，银行纷纷利用数字技术推进精细化运营，如基于用户授权获取多维度数据，实现更加科学的用户分层、更加精细化的用户画像；借助各类数字运营工具，实现客群在银行私域的沉淀、自动化的运营动作、千人千面的精准营销等；由此提升客户体验和运营效率，增强市场竞争力。

以招商银行为例，招行信用卡发挥大数据和 AI 算法能力，全面提升“掌上生活”App 服务效率。“掌上生活”App 构建了以资源池为底座，由智能推荐、智能搜索等产品能力组成的一体化信用卡业务资源智能分发产品体系，提供更有温度、更好用的服务。同时，“掌上生活”App 持续升级 MarTech 智能营销引擎，一方面实现更精准的资源分配，让用户更便捷地了解到自己喜欢的、适合自己的活动；另一方面搭建了营销数据决策中心，将数字化能力与运营系统融合，实现一站式、轻量、简便的智能化营销。

深化大零售战略，提供一站式服务

金融客户的需求多元化和一体化，让零售融合成为行业不可逆的大趋势，大零售战略逐渐成为银行业的共识。在大零售战略下，银行可以基于现代经营理念，依托高科技手段，向个人、家庭和中小企业提供综合性、一体化的金融服务，包括存取款、贷款、结算、汇兑、投资理财等业务。

以广发银行为例。广发银行在总行层面全面践行“一个客户一个广发”的服务理念。以此为指引，广发信用卡建立了以企业微信为核心，微信、App、小程序等多渠道互联互通的私域经营体系。以此为阵地，广发信用卡持续优化服务流程，深化用户分层策略，不断提升服务品质与效率，为每一位用户提供全渠道、一站式、高质量的暖心金融服务体验，生动实践“一个客户一个广发”。用户可以随时随地享受到广发银行提供的各种便捷服务，包括账单查询、还款提醒、积分兑换等以及各类综合金融产品。

工商银行信用卡业务则以“融入全行、借力全行、助力全行经营战略”为发展主线，加快建立资质优、质态活的信用卡用户价值培养体系。工行信用卡一是注重建立信用卡目标用户营销闭环管理机制，通过智能化手段，实现在网点渠道主触点识别客户需求；通过数字化营销新工具，实现对到店用户的持卡识别、智能荐卡和借贷记卡联动办理，提升网点对到店用户的数字化识别营销能力。二是加强信用卡特色网点的建设和赋能，打造信用卡产品和服务展示专区，做好到店用户营销促活的闭环管理。三是全面融入全行“GBC+”基础性工程。

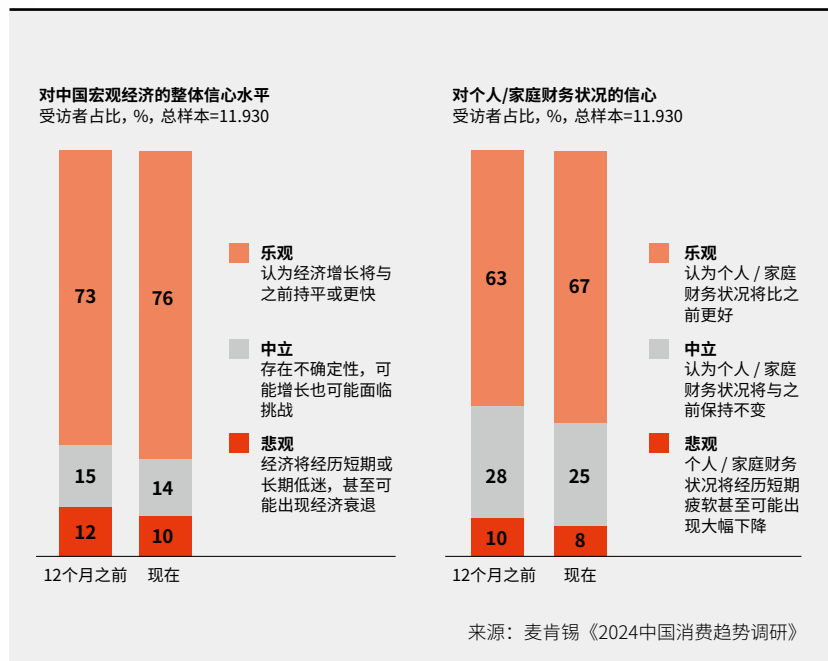
用户

在 2024 年度银行业用户需求调研中，我们对持卡消费者的金融消费心态与行为进行了专项调查，以基于此探讨银行业应该如何更好地以用户为中心展开深度经营。从中我们获得了一些发现。

消费信心指数抬升， 消费观念与行为分化

国家统计局最新公布的数据显示，2024 年度我国消费者信心指数呈现 U 型结构，在一季度实现连续 3 个月的信心指数回升，随后经历连续 6 个月回落，并在 10 月实现环比 1.2% 的增长。而麦肯锡发布的《2024 中国消费趋势调研》指出，相较一年前，消费者对宏观经济、个人财务状况均更乐观，对中国宏观经济表示乐观的人群占比从 73% 提升至 76%，对个人和家庭财务状况的信心同步增长 4 个百分点。

相较一年前，整体消费者情绪更为乐观



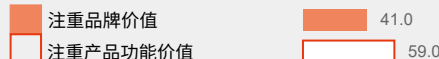
消费者消费观念与倾向（单位：%）

整体而言，进入 2024 年末，消费者信心水平有小幅抬升，但仍处于调整周期，一些困扰他们的因素依旧存在，例如失业风险的增加、收入水平的不稳定以及资产价值的潜在贬值等问题，这些因素共同影响了他们的消费意愿。

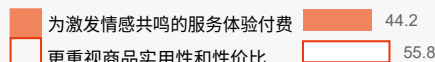
因此，在本年度的调研中，我们看到消费者整体仍表现出相对谨慎、理性的态度。更多人选择关注产品的功能价值（59%），注重商品的实用性与性价比（55.8%），对价格敏感需要多平台比价（54.5%）。

但由于个人财务状况的不同，消费分化的趋势也十分显著。以个人财务状况划分，家庭年收入 20 万元以下的大众人群、家庭年收入 20 万 ~30 万元

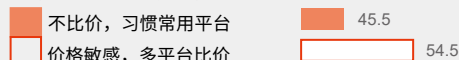
品牌价值VS功能价值



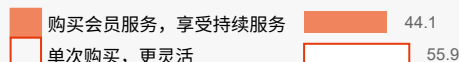
体验消费VS物质消费



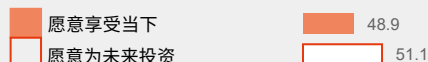
便捷购物VS性价比选择



会员订阅VS单次购买

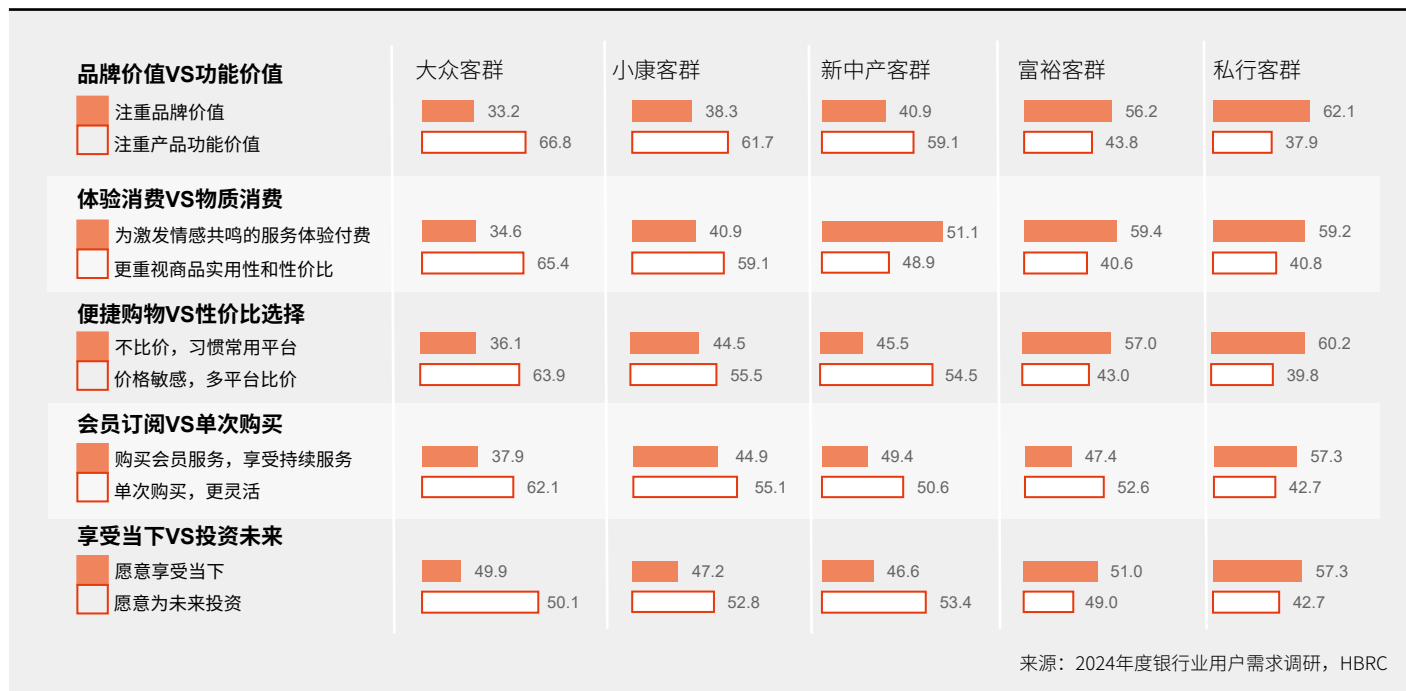


享受当下VS投资未来



来源：2024年度银行业用户需求调研，HBRC

不同财务状况下，消费观念差异明显（单位：%）



来源：2024年度银行业用户需求调研，HBRC

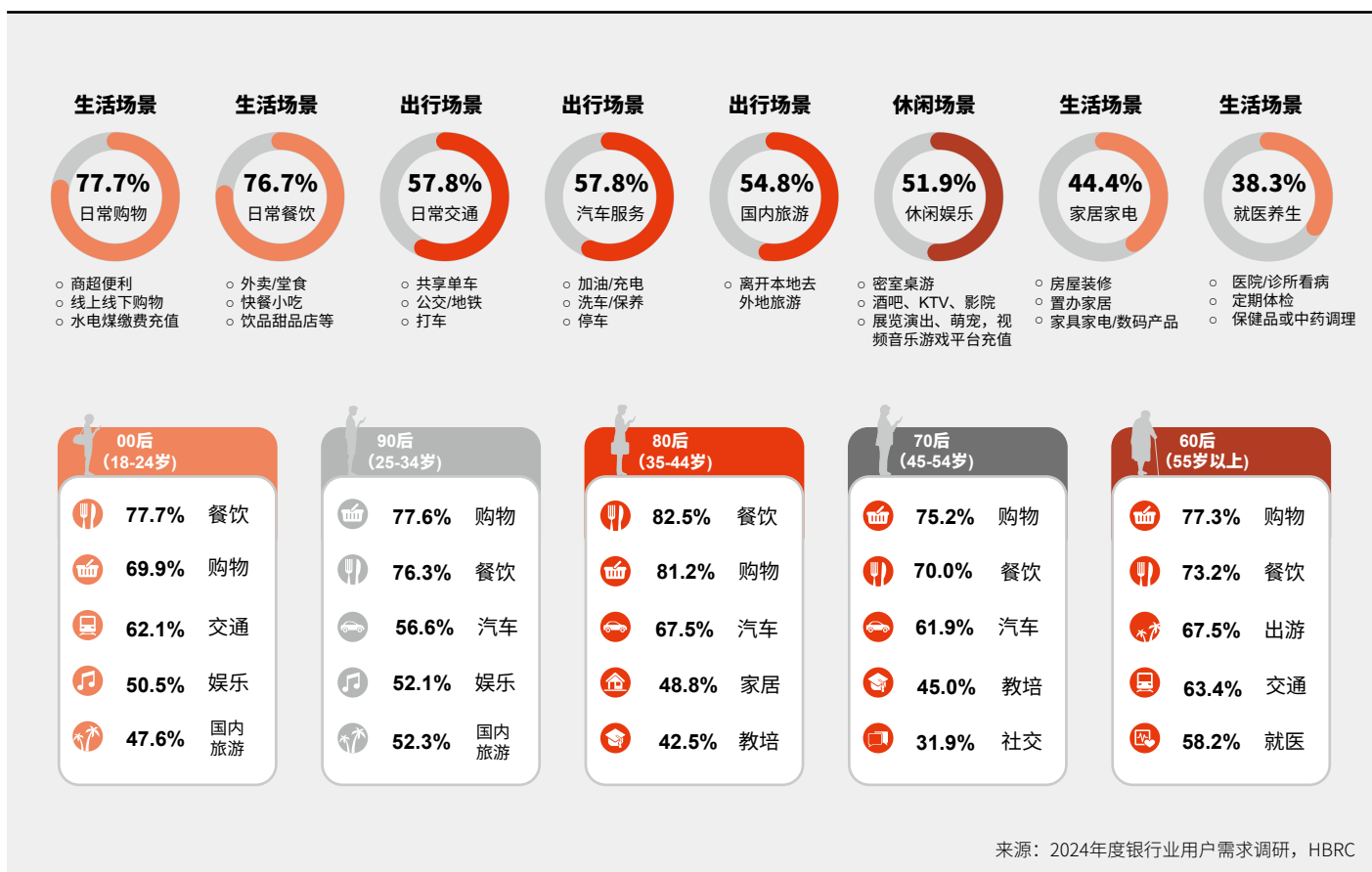
的小康人群更多地注重性价比，占比分别为 63.9% 和 55.5%，而家庭资产 600 万元以上的私行客群更倾向于品牌价值(62.1%)；随着财富水平的提升，对品牌和情感共鸣的重视程度逐渐增加，高净值人群更愿意为能激发情感共鸣的服务体验付费，占比均超过 59%，同时，他们也愿意享受当下，进行更多消费。

在高频消费场景上，不同消费人群间也呈现出一定的差异性。娱乐是年轻人的专宠，追求新奇独特的他们更加希望在娱乐体验中获得心理满足感。在 00 后和 90 后受访者中，休闲娱乐消费场景的显著性更加明显。

随着年龄进一步增长，围绕汽车和家居的消费不断提升，同时消费者开始更加注重子女教育，愿意为孩子报名更多补习班或课程，追求多元化、高质量的教育服务。数据显示，在 80 后和 70 后受访者中，教培场景的显著性明显提升。

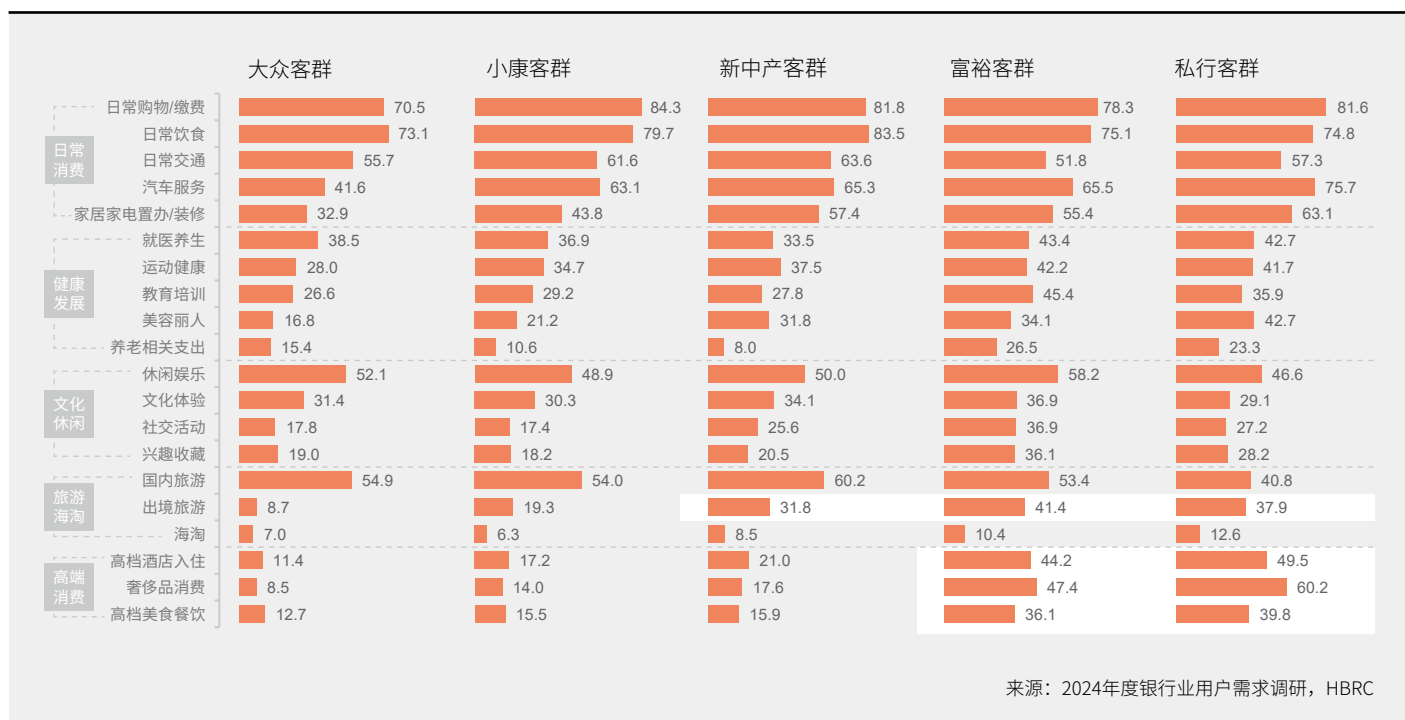
而当消费者进入退休阶段，他们不仅因为拥有相对充裕的时间和资金而提升出游频率，而且对保健的需求也开始增加，更加注重健康，会主动购买并习惯使用体检、保健品、中药调理等，以提高抵抗力、免疫力。数据显示，在 60 后受访者中，出游场景消费比例达到 67.5%，就医场景消费比例达 58.2%。

各年龄信用卡支付场景排序



看向不同财富水平，高净值人群赴国外旅游和在高端场景消费的意愿更强。数据显示，家庭年收入 30 万~50 万元的新中产人群，家庭年收入 50 万元以上的富裕人群及私行客群在汽车、高档酒店入住和奢侈品消费等方面的支出比例更高。富裕人群在文化休闲消费方面的特征较为明显。私行客群在奢侈品消费、高档酒店入住体验上的比例最为突出，60.2% 的受访者表示最近一年在奢侈品方面有了一定的消费，49.5% 的受访者表示最近一年在体验高档酒店方面进行过消费。

不同财务状态下信用卡支付场景排序（单位：%）



日常消费、国内外旅游及休闲娱乐 消费投入有望继续增长

在展望未来消费时，日常购物和饮食仍是人们最愿意增加消费的领域，六成上下的受访者预计继续增加日常购物/缴费、日常饮食消费支出，这表明基础生活需求仍然是未来消费增长的主要驱动力。

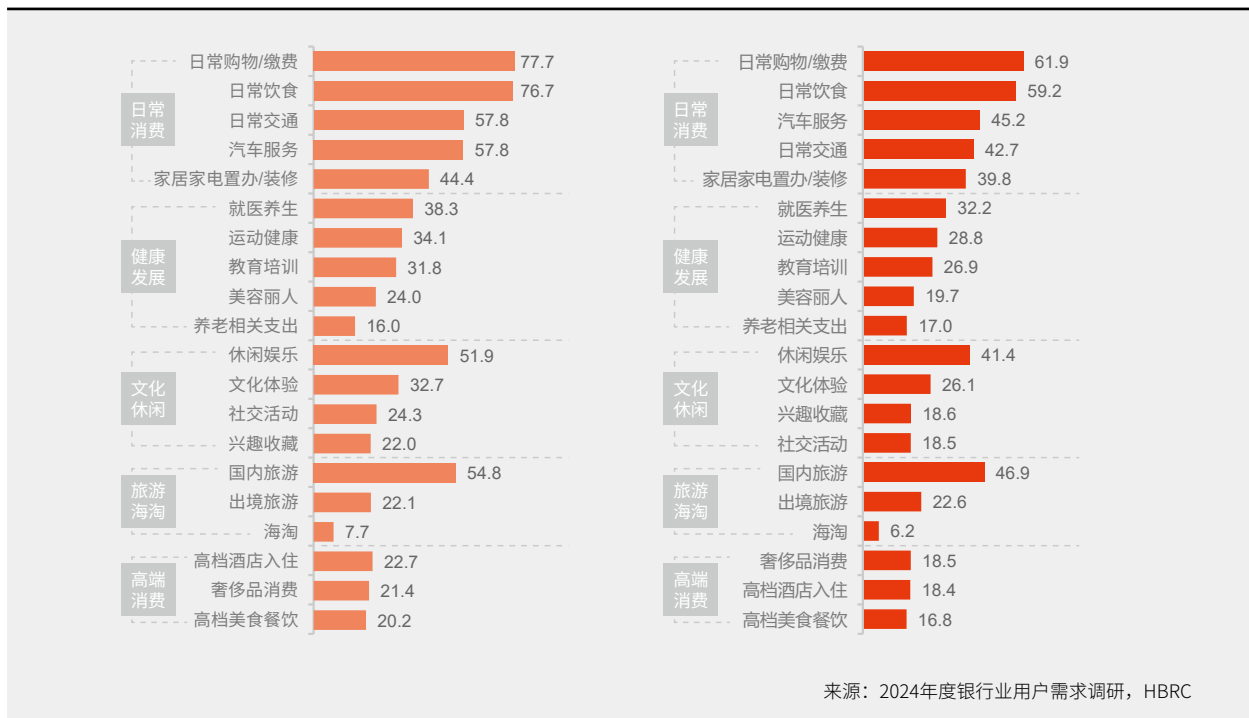
同时，伴随着消费信心的持续回升，旅游也有望成为未来消费增长的热点领域。当下来看，国内游热力十足，人们出游意愿高涨。文化和旅游部数据显示，国庆节假日7天，全国国内出游7.65亿人次，按可比口径同比增长5.9%，较2019年同期增长10.2%；国内游客出游总花费7008.17亿元，按可比口径同比增长6.3%，较2019年同期增长7.9%。

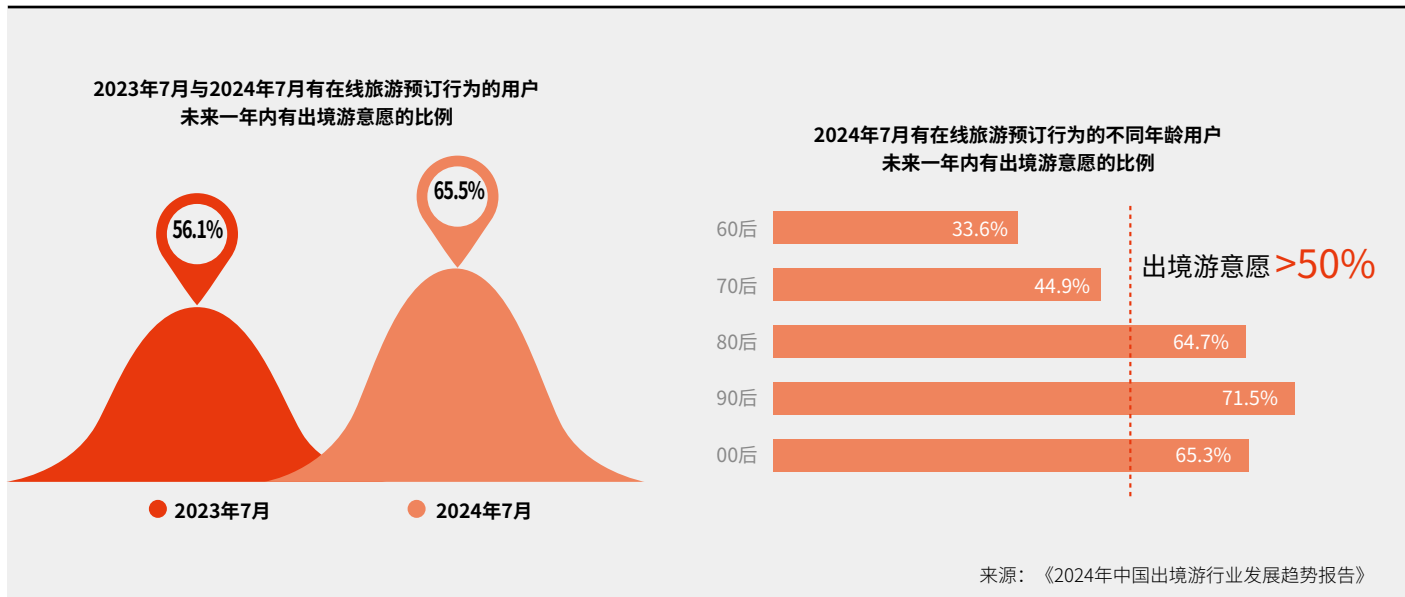
未来，随着签证政策的不断优化和旅游市场的稳步复苏，出境游的增长潜力也将被进一步释放。万事达卡经济研究所发布的2024年度经济展望报告中指出，

中国出境游的进一步复苏，势必成为2024年的年度焦点。随着中国恢复出境团队游的国家不断增加，这种签证政策比个人自由行更为宽松的旅行形式将持续支撑中国出境旅游消费的增长。而具体旅游路线的恢复情况，将取决于航班运力分配的优先次序。在2023年，新加坡、马来西亚、越南和泰国等东南亚目的地表现突出；在2024年，预计东北亚、北美和欧洲的目的地也将迎头赶上。《中国出境旅游行业发展趋势报告》则显示，国人出境游意愿高涨，年轻人出境游意愿显著高于其他年龄段。

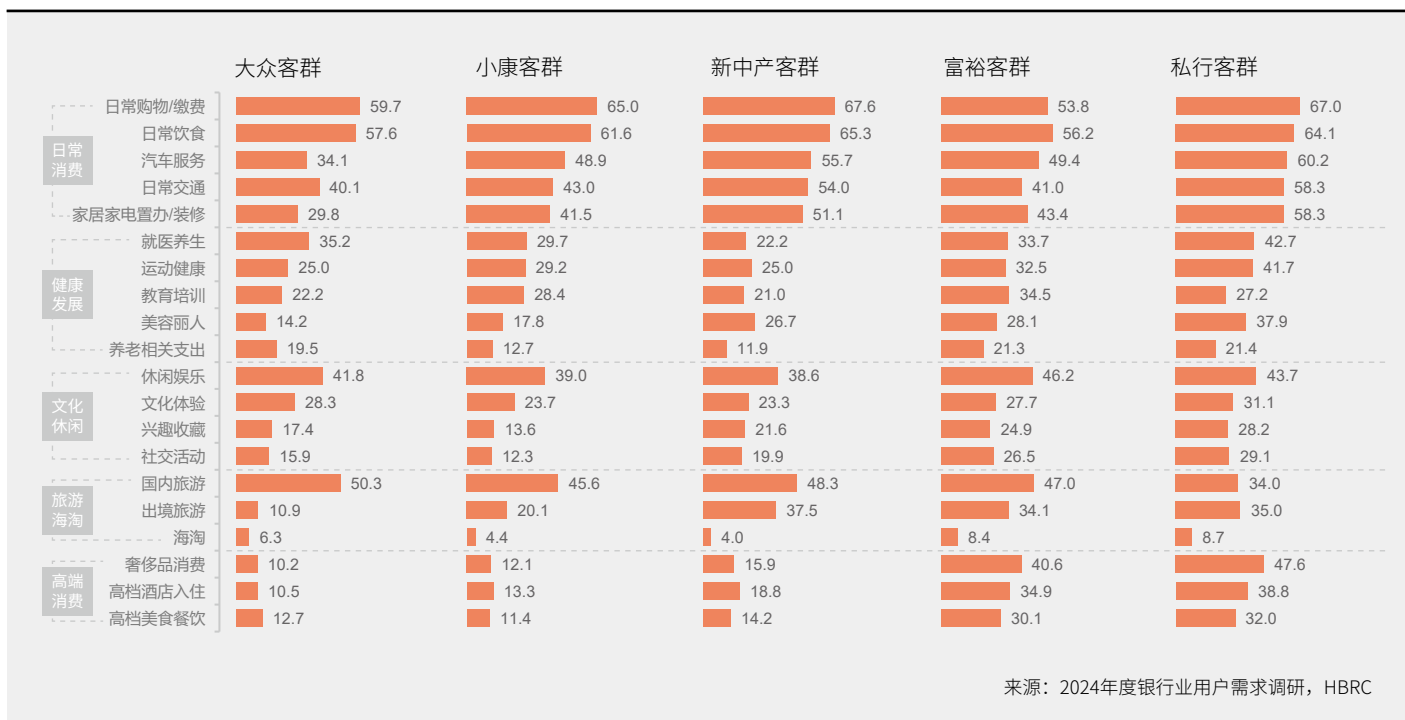
本次调研的结果也表明，中高净值用户未来一年在出境旅游上的消费增长意愿更为强烈，比例均超过30%。同时，他们在大量场景中表达了消费投入增加的意愿，特别在文化休闲、旅游海淘、高端消费类场景中的数据表现明显高于其他人群。

当下消费场景与未来一年预期增加消费的场景（单位：%）





不同财富客群未来一年消费增加场景（单位：%）



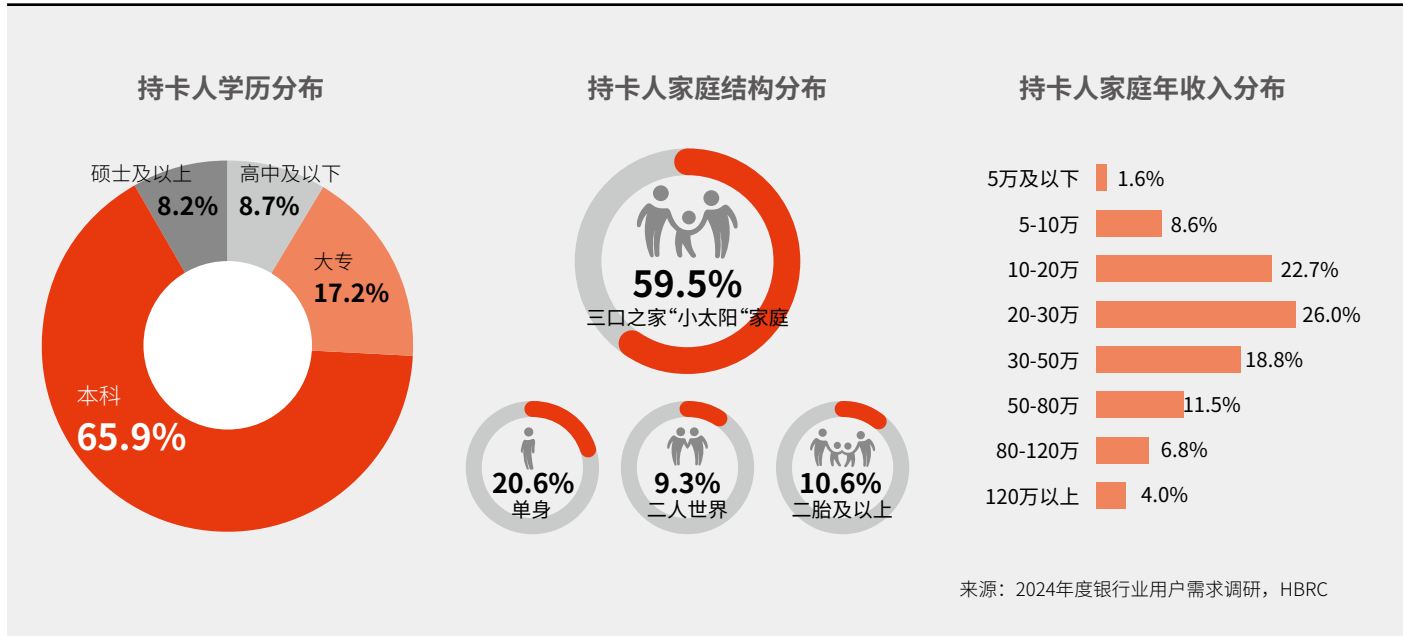
信用支付仍是主流选择，中高净值人群依赖度高

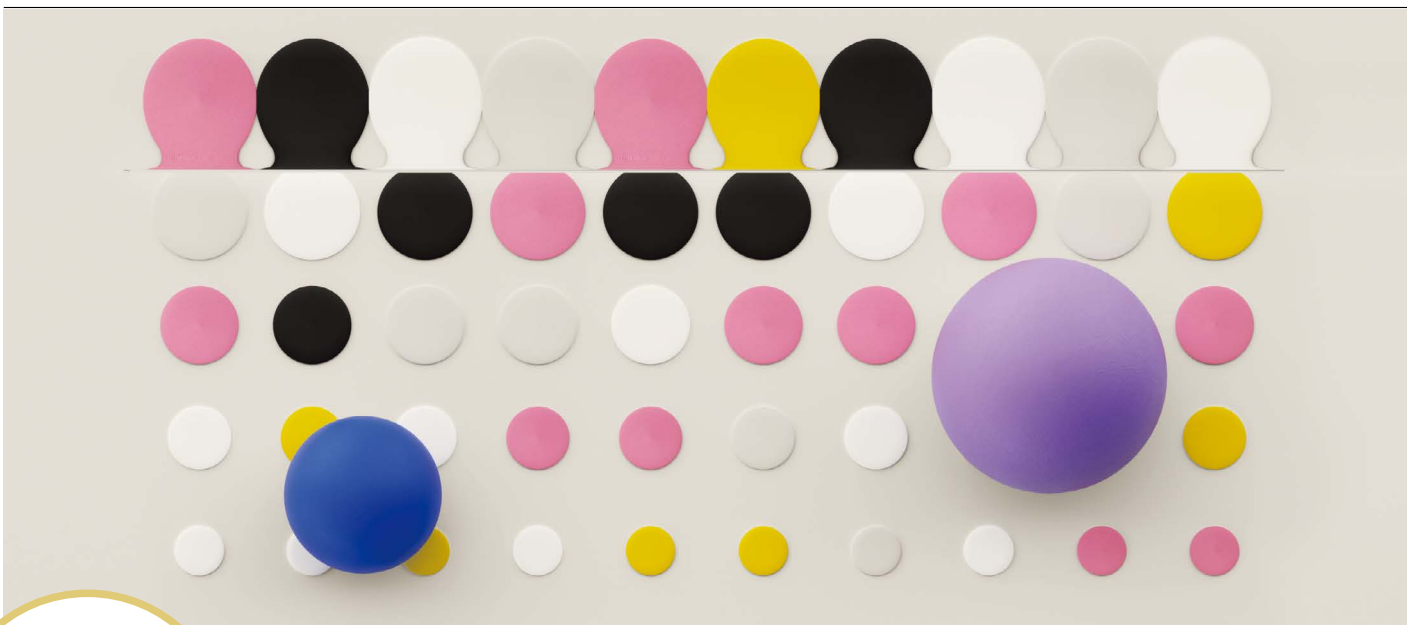
信用支付是消费者在交易中的主流选择。从调研结果中可以看到，在日常支付方式上，除了普遍偏好使用支付宝 / 微信余额外，70% 的受访者表示会选择通过信用卡进行日常交易。富裕人群、私行客群对于信用卡支付也有着较高的使用比例，均超过了70%，同时相较于其他客户群体，也展现出了对信用卡支付更高的依赖度。

本次调研数据显示，信用卡用户整体呈

现出中高学历、中等收入、三口之家的共性特性。他们的办卡原因多种多样，比如缴费需要、国外支付需要等。而推动他们在众多银行中进行办卡的决策时，对发卡行品牌的信任、用卡安全、产品权益丰富、有许多优惠活动和客户经理的亲切服务成为最重要的影响因素。与谨慎务实的整体消费心态相对应，实物礼品、优惠券和免年费等实实在在的开卡礼更受欢迎。

信用卡用户画像





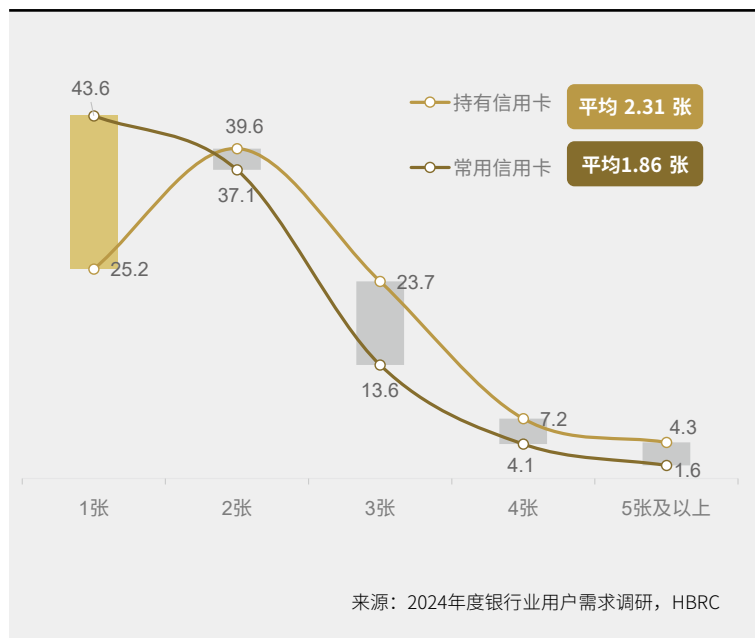
锚定三类机会客群

本次调研数据显示，目前信用卡用户呈现“超持”状态，平均持有 2.31 张信用卡，但常用卡量仅为 1.86 张，钱包竞争激烈。

因此，发现潜藏在分化的用户群体中的机会点显得尤为重要。

从调研数据中看，新用户客群、多卡客群，富裕、私行客群是值得关注的三类机会客群。

信用卡持有 VS 常用卡数量（单位：%）



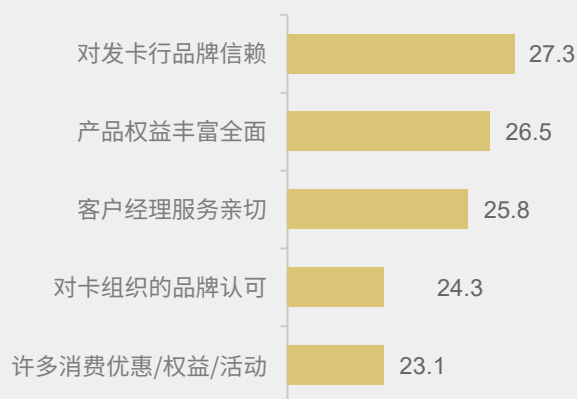
新用户客群

本次调研中，有 20.2% 的持卡用户是最近 6 个月内办理过信用卡的新用户。在存量市场中，抓住这些新用户的偏好显得尤为重要。各家银行也往往会推出多种拉新营销手段，比如联名、明星代言、提供实物礼品、代金券等，提升新办卡量。

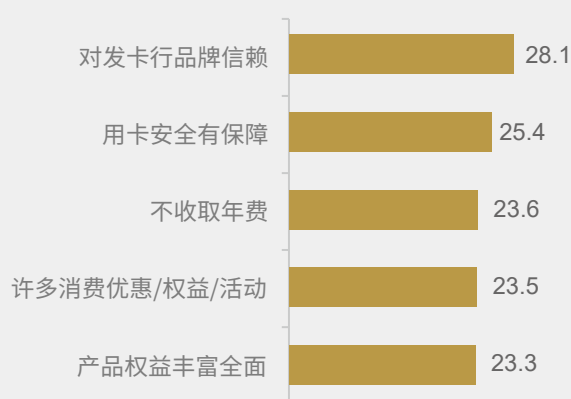
从调研结果上看，新用户办卡时更关注发卡行品牌，

产品本身的权益丰富度，服务亲切度，卡组织品牌及是否有许多优惠活动。其中，对于权益、服务、卡组织品牌的关注度较总体水平明显偏高。而老用户在办卡时的关注因素更加全面均衡，多项办卡驱动因素的数据表现相当。

新用户办理信用卡的原因（单位：%）



老用户办理信用卡的原因（单位：%）

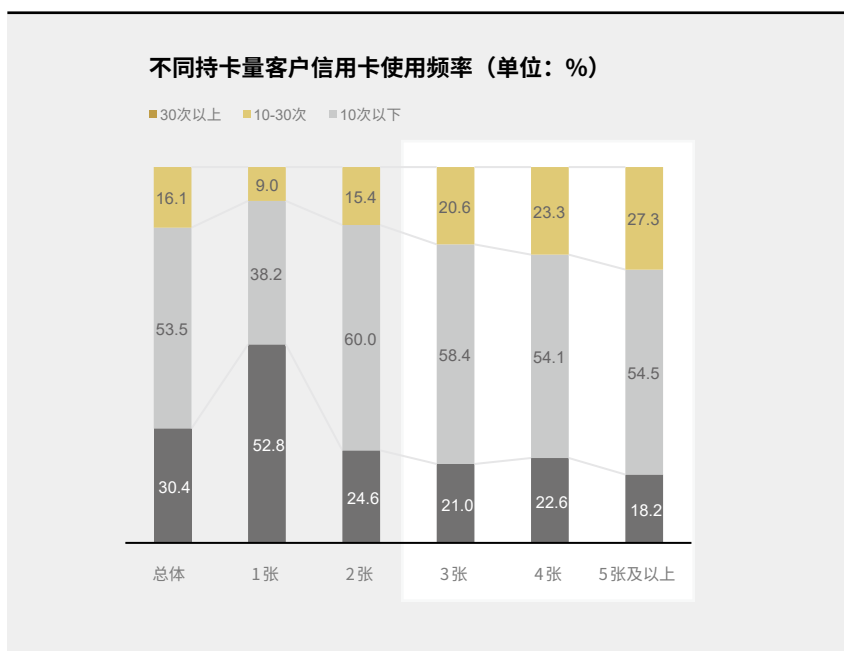
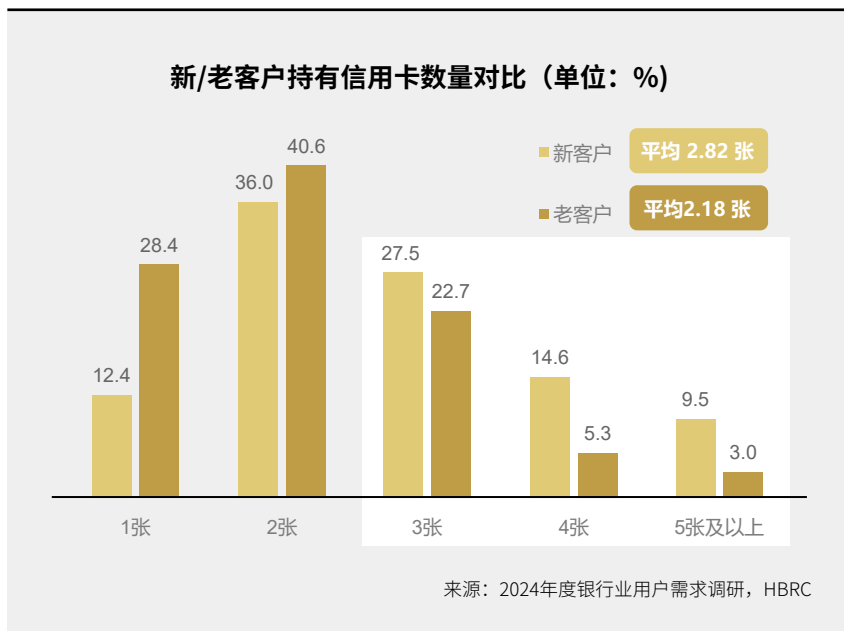


来源：2024年度银行业用户需求调研，HBRC

多卡客群

当银行希望拓展更多的新用户时，多卡客群是值得特别关注的。数据显示，新用户平均持卡数量为 2.82 张，高于老用户的平均持卡数量（2.18 张），而在持有 3 张及以上信用卡的客群中，新用户占比明显更高。已有 3 张及以上信用卡的用户更容易办理新卡。在本次调研中，此类多卡用户的占比为 35.2%。

多卡客户中，新客户 > 老客户



在追求高质量、低风险用户的今天，银行业无需担心多卡用户是否有更大的信用风险。2022年，金融数字化发展联盟联合银联数据报告就显示信用卡市场已进入“一人多卡”时代。在办卡关注的要素中，多卡用户对于产品使用场景丰富度的要求明显低于单卡用户。因为他们会更好地组合不同发卡行提供的优质权益，寻求通过多张信用卡实现权益的最大化和消费的优化。

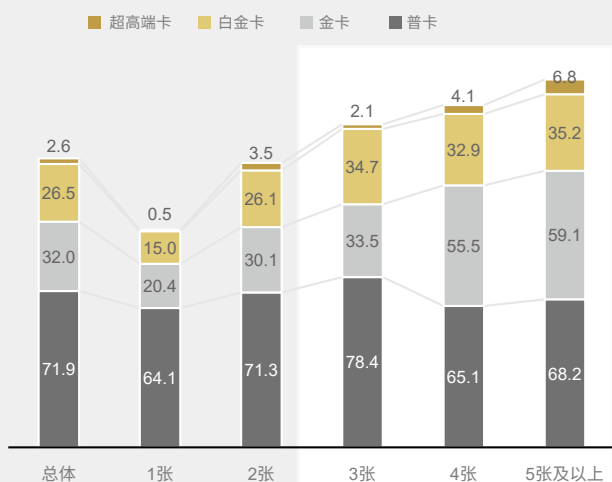
这也为银行设计信用卡产品提供新思路，即“权益供给求精不求多”：多卡用户并没有预期通过一张信用卡获得全部期望权益，而是申请多张信用卡进行优质权益的组合。在这种背景下，银行更需要基于自身优势形成差异化竞争力，当银行在某一些场景中的权益供给表现出明显优势时，也有

可能吸引用户办理信用卡，将该卡纳入自己的用卡组合中。

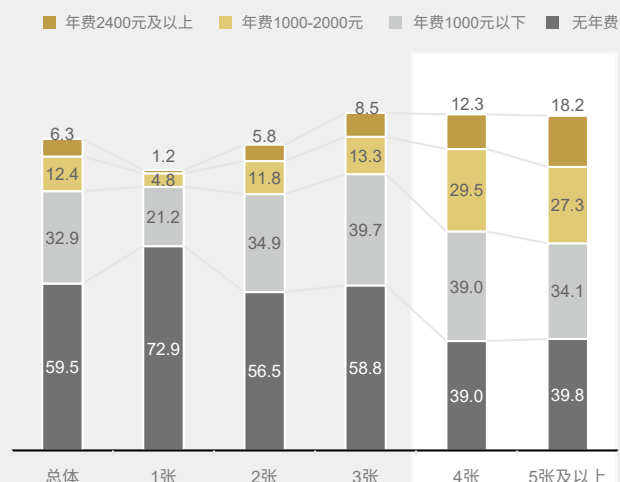
另外，本次调研数据还显示出，多卡客群是更加活跃的用户群体，持卡数量越多，用户使用信用卡频率越高，持有3张及以上卡片的用户，每月30次以上高频用卡比例超过20%。他们更倾向、更有实力办理更高等级的卡片，持有3张及以上卡片的用户，白金卡和超高端卡比例在35%以上；办理高年费信用卡的可能性也更大，持有3张以上卡片的用户中，持千元以上年费卡的比例在40%以上。

用卡频次高、卡片等级高、年费率高，多卡客群呈现出高质量信用卡用户的基础特征，应成为银行业重点关注的拓客对象。

不同持卡量客户的信用卡等级情况（单位：%）



不同持卡量客户的信用卡年费情况（单位：%）



富裕及私行客群

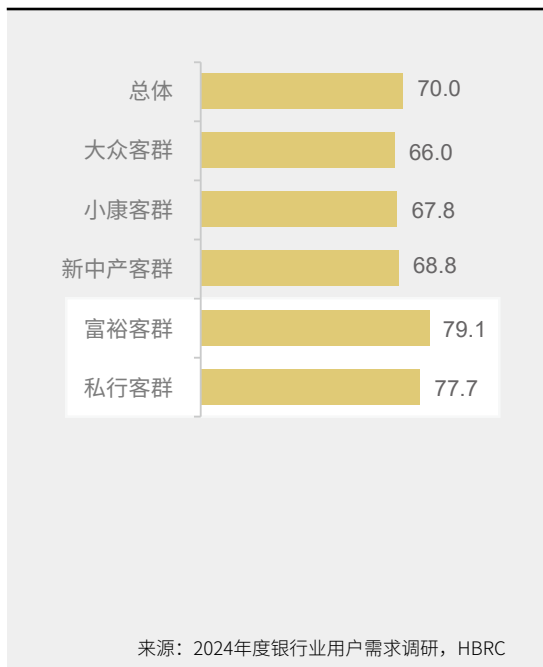
富裕及私行客群作为高净值用户，其比例的提升也能够有效提升增长情况。以农行信用卡为例，今年年中其推出万事达全球支付卡，通过丰富的新客礼遇，以及提供境外消费笔笔返现、酒店餐饮类权益等吸引高净值用户，年轻、优质客群占比较同期卡高出 4%-5%、户均资产高出 20%-30%，最终实现 1-8 月农行万事达卡跨境交易额约 75% 的增长，同期行业平均增长约为 8%。

事实上，高净值的富裕私行客群也是活跃的信用卡用户，他们用信用卡进行支付的比例是各客群

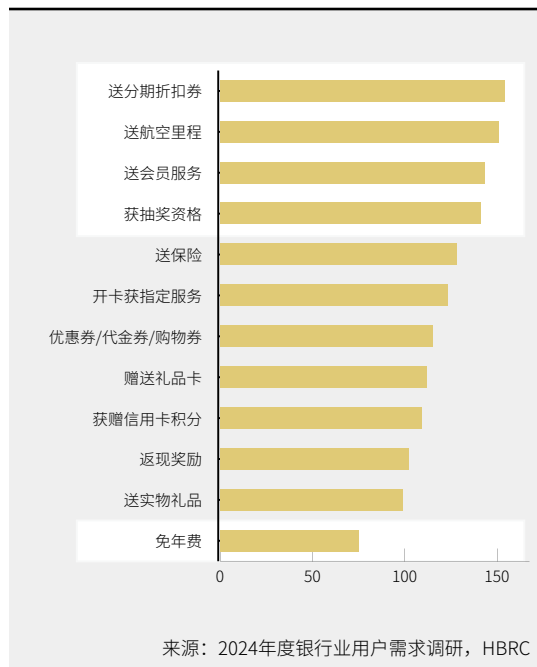
中最高的，分别为 79.1% 和 77.7%，都明显高于整体均值（70%）。

在频繁的使用中，他们对于信用卡有着更加个性化的需求。仅以开卡礼偏好为例，相较于整体排名较高的实物礼品、优惠券和免年费优惠，信用卡分期折扣券、航空里程、各类会员服务、抽奖资格等是私行客群更为偏好的开卡礼，TGI 均超过 140（TGI 低于 90 或高于 110 可视为与整体均值有明显差异），而免年费的诱惑则明显低于整体用户的偏好水平，TGI 已低于 80。

持卡人日常支付方式 (单位: %)



私行客群开卡礼偏好 (TGI)



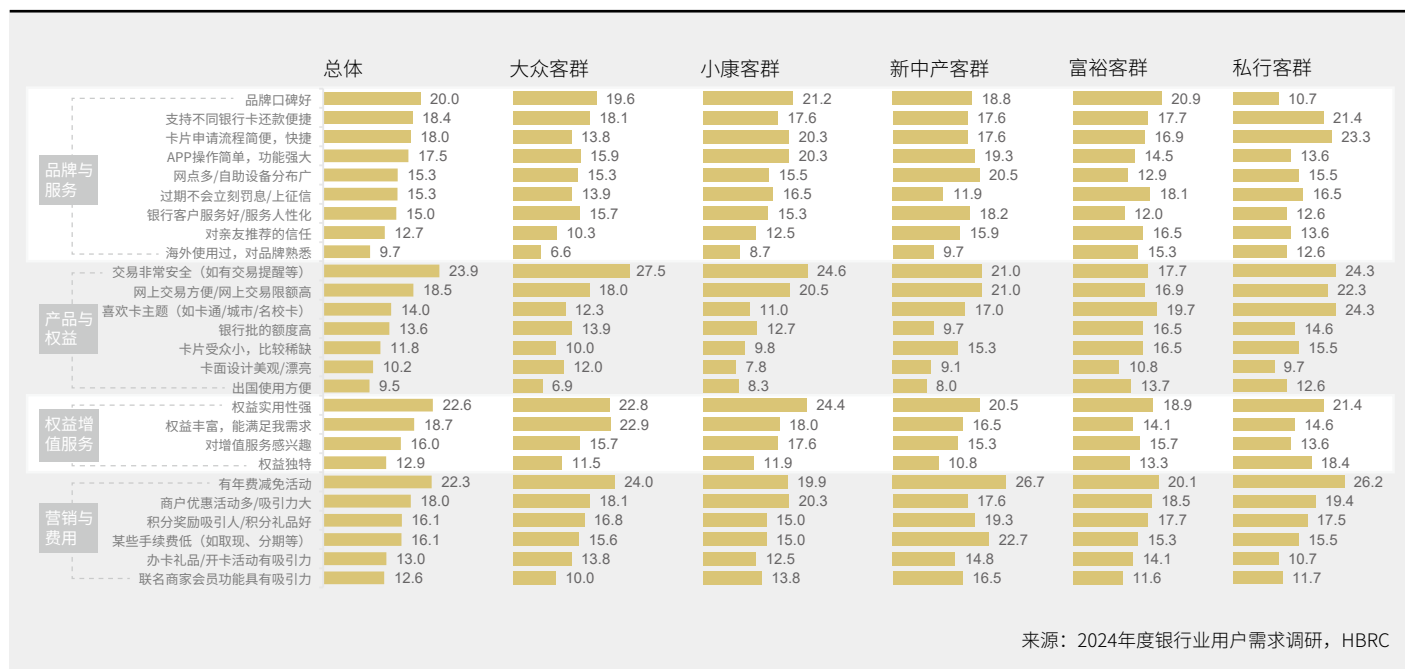
而在办卡的关注因素中，在与整体持卡人群同样关注用卡安全性、便捷性的同时，富裕与私行客群也展示出与整体均值明显的差异。比如他们更关心卡片中蕴含的附加信息，偏好办理“主题卡（如卡通卡、城市卡、名校卡等）”，富裕与私行客群TGI分别达到141和174；他们更加希望卡片申请门槛高，受众面小而稀缺，TGI均超过130；同时他们更加关注海外用卡场景，更希望出国使用方便，TGI均超过130。

在本次调研中，我们针对承诺消费提前奖励权益、支付年费获取免息分期权益等权益的创新供给进行了接受度测试，发现富裕客群更易接受此类创

新产品，接受度均在70%以上。

需要提示的是，本次调研抽样范围集中1-3线城市用户，尚未专门针对下沉市场进行专门的调研与分析。事实上，信用卡作为一种具有一定“城市属性”的支付工具和金融服务产品，目前的许多产品和权益设计也基于城市高净值、高价值用户展开，因此在富裕私行客群中更受欢迎并不意外。但这或许也意味着信用卡产品设计时，尚缺少对下沉市场用户的需求挖掘。在数智化快速弥合城乡差距、线上服务便捷度大大增加的当下，阻碍信用卡走出城市的障碍正在慢慢消退，在广阔的下沉市场中或许将存在大量机会。

不同财富客群办卡关注因素（单位：%）



来源：2024年度银行业用户需求调研，HBRC

清晰界定权益价值, 提供个性化权益供给

在信用卡市场竞争日益激烈的今天, 个性化的权益供给已成为银行业吸引新用户、激活现有用户并促进消费的关键手段。

在用户端, 人们愈发关注信用卡权益的价值。他们主动比较不同卡片的权益, 选择那些最符合自己消费习惯和需求的信用卡。这也导致“羊毛党”群体的兴起, 他们会深入研究信用卡的条款和条件, 发现并利用各种优惠和奖励, 如积分兑换、现金返还、免费保险等, 以实现成本效益的最大化。相关的社区业已形成, “羊毛党”通过社交媒体分享自己的发现和用卡、组卡策略。这种社区的存在进一步推动了消费者对信用卡权益的重视和研究。

而从银行侧来看, 有效的信用卡权益供给, 更能提升用户的办卡意愿, 还能有效激发用户的使用频率和忠诚度, 也因此被视为布局的重中之重。

免费权益排序 (单位: %)



在本次调研中，我们着重关注了用户对信用卡权益的重视程度。总体上看，不收费情况下，购物消费类、餐饮类和医疗类权益，稳居前三；其次是出行类、现金类和酒店类权益。而在权益收费的情况下，医疗类权益跃居第一，出行类和酒店类权益排名向前移动。

关注不同客群的权益需求，不难发现不同财富属性的客群在权益偏好上有明显的差异。结合定量与定性调研结果：

大众客群更关注现金/积分类权益，他们偏好以积分兑换生活用品、进行小额消费返现，并且看重在常见的商户内有优惠活动等，但对高端或复杂的权益需求较低，认为现有权益基本能满足日常需求，但仍希望权益获取更轻松、实用。

小康及新中产客群更关注商超、文娱、汽车、运动、教

培等围绕高品质生活场景的权益。他们对权益的品质和价值有一定要求，关注权益与自身消费习惯和生活方式的匹配度，也希望权益能够提升自身的生活品质和生活便利性。

富裕客群在健康、境外旅行和家庭亲子类权益上表现出明显偏好。他们希望获得高端酒店住宿、私人银行服务、全球机场贵宾厅无限次使用、高端医疗服务、子女教育等相关权益。期望权益具有独特性、稀缺性和高品质，能彰显身份地位，对权益细节和服务质量要求高。

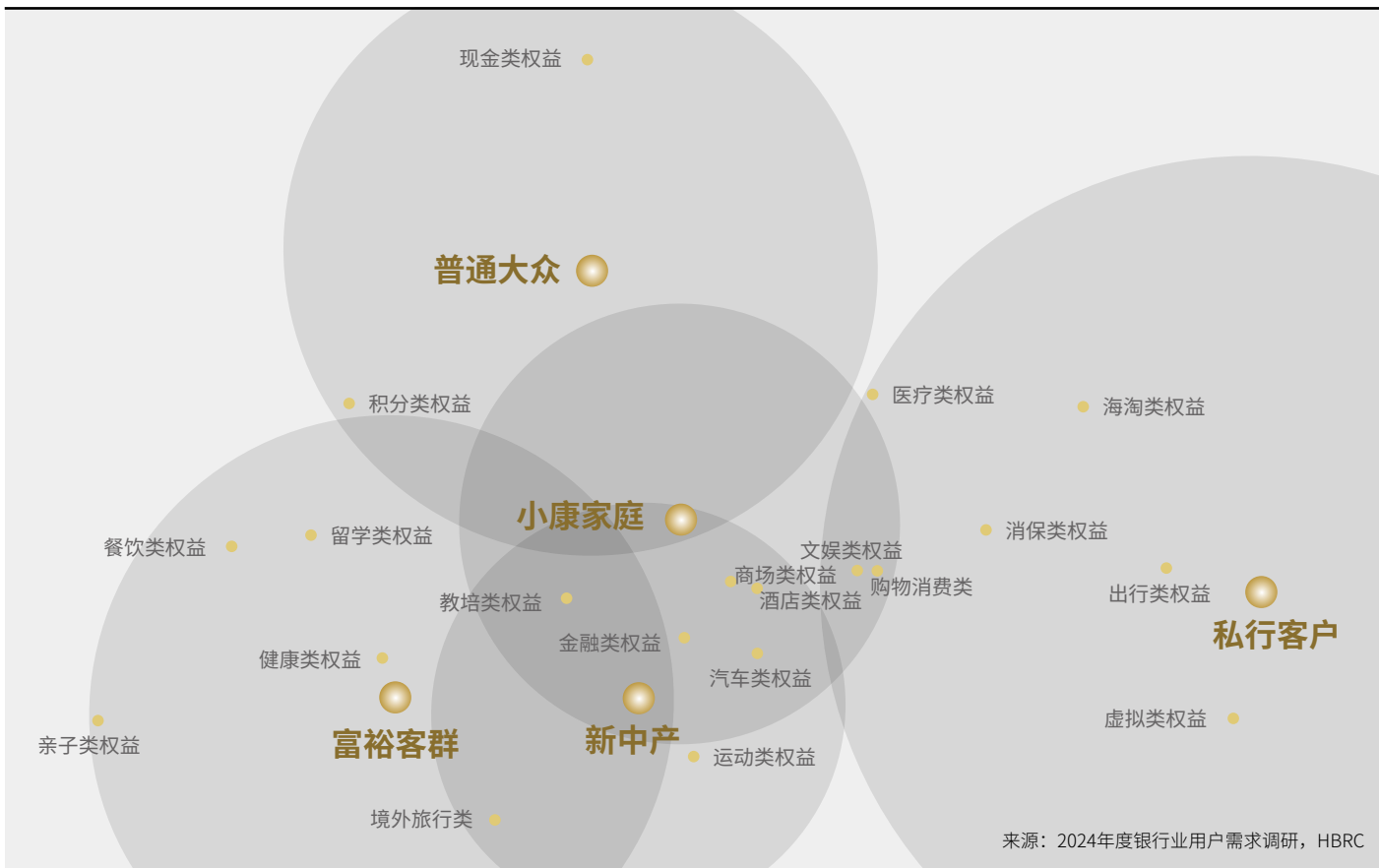
私行客群除高端的消费权益外，对金融投资相关权益，如理财咨询、投资顾问服务、资本市场专属活动等，以及个性化定制服务，如根据个人需求定制信用卡权益套餐等有较高需求。同时也更加偏好消保类权益，关注用卡安全性。

付费权益排序（单位：%）



来源：2024年度银行业用户需求调研，HBRC

不同财富属性客群的权益偏好



在分析客户需求以进行产品研发时，KANO 模型是常用的工具之一，它将客户需求分为五类，即：基本需求是客户认为产品必须具备的特性，如果缺少这些特性，客户会非常不满，但即使提供了这些特性，也不会显著提高客户的满意度；期望需求是客户明确表达的需求，产品的这些特性与客户满意度成正比，提供这些特性会提高满意度，不提供则会降低满意度；魅力需求是客户没有明确提出的预期，但如果提供，会极大地提高客户的满意度和忠诚度，客户可能没有预期到这些特性，但一旦体验到，会感到惊喜；定向优化需求是在大众层面无论是否提供，都不会显著影响客户满意度的需求，但面向特定群体，这些需求也有可能被看重；反向需求是提供反而会降低客户满意度的需求，客户可能不希

望产品包含这些特性，或者这些特性的存在会与客户的其他需求相冲突。

在分析信用卡的权益供给时，我们也特别关注在银行供给的众多权益中，各个权益对于用户来说是否具有不同的价值，银行是否需要优先保障部分价值的实现。在随即展开的 KANO 模型验证中，我们发现各类权益对于用户来说的价值具有明显差异，而对于身处存量竞争中的银行业来说，在信用卡产品权益设计中，应该首先保证必要权益的满足，优先考虑期望权益的供给，并适当提供魅力权益，以此保证用户满意度的整体提升。同时，银行也需要关注到不同收入水平客群对权益需求的明显差异，细化用户分类并提供个性化的权益供给，以此吸引和保留各类客群。

在本次调研中，从整体均值上看：

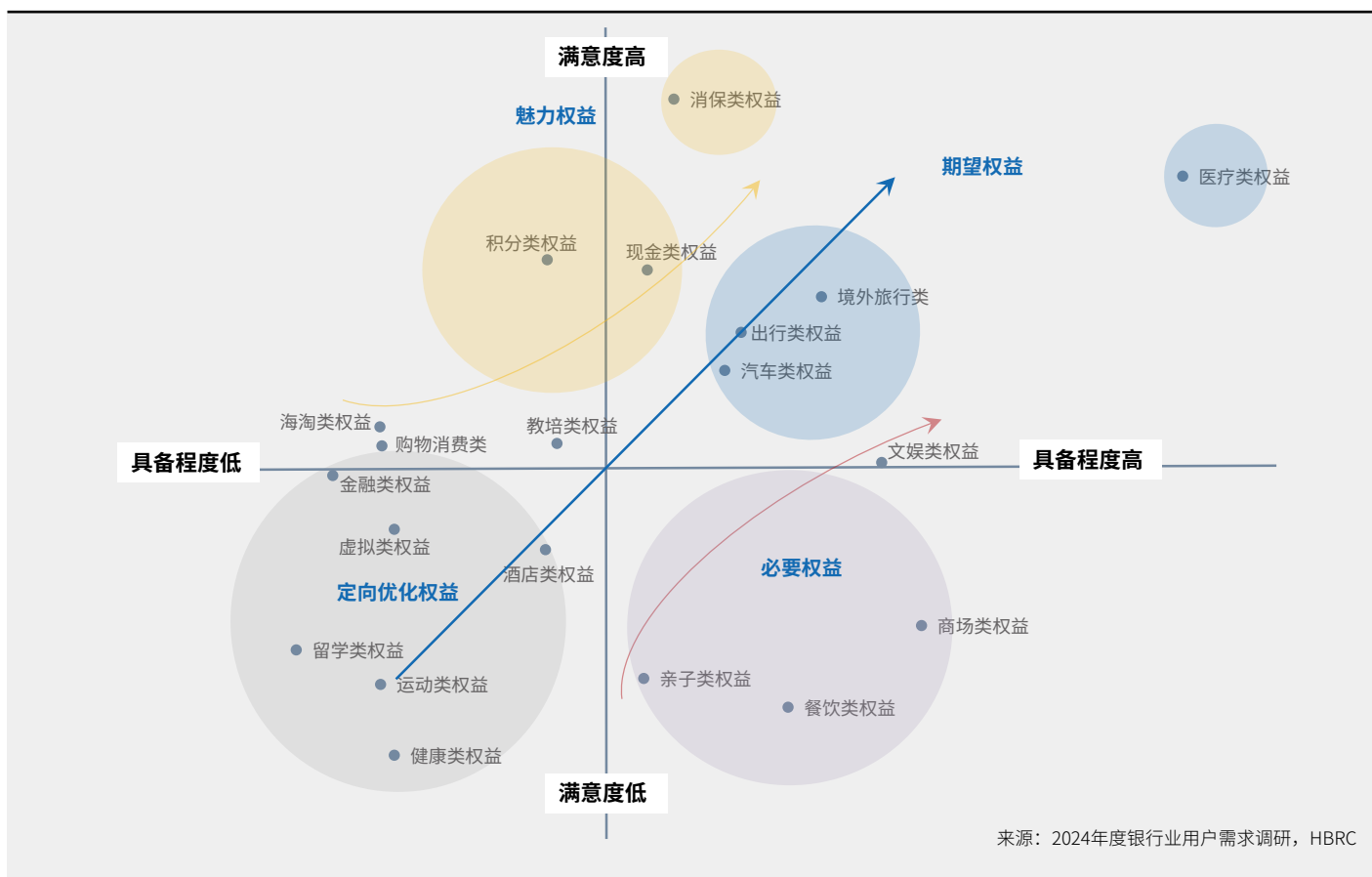
● 用户的基本需求对应“必要权益”，它可以用于消除用户的不满意，相当于信用卡必须提供的权益。主要包括餐饮类权益（比如星级餐厅/高端餐厅预订等），商场类权益（比如免费停车、私人导购等），亲子类权益（如主题公园门票预订、组织亲子活动等）。

● 期望需求对应“期望权益”，能够明显提升用户的满意度，有则满意度高，没有则满意度降低。主要包括医疗类权益（如三甲医院线上问诊、就医绿色通道等），境外旅行类（如签证协助、体育赛事预订等），出行类权益（如高铁/机场贵宾厅、兑换航司里程等），汽车类权益（如道路救援、年检代办等）。

● 魅力需求对应“魅力权益”，用户原本可能没有预期会得到这些权益，但如果银行提供则能够带来惊喜，从而大大提升满意度。主要包括消保类权益（如失卡保障、盗刷赔付等），现金类权益（如消费返现、折扣等），积分类权益（如积分奖励、积分兑换等）。

● 定向优化需求对应“定向优化权益”，从整体数据表现上看，这些权益感知度较低，但需要注意的是它们对于部分特定的客群来说，依旧十分重要。主要包括：留学类权益（如额外行李额度、跨境转账手续费减免等）、健康类权益（如连锁健身房会员、美容保健体验等）、运动类权益（如赛事门票预订、场馆预订等）。

信用卡权益需求类型

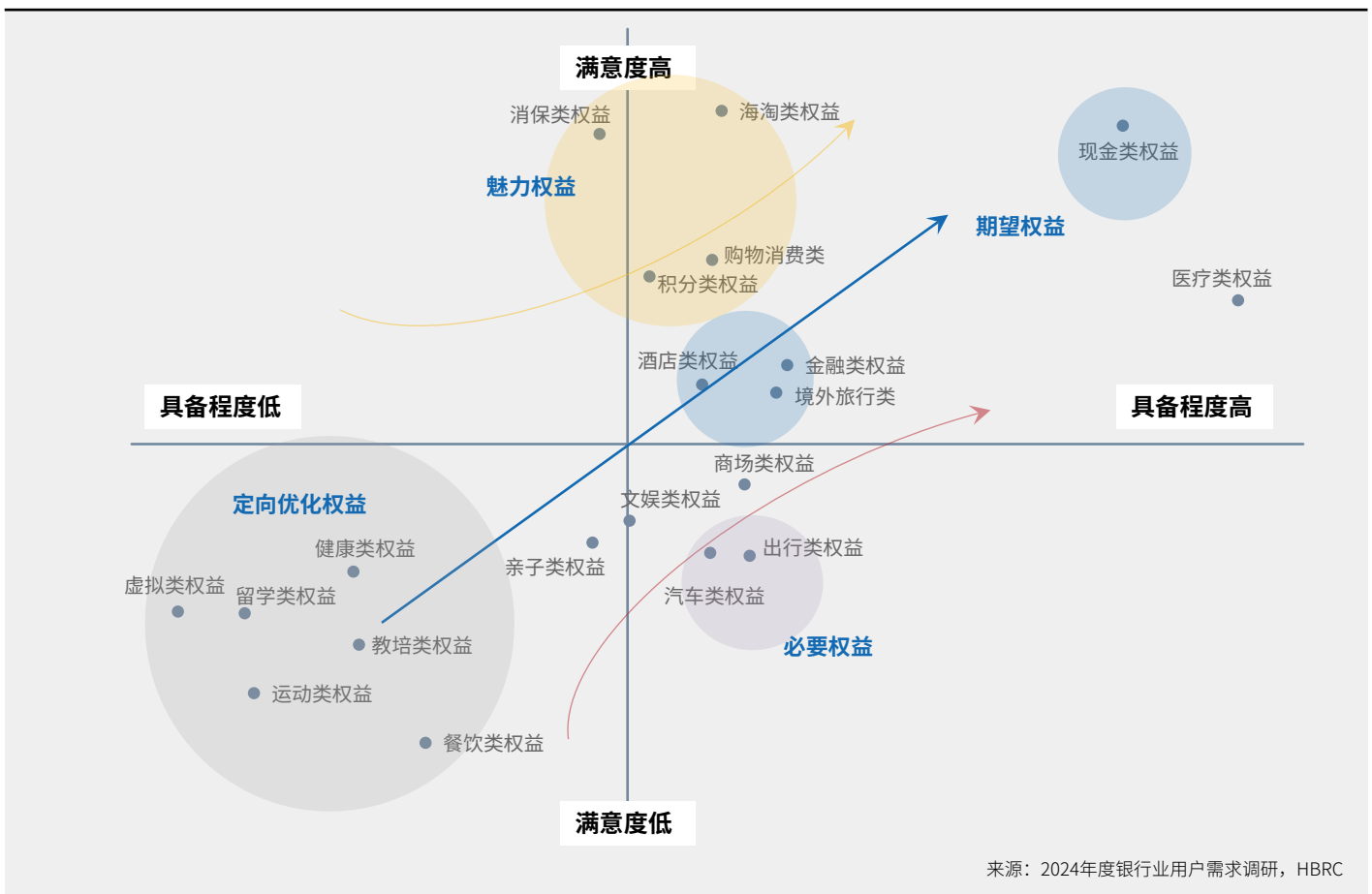


当我们进一步细化用户分类并进行权益价值的探索，会发现基于年收入将客群划分为年收入 20 万元以下的大众客群，年收入 20 万 -50 万元的中产客群，年收入 50 万元以上的富裕客群时，权益价值的判断会出现明显差异。

简单来看，大众客群眼中的必要权益依旧包括出行类权益(如高铁/机场贵宾厅、兑换航司里程等)，

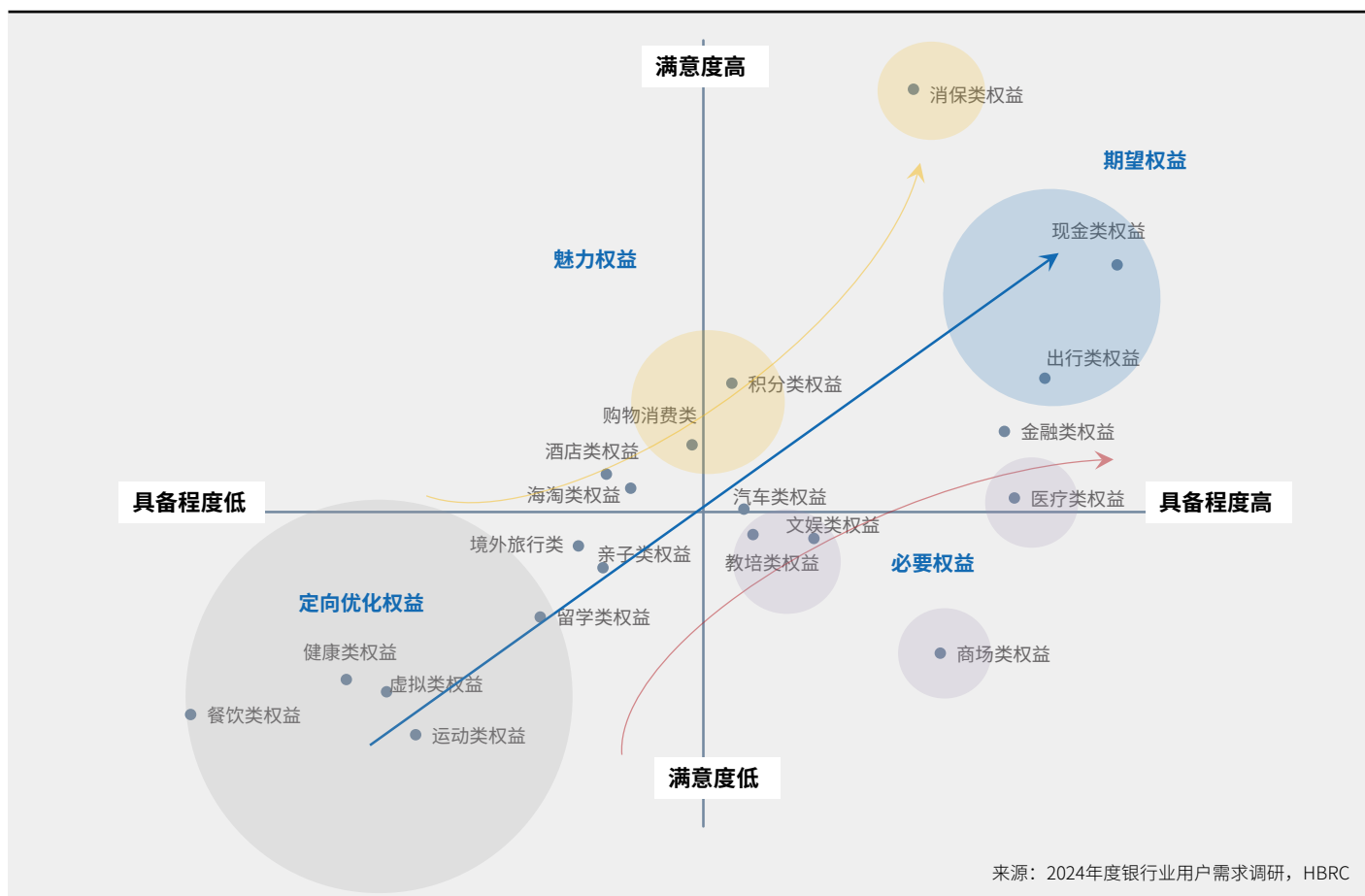
汽车类权益(如道路救援、年检代办等)。期望权益中则增加了现金类权益(如消费返现、折扣等)，金融类权益(如免息分期、免年费、免外汇交易费等)和酒店类权益(提前入住免费双早/客房升级等)。海淘类权益(如免货币转换费、快速退税服务等)和购物类权益(如刷卡达标实物赠礼、积分膨胀等)则落到了魅力权益的区间。

大众客群信用卡权益需求类型



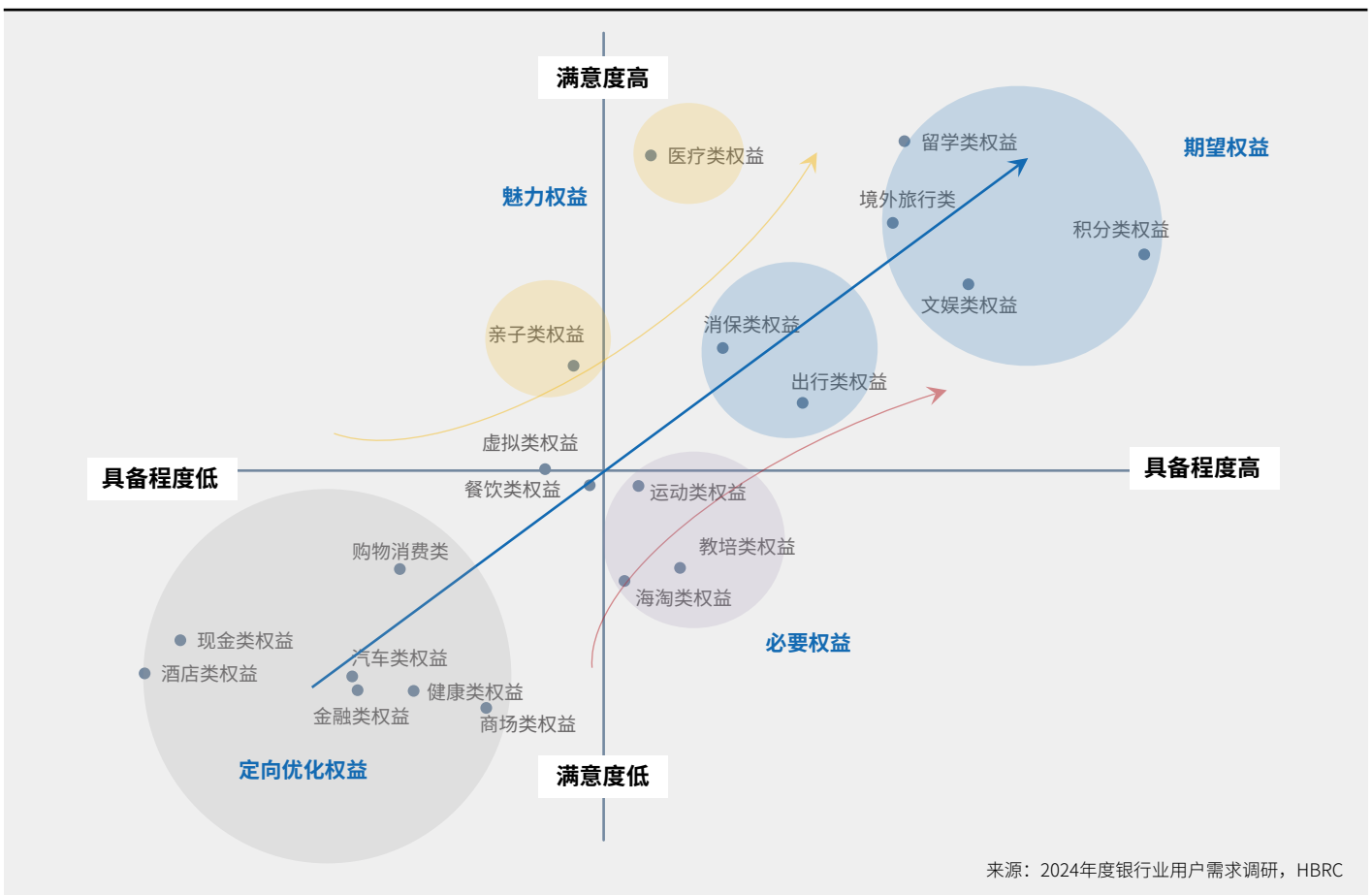
而在中产客群心中，商场类权益（比如免费停车、私人导购等）是最为典型的必备权益。期望权益主要包含出行类权益（如高铁/机场贵宾厅、兑换航司里程等）和现金类权益（如消费返现、折扣等）。而消保类权益（如失卡保障、盗刷赔付等）则是最明显的魅力权益。

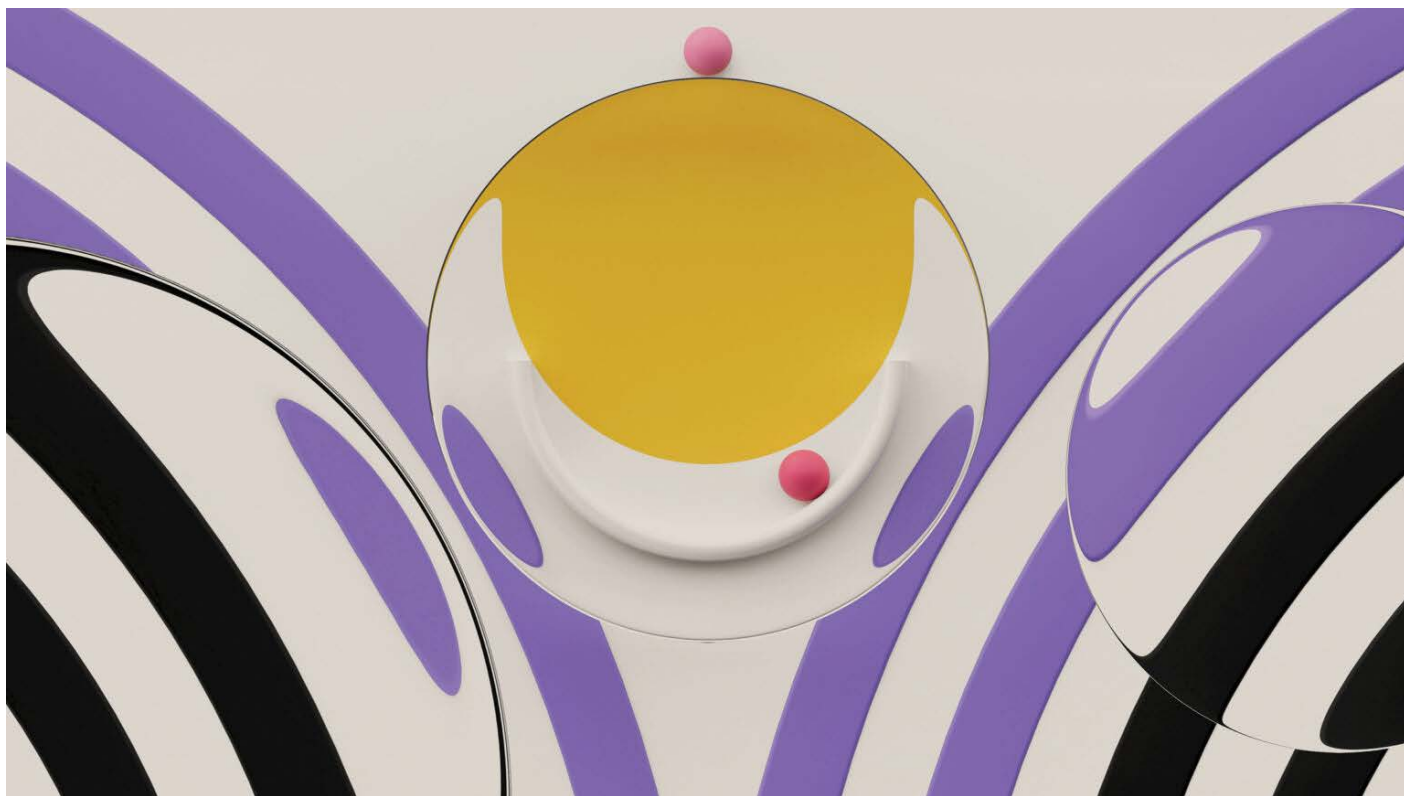
中产客群信用卡权益需求类型



在富裕客群中，运动类权益（如赛事门票预订、场馆预订等），海淘类权益（如免货币转换费、快速退税服务等），教培类权益（如学习培训报名、在线课程等）都是必备权益。而医疗类权益（如三甲医院线上问诊、就医绿色通道等），亲子类权益（如主题公园门票预订、组织亲子活动等）则是重要的魅力权益。同时他们的期望权益更加丰富，积分类权益（如积分奖励、积分兑换等），留学类权益（如额外行李额度、跨境转账手续费减免等），文娱类权益（如演唱会预订等）都被囊括其中。

富裕客群信用卡权益需求类型





深入场景, 深度连接用户

著名营销学教授 Bryon Sharp 曾经在大量数据分析后提出：“消费者细分没有意义，生活场景分类才有用。”当然这并不是说企业并不需要进行消费者细分，而是因为 Bryon Sharp 观察到很多企业的用户画像都颇为相似，没有进行有意义的细分，因此与其从没有显著差异的用户画像中找差异做细分，不如把不同生活场景和触发要素进行分类和结构化，让品牌、产品和用户生活中的不同场景产生紧密的连接。银行业自然也应如此。

在本次调研中，我们针对留学、境内外旅游、用车、商务、大零售服务等场景中的用卡需求进行了进一步分析，尝试发现其中的增长机会。

留学场景

留学场景是典型的办卡刚需场景，作为更为便利的国际支付载体，留学生往往需要办理信用卡支付学费、生活费等。在本次调研中，11.2%的被访者表示自己有过留学经历，基于留学场景，他们的需求也颇为明确。

在留学权益需求方面，最受欢迎的权益是酒店优惠和旅行保险，占比均为34.6%。此外，组织留学生社交活动和留学生专属的保险权益（如医疗、意外险），以及提供留学生专属的银行咨询服务（如理财规划），都是持卡用户关注的焦点，需求占比分别为31.6%、31.1%和31.1%。

对于独立在外生活的留学生而言，他们渴望通过权益获取实在的优惠和贴心的支持。比如在定性访谈中就有一位

刚刚留学海外的被访者表示希望银行能提供免费的额外行李额，看似不起眼的权益却能给留学生带来切实的便利。同时，他们也关注跨境支付的稳定性，希望支持PayPal、Apple Pay等，并能与更多海外商户合作，确保信用卡在各种消费场景顺畅使用。

如果观察不同年龄段对留学权益的需求，会发现90后更偏好酒店优惠（40.8%）和旅行保险（36.9%）；80后则在留学生专属保险权益（38.4%）和提供紧急情况下的医疗援助（35.6%）上需求更为显著。如果说更年轻的90后还在留学时享受走出去的乐趣，那么80后则更加理性地考虑通过各种渠道规避海外生活中的风险。

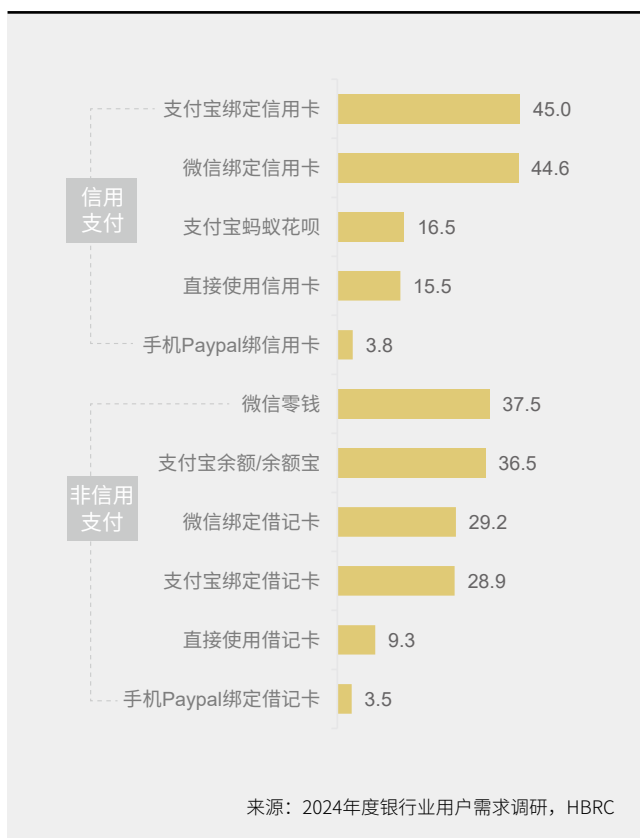
不同代际留学生权益需求（单位：%）



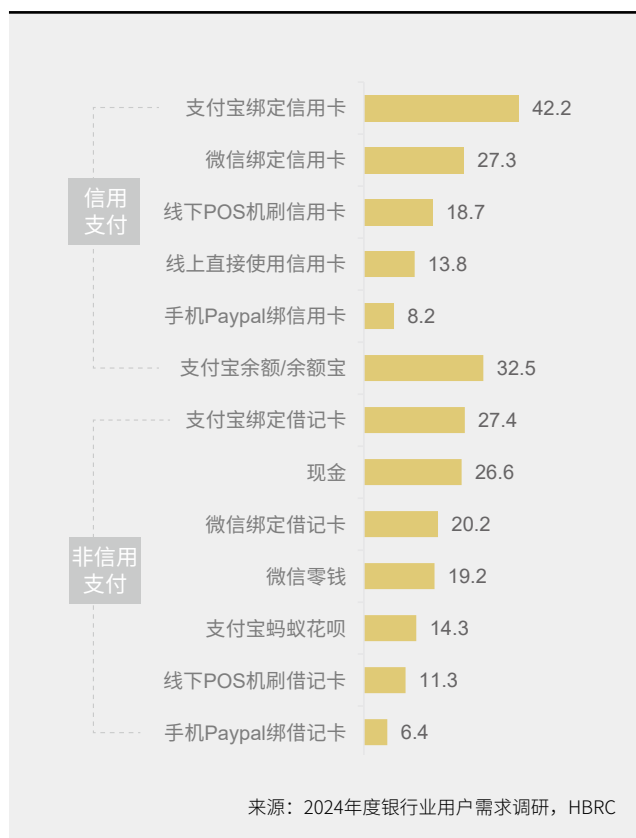
出游场景

与日常消费中现金余额与信用支付分庭抗礼的情况不同，在出游场景中，信用支付占有较为明显的优势。本次调研结果显示，在旅行预订的支付场景中，支付宝绑定信用卡（45.0%）和微信绑定信用卡（44.6%）为最主要的支付方式。在各类客群中，这两种支付方式均为首选，显示了移动支付的普及和信用支付的便捷性。而在境外消费场景中，支付宝绑定信用卡依旧是首选支付方式（42.2%），而支付宝余额/余额宝（32.5%）及支付宝绑定借记卡（27.4%）分列二、三位，整体显示出支付宝渠道的海外影响力。

旅行预订支付方式（单位：%）



境外消费支付方式（单位：%）



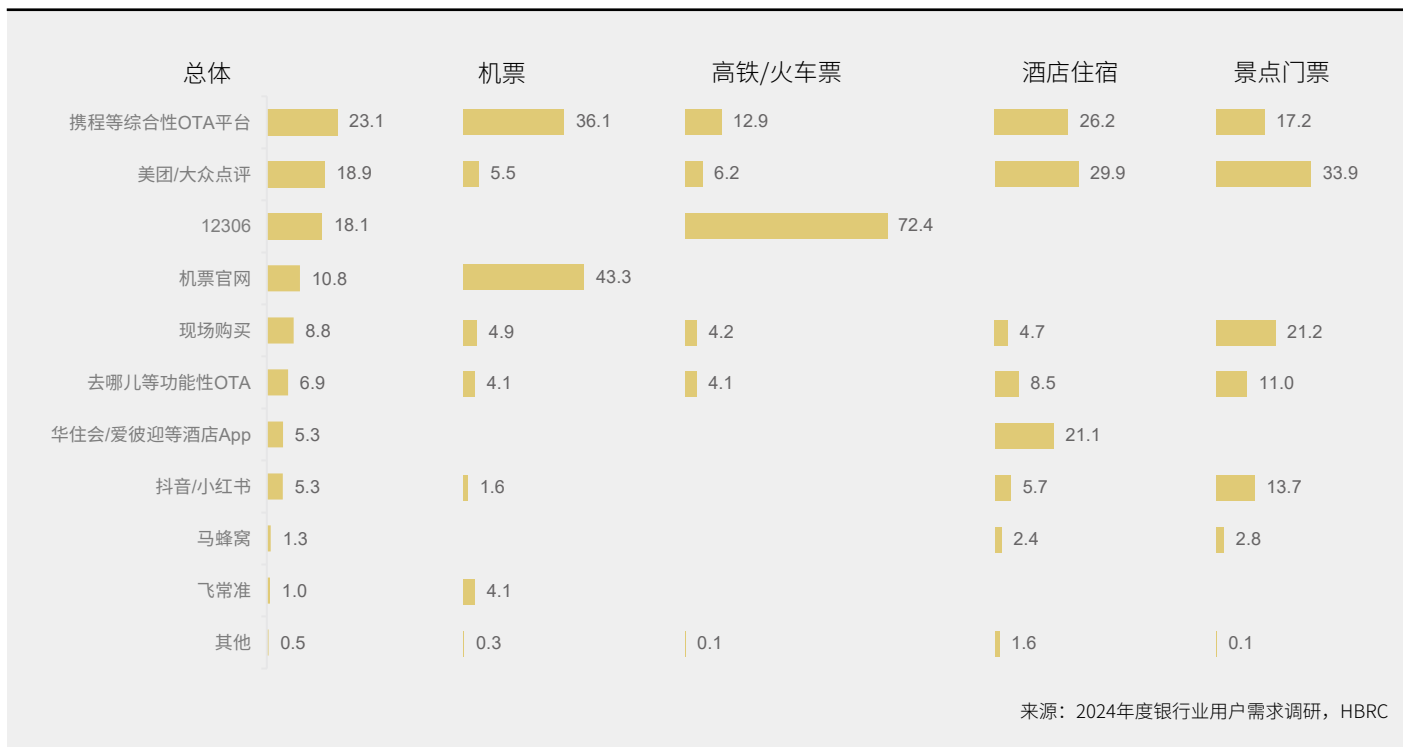
在更加偏好使用信用支付的场景中，银行更需把握用户需求，提供有针对性的权益供给，提升消费活跃度。为此，我们专门针对出行场景、境外消费场景进行调研设计，希望发现其中的增长机会点。

从行前体验上看，各类客群在出行预订中选择的渠道相对集中。机票普遍在官网(43.3%)和综合性OTA平台(36.1%)购买，火车票集中在12306平台(72.4%)下单，酒店住宿通过团购点评类平台(29.9%)、综合性OTA平台(26.2%)和酒店官网(21.1%)预订，团购点评类平台是最重要的景点门票购买平台(33.9%)。

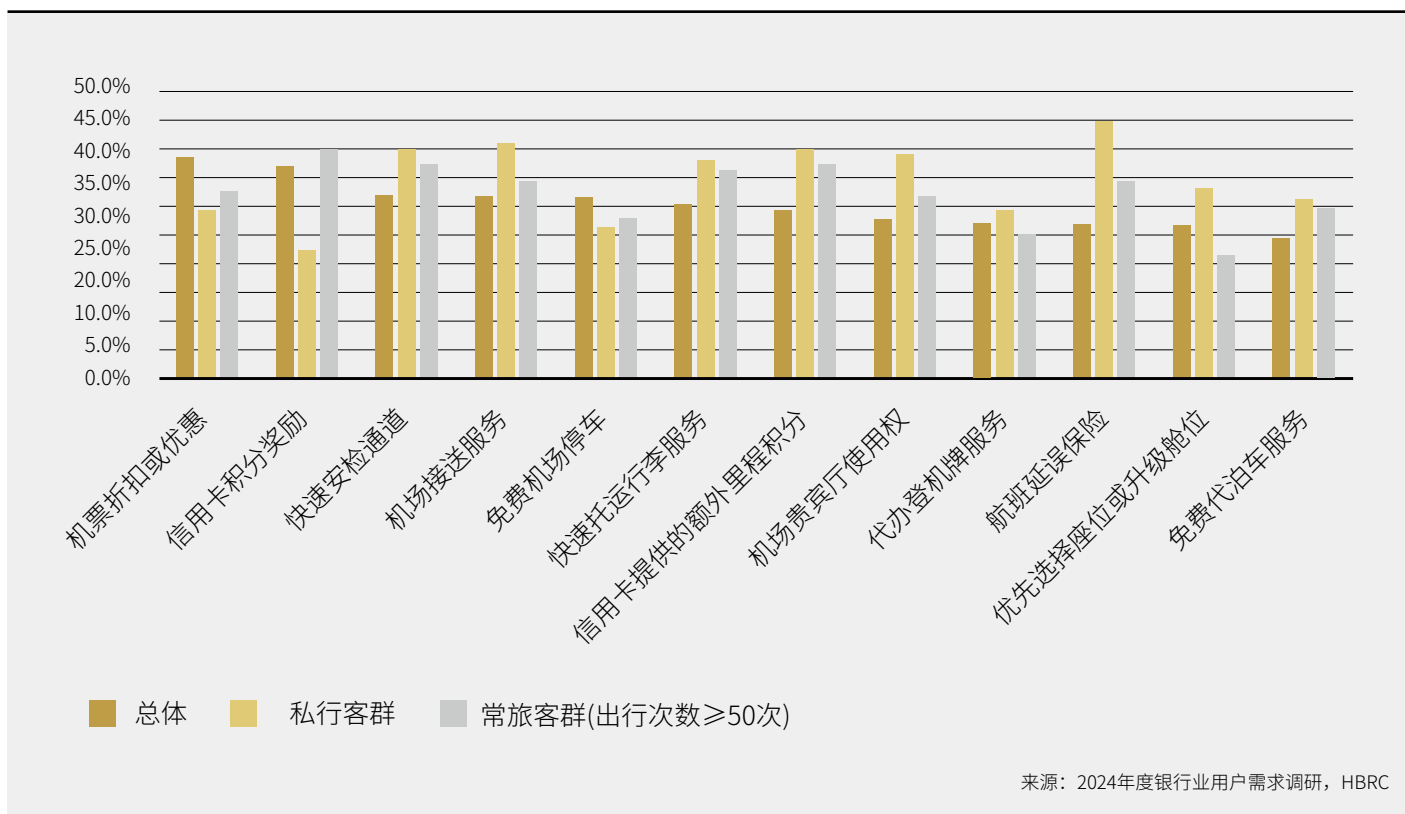
在行前预订的权益偏好上，机票预订服务中持卡用户普遍倾向于直接的价格优惠和信用卡积分奖励。不过观察不同客群，则会发现私行客群显著偏好航班延误险(44.7%)、机场接送服务(40.8%)、快速安检通道(39.8%)、信用卡提供的额外里程积分(39.8%)和机场贵宾厅使用权(38.8%)。表现出对保险和优质服务的明显关注。

而一年出行次数超过50次的常旅客中，他们除关注信用卡积分奖励(39.8%)和额外里程积分(37%)外，更加关注提升旅行效率的服务，如快速安检通道(37%)、快速托运行李服务(36.1%)等。

不同票务预订情况 (单位：%)



主要客群机票预订服务权益偏好 (单位 :%)

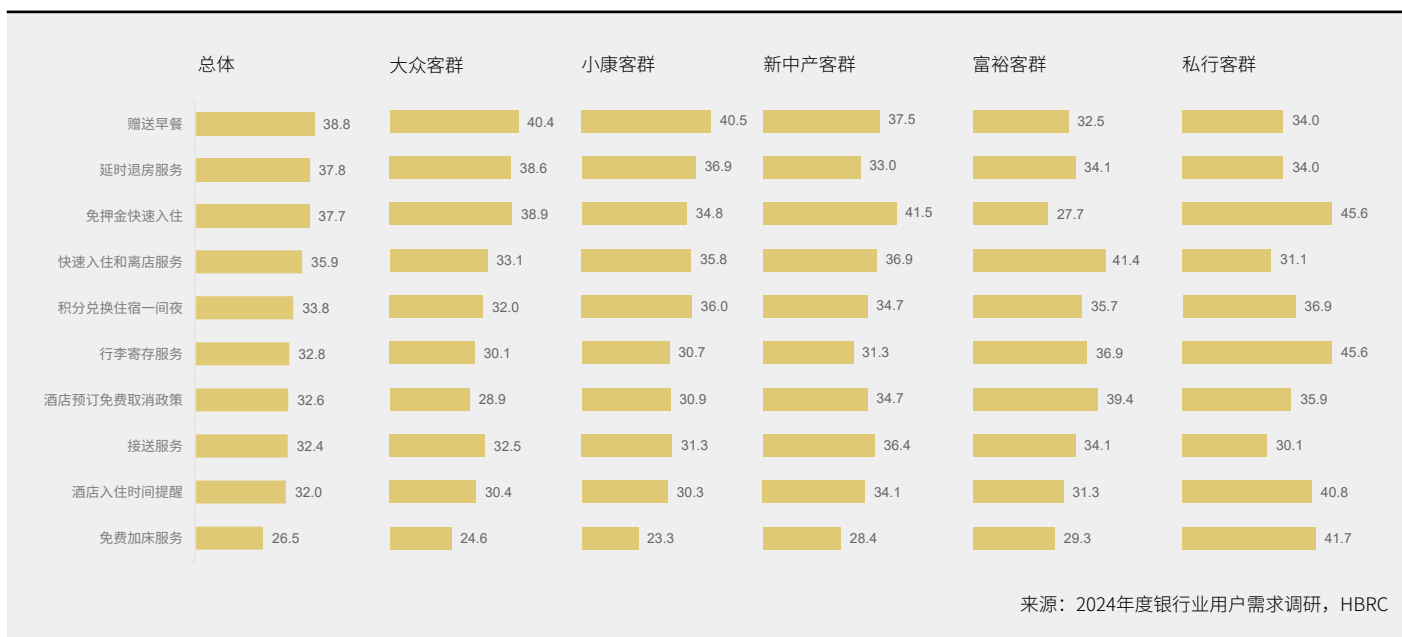


酒店预订环节中，持卡用户普遍看重赠送早餐（38.8%），延时退房服务（37.8%）和免押金快速入住（37.7%）。与整体偏好呈现出较明显差异的是新中产客群更倾向于免押金快速入住（41.5%）和接送服务（36.4%）；富裕客群对快速入住/离店服务（41.4%）和酒店免费取消（39.4%）的需求较高；私行客群则在免押金快速入住（45.6%）、行李寄存服务（45.6%）、免费加床服务（41.7%）和

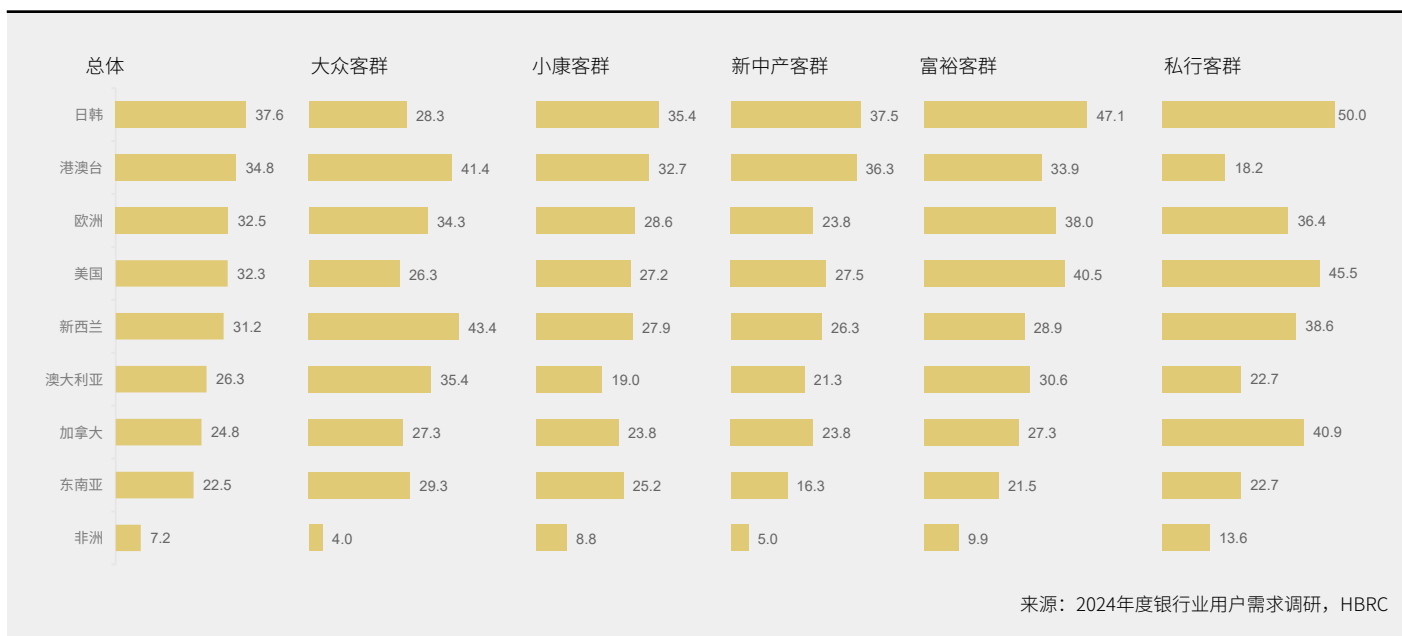
酒店入住时间提醒（40.8%）上表现出显著的偏好。

进入行中环节，在旅行目的地的选择上，总体呈现出财富水平越高，越渴望去往远方的趋势。大众、小康、新中产客群的旅行目的地集中在东亚、东南亚和澳洲，富裕客群开始青睐美国和欧洲，私行客群也偏爱北美作为旅行目的地，但抬腿就去的日韩成为他们的后花园，因此成为他们的首选出境目的地。

不同财富客群酒店权益偏好（单位：%）



不同财富客群境外旅游目的地（单位：%）



在境外旅游消费场景中，持卡用户总体偏好自然风光（54.5%）和尝试当地特色美食（48.1%），购买当地特色纪念品（43.2%）和体验高档酒店或特色民宿（41.4%）也是较为常见的消费行为。

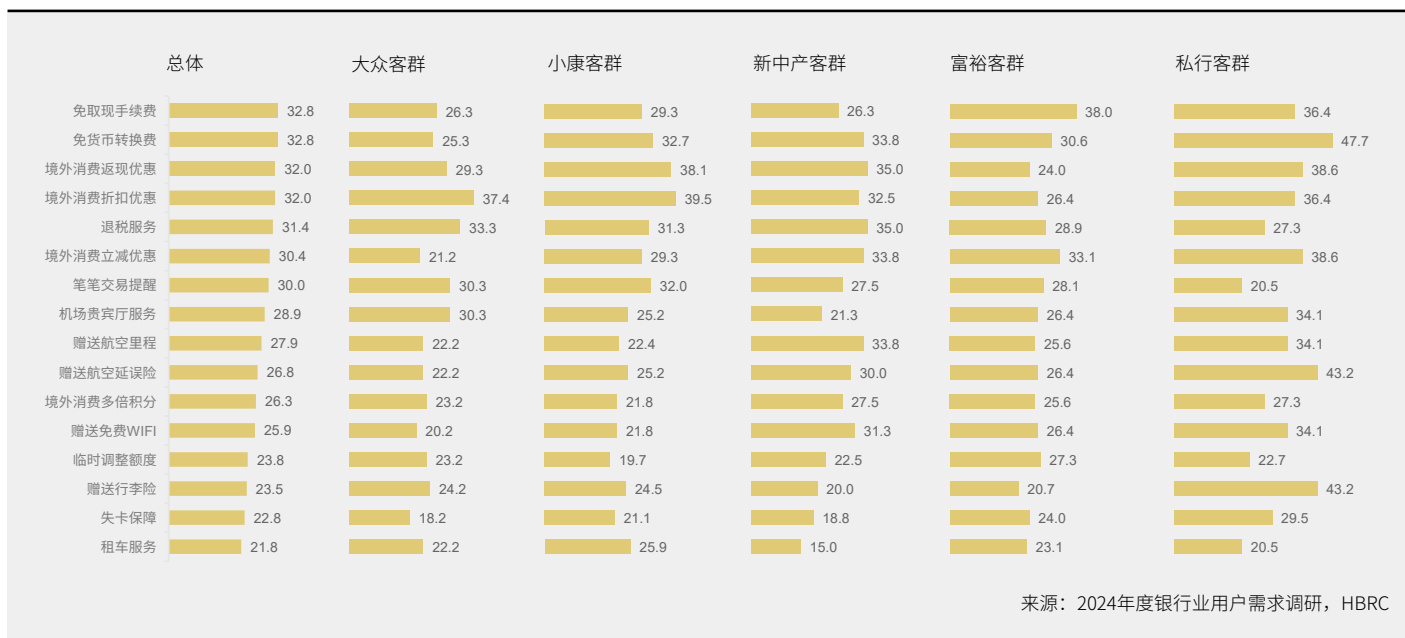
不同财富收入水平客群差异化特征明显，大众客群最青睐自然风光（66.7%）和当地特色美食（57.6%）；小康客群偏好免税店购物（40.8%）；新中产开始有了更多自由旅行的体验，因此在地公共交通（42.5%）和当地租车自驾体验（28.8%）上的消费更多；富裕客群更多消费于高档酒店（52.1%）、人文景点（43.0%），以及购买当地特色纪

念品（51.2%）和奢侈品（38.0%）；私行客群在旅游保险（56.8%）上投入较多，此外也偏好在当地购置衣物（34.1%）和特殊装备（27.3%）。

在境外权益偏好上，持卡用户普遍看重免取现手续费和免货币转换费（均为 32.8%）；其次是境外消费返现优惠和折扣优惠（均为 32.0%）、退税服务（31.4%）和境外消费立减优惠（30.4%）。

需要特别关注的依旧是私行客群，其权益偏好排名与整体情况呈现出明显差异，更加关注免货币转换费（47.7%）、赠送航空延误险和行李险（43.2%）。

不同财富客群境外权益 / 服务 / 活动偏好（单位：%）



用车场景

2023年，中国乘用车累计零售量重回疫情前水平，知名咨询公司罗兰贝格预测中国汽车市场将进入U型反弹的复苏阶段。在这一阶段，车主对汽车金融产品的需求预计将不断上升，而能与信用卡结合的金融产品，如汽车贷款、租赁和保险服务等也有望迎来新的增长机会。

另一方面，汽车市场本就是一个庞大的消费领域，涉及到购车、加油、维修、保养、保险等多个方面。为信用卡业务的展开提供了充足的空间。

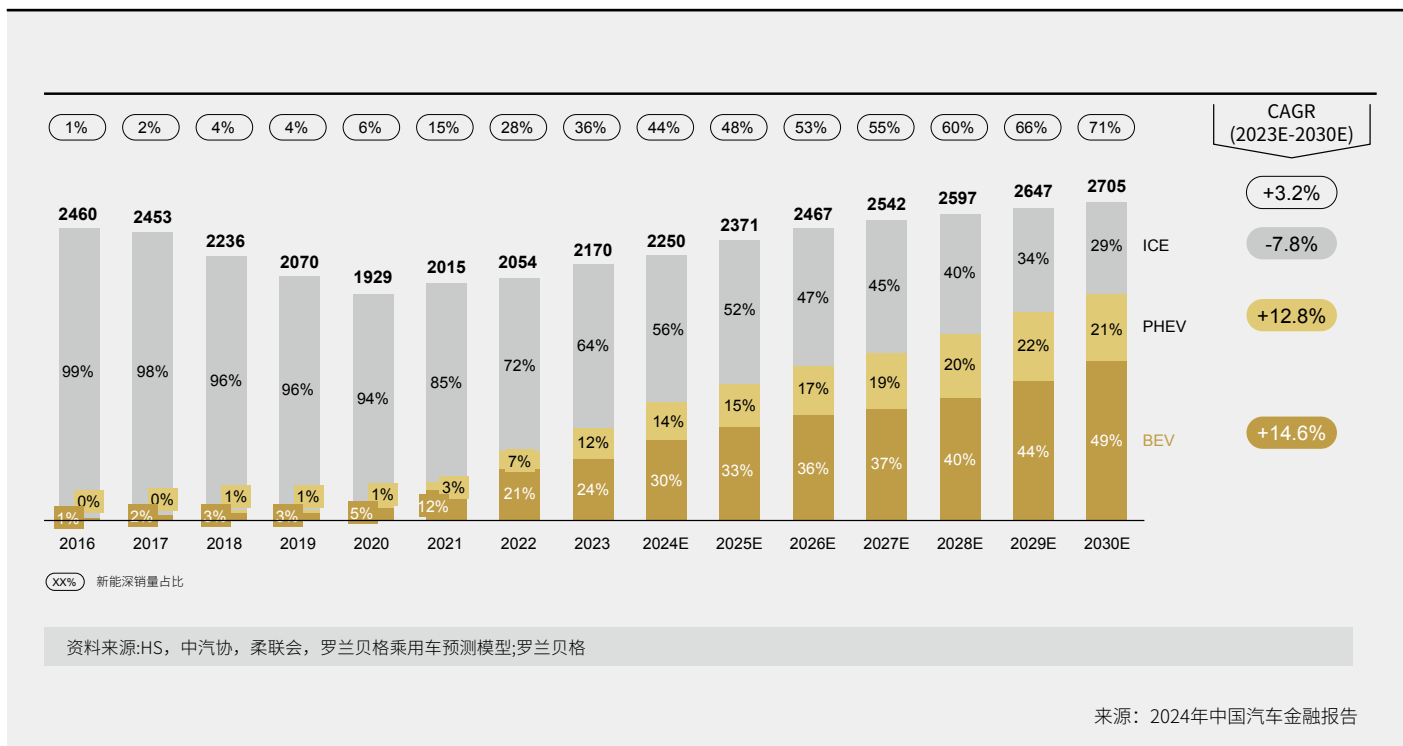
许多银行注重提供用车类权益，比如提供加油、洗车、停车、充电、保养、道路救援相关权益，以提升车主用卡的活跃度与忠诚度。众多银行专门深耕车主客群，以平安信用卡为例，其专门推出车主卡，提供众多优惠权益，并在2022年中发布车主卡流通量超过2600万张。

在本年度的调研中，超过77%的持卡用户拥有自己的

汽车，并表达出对用车类权益的关注。汽车加油返现(41.2%)、汽车保险购买优惠(38.1%)和汽车维修保养优惠(37.1%)是最受关注的用车类权益。车主对权益的实用性要求较高，也关注使用的便利性，希望通过信用卡权益降低用车成本，获得便利和安全保障。

另外需要关注的是，车主所拥有的汽车价位不同，其权益需求也有着明显差异。20万元以下车价的车主更倾向汽车加油返现(45.3%)，在汽车保险购买优惠上的需求也较为强烈(40.0%)；20万-40万元车价的车主需求更加均衡，但仍以汽车加油返现(38.3%)和汽车保险购买优惠(38.8%)为先；40万-60万元车价的车主在汽车美容折扣(41.7%)上的需求最高；60万元及以上车价的车主则在汽车贷款利率优惠(47.5%)上需求最为突出，对汽车保养提醒(42.6%)的需求也显著高于其他价格区间的车主，对汽车维护的关注度较高。

中国乘用车销量趋势 (2016-2030E, 万辆)



不同价位车辆车主权益需求（单位：%）



商务用卡场景

商务卡正因满足企业在财务管理、成本控制和员工福利等方面的需求而备受关注，预计将成为信用卡市场新增长点。本次调研数据显示，商务卡的认知度达到 64.1%，具有较高的认知基础，但使用率仅为 11.5%，表明商务卡市场仍有较大的开发潜力和增长空间。

商务卡用户中，政府及事业单位比例最高，达 37.3%，新兴行业如人工智能、新能源、通讯等行业用户占比 25.6%，传统行业如餐饮、制造批发和零售、房地产、交通运输等占比 23.1%。

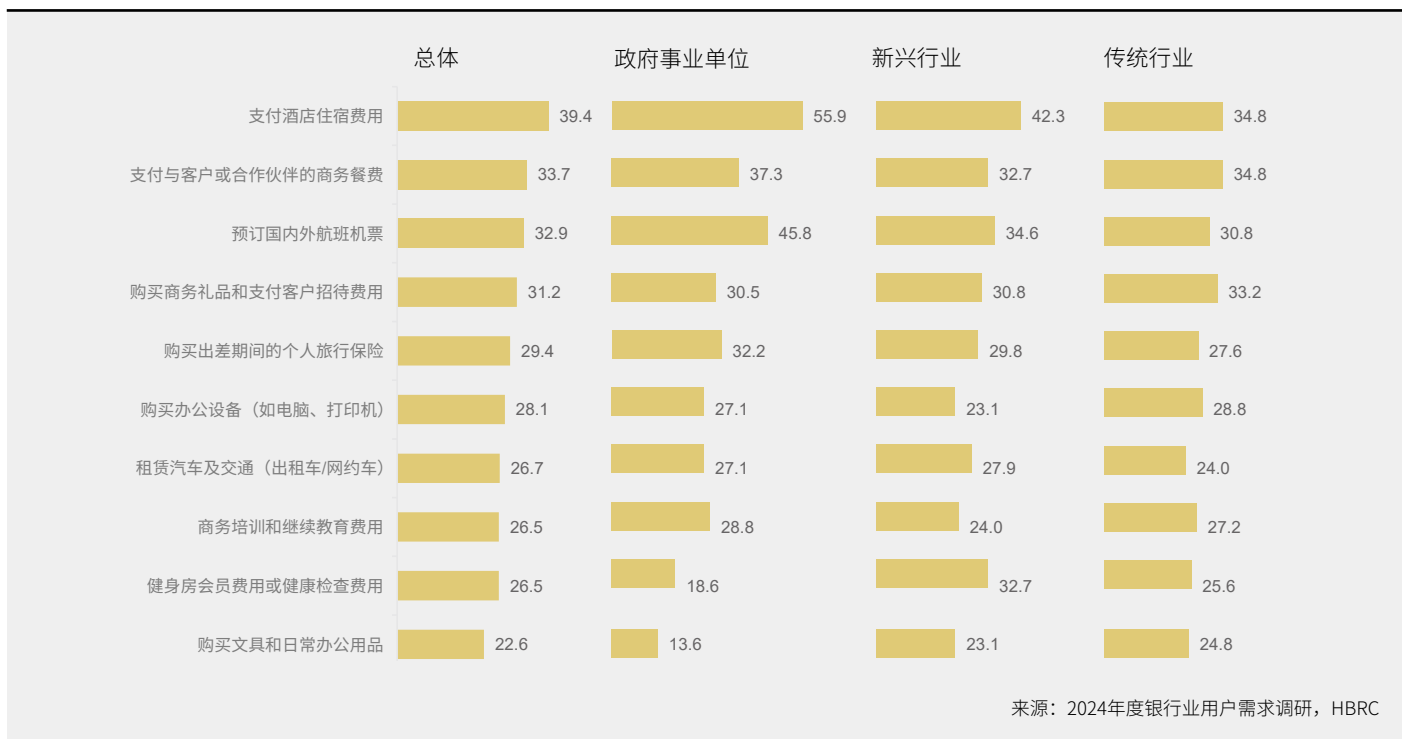
在商务卡使用场景上，差旅、招待是最典型的场景。区分企业类型来看，政府事业单位多将商务卡用于差旅和客户招待中，一方面大企业员工差旅较多，商务卡可以规范和简化报销流程，减少员工垫付也是主要考虑因素；新兴行业办

理商务卡则更多地表现出对员工福利的关注，用在健身房会员费用或健康检查费用上的比例会更高。

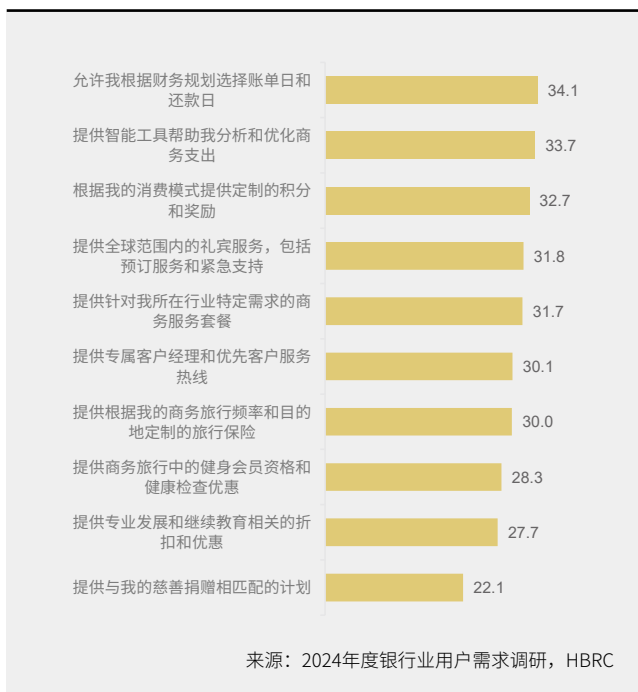
在表述商务卡使用痛点时，持卡用户普遍面临着缺乏定制化服务（25.7%）、账单和消费报告不够详细（25.7%）以及年费相对较高（25.2%）的问题，此外，产品信息不透明（24.1%）和附加服务不实用（23.8%）也是常见的困扰。

因此，持卡用户对商务卡最大的期望便是能够根据财务规划选择账单日和还款日（34.1%）。同时，为了将商务卡更好地纳入企业整体的财务管理体系，商务卡用户也希望得到智能工具以分析和优化商务支出（33.7%）。另外，其他多项可被提升的服务被较为平均的勾选，展现出持卡人普遍认为商务卡还有较多提升的空间，还需针对持卡人需求进行产品设计和优化。

不同行业客户商务卡使用场景（单位：%）



商务卡服务需求（单位：%）



结合定性调研来看，商务卡与个人信用卡的办卡流程和使用需求都有着明显差异，其办卡过程更贴近财务工具采购流程。同时，企业也希望获得更加定制化和简单、便捷的服务，比如可以根据企业财务周期灵活选择账单日；希望积分和奖励机制能够更加简单透明；希望能够通过线上 App 等进行简便的用卡操作；也有企业提及希望与银行工作人员建立沟通机制或沟通群，能够随时解答用卡过程中的典型问题。

另外，部分被访者也提及企业对与商务卡的后台深入协同有着较强的需求，但同时也担心企业的数据泄露，所以希望银行设置数据保护机制，让企业能够安心使用。

大零售服务场景

在 2023 年度的银行业经营战略报告中，我们就重点关注了“全关系银行”战略，或者国内银行常称之为“大零售战略”。它指银行将各个金融服务条线彼此挂钩，将用户所有金融服务需求纳入银行的生态体系，无论是信用卡、存款、财富管理、信用贷款、房屋贷款等，皆在同一家银行发生，以此提升用户黏性与价值。去年，有 57% 的受访者会考虑在同一家机构购买多项金融服务。

在今年的调研中，我们进一步观察用户渴望获得的大零售服务类型。数据显示，用户更加欢迎银行各业务间平台间的共享，也就是通过技术手段实现借记卡和信用卡服务的无缝集成（45.5%）；其次是服务打通，包括自动还款和账单管理（42.7%），以及账户打通，通过一个统一界面查看和管理账户（39.9%）；转账打通和权益打通的选择也相对较高，分别为 39.4% 和 38.9%。

整体来看，用户依旧欢迎各种类型的大零售服务，希望通过平台、服务、权益的打通获得更加综合的产品和服务体验。

持卡用户希望获得的大零售服务类型（单位 %）



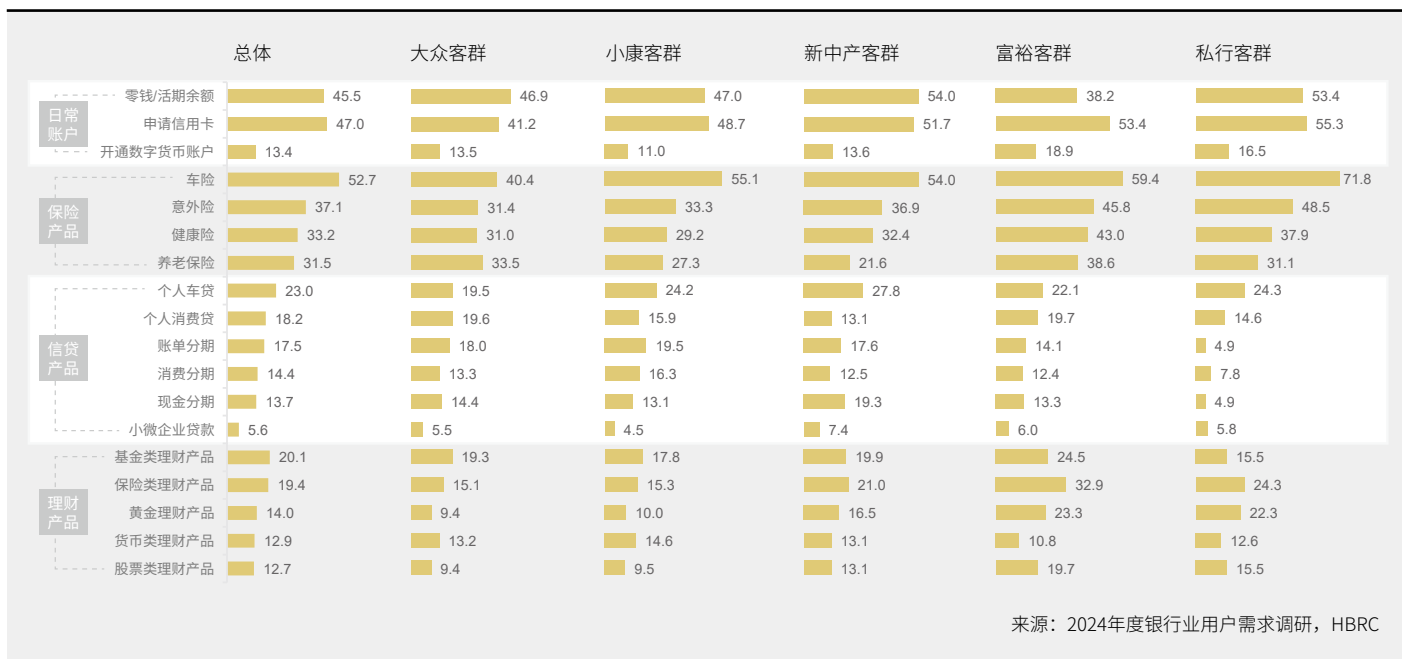
而在推动大零售战略的过程中，信用卡成为很好的支点。本次调研数据显示，用户使用借记卡频率低于每月 10 次的占比达 43.0%，每月 10-20 次的为 46.5%，每月 30 次以上的仅为 10.5%。与此同时，信用卡用户每月使用 10-30 次的占比达 53.5%，每月 30 次以上占比达 16.1%。信用卡中高频使用者明显高于借记卡，更高频的使用也意味着用户与银行更高频的连接，更便于银行在连接中提供多元服务。同时，数据也显示出信用卡持卡用户希望通过信用卡渠道办理多种银行金融产品：

整体来看，在期望通过信用卡渠道办理的金融产品中，偏好较高的是车险（52.7%）、申请信用卡（47.0%）和零钱 / 活期余额（45.5%），同时意外险（37.1%）和健康险（33.2%）的需求也不容忽视。

而观察不同财富客群的差异化特征，大众客群更倾向于零钱 / 活期余额（46.9%），小康客群则偏好车险（55.1%），新中产客群需求在零钱 / 活期余额（54.0%）和车险（54.0%）上较为均衡，富裕客群和私行客群则在车险（分别为 59.4% 和 71.8%）上的需求最为显著，而在保险类理财产品上，富裕客群的需求（32.9%）明显高于其他客群。

无论是留学、旅游、用车还是商务用卡场景，信用卡都能成为连接用户生活和银行服务的桥梁。随着用户对大零售服务的需求日益增长，信用卡不仅是支付工具，更是银行提供综合金融服务的关键。继续探索和深入场景，提供定制化的权益产品与服务，满足用户的多元需求，银行业有望获得差异化的增长潜力。

不同财富客群期望信用卡渠道办理的金融产品（单位：%）





品牌驱动增长

在存量的竞争环境下，品牌建设的意义更加凸显出来。

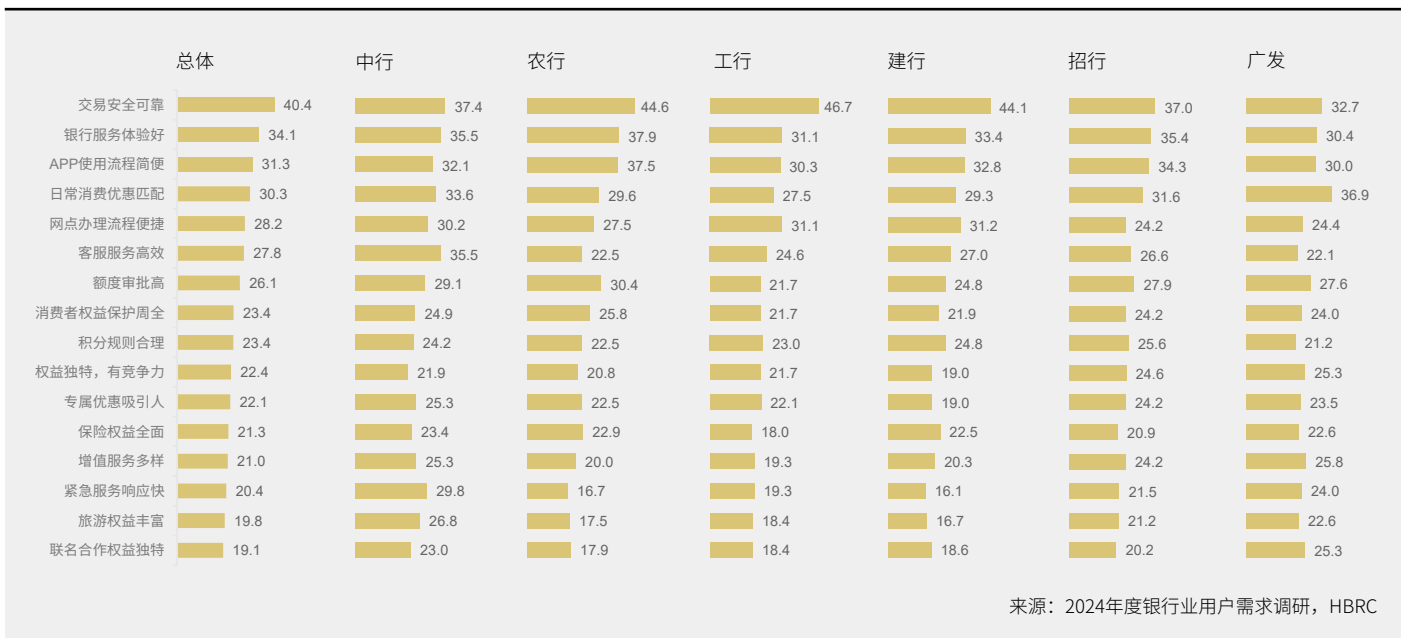
一方面，品牌是质量、服务与信誉的集合，强品牌能够与消费者间创造信任纽带，降低决策成本。心理学家丹尼尔·卡尼曼曾提出快思考与慢思考的概念，他指出人类有两种思考模式，即快速思考和慢速思考。事实上，95% 以上的决策都属于快思考，即直觉、本能、自动、快速的思考，只有不到 5% 的决策属于慢思考，即基于逻辑分析的理性思考。强品牌的出现，让消费者能够在快思考中做出决策，进行消费选择。

本次调研数据也显示，消费者在办理信用卡时，首要关注的因素就是发卡行品牌（27.9%），对于卡组织品牌的认可也排在较高的位置（20.8%），

足见银行品牌对个人信用卡产品的重要意义。而在商务卡相关的调研中，发卡行品牌更是企业首选的关注因素。

另一方面，品牌能够成为区分产品和服务的关键因素。在同质化竞争中，品牌可以帮助企业脱颖而出，吸引消费者。通过长期的经营，目前国内各大行已经在消费者心中建立了相对稳定的品牌印象。比如人们普遍认为中行信用卡产品功能全面、涵盖众多细分场景，特别是在旅游、海外场景中提供了很好的产品和服务；农行信用卡则以优质的服务体验和便捷的 App 操作而闻名；招行信用卡在卡权益、优惠活动设计上深得人心，服务体验、App 操作便捷程度等层面也处于领先水平。

各信用卡品牌优势（单位：%）



本次调研中，新中产客群明显更偏好使用中行信用卡，富裕及私行客群则对招商银行信用卡表现出明显的偏爱。

如果关注到不同年龄段，90后、Z世代这样相对年轻的客群更加爱用招商银行信用卡，占比分别达到15.6%和17%，Z世代客群也颇为关注广发信用卡，常用占比达到16.1%。而银发客群则更加爱用国有大行的信用卡产品，建行信用卡（15.4%）及工行信用卡（15.1%）是他们的首选。

面向未来，持卡用户也对银行品牌建设提出了更高的要求。他们认为加强数据安全，保护客户信息不泄露（33.3%）是最应被关注的；其次是提高服务质量和响应速度（31.5%）和确保产品服务安全可靠（31.5%）。

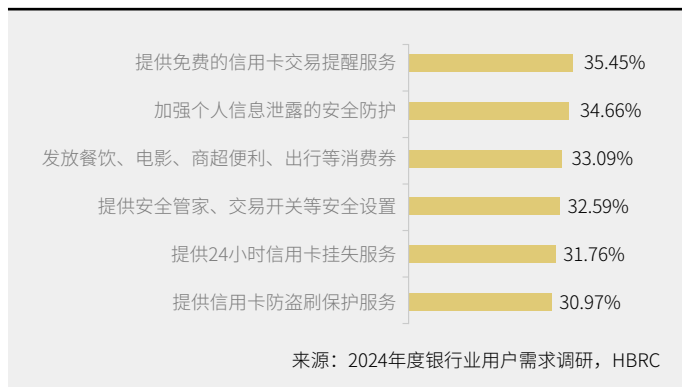
从不同客群的角度来看，大众客群和小康客群最看重的是提供透明的服务费用和利率信息（分别为31.7%和30.7%）；新中产客群更加关注维护良好企业形象（39.2%）和提供个性化金融产品（32.4%）；富裕客群和私行客群则更强调增强银行社会责任（分别为30.5%和37.9%），以及普及消费者金融知识（29.7%和35.0%）。

用户对银行品牌形象提升的建议（单位：%）

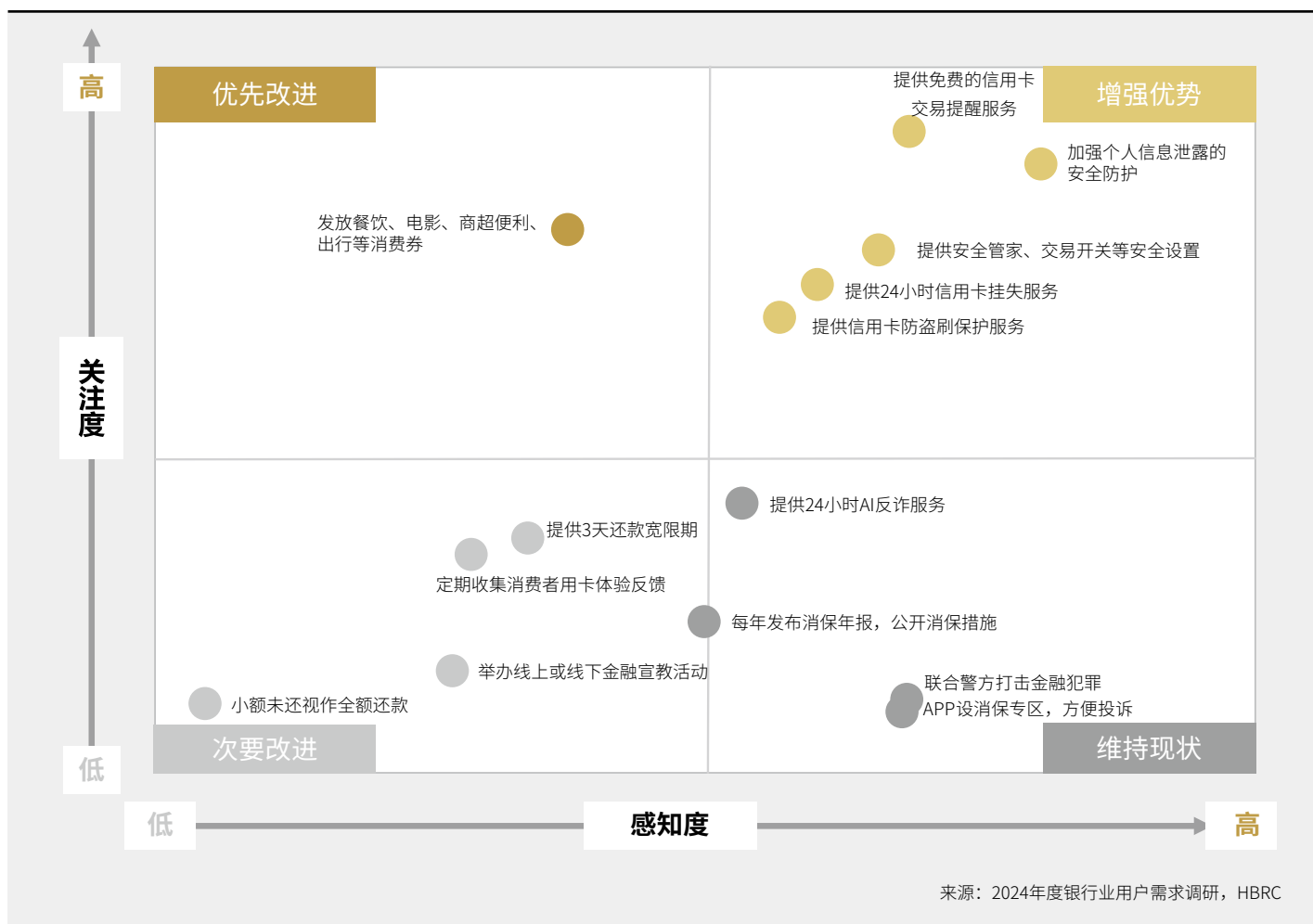


本次调研中，我们特别关注了持卡用户对消费者保护举措的关注程度，作为品牌建设的重要一环，用户对财产安全权、信息安全权、自主选择权、受尊重权、公平交易权等消保条款都有着较多的了解，选择比例均超过 55%。而他们最关注的消保举措包括提供免费的信用卡交易提醒服务（35.45%），加强个人信息泄露的安全防护（34.66%），发放餐饮、电影、商超便利、出行等消费券（33.09%），提供安全管家、交易开关等安全设置（32.59%），提供 24 小时信用卡挂失服务（31.76%）和提供信用卡防盗刷保护服务（30.97%）。

消费者关注的消保举措 TOP6



消保举措优化策略图



结合持卡用户对消保举措的感知程度与关注程度，我们绘制了消保举措优化策略图。

其中，感知度高、关注度也高的象限为增强优势区，包含加强个人信息泄露的安全防护、提供免费的信用卡交易提醒服务等。用户普遍关注这一象限内的消保举措，且对银行现有服务感知也较好。

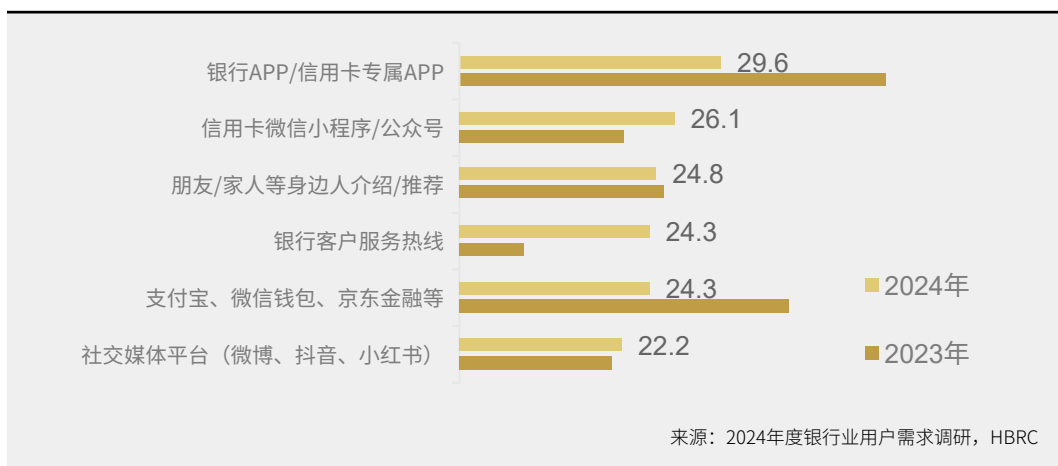
而关注度高、感知度低的象限，也就是关注但认为银行现有服务还不够完善的部分则

为优先改进区，主要包含发放餐饮、电影、商超便利、出行等消费券这一消保举措。

次要改进区为关注度低、感知度也低的象限，主要包括提供3天还款宽限期、定期收集消费者用卡体验反馈等消保举措。

维持现状区则是感知度高但关注度低的象限，虽然银行目前已经提供，但用户并不特别关注这些举措，主要包括App设消保专区方便投诉，联合警方打击金融犯罪等消保举措等。

信用卡信息获取渠道（单位：%）



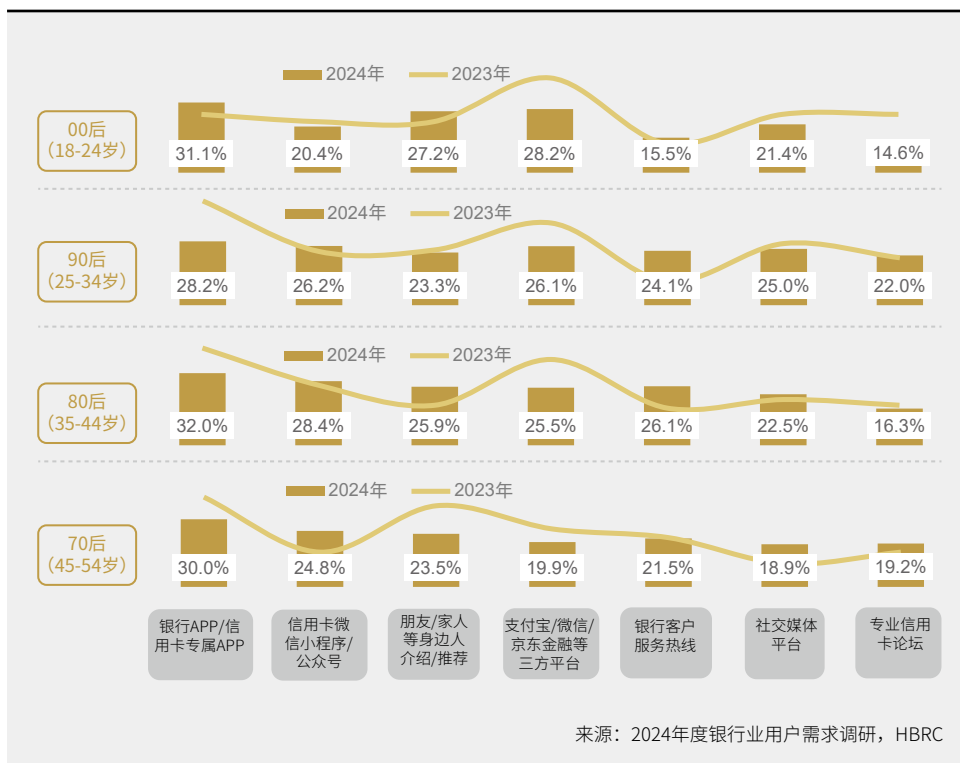
在品牌信息的传递渠道上，本次调研数据显示，持卡用户普遍偏好银行App/信用卡专属App（29.6%）、银行官网（29.5%）和信用卡微信小程序/公众号，展现出对官方渠道的依赖和信任。

与去年对比，用户整体和不同年龄段客群均出现了信息接收渠道的明显转移。总体看持卡用户通过信用卡微信小程序/公众号和银行客户服务热线接受信息的比例明显增加；通

过支付宝、微信钱包、京东金融等外部平台获取信息的比例则明显减少。

而细看不同年龄段的客群，00后的信息接触渠道明显从支付宝/微信/京东金融等第三方平台转向银行App/信用卡专属App及熟人推荐；80、90后通过银行客服热线接收信息的比例明显增加；而70后的信息接收渠道则明显从熟人推荐转向信用卡微信小程序/公众号。

不同年龄段客群信用卡信息获取渠道



如果仅看本年度的用户表现出的信息接触习惯，各年龄段、各财富客群的差异并不显著，仅90后用户更加关注专业信用卡论坛，00后用户更加不喜银行客户服务热线渠道，私行客群会更多从社交平台 and 银行网点柜台接触到信用卡产品信息。

唯有深入场景，观察留学生客群、常旅客群等，才会看到明显的信息触点差异。如留学生客群更加关注银行官方渠道，这源于他们在留学场景中更明确的办卡需求，因此会直接登录官方渠道，提升信息获取的效率。而常旅客群则更多在微信公众号，购物场所和第三方支付平台获取信用卡信

息，展现出更容易在多元的社交和消费场景中获取信息的特质。

消费者对银行品牌的要求仍在提高，同时，消费者注意力还在不断分化，信息触点还在不断泛化，这都是银行品牌建设面临的重要挑战。而在数智时代，银行应对这些挑战也有了更新的解题思路。

比如万事达卡就通过数据驱动的营销服务协助银行主动升级原有营销体系。基于获客和活客的客户旅程关键节点，全面覆盖到用户洞察、营销策略、推广执行和效果优化等各个环节，通过“找对人”“说对话”“做对事”，帮助银行提升营销效率。

智慧营销五个关键步骤



从用户整体生命周期各个阶段，依托数据驱动的数字化 AI 技术平台，针对个性化需求，用丝滑的体验培养用户习惯，以个性化方案与客户互动形成黏性，提升用户留存，建立用户忠诚度和终身价值，并最终可精准量化管理投入产出。

在找对人层面，随着客群特征愈发个性化，很难再套用标准化的人群画像和通过单一的媒体形式进行触达。为此，万事达卡提供一系列智能化解决方案，包括消费者洞察和媒体优化策略，运用消费和社媒等数据，分析目标客群，通过精准的人群画像挖掘为营销活动打下坚实基础。

说对话层面，随着互联网广告的形式和技术的发展，个性化创意传播已进入到“万人万面”时代，通过媒体方和 AIGC 内容产出平台的对接，基于愈发精准和丰富的用户标签体系，万事达卡可助力银

行实现个性化动态创意广告，并在和用户的互动中持续实时优化，寻求到最精准的创意内容并进行裂变扩展，从而达成广告转化的效率最大化。

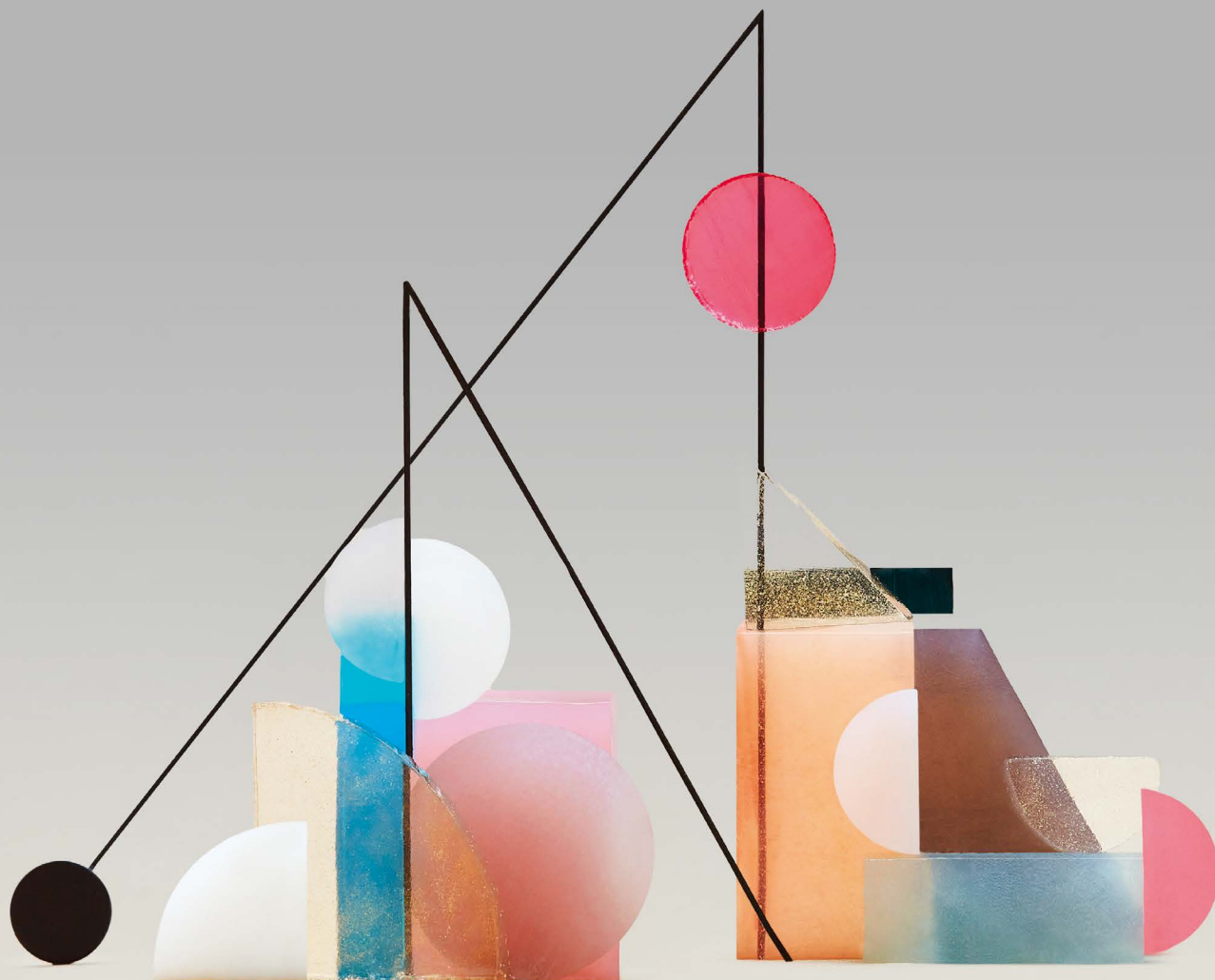
做对事层面，万事达卡提供针对银行高潜力客群的策略建议，筛选策略人群并匹配最优权益以达到 ROI 最优，智能营销系统还可助力银行一键执行营销活动。万事达卡的“效果引擎”解决方案，通过行业专家进入银行现场作业，深挖数据洞察，梳理断点，加强部门协作，通过营销工具实施优化营销效果。同时，万事达卡智能营销系统提供效果的预测与实时监测结果，大大提升营销效率与精准性。

在科技发展日新月异的市场环境中，秉承智慧营销理念，跟随前端营销技术潮流，利用好沉淀的数据，持续进行营销创新，银行将有望通过深度的用户经营实现存量突围。

CASE STUDY

实战案例

本次调研中，我们对部分银行业案例进行深入研究，了解各行在数智时代的应对举措与经营战略。



招商银行信用卡： 大分化时代里 做好价值的 守望者



“很多客户一边在怀念你，一边在抛弃你。”作为信用卡行业的资深从业者，面对如今行业的现实境遇，招商银行信用卡中心理事长兼总经理刘加隆不由得发出这样的感慨。

在经历了长期的快速增长后，近几年，在新的经济形势和监管环境下，银行信用卡业务普遍面临着较大的下行压力和风险挑战。整个行业已经不可逆地从增量市场进入存量市场，日益激烈的竞争使

得马太效应不断加剧，分化越发显著。如何才能在新的经济环境中立于不败之地，实现可持续发展，成了很多银行必须要思考的重点问题。

对此，招商银行的思路是，在总行层面围绕“价值银行”的战略目标，全力打造“严格管理、守正创新”双轮驱动的高质量发展新模式，构建特色化、差异化优势。具体到信用卡业务，同样积极践行这种思路。“一个健康的、好的商业模式能够让企业



刘加隆
招商银行信用卡中心
理事长兼总经理



“信用卡实际上是一种细小慢累的业务，它的价值之一在于让用户与整个银行体系建立信用连接，积累终身价值。未来的利润存在于细小慢累，取决于你如何处理风险，以及你在服务客户，处理各种投诉时能否不厌其烦，这是我们的商业模式中必不可少的一个组成部分。”

跨越周期。”在刘加隆看来，信用卡是一个长周期的业务，尽管当下收入承压，但只要坚守好自身的定位，聚焦价值用户，做好“细、小、慢、累”，长期去看一定会实现可持续的增长。

大分化时代里的价值坚守

“万物皆有周期，就像春有百花秋有月，夏有凉风冬有雪，这是天道，没有人能逃避。”刘加隆表示。因此，在汹涌澎湃的商业浪潮中，想要站稳脚跟，就必须锤炼“周期思维”这种核心能力。认清大趋势，方能采取恰当的应对举措。

按照刘加隆的洞察，当下信用卡行业正处于“大分化”的新周期里，国有行与股份行之间、股份行与城商行、农商行之间、以及各个股份行之间都在出现不同程度的分化。“任何行业进入存量竞争后，分化都是必然的，银行业也不例外。而这种分化和商业模式有关。”

比如，面对存量市场的获客压力，一些信用卡

机构会选择与互联网平台合作，借助流量的优势实现快速获客扩张，或者通过高风险的现金贷来拓展市场，这些实际上埋下了很大的隐患。当外界的不确定因素增加，经营风险也就随之而来，甚至有车毁人亡的可能。

“信用卡实际上是一种细小慢累的业务，它的价值之一在于让用户与整个银行体系建立信用连接，积累终身价值。”这就决定了信用卡不同于其他互联网产品，需要去长期经营。在招行信用卡中心内部，刘加隆也会反复跟团队强调，要明白自己的定位和优势，坚守自己的价值，保持克制与理性，这是应对风险、通向高质量发展的必由路径。“未来的利润存在于细小慢累，取决于你如何处理风险，以及你在服务客户，处理各种投诉时能否不厌其烦，这是我们的商业模式中必不可少的一个组成部分。”

环境越是严峻，这种清晰的认知和执着的坚守越显得难能可贵。招行信用卡也曾面临过不小的诱惑。在不少同行纷纷选择进军下沉市场、做大生息资产规模时，是坚守既有的中心城市中心区域定位，

还是开拓陌生的下沉市场处女地，成了摆在招行信用卡团队面前的一个选择题。

“我们首先要考虑的是怎么去管理它，能否把它变成一个可持续的生意。”经过长达半年时间的慎重考量，刘加隆做出了他认为至今为止最重要的决策之一：坚守价值客户和中心市场。“信用卡不是个下沉市场的产品，在中国快速城镇化的进程中价值客户最终会汇到中心城市，那么我们就应该在中心城市寻找客户。”

在刘加隆看来，尽管中心城市的竞争已经非常激烈，但高净值客户一直是招行的核心客群，而且招行的网点布局也基本上以一二线城市为主。他引用古典经济学家大卫·李嘉图的比较优势理论：“每家企业都要寻找并发挥自己的比较优势，而城市就是招行信用卡的比较优势所在。”

站在未来看现在

想要彻底破局大分化时代，光靠战略定力显然还不够。在依托自身优势、做好价值引领的同时，根据市场和业务情况变化，对业务策略进行优化调整也很有必要，比如通过更加精细化的客群运营，更加深入地去解决客户的痛点等，如此才能实现有效破局。

为此，早在2020年，面对消费信贷市场的趋势性转变，招行信用卡就提出了“平稳、低波动”的转型策略，同时聚焦客群、资产、区域三大策略的调优。

具体来说，在客户策略上，坚持价值获客，在年轻人、高学历等基本的获客标准之外，从高成长型产业和区域入手，进一步挖掘新的价值客群；资产策略方面，开发更安全的资产组合策略，增加中

低风险资产占比；在区域策略上，强化区域差异化经营，将重点区域内重点赛道的从业人员，纳入招行信用卡的目标群体。

“到现在，我们回头去看，可以确认在那个时间点做这个决策是非常成功的。因为坦率地说，我们虽然预测宏观经济会有波动，但预测不到后来的疫情黑天鹅。”刘加隆表示。凭借“平稳、低波动”的经营策略，近几年招行信用卡持续优化产品和服务，提升风险管理能力，推动中低风险优质资产增长，提高不良资产处置效率，保持着稳中有进、边际向好的高质量发展态势。

这也更加印证了他常常引用的管理大师德鲁克战略思考模式：站在未来看现在。“意思就是现在要做什么并不取决于当下的情况，而是取决于想象三五年之后这个行业会变成什么样。现在要做的很多事情叫应急，但是在应急有余力的时候，要对未来这个行业和世界会变成什么样有一个判断，形成团队的共识，朝它移动。”本质上，这是一种战略远见的体现，在经济下行期敢于进行前瞻性布局，勇于去做那些难而正确的事。

对招行信用卡来说，这种前瞻性思维其实早已根深蒂固。2019年，招行信用卡预判经营环境、外部监管、增长规律、竞争模式等趋势性变化，并率先发声“信用卡正在从增量市场进入存量市场”。

另外一个典型的例子是，在移动互联网大爆发的前夜，招行信用卡不仅在业内率先制定了“手机优先策略”，开发了金融行业第一个移动App“掌上生活”，同时还启动了O2O消费模式的连接——“两票”，将移动互联的连接力直插餐饮、电影等高频场景，进行运营的系统化再造。如今，饭票、影票已经是名声在外的生活服务平台，在全国各地都有大量商家入驻并提供支付优惠。

守正创新下的可持续增长

2024年，招行在价值银行战略体系中有一个新提法：打造“严格管理、守正创新”双轮驱动的高质量发展新模式。

其中，“守正创新”的突破口便是积极探索科技应用，以科技创新引领产品、服务、模式、管理创新，为用户创造差异化价值。实际上，近几年，在数字经济大潮中，招行信用卡已经通过推进数字化转型，最大化地发挥数字化力量来降低运营成本、提升运营效率。比如，持续升级“掌上生活”App，构筑超级生态圈，丰富线上服务生态，为用户创造更优体验。

“AI+金融”则是新的发力方向。招商银行2024年半年报显示，上半年，招行在“人、财、物”等方面加大AI专项投入，积极探索大模型场景应用。同时，不断完善内部大模型体验平台建设，加强与百余家大模型生态链企业的深度沟通，推进大模型内、外部生态建设。

在刘加隆看来，未来AI的应用能够在两方面发挥积极作用。“一个是效率上的提升，从长期看，它能让客户以更便宜的价格得到同样品质的服务；另一个就是客户的自服务，让客户对自己的账户有更大的控制权，类似以前去银行取钱需要交卡填单，后来不用填单，从ATM机就可以取钱。这两个方面其实都因为技术的进步带来了效率和客户体验的太大提升。”

至于“严格管理”，则是要在合规性、在风险管理上下功夫。由于当前外部环境的复杂性、严峻性以及宏观经济的波动，导致部分客户的收入稳定性与偿债意愿也出现波动。反映到信用卡业务上，就呈现出基于协商还款的投诉量攀升、高位承压的



“现在要做什么并不仅取决于当下的情况，而是取决于想象三五年之后这个行业会变成什么样。现在要做的很多事情叫应急，但是在应急有余力的时候，要对未来这个行业和世界会变成什么样有一个判断，形成团队的共识，朝它移动。”

现象。如何妥善解决这类问题、切实保护消费者权益，成了困扰整个行业的突出问题。

“信用卡是金融行业政治性和人民性的重要体现。而我们从业人员和企业要加上专业性，以专业的方式来解决这类问题。”比如，在充分理解债务问题是经济波动带来的正常现象的基础上，推动政府监管部门、社会各方面力量共同构建一种现代性的协商方案，而非简单粗暴地强调欠债还钱。“信用卡做的就是细、小、慢、累的事情，所以这既是信用卡行业在某种程度上纾困帮扶的一种方式，也是我们现在及未来创造价值、实现持续增长的必须。”刘加隆表示。⑤

深入县域、深耕场景、拥抱科技， 描摹农业银行信用卡的增长底色

过去的两年间，银行信用卡业务的增长普遍面临挑战，然而农业银行的信用卡业务持续保持增长态势。其 2024 半年报显示，农业银行信用卡透支余额较上年末增长 10.5%，信用卡消费额同比增长 3.3%。

除了这两项人们普遍关注的财报数据，实际上，还有三个数字更能展现出农行信用卡业务增长的底色：

第一个数字是 70%。2024 半年报显示，上半年，农行 70% 的新迁建网点布局到县域、城乡结合部和重点乡镇。建立广泛网点，覆盖数以百计的县城市

场，实现业务与服务下沉，从而带动规模优势，是农行信用卡业务增长的一个典型侧写。

第二个数字是 2000。根据公开数据显示，这是农业银行“分期专业团队”的数量，这一团队独立于网点，能够更加专职专向地推动基于重点场景的专项分期业务。也正是有了总行分期团队人员接近翻番，支行分期团队超 2000 家的组织配置，农行才得以在汽车、家装、文旅等重要场景进行有针对性而高效的投入，拉动消费额的抬升。

第三个数字是 248.5 亿。据农行年报显示，2023 全年，农行金融科技投入达 248.5 亿元，同比

●● 农业银行伴随“农”字而生，在多年围绕“三农”金融需求的经营中，形成了在县域市场的渠道优势与用户基础优势，不仅网点数量众多，服务个人客户总量也保持同业领先。如今，这样的规模优势不仅成为农行信用卡业务自身增长的重要动力，也被赋能给其他行业，助力产业下沉，助力产业与县域经济活跃度的双线提升。

增长 7.06%，占营收的 3.58%。大举的科技投入落在信用卡业务侧，带来了第三代信用卡核心系统的建成，实现重构信用卡额度架构，构建交易级子账户体系和核算引擎，个性化千人千面定价等关键能力，为高质量发展打下基础。

在这三个数字背后，深入县域经济、激活消费需求、拥抱科技创新，共同赋予了农行信用卡逆势增长的底气。

深入县域经济 构建规模优势

今年 5 月，一年一度的“中国农业银行汽车节”再次启幕，这是一场近百家主流汽车主机厂及经销商集团参与的活动，因为在活动中，农行会发挥“点多面广”的优势，在县域网点举办微车展，向各大汽车品牌提供展示渠道。有数据显示，农行开展的“新能源汽车下乡”活动，覆盖全国 600 余县域，开展线下车展、试驾等活动 1000 场。而这样广阔的下沉市场，是许多主机厂商和经销集团都希望触达，但尚未能覆盖的。

农业银行伴随“农”字而生，在多年围绕“三农”

金融需求的经营中，形成了在县域市场的渠道优势与用户基础优势，不仅网点数量众多，服务个人客户总量也保持同业领先。如今，这样的规模优势不仅成为农行信用卡业务自身增长的重要动力，也被赋能给其他行业，助力产业下沉，助力产业与县域经济活跃度的双线提升。

仅以汽车行业为例，2024 年上半年，农行信用卡汽车分期交易额就超过 1000 亿元。依托全国 2.3 万家网点、2000 多个专业团队，农行信用卡充分调用渠道服务响应能力，围绕稳定和扩大汽车消费，联合产业多方力量，构建政府+车企+经销商+银行的汽车消费生态圈。甚至围绕选车、购车、贷款、后市场消费的全链条场景提供线上化云服务，为县域消费者带来更便捷的购车体验，也助力产业方深入县域，掘金蓝海市场。

农业银行是服务三农和县域经济“领军行”，一直以来，农行信用卡也格外注重满足县域客户金融需求，并不断有针对性的提升县域用户服务能力，打造特色优势。县域信用卡客户消费特征与其所在区域经济水平、文化习惯、收入水平息息相关，主要呈现出消费金额相对较低、消费领域集中、节假日

日消费高峰明显、对促销活动敏感、线上消费增值迅速、分期付款需求大等共性特征。因此，农行信用卡统筹兼顾县域特色，通过业务联动、产品创新、体验优化、消费场景建设及减费让利等多方面措施，推进县域信用卡业务迈上新台阶。

2024年，农行信用卡还开展了“百县突破”计划，在县域景区、外卖场景开展优惠活动，覆盖近500个县域；加大三农和县域金融供给，推出信用卡惠农农机分期产品，减轻农户购机资金压力，助力农村产业升级和农民增收；依托乡村振兴主题信用卡，提供免年费、利率优惠等惠农政策。

深耕关键场景 激活消费需求

过去的一年里，农行信用卡在许多“网红”场景中都颇有存在感，围绕着哈尔滨冰雪节、成都世园会等消费者热衷的旅游项目与目的地，推出对景区及周边餐饮、交通出行提供消费返现等优惠措施，成为激发用户旅行消费意愿的助力，也有助于提升用卡活跃度与信用卡消费金额。

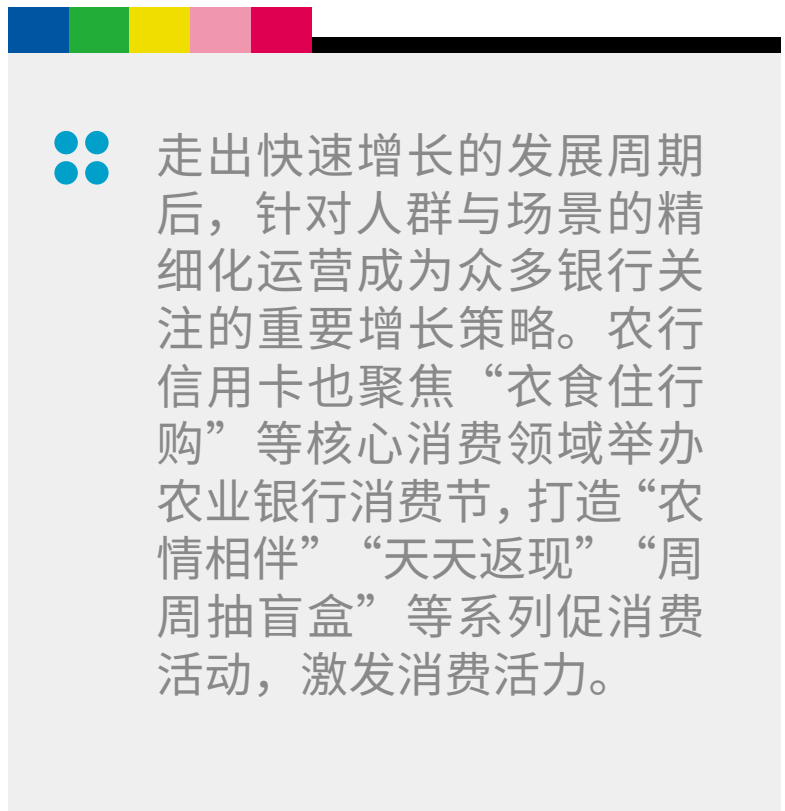
走出快速增长的发展周期后，针对人群与场景的精细化运营成为众多银行关注的重要增长策略。农行信用卡也聚焦“衣食住行购”等核心消费领域举办农业银行消费节，打造“农情相伴”“天天返现”“周周抽盲盒”等系列促消费活动，激发消费活力。


其中，购车家装等大宗消费、境外消费、文旅、商务卡等都是农行着重关注的场景。

大宗消费侧，除汽车分期交易，农行信用卡联合主流电商平台，在家电、数码换新等领域开展以旧换新促销，推出消费满减和分期优惠活动。截至三季度末，参与客户人均消费同比增长43%，带动家电类消费超过400亿元。

境外消费侧，农行信用卡围绕留学、出境旅游、商务等境外消费主要客群，推出万事达一芯双应用全球支付白金卡、留学卡等产品。结合万事达卡等卡组织提供的同业优秀经验、数据洞察能力和更丰富的合作伙伴资源，农行信用卡在境外业务中获得了可观的增量。据悉今年以来，农行信用卡境外消费额增速在主流卡组织中均保持领先。

文旅消费侧，农业银行与文化和旅游部合作，深度参与2024年“百城百区”金融支持文化和旅游消费行动计划。以信用卡为载体，针对热门旅游城市，推出“尔滨有冰雪”“谷雨品春茶”“成都游世园”“大美边疆游”等系列活动。



 走出快速增长的发展周期后，针对人群与场景的精细化运营成为众多银行关注的重要增长策略。农行信用卡也聚焦“衣食住行购”等核心消费领域举办农业银行消费节，打造“农情相伴”“天天返现”“周周抽盲盒”等系列促消费活动，激发消费活力。

商务卡侧，随着企业商务活动愈发频繁，差旅市场显示出强劲的增长势头和巨大市场潜力，商务卡也凭借着便捷、高效的使用体验受到企业青睐。农行信用卡将商务卡用户视为具有战略意义的重要客群，在权益供给和财务管理服务层面不断升级，满足客群需求，目前已向超过 600 万的商务卡客户提供服务。同时，农行信用卡还以商务卡为突破口，进一步向企业及其员工提供更加丰富多样的金融产品与服务，达成多元化业务的协同发展，构建涵盖 B 端企业和 C 端个人的全面金融服务生态系统，进而筑牢客户基础，增强市场竞争力。

拥抱科技创新 带动高质量发展

2023 年 4 月，农业银行信用卡分布式核心系统（OVC）上线，亿级客户规模的数据迁移至新系统之中，完成第三代信用卡核心系统的切换投产，开始基于新的技术底座，推动业务应用的大规模创新。

抛开复杂的技术名词不谈，这一系统的主要特色便是“业、技融合”：该系统在研发之初便以“技术架构完全创新+业务架构重大升级”为目标，在技术侧需要实现全面自主可控，提升容灾、安全、运营能力等基础能力。在业务侧则需助力信用卡中心与其他系统融合，打通业务全流程，形成一体化的客户数据视图和业务决策引擎，以此提升客户经营能力。据悉，新系统已应用至多项业务，包括重构信用卡额度架构，构建交易级子账户体系和核算引擎，个性化千人千面定价等。

实际上，科技创新与数字化转型一直是银行业关注的热门议题，公开数据显示，近年国内银行业在 IT 建设与服务领域的资金投入规模逐年递增，自 2019 年起银行业 IT 投入规模以 24% 的复合增

长率稳定高速增长，在 2022 年突破 3000 亿元，预计未来国内银行业 IT 投入规模仍将保持以约 24.6% 的复合增长率保持高速增长态势，于 2025 年达到接近 6000 亿元的投入规模。农行财报数据则显示，2023 全年，农行金融科技投入达 248.5 亿元，同比增长 7.06%，占营收的 3.58%。

在信用卡侧，农行信用卡以提升客户服务效率，主动满足客户多层次的金融服务需求为目标，实施信用卡“聚融汇”工程，推动系统底层打通并融，做好客户的分层分类分群管理，将客群与营销、运营、服务等业务打通，为基于客群视角的数字化、智能化运营提供支撑。另外，农行信用卡还布局人工智能等，利用机器人流程自动化（RPA）、智能语音、OCR 影像识别等技术，实现多个业务场景下的智能机器人应用，提升业务处理的自动化和标准化程度。

下一步，农行信用卡中心将保持对行业创新、客户需求、业务痛点的高度警醒，做好信息系统的迭代优化和持续升级，加快科技创新、产品创新、流程创新，建设智慧银行体系，更好地支撑高质量、可持续发展。

农行信用卡将持续保持高质量、可持续发展为主线，关注各业务板块量、价、险、效协同发展，确保业务运行效率和增长动能符合发展需要，找准业务增长点和漏损点，优化人员、科技、数据、资源等生产要素的配置，促成短期、中期和长期的目标达成。☺

*以上数据来自农行公开信息。

2024 银行业经营战略报告： 解码数智时代的深度用户经营

特刊主编：麻震敏

采 写：刘 玥、周 强、李 河、丁莉莉

策 划：金洛佳、杨 恒

流 程：周 思

美 编：刘 冬

联系方式：北京市朝阳区朝外大街 22 号泛利大厦 10 层

邮 编：100020

联系电话：(010) 85651132

电子邮箱：newmedia@hbrchina.org



扫码获取报告电子版