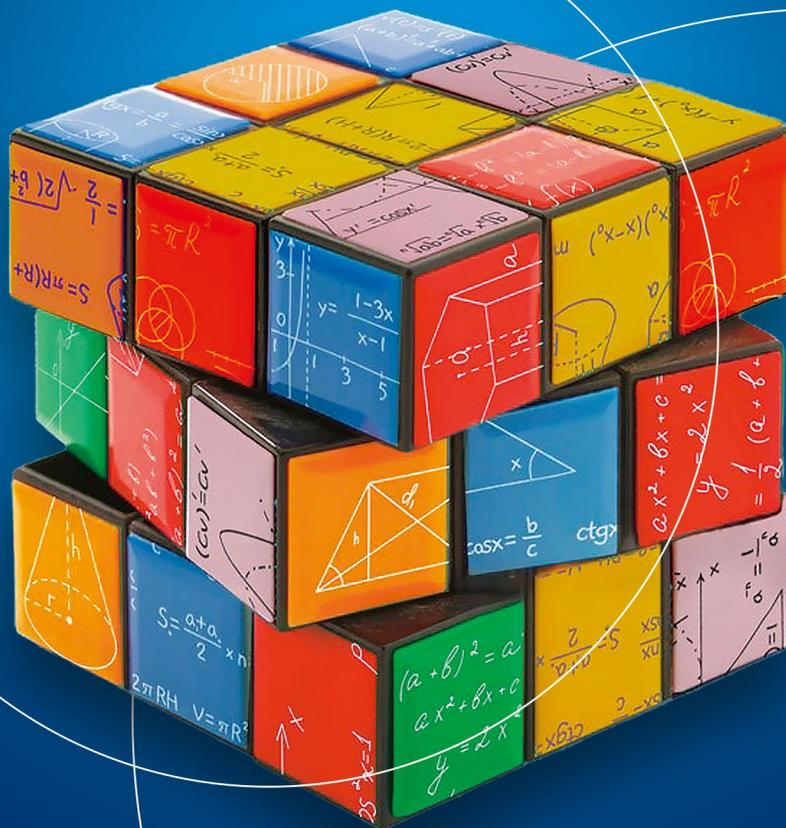
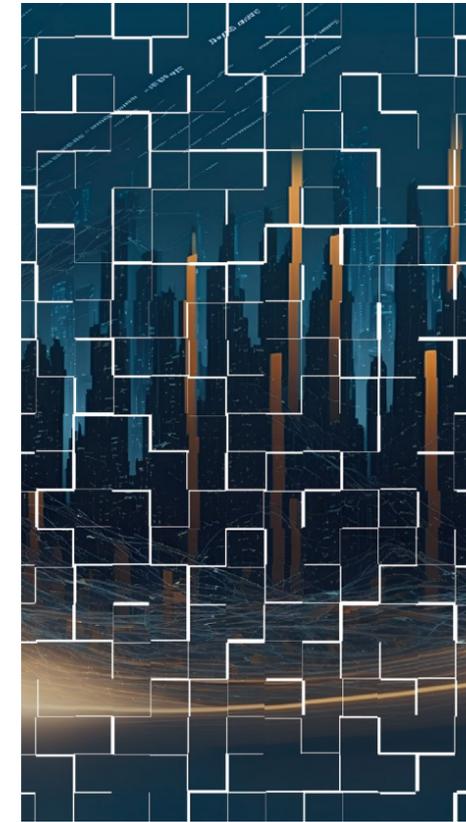


2023 银行业经营战略 报告

存量时代的 用户洞察与增长机会





过去半年，我们对中国银行业展开了一次深入的调研。

通过对数十位银行从业人员的问卷调查，及对部分商业银行高管的一对一访谈，我们发现，中国银行业对于 2023 年面临的主要挑战基本形成共识：存量时代的大背景下，直面来自互联网等异业的竞争压力，与消费者不断升级的需求，银行业正在寻求一条突围之路。

实际上，对于存量时代下的增长思路，银行业在过去的数年间已有诸多探讨。而在 2023 年，这一课题有了全新的意义。一方面中国经济整体进入恢复阶段，市场释放出相对向好的信号，给予银行业的经营更多信心；另一方面，众多产业进入升级周期，银行业也正积极推动数字化升级从基础建设阶段进入更落地的应用阶段，以此提升用户消费场景与全生命周期的运营能力。甚至已有部分银行开始积极推动全关系银行战略，力图将消费者的各种金融消费聚集于一家银行，提升用户黏性与消费价值。

总体来看，2023 年，银行业将面对更加积极的增长环境，众多银行也正在推动更多创新举措，谋求跃入新的增长曲线。那么，在银行业的众多探索与创新中，哪些行动将成为面向未来增长的关键所在？

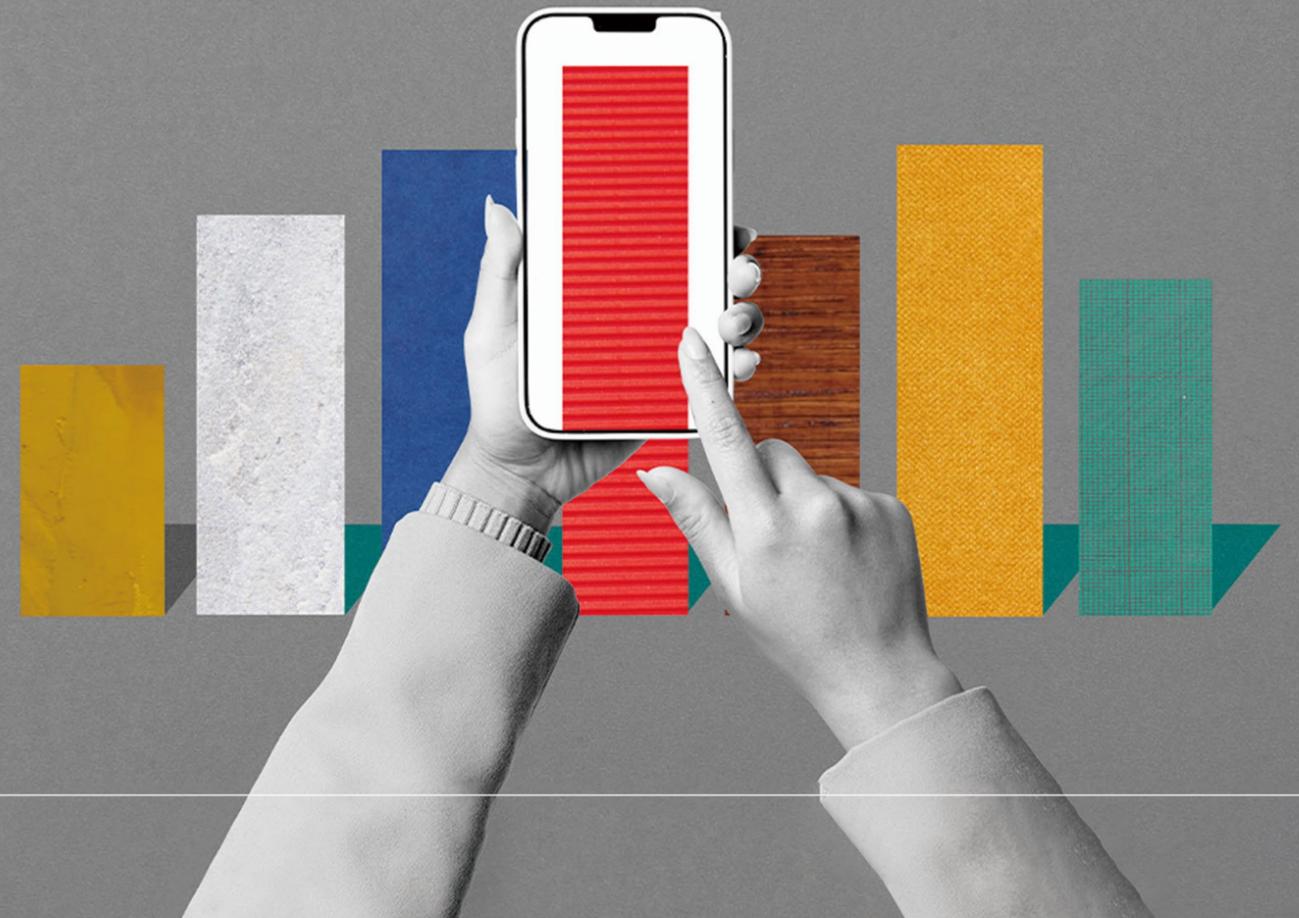
带着这一问题，我们展开了对 500 名金融消费者的调研行动，了解他们在 2023 年的消费心态、行为，尤其是在金融领域的消费习惯与诉求，希望能够以此为银行业展开“以用户为中心的经营”提供最新的数据支持与思路。另外，我们也对招商银行、广发银行、平安银行等展开深度探访，将它们的一线经验归纳整理，形成可供参阅的案例，为更多银行提供增长参考。📌

目录 CONTENTS

1	存量时代下的银行业三大增长挑战	03
1.1	供给革新	05
1.2	组织联通	07
1.3	合规挑战	08
2	复苏与分化:2023 年消费趋势关键词	09
2.1	消费的经济基础保持相对稳健	10
2.2	谨慎与享乐的消费心态共存	12
2.3	出境游等场景释放补偿性消费红利	13
2.4	三类值得关注的策略人群	15
3	一站式、个性化、数字化:金融消费主基调	17
3.1	多数消费者渴望一站式金融服务	19
3.2	一站式服务与全关系银行战略	21
3.3	用户需求多元而挑剔,个性化诉求旺盛	23
3.4	数字化消费行为普遍化,数据安全意识觉醒	24
4	三大战略推动新增长	26
4.1	场景化	29
4.2	数字化	31
4.3	全关系	33
4.4	以忠诚度计划带动业务增长	35
5	实战案例	37
5.1	招商银行信用卡:在防守周期中建立长期增长的差异化优势	38
5.2	平安银行信用卡:存量竞争时代如何成功突围?	42
5.3	广发信用卡:稳健增长的背后是客户经营力的提升	46
5.4	万事达卡:全关系银行战略是存量经济下的破局尖刀	49

存量时代下的 银行业三大增长挑战

近年来,各类银行都面临着增长失速的挑战。随着“存量用户”的竞争加剧,在我们对 50 位银行从业人员展开的《2023 银行业增长趋势调研 - 银行从业者篇》中,数据结果清晰地显示出,用户运营能力的提升成为每家银行必须修炼的内功。而在这条道路上,供给革新、组织联通、合规挑战成为重要经营课题。



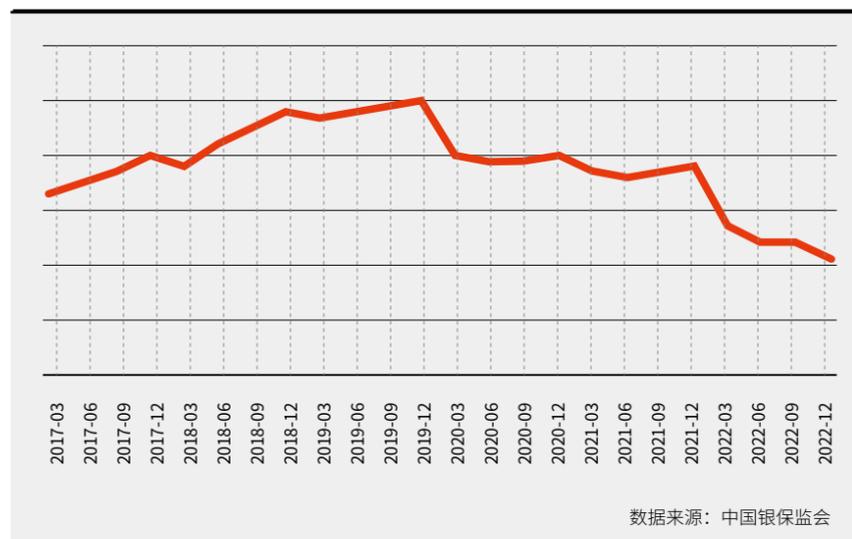
中国银保监会公布的数据显示，2022 年末商业银行整体净息差为 1.91%，较去年同期下降了 17BP（基点，债券和票据利率改变量的度量单位）。这也是自 2010 年以来该数值首次低于 2%，且 2022 年四个季度还表现出逐季下行趋势。

六大行中，除了中行略有上升外，其他五家大行的净息差均有不同程度的收窄。其中，六大行零售业务利差平均值为 2.87%，较 2021 年收窄了 0.13 个百分点。

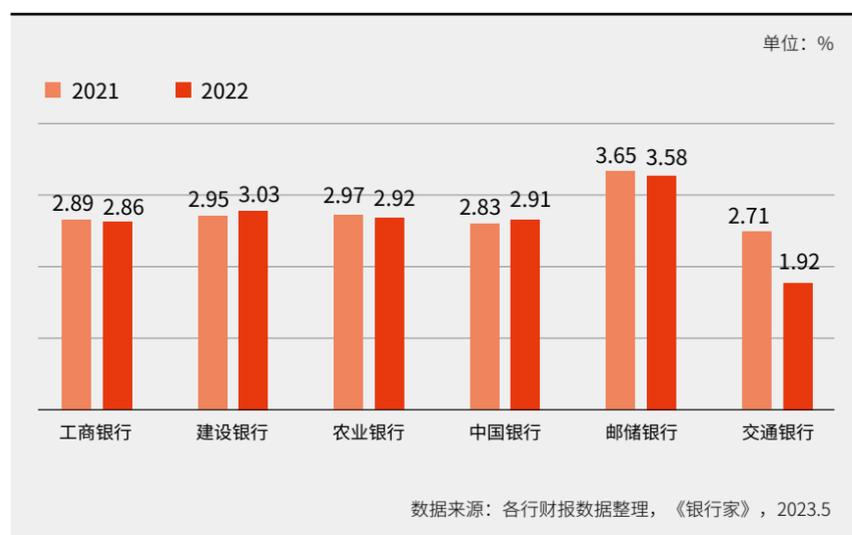
银行重点的信贷、财富管理等业务领域也面临着明显的挑战。数据显示，2022 年末，六大行个人贷款余额合计 36.8 万亿元，同比增长 4.9%，较 2021 年下降 7.6%。银行理财市场存续规模为 27.65 万亿元，较年初下降 4.66%；除中国银行外其他五大行理财产品余额总计约 8 万亿元，较年初下降近 1 万亿元，同比下降 11.1%。

多项数据共同显示出，银行业的增长正面临现实困境。究其原因，外部经济环境的变化给企业和个人带来的影响固然不可忽视，在中低速的增长环境中，信贷等需求必然受到抑制，影响业务增长；同时，我国银行业在 2019 年前经历了高歌猛进的十余年，如今已走过了行业结构性增长的窗口期。**未来，增量空间缩减，存量竞争也必然成为新的行业周期内的主要特征。**

商业银行整体净息差（2022）同比下行



六大行零售业务净息差（2022）普遍收窄



银行卡数量能够直接地体现出银行服务的用户数量。《中国银行卡产业发展蓝皮书(2022)》显示：“截至 2021 年末，我国银行卡（包括信用卡和储蓄卡）累计发卡量 92.5 亿张，当年新增发卡量 2.7 亿张，同比增长 3.0%，增速逐年放缓。”有金融行业分析师指出，目前，我国人均持有银行卡约 6.5 张，随着发卡量增速的放缓，我国银行卡业务已经由增量市场转向存量市场。

在存量竞争中，银行业面临以下具体挑战：

供给革新

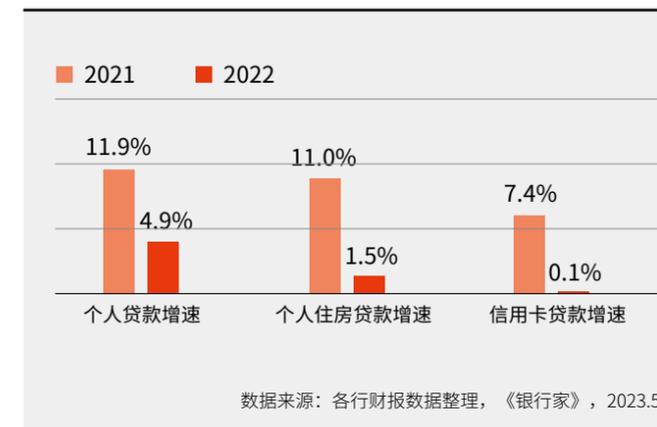
面对个性化的用户需求，银行业正积极革新产品和服务供给，以构建差异化竞争力。

面对存量竞争，以消费者为中心的个性化经营成为银行业的共同选择。

根据《哈佛商业评论》中文版发起的《2023 银行业增长趋势调研 - 银行从业者篇》（以下简称“本次调研”），40% 的银行从业人员认为“市场整体需求不再快速增长，需要通过存量用户个性化经营实现业务稳定增长”。

同时，互联网平台发展所带来的创新金融服务模式，也是供给革新的典型代表。相较传统银行，互联网金融往往能更有效地掌握顾客流量入口，并提供了更广泛的金融服务场景。互联网金融的快速发展显然给国内银行带来了竞争压力，同时也改变着消费者的金融消费习惯，从而倒逼银行业进行供给革新。本次调研

六大行重点零售业务增长（2022）面临挑战



互联网金融倒逼传统银行展开供给革新

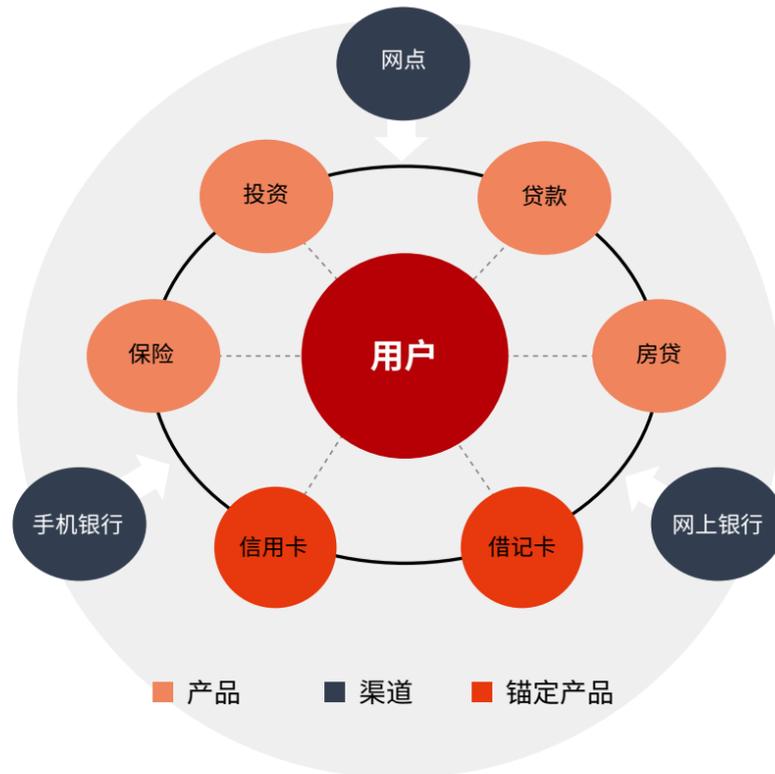


中，54% 的银行从业人员认为互联网金融产品创新，正倒逼银行业展开用户的个性化经营。

在具体方法上，本次调研数据显示，96% 的银行从业人员认为“利用数字化手段实现个性化用户经营，如根据客户个人信息与消费记录，进行精准营销沟通”是未来重要的战略转型方向。通过个性化经营，银行希望实现的主要目标包括“提升用户平均资产”“提升持卡人黏性”与“实现交叉消费”。

这正暗合了“全关系银行（Total Relationship Banking）”的战略转型趋势。**全关系银行指银行将各个金融服务条线彼此挂**

以用户为中心构建全关系银行



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。

这一战略也被称为全关系忠诚战略（Total Relationship Loyalty），并被众多国际知名银行采用：美国银行（Bank of America）、花旗银行（Citibank）等都已经展开相关战略行动并已获取不俗的成效。

值得注意的是，践行“全关系银行”战略要求银行拥有针对多类型用户提供个性化产品及服务的能力。事实上，在本次调研中，“产品服务同质化严重，未能形成差异化优势”是银行从业人员眼中的最大挑战。而“创新研发金融产品，数字化、场景化产品创新”，则相应成为了银行从业人员最关注的战略话题。“打造本地生活生态圈（如智慧政务、智慧社区、智慧医疗等），为客户提供各类消费金融服务，打造全渠道银行的客户体验”等，也正在逐渐成为众多银行的战略重点。

未来银行转型重要方向 TOP5



组织联通

银行传统的组织结构无法满足当下的业务创新需求，组织间联通难题成阻碍创新业务发展的一大障碍。

部门协作挑战被认为是银行业面对的重要挑战之一。本次调研中，58% 的被访者认为“企业内部业务部门与信息技术部门优先级不同，导致部门无法有效协作”。甚至有 38% 的银行从业者表示“企业内部组织架构没有优化，如建立数字化团队”。

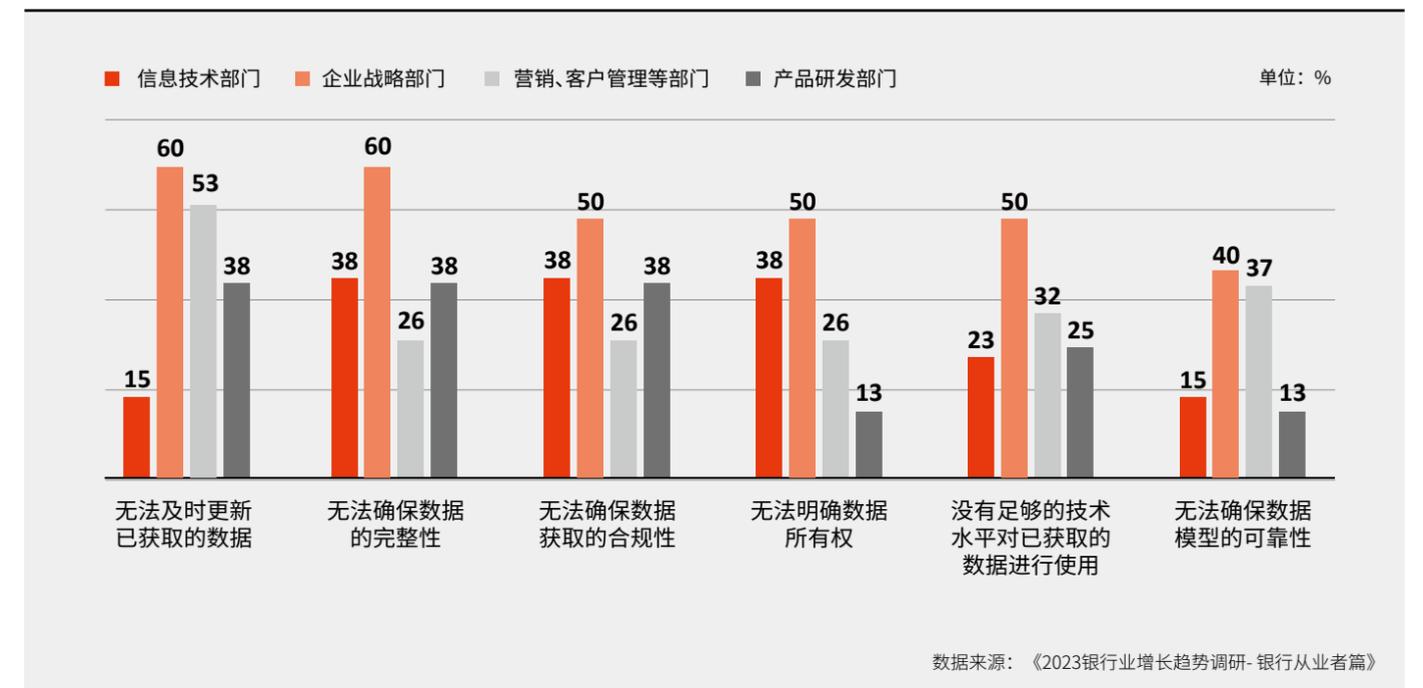
这种部门间的隔阂与组织架构的陈旧，成为影响银行业与时代同频共振的重要阻碍因素。在以用户为中心进行个性化运营，建立全关系银行战略的大趋势下，银行业对组织联

通的要求更高：银行业需要打破部门壁垒，以用户为中心提供产品和服务，以更好地满足客户多元化和差异化的需求，最终提升用户价值。

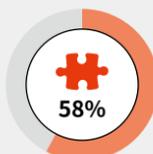
但现实状况是，各部门之间的认知差异较大。以数字化为例，在本次调研中，信息技术部门的被访者在“无法及时更新已获取的数据”“无法确保数据模型的可靠性”选项上的赞同比例并不高，均只有 15%，但在战略、营销等部门，将其视为挑战的比例骤增。这反映出各部门数字化进程差异较大，数字化能力缺少联通。

因此，在问及银行业未来战略的重要性时，86% 的银行从业人员认为“打破传统部门壁垒，以用户为中心重塑组织架构”是重要的战略方向。

银行数字化中面临的组织挑战



组织调整被认为是银行业重要转型方向



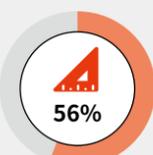
企业内部业务部门与信息技术部门优先级不同，导致部门无法有效协作



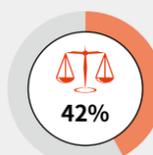
打破传统部门壁垒，以用户为中心重塑组织架构

数据来源：《2023银行业增长趋势调研-银行从业者篇》

合规性成银行个性化经营中面临的重大挑战



随着法律法规的出台，合规性受到质疑



无法把握用户隐私与权益的平衡

数据来源：《2023银行业增长趋势调研-银行从业者篇》

合规挑战

监管合规挑战持续，合规经营、管控风险意识升级。

近年来，国内关于金融、银行业的合规政策不断细化，对经营管理、营销行为、风险管控等进行进一步指导与规范。

在数据应用与用户个性化经营领域，数据保护以及企业如何处理和存储敏感数据成为焦点话题：银行业有义务保护这些数据不受侵犯，并且遵守数据隐私相关的法律法规。如果能让用户相信他们的敏感信息得到了保护，即解决了数据安全的问题。

在本次调研中，56%的银行从业者认为，“随着法律法规的出台，合规性受到质疑”是银行推动个性化经营时面临的重大挑战；42%的银行从业者认为“银行无法把握用户对隐私与权益的平衡”。

因此，合规性成为了银行选择支付平台、自有 App 商户、银行卡组织等外部合作伙伴时最关注的能力，需要重点考虑诸如提供的解决方案所涉及的数据采集及处理是否合规合法等问题。

复苏与分化： 2023 年消费趋势关键词

在存量竞争中，以用户为中心展开个性化运营，重塑银行组织架构成为战略共识。在这其中，洞悉用户变化趋势成为谋求新增长的第一步。2023 年初，《哈佛商业评论》中文版发起《2023 银行业增长趋势调研 - 消费者篇》，通过对 500 位消费者的定性访谈与定量问卷，洞察消费心态与行为的变迁，从而为银行业更好地触达和影响消费者，更好地经营用户关系提供决策参考。



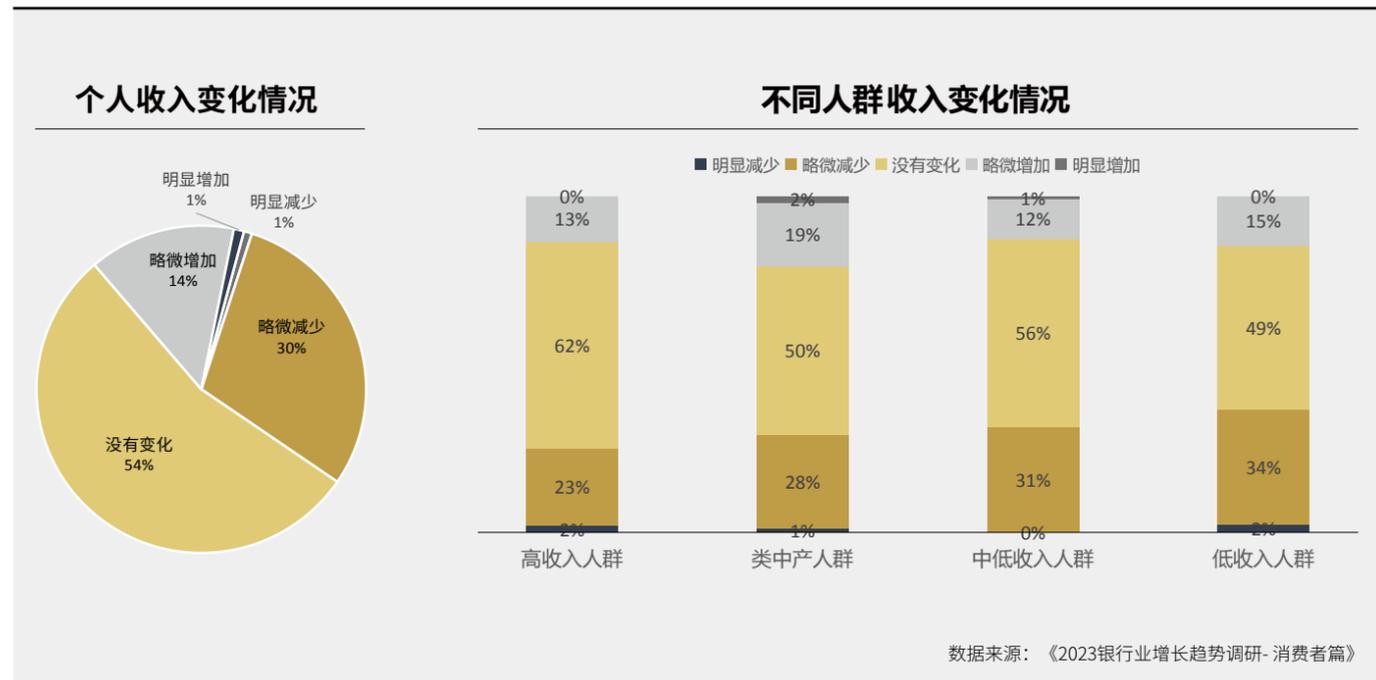
2023 年上半年，复苏成为经济增长的关键词。在消费场景中，这一趋势同样适用。根据《2023 银行业增长趋势调研 - 消费者篇》(以下简称“本次调研”)，在整体经济基础保持相对稳定的基础上，消费者的补偿性消费行为已然冒头。同时，过去几年的不确定性虽然助推了谨慎消费的心态，但也有半数消费者因此抱有及时行乐的消费心态。以此为背景，在消费者的选择更加理性的同时，关于服务与精神享乐的偏好愈发明显。这些趋势共同勾画出当下消费者心态与行为的主基调。

消费的经济基础保持相对稳健

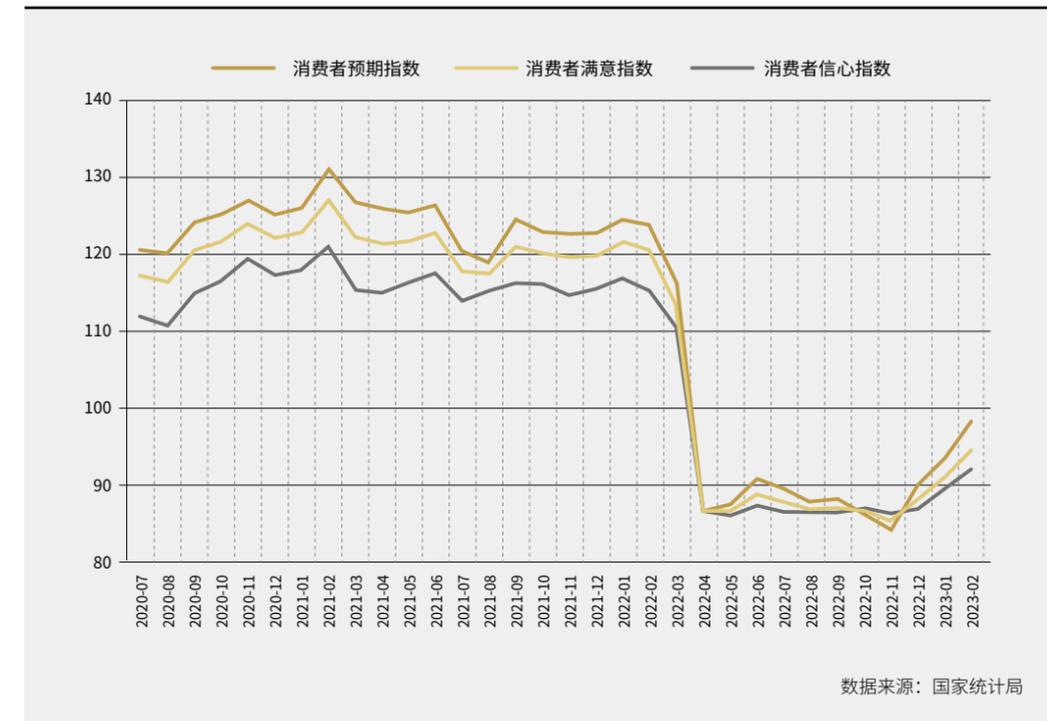
2023 年，国家推行一系列政策全力拼经济、促就业，一季度 GDP 同比增长 4.5%，社会消费品零售总额同比增长 5.8%，经济运行实现良好开局。而本次调研数据亦显示出，消费的经济基础保持相对稳定，54% 的受访者表示家庭 / 个人收入对比 2019 年没有变化。

其中，高收入和类中产人群的数据相对乐观，超过六成的高收入人群收入没有变化，类中产人群中 19% 的人收入略微增加，高于 14% 的全部受访者总体水平。

消费者收入水平 (2023) 相对稳定



进入 2023 年，消费者信心指数抬升趋势明显



2023 年上半年，消费复苏的信号明显，五一期间各地景区人潮涌动，网红店门前再次排起了长队。从消费力的角度看，对比 2019 年，47% 的受访者表示消费金额没有变化。

而国家统计局发布的消费者信心指数显示，自去年 12 月起，消费者信心指数呈现快速攀升的态势。随着今年市场的开放与经济的渐进式复苏，消费者信心恢复，预计今年下半年至明年，消费的提振会更加明显。

稳健和开放的大环境，为银行业提供了

发展的舞台。众多银行因此更据信心，积极通过个性化经营策略深入市场，以应对存量竞争的挑战，寻求持续增长。比如广发银行信用卡继续积极推进“一城一策”经营策略，针对不同区域市场推出具有针对性的特色业务与经营模式，以在各区域市场实现业务拓展。而交通银行负责人则在公开报道中表示，该行对下沉群体、长尾客群的服务能力正在不断提升，弥补了之前下沉服务面有限的不足，服务规模得以大幅提升。

谨慎与享乐的消费心态共存

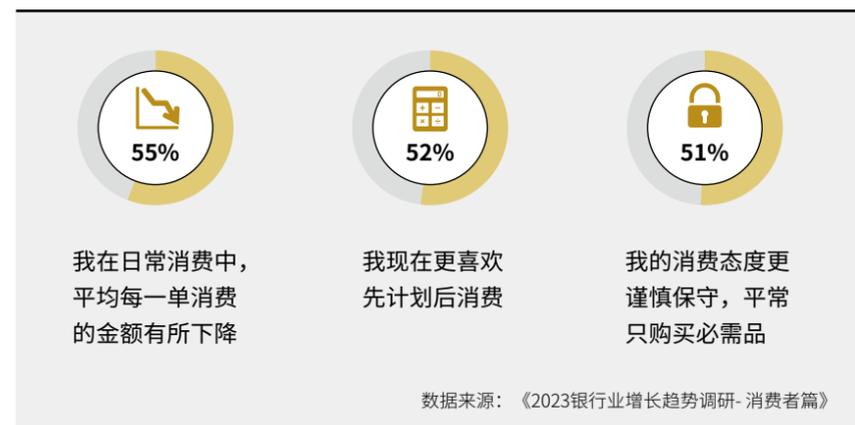
对于改革开放之后出生的几代人来说，过去的三年可能是他们经历过最大的环境变迁。特别是年轻的95后，他们出生和成长于高速发展、物质越来越富足的时代。经济的放缓、疫情的冲击、内卷的工作极大地影响了他们的消费心态和行为：冷静看待消费主义，更理性的消费观正在形成。

在受访者中，超过一半人认为自己的消费变得更加谨慎和有计划。包括“平均每单的消费金额有所下降”“更喜欢先计划后消费”“平常只购买必需品”等。此外，有接近六成的受访者更关注身体和心理健康，并考虑保障的价值，比如购买健康保险。

对于一部分受访者来说，人生进入新阶段会让他们的消费心态发生更明显的变化，比如走进职场或步入婚姻生活的95后，家庭规模和结构发生变化的年轻父母，他们更喜欢先计划后消费的比例超过六成，高于52%的总体水平。

但换个角度来看，也有接近一半的受访者没有显示出变得更加谨慎。实际上，在剧烈变化的环境中，人们愈发关注日常生活中具体的和真实的小确幸，提高衣食住行的品质，拥有健康的身体和稳定的情绪，陪伴家人和朋友，成为治愈自己的良药。尽管谨慎理性的态度蔓延，但仍有超1/3的受访者表示愿意在美食、服装、超市购物、美妆等日常消费场景中增加消费，

半数消费者表现出更加谨慎的消费心态

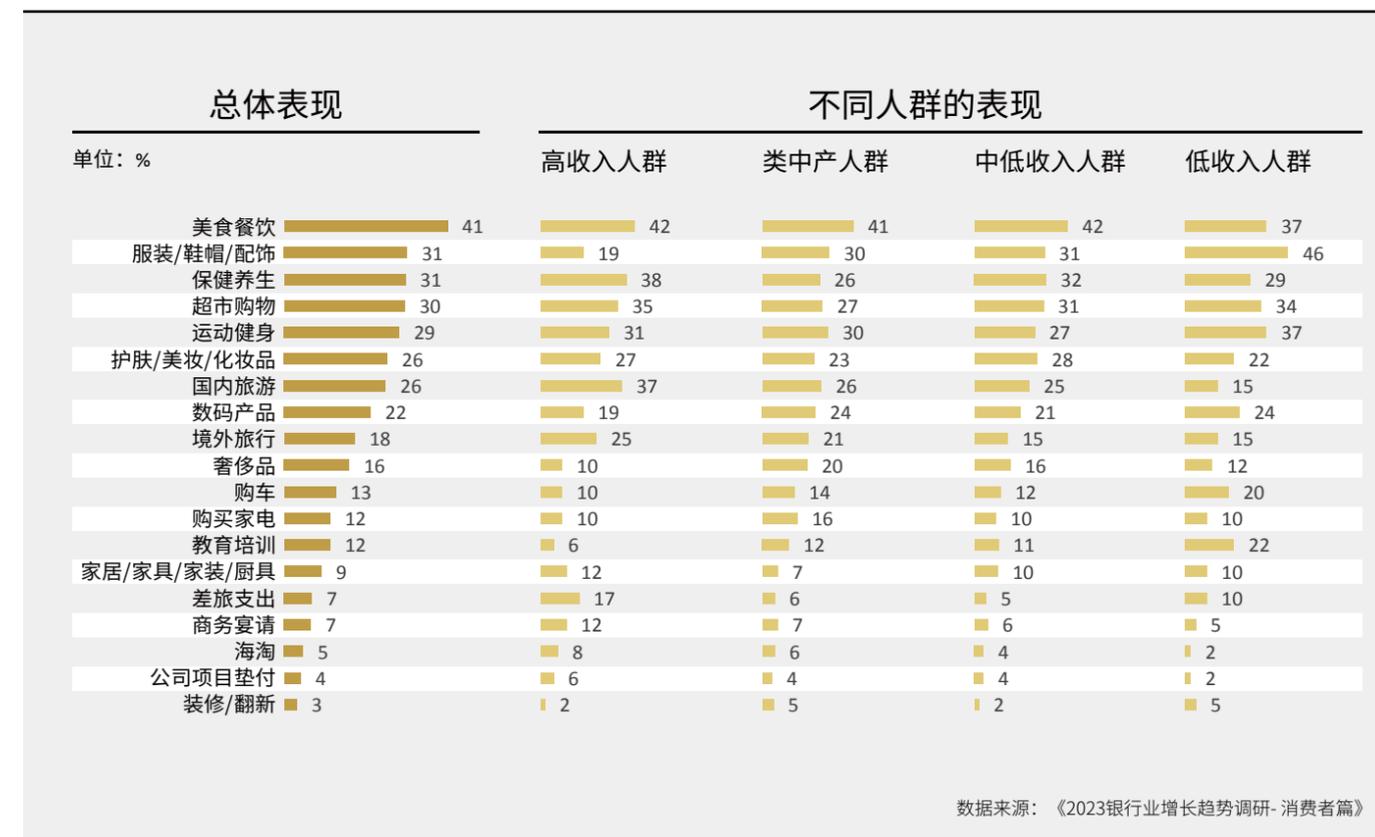


以提升生活的品质。

同时，数据显示出强烈的个性化和多元化消费趋势。比如，受访者愿意增加消费的场景非常丰富，除了美食餐饮的选择比例相对集中，服装/鞋帽/配饰、保健养生、超市购物、运动健身、护肤/美妆/化妆品、国内旅游、数码产品等场景，比例也都达到20%-30%。高收入、类中产人群的选择则更加多样化。

在银行提升差异化竞争力的过程中，连接消费者高频应用的消费场景是重要的手段之一。而消费者消费场景、品类的倾向，则可成为银行拓展场景时的决策依据。举例来说，无论面向何种收入规模的人群，美食餐饮和运动健身都是必争之地，而要想更好地服务高收入群体，银行更需侧重覆盖保健养生和旅游等场景。

各类消费者未来希望增加的消费类别



出境游等场景释放补偿性消费红利

随着一些消费场景的修复，加之消费者的补偿心理，接触性服务消费以及出行相关的消费正在释放阶段性红利：很多消费者感慨“我的快乐又回来了”。

调研数据显示，受访者中60%表示需要更多的消费来补偿自己，年轻父母、类中产、95后、一线城市人群有更好的经济基础、更多的消费场景，他们的补偿性消费倾向会更强。

比较典型的场景是电影。根据国家电影局发布的统计数据，2023年春节档以67.58亿元的票房达成中国影史春节档第二好成绩，票房同比增长11.89%，观影人次同比增长13.16%。

更受关注的场景是旅游。据文化和旅游部数据，2023年“五一”假期全国国内旅游出游合计2.74亿人次，按可比口径恢复至2019年同期的119.09%；实现国内旅游收入1480.56亿元，按可比口径恢复至2019年同

重点信息

- 稳健和开放的大环境, 为银行业提供了发展的舞台。众多银行因此更据信心, 积极通过个性化经营策略深入市场, 以应对存量竞争的挑战, 寻求持续增长。
- 在剧烈变化的环境中, 人们愈发关注日常生活中具体的和真实的小确幸, 提高衣食住行的品质, 拥有健康的身体和稳定的情绪, 陪伴家人和朋友, 成为治愈自己的良药。
- 无论面向何种收入规模的人群, 美食餐饮和运动健身都是必争之地, 而要想更好地服务高收入群体, 银行更需侧重覆盖保健养生和旅游等场景。
- 随着出境游复苏而增长的境外支付场景中, 信用卡是最重要的非现金支付方式。可以预见, 出境游场景的强势回归, 将大大激发用户办理信用卡、高频使用信用卡的意愿。

大量消费者选择进行补偿性消费、享受型消费



期的100.66%。

另外, 2023年1月起, 出境旅游已经在有序恢复。随着中国大企业纷纷出海, 商务出境也呈现增长趋势。本次调研显示, 14%的受访者已经有过出境旅游或商务行程, 1/3的受访者今年有出境的计划。类中产和高收入人群的出境游意愿更强。

目前出境游的恢复还受限于国际航班的数量、签证政策等因素, 但随着各国出入境政策的不断放宽、国际航班的持续恢复, 出境游有望在明年迎来强势反弹。

随着出境游复苏而增长的境外支付场景中, 信用卡是最重要的非现金支付方式。可以预见, 出境游场景的强势回归, 将大大激发用户办理信用卡、高频使用信用卡的意愿。

95后、类中产、年轻父母, 三类值得关注的策略人群

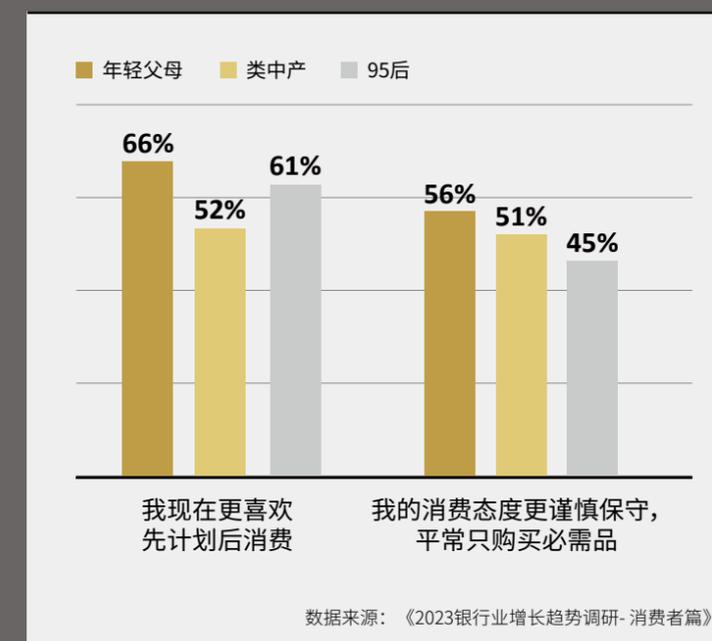
在制定商业策略时, 企业往往会关注某些策略人群: 他们体量较大, 有着共性的行为与诉求, 也有着强劲的消费能力, 是企业需要重点关注的群体。

而在银行业, 面对存量竞争的现状, 银行也需要挖掘更具消费潜力, 更具传播影响力的群体: 比如拥有较多资产, 并因为活跃的消费行为而在同龄人中更具话题影响力的类中产人群。

同时, 面对长期增长的挑战, 企业也需要抓住身处人生关键周期的人群, 在关键的节点加固品牌影响力。通过产品、服务或品牌内容提供有效的帮助, 与该群体产生深刻连接: 比如初入职场或正处于职场上升期的95后群体, 或初为人父人母的年轻父母。

在本次调研中, 我们重点关注了95后、类中产与年轻父母三大策略人群。

三类策略人群的消费心态



95后: 逆境中起航, 用享受好生活奖励自己

大学毕业初入职场的95后, 刚刚登上社会的舞台, 就迎来了经济环境变迁的正面冲击。互联网业务线裁撤、大公司组织架构调整、小公司倒闭, 95后在职业资本尚浅的时期, 就被迫经历了裁员、奖金缩水和转岗, 生活向他们展示了更骨感的一面。调研中, 对比2019年, 40%的95后收入略微减少, 这个比例明显高于总体30%的水平。

虽然经历了小挫折, 但年轻人的热情和冲劲,

仍然让95后对未来充满期待: 他们能够快速进入新的岗位, 而且原生家庭的经济支持也保证了他们的基本生活水准, 所以调研中他们的消费意愿并没有显著低于其他人群。

在逆境中, 一方面, 95后开始形成更理性的消费观, 调研中, 消费的计划性(61%)高于平均水平(52%); 另一方面, 65%的受访者表示需要补偿性消费, 略高于总体60%的水平, 55%的受访者表示更舍得花钱追求更好的服务, 明显高于总体48%的水平。95后正在专心赚钱, 用享受更好的生活奖励自己。

类中产： 回归高品质生活，享受物质和精神生活的愉悦

此次调研中，我们根据家庭月收入状况划分出类中产人群：他们的主要特征是拥有较高的收入和稳定的经济基础，外界环境变化对他们消费能力、消费意愿的影响相对小。

进入 2023 年，类中产人群可以保持或追求更好的生活品质，享受物质和精神生活的愉悦。调研中，65% 的受访者表示“需要更多的消费来补偿自己”，略高于总体 60% 的水平。55% 的受访者表示更舍得花钱追求更好的服务，明显高于总体 48% 的水平。52% 的受访者表示“更追求精神上的愉悦”，明显高于总体 43% 的水平。

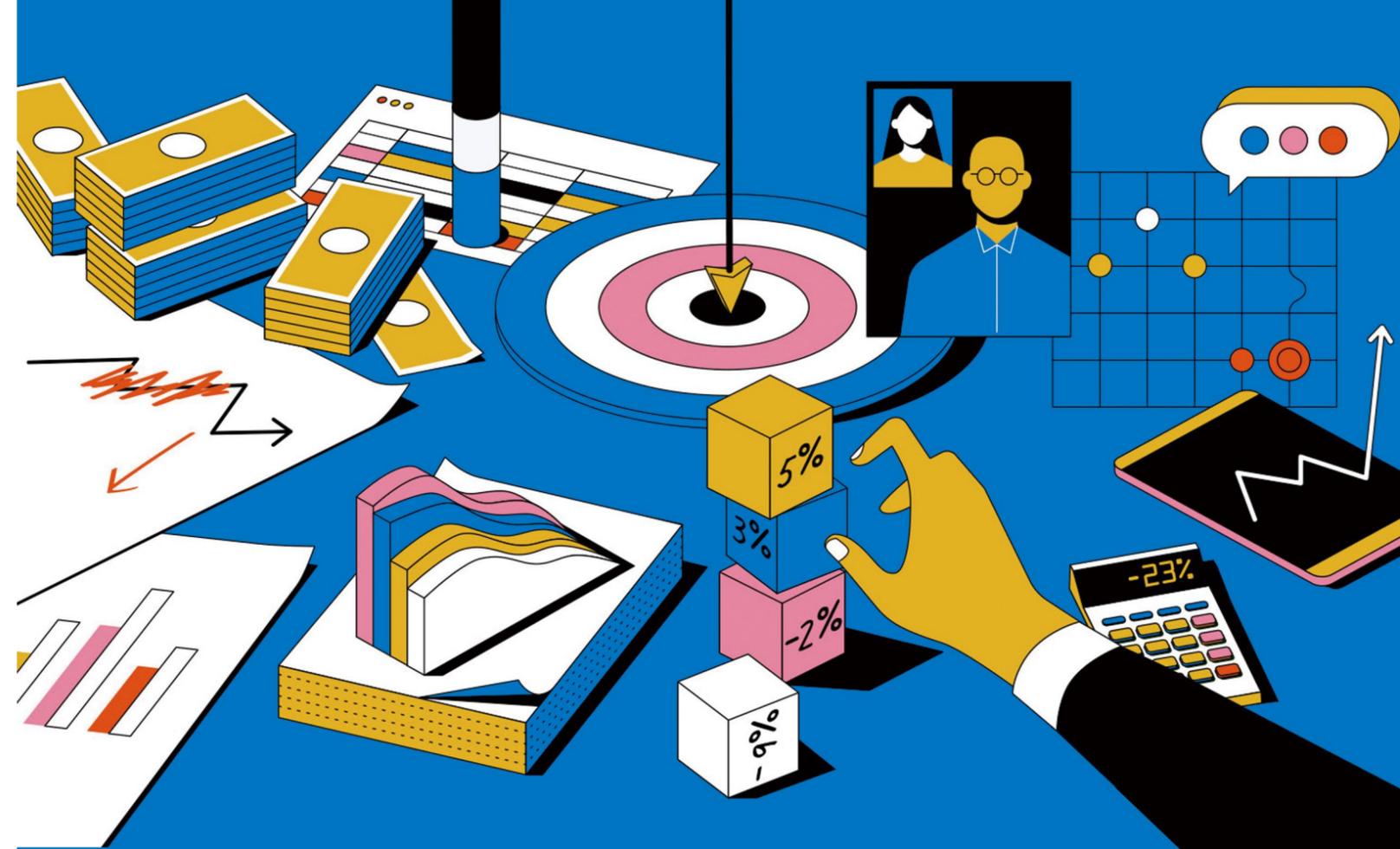
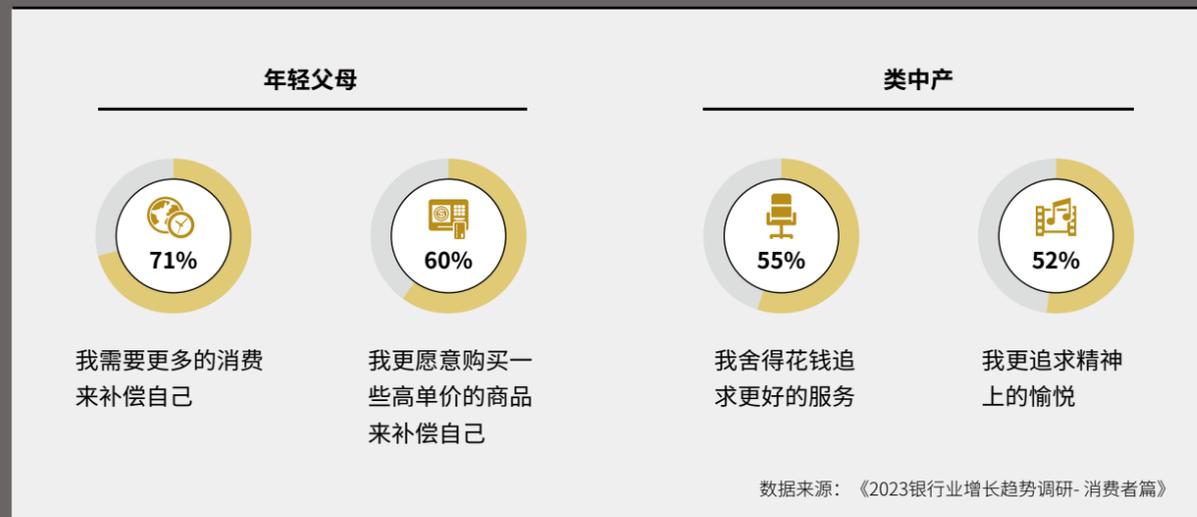
年轻父母： 为父母则刚，关爱家人与自己

迎来新生命，意味着人生游戏进入崭新的一关。年轻的父母们大都拥有稳定的工作，或者比较稳定的经济基础，他们的生活挑战更多是育儿、亲密关系的相处和全面掌控生活，为人父母，是年轻人变强的又一个里程碑。

在消费方面，年轻父母消费的计划性明显增强，66% 的人表示“现在更喜欢先计划后消费”，明显高于 52% 的总体水平；育儿、带娃带来了需要学习的新场景，51% 的受访者表示“我在消费前会倾向咨询亲朋好友的建议”，高于总体 41% 的平均水平；口碑会对他们产生更明显的影响。家庭成员的增加，掌控感的心理需求，使 51% 的人有更强的囤货意愿，高于总体 44% 的水平。

不仅受外部环境影响，带娃这件事本身也会让年轻父母缩小“自我”的空间，因此，他们愿意通过消费补偿自己。60% 的受访者表示“愿意购买一些高单价的商品/服务补偿自己”，明显高于总体 40% 的比例。另外，71% 的受访者表示“需要更多的消费来补偿自己”，高于总体 60% 的比例。

新父母补偿性消费意愿明显，类中产人群更加追求精神享受



一站式、个性化、数字化： 金融消费主基调

《2023 银行业增长趋势调研 - 消费者篇》中，我们对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如何更好地围绕消费者需求展开供给革新，以及应如何以用户为中心重塑组织架构。

本次调研显示，受访者使用的银行产品/服务组合大致分为三大类。

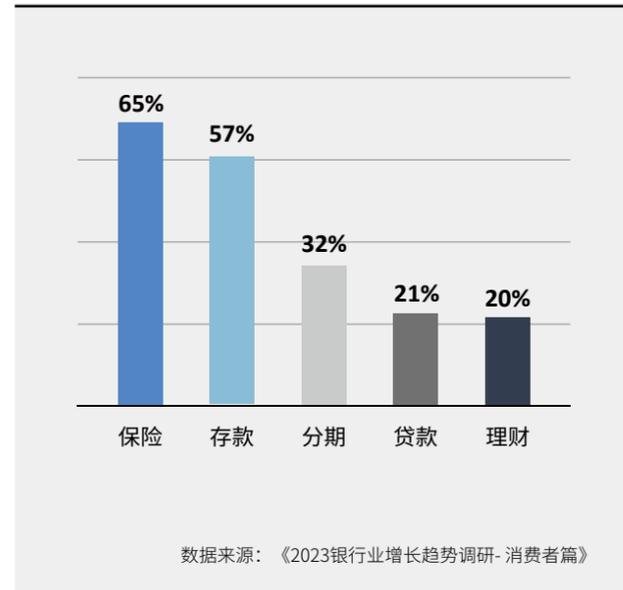
其中第一类是保险和存款，占比达六成左右。保险主要是社会保险和商业保险，使用比例均为六成多，存款服务中接近 100% 的用户使用活期存款，四成多用户会使用结构性存款和大额存款。

第二类是消费分期，占比达 32%，其中最主要的是花呗等信贷工具，其次是信用卡分期。

第三梯队是理财和贷款，占比达两成左右，其中理财主要为固收基金，基金定投，贷款高度集中于房贷，其次是车贷。

不同人群对产品/服务组合的偏好呈现出一定的差异。以 95 后、年轻父母、类中产三类典型人群为例，95 后选择分期服务更多偏好花呗等信用购；

消费者金融产品消费偏好

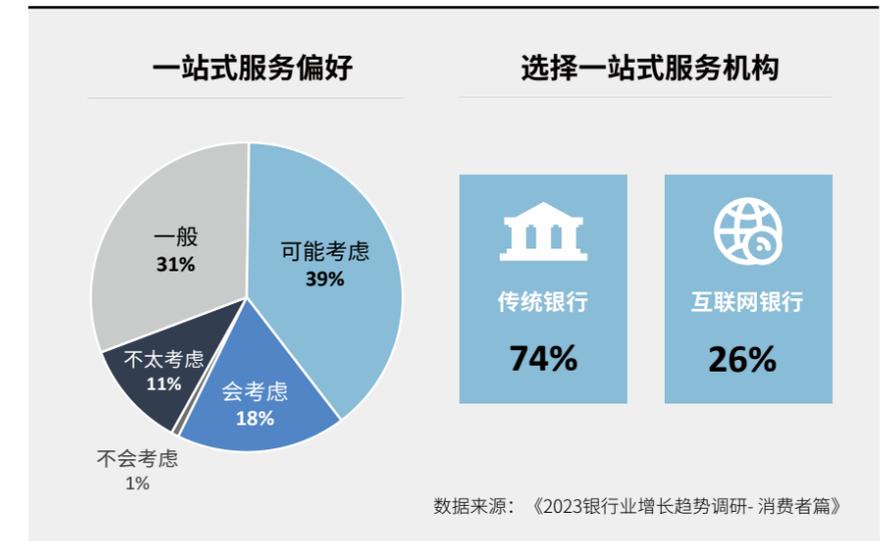


年轻父母选择的分期类服务产品更丰富；类中产人群在选择存款服务时大额存款和结构性存款的比例很高，超过九成，远高于总体四成的水平。

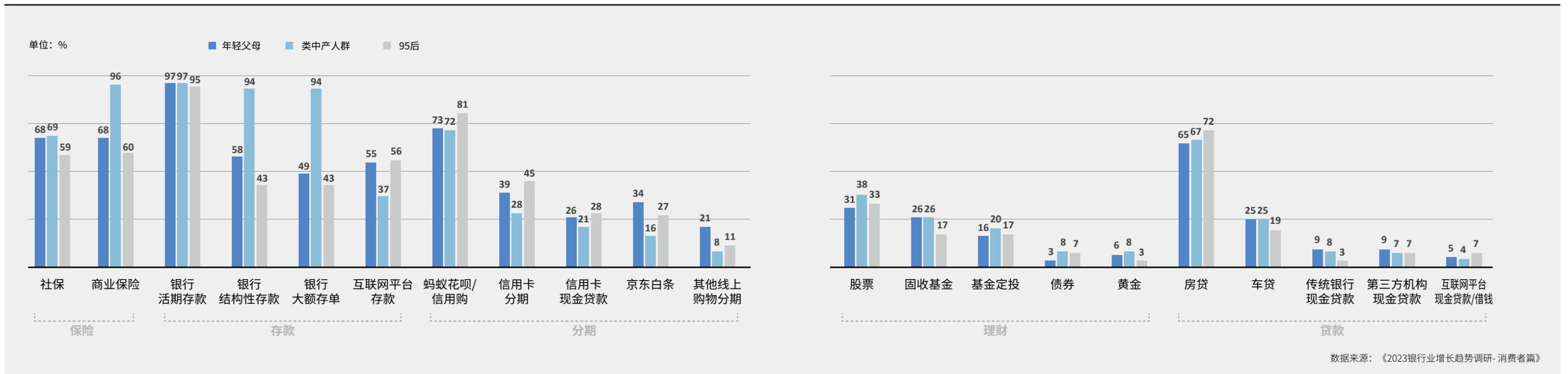
多数消费者渴望一站式金融服务

面对多样的金融产品与服务，更多消费者倾向于接受一站式服务。本次调研中，57% 的受访者会考虑在同一家机构购买多项金融服务。其中 3/4 的人在考虑一站式服务机构时会选择传统银行。这说明全关系银行有很大的市场发展空间，传统银行较之互联网银行也有更好的消费者基础。

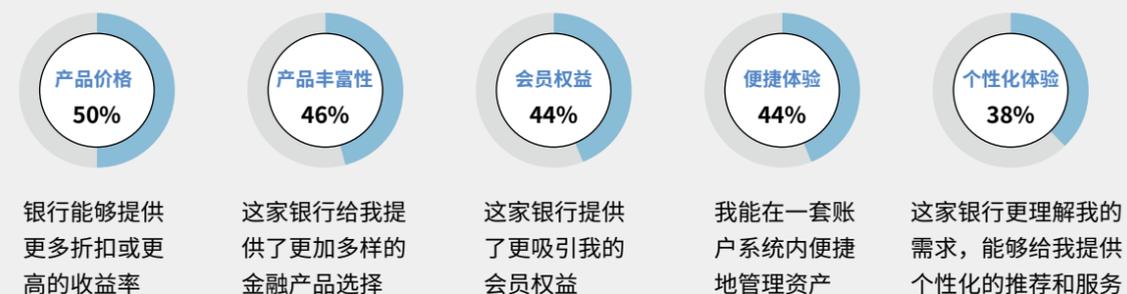
过半消费者接受一站式服务，并选择传统银行作为一站式服务机构



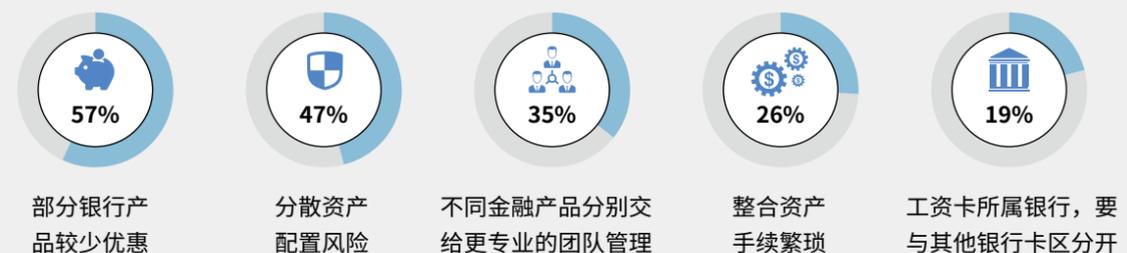
各策略人群金融产品消费偏好



如何提升银行在一站式服务中的竞争力?



消费者为何回避一站式服务?



数据来源: 《2023银行业增长趋势调研-消费者篇》

驱动消费者选择一站式金融服务机构的主要因素是价格优惠, 受访者选择的比例为 65%; 其次是更简洁了解资产配置、获得更多会员权益, 选择的比例为 50% 左右; 此外更方便的购买各类金融产品和可以活动定制化的金融服务对一部分也有推动作用。

产品价格、产品丰富性、会员权益、便捷体验、个性化体验是消费者愿意在同一家金融机构选择更多服务所关注的因素, 比例分布于 40%-50% 之间。这说明大部分消费者有比较综合的考虑, 这也对金融机构的产品和服务提出了更高要求。

当然, 阻碍因素的第一位同样是价格: 优惠较少, 会阻碍 57% 的受访者使用同一家金融机构的服务; 第二位是分散资产配置的需求, 比例接近五成; 其次还有专业性的考虑, 例如不同的金融产品应该分别交给专业团队完成, 整合资产手续繁琐, 工资卡所属银行与其他银行卡区分开等。虽然这只是部分人的顾虑, 但也需要重视。**总体来看, 消费者在金融消费中更希望获得专属的优惠、安全、高收益、体验便捷的产品,**如能在上述层面有效打消他们的顾虑, 将推动消费者在银行中选购更多种类的金融产品。

一站式服务与全关系银行战略

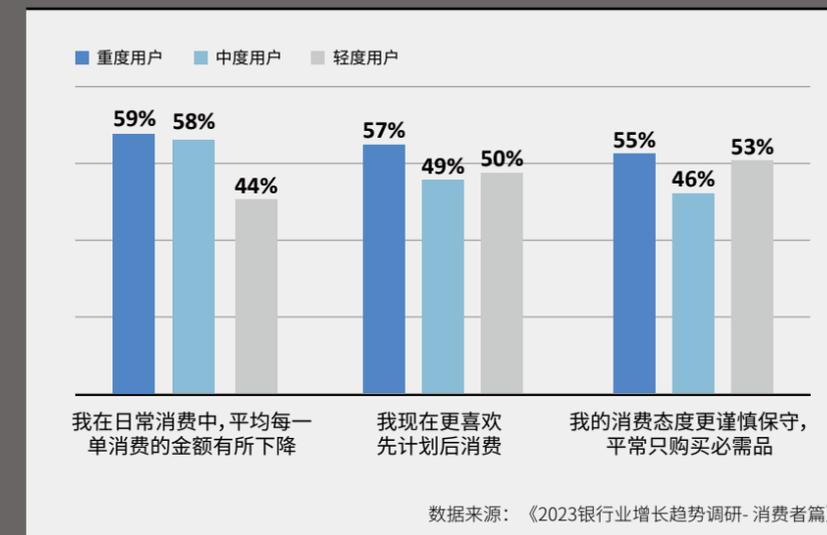
全关系银行试图将消费者所有的金融服务需求纳入银行的生态体系。显然, 更加渴望一站式服务的消费者也更容易成为全关系银行战略的首批顾客, 而其他类型的消费者则是银行需要进一步争取的目标。

那么, 是什么原因推动消费者接受一站式服务/全关系银行? 银行应该以哪些用户为重点, 推进全关系银行战略? 为了尝试理解这些问题, 我们根据消费者对银行一站式服务的偏好度, 将其划分为重度、中度和轻度用户三大类别, 并进行进一步探索。

其中, 重度用户定义为, 以一家传统银行为主, 主要使用银行 App 转账或购买金融产品的用户; 中度用户定义为, 以多家传统银行为主, 使用不同传统银行转账或购买金融产品的用户, 或者同时使用传统银行+互联网银行, 使用传统银行和互联网银行转账或购买金融产品的用户; 轻度用户定义为: 以其他商户生态(微信、支付宝、京东等)为主, 很少在银行购买金融产品。

从目标人群指数 TGI (Target Group Index, 目标群体中具有某一特征的群体所占比例/总体中具有相同特征的群体所占比例) 来看, 重度人群更集中于二三线城市, 更集中于 90 前的中青年人群。与 2019 年相

重度用户更加精打细算、谨慎消费



比, 他们收入受到的冲击更明显, 略有减少的比例达到 36%, 明显高于总体 30% 的水平。在消费心态上, 重度用户倾向于更谨慎保守、更有计划性。今年有出境计划的比例为 25%, 略低于总体 31% 的水平。

不难发现, 重度用户虽然更倾向于选择一站式服务, 但综合考虑各数据, 可推断短期内该人群消费更倾向于保守, 在传播价值上也与常见的舆论领袖画像不符。造成这一结果的部分原因在于全关系银行在国内市场尚处于起步阶段, 当下的重度用户选择同一家银行购买金融产品, 更大程度上也受到银行服

务半径的影响：在银行服务差异化并不凸显的情况下，大量消费者选择就近选择银行，或直接将金融服务集中于工资卡所在的银行，而非基于全面分析理性判断后做出的金融消费选择。

因此，**当下一站式服务的重度用户尚不能成为全关系银行战略的“种子用户”，在经营策略上应以维持为主。**

中度人群略集中于一线城市，更集中于 90 后。与 2019 年相比，他们收入更稳定，没有变化的比例为 59%，略高于 54% 的总体水平。在消费心态上，中度用户和总体情况基本一致，谨慎与乐观并存。但他们中有超过 15% 的人愿意在国内旅游和境外旅游上多消费，明显高于平均水平。

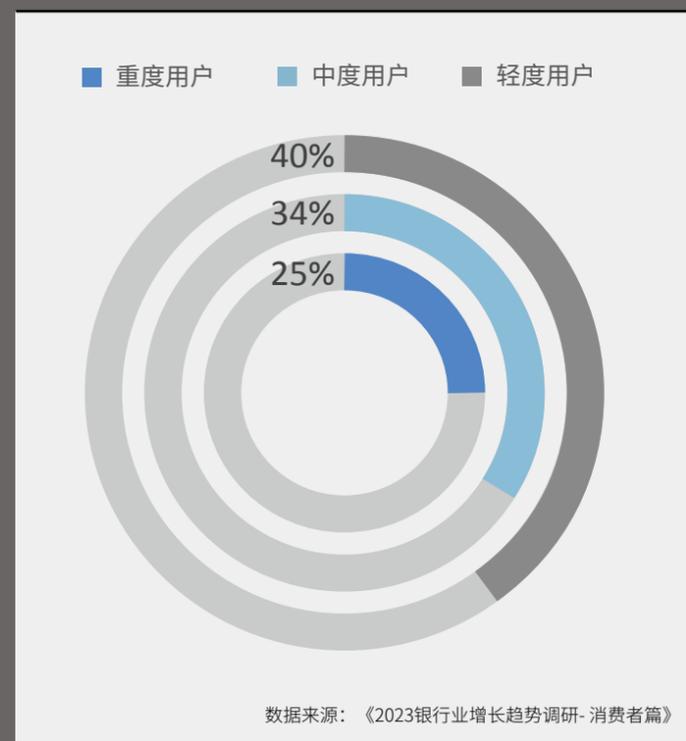
不难推断，中度用户更应是发展全关系银行战略的潜力人群。他们更年轻，收入和消费心态受到的负面影响有限，收入的增长可期，且已经有一定全关系服务的使用习惯，可以采取更积极的方式推动他们成为更忠诚的用户。

轻度人群略集中于一线城市，略集中于 90 后，家庭月收入 3 万以上的比例更高。与 2019 年相比，他们收入情况和总体保持一致水平，基本稳定，在消费心态上，也比总体更加乐观，只有 44% 的用户会降低日常消费的单价，而总体的比例 55%。在旅游消费场景上，轻度用户今年有出境计划的比例为 40%，高

于总体 31% 的水平。

轻度用户呈现出年轻、有消费力及消费意愿的特征。虽然他们尚未将金融服务集中于一家银行，但这可能反而代表他们会理性选择最符合自身需求的产品，而且也更有能力去取得各个银行的服务。这类人群可能会被设计良好且具有较高奖励的全关系银行战略吸引，银行也可以出境游等消费场景为突破口，进行产品与服务的渗透。

中、轻度用户计划出境游的比例更高



用户需求多元而挑剔，个性化诉求旺盛

在存量市场中，消费者面临更多的选择，叠加消费者本身消费偏好的分化，其在金融消费中的需求变得多元而挑剔。同时，当下很多个性化的产品/服务、营销与运营方式已经落地并深入人心，因此，用户对发卡行提供个性化服务已经有较高的期待和需求。

本次调研中，有 60%-70% 的受访者对个性化的产品和服务感兴趣，比如专属的第三方消费优惠、专属费率/服务/权益、合适的分期服务、个性化的线上商品推荐等。有 50%-60% 的受访者对于个性化的内容和体验感兴趣。这都展现出消费者旺盛的个性化服务需求。当下，银行业仅专注于某些个性化产品或服务的优化已经不能满足消费者，而需要多场景覆盖，全渠道开花。

以信用卡业务为例，吸引用户办理新卡的最主要因素是功利性的：有超过 50% 的受访者选择高额度、更好的积分返现政策和有吸引力的办新卡活动三项。其他吸引因素的选择比例也达到了 35% 至 45%：比如可以支持某项专有的支出活动，提供额外权益，主题卡，或与现有的储蓄卡发卡行有合作。这都体现出用户多元化的需求。

66% 的受访者会在办理信用卡前搜索信息，获取信息的主要渠道是银行 App/信用卡中心，以及第三方平台。

同样，用户使用信用卡的理由也是多种多样的，没有绝对优势的因素。调研中，

消费者渴望各种类型的个性化服务



选择比例超过 30% 的理由包括高额度，更多的第三方活动，更好的积分兑换系统、特定类别的消费，以及有吸引力的额外权益。

显然，面对这样的消费者，无论在拉新、留存还是促活中，都需要银行在精细化运营方面持续下功夫，提供多元化、个性化的产品/服务，权益和体验，构建满足消费者期待的差异化优势。

数字化消费行为普遍化， 数据安全意识觉醒

数字化支付已经在消费端逐渐普遍化。无论是线上还是线下支付场景，有超过九成的受访者会选择使用第三方支付公司的绑卡支付。同时，在线下消费场景中，也有 1/3 的受访者会通过银行 App 绑卡交易：这种习惯会有加强的趋势。

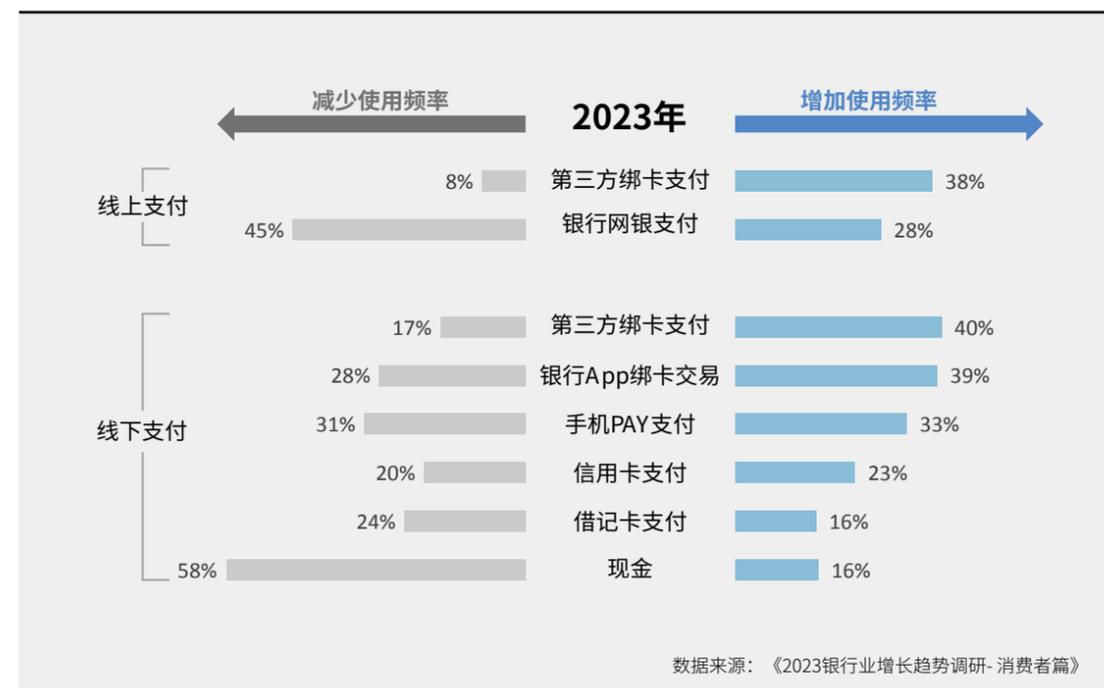
随着数字化消费行为的普遍化，消费者的数据安全意识也逐渐觉醒，并正在采取相应措施防范。调研数据显示，九成的受访者会采取措施防范应用程序和网站收集个人的活动数据，其中接近五成会采取比较积极的方式，比如设置禁止跟

踪、阻止位置共享、清除网络浏览记录等。另外，接近五成的受访者表示，不允许发卡行对这些数据进行必要流程之外的任何使用。

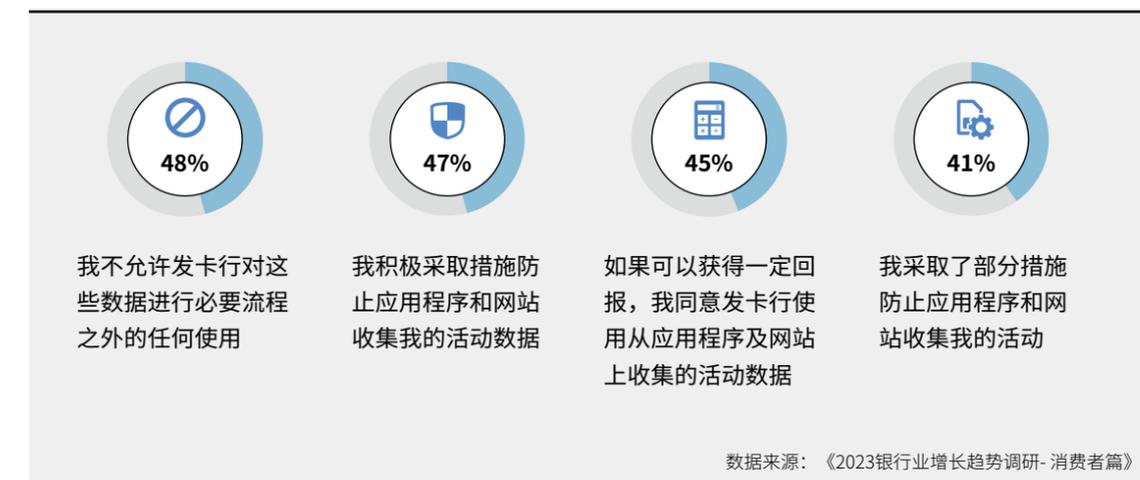
值得注意的是，年轻的 00 后人群，采取积极防护措施以及禁止发卡行过度使用数据的比例都在六成上下，明显高于均值，展现出更高的数据安全意识。

但同时，也有 45% 的受访者表示，如果可以获得一定回报，他们可以允许发卡行使用从应用程序及网站上收集的活动数据。推动他们愿意分享个人数据信息的主要推动因素包括更便捷地管理个人全部金融账户，以及获得更高的返现权益等。

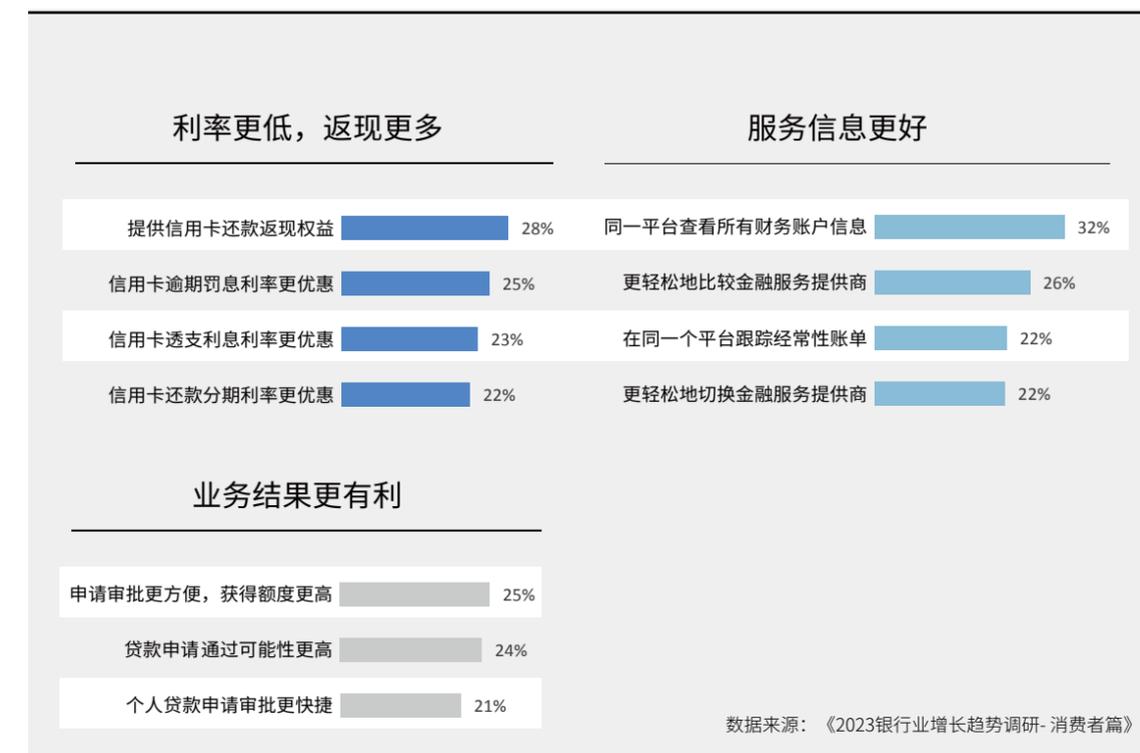
支付行为变化趋势体现出数字金融消费行为普遍化



消费者数据安全意识觉醒



消费者愿意通过分享个人信息获得回报



三大战略推动新增长

应对存量竞争的市场环境与用户需求，各银行纷纷推进战略转向以谋求新增长。这其中，场景化融入、数字化转型以及全关系战略，是银行战略转型的三大主题。

增长关键信息

场景化

- 信用卡的使用已经与高频消费的日常生活场景紧密联系。
- 优惠推送、本地服务推荐、第三方合作联名等手段的重要程度都高于营销，这展示出银行业选择贴近用户生活场景，通过提供产品与服务提升用户黏性与活跃度的主要思路。
- 用户对各类权益场景的选择比例均在 45%-60% 之间，且差距相差不大，说明用户对权益的丰富性有较高的要求。
- 消费者更愿意为差旅出行、保险安全、用卡安全和医疗健康四大类权益支付额外的费用，体现出对此类场景的重视程度。这也意味着在这些场景中，消费痛点更加突出，银行需重点布局。

数字化

- 如何将数字化从基础设施建设和投入阶段，带入至业务应用与盈利阶段，是各行各业普遍面对的一大课题。
- 从本次调研的结果看，个性化经营的落地是当下银行业数字化应用的核心主题。
- 对于企业来说，数字化是管理问题而非技术问题，这一结论已经在众多行业中得以印证，银行业也不例外。

全关系

- 全关系银行战略的进展主要仍仰赖银行业基于竞争环境与自身增长方向进行的自主战略推导，其落地的程度更多取决于银行自身的战略选择。
- 采用人工智能的营销行动，ROI 是传统方式的两倍以上，预测活动参与人群精准率高达 95%。
- 全关系银行战略的成败取决于组织而非数字技术能力。

本次调研结果显示，产品层面的场景化创新、布局生活类场景、打造本地生活生态圈等场景化战略备受银行从业人员重视，认为其非常重要及比较重要的比例均超过 90%。实际上，近年来，众多银行推动支付+、支付连接消费场景的行动，正是场景化战略落地的具体体现。

数字化战略的重要程度同样凸显。其具体落地方式不仅体现在通过数字化手段助力个

性化用户经营（96%），也包含延伸更多数字化触点打造全渠道银行的客户体验（92%）。

同时，全关系银行战略作为银行转型的重要方向之一，也备受关注。86% 的银行从业人员认为“推动借信融合，为用户提供一站式、一体化的金融服务，打造全关系银行”非常重要或比较重要，另外，86% 的被访者也认为银行需要“打破传统部门壁垒，以客户为中心重塑组织架构”。



场景化

在过去，银行自身场景往往较为单一，以线下网点、手机 App 为主，缺乏对非金融场景的渗透，其传统业务场景已经无法很好地触达用户；同时，对比互联网金融企业，银行对既有场景的运营能力也略显不足。习惯了便捷、个性化在线服务的消费者，很难在银行获得良好的体验，从而导致用户黏性不足与客户流失。

因此，拓展多元场景、提升场景运营能力是银行业场景化战略的核心所在。

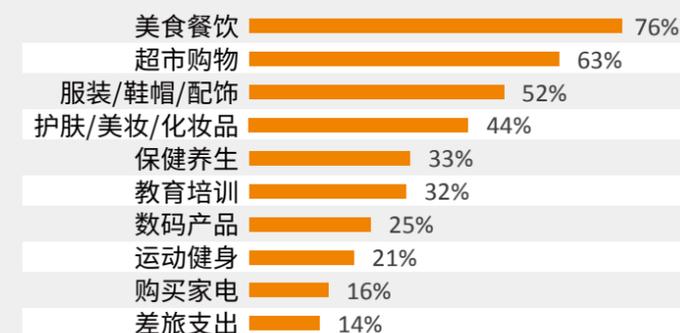
在拓展多元场景层面，信用卡业务往往走在前面。本次调研显示，受访消费者使用信用卡消费的主要场景集中于美食餐饮、超市购物、服装/鞋帽/配饰，选择的比例超过 50%，其中美食餐饮场景的比例接近八成。信用卡的使用已经与这些高频消费的日常生活场景紧密联系。

而在场景运营层面，信用卡往往通过与众多商户的合作，为消费者提供支付优惠，从而提升用户的使用频率与消费价值。这也已经是银行业公认的重要场景化经营方式。

本次报告显示，在评估消费者运营场景的重要性时，银行从业人员普遍认为“优惠推送（92%）”和“本地服务推荐（90%）”颇为重要。同时，86% 的银行从业人员赞成与第三方实体企业合作，例如航空公司里程累计、酒店会员权益、机场接送等，延展消费者运营场景；72% 的被访者认为应与互联网品牌联名，例如推出虚拟会员权益，腾讯视频会员，京东 Plus 颇为重要。

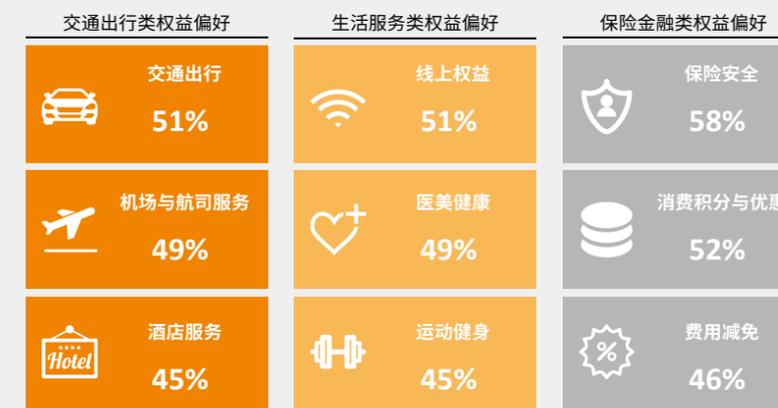
在本次受访的银行从业者看来，以上场景的重要程度，都高于营销活动（70%）：

消费者主要信用卡使用场景



数据来源：《2023银行业增长趋势调研-消费者篇》

消费者渴望获得哪些权益？



数据来源：《2023银行业增长趋势调研-消费者篇》

这展示出银行业选择贴近用户生活场景，通过提供产品与服务提升用户黏性与活跃度的主要思路。

另外值得注意的是银行既有业务场景之间的联通。本次调研中，80% 的银行从业人员认为银行需要为用户提供例如财务

状况评估及建议方面的财富管理服务。在互联网金融平台，这样的业务场景联通颇为常见，如在电商消费时提供小额借贷，或是在叫外卖时自动将零钱投资。实际上，这就是金融服务场景的互相渗透，也是全关系银行战略的重要一环。

对于银行来说，也需要从用户实际需求出发，采取场景化战略，提供合理的产品和服务，满足用户的真实需求。同时也需要与各类生活消费场景打通，通过提供更加便捷、优惠的金融服务与支付体验，更好地触达用户，服务用户。

值得参考的是用户对权益场景的偏好。当问及对发卡行提供的哪些权益感兴趣时，用户的反应就是全都要，各类权益场景的选择比例均在 45%-60% 之间，且差距相差不大，说明用户对权益的丰富性有较高的要求。

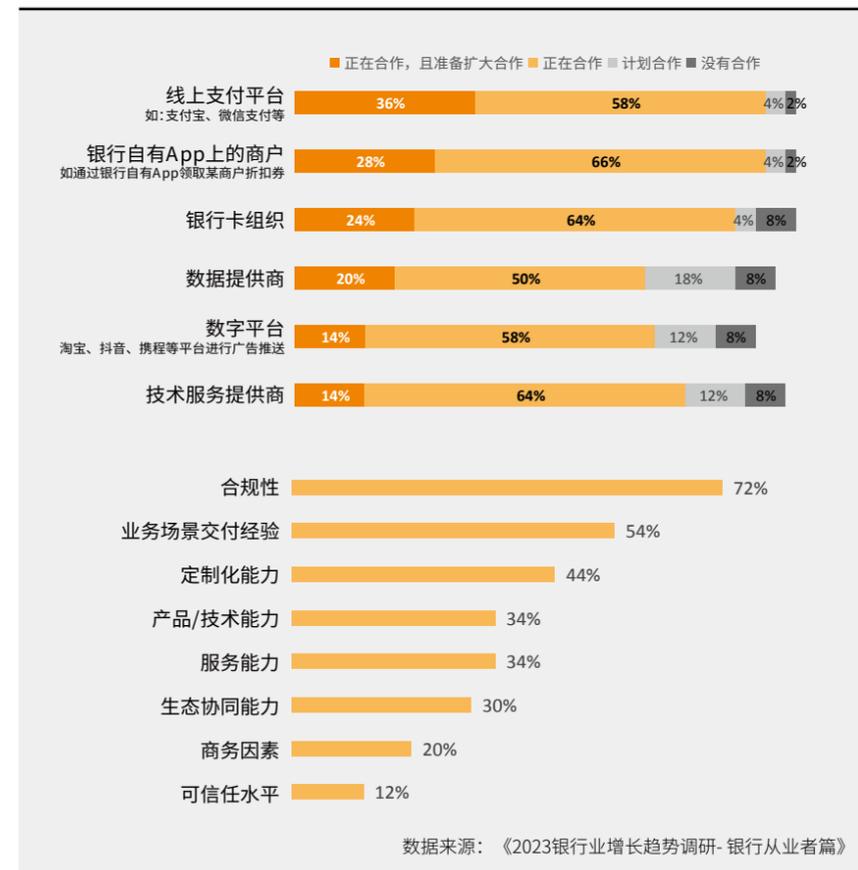
而在众多权益场景中，消费者更愿意为差旅出行、保险安全、用卡安全和医疗健康四大类权益支付额外的费用，体现出对此类场景的重视程度。这也意味着在这些场景中，消费痛点更加突出，银行需重点布局。

而为了更好地深入场景，银行业往往选择与第三方合作机构携手，如线上支付平台、商户、银行卡组织、数据提供商、数字媒体平台等。而在选择合作伙伴时，合规性（72%）已成为最重要的合作前提，场景交付能力（54%）、定制化能力（44%）的重要性亦颇受重视。

消费者更倾向于为哪些付费增值服务买单？



银行业如何选择第三方合作机构？



数字化

近年我国银行业在 IT 建设与服务领域的资金投入规模逐年递增，根据艾瑞咨询《中国银行业数字化转型研究报告》，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 亿元的规模投入。

在硬件与技术投入规模不断扩大的同时，如何更好地落地数字化应用以推动业务增长成为银行业关注的话题。事实上，如何将数字化从基础设施建设和投入阶段，带入至业务应用与盈利阶段，也是各行各业普遍面对的一大课题。

从本次调研的结果看，个性化经营的落地是当下银行业数字化应用的核心主题。

一方面，个性化经营是银行留存用户的重要手段，而数字化为基础的“千人千面”的个性化经营，则成为提升用户活跃度与消费价值，推动用户忠诚度的重要一环。调研中，“引入人工智能等技术在个性化经营领域的应用，开发相应数据挖掘与处理工具（64%）”及“扩大并深入机器学习等人工智能技术在个性化经营领域的应用（60%）”都是银行从业者选出的重要未来战略行动。

另一方面，除了寄希望于不断进步的数字技术，银行从业者也意识到组织层面的改变必不可少。50% 的被访者表示“改善用户经

数字化建设两大重要战略方向

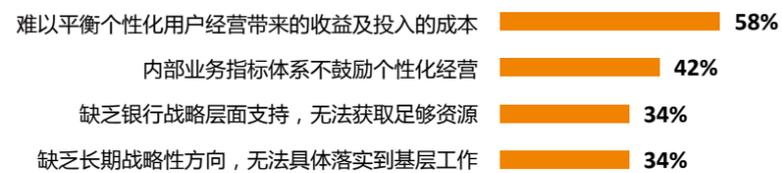


营的内部运营管理，完善指标体系，优化内部流程”是重要的未来战略行动。

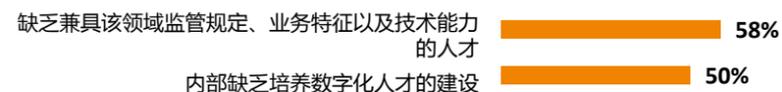
前文中，我们提到银行内技术部门与业务部门对数字化面临的挑战存在认知差异，这正是组织管理能力影响数字化的典型缩影。实际上，当我们问及个性化经营面临哪些挑战时，在并列排名第一的选项中，“企业内部业务部门与信息技术部门优先级不同，导致部门无法有效协作”“难以平衡个性化用户经营带来的收益及投入的成本”“缺乏兼具该领域监管规定、业务特征以及技术能力的人才”，无一例外全部都是组织层面的挑战，而非技术问题。对于企业来说，数字化是管理问题而非技术问题，这一结论已经在众多行业中得以印证，银行业也不例外。

银行业数字化挑战

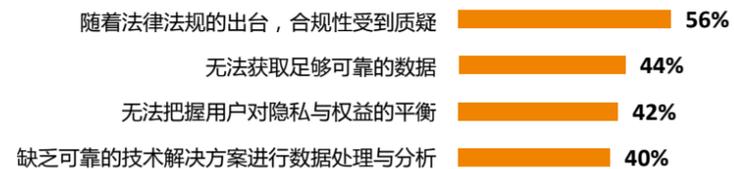
数字化规划挑战



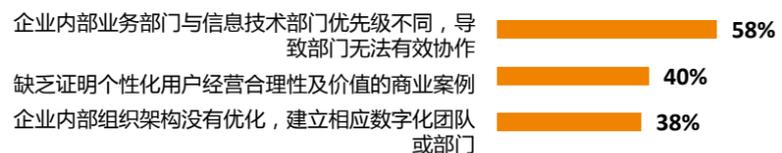
人才储备挑战



数据应用挑战



部门协作挑战



数据来源: 《2023银行业增长趋势调研- 银行从业者篇》

全关系

“全关系银行”战略下, 银行运用现代经营理念, 依托高科技手段, 向个人、家庭和中小企业提供的综合性、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。这一战略早已在全球范围内流行开来, 而银行业“以用户为中心”的运营模式也已成为共识。随着大数据、人工智能、区块链等技术在银行及零售领域的应用, 这一战略将得以进一步推进落地。

本次调研中, 受访银行从业者认为, 来自于业内竞争和互联网金融产品创新的压力将成为全关系银行战略的主要推动力: 90%的受访者认为面对激烈的行业竞争, 银行有必要集结内部优势, 形成谋求增长的合力; 72%的受访者认为面对互联网金融

产品创新的竞争压力, 银行需要通过全关系银行战略取得竞争优势。而市场整体需求不再快速增长, 需要通过全关系银行战略驱动业务稳定增长(66%)和用户消费习惯及偏好变化, 期望获得一站式的服务(66%)同样是重要因素。

当然, 虽然消费者会期待一站式服务带来的便捷, 或是更好的奖励机制与权益, 虽然这些渴望都能被包含在全关系银行战略的框架中, 但用户并不具备主动要求银行执行全关系银行战略的基础。该战略的进展主要仍仰赖银行业基于竞争环境与自身增长方向进行的自主战略推导, 其落地的程度更多取决于银行自身的战略选择。

目前, 我国已有众多银行在“全关系银行”战

全关系银行战略驱动因素 TOP4

驱动因素



90%

面对激烈的行业竞争, 银行有必要集结内部优势, 形成谋求增长的合力



72%

面对互联网金融产品创新的竞争压力, 银行需要通过大零售银行战略取得竞争优势



66%

市场整体需求不再快速增长, 需要通过大零售银行战略驱动业务稳定增长



64%

用户消费习惯及偏好变化, 期望获得一站式的服务

数据来源: 《2023银行业增长趋势调研- 银行从业者篇》

略上进行了探索，例如平安银行，一直积极推动全渠道获客及全场景经营，通过推进开放银行建设，着力实现生态化发展。广发银行通过平台共建、模型共建、权益互通、数据互通、人才输送等方式，强化资源全面共享，激发乘数效应，持续强化全行“一盘棋”意识，不断提高协同发展能力。苏州银行撬动科技能力打造民生服务场景，智慧农贸、智慧医疗、智慧工会、智慧缴费等融入市民百姓的衣食住行。

当然，战略推进的过程中，挑战依然艰巨。本次调研结果显示，我国全关系银行战略面临的挑战众多，多数难题的选择比例均超过50%，可以说是在行业内形成共识的痛点。这些挑战主要包括：产品层面的同质化严重，组织中的壁垒难以被打破，用户经营资源难以流动，缺乏运营能力等等。

在解决方案层面，布局高频消费场景，和提升组织能力成为两大关键词。

全关系银行战略面临的主要挑战



数据来源：《2023银行业增长趋势调研-银行从业者篇》

以忠诚度计划带动业务增长

存量竞争下，深耕用户关系成为必然选择。银行从业人员公认的场景化、数字化、全关系三大战略的内核，都着眼于提升获客效率与展开用户资产的精细化运营，以提升消费者忠诚度，并借此推动业务的整体增长。

在这一整体思路的基础上，银行及其合作伙伴已经展开提升用户忠诚度的探索，并试图在数字化基础上，搭建整合的能力平台，实现系统整合与自动化运营。具体来看，这一系统往往包含三层能力：

1. 锁定策略人群，将个性化落实到人

就像上述报告中提到的，策略人群是企业着重关注的群体，熟知其整体需求，将助力银行业更有效率地针对核心客群展开产品和服务创新，从而推进忠诚度计划。

在万事达卡公布的一份解决方案报告中，就框定了无忧丁克、小康之家、新型中产、富裕跨境等核心策略人群，通过用户洞察，万事达卡锁定各类人群的高频消费场景，在这些场景中拓展用户权益的覆盖能力，以此提供更符合消费者需求的金融产品和服务。

以新兴中产为例，万事达卡锁定顾家、商旅、养生等主要场景，分别联合沃尔玛、京东、星巴克、五大航司、万豪、KEEP、超级猩猩等合作伙伴，针对用户需求提供丰富的消费权益或优惠，从而更精准高效地聚拢该类人群。

另外值得关注的是，在 AI 技术、大数据技术飞速发展的今天，个性化的运营已经从人群转向个人。企业可以通过对用户数据的分析，理解其兴趣偏好，也可借助相关 AI 模型，更好地预测用户未来的行为，从而展开个性化精准服务及个性化权益推荐。

万事达卡已与不少金融机构展开类似的合作，在与某银行的合作中，万事达卡基于自身的大数据能力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，

并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。数据显示，采用人工智能的营销行动，ROI 是传统方式的两倍以上，预测活动参与人群精准率高达 95%。

2. 深入高频场景，激活消费潜能

锁定目标人群和用户后，银行需根据其金融销售特征，识别其处于客户旅程的哪一阶段，并提供具有针对性的营销信息和产品服务，以实现高效获客或消费激活。

客户旅程可视为 7 大阶段，其中 M0 阶段，也就是针对入行一个月内的用户的核心行为是账户激活，面对此类用户，银行需通过营销活动、场景服务吸引新客并推动其激活账户；入行一至两个月 (M1-2) 的用户已经有了使用此账户进行消费的意识并付诸行动，此时，银行需要以更加清晰简单的激励手段，如提供精准的优惠或权益，推动消费者迈出第一步；入行三至六个月 (M3-6) 阶段的用户中聚集了较为活跃的消费者，为了让他们保持活跃的消费行为，银行需要通过个性化推荐、阶梯奖励、场景促活等手段维持其活跃度。

在这些过程中，基于场景的营销活动或权益优惠往往起到重要作用，也成为各大银行关注的重点。譬如某银行向全部持卡人推出消费达标权益包的活动，以提升消费活跃度。在万事达卡的助力下，该银行拓展了丰富的权益场景，涵盖从日常消费到高端礼遇、衣食住行娱乐等多种多样门类，持

客户旅程的 7 大阶段



一站式忠诚度经营管理 = 生命周期经营 + 智慧精准营销 + 动态权益管理

卡人可自主选择。同时，基于数据分析，万事达卡还设计了权益发放的多种阶梯模式，包括消费总金额，单笔金额，周期性消费频次等，根据持卡人不同的特征展开多方位激励。

如今，类似的场景促活方式已被众多银行使用，而若想更高效地提升用户忠诚度，银行需要在策略制定阶段，展开完善的客户旅程设计并匹配金融权益，制定弹性的、定制化的激励措施；在执行阶段，则可借助数字能力基础，形成实时调优的动态体验，针对用户反馈，进一步提升营销活动效能。

3. 资源有效配置，推动价值经营

忠诚度计划的终极目标是实现对用户价值的深度挖掘、提升，并通过种子用户实现对更广泛用户群体的影响力输出。这便再一次契合了全关系银行战略的内涵。可以说，全关系银行战略为忠诚度计划描绘了顶层设计蓝图。

而根据此次调研的结果，在实现全关系银行战略的过程中，银行至少需要有效配置三种资源：

一是权益场景资源。基于高频消费场景的金融权益是激励消费的有效手段。在此共识下，众多银行已经在着力提升场景覆盖能力与个性化权益的供给水平，甚至以此构建自身支付服务的核心差异化竞争力。

二是内部组织、人才资源。实现全关系战略，关键一环

在于组织架构的革新。在关于全关系银行的众多分析中，数字化能力往往被认为是最重要的环节，它能够助力企业实现更加个性化的用户运营，以提升用户忠诚度与活跃度。但在本次对银行从业人员的定性访谈中，已经有不少声音传递出：全关系银行战略的成败取决于组织而非数字技术能力。事实上，全关系银行在海外盛行，在国内的发展尚处于初期阶段，两相对比不难发现，国内市场的数字化经营环境更为完善，而海外银行的优势则在于组织间的联通，能够真正实现以用户为中心，打通全部产品与服务能力，实现全生命周期与全场景的经营。

三是生态合作伙伴资源。众多合作伙伴为银行在技术能力、场景能力、运营能力等层面助力，有效整合合作生态将推动银行更好地实现全关系银行的目标。在众多能力的供应商中，拥有可靠的安全合规能力，能够提供丰富的数据并具有分析能力，拥有一站式服务能力，并且能够赋能银行、共同成长而不侵蚀银行既有用户群体的企业将成为最优的合作伙伴，而能够识别并与此类企业建立深度协作的能力，也将是推动未来增长的重要战略行动。

以全关系银行为目标，以数字化战略为底座，以场景化战略为重要实现手段，忠诚度计划将得到稳步推进。而随着用户忠诚度的提升，其金融消费价值将不断释放，银行也将因此在存量竞争时代获得更充足的增长动力。

个性化权益激励的实现流程



CASE STUDY

实战案例

本次调研中，我们对部分银行业高管进行定性访谈，深入了解各行在存量竞争环境下的应对举措与经营战略。不难发现，用户的个性化经营、数字化与全关系银行战略依旧是通用的关键词。



* 案例不分先后，以受访嘉宾姓氏笔画排序

招商银行信用卡： 在防守周期中建立长期增长的 差异化优势



过去的三年里，无论疫情的来袭还是国际环境的变化都影响着银行业的生存环境。“不确定性”成为众多行业分析中重要的关键词。不过，在招商银行信用卡中心理事长刘加隆看来，因变化而焦虑并不明智，行业更应关注的是“周期”：“黑天鹅事件不用自寻烦恼，因为它不可预测，也没有办法预防。我们要特别重视的其实是灰犀牛，它是庞大的、能够被察觉的。但是因为它始终存在，

人们习以为常，所以它带来的影响反而被低估和忽视。”

在刘加隆的观察中，“基建加房地产”“对外贸易”“人口问题”是中国经济中的灰犀牛，它们会给银行业带来确定的影响，并且其发展走势可被预测。因此，银行业也可据此判断行业当下所处的周期，并采取相应的增长策略。



刘加隆
招商银行信用卡中心理事长

“招商银行信用卡做的最对的一件事情是，它的数字化不是从后台开始的，而是从客户界面开始的。这个过程中能够立刻看到结果，立刻改变客户体验，立刻降低服务客户的成本。”

防守周期中深耕精细化运营

“一个好的商业组织要和趋势走在一起。”为此，招商银行信用卡中心对经济周期、商业趋势进行了持续分析与研判。“我们也请万事达卡帮忙做了很多的分析，得到的基本判断是行业会出现大的分化。”刘加隆称，份额会向头部企业集中，而部分银行的信用卡业务已经并将出现长期亏损。

究其原因，一方面，宏观经济承压的现状落地到信用卡业务中，提升了经营风险；同时，不断完善监管条例、法规实际上又提高了信用卡业务的准入门槛。面对挑战，没能进行及时战略转向，或没有积累足够经营能力的企业就将面临更大的生存压力。而想要更好地增长，企业一方面需要及时更新战略打法，做深做实风险管理；另一方面则需要提升精细化管理的能力。

战略层面看，过去40年是中国银行业发展的黄金40年，快速增长是主基调，众多银行习惯了不断进攻的战略打法。但商业的周期就如四季变化，

春天播种、夏天授粉、秋天收获、冬天休养，重要的是在不同的周期里做正确的事，误判周期、错配周期都将是危险的。当下，刘加隆就认为，银行业需要认认真真把防守打好：“以前，我们强调要发展‘早一点、快一点、好一点’；而现在，我们则是要‘活下去，活得久一点，活得好一点’。”

早在2019年，招商银行信用卡就提出信用卡正在从增量市场进入存量市场，增长规律发生了根本性变化。面对经营环境、外部监管、增长规律、竞争模式等趋势性变化，信用卡需要做好准备，告别黄金时代，迎接“下半场”的到来。

也是那时，招商银行信用卡开始有意识地收缩获客边界，提升自身应对风险的能力。当然，这种收缩并不是单纯的全线退守，“我们在客户策略、资产策略、区域策略上都做了比较大的调整。”刘加隆称，用户层面聚焦价值客户，并充分满足他们的需求；资产层面专注平稳、低波动；区域策略上布局重点区域内重点赛道的从业人员。而其本质，是更加精细化地进行客群与资产运营。

瞄准关键环节，推动数字化提效

在深耕精细化运营的过程中，数字化成为重要的助推器，在降低运营成本、提升运营效率上发挥积极作用。

刘加隆以招商银行信用卡的“两票”举例。这是招商银行信用卡 App “掌上生活”中的热门功能“饭票”“影票”的简称，持卡人可以选择购买“两票”，获得优惠。早在数字经济大潮到来之前，招商银行信用卡就已经在做类似的营销活动，通过账单、邮件等方式将优惠信息分发给持卡人，但每每被用户吐槽，称收到折扣券的时候活动都要过期了。这让刘加隆倍感无奈，物理条件的限制让银行的运营变得庞大而无效。而当数字化技术升级，招商银行信用卡将“两票”搬上 App，这一效率的难题迎刃而解。

招商银行 2022 年年报显示，报告期内，招商银行全面升级掌上生活 App，深入探索客户需求，提供查账还款、全景陪伴式客服、消费报告、掌上直播等产品与服务，更好地连接亿万用户的生活、消费和金融。与此同时，开展营销活动，吸引千万级客户参与，通过高效、规模化的客户动员有效促动信用卡消费提升，与客户经营连接更紧密。截至报告期末，掌上生活 App 累计用户数 1.37 亿户，月活跃用户数 4384.13 万户，用户活跃度居同业信用卡类 App 前列。

“招商银行信用卡做的最对的一件事情是，它的数字化不是从后台开始的，而是从客户界面开始的。”刘加隆表示。他特别提到，App 的价值在整个数字化过程中的重要性被低估了，因为前端数字化的转变能够很快倒逼中后台的变革，更加有效地推动全流程数字化。“这个过程中能够立刻看到结果，立刻改变客户体验，立刻降低服务客户的成本。”

这种从前端开始数字化的思路目前在其他行业中也已被不少企业应用，它能帮助企业尽快走出前期大量投入却少见收益的基建阶段，减少前期的战略摇摆，从解决关键业务难题入手推动数字化战略的快速开展，并在攻克一个个关键业务难题、快速获得收益的同时，通过自建或合作的方式，逐步补足数字化基础能力。

“大家对数字化有一点误解，认为它能解决所有的烦恼。但银行真正需要做的是理清业务的底层逻辑，发现哪些环节才是数字化的关键所在。”刘加隆有感而发，此前他曾经被邀请为中小银行的数字化支招，但经过长期的思考，发现这一命题本身有待商榷。刘加隆称，重要的是如何解决中小银行的困境，而不是如何实现数字化：“数字化是很贵的一件事儿。大银行可以通过庞大的交易规模、用户规模分摊成本，但小银行的数字化建设会让自身在成本上处于劣势。”在极度内卷的行业竞争中，失去成本优势更让生存举步维艰。因此，“解决小银行困境可能无法靠数字化，而要靠草根化，中小银行要‘下地’，如何让‘下地’变得更有效率才是中小银行数字化的意义所在。”而当真正瞄准了关键业务环节，数字化战略的落地，及其对增长的助力也将更具效率。

在连接中构建差异化竞争优势

从空调、手机等行业的发展经验来看，行业进入存量时代后马太效应将不断加剧，分化越发显著。在日益激烈的竞争中，如何长期占据市场的主要份额，成为萦绕在刘加隆脑中的一大课题。他引用著名管理思想家迈克·波特关于竞争战略的论断：“面向整个产业的竞争只有两种策略，一种是成本最优；另一种是差异化。但我愿意把它归结为一个更简洁



黑天鹅事件不用自寻烦恼，因为它不可预测，也没有办法预防。我们要特别重视的其实是灰犀牛，它是庞大的、能够被察觉的。但是因为它始终存在，人们习以为常，所以它带来的影响反而被低估和忽视。

的模型，如果能够做到持续的成本领先，其实这也是一种差异化。”所以，应对竞争的核心战略最终落地为三个字，那便是：差异化。

但对于信用卡刷卡支付这件事来说，原本并无差异化可言。“客人用招商银行信用卡支付和用其他信用卡支付没什么差别，那么他们选择招商银行信用卡的理由就不充分。所以，我们要重建这种差异化。”而构建差异化的方法便是“支付+”：以支付为连接器，向外扩展，连接更多消费场景。

常常被提起的“两票”正是招商银行信用卡“支付+”策略的缩影。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。这种与更多消费场景的连接，为消费者选择招商银行信用卡提供了理由。

实际上信用卡作为消费支付工具，与各类生活场景有着天然的契合度，而布局各大细分场景，也成为众多银行布局的重要方向。《2023 银行业增长趋势调研》显示，96% 的银行从业人员认为布局生活类场景（如餐饮美食、生活缴费、交通出行等），强化线上与线下场景协同是 2023 年重要的战略方向，其重要程度仅次于产品创新，位列战略重要性排行的第二位。

而招商银行信用卡在“支付+”的布局上有着自己的思考和战略部署，“我们一开始就是从战

略的角度来思考信用卡这个事情，迫切需要在市场上撕开一个口子。”而撕开这个“口子”的核心，就是长期坚持经营高质量客户的观念与决心，并经过逻辑建立、数据验证、行为确立不断夯实“产品力”“运营”“品牌”的铁三角。

早前，招商银行信用卡曾与中国移动、麦当劳展开合作，被戏称为“3M 组合”。当年，这一组合连接着众多拼搏奋斗的都市白领人群。2020 年，招商银行信用卡和星巴克打通会员体系，用户通过掌上生活 App 便可一键注册 / 绑定成为掌上生活和星巴克的联合会员，享受专属福利，也可直接在掌上生活 App 下单和累计星巴克积分。此举帮助招商银行信用卡进一步深入咖啡消费场景，连接年轻的上班族群体。

如今，招商银行信用卡已经以支付为连接器，覆盖众多消费场景。不过刘加隆强调：“连接的定位也确立了业务的边界。我们的本业始终是做最好的金融服务，而不能以金融以外的业务为基本的商业模式。在践行金融为民的理念下，我们更加强调回归本源，只是会努力把好的产品、好的服务、好的生活方式，通过支付这个连接器，推荐给更多客户，从而支持更多的人追求美好生活，助力构建新发展格局。”

平安银行信用卡： 存量竞争时代 如何成功突围？

从 2021 年开始，一场零售模式的颠覆性变革就在平安银行悄然展开，其核心是全面推进“开放银行、AI 银行、远程银行、线下银行、综合化银行”相互衔接并有机融合的零售转型新模式，打造零售“智能化银行 3.0”，建立以客户为中心、数据驱动的精细化经营新思路。

如今来看，这种布局在行业里颇具前瞻性。进入存量竞争时代，零售金融的比拼本质上就是一场争夺客户忠诚度的较量。谁能满足消费者愈发个性化、多元化的金融消费需求，谁就能够在更大程度上赢得他们的忠诚度，进而从市场竞争中突围而出。

而在新的大零售模式下，平安银行信用卡也得以有效应对存量市场中的竞争压力，开启业务增长的第二曲线。2022 年，平安信用卡流通卡量



刘显峰
平安银行零售业务总监兼大消费金融
业务执行官兼信用卡中心总裁

“以客户经营为中心，施行数字化驱动、智能化触达，不断拓宽应用场景，细分客群精细化运营的发展逻辑将是顺势所趋。”

6899.72 万张，全年信用卡循环及分期日均余额同比 2021 年增长 22.1%，带动信用卡利息收入实现了较快增长。

那么，在平安银行，这场转型是如何一步步展开的？平安银行信用卡高质量增长背后又有哪些思路值得行业借鉴？

以客户为中心，推进精细化经营

要做到以客户为中心、围绕客户全生命周期做好精细化管理、个性化精耕，实际上并不容易。很多银行还未能彻底摆脱以产品为中心的传统经营模式，对存量市场上客户需求的挖掘还有很大的提升空间，产品与服务的同质化趋势明显，在客户体验上难以实现差异化。

而对平安银行信用卡来说，以客户为中心的底气正是源于整个银行的零售转型新模式。

把这套模式展开来看，所谓开放银行是指通过开放标准化的 API 接口等方式深入各类产业、行业，瞄准客户痛点，拓展银行业务的服务边界，将终端服务客群衍生至传统银行服务难以触达到的长尾用户。

“AI 银行 + 远程银行 + 线下银行”则一起构成了随身银行，被统称为“ATO”（AI+T+Offline），通过平安口袋银行 App、远程、线下网点等形式为客户提供无缝衔接的融合式服务，完整覆盖客户在银行的全生命周期旅程。

综合化银行则能够串联和整合平安银行，甚至平安集团层面的资源和能力，让客户在平安体系内找到全方位、高匹配度的产品与服务。

这套大零售新模式的落地，开启了平安银行“智能化银行 3.0”的新发展阶段，不仅帮助平安银行颠覆了传统客户分层经营的理念，实现了科学化的客群细分，同时实现了以数据驱动的精细化经营，可以在合适的时机、合适的场景为客户提供合适的服务，从而真正做到了以客户为中心，为发展存量业务打牢了基础。

这促成了如今平安银行信用卡在存量客户经营方面取得的出色表现。平安银行零售业务总监兼大消费金融业务执行官兼信用卡中心总裁刘显峰称，作为平安银行零售转型的先锋军，平安银行信用卡率先探索推动“智能化银行 3.0”的业务应用落地，围绕“星级分层、产品、活动、服务、品牌、触达”建设六大经营体系，赋能存量客户经营，借助数据

驱动，以更精准地了解客户、智能选择适合的服务渠道和营销触达等策略，最终实现对客户全生命周期的精细化、智能化经营，促进信用卡服务向“用户价值”回归，也推动业务发展向“高质量、可持续”的方向更进了一步。

构建生态能力，提供一站式服务

在金融服务领域，一个显著的趋势是当前消费者对效率和集约性、协同性的要求越来越高。《2023 银行业增长趋势调研》报告显示，用户对一站式服务有着特殊的偏好，超过一半的用户对一站式服务感兴趣，主要驱动因素是可以获得更多价格优惠、更简洁了解资产配置、获得更多会员权益等。

“存量竞争的核心逻辑是要为客户提供从金融业务、消费场景到生活助手的一站式金融综合服务。”刘显峰表示。因为当客户的所有金融服务需求都被纳入银行的生态体系，无论是信用卡、存汇、财富管理、信用贷款、房屋贷款等都在同一家银行发生，客户忠诚度及客户价值便能得到大大的提升。

对平安银行信用卡来说，背靠平安综合金融集团，是其重要差异化优势之一。作为平安银行大零售战略中“流量和价值”双担当的角色，对内，如今平安银行信用卡能够在既有业务的基础上，借助平安集团的生态资源，充当消费场景、产业生态、异业联动等领域上的“连接器”，为信用卡客户提供保险、投资、理财、贷款、健康医疗等“金融+生活”的一站式服务，发挥促进整体零售业务提升的“价值担当”作用。今年3月份平安银行信用卡通过市场活动全新升级，在平安口袋银行App上汇聚了包括境外、商户、积分、还款、理财等多种活动，为用户打造了优惠丰富、玩法简单、服务周到的信用卡活动体验，让用户一站式畅享“省心、省时、

又省钱”的服务。

这是平安银行信用卡今年以来在品牌视觉焕新之后的又一次重大升级。随后产品权益和服务也迎来全面升级，通过更加精细化的客群经营、个性化的权益定制和全生命周期陪伴服务，以满足信用卡客户高品质、多样化的需求。围绕品牌视觉、活动体验和权益服务升级三部曲的达成，进一步提升了平安信用卡作为“价值担当”的产品力。

当然，对外连接高频场景、推动生态共创也必不可少。《2023 银行业增长趋势调研》报告显示，场景化融入是银行推进战略转型的重中之重。通过与外部企业、卡组织和商户伙伴等在发卡、绑卡、消费、生息等场景上展开合作，满足客户的多元化、个性化权益，不仅能够提高信用卡的留存和促活，



存量竞争的核心逻辑是要为客户提供从金融业务、消费场景到生活助手的一站式金融综合服务。当客户的所有金融服务需求都被纳入银行的生态体系，无论是信用卡、存汇、财富管理、信用贷款、房屋贷款等都在同一家银行发生，客户忠诚度及客户价值便能得到大大的提升。

也能为银行的大零售战略创造更多机遇。

为此，平安银行信用卡发挥出天然连接客户、商户、场景的优势，多年来通过多元服务、场景裂变、营销破圈、品牌塑造等举措对C端用户“跑马圈地”，尤其是对于“Z世代”等“后浪”群体实现心智卡位，显示出“流量担当”的作用。

比如，持续开展“日日惊喜、月月狂欢”等品牌性活动，打造爆品日聚流量模式，并推出每月营销爆点主题，通过体验优化不断沉淀活动口碑；联动外部品牌优势资源，在口袋商城搭建商超通平台及属地活动聚合页面，推动共同经营、共建生态，以满足信用卡客户在衣食住行等方面的生活需求。如此一来也就把内部+外部、线上+线下的流量整合了起来，形成整个银行新的流量池。

强化科技实力，打造增长新引擎

随着大数据、云计算、人工智能等前沿技术在金融服务领域应用的逐步成熟，银行数字化转型已经成为国内商业银行发展的大势所趋。

对平安银行信用卡来说，无论是推进客户的精细化经营，还是构建综合生态能力，都离不开科技硬实力的支撑。“金融科技、大数据对于金融业的数字化转型意义重大，关系到客户服务与体验的核心环节，是商业银行打造核心竞争力的关键。”刘显峰表示。

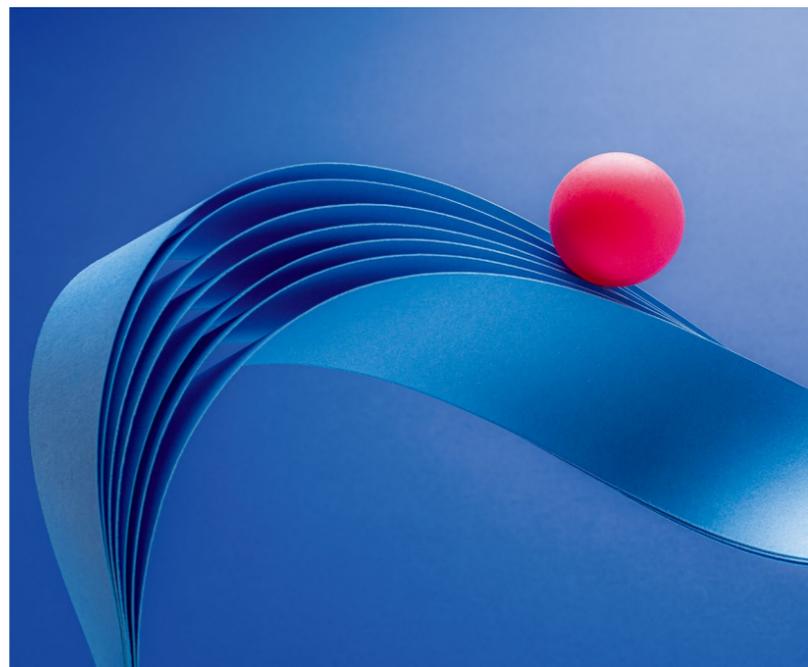
数字化技术正在赋能于诸多银行业务场景，比如智能客服，基于自然语言理解的对话机器人可取

代部分人工客服，降低人力成本，提升解决问题的效率；智能清算，搭建基于区块链的供应链金融平台，完成数据的可信流转，使企业客户实现更便捷安全的自动清算；信用风险管理，主要通过大数据技术识别信息不对称问题，进行欺诈识别、授信评分、贷后管理等风险管理。

在竞争高度饱和的信用卡市场尤其如此，领先的金融科技不仅支撑着从战略定位等顶层设计到业务经营的实际落地，更能够为业务增长提供源动力。2020年，由平安信用卡自主研发的“A+”新核心系统应运而生。作为行业内第一个自研的并发式分布式系统，它能够支持10亿级交易账户、10亿级日交易量处理；实现交易、账务功能的解耦和隔离；能够支持10万+核心账务作业统一处理、跨地域分布式调度以及可视化管理。

如今，基于大数据和金融科技的不断融合，平安银行信用卡的智能化服务正在不断实现自我革新，依托大数据和推荐中台，能够精准分析预判用户需求，化被动为主动，在用户用卡生命周期的每一个环节提升服务体验和满意度。

“以客户经营为中心，施行数字化驱动、智能化触达，不断拓宽应用场景，细分客群精细化运营的发展逻辑将是大势所趋。”刘显峰表示。在这样的战略指引下，平安银行信用卡未来也将不断打造更加智慧的经营体系，更加精准的客户需求洞察，更适配的产品服务矩阵，以及更加智能的运营策略，彻底完成对客户的精细化和智能化经营，最终实现存量竞争时代的高质量、可持续发展。📍



广发信用卡： 稳健增长的背后是 客户经营力的提升

伴 随着数字化转型的深入推进，千人千面、一客一策等策略在很多行业里已经成为“标配”，帮助企业开启了新的增长空间。

银行业也是如此。比如广发银行信用卡中心将这套策略深度应用到日常经营中，以数据为驱动，以金融科技为底座，构建起一套以客户为中心的精细化经营体系，给客户经营带来了极大的提升。

通过深耕差异化服务，广发银行信用卡中心不断释放出各类客群的消费动能，既有效应对了存量之争的市场形势，也进一步强化了自身的核心竞争力，从而实现稳健增长。

突破传统策略，构建精细化经营体系

当前，市场进入存量经营时代已是银行业的共识。如何深挖客户需求、提升客户活跃度，是整个行业都需要思考的问题。尤其是成长于移动互联时代的年轻客群，他们在金融消费上的需求呈现出多元化特征，因此靠传统经营策略注定是行不通的。

“在存量竞争中，为客户提供个性化、差异化、精细化的体验是突围的必然路径。”广发银行总行信用卡中心党委书记、总经理张华表示。这种精细化首先体现在客户分层经营上。比如，广发信用卡以智能中台为中枢，创建客户价值模型，对客户价值及偏好进行精细化维护，面向亿级客户打造了包含 4000 多个客户标签的“数字大脑”。

根据这些标签，广发信用卡可以从多个维度对客户面貌做出 360 度统一画像，统一下发规则，实现全渠道全触点的场景化营销，在恰当时机和场景开展精准推介，减少广告投



放对客户打扰。在存量客群的主要阵地“发现精彩”App，这种精细化的部署效果显著，使得App的活跃度不断创下历史新高。

在消费场景上的布局同样需要精细化。如今，客户消费场景发生了翻天覆地的变化，不仅线下消费更加细分，线上化、便捷化的消费习惯也在持续巩固。这就要求银行因势而变，迭代升级消费场景经营策略，在以更细致的颗粒度加码“衣、食、住、行、娱、车、购、生活服务”等场景建设的同时，也要加快线上场景布局和生态合作，加强业务的线上渗透和触达，持续提升线上获客、经营和服务能力。

为此，广发信用卡与美团、华为、京东、腾讯、抖音等建立了深度合作关系，成为互联网巨头的主要合作伙伴，全面搭建 B 端场景获客生态。而在线下场景，广发信用卡加大对餐饮、商旅等率先复苏的重点行业资源投放，精准洞察社交新场景，打造“广发的露营季”主题消费活动以及“周末出游找广发”商旅服务品牌，充分释放消费动能。2022 年，广发信用卡各类场景优惠活动覆盖 200 多个城市的 1000 余座商圈，与超 5 万家商户合作，拉动各类场景消费近 2500 亿元。

发力综合经营，提供一站式服务

近年来，在激烈的市场竞争中，为了满足客户愈加多元化的金融服务需求，越来越多的金融机构驶上了综合金融的赛道。毕竟，在综合金融服务模式下，金融机构可以通过服务资源的整合或协同，一站式满足服务对象多元化的需求，降低他们获取多类别金融服务的成本。

对银行业来说也是如此。“以客户为中心”的经营理念要求银行从更全面的客户视角出发，对客户画像进行更综合的评估，更精准地洞察客户的金融消费需求，提供一站式、一体化的金融服务。

《2023 银行业增长趋势调研》报告显示，构建全关系银行成为银行转型发展的重要方向，多家银行正在积极推动大零售战略，打造全关系银行。

比如，基于数据融合，广发信用卡与借记卡的积分体系进行了有效打通，实现零售客户忠诚度统一经营管理；还通过为借记卡客户赠送信用卡还款券、信用卡客户资产达标可享消费返现、消费达标赠送理财体验金等诸多举措，实现了双卡在业务上的联动经营。

当然，全关系银行远不止如此。对信用卡行业来说，在存量竞争格局下，从双卡联动延伸至综合金融，为客户提供涵盖理财、保险、商城等在内的一站式综合金融服务，将更加有效地提升客户忠诚度及客户价值。为此，广发信用卡借助全行综合经营的优势，积极融入全行大零售发展格局，联动零售各条线，整合行内零售资源，推进资源共享，建立起“卡贷联动”“个人养老金”等零售协同产品服务齐头并进的业务布局。

这种全行“一盘棋”的经营策略成效显著，广发信用卡业务的先发优势转化成为全行零售的市场竞争胜势。数据显示，2022年，广发银行零售有效客户同比增长14%，个人客户金融资产同比增幅超40%，代理保险新单保费同比增长27%，第二增长曲线雏形初现。

打破组织壁垒，激发创新活力

大零售战略固然是大势所趋，但对银行来说，当下想要顺利推进，还要面临诸多挑战。

《2023 银行业增长趋势调研》显示，大零售银行战略面临的挑战之一是银行内部各合作部门存在合作壁垒，难以打通。而要解决这个问题，不仅领导者要发挥作用，组织协同机制也要跟得上，才能让这套大零售体系在银行里面实现真正的融合。

管理层的共识与决心是最为关键的一环，因为只有当管理层认知到了转型的必要性，并且凝聚共

识，由上而下地发起战略转向，组织才能够有足够的动力打破惯性。而协同机制则是为了解决执行层面的问题。大零售战略仰赖各部门条线间良好的协作，如果银行内的各个部门协作不良，各自根据自身的 KPI 指标经营顾客，就容易使得银行在推动大零售战略时遇到阻力。

为此，广发银行的选择是，以组织先行，在组织结构上及时做出调整。在总行层面上，广发银行一方面建立了数字化战略委员会，统筹战略并推动转型工作落地，促进多条线多板块多层级协同联动，强化总行资源集约与跨领域横向协作；另一方面打破传统部门职能壁垒，以价值创造为导向，探索构建内部项目型创新团队，以激发创新活力。

信用卡中心也同样发生着变化。张华介绍称，在总行坚强领导和正确指导下，信用卡中心成立了虚拟创新组织——ABC 项目工作室、智能产品工作室，结合广发信用卡科技能力，深入探索跨业务条线、业务与科技条线融合的项目组织形态，形成集创新、试错、产品敏捷迭代的创新项目快速孵化、持续运营机制。

大零售协同是一个系统工程，涉及多个条线、多个部门、多项产品、多种业务，因此不仅需要银行保持足够的战略定力，还需要内部管理体制、金融科技能力、产品体系、人才队伍等各个方面的支撑。具备了这些条件，传统银行业的增长困境便可迎刃而解。如今，广发银行信用卡正是凭借这套崭新的思路，走上了一条独具特色的高质量发展道路。☉

大零售协同是一个系统工程，需要内部管理体制、金融科技能力、产品体系、人才队伍等各个方面的支撑。具备了这些条件，传统银行业的增长困境便可迎刃而解。



万事达卡： 全关系银行战略 是存量经济下的破局尖刀

经历了十余年的高歌猛进后，如今国内银行业已经走过了行业结构性增长的窗口期。未来增量空间缩减，存量经济成为银行间的共识。它的隐含意义是，各行在巩固既有客群的基础上，也需要想方设法提升既有用户的生命价值。

对银行来说，打造以用户为中心的营运架构，更为主动地去服务客户，做到比客户更早知道他们的需求，成为一种必须。而仅有当客户认可了银行的服务，愿意将更多的需求交付给银行，银行才能在存量竞争格局中脱颖而出。

这与“全关系银行”的战略思路不谋而合，它指的是银行将各个金融服务条线彼此挂钩，



常青
万事达卡全球执行副总裁兼大中华区总裁

“全关系银行是国内银行业的一条进阶之路，也是探寻第二增长曲线的潜在途径。”

将客户所有金融服务需求纳入银行的生态体系，无论是信用卡、存汇、财富管理、信用贷款、房屋贷款等皆在同一家银行发生，以此来提升客户黏性与价值。这也由此达成了一种双赢的局面。对客户来说，通过深化与单一银行的合作，便可以享有更好的优惠及更加个性化的服务。

“全关系银行是国内银行业的一条进阶之路，也是探寻第二增长曲线的潜在途径。”万事达卡大中华区总裁常青表示。在与全球众多银行展开长期深度合作的过程中，他对于国内银行业的挑战与出路形成了深刻的洞察。在他看来，全关系银行战略是存量竞争的突破口，虽然困难重重，但未来可期。

趋势： 存量经济时代，全关系银行成为突破口

存量竞争是所有成熟经济体的必经阶段。当经济发展到一定水平，金融服务也变得触手可及时，很自然的绝大多数的用户都已拥有银行账户。“如果我们简化地来看零售银行的收入模式，其实就是客户数量乘以平均用户生命价值。在存量经济时代，客户数量这一点上不容易实现高速增长，所以增加用户生命价值就是一个

主要的增长突破口。”常青表示。

在美国、日本、韩国、新加坡等全球发达地区，这样的趋势都愈发显著。常青发现，在这些发达地区，许多银行已经致力于通过长期的用户生命周期管理、金融综合化服务等来增加用户价值，以推动业务的持续增长。它们更看重的是用户对银行的整体贡献，从卡到人，甚至从人到家庭。

比如，有的银行会针对高净值的客户提出优惠方案，让其子女可以自动成为银行的白金客户，将这些“未来的高净值人群”尽早收入行中，而银行给予这些客户的超额优惠也可以在未来完成回收。

“这些思路与全关系银行战略殊途同归，都能被涵盖在全关系银行战略之内。所谓全关系银行，用一句话来说，就是通过各种机制，为用户提供更加全方位的服务，以说服用户把金融需求汇聚于同一行中，从而达到银行与用户双赢的局面。”常青表示。

从银行角度来说，这一战略的好处显而易见。比如，即使银行各个产品条线的利润率因为给出额外奖励而有略微降低，但因为用户将许多金融需求都汇聚在同一行，银行的营收与收益在绝对数字上会有显著增加；可以更有效地留住用户，因为一旦用户将所有金融需求都绑定于同一银行的生态系之中，其黏性必然增加。

更进一步来说，全关系银行战略可以帮助银行做

更好的用户全生命周期管理，因为数据点更多了，银行就更容易提供个性化服务，并进一步达成交叉销售及向上销售。

而从用户的角度来说，全关系银行代表着他们的金融需求能够以更优惠、更便利，且更个性化的方式被满足。“以前要办车贷还得交一大堆材料，在全关系银行的服务模式下，银行通过用户过往的消费和信贷信息，就可以提供自动化的额度审批，达到秒贷的水平，以及由于用户是全关系银行客户，可能再附上一个超过行业水平的优惠车险。”常青举例称。

挑战： 传统组织架构是创新发展的一大障碍

实际上，全关系银行战略早已在全球范围内流行开来。众多国际知名银行已经基于这一思路展开了相关战略行动，并初获成效。

一个典型例子是美国银行，它的全关系银行战略优选奖励计划 (Preferred Rewards) 让银行具有了不同于竞争者的独特优势。根据其 2019 年年报显示，全关系银行战略的成功使其客户留存率达到了 99%，银行服务满意度提升到了前所未有的水平，管理资产增加了超过 5000 亿美元，同时新增了超过 600 万的全关系银行用户。

“海外银行成功的一大原因是因为天生组织架构上与这一战略比较匹配，执行上相对简单。”常青表示。

而对比来看，这一点正是国内银行推行全关系银行战略、实现创新发展的一大障碍。

过去，国内银行内部的分工是根据产品条线去设计的，这就意味着，当用户表明想要获取什么服务，银行需要按照用户需求分门别类后，再转到相对应的部门。这种流水线分工模式虽然可以快速提供用户所需服务并

提升效率，但它是以银行为中心，而非以用户为中心。

这种传统的组织架构，成为影响银行业与时代同频共振的重要阻碍因素。在以用户为中心进行个性化运营、建立全关系银行战略的大趋势下，银行越来越认识到组织联通的重要性。因为只有打破部门墙，围绕客户提供产品、服务，更好地满足他们多元化、差异化的需求，方能最终提升客户价值。

银行也认识到以用户为中心的重要性，并且正着手进行改造。比如有的银行成立了大零售事业部，把所有关于零售业务的职能——产品、渠道和 IT 等等——都整合到这个大事业部，打散传统的“条”和“框”架构，形成以项目制的灵活单元和全新决策机制，这个新管理流程的每个环节都要对用户体验负责。但组织架构根深蒂固，要转变为以用户为中心的高效能协作组织，需要长期不懈的推进，才能逐步看到成效。

《2023 银行业增长趋势调研》也显示，部门协作挑战被认为是银行业面对的重要挑战之一。86% 的银行从业人员认为“打破传统部门壁垒，以用户为中心重塑组织架构”是重要的战略方向。58% 受访者认为“企

“用户会因为精打细算，根据不同银行提供的优惠去选择产品，长久下来就变成金融关系分散在各行。对国内银行业来说，这群人的潜在价值很高，而且可以通过全关系银行战略去有效网罗并留住他们。换句话说，全关系银行仍是一个蓝海。”

业内部业务部门与信息技术部门优先级不同，导致部门无法有效协作”。甚至有 38% 的银行从业者表示“企业内部组织架构没有优化，如建立数字化团队”。

因此，真正要让全关系银行战略取得成功，需要足够的意志力来推动组织变革。“例如花旗银行的‘Thank You Program’，最早并没有分群经营的概念，也没有和全关系银行的观念挂钩，连主网站上都找不到登录按钮。直到花旗银行后来通过一系列的试错，把用户摆在最重要的位置，改变各个部门的成见，将奖励机制改为奖励用户行为而非无目标地撒钱，甚至率先观察到用户行为的改变，让‘Thank You Program’自动与 ApplePay 交易结合，才达到了现在的规模。”常青举例称。

破局： 发挥数字优势，进军全关系蓝海

对国内银行业来说，尽管在推进全关系银行战略的过程中要面临诸如组织壁垒等艰巨的挑战，但如果能充分发挥自身的优势，未来的发展潜力也不容小觑。

比如在数字化上的优势。近些年来，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。根据艾瑞咨询《中国银行业数字化转型研究报告》，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 亿元的规模投入。

“国内的数字化基础建设更发达，数字化理念深入人心。相应的，从业人员对于客户的需求有着更深刻的洞察，能够开发出更多元和应用更广泛的产品和服务。比如专属的第三方消费优惠服务、个性化的线上商品推荐、专属费率优惠等。国外的全关系银行战略通常是相对简单的机制，银行客户端应用程序的渗透度并没有国内这么高，个性化程度有限。”常青表示。

这种更加先进的数字化基础建设，对规模化的速度也大有助益。“一个足够火的应用，可以在几个月内就有上亿次的下载。这个套用到全关系银行战略的规模化也是如此。”在常青看来，国内用户乐于接受新事物，这就意味着未来一旦有银行做出了足够好的全关系银行产品和战略，它的规模化速度可能会非常快。

长期以来，万事达卡一直致力于赋能银行提升数字化能力。比如，通过动态权益平台协助银行提供个性化的卡片权益，进一步提升用户黏性；协助银行优化各个服务条线的处理流程，梳理出更具效率的运营流程，并设计新的组织 KPI；利用平台化的运营工具，包括 AI 驱动的推送平台，协助银行强化智能中台，根据用户的实时行为去推送相对应的权益与营销方案，用个性化的服务有效增加用户黏性与跨售成功率。

基于扎实的数字化能力，目前国内已有众多银行在全关系银行战略上进行了探索。例如，一些领先银行积极推动开放银行的策略，打造一个更加多元的合作生态，而且重要目标就是通过与合作伙伴的高效协作，扩展经营场景，丰富获客渠道；在银行内部，各种组织、能力的互通工作也往往是重中之重，有银行就通过平台的共建、权益和数据的互通、人才的轮岗等方式，强化行内资源的共享，激发乘数效应，不断提高协同发展能力。

不过，尽管如此，常青也注意到，大多数用户对全关系银行的概念及好处尚未形成强烈的感知，且没有有意识地把金融关系汇聚在同一家银行，而是根据当下情况，分散使用不同金融机构的服务。比如信用卡在一个行，工资卡在一个行，车贷房贷又分别在另一个行。这代表银行在全关系银行好处的宣传与推广上仍有很大的空间。“用户会因为精打细算，根据不同银行提供的优惠去选择产品，长久下来就变成金融关系分散在各行。对国内银行业来说，这群人的潜在价值很高，而且可以通过全关系银行战略去有效网罗并留住他们。换句话说，全关系银行仍是一个蓝海。”常青表示。📍

2023 银行业经营战略报告： 存量时代的用户洞察与增长机会

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