

2025 银行业经营战略报告

新消费时代的 双线增长



目录 CONTENTS

规模与价值, 双线增长

重新认识用户, 重新定义增长

1

侧写新消费时代

- 1.1 新消费时代中的消费需求与机会场景
- 1.2 提振消费: 新政策驱动的新增长引擎
- 1.3 银行卡业务与消费增长的双向共进

2

支撑双线增长的人群经营

- 2.1 用户的基本盘: 谁在用卡、为什么办卡
- 2.2 用户分层与聚类: 双线增长目标下的策略人群选择
- 2.3 五类财富客群, 从资产层级走向价值层级

3

新周期下的增长共识

- 3.1 招行信用卡刘加隆:
在时间的河流上, 开拓信用卡韧性增长的航道
 - 3.2 精耕细作: 农行信用卡的核心竞争力构建之路
 - 3.3 建行信用卡: 精益发展为高质量新增长注入持久动能
 - 3.4 用户、创新与增长: 存量时代携程的“三重奏”
 - 3.5 小红书的“种草”经济学: 让增长回归人本与信任
-

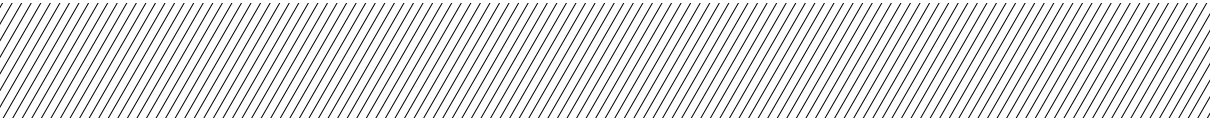
规模与价值 双线增长

在中国经济进入结构性转型的新周期之际，“提振消费”成为 2025 年的年度关键词。

继去年底中央经济工作会议提出要“大力提振消费、全方位扩大国内需求”后，今年的国务院常务会议再次强调，提振消费是扩大内需、做大做强国内大循环的重中之重。紧接着，2025 年政府工作报告更将“提振消费、扩大内需”列为全年政府工作任务的首条。这一系列顶层信号，标志着中国经济增长模式正从“投资驱动”转向“消费驱动”的新阶段：**消费已不仅是增长的结果，更是增长的引擎。**在这一宏观背景下，银行业的角色也在被重新定义。它不只是金融中介，更是连接“消费者 - 商家 - 场景”的增长枢纽。

作为消费金融的基础设施，银行卡业务在助力消费扩容、激活用户活跃、提升金融服务质量方面，正承担起构建国内大循环的微观支撑。从支付到信贷、从积分到权益、从线下到线上，银行正在通过银行卡这一接口，形成“消费扩容 - 用户活跃 - 收益增长”的正向循环，成为提振内需的直接推动者和结构性改革的先行者。然而，这种增长不再是简单的规模扩张。

在增量市场趋缓、竞争优势趋同的背景下，如何找到新的增长空间，成为行业共同命题。银行既要守住广度，也要拓展深度；既要扩大客户覆盖面，又要提升客户价值贡献；既要做大“量”，更要做精“质”。这正是本年度报告提出“双线增长”主题的初衷。



“双线增长”意味着一种新的经营范式：一条线，是以用户规模和交易频次为核心的规模线；另一条线，是以客户质量、利润率与长期关系为核心的价值线。两条线并非平行，而是交织共生：规模线提供广度，价值线提供厚度；前者保障现金流与市场份额，后者塑造利润率与品牌资产。唯有当两条线同时向上，银行业才能实现真正可持续的增长。

为此，HBR 中国携手万事达卡，于 2025 年再次发起一年一度的“中国消费者需求调研”，覆盖全国 2000 名受访者展开问卷调查，并展开数十小时的消费者与银行从业者深访。以期刻画新时代下中国消费者的行为谱系，及其对银行业增长的启示。

在这份报告中，我们希望回答三类问题：

- 新消费时代的增长逻辑是什么？有哪些新的机会窗口？
- 谁是双线增长的关键客群？消费者出现了哪些分层趋势？
- 如何通过理解人、经营人，实现可持续增长？哪些企业的做法值得关注？

我们相信，当一家银行能同时连接更多的消费者，拥抱规模，并真正理解他们的需求，提供价值，增长便不再依赖外部环境，而成为自身能力的自然延伸。

重新认识用户 重新定义增长

在过去 3 年里，万事达卡与 HBR 中国持续追踪中国消费者的真实变化。我们发现，今天的市场已经非常清晰地告诉我们一件事：增长不再依靠不断堆砌资源，而是来自对用户更细致、更深入的理解。这种变化正发生在所有依赖用户驱动的行业，银行、零售、文旅、电商、教育都在经历同样的挑战。

消费者结构更加多样，需求更加分化，决策方式更加复杂。如果企业仍然以一个方案覆盖所有人的方式服务用户，效果必然越来越弱。对银行业来说，这份压力更为直接，因为银行卡已经从支付工具变成一种生活服务接口。用户感知的一点变化，都会传递到交易、活跃度与忠诚度上。正因如此，我们希望通过这份年度报告，为行业建立一个观察框架。它不仅描述用户是谁，更帮助大家理解用户为什么这样想、为什么这样买、为什么这样使用金融产品。

今年的研究重点放在两个层面：一是从财富结构理解用户的消费能力；二是从行为模式理解用户的真实选择。通过将这两个视角结合，我们呈现出一个更贴近现实的用户全景：谁在贡献规模，谁在推动价值，谁正在上行，谁需要被重新经营。

与此同时，我们也看到消费者对银行卡的期望正在发生变化。优惠仍然重要，但不是最核心的因素。越来越多的用户开始关注稳定、便利、透明、可理解的体验。这些变化正在重塑用户选择银行的理由，也重新定义银行卡在生活中的角色。

对于万事达卡而言，这种变化既是挑战，也是推动我们自身变革的重要动力。过去几年，我们持续加强数据洞察能力，通过用户行为分析帮助银行更准确地识别目标客群。我们也不断升级权益运营平台，让银行能够更灵活地配置权益、调整方案、缩短迭代周期。在一些合作中，我们与银行共同开展商业实验，找出哪些触点真正影响用户决策，并将这些洞察转化为可操作的解决方案。

我们相信，越是在变化时期，越需要稳定的判断力；越是在竞争激烈的时候，越需要基于事实的洞察。今年的报告希望带给行业的，不只是结论，更是一种方法。一种理解用户的方法，一种构建体验的方法，一种判断增长机会的方法。

非常感谢所有参与调研、分享经验、共同推动这份研究进步的伙伴。也期待这份报告能继续为行业提供参考与启发，帮助大家在新的增长周期中找到更清晰的方向，更坚实的前行路径。

行双燕

万事达卡赋能服务部
大中华区业务总经理

侧写 新消费时代



2025 中国消费新图景：升级、分化与重塑



消费心态的跃迁：从“性价比”到“心价比”

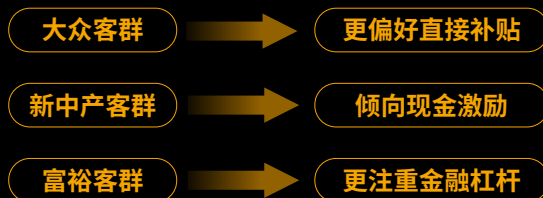


消费三阶梯：从生存满足到价值探索的升级之路



政策红利释放：从认知到参与的全面提振

政策红利： 以旧换新 消费券 信贷支持



银行增长转型：进入“稳量提质”新阶段

银行卡业务正从量的扩张转向以质的提效为主要驱动力的复合式增长





新消费时代中的 消费需求与机会场景

2025 年，中国消费市场正经历一场深刻的结构性变迁。消费者不再满足于简单的物质占有，而是追求更具品质、体验与价值共鸣的消费生活。

消费心态演变： 从“性价比”到“心价比”的集体跃迁

调研数据显示，在日常消费考虑因素中，“品质/质量”（44.9%）成为最受关注的因素，其次为“功能/功效”（40.4%）、“价格/性价比”（37.0%）。消费者对品牌口碑、知名度等也有一定关注。

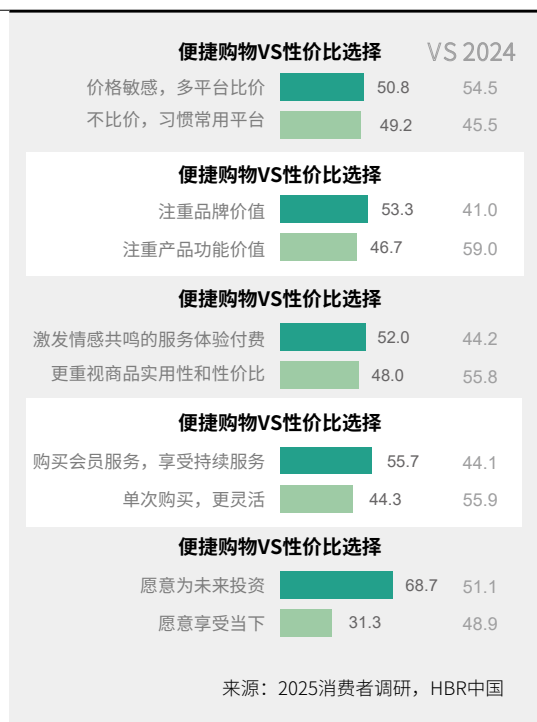
对比 2024 年，一个显著的变化是：持卡用户整体对“品牌价值”“服务体验”“会员服务”“未来投资”的重视度显著提升，而“价格敏感，多平台比价”的倾向则有所减弱。

这一转变绝非偶然，它标志着在经过多年的市场教育后，中国消费者决策的核心逻辑正在发生演变。从精打细算的“性价比”，过渡到关注品质与品牌溢价的“质价比”，并进一步向寻求情感共鸣、社交资本与身份认同的“心价比”跃迁。消费行为不再仅仅是满足生存需求的工具，更成为构建理想生活方式、进行自我表达与实现社会交往的重要途径。

日常消费关注因素（单位：%）

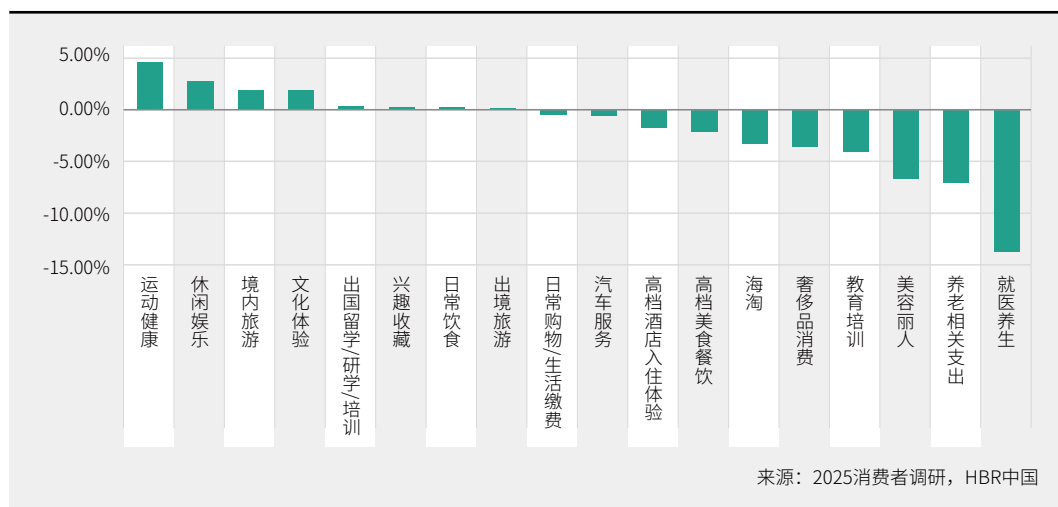


持卡用户消费观念（单位：%）



如果对比 2024-2025 年的消费场景，可以明显发现消费意愿的结构性变化：运动健康、休闲娱乐、境内旅游等体验式、文旅类消费场景的意愿显著增长，这反映了消费者从物质消费向体验消费转变的大趋势；日常饮食、日常购物、汽车服务等日常刚需类消费场景的意愿基本保持稳定，体现了基础消费的刚性特征；就医养生、美容丽人、教育培训、奢侈品消费等领域的消费意愿出现不同程度下降，反映出消费优先级和偏好的重新排序。

2024-2025 消费意愿变化情况（单位：%）



消费需求的三层阶梯

消费市场的增长并非均质分布，而是呈现出清晰的结构性特征。基于用户在不同场景的消费现状、未来意愿及内在动机，我们发现了“消费需求的三层阶梯”。



来源：2025消费者调研，HBR中国

第一阶梯：基础生活支出

此阶梯对应的是维持日常生活正常运转的刚性、高频消费，是消费市场的基石。

调研数据显示，生活服务需求（88.8%）拥有最高的渗透率，涵盖了日常饮食、日常购物、生活缴费、汽车服务等消费行为，其特点是高频、刚需、单次价值相对较低但总量巨大。

这些基础生活类场景的支出意愿与去年相比保持稳定，未出现大幅增长。这反映了其作为消费基本盘的特性，规模巨大，但增长弹性有限。

第二阶梯：品质生活消费

此阶梯对应当前消费市场最活跃、最具增长潜力的地带，是提质增效战略的核心体现，主要包含情绪需求消费（72.7%，涵盖社交活动、休闲娱乐、兴趣收藏）和健康需求消费（61.0%，涵盖运动健康、就医养生等），是仅次于生活服务需求的消费驱动力。这反映了人们从满足生存转向追求生活美好与自我提升的强烈意愿。

情绪供给成为业务推进的关键因素

除了权益和一些礼品，我们主要会关注给客户id提供情绪价值。比如节日问候、生日关怀都是最基础的。尤其是对于中老年客群，需要像他们的孩子一样，定期的慰问，建立信任。

——某商业银行个人业务负责人

同时，新兴价值导向正在影响消费，譬如绿色需求消费（53.5%，涵盖低碳出行、环保用品等），代表了可持续生活方式的主流化。这一阶梯的场景渗透率显著高于 50%，表明品质化生活已成为大多数持卡用户的普遍追求。其需求由“偏好”和“价值认同”驱动，而非纯粹的刚性必需，因此弹性更大，增长空间也更广阔。

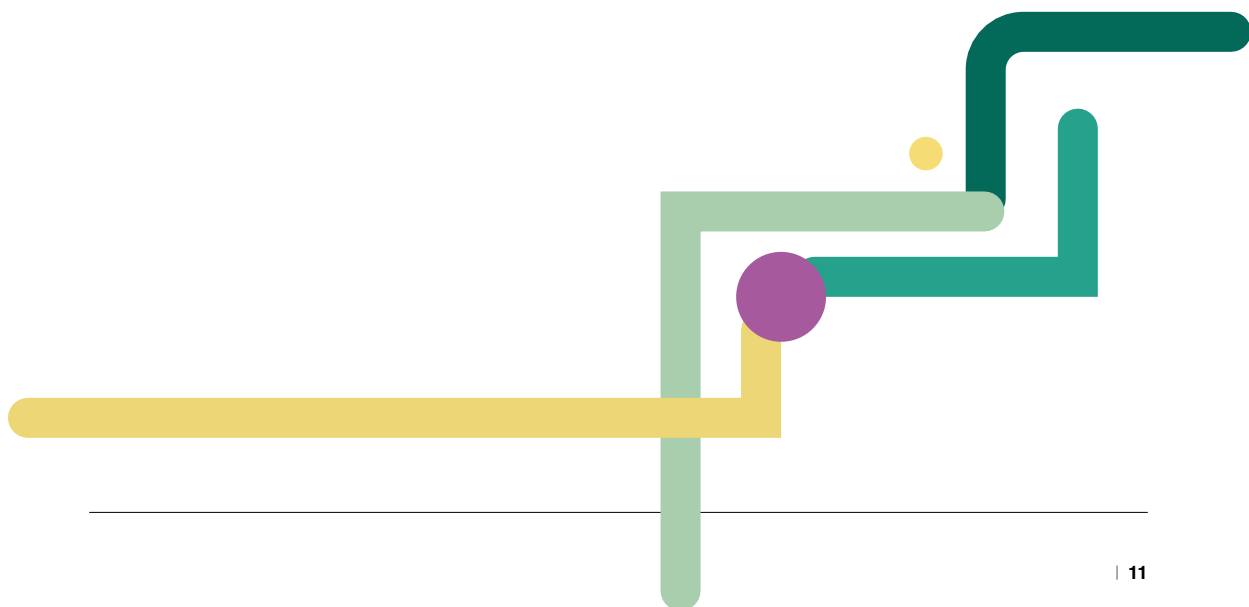
第三阶梯：高端体验与探索型消费

这一阶梯由更高端的体验和探索型消费组成，旅游与出国（44.3%）、高端体验（49.1%，涵盖文化体验、高档酒店、高档餐饮）以及智能产品消费（49.4%）构成了这一阶梯的核心场景。

用户不再局限于提升日常生活品质，而是希望拓展体验的边界、探索更大的世界。无论是跨城市、跨文化、跨场景的旅行，还是强调文化品味与体验稀缺性的高端消费，亦或代表未来生活方式的各类智能设备，都体现了用户对人生体验的广度与深度的探索。因此，第三阶梯不仅是当前消费能力的顶峰，也预示着未来高净值与新中产客群的重要增长方向，属于消费升级的前沿阵地。

新消费时代的画卷已然展开。对银行业而言，这里既有挑战，更蕴含着前所未有的机遇。挑战在于，传统的、粗放的、同质化的经营模式已走到尽头；机遇在于，那些能够深刻理解消费需求的结构性变迁、并具备精细化运营能力的银行，将能在这场提质增效的竞赛中脱颖而出。

* 欲了解不同人群的独特消费场景，请见本报告第44页





提振消费： 新政策驱动的新增长引擎

2025年，提振消费被确立为宏观经济的重要战略主题。为了有效刺激消费，我国出台了多项政策，积极引导市场和消费者的行为，力求通过政策引导、市场激励等手段，推动消费市场在新的消费时代中实现复苏与增长。

中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《提振消费专项行动方案》明确提出“以增收减负提升消费能力、以高质量供给创造有效需求、以优化消费环境增强消费意愿”，在城乡居民增收、消费能力保障、服务消费提质、大宗消费更新升级、消费品质提升、消费环境改善等领域展开了系统部署，旨在全面促进消费增长，推动经济高质量发展。

以此为纲领，一套层次分明、力度空前的政策组合拳在2025年全面落地。在政策实施一段时间后，根据HBR中国“2025消费者调研”，消费者对提振消费政策的认知度和参与度呈现一定的差异：

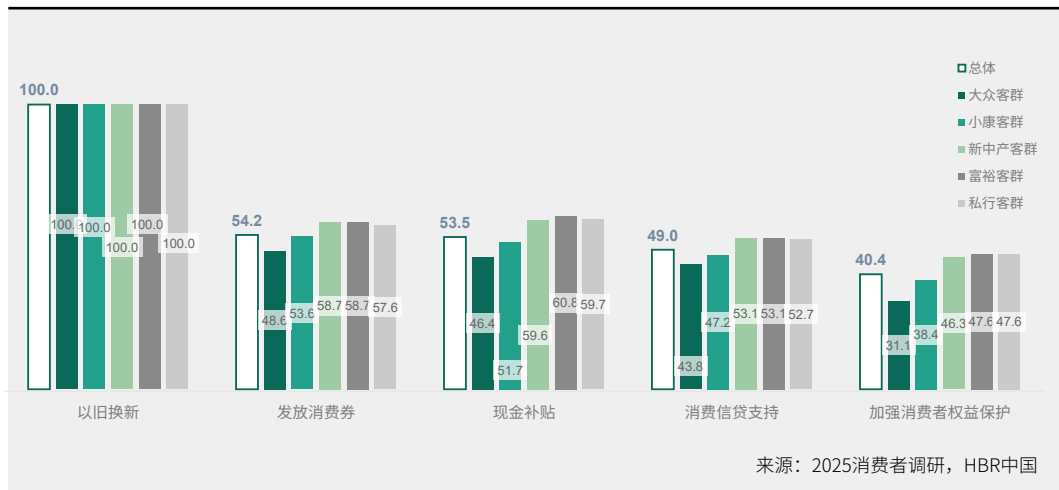
政策认知全面铺开，但客群差异显著

宏观政策的有效性，首先建立在公众的广泛认知之上。本次调研显示，消费者对主要提振消费政策保持了较高的整体认知度。其中，“以旧换新”政策的认知度接近 100%，成为覆盖面最广、知晓度最高的政策工具。这得益于其清晰的适用场景和强大的产业链协同效应，覆盖了汽车、家电等大宗消费领域，直接触动了广大消费者的需求神经。

然而，不同财富客群对政策的认知存在显著差异。除“以旧换新”外，对于发放消费券、现金补贴、消费信贷支持、加强消费者权益保护等政策，新中产客群、富裕客群和私行客群的认知比例显著高于大众与小康客群，呈现出财富层级与政策认知度的正相关特征。

这一差异背后，是信息获取渠道、媒体接触习惯以及金融素养水平的综合体现。财富水平较高的客群对政策动向更为敏感，获取信息的渠道更广，而大众及小康客群则存在一定的“信息洼地”，需要银行通过更精准的方式进行触达和普及。

不同财富客群对提振消费政策的认知（单位：%）



政策红利加速渗透，消费潜力得到有效释放

政策不仅被认知，更已转化为实实在在的消费助力。总体来看，“以旧换新”是各客群中享受比例最高的政策，显示出其强大的落地性和普

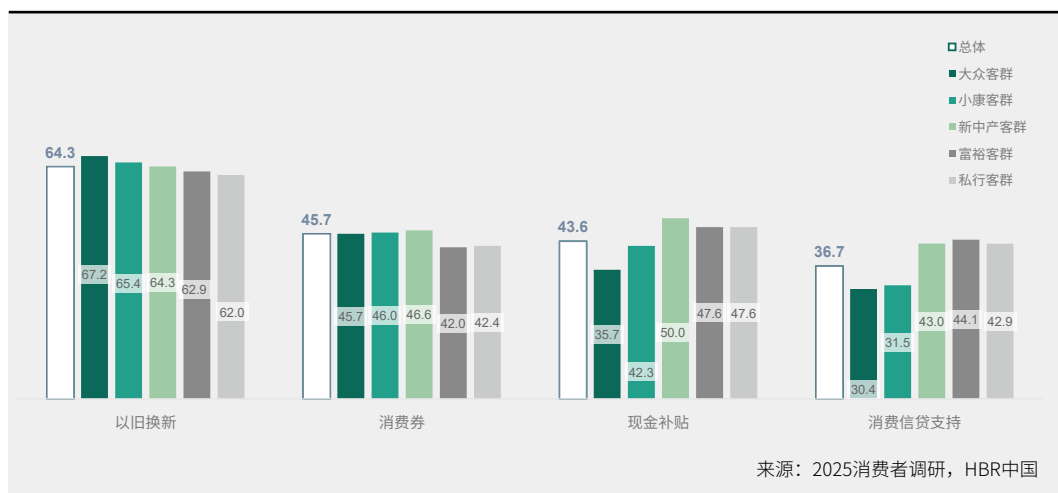
惠性。

深入来看，不同政策在不同客群中的渗透率各有侧重。大众客群享受“以旧换新”政策的比例（67.2%）高于总体水平，表明该政策在惠及基础民生方面效果显著。新中产客群在“现金补贴”政策上的享受比例更高。富裕客群则在“消费信贷支持”上表现出更强的参与度。

这些数据证明，多元化、精细化的政策工具箱已经触达不同圈层的消费者，并为他们的消费决策提供了支持。但不同客群的消费决策逻辑有所不同：**大众客群看重直接的商品置换补贴，新中产客群偏好灵活的现金支持，而富裕客群则善于利用金融杠杆优化现金流，以捕捉更多的投资或消费机会。**

银行业可以此为依据，将通用性政策与差异化客群策略相结合，从而实现政策红利的最大化释放。

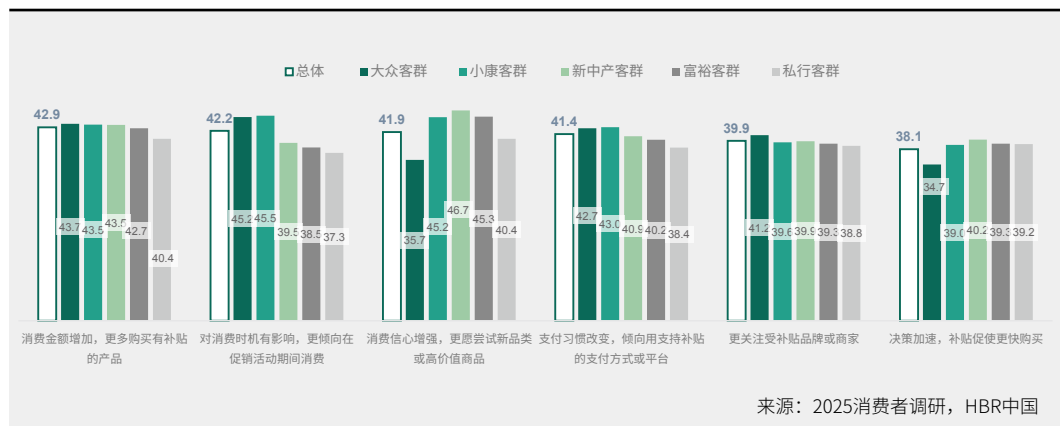
不同财富客群享受过的政策优惠（单位：%）



优惠政策有效改变消费行为，提振市场信心

政策的最终目标是影响和优化消费者的行为，从而拉动经济增长。本次调研带来了积极的信号：优惠政策正在有效改变消费者的心智与行为模式。总体来看，影响主要体现在三大方面：消费信心增强（更愿意尝试新品类或高价值商品）、消费金额增加（直接拉动消费总量的提升）、

优惠政策对不同财富客群消费行为的具体影响（单位：%）



消费时机集中（更倾向于在促销活动期间进行消费）。

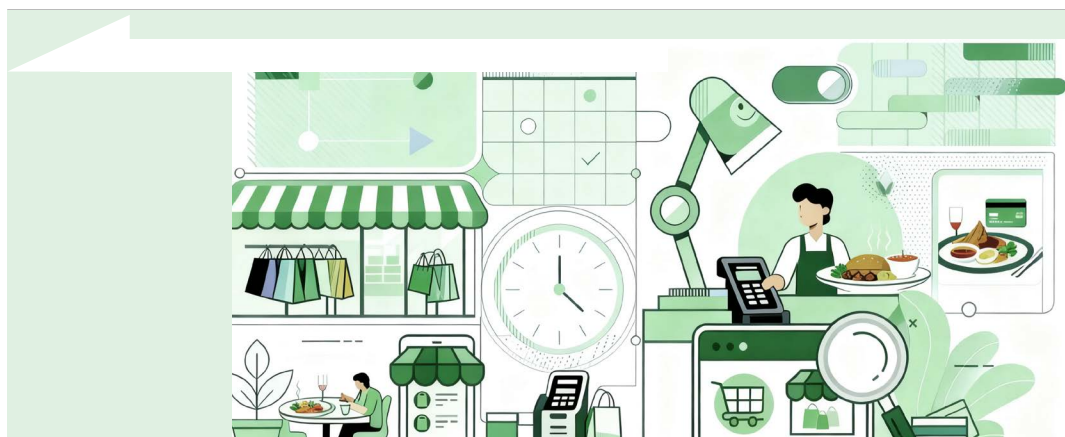
当然，客群差异同样明显。新中产客群在政策影响下，“消费信心增强”的倾向最为突出。他们是消费市场的中坚力量，其信心的提振对整体消费复苏具有风向标意义。而大众和小康客群则更倾向于“在促销活动期间消费”，这反映出该客群在消费决策中仍将性价比和确定性优惠置于首位，其消费行为更具规划性和理性。

消费提振政策已形成强大的舆论声势和实际推力，消费者对此有认知、有参与、有反馈。把握这一年度主题的银行，正将政策红利与自身的产品权益、场景服务深度融合，从而在服务国家大局的同时，实现自身业务的增长。

国补叠加金融创新，释放消费潜力

招行信用卡在国家“以旧换新”财政补贴的基础上进一步加码，上线“国补有招”叠加优惠活动，截至今年9月已惠及数万持卡人，对3C甚至对部分汽车的交易有明显拉动作用。农行信用卡聚焦县域市场，将“以旧换新”政策与汽车、农机等大宗消费相结合，提供购车分期及一站式解决方案，激活下沉市场。建行信用卡紧扣“扩大内需、促进消费”的政策导向，推动消费金融专项行动，通过“满减优惠+分期补贴+积分回馈”的组合拳，把金融服务嵌入百姓日常场景。

*更多案例详情，请见本报告82页，“新周期、新增长”章节



银行卡业务与消费增长的 双向共进

2025年，银行卡业务与消费市场呈现出深度协同、相互促进的发展态势。这一双向共进的关系不仅体现在宏观数据层面，更通过各家银行的创新实践得到充分验证。在当前新消费时代背景下，银行卡已从单纯的支付工具，转型升级为连接消费场景、赋能消费增长的重要金融基础设施。

根据中国人民银行最新发布的《2025年第二季度支付体系运行总体情况》，截至二季度末，全国银行卡和借贷合一卡发卡量为7.15亿张，已连续11个季度下降，较最高位的8.07亿张下降了11.4%。

不过，与一季度数据相比，二季度银行卡交易笔数、消费笔数都出现显著增长。具体来说，二季度全国共发生银行卡交易1466.62亿笔，较一季度末增加12.90%，交易金额226.70万亿元。其中，消费业务933.71亿笔，较一季度末增加124.96亿笔，金额31.57万亿元。

与此同时，2025年上半年社会消费品零售总额超24.5万亿元，同比增长5.0%，最终消费支出对GDP增长的贡献率达52%。如今，银行卡业务与消费增长已形成深度绑定的共生关系。

另外，根据 10 月份公布的银联数据指数，银行卡激活率与 90 天活跃率均连续多月上升。

这一系列数据变化表明，尽管增长的“规模线”承压，但“价值线”仍在交易频次、消费额等维度稳步上扬。银行卡业务正从量的扩张转向以质的提效为主要驱动力的复合式增长。

在监管政策持续收紧、行业竞争日趋激烈的背景下，银行正通过场景化、生态化经营策略，激发消费潜力，也为自身业务提质增量找到新的曲线。

大宗消费场景： 以旧换新的政策放大器

大宗消费历来是银行卡业务的“规模线”支柱。如今，随着“以旧换新”政策的落地，银行通过专项分期产品将金融资源精准注入消费关键环节，在扩大交易量的同时，强化了用户关系的纵深经营。

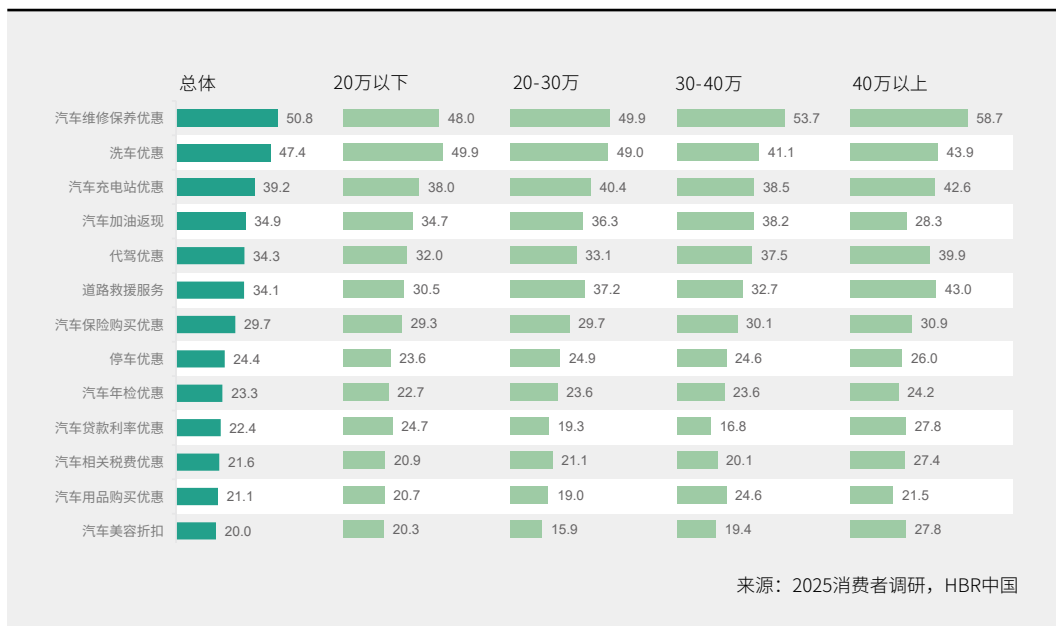
比如，农行信用卡针对汽车消费，近一年来，举办了超过 1000 场专场营销活动，覆盖了 200 多个城市，服务超过 150 万客户。特别是通过“千城万店 中国农业银行汽车节”，整合了从看车、分期申请、支付到售后的全流程，提供了无缝衔接的消费体验。这种高效便捷的服务，不仅提升了消费者的购车体验，也为农行信用卡积累了大量忠实用户。

从账单到油箱，银行卡深入车主生活半径

车主群体对于银行卡提供的权益与服务有明确的需求。整体来看，五成以上车主关注汽车维修保养优惠（50.8%）与洗车优惠（47.4%），约三至四成车主重视与车辆直接相关的保险、加油、道路救援、代驾等金融附加服务。值得注意的是，40 万元以上车型车主在“道路救援”“汽车美容折扣”“代驾服务”等项目上的关注度明显高于整体水平，表明高价位车主更倾向通过银行卡延展出完整的用车服务体验，而不仅仅是单次交易的金融支持。

*更多案例详情，请见本报告82页，“新周期、新增长”章节

不同价位车辆车主权益需求（单位：%）



文旅休闲场景： 体验经济的创新引领者

文旅消费作为服务消费的重要组成部分，已成为银行卡业务新的增长点。

建行信用卡围绕暑期、国庆文旅出行旺季开展了丰富的“‘享趣’玩”系列主题活动，例如：联合携程、去哪儿等平台，提供机票、酒店、门票等多种优惠；与迪士尼、乐高等热门景点合作，客户消费满额可享优惠立减；精选北京、上海、成都等多个文旅消费先锋城市，聚焦景区票务、特色餐饮、文创消费等多方面的用卡优惠服务。同时，契合年轻客群、亲子家庭以及出境客群的不同需求，建行信用卡通过持续开展境外消费返现活动，叠加部分卡产品境外消费返现等卡权益，形成境内境外、线上线下全面开花的消费矩阵。

从用户感知来看，文旅权益之所以有效，不仅在于优惠本身，而在于旅行这种高参与度场景能最大化放大品牌价值感。无论是参与世界级赛事、体验当地文化艺术、享受深度城市旅程，还是使用

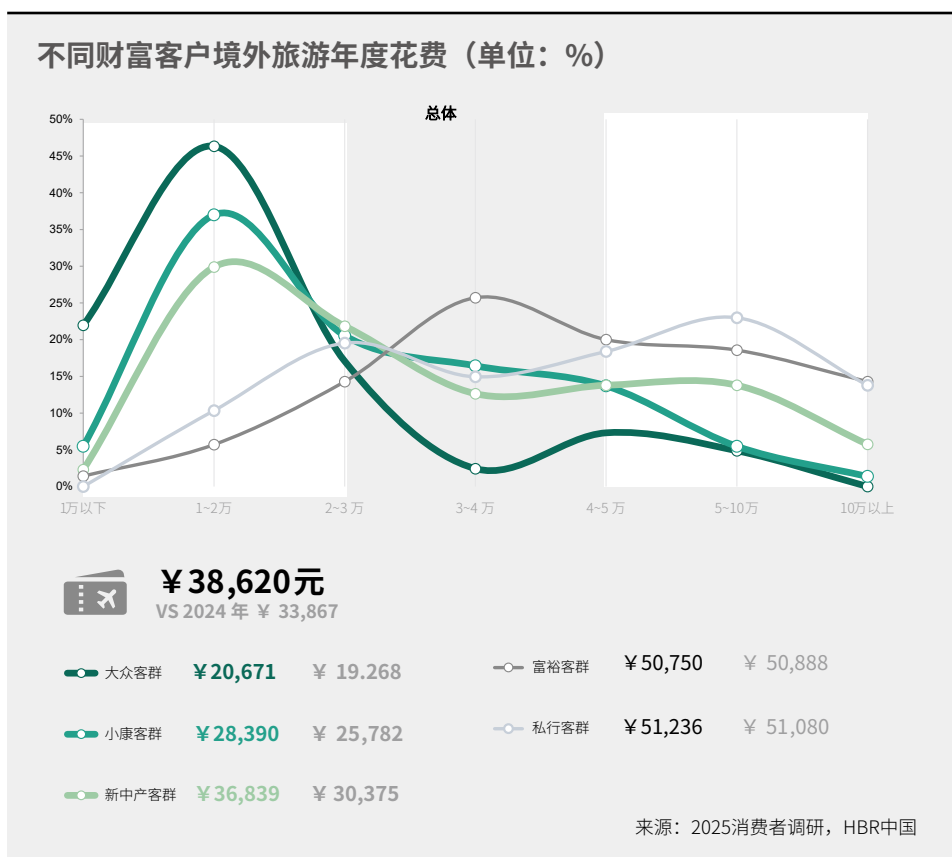
在文旅场景的经营上，银行业正在推动模式的升级。相较以往以机票、酒店折扣为主的功能型权益，新一代的文旅权益开始呈现出体验化、情绪化与文化化的趋势。万事达卡 Priceless 体系所构建的权益范式，为这一方向提供了有益的参考：通过全球赛事、文化艺术、城市探索等独家体验资源，为发卡机构打造用钱买不到的文旅价值触点，成为激活核心客群的一种独特方式。

专属接送机、贵宾服务等旅途节点权益，用户往往会在关键时刻形成强烈记忆，从而提升主刷与忠诚度。

对银行而言，文旅权益的意义也不再只是送福利，而是重塑一种连接用户的方式：通过沉浸式内容拉动消费，通过在地体验增强品牌温度，通过全球化资源提升差异化竞争力。

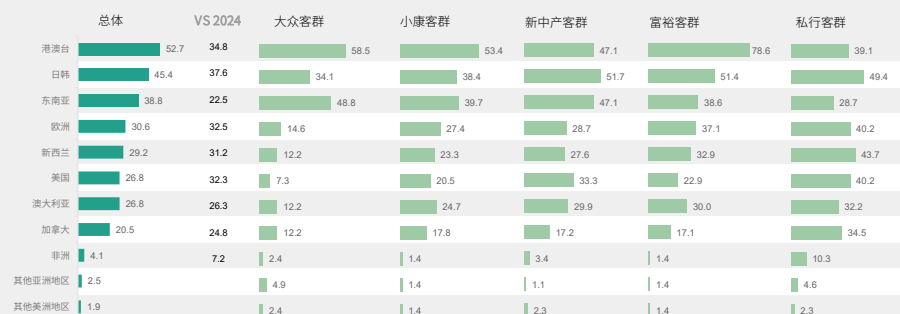
中国游客的新境外消费图谱

2025年，中国居民境外旅游人均年度花费达38,620元，较去年增长4,753元。其中，富裕与私行客群的年均花费分别高达50,750元与51,236元，持续领跑；新中产客群则构成境外旅游的“主力层”，在3-5万元区间分布最为集中。



出行目的地上，港澳、日韩、东南亚仍是国人境外游的主流区域，其中日韩、港澳更像是富裕与私行客群的后花园，距离适中、体验优质、服务体系成熟，成为他们高频休闲出行的首选。而对于高净值及新中产客群，欧洲、北美、新西兰等远程高端目的地的偏好明显上升，显示出财富水平越高、出行半径越远的趋势。

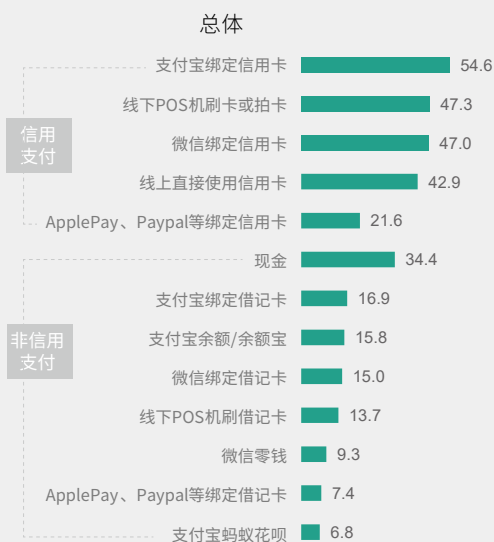
不同财富客户境外旅游目的地（单位：%）



来源：2025消费者调研，HBR中国

支付方式方面，信用卡类支付依然占据主导并且占比进一步提升。其中，“线下 POS 机刷卡或拍卡”（+28.6%）增长显著，而非信用卡类支付整体下降，尤其是使用微信、支付宝绑定借记卡消费的占比明显下降，显示出境外支付趋势正由便捷至上迈向信任优先，信用卡体系正在重塑中国消费者的境外支付偏好。

境外支付方式（单位：%）



来源：2025消费者调研，HBR中国

*更多案例详情，请见本报告82页，“新周期、新增长”章节

高频民生场景： 日常消费的生态构建者

高频民生消费是银行卡提升用户黏性的关键领域。

建行信用卡运用积分机制提升客户参与感与黏性：“宝藏特权”为指定渠道消费的客户提供积分奖励，“越刷越有礼”则通过消费达标赠送多倍积分。今年，建行信用卡基于自主打造的“66节”，紧扣“以旧换新、电商大促、文化旅游”三大主题，形成“线上平台+线下商圈+总行分行联动”的立体模式，覆盖“吃、玩、购”等多个高频消费场景。活动期间，累计送出积分达两百亿分，成为拉动用卡活跃度的重要动力。

招行信用卡加大在电商领域的精力投入。去年双11期间，招行信用卡推出“11.11加鸡腿”活动，活动期间，持卡人在境内主要电商平台用卡下单时，都有机会获得0分期利率及立减优惠。而在今年春节、618期间，相关活动热度继续。上半年，招商银行还发行了饿了么联名信用卡超级吃货版。

这些做法正体现了双线增长的核心逻辑：以高频带活低频、以小额撬动高值、以规模反哺价值。

随着消费在经济高质量发展中的战略地位进一步凸显，银行卡作为促消费的关键金融工具，将继续通过支付便利化、信贷支持、场景生态构建等多重机制，全方位激发消费潜力。在这一背景下，我们进一步对不同客群的消费行为与需求特征进行了系统分析，旨在为银行卡业务的精细化经营提供依据，助力其在提振消费、服务实体经济中发挥更大作用。



支撑双线增长 的人群经营



银行卡用户的真实样貌：谁在用、为何用、如何决策

谁在用卡：中产“小太阳家庭”构成市场基本盘

三口之家“小太阳家庭”



年收入 10-50 万家庭

中产基本盘

办卡动机：走向“信任—权益—便利”三元驱动



- ▶ 品牌因素持续强化，成为最主要办卡动因
- ▶ 权益丰富度与年费合理性仍是关键考量
- ▶ 数字化流程、账户管理便利性等体验因素的重要性显著上升

渠道与内容：从熟人推荐走向数字平台与内容信任



熟人推荐



银行卡垂直媒体



社交媒体



金融科技平台

- ▶ 短视频平台成为最受欢迎的传播渠道，不只是因为内容吸睛，更因它能展示真实场景与具体使用体验
- ▶ 用户偏好那些能帮助他们看懂产品、理解价值、相信服务的内容

用户的基本盘

谁在用卡、为什么办卡

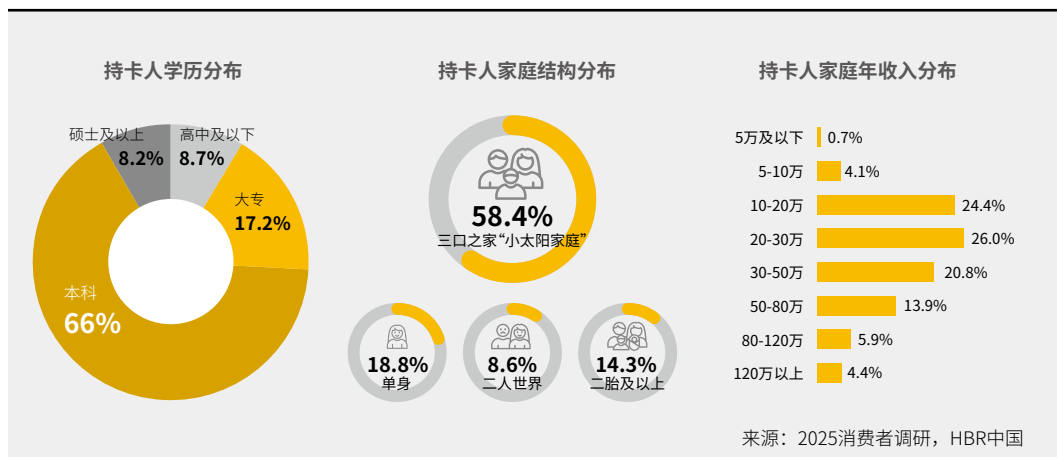
如果把银行卡业务比作一条正在修筑的双线行驶的快速路，那么“人群画像”就是决定这条路通向何方的地形图。2025年调研中的2000份样本，为我们刻画了这份地图，让我们看到谁在用卡、为什么用卡，以及用户的注意力和决策路径正在迁往何处。

用户画像： 中高学历的新中产小太阳家庭构成市场基本盘

2025年的银行卡用户主体，仍是以中青年、高学历的新中产客群为核心。调研数据显示，本科及以上学历的用户占比超74.2%，其中硕士及以上学历达8.2%。家庭结构方面，养育着未成年子女的“小太阳家庭”占比达到58.4%，成为银行卡市场的主力。这类家庭在购房、消费等方面往往以孩子需求为中心，对于居住环境、教育资源等方面的需求日益增长。

从收入结构看，家庭年收入10-50万元的客群占比超过七成(71.2%)，构成银行卡市场的中坚层。这部分用户具备稳定收入来源和中等消费能力，在购车、购房、休闲旅游上具有相对稳定的持卡消费能力。

信用卡用户画像



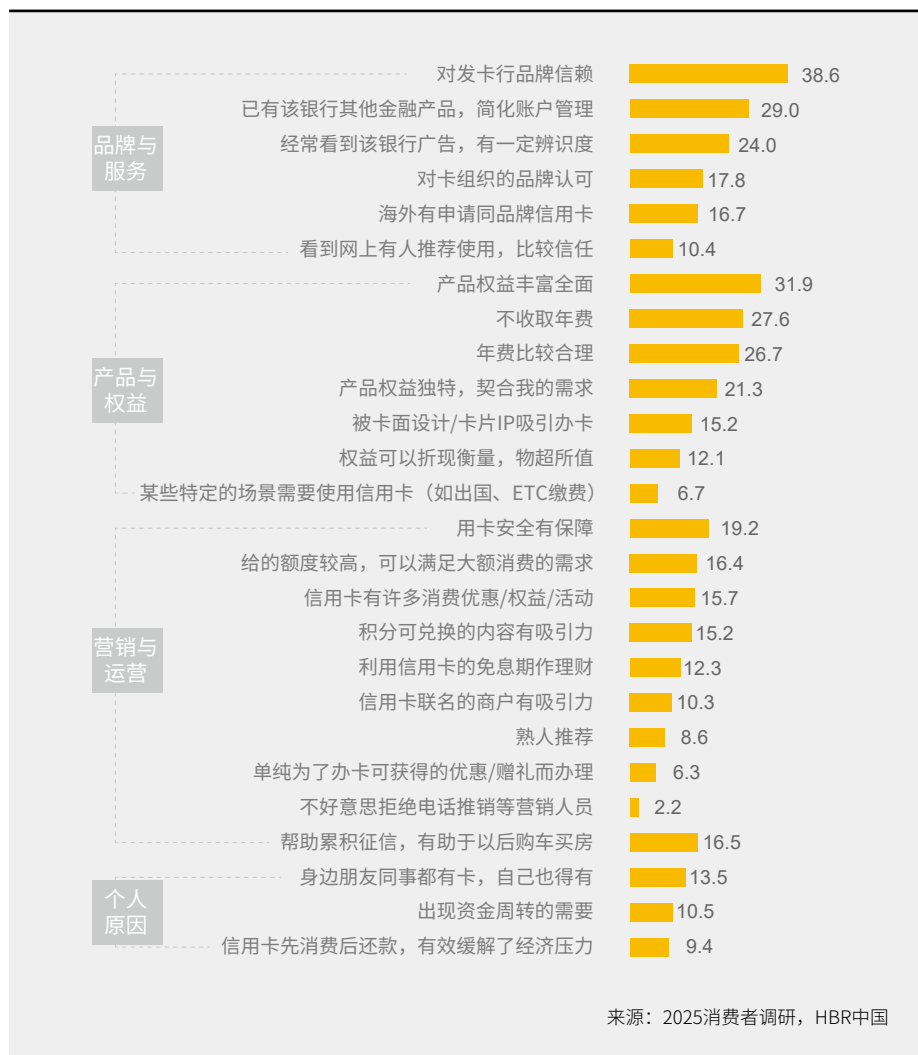
办卡动机： 信任—权益—便利三元驱动

用户申卡动机形成了以“信任—权益—便利”三元驱动的局面：

信任是底层逻辑。

调研中，38.6%的用户将“对发卡行品牌信赖”列为办卡首要原因。在经济预期偏冷、风险感知上升的背景下，大型国有银行的品牌公信力被视作一种隐性信用。对于私行与富裕客群，这种信任还延伸到财富管理能力和全球服务网络的安全感。

客户办理信用卡的原因（单位：%）



来源：2025消费者调研，HBR中国

权益实用化要求明显。

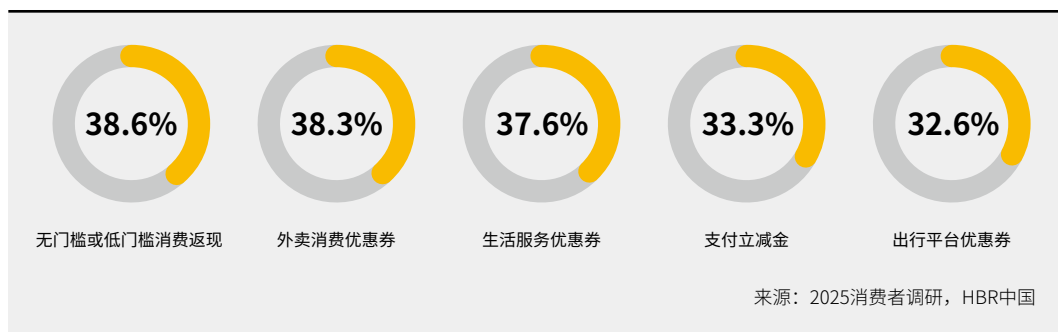
从整体样本看，用户在开卡礼与权益上的偏好呈现出明显的实用化倾向。虚拟类权益（如无门槛返现、外卖与生活服务优惠券、支付立减金等）在偏好度排名中领先，反映出现阶段用户对低门槛、即时性、贴近日常场景的价值诉求。消费压力上升与生活节奏加快，使得用户更倾向选择能够立刻产生可感知回报的权益，这类权益在开卡决策中更具吸引力。

但同时，从银行侧的实践来看，虽然虚拟类权益能高效拉动开卡，但高价值的实物礼品在用户留存与长期关系沉淀中具有一定优势。许多实物礼品虽不具即时返现的特征，却能放大心理价值感，让用户获得更强的被奖励感，在后续用卡行为上呈现出更高的持续性。

“我们做过对照实验：给两组消费者提供不同的开卡礼，一组送虚拟金类礼品，比如返现、优惠券等，另一组送相对高价值的实物礼品。虚拟金类礼品确实有助于提升开卡的效率，但实物礼的用户后续黏性明显更高。”

——某信用卡业务负责人

开卡礼偏好 TOP5



权益偏好上，在“免费权益”中，现金类、茶饮小食、健康类等低门槛、日常化权益排名靠前，说明这类基础型权益依然是吸引用户办卡与留存的核心工具，是银行卡竞争的基础盘。

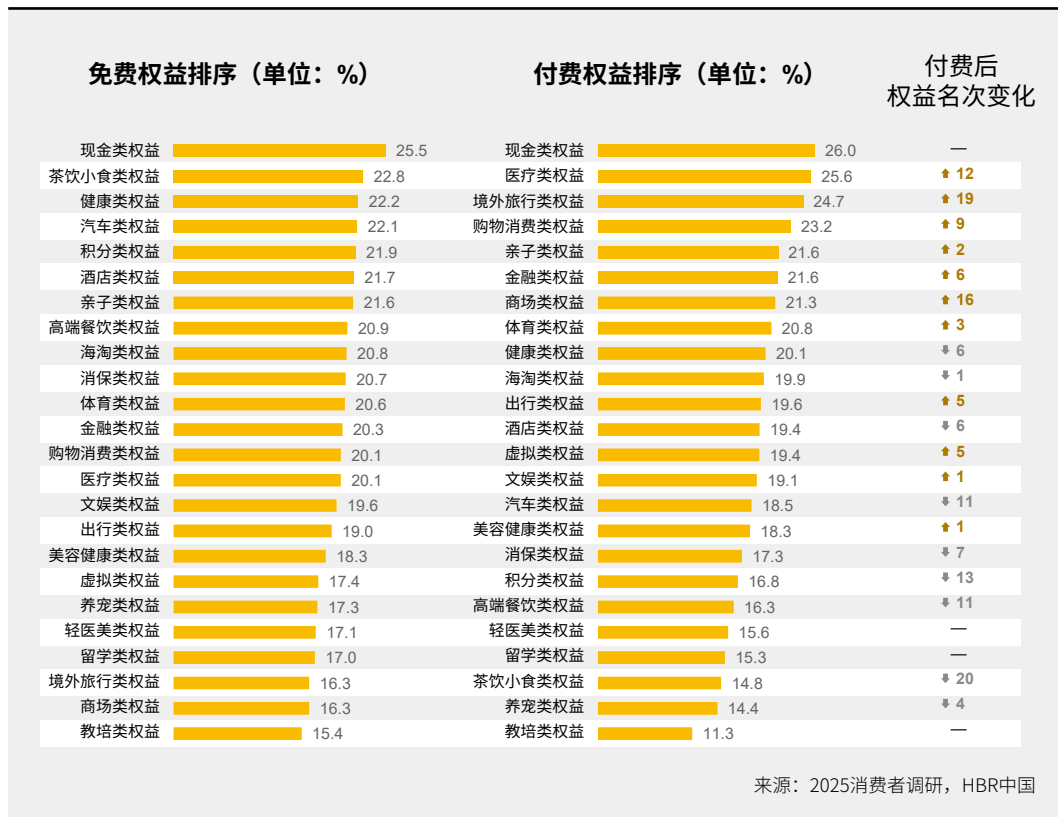
然而，一旦进入“付费权益”场景，用户关注点显著上移，医疗健康、境外旅行、购物消费类等高价值、高频需求权益明显上升，排名大幅前移。消费者的付费意愿与权益品质、定制化程度高度相关。

如此一来，低门槛、易触达权益主导获客，高价值、体验型权益驱动活客，便形成了从免费吸引到付费留存的路径。

银行业权益管理创新

银行业正在从传统的堆砌权益转向精细化、数据驱动的权益管理模式。万事达卡近年来在权益体系上的实践，为行业提供了一个结构化的创新样本：通过交易数据洞察用户，从留学生、职场新人到新中产乃至私行客群，绘制差异化画像，并据此提供更精准的权益组合与定制化产品。其权益库覆盖数十种高频场景，银行可根据用户行为实时调整上架、优化资源配置，形成更早感知、快速响应的运营节奏。部分合作银行在采用该模式后，权益活动全流程的人力成本降低近 40%，权益触达效率与用户满意度同步提升。这也显示出未来权益经营的方向：以数据为驱动，以平台为底座，以场景为单位构建更高效、敏捷、可迭代的权益体系。

免费及付费信用卡权益偏好对比



持续提供实用的小优惠，提升用户满意度

用户反馈比较好的优惠措施不是单次高额的满减或者看起来高端的权益，而是高频的小额优惠，比如有用户和我说：你们这张卡挺好的，每天早餐都能帮我省点钱。我们也在联合本地重要通勤地铁线路周边的商家，洽谈合作权益，希望提供更实际的优惠权益。

——某国有行地方分行
零售业务负责人

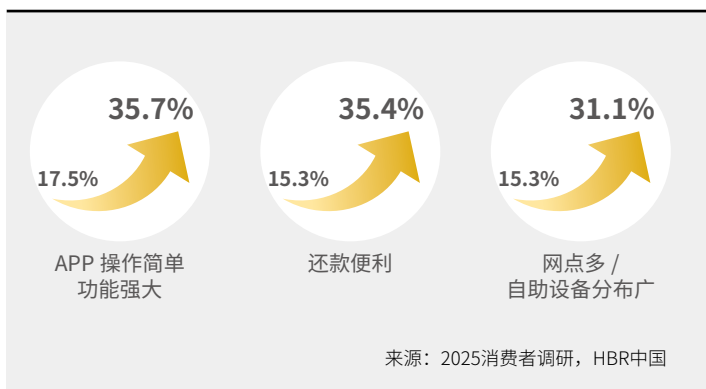
关于年费的调研结果同样体现出实用主义的趋势。整体上，“拒绝任何形式年费”的比例达35.0%，成为大多数人的选择，仅有27.9%的用户愿意“直接支付固定年费”。

这也表明用户对“年费=服务”的认知正在形成，大多数人不是单纯抗拒收费，而是关注收费是否与权益匹配。可抵扣、可返还、可感知的机制成为年费设计的关键。

便利成为竞争焦点。

2025年，线上申卡的体验权重显著提升。“App操作便捷”、“还款便捷”、“网点多/自助设备分布广”等成为用户办卡关注因素的TOP3，相较于2024年，关注比例均从15%左右提升至超过30%。

办卡关注因素的 TOP3 (2024-2025)



让服务更省心：跨境场景中的便利体验实践

用户在使用银行卡时，越来越看重体验是否省心，这也促使银行推动流程的整合、入口的简化与自动化提示等能真正减少操作负担的设计。

以万事达卡跨境专区为例，其整合跨境支付最常用的服务，用户可以在一个应用内实现查权益、领优惠、看进度、算节省等操作。更进一步，专区会根据用户目的地自动推送相关权益，让信息获取更直接、使用更自然。

另外，消费者通过线上 App 等渠道一站式办理银行服务的诉求明显。超过六成受访用户（63.8%）表示主要通过银行 App 办理金融产品，使用支付宝以及银行卡专属 App 办理银行业务的比例也达到 55.8% 和 39.7%。传统线下网点、客户经理、热线电话等渠道虽然仍有一定存在感，但比例持续下降。

这反映出用户已不再满足于银行在哪我就去哪，而是希望银行能出现在我常用的平台上。他们希望在出行、支付、保险、理财、分期等场景中无缝调用银行服务，在一个界面、一张卡、一条链路中完成全部操作。

实际上，便利的追求，本质上是对银行数字化服务响应速度、可达性与整合度的诉求。

从银行卡 App 办理银行业务的数据来看，这一趋势更加明显。调研发现，用户通过银行卡 App 最常办理的业务已经远超银行卡本身，除了还款、分期、额度管理等传统功能外，还有超过四成用户希望通过银行卡 App 购买车险，16.1% 的用户希望直接在卡端处理基金理财等业务。这意味着银行卡正在从单一的支付工具，升级为银行与客户关系的重要枢纽。让一张卡成为通往整个银行生态的钥匙。

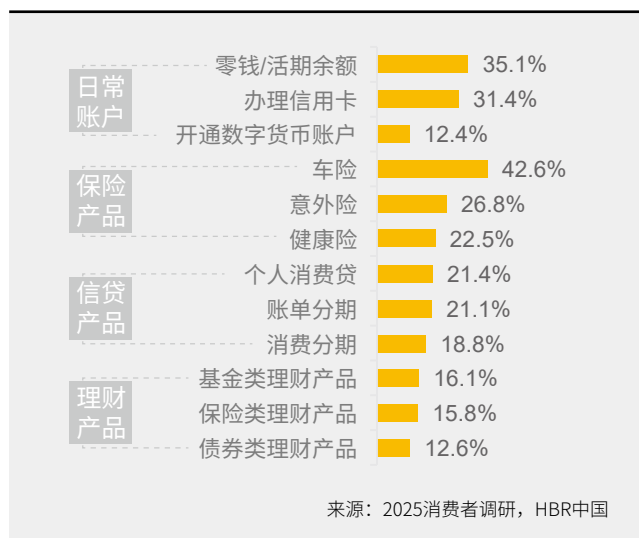
便利并不仅仅意味着线上化或流程简化，更深层的含义是让银行的所有服务更易被理解、更易被使用。

推动产品创新，提供无摩擦体验

跨境学费支付是很多留学生用户的痛点。一些国家要求留学生在本地开户缴纳学费，而无签证阶段往往难以开户，造成支付困难。我们就推出了学费支付通类的产品，人民币直接兑换当地货币缴费，免去繁琐的开户流程，也能快速安全的支付学费，带来更加无摩擦的体验。

——某国有行海外分行负责人

通过信用卡 APP 办理的银行业务



渠道迁移： 从人际信任到数字信任

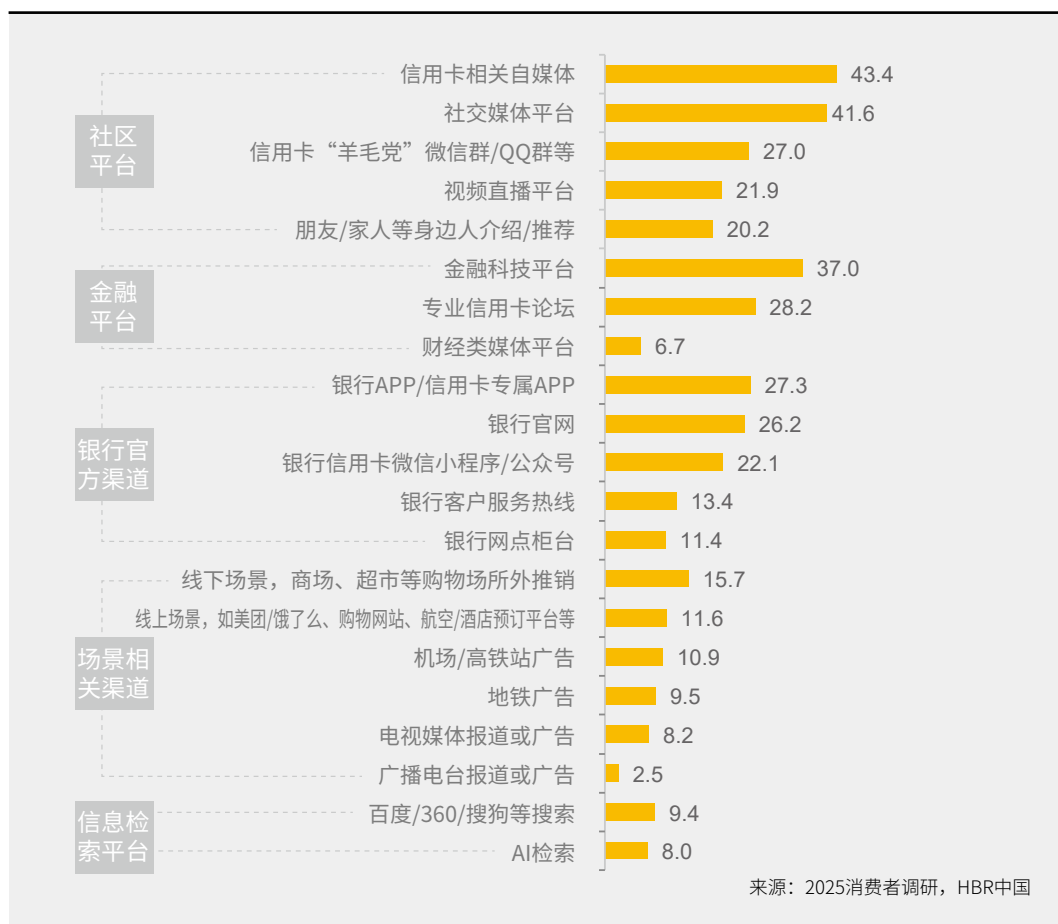
银行卡用户的信息获取路径进一步向数字化渠道转移。调研数据显示，“银行卡垂直媒体 + 社交媒体 + 金融科技平台”成为用户获取银行卡信息的三大主流入口。相较于去年，其比例分别上升 19.8%、19.4% 和 12.7%。

与此同时，通过朋友与家人推荐的比例则降低 4.6%，至 20.2%。对比专业信息平台与社交 KOL 的崛起，展现出消费者信任逻辑上的变迁。

另外，短视频/直播平台作为流量入口的作用不容忽视，21.9% 的用户会选择通过这一渠道了解相关信息，特别在 00 后年轻客群中，选择比例较整体客群高出 14.1%。

线下场景，如银行网点柜台、商超、地铁等，作为信息终端的地位仍在下滑。其价值未必在于曝光，而在于通过真实的交流建立信任与提供体验。

信用卡信息获取渠道



内容的再定义： 从信息触达到构建信任

在信息泛滥与注意力碎片化的时代，内容已不仅是吸引用户的手段，更是构建信任的关键。银行卡作为高频金融产品，其营销内容不仅承载着品牌传播功能，更成为银行与客户之间情感与信任的接口。

内容偏好转向“可验证的真实”

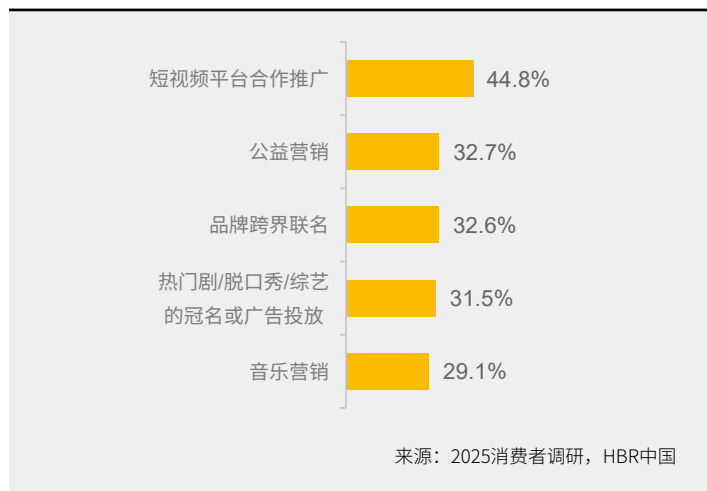
数据结果上看，在营销形式上，短视频平台合作（44.8%）成为最受欢迎的传播渠道，不是因为更吸睛，而是因为它更能展示真实场景与具体使用体验。无论是权益解锁的教学视频、出行返现的用户故事，还是生活场景中的卡片使用示范，用户偏好那些能帮助他们看懂产品、理解价值、相信服务的内容。这种真实内容的兴起，反映出金融营销从制造形象走向展示实证的趋势。人们不再被抽象的品牌故事打动，而被细节与场景所说服。

打动用户的不是知识点，而是共鸣点

近两年来，小红书上与支付相关的内容持续升温：一篇“如何利用银行卡提升生活质量”的笔记，让不少年轻人意识到，银行卡不只是支付工具，更是一种生活方式；一条“银行卡境外刷卡返利心得攻略”，引发人们的激烈讨论，评论区里充满了真实的经验交流；一位资深博主分享“三张可以长期持有的银行卡”，更是成为热门收藏帖。对用户来说，这些并非广告的真实分享，却比任何精心设计的广告都更具说服力。

*更多案例详情，请见本报告82页，“新周期、新增长”章节

信用卡营销方式偏好 TOP5



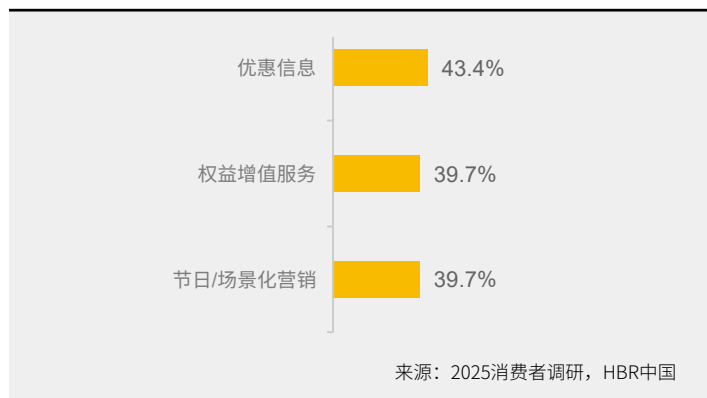
从权益信息到关系沟通

在营销内容维度上，调研显示消费者对“优惠信息”（43.4%）与“权益增值服务”（39.7%）的关注度最高，而“节日/场景化营销（39.7%）”“独特体验（38.3%）”紧随其后。

这些数据表明用户不再期待银行告诉他们品牌是谁，而是期待银行告诉他们能为我做什么。

换句话说，内容正在从传播信息的工具，转变为银行服务体系的一环。当优惠信息能被及时推送、权益内容能被动态更新、节日活动能被温暖地提醒时，用户感受到的不只是营销触达，而是持续陪伴。这种以内容为服务的沟通方式，是建立信任的最佳路径。

信用卡营销内容偏好 TOP3



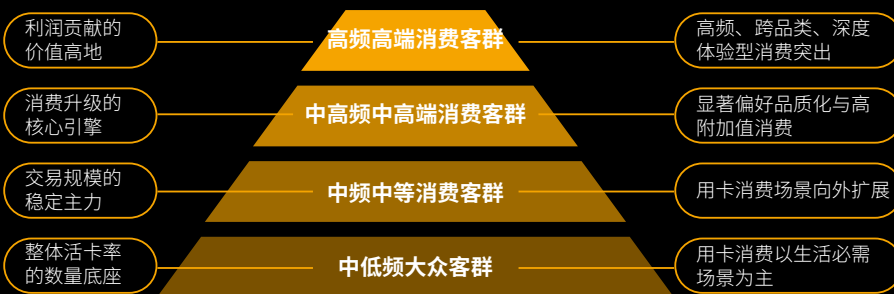
谁贡献规模，谁创造价值：双线经营下的人群结构版图



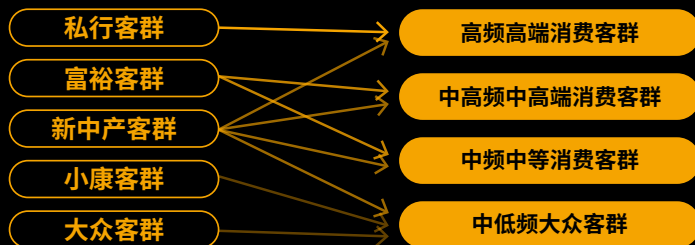
双线增长成重要经营逻辑



四类人群聚类，勾勒银行卡消费结构版图



财富分层与行为聚类的交叉规律





用户分层与聚类： 双线增长目标下的策略人群选择

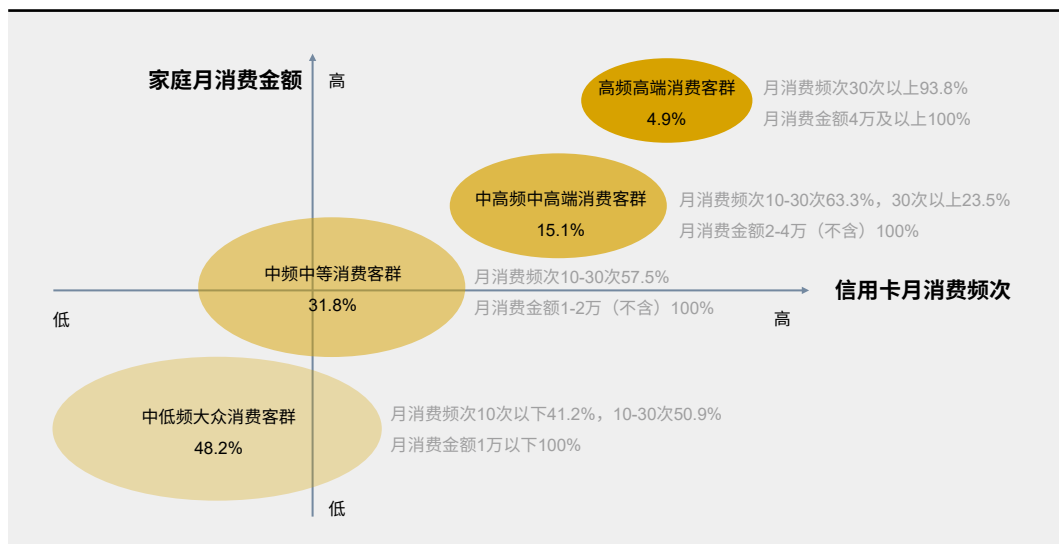


当前银行卡业务的发展阶段，增长已不再只是新增发卡量的简单堆叠，而是进入了“双线增长”的逻辑。

所谓“双线增长”，一条是“规模线”，代表活卡数量、交易频次与使用覆盖的扩张；另一条是“价值线”，代表单客贡献、权益转化与综合金融渗透的提升。两者并行不悖，规模提供业务厚度，价值塑造利润深度，构成了银行卡业务高质量增长的双引擎。

此背景下，银行需要重新理解谁在贡献增长、以及如何激活不同层级客户的潜在价值。这正是聚类分层分析的重要意义所在。通过将持卡人群在消费频率与消费层级上进行多维划分，可以揭示不同人群在用卡动机、场景偏好、权益敏感度与利润贡献上的差异，帮助银行在双线增

持卡人群聚类分析结果





大众客群确保活跃规模与流量基础；中频客群构成稳定增长的腰部力量；中高频客群推动综合收益与服务黏性提升；高频高端客群代表利润增长的上升空间。

长的框架下制定更精细化的策略，在规模线上网罗大众人群，开辟流量来源；与此同时提升人群的黏性，实现综合金融服务的渗透，并最终实现利润的提升。

为此，本次调研基于真实交易与行为特征进行了用户聚类，以“家庭月消费金额”与“信用卡月消费频次”两大核心指标为坐标，构建了银行卡用户的行为聚类模型，共划分出四类人群：中低频大众消费客群、中频中等消费客群、中高频中高端消费客群、高频高端消费客群。

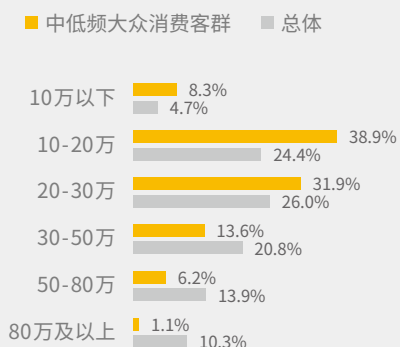
在双线增长目标下，银行卡业务的扩张不再仅依赖规模的横向扩容，更依赖于对不同消费频率与价值层级人群的精细化经营。通过用户分层聚类的结果可以看到：**大众客群确保活跃规模与流量基础；中频客群构成稳定增长的腰部力量；中高频客群推动综合收益与服务黏性提升；高频高端客群代表利润增长的上升空间。**

中低频大众消费客群： 银行卡市场的基本盘

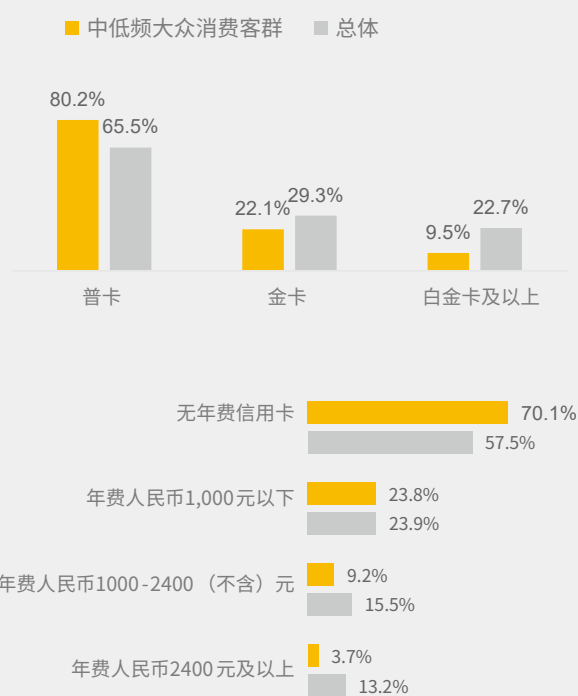
中低频大众客群的用卡行为以实用和简便为核心。他们多持普通卡和无年费卡。在办卡因素上，这一客群关注操作便捷、还款灵活、功能简单等基础体验，银行品牌与差异化权益的影响相对有限。

在用卡偏好上，外卖消费券、支付立减金、出行及影票优惠等即用即省的虚拟权益最受青睐，体现出对生活成本的敏感与对高频民生场景的依赖。这类用户的规模占比近半，是活跃账户数量和交易基础的主要支撑，对银行而言是稳定但利润率有限的流量底盘。

经济特征：家庭年收入18.8万

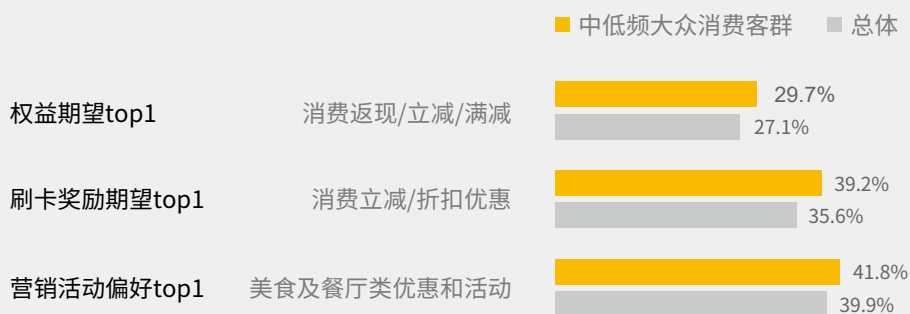


卡等级及年费



来源：2025消费者调研，HBR中国

中低频大众消费客群办卡用卡偏好



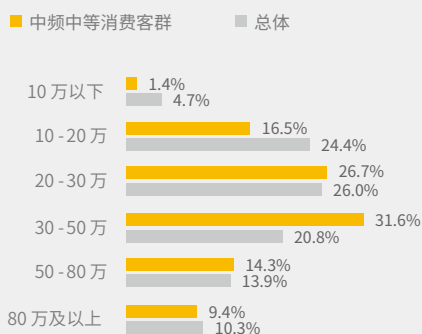
来源：2025消费者调研，HBR中国

中频中等消费客群： 日常消费的扩展者

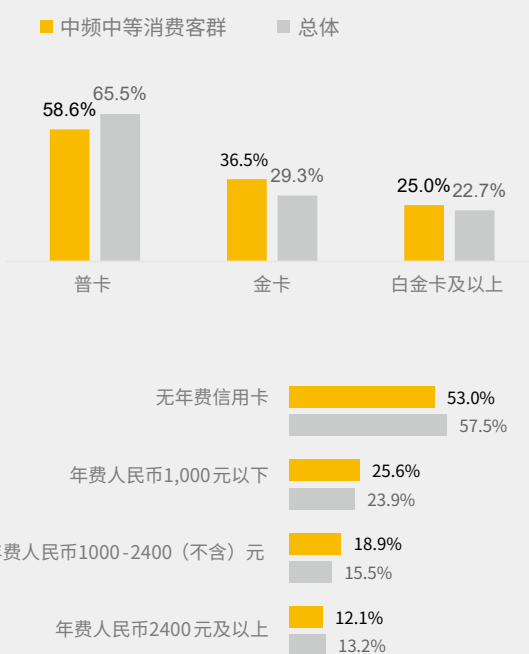
中频中等消费客群是银行卡业务的稳健引擎。他们的消费结构已经超越基本生活场景，开始向娱乐、健康、美食、亲子等品质消费过渡。

从办卡动机看，这类用户除注重还款便利外，更关注推荐口碑与网点、自助设备的覆盖程度，显示出对服务可及性与体验感的双重诉求。他们偏好生活服务类优惠券和账单抵扣类权益，在活动选择上也更愿意参与酒店住宿、App 专属优惠等消费延伸场景。该客群具备较高的品牌忠诚度和长期活跃潜力，是从量到质增长路径上的关键环节。

经济特征：家庭年收入31.1万

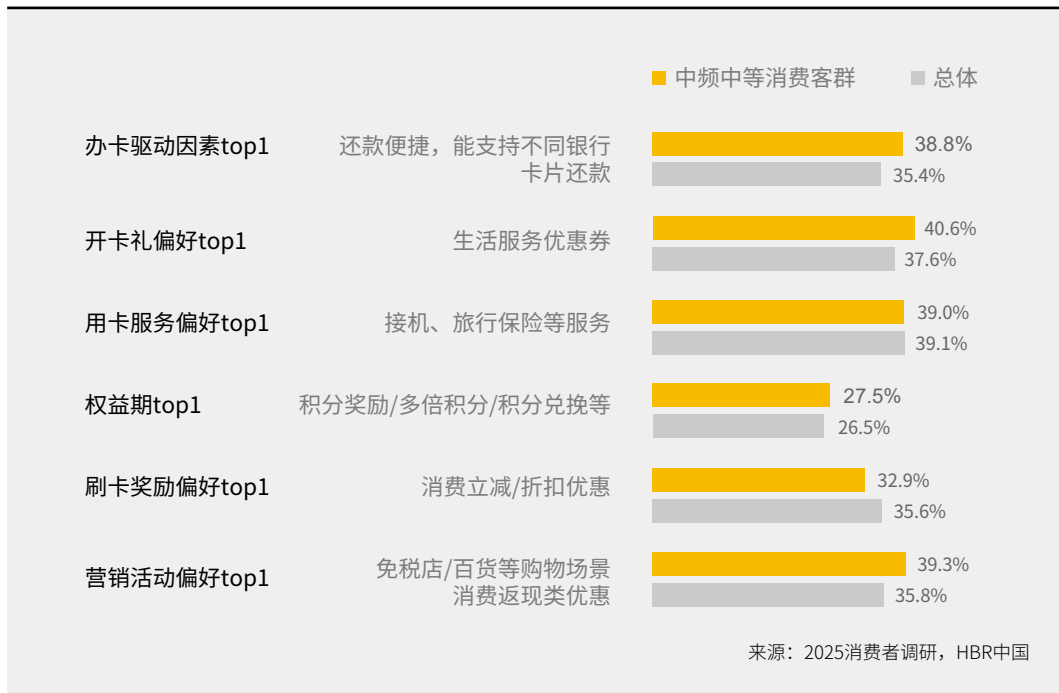


卡等级及年费



来源：2025消费者调研，HBR中国

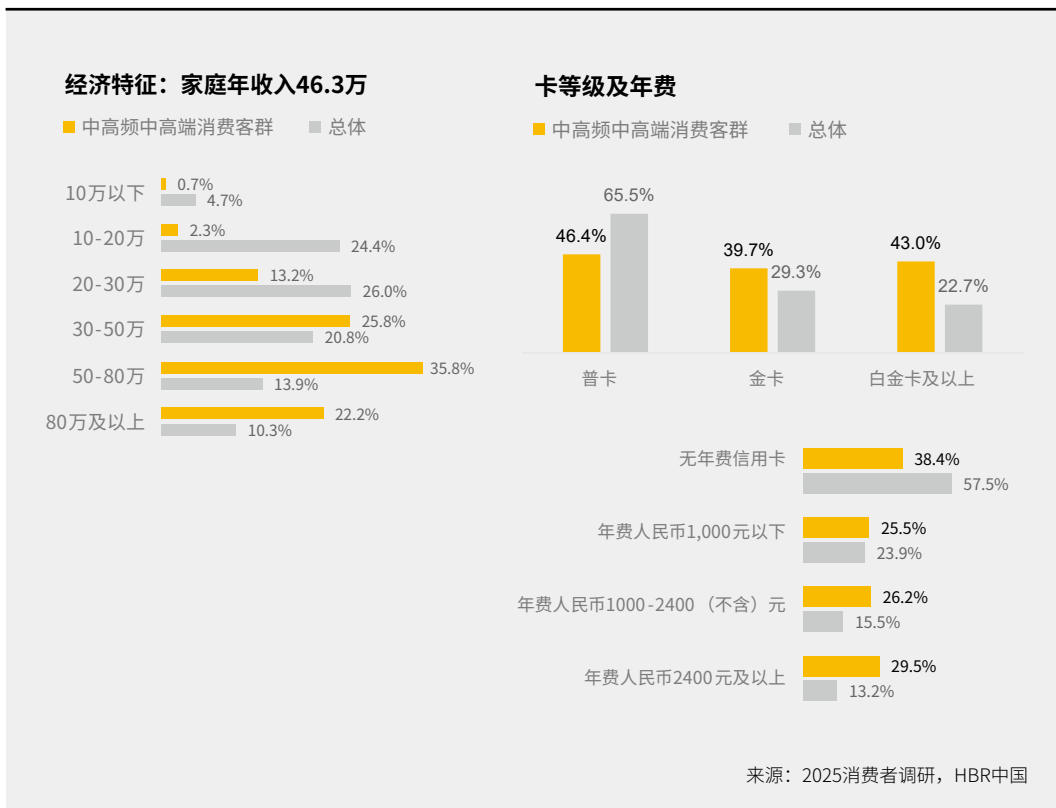
中频中等消费客群办卡用卡偏好



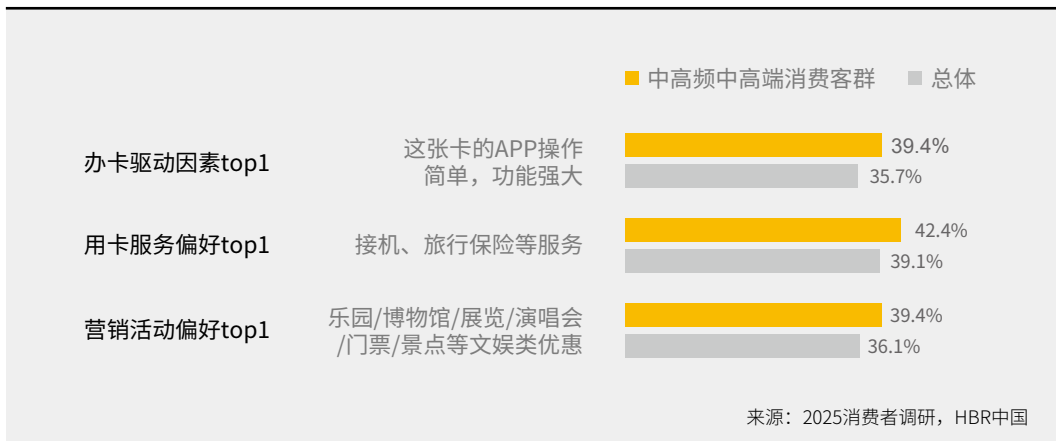
中高频中高端消费客群： 权益价值的敏感型用户

这一客群通常拥有金卡或白金卡，年费较高，用卡频次稳定且覆盖场景更广。从权益偏好看，他们在消费立减、积分兑换、分期减免等实用权益之外，对酒店住宿、机场贵宾厅、旅程升级等体验型服务的关注度显著提升。

他们看重银行的综合服务能力，对积分兑换效率、客服响应速度、品牌可靠度等指标较为敏感。与大众客群相比，这类用户在分期理财、保险、出行等多金融产品联动中表现更为活跃，是推动人均收益提升的价值群体。



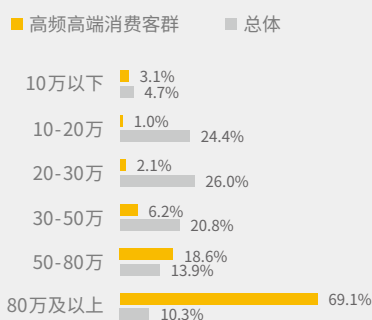
中高频中高端消费客群办卡用卡偏好



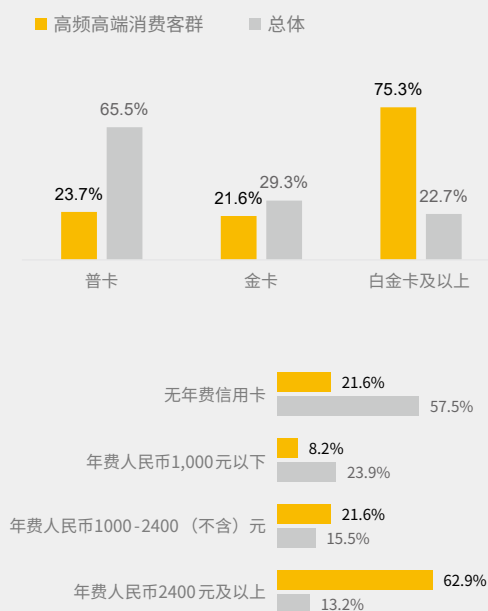
高频高端消费客群： 利润增长的核心引擎

高频高端消费客群虽在数量上最小，但在贡献度上最突出。他们以白金卡及以上卡种为主，年费水平高、消费频次高、跨境与高端场景占比高。在权益诉求上，关注点从价格优惠转向体验升级，酒店住宿、免税店消费返现、航空出行等成为核心吸引力。这一客群的典型特征是品牌黏性高、服务要求精细，愿意为高质量金融体验买单。对银行而言，他们不仅贡献更高利润，更是联动理财、资产管理及私行服务的高潜入口。

经济特征：家庭年收入18.8万

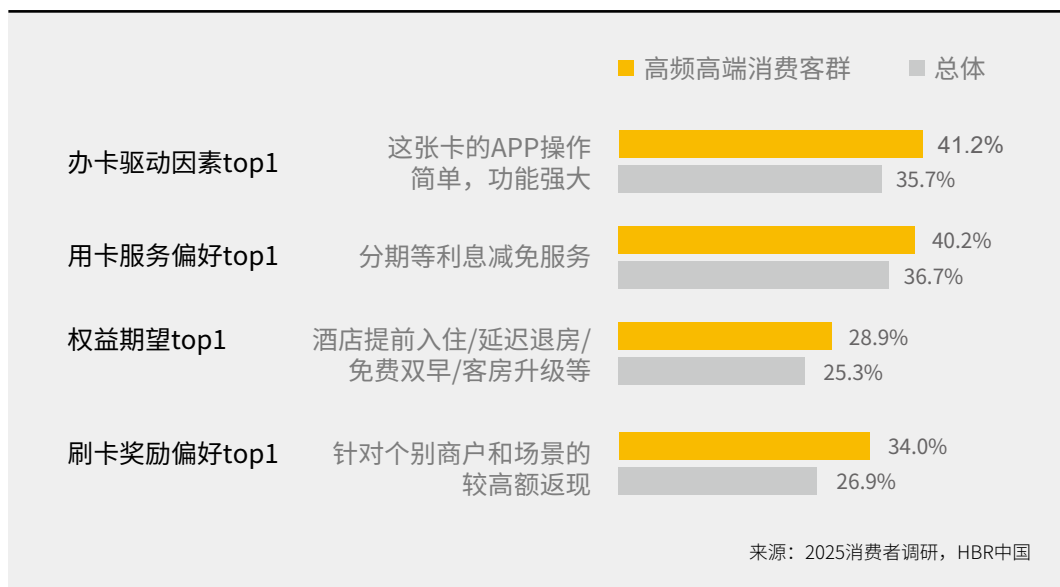


卡等级及年费



来源：2025消费者调研，HBR中国

高频高端消费客群办卡用卡偏好



高端消费韧性依旧

虽然大家都说经济下滑了，但是真正的顶级人群不太受影响，一些面向他们的业务还是在比较稳定地增长。

——某外资行个人业务负责人

不同财富客群在频次与消费层级的聚类中呈现出明显分层规律

为了帮助银行将本次聚类模型与其既有的客户经营体系相互对照，我们将五类典型财富客群，也就是大众、小康、新中产、富裕、私行客群映射至四类银行卡使用聚类人群中。结果显示，不同财富层级的客户在用卡频次和消费层级上呈现出清晰的分层规律。

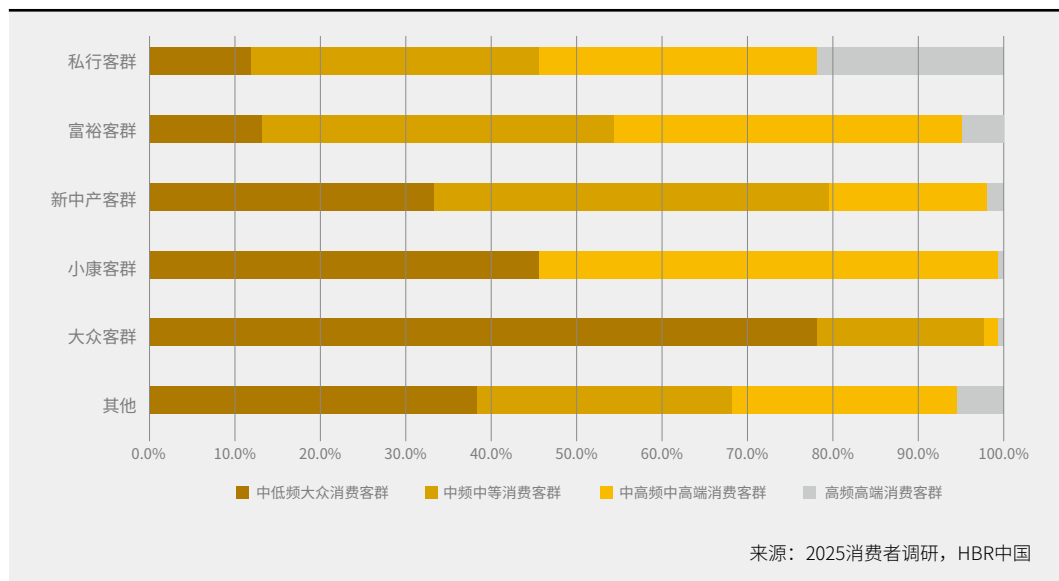
私行客群是高频高端客群的核心构成，贡献了此类客群总量的77%。而就私行客群本身而言，其并非集中于高频层，而是相对平均地分布在中频中等（约33.7%）与中高频中高端（约32.6%）客群中，真正属于高频高端层的仅占两成左右。这一结果揭示出一个值得关注的问题，也就是高财富低活跃的现象：资源投入集中于高净值客群，但交易活跃与场景贡献却未同步提升。如果说财富等级代表客户的资产静态价值，那么消费频次与行为活跃则反映客户的动态贡献。在双线增长的逻辑下，银行需将人群经营从静态资产管理转向动态关系经营，让高财富客户真正成为高活跃、高贡献的核心增长力量。

富裕客群呈现出向中频中等与中高频中高端聚集的分布特征，其中超八成集中在这两类人群。这一分布结构显示，富裕客群既具备稳定的消费频率，又拥有较强的金融延展需求，是连接大众规模与高端价值的核心层。他们在银行卡使用中表现出对品质生活、出行、保险及积分权益的持续关注，是双线增长中同时贡献交易量与利润率的关键客群。

接近八成的新中产客群分布在中频中等与中低频大众消费者中，而小康客群和大众客群在这两类聚类人群中的占比超过九成。他们凭借庞大的人群规模构成用卡市场的数量支柱，虽然单卡产值有限，但能够为银行贡献活卡稳定性与业务基本盘。

这一结果揭示出一个值得关注的问题，也就是高财富低活跃的现象：资源投入集中于高净值客群，但交易活跃与场景贡献却未同步提升。如果说财富等级代表客户的资产静态价值，那么消费频次与行为活跃则反映客户的动态贡献。在双线增长的逻辑下，银行需将人群经营从静态资产管理转向动态关系经营，让高财富客户真正成为高活跃、高贡献的核心增长力量。

各财富客群在聚类人群中的分布情况



经过对财富分层与行为聚类的综合分析，可以看到，不同人群在规模与价值两条增长线上分别承担着不同角色。以银行目前常用的以财富量级为标准的人群划分模式，以扩充流量为目标的“规模线”主要覆盖大众、小康与新中产客群。这些人群对银行卡的认知仍以生活工具为核心，关注便捷支付、账期管理和返现优惠等实用功能。他们的活跃度提升，直接关系到银行的活卡率与日常交易量。

在这一客群中，银行的关键任务是扩大覆盖面、提升使用频次；需要关注的关键指标是申卡量、活卡率、月均交易笔数等；而策略重点则在于强化银行卡的生活支付入口定位，简化申卡流程、强化线上获客、提高活动参与度，通过返现、分期、积分等轻量化权益激发日常使用。

而以提升交易价值为目标的“价值线”中，银行需主要覆盖富裕与私行客群。这些客户拥有更高的财务能力与品牌偏好，他们的核心需求已从单纯的消费返现转向体验感、专属感与金融业务的一站式办理。

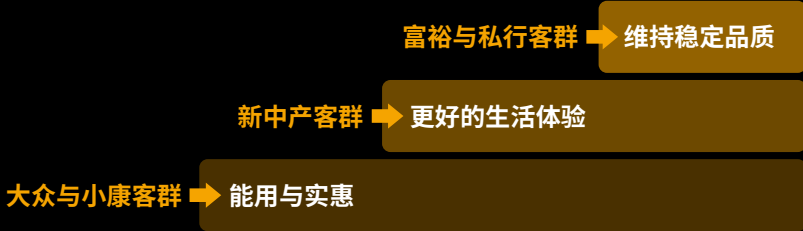
在此类客群中，银行的增长重点在于提升单卡贡献、增强跨产品转化、延长客户生命周期价值；其关键指标包括单卡消费额、跨产品转化率、客户生命周期价值等；而策略重点则在于构建“高端权益 + 全球服务 + 财富联动”的综合生态体系，通过积分兑换、出行特权、健康与生活方式权益提升客户黏性；进一步打通银行卡与理财、保险、贷款的联动通道，实现金融场景的协同增值。

接下来，我们也会针对这五类典型客群，展开具体分析。

财富阶梯上的消费分化：心理、动机与权益偏好



消费心理的分层：从追求实惠到追求确定



在五类财富客群中，消费心理呈现出清晰的梯度变化：随着财富阶梯向上，消费心理从价格敏感转向体验敏感，最终转向关系与确定性。



办卡动机的进阶：从关注功能到关注体系

不同财富客群的办卡动机呈现递进趋势：从使用功能到匹配生活再到信任体系，反映了财富提升所带来的需求的根本变化。

	办卡动机		
大众和小康客群	支付便利	优惠力度	平台常用性
新中产客群	品牌可信度	权益匹配度	家庭需求
富裕与私行客群	跨境	财富管理	旅行服务



权益偏好的差异：越向上越难被打动，越下沉越难获得忠诚

私行客群	几乎什么都不讨厌，也很难被真正打动
富裕客群	希望银行卡在高频消费场景里“真正帮到我”
新中产客群	典型的务实中带理想的进阶型用户
小康客群	把返现、立减、账单抵扣视为必要条件
大众客群	几乎没有必备权益，只关注立减、折扣等权益，体现出低黏性的心态



“双线增长”的战略框架下，财富等级不再是单一的净值标签，而是一个以金融关系、消费偏好和场景敏感度为坐标的多维矩阵。我们也将接下来的篇章中展开具体分析。

私行客群： 资产厚度背后的经营潜能

在银行的客户体系中，私行客群（家庭资产 600 万以上）无疑是金字塔尖的存在。他们拥有高度的财富水平，是金融服务中最具利润潜力的一群人。

消费理念

整体来看，私行客群不被折扣驱动，而更看重服务的连续性与品牌的精神价值。

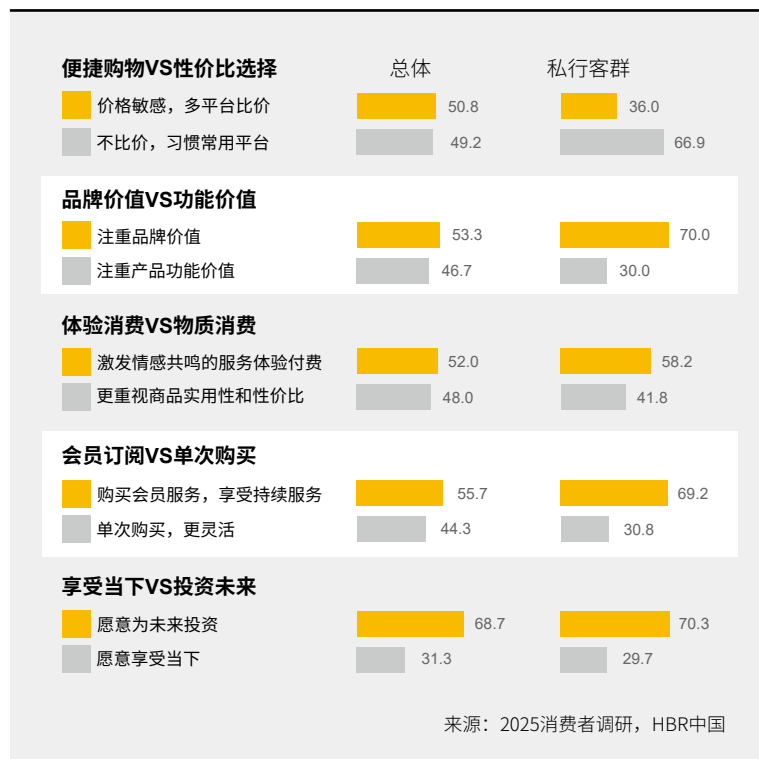
比如，私行客群中有高达 66.9% 的人倾向于不比价、习惯常用平台，远高于平均水平。这意味着他们已从功利性消费转向信任驱动型消费：一旦形成品牌偏好或使用惯性，就更倾向于长期绑定。

而在“品牌价值 vs 功能价值”的取向中，私行客群中 70% 更注重品牌价值，为所有客群最高。在“会员订阅 vs 单次购买”的选择中，私行客群的会员型消费比例高达 69.2%，同样领先于所有客群。这说明他们对持续性、体系化服务具有天然偏好，愿意通过付费订阅或会员制方式获得一站式解决方案。

另外不出意外的，私行客群中有 58.2% 的人偏好体验消费，远高于平均水平。有高达 70.3% 的人愿意为未来投资。

对银行而言，这种行为意味着在服务私行客群时，应以构建长期客户关系为核心，强化品牌信任与服务陪伴，而非单次优惠刺激。单卡权益竞争也需让位于会员式金融服务生态，也就是围绕私行客群设计连续、层级化、可迭代的服务体验，提升客户终身价值。

私行客群的消费观念（单位：%）



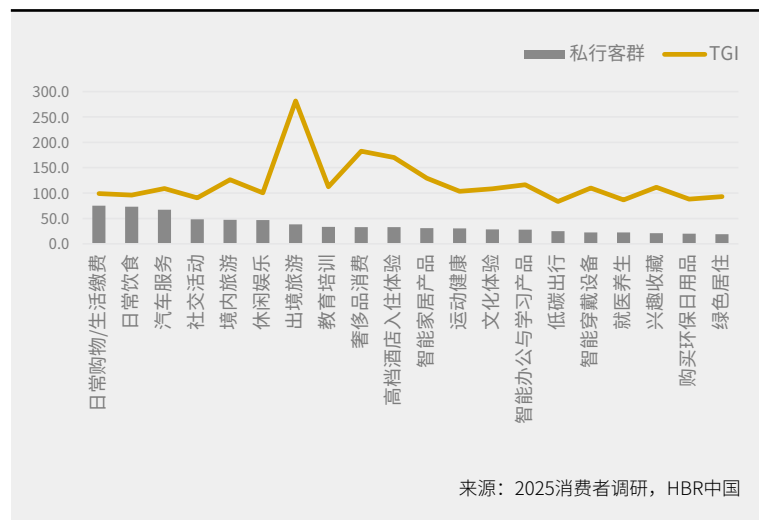
消费场景

在私行客群的消费结构中，生活缴费/购物（75.2%）与日常饮食（73.2%）依然是基础型消费的主力场景，显示出他们同样有着稳固的日常支出刚需。但相比总体，高端酒店入住体验（32.9%）和奢侈品消费（33.1%）两项上，私行客群的表现均显著高于总体。

境内旅游（47.3%）与出境旅游（38.3%）是私行客群最具标志性的差异化场景。尤其是出境游的高占比，说明这一人群对高品质体验、全球资源获取和文化探索具有持续兴趣，也意味着银行卡在跨境支付、机场贵宾服务、旅行保险等权益上的重要作用。

热衷探索世界的私行客群在智能家居产品（30.8%）与智能办公、学习产品（27.7%）上的投入也明显高于总体，显示其在工作与生活的数字化融合中走在前列。同时，教育培训（33.1%）与运动健康（30.3%）也处于较高水平，体现出他们对持续成长与身心平衡的关注与投入。

私行客群近一年消费场景



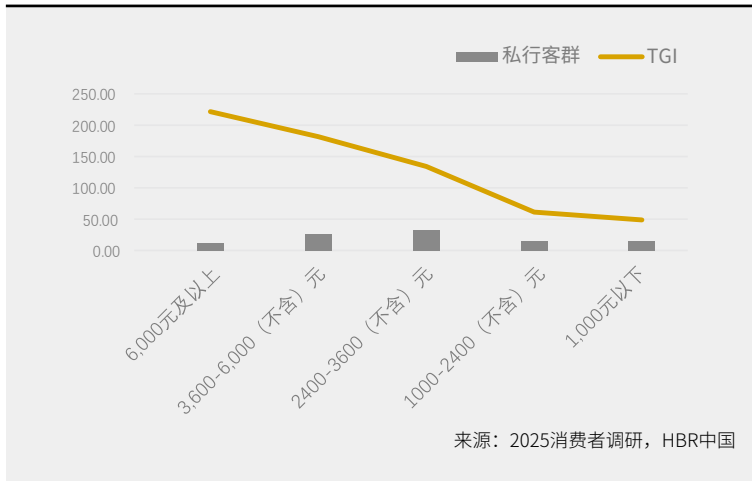
获客逻辑

私行客群的办卡并非建立在价格敏感或促销刺激上，而是基于对价值的衡量。数据显示，他们中超过半数（51.9%）能够直接接受高额年费，较平均水平高出 24 个百分点；其中约三分之一愿意为年费在 2400 元以上的高端卡型买单，这表明他们将年费视为服务等级的筛选标准。相应的，银行应强化高价值显性化策略，也就是让高年费卡的服务体验可感知、可验证，从私人助理、机场贵宾厅到全球医疗与酒店升级，让客户在使用中感到值得付出。

比如在开卡礼的选择上，私行客群更偏好虚拟类、体验型权益，如旅行酒店类网站消费优惠券（TGI: 128）影音平台优惠券（TGI: 117）等，而对传统的电商购物券（TGI: 65）和支付立减金（TGI: 79）兴趣相

*TGI指目标群体指数（Target Group Index），是衡量特定群体与总体人群在某一特征上偏好差异的指标。通常TGI高于110或低于90，则表示与整体人群有明显差异。

私行客群年费接受情况

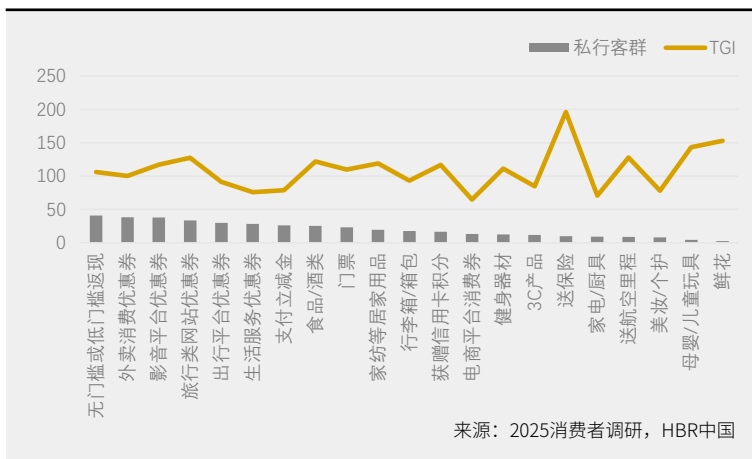


对较低。这表明他们在开卡阶段更看重生活方式的匹配而非价格让利。

而在权益偏好上，**私行客群对绝大多数权益既不反感，也难以被真正打动。**在权益分类上，私行客群眼中的大部分权益集中在“期望权益”和“定向优化权益”区域，意味着这些权益满足了基本的理性期待，有最好、没有也无所谓。

体育类、境外旅行类、轻医美类、健康类、留学类等属于典型的期望权益，它们能提升满意度，但并不会带来惊喜；而诸如积分类、酒店类、茶饮小食类等，则落入“必备属性”或“定向优化”区域，说明这些权

私行客群开卡礼偏好



益仅起到基础保障作用，更多是维持满意度不下降，而非提升价值感。

值得注意的是，几乎没有权益落入“魅力属性”象限。换言之，即便是传统认为能引发惊喜的高端餐饮、医疗、金融类权益，在私行客群中也仅被视作应有之义，而非额外惊喜。这反映出私行客群的权益感知阈值显著提高。他们经历过各类高端服务，对表层惊喜免疫，银行若试图通过简单的叠加权益或稀缺噱头去打动他们，往往收效甚微。

因此，对这一人群而言，银行应从堆砌式权益转向整合式体验。也就是说与其提供更多类别的权益，不如让少数高频权益更顺畅、更智能、更具温度，与其制造短暂惊喜，不如构建持续兑现的信任体验。

私行客群信用卡权益偏好





多数高净值人群已在其他渠道，如企业会员、奢旅机构、航空联盟等获得类似特权，银行卡若无法在体验深度和服务连贯性上形成差异，自然难以激发其使用意愿。

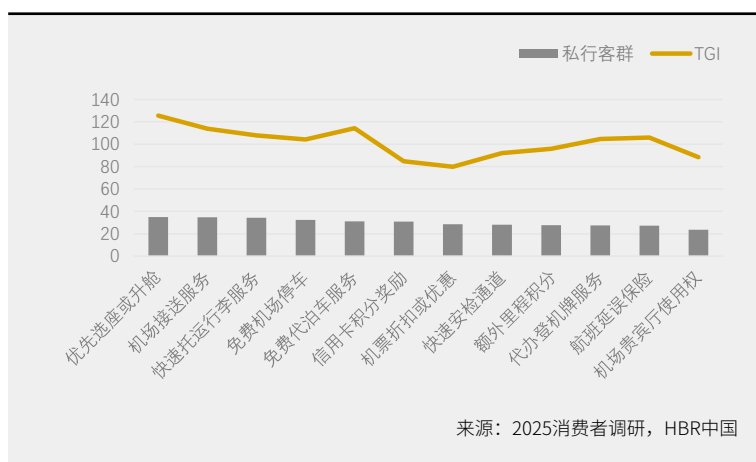
活客策略

对于私行客群而言，活跃度的提升并非源于基础服务的堆叠，而在于其体验的专属感与权益的精准契合。

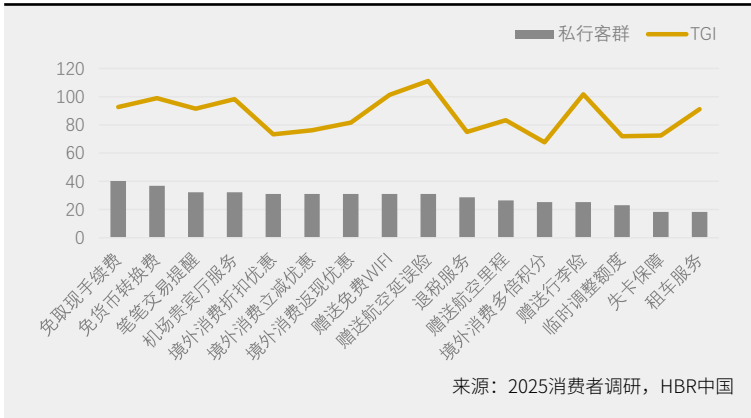
比如在旅行场景中，我们可以看到私行客群在机票预订环节对优先选座和舱位升级（34.9%）和免费代泊车服务（31.1%）表现出明显偏好，但对银行卡积分奖励等常规权益兴趣有限，甚至低于整体平均。这意味着，对这一客群而言，标准化权益的吸引力正在下降。

实际上，私行客群对多类服务偏好整体偏低。无论是境外权益服务（如退税、消费返积分等）还是旅行体验型权益（如文化体验、购物优惠），其偏好普遍低于整体水平。这一现象并非冷淡消费，而是反映出他们对现有服务的同质化疲劳。多数高净值人群已在其他渠道，如企业会员、奢旅机构、航空联盟等获得类似特权，银行卡若无法在体验深度和服务连贯性上形成差异，自然难以激发其使用意愿。

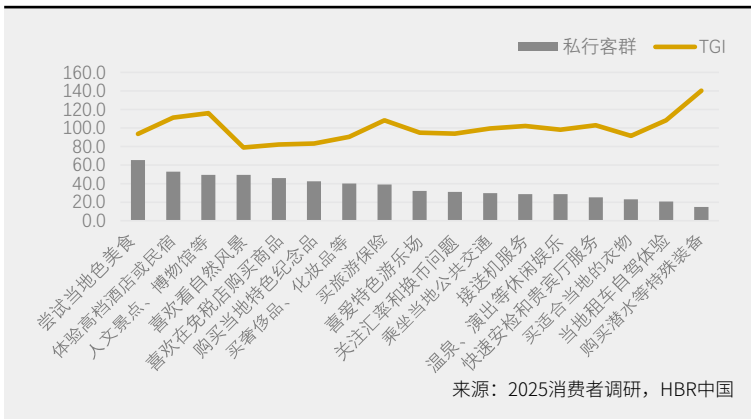
私行客群机票预定服务偏好（单位：%）



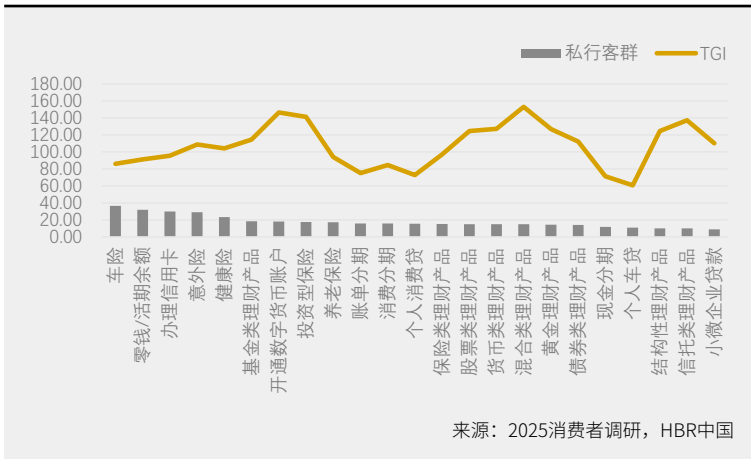
私行客群境外权益服务偏好



私行客群境外游消费场景



私行客群信用卡 App 办理银行业务偏好



另外，对于私行客群来说，信用卡等银行卡并非仅仅是消费工具，他们也愿意通过信用卡交叉购买银行其他服务，并且关注点聚焦在能够带来更高金融附加值的产品上。例如在理财产品等领域，私行客群的使用占比普遍高于总体，尤其在混合类理财产品、投资型保险项目中，选择倾向明显高于总体。

因此，私行客群的活客策略不应是简单的增加用卡场景，而是通过构建跨场景的金融一体化体验，让他们感受到能够通过一张卡片，在银行生态内解决所有金融需求的便捷与高效。

打造一站式的金融服务

万事达卡正与银行合作，推动从单一产品经营向客户关系经营转型。借助万事达卡的平台与服务能力，银行可以全景化洞察客户的金融行为，从存款理财到家庭消费，实现360°客户视图管理。通过跨产品联动，一位高净值客户的财富资产可解锁其家庭银行卡权益与保险优惠，银行卡月度流水又能转化为返现或积分奖励。这种互通机制让每个金融行为都能带来体系内的价值回馈，显著提升客户忠诚度与生命周期价值。

富裕客群： 品质生活的精致践行者

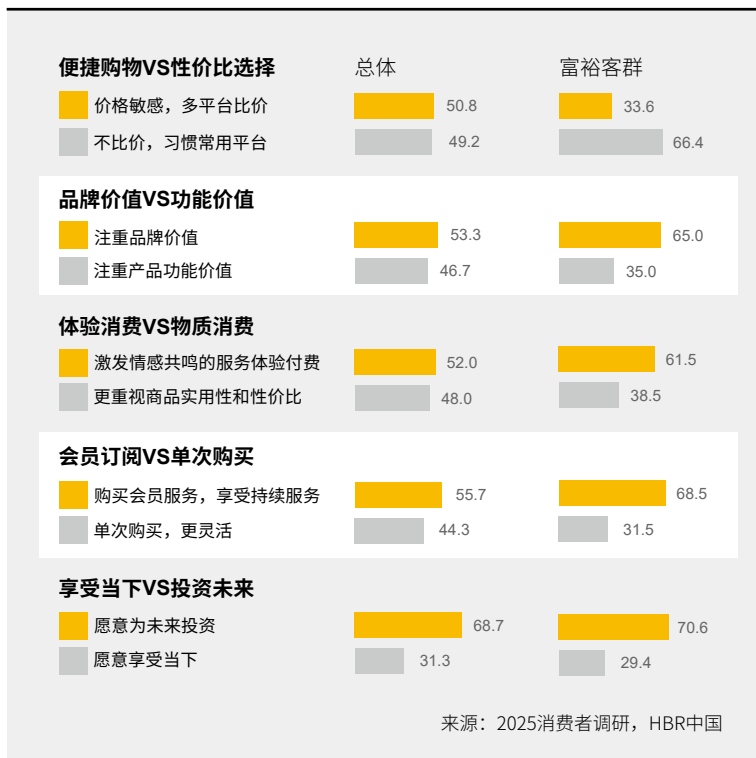
富裕客群兼具稳定消费能力与高品质生活追求，重视品牌价值、服务体验与情绪共鸣。他们在境内外高端消费场景中表现突出，是银行卡价值线增长的主力推动者，亦是银行高端权益创新的关键对象。

消费理念

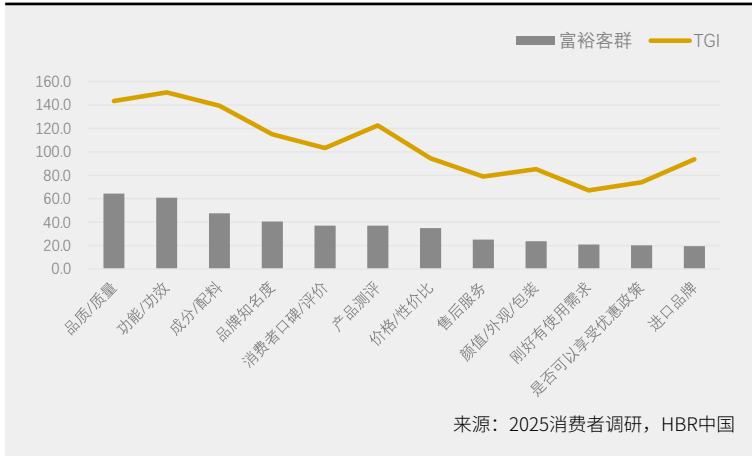
富裕客群（家庭年收入 50 万以上、家庭资产 50 至 600 万）在品牌价值 vs 功能价值的对比中，65% 的受访者更偏爱品牌。这一比例虽低于私行客群的 70%，但依然远高于总体水平。这说明富裕客群在消费中具有较强的品牌辨识力，重视品牌背后的文化调性与长期信誉。

同时，61.5% 的富裕客群倾向于为情绪价值与服务体验付费，这一比例甚至高于私行客群的 58.2%。另外，68.5% 的富裕客群倾向通过会员订阅来获得优质服务，他们也更偏向在常用的平台购物（66.4%），

富裕客群的消费观念（单位：%）



富裕客群日常消费关注因素



而非多平台比价，投资未来（70.6%）的倾向也更明显。这种体验导向，使他们成为高品质生活方式的主要践行者。

具体来看，在日常消费的关注因素中，品质 / 质量与功能 / 功效是富裕客群最核心的决策因素，TGI 分别达 143 和 151，显示出他们对商品内在价值的高度敏感。这类消费者通常具备较强的专业判断能力，追求产品的稳定性、工艺细节与性能表现，而非单纯的品牌溢价。

值得注意的是，富裕客群在颜值 / 外观包装与是否可以享受优惠政策上的 TGI 明显偏低（低于 90），表明他们在包装与促销上的价值感知有限，呈现出更加理性的消费特质。

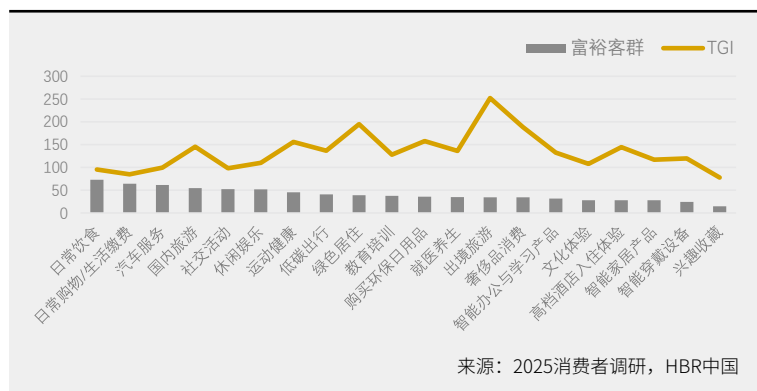
消费场景

富裕客群的基础消费仍保持稳定，日常饮食、生活购物等刚性支出依然是主要场景，但相较整体人群 TGI 仅在 85-100 之间，说明这部分消费虽占比高，却不再是增长重点。富裕人群的边际消费更多流向可提升生活品质与体验感的领域。

例如，出行与旅行消费是这一群体最具动能的板块。无论是境内游还是境外游，富裕客群在相关场景中的 TGI 均显著高于平均水平，尤其是境外旅行 TGI 高达 252，说明他们是跨境消费与高端旅行权益的核心受众。这也意味着，围绕出行、酒店、高端体验的银行卡权益仍然是触达这一客群的关键入口。

最后，在高端与智能消费方面，如奢侈品、文化体验、智能家居等领域的 TGI 也保持在 120 以上。

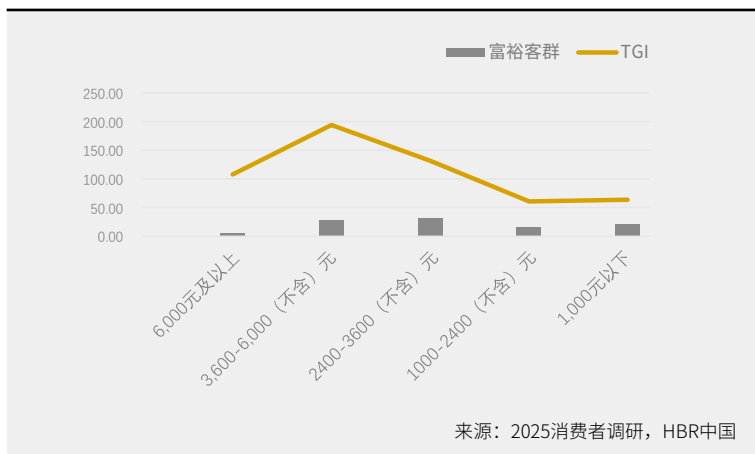
富裕客群近一年消费场景



获客逻辑

从年费接受情况上看，富裕客群对于年费的总体接受水平明显高于平均水平，TGI 在 150 以上，对可通过消费返还的年费接受度的 TGI 高达 167。这说明他们并非抗拒支付年费，而是倾向于用更理性的方式衡量付费的合理性。年费分层中，3600-6000 元档 TGI 高达 194，说明这是富裕客群的心理舒适区。

富裕客群年费接受程度



比整体人群，富裕客群对开卡礼的偏好集中在生活便利类、高品质消费类与高体验感实物礼三大板块。

首先，**生活与电商类优惠是他们最具吸引力的触点**。电商购物平台购物券（TGI 198）与生活服务优惠券（TGI 117）位居前列，显示出他们依然重视高频刚需场景中的便捷与实惠。即便拥有充裕消费能力，他们依旧倾向通过精明消费来提升效率与满意度。他们可能并不追求低价，但乐于通过系统化权益来降低高品质生活的成本。

电商热潮中的用卡机会窗口

去年双 11 期间，招行信用卡推出“11.11 加鸡腿”活动，活动期间，持卡人在境内主要电商平台用卡下单时，都有机会获得 0 分期利率及立减优惠，让消费者激情下单也没有后顾之忧。而在今年春节和 618 期间，相关活动热度继续。招商银行信用卡中心理事长兼总经理刘加隆提到：“电商的渗透率不断提升，今年闪购大战的热度也很高，这些变化都是趋势的印证。怎么才能捕捉到其中的机会也是我们认真思考、认真在做的事情。”

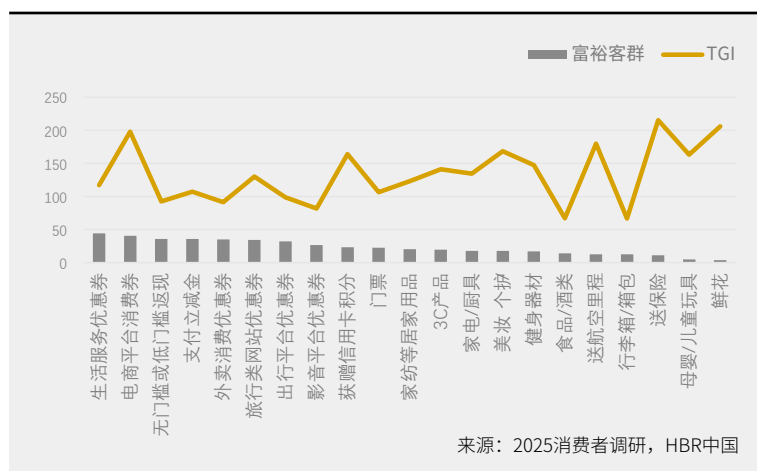
*更多案例详情，请见本报告82页，“新周期、新增长”章节

生活与电商类
优惠是他们
最具吸引力
的触点。

其次，高品质实物礼与体验型礼品同样具有强拉力。行李箱、箱包（TGI 180）、母婴/儿童玩具（TGI 163）、鲜花（TGI 206）、家电/厨具（TGI 135）与3C产品（TGI 141）均表现突出，显示富裕客群偏好有品质、有使用感的礼物。健身器材/瑜伽垫（TGI 147）与美妆个护（TGI 165）的偏好，也反映出他们对健康与审美的持续投入。

综合来看，富裕客群的开卡礼逻辑是提供更加多元而优质的生活方式体验，以满足他们探索世界的需求。

富裕客群开卡礼偏好



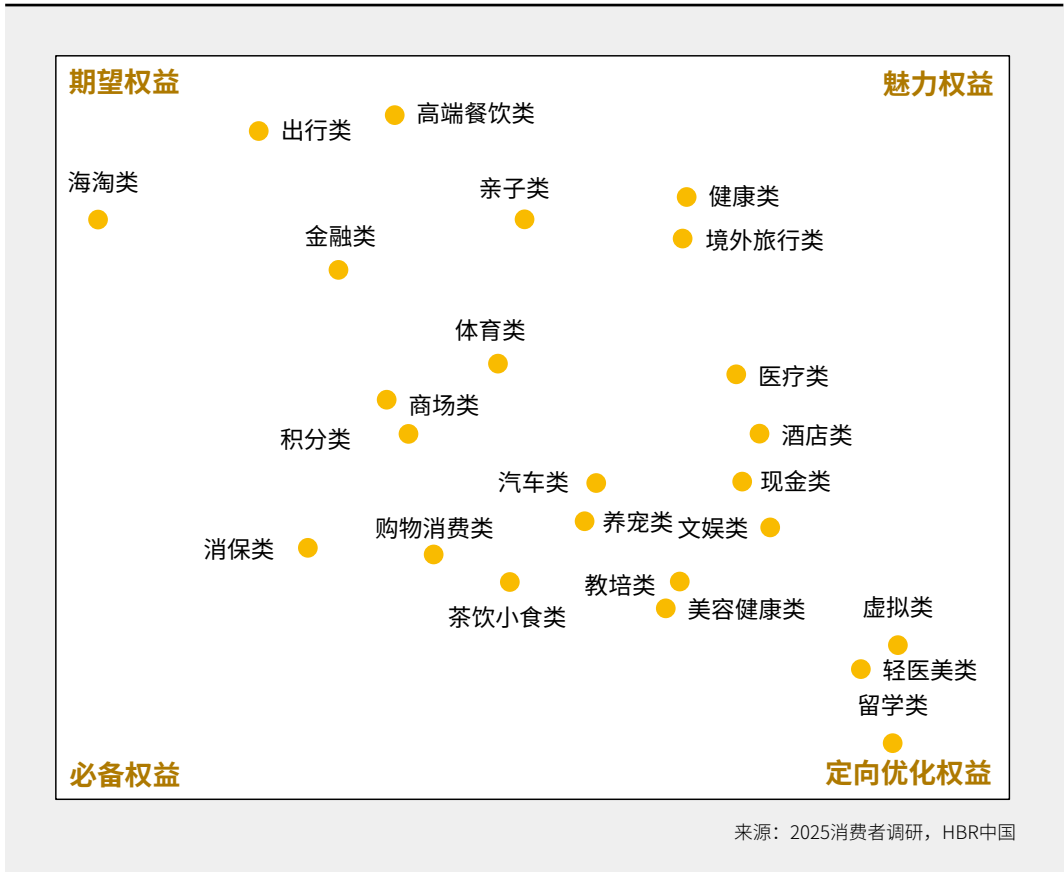
权益期待上，富裕客群的权益偏好呈现出期望型权益集中、魅力型权益稀缺的特征。

出行、海淘、高端餐饮构成典型的期望权益。这些权益对应了其消费场景偏好，构成了其生活品质的骨架。与之相反，轻医美、留学、美容等权益虽然看上去具有高端感，但对富裕客群而言，它们的使用场景较少，因此重视程度较低。这也可以看出富裕客群在体验世界的同时依旧保持着理性的底色，会基于自身的偏好与需求，确定探索与体验世界的方向。

另外，购物、消费、积分作为必备权益，构成理性忠诚度的底层保障，当银行提供此类权益，富裕客群才有持续留存的基础动力。健康、医疗与境外旅行类权益是典型的魅力权益，这类权益的价值不在于频率，而在于关键时刻能够带来惊喜的体验，并以此大幅提升该客群对银行的信赖与忠诚。

富裕客群的
权益偏好呈现出
期望型权益集中、
魅力型权益稀缺
的特征。

富裕客群信用卡权益偏好



活客策略

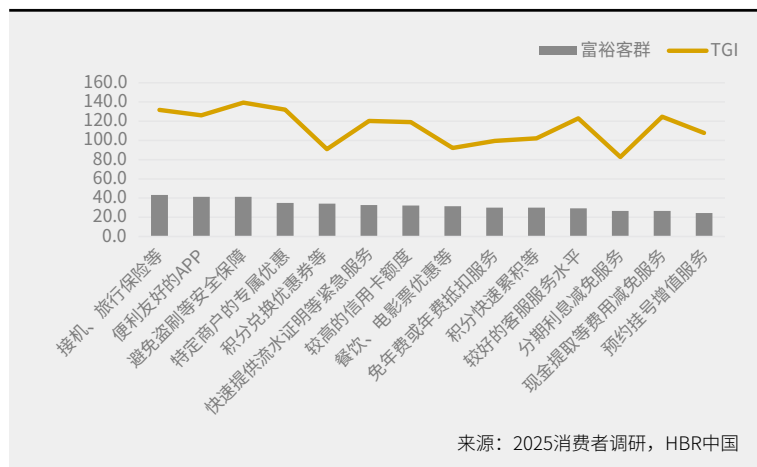
对于富裕客群而言，银行卡的价值不仅是支付工具，更是一种提升生活效率与品质的手段。从整体来看，他们在大部分服务和权益项目上的 TGI 明显偏高，呈现出一种多场景高要求的特征。他们并非对特定权益高度依赖，而是普遍期待银行卡能提供更丰富、更优质、更便捷的生活体验。

具体来看，在境内用卡上，富裕客群表现出明显的出行场景偏好与对安全、效率的追求。接机服务、旅行保险的 TGI 高达 132，是最具拉动效应的服务类型。操作便利性、界面友好度 (TGI: 126) 与避免盗刷、安全支付 (TGI: 119) 的得分靠前，反映富裕客群对数字化体验与账户

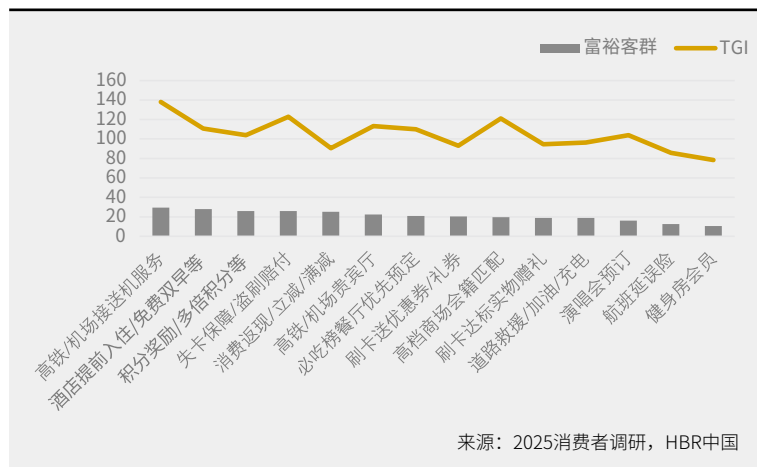
安全的敏感度明显高于普通客群。

与之相对应的,是在境内用卡期望权益中,高铁/机场接送机(29.4%, TGI: 138)和酒店提前入住/延住(28%, TGI: 111)为最典型高值项目。失卡保险、盗刷赔付(TGI: 123)揭示出了他们的风险意识。

富裕客群境内用卡服务偏好



富裕客群境内用卡期望权益

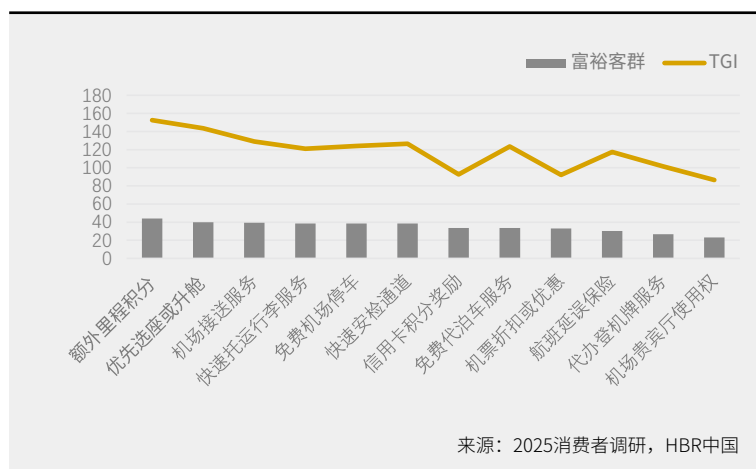


在机票预订服务偏好中,富裕客群的高 TGI 项目更加集中: 银行卡额度支持(44.1%, TGI 153)为所有项目中最高值,说明他们在高额出行支出中偏好通过银行卡实现支付灵活与资金过渡; 优先选座(TGI:

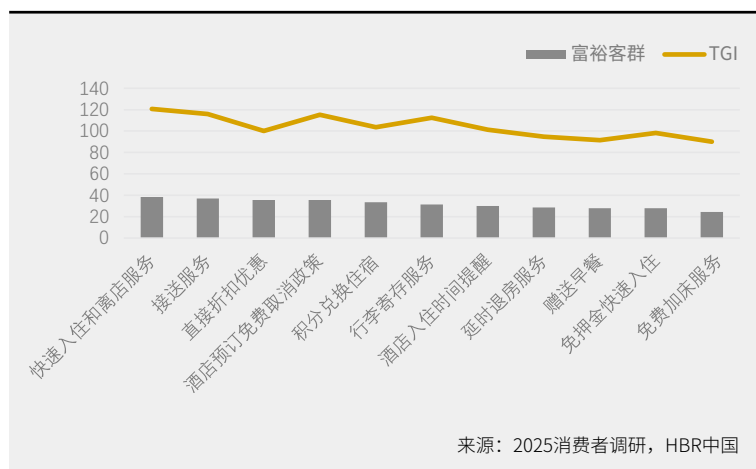
144) 和机场接送服务 (TGI: 129) 显示他们希望通过银行卡获得个性化与舒适体验的加成; 免费代泊车 (TGI: 124) 与快速安检通道 (TGI: 127) 则反映他们对于出行节奏可控的高度重视; 相较之下, 机票折扣 (TGI: 92) 与贵宾厅使用权 (TGI: 87) TGI 偏低, 说明传统意义上的价格优惠或身份象征已不再是他们的主要决策因素。

在酒店预订服务偏好中, 快速入住和离店 (38.5%, TGI: 121) 与接送服务 (37.1%, TGI: 116) 位居前二; 延时退房 (TGI: 95) 和赠送早餐 (TGI: 92) 的 TGI 略低, 说明富裕客群并非追求额外赠送型的增值, 而是更在意流程稳定与服务确定性。

富裕客群机票预定服务偏好



富裕客群酒店预订服务偏好



在境外用卡的各类指标中，富裕客群依旧表现出普遍的较高的TGI，大多数项目在120以上，部分甚至达到150-190。这说明他们在出境场景中拥有十分活跃的消费意愿。

比如富裕客群在尝试当地特色美食（77.1%，TGI: 110）和欣赏自然风光（70%，TGI: 112）上的参与度最高，说明他们在出境游时更加倾向深度文化体验与休闲放松，而非快节奏的打卡型旅游。

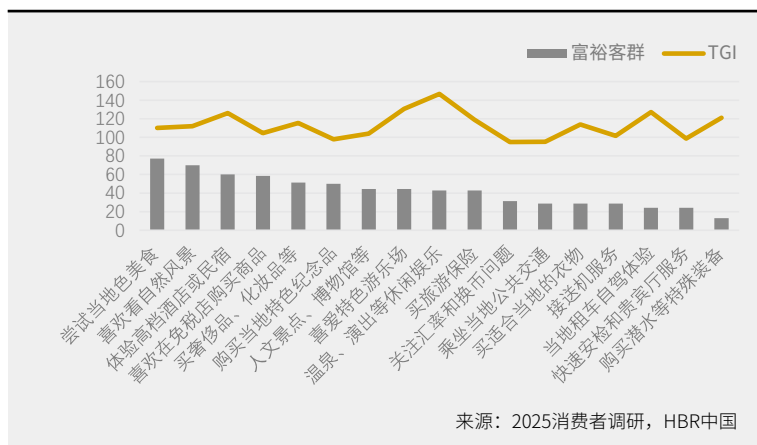
同时，他们倾向于体验高档酒店特色（60%，TGI: 126），但在乘坐当地公共交通（TGI: 95）与关注汇率与币值（TGI: 91）上的TGI偏低，意味着他们不太关注成本层面，更倾向选择有品质、便利、高效的出游。

在境外旅游商品或服务偏好中，这一结论得到印证。富裕客群更关注全新的体验（TGI: 132）及与个人兴趣爱好相关的商品或服务（TGI: 130）；希望商品品质高（TGI: 124）、品牌口碑好（TGI: 120）；但同时对比境内便宜（TGI: 89）的关注度不高。这些指标意味着他们更希望用消费换取优质体验，对消费失败的容忍度低。

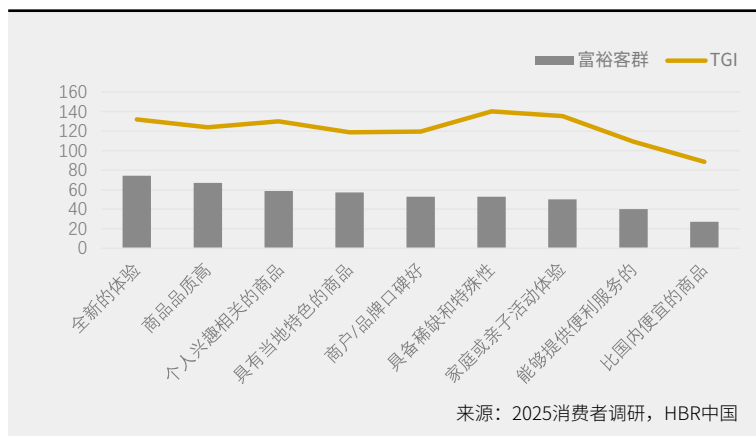
值得关注的是能提供家庭亲子活动体验（TGI: 136）的指标，表明家庭共同出游成为富裕客群的重要生活方式。

具体到用卡层面，富裕客群希望能临时调整额度（TGI: 192），获得境外消费推送提醒（TGI: 142）和境外消费免汇率转换费（TGI: 147），说明他们对账户安全与额度灵活度高度依赖。赠送贵宾厅服务（TGI: 158）、租车服务（TGI: 163）和免费取现手续费（TGI: 160）则体现了他们对旅途便捷与成本优化的需求。

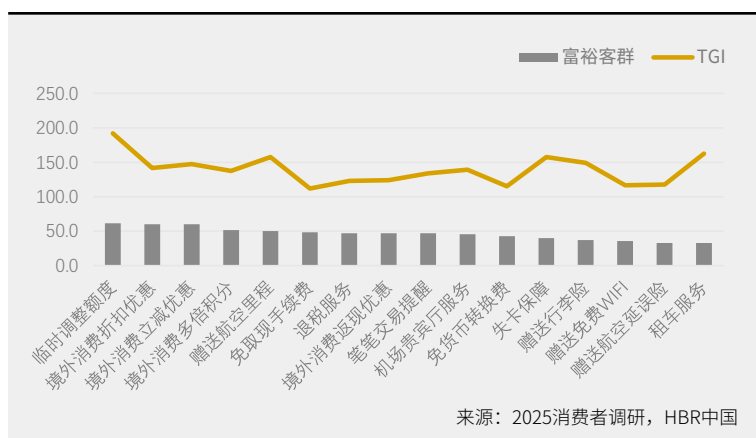
富裕客群境外游消费场景



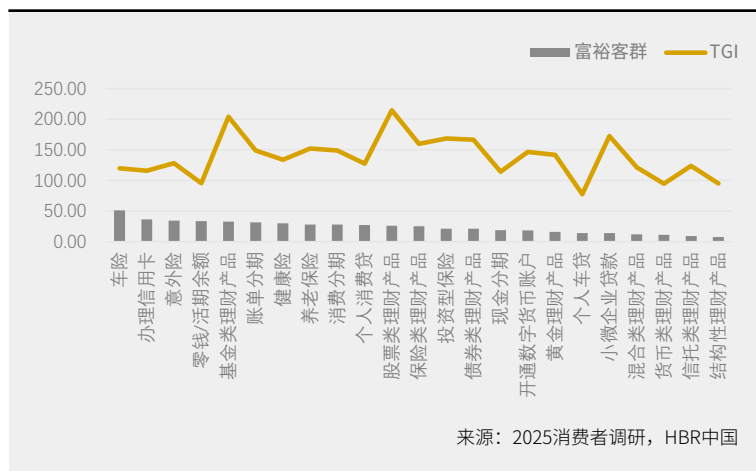
富裕客群境外游商品或服务偏好



富裕客群境外权益服务偏好



富裕客群银行卡 App 办理银行业务偏好

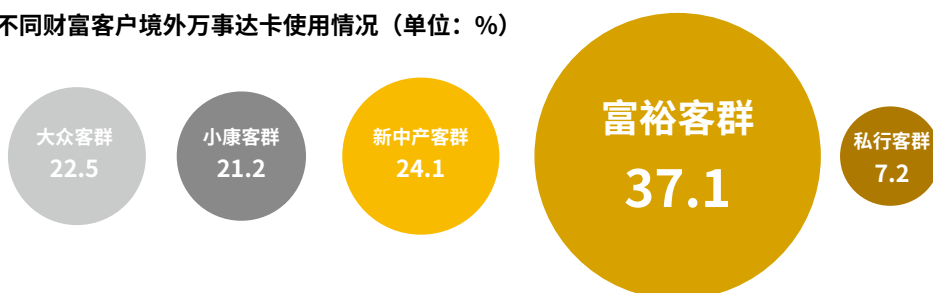


以智能权益网络延展高端体验

万事达卡构建覆盖全球的“万事达卡环球赏平台”，汇聚全球超过 25 个国家和市场，超 500 家头部商户，覆盖衣、食、住、行、游、购、娱全场景，为持卡人提供全球化的优质商户网络与无价体验。同时，万事达卡的 AI 省钱助手，会像一位私人管家，主动理解用户的出行与消费需求，并在恰当时机推荐专属权益。比如，当用户规划赴日行程时，根据用户行程或偏好生成嵌入万事达卡独家优惠的推荐，让权益使用不再复杂、体验触手可及。

通过多元化与智能化的权益供给，万事达卡正助力银行更好地激活富裕客群的用卡活跃度。数据显示，富裕客群中有 37.1% 在境外使用万事达卡，显著高于新中产客群（24.1%）及大众、小康客群。这一差距反映出，高端权益与全球化服务的结合，对富裕客群具有更大的吸引力，也让他们更加偏好在境外消费中使用万事达卡。

不同财富客户境外万事达卡使用情况（单位：%）



整体来看，富裕客群倾向通过银行卡的附加权益来强化境外出游的安全感与舒适感，追求银行卡带来的从容与确定性，这正是银行设计高端卡权益体系时的核心发力点。

另外，在激发富裕客群用卡消费频率上，一站式服务依旧能够起到明显推动作用。数据显示，“富裕客群银行卡 App 办理银行业务偏好”中，多数项目 TGI 集中在 110-130 区间，显示其较一般人群更频繁地在线办理各类银行业务。尤其是保险、分期、理财等与现金流和风险管理相关的业务，显示出显著的上升倾向。这反映出富裕客群在使用银行卡 App 时已不仅限于支付工具，而是将其视为个人资产管理的延伸触点。

新中产客群： 理性升级的体验追求者

新中产客群在理性决策与体验消费之间保持平衡，既关注生活品质，又重视实用回报。他们愿意为时间效率、服务氛围等软体验买单，是体验经济时代最具成长性的中坚力量，也是连接规模与价值的战略中枢。

消费理念

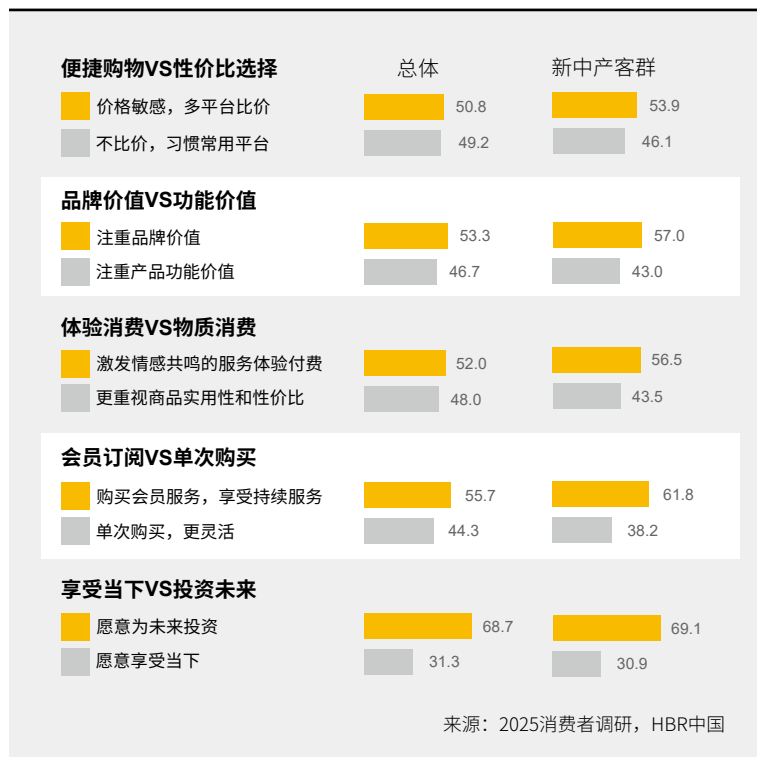
新中产客群（家庭年收入 30~50 万）展现出更加成熟、多维的消费理念。他们在多数维度上介于小康与富裕客群之间，体现出体验驱动 + 理性决策并重的特质。

在购物偏好上，53.9% 的新中产客群依旧关注价格与平台选择，但他们更重视品牌背后的价值认同（57.0%），消费不再是单纯的功能交换，而是一种身份与品味的表达。他们对体验型消费（56.5%）的热情高于平均水平，说明该客群愿意为服务、氛围、时间效率等软体验支付溢价。

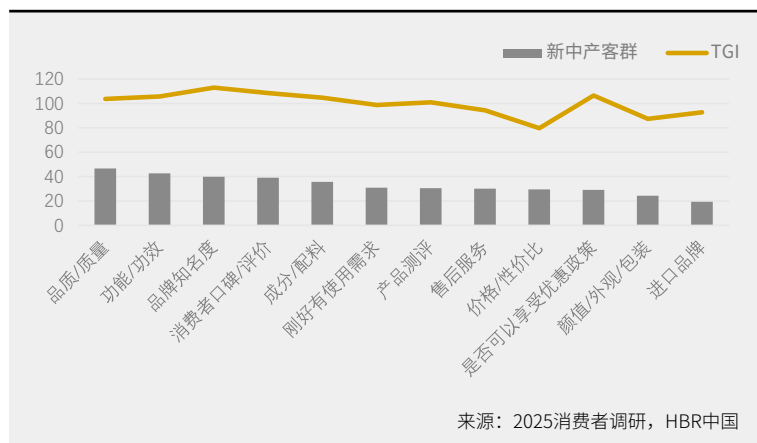
同时，他们在会员服务（61.8%）和未来投资（69.1%）方面均展现出较高倾向，表明其重视品牌生态与长线价值，偏好高复购、高黏性的消费关系。综合来看，新中产客群可被视为体验经济的理性玩家，他们愿意为体验买单，但要求品牌提供真正匹配其生活方式与价值观的高效幸福感。

在消费决策中，新中产客群对品质（46.6%，TGI 103.8）与功能（42.7%，TGI 105.7）的关注依旧高于整体水平。与此同时，他们在品牌知名度（39.9%，TGI 113.0）和消费者口碑（39%，TGI 108.6）的关注度同样较高，反映出在决策中，社会评价与品牌背书已成为信任的重要来源。

新中产客群的消费观念（单位：%）



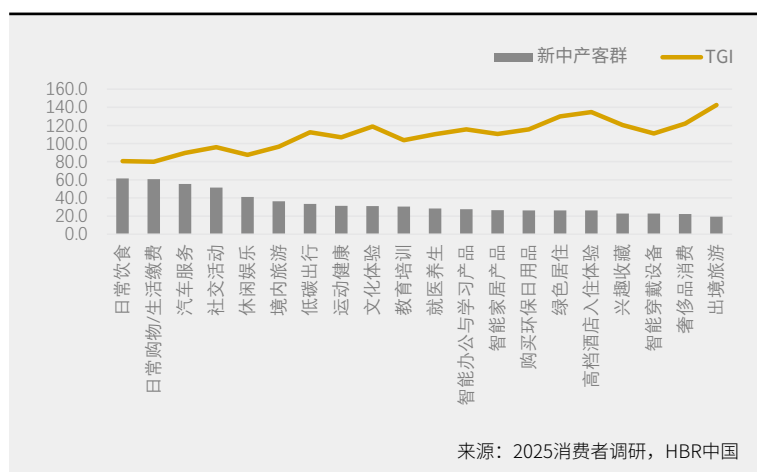
新中产客群日常消费关注因素



消费场景

新中产客群的消费结构已经展示出与整体被访者平均水平的差异性，表现在日常饮食、购物的选择频次明显降低，而在高端消费（文化体验、高端酒店入驻、奢侈品消费）、出境旅游等非刚需领域明显上升，向着品质生活的追求者迈进。

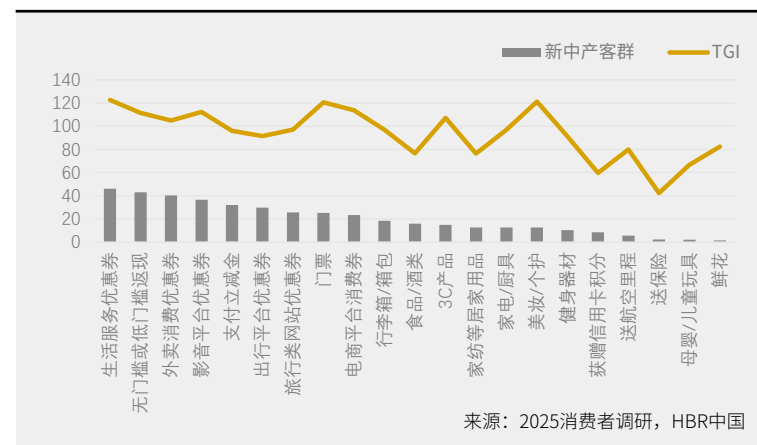
新中产客群消费场景



获客逻辑

新中产客群的开卡动机集中于生活服务类优惠（46.1%，TGI: 123）与无门槛或低门槛权益（43%，TGI: 111），显示他们在开卡时更重视直接可得、即时回馈的实用性利益。

新中产客群开卡礼偏好



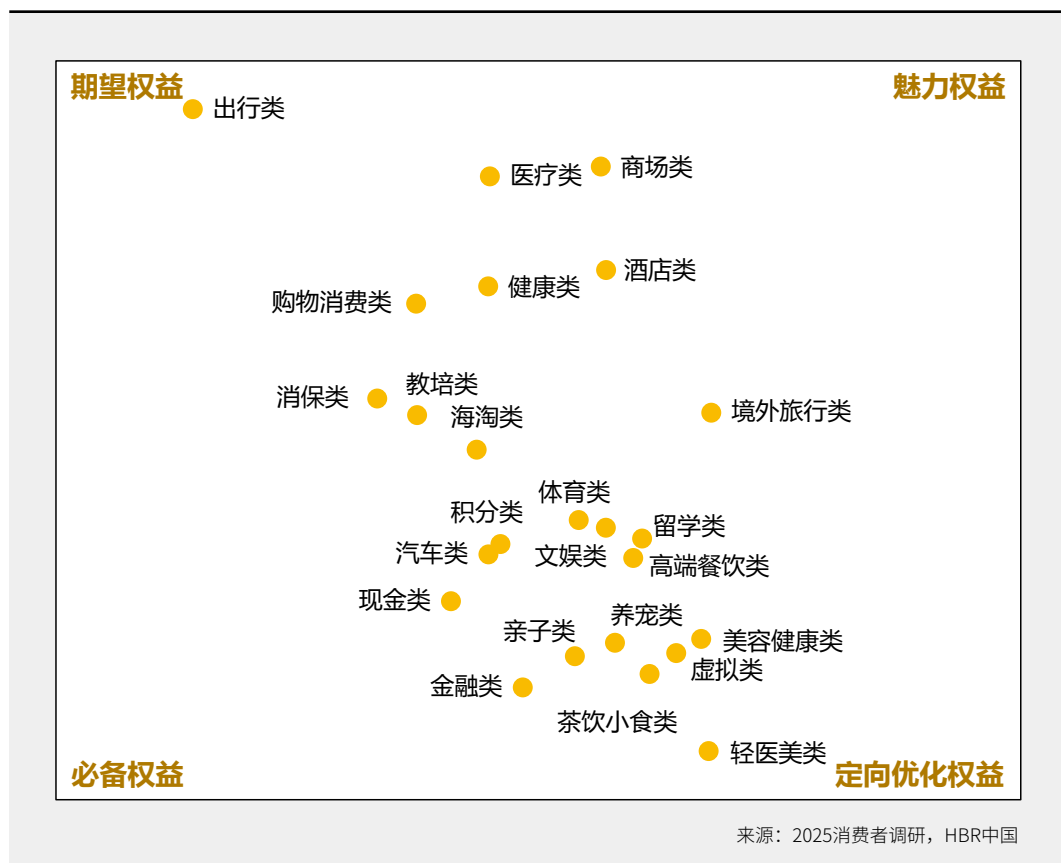
外卖（40.2%，TGI：105）、影音娱乐（36.5%，TGI：112）等场景同样表现突出，反映出**新中产客群在日常高频消费场景中对银行卡的黏性较强**，更看重便利与生活品质的平衡。相比之下，航空里程（TGI：80）、送保险（TGI：42）等权益的吸引力偏弱，说明其消费尚以家庭本地化、务实型为主，而非高频出行型。

在权益结构中，新中产客群的关注重心集中在购物消费类、金融类、汽车类、积分类等必备权益区块。这类权益兼具实用性与通用性，是支撑其理性消费心态的重要抓手。

在魅力权益部分，新中产客群对高端餐饮、境外旅行等兴趣虽有显现，但相较富裕客群更偏向偶尔体验，其定位更接近品质升级的象征而非生活常态。

从期望权益端来看，出行类与健康类权益依旧是他们心目中的理想补充。

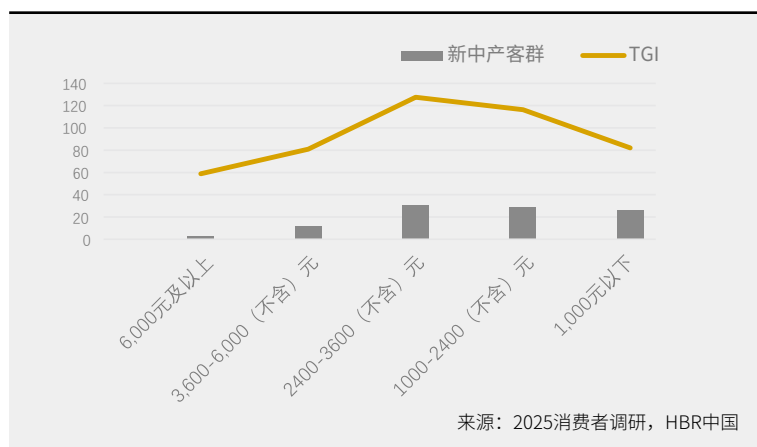
新中产客群信用卡权益偏好



总体来看，新中产客群的权益偏好呈现务实中带理想：他们希望银行卡能带来实质性的生活便利，同时也期待一定的品质象征。这为银行构建进阶型客户旅程提供了空间，通过权益梯度设计，从日常刚需切入，逐步引导其向高价值场景迁移。

在年费接受度上，新中产客群表现出较强的付费意愿，他们不接受任何形式年费者仅 24.4%。在可接受额度上，年费主要集中在 1000-3600 元区间，显示其具备一定支付能力，同时对性价比有强烈敏感度。

新中产客群年费接受程度



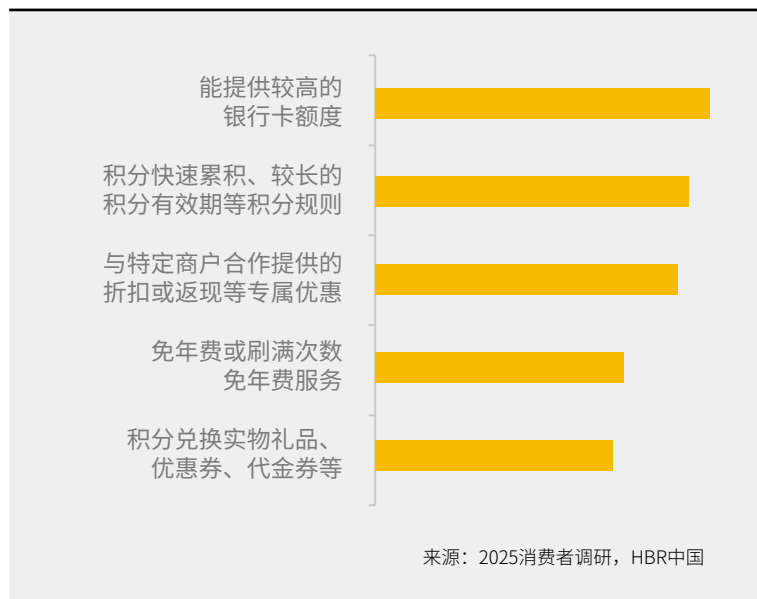
活客策略

从数据来看，新中产客群在用卡行为中的表现与平均水平相似度很高，表现出对品质体验和实用优惠的双重期待。

在境内用卡服务方面，新中产客群偏向于关注额度、积分、积分优惠、免年费等常态化激励项目，这类权益往往与银行卡的积分体系、折扣活动绑定，能形成较强的日常留存效应。

在差旅相关服务上，新中产展现出更高的使用深度。例如在快速安检通道（36.8%，TGI 121）与快速入住酒店服务（36.3%，TGI 114）上的偏好显著高于平均水平。这表明新中产客群希望在出行中减少等待、提升效率。相较之下，其在高奢低频型权益，如机场贵宾厅、免费泊车服务上的兴趣略低于总体水平。说明他们的银行卡使用逻辑更趋性价比

新中产客群境内用卡服务偏好 TGI TOP5

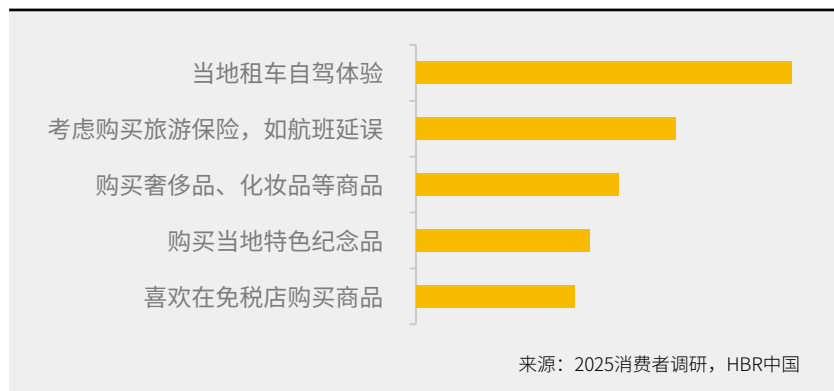


导向，并未追求象征身份的高端礼遇。

在境外消费与旅游行为上，新中产呈现出兼顾安全与消费的特征。首先，在保障与行程掌控类项目上，新中产的偏好显著高于总体：购买或考虑购买旅游保险的比例达 42.5%（TGI：118），当地租车自驾体验 24.1%（TGI：126），反映出他们比其他群体更重视行程的自主与风险可控。

其次，在购物型消费中，新中产对免税店购物（62.1%，TGI：111）、购买当地特色纪念品（57.5%，TGI：112）、购买奢侈品、化妆品等商品（50.6%，TGI 114）均有明显偏好。与之对比，在休闲娱乐与大众体验类项目上，如温泉 / 演出休闲娱乐（24.1%，TGI 83）和购买雨林、潜水等特殊装备（6.9%，TGI：64）等领域，新中产明显低于总体，说明其出游中更偏向消费体验而非自然或文化探索。

新中产客群境外旅游消费场景 TGI TOP5



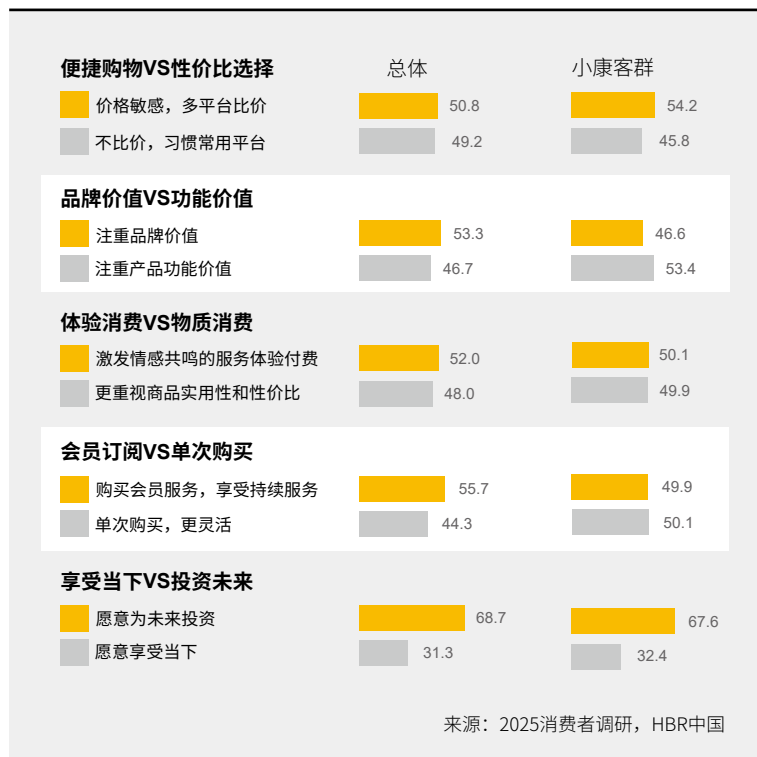
小康客群： 规模庞大、稳健消费的主流人群

小康客群处于各财富阶层的中间层，消费行为更具代表性与风向标意义。他们既延续大众的务实理性，又开始追求更高生活品质，表现出稳健、均衡、可持续的消费心态，是银行双线增长中的规模核心。

消费理念

小康客群（家庭年收入 20~30 万）的消费观念正处于从务实走向享受的过渡阶段，展现出功能理性与品质追求并重的特征。在购物选择上，他们虽仍保持一定的比价意识（54.2%），但已开始注重体验与品牌带来的心理满足。数据显示，53.4% 的小康客群更看重产品功能，而 46.6% 也开始关注品牌形象，说明他们正在从价格导向迈向品质导向。

小康客群的消费观念（单位：%）



此外，小康客群对体验型消费（50.1%）和会员服务（49.9%）的接受度明显提升，这意味着他们乐于为更舒适便捷的服务付费，重视持续价值而非一次性满足。

总体而言，小康客群也可被视为具有上升潜力、正在加速向中高端消费跃迁的客群。

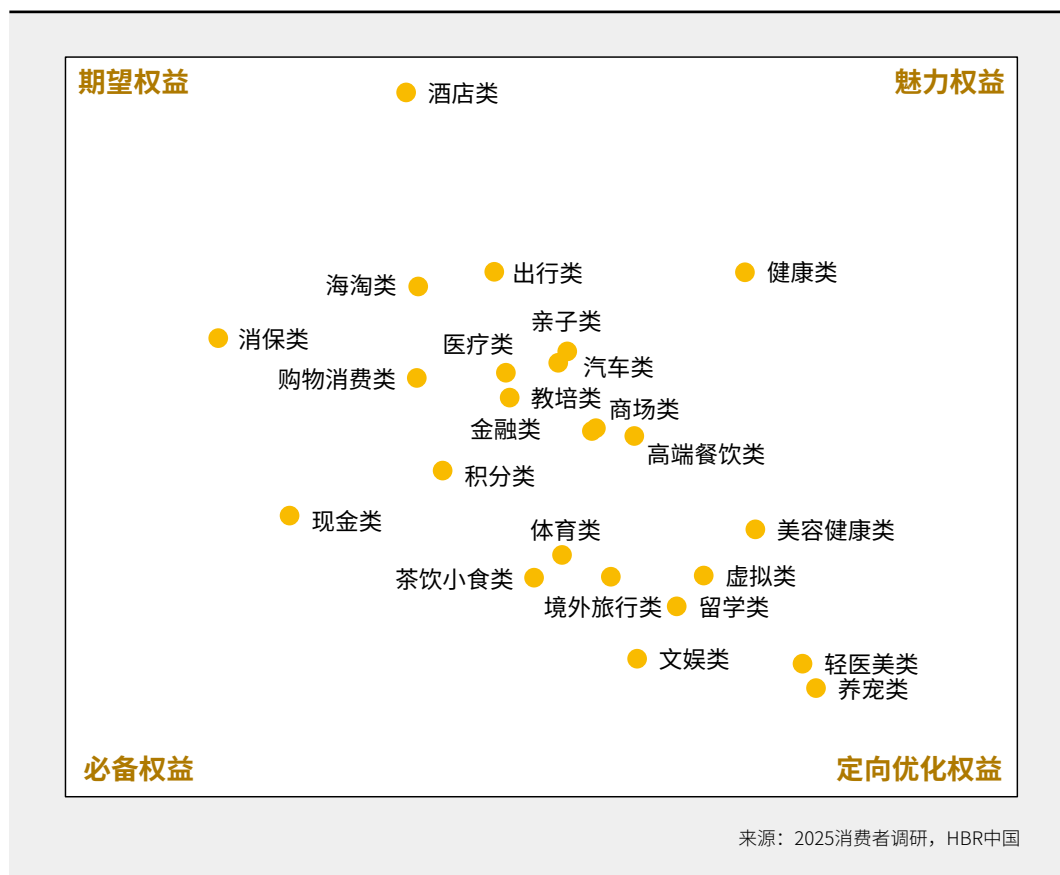
消费场景

小康客群的消费场景分布与总体样本高度接近。其在餐饮、购物、出行等高频生活类场景上的占比与整体几乎持平，同时在休闲娱乐等品质型支出上的参与度略有提升。

获客逻辑

小康客群呈现出务实理性的特征。他们在银行卡选择与使用上的关注点集中于高频刚需、低门槛、实用性的权益。从权益分布看，现金类权益，如返现、账单抵扣、支付立减已成为小康客群的必备权益，是他们判断一张卡是否值得开的首要因素。与此同时，小康客群的期望权益主要集中在酒店类、海淘、购物消费类等领域，希望用卡权益能够为购物带来实际的优惠。

小康客群信用卡权益偏好

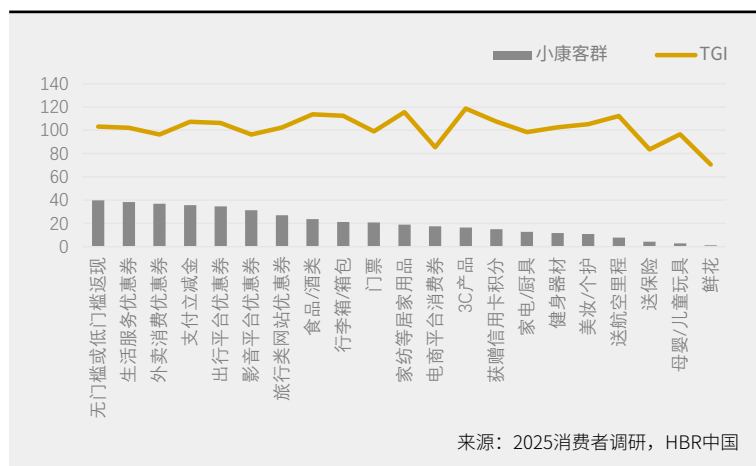


健康类权益，如体检、运动、医疗支持被视为典型的魅力权益。这表明小康客群在务实之外，也呈现出对健康保障与生活品质逐步提升的潜在关注。而文娱、美容等权益则落在定向优化区，表现出小康客群的次要偏好。

从开卡礼偏好来看，小康客群在多数项目上与总体水平接近，他们最关注无门槛或低门槛消费返现/账单抵扣（39.8%，TGI: 103）和生活服务优惠券（38.6%，TGI: 102），显示出对可直接带来经济减负的权益最为敏感。

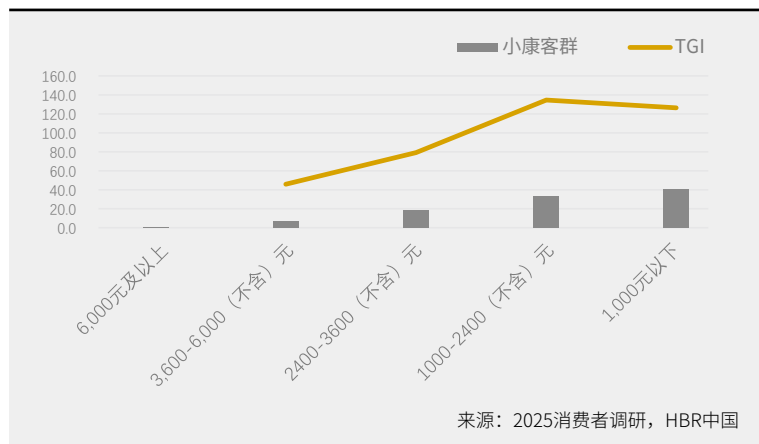
其次，外卖（36.9%，TGI: 96）、支付立减金（35.7%，TGI: 107）、出行平台优惠（31.3%，TGI: 106）等也是较受欢迎的项目，说明他们倾向于通过银行卡满足日常高频消费场景中的需求。而高价值但非刚需类权益如母婴玩具（3.9%，TGI: 73）、鲜花（1.2%，TGI: 71）的关注度普遍较低，进一步反映出他们理性消费、按需选择的特征。

小康客群开卡礼偏好



在年费方面，小康客群整体呈现明显的低容忍度。选择1000元以下年费的比例高达40.7%（TGI:126）。此外，他们对各类型的年费接受程度都相对较低，TGI均低于85，因此低门槛、返还形式灵活的年费机制是减少其心理负担，吸引办卡的重要前提。

小康客群年费接受度

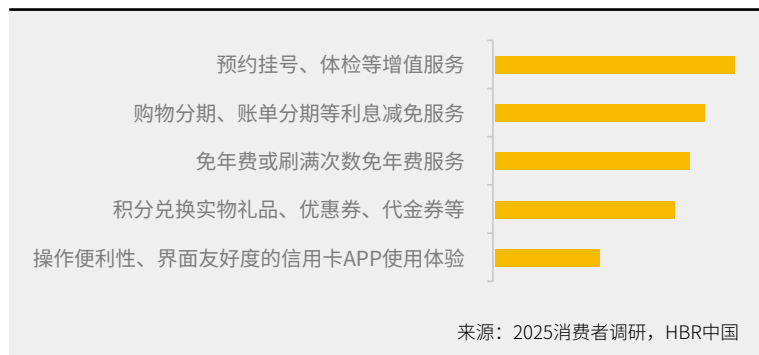


获客策略

小康客群对可即时兑现的小额高频优惠，如消费立减、积分兑换、账单分期等偏好明显。数据显示，分期、积分、年费减免等 TGI 均高于 110。同时，体检、挂号等健康类权益的偏好也显著高于平均（TGI: 116），体现该客群对健康的关注。

在权益层面，小康客群依旧重视返现、立减、多倍积分等实用权益，而对于高端礼遇、贵宾厅、身份象征类服务兴趣相对有限。在文旅与出行场景中，无论机票还是酒店，他们更倾向于折扣、积分、延误险、免押金入住等。延误险（TGI:111）、积分换免房（TGI:112），说明他们希望以合理预算换取舒适与便利。

小康客群境内用卡服务偏好 TGI TOP5



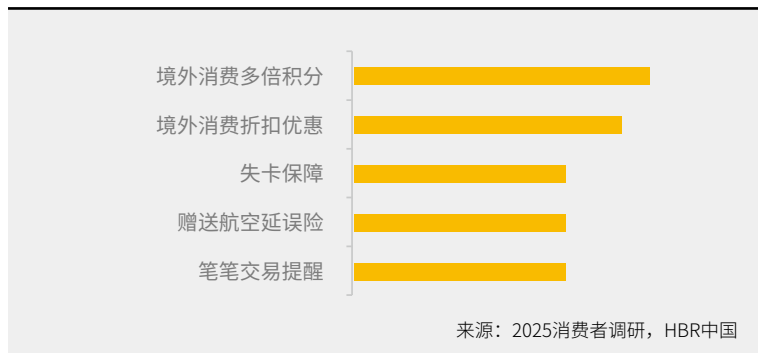


小康客群的消费行为更具代表性和风向标意义。他们的选择往往预示着主流消费的方向。活客经营的重点不在寻找差异，而在于放大共性。

在境外用卡中，小康客群对于购物表现出明显偏好，他们偏好购买当地特色纪念品（TGI: 115）、购买奢侈品、化妆品等商品（TGI: 117），同时特别关注海外商品是否比境内便宜（TGI: 161）。因此，在海外用卡权益的期待中，他们更加关注境外消费多倍积分（TGI: 128）与境外消费折扣优惠（TGI: 123）。

同时，他们展现出对安全可控的高关注。失卡保障、赠送航空延误险、笔笔交易提醒的 TGI 都达到 113。

小康客群境外权益偏好 TGI TOP5



从整体数据来看，小康客群与总体消费者的差异并不显著，这源于其客群规模庞大，且处于各类客群的中间层。这也说明**小康客群的消费行为更具代表性和风向标意义。他们的选择往往预示着主流消费的方向。**对希望获得规模增长的银行而言，小康客群的重要性不言而喻。而面对如此庞大且有着相似行为特征的客群，**活客经营的重点不在寻找差异，而在于放大共性**，以被主流消费者共同认同的品牌价值与体验标准，覆盖更多中间客群，构建更具规模效应的增长场。

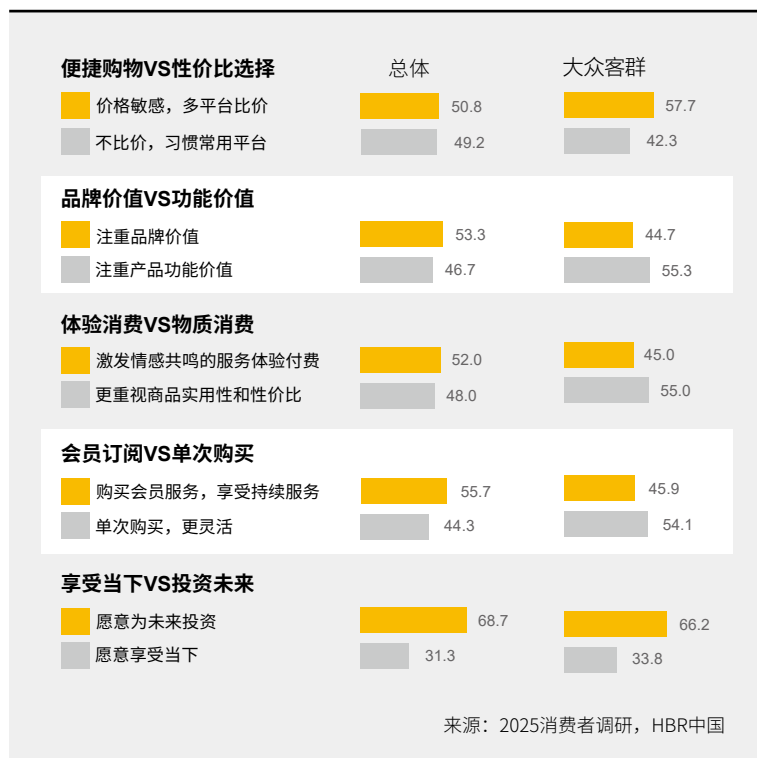
大众客群： 理性务实的日常支撑者

大众客群以务实与理性为主导，是银行卡业务的数量支柱与活跃底盘。他们在消费中注重性价比与确定性优惠，更关注直接可感的实惠权益，体现出对生活成本的敏感与对高频场景的依赖。

消费理念

大众客群（家庭年收入 20 万以下的客群）展现出典型的价格敏感型与功能实用型消费取向。数据显示，57.7% 的大众消费者倾向于多平台比价，是所有客群中价格敏感度最高的一类。同时，他们更关注商品的功能价值（55.3%）而非品牌附加值，对实用和划算的重视程度远高于体验或情绪价值。他们愿意投入时间精力寻找低价优质的选项，但较少为品牌溢价或附加服务买单。此外，大众客群在会员订阅与体验消费上参与度较低，更偏向单次购买（54.1%）与实用性（55%），对长期绑定或高价体验的接受度有限。

大众客群的消费观念（单位：%）



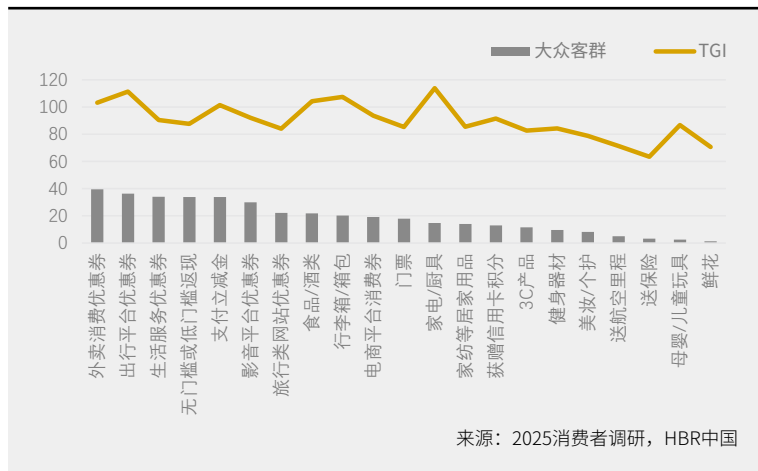
消费场景

大众客群的消费结构仍以基础民生类支出为主，如餐饮、日用品采购、交通出行、水电缴费等场景在整体占比中居于高位。这一客群的消费行为稳定，但在多数非刚需场景中呈现出轻微收缩迹象。相比总体样本，大众客群在境内外出游、教育培训、运动健康、奢侈品等消费中的占比有明显下降，反映出他们在支出决策上仍偏向实用与节制。

获客逻辑

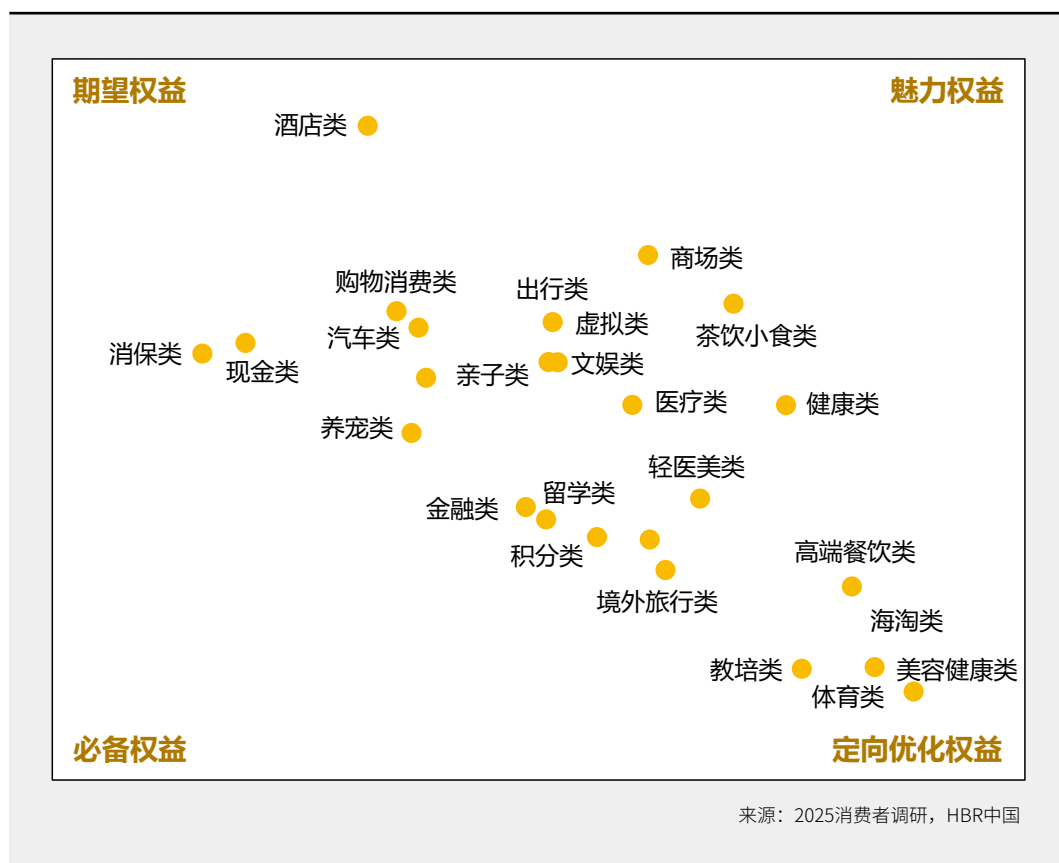
从数据表现看，大众客群开卡动机集中在即时可见、低门槛、具备直接经济回报的优惠上。例如外卖消费优惠券（39.5%）、出行平台优惠券（36.3%）等选择比例较高，家电/厨具（TGI: 114）的偏好明显。而鲜花（TGI: 71）、送航空里程（TGI: 71）等情感型、非刚需类礼遇 TGI 均低于 85，拉动作用有限。可见大众客群的敏感点不在新奇而在划算，优惠越直观、越具普遍适用性，越能激发其开卡行为。

大众客群开卡礼偏好



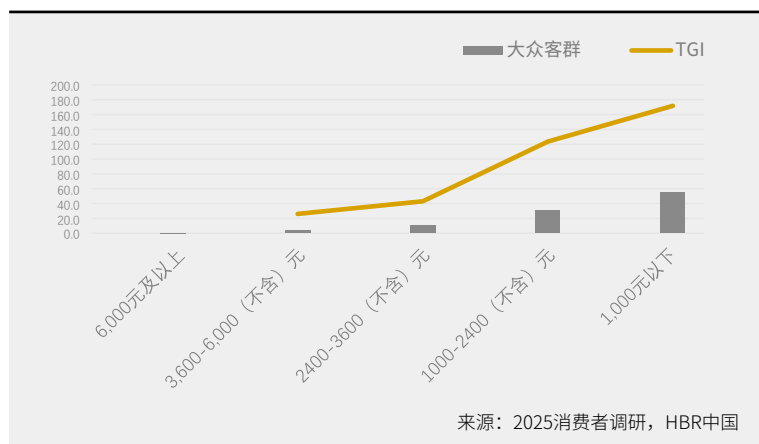
在权益分布上，酒店类、商场类、虚拟类等权益被视为期望与魅力权益，显示此类人群希望获得多元的优惠体验。相较之下，必备权益几乎缺位，很可能意味着他们缺乏对基础权益体系的强依赖性，换卡或跨行成本低，对品牌黏性相对不足。值得注意的是，健康类、体育类等在其他高净值人群中具有吸引力的权益，在大众客群中多处于定向优化区，反映出他们尚未将健康、健身等消费与银行卡绑定。

大众客群信用卡权益偏好



同时，大众客群在年费态度上呈现出显著的价格敏感特征。超过一半（55.3%）仅能接受 1000 元以下年费，TGI 高达 172。此外，53.1% 的客户不接受任何形式的年费，表明免年费或消费抵扣年费机制，是激活大众客群的前置条件。

大众客群年费接受度



大众客群既是银行卡活跃度的主力客群，也是银行规模线的关键支撑。他们的消费行为稳定且基数庞大，但易受价格波动、促销节奏等外部因素影响。

活客策略

从整体数据来看，大众客群在多数用卡服务与权益上的表现与平均水平基本持平，呈现出一种稳健、理性的消费特征。与新中产客群和小康客群相比，他们对高附加值、低频体验型服务，如高铁贵宾厅、酒店延迟退房、机场接送等的兴趣普遍较低；但在即时实惠的权益上表现偏好明显，如分期优惠（TGI 113）、购物分期（TGI 110）、消费返现/立减（TGI 118）等。

从营销活动偏好上看，大众客群的兴趣集中于美食餐饮优惠（40.5%，TGI 107）与日常常用 App 优惠（39.3%，TGI 116）等高频消费场景。相对而言，休闲娱乐类，如演唱会、旅游酒店活动吸引力有限，TGI 普遍低于 95。

在机票与酒店预订服务方面，大众客群表现出对折扣、分期和积分奖励的明显偏好，但在贵宾厅、登机牌服务等高端权益上显著低于总体。表明大众客群在出行消费中仍以价格驱动为主，对服务体验的关注尚处于次要层面。

总体而言，**大众客群既是银行卡活跃度的主力客群，也是银行规模线的关键支撑。他们的消费行为稳定且基数庞大，但易受价格波动、促销节奏等外部因素影响。**因此，银行在面向大众客群的活客策略上，应以实惠为入口，通过分期返现、优惠立减、积分倍增等直接激励方式，提升日常用卡频次。

年轻崛起与壮年焕新，纺锤两端客群的增长密码

在银行零售业务的版图中，Z世代与中老年客群成为最具代表性的两条增长曲线：一条承载未来，一条稳住当下。

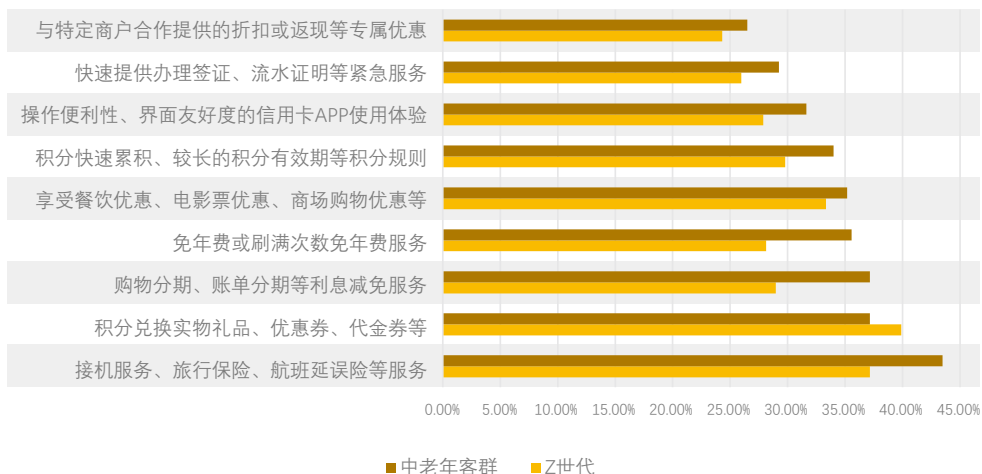
从人群画像看，Z世代（18-27岁）的年均收入约25万元，仍处于职业成长初期，但消费态度前卫，支付方式数字化程度高。他们对银行卡的认知来源主要是社交媒体与直播平台等，申请行为高度依赖线上端口，APP操作体验成为关键决策因子。

他们偏好支付立减、外卖与生活服务优惠券等能带来实际优惠的权益。同时对道路救援、失卡保障等保障型的权益表现出明显偏好，希望银行提供的服务能够成为他们探索世界道路上的助力和保障。

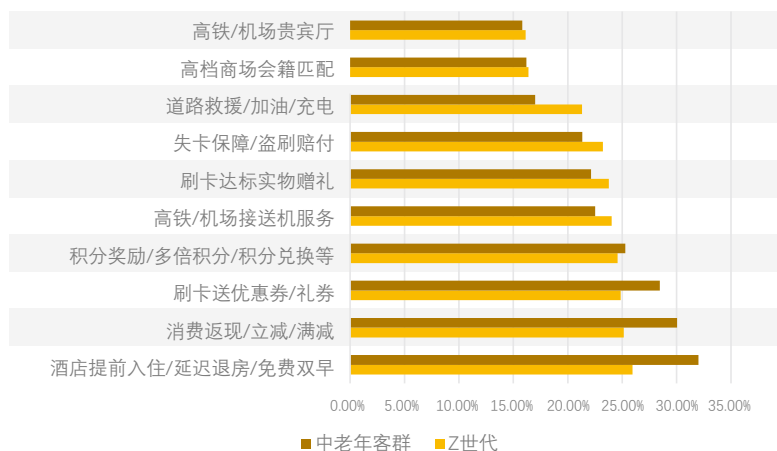
对于银行来说，Z世代不只是未来的客户，更是银行数字化生态的实验场：他们的行为数据与偏好特征，正在倒逼信用卡产品向轻量化、互动化、社群化转型。

而在另一端，中老年客群（45岁以上）年均收入近50万元，房车拥有率超过九成，资产稳健、信用稳定。他们的用卡频次虽略低于年轻客群（月均17.5次），但消费能力毋庸置疑。

中老年客群与Z世代用卡服务偏好（单位：%）



Z世代与中老年客群用卡权益期望（单位：%）



用卡时，中老年客群的关注点不在优惠，而在确定性与安心感，如酒店延住、房型升级、航旅保险、贵宾厅等服务。而对此类服务与权益的关注，侧面反映出中老年客群拥有旺盛的消费活力，用卡场景也更加多元。

因此，中老年客群值得被视为增长的关键驱动力。他们拥有时间、资产与消费意愿，是连接财富管理、旅游休闲、健康养老等跨界生态的潜力人群。对银行而言，从保障型权益延伸到生活方式解决方案，将是释放中老年客群用卡潜力的关键。

从趋势来看，Z世代与中老年客群的消费力量正从两端共同塑造零售金融的新平衡。年轻一代以数字敏锐度与内容参与度驱动规模增长；中老年客群以资产厚度与信任积累支撑价值沉淀。两者的并行，构成了银行卡业务“双线增长”的人群基础：以Z世代为规模线，强化线上生态渗透、权益创新与社群运营，实现规模扩张；以中老年客群为价值线，强化服务体验、增值权益与线下触达，稳固长期贡献。

NEW CYCLE

**新周期
新增长**



NEW GROWTH

新周期下的增长共识

当前，中国经济正步入以提质增效为核心特征的发展新周期。在提振消费、扩大内需的宏观政策指引下，市场各参与方均面临着从追求规模扩张转向价值增长的共同命题。我们发现，无论是银行业还是银行业之外的一些典型的平台企业，都在这一新周期中展现出惊人的战略共性：以用户价值为中心，通过生态化、数字化和精细化运营，在存量市场中开辟新的增长路径。

战略转向：从规模扩张到价值深耕

新周期的本质是增长逻辑的根本性转变。招行信用卡中心提出“细小慢累”的经营理念，不再追求发卡量的线性增长，而是通过深耕高频场景提升单客价值；农行信用卡在重点领域实现深度渗透，展现出精耕细作的战略定力；建行信用卡则围绕质量、效益、规模、结构统筹协调发展，推进内涵式高质量发展。这一转变的底层逻辑，正应和着“双线增长”的思路：从单线速度的追逐，转向规模与价值的复合式增长。

这一转变在平台企业同样明显：携程聚焦“哑铃的两头”——Z世代与银发族，通过“节演展赛”和“老友会”深度挖掘细分人群需求，提供相应的价值供给；小红书则通过人感营销建立以信任为核心的新型消费关系，推

动营销从单向传播转向与用户的价值共创。各方均从追求广度转向挖掘深度，标志着存量竞争时代的核心范式变革。

生态化协同：从单点突破到网络效应

从封闭走向开放，从竞争走向共生，已经成为一种共识。农行信用卡打造“政府—协会—商户—银行”四方协作模式，在汽车、惠农、家装等领域构建生态圈；建行信用卡围绕购车、家装等重点领域构建覆盖购置、消费与服务的一站式生态体系；携程通过“酒+X”体系将酒店与亲子、马拉松、演唱会等场景深度结合；小红书则通过种草联盟打通数据壁垒。

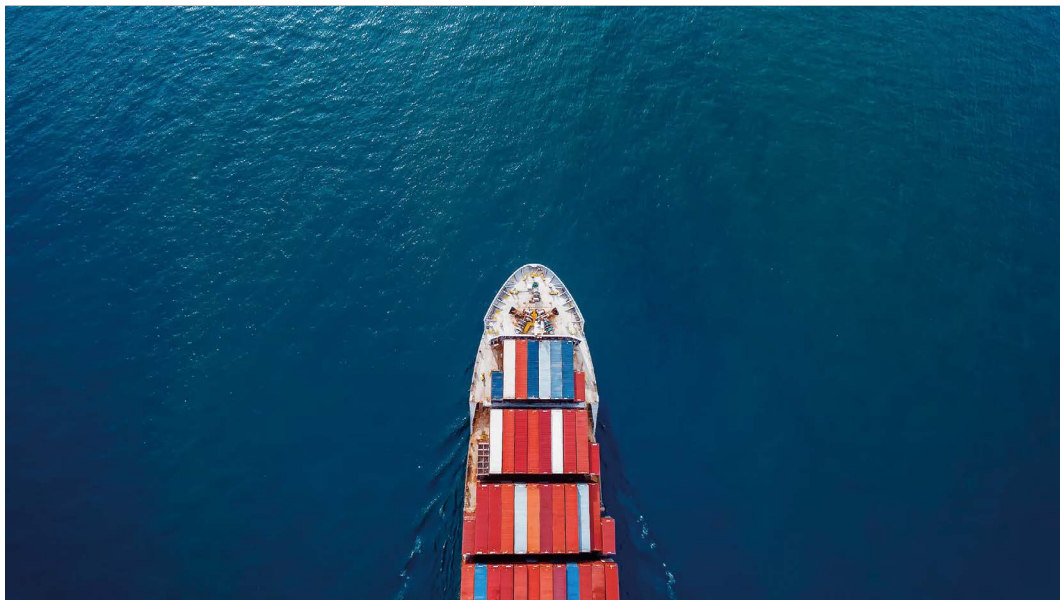
这种生态协同，不仅拓展了服务边界，更重塑了增长方式：当企业成为生态的连接者与价值共创者，规模与价值的双线也在生态网络中实现了新的平衡，以生态的广度驱动用户规模的扩张，以生态的深度促进用户价值的沉淀。

数字化赋能：从经验驱动到智能运营

面对高度分化的用户需求，数据智能成为提升运营效率的关键。招商银行专注于“资金投入多、人工投入多、耗时多、非结构化数据多”的四多场景，构建数智化增长护城河；农行信用卡构建“系统—数据—模型—策略—渠道”五位一体的智能化主干道；建行信用卡持续加大科技投入，全方位优化了信用卡的运营方式，提升了客户体验与经营效率；小红书建立种草度量体系，让内容影响力转化为可衡量的生意指标；携程则通过用户数据、评价与算法分析，帮助酒店把自身的特色转化为可持续的体验价值。

在这一过程中，数字化不仅意味着降本增效，更是“双线增长”的核心驱动力。通过数据洞察精准识别高潜客群，实现规模增长的可控与价值增长的可持续，让“多发一张卡”变成“多留一位客”。这也标志着企业从经验驱动走向智能决策，从粗放增长迈向科学增长。

总之，尽管赛道和产品形态不同，但这些企业的努力方向都汇聚于一点：在新周期中，通过构建难以替代的用户价值，实现高质量的新增长。接下来的篇章，我们将揭示它们在这条道路上各自的智慧与探索。



招行信用卡刘加隆： 在时间的河流上， 开拓信用卡韧性增长的航道

“ 国家是时间河流上的航船，而我们每家企业、每个个体，都只是航船上的乘客而已。 ”

当经济周期的浪潮奔涌而过，信用卡正从“黄金时代”驶入一片暗流涌动的水域：规模上，中国人民银行数据显示，截至 2024 年末，我国信用卡和借贷合一卡数量同比下降 5.14%；外部环境上，社会经济的整体波动明显影响着大众消费行为，“理性收缩”“小额高频”成为新常态，直接影响着信用卡交易额的增长前景。

与行业的变化同步而来的是技术领域的革新。AI 等技术的快速进化正在重构金融服务链条，从风险定价到用户运营的逻辑都在被改写，信用卡行业也开始思考如何“在高速行驶的同时，平稳地更换车轮”。

时代的变革带给信用卡行业诸多挑战，这也是为什么招商银行信用卡中心特别关注对宏观趋势与行业走势的研判。正如招商银行信用卡中心总经理刘加隆所言：“现在要做什么并不仅取决于当下的情况，而是取决于三五年之后这个行业会变成什么样。”

在这样的思维下，6年前，招行信用卡中心敏锐察觉到信用卡行业正进入存量市场；5年前，提出“平稳、低波动”的转型方向；3年前预判信用卡行业即将进入大分化时代……

对于趋势的关注和预判让招行信用卡中心能够早危机一步转向，在信用卡消费规模整体性下滑时，守住4万亿元交易额，领跑同业；在互联网信贷以“爆款逻辑”冲击市场时，坚持“客户终身价值”的人本主义，在“细小慢累”的经营中沉淀用户价值；在AI应用百花齐放时，专注于“用人多、用时多、省钱多、非结构化数据多”的四多场景，构建数智时代的成长护城河。

那么，看向信用卡行业的未来，哪些变化即将出现？哪些信号将影响行业当下的战略选择？在与刘加隆的对话中，我们试图透过三大切口，即分化的格局、用户的经营逻辑与AI的落地，解码这场静水流深的行业变革。

后分化时代，信用卡市场的三大确定性

不久前，刘加隆在一段短视频中看到一个新词：道心破碎，这个词或许点中了不少信用卡从业者的心态。

去年以来，银行关停部分信用卡中心，或变相退出信用卡业务的新闻不断传出。“坦率地说，我们已经看到一部分银行在退出这个领域，分化已经



刘加隆
招商银行信用卡中心
总经理

●● 在互联网信贷以“爆款逻辑”冲击市场时，坚持“客户终身价值”的人本主义，在“细小慢累”的经营中沉淀用户价值；在AI应用百花齐放时，专注于“用人多、用时多、省钱多、非结构化数据多”的四多场景，构建数智时代的成长护城河。

到了最后的阶段。”

那么，当新的市场格局慢慢浮出水面，分化与集中完成后的信用卡行业又会呈现怎样的样貌？在刘加隆看来，信用卡本质上的特性不会改变，未来也将呈现出三大确定性的趋势：

首先，即便行业内仅有少数信用卡品牌，这依旧是一个“细小慢累”的业务。

它需要深入到消费的细枝末节，从碎片化的场景中挖掘需求，通过差异化服务构建竞争力；它依赖海量小额交易积累规模效应；它需要关注持卡者的长期价值，从获客到盈利需长期投入；它还需要精细化的用户运营和不厌其烦地处理各种突发问题。“未来的利润存在于细小慢累，这是我们的商业模式中必不可少的组成部分。”

其次，信用卡的核心是以人为中心的授信机制，这区别于市场上大量以物为核心的授信产品，成为信用卡经营的最基本法则。

比如房贷、车贷或先买后付（BNPL）等，它们授信的标的是具体的商品，业务的逻辑围绕单次交易展开。而信用卡的授信基础是持卡人的生命周期价值，通过历史数据动态调整额度，形成渐进式的信用增长。这意味着信用卡业务需要具备长期思维，形成以终身金融服务为基础的业务逻辑，并在市场与用户的动态变化中，敏捷调整经营策略。

最后，风险管理将依旧是信用卡的核心业务。

信用卡业务不仅仅是“早一点、快一点、好一点”，而需要构建系统化的风险识别、预警和处置体系，让自己还能“活得久一点”。

高频低总量背景下的用户经营

“我们的流通户其实是略有增加的，活跃的客户是在增加的，交易笔数是在增加的，但是每一笔的交易金额是在下降的。”刘加隆介绍道，而这种高频低总量的态势，是招行信用卡中心看到的确定的趋势。在这一背景下，信用卡行业也需要从规模增长的逻辑，进一步转向价值深耕的逻辑，重构用户经营。

首先，企业需要更精准地识别与深耕高频场景，多举措激活用户的活跃度。在这一维度上，招行信用卡中心在过去一年间选择主要发力国补场景、旅游场景与电商场景。

“我们很认真地做了国补这件事情。”刘加隆称，今年以来，招行信用卡在国家“以旧换新”财政补贴的基础上进一步加码，上线“国补有招”叠加优惠活动，截至今年10月已惠及近10万持卡人。“从我们的数据来看，国补确实是有效的，对3C甚至对部分汽车的交易有明显拉动作用。”



信用卡业务不仅仅是“早一点、快一点、好一点”，而需要构建系统化的风险识别、预警和处置体系，让自己还能“活得久一点”。

此外，招行信用卡继续深耕旅行场景。“旅游还是一个非常重要的趋势。”刘加隆称，这不仅是因为疫情后的消费反弹，而是消费者深层需求的释放。为此，招行信用卡中心也推出“非常境外游”等活动，通过多重优惠，激活消费者的用卡行为。

同时，招行信用卡加大了在电商领域的精准投入。春节、618期间，招行信用卡即推出相关主题促消费活动。今年双11，招行信用卡推出“11.11加鸡腿”活动，活动期间，持卡人在淘宝、京东、拼多多使用招行信用卡下单，有机会享最高24期0分期利率；特邀用户还有机会在掌上生活领取淘宝闪购、京东外卖、美团外卖红包。“电商的渗透率不断提升，今年闪购大战的热度也很高。这些变化都是趋势的印证，怎么才能捕捉到其中的机会也是我们认真思考、认真在做的事情。”

在深耕场景的同时，**在新的消费常态下，信用卡如何打造可持续的商业模式也是需要被重新思考的问题。**

今年9月招行信用卡经典版白金信用卡的年费优惠规则出现新调整，经典白主卡更换芯片版后，需额外满足“当年消费满18万元”的条件，才可使用1万永久积分抵扣年费。这不是一次简单的“调价”行为，而是对服务模式与商业可持续性的再平衡。其背后则是银行业从规模扩张向高质量发展转型的行业逻辑。

在过去数年互联网经济的冲刷下，补贴用户获取规模已经成为许多企业的重要经营思路之一，但刘加隆始终在反问自己，这种商业模式是可持续的吗？“我觉得从财务模型和商业模型上考量，这种模式是没有办法持续的。”一方面，境内信用卡产品的回佣比例不断降低，影响着信用卡中心的收入规模；另一方面，以非常规方式大量套取权益的套利行为，也在侵占着原本目标持卡客群的权益。在此背景下，银行基于市场变化、经营需求和消费者用卡需求等调整产品，实际上是重塑业务结构、优化经营策略的常见方式，也是“反内卷”的要求、追求整体高质量发展的体现。

招行信用卡的规则调整仅仅是一个信号，意味着其正在尝试重构可持续的发展模型，筛选目标客群，优化资源配置，重塑“信用本位”价值，在“成本—风险—价值”的三角中寻找最优解。这已然成为存量竞争之下转向高质量发展的必经之路。

AI 融入信用卡业务的四类场景

每年 12 月 3 日是招行信用卡的发卡纪念日，当天，内部的合唱团都会在食堂里给员工们献唱。而今年，他们领到了一个特殊的任务，用 AI 创作一首以招行信用卡 23 周年为主题的歌曲，并进行演唱。

“AI 会给未来的世界、未来的生活、未来的工作带来非常大的变化。我们的员工不能对 AI 感到抗拒和陌生。”刘加隆表示。而用 AI 创作歌曲、用 AI 辅导孩子写作业、用 AI 绘制贺卡等等，已经成为招行信用卡鼓励员工熟悉 AI 的重要形式。“接纳技术对我们的改变，很多时候不是强迫的，而会落在生活中的一点一滴。”

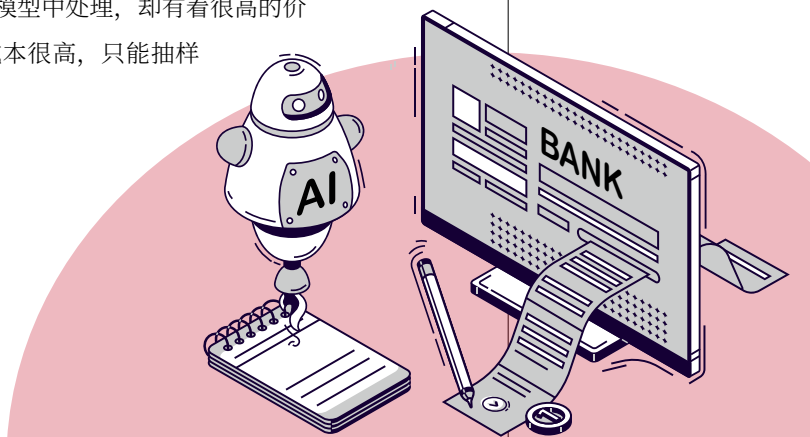
两年前，《哈佛商业评论》中文版首次与刘加隆展开对谈时，如何应用生成式 AI 赋能业务就已经列在了招行信用卡的待办事项之中。那时，ChatGPT 的热潮才刚刚显现。

而在今年上半年的财报中，招商银行首次将 AI First 战略写入财报，并已在零售、对公、风控、运营、办公等多个领域共落地 184 个 AI 应用场景。

“我们用两年的时间想清楚了几件事情。”刘加隆介绍道：

第一件事情是，信用卡业务应该优先在哪些场景部署 AI。在总部层面，招行明确提出会在“三多”场景中优先投入，即资金投入多、人工投入多、耗时多的各类场景，AI 在这些场景中会产生更大的价值。而具体到信用卡业务，招行信用卡追加提出“第四多”，即非结构化数据多的场景。

举例来说，客服场景中，每天产生大量与用户的往来对话数据，这些是典型的非结构化数据，以前很难在数据模型中处理，却有着很高的价值。“以前我们要处理这些数据的成本很高，只能抽样





AI 时代降临之后，人到底有什么作用。招行描述其 AI 战略方向为“人+数智化”。AI 输出的结果通过人工界面与客户交互，其交互结果再输入 AI 大模型，从而实现 AI 的进化。而在这一过程中，人类员工也可以从简单的劳动中解放出来，用更大的精力解决更为复杂的问题，从而实现自我价值的提升。

处理。但今天，我们可以全量处理。从抽样到全量这是本质上的区别。”刘加隆称。

如今，基于招行 AI First 战略，招行信用卡客服 AI Copilot 会话小结功能依托行内部署大模型，将非结构化对话实时转化为结构化摘要与任务项，实现服务全流程智能化升级。该功能已覆盖全量 2000 余名客服，月均处理超 300 万通会话，通过前情提要快速定位客户需求，服务结束后自动生成会话小结，平均每通节省 20 秒作业和沟通时间，提升服务效率及跨部门协同效能。技术赋能推动组织优化，消除数据壁垒，使服务旅程分析、问题定位及业务分析等环节实现实时可视化，驱动服务流程向智能化、跨部门协同优化转型。

第二件事情是，AI 时代降临之后，人到底有什么作用。招行描述其 AI 战略方向为“人+数智化”。AI 输出的结果通过人工界面与客户交互，其交互结果再输入 AI 大模型，从而实现 AI 的进化。而在这一过程中，人类员工也可以从简单的劳动中解放出来，用更大的精力解决更为复杂的问题，从而实现自我价值的提升。

“很多人觉得信用卡行业现在面对的状态比过去难很多，但会不会过去的状态其实是特殊的状态，现在的状态才会是将来的常态？”刘加隆提到，“这是一个新的时代。在这个过程中，我们会继续做好三个坚持和三个突破。”也就是坚持信用卡的商业模式要架构在风险安全的基础上，坚持抓支付、小额信贷两个基本点，坚持强化“分行+直销”两条腿走路模式优势。突破重点地区获客份额，同在地零售业务协同发展；突破实动经营，回答好客户为什么要用招行信用卡；突破重点场景、重点产品、重点资产类别。

未来很长时间内，信用卡业务可能处在严峻的挑战之下，而招商银行信用卡已经开始为长期的坚韧增长打下了基础，做好准备。

精耕细作： 农行信用卡的核心竞争力 构建之路



在经济不确定性加剧和消费意愿波动的环境下，近几年来许多银行的信用卡业务经历了增速放缓的现实挑战。但对于中国农业银行信用卡而言，这段时光却是创新和转型的黄金期。

财报数据显示，2025年上半年，农行信用卡的消费额突破1.05万亿元，贷款余额达到了9101.59亿元，同比增幅领先同行。这样的成绩单不仅展示了农行信用卡的增长潜力，更是其战略转型的生动写照。

在竞争愈加激烈的存量市场中，农行信用卡业务以“场景化运营+生态协同+数智化转型”三大核心战略为抓手，深耕日常高频消费场景，拓展跨行业生态圈，通过数字化手段提升客户体验和运营效率，在创新和实践之间找到了新的平衡点。

这种多维度的战略组合，不仅让农行信用卡在激活消费中实现“消费扩容—用户活跃—收益增长”的自我强化，构建出属于自己的增长引擎，也建立了“消费者—商家—银行”的共赢循环，成为金融行业转型升级的重要参考。



在竞争愈加激烈的存量市场中，农行信用卡业务以“场景化运营 + 生态协同 + 数智化转型”三大核心战略为抓手，深耕日常高频消费场景，拓展跨行业生态圈，通过数字化手段提升客户体验和运营效率，在创新和实践之间找到了新的平衡点。

场景化运营，融入消费全链路

在消费需求不断升级的今天，传统信用卡已经无法单纯依赖“支付工具”的属性来吸引用户。消费者对信用卡的期望不再仅仅是支付功能，更多的是“支付 + 权益 + 服务”的全场景解决方案。

面对这种市场变化，农行信用卡迅速做出战略调整，将场景化运营作为转型的突破口，通过深耕大宗消费、跨境消费及县域市场等多个核心场景，逐步将信用卡功能扩展到消费者的日常生活和消费全链路。

比如，在大宗消费领域，农行信用卡重点锁定了汽车、家装等重要市场。尤其是针对汽车消费，近一年来，农行举办了超过 1000 场专场营销活动，覆盖了 200 多个城市，服务超过 150 万客户。特别是通过“千城万店 中国农业银行汽车节”，整合了从看车、分期申请、支付到售后的全流程，提供了无缝衔接的消费体验。这种高效便捷的服务，不仅提升了消费者的购车体验，也为农行信用卡积累了大量忠实用户。

在跨境消费领域，农行信用卡也不断优化服务。通过在掌银 App 开设信用卡“跨境专区”，农行为消费者提供了出境前“卡片体检”、出境中“境外返现”等一站式信用卡跨境金融服务，提升持卡人境外用卡交易体验。

而与万事达合作推出的全球支付白金卡，则进一步提高了境外消费的便利性和普适性，为用户带来境内外“一卡通用”的无缝支付体验。万事达服务团队还通过引入可迁移的承兑

中国农业银行 | 信用卡
CREDIT CARD

卡片换新 随心而行

万事达指定信用卡

全新万事达全球支付卡

享130元好礼*

境内 绑微信/支付宝

境外 1% 笔笔返

*转卡礼: 50元支付宝立减金等礼品四选一+50元高铁餐券, 仅限邀约客户参与
*十分购: 首绑微信或支付宝, 有机会0.1元购总价值30元支付宝等立减金券包

率分析框架、设计并协助行内落地一系列跨境自动化策略、协助整合行内多个数据库系统、运用数据分析与提取技术精准识别潜在目标客户等多项举措，实现农行万事达卡 2024 年跨境交易额同比 2023 年增长超过 100%，增速在万事达中国发卡行中排名第一。

当然，作为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，并不断有针对性地提升县域用户服务能力，打造特色优势。

比如，通过推出定制化卡片产品，为县域消费者提供了专属的金融产品，帮助他们解决了从日常消费到农业生产经营的各种金融需求；在 60% 以上县域网点设立“哇宝小站”，提供办卡、激活、权益咨询一站式服务，同步推广“商户收款码+信用卡优惠”组合，覆盖县域商户超 300 万家；结合“千县行动”开展“县域旅游节”“农产品消费季”，开发方言版宣传素材，通过村广播、商圈台卡触达用户，不断提升客户体验。

实践证明，场景化运营显著提升了农行信用卡的客户活跃度与业务质效。数据显示，2024 年，农行信用卡新增年轻客户激活率超 85%，首刷率超 64%，均优于传统获客模式。而在 2025 年，农行在县域市场的用户增长也表现强劲，新客持续增长，激活率同比提升 13%。

共建生态圈，激发协同新动能

场景的延伸，离不开生态的支撑，毕竟仅靠单一机构难以满足消费全链条需求。只有通过全面的生态协同，更好地连接消费者、商户和银行之间的关系，形成合力，才能提升金融服务的整体效率，共同推动业务的可持续增长。

因此，农行信用卡打造“政府—协会—商户—银行”四方协作的模式，通过打破单一主体的局限，整合各方资源，让金融服务渗透进消费的每一个环节，从政策引导到商户服务，从消费激励到支付结算，形成了一个高效联动、共建共赢的生态体系。

在汽车消费生态中，这一模式的效应尤为显著。依托“千城万店 中国农业银行汽车节”，农行联合产业多方力量，共同构建了一个融合政府、车企、经销商和银行的汽车消费生态圈，实现开放融通、合作共赢。首届汽车节活动以来，累计投放汽车消费贷款超 4000 亿元，服务城乡客户 300 余万人，助推新能源汽车行业发展。

同样的商业理念，也在惠农领域得到复制。农行与农业农村部农机总站、供销社合作，推出了“中国农业银行 惠农金融服务节”，整合政府补贴、



厂商优惠与农行分期产品三重资源，为农户提供更灵活的信用支付方式。今年以来，农行已与 38 家头部农机和农资企业合作，签约经销商 3500 户，累计为近 5 万余农户提供信贷支持，覆盖全国 35 个省份，带动农资、农机等农产品消费额超过 50 亿元。金融的触角由城市延伸到田间地头，为乡村振兴注入了源源不断的金融活水。

而在家装消费生态中，农行则联合各地商务部、住建部和家装行业协会开展“农行家装节”。政府提供以旧换新消费补贴，协会组织各地家装行业头部商户参与，商户提供专属优惠，银行提供消费返现优惠，形成了政策、产业与金融三方合力。2024 年，该活动带动家装分期消费超 170 亿元，让更多家庭实现了“旧貌换新颜”。

在文旅消费方面，当冰雪运动、展会以及各类文化活动成为消费热点，农行信用卡顺势而为，通过“奇遇冰雪游”、县域生活圈、京津冀消费季、奉化马拉松等活动，联动万家商户提供各类优惠和返现活动；聚焦正能量文化体育热点 IP，实现产品服务与文化、赛事的深度绑定。一系列创新举措让金融服务与文化消费深度融合，也让农行信用卡在年

轻客群中收获了更高的认同感。

通过这种生态协同的持续深化，农行信用卡不仅实现了金融服务的延展，推动了消费增长，更重塑了自身在产业链中的角色。从汽车到农业、从家装到文旅，农行不再只是提供金融产品的“参与者”，而是成为消费生态的“连接者”和“赋能者”。

数智化经营，构建增长的“智能引擎”

如果说，生态协同让农行信用卡在产业与消费之间织就了一张紧密的合作网络，那么数智化转型，则是这张网络高效运转的核心引擎。随着市场从增量转向存量，竞争的焦点早已从“谁能发更多卡”，转变为“谁更懂客户、谁更会经营客户”。于是，一场从“经验驱动”迈向“数据驱动”、从“传统经营”转向“智能增长”的深层变革，在农行内部悄然展开。

为提升客户经营的精细化、智能化水平，农行信用卡制定了客户生命周期智慧经营方案，形成“一纵一横”的立体分层分群经营架构：纵向上，建立分层管户机制，实现从头部客户到大众客户的差异化管理；横向上，依托客户数字画像与生命周期模型，推动“千人千策”的精细分群经营。两者交织成网，勾勒出客户全生命周期的动态画像。

在纵向体系中，农行将客户细分为头部、腰部和大众三类，匹配不同的管户策略。头部客户由网点客户经理专属服务，通过信用卡画像赋能，提供“管家式”服务；腰部客户由总行直营团队远程经营，依托企业微信、智外呼、掌银等数字工具，形成“策略—执行—评估—迭代”的营销闭环；大众客户则由数字人负责，通过机器学习算法动态识别客群特征，实现自动化触达与精准营销，让“千人千面”的服务真正落地。

与此同时，横向分群体系让客户经营更加立体。基于客户生命周期、



随着市场从增量转向存量，竞争的焦点早已从“谁能发更多卡”，转变为“谁更懂客户、谁更会经营客户”。于是，一场从“经验驱动”迈向“数据驱动”、从“传统经营”转向“智能增长”的深层变革，在农行内部悄然展开。

消费行为和经营价值等维度，农行将全量持卡客户划分为 8 个阶段、53 个子客群，明确各阶段经营重点和资源配置，实现从“精细管理”到“精准行动”的跃升。

从数据来看，这一套体系正在释放显著成效。今年上半年，农行信用卡数字化策略已覆盖客户逾 5300 万户，实现稳步增长；新客激活率、首刷率均同比提升，客户质量持续改善。

而支撑这一切的，则是农行持续打造的智慧银行底座。近年来，农行信用卡中心围绕“系统—数据—模型—策略—渠道”构建了五位一体的智能化主干道，贯通“营销、风控、运营”全流程。目前，已建设包括分布式核心、营销经营、风险管理、基础运营在内的各业务平台，整合零售、对公、征信、运营商等多维数据资源，实现了从数据收集到智能决策的全链条贯通。

值得一提的是，农行信用卡的数智化投入力度在同业中始终保持领先。依托全行的算力基础设施，加大 AI 模型研发和数据中台建设；组织层面，组建了跨部门柔性团队，包括青年 AI 小组和数据分析师队伍，建立“业务 + 技术”双轮驱动机制，搭建专属创新技术应用平台，形成高效协同的创新机制。

可以说，数智化不仅让农行信用卡的客户经营更精准、更高效，也在潜移默化中改变了银行业务的底层逻辑。过去，信用卡业务依赖人力推动，如今则依托数据驱动决策、算法优化流程、智能提升体验，实现了从“经验管理”到“智慧运营”的跃升。

未来，随着智能模型的不断优化与生态数据的持续沉淀，这一“智能引擎”将释放更强的动能，推动农行信用卡在高质量发展的赛道上持续领跑。



建行信用卡： 精益求精发展为高质量新增长 注入持久动能

如果把这两年的信用卡业务看作一场“考试”，建设银行信用卡交出的，是一份亮眼的成绩单。

财报数据显示，2024年，建设银行成为全国首家信用卡贷款规模破万亿的银行；2025年上半年，信用卡累计客户1.03亿户，贷款余额1.05万亿元，贷款规模保持同业领先。

亮眼的数字背后，并非偶然。建行信用卡没有停留在传统的规模扩张路径上，而是围绕质量、效益、规模、结构统筹协调发展的目标，推进信用卡业务内涵式高质量发展。无论是深入日常高频场景、激发客户活跃度，还是围绕汽车、家装等领域搭建跨行业生态圈，抑或是通过科技赋能推动流程优化与服务升级，建行都在不断探索新的差异化竞争优势。

正是在这一系列举措的推动下，建行信用卡展现出发展的韧性与潜力。而



走出快速增长的发展周期后，精细化运营成为信用卡业务的必然选择。特别是在扩内需政策持续加力扩围的大背景下，谁能在场景中找到切入点、在服务中嵌入金融力量，谁就更有机会把握住用户和市场。

更值得关注的，是它如何通过场景化经营、生态圈建设与科技创新，逐步构筑起独特的发展路径。

场景化经营，激发消费潜能

走出快速增长的发展周期后，精细化运营成为信用卡业务的必然选择。特别是在扩内需政策持续加力扩围的大背景下，谁能在场景中找到切入点、在服务中嵌入金融力量，谁就更有机会把握住用户和市场。对建行信用卡而言，场景化经营正是其稳步发展的关键支点。

今年以来，建行信用卡紧扣“扩大内需、促进消费”的政策导向，推动消费金融专项行动，持续深化文旅出行、日常生活和支付生态等重点领域布局。通过“满减优惠+分期补贴+积分回馈”的组合拳，把金融服务嵌入百姓日常场景，打造深受客户喜爱的信用卡品牌。

其中颇具代表性的是“龙卡信用卡66节”。这一由建行信用卡自主打造的消费节，经过多年经营已成为广受认可的品牌符号。今年活动紧扣“以旧换新、电商大促、文化旅游”三大主题，形成“线上平台+线下商圈+总行分行联动”的立体模式，覆盖“吃、玩、购”等多个高频消费场景。

比如，在“以旧换新”方面，建行信用卡不仅抓住政策与市场的契合点，更整合“国补、平台、商户、银行”多方资源，推出多样化分期优惠，既降低了客户消费门槛，也帮助商户释放库存压力。各地分行还结合区域特色推出定制化活动，助力“以旧换新”深入到社区和家庭。

在“电商大促”方面，建行信用卡则运用积分机制提升客户参与感与黏性：“宝藏特权”为指定渠道消费的客户提供积分奖励，“越刷越有礼”则通过消费达标赠送多倍积分。据了解，今年“66节”期间，建行信用卡累计送出积分达两百亿分，

成为拉动用卡活跃度的重要动力。

在“文化旅游”方面，建行信用卡同样紧扣消费热点。围绕暑期、国庆文旅出行旺季开展了丰富的“‘享趣’玩”系列主题活动，例如：建行信用卡联合携程、去哪儿等平台，提供机票、酒店、门票等多种优惠；与迪士尼、乐高等热门景点合作，客户消费满额可享优惠立减；精选北京、上海、成都等多个文旅消费先锋城市，聚焦景区票务、特色餐饮、文创消费等多方面的用卡优惠服务。同时，契合年轻客群、亲子家庭以及出境人群的不同需求，建行信用卡通过持续开展境外消费 8% 返现活动，叠加部分卡产品境外消费返现等卡权益，形成境内境外、线上线下全面开花的消费矩阵。

特别是在跨境出行领域，建设银行持续展开创新，凭借强大的产品体系和全球化服务能力，为客户打造了高效、便捷的国际金融体验。建行信用卡多年深耕“玩转世界”品牌，其标志性的境外 8% 返现活动持续推进，并新增留学缴费高频场景，成为跨境客群的优选。值得一提的是，建行万事赢新版优享卡支持境内外一卡通用，并提供境外消费笔笔 1% 返现的基础权益，满足跨境客群在境内外的持续金融需求。

此外，建设银行还结合万事达“环球赏”权益平台，基于热门目的地及消费场景，为持卡人推荐境外用卡优惠以及全球热门商户专属返现礼遇，优化客户全球用卡体验。无论是旅游出行、境外购物还是留学缴费，建行信用卡持续为客户提供智能化、个性化的全球金融生活解决方案。

可以说，场景化经营不仅让建行信用卡更贴近客户生活，也让其在存量竞争的格局下找到新的增长空间。信用卡，不仅是支付工具，更是日常消费的入口和金融服务的桥梁。

构建消费生态圈，提供一站式服务

如果说场景化经营让信用卡更加紧密地贴近用户的日常生活，那么生态圈的构建，则进一步拓展了信用卡的服务边界。建行信用卡围绕购车、家装两大重点领域等，持续深化分期产品创新，逐步形成覆盖购置、消费与服务的一站式生态体系。

在汽车消费领域，建行信用卡以购车分期为核心，提供覆盖新车、二手车及车险、装潢、税费、车牌等附属环节的综合金融支持。最高百万分期额度、最长 5 年分期期限，大幅降低了购车资金门槛，让更多家庭能够提前实现“美好车生活”。

合作网络的延伸，使这种优势更加明显。目前，建行与全国 40 多家主



无论是购车，还是家装，建行信用卡都不是在单点上提供金融产品，而是在跨行业合作中，构建出一个覆盖购置、消费、服务的完整生态。通过这种方式，信用卡的服务边界不断延展，客户黏性也显著增强。

流汽车品牌开展合作，覆盖 3 万余家经销商门店。尤其在新能源汽车消费加速普及的背景下，建行与各大主流新能源汽车品牌开展深度合作，总总合作品牌数、信贷投放、贷款新增、绿色信贷总额、资产质量等核心指标同业领先。

创新服务也在不断推出。例如“零首付”购车分期，将油车、新能源车的首付比例降至零，客户还可灵活规划、分期付款，进一步降低资金压力。这一系列举措，不仅顺应了汽车消费升级趋势，更让普惠政策真正惠及大众。

经过多年深耕，“要买车，到建行”的理念已深入人心。2025 年上半年，近 80 万台汽车通过建行信用卡分期完成交易。此时，信用卡也不仅是支付工具，更是车生活全链条的解决方案，用生态成就生活的美好。

同样的逻辑，也体现在家装消费领域。通过打造“建行家装节”等主题活动，建行将信用卡分期服务广泛覆盖至家居焕新、生活改造等刚需场景。从“推荐返礼”到“分期立减”，再到与本地优质商圈的联合促销，建行信用卡用持续性、周期性的服务活动激发了家装用户的消费积极性。

在很多消费者心中，买房找建行、装修也找建行。信用卡成为连接客户需求和家装平台及商户的桥梁，让金融力量真正嵌入家庭焕新的全过程。

无论是购车，还是家装，建行信用卡都不是在单点上提供金融产品，而是在跨行业合作中，构建出一个覆盖购置、消费、服务的完整生态。通过这种方式，信用卡的服务边界不断延展，客户黏性也显著增强。

科技赋能，推动金融服务智能化

在竞争日益激烈的存量市场中，科技创新正

在成为信用卡业务高质量发展的重要引擎。建行信用卡深刻认识到这一趋势，把数字化与智能化作为突破口，通过系统优化、产品迭代和服务升级，持续提升客户体验与经营效率。

其中，智能外呼促快捷支付绑卡就是一个典型案例。建行信用卡与万事达卡组织合作，依据客户生命周期和用卡表现等维度数据建立相关客户标签进行标签建模，并动态结合产品、权益的差异化匹配对应智能绑卡外呼任务，不仅实现了对客户需求的更精准触达，也让客户能更便捷地享受到快捷支付服务。

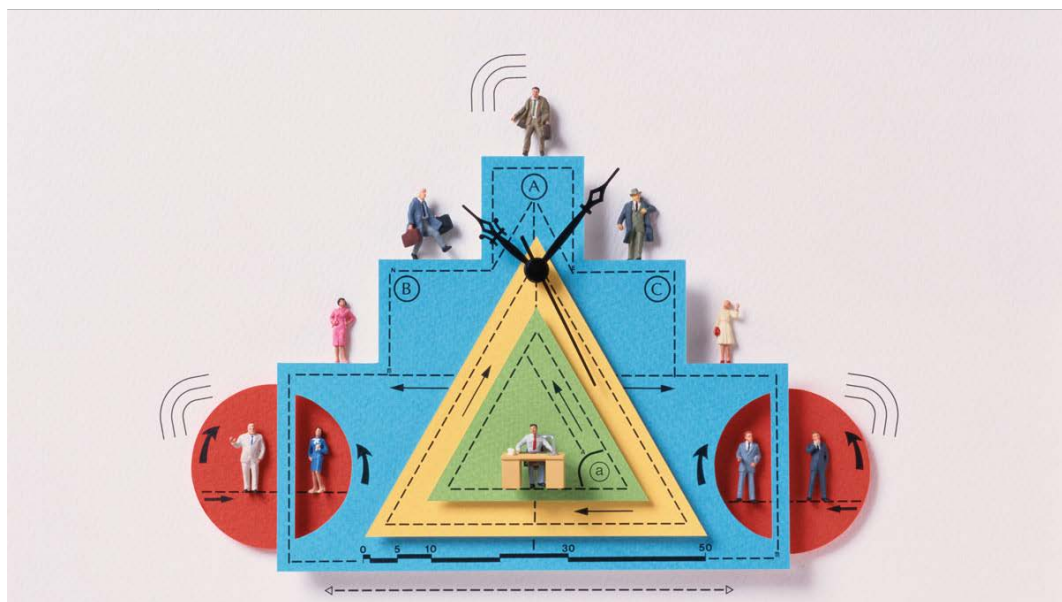
绿色低碳也是科技赋能的着力点。龙卡万事鑫优享卡的推出，便将绿色理念融入产品创新。该卡采用环保材料，并配套“碳计算器”功能，客户在指定场景消费时，可计算碳排放与碳减排量，让“低碳”从抽象理念变为可感知的日常体验。

要持续不断推出这样的创新，并非一朝一夕之功。事实上，建行信用卡早在 2007 年就上线了预审批系统，强化网点赋能；2011 年又开通信用卡线上受理渠道，大幅简化办卡流程；2015 年创新先行推出虚拟信用卡，开启无卡支付新时代。

而在这些产品创新背后，建行始终注重底层系统的打磨与自主可控。2022 年，建行实现信用卡客户全量切换至国产化系统，使其贷记卡系统成为业内首个用户量过亿的全栈国产化信用卡核心系统。这一“硬实力”不仅保障了技术安全，也为未来的业务创新提供了稳定可靠的支撑。

可以说，多年来，通过持续加大科技投入，建行全方位优化了信用卡的运营方式。它所带来的，不仅是更便捷的客户体验，更在于支撑业务形成长效竞争力。

从场景到生态，再到科技，建行信用卡构建起一个兼具韧性与潜力的发展体系。可以预见，随着数字化水平的进一步提升和消费场景的不断延展，这一体系将在未来释放更大能量，成为其保持竞争优势、实现可持续发展的核心支撑。



用户、创新与增长： 存量时代携程的“三重奏”

当市场的潮水不再汹涌上涨，每一家企业都不得不学习一门新功课：如何在看似饱和的存量中，发掘新的活水。对于与大众消费意愿息息相关的旅游行业而言，这一挑战尤为严峻。

然而，就在这片存量经济的土壤上，一种不一样的生长正在发生。携程集团最新业绩显示，其 2025 年二季度国际平台总预订量增长超过 60%；入境旅游预订量同比提升超过 100%。

这一数字背后，是中国作为旅游目的地吸引力的持续蝶变——签证便利化、独特的高性价比、深厚的文化遗产，正汇聚成一股强大的拉力。2025 年上半年，全国入境人次同比增长 30%，其中超过七成的旅客来自免签地区。全球旅客正用脚步为中国体验投票。

风口之下，真正的考验在于：企业如何接住这波红利，并将当下的流量转化为持续的增长动能？答案或许就藏在“用户”二字之中：通过精细化的用户经营，方能找到那把激活增长的钥匙。



孙天旭
携程集团副总裁



对于年轻人，携程看到的是一种全新的出行逻辑：他们追求情绪价值与个性体验，愿意为一场演出奔赴一座城，为一次展览暂别日常生活。“节演展赛”由此成为携程捕捉年轻旅行需求的重要抓手——音乐节、演出、展览、赛事、表演，这些新场景让旅行不再只是“目的地”，而是“体验的延伸”。

增长从何而来？

当行业普遍感叹市场趋于饱和时，携程却看到了不一样的风景。

在携程集团副总裁孙天旭看来，增长的机会就藏在那些尚未被充分满足的用户需求里。正因如此，携程不仅在入境与出境旅游的场景布局上持续发力，还从两个关键维度开拓增量空间：一是抓住增量用户群体；二是对需求深度的持续挖掘。

从用户结构来看，近些年来，携程将增长焦点放在“哑铃的两头”——Z世代与银发族。这两个看似迥异的群体，正共同推动着旅游市场的变革。

对于年轻人，携程看到的是一种全新的出行逻辑：他们追求情绪价值与个性体验，愿意为一场演出奔赴一座城，为一次展览暂别日常生活。“节演展赛”由此成为携程捕捉年轻旅行需求的重要抓手——音乐节、演出、展览、赛事、表演，这些新场景让旅行不再只是“目的地”，而是“体验的延伸”。

“比如周杰伦在济南的演唱会，一场能容纳几万人，却能带动百万级别的目的地关注。”孙天旭表示。携程则会围绕这场演唱会为用户设计完整行程，从机票、酒店到城市漫游，甚至延迟退房、早餐打包、交通接驳等细节，都被纳入产品设计，不仅满足了年轻群体的个性化需求，

更带动了目的地城市的整体消费。

这种“旅游+演出”的融合正在重塑行业。2024年，携程平台的展演活动日均超过1.4万场，同比增长近5倍，新客增长超过600%，带动当地旅游收入超3亿元。年轻人追求情绪共鸣的热情，正在被携程转化为实实在在的文旅增量。

与此同时，银发族的旅行热情也在被重新点燃。携程推出的“老友会”品牌，致力于为中老年群体提供线上线下一体化的高品质服务，如今会员数已超过300万，合作酒店近千家，开拓400多条主题线路。

“今天的银发族早已不满足于走马观花式的观光，他们追求的是有温度、有深度的旅行体验。”孙天旭表示。基于这种洞察，携程推出了“老友会”，打造了“老有意思旅行团”，深度覆盖旅拍、歌舞、文化研学、摄影美术、元气养生、轻徒步等新兴旅行形态，每条线路均甄选契合主题的目的地，增加主题特色的品质体验项目；在硬件及服务标准层面，也充分考虑老年群体特点，行程设计上做了老友适配，兼顾体验与舒适；同时采用品质小团模式，优选导游、规范服务，保障吃住行的舒适升级。

当然，在服务体系上，携程并非单打独斗，而是通过开放的合作网络不断丰富旅客的出行体验。比如，携程与万事达卡联合推出权益计划，用户在携程APP“程支付”中绑定符合条件的中国万事达卡世界卡或世界之极卡，预订并完成指定出行，即可获得定制的“悦享”或“臻享”礼遇包，涵盖机场休息室、接送机立减、高铁休息室、酒店房型升级、免费早餐等多项专属福利。这种跨界合作，让更多优质资源融入旅行场景，也进一步提升了中高端客群的出行体验。

除了客群结构上的拓展，携程更在需求深度上不断做文章。

“过去大家订酒店看星级，现在更看特色体验。”孙天旭表示。携程则通过用户数据、评价与算法分析，帮助酒店重新认识自己——它们真正被用户喜爱的特色是什么？又如何把这些特色转化为可持续的体验价值？由此推出了“酒+X”体系：酒+亲子、酒+马拉松、酒+演唱会……每一个“X”都是一次围绕场景的延伸，也是一种体验的深化。

这背后，是携程在供应链侧的反向赋能。许多酒店过去只看价格与房态，如今在携程的帮助下学会进一步去“读懂用户”。“比如马拉松选手比赛结束通常下午两三点才回酒店，我们就帮酒店设计延迟退房、提供早餐包和交通接驳。看似微小的改动，却能让用户的满意度有很大提升。”孙天旭表示。

事实证明，这种从“卖住宿”到“卖体验”的转变，带来了切实的增长。

数据显示，通过“酒+X”产品，合作酒店平均收入提升约30%，同时带动了用户复购与目的地的整体热度。

“其实我们做的就是将特色挖掘出来，把它变成体验，变成需求深度的增长。”孙天旭总结道。对携程而言，这既是拓展增量的过程，也是对存量的再激活——当用户的体验更深、连接更稳，增长也就有了新的空间。

用户第一，制胜存量时代

在一个红利递减、竞争加剧的市场中，短期的爆发式增长固然令人振奋，但要让增长真正持续下去，靠的往往不是流量，而是用户的信任与长期关系的经营。在孙天旭看来，这正是携程能够在存量时代保持稳健上行的核心原因——因为“用户第一”早已不是一句口号，而是携程长期坚持的战略底色。

“我们没有在流量见顶时才想到要关注用户价值。”孙天旭表示，“携程多年来始终坚持G2战略——高品质（Great Quality）和全球化（Globalization）。前者决定了我们的用户体验标准，后者决定了我们的增长天花板。”

在携程的逻辑中，“用户第一”是一整套可落地的机制与组织文化。每一次产品升级、每一条预算线、每一项跨部门协作，几乎都要经过用户视角的审视。

“我们内部有一个质量委员会，每两周召开一次会议。”孙天旭介绍道，“来自酒店、机票、玩乐、客服等各部门的代表都会参加，一起复盘近期用户反馈中最突出的共性问题。”会议上，他们会逐项分析：问题的严重程度、解决成本、优先级排序，以及是否具备跨业务的共性——如果是全公司范围内的问题，就会被上升为集团层面的标准化改进项目。

“质量部门有着充分的话语权，如果它只是一个公共职能部门，就很容易被边缘化。”她补充道，“我们必须确保它在决策中拥有足够的影响力，否则所谓用户第一就会流于形式。”

正是这些看似繁琐的讨论和机制设计，构成了携程“用户第一”的底层机制。它让用户体验成为公司决策的基准线，而非事后弥补的善后措施。

这种理念在客服体系中体现得尤为明显。携程客服并不仅仅是解决订单问题的执行者，而是用户旅途中的伙伴。“我们的要求是，客服不仅要解决问题，更要预判问题。”比如，与客户关联的所有场景有可能

“我们的梁建章董事长在《创新主义》这本书里提到过，大的创新往往来自跨界——你在一个部门里打磨产品，可能只是优化；但当不同团队的能力碰撞在一起，才可能诞生新的价值。”

是什么？客户可能会遇到什么问题？“有时候这些细节并不直接带来收益，但它们能带来信任。”

她提到一个生动的例子：在社交媒体上，不少用户讨论“用哪个OTA平台靠谱”，很多评论都会提到携程——“用携程，有事能找到人”。“这种朴素的感受正是我们想要的，是用组织资源的投入来保障的。”孙天旭表示。

创新为先，驱动未来增长

如果说用户第一是携程的底色，那么创新就是让这块底色持续发光的驱动力。

在组织层面上，携程长期鼓励内部创新，并对创新有一套成熟的激励制度。公司每年都会评选“CEO创新大奖”，单项奖金高达100万元。项目的首要评判标准是“创新性”，其次是“跨部门协作”。“我们的梁建章董事长在《创新主义》这本书里提到过，大的创新往往来自跨界——你在一个部门里打磨产品，可能只是优化；但当不同团队的能力碰撞在一起，才可能诞生新的价值。”孙天旭表示。

正因如此，携程在制度上鼓励员工跨边界思考、跨部门协作，哪怕是一次小的产品改进，也要尝试与技术、运营、市场等团队联合完成。这种机制设计，让携程的创新不只是灵光一现，而成为组织文化的一部分。

除了公司内部的激励机制，携程也将创新的视野延伸到了整个行业。今年5月，携程在Envision全球合作伙伴大会上宣布设立总额达10亿元的旅游创新基金，并推出“旅游创新贡献奖”，每年拿出1000万元奖金，用以奖励在旅游产业创新中表现突出的项目。

首届获奖名单让人印象深刻：西安“长安十二时辰”街区用 2.4 万平方米复原盛唐街巷，游客戴上 VR 设备，就能“走进”《簪花仕女图》；泉州蟳埔女“簪花围”项目以“非遗体验 + 旅拍”的方式，让日均游客量从 200 人飙升至 8000 人，带动周边增收超 3 亿元；埃及大埃及博物馆通过全息投影还原图坦卡蒙陵墓发掘场景，用科技为文化遗产注入新的生命力；而拉斯维加斯 Sphere 的 Afterlife Show，则用 AI 实时解析音乐与观众生理数据，在 16K 球幕上生成动态视觉，打造沉浸式的“集体创造”体验……

这些获奖项目的评定，依据的是一套精细的三维评估模型：数据分析占 50%，专家评审 30%，用户投票 20%，以精准量化创新价值。数据分析维度要重点考察项目在携程平台上对目的地热度和订单转化的带动效果，以及在社交媒体上的传播影响力；专家评审与用户投票则聚焦“创新性、可持续性、可复制性”三大核心指标——创新性关注科技应用、体验设计、文化表达及跨界合作的突破；可持续性评估项目对环境、就业和社区发展的积极影响；可复制性则衡量项目模式在其他目的地落地的可行性。

“我们希望通过这种机制，将碎片化的行业探索上升为系统的创新范式，推动行业从经验驱动转向数据驱动。”孙天旭表示。

在她看来，旅游业的可持续增长，必须建立在更丰富的供给和更有活力的创新生态之上，而通过这些举措，能让其他行业参与者看到，哪些创新是成功的，哪些产品在市场上更具吸引力，如何做到的，从而激发整个行业的创新氛围。“当行业有增量，增长的飞轮才能越转越快。”

旅游业的可持续增长，必须建立在更丰富的供给和更有活力的创新生态之上，而通过这些举措，能让其他行业参与者看到，哪些创新是成功的，哪些产品在市场上更具吸引力，如何做到的，从而激发整个行业的创新氛围。



小红书的“种草”经济学： 让增长回归人本与信任

当流量红利逐渐消退，品牌增长面临全新挑战之际，一个拥有超过 3.5 亿月活用户的生活方式社区展现出与众不同的商业活力。

小红书电商双 11 首周数据显示，成交额破千万的商家及买手数量同比增长两倍，买手整体成交额同比增长 2.5 倍，首次在平台上架的新品数量同比增长 2.5 倍。从美妆护肤到户外运动，从珠宝文玩到生鲜食品，多个垂直品类都实现了显著增长。

在这些数字背后，是品牌增长逻辑的深刻转变：当传统营销方式效果式微，而小红书独特的“种草—转化”生态展现出强大的生命力。

在这个生态体系中，用户通过真实的生活体验分享，构建起以信任及口碑为核心的新型消费关系，推动着营销模式从单向传播向价值共创的转型升级，为品牌在存量市场中寻找新增量提供了全新思路。



觅阳
小红书商业奢品及服务
行业群总经理

在这个信息过载的时代里，消费者的决策过程变得更加理性、更加审慎，建立信任的难度直线上升。他们不再被动接受品牌的自我表达，而是更愿意相信“同温层”的真实经验。于是，“种草”——一种由普通人自发分享体验、彼此影响决策的内容形态，成为新的信任货币。

信任重构：从品牌叙事到人感连接

“消费者正在对品牌的自说自话产生免疫。”小红书商业奢品及服务行业群总经理觅阳的观察，道出了当下营销环境的显著变化。

在这个信息过载的时代里，消费者的决策过程变得更加理性、更加审慎，建立信任的难度直线上升。他们不再被动接受品牌的自我表达，而是更愿意相信“同温层”的真实经验。于是，“种草”——一种由普通人自发分享体验、彼此影响决策的内容形态，成为新的信任货币。

这种变化在小红书这样的内容社区里表现得尤为明显。作为一个依托于“种草”机制的生活方式平台，小红书天然具备让品牌与用户建立平等沟通的土壤。“这里的讨论既不是品牌发起的调研，也不属于售后评论，而是用户最真实的表达，因此更容易引发共鸣。”觅阳表示。

许多陷入增长瓶颈的行业在这里找到了新的表达方式。以银行卡支付行业为例，这个面临下行压力和风险挑战的传统金融领域，如今在小红书上展现出意想不到的活力。

近两年来，小红书上与支付相关的内容持续升温：一篇“如何利用信用卡提升生活质量”的笔记，让不少年轻人意识到，信用卡不只是支付工具，更是一种生活方式；一条“信用卡境外刷卡返利心得攻略”，引发人们的激烈讨论，评论区里充满了真实的经验交流；一位资深博主分享“三张可以长期持有的信用卡”，更是成为热门收藏帖。对用户来说，这些并非广告的真实分享，却比任何精心设计的广告都更具说服力。

根据小红书平台的数据，2025年来，信用卡相关内容在小红书上的搜索量和阅读量同比都有显著增长，其中高端卡的关注度增长尤为突出：搜索

量同比增长 108%。同时，信用卡深度兴趣人数同比暴涨 4.2 倍，讨论集中在出境旅行、汽车、宠物生活等细分场景中。（数据来源：小红书数据中台；统计周期：2025 年 1 月 -6 月）

说到底，打动用户的不是知识点，而是共鸣点。那些真实的生活分享与互动，让原本枯燥、高门槛的金融话题变得有温度、有“人感”。用户从中获得的不仅是信息，更是贴近生活的解决方案。

当然，反面例子也有不少。“我们做了很多洞察，发现很多品牌竭力传播的卖点，反而不是消费者的买点。”觅阳提到。品牌往往沉浸在自己的叙事中，以为在强调产品的优势，实际上却忽略了用户真正关心的部分。

比如，一款扫地机器人在推广时着力讲述马达多么强劲、电池续航多么持久，但用户真正买单的理由却是——它好不好看、能不能融入家居风格。因为在用户眼中，它不仅是一个功能产品，更是家庭空间的一部分，所以外观设计色彩、设计质感，反而成了最打动他们的细节。

“在小红书，我们格外强调‘人感营销’——以用户为出发点，洞察他们的场景和需求，同时从用户的视角去看产品或者服务。”觅阳总结道。品牌与用户之间的距离，正是在这种平等的、真实的沟通中被重新拉近。

数据赋能：让种草走向科学

当品牌意识到“人感连接”的重要性，另一个问题随之而来——如何让这种连接变得可见、可衡量、可放大？

为了解决这个难题，过去几年小红书持续夯实商业基础，通过强化技术能力与外部平台的数据互联，推动了“种草走向科学”的转变。如今，小红书已经建立起一整套从过程到结果的“种草度量体系”，帮助品牌更清楚地看到种草与生意增长之间的关联。

在“过程度量”上，核心是 AIPS 人群资产模型——由“认知（A）、兴趣（I）、深度兴趣（TI）、购买（P）、分享（S）”五个阶段组成。针对不同心智阶段的人群，品牌可以制定差异化的触达策略，从兴趣到转化，再到口碑扩散，沿着小红书独特的“人群漏斗模型”，实现从核心圈层向更广人群的破圈式增长。

而在“结果度量”上，小红书则通过“种草联盟”将前端的内容数据与后链路交易数据打通。目前，平台已与淘宝、京东、唯品会三大电商平台建立合作，分别推出“小红星”“小红盟”“小红链”三款产品，让品牌可以清晰看到种草内容如何带动销售转化。未来，这一生态还将继续拓展，与更多平台实现数据互联。

与此同时，小红书也与品牌进行一方数据合作，将品牌在站内的种草数据与全渠道的销售数据结合分析，让企业能够“看得远、看得细、看得全”，从而真正把内容影响力转化为生意指标。

不过，度量并不是目的，看清之后的行动才是关键，即通过精细理解人、理解需求、理解场景，去找到最适合的匹配方式。“小红书会帮助品牌梳理‘SPU x 买点 x 人群’的匹配逻辑，让品牌把合适的产品，用最恰当的内容形式，在最合适的场域推给用户。”觅阳解释道。

对于品牌而言，这意味着营销不再是传统的投放广告，而是一种与用户生活深度融合的内容表达。品牌理念自然地“生长”在用户的生活场景中，它不再是一种外在的说服，而成为一种内在的共鸣。

这种营销逻辑已经在不少传统行业中展现出惊人的转化力。让觅阳印象深刻的是贝壳找房，这家深耕线下多年的房产平台，正是在小红书上找到了第二增长曲线。

在今年的小红书种草大赏中，贝壳摘得了最高奖项——全场大奖。如今，小红书上已有超过1万个房产经纪人化身“KOS”，小红书贡献贝壳找房线索量增速全媒体第一。

这一成绩源于，最初一批有内容敏感度的贝壳经纪人发现，在小红书上，用户往往不会简单地搜索“二居室”或“地铁沿线房”，而是输入更生活化的关键词，比如“适合养宠的房子”“楼下有咖啡馆的小区”等。这意味着他们关注的不仅是空间属性，而是生活方式的契合。

于是，经纪人开始精耕小红书账号，从“卖房”到“讲社区生活”。正是这种从人出发的表达，帮助贝壳把线下触点延伸到线上社交生态，实现了从内容到生意的真正闭环。

“越是非标的产品，越适合在小红书上进行内容发酵。”觅阳指出。因为在这里，内容不再只是营销的工具，而是一种理解用户、洞察生活的过程。

这正是小红书在存量竞争时代仍能持续生长的秘密：在一个人人都在追求效率的时代，它用最“慢”的方式——理解人、尊重人——让增长重新有了温度。

营销不再是传统的投放广告，而是一种与用户生活深度融合的内容表达。品牌理念自然地“生长”在用户的生活场景中，它不再是一种外在的说服，而成为一种内在的共鸣。

2025 银行业经营战略报告： 新消费时代的双线增长

统 筹：齐 馨

特刊主编：麻震敏

采 写：刘 玥、周 强、薛 纯、丁莉莉

策 划：金洛佳、杨 恒

流 程：周 思、王梓衡

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