

区域性银行

信用卡数字化转型

研究报告

2024年01月



普华永道



“

[前言]

随着我国经济进入高质量发展阶段，信用卡行业发展迎来新环境。在全球宏观环境愈加复杂、地缘政治局势紧张、不确定性增加的情况下，我国经济持续恢复，展现出强大韧性。国内消费环境持续改善，消费活力逐步激发，消费潜力进一步释放，为信用卡市场迎来更加广阔的发展空间奠定坚实基础。

随着消费者愈加接受线上化的支付方式，小额场景的无界支付体验日渐完善，信用卡作为支付产品的优势与价值将进一步凸显。信用卡作为现代金融体系中重要的一环，其业务的流程自动化、支付便捷化、消费场景化等产品特征，有助于加强金融与实体经济之间的联系，扎实推进普惠金融。

整体而言，区域性银行信用卡业务迎来零售金融前景持续向好、消费金融步入新发展阶段以及行业数字化基建更为稳固三大机遇，但同时还面临业务战略定位和规划不明、经营压力增大且金融服务亟需转型升级、特色化产品不足和科技底座相对薄弱四大挑战。在此情况下，区域性银行可将战略谋力、产品活力、风控源力、经营劲力、科技势力作为信用卡数字化转型破局的五大发力点。

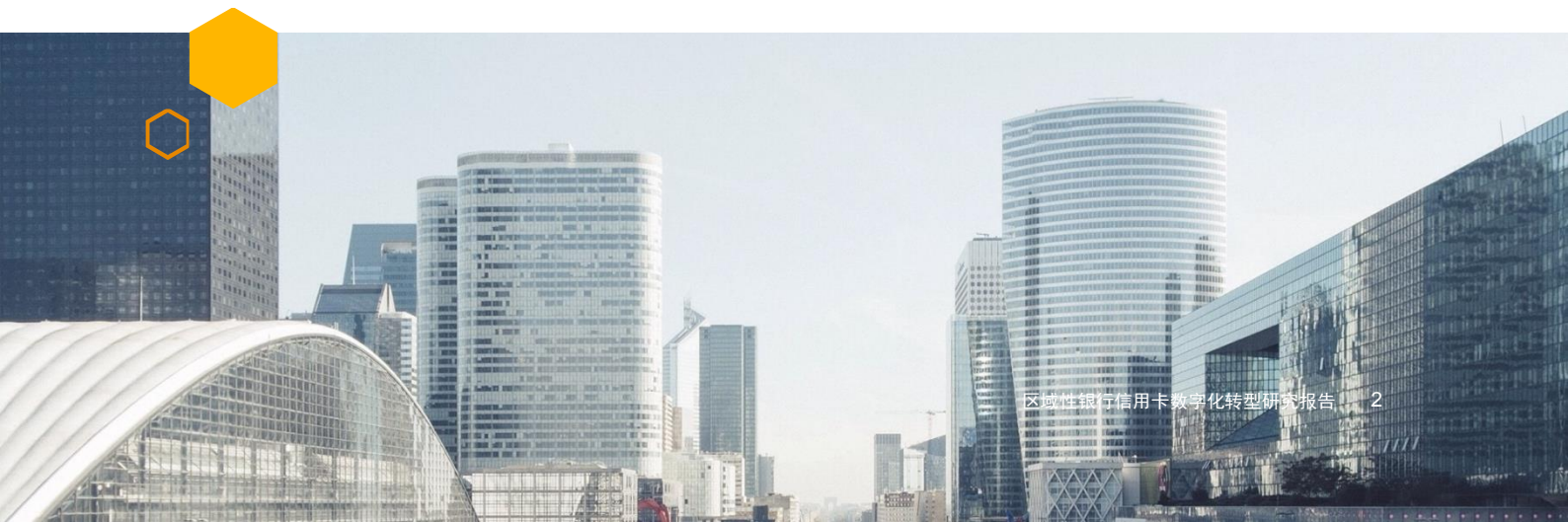
国内区域性银行可把握时机，借助数字化转型的契机，将信用卡业务更好地推广至区域甚至下沉市场，弥补金融产品和服务的空缺，并助力提高区域发展的平衡性、协调性、包容性。通过关键业务生态场景布局、私域和公域经营体系布局，区域性银行可创新性地全面构建信用卡客户经营体系，加强营销和客户服务能力建设，并提升资产质量保障能力。

针对区域性银行面临的挑战，本报告基于信用卡业务发展规律，并结合区域性银行自身特点，建议银行面向全局，在政策指引、总行定位以及自身能力规划等方面加强顶层设计，建立有针对性的、可持续的发展规划与策略。在科技层面，建议区域性银行融合内外资源，逐步建立信用卡科技体系，助力信用卡业务步入数字化高速发展之路。在产品、风控、经营层面，区域性银行应基于本地客户需求，提高产品灵活性，进行产品便利化改造，增强产品普惠性；紧跟监管导向及领先实践，全面优化信贷全流程风险体系；同时需要在数字化人才、物力资源投入相对有限的情况下，统筹设计与规划，有的放矢。通过巧借外力，补齐短板，多元打造数字化经营服务的闭环，实现资源和效果“双优化”。

在本报告的深度洞察基础上，普华永道希望能帮助区域性银行提前布局信用卡业务，分步实施，把握市场机遇，积极应对新的挑战，擘画业务发展新的蓝图。



第一章 我国经济进入高质量发展阶段，信用卡行业发展迎来新环境	03
（一）宏观经济	04
（二）消费市场	06
（三）行业政策	09
<hr/>	
第二章 见微知著：区域性银行信用卡业务的机遇与挑战	13
（一）信用卡业务三大机遇	14
（二）信用卡业务四大挑战	17
<hr/>	
第三章 价值释放：区域性银行信用卡数字化转型战略重点	20
（一）战略谋力	22
（二）产品活力	37
（三）风控源力	42
（四）经营劲力	46
（五）科技势力	54
<hr/>	
结语	68



第一章

我国经济进入高质量发展阶段， 信用卡行业发展迎来新环境

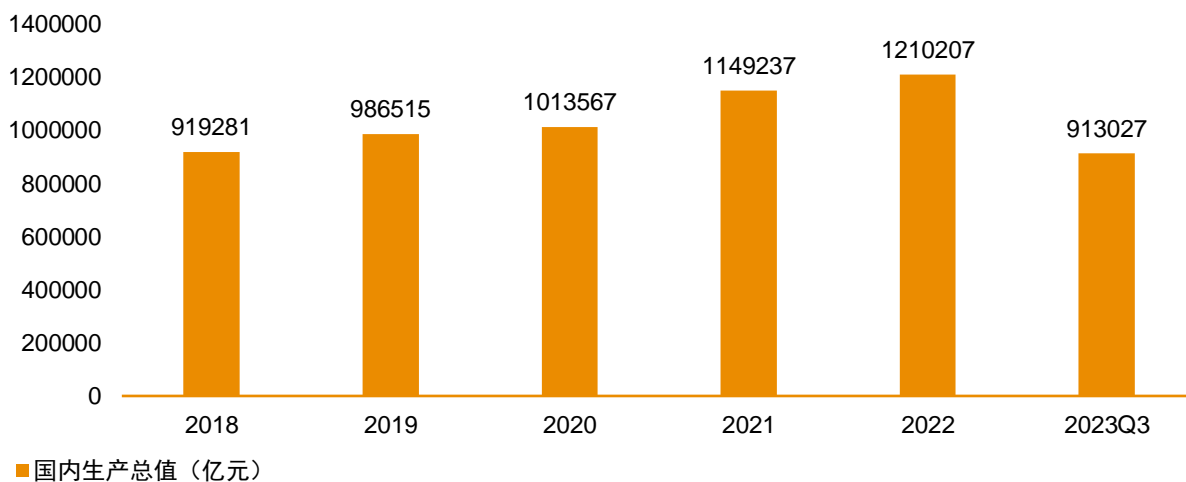
在全球宏观环境愈加复杂、地缘政治局势紧张、不确定性增加的情况下，我国经济持续恢复，展现出强大韧性。本节将从宏观经济、消费市场、行业政策情况三大维度切入，对信用卡业务最新的发展环境进行剖析。

（一）宏观经济

1、全国经济概况

据国家统计局数据显示，我国国内生产总值（GDP）保持稳定增长，2022年突破121万亿元，第一产业增加值占国内生产总值比重为7.3%，第二产业增加值比重为39.9%，第三产业增加值比重为52.8%。2022年全年GDP增速3%。2023年前三季度，GDP达913,027亿元，同比增长5.2%。

图1：2018年—2023年第三季度国内生产总值



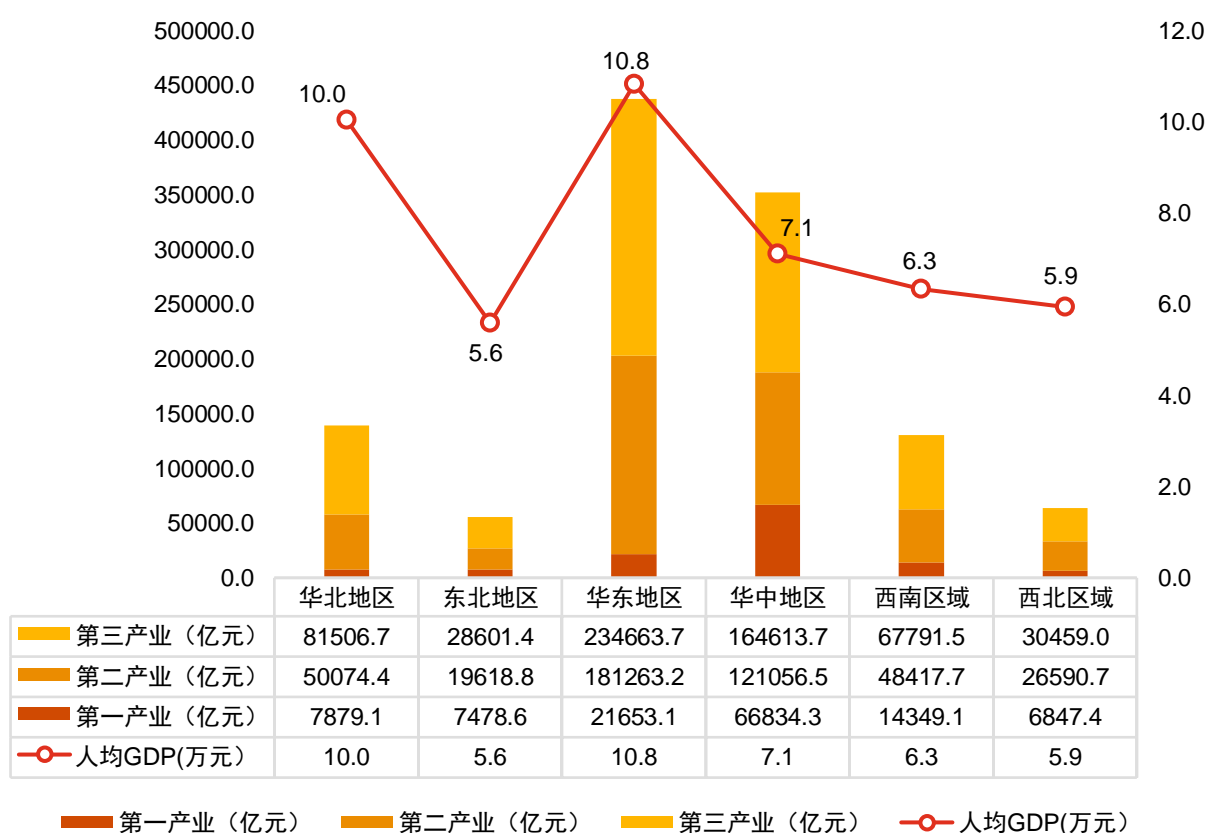
来源：国家统计局

近三年来，我国国内生产总值保持稳定增长，表明我国经济具有强大韧性。2023年前三季度，我国经济持续恢复向好，从宏观环境上将为信用卡市场迎来更加广阔的发展空间奠定坚实基础。

2、区域经济概况

根据国家统计局发布的《中国统计年鉴2022》数据显示，各个区域经济发展差异较大。以长三角经济区为主的华东地区，其区域生产总值和人均地区生产总值均位居第一，分别为437,580亿元和10.8万元，华东地区生产总值占国内生产总值的38.61%，经济结构以第三产业为主，产业结构优化升级成效显著。华中地区生产总值位列第二，与华东地区经济整体差异较小。华北地区虽然生产总值较低，但人均GDP较高，仅次于华东地区。而东北、西南、西北地区整体经济水平与华东地区差距较大，由于区域地理位置、历史文化等多方面因素，整体经济水平相对落后。

图2：2021年地区生产总值及人均地区生产总值¹



来源：《中国统计年鉴2022》

从消费市场结构来看，国家统计局数据显示，2022年农村居民人均消费支出增长4.5%，高于同期城镇居民人均消费支出4.2个百分点。此外，2013—2022年农村居民恩格尔系数由37.7下降到33.0。由此可见，下沉市场消费潜力正在逐步释放，三、四线城市消费增长空间越发明显。国内区域性银行可把握时机，将信用卡业务推广至下沉市场，弥补金融产品和服务空缺，并助力提高区域发展的平衡性、协调性、包容性。

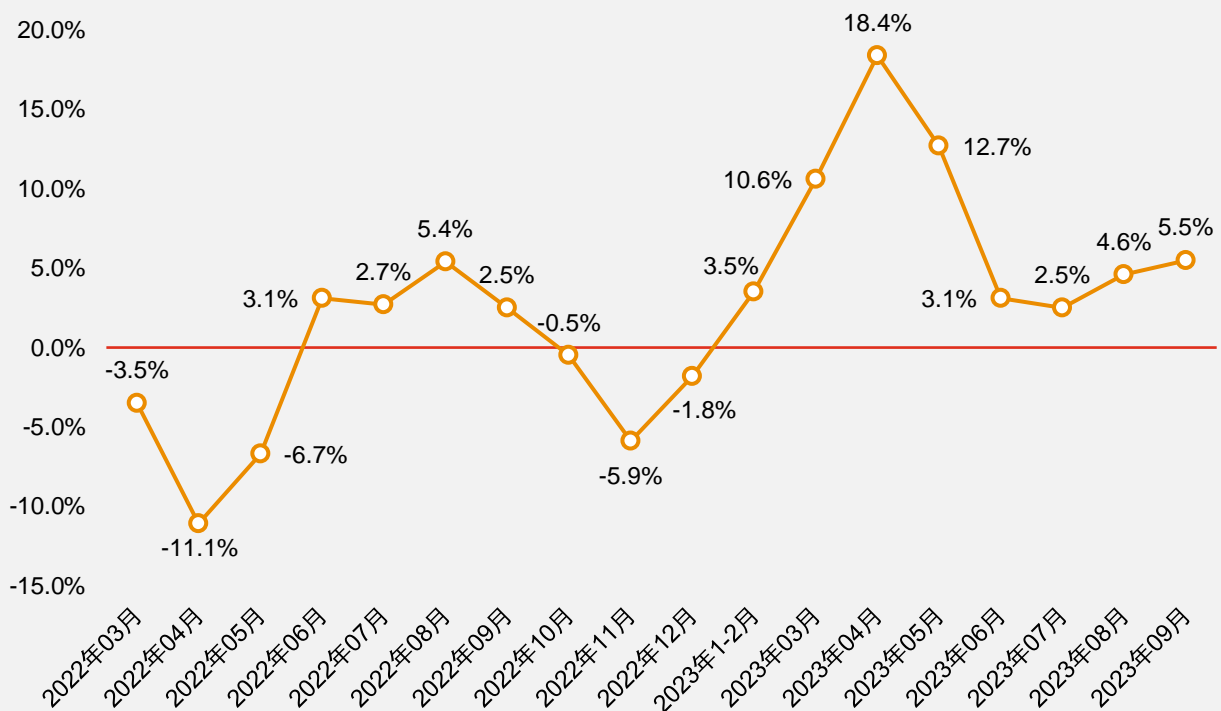
¹ 按照《中国统计年鉴2022》区域划分如下：东北区域包括辽宁、吉林和黑龙江，华北区域包括北京、天津、河北、山西和内蒙古，华东区域包括上海、江苏、浙江、安徽、福建、江西和山东，华中区域包括河南、湖南和湖北，华南区域包括广东、广西和海南，西北区域包括陕西、甘肃、青海、宁夏和新疆，西南区域包括重庆、四川、贵州、云南和西藏。

（二）消费市场

1、整体消费趋势概况

根据国家统计局数据，2022年全国社会消费品零售总额为43.9万亿元，比上年下降0.2%。2022年底，消费零售总额增速触底反弹。2023上半年，社会消费品零售总额首次突破22万亿元，同比增长8.2%。2023年第一季度，国内消费趋势呈现回暖趋势。总体来看，随着消费环境改善以及消费活力逐步激发，国内消费的潜力将得到进一步释放。

图3：2022年3月至2023年9月社会消费品零售总额同比增速



来源：国家统计局

同时，线上消费保持了稳定的增长。2021年，我国实物商品网上零售额达到10.8万亿元，同比增长14.1%，是2015年零售额的3.3倍。2022年，我国线上消费继续稳步增长，实物商品网上零售额达11.96万亿元，同比增长6.2%，占社会消费品零售总额比重为27.2%²，为我国经济复苏增添动力。

消费线上化有利于信用卡行业的发展，两者相辅相成。消费者提前适应线上化，将有助于银行释放大量人力成本，推动银行线上化自助服务的发展。便捷的服务也可以为客户带来更加优质的服务体验。

消费市场的利好对区域性银行信用卡业务的影响无疑是正面的，同时信用卡支付和场景的优势又能助力于银行制定消费市场策略。

—— 普华永道中国
金融业管理咨询主管合伙人 王建平



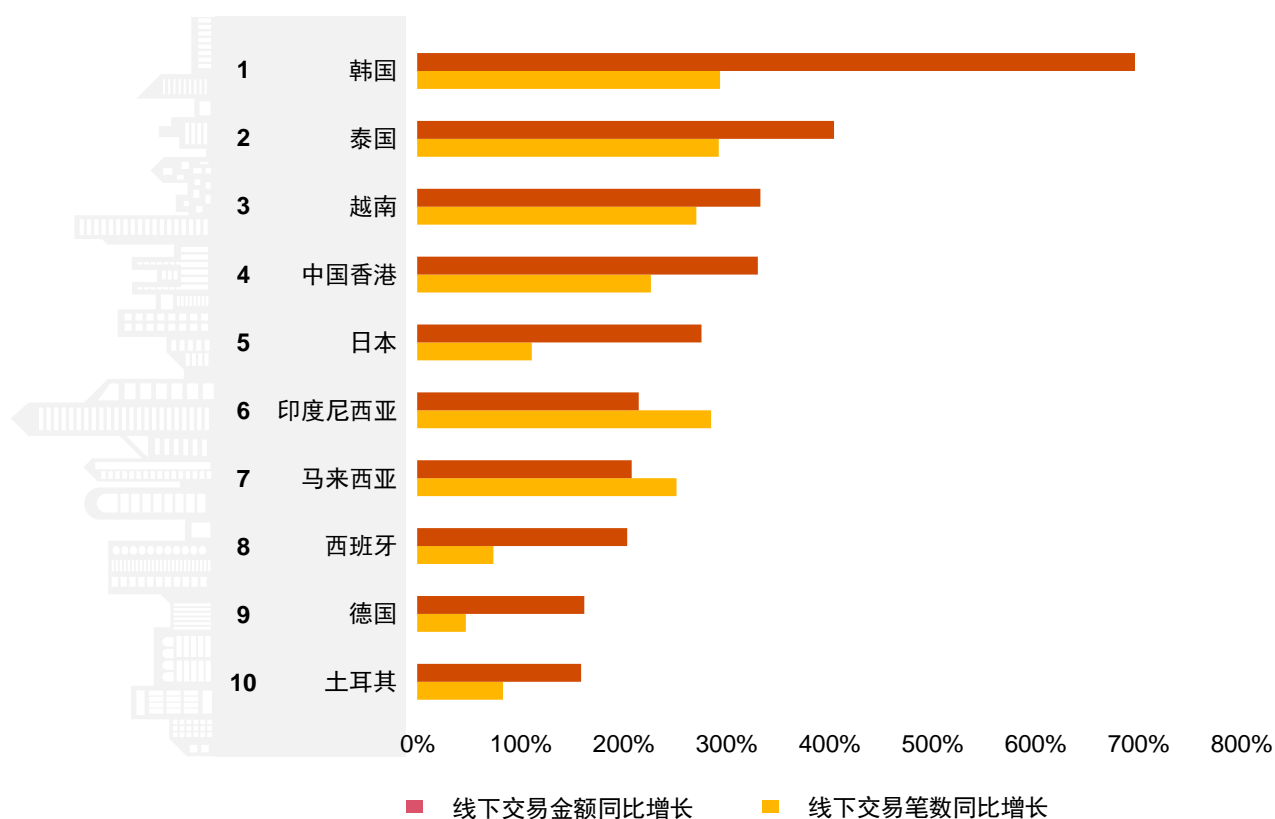
2 来源：国家统计局

2、消费者信心与消费结构概况

当前，国内消费者信心持续恢复，经济整体保持恢复向好的态势。据国家统计局全国消费者信心调查显示，2022年11月，消费者信心指数一度下滑较为明显，降至85.5，而截止2023年9月，消费者信心指数回调至87.2。随着国民可支配收入持续增加，消费者信心指数预计将有所回升。居民消费信心指数的提升也为信用卡行业的发展创造了客观条件。

随着消费者信心提振，多个消费领域全面发展。在信用卡场景中，旅游类等高端消费表现抢眼，据金融数字化发展联盟2023年境外旅游消费数据显示，我国居民境外消费大幅增加。同时，国家统计局数据显示，餐饮消费、金银珠宝、化妆品以及体育用品等其它非必需消费类商品的销售额增长较快，住宿与餐饮类增长尤其显著，住宿与餐饮业2023年前三季度增加值已超过2019年同期水平。在必需消费中，涉及教育、金融、医疗、政府公共等的服务类指数表现良好，较2022年增长24%。由此可见，在信用卡多维生态中，可着力拓展旅游、餐饮等场景。

图4：2023年1月至2023年10月境外消费数据



来源：金融数字化发展联盟

整体看来，我国消费市场复苏向“暖”，消费者收入和信心正在逐步恢复。同时，消费者愈加接受线上化的支付方式，小额场景的无界支付体验日渐完善，信用卡作为支付产品的优势与价值将进一步凸显。

消费是经济增长的重要引擎和持久动力，而信用卡是鼓励消费、促进消费市场活跃的工具之一。一方面，信用卡业务发展依赖于内需的扩大，从消费增长中汲取红利；另一方面，信用卡在释放消费潜力、推动消费升级、激发消费意愿、促进消费恢复中发挥了重要的助推作用。

金融数字化发展联盟调研显示，绝大部分的区域性银行认为，国内消费市场的信心正在逐渐修复，未来仍有较大的消费潜力释放的空间。

（三）行业政策

1、金融行业政策概况

党的二十大报告明确提出，以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴，要加快构建新发展格局，着力推动高质量发展。从全国金融部署、区域性金融协调到重点区域发展的整体策略来看，金融结构体系需持续调整优化：

□ 聚焦经济建设，推进中国式现代化

全局上要稳中求进，力保经济基本大盘，既要应对短期波动，更要着力于中长期发展之势。在金融加大支持实体经济力度的同时，引导金融机构加大对科技创新、绿色转型、普惠小微、数字经济等方面的支持力度。以调整金融供给结构、投资结构、产业结构等多种方式，固根本，稳经济。

□ 协调区域经济发展

加速构建区域发展格局，逐步缩小各区域间经济差距。“十四五”规划中明确指出，优化区域经济布局，促进区域协调发展，各区域应发挥各自优势，合理分工，构建高质量的区域经济布局。

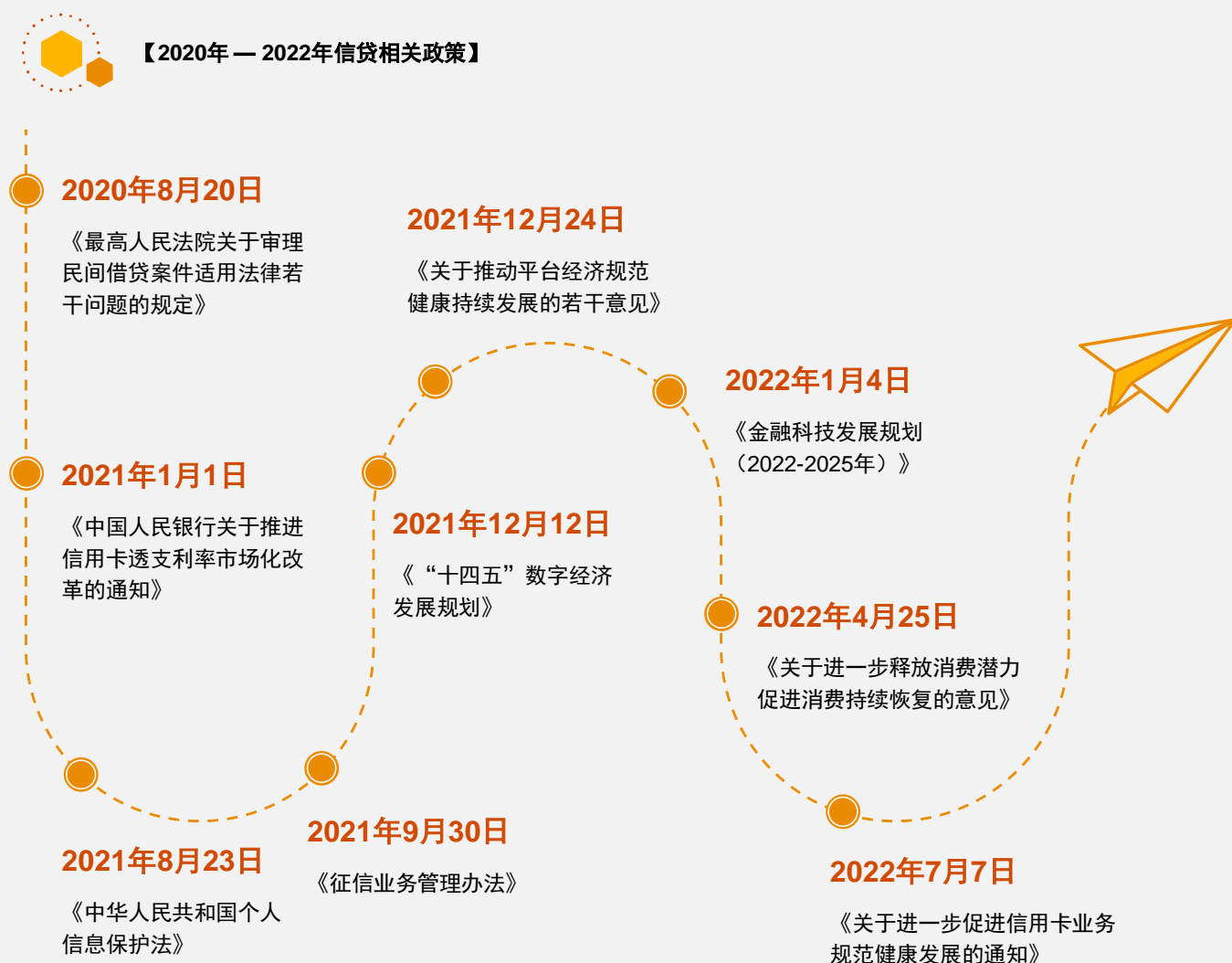
□ 统筹乡村全面振兴

加强对乡村地区的普惠金融支持，全面推进乡村振兴。2022年国家实施了多项关于乡村振兴的政策措施，从农村基础金融服务、涉农信贷、农村信用体系建设等多方面做出具体规划，银行在落实乡村振兴战略、落实普惠金融重要举措的同时，还需深度挖掘农村消费信贷场景，为信用卡业务寻求新的增长点。

总体来说，健全和普惠的现代金融体系为提振经济提供了强劲的动力。信用卡作为金融体系中重要的一环，其业务的流程自动化、支付便捷化、消费场景化等产品特征，有助于加强金融与实体经济的联系，扎实推进普惠金融。此外，信用卡的数字化程度相对较高，也可以快速、有效地反映政策红利下各地区的实施情况，有助于整体策略的优化和调整。

2、信用卡政策概况

图5：2020年—2022年信用卡相关政策



近年来，我国颁布了一系列涉及信用卡或信用卡直接相关政策，在强化信用卡业务经营管理、风险控制、全面加强信用卡分期业务规范管理、加强消费者合法权益保护、加强信用卡业务监督管理等多个方面做出要求。

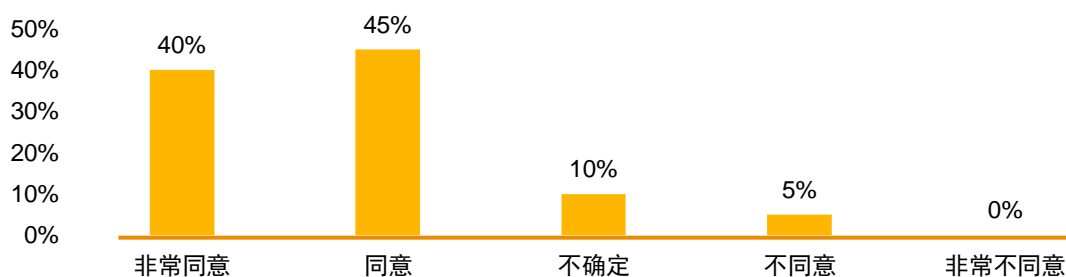
“

近90%的受访银行对《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知》的发布呈乐观态度，认为虽然短期内该新规可能会对分期业务等有一定的影响，但长远来看，有利于信用卡行业健康规范发展。

□



图6：调研访谈



信用卡新规《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知》短期内对信用卡分期业务会有一些影响，存在阵痛期。但长远来看，整改后有利于信用卡行业整体更健康、更规范的发展。

”

来源：金融数字化发展联盟成员调研

主要包括如下方面：

降低融资成本，支持实体经济。为降低融资成本，2023年6月，人民银行公布1年期贷款市场报价利率（LPR）从3.65%下调至3.55%，5年期以上LPR从4.3%下调至4.2%。此前，人民银行宣布取消信用卡透支利率上限和下限管理，相关举措有助于降低个人借贷成本，有助于扩大内需和促进消费。

加强审慎经营，回归消费本源。落实银行对于信用卡业务经营管理的主体责任。2022年7月，原银保监会和人民银行发布《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知》（以下简称“信用卡新规”），规定银行业金融机构通过单一合作机构或具有关联关系的机构获批的卡量不得超过25%，授信总额不得超过15%。在信用卡新规要求下，部分银行深度绑定互联网平台的商业模式被按下了暂停键，对客户经营存在短板的银行产生较大冲击。区域性银行应充分领会监管部门对于“信用卡业务将回归促进真实消费、强化经营能力模式”的政策目标，利用本次行业整体调整的契机，重新思考业务发展定位。

细化服务要求，切实保护消费者权益。近年来，信用卡规模的高速增长，消费者对高质量服务、自身利益保护的需求愈发增加。监管部门及行业协会发布一系列规范和标准举措，加强消费者权益保护工作，整顿行业风气，营造良好的业务发展环境。

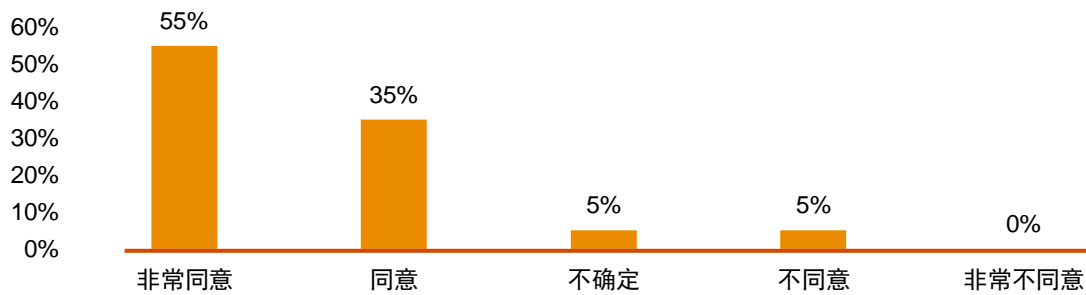
“

根据金融数字化联盟调研，90%左右的受访银行非常同意或同意消费者权益保护是未来信用卡经营需重点关注的领域之一。

□



图7：调研访谈



消费者权益保护是未来监管合规重点，需要各经营单位重点关注，有助于信用卡行业未来规范化、可持续发展。

”

来源：金融数字化发展联盟成员调研

政策发布紧跟行业模式的变化与发展。从短期来看，银行信用卡业务预计将步入快速转型期，倒逼各信用卡机构抓紧窗口期进行积极布局。从长期来看，政策的出台将为规范信用卡行业市场，以及未来信用卡业务的健康稳定发展奠定坚实基础。尤其对于区域性银行信用卡机构而言，明确发展目标 and 方向至关重要。



第二章

见微知著： 区域性银行信用卡 业务的机遇与挑战

（一）信用卡业务三大机遇

1、零售金融前景持续向好

经济强乃国家强之根本，“十四五”规划和2035年远景目标纲要提出，到2035年，我国人均国内生产总值达到中等发达国家水平。金融是国民经济的血脉，是国家核心竞争力的重要组成部分。我国金融服务实体经济质效仍有待提升，要加快建设金融强国，坚定不移走中国特色金融发展之路，推动我国金融高质量发展。

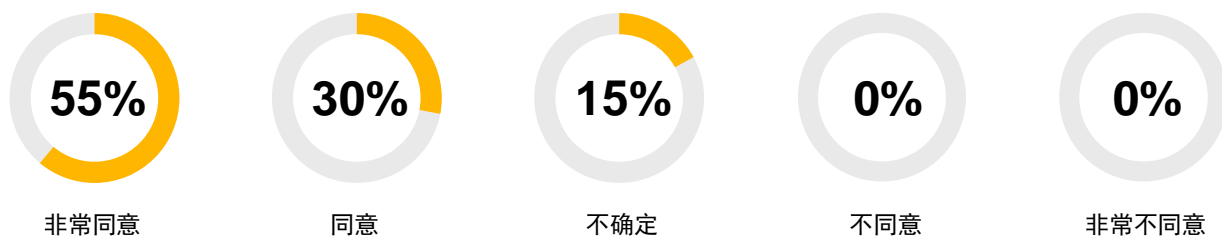
此外，各个区域间发展不平衡，需促进普惠金融发展，深化金融供给侧结构性改革。东北、西南、西北等地区经济发展相对落后，需推动金融高质量发展。而信用卡作为方便、快捷、拥有广大用户的支付工具之一，渗透率高，易推广。利用信用卡的普适性，实现对偏远地区的贷款和资金投放。同时，通过开展信用卡普及教育，推出更适宜的产品，降低门槛和费用，以及加大对落后地区的支持力度等手段，可以促进信用卡业务的普及和发展，支持扩大消费，助力区域经济发展。

“

在受访银行中，绝大部分银行同意并认可信用卡作为支付工具可以推动实现普惠金融等重点发展目标，肯定了其对地区消费及经济发展的促进作用。

□

图8：调研访谈



信用卡作为最普适的支付工具，对支持地区消费及经济发展具有重要作用，能更好地实现普惠金融发展目标。

来源：金融数字化发展联盟成员调研

2、消费金融步入新发展阶段

2023年，我国经济持续恢复向好，市场信心稳步回升，促消费政策持续发力，消费环境不断改善，居民消费意愿提升，线上消费、服务消费等新型消费保持快速增长，新的消费信贷需求也随之显现。商业银行作为我国零售金融服务体系中的重要机构，通过信用卡、消费贷款等产品，参与到消费金融市场中。在新的监管环境下，银行将在我国消费金融行业发挥主力作用，消费金融业务步入新的发展阶段。

对于区域性银行而言，在行业更加趋于规范发展后，更多的市场份额将被释放，为区域性银行提升市场竞争能力提供了良好的机会。相较于互联网金融平台，区域性银行具有利率低以及地域资源丰富等优势，但也面临例如全链运营能力有待提升等问题。而互联网金融平台在场景、生态等方面的优势可弥补区域性银行在获客、活客等能力上的空缺。若两者交叉展业，取长补短，将有助于扩大市场影响力。

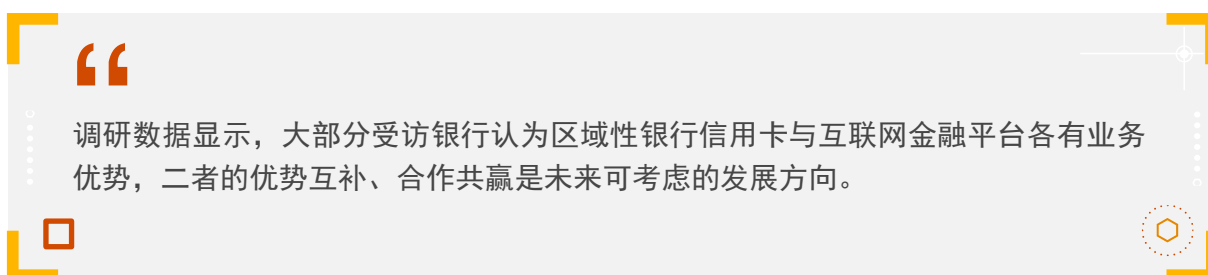
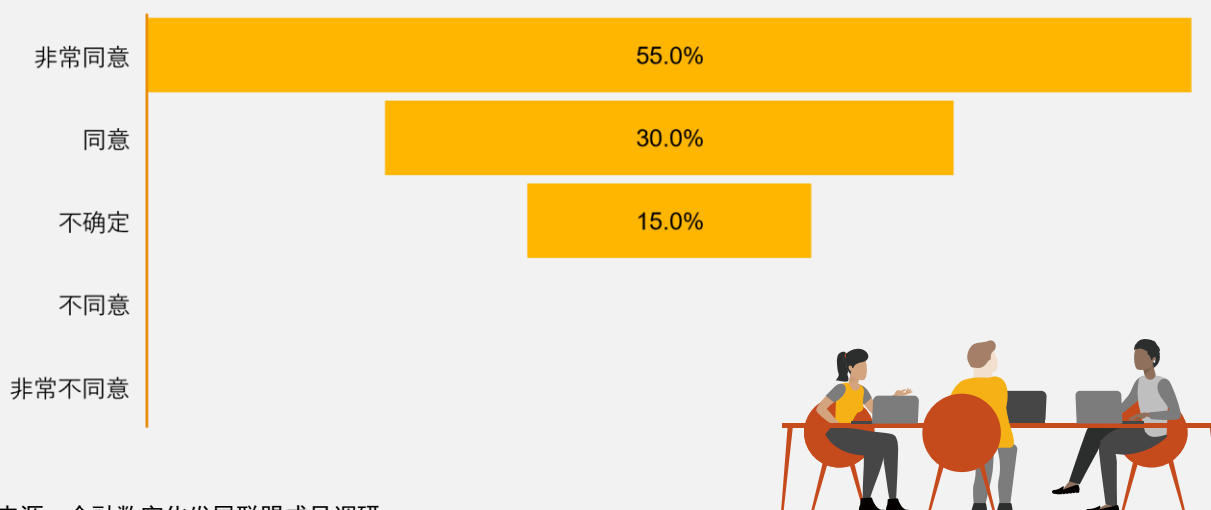


图9：调研访谈

相比互联网金融平台，区域性银行信用卡业务具有明显的信贷利率、地理区位、客户质量等方面的优势，但在获客能力上，与互联网金融平台仍有一定的差距，未来也可通过合作等方式实现优势互补。




来源：金融数字化发展联盟成员调研

3、行业数字化基建更稳固


线上业务发展迅速，加速科技赋能信用卡业务数字化转型。随着大数据、物联网和AI技术更广泛的应用和推广，技术的成熟度和可靠性也得到进一步的提高，为各行各业提供了更加稳固的技术基础。与此同时，国家大力提倡科技创新。信用卡新规指出，将按照风险可控、稳妥有序等原则，推进信用卡行业创新工作，通过试点方式探索开展线上信用卡业务等创新模式，为信用卡业务的发展带来全新机遇。

监管机构不断完善信用卡行业规范，助力信用卡市场有序发展。随着国内信用卡行业的发展，相关监管措施也在持续细化。近年来，人民银行等监管部门陆续出台多项规定，继续深入完善信用卡行业监管，为信用卡业务持续发展保驾护航。我国境内信用卡市场历经近40年的发展，如今行业整体监管体系逐渐趋向成熟，各银行信用卡业务也越发规范有序。



国家政策对于金融行业数字化转型的重点关注扶持，加之外部客观因素对信用卡业务线上化的需求性推动，信用卡行业已形成较为稳健的数字化基建基础，逐渐迈入转型的重点突破阶段。

—— 普华永道中国
金融业管理咨询数字化合伙人 李伟斌



（二）信用卡业务四大挑战

1、战略定位和规划不明确

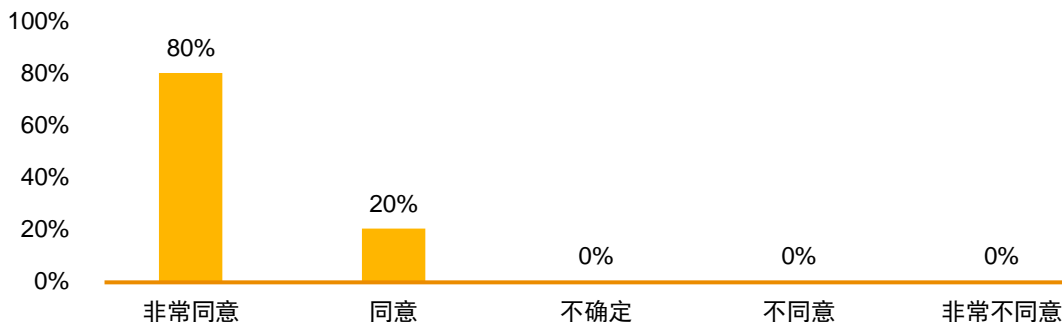
各金融机构紧密围绕国家“十四五”规划，制定顶层战略，以稳中求进为指导方针，以扩大内需、优化供给侧结构性改革为目标，而如何将顶层战略以及政策落实到位，是多数银行关心的要点。

定位不明，战略不清。“全行一盘棋”、“大零售”业务发展的主张是新形势下银行机构的目标方向，在加强协调与统筹、提高经营效益和推进业务发展等方面发挥着重要作用。但部分银行机构，尤其是区域性银行的信用卡业务在整体业务发展中定位并不明确。在运营、科技、人力等多方面资源有限的情况下，信用卡发展战略在不同程度上存在阶段目标不清晰、组织分工不明确、实施路径不落地的问题，因此导致无法充分落实全行总体发展战略。

“

所有受访银行均同意在受制于规模、资源等因素的情况下，区域性银行信用卡业务的发展更需要清晰的发展战略，可通过总、分行合作来实现资源高效、合理地调配使用。

图10：调研访谈



区域性银行受制于规模、资源等因素，更需要明确整体发展战略、积极开展总分行联动，实现更好的资源统筹调配。

来源：金融数字化发展联盟成员调研

存在壁垒，协同见肘。随着金融渗透率的提升，银行在居民消费和使用产品中的角色定位也在发生转变，原来以金融产品为中心的营销模式难以为继，以互联网企业为代表的、基于刚性使用场景从而辐射用户其它需求的模式被广为接受。银行要树立以客户为中心的理念，并配备柔性组织架构和有先后梯队性的产品。但目前部分银行机构尤其是区域性银行的信用卡业务并没有发挥出其品牌接受度广、生活场景丰富、客户数据易收集等优势，从而形成持续的协同效应。

2、经营压力增大，金融服务亟需转型升级

经济增速放缓，风险管理压力上升。在国内外经济环境不确定性上升、着力防范与化解金融重点领域风险的背景下，银行信用卡等消费金融业务经营压力有所增大，部分银行信用卡借贷逾期率等风险指标出现上升，导致其风险管理压力凸显。

扩大内需背景下，金融服务亟需转型升级。随着我国经济由高速增长阶段进入高质量发展阶段，实施扩大内需战略和深化供给侧结构性改革需要有机结合，同时金融领域供给侧结构性改革需不断深化。区域性银行凭借地理区位优势，在激烈的市场竞争中拥有一定的市场份额，在新的行业环境下，银行需聚焦提供更加全面、广泛的消费资金需求，而当前部分区域性银行线上经营能力相对薄弱，如何突破自身覆盖面能力不足的发展瓶颈是需要进一步研究的问题。

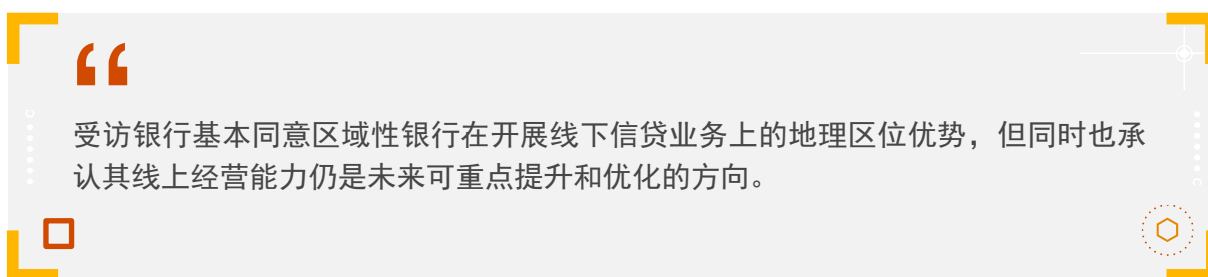
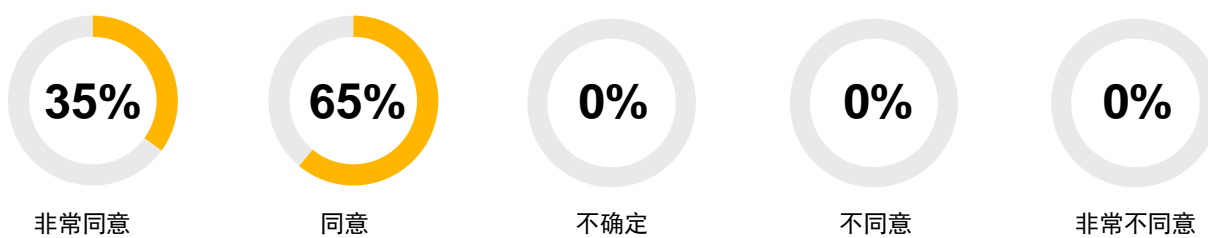


图11：调研访谈



区域性银行因其地理区位优势，在线下信贷业务上具有一定的优势，但信用卡线上经营能力仍有一定的提升空间。

来源：金融数字化发展联盟成员调研



3、特色化产品不足

我国“十四五”规划提出了乡村振兴、绿色金融、数字经济等重点发展领域。相关政策出台后，银行机构相继推出系列金融产品和服务，以满足市场对这些领域不断增长的金融需求。

在此背景下，多家银行推出了“开卡送礼”等促销方式，但新户的营销费用也随之提高，除后续的运营和维护费用之外，相比过去每张信用卡的平均获客成本也显著上升。另外，与全国性银行相比，区域性银行在利率、场景运营、科技等方面缺少优势，为避免产品同质化等问题，如何开辟一条特色经营道路并与其他银行形成差异化竞争力，是区域性银行需重点关注的问题。



4、科技底座相对薄弱

夯实筑强科技基础是银行业实现高质量发展和数字化转型的关键。人民银行印发的《金融科技发展规划（2022—2025年）》指出，筑立坚实可信的“数字底座”是建设未来科技创新“高楼”的基础。对于银行业而言，坚实的“科技底座”是未来在经营、风控等业务领域开展金融科技创新、进行数据全生命周期管理、提供生态场景化解决方案的核心竞争力。

坚实的科技底座背后是银行在业务规模、资源投入等方面的激烈角逐。虽然“大而全”的科技基础是巩固并提升自身竞争力的手段之一，但是对于区域性银行来说，在面临规模、资源、科技能力有限的客观因素之下，如何合理分配现有资源，搭建“小而精”的科技底座，满足重点业务经营需求，是其面临的现实问题。

目前，信用卡业务呈现发卡放缓、获客成本及难度较高的特点。业务规模作为区域性银行信用卡业务发展的重要指标，如何通过夯实科技基础，赋能数字化获客，通过技术革新提升信用卡发卡效能，实现获客场景的破壁重构，是筑实科技底座重点考虑的因素。

“

受访银行一致认同科技底座的打造对于区域银行数字化转型有着重要意义，集中资源建设‘小而精’的科技底座是较为合理的选项。

”

图12：调研访谈



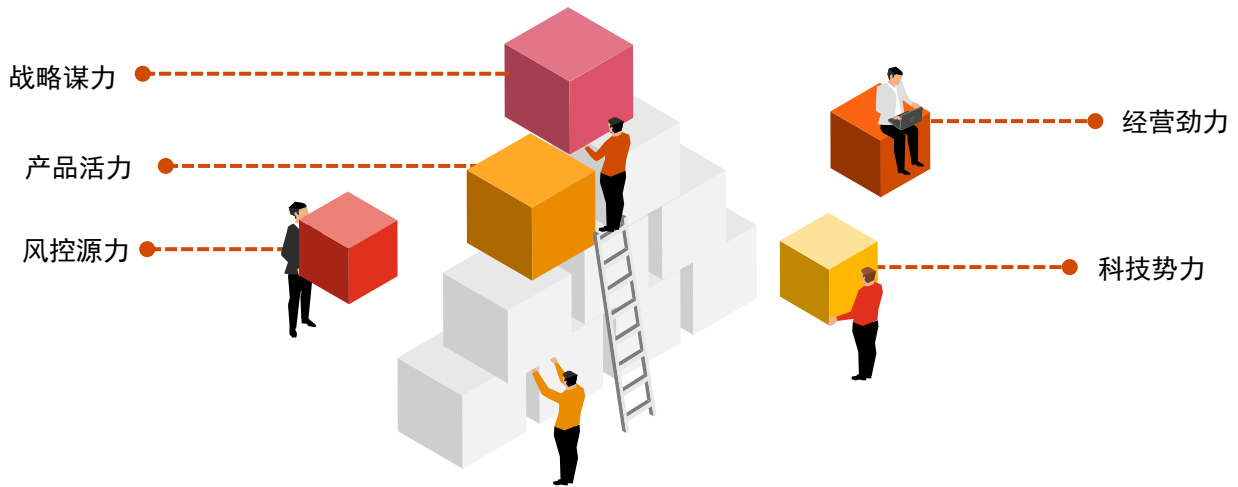
科技底座的打造是区域银行数字化转型的重要基础，对于区域性银行而言，不过分追求“大而全”，而是集中资源打造“小而精”的科技底座，是较为合理的选择。

来源：金融数字化发展联盟成员调研

第三章

价值释放： 区域性银行信用卡 数字化转型战略重点

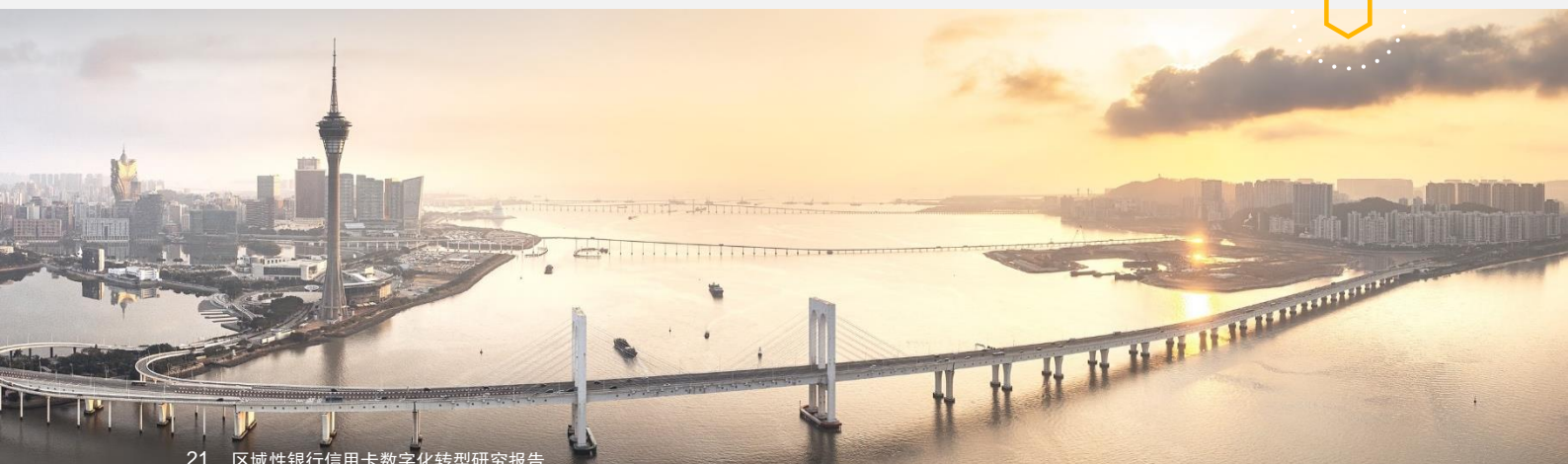
图13：五力模型



随着我国消费逐步恢复，消费贷款增速与规模逐步企稳回升。人民银行数据显示，2023年三季度末，本外币住户消费性贷款（不含个人住房贷款）余额19.31万亿元，同比增长13%，增速比上年末高8.9个百分点。信用卡作为普适的信用支付工具之一，仍存在较广的发展空间，但近年来也存在行业竞争加剧，风控管理、经营质效等方面压力上升等问题。

基于整体市场环境、区域性银行自身情况以及信用卡业务的特点，建议区域性银行可将战略谋力、产品活力、风控源力、经营劲力、科技势力作为信用卡数字化转型破局的发力点。

- **战略谋力**：胸怀全局，在政策响应、总行定位以及自身能力规划方面加强顶层设计。
- **产品活力**：基于本地客户需求，提高产品灵活性，进行产品便利化改造，增强产品普惠性。
- **风控源力**：紧跟监管导向及领先实践，全面优化信贷全流程风险体系，直击区域性银行风控之痛。
- **经营劲力**：巧借外力，补齐短板，多元打造数字化经营服务闭环，实现资源和效果“双优化”。
- **科技势力**：融合内外资源，助力区域性银行信用卡业务步入数字化高速发展之路。



（一）战略谋力

1、响应政策，促进民生消费，推动公共事业发展

（1）承担更多社会责任，在信用卡行业已形成共识

我国“十四五”规划提出健全具有高度适应性、竞争力、普惠性的现代金融体系，构建金融有效支持实体经济的体制机制。同时，加快完善中小银行和农村信用社治理结构，规范发展非银行金融机构，增强金融普惠性。区域性银行通过深耕本地，加强与地方政府合作，具有一定的本地化发展优势，未来应积极响应国家和地方发展政策，提升支持实体经济发展质效。

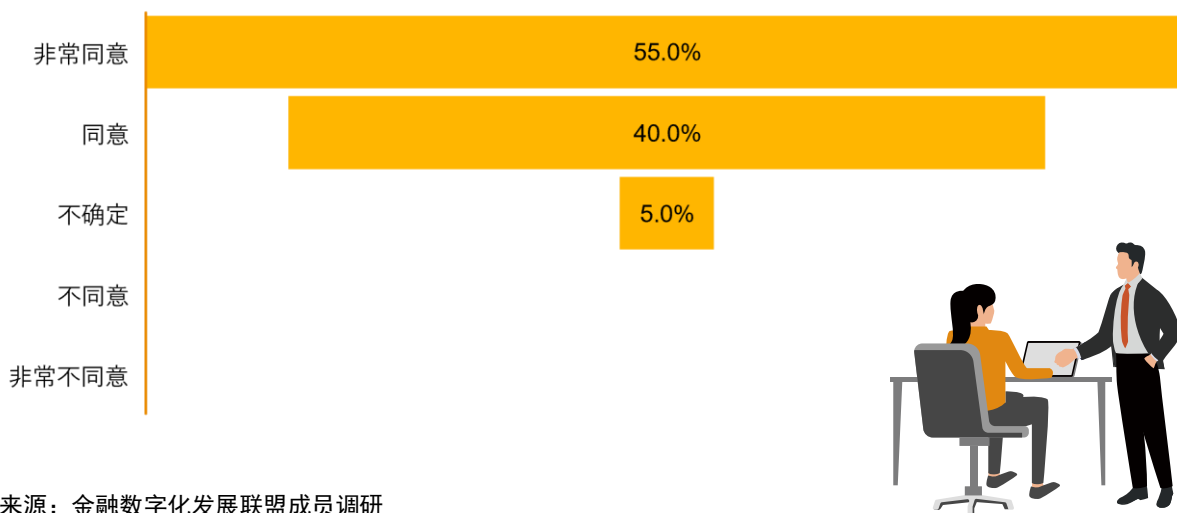
“

超过90%的受访银行认为，信用卡在未来发展中应该注重回归支付本源，承担起促消费、支持实体经济的社会责任。

”

图14：调研访谈

为响应国家“十四五”规划要求，信用卡应回归到支付本源，促进民生消费，支持实体经济，关注弱势群体金融服务需求，承担相应的社会责任。



来源：金融数字化发展联盟成员调研

（2）促进民生消费，支持实体经济发展

反映居民消费趋势，协助策略调整

信用卡消费可反映整体消费趋势，当地政府可根据信用卡消费情况复盘当地消费政策，促进消费政策的有效性以及调整资源投放策略。据商务部数据³，2023年上半年，我国网络零售市场规模总体呈稳步增长态势，中部、东部、西部和东北地区网络零售额同比分别增长16.1%、13%、11.5%和9.1%，比一季度分别加快4.8、4.4、4.6和5.4个百分点。上半年，全国农村网络零售额达1.12万亿元，同比增长12.5%，比一季度加快3.7个百分点。信用卡机构可进一步分析以上增长数据，将其细分为地域、消费类别、人群等多种维度，帮助当地政府了解当地消费情况。

创新金融服务，推动公共事业发展

我国“十四五”规划提出全面推进乡村振兴战略，构建金融有效支持实体经济的体制机制，提升金融科技水平增强金融普惠性。信用卡作为最贴近居民消费支付方式之一，满足居民对合理消费信贷的需求。区域性银行可通过提升信用卡服务，配合地方政府发放消费补贴、消费券等促消费政策，联动文旅、公共事业缴费等领域，扩大消费场景，带动区域经济发展。

本次调研结果显示，许多区域性银行的信用卡业务主动服务公共事业，承担社会责任。2023年，晋商银行信用卡持续开展“微信月月刷”“消费盲盒猜猜乐”等活动，同时上线客户星级权益体系，依据客户在行内的产品持有量和贡献量进行相应的权益反哺，提升客户忠诚度，全年累计带

动消费额370亿元。吉林银行信用卡积极助力文旅、缴费等公共事业领域服务，先后推出支付宝“17减7”“大连一日游”“1元地铁出行”等多项服务和权益活动，累计带动消费金额超过600亿元。甘肃银行信用卡推出了“1分乘公交”“1元乘地铁”的优惠活动，同时根据区域属地不同客群的消费、生活习惯，推出特色活动，助力小商户发展，通过各类优惠活动，截至2023年二季度末，带动信用卡消费交易额超过100亿元。西安银行推出契合地市特色的城市权益卡，响应全运会的召开推出“十四运”主题信用卡。

助力业态发展，服务居民生产生活

信用卡是促消费、惠民生的重要桥梁，银行机构可利用信用卡业务，为商户引入“金融活水”，以保障和丰富商业业态，满足老百姓的多样化日常需求，同时围绕居民生活，通过覆盖医疗、社保、出行、日常消费等多个生活消费场景开展金融服务，涵盖社会保障卡办理、农民工工资代发、煤气水电费代收、学费代收等便民功能，为市民提供足不出户的全景金融服务。居民享受便民服务的同时，还可通过使用信用卡换取积分、优惠券等权益，进一步促进消费。

例如，兰州银行在受访时表示，其积极响应普惠金融的政策号召，通过“月月消费领好礼”“每日翻牌赢好礼”等各类信用卡活动助推消费回暖。同时，在线下消费场景中，联合甘肃省内百余家牛肉面商家开展“1元吃牛大”活动，与银联甘肃分公司开展公交地铁优惠乘车活动，以普惠客户拉动消费，助推经济发展。



³ 数据来源：<http://finance.people.com.cn/n1/2023/0720/c1004-40039855.html>

(3) 覆盖“金融弱势群体”，展现社会担当

扩大金融服务覆盖率，践行普惠金融

从2015年国务院印发《推进普惠金融发展规划（2016—2020年）》到“十四五”规划提出进一步增强金融普惠性，以及2023年10月，国务院印发《关于推进普惠金融高质量发展的实施意见》提出要优化普惠金融重点领域产品服务，提升民生领域金融服务质量。银行借助信用卡业务，可持续深挖数字金融的普惠与服务效能，在小微客户服务、新市民服务等方面深耕发力，从而为社会群体提供高质量金融服务，并推动普惠金融向县域、乡村和社区不断延伸。

在调研中，多数受访银行主动响应“普惠金融”政策的号召。晋商银行信用卡发卡规模持续扩大，实现了山西省11个市县区全面覆盖信用卡客户，累计发卡客户数近130万；吉林银行信用卡发卡已实现吉林省各地级市全覆盖，同时扩展到沈阳、大连两大外省城市，2023年，累计发卡已突破110万张。甘肃银行信用卡发卡已实现甘肃省14个地州市、86个县域全网点覆盖，同时大力搭建县域用卡场景，覆盖居民的衣、食、住、行各个方面。

细化信贷产品，填补金融“空白地带”

通过纵向剖析信用卡产业链，银行将信贷产品融入产业链各个环节，保障产业链的韧性，通过多种类、多形式、多渠道的信用卡分期业务体系可延伸至各细分场景，聚焦消费需求，填补金融服务“空白地带”。借助信用卡便捷灵活的用卡优势，银行细分产业赛道，围绕全行产业链核心企业，深耕上下游客户，闭环管理资金流向。同时，通过手机银行、短信、微信等多种渠道办理业务，并依托自动审批等金融科技手段，提升用户的实时办理体验。

本次调研结果显示，在助农举措上，浙江农商联合银行积极响应浙江省“两个先行”和高质量建设共同富裕示范区号召，立足本土，于2023年6月发行“浙里富”系列信用卡。吉林银行依托本省农业大省的优势，尝试推出益农分期业务，借助信用卡便捷灵活的用卡优势，围绕全行农业核心企业，深耕农业上下游客户，建立资金流向闭环管理，推出了化肥消费类分期、肉蛋产业链分期，落地多个涉农消费场景，投放金额超过千万元，服务吉林省内众多农户。

2、促进全行零售业务健康发展，信用卡锚定三大定位

(1) 定位一：扩大全行基础客户规模的重要渠道

从获客成本和渠道场景两方面来看，信用卡是当之无愧的“引流之王”。在获客成本方面，信用卡的获客成本远低于其它系列产品，引流成本较低，有利于扩大客户池；在渠道场景方面，信用卡可通过内外平台引流和深耕获客场景可实现大规模获客。

获客成本：相较于其它金融产品而言，信用卡平均获客成本相对较低，更利于扩大客户基数，同时信用卡客户生命周期划分更为精细化，包括申请、审批、面签、激活、首刷等环节，与其它金融产品的一次性投入相比，在费用和权益投入方面可以发挥分散投入、逐步判断是否为有效客户再做投入的成本优势。

渠道场景：信用卡业务可充分利用总行内部零售数据、总行现有物理网点渠道，以及外部互联网平台合作引流，实现线上线下一体化展业，通过银行内部营销渠道和专业团队，加强生态伙伴、

平台合作机构的流量引入，线上APP链接外部场景，深化异业融合，深耕获客场景，不断扩大基础客户的规模。

在本次调研中，综合多家受访区域性银行的反馈，其信用卡开卡礼平均价值在100元左右，其中包括各种实物礼品及虚拟类礼品，但同时也呈现出个体化差异较大的特点。个别受访银行可将成本控制在100元以内，而部分受访银行的成本相对较高，处于200-300元的范围。调研同时发现，受访银行内的大额信贷或理财产品获客成本约为其信用卡业务的2倍，可见信用卡在平均获客成本方面相比其它业务存在显著的成本优势。

(2) 定位二：作为“钩子产品”实现信用卡用户向其它零售产品转化

客户持有更多种类的金融产品，可以使银行与客户的关系更加牢固，利用交叉营销分析客户需求，打造组合产品，增加客户持有产品数量，可以提升客户粘性和忠诚度。在众多产品中，信用卡具有强关联的特性，建议银行将信用卡作为打开零售市场的利器，以客户需求为导向，带动零售业务的发展。

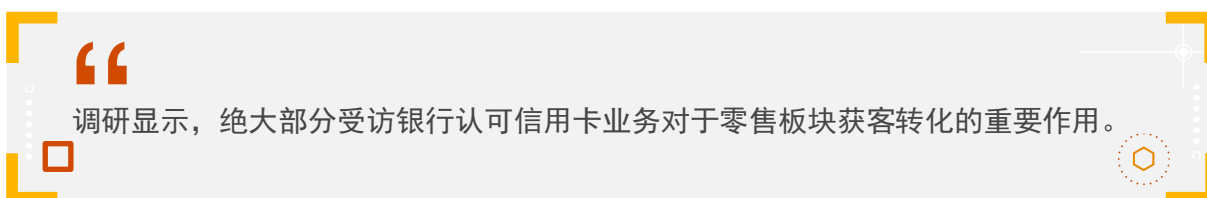
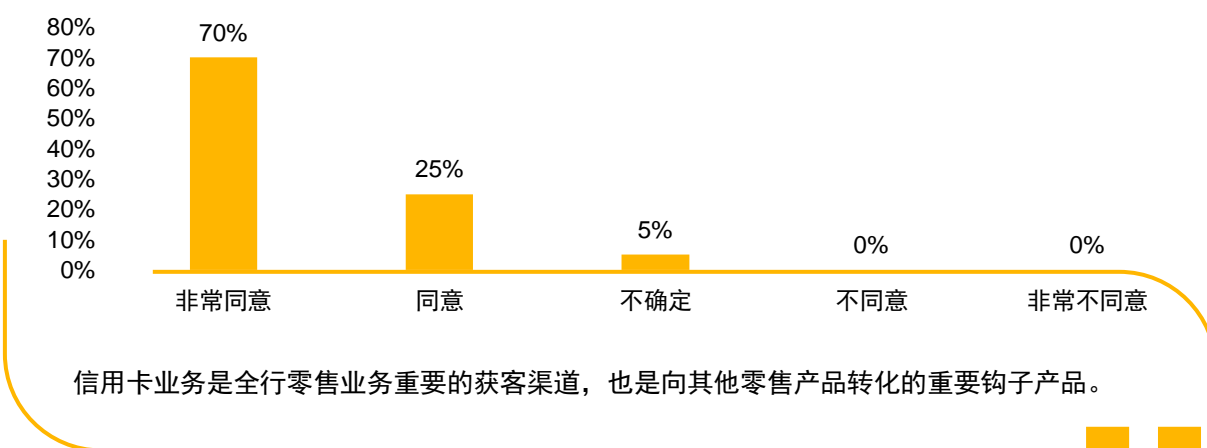


图15：调研访谈



来源：金融数字化发展联盟成员调研

客户增加持有一项新的产品，意味着客户粘度更加牢固，Tucker和Lawrence等多位学者研究表明，客户忠诚度与产品持有数有着正向影响关系，如果客户在银行只有一个存款账户，则对其进行流失挽留的成功率约为0.5%；如果客户同时拥有两类金融账户，则其挽留成功率增大到10%；如果客户使用了银行提供的三类金融服务，则挽留概率进一步增大到18%；享受四类及以上金融服务的客户，挽留成功率接近100%。

客户忠诚度是交叉销售领域重要的理论，而在众多产品中挑选交叉营销的“钩子产品”是值得研究的问题。Li, S., Sun, B., & Wilcox, R. T⁴等学者在研究交叉营销银行产品顺位时，将银行产品依次排序为支票账户、储蓄账户、借记卡、贷记卡、信用卡分期付款、大额存单、货币基金和经纪代理业务。该研究是基于大量西方银行数据，而国内实际业务较其大为不同。从国内情况来看，支票业务并不普及，大多储蓄账户与借记卡融为一体，因此信用卡业务在国内的排序较为靠前，占据国内交叉销售的“领头羊”地位。

图16：银行交叉营销产品顺位⁴

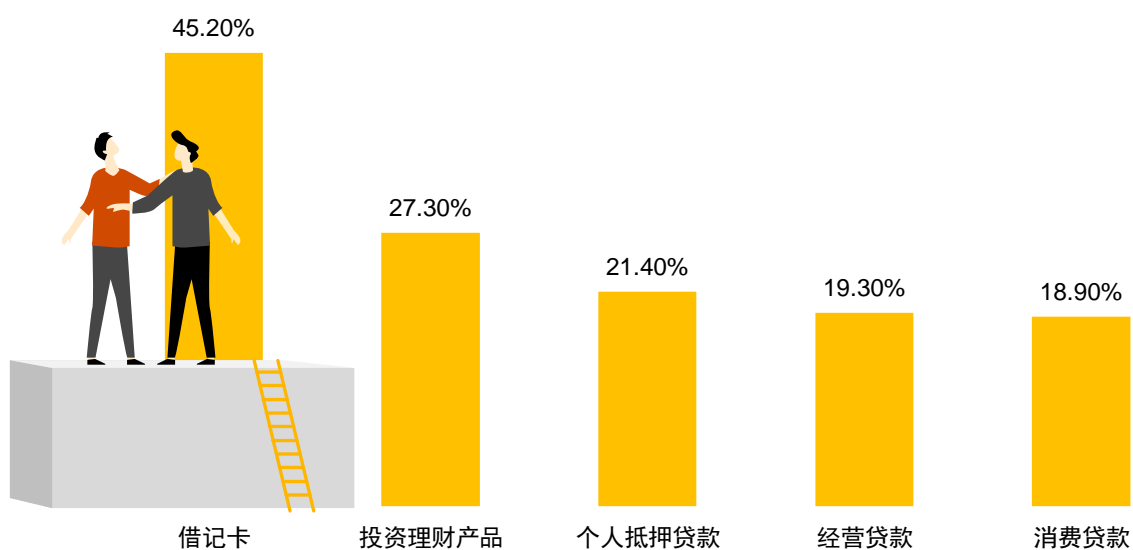


4 资料来源：Li, S., Sun, B., & Wilcox, R. T. Cross-Selling Sequentially Ordered Products: An Application to Consumer Banking Services. Journal of Marketing Research, 42(2), 233–239. <https://doi.org/10.1509/jmkr.42.2.233.62288>

其次，信用卡业务与其它银行业务交叉性较强，通过充足的运营时间和手段，基于对存量客户的特征筛选以及需求分析，可以预测客户的购买行为，同时提升用户对银行产品和服务的粘性，在客户日常的交互中，不断培养和识别客户金融类需求和非金融增值服务，并使长期的运营投入获得可持续回报，形成收益的良性增长。

金融数字化发展联盟调研发现，信用卡用户交叉持有其它金融产品的比例较高，其中借记卡高达45.2%，其次是投资理财产品、个人抵押贷款等。由此可见，无论从用户购买产品的顺序行为还是信用卡的交叉特性来看，都凸显了其作为开辟零售市场交叉营销“钩子产品”的地位。

图17：信用卡用户其它产品/服务的持有情况



来源：金融数字化发展联盟调研

本次调研结果显示，部分头部区域性银行单个信用卡用户可带来几十到200元、甚至超过500元的零售业务收入，其中，中间业务收入平均为100元到200元左右，在较好的情况下可撬动上万元的贷款业务。综合来看，信用卡客户的平均金融

资产贡献率约为全量零售客户的1.5倍。同时调研显示，在客户转化和客户粘性上，信用卡客户向行内借记卡或财富管理客户的转化率约为50%。



截至2023年5月31日，双卡联动营销推动信用卡关联还款绑定率达到50%；信用卡业务中间收入在全行零售条线中收占比约28%；新增分期投放额近21亿元，约占全行零售条线投放额的20%；信用卡客户财富额约170亿元，约占全行零售财富的25%；信用卡客户手机银行开通近69万户，覆盖超过一半的信用卡客户。

—— 吉林银行



从信用卡中间业务净收入对全行的贡献度来看，甘肃银行从2020年的11%逐步提升至30%，保持了良好的增长势头。由信用卡发卡带动的新增I类借记卡客户数超8万张，人均资产超2万元，实现储蓄存款沉淀年日均额超4,000万元，为各类线下线上个贷业务引流客户7.4万户，普惠小微引流客户6,000余户。

—— 甘肃银行

在调研中，多家规模较大的银行表示，信用卡业务是其重要的“钩子产品”，对推动全行零售业务有着重要作用，新增信用卡客户可带来5%-10%的新增I类账户、10%-20%的手机银行绑定量。同时，信用卡业务对推动客群年轻化调整，培育优质潜在客户、提升品牌影响力具有重要意义。



信用卡业务是零售业务获客、活客及留客的重要抓手，是开拓年轻和次年轻客群的重点方向。

—— 南京银行

(3) 定位三：丰富全行品牌的有效载体

建立信用卡年轻、活跃的子品牌形象，可以与总行财富管理专业、严肃的品牌互为补充，信用卡通过生活化、娱乐化、游戏化、内容化等增加与客户的交互频次，提供客户不同层面的服务需求，有助于增强客户对全行服务的认同感和依赖性。

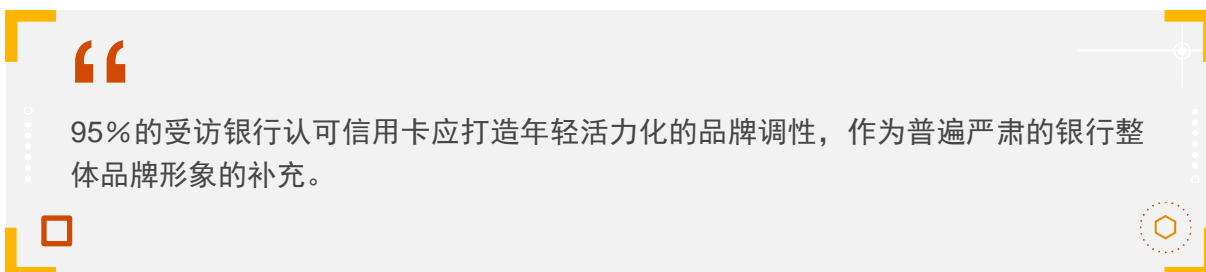
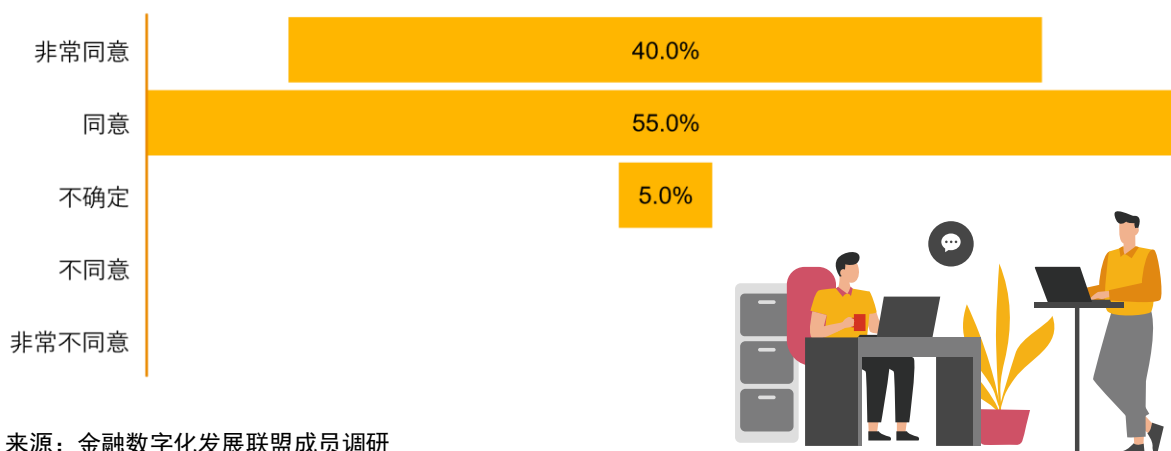


图18：调研访谈

信用卡子品牌的调性应更加偏向活力年轻化，与银行传统的严肃品牌形象互相补充。



来源：金融数字化发展联盟成员调研

在信用卡客群结构中，年轻人作为下一代消费主力，对新生事物接受能力较强，能够在较短时间内养成高频使用金融服务的习惯。信用卡通过吸引年轻高成长客群，成为零售业务服务客户的首要环节，成为客户使用消费信贷工具的“启蒙产品”。

因此，银行需顺应时代的变化，利用信用卡的多样化以及场景化特点，作为丰富全行品牌的切入点，建议未来基于年轻客群需求，针对目标场景，与生态伙伴共同为客户提供多样化服务，构建与信用卡品牌形象相符的产品、权益、积分、商户体系以及数据和系统建设。

3、助力银行盈利稳定增长，信用卡自身具备良好基因

(1) 信用卡可持续盈利较高

由于信用卡业务本身的经营特色，其收入与资源投入存在一定的错配期。信用卡业务发展初期需要在系统建设、发卡营销、商户对接等方面做出投入，同时信用卡中心作为银行相对独立运作的专营机构或部门，在一定情况下要承担其自身的运营成本、营销成本、风险成本和资金成本，包括推广营销、欺诈坏账、积分权益等多项细分成本。

但在业务发展过程中，随着卡量的逐渐上升，前期投入成本逐渐被摊薄，以及生息资产渗透率的上升将使信用卡业务盈利所需卡量随之降低。根据国际经验，信用卡机构一般在发卡量达到200万张左右时可实现盈利，在国内市场环境下，部分区域性银行大力发展信用卡特色业务，几十万张甚至更低的卡量则可实现盈利。

同时，信用卡的循环信贷使用属性，使得大多数客户并不会因为单次消费或借贷关系结束而流失。信用卡业务收入与发卡量之间的相关性毋庸置疑，并且这种相关性具有典型的规模经济特点，即发卡量越高，其所带来的收入增长就越显著，持续盈利性也随之增加。

金融数字化发展联盟研究显示，区域性银行业务收入与发卡量呈指数型增长趋势，发卡量在300万张及以上的银行，平均每家银行的信用卡业务总收入是5万张卡以下银行的78倍，是卡量在5—20万张银行的37倍。

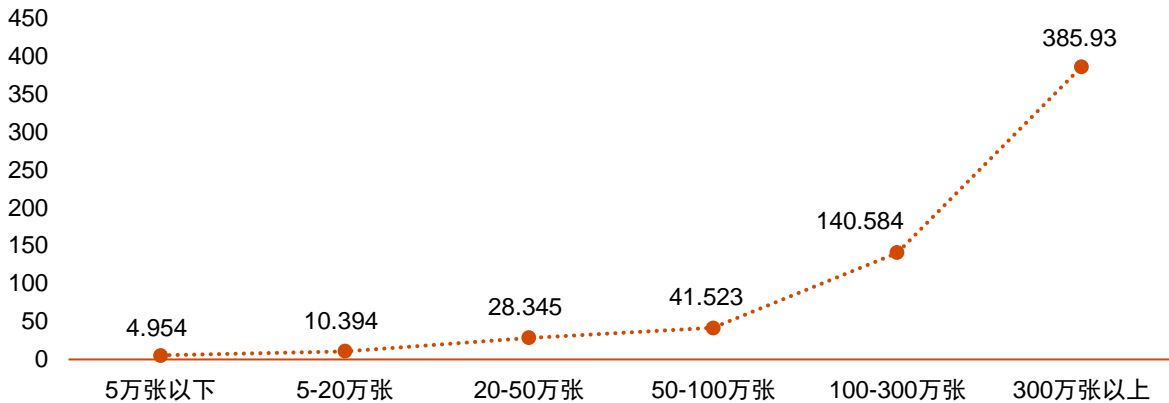
整体来看，信用卡业务在经过获客期高成本投入后，在客户经营阶段的成本主要为客户经营成本，但收益率相对保持稳定，具有先投入、后持续盈利的显著特点。





2022年区域性银行信用卡发卡量与业务收入相关性

信用卡平均业务收入（千万元）



来源：金融数字化发展联盟

相比全国性银行，区域性银行具有决策效率高、机制灵活、员工激励增效明显、与当地商家及消费市场联系更为紧密等优势。在当前我国消费金融行业发展向好的背景下，银行可以根据实际情况考虑增加信用卡发卡数量，将信用卡打造为银行零售业务中稳定且持续盈利性的关键产品。

（2）信用卡发展要素全面

在消费金融市场生态环境中，除银行信用卡业务外，还有银行个人信贷业务、银行消费金融业务、消费金融公司、互联网金融平台等，在资金成本、线上化程度、风险水平、覆盖客群和审批流程等方面各有特色，互为补充。

近年来，互联网金融早期的爆发式增长一定程度上加速了我国消费金融市场的发展，其在金融科技和大数据方面的优势使得客户画像更为具体，用户触达更为便捷，审批流程更加高效，极大地提升了客户旅程体验。但随着互联网监管逐渐趋严，消费金融及互联网金融公司也迎来了全新的挑战。相比而言，传统银行的消费金融业务受益于庞大的资金池和稳健的风控体系，其贷款利率更低，风险系数更小，也可通过分支机构众多的线下网点与用户建立紧密联系。

具体到信用卡业务来看，其既有共享总行零售数据库和线下触达渠道优势，自身年轻化品牌属性又可与互联网金融平台合作引流，实现异业交叉展业。

总体而言，信用卡在利率水平、监管要求、风控体系、线下网点、审批流程、场景交互和客户体验方面均表现良好或具备发展基础潜力，是银行零售产品中具备综合发力优势的优秀“多面手”，其特点包括：

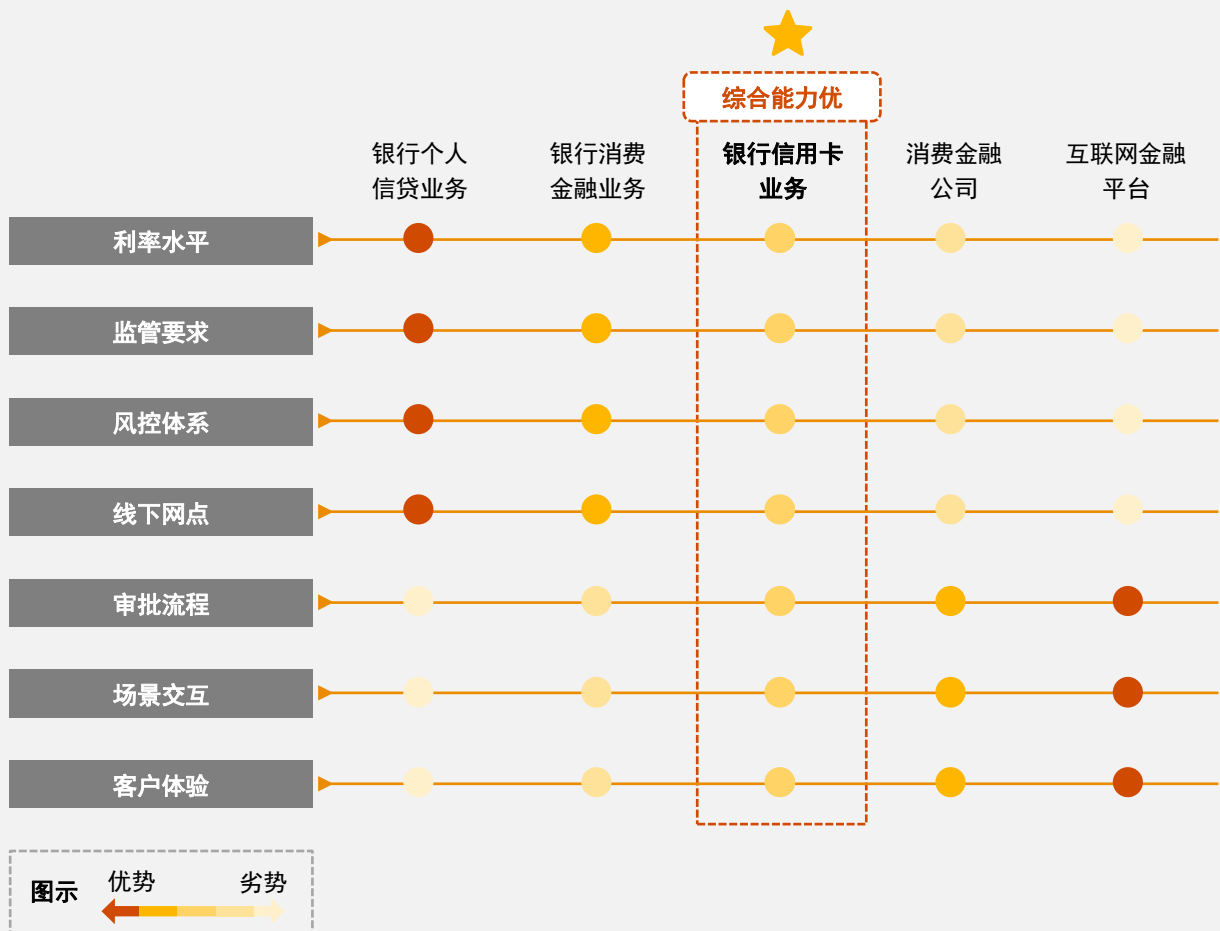
- **“小而快”的支付方式：**信用卡产品在各年龄阶段和各收入阶层的接受度更高，审核速度及安全性兼容，是性价比更优的“救急”支付方式。
- **多渠道资源充分利用：**信用卡业务可在合规前提下充分利用内部总行零售数据及总行现有物理网点渠道，以及外部互联网平台合作引流，实现线上线下一体化展业。
- **潜在客群及创新产品：**在监管政策利好的外部环境下，通过灵活利率及个性化产品，精细化运营存量客户、多样化拓展次优客户。



所有消费金融参与者中，信用卡在发展基础方面，“综合水平”表现最为突出，拥有较好的发展潜力。

——普华永道中国
金融业管理咨询资深银行卡专家 廖翔宇

图19：信用卡发展要素全面



(3) 信用卡业务融合性强

随着我国居民金融渗透率越来越高，银行逐渐转变思维，从原来的“以产品为中心”向“以客户为中心”转型，综合性金融服务能力越强的银行机构越能在市场上建立卡位优势。信用卡在其中可起到关键融合作用，形成与其它零售产品的稳定关系。

1、与消费信贷业务的互补关系：

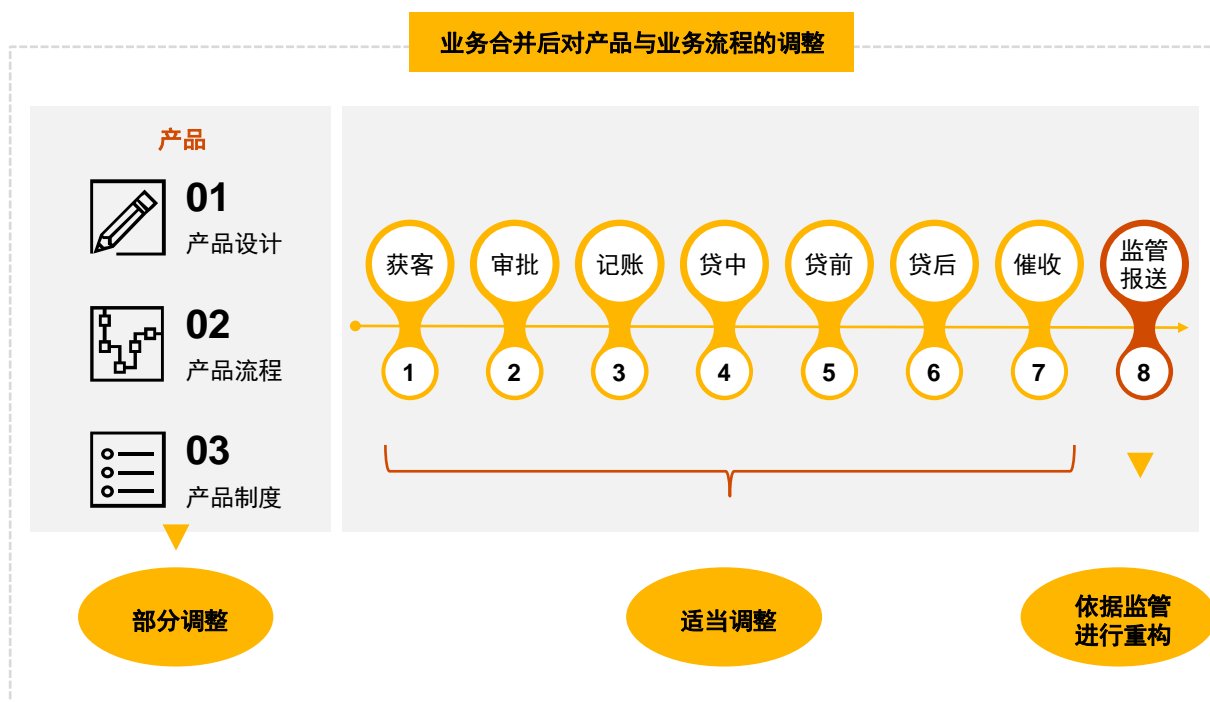
2022年7月信用卡新规发布后，市场上部分消费信贷资产从信用卡端溢出，如果能从中识别优质客户和优良资产，转危为机，将在市场中形成一定的效益。

- 站在全行的角度，既要保持原有信用卡资产规模效应，又能从市场中占有溢出份额，

就需要有完整的消费信贷线上线下获客团队及系统建设能力、完善的客户经营及客户服务规章制度及流程制定能力、完备的资产管理及纠纷处理能力。因此，从现有的组织建制中选择能最快速组建、最高效执行的队伍，是银行业金融机构争夺市场份额、建立行业品牌的关键之一。

- 站在客户的角度，需要保持统一的服务品牌，提升客户的金融产品使用体验，应配备有融合性的组织架构，将消费金融产品端、系统端贯穿打通，最终实现综合金融服务方案的经营目标。在融合性的组织架构调整中，从产品设计到产品管理建议可以按照“原有最小改动”原则进行轻量化的优化，在满足监管要求下，最大化服务于零售消费信贷业务的整体发展。

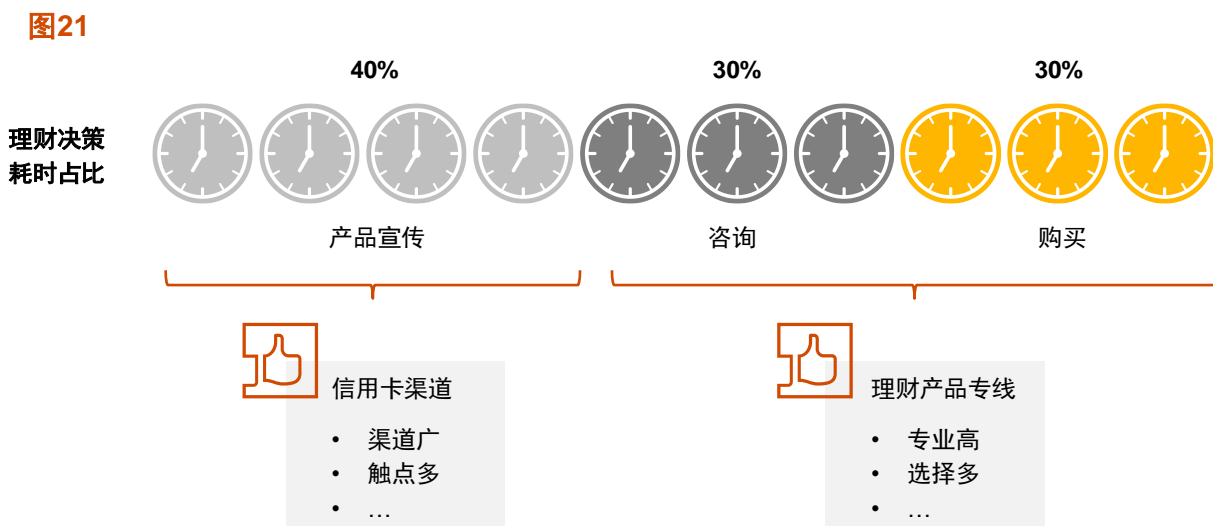
图20：业务合并后对产品与业务流程的调整



根据本次调研，在区域性银行中，中原银行信用卡业务实现与线上信用消费贷的协同错位发展；吉林银行在信用卡中心下设消费金融中心，负责研发管理消费金融业务；甘肃银行整合了原普惠金融部下的个人消费类贷款和互联网贷款业务，在原有信用卡中心的基础上成立了零售信贷部。

2、与财富业务的促进关系：

客户在购买一项金融服务的决策过程基本可以分为三段：“种草”、咨询和购买，而整个过程通常由金融产品的归属团队或部门独立承担。与财富产品和团队相比，信用卡产品和团队在场景丰富性、渠道触点多样性以及对数据的收集和应用性方面具备一定的优势，更适合作为“种草”阶段的关键承担方，这样的业务分配也更容易集中发挥财富产品和团队的专业性和专注性。



同时，银行也可依托信用卡业务，将原有财富产品偏交易后的权益，前置到将权益作为交易一部分的信用卡产品之中，在不增加权益边际成本的情况下，将部分权益交由更擅长运营的信用卡产品，更能发挥权益的综合价值。

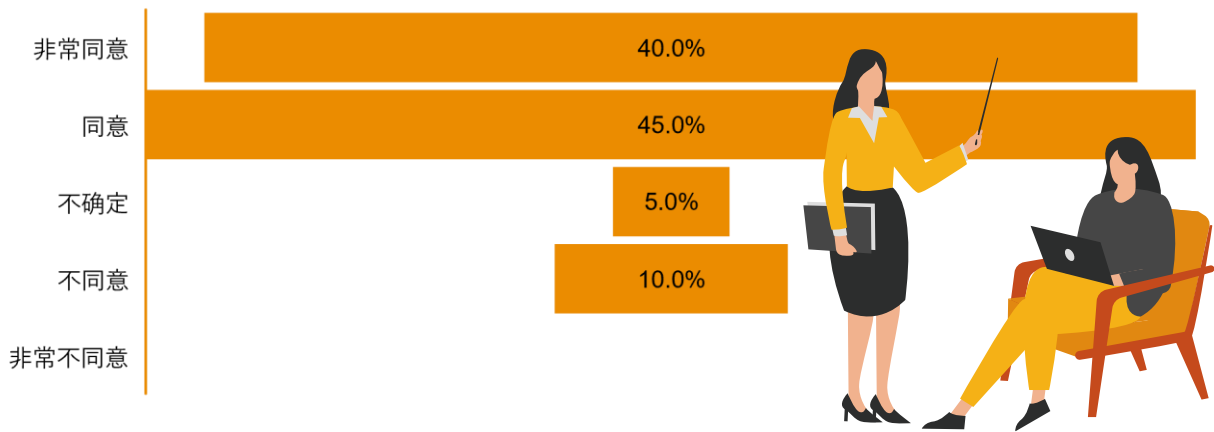


超过80%的受访银行认为信用卡的部分场景、渠道可作为行内其它理财产品的良好宣介载体，实现客户的转化。



图22：调研访谈

信用卡渠道、场景等可以作为部分客户理财产品的产品宣介。



来源：金融数字化发展联盟成员调研

3、与负债业务的联动关系：

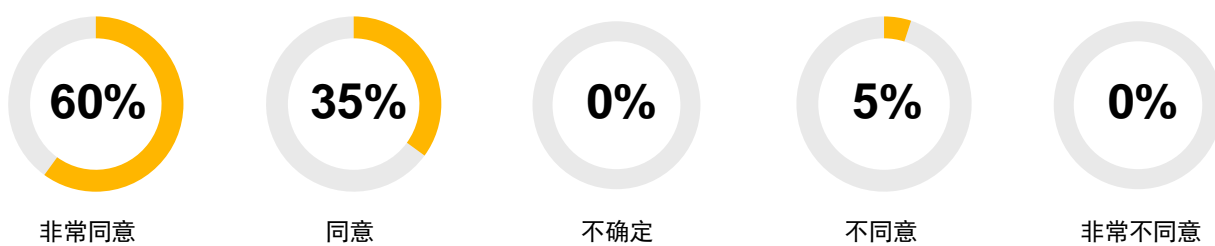
根据金融数字化发展联盟调研，近60%的银行将“双卡联动”，即信用卡与借记卡的相互转化，作为分支机构的常规性金融活动，有些银行甚至明确了该项考核指标。这表明信用卡与负债业务，特别是储蓄联动，已经成为零售业务发展的重要布局。

与此同时，部分金融机构的业务也进行了创新联动。例如，在信用卡主动提前还款的客户中，通过数据分析，筛选一部分有意愿开立II类账户、接受短期理财的名单，推荐“理财收益-信用卡账单还款”产品，从而有效增加管户行的客户资产管理规模（AUM）。



超过90%的受访者认可信用卡和借记卡的双卡联动模式，是银行拓客的重要手段之一。

图23：调研访谈



双卡（信用卡与借记卡）联动，是获客的重要手段之一。

来源：金融数字化发展联盟成员调研



（二）产品活力

1、产品创新两大发力点

区域性银行信用卡产品无需盲目追逐大行“高大上”的权益、卡面等设计，其重心在于贴近生活，为群众带来便利，银行应将用户对区域银行信用卡产品的“吐槽点”化为改进的动力，将金融资源投入到百姓的关注点上，形成差异化竞争。

图24



老百姓对区域银行信用卡的五大“吐槽点”



通过对持有区域银行信用卡用户的多次调研，了解到区域银行信用卡产品的五大痛点。

从用户的实际需求出发，实现产品体验、用户权益、产品营销等各方面突破，让“意外扣费”“麻烦”“缺少大权益”不再成为区域银行信用卡的枷锁。

（1）从产品体验突破

从存折到卡片，产品的迭代为使用者带来诸多便利，卡片相较于存折有极大的提升，却依然解决不了办卡时间周期长以及激活流程线下面签等问题。数字化信用卡作为新时代产物，顺应数字化、智能化趋势，充分发挥实体卡与数字卡优势，增强数字化发卡形式、线上化申请审批、线上使用消费。后续在符合监管要求的前提下开展远程视频面签，摆脱线下网点面签的限制，可真正实现全流程线上化，提升客户办卡用卡体验，全面实现数字化经营。同时，为增强定制化用户体验，客户可自由选择卡面和权益等。

区域性银行应紧跟未来数字化信用卡趋势，进一步研发产品装配功能，例如灵活性配置短信提醒等“实在”功能、升级权益体系装配礼遇等，并提升业务全链路化。以打通数据采集、客户标签、用户画像、智能推荐、智能监控，实现端到端的全链路环节覆盖。同时基于全流程数据的高速流通，实时监测客户反馈，更全面、更精准、更前瞻地洞察用户需求，并部署触点，从客户视角重构用户运营、客户体验体系，为客户带来更舒心的体验。

（2）从权益布局突破

城市之间权益不互通是部分区域性银行信用卡的短板，由于自身资源的限制，区域性银行信用卡在权益方面与全国性银行相比相差较大，为此区域性银行在权益的选择方面面临制约。为弥补权益短板，建议利用省内“大权益”营销活动增强其竞争力以及差异化经营，选择全省知名度高、覆盖率广的本地商家品牌，在全省多商圈开展营销活动，通过省内客户熟知的本地品牌进行营销触达，显著提高客户信任感和参与度。

权益可作为打通客群的“敲门砖”。对于人群流动率较小的三四线城市，该地区的中青年客群对家装以及汽车消费的需求较大，消费金额较高，区域性银行可利用信用卡标卡业务，在早期介入具有增长潜力的客群，抢占先机，并实时了解目标客群的购车、住房等相关金融需求，为大额分期业务做好准备。在信用卡功能层面，为三四线城市客群制定专属权益，例如有家装、汽车消费需求的用户对信用卡额度的要求较高，可特设提升额度特权。

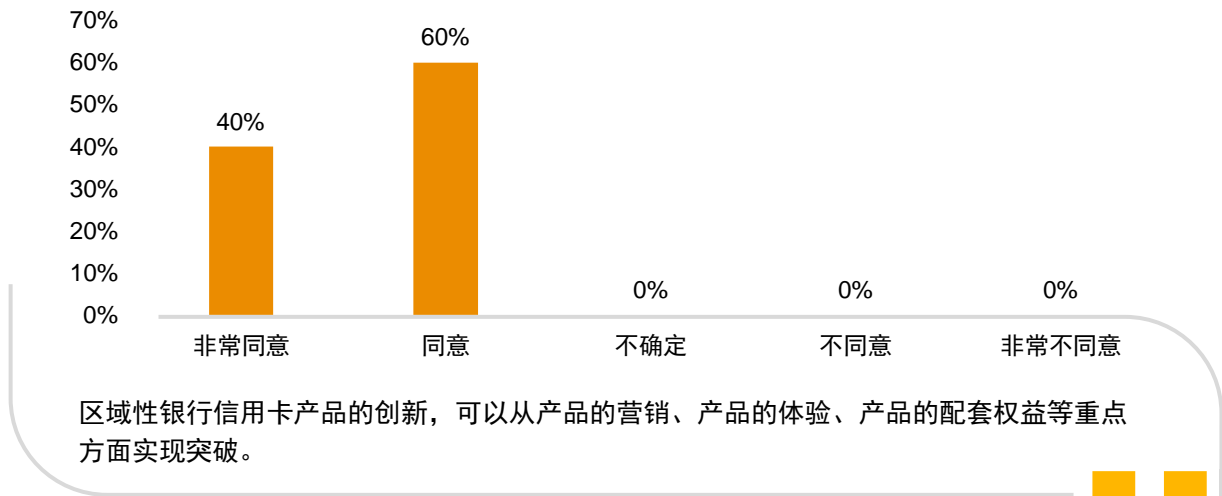




受访银行均认可区域性银行信用卡产品创新的重要性，并建议未来可从产品体验、配套权益等方面重点发力。



图25：调研访谈



来源：金融数字化发展联盟成员调研

本次调研结果显示，部分区域性银行在打造自身特色化产品方面已经行动起来。南京银行推出“N Card”信用卡生态产品。晋商银行推出女性主题“芳华卡”、本地特色权益主题卡“爱购联盟卡”、“五台檀香卡”等特色主题卡。吉林银行信用卡携手欧亚、亚泰、大众等本地商超联合体开展线下信用卡消费满减活动。



N Card信用卡不断丰富线上线下消费场景和生活场景，推出在场景中申卡活卡、权益领取、消费立减的全流程体验，围绕客户的生活场景和消费场景，逐步拓宽场景生态版图，打造“生活+金融”场景生态圈。

—— 南京银行

2、深入场景纵横两端发力

为强化产品的场景渗透力，需从两端发力。一是深入某一赛道，纵向打通、优化各个流程节点，在服务客户消费需求的同时，嵌入金融产品。二是结合信用卡生命周期和用卡场景，利用业务流程的触点植入多种产品，多元化的金融产品将使得客户的产品使用旅程更加通畅、便利。

(1) 纵向深入本地场景

区域性银行自身渠道建设与全国性银行、互联网金融企业存在差距，所以区域性银行的渠道建设应结合自身的资源禀赋，深入“强场景”，成为老百姓生活的一部分。

区域性银行的优势在于本地化，而如何将本地化的优势转化为发展优势是多数区域性银行面临的共性问题。以场景为依托向用户提供触手可及的金融服务，主动融入各类场景，做到“润物细无声”，不但可以降低成本、提高效率，还更容易为用户所接受。以“稳中求进”作为战略发展方

针，“做稳”B端和G端业务，绑定本地事业单位，加深合作，开拓场景，并在此基础上“求进”C端业务发展。

以“金融+医疗”强场景为例，银行可与医院达成战略合作，相互赋能，共创佳绩。在医院方面，患者面临看病前后的诸多不佳体验，诸如挂号困难、结算繁琐等问题，同时医院面临大量财务投入和管理资源配置的问题。在银行方面，由于技术和数据的壁垒，银行难以嵌入预约挂号支付、诊断支付、药店购药等医疗流程各个环节，无法提高客户粘性。对此，银行可加大对医院的金融资源输出，加强对医疗健康行业的资产投放，同时通过自身科技输出加深与医院的合作，打通医疗服务全流程。例如在预约挂号支付阶段，推出限量专家门诊优先挂号；通过与线上平台电子健康病例合作，深入医患诊断环节的支付场景；与药店合作，打通百姓购药支付中的线上推荐渠道等。双方联手，可提高医院智能化水平，患者体验更舒适，银行也提升了客户粘度。同时，也可复用该合作模式，融入本地教育培训、居家住房等其他强场景。

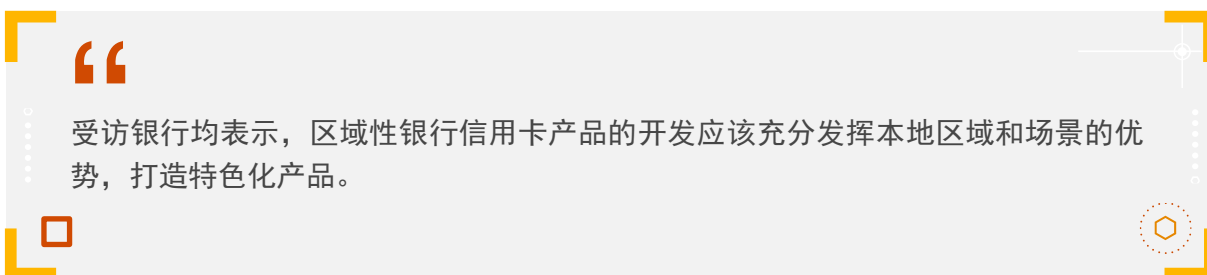
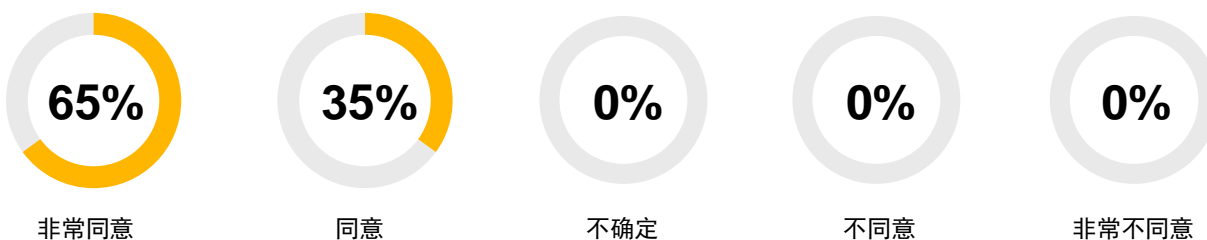


图26：调研访谈



区域性银行信用卡产品的开发应充分发挥本地化优势，与区域化、本地化场景做较为深度的绑定，实现产品的特色化。

来源：金融数字化发展联盟成员调研

（2）横向切入场景营销

横向场景切入可以结合信用卡生命周期，围绕客户触点以及客户的用卡场景两个方面进行各渠道场景化营销。借助金融科技，在合规的前提下分析用户的消费、投资等数据，关注用户生产生活中的潜在需求，丰富客户触点，强化闭环跟踪，提升线上线下营销活动的策划、发布、实施、迭代的水平。

信用卡生命周期的客户触点，包括申请、激活、消费、账单、还款等客户与信用卡机构的交互环节，是流程中提供增值服务产品的“黄金机会”，以此可实现各渠道端场景化营销。例如在激活环节，可在APP端设置一键借款场景，来介入大额场景分期等服务。在消费环节，可在微信端、短信端设置与商户联合的商户分期服务，促进整体分期业务的提升。

客户的用卡环节包括客户的额度查询、消费通知、查账还款、以及分期业务中断及完成等一系列场景，是轻量化加入分期服务等产品的较好时机。例如在APP额度相关完成页，增加额度外产品推荐，或额度授权完成增加一句话推荐+短信营销；在账单通知、账单查询、一键还款环节，增加APP相关业务办理页面、加入分期办理按钮，也是促进整体分期业务的重要手段。

与此同时，对于场景建设，尤其对于生息客户的场景营销，需加强资源投入，成立专门团队，探索线上经营新模式，激发体制机制活力，以打造客户服务场景的思维来落实深入场景、纵横并行发展的理念。

3、改善用户体验感的两大方向

用户的体验感决定了用户的活跃度、用户的转化率等，进行细微的功能改造，可以让用户体验到有温度的金融服务。

（1）为用户提供更多选择

金融应服务于用户，而不是成为用户的负担，为减轻客户“惧贷”“惜贷”等情绪，信用卡服务应将制定还款计划的主动权交至客户手中，例如，在分期还款阶段，用户可根据自身情况自由选择分期金额以及选择余额分期数。

同时，针对本地居民信贷特征，例如可增加最低2期和最高36期分期期数，优化分期客群的期限结构，丰富不同客群的信贷需求。

（2）增强自助渠道的引导

“怕麻烦”是区域性银行客户的普遍痛点，为减少客户往返于网点的次数，银行可以优化自助渠道的引导，例如在借贷流程环节，嵌入“小贴士”以及AI智能语音引导等功能，主动为客户答疑解惑，不再让复杂的规则困扰客户。



（三）风控源力

1、风险一体化体系建设

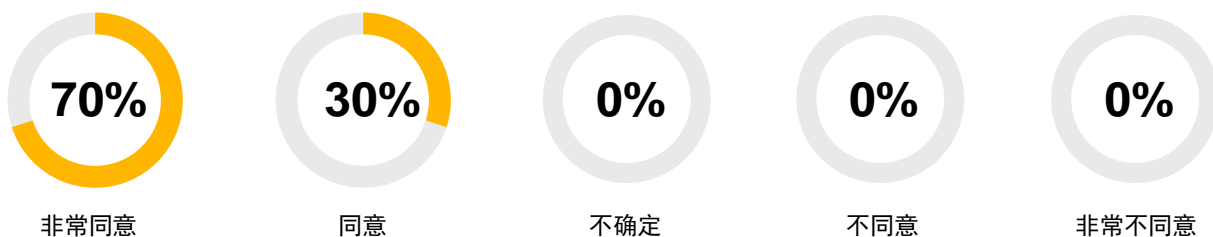
（1）风险管理体系优化



调研数据显示，绝大部分区域性银行在开展业务时，也会结合自身的业务特点，搭建适配的风险管理体系。



图27：调研访谈



区域性银行在开展业务时，也要关注配套的风险体系建设；可以以政策为导向，结合自身实际的业务特点，搭建适配的风险管理体系。

来源：金融数字化发展联盟成员调研

区域性银行在大力推进信用卡业务的同时，信用卡业务的发展也面临着多重风险的压力。区域性银行需要通过优化风险管理，逐步建设适合发展的风险防线体系，使其更适应业务的发展。

一方面，遵循全面风险框架体系。信用卡机构既是管理部门同时也承担执行部门职责，且业务相对独立，应该具备有完整的风险框架体系，风险管理贯穿前中后。但区域性银行信用卡业务面临着专项领域人才或能力不足的现状，完善的风险管理体系并非一蹴而成，因此全面风险体系建设的中长期规划和分阶段实施路径是响应监管政策，面向业务开展重要能力构建的重要举措之一。

信用卡新规明确指出，银行业金融机构应当根据客户信用状况、收入状况、财务状况等合理设置单一客户的信用卡总授信额度上限，并纳入该客户在本机构所有授信额度内的统一管理，因此需要和总行其它部门进行规划协作。针对信用卡业务贷前、贷中、贷后等某一环节，从规划的高效性角度出发，充分利用外部成熟技术和加强外部专业机构合作，是快速补足全面风险体系能力的重要途径之一。例如，目前市场较为成熟的科技风险板块，专业性强，也是监管关注点，可作为近期风险体系建设的重点。

综上所述，区域性银行需充分评估行内外情况，合理、高效地设置全面风险体系规划，做好长期、持续优化风险管理的顶层设计。

另一方面，筑牢风险管理体系底座基建。随着数字化进程的全面深入，数据是全面风险管理体系的生产要素和基础，已经成为全行业的共识。部分区域性银行在过往的建设过程中，容易忽视数据的全面化、线上化两大建设维度，该两大维度也属于提前规划和重点建设范畴。

首先，从数据的全面化建设维度，区域性银行在成本可控的情况下合理使用外部数据，同时需要加强内部数据的整合，例如客户在私域渠道的行为埋点，可以用于更精准的反欺诈判断，以及通过贯穿贷前、中、后风险周期的客户行为变化，形成相应的额度管控。其次，从数据的线上化建设维度，风险管理涉及大量的审批管理，线上化审批优化尤其涉及多团队、跨部门、总分行的流程优化，可以较大程度上使管理层从日常繁杂的工作中抽离出来，投入更为重要的核心事项建设，也可为一线员工营造数字化办公氛围。

（2）结合业务补齐短板

区域性银行信用卡业务目前整体上风险可控，但仍与先进同业存在一定差距，主要体现在区域性银行的数据积累相对薄弱、风险的量化分析和模型开发能力不足、金融科技的应用能力较弱等一系列短板一定程度上制约了区域性银行信用卡业务的市场拓展与收益提升。因此，区域性银行亟待补齐风险防控业务的短板，以推动信用卡业务高质量发展。参考先进同业建设经验，建议区域性银行可在近期重点关注以下三大方面：

一是提升贷前自动化审批能力。目前来看，银行业平均实现贷前自动化审批水平达到85%甚至更高，区域性银行贷前自动化审批水平低于行业平均水平，主要体现在对互联网渠道风险管理水平上。由于市场竞争加剧，网申渠道成为银行获客的“标配”，而互联网的流量获客对区域性银行的风险管理能力提出了更高的挑战。因此，信用卡机构应制定网申风控策略，例如网申专项的反欺诈、多头的策略规则，以及建立网申的评分卡应用策略和搭建额度模型，实现信用卡额度模型根据分群变量，对申请客户进行额度细分，在实现业务模式转变的同时提升自动化水平。

二是强化贷中精细化管理。贷中管理由于客户经营跨度周期长、客户行为变化快，往往是区域性银行的短板。区域性银行根据自身的业务情况，可以从易取得效果的额度动态管理、早期风险预警等方面入手，逐步精细化贷中管理举措。以额度动态管理为例，可以从四方面开展工作：灵活策略，建立模型、规则双重策略机制；兼顾用户体验与操作风险；动态适应，额度管理体系自适应升级；场景结合，巧用额度协调各业务场景等一系列运营业务，通过全方位额度管理助推信用卡业务贷中精细化管理。



三是打造贷后催收管理闭环。区域性银行由于人力资源有限，对于催收管理持续大力投入难以成为常态，因此采取内部催收与委外催收相结合的方式，以及在个人不良贷款后期采用一些新型处置方式，是区域性银行的破局之道。其中，在与委外团队合作方面，需要从资产特点和处理方式来区分催收执行团队，例如内部催收适合逾期30天内的客户、以短信、信函等通知类轻量方式。委外团队则对于预期90天内客户居多，也涉及特殊约定的逾期30天内-逾期60天内，采用非诉讼、诉讼等方式，多轮次替换不同服务商的回收方式等。在不良清收方面，可以尝试借助互联网法院、金融科技等新型处置方式为司法清收提供技术支持，支持提升整体清收效率。

调研结果显示，多数受访银行认为随着信用卡业务实现线上化、互联网化，对客户风险识别和把控能力也提出了更高的要求。南京银行在信用卡风险管理方面，引入多源数据，对客户资信情况进行较为全面的交叉验证，并搭建数据化监测体系，对客户用卡还款情况进行及时监测，对客户信用情况的变化及时预警；同时利用数字化决策引擎，对客户进行自动化审批和人工审批分流，提高决策效率。晋商银行信用卡通过构建智能化、差异化模型策略体系，精准识别客户风险，量化贷前、贷中、贷后不同阶段客户的风险。



为应对信用卡业务线上化、互联网化，在风险管理方面，本行主要加强数字化智能风控管理。通过与银联数据加强业务研究和系统建设，实现一系列贷前、贷中、贷后全流程高效智能风险管理机制。

—— 长安银行

2、监管驱动改进风险点

(1) 明确监管政策要求

近年来，监管机构对于银行业金融机构信用卡业务风险监控不断加强，陆续出台多项政策，对信用卡风险管理提出了更高的要求。“严监管”已成为银行业发展的主旋律，信用卡机构应充分理解监管政策本意，根据自身业务现状，在合规的前提下建立合理的业务转型和发展目标。涉及信用卡风险的监管文件主要分为三类：行业类、业务类及针对信用卡业务的监管规定，对银行信用卡业务发展提出指导和要求。

行业类泛指涉及所有金融机构的监管通知或指导意见，区域性银行可以重点关注信用卡关键词相关部分。例如《商业银行资本管理办法》中对信用卡“合格交易者”进行定义，并指出风险权重由75%大幅降至45%，从行业层面驱动发卡机构积极开拓信用卡业务。

业务类指的是为防止出现潜在风险而给予的政策性指引，也是区域性银行应该重点关注的内容。例如《商业银行金融资产风险分类办法》第八条规定，对零售资产开展风险分类，损失程度等因素进行逐笔分类，个人贷款、信用卡贷款、小微企业贷款可采取脱期法进行分类。对此，信用卡机构需加强对客户持有金融产品的分类管理，增强产品数据的透视分析能力。

聚焦信用卡业务本身的监管文件，侧重规范信用卡业务发展，例如信用卡新规强调了银行业金融机构规范信用卡业务的经营行为，提升信用卡服务质量，以促进信用卡业务高质量发展。

(2) 紧跟政策关注热点

随着数字化转型的深入推进，风险的表现形态也发生了变化，特别是C端客户的反馈受到了越来越高的重视，是未来监管政策制定的关注点之一。近几年监管政策关注的热点还包括，客户投诉类、模型风险类、科技风险类等。

针对客户投诉类，在2023年国务院机构改革方案

中，一大关注点是建立健全消费者保护基本制度的职责划入国家金融监督管理总局。在金融监管体系改革落地的同时，金融消费者合法权益保护成为2023年“两会”期间备受关注的议题之一。据国家金融监管总局发布的《关于2023年第一季度银行业消费投诉情况的通报》显示，2023年第一季度涉及信用卡业务投诉32,142件，占投诉总量的30.6%。该数据显示，信用卡是消费者投诉的“重灾区”。

区域性银行应重点关注金融消费者权益保护机制，提升客户服务体验。如以客户服务全生命周期管理为主线，通过数字化平台搭建，提升客户来电咨询和业务办理响应及处理效率，可有效避免客户投诉升级。

针对模型风险类，信用卡新规第十四条对风险模型的全流程管理机制提出了要求，并明确要确保风险模型开发与评审环节相互独立。纵观监管趋势，模型风险防控与管理是全国性银行和区域性银行都应持续关注的焦点。

区域性银行可重点关注建设模型风险管理体系的三大要点，一是强化制度建设，明确职责与理念；二是搭建模型管理平台，助力模型风险高效监督、全面管理；三是落实模型风险管理，需高度重视，相关部门积极配合，推动模型风险管理工作的实施。

针对科技风险类，2022年原银保监会印发的《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》明确指出，加强对信息技术科技风险的关注，包括强化网络安全防护、加强数据安全和隐私保护等。

区域性银行可针对监管要求进行自身关键能力的梳理，并通过对应的“机制落地+数字化模块升级”实现相应能力。如在网络安全防护方面，传统的人工为主、老旧僵化的系统功能和管控流程已经不再适用于快速发展的信息科技，区域性银行需要不断优化应用自动化、大数据驱动和人工智能的解决方案，以应对日益增多的科技风险安全事件。

（四）经营劲力

1、信用卡客户经营体系布局

（1）信用卡关键业务生态场景布局

在经历过前期“跑马圈地”式的发展后，多家银行的信用卡业务在获客与收入方面面临挑战，银行更加关注在成本和风险可控的前提下实现高质量获客，并持续发掘用户价值和实现业务收入持续增长。为此，规模较大的银行凭借较为雄厚的业务、用户和资本积累，持续加强同外部场景的合作，力求通过建立新的用户经营闭环，不断巩固竞争优势。

区域性银行在资金和人员投入、资源议价和整合能力等方面不具备明显优势，可考虑通过与平台

型服务方合作等方式，以较低成本、较高效率对接各类外部场景，快速开展属地特色业务，形成生态，实现差异化竞争。具体来看，可在以下关键业务场景和生态能力上提前布局：

获客渠道生态建设

围绕着信息投放、地推分销、异业合作、线下协销、专属渠道、外呼发卡、短信营销、直播发卡八大类流量来源，选择合适的场景生态方。在经营指标较为激进阶段，可以选择头部互联网进行信息投放。在费用较为充足并强调分期收入时，则可以选择直接对接外呼发卡的成熟场景生态方。

图28：生态场景布局





联名卡生态建设

联名卡是银行与场景生态方深度合作的一种形式，具有发卡率高、活动频次高、享受双重积分等优点，合作方的场景是获客、提升交易频率、增强黏性的重要渠道。对于联名方的选择，银行需要考虑市场、品牌、地区差异化资源等因素，使产品符合长期战略发展。

分期渠道生态建设

场景分期是银行提升收入的重要发力点，包括受托支付场景、消费转分期场景以及消费贷秒批场景等。银行对于分期渠道的商户资源争夺日趋激烈，银行一方面可以利用收单、品牌拓展自有商户，另一方面可以积极拓展衣、食、住、行、娱等领域的外部商户，丰富本行的分期渠道生态。

银行可以通过与外部运营方的合作，降低运营成本，提升批量对接商户资源的效率，从而完善分期渠道生态的建设。

(2) 信用卡私域经营体系布局

信用卡私域经营指银行通过信用卡App、手机银行、微信公众号、小程序等自营渠道直接触达和经营用户，提供多样化用卡场景和服务。信用卡私域渠道是银行用户经营的主战场，但整体上看仍有待完善。区域性银行可围绕以下四个方面，提升信用卡私域经营能力。

搭建生活服务平台，打造基于信用卡支付的消费生态闭环

信用卡作为支付工具，越是同日常生活消费场景结合，越能创造用户粘性和业务价值。银行可通过搭建生活服务平台并嵌入各类私域经营渠道，打造生活服务生态，强化信用卡消费属性，持续提升用户活跃度。

搭建生活服务平台，银行不仅需要具备相应的开发运维能力，还需持续丰富用卡场景和特色资源、完善用户触达和经营工具、优化用户体验。银行可推出多样化内容版块，围绕各版块引入商品服务，并根据营销效果不断调整，逐步建立覆盖主流领域的动态资源库；可提前布局宠物、新能源等新兴消费领域；还可积极拓展本地优质商户资源，跟进乡村振兴等政策导向，打造立足区域特色的创新服务。在此基础上，银行还需要加强营销资源的利用能力，优化各类用户触达和经营工具（积分、现金、优惠券等）的组合，从而面向不同用户设计推出差异化营销活动。

转换权益服务思路，围绕“会员培养”发掘用户价值

权益是回馈用户贡献及提升用户活跃度的最佳手段之一。权益的服务对象是用户，银行权益服务可从“以卡为中心”的经营方式向“以用户为中心”转型，基于“会员培养”模式识别并持续发掘不同客群价值，根据用户实际贡献度、达标情况、消费偏好等，个性化灵活派发权益，不断提升用户忠诚度和消费力。当前，银行也可继续保留按照持卡等级提供权益服务的传统模式，同会员培养模式并行，为不同客户提供差异化体验。

强化信用卡私域经营支撑体系，突出数智运营能力

运营是银行私域用户经营的关键支撑，重点是以现有资源利用最大化、实施效果匹配度最高、客户体验最优的方式将银行的用户经营目标进行落地。高水平的运营工作可以全方面提升银行用户经营的质量效益，包括用户分群管理、供应链管理、内容及营销管理、产品交互流程管理、售后服务管理等多个环节。

从资源运营看，银行需要建立统一的营销资源管理平台，管理海量品类的实物品牌资源库、虚拟礼券资源库以及按照合作方分类的内容场景资源库。银行需要建立资源引入和上架的高效体系，以快速响应日益增长的营销活动需要，还要建立完善的供应链管理体系，通过IT方式动态管理资源引入价格、供应商经营情况和服务品质等，以“准入清出”的标准来实现最大化经营效益。此外，还需要做好供应商资源备份，确保服务连续稳定。

从活动运营看，银行需要加强基于大数据的标签模型应用，据此识别和筛选不同客群，并在不同客群的不同经营阶段，匹配转化效果最优的营销资源、触达渠道和经营工具，从而实现“千人千面”营销；还需要建立类似“数据驾驶舱”形态的营销效果分析体系，尽可能细化维度，指导经营优化。

从售后运营看，银行可通过引入智能客服、智能工单等方式，提高售后运营标准化程度和处理效率，降低运营出错率。例如基于生成式人工智能（AIGC）的内容生产应用前景比较广阔，银行可以尝试在售后服务场景开展深度应用。

从风险运营看，营销活动的外部风险目前集中于虚假批量注册、秒杀抢券、恶意刷单、虚假交易、“薅羊毛”等方面。银行可借鉴行业先进做法，建立数智风控管理体系及配套管理工具，在保证运营效果的同时尽量减少成本。此外，营销活动还涉及个人信息泄漏风险，银行可通过直连物流公司，减少信息流程环节，保护物流配送过程中持卡人的信息安全等。

确保经营合规，满足监管部门要求

银行应遵守监管部门对电商平台运营主体的资质要求，在选取商城、收单等业务运营外包方时，需确认运营外包方合规持照经营、履行完整的监管报备程序并通过高标准的信息安全认证，严控外部合作合规风险。同时，银行也需要考察运营外包方经营品类许可的丰富程度，以确保运营外包方能够在多大范围内满足用户的权益需求。

（3）信用卡公域经营体系布局

信用卡公域经营指银行通过第三方开放场景触达和经营用户，以“借船出海”的方式丰富拓展用户经营的营销资源和渠道，创新营销方式，实现拉新、促活、转化和品宣等经营目标。公域流量资源丰富，但各大银行对公域流量的争夺日趋激烈，且流量资源集中在头部互联网平台。如何解决公域场景和权益资源议价和整合利用的问题、如何在公域流量中更加精准地识别和营销目标用户、如何做好公域投放成本和风险管理，是区域性银行公域用户经营的重中之重。区域性银行可围绕以下几个方面，提升信用卡公域经营能力。



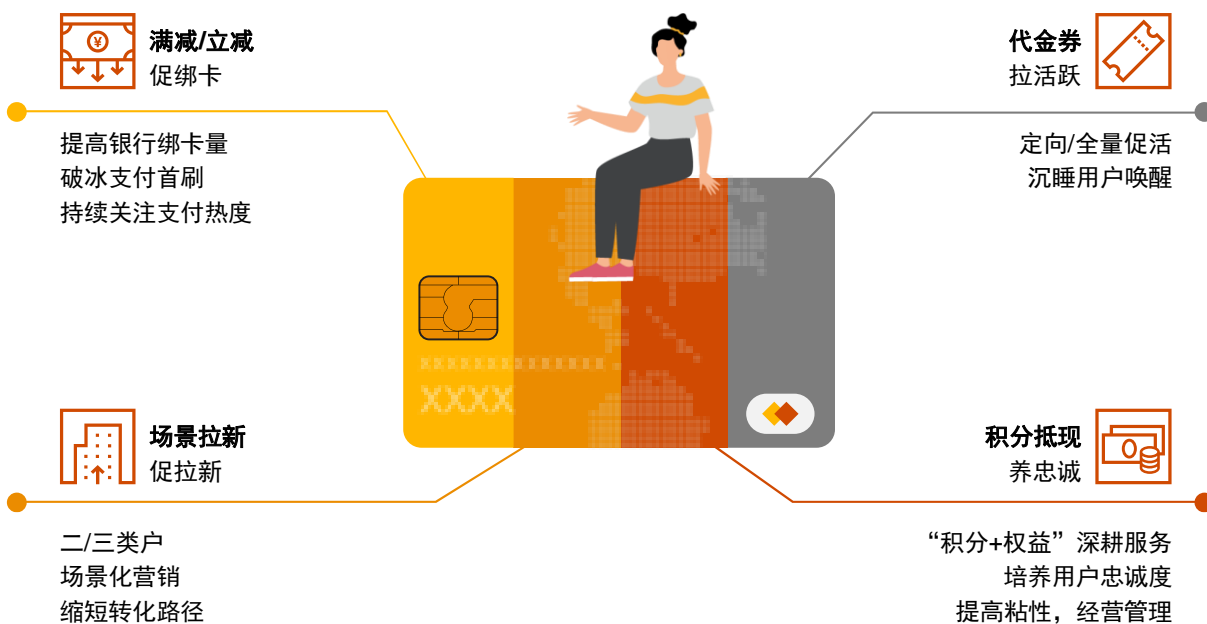
搭建场景开放平台，打造积分和现金类营销生态

银行可建立开放平台统一对接场景方，加强场景资源整合，也可通过对接外部资源整合型平台服务方的方式，一一对接主流场景，解决资源议价困难和控制多头对接实施的管理成本。对接的场景方主要包括自带消费场景流量的互联网平台、第三方快捷支付渠道。银行可依托积分抵现、满减立减、代金券等营销工具同场景方合作，涵盖用户从绑卡首刷、交易拉升、交叉销售等重点环节，银行可以根据不同的场景经营目标来选择经营手段或多项综合使用。

现金支付营销方面，在公域用户经营中，移动支付是最好的营销抓手。银行可通过对接第三方支付渠道，开展首绑立减、随机交易满减等营销活动。由于支付渠道的特殊属性，该类活动还可联合特定线上线下商圈、商户开展（如茶饮文创等领域的热门IP），构建更灵活、多元、紧跟潮流的场景侧营销服务生态，增强对年轻客群的吸引力。

场景侧积分抵现、积分兑换方面，银行可通过对接自带消费场景和流量的互联网平台，通过在场景方收银台进行积分抵现、积分兑换场景方特色权益等方式，达成相应的营销目标。

图29：信用卡公域渠道经营体系布局



基于隐私计算技术，加强场景侧用户联合深度经营

银行还可以利用隐私计算技术，在数据安全的前提下，将场景侧数据与行内客户标签进行撞库，识别在场景侧较为活跃的银行信用卡用户，实现更加精准的营销触达、场景推荐和权益匹配，提升公域用户经营效果。

在场景联合经营方面，银行可与运营方共同构建场景撞库、用户识别、活动触达、权益匹配和营销开展的完整运营方案，达成信用卡支付或绑卡等用户经营目标。

强化信用卡公域经营支撑体系，突出平台运营能力

高效的公域经营离不开平台能力的支撑。强有力的运营平台不仅可以让客户随时享受到银行服务，更为银行经营活动的开展保驾护航。

银行可通过平台辅助方式，针对不同场景渠道设置积分价值，精细化管理积分成本；还需做好业务实时监控，根据运营目标和投入设置预算上限及比例分布，把控活动进度，避免超出活动预算等情况。

2、信用卡产品营销体系搭建

(1) 信用卡产品体系搭建

“Z世代”作为消费市场上新崛起的群体，成为政策引导理性消费、健康消费的主要目标人群，银行将年轻客群视为信用卡业务发展的重要目标。此外，新市民群体也受到政策关注，银行推出特色信用卡，重点定位于新市民群体，持卡客户可享公交地铁等出行类权益、消费券等生活类权益。其次，乡村振兴与绿色环保也是近几年政策持续关注的重点。区域性银行可响应政策号召，以绿色环保、低碳联名等卡产品鼓励持卡人绿色消费；同时关注乡村经济，发挥自身区域性优势，推动乡村振兴与深耕区域发展。

在零售生活场景上，我国推动促消费政策发力，新型消费模式快速发展，国家统计局显示，2023年10月实物商品网上零售额同比增长8.4%，网络购物作为消费市场增长动力源的态势持续巩固，同时线下消费场景和消费体验也不断拓展提升。多家银行推出电商购物平台联名信用卡产品，持卡客户权益多为平台会员、购物满减优惠等。此外，旅游出行、文娱短视频平台等领域也成为各家银行产品发力的重点。

综上，区域性银行在产品体系搭建上可重点参考政策风向及零售生活消费新场景，以特色产品快速抢占市场份额。

(2) 信用卡营销体系搭建

信用卡营销体系的建设应落实“以客户为中心”的经营理念，实现营销队伍、营销资源、营销渠道的有效统筹，避免分散式经营造成效率低、体验差。

在当前获客难度和获客成本双重提升的背景下，信用卡营销能力体系建设的核心逐渐转向数字化营销赋能。可通过建设数字化客户经营与营销平台，深化客户关系管理，做强产品销售，优化渠道协同能力，提升客户服务质量。区域性银行可

通过金融科技与业务场景的有机结合，由“一刀切”的静态客户分群转变为分层分群的动态客户生命周期管理，实现数据驱动的客户全生命周期管理，实现营销活动精准触达、运营模式自动化智能推荐，有效提升营销触达率和转化率。

同时还需探索并打造与营销体系相匹配的五大能力。一是经营策略，包括客群策略、客户名单策略、产品策略等多方面策略制定；二是数据分析，基于自身数据能力，加强对于客户标签、产品标签、数据模型等方面的分析能力；三是工具管理，营销层面需借助多渠道工具的支持，利用企业微信、电子银行、移动展业等工具进行交叉营销、精准营销；四是营销活动，构建营销模型和策划营销活动，实现营销监测评估等；五是组织体系，优化自身员工产能、队伍成长以及管户评级等。

(3) 信用卡业务与风险匹配体系搭建

信用卡风险管理作为业务核心环节，需重点完善风险管理制度及考核体系，实现业务与风险管理的适配。

区域性银行可根据自身经营特点，建设与之匹配的整体能力框架，通过全面的风险管理体系查漏补缺、补齐短板。在全面风险管理体系搭建上，需坚持“大统一”原则，通过审批管理、监控管理、保全管理、政策管理四大统一管理体系，多维度、全方位覆盖信用卡业务中的多样性风险管理。在具体风险领域的管控上，需重点关注欺诈风险、声誉风险、操作风险、信用风险、信息科技风险五大风险类型，通过模型、风险分级分类、指标库、压力测试、考核机制等手段有效实现风险的预警、识别、处理。

在内部两大监管机制上，需要通过长效动态优化的方式，一方面通过运营监测、动态调整、效果评估、闭环式全面风险管理等方式形成长效循环反馈机制；另一方面，通过考核评价模板设计、考核指标、评分标准、评价、考核机制等方式，保障各风险管控措施顺利开展。

3、信用卡客户服务能力建设

在科技创新应用以及数智化社会进程下，客户对金融服务的需求显著提升，信用卡作为服务客户的主要阵地之一，应提升自助化、基础化等服务能力建设，着力提升客户体验。

(1) 信用卡自助能力赋能建设

渠道自助化建设

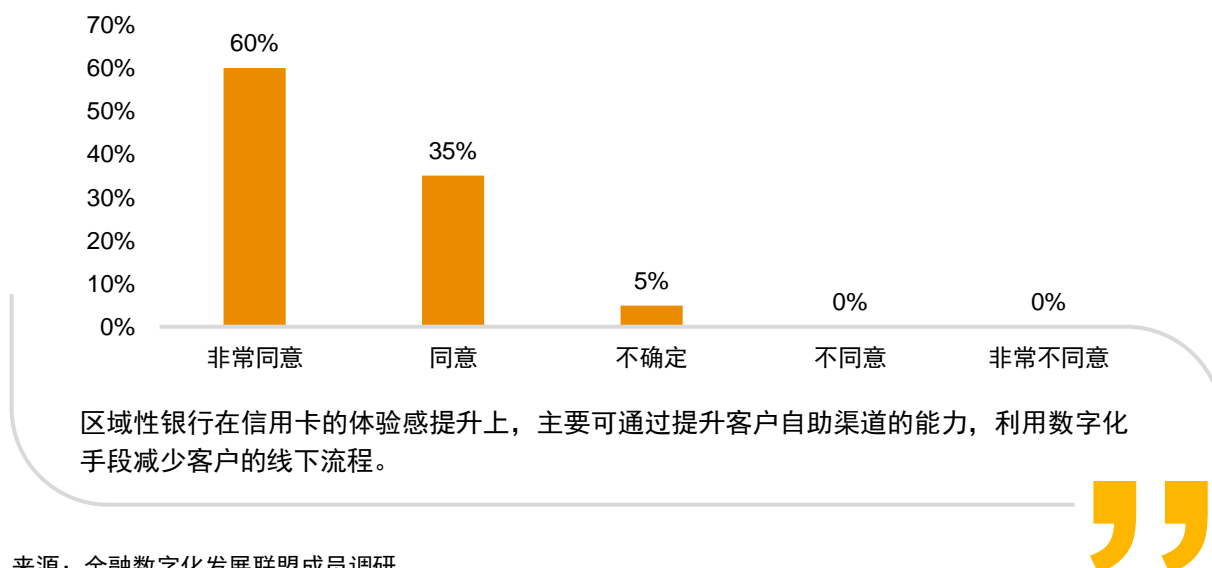
加强银行线上渠道自助能力水平，通过渠道协同赋能线下分支行，有助于实现区域性银行信用卡业务的重点突破。在线上渠道建设上，首先逐步优化完善官网、公众号、手机银行等线上渠道布局，拓宽线上获客范围。同时，优化各线上渠道客户操作自助化能力，努力实现“申卡—发卡—用卡—销卡”客户用卡全流程的线上化、自助化操作，提升客户的体验度和满意度。除此之外，还可通过联动其他渠道（客户裂变营销（MGM）、交叉营销等）以及大型聚合流量平台等，形成统一的活动联动和策略分发体系，未来实现自主获客。

“

大部分受访银行表示，通过数字化手段减少客户的线下操作流程是未来区域性银行提升信用卡体验感的重要手段之一。

”

图30：调研访谈



来源：金融数字化发展联盟成员调研

分支行渠道赋能

对于分支行，可充分利用总行优势，完成信用卡绩效目标。通过总行对于新客引入流程的优化，可赋能分支行在后续环节中的客户经营。例如为促进绑卡，可通过在申卡环节引导客户进行APP下载并进行绑卡。通过设计新卡首刷等滚动经营机制设计，促进新卡刷卡消费，提升营销效果。在促活阶段，可根据用户未激活的时间长短，对各时间节点配置不同的营销模式，实现客户个性化的促活方案匹配。

(2) 信用卡基础服务能力建设

区域性银行受制于业务规模、资源等客观因素的限制，应对内优化资源配置，对外巧借外力，实现客户相关基础服务能力建设。在突破方向上，可重点关注客户的日常操作需求、服务响应需求以及消费保护需求等方向。

支付还款便捷性及安全性优化

对于信用卡支付还款，客户最为关心的是便捷性和安全性。对于便捷支付而言，需从客户为中心出发，对接各类外部主流支付通道、打通二代支付、加强内部还款通道建设以及对账与争议交易处理。一旦支付便利性和支付风险之间失去平衡，很可能会影响消费者的消费信心和消费意愿。因此，更好地应对不断演变的风险生态，迭代风险管理方法论，提升风险管理能力，有效提高反欺诈效率，保障客户资金安全，实现风险管控和支付体验的最佳平衡。

数字化运营驱动客户服务建设

数字化运营的基础是建立信用卡数据标准体系，这也是实现客户服务快速响应的基底。区域性银行通过建立数据标准、监控数据采集质量、监测数据流转质量，实现信用卡数据标准的准确执行。该体系可用于定位信用卡经营领域的关键数据项，统一数据采集规范，部署源系统端的数据采集控制、仓库端的数据流转质量检测，形成自动化的信用卡数据质量控制机制，确保数据流转环节的准确性和完整性。以工业标准化思维模式制定的数据标准，奠定了信用卡数字化运营的数据底座，加速信用卡数字化转型的自动化、线上化进程，为监管机构提供清晰、精准数据的同时，支撑银行实现线上化客户旅程全触点的实时响应及交互，进一步支持跨界信息融合与基于场景金融的业务创新，推动银行开放能力不断深化，为信用卡业务发展带来机遇。

信用卡消费者权益保护政策推动

信用卡业务在加快数字化转型的同时，也需要更多关注如何提升金融服务品质，保护消费者权益与改善消费体验。

切实做好消费者权益保护工作，不仅是监管机构的重点要求，也是践行“金融为民，服务为民”的具体体现。区域性银行应当聚焦“一老一少一新”（即老年人、青少年、新市民）等重点群体，针对性加强消保宣教工作，提升消费者金融素养。从消费者角度出发，区域性银行信用卡业务可以开展多项惠民利民的服务。如在微信小程序中开展便民业务、购物返礼、趣味活动等功能，提升客户服务体验。区域性银行还应当通过数字化手段，全面提升业务处理的自动化和智能化水平，让客户真正享受到金融服务的便捷高效。

4、信用卡资产质量保障管理

区域性银行在深化业务数字化转型的过程中，需重点关注不良率指标的水平，通过精细化交易及账务管理和多元化资产管理的能力建设，前置风险管理，保持稳中求进的良好发展模式。

(1) 信贷全周期管理

在目前的经济环境下，银行机构信贷业务的经营压力上升，信用卡资产质量控制应作为常态化手段，贯彻到信贷全周期管理中，通过数字化手段稳妥防范与化解金融风险。在贷前营销、办卡、授信等环节，区域性银行可积极探索运用大数据、机器学习、人工智能等前沿技术，推动数字化在主动防范关键领域风险环节的应用，下好防范风险的“先手棋”。在贷中环节，区域性银行应坚持抓重点、抓关键，在资源有限的情况下，可重点通过大数据模型提升信用卡风险的重评效率，将需要大量手工编写风险控制策略的风险专业人员解放出来，专注于具体业务工作，以提升贷中风险控制的工作质效。在贷后环节，始终响应监管要求与规范，不断完善智能催收平台的建设，同时积极探索信用卡离场智能化催收平台模式，实现行内委外催收，在提升贷后催收、回款效率的同时，应加强规范化管理和数据安全要求。

(2) 资产管理及处置

近年来，随着区域性银行信用卡业务体量逐渐上升，信用卡信贷规模也在不断提升。由于区域性银行信用卡业务开办时间短、风控经验少、网点区域局限性大、风险分散能力弱，在外部冲击和信用卡行业不良率整体承压的情况下，面临更大的信用卡不良资产处置压力。近年来，不良资产处置不断探索新的途径，通过不良资产转让试点等形式，区域性银行也不断拓展并学习新的资产管理及处置方法，如探索实践信用卡不良资产证券化，尝试搭建信用卡不良资产证券化运营机制，配套相应的科技系统建设；尝试个人信用卡不良资产批量转让，逐步积累转让定价经验，提升处置的效率和收益。同时，资产处置机制的建设启动需要配套的业务、科技人员投入，通过机制流程和底层系统的共同支撑，实现更好的资产

管理和处置。

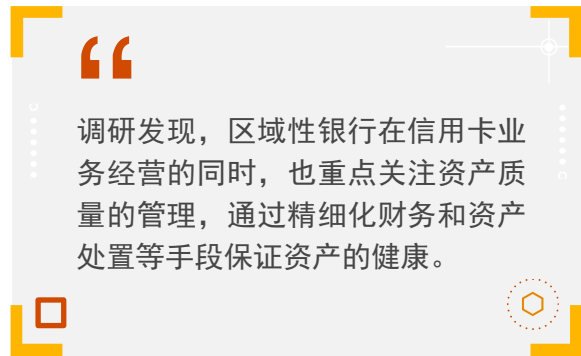


图31：调研访谈



来源：金融数字化发展联盟成员调研

（五）科技势力

1、信用卡科技发展及升级趋势

数字化时代，科技创新及研发能力是银行的核心竞争力之一。信用卡产品区别于其他零售产品的特殊性，对银行的科技能力提出了更高的要求。

“丰富场景、多样玩法”要求信用卡系统快速针对新场景、新业务模式形态完成系统迭代更新。

“更优的客户体验、创新产品”要求信用卡系统不断进行技术应用上的创新。“用户体量大、交易频繁”的特性又要求信用卡系统在技术性能上保持稳定性和先进性。

（1）信用卡系统功能迭代较快，是开垦新技术应用的“试验田”

信用卡产品渗透场景较多，业务多样化，对于中前端信用卡系统的迭代更新能力要求较高。从业务形态上看，信用卡是最趋向于互联网形态的金融业务：以活动、游戏等多种形式，在信用卡大生态圈内开展营销推广；通过多媒体宣传、社交平台“种草”、IP打造等形式追踪、响应市场的热点、爆点。各类活动的高频迭代，对信用卡系统的时效性要求较高，相关功能模块需尽快实现开发上线。

同时，信用卡系统也是前沿新技术应用的良好“试验田”。“Z世代”年轻客户作为信用卡重要的组成客群，是互联网时代的“原住民”，具有良好的包容性、对新鲜事物的体验冲动、乐于分享反馈自身的体验感受等突出特点。因此，在信用卡系统中进行新技术的创新型试验应用，潜在的使用者抗拒阻力较小，使用者反馈较为活跃，也有助于后续的升级优化。

随着用户需求的增长和相关政策的推动，远程面签技术也逐渐被重视。

（2）信用卡内生需求强劲，助推信用卡系统的升级改造

当前，信用卡行业早已结束早期的“跑马圈地”策略，进入存量客户的竞争阶段。在存量竞争加剧的背景下，“以客户为中心”已成为各银行信用卡未来发展的核心共识。为加强自身市场竞争力，各信用卡机构对客户体验、产品设计等维度的系统支撑能力表现出强劲的内生需求，希望通过信用卡系统的改造升级，提前抢跑，形成差异化的特色竞争力，快速促活、积累信用卡的存量客户。

“

受访银行均表示，信用卡多样化的产品和业务，对于支撑系统的快速迭代更新要求更高，是区域性银行面临的又一挑战。

图32：调研访谈



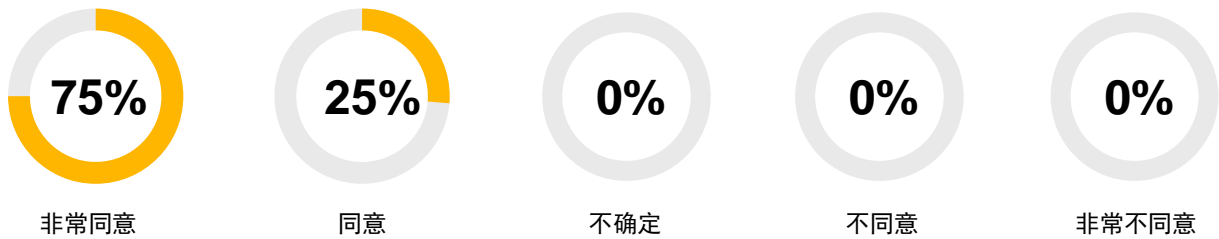
来源：金融数字化发展联盟成员调研

“

受访银行均表示在提升信用卡客户体验的过程中，也形成了信用卡机构不断加强自身基础科技能力建设的动力。

□

图33：调研访谈



关于信用卡客户体验升级，如数字信用卡、线上面签等数字化等优化措施，推动了信用卡机构不断提升自身底层的基础科技能力，满足客户的多样化需求。

来源：金融数字化发展联盟成员调研

信用卡客户体验层面

为加快信用卡申请到发卡、寄卡的流程，减少客户操作及线下网点的时间消耗，信用卡机构不断提升各流程节点的客户线上化自助操作水平。同时，通过推出数字信用卡产品，逐渐省去传统线下面签的步骤，转而通过技术革新来适应线上面签的新模式。

疫情期间外部环境的限制不断强化银行对远程面签技术的迫切需求。相较于网点面签，为实现远程面签，信用卡系统技术架构内需要引入集成光学字符识别技术（OCR）、活体检验技术等，并接入公安部居民身份证信息进行系统核验，确保申请人申请资料和活体信息的真实有效性。同时，在信用卡核心系统及周边相关系统集群中，针对远程面签的新形态，更新调整线上业务流程，强化关键节点控制，满足订单管理、在线签约、合同管理等一系列功能需求。为保证线上作业质量，可通过AI基础能力优化提升，建设改造业务流程中智能质检、实时监督的功能，满足风控合规审慎严格的要求。为满足监管“双录”要求，保留完整证据链，需加强系统间数据传输时的权限管理控制以及传输加密保护，充分满足监管要求。

除此之外，为提供更好的客户体验、拓展服务范围，各行系统改造时需快速完成接口改造，实现多终端（如Android、IOS、H5、APP等）支持与现有系统完成快速集成。

信用卡产品设计层面

为顺应数字支付时代的用户需求，各行相继探索推出数字信用卡产品。该类卡产品舍弃传统实体卡的物理形态，采用虚拟银行发卡系统，用户可在线上完成申领、开通并使用。

某区域性银行数字信用卡在不到两年的时间内，就实现了破百万的发卡量规模，也佐证了消费者对数字信用卡产品的接受度。产品突破传统实体卡的介质和支付场景的限制，围绕客户身份搭建游戏互动式开放生态圈，为客户提供定制化的服务。并以笔笔返现作为核心产品亮点与各支付场景有机结合，同时联动线上权益商城与线下生态商户，全方位覆盖主力年轻客群的购物、餐饮、旅游等主要消费场景，提升客户体验感和满意度。

(3) 信用卡业务体量大，需维持技术架构的稳定性和先进性

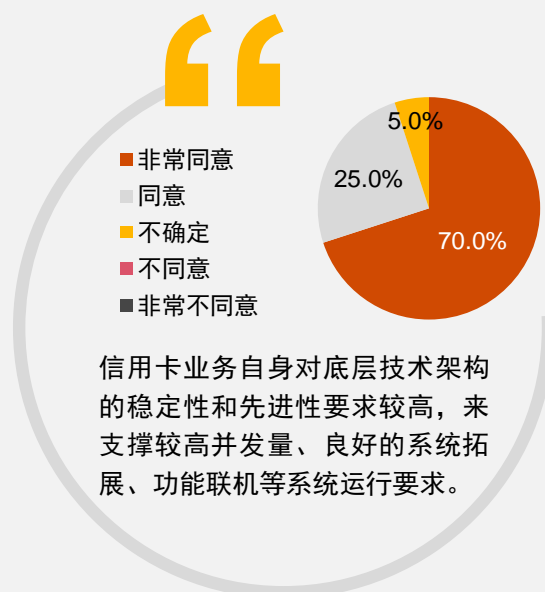
图34



基于信用卡业务体量较大的显著特点，区域性银行亟需提升技术架构能力，以实现产品及功能的创新与上线、海量客户的维护与拓展及安全风控体系等多方诉求。而对于如何提升信用卡技术架构，以下五点最为关键：

- **大交易量、高并发。**可支持千万级乃至亿级卡交易量，可处理每日千万笔交易，满足日益增长的交易需求，支持秒杀、抢购等各种消费活动。
- **可扩展、高兼容性。**可通过参数的灵活可配置，实现功能模块化设计，灵活纵向拓展；兼容现有的外围系统和接口以及卡组织和网联等接口。
- **高性能、高效率。**可支持系统横向、弹性扩展能力；构建高并发下的系统并行处理能力，提升系统实时和批量处理效率。
- **连续交易、构建灾备体系。**可支持24*7小时不间断服务，发版不停机；具备两地三中心的灾备架构，实现同城双活，避免单点故障。
- **全面系统监控。**可支持全链路交易业务监控；系统运行情况实时更新，可支持可视化运维；以及支持客户敏感数据全局加密或脱敏。

图35：调研访谈



来源：金融数字化发展联盟成员调研

2、信用卡科技规划及建设模式

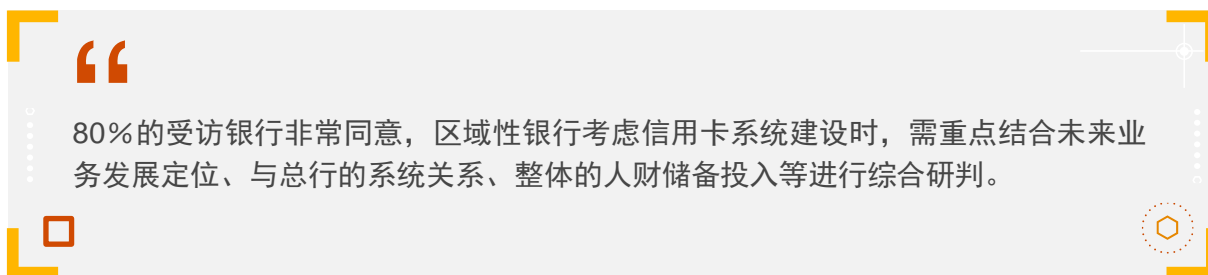
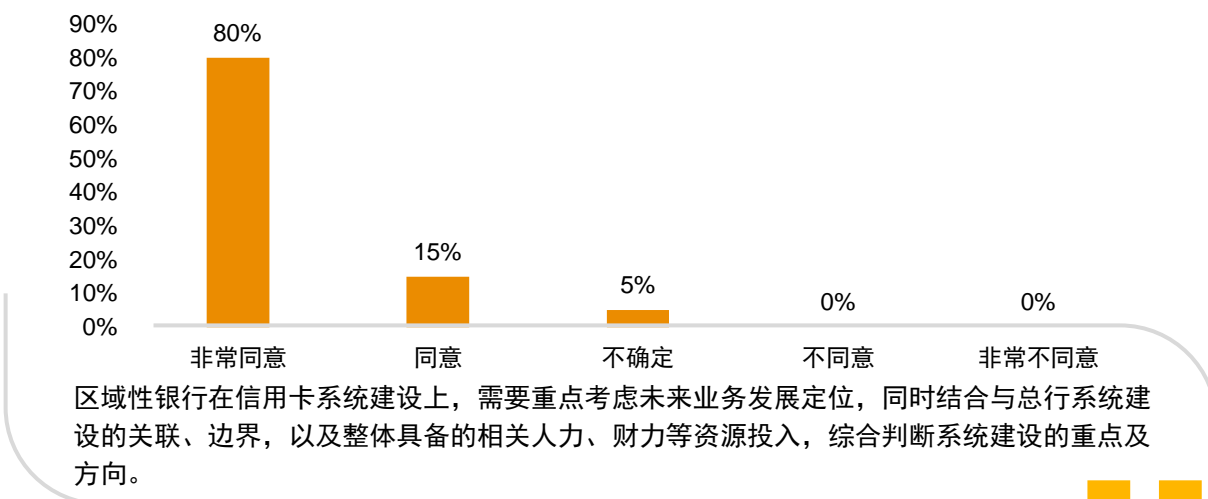


图36：调研访谈



来源：金融数字化发展联盟成员调研

(1) 不同视角下，信用卡系统群对业务的支撑

信用卡作为业务专营单位，自身拥有较为完整的总分机构设置，同时又兼具总行部门的管理职能与分行部门的经营职能，因此需要能覆盖端到端的业务及管理，并具备一定数量的系统支撑。可以从科技赋能和业务能力满足两个角度，来考虑在一个完整的信用卡体系之下，对应的系统建设数量范围。

从科技赋能业务的角度来看，信用卡系统群的建设需满足从客户获取到贷前、贷中、贷后管理的信用卡整体业务流程需求。

- 在客户获取阶段，需要网上申请系统、移动经营管理平台等支持前端营销投入、客户互动以及第三方生态平台流量导入。
- 在授信审批阶段，需要自动化审批决策系统、实时申请反欺诈系统等，支持申请阶段欺诈风险的监测把控。
- 在账户建立处理阶段，主要通过信用卡核心系统，实现审批流程的串联及账户处理等基础工作。
- 在贷中管理阶段，需要交易欺诈侦测、异常交易监测等系统，实现贷中欺诈、异常交易行为的实时监控预警。

- 在客户持续运营阶段，需要积分权益、营销平台等系统，保持客户的活跃度，深度挖掘信用卡客户的业务价值。
- 在贷后管理阶段，可通过催收系统、资产处置转让系统等，支持不同账龄的智能催收及后续资产的组合处置。
- 在渠道及支付管理阶段，可通过短信、APP等多渠道客服系统以及各渠道支付系统，支持前端多渠道的客户触达服务和丰富的支付生态体系。

从满足业务能力的角度来看，按照基本的信用卡部门设置，可分为客户、渠道、风险、客户经营、业务经营、产品、后台管理等不同领域，每个领域中需要的科技能力需求如下：

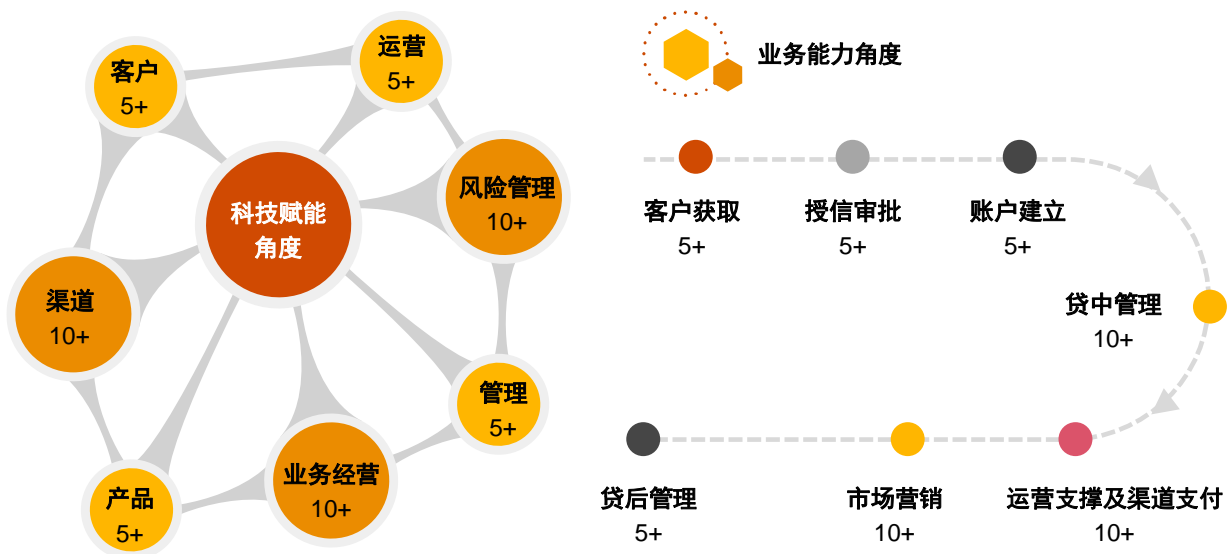
- **客户领域：**需具备客户洞察、客户体验管理等能力，支持客户标签沉淀、客户全景画像以及客户优速。
- **渠道领域：**需具备线下、线上渠道客户触达能力，实现全渠道协同的客户触达。
- **业务经营领域：**需具备审批发卡、差异化获客策略、客户智能经营等能力，保障审批发卡的基本业务流程，同时实现差异化获客策略配置及客户经营。

- **风险管理领域：**需具备贷前、贷中、贷后全流程的风险管理能力，支持客户额度管理、风险模型管理以及申请反欺诈、贷中风险预警、催收、资产处置等。
- **产品领域：**需具备卡产品管理、分期信贷产品管理等能力，支持产品的快速更新迭代。
- **运营领域：**需具备客户线上运营及运营分析能力，通过数据分析更好地驱动客户运营，持续挖掘客户价值。
- **后台管理领域：**需具备人力资源管理、智慧财务、智慧办公、合规管理等中后台基本业务支撑能力，确保信用卡前端业务的顺利开展。

综上，可支撑信用卡业务快速且健康发展的信用卡系统群规模通常在40—50个，如果信用卡业务所配套的系统数量距离该范围有一定的差距，则系统建设对信用卡业务的全面支撑能力将会存在一定的短板，存在削弱前端产品竞争力的可能。

为了更好支撑和覆盖信用卡业务发展，进行相关的系统改造及建设时，需要考虑到系统的重复、冗杂建设、建设投入成本与业务体量的投入产出评估等。

图37：信用卡系统群对业务的支撑



注：以上数字代表系统数量

（2）考虑业务特殊性，信用卡关键系统的归属边界

由于信用卡业务有其特殊性和差异性，部分科技系统并不适合完全复用总行科技成果。银行需要明确总行与信用卡中心（部）间的相互边界，确保信用卡业务所涉及的系统在规划、建设、管理责任的认定中，总行与信用卡中心（部）的划分原则清晰。建议银行可从如下方面分析信用卡系统与总行系统的关系，来明确由信用卡中心（部）统筹规划的信用卡关键系统范围。

图38：总行与信用卡中心（部）的划分



整体来看，信用卡相关系统规划的统筹模式分为两种，一是总行主导，信用卡中心（部）直接在总行的统筹下复用相关系统能力。二是基于信用卡业务的特殊性或信用卡业务对系统的迫切需求，遵循“急用先行”的原则，由信用卡中心（部）主导相关系统规划与部署。

- 从客户领域来看，对于客户洞察、画像相关系统，鉴于信用卡客户标签体系与其他零售条线有较大的差异，建议由信用卡中心（部）统筹规划相关系统。但如果基础相对薄弱，短时间内无法完成落地，可通过信用卡条线进行标签梳理，借用总行统一画像系统能力的方式实现。
- 从渠道端来看，由于信用卡业务天然偏向线上运营的属性，对于APP、小程序等触达线上客户的主要方式，建议信用卡中心（部）根据自身业务需求，单独建设信用卡差异化APP系统功能和流程，承载信用卡申请发卡、分期等专属功能。对于外呼等触达渠道，在业务量未达到一定体量时，可考虑复用总行的能力或借助第三方合作。
- 从风险领域来看，信用卡业务的风险监控管理有自身独特的风险业务需求，建议由信用卡中心（部）主导风险系统相关工作。对于

资产处置等系统，如若业务开展的迫切度较高，也可采用“急用先行”的策略，由信用卡中心（部）率先统筹相关工作。

- 从业务经营端来看，除发卡、制卡等业务开展所需的必要系统，在客户智能经营、经营策略等能力上，可从重点客群、经营目标、资源投入、策略颗粒度等方面综合考虑是否由信用卡中心（部）牵头规划相关系统。
- 对于底层职能类相关系统，信用卡中心（部）应充分考虑与总行的组织架构关系和职责划归的情况，建议可在一定程度上更多考虑复用总行能力，快速补足相关系统能力。

整体来看，除去上述总行复用关键系统部分，信用卡关键系统的数量范围在“20+”左右；具体来看，包括多渠道审批平台、APP以及小程序等渠道端系统，交易欺诈侦测系统、资产审批等10多项风险端系统，以及信用卡核心系统、营销平台、人工客服平台等多项业务端系统。基于上述分析，建议由信用卡中心（部）统筹规划。

(3) 关键系统建设，信用卡机构所需能力和投入

信用卡业务对统一产品研发、统一风险管理、统一品牌经营有着迫切的要求，所以银行大多采用“前、中、后”台一体化的事业部制或类事业部制。同时，作为产品生产、创新和业务数据处理的运营中心，关键系统建设需要有与之适应的业务、资源、科技和费用投入。银行可以从四个维度评估自身的禀赋和能力，为后续重点建设提供规划依据：

- **业务需求驱动**：信用卡业务系统需求迭代快、客户体量大，对业务人员数量和能力要求较高。
- **生态场景接入**：扩大生态合作机遇，提高信用卡技术与合作商实时联动，对系统整体对接能力要求较高。
- **开源技术驾驭**：需合理自审科技底座是否扎实。
- **资源投入计量**：需合理统筹系统建设前后的资源投入。

图39：信用卡系统建设评估框架



业务需求驱动—业务人员能力的匹配性

(一) 关键系统建设能否支撑信用卡业务发展需求

业务形态变化角度：随着社会经济的发展和消费者消费观念的改变，信用卡已经成为现代消费金融市场中一种重要的支付方式，信用卡业务跟随消费者偏好的变化更新迭代相对频繁，如进行抢购、促销等营销活动策划，以及通过宣传、“种草”、IP等更快地响应市场和追踪热点，因此需要迭代快、时效性强的系统支撑。

服务客户体量角度：随着信用卡业务发展速度的加快，客户体量也将会随之攀升，客户经营也将成为一大难题，需要充足人力资源的同时还需业务人员沉淀经验，不仅要“服务到”，更要“服务到位”，强大的科技系统可将组织中的核心智慧传递给一线人员，通过数字化工具，全面实现强赋能，提高员工效率，给用户带来高质量的服务。

用户诉求复杂性角度：信用卡业务涉及多种流程和规则。以权益模块为例，零售业务将增值服务作为产品销售的激励行为，表现形式较为直接，允许滞后兑换权益。信用卡业务则将权益（积分）作为促实动和生息的一部分，与消费交易绑定但定位不同，规则复杂、形式多变且对时效性要求较高；同时，增值服务和信用卡产品管理、拓客和营销管理紧密关联，是信用卡业务产品的组成部分而没有强大系统的支持将寸步难行。

因此，信用卡业务的发展需要稳定且灵活的关键系统支撑，对外服务庞大的客户群，对内服务各级员工的经营管理、日常作业等。

（二）关键系统建设对业务人员的要求

对业务人员的数量要求：

以新建信用卡核心系统为例，需考虑客户用卡相关的申卡、开卡、挂失等服务，分期相关的账单、现金、场景、大额分期等服务，以及交易相关的授权、额度、争议、账务等功能。在系统建设阶段，银行需要组织一定数量的业务人员进行系统需求编写以及周边系统迭代需求编写，需求量达几千项甚至更多，整体周期长达2—3年。从人员数量来看，需要数十人的专职团队，在高峰期阶段，可能需要数以百计的业务人员进行功能需求编写和日常系统操作。近年来，多数规模较大的银行大力招揽业务与科技复合型人才，以保障系统设计的先进性，支撑业务的不断迭代和高速发展，中等规模的股份制银行信用卡中心业务人员数量可达近千人，头部区域性银行也有数百人的信用卡业务团队。

对业务人员的能力要求：

为保证信用卡关键系统能够更快速、更准确地发挥价值，在开发建设阶段，业务人员需从长远的视角出发，对系统的场景和功能做出前瞻性判断，并由此做出合理的架构规划和功能布局；在运维阶段，信用卡关键系统依旧面临着新功能需求的设计、开发和投产等工作，新功能的实现会直接影响到持卡人的用卡体验，决定着产品的市场竞争力。不同银行对于业务需求、功能需求的洞察能力参差不齐，使得不同银行所提供的信用卡服务水平呈现显著差异，对于功能落后、服务不到位的产品，消费者会选择“用脚投票”。

相较开发阶段而言，银行在运维阶段所面临的功能需求规划挑战更大。这是因为功能需求的背后是对业务的理解与对未来市场诉求的判断，相关的业务人员既要未来的业务模式变革有深刻洞察，又要对先进的同业实践有准确的“反推”系统需求能力。

在激励的市场竞争环境中，全国性银行，特别是以信用卡业务作为零售业务尖兵的部分股份制银行，可以在信用卡产品、服务、功能等方面快速推陈出新，业务层面的洞察与判断驱动着系统功能的研发、迭代；而对于众多区域性银行而言，由于专业人员、市场感知与洞察能力等方面的欠缺，创新能力不足是常见的业务痛点，多数情况下往往对业界最新实践采取跟随策略，进行事后评估、跟进、系统升级或改造，在市场竞争中错过了最佳时机。如果在系统功能规划与设计层面，银行能够共享到业界先进功能及应用实践，反哺业务发展，将能极大提升市场竞争力，事半功倍。

对业务人员的经验要求：

对行业趋势和监管需求的解读和做出反应是各信用卡机构的重点工作之一，需要快速组织人力进行响应和解读，以及对应的系统改造编写业务需求，业务人员的经验水平不足可能会导致解读不充分和不完整，形成技术风险，从而影响业务整体进度。同时，针对卡组织最新规则和接口要求，需要业务人员实时关注并及时提出需求进行系统升级和技术改造，以确保系统能够满足卡组织的要求，在没有同业成果参考的情况，对区域性银行信用卡机构业务人员相关经验形成一定的挑战。

因此，除业务发展的考量以外，区域性银行应审视业务人力资源能否支撑关键系统长期且稳定地开展建设，需要具备专业性、前瞻性的业务人员满足信用卡核心建设、功能设计、监管要求等方面的更新迭代。

生态场景接入—生态场景议价与对接效率

（一）生态场景对接是否有足够的“议价”能力

生态场景对信用卡业务的重要性：

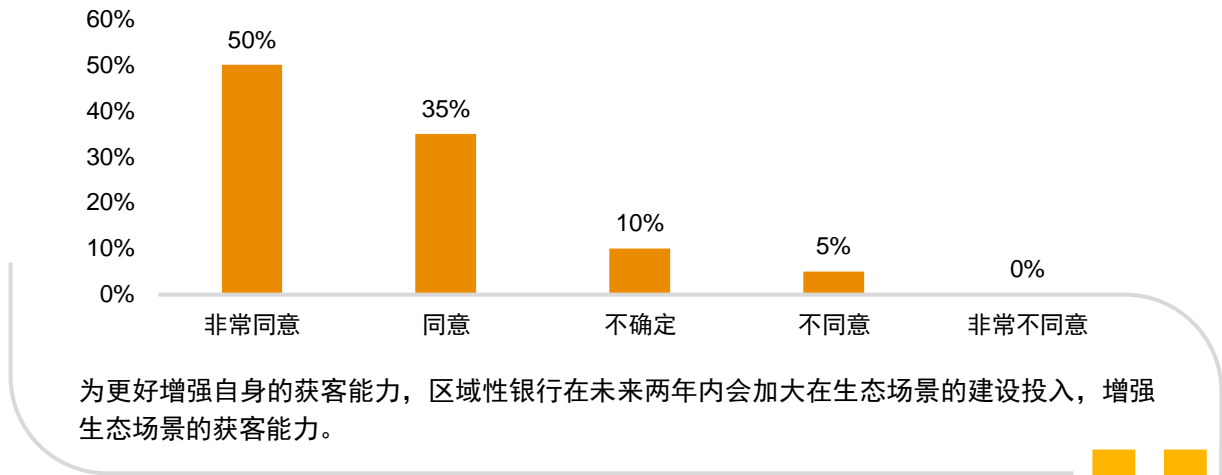
根据金融数字化发展联盟调研，超过80%的区域性银行表示未来两年会加大生态场景获客的投入，实现业务场景与科技的紧密耦合，加快数字化进程。



大部分受访银行表示，未来会通过加大信用卡生态场景的建设投入，实现获客能力的提升。



图40：调研访谈



来源：金融数字化发展联盟成员调研

生态场景的拓展能够帮助信用卡业务实现多元场景获客，获取海量用户数据，对于自身平台使用率较低的区域性银行信用卡业务发展尤其重要，通过大平台实现金融产品“走出去”，并将客户、数据等重要资源“引进来”形成运营的闭环，同时实现信用卡机构的渠道和权益多元化，也是客户留存的重要手段之一。

区域性银行生态场景“议价”能力普遍不高

如今流量资源大多数掌握在互联网企业、金融科技企业等大型企业，区域性银行无论从规模以及资源方面都不占优势，导致区域性银行在生态场景合作方议价过程中处于劣势。银行应主动寻求解决方案，一方面集中力量攻坚1—2家战略重点合作方，大力寻找有发展潜力的中小合作方，以及响应政府策略联动本地企业，形成不同层次的

生态场景合作；另一方面通过与场景合作方的“聚量”平台的合作，利用平台体量优势，增强竞争力，争取更多与优质合作方的谈判话语权。

（二）生态场景的技术对接是否能及时跟上

在新兴的商业模式下，“流量为王”，短视频、直播带货、数字名片等新型的客户互动和连结方式不断兴起，支付领域的近场通信（Near Field Communication, NFC）、三方支付新型活动、电子钱包以及权益账户等创新技术不断涌现，对信用卡应用系统技术提出更高的要求，不仅要快还要稳定。

因此，区域性银行需有效评估能够攻破其技术壁垒，与互联网企业技术同频并且及时更新迭代的能力，或积极寻求外部技术储备，赶上流量的节奏。



生态获客是未来信用卡机构发展的重要支柱之一，但信用卡机构在技术能力上也需要及时与先进互联网机构同步，降低技术成本，提升生态对接的效率。

—— 富滇银行

开源技术驾驭 — 开源技术的储备和掌控

（一）是否有足够的开源技术储备

在技术飞速更迭以及环境因素不稳定的背景下，扎实的技术底座是银行应对未知风险的底气，尤其是在考虑建设银行核心系统等重大决策时，银行需识别技术特点，洞悉业内先进技术应用，扫描科技痛点，定期评估科技驾驭能力，形成技术驾驭能力评估框架，以纵深推进金融科技发展目标，支撑系统建设。

以开源技术中的代表分布式架构为例，其具有的高可用性、可扩展性、以及灵活性等特点，成为新系统架构选型中的必选项。银行采用分布式架构将单一的业务系统划分成多个子系统，实现业务逻辑的解耦和分离，提高系统的性能和可扩展性。但也增加了系统开发、运维的难度，对于区域性银行来说，尤其是科技力量相对薄弱的信用卡机构，需要合理地评估对新技术的掌握程度，对未来关键系统模式进行判断。

图41 分布式架构特点

技术类别	技术特点
分布式服务集成框架	<ul style="list-style-type: none">• SOA与微服务，可水平伸缩，无单点瓶颈
分布式消息中间件	<ul style="list-style-type: none">• 业务解耦，系统间可通过消息的形式驱动业务• 对消息量“削峰填谷”，解决流量洪峰
分布式数据访问层	<ul style="list-style-type: none">• 读写分离、分库分表和水平/垂直拆分• 通过数据访问层，对业务程序透明化
分布式事务	<ul style="list-style-type: none">• 分布式事务管理可保证分布式框架下的事务一致性
分布式文件存储	<ul style="list-style-type: none">• 元数据大小缩减，方便加载内存• 文件名内置元数据信息，内存用Hash做索引，方便准确定位
分布式缓存	<ul style="list-style-type: none">• 多层级缓存机制：虚拟机缓存、应用级缓存（key-value）和数据库级缓存
读写分离	<ul style="list-style-type: none">• 缓解主数据库压力：由单个/多个从库执行大量的数据读操作
异步处理	<ul style="list-style-type: none">• 服务请求不依赖于响应处理结果，避免服务阻塞，提升服务响应效率
业务连续性	<ul style="list-style-type: none">• 分布式双活/多活，正常模式下协同工作，灾难发生时快速接管，提升资源利用效率



未来，我行信用卡系统建设过程中将不断摸索、提升分布式技术的掌控能力，通过使用主流、开放的分布式技术来增强与第三方的合作，共同建设开放、合作、共享的生态环境。

—— 吉林银行

（二）是否有足够的开源技术管理能力

新技术的出现增加了对平台的需求管理、系统迭代等挑战，区域性银行需评估是否具有足够的技术支撑。一方面，开源技术开放和可修改的特点，为业务场景满足项目的快速落地提供了便利。但同时，开源介质的管理、合规管理、源码级自主掌握能力、技术栈的收敛对银行开源技术的整体管控能力提出了更新、更高的要求。

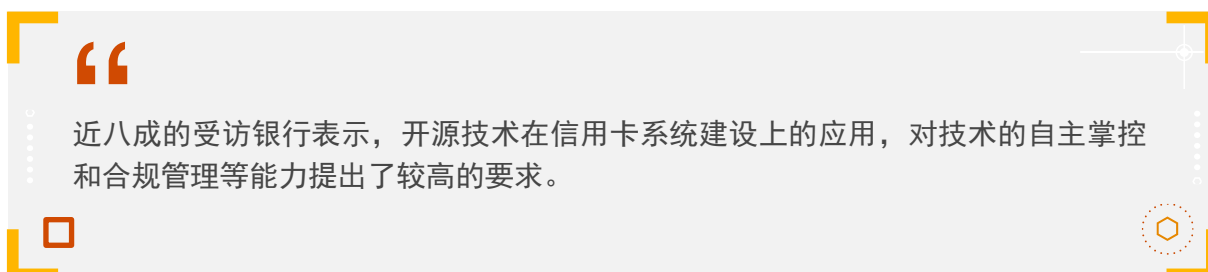
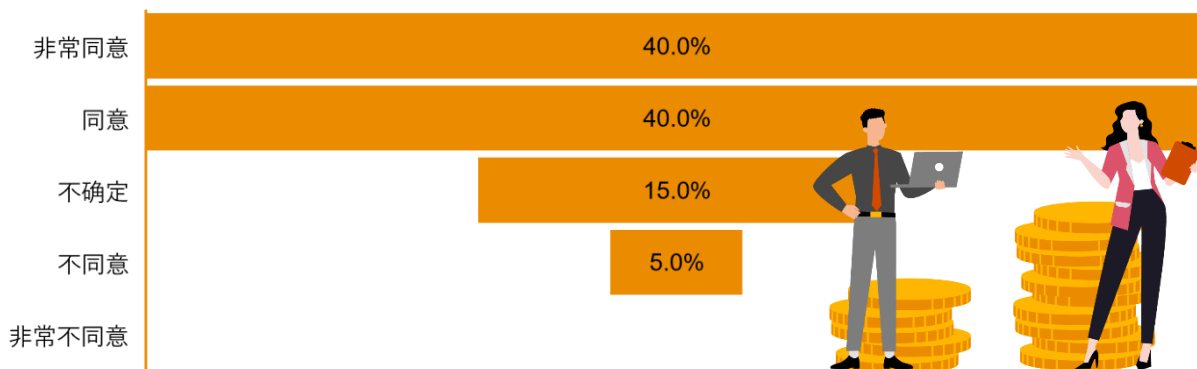


图42：调研访谈

区域性银行在信用卡系统建设上应用开源技术的同时，基于开源架构开放的特点，提升了技术管理在技术自主掌控、合规等方面的难度。



来源：金融数字化发展联盟成员调研

同时，系统需求的修改，需要有企业级架构师、领域级架构师、以及不同技术组件专家的参与，并需要大量时间进行沟通与探讨，对信用卡机构提出较高的技术要求。

（三）是否有足够的系统安全监管能力

金融类系统将受到监管机构的严格监管，包括系统运行安全、数据安全、业务规则合规性等方面，为确保系统在运营过程中合规、安全可靠、风险可控，监管机构未来将会不断提升和更新对银行系统的监管要求。因此，区域性银行需要深刻理解业务规则和监管政策，同时也要不断完善和更新制度与规则，保证系统能够符合监管要求。其次，区域性银行可借鉴同业在系统安全方面的先进实践，减少对政策的误解。

资源投入计量 — 费用投入及人员统筹

（一）是否有充足的费用支撑

系统建设的直接投入大致可分为系统开发成本、周边改造成本和系统运维成本三大项，以信用卡核心系统为例，各项成本情况如下：

系统开发成本：包括国内集成开发厂商提供的基于开放平台费用，以及基于平台的开发、测试、迁移等工作带来的费用，以及基线版本系统上线后，未来2—3年内的开发、测试费用。

周边改造成本：包括大量的专业化外围辅助系统来对业务进行支撑，如移动进件管理、网申平台、信审系统及征信策略模型等改造带来的费用。

系统运维成本：维护生产中心、同城备份中心、灾难备份中心等数据中心及其相应的软硬件、网络、安全管控等设备，每年需要安排定期的演练和维护费用；同时，还包括内部及第三方运维成本以及对应系统升级所需的开发成本。

信用卡业务的每套系统或领域均有很强的专业性，需要业务人员和科技人员进行功能需求编写和系统开发及运维，关键系统需要2—3年数以亿计的持续投入。

银行一方面需要评估系统投入对短期盈利的影响，另一方面需要评估是否具备一定额度内的经费独立支配以及相关授权，包括限额审批、经费用途灵活变更、免审批用项等，来保证未来2—3年持续投入的正常运转。



信用卡关键的系统建设需要人力、财力、物力的持续投入，区域性银行在不同阶段，根据自身的资源禀赋和能力范畴，合理选择不同的系统建设模式，是系统能否发挥高效价值的关键，也是影响业务快速发展的关键。

—— 富滇银行

（二）是否具备相关人员统筹能力

在信用卡业务关键系统的建设阶段，银行需对业务人员与科技人员进行统筹规划。以信用卡核心系统为例，在建设阶段，业务部门与技术部门至少需投入上百人，若加入迁移、性能测试、数据中心等，人力投入需求将会更多，总规模甚至可达数千人。从业务条线需求来看，业务人员在支撑系统建设规划的同时，需兼顾同期信用卡业务策略的制定与施行，以保证科技建设与业务发展同步推进。如银行选择通过招聘来解决人员缺口，还应综合考虑当地专业性人力资源可得性的情况。从科技条线需求来看，如果选择行内自研，需增加开发、集成、部署和运维等人力；如果选择与外部厂商合作，银行也需投入技术架构、项目管理、测试等人力，同时还需评估厂商整体人力资源与其同步实施的其他项目所占用的人力资源情况。

系统上线后，运维人员的占比会相应增加，但运维与开发技能并不相同，前期的开发人员很难直接转化为运维人员，这就要求银行必须在前期规划中预留新增的运维编制。此外，在整个系统建设周期中，人力需求并不是恒定的，而是随着建设的不同阶段而变化，系统建设短期内需要新增大量人力，系统建设完毕后，冗余人力的安置问题也需纳入考量。

综合建设因素，区域性银行信用卡关键系统建设模式选择

综合分析，信用卡关键系统建设对业务发展至关重要，也是整体资源投入较大的工程。通过将四大建设因素具象成系统建设模式的决策点，可以帮助信用卡机构进行模式选择。

以下为四大建设因素下系统建设模式的关键决策点参考：

1. 业务需求驱动—在不影响业务运营情况下，可匹配的业务人员数量

- 充足的业务人员数量：编写业务需求，参与系统测试等业务人员数量。
- 一定量的各领域关键的业务人员数量：能提出有前瞻性的需求、了解同业动态的核心业务骨干数量。
- 一定量的了解监管政策的业务人员数量：短期内能快速组织并识别改造点，形成系统业务需求的业务人员数量。
- 一定量的熟悉卡组织的业务人员数量：有之前对接过卡组织经验并能快速形成系统业务需求的人员数量。

2. 生态场景接入—生态场景对接的改造量以及对接的效率

- 较好的生态合作议价能力：有足够的资源和规模，让不同生态场景合作方依赖银行诉求，定制合作模式、业务规则和系统接口。

- 较好的生态快速对接能力：短期内能快速实现各类生态场景对接的技术和平台能力，拥有系统改造实现生态快速对接的技术人员储备。
- 较好的生态底层技术能力：有实现生态场景接入的底层基础技术储备（如：大数据处理分析、API接口改造、OCR文字识别等）。

3. 开源技术驾驭—开源技术的储备和掌控能力

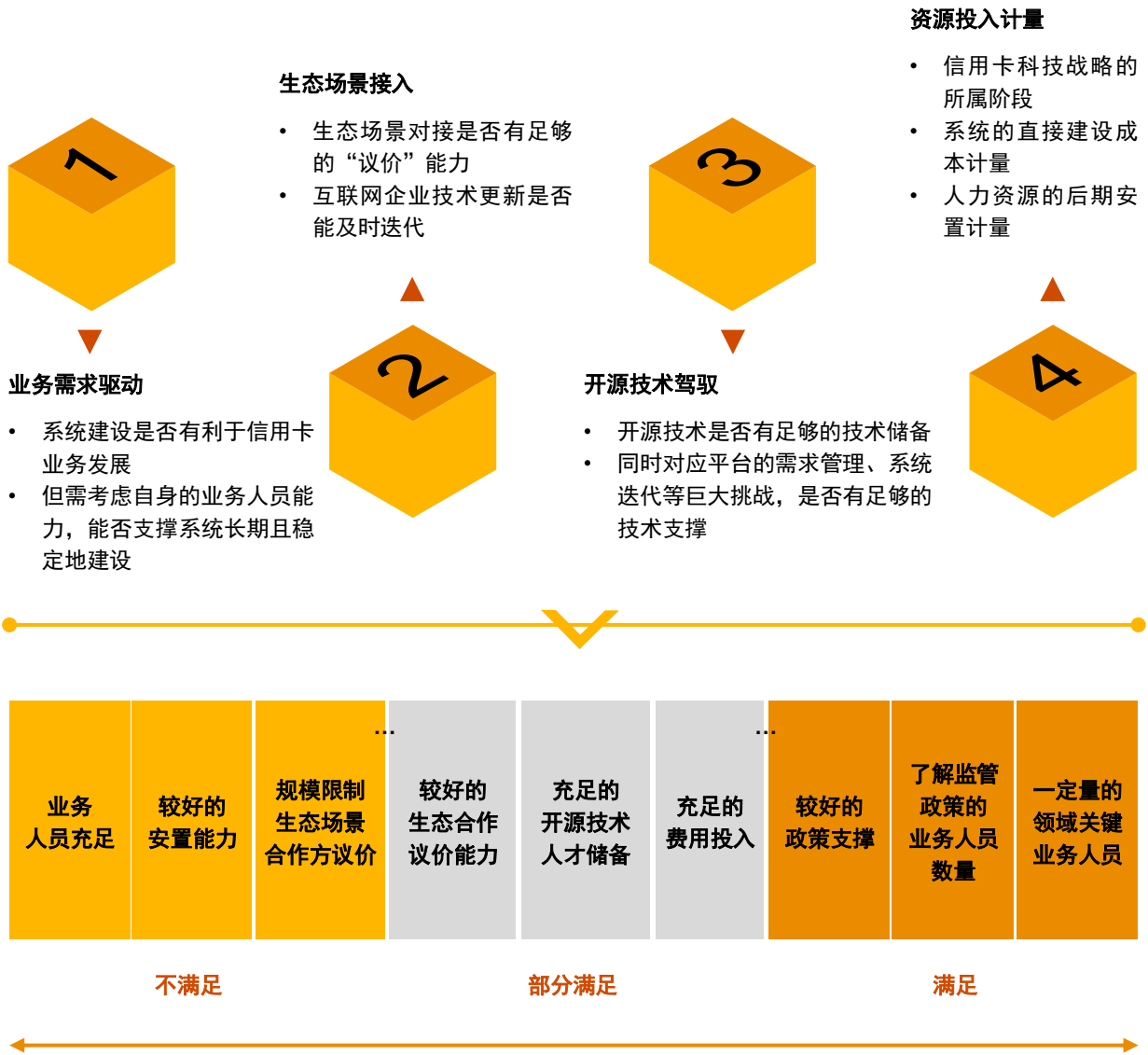
- 充足的开源技术应用环境：已经具备成熟的基于开源框架的技术栈并多个大型应用系统已经成功上线使用。
- 充足的开源技术人才储备：各开源技术组件具备A/B岗职责，了解行业常用开源技术，定制化开发满足业务需求。
- 一定量的开源技术架构人员：具备一定数量专岗的业务、数据、安全等架构师人员，深度了解技术应用情况，对技术关键风险点有丰富管理经验。

4. 资源投入计量—费用及人员安置能力

- 较好的政策支撑：具备一定额度内的经费独立支配、人员快速招聘以及相关授权。
- 较好的人员统筹能力：短期内新增业务及科技、运维人力，待系统建设完毕后，有能力合理地安置。
- 充足的费用投入：拥有较为充足的主要系统建设、配套系统改造、持续运维的预算投入。



图43：区域性银行信用卡关键系统建设模式选择



区域性银行在建设模式的选择上需要充分进行评估，不应基于某几个观点而盲目决策，建议在以上评估系统的基础上，若完全满足的决策点不及80%时，选择系统外包模式，以最大限度在业务发展和系统建设中取得平衡。

考虑到各家银行的战略定位、发展重点等特殊性，其中每个决策点也可根据各自信用卡机构的情况设置权重，最终得出相应的比例或分数来进行建设模式的选择。



结语

当前，从宏观经济角度来看，我国整体经济形势企稳回升，消费市场逐渐升温，消费动力随之增强。从政策角度来看，金融业加强监管，信用卡业务将向着更加健康、规范、稳定的方向发展。在国家大力发展和加强行业规范的背景下，未来银行信用卡业务在发展区域特色经济、推动乡村经济振兴等方面将迎来新的发展。在充满机遇的同时，多数银行也受到经济环境复杂多变的影响，尤其是很多区域性银行信用卡业务战略定位不清晰，科技底座相对薄弱。因此，区域性银行更需提前布局、分步实施，把握市场机遇，积极应对新挑战，擘画业务发展新蓝图。

信用卡发展首先应遵循业务发展规律，还应充分结合自身优势，建立符合自身特点的发展规划与

策略。对区域性银行而言，在数字化人才、物力资源投入相对有限的情况下，需做好顶层设计与规划，有的放矢。为此，建议从以下五大方面进行重点突破：

战略“谋”力：以促进全行零售业务健康发展为己任，理顺信用卡业务与行内大零售战略的定位关系。以助力银行盈利稳定增长为导向，充分发挥信用卡可与其它条线组织柔性协作的优势。

产品“活”力：区域性银行信用卡产品不应盲目追逐大行“高大上”的权益、卡面等设计，其重心在于贴近生活，将区域银行信用卡产品的不足之处转化为前进动力，为群众带来便利，重新赋予产品活力，将资源用在本地用户的关注点上，形成差异化竞争。



风控“源”力：随着信用卡业务的发展形态愈加多样化、监管政策逐步完善和趋严，区域性银行信用卡风险建设与时俱进的同时，也暴露出风险体系不完善、与前端业务结合不紧密等短板。区域性银行可从风险体系的“面”和短板建设的“点”两个方面补足能力，并结合整体业务的发展目标，做好长期建设的合理规划。

经营“劲”力：建立贯穿客户生命周期的经营体系规划，查漏补缺，重点针对区域性银行客户生态场景建设以及公私域经营布局，以及客户运营、服务能力等进行优化；同时，巧借外力，加强与外部领先机构的合作和交流，逐步强化经营体系中的短板。

科技“势”力：摒弃单一因素、维度抉择系统建设模式的思维，分解需长期投入的人员、业务、技术、财务等决策点，采取更加科学、更成体系的综合评估方式，在业务发展和系统投入中最大限度取得资源分配的平衡。

目前，信用卡业务正在“大零售”背景下深入转型，区域性银行需打破传统业务模式，力求创新、勇于变革。区域性银行需顺应时势，突破现难，坚持以“耕精细作，稳步上升”为方针的数字化转型道路，推进以科技赋能加速业务转换的进程，踔厉奋发，共向未来。



联系人

张立钧

普华永道中国区域经济及金融业主管合伙人

邮箱:james.chang@cn.pwc.com

王建平

普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人

邮箱: jianping.j.wang@cn.pwc.com

李伟斌

普华永道中国金融业管理咨询合伙人

邮箱: weibin.w.li@cn.pwc.com

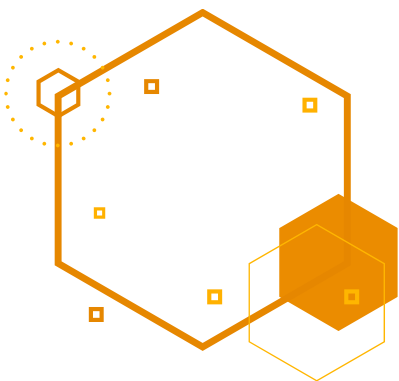
廖翔宇

普华永道中国金融业管理咨询高级经理

邮箱: kevin.liao@cn.pwc.com

金融数字化发展联盟办公室

邮箱: office@fddnet.cn



本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2023 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。

详情请进入www.pwc.com/structure。