

2018年信用卡的发卡量呈现井喷式爆发，5家银行累计发卡量过亿，信用卡市场几乎被大中型银行垄断，中小银行要如何挤进这个市场呢？三大锦囊来帮你解惑。

信用卡是近年来“消费金融”中的一门“显学”。据不完全统计，2018年人均信用卡持卡量可达到0.7张以上。为什么在很多人都担心去银行化、无卡化的今天，信用卡市场反而快速发育呢？我们可以多方面探求原因：从外部因素看，不规范的消费金融机构面临整合，市场在向传统回归。从银行角度出发，无非是两重因素：第一，是大行发卡持续增加；第二，是有越来越多的中小银行进入市场。

信用卡是典型的“规模经济”。曾有行业专家做过测算，发卡量300万张是一家银行在信用卡业务上的“盈亏平衡点”，如果达不到这一规模，那么在系统、人员、权益设计、营销投放上的产出都是净贴钱。从这个角度上讲，国内最早一批进入市场的大行

，包括股份制银行中的招行、平安、浦发、广发等等，早已登入300万+俱乐部，能够盈利，再扩大规模是相对容易的；而对更为众多的中小城商行、农商行来说，从零开始，就更加艰难。

作为新玩家，应该如何狭路逢生，打破“大者恒大，强者恒强”的市场格局呢？这里，笔者有“三个锦囊”送给大家。

## 锦囊一：想清楚为什么要做信用卡业务

如果，仅仅把它当成一项政府、监管机构、总行行长摊派下来的政治任务，当成贴合“普惠金融”导向的一个表面功夫，那你不要做信用卡；如果，追求的是短期的业绩增长，是赚快钱，是想在几年内就端出来一份“政绩工程”，那你也不要做信用卡；如果，是单纯因为这两年的结构调整，在其他的业务线上找不到方向，资金不知道该往哪里投，那你也不要轻易来做信用卡。

如果你意识到，没有信用卡的产品线，越来越难以触达年轻客群，再没有新客户、新资金，那么可以考虑去做信用卡；如果你意识到，零售业务布局中只有财富管理、没有信用卡，让客户光存钱、不花钱会变得越来越不可持续，那么可以考虑去做信用卡；如果你意识到，可以将信用卡作为全面了解客户、深入洞察客户的起点，作为改进系统流程、优化客户体验的突破，愿意为此“十年一剑”、“久久为功”，那么可以考虑做信用卡。

## 锦囊二：想清楚做信用卡的痛点是什么

想清楚了为什么要做信用卡业务，接下来便要考虑：如果开展信用卡业务，会遇到哪些问题，或者有哪些痛点。根据笔者的了解，主要有四大痛点。

### 痛点一：没客户

最主要的痛点，就是“没客户”。中小银行也号称有几百万客户，但多数是睡眠客户，是零资产客户，少数有钱的是财富管理型、价格敏感型客户。你有当地线下渠道部署，有网点，有社区银行，甚至有的还有地推团队，但是他们主要覆盖的人群是中老年人、是农民朋友，而不是信用卡的目标客群。你也有线上渠道，有网银，有手机银行，有微信银行，但就是没人用，活性低，粘性更差，这就难以成为信用卡获客和转化的主力。

### 痛点二：没有钱

第二大痛点是什么呢？毋庸讳言，是“没有钱”。信用卡从申卡、开卡、用卡乃至后面收入转化的每一步，都需要对客户行为进行激励。同等条件下，卡片权益比其他银行多、开卡礼比其他银行实惠，客户就更有可能申请你的卡；首刷礼、激活礼、限时活动比其他银行丰富，客户才更可能用你的卡；积分商城搭建完善，积分好攒好用，客户才会建立忠诚度，持续成长；分期商城建得漂亮，客户才更有动力去分期，持续性地产生价值贡献。而以上所有这些，都离不开前期投入，这对新进入、尚处在亏损阶段的中小银行信用卡业务来说，压力可想而知。可是，如果不能投钱（无论是没有钱，还是用钱流程冗杂不灵活），那么面对“蓝海”，也只有“望洋兴叹”。

### 痛点三：没系统、没数据

在“大零售”业务板块里，最能体现“精细化运营”特质的就是信用卡业务线。原因有两个：第一，它是批量化业务，不是私人银行，不是一对一，更不是1+N，所以靠某一个、某几个专家都是不行的，一定要依靠系统化的竞争优势；第二，它能积累全方位的客户数据，这其中不仅有消费数据，还有行为数据，可以从中推出客户的性格偏好、家庭和社交关系，既“多”又“精”，而这些恰是精准营销、优化风控策略的基础所在。令人遗憾的是，大行进入市场早，所以有这样的长期数据积累，而小行则十分匮乏这部分数据。

### 痛点四：没有足够大的风险缓释池

这也是中小银行相较大行的显著短板。举个例子，如果风控上同样有瑕疵，产生50个亿的不良贷款，对大行来讲可以清收，可以转让，可以核销，哪怕就是呆坏账也

吃得住，但对中小银行而言就受不了。所以，对“可批可不批”的信用卡申请，大行批，过件率高；你不批，过件率低，于是久而久之，就形成“XX银行特别难申请”的口碑传播，在你品牌影响本身就弱于大行的情况下，会进一步消解客户的申卡意愿，造成只有确实资金饥渴、风险等级更高的客户才来申卡，加剧逆向选择、道德风险，最后形成恶性循环。

## 锦囊三：想清楚怎么做信用卡业务

其实细细捋来，我们发现有些痛点属于决心不够、经验不足，但在更多时候则可归咎于中小银行天然的局限性。改革开放以来，经济、金融领域的一个重大“法宝”就是在内部约束难以打破的困局中，及时依靠“外脑”、借助“外力”，最终解决内部问题，这一经验也同样适用于中小银行。

### 1. 跨界合作，利益共享

那么中小银行可以寻求帮助的外部机构是谁呢？是银行卡组织？是传统的合作伙伴，比如航空公司和连锁酒店？还是其他的数据公司、外包公司？不可否认，以上这些合作机构都各有特点，也都曾发挥其历史作用，但回头来看，局限性同样十分显现。比如，商旅机构只是共享品牌、提供单一场景下的特定权益，数据公司只是出让数据，外包公司只是输出劳务，等等，没有在多项要素间形成合力。从行业整体看，“联名卡”早就有不少，但是真正意义上的“联营卡”还无疑是个新鲜事物。

什么叫“联营卡”呢？顾名思义就是联合经营：既经营客户，也经营渠道，既经营收入，也经营风险。显然，如果合作方只提供某一项服务，无论是权益、数据还是人力，都是不足以参与联合经营，特别是共同取得利润和承担风险的。那么什么人、什么机构具备这些的综合能力，同时又具有与银行共同经营信用卡业务的主观意愿呢？

关注信用卡行业的朋友可能会想到近一年来一些典型案例。比如，2018年10月，青岛银行美团信用卡出炉。今年1月，盛京银行京东金融信用卡面世。这些跨界合作具有三个典型特征：第一，其中一方都是区域性的中小银行，具体来说就是城商行；第二，合作的另一方都是电商巨头；第三，虽然也说是联名卡，但是电商一侧（包括其配套合作者）不仅输出线上渠道，提供导流服务，还同时输出互联网运营、核心系统与大数据风控，以“为传统银行赋能”的形式真正参与到联营中来。相应地，也就直接参与了基于该张信用卡产生的所有收入分润，并在不同程度上共担风险。

这样的实践成功吗？从目前来看，效果十分突出。以盛京银行为例，基于行方在3月公开披露的数据，京东卡上线首月，申请量即超过19万件，累计核卡客户达到6.

7万户。截至3月10日（上线两个月左右），交易额已达到2亿，卡均交易额较以往新产品同阶段提升150%。盛京虽然也可以在北京、上海发卡，但核心客户还是集中在辽宁省内。对这样规模的银行而言，短时间内不仅实现超量发卡，而且还能保证客户用卡、活卡，成绩取得实属不易。这更说明，电商为了能够更多分润，有动力、也有能力为银行赋能，特别是能够针对性地破解银行的切实痛点。

## 2.有的放矢，全面赋能

### 破解获客痛点

。如前所述，中小银行没有线上流量，但是大型电商有；中小银行难以接触到年轻客群，但对大型电商来说不难；中小银行亟需的是具有消费金融属性的信用卡目标人群，这恰恰就是在大型电商平台上消费购物、分期借款的核心客户群。

反过来说，为什么大型电商愿意同中小银行合作呢？简单说，就是一线市场趋于饱和，电商自身也面临渠道下沉、抢夺“小镇青年”的竞争压力：如果美团不去，京东就去了；如果京东占不住，那么拼多多就占住了。所以，电商看重的是被中小银行固有渠道覆盖着的区域性市场。对这一市场上的人群来说，中小银行有传统影响，但影响力在下降；电商有效渗透还不够，但新鲜感、吸引力又比较强。所以，伴随电商接入互联网的新玩法，双方实现渠道共享、交叉引流，就会达到“1+1>2”的效果。

### 破解营销痛点

。相较大行的资金实力、体制机制，多数中小银行的盘子小、底子薄，在还看不清盈利预期的时候，钱不敢砸，也砸不起，但是不砸钱又难以撬动第一步，所以只能长期空转。这时大型电商的优势在于，你不砸，我来砸，你不会砸，我会砸，你砸不起，我砸得起，于是就能解中小银行的燃眉之急。

仍以前面提到的盛京银行与京东金融的联名卡为例。传统上讲，电商应一次性收取流量费用，也就是你从我这里每发出一张卡，就要相应地给我多少钱。但据报道，在这一次的联名卡合作中，京东侧将本应前期赚取的流量费用作为卡片权益贴补给了客户，具体讲就是凡推广期内成功开卡且激活的客户，就可以得到京东PLUS会员年卡，即在一年内可享受10倍返京豆、若干次免运费券等一揽子服务，这对经常有需求在京东商城购物的客户来说，无疑是标准化而又富有吸引力的。京东之所以愿这样做，看重的是客户用卡消费后产生的收入分成，客户用得越多，银行赚得越多，京东后续分得也就越多。如此一看，短期内的零和博弈就变成了长期视角下的多方共赢。

### 破解系统与数据痛点

。对刚刚启动信用卡业务的中小银行来说，显然是没有适用系统和相应的数据沉淀的，要么依靠外部采购，要么靠自建、靠长期积累和优化。这里，大型电商能够提供的帮助是：一方面有成熟系统，无论是客户前端操作还是管理人员后台使用需求都能较好满足，还可以做出符合银行诉求的、一定的个性化改造；另一方面，有数据，不仅是金融维度的数据，而且是全线上生态的“大数据”，涵盖了银行营销、风控等不同需求，缩短中小银行在小样本条件下的长期积累过程，还减少了数据偏差。

以盛京京东卡为例，一个月申请19万件，这在传统线下发卡模式下，如果依靠人工审核，显然是无法及时处理的，大量的积压件、客户投诉会接踵而来，搞不好连银行系统都要崩坏。这里电商的线上优势就得以凸显，一方面可以提供稳定的进件系统，即使在流量高点也不卡、不崩；另一方面，也能够基于自身的数据能力，预判哪些申请可以秒过，那些申请可以秒拒，从而合理传送、分发，极大缓解了银行后台的人工审核压力。

### 破解关于风控痛点

。首先，电商有海量数据，有风控系统，有经过不断校验的量化模型，可以更好地通过数据挖掘识别黑名单、高风险客户，以及客户在申卡、用卡全流程中各类伪冒、欺诈、信用风险；其次，大型电商以其较大体量、能量，具有更高风险偏好和更强的风险资产处置能力，中小银行搞不定的，大型电商能搞定。

我们还可以考虑这样的情境：在中小银行面向“小镇青年”发卡的过程中，一个重要问题就是面临“白户”较多，这些新新人类之前没有办过其他银行卡，没有人行征信记录，银行就难以判别他到底会是有潜力的好客户，还是一般客户，还是存在信用风险或欺诈风险的客户。这时银行可能会发现，这个客群在电商平台上是有数据留痕的，比如他可能是京东白条的客户，而且还是白条使用频繁、却从无逾期的客户，甚至还是具有白条取现资格的优质白名单的客户。在这种情况下，电商有效增信，银行顺利发卡，客户开心用卡，在电商平台上更多购物，这就形成了“普惠金融”旗帜下一个良性闭环。

以上，就是笔者对中小银行开展信用卡业务提供的“三大锦囊”，相信可以有助解决银行决策者在选择信用卡业务发展道路时的选择困惑。当然，信用卡业务也同样是“路漫漫其修远兮”的长期磨练，需要银行和相关机构持续不断地“上下求索”。比如，面对市场上存在竞争关系的多家电商和数字化运营的专业机构，到底哪一模式、哪家机构更适合自身情况？这些，我们可留待日后细细探讨。

作者：金天

京东数字科技研究院高级研究员（发表于《零售银行》杂志2019年第5期）