

本报记者 秦玉芳 广州报道

随着春节消费季的到来，金融机构纷纷上演营销大战。信用卡作为商业银行消费金融主力军，近期也在密集营销“刷脸”。与往年相比，信用卡营销重心聚焦对存量用户的“唤醒”，不少银行通过随机立减等活动对接，以提升存量客户的刷卡消费频率。

分析指出，当前信用卡业务策略向精细化客群运营转变，银行的工作重点集中于存量客户的消费价值挖掘。通过场景触达、优惠刺激、权益配置等手段提高信用卡用户的刷卡意愿，成为当前信用卡业务竞争的关键。

与此同时，围绕用户“生命周期”进行产品服务体系构建，是银行进行精细化客群运营的重要抓手。银行业务人士认为，存量深耕时代，信用卡将更强化场景融合和客群需求的精准挖掘，通过构建全周期的产品服务，实现对存量客群运营的突围。

唤醒“睡眠卡”

农历春节步伐临近，银行信用卡针对年货购物等大众消费需求上演了营销大战，支付立减、返券返现、分期利率减免券等优惠举措不断。

与往年相比，2023年的春节消费促销中，银行更关注随机立减、满消费额立减等联合商户、消费平台的优惠刺激方式。

某国有银行河北分行活动公告显示，活动期间，客户通过云闪付使用该行信用卡缴话费、在京东商城APP购买实物以及在12306APP、网上国网APP、唯品会APP、拼多多APP、美团APP和京东到家APP支付时，选择云闪付APP支付，支付金额大于60元时可享受立减18元（封顶）优惠。

某城商行信用卡中心也宣布，截至2023年1月31日，使用信用卡绑定支付宝逛天猫超市囤年货即享“满300元立减20元”，2023年1月9日至1月15日享“满100元立减50元”。某农信社银行卡也宣布，活动期间消费金额满200元就有机会享受借记卡5元~30元随机立减优惠、信用卡10元~50元随机立减优惠。

《中国经营报》记者根据银行公告信息初步统计，截至2023年1月5日，已有数十家银行发布春节促销活动公告，其中多数银行都涉及与商户平台的支付立减等相关内容。

某股份银行信用卡市场业务人士透露，返现返券、分期减息等优惠一直都是信用卡节假日促销的主要手段，不过这两年银行越来越重视消费返现或立减的活动。“现

在不管是线上购物还是线下消费，客户普遍都是使用APP支付，我们在客户支付的端口进行优惠信息的推荐，有的商户或平台随机立减单笔能达到100~200元。”

资深信用卡研究专家董峥表示，这种随机立减的营销手段对于消费者来说更为直观，触达效果也更为明显，因此银行对这种促销方式也明显越来越看好。

在董峥看来，银行聚焦节假日消费优惠促销，重点是为了盘活存量客户，提升持卡人的用卡交易额。“信用卡已经进入存量用户时代，其核心就是存量用户带来消费价值。通过优惠促销活动，银行可以盘活存量，把存量用户的交易额扩大。”

新增发卡量规模持续下降，加剧了银行信用卡在存量用户领域的竞争。据人民银行2022年二季度数据显示，截至二季度末，全国共开立银行卡92.99亿张，环比下降0.21%。其中，信用卡和借贷合一卡8.07亿张，环比增长0.57%。

德勤中国金融服务业研究中心在最新发布的《信用卡的可持续经营策略》研究中指出，从行业发展背景看，发卡量主导的增长周期已走向终结。德勤指出，据人民银行统计，我国信用卡累计发卡量由2010年的2.3亿张翻两番至2021年的8.0亿张，我国信用卡行业离发卡量的天花板越来越近；相应的，其增速已从2017年的26.5%以近乎连年腰斩的方式下降至2021年的2.8%，昭示着信用卡“跑马圈地”时代的终结。

新增发卡量越来越难的同时，银行清理“睡眠卡”的压力也在上升。

2022年7月，监管部门颁布《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《通知》），明确了信用卡业务经营管理、发卡营销、授信风控、分期业务、合作机构、消费者权益等方面的规范，并要求银行在两年过渡期内完成整改。

《通知》规定长期睡眠信用卡（连续18个月以上无客户主动交易且当前透支余额、溢缴款为零的信用卡）占比任意时点不得超过20%的红线、超过红线的银行不得新增发卡，并保留了进一步降低占比红线的可能。

上述股份银行信用卡市场业务人士透露，从实际情况来看，各家银行的“睡眠卡”占比普遍都不低，很多都超过了30%，大行的基数大相对低一点，但有些小行甚至能高达7成。“新的监管规范出台后，银行都在关注‘睡眠卡’的问题。可以直接清理销户，但在发卡量新增艰难的情况下，银行要销户清理是非常难舍的。所以如何唤醒‘睡眠卡’普遍成为信用卡业务现阶段工作的重心。”

聚焦全周期客群运营

不论是出于唤醒“睡眠卡”的需要，还是提升存量客户的用卡频率的内在要求，对于银行来说，推行以存量深耕为核心的客户经营体系策略已势在必行。

在董峥看来，之所以出现大量的低活跃率卡甚至“睡眠卡”，其核心问题在于产品设计与实际用户需求不匹配。

“传统意义上信用卡产品在客户需求的挖掘上不到位，很多银行过度依赖成本投入以拉动发卡增量，如办卡返现、送礼品等，而产品的权益配置不符合持卡客户的消费需求，导致办卡后客户持卡消费的欲望较低，尤其在每人持有多家银行信用卡的情况下。这就导致银行持续通过活动促销以激活用卡活跃率的内卷竞争不断。”董峥表述。

上述股份银行信用卡市场业务人士透露，近几年银行也很重视对细分客群的经营，针对母婴、新就业青年、新市民等一些典型需求的细分客群设计专属信用卡产品，但实际运营中都会遇到一些问题，比如精准获客发卡、发卡后用卡活跃率不及预期等问题。

董峥认为，尽管不少银行已经在进行细分客群运营策略的转变，但仍处于初级阶段；从实际情况来看，多数银行对目标客群的需求挖掘仍不够精准、深入，且基于客户需求的产品权益、服务配置也难以满足客户多元化的需求。

“更重要的是，对于细分客群来说，信用卡产品是有‘生命周期’的。比如一张母婴卡，主要面向0~2岁的婴儿家长，这类产品的权益需要配置奶粉、尿布、婴儿早教养护等各种商家权益或专属服务；一旦婴儿进入幼儿甚至少年时期，这张卡的产品设计就不符合客户需求了，很可能就成为‘睡眠卡’。”董峥表示。

在董峥看来，进行“全生命周期”的产品体系配置，是信用卡进行客群精细化运营的核心要求。“以上述母婴卡为例，原来母婴卡的‘生命’到期后，银行就需要根据客户需求进行产品服务升级更新，为客户配置下一个阶段的产品。各个阶段产品综合，就形成了‘全生命周期’的产品体系。”

德勤也在研究中指出，传统的散点式客户经营难以持续；信用卡对客户价值主张未随着客户人生阶段前进而改变，信用卡产品、权益、营销活动对客户影响力减弱；信用卡中心未随着银行与客户关系的变化而采取新的经营举措，客户经营经常出现断点，难以与客户建立长期稳定的关系。

德勤认为，银行应基于客户各人生阶段的需求、痛点、习惯偏好制定信用卡价值主张，以强化客户与卡中心的需求连结，并为准确预判客户下一人生阶段的信用卡需求，提前展开营销、提供指引，最终确保信用卡对客户“人生”各个生命周期的影

响力均保持高位。

董峥认为，长远来看，以用户为中心构建“全生命周期”的产品服务体系是银行信用卡业务发展的趋势，关键需要银行信用卡业务团队的理念转变，从产品设计之始就以精准挖掘客户需求为基础，并能根据客户不同阶段的需求具体配置相应产品。

“这不仅需要产品体系的构建，还需要服务模式的转变。”