

信用卡是否还是“香饽饽”？——基于尧都农商银行信用卡业务数字化转型的实践

□ 赵国梁

信用卡,作为兼具支付与信贷功能的核心金融工具,宛如银行连接千家万户、融入百姓生活的“金融高速公路”。当下,金融科技飞速演进,消费市场深度变革,信用卡业务正从规模扩张迈向价值创造的关键转型阶段,且处于“增速低谷、盈利衰退、风险叠加”三期交汇的阵痛期。在此情形下,银行机构不得不直面几个关键问题:信用卡是否还值得持续投入?它是否依旧是备受青睐的“香饽饽”?其未来发展方向又在哪里?笔者结合山西尧都农商银行信用卡业务的发展历程,分享几点反思与探索。

历史镜鉴 “天河贷记卡”的历程启示

2011年,借着改制重组的历史契机,尧都农商银行在全省农信系统率先推出“天河贷记卡”,通过“人海战术”快速铺开市场。经过十年耕耘,该行发卡量一度突破13.5万张,累计授信超70亿元,年收入最高达到7.3亿元,占全行总收入的14%。但自2021年起,随着监管趋严、经济下行压力加大,以及支付宝、微信等第三方支付平台的强势渗透,尧都农商银行的信用卡业务遭遇严峻挑战:四年间,发卡量下降23%,收入从7.3亿元回落至2024年的3亿元。

由此,从尧都农商银行信用卡业务反映出三大核心问题:一是产品定位偏离本

质,过度追求授信额度扩张,实质上演变为类贷款工具;二是风控体系滞后,前端审批长期依赖手工操作,缺乏统一的风险评估标准和系统支持;三是数智化赋能几近空白,客户“画像”模糊,线上申请使用率不足13%,分期转化率低于同业平均水平13个百分点。

新形势下的多重挑战 信用卡业务盈利模式面临重创

从尧都农商银行自身业务短板看:交易回佣持续缩水、分期收入大幅下滑、年费收入名存实亡、利息收入高度依赖高风险客群。这四个现实问题,共同形成“成本难覆盖、收入在萎缩、风险在加剧”的被动局面。

从行业环境的现实看:监管趋严,合规成本上升;跨界竞争加剧,头部平台信用卡类产品的交易量已与全国商业银行普遍相当;同质化内卷严重,实际收益率普遍跌破3%;传统银行的服务模式已难以满足年轻一代客户追求个性化、便捷化、场景化的服务体验。

破局之道 全面推进信用卡数字化转型

信用卡业务的转型升级已不是“选择题”,而是“必答题”。面对困局,尧都农商银行主动求变,携手银联数据启动信用卡业务数字化运营项目,以2024年12月上线的“天河车主卡”为试点,推动达成四个关键突破。

(一)获客精准化。该行通过构建基于客户行为特征、资产“画像”、场景偏好三个维度的精准营销模型,建立精细化客户标签体系,精准锁定目标人群,实现从“广撒网”向“靶心投放”的转变。

(二)审批智能化。该行引入先进的评分模型和自动化审批系统,实现客户准入前置风控,通过多维度数据交叉验证,新客户首道拦截率达28%,有效防范了欺诈风险;套现识别准确率高达95%,自动化审批比例超过70%,申卡时效从原来的5个工作日压缩至“3分钟实时审批”,实现额度动态调整和精准匹配。

(三)用户经营场景化。该行与本地700余家商户及电商平台建立业务合作,打造“线上满减+线下周周惠”的消费生态圈,配合“一元购”首刷动作,激发客户办卡现场首刷动力,显著提升活跃度与黏性。

(四)风险管理数智化。该行通过构建覆盖贷前、贷中、贷后的全流程监控体系,动态跟踪客户行为变化,实时调整授信策略,有效降低迁徙率,提升回款效率。

仅仅不到一年的时间,该行信用卡业务数字化转型初见成效:新卡激活率提升至95%,首刷率提升至98%,新发卡风险控制良好。信用卡业务数字化转型的初步实践,让该行更加坚信:唯有科技赋能,才能真正激活信用卡业务的生命力。

未来方向 坚定“卡贷融合”战略,重塑盈利逻辑

(一)站稳一个定位:坚守消费属性不动

撬。信用卡的本质是服务于真实消费,它是连接客户与商户的桥梁,是银行触达零售市场的高频入口。因此,农商银行必须始终坚持“小额、高频、真实”的消费导向,让信用卡真正回归“支付+生活”的初心。

(二)做优一个模式:推进“卡贷融合”发展。信用卡是银行唯一横跨“支付”与“信贷”两大领域的战略级产品。农商银行要善于利用客户在日常消费中背后的金融需求,实现“以卡促贷、以贷养卡”的互动互促良性循环,进一步形成“用卡→数据积累→信贷匹配→收入反哺→促进用卡”的生态闭环,真正实现从单一产品经营向“客户综合经营”的战略升级。

(三)坚定一个立场:信用卡业务仍是农商银行重要的创利板块。特别是在客户群体下沉的趋势下,广大长尾客户仍有巨大的金融服务缺口;通过信用卡这一轻量级、高互动性的产品,农商银行可以低成本、高效率地触达更多基层群众,培育忠诚客户,拓展新的增长极。

信用卡业务的“核”,不在于规模增速,而在于它是零售转型的“连接器”;不在于标新立异,而在于它是区域消费生态的“小支流”;不在于严防死守,而在于它是数智赋能的“试验田”。农商银行只要紧紧锚定数智化方向,一刻不松懈;持续深耕消费生态,丝毫不懈怠,就能让这张小小的信用卡,绽放出令人瞩目的新生机。

小小的信用卡,依然是“香饽饽”。(作者系山西尧都农商银行党委委员、副行长)

么?“这项服务能为您解决什么问题”,而非单纯推销产品,通过需求导向的沟通赢得客户认可。

(三)沟通记录,沉淀客户资产。详细的沟通记录是后续跟进的重要依据。银行员工需重点记录客户关键信息,包括业务需求、疑虑担忧、个人偏好,将这些信息纳入客户档案;在后续跟进时,可借助记录的关键词快速找到客户感兴趣的话题,实现“投其所好”的精准沟通,拉近与客户的心理距离。

(四)结束话术,铺垫后续互动。银行员工清晰规范的结束语能够为后续维护埋下伏笔,无论客户是否达成合作意向,都需明确后续互动节点,即使客户暂未表现出兴趣,只要不抵触、不拒绝,清晰的结束语也能为后续互动创造空间。

常见问题应对 风险化解的理论支撑

(一)客户未有效联系。针对无人接听的情况,银行员工需先核实电话号码准确性,若号码无误则更换时段再次电话访;若遭遇多次挂断,可尝试补充拨打一次,话术可灵活调整;通过话术调整降低客户抵触,尝试重新建立沟通。

(二)客户怀疑诈骗。当客户产生诈骗疑虑时,银行员工需快速提供权威信息证明身份,包括明确告知支行名称、具体地理位置、支行行长姓名等关键信息;同时,主动邀约客户到网点核实,通过信息透明化消除客户顾虑。

(三)客户配合度低。面对配合度低的客户,银行员工需强化价值感知,通过突出优惠权益、稀缺性等要素激发客户兴趣。(作者单位:河北迁安农商银行)

□ 柳红颖

在金融市场竞争日趋激烈的当下,电话营销凭借其高效、直接的沟通优势,成为银行挖掘客户需求、维护客户关系、提升客户黏性的重要营销载体。它不仅是连接银行与客户间的桥梁,更是实现服务精准触达、价值深度传递的关键渠道。然而,实际营销场景中普遍存在的“拒绝率高、约见率低”等问题,折射出电话营销在实践层面的短板与不足。基于长期实践探索,本文从理论层面系统梳理银行电话营销的核心逻辑与实施路径,构建“准备—流程—细节—问题应对—复盘优化”的全链条理论框架,为提升电话营销效能提供理论支撑与实践指引。

营销准备 高效转化的核心逻辑

(一)问候寒暄,建立信任连接。电话接通后的首要任务是快速建立信任。银行员工需采用“身份表明+场景唤醒”的话术模式,先清晰告知客户自身身份(姓名、所属支行),再通过关联客户过往业务经历或场景记忆,帮助客户快速定位沟通对象。这种方式能够有效消除客户陌生感,为后续沟通奠定信任基础。

营销准备 精准触达的前提基础

(一)客户信息精准“画像”。电话营销前,银行员工需全面收集客户多维信息,包括基本身份信息、资产配置状况、业务办理历史、经营场景特征、消费习惯等,并通过信息整合构建客户精准“画像”。而精准的客户“画像”能够帮助银行营销人员把握沟通方向,规避无效话题,实现“对症下药”的沟通效果,从根源上减少因信息错位导致的客户抵触。

(二)“电访”缘由合理锚定。有效地切入话题是打破沟通壁垒的关键。银行员工的电访缘由须具备合理性亲和力,既要符合客户场景需求,又要避免过于功利化的表达。常见的切入方向包括情感维系类、业务关联类、价值赋能类等。而合理的电访缘由能够降低客户心理防备,为后续营销目标的传递创造良好氛围。

□ 李欣

近期,湖北荆州古城凭借特色文旅IP火爆出圈,毗邻活动现场的湖北荆州农商银行便河路支行意外成为“网红打卡点”,收获了难得的流量曝光。然而,如何将“短期流量”转化为“长期留量”,借势文旅流量风口做好农商银行品牌宣传;同时,以金融力量赋能文旅产业高质量发展,实现金融、文化、旅游三方互利共赢,已然成为农商银行在数字化转型与品牌升级进程中亟待破解的重要课题。本文围绕这一课题,以荆州农商银行便河路支行为例展开深入探讨。

流量机遇下的现状审视 红利与短板并存

(一)被动“出圈”的流量红利。荆州农商银行便河路支行依托五一路阳台小剧场的超高人气,实现品牌“被动出圈”,让当地游客打卡剧场时对其网点持续关注,并通过短视频在社交平台传播,为该支行带来海量潜在客群,打破了传统“地域性认知”局限,为后续品牌推广和业务转化奠定基础。

(二)线上运营的突出短板。一是内容创作同质化。该支行短视频仍以

反伪科普等传统主题为主,与年轻客群兴趣点脱节,缺乏创意与共鸣,专业支撑能力弱。二是缺乏专业团队。视频多由该支行员工利用业余时间拍摄,受限于经费与技能,质量参差不齐,引流效果不佳。三是传播运营效能低。优质内容多在行内转发,外部传播渠道有限,该支行创作人员对新媒体平台规则理解不深,未能形成“创作—传播—转化”的有效闭环。四是流量转化机制缺乏。该支行还停留于“被动获客”,缺乏线上流量引导至线下网点、潜在客户转化为实际用户的具体策略,流量价值未能充分释放。

深层原因剖析 理念、机制与能力的三重制约

(一)理念认知有偏差。受金融业强监管特性影响,便河路支行在宣传上偏于保守,对潜在舆情风险顾虑较多;同时,对线上宣传的战略价值认识不足,尚未将其视为品牌升级与客户拓展的核心途径,多停留在“任务式”执行层面。

(二)体制机制不健全。该支行缺乏系统化新媒体运营机制,未成立专门团队统筹内容创作、渠道运营与流量转化;引流、互动、舆情应对等环节无明确

规范,在突发流量时难以快速响应;激励机制缺位,未能充分调动员工参与创作的积极性。

(三)专业能力有短板。该支行员工队伍新媒体运营能力不足,既缺乏内容策划、视频拍摄等专业技能,也不熟悉算法和传播规律;在“文旅+金融”融合创新方面,难以找到合适切入点,实现文旅流量与金融服务的有机结合。

(四)客群运营不深入。该支行对流量客群需求洞察不足,未建立分层分类客群管理体系;宣传内容与金融产品未能精准匹配不同群体需求,缺乏持续吸引用户的手段,导致“流量来了却留不住”。

破局路径 构建“文旅+金融”流量转化体系

(一)树立“流量即资源”战略思维。一是强化顶层设计。便河路支行要打破稳健保守思维定式,将线上宣传与流量转化提升至上行战略高度,明确其在品牌推广、客群拓展、业务增长中的核心作用,在合规前提下为内容与形式创新预留空间。二是铸造融合方向。该支行要立足荆州“文化铸魂”战略,确立“金融赋能文旅、文旅反哺金融”融合思路,将银行品牌宣传与产品营销深度嵌入文旅产

业链,实现从“被动蹭流量”到“主动造流量”的转变。三是加大信贷支持。该支行要积极对接地方文化产业发展规划,聚焦微短剧等重点项目及上下游企业,优化金融产品与服务供给,以信贷支持激活文旅产业内生动力,为流量转化奠定坚实的产业基础。

(二)筑牢规范化运营制度保障。一是组建专业团队。该支行要成立新媒体运营工作专班,汇聚内容策划、视频拍摄、平台运营、客户服务等专业力量,选拔有特长、有热情的员工作为核心创作者,并建立后备人才库。二是完善配套机制。该支行要制定《新媒体运营管理办法》,明确内容标准、发布流程与舆情应对预案,建立“创作—审核—发布—反馈”的闭环管理,并设立专项奖励,对优秀创作者与运营团队予以表彰,激发全员积极性。三是健全线下链接。该支行要构建“线上引流—线下对接—业务转化—客户留存”全流程机制:线上,通过优质内容吸引关注,引导至官方账号并收集意向信息;线下,优化服务,配备专属客户经理进行对接,后续通过精准营销与增值服务实现客户长期维系。

(三)打造“有温度、有特色”传播

在当前金融深化改革与乡村振兴的背景下,地方银行作为金融体系的重要组成部分,既面临着日益激烈的市场竞争压力,也迎来了区域发展带来的宝贵机遇,处于竞争加剧与区域机遇并存的新格局之中。本文以浙江新昌浦发村镇银行文明单位创建的具体做法和成功经验为例,探讨其通过价值整合、能力转化与生态融合三重机制,成功推动自身从“外来金融机构”到“地方发展伙伴”的战略转型,系统性构建了独特可持续的竞争优势。这一实践不仅为新昌浦发村镇银行自身的发展奠定了坚实基础,也为地方银行在金融深化改革与乡村振兴的背景下实现转型升级提供了宝贵的借鉴和启示。

文明单位创建驱动特色发展的路径

(一)深化区域融合,构建“在地性”战略优势。地方银行的根本竞争力源于深度“在地性”,通过文明单位创建的制度化、业务化、社会化三维实践,将地缘优势转化为不可复制的战略“护城河”。新昌浦发村镇银行的实践揭示了区域融合的递进路径:通过制度化参与实现身份转变,管理层深度参与地方经济会议、担任工商联职务、介入金融规划制定,从“被管理者”转型为治理“共建者”,精准把握政策并影响决策;通过业务深度对接嵌入经济肌理,针对茶叶、轴承等特色产业链式研究,创新开发“茶链通”“轴承贷”等全产业链产品,实现从生产到消费的全周期服务,使自身发展与地方产业繁荣深度融合;通过文化融入与社会责任赢得情感认同,将地方文化元素融入网点与服务设计,常态化开展金融普及、助老扶困等志愿服务,构建超越商业的社会信任。

目前,该行服务当地中小微企业数量稳居前列,涉农贷款占比长期超90%,证明深度区域融合能塑造优质、可持续的业务结构。

(二)驱动管理升级,筑牢可持续发展根基。文明单位创建是新昌浦发村镇银行管理升级的关键驱动力,引领其向精细化、价值导向转型。升级始于文化重塑,该行将文明单位创建要求凝练为“合规为基、服务为本、创新为要、责任为重”的管理准则,并据此重构制度体系,将廉洁建设融入“三道防线”风险机制,实现发展与风控平衡。绩效体系革新是核心环节。该行摒弃规模导向,建立以价值创造为核心的考核系统:大幅提升客户满意度等非财务指标权重至40%;引入“户均贷款下降率”等结构性指标引导业务下沉;通过长期激励紧密联结员工与银行利益。此举使该行普惠贷款占比长期保持在70%以上。此外,管理升级显著增强了该行的风控能力,运营效率与战略执行力,夯实了其可持续发展的根基,有力证明了文化建设与业务增长能够相辅相成、协同共进。

(三)塑造特色品牌,突破同质化竞争困局。在高度同质化的金融市场中,文明单位创建为新昌浦发村镇银行提供了品牌差异化的系统平台。该行通过确立“新昌人自己的银行”与“乡村振兴主办银行”的战略定位并萃取地方文化,成功塑造了独特的品牌个性,形成了文化认同。

在传播层面,该行创新采用“线上+线下”融合策略,深度融入地方场景。例如,与农村电影放映队合作播放金融知识短片,覆盖乡村社区;通过新媒体讲述品牌故事,有效提升了品牌知晓度与亲和力。

该行通过文明单位创建和品牌建设直接驱动了业务发展:储蓄存款实现年均14%的增长,定期存款占比由45%提升至62%,存款稳定性显著增强,印证了品牌价值向市场竞争力的有效转化。

战略启示与未来展望

(一)地方银行发展战略的系统启示。新昌浦发村镇银行的实践表明,地方银行需从三方面构建战略认知:一是树立文化自信,视文明单位创建为凝聚共识、赋能发展的战略性投资;二是推动系统融合,将创建工作全面嵌入经营管理全流程,实现文化软实力与经营硬指标的协同共生;三是坚持长期主义,通过持续投入和动态平衡,使文化建设成为驱动可持续发展的内生动力。

(二)对政策制定与监管实践具有重要参考。从政策与监管视角看,新昌浦发村镇银行的实践案例提供了重要参考。一是监管机构可将银行文明单位创建成效、社会责任履行等非财务指标系统纳入公司治理评价与监管评级体系,并对表现突出者在市场准入、创新试点等方面给予激励,以引导行业高质量发展。二是地方政府可将文明单位创建作为推动金融机构服务本地实体经济的重要抓手,通过提供治理参与平台、项目合作机会等方式深化“银政”互动,促进金融资源与地方发展需求精准对接。三是建议对文明单位创建成效显著的地方银行给予实质性政策支持,如在财政存款存放、政府项目合作等方面予以优先考虑,使文明单位创建的价值得到切实体现。

(三)未来发展趋势与深化方向。一是与数字化转型深度融合。地方银行要积极运用大数据、人工智能等科技手段,精准洞察客户与社会需求,创新创建载体与传播方式,提升工作的精准性、效率与吸引力。二是强化个性化与在地性表达。地方银行要深入挖掘与融合地方特色文化资源,避免模式化,形成“一城一策、一行一品”的差异化创建路径,使文化品牌真正根植于地方土壤。三是拓展国际化视野与对话能力。在扎根本土的同时,地方银行要吸收国际同行在企业文化与社会责任方面的优秀实践,并提炼展示中国金融业的特色价值,助力地方银行在更高层次的开放竞争中塑造优势。(作者系浙江新昌浦发村镇银行行长)

新形势下地方银行加强文明单位创建的思考——以新昌浦发村镇银行为例

□ 黄斌

在服务场景。该支行要在手机银行APP或微信公众号搭建“荆州文旅金融专区”,整合门票预订、酒店餐饮等资源,嵌入支付优惠、文旅消费贷等产品;同时,推出“文旅打卡积分”活动,开展消费累积积分可兑换金融权益或礼品活动,促进流量转化。三是深化跨界协同合作。该支行要联合文旅部门、景区、商圈推出“文旅金融联名卡”,为持卡人提供门票折扣、消费优惠、业务优先办理等权益;同时,积极参与政府消费券发放、文旅活动策划,借助政策东风,扩大品牌影响力,实现多方共赢。

(五)夯实专业化运营的人才基础。一是开展专项技能培训。该支行要定期组织新媒体运营培训,涵盖视频拍摄、剧本创作、剪辑技巧、平台算法及合规要求,邀请专业人士授课,提升团队实战能力。二是建立学习交流机制。该支行要组织学习他行先进经验,鼓励内部分享创作心得与运营技巧,形成“比学赶超”的良好氛围。三是强化合规素养培育。该支行要加强金融宣传合规培训,明确风险警示与禁止性规定;同时,建立内容双人审核机制,确保每条发布内容符合监管要求,有效防范舆情风险。

(作者单位:湖北荆州农商银行)

如何构建“文旅+金融”流量转化体系——以荆州农商银行便河路支行为例