

# 信用卡存量时代银行内卷要“花招”



“美酒加咖啡，××银行请你喝一杯”。近日，瑞幸、茅台联名的酱香拿铁爆红后，不少银行借势营销，通过积分换购、折扣、定制礼品等活动进一步激活客户。短短几天时间，包括招商银行、浦发银行、兴业银行、宁波银行、民生银行在内的十余家银行扎堆推出与“酱香拿铁”相关的福利活动。

同样的场景也发生在近期大热的电子消费领域。近日，华为、苹果、OPPO等多家手机厂商新品扎堆上市，市场关注度飙升。据记者了解，目前银行正试图通过各类优惠福利活动集中切入电子消费场景，进一步激活存量客户。

紧密关注消费场景热点是不少银行正在做的事，记者注意到，现阶段，主打存量激活、精准拉新的活动“内卷”出了新高度。在这背后，信用卡存量竞争的挑战初显，规模指标持续承压、不良率下降困难的背后，银行试图用“破圈”营销、减费让利、优化管理等方式深耕存量市场，寻求破局之道。

## 银行发力消费领域

苹果秋季发布会定档9月中旬后，已有信用卡机构开始提前预热。

“Apple新品来袭，官网购全系产品最高享24期0分期利率。”在招商银行掌上生活APP上，针对苹果新品的消费已经提前造势。招商银行信用卡方面对记者表示，除免息分期外，后续或还将推出新活动，通过指定渠道购买苹果产品可参与额外抽奖活动，奖品可能包括分期购机免单、免还款金等。

招行相关负责人表示，将信用卡与经典产品绑定在一起推荐给客户是一种高效推广方式。招行此前一直进行相关探索，从2003年“牵手”惠普电脑开启商品的免息分期模式，至今已有20年。

而针对“空降”、供货紧俏的华为Mate60 Pro，不少信用卡机构也积极借势进行线上营销，引导分期消费。例如，交通银行信用卡在某社交平台推广，客户在9月30日前持有指定系列信用卡，满足一定条件，可在指定渠道办理12期免息分期。不过记者发现，在该信用卡平台，华为Mate60 Pro处于“已售罄”状态。

有业内人士分析，由于华为新品“空降”迅速，大多银行并未提前做好准备。目前即便有活动，由于供货量暂时不足，效果也相对有限。因此，部分银行目前计划集中火力瞄准9月中旬的苹果产品发布节点。

事实上，“金九银十”是传统消费旺季，其中，中

秋、国庆两个假期更是居民消费的高峰，也是不少信用卡机构在规模承压之际的“兵家必争之地”。而与往年相比，今年信用卡发力的时间节点更为前置。

茅台、瑞幸联名咖啡“酱香拿铁”爆红为银行提供了新的契机。不少银行借势跨界营销，通过优惠券折扣等消费“薅羊毛”活动，切入用户消费场景。

部分银行选择以采用发放优惠券、折扣补贴的形式让利促活。例如，持浦发银行信用卡打后可12元享受原价38元的联名款“酱香拿铁”；兴业银行杭州分行则可在兴业生活App上购买瑞幸优惠券，享受55折优惠。

还有银行结合存量运营中的积分模式发放福利，例如，招商银行推出999积分可免费兑换“酱香拿铁”、99元限量抢购瑞幸咖啡等各类优惠活动。

易观分析金融行业高级咨询顾问苏薇芮表示，商业银行借势营销行为历来有之，尤其是信用卡具有高度的消费属性，此类营销动作能够借助热点快速获取市场关注、扩大机构品牌传播。不过，当前银行的这些营销手段更注重即时性，常态化的用户运营手段有所欠缺，待竞争退潮或粉丝群体“上头期”过后，重新审视信用卡价值，未必能够继续留存客户。因此，银行还是要围绕这部分群体的消费及行为特征开展更加有针对性、精细化的运营手段，在信用卡领域的消费分级趋势有所增强的背景下，开展更为深入的用户洞察，通过深化“场景+生态”的精细化服务来稳定和提升这部分群体的价值。

## 信用卡存量时代压力巨增

集中发力消费热点营销、“真金白银”打折背

后，本质上是银行信用卡存量竞争时代日益焦灼的增长压力。

去年7月，原中国银保监会颁发《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知》（下称《通知》），一方面要求银行整顿存量，对睡眠信用卡进行动态监测；一方面对增量设限，要求对单一客户设置本机构发卡数量上限。

《通知》规定，要求存量业务在2年过渡期内完成整改，并在6个月内完成业务流程及系统改造等工作，改造后新增业务应当符合规定。

目前离最终整改过渡期结束不到1年时间，大多数银行都已提前布局，从“跑马圈地”拼规模向“深耕细作”稳存量方面转变。

一个显著的信号是，近期披露的半年报中，头部梯队的信用卡交易额几乎全线收缩。从国有行来看，在披露信用卡相关数据的银行中，报告期内交易金额前三甲分别为建设银行、交通银行、工商银行，交易金额为1.43万亿元、1.43万亿元、1.09万亿元，同比分别下滑0.69%、5.18%、7.63%。而在股份行中，招商银行、平安银行、中信银行在报告期内交易额分别为2.37万亿元、1.54万亿元、1.36万亿元，同比分别下滑0.67%、1.37%、2.03%。

资深信用卡专家董峥认为，半年期交易额下降数据不一定具有代表性，还有待全年的数据观察。不过从目前情况看，下半年银行信用卡端的压力或有所增加。

与此同时，信用卡和借贷合一卡数量开始出现下滑。人民银行发布的《2023年第二季度支付体系运行总体情况》（下称“第二季度支付体系运行情况”）显示，截至二季度末，信用卡和借贷合一卡7.86

亿张，环比下降0.59%。相比去年同期减少2100万张，同比下降2.6%。其中，部分头部银行流通卡量亦不断减少。招商银行在半年报中提到，截至报告期末，该行信用卡流通卡约1亿张，较上年末下降2.29%；截至6月30日，平安银行信用卡流通数为6863.44万张，较上年末下降0.5%；截至6月30日，浦发银行信用卡流通卡数4981.59万张，较上年末下降2.95%。

## 不断寻求破局之道

存量经营的时代，对信用卡机构而言，大力推动“借钱”之余，客户如何顺利“还钱”也是关键。

第二季度支付体系运行情况显示，二季度末，信用卡逾期半年未偿信贷总额896.46亿元，环比下降9.45%，占信用卡应偿信贷余额的1.05%。

但从半年报来看，信用卡不良率呈现两级分化态势。不少银行信用卡不良率控制在2%以下，也有部分银行信用卡不良率突破了4%。根据Choice数据，在15家公布信用卡应收账款不良率的银行中，有13家不良率出现同比增长，其中9家银行信用卡应收账款不良率突破2%。

交易额缩水、不良率升高之下，信用卡的破局之道在哪里？在各大银行半年报中，深耕存量经营成为关键词。平安银行表示，将深化存量客户经营。据悉，该行已主动优化授信方案，增加优质额度投放，加大贷后催收力度。招商银行在半年报中也强调，将持续深化分层分类服务体系，聚焦总分行战略客户行业专业化经营、高质量获客和存量客群深度经营。

苏薇芮指出，信用卡上半年业绩反映出信用卡用户获客遭遇瓶颈、规模指标承压的现实。在交易额收缩、不良率提升的情况下，建议银行机构一是深化科技赋能，带动信用卡业务布局走向精耕细作，对业务从辅助支撑转向主动赋能；二是深化信用卡场景生态和用户权益闭环经营，强化信用卡APP价值竞争力，一方面通过APP平台将场景生态向广度延伸及向下沉市场深入，另一方面基于场景生态将金融服务嵌入并联合外部服务平台、商户丰富用户权益，提升用户对APP的使用体验，增强APP服务价值。

“信用卡业务进入存量时代，一方面是唤醒睡眠卡、提升低效卡交易额，另一方面则是通过产品和权益设计更贴近用户刚性消费需求，以触达其他竞品用户的目的。”董峥表示，2023年，信用卡行业变局已经到来。银行唯有把握新规，实现“重拉新，轻存量”向“重存量，要效益”转变，让手中的用户把卡用起来才是为发卡银行带来效益的有效途径。对于大行而言，应把过去扩大规模的经营模式转向存量用户经营。对于中小行而言，应追求精准“拉新”，获取高质量客户。

据《第一财经》

# 线上超市“赛跑”，配送效率成“制胜法宝”

天猫超市攻势不减。

9月5日，天猫超市联合菜鸟宣布，“半日达”再开6城，包含南京、武汉、长沙、天津、南昌和金华。据悉，目前，全国开城数量达到14城。而在今年3月底，天猫超市才在杭州正式启动“半日达”。

9月6日，记者从天猫超市“双11”商家大会了解到，今年“双11”之前，天猫超市“半日达”城市将从现在的14个拓展到20个。

据天猫超市“半日达”项目负责人应鑫达介绍，履约能力提升对订单数量、用户数量、购买频次都有着大幅拉动作用。据他透露，在“半日达”已经开通的城市，天猫超市的日购买用户数，订单量跟GMV是双位数的增长。

当前阶段，线上超市之间的竞争愈发激烈，速度，自然而然成为了多方混战下的加码重点。

继去年10月，美团优选升级品牌定位为“明日达超市”后，就在8月底，美团优选进行品牌升级，用户在头一天晚上11点前下单的商品，第二天中午之前就能收到。

除了在物流服务上竞速之外，据2022年4月的有关报道，阿里巴巴自有品牌“淘宝心选”将会升级为全新品牌“喵满分”，将围绕多个品类孵化出天猫超市的多款自有商品。“喵满分”时至今日已经发展超过一年，亦被寄予厚望。

在即时零售大行其道的当下，线下商超正在努力找到自身的存在价值。

谈及做“半日达”的初衷时，应鑫达表示，这是一个深思熟虑后的结果，除了是在B2C领域做好进一步的升级之外，也是为了对O2O进行防守。

“如果你不做，你可能会发现你的市场份额被不断地侵蚀掉。”应鑫达说。

## 猫狗美抖大“混战”

据了解，天猫超市联合菜鸟打造的“1212半日达”模式，以中午12点和午夜12点作为下单支付截止时间，分别在当日晚上9点前和次日上午12点前送达，比以往行业通行的“211”模式快了将近4个小时。

事实上，“半日达”模式已经落地了半年。

3月31日，天猫超市在杭州正式启动“半日达”，快递包裹从次日达提速为半日达。当时，天猫超市方面表示，从杭州开始，到今年年底，天猫超市“半日达”将覆盖全国20个城市，其中人口数量千万级别以上的城市覆盖率达到100%。

继杭州之后，5月4日，天猫超市联合菜鸟推出的“半日达”服务再开7城，包括上海、广州、成都、深圳、东莞、惠州和佛山等。

据应鑫达透露，对于“半日达”，当时内部是存在争论的，官方评级方案也经过了2到3个月的讨论，每个星期基本上要开两个会，“财务也会看投资产出回报率”。

据他表示，财务测算发现，“半日达”并不是一个短期赚快钱的项目，而是一个长期投资，所以做了三年、五年的计划。

“第二年、第三年可以开始陆续回收成本。”应鑫达表示，在单量起来之后，人员成本会被分摊，每一单的投入成本会被稀释，根据设计，到第二年、第三年开始，部分城市可以陆续回本，消费者的购频也会慢慢起来，形成消费习惯。

值得一提的是，“半日达”在杭州启动时，天猫超市总经理刘一曼在接受采访时强调：“我们是没有把成本给到商家，这点是我们今天的承诺。”

百联咨询创始人庄帅接受采访时表示，“半日达”的上线必然提升了猫超的竞争力，最大的直接竞争对手是京东超市，潜在竞争对手是美团“明日达”超市和抖音超市。

现阶段，线上超市已经成为巨头的战场，在这个挤满实力强劲对手的赛道上，即便方式不尽相同，提高配送效率也是竞争的重点。

8月消息，美团优选在服务升级中，将配送时间从次日下午提前到了中午。用户在前一天晚上11点前下单的商品，第二天中午之前就能收到。相比此前的次日下午4点送达，配送时间缩短了近5小时。这是继去年10月，美团优选升级品牌定位为“明日达超市”后的又一次战略升级。

此外，去年9月，京东超市公布了全渠道业务的进展，数据显示，京东超市联合京东小时购已覆盖超87万家商超类实体门店，超29万个商超快消品牌，以及全国400多个城市。而在今年1月28日，抖音超市也正式运营。

针对全渠道业务的具体合作模式，记者了解到，京东超市采用与商超合作、社会化仓、前置仓、“自营兜底+社会化仓”网覆盖的履约网络等多种模式打造的同城零售仓网。

## 防守与进击

除了试图在内卷中胜出之外，线上超市面临的竞争还来自跨界赛道的玩家。在即时零售大行其道的当下，消费者只需要打开即时零售平台，便可以选购到邻近的线下商超的商品，配送时效轻松可以做到“一小时达”。

应鑫达也提到，“半日达”的定位，不但是对于B2C赛道的进一步升级，也是对O2O赛道的防守。

值得一提的是，此前天猫超市也曾上线过以即

时零售为基础的“小时达”与“半日达”，与现在的“半日达”究竟有何区别？

对此，应鑫达解释称，天猫超市原先的确借助于O2O做过“小时达”跟“半日达”，但它背后是以大润发为核心的商超体系，而如今的“半日达”完全是基于天猫超市的一盘货，“虽然消费者看着都是‘半日达’，其实在覆盖范围和商品容量上，天差地别。”此外，基于即时零售的“小时达”和“半日达”在覆盖范围上受到门店的限制，履约成本也非常高。

此前，刘一曼也曾对外反复强调天猫超市的“半日达”是基于快速刷新的新速度，她将线下超市的“一小时达”类比为塑料袋，“塑料袋是一键买5公里，我们是一键买全国和全球。商品上一定是差异化极大的。”

庄帅对记者表示，即时零售是连接实体店通过同城配送履约，而线上超市是自建供应链通过多级仓配履约。他认为，与以实体零售为基础的即时零售相比，线上超市在商品价格、库存上更可控，促销方式也更灵活，从而提升竞争力和用户体验。

庄帅还表示：“用户对线上超市和即时零售平台的认知和购物方式已经形成，天猫超市和饿了么采用相同的即时零售模式容易给用户造成困扰。”

易观分析电商行业总监陈涛则表示，除了在配送时间上的区别之外，由于即时零售有很高的配送效率，造成配送成本较高，导致了在相同品类上的平均商品价格会比线上超市更高。

可见，如果能克服在配送速度上的明显差距，线上超市的竞争力仍在。

不过，陈涛也提到，虽说现在线上超市都在提高自身配送效率，但也要注意效率和成本的平衡。

“如果一味地提高效率，成本必然地会非常高。所以可以在某些品类上开展类似的服务，如果在所有或者大部分品类上都开展类似服务，成本是非常高的。”陈涛说。

## 下一个新故事

在商品侧，线上超市也都在努力打出竞争优势，记者发现，各家的主要加码方向不尽相同。

据去年9月的报道，京东集团副总裁、京东超市全渠道业务负责人牛英华曾透露，生鲜是京东超市全渠道心智品类。“在货网方面，生鲜是即时零售的核心品类代表之一，京东超市也是以生鲜品类为抓手构建的大商超同城心智。”

不过，生鲜并不是天猫超市的主力。据刘一曼此前介绍，“生鲜只是我们的补充，我们95%以上都是非生鲜。”据悉，天猫超市追求的是更多的独家商品、首发商品以及新的趋势。

供稿：《每日经济新闻》