

混沌大学李善友在《第二曲线创新》指出，企业的次级创新都是从第一曲线中生长出来的，创新源于主营业务不断的迭代，当其中某次级创新受到消费者、市场或者资本等的青睐，就有可能成长为第二曲线。

寻找“第二曲线”增长是平安银行信用卡在今年年初提出的议题，原因在于信用卡行业已经进入“增量难、存量卷”的红海时代。

从整体行业来看，赛道已经十分拥挤，根据央行《2021年支付体系运行总体情况》显示，2021年在用卡累计总量为8亿张，同比增长了2.83%，增速较2020年下降了1.41%。

从单个银行信用卡发展经验来看，当累计发卡量破“亿”后，增量放缓是各家银行需要正视的事实，销售获客驱动增长的模式也将难以为继，找到新动能已经成为迫在眉睫的事。

从8月18日披露的平安银行2022年半年报来看，平安银行信用卡盘活与深耕客群的“第二曲线”增长已经初现端倪。

有两个核心数据相当关键：

上半年，该行信用卡应收账款日均余额6101.92亿元，较去年全年增长8.8%；信用卡循环及分期日均余额较去年全年增长20.1%，带动信用卡收入实现较快增长。

信用卡的盈利模式简单，主要包括信用卡生息资产所产生的利息收入、信用卡交易所产生的手续费收入和信用卡年费收入。其中，生息资产的占比，对应财务科目就是信用卡循环及分期日均余额，这一指标增长20.1%，无疑会助推信用卡业务收入的增长。

存量时代：“五位一体”框架下的创新进阶

在8月18日举行平安银行2022年上半年业绩发布会上，平安银行董事长谢永林多次提到“五位一体”新模式，并表示：“五位一体”新模式落地，对零售业务发展的驱动作用持续增强。

据了解，平安银行将零售转型划分为三个阶段，其中2016年末至2018年末为智能化银行1.0阶段，奠定了零售业务全面数字化的基础；2019年初至2020年末为智能化银行2.0阶段，以AI Bank及开放银行建设作为战略重点，开启了全面数字化的进程；自2021年以来提出“五位一体”新模式，积极引领商业模式变革，开启了智能化银行3.0的新发展阶段。

后疫情时代，个人消费意愿走低，这是不争的事实，面对同样的压力，如何突围考验的是各家的思路和打法。

平安信用卡面对存量竞争时代，在确立以深化存量客户经营目标后，上半年着力推进开放银行、随身银行（AI银行+远程银行+线下银行）和综合化银行“五位一体”新模式的落地，进一步深入存量客户的盘活、经营、价值挖掘。

具体来看，综合化银行是能力层，全面升级综合化银行，打通客户的金融与生活服务，为客户提供一站式、一揽子、一条龙的优质综合金融及生活解决方案，驱动业务发展，比如今年上半年，平安银行积极推动借记卡与信用卡融合，截至2022年6月末，信用卡新户双卡率较上年末上升17.7个百分点，该持卡还款率较上年末上升1.8个百分点。双卡融合一定程度上实现了从存量业务上对用户心智的抢占。

随身银行则重点体现在平安信用卡的智能化服务上，强化数据驱动，提升客户体验及经营效率。

首先，依托平安信用卡A+新核心系统能力建设，助力智能化新模式突破，上半年快速研发了“惠花惠赚”“额度融合”“实时复额”等多个创新产品。

其次，优化智能语音中台，驱动智能化运营，截至2022年6月末，平安银行信用卡智能语音中台已渗透到944个业务场景，上半年外呼规模2.58亿通，同比增长141.1%。

最后，依托领先科技持续升级队伍展业模式，基于NFC(近距离无线通信)技术实现客户仅用手机设备即可完成办卡，开户时长大幅缩短，有效提升客户体验。

综合化银行对信用卡业务的作用是“连接+生态”，今年上半年，借助平安银行场景化经营与生态化发展，通过与多家头部企业在消费场景、支付领域开放合作，推动共同经营、共建生态。在8月18日的业绩发布会上，平安银行董事长谢永林强调，综合金融是平安的核心优势，我们不能丢。面对不同的环境，相关的策略打法要进行迭代升级，把“五位一体”的模式复制到综合金融的渠道经营管理上，以更高效地挖掘综合金融这个“金矿”。

千人千面：打造客群深度经营差异化优势

信用卡并非复杂的金融产品，这也导致同质化现象严重。因此权益设置是体现差异化竞争力、提升客户黏性的关键，围绕于此，平安信用卡也愈加重视目标客户的精准化定位与运营，即所谓的“千人千面”。

今年上半年，平安信用卡深耕车主客群的生态化经营，聚合平安集团内车生态资源，进一步完善以加油权益为主，洗车、停车、充电、保养权益为辅的一站式全方位车生态经营体系。截至2022年6月末，该行核心车主类信用卡流通卡量超2600万张。

针对年轻客群，平安信用卡创新升级“平安悦享”白金信用卡，基于“卡权分离”模式打造特色权益平台，让用户自由进行权益搭配，同时聚焦年轻客群消费场景。今年2月，平安信用卡推出年轻客群品牌【88LAB.】并同步上线【88LAB.】青年灵感频道，其核心不仅在于将“金融+生活”的产品与服务提供给年轻客群，更是上升到对年轻人的价值认同，与年轻人玩在一起。

此外，平安信用卡“全城天天88”全域整合营销活动今年也开启了第四季，携手数字虚拟人IP“苏小妹”，带来元宇宙营销全新体验。从当红明星迪丽热巴到国漫IP魔童哪吒再到这次的数字虚拟人“苏小妹”，围绕着需求驱动、综合经营、科技护航的经营理念，平安信用卡的营销探索创新没有止境。

针对财富客群，平安信用卡推出了“平安私人银行信用卡”，为私行财富客户个性化定制额度及权益券；同时，推出高尔夫系列权益并打造高端客户经营平台，持续完善财富客群权益经营体系。

不断挖掘客户需求，不断提升信用卡服务质效和核心竞争力，平安信用卡追求的是客户“快、易、好”的极致体验，也得到客户的深度好评，有一个数据可以成为有力佐证，今年上半年，通过MGM模式（客户介绍客户）发卡108万张，在新发卡量中占比为27.2%。

智能化银行3.0:以数字化引领“谋未来”

从“跑马圈地”到存量时代，可以看到的是，平安信用卡牢牢抓住了行业出现的每一次机会：行业蓬勃发展时期，平安信用卡“横向”延伸，迅速做大规模，早在2021年实现发卡量破亿；在竞争的白热化时代，平安信用卡“纵向”深耕，在客群经营上稳扎稳打，步步为营，尤其是科技赋能对业务的助推尤为引人注目。

数字化转型是趋势，也是平安银行笃定的方向。此次业绩发布会上，谢永林透露了平安零售业务的新动向：在“五位一体”新模式驱动下，平安银行上半年启动了“智能化银行3.0”项目建设，通过建立科学的客群划分机制以及由总部“AI大脑”决策引擎驱动的智慧经营体系，推动更精准的客户需求洞察(KYC)、更适配的产品服务供给(KYP)以及更智能的运营策略(KYS)，实现对客户全生命周期的精细化、智能化经营，目前该项目已经完成顶层设计，并初步形成体系化的策略路径。

对此，天风证券研报中指出，平安银行持续强化综合金融和科技赋能的优势，零售优势长板地位明显，有望持续发力。可以预见的是，未来借助“智能化银行3.0”，平安信用卡运营与服务更加智慧化、精细化，“科技”含量将进一步提升。

回到平安信用卡“第二曲线”增长的内驱力已经相当明确，那就是在“五位一体”新模式之下，搭载于“智能化银行3.0”，用智慧经营体系继续在综合金融的大“池子”中去挖掘客户分层需求，在多场景提供更加适配的产品，实现智能化全生命周期的经营。

秉承平安“专业创造价值”的核心理念，平安信用卡以“金融+生态”将金融产品与垂直场景结合，覆盖多类型客户，并依托金融科技能力，强化客群精细化经营、场景化经营及智能化服务。以专业成就美好生活，致力为客户提供“省心、省时又省钱”的简单便捷的金融体验；彰显“价值”，即基于对中国金融客户的深刻洞察，为广大人民群众提供有温度的金融服务，践行普惠金融，不断提升客户的金融获得感与幸福感。