

摘要：目前，中国的信用卡代偿一直不温不火，其核心原因就是在这个模式获客难，盈利难。

在美国，为了抢客户，银行间斗得你死我活，核心的抢客手段，就是“信用卡代偿”。

这个模式一度成为银行“标配”，但如此火爆的模式，却一直未能移植到中国。

银行曾有尝试，无疾而终；近两年，互联网创业公司推出了类似业务，依然不温不火。

风靡美国，却为何在中国水土不服？这片1.6万亿的信用卡代偿市场，是否还有机会撬动？

一、风靡美国

在美国金融史上，Capital One是一家不得不提的公司。

花了30年的时间，Capital One从一家不起眼的地区银行信用卡部，发展成为美国前三甲的信用卡公司。

上世纪90年代初期，美国的信用卡渗透率已超过70%，巨头林立，是一个竞争极为激烈的血海。

而刚刚成立的Capital One却出奇招，一举夺下大片江山。

他们推出一项神秘业务，攒下第一桶金，并获取大量用户，为后期崛起，夯实地基。

这项业务，就是信用卡代偿（balance transfer）。

当时信用卡的用户，都需要支付年化近18%的利息。

Capital One的玩法是，他们给信用卡用户发邮件，让用户将余额转移到他们的信用卡上，并提供3个月到18个月不等的免息期或低息期。

这相当于，Capital

One给用户一笔免息过桥资金，把信用卡上的欠款还清，从而欠下Capital One一笔钱。

直接免息？这对用户的诱惑太强烈了，当时大量用户将余额转移到Capital One的信用卡上。

当然，商人不会做亏本买卖，在免息期结束后，Capital One会将利息调整回来。

此时，会有一部分用户流失，但是大部分用户已习惯Capital One的产品，成为真正用户。

当时美国其他信用卡公司，对其深恶痛绝，觉得Capital One用“低劣”手段抢走了他们的用户。

商场如战场，银行很快醒悟过来，纷纷推出同样的产品来挽回损失。

如今，信用卡代偿几乎是每家信用卡公司必用的获客手段，风靡美国。

有趣的是，如此火热的模式，却迟迟没有在中国发芽开花。

而这两年，刚刚有种子埋下。互联网金融崛起后，有一批互联网玩家开始尝试这个模式。

2015年之后，省呗、还呗、卡卡贷、替你还和包你还等互联网玩家出现，据业内人士统计，大概有十几家平台尝试这个模式，但行业依旧不算火爆。

美国的盛行，和中国的寥寥，形成鲜明对比。究竟有什么玄机，导致信用卡代偿业务在中国不温不火？

二、水土不服

其实，针对这个问题，行业曾经有过一轮讨论。

一般信用卡用户会分为三种：

头部人群，是从来不产生利息的，他们按时还款，信用良好。这部分人，基本不能靠信贷挣钱，只能靠后期卖理财产品。

底层人群，就是坏账人群，直接欠钱不还。

而中间人群，也就是循环户，才是信用卡最喜欢的用户，他们每个月都会产生利息，但不会坏账。

对于信用卡来说，循环户才是金矿，是得以挣钱的核心机密所在——国内国外都是如此。

而实际上，真正需要信用卡代偿业务的，也是这部分循环户。

目前，中国信用卡持卡人群占总人口数近30%，而美国超过80%。

“中国信用卡的用户，圈出的是30%的头部人群，他们信用记录太好，恐怕循环户不多”，天创信用CRO张宇称。

小米金融的负责人陈曦也曾和张宇持同样观点，他曾在2012年为各大银行做咨询，在与银行接触后发现，“有卡人群中循环户的比例，超乎我的想象。”

实际上，中国的信用卡“循环户”并不少。

省呗的创始人兼董事长林建明曾经做过市场调研，从市场余额来看，中国最高是房贷，16万亿；而排第二的，就是信用卡，4万亿。

“中国信用卡中，除掉头部用户，近40%是循环户”，林建明计算过，这群人每年可产生1.6万亿的利息。

如此来说，中国的市场规模并不小，又是一个万亿市场。那么制约中国信用卡代偿发展的核心原因是什么？

在美国，信用卡代偿得以火爆，是因为征信体系完善，利率市场化，银行之间可以充分竞争。

而在中国，信用卡渗透率不到30%，大量新用户值得开发，远远没有到银行之间相互拼杀，抢客户的阶段。

市场现状是犯不着竞争，更关键的是，竞争和抢客户也是不被允许的。

中国信用卡起步较晚，2003年才向市场开放，而一上线，各大行的利率就被刚性地、固定在年化18.25%（日利率万分之5）。

早在2006年，某银行曾尝试推出过信用卡代偿业务。

业务推出的第二天，该银行的项目负责人，就被其他银行“约谈”：这样不是恶性竞争，搅乱市场吗？

大家多方拉锯，协商该项业务可做到一个亿的市场份额。结果，项目还没有做到一个亿，就停摆。

各大银行间并不是竞争关系，他们相安无事，信守着既定规则，不允许任何玩家打破。

可见，信用卡代偿业务是市场充分竞争的产品，在中国，并不具备这样的土壤。

因此，信用卡代偿想在中国发芽开花，就需要一些基因突变，来适应中国的生长环境。

三、本土改造

大部分互联网金融的创业者，都选择了无卡人群和次贷人群。而信用卡代偿，却切的是银行已触达人群。

思路相反，命运同样迥异。

中国的互联网玩家，先做了一些本土化的基因改良。

“实际上，我们做的不是信用卡代偿业务，而是对信用卡人群重定价”，林建明称，以前信用卡的利息，刚性定在了18.25%，并没有对用户分层，再定价。

比如，一个客户有1万的信用卡欠款，平台可以帮他还清，除了本金外，只需要支付9%的年利率给平台。

相当于，这个用户从18.25%的年利率，直接降到了9%。

当然，根据用户的优劣程度，所给的利息也不一样，省呗的跨行账单分期利率定在9%-18%之间，平均利息是14%。

除了省呗和还呗这种利率比信用卡的利息低的产品外，还有一些产品定的利息比信用卡高。

有趣的是，利息就如一根分界线，这根线划在哪里，决定了产品将圈出来怎样的用户群体。

比如，利息比银行低，可能圈出的就是40%的循环户中优质的人群；而利息比银行高，就会圈出循环户中5%的逾期用户——因为他们才会为了紧急还钱，更高息地借钱。

无论如何，信用代偿产品，都是深耕循环户的产品。

目前，中国的信用卡代偿一直不温不火，其核心原因就是在这个模式获客难，盈利难。

林建明称，2015年6月，他们刚上线的两个月并未宣传，却自然获客15万，结果发现来的几乎都是“次贷人群”。

林建明称，他们的目标客群，是信用卡的循环户，但产品天然吸引过来的，是次贷人群，“很容易逆向选择”。

所以，产品只能通过宣传，从海量用户中“打捞”目标用户。

除此之外，就算找到了用户，让他们接受这个全新的产品和理念，也并非易事。因为看起来，产品诱惑太小，不够性感，比如，如果是定14%的利息，用户每个月只能省几十块钱。

“推广美国的信用卡代偿，喊出的口号是，利息为零，而中国的产品，利息只降了几个点，产品宣传上，冲击并不是特别大”，张宇称，对于这样的产品，用户的教育成本和获客成本，恐怕不低。

林建明称，他们的获客成本在竞争加剧后，确实有所上涨。

信用卡18.25%利率已不算高，而要与银行再拼利率，就注定了这是一个薄利的产品。

“这个模式玩家并不多，原因是很难通过息差盈利”，林建明称，所以对接的资金成本不可太高，他们的资金是来自银行、信托、保险等低成本渠道。

“从单一产品来讲，这个产品很难赚钱。大家看的是这部分人群的成长，在后期提供一些增值服务”，联动优势消费金融负责人赵文艺称，大部分玩家的野心都在后端。

很多平台的布局是，等用户沉淀到平台之后，他们会根据信用表现，给予用户一定的授信额度，或者直接卖理财产品，提供一些资产配置的服务。

可以看出，玩家都在试图圈出中国信用比较好的一群高净值用户，并靠后期的增值服务变现。

四、未来市场是否会爆发？

2016年4月，央行发布的《关于信用卡业务有关事项的通知》，从今年开始，商业银行须对多项信用卡服务项目和收费标准进行调整。

刚性的年化18.25%的信用卡利率，在一定程度有了松动，其中下限可以打7折。

一旦市场利率化的松动，市场的竞争格局将出现翻天覆地的变化。

银行之间开始竞争后，巨头会立刻尾随而至。

“以前巨头不切入信用卡代偿市场，是不想和银行形成正面竞争，而影响自己的主营业务，而一旦银行自身的竞争都已展开，巨头们就再无顾忌，会蜂拥而至”，林建明称，真正的爆发，恐怕为期不远。

互联网时代到来后，美国的商业模式，经常被拷贝到中国。

这却不是“万能钥匙”，不是所有的模式都可在中国走通——因地制宜，恐怕是最关键的一步。

而本土化改造后的“信用卡代偿”，刚刚开始在中国的征途。