

信用卡的“卡片”载体会否有朝一日被颠覆？

“我们从来不否认早年‘跑马圈地’的必要性和成效，只是到了一个信用卡发展的转折时期，招商银行必须在信用卡市场进行‘二次转型’。”一个初冬的午后，招商银行（下称“招行”）信用卡中心总经理刘加隆坐在位于上海银行卡产业园区的卡中心办公室，接受了《第一财经日报》记者的独家专访，首次畅谈招行信用卡业务转型始末，以及如何寻求健康持续的商业模式。

从不否认“跑马圈地”

最新数据显示，继2002年推出国内首张一卡双币全球通用的标准信用卡以来，招行信用卡发卡数量已突破4200万张，境外刷卡额居同业第一。

但在刘加隆看来，发卡数、活跃度和价值客户三者加起来“才是有意义的事情”。

这也是为何在2009年，招行在占据市场较大份额的“巅峰”时刻提出“二次转型”，当时招行信用卡发卡就已经突破2000万张。

“从2006年开始的‘跑马圈地’非常成功，但是其矛盾开始在2007年和2008年逐渐显现。”刘加隆说，一是与外部宏观环境有关，当时金融海啸造成的影响有不确定性，招行信用卡份额已经非常大，宏观环境会直接影响整个资产组合和客户组合。

二是相对粗放经营的“跑马圈地”带来的矛盾开始增长，有针对性的信用卡攻击从2006年开始显现，“如果继续粗放运营，外部攻击带来的损失将会非常大，”刘加隆说，“当时最多的是伪冒申请。”

三是粗放经营同时带来成本控制问题，以及服务瑕疵，服务水平开始跟不上业务发展，“在当时的时间点上，招行信用卡中心的客户数据量已经非常大，所以必须要做细分，找到风险客户、适合招行的客户，以及适合招行的价值客户。”

四是主机处理卡片数量已接近极限状态，通过2008年的调研和2009年的立项开发，招行在2011年升级了面向客户的核心IT系统。

“招行从不否认跑马圈地的必要性和成效。”刘加隆如是坦言，“信用卡是规模经济，必须要上规模和平摊成本，最主要是在大规模数据的基础上搭建模型，同时细分不同客户群体，并且知道每一个细分层次客户的边界在哪里。”

从粗放经营到精耕细作，在始于2009年的招行信用卡“二次转型”中，刘加隆带其团队做了一系列事情：最先进行的是风险控制，其次是合规经营，再次是对团队管理、作业方式管理和营销平台管理的彻底变革，最后则是数据的挖掘和应用。

2010年以来，“二次转型”成效开始显现，招行信用卡已连续两年实现利润100%的增长。

而在招行的“美式信用卡路子”中，收入主要来自利息收入、交易手续费收入以及年费收入三部分，其中年费收入基本可以忽略，而利息收入目前则应占到50%以上

。

同质化求存，还是走另一条路线？

2011年10月，招行行长马蔚华又公开提出：“招商银行能否第一个废掉信用卡？”

“我们希望，未来即便‘卡片’的载体不在了，我们依然存在。”刘加隆如是说，“刷卡手续费下调对信用卡商业模式将带来很大变化，我们需要调整模型，而一些新的战略性问题也将提交总行有关委员会讨论，因为未来信用卡支付可能会出现亏损，那么银行层面将会如何看待亏损？”

值得注意的是，银行卡刷卡手续费下调已经给银行信用卡中心敲了警钟。本报记者了解到，在招行信用卡中心最新的愿景中，包括支付、消费信贷以及多元化的交叉销售平台，唯独没有“卡片”。

刘加隆深信不疑的是技术和创新。“外部技术环境和客户使用习惯已经与2006年有很大不同，我们正在创新移动支付方式。”他说，目前移动支付主要呈现两大集团，一是银行和银联主推的NFC近场支付模型，二则是互联网金融，尤其是目前非常热的二维码技术，但未来移动支付的格局仍然未知。

“所以我们同时对这两种模式投资，尽力做到一个APP中去，”刘加隆表示，“同时让各个流程都移动互联网化，比如从纸质账单到电子账单，比如可以在微信上接收信用卡账单等。”

今年11月，招行携手中国联通发布“手机钱包”信用卡手机支付产品，这是国内首款基于SWP-SIM卡模式的近场手机支付产品，同时推出了全新配套的“掌上生活”手机客户端，一系列举措旨在变革传统的信用卡形式，将信用卡功能全面移植到移动终端设备中。

换句话说，招行信用卡中心希望构建新的移动互联网技术转型，提供更符合客户使用习惯的服务，从而找到一条差异化的新增长道路。