

研究报告

2019 年第 84 期

2019.8.5

执笔：夏棒

bang.xia@icbc.com.cn

定制卡面借记卡经营发展分析

——基于萌娃定制卡客群画像

摘要

- 为满足客户日益增长的个性化金融需求，我行在“中国工商银行客户服务”微信服务号推出萌娃定制卡面借记卡业务，开拓了储蓄卡线上申请、卡面定制、邮递到家一站式办理模式。
- 得益于抖音等短视频平台带货效应，定制卡业务 6 月底出现规模性增长。办卡客群属于我行低资产高收入客群，年轻妈妈成为定制卡业务主力客户。整体客群年龄呈现明显双峰特征，分布区域集中在广东、长三角、华北和川渝地区。
- 定制卡业务咨询与投诉数量上呈现出“爆发-减少-回升”的态势，且中部内陆省份对于宝贝定制卡的问题更多。客户问题主要集中在审发进度、申请条件、卡面元素、资费情况与卡片功能五方面。审发进度成为投诉主要原因。
- 针对定制卡业务发展提出四点建议：一是重点区位分行可以复用广州分行定制卡模式，提升定制卡制作发行能力。二是从自有与合作方两方面拓宽定制卡营销宣传渠道。三是加强定制卡客群持续经营，提升客户在我行价值。四是加强信息采集设计工作，实现重要业务数据信息闭环。

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

定制卡面借记卡经营发展分析

——基于萌娃定制卡客群画像

萌娃定制卡面借记卡（下文简称定制卡）为工商银行推出的一类线上借记卡定制办理业务，目前卡面定制范围仅限于 16 岁以下儿童相片，儿童本人和监护人均可申请。“中国工商银行客户服务”微信服务号为定制卡面借记卡独家官方办理渠道。截至 2019 年 7 月末，该业务已经上线 6 个月，申请范围覆盖全国各省份，申请人数超过 22 万人，通过审核卡片数超过 14 万张，有效拓展了零售业务中收来源。本报告借助数据仓库与数据湖，分析挖掘定制卡客群的画像特征，并梳理定制卡业务常见咨询问题，为下一步定制卡业务拓展以及客群价值提升提供参考借鉴。

一、定制卡申请与审核数量变化趋势

定制卡面借记卡业务 1 月底上线以来，一直处于较低申请数量水平。6 月底，申请数量出现规模性增长，主要原因是首批办卡的种子客户自发在抖音、快手等短视频平台晒卡，辐射更多客户涌入办卡，形成申请高峰。到 7 月初，客户申请数量基本处于每天 2 到 3 万张的水平，而审核通过数量保持在每天 1.5 万张水平。

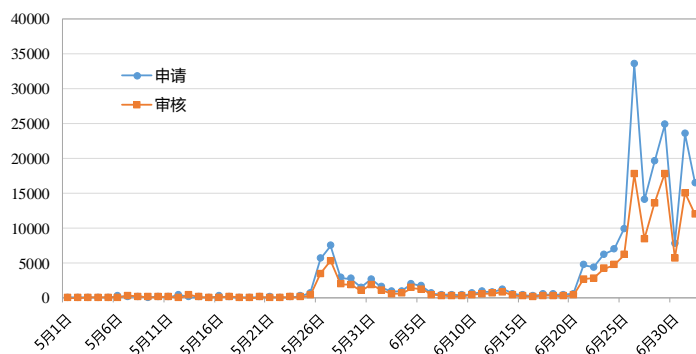


图 1 定制卡申请与审核通过数量变化情况

二、定制卡客群特征画像

（一）定制卡客群¹年龄呈现出明显的“双峰”特征

从开户人年龄分布情况看，第一大群体主要以 16 岁及以下儿童为主，占比达 81%；其次以 22 到 40 岁的中青年客户为主，占比为 19%。定制卡业务规定儿童本人和监护人都可以申请，而数据分析结果显示约八成业务受理对象为儿童，剩余两成业务受理对象为监护人。

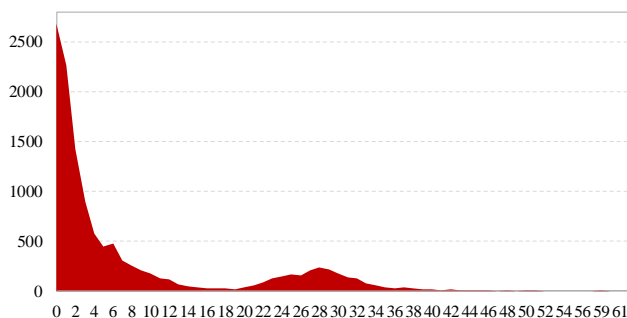


图 2 定制卡客群年龄分布情况

这一结果表明定制卡开户人几乎都是以儿童为主的我

¹ 由于萌娃定制卡发卡过程包含了审核、制卡、邮寄、激活等程序，本报告分析的定制卡客群主要依据已开卡激活的定制卡客户数据。

行新获取客户，且其监护人有意愿为子女购买定制卡等相关金融产品，因此该客群具备良好的未来成长价值。

（二）定制卡业务更受年轻妈妈欢迎

对 16 岁以上的开户人分析其性别比例，发现女性占比达到了 61.7%，男性占比只有 38.3%。在不同性别的年龄分布上，女性开户人表现出更强的集中度，核心年龄段为 24 至 33 岁。而男性开户人年龄则更加分散，且年龄范围分布更广。对 16 岁及 16 岁以下开户人性别进行分析，发现男女比例基本持平，其中男性占比为 51%，女性占比为 49%。表明监护人在给孩子办理定制卡时，不存在性别偏向。

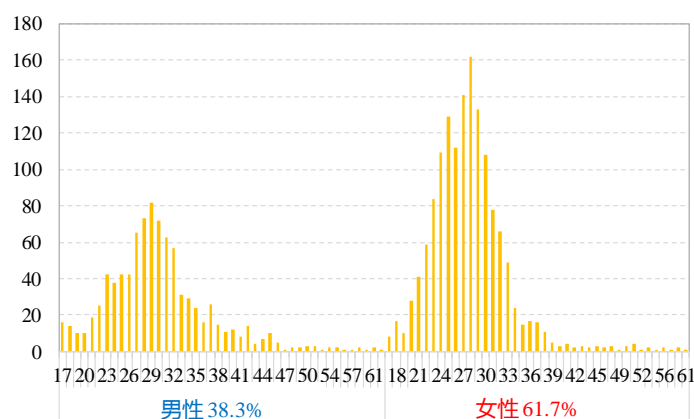


图 3 定制卡客群性别与年龄分布情况

（三）定制卡客户属于我行低资产高收入客群，具备较大挖潜空间

从定制卡客户在行内的总资产来看，平均资产为 25491 元，资产中位数为 1825 元，并且超过 93% 的定制卡客户在行总资产小于 5 万元。这表明定制卡客户整体在行资产水平

偏低。而从年收入情况看²，定制卡客户年收入平均值为 10.3 万元，中位数为 6.1 万元。2018 年全国城镇非私营单位就业人员平均工资为 6.2 万元，私营单位就业人员平均工资为 4.0 万元。定制卡客户收入水平远高于全国平均水平，但是在行资产水平不高，属于我行低资产高收入客群，未来应该针对定制卡客户，设计更多的亲子类、高价值类金融产品服务组合，以进一步增加此类客群黏性，提升价值贡献。

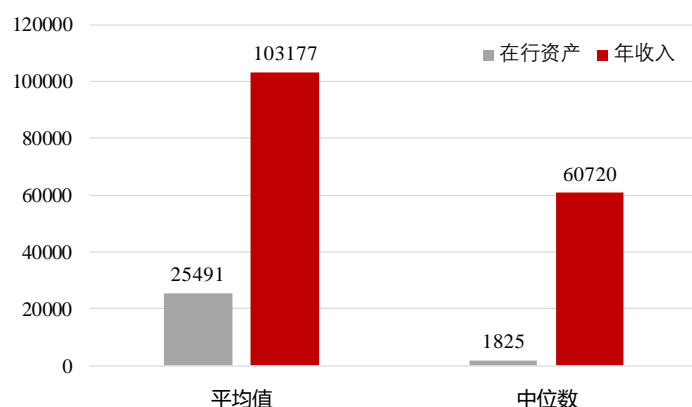


图 4 定制卡客群在行资产与收入情况对比

（四）定制卡客户区域分布差异明显，广东数量远超其它地区

定制卡激活客户主要集中在珠三角、长三角、华北和川渝地区。从各省份激活客户数量来看，广东定制卡客群数量占比达 11.3%，远超过其他省份。江苏和四川位于第二、三位，客户数量占比分别为 7%和 6%。

² 收入情况的分析依据为客户填写的收入数据，且去除无记录数据。

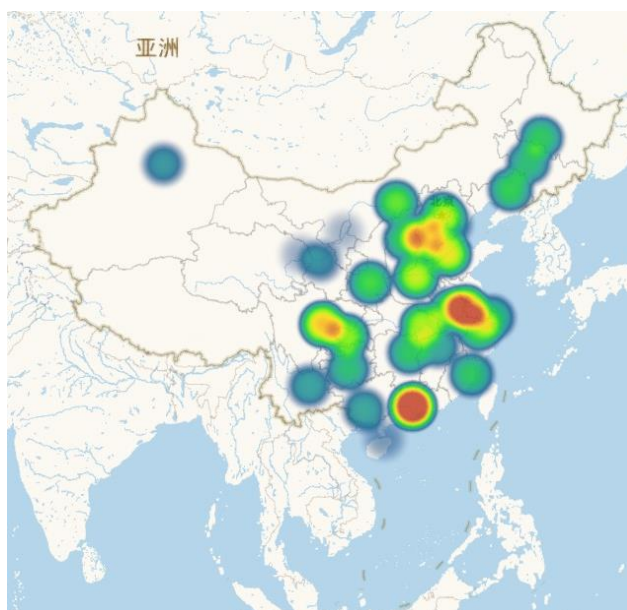
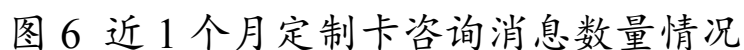


图 5 定制卡客户区域分布热力图

三、定制卡客户咨询消息情况

6 月底以来，中国工商银行客户服务微信服务号收到较多定制卡相关客户咨询消息，且数量上呈现出“爆发-减少-回升”的态势。从转人工的客户咨询来看，6 月最后一周关于定制卡咨询消息数量达 1969 条，原因在于抖音等短视频平台的种子客户晒卡传播效应显现，引发大量客户对于定制卡办理条件、信息填写等方面内容进行问题咨询；7 月前两周咨询数量开始下降，第二周降至 744 条，得益于服务号对前期客户咨询问题进行了分类梳理，并且在“申请储蓄卡”栏目中专门设置了“操作方法”和“热点问题”板块为客户答疑解惑，一定程度上消除了客户疑惑；而 7 月第三周咨询数量再次回升到 1418 条，主要原因是大量客户超过 20 天仍然未收到定制卡，引发大量关于办卡进度的咨询。



对咨询定制卡业务的客户地域进行分析，整体上中部内陆省份对于宝贝定制卡的问题更多，咨询消息数量最大的三个省份为河北、河南与广东。



对客户咨询消息内容进行词频分析并绘制词云图，高频咨询词汇为“申请”“照片”“储蓄”“办理”“卡面”等，表明客户咨询问题集中在申请办理条件以及卡面内容等方面。



根据近一个月来 5000 余条人工客服收到的定制卡咨询消息，进一步利用文本聚类方法，分析定制卡咨询消息主题类别占比情况，结果表明审发进度类问题数量最多，占比达 28%。申请条件和卡面元素相关咨询数量紧随其后，占比分别为 24%和 20%。特别是近期关于**审发进度**的咨询出现回升态势，建议加强卡片制作与邮寄进度把控能力，并且及时让客户了解卡片邮寄情况，以减少客户投诉咨询。

咨询类别	占比	典型问题
审核与发卡进度	28%	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 进度显示卡片发出超过 20 天了,还没有收到。 ➤ 请问是哪家物流公司? ➤ 是否承诺 24 小时内审核完成?
申请条件	24%	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 申请宝贝成长卡定制卡是否必须填写宝宝姓名和身份证号,没有身份证、户口本怎么办? ➤ 是否可申请多张? ➤ 用家长身份信息申请的卡是否可以更换为孩子的信息?

卡面元素	20%	<ul style="list-style-type: none">➤ 卡片上可否印上宝宝小名？➤ 萌娃定制卡可否用全家福照片？➤ 是否可定制卡号？如何处理？
资费情况	16%	<ul style="list-style-type: none">➤ 定制卡时预付的 100 元是卡费还是存在卡里？➤ 已提交的申请可否取消，可否退款，何时到账？➤ 申请审批不通过，如何退款。
卡片功能	12%	<ul style="list-style-type: none">➤ 定制卡与正常银行卡相比用途上的区别？➤ 定制卡是否有使用年限？➤ 宝宝定制卡可否开通网银等服务？

四、定制卡面借记卡业务经营发展建议

结合宝贝定制卡客群的画像特征以及咨询热点问题，提出以下四点营销发展建议。

一是重点区位分行可以复用广州分行定制卡模式，提升定制卡制作发行能力。目前，出于风控、供货商等方面的原因，所有定制卡均从广州分行发出，日发卡数量以及邮寄及时性都受到限制。可以考虑复用广州分行模式，拓宽定制卡制作发行供应渠道，在国内其他典型区位的城市行设立定制卡审核、制卡与发卡业务，以满足当前定制卡巨大的市场需求量，并解决卡片长时间难以交付到客户的痛点问题。

二是从自有与合作方两方面拓宽定制卡营销宣传渠道。一方面，定制卡业务在年轻妈妈客群中更受欢迎，营销成功率相对较高，因此在远程银行渠道，可以从相关客户管理系统提取具备较高收入已婚年轻女性客户作为重点客群，通过微信或者短信推送的方式，以合适的话术进行定制卡营销。

另一方面，在地域上中部内陆省份对定制卡关注度更高，可以在相关地区网点大屏、自助设备、WiFi 首页展示出定制卡业务的相关提示，实现定制卡营销活客。最后，结合定制卡客群特征，在年轻妈妈活跃度高的合作方渠道，以 B 端代理方式实现业务大规模拓展。例如周岁纪念照相馆、大型商场或机场美妆店铺、儿童教育机构等，进行定制卡业务的跨界合作，实现联合获客。在一些流量型平台，例如快手、抖音，发起萌娃定制卡比拼活动，促进定制卡业务快速宣传推广。利用母婴等垂直类领域 KOL 发挥其带货能力，实现更快更广泛的营销传播。

三是加强定制卡客群持续经营，提升客户在我行价值。由于当前定制卡客户基本上属于行内新客户，且在行平均资产水平远低于其年收入水平，具有较大的价值贡献潜力，做好该客群的持续经营维护十分重要。建议开展一系列以定制卡为中心的营运活动，以提升客户黏性和情感价值。以非金融服务和权益，实现未来客户圈层覆盖。此外，设计适合的金融产品，实现交叉销售和客户资产提升。在宝贝少年期、青年期等重要时期营销留学金融、住房贷款、消费贷款等产品。保险产品方面，可以向定制卡客群推荐合适的少儿保险以及母子类保险，定制卡客户办理此类保险可以享受适当优惠以及相应的会员权益等。

四是加强信息采集设计工作，实现重要业务数据信息闭环。目前申请定制卡只需要填写清楚开户人相关信息即可。从行内数据看，大部分定制卡开户人信息为宝宝信息，资产、收入等情况均无从收集。实际上，宝宝监护人才是洞察此类客群的最终对象，而基于目前申请界面填写的信息很难匹配出监护人信息，给客群分析洞察造成了一定的困难。建议在后续的卡片申请或者系列活动运营过程中，收集监护人行内预留手机号等关键信息，方便行内数据的关联匹配，实现数据闭环，以支持整体运营分析。

(执笔：夏棒)