

声音

打造金融“高速公路”要有足够耐心

访连通公司CEO朱亚明

作为中国金融对外开放大潮下的第一批“弄潮者”，美国运通在中国的第一批“弄潮者”，美国运通在中国的合资机构——连通（杭州）技术服务有限公司（以下简称“连通公司”）2020年正式持牌开始在国内开展业务。在打破国内银行卡清算市场“一家独大”历史的同时，也开启了外资机构在金融基础设施领域“搭桥铺

聚焦高端、跨境和收单三大战略

《中国经营报》：2023年7月，你正式被任命为连通公司CEO，目前已满一周年。在此期间连通公司主要完成了哪些战略与业务布局？最初设定的KPI指标完成了吗？

朱亚明：我是2023年2月加入连通公司，7月获得中国人民银行正式任命的。作为连通公司的股东，美国运通在中国的布局是长期主义的举措，公司对我提出的KPI并不是铺更多的网点，而是能够在我们的优势领域、特色领域做得更好。

连通根据自身优势、公司发展的阶段、市场现状和未来趋势等，调整了整体战略，聚焦“高端、跨境和收单”三大领域，进一步加强与支付生态合作伙伴的合作。

高端战略上，我们与各行信用卡中心和私人银行携手挖掘财富客群，比如百夫长白金卡艺术家系列，做到了除美国市场外的全球首发，还有专为中国市场定制的Safari祥运卡也受到了欢迎。

跨境战略上，主要是为境内合作伙伴、跨境出海的中小电商企业和持卡会员们带来差异化的境外权益、服务和体验。如多轮跨境返现活动，丰富了持卡会员的境外权益，比如近期我们在香港叮叮车、天星小轮等一些场景创新上进行了探索。

收单战略上，2020年持牌展业后，在业内率先推出“一芯双应用”解决方案，实现一卡境内境外、线上线下通用，并通过和30多家银行、非银行支付机构和移动支付头部平台的合作，完成了国内上千万商户POS机的入网。目前国内绝大多数中高端品牌酒店、连锁奢侈品店、免税店、高端商圈和高端餐饮商户都已经能够受理美国运通内卡和外卡业务。

成立以来，连通已经成功为广州广交会、杭州亚运会、上海进博会、成都大运会等重大国际赛事和盛会的外卡受理工作保驾护航。今年，我们还在长沙召开了“2024年美国运通支付生态合作伙伴峰会”，携手合作伙

对中国市场盈利有足够耐心

《中国经营报》：对比国内普遍费率水平，外卡收单费率较高，在国内市场缺乏竞争力，也成为限制外卡发展的一大难点。今年以来外卡组织在各方协调下也进行了不同程度的降费，费率难降的核心原因是什么？

朱亚明：我们从2022年8月份开业起，外卡收单费率标准就已经直接对标国内。

具体来看，我们主动延长从开业起就执行的美国运通外卡费率补贴让利政策，而且积极配合各地中国人民银行分支机构和各地政府，为当地收单机构和重点商户提供包括外卡收单业务培训、测试卡、标识物料等支持。

提升支付便利化既是政府的号召，本身也是我们聚焦“高端、跨境和收单”三大领域的重要组成部分。

比如今年上半年，我们在深圳针对“港人北上”的情况，联合深圳市政府连续两个季度大力开展营销活动，并大大提升了广东省内美国运通外卡的受理商户数量。此外，还在国内举办的“2024年美国运通支付生态合作伙伴峰会”上，向上百位到场的行业协会、银行、非银行支付机构和移动支付平台的负责人发出倡议，呼吁全行业一起积极响应政府及监管号召，进一步优化支付服务并提升支付便利性，更好地助力中国支付行业高质量发展。

在推进支付便利化的过程中，清算机构处于核心位置，需要在发卡行、收单机构、商户间起到沟通协调

路”的探索之旅。

开业4年来，全球新冠疫情、国内支付市场竞争、经济换挡等挑战接踵而至，与此同时，数字经济、技术迭代、信用卡市场转型、外卡便利化等机遇亦层出不穷。应对中国市场的变局，这家背靠百年全球名企的“新公司”，如何找到一条符合当下中国

伴进一步优化支付服务并提升支付便利性，更好地助力中国支付行业高质量发展。

《中国经营报》：国内信用卡发卡业务当前面临着发展拐点，连通作为连接银行、收单方、商户之间的中核，也需要有所作为。你认为美国运通的经验有哪些中国市场可以借鉴？

朱亚明：从市场现状看，目前国内银行提供了太多同质化产品，很多银行开始意识到需要改变，从跑马圈地转向精耕细作。我们目前的机会是，市场空间还在，社会结构和群体需求在不断变化，其他国家面临的风险和积累的经验也可以借鉴。目前中国人均信用卡的持有量是0.5张左右，和美国、日韩人均3—4张比还有增长空间。

从营收结构来看，美国运通全球的收入不到20%来自消费分期这些利息收入，80%多则是来自年费和交易费，这带来了一个好处，其收入基本不受经济周期影响。

由于美国运通在境外自发卡市场的业务贯穿整个支付链条（涉及发卡、清算、收单），通过自己发卡可以快速捕捉到每个持卡会员的风险苗头，对于额度的升降也有更灵活的手段，特别是应对一些经济下行周期的时候，这种洞察力与灵活性非常重要。

《中国经营报》：连通有国际视角和经验，但也需要吃透中国市场，你们具体怎么去赋能发卡方？

朱亚明：很多银行都在重新思考收入来源，想发高端卡，尤其是有刚性年费的。

我们今年5月份在纽约举办了高端信用卡论坛，邀请了国内主要合作银行高层亲身体验美国运通如何发卡，如何服务客户，如何做风控以及端到端是怎么运作的，这是其他发卡

作用。做好减费让利的一个关键是，如何通过收单合作伙伴把卡组织的降费（优惠费率）更精准、充分地传递到终端商家去。

《中国经营报》：在目前国内胶着的支付竞争环境下，盈利不是一件容易事。我们注意到连通运营三年多还没有走出亏损，这种亏损是清算机构前期发展的一个常态吗？连通在国内的投入用在哪些方面？是否有扭亏的拐点预期？

朱亚明：我们的双方股东一直都看好中国市场，对中国市场有着长期承诺。

清算机构之于支付业，就好比高速公路之于运输业。清算网络基础设施的前期投入是非常巨大的，我们这几年仍处于投入阶段，包括清算网络系统的建设和运维，合作伙伴生态圈的创建及业务经营和推广等。

从成效看，我们和20多家银行合作推出了160多款美国运通人民币信用卡和借记卡产品，和30多家银行、非银支付机构以及移动支付头部平台合作拓展商户受理网络，至今已完成了上千万商户POS机的入网工作。

《中国经营报》：今年6月，第二家合资清算机构万事网联开业了，连通服务客户的差异性体现在哪里？公司接下来主要的业务重心是什么？

朱亚明：美国运通在高端市场上的优势是全球公认的。一张卡配哪种权益、提供给客户什么活动只是一个文字性的承诺，但是礼宾服务是在另外一个维度，是不同的赛道。

市场需要的本土化之路？

朱亚明是连通公司开业以来的第二任CEO，她在2023年2月正式加入连通。朱亚明此前在银行和保险领域有丰富的履职经验，也由此沉淀了金融领域难得的跨界视角。她执棒连通以来，根据公司所处的市场环境和竞争优势，确定了高端、跨境、收



要么重新调整。

其次，卡发出去之后，卡的活跃度怎么样？账单厚度如何？需要密切追踪观察，我们不仅要看到发卡量，也要保证它的质是好的。

最后，这需要一个过程去打磨。我们现在与国内20多家银行有发卡合作关系，这20多家银行已经覆盖了中国境内发行信用卡市场的约九成。我们会从合作伙伴中选择几家目标一致的进行重点合作，希望能打造一批样本。

《中国经营报》：连通有国际视角和经验，但也需要吃透中国市场，你们具体怎么去赋能发卡方？

朱亚明：很多银行都在重新思考收入来源，想发高端卡，尤其是有刚性年费的。

我们今年5月份在纽约举办了高端信用卡论坛，邀请了国内主要合作银行高层亲身体验美国运通如何发卡，如何服务客户，如何做风控以及端到端是怎么运作的，这是其他发卡

建设一个全球化、高质量的服务网络，是需要几十年甚至更长时间深耕的，不是挖几个人甚至一个团队就能实现的，这是一个巨大的工程。

在产品和服务上，我们已携手多家国内银行推出了美国运通百夫长黑金卡和百夫长白金卡的人民币卡版本以及其他多款高端卡产品，并提供差异化的境内境外权益、旅行及生活礼宾服务、特色名仕活动和专属高端体验等。

在收单方面，目前国内绝大多数高端品牌酒店、连锁奢侈品店、免税店、高端商圈和高端餐饮商户都已经能够受理在境内发行的美国运通内卡和在国外发行的美国运通外卡。

在增值服务方面，我们凭借独特的业务模式和在产品管理、客户管理、风险及信息管理领域的优势，多年来坚持把海外市场积累的行业领先经验与差异化能力与国内合作伙伴分享。

《中国经营报》：今年监管也针对卡基市场建设进行了一系列安排部署。此前在国内发展一直受限的一些非接触支付，是否还有发展甚至反超条码支付的机会？

朱亚明：2020年持牌展业后，连通在业内率先推出“一芯双应用”解决方案，在技术上，美国运通在支付清算领域一直积极应用新技术以提升交易效率和安全性。技术创新显然是推动行业发展的重要动力之一。

从磁条卡、芯片卡、手机钱包到

单三大战略重点，连通也由此开始了在华发展的第二阶段。

在与《中国经营报》记者的交流中，朱亚明多次强调美国运通“穿越经济周期”的百年业务经验与对中国市场的长期信心。与以往任何时期不同，这种经验在当前全球经济环境与中国市场现状下，可能显得更加重要。



组织没有的经验。

我们发现在国内，高净值人群和使用高端信用卡的人群并不完全一样，也就是说高端信用卡持卡人不一定就是私人银行的客户。同时，我们也发现，年轻的新中产客群虽然暂时还未达到银行的私人门槛，但他们对自已的生活方式和品质很讲究，对特色的高端权益有需求，因此我认为不要预设门槛，先让有需要的优质用户享受到他们期待的产品和服务。

每家银行都有各自的特点，所以各家的信用卡持卡人群体画像也都不一样。我们基于“一行一策”策略，推出了面向合作伙伴的美国运通学院，请来美国运通全球的专家为国内合作伙伴做专题分享和专项合作等，希望与银行一起去探索符合其特色的发展道路，并联合授课专家去帮助他们解决一些实际问题。

作为全球支付行业高端市场的引领者，我们必须把这个事情做好。

刷卡、拍卡等不同支付路径，我们都是随着银行卡技术变革而提供给持卡会员所期待的服务方式。美国运通坚持科技创新以客户体验为重，而不是为了创新而创新。作为银行卡清算机构，我们的定位好比是高速公路，不管是宽一些、窄一些，最终还是为了承接路上跑的各种车辆的通行需求。

国内市场非常大，已经有一些支付市场习惯形成，我们会充分尊重。我们的原则是顺势而为，不同客群、不同市场、不同消费场景下有不同的消费习惯，我们就尽可能满足美国运通卡会员对支付多样性的需求，让每位会员都能拥有便捷、安全、满意的消费体验。

《中国经营报》：你此前在国内外的银行、保险公司都有丰富的履职与管理经验，与之相比，进入支付清算领域有哪些新挑战？作为一位女性高管，你有哪些独特优势和经验与大家分享？

朱亚明：因为中国市场很复杂，支付模式和技术发展也很快。董事会比较看重我有丰富的企业风控管理经验，以及对市场和客群的洞察和敏锐度。

清算机构和卡组织与发卡银行有很多业务关联，而保险产品权益设计本质上也是理解人性需求。比如保险公司面对的是B端业务，清算机构也是做B端，所以跨度并不是很大。这些业务之间不是完全分裂，有相通之处，其实是一种循序渐进和水到渠成。

老板秘籍

美国运通的经验有哪些中国市场可以借鉴？

由于美国运通在境外自发卡市场的业务贯穿整个支付链条（涉及发卡、清算、收单），通过自己发卡可以快速捕捉到每个持卡会员的风险苗头，对于额度的升降也有更灵活的手段。

从美国运通的经验讲，第一，发卡提供的权益要与持卡会员相关。第二，需要让持卡会员感觉他的权益与其付出的年费相比是物超所值的。这一点可以从美国运通的经营数据看出它的优势很厉害：美国运通在海外每年的续卡率超九成，远高于目前国内银行的续卡率。

我给团队的一个重要标准是：我们发的卡不可以“不赚钱”，如果一张卡发出去银行不赚钱，要么停止，要么重新调整。

如何吃透国内市场和赋能发卡方？

我们发现在国内，高净值人群和使用高端信用卡的人群并不完全一样，也就是说高端信用卡持卡人不一定就是私行的客户。同时，我们也发现，年轻的新中产客群虽然暂时还未达到银行的私人门槛，但他们对自已的生活方式和品质很讲究，对特色的高端权益有需求，因此我认为不要预设门槛，先让有需要的优质用户享受到他们期待的产品和服务。

每家银行都有各自的特点，所以各家的信用卡持卡人群体画像也都不一样。我们基于“一行一策”策略，推出了面向合作伙伴的美国运通学院，请来美国运通全球的专家为国内合作伙伴做专题分享和专项合作等，希望与银行一起去探索符合其特色的发展道路，并联合授课专家去帮助他们解决一些实际问题。

记者观察

在中国银行卡市场当好“陪练”

中国一直是美国运通重要的战略市场。40多年前的1982年，在国内改革开放大潮中，与中国有着百年情缘的美国运通重返中国内地市场。2020年，在中国金融对外开放的大潮中，美国运通在中国的合资机构连通公司成为首家入华展业的中外合资银行卡清算机构。

如何凭借美国运通独特的业务模式，在中国银行卡市场走出一条特色发展之路，是连通发展4年来回答的关键命题。

需要看到，当前在移动支付发展、人口结构与消费习惯改变等因素下，中国银行卡市场正在迎来关键拐点。

央行公布的《2024年第一季度支付体系运行总体情况》显示，截至2024年第一季度末，全国共开立信用卡和借贷合一卡7.6亿张，环比下降0.85%。和2023年年末7.67亿张的总量相比，减少约700万张，这也是该指标连续第6个季度环比负增长。

拐点的价值在于危与机并存，发展瓶颈带来策略改变，策略改变则可撕开新的业务空间。

朱亚明在交流中就谈道，一年来沟通的多家银行高管都明确表露了希望改变以往粗放式的发卡策略，加码精细化运营、深耕存量市场的决心。

这也给连通进一步发挥优势带来了机会。作为银行卡产业的枢纽，卡组织和清算机构在银行卡发卡、运营、收单链条上发挥的作用不容小觑。连通背靠的美国运通，由于体系内业务覆盖了发卡、清算、收单的商业闭环，其对客群理解和风险识别比其他卡组织更加突出。这些经验可以通过连通在中国市场得到价值实现。

值得一提的是，连通并没有简单把自己放在“外来者”和“赋能者”的角色上。

在与朱亚明的交流中，她对连通定位一个让人印象深刻的表述是“给银行当好陪练”。

据记者从行业侧了解，借助于美国运通的经验与影响力，目前连通国内合作伙伴在获客率和活卡率等指标上，都超过了市场中的平均水平甚至更高。这也折射出中国银行卡存量市场中还有广阔的挖掘空间。

可以在中国当市场“陪练”，来自当前市场转型期服务需求侧机构的意愿，也来自服务供给侧机构的青睐。在交流中，朱亚明多次强调美国运通“穿越经济周期”的百年业务经验以及对中国市场的长期信心。在近期举行的上海外滩大会上，这家公司的高层也在继续传达这种进一步拥抱中国市场的意愿，美国运通全球网络服务总裁Mohammed Badi(穆罕默德·巴迪)就公开表示：“我们期待从上海出发，在中国进行更多的技术合作和业务投资，为这个重要的市场发挥更大作用。”

本版文章均由本报记者李晖撰写