

合作卡视角

合作品牌及自有品牌项目现状行业报告

本报告围绕所有合作品牌和自有品牌项目都在探讨的三个问题而构建。

1

市场与项目背景

当今，程序处于什么位置？

- 支出、渗透率和持卡人增长率呈何种趋势？
- 哪些经济模式正在实施？合作伙伴又希望实施哪些模式？
- 项目如何获得资源并进行组织？

2

表现、优先事项和产品

程序投资于何处以实现增长？

- 商人优先考虑什么？他们最大的痛点是什么？
- 未来2到3年，价值主张将如何转变？
- 要赢得“钱包顶部”（用户首选选择）的地位，需要什么？

3

合作与新领域

程序如何实现面向未来？

- 商家对其发行方有多满意？
- 哪些合同模式最能激励对齐？
- 代理式商业如何重塑项目？

我们对管理主要合作伙伴信用卡计划的市场支付领导者进行了调查。

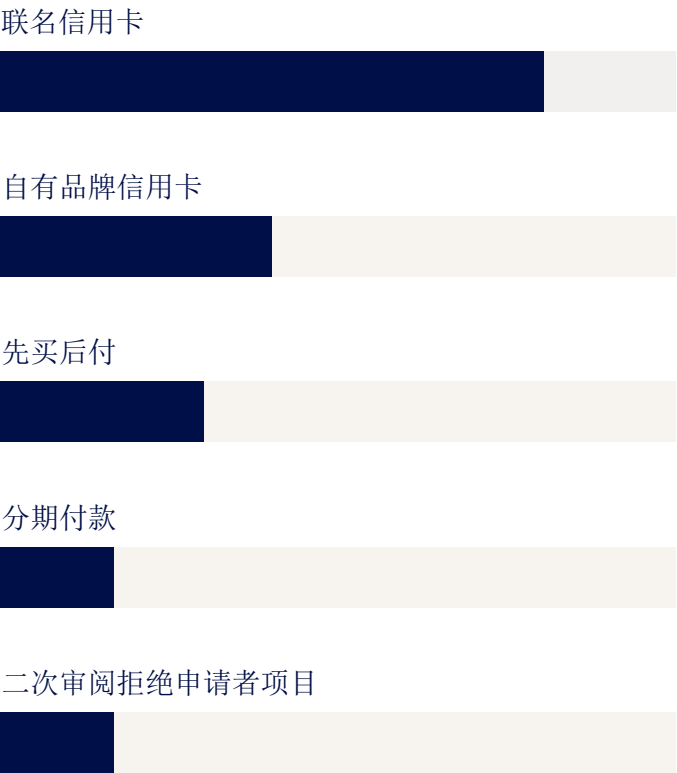
受访者简介

负责管理商户联名和自有品牌信用卡项目的资深支付业务负责人

商户类型

包括零售、旅游和娱乐、杂货、汽车以及金融服务等主要品牌，均与美国的合作伙伴建立了完善的信用卡计划。

管理的产品类型 1



1. 每种产品提供的项目份额；调查对象被问及：“您为客户提供哪些类型的支付产品？” 来源：《Oliver Wyman 合作伙伴卡洞察 2026 研究》

执行摘要：合作卡能带来超值回报，在体验、经济和参与度方面均有提升空间。

市场与项目背景

合作卡为商家提供了显著的价值；客户群渗透率仍然是关键目标。

持卡人（合作伙伴卡）的消费额远高于非持卡人，并且大多数项目去年的消费额都实现了增长或保持稳定。

尽管表现相对强劲，但许多商户的卡渗透率仍停留在个位数中段，这代表着巨大的尚未发掘的潜力。

大多数项目去年未能完成收购目标；申请过程中的摩擦和承保是表现不佳的主要驱动因素。

表现、优先事项和产品

议程以合作引领；客户体验和承保是主要摩擦点

商家面临的主要摩擦在于数字体验和承保严格性；商家通过优先考虑数字体验和忠诚度/奖励整合来提升用户参与度以应对。

收益率仍然是核心价值主张的组成部分，尽管商家预计未来几年独特的体验式收益将变得更为重要。

少数合作卡确实属于用户最常使用的卡；钱包份额的赢得更多源于商户专属资产，而非收益率的竞争；强烈的品牌关联可能会适得其反，导致持卡人将卡片仅限于商户渠道使用。

客户痛点主要集中在数字体验、信贷额度（或信贷额度）、奖励机制方面；而商户路线图的优先事项已聚焦于解决这些问题。

合作与新领域

经济驱动转换兴趣；代理式商业尚处萌芽阶段

总体而言，商家对其发卡合作方的满意度稳固但参差不齐；即便是满意的商家，也可能因为更好的经济利益以及数字化/技术原因而更换合作方。

合作模式正转向利润分享和混合交易（而非固定奖金和版税），以更好地协调激励措施并捕捉潜在收益。

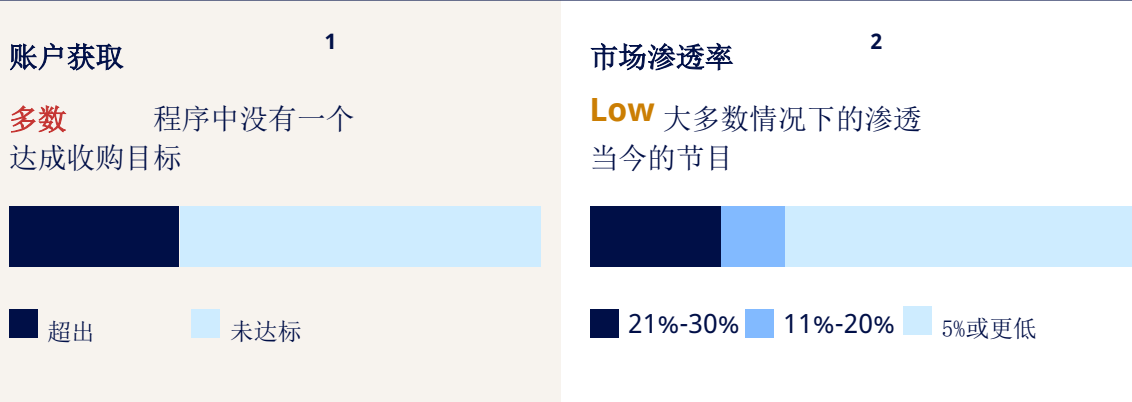
代理式商业仍处于探索阶段，被视为机遇与威胁并存。

市场与项目背景

01

获取进度落后于目标，但大多数项目都在增长，持卡人消费更多；经验、价值主张和承保是重点关注领域

获取

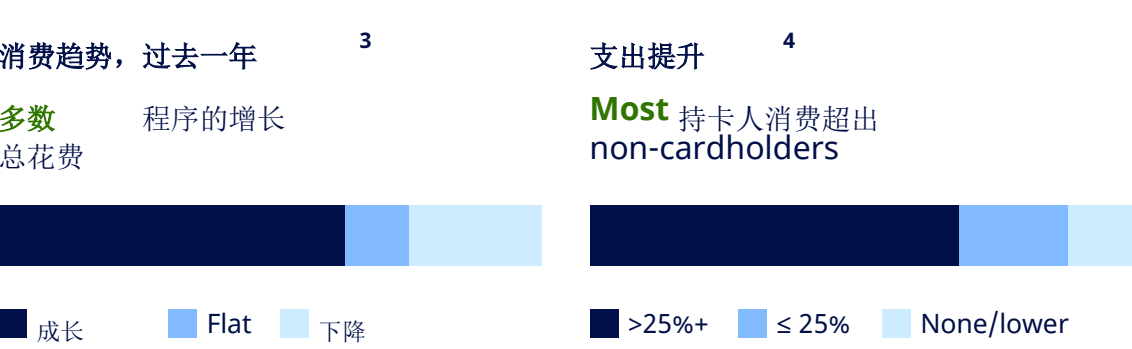


承保目标不一致会造成摩擦，因为发行方的风险偏好上限收紧，导致其批准的额度低于商户的期望。

通用卡的价值主张落后，且忠诚度整合薄弱，这限制了参与度，未能充分调动高潜力持卡人的积极性；零售和汽车项目在品类内部购物篮增长强劲，但在店外效用方面却面临挑战。

全渠道体验滞后（例如，笨拙的应用流程、价值主张未能与用户生命周期良好整合）和传统流程（例如，陈旧、不直观的工作流程）仍然是商户的主要痛点，阻碍了激活和分享转化；对融合了线上线下体验的旅游商户的影响尤为显著。

参与



联名卡持卡人已实质性地消费更多，因此最大的增长机会在于提升使用渗透率。

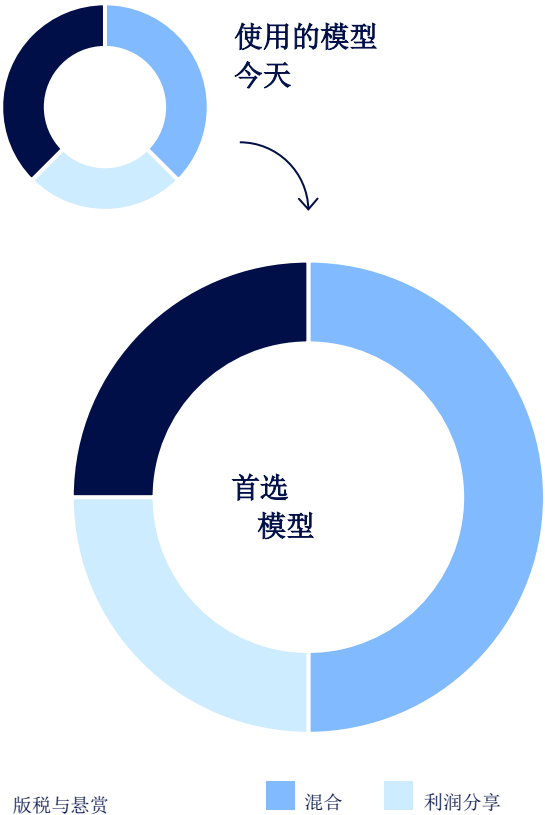
1. 调查要求受访者回答：“从账户获取的角度来看，您如何评价贵公司过去一年联名卡/自有品牌信用卡项目的表现？”；

商家越来越倾向于与发行方签订更注重整体价值共享的协议，这些协议能激励收购行为，并分享项目盈利带来的额外收益。

程序结构概述 1

更具交易性

更加全面



模型	版税与悬赏 固定版税 + 获取成本 丰厚赏赐，无利润分成	混合 基础版税/奖金+利润 超过阈值分享（例如，ROA）	利润分享 商人用固定付款换取 项目利润分成
商人 利弊 cons	✓ 可预测的，稳定的 收入来源 ✓ 如果程序没有风险 表现不佳 ✗ 较少参与 程序正反面 ✗ 发行人动力较弱 驱动长期增长 并且参与	✓ 结合可预测的基础 带有上行空间的付款 参与 ✓ 最佳整体激励对齐 双方 ✗ 谈判复杂，结构 并且追踪 ✗ 需要明确的定义 关于利润和业绩 阈值	✓ 捕捉有意义的上行空间 成功的项目表现 ✓ 强激励对齐 双方之间 ✗ 可变、不确定收入 可以为零 ✗ 商家承担的节目风险 以及潜在的风险
Best-fit 伙伴 简介	Merchants: Smaller/early-stage 优先考虑简洁性的项目 可预测收入 Issues: Low-maintenance 稳定销量合作伙伴关系 无需大量联合营销或数据共享 共享承诺	Merchants: 中大型商家 寻求基础稳定，并保持一致 收购与增长的激励措施 Issues: 目标可扩展的发行方 商家积极参与的程序 推广并分享业绩 责任	Merchants: 成熟程序 忠诚团队，强大 分析，以及风险/回报偏好 Issues: 能够进行深度合作的伙伴 数据集成与联合客户 所有权驱动倒置

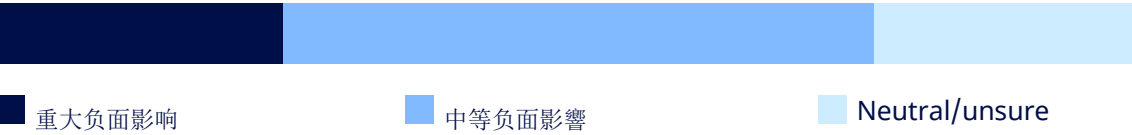
1. 调查问卷询问受访者：“根据您与发行伙伴的协议，哪个最能描述您项目的经济结构？”，以及“您希望未来采用哪种经济结构？”
奥利弗·怀曼合伙人卡洞察2026研究

商家正密切关注近期提出的信用卡监管方案，若该监管方案生效，他们将采取不同策略。

信用卡竞争法案（CCCA）的影响1

该两党法案旨在通过路由选择，主要降低交换费，从而提高信用卡网络间的竞争。

当前状态：已获特朗普总统批准；正在国会审议，但尚未通过；可能对发行人收入和奖励计划产生影响



商家会追求的顶级策略2



1. 调查问卷询问受访者：“鉴于特朗普总统对《信用卡竞争法案》（CCCA）的支持，您认为这一变化将如何影响您的合牌/自有品牌信用卡项目的整体经济状况？”；
2. 调查问卷询问受访者：“如果《信用卡竞争法案》得以实施，您将采取哪些策略？”（按回答的相对频率和优先级排序）。

一年期10%信用卡利率上限影响3

特朗普总统宣布将信用卡利率上限设定为一年期10%。

当前状态：面临银行等业界的强烈反对；尚未通过立法，实施情况不明。



商家通常会采用的四大策略



表现、优先事项和产
品

02

各项目正面临数字体验和新客户承保方面最尖锐的痛点……

客户旅程中的主要痛点

	关键性排名 ¹	反馈亮点
数字经历	笨拙的流程，整合不佳，以及陈旧的方法 	• 软件流程笨拙，整合度差，流程陈旧 • 未对齐的网站/移动端/POS平台 • 价值主张未嵌入客户生命周期 >
2. 承保	严苛的风险偏好和低批准率 	保守政策导致低支持率 • 信用额度较小，批准数量下降 • 限制客户获取
3. 价值命题	缺乏忠诚纽带、理解不足且效果微弱的奖励 	• 奖励缺乏忠诚纽带，且不被很好地理解 • 阈值高、过时的福利 • 对客户提供的价值不足
4. 客户维修	支持不足导致频繁升级 	• 产品种类有限且忠诚度整合不足 • 缺乏多语言支持会降低意识 • 未能充分满足多样化客户需求
5. 产品特性	种类有限且忠诚度整合不佳 	• 支持不足和限制性政策 • 频繁将问题升级回商家 • 商人相信他们能提供更好的支持
发行方关系	激励错位与创新发展缓慢 	• 激励错位与创新能力不足 • 有限的营销投入 • 制造紧张气氛，减缓进展

数字体验商家视角

数字客户体验是项目中的主要脱节点；商家通常认为银行卡与其自身的客户旅程整合不佳。

笨拙的应用流程和碎片化的平台向商家传递了发卡机构缺乏对数字化现代化的重视的信号。

顾客在商家渠道购物时的良好体验和品牌忠诚度会鼓励他们申请，但糟糕的申请体验则会起到负面作用。

数字化和 GTM 能力薄弱；卡和增值主张未从全生命周期角度进行整合。

测试与评估商家

我们客户申请/管理账户的体验非常笨拙。

零售商

应用流程仍然使用陈旧、不直观的工作流程；它们没有利用最新的创新和最佳实践。

测试与评估商家

1. 调查问卷要求受访者：“请根据影响程度，将您项目中主要的痛点按从高到低进行排序。”根据回答的相对频率和优先级进行评分。| 来源：Oliver Wyman 合作伙伴卡 2026 年度研究

……为此，商家通过更新自有数字渠道和产品服务来优先提升客户参与度。

哪些商人最优先考虑

战略重点领域 ¹	相关路线图投资	商家的观点
客户参与 客户体验与数字化/网络现代化 	1. 数字化/应用体验 2. 丰厚回报 3. 忠诚度整合与体验式权益	我们希望将我们现有的奖励计划也将其与金融服务相结合。 零售商
交换成本节约 降低接受成本 	1. 我们店内消费奖励 2. 启动/增强小型企业联合品牌卡 3. 优先考虑经济因素进行协议续签	我们目前有一张小名片，underutilized.” 汽车经销商
发行方报酬 版税、赏金、利润分成 	1. 数字化/应用体验 2. 审批率及信贷额度管理 3. 联合发卡	我们（仅限PLCC的商家）没有联名卡，而且这是一个推动忠诚度和经济增长的绝佳机会。” 零售商
客户获取 新账户 	1. 丰厚回报 2. 新的体验式收益 3. 与更广泛的忠诚计划整合	忠诚度积分的感知价值是核心所在。客户价值主张。 测试与评估商家
品牌知名度 市场可见度和认知度 	1. 数字化/应用体验 2. 联合发卡 3. 推出小微企业联合品牌信用卡	我们拥有一个庞大的SMB客户群，他们一直都在要求“多年来，为了进行品牌合作。” 金融服务提供方

1. 调查问卷要求受访者：“请根据重要程度，将以下您合牌/自有品牌信用卡计划的项目从最重要到最不重要进行排序”。根据回答的相对频率和优先级排序
奥利弗·怀曼合伙人卡洞察2026研究

提供丰富的价值主张仍然是使卡牌保持钱包顶端地位的关键。

您的卡是目标客户最常放的位置吗？

是的，真正的钱包顶部

仅限本店（自营店）购买

不，不是钱包最上层

新体验式权益商家正试图提供

- 忠诚度活动策略
- 跨部门独家活动与产品
- 休息室使用权
- 店内快速结账、新品发售
- 专属即时客户支持
- 员工福利

1. 调查问卷询问受访者：“您认为您的信用卡是目标客户‘钱包中的首选’吗？”以及“如果您的卡不是‘钱包中的首选’，或者仅仅是在本店消费时是‘钱包中的首选’，您认为原因是什么？”；来源：Oliver Wyman Partner Card Perspective
2. 调查问卷询问受访者：“你认为哪一项新的（可行的）体验式收益（例如，独家体验/访问权、个性化购物或旅行优惠）能为你的项目带来最高的投资回报率？”

为什么卡赢得和失去钱包份额

如何让卡牌获胜

卓越的内部奖励与福利：高额回报、专属折扣以及忠诚度提升，驱动了在生态体系内的高频使用，涵盖差旅（例如：里程、贵宾休息室）和零售（例如：品类活动）等领域。

品牌+忠诚度整合：深厚的情感纽带将卡片转化为品牌的自然延伸（例如，零售和汽车链接到服务生态系统）

精准、明晰的价值：卡片持有人易于识别和兑换的清晰、相关的（通常是个性化的）利益。

洞察力

最大的成功来自于针对商户的特定资产，而非广泛的收益率竞争，从而创造提升钱包份额和频率的客户价值。

如何卡片失效

收益率和福利的吸引力下降：与通用卡（例如，难以获得足够的奖励来显著抵消大型汽车购买）相比，持卡人认为日常奖励和商户专属优惠不足。

品牌忠诚度低：情感连接薄弱限制了其使用范围，仅限于核心购买行为

价值认知不足：许多持卡人未能完全理解其全部价值主张，导致使用率低下（例如，差旅和娱乐支出 redemption 存在部门隔离）。

洞察力

强大的品牌联想往往适得其反：持卡人会将卡片仅与商户渠道联系起来，从而无法充分利用其更广泛的益处——即使这些益处在经济上更优越。

赚取比率锚定了价值主张，但商家专属福利的价值正在上升，并在留存方面发挥着重要的支撑作用。

商家对价值主张要素整体重要性的评价，以及针对获取与留存的具体评价

	总排名（满分5分）		专门针对	
	今天	趋势	获取	留存
收益率 抛锚	1	↓	2	1
收购要约 增长的关键	2	↓	1	5
商户专属优惠 日益重要	3	↑	3	2
支付灵活性 稳步的，次要的	4	→	4	3
网络效益 最低值	5	→	5	4

每个目标是由什么驱动的

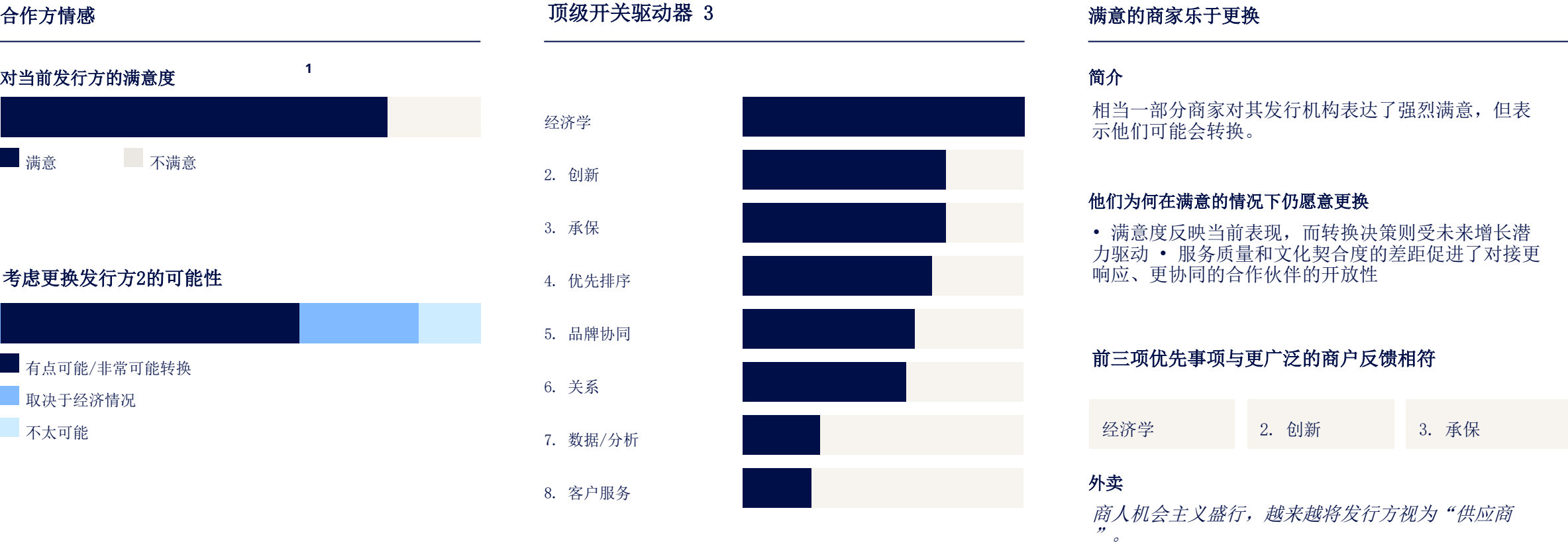
赢得收购	洞察力
获取优惠的方案带来了成效——前期激励措施推动了申请和账户开立。 收益率是第二位的紧随者，表明激活仍具持续价值。	大型注册钩子能带来即时的POS增长，但往往导致大量沉睡账户；利用忠诚度数据和 captive audience（内部用户群体）进行精准优惠，以驱动持续消费。
赢得用户留存	洞察力
赚取率领先——持续奖励让卡位保持领先。 针对商家的专属好处日益清晰，#2正持续增长；福利、独家内容和体验以低成本提供了高感知价值。	商户的自有资产（例如数据、品牌忠诚度、生态系统）比单纯的通用盈利能力更能构建强大的护城河，从而提升客单价、购买频率、降低客户流失率，并提供可操作的洞察。

受访者被要求回答以下问题：“请按当前重要性对以下价值主张要素进行排序”、“展望未来2-3年，您会如何对相同的价值主张要素进行未来重要性排序？”、“哪些价值主张要素在促进客户获取方面最为有效？”以及“哪些价值主张要素在促进客户留存方面最为有效？” | 来源：Oliver Wyman 合作伙伴洞察 2026研究

合作与新领域

03

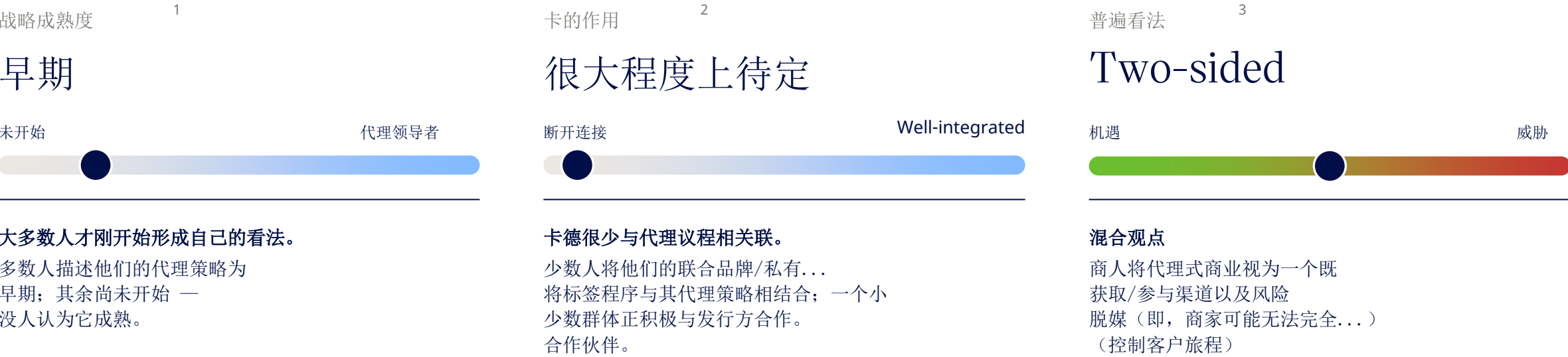
即使是那些对其当前发行商感到满意的商家，也表示在合同到期时可能会更换。经济因素是主要的驱动因素。



经济学和数字/技术进步对影响商家转换评估起着重要作用

1. 调查要求受访者回答：“在1到10分的评分中，您对当前的发卡合作伙伴有多满意？”；
2. 调查要求受访者回答：“在下一个合约到期时，您有多大可能性会认真考虑更换发卡机构？”；

代理式商业仍处于萌芽阶段；大多数商家既看到了机遇也感受到了威胁



它对商人的意义是什么

当前形势下，采用代理策略整合卡片的商家将占据优势，既能获得新的获客/互动渠道，又能防止中介化：明确卡片在代理旅程中的作用，并与发卡机构合作进行个性化。

发行人的含义是什么

当今代理成熟度的早期阶段意味着，能够实现代理机遇的合作伙伴可能会进行差异化（例如，开辟新的获取渠道、提供个性化服务、解决代理人发起的争议）。

1. 调查问卷询问受访者：“您如何评价贵公司代理式电商战略的成熟度？”；
2. 调查问卷询问受访者：“您的合牌/自有品牌信用卡项目是否为贵公司代理式电商战略的组成部分？”；

这意味着什么

双方合作共赢的关键在于将参与度转化为钱包里的首选项消费。

对于商人

将卡片视为忠诚度引擎，而非损益表。
参与度（而非获取或报酬）位列第一优先。将卡片接入一个投标中立的忠诚度计划，以提升渗透率脱离个位数。

修复数字与应用体验
首先：笨拙的客服体验/用户界面是人们最常提及的痛点，也是客户不满的首要来源。打造一个现代、快速、整合的体验流程，是短期内能获得最高投资回报的解决方案。

利用续订作为杠杆，并准备好
B计划：大多数商家愿意转换，经济因素是主要驱动力。早期确定基准条款，让竞争者磨练谈判技巧。

体验式收益也可能是真实的。
差异化：钱包顶端是一个难以企及的目标。提供能创造情感忠诚和难忘时刻的利益，理想情况下应具有高感知价值且边际成本低。

对于发行方

以混合经济和共享为引领
优势：合作伙伴正转向将增长与ROA风险相匹配的混合模式。带来灵活的结构和清晰的利益共享路径。

投资超越注册优惠的价值主张：收益率和持续性的、针对合作伙伴的特定价值能促进留存；获取折扣能开设账户，但不驱动高客单价。为持久价值提供资金以对齐激励。

放松承保并现代化
服务：严格的批准率和升级是反复出现的摩擦。更多的信贷获取渠道和自助服务工具可以同时提升渗透率和满意度。

成为赋能自主性的伙伴
商业：赋能（例如整合、数据、奖励发现）使卡在代理交易时保持相关性。发行人准备程度的不均衡是一个差异化机会。

谢谢！



里克·奥克斯汉德
勒 合伙人，支付业
务

Rick.Oxenhandler@oliverwyman.com



马蒂厄·巴泰勒米 合
伙人，支付

Mathieu.Barthelemy@oliverwyman.com



斯科特·劳伦斯 合
伙人，支付业务

Scott.Laurence@oliverwyman.com

OLIVER WYMAN
A MARSH BUSINESS