



图 12 2022 年上半年末部分银行信用卡业务风险情况

业界对于2022年上半年和2020年上半年疫情对资产质量的影响关注度较高，数据显示，大部分银行特别是全国性银行2022年6月末信用卡不良率较上年末的上升幅度小于2020年同期变化情况。此外，一些银行发行的信用卡不良资产支持证券存续期定期报告也会披露入池资产的质量情况，如招商银行和智系列等，笔者通过梳理相关数据发现，2022年4—5月M1-M2的迁徙率显著低于2020年疫情高峰期的指标表现。由此，笔者认为，2022年上半年疫情对信用卡资产质量的影响小于2020年上半年，行业风险整体可控。

在不良资产处置方面，2022年上半年，共有10家银行发行了18期信用卡不良资产支持证券，总发行规模为48.92亿元。同时，建设银行、招商银行、民生银行均首次对信用卡不良贷款进行挂牌转让。目前，区域性银行所能采取的不良资产处置手段相对不足，银保监会相关负责人在一季度银行业保险业运行发展情况发布会上表示，下一步将持续优化不良资产处置安排，拓宽处置渠道，扩大批量个人不良贷款转让试点范围，制定中小银行处置不良资产政策措施。

近年来，消费金融行业风险出现小幅上升，2019年P2P等行业风险传导至信用卡行业，共债风险暴露，2020年以来新冠肺炎疫情对持卡人的还款能力产生影响，同时叠加发卡、透支等增速放缓，使得不良率等指标出现波动，银行也适时采取了多项风控举措，如加强客户风险预警、强化贷后管理、优化风控模型等。值得注意的是，信用卡业务需要保持一定的发展节奏，风险类指标存在滞后性，银行不能因为看到不良率在短期内上升就采取较为极端的措施（如暂停业务发展等），而应该在业务的动态推进中实施策略调整，以实现信用卡业务持续、平稳发展。

五、其他：数字化转型进程加速，多举措提升消费者体验

在金融科技赋能下，多家银行在产品、业务流程、服务渠道、用户经营等方面加速推进数字化转型。邮储银行信用卡进件电子化率达99%，智能客服占比提升至79%以上，智能识别准确率达到94.77%；招商银行信用卡电子账单占比超过99%；渤海银行推出数字信用卡Hi card，实现客户自选卡面与权益、线上申请、实时审批、数字发卡、激活使用等全链路数字化运营；北京银行推出信用卡消息推送管理平台以及信用卡微信在线客服，智能服务识别准确率、问题解决率、人工分流率达到90%以上；青岛农商打造“行”主题信用卡，融入虚拟数字化特征，实现实时申请、实时审批、实时发卡、虚拟绑卡消费等数字化发卡流程；瑞丰银行创新零售客户标签体系，通过“基础标签+感性标签+数字分析”的方式上线数字化模型，依托客户关系管理（CRM）平台，实现信用卡、商户、代发工资和大额资产等客群的闭环运营。

信用卡App是银行实现智能服务的重要渠道。上半年，邮储信用卡App4.0版本发布，新增大字版、客户服务大厅、商户扫码分期等便捷功能；交通银行信用卡买单吧App金融场景使用率和非金融场景使用率分别为83.78%和51.47%；招商银行掌上生活App打造“五一天天消费券”“和你一起618”等多个热点营销活动，形成持续、高效、规模化的客户动员能力；兴业银行好兴动App升级为兴业生活App；华夏银行华彩生活App全面升级至4.0版本。2022年上半年末部分银行信用卡App用户情况如图13所示。

表 4 2022 年上半年末部分银行信用卡中心员工数量

银行	人数 (人)	较上年末
浦发银行	12 893	9.2%
民生银行	8469	1.4%
中信银行	5196	0.5%
光大银行	2994	-1.0%
平安银行	1891	-5.3%
兴业银行	988	-0.3%
上海银行	367	-3.9%

注：上海银行含劳务派遣人员。

六、行业趋势探讨

1. 挖掘细分市场，突破同质化困境

人民银行数据显示，截至2022年二季度末，我国信用卡和借贷合一卡共计8.07亿张，较2015年末的4.32亿张增长了87%。伴随着发卡量的快速提升，市场竞争也逐步加剧，《中国银行卡产业发展报告（2022）》披露，2021年信用卡产品数量为1782款，在经历了“跑马圈地”的发展阶段后，如何实现差异化竞争优势是各家银行面临的共同问题。产品及权益设计是吸引持卡人办卡、用卡的重要因素，但目前市面上的卡产品存在一定的同质化现象。金融数字化发展联盟调研发现，18.4%的持卡人认为“权益太过重复，很多用不掉，也无法变现”；14.5%的消费者认为“权益质量不高”，是影响持卡人权益体验最主要的两个因素；39.6%的持卡人表示希望“信用卡针对不同收入和资产水平的客户，有不同的年费和对应的权益福利”。

通过客群细分挖掘市场机会、推进精细化经营成为银行破局的关键，如面向消费稳定型客户，可以依托会员体系维系客户并提升客户消费力；面向年轻客群，需迅速响应市场热点推出创意产品；面向高端客群，可加速整合稀缺权益资源，同时通过年费或回佣收入来实现成本收入平衡等。此外，银行也可以通过打通零售数据构建客户标签，为消费者提供多维金融服务。

目前，我国人均信用卡持有量约在0.57张，但若只考虑信用卡传统目标客群，“一人多卡”时代其实已经来临。无论是争夺多卡用户的钱包份额，还是扩展“白户”市场的蓝海，银行都需要结合自身定位与资源条件，找准差异化竞争道路。

2. 明确业务定位，夯实零售引流基础

信用卡业务的定位是利润中心与零售引流中心，银行可以根据自身业务发展情况，在不同的业务阶段中在两者间有所侧重。在利润贡献方面，信用卡作为唯一一款将支付和信贷结合起来的金融产品，一方面能够满足客户的资金借贷需求，促进生息资产的转化，从而为银行带来利息收入；另一方面，交易量的提升带动回佣收入增长，基于对日常消费场景的深度渗透，信用卡也为银行多样化的增值服务提供了平台。因此，发展信用卡业务对于银行增加中间业务收入至关重要。对于全国性银行来说，信用卡业务利润贡献的重要性已无需再做过多论证，部分区域性银行信用卡业务近年来取得了长足的发展，经济效益也逐步显现。

从零售业务全局的视角来看，信用卡业务更重要的意义在于助力银行引流与培育零售客户。相较借记卡、消费贷以及财富管理等业务来说，信用卡具有免息期，用卡权益丰富，在办理及使用环节数字化体验更佳，业务门槛较低，是银行获取零售客户的有效抓手。在引入阶段完成后，银行可结合客户日常用卡行为，提供相应的用卡权益和优惠，进而培育客户忠诚度；随着客户年龄与财富的增长，银行可结合信用卡业务沉淀的多维数据信息，适时提供更多零售金融服务。信用卡在银行实现各零售业务融合经营的过程中，承担着重要的中枢纽带角色，如中信银行启动个贷客户综合经营，推进借记卡、信用卡“双卡融合”，构建信用卡客户特色财富管理服

务体系，推进无限卡与私人银行权益、资源、团队融合。目前，部分银行对信用卡之于零售业务发展的重要性认识不足，信用卡业务与大零售的联动并不充分，这也意味着信用卡反哺零售业务发展存在发力空间。

信用卡业务具有先投入、后产出的特点，前期需要银行在系统建设、客户获取等方面投入较多资源。当信用卡业务进入稳定发展阶段后，不仅能够为银行贡献可观的收入，更能帮助银行持续扩充零售基础客户，提升零售业务发展潜力。

3. 坚守合规底线，实现高质量发展

《通知》针对经营管理、发卡管理、授信管理、分期业务、息费收取及信息披露、用卡安全、外部合作、消费者权益保护等均提出了具体要求，突出强调了银行需贯彻落实审慎的经营理念，建立与业务发展相匹配的经营能力，做好信息披露与客户身份、业务办理意愿核验，回归信用卡业务发展本源，提升惠民便民服务质量，对于不符合规定的业务需在2年过渡期内完成整改。

除了合规要求外，《通知》也为行业未来发展指明了方向，银保监会、人民银行鼓励银行合理应用新技术、新渠道、新模式不断优化信用卡服务功能，按照风险可控、稳妥有序原则，通过试点等方式探索线上信用卡业务创新模式等，这将激发新的发展动力，信用卡市场也将迎来全新的发展机遇。银行应加快推进整改进程，进一步落实数字化转型，提升消费者服务水平，积极争取线上发卡试点，实现信用卡业务的高质量发展。

（银联数据服务有限公司蒋雯雯为本文提供图表及数据支持。）

本文拟刊于《中国信用卡》2022年第10期

责任编辑：谢香玲

留言请严格遵守保密法律法规，严禁在互联网上存储、处理、传输、发布涉密信息。
微信公众号：银数观卡（UPD-Consulting）