



金融数字化发展联盟发布的《中国消费金融逾期资产清收及处置专题报告》显示，不同机构的回款率差异非常大，部分区域性银行M1的回款率为30%~50%，M2的回款率在20%~30%，M3的回款率仅在10%，即使是在贷后管理能力相对较好的全国性银行之间，不良贷款12个月的回款率差异也高达30个百分点。全流程风险管理包括贷前、贷中、贷后阶段，随着征信市场的逐步规范、大数据风控技术的普及应用，相较贷前、贷中的风控管理来说，贷后管理将逐渐成为信用卡业务中“木桶效应”的短板，不良资产清收与处置环节将成为价值产生者。在平日交流中笔者发现，部分银行贷后管理仍处于较为粗放阶段，如催收工作效益存在大幅提升空间、核销制度不完备、新型处置手段探索不足等，使得不良资产掣肘业务发展。

目前，催收仍然是逾期资产最主要的清收方式，银行可以应用催收评分卡辅助制定催收策略，以风险价值，即逾期金额和还款风险系数综合计算的数值，来确定催收资源配置，而不是单一地根据逾期时间或金额进行决策。不良资产证券化以及个人不良贷款批量转让等新型手段目前仍在试点阶段，据统计，2021全年发行的信用卡不良资产支持证券项目共有38个，发行规模为93亿元，较2020年增加近19亿元，邮储银行、广发银行、平安银行首次发行该类产品，同时，2021年共有13家银行、共计49单个人不良贷款资产包在银行业信贷资产登记流转中心成功转让，但基础资产为信用卡透支不良贷款的仅有3单，2022年，建设银行及招商银行首次对信用卡不良贷款进行挂牌转让，预计会有更多银行试水信用卡不良贷款处置新路径。

五、其他：数字化运营水平提升，消费者权益保护引发关

注

在金融科技赋能下，信用卡业务数字化运营水平持续提升，在产品方面，南京银行NCard信用卡、西安银行线上产品“趣花金”虚拟卡、兰州银行视听无界信用卡、无锡农商“即开即用”虚拟信用卡等新产品上市；在运营方面，交通银行信用卡中心已在137个内部管理流程中落地应用机器人流程自动化，每月处理业务量70万笔，民生银行信用卡中心升级流失前置管理，上线流失预警客户促刷经营节点，信用卡有价值客户销挽成功率比上年末提升6.34个百分点，北京银行落地秒级发卡，发卡时效提升75%；在服务方面，信用卡App优化升级，增强智能化水平，提升客户体验，交通银行“买单吧”App以及中信银行“动卡空间”App等上线了鸿蒙版本。此外，以信用卡App为渠道实现信用卡与其他零售业务的联动交互也是行业趋势之一，如交通银行吸引手机银行客户使用“买单吧”App，2021年累计520万名客户通过手机银行授权登录“买单吧”App，招商银行在“掌上生活”App上引入“朝朝宝”等理财服务。2021年末部分银行信用卡App用户情况如图15所示。

表 4 2021 年末部分银行信用卡中心员工数量

银行	员工数量 (人)	同比增长率
浦发银行	11 406	1.1%
民生银行	8355	-2.9%
中信银行	5168	-6.3%
光大银行	3025	-0.8%
平安银行	1997	-27.4%
兴业银行	991	2.3%
上海银行	382	-12.0%

在监管趋严的背景下，信用卡业务面临着更多的挑战，消费者权益保护可谓是热点问题之一。部分全国性银行在年报中对客户投诉数据进行了披露，据统计，信用卡业务占比在20%~90%不等，因债务催收方式和手段引起的投诉占比可高达66%，此外收费定价、服务等方面的投诉也占据一定比例。2021年3月，人民银行要求所有贷款产品明示贷款年化利率；12月，银保监会发布的《通知（征求意见稿）》对发卡营销、信息披露、消保审查、合理定价、数据安全等提出要求。2022年4月，银保监会发布的《关于警惕过度借贷营销诱导的风险提示》指出侵害消费者知情权和自主选择权以及个人信息

安全权的违规行为。在信用卡行业未来的发展中，做好消费者权益保护、提升惠民便民服务质量将是重要目标。

六、行业趋势探讨

1.提升单客综合净收益，依托新渠道助力客户经营

银保监会发布的《通知（征求意见稿）》涉及现金分期业务的金额和期限、信用卡利率方向等内容，目前虽未正式实施，但绝大部分银行均已开始对照相关要求进行业务排摸与调整。因此，如何在新的监管要求下持续提升单客收益，成为行业关注焦点。

从信用卡业务角度来说，一方面，银行要做好客群分层与差异化经营策略，特别是在利率已取消上下限的市场环境下，将客户按风险和收益两个维度进行划分，对重点客群加大营销力度。如招商银行信用卡对部分客群实行低价政策，即6%~9%的利率，取得了非常好的成效；民生银行披露信用卡星级客户规模达到1830.34万户，30天活跃率高出全量有效客户平均值31个百分点，户均净收益是全量有效户户均净收益的7.74倍。另一方面，银行要培育多元化收入，优化资产结构，关注非利息收入，目前已有银行在信用卡会员费、还款保险、还款礼券等增值服务费方面进行了探索。

从零售业务整体来看，银行应通过业务联动实现单客综合收益最大化，全面发挥信用卡作为零售基础客户引流工具的作用，做好信用卡客户向财富管理、个贷等业务的上输转化，摊薄获客成本，提升客户服务生命周期价值。收益能力与客户经营能力直接相关，在移动互联等技术的发展下，银行也应积极尝试新兴营销渠道，提升用户的触达率，如依托短视频、企业微信、5G消息等，做好私域流量运营。

2.深入推进数字化转型，为业务创新做好准备

近两年业界涌现了多款数字化信用卡产品，赢得了客户的喜爱。随着数字化转型工作的推进，银行不仅要关注前端的产品和服务数字化、线上化的情况，更要关注整个业务流程以及内部运营管理等各环节的数字化、智能化程度，以实现效率的提升，让客户获得更好的体验。

银行全面推进信用卡业务的数字化转型，除了在风控、营销、客服等业务板块中运用前沿技术以外，还可以关注以下方面：一是开展数据治理，打通数据壁垒，形成数据资产，开展数据生命周期管理，利用信用卡业务数据维度丰富、动态更新频率高的优势，实现对其他零售业务的赋能；二是依托信用

卡独特的支付工具属性，打造综合金融服务平台，完善场景布局，构建开放、融合的全新业态；三是提升金融科技员工占比，通过体系化的培训，让员工形成数字化思维；四是关注内部管理中数字化工具的运用情况，如员工操作行为风险分析等，以科技手段助力内控合规管理。

数字化能力建设需要久久为功，《通知（征求意见稿）》提出，银保监会将推进信用卡行业创新工作，通过试点等方式探索开展线上信用卡业务等创新模式。这将极大缩小信用卡与互联网金融产品在用户体验上的差距，从而为业务发展提供更广阔的空间，银行需要在“发令枪”打响前做好相关业务的数字化解决方案，如视频面签等，为创新发展提供科技支撑。

3.加大信用卡业务投入，关注区域发展机会

信用卡业务需要一定的前期投入，按以往经验，通常需要2~5年时间方能进入盈利期，在金融科技的赋能下，投入期不断缩短。对于全国性银行来说，信用卡业务的收入贡献已无需再做过多论证，对于区域性银行而言，部分银行业务收入潜力已开始显现。我国有14亿多人口、4亿多中等收入群体，存在超大规模的内需市场，一线城市的信用卡市场竞争激烈，二、三、四线城市已成为争夺重点，市场机会有待挖掘，对于扎根本土、深耕当地市场的区域性银行来说，其信用卡业务迎来了极为关键的发展窗口期。

在拓展区域市场时，银行可以关注以下情况：一是区域经济发展情况，如国家统计局数据显示，2021年西部地区居民人均可支配收入比上年增长9.4%，增速分别快于东部、中部、东北地区居民0.3、0.2和1.4个百分点，居民收入的增长必然伴随着消费需求的提升，这为信用卡业务的发展提供了客观基础；二是居民消费业态情况，如人民银行发布的《中国区域金融运行报告2021》显示，浙江省可穿戴智能设备、计算机及配套产品销售额，福建省的新能源汽车销售额，安徽省通过互联网实现的餐费收入，山西省的网上零售额等保持较快的增速，银行可以结合市场情况布局重点场景；三是当地的发展规划、产业扶持政策等，包括文旅、餐饮、民俗等特色IP，跨界合作打造爆款产品，也可以聚焦特定群体，如响应监管号召，瞄准“新市民”的金融服务需求开发特色产品等。

本次共有20余家上市银行披露了2021年度信用卡交易（消费）额数据，合计约39万亿元，占同期社会消费品零售总额44万亿元的88%。从消费金融行业的角度来看，2021年末，我国金融机构的非住房消费贷款规模约16.57万亿元，其中信用卡贷款占比超过50%，如仅考虑短期消费贷款情况，则信用卡贷款占比将极大提升，这说明信用卡业务是当前金融机构非住房消费信贷业务的绝对主力。当然，数据统计的口径并不完全一致，但以上两项数据

也足以表明信用卡是居民最青睐的消费支付工具，在促消费、扩内需、惠民生的过程中承担着重要角色。随着监管政策日益完善，金融科技手段不断升级，居民消费需求更加多元，信用卡业务也必将迎来更多的发展机遇。

（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。）

本文刊于《中国信用卡》2022年第6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）