

信用卡大变局：博弈红海市场

本报记者 张漫游 北京报道

随着2023年上市银行业绩报告的发布，上年度的信用卡经

营情况得以披露。值得注意的是，多家大中型银行出现了显著的发卡量减少和交易金额规模萎缩的情况。

业内人士认为，中国信用卡市场已经从过去“跑马圈地”快速扩张的黄金时代，过渡到了更加注重“精耕细作”的白银时代。在

这一新阶段，信用卡业务的渗透率面临较大提升难度，新客户的获取成本明显上升，整个行业的竞争激烈程度加剧，对于新进入

者来说，市场的门槛也相应提高。受访人士指出，面对信用卡市场的变化，银行需要采取更加灵活和创新的经营策略，以适应

市场的发展需求。这需要银行在产品创新、客户服务等方面进行持续的努力和探索，以增强客户黏性，提升客户价值。

发卡量及交易规模均缩水

2023年年末信用卡和借贷合一卡在用发卡数量为7.67亿张，比2022年年末下降3.88%，共计减少3100万张。

据《中国经营报》记者不完全统计，在六大国有银行中，有5家公布了2023年信用卡的发卡量及新增卡数量变化情况，其中3家银行新增发卡量同比缩水。在9家A股上市股份制银行中，有8家银行公布了2023年信用卡交易金额情况，其中7家银行交易金额规模同比减少。

这也与信用卡行业的整体情况相吻合。

中国人民银行此前发布的《2023年支付体系运行总体情况》显示，2023年年末信用卡和借贷合一卡在用发卡数量，最终落在7.67亿张，比2022年年末下降3.88%，共计减少3100万张。同时，季度环比下降1.54%，不仅连续五个季度下降，也创出最大下降幅度。

业内人士认为，信用卡数量及交易规模出现下降，与监管层的指引相关。

2022年7月，原中国银保监会发布《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知》（以下简称“《通知》”），要求各银行信用卡存量业务在两年过渡期内完成整改，提出了清理睡眠卡的相关要求，即“强化睡眠信用卡动态监测管理，严格控制占比；连续18个月以上无客户主动交易且当前透支余额、溢缴款为零的长期睡眠信用卡数量，占本机构总发卡数量的比例在任何时点均不得超过20%，政策法规要求银行业金融机构发行的附加政策功能的信用卡除外，超过该比例的银行业金融机构不得新增发卡”。



中国信用卡市场已经从过去“跑马圈地”快速扩张的黄金时代，过渡到了更加注重“精耕细作”的白银时代。

同时，《通知》中还提到了“银行业金融机构不得直接或者间接以发卡数量、客户数量、市场占有率或者市场排名等作为单一或者主要考核指标”，提出“对单一客户设置本机构发卡数量上限”。

信用卡行业面临的挑战不仅来自监管层面，某股份制银行信用卡从业人士告诉记者，市场趋于饱和、竞争日趋激烈是导致信用卡发卡量和交易金额减少的另一重要原因。

“经过过去数年的高速增长，我国信用卡信贷余额占GDP的比例在2023年年末约为7%。从总量上来看，这在全球范围内不算低，甚至超过许多发达国家水平。”惠誉评级亚太区金融机构评级董事徐受超表示，从2020年开始，由于受到疫情影响，信用卡交易量、贷款增速明显放缓，特别是过去几年居民对整体经济增长、收入前景以及就业稳定性预期不佳，整体消费

较为低迷，叠加楼市的持续调整，居民风险偏好明显降低，预防性储蓄大幅增长，负面拉动信用卡发卡量、交易金额以及信用卡贷款余额的萎缩。目前，整体消费者信心走出低谷仍然需要一段时间，预计信用卡发卡量与交易金额在短期内很难有快速的回暖。

资深信用卡研究专家董峥认为，虽然部分银行交易额有所下降，但交易金额依然保持高位。

普华永道发布的报告指出，近年来，信用卡规模的高速增长，消费者对高质量服务、自身利益保护的需求愈发增加。监管部门及行业协会发布一系列规范和标准举措，加强消费者权益保护工作，整顿行业风气，营造良好的业务发展环境。近90%的受访银行对《通知》的发布持乐观态度，认为虽然短期内相关规定可能会对分期业务有一定的影响，但长远来看，有利于信用卡行业健康规范发展。

转变经营思路 适应新市场环境

中国消费金融市场的客户群数量和渗透率已经基本达到顶峰，现在进入了以“客户渗透缓慢增长，单客价值提升为主”为特征的存量经营时代。

“在目前宏观经济仍然承压、需求不足的情况下，盲目发卡与扩张特别是向长尾客户下沉反而会助推信用风险、拉高营运成本。”徐受超指出，从数据上来看，信用卡整体已使用授信占授信总额的比例从2018年45%的高点下降到2023年的38%，这一水平与许多欧美国家相比是偏低的。在此背景下，许多行业的“先行者”更加注重新客户的获客，注重现有客户的深耕、增加客户黏性、加大客户价值挖掘，而非盲目扩张。同时，运用大数据手段加强风控模型的优化，提高客户风险的识别能力。

如招商银行(600036.SH)在2023年业绩报告中提到，该行将更注重高质量获客；平安银行(000001.SZ)亦提出，该行正在积极应对外部经营环境变化，推进信用卡业务转型升级，主动深化存量客户经营，加大优质客户的经营力度。

“经过多年的实践，银行已经发现，营销一个新客户的成本，有时比稳住一个老客户的成本高。有些用户申请了信用卡，虽然很少使用，但并没有产生风险，银行对这部分客户很重视。”董峥说。

《通知》之下，正促使信用卡业务从“重拉新轻留存”向“重留存要效益”的经营思路转变。

波士顿咨询认为，中国消费金融市场的客户群数量和渗透率已经基本达到顶峰，现在进入了

以“客户渗透缓慢增长，单客价值提升为主”为特征的存量经营时代。对于从业机构而言，存在三大关键机遇：一是存量客户价值深耕；二是强化抗风险能力，拓展下沉市场；三是提早布局，把握客群迁徙机会。

某城商行信用卡从业人士坦言：“如今，获客确实变得更难了。时间回溯20年，多数人没有信用卡，在路上拉一个人，只要有身份证或者身份证复印件就可以办卡；10年前，可能通过一个网络入口就可以给客户办理信用卡。但如今，尤其在一、二、三线城市，没有信用卡的客户少之又少，要激励他们办卡很难。”

他认为，尤其和新拓展客户相比，深挖存量客户的需求对银行而言性价比更高。“对于老客户的存量挖潜不用人力上门，银行只要做活动，在App上推送或打电话、发短信就可以实现。但如果要给新客户办卡，银行还要求有一次亲访亲签，就会增加人力成本。”

董峥认为，要挖掘存量客户的潜力需要考虑到产品转型，强化产品细分，这就要契合老百姓消费刚需、消费轨迹，想要改变客户的习惯，是很难吸引客户的。

不过，上述城商行信用卡从业人士认为，对于信用卡业务还在开拓期的银行而言，他们可能还需要有一个扩张的过程。

在行业调整期，银行也在积

极探索新的发展方向。如自2023年以来，便有银行在调整信用卡权益。一方面，通过增加积分获取或兑换门槛，缩小产品权益范畴，降低信用卡运营成本；另一方面，部分信用卡针对精准客群升级优化权益。

对此，董峥指出，多年来，信用卡业务一直处于“跑马圈地”式的高速发展进程中。为了提升规模，发卡银行采取品级高配、权益丰厚、积分多倍，以及年费易免等手段，诞生了数十款“神卡”级的信用卡产品，无一不是引领了卡圈热度，并获得市场的大力追捧。但近些年，信用卡业务从增量经营向存量经营转型过程中，之前以权益造“神卡”的模式与当前行业形势不相适应。

对信用卡持卡人而言，部分权益的缩水，是否会影响到信用卡的使用热情？董峥分析称，从实际业务操作中可以看出，很多客户对于信用卡的权益变化是不敏感的，这些权益领域的变化是希望能激活那些在意权益服务的客户的潜力。

“对于银行来说，最重要的是如何将权益精准地匹配到有需求的客户。此前，很多银行提供的权益配置给了不需要的客户，而客户真正需要的权益却没有。取消了这些超额配置的权益，对银行而言也是降本增效。”董峥说。

“智能通知存款”加速退场

本报记者 慈玉鹏 北京报道

近期，多家银行集中下架智能通知存款产品，停止自动滚存功能，客户支取需进行通

知预约。

对此，业内人士向《中国经营报》记者表示，银行调整智能通知存款主要是顺应监管要求，维护存款利率自律定

价机制的需要，还有银行降低资金成本和管控利率波动风险等方面的原因。

业内人士进一步向记者分析称，银行近期下架智能

存款自动转存功能、压缩中长期大额存单额度、市场利率定价自律机制发布倡议禁止手工补息等，出发点和落脚点均是管理付息成本。

从压降负债成本角度看，目前银行应采取科学调控主动负债产品额度，通过优化产品配置强化被动负债的主动管理；增加灵活性更强、资

金成本相对较低的金融市场资金使用；加强FTP（内部资金转移定价）及其他管理工具使用，引导全行树立算账意识等措施。

产品集中下架

记者了解到，本轮调整原因之一响应监管要求。此前，监管部门针对调整通知存款和协定存款自律上限的通知开始执行。同时，监管要求“停办不需要客户操作、智能自动滚存的通知存款”，存量产品自然到期。按照要求，银行机构陆续暂停智能通知存款相关业务办理。

5月8日，平安银行(000001.SZ)发布公告表示：“因我行业务经营调整，将于5月15日下线‘日日生金’‘智能存款—通知存款’产品，并终止相关业务。下线后，已办理签约‘日日生金’‘智能存款—通知存款’产品的客户将不再享受‘日日生金’‘智能存款—通知存款’产品相关的服务。”

光大银行(601818.SH)近期公告称，签约光大银行对公周计划、对公智能存款A款(37天存期)及对公智能存款B款(7天存期)等自动滚存型通知存款的账户，自5月15日起停止自动滚存通知存款，已滚存的存款到期后资金转回至签约活期账户，然后系统将自动进行解约处理。

渤海银行(09668.HK)公告表示：“为贯彻落实有关政策要求，优化客户服务体验，我行自动转存个人通知存款产品于2024年5月1日起自动终止，终止后存量自动转存

个人通知存款产品统一变更为‘通知存款+’产品。如需支取‘通知存款+’产品，存款人可通过柜面或电子银行渠道（如已开通）主动发起提前通知及约定支取动作。‘通知存款+’产品不作自动转存处理。”

另外，广发银行近期亦发布通知存款业务服务调整的公告，表示将于5月上旬下线单位通知存款业务自动滚存服务（含赢在益添系列相关产品），存续中的资金将根据具体产品服务规则调整为非滚存服务模式或返还至客户的签约活期账户。大连农商银行近期公告表示：“为贯彻落实关于智能通知存款管理的政策要求，自2024年5月14日起，我行智能通知存款产品取消自动转存功能，客户需在支取日前1天/7天进行通知预约（与我行现行通知存款计息规则一致）。”

某华北地区银行人士告诉记者，目前该行智能通知存款调整一是取消了自动滚存，二是增加了支取提前通知约定支取动作要求，如果没有提前通知，存款利率即按照活期计算，目前，通知存款1天期利率为0.8%左右，7天期利率高于1%，上述两项利率均高于同期活期利率。实际上，最初通知存款产品支取就需要提前通知及约定支取动作，只不过随着产品发展，逐步取消了该项要求，但目前根据监

管要求及部分银行自身需求，重新加强了对通知存款的管理。

中国银行研究院中国金融团队主管李佩珈告诉记者：“银行调整智能通知存款主要与以下因素有关，一是自身降低资金成本和管控利率波动风险的需求。智能通知存款既具有通知存款的利息又享有活期存款的便利，其推高了商业银行负债端成本，并加大了存款业务的波动性。二是顺应监管要求，维护存款利率自律定价机制的需要。近期，为规范银行竞争，降低高息揽储行为对银行资金成本的冲击，监管部门多次叫停各类特色存款以维护存款市场正常竞争秩序。”

中央财经大学证券期货研究所研究员杨海平告诉记者：“商业银行密集调整通知存款主要考量的是精细化管理存款付息成本。在定期存款利率逐步下调之后，通知存款对全行存款付息成本的影响上升。多家中小银行公告下架智能存款自动转存功能、压缩中长期大额存单额度、市场利率定价自律机制发布倡议禁止手工补息等，出发点和落脚点都是管理付息成本。其背后的根本原因是，政策层面引导商业银行稳步压降负债端成本，在保持商业银行净息差基本稳定的基础上，压降实体经济融资成本。”

严控负债成本

记者采访了解到，在低利率环境下，商业银行负债端和净息差压力凸显，为缓解压力，银行对于高成本存款进行审慎调控。除通知存款外，大额存单及其他高利率存款产品近期亦有调整，部分银行暂时停售半年及以上期限的大额存单产品。

多家银行在2024年一季度财报中提出，要加强对负债端成本管控。某国有银行高管在业绩会上表示，今年该行对高成本存款业务的压降力度会非常大，对协议存款、结构性存款、三年期以上的大额存单等产品制定了合理的目标，会适当控制此方面业务的占比。某股份制银行高管也提出，今年按照董事会过紧日子、严日子的要求，降低各项成本费用开支，通过降本增效，促进收入增长。

据国家金融监督管理总局披露，2023年四季度我国商业银行净息差平均为1.69%，达到历史最低水平。星图金融研究院副院长薛洪言表示，基于多个原因，2024年银行业净息差仍有收窄压力，一是存量贷款重定价效应，2023年降息以及存量房贷利率调降的部分效果会在2024年体现出来；二是实际利率处于高位，2024年仍有继续降息的必要，在存款定

期化背景下，降息会继续压降净息差；三是地方政府平台债务置换，以及低息的基建类贷款、普惠小微贷款占比提升等，也会对息差产生压力。

李佩珈告诉记者：“在各家银行争相揽储、存款定期化的背景下，商业银行进一步降低负债成本的难度不小。为此，要更加注重新提高存款管理的精细化、多样化以稳定银行负债成本。一是加大同业存单发行，用好灵活性更强、资金成本相对较低的金融市场资金。二是优化存款期限结构，努力增加活期存款占比。与居民存款相比，各类结算资金、托管资金的期限较短、灵活性更强，要通过大力发展托管业务和结算业务以增加活期存款。三是用好结构性货币政策支持工具，加快绿色债券发行。加快绿色债券发行既是商业银行做好‘绿色金融’大文章的应有之义，也是降低商业银行负债成本的重要方式。在中国人民银行结构性货币政策中，关于碳减排支持工具给予了配套的低成本资金支持，商业银行可通过强化资产和负债的联动，间接推动负债成本下降。”

杨海平告诉记者：“商业银行加强负债成本管控，可以重点考虑以下几个方面。一是科学调控

主动负债产品额度，并通过优化产品配置强化被动负债的主动管理。二是进一步转变存款经营理念，推动费用驱动型存款、成本驱动型存款向结算驱动型、业务驱动型存款转型，重点是利用金融科技手段，提升服务水平，通过提升账户的活跃度，增加存款沉淀。三是用好FTP及其他管理工具，引导全行树立算账意识，执行好总行确定的资产负债配置策略。”

普华永道近期发布的报告显示：“净利差和净息差水平往往能够反映各家银行的经营特点。虽然不同银行的经营战略有所差异，在面对净利差、净息差收窄导致净利息收入增长出现缺口时，银行营收增长主要依靠于加大市场信贷业务投放，而积极调整客户结构、业务结构、资产结构，向‘轻资产’模式转型，则成为部分银行发展的重点方向。”

上述报告显示，银行业在未来相当一段时间内会持续面临息差收窄、手续费收入下降等挑战。在此背景下，银行应做好不同周期的负债管控，优化负债端结构，力争降低负债端成本。同时提升管理效率，降低管理成本。通过产品、服务、模式和管理创新，采用差异化、特色化发展策略。