

银行密集出清信用卡不良资产 精细化转型路径明晰

中经记者 秦玉芳 广州报道

二季度以来,银行信用卡业务加速批量转让不良资产包,百亿元以上规模的转让项目频现。

近期,部分银行密集发布信用卡不良贷款批量转让项目公告,甚至有银行一次性挂牌多期转让项目,合计金额数十亿元甚至上百亿元。

百亿元不良资产转让频现

对于大部分商业银行而言,出表不良资产不仅可以优化银行资产结构、释放资本占用,还可以腾挪出信贷资源。

自去年下半年以来,商业银行信用卡不良资产处置明显提速。银行业信贷资产登记流转中心(以下简称“银登中心”)数据显示,2024年四季度和2025年一季度个人不良贷款批量转让业务成交项目共396单,成交规模超过1085亿元,其中信用卡透支规模超过158亿元。

进入2025年二季度,信用卡不良资产处置规模增加,仅5月份就有两家股份银行接连发布多期个人不良贷款(信用卡透支)转让项目公告,上述两家股份银行信用卡透支转让项目规模均超过百亿元。

北京大成律师事务所合伙人任婧麾表示,今年以来,零售贷款特别是信用卡贷款不良压力持续加大,在总行核销资源有限甚至减少的背景下,为防范信用卡贷款不良率快速攀升,信用卡不良贷款批量转让成为银行压降信用卡贷款不良的首选;同时,银行也在积极探索信用卡不良贷款的司法清收、信贷资产收益权转让、不良资产证券化等多元化处置方式。

某股份银行信用卡业务人士透露,大规模转让现象并非近期才集中爆发,近一两年来相关处置工作一直持续推进。整体来看,过去通过分期方式缓释的风险因为部分借款人无力偿还而转成不良,这种存量风险逐步释放加剧了银行压力,使得今年以来不良资产处置力度加码。

苏商银行研究院高级研究员杜娟指出,信用卡资产具有单笔金

额小、客户分散、无抵押等特征,对银行自催、司法催收等处置方式的成本、效率、处置周期等提出更高要求。同时信用卡新规也要求银行“加强资产质量迁徙趋势分析,设定风险预警指标,持续有效识别、计量、监测、预警、防范和处置风险,准确掌握不良资产的规模和结构,按程序及时处置、核销。”

在此背景下,中小银行通过核销后批量转让方式加速信用卡不良处置。”

兴业证券研报分析指出,对于大部分商业银行而言,出表不良资产,不仅可以优化银行资产结构、释放资本占用,还可以腾挪出信贷资源。当前银行进行转让的信用卡不良贷款集中于逾期天数较多的贷款,根据“冰棍效应”原理,若银行能更早地转让相关不良贷款,转让价格或将更高。因此,随着信用卡不良贷款转让业务规模的扩大,未来短逾期天数信用卡不良贷款转让或将逐步增多。

资深信用卡研究专家董峥认为,信用卡不良贷款批量转让频现且折扣率走低的情况,反映行业正处于深度调整期。过去依赖增量发展的模式已难持续,全行业正向存量经营转型,这对银行尤其是存量基础薄弱的中小银行形成巨大考验。在此背景下,通过处置不良资产、剥离历史包袱,银行与过去增量模式下积累的问题(特别是债务包袱)进行切割,为未来轻装上阵、聚焦存量优质客户经营扫清障碍。

上述股份银行信用卡业务人士指出,信用卡是银行促销费的重要抓手,尤其在推动消费、做强国内大循环的背景下,作为消费金融领域的主力军,信用卡业务被寄予厚望。也正因此,银行都在积极推动信用卡业务转型,通过精细化运营和业务模式转型,提升其消费场景的服务能力。

杜娟进一步强调,在行业激烈竞争与转型压力下,信用卡业务已全面步入精细化运营时代。这一转型的核心在于:一是精细化客户运营,通过构建更精准的客户画像与分层体系,实施差异化的运营策略,具体措施包括加强私域客户沉淀、执行精细化运营动作(如客户促活提醒、资产达标奖励发放)、实现产品智能匹配推荐、打造呈现页面的“千人千面”效果以及开展精准营销,其核心目标是围绕“以客户为中心”的理念,全面优化业务流程与服务模式,从而提升客户体验与价值获得感;二是以信用卡为纽带拓

深耕存量与精细化运营

在推动消费、做强国内大循环的背景下,作为消费金融领域的主力军,信用卡业务被寄予厚望。

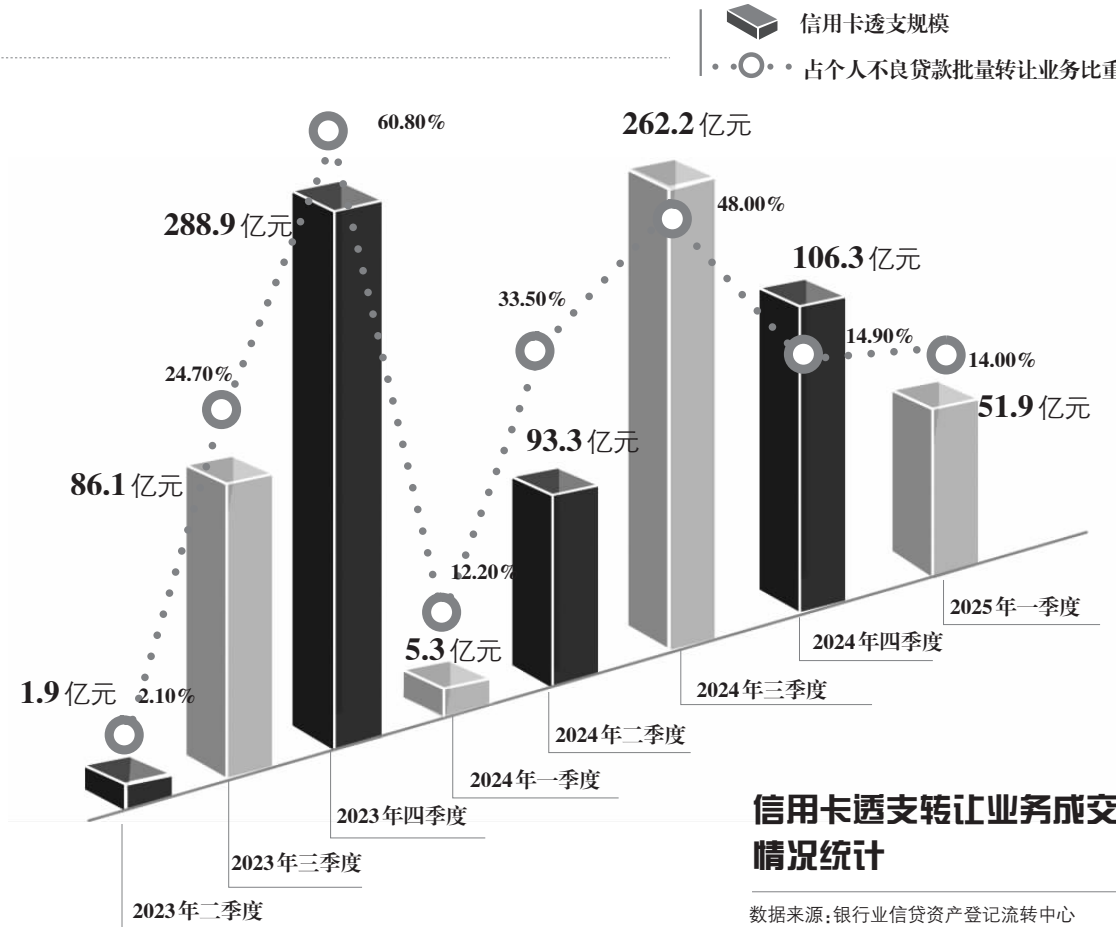
在加速处置不良资产的同时,银行信用卡业务正全面推进结构调整和经营模式重构。

董峥认为,不管是清理“睡眠卡”还是剥离不良资产,都体现信用卡业务“断臂”转型的发展决心。“未来存量经营是必然趋势,现阶段银行信用卡业务的开拓重点转向深耕优质的财富客群或私行客群,这成为银行信用卡业务破局的核心。”

从市场表现来看,自年初以来,不少银行纷纷推出针对高端存量客户的专属信用卡,并举行系列主题活动,通过支付优惠、场景对接等举措精准满足客户的多元化需求。

上述股份银行信用卡业务人士指出,信用卡是银行促销费的重要抓手,尤其在推动消费、做强国内大循环的背景下,作为消费金融领域的主力军,信用卡业务被寄予厚望。也正因此,银行都在积极推动信用卡业务转型,通过精细化运营和业务模式转型,提升其消费场景的服务能力。

杜娟进一步强调,在行业激烈竞争与转型压力下,信用卡业务已全面步入精细化运营时代。这一转型的核心在于:一是精细化客户运营,通过构建更精准的客户画像与分层体系,实施差异化的运营策略,具体措施包括加强私域客户沉淀、执行精细化运营动作(如客户促活提醒、资产达标奖励发放)、实现产品智能匹配推荐、打造呈现页面的“千人千面”效果以及开展精准营销,其核心目标是围绕“以客户为中心”的理念,全面优化业务流程与服务模式,从而提升客户体验与价值获得感;二是以信用卡为纽带拓



展综合服务能力,例如整合信用卡团队与支行业务团队资源,打破条线壁垒实现跨部门协作,将信用卡客群与银行的财富管理、零售金融等业务进行交叉营销,通过多产品组合搭配,有效提升客户黏性与综合价值;三是高度重视风险管理能力的提升以优化资产质量,这涉及精准定位目标客群、依托技术手段强化审批与风控能力、加强贷中风险管控与预警机制(及时识别并清退高风险客户)以及提升合规催收与不良资产处置能力(包括拓展多元化处置渠道);四是着力推进信用卡展业的降本增效,部分银行通过调整组织架构提升运营效率,另有银行则通过优化获客策略及激励措施,旨在提高客户转化率并降低获客成本;五是创新产品功能与权益设计以贴近年轻用户

需求,如积极与主流社交平台、热门IP合作推出联名信用卡,提供更契合年轻群体偏好的场景化权益吸引用户;六是加强包括场景生态合作在内的多样化方式提升市场竞争力,典型做法包括以信用卡业务为切入点,深入融合具体消费场景;七是强化数字技术的研发与应用,将大数据、人工智能等数字技术深度赋能于客户运营、风险管理、降本增效、产品创新、员工赋能等多个关键业务领域,驱动整体运营效率与效果的跃升。

任婧麾认为,当前做强国内大循环已成大势所趋,信用卡业务应当积极响应党中央、国务院关于提振消费的号召,提供更加贴合市场需求和人民需要的信用卡产品和业务,特别是在新能源汽车、

电子产品消费等新消费场景、新消费需求上聚力、发力。

不过,董峥还指出,消费者选择使用信用卡进行消费时,银行附加相关权益或激励是重要的服务手段,但信用卡的核心定位应回归其作为消费工具的本质。

“驱动消费行为的根本因素并非信用卡本身,而是消费者内在的潜在需求和消费意愿。”董峥强调,“拉动消费的首要任务在于创造有效的消费需求。信用卡的未来发展趋势,应立足于这一基础,充分发挥其作为辅助支付工具和消费金融服务提供者的作用。发展信用卡业务应避免本末倒置,即过度依赖、堆砌权益来诱导那些本无消费意愿的用户进行透支消费。纠正对信用卡角色认知的这一偏差,是行业健康发展的重要前提。”

年中考核临近 中小银行扩信贷优负债

中经记者 郭建杭 北京报道

2025年即将过半,为全面检验年度目标推进成效,动态校准经营策略,近期多地中小银行召开业绩经营会议,对全行二季度信

资产端:加大贷款投放力度

记者了解到,目前多家中小银行二季度的重点工作普遍关注新增贷款投放,其中“三农”、小微等传统领域是主攻方向。

5月29日,孝感农商银行召开专题会议传达贯彻全省农商行信贷投放工作座谈会精神。会议上提出,面对经济下行、大行下沉、息差收窄的外部形势,要始终坚持以加快信贷投放推进高质量发展的信心和决心。该行强调要从支农支小中挖掘新的业务增长点,为风险化解腾出空间,为效益增长夯实基础。

5月27日,洛阳农商银行在2025年二季度推进会议上提出,当前该行正处于改革发展的关键阶段,必须持续加大信贷投放力度,以做大做强客户基础为前提,深入研究“党建+网格+大数据”课题,做实网格化营销和整村授信,将金融服务嵌入百姓生活,打造农村(社区)金融生活圈;以建立用好公客客户白名单为方式方法,用好小微企业融资协调机制,写好金融“五篇大文章”。

5月26日,缙云农商银行召开“抓客户、拓市场、控风险”专项行动推进会,提出要以“抓客户”为基础,重点关注存量客户、流失客户,高度重视新客拓展,上下联动抓实稳存拓新;要以“拓市场”为重点,深耕“三农”、小微等传统领域,强化公私联动,加强政银协作,多措并举抓好支农支小。

联合资信金融一部人士告诉记

贷投放重点和风险化解等工作进行再部署。

《中国经营报》记者注意到,加大不良资产清收、增加信贷投放、降本增效做优负债结构等成为银行业业绩经营会议的共同议题。

者:“农商银行应建立客群、产品、服务方面的差异化优势,重点深耕本地特色产业和小微客户,避免在利率持续下行的环境中与大型银行直接竞争。同时,农商银行要提升自主获客能力,通过科技赋能完善风控体系,在控制风险的前提下获取合理收益。此外,随着国家政策积极出台政策提振消费,区域性金融机构亟待提升场景化金融服务水平。”

中国人民银行数据显示,2025年一季度贷款增速放缓,二季度增加贷款投放力度意愿较强。具体来看,2025年一季度对公贷款中普惠小微贷款同比增长12.2%,2024年一季度普惠小微贷款同比增长20.3%;2025年一季度涉农贷款同比增长8.4%,2024年一季度涉农贷款同比增长13.5%;2025年一季度个人经营贷款余额24.97万亿元,同比增长5.8%,2024年一季度个人经营性贷款余额23.45万亿元,同比增长15.4%。

在信贷投放加码的同时,不良贷款清收也成为重点工作。

5月26日,缙云农商银行提出要以“控风险”为前提,持续加强日常管理,积极开展不良资产清收工作,进一步压实风险管理责任,靠前谋划抓牢风控底线。

5月20日,荆门农商银行提出锲而不舍抓好风险化解,要将风险化解工作作为第一要务,紧盯三大指标,积极推进政银合作,压实责任清收,开展以物抵债,严控风险占

比,确保6月底风险贷款得到有效压降。

5月29日,内蒙古农商银行林西支行在重点工作部署会上指出,统筹推进各项任务落实,正确处理业务经营与风险控制的关系,对新增贷款的合法性、合规性和合理性进行尽职调查和严格审查,全面提升信贷投放质量,加大不良资产清收盘活力度,做好对公低成本存款营销,两个“全面走访”重点工作,促进业务经营高质量发展。

2025年一季度商业银行不良贷款率整体平稳。

国家金融监督管理总局发布《2025年一季度银行业保险业主要监管指标数据情况》显示,2025年一季度末,商业银行不良贷款余额34366亿元,比上季度末增加1574亿元;不良贷款率1.51%,比上季度末上升0.01个百分点。其中农商银行一季度不良贷款新增459亿元,季末余额8235亿元;不良贷款率2.86%,比上季度末上升0.06个百分点。

湖南省农信联社一级高级经理彭树军指出,目前商业银行的信用风险整体可控、主要指标整体稳定,其中国有大行起到了风险“压舱石”的作用。不过,部分中小银行尤其是部分农商银行的信贷质量面临较大压力,因此农商银行要强化资产质量管理,既要考虑在“分子端”进行清收旧账、严防新增,也要考虑在“分母端”合理提额日贷,大力拓展首贷等。

2025年一季度商业银行主要指标情况

指标	大型银行	股份制银行	城商行	民营银行	农商银行	外资银行
不良贷款余额(亿元)	14584	5373	5787	241	8235	147
不良贷款率	1.22%	1.23%	1.79%	1.76%	2.86%	1.05%
资产利润率	0.67%	0.78%	0.56%	1.08%	0.69%	0.71%
拨备覆盖率	247.17%	212.32%	183.93%	215.95%	152.64%	230.04%
资本充足率	17.79%	13.71%	12.44%	11.98%	12.96%	20.12%
流动性比例	72.33%	66.07%	99.22%	56.92%	90.69%	78.93%
净利润(亿元)	3243	1453	865	58	876	72
净息差	1.33%	1.56%	1.37%	3.95%	1.58%	1.35%

数据来源:国家金融监督管理总局

负债端:结构优化进行时

前述东北城商行人士指出:“存款和贷款规模是常规业绩要求,也是业绩经营会上普遍关注的内容。目前来看银行资金成本高、息差压力大,存款冲时点意愿减弱,重点关注贷款投放和不良资产处置清收。”

在目前降息周期下,降本增效、优化负债结构成为银行业的共识。

5月下旬,荆门农商银行在其经营例会上强调,久久为功抓好揽存优存。该行提出要坚持长期主义,保持不打“价格战”的战略定力;抓好责任揽存,严肃工作纪律,杜绝机关转嫁压力、索要业绩,减轻基层负担。左云农商银行则提出要聚焦降本增效,深挖潜能促增收,要牢固树立“过紧日子”思想,坚持向管理要效益,向创新要动力;要深挖中间业务,强化车险、贵金属等

产品的协同联动,打造“线上+线下”融合营销体系。

此外,部分上市银行接受投资者调研时也提到了应对息差收窄、优化负债结构的内容,例如青农商行(002958.SZ)方面表示,2025年青农商行将进一步优化资产负债结构,加强贷款定价管理,降低负债成本,多元化盈利来源,不断加强风险防控力度,稳步提升盈利能力。

博通咨询首席分析师王蓬博告诉记者:“近一两年来中小银行在经营存款的理念发生了变化,从‘规模为主’到‘优化结构’,在近期大型银行存款利率下调后,中小银行迅速跟进下调存款利率也反映了这种转变。”

王蓬博指出,随着LPR下降,贷款利率下降明显,商业银行在经营压力下实际存款利率也下调,五年期存款利率

普遍低于一年期及三年期的存款利率。

5月份中小银行掀起新一轮存款利率调整潮。多家农商银行、村镇银行相继宣布下调定期存款利率,调整后,部分机构五年期整存整取利率最低已降至1.2%,跌破国有大行1.3%的同期利率水平。

毕马威6月4日发布《低利率背景下的存款业务模式创新》报告指出,商业银行传统存款业务正面临利率差收窄、客户需求多元化的双重挑战。存款业务作为银行负债端的核心支柱,其经营逻辑已从单纯追求规模扩张转向深度挖掘客户价值。如何通过产品创新、场景化运营和精细化管理,降低负债成本,构建“存款—权益—消费”的闭环生态,成为银行在低利率时代实现转型升级的关键。