

近年来商业银行经营压力凸显，收入增长乏力的同时不良资产承压，“躺着挣钱”的好日子一去不返。但从公开披露的年报数据显示，各家银行不约而同的聚焦信用卡业务。信用卡业务在各家行内“一枝独秀”，有些银行的信用卡收入和发卡量甚至实现同比跨越式增长。其中浦发信用卡的表现最为抢眼——2016年净流通卡量达531.59万张，同比增长46%，信用卡透支余额达2668亿元，同比增幅高达141%。不过市场越景气，越需要我们保持定力，透视繁荣背后可能存在的问题。

1、依赖规模推动增长模式，资产负债表“虚胖”

商业银行转型的关键一点就是增加中间业务收入，摒弃靠资产规模推动效益增长的传统模式，招商银行(25.98 +1.05%, 诊股)很好地诠释了这一点。2017年一季度末招商银行资产规模比交通银行(6.37 +0.16%, 诊股)少2.73亿元，却实现归属股东净利润199.77亿，超出交行6.54亿元。

事实上信用卡业务对于母行而言很重要的一个贡献就是中间业务收入，但目前我们注意到很多银行信用卡业务还是在靠资产规模驱动，通过扩大生息资产规模实现收入增长。信用卡分期收入到底算不算手续费收入，即是否是真正的中间业务收入这个问题我们暂且放在一边；信用卡业务板块的资产负债表“虚胖”，即信用卡业务的资产已具备相当规模已是事实。

在传统信用卡业务模式下，持卡人从申请信用卡到收到卡片激活再刷卡透支，然后到账单日银行记账形成收入，需要一定时间有的甚至需要数月之久。而信用卡现金分期这类产品按日记息，只要持卡人透支即可形成银行的生息资产及后续收入，这对于当下收入增长压力巨大的银行而言诱惑是很难抵挡的。监管机构已经注意到了现金分期等信用卡产品增长过快，也出台了相应的监管举措，但从文件本身而言主要是针对的风险。毕竟现金分期这类产品基本等同于小额无抵押无担保的信用贷款，而且银行对于发放现金贷款后的具体用途也很难做到有效的监控。其实除了风险之外，这种靠生息资产规模推动的增长模式本身就很难保证持续高速增长。

2、表外资本消耗不容忽视，“轻资本”尚难落地

资产规模的扩张自然会带来资本充足率的压力，只是在目前很多银行其他业务板块贷款投放不足所以表现不太明显而已。未来如果信用卡业务的资产负债表持续扩张，一定会使得银行的资本充足率吃紧，从而发展受限。而除了表内资产规模的扩张以外，按照《商业银行资本管理办法》，信用卡未使用授信额度作为一项表外资产也需要计提资本。

大多数持卡人对于信用卡额度十分敏感，除了正常消费外，拥有一张高额度的信用卡很多时候甚至成了一种身份的象征。因而各家商业银行在同业竞争时，经常把高额度当作产品卖点。随着卡量的增加，授信总额扩大的同时必然带来未使用授信额度的累积，再考虑到信用卡的激活率和活跃度，未使用授信额度的总额相当可观。

从业内人士了解的情况来看，目前有些银行的信用卡额度使用率处在较高水平，这可能与他们大力营销的举措分不开。但对于那些额度使用率较低的银行而言，如何减少无效的授信额度从而减少资本消耗也是不能回避的问题。

3、业务向线上迁移提升效率，但成本投入仍需考量

信用卡的运营依赖于大量的科技、人工和市场促销投入，只有通过规模效应降低单位成本才能真正实现“轻运营”是不争的事实。很多银行目前都试图通过科技手段把业务从线下搬到线上来降低成本投入，比如从传统的营销人员面对面推广转变为网络申请信用卡。消费者不再需要填写纸质申请表，而是在线填写信息后就能很快收到信用卡中心后台系统自动审核的结果，是否通过申请及额度多少，这大大提升了信用卡的获客效率。

各家银行都有自己的APP、网站和官方微信，但实际上信用卡网申入口主要依赖于布置在诸如淘宝、腾讯等互联网平台的主页或是支付界面，这就必然涉及到费用的支付。对于合作方而言，这种费用就相当于平台流量的变现，按互联网的逻辑是量越大单价越贵。如果通过该平台申请100张卡片每张是50元，那么如果申请1000张单价可能就变成了60元。很多信用卡中心每年的网络申请进件量数百万，单这一项每年的营销费用就可能高达亿元。

网络申请渠道的开辟通过减少营销人员的数量从而减少人工成本，但人工成本的减少是否可以弥补营销费用的增加值得考量。如果包括网申费用在内的各项投入不随着业务规模的扩大而被摊薄，甚至出现比传统人工发卡更高的情况，那实现“轻运营”只能是句空话。所以如何与互联网企业全方面的深入合作，从简单的“流量变现”转变战略合作，恐怕也是摆在各家发卡行面前的课题。

4、资金及拨备成本不透明，真实盈利水平存疑

信用卡业务的成本主要构成与传统银行无异，主要是资金成本、减值准备支出，以及包括人力成本和营销费用在内的经营费用。其中，资金成本为信用卡中心向总行拆借资金的成本，多通过总行进行FTP计价。此资金价格主要为内部考核使用，从了解的情况来看很多银行的内部FTP价格并未反映出市场真实水平。不仅定价通常低于市场资金价格，而且定价机制不够灵活（多为固定价格），并不能真实反映市场资金供求关系。而随着信用卡资产规模的持续扩张，市场资金价格的波动对于信

用卡净收入乃至银行整体的影响不容小觑。

信用卡不良资产的认定有着明确的规定，按《商业银行信用卡业务监督管理办法》规定，逾期三个月以上即为不良资产，相当于按账龄确认不良，严格讲不涉及管理层判断，排除了人为干扰因素。而按要求信用卡减值准备计提需满足拨备覆盖率150%和拨贷比2.5%孰高原则，但真正满足这一标准的信用卡中心并不多。很多银行的做法是银行整体满足了监管的要求，但信用卡业务的拨备并未提足，这直接影响了信用卡版块业绩的真实评价。一些银行为了抢占市场，满足短期业绩要求，不惜投入重金砸市场，既打破了市场正常公平竞争的秩序不说，过快扩张的过程中还很可能埋下了不良的隐患。如果信用卡业务利润没有真实反映，客观的评价就无从谈起了。

信用卡业务有户均透支额度不高、指定用途和风险分散的特点，商业银行在深受小微贷款不良之苦后零售业务进一步下沉，贷款资源投向类似“小小微”的信用卡业务是顺势而为。虽然目前信用卡业务的发展过程中存在着一些隐忧，但随着消费信贷市场的发展，信用卡业务仍然有着广阔的发展空间。

笔者根据过往的金融从业经历，尝试着提出几点想法，以抛砖引玉：

公司化经营

前银监会主席尚福林在2016年全国银行业监督管理工作会议上明确提出，“指导条件成熟的银行对信用卡、理财、私人银行、直销银行、小微企业信贷等业务板块进行牌照管理和子公司改革试点”。2017年1月，中信银行和百度联合发起的百信银行已获准批筹。

独立公司化运作能够实现信用卡业务的全口径核算，真实反映信用卡业务的经营情况和盈利水平。传统管理模式下信用卡的资金拆借价格未必公允，一些后台成本和科技投入无法明确切分，就算通过内部管理会计系统进行内部计价也很难准确，而这些问题在以独立公司运作的模式下将不复存在。此外，公司化运作能够很好地实现风险隔离。目前信用卡业务本身的流动性风险都是总行统筹，信用卡业务在公司化以后必然会独立面对包括流动性风险在内的一系列问题。只有这样，才能真正有动力去调整业务结构和展业的节奏，真正提高流动性风险的管理水平。

假如能够借鉴百信银行，未来的信用卡公司携手互联网企业实现深度战略合作，信用卡业务一定会有更多的想象空间。从客户获取到营销推动、从风险防范到产品创新，传统金融与科技相融合一定会迸发出更蓬勃的生命力。

资产负债表“瘦身”

从欧美及日本等成熟信用卡市场的通行做法来看，都是通过资产证券化实现资产负债表的“瘦身”，以解决信用卡业务的资本约束乃至流动性风险问题。目前国内信用卡市场招商银行和平安银行在资产证券化业务上较为积极，但大多数银行信用卡资产证券化的推动力度并不大，主要原因是即期经营业绩特别是收入指标的压力较大。

资产证券化一般较难实现溢价发行，所以通过资产证券化实现即期收入的增加较为困难，反而更可能的是冲减当期应确认的账面收入。但通过资产证券化的交易安排，可以将超额收益沉淀在次级部分，相当于将本期可确认的收入未来再实现。只要资产证券化的模式持续运转，经测算总体信用卡资产的收益在表内或是出表相差无几。更何况有些信用卡资产比如信用卡汽车分期贷款尤其适合做资产证券化，十分受市场欢迎。由于该类资产属于指定消费的交易，多数有抵押且不良率较低，从前期的市场发行情况来看实际融资成本也并不高。

除了正常类资产外，不良资产证券化也是恰逢其时。在不良压力高企的情况下实现不良资产洁净出表的好处自不用说，依照监管关于信用卡拨备计提的政策，只要不良资产实现出表，如果提足拨备，至少就可以冲减不良资产本金50%的减值准备支出，相应增加利润。而信用卡资产催收的可能性较高，不良资产的可回收额有保障，因而不良资产证券化的收益也更有保障，市场接受程度也相应较高。

差异化经营

目前信用卡产品的同质化程度很高，从消费者的角度来看各家银行的信用卡差别不大。虽然信用卡的发卡量和客户群在持续增长，但如何保证客户不流失，让新的持卡人贡献收入，变成“有价值”客户，这是各家信用卡都面临的问题。

首当其冲是客户群的差异化，即目标客户的定位问题。不同客群的表现各异，按年龄、风险偏好程度、消费习惯等都可以加以区分。到达一定客户规模后，一定是需要找到目标客户群体进行“深耕细作”，集中有限资源进行持续投入，才能获得期望的收益。倘若像“撒胡椒面”一样，客户流失问题就会随之而来。

其次，锚定客户群体后需要考虑的就是产品的差异化。客户群不同自然产品设计应该有所区别，实际上即使同一客户群内，不同客户的产品也应该差别化。差别化的产品一方面可以提升客户体验，让客户有“定制服务”的感觉。同时产品或服务的差别化可以激发客户的潜在需求，实现增收创收的目的。

再次就是定价的差异化。随着《中国人民银行关于信用卡业务有关事项的通知》文件的出台，标志着信用卡业务的利率市场化工作自2017年起正式施行。但事实上，信用卡产品早就通过账单分期、现金分期等产品绕开了《银行卡管理条例》中关于

信用卡最高利率万分之五的规定。而且应该看到，目前信用卡分期的产品价格是在包括互联网金融在内的同业竞争已经十分激烈的环境下形成和确定的，可以说信用卡产品的定价已经在一定程度上实现了市场化。

即便如此，在信用卡产品的定价上依然可以做文章。目前大多数银行的信用卡产品定价还是成本加成的逻辑，没有真正实现风险定价。如果未来能够同过数据积累和系统建设实现基于业务风险的定价，那么每一个客户每一笔交易的收费都可能不同，真正能够实现收益和风险的精确匹配。以信用卡年费为例，现在基本都是首年不免，刷够一定次数或金额免次年年费。未来完全可以更精细化的定价，根据不同的客户的表现确定个性化的年费减免优惠。

几年前业内就有“信用卡市场饱和了”的论调，但事实证明，信用卡产品有着强大的生命力。在互联网金融、第三方支付不断冲击的背景下，信用卡业务仍然保持了持续增长的势头，各类创新产品也在不断涌现。更为可喜的是，我们注意到传统银行正在与互联网深度融合，以人工智能为代表的新技术也在不断地挑战人们的想象力。有理由相信，通过科学管理和大胆创新，信用卡业务一定会再攀高峰。