

不良贷款率攀升、资产质量风险加剧……

# 行业格局迈向深度重构

## 抉择

## “撤并潮”迭起 商业银行经营模式的选择

值得关注的是,商业银行在加快业务层面的战略调整的同时,也不断强化组织架构重整,实现管理模式的变革。今年以来已有交通银行、民生银行、广发银行等十余家银行信用卡分中心终止营业,这一现象背后,折射出商业银行在信用卡经营模式上的战略选择。

在国有银行中信用卡业务较为突出的交通银行,其太平洋信用卡中心旗下已有多家分中心关闭,2025年,南昌分中心、深圳分中心、兰州分中心、贵阳分中心、福州分中心、天津分中心先后终止营业,2024年则有柳州分中心、桂林分中心终止营业。

更早启动改革的工商银行,2022年就已撤并了工行牡丹卡中心(业务不限于信用卡,而是包括所有银行卡)深圳分中心、南京分中心。华夏银行信用卡中心广州分中心、天津分中心、青岛分中心在2023年、2024年相继终止营业。

专家分析指出,分中心撤并与信用卡业务转型需求直接相关,随着信用卡发卡量下滑、交易额减少,银行针对性开展精简是其中的必然趋势,当前调整是战术性收缩而非战略性撤退,本质是资源投入区域结构和方式的优化,并推动银行的整体零售转型。在行业转型的背景下,银行通过业务整合优化资源配置,将有助于提升服务效率和风险控制能力,从而让作为消费

媒介的信用卡在扩内需、促消费的大趋势下做出更多贡献。

随着分中心陆续关闭,信用卡业务管理模式正经历深刻变革。交通银行等银行机构将原有分中心业务转由当地分行统筹管理,推动持牌专营向属地分行经营转型。以广发银行为例,牡丹江分中心终止营业后,属地信用卡业务将由牡丹江分行主导开展,实现与零售金融、财富管理等业务板块的资源协同。这种变革一方面通过分行网点能够更全面地了解客户需求,为客户提供更具针对性的产品和综合服务;另一方面,属地化经营使银行能够更全面地掌握客户信息,有助于打破信息、数据等管理壁垒,为信用卡经营提供更多参考。

值得一提的是,优化结构之外,银行正加快出清不良资产以优化个贷业务。在银登中心,多个信用卡透支项目、个人消费贷项目挂牌转让。银登中心数据显示,2024年全年,个人不良贷款转让业务的未偿本息规模合计2861.9亿元,挂牌项目数为1041单,较2021年的185.6亿元挂牌规模、189单的挂牌项目数量,大幅增长10倍以上。今年以来,已有包括交通银行、平安银行、建设银行在内的20余家银行在银登中心平台转让个人不良贷款,挂牌信息总数近200条,和去年同期相比,增长态势明显。

## 展望

## 借助场景化经营 为用户打造更加便捷好用的服务

当前,信用卡业务正经历从规模扩张向质量提升的战略转型阵痛期。中国人民银行发布的《2024年支付体系运行总体情况》显示,截至2024年末,信用卡和借贷合一卡7.27亿张,同比下降5.14%,人均持有信用卡和借贷合一卡0.52张。

董峰认为,信用卡市场日渐饱和,靠规模扩张的经营方式已经走到尽头,数字化促使信用卡在技术层面的更新换代,存量经营则是信用卡精细化运营的重要体现。面对寒冬,行业在深刻反思二十年来粗放式经营带来的教训的同时,应将信用卡权益与用户的刚需消费相结合,最大程度抓住消费者的消费场景,以提升用卡活跃度,这也是转型过程中的核心所在。

素喜智研高级研究员苏筱芮认为,信用卡行业发展从过去“跑马圈地”的高速发展阶段进入到了高质量发展阶段,规模增长减缓是必然趋势,也意味着信用卡的增长遭遇瓶颈,竞争比以往更加激烈。在此背景下,要做好信用卡业务,一方面需要洞察用户需求,通过功能的完善等手段打造差异化竞争优势;另一方面需要充分融入零售生态,借助场景化经营,为用户打造更加便捷好用的信用卡服务。

在2024年年报中,多家银行提到了场景化建设的重要性。建设银行强调,该行信用卡贷款业务把握国家“以旧换新”与“促进消费高质量发展”等政策契机,联

合热门行业头部商户,承接补贴、消费券发放等政策措施,服务百姓日常消费及分期需求。由此,2024年,建设银行以10658.83亿元、增长6.89%,成为首家信用卡贷款余额突破万亿元门槛的发卡银行。招商银行也在年报中提到,持续推进高质量获客策略,不断完善信用卡产品体系和用卡体验;加强资产组织能力,推动分期资产业务发展,强化账单分期、消费分期等精细化运营能力;同时,通过模式创新助力业务提质增效,依托AI技术赋能员工,进一步提升运营效率和客户体验,该行信用卡以9477.09亿元、增长1.27%保持贷款余额规模的次席。农业银行同样通过落实“扩内需、促消费”的国家战略,紧抓消费品以旧换新政策,积极支持汽车、家装、家电等大宗消费,以及养老、教育、旅游等热点领域,加大消费信贷投放力度等,使信用卡贷款余额规模在2024年末达到了8588.11亿元。

尽管短期内信用卡市场难复往日辉煌,但作为银行零售业务的重要组成部分,信用卡的战略地位依然稳固,商业银行对信用卡业务的重视程度并未减弱,其作为连接消费场景、积累用户数据的核心载体的战略地位尚未被动摇。唯有从“信贷工具”转向“用户价值深耕”,给客户带来更高效、更安全的支付与金融服务体验,方有迎来“又一春”的可能。

2025年以来,不少银行密集宣布停发部分联名信用卡产品。据不完全统计,至少有7家国有大行或股份制银行宣布停发旗下至少22款联名信用卡产品。其中,浦发银行信用卡中心从2025年5月12日(含)起停止发行浦发腾讯联名信用卡、浦发网易云音乐联名信用卡、浦发高德联名信用卡等14种。交通银行、建设银行、邮储银行等多家银行也接连停发旗下多款联名卡的卡面。

有银行业人士向记者表示,因为能在短期内迅速实现规模增长,联名卡一度成为信用卡业务里的“宠儿”,但这种模式也存在弊端,长期来看因权益兑现困难、年费过高、后续配套服务难跟进等问题,导致“三分钟热度”用户无可避免地增多,闲置卡、睡眠卡也有一部分由此而来。

在削减权益、停发联名卡举措的背后,实则是商业银行基于投入产出比所进行的务实考量。这些做

法虽不可避免地会对用户的用卡积极性产生负面影响,甚至可能招致用户投诉乃至引发法律纠纷,但从宏观层面审视,它们契合了银行持续经营的商业逻辑。不过,降低成本、控制支出并非信用卡业务调整的最终目标。在资源受限的情况下,如何更有效地顺应新的发展环境,已然成为信用卡业务变革的核心要义。

博通咨询金融行业首席分析师王蓬博认为,信用卡市场进入存量竞争时代,发卡量增速下滑、获客成本升高成为普遍现象,信用卡业务的盈利空间受到挤压。裁撤分支机构、调整权益规则成为必然选择。未来,信用卡在权益设计上更加注重客户的刚性需求和实际使用体验,增加与日常生活密切相关的权益,如加油优惠、超市购物折扣等;提高权益的使用门槛和兑换规则的透明度,避免权益的滥用和浪费。

■廖木兴/图