



作者 | 洪偲馨、伊蕾

来源 | 馨金融

从早期的“跑马圈地”到存量时代的“精耕细作”，再到移动互联网时代的平台化、后台化.....中国信用卡行业经历了35年的变迁。信用卡的发展史也是一部科技推动金融服务重构的进化史。

从另一些维度来看信用卡中心：

- 它们“独立”于总行之外，是商业银行现代化经营的探路者；
- 它们没有网点，是线上化运营的急先锋；
- 它们早早地实现数字化、自动化的作业流程，是中国金融科技发展历程中的特殊“样本”。

今晚“愉见财经”向大家推荐馨金融（XIN FINANCE）的一篇深度观察，记录了中国信用卡市场从0到1、再到N的演进历程。这也是一部商业银行向现代化、数字化演进的微缩史。



—— 2004~2008 ——

在信用卡元年之后的两年里，各家信用卡中心大都经历了短暂的阵痛和调整。央行征信中心刚刚起步、海外模式大都「水土不服」、盈利困局难以突破。

但很快，随着市场环境的变化和各家银行的调整，中国的信用卡市场迎来了第一波爆发式的增长，不同的机构也逐渐找到了自己的节奏和发展的路径。

不过，2007年开始中国金融市场将全面开放，外资行携技术和经验进入中国，市场竞争变得愈发激烈，信用卡行业面临的挑战才刚刚开始。

四、困于征信

Y

2002年，美国，旧金山。

下班之后的陈建和往常一样在网上浏览新闻，他是Fair Isaac公司的策略科学部高级经理。这家公司有一个更广为人知的简称——FICO，它的信用评分模型被全世界数百家银行使用。

这一天，一则来自中国的消息引起了他的注意；中国央行下设的征信中心获批筹建了。作为一个信用卡风控及管理专家，陈建敏锐地捕捉到了新闻背后的意义：中国的信用卡市场要真正启动了。

当晚，陈建去公司附近的伯克利大学参加北大校友聚会时，兴奋地把这个信息分享给了两位老同学，一位是在伯克利读博的陆挺（现野村证券中国首席经济学家），一位是同在旧金山FICO工作、后来成为GE资本信用卡首席风险官的沈复初。

在校门外的一个小餐馆里，三个20多岁的热血青年开始畅想即将蓬勃发展的中国金融市场。

说干就干，陈建很快做出了选择，他放弃了已经拿到的MBA录取通知，转而开始为回国做准备。当时，银行专营的信用卡中心才刚刚在国内出现，整个信用卡市场还处于萌芽状态。

如何把美国成熟的信用卡经验带回中国？陈建决定花上一些时间做系统的调研，并梳理一下信用卡发展的全球经验。

当他完成一系列准备工作时，已经是2004年的夏天。这一年，中国有越来越多的银行开设了信用卡中心，央行征信中心也在2月正式成立了，中国的信用卡市场越发活跃起来。

2004年10月，30岁的陈建被提拔为FICO历史上最年轻的总监，派至中国，负责筹备FICO中国公司。回国后，他将过去两年的研究成果结集出版，分别是《信用评分模型技术与应用》、《现代信用卡管理》。

这是中国最早关于信用卡的两本专著，也成为了中国信用卡从业者的「圣经」、当时几乎人手一套当做「操作手册」。不过，尽管带着FICO的光环，再加两本书打前站，陈建回国的「创业」之路也并不顺利。

信用分与「征信」不同，后者是一份关于个体信贷行为记录的集合，或者说是信息的加总，提供事实而非判断。信用分则是基于征信数据，并通过算法加工后得出的评定结果，为机构放贷决策做参考。

换言之，征信数据是信用评分的基础。数据维度越多、准度越高，评分的效果则越好。在美国，FICO分是基于Trans Union、Equifax、Experian三大征信局的数据构建的评分模型。

但当时的中国市场，央行征信中心和各行的信用卡中心才刚刚成立，数据的集中和规范尚未完成，「巧妇难为无米之炊」，再好的模型也跑不出结果。再加上，当时中国银行业的IT系统也难以提供足够的算力去支撑。

急切等待央行征信中心——个人信用信息基础数据库上线的不止陈建和它身后的FICO。

2004年，第一批信用卡中心刚刚起跑便遭遇了一场重大的危机。集中运营和发卡带来了「产能」的大幅提升，2004年国内信用卡市场新增发卡540万张(有循环信用功能的信用卡)，增长率为100%。

以最早成立信用卡中心的招行为例，2003开业首年便发卡超过60万张，一举刷新亚太地区发卡新纪录。2004年全年新增发卡222万张，是2003年新增卡量的3.6倍

。

信用卡中心的「产能」上来了，征信系统的效率却难以匹配，一度造成大量压件。这次「压件危机」也让大家意识到，信用卡市场的发展不止需要银行一方在制度和模式上突破，更需要征信体系、刷卡环境、用户习惯等全方位的改善。

到2004年12月，央行征信中心的个人信用信息基础数据库实现15家全国性商业银行和8家城市商业银行在全国7个城市的联网试运行。而真正完成与全国所有商业银行和部分有条件的农村信用社的联网运行则要到第二年的8月了。

从某个角度来说，信用卡的发展在征信体系建立初期起到了决定性的作用。因为在房贷、车贷等个人信贷业务刚刚萌动的时代，使用相对高频的信用卡提供了更多维而丰富的个人信用数据。

对比美国市场，同样可以看到类似的发展脉络。

20世纪后半叶，消费信贷在美国经历了爆炸式的增长，传统征信机构从报纸等分散渠道获取各类可疑、未经求证信息用以进行信贷决策的模式越来越显得低效且精确度低。

尤其是60年代末信用卡诞生后，随着申卡人数的增加，美国的银行和发卡机构意识到，用户信用评价方式数据化的重要性，它要远比从其它渠道获取信息来进行主观臆测的精准率更高，而且适用于高速发展中的市场。

与中国不同的是，美国已经形成了以艾可飞（Equifax）、益百利（Experian）和全联（TransUnion）三大征信局为主体的征信格局，并有充分的市场需求——企业、发卡机构、商家等，和丰富的信用产品供给，例如FICO分。

征信体系和信用产品的发展成为了信用卡，乃至整个消费金融市场发展的基础。反过来，消费金融市场发展又为征信体系的完善和信用产品的丰富提供了更多维度的数据和长远的动力。

直到2005年，中国的银行信贷登记咨询系统才升级为全国集中统一的企业信用信息基础数据库。同年，人民银行发布了《个人信用信息基础数据库管理暂行办法》，并相继出台配套制度。

这样一来，既保障了个人信用信息基础数据库的建设和运行，又规范了商业银行报送、查询和使用个人信用信息的行为。值得注意的是，为了配合这个全国统一的征信系统建立，也倒逼各个商业银行升级了自己的技术系统。

五、运营战事

Y

由于信用卡的盈利模式较为单一，在集中化运营的情况下，规模效应尤为重要，其

中，营销则是最关键的一环。国内的信用卡中心大都参考海外模式或中国台湾模式构建，运营方式也几乎被照搬了过来。

2004年6月，来自花旗银行中国台湾分行的曾宽扬被任命为浦发花旗信用卡中心首席执行官。等他到岗时发现，自己在上海并不寂寞，曾经的一些老朋友、老对手也在同一时期北上，加盟了不同银行的信用卡中心。

比如，他在花旗的前同事，后来也是花旗信用卡在台湾最大的竞争对手——中国信托金融控股公司（下称，中信金控）的副总裁仲跻伟，已经先他一步来到上海，出任招行信用卡中心总经理。

2003年底，平安信托与汇丰银行联手收购福建亚洲银行，此桩收购完成后更名为「平安银行」，总部设在上海。跟仲跻伟一样，曾经同为中信金控副总裁的陈昆德被平安集团挖角，出任平安银行首任行长。

当时，几乎每一个信用卡中心都能找到几个「台湾顾问」，他们见证了中国台湾信用卡市场从0到1，从鼎盛到衰退的全过程。随着他们的到来，「台湾模式」也被复制到了内地市场。

到2005年6月时，中国台湾地区的信用卡总量超过4300万张，已经是中国台湾地区人口数的两倍。其中，发卡量最大的中信金控就有超过705万张，而台湾花旗成为最大的外资发卡行，拥有超过200万张卡。

彼时，距离中国台湾全面开放信用卡市场不过12年时间。之所以能够取得如此快的发展，与中国台湾发卡机构激进的运营策略不无关系。尽管这种方式一直饱受诟病，但在一个新市场起步初期还是非常奏效。

当时，各个信用卡中心一开业便祭出各种营销活动：从免年费、送赠品，到联名卡、刷卡送礼、消费积分等等一个都不落下。最有代表性的如招行，很早就推出过刷卡消费返还现金，刷卡积分换取帕萨特、Mini Cooper等营销活动。

这在当时造成了颇为轰动的效应，引发了媒体和网友的热烈讨论，网上各种刷卡换车的攻略层出不穷。

往深一层看，积分换车的背后其实是信用卡产品逻辑和服务理念的改变。在世界范围内，消费积分都被商家广泛作为提高消费者忠诚度、增加客户黏性的方法。招行信用卡由此开始推行「积分永久有效」策略，也有此意。

曾宽扬所在的浦发信用卡在营销方面同样大手笔，只要申卡成功，并在三个月内刷

卡超过3000元，持卡人即可获得价值近千元的礼品。相对于当时每一信用卡100元左右发卡成本，这无疑是天价投入。

在信用卡市场发展初期，「积极」的运营策略，效果是显而易见的。就如同后来互联网公司的「线下铁军」一样，大量人力和资金的投入得以快速砸出一个新市场。

从2003年到2005年的3年时间里，国内信用卡发行规模扩大了600%。其中，最早独立的招行信用卡已经发卡300多万张，占据了20%左右的信用卡市场，成为了中国本土最大的发卡机构。

不过，台湾经验也不是万能解药，因为两地的用户基数和市场环境差异较大，随着内地信用卡规模的快速增长，一些新的问题出现了。

比如，当时信用卡中心的客服大都参照了中国台湾的经验，一个客服对应一定比例的卡片数，以此类推同比例增加。因为信用卡中心没有网点，所以客服的数量和质量在很大程度上直接影响信用卡的运营效率和服务水平。

但后来发现，这样的配比完全没办法应对快速增长的客群。由于咨询量暴增，不少信用卡中心的客服部门一度濒临瘫痪。

此外，还有一个信用卡中心都碰到的挑战——账单寄送。由于中国地域辽阔，每月邮寄数百、上千万的信用卡账单是一笔不小的成本，而且天气、邮局、甚至印刷厂的效率都会影响到它的送达。

其实，不管是客服和账单危机，本质上都是银行管理效率、成本控制的问题。这也倒逼信用卡中心很早便开始投入大量资源在运营和管理的优化上，包括对于科技的应用也普遍走在了商业银行其它业务部门之前。

六、盈利迷途

Y

世界范围内来看，100万张信用卡、5年盈亏平衡、8年收回投资，这基本是信用卡行业的共识。但从中国市场来看，一家银行如果没有300万张活卡，则很难盈利。

究其根源，还是与中国市场的特殊环境和盈利能力有关。

通常来说，信用卡的收入主要来源于三部分：利息、回佣、年费。后两者差不多可以覆盖信用卡的获客和运营成本，而循环授信带来的利息收入才是最主要的利润来

源。

但不同市场、不同机构，这三部分收入的比例也不尽相同。

比如，全球最有代表性的发卡机构——美国运通，它的主要收入就来自于高年费和高回佣。运通模式之所以能走通，一方面，它树立了精英的品牌形象，给持卡人带去了光环；同时它提供了大量优质的客户服务。

运通最有名的百夫长黑金卡，俗称「黑卡」，是世界公认的「卡片之王」。它早已超越了一张信用卡，成为顶级身份的象征，额度无上限，邀请制办理。对于持卡人的服务更是无微不至、无所不包。

另一方面，针对商户端，运通的闭环支付网络可以为商户提供更多增值服务，如著名的「忠诚度计划」，即商户可以根据持卡人在既定时间段内的累计刷卡金额、笔数来提供回馈计划。

所以即便是全球金融危机之后，不少知名的信用卡中心都出现了亏损，美国运通在2009年的交易额也下降了9%，但交易笔数却并没有太大波动，这充分说明了其用户的忠诚度。

这也是运通模式难以被复制的原因，其强大的支付受理系统再加上高素质的特定持卡人才支撑了它得以向商户收取高于行业平均水平的回佣。

除了美国运通之外，另一家美国公司——Capital One的发展路径也颇具代表性。而与美国运通截然不同，利息收入是Capital One最主要的营收来源。

80年代末，在Capital One的信用卡业务正式入场、发力之前，美国的信用卡市场已经非常成熟，几近饱和状态，信用较好的美国家庭一般都持有多个银行的信用卡。

当时，各家银行或发卡机构普遍采用「20+19.8」的收费模式，即20美元的年费和19.8%的年化利率，没有任何差异化的费率策略。Capital One的两位创始人Fairbank和Morris抓住了这个市场空白，设计出了个性化定价的产品。

信用卡市场群体大概可分为三类：1.

信用良好、按时还款的高收入群体，典型如运通的客户，按时还款、从不分期；2. 过度借贷的高风险客户；3. 贷款经常展期但能保证最低还款额的次级客户。

前两类客户都无法给银行或发卡机构贡献太多利息收入，Capital One将目标锁定在了第三类客户，创始人之一的Morris说过一句很经典的话，「傻子都知道借钱，但赚钱的秘诀是找到其中会慢慢还钱给你的人。」

当然，光找准目标客户和市场定位还不够，真正让Capital One成功的要义还有，它们摒弃了传统的信用评估方式，通过大量的数据分析对客户进行识别，并实现差异化定价和定制化服务。

回到中国市场，不管是美国运通模式，还是Capital One模式，都有一些「追随者」，但一落地却发现行不通。

比如，年费。当时的中国市场，刚从借记卡发展到信用卡，用户还不习惯被扣减年费这件事，甚至频频发生因为扣年费而状告银行的事件。所以后来，很多信用卡中心一度取消了固定年费，改成了中国特色的「弹性年费」。

利息收入部分的发展就更慢了。中国缺少借贷文化，在信用卡起步初期，使用循环授信的人占比极少。因为它们需要支付的利率在18%左右，而当时个贷的利率大概在4%—6%，用户难以接受这样的差距。

在这种情况下，中国的信用卡中心大都采取了中间路线，糅杂了运通模式和Capital One模式，逐渐走出了自己的特色。

但也因为循环授信使用比例长期在低位徘徊，生息资产规模有限。在相当长的一段时间里，各家银行的信用卡中心都没有摆脱盈利难、盈利少的窘境。

直到2003、2004年，以招行信用卡中心为代表开始试水Pos分期、邮购分期等产品，逐渐摸索出了一条路，抓到了新的营收增长点。当然，这对风控又提出了更高的要求，所以各家信用卡介入此类业务的时间和程度各有不同。

七、几种路径

Y

在信用卡元年之后的两年里，各家信用卡中心大都经历了短暂的阵痛和调整。但也非常快，中国的信用卡市场便迎来了一波爆发式的增长，不同的机构也逐渐找到了自己的节奏和发展的路径。

相对而言，工、农、中、建、交几大行在网点和品牌上优势明显，信用卡业务也仰仗了这些资源，因此在发展初期显得中规中矩。反而是一些股份行，因为不具备网

点优势，只能在战略和战术上另辟蹊径。

比如，风格激进的广发银行，在信用卡方面就推崇「不求风险最低，但求利润最大」的原则，将风险视为成本的一部分，认为信用卡的经营管理就在于找准风险与利润之间的平衡点。所以，它也是最早实现信用卡业务盈利的银行之一。

而合资模式大都经历了一段「本土化」的改良过程，典型如，浦发花旗信用卡中心，第一年（2004）的发卡量才2万张。这个成绩也让外界一度质疑，外资模式「水土不服」。

事实上，曾宽扬也并非浦发花旗信用卡中心的第一任首席执行官，在他之前还有一位华裔CEO朱仁焘，也是20多年的「老花旗」，其上任不足一年便匆匆换人，传言是源于业绩表现不如预期。

按照当时管理层的解释，浦发信用卡发行量不大主要是由于运用了花旗全球风险管理经验，对申请人的信用审核比较严格。比如，申请人至少需要提供四份文件——身份证、年收入3万元以上的收入证明、工作证明以及家庭住址。

同样的信用评定制度，花旗在其他国家和地区都能适用，但在中国却难以推进。一方面，是这些证明开具起来颇为繁琐，另一方面，验证证明的成本也比较高。比如，在美国等地，银行可根据纳税情况来了解收入，但中国却不太适用。

后来，经过持续的本土化改革，浦发花旗信用卡才渐渐走出了自己的一片天。进入2005年，浦发的信用卡发卡量每月以30%的速度增长，到了年底已经突破20万张。

另一家总部位于深圳的中信信用卡中心则主打「高端客群」，也摸索出了一条差异化的发展路径。

中信银行自2004年1月份正式对外发卡，不到三年时间发卡200多万张。其中，中信白金卡的发卡量排在了全国各大银行的第一位。等到2006年5月30日服务升级时，中信则直接打出了「打造中国白金服务第一品牌」的口号。

而招行信用卡的发展路径则与总行的大零售战略一脉相承。

2005年1月，在招行全国分行行长会议上，「不做对公业务，现在没饭吃；不做零售业务，未来没饭吃」，时任招行行长的马蔚华提出，要加快零售业务、中间业务和中小企业业务的转型，这也标志着招行一次转型拉开序幕。

到2005年底时，招行信用卡业务收入在招行零售的中间业务收入占比已经达到40%，而在个人贷款业务中则占有7%的份额。这个成绩也证明了招行信用卡「独立」发展的选择。

值得注意的是，2005年，招行零售部门的两员大将——戴兵和陈劲分别加盟光大银行和中信银行信用卡中心，担任总经理。成为招行为信用卡行业输送的第一批高管，后面还有平安信用卡的梁瑶兰、兴业信用卡的严学旺等皆出自招行。

如果再算上副总或中层级别，信用卡行业中出自招行的人就更多了，这也让招行一度被称为中国信用卡行业的「黄埔军校」。

一个小插曲是，2002年招行信用卡中心初创时，从复旦、上财、交大招揽了一批应届生，这第一批校招员工在内部被称为「黄埔一期」。后来，这批人大都成为了信用卡和消费金融行业的中流砥柱。

那是一个百花齐放的阶段，中国信用卡市场开始焕发活力，各家银行投入了大量的资源来「跑马圈地」。

央行数据显示，2006年底，我国银行信用卡发卡量为4958万张；2007年前三个月，信用卡发卡量每月平均增长100万张以上。而截止到2007年下半年，工行、招行、建行等银行都已经宣布信用卡发卡量超过1000万张。

一个更为重要的时代背景是，到2007年的时候，除了农业银行，工商银行、建设银行、中国银行和交通银行等国有商业银行都完成了A+H股上市，招商银行、中信银行等股份制银行也都登陆了资本市场。

「上市」让中国的银行们步入了更加市场化的发展阶段，即便2008年发生了全球金融危机也没能减缓这一步伐。如果说这场危机这让券商和公募基金陷入了低谷，但却意外地把中国银行业推入了一个「黄金时代」。

中国政府于2008年11月推出了进一步扩大内需、促进经济平稳较快增长的十项措施，俗称「四万亿计划」。换言之，这场金融危机，并没有成为击垮中国银行业的炸弹，反倒开启了一段前所未有盛世。

包括信用卡在内的个人消费信贷也进入了一段长达十年的上升期。



2016年至今，在金融科技发展，零售金融复兴的当下，信用卡成为了商业银行最重要的获客和营收来源之一。可以说，得信用卡者得零售，得零售者得未来。

信用卡的第二次「大爆发」带来了发卡量和活跃度的激增，但风险也很快显现出来，市场格局再一次出现新的分化。

信用卡进入「存量时代」，竞争的关键不在于发卡规模，更在发展方式和用户运营上。

下一个十年，中国的信用卡市场会走向何方？

十一、二次爆发

Y

消费金融的发展，以及金融科技的应用深化催生了互联网信贷市场的繁荣。

一时间，各种类信用卡产品层出不穷。例如，分期类的花呗、白条，现金类的微粒贷、借呗都在很短的时间内打出了市场。尤其在年轻群体，更是占得用户心智和使用习惯上的优势。

以微粒贷为例，到2017年8月，这一款产品的余额便超过了1000亿，而彼时距离这款产品上线不过两年时间。

这是什么概念呢？当时，上海银行、宁波银行等头部城商行的个人贷款规模也不过在1000亿元左右（包括个人房贷在内）。这也意味着，微众——这家新型互联网银行，仅凭一款产品就超越了一些头部城商行历时20年所积累的零售规模。

同时期，蚂蚁金服旗下的花呗、借呗，同样增势迅猛。此外，还有一些围绕信用卡生态的「代偿」产品，同样风生水起。而这些「鲶鱼」的出现，给当时的包括信用卡在内的零售金融市场带去了极大的震撼。

市场环境和用户习惯的改变也让商业银行开始重新审视零售业务。2016年以来，越来越多的银行转而发力零售金融，而作为「大零售」的重要组成部分，信用卡也借势迎来一次爆发式增长，开启了第二次行业跃迁。

2017年，国内信用卡累计发卡量从前一年的4.65亿张猛增至5.88亿张，累计发卡量同比增长26.45%，高出同期借记卡增速18.9个基点，这也是近年来罕见的信用卡增速超过借记卡。

其中，工行、建行、招行三家累积发卡超过1亿张，先后迈入了信用卡的亿级俱乐部。而股份行中的平安银行、中信银行也增势迅猛，2017年新增发卡同比增长80%、70%。

从规模来看，自2010年起，国内信用卡信贷余额始终保持了20%以上的增速，从约0.5万亿增长至2017年末的5.56万亿，2017年的增速更是高达37%，其在信贷总额中的占比也从不足1%提升至2017年末的4.63%。

信用卡第二次爆发式增长的背后还有一个重要的行业背景是，受利率市场化、金融自由化的冲击，中国银行业的盈利能力出现大幅下滑，这也让银行更有动力加大包括信用卡在内的零售金融权重。

麦肯锡选取了中国40家颇具代表性的上市银行作为研究标的，2016年，它们的税前利润为18842亿元，经济利润为3335亿元，相比于上一年经济利润下降33%。

通过分析这40家银行2016年的财报，这份报告得出了不少有意思的结论，比如，零售贷款组合占40家银行贷款33%，但创造的经济利润高达2214亿元，资本回报高达24.5%。

这也意味着，上市银行的「零售贷款占比越高，单位资产市值越高。」

结合中国的市场环境和国外的发展经验，麦肯锡也在报告的最后做出预判，未来5-10年，零售银行对于银行业的利润贡献会超过50%。而中国则具有发展零售金融条

件：人均收入增加、消费习惯改变，以及金融科技的发展。

不过直到2016年，放眼中国银行业，零售业务规模、收入和利润占比均突破50%的银行仅招行一家，这也是有着「零售之王」美誉的招行第一年取得这个成绩。

这种趋势性的转变在国有大行身上会格外明显。

作为一家为国家基础设施项目服务而生的商业银行，建行对公业务的投入和占比在相当长一段时间内都是远超个人板块的。但它从2014年开始发力个人信贷，并在2016年超越工行，成为国内最大的个人贷款银行。

后来，建行又提出「零售优先」的口号。进一步进军住房租赁市场，并进一步加大了信用卡、小微贷款等业务的发展力度。到2017、2018年建行新增贷款投向个人贷款的比重分别达到了75%和80%。

伴随着信用卡行业第二次大爆发，市场格局也发生了微妙的变化：招行依旧一骑绝尘，平安、浦发、中信势头凶猛，大行之中的建行快速崛起。在业务上，各家机构都开始大力拓展分期产品和现金产品，做大生息资产规模。

这时的信用卡中心已经与成立初期时的境况截然不同，不少银行的信用卡业务异军突起，甚至成为最重要的营收来源之一，也是「大零售」板块最核心的驱动引擎。

当然，这第二次行业「跃迁」引发了不少争议，也埋下了一些风险隐患。

十二、存量时代

Y

转折来的很快。

央行数据显示，从2017年三季度开始，信用卡行业发卡量增速陡然下降，从近7%的高位一路跌至2019年一季度的0.63%，俨然从「盛夏」进入「寒冬」。

与之相对应的，信用卡资产规模增量从2018年开始也进入下行通道。并且，信用卡的「不良」开始抬头，这其中有很大一部分因素是P2P、现金贷等整治所导致的共债风险加速暴露的结果。

信用卡发展放缓，有观点认为，这是银行出于对风险的考虑及监管要求，主动放缓了新增发卡的动作当然是主要因素。而也有一种声音是，过去几年中国信用卡的市

场渗透率本就被过于低估了。

过去十几年里，商业银行凭借国内巨大的市场空间实现信用卡业务迅猛增长，发卡量从1.86亿张增长至9.7亿张，增长了4.2倍；交易总额从3.5万亿元增长至38.2万亿元，增长超过10倍。

如果参考成熟市场的指标，按照人均持卡量看，我国的信用卡渗透率并不算高。央行数据显示，截止2019年四季度末，国内人均持有信用卡和借贷合一卡0.53张。

但被忽略的是，跟成熟市场（例如，美国）相比，两地的人口结构是不同的（美国和中国的农业人口占比分别为18%、41%）。并且，作为信用卡服务的主要人群，中国劳动年龄人口数量和比重已经连续7年出现双降。

此外，同一时期伴随着新金融的发展，各种消费金融产品、「类信用卡」产品层出不穷。这除了带来更充分的市场供给之外，还伴生的一个问题就是加剧了「共债」的可能性，因为这些体系外的产品没有进行「刚性扣减」。

（商业银行授信审批和额度调整时，要在本行核定的总授信额度基础上扣减申请人在他行已获累计信用卡的授信总额。）

所以，这是一道并不复杂的算术题，作为分母的目标人群数量在萎缩的同时，作为分子的信用卡和「类信用卡」产品却在增加。加上银行本身所采取的收缩策略，行业内逐渐形成共识——信用卡的「存量时代」已经到来。

根据央行数据，截止2019年四季度末，信用卡和借贷合一卡新发卡0.45亿张，环比下降15.95%，这也是近三年来，信用卡市场第一次出现发卡量环比下降，也是历史上第一次环比降幅达到两位数。

当然，新金融对于信用卡的冲击不仅体现在发卡数量上，更在发展方式和服务模式上。

互联网头部平台依托场景和流量优势跨界布局，并快速渗透个人消费信贷业务。同时，这些互联网巨头通过线上线下的场景垄断，重塑了人们的支付习惯，使银行在支付场景中逐渐被后台化。

随着互联网彻底颠覆了平台与客户的连接方式，以卡片为载体切入支付场景再衍生出其他金融服务的业务逻辑，在整个业务链条上的发展空间都被逐渐压缩。

换言之，以金融交易为核心的单一商业模式，已经难以留住客户并为他们创造更多

的价值。而当线上流量红利消失，规模扩张的方式不再适用；当市场强敌环伺，用户基数不再是难以跨越「护城河」；信用卡的上半场已然终结。

「银行卡只是一个产品，App却是一个平台，承载了整个生态。」这是招商银行行长田惠宇在该行2018年财报中喊出的一句话。

到2019年末，招行信用卡APP「掌上生活」累计用户已有9126万，比肩不少互联网巨头。并且，「掌上生活」上非信用卡用户占比31.51%，金融场景使用率和非金融场景使用率分别为76.21%和73.90%。

这也意味着，这个信用卡App早已超越了一个金融应用，成长为一个开放式的生活金融平台。

在其它信用卡App上同样可见这一发展趋势，大量生活场景和功能被并入其中。因为，对于不少银行来说，信用卡App已经成为一个重要的获客入口，以及金融科技成果的展示窗口。

十三、结语

Y

经历了两年的急速狂奔之后，中国的信用卡行业在2019年走到了拐点。

从上市银行的2019年报来看，信用卡市场的新增发卡大幅萎缩、交易规模增长放缓、资产质量明显下滑……信用卡业务之于银行的价值、定位也发生了一定的变化。

而从市场格局来看，工、建行累积发卡量最大，招行则在交易规模、营收、APP活跃度等方面一骑绝尘。平安、浦发、光大、中信银行等稳居第二梯队，而长沙、盛京、郑州等一批城商行则格外活跃，开始发力信用卡业务。

按照行业经验，信用卡的「不良」通常会在发卡12-24个月之后才进入爆发期。而2020年伊始，受新冠疫情影响的叠加，信用卡的资产质量无疑将承受更大的压力，有关信用卡危机的担忧也不绝于耳。

从去年的年报数据来看，上市银行的信用卡「不良」普遍仍处于低位，但同比上升的速度却是过去十年的高位。其中不良率最高的民生、交行、浦发的分别为2.48%、2.38%、2.3%。

更值得关注的是，当信用卡「不良」超过2%的分水岭，该业务的盈利空间也大打

折扣，曾经追求的规模效应反而会成为负担。长此以往，必然会影响信用卡板块自身的良性发展，以及总行的投入力度。

到2020年，中国信用卡行业已经步入第35个年头，期间历经数次沉浮和变迁。

这是中国银行业中最早与国际接轨的板块，也是最先发力线上、应用科技的领域。从信用卡这个切面，我们可以一窥中国消费金融、零售金融，甚至金融科技的演进过程和未来走向。

如今，中国信用卡行业再次走入发展的十字路口，它是会再次逆流而上、涅槃重生，还是困于现状、停滞不前？期待在不久的未来，我们便可以看到答案。

参考资料：

1. 《不做「一卡通」翻版》，于江
2. 《中国信用卡冲过大拐点》，李硕、于江
3. 《招行「颠覆式」转型图谋金融控股集团梦》，钟加勇
4. 《美国运通信用卡的盈利模式研究》，王晨
5. 《太平洋卡的汇丰基因》，王春梅
6. 《闯荡华尔街》，李斌

愉记枕边伴读 听风金融江湖

大道至简 | 山雨欲来 | 精打细算 | 后台魅影 | 寻租空间

五十度灰 | 生如夏花 | 火眼金睛 | 人艰不拆 | 知己知彼

舍得之间 | 请君入瓮 | 碧瓦朱甍 | 游刃有余 | 明日之城

互惠互利 | 姗姗来迟 | 那年花开 | 尽职尽责 | 一念成佛

造假成本 | 完美谎言 | 种豆得豆 | 异曲同工 | 演员诞生