

金融行业 反内卷

从“内卷”到“外拓” 银行信用卡“反内卷”藏在智能化变革中

■本报记者 李冰熊 悦

“现在信用卡市场内卷严重,我们获客压力挺大的。如果有需要,我们可以提供上门办卡服务。”某银行员工方敏(化名)告诉《证券日报》记者,“以前我们信用卡业绩考核主要看发卡量,现在还要看客户办卡后的消费流水,以及信用卡在微信、支付宝等支付平台的绑定率等。”

华北地区某银行的业务员荣林(化名)已经在一季度完成了今年信用卡办卡考核的KPI(关键绩效指标)。“有些信用卡的权益很好,客户会主动过来找我们办卡。抢手的信用卡产品我们不太需要地推。”据荣林介绍,行内信用卡考核指标主要看新客户获客量。

受访银行一线业务员的经历是当前信用卡行业步入“深水区”的缩影。自2022年三季度末以来,全国开立的信用卡和借贷合一卡数量已连续下降9个季度,从巅峰时期的8.07亿张下降至2024年末的7.27亿张,行业集体步入存量博弈期。在这场由市场饱和、监管趋严、宏观环境共同催化的行业变革中,信用卡市场正在告别“内卷”,加速价值回归,业务结构调整优化之路已然开启。部分银行以“优风控、优客户、优管理”重构业务底层逻辑,在行业沉淀中选择“增技术、增协同、增服务”作为破局利斧。

内卷之路: 分化与抉择

冰山之下,暗流涌动。作为一种具有小额信贷功能的支付工具,信用卡能够满足消费者在衣食住行方面的多种需求。经过几十年的发展,“花明天的钱实现今天的梦想”的信用卡消费理念已深入人心,信用卡业务也成为银行零售业务的重要组成部分。

发卡量是观察信用卡市场规模变化的关键指标。从近几年的数据来看,信用卡存量规模在2022年达到8.07亿张的高点。也正是在这一年,一路飙升的信用卡发卡量开始出现转折。

中国人民银行数据显示,截至2024年末,全国信用卡和借贷合一卡在用发卡数量共计7.78亿张,2021年末增至8亿张,2022年三季度末达到8.07亿张的峰值,其后便一路下滑。2022年末至2024年末,这一数值分别为7.98亿张、7.67亿张、7.27亿张。截至2024年末已连续下降9个季度。可以看到,这一轮信用卡数量缩减不仅持续时间长,而且下降趋势显著。

从主要商业银行逐年缩减的信用卡数量上也能印证这一点。比如,工商银行近三年的信用卡发卡量呈现收缩态势。该行财报显示,2022年末至2024年末,工商银行的信用卡发卡量分别为1.65亿张、1.53亿张、1.50亿张。

从信用卡贷款规模来看,据A股上市银行2024年年报,主要商业银行信用卡贷款规模增长出现分化。6家国有大行信用卡贷款余额合计为3.22万亿元,较2023年年末的2.96万亿元,增长9.02%;而9家上市全国性股份制银行的信用卡贷款余额合计为3.67万亿元,较2023年年末的3.89万亿元,下降5.79%。

今年以来,各大银行的信用卡业务展现出更多“倦怠”,多家银行宣布停止发行联名信用卡,并对信用卡权益进行大幅调整。调整内容主要涉及交通出行里程兑换、机场贵宾厅服务以及消费优惠等方面。国家金融监督管理总局官网显示,某国有大行在4月份集中终止了绍兴、湖州、嘉兴、保定、唐山等信用卡分中心的运营。

诸多受访消费者的直观感受是,现在银行的信用卡地推不如以往那么密集。“由于前期办的信用卡太多了,日常使用率不高的信用卡都注销了。”有信用卡消费者告诉记者。

苏商银行特约研究员薛洪言表示,银行出于风险控制和成本优化的考量,优先收缩部分区域的信用卡业务线下网点。未来区域性调整可能进一步扩大,信用卡业务将加速向线上化、数字化迁移,线下机构精简的趋势将持续。

“当前,信用卡业务‘跑马圈地’式的规模化增长时代已经结束,过渡到以存量客户运营为核心的深耕阶段。面对新增发卡难度上升、客户活跃度下降、交易额增长趋缓等挑战,银行正在从‘规模导向’向‘质量导向’转型。”中国银行研究院研究员杜阳对《证券日报》记者表示。

破除内卷: 在智能化变革中探索创新

应时而变,才能抓住先机。

数据背后,信用卡市场告别“内卷式”发展,从“重数量”转向“重质量”已然迫在眉睫。行业变革中既有危机也孕育着新机遇。2025年《政府工作报告》提到,加快建立健全基础制度规则,破除地方保护和市场分割,打通市场准入退出、要素配置等方面制约经济循环的卡点堵点,综合整治“内卷式”竞争。

不少银行机构人士认为,信用卡市场“反内卷”之路藏在智能化变革中:探索创新数字人应用、智能化系统改造等“无人区”,利用金融科技将业务“化繁为简”。加快重塑信用卡业务逻辑,深耕存量客户,增强服务质效成为诸多银行的共识。

记者调查发现,多家银行根据自身资源和市场环境,各显身手突破业务瓶颈,实现提质增效。主要从重塑信用卡业务体制机制,挖掘



重点消费领域分期业务机会,推动信用卡客户服务数字化、智能化转型等方面发力,增强信用卡获客与经营效率。记者查阅多家银行2020年至2024年年报发现,部分银行对于重塑信用卡业务底层逻辑已开始了“先手棋”。

比如,招商银行2024年年报显示,该行持续推进信用卡客户服务的数字化、智能化转型,借助AI工具,探索重构交互体验,提升客户服务质效。

邮储银行2020年年报中对于信用卡业务的表述为:加强线上化和场景化转型,保持信用卡业务规模合理增长和质量稳步提升。时至2024年,邮储银行的信用卡业务已实现“跃迁”。2024年该行新一代信用卡核心系统全面投产上线。通过新一代信用卡核心系统建设,邮储银行重塑信用卡业务逻辑和业务发展生命线,凭借核心系统构建的全新架构体系,实现交易级账户体系、场景化交易授权、可灵活扩展的开放额度体系、多层次多维度的定价体系等功能。

从趋势来看,银行信用卡业务底层逻辑的转变,正在驱动信用卡市场走上“反内卷”之路,更在深层次反映出市场竞争格局和消费者需求的变化。

“未来信用卡不再只是传统支付工具,而是承载客户金融需求、消费需求和生活服务需求的综合载体。”杜阳认为,“对银行而言,挑战在于如何有效激活存量客户,提升卡片使用率和交叉销售能力;机遇则在于通过数字化技术重塑客户触达路径与服务模式,实现从‘金融中介’向‘场景服务中介’的跃迁。”

薛洪言称,当前银行在信用卡

业务“反内卷”的路上正采取不同的战略路径破局,需辩证看待存量深耕时代下信用卡业务的挑战与机会。挑战主要来自移动支付普及及年轻客群更倾向数字化信用产品,传统信用卡支付工具属性被削弱等。机会也同样显著,信用卡仍是银行中间业务收入的重要来源,尤其在净息差走低时期重要性被动提升;作为促消费的重要端口,信用卡连接消费场景的价值不减,可通过深度嵌入消费生态叠加综合金融服务提升客户价值,在转型中抢占先机。

薛洪言认为,银行信用卡业务在“反内卷”的道路上仍需平衡好规模增长与风险控制,一是采取“低波动”的风控策略,动态调整授信策略,加强对存量客户的风险评估,收紧对高风险客户授信准入,优化客群结构;二是通过聚焦细分市场、提供差异化服务吸引低风险优质客户,提升存量客户质量;三是利用大数据等手段实时监测风险,优化风控模型,压降不良生成水平,实现增长与风险的动态平衡。

薛洪言认为,银行信用卡业务在“反内卷”的道路上仍需平衡好规模增长与风险控制,一是采取“低波动”的风控策略,动态调整授信策略,加强对存量客户的风险评估,收紧对高风险客户授信准入,优化客群结构;二是通过聚焦细分市场、提供差异化服务吸引低风险优质客户,提升存量客户质量;三是利用大数据等手段实时监测风险,优化风控模型,压降不良生成水平,实现增长与风险的动态平衡。

提质增效: 十字路口下的风险与出路

信用卡业务内卷表面上呈现出来的是各家银行在贷款规模、客户数量、月活数量的差异。长远来看,信用卡业务要实现高质量发展将是一场争夺用户忠诚度的较量,“反内卷”的核心动力来自行业生态重构和经营逻辑的质变升级。

“信用卡内卷的根本原因在于同质化竞争,而破除内卷的关键在于创新。”在南开大学金融学教授田利辉看来,信用卡“内卷式”获客及业务发展模式,易引发过度授信风险,部分银行信用卡坏账率持续增长,风险控制压力有所增大。同时,权益同质化易导致用户“薅完即走”,留存率不足。银行信用卡业务告别“内卷式”发展模式存在机会,包括挖掘下沉市场潜力、利用数字化转型赋能,聚焦细分客群设计定制化产品,打造差异化竞争优势。

“面对市场环境变化,银行正在从信用卡权益体系重构、属地经营及网点综合化转型、渠道建设等方面‘反内卷’。”中国邮政储蓄银行研究员姜飞鹏表示,此前银行长期依赖粗放式扩张(追求发卡量),

忽视精细化运营(如客群分层、场景深耕),导致市场陷入低水平重复竞争。未来破局需转向差异化产品设计、生态化服务以及创新技术驱动风控能力升级。提质增效背后风险与机会并存。

需直面的是,信用卡整体面临资产质量承压的挑战。以6家国有大行为例,截至2024年末,4家国有大行的信用卡不良贷款率较上年末有所攀升。

薛洪言认为,银行信用卡业务在“反内卷”的道路上仍需平衡好规模增长与风险控制,一是采取“低波动”的风控策略,动态调整授信策略,加强对存量客户的风险评估,收紧对高风险客户授信准入,优化客群结构;二是通过聚焦细分市场、提供差异化服务吸引低风险优质客户,提升存量客户质量;三是利用大数据等手段实时监测风险,优化风控模型,压降不良生成水平,实现增长与风险的动态平衡。

“反内卷”告别同质化的无效竞争,银行应从战略层面面对信用卡业务重新定位,既要认识到对客户关系维护和消费金融拓展的重要意义,也要正视客群信用分化、消费结构升级带来的运营难题。”杜阳认为,第一,在客户获客上,要强化数字化手段的运用提高触达效率和转化率。第二,在客户运营上,应建立基于生命周期的动态运营模型,围绕新户激活、活跃维系、额度管理、分期转化等环节开展精细化策略设计,提升客户黏性和综合贡献度。第三,在产品权益方面,优化权益组合,突出差异化定位,提升市场细分竞争力。第四,在运营效率方面,推动线上化、智能化服务建设,借助AI客服、自动化审批与风险控制,降低人力成本、提升响应速度与风控能力。五是积极提升产品研发能力,将科技业务成果“越擦越亮”。

谈及金融科技如何更好地支持科技型企业,杨海平建议,一是积极提升产业研究能力,深入产业,开展服务模式创新,加载特色增值服务;二是积极对接中央和地方科创企业培育政策,充分利用各类支持政策纳入综合服务方案设计考量因素之中;三是联合各类中介和金融机构,与其他金融资源形成合力。

业内人士表示,在推进科技金融的同时,金融租赁公司也应注重风险评估,通过建立和完善风险评估体系,对科技型企业的财务状况、市场前景、技术实力等进行全面评估,确保租赁项目的安全性。通过不断创新服务模式,金融租赁公司能够更好地服务实体经济,推动科技创新与产业升级,为构建现代化经济体系贡献力量。

首批新模式浮动管理费率基金 “闪电”获批 打破“旱涝保收”实现利益共享

■本报记者 昌校宇

5月23日,首批26只新模式浮动管理费率基金正式获批,易方达基金、富国基金、博时基金、南方基金、中欧基金、东方红资产管理、景顺长城基金等公募机构参与其中。从产品上报到获批仅用6个交易日,这一“闪电”速度充分体现了市场各方对《推动公募基金高质量发展行动方案》(以下简称《方案》)的积极响应和落实。

业内人士认为,首批新模式浮动管理费率基金获批,旨在进一步优化基金管理人与投资者的利益共享机制,通过激励基金管理人提升主动管理能力,从而为投资者带来更好的投资体验。

管理费率挂钩持有时间、投资回报

5月7日,中国证监会主席吴清在国新办新闻发布会上强调,“优化主动权益类基金收费模式,业绩差的必须少收管理费,通过浮动管理费收取机制,扭转基金公司‘旱涝保收’的现象。”同日发布的《方案》明确要求,“对新设立的主动管理权益类基金大力推行基于业绩比较基准的浮动管理费收取模式,对符合一定持有期要求的投资者,根据其持有期间产品业绩表现确定具体适用管理费率水平。”

此前,公募基金行业曾推出三类浮动费率基金,将管理费与基金规模、基金业绩、投资者持有时间挂钩。此次获批的新模式浮动管理费率基金,将管理费率与投资者每笔投资的持有时间、相对业绩比较基准的超额收益水平挂钩,注重构建基金管理人与投资者利益共担机制,有助于鼓励投资者长期持有。

景顺长城基金相关人士表示:“根据《方案》相关要求,与基金业绩表现挂钩的浮动管理费分三档收取,具体操作层面展现出两个鲜明特征,即‘千人千面’和‘双向浮动’。”

首批新模式浮动管理费率基金根据每位投资者、每笔基金份额的持有时间和持有期间年化超额收益情况,确定该笔基金份额对应的基金管理费率。由于开放式基金每个投资者申购赎回时点各异,实际投资收益也各不相同,这就自然形成了差异化的管理费率浮动场景,这样更直接地体现管理费收取与投资者利益的关联。同时,管理费的浮动是双向的,有下也有上。当投资者持有期限达1年及以上,收益不及约定水平时,管理费将向下调整;当收益表现超越约定水平且收益为正时,则可收取超额管理费,这种机制有利于鼓励基金管理人投资者创造长期持续的超额回报。

南方基金总经理杨小松表示,浮动管理费收取机制,用优化的费率模式激励基金管理人提升管理能力和业绩,强化利益共担机制,重新定义基金管理人投资者的关系,并有望为行业带来四个方面正向影响。

一是强调长期投资,鼓励投资者长期持有。对于持有一定期限以上的投资者通过费率优化设计来提升投资体验,引导投资者长期投资,降低非理性操作,提升盈利体验。二是强调扶优限劣,以提升投资者获得感为核心。根据投资者实际盈亏情况来对应收取不同费率,真正践行以投资者为中心的价值取向。三是强调超额收益,考验专业化投研能力。管理费与相对业绩比较基准的超额收益挂钩,引导基金管理人和基金经理摆脱对市场贝塔收益的依赖,切实提升挖掘阿尔法超额收益的投研能力,重塑行业的投资文化。四是强调风格明晰,增强投资稳定性。将管理费与业绩比较基准挂钩,以业绩比较基准作为衡量盈亏情况的“标尺”,强化了业绩比较基准对基金投资运作的约束,避免投资风格漂移,激励基金管理人推出策略清晰、风险收益特征明确的产品。

强化业绩比较基准约束作用

记者从业内获悉,此次获批的26只基金拟任基金经理阵容豪华。招商基金朱红裕、东方红资产管理周云等价值派老将将与中欧基金沈悦、景顺长城基金农冰立等绩优新秀同台竞技。

以有着超16年司龄的东方红资产管理周云为例,目前,他共管理8只权益类基金,规模合计达132亿元(包括共管基金)。据周云在管基金的2024年年报披露信息,截至2024年末,他个人持有旗下基金超过150万份,实现与持有人利益深度绑定,以稳定的投资理念和组合管理策略为投资者创造价值。在业绩表现上,周云在管部分基金年化收益率超10%。

据了解,在首批26只产品中,中欧大盘智选混合发起式是唯一发起式基金。发起式基金意味着在产品发行时,来自基金管理人等发起资金的认购金额不低于1000万元,且持有期限不低于三年,在当前公募费率改革的背景下,通过利益绑定增强投资者信心,进一步凸显了基金管理人“风险共担、利益共享”的理念。

易方达基金负责人此前曾表示,公司将根据《方案》相关要求,增加发行基于业绩比较基准的浮动管理费率主动权益基金,进一步强化业绩比较基准的约束作用,同时更加广泛深入地开展投资者教育,帮助客户理解掌握费率结构、费率变化规则以及相关风险,更好地进行投资决策。

“在改革推动下,未来将会出现更多浮动管理费率产品,让投资者利益和基金利益保持一致,有利于提高基金长期的回报。”东方红资产管理相关人士表示,资产管理与财富管理将通过利益共担的约束机制,脱离短期的利益追逐模式,回归到以投资者为核心、以专业价值为引领的正确轨道上。浮动管理费率改革将会为行业带来新气象,财富管理行业将真正以投资者需求为导向,赢得投资者的信任,并在投资者实现资产增值的过程中,实现自身价值的提升,共建良好的生态圈。

有销售机构人士表示,与传统固定费率产品相比,浮动管理费率基金一定程度上体现让利,投资者对此类产品或有较高接受度。不过,由于相关条款相对复杂,需要销售机构加强投资者教育和售后服务,帮助投资者充分理解产品特性。

金租公司发挥融资租赁专业优势 将科技业务成色“越擦越亮”

■本报记者 杨洁

当前,金融租赁公司通过自身独特的服务模式和产品,为实体经济和科技型企业提供了强有力的支持。

5月22日,国新办举行新闻发布会介绍了科技金融政策有关情况。国家金融监督管理总局新闻发言人、政策研究司司长郭武平在会上表示,推动构建直接融资与间接融资相互补充、政策性金融与商业性金融共同发力,各类金融机构各司其职、协调配合的科技金融服务体系。其中,其他非银机构也发挥专业优势,比如提供融资租赁等特色服务,解决科技设备更新迭代快等问题。

中国人民银行此前宣布,阶段性将金融租赁公司的存款准备金率从5%降至0%。业内人士表示,此举有助于金融租赁行业加大对实体经济的支持力度。未来,金融租赁公司可依托政策红利,进一步加大力度支持先进制造业、科技创新等领域,

通过“融资+融物”的租赁模式优势,推动企业技术升级与设备更新。

金融租赁公司获定向支持

金融租赁公司是市场中重要的资源配置者,也是金融服务实体经济的主力军之一。近年来,金融监管部门发布了一系列政策法规,引导金融租赁公司充分发挥好“融资+融物”的功能优势,更好服务实体经济。

为落实中央经济工作会议精神和《政府工作报告》部署,实施适度宽松的货币政策,提高宏观调控的前瞻性、针对性、有效性,中国人民银行决定,自2025年5月15日起,下调金融机构存款准备金率0.5个百分点(不含已执行5%存款准备金率的金融机构),下调汽车金融公司和金融租赁公司存款准备金率5个百分点。

金融租赁公司不属于存款类金融机构,不向社会公众吸收存款,在中国人民银行开立的准备金账户不能用于清算、清算职能由开设在银

行的同业存款账户实际承担,其货币创造机制与银行有本质不同。

远东资信评估有限公司首席宏观研究员张林表示,汽车金融公司、金融租赁公司为居民的汽车消费支出以及企业的设备购置投资提供金融服务,对这两类公司进行降准,有助于促进汽车消费和设备投资。

“此次政策将存款准备金率从5%降至0%,直接释放了更多长期流动性,显著增强金融租赁公司的资金供给能力。”江苏金融租赁股份有限公司(以下简称“江苏金租”)相关负责人表示,对行业而言,这是结构性货币政策工具的重要创新,既降低了实体经济融资成本,又引导资金精准投向“两新”和“两重”领域。此外,政策将促进金融租赁公司回归“融物”本源,优化资产配置效率,并通过差异化服务支持国家重大战略,如绿色低碳转型、设备更新改造等,从而形成金融与产业的良性互动。

数据是最直观的佐证。上述江苏金租相关负责人举例称,根据

2024年年报,公司在报告期内缴纳的存款准备金为1.29亿元。因此,在下调金融租赁公司存款准备金率政策实施后,预计为公司释放1.3亿元左右的增量资金。

除提升金融租赁公司可用资金额度外,上海金融与法律研究院研究员杨海平表示,降低金融租赁公司存款准备金率有利于优化金融服务生态,还有助于新质生产力和新动能培育。

在新机遇中扩展增量空间

科技企业通常涉及高新技术研发、智能制造、清洁能源、新材料等领域,具有轻资产、高成长性和创新性特征。

记者了解到,金融租赁公司在推动科技创新与产业运用方面积极发挥桥梁作用,通过专业化、特色化的服务,采用直接租赁、经营租赁等多种业务模式,为科技企业在设备采购、技术升级、市场扩张等方面提供强有力的融资支持,

推动产业结构的优化升级。

在利好政策支持下,金融租赁公司表示,将抓住机遇,服务实体经济发展的同时不断开拓业务,将科技业务成色“越擦越亮”。

谈及金融租赁公司如何更好地支持科技型企业,杨海平建议,一是积极提升产业研究能力,深入产业,开展服务模式创新,加载特色增值服务;二是积极对接中央和地方科创企业培育政策,充分利用各类支持政策纳入综合服务方案设计考量因素之中;三是联合各类中介和金融机构,与其他金融资源形成合力。

业内人士表示,在推进科技金融的同时,金融租赁公司也应注重风险评估,通过建立和完善风险评估体系,对科技型企业的财务状况、市场前景、技术实力等进行全面评估,确保租赁项目的安全性。通过不断创新服务模式,金融租赁公司能够更好地服务实体经济,推动科技创新与产业升级,为构建现代化经济体系贡献力量。