

商业银行信用卡风险管理与利润增进问题

作者：浙江财经学院东方学院 陆立锋

[摘要]中国信用卡产业未来十年内将进入“井喷式”的爆发性增长阶段，发卡规模和信用卡业务利润将急剧增加。风险管理参与银行价值创造，文化与技术的结合将为信用卡行业创造更多新的机会。而风险管理能否进一步贴近市场，提供以人为本的增值服务，是未来十年信用卡利润增进的关键所在。

[关键词]信用卡；利润；风险

信用卡进入中国基本上是与中国的改革开放同时进行的，但其后信用卡在中国的发展就一直落后于中国改革开放的步伐。从1995年到2000年五年的时间里，中国真正意义上的信用卡市场开始产生，并步入市场的初步启动阶段。2000年中国加入WTO后，面对中国信用卡市场开放趋势的加速和外资金金融机构的潜在竞争，国内主要商业银行纷纷加大了在信用卡业务上的投入，中国信用卡市场开始进入实质性启动阶段。中国信用卡市场目前还处于其发展的初级阶段，市场规模较小，市场结构呈现出两寡头主导的垄断竞争格局，市场交易结构和收入结构还有待完善。从发展趋势上看，中国信用卡市场的规模将实现实质性的扩张，市场结构将转向多寡头垄断竞争的格局，市场交易结构和收入结构将不断趋于合理。

信用卡（贷记卡）是商业银行或专营公司向个人和单位发行的，凭以向特约商户购物消费或向银行存取现金，并具有消费信贷功能的信用凭证。作为一项集资产、负债与结算功能于一体的金融产品，信用卡在发达国家已经经历了半个多世纪的发展，市场已经发育得相当成熟。中国信用卡市场由于发展的时间较短，目前还处于其发展的初级阶段，市场规模较小，市场结构呈现出两寡头主导的垄断竞争格局，市场交易结构和收入结构还有待完善。信用卡业务本身所独有的无担保循环信贷的产品特性、透支贷款实际发生的非计划性、无固定场所、授信个体多、单笔金额小等特点，决定了它是一种风险程度较高的银行业务；然而信用卡相对较高的透支利率，又使其能够产生远高于其他银行业务的丰厚收入。面对这种所谓“高风险、高回报”的产品特性，银行是否具有平衡其风险与收益的能力将成为能否竞争制胜的关键。

一、用卡风险管理与利润增进之间的关系

随着经济和社会的不断发展，信用卡在人们日常生活中发挥着越来越重要的作用。在国内，人们持卡消费已经成为一种流行和时尚，消费的范围也越来越广泛。截至2005年底，我国发行的信用卡已经超过4000万张。对银行来说，信用卡的“先消费，后还款”特点决定其是一项高风险的业务。据资料显示，我国在2004年信用卡案件发生3800多起，涉案金融达1亿多元，犯罪方式也多种多样。

信用卡业务已经成为现在商业银行最为盈利的产品之一，经营良好的信用卡业务净资产回报率比传统的信贷业务高出一倍以上。信用卡业务是一些国际领先银行的重要赢利来源之一，经营良好的信用卡业务净资产回报率比传统的信贷业务高出一倍以上，如全球最大发卡银行的花旗银行，2004年信用卡业务净盈利100亿美元，加上坏账准备100亿美元，实际毛利达到200亿美元，占其赢利的1/3。而对于一些风险管理水平处于低位的发卡银行而言，如果风险控制不当，信用卡业务就成了他们的滑铁卢。总之，只有建立起有效的信用卡业务风险防范机制，才能推动我国信用卡业务的健康发展。

“风险与利润是一个问题的两面”，这在国内的银行决策者中已经达成共识。并不是低风险就代表着高利润，对于信用卡业务来说，风险控管的尺度提高了会把一些可能带来高利润的客户拒之门外。对于风险与利润的关系，一位从业人员曾经做了一个很有意思的类比：

什么是最好的商品定价？让客户觉得花这些钱心疼而又不忍放弃最终选择购买的定价是最高的定价，并不是价格越低购买者越多。风险管理视同此道。

二、合理把握、科学测算信用卡的风险回报平衡点

1、国际领先银行在信用卡风险管理上所遵循的原则

一些国际领先银行在信用卡风险管理上遵循着这样的原则：“数据应作为关键的信息来源：信息作为了解客户的关键内容，要达到一致的无偏见地了解客户，客观性和控制是关键；要达到有效率的、客观的、控制下的实施，自动化是关键；检测和测量是量化评估、学习和调整的关键”。在当前国内信用卡业务的快速拓展期，“以数据说话”是当前国内商业银行通过风险管理实现利润增进的关键。这包括信用卡管理者要转变经营观念，注重数据分析，从事实出发，凭数据说话，及时进行市场消费趋势预测；及时跟踪信用卡项目实施，适时作政策调整，制订与市场反应息息相关的风险管理政策。

2、合理的预测回报率和贷款损失之间的平衡点的措施

核心是风险回报平衡点的把握。在保证盈利的前提下，银行信用卡中心测试各种不同的管理策略，科学合理的预测回报率和贷款损失率之间的平衡点，以使客户准入门槛符合银行的风险偏好，并使风险回报平衡点被控制在银行既定的容忍度之内。

(1) 数据传送和保留

信用卡风险管理对数据准确性、及时性和保留期的要求很高。一个数据库和平台建立以后不宜频繁更新，所以要求它有一定的可塑性，包括加入新数据，修正整理错误数据，在现有的数据上构造衍生变量。所需的数据包括潜在客户一般信息、现有客户即时性信息和档案型资料。这三者互为补充，交叉影响。

(2) 预测模型的建立

信用卡风险管理通过大规模定制来减少人为主观偏差和节省人工成本，各种模型的建立是实现这种自动化的关键。比如说我们可以通过观察持卡人财务状况、每月消费数目和付账情况来推测他可能给信用卡业务带来的利润。

(3) 试验设计和数据分析

在现有数据选择有“歧视”的情况下，所得到的结果也会与整体有偏差。如，经过一段时间的贷记卡发放后，国内银行的信用卡管理中心可分析研究开账信用额与该账户利润之间的关系。但显然利润和信用额之间并没有百分之百的对应关系，它同时受一些其它因素的影响。在相同信用额的情况下，利率高、卡上消费多的账号赢利可能比较多，而最低应付 10% 月账单的客户带来的利润可能会小一些。对数据的分析一般根据数据的类型和产生背景而选择适当的数学、概率统计、计量经济等方法，目的在于揭示内在变量的关系。最常见的是研究两个变量之间的关系，比如说利率的高低对潜在客户申请信用卡兴趣的影响程度，我们可以比较客户是更关心利率还是信用额。

(三) 客户挖掘及确保增加信用额度的帐户的整体盈利性

在当前国内个人信用外部数据匮乏的环境下，对银行内部客户交易数据的挖掘分析也能够为确定目标客户和风险回报平衡点提供有力支持。由于当前国内信用卡市场还有大量的潜在新客户尚未挖掘，在对银行现有客户增值项目中，对现有大量信用卡中的潜在 VIP 客户的数据挖掘和增值服务亟待启动，一个常用的方法是提高潜在 VIP 客户的信用额度。但是，提高信用额度对风险管理部门来说非常敏感，因为转移余额大多数是在额度内进行，提高信用额度将增加风险。所以，尽管提高信用额度能够获得持卡人的好感、增加忠诚度，并刺激消费，风险部门和决策者还是应该严格检查各种条件和假设，以确保在增加信用额度的帐户上的整体盈利性。

三、提供贴进市场的风险管理增值服务

（一）为客户提供增值服务的必要性

我国的信用卡发展上处于初级阶段，属于粗放型经营发展模式，忽视了信用卡的产业发展而片面追求发卡数量，以求获得更多的存款，扩大信贷资金来源从中获得存贷款利差。信用卡发展的关键是建立专门的银行卡公司，采用集中业务处理、规模经营的管理方法，遵循产业发展的经济规律，以利润最大化为经营目标，实行统一的品质管理、市场开发、营销网络、客户服务、品牌策略。专注于强化自身的核心竞争力，从而大大降低经营成本，提高利润率。

在快速发展信用卡业务的同时，我们必须借鉴国外成熟经验，把加强风险控制而非发卡量作为信用卡业务的首要任务。目前有的银行把发卡量作为一个硬性指标来考核信用卡中心的绩效，为了完成发卡任务，减免信用卡年费成为各家银行竞争的杀手锏，提供打折、抽奖、积分奖励等各项优惠是吸引客户的重要手段。但我们在发展业务的同时，还应加强对信用卡申请人的审批制度，严格审核申请人申请资料，对申请人做好筛选和过滤，同时增强银行自身对风险的评估和处理能力，从宏观和微观两个层面构建完整的信用卡风险监控、处理机制，不断完善自我风险控制机制。

（二）信用卡分级

实践证明，实施客户细分、实行差别服务和专业化管理是国际领先信用卡机构成功的秘诀，因此，为客户提供贴近市场的风险管理增值服务对于中国未来信用卡市场的参与者有深远的借鉴作用。

在中国的个人银行业务里存在着典型的“八二法则”，即富裕客户占中国本土个人银行客户总数的 2%，利润却占个人银行业务总利润的 55%~65%；“大众富裕客户”占中国本土个人银行客户总数的 18%，利润却占个人银行业务总利润的 40%~50%，而占客户总数 80% 的大众市场则基本不盈利。

国内业界大部分将信用卡区分为一般客户和 VIP 客户两级，而美国花旗银行对信用卡客户按五级进行客户分层和差别服务，并通过收费标准和服务种类等手段抬高一般客户的入门门槛和高端客户的出行门槛，其与信用卡增值服务相关的个人理财内容也比目前国内的人民币理财业务类型更为丰富。在信用卡管理风险策略上一些国际领先银行的个人信用评估模型已从“账户评分卡”、“行为评分卡”发展到“客户评分卡”阶段，加入评价客户账户表现好坏的指标，逐月评价分析客户账户的盈利性，及时调整准入条件，为银行客户策略优化提供支持。

（三）信用卡业务的创新及其模式

在全世界信用卡机构中，产品革新有两个主要模式：参数化产品和整体客户关系产品。参数化模式给产品的不同功能赋予不同价值，这样一来就能轻松改变产品功能，从而制造出高度符合客户要求、定价灵活透明的产品。在一定银行风险和利润标准下，客户可以根据个人需要修改产品，如 Bank One 的新产品“Choice”信用卡：消费者可以选择自己喜欢的优惠项目、消费奖励方式、支付日期和其它功能；其中，选择有些功能会影响信用卡的定价，有些功能则对价格影响不大。另一方面，整体客户关系产品是把几个简单或复杂的产品捆绑起来，以便客户更有效率地管理金融需要。例如，银行可以提供银行、证券经纪和保险服务综合产品，并配以客户关系定价和忠诚度优惠项目，鼓励客户只选择该银行独此一家金融机构。某家银行曾经把它的银行业务模式改造成一项独特的服务，叫做“开放——抵消计划”。这项服务通过同一抵押金来保证一系列贷款、储蓄和其它金融产品。它向所有贷款提供单一利率，即分期付款利率。此外，客户的贷款债务和存款资产可以相互抵消，银行只对一个账面余额计算利息，客户所需支付的利息额每日根据余额加以调整。这项产品吸引了 140 万新客户，并使不良抵押贷款下降了 12 个百分点。

总之，信用卡利润增进的关键是风险管理参与银行价值创造，文化与技术的结合将成为

包括信用卡在内的个人银行服务创造更多新的机会。风险管理能否进一步贴近市场，提供以人为本的增值服务，是未来几年信用卡利润增进的关键所在。

参考文献

- [1]赵晓卿.银行卡产业季度分析报告[DB/OL]
- [2]楼芳.我国银行信用卡业务的风险管理[J].上海金融,2004,(2):60-61.
- [3][美]戴维.H.布泽尔.银行信用卡[M]北京:中国计划出版社,2001.
- [4]戴国强.商业银行经营管理学[M].北京:高等教育出版社,1999.