

随着用户增长红利消失，信用卡逐步告别开卡“狂飙”时代。2022年，在信用卡新规的要求下，各家银行更是正式迈进信用卡合规性整改阶段。行至2023年，存量睡眠信用卡清理仍在持续，各家银行一边致力于压降睡眠信用卡，另一边仍未放弃招揽“新客”。在指标考核下，银行人正活跃在社交平台上寻求同行进行信用卡任务互换，试图通过互相开卡追赶上涨的KPI.....

信用卡互换揽“新客”

在KPI的考核之下，银行人正活跃在社交平台上寻求同行进行信用卡任务互换。

所谓的信用卡互换即银行人之间互相开立对方的信用卡以完成各自的指标任务。银行柜员刘俊熙（化名）介绍，简单来说“就是你帮我办一张、我帮你办一张”，有些银行支持线上扫码申请信用卡任一网点激活，但绝大多数银行只能在线下网点互相办理对方银行的信用卡。

“以往KPI是一个月办理1张，现在一个月需要完成4张信用卡新户开立。”刘俊熙表示，他所在的银行柜员也有信用卡指标考核要求，但碍于没有客户资源，因此只能在线上寻求同行互相帮助。

图片来源：壹图网

与刘俊熙相同，刚入职不满一年的李云溪（化名）在KPI的压力下，也选择了信用卡互换。“目前我们银行还在‘开门红’期间，一周要完成3张信用卡新户开卡还得面签，但网点很难拓客，完不成任务就要加班开会。”李云溪感叹道。

目前来看，各家银行的信用卡考核指标主要以短期为主。银行客户经理王宇轩（化名）透露，这个月，他所在的网点信用卡团队6人共有30个开卡任务。“任务做不完，只能把绩效拿出来拓客。”王宇轩表示，之前有和其他银行员工合作进行信用卡互换团办，实在无法完成的部分只能找开卡机构，300元买一张新户开卡。

“信用卡互换背后折射出银行网点员工压力较大的问题，也侧面反映出银行还未摆脱对信用卡规模效益的追求。”信用卡研究人士董峥认为，随着数字化的推进，银行网点年轻化客群少见，信用卡网点推广较难，通过信用卡互换虽然能够完成考核指标，但一定程度上也容易增加睡眠卡的数量。

易观分析金融行业高级咨询顾问苏筱芮也表示，银行人活跃在社交平台上进行信用卡互换背后折射出信用卡机构拓客的压力，信用卡互换是一种权宜之计，后续不排除完成任务后再注销等情况，会增加一些不必要的开卡行为，造成后续信用卡机构

客户流失。

在用卡量现“缩水”

互换开卡的行为背后是银行信用卡业务存量时代的转型焦虑。在监管要求和市场因素的共同作用下，2022年，信用卡在用卡量罕见“缩水”。

根据央行《2022年支付体系运行总体情况》，截至2022年末，信用卡和借贷合一卡7.98亿张，同比下降0.28%；而在2021年末，信用卡和借贷合一卡同比增速则为2.85%。

“2022年信用卡总体规模是2015年更改‘在用卡量’统计口径后首次出现下降。”董峥表示，这应该主要受到2022年“信用卡新规”中对睡眠卡比例实施压降要求的影响。

从已披露2022年年报的银行中也能看出信用卡增速放缓的趋势。例如，截至2022年末，招商银行信用卡流通卡10270.93万张，较上年末增长0.29%，而上年同期增速为2.9%；平安银行信用卡流通卡量6899.72万张，较上年末下降1.6%，上年同期则增长9.2%。

谈及信用卡数量减少或增速放缓的原因，博通分析金融行业资深分析师王蓬博进一步指出，一方面是信用卡已经从增量时代进入到存量时代，自然用户规模到顶，有需求的用户均持有多张卡；另一方面则是信用卡刷卡积分政策的改变，让此前薅羊毛的一批人退出。而最主要的原因是严监管时代的到来，特别是对信用卡相关监管政策的推出，包括对睡眠卡比例实施压降等方面的要求都会导致信用卡数量减少。

信用卡发展初期，经历了一段时间的“跑马圈地”，彼时在“扫楼”、送礼品等多重营销之下，发卡量增长迅速，一人多张信用卡的情况屡见不鲜，睡眠信用卡问题也愈发凸显，背后所潜藏的电信诈骗等风险不容忽视。

为促进信用卡的高质量发展，2022年7月，银保监会、央行印发《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知》（即“信用卡新规”），要求长期睡眠信用卡数量占机构总发卡数量的比例在任何时点均不得超过20%，超过该比例的银行业金融机构不得新增发卡。

此后，各家银行加速睡眠信用卡的清理，行至2023年，存量睡眠信用卡压降仍在持续，

中国银行、平安银行、浦发银行、恒丰银行、北京农商行等多家银行宣布对长期睡眠信用卡进行清理或对客户信用卡持卡数量进行限制。

“睡眠卡的清理主要有睡眠卡唤醒和睡眠卡注销两种”，董峥介绍，之所以出现睡眠卡是因为信用卡与用户之间关联度较低，用户可能出于营销活动开卡后便忘记或不再使用，因此唤醒较为困难，而相较于唤醒，批量注销睡眠卡则较为容易。

深耕客户场景需求

如今，信用卡已从“跑马圈地”时期进入精耕细作时代，通过粗放的拉新方式来获取新客已不再适合，新发卡量增速回落已经成为趋势，银行又该如何在存量时代促进信用卡业务增收？

董峥认为，银行若仅是追求信用卡规模效益，不转变营销思想，新增的卡量仍会以睡眠卡居多，因此，应转变信用卡产品营销思路，寻找消费者刚性需求，推出适销对路的信用卡产品，并通过场景化精准营销进行推广，进而提高用户开卡后的使用率。

场景生态已逐步受到银行重视。在2022年年报中，多家银行也披露了信用卡业务的发展路径。招商银行指出，该行巩固多渠道组合获客模式，加强优质客户获取；深入洞察年轻客群的兴趣与需求，推出抖音联名信用卡和原神联名信用卡，并加强了汽车分期产品布局，此外，还提升智能化服务水平，持续拓展主动服务场景边界。平安银行也表示，该行深耕车主客群的生态化经营，并推进场景布局，通过定期推出品牌活动，内外部场景合作，深化信用卡业务转型升级。

南京银行信用卡中心相关负责人此前接受北京商报记者采访时也透露，2023年，该行信用卡业务将立足不同客群不同阶段的需求，差异化经营核心亮点权益，打造不同支付场景的客户首选卡，实现全卡种产品综合化经营。同时，将持续完善获客渠道建设，引入更多有场景有流量的平台，开放思维，推动线上线下一体化场景生态闭环建设。

对于未来信用卡业务的发展趋势，王蓬博表示，首先，信用卡账户化和线上化是能够看到的趋势之一；其次，真实的消费场景对信用卡的使用频率和用户规模都会起到越来越重要的作用；此外，信用卡已经进入存量市场，获客成本将越来越高，营销方式将会有重要的改变，打破场景壁垒更注重用户需求和偏好将是未来的发展趋势，银行的外部合作渠道将进一步拓宽，以吸引更多真实场景用户。

北京商报记者 李海颜