

中国进入信用卡时代

作者: David Von Emloh, Emmanuel Pitsilis, Jeffrey Wong

来源: 《麦肯锡高层管理论丛》 2003. 4

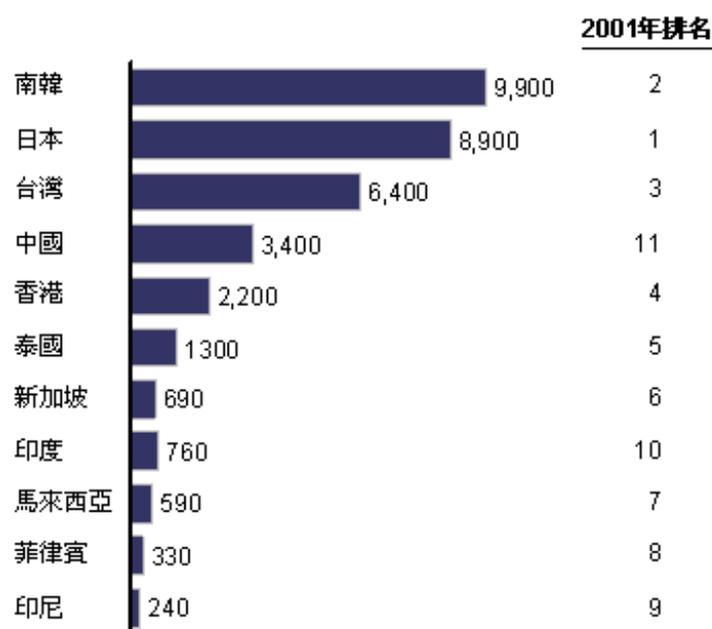
要在中国刚萌芽的信用卡市场获利, 短期内并不容易, 但还是有快捷方式可循…

据估计, 中国信用卡市场到了 2010 年的年营收将超过 30 亿美元, 也因而成为外资金融服务业者注意的焦点 (见图一)。若目前供应面的障碍 (例如外商仍受限制、当地业者经营心态过时且技能不足、缺乏消费者的信用资料等) 能比预期尽快得到解决, 上述营收数字有可能在往后十年内超过 50 亿美元, 几乎等于届时台湾整个信用卡产业的年营收额。

圖一

驚人的塑膠貨幣

2010年信用卡營收預估值¹, 百萬美元



¹ 扣除虧損前

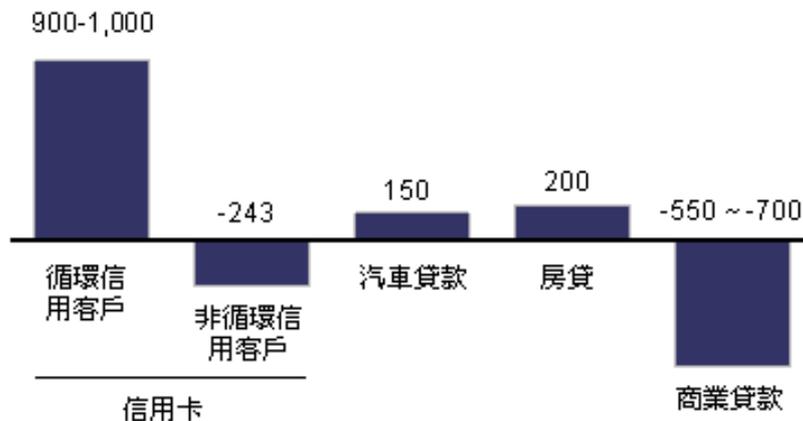
資料來源: 各國中央銀行; Lafferty; 麥肯錫分析

中国似已为塑料货币时代的来临做好准备，宣称属于富裕客群的消费者正在持续增加，年收入超过 6500 美元的家庭也将成长十倍，在 2010 年达到 3000 万户。最近的市场数据显示，中国消费者和美国等已开发市场的消费者一样，也愿意使用消费信贷产品，并动用循环额度，而这正是信用卡业务能否成功的关键所在。尽管法律规定信用卡利息不得超过 18% 的上限，信用卡的毛利经过倒帐率的调整后，只要客户刷卡消费，仍有 900-1100 个基点 (bps) 的水准，而美国和英国则仅有 300-800 个基点 (见图二)。根据我们的估计，一家公司的信用卡应收帐款余额市占率只要达 10%，未来十年内即有可能创造每年 1 亿美元的利润。

圖二

獲利率取決於信用卡

各類新消費貸款的毛利¹，基點 (bps)



¹ 減去轉撥計價 (銀行同業利率) 後得出名目利率；假設信用卡循環客戶的放款損失為 650 個基點、車貸為 100 個基點、房貸為 25 個基點、商業貸款為 800 個基點。

資料來源：中國銀行信用卡辦事處；中國統計年鑑；經濟學人情報單位；中國人民銀行；麥肯錫分析

麥肯錫公司

到了 2007 年，中国的零售金融市场将开放外商竞争，对跨国业者而言，将是不容错过的大好机会。外商银行和专营信用卡业务的公司（未提供完整的金融产品线）已开始积极攻城掠地，举例来说，花旗银行已购得上海浦东发展银行 5% 的股权，准备成立独立的信用卡业务。

然而，截至目前为止，在中国流通的信用卡数约仅有 100 万张。外商银行受到法令以及建立客户基础、服务分行网络和知名品牌所需的巨额投资等限制，而无法大展身手；本地银行又因担心倒帐率过高和消费信贷技能不足等问题，裹足不前。更重要的是，中国尚未成立征信局，无法提供潜在客户正面和负面的信用资料，更让所有业者备感挫折。

克服以上种种困难的方法之一，就是让外商银行和中国本地银行联手成立合资企业，发行准信用卡。转帐卡 (debit card) 在欧洲已广受欢迎，持卡人可支付一定的利息维持一个透支

额度。由于中国已有约 4 亿 5 千万张转帐卡流通，发行准信用卡所需的前置投资较少，相较于传统的信用卡业务，经常性作业成本也会较低。

据估计，建立信用卡业务通常须在 IT 方面投资 8000 万人民币（约 960 万美元，占成本比重最高的项目之一），而这部分的投资绝大多数可以省下来；只要客户通过一项简易的偿债能力测试，系统即自动加注某些特征，本地银行只要稍加调整既有的 IT 系统，即可完成这项作业。取得客户的成本（也是发卡支出中占极高比例的一项）显然也会低许多：银行仅须将转帐卡持卡人转为准信用卡的客户即可。我们估计，一家发行准信用卡的公司相较于传统的信用卡公司，每年可望省下 6500-8500 万人民币的营销费用和其它作业成本，且在 12 个月内即有可能损益两平，而一般信用卡公司则要花上 3-4 年。

此外，由于准信用卡是由每月进入客户帐户的收入支付，因此风险较低，「安全性」也较高（收入不会自动进入客户的信用卡帐户）。不过，准信用卡也有某种程度上的授信风险，发卡银行必须妥为控管。尽管中国尚未成立征信局，发行准信用卡的银行可藉由设定较低的初期刷卡额度，避开这类风险（例如月收入 1000 美元，平均转帐金额为 800 美元的持卡人，可设定 300-400 美元的透支额度）。接着，银行可利用客户在接下来 3-6 个月的交易资料，建立分析模型，找出符合银行标准信用最佳的客户，提高其信用额度。由于客户刚开始使用准信用卡，中国本地银行可能较不熟悉如何收集用户资料，并计算相关风险，这时，具备上述这类必要技能的外商银行，即可派上用场。