

# 我国银行卡市场运营模式创新研究

文永明

(中南大学商学院, 湖南长沙, 410083)

**摘要:** 根据中国银行卡市场发展的主要指标, 参照发达国家银行卡发展情况, 并结合我国中央银行银行卡发展规划, 对市场运营状况进行了比较分析, 指出了当前我国银行卡市场发展存在的差距, 分析了市场运营中市场主体单一、市场化程度低、利益驱动不足等存在的问题及原因。对银行卡市场运营模式, 从建立多元化经营模式、市场化的分配机制、公司化经营、国际间同业合作、政府支持途径等方面进行了探讨。

**关键词:** 银行卡; 运营模式; 创新研究

**中图分类号:** F832.2

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1672-3104(2003)05-0649-06

市场经济是通过市场供求变化调节和运行的经济, 其突出的特征是以商品交换为前提的, 只要存在商品交换, 就必须有与其相适应的支付工具。银行卡是随着市场经济的迅速发展而产生的与现代交换形式相适应的一种先进的支付工具, 具有结算渠道广泛化、服务方式自动化、交易传递电子化的特点, 是现代经济不可缺少的重要组成部分。它正在形成广泛的应用市场, 包括机具市场、发卡市场、受理市场、消费市场、信用(透支)市场、代收代付市场等。银行卡市场空间广阔、投资规模大, 需要通过先进的技术手段建立起高效运转的用卡环境及运营体系, 使其真正成为方便、快捷、安全的先进金融工具。随着我国银行卡联网通用工程的实施, 对银行卡市场运营方式提出了新的要求, 我们必须创新运营体制和机制, 以推动银行卡产业化发展。

## 一、我国银行卡市场运营模式现状分析

### (一) 运营基本状况

截至2003年6月, 全国发卡机构达91家, 发卡总量5.69亿张, 安装POS机30万台, ATM 5.3万台。2003年1~6月份, 全国银行卡交易总额达7.57万亿元, 持卡消费总额占社会商品零售总额的比例达4.6%, 我国已成为全球银行卡业务增长最快、发展潜力最大的国家之一。但我国银行卡业与国际银行卡业的发展相比还有较大差距: 在美国, 发

卡量超过10亿张, POS受理商户达100%, 拥有ATM 35万台; 在韩国, 发卡量达6 900万张, POS受理商户达87%; 在日本, 每100人就有150张信用卡; 而我国每100人不到30张银行卡, POS受理商户仅3.45%, ATM总量仅为美国的1/6; 我国平均每百万人口仅有ATM 40台, 而发达国家每百万人口拥有1 100多台ATM。<sup>①</sup>

目前, 我国银行卡和ATM设备的比例为11 000: 1, 远远大于4 000: 1的国际标准, 用卡环境距离国际标准还存在很大差距。按每台ATM机服务3万人计算, 中国ATM机市场容量大概在40万~50万台。按照年平均增长50%计算, 我国至2005年ATM总量达20万台, 需在现有基础上新增ATM 15万台, 投资达300亿元。

根据中国人民银行的总体规划, 到2005年, 能够受理银行卡的商户应占社会总商户的30%, 持卡消费应占社会商品零售额的10%。按照这个目标, 至2005年我国在目前15万个POS商户、30万台POS的基础上, 最起码要新增300万台POS机。按照每台POS机5 000元的投资计算, 在POS上的投资就将达到150亿元。在未来2年的时间里, 对商户POS的投资将是以往累积投资额的20倍, ATM的投资是以往累计投资额的三倍<sup>①</sup>。可见, 改善用卡环境、拓展银行卡流通网络、完善市场运营环境、改革运营方式的任務极其艰巨。

从交易处理环节看, 银行卡交易处理系统主要包括三个体系:

一是交易获取前端体系,如商户 POS 终端系统、ATM 终端系统,以及不断发展的互联网、自助终端、电话银行、网上银行等前端系统(见图 1)。

二是商业银行内的银行卡交易处理体系,包括收单和发卡两个处理体系。

三是联接各商业银行的跨行业务处理体系(由中国银联承担)。

在三个体系中,交易获取前端体系是银行卡规模经营的重要方面,具有明显的规模经济、社会化特征。上述三个体系运营的主体是商业银行。

## (二) 市场运营模式现状分析

长期以来,我国银行卡业务是从商业银行的中间业务发展起来的,其经营管理体制沿袭了商业银行内部部门管理的组织架构,银行卡业务由商业银行各个分支机构分散处理、分散经营,在机具投放和市场拓展上耗费了大量的经营成本,服务运作效率偏低。2002 年全国实施银行卡联网通用,中国银联成立,银行卡向着资源共享、联网联合方向发展,但市场整体运营方式并没有得到根本改变,主要存在以下问题。

### 1. 市场主体单一

从发卡机构来看,我国银行卡发卡业务只能由银行体系经营,不允许其它机构发行商业信用卡,从而产生产业封闭、竞争力弱问题。长期以来,我国的商业银行处于一种卖方市场的地位,存贷款利差大,

它们只是把银行卡当做吸收存款的工具,从而抑制了银行卡的深度发展。从支付处理供应商来看,中国虽然已经有了一些卡片制造商和终端机具供应商,但是总体上我国 ATM/POS 机具主要依赖进口,经营成本高。从第三方金融服务公司来看,中国基本上没有专业化的银行卡专业服务机构。

### 2. 市场化程度低

从发卡机构来看,国有商业银行没有完全市场化制约了中国银行卡产业化的进程。长期以来,四大国有商业银行主导银行卡市场,由于政府是四大国有商业银行的惟一股东,对它们在产权上虽趋于超弱控制,但在行政上则趋于超强控制,造成四大银行并非真正意义上的企业,也就不可能以利润最大化为目标:体现在银行卡业务上,其利益动机不是利润最大化,而是储蓄规模最大化;在经营手段上,不是标准统一的集约性规模经济增长,而是各自为阵的粗放式规模扩张。其后果是业务创新滞后,市场需求、经营效益不明显。同时,银行卡组织未完全市场化也限制了银行卡的发展。在中国银联成立之前,各地银行卡交换中心多数是非赢利性的银行卡协会,脱胎于原来的政府机构,带有浓厚的行政色彩,缺乏创新的利益动机及市场竞争意识。

### 3. 利益驱动不足

首先,价格制定机制缺乏灵活性。银行卡服务的价格、透支利率、商户回佣水平及其分配机制是由

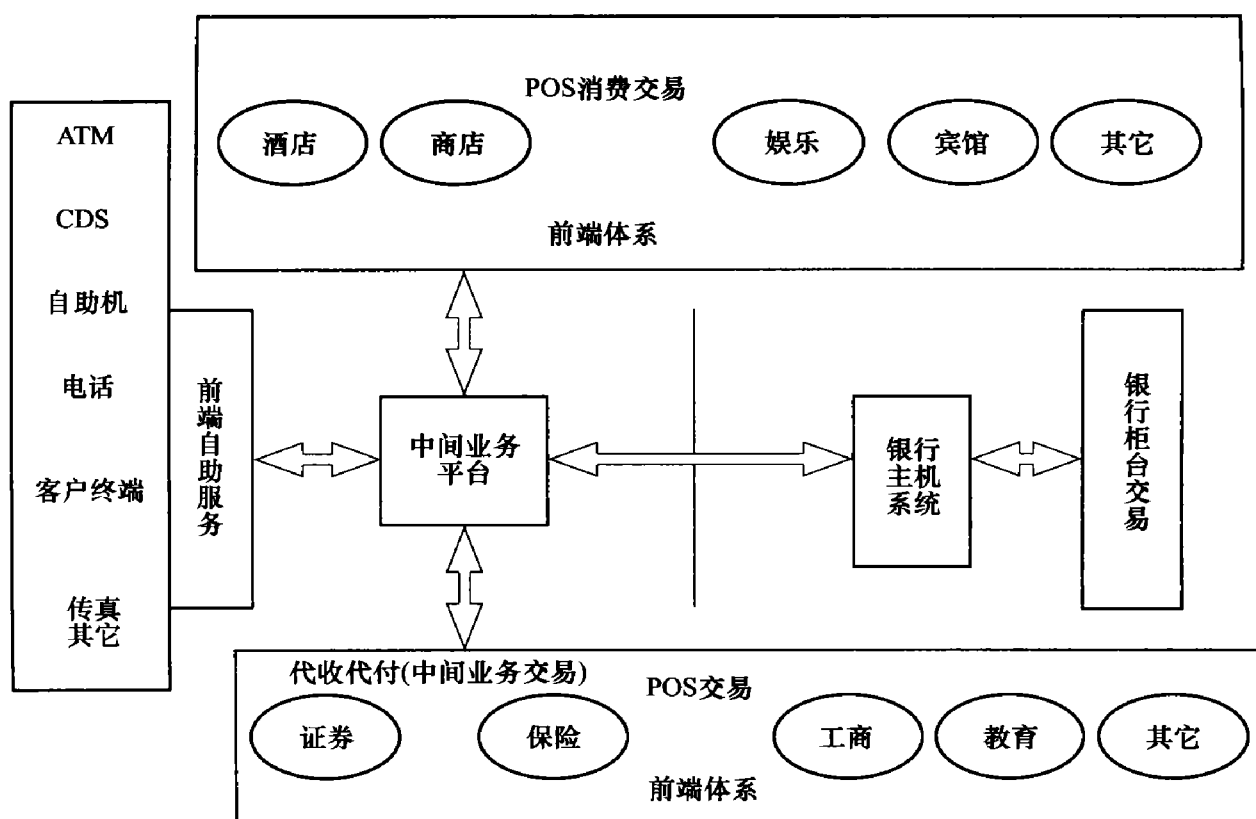


图 1 前端体系结构

官方制定的,而不是由市场自主决定的。它导致价格信号不能顺应市场变化和灵活变动,不能引导资源有效配置。其次,供给者三方利益动机错位。对于发卡机构来讲,主要利益动机不是透支利息收入,而是储蓄存款增加;对于收单机构而言,主要利益动机不是收单收益,而是商户存款增加。多数银行卡交换中心未市场化,其利益动机不是经济利益,而是行政命令动机。再次,在发卡与受理环境建设两者之间,投资者利益得不到保证。一方面,四大国有商业银行前期巨额投资效益未获得有效体现,导致参与联合的动力不足,而中小商业银行虽然加入联网通用市场,但缺乏投资利益驱动,共享受理环境资源,但又不愿意补偿国有大银行的巨额先期投入;另一方面,利益分配机制不健全,无法吸引社会资源或其它投资主体参与银行卡受理环境的建设。

## 二、我国银行卡市场运营模式创新

结合中国银行卡各发展阶段的实际,并参照国际银行卡业的发展经验,我们认为我国银行卡市场运营模式的选择可从以下几方面并举实施或分阶段进行。

### (一) 建立银行卡多元化经营模式

银行卡市场庞大,具有充分的广度和深度,仅靠一家或几家企业难以形成市场规模,也不利于整个产业的健康发展。所以,政府应该放开市场准入和退出限制,培育多元化的市场竞争主体,调动一切可以调动的社会资金,加速社会分工,推进银行卡产业各环节的服务专业化。

#### 1. 同业联网通用 联合经营

在美国,银行卡产业化是通过市场竞争加同业联合发展起来的;在日本,银行卡产业则走出了市场竞争和独立自主的发展道路。我国银行卡走联网联合 联网通用之路符合中国国情。在联合过程中,我们不仅要实现 POS、ATM 的联合经营,还要扩大联合领域,如银行卡自助缴费、个人资信评估等,建立多渠道资源共享,减少重复投入,提高投资经营效益。以 POS 联合租赁为例,由联合银行共同分摊租金,降低单台 POS 经营成本,避免市场重复投入和无序竞争。但联合银行缴纳的租金标准如何合理确定呢?为兼顾各行利益,通常可按各行 POS 交易额的实际收益率进行计算。具体算法如下:已知每月每台租金在协议中已确定。①全部银行应交 POS

供应商月租金= 每月每台租金\* 总 POS 台数;②银行卡在商户的月消费额回扣收入= 月消费额\* 商户折扣率;③按月回扣收入应付租金额计算月租金占月回扣收入比(租金率)= 月租金/月回扣收入,从整体来看,月租金是固定的,月回扣收入越高,各银行应付租金率越低,月租金率则是变数,各行均应执行统一的月租金率,体现市场的公平性;④某商业银行应交月租金额= 月租金占月回扣收入比\* (该行在某一商户的月消费额\* 该商户折扣率)。对某一银行来讲,当该行卡在某一商户消费额越高,说明该行卡交易频繁和消费额大,因此租金就交得越多。当该行在某一商户无交易或消费额低,则该行不交租金或少交租金。由此兼顾了大、小银行之间的利益平衡,实现了资源共享、公平竞争。同业联合是各国银行卡产业化发展的经验,也是我国银行卡产业化发展的基础,这是因为:第一,同业联合是银行卡业务的规模经济性特点决定的;第二,联合发展可避免个体的经济理性导致的整体不理性,可以优化资源分配,实现产业的合理布局;第三,与现金支付方式的竞争是一个长期的、艰苦的过程,任何一家银行依靠自身力量都难以独立抵挡现金支付方式这一习惯做法的强大惯性;第四,实行同业联合,是我国提高商业银行整体竞争能力,迎接入世后挑战的实际需要,也是防范和化解银行卡业务风险的重要条件。

#### 2. 中间服务社会化

随着信息技术在银行卡产业的普及,银行卡产业的固定成本日益增大,大量的资金被投入到受理终端、电脑、通信、网络等技术设备及软件系统上,许多中小银行已无力独立开展此项业务。因此,发卡机构可将非核心业务外包给具有技术优势、比较成本优势的第三方金融服务公司。外包的内容主要有机具投入、运营与维护、IT 支持的数据处理部分及操作性业务。如收款、信用卡制作、市场推广、特约商户拓展、信用调查及评估、业务宣传、行销广告设计等。采取外包策略后,发卡机构则专注于核心业务,即资金垫付及帐户管理。根据 1995 年美国银行家协会的银行信用卡业务调查报告,在中小型商业银行中,绝大部分的信用卡业务都被分流出去,越是和资金、帐户关联不大的业务,分流的比率越高(如表 1 所示)。

根据业务种类的不同,第三方金融服务公司又可以细分为:专门从事商户管理的银行卡业务开发商、专门从事交易处理的 POS 交易处理商、既从事商户管理又从事交易处理的纵向一体化处理商。比

表1 非核心业务分流表

| 业务类型   | 数据处理 | 发卡   | 提供帐单 | 邮寄   | 记录管理 | 会计清算 | 退单   | 付款   |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 分流比率/% | 88.3 | 93.7 | 90.9 | 83.8 | 69.2 | 53.2 | 61.8 | 66.7 |

如美国第一数据集团(First Data Corporation),该公司从事支付服务、发卡服务和商户服务三大业务,是业界市场份额最大的公司,为全球200多万商业网点、1400家发卡机构及数以千万计的消费者提供服务,使企业和个人以各种支付方式进行的消费更加方便、快捷、安全。它通过非核心业务外包,银行卡运作主体可以减少不必要的低价值支出,实现合理规模(Rightsizing)发展。据估算,外包可节省10%的成本,同时提高20%的处理效率。在美国,68%的信用卡业务处理工作是由专业化服务机构承担。

### 3. 银企战略联盟

美国经济学家戴维·贝赞可在公司战略经济学中指出:“联盟和合资处于公平市场交易和完全纵向一体化之间。如果满足下述三个条件,则合资或战略联盟就是可行的:①产品的开发、生产和营销要求多个职能领域的专业能力。②任何一家厂商单独开发所有必要的能力将是耗费非常昂贵的。③成功的开发、生产和营销需要不同专长领域之间紧密的协调”<sup>[11]</sup>。

银行卡产品特性、流通方式及其产业化要求,符合上述三项条件,决定了银行卡业必须建立起新型的合作关系。银行卡战略联盟是联盟体之间建立战略合作伙伴关系,共同推动银行卡在双方合作领域的推广应用。因此,银行卡战略联盟是银行卡公司与企业、银行与企业的联盟。联盟双方遵循市场共建的原则,建立共同投资、共担风险、共同受益、共同促进的组合投资主体。制定出双方认同的投资策略、产品销售策略、价格策略以及收益分配办法。签订双方产品投资和开发、营销和服务协议,明确双方权利与义务,联合开展银行卡业务。例如:银行与教育业联合发行校园卡、与石油业发行加油卡、与交通业发行缴费卡;也可发行联名卡,将企业所需的卡功能加载到银行现有卡产品中等,以实现银企共同发展。

战略联盟可吸收各方资金,发挥整体投资优势,扩大市场投资规模,加快市场成熟进度。同时,联盟双方是合作与竞争的关系,有利于拓展市场领域,提高资本运营效率,促进市场有序发展。

### (二) 建立市场化的分配机制

目前,中央银行规定,POS交易的折扣收入按

“811”比例进行分配,即发卡行80%,交换中心10%,收单机构10%,均没有明确POS/ATM专业化服务利益补偿和投资商的利益分配政策,难以调动各方的积极性。银行卡收费和利益分配是整个产业的内在驱动力,因此对发卡、受理、机具投资与维护等各运营主体,必须制定相应的市场价格,并建立合理的利益分配机制,调动各参与主体的积极性。

首先,要制定运营体之间的价格机制,按照“谁投资、谁受益,谁享用、谁付费”的原则,明确各运营体之间的利益分配,将原有的政府制定改成同业协商议定;同时,应全面实行银行卡有偿服务,实施服务项目政府指导价与市场调节价相结合的价格标准。以灵活的市场价格,通过合理的价格机制,诱导资源的最优配置。

第二,POS交易回扣率是受理业决定受理银行卡、安装POS机具动力的主要因素。应参照国际组织的收费体系制定我国的收费体系,即按照银行体系承担的风险来区别定价,对于借记卡,由于银行卡不承担信用风险,收费应该较低;而信用卡,银行体系需要承担较大的信用风险,因此,收费应该较高。由于我国以借记卡为主,从整体上商户的成本支出减少,商户积极性会得以提高。

第三,利益分配机制应侧重于专业服务机构及POS/ATM投资商的利益。一方面,合理补偿各大银行前期在受理环境建设上的投资成本,促进他们参与联合;同时,鼓励社会资金参与受理环境的建设。

### (三) 走银行卡公司化发展道路

#### 1. 模拟公司化运作

模拟公司化运作是银行卡业务在母体银行内模拟公司化运行。从国际经验来看,大多数国家都是通过建立独立的银行卡公司来经营银行卡业务的。在现阶段,我国银行分业经营、国家对银行业设立公司制机构未开放前,可在银行内部建立相对独立的银行卡机构和核算体系,组建专业化的银行卡队伍,实行内部分帐经营。其经营方式为:依托母体银行市场客户、市场开发、市场营销以及资金优势,实行产品经营集中开发、集中制卡、集中技术服务、集中固定资产管理、集中清算、集中财务核算与分配等。与母体银行间实行内部融资与资金计价制、业务代

理制、盈亏责任制。母体银行授权银行卡机构对外经营与合作,银行卡机构接受母体银行监管。模拟公司化运作有利于银行卡核算盈亏、开拓市场,提高经营管理水平。

## 2. 公司化经营

公司化经营是商业银行按照《公司法》成立银行卡公司而脱离母体银行运行。按照市场机制,实现独立核算、自主经营、自担风险。从国有商业银行的产权改革需要来看,在组织形式上选择采取“股份有限公司”模式,通过彻底的股份制改造,并最终成为上市公司,这无疑是国有商业银行改革的最终目标模式。《公司法》规定上市公司必须是具有法人资格的股份有限公司,因此条件成熟时国有商业银行若先行上市,其前提是必须对其进行公司化改制,使其成为具有“法人资格”的股份有限公司,否则将与《公司法》的有关规定相悖。而将国有商业银行某一单项业务实行公司化改造,目前阻力较小,因此可组建国有商业银行银行卡公司。

根据我国现状,银行卡公司的设立要以现有商业银行银行卡部为基础,即自上而下从原有商业银行内部独立出来,成立公司。银行卡公司与现有商业银行的关系由过去的依附关系变成责、权、利明确的代理关系,以便于更有效地实现商业银行规范化管理和银行卡产业的全面发展。实行公司化以后,银行卡总公司按照统一要求对其管辖的分公司指定最低资本收益额、资产负债比例,在全辖范围内实现资产的流动与重组,以达到规模经营和提高经营效益。

## 3. 建立银行卡集团<sup>[3]</sup>

银行卡发展到成熟阶段,鼓励各商业银行银行卡公司开展竞争,联合经营,最终通过兼并重组形成几个全国性的能参与国际竞争的大型银行卡集团,使银行卡市场获得更为广阔的投融资途径,从而实现规模经营,促进银行卡产业快速发展。银行卡集团经过资本原始积累和较大幅度规模的投入产出后,其发展必定要走资本市场之路,实现集团产业发行股票,上市融资,以扩大再生产,满足银行卡日益发展的需要。

## (四) 国际间同业合作

银行卡国际间的合作包括三个方面:培育具有国际竞争力的发卡机构,打造具有国际竞争力的民族银行卡品牌以及建设国际化的受理环境。

第一,中国加入WTO后,跨国企业将会通过在中国的投资经营,把中国纳入其全球战略安排。我

国银行卡的发展应在跨国公司的全球战略与我国经济发展的长期战略之间找到银行卡发展的结合点,有利、有效地推动与跨国公司或组织的银行卡领域的战略合作,促进中国银行卡的发展。

第二,坚持独立、平等的原则,加强中国银行业与国际组织的合作,如VISA、万事达等银行卡组织。一方面要借助政府力量,推动国内银行结成竞争联盟,统一所有国内银行卡国际支付网络出口,确保银联支付网络在国内银行卡支付处理服务市场的绝对控制地位,以推动民族银行卡的进一步发展。另一方面,与世界一流的发卡机构合作,建立起国际卡的受理环境,如花旗、汇丰、大通、运通、JCB等都具有遍布全球的网络渠道,可实现跨国相互代理,互惠互利。为此,要加快我国受理国际卡渠道的标准化改造,提高资源的有效利用,以实现国际银行卡在中国市场的流通,同时,也要充分利用国际上流通渠道的资源为我使用,实现中国的银行卡在国外POS、ATM的使用。

第三,创造吸引外资的环境。利用外资与其它业务的关系进行合理的战略布局,吸引外商在我国银行卡领域办独资或合资企业,如国内金融机构与国外信用卡公司通过合资或合作形式设立银行卡公司。开展国际间银行卡项目合资、技术协作,引进国外技术与资金,达到“借船出海”的目的,促进银行卡投资可持续增长,为我国银行卡参与国际竞争打下基础。

## (五) 政府支持途径

政府支持是我国银行卡产业发展的前提。首先,由于我国银行卡起步晚,离发达国家的差距大,在国内银行卡产业面临空前挑战和发展机遇的形势下,短期内单靠市场机制是不可能推动银行卡产业的快速发展的,需要借助政府的作用来推动和加速这一进程。其次,银行卡涉及银行、商业单位、持卡人、税收等多个领域,需要政府协调发展并给予相关政策扶持。第三,在经济转轨时期,政府行政权力的介入往往能够收到单凭市场机制难以收到的效果。第四,政府通过实施适当的产业保护政策,协调各参与主体整体对外,是保护民族银行卡产业独立性的必要条件。因此,我国银行卡的发展需要获得一揽子国家政策的扶持和引导,政府可采取以下政策措施来推动银行卡产业的发展。

(1) 税收部门通过个人收入所得税优惠政策鼓励持卡人使用银行卡消费,规定在持卡人用卡消费占其收入的某一比例之后,可减免其一定比例的个人

人收入所得税。

(2) 工商管理和税务部门规定, 商户在年营业额达到某一数额后必须受理银行卡, 具体数额可根据不同行业制定不同的标准; 对拒绝受理银行卡的企业或商户, 制定相应的惩罚措施, 如在年检、税务稽查等方面; 鼓励商户受理银行卡的积极性, 对商户受理银行卡的交易额实行退税优惠政策。

(3) 由财政部门规定, 对企事业单位规定在其所得税前列支的一定数额的招待费必须是用银行卡支付, 政府部门超过一定数额的招待费必须用银行卡支付。同时, 由财政统发工资的单位, 个人工资一律通过银行卡帐户发放, 推动持卡交易的增长。

(4) 加强银行卡行业保护措施。央行应从保护国内银行利益出发, 在政策上、宏观调控上给予相应的支持。一是在银行卡经营架构上, 应给予商业银行更宽松的政策, 取消种种市场准入限制, 推动各项新业务尽快加入市场运作体系, 为参加国际化竞争提前做好准备; 二是营造有利于市场要素合理流动的政策环境, 保护投资者的合法权益, 鼓励银行卡社会化服务, 调动社会参与用卡环境建设的积极性; 三是推进银行卡产业发展投资主体多元化、投资方式

多样化。允许多元化经营模式并存, 并推动商业银行银行卡公司化经营; 四是改革现行不合理的财务制度, 允许各发卡机构按照风险水平, 在税前足额及时提取风险准备金, 简化信用卡损失的核销制度。

(5) 处理好与相关产业发展关系。降低和减免自助银行设备关税, 采取统一招标、采购制等办法; 改变我国银行卡自助设备完全依赖于进口的局面, 投资兴办合作企业, 实现银行卡自助设备逐步国产化, 以此推动我国自助银行的发展步伐。

#### 注释:

① 以上数据摘自《尼尔森报告》及《银联参考》2003 年各期。

#### 参考文献:

- [1] J 弗雷德·威斯通. 公司战略经济学[M]. 北京: 北京大学出版社, 1999.
- [2] J 弗雷德·威斯通. 兼并、重组与公司控制[M]. 北京: 经济科学出版社, 1998.
- [3] 陈晓红, 郭声昆. 中小企业融资[M]. 北京: 经济科学出版社, 2000.

## On innovation of Chinese business model of BankCard

WEN Yong-ming

(School of Business Central South University, Changsha 410083, China)

**Abstract:** On the basis of the main indicators of the development of the Chinese BankCard market, this article compares and analyzes the business status of Bank Card in the light of the goal of Chinese Central Bank. It points out that there are limitations in the Chinese BankCard market such as the simplicity and the low-level of the market, the deficiency of the profits, and touches upon the establishment of the multi-pole model, the distribution of market, the management of companies, the international cooperation, the supports of government and so on.

**Key words:** BankCard; business model; innovational research