



战略简介

后疫情时代的 风险缓释

发卡行如何在提升业务成长的同时
有效管理风险



早在新冠肺炎疫情爆发前已出现许多对全球经济衰退的揣测，但没有人能预料到当前全球经济的复杂性与挑战。

与其他行业相比，某些行业遭受较大冲击——它们被迫缩减人力甚至关门大吉。疫情的影响已蔓延至消费者端和中小企业端，使发卡行面临日益攀升的挑战。对发卡行而言，同时平衡卡片业务的“健康度”，并在衰退进程中协助客户管理财务便迫在眉睫。显然，当前银行应对消费者的方式将显著影响长期客户关系。

经济合作发展组织 (OECD) 表示，经济学家预测日后各行业与地区将面临力度更大、规模更广的经济冲击。有鉴于此，发卡行须当机立断落实风险缓释战略，这不仅能保护其自身业务，更能帮助客户度过严峻的后疫情风暴。

发卡行与其风险部领导可采取多个战略以有效缓释风险，范畴涵盖当前业务健康度与获客政策的评估，以及客户信用关系的维持与经营。亦可利用数据分析平台和人工智能工具来揭示卡片业务的关键趋势及问题点，从而擘画最佳应对策略。

本战略简介聚焦于：

- 本次疫情引发的经济挑战与过往衰退有何不同
- 发卡行可采取哪些步骤在新环境中周全地评估风险
- 风险缓释方面数据分析与其他工具的角色与作用





此次冲击波及更广，
上至行业、中小企业，
下至消费者均遭受影响

本次变局不可同日而语

与过往衰退相比，当前的经济前景有几项突出的差异，这些差异将影响发卡行管理风险的做法。

过于草率的金融活动点燃系统性烽火，最终爆发2008年全球经济危机，十多年后，新冠病毒烈火延烧全球，成为难以控制的公共危机。此次冲击波及更广，上至各行各业、中小企业，下至消费者均遭受影响，各家百业随处发生。美国国会研究处 (Congressional Research Service) 更认为此次衰退力度甚至胜于经济大萧条，原因是此次经济影响到底多深、持续多长仍是未知数。

民众足不出户，店家关门歇业，劳工失业或减薪，加速了全球经济衰退的进展。OECD预测，2020年全球经济活动将下滑6%，亦预测全球失业率将从2019年的5.4%攀至9.2%。

收入受影响的消费者亦可能在2020年下半年面临潜在的财务挑战。回顾美国前两次重大衰退，根据美联储 (Board of Governors of the Federal Reserve System) 数据，衰退爆发后12至24个月期间，信用卡逾期与净坏账飙升并攀至顶峰。





登高望远，盘点待提升环节

新冠肺炎疫情发展至此，发卡行大多已掌握其卡片业务承受的影响，而多数银行也已采取相关措施帮助客户，如推迟每月还款期限，或不收取逾期缴款费用。

与此同时，发卡行更需全面盘点各客户生命周期阶段的重大事件，识别弱点与待调整的部位，从而避免风险。待盘点的环节包含：

- **打分** - 申请评分卡是否如预期发挥作用？
- **审批** - 我们是否批准了正确的客户？审批单位有效率吗？
- **授予信用额度** - 定价和信用额度是否理想？
- **滚动式信用评分模型** - 模型能否快速反应正确的风险指标？
- **客户画像与渠道** - 不同人口特性或渠道表现有何差异？
- **收入增流** - 增加持续收入的机会点在哪？
- **风险敞口管理** - 提额机制是否有效运作？
- **活跃度、余额、增长与消费** - 我们当前的表现如何？应如何安全促活？
- **坏账程度** - 逾期的状况为何？应如何优化？



当发卡行与其客户持续
在新经济常态寻找出路，
2020年第三四季度将是
决定未来走向的重要时刻

发卡行 2020 年下半年关键行动：

1. 推出举措，进行实验

发卡行应已于第二季度完成风险评估，并制定计划来尽可能降低风险，通过多种方式帮助客户。第三季度开始，发卡行则应开始动作，填补落差并增强能力来避免最糟情况；第三季度也是进行实验、测量并调整战略、确定长期计划的关键时机。

取得了更多能分析的数据，第三季度可因此开展“数据驱动”行动。鉴于诸多预测显示本次衰退是长期性的，第三季度不只是采取短期作为的时刻，亦是建制长期计划的重要关头。

2. 持久战

第四季度发卡行应通过持续测试、测量与改进，从而优化信用风险战略。银行须持续监控计划的执行，并判断是否达成期望的结果。若结果不理想，正是校正计划的好时机，毕竟银行总是可能过深或过广地控制风险，最终导致客户基础过于薄弱，不足以在经济复苏时支撑增长。

当发卡行着手规划战略以降低卡片业务的特定风险，也必须在客户财务压力加重时考量理想的沟通方式。

在实际展开行动前，发卡行可思考的其中一个方面是客户如何接收到银行的沟通内容。如同在前几次经济危机的做法，发卡行必须投以关怀，而在此时，在客户不只财务遭受冲击，健康亦受影响，甚至需照顾生病的家人的情况下，发卡行与客户的交互方式将对双方长期关系起到关键性作用。发卡行须向客户释放出时刻为其着想，希望尽力达成最佳结果的信息，更需帮助客户免于落入债务的深渊。



风险缓释行动开始

谋划适当的战略是发卡行进行风险缓释的关键，而战略以外，也能通过其他解决方案快速识别重要趋势、了解该趋势如何影响特定卡片表现，从而就短、中、长期规划市场实验，优化表现。

风险识别与缓释工具



数据分析和绩效评估

提供消费行为洞察，以及如跨境消费等的深入分析



风险模型

通过人工智能模型精准预测各信用周期的风险



实验学习

从构想开始，实验学习方法通过比较受测市场或客户的表现，了解构想是否成功

• 数据分析和绩效评估

良好的合作伙伴能揭示并分析影响发卡行卡片表现的重大趋势，如每日消费行为相对于上一年的变化等。分析成果也能进一步深入至如跨境消费或网购消费等子类别，此类洞察将帮助发卡行制定基于场景的提升规划与战略。

• 风险模型

对于非常态事件，传统的行为模型或逾期打分模型效果不及人工智能模型。人工智能模型能持续运作并不断校准，从而更精准地预测各信用周期的风险。模型每周更新，而非每半年才更新，其深度学习技术更能处理更复杂的回归分析，模拟客户的风险状况。

人工智能模型有足够的灵活程度，能在信用风险决策中整合其他数据类型，但同时也须确保用来建模的数据集在后疫情新常态中被谨慎使用。



• 实验学习

在充满变数的时刻，许多组织推出的新举措不一定能获得成功。针对这种情况，实验学习便是理想的做法，从最初构想阶段开始，通过针对特定顾客群或市场进行实验，了解该构想能否促进表现。

商业实验能带来数个好处，借由实验，快速取得结果来观察和评估，从而加速创意的发展。例如，在后疫情时代，发卡行应提供30天还款宽限期，还是针对今日还款的客户给予5%债务减免？经过一段时间后，实验能揭示哪个做法成效更佳。

借此，发卡行能为深受疫情困扰的客户打造替代方案，将信用卡债务转换为信贷、积极减免逾期缴款费用、降低利率，或直接豁免剩余未缴金额。

结论

毋庸置疑地，当前市场存在难以衡量的未知数，发卡行一直以来便承担一定程度的风险，不过过往的风险程度是健康的，但当前的风险程度却是前所未有地高，对于金融机构与其客户皆然。利用适当的战略和工具，发卡行能确保卡片业务维持健康度，亦能健全其客户的财务状况。

欲了解万事达卡如何帮助发卡行管理信用风险，请联系您的专属客户代表。

