



策略簡介

後疫情時代的 風險抵減

發卡銀行如何兼顧業務成長及
有效的管理風險



COVID-19 疫情爆發前已出現許多對全球經濟衰退的揣測，但沒有人能預料到當前全球經濟的複雜性與挑戰。

有一些產業遭受較大衝擊——它們被迫縮減人力甚至關門大吉。疫情的影響已蔓延至消費者端和中小企業端，使發卡行面臨日益攀升的挑戰。對發卡行而言，如何兼顧卡片業務的「健康度」，並在衰退過程中協助客戶管理財務便迫在眉睫。顯然，當前銀行應對消費者的方式將影響長期的客戶關係。

經濟合作發展組織 (OECD) 表示，經濟學家預測日後各產業與地區將面臨力道更大、規模更廣的經濟衝擊。有鑑於此，發卡行須當機立斷落實風險抵減策略，這不僅能保護其自身業務，更能幫助客戶度過嚴峻的後疫情風暴。

發卡行與風險部門可採取數個策略來有效降低風險，範圍包含目前業務健康度與獲客方針的評估，以及客戶信用關係的維持與經營。也可利用數據分析平台和 AI 工具來辨認卡片業務的關鍵趨勢及問題點，進而規劃最佳應對戰略。

本策略簡介聚焦於：

- 本次疫情引發的經濟挑戰與過往衰退有何不同
- 發卡行可採取哪些步驟在新環境中周全地評估風險
- 在風險抵減方面數據分析和其他工具的角色與作用





此次衝擊波及更廣，
上至產業、中小企
業，下至消費者均遭
受影響

此次變局不同以往

與先前的衰退相比，目前的經濟前景有幾項特殊的差異，這些差異將影響發卡行管理風險的做法。

2008 年以前，過於草率的金融活動點燃系統性烽火，最終爆發全球經濟危機，十多年後，COVID-19 病毒烈火延燒全球，成為難以控制的公衛危機。2020 年衝擊波及更廣，上至產業、中小企業，下至消費者皆遭受影響，各行各業隨處發生。美國國會研究處 (Congressional Research Service) 更認為此次衰退力道更甚經濟大蕭條，因為是這次經濟影響到底多深、持續多長仍是未知數。

民眾足不出戶，店家關門歇業，勞工失業或減薪，加速了全球經濟衰退的進展。OECD 預測，2020 年全球經濟活動將下滑 6%，亦預測全球失業率將從 19 年的 5.4% 攀至 9.2%。

收入受影響的消費者也可能在 2020 年下半年面臨潛在的財務挑戰。回顧美國前兩次重大衰退，根據美國聯準會 (Board of Governors of the Federal Reserve System) 資料，衰退爆發後 12 至 24 個月期間，信用卡逾期與淨呆帳飆升並攀至高峰。





高瞻遠矚，盤點待優化環節

COVID-19 疫情發展至此，發卡行大多已掌握其卡片業務承受的影響，而多數銀行也已採取相關措施幫助客戶，如延遲每月還款期限，或不收取遲繳款費用。

於此同時，發卡行更需全面盤點各客戶生命週期階段的重大事件，找出弱點與待調整的區域，進而避免風險。需要盤點的環節包括：

- **評分** - 卡片申請階段的評分卡是否如預期發揮作用？
- **審查** - 我們是否批核了正確的客戶？審查單位有效率嗎？
- **授信** - 定價和信用額度是否理想？
- **滾動式信用評分模型** - 模型能否快速反應正確的風險指標？
- **客戶輪廓與接觸管道** - 不同人口特性或管道表現有何差異？
- **營收增流** - 增加持續收入的機會點在哪？
- **曝險管理** - 提高信用額度的機制是否有效運作？
- **活躍度、餘額、成長與消費** - 我們目前的表現如何？應如何安全地提升活躍度？
- **呆帳程度** - 遲繳款的狀況為何？應如何優化？



當發卡行與其客戶持續
在新經濟常態尋找出
路，2020年第三四季
將是決定未來走向的重
要關頭

發卡行 2020 年第三四季關鍵行動：

1. 推出解決方案，進行實驗

發卡行應已於第二季完成風險評估、制定計劃來盡可能降低風險，並透過多種方式幫助客戶。第三季開始，發卡行則應開始動作，填補差距並增強能力來避免最糟的狀況；第三季也是進行實驗、測量並調整策略、確定長期計劃的關鍵時機。

取得了更多能分析的數據，第三季便可開始「數據化」行動。考慮到許多預測顯示此次衰退是長期性的，第三季不只是採取短期作為的時刻，也是建立長期計劃的重要關頭。

2. 持久戰

第四季發卡行應透過持續測試、測量與調整，來不斷優化信用風險策略。銀行必須持續掌握計劃的執行，並判斷是否達成期待的結果。如果結果不理想，正是修正計劃的好時機，畢竟銀行總是可能過深或過廣地控制風險，最終導致客戶基礎過於薄弱，不足以在經濟復甦時支撐成長。

當發卡行著手規劃策略以降低卡片業務的特定風險，也必須在客戶財務壓力加重時考慮理想的溝通方式。

在實際展開行動前，發卡行可思考的其中一個層面是客戶如何接收到銀行的溝通內容。如同在前幾次經濟危機的做法，發卡行必須投以關懷，而在此時，在客戶不只財務遭受衝擊、健康受影響，甚至需照顧生病的家人的狀況下，發卡行與客戶的互動模式將對雙方的長期關係引起關鍵作用。發卡行須向客戶釋放時刻為其著想，希望盡力達成最佳結果的訊息，更需幫助客戶免于落入債務的深淵。



風險抵減行動開始

規劃適當的策略是發卡行進行風險抵減的關鍵，而策略以外，也能透過其他解決方案快速辨認重要趨勢、瞭解該趨勢如何影響特定卡片表現，進而透過短、中、長期規劃市場實驗，優化表現。

風險辨認與風險抵減工具



數據分析和績效評估

提供消費行為洞察，以及如跨境消費等的深入分析



風險模型

透過 AI 模型精準預測各信用週期的風險



實驗學習

從構想開始，實驗學習方法透過比較受測市場或客戶的表現，瞭解構想是否成功

• 數據分析和績效評估

良好的合作夥伴能展示並分析影響發卡行卡片表現的重大趨勢，如每日消費行為相對於上一年的變化。分析成果也能進一步深入了解跨境消費或網購消費等子類別，這類洞察將幫助發卡行制定圍繞「情境」的優化計劃和策略。

• 風險模型

在非常態事件中，傳統的行為模型或逾期評分模型效果不及 AI 模型。AI 模型能持續運作並不斷校準，進而更精準地預測各信用週期的風險。模型不只能每週更新，而非每半年才更新，其深度學習技術更能處理更複雜的迴歸，擬合客戶的風險狀況。

AI 模型靈活程度夠，能在信用風險決策中整合其他資料類型，但同時也須確保用來建模的數據集在後疫情新常態中被謹慎使用。



• 實驗學習

在充滿變數的時刻，許多企業推出的新措施不一定能獲得成功。針對這個狀況，實驗學習便是理想的做法，從最初構想階段開始，透過針對一群顧客或市場進行實驗，瞭解新構想能否帶動績效表現。

商業實驗能帶來多個好處，藉由實驗，快速取得結果來觀察和評估，進而加速創意的發展。例如，在後疫情時代，發卡行應提供 30 天還款寬限期，還是針對今天還款的客戶給予 5% 債務減免？經過一段時間後，實驗能揭露哪個做法成效更好。

藉此，發卡行能為深受疫情困擾的客戶打造替代方案，將信用卡債務轉換為信貸、積極減免遲繳款費用、降低利率，或直接豁免剩餘未繳金額。

結論

毋庸置疑地，目前市場存在難以衡量的未知數，發卡行一直以來便承擔一定程度的風險，不過過往的風險程度是健康的，但目前的風險程度卻是前所未有地高，對於金融機構與其客戶都是。利用適當的策略和工具，發卡行能確保卡片業務維持健康度，也能健全銀行客戶的財務狀態。

欲瞭解萬事達卡如何幫助發卡行管理信用風險，請聯繫您的專屬客戶代表。

