



强基础，筑服务：后疫情时代 贷款逾期管理



金融机构需打造长期能力帮助客户应对财务危机，从而成功缓解逾期贷款压力，但能力构建需要时间。因此，银行应立即行动，时不我待。

作者: Pablo Fulcheri, Matt Higginson, Frédéric Jacques 和 Flavio Litterio

新冠疫情影响深远，各行各业都遭受冲击，需要借贷的个人及金融机构也不例外¹。经济停摆、款项拖欠和失业率飙升令消费者面临巨大的偿债压力。信用卡公司、电信公司、零售商、大学、医疗机构、公用事业公司和零售银行等面向消费者的机构，无一不面临着催收难题。这也意味着深陷财务困境、需要财务援助的消费者数量将出现激增。我们的预测表明，2020~2022年间，美国信用卡坏账规模将大幅增加——可能增至当前水平的三倍以上。同样，未来12个月的抵押贷款坏账预计将高达目前水平的33倍。考虑到疫情带来的特殊挑战，逾期率攀升将考验金融机构的信用风险策略。

短期来看，金融机构的风险团队必须制定紧急应对措施，既要为客户提供持续服务，也要给予关怀²。除此之外，他们还应该在保证股东长期价值的基础上，维系良好的客户关系，为客户提供所需支持。这一点任重而道远。居家隔离的状态可能会持续数月，工作、人际交往，以及数字渠道的使用方式或将永久改变。面对新冠疫情导致的经济危机，现有的客户风险细分已经变得毫无意义，相关细分方法及应对策略也将随之失效。

贷后风险管理团队必须分秒必争，部署长期应对措施，回应疫情带来

的结构性变化。首先，应该“强基础”，构建后疫情时代所需的基本能力。风险团队必须就逾期账款管理的四个核心维度进行评估与重塑：客群细分、一线的催收运营（尤其是远程办公人员）、数字化渠道以及债务减免或重整。此外，贷后风险团队若想成功重塑催清收的运营模式，就必须多管齐下，提升敏捷性、打造分析能力，并构建基础设施。

迟迟无作为的金融机构将很快面临运营困境，无法为客户提供高质、高效的服务。而那些先人一步、眼光长远的机构则能在助力客户走出财务危机的同时，减少贷款损失。此类机构能与客户维持较好的关系，在逾期账款管理上也能找到折中方案，加速逾期资产现金回收。

每个金融机构的规模、成熟度，以及对变革的接受程度都不尽相同。作为风险团队的领导人，必须审视现状，在上述四个关键维度中嵌入精心打造的逾期资产运营能力。

调整客群细分方法

过去的风险客群细分模型基本都是基于历史数据分析。几乎所有金融机构都在沿用几年前的模型，其中还有使用简易版“打分卡模型”（scorecard-based model）的。考虑到新冠疫情及相关经济影响带来的诸多不确定因素，这些过时的模型将难以像往常一样，精准预测未来的客户行为。疫情爆发前使用的模型未考虑债务人所在的行业或地区，但这两个因素都会影响债务人的收入。比如，全球的旅游业都在大范围裁员，而物流业的状况却好很多。

面对大环境的急剧变化，学习型风险细分模型的重要性与日俱增。该模型能够灵活适应新形势，并就后疫情时代的重要变量迅速进行重新评估。成熟的金融机构一般会选择使用标准分析技术（如逻辑回归和决策树等），但真正的机器学习技术能够探索所有可能的客群细分和策略组合，并根据高频次的反馈找到最适合每位客户的策略。

精准客群细分是优化运营效率和成效的关键工具，当产能有限时，其重要程度不言而喻。仍未部署基于风险价值(Value at Risk)的结构化细分方法的金融机构必须立即制定后疫情时代的客群细分方式，为实现产能的优化配置奠定基础。除去风险和产能配置上的益处外，精准客群细分还能结合其他通用业务规则（如渠道）处理的运营元素，提出优化措施，并在逾期发生前就采取干预行动³。为了充分挖掘客群细分的价值，金融机构可以采用高级数据分析模型，将“分类”（预计事件发生概率）与“优化”（测试多种方法以获得最佳结果）这两种方法相结合，推算出最优的风险细分策略组合——即最合适的客户联系策略、最大程度的应收账款回收、最低成本以及最佳客户体验。

针对逾期客户的风险细分策略必须具有前瞻性，这样金融机构才能从容应对未来将会出现的新常态。历史数据诚然值得参考，但它们在风险和行为预测上可能作用有限。在现金为王的后疫情时代，提升逾期资产回收速度，并持续优化客群细分策略将是决定成败的关键。

管理一线催收工作

鉴于新冠疫情引发的全球经济危机为个人财务带来了巨大压力，越来越多的借贷人将增加与贷方机构的沟通。面对日益攀升的客户致电数量，加强呼叫中心管理已变得愈发重要，因为即便是在居家隔离期结束后，这些员工可能还会继续远程办公。

无论是依靠内部员工还是外包，多数金融机构的呼叫中心早已是满负荷运转。考虑到客户致电量将激增，领先的首席财务官(CFO)和运营官(COO)都在抓紧投资打造客户运营信息的实时（或接近于实时）分析能力和工具。

上述举措与卓越运营相结合后，便能实现现有产能的最大化利用。因此，金融机构必须加大力度挽留和培养表现卓越的运营经理，并投资控制台，这是管理逾期贷款的关键，尤其是在高触点、高成本的渠道。这些专业人员会基于数据来调整每天的工作安排，比如，他们可能会推迟客服人员的休息时间，以避免在高峰期出现“无人接听”的情况，从而服务更多借款人。

疫情初期，远程办公模式只是一种应对手段。随着疫情的逐渐缓解，如果能扩大或者保留远程办公的规模，便能在提高运营韧性的同时，为员工带来更多灵活性。不过，很多金融机构可能需要学习新的管理能力、克服诸多新挑战，这样才能确保远程办公的高效。比如，向远程办公人员开放客户数据的访问权后，金融机构可能会面临网络犯罪或其他不良行为的风险。加强活动监控有助于风险防控。例如，在不侵犯员工私隐的前提下

追踪工作台屏幕和网络摄像头画面，便能监测质量和生产力是否达标，并确保相应工作由指定人员完成。这些技术可以提高工作安排的灵活性（在符合当地法规的基础上），继而提升生产力和运营效率。甚至可以一改往常朝九晚五的考核制度，让客服人员自主决定工作时间，根据系统中记录的通话时间发薪，多劳多得。

我们的估算显示，如果金融机构中 20%~30% 的客服人员实现远程办公，便能在基础设施方面节省约 5% 的成本。此外，还能减少员工流失并保留优秀人才。然而，若决定彻底改变部分员工的工作方式，无限期地进行远程办公，便要不断提升绩效管理和培训水平。在此背景下，主管和经理需要发挥更重要的作用。他们需要实时监测客服人员的工作状态，据此评估其日常绩效达标情况，并识别需改进之处。新型远程办公工具可协助团队进行能力建设、支持日常绩效管理及指标探讨，以及一对一有针对性的辅导。

增设数字化渠道

出于办理业务的需要，越来越多的消费者都在呼吁金融机构推出移动和线上解决方案。疫情爆发前，不少金融机构都已将数字化渠道纳入战略。然而，疫情加剧了延期付款问题，迫使许多机构加紧部署低接触性渠道，如机器人电话、短信、消息应用、电子邮件、社交媒体广告和门户网站等。此外，在危机初期就借助这些渠道来与客户主动联系，有助于减少逾期还款的帐户数量。制定从逾期发生前到催收阶段的端到端借款人沟通战略，

是金融机构安度危机的关键。

金融机构若想充分从数字渠道中获益，并从呼叫中心等高接触性渠道中有效回收资金，那么制定端到端多渠道战略、向客户传递前后一致的信息、构建无缝的客户体验必不可少。尤其当首次联系客户的工作交由外包方完成时，挑战则更加突出，多渠道战略的重要性也更加不言而喻。

危机期间，金融机构可以主动借助低接触性手段，提醒快要逾期的客户付款期限将至。他们可以通过页面跳转或弹出提示等方式引导借款人访问自助服务页面，通过问卷调查来帮助自身更清晰地了解借款人需求和当前的现金流状况，以便相应调整付款计划。这种方法不仅有助于减少逾期客户的数量，还能提供一种定制化的客户体验，加强与客户之间的关系。当借款人有现金偿还债务时，与之关系融洽的贷款方确实更有可能优先收回偿款。

面对可能会陷入现金流困境的高价值客户，金融机构可以通过高接触性渠道与之主动联系。这些特定的账户一般都会有专门的团队管理，他们更了解客户的具体情况，沟通也更加有效。这种高效沟通能改善客户体验，提高收款率。面对高价值客户时，金融机构在传达信息和提供支持方面，都不应该仅局限于传统催收渠道和一般的复苏性措施。疫情期间陷入困境的借款人数量众多，和在“经济和现金流终究会稳定”的假设下（虽然“下一个新常态”何时到来仍是未知），仅凭催收代理公司和诉讼也不足以应对，且效率低下。面对上述情况，金融机构可以考虑成立一支收款团队，扩大

对高价值客户的债务减免范围，并提供定制化服务，从而帮助他们履行义务。

债务减免决策

此次经济危机波及范围广、程度深。各类借款人可能也想定期支付，但奈何财力不足。中短期的减免政策对避免坏账至关重要。

以下五种方法能够帮助贷方找到最合适的减免幅度：

在选择债务减免方案时，金融机构需要在为客户提供定制化解决方案的同时，考虑到运营的复杂性。根据组织的固有能力和成熟度，在灵活性和组织需求之间找到最佳结合点，这是成败关键。

即便在稳定期，领先的金融机构也会不断调整逾期管理的最佳实践，这一点在低逾期率市场尤为突出。

新冠疫情带来的社会和经济危机加速了上述变化进程。对金融机构而言，能否以必要的速度提升运营能力，关键要看他们是否拥有敏捷的思维方式和运营模式，以及有无相应的数据分析能力和基础设施。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33706

