



虚拟圆桌：不确定时代，如何把握银行催收新风向



Gabriele Vigo: 面对新冠疫情危机, 全球经济下行, 风险损失上升, 银行业催收工作面临更严峻的挑战。事实上, 为了应对日益严重的违约、消费者偏好变化以及当前的严监管环境, 领先的金融机构数年前就启动了催收数字化转型之旅。他们大量借鉴其他成功行业的经验, 投资高级分析能力、数字渠道、智能催收功能和下一代催收策略。而本次疫情危机犹如试金石, 这些先行布局新技术及新模式的银行在不确定面前不仅更具韧性、也更能从容应对。

为了帮助更多银行打造相应能力、应对不确定时代下催收工作的变化, 麦肯锡中国区银行业与风险咨询团队邀请了多位相关专家及先进金融机构, 通过虚拟圆桌形式共同探讨这一话题。

引言人:

Gabriele Vigo

麦肯锡全球资深董事合伙人

亚洲风险业务负责人

主持人:

容觉生(Winston Yung)

麦肯锡全球董事合伙人

中国风险业务负责人

圆桌嘉宾（按发言顺序）：

成政珉（Jeongmin Seong）

麦肯锡全球董事合伙人

全球研究院中国院长

Matt Higginson

麦肯锡全球董事合伙人

美国客户协助业务负责人

邓浩

平安普惠贷后模块总监

郭凯元

麦肯锡全球副董事合伙人

中国风险业务核心成员

Flavio Litterio

麦肯锡全球董事合伙人

催收实验室业务负责人

容觉生：新冠疫情给经济带来强烈冲击、各行各业都面临挑战。对于

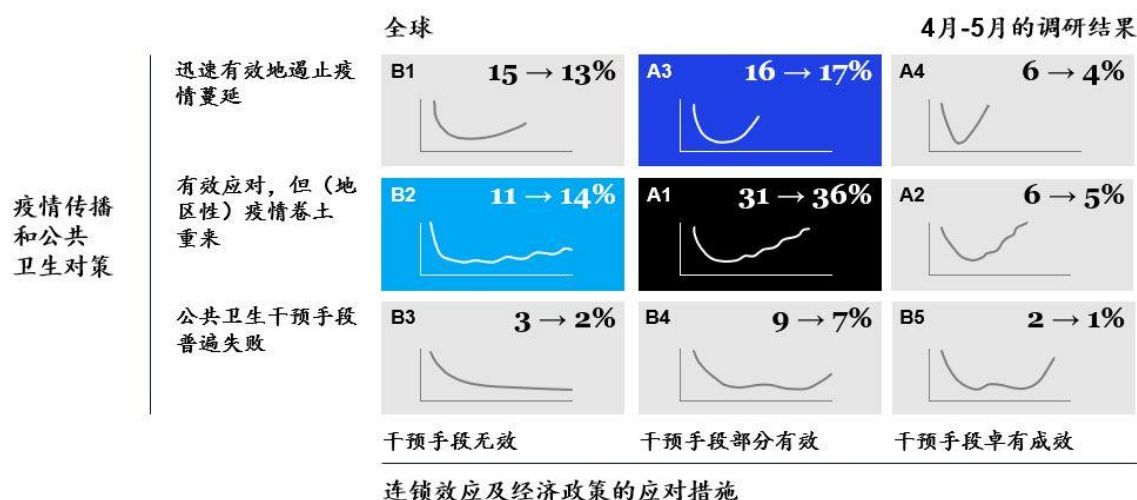
银行而言，随着大批客户业务受阻、资金链断裂，催收工作首当其冲。如何通过敏捷实施、数据驱动的智能催收模式，利用机器人介入等数字化手段大幅提升银行催收能力，是很多银行关心的问题。

在理解银行催清收面临的新形势之前，我们首先把视角拉高，从宏观经济角度评估新冠疫情的风险状况及其经济影响。

成政珉：03 年的非典（SARS）疫情给很多人留下非常深刻的印象，所以我们把此次疫情跟 03 年的非典做比较，以更好的评估本次疫情的影响。03 年非典死亡人数在 750 人左右，这次疫情带来的死亡病例已经达到 40 万，从这个角度看，新冠疫情带来的冲击约是 03 年非典的 500 倍以上。我们尤其担心发展中国家，比如南美在全球确诊病例中占 1/3 左右，这些发展中国家医疗资源不足、财政实力有限，所以疫情冲击更大。

由于全球疫情还在发展中，目前还不能准确判断其经济影响。但是我们可以从两个维度进行不同的情景分析（图 1）。

图1：新冠肺炎疫情影响全球经济的可能情景：全球高管的看法

“从全球角度出发，请对未来一年内下列情景发生的可能性进行排序。”，受访者中的占比%¹

1. 月度调研：2020年4月2日-4月10日，人数=2,079；2020年5月4日-5月8日，人数=2,452

资料来源：麦肯锡全球高管调研，截至5月14日

McKinsey & Company 1

图1的纵轴分析了疫情传播情况，我们可以考虑三种不同情景，最好情景：迅速有效地遏制疫情蔓延，比如中国或者韩国。第二种情景：开始时应对非常有效，可是后续发生第二波、第三波爆发，比如新加坡。第三种情景就是彻底失败，比如某些发展中国家。

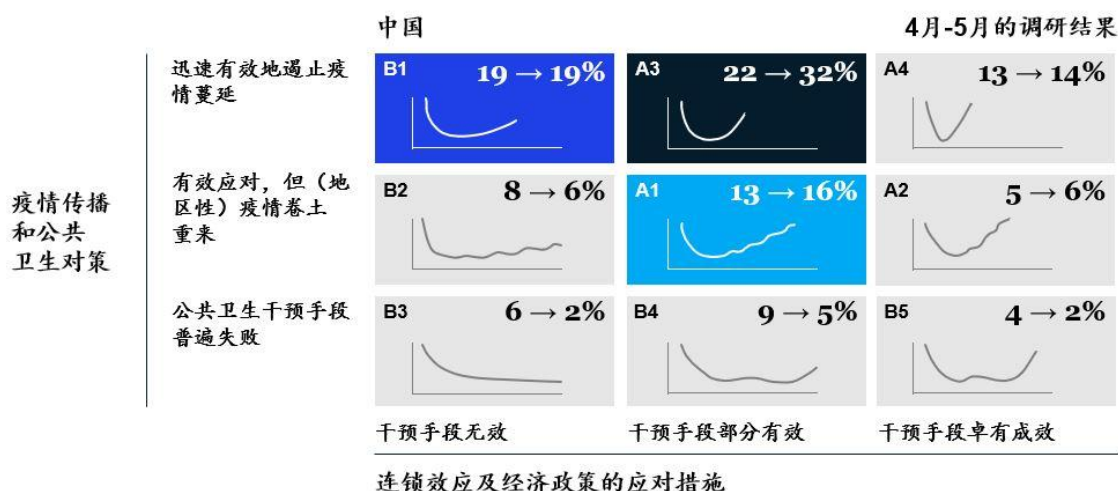
另外一个维度，即横轴则考虑了不同政策的影响，非常时期各国政府都推出了非常财政以及货币刺激政策。横轴最右侧是最理想的情况：政府政策非常有效，所以投资者、消费者的信心很快恢复。在一些发达国家，刺激政策相当于GDP的15%-30%。而最左侧则是另一种情景：干预手段无效，因为政策要落地需要政府的执行力，然而很多政府缺乏这种能力。

在这个分析框架下，我们会得到9种不同情景。最理想的是A4，即V型的恢复轨迹。A3是U型情景，A1是Nike型情景，当然我们也不排除

黑天鹅当中的黑天鹅，即 B3 中的 L 型情景。我们对全球 2000 名高管的问卷调查显示，目前大概 36% 的高管认为全球 GDP 恢复情景是 A1，排第二的是 A3，选 A4 的比例非常少。假设 A1 情景发生，全球 GDP 会衰退 8% 左右，美国和欧洲会衰退 10% 左右。A3 情景发生时，全球经济会衰退大概 3.5%。

容觉生：那中国的情况呢？特别是从行业来看，哪些行业受创比较严重？因为这将直接影响到银行的催收工作。

成政珉：我们在中国也做过同样的问卷，大概 32% 的受访者选择了 A3，选 A4 的比例也不少，大概 14%。在 A4 情景下，中国经济还是有希望快速恢复的。今年经济增速有可能达到 +2% 左右，目前很多投行和国际机构对中国 GDP 的平均预期是 1%-2% 左右。在 A3 和 A2 情况下，大概是 0 左右，如果是 A1 和 B2 的情景，也不排除中国经济衰退的可能性（图 2）。如果看一些高频指标，如交通情况或房地产销售情况，中国经济目前已经恢复到去年第四季度的水平。

图2：新冠肺炎疫情影响全球经济的可能情景：中国高管的看法“从全球角度出发，请对未来一年内下列情景发生的可能性进行排序。”，受访者中的占比%¹

1. 月度调研：2020年4月2日-4月10日，人数=2,079，其中113位来自中国；2020年5月4日-5月8日，人数=2,452，其中133位来自中国
资料来源：麦肯锡全球高管调研，截至5月14日

McKinsey & Company 2

整体上，我们认为疫情对中国经济起到加速器的作用，后疫情时代，以下五大趋势将扩大或者加速：第一，数字化；第二，全球依存度降低；第三，竞争加剧；第四，消费者日渐成熟；第五，私营企业和社会组织崭露头角。时间关系，这里就不一一论述了，感兴趣的读者可以参阅不久前我们发布的报告《快进中国：新冠疫情如何加快五大经济趋势》。

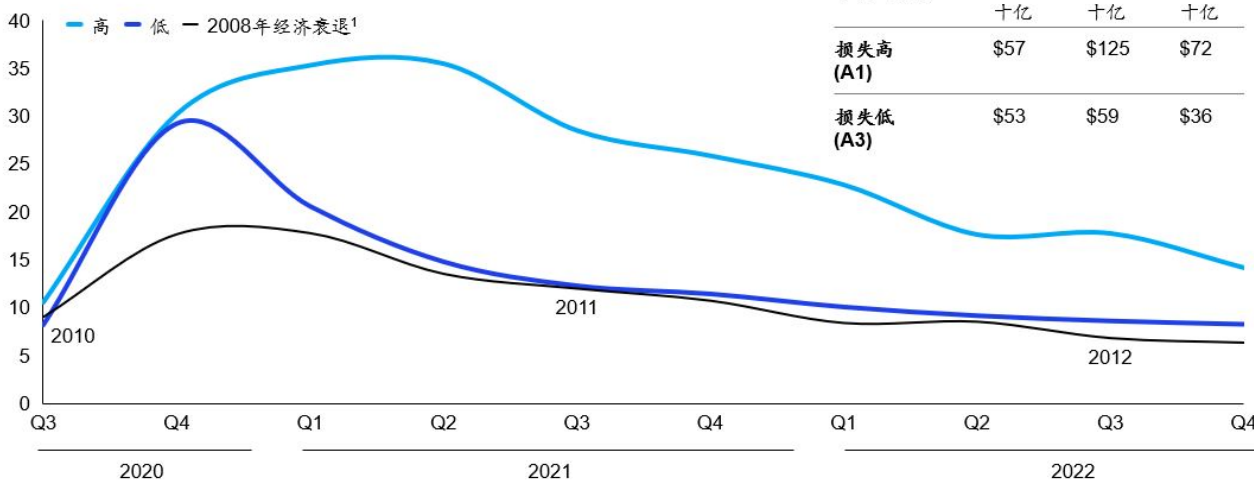
容觉生：他山之石可以攻玉。面对全球性疫情危机，美国金融机构情况如何？他们又是如何加强自身催收能力的？

Matt：鉴于新冠疫情造成的经济困难，我们预测美国贷款损失可能会达到危机前的 2-3 倍。我们预计，美国贷款损失应该在 2020 年达到顶峰，此后可能快速下降，也有可能维持在较高水平（图 3）。

图3：美国银行的零售产品的贷款损失有可能会大幅攀升
(例如：信用卡的损失有可能飙升至2019年年损失的近乎三倍)
麦肯锡对美国信用卡损失的预测，2020-2022

信用卡举例

每季度损失，十亿美元计



1. St. Louis Fed信用卡损失 (https://fred.stlouisfed.org/series/NCOALLCCT100B)

McKinsey & Company 3

以上预判基于以下三个因素：

危机前，抵押贷款损失率处于相对较低的水平，受新冠疫情影响，可能会涨到上一次金融危机高峰时的 2-4 倍左右。这可能对消费者贷款产生两层影响：首先，短期银行肯定需要给消费者贷款提供展期服务；其次，6-12 个月之后，需要变更消费者贷款的一些条款。截至 5 月底的数据显示，已经有大约 500 万美国消费者（约占全美房贷借款人的 9%）出现了还款

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_33709

