

消费金融发展痛点之贷后管理

- 催收策略与评分卡在贷后管理的运用 -

李章伟 副总经理



CTBC BANK
中國信託銀行

Information Classification : I
Declassified Date : 0000/00/00
(P- Public : I- Internal Use : C- Confidential : R- Restricted)

中国信托银行的历史沿革及发展概况

中国信托的历史沿革

- **1966年**
前身为中华证券投资公司，由辜振甫先生与辜濂松先生共同创办
- **1992年**
改制为中国信托商业银行，为台湾市场由信托公司改制为商业银行的首例
- **2002年**
成立中国信托金控公司，包括：银行、保险、证券、风投、资产管理、台湾彩券等



中国信托银行的发展概况

▶ 各项财务指标，居台湾业界之冠(2016年)

资产规模 RMB 7,045亿	税后净利润 RMB 46.2亿	税后净值 报酬率ROE 9.49%	税后净资产 报酬率ROA 0.66%
------------------------------	------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

▶ 业务亦居领导地位，尤以零售金融为最

净利润比重 对公：对私 40%:60%	中间业务收入占比 财富管理/信用卡 45%
----------------------------------	------------------------------------

▶ 台湾最国际化的金融机构

- 海外分支机构合计达**106处** (办事处/分行/子行/子行之分行)
- 中国市场的布局，日趨完整
 - 银行：上海分行、广州分行、厦门分行、北京代表处
 - 非银：君龙人寿(厦门)、租赁公司(上海)、消金公司(待批)

中国信托在零售业务的成功经验



在中国市场...



招行信用卡发卡合作
(两岸金融合作成功先例)

2001年

中国信用卡市场萌芽
招商银行与中信合作发卡计划
中信团队进驻、全流程规划/建置

2002年

发行第一张国际双币信用卡
招商成功抢得市场先机



2017年

上半年累计发卡已达**8,812万**
信用卡发卡量/交易量均属**市场佼佼者**



在台湾市场...

市场第一

- 财富管理：基金销量、保费收入全台第一
- 信用卡：循环信用余额、收单金额全台第一，流通卡数、消费金额名列前茅
- 按揭贷款：民营第一

创新优先

- 台湾第一张塑料货币
- 全球第一家发行Visa Wave感应式交易卡片
- 首家数位实验分行：脸孔迎宾互动墙、VIP人脸辨识理专迎宾、指静脉ATM無卡提款、视讯VTM柜台、视讯理财咨询

机构肯定

機構	獎項	得獎肯定
欧洲货币 Euromoney	• 最佳财富管理银行	13 连霸
亚洲银行家 The Asian Banker	• 最佳个人金融银行	11 度荣获
金融亚洲 Finance Asia	• 最佳财富管理银行	9 度荣获
财资杂志 The Asset	• 最佳财富管理银行	7 连霸
财资杂志 The Asset	• 台湾最创新ATM专案	2 连霸
国际零售银行家杂志	• 亚洲高度推荐服务创新ATM	首度荣获
Timetric	• 亚洲最佳前台科技运用	首度荣获
数位时代	• FCA创新商务奖评审团大奖	首度荣获

消费金融业务的三大关键要素



资金面

融资管理效能



获客面

结合消费场景

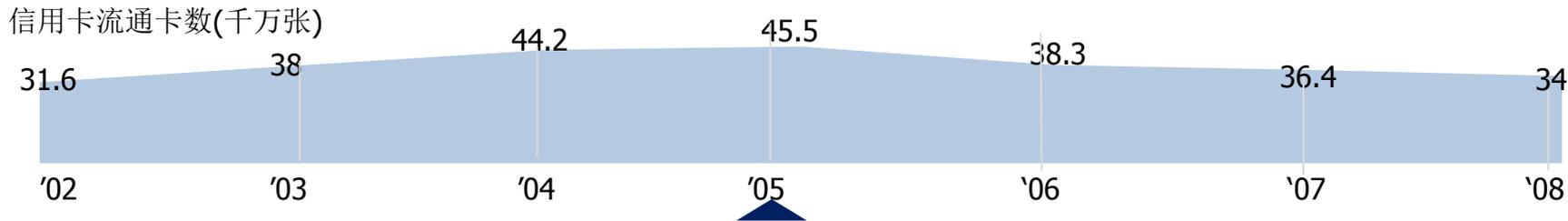


风控面

全流程风控能力

催收策略的转型，源自2005年底的卡债风暴...

双卡风暴成因与重生



风暴前的竞逐酿祸

银行过度竞争、风控未臻完善

- 双卡交叉销售，导致多头借贷，过度扩张信用
- 以卡办卡营销手法，欠缺工作/收入核实判断
- 最低应缴款机制，透支借贷，高估还款能力
- 缺乏严谨的渠道管理(外包代办)及KYC机制

监管制度未臻严谨

- 征信中心以「月」为信息披露频率，致误判/低估客户负债
- 未有跨机构间「个人无担保额度上限」规范

双卡风暴洗礼

市场06~08年转销呆帐
785亿人民币
(卡债族36万人)

中国信托06年转销呆帐
90亿人民币
(当年亏损高于前三年累计盈余)

风暴后的改革重生

监管单位的举措

- 提出无担保债务不超过月收入22倍
- 设置卡债族纾困方案

中国信托树立业界典范

- 董事会核定风险胃纳及最适风险组合配置
- 产品导向→归户整合
- 自建评分模型团队
- 完整覆审机制
- **催收策略转型(自建催收评分卡及系统)**

台湾贷后管理的经营沿革

Generation I

卡债时期(2005~2007)

被动因应 → 主动出击

- 突破传统催收思维，定调In-house为主，委外为辅的策略
- 扩建In-house团队，委外公司汰弱留强
- 建立数字影音化教育训练机制，因应人员快速增加



Generation II

后卡债时期(2008~2012)

归户整合+平台建置

- 客户面：迈入区隔时代
- 信息面：采矿信息率先投资及运用 (法拍数据库/征信中心/电信业，聚焦管理)
- 流程面：CTI/自建整合信息之催收平台，提升效率

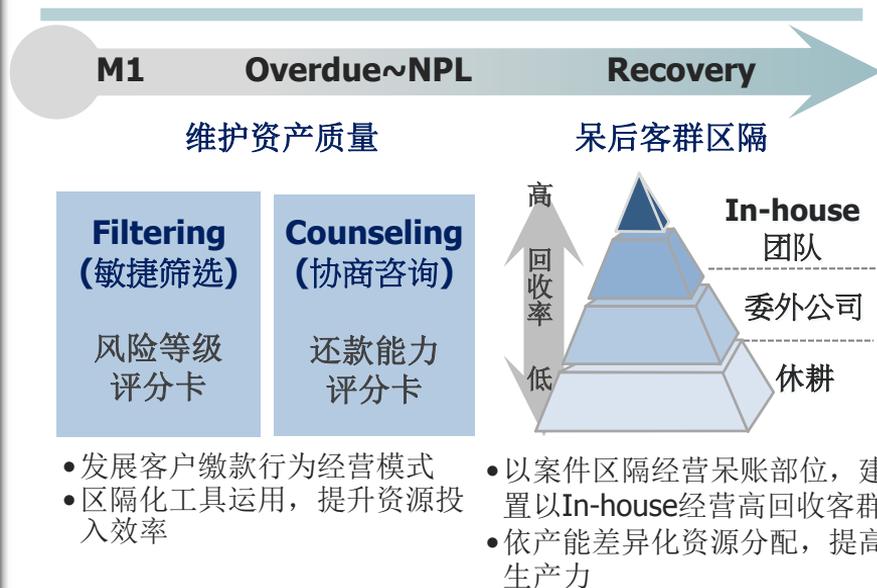


Generation III

细致化经营(2013~)

客户区隔管理 + 资源最适配置

延滞阶段



未来催收方向

转型全方位智能理债，数据技术驱动聚焦，实时及人性之社群服务

查找智能化 提升客户开发

- 发展网络搜索引擎
Open Data 查找运用
- 找人：发掘可联足迹
- 找物：开发有效目标



客群数据化 创造资源效益

- 分析技术结合业务经验
- 建立大数据分析技术
- 整合内/外部多元信息
- 强化信息整合/分析/聚焦



催理社群化 促动缴款意愿

- 整合虚实通路扩大战场
- 区隔客户行为属性，建构虚实整合通路
- 加速E化流程，广泛运用社群工具促动客户





中國信託銀行
CTBC BANK

