



新冠疫情： 亚太区如何 引领贷款业务 转型



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

新冠疫情颠覆了全球信贷市场的正常运行，亚太区市场首当其冲。面临突如其来的行业衰退和经济压力，各大银行恍若重临2008年（全球金融危机）的境况。不过，银行业并非导致本次问题的根源。相反，凭借金融危机后实施改革所增强的偿付能力和流动性，银行业当下成为解决方案的关键要素。

亚太区银行业将迎来数十年中最重要的时刻。政府、监管机构、投资者和借款人均对银行业的韧性和领导力拭目以待。风险增加，但机遇也随之而来。各大银行在2020年和2021年的举措不仅将展示其应对危机的能力，还将决定其在未来几年内的表现。



新冠疫情是金融业所面临的超强颠覆性事件

新冠疫情可能是一场关乎健康的危机，但也粉碎了经济假设。这场疫情导致澳大利亚、日本和新加坡等主要市场陷入衰退，而其他市场的增长也几乎停滞。各国政府、央行和监管机构已进入逆周期模式。亚太区各国货币政策决策机构纷纷降息、增加货币供应、为贷款提供担保、发放政府贷款、延迟税收、放宽资本要求，并鼓励银行对债务违约给予宽容。

亚太区的商业银行已成为这些经济救助计划中的紧急救援者，向最需要帮助的个人和组织（包括中小企业以及旅游、酒店、零售和大宗商品等行业面临压力的企业）提供财务援助。他们迅速采取行动，传导刺激性举措，为客户提供支持：处理激增的客户咨询、减免费用、安排还款宽限期，并处理前所未有的巨量信贷申请，这一切都基于快速安装上线的技术得以实现。银行克服了诸多实际障碍，所取得的成就令人印象深刻：关闭分支机构，改为在家办公，更换交易场所，以及保持业务连续性。

即便如此，这场危机仍对银行运营构成巨大挑战。手机和线上业务处理能力往往不足以满足需求。员工难以远程访问核心系统。许多关键工作流程已经过时，过度依赖纸张和手动流程。离岸和外包支持中心无法满足需求，这表明，银行需要对客户体验进

行更严密的监控。远程办公模式让银行遭受网络攻击，而且有迹象表明，随着财务压力的加剧，客户欺诈行为也在增加。

此外，亚太区银行面临的财务压力格外突出。近年来，大型银行的资产负债表积累了可观的资本实力，危机期间的存款流入一定程度上抵消了借款人提款额增加对流动性的影响。即便如此，从长期放贷增长到经济收缩的突然转变，仍将造成巨大压力。资产质量已经下降。在澳大利亚，四大石油巨头上半年减值损失总计57亿澳元（39亿美元），但只有在财政支持解除、延期偿债结束时，整体情况才会浮出水面。贷款损失预计将持续数年，近期一项研究预测显示，2020年至2021年，亚太区银行的信贷损失将占全球的60%左右¹。

为了应对上述局面，各大银行正全力监控其投资组合，并依照IFRS 9准则调整准备金，尽管韩国等一些市场的监管机构已就如何实施这些举措发布了临时性指引。未来数月乃至数年，银行将需要管理日益增长的不良债务，并保存资本。许多银行需要削减金融投资，开始或加速剥离非核心资产，并限制分配。经济低迷还可能加速企业倒闭，尤其是中小企业。除了这些挑战之外，危机前即存在的盈利能力潜在压力（例如低利率及合规成本）也并未消失。

这场危机的影响才刚刚拉开序幕。这将是一场马拉松，而不是短跑。

预计贷款损失将持续数年，最近一项研究预测，2020年至2021年，亚太区银行的信贷损失将占全球的60%左右

¹ “2万亿美元问题：银行信贷损失的前景如何”（The \$2 Trillion Question: What's On The Horizon For Bank Credit Losses），www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/200709-the-2-trillion-question-what-s-on-the-horizon-for-bank-credit-losses-11565006，于2020年8月11日访问浏览。



2020年：银行业务模式变革的关键时刻？

受疫情影响，亚太区各银行不得不面对其当前运营模式的不足之处。经济衰退也增加了银行强化韧性、效率和以客户为本等工作的重要性，这些举措本是疫情前各家银行就需要解决的事项。

好消息是，2020年上半年，客户行为发生快速变化，快于以往任何时刻。现金支付和面对面接触减少，而非接触式支付和数字化应用骤增。以香港为例，零售银行业务中数字化工具的使用率仅在数周内即由40%升至80%²。鉴于自动化、数字化流程可减少人为干预，降低持续运营成本，技术较为先进的银行皆希望上述多项变化成为永久性变革。相比之下，不够成熟的银行还在追赶数字化发展进程。

许多银行业从业机构也发现，其实实施变革的速度远超想象。例如，三菱日联金融集团（MUFG）已迅速采取行动，简化中小企业贷款申请，而星展银行（DBS）则推出了新型非接触式支付卡供物流公司使用³。相比之下，未进行数字化变革的银行明显处于劣势。

于是，近数月来，许多亚太区银行均希望以此次变革为跳板，进一步提升效率、灵敏度和可及性。2020年很可能成为促进银行业务模式变革的关键之年。虽然变革主要涉及零售和中小企业领域，但也极有可能是调整传统关系管理、促进企业银行远程交付的大好时机。

危机将加速向“智能化放贷”转变

为此，银行应如何强化业务模式以应对特殊时期的挑战呢？

1. 加快技术转型

显而易见，银行需要加快技术转型。目前，亚太区各家银行在拥抱第四次工业革命进程中的工作进度千差万别。例如，相较于日本区域性放贷机构，中国大型银行更有可能走在数字化转型的前沿。然而，转型已成为当今各银行的当务之急。首要任务包括：

- ▶ 采用机器人技术实现大量流程自动化（例如，零售贷款申请），有助于降低对手工操作和传统外包业务的依赖。
- ▶ 更多地采用云计算和核心银行业务系统远程访问。
- ▶ 加快互动、产品和服务的数字化，包括减少分支机构和企业关系管理中的面对面接触。
- ▶ 将人工智能和机器学习机制应用到与一系列贷款功能相关的数据分析和信息处理过程中。

无论银行研发新工具的方式是内部开发、与供应商合作，还是采用管理服务，经验表明，遵循现有制度、当地习惯和银行法规对发掘转型的全部潜能尤为重要。

近数月来，许多亚太区银行均希望以此次变革为跳板，进一步提升效率、灵敏度和可及性。

² 安永“银行业务”：“新冠疫情下银行如何帮助提升韧性、促进复苏”（Banking” EY: “How banks can help COVID-19 resilience and recovery”），https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/how-banks-can-help-covid-19-resilience-and-recovery，于2020年8月11日访问浏览。

³ “新冠疫情过后，星展银行将着重物流部门复苏，推动数字化转型，推出该领域首个采购卡”（DBS primes Singapore's logistics sector for post-Covid-19 recovery, pushes digital transformation forward with launch of industry's first purchasing card），www.dbs.com，https://www.dbs.com/newsroom/DBS_primes_Singapores_logistics_sector_for_post_Covid_19_recovery_pushes_digital_transformation_forward_with_launch_of_industrys_first_purchasing_card，于2020年8月11日访问浏览。



2. 加大数据应用并提高数据价值

提高数字化和自动化水平将驱动数据应用和数据价值的新一轮爆发。为了满足不同市场的隐私保护法规要求，银行需要努力将其自身的客户见解与“大科技公司”(BigTech)的数据分析能力进行匹配。为建立产品的单一权威“事实来源”，许多银行将首要参考财务数据和客户数据。

银行将采用数据分析来支持不断增加的银行业务，从人才管理到网络防护，再到战略理念。不过，贷款业务将成为最为重要的领域，将采用运算法则和人工智能来分析大量数据并划分信贷决策。

银行也将采用新冠疫情后全新的适用数据类型。客户数据将变得更加丰富、更具有前瞻性，涵盖财务状况、抵押品价值、风险权重和行业特定指标。在零售业务和中小企业领域，还将包括行为数据。在对公业务领域，银行可通过应用程序编程接口实时访问客户的财务系统，从而基于智能定价提供授信。

3. 制定人才管理新方法

变革将伴随着人才管理方面的变化。显而易见，银行所需的技能组合将会发生变化。首先，信贷业务的低迷使得银行不得不重新确定审贷和不良信贷处置技能的优先级。其次，技术转型将加剧对工程师、设计师以及云技术和网络专家的需求。改变业务模式后，也要提升数据解读、批判性思维、地缘政治学、战略以及利益相关方沟通等多元化领域的技能。

可是，技能需求只是一方面，银行人才管理方式也需要改变。这次危机带来的压力凸显了员工健康的重要性和情商的价值。银行需要拓展技能组合但不增加总人数，所以将采用更灵活适用的人才招聘、保留、培训和奖励方法。

4. 转变业务模式

各方面的变化叠加在一起会产生变革性影响，其意义并不仅仅限于应对衰退或避免重返过去高成本、劳动密集型流程。未来几年，整个贷款周期将变得更加有效、智能和灵活。新业务模式可能包括：

- ▶ 研发新风险管理与压力测试技术，采用实时信息对整个信贷周期内的风险进行监控和重新定价，从而使银行能够主动管理其面临的不同行业风险。
- ▶ 灵活使用资产负债表，更多采用动态方式检查风险权重和资本配置，包括响应政府政策变化，选择性使用‘发起——分销’模式，向第三方转让贷款的同时保留对主要客户关系的控制。
- ▶ 增加基础设施分配和加强治理——尽管近数月的经验表明，有些市场（例如，韩国和日本）的银行可能选择保留较其他市场（例如，香港或新加坡）更高程度的集中化管理。

银行也将采用新冠疫情后全新的适用数据类型。客户数据将变得更加丰富、更具有前瞻性，涵盖财务状况、抵押品价值、风险权重和行业特定指标。

必须结合战略与敏感性进行创新

当前危机不仅将彻底改变银行业务模式，也会使行业战略动能发生巨大转变。

显而易见，银行业所担当的重要经济角色为银行提供了证明其社会价值的绝佳契机。在全球疫情背景下，银行提供必要的银行业务和支付服务，为政府支持向企业和家庭传导提供渠道，利用其自身资产负债表提供急需贷款。这些举措帮助银行业建立起了客户信任并获取了公众认同。

面对经济衰退，银行对其行业风险敞口的复核同等重要。由于危机期间资本配置通常会发生变化，许多贷款机构会选择在此时离开吸引力较弱的市场和客户细分。

然而，银行决策将受到前所未有的关注。投资者和监管机构正密切关注银行的行为。银行应避免因匆忙反应而扰乱市场，同时确保贷款、损失准备金和战略性决策的合理性。政府支持计划结束的时点很可能是一个极其敏感的时刻。银行还需要重新审视传统信贷重组流程和外包清收业务，确保按照当下的社会准则对待陷入困境的借款人。

换言之，银行能否成功应对危机，取决于其是否具备妥善处理各方冲突预期的能力。至少银行需要在为借款人提供适当支持时保护其资本和利益关联方的权益。可是同时，在信用质量下降使放贷更具选择性时，放贷机构也要面临政府和公民定义不清晰的社会预期。银行需要巧妙地平衡信贷风险与行为风险控制，以及不同客户群体间可能相抵触的需求。

前瞻2030年

回顾过去，我们可以将银行于2020年的选择视为亚太区银行业务结构大规模调整的开端。

已有迹象表明，竞争逻辑正在转变。大型银行利用其规模、品牌、资本实力和全周期经验，从客户的“注重质量”选择中受益。相比之下，银行的纯数字化的竞争对手面临的压力则与日俱增，例如，2020年5月，澳大利亚的一次首次公开募股被取消⁴。

可是，这并不意味未来十年亚太区领先银行将重回其传统主导地位。纯在线竞争对手（例如，韩国的KakaoBank）和一些中国大型科技公司的区域性扩张趋势（例如，正在等待新加坡牌照的蚂蚁金服集团）不会消失。

亚太区信贷行业的格局很可能将取决于比较优势。亚太区最大的银行在主要领域具备实力，但其中许多银行正在承受成本过高和基础设施陈旧的重负。金融科技公司和新生银行具有灵活性和速度优势，但需要更多资本来发展壮大。二线银行熟悉本地市场，但数字化投资范围有限。大型科技公司在数据分析和用户体验方面占优势，但放贷经验有限。

这些比较优势和不足表明，商业关系和竞争在亚太区信贷市场未来趋势中占有举足轻重的地位。部分关键动能可能包括：

- ▶ 二级贷款机构合并，大银行不得不面对数量更少但更强大、更专业的竞争对手。
- ▶ 银行、软件服务商和云服务商之间更深层次的联盟。大型银行将持续收购小型金融科技公司，但小型贷

款机构也将增强其与科技公司的合作，日本的银行业监管机构对这种合作模式表示欢迎⁵。

- ▶ 更多地利用战略性合作伙伴关系，以提升分销、提供无缝数字化服务。例如，三菱日联金融集团近期对新加坡的超级应用服务商Grab⁶进行投资。
- ▶ 初创企业和纯线上银行利用其敏捷性（和在澳大利亚和新加坡等市场的开放银行业务改革）扩展其零售和中小企业服务。
- ▶ 大型科技公司和电商巨头在其现有支付能力的基础上发展贷款服务，尤其面向供应链中其已掌握丰富相关行为数据的零售客户和中小企业。
- ▶ 端到端信贷周期内相关业务逐步内包。

无论个体机构未来前景如何，亚太区高水平的数字化应用和经济多样化将使其走在未来全球信贷业务演变的前沿。

⁴ "The Australian Financial Review", [www.afr.com](https://www.afr.com/technology/volt-pulls-plug-on-float-capital-raising-amid-virus-setback-20200512-p54s9q), <https://www.afr.com/technology/volt-pulls-plug-on-float-capital-raising-amid-virus-setback-20200512-p54s9q> , accessed 11 August, 2020.

⁵ "Asian Banking & Finance", asianbankingandfinance.net, <https://asianbankingandfinance.net/financial-technology/in-focus/tokyo-banking-foreign-fintechs-reinvigorate-its-financial-sector>, accessed 11 August, 2020

⁶ "Bloomberg", www.bloomberg.com <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-02-25/Grab-raises-850-million-to-expand-into-financial-services>, accessed 11 August, 2020.

结论

新冠疫情还远远没有结束，其影响似乎刚刚开始显现，可能仍需数年才能实现全面经济复苏。目前，银行正在做出调整，以适应快速变化的信贷环境，此时，很难准确评估和资产质量相关的不确定性以及银行所面临的金融和运营挑战的大小。

不过，在所有贷款机构面临更大风险时，许多机构同时也看到了新的机遇。这场前所未见的危机在给银行业带来重大颠覆性影响的同时也呈现了战略转变和业务模式转型的绝佳可能。银行可能一蹶不振，但也可能再度振兴。当下的首要任务是解决不足之处，基于目前取得的成就加快转型，以迎接未来。

疫情期间，亚太区银行业务始终走在转型的前沿，世界其他地区将密切关注亚太区银行如何响应、复苏和调整组织结构。越来越能确定的是，当前决策可决定各机构未来数年的优势和可持续发展前景。只有妥善平衡稳定性与增长之间的关系以及不同利益关联方之间的竞争利益的银行，才能够帮助我们重新界定银行业的未来。



附录：行动举措

行动举措1：中央银行和货币政策决策机构的代表性行动

澳大利亚储备银行

- 降低现金利率至0.25%（具备明确的前瞻性指引），并宣布三年期目标收益率约为0.25%的政府债券购买计划
- 创建至少900亿澳元（600亿美元）的三年融资工具，着重支持中小企业贷款

日本银行

- 推出110万亿日元（1万亿美元）的信贷项目促进企业融资，包括购买更多的企业债券和商业票据，同时推出融资项目鼓励金融机构放贷
- 宣布无上限购买日本政府债券，旨在维持债券市场的稳定性并将收益率曲线稳定在较低水平

中国人民银行

- 通过再贷款配额为银行额外提供3,000亿人民币（420亿美元）资金用于中小企业贷款，1,000亿人民币（140亿美元）用于农业贷款
- 2020年前5个月三次降低银行存款准备金率，释放1.75万亿人民币（2,480亿美元）资金，支持银行业系统流动性并增强对微中小企业（MSME）的支持

新加坡金融管理局

- 与美国联邦储备委员会达成600亿美元的货币互换安排，为新加坡金融机构提供美元流动性
- 与新加坡企业发展局合作推出了信贷计划（MAS SGD Facility for ESG Loans），以0.1%的利率为合格的金融机构提供新加坡元贷款，以支持其在该计划下为中小企业提供贷款

香港金融管理局

- 与香港按揭证券有限公司（HKMC）在中小企业金融担保计划下推出了专项100% 贷款担保
- 将本地注册的持牌信贷机构的监管准备金率降低50%

行动举措2：商业银行的代表性行动

澳大利亚

- 为响应政府的中小企业担保计划，银行推出了专项贴息低成本贷款产品和优惠，例如，免开户费、六个月内无需还款

中国大陆

- 据报道，中国的银行推出了专项存单，为参与抗击新冠疫情的公司提供低成本资金

香港

- 汇丰银行宣布为香港企业提供40亿美元的额外流动性救助，旨在减缓企业现金流压力，帮助他们应对来自市场不确定性和供应链短缺的挑战

日本

- 据报道，三菱日联金融集团将发行日本首个“冠状病毒债券”，以帮助中小企业融资，主要面向在投资管理中注重环境、社会和公司治理（ESG）因素的投资者

新加坡

- 星展银行推出数字化项目，为新加坡的餐饮行业提供帮助，并与两家本地初创公司合作，帮助企业在三个工作日内建立线上订餐的能力，以创造新的收入来源

韩国

- 新韩银行与韩国贸易保险公司签署谅解备忘录，为面临新冠疫情挑战的外国中小企业子公司提供融资支持



联系我们

领导团队

忻怡

安永大中华区金融服务首席合伙人
安永亚太区金融科技与创新首席合伙人
+86 21 2228 3286
effie.xin@cn.ey.com

蔡鉴昌

安永亚太区金融服务审计服务主管
+86 10 5815 3222
geoffrey.choi@cn.ey.com

梁尚文

安永大中华区金融服务咨询服务主管
+86 10 5815 3236
sherman.leung@cn.ey.com

林安睿

安永大中华区金融服务审计服务主管
+86 21 2228 2929
aj.lim@cn.ey.com

梁成杰

安永大中华区金融服务银行及资本市场主管
+86 10 5815 3305
kelvin.leung@cn.ey.com

其他联系人

北京

许旭明
安永大中华区金融服务
+86 10 5815 2621
steven.xu@cn.ey.com

上海

严盛炜
安永大中华区金融服务
+86 21 2228 2332
ron.yan@cn.ey.com

深圳

张秉贤
安永大中华区金融服务
+86 755 2502 8287
benny-by.cheung@cn.ey.com

广州

赵雅
安永大中华区金融服务
+86 20 2881 2773
teresa.zhao@cn.ey.com

香港

涂珮施
安永大中华区金融服务
+852 2846 9033
teresa.tso@hk.ey.com

澳门

李舜儿
安永大中华区金融服务
+852 2629 3006
jasmine-sy.lee@hk.ey.com

EY 安永 | Assurance 审计 | Tax 税务 | Strategy and Transactions 战略与交易 | Consulting 咨询

关于安永

安永是全球领先的审计、税务、战略、交易和咨询服务结构之一。我们的深刻洞察和优质服务有助全球各地资本市场和经济体建立信任和信心。我们致力培养杰出领导人才，通过团队协作落实我们对所有利益关联方的坚定承诺。因此，我们在为员工、客户及社会各界建设更美好的商业世界的过程中担当重要角色。

安永是指Ernst & Young Global Limited的全球组织，也可指其一家或以上的成员机构，各成员机构都是独立的法人实体。Ernst & Young Global Limited是英国一家担保有限公司，并不向客户提供服务。请登录ey.com/cn/zh/home/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及个人信息法律保护下个人所拥有权利的描述。如欲进一步了解安永，请浏览ey.com。

关于安永的全球银行和资本市场行业中心

在目前全球竞争激烈和监管要求十分严格的环境下，有效管理风险而同时符合众多不同利益关联方的要求是银行和证券机构的主要目标。安永全球银行和资本市场行业服务团队结合安永全球各地的专业人员，协助贵公司取得成功。该行业服务团队在提供审计、咨询、战略、税务和交易服务等方面拥有丰富的专业经验，致力预测市场发展趋势，探讨其影响，并对相关业内事项提供专业意见，让我们可协助贵公司实现目标和提高竞争力。

© 2020 安永，中国
版权所有。

APAC no. 03011331
ED None.

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。

