

觀點

新冠肺炎 – 展望未來 立即行動

SUMIT KHURANA & RUPERT NAYLOR

MAY 2020





背景簡介

隨著新冠肺炎的影響持續擴大，全球各機構努力降低疫情對消費者、企業和全球經濟的影響，政府也推出計畫控制疫情並防止經濟被病毒擊垮。各國政府和中央銀行推出大型紓困方案，為民眾提供急需的流動資金。政府持續致力於保護人民和企業，是撐過疫情的重大關鍵。

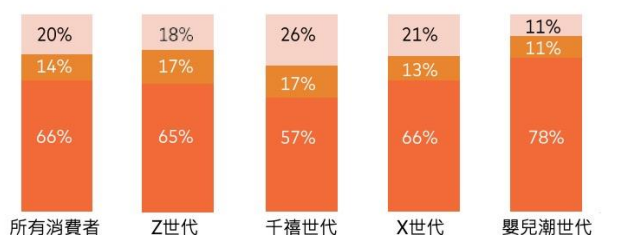
不過，企業也須開始思考如何在疫情過後更為茁壯，發展出恢復生意的行動計畫。我們在本文中提出了幾個零售支付業和金融服務業的新興趨勢，也提出一系列建議行動供我們的合作夥伴參考，讓各位能在這次危機後更為茁壯。

關鍵新興趨勢 & 企業可考慮採取的行動

1. 此次疫情迫使許多消費者首次嘗試線上購物

我們發現，超市、藥局、家電、玩具、居家健身器材等消費類別的線上消費大幅增加。我們認為此增長來自所有年齡層的消費者，包括疫情之前線上購物意願較低的嬰兒潮世代。疫情過後線上購物是否仍會受到歡迎，取決於疫情持續多久，電商體驗是否良好，以及零售商是否能處理暴增的需求。下列美國消費者線上食品雜貨消費習慣便顯示出這個趨勢：

美國消費者在冠狀病毒疫情期間的線上食品雜貨購物習慣（依世代區分）



- 在疫情期間線上購買食品雜貨，疫情前就曾線上購買食品雜貨
- 在疫情期間線上購買食品雜貨，疫情前不曾線上購買食品雜貨
- 在疫情期間不曾線上購買食品雜貨

資料來源: Business insider 研究



行動1 - 優化結帳過程（收單行）：

協助商戶夥伴優化線上購物旅程，移除結帳過程中的阻礙。利用萬事達卡數位支持服務

（Mastercard Digital Enablement Service, MDES）和諮詢解決方案，讓您的商戶能夠提供安全的一鍵結帳體驗。



行動2 - 提供線上收單功能（收單行）：

通過先進分析找出組合中哪些既有實體卡消費商戶移至線上平臺的意願或需求較高。設計適當的訂價和溝通計畫，讓商戶能輕鬆移至線上平臺。



行動3 - 提升既有的價值主張（發卡行）：

重新設計既有的卡片價值主張，將疫情期間無法使用的旅行優惠換成線上優惠，例如線上購物即享額外積分回饋，或是外送即享現金回饋等，以搶佔電子錢包市場。



行動4 - 利用優惠鼓勵消費，使卡片成為主力卡（發卡行）：

善用先進分析技術鎖定客群，於信用卡優惠平臺推出可用於大型線上購物平臺和必需品商戶的折扣和優惠，鼓勵從來沒有在線上平臺購物過的顧客開始線上購物。

因應之道



行動5-執行組合優化 (發卡行) :
利用行為分群和組合優化架構找出能鼓勵消費者綁定卡片或使用電子錢包消費等新行為的因素。



行動6-改善營運指標 (發卡行與收單行) :

監測感應式付、實體卡、非實體卡、跨境消費等專案的授權成功率，確保欺詐防範可發揮最大效力，安全地提升刷卡率。



2. 網點來客數驟降，銀行的數位能力和顧客體驗成為焦點

世界各地有無數間銀行被迫關閉部分或全部分行或是縮短營業時間。各國銀行希望通過減少使用者造訪實體網點的次數，進而減少散播病毒的可能性。不過使用者仍然需要用錢，因此使用者使用網路銀行和客服中心的次數可能會大增，讓全球使用數位管道為主的使用者人數提升。



據《雪梨晨鋒報》報導，為因應新冠肺炎疫情而推出的社交距離政策使分行的來客數驟降，促使某家澳洲銀行暫時關閉超過一成的據點。一家在澳洲共有**635**間據點的大型銀行在四月初關閉了**20**間據點。



行動7-強化定制化能力 (發卡行) :
與科技公司合作或使用API產品，強化網路銀行和行動銀行的功能和效率，在顧客生命週期的所有階段提供同級最佳的數位服務。



行動8 - 善用對話式商務和聊天機器人 (發卡行) :
進一步改良功能明確的聊天機器人並優化線上使用者體驗，管理移轉至線上管道的用戶。

3. 銀行更加重視信用風險政策和流程

無論是個人、企業還是其他機構，許多用戶面臨著無數緊急的財務和營運決策。銀行受到外界高度檢視並有支援顧客和企業的壓力，但同時，銀行也要想辦法降低自身因壞帳和信用核可而虧損的風險。不過，傳統的風險模型難以分辨短期風險與根本風險的差異。

行動9 - 積極管理信用風險（發卡行與收單行）：

利用先進分析找出並評估組合內的信用風險，推出一系列降低風險的行動並持續監測行動的效益。使用人工智慧模型處理此環境中傳統模型無法處理的部分。



行動10 - 完成網路安全檢查（發卡行與收單行）：

強化網路安全，利用產業頂尖網路安全解決方案對抗日漸頻繁的網路攻擊。在影子模式中測試新技術，並對使用中的技術進行壓力測試。



行動11 - 負責任的獲客（發卡行）：

促進有效率且負責的獲客行動，持續測試並瞭解不同管道或廣告企劃的效益，為股東提升投資回報率和最終效益。

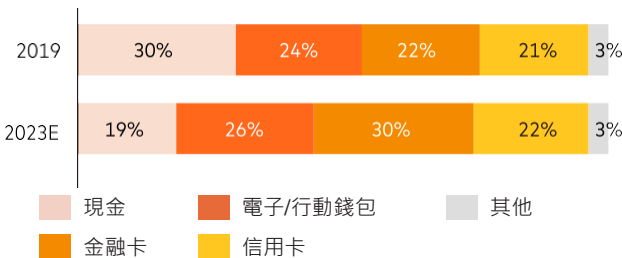
評估新冠肺炎危機的四個階段

	控制	穩定	恢復正常	成長
邊境管制	限制商業旅遊	關閉門境	開放部分邊境	取消邊境管制
社交距離	提出政策	嚴格執行	逐步開放	開放
非必要企業/學校	關閉門店	關閉	開放	開放
消費水平 (與疫情爆發前相比)		下降並維持低水平	逐漸回升至疫情前水平	逐漸提升，超越疫情前水平

4. 全球非現金支付的採用與使用可能會大幅增加

許多獨立組織建議消費者以感應式支付取代現金，減少病毒傳播的機會。南韓等國家更進一步將所有中央銀行收到的現金隔離兩周後進行消毒，再讓現金重新流回市場。萬事達卡為此消費者需求與趨勢提出相應措施，提高了全球50多國感應式支付的額度。

全球實體消費支付方式占比



資料來源: Business insider 研究



行動12 - 將一切數位化(發卡行): 加速推出感應式支付，推出 Apple Pay 和 Google Pay 等電子錢包，轉而採用“數位優先”的提案。



行動13- 教育消費者(發卡行與收單行): 在較少人使用感應式支付的地方進行推廣，提倡感應式支付的優點。

5. 金融科技公司的資金開始枯竭，估值回軟，使他們比之前更適合收購

隨著新冠肺炎疫情開始衝擊經濟，我們開始看到金融科技公司的估值驟降，例如，因為澳洲許多零售店面倒閉，失業的顧客擔心在恢復收入前付不出帳單，澳洲的Afterpay股價一度跌了超過七成，但後來因公司基本面良好而股價回升。在疫情影響下，有許多領域的上市公司和私營金融科技公司的估值都十分有吸引力。



行動14 - 投資高成長公司(發卡行與收單行):

考慮持股或收購可推動行內核心金融業務的高成長金融科技公司。例如，銀行可以收購能即刻加速新冠肺炎後的採用率的金融科技公司。




行動15 - 建立合作關係(發卡行與收單行):


當無收購可能時，尋求有創意的合作模式，利用相關強項創造雙贏合作局面。



6. 銀行專注於提升運營效率

銀行於疫情初期專注於推出業務持續運營計畫（BCP）和遵循相關政府規範（如零利率期），後期則會聚焦於在經濟復蘇期中找到區別化和成長的機會。不過，在疫情的所有階段中，控管成本基礎都會是重點。

 **行動16 - 進行壓力測試和系統診斷（發卡行）：**
對支付系統和流程進行端到端診斷，找出關鍵痛點，擬定改善計畫並訂定關鍵。

 **行動17 - 持續優化（發卡行）：**
找出發卡和獲客的系統和流程可以優化的地方（例如改用直通式作業，用人工智慧優化銀行扣回爭議款流程，優化溝通管道與聯絡旅程，為遠距作業人員提供遠端訓練）。

