

后疫情时代：
银行业加速转型的五大关键点

pwc 普华永道



目录

3 着眼未来

4 有待解决的战略问题

5 凤凰涅槃，浴火重生

6 积极参与疫后复苏

8 优化复工复产后的运营机制

10 把握转型机遇

13 寻求收购与协作

15 平衡稳定与发展

17 变革与差异化

18 联系我们

随着疫情的封锁限制逐渐开始放松，银行业的战略重点正转向如何在后危机时代取得成功。未来的道路充满挑战，但这是加快转型、促进增长和彰显银行业社会价值难得的机会。

着眼未来

尽管新冠疫情每天仍在给人类带来生命财产损失，危机最坏的时刻或许已经过去。作为商业领袖，现在已是时候把注意力从危机动员和稳定，转移到一系列更持久的战略目标上。



近期内，银行要继续支持客户和员工，并配合政府的各项防疫措施，同时在复工复产的过程中适应远程工作、数字交互和新兴技术 等“新常态”。

从长远来看，银行则需找到更灵活和高效的工作方式，同时加快成本、数字化和员工等方面的转型。跟上不断变化的市场需求并重振增长，也是一个开发新的客户主张、商业模式和协作平台的过程。

董事会和企业战略规划会议中涌现出了许多有待解答的问题（参见右边“有待解决的战略问题”）。



有待解决的战略问题

- 如何重申企业在社会中的宗旨和作用？
- 不同的经济复苏形态（V型、U型或W型）有何不同影响？如何确保企业做好充足准备迎接复苏？
- 疫情对经济增长、消费者信心和行为有何长期影响？
- 如何调整或优化企业战略和商业模式？
- 应如何让企业的成本结构、运营能力和工作模式，与发展机遇和变化中的客户需求相匹配？
- 如何平衡好企业持续发展目标与维持财务稳健和运营韧性要求之间的对立与统一？

凤凰涅槃，浴火重生

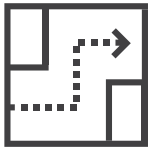
本报告将这些战略问题的答案总结为五个关键点。

每个关键点下都涵盖了若干个行动方案建议及潜在目标。有些行动主要针对当下的特殊情况，其他的行动则本来应已成为长期发展战略的一部分，而疫情让它们的紧迫性变得高。

五大关键点



01 积极参与疫后复苏



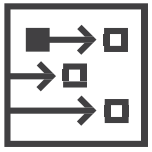
02 优化复工复产后的运营机制



03 把握转型机遇



04 寻求收购与协作



05 平衡稳定与发展

01

积极参与疫后复苏



银行业在解决疫情带来的问题方面已发挥了关键作用，如支持受疫情冲击的客户、为企业提供信贷保障，并配合政府落实纾困举措。贵公司的贡献将继续对经济复苏和增强对未来危机的韧性至关重要。

积极参与疫后复苏，是一个获得消费者信任和彰显银行在社会中的积极作用的机会。例如，通过吸引那些充满热忱的员工，可提升企业形象，增加对社会的贡献。

积极贡献疫后复苏，还能使企业免受当前媒体、监管机构和政府对过度商业化的指责，及避免潜在利益冲突的风险。

行动方案

- 加强与政府、监管机构、企业和社区的互动。
- 在危机期间和后危机时期为客户提供贴心的支持（例如：延期还款、另类借贷和催收方式）。
- 将人员和资源重新分配到关键支持角色。
- 密切关注实体经济的流动性和信贷供应压力，并思考如何缓解这些压力。
- 密切监测和管理疫情对借款人的财务影响（如拖欠和破产增加）。
- 在如何支持复苏及支持的力度上加强透明度。
- 制定框架，将社会的期望融入到企业文化、治理机制、风险管理和日常工作中。

目标

- 增强客户忠诚度和信任
- 加强与政府和监管机构的接触与合作
- 在员工队伍中树立全新的目标意识
- 建立更积极的行业形象

02

优化复工复产后的运营机制



疫情的隔离，迫使企业反思运营方式。如今随着复工复产的推进，重要的是要在反思的基础上，判断哪些工作方式经受住了对效率和灵活性的考验，哪些工作方式没有经受住考验，以及今后如何改进。

企业战略应在业务连续性的紧迫要求与创建更精益、灵活和高效运营平台的长期目标之间取得平衡。改革的重点包括加强远程工作能力，确保银行能够迅速调动资源，支持按揭贷款和收购融资等领域的新需求。

同样重要的是，要避免简单地回到危机前的思维和工作方式。确保适应能力和灵活性，是企业快速转向远程工作的关键。



行动方案

- 评估各种客户需求和复苏场景对运营的影响，确定如何主动响应。
- 发掘有效实现数字化销售和集中客户支持的领域。
- 加强员工健康、幸福、安全、支持和沟通。
- 培养创新、适应性和非正式的企业组织形式。
- 评估中短期内社会隔离所需的办公场所租赁需求，并考虑可长期持续的远程工作模式。
- 确保企业的信息技术、虚拟专用网络（VPN）带宽和网络安全性能满足长期远程工作的需要。

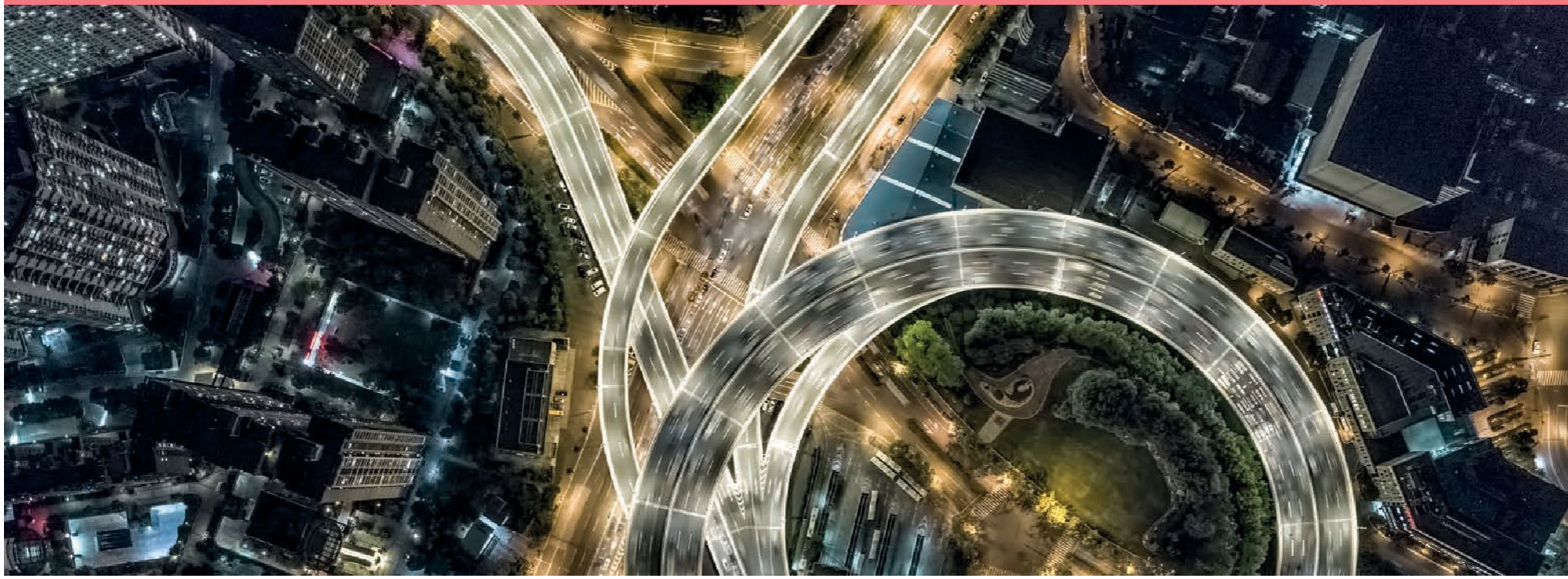
目标

- 面对不断变化和不确定的需求时的敏捷和可扩展性
- 快速把握新机遇的能力
- 增强员工幸福感和忠诚度
- 可持的续成本结构



03

把握转型机遇



银行业的数字化转型已如火如荼地进行了多年。然而，转型的成效喜忧参半。许多企业仍充斥着人员过剩、技术割裂和数据孤岛等问题。疫情充分证明了完善的数字化能力的重要性，有望为行业加速数字化提供新的动力。

员工队伍转型与数字化转型同等重要。技术进步的速度，已对员工技能提升产生了巨大的需求。疫情也进一步凸显员工拥有恰当的技能和不断学习、适应和接受变革的重要性。

行动方案

- 加快对领先数字能力的投资，以降低成本、改善客户体验和降低风险。
- 趁早利用现有的数字化转型方案和可提供重要价值的创新，抢占先机。
- 创造性地合作，以迅速产出和率先使用领先的数字能力。
- 革新渠道组合和跨渠道管理。
- 提升员工技能，以促进新的、敏捷的工作方式。
- 嵌入灵活的工作安排。
- 重构企业文化-促进更大的创新与协作。

目标

- 成本效益和生产率
- 组织敏捷性和运营灵活性
- 改善客户体验
- 乐于接受创新和变革的企业文化

04

寻求收购与合作



这场由疫情引发的经济衰退，改变了银行服务的供求关系和盈利机制。例如，利率进一步降低，净息差进一步紧缩。这样的环境可能催生更多整合的机会，从而让银行业更加稳健，更好地服务企业和零售客户群。

除了并购，与同业建立更紧密的合作伙伴关系，也有助于银行在不增加额外成本的情况下加强能力，满足不断变化的市场需求。

行动方案

- 更新后疫情时代的收购标准。
- 考虑到行业融合，在银行业内部和外部寻找并购机会来拓展分销渠道。
- 探索剥离非核心资产和业务的机会。
- 对影响已收购资产整合的因素要实事求是，建立协同预期。
- 管理投资者和监管机构的沟通。
- 在新的环境中，在采购服务和提供自身服务方面发掘新的合作机会。

目标

- 新的业务能力
- 成本降低
- 进入高增长市场
- 加速技术革新
- 提高客户满意度

05

平衡稳定与发展



不同市场的复苏形态仍存在不确定。同一行业内不同细分领域的复苏力度和节奏也不尽相同。因此，企业最重要的是要对业务作出最佳部署，以从经济反弹中受益，敏捷应对机遇，同时还要维护金融稳定，积极管理风险和敞口。



行动方案

- 建立模型模拟复苏情景，评估对收入、利润、资本和股东价值的潜在影响。
- 判断出有可能迅速反弹的行业和细分市场，以及由此带来的业务机会。
- 重新评估目标客户和客户群，确定他们的需求、期望和行为的变化
- 用模型模拟不断变化的需求，并主动扩展业务。
- 评估复苏如何促进和加速创新。
- 针对不同客户群定制业务信息。

目标

- 敏捷应对不断变化的威胁和机遇
- 可持续业务能力和流动性
- 为不同客户和行业提供有针对性的支持



变革与差异化

每次危机都伴随着革新和差异化的机会。当下的战略反思，有助于加强银行的运营韧性，为后疫情时代的业务创新与增长奠定基础。本报告所述的五大重点是顺利度过危机、把握全新商机和为社会贡献正能量的起点。



联系我们

梁国威
普华永道中国金融业主管合伙人
+86 (21) 2323 3355
jimmy.leung@cn.pwc.com

何淑贞
普华永道中国银行业主管合伙人
+86 (10) 6533 2368
margarita.ho@cn.pwc.com

朱宇
普华永道中国北方区金融业主管合伙人
+86 (10) 6533 2236
richard.y.zhu@cn.pwc.com

叶少宽
普华永道中国金融业合伙人
+86 (10) 6533 2300
linda.yip@cn.pwc.com

pwccn.com



普华永道

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。
© 2020 普华永道中天会计师事务所（特殊普通合伙）。版权所有。
普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。
详情请进入www.pwc.com/structure。