



2021年全球银行业及资本市场展望

增强韧性 加速转型

关于德勤金融服务行业研究中心

德勤金融服务行业研究中心为德勤金融服务业务提供专业支持，凭借精深洞察和行业研究协助银行、资本市场机构、投资管理公司、保险公司和房地产企业高级管理层做出最优决策。

德勤金融服务行业研究中心的专业人士拥有广泛而深入的行业经验，具备最前沿的研究和分析能力。我们通过研究、圆桌讨论及其他形式的参与方式，致力于提供中肯、及时且可靠的专业洞察，成为可受信赖的专业机构。敬请访问[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)了解有关本中心的更多信息并阅读本中心的最新刊物。

联系

如欲了解更多关于德勤金融服务行业研究中心的愿景、解决方案、领先理念及相关活动，敬请访问www.deloitte.com/us/cfs。

订阅

如欲接收邮件通讯，请访问 www.deloitte.com/us/cfs 进行注册。

互动

敬请关注：[@DeloitteFin Svcs](https://twitter.com/DeloitteFin Svcs)。

德勤汇集经验丰富的专业人士为银行业及资本市场客户提供量身定制的解决方案，凭借全球网络和行业专精，向世界各地客户提供服务。更多信息敬请访问[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)。

目录

| | |
|------------------------|----|
| 发掘后疫情时代的新机遇 | 3 |
| 可持续金融：激发领导力的绝佳机会 | 10 |
| 数字化客户交互：新前沿 | 12 |
| 人才：以韧性领导力提升员工幸福感和生产力 | 15 |
| 运营：建立长期韧性，利用技术促进战略成本变革 | 18 |
| 技术：借助多重技术，实现价值倍增 | 21 |
| 财务：利用数据实现战略价值 | 23 |
| 风险：搭建新的风控架构 | 25 |
| 网络风险：加大投入，增强韧性 | 27 |
| 并购：后疫情时代新战略 | 28 |
| 业务部门应考量的事项 | 30 |
| 尾注 | 33 |

主要观点

- 为应对短期内潜在的新挑战，银行需要提高资本、技术和人才的管理韧性。从长远来看，银行应该加快和扩大整个企业的转型工作。
- 银行可将新冠疫情期间实施的一些行之有效的做法常态化。例如，提升运营敏捷性、由层级化走向扁平化、加速决策、赋能员工、实行灵活办公和用工等。如何有效内化并推广此类宝贵经验将决定未来的成败。
- 疫情不仅加速了数字化的应用，而且还是银行数字化基础设施的试金石。对技术进行战略投资的机构实力更强，但落后的机构如果迅速采取行动加快技术现代化，或许仍有能力实现跨越式发展。整体来看，数字惯性已经消退，越来越多的银行正在追求技术驱动的转型，尤其是核心系统的转型。
- 为了充分实现前台数字化，银行可以通过部署数字和人工交互的最佳组合、数据的智能使用、新颖的合作伙伴关系和令人信服的服务交付模式来提高客户参与度。
- 展望2021，经济现状或将迫使银行在优化人才模式上作出艰难抉择。但同时，鉴于疫情仍将使员工面临诸多压力，银行应继续专注于提升员工的幸福感和生产力。
- 一些银行将有望成长为全球领先的目标驱动型组织。考虑到银行在全球经济中独一无二的重要作用，银行应着力调整资本结构、完善风险管理框架、提升透明度、提高数据和报告标准，从而引领社会变革、减轻气候风险。

发掘后疫情时代的新机遇

当前，银行业应对新冠疫情的举措有目共睹。在数周内将业务全数转向线上，未经测试即广泛实施新的运营模式，如此这般绝非易事。尽管几经波折，新模式下的银行业务大多顺利开展：客户服务如常，员工工作高效，合规亦不松懈。银行在高效部署新技术方面，展现了前所未有的敏捷和韧性。

更为重要的是，诸如美国、加拿大、英国、日本以及欧洲多国的银行在稳定经济、实施政府刺激和扶持计划方面发挥了关键作用。疫情之前健康的资本水平有助于银行抵御危机带来的负面影响，并为未来全球经济复苏奠定基础。

对于银行业而言，疫情导致的经济影响虽不及2008年至2010年期间的全球金融危机，但其后果却不容忽视。新冠疫情不仅对世界金融体系造成了冲击，更在全面重塑全球金融行业：在迎来竞争新格局后，传统产品领域增长受阻，新一轮创新热潮势不可挡，银行网点的作用正逐渐被重新定义，银行业及资本市场的数字化进程亦全面加速。

早在疫情之前上述一些变化即已初现端倪。全球国内生产总值 (GDP) 增速此前已放缓，疫情蔓延则加剧了经济衰退。国际货币基金组织 (IMF) 预计2020年全球GDP将萎缩4.4%，¹GDP总量减少约6.2万亿美元。²尽管2021年全球经济有望反弹，但预计GDP总量仍将比上年预计的减少9.3万亿美元。经济严重萎缩之下，贷款增速显著放缓，支付交易大幅减少。虽然这些负面影响，几乎被创纪录的收入和财富管理费率水平所抵消，但只要疫情仍在继续，银行将很可能面临更大的资产质量压力。

新冠疫情的影响，正在多个维度上重塑全球银行业，我们将迎来新的竞争格局，一些传统产品领域的发展被全面抑制，新一轮创新浪潮势不可挡，数字化进程全面提速。

资产质量的严峻预期

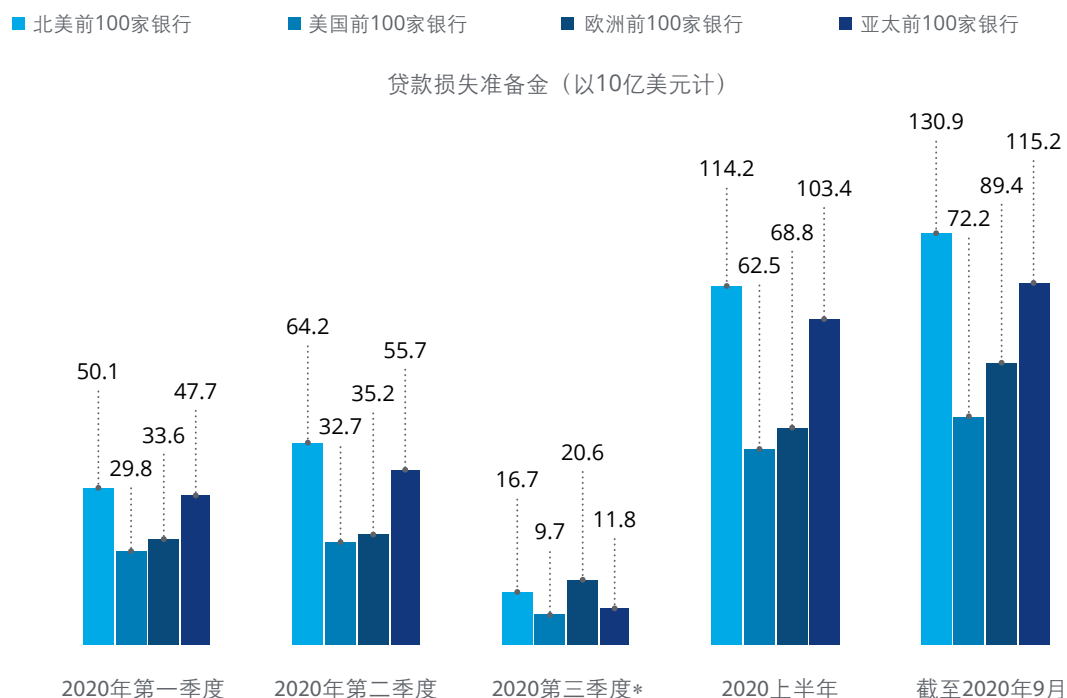
德勤金融服务行业研究中心估计，2020年至2022年间，美国银行业需要计提拨备以反映的贷款损失总额为3,180亿美元，贷款损失率为3.2%。³各类贷款业务均不乐观，最为严峻的是信用卡、商业地产和小微企业贷款。总体而言，这些损失不及全球金融危机期间（2008年至

2010年），彼时美国银行业曾创下6.6%的贷款损失率。⁴

截至2020年第二季度，美国前100家银行共计计提拨备1,034亿美元，对应欧洲前100家银行的625亿美元，以及前100家亚太地区银行的688亿美元（图1）。

图1

贷款损失准备金上升，但尚未达到全球金融危机期间水平

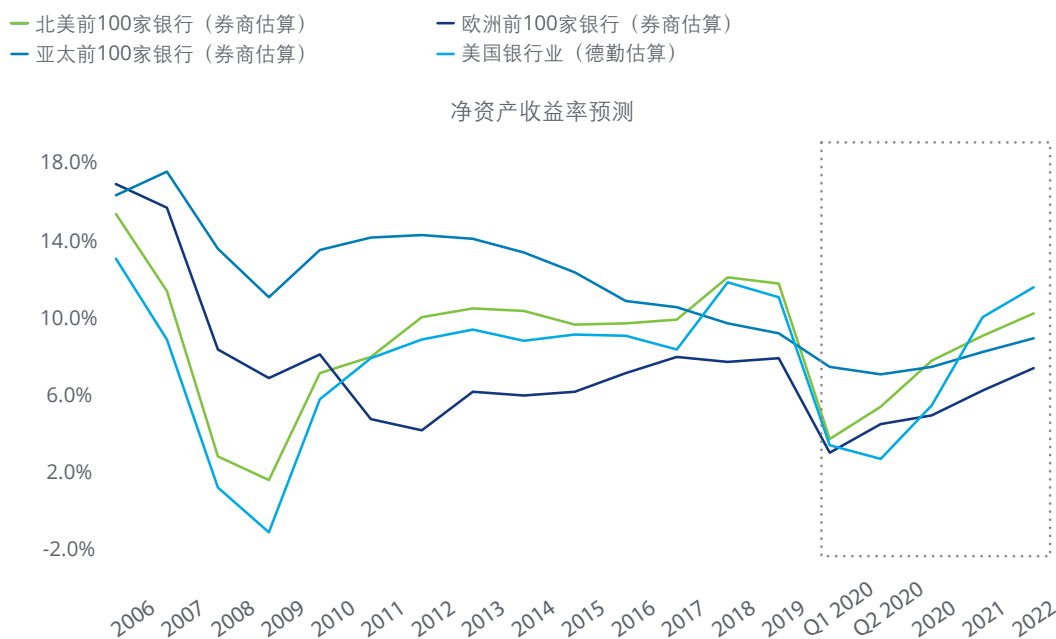


注：2020年第三季度数据截止日期为2020年11月3日

资料来源：德勤金融服务行业研究中心，标普全球市场财智

图2

净资产收益率将自2021年开始恢复



注：德勤对美国银行业的预测包含美国所有商业银行。券商预测基于相应地区前100家银行。估算数据截止日期为2020年10月12日。资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析，汤森路透Eikon预测

德勤基于基准经济情境的专属预测显示，美国银行业2020年的净资产收益率（ROE）可能降至5.6%，但随后到2022年或可恢复至11.7%（图2）。

卖方券商估算亦表明2020年北美、欧洲以及亚太地区前100家银行的净资产收益率可能下降3个百分点，降至6.8%。北美和欧洲地区银行的净资产收益率短期无法恢复至2019年水平，亚太地区银行的净资产收益率是唯一有望在2022年底之前，恢复至接近疫情前（2019年）9.2%的水平。⁵低利率水平的维持，将使净息差（NIM）继续承压，银行利息收入水平将很难逆势增长。

新常态下趋势分化

疫情最显著的影响之一是若干大趋势的规模和加速，以及其他减速（图3）。疫情前，几乎所有人都相信某些社会力量会得到延续，比如共享经济，城市化和全球化。但值得注意的是疫情似乎减缓了这一进程。

另一方面，疫情明显加快了数字化转型。疫情危机不仅加快了数字化技术的应用，更对银行的数字化基础设施带来了考验。过往在技术领域进行战略性投资的金融机构而今化危为机、逆势而上。而其他机构若能迅速采取行动，加快推进技术现代化，则后续仍有望扭转落后局面，实现跨越式发展。

图3

新冠疫情对全球变化趋势的影响

■ 加快

■ 放缓

各类趋势出现分化



资料来源：德勤分析

为实现前台的全面数字化，银行应借助各种手段与客户展开深入互动。具体可包括将数字化手段和人工服务相结合，并举推进线上线下互动，合理使用数据、建立新型伙伴关系和构建具有吸引力的服务交付模式。

这些大趋势的净影响，再加上未来十年低利率环境等宏观经济现实，应该会从根本上重塑银行业。首先也是最重要的一点是，传统的收入来源和业务增长在成熟的细分市场上充其量可能是温和的，这将迫使银行寻找新的盈利增长途径。其次，规模可能比以往任何时候都更为关键，因为盈利压力将使成本成为更为关注的焦点。第三，预计先进技术将成为银行业务的核心。

疫情造成的经济损失是不言而喻的。在可预见的未来，世界各地的失业率可能会保持在较高水平。全球贫困可能会显著增加，预计到2021年，或有多达1.5亿人陷入“极端贫困”。⁶已经有迹象表明收入不平等加剧，越来越多的妇女失业。

银行业的价值和意义

与银行业务变化相伴而生的，是对银行业经营宗旨的提升。全世界都希望银行，能够作为全球经济增长的重要引擎，发挥金融市场的中介机构、资产所有者、投资者和雇主等多种角色

的优势，帮助各地社会解决收入不平等、种族和性别不平等以及气候变化等问题。

银行在可持续金融中发挥着关键作用。除了帮助将资本分配或重新引导到对社会有益的经济活动中，也可以推动客户和交易对手之间形成新的行为。

尽管银行仍面临诸如缺乏全球通用标准、数据不足、可持续性活动、绩效和成果评估指标不完善等特定挑战，但这些问题正在得到解决。经国际工商理事会授意，世界经济论坛联合德勤等四大会计师事务所制定了一系列通用标准以评估利益相关者式资本主义 (stakeholder capitalism) 的进展，气候变化亦在关注之列。⁷

在推动可持续金融发展上，银行能够发挥领导作用，但需联合其他机构共同解决涉及的诸多问题。

总结疫情期间的经验教训

银行在疫情初期应对严峻形势的过程中积累了宝贵的经验。由于并无现成的操作规范可循，银行管理层必须创新工作方式。为此，银行改变了传统的思维和工作方式，减少摩擦，以更加清晰的思路和敏捷的方式开展工作，进一步加强内外部合作。过去制定决策的规范与实践也不再适用，如今员工得到了更多的信任与支持以择善而从。

未来，银行应不断总结经验教训，形成相应的规章制度，打造更为敏捷的人才队伍；构建新的人才模式，加快建成灵活的自组织团队，团结一致向共同的目标迈进；根据不同角色或工作的特定需求重新设计工作空间，合理安排现场办公和远程办公，最终提高员工的生产力、创造力和协作力。

以大胆举措应对不确定未来

本报告探讨了如何利用疫情期间积累的经验增强韧性，并就数字化交互、人才、运营、技术、风险、财务、并购和可持续金融等领域的加速转型提出建议。

例如，如果员工生产力受新冠疫情影响出现下降，企业在保持韧性方面将面临重大挑战。我们针对全球200位银行业高管的调研显示，这一问题在欧洲尤为突出——近60%的受访者表示员工对于疫情后重返工作岗位的担忧会影响其工作能力。相较之下，北美（35%）和亚太（38%）的受访者则并不那么悲观。（请参阅“调研方法”部分了解调研详情。）银行业管理层或将不得不在提高生产力和保证员工幸福感之间做出艰难抉择。

银行在短期内将持续面临疫情带来的挑战，需着力在资本、技术、人才等方面增强韧性。

过半数受访者正在重新审视企业的全球布局（国家、城市、办事处配置），筹谋建立更为全面的危机管理方法，并使之有章可循（图4）。

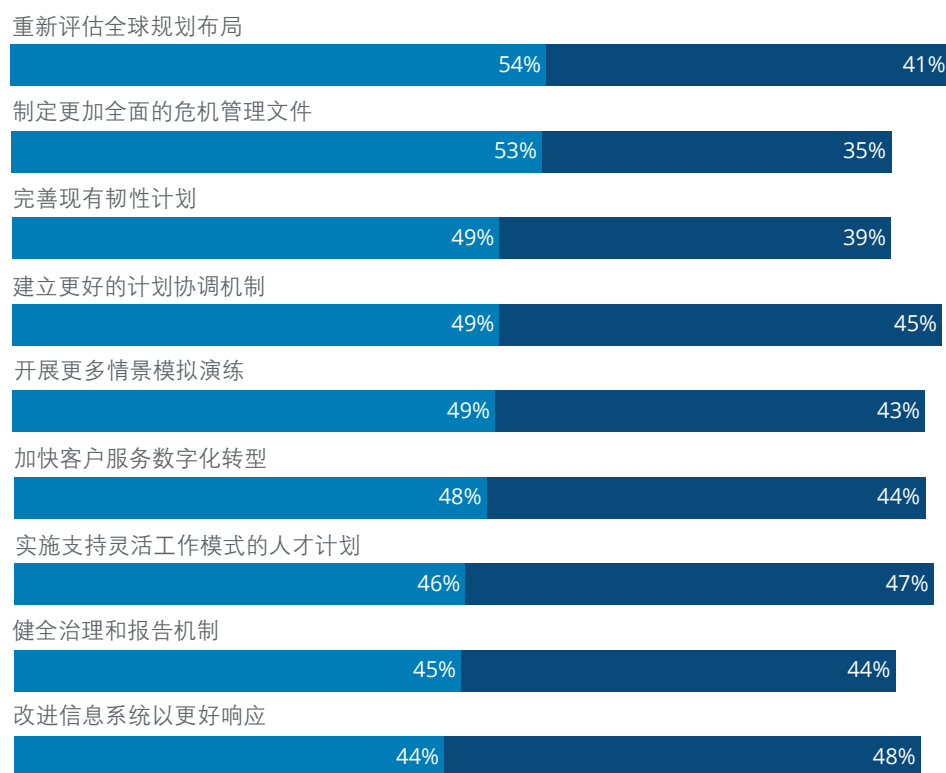
图4

银行多管齐下保韧性

■ 已经实施

■ 计划实施

未来6到12个月的运营优先事项



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调查报告》。

2021年，银行业在应对现有挑战的同时还将面临一系列新的挑战。可以预见，疫情带来的不确定性仍将存在，但越是如此，银行管理层更应积极

筹谋、果敢行动。管理层需要总结疫情期间的经验教训，形成新的行动规范，增强韧性并加速转型，从而在后疫情时代实现新的飞跃。

可持续金融

激发领导力的绝佳机会

世界正面临前所未有的挑战。新冠疫情可能是当下最为严峻的挑战，但贫富差距、种族和性别收入不均以及气候变化引发的长期风险等问题同样不容忽视。因此银行已开始积极履行全新的社会责任使命——为建立更加公平可持续的社会做出贡献。

银行承担着金融中介、资产所有者、投资者和雇主等多重角色，也因此成为全球经济增长的重要引擎，对可持续金融的发展至关重要。除助力将资金调配至有益于社会的经济活动外，银行还能推动客户和对手方形成新的行为习惯。

随着自身能力和影响力与日俱增，许多银行积极致力于履行环境、社会和治理（ESG）承诺。四分之三的受访者表示其机构将会在气候相关计划上加大投入。例如，高盛宣布，到2030年之前，将在气候转型和包容性增长等可持续金融领域的投资、融资和咨询活动中投入7,500亿美元。⁸同样，瑞银集团（UBS）增加了超过56%的核心可持续投资，其核心可持续资产已达4,880亿美元。⁹

全球的监管机构都非常关注气候风险对金融市场和金融稳定的系统性影响。许多监管机构已提议实施全新的风险管理框架，随之而来的是更多的监管期望。

美国商品期货交易委员会敦促金融市场参与者“采取快速和果断的措施来衡量、理解和应对……【气候】风险。”¹⁰类似的，欧洲中央银行则期望各大银行“将气候和环境风险纳入业务战略、治理、风险管理和信息披露。”¹¹

此外，许多国家也正紧锣密鼓地制定新的法律法规，例如，美国参议院于2019年11月通过《气候变化金融风险法案》（Climate Change Financial Risk Act），呼吁美联储协助构建气候风险压力测试情景。¹²

同样，国际金融研究所、世界经济论坛（WEF）、气候相关财务信息披露工作组和碳会计财务伙伴关系（PCAF）等各行业组织也提议对气候风险标准和透明度进行结构性改革。¹³

尽管银行在可持续金融方面取得了较大进展，但未来仍然任重而道远。

各行各业的可持续发展目标往往不够透明，并且与贷款或信贷审批等日常业务活动没有关联。机构为向公众展示支持环保的形象而宣传虚假信息“漂绿”行为仍然存在。

其他问题还包括缺乏统一明确的术语和广泛认同的全球标准。各类可持续发展组织正在努力解决这些问题。

例如，PCAF已制定了全球碳排放核算标准，全球永续标准理事会则正着手制定报告标准。¹⁴但是，世界各地以及金融服务业内仍未达成充分共识，协作力度亦不够。

此外，数据不足，可持续发展活动、绩效和成果评估指标不完善等问题仍然存在。当然，这些属于跨行业问题，银行可与客户和数据供应商合作寻求解决办法。

虽然银行由董事会和首席执行官确定方向、引领行动，但应赋予首席可持续发展官更大的权力以有力影响整个机构的文化和行为。首席风险官（CRO）在这一转型过程中也具有重要作用。CRO必须确保将气候风险纳入机构风险管理框架和实践，并直接嵌入压力测试。

将这些目标转化为具体的业务行为和成果将是一个利益平衡的过程，可能需要牺牲短期财务利益。

最后，银行还应在客户脱碳转型过程中为其提供更为完善的转型风险服务和解决方案。¹⁵如今，建立碳排放权交易市场为资本市场创新提供了大好机遇，而从更大层面来看，以创新的方式使各类市场参与者分担气候风险的时机已成熟。

上述一些挑战已衍生出社会问题。受新冠疫情影响，贫富差距、性别和种族收入不均现象愈演愈烈。

一些银行已通过多种方式来彰显其领导力，其中最为重要的当属财务承诺。例如，摩根大通已承诺提供300亿美元用于弥合种族贫富差距。¹⁶

可持续金融不仅能造福社会，还可推动业务发展，普惠金融就是很好的例证。一些银行，尤其是发展中国家的银行，已成功应对了这一挑战。许多金融科技公司和非银行机构也相应推出了创新的解决方案。银行应积极响应这一社会需求，创新建立更具经济吸引力、可持续的业务模式。同时，还应积极助力解决金融教育、医疗服务和经济适用房等领域的社会问题。

银行应当发挥领导作用，与监管机构、行业组织、客户和对手方保持互动，协同各方推动可持续金融的稳健、全面、持久发展。

许多棘手的问题，仅凭银行一己之力无法解决，需要各行业以及各类政府机构的多方协力配合，才能有效改变局面。银行应当发挥领导作用，与监管机构、行业组织、客户和对手方保持互动，协同各方推动可持续金融的稳健、全面、持久发展。最终，银行会发现这些行动也会带来商业效益。

数字化客户交互 新前沿

数字化银行此前未能全面实现，主要是由于客户不支持和/或缺乏有吸引力的数字化解决方案。然而，此次疫情显著推动了各类客户群体通过线上渠道购买和使用各种产品。例如，44%的零售银行客户表示疫情期间更多地使用了其主要往来银行的移动应用程序。¹⁷ 譬如，巴西数字银行Nubank的账户数量增加了50%，达到3,000万。¹⁸

商业银行的情况也比较类似。通过手机使用美国银行开发的企业银行应用程序办理支票存款的业务量增长了117%。¹⁹ 而网上路演也已成为营销证券的常用手段。

更令人印象深刻的是数字银行领域的激烈角逐带来的数字销售额激增。例如，渣打银行的零售银行数字销售额在2020年上半年同比增长50%。²⁰

但是疫情过后，数字化服务的应用还能保持当前的增长势头吗？当然，如果大多数客户完全转向使用纯数字化的自助服务，那么银行将从中受益，因为这样可以节省大量成本。

但有证据表明，数字化交互程度的提高并不意味着满意度的提高。在美国，随着客户从面对面的网点服务转向纯数字化的服务，零售银行的客户总体满意度趋于下降。²¹

同样，在加拿大，随着手机银行不断普及，客户对移动端产品的满意度也不断下降。²² 在澳大利亚，随着客户交互从面对面转向数字化渠道，客户对问题解决的满意度亦有所下滑。²³

尽管现在只有少数客户计划更换其主要往来银行，而一旦疫情结束，银行将再次面临流失客户的风险，尤其是年轻客户群体。²⁴

因此，尽管数字化客户交互程度有所提高，银行在保持客户满意度、留住客户并提高钱包份额方面仍面临艰巨任务。

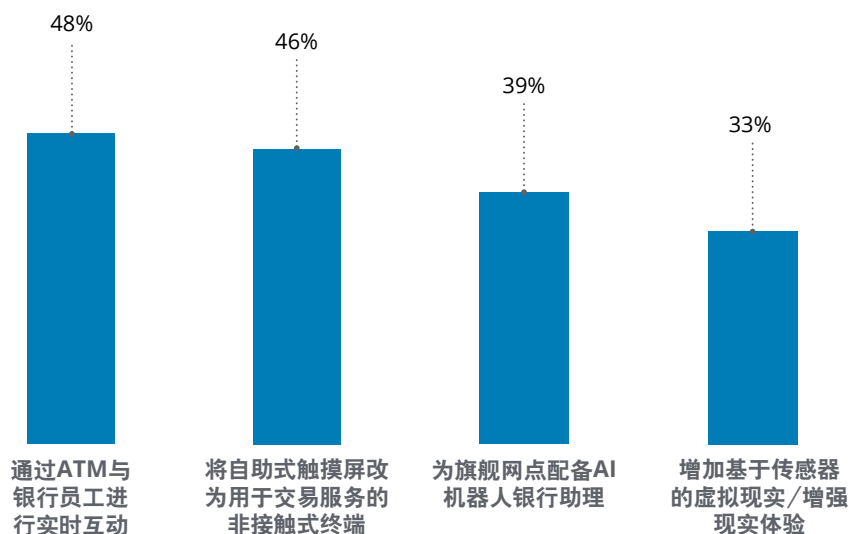
那么，银行应该怎么做？

首先，银行应通过有针对性的优惠和交互策略优先保留首次使用数字渠道的客户。同时，继续投资面向客户的数字技术，为客户提供业内一直追求的无缝体验。纯数字渠道的体验改善只是一方面，银行还应一并完善网点的数字化自助服务终端/界面以全面提升客户体验。近半数受访者表示正考虑通过自动柜员机（ATM）与银行员工进行实时互动，并提到银行正在自助服务设施上安装非接触式触摸屏（图5）。此外，银行还可将基于人工智能（AI）的银行助理与基于传感器的增强现实和虚拟现实体验相结合。

图5

部分银行将在未来一年内为网点增添更多数字化功能

拟进行的数字化变革



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调查报告》。

为实现这一目标，银行可将分散在各业务线和职能部门的数据架构进行集成，利用人工智能进行分析，以创建360度客户视图。例如，西班牙对外银行 (BBVA) 通过全球数据平台和专门的“AI工厂”建立起了全新的数据分析能力。²⁵

银行可借鉴金融科技公司的经验，利用客户数据和分析技术以数字化方式为客户提供超个性化服务，并与合作伙伴一起打造全新的客户交互体验。²⁶

疫情导致了大量的贷款宽限与债务追收情况。由于为此类客户提供服务的能力有限，银行已开始部署聊天机器人和对话式人工智能系统与客户进行交互及解答客户问题，从而改善客户的数字体验。

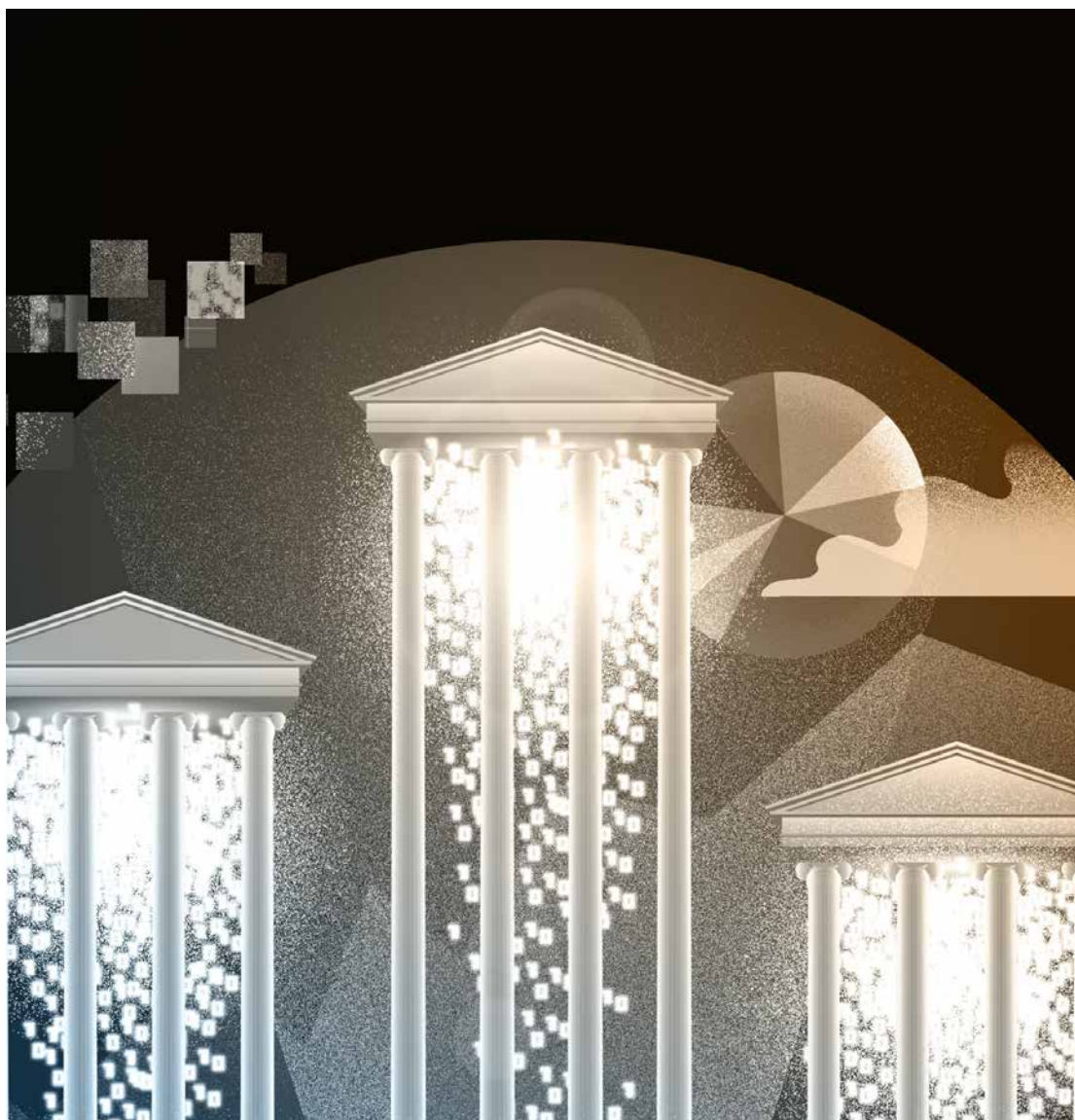
全面考虑客户财务状况的超个性化服务将成为客户关系的核

无论以何种方式与客户交互，银行应始终确保服务的人性化。数字化渠道必不可少且广受青睐，但往往面对面服务才能提高客户忠诚度。例如，为消费者普及债务管理知识，为债务追收增添些许人情味，如此可巩固银行与客户的关系并彼此建立信任。

可在零售银行和公司银行领域满足客户各种金融需求（或非金融需求）的创新银行平台可显著提升银行竞争力，创造新的盈利途径。例如，客户

可通过星展银行（DBS Bank）的Marketplace进行房产和车辆交易、预订出行、对比和变更用电和电信服务计划等。未来此类服务应用会更加广泛。²⁷

为实现前台的全面数字化，银行可将数字化手段和人工服务相结合，并举推进线上线下互动，同时，通过合理使用数据、建立新型伙伴关系和构建具有吸引力的服务交付模式来提升客户的参与度。



人才

以韧性领导力提升员工幸福感和生产力

全球银行业领导人面临着一系列人才挑战——转向分布式远程办公，使员工保持投入、高效的工作状态。

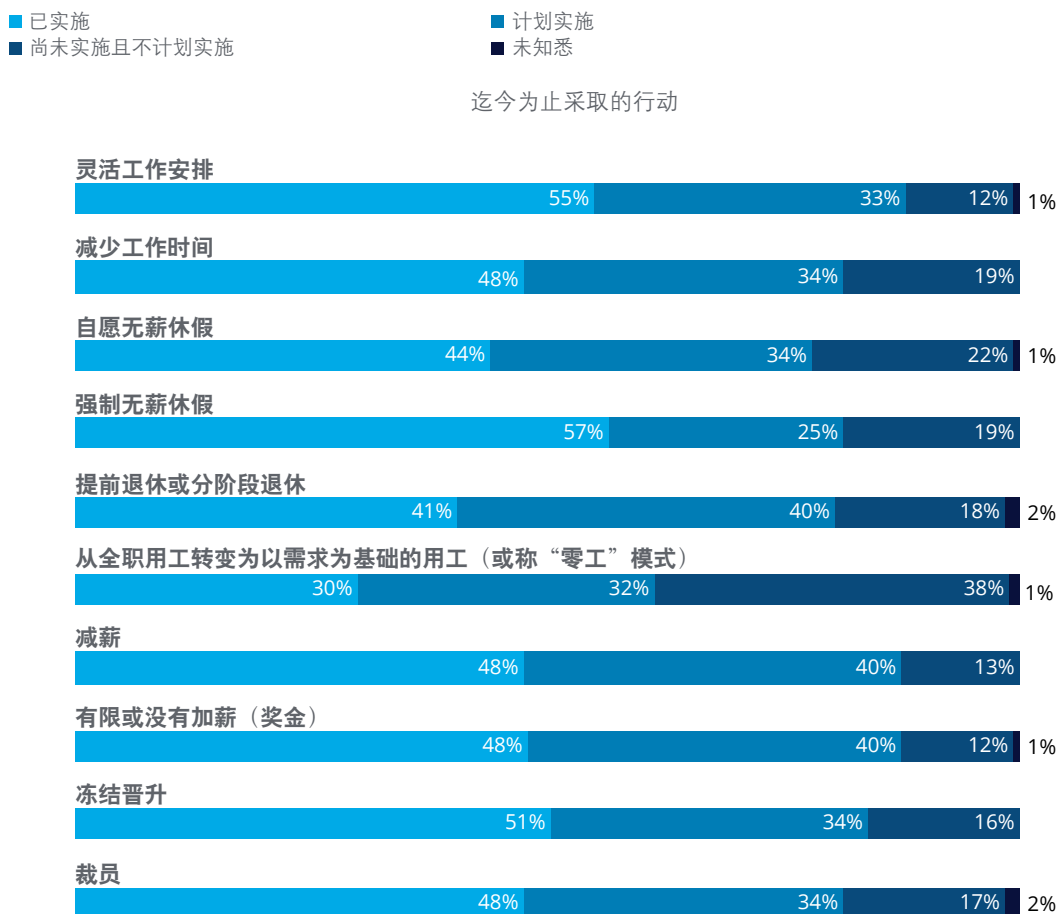
此外，许多银行已经采取或正在计划采取一些劳动力相关行动（图6），如为员工提供灵活工作安排等。但疫情带来的经济冲击迫使一些银行进行裁员并调整薪酬结构。

早在疫情爆发之前，许多银行高管就已重点关注未来工作方式。疫情会如何影响未来工作方式的发展趋势目前还很难说清。但疫情带来的变化和其他一些趋势（例如数字化进程加速）将会改变银行业的人才模式。

世界各地的银行业领导人都面临着一系列人才挑战——转向分布式远程办公，使员工保持投入、高效的工作状态。

图6

银行持续开展人才变革，积极应对新冠疫情



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调查报告》。

保持韧性，加速人才转型

展望未来，经济现状或将迫使银行管理层在优化人才模式方面作出艰难抉择，除继续注重提升员工幸福感和生产力以外，还应着力增强员工的学习能力、团队合作和领导能力。而使用恰当的技术和工具是成功达成上述目标的关键。

疫情期间，幸福感受到了前所未有的关注。大多数受访高管（80%）表示其公司愈发重视员工的安全和幸福感。例如，花旗集团正为管理层提供相关培训，指导他们关心员工的身心健康（无论是在家办公还是在办公室办公）。²⁸

随着疫情的持续，且不确定因素仍然存在，银行管理层应主动考虑员工的担忧，及时了解其个人/家庭的需求，优先确保员工身心健康的同时维持其工作效率。

然而，在远程办公的情况下，管理可能会变得很棘手：管理人员需要在无法把控细节的情况下兼顾团队积极性和生产力。

管理人员还应尽力确保员工在工作中找到归属感，帮助员工了解自己的工作与组织整体战略的关系，进而让员工更加深刻地体会到自己是如何在组织内外发挥影响力的。²⁹

银行可能还需变革其人才战略，使员工能够更好、更快、更多地学习。“学会如何学习”、“创新的知识学习”和“体验式学习”项目或有助于做好员工保留，并为整个组织带来更多积极成果。³⁰想要赢在后疫情时代就需要一套全新的技能，仅对员工进行再培训还远远不够。

应创建新的人才模式以加快建立灵活的自组织团队，团结一致向共同的目标迈进。同时还应根据不同角色或工作的特定需求重新设计工作空间，合理安排现场办公和远程办公，最终提高员工的生产力、创造力和协作力。

银行可能还需对团队结构作出调整。新冠疫情暴露出许多银行的组织结构和层级划分已过时。新的团队结构应直接与工作方式挂钩。

除利用技术改善人才产出和增强韧性以外，还应通过技术提高虚拟环境下的生产力、促进学习、建立灵活的团队、共享知识、提高信息流通效率并促进组织创新协作等。管理层必须认识到远程办公可能是一把双刃剑：需在满足疫情期间的社交需要和解决视频会议疲劳间进行权衡。

由于大规模疫苗供应的不确定性仍然存在，未来数月，人力资源部门应加快制定安全复工策略。那些快速适应并对员工队伍作出调整，同时重新规划工作空间的银行，复工后或将成为大赢家。

例如，银行的IT部门已成功将敏捷实践用于软件开发和测试。但现在需要将敏捷方法融入业务运营。这种融合将是未来工作方式的核心。尽管文化等因素可能使融合颇有难度，但实施这些变革能够带来重大成效。新工具和新技术必定有所助益，这需要持续的流程优化，以强化竞争优势。

最后，银行未来的人才战略应兼具敏捷性和适应性。发展新型人才模式需要专注于具有韧性的创新能力、包容型的领导力。韧性领导者³¹应关注未来并具备同理心。

运营

建立长期运营韧性并利用技术促进战略成本变革

新冠疫情对银行运营造成了巨大压力，一些银行已不堪重负，但很多银行还是较好地应对了挑战。总体而言，银行能够相对平稳地过渡到全新虚拟运营模式与自身多年的准备和监管机构对运营韧性的关注是密不可分的。³²

同时疫情也凸显出一些银行需要制定更加严谨的业务连续性计划、危机管理和恢复机制。³³此外，疫情还暴露出这些银行全球网络的一些薄弱环节以及对外部供应商网络的依赖性等问题。在实行全国性封锁的国家，许多机构的离岸交付中心运营都受到了影响。

增强韧性，加速运营转型

未来，增强韧性可能是许多银行面临的一项重大挑战。³⁴目前虽尚无万全对策，但银行可重新评估其全球布局以及对第三方的依赖性、开展更多模拟演练并完善信息系统，以在未来遇到突发事件时能够快速响应。例如，银行可考虑

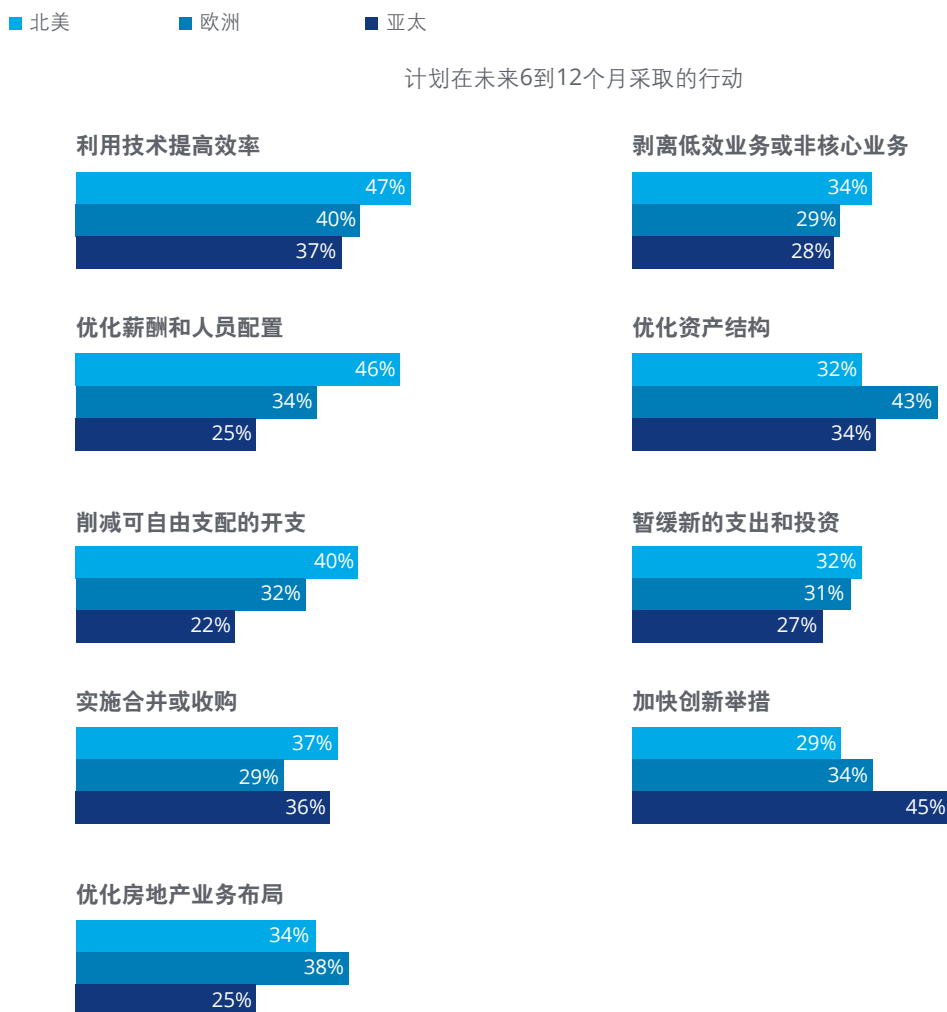
将某些离岸职位近岸外包，实现真正的跨地域运营。这可能会导致部分岗位冗余，但有助于降低运营风险。调查发现，大多数受访者都表示正在实施或计划实施一些措施以增强韧性（图7）。

毫无疑问，敏捷性与韧性相辅相成。银行应摒弃完美主义思维，更加关注敏捷执行。领导者应通过建立更扁平化的团队结构，重新审视职责和问责机制，赋予一线员工更大的决策权。³⁵

许多银行还可着力实施结构性成本转型计划以提高运营效率（图7），例如通过合理配置网点和办公空间来降低固定成本。而通过开设能够改善客户体验的免下车服务网点和新一代网点，则能部分减轻实体网点关闭的不良影响。例如，随着越来越多交易转向数字渠道，美国合众银行计划保留其咖啡馆型网点，并再次充分发挥其促进客户交流的作用。³⁶

图7

银行计划采取保障金融和运营稳定的系列行动



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调查报告》。

一些银行也可通过裁员来降低成本。三分之一的受访者表示其公司正计划裁员。到目前为止，大多数银行管理层似乎不太愿意采用新型用工模式——只有不到三分之一的受访者提到其公司已转向采用以需求为基础的用工，或称“零工”模式。但是，探索在远程办公环境中保持生产力的解决方案至关重要。

同时，银行应继续探索如何运用云技术、机器学习、机器人流程自动化和分布式账本技术等，在节省成本的同时提高速度、准确性并提供可扩展性。简化前端到后端的数据流程并部署数据分析技术仍将是实现预期效率的先决条件。

银行需要在低利率环境下进行此类投资，为此，一些小型银行可能会寻求并购以扩大规模。就小型银行（年营业收入在10亿美元至50亿美元之间）而言，有57%的受访者表示其机构会在未来6到12个月寻求并购机会。同时，三分之一的受访者表示其银行可能还会考虑优化资产或剥离非核心业务。

除推行企业层面的举措以外，各业务线可能还需采取额外的转型行动。银行应授权各业务线领导人确定行动重点并据此调配资源。管理层应能通过实施自助服务战略、采用自动化技术精简数据流程和运营以及调整组织结构以优化

服务交付。业务线领导人还应评估其在具体业务领域的竞争力，如果缺乏竞争力，就应考虑退出这些业务。

首席运营官可能还需挑战传统的成本管理观念，可考虑将非核心业务外包、运用技术来完成传统的人工任务等。

这可能需要自上而下的企业文化变革。

技术

借助多重技术，实现价值倍增

银行业已快速推进数字化转型，而新冠疫情则加快了转型步伐。为贴合新环境下的需求，曾需历时数月甚至数年的项目在几周内便落地实施，银行业针对美国薪资保护计划（PPP）采取的举措即为例证。过去十年投资于业务数字化转型的银行在应对新冠疫情带来的变革方面更具敏捷性和韧性。³⁷

然而，银行的技术弱点在2020年上半年纷纷暴露出来。约五分之四的受访者认同³⁸新冠疫情暴露了所在机构的数字化能力短板。历史遗留系统和数据碎片化等技术欠债阻碍了银行推进数字化转型的计划。³⁹但许多机构中有碍数字化转型的惰性问题的缓解，对技术推动变革的期望愈发浓厚，对核心系统变革的呼声尤为强烈。

增强韧性，加速技术转型

从短期来看，银行技术部门应加强技术基础设施建设以缓解如今的市场压力。例如，由于银行可分配用于贷款清收和重组的人力有限，其可借助对话式人工智能系统提供个性化客户体验并提高呼叫中心效率。⁴⁰

展望未来，银行的技术负责人应大胆实施核心系统变革等业务转型计划。通用式的核心系统解决方案并不存在，为确定最优方案，银行应评估现有平台的可持续性、自身的风险偏好以及产品或服务创新需求。

同时，为充分实现转型成效，可能还需要采用模块化实施和在优势领域进行试验性部署等新方法。建立更有效的激励机制淘汰遗留系统亦有助于推动转型。此外，技术负责人应思考如何借助现有技术基础设施，来实施新技术以及今后更为先进的技术（如高级机器学习技术、区块链应用或量子计算）。

在此之前，云迁移主要聚焦于降低成本、升级技术基础设施，而近来企业则着力于实施与线上办公相关的云迁移。但云技术的真正强大之处可能还在于帮助银行重塑业务模式、提高敏捷性、实现规模效应、推动创新并改变客户体验。此外，向云原生、应用程序接口（API）驱动的核心系统过渡或将帮助银行领导人思考从根本上重塑产品设计，新生代银行和大型技术公司已采取类似举措。实际上，很多受访者表示2021年将加大在云技术方面的投入。这一倾向在北美和亚太地区的受访者中尤为突出，比例分别达到56%和61%。

虽然AI技术不及云技术运用广泛，⁴¹潜力尚未得到充分发挥，但银行须认识到AI技术不能单独部署。近42%的受访者预计所在企业2021年将加大AI技术投入。企业应将人工智能和云计算、物联网、5G和分布式账本等技术融合/组合，以创造倍增价值。但无论何种应用，都应考虑人工智能的使用是否符合道德规范。

如不能有效把控数据质量、架构和治理措施，数字化转型或无法达到预期效果。银行可利用知识图谱等全新解决方案消除数据碎片化，充分发掘数据价值。

此外，技术部门应在银行成本结构转型中发挥关键作用。首先，应确保应用新技术推动成本结构转型。其次，为缩减成本，银行应重新审视技术项目的“搭建、采购、外包或离岸”模式。一半受访者表示机构在疫情期间的**外包意向有一定或大幅提升，约40%的受访者表示机构的搭建或采购意向有所下降（图8）。对必要但非核心竞争力的业务，银行可逐步部署托管服务以削减成本。

最后，首席技术官和其他首席级高管应明确数字化转型的程度、深度和广度，以助力银行实现长期目标。战略决策应重在把握必要的变革力度和技术在转型中的作用。

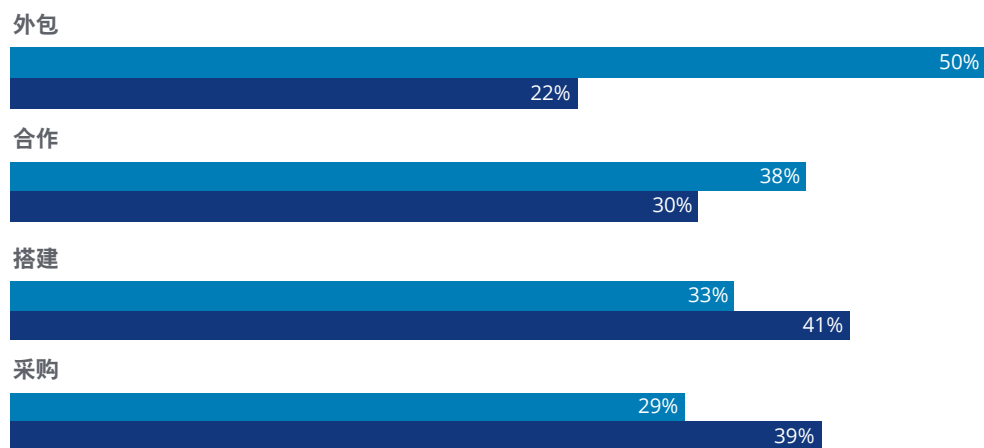
图8

新冠疫情期间数字化转型的变化

■ 大幅/有所提升

■ 大幅/有所下降

倾向采取的数字化转型方式



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调查报告》。

财务

利用数据实现战略价值

当 新冠疫情导致全球发展陷入停滞时，银行首席财务官和司库面临一连串的挑战。银行在过去十年内形成的稳健资本水平缓解了短期压力，存款的流入和政府对本市场的支持最大限度减少了流动性问题。在疫情初期，银行收紧了贷款标准。大部分银行亦充分响应监管报告要求，及时提供了高质量数据。

近来首席财务官致力于引导成本转型，这在未来几年内都应是银行工作的重中之重。

增强韧性，加速财务转型

在当前经济衰退浪潮平息之前，首席财务官和司库应继续侧重于保持流动性并充实资本。但坏消息是，由于储蓄充足并且收益可观的投资选择有限，银行可能较难有效使用这些资金进行投资。⁴²

然而，所付出的努力离不开更稳健、更准确的规划和预测，⁴³其中包括就疫情对市场、客户和交易对手的影响建立模型，以更全面地掌握潜在影响和可行性洞察。⁴⁴推动业务部门进行财

务规划和财务分析或可提高颗粒度和准确度。⁴⁵然而，利用现有遗留基础设施开展这些活动对许多银行而言充满挑战。通用型的核心系统解决方案并不存在，为确定最优方案，银行应评估现有平台的可持续性、自身的风险偏好以及是否需要进行产品或服务创新。

云应用或许可以大展身手，借助滚动式预测和驱动因素进行预测以实现持续性规划。如与人工智能相结合，云解决方案还可提高现金流量预测准确性，进而增强韧性。

财务部门亦应发挥更大的战略作用，通过积极建立双向信息交换机制，为业务部门提供实时商业洞察⁴⁶和更加智能的情景规划工具。⁴⁷

面对全新的分布式工作环境，首席财务官或许还需重塑运营模式，考虑向内部利益相关方提供“金融即服务”，帮助其做出更稳健的商业决策。

此外，银行还可部署人工智能，以实现财务流程自动化，并释放人力从事更具战略意义的工作。

财务负责人已认识到需要实施其中的一些改革举措。逾60%财务部门受访者计划加大云投资，51%受访者表示所在机构将增加数据分析支出(图9)。但仅有40%和43%的受访者分别计划加大自动化和人工智能投资。

首席财务官应当坚持创新型、数据驱动型决策框架，推行更精准的资金分配方式，⁴⁸以此取得更好的成效，例如提高投资收益。

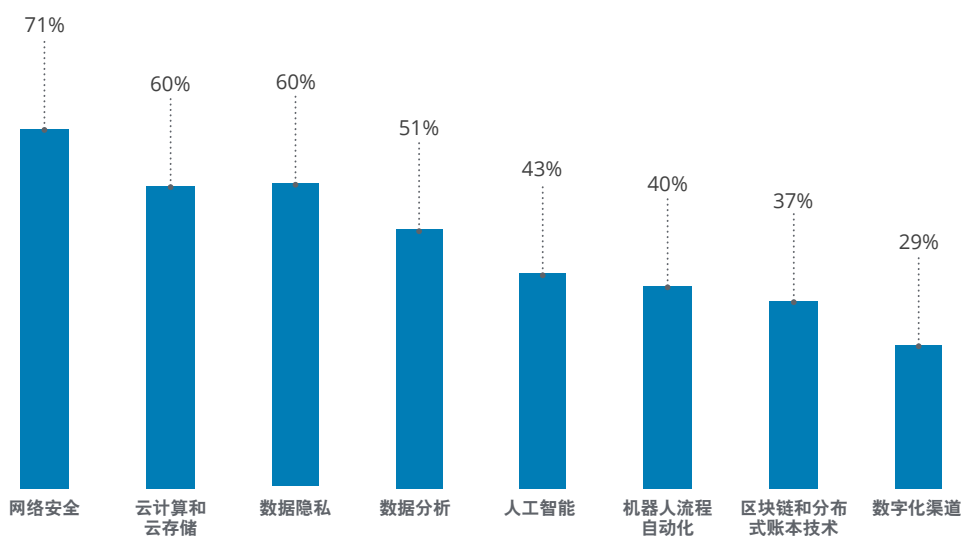
此外，随着财务部门逐渐以分析技术推动转型，银行可能需要掌握数据科学和编码新技能的员工。为吸引这类人才，银行应提供敏捷工作环境和全新技术，使员工从单调枯燥的重复劳动中解放出来，将精力集中在创造性、战略性分析工作上。

最后，金融机构还应帮助管理气候风险。归根结底，气候风险不仅会对社会和声誉造成影响，还会对财务造成影响。

图9

银行计划在下一年度加大技术投资

财务部门计划加大投资支出的比例



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调查报告》。

风险

搭建新的风控架构

新冠疫情使银行业风险格局发生了急剧变化。初期资产价格大幅波动，市场风险显著升高，银行的财务稳定性和风险韧性面临考验。许多银行采用的线上办公模式也带来了新的操作风险。新型影响因素的出现，使业务连续性规划和行为风险等现存风险倍受关注。

此外，银行的贷款组合可能面临相当大的信用损失，这一形势很快就变得清晰起来。但其信用损失模型并未针对前所未有、突如其来的宏观经济形势变化进行调整，模型结果引发质疑。随着经济复苏陷入停滞，信用损失或会增加。

同时，监管机构加大了对网络欺诈和反洗钱领域金融犯罪的关注力度，也希望银行更频繁、更详细地报告其面临的各种风险。

然而，即使在这样充满挑战和不确定性的时代，危机和机遇也同样相伴而生。鉴于风险格局不断变化，银行风险负责人应重新调整其风险框架，以确保具备应对风险的长期韧性。

增强韧性，加速风险管理职能转型

首先，时刻关注操作风险非常重要。举例而言，行为风险就是一种潜在威胁。尽管目前披露的行为风险事件还并不多，但72%的受访者表示其所在机构正在研究行为风险缓释计划。银行可通过全新的监测和控制工具，优先进行积极的风险监控，树立强大的风控文化。

银行还应加强风险感知。但在整个风险控制框架中实现良好的数据完整性似乎是“知易行艰”。风险管理部门有太多流程需要人工处理。

除数据质量和数据治理外，风控设计和风控架构普遍存在的缺陷也构成一项挑战。由于一道防线和二道防线之间职责划分不明，控制措施仍然存在监督、自检和验证不到位的情况。有鉴于此，相关负责人应采取措施，使一道防线承担起更多职责。

技术的真正力量在于有效重塑风险框架，而这一作用尚未得到充分发挥。

银行业的风险管理计划和实践还应涵盖气候风险，包括向碳中和过渡的风险。

银行业或许还需更新信用风险模型，以考量气候变化对个人信用的影响。这些新的假设和风险评估因素应当更直接地纳入压力测试活动。首席风险官可能还希望与首席可持续发展官及


行业组织联合建立涵盖气候风险的全新风险标准和模型。

最后，在后疫情时代，风险基本面不太可能改变，但风险负责人应重塑原有治理模式及其应用方式。首先就应制定整体

化、全局性的风险管理计划，并将其融入企业风控文化，以夯实基础、保持长期韧性。

网络风险

加大投入，增强韧性

 网络风险仍将对银行业构成长期挑战。尽管银行业在风险防范上已取得长足进步，但随着数字化转型快速推进以及数字化基础设施外包日益普遍，企业需要应对的风险类型愈发多样，且风险领域持续扩大。而疫情在使虚拟/分布式的工作模式成为常态的同时，亦必然对银行的网络韧性带来考验。疫情持续可能导致员工因心理压力而做出不当行为，使内部风险上升。⁴⁹

同时，宏观经济环境的不确定性迫使银行在着力维持/增强网络防御能力的同时面临维持甚至降低预算的需求，此时，明确优先顺序就变得愈发重要。而缺乏训练有素的网络风险专业人员亦对企业（特别是小型机构）造成制约。

增强韧性，加速转型

为增强网络韧性，银行应实施更有效的预防控制措施并提升快速复原能力，以抵御恶意软件、勒索软件等恶意攻击造成的不良影响。此外，为防患于未然，银行应采取“以设计确保安全”的方法，将网络安全全面融入自身数字化架构。

具体而言，在德勤联合金融服务信息共享与分析中心（FS-ISAC）新近开展的对标调研中，⁵⁰ 风险查勘、访问控制、数据安全以及侦测程序被列为金融机构投资的重中之重。

此外，企业还面临知易行难的困境：既要确保仅供授权用户访问、明确权限类别、保护客户免遭欺诈、身份盗用以及隐私信息滥用，又要保证无缝体验。为此，企业可实施稳健的身份治理与管理、新一代免密认证等有效解决方案。

调研还显示，依靠企业的方案规划能力和技术能力加强数据安全并制定有效的隐私管理方案亦是首要任务，并且随着安全与隐私监管趋严以及企业上云加速，这一任务将愈发艰巨。

尽管侦测程序和一线响应措施已日益完善，企业仍可借助自动化技术进一步提升效率。如此一来，当企业在面临更为严重的威胁时可及时调整资源安排。而用户行为分析和机器学习则有助于侦测网络以及个别端点的潜在异常行为。

并购

后疫情时代新战略

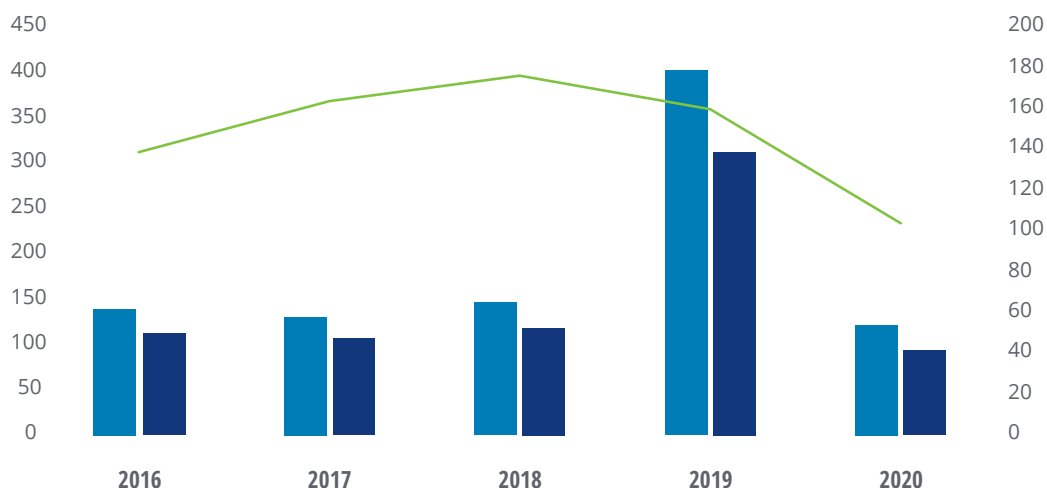
受疫情影响，银行业的并购在2020年第二季度陷入停滞。但随后从三季度开始已出现复苏（图10）。尽管疫情为全球经济带来不确定性，银行管理层应提高对并购的重视程度。

企业开展并购活动的基本目的依然未变，然而，新冠疫情在重塑世界经济格局的同时亦改变了并购活动的促进因素和抑制因素。

图10

美国银行交易概况（2016-2020）：不确定性压低交易总量和均价

■ 购入资产总额（10亿美元） ■ 购入存款产品总额（10亿美元） — 均价/有形资产账面价值（百分比，右侧数据）



资料来源：德勤金融服务行业研究中心，标普全球市场财智。

鉴于利率走低以及贷款需求减少导致净息差收缩，如今全球的银行均需积极行动、迎难而上以实现盈利。德勤预测：美国商业银行的营收和净收入到2022年方能恢复至疫情前水平。⁵¹

欧洲也面临类似的挑战，产能过剩、市场分散和行业联盟缺失或会进一步使复苏前景变得扑朔迷离。

很多银行试图将手续费收入作为提升营收、实现增长的主要动力，但由于宏观经济环境下行、行业竞争加剧，此举的成效可能较为有限。规模也许是更重要的考量因素：银行或许需要借助规模经济效应来渡过危机、优化成本和积极发展。举例而言，两家西班牙银行CaixaBank和Bankia已经达成合并交易，两者原本都活跃在高度分散的银行业市场，合并之后将成为西班牙最大的本土零售银行。⁵² 全球其他银行业市场亦有望呈现这样的趋势。在某些情况下，通过并购实现外延式增长似乎是唯一的选择。

随着银行在后疫情时代调整定位，实现应用系统的现代化以及弥补历史遗留基础设施存在的差距或将在银行的并购计划中变得空前重要。⁵³ 就供给侧而言，银行考虑通过出售业务提升收入和优化业务模式，可能会推动并购交易增加。

由于金融科技公司愈加希望扩张全球运营并寻求获取银行牌照，金融科技和数字化贷款领域的并购活动亦会升温。数字化贷款机构或许想要丰富资金来源，而银行可能考虑收购金融科技公司，以期增强数字化能力并进军新的细分市场。

最后，由于估值水平回升，私募股权投资者将对不断增长的可投资金进行部署，这可能会刺激并购需求增长。

然而，评估银行资产组合信用风险的真正性质却始终存在不确定性，并购活动或会受到阻碍。此外，买卖价差可能变得过大，如果经济进一步衰落，情况或许会更为严峻。

政策和监管不确定性以及税制变化等其他因素可能成为突出问题。例如，欧洲监管机构重申了对银行开展跨国整合和推动多元化的要求。⁵⁴

同样地，美国司法部正考虑全面修改银行并购反垄断审查指引，以期能更切合实际的反映出数字化环境的真实情景。⁵⁵ 在美国银行监管协会看来，此举或可为并购清除阻碍，尤其是小型/农村银行之间的并购。⁵⁶

增强韧性，加速转型

由于疫情仍是短期内的主要挑战，待到尘埃落定之后再开展并购活动或许充满吸引力，若晚一步采取行动，收效可能大打折扣。在当前的情形下，“幸运眷顾勇者”这句谚语也许颇为贴切。

为妥善应对新冠疫情给资产质量和行业竞争带来的特殊影响，银行应当谨慎行事，可能还需调整尽职调查流程。此外，预期信贷损失（CECL）等新准则亦应发挥作用。银行可能需要采用一套新的工具、专业知识和流程，建立符合后疫情时代实际情况的全新并购指引。后疫情时代银行业整合将可能迎来飞速发展。

业务部门应考量的关键举措

本 报告阐述了银行各职能领域在2021年及后续年度的关注重点。但就这些关注重点而言，业务部门需要考虑哪些

举措呢？我们在下表中列举了各业务部门应考量的战略和运营重点。

图11

业务部门应考量的关键举措

| 业务部门 | 2021年应考量的战略和运营重点 |
|--|--|
|  零售银行 | <ul style="list-style-type: none"> 为抑制净利息收益率增长颓势，应促进现有服务和新服务手续费收入增长，并考虑通过并购扩大规模、创造新收入机遇 加速推进成本结构转型计划，以提升全价值链效率 重塑最优渠道组合，提升客户参与度 快速部署AI解决方案以识别风险客户并帮助其化解风险，同时敏锐关注客户财务问题 开发全新银行业务平台以全方位满足客户金融需求 |
|  支付 | <ul style="list-style-type: none"> 继续利用替代数据并部署先进AI技术来加强风险管理 加速转向非接触式支付和数字支付，并确保客户能够灵活定制产品功能 帮助商家建立数字化能力和打造全渠道体验以满足客户期望 助力支付基础设施升级，为个人消费者和企业用户等提供更快捷、有安全保障的境内和跨境支付服务 推进金融普惠项目，向未享受金融服务者、无账户者及零工工作者提供更简单、更方便的支付方式 |
|  财富管理 | <ul style="list-style-type: none"> 加快模式转变，从以产品为中心转变为以客户财务健康和咨询为中心；提升面向客户的技能，以保持沟通顺畅并建立信任 通过自动化流程、智能洞察和协作工具提高咨询效能 重新审查控制措施清单并使其实现数字化以供远程环境使用；拟定数字化控制措施以遵循最新监管报告要求并安全处理个人身份信息 摸索虚拟化集中等灵活运营模式，以实现跨团队跨市场资源共享 |



公司银行和交易银行

- 由于经济体系中诸多行业承压，重组相应的问题贷款以获得有担保债权人的优先受偿权；调整贷款政策和产品以控制风险
- 实现贷款发放流程数字化并提供数字化自助服务功能以高效经营贷款业务
- 积极帮助客户优化营运资金；改进流动性管理工具（如虚拟账户和虚拟现金池），协助客户更快释放现金
- 随着物流与数据流相融合，银行应寻求在核心业务之外提供新服务；为全球商业和资产服务更好地协调金融生态系统
- 升级核心基础设施以实现数字化赋能和服务外部化；摸索与供应商的合作伙伴关系，将纳税申报处理等非核心业务外包



资本市场

- 随着市场不确定性和远程办公模式的延续，通过客户交互、交易监控和控制架构的数字化增强韧性
- 尝试开展并购活动，以打造规模经济、剥离重复难控的操作并缩减成本
- 转变业务模式，实现顺畅交易（低接触/高频交易）或者（通过高接触交易/客户交互）获取客户，从而维持竞争优势
- 实现流程数字化/自动化，完善针对并购、前景预测和客户接洽的远程尽调；优化金融科技、数据和分析工具的使用，形成差异化洞察

调研方法

德勤金融服务行业研究中心对全球范围内银行业和资本市场200名资深财务、运营、人才和技术高管展开了调研。

受访者在调研中分享了其所在机构如何应对新冠疫情给员工、运营、技术和文化带来的各种影响，以及在从稳健复苏迈向未来发展的过程中，其所在机构未来一年内的投资重点和结构转型规划。

受访者来自三大区域——北美（美国和加拿大）、欧洲（英国、法国、德国和瑞士）和亚太地区（澳大利亚、中国大陆、香港特别行政区和日本）。

调研对象包括银行业和资本市场2019年度营业收入不低于10亿美元的企业，其中19%的企业营收介于10亿美元至50亿美元之间；22%的企业营收介于50亿美元至100亿美元之间；33%的企业营收介于100亿美元至250亿美元之间；27%的企业营收超过250亿美元。

调研于2020年7月和8月进行。

尾注

1. International Monetary Fund (IMF), *World Economic Outlook, October 2020: A long and difficult ascent*, October 2020.
2. IMF, *World Economic Outlook, October 2019: Global manufacturing downturn, rising trade barriers*, October 2019.
3. The methodology used to make these forecasts is outlined here: Mark Shilling, Gary Shaw, and Jim Berry, *The path ahead: Navigating financial services sector performance post-COVID-19*, Deloitte Insights, September 10, 2020.
4. Ibid.
5. North America includes the United States and Canada only.
6. World Bank, "COVID-19 to add as many as 150 million extreme poor by 2021," press release, October 7, 2020.
7. Jonathan Walter, *Measuring stakeholder capitalism: Towards common metrics and consistent reporting of sustainable value creation*, World Economic Forum, September 2020.
8. Goldman Sachs, "Sustainable finance at Goldman Sachs," accessed October 26, 2020.
9. UBS Media, "UBS achieves ambitious sustainable investment goal ahead of schedule; tightens fossil fuel standards," media release, March 5, 2020.
10. Commodity Futures Trading Commission, *Managing climate risk in the US financial system*, September 2020.
11. European Central Bank, "ECB launches public consultation on its guide on climate-related and environmental risks," May 20, 2020.
12. Congress.gov, "S.2903 - Climate Change Financial Risk Act of 2019," accessed October 26, 2020.
13. Institute of International Finance, "IIF/UNEP-FI TCFD report playbook," September 2020; World Economic Forum, *The net-zero challenge: Global climate action at a crossroads (part 1)*, December 2019; UNEP Finance Initiative, "TCFD – Task force on climate-related financial disclosures," accessed October 26, 2020.
14. Global Reporting Initiative, "Global sustainability standards board," accessed October 26, 2020.
15. Refinitiv Podcast, "The role of banks in Sustainable Finance & Crisis Mitigation & addressing the fossil fuel challenge," accessed October 26, 2020.
16. JP Morgan, "JPMorgan Chase commits \$30 billion to advance racial equity," October 8, 2020.

17. Jim Miller, "Financial services COVID-19 pulse survey," slide 35, J.D. Power, September 25, 2020.
18. *The Economist*, "How the digital surge will reshape finance," October 2020.
19. Bank of America, *Q3 2020 financial results*, October 14, 2020.
20. Standard Chartered, "1H'20/2Q'20 results presentation," July 30, 2020.
21. J.D. Power, "Retail banks face major customer satisfaction challenge as world shifts to digital-only engagement, J.D. Power finds," April 30, 2020.
22. J.D. Power, "Canadian Banks face untimely digital banking headwinds since pandemic began, J.D. Power finds," May 7, 2020.
23. J.D. Power, "Critical moment for banks as financial situations worsen and engagement shifts to digital, J.D. Power finds," September 1, 2020.
24. Foresight Research, "Expect a spike in consumers switching banking providers due to the pandemic," October 21, 2020.
25. Chris Semple, "How BBVA built a snowball to increase digital sales in Spain," BBVA, November 14, 2019.
26. Alaina Sparks et al., *Beyond COVID-19: New opportunities for fintech companies*, Deloitte, April 15, 2020.
27. DBS Marketplace, "Explore marketplaces," accessed October 26, 2020.
28. M. Ahmed, "It's time to future-proof your workforce for the digital era: Citi's Joel Fastenberg," Indeed People Matters, September 9, 2020.
29. Erica Volini et al., *Returning to work in the future of work: Embracing purpose, potential, perspective, and possibility during COVID-19*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
30. Erica Volini et al., *Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
31. Khalid Kark et al., *The kinetic leader: Boldly reinventing the enterprise*, Deloitte Insights, May 30, 2020.
32. Bank of England, "Operational resilience: Impact tolerances for important business services," December 5, 2019; OCC, "OCC highlights key risks for federal banking system," June 29, 2020.
33. Rhoda H. Woo et al., *Confronting the crisis: How financial services firms are responding to and learning from COVID-19*, Deloitte Insights, April 29, 2020.
34. Damian Walch et al., "Operational resilience: Ready for the next crisis?," Deloitte Dbriefs, July 15, 2020.
35. Andrea Willemse et al., *Lessons learned during COVID-19: A banking study*, Deloitte, August 14, 2020.
36. Kavita Kumar, "U.S. Bank rolls out new branch formats for digital age," StarTribune, September 24, 2020.

37. Tim Adams et al. *Realizing the digital promise: Key enablers for digital transformation in financial services*, Deloitte and Institute of International Finance, June 4, 2020.
38. Includes respondents who significantly agree, agree, and somewhat agree.
39. *Realizing the digital promise: Key enablers for digital transformation in financial services*, Deloitte and Institute of International Finance, June 4, 2020.
40. Bill Streeeter, "Chatbots to the rescue: How conversational AI will save call centers," *The Financial Brand*, June 8, 2020.
41. Beena Ammanath, Susanne Hupfer, and David Jarvis, *Thriving in the era of pervasive AI: Deloitte's State of AI in the Enterprise, 3rd Edition*, Deloitte Insights, July 14, 2020.
42. Nathan Stovall, "Banks left with pockets full of cash and few places to go," *S&P Global Market Intelligence*, September 30, 2020.
43. Eric Merrill, Adrian Tay, and Steven Ehrenhalt, *Crunch time #6: Forecasting in a digital world*, Deloitte, 2018.
44. Ajit Kambil et al., "Reinventing FP&A for the pandemic and beyond," Deloitte, 2020.
45. Anton Sher, Steven Ehrenhalt, and Jonathan Englert, *Crunch time V: Finance 2025*, Deloitte, 2018.
46. Deloitte, "CFO signals: 2020 Q3: Some economic recovery, but growing skepticism about the pace going forward," 2020.
47. Jim Kilpatrick, Jason Dess, and Lee Barter, *COVID-19: Managing cash flow during a period of crisis*, Deloitte, March 6, 2020.
48. John Celi et al., *Finance and the future of IT: Funding innovation at the speed of agile*, Deloitte Insights, January 15, 2020.
49. Sanne Wass, "Banks raise concern over insider threats as pandemic takes toll on mental health," *S&P Global Market Intelligence*, October 26, 2020.

50. Julie Bernard, Deborah Golden, and Mark Nicholson, *Reshaping the cybersecurity landscape: How digitization and the COVID-19 pandemic are accelerating cybersecurity needs at many large financial institutions*, Deloitte Insights, July 24, 2020.
51. These estimates are based on Deloitte's proprietary analysis. For more details on the methodology see: Shilling, Shaw, and Berry, *The path ahead*.
52. Jennifer Laidlaw and Rehan Ahmad, "CaixaBank-Bankia merger may have domino effect on Spanish market," S&P Global Market Intelligence, September 2020.
53. S&P Global Market Intelligence, "Tech in banking 2020: The race to digital adoption," July 2020.
54. Jesús Aguado and Emma Pinedo, "Cross-border mergers in Europe would help diversify banks - ECB's de Cos," Nasdaq, October 26, 2020.
55. The United States Department of Justice, "Antitrust Division seeks public comments on updating bank merger review analysis," September 1, 2020.
56. Conference of State Bank Supervisors, "CSBS comment letter: Antitrust Division banking guidelines review: Public comments topics & issues guide," October 16, 2020.

致谢

共同作者**Val Srinivas、Jan-Thomas Schoeps、Richa Wadhvani和Abhinav Chauhan**特此致谢以下德勤客户服务专业人士提供专业洞察和协助：**Joe Alt、Daniel Bachman、Jamie Baker、Eddie Barrett、Maximiliano Bercum、Julie Bernard、Vikram Bhat、Alex Brady、Robert Contri、Desiree D’ Souza、Margaret Doyle、Peter Firth、Tom Freas、Rob Galaski、Sylvia Gentzsch、Corey Goldblum、Prince Nasr Harfouche、Gys Hyman、Courtney Kidd-Chubb、Jason Marmo、Jojoy Mathew、Garrett O’ Brien、Timothy O’ Connor、Margaret Painter、Parth Patwari、Larry Rosenberg、Shailender Sidhu、Chris Thomas、Troy Vollertsen、Deron Weston、David Zierler。**

关于作者

Mark Shilling | mshilling@deloitte.com

Mark Shilling现任德勤副主席兼美国银行业及资本市场主管合伙人，负责沟通协调各业务部门间所有行业服务、解决方案和资源调配。此前，他曾作为德勤美国 and 全球财务转型领导团队成员，致力于为金融服务行业的首席财务官、首席风险官和首席数字官提供重大转型议题相关的计划和建议。

Anna Celner | acelner@deloitte.com

Anna Celner现任德勤全球银行业及资本市场主管合伙人，负责制定和执行银行业全球战略，包括战略客户管理、市场策略和德勤全球网络协调，助力银行业客户确定战略重点并应对监管、技术和增长挑战。

本报告原名《2021 banking and capital markets outlook: Strengthening resilience, accelerating transformation》，由德勤中国金融服务行业研究中心进行翻译。

联络我们

我们的专业洞察可助您充分利用和发挥变革的优势。如您正在寻求行业切入点以应对挑战，敬请与我们联系。

中国联系人

吴卫军

德勤中国副主席
金融服务业主管合伙人
电话：+86 10 8512 5999
电子邮件：davidwjwu@deloitte.com.cn

文启斯

德勤中国金融服务业
审计及鉴证主管合伙人
电话：+86 10 8520 7386
电子邮件：bman@deloitte.com.cn

方焯

德勤中国金融服务业
风险咨询主管合伙人（中国大陆）
电话：+86 21 6141 1569
电子邮件：yefang@deloitte.com.cn

殷伯昌

德勤中国金融服务业
管理咨询主管合伙人
电话：+852 2238 7898
电子邮件：williamyin@deloitte.com.hk

陈尚礼

德勤中国金融服务业
财务咨询主管合伙人
电话：+86 10 8512 5618
电子邮件：jichan@deloitte.com.cn

曾浩

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
电话：+86 21 6141 1821
电子邮件：calzeng@deloitte.com.cn

杨勃

德勤中国金融服务业
副主管合伙人
电话：+86 10 8512 5058
电子邮件：ericboyang@deloitte.com.cn

郭新华

德勤中国金融服务业
银行业及资本市场主管合伙人
电话：+86 10 8520 7289
电子邮件：jasonguo@deloitte.com.cn

Tony Wood

德勤中国金融服务业
风险咨询主管合伙人（中国香港）
电话：+852 2852 6602
电子邮件：tonywood@deloitte.com.hk

俞娜

德勤中国金融服务业
税务与法律主管合伙人
电话：+86 10 8520 7567
电子邮件：natyu@deloitte.com.cn

尤忠彬

德勤中国管理咨询
数据科学卓越中心主管合伙人
电话：+86 21 2316 6172
电子邮件：zhyou@deloitte.com.cn

全球行业领导人

Mark Shilling

副主席 | 美国银行业及资本市场主管合伙人 | Deloitte LLP
+1 973 602 5218 | mshilling@deloitte.com

Anna Celner

副主席、合伙人 | 全球银行业及和资本市场主管合伙人 | Deloitte AG
+41 (0)58 279 6850 | acelner@deloitte.ch

Deron Weston

合伙人 | 美国银行业及资本市场管理咨询主管合伙人 | Deloitte Consulting LLP
+1 404 631 3519 | dweston@deloitte.com

Deron Weston 现任德勤美国金融服务行业银行业及资本市场主管合伙人，拥有28年的零售银行和商业银行业务经验。

Vikram Bhat

合伙人 | 美国银行业及资本市场风险与财务咨询主管合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 973 602 4270 | vbhat@deloitte.com

Vikram Bhat现任美国银行业及资本市场风险与财务咨询主管合伙人，同时也是全球金融服务行业主管合伙人，专注于网络安全、技术风险、治理风险和合规领域。

Larry Rosenberg

合伙人 | 美国审计及鉴证资本市场主管合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 4869 | lrosenberg@deloitte.com

Larry Rosenberg现任Deloitte & Touche LLP审计及鉴证合伙人，专注于为在美国证券交易委员会注册的跨国公司领导实施全球审计项目，积累了丰富的客户服务经验。

Jason Marmo

合伙人 | 美国及全球银行业及资本市场税务主管合伙人 | Deloitte Tax LLP
+1 212 436 6570 | jmarmo@deloitte.com

Jason Marmo现任Deloitte Tax LLP金融服务行业主管合伙人，致力于为金融服务行业的跨国企业客户提供管理咨询、合规和税务会计服务。

Louis Romeo

合伙人 | 美国审计及鉴证银行业主管合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 3632 | lromeo@deloitte.com

Louis Romeo在银行业和资本市场深耕22年有余，服务的客户包括本土与跨国银行、交易商、支付处理公司、租赁公司、金融科技公司和资产证券化参与主体。

德勤金融服务行业研究中心

Jim Eckenrode

常务总监 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

现任德勤金融服务行业研究中心常务总监，负责为德勤制定和执行研究议程，同时为领先金融机构提供业务和技术战略洞察。

Val Srinivas, 博士

主任，首席研究员 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+1 212 436 3384 | vsrinivas@deloitte.com

Val Srinivas博士现任德勤金融服务行业研究中心主任，银行业及资本市场首席研究员。其指导德勤在金融服务行业提出领先理念倡议，协调各项研究工作，并助力德勤获取市场竞争优势。

Deloitte. Insights

敬请登陆www.deloitte.com/insights 订阅德勤洞察最新资讯。



敬请关注 @DeloitteInsight

德勤洞察参与人员

编辑： Karen Edelman, Rupesh Bhat, Hannah Bachman

创意： Jaime Austin, Sylvia Yoon Chang, Sanaa Saifi

推广： Hannah Rapp

封面设计： Neil Webb

关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为各企业、公共部门和非政府组织提供专业洞察。我们的目标是通过调查研究，利用整个德勤专业服务机构的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。

德勤洞察是Deloitte Development LLC旗下出版商。

关于本刊物

本刊物中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供会计、商业、金融、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本刊物不能代替前述专业建议或服务，您不应依赖本刊物的内容作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本刊物而导致的任何损失承担责任。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。在美国，德勤指德勤有限公司、在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公共会计条例及法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅www.deloitte.com/cn/about以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

© 2021 Deloitte Development LLC版权所有，保留一切权利。

德勤有限公司成员所