



制胜数字化
新冠肺炎疫情推动
金融服务业加速转型

因我不同
成就不凡

始于1845

概述

疫情爆发之前，金融服务业已步入快速发展的轨道，主要驱动因素在于客户期望不断变化、老牌企业与新生力量之间的竞争日趋加剧、监管规则持续演变以及技术取得显著进步。同时，金融服务数字化转型进展顺利，全球范围内数字化渠道、数字化工具及挑战者银行 (challenger banks) 数量激增。

客户拥抱数字化的意愿以及金融机构投资于数字化的意愿，在世界各地、不同市场以及各大企业中仍然表现出不同。

疫情在数周之内打破了金融服务业的现状与惯例，不仅推动客户消费行为发生了巨大变化，很大比例的经济活动转移到线上，客户对数字化交互的熟悉度和接受度有所提升。数字化成熟的金融机构在疫情危机后展现出卓越的敏捷性和韧性，数字化转型的必要性和紧迫性不言而喻。

本文是国际金融协会 (IIF) 和德勤联合编撰的“制胜数字化”系列报告的增刊。在本文中，我们将分析疫情之下推动金融服务业加速数字化转型的四大根本性转变，探讨数字化在金融机构应对疫情过程中发挥的作用，并洞悉金融机构在未知前路中可能受到的影响。

新冠肺炎疫情带来前所未有的变化：四大根本性转变

疫情大大加快了金融服务数字化的步伐，消费行为发生前所未有的改变，金融机构被迫采用新的工作方式。四大根本性转变在整个行业中产生连锁效应。

疫情推动线上、移动和呼叫中心渠道投入使用

全球各国纷纷推出限制出行和居家隔离措施，数字化渠道在金融服务中得以快速应用，使得数年才能实现的变化压缩在数月甚至数周之内完成。在数字化应用一直比较滞后的美国，银行的移动端登录次数和支票存款业务量创下了历史最高记录，其中很大部分源自老年人和婴儿潮一代用户的增长，而这两类群体在采用数字化渠道行动上一直较为迟缓。



疫情期间**35%**的客户
比以往更多地使用
网上银行服务¹

机构客户亦表现出同样的趋势；举例而言，高盛表示过去数月里其机构客户平台的活跃用户数量增加了25%。²此外，由于分支机构和保险网点停止营业，而客户希望缓解疫情带来的财务压力，呼叫中心话务量激增。

数字和非接触支付交易量暴增

政府实施封锁措施期间，消费者网上购物量增加，企业主动或被动搭建电子商务功能以抢占市场份额，推动支付方式加速转向数字和非接触支付。

今年第二季度，拉丁美洲
共有逾**1,300万**名Visa
持卡人首次进行网上交易³



随着支付的数字化转型，市场份额集中在数字化渠道的非传统金融机构获得巨大收益：PayPal在2020年4月的支付量同比增长20%⁴，Stripe在疫情最为严峻的时刻仍以较高的估值获得6亿美元融资。⁵在实体经济层面，数字钱包和感应支付等非接触支付方式也增长较快，尤其是美国，非接触支付实现强劲增长。



疫情期间MasterCard
全球无接触交易量
增长超过**40%**⁶

截至2020年3月的12个月期间，Visa非接触支付交易量增长150%，与全球其他非接触支付高度发达国家的差距得以缩小。⁷



劳动力和工作方式骤然转向虚拟化

以前金融机构几乎无法想象员工居家办公的情景，而新冠疫情爆发后，各大机构很快就对数万甚至数十万员工推行远程办公模式。美国银行和富国银行分别安排了超过15万名员工（约占员工总数的70%）居家办公，并为其交易和呼叫中心业务设立了应急办公点。⁸在地球的另一边，渣打银行要求8万4千名员工中的大部分在2020年5月前一直居家办公，将VPN系统容量增加了五倍以维持正常运营。⁹即使是一直需要在办公室工作的交易员，也大量地转向远程办公模式；加拿大帝国银行搭建了新功能，允许超过80%的交易员居家办公。¹⁰此外，所有领导方式、文化建设、沟通和互动都转向数字化。除了初期存在带宽不足的问题，工作方式转变在很大程度上取得了成功，众多金融机构都致力于将这种改变延续下去，例如全美互惠保险公司（Nationwide Insurance）在短短五天内就实现98%以上员工转向居家办公模式。¹¹



底层市场结构和经济状况改变

在数年的相对稳定期之后，新冠肺炎疫情使金融服务业在规模和结构上均发生了根本性转变，金融机构利润持续承压。除了已经不堪重压的净息差，银行还面临着利率降低（2020年3月美国十年期国债收益率首次跌破1%¹²）、消费者支出下降和贷款损失准备金增加的情况。¹³同时，疫情相关花费导致保费收入减少、理赔支出增加，保险公司处境艰难。尽管经济下行的持续时间和严峻程度无法预测，但市场规模或将缩小，金融机构需要提高运营效力和效率才能保持竞争力。

此外，竞争格局或将继续演变。大型科技公司加大进军金融服务市场的力度，利用其规模优势扩大在消费者日常生活中的影响力，例如在疫情期间提供必要的产品和服务以及积极提出健康保障应对举措，力求在日后与金融机构的对话和合作中赢取更大的议价能力。与此同时，小型金融科技可能因其融资模式而面临困境。众多行业参与者，无论是老牌企业还是新生力量，在业务、投资和合作决策上都可能受到显著影响。

释放隐藏的潜力： 疫情为数字化转型清除障碍

疫情已经成为数字化转型的决定性时刻，那些在过去十年中对战略、财务和文化领域进行数字化投资的金融机构能更好地应对疫情危机。星展银行被誉为“全球最佳数字银行”，其首席信息官表示新冠疫情“凸显了技术的价值。十年来，星展银行为实现技术堆栈现代化所作的投资发挥了作用。星展银行开展的转型并不仅仅局限于所搭建的基础设施，最明显的是心态的转变。”

另一方面，此前难以启动数字化转型的金融机构，虽然在疫情危机下暴露出技术上的不足，但也快速采取行动以弥合差距。正如渣打银行旗下渣打创投 (SC Ventures) 的负责人Alex Manson所言，新冠疫情是否就是我们一直缺失的首席转型官？¹⁶

新冠疫情释放了隐藏的潜力，为众多金融机构实现数字化愿景清除了很多障碍。正如我们在第二期报告《[金融服务业数字化转型的关键推动力](#)》中详细阐述的，数字化举措常常因为缺乏公司最高层的适当支持而停滞不前——但新冠疫情凸显了数字化转型的必要性，数字化转型成为接触客户群体和维持运营韧性的途径，由此获得了管理层的支持。某银行甚至将“向客户交付新的功能”列入疫情期间三大战略重点。

“面对新冠疫情，没有哪家银行能够如此快速地打破常规流程推出诸多应对举措，但我亲眼目睹我们银行在以金融科技公司的步伐跃进。”¹⁵
——Aiaz Kazi，桑坦德银行首席平台官

同样地，心怀数字化转型愿景的金融机构也常常因为规避风险的心态和提升敏捷性的需求而畏缩不前。然而新冠疫情之下，设计、构建和推出全新数字化产品的原有周期被打破，企业真正的创新能力得以激发，这些障碍也就不复存在了。美国一家区域性银行展现出了前所未有的速度和敏捷性，在短短两周内就交付了数字化开户解决方案的最小化可行产品 (MVP)，而在以前这需要六个月时间。加拿大某银行也表示，开发团队的生产力（按投入生产的代码数量计算）提高了20%左右。由此可见，疫情危机为金融机构改进工作方式提供了契机。

如何与外部合作伙伴生态系统开展合作亦对金融机构的数字化转型构成了挑战（请参阅我们的第一期报告《[金融机构应对数字化转型之九大挑战](#)》）。然而，新冠疫情再次解锁了加快合作对话的能力，为金融机构与金融科技和其他生态系统参与者高效合作创造了机遇。某保险公司携手保险科技合作伙伴进行远程索赔管理试点，在不到一个月的时间里搭建起数字化解决方案并面向保险客户投入运营。这家公司克服了数字化和保险方面的惰性，以令人难以想象的速度加快数字化进程。

新冠疫情爆发以来，金融机构的数字化转型取得了显著进展。然而，疫情危机期间决策制定和解决方案实施都是即时进行的，全面的成效有待验证。金融机构在数据不完整甚至管制有限的情况下仓促行动，对安全性会有何影响？此外，数字化转型不只是一种附加型解决方案——疫情带来的紧迫感消退之后，金融机构还会愿意致力于技术策略、思维模式和行为的永久性改变吗？除了眼下的危机应对举措，金融机构还须考量可能受到的多方面影响。

“疫情期间，我行数字化渠道销售额占比从25%飙升至75%左右，在两个月时间里完成了需要十年才能实现的转变。”¹⁷

——William Demchak，PNC银行首席执行官



未来影响：在新常态下蓬勃发展

无论金融机构处于数字化转型的哪个阶段，金融行业的整体局面都因新冠疫情发生了根本性改变。金融机构在当今局势下的竞争和制胜方式将与未来有所不同。新冠疫情将在客户行为、产品与服务、业务运营（前台、中台及后台）、运营模式、外部合作及工作方式等方面对未来金融服务产生多重深远影响：



随着数字化渠道成为“基本筹码”，金融机构须锐意求新，打造独特的客户服务体验

随着新冠疫情加速前台数字化，差异化的客户体验——网上开户与登录、一键式贷款、远程理赔很快将成为客户服务的基本筹码，针对这些领域的投资或将成为金融机构吸引和维系客户的关键所在。为树立差异化价值主张，金融机构可进一步拓展满足客户非金融需求的产品和服务；以亚洲的银行为例，星展银行Marketplace平台支持客户搜索、购买和出售房产与汽车、预订行程甚至是对比和更换水电缴费计划。¹⁸零售客户和公司客户都呈现出这些趋势，金融机构须对价值主张作出相应调整。

同样地，随着金融机构致力于实现更具个性化和人性化的数字交互，数字化服务的“最后一公里”或将成为下一个竞争领域。为此，金融机构需要用更多数据更深入地了解客户，以期在恰当时机通过合适的渠道交付符合客户需求的产品。

此外，尽管金融机构凭借数字化能力和自助服务功能直接赋予客户更多的控制权，但通过分支机构及呼叫中心保留人性化体验将十分必要，一度被视为传统解决方案的呼叫中心的重要性正日益凸显。另外，金融机构应加快分支机构转型以实现供需平衡；新理念以及更具独立性且附带分支机构原有服务功能的自动提款机（ATM）或将涌现，营业网点或会进一步整合，现有的全方位服务型分支机构或将重组为专业咨询中心。



聚焦服务成本将成为适应新产业经济和度过困境的关键

市场规模近期呈缩减趋势几乎已成定局，利润进一步承压，数字化转型或将成为提高效率和优化成本的重要手段。欧洲央行近期调查显示，（如欧洲央行所定义）——尽管纯数字化银行尚处于发展早期，但这一比率的差异也凸显了全面数字化可以带来的诸多成本优势。¹⁹



纯数字化银行的平均成本收入
比率为**47%**，远低于较小规模
银行的平均水平（**73%**）

对于传统金融机构而言，大举削减技术欠债将在提高长期运营效率以及加快行业现代化和数字化（如公有云、人工智能）方面发挥关键作用。尽管技术投资在商业和经济大环境下可能更加难以实现，但从长远来看，通过全面数字化转型消除结构性成本将对传统金融机构与精通数字化的新生力量展开竞争十分重要，但这要求传统金融机构突破惯有的投资期限偏好（如超过三到五年）。



价值链中的关键流程须实现数字化转型以适应新环境

疫情危机之下，原本会被视为过于大胆的成本削减措施有了更广阔的施展空间，运营效率再度引起金融机构的关注，这有助于推动价值链进一步自动化。应用程序编程接口（API）、智能自动化、云、机器人流程自动化（RPA）等技术或将在引导流程、了解你的客户（KYC）、反洗钱等中台流程的精简过程中发挥关键作用，并在效率和效力上实现提升。此外，人工智能和机器学习亦在危机中证明了自身价值，金融机构能够凭借人工智能虚拟助手精简贷款流程并加强客户互动。²⁰

新冠疫情为客户和企业的财务状况带来巨大影响，收入和现金流因屡次延期的居家令和政府关闭非必要商业活动的举措而不堪重负。鉴于金融体系遭受重创，传统的信用模型可能无法有效评估短期风险，银行和保险公司须着手数字化建设并拓展建模能力，同时力求将替代数据整合到核心承销流程中。举例而言，美国PNC银行已与英国金融科技OakNorth展开合作，为其商业贷款组合提供基于不同情景的前瞻性评级服务。²¹

金融机构须重塑前台、中台和后台流程，以期从数字化转型中切实获益并发掘增收降本等诸多机遇。



未来远程人员部署与办公场所将需要重塑人力运营和文化

随着远程办公模式持续时间延长，金融机构应评估远程办公对员工的影响，以及如何平衡人际互动需求与转向远程办公模式可能带来的潜在成本节约、效率变化及生产率降低。领导者须确立打造和维护虚拟化企业文化的新方式，确保员工保持积极性，同时继续鼓励和奖励创新。未来十年，有效进行“远程领导”的能力或将成为领导力方面的最大挑战。

更多混合式或非固定工位式办公制度（员工每周仅有一两天时间到办公室办公，其他时间则在家远程办公）即将兴起，办公室的概念亦有可能得以重塑，巴克莱银行首席执行官Jes Staley称“办公室或将成为历史”。²²此外，金融机构应效仿花旗集团目前采取的措施，再次考虑将员工（尤其是中台及后台职能部门的员工）转移至郊区办事处以削减成本并提高弹性。²³



需要新方法来应对固有的网络风险与合规风险

随着呼叫中心、交易部门以及其他团队中数万甚至数十万名员工使用虚拟协作与通讯工具居家办公，金融机构须进行战略性评估并针对个人设备、网络等工具的使用制定适当的政策和流程，网络安全问题的重要性程度提高。

在远程办公环境下，交易活动的监控和跟踪措施尤需进行重新设计。迄今为止，监管机构已给予金融机构不同程度的灵活操作空间，通常要求银行承担加强监督并开展回顾性调查的责任。以英国为例，金融行为监管局（FCA）仍要求记录所有讨论交易事宜的通话，但也意识到这可能无法实现。²⁴

2008年全球金融危机后，金融机构的受信任度遭受重创，考虑到过去十年间所发生的事件，金融机构能否重获信任仍是一大问题。展望未来，金融机构应积极配合监管机构制定相关标准，确保合规，并允许一定程度的业务监督。其结果会因不同市场中地方法规的演变情况以及消费者和社会对金融机构的信任程度而异。



生态系统和开放式银行的加速发展引发非传统第三方风险，引入全新风险管理理念势在必行

随着金融服务日趋数字化，金融科技公司和大型科技公司愈加深入地渗透至客户的日常生活，行业协作、商业合作与实用模型（如银行即服务（banking as a service））或将进一步深化。在这一趋势的发展演变下，金融机构应考虑如何完善非传统第三方风险管理策略。例如，开放式平台会导致哪些系统性风险？在审查金融科技公司和外部合作伙伴时，金融机构如何把握适度平衡？

开放式银行亦需要借助更高水平的标准化和互联互通能力来充分发挥潜力，同时，监管机构须着眼于如何通过制定明确、全面的数据共享指引以及其他关键政策赋能全新生态系统。

“随着科技公司开始进军支付领域，金融服务公司日益受到技术的驱动和影响，两者之间的界限将日趋模糊，竞争将愈加激烈。那些擅长提供高效平台并确保对客户数据的使用合乎道德规范的公司最具成功潜力。”²⁵

——Jaco Grobler，第一兰德银行（FirstRand Bank Limited）首席风险官

把握时机：无悔措施

尽管未来尚不明朗，关键不确定因素仍然存在，但疫情后的金融服务业发展态势已初显端倪。在未来六到十二个月内，金融机构将在零售商及小企业领域迎来独特机遇——通过积极响应客户需求并提供精准服务，在客户中建立信任和忠诚度。为此，金融机构提供的服务需要符合当下情境，并基于一定程度的紧迫性加快速度，但最重要的是，需要深度契合客户需求。客户信任度和忠诚度（乃至共享数据的意愿）的升降将取决于金融机构完成这一举措的程度。

展望未来，数字化转型加速发展毋庸置疑，未充分利用数字化转型并采用新型工作方式的金融机构可能面临落后的风险。为在新常态下实现蓬勃发展，金融机构当前可在三个关键领域采取十大“无悔”措施：



利用客户数据、分析技术以及人工智能/机器学习交付超个性化、建议驱动型的服务，并以新的差异化方式吸引客户

通过投资非接触式数字支付以及采用感应支付和人脸识别等技术，提升低接触和无接触体验

优化、连接和拓展分销生态系统，迈向更加数字化的未来



重新定义呼叫中心战略并推动代理提升技能或发展综合技能，使其能够处理以前需要客户亲临现场的复杂服务需求

识别价值链中可削减结构性成本的机遇（如流程数字化），并将所节省成本再投资于数字化转型计划

将智能自动化、替代数据等技术用于风险建模流程，以提高效率和有效性

开展战略风险评估并精心制定政策和流程，确保以安全可靠的方式充分利用开放式银行的数据共享、生态系统合作关系以及发展成果



将新冠疫情所导致的文化变革长久性地融入工作方式中（如更加注重数字化、敏捷度提高、产品/服务上市速度加快以及全新的创新思维模式）

评估人员部署与工作场所战略，以确定应返回办公室办公及长期执行远程办公制度的职能、工作和职务，并明确远程办公团队如何做好充分准备

重塑人才战略并充分利用全新运营模式机遇

结语

面对新冠肺炎疫情，金融机构迅速、敏捷地重塑业务模式并变革工作方式，以满足瞬息万变的客户及市场需求。放眼未来，金融机构须利用此次危机带来的文化与行为变革，加快数字化转型进程，同时保持谨慎，避免在疫情结束后转而依赖现有模式。在目前初现雏形的新常态下，这一举措对金融机构安然度过危机并实现繁荣发展至关重要。

新冠疫情成为数字化转型的催化剂，金融机构亦可借此契机深入思考自身在新兴生态系统中发挥的作用以及如何创造价值。在我们的下一期报告——“制胜数字化”系列报告的第三篇亦是最后一篇中，我们将更为详尽地探讨这些生态系统以及它们如何助力金融机构踏上数字化转型之旅。

联系人

全球联系人

Tim Adams

国际金融协会
主席兼首席执行官
电子邮件: tadams@iif.com

Brad Carr

国际金融协会
数字金融常务总监
电子邮件: bcarr@iif.com

Conan French

国际金融协会
数字金融高级顾问
电子邮件: cfrench@iif.com

Bob Contri

德勤全球
金融服务业领导合伙人
电子邮件: bcontri@deloitte.com

Michael Tang

德勤加拿大
金融服务业全球数字化转型领导合伙人
电子邮件: mtang@deloitte.ca

Puneet Kakar

Deloitte Consulting LLP
金融服务业战略领导合伙人
电子邮件: pukakar@deloitte.com

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

尤忠彬

德勤中国管理咨询
银行业主管合伙人 (中国大陆)
电话: +86 21 2316 6172
电子邮件: zhyou@deloitte.com.cn

尾注

1. Penny Crosman, "Digital banking is surging during the pandemic. Will it last?" American Banker, 27 April 2020, <https://www.americanbanker.com/news/digital-banking-is-surging-during-the-pandemic-will-it-last>
2. Lananh Nguyen, "Older Crowd Embraces Online Banking, Rewards Firms' Digital Push," Bloomberg, 31 May 2020, <https://www.bloombergquint.com/business/older-crowd-embraces-online-banking-rewards-firms-digital-push>
3. Emily Bary, "Visa sees 'massive' digital acceleration with millions trying e-commerce for the first time," MarketWatch, 18 May 2020, <https://www.marketwatch.com/story/visa-sees-massive-digital-acceleration-with-millions-trying-e-commerce-for-the-first-time-2020-05-13>
4. PYMNTS, "PayPal Processed More Transactions on May 1 Than On Black Friday," PYMNTS, 7 May 2020, <https://www.pymnts.com/news/mobile-payments/2020/paypal-processed-more-transactions-on-may-1-than-on-black-friday/>
5. Emily Bary, "Stripe extends huge funding round as coronavirus boosts online activity," MarketWatch, 16 April 2020, <https://www.marketwatch.com/story/stripe-extends-huge-funding-round-as-coronavirus-boosts-online-activity-2020-04-16>
6. Allison Prang, "Mastercard's Contactless Transactions Jump More Than 40% Amid Coronavirus Crisis," Wall Street Journal, 29 April 2020, <https://www.wsj.com/articles/mastercards-profit-falls-though-ceo-says-spending-is-stabilizing-11588164791>
7. Visa blog, "Merchants and consumers turn to tap to pay as part of new daily routines," Visa, Apr 30, 2020. <https://usa.visa.com/visa-everywhere/blog/bdp/2020/04/30/merchants-and-consumers-1588276426783.html>
8. Richard Craver, "COVID-19 has corporations re-thinking working from home," Winston-Salem Journal, 26 April 2020, https://www.journalnow.com/business/covid-19-has-corporations-re-thinking-working-from-home/article_c7b60a69-9ec5-524c-ada4-ff26555d07bf.html
9. Chad Bray, "Banks scramble to patch systems, enact workarounds as coronavirus pandemic upends operations," South China Morning Post, 3 May 2020, <https://www.scmp.com/business/banking-finance/article/3082352/banks-scrumble-patch-systems-enact-workarounds-coronavirus>
10. BornDigital, "TD Bank's Digital Preparation for COVID-19," BornDigital, 16 April 2020, <https://www.borndigital.com/2020/04/16/td-banks-digital-preparation-for-covid-19>
11. Lee Clifford, "Working from home during coronavirus is going so well that this Fortune 100 company is going to keep doing it— permanently," Fortune, 11 May 2020, <https://fortune.com/2020/05/11/permanent-work-from-home-coronavirus-nationwide-fortune-100/>
12. Heather Long, "The 10-year U.S. Treasury yield hit an all-time low. Here's why that's worrisome," Washington Post, 3 March 2020, <https://www.washingtonpost.com/business/2020/03/03/treasuries-record-low/>
13. Laura Noonan and Robert Armstrong, "Biggest Wall Street banks set aside \$25bn for loan losses," Financial Times, 15 April 2020, <https://www.ft.com/content/374de9f7-4746-4d3f-82e6-32fa749b9cd1>
14. Aaron Tan, "How DBS is reaping the dividends of digital transformation," Computer Weekly, 22 April 2020, <https://www.computerweekly.com/news/252481976/How-DBS-is-reaping-dividends-of-digital-transformation>
15. IIF, "Digital Finance Webinar Series: Post-COVID World: FinTech Landscape," May 2020, <https://www.iif.com/Events/Meeting-Home-Page?meetingid=%7B3D2701C7-8C89-EA11-80E2-000D3A0EE4ED%7D>
16. IIF, "Digital Finance Webinar Series: The Post-COVID World: Technology Accelerants," May 2020, <https://www.iif.com/Events/RSVP-Event?meetingid=%7B5C4A251E-1584-EA11-80E7-000D3A0EE828%7D>
17. Interview with William Demchak, "Closing Bell," CNBC, 14 May 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=G0SYXogm4lg>

18. DBS Marketplace, Accessed 15 June 2020, <https://www.dbs.com.sg/personal/marketplace/>
19. Pentti Hakkarainen, "The first lesson from the pandemic: state-of-the-art technology is vital," European Central Bank: The Supervision Blog, 8 May 2020, <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/blog/2020/html/ssm.blog200508-f6f8de4b66.en.html>
20. Lananh Nguyen, "Bank of America's AI Robot Learns 60,000 Ways to Talk About the Coronavirus," Bloomberg, 8 June 2020, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-08/bofa-s-ai-robot-learns-60-000-ways-to-talk-about-the-coronavirus>
21. Pavithra R, "OakNorth & PNC team up to deploy COVID Vulnerability Rating framework," IBIS Intelligence, 5 June 2020, <https://ibisintelligence.com/ibs-journal/ibs-news/oaknorth-pnc-team-up-to-deploy-covid-vulnerability-rating-framework/>
22. Martin Braun and David Westin, "Connecticut Governor Says Days of Commuting to NYC May End," Bloomberg, 12 May 2020, https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-05-13/connecticut-governor-says-days-of-commuting-to-nyc-may-be-over?cmpid=BBD051320_BIZ&utm_medium=email&utm_source=newsletter&utm_term=200513&utm_campaign=bloombergdaily
23. PYMNTS, "Citigroup CEO to Workers: No Layoffs," PYMNTS, 1 April 2020, <https://www.pymnts.com/coronavirus/2020/citigroup-ceo-to-workers-no-layoffs/>
24. Financial Times, "How coronavirus turned the business of trading at banks on its head", Financial Times, 20 May 2020, <https://www.ft.com/content/8066154d-83c4-49a6-97d4-4c3c65684136>
25. Jaco Grobler, "Here Comes a Big Paradigm Shift," 2020



关于德勤
Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。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，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。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，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司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。

© 2021。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0724909

