



2022年全球银行业 及资本市场展望

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：[@DeloitteFinSvc](https://twitter.com/DeloitteFinSvc)。

德勤银行业及资本市场服务

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

前言	2
全球宏观经济对银行业的影响	4
带领人才走出动荡期	6
以新的品牌承诺开展市场营销	9
规避技术陷阱	12
加足运营马力	15
释放财务动力	17
设计现代化的风险及合规管理工具	20
管理网络安全和金融犯罪的交叉领域	22
对金融科技公司和大型科技公司采用新战略	24
利用并购扩大规模	26
全力践行ESG倡议	28
利用数字资产构建新的金融体系	30
尾注	32

前言

各位银行业高管：

全球银行业正处于成败攸关的时刻。

突如其来的新冠疫情给银行业沉重一击，考验着银行的韧性，银行也因此变得更加强大，并树立了新的信念：无坚不摧。

但银行又该如何借此**勇攀新高峰**呢？

在踏上未来旅程之前，银行需要充分考量全球金融系统的结构性变化：**数字化的飞速发展、产业融合、技术融合、日益交织和扩展的生态系统以及愈发模糊的产品结构。**

从呈爆炸性增长的数字资产市场就可见一斑。数字资产所创造的全新金融架构将对银行产生深远影响，因为这一架构彻底改变了**创造、转移、存储和持有货币的方式**。

同时，强劲的暗流也为银行业领导人带来了前所未有的挑战——**重新定义办公场所和办公方式**。更加复杂的是，他们同时正在努力应对动荡的劳动力市场，其中最重要的就是不断升级的人才争夺战。数十年来，员工似乎第一次占据了上风，特别是在抢手的职位上。

同时，尽管数字化转型正在全速进行，但其过程往往是渐进、局部且分散的，这就无法避免地会产生普遍且有害的“**技术陷阱**”，导致许多银行无法实现其全部的投资潜力。

银行高管面前有一个绝佳的机会——将银行塑造为一个真实且有竞争优势的形象，并朝着**更高的目标**迈进。此外，许多银行仍未将其环境、社会和公司治理（ESG）承诺落实为具体行动。他们可以通过率先开展气候金融创新来改变气候变化进程，这也是帮助企业、行业乃至国家过渡到净零排放所迫切需要的。此外，行业在性别及种族不平等，以及金融包容性差距等方面仍有继续为其业务所在地区提供更多支持的空间。

当然，还有许多其他障碍需要克服。

采取关键行动的机会转瞬即逝。银行应该以旨在取得实质性进展的步调和规模，更加积极大胆地制定变革计划。

在报告中，我们将分析银行所面临的各种机遇与挑战，如图1所示。

我们希望2022年的展望报告能对您有所帮助，大胆采取行动，让您的机构能够在未来令人期待的全新金融体系中发展壮大。

Anna Celner

副主席

全球银行业及资本市场主管合伙人

Deloitte AG

Mark Shilling

副主席

美国银行业及资本市场主管合伙人

Deloitte LLP

图1

树立新目标，勇攀新高峰：2022年全球银行业及资本市场展望重点



资料来源：德勤分析。

全球宏观经济对银行业的影响

全球经济将创80年来最强“后衰退时期”增长。根据国际货币基金组织预测数据，2022年全球GDP预计将增长4.9%。¹ 美国将领跑全球经济复苏，欧洲也有望实现强劲的GDP增长。但许多发展中经济体仍将落后于全球经济增速。²

虽然通货膨胀在沉寂多年后重新抬头，但物价上涨预计只是暂时性的，大多数国家的通胀率可能仍将保持在目标区间内。³同时，大多数国家的利率预计将在2022年有所回升。例如，美联储已表示加息时间可能略早于预期，对美国经济稳定和增长至关重要的量化宽松计划亦可能提前结束。⁴

银行业现状如何？

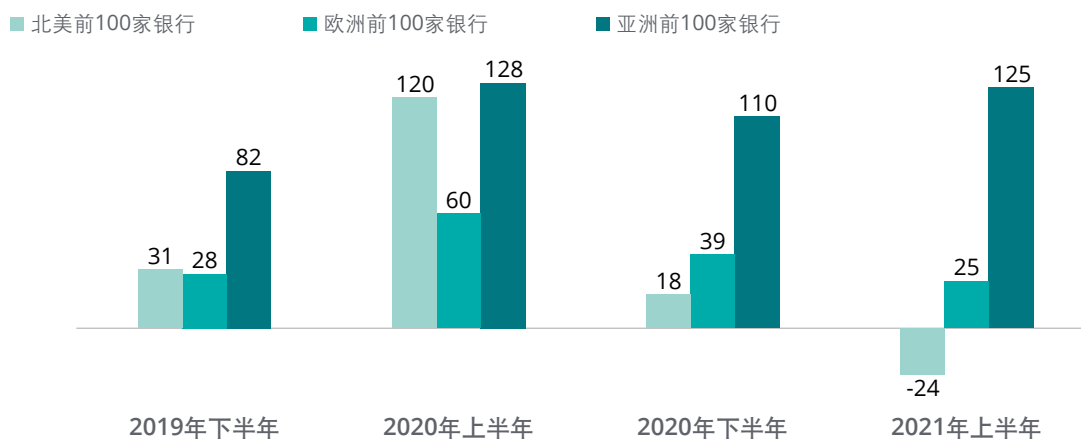
预计全球各地的银行业复苏并不平衡。美国银行在2020年积累了大量的储备金。但在政府刺激计划和强劲复苏的推动下，美国前100家银行仅在2021年上半年就释放了240亿美元的贷款损失准备金，加拿大亦是如此。欧洲和亚太地区（APAC）银行则继续增加准备金，欧洲前100家银行已增加250亿美元准备金，而亚太地区银行则在同一时期储备了价值1,250亿美元的贷款损失准备金（图2）。⁵

减少贷款损失准备金有助于提升美国和加拿大银行的盈利能力。但低迷的新增贷款和微薄的利息收入可能会抑制两国的经济增长。

图2

各地区贷款损失准备金净额差异巨大，复苏情况并不平衡

贷款损失准备金（以10亿美元计）



资料来源：德勤根据汤森路透Eikon数据对相应地区前100家银行的分析。

相较之下，由于银行业属于受疫情冲击影响最严重的行业之一，大多数欧洲银行的盈利水平尚未恢复至疫情前，同时还面临其他挑战：负利率、监管系统分散、效率过低、以及尚不稳定的欧洲资本市场。中国银行业实力持续增强，在亚洲表现亮眼，新加坡和澳大利亚的银行也基本保持稳健。此外，许多东南亚国家的银行资产质量问题会致使亚洲地区饱受K型复苏的困扰。⁶

银行业在2022年及后续年度发展趋势

尽管2022年利率可能会有所上升，但短期低利率将使利息收入/净息差（NIM）继续承压。

交易收入和收费业务增长所带来的非利息收入回升态势可能会更加明显，营业收入实现整体增长。在德勤针对九个主要市场的银行业高管调查中，88%的受访者预计银行的营业收入将于2022年有所增加。

同时，更加注重成本管理也可能有助于提高银行效益比率。银行有望以股票回购和提高股息的形式推进资本分配计划——有四分之三的受访者预计将在未来一年增加股息。

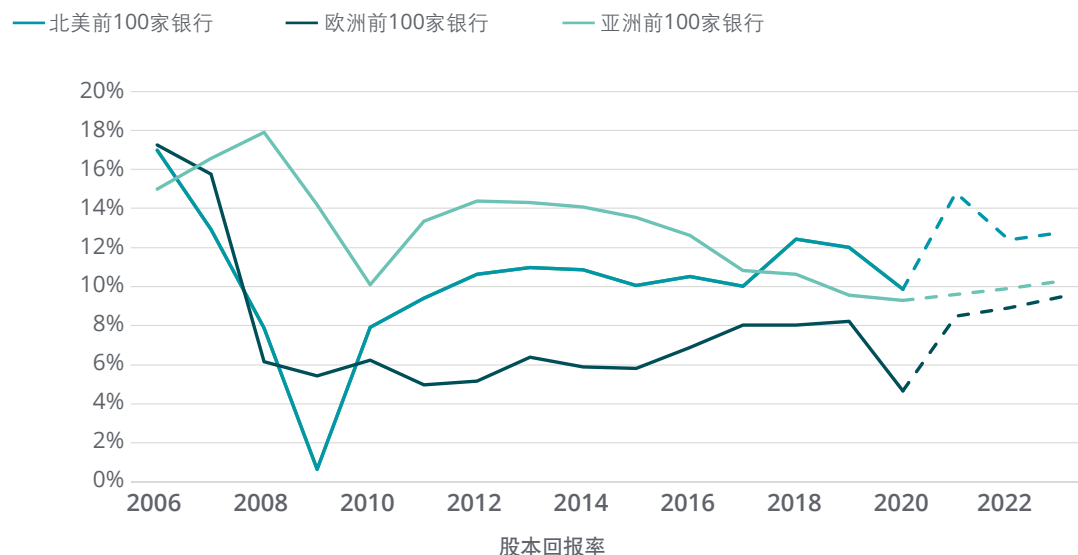
根据近期表现来看，美国和加拿大的银行将呈现出高于其他主要市场的利润增速，而许多欧洲银行可能要等到2022年之后才会实现利润增长（图3）。

仔细观察不难看出，储备金的释放、积极的经营杠杆、对某些行业加速新增贷款、以及潜在的净息差扩大都表明美国银行业正在强劲复苏。根据德勤金融服务行业研究中心的预测，美国银行业的平均股本回报率（ROE）⁷可能在2021年提高至10.1%，2022年略微下降，并于2025年回到10.4%。

虽然疫情的不确定性仍然存在，但2022年全球银行业的财务指标仍整体向好。

图3

全球银行预计将与全球经济同步复苏



注：券商预测基于相应地区前100家银行，估算数据截止日期为2021年9月29日。

资料来源：德勤根据汤森路透Eikon券商预测对相应地区前100家银行的分析。

带领人才走出动荡期

银行业管理层正面临前所未有的挑战——重新定义办公场所和办公方式。管理层还面临着巨大的压力——如何培养一支敏捷的现代化员工队伍，来支持以产品为导向、以客户为中心的运营模式。更加复杂的是，他们正在努力应对动荡的劳动力市场，其中最重要的就是不断升级的人才争夺战。数十年来，员工似乎第一次占据了上风，特别是在抢手的职位上。⁸

要在动荡的环境中应对这些不确定因素，就需要彻底对人才战略进行革新。在吸引新型人才方面更具创造性，在保留人才方面更具竞争力。银行业高管们也应具备多样的领导特质，不仅要比以往有更强的适应能力，还应当能毫不犹豫地大胆行动，同时以同理心为基础，焕新企业文化。

返回办公场所的困境

由于担心远程办公可能会扼杀员工的学习、创造力以及协作能力，一些银行现在希望员工回到办公室工作。但在我们的调查中，近70%的受访者表示希望其所在机构能够转向混合办公模式。管理层实施这一过渡方案的成效可以从根本上影响全新工作环境的价值观和文化。

管理层还必须平衡员工需求与客户和市场需求。鉴于银行转向混合/远程办公模式，其可能还需要重新评估奖励发放水平，包括薪酬水平。

在平衡多种需求时，金融机构可以通过开展有意义的活动更直接地重新评估在办公室工作的理由。

无论金融机构选择哪种办公模式，管理层都应当更能因时而变、从容谨慎并乐于沟通。

促进混合办公环境的公平性

为了防止混合办公模式造成员工之间的不平等，银行需要继续为全体员工培养归属感，而不只是那些每天在办公室工作时间最长的员工。金融机构应该利用员工返回办公室的机会，带领所有员工重新认识全新的企业文化，并与员工建立共同的认知和目标。⁹

银行还应该考虑对管理层进行培训，让他们学习如何更好地管理并部署员工，以消除目前员工间的不平等，并避免出现新的不平等问题。管理人员可能还需要学习如何识别“隐性”工作，工作时间的计算应当以任务为中心，而非简单地跟踪员工在屏幕前的时间。

更新人才战略，加速大规模技能转型

疫情带来的挑战只会增加发展和建设更加现代化员工队伍的压力。参与调查的10位金融服务业高管中，有4位表示其员工在疫情期间没有适应新工作模式、学习新技能或承担新角色的准备。¹⁰针对提高敏捷性的工作模式改革可能需要大规模的技能转型，而这只有在银行重新调整传统战略时才有可能实现。

人才吸引：未来银行需要新的技能组合来完成更高层次的工作——从纯粹的技术要求到必要的人类技能，如同理心、判断力和创造力。

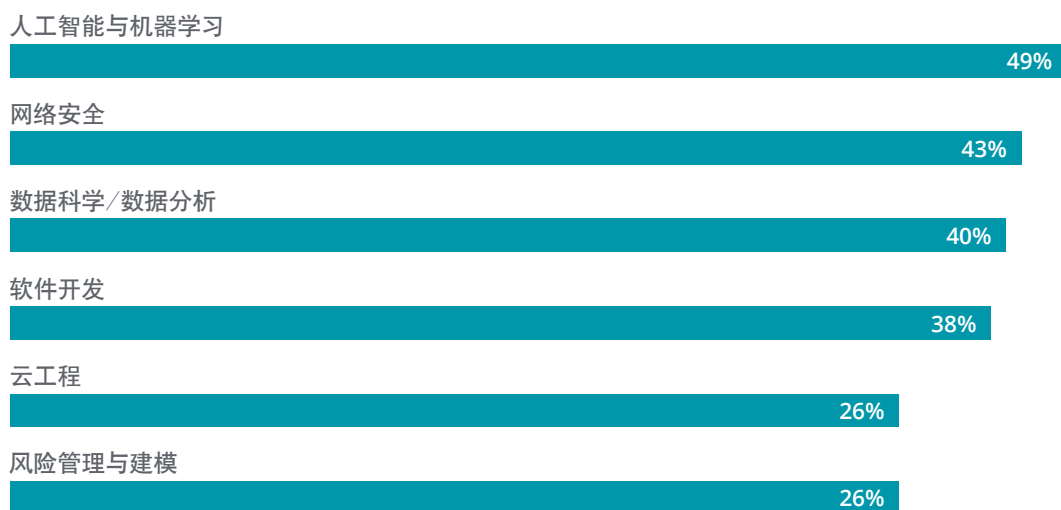
换言之，网络安全或机器学习等特殊技术领域的人才供不应求（图4）。许多银行也在使用“替代人才”模式以增加劳动力。他们期望雇用更多的临时工和外包商，以获得网络安全、云、气候科学和风险建模等领域的专业能力。

大多数银行在吸引这些人才方面已经相当积极，但这些还不够。银行可以通过将工作扩展到社会公平或气候变化等领域来赋予工作更多的意义和目标，而非仅限于商业结果。银行还可以考虑将人才储备范围延伸至新的地理区域，或将重点放在希望重返职场的父母身上。

图4

对许多银行而言，寻找特殊技术领域的人才是一项挑战

最难获得的能力



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2021年全球展望调查报告》。

人才留存：银行业也未能幸免于扰乱劳动力市场的“离职海啸”。¹¹例如，初级银行家（Junior bankers）特别稀缺，使得许多大型银行上调年薪，并拓展至非传统渠道招聘。在美国，退出劳动力市场的老年员工人数也创下新高。¹²

一些公司计划开发人才市场平台，以此向员工展示机构的内部发展机会。机构需要意识到，一些员工会不断渴望新的体验和成长的机会。管理层应该更加深入地了解员工的动机、价值观和目标，让员工能够从工作中获得认同感（包括多样性、包容性和共同目标等方面）。

学习与发展：应当调整培训和技能提升计划以应对办公方式和办公地点改变带来的问题。还应当优先考虑员工体验和提升数字技能，但提高技术熟练度需要的不仅仅是培训。

技能提升项目应包括编码等专业技术的熟练掌握，这可以帮助企业集团在制定财务决策时更好地了解如何利用技术工具。

银行还应该培训员工使用新技术，如机器学习和人工智能（AI）。员工可以从中学习如何应用情景推理、解决问题和产品知识等能力，也可以从机器生成的洞察中受益。

部门主管应持有鼓励试错的心态，理解自主学习并非千篇一律。员工按照自身节奏完成的在线课程可以成为有效的学习工具，测试员工如何对实时反馈做出反应的模拟实验也是如此。协作也很关键，因为员工之间的相互学习往往能起到立竿见影的效果。

在决定加薪和晋升时，体验式学习应该成为一项关键考量因素。

领导力：管理层人员也需要提高自身技能，不断完善自我以满足所在机构不断更新的要求。例如，许多利益相关者呼吁高管在机构内赋予少数群体更大影响力，推动企业的多元化发展。¹³

以新的品牌承诺开展市场营销



融服务营销向来需要强烈的使命感——了解客户需求并满足客户需求。但是，这种使命感正面临日益严苛的考验。

数字化正在迅速改变客户的期望和行为，也在降低行业准入壁垒，模糊行业界限。来自相邻行业的机构正在将银行业产品嵌入其核心产品中。但银行也没有坐以待毙——他们正在利用技术创新更好地把握端到端的客户需求，再根据这些洞察积极开发新产品并提升客户体验。

这股浪潮将营销部门置于艰难困境，而银行首席市场营销总监（CMO）这一角色似乎也正处于拐点。他们应当如何传递一个契合其各类客户群价值观和期望的品牌承诺？而市场营销又应当如何在不危及隐私和安全的前提下以目标为导向传达新的价值创造来源？

以目标为导向

各行各业的客户越来越希望企业能够阐明“*其存在的原因、能够解决的问题及企业自身的愿景*”，¹⁴银行业的客户也不例外。

为满足客户的需求，银行CMO应当以银行和客户的共同价值观为基础制定企业发展规划，树立更高的目标，塑造真实且有竞争力的形象并开展相关行动。澳大利亚澳新银行（ANZ Bank）的营销部门在过去几年里改革了产品和服务，并以金融福利为中心重新调整业务，以将其“*帮助塑造一个个人和社会都能繁荣发展的世界*”的宗旨付诸实践。¹⁵

接纳包容性设计也成为一大趋势——产品、服务和体验都致力于为弱势群体客户提供帮助。澳大利亚联邦银行（Commonwealth Bank of Australia）在对其分行进行改造时将包容性作为关键原则之一，增加了盲文标识、视频和音频紧急警报，以及无障碍停车位等功能。¹⁶

人性化的银行体验

数字化交互虽然简单便捷，但却无法建立起情感联系。而最倾向于使用数字渠道的年轻一代，通常对品牌的忠诚度较低。德勤数字银行美国消费者调研显示，相较于更为年长的消费者，千禧一代和Z世代的受访者更有可能更换其主要往来银行（图5）。

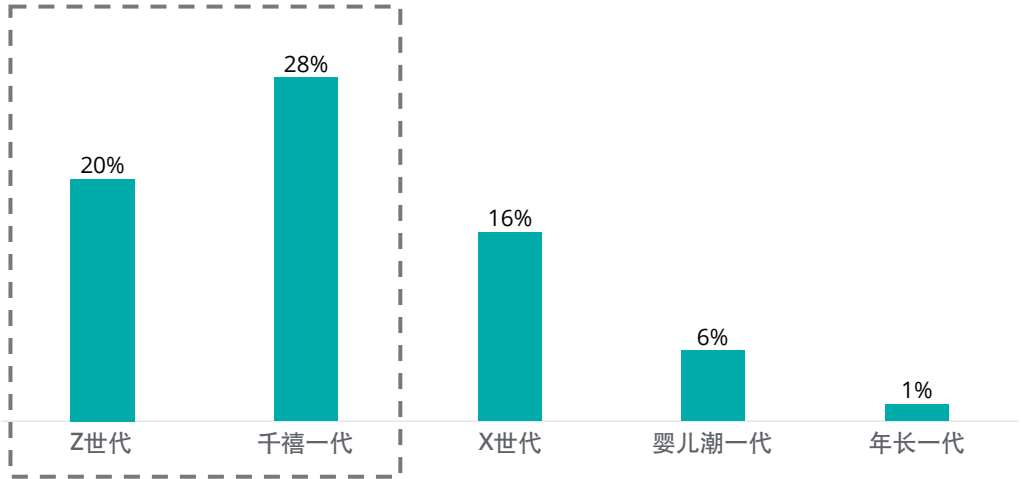
因此，虽然分行网点仍应是建立更深层次关系的主要渠道，但让数字银行渠道，如聊天机器人，像人类一样反应迅速并具备同理心，可以帮助银行在竞争激烈的数字世界中脱颖而出。

对银行业而言，客户体验通常由业务条线、数字化和客户服务部门负责。市场营销部门应与这些部门合作，提供客户在人际/情感方面的行为洞察，以及这些洞察的市场价值。

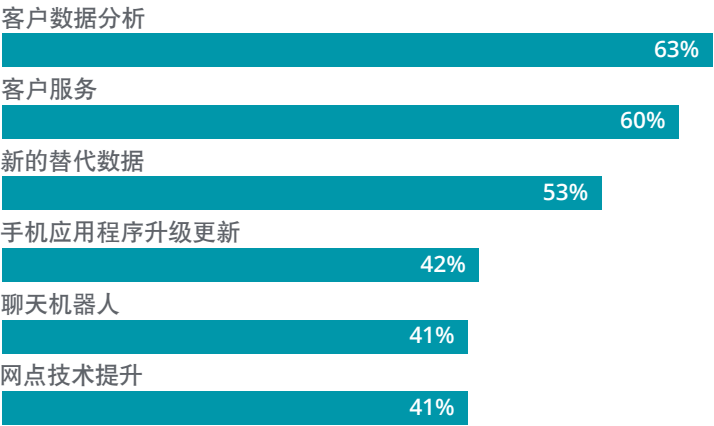
图5

提升客户体验，尽量降低客户流失风险

5a. 零售银行业受访者更换其主要来往银行的可能性



5b. 银行计划为提升其零售客户和机构客户体验所做的改进



注：5a中的百分比代表“非常可能”、“可能”或“有一定可能”更换其主要往来银行的受访者。
资料来源：德勤2021年数字银行消费者调查；德勤金融服务行业研究中心《2021年全球展望调查报告》。

为客户赋能

银行须致力于帮助客户做出正确的选择并规划其财务未来。银行应为客户提供数据、金融工具和建议，以及切实可行的个性化金融方案。事实上，为提高客户信任度，使品牌更具竞争力，并最大限度地保留客户，银行也应将赋能的概念延伸至机构客户。

客户希望银行能帮助他们获得自身交易和行为的相关数据。但2020年德勤针对金融服务消费者的调查显示，只有22%的受访者认为其“个人数据完全掌握在自己手中。”¹⁷银行高管也承认了这一点：在我们2021年展望调查中，有一半的市场营销高管表示其机构未充分采取行动以使客户相信自身可以掌握个人数据。全球许多地区的开放银行趋势可以催化这一改进——推动银行赋予客户更大控制权，帮助客户了解哪些数据访问者可能获取其个人数据以获得一些有价值的回报（如更好地定价或获取更高的报酬）。

同时，CMO可以引导保护客户的隐私和安全。为了提供个性化产品和体验，CMO还应该与隐私部门的负责人合作，以提高数据使用透明度并征得客户同意。

此外，银行还应该为客户提供工具和资源，帮助其实现财务目标，并以简单、易理解的形式帮助其学习财务知识。美国第一资本金融公司（Capital One）为任何有兴趣学习负责任金融行为的个人提供三次免费的一对一指导课程，无论其是否为公司客户。¹⁸

银行还可以通过提供综合产品和服务来满足客户不同的金融需求，以此为客户赋能，如支持报税、支出跟踪和购买保险的一站式平台。这可能需要银行与第三方共享其客户钱包的份额（反之亦然）。但这类整体解决方案将帮助银行更深入地融入客户的生活。

规避技术陷阱

询问任何一位银行行长，他们需要采取哪些举措才能在市场上占据一席之地，答案很可能是实现技术基础设施的现代化。全球银行业在其技术项目上斥资数千亿美元，比大多数行业都要多。但是，要如何协调数字化转型举措才能对整个机构产生真正的影响？这些举措是否实现了预期的投资回报率？

银行业技术主管可能很难回答这些问题，因为，首先，在机构整体数字化转型方面并不存在以业务为导向、彼此之间有战略联系的通用语言。人们似乎更倾向于考虑各项技术，这就导致“技术优先”的一次性投资多次出现。¹⁹

所以，由此产生了普遍且有害的技术陷阱，阻碍银行实现其全部投资潜力。

数字化转型永无止境，而变革的窗口期却越来越短，领导人需要摆脱这种技术陷阱的思维方式。制定一份清晰可行的实施计划至关重要。

扩大成果覆盖范围

疫情加速了许多银行IT现代化进程。然而，这些活动往往是渐进、局部和分散的，相关投资成果难免不均衡。

例如万众期待的核心系统现代化，许多银行多年来都没能实现这一目标。成本和复杂度令其望而却步，阻碍行动落实。只有11%的受访者表示其所在机构已经完全实现了核心系统现代化，达到了可以轻松纳入新兴数字技术的程度。

虽小有成效，但对于银行而言，以综合全面的方式发展技术，形成一个以业务为中心的清晰路线图至关重要；它可以作为端到端的实施指南，如何更好地控制关键绩效指标（KPI）、报告和会计过程也很重要。

从平台堆栈到成套解决方案

到目前为止，银行和技术供应商一直专注于为各种应用程序搭建以技术为先导的平台堆栈。但是，解决银行业务问题，如了解你的客户（KYC）、反洗钱（AML）或监管报告，需要从平台堆栈（技术驱动的开发环境）转向成套解决方案（开发特定行业的应用程序）。银行业技术领导人应该评估端到端业务价值链，以创建一个以现代平台堆栈为基础的综合解决方案架构，其中可能包含多家供应商。

但是，企业各业务线和技术小组可能无法就哪类平台堆栈更为合适以及将哪些解决方案置于优先地位达成一致。在这种情况下，一个以业务为先的路线图就可以提供清晰的思路。

以云为中心的业务部门

银行应将云置于业务部门的核心位置。实现有价值的云部署需要获得银行高级管理层的支持。如果没有来自高层明确且一致的支持，可能很难实现预期的结果。

迄今为止，银行采取了各类云部署方法：联合式、集中式、国别式或按业务线部署。但鉴于决策模型和平台的复杂性，如何确保方法和责任的一致性至关重要。

业务部门（并不总是中心IT部门），在机构上云过程中更具影响力，但应对其有一个明确的治理模式。如果公司首先纳入防护措施和控制措施以成功实现安全且合规的转型，业务部门即可拥有更大的自主性。这即是云卓越中心（CCoE）具有巨大价值的地方。

云经济也在发生变化。随着这些预算的迅速增加，如果不加以监控，由谁出资支持何种项目会变得越来越有争议性。机构需要在预算责任和持续财务监控方面有明确的指引，并制定相应的控制措施。

每一位企业高管都可以从熟练掌握云技术中受益。云融合了所有技术，许多业务产品和服务将在这里被重新构想和建立，为机构未来发展提供支持。

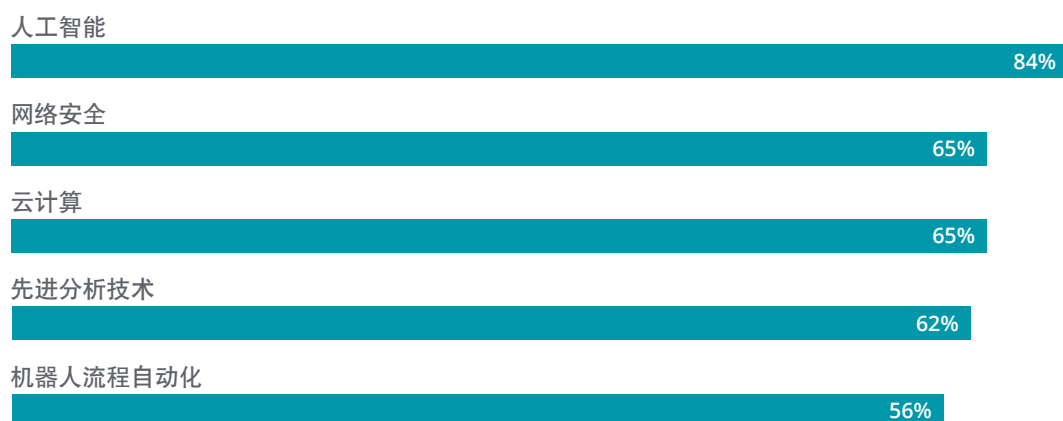
实现人工智能承诺

迄今为止，大多数人工智能投资仅局限于以成本和效率为中心且规模较小的试点项目和特殊案例。在我们的调查中，84%的受访者表示其所在机构在人工智能应用方面相比其他技术面临更多挑战（图6）。²⁰

图6

银行需要新的方法来实现其全部技术投资潜力

企业在采用这些技术时面临挑战的受访者百分比



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2021年全球展望调查报告》。

银行当前的工作重点应在于**大规模部署人工智能**，对许多银行而言，这只能在云架构中进行。这使得云战略变得更加关键。

优化开发过程也很重要。为此，银行应该接受机器学习运营（MLOps）方法——将开发运维（DevOps）

原则应用于机器学习运营。这将实现快速创新和部署、有效监控和维护。

此外，如果缺乏稳健的数据基础设施，任何人工智能模型都不可能足够强大。虽然此前已经做出了一些努力，但大多数银行在这一领域仍处于落后地位。

即刻投资量子计算领域

量子计算在银行业潜力巨大，其可以帮助银行业实现欺诈检测、信用评分、衍生品定价，甚至金融风暴预测。虽然它将于何时成为主流尚有争议——是未来5年还是10年，或者更久——但领导者不应低估其发展的速度。其成为主流的时间可能早于预期，所以银行应立即采取行动。银行可以利用未来两年的时间确定量子计算可能在哪些领域产生最大颠覆性影响，并制定相应的战略。

另外，网络犯罪分子也可能利用量子技术来攻击银行，所以银行可能需要投资量子安全密码学基础设施。

一些大型银行，包括巴克莱银行（Barclays）、花旗银行（Citi）和富国银行（Wells Fargo），已经成立了研发团队，并与量子计算供应商建立了合作伙伴关系。²¹但全行业的共同行动对于量子计算的发展至关重要，无论好坏。

加足运营马力

银行的运营就像汽车引擎——引擎盖下的情况很难被人注意，直至出现故障或行进困难。疫情期间，银行运营团队不间断地工作，以确保机构的顺利运转。

此外，银行一直致力实现运营模式现代化，扩大规模以适应客户日益增长的需求和市场的发展。例如，在美国，从T+2到T+1交易结算周期的转变需要券商的运营模式发生根本性变化，从分批次周期转变为直通式处理。

监管机构也在推动银行进一步增强运营韧性。例如，英国的监管机构和巴塞尔银行监管委员会（BCBS）正重点关注银行提供业务服务所需的关键运营韧性。²²

韧性一直是运营职能的决定性特征，那么银行应如何在此基础上为更具敏捷性的未来做好准备？

在运营现代化和监管要求的双重刺激下，银行将韧性设计理念融入其运营模式。原则上，韧性设计是指“企业应确保其运营模式可以实现业务多样化、人员精简化和资源最大化，从而帮助其在逆境之中沉着应对、顺时而变并且最终实现繁荣发展。”²³但是，为了实现这一目标，机构需要注重实施的领导、敏捷的流程、可扩展的技术系统和强有力的控制措施。

这种方法可以帮助银行在未来经受住黑天鹅事件考验，也可以增强其应对市场力量的敏捷性。

“节约以增长”理念

强有力的成本控制是高效运营模式的核心。因此，在我们的调查中，61%的财务高管将成本优化列为高度优先事项也就不足为奇。但是，80%的受访者也预计其机构的支出将在2022年有所增加，原因之一是需要加大技术投资，扩大业务规模和薪酬预算以赢得人才争夺战。

事实上，整个行业的成本一直在膨胀。例如，北美前100家银行的总支出同比增长14%，2020年达到7,440亿美元。²⁴在2020年进行了一系列的费用削减之后，预计银行将通过数字化转型、剥离非核心部门和合理配置分行网点来延续成本管理的势头。例如，花旗集团正在退出13个非美国零售银行市场，以加倍专注于美国和亚洲的全球机构银行业务和财富管理业务。²⁵汇丰银行计划未来削减40%的总部办公空间和50%的公司差旅预算。²⁶

但数字化转型需要资金和时间。因此，战略性成本转型需要主次分明，同时要形成明确的问责制和严格的执行准则。

运营和技术主管应该接纳“节约以增长”的理念，并将成本转型措施中节省下来的资金用于投资优势增长项目。此外，各业务条线主管——无论是分行银行业务还是固定收益交易——应该在提高效率和降低成本方面发挥更大的作用。当然，自动化也大有助益。但这并不意味着是机器取代人类；而是重新思考整个价值链流程，并将这些活动数字化，以消除摩擦、交接、错误和重复，从而提高效率和影响力。

托管服务：需求应当满足供应

第三方托管服务虽然才出现不久，但其范围、规模和复杂性已经迅速扩大。

这些服务不仅在非核心领域崭露头角，它们越来越多地被用于技术更加复杂和需要对变化做出迅速响应的领域，如税务合规、基金会计和网络防御。事实上，它们可能包括一系列的服务：数据即服务、洞察即服务和安全即服务等。

然而，银行在使用第三方托管服务方面一直很保守，也许是因为他们认为这些服务纯粹是一种成本游戏。他们将其视作摆脱技术欠债的一种手段。不过，在考虑托管服务时，银行应该确保供应商在提高经济效益的同时，还能提高敏捷性、规模和整体运营韧性。

释放财务动力

无论是通过建立新的企业资源规划（ERP）系统、打造共享服务、还是利用机器人流程自动化（RPA）实现人工任务自动化，银行都已经在核心财务活动数字化方面进行了大量投资。

然而，财务转型一直是局部、渐进的，而且通常集中于运营活动。财务转型也没有跟上整体数字化转型的步伐，在一定程度上是因为对数据和技术基础设施投资不足。在我们的调查中，只有四分之一的财务人员表示其财务部门转型与银行整体转型正同步展开。比起跟随，财务高管更应该领导银行工作，找出数字化释放的全新价值来源。但是，如果没有一个统一的数据架构，这项任务将十分艰巨。

加速现代化转型

财务主管希望通过建立一个更加现代化的数据和技术架构来实现其投资影响最大化。这可以使得财务部门更具前瞻性，成为优秀的企业战略顾问。

参与我们调查的财务高管指出，有一些挑战会限制财务部门充分发挥其潜力（图7）。

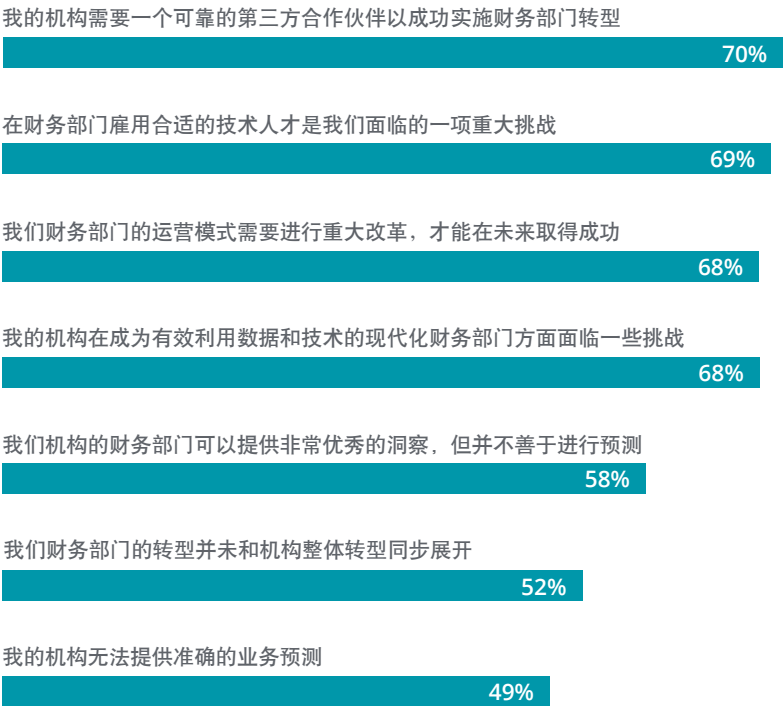
分散且有限的变革举措、僵化的组织结构、复杂的报告流程以及对数据所有权和决策权的争夺等因素阻碍了财务部门的现代化转型。

不同地区的财务高管对挑战的看法不尽相同。来自北美地区的受访者似乎更关注合适的人才、前瞻性、以及数字化转型，而来自欧洲和亚太地区的受访者则主要关注低效数据和运营模式挑战。



图7

受访者表示，通往未来财务部门的道路可能会很坎坷
同意这些观点的受访者比例



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2021年全球展望调查报告》。

数据：分析引擎的燃料

存在于不同系统中的零散数据是另一个令人烦恼的问题。事实上，近一半的受访者证实了这一情况。甚至监管机构也已经注意到一些银行的报告数据存在问题。

为了解决数据分散的问题，财务部门应该与会计、风险和合规等可能以不同方式使用同一数据的部门无缝衔接。例如，风险和财务部门之间的数据同化可以带来一些益处，如对财务状况和市场风险的实时监控。

使用这种共享数据源可以实现大规模的转型，并消除错误、重复和大规模对账的必要。

发掘更多分析引擎潜力

为了发掘财务部门更多潜力，应通过进一步增强现有分析和报告工具的成熟度来支撑核心业务。

例如，先进预测分析技术尚未完全部署。可以利用非结构化数据的自然语言处理技术和神经网络模式识别技术等提升预测和情景分析能力。渣打银行（Standard Chartered）和蒙特利尔银行（BMO）等银行正在将数据与机器学习相结合，以更好地预测风险和消费者行为，并实施更加精细的资产负债表管理。²⁷

然而，过时的核心技术基础设施可能会妨碍人工智能和预测分析技术发挥应有的作用。传统的ERP和其他后台系统运行速度太慢，无法针对战略行动生成关键实时洞察。我们的调查发现，超过四分之三的受访者赞成与更多第三方合作来**加速数字化转型**，以**降低成本、提高生产力和敏捷性**。未来基于云的

ERP解决方案可能是财务现代化的一个重要因素。高管们应该审查当前的流程，并考虑定制解决方案来弥补差距。

全新人才模型

要想从机器智能中获取价值，人的判断和专业知识至关重要。机器无法理解背景知识、无法进行因果推断、也无法推进行动。在我们的财务调查中，超过一半的受访者认为招聘技术人才是一项重大挑战，65%的受访者认为**提升人才技能**是2022年的首要任务。这需要转变人才模型以吸引精通数字技术并具备较高商业敏锐度的人才。

数据科学、云和商业分析等多种专业技能可以与软性技能（架构制定、协作和沟通）相结合，以支持跨职能运作。财务高管还应该能够从整体上和战略上进行思考，而不是纠结于细枝末节。

设计现代化的风险及合规管理工具

银行将加紧应对快速演变的风险格局，它们比以往更加错综复杂、变幻莫测且相互联动。云、人工智能、气候变化、分布式账本技术、数字资产和生态系统都将产生新的风险。此外，网络安全和金融犯罪虽然并非新生事物，但将呈现新趋势。（见网络安全和金融犯罪相关章节。）

为遏制快速变化的风险，银行应当设计现代化的风险及合规管理工具，以更好地管理内外部风险并赋能于一道防线。

努力应对新兴风险格局

银行的许多新兴风险管理实践仍不成熟。因此，风险管理方法或许并不稳健，数据较为匮乏。人才可能处于短缺状态，控制框架或许并未完全搭建。此外，对于风险领域间的相互联系，银行的认识可能仅停留在表面。

以数字资产和加密货币为例，这类新的价值交换形式往往面临较高的波动性风险和市场风险。由于公共账本的匿名性和跨境性，托管条件、金融犯罪和制裁合规等运营问题亦是重要考量因素。

气候风险就是另外一个例证。银行正将气候风险（包括物理风险和转型风险）纳入信贷生命周期的各个阶段。事实证明，量化银行资产组合对温室气体排放的影响程度较为困难。银行完全将气候情景纳入信贷策略、信贷审批过程或其他信贷风险管理阶段或将耗时数年。

银行的新兴风险监管策略应与成熟风险领域的监管策略保持一致。在监管机构实施新规或风险复杂化之前，银行应提前进行风险管理布局。

赋能于一道防线

银行需要采取更多举措以真正赋能企业利用稳健的实时数据和先进分析工具管控风险，对异常或可疑行为模式进行标注。

企业应负责设计和实施新兴风险控制措施，并将控制措施融入新应用及新平台的前期设计流程。风险管理者的职责也由此转变为检测控制措施（如伦敦银行同业拆借利率（LIBOR）的替代基准利率或加密资产）是否符合关键绩效指标及其是否得到如期遵守。

管理向T+1交易制度过渡的风险

美国出台了一项新规以将股票结算周期由两天（t+2日）缩短至一天（t+1日）。²⁸然而，若交易对手未能履行隔夜交易约定，个别银行可能承担保证金风险和资产负债表风险。许多银行可能还承担更多技术风险和运营风险，包括因指令错误或交易对手数据流中断而导致交易失败。结算周期缩短可能使得银行更难以制定计划应对波动性风险，并且如果短期偿债义务导致模型出错或者需要更多衍生品以管理风险敞口，银行或将不堪重负。这可能需要对技术、流程和运营模式进行大刀阔斧地改革，以实现异常交易的手动管理到自动化管理的转变。

在产品生命周期透视风险

一些银行也在端到端产品全生命周期内考量风险，这在一定程度上是受监管趋严的预期推动。风险主管需要从始至终监控各个产品的风险，并持续评估相关风险对关键风险指标的影响。此举还可以监控客户是否获得约定收益和产品到期时可能出现的其他任何问题。

以产品为主导的风险管理模型应在产品设计、客户挖掘、贷款发放、市场营销、服务提供和产品到期流程中纳入风险评分和假设测试。为此，银行应使

用统一的全球产品分类标准详细记录产品，附上数据志、后端工作流、授权审批情况和控制历史的相关信息。此外，风险团队应根据新的产品分类标准调整受影响的下游流程，例如调整信息传送至总账的方式或监管报告所用信息的收集方式。

银行还须根据预期商业成果和客户的整体利益管理产品风险。无风险指标（如上市速度、市场渗透率、盈利能力、资本配置情况和更低的运营成本）均依赖于高效的产品管理。现有产品的数据（尤其是产品发布时的潜在风险）也可以为新产品落地提供相关信息。

管理网络安全和金融犯罪的交叉领域

银行网络安全团队正面临巨大压力，很多团队都在竭力跟上新趋势。其不仅需要应对类型愈发多样、领域持续扩大的网络安全，还需要响应企业的新需求和监管趋严的预期。

云的安全性

数字经济使得风险领域持续扩大，尤其是快速的云部署、应用程序接口（API）的迅速增长、以及第三方的各种入口点导致银行风险不断增加。

许多银行也将云视为一种可有效减少技术欠债并助其更好地参与未来竞争的手段。因此，许多银行的云迁移规模和速度导致网络安全团队的资源和专业技术不堪重负。银行可通过安全保证方式——设计安全（*security by design*）在提高韧性和敏捷性的同时保证安全性，在此过程中，网络安全工程师将在软件和流程开发的早期部署控制措施，而非在部署后再要求网络专业人员提供帮助。

其次，问题还在于各个业务线通常希望长期控制自身的云解决方案，尤其是在大型银行，但仅有少数机构制定了监督所有业务部门及其业务运营所需的治理措施。

为满足各种各样的需求，银行应提前规划出可以让发软件开团队便捷且可持续应用的安全控制措施。许多机构还需要更多网络安全专家和云安全专家。协同合作是关键，适应能力亦至关重要。由于云融合了多种技术和应用程序，网络专业人员需掌握多种商业语言。鉴于云端衍生出大量项目、迁移和改进活动，变革管理经验亦十分重要。

对第三方零信任

银行面临的第三方甚至是第四方网络攻击日益增多；并且随着互联互通的加强，风险领域日益扩大。监管机构亦愈发关注供应商风险以及更广泛的供应链风险。

面对来自第三方的威胁，没有银行坚如磐石。但是，可利用零信任方法（假设所有网络流量均属恶意）作为有效屏障。零信任架构对网络访问进行限制，并持续验证身份和证书。该架构对网络安全和可信方以及传统边界安全的概念进行区分。特别地，该架构逐步提高多供应商供应链的风险应对能力。“永不信任，持续验证”应成为机构的基本原则，因为网络安全正步入新时代。

增强运营韧性

增强运营韧性也应当成为银行的工作重点。机构的网络安全团队应快速响应攻击行为和事件通知，其他团队则需要快速恢复关键业务流程。在真实或模拟攻击场景中，网络安全部门需要迅速提供可能遭遇攻击的资产和数据的详细报告。因此，机构应当能够快速检测出数据被破坏、锁定或销毁的实例，并对分布于云端和本地设备的数据进行重构。

金融犯罪

以结果为导向的反洗钱管理办法

银行将与监管机构、金融情报机构和执法部门协同合作，更加关注反洗钱工作成果，而不只是按部就班地进行合规审查，其还将共享恶意行为参与者和金融犯罪类型的相关信息。监管机构普遍对此举表示支持，但银行应与其合作，证明自身的反洗钱工作已取得积极成效，而不只是逃避法定义务。为此，银行不仅应当准备好迅速响应数据流量异常现象或其它异常交易迹象，还应继续创新金融犯罪的监控及报告方法。

采取协作模式打击金融犯罪

支持信息共享的公私合作关系对打击非法融资活动亦至关重要。银行、监管机构和执法部门应当在正式和非正式场合加大数据共享力度，探索如何利用新技术促进信息和数据交换。打击洗钱犯罪通常需要不同来源的信息以追踪可疑活动和资金流向，包括加密货币形式的赎金勒索产生的信息。

部分地区沿着这些思路取得了良好进展。例如，在荷兰，一些银行联合创建了一个交易监控程序，汇总匿名交易数据进行集中监控，以此检测可疑活动。英国还组建一支特别小组，其中警察和执法机构与银行、技术公司和通信公司在信息共享、可疑活动跟踪和调查方面开展合作。²⁹

区块链技术可作为有效促进协作和验证交易的一种手段。银行及其合作伙伴可以记录最新的风险类型，识别恶意行为参与者用以藏匿资金或洗钱的新技术，并共同制定计划以监控这类趋势。

加密货币刺激金融犯罪性质和规模不断变化近来，与加密货币相关的欺诈似乎不断增加，对银行构成新挑战，特别是通过勒索软件实施攻击。

部分司法辖区的监管机构致力于打击加密货币相关的非法融资活动，制定相应规定要求中介机构披露身份信息，并将加密交易限制于可追踪的货币。银行可以在标记可疑交易方面发挥关键作用，因为犯罪分子经常利用中介机构将加密货币兑换为法定货币，或将非法所得存入传统账户。

网络安全与金融犯罪的交叉领域日益增加

网络安全团队也将逐渐理解并投身于渐增的网络安全和金融犯罪交叉领域。虽然这些领域看似不同，但部分银行将开始采取协同合作的方法进行管理。尤其是反欺诈团队，或许其并不了解跨渠道交易，但可以向长期监控企业风险的网络安全人员学习。

随着狡猾的犯罪分子不断利用技术漏洞，网络安全事件、欺诈和洗钱行为日益交织。例如，犯罪分子可能盗用他人身份以突破安全验证，进而实施数据勒索或其他犯罪。越来越多的恶意行为参与者成为复杂的全球犯罪集团一分子，相关犯罪集团亦开始使用人工智能和量子计算等新一代技术。

银行可以采取若干举措在银行内部改进网络和金融犯罪监督流程。例如，其应当思考如何共享和跟踪各部门收集的数据，并创建分析工具设法跟踪交易数据流（即使在交易对手的身份被隐藏的情况下）。

对金融科技公司和大型科技公司采用新战略



融生态系统在持续扩大，行业界限愈加模糊。虽然银行早已融入生态系统，但最活跃的参与者——金融科技公司和大型技术公司继续对银行业产生深远影响，尤其是在数字资产/加密货币领域。

金融科技主流化

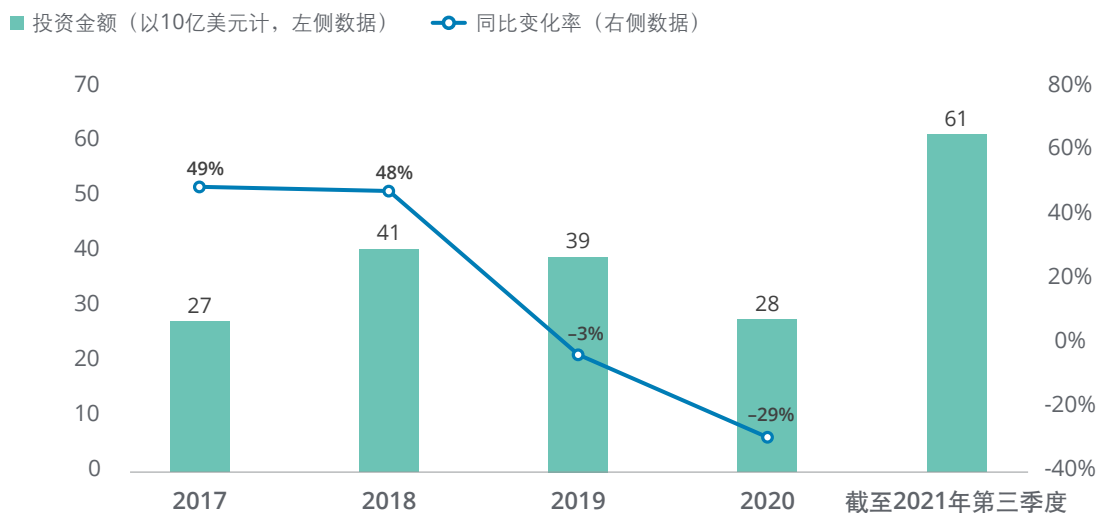
金融科技公司日益成熟且主流化；其在牢固确立自身地位的同时，也在悄然扩大自身影响力。它们不断吸引投资（包括来自非传统投资者的投资），投资规模创下历史新高。截止2021年，吸引的投资金

额达到610亿美元，1亿美元或超过1亿美元的交易达到186宗（图8）。³⁰金融科技公司首次公开募股（IPO）和特殊目的并购公司（SPAC）交易规模亦十分可观。

此外，值得注意的是，并购活动持续增加，这不仅包括金融科技公司之间的并购（如美国房地产金融公司Better对在线抵押贷款公司Trussle的收购）³¹，还包括银行和金融科技公司之间的并购（如Visa对Tink的收购）³²。并购活动正成为一种全球性现象，包括美国移动支付公司Square对澳大利亚倡导“先买后付”公司Afterpay的收购。³³

图8

银行业和资本市场的金融科技公司投资增长情况



资料来源：德勤对Venture Scanner数据库的分析结果。

伴随金融科技公司日趋成熟，银行应当以全新视角审视与金融科技公司的合作关系。大型金融科技公司的市场愿景可能已经发生变化，合作需求或有下降，但许多处于创新前沿的小型金融科技公司或许有着更加强烈的合作意愿。

在机构客户领域，银行地位不可撼动，金融科技公司不太可能直接与银行争夺机构客户，其或许更渴望成为银行的助推力量。例如，美国PNC银行近期收购了Tempus科技公司以加强其财资管理服务。³⁴

这一现象也延伸至金融服务之外的领域。行业边界日益模糊，在金融服务与医疗、能源、教育等行业的交叉领域，新的价值创造源泉不断涌现。“某某科技公司”（如医疗科技公司、教育科技公司和农业科技公司）的数量不断增加，与其合作的机会也越来越多。这些交叉领域提供的创新潜力不可限量。例如，澳大利亚一家名为Agrihive的初创企业收集农场的财务数据以创建实时报告，为农场主提供作物/企业财务健康状况有关信息。³⁵利用这些数据，银行或许就可以向农业社区提供贷款和其他服务。

那么，金融科技公司希望成为一家银行吗？³⁶

从全球范围来看，越来越多的金融科技公司愿意加入正规合法且监管有序的银行业（如新加坡的Grab），³⁷原因在于其希望获得稳定资金来源、查询支付轨迹以及建设全套银行服务能力。这一现象已延伸至存款吸收和贷款发放之外的加密货币/数字资产领域。虽然合规性要求依然是一项重要影响因素，但为支持获得银行牌照或收购银行，成本效益计算模型可能发生改变。

一些金融科技公司似乎低估了与银行牌照申请和维护相关的成本、技能和复杂度。在决定获得任一司法辖区的银行牌照之前，金融科技公司应当评估长期目标，并回答一些基本问题。选择收购一家有牌照的银行是否优于直接获得牌照？资金成本对于公司的稳定性和成功而言是否重要？是否还有更好的合作或收购机会，例如银行即服务（BaaS）？担任受托人对公司的商业模式而言是否重要？这些问题的答案或将引领金融科技公司领导人踏上一条与原有预期并不相同的道路。

大型科技公司带来的困境

大型科技公司的不寻常之处在于其令银行“又爱又恨”，导致有关竞争和合作时机的决策越发复杂化。

以支付领域为例：大型科技公司不仅提供数字钱包，还与一些大型发卡银行合作，并通过自身的支付平台提供加密货币相关服务。例如，谷歌添加了对Coinbase Card（一种加密货币借记卡）的支持。³⁸这种情况下，竞合策略对银行而言或许是最佳选择。但在银行地位更加不可撼动、利润率更高的其它领域，如中型银行市场中的市场现金管理、财资服务或证券交易领域，银行或许希望直接展开竞争。

在以目标为导向的机遇中，协同合作的方案（例如普惠金融计划）或许是不二之选。通过云和先进分析技术的赋能，大型科技公司的服务范围、替代客

户数据的独特访问权限、以及更强的洞察生成能力可以帮助银行针对服务水平低下的细分市场打造量身定制的金融服务。这些市场可能涵盖无银行账户的企业、未享受金融服务的企业或缺乏抵押品或良好信用记录的小型企业。

协调新生态系统

未来数十年，气候变化将对银行的经营模式产生深远影响。向绿色经济转型需要各行各业共同作出巨大努力。碳捕捉技术或新型电池储存设备的创新是应对全球气候变暖的关键。我们将见证一个新的生态系统的崛起，其中包括“碳科技公司”等参与者，银行可通过孵化、早期融资、资金筹集和碳信用交易在协调合作关系方面发挥主导作用。

利用并购扩大规模

2022年，银行业的并购活动将依然活跃，随着竞争的持续，机构将重点关注运营规模和技术实力。实际上，五分之四的受访高管表示所在机构可能会在未来一年内增加并购活动。

在美国，2022年的并购交易数量或将超越疫情前水平（图9）。较低利率、流动性过剩以及来自金融科技、纯数字银行和大型科技公司的竞争可能使盈利能力承压，在卖方市场造成紧迫感³⁹。同时，有吸引力的股票市盈率和健康的资本水平可能激发买方购买欲。

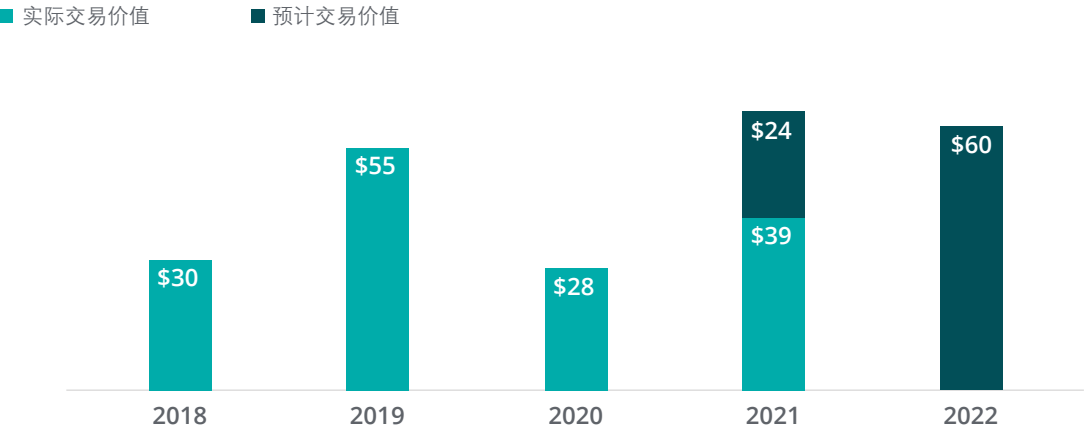
虽然资产低于100亿美元的小型银行可能依然是并购的目标对象，但预计资产介于100亿美元到500亿美元的中型银行的对等合并交易将增加。规模更大的中型银行（资产介于500亿美元到1,000亿美元）可

以考虑收购小型银行以发展专项业务，进军新的区域市场，并增加新客户的资产组合。鉴于银行致力于不断扩大资产规模，资产规模达1,000亿美元似乎变成中型银行的新愿景。

虽然资产介于1,000亿美元至2,500亿美元的银行亦可探索对等合并机会，但拜登政府为加强美国竞争力而更严格地审查银行合并，可能导致美国大型交易的审批流程迟缓。⁴⁰

在欧盟，监管机构对境内大型交易的支持或许是该地区并购活动的一大重要推动因素。产能过剩、行业高度分散化、利润率低、成本调整，以及数字化投资需求的增加可能推动欧洲的银行巩固自身在境内的地位，剥离非核心资产组合。然而，由于监管机构缺乏协调，跨境交易活动依然面临挑战。

图9
预计2022年美国银行业并购活动将继续活跃



注：2021年为实际数据；2021年剩余月份为预测数据；所有数据均以百万美元计。
资料来源：标普全球市场财智。

与此同时，东南亚、印度和中国的数字化领域和金融科技领域蓬勃发展，可能推动亚太地区的银行出售非核心资产，并通过收购获得数字化技术。

金融科技公司加大并购步伐

向“数字优先”模式的转变也已在金融科技领域激发并购热情。虽然金融科技公司的交易活动并不罕见，但一些金融科技公司正大胆收购银行，其认为获得银行牌照带来的发展潜力大于监管成本。例如，今年3月，美国在线个人金融公司SoFi宣布收购美国加州的一家社区银行Golden Pacific Bancorp，开启向全国性银行转型的旅程。⁴¹

银行在收购金融科技方面亦表现活跃，然而，一些纯数字银行的估值不断提升，致使许多潜在买方的积极性可能受挫，导致潜在买方中仅余下一些资产实力雄厚的大型银行。⁴²

技术尽职调查至关重要

随着银行和金融科技展开并购交易，核心银行系统兼容性、网络基础设施、信息安全、应用环境、数据中心、网络安全和数据治理措施等技术尽职调查至关重要。银行还应仔细评估第三方技术合同，审查合同修改和合同退出的具体条款；在并购后，大部分成本协同效应来源于技术集成。BaaS能力及合作伙伴生态系统潜力评估应成为尽职调查的一部分。

全力践行ESG倡议

许多银行率先致力于解决目前面临的一些紧迫问题，但大多数银行尚未将自身目标转化为具体行动。随着公共卫生、社会公平和气候变化等全球性危机的升级和碰撞，银行践行ESG倡议的时刻已然来临。

朝着正确的方向一步步迈进

许多银行先后加入各类持续完善气候风险会计及报告标准的行业组织，包括气候相关财务信息披露工作组、碳会计财务伙伴关系（PCAF）以及第26届联合国气候变化大会（COP26）在苏格兰格拉斯哥召开之前成立的净零碳排放银行业联盟等，希望通过提高标准的一致性产生立竿见影的效果。

未来一年，大型银行应制定清晰明确的标准以实现碳减排目标。预计它们将巩固压力测试及信贷风险建模程序；加大力度帮助客户管理物理风险和转型风险；完善气候相关风险和机遇披露工作。

将气候风险纳入银行运营并创建新的绩效指标衡量气候风险管理进度应成为银行的另一项工作重点。

银行可通过践行相关标准，向客户、员工和社会重申自身宗旨。

除管理气候风险外，银行还可通过最大限度遏制生物多样性下降趋势、土壤侵蚀和水污染以助力自然经济发展。欧盟《可持续金融信息披露条例》已然推动公司思考自身对海洋资源和生物多样性下降等因素的更广泛影响。⁴³

绿色浪潮正在兴起：寻找并获得新的价值创造源泉

在全球范围内，大多数银行均承诺投资绿色项目，并降低其碳排放相关的资产组合风险。然而，虽然许多银行面临不断攀升的法律、监管和道德压力，其需要加快减少化石燃料投资步伐，但气候友好型银行亦可解锁新的价值创造源泉和收入增长机遇。仅在东南亚，碳减排项目最高可产生12.5万亿美元的经济效益。⁴⁴

全球经济各行业对绿色产品和投资的需求呈爆发式增长，可为银行创造大量贷款和交易机遇。

碳市场机遇

预计到2050年，全球碳交易市场规模将达到22万亿美元。⁴⁵银行可依托其作为做市商、大宗商品交易商、后端服务运营商和基础设施运营商的专业技术，在开拓相关市场方面发挥重要作用。部分金融机构正在探索通过区块链实现碳信用交易的方法。碳信用交易也可实现代币化以提升碳抵消活动跟踪和检验的便利度。其次，银行可推动此类碳代币在一级和二级市场的交易和结算，并根据未来的电力销售现金流参与发行可追溯的绿色债券和开发全新的证券化工具。

银行还应当通过可持续发展挂钩债券、可持续发展挂钩衍生品和场内交易工具等产品继续在气候融资创新方面发挥主导作用。其还可以对致力实现氢能、废物再生能源以及碳捕集、利用与储存（CCUS），商业化的气候科技初创公司/特殊目的收购公司（SPAC）进行投资。

最后，银行还可帮助难以向再生能源转型的发展中国家。全球范围内的银行应当共同为相关项目提供资金，并分担在这些国家升级和重建基础设施的风险（即使初期潜在收益有限）。

为建设平等美好的世界而努力

银行应当采取更多举措解决种族平等、性别平等、普惠金融等问题，以此产生长远影响。这些举措必须以资源和投资为支撑。

银行的关键举措包括通过可能使低收入家庭受益的定向投资和伙伴关系，提升未充分享受到服务的群体的效益。部分机构可能会开展种族平等审计，以审视未充分享受到服务的各类群体所欠缺的服务，并了解目前应当如何补齐此类短板。⁴⁶这些短板或许

代表着阻碍社会韧性发展的系统性风险，因为部分群体可能跟不上经济增长步伐。

虽然金融科技公司经常率先践行这类举措，在某种程度上是因为其在服务“收入较低且不稳定”的客户方面更具经验，但鉴于银行拥有庞大的资产负债管理能力、专业技术和关系网络，它们也可以推动真正的变革。例如，高盛（Goldman Sachs）通过与一个由黑人领导、女性所有的信用合作社（一个专门向受新冠疫情严重影响的群体提供贷款的合作社）合作，在帮助美国南部诸州的少数族裔企业方面发挥重要作用。⁴⁷

金融机构还应解决普惠贷款问题，并取消可能导致资金成本增加或在申请审批过程中造成种族歧视的代理人。为避免用户对人工智能在放贷模型中产生的某些偏见性数据提出质疑，银行应当解释这些模型的工作原理，或者将模型限制用于预设情景下的假设测试。

通过促进性别和种族平等、提升金融包容性和减缓气候变化，银行可以通过助力建设美好社会来引领新的价值源泉创造之路。

利用数字资产构建新的金融体系

数字资产正在撼动全球金融体系的现有根基。通过将少数个人或实体持有的资产转移至全球分布式网络的授权个人和新实体，数字资产可能会颠覆货币和银行体系的百年历史。

这场货币革命或许才刚刚开始。

消费者对加密货币和其他数字资产的需求急剧增长。2020年6月至2021年6月，美国有超过十分之一的人购买加密货币或进行加密货币交易。⁴⁸不久的将来，数字钱包可能成为首选的货币交换和资产存储工具。

数百亿美元的投资带来一系列引人注目的创新成果，包括数百种竞争币、数十种稳定币以及可编程货币、和非同质化代币（NFT）。所有创新成果均以快速发展的多元化生态系统为支撑，其中的参与者协同合作以实现金融民主化。德勤近期开展的一项全球调查显示，四分之三的高管认为在未来十年内，数字资产将与实物货币相媲美或取代实物货币。⁴⁹

加密货币市场的爆发式增长（目前的总规模已超过2万亿美元）⁵⁰促使银行探索底层基础设施扩容方法，以推出新的交易和托管服务。例如，纽约梅隆银行

（Bank of New York Mellon）计划同时管理和托管数字资产以及美国国债和股票等传统资产。其他许多传统机构亦在拓展传统业务，纳入加密货币业务，这标志着银行进入实现机构服务和投资组合相关数字资产合法化的转折点。⁵¹

这类结构性优化可以加速数字资产带来的连锁反应，影响银行业服务及数字资产的支撑体系。如果目前的发展路径保持不变，数字资产的创新或将彻底改变货币的创造、转移、存储和持有方式。

数字资产技术的其他用途亦可能对金融服务及其他业务产生深远影响。例如，智能合约中的新功能或将改变多方协议执行、保险索赔处理、供应链管理、税款征收、工作报酬和奖励以及企业所有权的分配方式。

新价值的最大动力源泉可能来自于代币化资产或所有权被转移至区块链数字代币的资产。这些代币可代表房地产、艺术品、专利或碳信用额等有形和无形资产。资产代币化可通过为其他非流动资产建立流动性以及提升交易和持有非流动性资产的便利性来创造新市场。

截至目前，银行对数字资产领域的参与较为分散化。部分银行正与中央银行就央行数字货币（CBDC）的创新展开合作；其他银行正向财富管理客户提供加密货币产品。仅对“加密货币感兴趣”的银行正尝试将区块链技术纳入试点项目。部分机构则正通过使用数字账本直接对接投资者，消除对交易对手的需要，实现即时结算。

小型银行亦试图进入数字资产领域。例如，总部位于美国俄克拉荷马州且资产低于10亿美元的Vast Bank在客户的银行账户中提供加密货币和法定货币，并将加密货币当作贷款抵押物。⁵² 2020年末，总部位于纽约的Quontic Bank开始推出支票账户，用户最高可赚取1.5%的比特币奖励。⁵³

尽管加密货币的早期应用似乎很容易成功，但大规模使用仍然存在一些明显挑战，包括公共和私有区块链网络间的平衡、反洗钱/“了解您的客户”（KYC）监管规定、托管基础设施不完善以及认识到加密货币与恶意活动间的关联关系。此外，市场波动加剧、缺乏规模和互通性以及数字身份问题进一步构成挑战。

尽管全球范围内缺乏统一的监管框架可能阻碍加密货币的应用进程，但可强化预期的新规有望提高加密货币业务的可信度。然而，正如几大知名贸易团

体近期所述，包含“一定应急措施”的“过度保守”的拟议规则实际上会阻碍银行进入市场。⁵⁴

尽管目前的监管框架尚不明确，银行也应加快进入数字资产领域。例如，其可以构建或融入发展中的生态系统。这一决策可能取决于各种因素，包括客户需求水平、转型的紧迫程度以及机构的核心能力。

银行还可以选择通过组建一个旨在探索和构建全新运营流程的内部业务部门或者剥离专注于数字资产市场的银行业务来引领转型创新。内部转型方案可以使银行了解更多资本市场和银行业相关信息，但颠覆传统银行的业务模式可能会阻碍创新。银行还可以积极创新，让更多勇于开拓且更加敏捷的实体负责基础工作。后续其可以决定是否展开合作、购买或者借鉴这些实体的应用程序。

无论如何，银行业高管必须考虑加密技术集成至传统银行流程的速度和规模，因为“逐块”构建数字资产业务需要采取多种策略。但首要步骤是就数字资产对商业模式的影响以及为价值创造带来的新机遇进行场景规划。

与监管机构持续展开政策讨论并共同制定短期响应计划或许是银行在适应快速转型的同时维持远期发展方案的关键。

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400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、和日本）。

调研对象包括银行业和资本市场营业收入不低于10亿美元的企业，调研进行时间为2021年7月和8月。

尾注

1. International Monetary Fund, *World economic outlook: Recovery during a pandemic—health concerns, supply disruptions, price pressures*, October 2021.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Federal Reserve, “Federal Reserve issues FOMC statement,” press release, September 22, 2021.
5. Thomson Reuters Eikon data and Deloitte analysis.
6. Fitch Ratings, “Singapore banks – Sector outlook revised to improving,” March 29, 2021; Fitch Ratings, “Improved environment supports stable outlook for large Australian banks,” April 12, 2021.
7. For baseline economic scenario based on S&P Capital IQ database.
8. Neil Irwin, “Workers are gaining leverage over employers right before our eyes,” *New York Times*, June 5, 2021.
9. Liz Fosslien, “It’s time to re-onboard everyone,” *Harvard Business Review*, August 16, 2021.
10. Erica Volini et al., *2021 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, 2021.
11. Roy Maurer, “Turnover ‘Tsunami’ expected once pandemic ends,” Society for Human Resource Management, March 12, 2021.
12. Ibid.
13. Volini et al., *The worker-employer relationship disrupts: If we are not a family, what are we?*, Deloitte Insights, July 21, 2021.
14. Diana O’Brien et al., *Purpose is everything: How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today*, Deloitte Insights, October 15, 2019.
15. Nadia Cameron, “How ANZ’s CMO has brought financial well-being brand purpose to life,” CMO – IDG Communications, May 12, 2021.
16. Australian Network on Disability, “Designing for dignity,” accessed September 28, 2021.
17. Timothy F. Cercelle and Omer Sohail, *Redesigning customer privacy programs to enable value exchange: How financial services firms can make privacy a competitive differentiator*, Deloitte Insights, November 9, 2020.
18. Capital One, “The Money & Life Program,” accessed September 28, 2021.
19. Rich Nanda et al., *A new language for digital transformation*, Deloitte Insights, September 23, 2021.
20. The Deloitte Center for Financial Services Global Outlook Survey 2021.
21. James Dargan, “11 global banks probing the wonderful world of quantum technologies,” *Quantum Daily*, June 23, 2021.

22. David Strachan et al., *Resilience by design: Financial services operating models and operational resilience*, Deloitte Centre for Regulatory Strategy EMEA, June 23, 2021.
23. To learn more about the principles of integrating an operational resilience mindset, refer to Strachan et al., *Resilience by design*.
24. S&P Global Market Intelligence data; Deloitte analysis.
25. Hugh Son, "Citigroup CEO Jane Fraser says of moves to shrink retail banking footprint," *CNBC*, April 20, 2021.
26. Silla Brush and Harry Wilson, "HSBC to cut office space 20%, reduce business travel by half," *Bloomberg*, April 27, 2021.
27. Standard Chartered, *2020 Annual report*, accessed October 4, 2021; BMO, "BMO launches new, AI driven insight to help customers with everyday monetary decisions," news release, November 5, 2020.
28. DTCC, "DTCC proposes approach to shortening U.S. settlement cycle to T+1 within 2 years," press release, February 24, 2021.
29. Samuel Rubinfeld, "UK launches task force to tackle financial crime," *Wall Street Journal*, January 14, 2019.
30. Based on DCFS analysis of the Venture Scanner data.
31. Martin Whybrow, "Better acquires UK digital mortgage broker Trussle," *FinTech Futures*, July 14, 2021.
32. Tink, "Visa signs agreement to acquire Tink," press release, June 24, 2021.
33. Pavithra R., "FinTech mergers & acquisitions (America): July 2021," *IBS Intelligence*, August 3, 2021.
34. PYMNTS, "FIs embrace FinTech options to bolster business banking," *Pymnts.com*, February 2, 2021.
35. Agrihive, "Solutions," accessed October 7, 2021.
36. Irena Gecas-McCarthy et al., *So, you want to be a bank ... now what?*, Deloitte, January 2021.
37. Claudia Chong, "Four ride-hailing firms bag operating licences from LTA," *Business Times*, October 30, 2020.
38. Daniel Phillips, "Google Pay adds support for Coinbase's Bitcoin card," *Decrypt*, March 17, 2020.
39. Nathan Stovall, "Record bank M&A activity in sight," *S&P Global Market Intelligence*, August 30, 2021.
40. The White House, "Executive order on promoting competition in the American economy," press release, July 9, 2021.
41. Ryan Lawler, "Why fintechs are buying up legacy financial services companies," *TechCrunch*, August 17, 2021.
42. Yizhu Wang and Zuhaib Gull, "US bank acquisitions of large fintechs still rare as startups scale quickly," *S&P Global Market Intelligence*, August 20, 2021.
43. David H. Doyle, "What is the impact of the EU Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)?," *S&P Market Intelligence*, April 1, 2021.
44. Cedric Hodges et al., "Southeast Asia's turning point," *Deloitte*, August 2021.
45. Amy Bowe, "COP26: Make or break for global emissions," *Wood Mackenzie*, August 11, 2021.

46. US House Committee on Financial services, "Holding megabanks accountable: An update on banking practices, programs and policies," May 27, 2021.
47. Federal Reserve Bank of San Francisco, *Innovation review: Fintech, racial equity, and an inclusive financial system*, August 2021.
48. NORC at the University of Chicago, "More than one in ten Americans surveyed invest in cryptocurrencies," press release, July 22, 2021.
49. Linda Pawczuk, Richard Walker, and Claudina C. Tanco, *Deloitte's 2021 global blockchain survey*, Deloitte Insights, 2021.
50. Benjamin Fearnow, "Cryptocurrency market surpasses \$2 trillion for first time ever," *Newsweek*, April 5, 2021.
51. BNY Mellon, "BNY Mellon forms new digital assets unit to build industry's first multi-asset digital platform," February 11, 2021.
52. Steve Cocheo, "Are cryptocurrencies coming to everybody's checking account," *Financial Brand*, September 9, 2021.
53. Quontic, "Quontic – The easiest way to earn bitcoin," April 7, 2021.
54. Joshua Oliver and Philip Stafford, "Finance industry warns against 'unnecessarily restrictive' crypto capital rules," *Financial Times*, September 21, 2021.

致谢

报告共同作者**Val Srinivas**、**Jill Gregorie**、**Richa Wadhwani**、**Samia Hazuria**、**Abhinav Chauhan**、**Rob Bradley**以及分析员**Shivalik Srivastav**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：

Zach Aron，合伙人，Deloitte Consulting LLP
Scott Baret，合伙人，Deloitte & Touche LLP
Robert Contri，合伙人，全球金融服务行业主管，Deloitte Services LP
Peter Firth，常务总监，Deloitte Touche Tohmatsu
Rob Galaski，副主席兼主管合伙人，金融服务行业，德勤加拿大
Sylvia Gentzsch，高级经理，Deloitte GmbH
Edna Kamara，常务总监，Deloitte Services LP
Howard Kaplan，合伙人，Deloitte & Touche LLP
Jean-Francois Lagasse，合伙人，金融服务行业主管，德勤瑞士
Taryn Mason，高级咨询顾问，德勤加拿大
David Myers，合伙人，Deloitte Touche Tohmatsu
Raman Rai，合伙人，德勤加拿大
Michael Tang，合伙人，金融服务行业全球数字化转型主管，德勤加拿大
Neil Tomlinson，合伙人，Deloitte MCS Limited
Aaron Turensine，合伙人，Deloitte Tax LLP

经济

Daniel Bachman，美国经济预测员，Deloitte Services LP

人才

Susan Hogan，高级经理，Deloitte Services LP
Margaret Painter，合伙人，Deloitte Consulting LLP

客户和市场

Ryan Alderman，合伙人，Deloitte Consulting LLP
Gina Primeaux，合伙人，Deloitte & Touche LLP
Jonathan Valenti，合伙人，Deloitte Consulting LLP

技术

Gys Hyman，合伙人，Deloitte Consulting LLP
David Jarvis，高级经理，Deloitte Services LP
Diana Kearns-Manolatos，高级经理，Deloitte Services LP
Jeff Loucks，常务总监，Deloitte Services LP
David Schatsky，常务总监，Deloitte LLP
Chris Thomas，合伙人，Deloitte Consulting LLP

财务

Bradley Niedzielski, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

风险和合规

Alex Brady, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

Thomas Nicolosi, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

Bob Walley, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

网络安全和金融犯罪

Julie Bernard, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

Mark Nicholson, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

Michael Shepard, 合伙人, Deloitte DTBA

Sir Rob Wainwright, 合伙人, Deloitte Risk Advisory BV

金融科技公司和大型科技公司

Irena Gecas-McCarthy, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

Monica Lalani, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

Richard Rosenthal, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

并购

Maximiliano Bercum, 合伙人, Deloitte Consulting LLP

Liz Fennessey, 合伙人, Deloitte Consulting LLP

Corey Goldblum, 合伙人, Deloitte DTBA

Matt Hutton, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

Jason Langan, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

Nadia Orawski, 合伙人, Deloitte Consulting LLP

可持续金融

Ricardo Martinez, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

Kristen Sullivan, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

Hans-Juergen Walter, 合伙人, Deloitte Consulting GmbH

数字资产

Linda Pawczuk, 合伙人, Deloitte Consulting LLP

Richard Walker, 合伙人, Deloitte Consulting LLP

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，他曾作为德勤美国和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.ch

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 *2022 banking and capital markets outlook: Scaling new heights with purpose*，由德勤中国金融服务业研究中心引入并进行翻译。

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

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（中国大陆）
投资管理业主管合伙人（中国大陆）
电话：+86 10 8520 7289
电子邮件：jasonguo@deloitte.com.cn

曾浩

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

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

德勤中国金融服务业
管理咨询主管合伙人（中国大陆）
电话：+86 21 2316 6172
电子邮件：zhyou@deloitte.com.cn

谢安

德勤中国
气候变化与可持续发展服务主管合伙人
电话：+86 10 8520 7313
电子邮件：allxie@deloitte.com.cn

栾宇

德勤中国金融服务业
管理咨询合伙人
电话：+86 10 8512 5831
电子邮件：yluan@deloitte.com.cn

杨勃

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

James Polson

德勤中国金融服务业
银行业及资本市场主管合伙人（中国香港）
电话：+852 2238 7878
电子邮件：tjpolson@deloitte.com.hk

方烨

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

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

殷伯昌

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

顾玲

德勤中国
气候变化与可持续发展服务合伙人
电话：+86 10 8512 5340
电子邮件：ligu@deloitte.com.cn

刘绍伦

德勤中国金融服务业
管理咨询合伙人
电话：+86 10 8512 5598
电子邮件：shaolliu@deloitte.com.cn

全球行业主管

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

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。

Anna Celner

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

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。

美国行业主管

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，同时也是网络安全、技术风险、治理风险和合规领域的全球金融服务行业主管合伙人。

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。

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。

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。

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

Jim Eckenrode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。

研究中心主任

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。

德勤中国金融服务业研究中心

德勤中国金融服务业研究中心（Deloitte China Center for Financial Services）是德勤中国金融服务行业的智库平台，致力于为银行业及资本市场、保险行业、投资管理公司等在内的各类金融机构提供金融服务行业洞察力研究。作为亚太区金融研究的核心力量，我们整合德勤全球网络的金融研究成果，传递德勤对于金融服务行业相关宏观政策、行业趋势和企业经营管理等方面的观点。

研究领域

宏观层面

国内外经济环境和形势分析、国家宏观政策解读及对金融服务行业的潜在影响。定期整合德勤首席经济学家观点，如聚焦亚洲、德勤月度经济分析等。

监管层面

中国人民银行、银保监会、证监会等金融监管机构的政策变化以及行业影响前瞻。定期整合德勤与中国监管机构的沟通及合作成果，以及德勤亚太地区监管策略中心的研究内容。

行业层面

根据德勤金融服务行业分类，提供银行业及资本市场、保险业、投资管理、金融科技等金融子行业的洞察。定期整合德勤全球及中国金融服务业各业务条线的知识贡献和领先理念出版物。

客户层面

基于德勤的金融行业客户服务经验，结合项目实施成果，总结提炼形成方法论和知识洞见，并结合客户需求提供相关研究支持服务。定期整合德勤基于客户服务的知识经验、赋能客户。

热点话题

持续关注金融行业和市场热点，如2021年“十四五”规划编制、公司治理、绿色金融、养老金融、数字化普惠金融、中小银行改革等。结合德勤经验和观察提供深度研究和展望，整合德勤各业务条线的专家洞见。

研究中心成员

沈小红

德勤中国金融服务业研究中心主管合伙人 | 德勤中国金融服务业审计及鉴证合伙人
+86 21 2312 7166 | charshen@deloitte.com.cn

陈波

德勤中国金融服务业研究中心合伙人
+86 10 8512 4058 | lawrchen@deloitte.com.cn

周菲

德勤中国金融服务业研究中心高级经理
+86 10 8512 5843 | annizhou@deloitte.com.cn

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, Hannah Bachman, Dilip Poddar, Rupesh Bhat

创意：Molly Woodworth, Hazel Raj, Anoushriya S Rao

读者开发：Hannah Rapp, Nikita Garia

封面设计：Willy Sion

关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为企业、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，您应咨询合资格的专业顾问。

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，以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/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