



新冠病毒疫情对银行业和资本市场行业 维持业务及运营弹性的潜在影响

本文旨在探讨银行业和资本市场行业领导者在应对COVID-19（简称新冠病毒）疫情中应考量的事项及可采取的相关行动举措。

新冠病毒疫情对个人、社区和组织机构的影响正迅速蔓延。Deloitte Insights 在近期发表的一篇文章中预测了新冠病毒疫情可能导致全球经济出现的四种情形，轻则受到短期微弱的冲击，重则面临最糟糕的情形——即全球金融危机。¹ 不巧的是，新冠病毒疫情爆发之际正值全球经济凸显疲软之时。²

此次疫情对供需侧造成显著影响，同时也对金融市场产生了巨大冲击。自2020年2月21日以来，债券收益率、石油和股票价格暴跌，市值数万亿美元的几乎所有资产类别均在寻求避险。在美国，10年期债券收益率下挫至0.5%以下³（见图1），全球主要股票指数的股票价格纷纷下跌。依当前形势来看，市场似乎正试图基于最糟糕的情形实施定价策略，这进一步加剧了近期市场的波动（见图2）。

图1

10年期美国国债收益率跌至历史最低点



资料来源：圣路易斯联邦储备银行

此外，诸多银行还通过向遭受疫情重创的借款人发放贷款、重新协商信贷条款，甚至向其客户捐赠口罩等方式，积极承担起社会责任。¹³

在推行现有运营举措之时，银行业和资本市场行业亦居安思危，积极探索新冠病毒疫情的持续不确定性在中短期财务、风险及监管合规方面所造成的影响。

本文将探讨这些影响，还将讨论银行业和资本市场行业领导者在当前形势下应考量的关键环节并就相关行动举措提出建议。

当然，所采取的任何行动均将基于机构的具体情况及其与新冠病毒接触的有关独特情况而定。此外，组织机构优先考虑的事项亦可能会伴随形势的发展而发生巨大变化。

我们并不清楚此次疫情对金融市场、银行和资本市场相关企业的影响将持续多长时间。但回归常态后，银行和资本市场相关企业或许会汲取到某些经验教训，其中可能包括如何在未来应对流行病时最有效地保持运营弹性，以及如何设计替代性工作安排等运营新模式。**本次疫情可能加快向数字化渠道及联网方面进行迁移的脚步。**



新冠病毒疫情对财务及业务的影响

主题/议题	当前及潜在的发展趋势	相关问题
流动性管理	<ul style="list-style-type: none">• 美联储已干预回购市场,以确保市场流动性保持充裕。• 欧洲央行 (ECB)、日本央行 (BoJ) 和中国人民银行 (PBOC) 已采取多项行动举措确保市场流动性。• 部分机构可能已启动应急资金计划 (CFP)。但由于市场波动性,压力测试结果可能会出现大幅波动,并突破限额/阈值。某些市场参与者可能正面临流动性趋紧的情况。	<ul style="list-style-type: none">• 针对流动性紧缩,当前是否具备相关计划及其启动程序? 根据市场近况,需在多大程度上对这些计划及启动程序进行重新评估?• 如果机构需要出售资产以弥补流动性不足,那么是否对必要的法律文件进行了更新?
资本管理	<ul style="list-style-type: none">• 波动性及交易对手风险的增加导致相关费用增加,风险加权资产 (RWA) 因而受到影响。• 基于当前预期信贷损失 (CECL) 的实施情况及不容乐观的经济前景,银行的损失准备金可能因此受到负面影响。此外,借款人可能希望以更长的偿还期限进行再融资,以锁定较低的利率。根据CECL,这可能会增加损失准备金的数额。	<ul style="list-style-type: none">• 波动性加剧及资产价格变动将如何影响风险加权资产?• 当前经济与市场环境是否需要额外的压力测试? 最糟糕的情况会有多严重?• 如果经济假设发生变化,如何相应地调整贷款损失准备金?
收益与成本管理	<ul style="list-style-type: none">• 如果经济总体状况恶化并导致国内经济增长放缓,那么对银行产品及服务的需求可能会相应减少。• 鉴于各大央行大幅降息,银行净利息收入可能因此受限。	<ul style="list-style-type: none">• 领导层是否了解发生最大潜在收益损失的环节?• 在净利息收入可能下降的情况下,有哪些选项可提高非利息收入?
贷款合同管理	<ul style="list-style-type: none">• 客户可能面临财务压力,由此可能影响其相关信用质量/等级。• 质押担保品可能出现贬值的情况。• 无论是零售客户还是机构客户,均可采取以最低限额或延迟支付其贷款余额的方式。	<ul style="list-style-type: none">• 企业如何才能最有效地评估可能受新冠病毒疫情影响的客户并主动与其合作,以重新协商贷款条件及条款?• 借款人/客户是否存在违反贷款契约的风险? 针对此类情况,是否具备异常管理流程?• 企业是否需要增加贷款损失准备金?
贸易/对冲策略	<ul style="list-style-type: none">• 目前,波动性加剧,众多资产类别价格下跌,由此对交易账簿造成了一定影响,并增加了市场风险及交易对手信用风险。	<ul style="list-style-type: none">• 如何针对高压市场确定交易账簿中的资本配置?• 是否需要采取交易性资产剥离等预防性措施? 如果需要,可优先处置哪些资产?• 随着形势的不断发展,外汇、大宗商品、股票或固定收益等相关对冲策略是否能迅速地进行调整?

资料来源:圣路易斯联邦储备银行,“[Overnight repurchase agreements: Treasury Securities purchased by the Federal Reserve in the temporary open market operations](#),”访问日期:2020年3月9日;欧洲央行,“[Statement by the president of the ECB](#),”2020年3月2日;John Ainger和Anooja Debnath,“[Investors dodging market meltdown say they can't find liquidity](#),”彭博,2020年3月9日;Sohini Chowdhury和Cristian deRitis,“[Beyond theory: A practical guide to using economic forecasts for CECL estimates](#),”穆迪分析,2018年8月;Laurent Birade,“[CECL: Credit cards and lifetime estimation—a reasonable approach](#),”穆迪分析,2018年9月;David Enrich、James B. Stewart和Matt Phillips,“[Spiraling virus fears are causing financial carnage](#),”纽约时报,2020年3月6日。

风险与控制

主题/议题	当前及潜在的发展趋势	相关问题
市场风险	<ul style="list-style-type: none">利率大幅下降，证券和外汇价格剧烈波动，增加了银行的市场风险，由此可能导致损失。	<ul style="list-style-type: none">机构的收益或资本经济价值敞口是否受到不利影响？是否与模型隐含场景存在实质差异？在当前情况下，是否需要升级内部模型？
交易对手信用风险	<ul style="list-style-type: none">市场近况可能影响交易对手的信用状况。	<ul style="list-style-type: none">如何应对现有合同及安排中交易对手信用度的潜在变化？市场中介机构（如清算代理）如何应对交易对手信用状况下降的情况？
非财务风险	<ul style="list-style-type: none">行为准则风险/文化、模型风险、第三方和网络风险等非财务风险也可能成为更加紧迫问题。如果交易基础设施遭到破坏，可能需要将交易重新安排至其他场所、地点和国家。	<ul style="list-style-type: none">如何在替代性工作安排中秉持行为准则风险相关风控？市场近况对模型风险的影响程度有多大？如何制定替代性贸易方案相关监管要求？随着业务流程的不断变化，管理网络风险的最佳方法是什么？
风险治理	<ul style="list-style-type: none">如果改变银行的运营模式，董事会可能由此难以继续履行相关治理义务，如监管风险、向管理层提出合理质疑及担任组织的责任管理者。	<ul style="list-style-type: none">董事会应如何调整其治理方式？
股息和股票回购	<ul style="list-style-type: none">过去数年，银行一直在以股息和股票回购的形式向股东返还资本。市场近期压力可能给银行带来了流动性压力，银行可能会通过停止或减少股息和股票回购来保有资本。	<ul style="list-style-type: none">鉴于当前的流动性偏好，针对股息和回购的合理策略是什么？如果银行希望暂时停止派发股息和/或股票回购的已确定承诺，应如何与股东进行相关沟通？
信用等级	<ul style="list-style-type: none">新冠病毒疫情引发的市场环境可能对银行的信用评级状况产生负面影响。新兴系统性风险因素、国家或其他业务风险因素可能加剧对银行、交易对手和借款人相关信用评级的影响，尤其是高收益级别的业务。	<ul style="list-style-type: none">评级机构如何应对风险因素的变化？如何应对新冠病毒疫情对交易对手和借款人信用状况所造成的变化？
伦敦银行同业拆借利率 (LIBOR) 过渡	<ul style="list-style-type: none">到2021年，各个司法管辖区的LIBOR将由其他参考利率替代。	<ul style="list-style-type: none">当前的市场混乱情况是否会影响取代LIBOR的过渡计划和时机？

资料来源：Laura Noonan、Nicholas Mcgaw和Primrose Riordan，“[Banks seek trading rule guidance as coronavirus spreads](#)，”金融时报，2020年3月6日；Alexandra Dimitrijevic和Paul F. Gruenwald，“[Coronavirus casts shadow over credit outlook](#)，”标普全球评级，2020年2月11日；Sinead Cruise和Lawrence White，“[The end of Libor: the biggest banking challenge you've never heard of](#)，”路透社，2019年10月8日。

新冠病毒疫情对银行和资本市场相关企业的一般影响

运营弹性

主题/议题	当前及潜在的发展趋势	相关问题
新冠病毒疫情危机应对	<ul style="list-style-type: none">本次疫情正在颠覆全球诸多银行和资本市场相关企业的运营方式。各大金融机构已采取一系列的行动举措，但随着形势的发展，可能需要采取更多的措施。	<ul style="list-style-type: none">是否全面地重新评估了所有威胁因素？如何根据不断演变的情况升级疫情应对措施？如何最有效地确定合理的组织响应措施？如何赋能新冠病毒疫情应对工作组？
沟通	<ul style="list-style-type: none">与各利益相关者定期沟通可能变得愈发重要。	<ul style="list-style-type: none">能否迅速的与国内、国际各地的员工、客户、业务合作伙伴、供应商、投资方、监管机构等进行跨各地办事处、地区及业务的有效沟通？
监控和审核	<ul style="list-style-type: none">鉴于新冠病毒疫情不断发展，各机构需敏捷/灵活地应对相关情况。	<ul style="list-style-type: none">是否积极进行场景规划？各项规划、政策和程序是否合理且灵活？是否符合国家和地方法律法规？如果疫情恶化，是否具备明确的治理机制？
灵活和远程办公	<ul style="list-style-type: none">鉴于疫情继续迅速蔓延，为限制疾病传播，确保员工安全，可施行替代性工作安排。	<ul style="list-style-type: none">现行有哪些灵活及远程办公政策？对于无法进行远程办公安排的业务模式，是否可考虑灵活或轮班工作制？远程办公有何风险？组织是否具备施行远程办公的工具和解决方案？
基础设施/能力	<ul style="list-style-type: none">为实现灵活或远程办公，组织需要具备相应的基础设施。	<ul style="list-style-type: none">是否具备必要的技术基础设施来支持替代性工作安排？其安全性如何？哪些现有工具有助于远程办公协作？
工作质量/生产力和员工福利	<ul style="list-style-type: none">由于各政府、公共交通机构和教育机构调整了业务和政策，新冠病毒疫情的蔓延可能导致工作中断和延误。	<ul style="list-style-type: none">组织如何确保工作质量和生产力维持在较高水平？如果需要重新划分工作优先级，组织如何确保其能够灵活地调整工作流程？为保证员工的敬业度、福利和积极性，组织应如何修订计划？

主题/议题	当前及潜在的发展趋势	相关问题
离岸交付中心	<ul style="list-style-type: none"> 许多组织都设有离岸交付中心，涉及IT服务、呼叫中心等。 	<ul style="list-style-type: none"> 企业如何确保离岸中心的交付事项受到最低限度的干扰？ 如果离岸交付中心无法运营，是否有替代性/次级交付选项？ 离岸中心的业务连续性计划是什么？
全球运营	<ul style="list-style-type: none"> 各市场可能均面临不同程度的压力和干扰。 	<ul style="list-style-type: none"> 如何在全球范围内高效地将关键活动重新安排至当地办事处？ 全球实体/办事处的运营弹性如何？
数字/IT基础设施	<ul style="list-style-type: none"> 可能增加组织数字化基础设施的需求，以替代人工操作。 	<ul style="list-style-type: none"> 数字银行、支付工具、交易平台和其他系统是否具备强大能力和弹性来应对干扰？
法律事项	<ul style="list-style-type: none"> 对于各机构而言，与员工、客户、交易对手和/或供应商相关的法律合同都可能面临风险。 	<ul style="list-style-type: none"> 是否存在可能错过截止日期或未完成的工作/项目/交付事项？ 对第三方和客户有何影响？
税务、财务和监管合规报告	<ul style="list-style-type: none"> 由于运营中断，税务申报、财务报告和监管合规报告的截止日期可能会受到影响。 由于员工在不同的城市和州进行远程办公，可能由此产生税务影响。 	<ul style="list-style-type: none"> 运营及替代性工作安排的变化或能力下降会如何影响税务申报、财务报告和监管合规报告？ 远程办公会产生哪些税务影响？税项亏损结转会导致哪些潜在损失？

尾注

1. Daniel Bachman, *The economic impact of COVID-19 (novel coronavirus)*, Deloitte Insights, March 3, 2020. [View in article](#)
2. International Monetary Fund, "IMF data mapper: Real GDP growth (October 2019)," 2019. [View in article](#)
3. Federal Reserve Bank of St. Louis, "10-Year Treasury constant maturity rate," accessed March 9, 2020. [View in article](#)
4. Mohamed El-Erian, "Coronavirus raises the risk of real trouble in corporate bonds," Financial Times, April 3, 2020. [View in article](#)
5. Jeanna Smialek, "Fed official says central bankers are aligned in coronavirus response," New York Times, March 5, 2020. [View in article](#)
6. Federal Reserve Bank of St. Louis, "Overnight repurchase agreements: Treasury Securities purchased by the Federal Reserve in the temporary open market operations," accessed March 9, 2020. [View in article](#)
7. Robin Harding and Hudson Lockett, "BoJ spurs Asia markets rebound with vow to fight coronavirus," Financial Times, March 2, 2020. [View in article](#)
8. *Ibid.* [View in article](#)
9. Bank of England, "Governor statement to Treasury Select Committee, on behalf of the FPC, MPC and PRC," March 3, 2020. [View in article](#)
10. Rachel Louise Ensign, Liz Hoffman, and Justin Baer, "Wall Street scrambles to harden virus defenses", Wall Street Journal, March 1, 2020. [View in article](#)
11. Renae Merle, "Big banks want regulation eased because of coronavirus. Experts call it opportunistic," Washington Post, March 3, 2020. [View in article](#)
12. US Securities and Exchange Commission, "SEC provides conditional regulatory relief and assistance for companies affected by the coronavirus disease 2019 (COVID-19)," March 4, 2020. [View in article](#)
13. Elliot Wilson, "Coronavirus is cost and opportunity for Asia's banks," Euromoney, March 2, 2020. [View in article](#)

致谢

本文作者 Val Srinivas, Jan-Thomas Schoeps以及Tiffany Ramsay特此感谢Vik Bhat, Gopi Billa, Craig Brown, Joan Cheney, Margaret Doyle, Marjorie Forestal, Sebastian Gores, Ed Hida, Mike Jamroz, David Myers David Strachan, Troy Vollertsen为本文提供的帮助。

全球联系人

Scott Baret

德勤美国副主席兼美国银行业和资本市场领导合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 908 902 1383 | sbaret@deloitte.com

Scott Baret担任合伙人兼副主席，负责领导美国银行业和资本市场业务。

Anna Celner

德勤全球银行业和资本市场领导合伙人 | Deloitte Consulting Switzerland
+41 58 279 6850 | acelner@deloitte.ch

Anna Celner担任德勤全球银行业和资本市场领导合伙人，负责制定和执行银行业全球战略。

Monica O'Reilly

德勤美国金融服务业领导合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 415 783 5780 | monoreilly@deloitte.com

Monica O'Reilly 担任德勤美国金融服务业领导合伙人，拥有超过20年的风险管理，合规及管控咨询经验。

Mark Shilling

德勤美国管理咨询银行业和资本市场领导合伙人 | Deloitte Consulting LLP
+1 973 602 5218 | mshilling@deloitte.com

Mark Shiling担任德勤美国管理咨询银行业和资本市场领导合伙人。

德勤金融服务行业研究中心

Jim Eckenrode

主管合伙人 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Jim Eckenrode担任德勤金融服务行业研究中心的主管合伙人。负责研究中心课题策划并为全球领先金融机构提供商业和科技战略洞察。

Val Srinivas, 博士

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

Val Srinivas担任德勤金融服务行业研究中心主任，银行业和资本市场首席研究员。