



疫情下 商业银行 如何应对 的思考

毕马威中国
2020年5月
kpmg.com/cn



目录

01

疫情对经济
的影响

02



02

疫情对商业
银行的影响

05



03

疫情下商业
银行的应对
建议

16



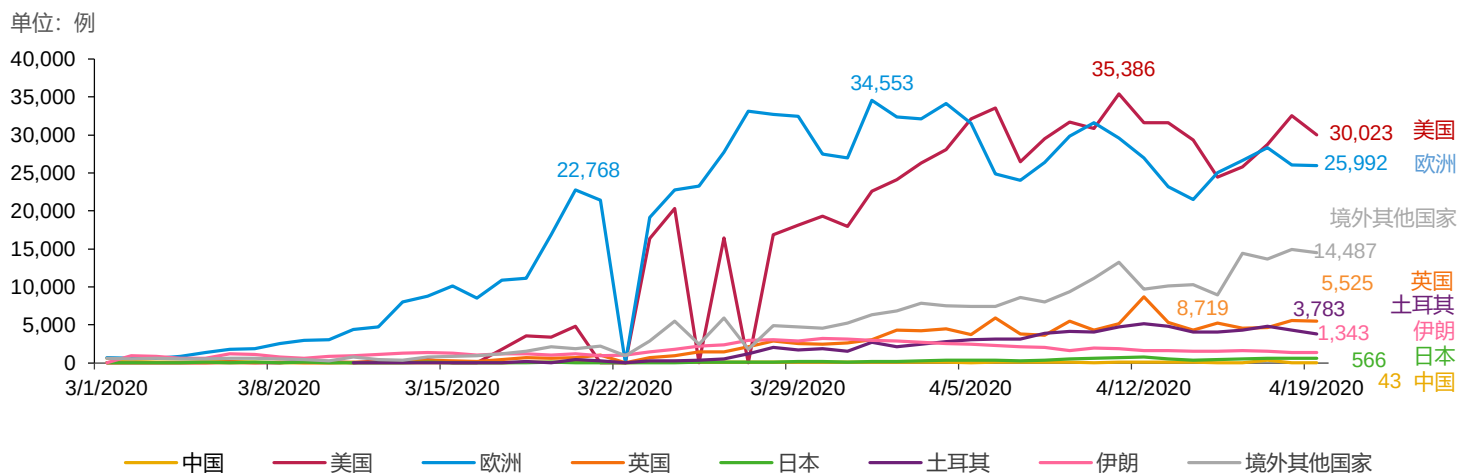
01

疫情对经济的影响

世界经济面临1929年大萧条以来“最严重”的衰退，金融市场持续震荡，且短期内难以回归“稳态”，其冲击力将超过2008年金融危机。

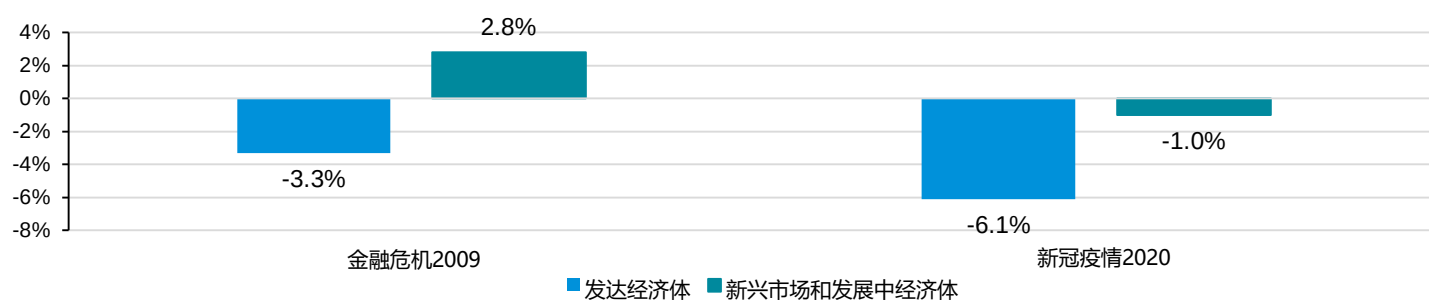
截至4月19日，新冠疫情已蔓延至180多个国家或地区，全球累计确诊2,245,872例，其中，中国累计确诊84,223例，海外累计确诊2,161,649例。从疫情发展的趋势来看，疫情在国内已基本得到控制，但在境外一些国家和地区出现了蔓延态势。从疫情表现的危害性看，全球性的蔓延及恶化将造成严重的经济冲击和社会影响。

世界主要国家每日新增疫情

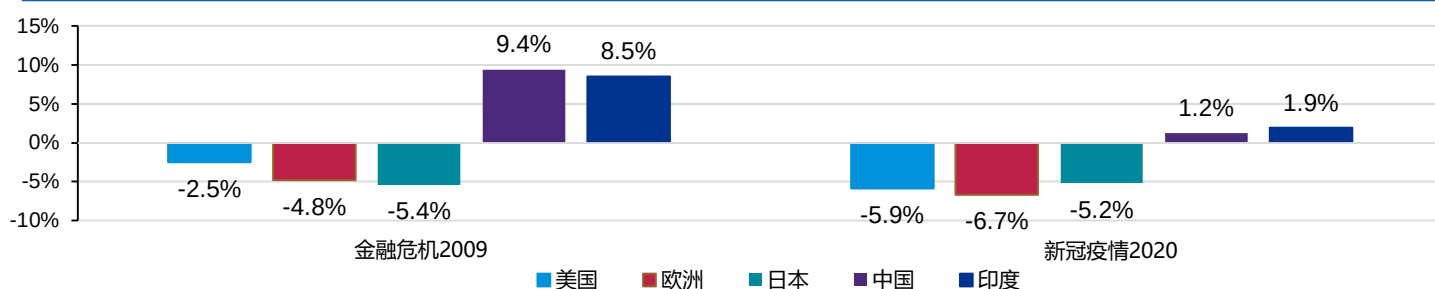


从宏观经济层面来看，受疫情影响中国2020年第一季度GDP同比下降6.8%，出现自1992年以来首次单季度负增长。4月14日IMF发布《世界经济展望》，2020年全球经济预计将出现3%的衰退，比金融危机期间0.1%的衰退更加糟糕，主要原因是许多国家同时面临卫生危机、金融危机以及大宗商品价格暴跌等多重危机冲击，这些危机以复杂的方式相互作用。虽然各主要经济体和国际组织陆续推出各项救助措施，但具体效果和经济前景仍然存在相当大的不确定性。

世界GDP增速



世界主要经济体GDP增速

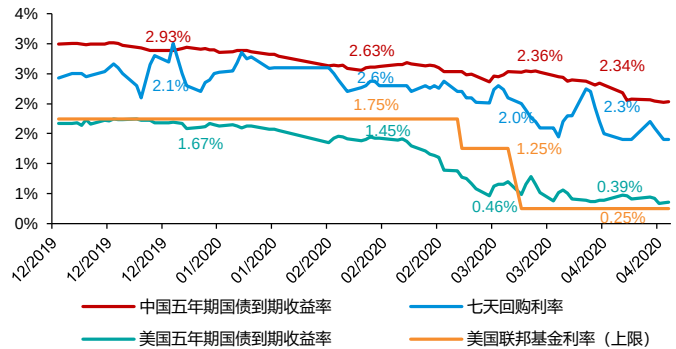
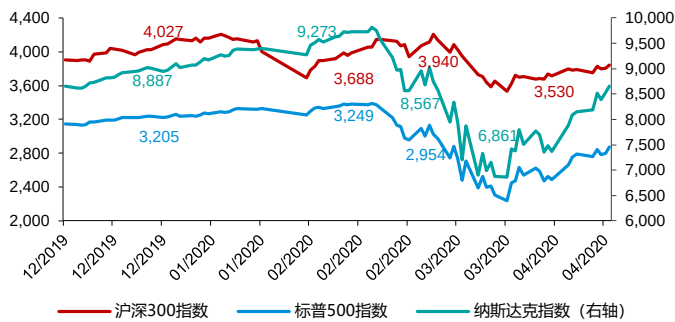


数据来源：IMF，毕马威整理

从金融市场层面来看，在疫情全球传播且影响存在不确定性的情况下，全球金融市场波动加剧。截至4月17日，沪深300、标普500及纳斯达克股指较年初分别下跌7.53%、11.77%、4.86%。主要经济体市场利率水平显著下降，美国5年期国债收益率、联邦利率分别为0.36%、0.25%，较年初分别下降131和150个基点；中国5年期国债收益率、七天回购利率分别为2.03%和1.40%，较年初分别下降89和110个基点。人民币兑美元汇率下跌约1.56%，人民币兑日元汇率下跌约1.66%，伦敦金涨幅约10.83%，布伦特原油下跌约57.62%。

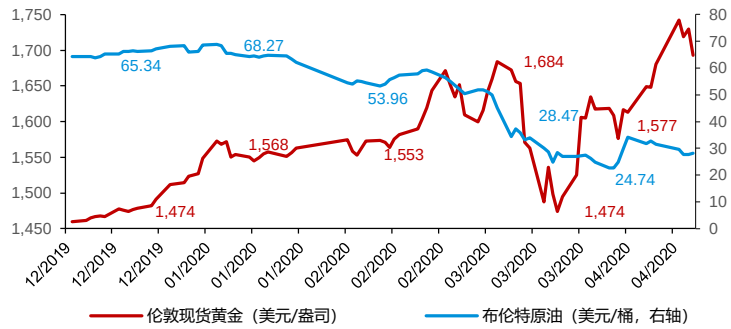
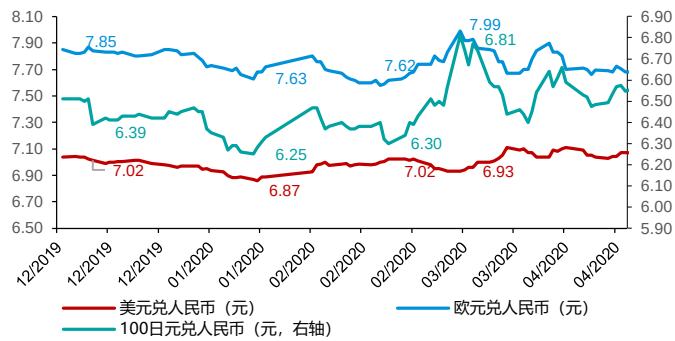
股票市场

债券市场及货币市场



外汇市场

商品市场



数据来源：Wind，毕马威整理



02

疫情对商业银行的影响

疫情之下，经济金融环境由相对“稳态”急速的切换为持续“动态”，2020年商业银行各类风险程度预计均有所上升，商业银行大概率将进入业绩下行期。



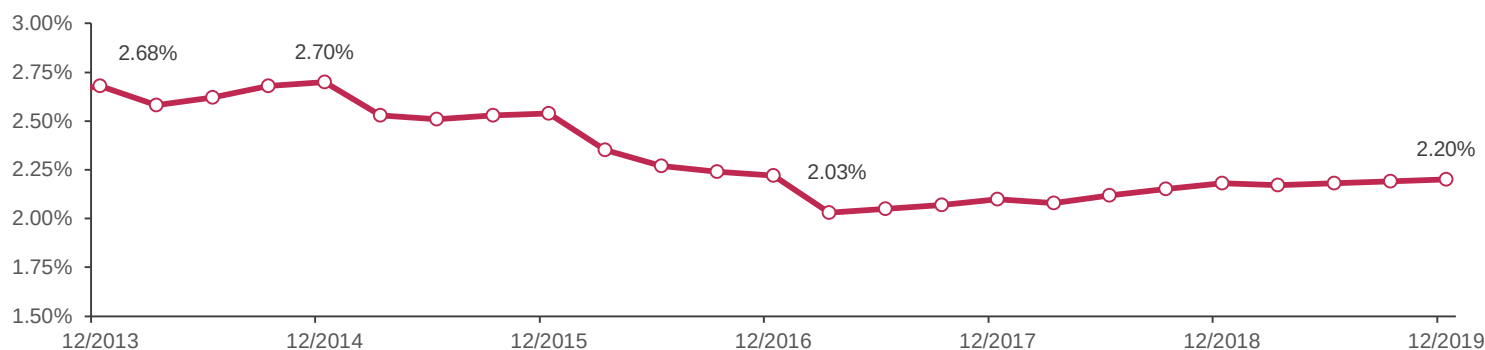
全球利率水平下行趋势明显，可能长期面临低利率环境，商业银行利息净收入以及利差将持续面临显著下行压力，商业银行大概率将进入业绩下行期。

疫情以来，金融市场股票、利率、汇率、商品价格等均受到冲击。3月3日，美联储紧急降息，3月15日，美联储启动新一轮量化宽松措施，资金避险需求导致各国国债收益率走低；3月16日，中国进行定向降准，释放长期资金，4月20日，一年期LPR报价由2020年1月20日的4.15%下降到3.85%。综合考虑资产端收益下行叠加负债成本上升，商业银行利息净收入以及利差将持续面临显著下行压力。

利差收窄

自2013年以来，商业银行净息差呈整体下行趋势。截至2019年12月31日，商业银行净息差为2.20%。

商业银行净息差



*注：1、商业银行为银保监会口径，包括大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、民营银行、农村商业银行以及外资银行。

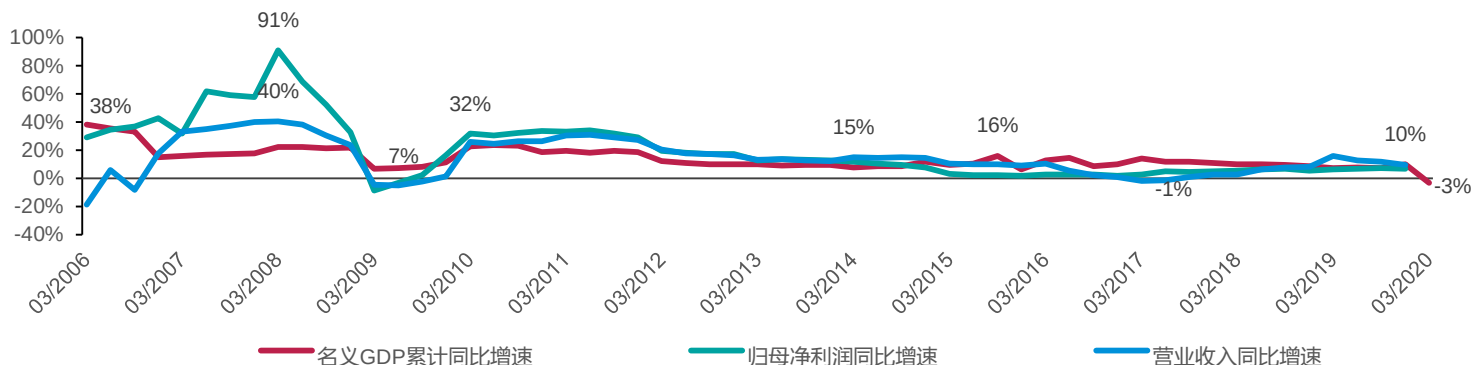
2、自2019年起，邮政储蓄银行纳入“商业银行”口径。

数据来源：Wind，毕马威整理

利润下滑

银行的业绩表现和经济周期高度相关，银行的利润和营收增速总体是围绕名义GDP增速波动的。伴随着疫情影响下的GDP负增长，大概率将驱动商业银行进入业绩下行期。

银行业绩周期和经济周期



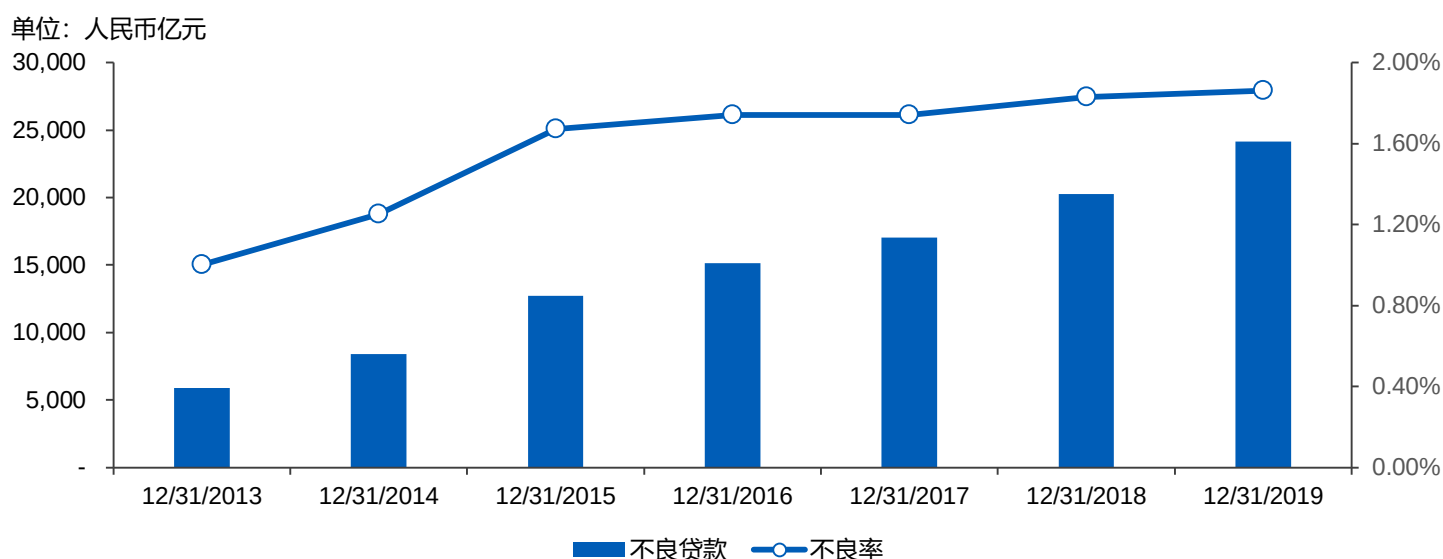
数据来源：Wind，毕马威整理

随着疫情在全球加速扩散，全球供应链中断以及“逆全球化”趋势有所抬头，实体企业经营面临供需两侧冲击，商业银行贷款资产质量将恶化。

贷款业务

自2013年以来，商业银行贷款不良额和不良率整体呈上升趋势。随着疫情在全球加速扩散，全球供应链中断以及“逆全球化”趋势有所抬头，实体企业经营面临供需两侧冲击，商业银行资产质量将恶化。

商业银行不良贷款额和不良率变化趋势



*注：1、商业银行为银保监口径，包括大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、民营银行、农村商业银行以及外资银行。
2、自2019年起，邮政储蓄银行纳入“商业银行”口径。

数据来源：Wind，毕马威整理

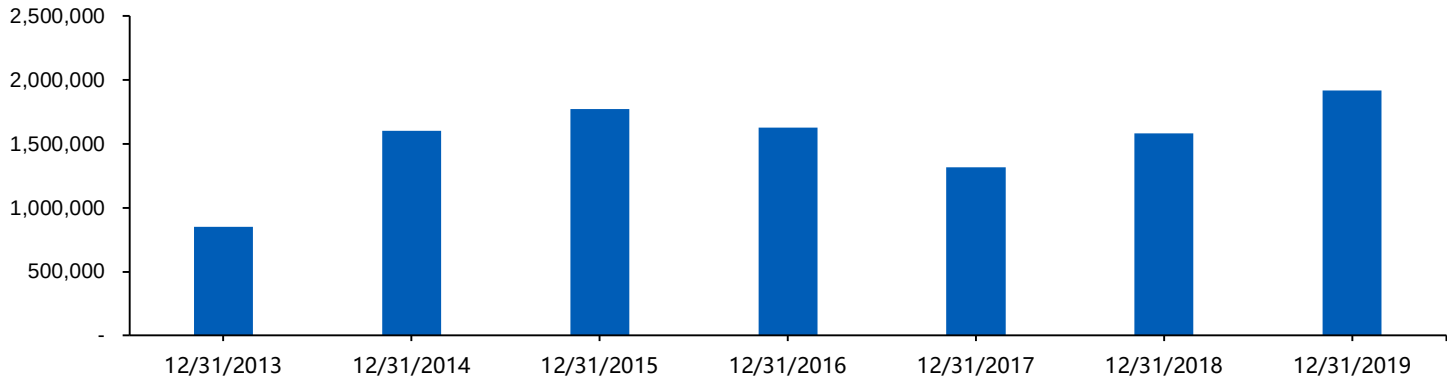
在疫情发生之后，各国银行监管机构以及国际会计准则委员会都发布指引，指出各国出台的延期还本付息政策，并不必然造成银行对相应贷款的评级下调，因此相应的贷款逾期和风险暴露可能被延后。但是，从长期看，这些企业再通过各自的产业链向其他行业传导冲击，体现为银行对公客户的信用风险提升。这些遇到困难的企业又通过降薪、裁员的方式向个人传导，体现为零售客户的信用风险提升。商业银行资产质量可能因国内实体企业经营所面临的供需两侧的冲击而恶化。

债券投资

截至2019年12月31日，商业银行信用债投资规模达人民币19,163.44亿元，投资占比呈整体下降趋势。

商业银行信用债投资规模

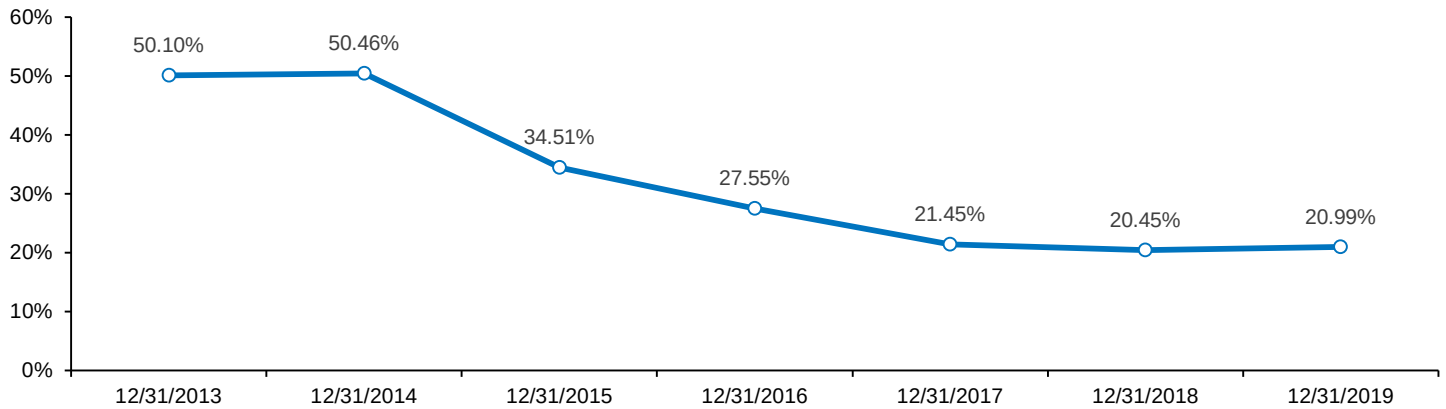
单位：人民币百万元



*注：商业银行口径为上清所投资者机构口径；信用债包括超短期融资券、短期融资券、中期票据、信贷资产支持证券、资产管理公司金融债、政府支持机构债券以及绿色债务融资工具，下同。

数据来源：Wind，毕马威整理

商业银行信用债投资占比



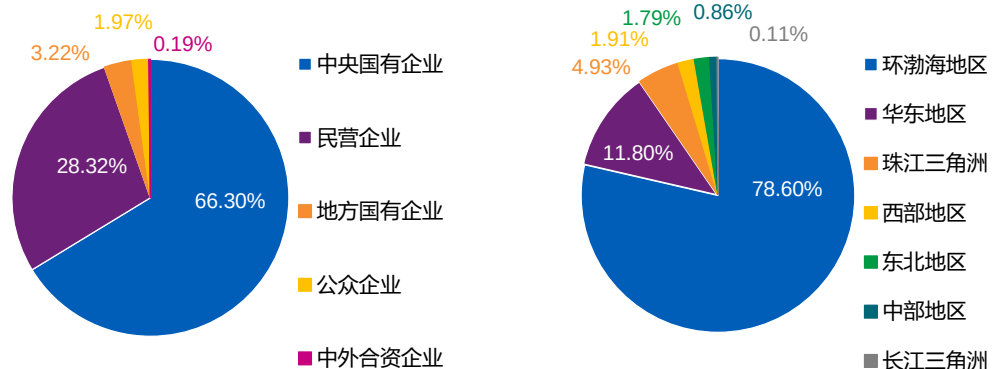
*注：商业银行信用债投资占比=商业银行信用债投资规模/市场存量信用债总规模

数据来源：Wind，毕马威整理

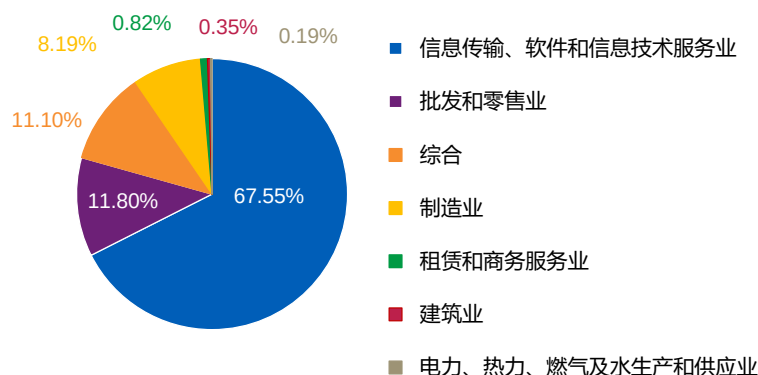
近年来信用债市场违约现象频发，根据市场信息，2020年第一季度境内市场中出现违约的信用债共48支，涉及金额人民币521.27亿元，较去年同期人民币258.79亿元，大幅增加人民币262.48亿元。

从发行人公司属性来看，境内市场违约信用债券发行人主要集中在中央国有企业和民营企业，占比分别为66.30%和28.32%。中央国有企业主要为北大方正集团有限公司，一季度发生违约本息合计人民币342.21亿元。相应，境内市场违约信用债券发行人所属地区主要集中在环渤海地区（78.60%），行业主要集中在信息传输、软件和信息技术服务业（67.55%）。随着债券市场信用风险的增加，未来仍需加强关注信用债投资组合的风险预警和缓释工作。

2020年第一季度境内市场违约信用债券按发行人公司属性及所属地区分析



2020年第一季度境内市场违约信用债券按发行人所属行业分析



数据来源：Wind，毕马威整理

3

全球金融市场震荡加剧，投资组合估值波动性以及市场风险加大。

受疫情影响，金融市场股票、利率、汇率、商品价格等均受到冲击，商业银行投资组合估值波动性以及市场风险加大。金融市场波动将影响公允价值及投资收益，进而对银行损益产生较大影响。

自2013年以来，商业银行估值相关损益整体呈上升趋势，2019年达人民币2,958.44亿元。投资收益、公允价值变动及汇兑损益合计占营业收入与净利润比也均呈上升趋势，2019年分别达6.00%与18.74%，需要重点关注金融市场不利变动带来的冲击。

商业银行估值相关损益分析

单位：人民币百万元	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
投资净收益	25,028	28,919	53,624	117,787	90,755	215,497	227,768
公允价值变动净(损失)/收益	(7,295)	17,526	19,047	6,561	(36,014)	30,269	40,395
汇兑净收益/(损失)	18,945	25,988	21,219	23,231	52,596	(18,684)	27,681
合计	36,678	72,433	93,890	147,579	107,337	227,082	295,844
营业收入	2,911,782	3,333,128	3,643,683	3,764,556	3,868,554	4,222,896	4,932,459
占营收比例	1.26%	2.17%	2.58%	3.92%	2.77%	5.38%	6.00%
净利润	1,168,291	1,258,925	1,282,965	1,351,043	1,410,839	1,499,308	1,578,908
占净利润比例	3.14%	5.75%	7.32%	10.92%	7.61%	15.15%	18.74%

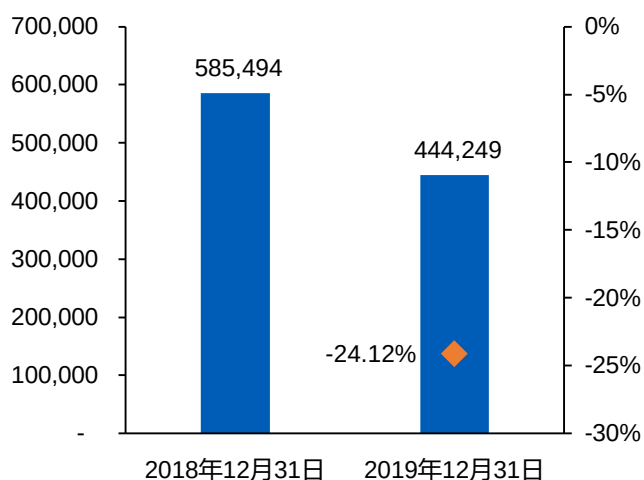
数据来源：Wind商业银行板块数据，毕马威整理

衍生金融工具

截至2019年12月31日，商业银行衍生金融资产及负债分别为人民币4,442.49亿元和人民币4,603.68亿元，较上年末均下降。

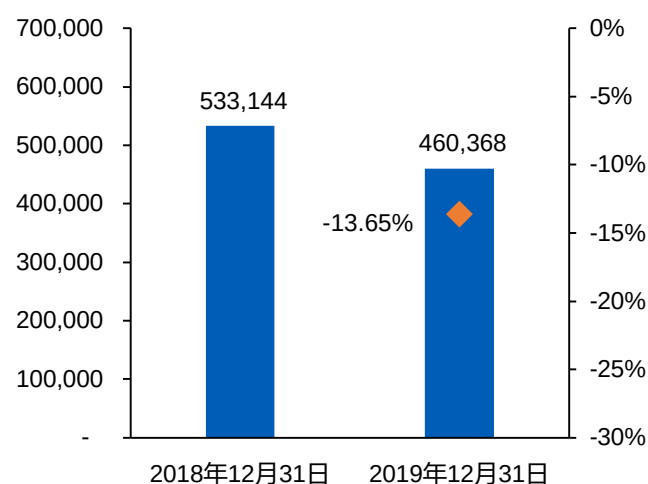
商业银行衍生金融资产

单位：人民币百万元



商业银行衍生金融负债

单位：人民币百万元



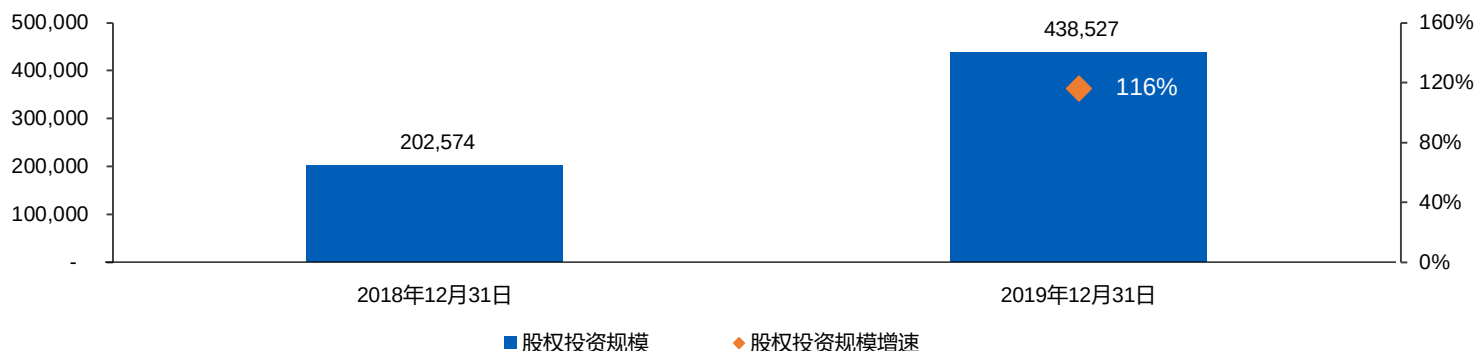
数据来源：Wind商业银行板块数据，毕马威整理

股权投资

随着银行系金融资产投资公司从事非债转股投资业务，股权投资规模将会进一步增加。随着疫情全球传播引发股市震荡，股权投资估值波动风险加大，需要重点关注估值模型有效性以及参数选择的合理性。

大型国有商业银行股权投资规模及增速

单位：人民币百万元



*注：1、大型国有商业银行包括中行、工行、建行和农行，不包括交行和邮储。

2、中行的股权投资数据中包含以FVOCI计量的其他债权投资；建行股权投资数据中包含以交易类FVTPL计量的基金投资和以其他FVTPL计量的仅企业类股权投资，工行和农行仅为股权投资。

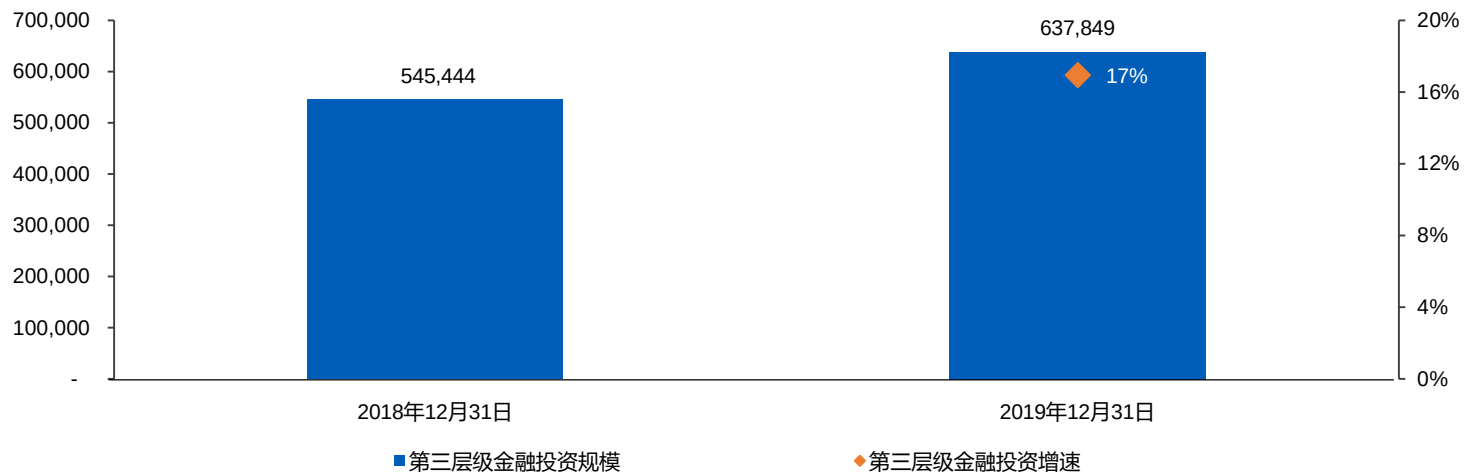
数据来源：各银行年报，毕马威整理

公允价值透明度

截至2019年12月31日，大型国有商业银行第三层级金融投资规模达人民币6,378.49亿元，较上年末有所扩大。第三层级资产的估值存在较高不确定性，估值透明度较低，且受疫情影响，市场交易活动和流动性下降，交易或报价可能无法真实反映金融工具公允价值，进而导致更多资产进入第三层级，降低估值透明度。第三层级资产规模的增加，还可能会导致系统重要性银行的分级调整，从而影响附加资本要求。

大型国有商业银行第三层级金融投资规模及增速

单位：人民币百万元



*注：大型商业银行包括中行、工行、建行和农行，不包括交行和邮储。

数据来源：各银行年报，毕马威整理



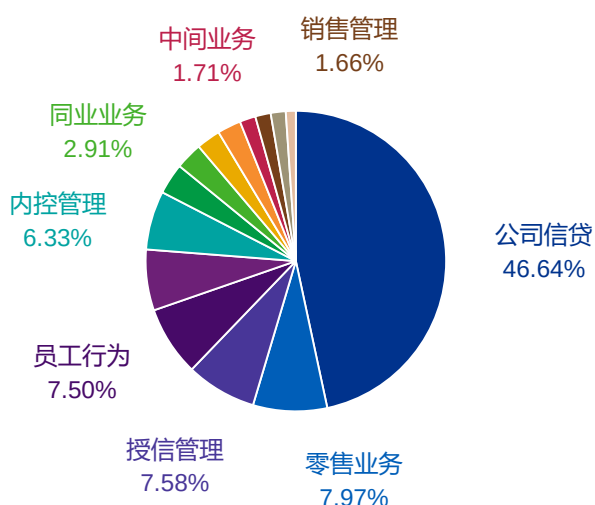
4

在防疫常态化过程中，全球运营的弹性和合规性存在重大挑战。

近几年，银保监会持续加强风险整治和管理力度，适用于商业银行的监管规则呈现趋多、趋严、趋广、趋深的特点，银行业监管处罚呈现大金额、高频次，常态化的趋势。未来银行业合规监管的总基调仍将延续，并将逐步从粗放式发展转向更加精细化的经营与管理。

2019年及2020年1-2月，银保监系统针对银行业机构及从业人员共下发了3,161张罚单，罚没金额共计约人民币9.9亿元。传统的公司信贷业务、授信管理、零售业务、员工行为管理、内控管理等领域仍是银保监会处罚的重点，合计超过总处罚数量的75%。

银行业监管处罚业务分布



疫情以来，商业银行的运营以及合规性管理面临诸多挑战，具体包括：

一是业务连续性和运行效率。受疫情影响，多数商业银行的线下物理网点及经营机构处于轮值服务或停摆状态，商务出差活动处于停滞状态，使得原有业务线下营销推广、现场尽职调查、贷后巡访及押品重评等工作趋于暂停，原有线下业务模式受到巨大冲击。部分商业银行通过制定线下应急服务方案及简化工作流程等形式积极推进线下业务，或将线下业务尽量迁移至线上办理，但受到服务容量及服务触角的限制，在此情况下，业务运营效率仍受到极大冲击。同时，由于风险管理、内部控制、内部审计等领域的数字化服务及线上运行能力往往弱于一线前台业务部门，二三道防线的履职连续性倍感挑战，线上评估与审查、系统数据挖掘分析，非现场监测与预警等成为主要的履职手段。

二是风险管理和合规管理。多数商业银行都针对疫情下的业务模式变化制定了疫情响应服务方案，积极通过原有服务流程简化再造，采取客户代办模式，或先开办业务，履行报备并承诺于疫情后再补办业务资料等形式推进业务。在此情况下，商业银行需特别关注特殊时期业务办理过程中关键风险防控措施的落实情况，以及疫情后资料存档的完整性与合规性，例如KYC尽职调查的有效性、业务审批的严谨性及有效性，放款前提条件落实情况、资金流向及贷款用途合规性，以及业务办理过程中对监管合规要求的遵循等。此外，还需特别防范在外部环境挑战和内部考核压力的双重传导下，一线业务人员为满足业绩要求产生的道德风险和操作变形。

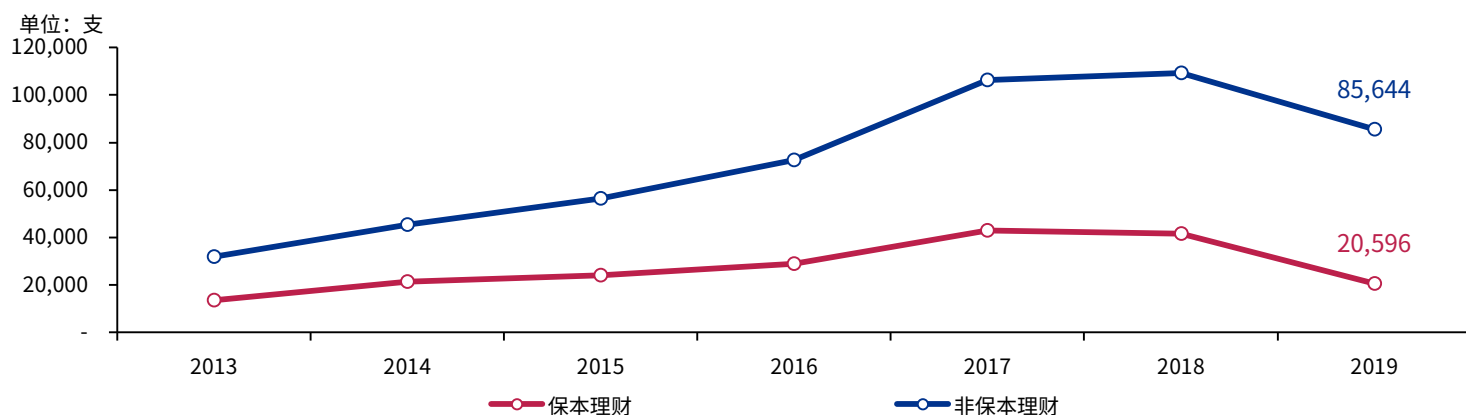
三是科技服务支撑能力。商业银行的线上服务及金融科技应用能力也面临巨大考验。一方面由于疫情下线上业务激增，系统容量与承载能力、系统稳定性高度承压；另一方面，由于疫情下多元化的线上办公模式，远程会议、资料传输、信息保密、网络安全等问题也对商业银行的信息科技服务部门提出了更高要求。同时由于各种灵活办公模式的采用，例如腾讯会议，ZOOM，微信会议等，商业银行还需做好员工信息与保密管理方面的培训与管控。



疫情叠加资管新规影响，商业银行理财业务转型之路不平坦。

2013年至2017年，银行业理财产品发行数量整体呈上升趋势。受资管新规及一系列相关文件影响，2018年非保本理财发行数量微增，保本理财发行数量略降；2019年保本理财和非保本理财发行数量均有大幅下降。受到疫情的冲击，2020年第一季度银行理财产品的发行继续呈放缓态势。

理财产品发行数量

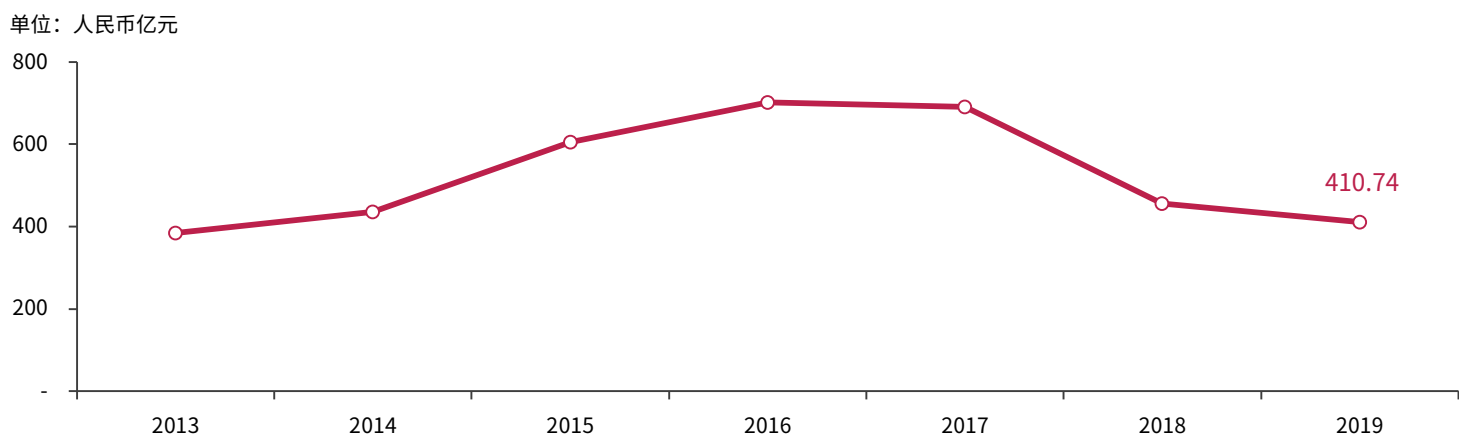


*注：理财产品包含银行及其理财子公司和信用社发行的理财产品。

数据来源：Wind，毕马威整理

自2017年以来，受资管新规以及收益率下行影响，理财中间业务收入总体呈下降趋势。

大型国有商业银行理财中间业务收入



*注：1、大型商业银行包括中行、工行、建行和农行，不包括交行和邮储。

2、中行、农行为非保本理财产品相关的手续费及佣金，工行、建行理财业务收入包含全量理财产品。

数据来源：各银行年报，毕马威整理

为落实资管新规，多家银行申请成立理财子公司。截至2020年4月28日，已有19家银行获批成立理财子公司。考虑到原非保本理财需要改造为符合资管新规要求的产品，商业银行理财转型以及老产品对应资产的过渡期转型安排压力大。

03

疫情下商业 银行的 应对建议



充分准备：底线思维+“强总部”

1、全集团建立综合信息收集和分析机制，并由专门机构或部门牵头负责

疫情之下，如何基于动态信息做出决策是关键。我们注意到商业银行都非常重视疫情影响分析，但是很多分析都是从各自部门或条线的角度出发，缺乏综合考虑风险之间传导的趋势影响分析。因此，**我们建议商业银行建立综合信息收集和分析机制，并由专门机构或部门牵头负责**，具体工作包括：**一是信息收集**，既包括日常性信息或各业务条线的信息，还要特别关注例外和异常信息收集，如员工健康状况等。**二是信息分析**，除了将相关的信息进行汇总整合之外，还需要特别考虑不同风险之间的传导和影响，以及外部信息和内部信息的关联性等。这无疑是非常复杂和困难的，但也将为商业银行的长远发展培养出一批具备综合思考能力，洞悉风险传导机制的领先型人才。**三是业务决策**，除了根据已有的信息进行分析之外，还要充分考虑到未知的信息和快速的变化，例如境外疫情发展速度很快，每一天的变化可能都影响我们对未来情景的判断，因此需要形成一个动态的决策和调整机制，不断的应对变化。

2、加强集团一体化管理，统筹境外机构的风险监测

随着疫情在全球的蔓延，应当改变“救火型”的应急管理方式，而采用“防火型”的主动管理，**建议成立境外疫情应对专门委员会**，持续的与各地机构、员工甚至监管机构建立有效沟通，主动收集各地疫情发展变化情况，结合当地业务与产品特点，监测当地风险变化，评估当地分支机构运营弹性，并结合集团疫情应对的基本策略，推动当地机构有序落实关键管理活动，包括：分支机构运营保障、业务合规的豁免要求、流动性评估、资本管理压力测试、信用风险化解、市场风险应对、危机应对措施重检、数字化基础设施与能力评估、税务、财务和监管合规报送，以及监控与审核措施的落实等。

统筹境外分支机构的风险监测应遵循以“事件严重性”与“机构重要性”为优先的原则。一方面，重点关注疫情严重国家和地区所属分支机构的风险轮廓变化；另一方面，持续监控集团内重要机构的风险变化情况，包括：区域管理中心、清算中心、当地系统重要性银行、财务重要性机构、战略重要性机构等。针对风险监测中识别的重要或重大事项，牵头部门应在集团层面联动相关业务部门、风险管理部门或合规部门等，在集团及分支机构两个层面采取应对措施，在重点防范风险在集团内传导的同时，亦关注对集团声誉风险的影响。

3、坚持底线思维，在充分预判风险的基础上，执行多情景的压力测试和分析，并制定相应的应急方案

此次疫情事件无疑会成为银行深入开展压力测试的重要动力和现实需求。现阶段，需要重点开展的压力测试工作包括：**一是通过压力测试计量并识别出高风险组合**（行业、地区、圈链、产品等），针对高风险组合及其压力测试结果，调整业务策略或者提前部署资产质量下滑的风险应对措施。**二是通过整合的压力测试，检验疫情对银行财务、风险以及资本的影响。**结合2020年中国宏观经济走势的预判，以及资产质量下滑、息差收窄等不利因素，对银行预期信用损失增提以及净利息收入下行进行压力测试，分析疫情对银行各项指标的潜在影响，并根据压力测试结果，调整或优化经营计划，进行组合调整或资本补充。**三是检查疫情期间风险管理模型是否存在失效风险**，模型设计通常基于不同的数据假设，这些假设可能存在缺陷，甚至在极端市场情况下模型可能失效。本次疫情，多国央行纷纷降息甚至采用负利率，原油价格大幅波动，部分企业违约风险急剧上升，原有的风控模型可能失效，需要及时发现并进行调整。**四是开展风险管理系统的压力测试**，检验疫情之下风险管理系统性能不足，或者功能及灵活性不足等问题。



4、深化大数据应用，为后疫情期间管理决策提供依据

深化大数据应用使银行的决策从“经验依赖”到“数据依据”转化，尤其是在疫情影响下，可以借助大数据技术分析前端市场的数据变化，并通过模型迭代优化模型效度，对于管理层进行后疫情期间管理决策至关重要，具体应用场景包括：
一是经营管理，由于疫情使得各行业的线下营销通道几乎处于停摆状态，在可选的线上营销渠道数量并未明显大规模增加的情况下，包括银行在内的各行各业对线上渠道的争夺会更加激烈，获客单价会有较大幅度上升。大数据技术可以帮助银行做出更高质量的用户画像，以便在营销战略上做好更精准、更具差异化的用户群定位。**二是风险防控**，受到疫情影响，银行信贷业务尽调、审查、核保、放款和存续期管理等现场工作无法开展，风险防控面临挑战。在此情况下，充分运用大数据技术实现风险精细化管理，基于客户动态行为、静态财务数据、宏观及前端市场数据等实现有效的风险预警变得尤为重要。

5、推动敏捷管理，提高银行应对变化与驾驭变化的能力

敏捷组织相较于传统组织最大的特点就是其敏捷性，具备强有力的应对变化与驾驭变化的能力，疫情之下银行敏捷管理亟需做好两个方面工作：**一是提高组织结构的灵活性，适当形成扁平化的工作机制**。为了提高信息搜集的效率和准确性，并作出快速反馈，需要考虑适度的压缩组织中间层级，加快信息传递速度，同时减少信息传递过程中衰减影响，提升信息的准确性、减少决策与执行间的距离，做到快速、准确决策与执行。例如可以利用视频或电话会议，扩大会议容量，将前线人员和中后台人员一次性纳入会议范围，鼓励多角度的讨论，听取综合化的汇报，并及时制定跟进措施计划。**二是建立敏捷团队，激发前线人员的内驱力**。在不确定的环境中，前线人员掌握最新最及时的信息和变化，因此建议通过以下手段激发前线人员的内驱力：**首先**，增加渠道让前线人员反馈其日常的观察，因为原有的汇报体系中可能没有能够及时体现市场变化信息的指标。**其次**，鼓励前线人员根据自己的经验，提出相应的解决方案，并进行充分的研究和探索，及时确定相应的解决方案。**最后**，探索这次疫情中的成功创新经验，总结和进一步完善适合银行自身情况的敏捷开发流程和机制，以在未来充分应对快速的市场变化。

6、优化综合经营布局和主动资产配置能力，应对低利率环境的挑战

LPR改革叠加疫情影响，银行亟需调整经营策略，做好应对低利率环境的准备，具体措施包括：

首先，优化综合经营布局。一是整合业务，发挥集团化、全能化和国际化优势，多元化发展经营和金融服务能力。**二是转变模式**，从传统发放贷款，收取利息向发行和分销产品进行转变，如开展资产证券化业务，改变资产流动性结构。**三是产品创新**，发展中间业务，提高非息收入，利用中收增长抵消利差收窄。

其次，增强主动资产配置能力，建议重点关注：**一是加强前台业务部门的利率风险管理理念**，将利率风险管理前置，强化事前管控流程。业务开展过程中主动平衡业务发展与风险管理目标，平衡短期损益与长期盈利的机会。**二是加强新产品管理**，在新产品审批环节坐实利率风险评估，开展精细化的定量测算，开展压力测试，量化分析新产品对全行关键利率风险指标的影响。**三是加强部门间的协作，发挥利率风险管理的协同作用**。资产负债管理部门提示总量与期限结构摆布策略，向前台业务部门宣贯开展主动的利率传导和风险管理的意图。业务部门在全行统一的策略下开展各项资产、负债业务，业务量、期限、价格要素的安排应符合利率风险的管理要求。**四是利用利率互换、远期利率、利率期权等衍生工具管理利率风险**。

7、巧推数字化转型，发挥未来银行潜能

在疫情这一特殊背景下，**银行业数字化变革大概率会提速**，只有具备快速创新进化能力的敏捷银行，致力于提供嵌入生活、实时智能响应客户需求的金融服务，真正成为一种服务，而不单单是一个场所，方能成为未来银行的领导者。疫情发生以来，各家商业银行积极运用区块链、大数据、人工智能等新技术，成功以金融科技的“巧劲”推动疫情防控和社会发展的统筹兼顾，但是我们注意到国内银行在数字化转型上亟需解决以下痛点：

一是建立高效的数字化营销体系，基于拥有的大量客户数据，深度挖掘出客户真实需求，围绕客户体验打造“精准营销”。

二是加强场景生态建设，在推动数字化场景落地过程中，避免在实施过程中出现转型节奏缓慢，各部门各自为政、协同效率低等现象。

三是有效打通全渠道链路，有效分配线下资源以赋能线上渠道。重新梳理线上线业务，加大网上银行、无人银行的布局，推进移动化建设，通过微信公众号、视频、电话等线上渠道，充分发挥线上产品优势，让金融服务移动化成为数字化转型最优先、最重要的突破口。

8、把握关键增长点，因势而变，灵活调整业务策略

疫情对银行业的冲击将呈现较明显的周期性差异，监管机构为了缓解疫情冲击陆续出台救助政策，在此期间，银行需要根据经济金融环境变化相机抉择，把握关键增长点，具体包括：

一是中国新基建。当前中国经济本身的下行压力叠加疫情冲击，基建投资成为宏观政策逆周期调控的最重要抓手，被赋予经济启动机和助推器的重任。“新基建”投资因兼顾短期拉动经济和中长期释放经济增长潜力的作用，成为点亮中国经济未来的新希望。短期内，扩大“新基建”投资有助于稳增长和保就业；中长期，“新基建”的适度前瞻性布局有助于加快中国经济的新旧动能转换，释放中国经济增长潜力，在国际竞争中占据先机。

二是全球供应链的重构。国内生产企业面对境外供应商中断供应，需要在国内找国产替代，由此带来一定市场空间。同时，对于一些企业减少在国内的投资，转而在境外投资建厂，其中会有一部分是中国企业走出去，引发另一次境外发展的机会。

三是数字人民币。数字人民币正处于内部测试阶段，为正式落地发行做“演练”。数字人民币具有双层运营体系，一层是央行和商业银行之间，一层是商业银行和普通公众之间，央行和商业银行一起维护货币体系的运转。在这双层运营体系中，商业银行将扮演重要角色。商业银行具备成熟的信贷网络基础设施、支付网络基础设施以及较为完善的IT服务系统，从而在数字人民币的二元模式下，央行扮演发行方角色，商业银行发挥分销商角色。数字人民币的发行可以为商业银行降低经营成本、提高业务处理效率，有助于提升商业银行信用评估能力并降低反洗钱成本，对于推动商业银行业务发展有着积极的促进作用。

联系我们

李世民 (Simon Gleave)

毕马威亚太区金融服务业主管合伙人
电话: +86(10) 8508 7007
邮箱: simon.gleave@kpmg.com

陈少东

毕马威中国金融服务业审计主管合伙人
电话: +86(10) 8508 7014
邮箱: thomas.chan@kpmg.com

史剑

毕马威中国银行业主管合伙人
电话: +86(10) 8508 7112
邮箱: sam.shi@kpmg.com

宋晨阳

毕马威中国金融服务业合伙人
电话: +86(10) 8508 7015
邮箱: christine.song@kpmg.com

金乃雯

毕马威中国金融服务业合伙人
电话: +86(10) 8508 7012
邮箱: ellen.jin@kpmg.com

石海云

毕马威中国金融服务业合伙人
电话: +86(21) 2212 2281
邮箱: kenny.shi@kpmg.com

陈思杰

毕马威中国金融服务业合伙人
电话: +86(21) 2212 2424
邮箱: james.chen@kpmg.com

方海云

毕马威中国金融服务业合伙人
电话: +852 2978 8953
邮箱: terence.fong@kpmg.com

李嘉林

毕马威中国金融服务业合伙人
电话: +86(755) 2547 1218
邮箱: ivan.li@kpmg.com

李砾

毕马威中国金融服务业审计合伙人
电话: +86(10) 8508 7114
邮箱: raymond.li@kpmg.com

张楚东

毕马威中国金融业咨询服务主管合伙人
电话: +86(21) 2212 2705
邮箱: tony.cheung@kpmg.com

刘建刚

毕马威中国管理咨询服务主管合伙人
电话: +86(21) 2212 3626
邮箱: reynold.jg.liu@kpmg.com

梅放

毕马威中国风险管理咨询服务主管合伙人
电话: +86(10) 8508 7188
邮箱: frank.mei@kpmg.com

曹劲

毕马威中国风险管理咨询服务合伙人
电话: +86(755) 2647 3428
邮箱: jin.cao@kpmg.com

董常凌

毕马威中国信息科技风险管理
与鉴证服务合伙人
电话: +86(10) 8508 5420
邮箱: jason.dong@kpmg.com

徐捷

毕马威中国风险管理咨询服务合伙人
电话: +86(10) 8508 5952
邮箱: jessica.xu@kpmg.com

陶进伟

毕马威中国金融风险管理咨询服务合伙人
电话: +86(10) 8508 5902
邮箱: kevin.j.tao@kpmg.com

郑昊

毕马威中国金融业咨询服务合伙人
电话: +86 21 2212 3630
邮箱: james.zheng@kpmg.com

彭富强

毕马威中国华南区咨询服务主管合伙人
毕马威中国及亚太区特殊资产组主管合伙人
电话: +86(20) 3813 8802
邮箱: wilson.pang@kpmg.com

张豪

毕马威中国金融业务税务主管合伙人
电话: +86(10) 8508 7509
邮箱: tracy.h.zhang@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国外商独资企业，均是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国外商独资企业。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

刊物编号：CN-Audit and RC 20-0002

二零二零年五月