



毕马威

毕马威银行业 首席执行官展望

在谨慎管理当前不确定性和风险的同时，银行业领导人越来越关注不断变化的世界中蕴含的机遇。

毕马威国际

kpmg.com/CEOoutlook





目录

05

经济价值创造

07

值得信赖的
目标

10

战略规划的
首选事项

12

颠覆性技术与
生成式人工
智能的脉动

14

未来发展之路



Francisco Uría

毕马威国际

银行业与资本市场全球主管

在这个全球经济和地缘政治不断变化的时代，全球银行业领导人面临着无数复杂的挑战。其中包括相当大的市场不确定性，影响银行客户的财务健康和行为，强化监管和增加资本的要求，以及快速的技术颠覆带来了机会和风险。尽管面临这些挑战，首席执行官们仍然对未来三年的前景充满信心，他们正在采取目标导向和积极主动的方法来建立组织韧性并追求务实的增长。

这些是毕马威《银行业首席执行官展望》的部分调查结果。在该报告中，我们调查了142位银行业首席执行官，以收集他们对未来三年业务和经济前景的看法。我们从这些代表美洲、欧洲和亚洲国家的银行业领袖那里获得了深刻的见解，他们分布在零售、商业和企业银行子行业，其中71%来自收入在5.0-99.9亿美元之间的组织。

尽管研究结果表明，首席执行官们对整体业务增长持明显乐观的态度，但他们也指出，人们的担忧和风险正在发生变化，战略规划和领导方式在不断演变，人们越来越关注提供健全的ESG战略，同时平衡快速出现的生成式人工智能带来的机遇和未知风险。

我邀请您深入探讨后文中呈现的观点，这些全球领导人分享了他们在管理涉及经济、地缘政治、环境、社会和技术变革挑战过程中的想法。



我们的调研显示，中国的银行家们对中国银行业的过去几十年发展成就充满自豪，虽然深刻感受到当前的转型压力，但他们对中国银行业的未来前景是充满信心的。

目前，中国虽然没有利率上行的压力，但是经济结构转型冲击和资产收益率下降正困扰中国的银行家。受益于宽松的货币政策环境，中国的银行在资产端的扩张速度虽然有所放缓，但是仍然保持着两位数以上增长速度；但净息差的持续收窄，风险上升导致银行的营收水平和盈利能力承压。例如从中国上市银行公布的三季报来看，有超过一半的银行营收出现了不同程度的下滑。

**张楚东**毕马威中国
金融业主管合伙人

2023年对中国的银行业是不寻常的一年，宏观经济和金融环境快速变化。中国的银行普遍认为银行过去的经营模式不可持续，需要主动做出调整，提升风险管理水平，制定适应新的政策和经济环境的经营战略，打造核心竞争力以穿越周期。

未来在哪里？中央金融工作会议已经为中国的银行业确定了高质量发展的主基调。中国的银行应结合自身的发展阶段和特点，思考如何有力支撑经济社会发展大局，提高金融服务水平，打好防范化解重大风险攻坚战，做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章。

**史剑**毕马威中国
银行业主管合伙人



经济价值创造

《银行业首席执行官展望》揭示，尽管银行业首席执行官对增长抱有普遍信心，但他们的信心呈现下降趋势。例如，虽然他们对未来三年全球经济增长前景的信心从72%下降到70%，仅是略有下降，但对其行业增长前景的信心下降较为显著，从84%下降到76%。同样，首席执行官对所在银行未来三年增长的信心从82%下降到了76%。

这种信心受挫的原因可能在于——人们越来越认为，政治不确定性，以及一些市场上出现的短暂、技术性衰退，可能会比一年前所预测的更持久。

“

银行业首席执行官的主要情绪是谨慎乐观的。由于近年来采取了加强治理和风险管理等措施，他们觉得自己能够应对当前的不确定性。凭借坚实的管理能力、充足的资金和流动性，每个人都在期待增长的可能性。

Francisco Uría

毕马威国际银行业和资本市场全球主管

”

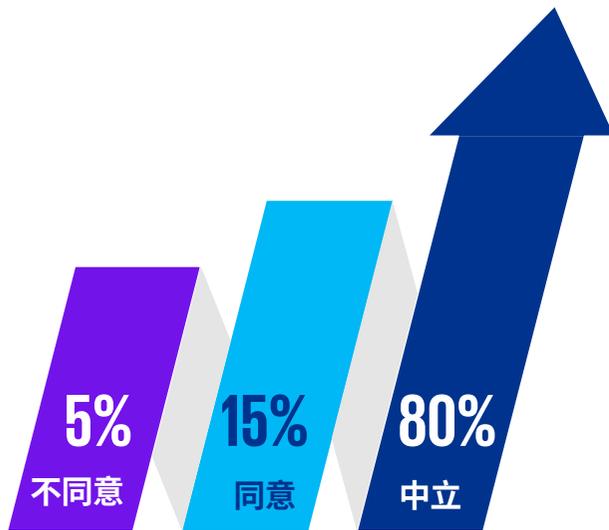
首席执行官对未来三年的信心水平：
行业增长前景





尽管80%的首席执行官表示相信利率上升和持续的通胀将可能延长潜在的衰退，但他们对所在银行的前景充满信心，89%的首席执行官预计今后三年其所在银行的盈利为正，而2022年这一比例为96%。他们对银行员工逐年增长表现出稳定的信心，同时，87%的受访者预计未来三年会有内部招聘。

利率上升和持续的通胀将可能延长潜在的衰退。

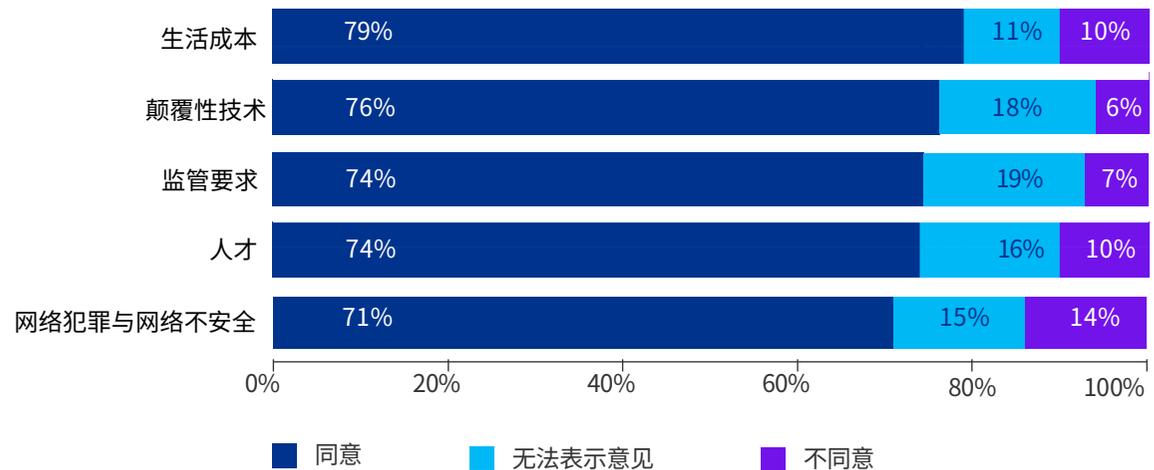


关注增长的最大风险

当被问及未来三年银行繁荣面临的¹最大风险时，79%的受访者表示为生活成本。这反映出领导者意识到，他们的客户和员工都受到当前经济状况的巨大影响，导致借贷和投资量停滞，以及银行在紧张的劳动力市场竞争中找到和留住人才时工资的大幅上涨。在其他列入最大风险的排名中，首席执行官们列出了颠覆性技术（76%）、监管要求（74%）、人才（74%）和网络犯罪（71%）。

对首席执行官针对银行增长的最大风险进行同期比较表明，这些高管的优先事项发生了转变。特别是“政治不确定性”和“新兴/颠覆性技术风险”上升为银行业的主要威胁，这无疑是由于当前的地缘政治担忧。生成式人工智能和其他技术的知名度不断上升，也可以解释首席执行官们对“网络安全”和“运营风险”日益担忧的原因。相比之下，自2022年以来，对“利率”、“声誉/品牌”风险和“回归属地主义”等先前热点问题的担忧明显下降。

当今银行最紧迫的问题





值得信赖的目标

尽管经济形势充满挑战，围绕“ESG”一词的讨论也经常两极分化，但银行业首席执行官们仍继续在这一领域进行投资。虽然他们仍然致力于履行银行的“值得信赖的目标”，但他们正在采取一种更加“基于结果的方法”，重点关注价值创造和投资回报。这一观点反映出银行家们越来越意识到，鉴于监管要求的不断提高和转型经济中将出现的巨大经济机遇，他们不能忽视ESG。

63%的首席执行官表示，他们意识到ESG战略已成为其组织的一项要求，他们认为ESG现在已完全融入其业务，成为创造价值的一种手段。他们还表示，他们的ESG战略将对建立客户关系（29%）、形成资本配置、合作伙伴关系、联盟和并购战略（20%）以及推动财务业绩增长（17%）产生重要影响。

事实上，53%的受访者认为，他们将在三到五年内看到ESG投资的显著回报率，其中25%的受访者预计三年内就会有回报。这些发现可能与成熟市场中许多银行最近投资ESG数据能力和系统集成的努力相一致，这些投资使他们能够将可持续性融入正常的业务决策过程中，而不是将其视为“固定”的报告义务。

ESG战略的影响



建立客户关系

29%



塑造我们的资本配置、合作伙伴关系、联盟和并购战略

20%



推动财务业绩的增长

17%



吸引下一代人才

14%



建立我们的品牌声誉

10%



加强员工敬业度与员工价值主张

6%



推动股东总回报的增长

5%



净零之旅面临的挑战

尽管首席执行官们对ESG有着坚定的承诺，但他们承认在实现净零或类似目标方面面临着障碍。将近三分之一（28%）的受访者表示，实现这一目标的最大障碍是供应链脱碳的复杂性（尤其是贷款或投资组合），以及缺乏实施解决方案的技能和专业知识。类似百分比的受访者（27%）指出缺乏适当的技术解决方案。

这些数据反映了这样一个事实，即尽管大多数银行都做出了净零承诺，但他们认识到，由于与整体经济的相互依赖、监管的步伐、许多行业转型的复杂性以及客户的准备程度等因素，很难推动变革并衡量其进展。同样，与大多数行业的雇主一样，银行也在努力寻找必要的人才。在许多情况下，银行现在正在努力培训和提高现有员工的技能，以发展所需的ESG技能。

也就是说，首席执行官们仍然坚定地专注于他们的工作，因为他们指出了未能实现目标的许多不利因素。特别是，27%的受访者认为他们将面临招聘挑战，17%的受访者认为，他们会遇到更高的成本，更大的融资困难，或会被竞争对手淘汰。



令人鼓舞的是，ESG是银行首席执行官们的首要考虑，因为他们今天必须进行能够在更长时间内获得回报的投资。随着人们越来越认为银行最终必须使所有金融都具有可持续性，他们需要与客户一起，帮助他们踏上转型之旅。要做到这一点，银行必须将ESG深入融入到其组织中，超越短期监管需求，以期用最小的努力实现最大的合规性，并获得长期利益。

Richard Bernau

毕马威国际

全球ESG银行业主管





考虑到ESG的必要性，大多数首席执行官似乎都有信心解决多种多样的ESG优先事项。近一半（48%）的受访者表示，他们能够同时应对这些挑战，而32%的受访者称，他们将强调自己的治理模式和透明度，以支持最佳实践报告。这些观点表明，在幕后，许多银行在为即将到来的公开披露截止日期准备方面取得了重大进展。

有趣的是，越来越多的银行业首席执行官准备树立榜样，帮助推动社会责任。近四分之三的受访者（2023年为73%，2022年为61%）表示，他们会处理政治或社会上有争

议的问题，即使他们的董事会担心采取这种公开立场的风险。同样，73%（2022年63%）的受访者表示，他们将剥离业务中损害银行声誉的盈利业务。

稳健推进多元化和包容性

银行业首席执行官们对多元化和包容性（D&I）的承诺保持稳定。与2022年一样，2023年超过四分之三（79%）的受访者表示，高管层的性别公平将帮助他们实现银行的增长承诺。此外，78%的受访者肯定地表示，作为商业领袖，他们有责任推动

更大的社会流动性。近三分之二（65%）的受访者认为，商业界在多元化和包容性方面进展太慢。

首席执行官对银行工作环境的期望也发生了一些变化。当被问及传统的、基于办公室雇佣的员工角色时，59%的受访者认为这些职位是办公室办公的（低于2022年69%），34%的受访者认为角色是混合型的（高于2022年24%）。换一种说法，86%的首席执行官可能或非常有可能奖励那些努力在办公室办公的员工，给与有利的任务分配，加薪或晋升。





战略规划的优先事项

当被问及未来三年的首要任务时，越来越多的首席执行官强调了员工价值主张的重要性，因为这是吸引和留住所需人才的手段之一。尽管首席执行官年复一年地致力于改善客户体验和实现内生性增长，但他们对推进银行职能领域的数字化和协同性的关注度明显在下降。

银行业首席执行官们也明白，不确定的商业环境需要更巧妙的领导风格。近一半（48%）的受访者表示，“成功需要微观层面的决策”，这样首席执行官才能在时间紧迫的情况下快速自信地作出反应。与此同时，74%的受访者同意，“具有共同管理和运营责任的、合作的领导风格能够取得更大的成功”。这暗示了首席执行官们认为，在正常的业务过程中，更多样化的信息来源、建设性的合作和富有挑战性的视角将为银行带来更好的决策。



这种优先事项的转变表明，世界各地的银行已经在这场数字化之旅中走了十年，其中大多数银行还有很长的路要走。与此同时，银行业仍然是一项“人才业务”，大多数银行意识到，员工是他们提供恰当的客户体验的最佳资产，因此他们必须在严峻的劳动力市场中实施获取和留住人才的战略。

Geoff Rush

毕马威加拿大 咨询和全国行业领袖金融服务合伙人

首席执行官在2023年实现增长目标的首要运营任务是员工价值主张，以吸引和留住必要的人才（29%）。2022年为20%。

在推进所有职能领域的数字化和连通性方面，2023年比2022年下降了9个百分点。

此外，11%的首席执行官认为，要实现增长目标，改善客户体验和自然增长至关重要。





此外，70%的受访者表示，未来的持续不确定性改变了他们对继任计划的看法。这表明他们更加注重识别、提拔和培养下一代高管候选人。

成长之路

尽管大多数银行业首席执行官对未来三年的业务增长和并购潜力表现出乐观态度，但他们对外延式增长的热情有所减弱。许多受访者表示，在优先考虑外延式增长机会之前，他们必须首先看到稳定的市场状况（28%）或融资可得性（20%）。他们对并购的兴趣变化表明，尽管在过去12个月里，由于市场的不确定性，许多银行暂停了外延式增长，但他们仍然看到了市场整合、收购金融科技公司或选择性业务线扩张的战略机遇。

银行业领袖们还强调了他们近期关注的优先增长领域，54%的受访者准备投入更多资本投资来获得新技术，略低于2022年的58%。越来越多的首席执行官（46%）表示愿意直接进行更多的资本投资以发展员工技能和能力，略高于去年的42%。





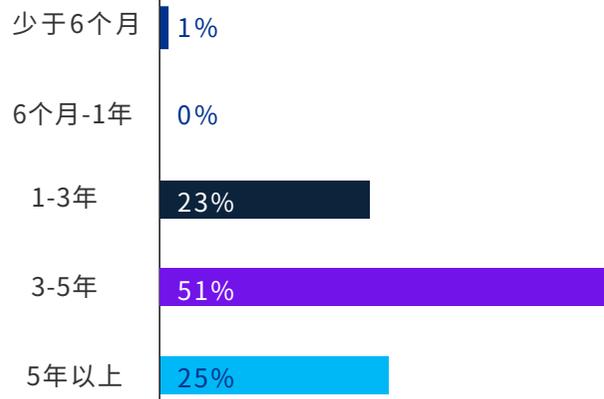
颠覆性技术与生成式人工智能的脉动

各行业的商业领袖都专注于大力投资颠覆性技术，银行业首席执行官也不例外，73%的受访者认为生成式人工智能是所在银行最重要的投资机会，不受经济不确定性的影响。事实上，当被问及应用生成式人工智能的最大好处，他们最常指出的是盈利能力的提高、欺诈检测和应对网络攻击能力的增强，以及新产品和市场机会。

银行业首席执行官们也意识到了与实施生成式人工智能相关的挑战，超过一半（55%）的受访者指出，技术能力和人工智能技能以及实施成本（55%）极具挑战性。大多数受访者还指出，道德质疑及缺乏监管也极具挑战性。

调查显示，首席执行官们对生成式人工智能的优势非常乐观，74%的受访者预计在五年内看到投资回报，23%的受访者更乐观，预计在三年内。这种热情可能归因于许多银行最近在其运营中进行了密集的生成式人工智能试验，从IT开发到数字辅助客户支持。许多项目都取得了令人印象深刻的成果，这表明更广泛的应用可以有效地增强员工的工作能力，提高生产力并提高盈利能力。

投资实施生成式人工智能的回报期



在组织中使用生成式人工智能的优势





应对网络攻击的准备程度

尽管2023年的调查显示，大多数银行首席执行官都对其机构受到的网络攻击做好了充分的准备，但鉴于2023年世界范围内银行遭受网络攻击的频率越来越高，这种信心逐年下降也就不足为奇了。尽管2022年66%受访者表示，他们为2022年的网络攻击做好了充分的准备，但今年这一数字下滑至54%。

2023年，自称准备不足的人数从2022年的10%上升至21%。当被问及为什么他们对网络威胁准备不足时，40%的受访者指出攻击者越来越老练。27%的受访者承认缺少相关人才。17%的受访者指责缺乏对网络防御的投资。幸运的是，只有少数受访者（7%）表示网络安全不被视为商业优先事项。



应对网络攻击的准备程度



■ 2023



未来发展之路

基于银行业首席执行官的总体观点和优先事项，建议关注以下主题并采取行动。

专注于战略性增长

银行业领袖对未来三年保持积极展望，并对他们的组织发展势头以及对数字化和人才保留高度重视。由于对并购有着强烈的兴趣，如果条件合适，大多数银行都会优先考虑扩大员工技能和能力。而且，在公认的更复杂的运营环境中，首席执行官们倾向于采用更具协作性和共享性的领导方式。

传递值得信赖的目标

大多数利益相关者现在都希望银行将ESG战略嵌入其商业模式中，银行首席执行官们意识到投资的重要性，以实现其既定的ESG和净零承诺，特别是在气候变化和多元化与包容性领域。许多银行现在正在投资，并将ESG硬性要求融入其业务中，以超越合规性要求，并获得长期投资回报。

未来工作的发展观

随着银行业领导人认识到需要欢迎更多样化的人才，培养和留住专业人才，以及倡导价值导向的工作文化，他们对于混合工作模式的接受度正在不断提高，尽管他们仍旧希望鼓励更多的办公室工作，以帮助培养团队文化、沟通效率和协作。

对生成式人工智能满怀激情，但仍关注挑战

受访者对生成式人工智能的优势表示了强烈的热情，并正在优先考虑对其进行投资。尽管他们高度理解伴随技术应用将带来的挑战，例如风险的增加以及频繁的网络攻击，他们仍希望这些投资能够带来明确的回报，并认识到需要加强机构自身的保护措施。

“

虽然在这种环境下，银行家谨慎管理风险是很自然的，但同时重要的是需要认识到，我们正生活在一个前所未有的变革转型时期，例如地缘政治、宏观经济、技术和人口因素，以及能源转型和气候变化等。你必须有足够的勇气在所需的领域上进行大量投资，包括数字化技术、人工智能和ESG，以帮助你的银行和客户适应变化，因为世界将大不相同，你必须为此做好准备。

Francisco Uría

毕马威国际
银行业与资本市场全球主管

”



毕马威

方法论

关于毕马威首席执行官展望

2023年8月15日至9月15日，第九版毕马威首席执行官展望对1325名首席执行官进行了调查，对首席执行官的心态、战略和规划策略提供了独特的见解。该调查包括来自11个国家的市场（澳大利亚、加拿大、中国、法国、德国、印度、意大利、日本、西班牙、英国和美国）和11个关键行业（资产管理、汽车、银行、消费和零售、能源、基础设施、保险、生命科学、制造业、技术和电信）的领导者。

其中，所有受访者所在的银行年收入都超过5亿美元，三分之一的受访者所在的银行年收入超过100亿美元。

注：由于四舍五入原因，有些数字加起来可能达不到100%。



kpmg.com/cn/socialmedia

© 2023 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 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

出版物名称：毕马威银行业首席执行官展望

出版物编号：139128-G

出版日期：2023年12月