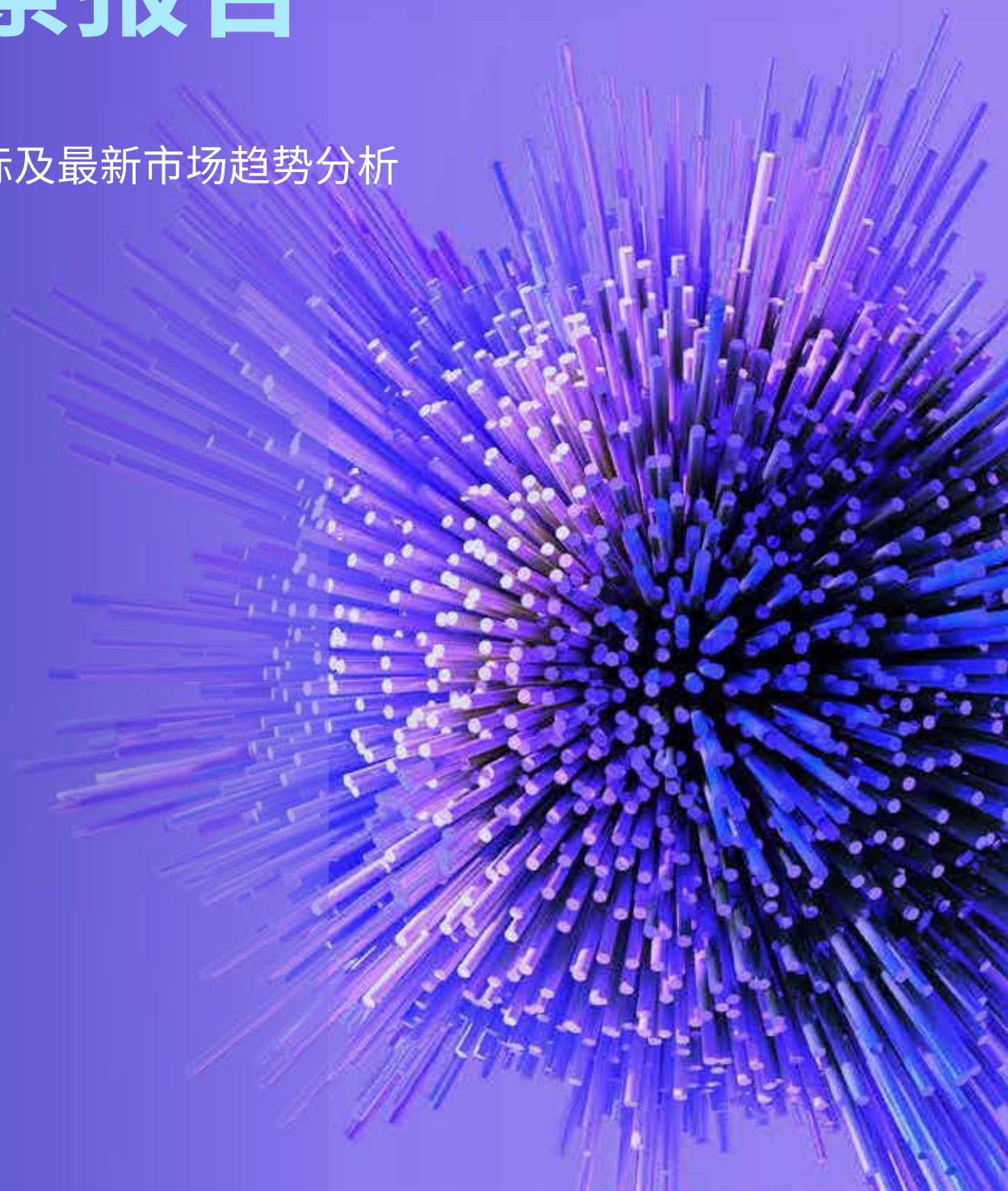
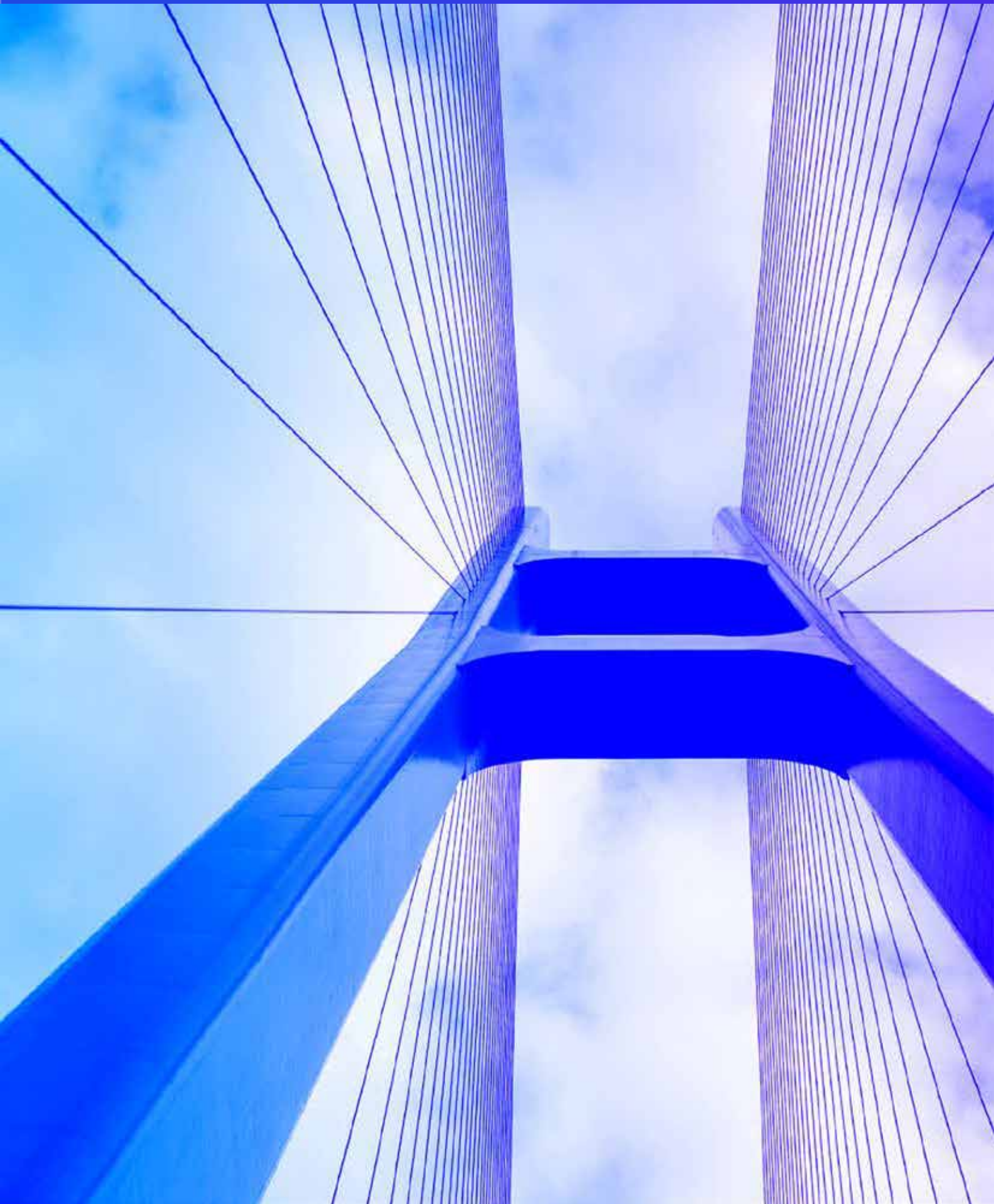


银行业战略对标 洞察报告

同业对标及最新市场趋势分析





引言

2024年，面对宏观经济增速放缓以及自身结构转型等多重压力，中国银行业继续探索着前进的路径。与此同时，国际经济和地缘政治环境日益复杂，也让全球银行业的发展充满了挑战和不确定性。预计在2025年，这些挑战仍然是影响世界各地银行业务增长的关键因素，具体包括：

- 1. 外部不确定性：**持续的宏观经济不确定性带来的机遇与威胁
- 2. 监管强度：**监管强度和审查水平持续增强
- 3. 数字化转型：**银行要持续在包括增强客户体验、降低成本和实现信息技术架构现代化等重点领域进行投资
- 4. 生成式人工智能：**其价值短期来看被过度炒作，长期来看则受到低估。参与受访的银行中只有不到10%表现出已具备清晰的人工智能战略
- 5. 员工期望：**银行虽然在疫情后率先要求员工重返办公室工作，但也意识到需要在灵活办公与当面交流互动之间取得平衡

对于中国的银行家而言，以开放的心态吸收国际银行业的较佳实践，充分了解海外同业所面临的挑战以及他们的应对策略，无疑对我们自身如何在困境中破局，实现高质量发展具有很强的借鉴意义。

在这样的背景下，我们借助毕马威遍布全球的成员网络，推出了这份年度全球银行业战略对标洞察报告。我们邀请了世界各地超过300家银行参与对标调查，调查范围涵盖业务转型、数字化客户体验、财务、风险合规、成本管理、人力资源等多个领域，同时对人工智能在银行业的应用、ESG风险管理等热点话题开展了专题讨论。

我们希望通过这套基于实证数据的企业级对标分析，为银行高管提供从银行前台到后台业务职能和客户体验的行业见解，帮助高管人员做出更加明智的战略决策。

毕马威非常荣幸为您推出这份年度银行业战略对标洞察报告，希望读者能从中获益。



张楚东

金融业主管合伙人
毕马威亚太区及中国
tony.cheung@kpmg.com



Karim Haji

金融服务业全球主管合伙人
毕马威英国
karim.haji@kpmg.co.uk



Francisco Uria Fernandez

银行和资本市场全球主管合伙人
毕马威国际，合伙人
毕马威西班牙
furia@kpmg.es



Peter Rothwell

银行业英国主管合伙人
毕马威英国
peter.rothwell@kpmg.co.uk



Geoff Rush

金融服务行业全国主管合伙人
毕马威加拿大
geoffrush@kpmg.ca



Matthias Mayer

银行业德国主管合伙人
毕马威德国
matthiasmayer@kpmg.com

毕马威银行业战略 对标洞察概览

毕马威银行业战略对标洞察（BSBI）希望通过真实的可追踪的行业数据，为银行高级管理层提供关于业务职能和客户体验的行业见解，助力高管人员做出明智的战略决策。

我们所有的数据直接从各个银行获取，并通过匿名化处理转换为统一的形式。我们的数据库根据报告涉及的不同细分领域包含了50至350家银行的最新数据。使用“银行业战略对标洞察”服务的客户可获得针对整个行业以及个性化的对标群体的对比分析信息。为此提供助力的每家银行客户也会成为“银行业战略对标洞察”社群的成员，可以根据自身需求浏览年度报告，并参与与全年定期组织的同业圆桌会议活动。

成本 (BECB) 	财务 (BFFB) 	人力资源 (BHRB) 	风险合规 (BRFB) 
关键指标/维度： · 成本收入比率 · 职能成本 · 各类成本消耗 · 杠杆分析 · 服务成本（cost to serve） 相关受众： 首席运营官、战略与转型主管	关键指标/维度： · 财务成本分析 · 全职等效员工分布 · 地点与采购比率 · 环境、社会与治理（ESG）报告与成果 · 架构与投资 相关受众： 首席财务官	关键指标/维度： · 人力资源成本分析 · 工作分布分析 · 地点与采购比率 · 员工队伍分析 · 架构与投资 相关受众： 首席人力资源官	关键指标/维度： · 全职等效员工分布 · 职级 · 运营 · 地点与采购 · 自动化 · 特定领域深度挖掘（例如ESG风险、流程等） · 架构与投资 相关受众： 首席风险官

银行业战略对标洞察细分领域全球主管

 Owen Lewis 成本（BECB）	 Aris Kossoras 财务（BFFB）	 Alejandro Modarelli 人力资源（BHRB）	 Arvind Sarin 风险合规（BRFB）
---	--	--	---

转型 (BTRB)	数字客户体验 (BCXB)	运营 (BOFB)
关键指标/维度： · 战略及组合模型 · 治理和流程 · 组织和员工 · 技术和工具 · 价值管理 相关受众： 战略与转型主管	关键指标/维度： · 数字客户旅程（应用程序和互联网） · 基于产品和旅程的职能分析 · 基于银行和旅程的客户体验洞察 相关受众： 首席数字官	关键指标/维度： · 运营职能成本 · 工作分布分析 · 地点与采购 · 自动化战略 · 架构与投资 相关受众： 首席运营官

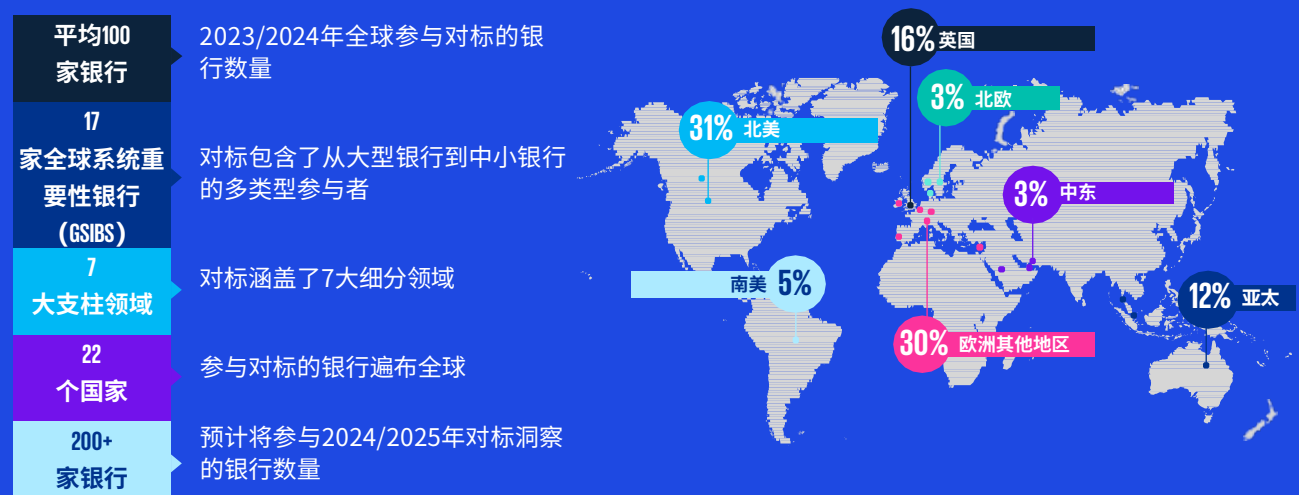
银行业战略对标洞察细分领域全球主管

 David Polley 转型领域（BTRB）	 Amit Kiran 数字客户体验领域（BCXB）	运营领域（BOFB） 将于2025年推出
--	--	--

上述工具都基于您的需求设计，旨在为您提供务实见解，助您制定战略决策并增强自身竞争优势。

银行业战略对标洞察在全球的覆盖范围

银行业战略对标洞察平台是毕马威推出的一项卓越对标服务，在毕马威全球成员所网络的配合下不断扩大其服务范围。这种协作方法使我们能够为您提供个性化服务，以满足您特定的对标需求。无论您希望拓展全球视野或进一步聚焦本地热点，该平台都能为您提供帮助。该平台持续为不同规模和类型的银行机构提供服务，能够凭借丰富的功能和良好的适用性提供量身定制的独特见解。



* 各地区银行数量在我们数据统计总数中的占比

银行业 首席执行官观点

我们的调查显示，虽然当前环境动荡，但68%的全球银行业首席执行官对全球经济增长前景充满信心。在未来3年，释放增长潜力的主要外部挑战可能包括网络犯罪/安全（81%）、生活成本（80%）、贸易管制（73%）、经济不确定性（57%）以及地缘政治复杂性（48%）。在这种环境下，近半数银行业首席执行官表示希望寻求外源性增长，并利用战略联盟实现增长目标。只有18%的受访者强调会将内源性增长视为战略目标。



生成式人工智能 — 增长 机会明显，却也潜藏危机

尽管经济持续存在不确定性，但81%的银行业首席执行官认为，采用生成式人工智能是首要投资任务，并清楚意识到该技术将如何颠覆当前的商业模式并创造新的机遇。事实上，他们预计生成式人工智能投资将在三到五年内产生回报。然而，他们在实施方面却缺乏信心，只有一半的受访者自信可以通过强大的治理框架安全地部署人工智能。

只有43%的受访者确信自己在网络安全方面的计划能够跟上人工智能的快速发展步伐。另有72%的受访者表示正在增加网络安全投资，以避免运营受人工智能风险影响，并同时建立聚焦网络安全的文化，将其作为把人工智能融入自身组织的核心基础。



ESG — 从合规到实现 差异化价值

ESG被视为是建立客户关系，打造良好品牌声誉，塑造资本配置以及开展并购和联盟活动的主要驱动力。近一半的首席执行官预计，他们的ESG投资将在三到五年内实现可观的回报率。75%的首席执行官在过去一年中未曾改变他们的气候战略，但调整了沟通宣传方式，以满足利益相关方不断变化的需求。

大多数银行业首席执行官愿意代表其机构在政治或社会争议问题上采取公开立场，并放弃虽能盈利但有损银行形象的业务。绝大多数（79%）的受访者认为他们能够满足新的报告准则要求，另有63%认为他们已将ESG作为一种价值创造手段完全融入自身业务之中。



生产力 — 从降低成本转 向价值管理

自新冠肺炎疫情爆发以来，银行的成本收入比率出现了止跌回升。

在银行进一步努力寻求优化成本之际，员工生产力成为了其中的一大关键环节。毕马威国际的报告显示，疫情过后，61%的受访银行高管表示降低成本已成为更为重要的战略任务。

尽管银行在整个价值链中应用采购解决方案、数字化和自动化方面已经取得了相当大的进展，但薪酬占总成本的比例也有所上升，这表明转型尚未能如期带来生产力效益。2024年，我们开始看到他们从纯粹降低成本，转而寻求降低服务成本和提升员工生产力，并从成本管理转而从股本回报率的角度出发寻求成本优化和企业价值管理。

* 《2024年毕马威银行业首席执行官展望》调查为上述洞察提供了补充数据



员工队伍 — 调整员工的胜任元素并把握回报

93%的银行业首席执行官预计2024/2025年其员工人数将会增加，但大多数认为员工级别的上升在未来三年不会超过5%。当前，有86%受访者希望他们的员工在未来三年内能重返办公室办公，只有10%的人倾向于采用混合办公模式。事实上，他们正积极激励员工重返办公室，因为他们认为员工之间的知识传承是影响自身企业整体的重要因素。

不足三分之一（35%）的受访者表示，他们相信员工已经能够充分利用新兴技术，或者认为他们的数据已经为生成式人工智能的使用做好准备。而他们似乎也已经准备好通过试验帮助员工学习相关知识并推广创新。



目录

■ 财务（BFFB）

洞察：2023/2024年财务对标分析.....	12
首席价值官冉冉升起：首席财务官一职不断演变.....	24
加强业财融合，铸就灵活的技术职能.....	28
财务系统转型中如何化控制为优势.....	32

■ 人力资源（BHRB）

您是否已经准备好迎接新一代员工？	36
------------------------	----

■ 风险合规（BRFB）

洞察：2023/2024年风险与合规对标分析.....	42
银行业ESG风险管理：毕马威2024年调查结果启示.....	50
风险管理成本转型.....	54
银行业在模型风险和模型验证领域面临的挑战.....	58

■ 数字客户体验（BCXB）

数字客户体验差距.....	64
洞察：2023/2024年客户体验数据分析.....	68
通过以人为本的体验平衡数字创新.....	74

■ 转型（BTRB）

全球转型调查：关键转型支柱.....	84
--------------------	----

■ 成本（BECB）

洞察：2023/2024年企业成本对标分析.....	90
改变成本观念：利用服务成本推动价值优化.....	94

■ 关于人工智能、挑战者银行和创新的其他观点

人工智能给财务领域带来的机遇.....	102
英国挑战者银行的崛起.....	108
创新僵局：加拿大努力摆脱银行业困境.....	114

银行业战略对标洞察团队和撰稿人.....	120
----------------------	-----



财务(BFFB)



Aris Kossoras

合伙人
毕马威加拿大
银行业战略对标洞察全球主管合伙人兼项目发起人
电邮: ariskossoras@kpmg.ca



Nelly Ford

高级经理
毕马威英国
银行业战略对标洞察项目主管
电邮: nelly.ford@kpmg.co.uk

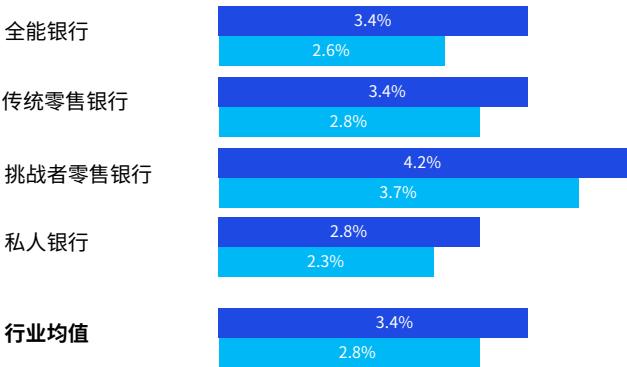
洞察： 2023/2024年 财务领域对标分析

在对我们数据库涵盖的银行的直接财务成本 (CoF) 占总运营成本的百分比进行评估时，我们发现零售银行通常会产生更高的直接成本，非常接近行业平均水平。这一现象在挑战者零售银行中更为明显，他们的直接成本均超过行业平均水平。总财务成本占总运营成本的百

分比也呈现出了类似的特征，即零售银行接近行业平均水平，而挑战者零售银行则大大超过这一水平。这主要是由于挑战者银行的非全职工成本较高。尽管零售银行与财务相关的成本较高，但他们的生产力也持续处于较高水平。相比之下，私人银行的平均财务成本最低。

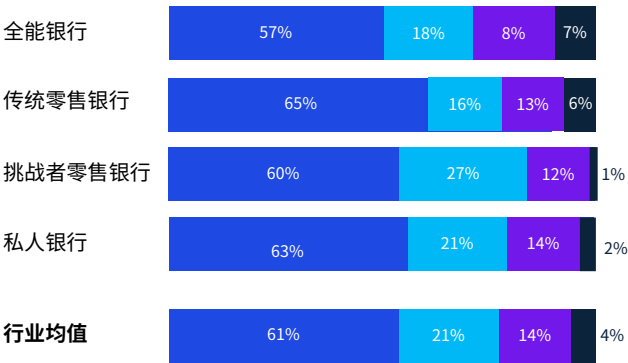
全能银行总体财务成本与行业平均水平一致，他们与全职工相关的费用最低，与IT相关的成本则明显偏高。在区域层面，我们数据库涵盖的欧洲银行呈现出相当高的平均直接财务成本和总财务成本，与他们的北美同行相比更为突出。

总成本和直接成本均值



■ 总财务成本占总运营成本的百分比
■ 直接财务成本占总运营成本的百分比

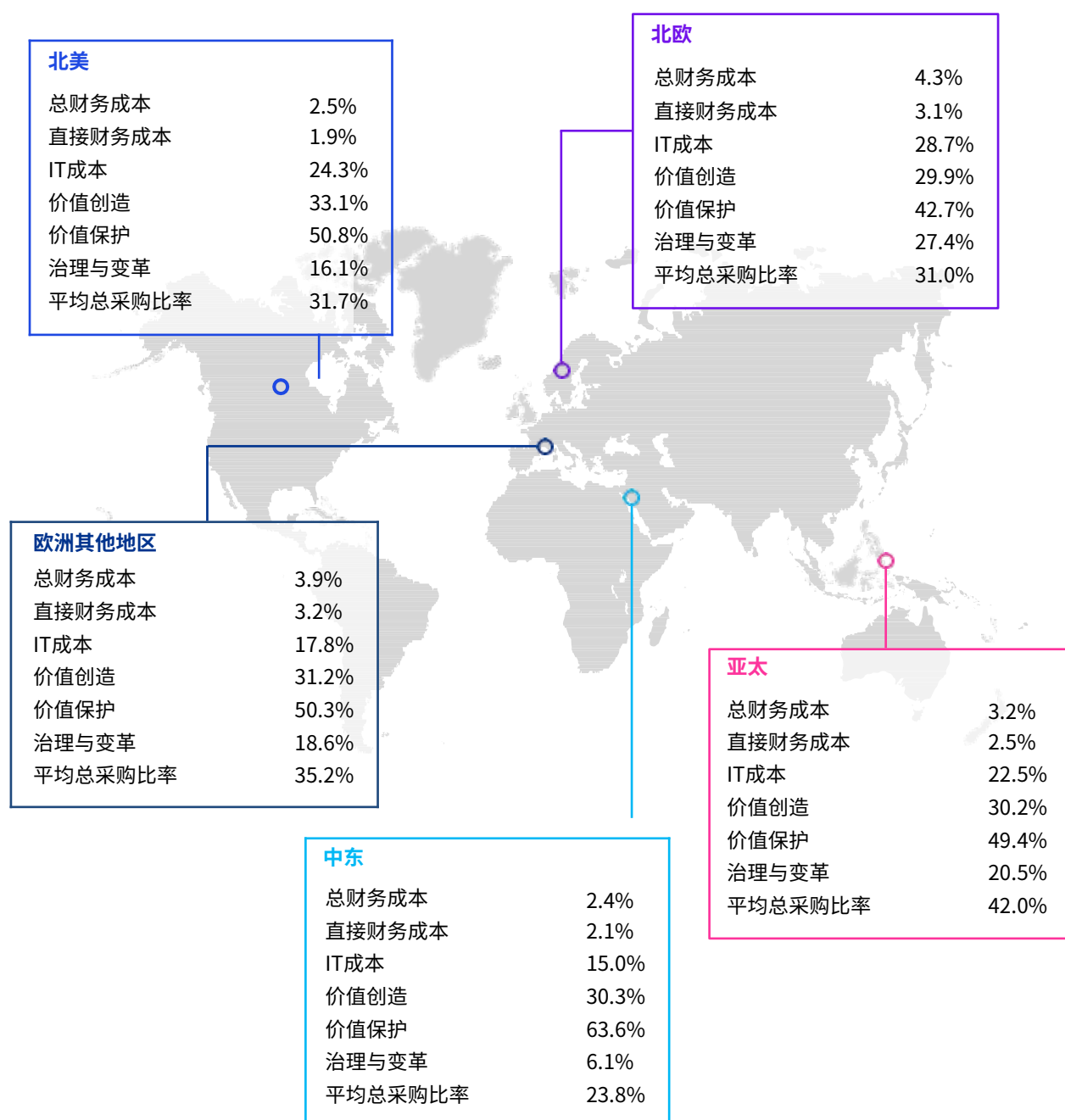
子行业平均成本细分



■ 全职工成本占总财务成本的百分比
■ 非全职工成本占总财务成本的百分比
■ 用于运营银行 (RTB) 的IT成本占总财务成本的百分比
■ 用于改变银行 (CTB) 的IT成本占总财务成本的百分比

直接财务成本部分
IT财务成本部分

区域均值



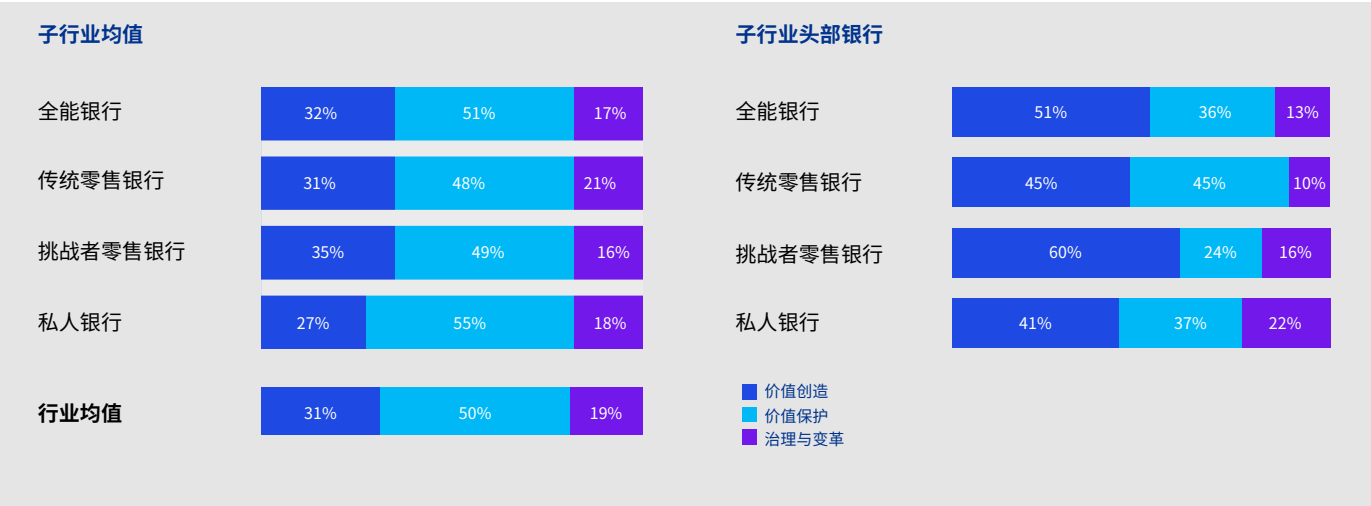
财务价值

在评估财务价值，特别是评估各子行业的价值保护和价值创造活动的集中度时，我们发现零售银行的价值创造对价值保护以及治理与变革的比例最接近理想的60:40。尽管大多数银行仍达不到这一较理想的平衡状态，但我们在过去一年中观察发现，一些机构正积极提升价值创造占比。

这反映出，随着银行越来越认识到财务在推动业务增长方面具有重要战略意义，他们也逐渐从主要聚焦控制的传统财务转向。对数据集成和自动化的适度投资进一步说明了财务在协助推动业务发展方面正发挥全新的作用。

尽管如此，银行面临的核心挑战仍然存在，即如何在不破坏对财务而言至关重要的关键价值保护职能的情况下，进一步加强其价值创造职能。

在全球范围内，各地银行价值创造活动占比极为相似，大多处于30%左右。有趣的是，我们的数据显示，中东银行在治理与变革活动方面投入占比明显较低，而北欧银行这一占比则远高于平均水平，这表明后者更加关注监管合规和流程改进。



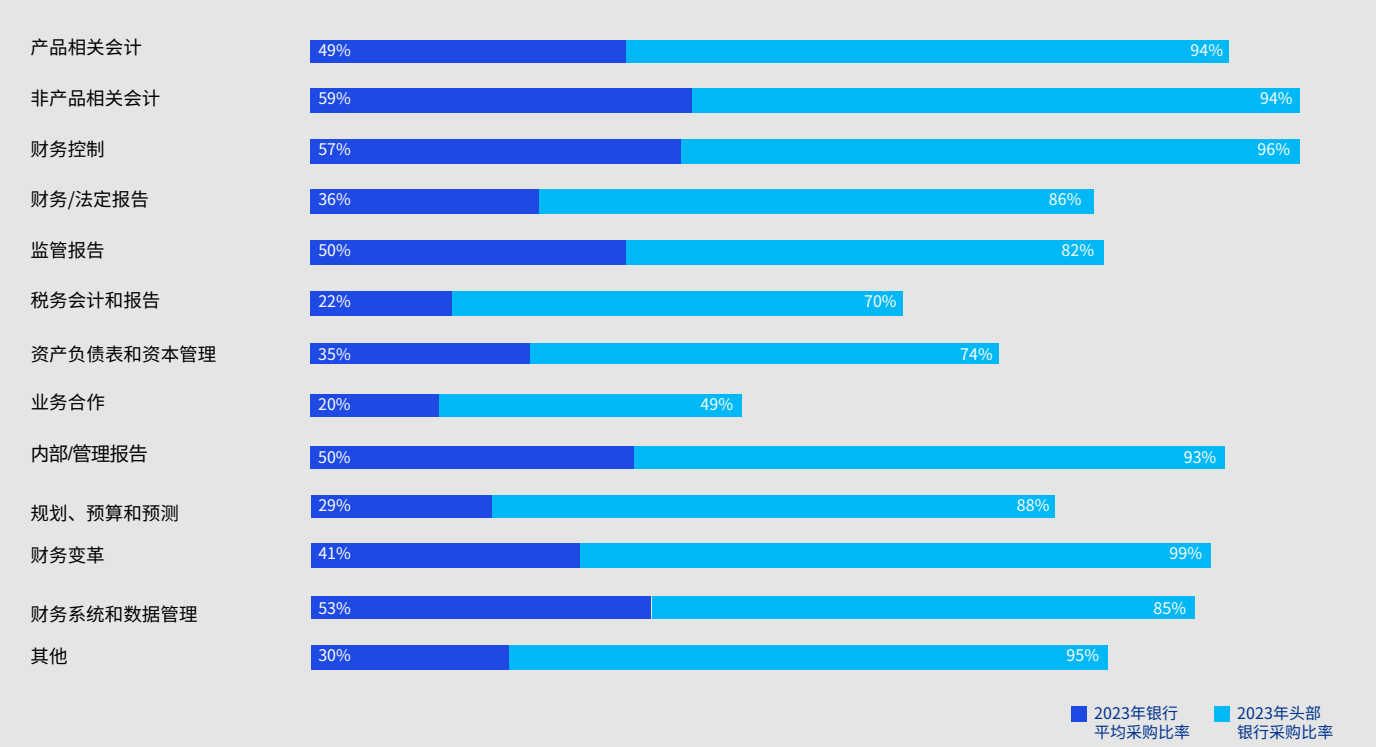
采购的发展演变

各类活动的银行平均采购比率和头部银行采购比率

下表展示了按活动划分的银行平均采购比率和头部银行采购比率。与去年报告所反映的一样，“非产品相关会计”和“内部/管理报告”的平均采购比率同比增长最为强劲，这表明这些领域外包增加的趋势较为明显。

从区域来看，亚太地区银行平均采购比率最高，达到42%，这表明他们更加依赖外包。

相比之下，中东银行的平均采购比率明显较低，仅为23.8%，远低于全球平均水平。

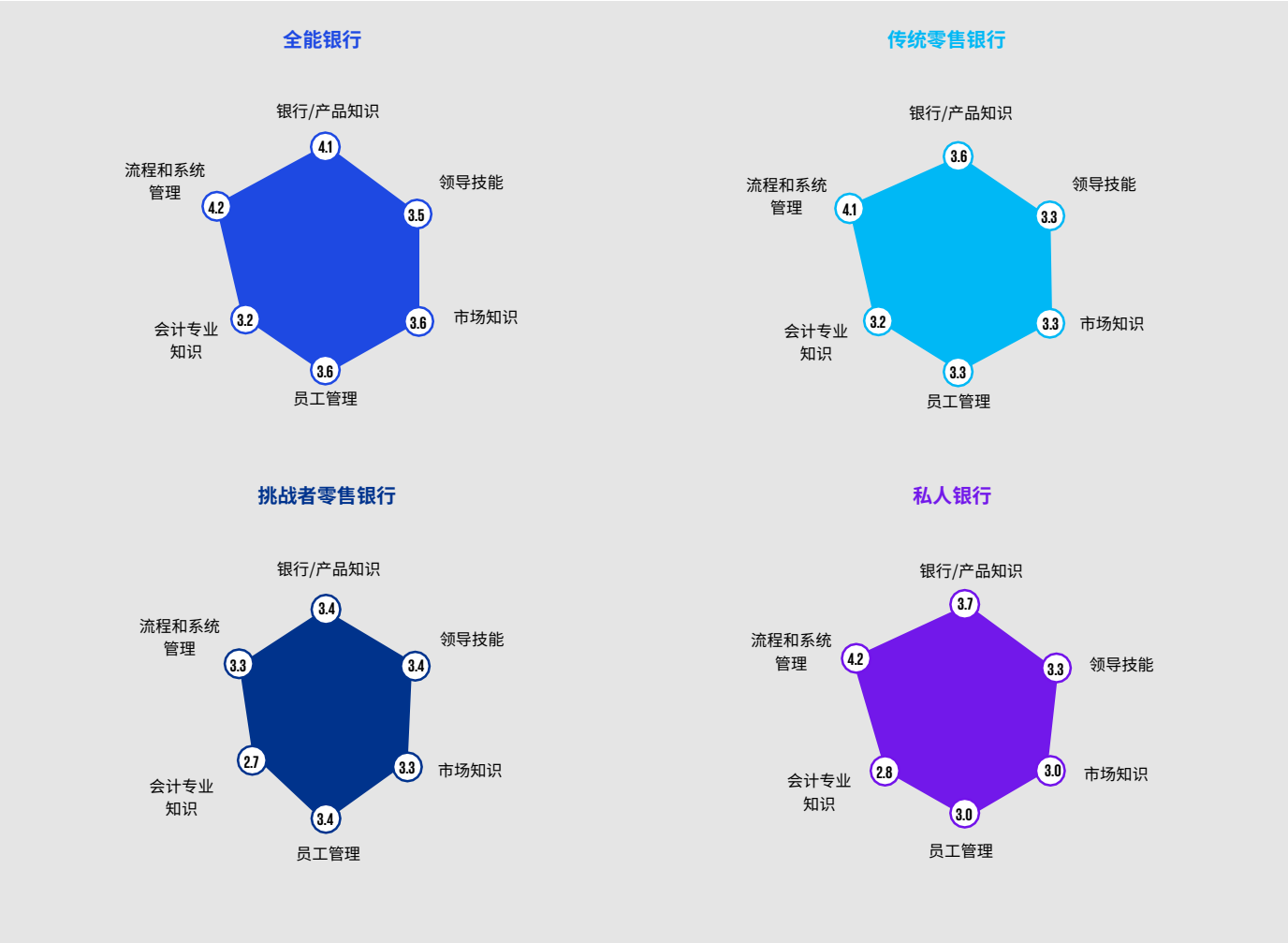


财务领域劳动力：员工技能

在评估员工和技能时，我们发现在诸多领域中，会计专业知识往往得分较高。然而，在流程和系统管理、员工管理和领导技能等领域则存在明显不足。这一差距表明，尽管员工拥有强大的技术能力，但银行普遍缺乏卓越的领导能力。我们前几年的报告就已揭示了之一问题。

有趣的是，在个别子行业中，挑战者零售银行的员工管理技能远胜于同行。然而，他们的整体技能相对薄弱，总体得分较低。相较而言，全能银行在各方面能力都获得了最高得分，技术和管理能力都表现出较为全面的发展。

这种差距迫切要求整个银行业必须有针对性地发展领导力和员工管理技能，以确保团队能够在日益复杂的环境中取得成功。

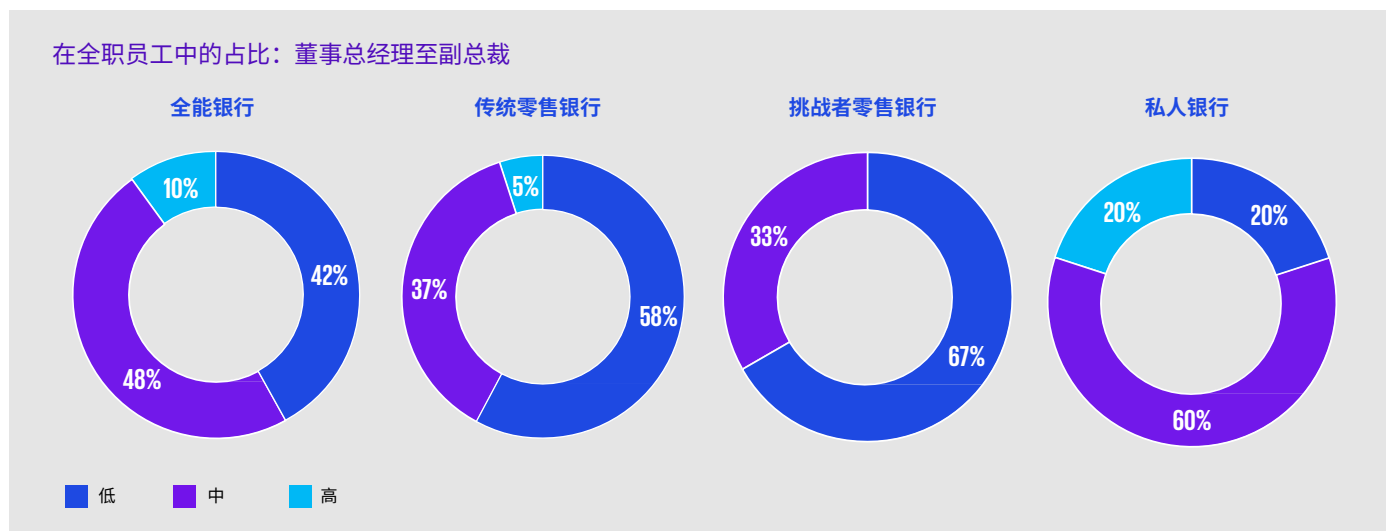
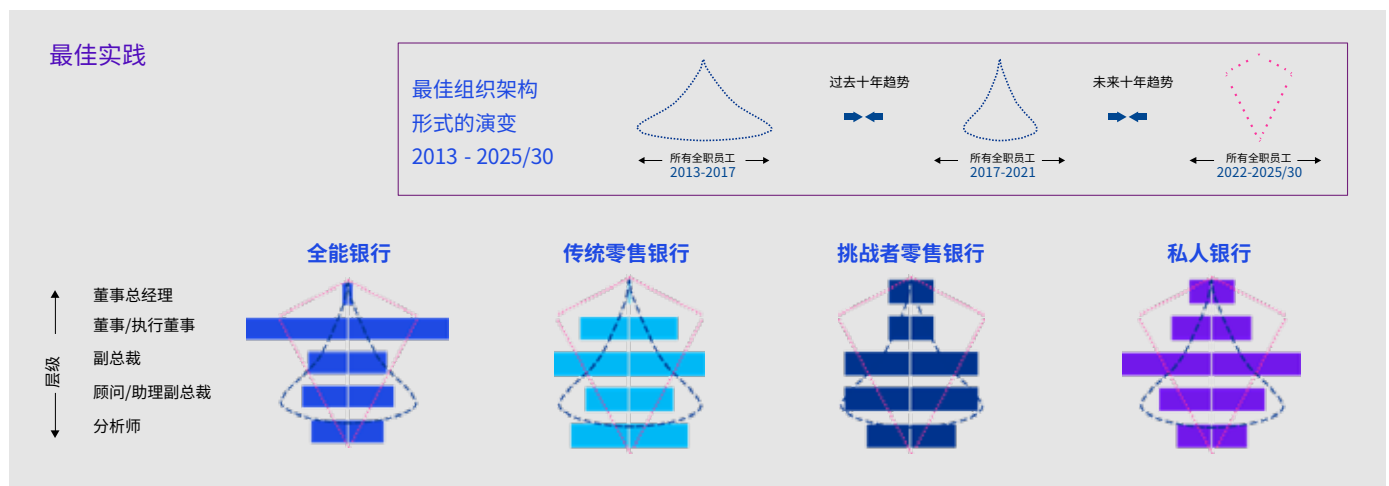


财务组织架构

我们的数据显示，绝大多数银行仍在坚持传统的“泪滴型”组织架构。但我们也看到部分银行正在向“钻石型”组织架构过渡，预计这一趋势在未来几年将会加速发展。随着数据分析和自动化投资的持续，我们预计需要分析师手动执行任务的情况将会减少，这将使它们能够腾出手来在组织中承担更多的战略职务。

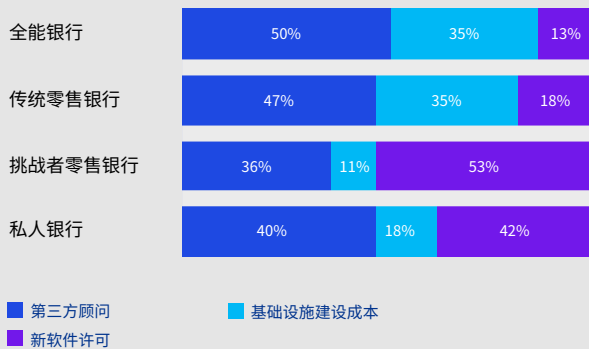
在研究各子行业时，我们发现我们数据库涵盖的银行中，有60%的私人银行的董事总经理至副总裁的数量占全职员工的比例在25-50%之间，紧随其后的是全能银行，为48.4%。相较而言，大部分零售银行仍然采用“泪滴型”组织架构。这表明，私人银行和全能银行的组织架构已经开始向更为平衡的“钻石型”转变，而零售银行则仍然较为依赖传统架构。

随着这些变化的逐渐发展，我们预计在技术不断整合以及战略和增值职务需求不断增加的驱动下，将有更多的银行实施此类转型。

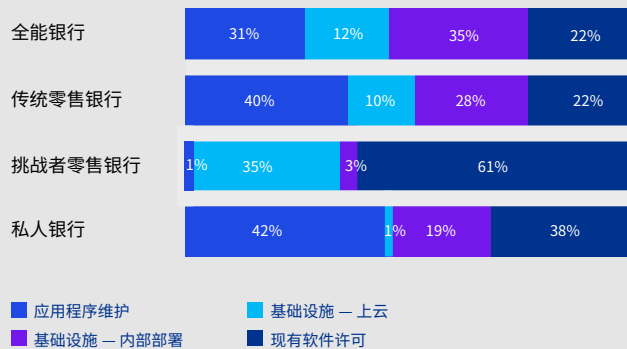


IT细分：成本、上云和数据集成

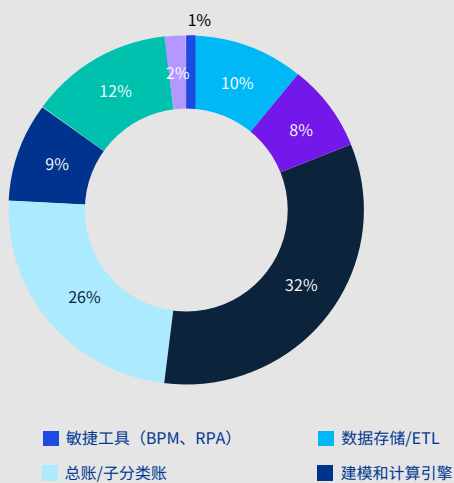
支持创新项目类 (CTB) 概览



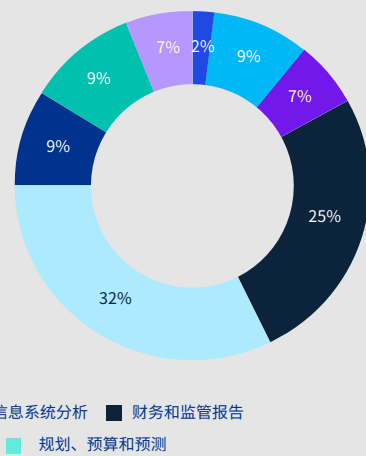
维护现有业务类 (RTB) 概览



用于改变银行的IT成本细分



用于运营银行的IT成本细分

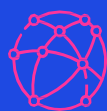


各子行业中已上云银行的占比



行业整体

59%



全能银行

67%



传统零售银行

41%



挑战者零售银行

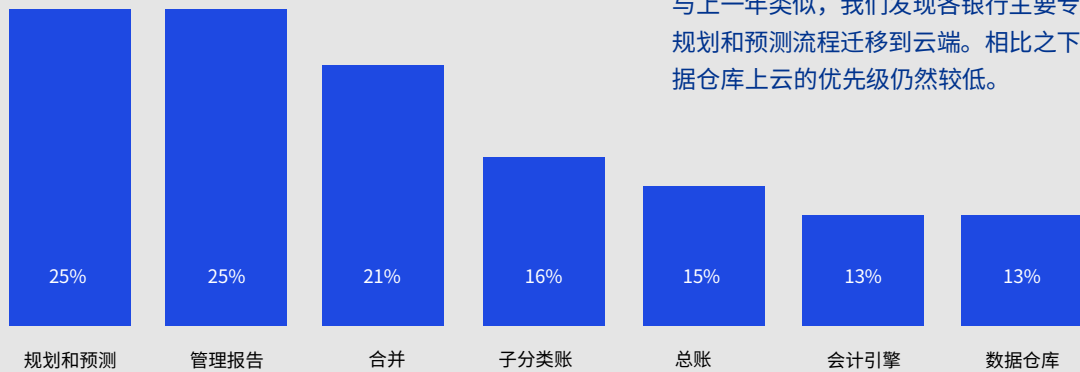
57%



私人银行

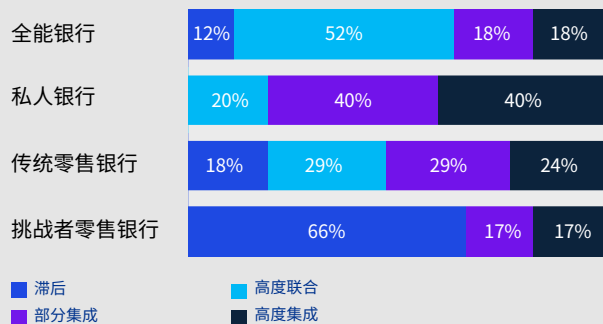
60%

各流程上云情况



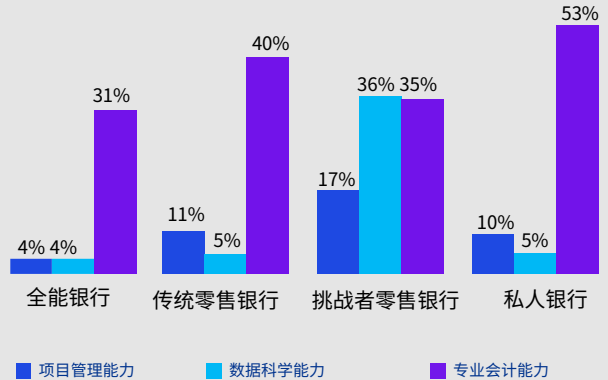
与上一年类似，我们发现各银行主要专注于将管理报告、规划和预测流程迁移到云端。相比之下，会计引擎和数据仓库上云的优先级仍然较低。

财务数据概览



在数据集成方面，我们发现在受访私人银行中，大部分（40%）已实现高度集成，剩余40%已实现部分集成。另一方面，全能银行表现出了不同的趋势——他们中52%采用了高度联合的数据架构，只有18%实现高度集成。零售银行的分布则更加均衡，大约四分之一实现了高度集成，另有四分之一实现了部分集成。然而，挑战者零售银行在这一方面却未能跟上，有67%的银行数据架构已经过时或较为分散，只有17%实现了高度集成。

财务能力



在分析各子行业的团队资质时，我们发现了显著的差异。在专业会计能力方面，私人银行处于领先地位，其具备专业会计资格的员工比例最高，达53%，其次是传统零售银行，为40%。然而，我们的数据显示，大多数银行的项目管理和数据科学能力都较为薄弱，挑战者零售银行除外。在挑战者零售银行中，36%的员工具备数据科学资质，在所有子行业中占比最高。这表明挑战者零售银行的能力构成与其他银行截然不同，这与他们比传统银行更加注重数字化能力有关。

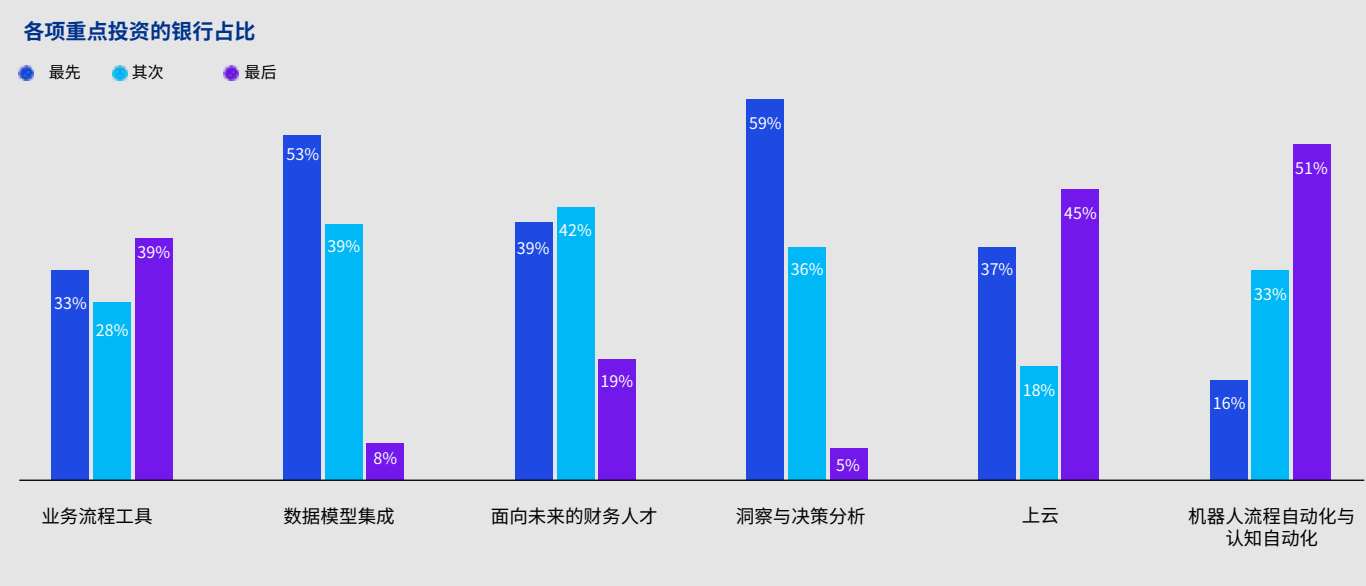
流程自动化

在调查流程自动化时，我们看到可视化和数据转换仍然是大多数银行在重要流程中聚焦的关键领域。相比之下，自然语言生成（NLG）工具和机器学习应用占比仍然较小。然而，随着银行越来越多地采用人工智能技术并扩展其自动化能力，我们预计未来五年机器学习将日益得到重视。

已经使用或预期将会使用特定技术实现关键财务活动自动化的受访银行占比

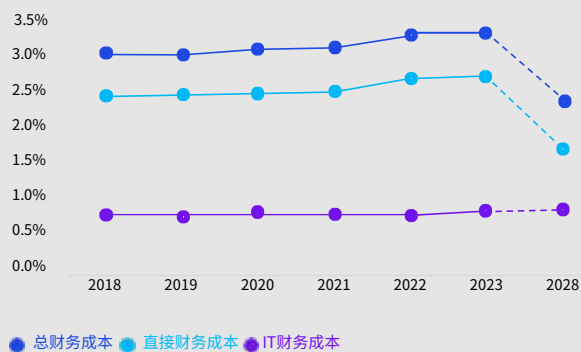
	云基础设施即服务	数据转换/ETL	数字工作流程	机器学习	自然语言生成	机器人流程自动化	可视化
产品相关会计	18%	28%	15%	11%	3%	20%	30%
非产品相关会计	18%	23%	16%	7%	2%	23%	26%
财务控制	11%	30%	33%	3%	2%	33%	30%
财务/法定报告	20%	26%	23%	3%	3%	13%	30%
监管报告	18%	34%	31%	2%	3%	18%	31%
税务会计和报告	10%	20%	20%	5%	2%	10%	18%
资产负债表和资本管理	15%	23%	11%	2%	3%	11%	21%
业务合作	11%	16%	11%	5%	2%	7%	30%
内部/管理报告	18%	30%	28%	7%	5%	8%	54%
规划、预算和预测	18%	28%	20%	8%	3%	5%	36%
财务变革	15%	15%	23%	7%	2%	16%	21%
财务系统和数据管理	21%	30%	28%	2%	3%	18%	28%

银行未来投资重点



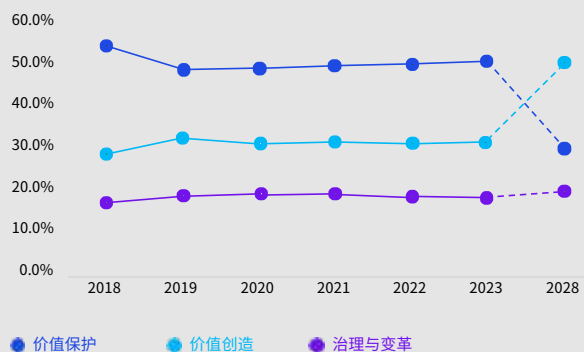
财务趋势

财务成本



多年来，平均总财务成本占总运营成本的百分比保持相对稳定，通常在2.5%至3.5%之间。然而，近年来，我们观察到总成本和直接成本都有小幅上升的趋势，主要是由于非IT相关费用的增加，如监管合规费用、咨询费用以及运营效率低下。究其原因，是由于不断变化的市场条件导致管理财务流程的复杂性日益增加。展望未来，随着越来越多的银行投资于先进的数据集成和自动化技术，我们预计此类成本将大幅下降。这些投资有望能够帮助精简财务职能，优化运营，并最终减少对手动流程的依赖，从而大幅节省成本并提高生产力。随着银行向更高效的以数据为驱动的模式过渡，他们很可能将获得更显著的规模经济。另一方面，尽管随着银行继续升级和扩大其IT基础设施以支持数字化转型工作，IT成本可能会出现小幅增长，但预计总体将保持相对稳定。虽然云技术、机器学习和人工智能的应用需要大量的前期投资，但这些技术有望能够提高长期效率，从而抵消初期增加的成本。

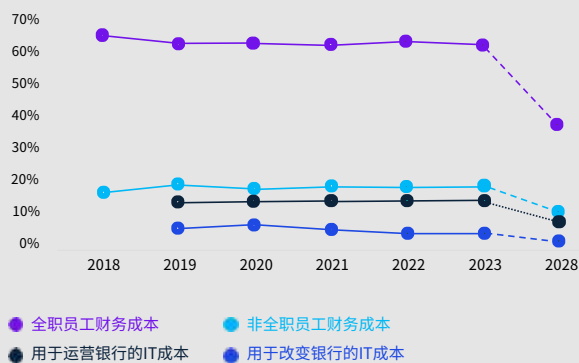
工作聚焦情况



多年来，各银行的工作重心相对一致，价值保护活动占比始终徘徊在50%左右，价值创造活动则维持在30%左右。理想情况下，此类占比应该出现反转，以反映出财务在推动商业价值方面扮演着更重要的战略角色。我们预计这一转变将在未来几年发生，因为银行会逐渐摆脱以控制为主的传统财务职能，转而打造内部价值创造职能。这一进展较为缓慢，许多银行的数据集成仍处于次优水平，使其难以充分改善价值创造工作。然而，我们也看到了一些积极发展的迹象。在过去的一年里，我们数据库所涵盖的许多银行在提高自身价值创造与价值保护活动之间的比率方面取得了显著进展。这些改进主要归功于更好的业务合作和更有效的资产负债表优化。随着各银行继续在数据集成和自动化方面进行投资，我们预计上述比率将获得进一步改善，财务职能将变得更加敏捷，更加以数据为驱动，并成为长期业务战略的重要组成部分。

财务趋势

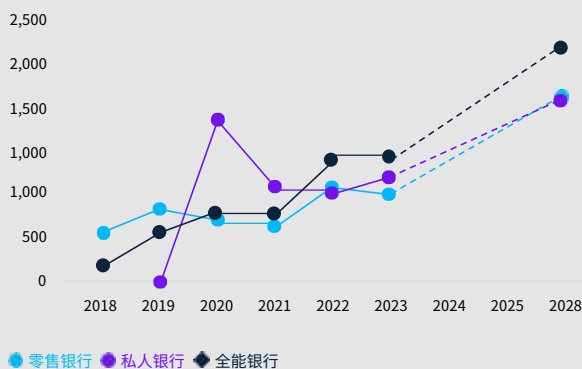
IT成本细分



在对细分成本，特别是与IT相关的支出进行分析时，我们发现各银行近年来的IT支出也保持相对一致。其中，全职员工的财务成本仍然是最大的组成部分，约占支出的65%，而非全职员工的财务成本，如专业服务费用和其他费用，约占20%。用于改变银行的IT成本最低，约为5%，这反映出对具有变革性的IT举措的支出较少。相比之下，用于运营银行（包括维护现有IT系统和基础设施）的IT成本约占15%，突出表明IT预算的很大一部分仍主要用于维持日常运营。我们预计未来几年与IT相关的支出将逐渐下降。这在很大程度上是由于银行逐渐转向对数据集成模型和现代IT基础设施进行前期投资，预计这些初始成本从长期来看将有助于提升效率并降低成本。随着银行不断增强其数字化能力并简化运营，对IT维护和支持的需求预计将出现下降，从而减少总体IT支出。

同样，由于自动化技术可减少大型财务团队的需求，全职员工成本可能也会因此降低。财务部门的许多手动和重复性任务将实现自动化，从而减少所需员工数量，尤其是低技能员工的数量。然而，余下员工的专业化程度将得到提升，能够利用数据和分析来推动战略决策的数据工程师和管理员工占比将上升。虽然上述转变可能会导致员工数量减少，但这不一定能够降低全职员工总成本，因为专业员工可能会获得更高的薪水。尽管如此，在自动化对财务职能的重塑作用下，预计全职员工总成本将出现净下降。

培训预算



2024年，我们观察到全能银行、零售银行和私人银行在培训预算差距有所收敛，目前这三个子行业的全职员工平均培训预算约为1,000美元。与过去五年相比，他们的培训预算有了大幅提升，显然各银行越来越重视技能培养和人才发展。挑战者零售银行也呈现出类似的上升趋势，尽管其平均培训预算仍低于行业均值。

展望未来，我们预计这一趋势将持续下去，业内各银行将进一步增加对员工培训的投资。这一支出的增加反映出他们越来越重视吸引和留住顶尖人才，面向未来做好财务人员方面的准备。除了发展专业技能之外，我们希望银行更多地帮助员工成为价值创造的驱动因素。这就要求他们重点考虑开展战略思维、数据分析和决策等领域的培训，以确保团队能够为业务增长和创新做出有意义的贡献。



首席价值官冉冉升起： 首席财务官一职不断演变

在银行业中，首席财务官的角色将在未来十年发生重大转变。以往，首席财务官通常负责引领创造财务成果并相应承担最终责任，随着自动化、人工智能和数据驱动决策的发展，他们的角色正在被重新定义。

随着传统的财务工作日益自动化或逐渐交由人工智能处理，财务职能越发有可能对其核心业务进行重塑，从而大幅缩小团队规模——在某些情况下，缩小幅度高达50%。

在自动化、云技术和数据分析的加持下，首席财务官将从传统的控制角色向以合规为中心的中层管理角色转移，逐渐转型成为首席价值官。新的角色将在利用人工智能进行业务洞察的环境中推动业务战略制定、业绩分析和数据集成。未来，我们预计财务领域的员工和技能也将发生重大转变，那些不愿或无法适应的人将面临被淘汰的境地。尽管从首席财务官到首席价值官的转变在部分银行已经起步，但大多数传统银行尚未行动。

云转型：剥离核心财务职责

传统上，一个机构的财务职能负责对其财务报告进行端到端管理。然而，云技术的进步已经开始使各个环节实现标准化和简单化。使用基于云的核心财务应用程序，再加上投资发展数据集成，将取代以往的核心人力工作。例如，以往通常需要员工花费几天或几周的时间并大量加班进行月结的工作，以后可近乎实时完成，从而使月结变得不足为虑。这可能会导致财务团队发生大幅重组，相关资源显著减少，并将重心转向设定会计引擎参数、检测和解决异常以及为业务决策提供支持。

财务能力转型：再次创新的必要性

随着传统会计技能淘汰加速，财务团队必须作出相应调整，不再雇佣有会计背景的员工。由于曾经构成会计师职业发展的核心工作实现了自动化，他们的职业发展轨迹可能会因此发生重大转变。通过人工编制冗长业绩和财务结果报告的时代将很快过去，取而代之的是由数据专家基于市场和产品专家直接提供的信息开发的人工智能解决方案。在深度学习计算引擎的帮助下，这些专家不仅能够解读内部数据，还能够解读外部市场信号，从而对业务战略的制定提供更多真知灼见。从本质上讲，未来的财务团队将越来越多地由能够基于数据展现令人信服的图景的战略思想家和数据专家组成，而非传统的会计师。大多数领先学术机构已经在调整课程以适应这一新的现实，从而确保不会导致培养出来的财务专业人员供过于求。



“随着银行和企业逐渐朝着由数据、人工智能和自动化驱动的未来发展，首席财务官的角色将不可避免地发生变化。”





数据集成、自动化、外包和裁员

在未来几年，我们所熟悉的传统财务组织架构也将经历重塑。出于监管合规目的，银行和大型企业必然将保留企业控制人和法人实体控制人等职务。之前向各区域首席财务官报告的法律实体控制人将直接向集团控制人报告，后者可能会整合到卓越中心的职能之中。与此同时，会计工作将完全自动化或外包。届时剩下的财务运营工作将被纳入企业整体业务服务范围。这种重组代表着对财务职能的全面重新构想，其中较为重要的是哪些职能将被取消。但合规和控制仍将是财务必须承担的必要的职能。

首席财务官的新兴职能：首席价值官

在传统首席财务官职能不断减少之际，金融机构首席价值官的兴起有望成为补充。这些领导职位在推动增长方面将越发重要，他们聚焦利用增强的数据集确保组织能够采取正确的管理行动，以便在快速发展的市场格局中保持竞争力，或者如杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）所说的，“专注于能够改善业绩的事项”。对此，市场可能更希望他们具备更深层次的数据和技术能力，尤其需要更敏锐的洞察力和更有效的沟通宣传能力——简而言之，就是需要拥有数据工程学位的业务管理人员。部分首席财务官可能将很快开始逐渐承担这种新兴角色，有别于以往的是，他们将专注于数据工程、智能预测和业务合作洞察。然而，大多数首席财务官可能无法因应这一趋势转变成为主席价值官。

整体规划和业绩监控

整体规划和业绩监控团队被定位为现代机构的神经中枢，由首席价值官领导，与战略和企业发展团队开展密切合作。该团队的出现，将标志着组织架构中权力的重大转移。他们直接向首席执行官报告，为业务战略提供支持信息，将业务部门和集团高管视为同等客户提供价值分析服务。首席价值官不会对自下而上的预算进行汇总，而是将战略规划与企业与业务部门的规划和分析相结合，在考虑各种运营要素的基础上优先关注资产负债表。首席价值官的团队将利用机器学习集中运行所有规划模型，并将这些模型分发给业务部门，以便能够直接在平台上基于模型假设与他们进行互动，从而实现连续预测。生成式人工智能和先进可视化工具的使用将有助于实现完整的业务自助服务，并通过动态仪表板和语言学习模型驱动的聊天机器人实时提供洞察信息。

首席价值官将不再需要各种电子表格，而是通过集中运行所有规划模型，使用尖端机器学习算法自上而下地预测和塑造所在银行。业务部门将不再依赖财务业务合作伙伴来解读数据，而是直接与模型交互，实时调整假设并持续进行场景规划。在此基础上，生成式人工智能和先进可视化工具则会通过动态仪表板和对话式人工智能聊天机器人为业务部门提供自助服务。去除了中间环节的决策支持能最大限度缩短从解读数据到采取管理行动之间的间隔时间。

控制

由于首席价值官团队独立于会计和控制职能之外开展所有规划和业绩分析，因此传统首席财务官在银行中的角色将相应发生转变。若首席财务官无法适应并转型为首席价值官，则其相对于首席价值官的重要性将被边缘化，但他们仍然是财务合规监督的最后堡垒。在这种情况下，他们将被视为企业的“标配”，无法帮助企业脱颖而出。

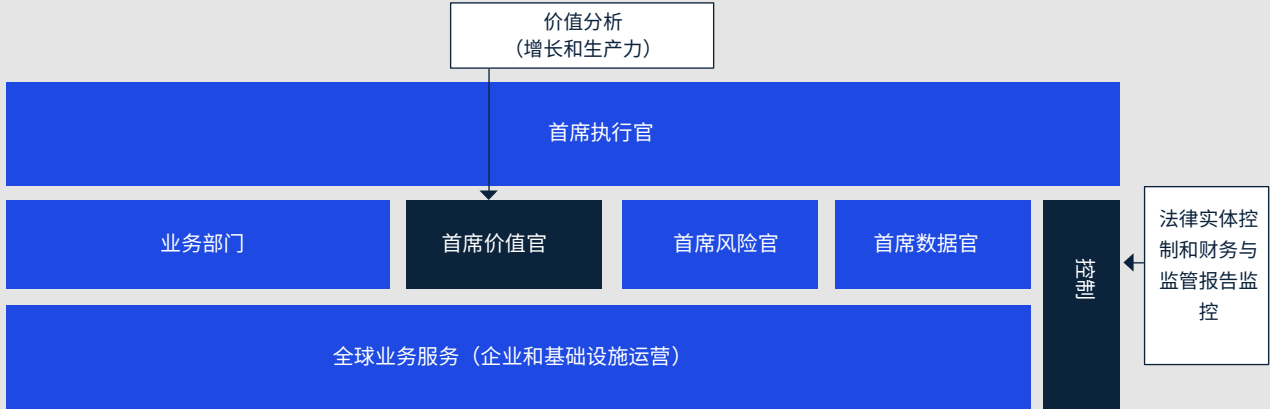
未来组织蓝图

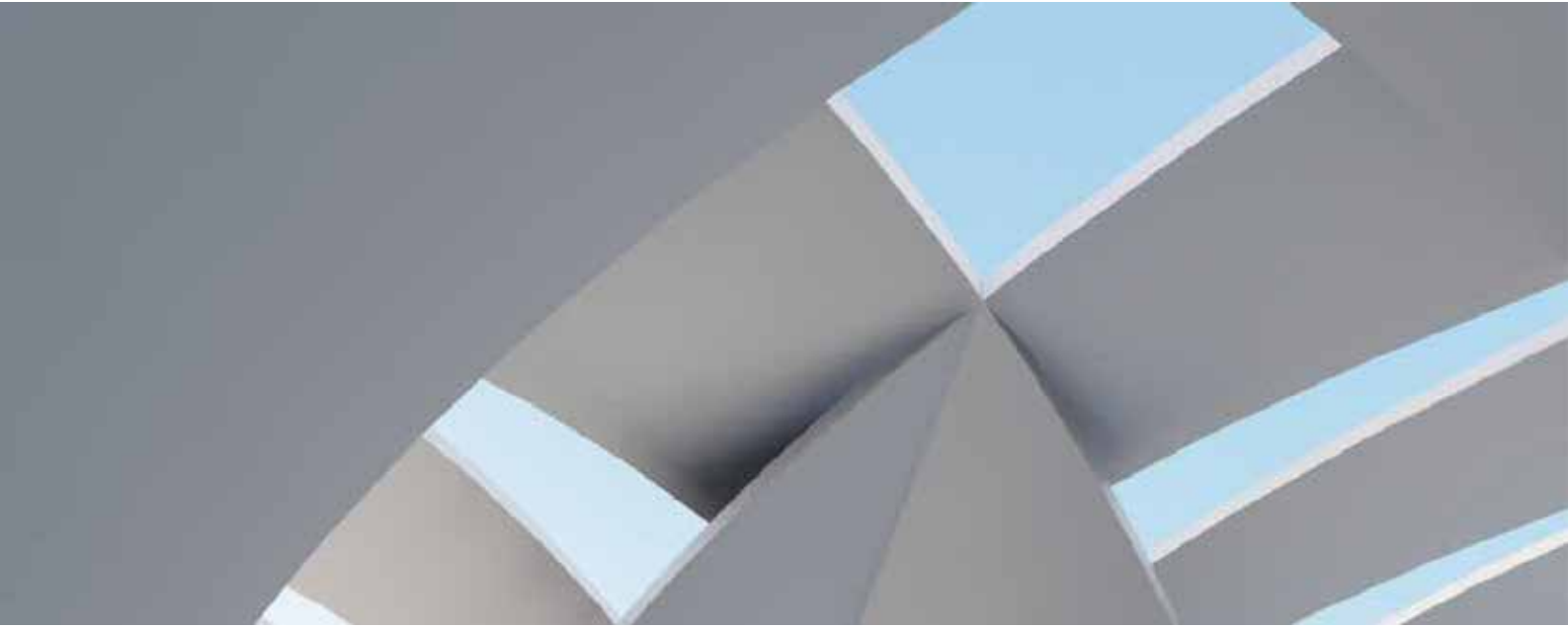
在融合了大量数据集和人工智能驱动的控制和洞察的新世界中，首席价值官团队将不再需要具备传统的财务技能。与此同时，由于财务不再涉入业绩洞察，财务业务合作伙伴也应作出相应转变。业务财务团队将呈现扁平化，围绕首席价值官提供管理行动建议，以助弥补与预测和规划的差距，并制定实现长期业务计划的战略。

部分上述变化已在全球银行业中悄然发生。例如，一家总部位于美国的大型全球系统重要性银行已将其原本的法律实体控制职能中的集团财务控制职能与业务财务职能完全分离。然而，集团财务负责人和业务财务主管仍暂时向集团首席财务官报告。



未来组织蓝图





未来属于首席价值官

随着银行和企业逐渐朝着由数据、人工智能和自动化驱动的未来发展，首席财务官的角色将不可避免地发生变化。首席价值官等专业领导角色的出现，以及在统一控制基础上进行财务监督整合，是新时代来临的标志。在这个新的时代，业绩分析和技术创新的优先级将高于传统的财务监督。在银行积极采用数据驱动洞察之际，财务专业人员也必须适应变化，以确保不会掉队。否则，在无需通过财务即可获取洞察和战略领导力的世界里，他们将变得无足轻重。

预计上述转变将不仅仅涉及架构重组，而是对银行财务职能的根本性重塑。在这一过程中，各团队将出现规模收缩，职务也将随着银行的数据和人工智能成熟度发展而发生演变。虽然传统的首席财务官角色应该不会因此变得无关紧要或完全消失，但未来首席价值官无疑将获得更大的舞台。因此，当前的首席财务官必须为未来做好准备，以把握住这一机遇。若对这种价值天平变化持抵触心里，则他们将面临被降职和易于被取代的风险。



Aris Kossoras

银行业战略对标洞察全球主管合伙人
毕马威加拿大
电邮：ariskossoras@kpmg.ca



Steve Pratley

合伙人
毕马威澳大利亚
电邮：spratley@kpmg.com.au



Irtaza Nawazish

经理
毕马威加拿大
电邮：inawazish@kpmg.ca



加强业财融合，铸就灵活的技术职能

支持敏捷技术转型对财务有何意义？

近年来，商业环境日益动荡多变。银行必须能够快速有效地应对这些变化。实现任何面向未来的转型都是确保银行顺利开展业务的基石。转用敏捷工作方式可使银行在应对内外部挑战时更游刃有余。

此举还能使银行得以通过更结构化、更明确的方式了解其交付成本和相关收益，从而促进价值创造。为此，银行应创建以结果为导向自主开展工作的高绩效团队。实施敏捷工作方式需要快节奏的迭代式项目，并注重持续改进和协作。

转用敏捷工作方式对银行的项目交付方法有着重大影响，在此过程中，其下列现有关键流程可能显得过时和低效，包括：

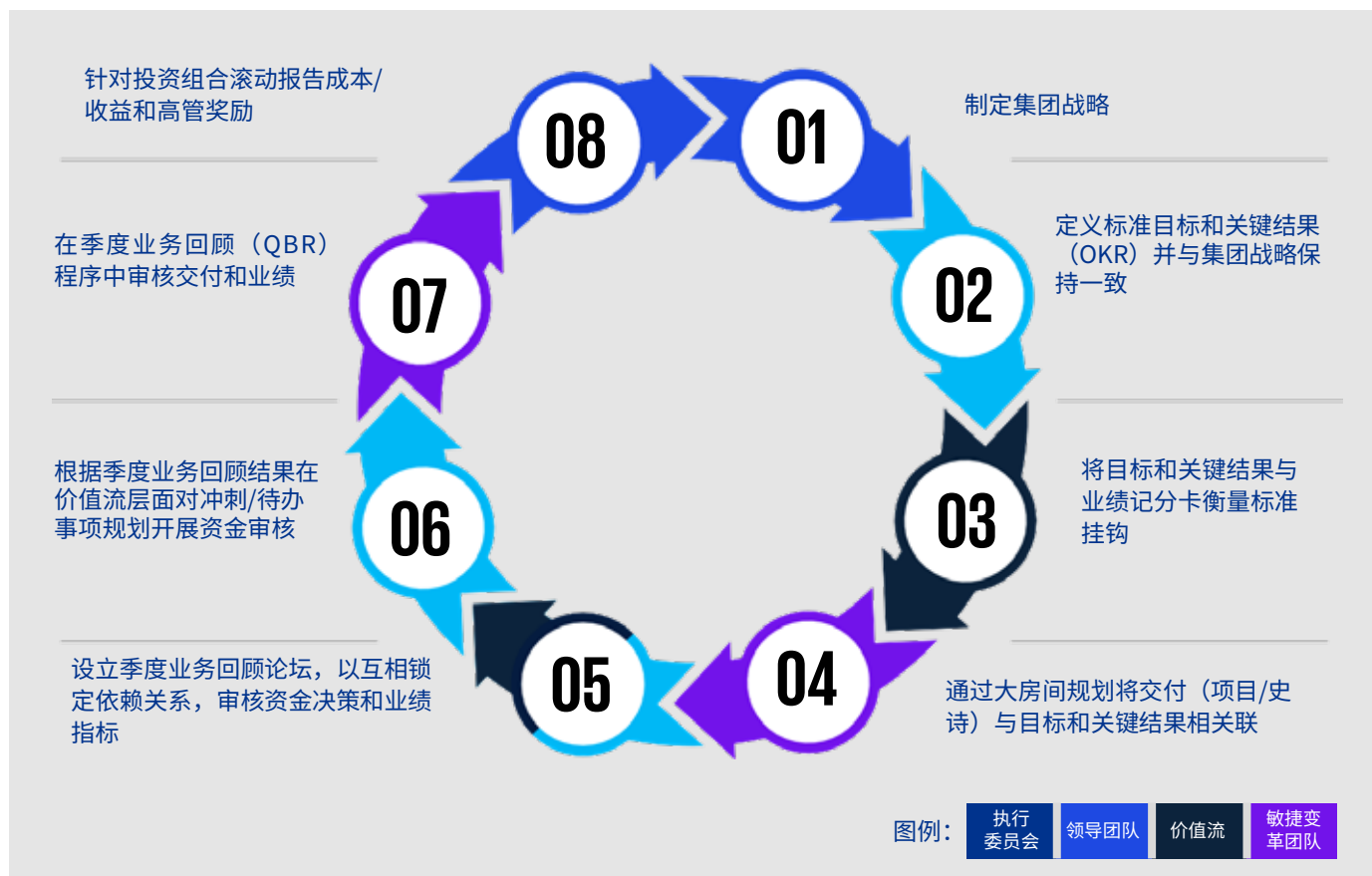
1. 项目规划、预算和预测
2. 项目会计
3. 交付管理
4. 收益跟踪和报告
5. 时间记录和资产资本化

敏捷工作方式对财务要素的影响	传统方式	财务应如何适应以提升敏捷度
项目规划、预算和预测	传统关注历史业绩的方式并不能为解决方案开发或为从增量产品/服务开发中获得见解提供必要的信息，这有碍制定前瞻性/最佳决策，也无法提供必要的证据以确定业务是否仍应沿用某项计划的最小可行产品（MVP）。	聚焦历史业绩意味着财务无法适应需要快速试错和快速收效的敏捷工作方法。 敏捷工作方法注重确保业务（如技术）能够始终为客户提供价值。 对于财务而言，这意味着需要为用户提供适当的系统、工具和洞察信息，以便根据实时准确的财务数据更快、更具前瞻性地制定决策。
项目会计	通过频繁提出紧急需求追求边际价值，无法实现最优结果。只有在最主要的两个或三个任务中聚焦最优先的项目，才可确保获得最佳价值。	敏捷工作方法鼓励在成本和价值评估的基础上定期重新优化计划排序。此举有助于改进投资决策，并确保投资能够更好地针对与总体战略有明确联系的计划。 为此，财务必须采用特定架构，在计划的成本和收益与集团的战略之间建立明确的联系，例如将战略与目标和关键成果挂钩。
衡量交付的投资回报	在传统瀑布式项目管理中，交付管理在初始阶段就进行定义，即项目交付贯穿始终，任何与预定目标和时间表不一致的变化或调整都很难实施。	敏捷工作方式通过短迭代或类似手段（通常以2-4周为周期）逐渐产生和接受交付成果，借此鼓励开发人员与最终接受和使用交付成果的人士进行频繁沟通，从而提高项目交付的效率和效果。 对于财务而言，这意味着能够利用每次交付冲刺产生的数据来了解交付成本和资产价值。
收益跟踪和报告	通过收益来深入洞察有效投资，是识别未来赢家的关键。若无法做到这一点，资金或被用于提供客户可能不再想要的服务/产品（无论是否“按时按预算”交付）。传统上，财务在交付后很少跟踪实际收益，从而使吸取经验教训用于未来项目变得不太可能。	敏捷工作方式的关键是秉承持续改进的心态，追求减少浪费和提高效率的目标。最终，流程和系统的简化将推动成本节约，并确保与投资相关的收益和成本清晰明确。 财务是跟踪和了解项目实际成本和效益的关键。
针对活动资本化规则使用数据和分析工具取代手动时间记录	传统时间记录流程主要依赖员工手动更新，这往往较为耗时且不太准确。	可以利用敏捷交付管理工具实现时间记录的自动化，从而将资源和结果联系起来。 通过交付管理工具与财务系统的集成，也实现了流程、控制和财务报表的自动化。
资产资本化	高度手动的资本化过程可能导致财务和业务部门同事花费大量额外时间进行判断。此外，时间记录不准确可能导致资本化过程失真且低效，从而导致错误的资产估值和减值。	为敏捷项目开发正确的资本化方法，可使其成本得到公平核算，从而减少年度损益影响。还可制定相应控制和会计政策，为敏捷项目的准确资本化提供支持。

采取敏捷投资和资金治理

当采用敏捷治理模式时，集团战略和交付团队之间需要协调一致，确保所有交付计划均与集团战略相关联，并具有明确、可衡量的交付收益。必须就此设置迭代审核程序，以实现计划的重新排序和团队之间资源的动态分配。

此举将使财务得以持续评估此类计划是否能在预期时间内产生符合集团战略的成果，并培养应对内外部因素的韧性和灵活性。财务是制定并负责该程序的核心，可确保使用实时数据准确衡量成本和收益。



在财务职能中以敏捷方式实现有效业绩管理的指导原则

在转用敏捷变革管理时，银行的业绩管理方法经常面临问题，因为他们以往使用的指标（如成本和利润中心指标）不再符合关注价值流和产品责任人的敏捷交付模式。与涵盖范围更广泛的变革管理框架和原则保持一致，是成功实施敏捷变革管理的关键。

敏捷变革管理的8个关键原则包括：

- | | |
|--|---|
| <p>01 以零基预算创建跨职能团队，负责定义、测试和交付价值。应长期提供此类预算。</p> <p>02 基于团队能力的资金预分配是能否实现敏捷的关键所在，因此其关注点应从按时间和预算衡量里程碑，转向衡量团队投入时间与价值交付之间的关系。</p> <p>03 资金分配从一项繁琐的年度工作，转变为在依项目类别（即基础、转型或革命性项目）而定的可接受偏差范围内进行滚动预测。</p> <p>04 定义包括预估业务价值和故事点（story point）的史诗故事，这对于定义、规划和实现业务价值至关重要。</p> | <p>05 为将要开发的解决方案定义特性（feature）。对这些特性进行分析，定义最小可行产品并预估成本。</p> <p>06 设立精益投资组合管理委员会，以跟踪经批准的史诗故事存储库，并在敏捷发布火车（Agile Release Train）获取这些史诗故事时对其（重新）进行优先级排序。</p> <p>07 将预估业务价值与已经实现的业务价值进行比较，从而持续衡量团队的可预测性和进展的速度。</p> <p>08 根据业务价值的实现情况，在阶段关口（stage-gate）进行资金发放或重新排序。</p> |
|--|---|

不实施敏捷的方法会面临什么风险？

不实施敏捷的方法可能导致落后竞争对手，财务职能的成本管理和价值创造能力较差，且无法灵活应对不断变化的市场。

继续采用传统运营模式会带来更多样的风险。

- 首先，财务报表将面临成本和资产错报的风险，这可能导致无法实现战略目标和不利审计结果，也可能因违反监管要求而导致声誉风险。
- 此外，治理模式不佳可能导致需要开展更多审计工作增加并可能发现问题，因而需要投入较高成本进行修正，同时面临罚款风险。
- 随着运营效率的下降和运营管理费用的提高，可能导致劳动力成本增加。

上述所有风险都将造成股东信心不足和市场形象受损。

因此，显然财务职能部门可以通过采用敏捷的方法，为自身打造一个更具韧性和活力的未来。财务流程未能适应敏捷交付的银行将面临更大的监管压力、声誉受损风险和 Related 投资影响，并在业务交付和发展方面落后竞争对手。



Jyotsna Goel
高级经理
毕马威英国
电邮: jyotsna.goel@kpmg.co.uk



Katie Simpson
经理
毕马威英国
电邮: katie.simpson@kpmg.co.uk

财务系统转型中如何化控制为优势

在财务系统转型中，以创新思维对控制加以考虑将使您获益并带来竞争优势。

近年来，新法规的出台、政治经济形势的变化以及云计算、自助服务和人工智能的发展吸引了许多目光。但如今，尽管许多转型计划纷纷采用新的技术，却并未与风险和控制等关键领域结合起来。这意味着负责风险和控制的¹首席财务官在这一发展变化中未能充分提出要求，不够重视相关投资，并且抱有一种合规而非竞争的心态。

这种情况似乎较为反常。对于银行而言，将精心设计的控制框架纳入转型计划可有助切实打造强有力的竞争优势。基于创新控制理念，我们已经帮助许多银行建立了具备最新技术和强大能力的可持续运营模式，使其从中获益甚多，并为满足未来需求打下基础。

为了在转型计划中真正推动实施控制并培养竞争力，必须大力转变思维，围绕收益打造一个统一、综合的控制架构。具体方式如下：

1) 参与转型——主动进行控制优先级排序

这首先要摆脱受限于监管指南和专业辞令的传统思维，以免使控制进一步受到孤立。应对业务和收益加以考虑。必须从转型伊始就将控制纳入其中，而对此至关重要是改变理念。可扩展的解决方案必须与运营模式各方面保持一致，例如端到端数据设计、技术解决方案、报告要素和人员能力，因此必须从一开始就考虑如何将控制贯穿其中。

即使是一个简单的改变，例如在用户验收测试 (UAT) 时首次对自动控制进行测试，也可以显著降低组织的总成本，因此不难想象全流程控制可以获得何等的收益。

2) 培养员工持续改进的能力

未来难以预测，因此打造能够解决所有未来问题的技术不切实际。应当培养适当的能力以推动持续改进。

在转型计划中，应首先将财务和控制方面的关键利益相关方纳入其中。借助他们的业务知识来设计控制和流程，以便在日常运营中考虑相关收益，并无缝融入技术和员工。

近期的财务趋势表明，技能和能力发展不仅应涵盖技术控制专业知识，还应实现更平衡的技能组合，包括了解业务背景、管理利益相关方、开展数据分析、探索发展前景以及具备建立组织整体协作的战略思维。将这些能力融入转型计划之中，您将能够培养出持续改进文化及前瞻思维。



3) 采用现成可用的新工具， 而非调整原有工具

这不是一个简单的工具切换过程。许多企业也曾希望我们帮忙解决系统部署后遇到的问题。基于云端的开发，促使在软件即服务的架构中，实现一定程度的标准化变得尤为重要。因此，过度定制化变得不再可行，这就要求我们摆脱传统观念，以避免因复杂的插件、隐藏的逻辑，以及关键人员的权衡利弊和工作变动所带来的风险。

当今的智能系统内置了强大的控制功能、工作流程、管理信息系统仪表盘、报告功能、人工智能和机器学习功能。经验表明，我们应当采用现成可用的工具，而非通过调整原有工具逐步适应。

为了理解新技术的潜力，应该全面演示其所有功能。通过展示实际用例和行业最佳实践，可以帮助推动技术成功落地。还应基于上述知识严格评估端到端的流程和控制，以去除不必要的活动并释放资源。

最后，您应当对此抱有信心，因为已经存在成功案例。

虽然转型艰难，但胜算很大。在过去的十年里，我们与许多银行开展了合作，帮助他们通过真正融入新的工作方式和创新技术实现显著的收益，包括达到40-50%的控制自动化水平、缩短工作日的服务暂停时间、培养聚焦重要事项的能力，以及获取可信数据等。



Christopher Checkley

合伙人
毕马威英国
电邮：christopher.checkley@kpmg.co.uk



Maurice Lips

合伙人
毕马威英国
电邮：maurice.lips@kpmg.co.uk



Carol Chung

高级经理
毕马威英国
电邮：carol.chung@kpmg.co.uk



为了在转型计划中真正推动实施控制并培养竞争力，必须大力转变思维，围绕收益打造一个统一、综合的控制架构。





人力资源(BHRB)



Alejandro Modarelli

合伙人

毕马威英国

电邮: alejandro.modarelli@kpmg.co.uk



Patrick Kay

高级经理

毕马威英国

电邮: Patrick.Kay@kpmg.co.uk

您是否已经准备好迎接新一代员工？

当今世界正飞速发展。拥抱颠覆性变革对于挖掘价值、推动盈利和加速增长至关重要。人力资源在这其中发挥着举足轻重的作用。在人工智能时代，寻求转型并激励和培养人才，对于企业应对纷繁复杂的市场变化不可或缺。

与此同时，随着远程办公模式和混合办公模式的兴起（受数字技术推动，并在新冠肺炎疫情期间加速发展），如今员工也希望能在平衡工作与生活方面获得更大的灵活性。他们把自身福祉放在首位，经常会抵制“数字过载”问题。许多人准备通过跳槽，以更好地平衡工作与生活。来自全球各地的受访员工中，40%表示正考虑今年离职。²

对于银行而言，这些趋势正构成紧迫的挑战。为了保持竞争力，他们必须同时：

- 留住顶尖人才（71%的首席执行官将此视为一项关键挑战）²
- 保持员工的敬业度和积极性，以遏制“悄然辞职”趋势
- 提高员工的生产力，以最高成本效益实现业务目标

拥抱下一代技术，以获得所需的成果

令人欣慰的是，先进技术在推动上述变革的同时，也为人力资源职能部门创造了令人振奋的机遇。采用生成式人工智能、机器学习和自然语言处理等技术，能够赋予人力资源职能部门新的能力，以实现所需的业务成果。

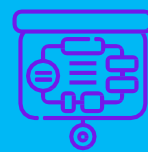


生成式人工智能不仅仅是一个广为谈论的热点，也带来了一次巨大的变革。在各机构努力顺应数字革命大潮之时，人力资源也走到了转型的十字路口，必须重新思考以后的工作内容、为员工赋能并创造可持续的价值。”¹

Mo Bari，人力资源智享拓能总监，毕马威英国

此举使得人力资源职能部门能够帮助企业应对员工不断变化的期望，包括提供最佳的员工体验，从而增强他们的敬业度。这将最终转化为更优质的客户服务，进而为业务创造更好的业绩。

这些先进的技术已经为具备卓越人力资源职能部门的机构所用，我们称此类机构为“探路者”。他们正快速采用新技术，重新思考自身向业务部门提供的服务，并在此过程中探索人力资源转型新浪潮。他们采取的措施包括：



60%

的人力资源主管预计将在未来两到三年内以人工智能为驱动来改变自身运营模式

¹ 《Remodeling the HR Operating Model using Gen AI》

² 《The Future of HR: from flux to flow》，毕马威英国

把体验与福祉放在首位

由于员工日益重视自己的个人福祉，各“探路者”机构纷纷利用现代技术创造高效的环境，以便能够重点考虑员工体验并专注业务战略。数字工作流程工具可为员工提供一个统一的门户网站，使他们无论身处何地，都能轻松地参与业务并妥善完成自己的工作。

当前，“探路者”机构的人力资源职能部门正通过技术投资，积极衡量和塑造体验。例如，利用倾听互动工具掌握员工心理状态，并了解需要采取哪些行动以提高员工的敬业度和积极性。此外，他们还使用自然语言处理来有效地分析员工反馈或调查结果，并了解整体员工心态。因此，可以利用现代技术，根据员工主要关注的问题更好地打造符合他们需求的体验。



应尽可能创造更多渠道，使所有员工能够互动、参与和联系。³

David McCormack
副首席人力资源官
爱尔兰联合银行

推进生产力发展

领先的人力资源职能部门正利用生成式人工智能来处理重复和耗时的的工作，以提高自身的生产力。例如，可以使用大型语言模型起草高质量的职位描述，也可以使用其他人工智能工具对简历进行筛选，以确定最佳候选人。这些技术能够帮助人力资源专业人员将更多时间投入到需要人际互动的任务之中，使其得以专注为企业创造更多战略价值。依然以招聘为例，这一过程效率的提高，使人才招聘合作伙伴能够识别和留住具有关键技能的顶尖人才。这也促成了员工服务的转变，对人力资源三支柱模式产生了影响，使得员工可以通过统一的门户，而非多个不同的渠道，与人力资源职能部门进行互动。

打造数据驱动的洞察力，为员工队伍建设提供指引

人工智能和生成式人工智能的兴起，使机构管理和塑造员工队伍的方式发生了巨大的变化。为了紧跟上述趋势，“探路者”机构部署采用了先进的数据和分析技术，以更好地持续了解自身的状况和组织技能。人工智能可用于创建涵盖机构现有技能的数据视图，为劳动力战略规划提供支持，以确保机构对所需技能进行了投资。

为了助力实现此类前瞻性劳动力规划，机构也可利用先进的分析技术，根据业绩和历史数据对员工流失开展预测，以便人力资源专业人员能够设计和寻求有效的干预措施。

为此，机构都纷纷部署先进技术以推动技能发展。

例如，在人工智能的帮助下，导师可以为员工提供个性化的学习发展建议，指导和加速他们的职业发展，从而巩固雇佣双方之间的关系。



对于希望能够驾驭复杂的现代商业格局的机构而言，将员工队伍的技能放在首位不仅仅是一种发展趋势，还是一项战略任务。⁴

Danny Seto
董事总经理
人力资本咨询服务
毕马威美国

结语

在人工智能和生成式人工智能加速推动社会和职场变革之际，人力资源职能部门不能无动于衷。这些工具将有助于改善工作方式，并促进企业生产力提高。与“探路者”机构一样，人力资源职能部门必须制定深谋远虑的战略，调整自身工作方式，并拥抱先进技术。

对于追求卓越的人力资源职能部门，把握机会以创新方式利用人工智能，才能确保从人工智能中充分获利。

毕马威具有帮助金融服务领域的人力资源职能部门充分利用人工智能应对战略挑战的丰富经验。我们正不断与客户开展合作，帮助他们加深对人工智能的认知和理解。

³ 《The Future of HR: from flux to flow》，毕马威英国

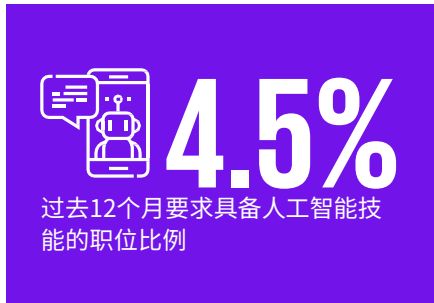
⁴ 《The Rise of Skills-based Talent Strategies》

人工智能对员工队伍的影响

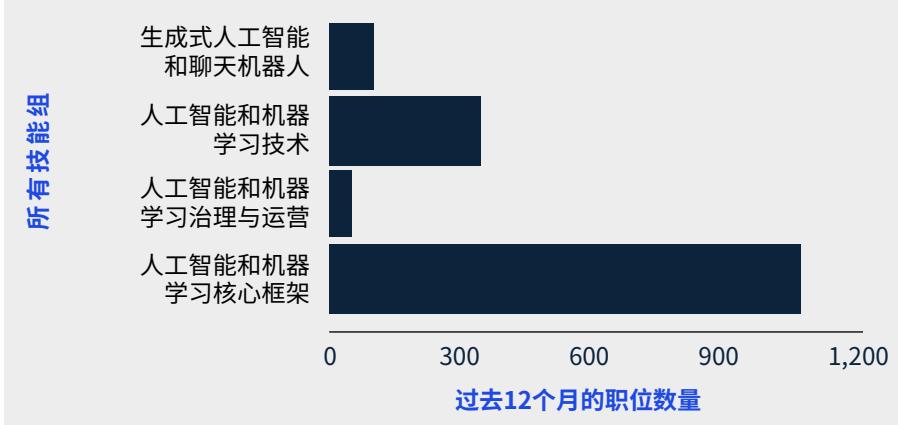
如上所述，金融服务机构的人力资源职能部门正寻找新的方法对人工智能加以利用，以帮助自身组织促成重大变革。下文分析了人工智能对零售银行业的影响，及其如何在更大范围内左右人力资源态势。

对零售银行业的影响

零售银行业对人工智能技能的需求显著增长：



过去12个月要求具备人工智能技能的职位概况



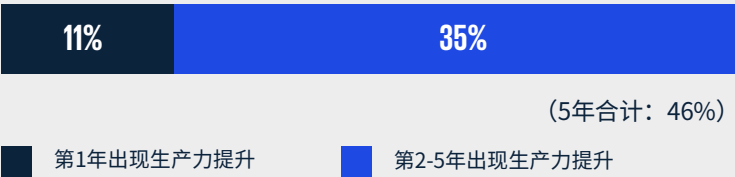
与其他行业相比，零售银行业在采用人工智能方面秉持更加谨慎的态度。在全面采用人工智能辅助决策之前，他们大力加强数据、基础设施和风险管理等基本要素。由于大量客户数据面临着风险和监管不确定性，因此零售银行选择基于个案实施人工智能，并制定了许多保护措施。到目前为止，诸如“服务助理”等主要用例已被证明效果颇佳。

但在部分情况下，许多零售银行仍受制于现有的IT系统以及分散在不同产品和服务之中的数据，这使其难以获得有效部署人工智能所需的高质量集成数据。

零售银行致力于建立行为合规文化，因此更倾向于规避风险。在应用人工智能等新技术方面，与更具灵活性且秉持“自动化优先”理念的挑战者银行相比，零售银行对从中获益的认知速度较慢。

领先的人力资源职能部门正通过大力加强业务合作，将人工智能进一步融入自身业务。人工智能可减少招聘过程中搜索和选择候选人等工作，在员工入职期间更好地传达信息，利用人才平台促进员工流动，主动分发战略学习内容，以及通过更灵活的方式来倾听员工的意见和想法，从而减少人力资源工作时间。

对起控制作用的人力资源职能的影响



由于人工智能正促使机构寻求转型，人力资源和其他控制职能也必须相应行动起来。人工智能在带来特有风险的同时，也促成了一套不断发展的全新监管法规。随着人工智能治理能力不断增强以满足相关需求，我们或许将看到部分控制领域出现显著发展，例如人力资源领域。更广泛地来看，随着操作任务的自动化，我们也可能看到员工越来越多地扮演起“审批者/验证者”的角色，并对需经检查和审批的由生成式人工智能产生的更多样化结果负责。

在人力资源职能部门转用生成式人工智能的过程中，转型和业务流程设计技能蔚为重要。人力资源专业人员还需要提高他们与人工智能相关的核心技能，以识别“幻觉”问题（一种大语言模型进行内容创造的固有信息），有时会导致产生虚假信息），并在不同情形下通过提示工程提取、总结和比较政策、法规和法律文件。所有这些都要求他们必须非常注重细节。

人力资源职能部门将越来越需要提高其员工在数据架构、数据质量和数据概念方面的技能，以便对在数据驱动下自动生成的内容和建议的真实性做出适当判断。这也将使他们能够针对存储和处理敏感客户数据提供适当建议。

为变革做铺垫

那么，金融服务机构应如何为这一变革制定计划？毫无疑问，人工智能，尤其是生成式人工智能，将持续推动所有机构优化其工作方式。这将有助于机构提高生产力，并腾出时间投入价值更高的活动，从而推动增长并改善员工体验。



希望为中期增长做好准备的领导者应增加新技能发展投资，而非裁员。⁵

Mel Newton
人才事务和变革管理合伙人
毕马威英国

在意识到人工智能的好处，并利用其提高生产力后，金融服务机构通常可以考虑采取以下四种措施：

- 在各职务的工作范围内将节省的时间再次投入高价值任务
- 将人才重新部署到需求和增长较高的业务领域
- 维持各职务原有的结构和控制（但生产力的提高缓解了时间压力）
- 裁撤大多数任务可以由人工智能完成的职务，从而实现短期成本节约

节省成本并为通过重大转型减少开支做好准备，这对面临成本挑战的机构而言极为有益，但仅仅注重削减成本可能属于短视行为。相反，为了实现长期利益，机构应该着重提升员工技能及培养新技能。

总而言之，正经历重大变革的金融服务机构应该评估当前和未来的技能需求，并重点聚焦人员培训，而非一味争夺稀缺的人工智能人才。机构的劳动力规划应与人工智能的应用速度保持一致，以改善客户服务，寻求创新，或应对自然减员。

在毕马威的协助下，许多金融服务机构已经从人力资源等特定职能角度，了解人工智能对其业务的影响。尽管机构的情况各不相同，但都应该遵循一些关键原则和方法，以便从不断发展的复杂技术中获得最大收益。

毕马威近期与人力资源相关的出版物



技能导向型人才战略的五大优势



数据驱动的人才分析：塑造高效团队



人力资源的未来：从波动到流畅



下一代人力资源



Alejandro Modarelli
合伙人
毕马威英国
电邮：
alejandro.modarelli@kpmg.co.uk



Patrick Kay
高级经理
毕马威英国
电邮：Patrick.Kay@kpmg.co.uk



Jennifer Worrall
经理
毕马威英国
电邮：
jennifer.worrall@kpmg.co.uk

⁵ 《Financial & Professional Services: The Future of AI & the Workforce》（由伦敦金融城和毕马威英国合著）



风险合规(BRFB)



Arvind Sarin

合伙人
毕马威德国
电邮: arvindsarin@kpmg.com



Albrecht Budke

总监
毕马威德国
电邮: abudke@kpmg.com

洞察：2023/2024年风险合规领域对标分析

与首席财务官非常相似，首席风险官正面临着一个充满挑战的局面，这些挑战源于最近的市场变化，自动化和人工智能等技术的发展，以及监管机构对特定问题的持续关注。首席风险官必须能够驾驭此类挑战，并转变自身职能，为应对未来需求做好准备。



风险与合规职能部门的成本构成中，包含了高昂的人力成本和对变革举措的大量投资。此类财务投入对于打造并维持高效稳健的风险管理与合规系统，以动态应对不断变化的财务形势和监管要求，具有至关重要的作用。

面向首席风险官的对标分析信息

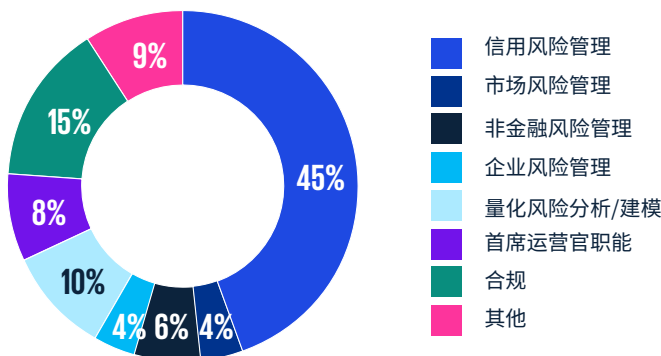
2023/2024年风险与合规对标分析的结果已在受访银行的首席风险官中得到了深入讨论。详细的分析结果使他们能够确定在那些具体领域根据自身情况展开进一步讨论和必要分析。

全职员工分布是一个重要的运营数字，反映了银行单个职能的效率。为此，风险与合规对标分析通过标准职能模型，对风险与合规主要子职能部门全职员工人数进行了综合对比。下图举例说明了被分析银行的风险与合规职能部门中全职员工的典型分布。

为了帮助首席风险官了解其面临的独特挑战，并通过与同行和行业整体对比确定必要的转型领域，毕马威专门制定了针对风险与合规职能部门的对标方法。该方法以深入研究员工人数、全职员工分布和成本结构作为其综合评估的核心。此外，它还能对与首席风险官高度相关的重点领域进行探索，包括新兴趋势和当前发展等，以确保首席风险官能够驾驭不断变化的风险格局。

对标分析基于全球130多家采用不同商业模式的银行的信息和数据。中等规模的欧洲银行在接受调查的银行中占比最大。

全职员工分布



资料来源：《Risk & Compliance Benchmark Analysis 2023 & 2024》

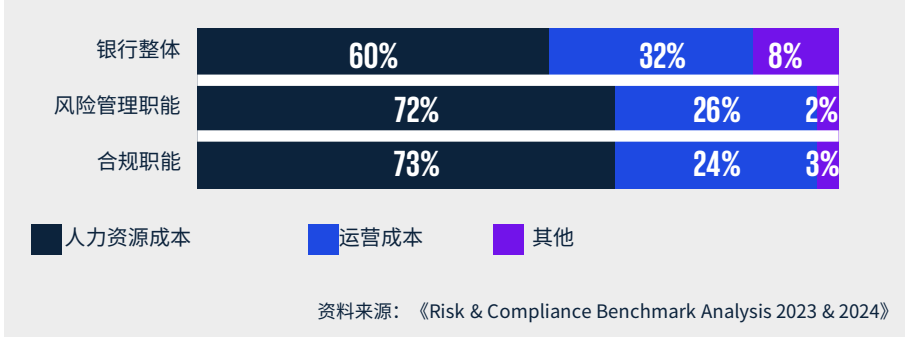
在纳入对标分析的银行当中，信用风险管理职能的全职员工最多。这凸显出信用风险管理在银行业务中占据着关键地位，很大一部分资源被专门用于评估、管理和化解信用风险。该职能部门全职员工分布的集中度与银行的业务模式密切相关，尤其是开展了大量贷款相关活动的银行。

除了信用风险管理职能部门外，还有大量全职员工分布在其他关键职能部门，如风险量化分析和建模以及首席运营官职能。这些领域的全职员工人数虽然不及信用风险职能部门，但在综合风险管理和运营效率方面也发挥着关键作用。

与其他风险职能部门相比，企业风险管理、市场风险管理和非金融风险管理职能部门的全职员工比例通常较低。这些职能部门的全职员工分布可能会因银行的业务设置而存在很大差异，包括是否存在交易账簿等，这将影响对市场风险管理资源的需求。

合规职能是银行第二道防线的组成部分，也具有较大的全职员工占比。需要注意的是，尽管合规职能部门的一些活动由首席风险官监督，但其他活动可能会被单独管理，这反映了合规活动的多样性。在后续几年里，在监管要求和成本压力上升的双重作用下，我们预计上述分布将随着非金融风险的增加（由监管要求导致）而改变，而由于人工智能应用的加强，信用风险管理相关的全职员工占比可能出现下降。

各类型成本占比（银行整体与风险合规职能对比）



对成本结构加以考虑

在对风险职能部门的全职员工资源进行有效评估时，必须考虑成本结构这一关键组成部分。

风险管理职能与合规职能在人员成本和运营成本的相对比例上呈现出高度相似性。这种相似性凸显出这些职能都需要依赖熟练的人员来有效地管理和缓释风险，并确保遵守监管要求。

可以看出，风险与合规职能部门的人员成本都超出机构整体水平。显然他们都属于人力资本密集型职能，要求具备专业的技能和知识，因而往往需要付出较高的工资。人力成本不仅反映在工资上，还反映在帮助员工了解最新监管变化和风险管理技术所需的培训和培养上。

这些职能部门的大部分成本（约80-90%）用于运营银行类的活动，包括持续开展风险管理和合规所需的日常运营活动。

这些活动构成了此类职能的基石，确保了业务的稳定性，以及对风险态势和合规要求的持续监督。

尽管运营成本极为重要，但银行预算中有一大部分（高达20%）被用于风险与合规变革议程。在监管要求实施多年以后，目前此类投资不仅有助于遵守新的法律法规，也特别有助于改善和提高风险管理效率。超过三分之二的银行计划对提高风险管理效率进行投资。这种转型投资要取得成功，通常必须精简架构和治理、实现流程自动化并降低IT成本。

总而言之，风险与合规职能部门的成本构成中，包含了高昂的人力成本和对变革举措的大量投资。此类财务投入对于打造并维持高效稳健的风险管理与合规系统，以动态应对不断变化的财务形势和监管要求，具有至关重要的作用。⁶

⁶有关该主题的更多详细信息，请参阅《风险管理中的成本转型》白皮书

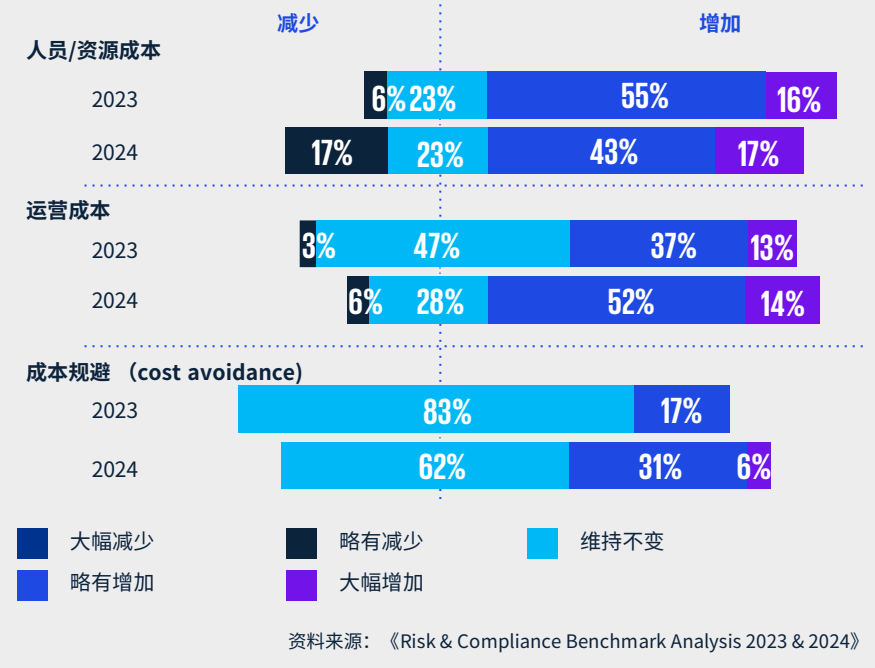
对风险与合规职能的投资计划

除了提高成本效率这个银行业总体目标（也是风险与合规职能部门的目标）之外，大多数银行都制定了明确的计划，以继续对风险与合规职能部门的员工和运营进行投资。这种战略投资对于保持高标准实现有效风险管理和监管合规，以及对于适应不断变化的市场需求和技术进步，都至关重要。

在进行风险与合规对标分析的银行中，超过一半的银行2024年的人力和运营成本有所增加，许多银行预计明年将进一步增加。这一趋势在面临复杂风险环境和严格合规要求的大型银行中尤为明显。预期人力和运营成本上升可能是由以下因素共同导致：

- **监管要求：**为了遵守现行法规和新兴法规，机构需要持续投入大量资源，包括解读和实施这些法规的人员，以及对风险与合规系统进行整合和维护。
- **技术投资：**随着数字化转型的提速，银行不断追加先进技术投资，以增强其风险管理及合规职能。这些技术包括数据分析、机器学习和自动化工具等，虽然初期成本高昂，但对提升长期效率和效果极为重要。

对风险合规职能的投资计划



- **市场快速变化：**面对全球市场的动态发展（例如利率或股票市场大幅波动，流动性减少等），银行需要对风险与合规职能进行持续调整和投资，以有效把控新兴风险与合规问题。

在应对此类挑战时，既能谨慎投资又能有效管理成本显得更为必要。此外，银行不仅应关注直接成本控制，还应有助于确保风险与合规职能长期效用的领域进行投资。这一战略平衡措施需经仔细规划，进行投资排序，并对内外部环境进行持续评估。

风险职能职级变化——人工智能和自动化改变了典型的职级结构？

对不同银行的对标分析显示，风险职能内部员工职级分布呈现相同的金字塔结构。这种金字塔分层结构因各银行的具体情况而异，继而影响组织架构和职级分布。

我们的观察结果表明，管理职级员工（如董事总经理和董事）与较低职级员工（包括副总裁和分析师）的比例约为1:11。这一比例突出表明，风险职能部门中高级管理人员数量与较低级别员工数量存在显著差距。

顾问和分析师的分布因各风险职能部门的具体业务而异。例如，在信用风险管理领域，如信用后台和信用分析，通常顾问和分析师占比较高。相比而言，在企业风险管理和建模等职能部门，副总裁和总监的比例往往更高。这种差异凸显了根据各领域具体需求和业务调整风险职能部门架构的重要性。

针对不同风险领域维持适当的风险职能部门架构，对其业务的成功执行至关重要。一个平衡性较好的职级结构可有助于确保各风险领域均配备了适当的员工，以有效地管理和缓释风险。具体而言，分析表明首席风险官通常与大约五名员工形成直接报告关系。这种直接报告关系使首席风险官能够对机构整体的风险管理活动进行密切监督和协调。



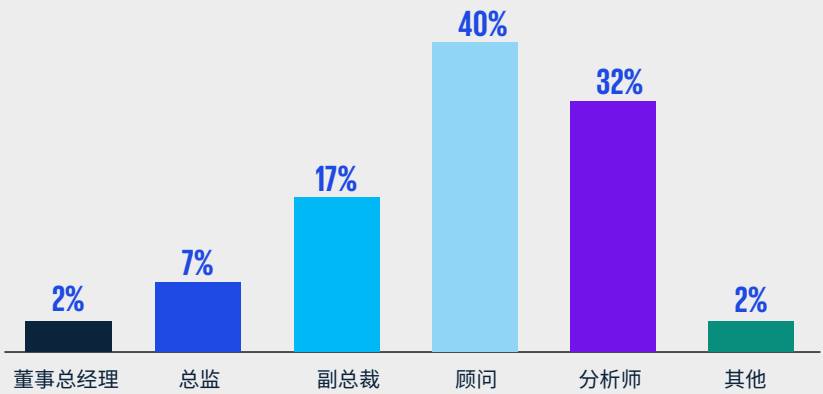
为此，有必要考虑流程自动化的新发展趋势，并在风险职能部门中引入人工智能。自动化和人工智能正在改变风险管理的方式，为简化流程、提高准确性和减少手动工作创造了可能。

例如，人工智能驱动的分析可以更深入洞察风险特征和趋势，从而助力制定更明智的决策。通过利用自动化工具处理日常任务，风险管理专业人员就能够聚焦更具战略意义的活动。

将自动化和人工智能引入风险职能部门，也会对金字塔型职级结构造成影响。随着日常任务的自动化，对分析师等初级员工的需求将出现下降，而对副总裁等专门处理特定风险和应用人工智能的员工的需求将有所增加。这种转变凸显了在风险职能内部持续培养技能的重要性。

因此，我们预计管理层员工和非管理层员工的比例将从1:11至少降至1:9，这主要受顾问和/或分析师比例降低20%影响。这种转变将要求风险职能部门的管理层必须大力培养员工技能，招聘新的专家并提供适当的工作环境。

职级分布



资料来源：《Risk & Compliance Benchmark Analysis 2023 & 2024》

应对非金融风险——一个不断演变的风险管理领域

在监管要求、机构再调整和效率因素的推动下，非金融风险职能正经历着不断的演变。各非金融风险职能部门受自身成熟度和风险态势变化影响，其全职员工数量呈现差异，这为上述演变提供了注脚。

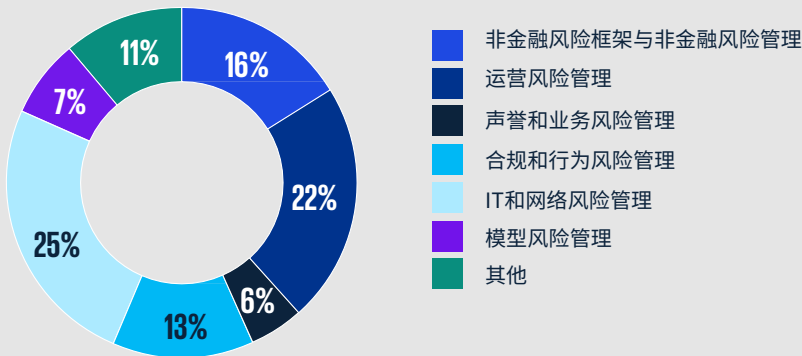
运营风险职能部门作为设立时间最长的非金融风险职能部门之一，在过去几年中已经建立起了完善的员工队伍。而非金融风险框架和非金融风险管理职能也已发展成熟，在整体风险管理框架中起着基础作用。然而，随着IT和网络风险职能以及合规和行为风险职能等新的非金融风险职能的重要性日益上升，一个重大的转变正悄然发生。在受访银行中，此类职能的全职员工已经大幅增加，这表明这些职能在应对新兴且日益复杂的风险方面，具有越来越重要的意义。

IT和网络风险以及合规和行为风险日益显现，凸显出银行面临的风险态势正不断演进。随着数字化转型的加速和监管审查的加强，上述职能对于保障银行业务的完整性和韧性变得尤为关键。大多数受访银行今年已经或计划来年增加此类领域的全职员工，以积极应对不断变化的挑战。

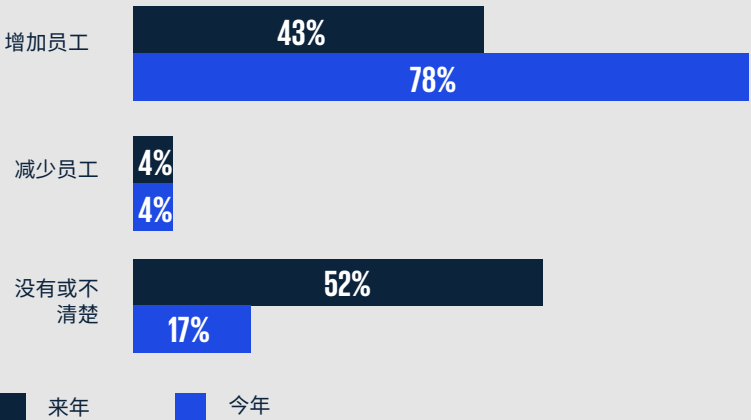
在非金融风险职能部门内部，这种发展变化不仅是对监管要求的回应，也是为了提高机构效率和韧性的战略举措。通过在这些关键领域进行投资，银行将能够更好地应对当今复杂的风险环境。

例如，IT和网络风险备受瞩目，使防范网络威胁和大力确保信息安全显得非常必要。同时，对合规与行为风险的重视，也符合日益增长的监管期望，以及培养道德行为和合规文化的要求。

各类非金融风险的员工分布



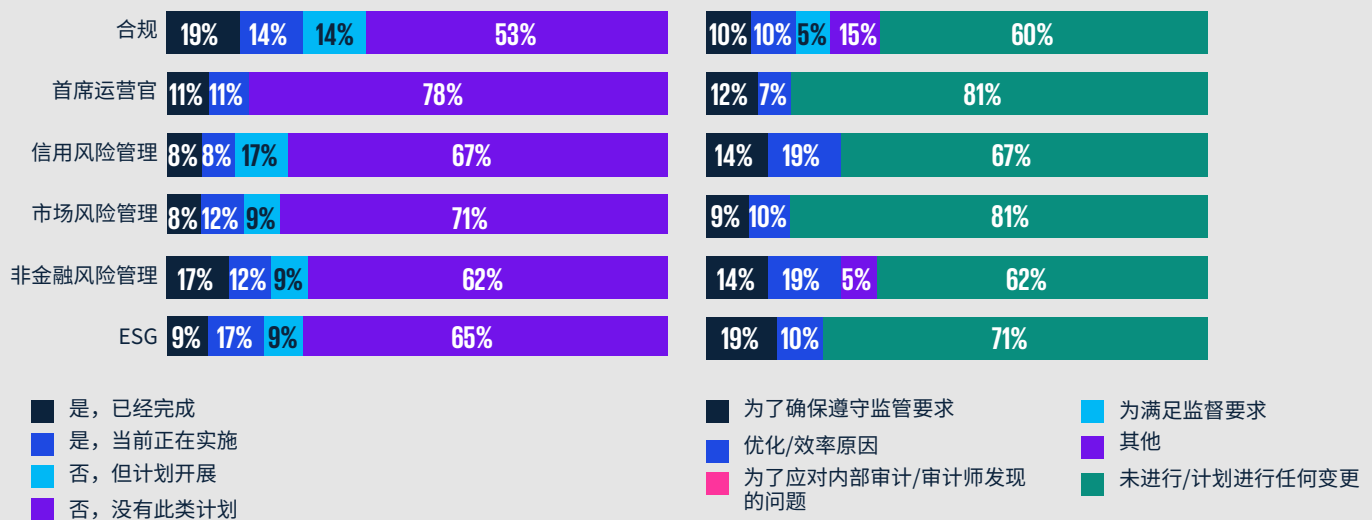
针对非金融风险的员工配备计划



资料来源：《Risk & Compliance Benchmark Analysis 2023 & 2024》

过去一年组织架构是否发生了变化？

这些变化的原因是什么？



资料来源：《Risk & Compliance Benchmark Analysis 2023 & 2024》

总之，对于每家银行而言，进一步发展非金融风险管理职能是防范新兴风险的当务之急。通过不断调整和重塑风险管理策略，银行可以确保其非金融风险管理职能在管理非金融风险方面保持敏捷、高效。这种积极主动的做法，不仅能够提高银行的风险管理能力，还能够使其更好地总体抵御不断变化的风险环境。

建立有效的模型验证职能已提上议程多年。今后应如何提高效率？

近年来，通过各种监管制度要求对风险模型进行验证一直是监管机构关注的重点。这促使大多数银行设立了强大的模型验证职能部门，并根据自身的复杂程度和架构制定了此类部门的组织设置。

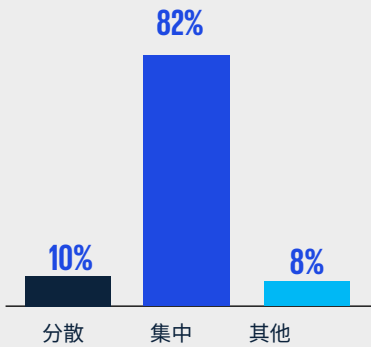
尤其是中大型银行，他们已经设立了集中的模型验证职能部门，这些部门定义了验证标准，但相关验证的实施可能会因组织设置的不同而存在差异。

确保模型验证职能部门的独立性是一大关键，70%以上的银行通过C-1或C-2层级职能分离实现这一点。只有少数几家银行通过较低组织层级确保上述独立性。就全职员工而言，模型验证职能部门的规模与执行建模活动的全职员工数量密切相关。观察发现，每名模型开发人员通常配备0.4到0.6名模型验证人员，具体比率取决于所使用的模型的复杂性和标准模型的使用等因素。



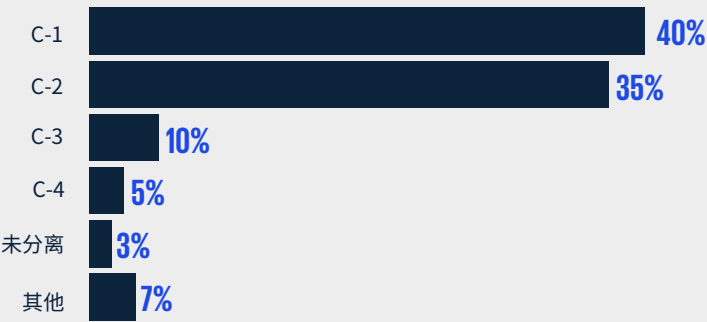
通过不断调整和重塑风险管理策略，银行可以确保其非金融风险管理职能在管理各类非金融风险时保持敏捷、高效。

模型验证的组织形式



资料来源：《Risk & Compliance Benchmark Analysis 2023 & 2024》

模型开发和模型验证的职能分离方式



资料来源：《Risk & Compliance Benchmark Analysis 2023 & 2024》

50%

模型验证全职员工与模型开发
全职员工数量之比

资料来源：《Risk & Compliance
Benchmark Analysis 2023 & 2024》

银行在建立此类模型验证职能方面已经投入了大量资金，现在正将重点转向优化模型验证流程的效率。他们关注的领域之一，是将部分验证活动进行外包的可能性。外包在市场上已经取得了不同程度的成功，部分银行表示在成本节约和效率提升方面已经取得了积极的成果，还有部分银行则在质量控制和监管合规方面面临挑战。

外包可以提供多种好处，包括获得专业知识、提高扩展能力以及将内部资源集中于更具战略性的活动的的能力。然而，也必须对外包进行谨慎管理，以确保外包验证遵循与内部验证相同的严格性和独立性标准。成功地将模型验证职能外包的银行，通常拥有强大的治理框架，以监督外包活动的质量和合规性。

除外包外，各银行也在探索通过其他策略提高其模型验证职能的效率。其中包括采用自动化和人工智能等先进技术。自动化可有助简化日常验证任务，减少手动工作，从而使模型验证人员能够专注从事更复杂和更具战略意义的验证工作。人工智能工具可以提供高级分析能力，从而能够对模型行为和性能进行更深入的了解。

银行可以利用此类先进技术并仔细考虑外包方案，以提高其模型验证工作的效率和效果。具备更精简、更灵活和更具成本效益的风险管理职能的银行，即便在不断变化的风险环境下也能从中受益。大多数银行都需要采取改善措施以确保此类外包服务的质量。

毕马威风险与合规职能对标分析方法

毕马威采用成熟的对标分析方法解构银行的业务模式和组织设置。在过去三年中，这种方法已经在全球130多家银行进行了实际验证。

我们通过风险与合规职能专用对标分析模型，能够在不受银行组织设置影响下实现全职员工标准化对比（见下表）。

模型中各职能均包括一组更细粒度的子职能和典型活动描述，以便完全覆盖标准组织设置下的各种风险与合规职能活动。此外，我们还在这种量化方法中引入一系列定性问题作为辅助，以获取更多详细信息。

毕马威的对标方法能够通过标准职能对标分析模型，将个体银行与相关同行进行有意义的对比。为了确保充分比较，我们对每个银行都单独定义了可比同行小组。通过对各种复杂因素进行仔细评估，为个体银行识别与其情况相匹配的同行。

参与对标分析的银行都能从个体对标分析报告获取到详细和全面的同行对标分析结果。通过将银行的具体信息与同行进行对比，可帮助他们精确了解差异和可以采取的措施，从而为其转型议程提供支持。



Arvind Sarin
合伙人
毕马威德国
电邮: arvindsarin@kpmg.com



Albrecht Budke
总监
毕马威德国
电邮: abudke@kpmg.com



Patrick Lausberg
高级经理
毕马威德国
电邮: plausberg@kpmg.com

风险与合规职能对标分析模型



资料来源：《Risk & Compliance Benchmark Analysis 2023 & 2024》

银行业ESG风险管理： 毕马威2024年调查启示

在全球气候变化加剧以及人们对社会和治理结构重要性的认知不断增强的情况下，金融业面临着前所未有的挑战。

极端天气事件或生态系统遭到破坏会扰乱经济，因此金融业迫切需要实施环境风险管理。金融机构日益受到来自监管机构、投资者和公众的压力，要求他们坚持可持续发展和道德标准，并将ESG风险纳入其风险管理框架。为了解当前此类整合的情况，毕马威于2024年进行了第四次国际对标分析调查。调查涉及28个国家的153家机构，以评估金融

业ESG风险管理的现状。⁷ 该调查涵盖了广泛的主题，包括业务和风险战略、风险识别、信用风险管理和压力测试，并特别关注数据质量、漂绿和生物多样性等新兴问题。

基于调查结果，我们归纳出了对市场的八大关键发现，其中三个将在本文中进一步探讨：

发现1：重要金融机构正在调整满足监管要求的预期时间表

尽管重要金融机构在ESG风险管理方面已有进展，但他们对何时能够完全满足监管要求的预期仍在下降。⁸

对金融机构何时能够满足ESG监管要求的调查（%）

	2022	2023	2024	2022	2023	2024
	到2022年底实现	到2023年底实现	已实现	到2025年底实现	到2025年底实现	到2026年底实现
商业环境	45%	2%	6%	97%	70%	55%
业务战略	21%	2%	6%	100%	67%	55%
管理团队	61%	20%	21%	100%	70%	48%
风险偏好	42%	2%	9%	100%	80%	61%
组织架构	64%	15%	24%	100%	80%	55%
内部报告	24%	2%	6%	88%	74%	52%
风险管理框架	27%	7%	6%	94%	74%	70%
信用风险框架	30%	7%	6%	91%	65%	52%
运营风险管理	28%	7%	9%	97%	74%	64%
市场风险管理	21%	11%	6%	91%	65%	58%
场景分析和压力测试	36%	4%	6%	94%	76%	64%
流动性风险管理	18%	13%	9%	94%	65%	55%
披露	无数据	无数据	无数据	无数据	无数据	无数据

资料来源：《KPMG ESG Risk Survey 2024》

⁷ 该调查对重要金融机构和其他银行进行了区分。“其他银行”是指包括全球所有其他银行以及不受欧洲央行直接监管的欧洲银行。

⁸ 此表分为两部分。左侧显示了预计从2022年到2024年每年年底能够实现合规的机构占比。右侧显示了预计今年年底前无法实现合规的机构占比，以及预计能够满足监管要求的时间。

完全满足ESG风险监管要求是一个漫长的过程，因为这涉及到对银行业务各个层面的新政策、措施和技术的复杂整合。此外，随着ESG标准和监管框架在全球范围内的不断变化，金融机构必须保持反映敏捷，持续更新和完善其风险管理战略，以跟上新兴标准和期望的发展步伐。

我们的调查显示，只有少数机构表明在2024年实现了在整体风险管理框架和单个风险类型的完全合规，这延续了去年调查中已经出现的下降趋势。此外，领先机构对未来几年能否满足监管要求也变得更加悲观。根据我们2023年的调查，在某些领域，认为在不久的将来能够完全合规的机构比例下降了20%以上。

这些下调是源于对不断增加的监管要求的担忧，最近的咨询文件（例如欧洲银行业管理局关于ESG风险管理的指引草案）和审计中发现监督审查力度增加，都证明了这一点。为了应对快速变化的监管态势，各机构纷纷投资加强用于解决ESG风险的方法和流程。其中一个关键策略是将ESG风险充分纳入风险管理框架，以利用现有手段加以管理。



发现2：将ESG纳入风险模型中被视为一项新的重大挑战

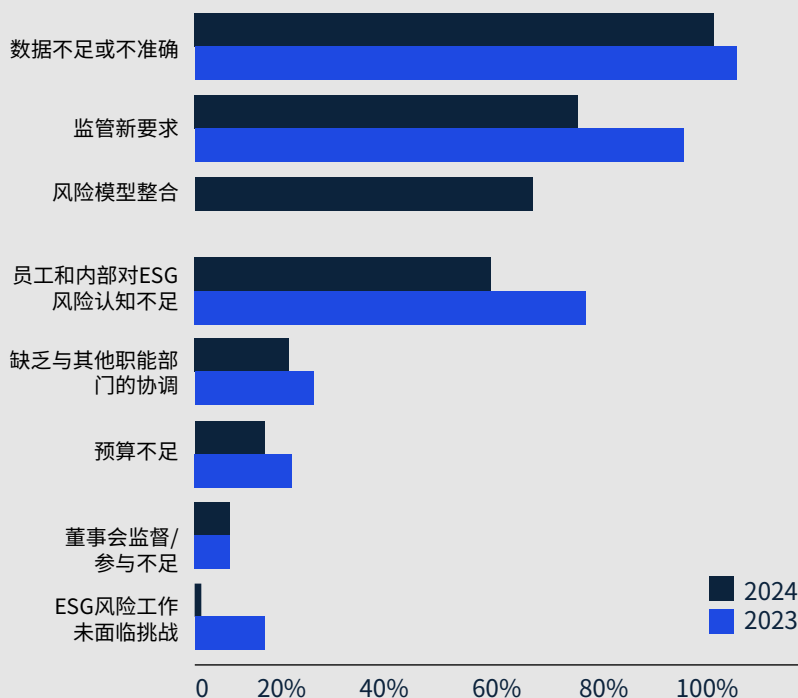
在全球范围内，许多机构都认为模型整合将是2025年至2026年的一项新的重大挑战。数据的获取和质量问题、监管要求以及内部知识不足等，仍是大多数机构需解决的深层次问题。

金融机构将面临新旧挑战的双重困扰。

值得注意的是，有120多家机构将数据不足或不准确列为2024年的首要挑战。关键数据缺口包括客户与范围1、2、3温室气体排放量相关的数据、抵押品池中建筑物的能源效率数据以及客户的过渡计划等。

由于监管机构经常发布新指引或更新指引，因此监管要求方面的挑战也较为突出。

未来两年与ESG风险相关的最大挑战 (%)



资料来源：《KPMG ESG Risk Survey 2024》

例如，欧洲银行业管理局最近的咨询文件针对重要性评估和过渡计划等提出了新的要求。为了保持合规，我们建议各机构应及时了解相关最新进展，并对先进风险管理手段和数据流程进行投资。将ESG风险纳入到现有流程中，有利于使用现有工具进行管理。例如，现有的压力测试框架可用于ESG场景分析，以帮助机构评估与ESG相关的潜在影响。此外，也可通过现有的细分市场监控，对特别容易受到ESG风险影响的细分市场进行识别和审视，从而为后续可能需要采取的行动提供信息。此外，也建议与监管机构保持对话，以了解监管机构的期望和目标。

员工知识不足仍然是机构存在的一个重要问题，因为ESG风险管理需要大多数机构当前缺乏的专业技能。然而，与2023年相比，他们通过对员工进行内部培训或重点招聘相关技能人才，已经在一定程度上缩小了这一差距。

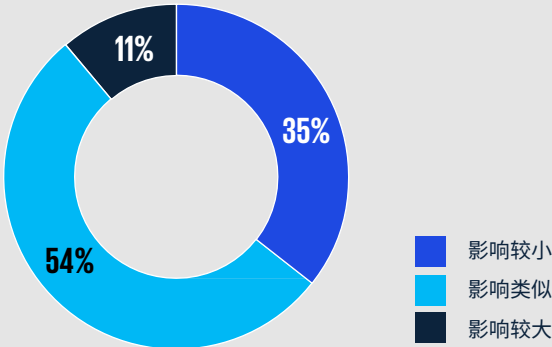
将ESG纳入风险模型已成为许多机构迫切需要解决的问题。这与数据问题密切相关，因为数据不足或不准确会使可靠风险模型的开发变得棘手复杂。

随着世界各地的监管方，特别是欧洲央行，纷纷敦促机构进一步将ESG纳入风险模型，他们不得不迅速采取行动，为满足监管预期做好准备。

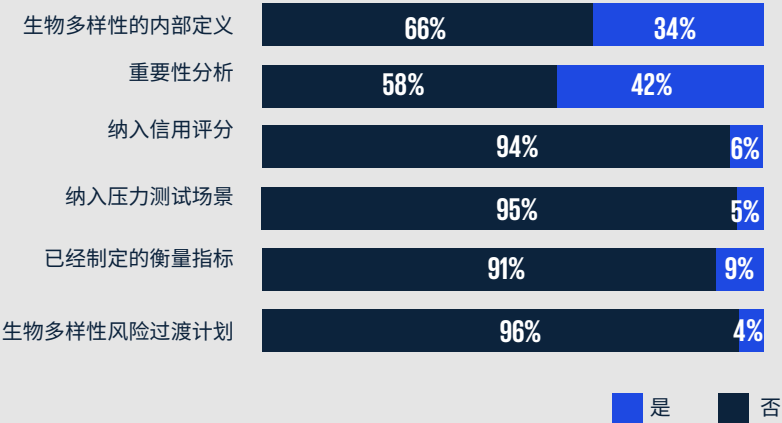
发现3：生物多样性风险意识增强，但需要进一步打造适当的方法和数据，以进行风险量化

当前，领先机构认为生物多样性风险至少与气候风险具有同等地位。然而，数据的缺乏使得难以进行适当的风险量化，也影响了生物多样性风险重要性评估的质量。

与气候风险相比，生物多样性风险对机构的长期影响（%）



各领域生物多样性风险考虑因素（%）



资料来源：《KPMG ESG Risk Survey 2024》

各机构预计，生物多样性风险在未来几年将显著增加。这种观点在重要金融机构中尤为普遍，因此他们中的大多数已经制定了生物多样性的内部定义，并进行了重要性分析。值得注意的是，70%的重要金融机构和63%的其他机构认为，从长远来看，生物多样性风险与气候风险相比具有同等或更大威胁。

在风险框架中纳入生物多样性风险加以考虑方面，重要金融机构通常比其他机构更为积极。然而，其他机构预计也将加大努力，跟上这一领域不断发展的步伐。许多受访机构已经开始着手识别生物多样性风险因素，并提高对它的了解，但目前的分析主要依赖基于行业的数据，难以进行充分的风险评估。采用基于地点的数据有利于深化分析，但收集必要数据可能颇具难度。因此，各机构应尽早寻找和评估潜在数据来源，以提高其生物多样性风险的分析能力。

然而，到目前为止，几乎没有一家受访机构将生物多样性纳入压力测试，或为其制定过渡计划。随着监管机构对生物多样性风险审查力度的增加，各机构必须相应调整其风险管理流程，将生物多样性风险纳入其中。这种调整将不仅有助他们满足监管期望，也有助于改善整体风险管理效果。

小结及后续措施

毕马威全球各地的专家发现，金融机构已经对ESG风险的驱动因素有了更好的了解，包括其对商业模式和风险状况的影响，以及在风险管理框架内准确反映此类影响所需的工作和投资。尽管金融机构过去几年在这方面取得了重大进步，但显然监管压力和法规的不断增加，要求他们必须加大力度充分管理ESG风险。他们的目标是将ESG风险完全纳入现有风险管理框架，因为这将有助于确保满足监管期望，同时也为运营效率和稳健、可持续的风险管理提供保障。Markus Quick（毕马威德国ESG风险主管合伙人）对此表示：“银行对ESG风险的了解已经显著增加。然而，持续的监管压力也迫使他们必须确保执行效率，并实施更为宏大的计划。”

但这不仅仅是为了实现充分的风险管理、运营效率和合规。措施得当的机构将也获得显著的市场竞争优势。银行可以通过建立新框架而非整合旧框架，塑造ESG风险管理领导者的地位，从而吸引更多业务并提高市场声誉。这种积极态度将使他们不仅能够满足监管期望，还能够凭借ESG洞察，提高自身的盈利能力和竞争力。



Markus Quick

合伙人
毕马威德国
电邮：markusquick@kpmg.com



Armina Schädle

经理
毕马威德国
电邮：aschaedle@kpmg.com



风险管理领域的成本转型

在日益激烈的市场竞争中，成本压力对银行构成全面影响，即便是在最近几轮成本削减中得以幸免的部门，如今也必须为企业层面的成本优化做出贡献。

本文将介绍以下内容，并重点探讨金融机构的风险管理：

- 降低风险管理成本的驱动因素和挑战
- 降低风险管理成本的十大抓手
- 以项目方式实施降成本计划
- 风险管理中外包业务、招聘人才和开展报告的好处和最佳实践
- 毕马威能够在风险转型历程中为客户提供哪些专业服务

降低风险管理成本的驱动因素和挑战

当前，经济存在动荡和不确定性，因此降低成本和提高效率成为了高管们的首要任务。风险职能如未与企业的成本优化总体目标保持一致，则可能导致财务效率低下、监管处罚和竞争力下滑。尽管合规和监管讨论中经常提出应将风险职能从成本优化议程中排除，但市场压力依然迫使风险管理领导者将该职能与成本优化目标挂钩。

这不仅对于满足日益增长的风险和合规能力需求至关重要，而且对于维持长期增长和竞争力也极为关键。

在全球风险与合规对标分析中，毕马威基于对33个国家的130多家领先金融机构的调查，揭示了当前银行如何打造面向未来的风险与合规职能。我们的调查结果显示，与2023年相比，越来越多的银行正对其风险与合规能力建设追加投资，以应对可能出现的运营成本增加、监管要求进一步复杂化等情况。

与此同时，他们也在努力避免代价高昂的处罚、意料之外的监管补救和损失事件，这些都可能对其声誉和盈利能力造成损害。通过积极管理风险并规避成本，他们正打造面向未来的风险和合规职能。

此外，风险管理领导者还需要平衡包括增长、有效性、合规性和去风险化等在内的多种转型驱动因素，因此应避免短视的成本削减行为，以防止导致返工、质量或风险问题增加。

降低风险管理成本的第一步，是应了解成本的直接和间接驱动因素，包括员工、第三方、工具、数据和费用等，并优先考虑可控和影响较大的因素。还应确定自身的预期结果、价值主张和目标运营模式，并审视现有能力和痛点。

降低风险管理成本的十大抓手

毕马威已经识别出可以在保持或提高质量的同时，大幅节约风险管理成本的十个抓手。其中包括：

- 1. 合理调整职能、组织和法律实体：**通过法律实体、职能和组织风险责任的合理化，消除冗余并打造承担和监督风险所需的适当经验和技能。
- 2. 简化产品和渠道：**通过产品供应和渠道交付战略的合理化，帮助减少相关风险和监督的不确定性（通常由业务部门牵头）。
- 3. 开展本地、区域或全球招聘：**从具有成本优势的地方招聘风险管理人員。
- 4. 改进交付模式：**通过增强或精简运营模式，以具有成本优势的方式实施风险管理要求，包括使用卓越中心、公用事业职能或其他综合交付方法等；在许多情况下，可以与低成本或全球采购战略相结合。
- 5. 采用外部“风险管理即服务”：**由第三方供应商代表第一道防线和第二道防线监督或执行特定风险管理活动。
- 6. 引入风险管理技术：**制定通用技术策略来收集、维护和协助提供与风险相关的数据，例如使用单一平台或多个互联系统，或使用数据存储库等。
- 7. 进行风险管理数字化（例如利用云、自动化、先进分析等）：**将风险管理流程、文档和控制环境数字化，包括使用自动化和先进分析技术来提高效率。
- 8. 实现基础风险数据和架构合理化：**基于优化的架构策略打造能够提供真实组织风险类别、清单和数据的单一、合理、干净的数据源。
- 9. 简化风险管理：**合理调整风险管理流程、评估和方法，在确保质量的同时，精简年度风险管理和监督工作。
- 10. 优化其他费用：**合理调整与员工无关的其他风险管理成本，如培训和许可费用。

领域	降成本抓手	说明	前期投资	投资回报速度	潜在的成本节约效果
治理模式和战略	1. 合理调整职能、组织和法律实体	通过法律实体、职能和组织风险责任的合理化，消除冗余并打造承担和监督风险所需的适当经验和技能。	\$ \$ \$		中
	2. 简化产品和渠道	通过产品供应和渠道交付战略的合理化，帮助减少相关风险和监督的不确定性（通常由业务部门牵头）。	\$ \$ \$		中
交付模式	3. 开展本地、区域或全球招聘	从具有成本优势的地方招聘风险管理人员。	\$ \$ \$		高
	4. 改进交付模式	通过增强或精简运营模式，以具有成本优势的方式实施风险管理要求，包括使用卓越中心、公用事业职能或其他综合交付方法等；在许多情况下，可以与低成本或全球采购战略相结合。	\$ \$ \$		高
	5. 采用外部“风险管理即服务”	由第三方供应商代表第一道防线和第二道防线监督或执行特定风险管理活动。	\$ \$ \$		高
技术现代化（平台、数字化）	6. 引入风险管理技术	制定通用技术策略来收集、维护和协助提供与风险相关的数据，例如使用单一平台或多个互联系统，或使用数据存储库等。	\$ \$ \$		中
数据即资产	7. 进行风险管理数字化（例如利用云、自动化、先进分析等）	将风险管理流程、文档和控制环境数字化，包括使用自动化和先进分析技术来提高效率。	\$ \$ \$		高
	8. 实现基础风险数据和架构合理化	基于优化的架构策略打造能够提供真实组织风险类别、清单和数据的单一、合理、干净的数据源。	\$ \$ \$		中
风险管理	9. 简化风险管理	合理调整风险管理流程、评估和方法，在确保质量的同时，精简年度风险管理和监督工作。	\$ \$ \$		高
	10. 优化其他费用	合理调整与员工无关的其他风险管理成本，如培训和许可费用。	\$ \$ \$		低



前期投资需求较低



前期投资需求中等



前期投资需求较高



效果立竿见影



短期即可见效



长期才能见效

以项目方式实施降成本计划

在制定降成本计划时，降成本工作的先后顺序，对于在最短时间内获得最大收益至关重要。单纯依靠技术或自动化手段来提高效率，而不从根本上解决导致效率低下的问题，往往无法实现长期可持续的成本节约效果，甚至可能引发新的问题。毕马威会从更宽泛的角度处理项目，通过一系列工作确保实现短期和长期成本节约效果，平衡前期投资和投资回报，并在追求长期目标之前解决基础问题。

在推出任何具体计划之前，机构还应对其成本状况进行全面评估，确定其目标结果和价值主张，制定具有明确可行措施的路线图，并开展内外部沟通，以获得认可和支持。

风险管理中外包业务、招聘人才和出具风险报告的好处和最佳时间

毕马威在风险管理领域开展了多项大型对标分析研究。研究结果揭示了外包业务、招聘人才和出具风险报告能够怎样有助于降低风险管理成本。我们发现的最佳实践和经验教训如下：

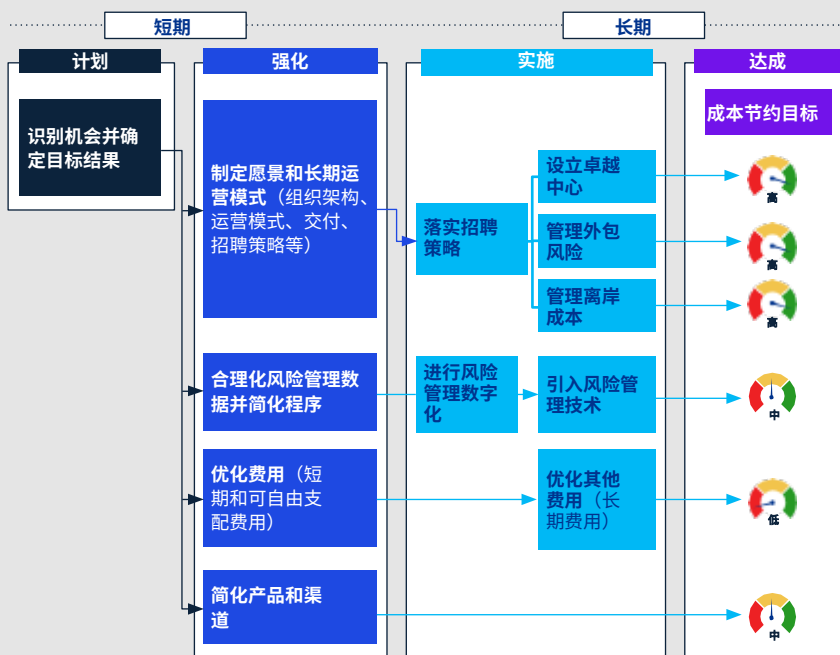
- 从具有成本优势的地方招聘风险管理人员有助于节省劳动力成本，获取人才，使员工队伍多样化，并提供多时区服务覆盖，但也需要进行有效的多地沟通和协作。
- 将某些风险管理活动外包给第三方供应商，可能比建立和维护内部团队更具成本效益，但也需要仔细选择和管理供应商，以及适当的监督和监管机制。

- 合理调整风险管理流程、评估和方法有助于减少重复工作，改善效率和资源分配，增加风险管理成果，但也需要确保任何此类变化都不会损害风险职能的有效性或增加组织的风险。
- 建立统一报告中心有助于提高风险与合规报告的效率和质量，但也需要将风险分析和监测责任分离开来，并对不同风险类型的风险报告进行整合。

毕马威能够在风险转型历程中为客户提供哪些专业服务

毕马威能够为客户在风险转型之旅的每一步（包括降成本）保驾护航，涵盖从识别战略提升机会到落地实施等一系列环节。毕马威拥有完整的业务转型技术解决方案，可以帮助客户打造一个完全不同的未来，使其得以把握新的机遇，创造并保护价值。本文中，我们通过一些案例阐明毕马威如何能够帮助客户在降低成本的同时，继续维持高质量的风险管理。

为实现最大限度降低成本的工作排序举例



Arvind Sarin
合伙人
毕马威德国
电邮：
arvindsarin@kpmg.com

银行业在模型风险和模型验证领域面临的挑战

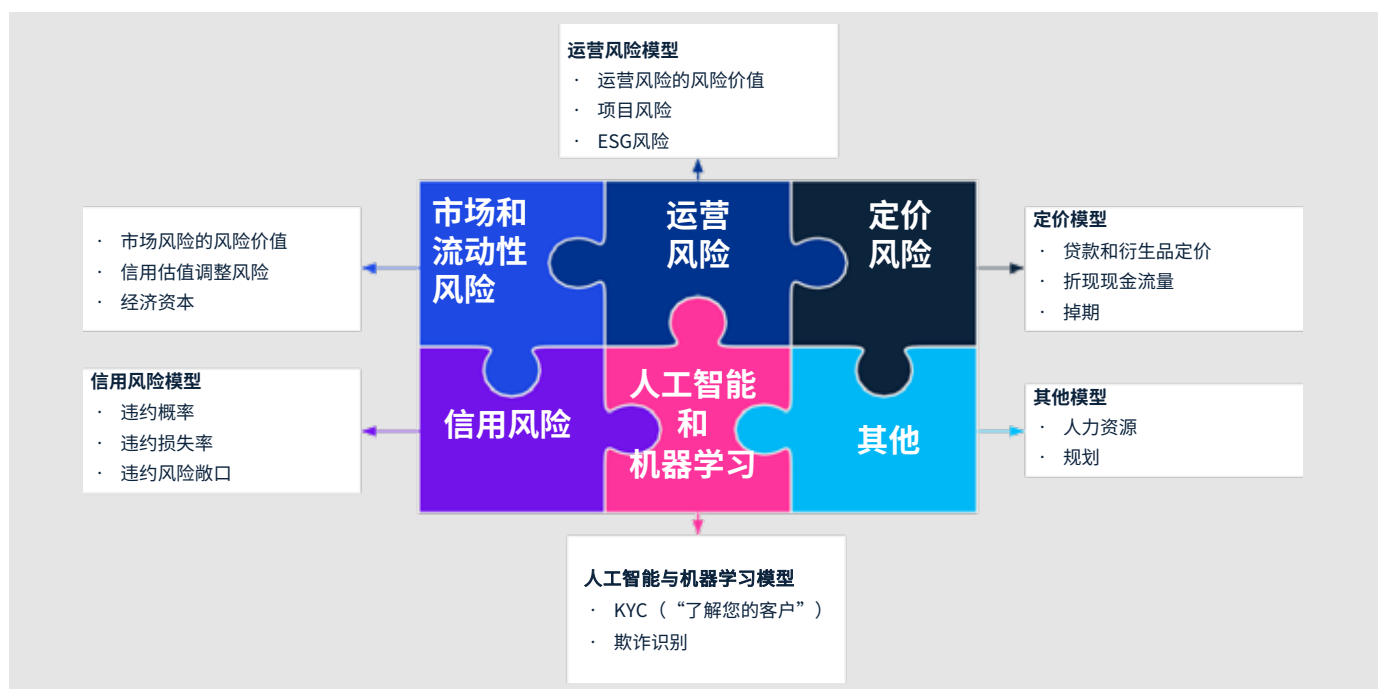
不恰当或不正确使用模型所产生的风险已引起金融业的极大关注。



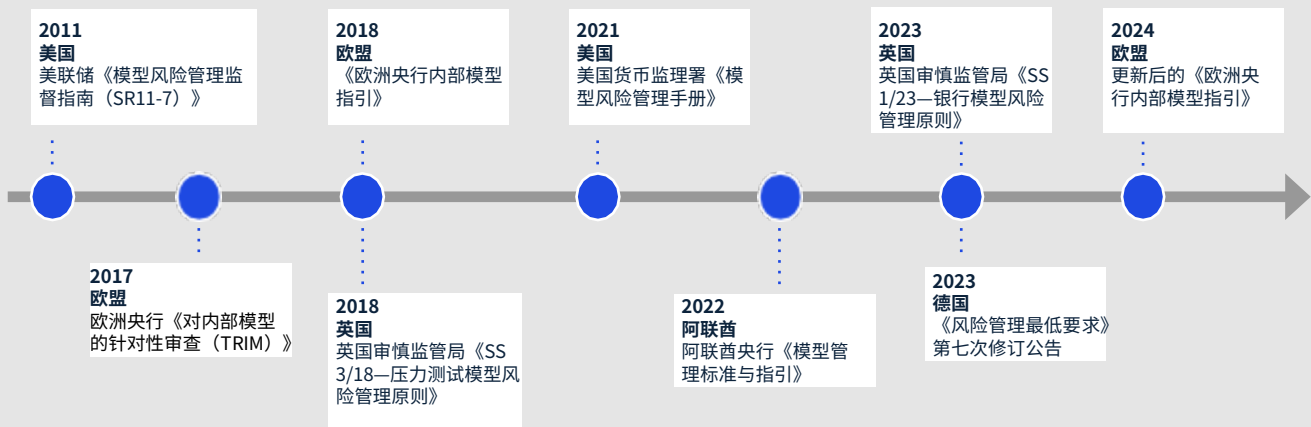
近年来的监管信息发布动态显示，监管越来越涉及模型风险，这表明模型风险的受重视程度正逐渐上升。

这是因为银行依赖于各类模型，这些模式往往会在盈利能力、运营效率和资本要求发展等方面引导银行发展产生巨大影响。此类模型包括风险模型和定价模型等，他们越来越多地融入机器学习和人工智能，从而得到进一步增强。

以结构化的方式展示模型全景，能使银行更好地理解模型风险。通常情况下，模型按类别进行聚合。银行使用的模型数量可低至两位数到高达1,000个以上。



监管信息发布动态



毕马威德国高级经理兼毕马威全球模型风险管理工作组联席经理Haie Lawrenz表示：“全球金融危机使我们意识到，模型风险是真实存在的，其后果可能具有深远的影响。过去，由于模型错误或模型使用不足，一些银行遭受了严重的财务和声誉损失。此外，由于人工智能和机器学习模型的使用，模型对业务决策的重要性已经迅速上升。”

鉴于此，监管机构已经加强相关审查，以确保金融机构遵守严格的风险管理模型标准。2011年，美国监管机构发布《模型风险管理监督指南（SR11-7）》，大幅提高了对模型风险管理的要求。欧洲央行也随后于2017年和2018年分别发布了《对内部模型的针对性审查（TRIM）》和《欧洲央行内部模型指引》。

近年来，监管信息发布频率进一步增加，阿联酋、英国、德国和欧盟的监管机构纷纷推出了新的重要模型风险管理要求，使金融机构面临更多挑战。

这些动态显示监管越来越涉及模型风险，这表明模型风险的受重视程度正逐渐上升。

因此，银行已经开始提高标准，将模型风险纳入他们涵盖从董事会到运营部门的组织和治理框架之中加以考虑。尽管如此，许多银行在遵守监管标准方面仍面临困难，因为他们的模型组合规模庞大且复杂，而且这些模型的运行环境也各不相同。

银行经常会低估模型风险，这主要是因为模型风险本身的定义和衡量较为复杂。此外，随着银行越来越依赖于复杂的算法和高级技术，模型风险也在不断增加。人工智能和机器学习模型应用的扩大不断重塑着模型环境，因为这些技术被广泛用于数字销售平台和众多面向客户的应用程序。然而，许多银行仍然没有将基本模式治理和模型风险管理融入其日常运营，因此容易遭受重大运营模型风险。

为建立有效且可持续发展的模型风险管理职能，必须考虑以下五个关键方面：

- 1. 模型风险管理框架：**银行通常会使用模型来帮助制定决策，开展财务和监管报告，并获取对不同业务领域的预测观点。因此，他们可能面临与使用这些模型相关的风险，必须制定适当的模型风险管理框架，以充分管理和缓解此类风险。
- 2. 模型清单与分层：**通常，模型清单是模型风险管理的核心要素，其中包含了符合监管指引和内部标准的所有模型。该清单应作为一个综合数据库，详细说明正在开发、已投入使用或近期弃用的所有模型。这将使高级管理人员和模型生命周期中涉及的所有各方能够了解模型环境的完整概况。此外，模型通常根据评分体系进行分类，这有助于银行通过重要性或复杂性评估等手段，了解各具体模型的重要程度。此举有助于在模型风险管理框架内确定模型验证的广度和深度。

- 3. 模型生命周期：**与模型清单一样，模型生命周期对模型风险管理非常重要。模型生命周期涵盖了模型的各个阶段，包括从开发和初始验证，到批准使用和最终弃用。必须对模型生命周期进行明确管理，以确保透明度和实施问责制，还应建立适当的控制措施，以降低模型风险。
- 4. 沟通：**银行必须基于其模型风险管理框架，在组织内部与包括管理和验证团队在内的各利益相关方进行有效沟通，同时在组织外部与监督和监管机构开展沟通。此外，培养覆盖组织内部方方面面的模型风险文化至关重要。因此，能够高瞻远瞩的银行会将模型风险管理专业职务纳入该框架，以确保模型风险文化和管理包含在自身的治理结构之中。
- 5. 技术环境：**对模型风险管理提供充分的技术支持，能够有助于完整揭示组织整体的模型风险。这种支持可以在内部自行打造，也可以从外部供应商处获取，内容包括从战略性方法措施，到更具适用性和成本效益的战术性解决方案。

毕马威德国合伙人兼毕马威全球模型风险管理工作组主管合伙人Matthias Peter表示：“当前，金融机构比以往任何时候都更需要从根本上对其模型风险管理框架进行现代化改造，以符合监管要求及高效管理要求，从而缓解新兴模型风险。”

在更加严格和全面的监管环境下，模型风险管理如今已发展成为在引导银行发展时必须重点关注的领域。因此，完整的模型风险管理，不仅要证明单个模型的有效性，还要证明对其设计、开发、修改和使用进行控制的措施的有效性。以往案例表明，模型风险是真实存在的，模型风险管理不足可能导致严重的声誉受损、高达数十亿美元的损失、破产以及严重的社会和经济影响。



Matthias Peter

合伙人
毕马威德国
电邮：matthiaspeter@kpmg.com



Haie Lawrenz

高级经理
毕马威德国
电邮：hlawrenz@kpmg.com



Aurelian Roeser

助理经理
毕马威德国
电邮：aroesser@kpmg.com





数字客户体验 (BCXB)



Peter Hughes
合伙人
毕马威加拿大
电邮: phughes1@kpmg.ca



Amit Kiran
总监
毕马威加拿大
电邮: amitkiran@kpmg.ca



Graeme T Barber
经理
毕马威加拿大
电邮: gbarber@kpmg.ca

数字客户体验差距

摩擦仍是许多传统银行面临的主要障碍。

在一项研究⁹中，68%的参与者表示在开户阶段经历了不必要的复杂流程，最后干脆放弃。这意味着相关银行在第一道障碍时就失去了这些客户。摩擦还对客户留存有显著影响。截至2024年9月，在过去12个月内更换银行的消费者中，51%是为了获得更好的数字体验。

摩擦如此普遍，且无法根除，很大一部分原因是免费可用的数字银行研究稀缺。在其他行业，竞争对手之间分享知识¹⁰，以提升行业整体客户体验，颇为常见，而银行业则相对封闭。这意味着，通常情况下，新型银行和传统银行之间无法相互对标。

用户旅程焦点1：在iOS应用程序上注销借记卡

比较一下传统银行和新型银行如何处理相同的用户旅程，就可以看出他们之间的客户体验差距有多大。理论上，在应用程序上注销一张借记卡，再申请一张新卡，应该是银行提供的最基本、最直接的功能之一。

但是，将美国新型银行部署的iOS（美国市场份额最大的移动操作系统¹¹）应用程序，与美国大型区域性银行部署的应用程序进行对比，可以发现二者之间存在巨大差异。对于新型银行，注销一张借记卡，再申请一张新卡，需要九步。



⁹ <https://www.pymnts.com/money-mobility/2024/report-small-businesses-want-instant-vendor-payments-but-worry-about-integration-costs/>

¹⁰ <https://ixtenso.com/technology/top-3-benefits-of-retailer-supplier-cross-channel-data-sharing.html>

¹¹ <https://explodingtopics.com/blog/iphone-android-users>



相比之下，该区域性银行的用户旅程有25个步骤。

从主屏幕导航到“银行卡”菜单就需要三步。然后，消费者必须确认个人电话号码，离开应用程序去查看短信验证码，输入验证码并完成验证后，还必须再经过八步才能申请新卡。数字银行研究平台FinTech Insights (本报告中的分析使用该平台提供的信息) 负责业务增长的副总裁Nickolas Belesis表示：“两家银行在部署相同的功能时采取如此截然不同的方法，突出表明了没有合适的工具对业务的危害之大。”

FinTech Insights首席执行官Alexandros C.Argyriou对此表示赞同：

“就目前情况来看，银行在试错上浪费了大量时间，结果往往令人失望。如果银行能够见识一下竞争对手采取何种方法，应对功能部署方面的类似挑战，这将大大改善整个行业的客户体验。银行应该专注于完善用户旅程，而不是在基本功能上停滞不前。”



用户旅程焦点2：新设备首次登录

随着诈骗犯采用的技术日益先进，且欺诈案件激增¹²，银行采取何种数字安全策略，可谓成败攸关。银行处理新设备首次登录的方式尤为关键，因为此时，消费者特别易受攻击，但如果处理得当，可以为稳健而持续的安全奠定基础。

然而，对比一下某新型银行的方法与英国某四大行采取的方法，二者之间再次存在巨大差异。

新型银行的设备配对程序共21步，涵盖从首次登录到确认。消费者首先输入个人电话号码和密码，拍一张自拍照，并录制一段短视频，以确认自己的身份，然后用一次性密码验证电话号码。

虽然这个流程并不完美，但与前述四大行相比，对用户更友好，更快捷，重要的是更安全。该四大行的用户，仅仅是登录并设置密码，必须完成多达82个步骤。



¹² <https://www.aarp.org/money/scams-fraud/info-2024/2023-ffc-consumer-losses.html>



Argyriou指出：“银行界（特别是传统银行圈）长期以来流传着一种说法：安全必须以牺牲客户体验为代价。但是，我认为当下的情况并非如此。

在我看来，真正的问题是，银行不太了解竞争对手在采取什么行动。如果没有这方面的数据，银行很难知道从哪里开始，也不知道目标是否可行。”

当然，Argyriou承认，没有任何技术可以百分百保证安全。但是，考虑到诈骗犯适应技术进步的能力之强，数字优先银行和传统银行均亟需优化策略。

对于银行而言，抛弃紧守秘密的态度，在方法上更突出合作精神（至少在知识共享方面），难道现在还不是时候吗？



Alexandros C. Argyriou
首席执行官兼董事总经理
FinTech Insights
电邮: a.argyriou@fintechinsights.io



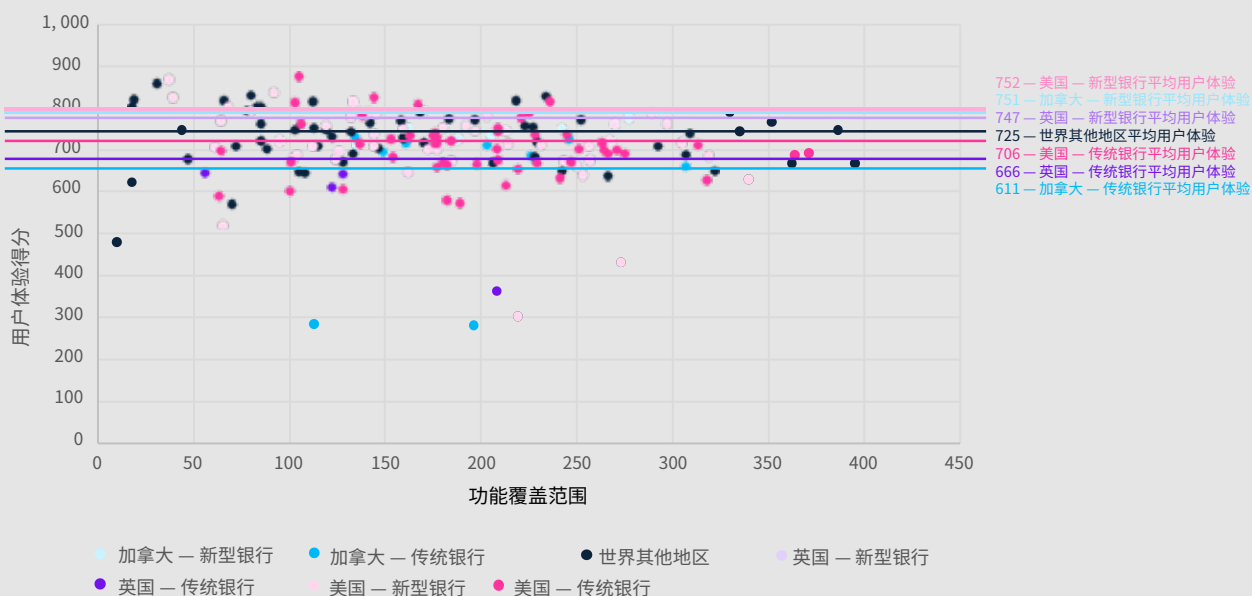
Nickolas P. Belesis
副总裁 (负责业务增长与合作)
FinTech Insights
电邮: n.belesis@fintechinsights.io

毕马威在全球层面与FinTech Insights密切合作，为BCXB洞察支柱赋能。FinTech Insights通过数字银行研究，为银行和金融科技公司提供具有竞争力的人工智能型洞察分析。

<https://www.fintechinsights.io>

洞察：2023/2024年关于数字客户体验的数据分析

市场定位



“市场定位”部分提供了关于各类金融机构的深入信息，详细说明了其提供的总体功能和用户体验总得分。数据表明，总体而言，与传统银行相比，新型银行提供的用户体验往往更受欢迎。例如，美国和加拿大的新型银行在各自市场的用户体验得分比传统银行高50-140分。这一趋势表明，新型银行在适应用户需求和偏好方面可能更加敏捷。

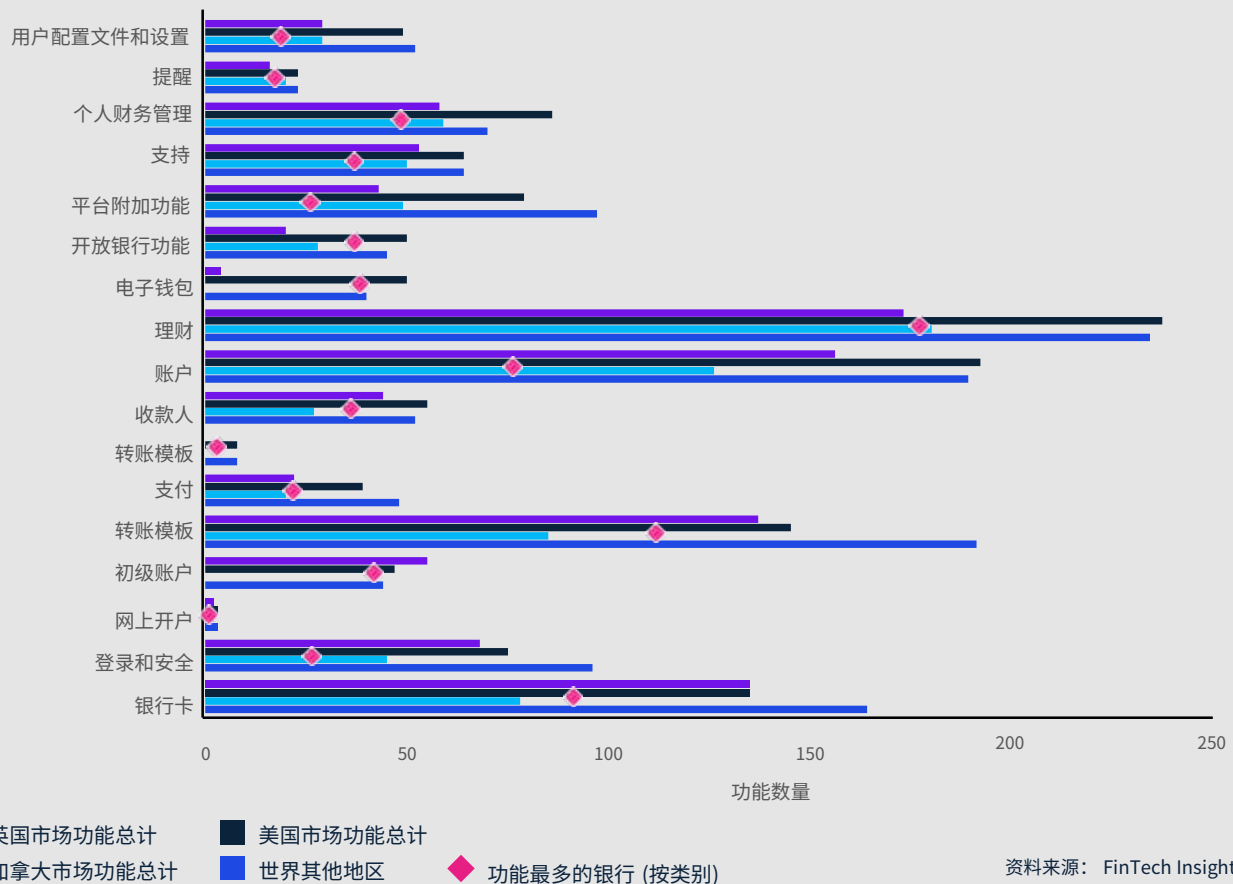
从功能覆盖角度看，将新型银行与传统银行进行比较时，会发现一些地区差异。在美国，新型银行在功能覆盖方面采取的方法更有的放矢，美国新型银行的平均功能数量仅为美国传统银行提供的功能数量的70%。

加拿大和英国的情况截然不同。平均而言，加拿大新型银行和传统银行提供的功能数量差不多持平。在英国，两类银行之间的差距更大，新型银行提供的功能平均比传统银行多25%。

然而，值得注意的是，在其他地区的新银行中，英国新银行在用户体验方面的平均得分最低。这表明，功能的数量与用户体验的质量并不一定正相关。事实上，数据表明，关注用户体验可能比仅提供大量功能更有裨益。

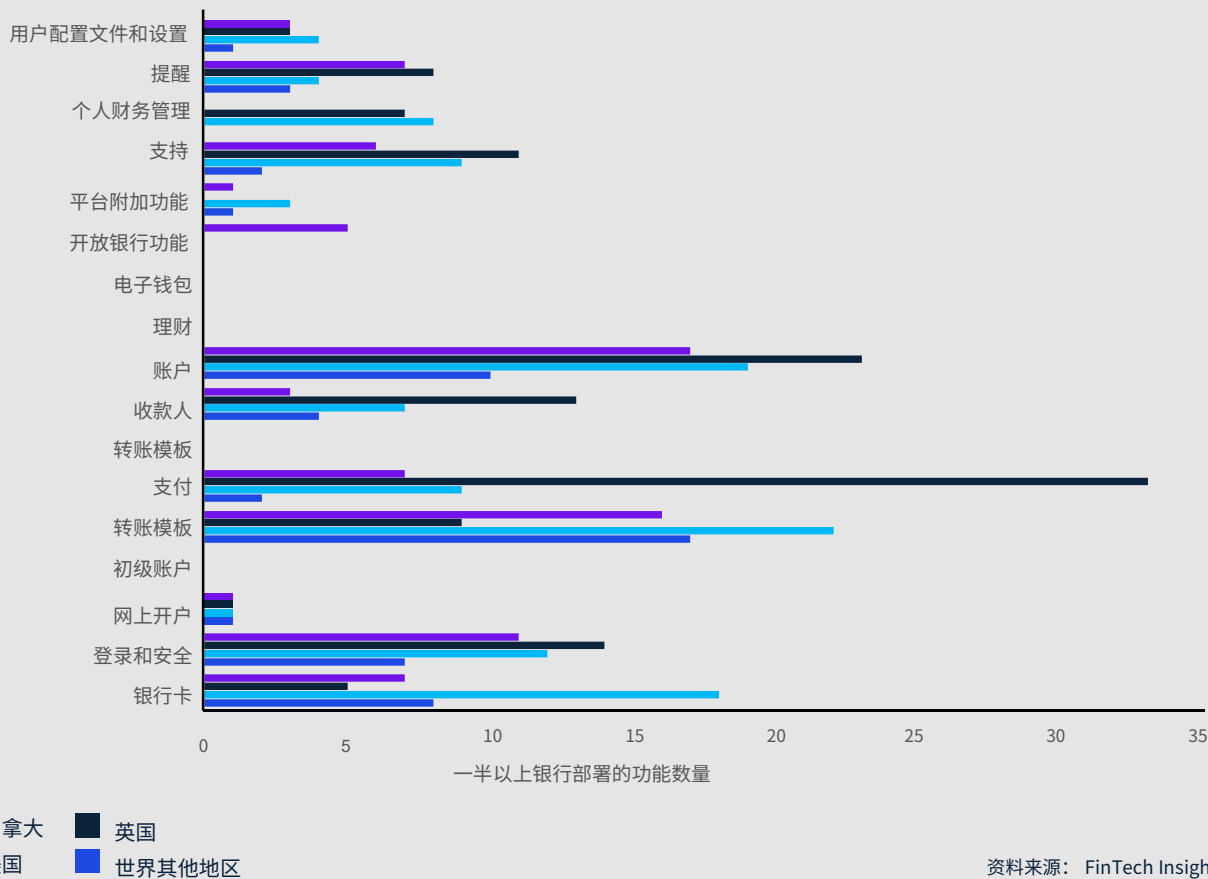
* 该分析采用FinTech Insights (www.fintechinsights.io) 提供的数据

各个市场中不同功能总数 (观察结果)



- 美国在绝大多数类别中领先:** 美国银行提供的功能种类最广泛, 在16个类别 (共17个) 中领先。这表明, 美国各大银行更全面地发展移动银行业务, 推动因素可能是美国市场消费需求高, 竞争更激烈, 更重视数字便利性。英国在功能数量上总体上紧随美国之后, 但仅在初级账户这个类别中领先。加拿大在各类别的功能总数上排名最后, 但在一些领域也有一定的优势, 如理财和开放银行功能。
- 账户和理财:** 美国在这两个类别的功能数量显著高于其他地区, 账户类别有192个功能 (比加拿大的126个功能多出约52%), 理财类别有237个功能 (比加拿大的180个功能多出32%)。这表明美国银行业对财务管理和投资工具的重视程度高, 可能与消费者青睐综合金融服务, 并注重财富积累和追踪有关。
- 开放银行功能:** 加拿大市场以28项功能脱颖而出, 超过英国市场 (20项)。这反映了加拿大虽然落后于美国, 但日益采用开放银行功能。背后的推动因素可能是监管部门鼓励并希望加强银行业互操作性。
- 安全和登录模式:** 美国在登录和安全方面以75项功能略微领先。与此相比, 英国市场为68项, 加拿大为45项。这与美国对网络安全的高度关注相一致。美国消费者和监管机构均希望银行业在数字金融服务方面提供稳健的身份验证和安全登录选项。
- 监管和市场驱动的创新:** 美国在各类别的领先地位可归因于以下因素: 金融科技公司多, 市场竞争程度高; 与其他一些市场相比, 美国市场对数字银行创新的需求更高, 且限制性法规更少。这可能导致银行加快推出新功能, 愿意尝试推出新产品。

常见功能 (按市场)

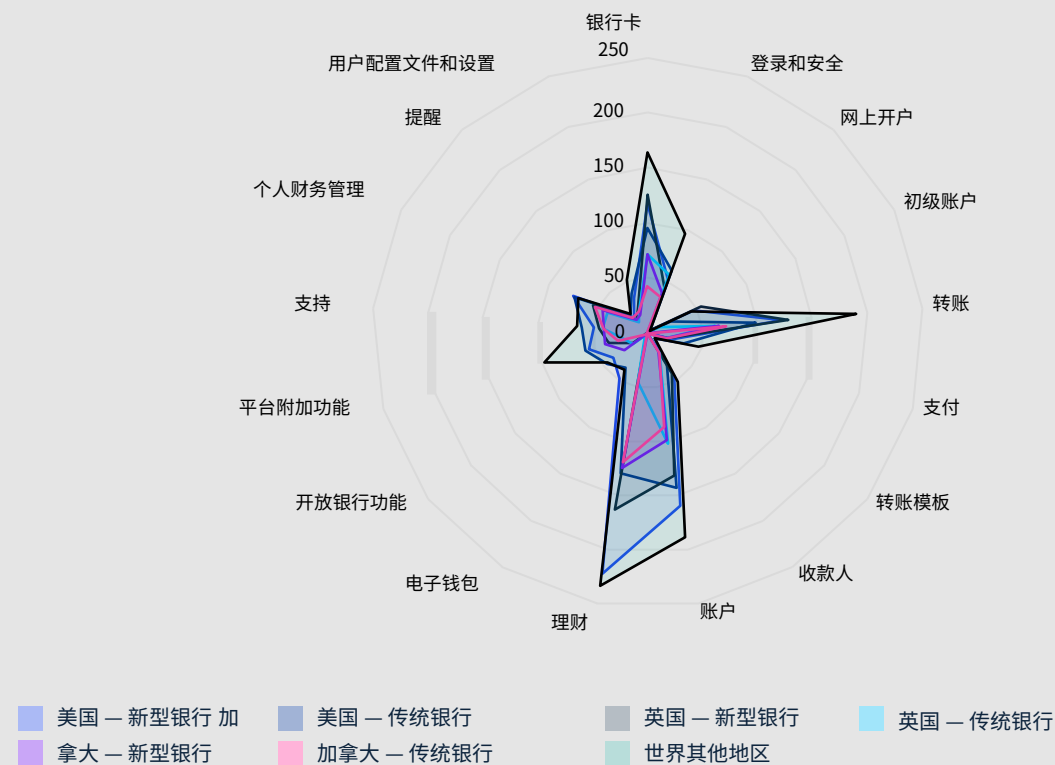


手机银行基本功能分析 (按市场)

分析表明,不同地区的银行均部署了某些功能。

- **英国在交易功能标准化方面领先:** 英国市场非常重视将转账和收款人等交易功能标准化。这反映了当地对便捷、标准化的转账功能的期待,驱动因素可能是客户希望获得无缝高效的金融服务。
- **加拿大银行优先满足核心银行业务需求,功能多样性较低:** 加拿大银行在所有基本类别中提供的功能数量均较低,主要集中在账户、转账和支付等基本服务上。这表明加拿大银行的策略更保守或更注重基础功能,可能是由于监管环境或消费者偏好不同,加拿大银行不需要提供如此广泛的功能。
- **美国市场重视转账功能和安全,但增值服务的标准化程度较低:** 美国市场上,转账、账户、登录和安全等核心功能的采用率较高,突显对交易便利性、账户管理和网络安全等基础功能的重视。理财、个人财务管理和电子钱包等领域的覆盖率普遍较低,表明此类功能或分散化,或未受到银行业重视,反映银行个体有机会在这些领域打造差异化优势和提供增值服务。对基础功能的重视凸显市场偏向确保功能的可访问性和可靠性,同时在个性化和高级财务管理工具方面预留创新空间。

功能雷达图 (按市场)



资料来源：FinTech Insights

新型银行与传统银行的主要差异 (按地区)

通过“功能覆盖雷达”，我们可以直观了解不同银行的功能覆盖情况。这有助于识别服务方面的差距，以及银行可以着力在哪些领域改进，以满足客户期望。

- **新型银行重视理财和银行卡业务：** 新型银行的与众不同之处在于深耕传统银行没有广泛覆盖的数字优先功能。这种趋势在理财方面尤为明显。

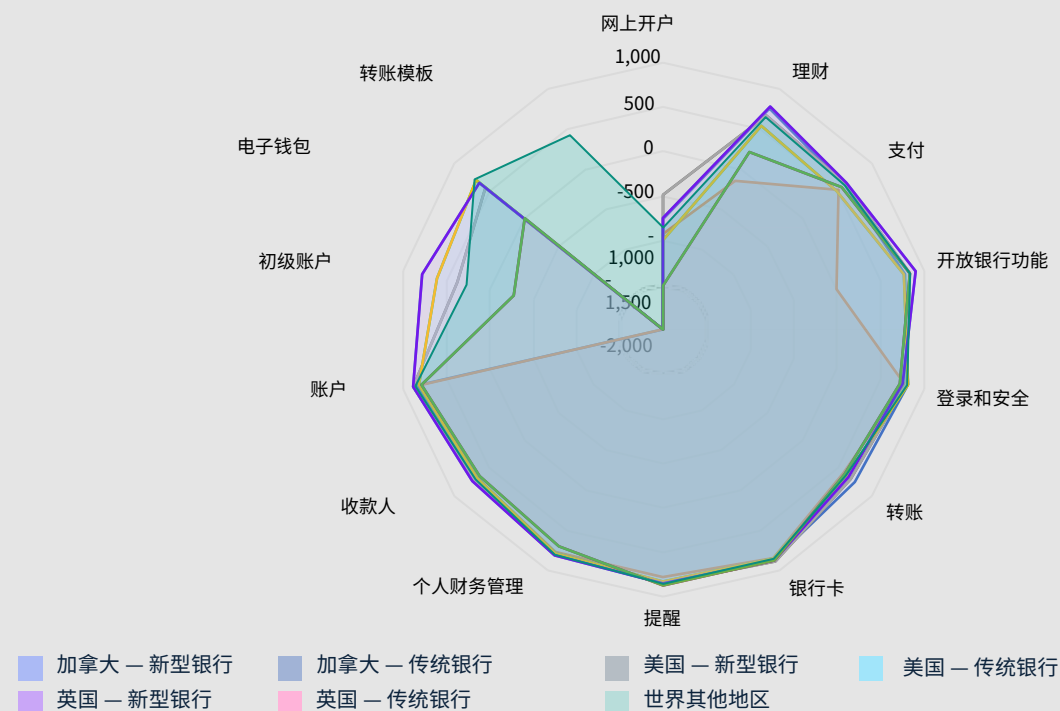
在该领域，美国的新型银行（223个功能）和英国的新型银行（163个功能）远超传统银行。随着理财作为一种综合性服务逐渐兴起，新型银行处于有利地位，有望吸引青睐全套数字化金融解决方案的客户。

新型银行在转账交易功能方面占据优势： 银行卡和转账功能是美国和英国新型银行优先发展的两个类别，同样表明了新型银行对交易便利性和灵活性的重视。英国新型银行的银行卡功能覆盖率很高（新型银行为125，而传统银行为71），表明该国新型银行积极以客户对灵活、可广泛访问的支付解决方案的需求为导向。加拿大新型银行则不太重视这一策略，传统银行在转账功能方面保持领先（72比66）。

这表明加拿大传统银行正在重视交易可靠性，而新型银行可能专注于其他类别，以实现差异化优势。

- **区域差异：** 总体而言，美国和英国的新型银行重点扩大了交易、理财和数字支付类别的功能覆盖，以推动差异化经营。与此同时，加拿大的竞争态势更加均衡，传统银行在关键交易类别保持较广的功能覆盖，且在账户管理（99比87）和银行卡功能（71比42）方面仅存在小幅差距。这表明，尽管数字化转型方兴未艾，但考虑到不同地区在客户期望和监管因素方面的差异，新型银行在某些领域的采用速度可能放缓。

用户体验覆盖率分析



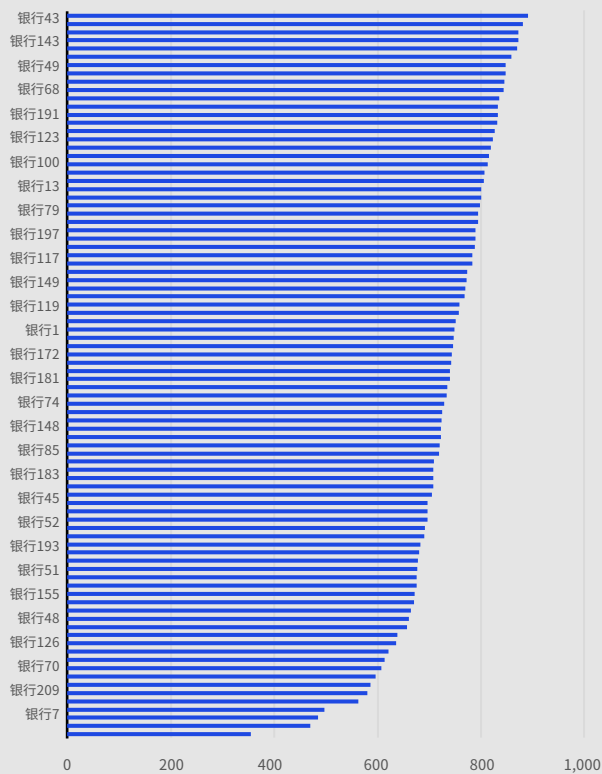
资料来源：FinTech Insights

用户体验覆盖分析从通过手机银行功能部署提升用户体验的角度，揭示了各地区和机构类型在哪些方面表现优异，在哪些方面还需迎头赶上。

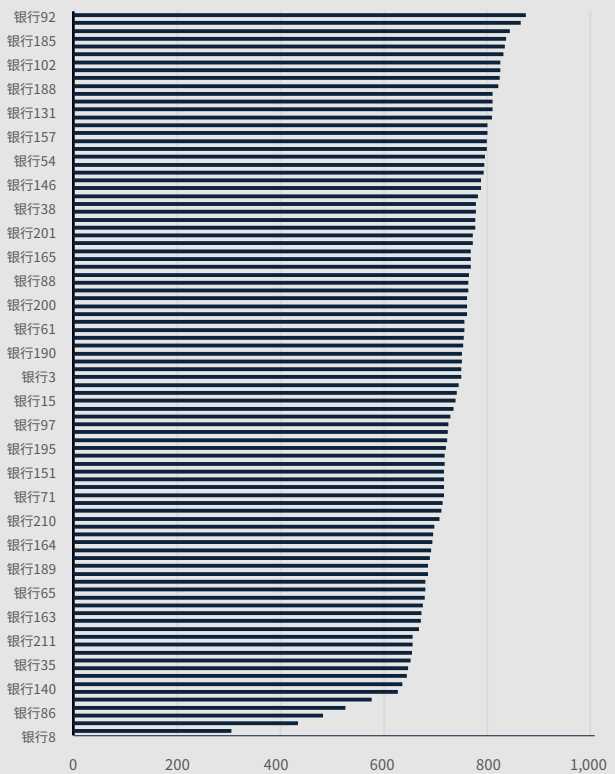
- 网上开户：**用户体验评分显示，各地区和各类银行在网上开户方面存在显著不足，评分均为负。美国传统银行的得分最低，为-1004分；英国传统银行所处困境最深，得分为-1508分。这表明在线开户流程步骤多，摩擦严重，普遍降低了用户体验满意度。在该领域，精简流程和步骤可以显著提高用户满意度。
- 理财：**所有地区的新型银行在用户体验方面均领先，英国的新型银行得分最高，为779分；其次是加拿大的新型银行，为755分；美国的新型银行为666分。这表明数字优先平台中的理财服务功能更加直观、高效。相比之下，传统银行的得分较低，比如加拿大传统银行的得分为-148分，英国传统银行的得分为216分。这表明传统银行在理财用户体验方面存在较大的摩擦。
- 支付：**所有地区的新型银行的用户体验得分均比传统银行略高，尽管这两类银行的得分相近，且均为正。英国新型银行得分641分，美国新型银行得分618分，表明用户体验设计效果显著，将摩擦降至最低。传统银行的得分较低，但处于正常区间内，例如英国传统银行的得分为562。各类银行和各地区之间的这种一致性表明，在支付领域，新型银行和传统银行当前在优化用户体验方面普遍取得成功，尽管数字优先银行小幅领先。
- 总体而言，新型银行在理财和转账等新兴或高参与度类别的用户体验方面继续领先，这可能是因为他们专注于精简流程，优化数字服务体验。尽管如此，传统银行在基础服务方面保持了有竞争力的用户体验，体现出他们有效适应用户对核心数字服务的期待，同时寻求在更先进或小众功能方面赶超。由于存在这一差距，传统银行有机会通过推出新金融服务，有针对性地探索提升用户体验，以赶超新型银行，尤其是在全球数字银行业务需求增加的情况下。

银行用户体验得分 (按地区)

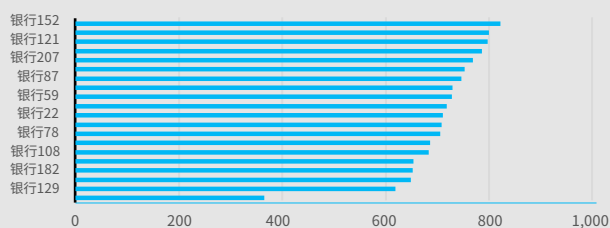
美国



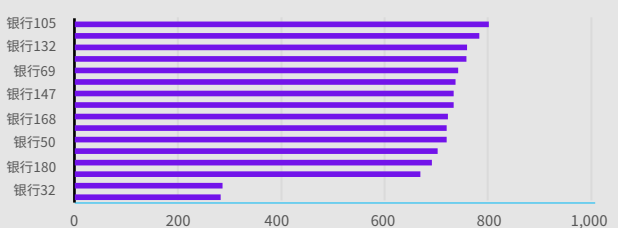
世界其他地区



英国



加拿大



资料来源: FinTech Insights

用户体验评分方法: 1000分制

我们采用毕马威专有的1000分制评分方法, 量化每段旅程需要用户投入的精力, 以简单、客观的方式评价用户旅程。每段旅程初始分数为1000分。从主页开始, 用户要完成操作, 每多一个步骤均会扣分。

扣分依据为每个步骤的复杂程度。例如, 如果某个步骤需要用户输入个人详细信息 (如姓名、出生日期和地址), 可能导致扣10分。同理, 如果银行采用的文件验证流程需要耗时几天, 可能导致从最终分数中扣50分。

通过以人为本的体验 平衡数字创新

解码一流的金融服务客户体验

数字化创新视角下的客户体验

在某种程度上，我们所有人都曾是聊天机器人套路的受害者——当我们尝试联系人工客服，但却被引导进行各种无关的选项，收到各种自动回复，陷入死循环，而银行这样做却是“为了精简客户体验”。具有讽刺意味的是，这类创新往往适得其反，给客户造成比预期更大的负担。

随着科技推动世界向前发展，各类机构迅速采用数字解决方案，将其视为传统人际互动的经济高效的替代方案。随着这一转变的发生，“数字优先”议程蔚然成风，聊天机器人、精简化安全流程和人工智能工具随处可见，成为客户旅程标配。然而，在效率竞赛中，人文关怀遭到忽视。

毕马威《2023-2024年全球客户体验卓越度报告》显示，多个市场的客户体验指标均呈下滑趋势，令人担忧：总体客户体验卓越度指标下降了3%，企业满足客户期望和以共情的方式与客户互动的能力均下降4%。在技术进步与以人为本的体验之间找到平衡，对于扭转此类趋势，并在数字时代打造真正卓越的客户体验至关重要。

金融机构与数字化转型

2020年，在低利率时期，客户体验成为银行业开展差异化竞争的抓手，银行纷纷大手笔投资，推动各类银行业务数字化。所有成功的大型金融机构现在认识到，无缝的用户体验对于用户的长期增长和保留不可或缺。然而，在当下高利率环境中，我们需要弄清楚一个关键问题：客户体验是否仍然是消费者选择哪家银行的决定性因素？答案是：既是也不是。

虽然有竞争力的利率可以吸引新客户，但并不能保证客户忠诚度。根据2023年J.D.Power全美银行业满意度研究，60%的美国客户持有次级账户，目的是优化利息收入。这表明，虽然较高的利率可能吸引客户，但留住客户的关键是以人为本的无缝体验。擅长为客户节省时间和精力，并能共情客户的银行往往能留住更大份额的客户存款。



在当今快速演变的金融格局中，新型银行和纯数字银行已成为传统银行的强大替代。此类金融机构完全在线经营，没有实体分支机构，通过移动应用程序提供精简化服务，且通常提供更高的利率和卓越的客户体验



新型银行和传统银行：忠诚度鸿沟

在当今快速发展的金融格局中，新型银行和纯数字银行（这两个术语经常可互换使用）已成为传统银行的强大替代。此类金融机构完全在线经营，没有实体分支机构，通过移动应用程序提供精简服务，且通常提供更高的利率和卓越的客户体验。这一转变使资金转移比以往任何时候都更容易，导致客户银行关系多元化——通常在提供更高利率和卓越客户体验的新型银行开立账户。在这种“无声流失”现象下，客户逐渐减少与传统银行的接触，以寻求更好的体验。

尽管传统银行历来不以创新著称，但我们看到，最成功的银行在积极向新型银行和传统银行学习，以确保有能力吸引和留住客户。

目前，通过有竞争力的利率吸引新客户，是传统银行经营策略的一部分。想要留住客户，传统银行需要最大限度减少摩擦，并提供高质量体验，满足客户需求。研究表明，虽然66%的客户对在线聊天技术感到满意，但仅26%的客户对人工智能聊天机器人感到满意。银行必须继续优化自助服务工具，同时确保客户可以随时获得人工服务，因为91%的客户在决定选择哪家银行时，看重优质的客户服务¹³

在金融服务业，卓越的客户体验意味着什么？

对于金融服务业的客户体验，考虑的方法应该从全局出发，在运营效率与以人为本设计之间取得平衡。这种视角有助于机构制定数字优先战略，不仅可以精简互动流程，还可以与客户产生深刻共鸣，确保有效满足客户需求和期望。



个性化

通过个性化服务建立情感纽带

“请结合我的个人资料，为我提供合适的金融产品和服务。”

“请结合我的财务目标，为我提供个性化的建议。”



共情

了解客户的情况，推动建立深入关系

“请用行动证明：贵行了解并关心我的财务状况。”

“我希望在每次互动中收获尊重和善意。”



期望

管理、满足和超越客户期望

“每次我与贵行互动时，请为我提供始终如一的可靠服务。”

“请确保我可以便捷访问我的账户并完成交易。”



解决问题

把一次糟糕的经历变成一次卓越的体验

“请快速有效解决我的问题，避免不必要的延误。”

“请提供多渠道客户支持。”



时间和精力

最大限度减少客户花费的精力，创建无摩擦流程

“简化银行业务体验，最大限度减少操作步骤。”

“请减少服务等待时间，无论是线上，还是在线下网点。”



诚信

值得信赖，让人放心

“请保护好我的个人和财务信息。”

“请诚实说明金融产品的风险和收益。”

¹³ <https://latinia.com/en/resources/banking-statistics-shaping-customer-experience>

人口结构变化对银行盈利能力的影响

了解人口结构变化对于金融机构保持盈利能力至关重要。虽然婴儿潮一代和X世代仍然手握巨量财富（婴儿潮一代目前拥有美国净财富的52%，价值约76万亿美元）¹⁴，但年轻一代，尤其是千禧一代和Z世代，经济实力正在增强，并将在未来几年重塑金融业。到2025年，Z世代预计将占全球人口的27%，并控制33万亿美元的资产¹⁵，而千禧一代将在未来二十年从美国婴儿潮一代手中继承90万亿美元¹⁶。

对于银行而言，迎合这两个群体的需求均至关重要。婴儿潮一代看重实体网点和人际互动，而千禧一代和Z世代则青睐数字优先、无摩擦的解决方案。新型银行通过提供契合战略重点的功能（如便利性、透明度和无缝数字体验），吸引了年轻客户。然而，传统银行虽然仍然受到老一辈的信任，但必须与时俱进，满足多元化客户群的需求。

发现差距：加拿大、美国和英国新型银行与传统银行的比较分析

新型银行和纯数字银行首次出现时，通过提供个性化、技术驱动的解决方案，彻底改变了银行业。尽管如此，传统银行正在迎头赶上，积极整合新型银行用来吸引客户的数字功能。我们对美国、英国和加拿大银行业的跨市场分析揭示了新型银行与传统银行之间的明显差异：新型银行重视个性化和便利性，而传统银行则强调信任、诚信和综合服务。虽然顶级传统银行和领先新型银行之间的差距仍然很大（往往超过200项功能），但总体情况表明，传统银行在提供的功能总数上正在不断接近。

“

虽然顶级传统银行和领先新型银行之间的差距仍然很大（往往超过200项功能），但总体情况表明，传统银行在提供的功能总数上正在不断接近。

”

¹⁴ <https://www.economist.com/finance-and-economics/2024/05/26/baby-boomers-are-loaded-why-are-they-so-stingy>

¹⁵ <https://www.wenalyze.com/what-is-generation-z-looking-for-in-banking/>

¹⁶ <https://content.knightfrank.com/resources/knightfrank.com/wealthreport/the-wealth-report-2024.pdf>

数字银行的优势领域

数字银行以年轻的数字原生客户为目标，通过突出定制、便利和用户控制等重要个性化元素的功能，成功开拓利基市场。

1. 精简开户流程：数字银行重新定义了开户流程，真正做到快速、无障碍。通过利用先进的数字身份识别工具，数字银行可以在几分钟内为客户完成开户，通常不需要任何纸质文件或现场身份验证。无摩擦的开户流程，再加上直观的界面和步骤指引，有助于确保客户只需付出极少的精力，即可成功注册，并开始使用银行服务。

此外，即时开户、账户自定义设置等功能让客户获得操控感，感受到个性化气息，引发当今精通数字技术的消费者的共鸣。

2. 数字和虚拟银行卡服务：新型银行在提供先进的数字银行卡功能方面处于领先地位。用户可以立即激活或停用虚拟卡，自定义银行卡设置，并直接通过应用程序管理支出限额。高度的掌控感和个性化有助于客户快速高效满足个人需求，最大限度减少银行业务花费的时间和精力，同时增强安全感和信任感。

3. 高级个人财务管理工具：新型银行擅长提供高级个人财务管理功能(如自定义金融服务和交易对账)，有效吸引有精细化资金管理需求的用户。此类个性化功能可以使用户获得深层次的拥有感和满足感。

4. 无障碍理财：新型银行向所有客户提供零星股票和小额投资选项，实现了交易和投资的民主化。这种普惠金融策略可以确保所有客户，无论财富多少，均能共享金融增长成果，从而满足客户期望，增进客户信任。

传统银行的优势领域

传统银行擅长成熟客户看重的领域，通常强调信任和个人联系(共情力和诚信的关键要素)，以此赢得客户忠诚度。

1. 信用卡和忠诚度综合计划：传统银行在与信用卡关联的高端忠诚度计划方面占主导地位。此类计划通常以高额现金返利和战略合作伙伴关系为特色，提供超值服务，满足客户期望，通过诚信增强客户忠诚度。

2. 广泛的账户管理功能：从联合账户到商业银行解决方案，传统银行满足了广泛的客户需求。传统银行通过面对面支持和客户经理，对捆绑服务(包括抵押贷款和保险)进行补充。接触式服务通过个性化服务满足客户复杂的财务需求，体现了传统银行的共情力。

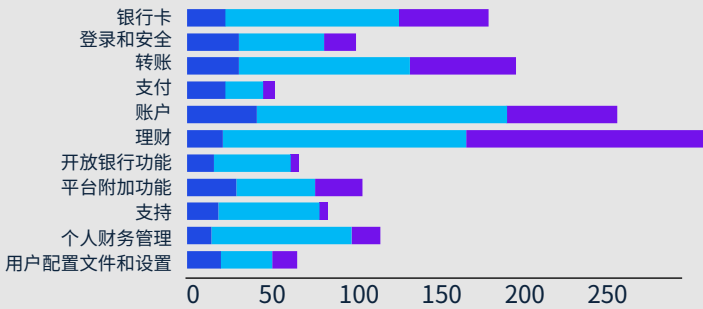
3. 个性化理财：传统银行长期以来通过经验丰富的财务顾问提供全面的理财服务。对于在财务关系中寻求定制化建议并注重诚信的高净值客户，个性化、高接触的服务仍然是重要的差异化优势。

4. 广泛的营业网点和电话支持：尽管数字化转型加速，许多客户仍然看重面对面交流或直接的电话支持(特别是对于复杂的交易)。传统银行擅长提供此类接触式服务，有助于增强共情力和解决问题的能力，尤其是对于更喜欢人际互动而不是数字界面的老年客户而言。

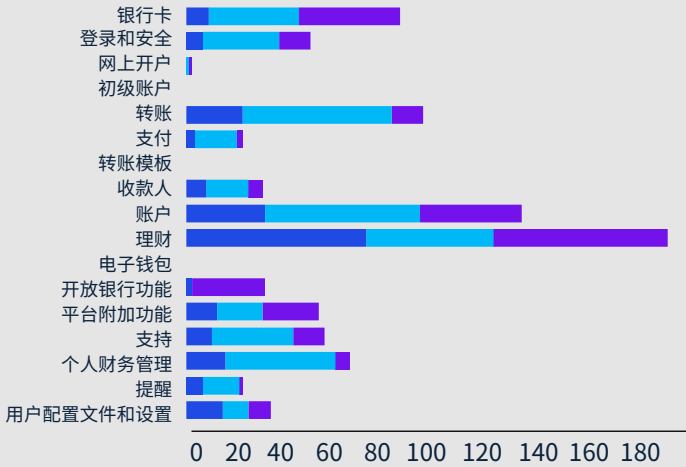
从区域角度揭示功能差距

我们对美国、英国和加拿大银行业格局的分析显示，传统银行和新型银行提供的功能存在显著的地区差异。市场之间的差距反映了不同的客户需求。以共情力、效率和诚信满足客户需求的能力至关重要。

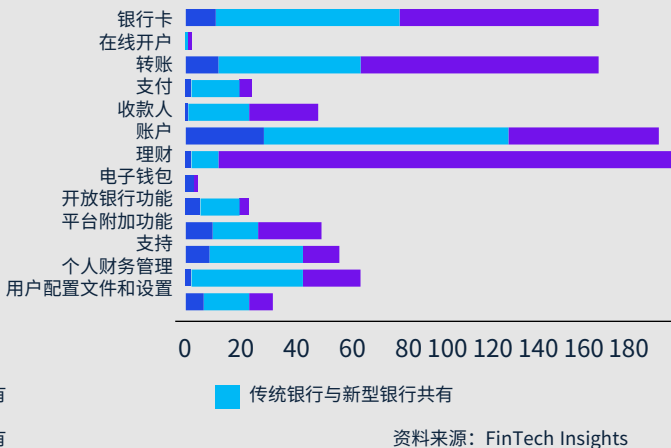
美国银行功能差距分析



加拿大银行功能差距分析



英国银行功能差距分析



理财市场不断变化

美国传统银行通过提供更多元的投资选择 (如零星股票和大宗商品)，在理财服务方面取得了长足进步。这一转变表明，传统银行日益认识到需要满足不断变化的客户期望，并提供更个性化、更便捷的金融服务。然而，此类服务在很大程度上仍然是为不太活跃的老年投资者群体量身定制，而更青睐数字渠道的年轻客户希望获得直观的自助型投资工具 (这是新型银行的优势)。

在英国，传统银行和新型银行之间的差距更为明显。虽然传统银行也提供基础投资服务，但大幅落后于新型银行。后者凭借用户友好的平台和全面的理财工具占领了市场。

“

随着金融格局不断变化，加拿大传统银行在信任和声誉方面的优势正在逐渐削弱，而新型银行正在利用这一点。数字优先银行已着手通过吸引年轻客户群体，挑战传统银行的主导地位

”

英国的新型银行在产品方面从“个性化”与“为客户节省时间和精力”两大支柱出发，提供无缝、高效的体验，而这一点，传统银行还尚未完全复刻。

加拿大的银行市场呈现多元格局。传统银行在理财业务方面占主导地位，为较保守的年长客户群体提供全面的理财服务。此类服务以“共情力”和“诚信”为支柱，在过去数十年甚至数百年的经营中声誉卓著，因稳健和稳定深受客户信任。尽管如此，随着金融格局不断变化，加拿大传统银行在信任和声誉方面的优势正在逐渐削弱，而新型银行正在利用这一点。数字优先银行已着手通过吸引在财务规划中看重掌控感和灵活性的年轻客户群体，挑战传统银行的主导地位。

这一分化突出了加拿大银行业的整体趋势：加拿大传统银行必须灵活适应，在保住现有客户群体的情况下，迎合精通数字技术的年轻客户群体。

开放银行功能方面的差距扩大

虽然开放银行功能是重要的创新领域，但各地区的采用率不一，反映了不同程度的客户期望和监管支持。美英两国的传统银行已开始整合开放银行功能，赋能客户连接在不同金融机构开立的账户。这种功能整合以“为客户节省时间和精力”和“解决问题的能力”两大支柱为导向，有助于客户整体了解个人财务状况，从而增强客户体验。

这些市场上的新型银行也积极拥抱开放银行潮流，率先提供无缝的跨平台转账和账户管理。这与此类银行对个性化和便利性的重视不谋而合。

然而，在加拿大，开放银行的发展仍处于起步阶段。传统银行在部署开放银行功能方面进展缓慢。这限制了客户的自由度，不利于创新。加拿大新型银行虽然更富进取精神，但在全面整合开放银行解决方案方面，仍逊色于英美同行。加拿大市场上缺乏稳健的开放银行功能，意味着客户在有效管理财务方面面临更大的挑战，最终影响整体银行业务体验。

在数字银行客户体验领域一较高低： 未来的赢家和输家

随着数字技术格局不断演变，各类银行在客户体验领域一较高低，胜利将属于既擅长技术创新，又深刻理解客户需求的机构。不满足于功能层面，而是采取切实措施，培育客户忠诚度和参与度的银行（包括传统银行和数字优先银行）将成为赢家。虽然利率等因素将继续影响客户的选择，但在当今时代，客户以往对老牌机构建立的信任分量越来越小，卓越的客户体验正成为塑造品牌的主要力量。

赢家：掌握平衡之道的银行

未来，成功融合先进的科技与对客户需求的深刻理解的机构，将引领银行业数字客户体验。新型银行以技术为先的个性化解决方案树立了高标准，但如果传统银行在保持人际沟通的同时，加快数字化转型，凭借客户信任及其资源，传统银行仍然是强有力的竞争者。

此类传统银行必须专注于以下三大领域：

- 1. 强化数字开户：**整合先进的身份验证工具，并提供涵盖多种产品的无缝客户旅程，确保客户可以完全在线开立和管理账户，将摩擦降至最低。
- 2. 投资开发高级个人财务管理工具：**提供工具，帮助客户跟踪支出、管理预算，并主动根据客户个人财务目标提供建议。
- 3. 推动理财服务现代化：**引入机器人投顾，提供灵活的投资选择（如零星股票和加密货币），帮助青睐数字技术的年轻客户更容易理财。

如果传统银行不能在这些领域进行创新，有可能失去大量市场份额（尤其是看重便利性和数字渠道的年轻客户）。这一趋势日益普遍：2023年，61%的消费者有可能或极有可能选择纯数字银行为主要银行服务提供商¹⁷。尽管77%的消费者仍然选择传统银行作为主要或次要提供商，但他们只将57%的资金存在传统银行账户；另外43%的资金存放于不同的数字银行，方便在不同的场景下使用¹³。

尽管如此，在保持核心优势（如个性化建议、面对面支持和高端优质服务）的同时不断创新的银行，不仅可以留住现有客户群，还可以吸引各类新客户。通过一切从客户需求出发，此类银行可以打造适合各类需求和偏好的数字体验，无论是精通数字技术的用户，还是重视人际沟通的消费者。

“

尽管如此，在保持核心优势（如个性化建议、面对面支持和高端优质服务）的同时不断创新的银行，不仅可以留住现有客户群，还可以吸引各类新客户。

”

¹⁷ https://info.galileo-ft.com/rs/805-NLO-363/images/galileo_research_ebook.pdf

输家：忽视人文关怀的机构

如果机构过度依赖技术，而不满足客户的情感和实际需求，客户忠诚度可能下降。例如，一家银行的引导流程可能非常快，但面对更复杂的问题时，服务缓慢，缺乏人情味。这可能令客户感到沮丧。同样，在传统银行奋起直追之际，没有强大的客户支持或个性化建议，只专注于技术功能的新型银行将难以竞争。例如，纯数字银行可能推出即时消费通知或加密货币交易等工具，但无法提供充分的客户支持或个性化财务建议。随着传统银行加强数字服务，融合强大的技术解决方案与卓越的面对面支持等既有优势，纯粹专注于数字功能的后起之秀可能无力竞争。

在客户体验中忽视人文关怀的银行可能错过重要机遇。在激烈的市场竞争中，将技术与共情力、以客户为中心的服务相结合，是建立持久客户关系的关键。如果找不到这种平衡，银行机构可能无法培育忠诚度，并可能很快被淘汰。

未来之路：平衡与创新

未来银行服务的关键不是在数字创新和人本服务之间做出取舍，而是将两者结合起来，创造无缝的体验，获得各类客户的共鸣。积极适应不断变化的客户期望，同时维持客户信任和忠诚度（长期以来是成功银行关系的主要特征）的机构将有望成为真正的赢家。

想象一下，一家银行找到了这种完美平衡。客户登录该行的应用程序查看消费习惯，应用程序根据客户的财务目标，提供个性化的储蓄建议。如果客户决定开立储蓄账户，整个开户流程完全数字化，但客户可以随时通过实时聊天、视频通话或电话咨询财务顾问。财务顾问了解客户的财务历史，并提供实时建议。这种模式完美融合数字便利性与专业的人工服务。

在快速演变的格局之下，提供创新高效，且可靠、个性化和共鸣度高的客户体验的银行将掌握制胜法门。融合这些特色的机构有望为客户期望设定新标杆，同时收获客户满意度与忠诚度。



Sarah Simmons

经理

毕马威加拿大

电邮: sarahsimmons@kpmg.ca



Samridh Batra

顾问

毕马威加拿大

电邮: sambatra@kpmg.ca



转型 (BTRB)



David Polley

总监

毕马威爱尔兰

电邮: david.polley@kpmg.ie



Christine Adams

副总监

毕马威爱尔兰

电邮: christine.adams@kpmg.ie

全球银行业转型调查

目前，毕马威针对银行业战略对标洞察推出转型领域（BTRB）的对标分析，这将在2025年发挥重要作用。它将有助于收集全行业数据，以确定重要转型趋势，更好地了解银行业客户在推动变革方面面临的重大挑战。我们随时准备好将贵行的数据纳入其中，并就以下调查主题提供洞察信息。

2024年全球银行业转型调查

调查结构



第1节：简介和背景数据

第2节：涵盖关键主题的定性问题

第3节：涵盖关键主题的定量问题

工作成果

01

个别/量身定制的客户报告 (适用于非审计客户)

02

行业报告
匿名，可在毕马威国际网站上查阅

03

同行跟进会议
复核结果和工作成果

04

KPMG Beyond Insights
提供深入洞察的小型报告

调查主题

1. 转型战略

- 变革愿景
- 变革领导力
- 体系架构
- 合作伙伴和供应商

3. 治理与流程

- 治理方法
- 风险与依存关系管理
- 交付方式

5. 技术和工具

- 工具
- 数据分析
- 创新

2. 组合模型

- 调整战略
- 确定优先事项
- 计划周期
- 需求管理

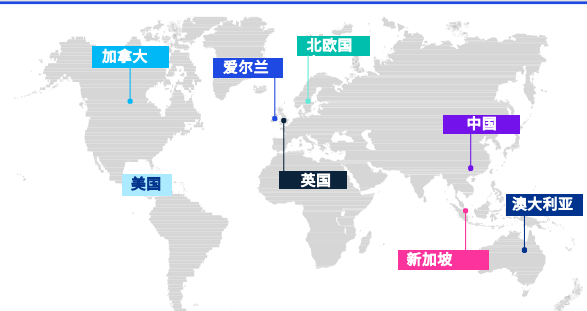
4. 组织和人员

- 高管向战略看齐
- 问责制度
- 技能、能力、文化
- 变革影响

6. 价值管理

- 商业案例
- 建模的裨益
- 绩效管理

目标地区





转型战略

贵行的转型战略将对贵方每个转型支柱的成熟度产生重大影响。为了确保变革之旅迅速取得进展，首先要审视转型战略。领先金融机构在转型之前谋划周全，而不是事后考虑。他们对整个组织的变革设定自上而下的愿景，董事会和执行委员会成员确保全员上下向转型战略看齐。此类银行致力于持续创造超越同行的价值，且此目标已纳入转型预算。投资者信任机构有能力高效实现变革。这通常反映在股票估值中。任命一名高管专门负责领导转型绩效，是成熟转型战略的另一个有力标志。

可能阻碍贵行在各支柱领域取得进展的战略挑战包括：创新、人才和能力不足，以及技术和主题专业知识有限。想要跨越这些陷阱，企业必须制定周全的转型战略。在变革问题上，切忌“事后诸葛亮”。



组合模型

恰当确定各种计划和项目的优先级，将确保贵行处于实现变革目标的有利地位。一流的组合模型应明确变革组合如何推动未来业绩增长。这一领域的顶级银行使用定量数据更新优先级标准，并确保标准与战略目标密切一致。与此同时，定期按财务流程和系统重新分配所提供的资金。组合模型不太先进的银行经常遇到常见的陷阱。利益相关方参与不足，以及未充分向战略看齐，导致变革目标相互脱节，或相互矛盾。当整个组织看不到变革全局时，这是往往会发生的典型问题。过度强调短期利益，不进行数据监测和评估，将导致企业进一步丧失灵活性，也不利于长期发展。



治理和 流程

在当今金融环境下，有效的治理和流程对于成功转型至关重要。拥有强大变革管理框架的银行处于优势地位，有能力在组织上下有效实施变革。那么，什么是好的变革框架？商定一套治理方法至关重要。银行必须有全面的控制和成文的变革框架。具有成熟治理机制和流程的金融机构往往还设有专门的鉴证职能，发起人和高管积极参与其中。此类机构还设有企业项目办职能，集中管理资金并负责监督。

欠佳的治理架构往往存在低效和责任未落到实处等特征。在“治理和流程”支柱方面欠成熟的银行往往存在官僚主义决策和监督不力的问题。这些问题可能渗透到转型的各个方面——例如，如果没有全面的控制，团队如何有效识别、评估和缓解风险？此外，此类银行存在流程过于复杂、培训不足的问题，可能导致流程实施不统一。



组织和 人员

招聘具有适当技能的合适人员，是推动贵行转型议程的关键。在转型之旅上行稳致远的机构，将人才视为最大的资产，依靠人才来抓住变革带来的裨益。对于每项变革计划，任命一名高管负责执行。变革总监不应该是有名无实的领导者，而应该对商业决策方向有着真正的影响。对此类银行而言，留住顶尖人才至关重要。他们还设计了合理的变革人才职业发展路径，有才华的员工可以一路升迁至高管。企业文化对转型有着巨大的影响。文化上抵制变革的银行在实施新工作和思维方式时将面临障碍。此外，思想多元化不足，可能导致创造力停滞，而创造力是变革的推动力。未做到以人为本的组织往往在这方面折戟。这可能是由于对员工的培训和投资不足，但员工情绪也至关重要。沟通不当，绩效管理标准不统一，认可和奖励不足，以及员工倦怠，都会影响员工情绪。



技术和工具

有效利用技术和工具，对于银行实现转型目标至关重要。一流的银行确保将所有项目和计划整合纳入一套通用的项目规划和管理应用程序中。这有助于提升报告可信度和透明度。此类银行采用一套标准的工具方法，涵盖整个变革生命周期和经营模式的各个方面。全面的方法可确保组织各部门的一致性和效率。此外，各类技术和工具在利益共同体的积极推动下不断发展。从业人员吸纳和分享创新的工作方式。持续改进和知识共享的文化，确保银行始终处于技术进步的前沿。此外，组织上下明确界定数据所有权，数据质量保持高标准。数据科学嵌入银行运营之中，助力更快、更精准的服务交付。

可能阻碍银行技术和工具升级的常见问题包括：使用遗留系统；锁定供应商。这类问题将阻碍创新和技术升级更新。与同行相比，这可能导致长期效率低下。数据管理不善，培训不足，以及网络安全漏洞，均进一步表明银行在这方面的能力不成熟。



价值管理

衡量转型工作创造的财务和非财务价值，可以获得宝贵的信息。因此，有效的价值管理对于致力实现变革目标的银行至关重要。一流的银行善于培养富于执行力的文化，以缜密的方式质疑所有估计，确保严格的变革控制流程落实到位。训练有素的方法有助于确保组织向战略目标看齐，防止变革无序蔓延。此类银行还部署强大的项目核算工具，推动组织的整体治理。银行还辅之以标准化报告、各类模板和文件记录，提供审计留痕和权威的信息来源。全面的治理框架有助于确保每个商业案例在获批前受到严格质疑和审查。高水平的监督也有助于减少风险，确保项目处于有利地位，实现预期效益。对于擅长价值管理的银行，项目和计划不如期创造收益，这种情况少之又少。

价值管理能力欠佳的银行可能遭遇各种严重陷阱。缺乏严格的KPI测量和跟踪，可能导致相关人员对价值之所在理解不足。这种情况的产生往往与抗拒新工作方式有关。孤岛式运营，以及以短期利益为重的行为，也会导致组织失去全局观，无法有效捕获价值。



David Polley
总监
毕马威爱尔兰
电邮：
david.polley@kpmg.ie



Christine Adams
副总监
毕马威爱尔兰
电邮：
christine.adams@kpmg.ie



成本 (BECB)



Owen Lewis

合伙人

毕马威爱尔兰

电邮: owen.lewis@kpmg.ie



James Dunne

总监

毕马威爱尔兰

电邮: james.dunne@kpmg.ie

洞察：2023/2024年 成本领域对标分析



银行的目标是在未来12个月内降本10%或以上，而2020年的比例为16%



提高目标的同时，需要辅以明确界定的指标



预计将对现有运营模式进行根本性变革，以实现降本目标



为了持续优化成本，银行需要研究如何确保“经营”和“变革”并行不悖，包括企业敏捷性计划可以提供哪些支持



的银行认为，外包在未来运营模式中占据更重要的地位



领先的银行正在探索创新的第三方安排或专属离岸中心，以相同或更低的成本招揽新才



的银行同意人工智能将在未来运营模式中扮演更核心的角色。60%的银行认为，仅仅是明年，人工智能就会在实现降本目标方面发挥更大的作用



尽管许多银行在通过概念验证部署人工智能来提高工作效率方面取得了显著成功，但经验证的大规模人工智能/生成式人工智能用例仍然少见

资料来源：《超越“降本控费”：银行如何通过战略性成本优化创造价值》，毕马威全球

各银行2023财年成本收入比、净资产收益率和收入比较



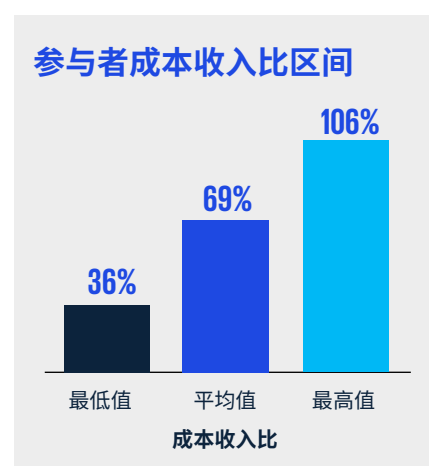
注：成本收入比和净资产收益率的变动代表2023财年的数据。收入数据是各银行2023财年的收入。该图包含89家银行（共98家）。9家银行的数据不可用，被排除在外。

资料来源：CapitalIQ；各银行财务报告和年度报告（2024年6月25日访问）

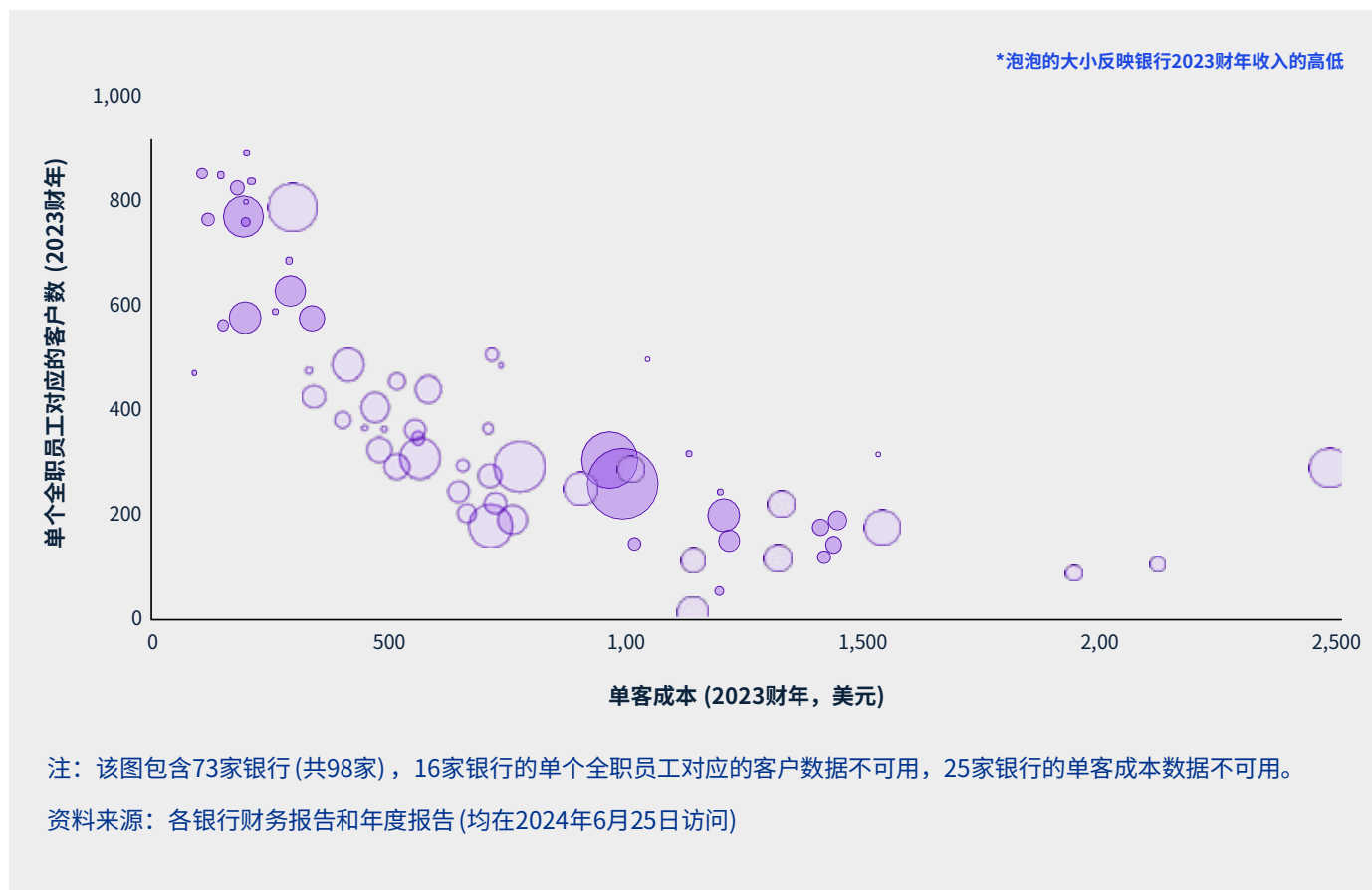
从以上可以看出，各银行的成本收入比和净资产收益率之间存在可预期的关系。

- 成本收入比高的银行通常净资产收益率较低。
- 绩效最好的银行在成本控制方面表现出色。这通常表明相关银行拥有更高的效率和强劲的净资产收益率。

贵行相对于趋势线处于哪个位置？趋势线以上的银行创造同水平的资产收益，需要产生更高的成本。此类银行可能面临运营效率低下或更高的费用，而这些费用并没有转化为成比例的收益。相反，趋势线以下的银行可能更擅于成本管理。



各银行2023财年单个全职员工对应的客户数、单客成本与收入的比较



将上图划分为几个区域，我们可以看到处于各区的银行采取了不同的客户策略：

- 单个全职员工对应的客户数高且单客成本低的银行，采取了“低附加服务、低利润率”的策略 — 以尽可能低的成本提供基础客户服务。
- 处于尾部的银行为客户提供更具针对性的服务。此类银行的单客成本高，每个客户对应的员工数高，目的是确保高水平的服务。
- 位于左下角的银行试图尽可能做到两全其美：在保持低成本的同时提供高附加值服务。

上图各区的银行中均有银行获得巨额汇报，因此不存在位置优劣之分。贵行在上图中的位置是否与贵行的客户战略一致？如否，贵行的哪些指标需要优化？

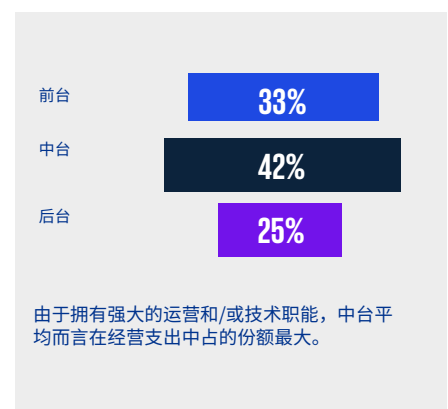
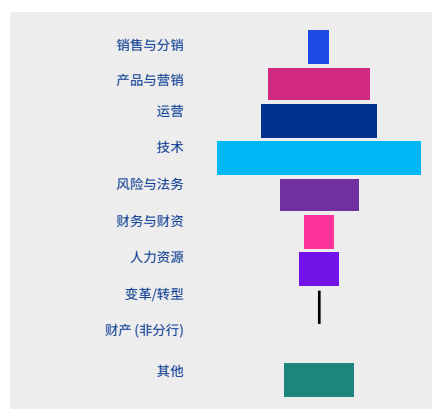
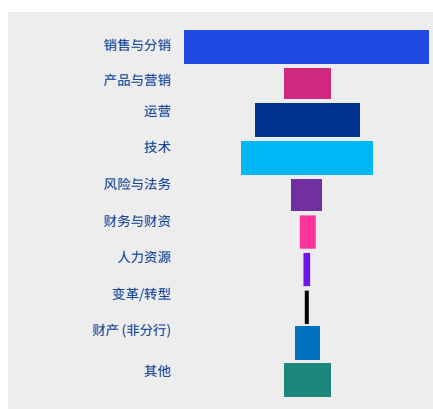
当成本战略与整体客户战略一致时，将真正实现价值优化

提供多渠道服务的零售银行样本

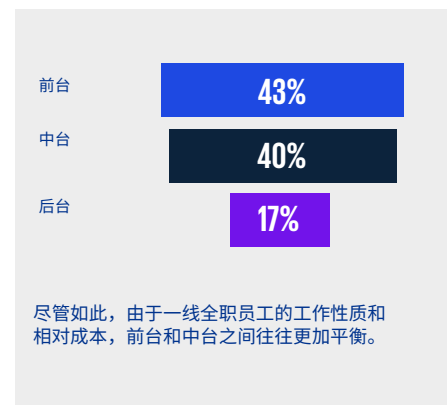
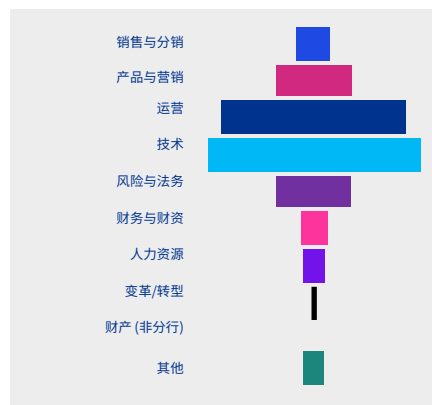
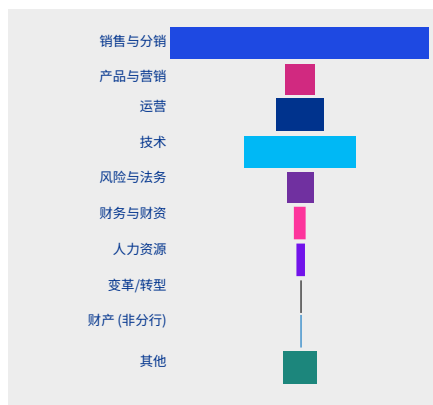
提供纯数字服务的零售银行样本

行业平均值

经营支出划分



全职员工划分



80%的受访者通过传统纵向架构和横向成本管理单元进行成本管理

优先级最高的投资是自动化和 workflows，其次是数据分析技术方面的投资……

受访者优先级最高的成本管理计划由以下因素驱动：

- 技术优化
- 数字化和运营效率

值得注意的是，加大对成本管理的重视，以及审查运营模式和资产负债表，是紧随其后的投资重点

改变成本观念： 利用服务成本推动价值 优化

与传统的降本方法相比，从服务成本着手，有助于树立不同的成本观念。



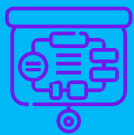
56%

的银行将成本管理列为业界最关心的三大问题之一。

尽管许多银行将降本视为重要的战略组成部分，但也指出，实现战略设定的降本目标难度颇大。挑战不仅源自工资和技术支出上涨等外部因素，还包括传统成本管理方法中深层次的文化挑战。

对于前几年已挖掘降本难度低的领域的银行来说，识别并挖掘进一步降本机会可能不易。尽管如此，毕马威调查的银行中，一半以上银行的目标是在未来3年内至少实现降本10%。鉴于此，银行需要迎难而上。

对于降本方法更成熟的银行来说，观念的改变可能有助于释放更多机会。53%的受访者表示，降低服务成本或单客成本是高效的降本方法。这一点值得进行更细致的调查分析。

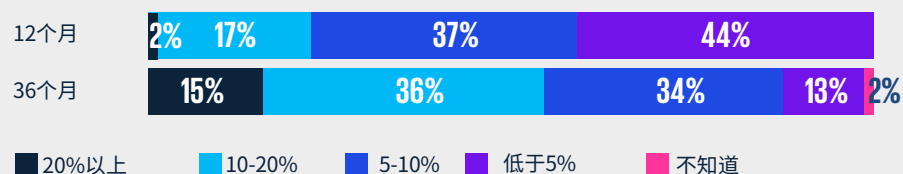


82%

的受访者指出，要以可持续的方式降低成本，存在深层次的文化挑战，即使进行了大量技术投资的银行也不例外。

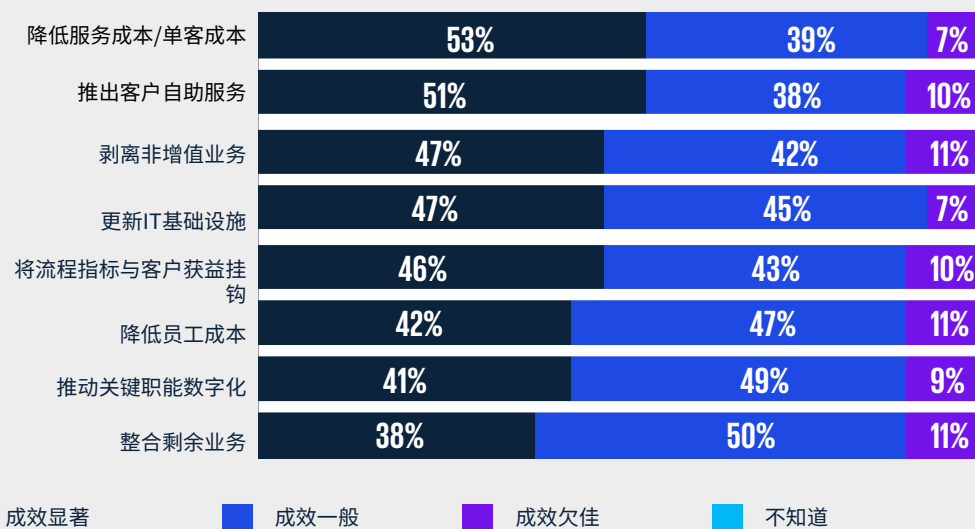


不同期限内的降本目标



资料来源：毕马威国际

降本策略

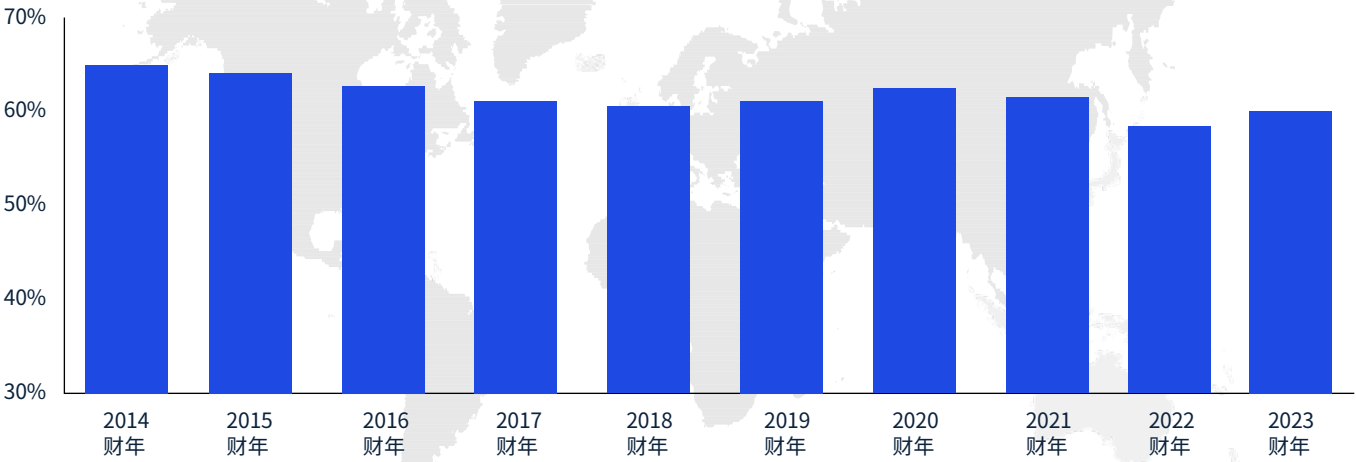


资料来源：毕马威国际



首先，为了更好地了解服务成本法在改变银行降本文化方面的影响，我们应该结合企业成本效率的传统衡量指标，考虑总体趋势。

成本收入比



虽然平均成本收入比从约65%下降到约60%（2014年至2023年间），但我们可以看到，在此期间某些年份出现同比增长，与总体趋势背离，尤其是2022年至2023年。这与全球部分地区加息以及收入增长推动成本收入比改善相吻合。由于一些地区的利率保持稳定，我们可以看到，降本议程再次成为银行关注的焦点(如上文调查结果所示)。

这表明将成本收入比作为衡量成本效率的关键指标颇有难度，因为银行无论是在创收，还是在成本控制方面表现好，都容易影响成本收入比。这并不是说银行不应该重视成本收入比，而是为了说明，银行想要更有效地优化所选择的商业模式的成本基础，聚焦服务成本指标，更有助于银行发现价值优化机遇。

从服务成本的角度分析成本基础，有助于银行将客户置于成本战略的中心，并评估贵行的成本战略是否向客户战略看齐。

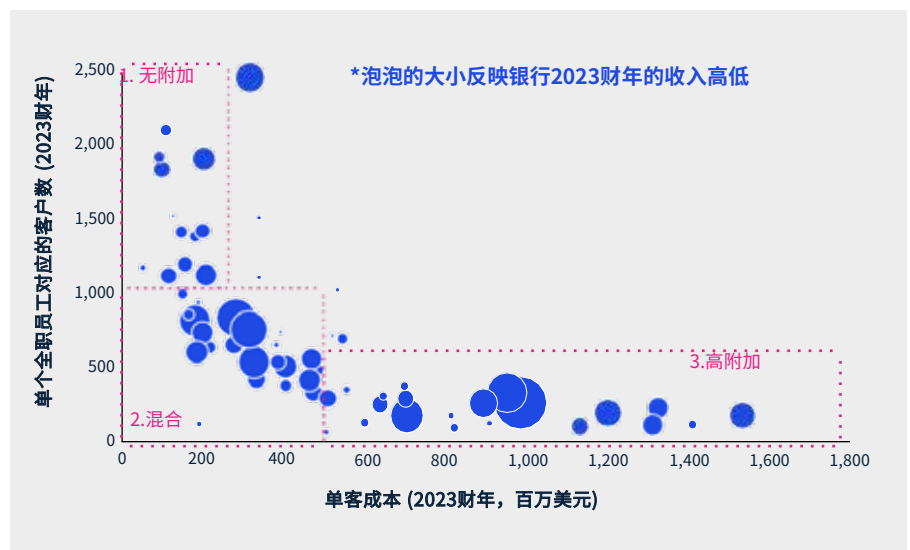
我们在下图中绘制了各银行单个全职员工对应的客户数量与单客总成本。绘制结果从左到右呈一条清晰的曲线，可以分为3个不同的部分，分别标为1到3。

我们认为，只要贵行在右图的位置与贵行的整体客户战略相匹配，位置就没有优劣之分。

第1部分银行的客户战略是提供简单、有效、“无附加”的客户服务，而第3部分银行的客户战略以高附加服务为特色，提供高质量的客户服务，与客户建立深入的关系。

第2部分银行可能试图通过成本最低、最高效的实施方法，提供最低期望之上的客户服务，融合“无附加”和“高附加”战略的优势，在二者之间找到最佳位置。

无论每家银行处于哪个位置，只要符合自身客户战略，都遵循着一套价值优化理念。



- 对于希望处于“无附加服务”位置的银行来说，价值模型应关注成本支出是否最终有助于降低总服务成本，同时保持最低标准的客户体验
- 对于想跻身“高附加服务”位置的银行，当支出有助于提升客户体验及实现客户体验差异化，将实现价值优化。
- 同样，第2部分的银行应想方设法，以最低的成本为客户提供增值服务，将有望同时获得第1部分和第3部分银行的优势。

通过确保成本战略与客户战略保持一致，银行有望根据自身战略优化成本。尽管如此，在成本优化方面继续将目光局限于传统成本收入比分析的银行，可能难以推动客户与成本战略保持一致，也无法确定二者是否保持一致。

选择从服务成本角度审视成本基础的银行，可能解锁新的降本机会，但要最大限度利用这种方法，银行需要在全行上下树立这种理念，并确保员工与此保持一致。

如果银行从传统职能角度对成本基础进行评估，应如何利用价值优化/服务成本法？

结合我们在2023年和2024年进行的职能层面调查，我们看到，通过采用服务成本法/价值优化法进行重新评估，许多职能架构从中受益。

例如，下图显示了一家样本银行，其大部分成本产生于前台活动（主要是客户服务或产品相关岗位）。

这种形状图表明，前台可能承担了各种非增值活动，而这些活动可以集中由运营团队完成。

将前台活动集中在运营团队中，银行将有机会对这些活动进行整合、标准化和自动化，进一步提高成本效益。

由于一个部门的成本通常大部分是全职员工成本，因此通过采用这种方法，银行将创造价值优化机会，即如何利用活动集中化和自动化创造的产能？

结合上文的服务成本图（3个部分），视银行的位置和相关客户策略，答案可能有所不同。

第1部分的银行专注于最大限度降低服务成本，可能将集中化和自动化创造的额外产能视为减员的机会，从而实现持续降本，而第3部分的银行专注于优化价值，可能以额外产能为契机，加倍投入时间服务客户，以试图提高每位客户的价值。

值得注意的是，对于单纯为了降本的银行，虽然可以采取类似的措施，但成本战略和客户战略之间可能产生矛盾，最终可能导致在业务的某个环节重新产生成本。



对于业务模式中传统前台活动可能很少的纯数字银行，情况如何？

我们的职能层面调查表明，与多渠道经营的同行相比，纯数字银行的前台成本往往较小。鉴于纯数字银行将技术放在首位，中台规模总体上往往较大，特别是考虑到科技行业的相对工资水平。



据我们的观察，银行（尤其是新兴数字银行）在价值优化方面的挑战，是确保业务增长不依赖于全职员工和成本增长。

举个例子，银行想要满足所有监管报告要求，财务职能可能至少要达到一定规模，但业务增长翻一番，不应导致财务职能规模翻一番（前提是财务职能的设置符合效率原则）。因此，这个例子中的银行应在各类系统/流程上投入资金，优化成本基础，为业务增长提供助力的同时无需大幅增员（员工成本是推高成本的最大因素）。

我们从此可以得出结论，如果数字银行能够实现中台业务完全自动化，从而降低服务成本，他们也将从此实现的运营模式可扩展性提升中受益。这反过来将有助于使单客边际收入达到底线目标。

服务成本理念还有助于解决可持续成本优化方面的深层次文化挑战。

各层次的组织通常采用“北极星”理念，确保所有活动步调一致，向统一的清晰目标推进。虽然把降低成本确定为“北极星”，当然有利于组织上下集中精力剥离成本，但没有明确指明实现目标的理想方式，因此可能导致组织内部方法脱节。

用“降低成本收入比”替代“降低成本”，实现目标的方向更清晰，但如前所述，单独从收入或成本着手，或同时从二者入手，均可以实现这一目标。因此，这可能导致组织内部采取的方法脱节，而“北极星”理念的目的在于确保所有相关方步调一致。

将“结合客户战略，优化服务成本”确立为组织的“北极星”，不仅可以为目标（“优化服务成本”）提供明确的方向指引，还可以提供所需的保护机制（“结合客户战略”）。

将这种策略融入组织的决策过程，有助于确保各级同事开始反思并质疑拟定的支出是否可以支持组织的客户战略（即，对于“无附加服务”的银行，支出是否有助于最终降低服务成本，同时保持最低水平的客户体验），或是否可以将这笔资金用在其他更有效的地方，或这笔支出是否可以完全砍掉。

开启文化变革需要制定令人信服的愿景，并为同事指明行动方向，确保变革发挥影响力。通过聚焦服务成本，而不是传统的高降本目标，组织可以确立行动方向，而以优化成本收入比为目标，可能令组织错失方向。

串线成面：

成本当下是银行业的关注重点，但不少银行向我们表示，可持续的降本很难实现，部分原因是业务核心内存在的文化挑战。

我们认为，确保客户战略与成本战略保持一致，有助于银行尽可能从成本基础中挖掘价值，而使用“服务成本”指标，可能是改变组织内部成本观念和文化的理想工具，并有助于未来解锁推动价值优化的新机遇。



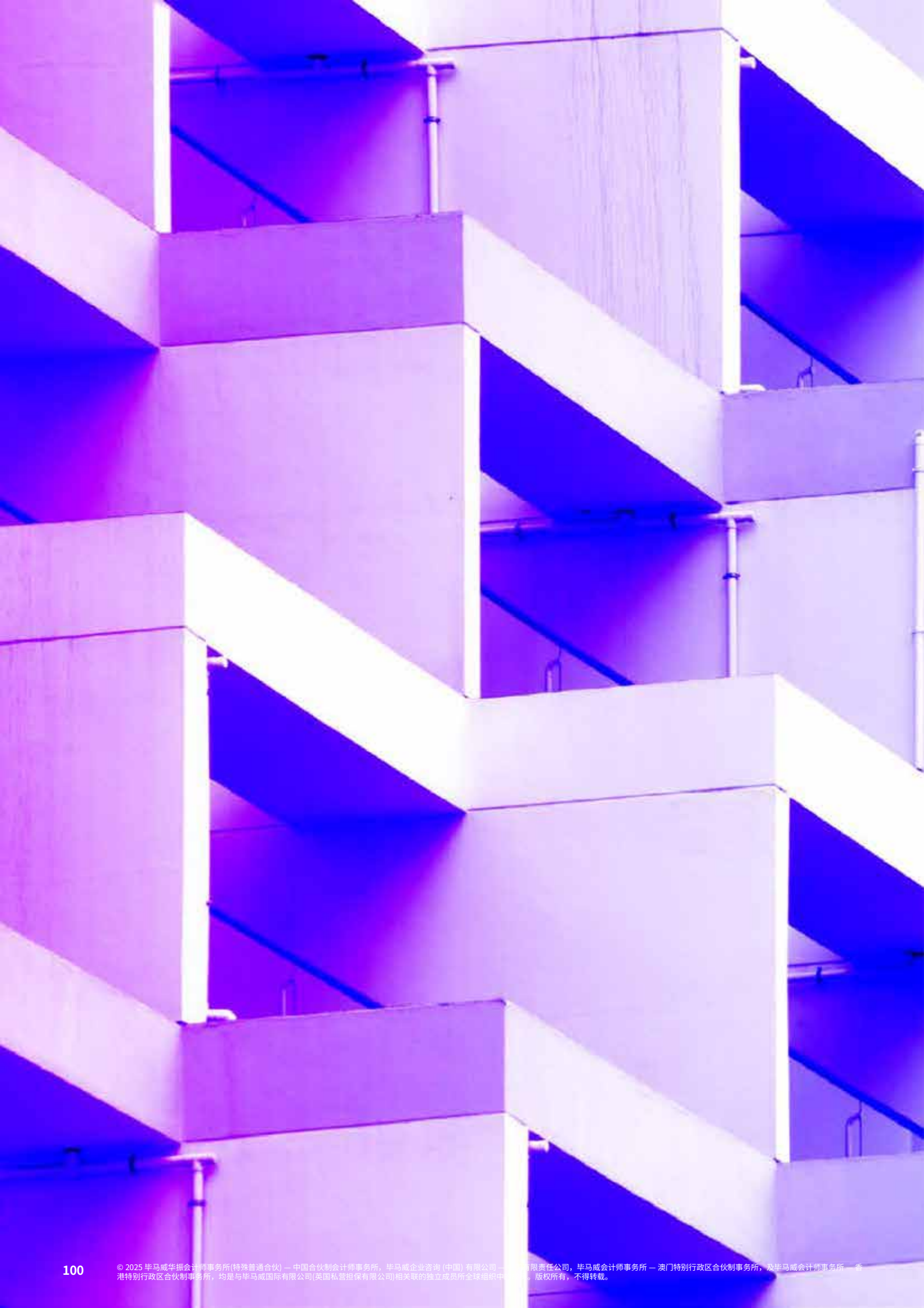
James Dunne

总监
毕马威爱尔兰
电邮：james.dunne@kpmg.ie



Ben Morley

副总监
毕马威爱尔兰
电邮：
ben.morley@kpmg.ie





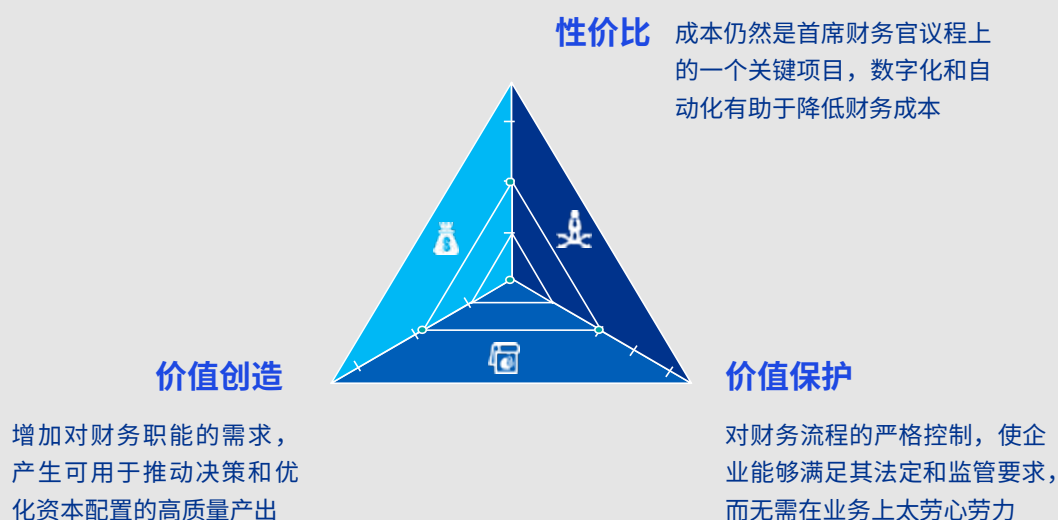
关于人工智能、 挑战者银行和创新的 其他观点

人工智能给财务领域带来的机遇

人工智能在加强财务活动的价值保护和价值创造方面发挥着至关重要的作用，银行机构可利用人工智能技术改善风险管理，确保监管合规，加强危机管理，保持财务韧性，并保护知识产权。

与此同时，人工智能可以提高运营效率，促进创新，支持市场扩张，提高客户满意度，并为战略投资提供信息。将人工智能融入财务战略，能够使企业在保护资产的同时，实现可持续增长。

用人工智能解锁财务的价值方式



>90%

90%以上的交易流程实现自动化

15x

财务结算和规划周期加快了15倍

80%

预测准确率高达80%

98%

的人对财务报表审计合规有信心

10x

多出10倍时间，可用于分析、决策支持和创新



有哪些人工智能财务机遇？

人工智能的运用，可帮助机构在价值保护和价值创造之间取得平衡，提供能同时应对两方面问题的综合解决方案。例如，人工智能赋能的合同分析可以快速确定合同风险和任何低效情况。此外，人工智能可以通过提高预测分析的准确性、效率和范围来促进智能预测。

人工智能的主要应用类别

防守型（专注于价值保护）

智能监控

应用异常检测

主要应用于“产品会计”、“一般会计”、“私募基金关账”和“财务报告”

智能处理

语言建模

主要应用于“从订单到现金”、“从采购到支付”、“风险与合规”

进攻型（专注于企业价值创造）

智能预测

预测建模

主要应用于“综合业务规划”、“税务”和“资金”

规范洞见

生成性创造

极具价值但更具实验性、更具定制性、可重复性更低

- 总账分析
- 数据异常检测
- 费用舞弊
- 供应商风险

- 营收漏损
- 成本保证
- 认知契约管理
- 监管合规

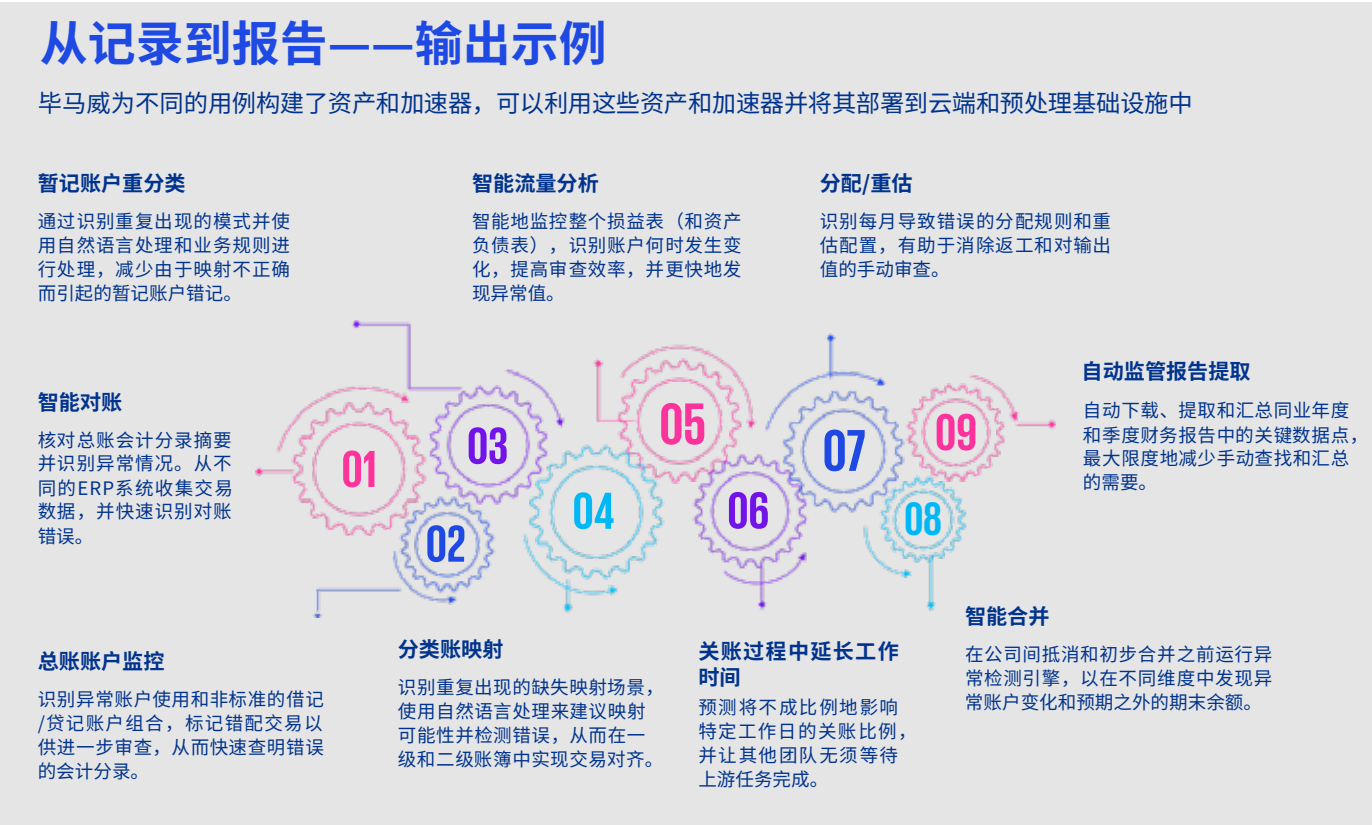
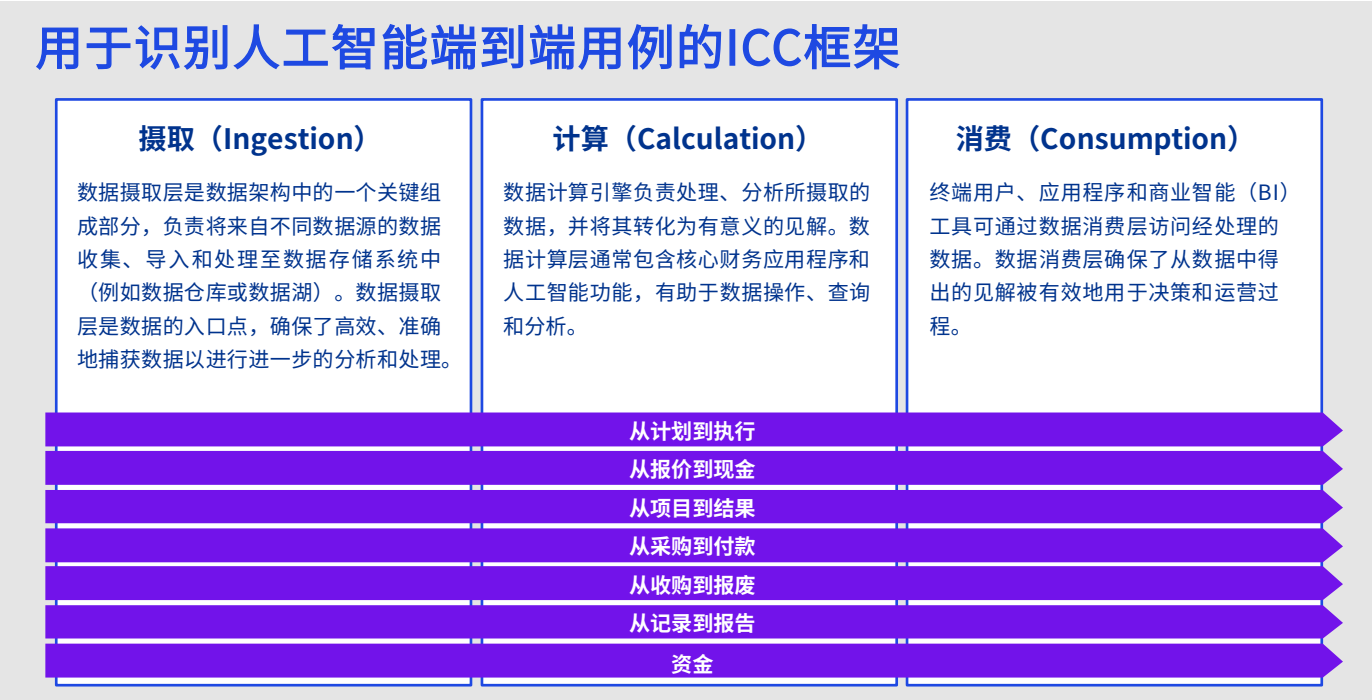
- 销售额、利润、费用
- 渠道/产品增长
- 营运资金
- 具有竞争力的定价

- 新产品预测
- 投资者交流分析
- 资本分配
- 投资决策

人工智能提供了许多财务机会，提高了各种职能的效率、准确性和决策能力。下列各种用例可分为防守型（价值保护）和进攻型（价值创造）。

防守型				进攻型	
财务运营（应付账款、应收账款）	内控和合规	采购	会计及报告	财务规划与分析	投资者关系
发票匹配和审批（应付账款）	风险评估和评分建议和纠正措施	供应商选择	异常检测	提取和分析市场情报	组别市场分析
报价单生成和采购订单管理	风险导向型抽样	智能合约	对账	智能预测分析（例如，汇总）	业绩报告电话会议的研究和准备
通过流程挖掘提高上游数据的准备程度	建议和纠正措施	库存优化	暂记账户的识别和处理 会计分录的重分类	现金（流动性）预测和分析建议	年度/季度财务报告摘要、业绩报告电话会议摘要
月度业务和运营复核	监测数据异常和舞弊	采购服务台	采购需求单自动生成和应计项目计算	支出和差异分析	
客户行为和销售业绩数据	内部政策文件	供应商风险缓释	固定资产成本分离与分类	创建管理层汇报和管理层讨论	
新客和供应商引导自动化	合同条款与条件合规/优化		收入确认引擎（链接至客户合同）	企业知识搜索和聊天	
应付账款和应收账款自动化	连续性控制监控		财务报表汇总与分析	客户行为和销售业绩数据	
现金运用（应付账款）	解析和工作底稿（文档）生成		收益报告生成（包括管理层讨论与分析）	预测性指导和方差分析自动化	
采购和应付款的生成式合同	新法规摘要/影响		跨公司预测指导	会计分录风险分析器	

78%的高管选择了生成式人工智能作为未来一年到一年半的顶级新兴技术。“智能关账”包括“从记录到报告”的数字功能、分析功能和生成式人工智能功能，能够推动效率和创新。



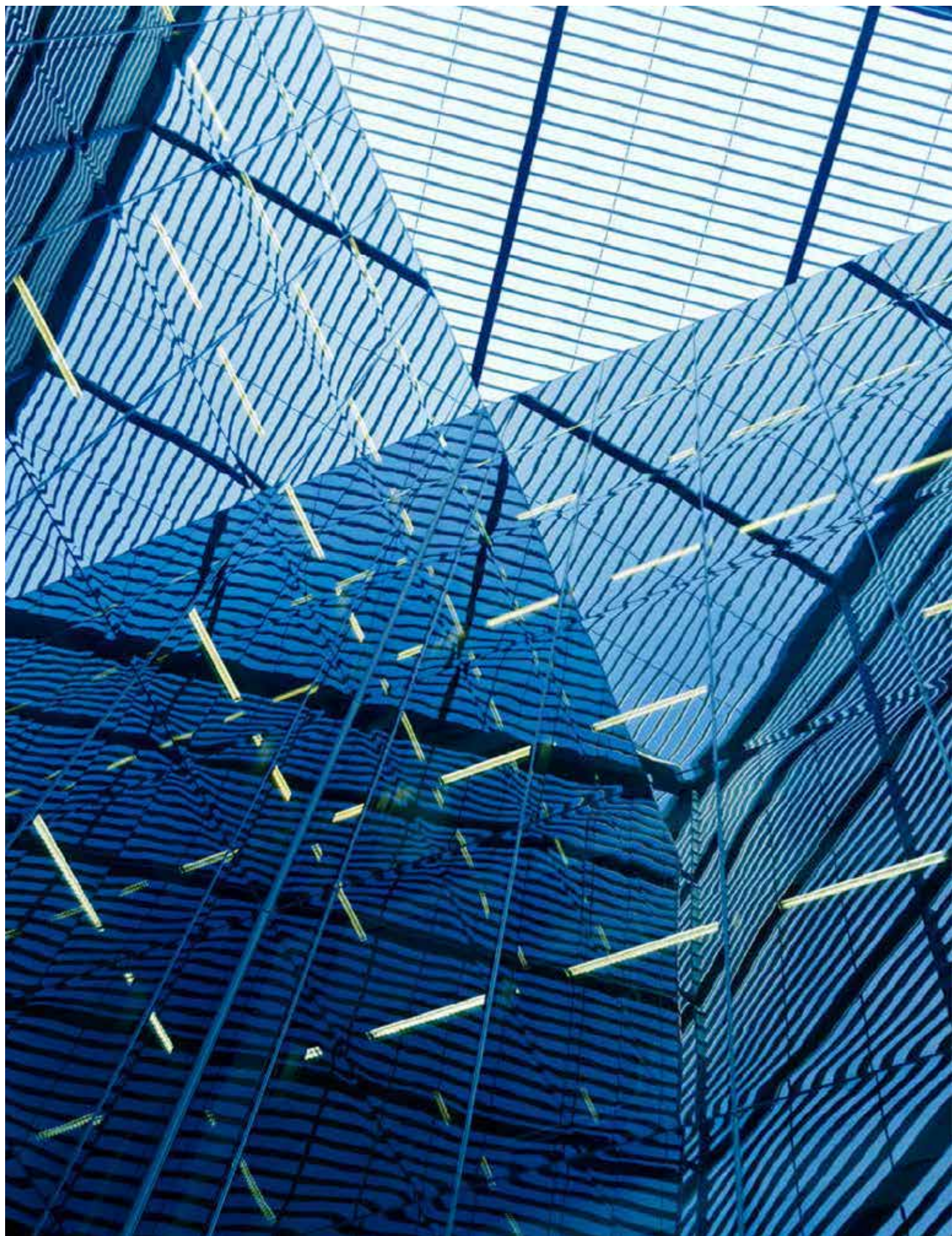
首席财务官因其在数据分析、风险管理、监管合规和战略规划方面的专业知识，在领导组织内部采用人工智能方面处于得天独厚的地位。通过利用人工智能技术，首席财务官可以提高运营效率，改善财务预测，并推动价值创造。

为什么首席财务官被视为采纳人工智能的领导者

承担人工智能相关职责是首席财务官现有业务策略、数字化转型和风险管理职责的自然延伸



采用生成式人工智能是生存的当务之急，首席财务官是成为这一领域领导者的理想人选。



英国“挑战者银行”的崛起：颠覆银行业

在英国金融格局的中心地带，一场看似平静但强而有力的转变正在展开，被称为“挑战者银行”的新一代金融机构正在重塑银行业。



助理经理
毕马威英国
电邮：
luke.phillips@kpmg.co.uk

2008年金融危机后，客户对银行产生了失望和不信任感，因此将数字化放在首位的市场参与者应运而生，并迅速获得了青睐，吸引了数百万客户离开传统银行。对于老牌银行的首席财务官来说，了解这一转变背后的动力至关重要，因为这对银行业的未来影响深远。

挑战者银行的出现：一场完美的金融风暴

挑战者银行的故事始于一个充满经济不确定性和对传统金融机构严重失去信心的时代。2008年的金融危机暴露了银行体系的深层缺陷，导致了一波旨在加强竞争和保护消费者的监管改革浪潮。在这种环境下，一种新型的银行出现了一一这种银行精简、敏捷，并建立在尖端科技的基础上。

以下几个因素共同促进了挑战者银行的崛起：

1. 监管改革

在金融危机后，英国政府和金融行为监管局（FCA）等监管机构试图降低银行业准入门槛。诸如开放银行监管法规等措施的引入，使持牌第三方服务商能够（在得到同意后）访问客户数据，有效地为 newcomers 创造公平的竞争环境。

2. 技术进步

随着移动技术和在线平台成为日常生活不可或缺的一部分，消费者的期望也发生了转变。人们开始对银行提出更高的要求，包括更高的便利度、实时服务和个性化体验。由于没有旧有系统的负担，挑战者银行可利用人工智能、区块链和大数据分析等现代科技，这恰恰满足了上述需求。

3. 消费者偏好的改变

新一代客户开始寻求更敏捷、以技术为主导的银行解决方案，他们更喜欢数字渠道，而不是传统的行内现场互动。这些客户通常是数字原生的一代，他们更喜欢在百忙之中管理自己的财务，使用提供即时服务的以移动为主或纯移动的银行平台。金融服务补偿计划（FSCS）的推出，进一步让客户相信自己的存款受到了保护，让他们有信心去信任新的和不熟悉的银行品牌。

挑战者银行面临的最紧迫挑战之一，是实现可持续的盈利能力。随着这些银行的不断成长，将其服务变现并实现盈利的压力将越来越大。



两个市场的故事：为什么挑战者银行没有四处涌现

尽管2008年的情况促进了英国银行业的技术创新和颠覆，导致了挑战者银行的出现，但这并非世界各国普遍的应对方式。从监管到社会经济等的各种因素影响了其他国家应对同一事件的应对，从而导致他们走上了截然不同的道路。加拿大就是这样一个国家，其银行业环境植根于传统，在很大程度上避免了被认为具有重大风险的颠覆和创新。与其他国家相比，中国的银行体系以其稳定性和严格的监管为特点，使其在很大程度上与危机隔绝。

加拿大的银行文化比较保守，由少数几家资本充足的大型银行所主导，这避免了广泛导致其他地方破产的高风险贷款行为。

加拿大的监管环境，有着严格的资本要求，并且关注维持系统稳定，防止了英国那种市场混乱的出现。

与英国旨在促进竞争的积极监管改革（如开放银行倡议和降低新银行的准入门槛）形成鲜明对比的是，加拿大保持了其严格监管的结构，使新来者难以站稳脚跟。

加拿大民众对传统银行安全性和可靠性的信任，加上监管部门对创新的鼓励较少，导致市场不利于将数字化放在首位的挑战者银行的崛起。

因此，尽管英国的银行业格局随着新来者重塑市场而迅速演变，但加拿大的银行业仍然相对稳定，并能抵御类似的颠覆。在概述了英国银行业及其成功变成一个新的由技术驱动的行业后，我们将更深入地探讨加拿大银行市场没有采用相同方式的原因，以及这如何塑造其当前环境。我们还将讨论会导致其走向变革十字路口的因素。

聚焦成功：模范挑战者银行

我们来看看一家领先的英国挑战者银行的故事——此处称之为“新世代银行”。新世代银行由一位具有深厚行业经验且富有远见的领导者创立，其目标是成为一家完全只在移动平台上运营的金融机构，摆脱传统银行的物理和运营限制。这种运营方法直接造成了客户结构的转变，吸引了新的客户，尤其是更喜欢完全通过数字渠道与银行服务商互动的年轻一代。

新世代银行的成功可以归功于几个核心战略：

1. 对用户体验的不懈关注

从一开始，新世代银行就将创造无缝、直观的用户体验放在首要的位置上。该银行的移动应用程序被设计成不仅是一个交易工具，而是被打造成一个全面的金融中心：提供实时支出通知、个性化预算工具和便捷的跨境交易等功能。这种以用户为中心的设计，符合更年轻的、技术娴熟的受众的偏好，他们希望立即、随时访问他们的财务数据和服务。

2. 成本效益和敏捷性

新世代银行的运营，不会产生与实体分行相关的间接，这能够保持低成本。这种精简的运营模式不仅提供了富有竞争力的定价，而且使银行能够快速创新，根据客户反馈和市场趋势推出新功能和服務。这种快速适应的能力与不断变化的客户结构和客户需求相匹配，这些客户寻求更快速、更敏捷的银行体验。

3. 通过透明度建立信任

在一个信任至上的行业，新世代银行以倡导透明度而脱颖而出。他们采取了不收取隐性费用的政策，并为其所有产品提供了简单易懂的条款。这种对公平的承诺，加上高客户满意度，帮助新世代银行建立了强大的声誉，并迅速扩大了其客户群。

新世代银行的故事说明了将业务策略与不断变化的消费者需求和市场动态相结合的力量。关键在于，以客户为中心的创新、运营的敏捷性和对透明度的承诺不仅仅是一句漂亮的口号——他们是现代银行业成功的支柱。

即将来临的挑战：均衡的视角

虽然挑战者银行的崛起描绘了一幅势不可挡的成功景象，但这段旅程并非没有挑战。尽管这些纯数字化银行采用了创新的方法，但在规模化的过程中还是遇到了重大障碍。

1. 盈利路径

挑战者银行面临的最紧迫挑战之一是实现可持续的盈利能力。许多公司的模式建立在提供低成本或免费服务以吸引客户的基础上，导致利润微薄。随着这些银行的不断成长，将其服务变现并实现盈利的压力加剧。一些公司一直在努力从专注于增长转变为更均衡、以利润为主导的模式。

2. 监管复杂性

随着挑战者银行扩张并增长其资产负债表，他们面临着传统银行长期以来惯常应对的新监管要求。扩大规模通常意味着遵守更严格的资本要求，强化报告义务，并增加监管机构的审查。这些额外的合规要求对挑战者银行来说可能是特别沉重的，因为没有更大、更成熟的同行构建的稳健风险和合规框架。

3. 日益加剧的竞争

早期挑战者银行的成功激发了一波新来者的出现，导致市场拥挤不堪。随着获客成本上升和差异化变得更困难，即使是最具创新性的市场参与者也面临着脱颖而出的挑战。市场饱和可能导致整合，或促使一些银行将战略转向细分市场。

上述问题表明，挑战者银行的崛起虽然令人印象深刻，但并非一帆风顺。对于传统银行来说，这些挑战凸显了在创新与审慎风险管理和长期可持续发展之间取得平衡的重要性。

战略重点：挑战者银行对比传统银行

重点领域	挑战者银行	传统银行
技术采用	大力投资尖端技术（人工智能、云端、区块链），以提高客户体验和运营效率。	使历史系统现代化，以融合新技术，同时确保系统的稳定性和安全性。
客户体验	优先考虑具有直观界面和个性化服务的无缝、以移动为主或纯移动平台。	优化数字化服务和产品，以满足消费者的期望，同时为复杂的服务保留分支机构。
敏捷与创新	根据实时反馈和市场趋势快速迭代产品和服务。	优化决策流程，利用敏捷方法加快创新周期。
成本管理	通过纯数字化模式和与金融科技企业之间的合作伙伴关系来维持较低的运营成本。	通过减少分行网络和后台功能自动化来优化成本结构。
监管合规	随着资产负债表的增长，扩展合规框架，积极应对新的监管需求。	加强遵守不断变化的法规，利用监管科技解决方案来管理复杂的报告要求。



呼吁传统银行采取行动：要么适应，要么落后

挑战者银行的崛起不止是一个短暂的趋势，它标志着银行业发生了根本性的转变。传统银行凭借其根深蒂固的传统体系和稳固的客户基础，看起来好像很安全。然而，其数字化优先的竞争对手的崛起揭示了一个严峻的现实：未来属于那些能够创新、适应并满足客户不断变化的需求的人。

挑战者银行已经证明，消费者愿意放弃与传统银行的长期关系，以获得更好的体验、更低的成本和更具创新性的服务。如果老牌银行未能作出应对，他们不仅有可能失去市场份额，而且有可能在快速变化的金融格局中被遗忘。

对于挑战者银行和传统银行的首席财务官来说，任务很明确：推动创新，对数字能力进行投资，并重新构想其机构与客户的互动方式。

首席财务官可以通过战略性地将资源分配给技术投资、精简运营以提高敏捷程度以及培养持续改进的文化来支持这一转型。采用数据驱动型决策并利用与金融科技企业之间的合作伙伴关系，也可以使银行更好地驾驭不断发展的市场。

警告是明确的：自满的时代已经结束。传统银行必须接受数字化转型，对以客户为中心的技术进行投资，并重新构想其商业模式，以保持竞争力。那些未能适应风险的银行，有可能在一个变化速度不断加快的世界中落后于人。

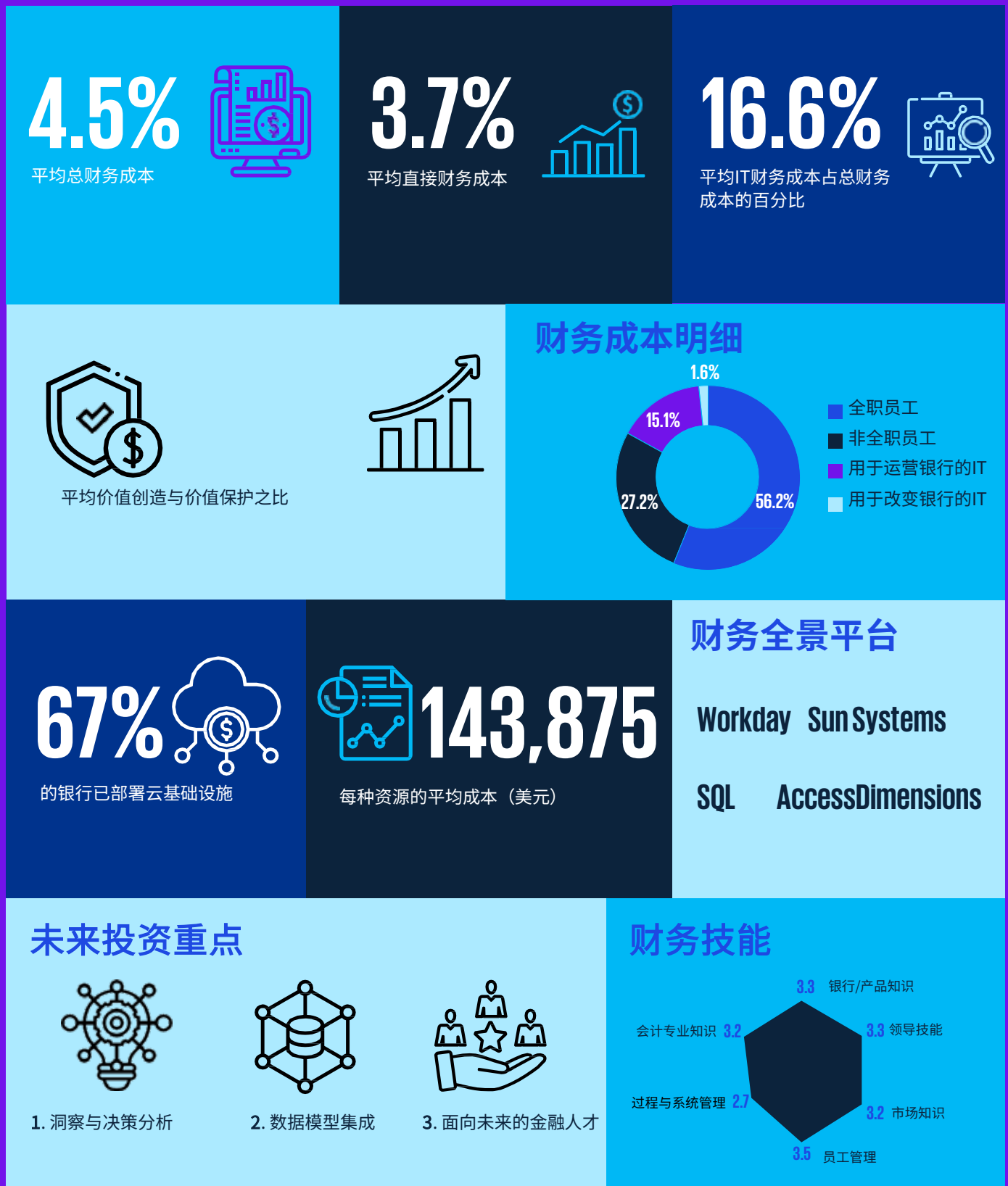
银行业的未来正在我们眼前铺开。对于挑战者银行和传统银行的首席财务官和其他领导者来说，挑战不仅在于在这一波颠覆中生存下来，更在于在其中蓬勃地发展。前进的道路是明确的：创新、适应和引领——否则就有可能在银行业发展过程中丧失重要地位。

“

当前的警示信号非常明确：自满的时代已经结束，传统银行必须接受数字化转型，对以客户为中心的技术进行投资，并重新构想其商业模式，以保持竞争力。

”

以下是我们的财务基准调查的结果节选，展示了我们数据库中所有英国挑战者银行和房屋抵押贷款协会的关键指标。



创新僵局：加拿大努力摆脱银行业困境

2008年的金融危机彻底震动了银行业。银行曾经被认为万无一失，但如今也看到大而不倒的银行出现倒闭或需要通过政府干预获得纾困。



Adriano Fania
高级顾问
毕马威加拿大
电邮：afania@kpmg.ca

此次金融危机后来被称为“大衰退”，它对美国和全球经济造成了严重破坏，至今仍能感受到其深远的影响。在美国，首席财务官们正在努力应对《多德-弗兰克华尔街改革和消费者保护法》引入的全面改革的影响。这项立法的主要目标是防止过度冒险的行为再次发生，而这些行为是导致金融危机的核心原因。如上所述，英国经济不稳定和监管改革时期创造了一种环境，使敏捷的技术驱动型银行（也就是挑战者银行）能够以传统银行难以实现的方式出现并适应不断变化的形势。

加拿大银行业——他们是如何取得成功的？

当美国和欧洲的银行处于崩溃的边缘时，北方的情况却没那么严重。那么，加拿大到底发生了什么？事实上，几乎没有什么事情发生。

尽管很难将加拿大和美国的经济进行比较，因为无论是规模还是其全球影响力，加拿大经济体在美国经济体面前显得较为弱小，但他们作为邻国都有着千丝万缕的联系，而在美国发生的事情通常在加拿大也能感受到。尽管加拿大在其他方面感受到了金融危机的影响，但没有银行倒闭或政府救助，经济衰退也没有20世纪80年代初或90年代初那么严重。



消费者现在需求的是便捷，这导致了数字银行平台的兴起，用户可以随时随地管理自己的财务。这些发展正在颠覆传统的银行模式，为创新的银行解决方案铺平道路。



风险偏好和银行监管的差异，通常可以被视为加拿大银行比美国银行更好地抵御风暴的主要原因。加拿大银行系统受到单一监管机构的严格监督，阻止了其银行在抵押贷款市场和投资银行业务中从事风险行为。加拿大银行被要求保持比大多数国际同行更低的债务权益比率，这以较低的利润为代价促进了更高的安全性。在消费者层面，抵押贷款申请也会在更高的利率下进行压力测试，以在获得批准之前评估付款违约的风险。

加拿大的金融业主要围绕五大银行，也被称为国内系统性重要银行（“D-SIBs”）。这些银行受益于保护他们的政府政策，在这一制度下，与美国五大银行相比，2008年至2018年，这些银行的增长速度非同寻常。作为大型雇主和安全的象征，这些银行的经济重要性和在加拿大市场上的不可或缺地位，使新来者难以获得市场份额。这些新来者要在吸引和留住新客户的同时，面临着高昂的财务和监管障碍。

安心就是舒适

对银行政策采取保守的方案，即强调以牺牲利润最大化为代价，换取稳定和安全的方案，这种观念在加拿大银行业框架中是根深蒂固的，同时也反映在加拿大消费者的习惯中。纵观历史，为安全和质量多支付一点费用的想法被视为一种很好的权衡，尤其是在目睹了金融危机在世界其他地区造成的后果之后。这种观点深深植根于民族情感中，保守主义通常被视为加拿大身份认同的内在组成部分。因为加拿大是一个幅员辽阔、充满挑战的国家，这里的冬季漫长而又严酷，保护其所拥有的，往往与争取未曾拥有的东西同等重要。然而，由于加拿大正在酝酿变革，五大银行的统治地位可能已日薄西山，这将开启一个新的银行时代，可能会颠覆传统的行业。在快速发展的技术格局、不断变化的消费者偏好、政府支持和经济不确定性的引导下，五大银行的首席财务官必须寻求适应的方法，否则就有被甩在后面的风险。

距离金融危机已经过去了近20年，经济形势发生了翻天覆地的变化，加拿大人的日常生活也大不相同。在高利率和通胀飙升的时代，对加拿大的普罗大众而言，每一块钱都比以往任何时候更重要。因此，曾经被认为是一种容易权衡的观念，正受到新一代加拿大人的挑战，他们面临着与其父母不同的现实。

他们会继续忠于几十年来一直占据主导地位的传统银行，还是将目光投向其他地方，将挑战者银行（也称为新型银行）和纯线上银行作为新的前进方向？最近的研究表明，许多加拿大人（约占受访者的45%-60%）已经使用同一家银行超过10年，而且由于后新冠疫情时代的经济不确定性，他们对更换银行的想法不像疫情前那么开放。

加拿大行业正在发生变化，为新型银行的出现创造了机会。美国和英国市场早已到达的目的地，加拿大现在才在去往的路上。这些变化是由人口结构向年轻一代和加拿大新移民的转变推动的，他们带来了不同的银行需求和期望。这种人口结构的转变与技术的进步不谋而合，技术的进步改变了银行服务的提供方式。消费者现在需求的是方便，这导致了数字银行平台的兴起，用户可以随时随地管理自己的财务。这些变化发展正在颠覆传统的银行业模式，为满足加拿大人口不断变化的需求的创新银行解决方案铺平道路。即使是传统的在位者也开始适应并将更多的技术引入到他们的产品中。他们就像远洋客轮，缓慢而坚定地接近目的地，而新的金融科技颠覆者就像快艇，快速而敏捷，但更容易翻船！



金融科技公司已经出现，但谁有需求？

仔细观察加拿大人口的年龄分布，可以进一步了解加拿大市场在银行业等敏感领域接受创新和变革的准备程度。根据加拿大统计局2023年的人口调查，不到45%的人口年龄在50岁或以上，这些人也被称为X世代和婴儿潮一代。这部分人口持有该国绝大多数财富，要么退休，要么接近退休年龄，风险承受能力非常低，尤其是在退休和储蓄方面。婴儿潮一代并不以过于精通技术而闻名，他们通常更喜欢与人互动，而不是新时代数字银行提供的数字化自助服务。因此，这个群体的业务依然被传统银行把持着，他们不应成为金融科技公司追求的目标人群。

接下来是千禧一代，这一代人面临着一系列独特、前几代人所未有遇到的经济、社会挑战。千禧一代感受到了“大衰退”带来的负担，其后果明显表现为严峻的就业市场，工资停滞、通货膨胀加剧、高利率、资产减少、而他们所积累的财富也比婴儿潮一代同年龄时少。此外，千禧一代背负着前所未有的学生债务。近几十年来，高等教育成本飙升，许多千禧一代被迫申请大额的学生贷款来支付教育费用。在社会上，结婚和买房等传统里程碑往往由于难以企及的价格而被推迟。

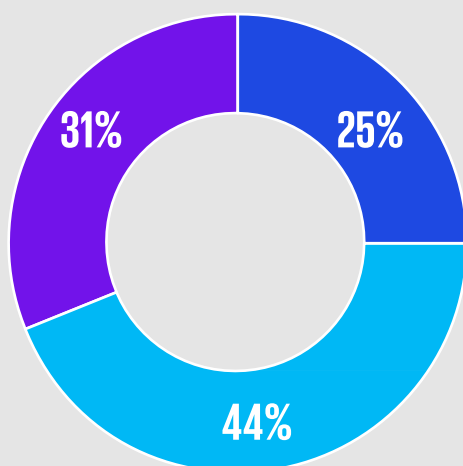


千禧一代正在进入或目前正处于收入最高的年纪，出于几个原因，他们应该成为金融科技公司的目标人群。首先，作为数字原住民，他们是第一代在互联网和数字技术成为日常生活一部分的情况下成长起来的人。他们乐于使用技术，经常是新技术的最早一批的采用者，并且基本上其可支配收入也负担得起。

其次，千禧一代重视金融科技企业提供的便利和效率，金融科技企业提供的服务通常比传统金融服务更方便、更快捷、更用户友好，这符合千禧一代对可以随时轻松访问的服务的偏好。

第三，与老一辈相比，千禧一代更容易接受变革和创新。他们更愿意尝试新的服务和产品，包括金融科技公司提供的服务和产品。

谁已准备好接受改变？



■ 千禧一代 ■ X世代和婴儿潮世代 ■ 阿尔法世代和Z世代



最后，千禧一代面临的经济窘迫也使他们的成本模式较低。许多金融科技企业提供的服务比传统金融服务更实惠，这对千禧一代很有吸引力，他们经常面临加薪停滞和高负债的问题。

缺乏创新？其实未必。

因此，加拿大有很大一部分人口似乎已经准备好打破现状。那么现在该怎么办？加拿大的银行业虽然以强大和安全而闻名，但也以创新缓慢而闻名。金融服务业缺乏竞争，这并没有给五大银行带来太多的创新动力，因为他们的统治地位长期以来一直没有受到挑战。研究表明，加拿大在智能手机普及率、互联网使用率和高等教育方面排名前五，但在采用数字银行、数字B2B服务和金融科技解决方案方面排名倒数前五。

然而，随着加拿大正在迅速成为人工智能研究的主要中心，缓慢的采用率可能会在未来几年发生变化。自2016年以来，许多世界领先的科技公司选择加拿大魁北克省的蒙特利尔市作为其人工智能研究中心的所在地。

蒙特利尔之所以成为如此有吸引力的地方，是因为他拥有强大的教育系统，培养了高比例的STEM毕业生和研究人员。该市被认为是世界上最大的人工智能学术社区，由来自当地大学和研究机构的250多名研究人员和博士生支持，他们专门研究自动语音识别、计算机视觉、自然语言处理和强化学习。

省政府和联邦政府，也发现了人工智能技术提供的变革机会及其提高经济发展和生产力的潜力，并决定通过政策修订和融资进一步支持这一行业。

魁北克省政府正在支持该行业，对研发、职位和培训成本提供大量税收优惠并对外国研究人员和专家豁免征收个人所得税，而加拿大联邦政府已宣布在未来五年提供20亿美元的资金。这笔资金将分配给研究人员和公司，以帮助他们拥有必要的工具来保持竞争力。

关于政策修订，加拿大联邦政府最近投票通过了一项法案，该法案将在建立所谓的“消费者主导的银行框架”（也称为开放银行）方面迈出有意义的一步。它被誉为一种新的银行业务方式，可以让消费者和企业更好地控制他们的个人财务数据以及如何共享这些数据。这将有助于促进储蓄，增加获得信贷的机会，降低利率。另一个主要优势是能够简化用户体验——毕竟谁不喜欢简单呢？当采用开放银行时，拥有多个银行账户的用户可以通过移动应用程序在一个地方访问他们的所有财务信息，该应用程序将使用接口技术，让两个系统进行通信，这与允许用户使用谷歌、脸书或苹果账户注册或登录网站的机制相同。

尽管加拿大仍处于引入该框架的早期阶段，但包括美国、英国、印度、新加坡和澳大利亚在内的49个国家已制定了开放银行政策，其他地方的开放银行势头正在增强。在英国，研究显示，该系统下的支付比前一年增长了88%，目前有17%的小企业正在使用该系统。

随着越来越多的公司开始进入这一领域并提供更多的解决方案，它就会越来越流行，并从边缘话题走向主流。尽管加拿大是这项运动的新手，但由于前文所强调的诸多因素，该舞台将很快被采用。现任银行仍然拥有很大的权力，他们可能会试图利用自己的影响力来阻碍采用，但技术的进步不会等待任何人。所以，创新正在加拿大酝酿！这里有人才，且都是土生土长的，该行业得到了政府举措和私营企业风险投资的支持，我们所缺少的只是朝着正确的方向推动正确的公司去展现自己！

到目前为止，创新给我们带来了什么

加拿大是一个幅员辽阔的国家，居住在大城市的居民所面临的挑战，与居住在草原三省的广阔平地或偏远的北部村庄的居民所面临的挑战大不相同。加拿大金融科技企业可以研究、学习并深入了解加拿大人面临的常见金融问题，同时为独特的经济形势量身定制产品。这种方法不仅鼓励开发有价值的金融科技产品，直接解决加拿大人遇到的具体需求和挑战，而且有助于防止金融科技企业的创始人不得不为他们的投资者和市场构建在加拿大不适用或不可行的叙事，而这种情况在今天十分常见。

以下是加拿大金融服务业金融科技公司打破现状的几个亮点！

金融科技公司亮点1

加拿大阿尔伯塔省卡尔加里市的一家金融科技公司创建了一个数字社区钱包平台。该平台旨在帮助非优质客户，即无法轻松获得传统银行服务的个人。他们的目标受众主要是加拿大的新移民，他们未能将其信用记录从母国迁移过来。这种信用记录的缺失限制了他们获得优质银行产品的机会。该平台建立在分组轮换储蓄模型的基础上。在这个模型中，一组人同意定期向一个共同基金以固定金额的资金供款。然后将各时期收集的总金额提供给小组的一名成员。这个过程在小组的所有成员之间轮换，直到每个成员都收到了他们的份额。这个系统旨在帮助这些人慢慢建立信用。这家公司之所以取得成功，是因为他们发现了加拿大新移民所面临的特殊需求，并就无法获取传统银行服务的问题，提出了解决方案。

金融科技公司亮点2

加拿大安大略省多伦多市的一家金融科技公司是一家在线金融机构，旨在创新具有高利率和担保投资证（GIC）利率的传统银行业务，以及几乎完全无收费的结构，使其成为日常银行必需品的可行选择。其优点包括无需月费、免费进行电子转账，转入和转出都免费，以及无需支付存款不足（NSF）费。虽然这家挑战者银行不提供支票账户，但他们的非注册储蓄账户可以无限次进行免费交易，为账户持有人提供支票账户的灵活性，这是他们的核心服务。这家银行作为加拿大挑战者银行的地位反映在他们改造传统银行业务的方法上，并吸引那些寻求更便宜、更敏捷的银行解决方案的消费者。与上述公司类似，这家金融科技公司发现了消费者兴趣的转变，并填补了市场对更便宜银行选择的空白，这对千禧一代来说非常有吸引力，他们正在寻找节省费用的方法，以及在指尖拥有便捷的银行选择。

“变革之风正在刮起。然而，颠覆世界上最古老、最成熟的行业之一绝非易事，也不能一蹴而就，但正如我们在其他行业看到的那样，技术进步并不是线性的，而是逐级跃升。”

另类银行业务亮点

先买Brie，再买GIC

加拿大银行业市场也存在着一个介于传统银行和数字在线或移动银行颠覆者之间的空间，这些颠覆者便是大型杂货连锁店的金融服务部门。大型杂货连锁店在建立金融服务部门方面处于非常有利的地位，这是由多种因素共同作用的结果：他们拥有庞大而多样的客户群，拥有良好的品牌知名度和对其信任的客户，他们已经有了必要的基础设施，他们完全可以有效地利用交叉销售机会，通过将额外的忠诚度奖励和机会打包到他们的金融服务中。此外，技术进步降低了金融服务业非传统参与者的进入壁垒。在加拿大，有家大型连锁店为客户提供数字网上银行体验，提供无需月费、无最低结余、免费进行电子转账的支票账户，并为客户提供积分计划，然后用于未来的购物。这家公司之所以成为一个混合模式，是因为他们甚至在每个店铺的出口附近都为金融服务预留了一个线下位置，供那些更喜欢在ATM或代理处进行银行业务的客户使用。

这种方法之所以成功，是因为它在很大程度上吸引了推动千禧一代消费习惯的某些核心原则，即他们创造了一种便利和高效的感觉，成本低，并通过奖励和激励的形式进行回报，来增强品牌忠诚度。他们成功的一个重要因素是，他们将金融服务计划定位在一个通常占据每个家庭每月预算重要部分的项目上——即食品和其他家庭必需品。无论如何，这些都是必须发生的费用，但在这个过程中，你感觉到自己得到了回报，就会产生积极的感觉，并增加客户再次光临的机会。

这种模式不仅适用于加拿大，英国的两家大型食品杂货连锁店也采取了类似的方法取得了巨大成功，这些部门最终被卖给了传统的银行机构。

当加拿大人将他们的银行选择与美国和英国市场上更安全、价格更具竞争力的替代方案进行比较时，这一点尤为明显。

政府开始认识到行业技术进步的好处。通过促进竞争和多样化的选择，他们正在通过财政支持和政策变化来支持这一演变。

颠覆世界上最古老、最成熟的行业之一绝非易事，也不能一蹴而就。然而，正如我们在其他行业看到的那样，技术进步不是线性的，而是逐级跃升。在未来5-10年内，新公司将出现，加拿大的银行业格局将发生巨大变化。给大银行的信息是明确的：变革之风正在刮起。作为首席财务官，认识到这些新动态并适应技术革命至关重要。这些变化的影响将影响未来的战略定位和运营框架，否则就有可能让敏捷、技术驱动的银行抢走市场份额。

接下来会发生什么？

2008年金融危机导致加拿大和英国银行业市场出现两种截然不同的环境。尽管英国越来越多的挑战者银行在创新和敏捷的驱动下为消费者提供了更多多样的选择，但加拿大保持了现状。加拿大人发现自己正处于一个关键的十字路口，他们越来越多地权衡现有银行机构的可靠性与技术驱动的替代方案所提供的诱人前景。

这一转变是由精通科技的Z世代和千禧一代推动的，他们优先考虑便利和精简的生活。

网上银行的出现对现有银行构成了重大挑战，因为他们提供更便宜、更方便的服务。以前人们接受为了换取安全性，宁愿接受高额的费用，这一度被视为不错的交易，但由于不断变化的经济状况和消费者期望的变化，加拿大人对此的态度越来越审慎。

银行业战略对标洞察 团队和撰稿人

银行业战略对标洞察核心团队



Aris Kossoras

合伙人
毕马威加拿大
银行业战略对标洞察全球主管合伙人兼项目发起人
电邮: ariskossoras@kpmg.ca



Irtaza Nawazish

经理
毕马威加拿大
银行业战略对标洞察项目经理
电邮: inawazish@kpmg.ca



Amit Kiran

总监
毕马威加拿大
银行业战略对标洞察首席运营官
电邮: amitkiran@kpmg.ca



Adriano Fania

高级顾问
毕马威加拿大
银行业战略对标洞察项目经理
电邮: afania@kpmg.ca



Kishore Kunal

总监
毕马威全球服务, 印度
银行业战略对标洞察经理
电邮: kishore@kpmg.com



Kushaagra Jitendra Ahuja

顾问
毕马威全球服务, 印度
银行业战略对标洞察分析师
电邮: kushaagrajitendra.ahuja@kpmg.co.uk



Nelly Ford

高级经理
毕马威英国
银行业战略对标洞察项目主管
电邮: nelly.ford@kpmg.co.uk



Avishikta Roy Chowdhury

顾问
毕马威全球服务, 印度
银行业战略对标洞察分析师
电邮: avishiktaroy.chowdhury@kpmg.co.uk

内部撰稿人:

Daniel Resnick

合伙人
毕马威加拿大
财务咨询-运营并购
电邮: dresnick@kpmg.ca

Minochehr Vania

合伙人
毕马威英国
客户战略与规划-企业绩效管理
电邮: minochehr.vania@kpmg.co.uk

Caleb Larrier

经理
毕马威加拿大
财务转型
电邮: clarrier@kpmg.ca

Katharina Dort

助理经理
毕马威德国
风险和资金管理
电邮: kdort@kpmg.com

Manon Glockmann

助理经理
毕马威德国
风险和资金管理
电邮: mglockmann@kpmg.com

Vincent Fischer

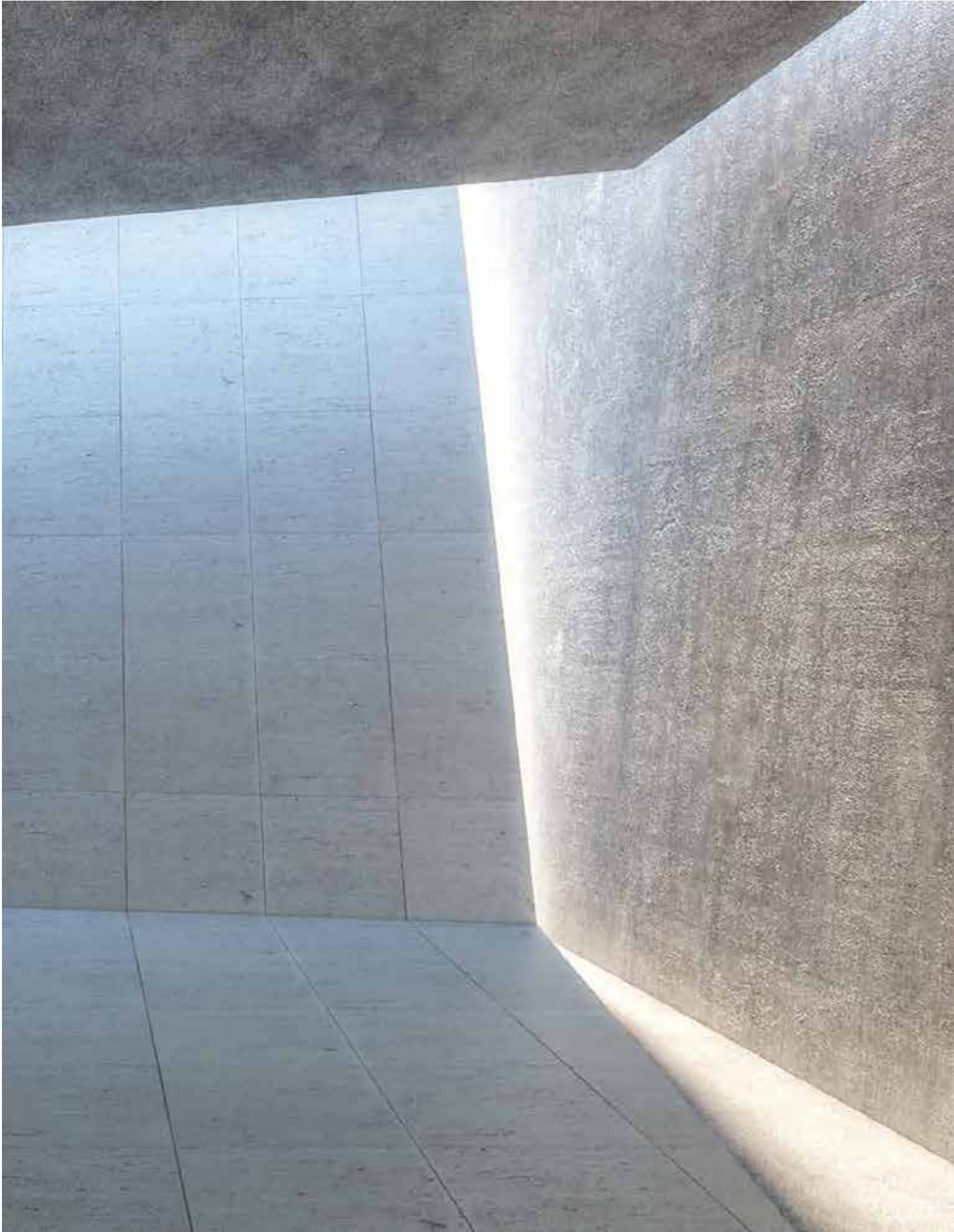
助理经理
毕马威德国
风险和资金管理
电邮: vfischer1@kpmg.com

Marius Imhoff

高级顾问
毕马威德国
风险和资金管理
电邮: mimhoff@kpmg.com

Sarah Zarges

顾问
毕马威德国
风险和资金管理
电邮: szarges@kpmg.com



毕马威全球网络银行业战略对标洞察 联系人

毕马威加拿大

Aris Kossoras

电话: +1 416 943 7882

电邮: ariskossoras@kpmg.ca

Geoff Rush

电话: +1 416 454 8324

电邮: geoffrush@kpmg.ca

毕马威德国

Matthias Mayer

电话: +49 89 9282 1433

电邮: MatthiasMayer@kpmg.com

Arvind Sarin

电话: +49 69 9587 2968

电邮: arvindsarin@kpmg.com

毕马威日本

Yasuhiro Kawai

电话: +81 8021 080284

电邮: yasuhiro.kawai@jp.kpmg.com

Yuta Tanaka

电话: +81 8021 082975

电邮: yuta.tanaka@jp.kpmg.com

毕马威英国

Peter Rothwell

电话: +44 7826 531190

电邮: peter.rothwell@kpmg.co.uk

Peter Luscombe

电话: +44 7979 524810

电邮: peter.luscombe@kpmg.co.uk

毕马威爱尔兰

Owen Lewis

电话: +353 870 504760

电邮: owen.lewis@kpmg.ie

James Dunne

电话: +353 170 004390

电邮: james.dunne@kpmg.ie

毕马威新加坡

Juwanus Tjandra

电话: +65 9183 6752

电邮: juvanustjandra@kpmg.com.sg

毕马威美国

Robert Fisher

电话: +1 804 782 4226

电邮: rpfisher@kpmg.com

Ben Roberts

电话: +1 305 358 2300

电邮: broberts@kpmg.com

毕马威北欧区

Karin Sancho

电话: +46 70 3189767

电邮: karin.sancho@kpmg.se

Pasi Koivunen

电话: +358 40 556 3418

电邮: pasi.koivunen@kpmg.fi

毕马威泰国

Christopher Saunders

电话: +66 84 439 3059

电邮: csaunders2@kpmg.co.th

毕马威印尼

Irwan Djaja

电话: +62 21574 0877

电邮: irwan.djaja@kpmg.co.id

毕马威亚太区

Chris Foster

电话: +61 2 9455 9016

电邮: cfoster@kpmg.com.au

毕马威塞浦路斯

Gerasimos Ntouskas

电话: +357 222 09041

电邮: gerasimos.ntouskas@kpmg.com.cy

毕马威菲律宾

Imelda Corros

电话: +63 91 7536 4177

电邮: icorros@kpmg.com

毕马威希腊

Dionysis Diamantopoulos

电话: +30 21 0606 2223

电邮: ddiamantopoulos@kpmg.gr

毕马威瑞士

Kevin de Verteuil

电话: +41 7917 503 30

电邮: kevindeverteuil@kpmg.com

毕马威马来西亚

Siewmei Chan

电话: +60 12 376 5511

电邮: siewmeichan@kpmg.com.my

毕马威法国

Alexandra Vezmar

电话: +33 6198 05799

电邮: avezmar@kpmg.fr

Vassiliki Papaevangelou

电话: +33 6189 55038

电邮: vpapaevangelou@kpmg.fr

毕马威葡萄牙

Carlos E. Santos

电话: +351 913592411

电邮: carlosesantos@kpmg.com

毕马威阿联酋

Abbas Basrai

电话: +971 4403 0484

电邮: abasrai1@kpmg.com

联系我们

张楚东

金融业主管合伙人
毕马威亚太区和中国
tony.cheung@kpmg.com

史剑

银行业主管合伙人
毕马威中国
sam.shi@kpmg.com

李砾

金融行业研究中心主管合伙人
毕马威中国
raymond.li@kpmg.com

杨权林

银行业咨询主管合伙人（内地）
毕马威中国
david.yang@kpmg.com

支宝才

金融业务变革咨询服务主管合伙人
毕马威中国
rong.zheng@kpmg.com

柳晓光

“智慧之光”数智化解决方案
主管合伙人
变革与数字化转型业务牵头人
毕马威中国
kai.cui@kpmg.com

崔凯

金融业务财务管理咨询服务主管合伙人
毕马威中国
kai.cui@kpmg.com

郑嵘

金融业务组织和人才变革咨询服务
主管合伙人
毕马威中国
rong.zheng@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



本刊物经毕马威国际授权翻译，已获得原作者授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文“Banking Strategic Benchmarking Insights 2024”的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致，应以原文刊物为准。

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。

© 2025 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，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

在本文中，“我们”、“毕马威”和“我们的”指全球组织毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）或其一家或多家成员所。毕马威国际及各成员所均为各自独立的法律实体。

由CREATE设计。

刊物名称：银行业战略对标洞察报告(2024)

刊物编号：CRT157657

刊发日期：2025年3月