



金融前沿系列

致金融服务业决策者
第55期

kpmg.com/frontiersinfinance



前言



李世民 (Simon Gleave)
亚太区金融服务业主管

全球各大金融机构正将注意力集中于增长、提升合规和降低成本这三个主要领域。本期毕马威《金融前沿系列》将介绍，虽然这些目标有时可能看似互相矛盾，但凭借技术进步，某些金融行业领导者已实现这些目标。

银行需努力应对高要求客户群和为保护纳税人免受经济失效影响而制定的新监管要求带来的双重影响。而这将最终导致，银行必须实现更有效的资本配置才能保持增长，这往往意味着最新技术和大数据的应用。

本期开篇将概述银行如何将合规转化为竞争优势。本期将具体阐述监管报告如何协助金融机构更深入地了解自身业务，并提出标准化数据管理平台的应用可助银行降低合规成本。

我们本年度新增了关于区块链的章节。该技术于近年取得了飞速发展。尽管业界仍在网络安全和隐私方面存在疑虑，但从长期来看，区块链技术必将为金融服务业带来变革。部分金融组织已在尝试应用分布式账本解决方案，至今已取得喜人成果。方案的应用有效降低了金融犯罪汇报的成本并提升了合规性。

我们以两个章节聚焦保险业。本期将介绍，保险公司可通过组合法来审视其业务，以评估非核心资产的价值和绩效，从而确定哪些业务应持续推进、哪些应中止并退出。我们亦会阐述为何保险公司需着手应对某些人类面临的重大问题，即贫穷、经济发展和环境等问题。

我们深入剖析了财富和资产管理行业。精通科技的新世代储蓄者（千禧世代和X世代）的涌现正改变着当前行业面貌。新世代具有比以往世代更高的储蓄率，并希望通过数据渠道获取投资建议，造就了商品化投资咨询的快速发展。

我们希望本期《金融前沿系列》能获得您的喜爱。请与贵方毕马威联络人联系以获取关于本期的更详尽信息。

目录

04

主席寄语

如何组建具有合适能力的团队以管理复杂变更。

技术和市场趋势

06

区块链技术备受瞩目，但是否已准备就绪？

于2015年，业界对区块链技术的关注度剧增，其中风险投资增长尤为显著。

10

创建可持续发展的数字财富管理平台——力争赶超

随着自动化投资服务需求的增加，银行和投资经理若能立即建立可行、有吸引力的价值主张，亦不为晚。



管理和治理

14

恢复和处置：保持自身增长引擎

由于国际银行需不断平衡客户对通用服务的期望与政策制定者为保护纳税人免受经济失效影响而作出的要求，因此对这些银行来说，持有越来越多资本愈发不现实。

18

稳固的客户契约关系能否降低监管干预程度？

随着新型银行服务供应商的不断壮大，他们能否在无需接受严格监管的情况下赢得客户信任？或者说，监管要求会否阻碍创新？



22

数据与洞见：监管的积极影响——通过合规工作建立竞争优势

在监管报告要求不断增加的大环境下，可成功建立数据管理战略的银行和资本市场机构才能获得更好的商业洞见。

26

是时候展翅高飞了：金融机构的首席执行官对财务部门给予更多的期望

全球顶尖银行和保险企业的首席财务官开始把焦点投向企业绩效管理能力的建立和提升。

业务和运营模型

31

数据、分析和审计——为数据驱动审计时代的到来做好准备

快速发展的数据分析工具渗透到审计程序只是一个时间问题。当下，新的审计方法正快速涌现。

35

知其不可为而为之——相互竞争的保险机构共同协作以开创新市场和应对全球挑战

多家保险公司的合作表明——当竞争对手共同协作——一切皆有可能。

39

增长或离开：保险集团采用投资组合方法实现增长

在如今的保险市场环境下，保险企业若想为股东创造价值和实现业务增长，就必须大胆行动，不惧艰难决策。



42

崛起的非洲

由于撒哈拉以南非洲拥有巨大增长潜力、不断增长的财富和普遍的社会稳定，因此许多金融服务高管认为该地区拥有巨大的长期增长潜力。

近期刊物

46

毕马威成员所及领先思维最新资讯。

变革的 勇气

Jeremy Anderson
全球金融服务业主席



Jeremy Anderson

本

变革对金融服务业造成的影响的复杂性。

其中一些变革由技术推动，如数据是如何改变我们服务客户、满足监管机构要求和执行压力测试的方式，到技术如何降低成本、精简流程和去中介化，无论是通过前端的自动化咨询或后端的区块链技术。其他则是客户结构改变，并伴随着客户需求、态度和需求的变化。此外还有宏观经济方面的改变：其中最根本的挑战是如何在低利率环境实现增长和盈利，无论是通过开发新市场，还是开发新产品和服务。

因此，管理层的其中一个主要挑战是如何在组织内组建一支具有合适能力的管理团队来管理复杂、多维度的变化——无论是价值链变化还是来自新的市场竞争对手或去中介化的挑战，并在保持业务盈利的同时满足监管机构在安全和问责方面的要求。

新的关注点

当前正是对金融服务业未来发展有着重大影响力的时刻。紧随金融危机的发生，企业最主要任务变成了资产负债表的重组，即重组业务以适应新的经济环境、建立新的关联业务模型、

资产重组、去杠杆以及剥离非核心或风险过高的业务线。这些变化仍在进行中——我们近期已看到某些大型金融机构退出整个地区市场，和保险公司关闭整个业务板块。这个过程十分复杂且充满挑战，根本而言则是重建旧有业务模型。

当前，管理挑战的性质已发生改变。管理挑战现已转变为新业务模型的开发，新业务模型应能利用变革带来的新机会和错位，同时确保价值不会流失给新的市场进入者或搅局者。企业只能在复杂、快速变化的环境中制定这些新业务模型，其中包含新的动态因素和传统垂直整合架构的瓦解，与此同时，新的市场进入者、行业变革者和创新技术不断改变现有行业格局。

变革动力和速度是重中之重。一个能在第五年出成果的五年计划已不能满足企业需求。我们需要更具弹性和包含更多可能性的策略，以更快地实现变革和交付成果。

专注客户

我们已在不同场合提到，最根本的核心是把满足客户摆在业务战略的中心。

对当前而言，我们必须不断地专注于服务客户，原因是客户——无论是企业还是个人——能最快速和直接地回应我们所能看到的变化。

“

我们需学习过去十年金融服务业以外最优秀和最成功的创新者是如何取得成功的。

”

关于此点，我们于下文再作详述。经验告诉我们，金融机构当前需发展必要的速度和动力，不仅是为了执行现有业务模型，更是为了在一个不确定的环境中快速回应变化，不论这些变化源于技术变革、货币政策、商品价格冲击还是中国经济放缓。这就要求企业具备特定机制以识别、培养和管理人才，亦即意味着企业需建立可被迅速应用于策略制定、问题解决和执行的协作机制。

因此，为未来识别和激励新型人才—富有创造力、反应敏捷与想象力丰富—是头等要事。企业应将协作视为一种核心能力。这不是易事，原因是企业需在监管约束和控制程度不断提高的同时重建一个不同于旧有命令与控制模式的全新运营模型。

更大难度

首席执行官正面对一个前所未有的时代。今年达沃斯世界经济论坛的主题是“第四次工业革命”。这种说法未免夸张，但亦在某种程度上道出了现实情况，即首席执行官们若想在当今环境下取得成功，他们就需要确保自身企业能掌握最新技术和手段，而这些技术和手段可能未被他们所完全理解。

过去，首席执行官凭籍多年积累的专业经验，知道如何提出正确的问题并合理分配资源以应对战略挑战。这也往往得益于在既定框架中建立稳定的领导团队。但我们如今所能看到的各种引人注目的标题正反映了行业深层面对的前所未有的重大影响：网络安全、互联网金融、大数据、社交网络、机器学习、分布式账本技术和区块链，对分销和客户互动数字技术的空前关注、消费者对抗大品牌以及整合了财务、社交、生活所需及经验的综合平台的出现等，没有任何人能完全理解这些现象。

在过去数十年，金融服务业已经历了定量分析、各种复杂产品和大量电脑技术发展；单纯这些也不是新鲜事。

如今新的挑战是如何创建一个能识别和吸纳人才，建立信任并进行合理配置的公司生态体系。

当前挑战的多维度复杂性意味着速度、合理配置、敏捷度和执行力是关键。

现在很少大型机构会具备以上特性，比金融危机发生前更少。危机发生前，出于规模、增长和利润的竞争，行业内合并稳步进行。而增长亦助长了复杂性。随着实力强的企业不断吞并实力较弱企业，危机本身触发了进一步合并并提高了各种挑战的复杂程度。而监管制度的实施更加深了此复杂性。

在这些复杂性下，企业为建立一个弹性的业务和技术架构以应对不确定环境而投入的金钱、时间和管理层精力将减少。而复杂的IT、应用和数据基础设施更增加了企业的负担。因此企业当前需面对更多困难。

学习成功经验

我们需学习过去十年金融服务业以外最优秀和最成功的创新者是如何取得成功的。举例说，亚马逊，从书籍到电子书、Kindle、云服务、及时配送、杂货服务和无人机送货，实现了巨大增长。其成功的关键是为寻找新的市场机会而进行不断尝试。优步已在七年时间里从零发展为一个市值数十亿美元的企业，业务遍布数十个国家，其成功的关键是速度、专注和进取；其核心概念取得了巨大成功，甚至衍生了“优步化”一词，特指去中介化的业务模型，以及过多管制或保护的供应商。

我们不能直接与它们对比，原因是它们身处非管制行业、基于科技而易于进行跨国运营，且无需像多数金融机构一样面对季度盈利压力。但从它们身上我们看到了变革将愈加迅速和复杂。即使地理和宏观经济环境保持不变，日渐模糊的行业边界、新市场参与者、新技术和不断变化的客户需求 and 预期亦会带来巨大变化。

有效服务客户将变得越来越重要。客户几乎能立刻就最新技术发展、金融服务的最新互动形式和新思考方式作出回应。在多数情况下，消费者本身就是快速变革的引擎，体现为社交平台的流行和淘汰或对某些品牌或行业的态度转变等。体量巨大、经营较久的企业难以如此迅速地作出反应。这对其领导者来说亦不容易。所以我们必须不断学习。

变化与复杂性

过去八年，全球市场仍然承受着金融危机的余波影响；各国领袖、监管机构和金融服务业致力于稳定全球经济并重建一个可促增长、助发展的金融行业，这个目标仍未实现。事实上，如果目标是要恢复危机前的黄金时期的话，那么目标将永远不会实现。即使市场在可持续的宏观经济背景下实现稳定，当前金融服务的运营环境已与十年前的环境十分不同。

如果说近年的《金融前沿系列》存在一个共同主题，那么这个主题必定是尝试了解行业的发展方向，而该主题的重点往往是如何在复杂环境中管理变更。行业高管和领导层需通过培养人才和建立协作机制来提升敏捷度、配置合理性和快速执行力，从而带领企业完成变革。他们必须是探索者，必须具备变革和持续推进变革的勇气。■

区块链技术备受瞩目， 但是否已准备就绪？



Joe Cassidy, 毕马威英国合伙人
Eamonn Maguire, 毕马威美国执行总监
David Montes, 毕马威美国执行总监



Joe Cassidy



Eamonn Maguire



David Montes

2015年，业界对区块链技术的关注度剧增，其中风险投资从2014年2.98亿美元增长至本年接近4.6亿美元。分布式账本技术亦受到广泛关注，而于五年前，该技术仍未获得投资者重视，仅作为比特币的支撑技术而为人们所知。

对区块链的关注持续上升

众多企业纷纷将区块链技术视为当前银行业内外各种挑战的潜在解决方案而对其进行探索与应用。2015年，花期银行、桑坦德银行、富国银行、汇丰银行和其他大行先后与金融科技建立合作关系，务求运用区块链提升业务流程的效率、时效性和安全性。与此同时，IBM联合众多合作伙伴

一同推进开源区块链方案，这些合作伙伴包括伦敦股票交易所及思科、英特尔等科技公司。

这些组织及其合作伙伴确信区块链技术的革命性意义—具体表现为减少交易时间、自动化智能合约、降低交易成本、减少舞弊并协助微交易的进行—使区块链技术备受瞩目。因此，外界对区块链的关注不断升温，预计2016年该行业的投资亦会增加。

如实对待区块链面临的挑战

但该技术的潜力是否真如宣传的一样？

虽然区块链的潜力巨大，但若要在银行业和资本市场成功运用该技术，企业必须克服各种实质性障碍。监管和市场变化可能会阻碍区块链在全球范围内的应用。部分分析师表示，过高的投资者期望——那些不切实际的期望——已阻碍了区块链发展。就当前的投资增长率来看，希望得到快速、短期回报的投资者可能会感到失望。

企业投资者应降低他们对区块链的期望，并正确对待实现价值时遇到的障碍。区块链并不能立即解决所有问题。正如所有其他技术一样，区块链方案需要时间进行测试并与行业要求进行大范围整合。我们已看到该技术在某些支付案例中的初始应用。但由于复杂性会随着资产转移而增加（原因之一），企业因此需耗费更多时间来调整技术并了解相关影响。为实现区块链的利益最大化，企业投资者就要保持务实，降低期望值。他们可建



区块链并不能立即解决所有问题。正如所有其他技术一样，区块链方案需要时间进行测试并与行业要求进行大范围整合。



议针对行业的技术工程师识别区块链可解决的问题，制定最好和最有效的技术方案并设法克服应用范围、可扩展性、速度和应用性上的限制。

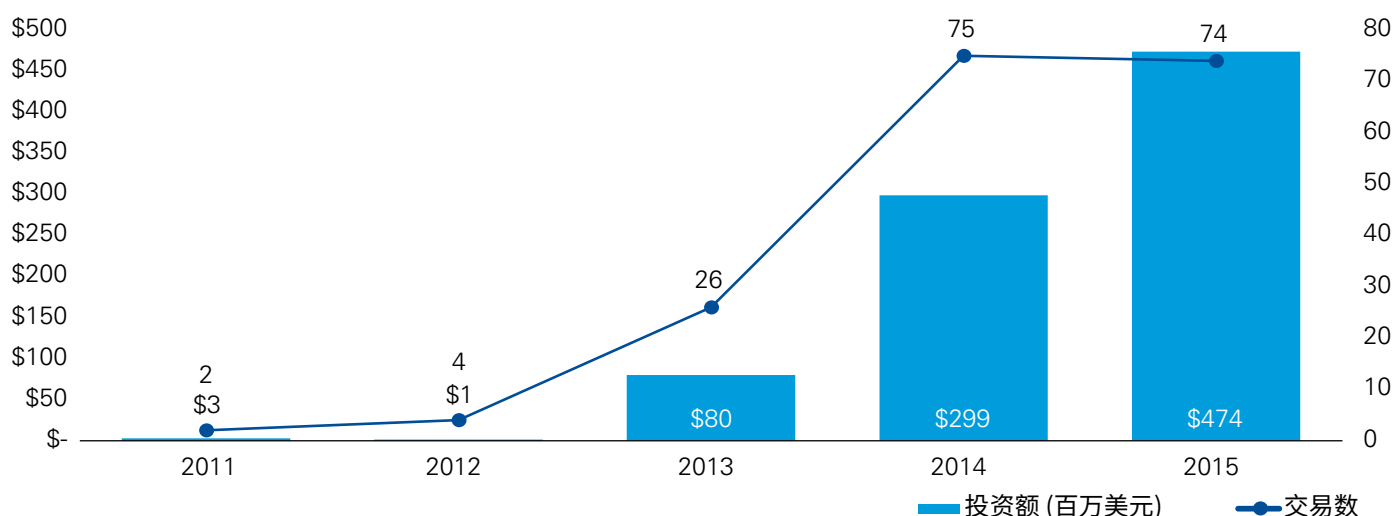
成功的关键是具备以下能力组合：

- 加密技术
- 分布式账本技术
- 丰富的行业和监管经验与知识
- 可助客户有效应对各种IT难题的技术专家

分布式账本方案在银行业系统主要部分上的应用情况反映，金融机构在完善上述技能方面仍存在重大挑战。

举例来说，当前因应监管机构要求并为其创建的区块链并未具备足够的扩展能力以从根本上取代大范围、高可用度的平台。亦不能提供银行必需及监管机构要求的速度、通用性、应用程序界面或控制环境以执行日常业务。此外，多数银行仍沿用旧有IT系统，这些系统可能不能支持区块链方案或在连接区块链系统时产生各种技术难题。在支付方面，该技术基于比特币的一致性机制，与当前银行应用

区块链与比特币投资活动 — 全球区块链投资交易量于2015年实现增长 风投支持的企业, 2011年至2015年



资料来源:《金融科技行业脉动:回顾2015》, 金融科技业风投资金全球分析, 毕马威国际和CB Insights (数据由CB Insights提供) 2016年3月9日。



提倡进行使用案例测试的企业——无论是为应用于证券交易生命周期、贷款处理或数字身份验证——在从测试中获取经验后，将能更好地调整发展路线以实现最大效益。



的系统方案对比，会耗用更多计算能力和初始占用更多资源。除了这些技术挑战外，银行还需应对某些与业务模型有关的根本性问题。

区块链的业务模型挑战

用以开发这些使用案例的模型存在巨大差异。这些模型包括各种开源协议，如比特币或Ethereum，或联合服务器模型（或称权限区块链），或那些支持已知方及潜在未知方（可能在后期实现）之间应用一致性模型的协议。现在大多数著名的权限区块链使用案例均源于在比特币区块链基础上创建应用程序界面，如Chain和Digital Asset公司的“超级账本”解决方案。大型金融服务企业更乐于选用为特定市场和产品级别建立的权限网络。这些网络可直接在各资产控制方之间发出及转移资产，更适合应用于初始为不设权限的技术平台。因此，很多供应商开始建立自身专有的区块链方案以测试客户需求度最高的使用案例，其中包括创建解决方案以应对比特币协议在安全性、一致性机制效率、可扩展性和监管风险等方面的挑战。这最终导致了一个碎片化市场的出现。

在碎片化市场中，正在探索应用区块链方案的客户有必要与能就特定需求使用案例提供最大经济价值的供应商和协议保持一致。

方案供应商的碎片化体现于区块链/分布式账本方案使用案例的种类上。方案供应商纷纷针对资本市场使用案例，如交易后结算、联合贷款和私人持有股份来制定区块链方案。这并不意味着这些方案就不能或不应用作其它使用案例。举例说，Chain在支持纳斯达克的私人持有股份交易概念验证的同时亦设立了较小的礼品卡区块链。此外，Ripple在探索交易后领域的使用案例后，认为其网络最适合应用于国内及跨境多币种支付，因此在今后专注于支付领域。其它对特定使用案例的投资和资源投入决策则由客户性质、潜在经济效益和市场需求所决定。由于新供应商的资金限制可能影响到资源分配决定，因此在就特定使用案例选择方案时应重点考虑资金及资源投入程度。

另一个需考虑的关键点是，开源协议使用工作量证明等特定的加密一致法，而权限账本的加密法则因方案供应商而异，包括从多重签名验证到拜占庭容错，或从权益证明机制到使用传统的变更管理技术。因此，用户应对方案的能力进行全方位审查，并根据其可就不同使用案例交付的潜在价值来选用方案。

可扩展性上的挑战

区块链/分布式账本技术需克服的另一个挑战是点对点双边解决方案的可扩展性问题。

就权限区块链而言（将被多数大型金融机构所采用），可扩展性（视乎交易验证所需节点的数量）可能尚不构成主要问题；但对于大范围分布式账本，如针对国际支付设计的、保证实时清算和结算的方案，则构成更大风险。对比专门为处理较大数量交易而设计的、以汇编代码编制的交易处理引擎的自动生成能力，这些系统因其具有异步及特定点对点特性，可能会形成技术难点。这个问题的解决方案，比如取消对全球统一系统的依赖（与比特币协议的侧链类似），已经探讨但尚未落实。应用某些创新方案可能也是可行的，如为网页支付而设计的方案，但截至目前仍未获证实。

这些问题可能对金融服务机构应用分布式账本平台的决策和计划将产生重大影响。总而言之，上述挑战反映了为在金融服务业应用区块链而获取广泛监管认可的路还很漫长。

区块链的短期机会确实存在

虽然存在这些挑战，但仍有更多理由让我们继续探索分布式账本技术的应用，因潜在技术突破所带来的效益将是巨大的。

如我们所见，该技术可提供短期效益的领域是数字身份，或称为数字金融护照。很多银行对此机会感到振奋，并在应用数字身份后看到了实质的提升。由于客户能够取得控制权并以自己的身份获益，所以此领域的提升能改善金融机构间的客户选择能力和可移植性，并最终提升客户满意度。除了数字身份外，区块链亦可在其它领域获得早期收益。

当前仍是探索阶段

从技术演变角度分析，毕马威认为当前仍是探索阶段，并不适合大规模技术应用。提倡进行使用案例测试的企业—无论是为应用于证券交易生命周期、贷款处理或数字身份验证—在从测试中获取经验后，将能更好地调整发展路线以实现最大效益。若该技术不能达到预期效果，现阶段大范围的应用可能会带来严重的财务后果。

这种提倡测试的趋势开始在中形成。与毕马威有合作关系的多个金融服务机构正在执行概念验证并制定与区块链有关的初步计划。摩根大通等大型金融机构亦在考虑如何根据概念验证/初步计划的结果来测试可扩展性、验证初步假设、建立更长期的目标运营模型和提升业务案例。

我们亦看到金融机构在提升国际支付能力上作出的努力，以及分布式账本原理在身份管理和其它领域上的应用。

我们清楚看到金融服务业对分布式账本技术进行测试和探索的新趋势。

均衡方案

终上所述，投资者需对其区块链投资战略制定均衡的方案。若要成为投资者设想中的颠覆者，区块链协议和方案需具备行业预期的可靠性、效率和可扩展性。这些协议和方案同时应是独特和创新的，而不应只提供技术支持。此外，其应被银行业供应链的所有相关方采用，而这则要求行业内、监管机构和方案支持者之间紧密合作。

区块链投资于近期不断升温，但与其他金融科技领域对比，如自动化咨询、机器学习或备选借贷，其投资规模仍不算大。区块链要成为真正的市场颠覆者尚需时日。投资者应认清技术本质，确保所有技术方案均具备优秀的技术支持、对发展障碍的深入了解以及对技术的成本和效益状况的清晰把握。

就此，很多机构和工程师正对区块链开展更深入的分析研究，并形成更均衡和实际的发展观点。毕马威也属于其中一员，并提倡当前首要任务是进行有选择和有目标的试验以产出更大效益。■

撰稿人

Joe Cassidy

毕马威英国合伙人

电话: +44 20 76941525

电邮: joe.cassidy@kpmg.co.uk

Joe是毕马威全球银行业和资本市场领导组市场基础设施主管，与多家全球系统重要性银行保持合作关系。Joe拥有逾25年金融服务经验，并曾在多家大型银行项目中担任高级领导职责，如巴克莱银行、德意志银行和劳埃德银行等。Joe负责毕马威的区块链业务，专注于为全球客户提供从战略制定到具体执行的银行及支付咨询服务。

Eamonn Maguire

毕马威美国执行总监

电话: +1 212 954 2084

电邮: emaguire@kpmg.com

Eamonn是毕马威区块链业务美国主管，负责资本市场和客户平台监管要求。他拥有逾25年行业及咨询经验，并在为国内外客户提供监管领域服务方面成绩卓著。

David Montes

毕马威美国执行总监

电话: +1 404 979 2115

电邮: dlmontes@kpmg.com

David 是KPMG LLP金融服务战略业务的执行总监。David在为大型金融服务企业提供战略咨询和执行支持方面拥有18年经验。他曾参与商业及零售业务线针对业务、运营、支付及技术转型等领域的项目。其主要客户包括美国银行、摩根大通、第一资本和太阳信托。David是毕马威区块链业务主管，负责为全球客户提供从战略制定到具体执行的银行及支付咨询服务。

创建可持续发展的数字财富管理平台

——力争赶超

Daniel O' Keefe, 毕马威美国主管及美国战略银行业主管
Jonathan Warmund, 毕马威美国总监



Daniel O'Keefe



Jonathan Warmund

随着自动化咨询和自动化投资服务需求日益上升，银行经纪和投资公司开始意识到他们可能已错失数字财富管理的发展良机。虽然当前市场已被数家主要企业占领，但经验告诉我们，银行和投资经理立即在自动化市场中建立可行、可持续及有吸引力的价值主张仍不为晚。

投资民主化

数字财富管理对投资业现状的影响有目共睹。预测显示，单论美国市场，截至2020年止将有超过2.2万亿美元受管理资产在数字咨询平台流通，即在未来五年以约68%的速率增长。

数字财富管理的巨大增长部分源于投资模式的持续变更，即从倾向主动管理的投资组合转变为被动管理的交易所交易基金等投资工具。

根据美国投资公司协会数据，在2007年至2014年间，超过1万亿美元资金流入美国国内的股票指数基金，同时超过6,500亿美元流出主动管理的股票基金。

数字财富管理服务（或称“自动化投资”）的关注度提升亦受益于不那么富裕的投资者对投资服务需求的巨大增长，这些投资者被自动化投资的低手续费和最小限额要求较低所吸引。千禧年世代尤其可能将自动化投资视为智能、简便的财富投资方式。而该服务同样吸引着X世代，甚至是婴儿潮世代，后者希望以此方式来分散退休储蓄的投资。

重点是，数字咨询服务是投资方案日益增长的需求，而不是仅从受管理投资项目中抽走现有受管理资产。所有人都想进行财富投资，特别是银行客户，但只有极少数人能享受到投资咨询服务，原因是多数受管理基金的初

始投资金额太高：共有基金或交易所交易基金投资组合的投资起点一般为25,000美元。

市场竞争升温

不出意外，投资公司、银行中介和财富管理企业已经开始重新评估自身的数字财富管理发展策略。虽然多数投资管理人开始只是把自动化投资视为营销或一时流行的热点，如今他们已开始承认数字化咨询服务可产生或留住的巨大价值。

当前的主要问题是，在多数财富管理人和经纪对数字财富管理采取观望态度时，四个主要企业已在不断投入巨额资金和时间来发展数字化能力。因此，这四个企业已实现对市场的占领。

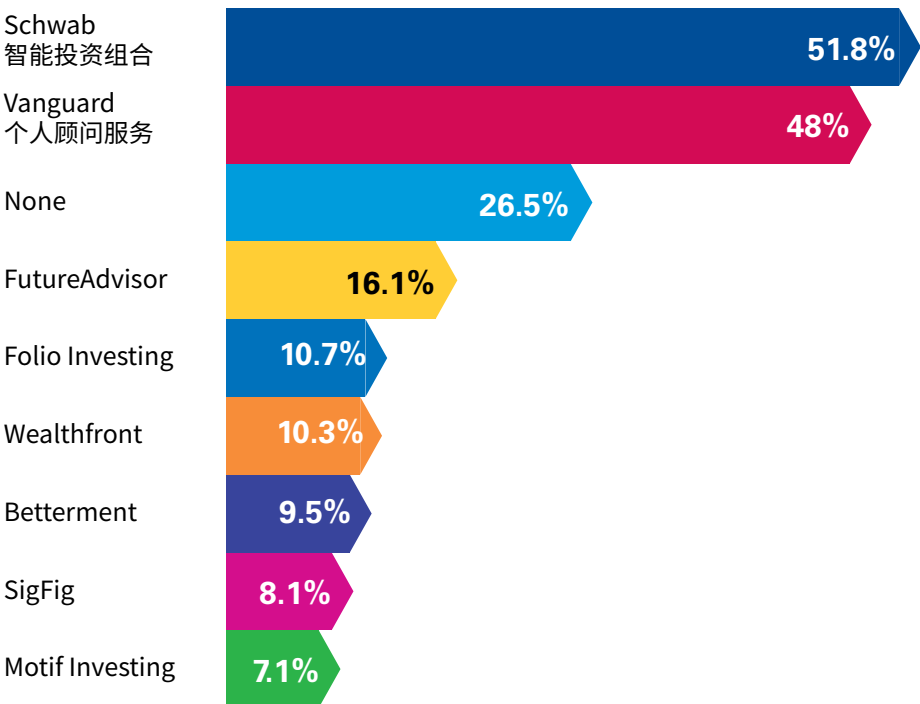
零星股份平台转变传统投资模式

数字化先驱Folio Investing是一家自行结算交易经纪人，其零星股份平台使投资者可以任何金额投资任何证券，以此实现与证券价格（股票或交易所交易基金）分离，从中体现投资民主化的巨大潜力。

当前大多数数字化咨询提供商应用的是传统整股交易平台。而在零星股份平台上，初始和跟进投资可分配到所有持有的股份，无须顾及单独证券的价格。通过该平台，投资者可认购任何金额或百分比的交易所交易证券或股票。

很多注册投资顾问应用Folio机构平台来创建自身模型，其中包括单独证券、交易所交易基金、共有基金或三者结合。Folio机构平台也可支持同一账户下的多重模型，以便更有效地执行基于目标的投资。

美国在线投资服务提供商知名度



资料来源: 毕马威自动化咨询



数据显示，那些有能力建立有吸引力的数字化模型的银行、投资公司和财富管理人仍可在本领域大有作为。



两家传统领军企业Vanguard和Schwab和两家数字化新贵Wealthfront和Betterment已在向市场提供更低成本的投资方案。

根据毕马威调查，约50%美国银行客户已知悉Vanguard的个人顾问服务和Schwab的智能投资组合。约十分一用户了解Wealthfront和Betterment的服务。

市场竞争活动愈加频繁。全球最大资产管理公司黑石以约1.5亿至2亿美元（估算）收购FutureAdvisor；摩根大通最近与Motif Investing建立合作关系；全球最大代理结算公司Pershing于2015年6月与Marstone建立合作关系，现与IBM合作，意图通过集数据、模式和自然语言于一体的自主学习技术将Watson认知运算整合进数字化咨询。

立刻行动，为时未晚

我们的调查显示，企业现在进入数字化咨询市场为时未晚。这是由于数字化咨询的知名度还不算高：SigFig、Betterment和Motif Investing作为自动化咨询服务的新贵，仅有不足10%的银行客户曾听闻他们的服务。同时，大部分潜在市场

仍待开发；多数自动化投资方案仅针对当前投资客户，被忽略的不那么富裕的用户蕴涵着巨大的市场潜力。

我们的经验和调查数据显示，那些有能力建立有吸引力的数字化模型的银行、投资公司和财富管理人仍可在本领域大有作为。

银行经纪可提供账户合并服务，使客户仅通过一次性登记即可统揽不同托管人辖下的银行、信托和经纪账户信息，以此抢占市场份额和新客户。我们调查中近四分三受访者表示这将是很有吸引力的服务。

银行经纪亦可通过提供自动化投资服务而获益，即允许客户定期从支票账户或储蓄账户中转移一定金额至投资组合账户，并自动将资金分配至所有持有的股份中（三分之二的银行客户表示该服务对其有吸引力）。

很多银行客户亦希望与金融顾问一同合作以完善数字化方案。从单纯的自助式服务到更深入的高科技、高互动模式，客户可选择更多潜在业务模型。

但这也意味着自动化投资和数字化财富管理不会存在通用模型。客户对能使投资变得更简易的新价值主张保持

开放态度；我们的调查显示，他们甚至愿意支付更高费用以换取成套服务带来的便捷和价值。

现在就行动

虽然那些具备创新、有吸引力的价值主张的机构仍可获得大量市场机会，但投资公司和银行经纪若想拓展及留住客户的话，就必须立即行动。但在面对众多潜在业务模型和可用服务时，他们中绝大部分仍不能确定进入市场的最佳模式。

我们和银行经纪和投资公司合作时，往往会先协助高管们了解他们的客户需要什么？现有和新客户最看重什么服务？他们对数字化咨询服务持有的货币价值是什么？他们愿意就数字化服务支付多少费用，如定期为他们调整投资组合的平台？

当企业了解其客户需要以及他们愿意为这些服务支付的金额时，投资公司和银行经纪便可根据客户现有能力和文化来制定相应策略和服务，并为以合理价格交付合适服务组合来设计发展路线图。

但随着投资相关金融科技公司的竞争不断激化，同时该领域的公司亦因其技术取得高昂的估值，多数银行经纪和投资公司可能难以通过简单收购所需技术和能力以交付稳健、安全有效的服务方案，或此途径成本过高。

因此，很多组织选择与金融科技企业和其他潜在合伙人建立灵活的合作关系以发展和应用新的自动投资方案。多数数字化咨询领头企业已宣布或正寻求将其技术进行授权。黑石—Future Advisor最近与BBVA和RBC签订了合作协议。了解可与哪些企业合作以及可建立何种贴牌安排是制定最优数字化财富管理服务的重点。

总而言之，我们认为银行和投资公司的发展时机已经成熟。但若想成功抢占市场份额，组织就需立即采取行动。能把握时机的企业有望获得更为多样化的客户基础、更忠诚的客户和更稳定的收入。错失时机者则最终导致客户流失。■

撰稿人

Daniel O' Keefe

主管

美国战略银行业主管

毕马威美国

电话: +1 404 222 1806

电邮: danielokeefe@kpmg.com

Dan是毕马威战略业务主管，拥有逾30年为银行业和财富管理业大客户提供服务的经验。Dan擅长为北美银行客户提供数字化、IT和运营战略决策服务，以助客户提升收益、改善客户体验、降低成本和提升运营效率。

Jonathan Warmund

战略总监

毕马威美国

电话: +1 415 963 7545

电邮: jwarmund@kpmg.com

Jonathan是毕马威战略金融服务业总监，拥有逾15年领先金融科技企业工作经验。Jonathan于近期协助客户制定与数字化技术应用有关的战略业务方案和产品。

“

当前主要问题是，在多数财富管理人和经纪对数字财富管理采取观望态度时，四个主要企业已在不断投入巨额资金和时间来发展数字化能力。”

”

恢复和处置： 保持自身增长 引擎

Francisco Uria Fernandez, 毕马威西班牙合伙人
Richard Heis, 毕马威英国合伙人
Giles Williams, 毕马威英国合伙人



Francisco Uria Fernandez



Richard Heis



Giles Williams

由于国际银行需不断平衡客户对通用服务的期望与政策制定者为保护纳税人免受经济失效影响而作出的要求，因此对这些银行来说，持有越来越多资本和合格负债愈发不现实。银行可通过重新思考恢复和处置方案来大大降低被救助的可能性，并可通过此过程展示银行可在较低资本水平上有效运营。

“大到不能倒”是2008-2009金融危机以来的热点关键词。危机后数年，我们看到了多种监管措施出台以增加资本、加强管治和限制运营方式，以及缓解政府对全球系统重要性银行实施进一步救助的需求。

这方面的最新动议由金融稳定委员会于2015年后期提出，并与总损失消化能力有关。该动议对全球大型银行实

施更严格的资本和合格负债要求，意味着在危机发生时，损失很可能由债务投资者承担，而不是纳税人。

这些债务会被用于调整银行资本结构，即对银行进行救助。未来，这些银行的控股公司需持有与股东权益水平大致相当的“自救债务”。

危机发生时，总损失消化能力增加了稳定银行、恢复偿付能力的可能性，从而为有序重组及/或偿付缩减争取时间，并最终确保在更广泛经济环境中保持服务连续性。很少人会对此目标表示不认同。关键在于：监管制度会否在保全安全网的同时允许银行继续在更大范围内支持经济？即总损失消化能力要求会否令银行处置真正成为可能？

2019年前，需遵从总损失消化能力要求的银行将最少需要持有16%的合并风险加权资产，该比率预计在2022年前升至18%。与当前巴塞尔III协议规定的10.5%监管资本（第1、2级）门槛对比，这是重大跨越，尤其当考虑到自救所需的新合格金融工具时。

在面对更高资本成本时，全球银行可通过提高信贷价格、减少股东回报、削减工资支出或退出相关市场来降低成本；这意味着银行需在未来数年作出某些艰难决定。新规定的矛盾之处在于该规定旨在强化全球系统重要性银行，却让它们更难获得新规定要求的资本。

另一方面，这些监管规定可能推动银行从根本上重新思考恢复和处置方案，以降低资金短缺的可能性。

复杂和不协调的监管现状

总损失消化能力要求与欧洲资本缓冲规定：《自有资金和合格负债最低要求》于相近时间发布，后者由单一处置委员会（Single Resolution Board）实施，该委员会是为应对银行经营失败问题而新建立的欧洲法定机构。位于欧洲的全球系统重要性银行将需同时遵循自有资金和合格负债最低要求和总损失消化能力要求，校准这两个不同并可能互相冲突的规定。

自有资金和合格负债最低要求和总损失消化能力要求的共同目标是确保银行具有充足资源来消化损失并稳定和维持市场准入条件。但两者亦存在某些可辨别差异，其中包括自有资金和合格负债最低要求仅适用于欧洲逾6,000家规模各异的银行，而总损失消化能力要求则全球适用，但仅影响到约30家机构。这将会影响资产负债表中的资产类别，进而影响更广泛经济环境中的信贷发放，从而产生对就业、增长等方面的影响。

总损失消化能力要求和自有资金和合格负债最低要求的主要差异是，前者是适用于所有全球系统重要性银行的百分比要求，而后者则赋予更大弹性，其资本要求由处置机构按不同

两个广泛应用的处置策略：单点或多点切入

- 在单点切入法下，集团最上层实体通常会被处置，而子公司则继续作为持续经营企业。该方法能协助应对集团关联度的高度复杂性。
- 当集团内部多数本地业务单元均为自治实体，或不同业务线界限分明时，多点切入法更为适合。但应用前提是本地公司具有充足、独立的资金以及损失消化能力。

另一个敏感问题是，全球范围内央行和监管机构会在何种程度上保护其国内银行利益。若缺乏监管机构之间的更深入协作和明确、商定的资本分配程序，未来仍可能会是“资产抢夺”的局面。监管机构、债权人、破产执行人和法人实体可能会牵涉入多方、跨司法辖区的纠纷，尤其是当资产由一国管理，但由另一国拥有时。在这些纠纷中（往往会涉及法院诉讼和仲裁），银行客户可能会是大输家，需为取回自身合法权益而抗争。在欧洲，信用机构指引（Credit Institutions Directive）希望通过给予东道国流程优先权来减少欧盟实体间的此类纠纷。



关键在于：监管制度会否在保全安全网的同时允许银行继续在更大范围内支持经济。





行业监管发展的相对单边性促使国际银行寻求方法以建立可同时满足不同监管要求的复苏和处置方案。”

银行决定，并已考虑到特定风险状况（实际上，如果当前资本要求充足的话，小型银行就可能无需遵循合格负债最低要求）。欧盟委员会正研究相关方法以减少总损失消化能力要求和自有资金和合格负债最低要求之间的差异。

规划处置策略

行业监管发展的相对单边性促使国际银行寻求方法以建立可同时满足不同监管要求的恢复和处置方案。较大型跨国银行一般需执行复杂的公司间资产转移和支付，从中产生大量复杂问题。

平衡激励和安全

最关键的问题应该是：经济体如何确保本国银行避免承担过多风险，但同时仍能为业务运营提供资金支持以推动经济增长？

资本水平要求的每次增加亦会限制为国家及全球经济体提供必需信贷的能力。譬如，总损失消化能力要求就高风险投资设立更高水平的损失消化资本，此做法将使银行在放贷方面变得更加保守，甚至需退出某些市场。在思考相关行动时，银行须考虑它们将如何继续服务那些期望获得通用服务的全球客户；此目标对银行来说可能已不再是经济上可行的。

投资者可负担资本的缺乏，特别是对高风险投资者而言，可能使增长停滞，并导致可能造成严重系统损害的经济硬化；还可能使市场产生缺口，令新的市场参与者（很可能来自传统金融服务行业外）乘虚而入。但如果这些放贷机构未受到有效监管，（监管机构希望通过总损失消化能力要求、自有资金和合格负债最低要求和其他规定来降低的）风险水平则有可能上升。一部分此类企业也曾经处理过相关纠纷，其中包括与安全性较低或被抵制国家之间的监管仲裁等。

跨国银行面对的重大问题

- 贵方如何在巩固市场地位的同时优化资本水平？
- 贵方与本地监管机构在商讨可接受的资本水平以及风险与处置方案上开展何种程度的沟通？
- 若发生国家层面的经济崩溃，贵方如何在满足当地监管机构、债权人和管理人要求的同时保护客户存款？
- 贵方如何避免增加客户借贷成本？

此外，仅靠资本性要求亦不能消除市场中的所有风险。银行同时需应对其他风险，包括最新、未验证技术以及清算系统带来的风险，两者均会增加舞弊和洗钱行为出现的机会。

一致性和简单化

总损失消化能力要求和自有资金和合格负债最低要求均可推动银行制定完善、合理的处置方案，以减少，甚至消除高成本的纳税人救助的必要性。这些要求亦有助更简单的银行结构的建立。在破产清算时，简化的银行结构可使资产所有权争夺的可能性降低，令资产可按法人实体权益被妥善分配。这些要求的发展可推动监管机构将资本性要求保持在更为合理的水平，从而减轻贷款要求上的限制并刺激经济增长。

但政府和监管机构亦需顾及市场的流动性需求，避免出台会影响市场发展的、过度限制的资本性要求。此外，若不同机构之间缺乏一致的监管手段，资本充足率监管的复杂性和不确定性亦会增加。机构间协作的加强可提升一致性以及监管方对企业状况的了解，并协助恢复和处置方案的规划流程，从而提升效率、便于企业制定合理的资本水平，而无需在放贷方面受到限制。■

撰稿人

Francisco Uria Fernandez

合伙人

毕马威西班牙

电话: +34914513067

电邮: furia@kpmg.es

Francisco是一名国家律师（现为非执业状态），具有法律博士学位。他曾担任财政部副部长（副秘书长，2002-2004），西班牙银行协会副秘书长和法律部主管（2004-2010）。Francisco现正担任毕马威西班牙金融服务主管，以及毕马威全球、欧洲、中东和非洲区和欧洲央行办事处金融服务法律主管和执行委员会成员。

Richard Heis

合伙人

毕马威英国

电话: +44 20 76943429

电邮: richard.heis@kpmg.co.uk

Richard 是一名合伙人以及毕马威英国董事会的非执行董事。Richard于1983年加入毕马威，于1997年成为合伙人。他专注于金融行业破产清算、高难度跨境项目和各种形式的重组和破产项目。Richard是MF Global特别管理组成员，这是特别管理机制在投资银行上的首次应用。

Giles Williams

合伙人

毕马威英国

电话: +44 20 73115354

电邮: giles.williams@kpmg.co.uk

Giles是毕马威欧洲、中东和非洲区金融服务监管卓越中心主管，为成员所客户提供如何在后危机时期解读和应对各种监管要求的专业意见。他具有逾15年金融行业咨询及调查项目工作经验。

稳固的客户契约能否降低监管干预程度？

By Giles Williams, KPMG in the UK



Giles Williams

摘要

- 随着新的市场参与者不断进入传统银行业领域，金融稳定、良好道德规范和有效运营等传统理念仍然有效。
- 随着新型银行服务提供商规模和重要性的不断提升，这些服务提供商在未受到严格监管干预的情况下能否赢得客户信任？或者说，更严格的监管要求会否抑制创新和竞争？

银

行业领域不断涌现新型、非传统的市场进入者，其中包括寻求品牌延伸的其他行业的企业、希望获得支付市场份额的电信业务供应商或是能提供另类借款和投资手段的P2P贷款和众筹公司。

自全球金融危机以来，愈加严厉的资本要求迫使银行不断降低风险偏好并缩减贷款规模。最近期的例子是美国联邦储备委员会出台的总损失消化能力要求和欧洲的自有资金和合格负债最低要求，两者均要求银行持有更高水平的资本作为安全缓冲，以降低未来需被救助的可能性。

上述及其他监管要求迫使传统大型银行缩减规模，就此给予了新的市场竞争者更多机会，而其中大部分的新竞争者一直享受着较低程度的监管干预。一旦新的市场竞争者发展到临界规模并成为“系统重要性”，其业务行为将会受到更多来自客户、媒体、政府和监管机构的监督，上述各方均希望避免丑闻发生并确保客户存款的安全。

如果监管机构不能获得上述保证，他们很可能会应用与银行监管水平同样严格的监管规定，最终可能会阻碍竞争和多样性发展。

非银行机构和竞争性银行的主要挑战是如何在客户，尤其是监管者中确立信任，使他们相信严厉的监管限制是不必要的。但这绝非易事，鉴于在当前时代，极小的错误或意外事件也可能通过社交媒体在短时间内广泛散布。

不断变化的支付环境

我们越来越习惯各种新的支付方式。一些公共交通系统允许乘客使用非接触式的预付储值卡、智能手机甚至是智能手表来通过收费关卡。苹果支付是众多银行和非银行机构提供的手机支付系统中的一个最新应用。

各种点对点模式正不断涌现，其中不少源于共同兴趣团体，如售卖二手婴儿衣物的父母、分担房租的学生以及进行在线古董和其他物品交易的交易人等。

大多数这些系统均要求预先存款在账户内以实现简易、快捷的交易。

人们使用这些工具的原因是他们坚信支付的金钱可迅速传送并接收。鉴于新支付市场的快速变化，只有极少国家已为其制定监管架构。当前欧盟的电子货币指令（E-Money Directive，自2009年生效）要求合理的系统和审计跟踪证明，但未提供存款保护，这并未对新方法的应用热情产生影响。

在美国，移动钱包和电子货币不受监管，但如果任何非银行机构成为了大型电子钱发行人，其于未来某个时点将很可能有义务建立自动汇报系统以确定流通金额。这与旅行支票发行人面对的处境类似。

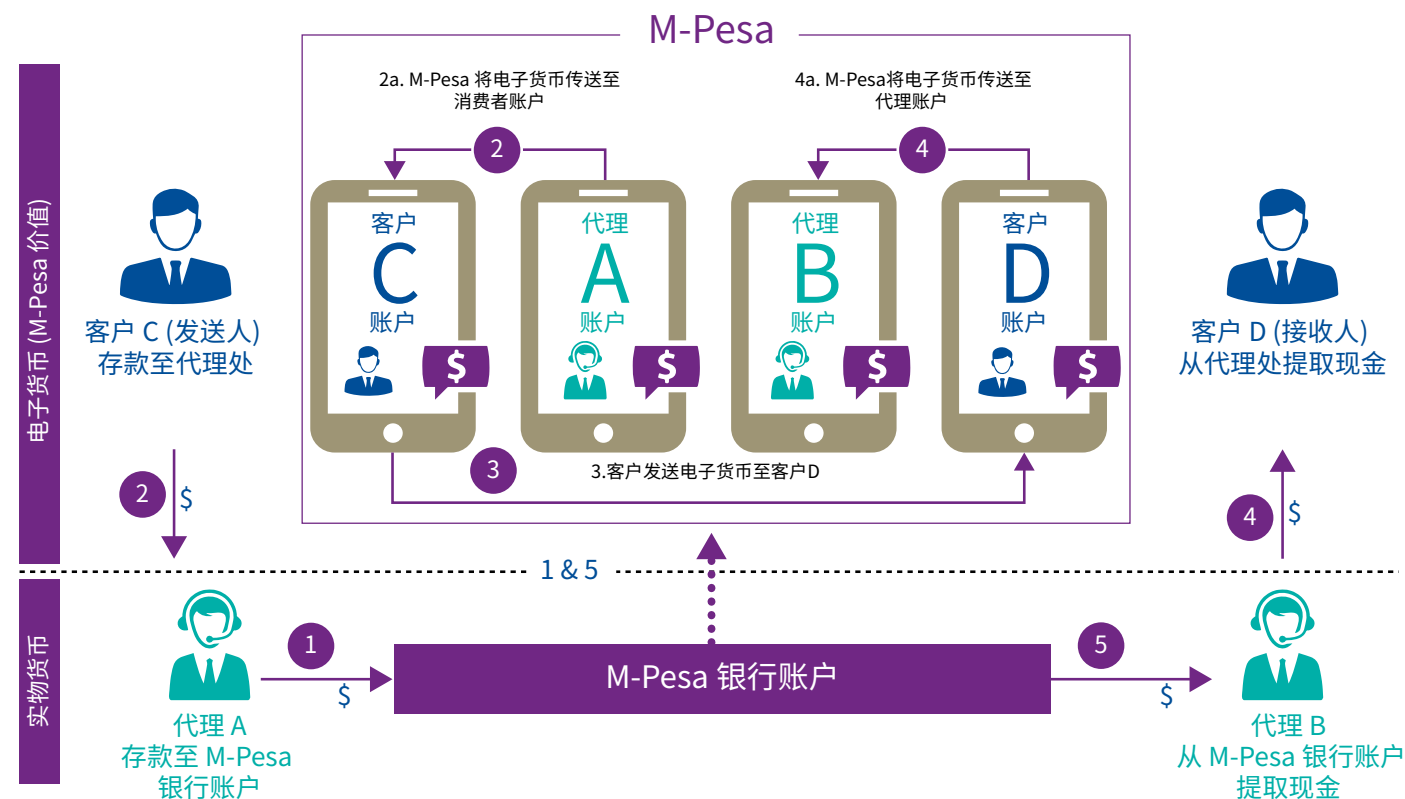
在很多成熟市场中，移动支付仍处于发展的初始阶段，监管者对其持观望态度。2016年美国零售支付点的移动交易总额预计仅为国内生产总值的

0.16%¹。但在发展中国家，移动支付的发展更加迅速，尤其是在撒哈拉以南非洲、东南亚和南美地区。

其中一个有趣例子是肯尼亚的M-Pesa系统，由该国最大移动电话运营商Safaricom（属沃达丰集团一部分）负责运营。M-Pesa已成为肯尼亚人日常生活的一部分，其提供的服务包括存款和提款、汇款、账单支付和小额信贷。客户在全国超过40,000个零售点进行交易，而最近期数据（2013年）显示，该国超过40%的国民生产总值流通于此系统²。

虽然系统偶尔会失灵，但肯尼亚人和企业仍然选择使用M-Pesa。M-Pesa虽然仍不完全是受监管的金融机构，但一直致力遵循金融机构的运营标准，如执行相同的汇报、反洗钱、信息技术安全和了解客户（know your customer）程序。

M-Pesa: 工作原理



¹ 2016年美国移动支付总额实现三倍增长，e-marketer, 2015年10月26日。

² M-Pesa以及全球移动货币市场的兴起，《福布斯》杂志，2015年8月12日。

非银行金融服务提供商的主要问题

- 贵方业务模型能否承受完全监管下的成本？
- 贵方有否与监管机构深入沟通以降低监管执行的程度？
- 贵方有否考虑如何与客户建立更稳固的契约关系？

关键的一点是，Safaricom管理层从系统启动之始就与肯尼亚监管方保持紧密沟通以提供必要的保证。

全球几乎所有国家，都还没把移动支付供应商归类为银行，因此他们不需要持有资本。随着移动支付总额占比提升和交易额增大，客户损失巨额金钱的风险越来越大，必然会引起监管方的关注。

多样化信贷渠道

在很多消费者对企业或企业对企业模式采购背后存在着一个借贷机构网络，为诸如汽车、家装建材、电子产品和其他货品的租赁提供支持。这些借贷机构中一部分是银行（可随时从批发融资市场获取资金），而其他大部分则不是；只要这一部分机构还未发展到临界规模，他们就无需接受监管。

众筹、P2P借贷和单位信托基金凭籍从投资者获得的资金来发放信贷工具。投资者投放进此类基金的资金所受到的保护弱于银行存款。英国基于借贷的众筹平台必须经由金融市场行为监管局认可，并制定最低资本要求。

在美国，额度超过1百万美元的基于投资的众筹项目需受监管，并需满足报告要求，但不需遵循资本限额。如其他投资产品一样，未来监管规则很可能针对信息透明度，以使投资者理解所有相关风险。

存款和储蓄

在线和以分支机构为主的竞争性银行已进入多个市场，其业务重点一般为低成本、贴近客户需求的银行服务。虽然这些机构一般不需要应对波动剧烈的投资银行业务，但却需面对与传统银行类似的监管规定，主要是在资本要求方面。由于这些银行的批发融资渠道有限，以及缺乏足够规模以摊薄固定成本，他们需保持低成本的业务模式以保持盈利。

包括英国在内的某些国家希望通过放松这类机构的市场准入监管壁垒来刺激本国银行业发展，具体措施包括降低资本水平要求和加快发牌程序。

印度于2015年向超过20家申请机构发出银行牌照，其储备银行已承诺开始实施所谓“达标即发牌”的发牌机制。过去，每十年仅有小部分银行获得审批，但在未来，任何符合监管条件的申请机构均能预期获得审批。³

过去二十年已有不少来自零售、旅游等行业的企业进入银行业领域，以寻求品牌延伸。这些组织如银行一样受监管；其中一部分专注于贷款和储蓄账户等特定领域，而不是全范围银行业务。

虽然他们已获得一定市场份额，但尚未构成主要市场颠覆者。但他们可通过累积大量的客户财务及零售行为数据来建立一个可孕育创新产品和服务的平台。这对监管方来说将是全新的关注点。



包括英国在内的某些国家希望通过放松这类机构的市场准入监管壁垒来刺激本国银行业发展，具体措施包括降低资本水平要求和加快发牌程序。



³ 印度新型银行可引发潜在变革，金融时报，2015年10月12日。



如果系统重要性金融机构的监管要求设置过高,其将会阻碍新企业进入银行业市场,从而维持市场现状,并产生传统银行和相对监管较少的P2P借贷机构并存的两级体系。”

鉴于消费者的敏感度,存款和储蓄服务(新供应商或现有供应商提供)仍然保持相对传统的模式似乎是意料中事。

监管与创新的关系

2016年,金融服务业已连续第五年被爱德曼信任度调查(Edelman Trust BarometerTM)列为信任度最低行业。⁴ 但即使金融危机已发生、银行业务选择增多和新一代消费者在电子商务时代下成长,大部分消费者仍然是银行的忠实客户。较高资本水平、更严格风险管理流程和某些国家实施的存款保障制度(虽设有上限)带来的更高安全性可在一定程度上增加客户的安全感。不管银行在公众心目中的地位如何下降,人们似乎仍然不放心把钱托付给新型金融机构。

业界普遍认为,有必要增加监管措施以抑制近年来的严重过剩问题、提升金融稳定和调整风险偏好,并确保组织基础设施、流程和控制措施能胜任各自职责。

但过多监管是否会束缚创新?通用电气将盈利能力颇高的 GE Capital金融服务部分出售这一决定充分反映非银行机构,或者说是任何新的市场进入者需面对的困境。通用电气已于2015年被认定为系统重要性金融机构,其后,通用电气决定不再承受该资格认

定带来的更严厉、产生更高合规成本的监管审查。随着监管措施升级,其他同类型公司可能会效仿通用电气的做法,从而导致信贷流的减少。

如果系统重要性金融机构的监管要求设置过高,其将会阻碍新企业进入银行业市场,从而维持市场现状,并产生传统银行和相对监管较少的P2P借贷机构并存的两级体系。

我们都想保证自身资金安全,都希望建立健康的竞争环境,和获取符合个人和业务需求、基于最新技术的新产品。因此,监管者需考虑如何在抑制近年来的严重过剩问题的同时,给予新的市场进入者增长和发展的空间。

另一方面,新的市场进入者更应遵循传统的银行业务理念,即存款安全性;快速、安全的支付系统;借方有能力偿还的审慎借贷;和透明度高的储蓄及投资产品。

如果新的市场颠覆者可满足上述要求,同时能提供创新服务,并赢取和保持高水平的信任度和客户信心,他们就可能在没有严厉监管约束的情况下蓬勃发展。■

撰稿人

Giles Williams

合伙人

毕马威英国

电话: +44 20 73115354

电邮: giles.williams@kpmg.co.uk

Giles是毕马威欧洲、中东和非洲区金融服务监管卓越中心主管,为成员所客户提供如何在后危机时期解读和应对各种监管要求的专业意见。他具有逾15年金融行业咨询及调查项目工作经验。

⁴ Edelman Trust BarometerTM 2016 (爱德曼信任度调查)。

数据与洞见： 监管的积极影响

通过合规工作建立竞争优势

Atul Subbiah, 毕马威中国合伙人

Sandeep Kurne, 毕马威美国咨询服务总监

Grant Willmott, 毕马威美国咨询服务执行总监



Atul Subbiah



Sandeep Kurne



Grant Willmott

摘要

- 监管报告可通过更有建设性的数据洞见、提升竞争力、效率和风险管理来协助领先金融机构更深入地了解自身业务。
- 成功的金融机构乐意采用数据技术来协助决策。
- 单一、标准化的数据管理平台可通过单一独立系统，加快合规流程，减少重复工作和降低成本来协助组织应对当前和即将出台的监管要求。

“数

据”一词几乎是所有主要的金融服务监管文件中的关键词。银行、资本市场和其他机构均需每月收集、计算和提交数十万乃至数百万个数据至监管机构，任何错误或误导性结论均可导致严重后果。

所提交报告不仅要准确、全面并以特定格式编制，而且监管者越来越侧重于要求相关机构提供数据来源凭证，或数据的可追溯性以验证数据真实性。

要满足这些要求对机构来说十分困难，特别是那些结构复杂、应用多个不同系统的机构。他们一般以多种格式来存放数据，因此必须人工抽取并整合数据。

由于不同类型的报告涵盖不同方面的数据，其中包括风险（如信用敞口）、财务、客户交易、资本（如交易详情）、司库（如流动性水平）、损益账和人力资源等方面，不同监管要求之间必然存在重大重复内容，在编制报告时亦可能导致重复工作。

治理是另一个热点话题。在英国，高级管理人员及认证体系于2016年3月生效，为金融企业的高级管理人员提出了更高职责要求；体系要求高级管理人员须就违反规定或严重损害机构的行为负上个人责任。该体系很可能被其他国家效仿，并在数据质量上提出更高要求。

建立全新数据文化

近年来，金融机构投入大量时间、精力和金钱来建立监管报告的编制流程。虽然一部分机构能成功地合并和优化他们的技术设施，但其他一部分只能零碎地按指令建立系统。此外，由于多数报告仍需人工在电子数据表中编制，因此耗时较长，增加按时完成报告的压力，尤其是当多个监管报告的提交日期相近时。

还有一点，由于监管体制在不断变化，现行要求的修订或新建议会随时增加现有系统的负担。

由于不同监管体系之间存在高度共性，当前或是建立涵盖各类要求的标准化数据管理体系的理想时刻。通过对中台和后台系统的投入以及企业内数据平台的建设，企业可建立统一数据库，而毋须根据每个监管实体来单独创建流程，真正做到“一劳永逸”。不同产品数据的整合可提升报告的一致性、准确度以及数据的可追溯性。

企业还可通过系统升级来纳入合营公司和联营企业，甚至是新收购的专业技术公司。

数据的潜力远远不止在合规上的应用。监管合规带来压力不应被视作负担，而应是企业掌握数据能力，并以此提升决策质量和业务发展的宝贵机会。通过将数据视为切实可用的资源，企业可在最新技术的支持下制定治理标准并建立“数据文化”。

更实时、更完整和更准确的数据可助提升交易、投资、风险管理和贷款等方面的日常决策，使企业更快速地对咨询和销售机会作出回应，并实现更有效的风险管理。

作为数据管理人的首席数据官应为周详的数据管理战略奠定基础并协调组织内部的数据管理工作。由于肩负着数据治理和质量方面的全面职责，首席数据官可通过数据整合专家的专业技术来提高财务、风险和业务单元的分析能力，并把销售、市场、风险管理、客户服务和人力资源等不同职能有机连接起来。首席数据官不应只专注于企业内部，亦应通过监督客户数据收集和使用的的方式来协助银行更好地了解客户需求。

企业一旦建立起通用、标准化的数据体系，就会获得更多可通过机器人技术实现自动化的机会，从而缩短业务处理时间、提高准确度和节省成本。

提升运营和商业效益

监管可推动数据管理、分析和汇报的提升，并提供有建设性的见解。组织若能建立强而有力的数据文化和系统性的汇报和分析体系，将可更好地了解客户行为、更早地识别市场趋势和更好地对比业务单元、团队和个人的业绩。具体分析如下：

- 通过更好地了解金融风险敞口、交易操作台的收入来源和客户群，资本市场企业现可满足沃尔克规则（Volcker Rule）。

并可对比不同交易操作台的盈利能力和风险承担，这是以前难以办到的。

- 按财务数据调整及按巴塞尔银行监管委员会第239号要求（“BCBS 239”）编制的质量数据亦可用于改善交叉销售能力，这有赖于应用可准确预测客户购买倾向的模型。成本亦会随之下降，源于更少的运营损失（因贷款和其他风险决策上的改善）和下降的资本要求。

整合数据，一劳永逸

越来越多银行意识到整合系统的裨益，如提供统一平台以应对不同合规需求，以及通过采用涵盖财资、金融、资本管理和风险的全面数据战略来支持重大商业决策。

范例一

某跨国银行已建立一个全新的财资平台。该平台能满足或按现行及即将出台的监管要求（如巴塞尔III协定和托德-弗兰克提案）进行调整，并能实现自动化风险汇报、提升控制、优化资本成本、压力测试和增强数据分析能力。

范例二

某大型银行希望提升自身的流动性基础设施和报告体系。这要求银行内部五个业务部门和集团财资部门的协调和意见。这些流动性数据既要适用于内部管理参考及外部报告，又要易于审计。新的基础设施能够生成更高质量的数据，并可支持每周、每月和每季度向监管机构提交的流动性申报。

零售银行在不断加深对客户的了解，如账户余额水平与购买新产品倾向之间的直接关系等。在一个例行监管审查中，某银行发现其已在特定地区派驻公关经理，因此不需要再在这些分行调派更多资源。

深入的数据见解能提供更完整、更实时的资讯，使资本市场企业更迅速地优化投资组合和执行交易。此外，所

有金融服务企业均能受益于更快速的分析和更高效的建模，从而改善目标定位和定价、提升信贷和流动性模型以及优化资本规划。

数据的全球监管影响

对于国际性银行来说，特别是那些在欧洲、亚洲和中东地区设有运营点的银行，风险数据汇总已变成一项艰巨

任务，需汇总不同司法辖区的风险数据和位置/交易数据以满足全球及地区性监管要求。在亚洲地区更是如此，因那里的监管者已开始应用更严格的基于风险的资本架构。

很多机构视BCBS 239为技术挑战，而具有先发优势的机构则认为该要求有助实现一个近乎实时的、具备基于情境的风险分析能力的风险基础设施。

地区	定性反对?	定量反对?	预算	累计预算	规模	巴塞尔协定合规状况	美国联邦储备委员会反对原因
日本投资银行	否	否	4000万美元 2014年 6000万美元 2015年	+1亿美元	1060亿美元	符合美国巴塞尔II协定	— 通过 — 未包含基础B2开支, 估计达2.5亿美元
欧洲投资银行	是	否	1000万美元 2012年 5000万美元 2013年 5000万美元 2014年	1亿美元	1800亿美元	不符合美国巴塞尔协定	— 数据管理和治理方面的管治不足以及内控较弱 — 在压力情境下对业务重大方面的收益和损失估算存在缺陷 — 全球/地区性监管发现降低可信度
欧洲投资银行	是	否	1300万美元 2013年 5000万美元 2014年	6300万美元	1220亿美元	不符合美国巴塞尔协定	— 治理不足及内控较弱 — 压力情境下收益和损失估算的缺陷, 以及不能确保在特定压力情境下不同业务线的损失估计值是否合理
西班牙投资银行	是	否	5000万美元 2014年 5000万美元 2015年	1亿美元	770亿美元	不符合美国巴塞尔协定	— 治理、内控、风险识别和风险管理、管理信息系统以及支持其资本规划流程的假设和分析中的广泛和重大的缺陷
北美投资银行	否	否	2500万美元 2013美元 3500万美元 2014年	6000万美元	1790亿美元	不符合美国巴塞尔协定	— 通过, 能有效运用数据 — 源于不同地方 — 专注于基础风险管理和风险识别的监管反馈; 数据管理; 资本政策; 治理/挑战

数据来源: 2015年毕马威调研。

这样的基础设施可为前线和业务决策框架提供有用数据，使交易员和相关职责者在进行交易对手和信贷风险决策时可同时计入融资成本、资本和流动性影响等因素。在当前这个资本为王的时代，这对于国际性银行的交易记账策略制定尤为重要。

发现积极影响

在当前利润率不断下降的市场环境下，业界倾向于把监管合规视为一项繁琐和成本高昂的工作。在银行、资

本市场和其它机构纷纷致力于建立合规文化的背景下，他们应将此视为更广泛的数据文化建设中的一部分。通过在首席数据官或相关职责者管理下充分利用数据，企业可获得准确、实时和有建设性的分析结论；这些数据和见解不但可助企业满足监管者要求，还可提升其关键业务决策，为企业建立竞争优势。■

数据治理



撰稿人

Atul Subbiah

合伙人

毕马威中国

电话: +85221438705

电邮: atul.subbiah@kpmg.com

Atul是毕马威金融服务业合伙人，也是中国企业金融服务转型项目主管。他亲自在毕马威某些最大的金融服务业项目中担任运营和技术主管合伙人，其中包括全球及区域性银行、保险公司、投资银行、资产和投资经理以及市场基础设施供应商（如交易所和交易后服务供应商等）。

Sandeep Kurne

咨询服务总监

毕马威美国

电话: +1 212 872 2197

电邮: skurne@kpmg.com

Sandeep是毕马威美国咨询业务总监。他担任业务战略及运营主管，20多年来一直致力于推进金融服务企业的增长、效益和盈利能力。他专注于为客户提供监管变革影响管理、企业风险与合规项目管理、业务流程重建、目标运营模型和数据治理方面的专业意见。Sandeep在为银行业和资本市场客户的重大和关键性监管风险转化项目制定战略和实施管理方面成绩卓著。

Grant Willmott

咨询服务执行总监

毕马威美国

电话: +1 212 954 7505

电邮: grantwillmott@kpmg.com

Grant是毕马威纽约分所的管理咨询服务执行总监。Grant已在毕马威任职超过15年，专注于为金融服务行业提供咨询服务。他曾主管多个难度高、耗时长金融服务项目，客户主要来自资本市场、证券经纪和投资管理行业。

主要问题

- 贵组织有否考虑过不同监管规定中数据要求的重复问题？
- 贵方有否计划合并所有监管数据收集、分析和汇报功能？
- 合规报告是否作为单独工作进行？或其有否与风险、商业及面向客户的职能进行整合？

是时候展翅高飞了：金融机构的首席执行官对财务部门给予更多的期望



由以下人员撰写：

Morris Treadway, 毕马威英国

Martyn van Wensveen, 毕马威马来西亚（东盟）

Maurice Lips, 毕马威英国

Peter Luscombe, 毕马威英国



Morris Treadway

银行和保险业的首席执行官认为，首席财务官发光发亮的时候到了。但仍有许多首席执行官对财务部门——及其领导者——是否准备好为经营策略提供真正价值深感疑虑。



Martyn van Wensveen

变革之风将继续持续

如果有人认为金融服务业的变革进程过于缓慢，那他肯定没有在财务部门任职很长时间。事实上，过去10年，尤其是过去5年里一直围绕着财务主管进行变革。



Maurice Lips

变革受到各方面的推动：新的会计准则、资本充足率的提高及/或偿付能力规则的改进、新的监管法令及近期向整合报告的转变，这一切都只是席卷金融服务行业并流向金融机构财务（及风险）部门的一部分变革。



Peter Luscombe

同时，银行和保险业的首席财务官还需为其组织及其经营策略提供支持。新的产品在不断推出，业务或被出售或被收购，非战略性资产不断被剥离，新的市场逐渐进入视野。

而对于每一项变革，财务部门都要作出回应。

超越挑战

尽管银行和保险业的首席执行官对财务部门面临的困境表示同情，但大部分仍明确希望其首席财务官能克服挑战。毕马威国际近期对370多名首席执行官进行的全球调查显示，¹ 67%的金融服务行业受访者表示，希望首席财务官的重要性将在未来5年内不断增加，这是所有高级管理人员之间的最高比例。

问题在于很少首席执行官认为其首席财务官已做好准备来承担这一重要角色。同一调查显示，受访的金融服务行业首席执行官中，仅53%认为其首

¹ 《企业高管意见调研》，毕马威国际。

席财务官被公司视为有价值的业务伙伴。只有约三分之一的受访者认为其首席财务官真正了解他们作为首席执行官所面临的挑战。仅19%的受访者认为其首席财务官在支持首席执行官及董事会上发挥重要作用。简而言之，相关数据表明如果金融机构的首席财务官希望达到其首席执行官的期望，他们还有很漫长的路要走。

从企业整体角度审视绩效

许多在全球顶尖银行及保险机构任职的首席财务官现正开始着重培养和提高其企业绩效管理能力和。从本质上来说，他们开始认识到——通过最新的综合企业绩效管理解决方案来结合财务数据与运营及客户数据——首席财务官能在协助动态管理经营策略的规划和执行方面开始发挥主导作用。

企业绩效管理能为整个企业带来好处。在财务层面，企业绩效管理能力的提高能使财务部门优化其财务操作并动态生成更具附加值的报告，从而使财务部门成为企业愈加重要的业务伙伴。它能在最需要的时候及地方，即企业内，提高查阅提供真正业务见解的业绩报告和分析的速度、相关性和渠道。此外，还能更好地协调企业内各个后台支持部门（如风险、资本管理、合规及运营），以便根据一组平衡的关键绩效指标来促成更明智的端对端决策。

此外，企业绩效管理能力的改进能让财务部门成为更好——及更具战略性——的业务伙伴。在某些情况下，可以通过利用企业绩效管理的整合业务及财务规划功能进行有价值的、具备前瞻性的分析和规划来实现。通过利用这些先进的企业绩效管理功能，财务部门可以根据关键的业务驱动因素、事件及关系并利用复杂的假设情景分析功能来预计、甚至预测业务成果。由此，它能加强财务部门与企业的销售及运营规划部门之间的整合。

企业绩效管理的前瞻性功能对于金融机构尤为重要，因为诸如《国际财务报告准则第9号 - 金融工具》及《国际财务报告准则第4号 - 保险合同(人寿及非人寿)第二阶段》等新的会计准则正迫使企业披露其对金融资产及负债的公允价值及净现值的计算结果。这反过来可能增加结果的波动性和透明度，并将导致企业要求获得更大的控制权。

许多金融服务机构还试图在诸如客户绩效等关键领域提高其端对端绩效。某些企业甚至还具体界定了新的角色来支持端对端流程的改进。因此，一些企业已经发现企业绩效管理能协助提供一致的端对端框架，该框架能确保角色职责界定的一致性、改进连接性以显示相互关系，并鼓励重用数据来改善对账。

从随意到必须

也许最重要的是，强大的企业绩效管理能让管理层作出更好的商业决策。它能提高和增加查阅资料的速度和渠道。通过利用新兴技术（如毕马威数据观测中心内提供的技术），企业绩效管理能够改进可视化和分析功能，由此为企业提供具备竞争力的见解。此外，它还能确保所有人都从同一来源获得一致的数据，提高决策信心。实际上，它能为当今管理层正竭力解答的重大问题提供答案。

这正是首席执行官对其首席财务官的期望。事实上，当我们询问大型金融机构的首席执行官：他们的首席财务官能做些什么来提供更多价值，三大举措显得最为重要：

1. 应用财务数据分析来帮助企业获得利润增长；
2. 使用财务数据分析来创建及实施新的运营模式；及
3. 想方设法将监管环境转变为竞争优势。

用于评估贵公司是否需要改进企业绩效管理功能的问题.....

1. 你的管理团队是否对集团产品、服务/渠道、国家/地区及客户的实际盈利能力有真正的了解？
2. 你的企业是否结合财务、运营和客户数据来做出更好的决策和创造竞争优势？
3. 你能否预测未来的监管变化，同时利用这些见解并通过创新渠道比你的竞争对手更快地进入新市场？
4. 你知道当前哪些渠道提供最佳的增长和盈利能力，你是否具备相应的优化计划？
5. 你能否在所有业务部门之间进行协同规划，在优化投资决策和提高股东回报率的同时最大限度地提高资本效率？

所有这一切都可通过改进企业绩效管理功能来实现。

因此，大部分首席财务官开始意识到，对企业绩效管理的投资不再是一项自由随意的活动。它是潜在的竞争优势来源，是更好地应对监管要求的方法，也是提高效率和节约成本的途径。因此，企业绩效管理正迅速成为金融服务行业财务部门必须具备的一项功能。

不仅仅是报告工具

当我们提到企业绩效管理时，我们通常使用诸如“学科”和“功能”而非“软件”或“解决方案”来进行描

述。这是因为企业绩效管理不仅仅是一个基于现有ERP系统来整合和分析全球数据的简单固定的工具或软件包。事实上，只有当企业——以财务部门为主导——开始将相关数据转变为真实、可靠且切实可行的见解时，企业绩效管理的真正价值才会显现出现。而这需要对企业绩效管理采取整体方法，将范围扩展到企业层面及整个运营生命周期（见图1）。

首先，企业可能需要考虑颠覆以往的“计划-实施-检查-纠正”。事实上，建立一个强大而恰当的企业绩效管理程序需要财务部门从“纠正”

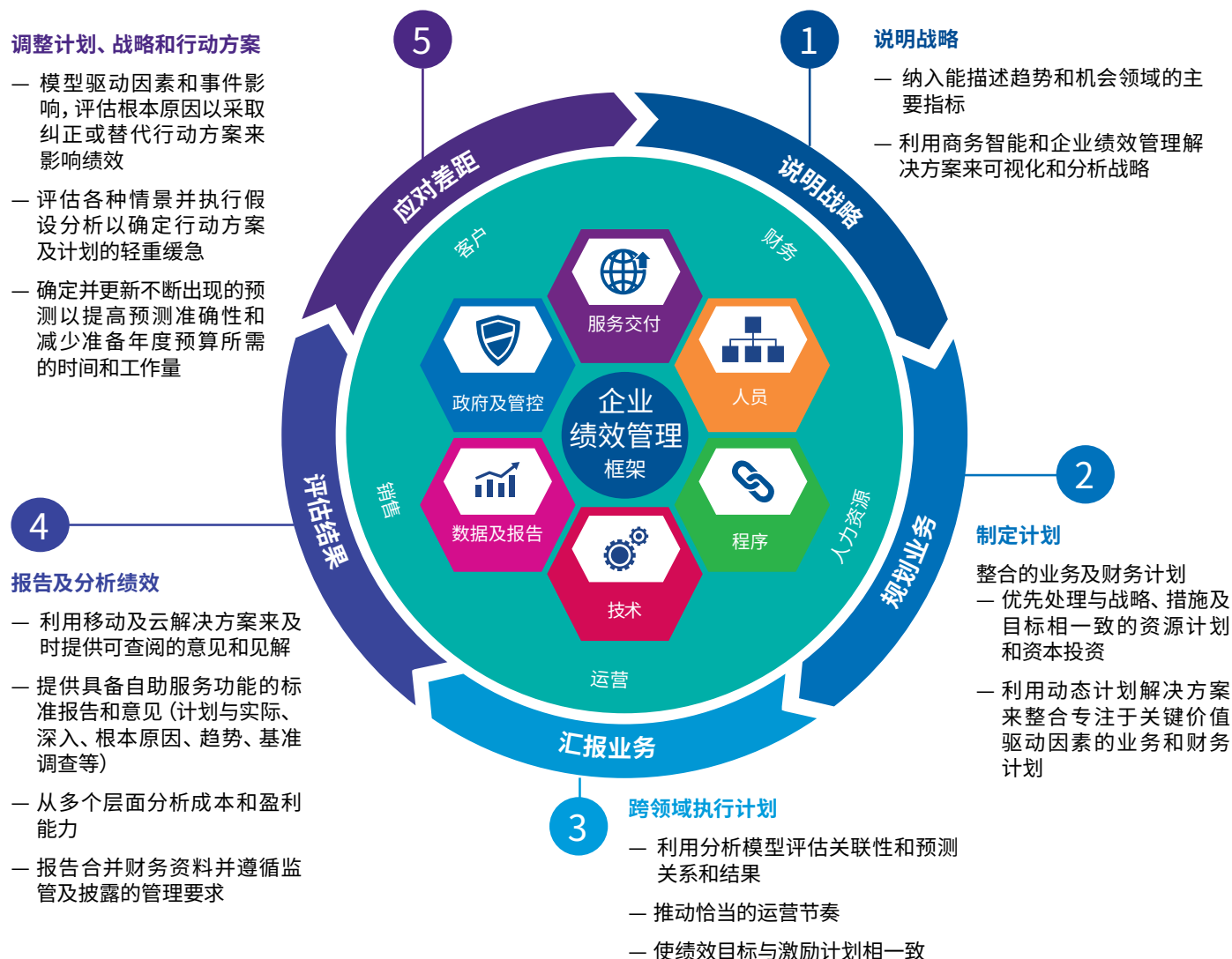
着手（即企业需要哪些见解来纠正问题），然后“检查”需要哪些信息及其可获得性。

在这之后，财务部门才能转向“实施”建立解决方案并在获取相关信息后完成最后的计划。一旦企业绩效管理程序全面展开，财务部门即可回归到传统且持续的“计划-实施-检查-纠正”的生命周期流程和文化中。

成为有价值的参与者: 解决企业的问题

获得企业对企业绩效管理新方法的支持并非易事；企业内部疲于应对新的变更程序，而高管们正为各自的项目

图1：企业绩效管理的主要实践使持续的“计划-实施-检查-纠正”流程及文化成为可能





激烈争夺资源。因此在管理人员层面及整个企业内取得支持十分重要。

在当今繁忙的环境里，首席财务官可能需要从帮助企业回答某一特定(但重要)的管理问题，即“我如何最好地帮助企业实现企业目标”着手。也许它是关于为产品和服务寻找最佳的定价组合。也许它是关于确定正确的收购目标以推动利润增长。也许它是关于确定最盈利的客户细分市场和渠道。

与企业共同协作的关键在于为它们解决问题并利用该机会和相关结果来加大企业内部对更多先进企业绩效管理功能的需求。

以企业为主导的方法

当我们与银行和保险机构的首席财务官合作来加强企业绩效管理生命周期的约束能力和提高他们的企业绩效管理能力时，我们强调创建整体的企业绩效管理模型和方法，以便识别程序、人员及技术层面所需的变革，以便首席财务官从其财务团队获得真正的价值。

在这一过程中，我们将带领客户完成以企业为主导的技术变革，在整个企业范围内逐渐灌输必要的企业绩效管理意识、功能和技能，进而协助首席财务官满足不断变化及日益复杂的企业需求。■

银行首席财务官借助企业绩效管理提升战略思维

大多数银行首席财务官已迈上从记分员到业务合作伙伴的转变道路。而企业绩效管理能使银行业的首席财务官再迈进一步：通过让财务部门结合多组数据——如财务、客户、风险和运营——来为企业提供更深入、更具价值和更具战略性的报告。

我们的经验表明，利用新技术和方法的能力十分关键。银行业某些领先的首席财务官已经使用数据可视化和预测分析来收集、分析和沟通关键的数据组。而早期的采用者已开始投资机器顾问和其他能减少或消除人工干预的自动化技术。

协调保险公司的风险及财务部门与企业绩效管理

对于保险公司而言，企业绩效管理的其中一个好处是增强财务和风险部门之间的一致性。

这种一致性在当前尤为重要。财务部门对于诸如总保险费、投资收益、已偿付申索和总体盈利能力等财务指标的衡量和报告至关重要，而风险部门需要根据涵盖保险、市场和运营风险等大量复杂的精算模型来估计保险技术准备金。这两个部门共同组成企业所有重要的股权和偿付比率的基础。

最新的保险业特定的企业绩效管理系统能将这两个部门更紧密的联系起来。由此，它们不仅能生成常规的财务及某些监管报告要求，还能通过创新的数据集、运行中的仪表盘生成工具和实时的分析功能来支持企业的整合业务规划和管理报告需求。

撰稿人

Morris Treadway

财务管理全球主管

毕马威英国

电话: +44 20 7694 1662

电邮: morris.treadway@kpmg.co.uk

Morris (Mo) 担任毕马威财务管理全球主管及企业绩效管理卓越研究中心 (CoE) 的全球主管。作为一名企业转型专家,他拥有逾25年的工作经验。Mo曾协助多家大型企业确定和部署创新性的全球转型方案,以帮助客户提高全球整合度和企业绩效,以及获得有价值的业务成果。

Martyn van Wensveen

合伙人

毕马威马来西亚

电话: + 603 7721 3388

电邮: martynvanwensveen@kpmg.com.my

Martyn拥有10年的金融服务行业经验和20年的国际咨询经验,负责财务、风险和IT领域复杂的转型方案。他同时还是毕马威东盟的财务管理主管,目前供职于马来西亚办公室。Martyn擅长多个服务领域,包括:财务战略和转型、企业绩效管理、财务流程优化、IFRS转换以及财务和风险部门的基准测试。他曾参与多个大型项目,涵盖荷兰、英国、瑞士、非洲、南美和亚洲等地。

Maurice Lips

总监

毕马威英国

电话: +44 20 7694 5592

电邮: maurice.lips@kpmg.co.uk

Maurice当前担任毕马威英国的企业绩效管理部门的主管。Maurice拥有逾16年的财务管理经验,主要为大型的金融服务客户提供服务,曾负责多家欧洲和全球公司的企业绩效管理计划以在整个企业内创建标准化方法。这些计划有利于在流程、产品和客户层面采用一致、可比的成本和盈利能力观。

Peter Luscombe

合伙人

毕马威英国

电话: +44 20 7311 6273

电邮: peter.luscombe@kpmg.co.uk

作为毕马威英国的合伙人, Peter为众多投资银行、零售银行和保险公司提供广泛的咨询服务。他的专业领域包括实施从前台到后台的控制模型、制定资源战略和进行转型模型的开发。Peter拥有丰富的监管领域知识,曾与客户合作为FINREP、COREP、整合监管报告和巴塞尔协定II建立内外部报告程序。此外, Peter还为其客户提供专业知识,协助客户在财务部门,以及通过开发治理和风险管理框架在企业范围内审核、开发和实施成功的变革程序。

更多有关毕马威进行企业绩效管理的方法, 请参阅我们的报告:



《企业高管意见调研》

毕马威国际连同《福布斯观察》访问了549名首席执行官、企业家及大型国际公司的主席, 以便从首席执行官的角度了解对全球首席财务官的期望。《企业高管意见调研》讨论了相关的主要发现以及“首席财务官的复兴”。

数据、 分析和审计

为数据驱动审计时代的到来 做好准备

由以下人员撰写

Jonathan Bingham, 合伙人, 毕马威英国

Christoph Hellwig, 合伙人, 毕马威德国

Jatin Patel, 总监, 毕马威英国

Jatin Patel, 总监, 毕马威英国



Jonathan Bingham



Christoph Hellwig



Jatin Patel

快速发展的数据分析工具渗透到审计工作只是一个时间问题。今天，新的审计方法正快速兴起，为那些能够利用数据驱动的企业带来重要的竞争优势。尽管数据驱动审计的价值十分明显，但大多数金融服务机构还在努力地把这些新方法融入到他们的内部控制/系统环境中。鉴于对金融服务的审查更加严格，罚款和诉讼的风险也与日俱增，我们认为金融服务机构应更加努力地改进数据工具以便从中获益。

糟糕的内部审计程序所带来的财务影响正变得愈加严重。监管罚款和处罚快速增加；某些企业已经因违规行为或控制薄弱而面临严厉的罚款——约占全球收入的2%到5%。另一方面，因不当行为（如欺诈交易）造成的损失正成倍地增长。例如，预计2015年仅英国一国的罚款就超过13.5亿美元。¹

审计领域的势在必行

金融服务机构对健全鉴证程序的需求比以往任何时候都更加明确。过去10年里，大量新法规向不同类型的金融服务机构发布，要求企业提供各个运营领域的大量数据。

某些大型国际银行已每季度向监管机构提供500到1000万不同类型的数据。但企业面临的挑战不一定是所需数据的数量，而是数据的质量。新的更高的数据标准要求鉴证模型从传统的90%至95%的置信水平提高到更高的水平。使用传统方法实现更高的置信水平将不太可能或需要付出昂贵的代价。

毫不意外（特别是考虑到监管机构逐渐就某些监管要求对管理人员追究个人责任），许多金融服务机构的高管正寻找更高质量的鉴证服务，不仅是为了更好地控制风险，还为了在其行业内获得一定的竞争优势。

新方法的出现

金融服务机构了解数据分析的力量。大部分银行已经迫不及待地将数据分析应用到诸如客户体验、贷款评估及客户细分等领域。

许多投资管理机构采用或依赖复杂的数据分析运算开展自动交易。而有些人会认为，保险行业才是长期预测分析的先驱。

内部审计人员也了解数据分析的力量。实际上，简单来说，审计就是收集大量数据并找出其与其他内外部资料的关联，以此提出新的业务见解。现代数据分析工具和方法的引入将把审计带入新的阶段。

同时，外部审计可用数据的潜在来源也发生明显的变化。今天，庞大的外部数据被汇总起来，企业可以进行查阅，为审计师对内外部数据进行测试提供前所未有的功能。在金融服务行业，许多企业认识到基准测试的价值并开始应用，例如要求劳埃德保险公司提供更多数据并通过获取有关行业赔付率的详情来评估其账目质量。

这些数据对于外部审计程序的价值显而易见。如今，金融服务机构不仅能查看其控制和治理是否稳健完整，还能就其如何与当地、区域和全球的竞争对手比较进行基准测试。例如，投资管理机构可以将它的日常基金业绩与竞争对手进行基准测试²；银行能对整个市场衍生工具的头寸形成竞争性的看法；保险公司可以比较其法定和监管报告的健全性，使管理人员可以根据其对市场的整体看法来评估信息的完整性。

“

今天，庞大的外部数据被汇总起来，而企业可以进行查阅，为审计师对内外部数据进行基准测试提供前所未有的功能。

”

¹ <http://www.reuters.com/article/us-britain-banks-fines-idUSKBN0TR1TK20151208>



新的工具和方法意味着如今数据可以从合适的系统中“抽取”出来并近乎实时地进行整合来提供可靠和有价值的见解。



简单来说，新的更先进工具的采用和大量数据的可用性意味着管理人员更容易通过其内部审计人员而非监管机构来发现其控制和数据存在的问题。

全力迎头赶上

尽管以数据为主导的审计程序的价值日益清晰，但我们的经验表明，仍然很少企业完全采用以数据驱动的内部或外部审计程序。

新程序采用缓慢的原因各不相同。对于保险行业来说，行业标准的缺乏、保管长期（50年以上）数据记录的需要以及数十年的无机增长已造成众多的系统和数据竖井，导致难以实现单一的数据观。在投资管理行业，长期以来对基础设施的投资不足阻碍着新工具和数据库价值的实现。而在银行业，满足资本要求的需求正不断抽走对新项目的投资。

询问内部审计部门为什么新技术的采用如此缓慢，他们可能会告诉你，他们已经在尽全力迎头赶上当前监管要求的步伐。大部分部门已经寻求外部资源来协助减轻他们的工作量；对于今天大多数内部审计部门来说，采用新方法似乎还很遥远。

从数据着手

有趣的是，今天金融服务机构面临的巨大挑战可能不是对项目的厌倦、基础设施或能否获得资金，而是数据的质量。

这也是为什么我们经常建议客户从检查他们的数据控制、治理和战略着手。什么数据正被收集和报告？它是否可靠和及时？它是否切合目标？数据沿袭能否核实？通常情况答案是否定的，机构会很快地意识到所需的信息是不一致、零散和孤立存在的。数据控制和治理必须得到改善。

我们还建议客户审查他们的数据“文化”和功能。现实是新的数据分析工具及技术所要求的技能不同于传统内部审计所要求的技能，而银行、保险公司和投资管理机构需要花费一定的时间来培养或招聘合适的数据科学家、商业分析师、技术开发员和数学狂人来恰当地实施新的数据驱动方法。而管理层也必须向数据驱动的思维模式转向。

撰稿人

Jonathan Bingham

合伙人

毕马威英国

电话: +44 20 73115814

电邮: jonathan.bingham@kpmg.co.uk

Jon为众多金融服务机构——从小型的证券经纪公司和支付机构到全球性大型银行集团——提供鉴证和咨询服务。Jon曾为多家金融服务集团，包括银行、建房互助协会、投资公司、证券经纪商和支付机构提供审计服务，由此积累了丰富的工作经验。

Christoph Hellwig

合伙人

毕马威德国

电话: +49 511 8509-5182

电邮: chellwig@kpmg.com

Christoph是保险领域的审计合伙人，在为中小型保险市场提供审计服务方面拥有丰富的经验。此外，他还就IFRS、基准测试和IT工具提供意见。

Jatin Patel

总监

毕马威英国

电话: +44 20 76942613

电邮: jatin.patel2@kpmg.co.uk

Jatin是投资管理和基金审计服务部的总监。在毕马威任职的这13年间，他为多个大型/上市资产管理公司和养老金计划提供专业服务。他目前任职于英国办事处，同时还服务于澳大利亚和印度办事处。

其实也不是那么困难

幸运的是，许多障碍正开始消失。金融服务机构从不同系统获取数据并将它们巨大数据仓库的时代已经一去不复返了；新的工具和方法意味着如今数据可以从合适的系统中“抽取”出来——并近乎实时地——进行整合来提供可靠和有价值的见解。

同时，新的可视化技术正逐渐消除数据的某些复杂性。实际上，现在许多企业（包括毕马威）已在完全可视化领域内向管理人员提供数据查阅服务和揭示重要的数据相关性，帮助企业从几乎各个角度了解数据，开启新视觉和启发新战略。

用于程序挖掘的新工具和技术也在快速兴起，使企业能够改进程序和节约成本。2014年，FinTech类初创公司获得的投资超过120亿美元，而其中大部分企业专注于解决金融服务行业内与数据整合、分析和控制有关的挑战。传统服务供应商也开始投资新想法和解决方案。例如，毕马威资本（KPMG Capital）对众多从事数据分析的企业投入大量资金，这些企业承

诺提供不仅能改进审计服务，还能为我们的客户提供明确风险状况的解决方案。

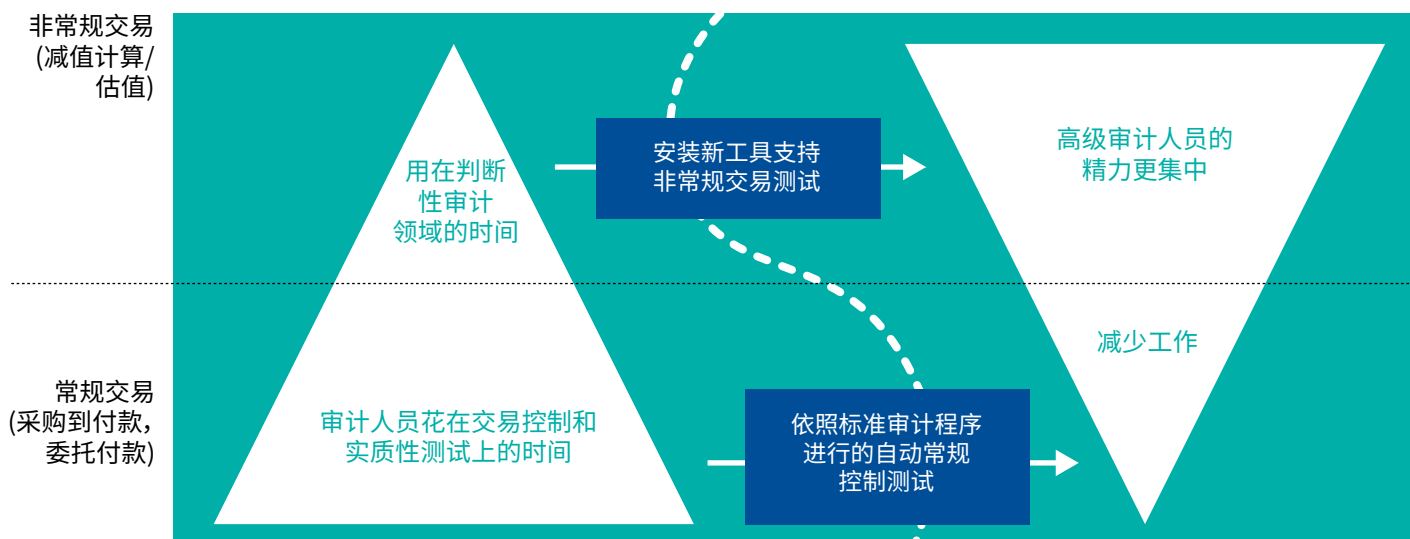
让它成为重中之重

考虑到监管罚款的规模和范围、控制薄弱产生的财务影响以及利用新的数据驱动审计方法带来的竞争价值，我们坚信，金融服务行业的管理层应将审计列为其数据分析战略的首要任务。

通过配对不同的结构化（交易性）和非结构化数据的数据库；将数据可视化应用于非结构化数据，数据工具可以用来识别风险和提供企业见解。随着新工具为非常规交易带来数据的自由流动，企业可通过评估控制薄弱或无效的领域、执行反欺诈程序和质疑资产估值来提高鉴证质量。

那些能够采用新方法——并将其作为数据转换的一部分嵌入到组织中——的企业必能获得明显的竞争优势。而那些无法做到的企业将难以摆脱监管审查、罚款以及名誉受损的恶性循环。■

应用支持性的数据分析工具来提高鉴证质量



资料来源: 毕马威国际

知其不可为 而为之

相互竞争的保险机构共同协作
以开创新市场和应对全球挑战

由Gary Reader撰写，毕马威保险业全球主管



Gary Reader

在当今世界——为了继续生存——和维持利润，保险公司需要开始解决人类面临的某些“大问题”：其中包括贫困、恢复能力、发展和环境。所有人都承认，这些问题都太大，没有企业能够独自解决。今天，多家保险公司联合起来表明——当竞争对手共同协作——一切皆有可能。

这个集团（官方称作Blue Marble Micro Microinsurance）正快速地开辟了新天地和为保险公司创建了新的模型。它还克服了一些新的障碍。为了解更多有关 Blue Marble 的经验和成果，我最近采访了它的首席执行官 Joan Lamm-Tennant。最显而易见的是，他们的经验为解决世界上某些最棘手的问题带来了新的希望。

2012年，Hamilton Insurance Group 的首席执行官 Brian Duperreault 在里约热内卢举办的国际保险学会（IIS）会议上向保险行业传达了一个特别的信息。“如果我们当中任何人想要获得成功，我们就必须全心投入，”他说道。“我们必须同心协力。”由此，Brian开启了保险业新的合作模式。

仅仅2年后，8名保险业管理人员在瑞士达沃斯举办的世界经济论坛上发表了行动呼吁。

正如Brian在2012年里约热内卢的演讲中指出，向发展中国家提供保险保障业务会带来巨大的利润。“保险能增加融资渠道、减少收入冲击、稳定收入水平、减轻灾难损失、提高社会保障以及分担和转移风险，”他说道。“但只有少数人能买到保险产品，且所提供的产品与所需的保障之间存在显著的差距。”

Blue Marble的新想法

参与世界经济论坛的保险业主管们致力作出显著的改变。于2015年6月正式更名为“Blue Marble Microinsurance”的集团表示，竞争对手可以联合起来实现全球目标。

Blue Marble 的首席执行官Joan Lamm-Tennant告诉我，“财团内的所有人都明白，为保险服务水平低下的地区创建一个成功和可持续的模型来提供保险服务，与资产负债表的规模无关，但与知识的交互化有关。”

创始成员也明白这可能需要空前的合作。事实上，许多企业过去曾尝试建立盈利的小额保险业务，但很少能够达到一定的规模，且极少能够实现可持续发展。参与Blue Marble的保险公司认识到——不仅仅是创建产品——他们还需要创建一个可持续且能独立发展的市场。

“通过合作，他们看到分担创新成本和发现更高效的新分销渠道的机会，”Joan说道。“他们还认识到，透明和可行市场的创建能够降低进入新市场所经常伴随的监管和名誉风险。”

从想法到创新

如果你问Joan她哪一天开始这份工作的，她可能会告诉你是2012年在里约热内卢的那一天。“那是一个重要的日子……行动就是在那天开启的，”她告诉我。但她也欣然承认，从在里约热内卢发表‘行动呼吁’到签订股东协议是一项艰巨的工作。“这花费了几年的时间，而让每个人了解我们正尝试释放的价值也需要一定的时间。”

Blue Marble 需要克服的其中一个重大挑战与财团可能会出现知识产权所有权有关。在他们首次会议上，Joan和尚未正式成立的董事会讨论了特斯拉的故事以及他们如何开放汽车电池知识产权来创建一个新的市场。“董事会认为，如果为知识产权争论不休，我们将永远无法实现我们的目标，不管是在财务上还是知识

Blue Marble Microinsurance 由众多保险公司和再保险公司成立，包括：美国国际集团；阿斯彭保险控股有限公司；美国佳达再保险经纪有限公司；威达信集团；Hamilton Insurance Group Ltd.；英国耆卫保险公司；Transatlantic Reinsurance Company；XL Catlin；及苏黎世保险集团。

上；我们将永远无法实现履行使命所需的创新。”今天，Blue Marble几乎完全依赖从其成员公司借调的员工进行运作，而所产生的知识产权仍然属于市场的财产。

从推动合伙人订立谅解备忘录到签署正式的股东协议也充满重重挑战（当你将来自8家竞争激烈的企业的8名顾问召集起来敲定一份协议时，你所面临的挑战可想而知。）但Joan表示，这些公司在它们想要实现的价值和履行的使命方面取得压倒性的一致意见，这最终使得他们能够解决任何争论点。

“

参与 Blue Marble 的保险公司明白，如果他们希望改变做事的方式，他们需要来自行业内外合作伙伴的协助。

”

“我们有一套明确的价值观，当我们开始陷入僵局时，我们就会回顾我们的价值观：我们必须与社会相关，我们承诺协同合作，以及我们应建立长期的合作关系，”她补充道。“回顾我们的价值观和使命至关重要，它确保我们所做的事能为我们最终希望实现的目标提供支持。”

没有时间孤军奋战了

正如许多行业参与者和观察者一样，毕马威认识到，保险业在协助处理人类面临的众多‘重大问题’，特别是帮助世界应对全球危机、提高恢复能力和支持经济增长方面发挥着明确和核心的作用。但同时我们也认识到，可持续发展的解决方案将需要保险业和金融服务生态系统内的所有参与者建立明智的合作关系和联盟。

公私合作关系可能需要建立起来，特别是与发展中国家的政府、国际发展组织和政府间机构建立合作关系。而非传统，甚至是颠覆性参与者建立合作关系也极为重要，以此推动和鼓励创新。

鉴于公营和私营部门之间长期以来存在的不信任，财团在建立公私合作关系时面临重重挑战。“尽管我们讲着不同的语言，但我们都提出了一些十分重要的事情，”Joan表示。“关键在于谦逊地明白自己所能扮演的角色，并对其他角色表示尊重。”

此外，Blue Marble还打破传统地专注于识别保险技术初创公司和行业颠覆者，并与他们展开合作。正如Joan所指出，为了获得成功和可持续发展，这个合伙企业需要发现新的分销渠道和新的产品开发方法。



该集团宣布成立致力孵化小额保险公司的财团，并在帮助解决全球最棘手的挑战：为贫困方面大胆地迈出了坚实的第一步。”



“其中一些保险技术初创公司正在建立十分新颖的经营模式，他们收集和分析数据的方式十分有趣，同时它们还会利用新的方法接触客户，”她补充说道。“这也使得我们董事会将这些公司看作推动者，在某些情况下，传统行业参与者、Blue Marble和非传统保险技术参与者之间还建立十分有趣的三位一体组合。”

毕马威的经验表明，这些类型的合作对于在保险行业内推动创新和新方法至关重要。实际上，我们常常发现传统保险机构的架构方式阻碍着创新的发展，大部分企业将需要重新考虑如何将新的合作伙伴、人才和想法整合到他们的文化中，以推动产品和运营层面真正和可持续发展的创新。

衡量成功

尽管大部分私营企业专注于实现传统的财务和市场指标——保费规模、利润、盈利能力和贷款损失等，但Blue Marble的参与者认为，产品相关性应比保费规模和利润更加重要。“我们

需要真正了解什么对客户最重要以及如何帮助他们实现这些目标——这是我们成功建立市场的原因，这也是尽管人们从贫困迈向中产阶级，我们仍然拥有忠诚客户的原因，”她补充道。

因此，Blue Marble的领导团队根据四个关键指标来衡量成功。第一个是可持续发展，团队专注于寻找方法来降低摩擦成本以提高财团的整体可持续发展。第二个指标是客户验证。

“尽管小额保险通常具有强制的性质，我们试图增加它的可选性，以便通过客户了解我们所做的事情是否正确，”Joan说道。

为确保财团不断地寻找新方法，Blue Marble还衡量其向合伙人传达的价值和新思想。最后但同样重要的是，该团队会考察企业是否形成预计的社会影响。“你在评估社会影响时需要十分耐心，”她提醒道，“通常需要几年时间才能开始看到行动带来可衡量的影响，特别是涉及经济增长和发展方面。”

撰稿人

Gary Reader

保险业全球主管

电话: +44 20 7694 4040

电邮: gary.reader@kpmg.co.uk

Gary是毕马威国际保险业务的全球主管。他还是负责协调欧洲、中东和非洲地区的合伙人。他的专业领域是财务管理服务。Gary曾为世界各地众多的保险公司负责财务转型项目。

新模式的兴起

尽管Blue Marble Microinsurance建立一个真正可行且可持续发展的小额保险市场需要一定的时间，但我坚信这个集团的合作方式将提供我们迄今为止的最佳机遇，并对消灭贫困产生真正的影响。

毕马威一直积极地帮助金融服务行业的客户与传统和非传统的参与者建立新的合作关系。在建立任何新类型的合作关系或联盟时，我们常常建议我们的客户在建立一段新的合作关系前全面考虑五个关键因素：

1. 动机：在讨论细节前花时间全面了解你潜在合作伙伴的目标、动机和退出策略。
2. 一致性：确保该合作关系——与你的企业和增长目标相一致——并起到促进作用。
3. 承诺的意愿：尽管长期的合作关系会锁住竞争优势，但它们也会带来长期挑战。

4. 运营的现实性：仔细考虑该合作关系是否可行以及需要怎样的治理和运营模式。

5. 成功因素：了解维持长期互惠互利的合作关系所需的必要条件。

我们认识到——在今天的社会里——很少企业具备相应的能力、才能和资源来真正解决那些对于我们的行业、客户以及持续不断的社会凝聚力而言十分重要的问题。显然，像Blue Marble这样的合伙企业将成为关键。

毕马威强烈支持Blue Marble的目的和目标。我们相信，它的经验代表了一个强大且令人信服的新模式，它让所有类型的金融服务机构都能真正地参与其所在的行业，更新其在市场上的意义并帮助解决世界上某些最棘手的问题。■



Joan Lamm-Tennant简介

Joan Lamm-Tennant 是 Blue Marble Microinsurance Inc.的首席执行官。该企业实体是由6家领先的保险和再保险集团以及威达信集团和再保险中介公司佳达再保险经纪有限公司组成，致力为发展中国家内未能享受保险服务的人群提供风险保障。在担任Blue Marble首席执行官前，Johan是佳达再保险经纪有限公司的全球首席经济学家和风险战略师，为高级管理人员及该公司最重要客户的董事会成员提供建议。佳达再保险经纪有限公司是威达信集团旗下的再保险和风险咨询企业。她的专业领域包括新兴市场战略、企业风险建模、实施基于风险的决策程序，以及能实现资本效率和利润增长的高价值战略。

增长或离开：保险集团采用投资组合的方法实现增长



由以下人员撰写

Mike Walker, 保险重组业务全球主管, 毕马威英国

Matthew Smith, 总监, 保险与投资管理, 环球策略研究部门, 毕马威英国



Mike Walker



Matthew Smith

在当今的保险环境里，胜利属于大胆者。企业利润承受着压力而竞争不断升温；保险公司再也不能安然地依赖那些表现不佳或规模偏小的业务。

我们的经验表明——通过对业务采用投资组合的方法——保险公司能够开始评估其非核心资产的价值和业绩，就是否‘离开’（退出）或‘增长’（创建）业务作出大胆的决策。

是时候作出大胆的决策了

由于利率持续低位运行，财产事故保险费率不断增长，以及财产事故保险和人寿保险领域内竞争激烈，保险业将在短期内继续面临下行压力。

毫无意外，大多数企业已开始进行大规模的成本削减以支撑利润。

而如今，由于削减空间有限，一些保险公司开始对其整体业务进行更加批判性和战略性的审查。

我们的经验表明，如果保险公司希望创造股东价值和进行业务增长，它们现在就需要采取大胆的行动和作出艰难的决定。现实情况是，太多保险公司从事着规模较小、业绩低下或仅仅是分散管理精力的业务。

评估你的非核心业务和本地业务

- 业务是否符合集团的盈利能力和盈利回报率门槛？
- 业务能否在实际中实现‘高于平均水平’的市场份额增长？
- 业务或业务目标客户细分市场能否发挥你的强项？
- 分销策略是否支持你企业的更广泛的战略目标？
- 业务能否在多元化战略下创造价值？
- 业务是否允许管理层专注于战略目标？

如果你对上述任何问题的回答为‘否’，那么可能是时候作出‘离开’或‘增长’的决定了。

采用投资组合的观点

我们坚信，保险公司有很多机会来通过对其非核心资产采用投资组合的方法来提升股东价值。在这个过程中，保险机构能够就是否‘离开’（即退出那些不符合企业战略目标的市场和业务）或‘增长’（即致力于有针对性的投资来推动转型变革和改进措施，使业务能进行有效地竞争）作出明确的决定。

实际上，通过将非核心业务看作资产组合，保险公司管理人员应能恰当地评估各个业务的战略协调性、业绩和协同效应。这反过来将有助于他们识别可利用组合重组来改进业务的机遇。

通过采用投资组合的观点，保险管理人员还能获得必要的见解来编制‘修复、关闭或出售’战略，以此确定明确的非核心资产处理方法，并通过恰当的管理实施强有力的执行计划。

离开：撤资的特定方法

如果评估程序表明需要做出‘离开’的决策，保险管理人员将需要制定一个明智的撤资策略。有趣的是，我们的经验表明撤资程序在过去10年里已发生相当大的变化。

在过去，出售业务的常规方法涉及基于标准清单和文件（如信息备忘录和卖方尽职调查报告）的严格的拍卖程序，但大多数企业现已认识到这种方法可能不利于实现价值最大化的目标。

相反，保险公司现在采用更为专业和针对性的方法来进行撤资，方法主要受到四个关键因素的影响：

- 经济状况
- 卖方控制
- 广泛的买家群体
- 商业模式变更。

增长：不仅仅是规模

保险公司需要拥有足够的可选性和多元化来应对快速变化的商业环境。尽管并不是所有部门和本地业务都需要成为‘市场主导’，但它们需要展示其如何为企业的整体战略抱负作出积极的贡献。

对于某些保险企业而言，答案在于其规模偏小的业务实现非自然增长。而对于其他企业来说，通过有针对性的投资来支持产品增长计划或新的分销安排不失为一个低风险解决方案。

成功撤资的7个实用技巧：

1. 执行快速的准备情况评估：针对已知的计划和准备
2. 证实销售信息：业务为何能成为有吸引力的购买项目
3. 提供强有力的信息包：确保所有信息一致连贯
4. 只与可靠的投标人交易：与你了解并信任的投标人合作
5. 预计价值筹码：评估投标人可能用于价格谈判的任何问题和不确定性
6. 明确了解资产分离的影响：不要低估成本和经营影响
7. 处理‘软性’问题：确保你拥有实现目标所需的技能、敏捷和能力。

然而,最近许多交易的完成都源于企业聚焦成本和效率(完全可以理解)以试图实现一定的规模,但我们经常发现,规模本身并不足以成为推动交易的理由。事实上,我们认为收购必须带来能力的互补(例如特定产品线的新的专业知识,业务地理范围的扩展或新的分销模式),以便为未来的增长创造可持续发展的平台。

评估你的可选方案

- 为了实现战略抱负,你需要具备哪些能力(产品、分销渠道、技术等)?
- 你当前拥有哪些资产来帮助你弥补能力需求之间的差距?
- 你是否有对所需的投资或合作进行调整或存在偏好?
- 你是否已制定资产整合计划或策略来推动增长?

增长: 应对不断变化的环境

新的技术、不断变化的客户需求、开展业务的新方式以及创新者颠覆传统

业务模式的威胁正不断改变着保险公司看待资产和业务组合的方式。

显然,了解并实现创新带来的好处至关重要,而那些愿意投资新技术的公司将会迎来许多重大机遇。认识到这点后,许多保险公司正开始与金融技术界合作开发新的模型和工作方式。

有趣的是,我们的经验表明——在今天快速发展的环境里——直接收购并非总是正确的答案。毕马威国际近期一份报告显示,许多保险公司正试图挖掘对伙伴关系、联盟和创新中心投资所能产生的价值,以此接触到更多的创新和技术解决方案。

总结: 大胆行事

无论决定是‘离开’还是‘增长’,保险公司需要大胆地对其表现不佳的资产作出艰难的决定。

简单来说,保险公司无法再安然地依赖那些不创造价值的业务;他们必须作出大胆果断的决定,然后执行,以便在当前的环境中获胜。■

撰稿人

Mike Walker

保险重组业务全球主管

毕马威英国

电话: +44 20 76943198

电邮: mike.s.walker@kpmg.co.uk

Mike是毕马威保险重组业务的全球主管,同时还是英国保险交易咨询部门的主管。过去20年里, Mike参与了英国多个大型的保险重组和破产项目。此外,他还为企业提供具备偿付能力方面的建议,帮助客户处理各种方面的业务问题,包括过渡到退出、战略审核和评估最终方案,由此积累了丰富的工作经验。他曾在美国、百慕大、加勒比海地区、中东和澳大利亚提供服务。

Matthew Smith

总监, 保险与投资管理,

环球策略研究部门

毕马威英国

电话: +44 20 7694 3060

电邮: matthew.smith4@kpmg.co.uk

Matthew在金融服务行业拥有逾14年的行业和专业经验。他在3个关键领域拥有丰富的专业知识: 战略、运营领导和转型。Matthew曾带领全球团队开展项目,并曾在英国、欧洲、中东和非洲以及美国等地区工作和生活。他在为高级管理人员提供服务、推动战略和转型变革方面拥有广泛的经验。他是一个具备专业技能、富有影响力的人,他是一个批判性思考者。

预计近期需要关注的交易活动:

- 对能提供能力互补的企业的收购(例如以客户推动的便于用户使用的方式进入客户细分市场的能力)
- 支持和促进创新的伙伴关系(例如孵化器和创新中心)
- 能建立减少保障缺口的基础设施的伙伴关系
- 能汇集互补技能的合资企业和联盟(例如支持销售和产品开发的行为分析能力)。

崛起的非洲



Bob Diamond
Atlas Mara的创始人

撰稿人：

Bill Michael, 毕马威金融服务, 欧洲、中东及非洲地区主管



Bill Michael

撒哈拉沙漠以南非洲地区拥有巨大的增长潜力，其日益增长的财富以及广泛的稳定性使许多金融服务管理人员认识到，该地区拥有巨大的长期增长潜力。全球经济的脆弱性已为非洲带来经济逆风；但中长期的机遇仍然极具吸引力。然而很少全球性机构在这片多元化和复杂的市场里取得实际的进展。与此同时，各地区的全球性银行正积极反思其投资组合，并着手减少业务以更好地应对各种监管标准和其他挑战。这意味着某些银行一直在思考如何将非洲融入其未来计划。这种想法也为其他机构在未来填补市场空缺和成为更

强的地区性企业留出了空间。毕马威银行和资本市场全球主管 Bill Michael 最近访问了Atlas Mara的Bob Diamond，希望了解他的公司如何在其他企业看到挑战的市场里发现机遇及其理由。

过去两年里，出现了新的地区参与者——Atlas Mara——承诺不仅从根本上改变银行在非洲开展业务的方式，还对这个快速变化的地区的可持续发展银行业和业务提出了新的愿景。

非洲的机遇

它是世界第二大洲，同时也是人口数量排行第二的大洲。这里的居住人口超过10亿，并将在2030年达到全球人口的40%；到2040年，它将比中国拥有更多的工作年龄人口。然而这个地区却难以享受金融服务。只有少数几家全球性银行在该地区开展业务，大部分保险公司现在才开始评估如何调整其产品以满足非洲不同市场的需求。

过去2年里，这种情况开始发生变化。一个真实、快速发展的例子是Atlas Mara，该公司由Bob Diamond（巴克莱银行的前任首席执行官）和Ashish Thakkar（一名卓有成就的美国企业家）建立，并得到来自美国、亚洲、欧洲、中东和非洲等投资者的注资。该公司收购了分布在撒哈拉以南非洲内7个国家的8家银行，并就未来的收购和增长制定了进一步计划。如今，它拥有1,600多名员工，并在7个市场拥有逾26亿美元的资产。

Bob Diamond 表示，非洲对新的银行业模式存在着庞大的需求。“撒哈拉以南非洲的传统银行模式是接收存款并将其投资到国内的国库券，而本质上这意味着几乎不存在任何消费者或企业贷款业务，”Diamond先生表示。“如果你是一家国际性企业，你可以从国际银行获得贷款，如果你是一家中国公司，你可以从中国的银行

获得贷款，但如果你是基加利或卢萨卡的一家小型企业或企业家，你的选择非常有限。”

“如果你看到类似卢旺达的故事——21年前——它还经历着种族屠杀，但今天它已被普遍视作世界上10大增长最快的经济体之一，这说明了一个事实：非洲的崛起是持续稳定的，”Diamond先生补充道。

Atlas Mara 的经验还说明了如何在这片大陆上开放监管机制以及政府如何更积极地推动经济的积极变革。当该集团在2014年初收购BancABC（主导5个非洲市场的银行）时，他们设法在不到6个月的时间里获得来自6个不同监管机构的监管审批。“在发达国家，外资投资者可能需要1或2年才能取得这种类型的监管审批，但非洲的监管机构十分愿意加快工作进度来吸引永久资本和运营的专业技能。”

Diamond先生和他的合伙人Ashish Thakkar坚信，撒哈拉以南非洲拥有巨大的长期潜力。技术的重大创新以及质量数据和信息的相应增长使得非洲大多数国家日渐富裕。尽管如此，非洲国家之间的区域性贸易仍然很低，所占份额不足该地区经济活动的20%，远远少于其他地区的区域性贸易活动。Atlas Mara认为增长的潜力是巨大的。在他们看来，提高非洲商业贷款的数量和质量不仅能创造银行收入，还能通过改善该地区内的贸易前景带来即时的回报。

与此同时，新的区域贸易圈不断壮大，非洲的小型企业开始转向周边市场以寻找新的增长机遇。“我们相信，非洲市场之间的贸易将出现惊人的增长，反过来为所有的金融服务机构带来大量的机会，”Diamond先生补充道。

非洲企业的银行

Atlas Mara看到了非洲经济成功与其企业成功之间的直接联系。这个成功是以基础设施投资的扩大、良好治理的持续以及对以顾客为中心的创新金融服务的需求日益增加为前提。

“我们希望被称作非洲小型企业的银行，而我们的确专注于与所在市场的企业家、小型企业和中小型企业机构建立关系”，Diamond先生说道。

“在我们成为BancABC所有者的第一年里，贷款上升了10%以上，但——更重要的是——我们的不良贷款率在下降。”

Diamond先生将银行的成功部分归功于针对广泛潜在的客户细分市场（如女性、农业企业、旅游业和贸易商）的专门贷款部门的成立。以农业来说，银行致力帮助农民对冲他们的农业产量以对未来进行投资。而这个特定细分市场得以维持是由于该银行成功地将数据和分析应用到贷款的风险建模中。通过采用数据驱动的分析方法，Atlas Mara以更为集中和智能风险的观点看待市场，这反过来让决策者同时看到存在的机遇和风险。

此外，最佳组合的更好及广泛应用、主要全球银行业务的普遍标准做法都为Atlas Mara带来益处。通过在欠发达的银行业市场应用这些实践做法，该公司建立了竞争优势。“很多在其他市场存在的惯例做法通常都没



我们所有人都认为这不是一项工作，而是一份事业，所有人都愿意穿过阻隔的高墙来实现目标。”



有在非洲采用，因此从撒哈拉以南非洲的角度看这些都是十分创新的实践”，Diamond先生补充说道。

从长远的角度看待成功

尽管Atlas Mara 已在快速地发展来巩固其在市场的领先地位，但该团队明白，在非洲进行可持续发展是一项长期投资和机会。“我们所有人都认为这不是一项工作，而是一份事业，所有人都愿意穿过阻隔的高墙来实现目标”，Diamond先生自豪地说道。

该团队还认识到——尽管有收购BancABC的经验——收购银行资产是一项艰巨且费时的任务。不是所有的市场都做好迎接投资的准备，因此选择合适的市场十分重要。识别一家领先银行并收购控股权可能会相当棘手，这取决于当地的监管要求和限制条件。

Diamond先生指出，新的所有者需要运营银行一段时间后才能开始对系统和技术进行完全的整合。“你需要将非洲看作5到7年的项目，而非1到2年的战略”，Diamond提醒道，“非洲市场要求投资者和参与者从长远的角度看待业务。”

举例来说，Atlas Mara 团队认为近期的大宗商品价格下跌只是一个短期挑战，它会对非洲依赖资源和大宗商品的市場带来长远的利益。“我想，我们将惊喜地看到撒哈拉以南非洲顺利地渡过了这个商品周期变动，”他说道，“没错，它将带来一些挑战，但从长远来看，我认为我们将看过各个国家真正开始更有效率地管理它们的资源并将重点放在发展新的——或改善现有的——行业。”

Diamond先生和他的团队热情地分享了他们的故事，希望借此启发其他公司和金融服务机构从其他角度审视非洲。“我在巴克莱银行非洲业务方面的经验以及过去2年的经验清楚表明，非洲的已经向商业开放，”他说道。

然而，Diamond先生对于那些希望挖掘非洲增长潜力而有意迈出第一步的企业还提出了一些建议。“你必须谨记，撒哈拉以南非洲是由46个不同的市场组成，”他建议道。“这当然存在一个对撒哈拉以南非洲的一致印象——甚至通过4个关键贸易圈的增长进一步增强——但各个市场存在着极大的差异；你不能单纯地采用一刀切的方法。”

最后，他表示，每个市场的独特性造成了非洲是个特别的工作地。“尼日利亚人口数量庞大——每年的新生儿数量超过整个欧洲地区——石油财富和其他资源正推动其快速增长。而另一方面，其他诸如卢旺达等国家的人口只有1000万，基本缺乏资源，但坐落于某些关键贸易圈的中心。如果你了解非洲，你会看到这些国家都提供巨大的机会。”

新兴的机会

非洲市场银行面临的挑战使得其估值因不同机构而有所不同。随着监管和资本要求的加强，过去20年里推动全球大型银行进行地域扩张的资本和客户基础的协同作用不复存在，为小型和地方性竞争者创造了机会。

毕马威尼日利亚合伙人兼全球网络非洲银行业项目的团队主管Bisi Laminkana表示，寻找参与非洲增

长的金融服务机构需要耐心等待机会。“非洲的增长潜力无疑是巨大的，对于那些大胆、有见识且致力于长期参与非洲发展的企业来说，回报也是惊人的，”她说道。“关键在于采用创新的方法，深入了解市场细节，并致力利用技术和程序创新来提供世界一流的服务。”

结合惊人的趋势、巨大的增长潜力和大量尚未开设银行账户的客户群体，非洲正迅速成为明智的投资好去处。同时，它还证明了银行业的创新会为公民和股东带来可观的经济利益。

对非洲感兴趣的人士还需要关注毕马威非洲即将发布的《非洲银行业客户满意度》报告。以2013年调查揭示的宝贵数据为基础，今年的报告将深入研究非洲18个不同市场的客户需求和偏好。■

撰稿人

Bill Michael

银行和资本市场全球主管

毕马威国际

电话: +44 (20) 73115292

电邮: bill.michael@kpmg.co.uk

Bill在为全球企业和投资银行服务方面拥有逾20年的工作经验。他具备澳大利亚注册会计师资格，并在1993年搬到英国，为全球性银行客户提供服务，如摩根大通、德意志银行、瑞士信贷银行和巴克莱银行。他为众多全球性金融服务机构所熟知，曾带领多个重要的监管和咨询项目，执行金融和风险治理审核、跨境尽职调查以及审核主要全球性机构的高级控制。过去5年里，他推动毕马威金融危机方面的相关工作，发起针对银行文化和准则以及行业急需变革的辩论。

“

非洲的增长潜力无疑是巨大的，对于那些大胆、有见识且致力于长期参与非洲发展的企业来说，回报也是惊人的。

”

近期刊物

毕马威成员所提供一系列有关金融服务行业的研究、分析和见解。欲了解更多信息, 请访问 kpmg.com/financialservices



《2015年互联网金融脉动》

2016年3月

《互联网金融脉动》是由KPMG Enterprise、毕马威互联网金融公司(KPMG FinTech)连同CB Insights(‘go to’是对风险资本投资相关见解的称呼)出版的季度报告。该系列分析了互联网金融行业中风险资本投资的最新全球趋势。



《变革当中的银行业监管——第五部分：行为和文化》

2016年2月

《变革当中的银行业监管》的最新一期关注影响银行行为和文化领域的商业和监管压力。



《风险治理：系统重要性银行的基准分析》

2016年1月

对系统重要性银行风险治理的评估发现，董事会风险委员会在分析企业面临的全部风险时面临着重大挑战。特别是有关压力测试自动化以及风险偏好与企业目标一致性的风险。



《保险业并购趋势》

2016年1月

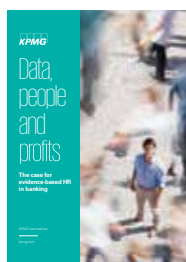
潜在的市场情况将推动进一步的整合和退出，再加上不同的潜在买家，为2016年营造了一个理想的交易环境。我们的总体看法以支持非核心业务增长和退出的有针对性并购活动为依据。



《资本市场的数据管理趋势》

2016年1月

调查资本市场对数据管理功能观念的转变以及围绕云服务和大数据的新技术的采用。



《数据、人员和利润》

2015年11月

着眼于将基于证据的方法应用到人力资源部门，以推动组织绩效的提高。



《通过托管账户评估对冲基金：未来就在眼前》

2015年11月

对冲基金行业正不断变化——机构投资者，特别是养老金基金正日益成为管理资产。

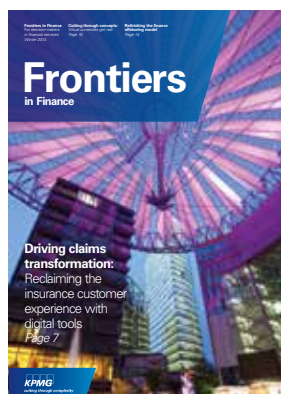
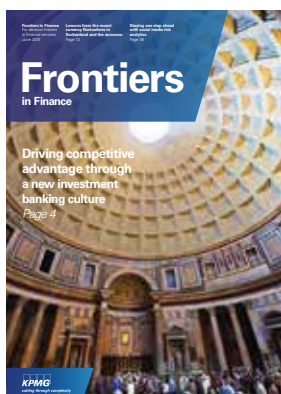
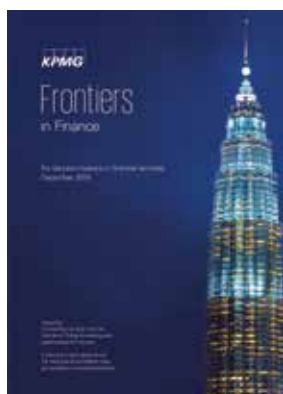


《充满机遇的新世界：保险业创新势在必行》

2015年9月

毕马威近期对全球保险业管理人员的调查显示，83%的受访者表示他们的创新能力与其未来的成功密切相关。为此，保险机构将需要挖掘新的创新资源和汲取企业内外部的新想法。

《金融前沿系列》 往期刊物



往期刊物可通过该网址下载：www.kpmg.com/frontiersinfinance

《金融前沿系列》致力为全球金融服务机构的关键决策者提供前瞻性的市场洞察和启发性的观点，并提出行业存在的具体问题。所有文章均由全球金融服务部门的业界权威和富有经验的专业人员撰写。

毕马威的全球金融服务部门拥有34,000多名合伙人和专业人员，遍布全球155家成员所，为零售银行、企业和投资银行、投资管理和保险部门提供审计、税务和咨询服务。每位专业人员都带来各自的想法、创新和经验，为我们世界各地的金融服务客户带来益处。我们为主要的金融机构提供切实可行的意见和策略，并提供世界一流的实施方案。我们相信，我们对行业的承诺、对业界的具体见解以及竭诚为成员所客户提供服务的热情将使我们脱颖而出。

我们希望有机会能与你开展合作，共同探讨毕马威成员所将如何帮助贵公司实现商业目标。



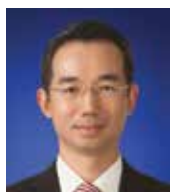
联系我们



李世民 (Simon Gleave)
亚太区金融服务主管
毕马威中国
电话: +86 10 8508 7007
电邮: simon.gleave@kpmg.com



唐培新 (Simon Topping)
亚太区金融服务业
监管政策研究中心主管
毕马威中国
电话: +852 2826 7283
电邮: simon.topping@kpmg.com



张楚东
金融服务业咨询服务主管
毕马威中国
电话: +86 21 2212 2705
电邮: tony.cheung@kpmg.com



李淑贤
中国金融业审计主管合伙人
毕马威中国
电话: +86 21 2212 3806
电邮: edwina.li@kpmg.com



马绍辉 (Paul McSheaffrey)
银行业主管
毕马威中国
电话: +852 2978 8236
电邮: paul.mcsheaffrey@kpmg.com



王立鹏
银行业主管
毕马威中国
电话: +86 10 8508 7104
电邮: arthur.wang@kpmg.com.cn



李嘉林
资本市场主管
毕马威中国
电话: +86 755 2547 1218
电邮: ivan.li@kpmg.com.cn



邓诺豪 (Simon Donowho)
保险业主管
毕马威中国
电话: +852 2826 7105
电邮: simon.donowho@kpmg.com



李乐文
保险业主管
毕马威中国
电话: +86 10 8508 7043
电邮: walkman.lee@kpmg.com.cn



廖润邦
投资管理主管
毕马威中国
电话: +852 2826 7241
电邮: bonni.liu@kpmg.com



王国蓓
投资管理主管
毕马威中国
电话: +86 21 2212 2428
电邮: abby.wang@kpmg.com.cn



巩博林 (Larry Campbell)
总监
毕马威中国
电话: +852 2685 7388
电邮: larry.campbell@kpmg.com

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



本刊物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。

© 2016毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所,均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所;毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业;毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有,不得转载。

毕马威的名称、标识均属于毕马威国际的注册商标。

由Valueserve设计。

刊物名称:《金融前沿——2016年5月:中国》

刊物编号: 133150-G (中国)

出版日期:2016年5月