KPMG

全球银行业首席执行官展望

以愿景为导向，借力数字创新，踏实向复苏迈进

毕马威国际

home.kpmg/bankingceooutlook

肉沦

03
复苏之路

05
增长策略

09
以愿景为导向

新冠疫情彻底改变了金融服务机构的经营方式。自2021年以来，信心水平总体保持稳定，这与企业强化愿景，从而提升行业增长信心密切相关。我们还看到，推动适当的企业文化、价值观和员工敬业度与推动财务业绩同样重要。

以上是参与《毕马威2021年全球首席执行官展望》调查的银行业高管提及的部分重要主题。本年度调查采访了全球11个国家1,300多家大型企业的首席执行官（均来自重点行业），为您呈现他们独特的视角。本报告在135位银行首席执行官的洞察基础上，透视当今高度互联的银行首席财务官如何融入环境，践行以人为本的精神，并以愿景为导向。

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

复苏之路

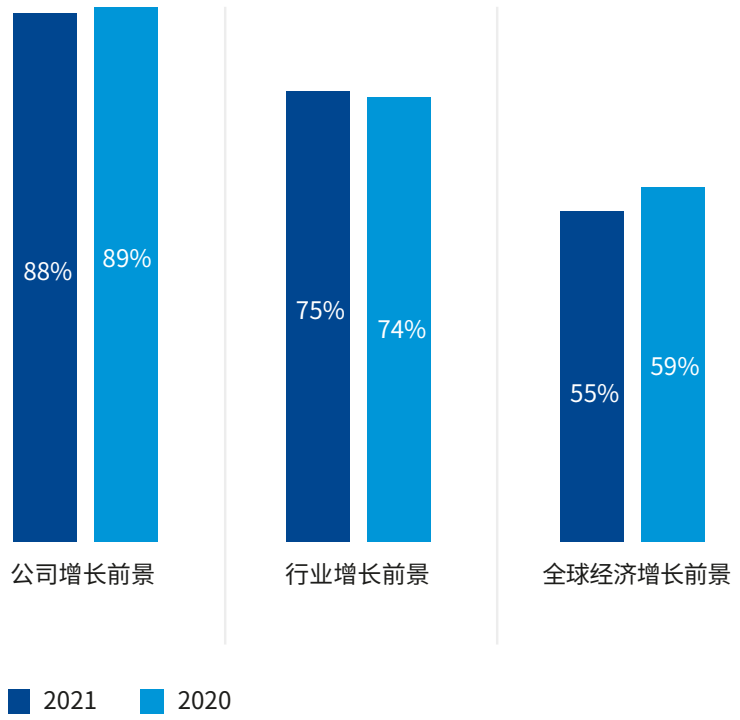
随着经济重新走上正轨，与2020年相比，银行首席执行官的信心水平总体保持稳定。他们对本企业的增长前景持乐观态度，并积极将企业愿景和价值观融入业务战略。在展望未来之际，重点之一是将企业愿景嵌入企业架构之中，为客户、员工和利益相关方创造长期价值。

愿景重焕生机

大多数银行首席执行官重新评估了企业愿景，以更好地满足利益相关方的需求。未来三年，**89%**的银行首席执行官认为企业愿景对资本配置、合作关系和并购战略影响最大，其次是提升股东回报（84%）、品牌声誉和财务业绩（均为83%）。

银行业拥有良好的偿付能力，新冠疫情期间在支持企业和家庭方面发挥了关键作用。但利益相关方的期望也有所上升。由于气候变化及社会紧张局势等一系列问题带来的不确定性，银行业领导人发现自己日益受到来自各个方面的审视。在这种不确定的环境中，稳定至关重要。我们注意到，**64%**的首席执行官认为他们的目标是为利益相关方创造长期价值——这一比例高于上一年的 **55%**。**44%**的银行首席执行官正在投资于数字培训、职业发展和技能提升，以确保员工的技能始终适应未来需求。这也反映了首席执行官们的目标重点。

经济展望（未来三年）



资料来源：毕马威国际，2021年

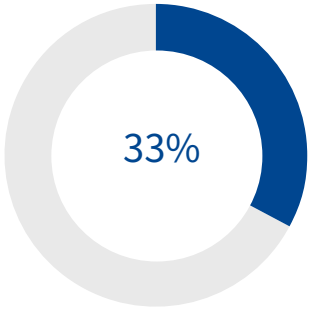
© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

员工参与

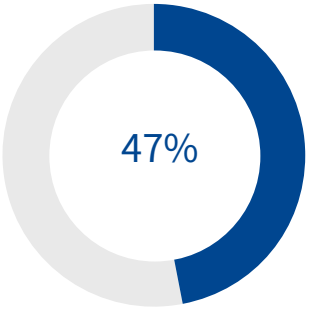
金融服务机构正着手加强员工方面的投入。首席执行官们将员工价值主张视为实现增长目标的优先事项。他们希望积极投资，提升员工技能和员工福利，营造鼓励员工参与和崇尚弹性工作模式的企业文化。全球社会因素和紧张局势可能影响了企业的优先事项。**47%**的银行首席执行官关注员工的心理健康和福利，**33%**的受访者希望在“重大问题”上赋予员工较大发言权。

同时，首席执行官们认识到弹性工作模式的必要性，促进员工在工作与生活之间取得更好的平衡，降低上下班通勤时间。吸引和留住人才比以往任何时候都更加困难，薪酬不再是影响员工去留的唯一因素。

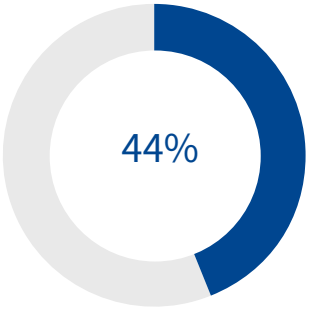
确保员工敬业、积极和高效的成功因素



在重大问题上赋予员工较大发言权



关注员工心理健康和福利



投资于数字培训、职业发展和技能提升，以确保员工的技能始终适应未来需求

资料来源：毕马威国际，2021年

“新冠疫情期间，银行业在支持企业和家庭方面发挥了关键作用。我们的调查结果表明，全球银行业首席执行官对他们适应客户和员工不断变化的期待的能力充满信心，并希望投资于他们最重要的资产——员工。”

Francisco Uria
全球银行业与资本市场主管合伙人
毕马威国际

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

增长策略

88% 的首席执行官对本公司的增长前景充满信心，领导者希望应对他们在实现长期增长的道路上面临的重大挑战。银行首席执行官正在积极将并购、数字加速计划以及环境、社会和治理倡议纳入增长策略。

数字化转型加速

首席执行官们认识到他们需要将投资转向数字化业务机遇，并制定积极的战略以抢占先机或迎头赶上竞争对手。通过与客户的密切联系并创造性地利用科技，银行业推动了具有颠覆意义的创新。金融机构想要制胜竞争对手，关键是要更好地了解客户，而数字化转型是实现这一目标的重要抓手。因此，**26%**的银行首席执行官计划在企业架构中嵌入全面的数据道德和隐私方案，以保护客户数据。

为了打造更佳的客户体验，银行还需要为员工创造更好的体验。事实上，**78%**的银行首席执行官认为，如果不首先考虑员工承受的压力强度，数字化转型战略是不可持续的。要使无缝服务成为现实，员工必需拥有最好的工具，以便开展自己的工作并为客户提供服务。

在首席执行官审视增长和转型目标之际，**67%**的首席执行官在2021年将更多的资金投资用于购买新科技。这可能与新冠疫情期间数字化转型的步伐有关。银行在看到数字化在提升工作效率方面的潜力后自然而然地加快落地速度，并投资购买新科技，助力数字化转型。

> “首席执行官们已经采纳并部署技术解决方案，以满足客户需求。重要的是，这将导致银行的某些服务发生巨大变化，这类服务仅通过利用代客户处理和保护的数据才能提供。”

Lisa Fernihough
全球金融服务业咨询服务主管合伙人
毕马威国际

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

增长策略

— **并购：**调查显示并购对于实现预期增长亦至关重要，**56%**的首席执行官对并购表现出浓厚的兴趣。与2020年相比，这是一个显著增长，主要原因在于银行顺应新冠疫情期间的市场变化，积极开发新的业务能力，并寻求增长机遇。考虑到利率环境和数字化转型成本，金融机构需要扩大规模——而实现数字化转型的最快途径是通过并购。

— **行业团体：**大多数（**68%**）企业计划加入专注于开发创新技术的行业团体，增加对创新流程的投入，以实现企业的长期目标。

— **战略联盟：**金融机构应该意识到，战略联盟和技术合作是未来的趋势。过去，银行主要是自己开发或定制解决方案，而此类解决方案往往耗费高昂，反应迟缓，不太可能为银行增添市场优势。

— **评估企业文化和价值观：**鉴于新冠疫情的影响，再加上员工对经济利益的兴趣下降，领导者需要改变风格，致力于成为更具包容力、共情能力和以愿景为导向的领导者。

重新评估业务增长面临的威胁

首席执行官们正聚焦转型优先事项，以构建后疫情时代制胜市场竞争所需的能力。他们重点关注网络安全、运营和供应链韧性，以将业务增长面临的不断上升的风险降至最低。在疫情最严重的时期（政府、客户和银行共克时艰），税收、声誉和利率风险被压制下去，但目前再次凸显。

增长面临的最大威胁

2021年银行业面临的威胁

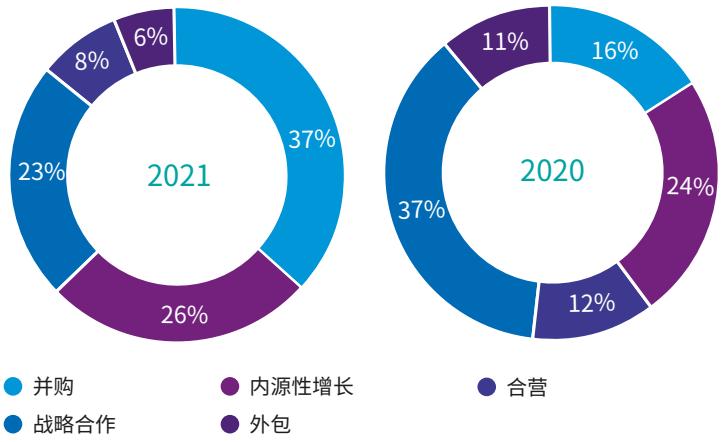
1. 网络安全风险
2. 税务风险
3. 监管风险
4. 信誉/品牌风险
5. 利率风险

2020年银行业面临的威胁

1. 环境/气候变化风险
2. 新兴/颠覆性技术风险
3. 网络安全风险
4. 地方主义回归风险
5. 运营风险

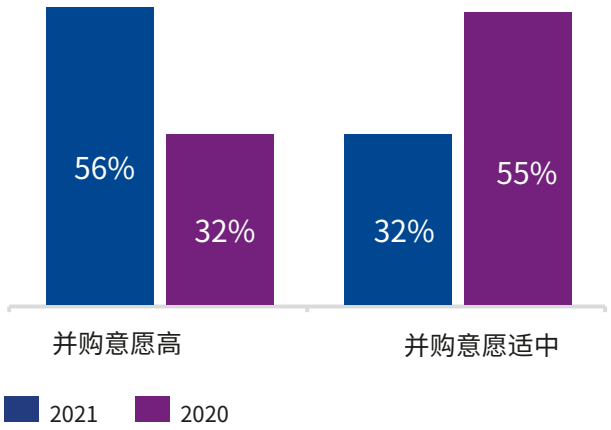
资料来源：毕马威国际，2021年

银行为实现增长目标采取的策略



资料来源：毕马威国际，2021年

并购意愿



资料来源：毕马威国际，2021年

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

网络安全是最大风险

随着数字化转型和远程办公趋势加速，网络安全风险被认为是2021年企业面临的最大威胁。银行首席执行官首先想到的是近期备受瞩目的网络攻击，近一半的受访者认识到需要重视防范网络安全风险以及其他领域技术风险的能力。

考虑到与增长相关的最大风险，金融服务业的首席执行官们正在加紧制定战略，以在未来三年内防范重大威胁（包括网络安全威胁、技术故障造成的服务中断以及数据隐私问题造成的声誉损害），在企业内部营造网络安全文化。在银行加快将系统向云端迁移之际，**44%**的首席执行官认识到投资建设安全且富于韧性的云技术基础设施的重要性。

与此同时，新冠疫情给银行以及其他金融服务机构造成的运营问题促使更多人关注运营韧性，**48%**的首席执行官表示他们计划围绕运营韧性加强治理。

银行为构建数字韧性采取的行动

48% 专注于提高网络安全和其他技术风险领域的技能

48% 加强治理，提升运营韧性以及从重大事件中恢复的能力

44% 投资开发安全且富于韧性的云技术基础设施

41% 在企业高层领导下，建立强大的数字和网络风险文化

41% 积极推动自动化，精简优化安全和技术风险管理

资料来源：毕马威国际，2021年

> 新冠疫情导致客户加速转向网上银行和非接触式支付。现在，随着新一波嵌入式金融、银行即服务（Banking as a Service）和其他金融科技的涌现，银行正在加倍强化网络安全能力，以保护客户并构建运营韧性。

Peter Torrente
银行业主管合伙人
毕马威美国

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

税收风险成为新焦点

银行首席执行官们认为税收风险是企业增长面临的最大威胁之一，且与疫情前相比对此给予更多的关注。由于国际税制改革（如经合组织主导的改革）和国内税制改革（如美国税改）正在对金融服务行业产生更大的影响，税收风险较2020年上升13%，成为2021年的重大威胁之一。

税收风险是首席执行官们最关心的问题。**75%**的银行首席执行官认为全球税收制度可能影响本企业的发展。这种担忧由以下原因引起：

— 国际税收格局发生巨大变化，包括《OECD/G20税基侵蚀和利润转移包容性框架》；

— 大规模国内税制改革，例如美国税改；及

— 世界各地税务机关开展大量审计活动带来的不确定性。

其他风险

— **供应链：**新冠疫情对供应链造成巨大挑战。虽然不属于前五大风险，但近三分之一**（31%）**的银行首席执行官表示，他们的供应链在过去18个月中承受的压力日益增加。他们还计划采取行动减轻供应链未来可能面临的冲击。31%的受访者表示他们将增加新的采购地点，以提高供应链韧性；**24%**的受访者表示将把更多供应链组成部分转移回国内。

— **ESG：**银行业首席执行官了解利益相关方（和政府）对气候变化的期望，但他们在实施战略来满足此类期望方面面临重大挑战，包括资本市场融资渠道受阻以及因方法不当导致的声誉风险。事实上，**68%**的银行首席执行官将收入不平等和气候变化等重大全球挑战视为公司发展面临的威胁。

“税务风险成为银行首席执行官关注的重点，而公众亦日益要求企业披露税务状况信息，欧盟《公开国别报告指令》的相关进展即是证明。”

Robin Walduck
全球金融服务业税务主管合伙人
毕马威国际

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

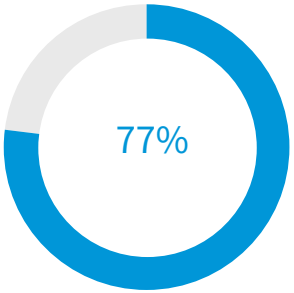
以愿景为导向

从应对气候变化到推动多元化，利益相关方希望企业对各种全球问题产生积极影响。银行首席执行官明白他们需要日益关注ESG优先事项，紧密联系企业愿景，为利益相关方创造长期价值。

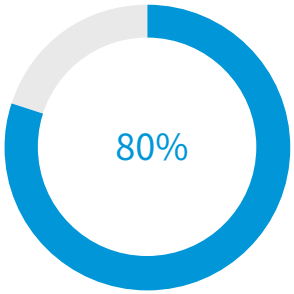
ESG相关机遇

随着利益相关方加大力度施压企业履行社会责任，认识到与ESG 和可持续发展有关的巨大机遇（而不仅仅是风险），对企业而言至关重要。**80%**的银行首席执行官对他们因应新冠疫情向ESG转型充满信心。银行首席执行官还希望投入大量资金来促进可持续发展，其中**37%**的首席执行官计划将**10%**以上的收入投入这项工作。虽然企业的关注重点主要在环境方面，但社会因素的重要性与日俱增。部分银行正在评估其在全球范围内的人权和现代奴隶制相关政策，涵盖业务运营、供应链和贷款实践。

疫情期间关注ESG



银行首席执行官希望锁定他们因新冠疫情在可持续发展和气候变化方面获得的优势



银行首席执行官相信，为了应对新冠疫情，他们的关注重点正在转向ESG计划的社会方面

资料来源：毕马威国际，2021年

> 公众和监管机构的期望正在迅速变化，他们呼吁企业提高ESG透明度和责任感，企业不能继续忽视这种呼声。

Noeleen Cowley
合伙人
毕马威英国

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

报告、透明度和故事讲述

随着ESG的兴起，利益相关方对企业ESG绩效的审视亦在日益增加。企业不能忽视利益相关方要求企业提高ESG透明度和责任感的呼声。与2020年相比，2021年有更高比例的银行首席执行官 **(58%)** 认为利益相关方要求企业就ESG事宜发布报告并提高透明度的呼声很高。同时，他们指出在与利益相关方沟通时，他们所做的工作方面面临挑战， **44%**的受访者表示他们不擅长讲ESG故事。

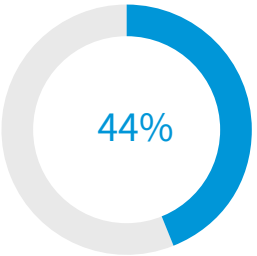
将 ESG 与绩效挂钩

对于ESG计划对企业财务绩效的影响，首席执行官们仍然将信将疑。在薪酬结构方面，仅**19%**的银行首席执行官表示有兴趣在考虑传统的财务业绩目标以外，还根据与ESG目标挂钩的绩效来支付薪酬。此外，仅**36%**的受访者提到本公司的ESG计划改善了财务业绩，而其余的首席执行官认为ESG计划对推动财务回报的作用呈中性或下降。

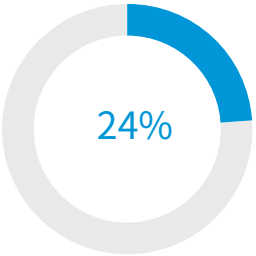
ESG 绩效和报告

在没有全球统一的披露框架的情况下，相关机构制定了多种披露准则和框架，导致数据收集和报告变得更加困难。然而，随着新成立的国际可持续发展准则理事会 (ISSB) 着手制定以企业价值为焦点的 IFRS® 可持续发展披露准则以提供全球基准，这种情况很快就会改变。

沟通 ESG 绩效



我们无法把ESG故事讲得引人入胜



我们不能很好地满足不同投资者和其他利益相关方的ESG报告需求

资料来源：毕马威国际，2021年

> 在董事会衡量绩效时，ESG指标仅次于财务指标。随着银行尝试沟通ESG绩效，他们将需要获得更精细的数据和更先进的工具，以产生可付诸行动的洞察。

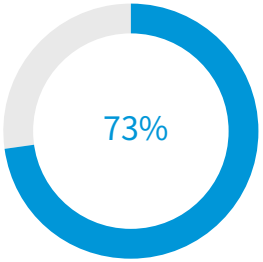
Francisco Uria
全球银行业与资本市场主管合伙人
毕马威国际

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙） — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

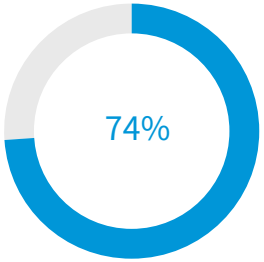
以人为本，提升社会效益

在过去的20个月里，随着数字化加速，世界不仅运转得更快，而且亦变得更加分裂和不安。在主要经济体，社会紧张局势正在加剧。首席执行官们意识到了这种公众情绪。研究表明，他们已准备好发挥企业在推动股东总体回报和社会总体效益方面的作用。

如何看待全球挑战



首席执行官表示，他们将被要求在推动解决社会问题方面承担更多的责任。



首席执行官认为他们拥有帮助应对全球挑战所需的资源。

资料来源：毕马威国际，2021年

首席执行官首要任务

《毕马威2021年首席执行官展望》显示公司董事会内部洋溢着新的乐观情绪。首席执行官们对本企业的愿景产生了强烈的认同感，并正在着手扩张，增强业务实力。

企业需要实施可持续转型，以促进长期增长。未来的金融机构需要敏捷和富于创新力，同时与利益相关方合作以确保韧性，并继续向增长之路迈进。

“环境和社会的可持续发展是我们增长的起点和前提。”

Hironori Kamezawa
三菱日联金融集团总裁
兼集团首席执行官

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

联系我们

Francisco Uria
全球银行业与资本市场主管合伙人
毕马威国际

Lisa Fernihough
全球金融服务业咨询服务主管合伙人
毕马威国际

Robin Walduck
全球金融服务业税务主管合伙人
毕马威国际

Peter Torrente
银行业主管合伙人
毕马威美国

Noeleen Cowley
合伙人
毕马威英国

张楚东
金融业主管合伙人
毕马威中国
电邮：tony.cheung@kpmg.com

陈少东
金融业审计主管合伙人
毕马威中国
电邮：thomas.chan@kpmg.com

史剑
银行业主管合伙人
毕马威中国
电邮：sam.shi@kpmg.com

毕马威审计客户及其附属公司或相关实体可能不允许使用本文所述的部分或全部服务。

home.kpmg/socialmedia

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。

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙） — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

本出版物经毕马威国际授权翻译，已获得原作者及成员所授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文 Global banking CEO outlook（“原文刊物”）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。