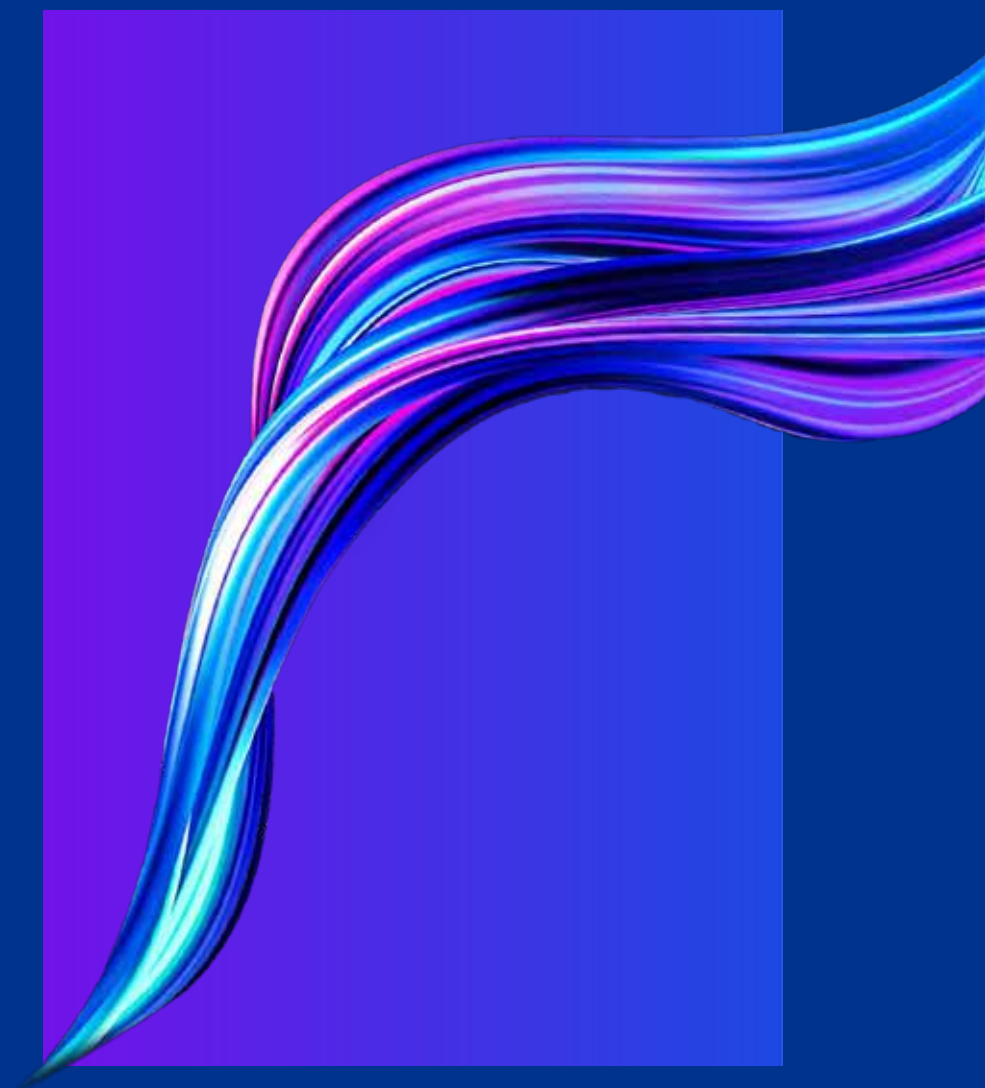




2030年展望： 金融服务重塑





丹麦有句谚语说的是“做预测难，关乎未来时尤其难”。今天的金融业变革不断加速，动荡和不确定性无处不在，这句话蕴含的警示意味对于业内人士而言尤其真切。

如果我们将未来比作一条长廊，虽然我们只能够依稀瞥见尽头，但来自身后的光至少可以为我们照亮一段路程。有了这束光，2030年离我们就不算太遥远。更何况，还有业内最富感召力和想象力的领导者为我们指点迷津，他们的远见卓识使我们在编写本报告的过程中受益匪浅，每位受访者从独特的角度展望2030年，为我们指引前进的方向。

有趣的是，虽然他们在很多方面存在分歧，但却不约而同地谈到某些同样的主题。最重要的是，他们都认为金融服务子行业之间的界限（包括与其他行业的界限）往后将日益模糊。在创新科技的驱动下，不同行业已经开始融合，但未来这一趋势会持续加速。随着嵌入式金融、平台生态系统和数字经济等概念的兴起，传统类别的金融服务和提供商可能丧失优势。

受访者还一致认为，采取行动，改善环境已迫在眉睫。按照他们的预期，近几年兴起的ESG趋势未来会不断聚力，发挥更大的影响，金融机构将积极参与推动变革，包括减缓气候变化，赋能社会正义、平等和公平。

在其他方面，许多受访者都感受到了权力的转移。他们预计数据将催生新的商业模式，动摇现有的经营方式。但至关重要的是，他们还预计客户在向受信赖的合作伙伴和企业提供数据访问权限时，能认识到其中的裨益，并切切实实从中受益。

当然，我们并不认为本报告中的每个预测最终都会成为现实，读者对未来会有自己的看法。这正是我们的主旨：《2030年展望》的目标是激发讨论，为读者认识未来提供一些启示。对于未来的问题，没有人能掌握全部的答案。我们衷心希望本报告为您提供有价值的洞察，也请您积极与其他人分享。



2030年预测

金融业当前的变革速度已今非昔比，但这种转型对行业的未来意味着什么？为了找到答案，毕马威采访了世界各地的行业领袖和革新者，与我们一起展望金融业的2030年。

本报告中的观点涉及金融业的许多领域，从大型银行和保险公司到尚处于发展早期的新参与者，他们对未来的愿景和洞察引人深省。这些受访者的预测涵盖五大领域，我们一致认为这五大领域将发生深刻的变革。

五大领域包括：



ESG：从行为方面驱动制度变革的伟大力量



权力转移：数据开放化推动金融体系内权力转移



格局变化：商业模式激增，并积极调整，以适应新形势



数字经济：数据改变金融服务的经济原理



人才机遇：人才开放化，植根于生态系统的经验成为竞争优势



ESG：从行为方面驱动制度变革的伟大力量

1. 加倍努力 — 尽管金融服务资本正在推动可持续发展转型，但全球目前在实现净零目标方面落后于计划；
2. 每个决策都要考虑ESG — ESG标准嵌入借贷和投资之中；形成潜在影响推动资本配置；
3. 环境、社会和公司治理受到全方位关注 — 对社会问题的激烈抵制已经结束：客户需要公正和平等；
4. 另类投资并不另类 — 投资者对可再生能源等资产类别的投资翻了一番；
5. 没有国家能在这场全球性危机中独善其身 — 各国政府共同努力（特别是在税收政策方面），正在取得进展。

2030年，金融业提供的资金将是促进可持续发展的关键力量，确保市场上有充足的资金投向绿色基础设施和可再生能源。然而，COP26等气候变化会议制定的雄心勃勃的目标仍然遥不可及。俄乌冲突破坏了国际合作，延长了排碳型发电资源的生命周期。部分国家和企业对环境改革的强烈抵制减缓了转型进程。

然而，我们在这方面已经取得了进展。环境因素目前在金融机构的大量决策中发挥着重要作用，这同时反映了商业上的迫切需求和金融业的价值取向。金融机构应避免搁浅资产风险敞口，以及为破坏气候环境的企业提供支持所带来的过大的声誉风险；最重要的是，绿色资产可以提供诱人的回报，尤其是当企业意识到员工和潜在员工对企业的立场感到不安时，企业的抵制情绪将逐渐消失。今天，全球范围内关于减缓气候变化的共识是如此坚定，以至于迟迟没有加入这一行列的人会受到质疑。

事实上，有定力的投资者正在收获基础设施投资的回报，激发了各类投资者对另类资产的兴趣。许多另类资产与通胀绝缘，这也有力地推动了投

资者对另类资产的热情 — 即使在零售行业，最常见的投资组合中另类资产目前也占到20%的权重，某种程度上归因于部分国家的资产代币化趋势为此提供了方便的接入点。

在积极支持环境议题的同时，公众对社会主题达成了更广泛的共识。曾经被视为割裂社会的黑人人权运动（Black Lives Matter）等现在被视为主流价值。消费者正在发出明确的声音，要求金融机构支持性别、种族、性取向平等。

然而，单靠金融服务行业及其客户的力量，无法实现目标。决策者们正在共同应对世界面临的挑战，七国集团已经认识到越来越多国家的经济实力在不断增强，并试图将此类国家纳入决策进程。40国集团目前也在推动积极变革方面发挥着强大的力量，有能力协调不同国家的优先事项和挑战，以实现共同的社会目标。



权力转移：数据开放化推动金融体系内权力转移

1. 了解客户 — 数字身份赋能客户以信任的方式进行交易，并确保每个品牌有能力提供个性化产品；
2. 大型科技企业掌控全局 — 对消费者保持吸引力的品牌将成为最大的银行品牌；
3. 移动科技赋能普惠金融 — 依靠数据收集和分析，瞄准各类客户的需求，提供普惠银行服务；
4. 亚洲仍在崛起 — 得益于数据驱动的科技行业发挥主导作用，中国加速崛起；
5. 主权政府反击 — 中央银行和政策制定者已经对私人数字货币构成的威胁作出回应。

客户重新获得了个人数据的控制权，通过使用联合数据共享等新技术，银行和其他机构可以构建详细的客户视图，尊重隐私的同时避免违规。此前，数据似乎可能成为消费者和企业之间的战场，但一段时间过后，消费者已恢复对企业的信任。

2030年，每个人都将拥有数字身份。通用标准虽然尚未全球化，但个人消费者已能够在多个市场与多个提供商之间进行交易。每一项金融服务和产品均在构成个人客户数字身份的数据基础上，围绕个人客户的需求采用个性化设计。微观细分市场无处不在，每个人都期望获得定制化服务。以前未享受过或未充分享受银行服务的客户群体也不例外，手机为他们提供了获取金融服务的便捷途径。

换言之，数据赋予了消费者新的力量，但也改变了提供商方面的格局。大型科技企业对于涉足受管制银行服务领域的兴趣不大，因为所需的资本仍然高得令人望而却步，但是依靠对数据的娴熟运用，他们能够提供比以往任何时候更广泛的金

融产品。在这方面，大型科技企业的品牌认知度至关重要；与此同时，当前现有金融机构在幕后也更加活跃，如提供后端交易性银行业务。

最早认识到数据的力量企业已经抢先一步。事实上，十年前中国金融科技行业极具前瞻性思维的创新，助推了中国进一步向前发展。以规模论，中国的银行服务提供商目前居世界之最，反映了中国收获的经济效益。与此同时，在保险领域，数据加深了企业对客户需求的理解，助力企业提供更加无缝的体验，无接触承保就是其中一个例子。

然而，面对此类权力转移，主权政府不乏焦虑。他们试图发行官方数字货币，干预加密货币行业，以限制越轨行为，并维护控制权，从而保护自己的地位。如果没有此类干预措施，政府和央行担心会失去对经济政策的控制。



格局变化：商业模式激增， 并积极调整，以适应新形势

1. 元宇宙融入多种渠道—新空间有助于提供更丰富、更具沉浸感的客户体验；
2. 监管机构“秀肌肉”—监管机构仍渴望支持创新，但高调的干预证明了他们的监管魄力；
3. 银行逐渐消失—银行趋于无形，日益嵌入底层交互，如从实体杂货店购物到数字化采购的转型；
4. 应用程序界面（API）优先—银行即服务等概念和开发人员门户等工具带来规模化的分发优势；
5. 犯罪指数升高—与被攻击对象一样，来自不同地区的职业攻击者相互合作，分享专业的犯罪策略。

2030年，银行服务无处不在，而又趋于无形。消费者和企业不再将金融服务视为一种独特的活动，因为金融服务已完全嵌入各种各样的日常人际互动中。银行业彻底开放化—金融服务生态现在包含大量参与者，既有成熟的企业，也有来自零售、休闲和旅游业的参与者。保险服务嵌入其他交易（例如购车或预订旅行服务），助力企业实现更快的发展，建立不同类型的客户关系。

随着新渠道不断发展，金融机构不断进入，既为发展自身业务，也为支持其他机构提供的产品和服务。此类渠道包括元宇宙，因为客户可以在元宇宙中享受更加极致的增强现实和虚拟现实体验。银行、保险公司、资产和财富管理公司也纷纷进入元宇宙，既能为自己的客户服务，也能为在元宇宙中进行交易的其他参与者提供金融支持。

倘若没有开放银行以及使之成为可能的工具和技术，这一切都不可能实现。快速开发API的能力成为比以往任何时候都更加重要的竞争优势。银行即服务赋能更快速的创新，促使企业加速提高分销规模。

这场革命的不利方面是新风险和漏洞已露端倪。

最明显的是，数字化的金融服务行业为数字化犯罪创造了机会。随着数字化和超个性化速度的加快，网络犯罪的攻击面呈指数级扩大。网络攻击增速有增无减，广泛的威胁行为者目前正在合作分享策略，走上专业化犯罪道路。此外，随着犯罪软件即服务的发展，精通技术不再是网络犯罪分子的必要条件。金融机构、警方和监管当局等机构通过加强信息共享，已经取得了一些成功，但这仍是一场旷日持久的战斗。

监管机构已开始加大网络空间的监管力度。随着超个性化趋势增加，网络犯罪分子不再需要精通技术，同时，攻击面不断扩大，需要保护的数据越来越多，以及人才争夺战日益激烈，企业的信息技术安全负责人所面临的压力与日俱增。在这一背景下，安全领域的非传统自动化技术应运而生。

尽管监管机构越来越厌恶风险，但支持创新的决心并未动摇。经历了加密货币市场在2020年代的失控局面后，监管机构采取了更强硬的立场，不同国家监管机构之间的合作也有所增加，减少了监管套利的可能性。



数字经济：数据改变金融服务的经济原理

1. 定制化保险 — 每个保单都是个性化的，并根据投保人不断变化的风险状况实时调整；
2. 公平交换 — 在互利的数据交换时代，数据隐私挑战已得到缓解；
3. 由废置数据驱动 — 人工智能将电子商务、社交媒体和电子游戏产生的数据转化为可供选择的信用和风险模型；
4. 进入壁垒消除 — 新参与者要进入银行生态系统，基础设施成本显著降低；
5. 平台获得控制权 — 平台继续挑选自己想合作的银行，其余的银行则成为低成本的实用型参与者。

2030年，数据驱动着更加动态的金融服务。例如，在保险领域，个人和公司投保人不再按年支付保费，而是在需要时支付，保险公司根据投保人的行为和活动实时调整投保费用；物联网联网设备或企业自身的数据链接对此类行为和活动进行监测。

这种互动关系体现了互利原则。客户了解个人数据的价值。在有利可图的情况下，他们愿意与企业共享数据。虽然数据量增加导致保护难度加大，但是世界各地司法辖区采用一套共同的标准，数据隐私和安全问题已通过更严格的监管得到妥善解决。企业认识到，如果违反此类监管规定，有可能被视为为了自身利益而以不当方式使用客户数据，声誉可能因此受损。

在市场上，数据分析能力成为首要的竞争优势。企业使用人工智能等工具进行预测分析的能力决定了其成功的潜力。由于产生数据的人类活动领域（包括零售支出、参与社交媒体和在线游戏）如此之多，成功的潜力是巨大的。随着机器学习采用率提高，企业需要新的数据保护方法。

在这一背景下，新参与者进入了广泛的金融服务领域。随着新领导层掌权，在新参与者的示范作用下，保险公司终于学会了规模化创新的秘诀。平台模型现在无处不在，银行仅仅是由各类提供不断扩展的服务组合的提供商组成的生态系统中的一员。传统金融服务行业以外的颠覆性参与者正在挑选利润最丰厚的服务领域，将利润率较低的业务留给现有提供商。

即使在这方面，银行也面临竞争。随着基础设施成本大幅下降，基于云的核心银行系统广泛可用，银行业的准入壁垒已经降低。新银行可以从头开始构建技术堆栈，因此获得极大的灵活性 — 随着数据流经此类堆栈，它们处于实现快速增长的有利地位。



人才机遇：人才开放化，植根于生态系统的经验成为竞争优势

1. 合作而非竞争 — 建立合作伙伴关系，利用多个参与者的技能和能力；
2. 多元化带来效益 — 更多元的人才储备为企业提供更广泛的能力（包括情商和技术专长）；
3. 使命感就是力量 — 企业通过参与、价值认同和员工投入来争夺人才；
4. 混合办公成为常态 — 办公空间的设计以员工参与和社交需求（而不是个人工作）为出发点；
5. 没有先入之见的领导人受到青睐 — 传统企业也在从金融服务行业以外招聘高级领导人。

尽管科技创新令人兴奋，但2030年，优质人才对金融机构来说仍然像以往一样至关重要。尽管如此，人才需要具备的能力非常不同。以银行业为例，高达四分之三的员工在新的数字银行内担任不同形式的技术岗位。

好消息是，金融业可以获得比以往任何时候更广泛的人才资源。受益于更具包容性的招聘政策，背景迥异的员工在企业内部获得晋升。至关重要的是，新员工不仅带来新技能，还带来情商优势。

这将在各个层面（包括最高层）使企业受益。领导团队空前多元化，许多企业从男性主导的公司权力体系转向更具协作性和学院式的管理架构。企业必须顺应ESG趋势进行此类变革，但亦认识到在决策过程中需注入多元思维的价值。

为了留住优秀人才，企业不得不重新考虑人才战略。2030年，对许多员工来说最重要的是使命感——他们工作不仅仅是为了谋生，而是有更高的目的；他们认同自己所供职企业的价值观。领导团队与员工持续互动，而不是局限于零星的绩效考核；员工价值主张的设计围绕个人和职业发展。

员工高度看重工作方式的灵活性。在疫情后试图迫使员工重返工作场所的企业付出了代价，将宝贵的人才拱手让给采取混合办公模式的竞争对手。但是，这种灵活性并不完全是员工说了算，许多企业希望不同团队协调好在办公室的工作时间，以最大限度地提高参与度和对话。工作场所也进行了相应的重构，以促进协作，而不是为了便于员工开展可以独立在家里完成的个人工作。

此外，企业内部和整个行业内的协作都在增长。随着生态系统和合作伙伴关系的发展，与企业同行（包括竞争对手）合作的能力变得日益重要。对于行业领导岗位，深耕金融业的职业生涯不再是必不可少——许多担任高管职位的领导者都曾曾在其他行业任职，因此他们对金融服务行业没有先入为主的偏见，同时对其他生态系统的参与者又有深刻的理解，这些才是对企业至关重要的品质。

规划2030年路线图

金融机构（既包括成熟企业，也包括新参与者）有机会塑造未来的市场格局。以下五个行动可以助您一臂之力。

01

确定未来理想的商业模式

虽然没有单一的成功模式，但随着生态系统和平台的激增，金融企业现在应该制定市场策略。贵公司目前拥有哪些优势，或可以很快获得哪些优势？利用这些优势的最佳方式是什么？贵公司实施理想的商业模式面临哪些技术障碍？一定要敢于试验：与大爆炸式的转型相比，逐步迭代的转型方法可能产生更好的结果。

02

制定充满使命感的ESG方案

随着利益相关者的期望发生变化，除了积极拥抱ESG趋势以外，金融企业可能别无选择。每一个利益相关者群体都可能要求企业跟随潮流，监管机构和政策制定者也可能在ESG方面提出日益严格的要求。然而，制定ESG目标时应避免思维狭隘，不能仅仅满足于最低的ESG合规标准。相反，金融企业应该将使命感和目标感置于核心位置，以赢得客户、员工和其他关键利益相关者的认同和支持。

03

制定数据策略

未来几年，在获得信任和同意的情况下收集、存储、管理和解析数据的能力，可能将成为金融企业成功的关键。企业应该如何建立与其战略发展相匹配的数据能力？应该与哪些合作伙伴合作，以建立数据能力并借力生态系统？事不宜迟，抓紧时间弥补短板，仔细思考如何利用数据与客户建立更紧密的联系，密切关注客户的观点和需求发生变化的时间节点。

04

人才战略有的放矢

人才争夺战未来将愈发激烈。仔细评估当前的招聘需求以及招聘策略，塑造员工队伍，确保员工在适当的时间拥有适当的技能。广泛撒网，根据岗位需要的人际关系技能而不是具体的技术能力或经验来界定岗位；这也将有助于企业招聘更加多元化的人才。从最有利于留住员工的角度出发，制定员工价值主张。

05

赋予员工创新自由

面对如此多的不确定性，给予员工尝试的空间。在金融企业内部设立专门的创新中心，为其提供所需的资源，在整个企业内播撒创新的种子。不要被失败吓倒，从中吸取经验教训，企业最终将取得成功。

联系我们

全球团队

Judd Caplain

全球金融服务主管合伙人
毕马威国际

Francisco Uria Fernandez

全球银行和资产市场主管合伙人
毕马威国际

Laura Hay

全球保险业主管合伙人
毕马威国际

Glenn Mincey

全球私募股权主管合伙人
毕马威国际

Andrew Weir

全球资产管理和房地产行业主管合伙人
毕马威国际

Roni Michael

全球创新主管合伙人
毕马威国际

Robin Walduck

全球金融业税务主管合伙人
毕马威国际

Lisa Fernihough

全球金融业咨询主管合伙人
毕马威国际

Peter Torrente

全球金融业审计主管合伙人
毕马威国际

Leah Fegan

全球金融业市场营销总监
毕马威国际

联系我们

中国团队

张楚东

金融业主管合伙人
毕马威中国

tony.cheung@kpmg.com

高智纬

审计服务主管合伙人
毕马威中国

david.ko@kpmg.com

陈少东

金融业审计主管合伙人
毕马威中国

thomas.chan@kpmg.com

史剑

银行业主管合伙人
毕马威中国

sam.shi@kpmg.com

李乐文

保险业主管合伙人
毕马威中国

walkman.lee@kpmg.com

王国蓓

资产管理业主管合伙人
毕马威中国

abby.wang@kpmg.com

李砾

金融业审计合伙人
毕马威中国

raymond.li@kpmg.com

支宝才

金融业战略咨询主管合伙人
毕马威中国

daniel.zhi@kpmg.com

王强

金融业战略咨询合伙人
毕马威中国

kelvin.q.wang@kpmg.com

洪夙

金融业战略咨询合伙人
毕马威中国

carol.hong@kpmg.com

杜剑敏

金融业战略咨询合伙人
毕马威中国

travis.du@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报告所述的部分或全部服务。

kpmg.com/socialmedia



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

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士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 Voices on 2030（“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。