

2022年全球银行业首席执行官展望

毕马威国际

kpmg.com/CEOoutlook

目录

04 经济展望

07 科技

09 提升ESG影响力

11 员工韧性

13 银行首席执行官的优先事项

© 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。

过去一年，由于地缘政治局势紧张、新冠肺炎疫情持续以及经济环境存在不确定性，银行业的首席执行官们在行业转型中面临着诸多挑战，也迎来了不少机遇。作为《毕马威2022年全球首席执行官展望》报告的一部分，我们对银行业的141位首席执行官进行了调查，以了解他们对未来3年商业和经济前景的见解和观点。

他们指出，利率上升和声誉风险是其银行未来3年增长面临的两大首要威胁，但同时也对自身的增长前景表示乐观。而在2021年，网络安全和税务风险是其认为银行所面临的最大威胁。

下文将进一步揭示在市场动荡持续之际银行首席执行官们秉持的观点。



Francisco Uría
全球银行业和资本市场主管合伙人
毕马威国际

《毕马威2022年全球首席执行官展望》涵盖了来自11个市场的1,325位首席执行官的观点，深刻剖析了他们对未来3年商业和经济前景的看法。此次调查还显示，他们在俄乌冲突前的2022毕马威首席执行官展望动向调查中所反映的战略和观点发生了转变。

© 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。

经济展望

虽然**85%**的银行首席执行官预计未来12个月内将出现衰退，但他们中的**59%**认为衰退将是温和且短暂的，并且**71%**也已制定应对计划。当被问及其银行当前面临的最紧迫的问题时，他们纷纷将抗疫疲劳、监管政策顾虑和经济因素（如利率上升、通货膨胀和衰退预期等）列为榜首。

银行首席执行官们都已做好准备应对当前的地缘政治和经济挑战，对长期全球增长仍具有信心。当前，他们正在研究如何减轻经济衰退的影响，以应对未来混乱的经济形势。为此，他们中的**52%**已采取措施提高生产力，**47%**正重新考虑未来6个月的投资策略，以应对任何始料未及的地缘政治问题。

85%

的受访者认为未来12个月将出现经济衰退

70%

的受访者认为经济衰退将扭转未来3年的增长预期

59%

的受访者预计经济衰退将是温和而短暂的

踏入2023年，在努力应对利率上升和新货币政策带来的问题之余，银行首席执行官们还将迎来诸多挑战和机遇。地缘政治紧张和疫情持续导致过去一年充满了不确定性，但令人欣慰的是，银行首席执行官们对未来3年的增长前景仍充满信心。

Francisco Uría
全球银行业和资本市场主管合伙人
毕马威国际

资料来源：毕马威《2022年全球首席执行官展望》

© 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。

乐观情绪

尽管银行业的首席执行官们已做好应对经济衰退的准备，但许多人也表示对未来3年宏观经济、银行业及其所在银行的增长前景感到乐观。**72%**的受访者表示他们对全球经济的增长潜力抱有或充满信心，2021年则为**55%**。此外，**83%**的受访者表示他们对银行业的增长前景抱有或充满信心，2021年则为**75%**。

地缘政治动荡很可能继续影响银行战略，**87%**的银行首席执行官正重新考虑其投资战略，并调整或计划调整其风险管理流程。

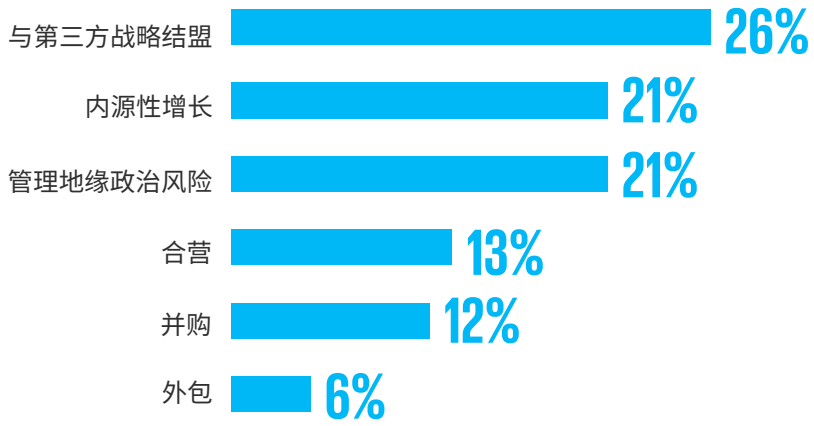
并购意愿上升

战略联盟（**26%**）、内源性增长（**21%**）和管理地缘政治风险（**21%**）是未来3年实现组织增长目标的前三大战略。

与2020年相比，银行业首席执行官追逐并购机会的热情愈发高涨。过半（**55%**）受访者表示对并购兴趣浓厚，其所在银行很可能开展对业务影响重大的收购。其主要增长策略包括与第三方战略结盟（**26%**），其次为管理地缘政治风险（**21%**）。该等并购增势在银行业更为突出（在所有受访首席执行官中这一比例仅为**47%**）。



对于实现银行未来3年增长目标最为重要的策略



资料来源：毕马威《2022年全球首席执行官展望》

© 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。

增长风险

由于宏观经济存在不确定性，利率风险和声誉/品牌风险被列为2022年银行面临的最重大威胁。

虽然税务风险已跌出前5位，但大多数银行首席执行官仍然认为税制变化使他们的银行面临更大压力，很可能会增加其合规成本负担，从而拖累其增长目标。事实上，**75%**的首席执行官认为，更严格的全球税收贡献报告要求增加了他们所承受的压力，而且全球最低税制建议的提出对其组织目标构成重大挑战。



未来3年面临的增长风险

2022

1. 利率风险
2. 声誉/品牌风险
3. 监管风险
4. 新兴/颠覆性技术风险
5. 内部道德风险

2021

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

资料来源：毕马威《2022年全球首席执行官展望》

© 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。

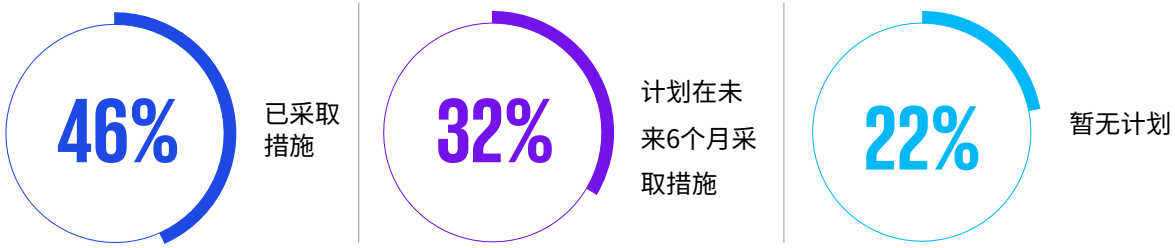
科技驱动增长

银行首席执行官也针对能够推动增长的业务领域进行数字化投资，并将重点放在业务合作伙伴和前期准备工作之上。当前，投资与增长之间的联系比以往任何时候都更加紧密，**74%**的银行首席执行官表示，继续快速推动数字化转型对于在竞争中保持领先地位至关重要。但经济衰退预期可能会迫使银行重新考虑其短期战略，**78%**的银行首席执行官表示，为了准备应对预期的经济衰退，他们将暂停或减少“战略性的数字化转型投入”（**46%**已付诸实施，另有**32%**计划在未来6个月内实施）。

事实上，**69%**的受访者表示他们需要更加快速地将投资转向数字化机遇，并且从面临被数字化淘汰的领域撤资。

近年来，数字化转型成本不断上升，因此如今更应优先投资于有助推动增长的领域，并可放慢或重新考虑对次要领域的投资。面临不确定性之时，银行必须将其数字化投资集中在有效、可衡量的价值创造机会点上，以最大程度助力实现战略目标。

首席执行官们是否已采取措施暂停或减少“战略性的数字化转型投入”以应对经济衰退？



资料来源：毕马威《2022年全球首席执行官展望》

> **当前，银行业面临着前所未有的复杂环境，客户需求、数字能力快速发展、数字化进程和新兴竞争对手均不断促使银行开拓创新。为了提供卓越的客户体验和具有创新性的产品，银行应该将其科技投资（包括员工赋能和文化建设）集中在有助推动增长的领域。**

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。

人技结合

随着对科技和数据的依赖程度越来越高，银行业在拥有适当的员工技能、选择合适的技术以及管理数字化转型对企业文化的影响等方面迎来了更为艰巨的挑战。员工缺乏能够在公司战略和运营层面推动实施落地的技能（**69%**）是银行在实现有效数字化转型过程中面临的首要难题。银行首席执行官们正不断增加员工投入以努力缩小与数字化转型目标之间的差距，**58%**的人表示他们正加强对新技术的资本投资，另有**42%**则表示正积极培养员工的技能和能力。这一差距从2021年开始缩小，彼时**67%**的受访者认为技术投资应优先于与员工相关的投资（**33%**）。

网络安全韧性

银行业的首席执行官们正通过网络安全战略巩固与利益相关方的关系。其中三分之二（**66%**）已准备好应对未来的网络攻击，并认为应将网络安全视为战略职能。此外，**77%**的受访者已将信息安全视为有助构筑竞争优势的战略职能。

日益浮现的网络安全威胁也让他们更清晰地认识到自身的应对能力与不足。认为已为网络攻击做好准备的银行首席执行官占比已从去年的**66%**增加至**76%**。值得注意的是，与全球各地其他行业的大多数首席执行官相比，他们在应对网络攻击方面显然进行了更为充分的准备。**77%**的银行首席执行官认为保护合作伙伴生态系统和供应链与构建组织的网络防御同等重要。由于近期全球地缘政治动荡，银行无论规模大小，遭受网络攻击的风险均大大增加。由于网络攻击飙升且及时探测难度越来越大，因此亟需通过自动化和创新手段应对网络事件。

“未来网络安全确是我们行业面临的最大风险之一。虽然我们均极力控制风险，但像任何其他机构一样，我们的数据始终是他人觊觎的目标。我们面临的威胁包括隐私泄露和诈骗，网络犯罪分子也变得越来越狡猾，但这些是数字金融与生俱来的问题。我们必须继续积极适应、准备和应对。”

Alexis George
首席执行官
AMP



© 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。

提升ESG影响力

银行首席执行官已经逐渐意识到环境、社会和治理（ESG）对其业务的重要性，尤其是在ESG对改善财务业绩、推动增长和满足利益相关方期望等影响方面。今年的调查显示，客户和投资者等利益相关方的透明度要求显著上升。

银行首席执行官也越来越认同ESG项目可有助改善财务业绩，其比例已从一年前的**26%**上升至**38%**。当被问及未来3年经营目标将在哪些方面发挥最大影响时，**76%**的人将改善财务业绩列为继建立客户关系（**82%**）和员工价值主张（**81%**）之后的第三大领域。他们日益明白主动拥抱ESG的银行在获取人才、改善员工价值主张、吸引忠实客户和筹集资金等方面最具竞争优势。ESG已经不再可有可无，而是已成为获取长期财务回报的必备要素。

- **67%**的受访者认为利益相关方对ESG事项的报告和透明度要求有了显著提高（2021年8月仅为**58%**）
- **65%**的受访者认为利益相关方将继续加强对ESG的关注力度
- **19%**的受访者表示利益相关方对“漂绿”行为日益持怀疑态度（2021年8月仅为**9%**）

然而，银行在展现美好ESG图景方面步履维艰，因为**36%**的受访者表示该问题是他们向利益相关方展示ESG绩效时面临的最大挑战。对于银行业的首席执行官而言，这一挑战包括识别和衡量既定的ESG指标以及用于统计此类指标的技术。但是，对ESG工具（如度量和治理工具等）的投资正不断增长——**60%**的银行首席执行官已承诺将6%以上的收入用于进一步推动其所在银行实现可持续发展。

> **银行正逐渐迎来ESG机遇与风险。ESG不仅有益环境，可持续运营也有助于改善经济。基于对利益相关方期望的深刻理解，将ESG纳入所有业务决策当中，可有助展现自身的竞争差异，并对社区和环境优化产生切实影响。**

Richard Bernau
全球银行业与资本市场ESG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。

对于银行首席执行官而言，了解整体业务的可持续性至关重要。在银行ESG战略的关键驱动因素方面，**40%**的受访者认为采取更积极主动的方法来解决社会问题（例如公平过渡）最为重要，其次是应加强度量和治理，以增加ESG措施的透明度（**22%**）。对于金融机构而言，融资排放和促进排放（financed and facilitated emissions）指标是帮助利益相关方了解银行资金投向的关键指标。加强机构对资助解决排放问题的统一报告是需要探索的一大重要领域，相应的方法仍在探讨之中。

经济衰退对ESG的影响

由于可能面临经济衰退，首席执行官们纷纷采取措施保护自身业务，有迹象表明ESG进程和工作因此受阻。**46%**受访银行首席执行官表示，他们计划在未来6个月内暂停或重新审视原有ESG工作规划，另有**34%**的人则表示已暂停或正在重新审视此类工作。

在ESG规划（特别是与气候变化相关的内容）方面走回头路的银行可能会错过一大机遇——为ESG转型提供资金支持。暂停此类工作同样也会带来风险，例如继续为高碳行业提供资金可能会导致银行持有“搁浅资产”。脱离ESG航道可能会在战略和财务上给银行带来灾难性后果。

多元化步伐加速

当前，银行纷纷将ESG工作重点放在与社会相关的范畴。虽然人们在共融、多元与平等（IDE）方面存在广泛认同，但其进展速度却令人日渐担忧。对于商业世界的新晋者，**67%**的银行首席执行官认为他们在这些方面进展过于缓慢，**78%**的人认为未来3年相关绩效考核将得到继续加强。而领导者是否有IDE方面的意识在这其中起着关键作用，未来几年首席执行官们可以在协助引领和推动IDE议程方面发挥重要作用。

团队绩效会随着多元化程度的提高而上升，但通常前提是应消除大家的心理压力。**78%**的银行首席执行官表示他们有责任在内部促进社会流动，包括如何鼓励人人参与并构建组织。此举要求银行以全新的方式进行员工投资。

银行ESG战略的主要驱动因素

40%

对社会问题采取更积极的态度，例如增加对基本生活工资、人权和公平过渡方面的投入

22%

加强ESG度量与治理，以建立更有效、透明的实现手段

19%

进一步改善领导层的性别平等状况，并解决包括薪酬差距在内的与性别歧视相关的历史遗留问题

18%

实施净零战略和/或度量银行碳足迹并采取行动

© 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。

员工韧性

银行首席执行官正在改变他们吸引和培养人才的方式，同时利用科技为此提供辅助并尝试引入新工作模式。尽管他们正考虑在未来6个月内裁员，但从长远来看仍持乐观态度，其中**86%**表示他们计划在未来3年内扩员。此外，**20%**的受访者也表示，有助于吸引并留住人才的员工价值主张（EVP）是实现3年增长目标的首要运营关注点。超过三分之二（**69%**）的受访者认为如何能够在通货膨胀/生活成本上升的压力下留住人才是其考虑的重中之重。在劳动力持续短缺的情况下，公司应尽其所能留住人才，同时调整适应经济、竞争和人口现状。

对不同工作模式的态度不断发生变化

过去2年，混合/远程工作模式在招聘、协作和产出等方面发挥了积极影响，但超过三分之二的银行首席执行官（**69%**）将回办公室视为未来3年的首选工作模式。这可能不利于吸引人才，因为许多人更喜欢混合工作模式或居家办公模式。短期裁员或让员工全时回到办公室工作可能会产生严重的长期问题。首席执行官及其组织应对既有人才进行投资，并确保他们的技能得到及时更新。

银行首席执行官应确保员工之间进行有效互动。他们需要确定组织的最佳结构，而当前正是尝试的良机。在此过程中，积极倾听、共情沟通以及致力寻求长期适当平衡将起到关键作用。

银行业的首席执行官们正积极准备应对可能出现的衰退

73%

的受访者已经或计划在未来6个月内暂停招聘

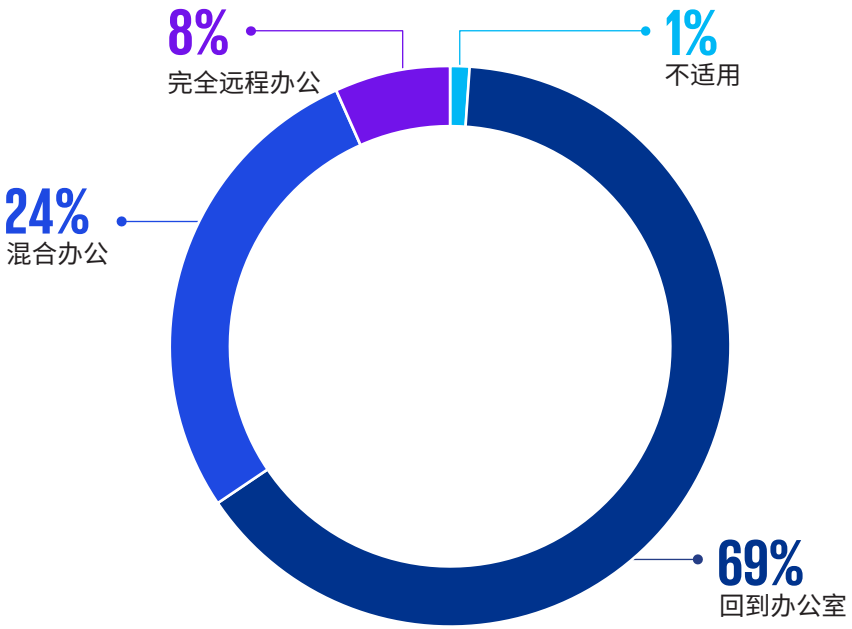
81%

的受访者已考虑或将考虑在未来6个月内裁员

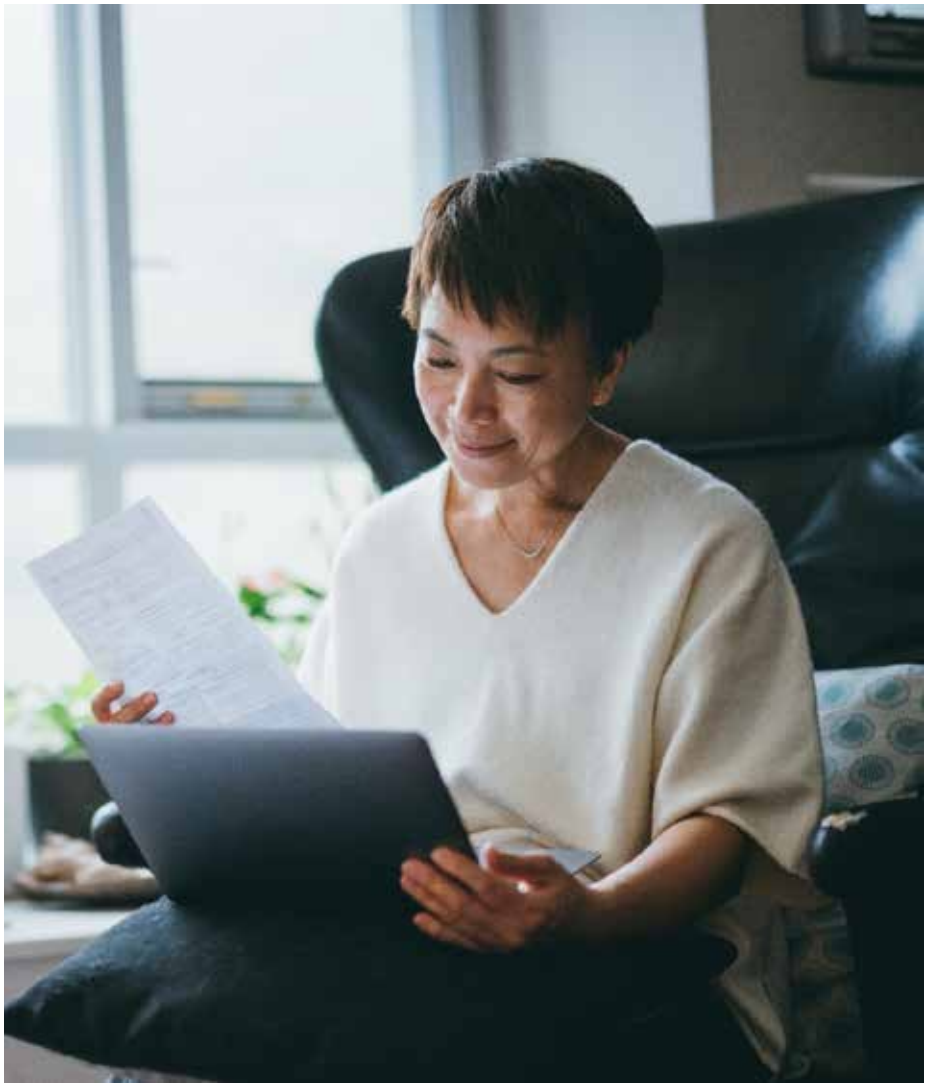
资料来源：毕马威《2022年全球首席执行官展望》

© 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。

首席执行官对银行员工未来工作模式的展望



资料来源：毕马威《2022年全球首席执行官展望》



© 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。

银行首席执行官的优先事项

《毕马威2022年全球首席执行官展望》报告表明，尽管首席执行官们面临着地缘政治问题和预期的衰退带来的短期挑战，但对长期经济前景仍持乐观态度。在为应对经济困境做好充分准备的情况下，他们对自身银行的韧性和增长前景充满信心。

科技

- **将人力与科技相结合：**各银行在数字化转型方面投入了大量资金，因此需要确保员工采用这些技术并充分发挥它们的潜力。
- **评估现有技术系统与平台：**银行应评估现有技术平台和架构是否合乎要求，并确定是否应对现有系统进行调整、移除、打造数字形象或数字孪生，或者更换和重新平台化等处理，以更好地适应未来需要。
- **携手合作伙伴共同创造价值：**首席执行官们对建立合作伙伴关系的兴趣日益浓厚，有效地识别、整合和管理第三方可有助于加快产品上市速度、降低成本、缓解风险并补强履行客户承诺所需的能力；也可通过与数字平台、生态系统和初创企业密切合作推动开放式创新，此类伙伴关系将成为银行转型战略的关键驱动因素。
- **进一步贴近客户：**打造卓越客户体验要求银行以客户为中心反向开展工作，采取由外而内的视角进行逆向工程以认清体验的内涵，再由内而外确定应如何实现。
- **视网络安全为战略职能：**首席执行官越来越清晰的认识到，网络安全不仅仅是IT的问题，而是一项基本业务运营要求。由于网络攻击呈指数级增长且难以及时发现，因此亟需通过自动化和创新手段应对。

© 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。

人才

- **探索多种工作模式：**随着银行纷纷实施重返办公室计划，首席执行官们必须采取适合员工的工作模式组合。而当前正是尝试的良机。在此过程中，积极倾听、共情沟通以及致力寻求长期适当平衡将起到关键作用。
- **描绘银行ESG图景：**在吸引和留住人才方面，银行的ESG之道越来越成为一项差异化因素。许多首席执行官表示描绘动人ESG图景实属不易，因此务必向利益相关方阐明其解决银行ESG问题所采取的措施。
- **开拓创新而非因循守旧：**银行和员工发展日新月异，领导者应重塑自身员工队伍。在旧的人才管理方式业已过时，新的管理方式仍未成形之际，他们将面临一定的挑战。要推动发展，则需将重塑员工团队、关注ESG的社会影响、利用分析技术以及构建无微不至的体验纳入战略之中。

ESG

- **理解ESG对财务业绩的影响：**ESG已成为长期财务回报的必备要素。首席执行官们已逐渐意识到ESG可有助提高财务业绩，包括增强其所在银行在获取人才、改善员工价值主张、吸引忠实客户和筹集资金等方面的竞争优势。
- **跟踪气候相关目标的进展情况：**如今，银行更应采取积极主动的方式开展与气候相关的披露，使投资者和其他利益相关方得以更清晰、一致地了解相关信息。与此同时，银行还面临气候风险压力测试等新要求，而监管机构也在不断加强气候风险管理监管。
- **率先探索IDE：**未来几年，首席执行官们可以在协助引领和推动IDE议程方面发挥重要作用。在银行上下培育和规范IDE文化，对于吸引并留住新员工非常重要。

© 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
电邮：furia@kpmg.es

Jennifer Sponzilli
全球银行业与资本市场
税务主管合伙人
毕马威国际
电邮：jsponzilli@kpmg.com

Jitendra Sharma
全球银行业与资本市场
咨询服务主管合伙人
毕马威国际
电邮：jitendrasharma@kpmg.com

Peter Torrente
全球金融服务审计主管合伙人
毕马威国际
银行业主管合伙人
毕马威美国
电邮：ptorrente@kpmg.com

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

史剑
银行业主管合伙人
毕马威中国
电邮：sam.shi@kpmg.com

支宝才
金融业战略咨询服务主管合伙人
毕马威中国
电邮：daniel.zhi@kpmg.com

李砾
金融业审计合伙人
毕马威中国
电邮：raymond.li@kpmg.com

如需获取更多关于本报告的信息并了解毕马威可提供的协助，请联系financialservices@kpmg.com。

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 The KPMG 2022 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。