

KPMG

毕马威

攀高不惧 履践致远

2025年中国银行业展望报告



目录

引言

01 问卷调研分析 06

02 综述 18

宏观经济趋势展望 19

2025年银行业风险雷达图 26

监管趋势观察 29

03 热点话题 35

新质金融：赋能实体经济，谱写高质量发展新篇章 36

“新要素”

- 算力智能硬件：银行业新质生产力的革新引擎 43

- 金融算法要素：激活模型动能，引领场景智能化演进 47

- 产业金融要素：促进产融深度融合，激发经济增长活力 53

“新范式”

- 科技金融：融入新质生产力，驱动科创企业成长 59

- 绿色金融：商业银行如何打造绿色金融业务发展体系 68

- 普惠金融：深度嵌入普惠场景，创新推动金融惠民 72

- 养老金融：把握银发经济趋势，助力养老产业发展 77

- 数字金融：数据资产高效运营决胜新质生产力 82

“新机遇”

- “道阻且长，行则将至”——人民币国际化的机遇和挑战 86
- 中小金融机构的改革以及不良处置 92
- 优化收入结构，提升中收以应对息差收窄的挑战 102

“新挑战”

- 低利率环境下我国商业银行资产负债管理的应对策略 106
- 以体系化建设为依托，形成业数融合的数据安全管理模式 113
- 零售转型下一站：数智化驱动、全渠道协同、生态化经营 116
- 资本新规在中国银行业的实施和影响分析 121
- 预期信用损失法实施迎来后评估时代 124

04

附录

126

- 热点话题建议关注部门 127
- 金融行业研究中心课题研究计划 128

引言



张楚东

金融业主管合伙人
毕马威亚太区及中国



陈少东

金融业审计主管合伙人
毕马威中国



史剑

银行业主管合伙人
毕马威中国

中国的银行业进入了一个较长的低利率周期。当前银行净息差已经处于历史低位，但仍在不断收窄。国内银行营收普遍高度依赖利息收入，如果收入结构不做出调整，未来绝大多数银行将无法保持当前营收增长速度和盈利水平。同时由于房地产市场和地方政府债问题，企业和个人客户违约率上升也将使银行的资产质量进一步承压。

我们横向对比分析了其他经济体在低息差周期中银行业的表现，包括日本90年代开始的低息差周期、以及美国上世纪70年代及本世纪2008-2015年低息差周期，发现面对资产收益率下降、信贷需求放缓，或风险上升的多重挑战，多数能最终成功穿越周期的银行都采取了如下的战略举措：一是积极主动地调整资产负债表，通过优化收入结构和加强风险控制等手段保证稳健经营；二是聚焦核心客户，提升核心业务竞争力，通过多元化、国际化等业务手段保持当前的收益水平和寻求新的业务增长点，这可以为国内银行如何转型提供一定的借鉴意义。

面对新挑战，国内银行需要制定切实可行的转型方针和实施计划以穿越周期，毕马威建议从以下四个方面出发采取行动：

一、制定底线战略，腾出空间谋转型

规模扩张是过去二十年银行的发展主基调，过去银行重点关注的是资产规模和增速等上限目标。积极扩张、做大规模在宏观经济高速发展的背景下对银行的确是非常重要的。

但随着新周期来临，毕马威建议银行必须在构筑底线战略的基础上谋化转型发展。底线战略要求银行更关注持续稳健的经营能力和资本回报。底线战略不是简单的消极防御，而是要求银行放弃规模崇拜，基于对市场进行的情境分析，如经济环境变化对客户结构和需求的影响、各类资产价格走向、风险变化的分析等，讨论各种情况下银行的业务表现，并在此基础上重新思考资产规模、营收、利润的关系和战略优先级，探索战略转型的空间和资源需求，并制定战略转型方案，以引领银行实施对银行未来生存和发展有决定意义的行动。

底线战略不是要求银行放弃发展目标，简单地收缩防御。恰恰相反，底线战略的目的是给银行转型发展腾出更大的战略空间，帮助银行采取更有前瞻性、更积极主动的战略行动方案，成功穿越周期。



李砾

金融行业研究中心
主管合伙人
毕马威中国



支宝才

金融业变革咨询服务
主管合伙人
毕马威中国

二、专业创造价值，模式升级谋发展

当前无论是全国性银行还是区域性银行，核心业务的发展都承受着巨大压力：零售业务资产荒现象持续加剧，存款定期化趋势愈发显著；对公业务资产收益率持续下降，存款增长乏力；资本收益率下滑也对金融市场资产配置能力遭遇新考验。

围绕客户经营、风险管理、人才队伍的专业化能力建设成为银行跳出竞争红海，实现差异化优势、稳住业绩和寻求增长的不二选择。在过去二十年，部分银行已经通过专业化建设，在同业竞争中脱颖而出。

客户经营的专业化，要求银行聚焦深化对市场和客群的专业研究，精准定制产品和服务体系，紧密围绕市场和客群特征做好产品和服务的交付，提升定价能力或提高综合收益水平。风险管理的专业化除了要求银行在风险管理过程中，通过建立专业化的组织架构、方法和工具，以及人才来提升风险管理的效率和效果以外，更要求银行能针对当前的市场环境和客户变化，提升“经营风险”的能力。银行未来的竞争核心是人才的竞争，银行需要构建全面的人才发展机制，投入更多资源发现和培养专业人才。未来银行需要重点补充研究、数字化、产品经理等关键岗位，并需要配套更灵活的、市场化的人才选聘、薪酬体系和考核机制。

三、理性降本控费，聚焦增效谋优化

毫无疑问，国内银行需要转向一种更为注重成本效益的经营战略，通过实施一系列成本优化的举措，优化负债结构，维持风险抵补能力。

虽然存在工资结构差异和统计口径的细微差别，但国内银行的成本收入比较全球其他国家而言仍然较低，当前我国商业银行的成本收入比约为34%，而欧美及日本银行成本收入水平约为60-70%。在此情形下“简单粗暴”的控费和成本削减势必对业务发展与客户体验造成一定程度影响。所以我们建议国内银行不应仅局限于财务角度的成本压缩，而要能更多从提效的角度降低单位产出的成本支出，并将其作为一项体系化建设的持续工作，维系好资源配置、业务发展与客户体验三者间的平衡。

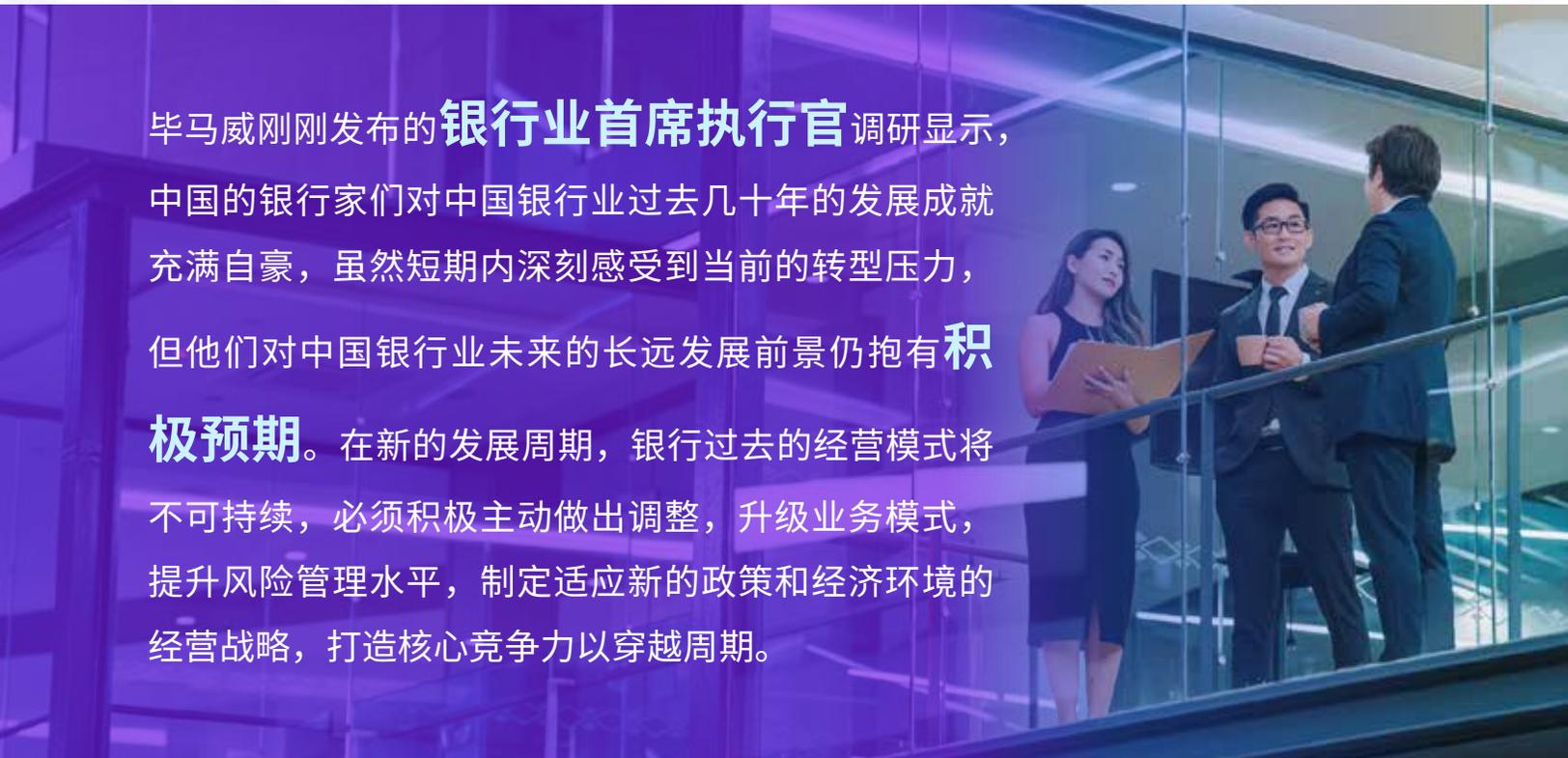
此外，银行需要设置量化性指标来衡量增效工作成功与否。为了更全面地评估银行效率的表现，就不应只盯着传统的成本收入比等财务指标，而是应将多维度指标纳入考量范围，例如加入客户相关的成本指标，包括单个有效客户的服务成本、单个FTE（Full-time Equivalent，全职等量）服务的客户数量等。

四、提升管理能力，精耕细作谋效益

由于银行行业的特殊性和监管要求，相比其他行业，银行业务管理制度的体系化、完善性和严谨度一直比较高。但是一个容易被忽视的问题是，完善、严谨和体系化的制度体系并不等于“有效”。银行要应对当前复杂多变的外部环境、银行内部的改革创新要求，必须使业务管理在精细度、灵活性和有效性方面进行提升。

首先是一体化业务管理能力的建设。银行要提升管理效率和竞争力，需要推动前中后一体化和打破部门墙，例如通过业务财务一体化建设推动更有效的资源配置和绩效管理；通过风险业务一体化推动专业化业务能力和产品服务创新；通过业务技术一体化推动数字化转型等。其次是精细化业务管理能力建设，例如通过精细化的客户细分、客户体验管理和客户运营提升市场竞争力，通过精细化的定价管理提升业务收入等。第三是建立持续迭代和优化改进的能力，建议利用数字化及AI技术等手段，银行将流程变革和制度优化常态化，例如引入RPC（Rapid process change，快速流程变革）或Lean Sigma（精益管理）等在其他行业应用比较成熟的工作方法。

（本篇内容由毕马威金融业变革咨询服务主管合伙人支宝才执笔）



毕马威刚刚发布的**银行业首席执行官**调研显示，中国的银行家们对中国银行业过去几十年的发展成就充满自豪，虽然短期内深刻感受到当前的转型压力，但他们对中国银行业未来的长远发展前景仍抱有**积极预期**。在新的发展周期，银行过去的经营模式将不可持续，必须积极主动做出调整，升级业务模式，提升风险管理水平，制定适应新的政策和经济环境的经营战略，打造核心竞争力以穿越周期。

01

问卷调研分析



背景介绍



支宝才
金融业变革咨询服务主管合伙人



王强
金融业变革咨询服务合伙人

特别鸣谢：

朱晓萌

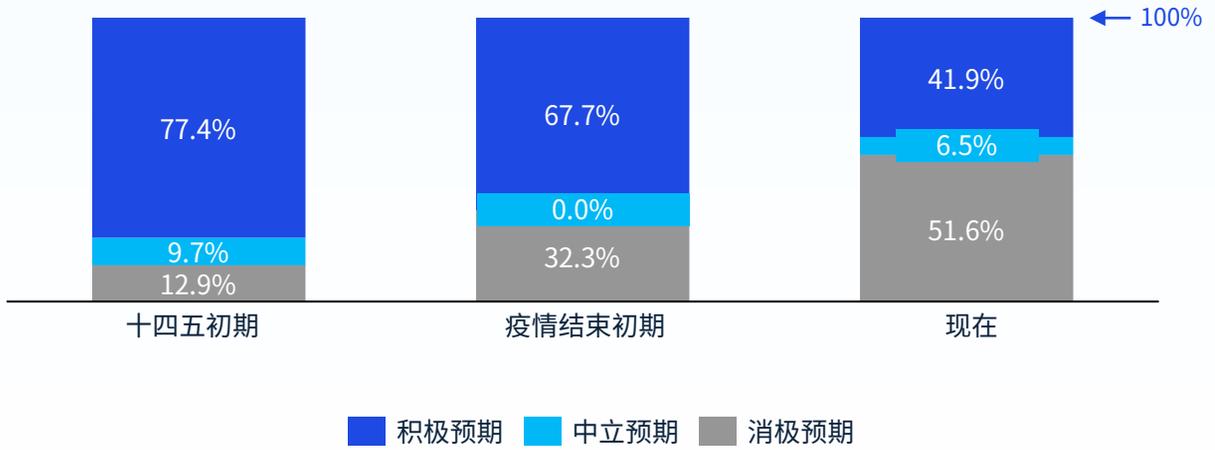
2025年是“十四五”规划的收官之年。过去5年，世界政治格局和经济环境发生巨大变化，金融行业监管逐渐趋严、增长态势放缓，银行业发展面临越来越强的不确定性，战略方向和发展策略也在不断调整。毕马威组织本次银行业调查，旨在与深耕银行业的各位银行高管剖析当前行业面临的困境挑战，探讨行业未来的发展方向和发展路径。

本次银行业调查共收集**31**份问卷，覆盖**国有银行、股份制银行、城农商行和民营银行**等多种类型样本，资产规模分布在**1,000亿元以下到10万亿元以上**。本次银行业调查对受访银行如何面对宏观环境、如何评价内部经营进行了详细的讨论，与受访银行共同探讨了对过去发展态势的回顾和对未来发展主题的展望，具体覆盖的话题包括但不限于“**经营转型**”“**数字化转型**”“**降本增效**”“**风险管控**”等行业热词，得到了受访银行高层领导的关注与支持。

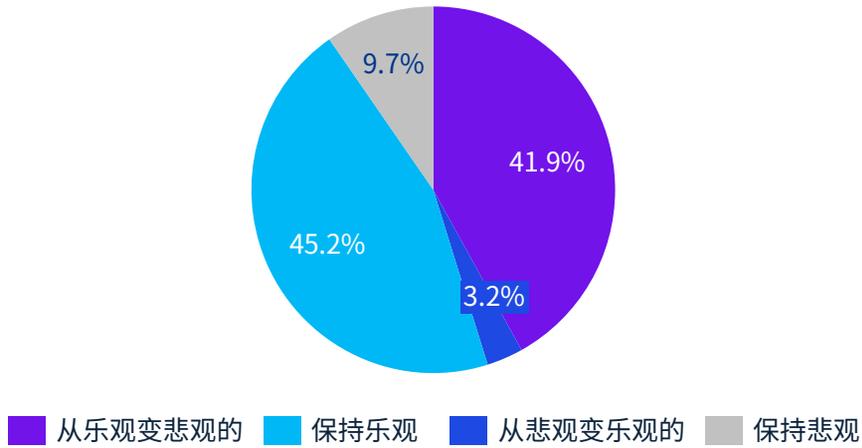
受访银行对调查问题的反馈将帮助毕马威团队更好地服务于中国银行业发展。

与“十四五”初期、疫情结束初期相比，当前银行对未来的发展预期发生了明显转变，超过半数受访银行对未来持消极预期，且预期持续变差，城农商行预期指数更加悲观

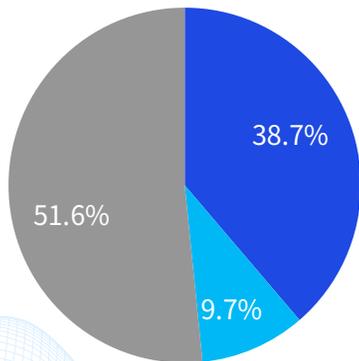
三大战略关键节点，银行对未来发展预期的态度



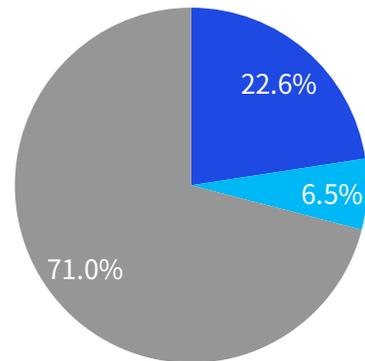
与“十四五”初期相比，现在态度发生明显转变的占比



疫情结束初期与“十四五”初期相比
银行预期变化程度



现在与“十四五”初期相比
银行预期变化程度





数据解读：

受访银行对未来发展预期的态度：

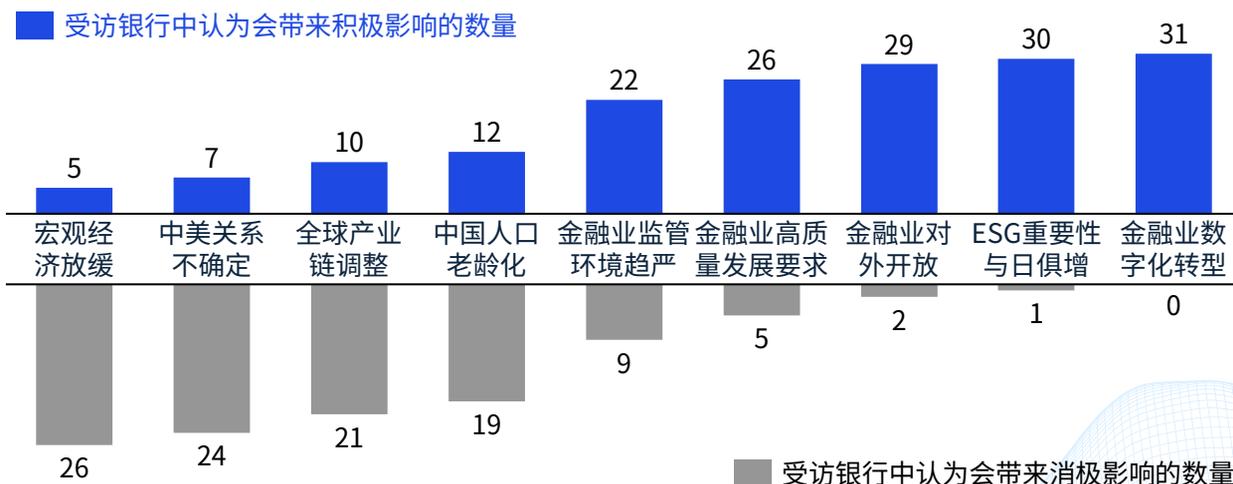
- 聚焦三大战略关键阶段，“十四五”初期与疫情结束初期，受访银行中**超过半数仍然对未来保持积极预期**，而现在**超过半数受访银行对未来三年持消极预期**；
- 其中，**国有银行、股份制银行等大行平均预期指数为正向2.63¹**，总体积极；**城农商行等区域银行平均预期指数为负向-0.96**，更加悲观；
- 与“十四五”初期相比，现在受访银行中对未来三年预期态度**从积极转变为消极的占比超过40%**。

受访银行对未来发展预期的指数变化，对积极和消极程度赋分，赋分绝对值越高则表示态度越强烈：

- 疫情结束初期与“十四五”初期相比，**约一半的受访银行对未来的预期指数变差**，而现在与“十四五”初期相比，这部分银行**占比超过70%**；
- 疫情结束初期与“十四五”初期相比，仍有近40%的受访银行对未来的预期指数变好，而现在与“十四五”初期相比，这部分银行占比仅23%；
- 三大战略关键阶段，**受访银行中预期指数持续变差的银行占比超过50%**。

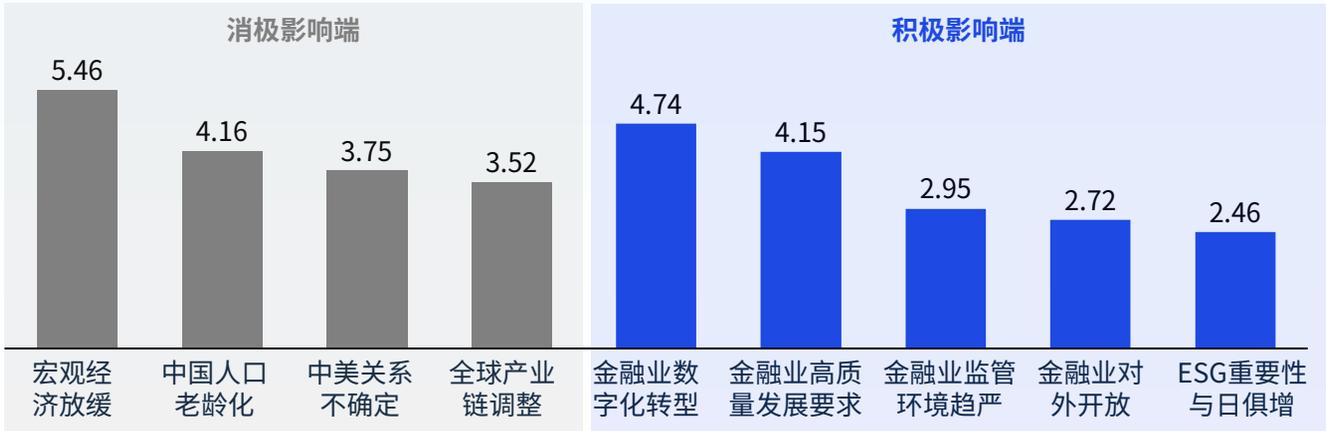
受访银行认为宏观经济、人口老龄化、国际关系和全球产业链调整对银行负面影响较大，而数字化转型、金融业高质量发展、金融监管趋严、金融对外开放和ESG将带来发展机遇

九大宏观趋势对银行的影响判断



¹预期指数范围-10至10，负数代表悲观，正数代表乐观，绝对值越大预期更强烈。

九大宏观趋势对银行的影响指数



数据解读：

受访银行对不同宏观趋势的态度：

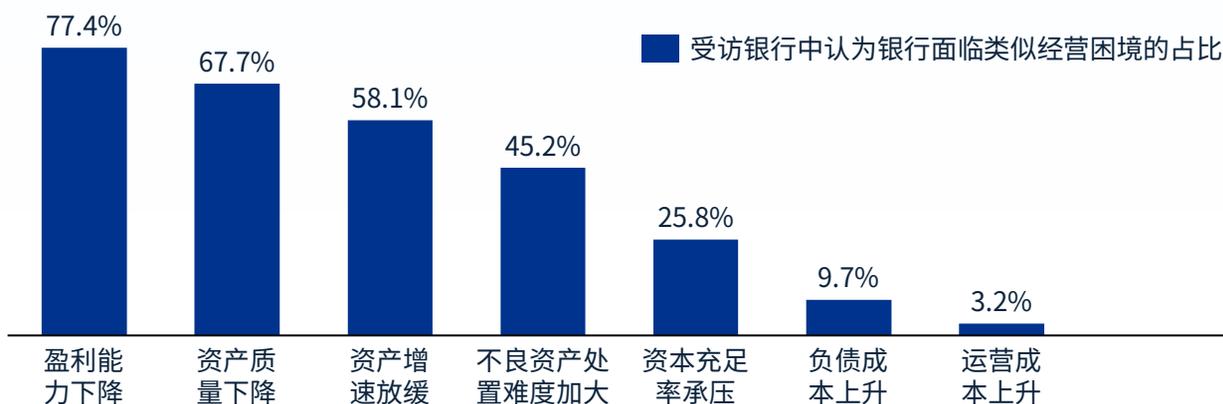
- 在毕马威提出的九大宏观趋势中，受访银行对于“**金融业数字化转型、ESG重要性与日俱增和金融业对外开放**”为银行业发展带来发展机遇基本达成共识；另外，超过半数受访银行认为“**金融业监管环境趋严和金融业高质量发展要求**”对银行业发展也会产生积极影响；
- 在毕马威提出的九大宏观趋势中，受访银行普遍关注“**宏观经济放缓、中美关系不确定、全球产业链调整和中国人口老龄化**”带来的挑战。

受访银行对宏观趋势影响程度的看法：受访银行对不同宏观趋势分别赋分，赋分绝对值越高则表示影响越强烈：

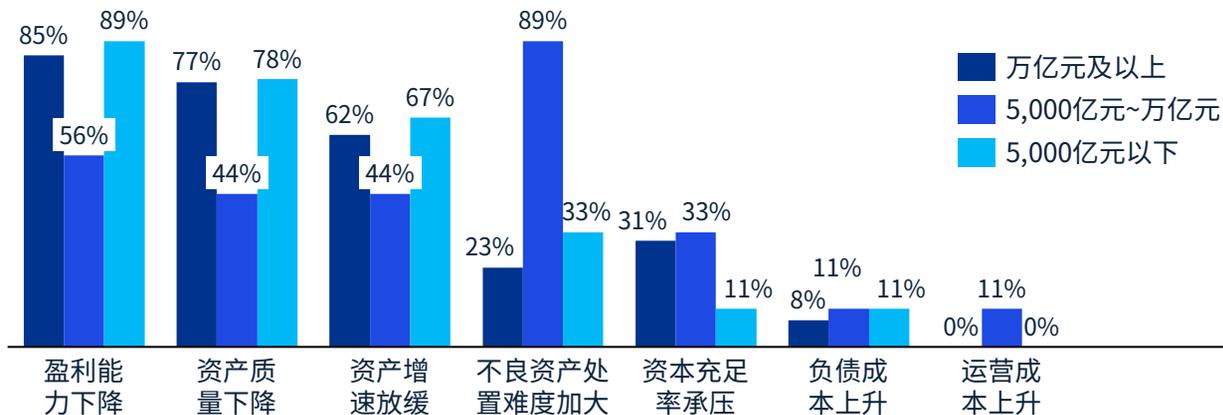
- 在消极影响端，**受访银行认为宏观经济放缓带来的消极影响最大**，其次是**中国人口老龄化**，中美关系不确定和全球产业链调整；
- 在积极影响端，**受访银行认为金融业数字化转型趋势带来的积极影响更加突出**，其次是**金融业高质量发展要求**，而对**ESG重要性与日俱增**的关注相对较弱。

近八成受访银行认为“盈利能力下降”是主要的经营困境，超过一半的受访银行面临“资产荒”的难题，“开源节流”中的“开源”对银行突围困境更加重要

银行所面临的经营困境占比情况



以上经营困境中，不同规模银行的分布情况





数据解读：

受访银行认为目前面临的经营困境：

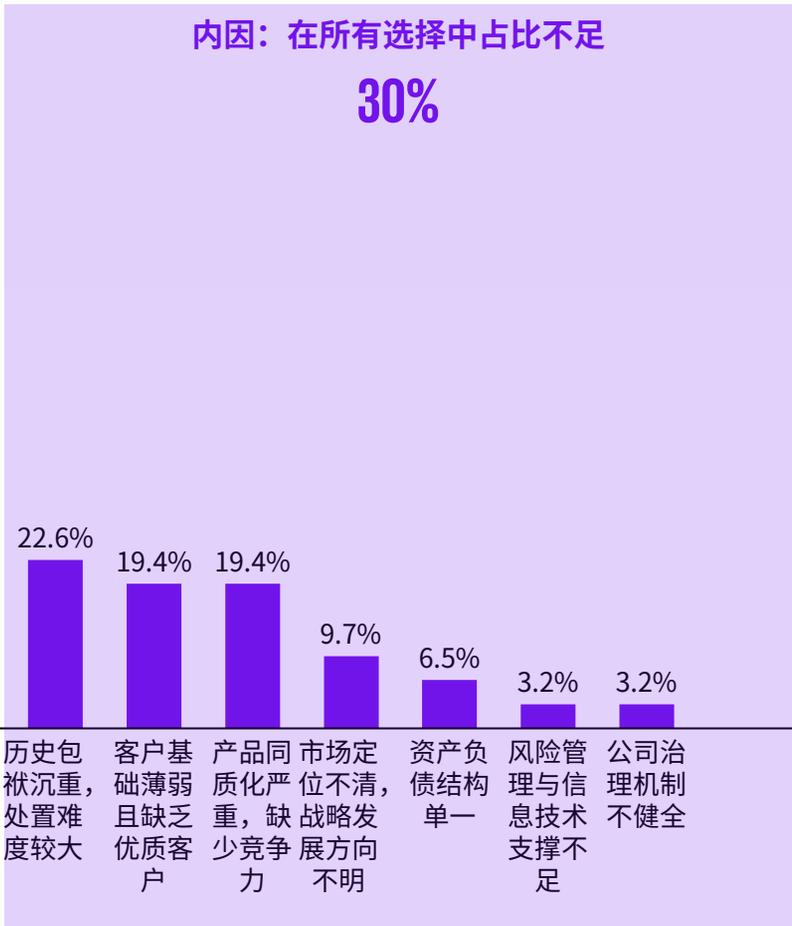
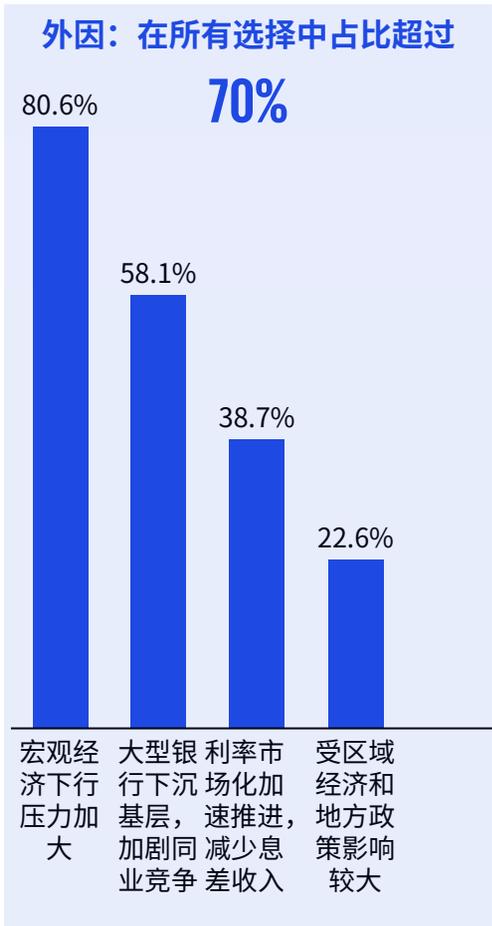
- 77.4%的受访银行认为当前面临“盈利能力下降”的经营困境，在所有选项中排名最高；而“负债成本”和“运营成本”不再是受访银行的重点关注问题，开源节流中的“开源”对于银行突围更为重要；
- 超过半数的受访银行表示当前面临“资产质量下降、资产增速放缓”的经营困境，缺少资产、缺少优质资产的“资产荒”现状是当前银行发展面临的主要难题。

不同规模银行对各类经营困境的关注程度：

- 万亿元以上的大型银行和5,000亿元以下的中小银行，在“盈利能力下降”和“资产荒”两大问题方面更加突出；
- 5,000亿元-万亿元的银行，对于“不良资产处置难度加大”和“资本充足率承压”的问题更为关注。

受访银行认为当前经营面临困境的主要原因更多来自于外部环境变差，尤其是宏观经济下行压力加大带来的挑战更为突出

银行所面临上述经营困境的归因分析



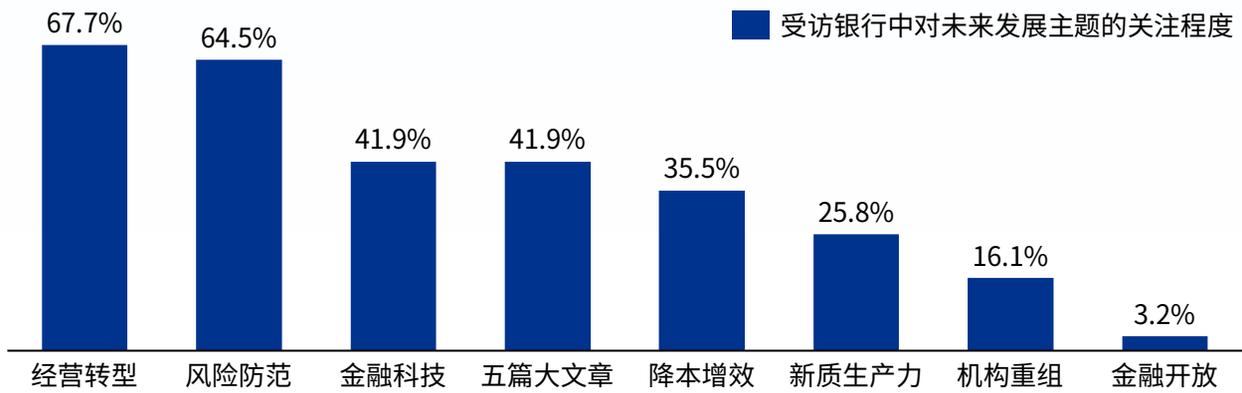
数据解读：

受访银行认为当前面临经营困境的原因：

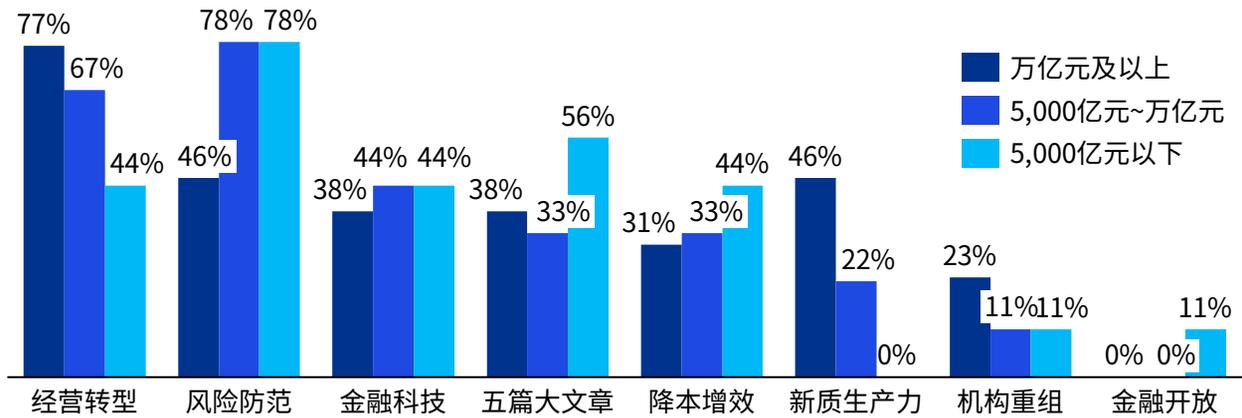
- 受访银行认为当前经营面临困境的主要原因更多来自于外部环境，在所有选择中占比超过70%；
- 在外部环境的分析中，80.6%的受访银行认为“宏观经济下行压力加大”带来了一定挑战，排名最高；其次是“市场竞争加剧、利率市场化息差收窄，以及区域经济和地方政策”影响较大；
- 在内部经营的分析中，约20%的受访银行认为“历史包袱沉重、客户基础薄弱、产品同质化严重”是导致当前经营不佳的主要原因。

超过六成的受访银行更加关注“经营转型”和“风险防范”，万亿元以上的大银行更加关注与发展主线调整相关的热点话题，万亿元以下的中小银行更加关注具象化的热点话题

银行未来所关注的热点金融话题占比情况



以上热点金融话题中，不同规模银行的分布情况



数据解读：

受访银行未来更加关注的热点金融话题：

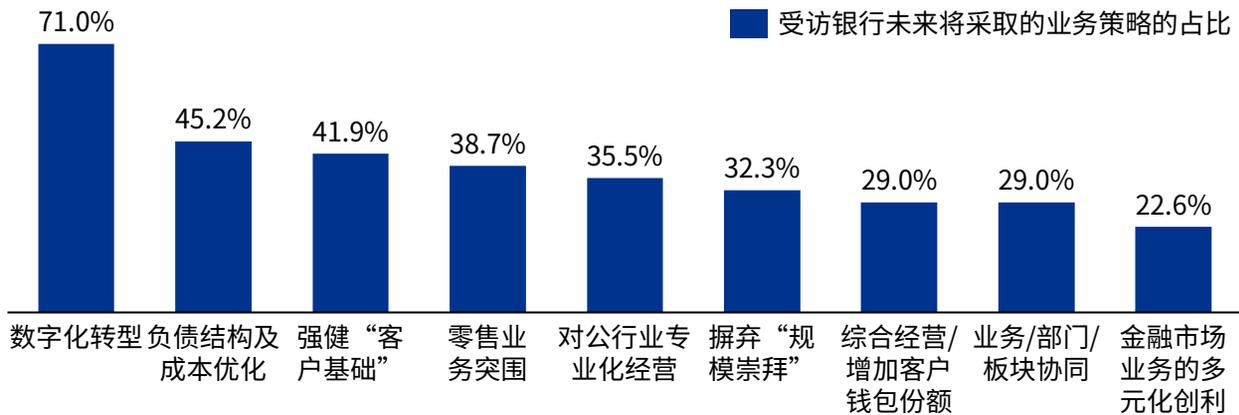
- 67.7%的受访银行未来更加关注“经营转型”，64.5%的受访银行未来更加关注“风险防范”，在所有选项中排名分别位于第一第二

不同规模银行对各类热点金融话题的关注程度：

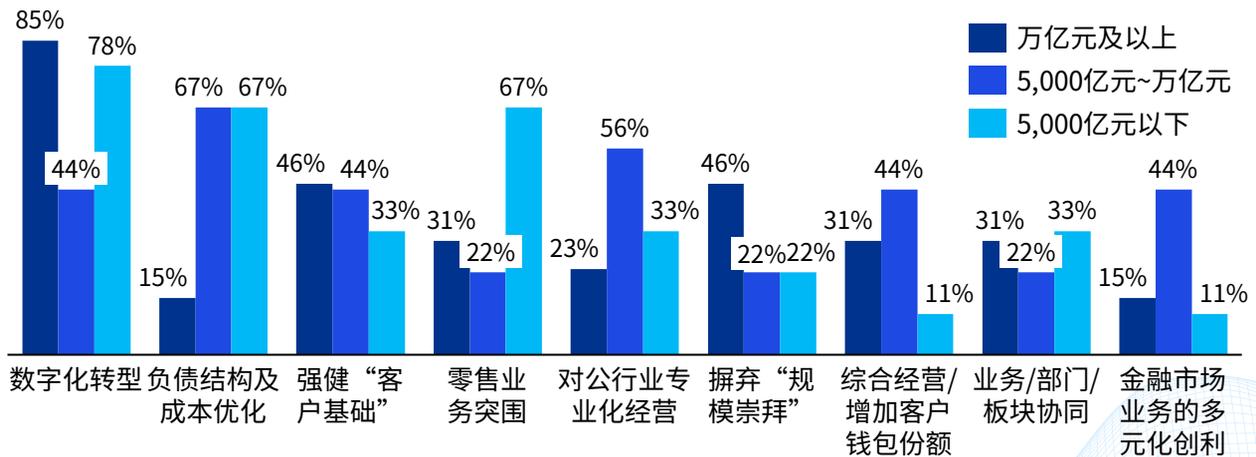
- 万亿元以上的大型银行更加关注与发展主线调整相关的热点话题，在“经营转型”和“新质生产力”两大方面的关注度更加突出；
- 万亿元以下的中小型银行更加关注具象化的热点话题，对于“风险防范、金融科技和降本增效”等更为关注。

数字化转型是大多数受访银行重点关注的业务策略，此外，受访银行在未来的业务策略设计中，更加偏向于全行整体的能力提升和基础构建，对单一业务板块拉动全行发展的模式认同感不高

银行未来将采取的业务策略



以上业务策略中，不同规模银行的分布情况





数据解读：

受访银行未来将采取的业务策略：

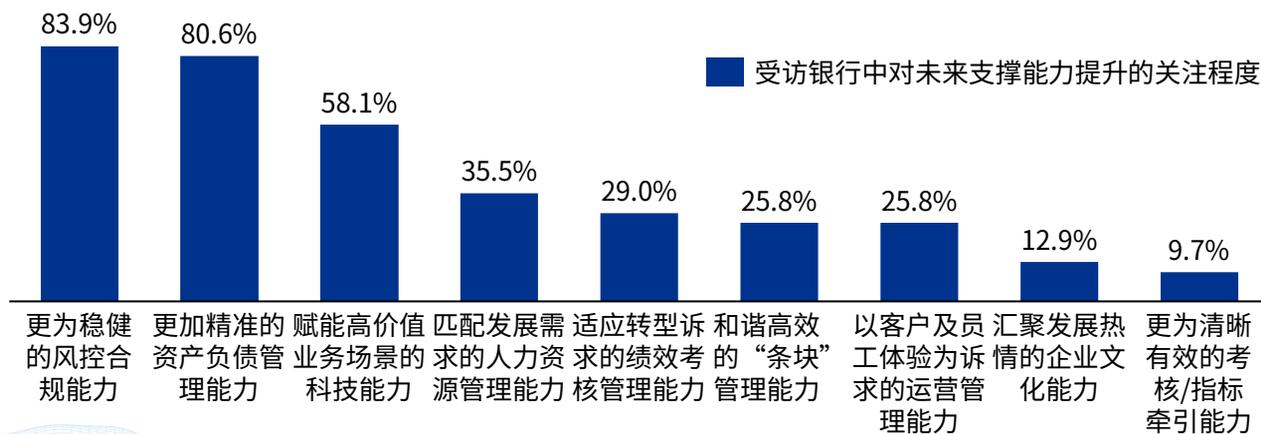
- 超过70%的受访银行将“数字化转型”作为未来的重点业务策略，在所有选项中排行最高；
- 受访银行在未来的业务策略设计中，更加偏向于全行整体的能力提升和基础构建，依赖某一个业务板块的突围来带动全行发展在现在的环境下不被看好。

不同规模银行对不同业务策略的倾向程度：

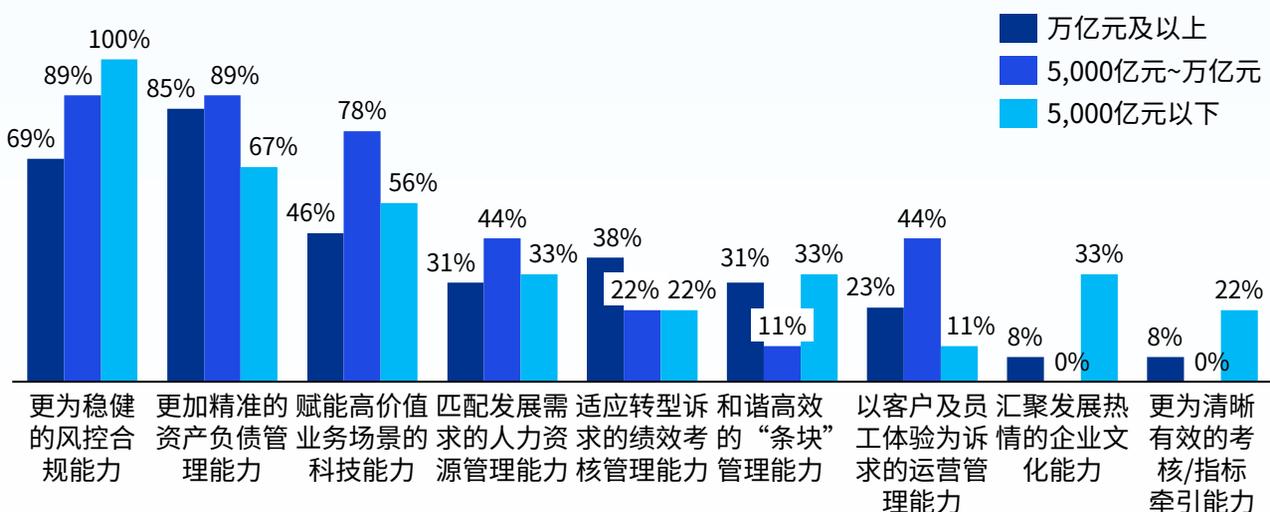
- 万亿元以上的大型银行对“摒弃‘规模崇拜’”的接受程度更高；
- 万亿元以上的大型银行对于“数字化转型、强健客户基础、推动业务/部门/板块协同”的业务策略更感兴趣；
- 万亿元以下的中小银行更加关注负债结构及成本优化策略；
- 5,000亿-万亿元的银行希望通过对公和金市板块带动全行发展，5,000亿元以下的银行更加寄希望于零售业务突围。

超过八成的受访银行将风控能力和资负能力作为未来重点提升的支撑能力，尤其是万亿元以下的中小银行，万亿以上的大型银行对支撑能力关注较为分散，更多是能力构建之后的精细化管理

银行未来将重点提升的支撑能力



以上支撑能力中，不同规模银行的分布情况



数据解读：

受访银行未来重点提升的支撑能力：

- 超过80%的受访银行将“更为稳健的风控合规能力”和“更加精准的资产负债管理能力”作为未来重点提升的支撑能力，超过半数的受访银行同样关注“赋能高价值业务场景的科技能力”

不同规模银行对不同业务策略的倾向程度：

- 万亿以上的大型银行对于支撑能力提升的关注较为分散，更多是基础能力构建之后的精细化管理；
- 万亿元以下的中小型银行对于风控合规的关注程度更高；
- 5,000亿元-万亿元的银行对于科技能力和运营能力提升的要求更加突出。

02

综述



宏观经济趋势展望



蔡伟
经济研究院院长



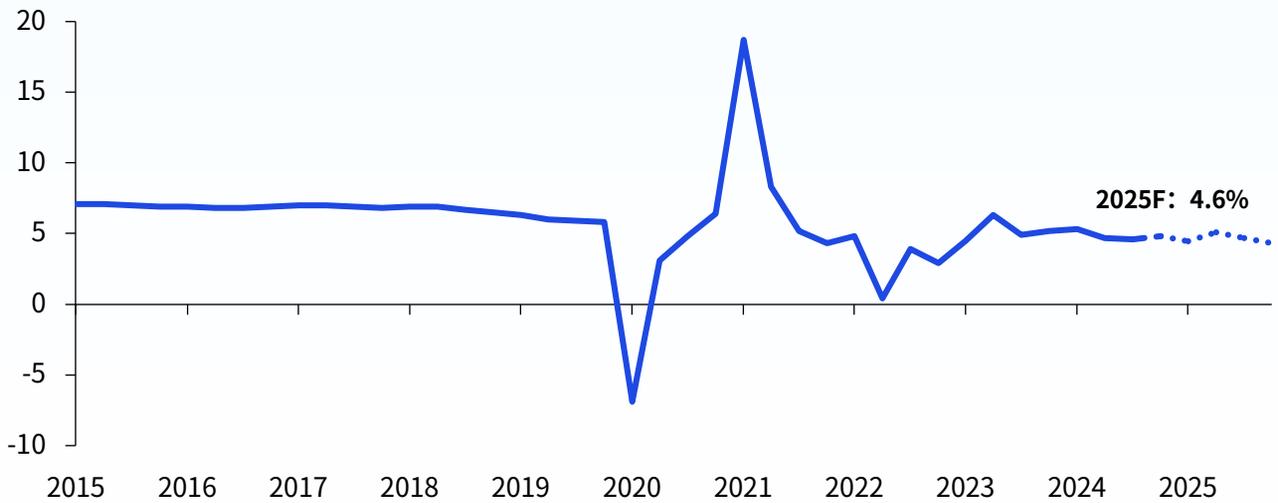
曾远
经济研究院副总监

特别鸣谢：

丁宇佳、周恺悦

回顾2024年经济总体运行态势，前三季度实际GDP累计同比增长4.8%，在趋势上呈逐季放缓态势，单季同比增速分别为5.3%、4.7%和4.6%，经济面临较大的下行压力（图1）。前三季度外需表现好于内需，净出口拉动GDP累计增长1.1个百分点，较2023年全年回升1.7个百分点。出口增长同时带动外向型的工业生产和制造业投资保持韧性，是前三季度经济增长的主要支撑。而内需修复持续偏弱，市场预期较为疲软，拖累整体生产边际收缩。当前外部环境复杂多变，地缘政治冲突多发、贸易保护主义兴起，外需将面临很大的不确定性。国内有效需求的企稳对于全年实现经济增长目标，以及做好今明两年经济发展稳定过渡，推动2025年经济持续向好至关重要。

图1 中国实际GDP增速，当季同比，%



数据来源：Wind，毕马威分析

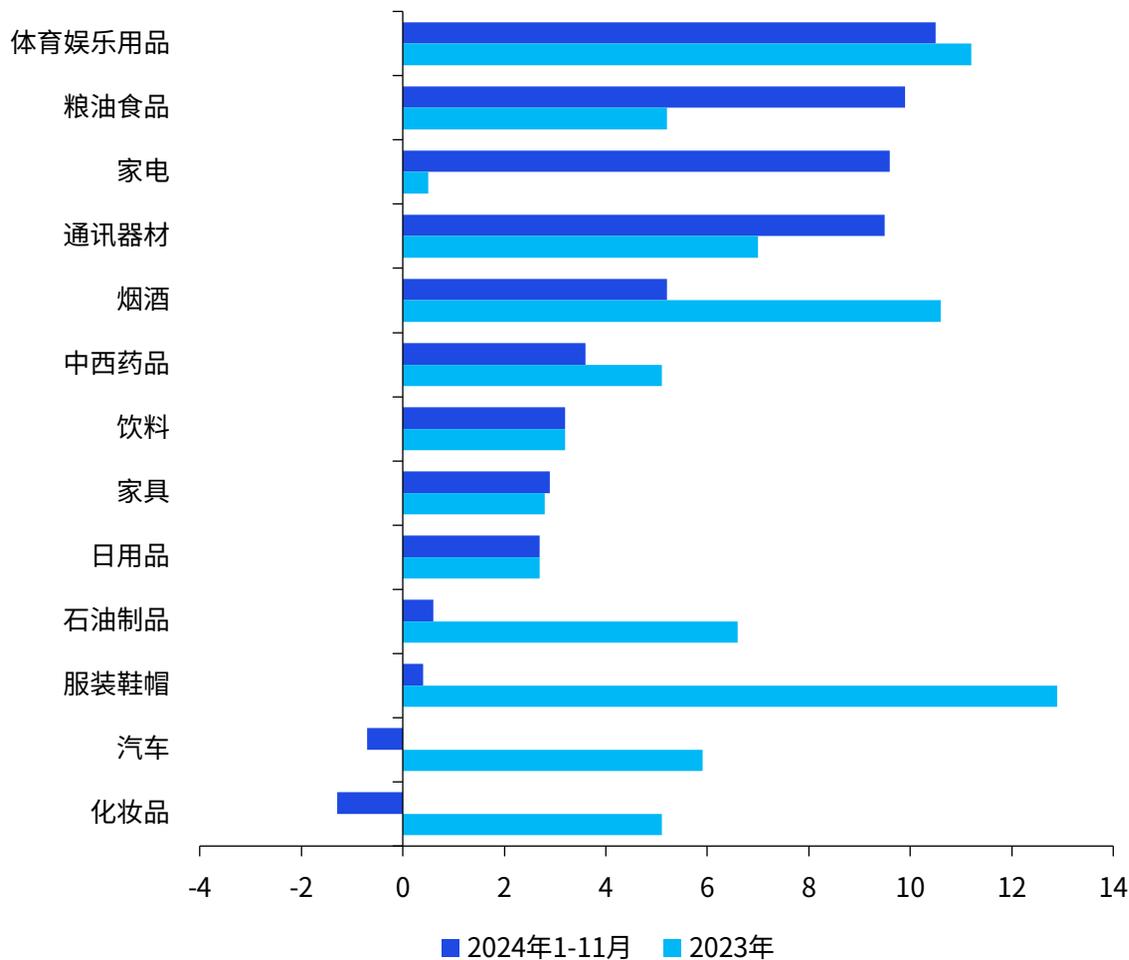
面对经济运行中出现的新挑战，9月末以来一揽子增量政策围绕财政、货币、消费、投资、房地产以及资本市场多个领域进行部署，旨在修复居民、企业及地方政府资产负债表。伴随政策效果逐步显现，四季度经济向上向好的积极因素正在累积增多，预计2024年中国经济能够实现全年发展目标。

2025年是“十四五”规划的收官之年，作为承上启下的关键之年，保持一定的经济增速至关重要。12月中央政治局会议和经济工作会议明确2025年要实施更加积极的财政政策和适度宽松的货币政策，大力提振消费、提高投资效益，全方位扩大国内需求。预计在以财政为主导的增量政策进一步支持下，2025年中国经济将高质量完成“十四五”规划目标任务，GDP增速有望实现4.6%左右的增长。

从拉动经济增长的“三驾马车”（消费、投资、出口）分别来看：

消费方面，由于居民收入增速下行和杠杆率高企制约消费能力提升，2024年居民消费增速整体较为疲软，对经济增长的支撑作用走弱。伴随着存量房贷利率下调及前期促消费政策效果显现，9月以来消费动能持续回暖。其中，服务消费继续保持韧性，而商品消费结构性亮点不断涌现。数字、绿色、健康等新型消费成为新趋势，消费品以旧换新政策有力提振新能源汽车、家电等消费（图2）。2025年将实施提振消费专项行动，政策发力方向包括推动中低收入群体增收减负、提高养老医疗等民生支持、扩大以旧换新品类和规模、扩大文旅等服务消费，从而推动消费增速温和回升。

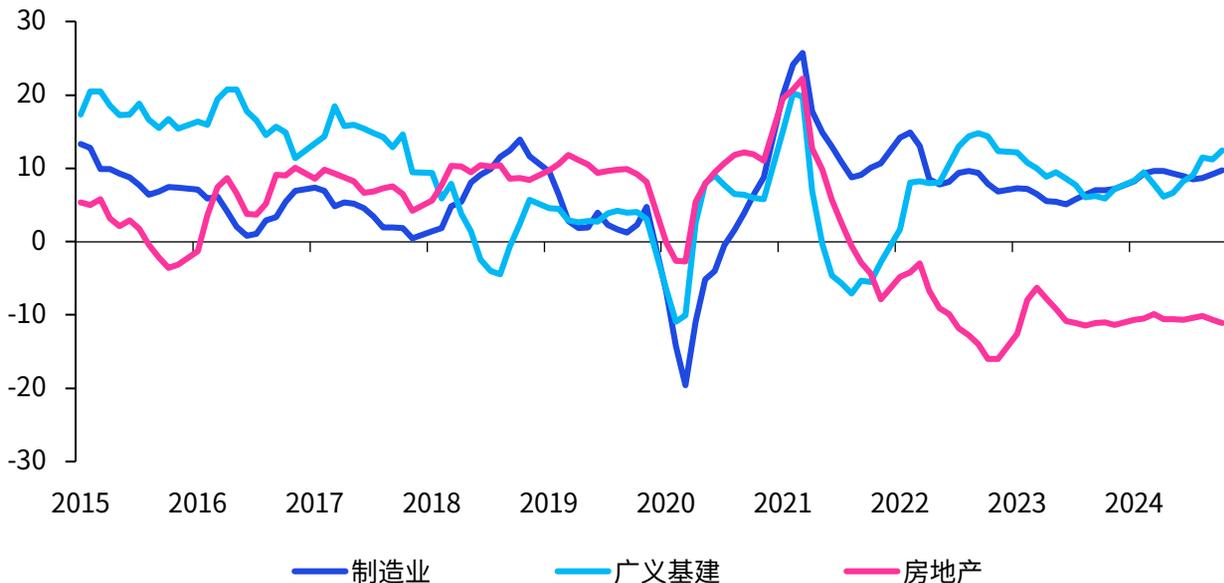
图2 限额以上消费品零售额增速，累计同比增速，%



数据来源：Wind，毕马威分析

投资方面，受房地产销售疲软、工业企业利润下行、地方政府支出意愿减弱等因素的影响，2024年前三季度固定资产投资增速逐季放缓。值得注意的是，伴随着三季度以来地方政府专项债发行提速、国债资金加快落地并形成实物工作量，基建投资增速出现明显回暖，支撑固定资产投资保持韧性（图3）。12月中央经济工作会议明确2025年将更大力度支持国家重大战略实施和重点领域安全能力建设，大力实施城市更新，并且适度增加中央预算内投资，及早谋划“十五五”重大项目。预计2025年基建投资增速将在政策支持下保持较高水平。此外，随着前期部分行业产能逐步去化、利润回升，以及设备更新带动作用持续，2025年制造业投资增速有望延续偏强态势。房地产方面，伴随着9月下旬以来一揽子政策的推出，房地产市场销售端已有明显好转，不过开工、投资端降幅仍在扩大。预计2025年房地产市场有望缓慢止跌回稳，投资降幅将有所收窄。由于当前房企库存处于高位，严控商品房建设增量是当前政策目标之一，本轮政策对地产投资的提振作用或相对有限。

图3 固定资产投资分部门，当月同比，3月移动平均，%

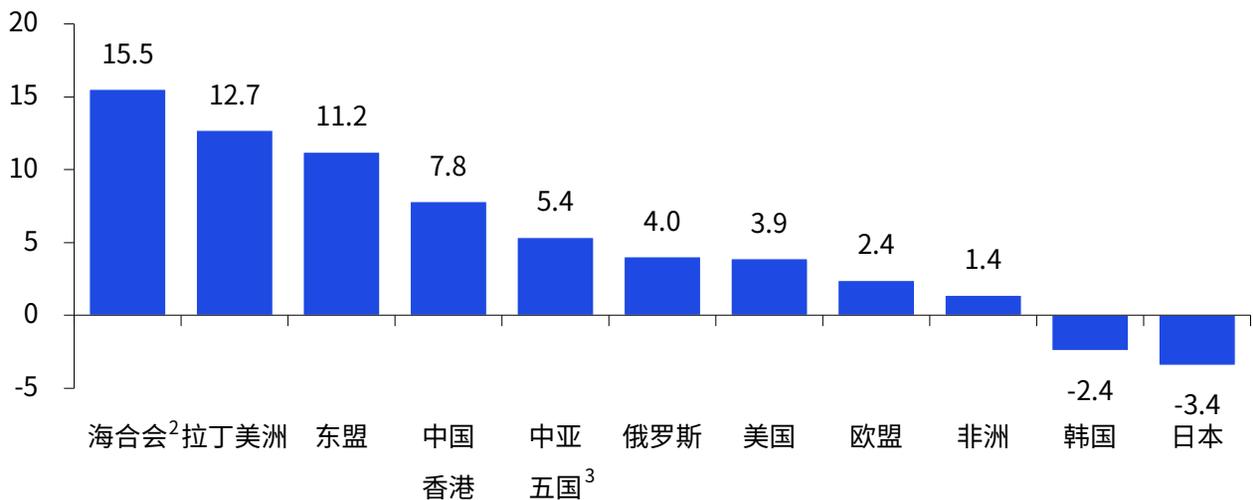


数据来源：Wind，毕马威分析

各种贸易壁垒限制增多，将对我国出口形成一定扰动。随着美国总统大选尘埃落定，特朗普政府将于2025年1月再次上台执政。特朗普政府经济政策的核心是降低国内税赋，提高贸易关税。中国对外贸易可能面临新一轮更为严峻的关税挑战。从2018年中美经贸摩擦的经验来看，未来美国可能分批次对华加征关税。11月26日特朗普表示，将于2025年1月20日上任总统首日对中国商品额外征收10%的关税。若该项承诺兑现，本轮加征关税对中国出口影响最快将在2025年上半年显现。

不过，随着全球南方新机遇的涌现，中国积极拓展新兴市场，对东盟、拉美、中东等新兴经济体的出口份额显著提高，将继续成为2025年出口增长的主要拉动力量（图4）。与此同时，我国新能源产业、高新科技产品出口竞争优势不断强化，叠加中国出海企业的战略资源布局优势，也将成为我国对新兴市场出口增长强劲的核心支撑因素。

图4 2024年1-11月我国对主要经济体出口增速，累计同比，%



数据来源：海关总署，毕马威分析

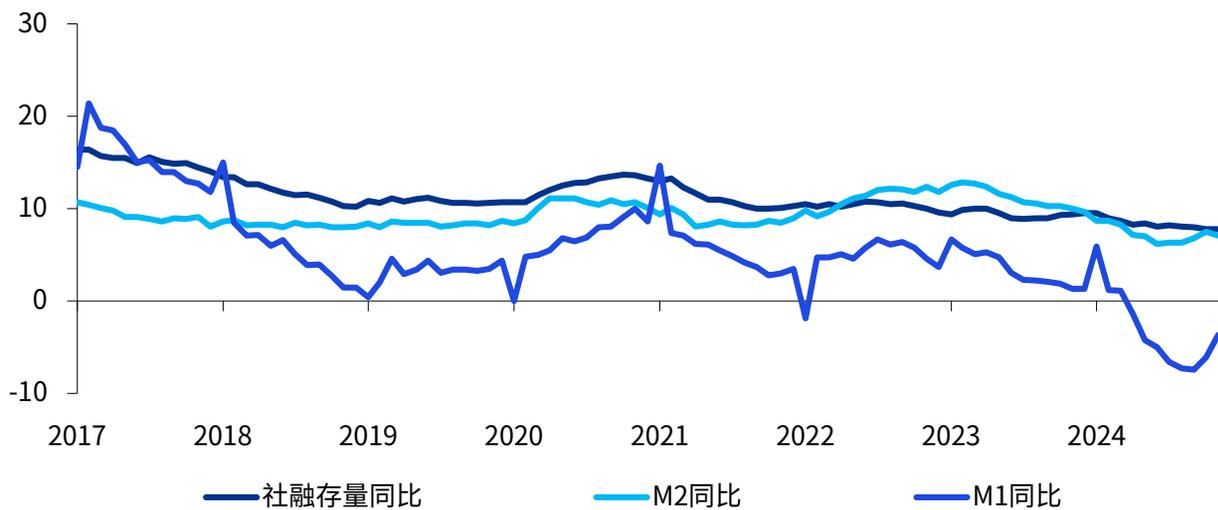
² 海合会经济体包括阿联酋、沙特阿拉伯、阿曼、科威特、卡塔尔、巴林。

³ 中亚五国包括哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦、塔吉克斯坦、土库曼斯坦、乌兹别克斯坦。

从金融数据来看，2024年前三季度，在金融业增加值核算方式调整、经济新旧动能切换、有效融资需求偏弱等多重因素影响下，社会融资规模和货币供应量增速放缓（图5）。随着9月末以来一揽子强有力的增量政策逐步落地，流动性的注入有力提振了市场信心，M1、M2增速开始企稳回升。展望2025年，货币政策有望进一步降准降息，并配合财政、产业政策发力，推动经济持续改善，实体部门投融资需求也有望逐步回升。

对于资本市场，9月中央政治局会议强调要提振资本市场，12月会议再次明确要稳住股市，凸显了资本市场对稳预期、提信心的重要性。继创设“互换便利”和“股票回购增持再贷款”两项工具后，2025年央行将进一步拓展金融稳定功能，创新金融工具。此外，资本市场改革将继续全面推进，打通中长期资金入市卡点堵点，增强资本市场内在稳定性，促进金融服务实体经济回升和经济高质量发展。

图5 社会融资规模存量与M1、M2增速，%



数据来源：Wind，毕马威分析

面对外部环境不利影响和内部经济运行挑战，2025年将实施更加积极有为的宏观政策，加强超常规逆周期调节，提高宏观调控的前瞻性、针对性、有效性。

财政政策从“积极”到“更加积极”。对于财政扩张规模，12月中央经济工作会议明确将提高财政赤字率，增加发行超长期特别国债和地方政府专项债。预计2025年赤字率有望达到4.0%，创历史新高。特别国债发行规模

将进一步扩大，包括超长期特别国债加力支持“两重”项目和“两新”政策，以及特别国债补充国有大型商业银行资本。专项债额度也将有所提高，增量资金更多用于房地产收储工作，进一步推动房地产市场止跌回稳。此外，财政支出结构持续优化，提高资金使用效益，进一步向消费领域倾斜，更加注重惠民生、促消费、增后劲。在前期居民、企业负担减轻，预期稳定的状态下，未来财政政策的加码将获得更为理想的结果。

货币政策从“稳健”到“适度宽松”。总量方面，2025年将适时降准降息，保持流动性充裕。货币政策与财政政策的配合将更为积极，除了择机下调存款准备金率外，央行通过国债净买入和买断式逆回购等工具进行基础货币投放和流动性管理的操作也将逐渐常态化，以配合国债和地方债发行节奏。此外，为激发实体经济融资需求，促进物价水平温和回升，2025年有必要继续实施有力度的降息；但考虑到未来美联储降息步伐或有所放缓，以及特朗普关税冲击可能对人民币汇率稳定构成一定压力，全年以7天逆回购利率为代表的政策利率降幅可能与2024年相当，同时不排除通过单独调降5年期以上LPR利率等定向降息的方式进一步支持房地产市场回暖。结构性方面，央行将加大已有工具实施力度，推动新设立工具落地生效，提高资金使用效率，加大对重大战略、重点领域和薄弱环节的优质金融服务；支农、支小再贷款和再贴现利率可能再次下调。

总体来看，2025年中国经济回升向好的有利条件和支撑因素依然较多，内需将逐步接力外需，支撑中国经济增速。一方面，全球外需整体稳定，中国对新兴市场的出口增长将支撑出口增速在2024年高基数的基础上维持一定韧性。另一方面，政策加力支持消费和投资温和回升。在“以旧换新”等促消费政策加码扩围和居民财富逐渐修复的基础上，消费增速有望持续上行。投资中，积极财政将助力基建投资继续发挥稳增长的基石作用；新质生产力发展和绿色转型进一步强化制造业投资引领作用；房地产市场有望逐步止跌企稳，对增长的拖累趋于收窄。

2025年银行业风险雷达图⁴



徐捷

风险管理与合规鉴证主管合伙人



靳蓓

金融行业研究中心高级研究员

特别鸣谢：

王子文、史东浩

2025年，随着内外部风险因素持续积聚发酵，中国银行业将面临更加复杂多变、充满挑战的经营环境。

最大的挑战来自于外部宏观环境的不确定性。一方面，从国际看，全球经济延续高通胀、高利率、高债务、低增长、低贸易的“三高两低”态势，地缘冲突与大国博弈持续升级，贸易保护主义抬头，政经局势的不稳定引发国际金融市场波动与避险情绪蔓延，叠加银行业风险溢出效应，增加了风险复杂性与波动性。另一方面从国内来看，全面改革与经济结构调整不断深化，发展重心由量转质，新质生产力转型推动金融模式迭代升级，围绕稳健、高质量发展，银行业面临长周期视角、科技服务模式创新、金融惠民等新课题。同时，金融安全、网络及数据安全的重要性不断升级，亦带来新的管理挑战。

第二项挑战来自于自身的战略与业务转型压力。持续的低息环境与金融让利背景下，净息差收窄、中收下滑，市场变化与竞争亦带来前所未有的经营压力，如何兼顾支持实体经济增长和自身的健康性，是商业银行普遍面临的艰难挑战。同时，艰难环境亦造成决策落入“生存模式”陷阱，忽视面向长期、未来的业务布局以及基础支撑投入，亟需以“发展模式”重新审视调整。

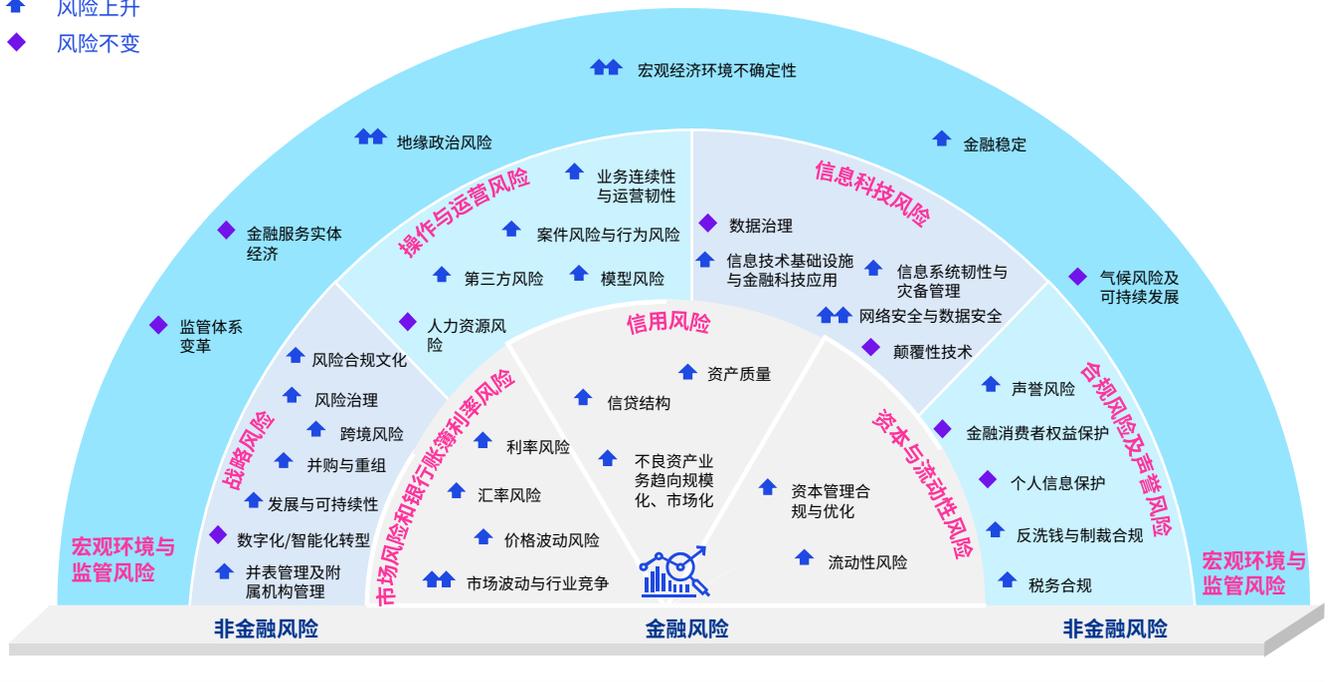
⁴ 《2025年银行业风险雷达图》，毕马威中国，2024年12月24日。

第三项突出挑战来源于运营风险与技术风险。一方面，面对艰难的外部环境和降本增效要求，为实现经营目标和为发展筹措必要资源，商业银行普遍更加转向“向运营要空间、向管理要效益”，进一步增加了对运营体系韧性的要求。另一方面随着数字金融、金融科技、颠覆性技术等飞速发展，信息科技基础设施投入、风险管理体系建设的需求曲线日益陡峭，商业银行亦受到相关新兴风险的扰动。

新形势下，复杂风险因素的冲击可能带来行业的深刻变化与洗牌，新兴风险和颠覆性事件的涌现亦可能带来商业规则与业务逻辑的转变。商业银行需在激变的环境中捕捉“危”与“机”，在决策中平衡当下与未来、生存与发展，实施更加敏捷、周全、精准的管理策略，以穿越未知、行稳致远。

图 1 中国银行业风险雷达图

- ◆◆ 风险大幅上升
- ◆ 风险上升
- ◆ 风险不变



影响中国银行业的主要风险及趋势

● 宏观经济环境不确定性

从国际环境来看，全球经济增长放缓，贸易壁垒增加，地缘政治紧张，金融市场波动。从国内环境来看，境内外利率差异导致资金外流压力，改革步入深水区带来结构性摩擦与地区热点问题时有发生，政府将进一步加大宏观政策逆周期调控力度。外部环境的复杂性、严峻性、不确定性进一步上升。

● 地缘政治风险

地缘政治的复杂局势进一步升级，特别是大国间的激烈博弈及俄乌、巴以等地缘冲突的持续、特朗普即将执政对中美关系带来的不确定性等，正深刻重塑全球经济版图。这些事件加剧了国际金融市场的动荡，并可能催生贸易保护主义，扰乱全球贸易秩序与金融秩序。我国银行业面临的外部风险随之上升，包括信贷资产质量受损、跨境业务稳定性受波及、金融市场波动性增强等。

● 市场波动与行业竞争

伴随金融让利实体经济、净息差收窄和估值波动加强，商业银行经营压力加剧。叠加经济增速放缓与动能调整，银行业市场竞争更为激烈。参考国际低息差环境下金融机构的发展路径与经验，未来商业银行将在经营综合化，地域差异化、专业差异化的竞争格局下，进一步体现分层分类特征。近年来，监管新规与政策导向亦鼓励金融机构“聚焦主业、实现错位发展、优势互补”。

● 网络安全与数据安全

我国金融数据安全与网络安全治理政策框架渐趋完善，但执行中仍面临合规实施难度大、数据流通风险高、资产分类分级困难、安全威胁频发及保障体系滞后等挑战。2024年3月，金融监管总局发布《银行保险机构数据安全管理办法（征求意见稿）》。国务院于2024年8月通过《网络数据安全条例》，自2025年1月1日起施行。此外，金融机构亦面临日益严重的网络威胁，如勒索软件、网络钓鱼攻击、数据泄露等，金融数据安全成为国家安全的新战场，金融机构需体系化、综合化强化自身的网络安全与数据安全。

监管趋势观察



李砾
金融行业研究中心主管合伙人



靳蓓
金融行业研究中心高级研究员

特别鸣谢：

冯旻、孟璐、赖恺靖、区颖蓉、范嘉怡

监管法规回顾分析

2024年，在党中央系统部署全面深化改革，健全推动经济高质量发展的整体背景下，金融体制改革不断深化。金融监管一方面围绕“防风险、强监管、促发展”的主线全面加强金融监管，强化监管架构、制度建设与执法力量，运用数字化智能化支撑提升监管效能。金融监管总局“四级垂管”架构正式形成，执法聚焦“关键人”“关键事”“关键行为”，惩戒与引导并重。证监会围绕“新国九条”出台系列配套新规，落实综合惩防资本市场财务造假，出台“并六条”引导规范并购重组。另一方面，配合国家整体部署与政策，金融监管机构在金融领域协同出台支持性政策与监管新规，例如金融服务实体经济、减费让利、做好“五篇大文章”、促进长期资金入市等，支撑经济社会安全稳定与高质量发展。

从2024年公布的监管立法计划来看，银行业在酝酿根本性变革。《金融稳定法》《商业银行法》《银行业监督管理法》《国有金融资本管理条例》《地方金融监督管理条例》《中国银保监会行政处罚办法》《中国银保监会现场检查办法（试行）》等金融业根本性的重要法律法规列入2024年立法计划，并有多项法律法规已出台落地或发布征求意见稿（图1）。

图 1



2024年立法计划中的金融监管新规及出台情况

全国人大常委会

- 金融稳定法
2024年7月已发布草案二次审议稿
- 反洗钱法
2024年11月已发布，2025年1月1日实施
- 网络安全法
- 国有资产法
- 商业银行法
- 银行业监督管理法

国务院

- 反洗钱法修订草案
2024年11月已发布，2025年1月1日实施
- 银行业监督管理法修订草案
- 中国人民银行货币政策委员会条例
2024年1月已发布
- 消费者权益保护法实施条例
2024年3月已发布，已于2024年7月实施
- 网络数据安全条例
2024年9月已发布，2025年1月1日实施
- 国有金融资本管理条例
- 地方金融监督管理条例
- 上市公司监督管理条例
- 外汇管理条例

人民银行

- 金融基础设施监督管理办法
- 中国人民银行业务领域数据安全管理办法
- 非银行支付机构监督管理条例实施细则
2024年7月已发布
- 中国人民银行行政处罚裁量基准暂行规定
2024年9月发布，2025年1月1日实施
- 黄金及黄金制品进出口管理办法
- 中国人民银行反洗钱调查实施细则

金融监管总局

- 政策性金融机构行政许可事项实施办法
- 银行保险机构产品适当性管理办法
- 金融机构合规管理办法
2024年12月发布，2025年3月1日实施
- 金融控股公司监督管理办法
- 资产管理产品信息披露管理办法
- 中国银保监会行政处罚办法
- 中国银保监会现场检查办法（试行）
- 中国银保监会信访工作办法
- 银行业金融机构董事（理事）和高级管理人员任职资格管理办法
2024年12月已发布征求意见稿
- 商业银行贷款损失准备管理办法
- 信托公司管理办法
- 货币经纪公司试点管理办法

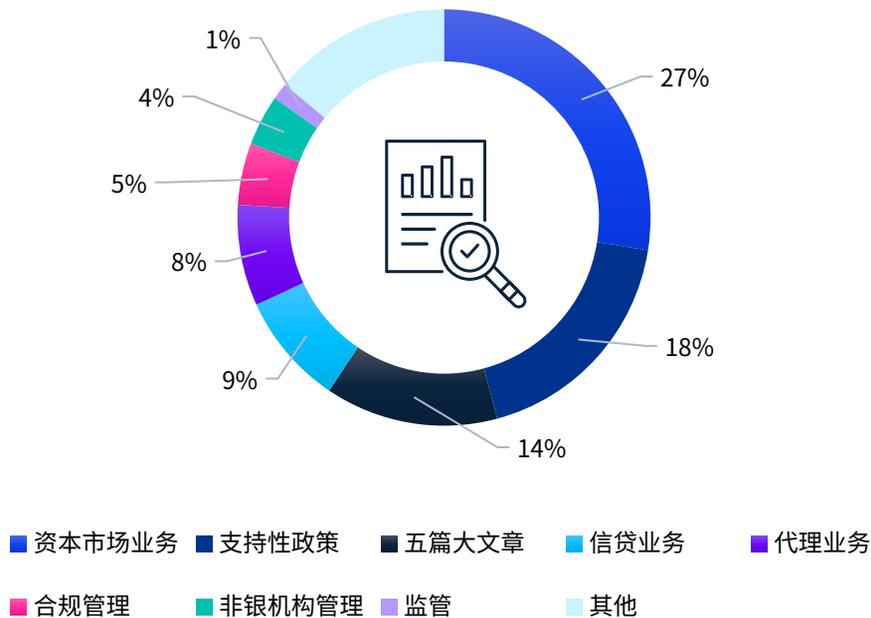
证监会

- 私募投资基金监督管理暂行办法
- 上市公司股东减持股份管理办法
2024年4月已发布征求意见稿
- 证券投资基金投资咨询业务管理办法
- 衍生品交易监督管理办法
- 期货从业人员管理办法
- 期货公司监督管理办法
- 证券期货基金经营机构信息科技管理办法
- 证券公司融资融券业务管理办法
- 转融通业务监督管理试行办法
- 证券投资基金托管业务管理办法
- 上市公司信息披露管理办法
- 上市公司股权激励和员工持股计划管理办法
- 证券期货市场监督管理措施实施办法
- 中国证监会派出机构监管职责规定

数据来源：毕马威根据监管机构官方网站公开信息整理。

从已发布监管文件类型来看，2024年以来，国务院、财政部、人民银行、金融监管总局、证监会、外管局等政府机关、监管机构、行业自律组织、交易所等已发布银行业相关政策、新规及征求意见稿等213项（图2）。其中政策类文件占比较大，约1/5为经济促进与产业支持类的行动方案与专项计划，内容涵盖科技创新扶持，能源、工业等领域大规模设备更新，提振消费，绿色转型，乡村振兴，稳外贸与跨境电商支持，吸引外资等，体现出政府运用政策引导稳增长、促转型的意向与决心。金融监管领域的新规及征求意见稿主要涉及资本市场业务、信贷业务、“五篇大文章”、非银机构管理、代理业务、合规管理，以及监管机构自身的行政处罚裁量规则等，一方面通过制度建设完善市场与业务规则，另一方面促进执法过程更加规范、透明。

图2 2024年已发布监管文件类型分布情况

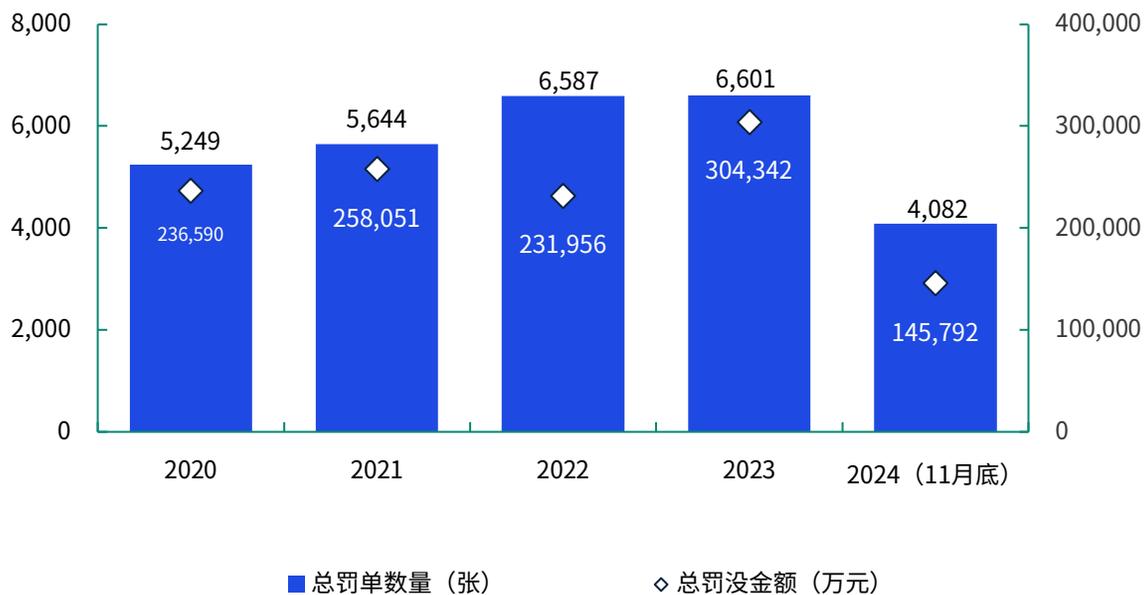


数据来源：毕马威天罡智慧合规平台

监管处罚回顾分析

从监管处罚情况来看，截至2024年11月底，人民银行、金融监管总局、外管局等共对银行业金融机构开具罚单4,082张，罚没金额人民币14.58亿元，仍呈现严监管、强监管态势。从整体趋势来看，对比以往年度，由于稳经济促发展的基调影响，罚单总体数量与罚没金额均有所下降（图 3）。从大额罚单趋势来看，人民币100万元以上的大额罚单在总体罚单中的数量占比逐年提升，但金额占比呈下降趋势（图 4）。2024年最大一笔罚单为金融监管总局对某股份制商业银行开具，合计罚没达人民币1.34亿元。监管处罚趋势综合反映出近期监管机构注重惩戒与引导双重目的，重罚典型的趋势。

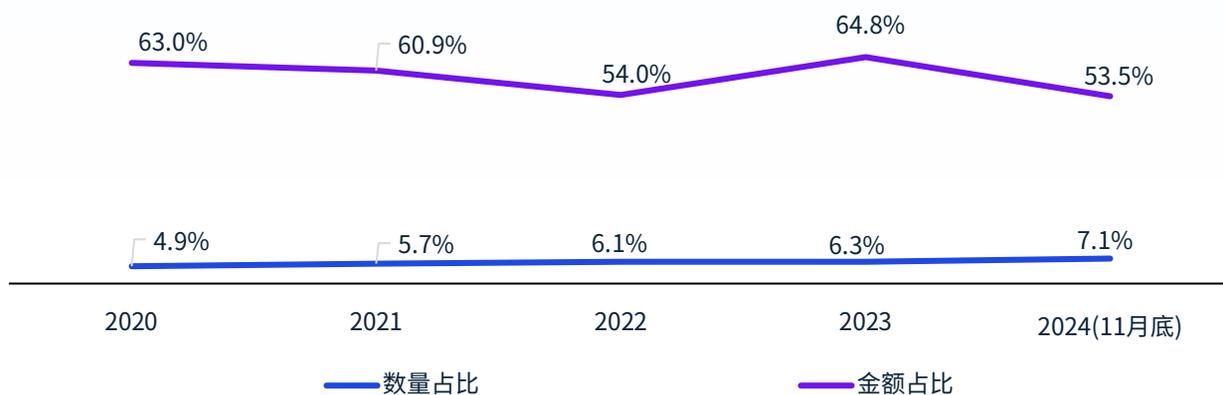
图 3 2024年银行业监管处罚趋势图



数据来源：毕马威天罡智慧合规平台

从监管处罚集中领域来看，信贷业务仍为监管关注的重中之重，其他如运营管理、内控合规管理领域的反洗钱、员工行为、监管数据报送等，亦为监管高度关注领域。从处罚高频案由来看，监管主要关注贷款三查尽职情况、资金流向合规性、是否存在资金空转、监管数据报送等方面的问题（图5），从信贷业务审慎性与流程合规性方面约束商业银行信贷管理。

图4 2024年银行业监管处罚趋势图



数据来源：毕马威天罡智慧合规平台

图5 2024年监管处罚前二十大案由一览

贷后管理不到位	信贷资金违规流入房市、股市
信贷资金被挪用	信贷、同业等业务资金回流
违规发放贷款、办理信贷业务	账户管理不到位
贷款“三查”不尽职	未按规定进行贷款资金支付管理与控制
贷前调查不尽职	向不符合条件的借款人、项目发放贷款
未按规定履行客户身份识别义务	信贷业务贸易背景不真实
员工行为管理不到位	内控管理不到位
违规收费，转嫁成本	个人贷款和信用卡资金未按约定用途使用
资产质量分类不准确	授信管理不尽职
报送监管统计数据错报、漏报、未报	信贷业务审查审批不严格

数据来源：毕马威天罡智慧合规平台

未来趋势展望

结合近期监管新规变化与处罚态势，展望2025年，银行业监管机构预计将延续金融支持实体经济，维护金融稳定与安全的导向，引导商业银行积极落实国家整体战略部署，围绕支持现代化产业体系建设，持续优化金融产品与服务的供给。同时持续强化“五大监管”，引领商业银行严控风险、合规经营，聚焦主业，实现差异化竞争与错位发展；并整体保持对于机构与个人双罚的监管高压态势，严厉打击市场扰乱与违规行为，在稳中谋发展。

从支持性政策来看，12月9日中央政治局会议强调将“实施更加积极有为的宏观政策”，同时指出“系统集成、协同配合”，预期未来将有一揽子利好政策陆续出台，政策的体系性、综合性特点将更突出，部门之间的协同性、一致性将更强，预计金融监管机构亦将配合出台金融领域的扶持政策或行动方案。

从金融监管要求来看，稳中求进、统筹发展和安全、防风险促发展的基调仍将延续，金融严监管、强监管的态势不会发生变化。延续2024年的金融监管工作，预计数据安全与网络安全、反洗钱管理、非银机构管理、金控集团管理、消费者权益保护等方面的制度建设仍将继续推进。

从监管处罚关注来看，一方面由于经济增长承压，转型调整不断深化，提示商业银行重点关注信贷资产质量、不良资产管理、业务背景及业绩表现真实性等，与经营合规和金融资源应用效能重点相关的领域。另一方面关注围绕宏观政策落实情况可能引发的监管处罚等。

03

热点话题



新质金融

赋能实体经济，谱写高质量发展新篇章



李砾

金融行业研究中心主管合伙人



赵一诺

金融行业研究中心高级研究员

01

市场趋势观察

在发展新质金融的过程中，应兼顾“新”与“质”两个方面。“新”是指围绕“新定位、新要素、新业态”，通过促进技术创新发展新质生产力，推动社会经济的高质量发展。“质”则是指依托“新”能力，围绕国家宏观战略导向，支持战略新兴产业与未来产业的发展，推动产业深度转型升级。

同时，进一步深入贯彻五篇金融大文章的要求，通过深度嵌入金融服务场景，更好的服务科技创新、绿色低碳、社会民生等发展主题，持续提升金融服务的广度与深度。构建一个“开放、共享、共赢”的新型金融生态体系，为实现社会经济的高质量发展奠定坚实基础。

新定位

推动技术创新，服务产业升级。通过支持技术创新，加速科技成果转化为新质生产力。推动产业发展与金融服务的深度融合，促进产业结构优化与产业转型升级，实现社会经济高质量发展的目标。

服务实体经济，惠及百姓民生。以服务实体经济为本，为实体企业提供精准金融支持，保障社会经济稳定发展。以惠及民生为要，创新多元金融服务模式，满足百姓日常消费与生活需求，实现金融惠民。



新要素

数据要素，是发展新质金融的坚实基础。在数字经济的时代背景下，数据如同血液一般，流转于整个社会经济的发展之中。新质金融将以庞大的数据资产为依托，推动新质生产力发展。

人才要素，是发展新质金融的核心动能。人才已经成为推动技术创新的关键，新质金融将激发人才要素优势，聚焦国家产业导向和关键技术领域，推动“颠覆性”与“原创性”的技术突破。

技术要素，是发展新质金融的价值载体。整合创新人才、扶持政策、金融支持等一系列资源，以新兴产业的“硬科技”为价值载体，通过技术价值链的裂变，持续推动产业深度转型升级。



新业态

深度嵌入金融服务场景：发挥技术、资金、网点等综合优势，突破地域和时间限制，将金融服务延伸到偏远地区和弱势群体。为小微企业、农民、低收入人群提供普惠金融服务，帮助他们早日实现共同富裕。

持续扩展金融业务生态：新质金融呈现开放合作的新形态，商业银行积极的与地方政府、产业集群、金融机构等各方建立深度合作，共同构建开放、共享、共赢的金融生态系统，促进技术创新与产业的深度转型升级。



02

面临的挑战

挑战一 如何把握技术创新规律，促进产业转型升级

面对技术创新呈现出高度的复杂性，如何精准把握其发展规律，将金融服务与创新需求精准匹配，是商业银行当下面临的重大挑战。究其原因，主要是因为传统金融服务模式，在“高风险、长周期、高投入”的技术创新领域，难以有效评估技术创新型企业的价值，严重影响了企业的融资效率，成为金融支持产业转型升级的重大制约因素。

挑战二 如何发挥金融服务优势，引导经济高质量发展

围绕高质量发展进行金融业务布局，这是商业银行必须应对的重大课题。首先，金融资源分布不均衡，例如：偏远地区和弱势群体的金融服务覆盖不足，小微企业“融资难、融资贵”的矛盾依旧突出。同时，金融支持绿色产业发展的模式有待进一步探索，对绿色产业发展的金融支持有待提升。最后，如何发挥银行自身技术优势，突破金融服务、实体产业与数字经济之间的壁垒，扩大金融服务场景与涵盖领域。上述问题，成为商业银行在服务高质量发展过程中的阻碍。

挑战三 如何提升银行自身能力，发展新质金融业务

随着新兴战略产业与未来产业蓬勃兴起，金融服务正在向着“产业化、场景化”的多元模式转变。然而，传统银行的自身能力，难以适应上述市场环境的变化，主要体现在“组织、人才、平台”三个方面。首先，银行组织敏捷性不足，面对客户需求的快速变化，难以有效的把握市场商机。同时，银行现有人才队伍的技能相对单一，无法有效捕捉技术创新型企业的潜在机会。最后，现有业务平台的智能化水平急需提升，面对庞大的产业集群与业务场景，缺乏智能化的工具进行产业数据挖掘。银行面临的上述问题，极大的制约了商业银行发展新质金融业务。

03

我们的建议

推动产业的深度转型升级



商业银行在服务产业升级的过程中，要从全局的高度通盘考量促进技术创新和推动产业转型升级两个方向。在促进技术创新方面，要基于技术的快速迭代、产业应用场景、技术持续裂变等因素，深入研究产业技术革新的发展规律，形成一套精准、敏捷、高效的金融服务模式。在推动产业转型升级方面，要围绕国家产业布局政策，深入研究各地区产业集群发展模式，通过金融服务促进技术创新与市场转化，助力重塑产业价值链，实现产业深度转型升级。



把握创新规律，赋能产业技术变革

技术创新是新质生产力发展与产业转型升级的核心动能，为创新提供“全周期”的金融服务与支撑，是新质金融价值的重要体现。商业银行应重视创新人才、创新环境、知识产权与专利等“新要素”，围绕技术创新在不同阶段的急切需求，打造精准高效的新型金融服务体系。

(1) 嵌入产业技术革新曲线，覆盖全周期金融需求

技术创新是一个持续价值裂变的动态过程，具有高风险、长周期、高投入等显著特征。这就要求商业银行必须研究技术创新曲线的周期规律，提供覆盖技术创新“全周期”的综合金融服务。加速技术的颠覆性创新与突破，以此重塑产业价值链，改变市场竞争格局，为经济高质量增长持续注入强劲动能。

(2) 融合技术创新全要素，重构企业价值评估模型

人才是技术创新的内在驱动因素，知识产权等无形资产是创新的外在形式与价值载体。商业银行应融合上述新要素，聚焦技术创新曲线的各阶段特征，构建技术创新型企业的价值评估模型，融入研发、人才、专利等“新要素”评估因子，实现对企业 and 产业的全生命周期价值与风险评估，解决技术创新型企业融资难的问题。同时，作为发展新质金融业务的重要参考依据，商业银行应开展信贷产品创新、多元化服务生态搭建等具体工作。

布局关键领域，推动产业转型升级

紧跟国家政策导向与产业技术变革趋势，布局战略新兴产业和未来产业等关键领域。搭建多元化金融服务生态，加速技术创新成果转化，助力新兴产业高质量发展。

(1) 围绕国家政策导向，深度布局关键产业领域

商业银行应当深入研究国家产业政策，结合新质生产力发展要求，积极布局战略新兴产业和未来产业。这些关键领域代表着产业未来的方向，也是发展新质生产力的核心目标。基于不同产业集群发展模式与价值链形态，实现金融服务与产业创新的深度融合，推动我国产业向高端化、智能化、绿色化的方向迈进。

(2) 围绕产业技术变革，打造多元化金融服务生态

商业银行深度融入产业技术创新与价值链重塑进程，整合证券、保险、风险投资等多元金融主体的优势资源与专业力量，构建一个信息高效流通、风险合理分担、服务协同联动的新型金融服务生态体系。不仅为企业提供了必要的资金支持，还促进了创新成果的商业化进程。推动新兴产业的蓬勃发展，服务产业深度转型升级。

促进社会经济的高质量发展

商业银行通过发展新质金融，一方面可以服务新质生产力发展，拉动产业转型升级。另一方面也可以通过金融服务，引导经济发展质量的提升，主要体现三个方面：发挥金融科技优势，促进数字经济发展；下沉金融服务场景，实现金融利民惠民；发展绿色经济，实现经济的可持续发展。

释放数字经济的巨大潜能

商业银行应当发挥自身金融科技的优势，运用大数据、人工智能、区块链等前沿技术，助力数字经济的快速发展。提供“产业+金融”的数字化基础设施，加之金融业务模式的创新，能够极大地提升金融服务的广度与深度。同时，加速数字技术与产业经济的深度融合，推动了产业数字化和数字产业化的进程，为经济的高质量发展注入数字经济的新活力。

打造普惠利民的服务场景

商业银行应深度下沉业务场景，在服务产业集群转型升级的同时，进一步惠及大多数普通人，特别是针对小微企业、个体工商户、农户等传统金融业务尚未有效覆盖的地区和人群。新质金融通过提供多样化的产品和服务，确保更为广泛的人群能够获得金融支持。基于金融服务场景的持续扩大，与金融服务的迭代创新，有效地激发了社会的创新潜能，形成更多的就业机会，践行新质金融的社会责任与担当。

塑造高质量发展的绿色基因

新质生产力蕴含了绿色经济与可持续发展的深刻理念，新质金融则是实现该理念的重要工具。在促进金融与产业融合的过程中，引导资金投向绿色产业和环保项目，促进低能耗、低排放等技术创新，加快技术成果应用的转化速度。在高质量发展的大背景下，融入绿色低碳的循环经济发展模式，有力地推动绿色产业的快速发展，探索可持续发展的新质金融业务模式。

提升商业银行自身的服务能力



为了发展新质金融业务，实现金融场景的深度下沉，商业银行应当从技术、人才、组织等方面着手，开展相应的模式变革与创新。通过构建智能业务平台、搭建复合型人才队伍、优化业务组织架构等举措，实现自身综合能力的提升。

技术变革：构建智能业务平台

商业银行应积极围绕新兴战略产业与未来产业的核心领域，深度融合人工智能、大数据等前沿技术，打造高度智能化的金融业务平台。将使传统业平台变得“会思考、善决策”，进而全面提升银行面向“新产业、新场景、新客群”的服务能力，成为为实体经济注入新质金融的强大动能。

人才变革：组建复合人才队伍

打造“懂金融、懂产业、懂技术”的复合型人才队伍。具备产业洞察能力，了解不同产业特征与发展趋势，更加精准高效的理解总行的战略布局。拥有创新思维，突破传统模式开展金融业务创新。具备风险管理能力，能有效识别与管控新业务中的各类风险。培养多领域融合型人才，兼具传统金融能力与新兴技术知识，夯实新质金融发展的人才基础。

组织变革：优化业务组织架构

围绕新质金融模式特征，匹配高效的管理机制。需要围绕“横向部门联动、纵向总分协同”尽快探索高效协作模式，为新质金融业务的快速发展，提供坚实的组织与制度保障。建立多元化的业务组织架构，例如科技金融中心、绿色金融等事业部等，以提高市场需求响应速度和开展业务创新效率。优化市场服务体系，例如设立专属支行、建立专属团队等模式，提升客户服务的精准性、敏捷性与客户满意度。



“新要素”

算力智能硬件：银行业新质生产力的革新引擎



董常凌

信息技术审计服务主管合伙人



胡建南

信息技术审计服务总监

01

市场趋势观察

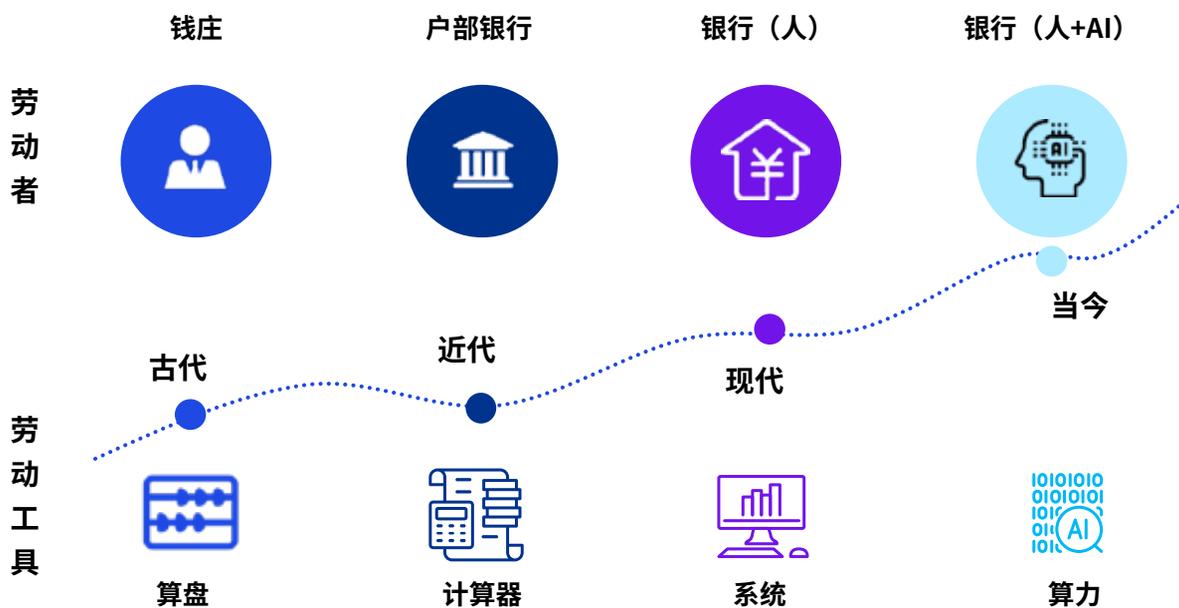
2024年，全球经济正处于深刻的调整阶段，持续的贸易摩擦加剧了经济发展的不确定性。与此同时，银行业的竞争日益激烈，人才成本不断攀升，监管环境也日益严格，这些因素共同推动着银行业加速其转型进程。近年来，银行业一直积极寻求通过利用算力赋能前沿科技应用来改善传统作业模式，提升业务运营水平。

展望2025年，银行业预计将更深入地融入前沿科技，特别是在算力智能硬件领域。借助先进的算力智能硬件基础和算法模型，银行可以实现从运营优化到精准营销的全面升级，同时在信贷风险管理和交易决策支持方面达到新的高度，有效防范金融欺诈，确保金融服务的安全与稳定。在当前全球经济不确定性增加的环境下，通过强化科技创新和优化服务模式，银行业不仅能够有效应对内外部挑战，还将致力于构建一个更加高效、安全、智能化的服务体系，以确保在未来激烈的市场竞争中占据有利位置。

银行业积极构建算力智能硬件的“新基建”。算力产业链主要包括三个主要环节：上游的算力基础硬件设施，中游的算力网络与平台，以及下游的应用场景与用户。通过算力智能硬件设施的有效落地，银行在数据处理、数据分析与决策方面的能力得到显著提升，进而提高了服务的质量和效率。银行需要高性能计算芯片（如GPU、TPU）来处理复杂的数据分析和模型训练任务。而随着大模型的广泛应用，传统的存储技术已无法满足需求，因此银行正逐步将存储系统升级至“先进存力”，以提高数据读写、传输和存储的能力。此外，通过构建底层异构硬件的“算力池”，银行可根据业务需求及负载情况进行弹性扩缩容，实现真正意义上的“智能化”硬件算力。

银行业算力从“量的扩张”转向“质的提高”。银行在算力发展的道路上，正从单纯的规模扩张转向追求质量的提高。银行业应以市场需求为指引，推动从重资产、重硬件模式向软硬协同和服务驱动转型，实现算力发展的高质量升级。银行业应构建多节点并行的分布式算力资源架构，提供跨地域资源高效管理、核心业务多地多活部署能力。围绕市场交易高频、低时延业等场景开发部署智能边缘算力节点，为业务发展提供更为精准、高效和安全的算力支持。

图1 算力已成为银行业核心生产力要素



02

面临的挑战

挑战一 技术瓶颈，亟需协同突破

近年来，大型银行续加大科技投入，国有六大行在金融科技方面的投资均已超过百亿元人民币，多家股份制银行的金融科技投入也显著增长，部分银行的投入增幅甚至超过了20%。然而，尽管投入巨大，但在算力智能硬件提升方面，金融机构仍然面临基础性芯片、操作系统、数据库等关键技术瓶颈，亟需产业协同努力来实现破局。

挑战二 智能不足，应用场景受限

随着人工智能、大数据、物联网等数字技术的快速发展，多元化的应用场景对算力的智能水平和计算能力提出了更高要求。然而，现有的算力智能硬件设施难以满足人工智能应用在低时延、高能效、高可扩展性等方面的需求。为了支持人工智能大模型的运行，需要构建更高密度、更高效率且低功耗的计算架构，以提高异构多核间的传输速率，从而为智能应用提供强有力的支持。

挑战三 算力合规，数据安全保障

随着算力智能硬件租赁模式的推广，供应链稳定性、算力来源合法性、知识产权保护及数据安全等问题变得更为突出。因此，部分中小型银行在选择算力租赁服务时，需要全面评估潜在风险，并采取必要措施确保合法合规。

03

我们的建议

跨行业合作，突破关键技术能力



算力基础设施作为支撑各行业信息系统运行的关键载体，已成为经济社会不可或缺的基础设施。银行业应着力提升算力基础设施关键技术研发能力，通过与国产芯片、数据库等厂商跨行业共创研发，提升关键技术能力，强化生态建设，增强银行业算力智能硬件的自主创新能力。

建设算力中心，夯实硬件基座



中国对人工智能算力相关产业给予了大力支持，这为银行业在算力软硬件的战略布局提供了有利的政策环境。大型银行可以更有信心的投入更多资源用于算力基础设施建设和技术创新，以提升自身的竞争力，例如：建设超级计算中心和云计算中心。同时，应加强对算力基础设施的能耗管理和绿色低碳技术的研究，实现可持续发展。

强化生态合作，需求牵引创新



中小型银行而言，可以通过安全合规的算力智能硬件提供商来获得所需的算力支持。这种方式不仅能够有效降低成本，还能享受专业的数据安全防护服务。此外，银行可以与技术供应商合作，推动金融垂直领域的大模型创新应用，以此强化需求牵引和实现应用赋能。

银行业应结合自身特点和发展阶段，制定**因地制宜**的发展策略。展望2025，银行业应抓住新一轮**科技革命与产业变革**的机遇，加强**跨行业共创、生态合作**以及**投入算力基础设施建设**，不断拓展算力智能硬件的应用边界，从而升级至更高效、更智能及更安全的运营管理模式，银行才能在激烈的市场竞争中脱颖而出，实现持续增长。

金融算法要素：

激活模型动能，引领场景智能化演进



柳晓光

变革咨询团队数字化转型业务牵头人
数智化解决方案主管合伙人

特别鸣谢：

孙箐阳、赵瑶月

01

市场趋势观察

期望仍在，理性审慎快步推进

伴随着算力资源的进一步完善，以大语言模型为代表的AI技术不断发展，以高算力驱动的智能场景正在银行业中不断尝试、演进、迭代、试点与推广，战略驱动与价值驱动成为银行业布局新兴AI场景的核心要素。银行业经历近一年半的试验与投入，已初步形成大模型应用能力全景视图，将逐渐同质化大模型建设路径与部署方式，并加强组织保障与协同运营。



*此处应用未覆盖全银行业态，将随着技术与业态发展持续更新

信息来源于全行业已建设或正在建设场景

通用工具

前台业务提升

中台精益管理

后台经营决策

金融业大模型应用场景当前存在较大的同质性，场景分布仍然以通用工具、前台业务提升、中台精益管理、后台经营决策四大领域进行区分，相较2024年初，各领域应用进一步细分与完善。根据我们的行业观察：

- 通用工具类一般为机构首个建成并推广的大模型应用场景，由于审慎原则，此类工具更多聚焦内部工作流程的嵌入；
- 前台业务提升类、中台精益管理类为当前聚焦领域，由于可解释性与ROI，多为实验室场景，少部分试点以传统AI为主、人机协同形态部署；
- 大模型深度融入后台开发能力，全面提升数据治理、代码管理等领域能力；在部分头部机构，代码类应用成为首个颠覆式创新场景；
- 知识图谱/知识库+大模型的方式为当前主要投产技术路线，单Agent已有小规模试点，基于流程编排类的多Agent协同仍处于实验阶段，Agentic AI将成为下一代AI应用的主体承载形式；音频、视频生成和任意模态转换成为新兴领域，预计2025年多模态协同场景将逐步涌现；
- 轻量化模型的推出表明模型向移动端和资源受限设备优化的趋势，大模型在多模态、轻量化等方面持续创新，展现出深远的潜力和应用前景；
- 受新兴AI的影响，以传统小模型为主的场景蓬勃发展，复杂场景下的大小模型融合成为主流解决方案，人工智能全要素再一次提到战略地位；
- 由于相关技术仍处于高速发展期，短周期内的代际变革仍可能会出现，建设方式与路径将随其变化，部署方式将始终坚持核心系统及其数据不出域的基本原则，按需调整策略。

02

面临的挑战

建设路径未完善，数据与人才亦成瓶颈

尽管引入人工智能已被银行业广泛认可为提升运营效率和客户体验的关键驱动力，然而行业内仍面临若干重大挑战。主要包括以下几个方面：

📌 银行机构的数据困境

大模型预训练需要庞大的高质量数据集。然而，很多银行机构缺乏足够的有效数据资产来支持这种需求。面向指令微调的标注数据集更是稀缺，如需优化大模型输出的偏好数据集，银行内的数据规模和质量往往无法满足。

此外，银行业内的数据垂直整合问题尤为突出。尽管拥有训练算法和大模型能力的底座公司具备先进技术，金融机构出于数据隐私及安全性考虑，往往不愿意将自己的私有数据直接提供给这些公司用于预训练或微调。这导致机构需要自己重新训练模型，但在数据规模和数据质量方面难以找到合适的平衡点。拥有数据的场景方和拥有训练算法的底座方难以规模性地达成理想化合作，进一步限制了大模型技术在银行业中的落地运用。

📌 复合人才瓶颈

发展和应用大模型技术需要具备跨学科知识的复合型人才。这类人才不仅需要具备一定的技术背景，还需要深入理解金融业务场景，成为技术与业务之间的重要桥梁。实际应用中，需要这类复合型人才来整合需求、设计解决方案，并合理评估投资回报率。然而，目前行业内面向大模型技术的复合型人才极为短缺，导致需求挖掘、产品设计与项目推动困难重重。

📌 建设路径与ROI

在大模型场景建设策略上，银行业存在明显的“马太效应”现象。头部机构通常与科技公司、科研院所深度合作，进行探索性、前瞻性的端到端全栈投入。然而，由于经历技术论证期，往往呈现单点多头建设态势，扎根于技术视野过深，缺乏基于全盘数据资产、业务价值的全局化、系统化的路径设计，缺乏配套流程组织的协同。而中小机构部分仍处于“期望膨胀期”，审慎观望与大愿景口号并存，主要依赖“拿来主义”，同时难以辨析市场上的方案优劣，陷入“信息茧房”困境。

进一步说，银行在投入巨额资源开发和应用大模型技术时，需要清晰、准确地评估其投资回报率（ROI）。如果ROI不能准确评估和证明，模型的可解释性难以验证，将面临难以说服决策者的窘境，成为大模型投入与推广的关键瓶颈。

数据使用及生成的合规性问题

大模型技术在数据采集、处理和生成过程中，往往会面临合规性挑战。例如，模型训练过程中涉及到的客户数据如何保证隐私保护，模型生成的合成数据是否符合监管要求等。而这些问题如果处理不当，不仅可能导致法律风险，也可能影响客户对机构的信任度。

03

我们的建议

规划与治理先行，组织机制保障



01 提升数据治理与安全管理：

- 完善数据治理体系：完善数据分类、质量控制和安全保护，确保数据高质量和高可用性，面向不同目标的语料集实行进一步细化的治理策略；
- 推动数据共享机制：通过联邦学习等技术，确保在不暴露私有数据的前提下，实现数据联合建模和共享；应用差分隐私、数据加密等技术，保障数据安全；
- 提升数据标注效率：引入自动化数据标注工具，与专业团队合作，优化模型训练数据集的质量和规模；
- 完善数据合规与管理机制：在风险合规内控一体化的前提下，基于三道防线有序管理数据全生命周期。

02 明晰ROI评估机制，合理规划建设路径：

- 建立科学的ROI评估机制：开发细化的ROI评估框架，从生产效率、客户满意度、成本节约等多个维度量化大模型应用的经济价值。通过制定明确的评估标准和流程，确保每个项目的投资回报清晰、可衡量；
- 整体规划与分步实施：从全局视角出发，辨明战略驱动与价值驱动，厘清多源异构数据资产，认知技术态势，制定应用场景全景蓝图与实施路线，给出潜在的Agent协同要素。
- 优化相关流程与协同体系：完善应用场景创新后的业务架构、流程架构，明确L1至L5级的流程重塑内容，明确各部门在场景创新后的管理边界与事务边界。

03 加强人才培养与团队建设：

- 跨学科培训：结合内部培训和外部合作，培养技术人员的业务理解和业务人员的技术技能；
- 引进复合型人才：制定引才政策，吸引具备AI与金融背景的专家，并实施有吸引力的激励机制；
- 跨部门协作：成立由技术与业务人员组成的跨部门团队，促进深度融合与协作；举办Agent场景大赛，设立相对合理的评审标准与激励机制，允许跨组织跨团队组队，充分调动全员主观能动性；

一切生产力转型的根本目的仍然在于业务增长和管理提效，因此，积极拥抱大模型时更需冷静梳理具备实际产业价值的可落地应用场景，正所谓切勿“拿着锤子找钉子”。基于自身丰富的数据语料，训练和调教适合自身业务和管理价值释放的“智能体”，并将AI应用从单纯的对话机器人模式升级到Agent并逐步融入一线习惯使用的业务应用系统，才是业务前线具体感知AI威力并推动业务智能化转型的关键。



产业金融要素：

促进产融深度融合，激发经济增长活力



李砾

金融行业研究中心主管合伙人



赵一诺

金融行业研究中心高级研究员

01

市场趋势观察

产业作为新质生产力的重要载体，在高质量发展的背景下承载着经济转型升级的重任。当前，推动产业变革需要以科技创新为核心，通过产业体系的重塑激发经济活力。围绕“价值载体”与“三个转变”，产业金融在赋能技术突破、优化价值链和拓展增量需求方面发挥了重要作用，为经济增长注入新动力，引领现代化产业体系加速形成。

产业是新质生产力发展的价值载体

产业不仅是经济活动的主要实现形式，也是连接技术创新、资本投入和市场需求等经济要素的纽带。在寻求高质量发展的过程中，“新质生产力”强调通过科技进步、创新驱动和资源高效配置还需要构建一个现代化的产业体系，通过促进产业的深度转型升级，为经济的高质量发展打下坚实基础。

从依赖规模的扩张，转变为产业整体升级

传统的经济增长模式过于依赖企业的规模扩张，通过扩大产能和市场份额实现增长。然而，在高质量发展的要求下，产业的整体升级就成为提升经济增长质量的关键。产业金融在这一转变中发挥了重要作用，围绕产业集群发展特征，提供定制化的金融服务，引导资金流向创新能力强和附加值高的新兴领域。基于产业集群链主企业的创新能力，带动产业链上下游的同步技术升级。以此推动经济增长模式从“规模驱动”向“创新驱动”的转变，深度契合了“新质生产力”的发展要求。

从发展传统供应链，转变为重塑产业价值链

传统供应链强调上下游企业之间的分工与协作，但随着技术创新和市场需求的变化，其逐渐暴露出效率低下、创新不足等问题。围绕关键领域的技术突破，重塑产业集群的价值链，强调产业链各环节的深度融合，成为产业转型升级的重要方向。而产业金融以要素化的形式，融入到技术变革与产业升级的关键节点。一方面，将金融服务嵌入到技术创新周期中，针对不同阶段的差异化特征，提供专属化金融支持，助力“硬科技”的创新突破。另一方面，结合产业集群结构与发展特征，定制数字化金融服务平台，实现金融服务与产业升级的有机融合，助力产业集群价值链的重塑。

从存量市场的内卷，转变为增量需求的拓展

在存量市场中，企业正在面临惨烈的竞争，传统的增长方式难以为继。扩大增量需求，成为突破经济增长瓶颈的重要方向。产业升级是“拓需求”的关键一环，小到智能家居、电动汽车，大到智能工厂、C919大型客机，都是产业转型升级的价值创造，期间蕴含了巨大的发展潜力和市场空间。产业金融在此方面具有独特优势，凭借产融结合的发展定位，能够围绕“拓需求”的科技研发、成果转化等科技项目提供精准的金融支持。产业金融不仅加速了技术创新与成果转化，还推动了经济结构的优化和增长质量的提升，有力的拓展了市场的增量需求。

02

面临的挑战

挑战一 产业发展规律理解不深，金融服务难以精准匹配

产业金融的成功实施有赖于对技术创新、企业发展和产业升级周期的深刻理解和趋势把握。然而，上述周期受到科研进度、政策环境及市场需求变化等多重因素的影响，具有高度不确定性。金融机构在识别潜在需求过程中面临诸多挑战，导致在介入时间点、提供资金规模以及服务形式等方面，难以与产业需求精准匹配。这不仅制约了企业的创新活力，也阻碍了整个产业集群的升级进程，从而降低了产业金融对经济结构转型的支撑效能。

挑战二 业务模式变革相对滞后，制约产业与金融的融合

业务模式变革的滞后，是产融结合面临的主要阻碍之一。金融服务往往未能有效嵌入到产业转型升级的核心环节，部分商业银行仍然以传统的业务思维模式，去服务以技术创新驱动的新兴产业集群。这种传统模式难以匹配新兴产业复杂多变的需求，不仅影响了将金融服务融入到产业集群的发展之中，同时削弱了金融赋能产业升级的能力，阻碍了新兴产业的快速崛起和传统产业的高效转型。

挑战三 数字化风控能力有待提升，产业服务平台建设滞后

产业数字化风控能力的不足，成为金融机构服务产业集群的重要短板。尚未从产业发展的特征出发，构建一体化的产业金融综合服务平台，制约了金融服务对产业转型升级的赋能成效。而传统风控手段过于静态和单一，难以动态跟踪企业信用状况、供应链变化以及市场趋势波动，导致现有的风险评估体系难以动态监测潜在风险。尤其在面对新兴产业项目或处于研发初期的企业时，因缺乏对复杂数据的整合分析能力，往往难以把握商机而错失优质项目。

03

我们的建议

建立产业研究机制，提升产业融合能力



01 建立产业研究体系，探索产业洞察方法

商业银行应构建专业化的产业研究体系，聚焦国家政策支持的重点领域和新兴产业。通过组建专业的研究团队，深入调研分析产业发展趋势、技术前沿资讯，提炼“技术创新周期、企业发展周期、产业升级周期”的规律，为产业金融布局、具体策略制定和产品体系设计提供关键依据。以此提升商业银行与产业融合的能力，更加高效的服务产业转型升级。

02 构建产业发展图谱，形成产业洞察工具

利用大数据和人工智能技术，围绕“技术创新、企业发展、产业升级”三者的周期规律，打造关键产业发展的数字谱图。基于上述新技术对产业图谱动态更新，随时把握产业和市场变化。精准识别不同周期的发展特征、资金需求以及潜在机会和风险，让商业银行能够“看懂创新、看准企业、看清产业”，为管理层提供可靠的决策支持，促进金融服务与产业链的深度融合。

优化产业服务体系，夯实产融结合基础



01 嵌入产业价值链，搭建产业服务体系

围绕产业的政策导向与发展周期特征，兼顾国家对战略新兴产业、未来产业的发展要求，以及新质生产力对一、二、三产业的战略部署，深入目标产业价值链，系统性地布局产业金融服务体系。针对产业上中下游的关键环节，设计产业金融服务流程，确保金融服务能够精准覆盖产业发展需求。特别是要聚焦技术创新周期，提供技术研发、设备购置、并购扩张等专项金融服务，为技术突破提供一站式、专属化的定制服务。不仅有效的解决了企业的融资难题，还能提升产业整体的技术创新能力。

02 发挥数字化优势，打造产业服务平台

依托商业银行自身的科技优势，围绕产业价值链构建数字化服务平台，集“商流、物流、信息流、金融流”等于一体，为产业集群及所述企业提供多元化、一站式的平台服务。通过运用大数据和人工智能等前沿技术，实时识别企业需求并定制金融解决方案。例如，商业银行与链主企业共建数字化服务平台，能够提升产业链各环节的透明度，提升银行的风险控制能力，以此破解企业在融资中面临的痛点。以数字化平台为依托，融入产业集群的技术创新与转型升级之中。

打造专属产品体系，解决产业具体问题



01 聚焦企业发展周期，设计专属金融产品

根据企业所处的产业环境，以及自身的不同发展阶段，提供“全生命周期”的金融产品和配套服务。在初创期，通过“投贷联动”机制整合股权投资与信贷服务，助力企业从技术研发到市场转化的阶段跃升。于成长期和成熟期，在“投贷联动”模式的基础上，进一步整合非金融的产业要素，如对接孵化器、科研机构、业务撮合等多元化的资源支持。将金融服务融入产业集群的发展生态，为其在技术创新、成果转化、市场扩张和资源拓展等方面，提供全面的支持与赋能。

02 解决企业具体问题，明确产业服务场景

聚焦企业在不同发展阶段和产业环境中面临的具体问题，识别具体的服务场景，精准匹配金融服务需求。针对初创期企业的技术落地与融资难题，提供涵盖研发资金、股权投资和政策引导等场景化解决方案；围绕成长期企业的市场拓展和供应链问题，通过供应链金融、订单融资、信用贷款等模式，打通上下游链路；对于成熟期企业，则聚焦资本结构优化及产业整合需求，提供兼并收购融资、跨境服务及定制化风险管理工具等配套服务。通过场景化的服务设计，将金融产品深度融入企业创新与经营活动，推动金融与产业的耦合式发展，从而促进产业集群和区域经济的整体升级。

强化产业风控能力，构建全要素企业评估模型



01 搭建产业风控模型，打造业务赋能工具

基于企业生命周期和产业升级特征，整合人才、专利、政策等发展要素，构建产业风控模型，并嵌入金融服务流程之中。除了提升风险管控能力之外，还成为了市场拓展、产品设计、客户管理等业务场景的赋能工具。解决商业银行面对潜在机会“看不清、看不准、抓不住”等问题，更加高效精准地识别优质企业及项目。同时，借助数字化手段对企业风险进行动态监测和提前预警，实现企业服务与风险管理的有效平衡。

02 基于产业数字图谱，构筑业务数据基石

以产业数字图谱作为基础，整合产业发展趋势、市场实时动态以及产业上下游业务信息等多维度数据，构建覆盖企业、产业链及区域产业集群的全面风控数据平台。通过实时汇聚企业信用、产业链动态、市场需求和技术创新等数据，并借助人工智能与大数据分析，深度挖掘企业与产业关系网络，精准识别潜在风险与发展机遇。数字图谱结合人工智能的自主学习能力，实现从产业发展趋势到企业经营状况的全面评估。构建横向聚焦产业集群、纵向贯通产业价值链的数据矩阵，为企业价值评估和风控决策提供科学支撑。

“新 范 式”

科技金融： 融入新质生产力，驱动科创企业成长



李砾
金融行业研究中心主管合伙人



赵一诺
金融行业研究中心高级研究员

01

市场趋势观察

趋势一 > 新兴产业发展集群化，促进金融与产业的深度融合

在国家产业发展政策的引导下，技术创新作为新质生产力的核心动能，呈现出产业集群的发展特征。在实际的市场环境中，由链长（地方政府）负责对当地产业发展的具体规划。由链主（核心企业）带动上下游相关企业，实现产业集群整体的技术创新与转型升级。在此趋势下，科技金融服务的重点也从“头部企业”变为“产业集群”，商业银行必须深度融入到产业发展中，如此才能发挥金融优势推动关键产业的转型升级。

趋势二 > 科技金融服务生态化，实现对科创企业全要素赋能

由于新兴产业集群化的发展趋势，科技金融业务也相应的呈现出了生态化的发展态势。通过构建科技金融“生态圈”，为科创企业提供“全要素”发展支持。一方面，整合非银金融机构资源，提供“商行+投行”的综合金融服务，覆盖科创企业全生命周期的融资需求。另一方面，整合“产、学、研”等专业机构，提供各产业细分领域的资源撮合服务。最后，优化银行自身的科技金融业务组织架构和配套管理机制，确保科技金融业务生态的高效运转，为科创企业技术创新与成果转化进行全面赋能。

02

面临的挑战

挑战一 如何助力科创企业成长

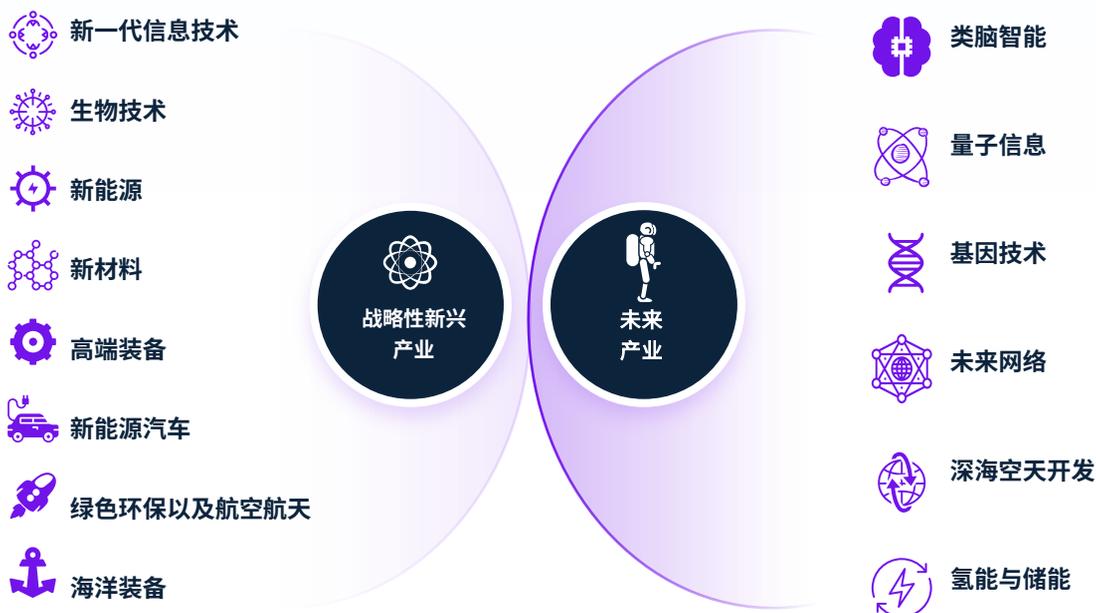
科创企业具有“轻资产、重研发、高速增长、大幅波动”的特征，传统信贷业务模式难以对其进行有效的评估，导致科创企业面临融资难的问题。如何把握技术创新要素，尽快构建一套针对科技创新型企业的评估模型，实现对其进行全面合理价值与风险评估，是商业银行发展科技金融业务面临的首要难题。



挑战二 如何支持产业转型升级

面对技术创新的“前沿性、政策性、产业性”特征，商业银行如何融入到产业深度转型升级的进程中。落实金融支持产业发展的政策要求，助力“颠覆性”与“原创性”的创新突破，推动战略新兴产业与未来产业的深度转型升级，是商业银行固有服务模式正在面临的重大挑战。

图1 “十四五”战略新兴产业和未来产业



来源：毕马威分析

- **战略新兴产业：**通过技术创新与产业升级推动经济高质量发展，依靠政策扶持、资金支持、市场机制促进核心技术的突破；
- **未来产业：**旨在抢占全球科技前沿，通过结合基础研究与应用探索，并借助国家专项、创新平台及国际合作加速科技成果转化；
- **二者内在联系：**战略性新兴产业侧重于现阶段经济发展的核心动力，未来产业则关注更远期的技术突破与创新潜力。两者相辅相成，共同构成了中国创新驱动发展战略的重要组成部分。

深刻领会上述产业政策导向，围绕国家重点布局的重点产业领域，结合商业银行自身沉淀的产业经验，整合优势资源服务产业深度转型升级。

挑战三 如何构建配套管理机制

伴随着新技术的飞速裂变，科技金融正身处一个瞬息万变的市场环境。商业银行急需构建一套高效的管理机制，打通战略规划、产品创新、客户营销、绩效评价等关键节点，形成科技金融业务管理闭环，提升总分行之间、业务板块之间的业务协同效能。同时，建立配套管理保障机制，实现全行科技金融发展“一盘棋”的有利局面。总行能够及时掌握市场动态，做出适时的经营决策；一线营销团队能够获得充分的业务支撑，精准把握客户商机，抢占市场优势地位。

03

我们的建议

新质生产力是由技术创新所催生的全新生产力形态，也是当下科创企业迅猛发展的底层逻辑。在发展新质生产力背景下，商业银行要结合科技创新及其要素的本质内涵，从整合新要素、打造新模式、服务新产业三个方面，推进科技金融业务的有序发展。

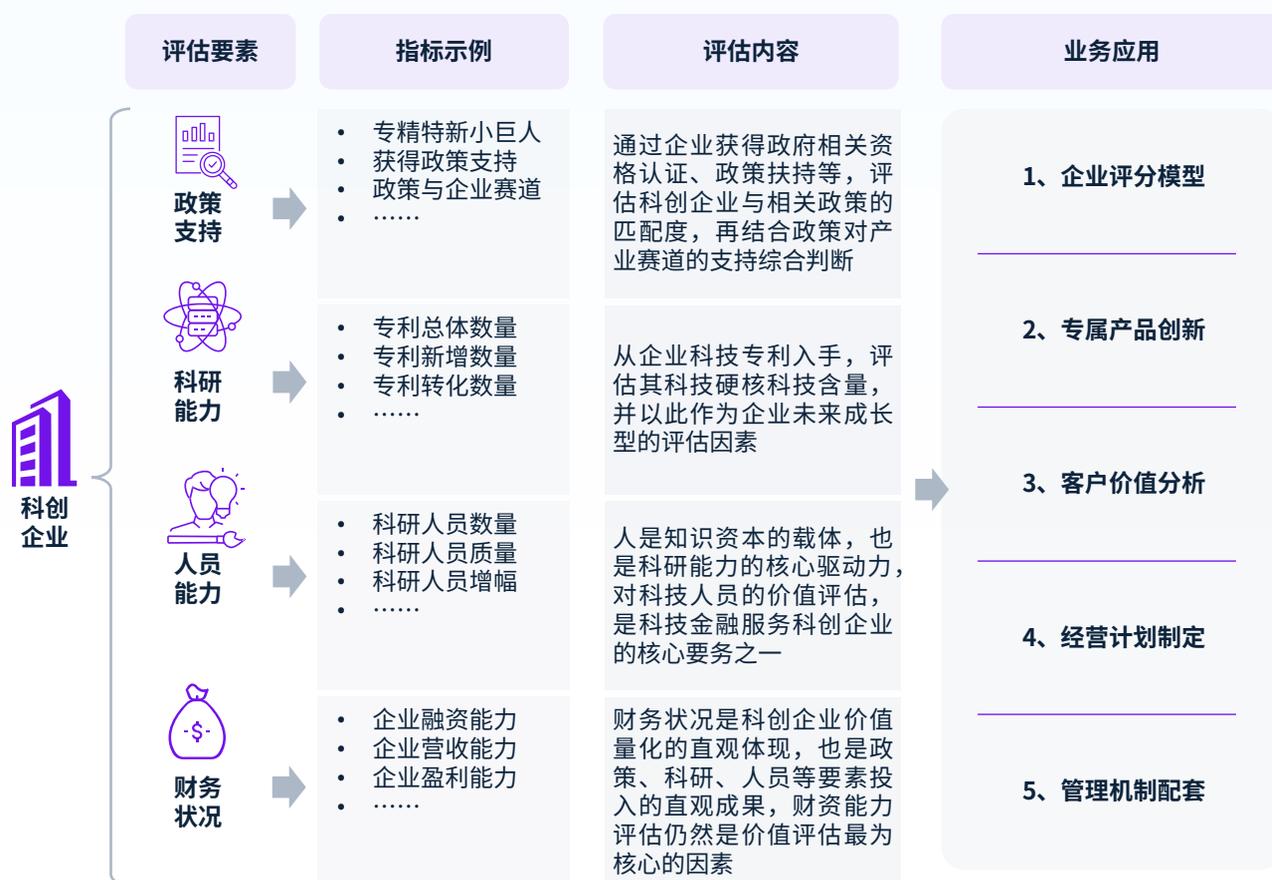
整合新要素，契合科创企业发展规律



从科技创新的规律入手，围绕“创新人才、创新成果、创新环境”三个方面，探索科技创新发展规律促进“融入新要素”。

- ⊕ **创新人才要素：**是科技创新领域发展的核心动力，也是“知本”的所有者和载体，能够通过自身掌握的“知识、技术、科研”等能力，推动技术的“颠覆性”与“原创性”创新突破，为评估科创企业未来发展趋势提供重要参照；
- ⊕ **创新成果要素：**是科技创新领域发展的内在价值，也是科技人才将自身“知本（知识、技术...）”转化为科创企业“无形资产（专利、版权...）”，最终形成新兴产业“硬科技（芯片、半导体部件...）”的具体形式，为评估科创企业未来价值提供量化依据；
- ⊕ **创新环境要素：**是科技创新领域发展的关键投入，也是科技人才进行创新的科研环境（科研设备、实验室...），还是科创企业进行成果转化的基础平台（智能工厂、光刻机...），明确了科技金融业务资金支持的重点投向；
- ⊕ **要素整合模式：**围绕要素整合，推动科技创新企业价值评估方法的升级，要符合其自身的发展逻辑，才能有效驱动新兴产业与科创企业的增长。

图2 科技创新型企业价值评估要素：“政策、科研、人才、财务状况”



来源：毕马威分析

商业银行需要综合产业政策、科研能力、创新人才、财务状况等要素，基于具体的产业特征，形成一套区别于传统企业的价值评估体系。并将其应用于企业评分模型搭建、科创产品创新、客户价值分析、经营计划制定、管理机制配套等具体管理场景中。

打造新模式，构建科技金融服务体系



从科创企业的发展生命周期入手，围绕“产品创新”与“科创生态”两个方面，构建科技金融服务体系实现“嵌入新模式”。

● **专属金融产品创新：**发挥商业银行传统信贷服务优势，结合科创企业发展全生命周期特征，加大对信贷服务模式与机制的创新，满足科创企业在不同发展阶段对资金的需求。商业银行需要设计专属产品，实现对科创企业全周期资金需求的覆盖。同时，完善风控管理、营销体系、绩效考核、总分协同等的配套管理机制。

图 3



聚焦科创企业成长周期，构建科创专属信贷产品体系



来源：毕马威分析

初期融资：解决科创企业初始期融资难题，在此阶段建立银企合作关系，为其提供科创初始期扶持资金。

投贷联动：支持科创企业早期发展，满足其融资多样化需求，实现融资结构与加权资本成本最优。

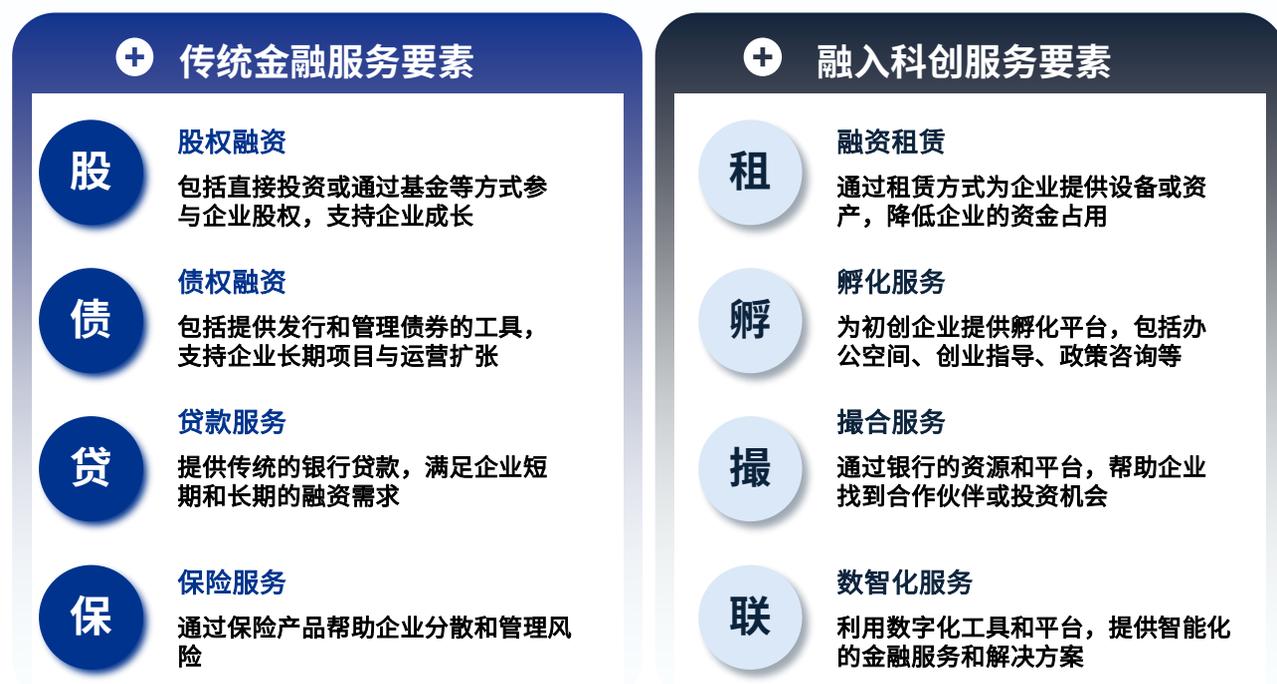
日常经营：为科创企业提供日常经营周转资金支持，改善其财务面的健康状况，提升科创企业稳定性。

研发支持：围绕科创企业研发特征，提供长期研发资金支持，推动科技创新技术升级与科创成果产品转化。

扩张支持：针对科创企业扩张阶段特征，提供并购重组所需资金支持，助力科创企业整合上下游资源，促进产业链资源优化配置。

○ **科创生态模式创新**：在信贷业务创新的基础上，需要通过构建科技金融“生态圈”，整合“金融要素”和“科创要素”，实现对科创企业全生命周期的需求覆盖。

图4 科技金融业务“生态圈”模式



来源：毕马威分析

在金融要素方面，基于“投贷联动”业务模式，整合风险投资、券商、产业基金等非银金融机构，补齐商业银行在“股权”融资方面的短板，形成合力为科创企业提供全方位的科技金融支持。

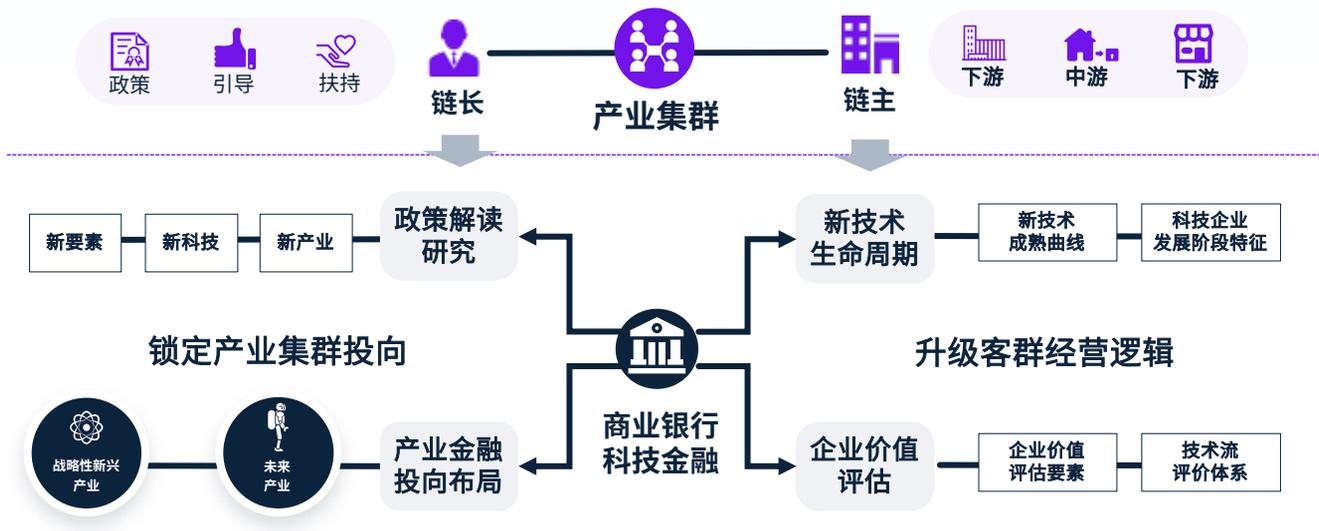
在科创要素方面，整合孵化器、科研院所、高校等资源，为科创企业从“产业侧”提供资源撮合服务，为科创企业提供覆盖全生命周期的成长赋能。

服务新产业，探索产融结合协同机制



聚焦新兴产业集群发展，围绕产融结合模式、产业集群投向、客户经营逻辑三个方面，通过探索产融结合模式实现“服务新产业”。

图5 商业银行：锁定产业集群业务投向，升级客群经营逻辑



来源：毕马威分析

产融结合服务模式：结合技术创新产业的最新发展模式，综合考虑“链长（地方政府）、链主（企业）、上下游相关企业”等产业因素，以产业集群作为切入点，搭建产融结合协同机制，实现产业集群竞争力与韧性的提升。

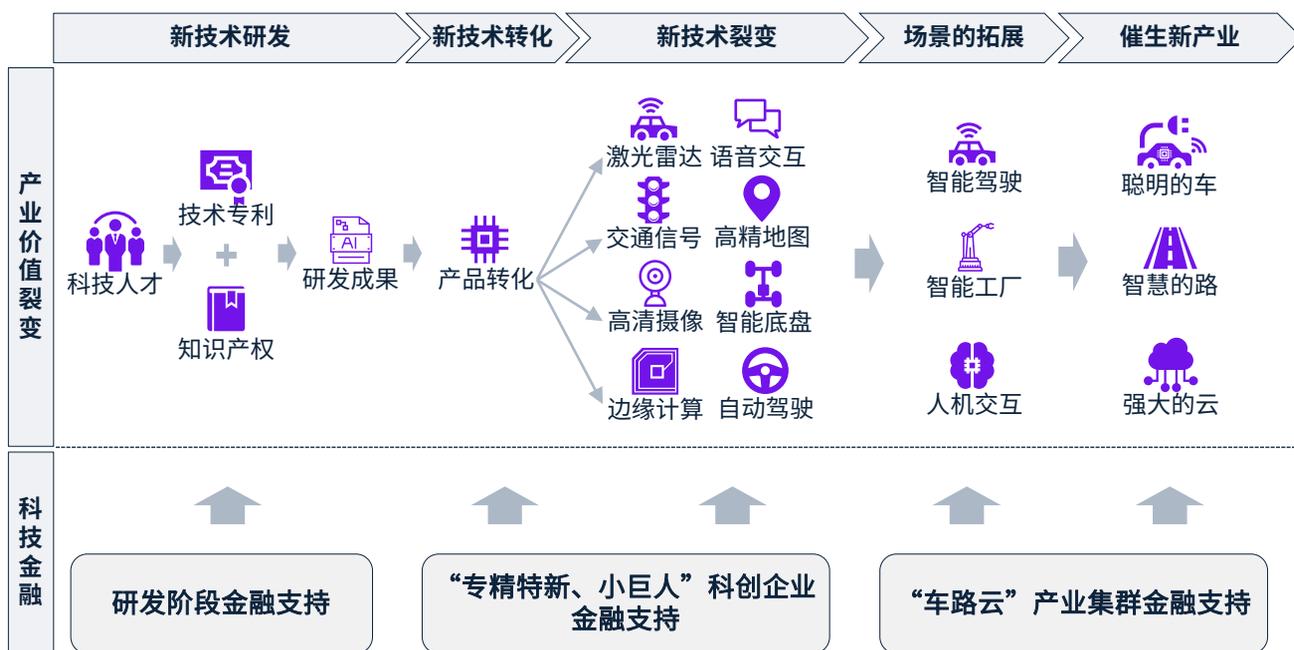
锁定产业布局方向：紧盯国家产业发展战略导向，围绕战略新兴产业与未来产业的宏观布局。同时，深入研究“链主（地方政府）”制定的产业落地政策，综合“新要素、新科技、新产业”三方面因素，制定商业银行科技金融产业布局策略。将科技金融服务与“链主”产业扶持政策相结合，以金融要素为抓手融入到关键产业集群之中。

升级客户经营逻辑：基于产业集群业务布局，升级科技金融客群经营逻辑，以此为基础推进相关配套管理机制的完善。围绕“链主（核心企业）”整合上下游企业资源，打造科技金融客户管理体系，突破传统的产业（对公）客户管理逻辑。围绕新技术生命周期各阶段特征，识别不同产业领域的技术创新规律，将科技人才、创新成果、创新设施等“新要素”融入科创企业价值管理体系中，并从产品、风控、营销等方面对科技金融业务进行持续迭代与创新升级。

融入科创企业价值成长：围绕新技术生命周期各阶段特征，识别不同产业领域的技术创新规律，将科技人才、创新成果、创新设施等“新要素”融入新兴产业与科创企业价值裂变过程中，深入“价值裂变”的关键节点，对科技金融业务进行持续迭代与创新升级。通过融入新兴产业与科创企业价值链，充分发挥科技金融的价值，促进产业链上下游的技术升级。实现技术应用场景的拓展，助力新技术裂变与新产业的催生，以此推动新兴产业的深度转型升级。

以智慧交通“车路云”产业集群为例：在推动“聪明的车、智慧的路、强大的云”的发展过程中，科技金融发挥了重要的作用。围绕技术创新价值链，在研发、转化、裂变、拓展应用等关键环节，并通过产融结合的模式，促进智能汽车、智慧公路、云计算等新兴产业的发展。

图 6 “车路云”产业集群与科创企业价值裂变示例



来源：毕马威分析

绿色金融：

商业银行如何打造绿色金融业务发展体系



支宝才

金融业变革咨询服务主管合伙人

01

市场趋势观察

2024年一系列重要政策陆续出台，推动绿色金融健康发展

近年来我国绿色融资快速增长，中国人民银行发布的最新数据显示，2019年至2023年绿色信贷规模保持了31%复合增长率，占贷款总额比重由6.7%提升到了12.7%，截至2023年末，本外币绿色贷款余额30.08万亿元，高于各项贷款增速26.4个百分点⁵。

2024年绿色信贷规模继续保持高增长态势，到三季度末本外币绿色贷款余额35.75万亿元，同比增长25.1%，增速仍比各项贷款高17.5个百分点。

年初以来，一系列重要政策出台，旨在推动绿色金融健康发展。

4月，七部门联合印发《关于进一步强化金融支持绿色低碳发展的指导意见》，进一步提出绿色金融发展的未来目标，并从立法、标准、货币政策工具等多个方面提出相应举措，积极支持我国绿色低碳发展，为金融机构做好绿色金融大文章提供具体指引。

5月，金融监管总局印发《关于银行业保险业做好金融“五篇大文章”的指导意见》，引导银行保险机构丰富绿色金融产品和服务，强化对客户环境、社会和治理风险的风险分类管理与动态评估，并进一步完善绿色金融标准和评价体系。

10月，人行、生态环境部、金管局、证监会联合印发《关于发挥绿色金融作用，服务美丽中国建设的意见》，在四方面提出19项具体举措，推动绿色金融发展。

⁵ 中国人民银行。

02

持续发展绿色金融需要解决三大问题

需要解决激励机制不足的问题

当前的绿色贷款投向以基础设施绿色升级为主，融资企业类型以央国企为主，导致信贷产品定价普遍不高。在当前环境下，开展绿色金融业务在短期内对银行保持收益水平带来了更大的压力。虽然碳减排支持工具的实施力度不断加大，但相对需求而言总量仍显不足，对中小银行覆盖有限，也未扩展至中国人民银行认定的全部绿色金融业务。

需要解决结构单一，创新如何由点及面的问题

从占比来看，当前银行绿色信贷主要集中在传统绿色贷款、能效贷款方面，虽然投放的领域日益多元化，但仍主要聚集在基础设施、能源等领域，和国家整体低碳转型的金融需求还存在一定的错配。

近年来，监管部门、地方政府和银行积极探索绿色金融创新产品落地，有针对性地满足各类融资需求，促进绿色低碳转型。但是从实践来看，受限于政策和配套体系，多数业务创新的推广和普及需要更多时间。

需要解决银行业务体系和能力升级的问题

商业银行，特别是中小银行现有的业务管理体系和能力无法支撑高质量发展绿色金融的战略目标。

发展绿色金融需要银行洞察国家和本地政策及市场机遇，明确战略布局的重点领域，并建立统一的绿色信贷标准和监测体系，以确保业务能够在更加完善的制度下规范运行。

此外，银行现有的业务组织模式、产品架构、审批流程、风险评估和管理体系、信息系统也需要升级。

03

如何打造绿色金融业务发展体系

银行需要从战略层到落地层系统地思考如何打造适应绿色金融业务发展体系。首先，银行应明确绿色金融的战略定位、发展目标和配套的组织机制；其次，银行需要从客户定位、产品服务体系、业务流程等维度全面升级当前的业务发展以适应绿色金融业务的发展需求；最后，银行需要升级风险管理、信息技术等能力以支撑业务模式的转型升级。

图1 ▶ 毕马威绿色金融转型框架



来源：毕马威分析

开展绿色金融顶层设计

开展绿色金融顶层设计的工作任务包括：

- 在整体业务发展战略中明确绿色金融的定位
- 制定绿色金融专项的发展战略
- 设立可量化、可执行的绿色金融发展目标
- 设计配套的工作任务和实施路线图
- 结合银行的当前的发展阶段和自身情况构建绿色金融治理架构和配套的业务组织模式

升级绿色金融业务模式

绿色金融需求具有明显的区域差异和行业特点，在业务发展策略上银行开展绿色金融业务一方面需要关注区域特色，紧密结合地方低碳转型和绿色发展的经济政策，一方面需要精选布局的行业或主题赛道，打造差异化专业竞争能力。

图2 绿色产业全景图



来源：毕马威分析

绿色金融需求具有明显的区域差异和行业特点，在业务发展策略上银行开展绿色金融业务需要一方面需要关注区域特色，紧密结合地方低碳转型和绿色发展的经济政策，一方面需要精选布局的行业或主题赛道，打造差异化专业竞争能力。

完善绿色金融支撑体系

完善绿色金融支撑体系包括但不限于对风险管理体系、信息科技支撑、业务协同体系的升级。风险管理的首要任务是升级客户评级体系和评级工具、建立适配绿色金融和ESG管理要求的信贷政策体系和流程。业务协同是要求银行对财务、人力等业务管理职能进行配套升级，以适应绿色金融转型的要求，必要时可以考虑设立专职的绿色金融协同部门。信息科技支撑则要求银行在信息系统、数据以及应用等方面对以上绿色金融业务提供有效的支撑。

同时，我们建议银行尽快开展投融资环境效益测算与碳管理，这不仅是满足监管信息报送和信息披露的要求，更是银行加强自身ESG能力及开展绿色金融业务的基础工作。

普惠金融：

深度嵌入普惠场景，创新推动金融惠民



李砾

金融行业研究中心主管合伙人



赵一诺

金融行业研究中心高级研究员

01

市场趋势观察

普惠金融服务场景深度下沉

随着普惠金融步入到了崭新的阶段，金融服务正在深度下沉到各类日常生活场景中。通过嵌入式金融的模式创新，金融服务被有机融合到购物、出行、医疗、租房等各类非金融场景中，实现了金融与生活的无缝连接。伴随着普惠服务的持续深化，让金融服务在人们的日常生活中变得触手可及，真正实现了惠及民生的目标。

普惠金融服务半径持续扩张

普惠金融的发展不仅体现在服务场景的深度下沉，同样体现在通过技术创新，打破地理和时间上的制约，将普惠金融服务覆盖至更为广泛的区域和人群。基于金融科技的最新应用，使得在偏远地区的人们也能享受到高效便捷的服务。以此实现跨越城乡地区差异，为边远地区的经济发展带来更多的助力与机遇。

普惠金融服务对象精准聚焦

为了更好地为中低收入群体、小微企业、农村农户等客群提供普惠金融服务，金融机构正在运用新技术对普惠客群进行精准识别和画像解读。借助大数据技术，构建普惠金融数据资源库，这些信息将帮助金融机构识别客户特征与评估风险水平。在此基础上，能够设计出更加符合客户需求的普惠金融产品和服务。此外，政府与金融机构的合作也日益密切，共同推动了普惠金融政策在不同目标人群中的有效实施。

02

面临的挑战

挑战一 深度融入普惠场景，加大便民惠民力度

在普惠金融发展的初期阶段，金融机构的工作重心主要集中在构建普惠金融的基础设施上，诸如开发APP客户端、建设普惠科技平台等举措。然而，随着普惠金融逐步迈入新的发展阶段，这些基础设施的建设已日趋饱和。在此背景之下，金融机构需实现发展思路的转变，由原先的普惠基础设施建设，转向服务场景的深度融合。这就要求金融机构具备敏锐的市场洞察力，能够敏锐地捕捉并识别各类服务场景中的潜在金融需求，特别是在医疗、教育、交通等关键领域。为了实现这一目标，金融机构需持续推动金融创新，如何将金融服务能力更为深入且精准地融入具体服务场景，实现金融与日常生活的无缝对接，成为当前普惠金融发展所面临的重大挑战。

挑战二 加强普惠产品创新，提升金融服务成效

基于金融机构业务的传统优势，金融机构已建立起包含支付、信贷、保险等多元化服务的普惠金融产品体系，但如何精确识别并满足普惠客群的实际需求，成为当前面临的一大挑战。这一挑战要求金融机构必须强化对市场和客群的深入洞察，以科学的方法和严谨的数据分析为普惠金融产品的创新提供有力支持。通过实施产品的差异化与个性化设计策略，金融机构需不断提升其解决客户实际问题的能力，确保普惠金融服务能够精准对接市场需求，从而有效应对普惠金融在新发展阶段所遇到的各种挑战。

03

我们的建议

以嵌入式金融模式，深耕普惠“微场景”



普惠金融已经步入了崭新的发展阶段，由初期关注普惠基础设施建设（技术创新、应用开发等）转向深度融入日常生活场景，持续提升金融服务的便捷性与实惠性。嵌入式金融，恰好将金融服务有机融合到各类非金融场景中，打破金融服务的传统边界，丰富了金融服务的形式。促进普惠金融渗透到更多的行业和人群中，将金融服务与人们的日常消费、生产经营等活动紧密相连。对于深耕普惠“微场景”而言，“便捷支付”与“普惠产品”是两个关键的应用方向。支付是嵌入场景的关键入口，是连接金融和生活场景的关键节点。普惠产品是嵌入场景的关键抓手，是实现惠民目标的具体工具。

01 金融便民：通过技术创新，将普惠金融嵌入微场景

随着新技术的发展，无感支付成为支付领域最新的业务形态。用户能够实现“智能化、自动化、无感化”付款，这种支付方式减少了繁琐操作的步骤、提高了支付的效率，对普惠金融发展有促进作用。具体有以下三个方面的价值：

其一、突破时空界限，扩大场景覆盖半径：解决偏远地区支付场景不足的问题，为当地居民提供支付便利；同时突破时间限制，打破传统支付受到营业时间的限制，提供7×24小时的支付服务。

其二、变革服务模式，提升客户使用体验：简化支付流程，实现刷脸或小额免密支付，提升使用体验与支付速度，在停车场、加油站等场景运用，可以缓解拥堵，提高城市交通运行效率。

其三、通过普惠金融，降低场景服务成本：降低商家运营成本，提升商家服务能力与积极性；压降交易成本，消费者从商户节约成本中获得价格优惠，对扩大内需和拉动消费有重要意义。

02 金融惠民：通过产品创新，以普惠金融服务微场景

随着普惠金融的持续发展，除了通过支付创新提升“微场景”的便捷性，还要通过金融产品解决百姓日常生活的具体问题，提供“看得见、摸得着”的实惠。普惠金融产品一定要融入具体的生活需求，才能实现金融惠民目标。下面我们将以“普惠医疗+普惠金融”为例，展现普惠金融的创新实践。

其一、推出家庭亲情账户，探索家庭互助模式：目前可通过支付宝等线上平台关联家庭成员医保账户实现余额共享，提升了有长期医疗支出家庭的费用承担力。从国家角度而言，优化了医保资金的使用效率，并推动家庭医疗互助模式的探索。

其二、扩大账户使用范围，丰富医保覆盖场景：医保账户及余额使用范围得到拓展，可支配余额能用于药店和互联网医院购药，还推进医保跨区域结算，如北京医保完成相关手续后可异地使用，提升医保资金使用效率。

其三、整合普惠保险产品，提升大病保障覆盖：各地方政府推出普惠型商业补充医疗险，如北京普惠健康宝，可用医保余额为家庭成员缴费。这种政府发起的产品价格低、保障全、服务优，是基本医保有益补充，对减轻参保人高额医疗负担有重要意义。

03 金融利民：通过数据要素，用普惠金融打造微场景⁶

扶持小微客群发展是普惠金融的重要任务之一，但是在实际的市场环境中，存在着信用无法评估、风险难以控制等难题。究其根源，是难以采集小微服务对象的经营信息，导致了金融机构面对小微企业、农村农户、养老机构等客户无从下手的尴尬局面，新兴技术的发展为破解上述难题提供了方向。

其一、夯实数据基础，构建数据资源库

围绕不同行业小微客群的经营特征，开展具有针对性的数据采集。发挥商业银行自身的优势，整理和挖掘小微客户的信息，构建数据资源池。例如，各家银行都推出了兴农、助农的专属服务平台，结合银行账户、资金管理等服务，结合“三农”细分领域的不同特征，对关键数据进行汇总与归纳，并最终形成标签化、结构化的数据库。

⁶ 2024金融街论坛：金融科技正在弥合数字鸿沟：
<https://news.qq.com/rain/a/20241021A03DUT00>

其二、整合行业数据，完善数据资源库

在银行构建自身数据库的同时，要与相关行业主管部门进行合作，整合产业相关数据完善行业数据。例如：农业农村部大数据发展中心初步形成大数据“资源池”，汇聚了全国约11.07亿农村承包地、96万个农村集体经济组织、9亿成员、400万家庭农场的相关数据，努力为农村每块土地建立动态数字档案，以地为纽带，把相关资源、主体、产品等数据关联起来，实现相关业务、场景的融合。金融机构继续整合各类型行业数据，行业数据是将金融嵌入“微场景”的关键要素，也是普惠金融在新阶段突破的重点。

其三、融合数据标签，打造专属服务场景

银行需要运用数据库资源，结合行内现有的风险评估模型，构建符合行业小微客户特征的业务模型。以此将小微客户“无从入手”的困局，转变为可以深入服务的“微场景”。前述农业农村部大数据发展中心，已经与银行机构展开合作，服务超过600万小农户，累计授信超过1000亿元，其中78.3%的授信农户经营面积在10亩以下。通过政府与金融机构的合作，可以更加有效的打造普惠专属服务场景，将以往“服务难题”转化为“服务专区”，切实扩大普惠金融的服务场景与覆盖半径。



养老金融： 把握银发经济趋势，助力养老产业发展

**李砾**

金融行业研究中心主管合伙人

**赵一诺**

金融行业研究中心高级研究员

01

市场趋势观察

趋势一 多元化资金支持，推动社区养老基础设施建设

为养老基建提供多元化的资金支持。设立专项贷款用于养老社区基础设施建设，如养老驿站、康复中心等。通过金融租赁业务，满足购置设备和进行升级改造的资金需求。同时可以整合保险资金、养老主题基金等，进一步丰富资金支持形式。不仅为社区养老机构的运用提供了有力保障，也促进了养老产业的健康发展。

趋势二 适老化改造升级，提升养老金融服务体验

在养老社区内部及周边提供便捷、贴心的金融服务，以满足老年群体的生活需求。通过设立适老化金融服务网点，优化环境设施与智能设备，确保老年人能够安全、舒适地享受各项金融服务。设计简单易用的大字版手机银行，打造适老化的金融服务终端。开展金融知识宣讲，帮助老人防范金融诈骗。上述举措旨在为老年人提供更加贴心、便捷的金融服务体验。

趋势三 场景化模式探索，提升社会养老服务能力

积极创新与探索新型商业模式，更全面地服务于养老社区及老年人群。通过整合多方资源，构建涵盖金融、生活、健康等多场景的“一站式”养老生态圈，提供社区养老、居家养老等多元化养老模式。同时，发挥科技金融优势，持续提升金融服务的便捷性。围绕养老需求开发特色金融产品，如个人养老金账户、特定疾病保险等，以满足老龄人口的多样化需求。

02

面临的挑战

挑战一 社会结构方面，城乡养老问题呈现显著差异

我国的养老正面临着系统性的重大挑战，这些挑战既存在于我国广大乡村地区，也存在于城市地区，具体表现为：

- **农村养老面临的挑战：**随着人口老龄化的加剧和农村青壮年劳动力的外迁，农村养老保障问题变得尤为严峻。尽管我国已经建立了新型农村社会养老保险制度，但与农村养老保障需求相比，仍然存在较大差距。
- **城市养老面临的挑战：**城市养老经历了从“传统家庭养老”到“多种养老模式并存”的过程，随着人口老龄化的加剧，城市养老需求急剧增长，而现有的养老服务体系 and 基础设施难以满足日益增长的养老需求。

挑战二 社会承载力方面，养老服务体系面临巨大压力

我国正在急速步入人口老龄化，导致我国养老体系承受着极大的压力，现有的养老基础服务难以满足持续激增的养老需求。具体表现为：

- **社会养老能力急需提升：**我国现有的养老机构，在总量与结构方面都存在城乡分布不均的问题，致使难以全面覆盖老年人的养老需求。养老服务的专业人才的缺乏，加之养老基础设施不足，面对老年人多样化的养老需求，现有社会养老体系难以有效覆盖。
- **养老医疗面临重大挑战：**医疗资源分配不均，看病难、看病贵的现象依然存在，加之老年人在精神层面难以得到关爱，导致心理健康状况长期被忽视。同时，老年人因收入有限，一旦生病产生大额医疗费用，将带来沉重的生活负担，导致家庭的经济困难。

挑战三 保障体系方面，养老三大支柱结构急需优化

我国已经围绕三大支柱形成了相对完善的养老保障体，但是面临养老人口的急剧攀升，也暴露出明显的问题，具体表现为：

- **第一支柱（基本养老保险）：**随着退休人口的迅猛激增，基本养老保险支付压力不断增大，投资效率和收益需要进一步提升，并且存在养老金替代率下降、制度不统一、保障水平有限等问题。
- **第二支柱（企业与职业年金）：**发展较为缓慢，社会覆盖面相对较窄，总体发展结构不均衡等问题，都制约第二支柱在养老保障体系中发挥的作用。
- **第三支柱（个人商业养老金）：**近年来有了明显的发展，但规模小、覆盖面有限、产品种类少，并且缺乏体系化的政策引导，加之税收优惠力度不足等因素，造成了第三支柱发展巨大瓶颈。

03

我们的建议

赋能养老产业发展，助力社会养老承载力的提升



应对人口老龄化问题，促进我国养老产业的高质量发展，是关系到百姓民生的国家战略。作为国之重器的商业银行，为养老产业发展提供金融支撑，是其社会担当的重要体现。为此，商业银行应当深入养老产业，融入养老服务场景，设计专属金融产品，为不同细分领域的养老企业和养老机构提供精准的金融支持。通过推动养老产业的发展，助力养老承载能力的全面提升。

01 融入医养场景，提升社会养老服务质量

通过与医疗机构和养老机构的深度合作，商业银行成功融入医养场景，有效提升社会养老服务能力，满足老年人多元化需求，拓展银行社区服务和客户资源。总结出两大创新方向：

方向一：与医疗机构合作，布局社区养老医疗服务项目。

商业银行与医院合作，在养老社区及农村建立医疗服务中心，提供全面的医疗服务和养老金融服务，缓解老年人的经济压力。

方向二：与养老机构合作，深入社区养老生活服务场景。

银行利用网点优势，嵌入社区养老服务，提供文化娱乐、生活照料等服务，并通过资金支持和活动资源提升服务品质和银行形象，吸引更多老年客户。

02 布局智慧养老，提升社会养老服务效能

智慧养老通过科技赋能，显著提升了养老机构的服务效能。商业银行构建适老化金融服务平台，为老年人提供生活便利。为支持智慧养老企业发展，提供专属金融服务，提升全社会养老服务效能。两大创新方向如下：

方向一：建设适老化金融服务平台

商业银行通过构建养老金融综合服务平台，整合低风险理财产品与居家养老服务，提供全面的生活服务和信息查询，创造安全便捷的生活环境，实现经济效益和社会效益的双赢。

方向二：提供智慧养老企业金融服务

商业银行正积极推动智慧养老产业发展，设计专属贷款产品支持养老服务企业技术升级，并与投资机构合作采用“投贷联动”模式，促进智慧养老产业链发展，助力养老服务业创新和可持续发展。

03 深入社区养老，扩大社会养老服务半径

大部分社区养老服务水平良莠不齐，导致它们难以通过传统的银行授信模式获得信贷资金支持。商业银行要深入社区养老场景，调整业务逻辑以满足社区养老机构在发展过程中的资金需求，在此我们总结了两大创新方向：

方向一：提供多元金融支持，赋能社区养老机构

银行应深入了解社区养老服务，构建数字化养老平台，打通银行、养老商户与老人间的账户和交易数据，实现对企业核心业务量的动态监测与数据分析，并将其纳入信用评估模型。同时，整合政府、银行、担保等资源，丰富增信服务模式，满足康养助老企业的融资需求，支持养老产业发展。

方向二：嵌入社区养老场景，服务老人晚年生活

商业银行应发挥综合服务优势，布局“银发世代”专属业务场景，提升老年客户生活便捷性和服务多样性，同时帮助社区养老企业和商户拓展市场，促进其业务发展。通过构建银发业务服务平台和生态圈，实现老年人生活质量提升与企业业务增长的双重目标，共同推动养老产业繁荣发展。

融入三大支柱发展，促进养老保障能力的提升



01 在第一支柱突破方向

商业银行在第一支柱领域，围绕其在账户服务方面的优势，可以开展养老金账户管理、养老金规划、养老产品等服务等，并持续在此领域中发挥其重要作用。随着中国养老金体系的深化改革，商业银行在养老金的业务半径将进一步扩大，围绕第一支柱有以下突破方向：

方向一：提升客群渗透率，采取“个人账户+养老投顾+产品配套”策略。

商业银行为已参保客户提供“线上+线下”养老投资顾问、金融教育等服务，依据退休时间和预期退休金等制定个性化养老金投资计划，发挥银行优势，提升养老金融客户渗透率。

方向二：扩大非社保人员覆盖率，采取“个人账户+基础养老保障金融服务”

针对未参保灵活就业人群，商业银行以银行账户为切入点，通过线下推广和线上媒介介绍养老金保障。制定养老保障计划，提升非参保人员覆盖率，完善养老保障体系。

02 在第二支柱突破方向

第二支柱蕴含着巨大的发展空间，商业银行应把握这一机遇，积极拓展养老金融在第二支柱领域的业务渗透，提供差异化的专业服务，以满足企业和员工的需求。同时，银行也应当关注风险管理和合规性问题，确保业务的稳健发展，围绕第二支柱有以下突破方向：

方向一：服务B端企业，聚焦企业年金相关业务，提升对企业客户参与度

商业银行可以为企业年金账户的开立、管理、维护及资金托管服务，确保个人缴费、投资收益和年金领取的安全。通过法律、税务、投资及薪酬福利咨询，帮助企业构建完整薪酬福利体系，提升员工满意度和忠诚度。

方向二：服务C端员工，丰富个人养老金融服务，提升个人客户渗透率

商业银行为企业员工提供养老金融规划服务，包括退休账户管理和年金咨询，以及多样化的养老金融产品。开发专属线上服务平台，使企业和员工能够轻松管理年金计划，选择产品和查看账户。

03 在第三支柱突破方向

加快商业银行在个人养老金融领域的布局，形成“客群+产品（服务）+场景+消费”的一体化市场策略，根据不同年龄段客群的实际需求，为其“量身定制”养老金融方案，以此提升养老金融在各类客群中的服务渗透率，围绕第三支柱有以下突破方向：

方向一：围绕老年客群的退休生活，提供“服务+场景+消费”金融服务

面向退休金充裕的老年客群，建议采用“服务型”养老金融模式，通过“一部手机、一个账户”，尽享养老医疗、老年大学、高端养老社区、老年旅行等“品质生活”增值服务。

对于退休金紧张的老年客群，建议构建“保障型”养老金融模式，通过与社区服务中心合作，提供社区医疗援助、经济型养老住所、养老食堂等“普惠养老”增值服务，

方向二：围绕中年客群的未雨绸缪，提供“投顾+产品+家庭”金融服务

面向中高收入客群，建议从“家庭”角度制定综合财务规划，兼顾养老、子女未来及日常开销，合理分配资金，满足核心需求，赢得客户信任。

对于低收入客群，建议商业银行设计普惠型个人养老金融产品，结合该客群财务状况，进行产品与服务的设计，提高养老金融产品的普惠属性。

数字金融：

数据资产高效运营决胜新质生产力



柳晓光

数字化与变革咨询团队合伙人



陆煜

数字化与变革咨询团队总监

特别鸣谢：

鲍煜炜、周子渊

01

市场趋势观察



数字化转型进入深水区，数据资产的高效运营促使银行服务模式升级

整个“十四五”期间，绝大多数金融企业开展了内部的数字化转型工作，随着近几年数字化转型工作的逐步深入，特别是区域中小银行的信息短板在逐步缩小，传统以渠道运营来牵引客户的经营模式逐步转变为以交互服务与数字化流程重塑为举措、以数据驱动全场景客户服务为目标的经营模式。而以客户为中心的服务与体验的升级是国内外银行数字化转型的核心任务。

数据资产的运营与价值挖掘是这种模式转变不可或缺的因素，过往银行通过采购、生产、加工、整合、提炼出有价值的数据资产，包括标签、特征、模型、规则等，以充分了解客户的偏好及经营服务过程中的各类风险，并通过闭环的数据运营，赋能前中后台业务而随着生成式AI的技术革新，以往用冰冷的计算结果指引的机械式服务动作进化到了温暖的交互式服务，客户体验能够进一步得到提升。

银行亦纷纷加强数据管理部门的职能，从数据治理、数据平台、监管报送的传统职能加以牵头全行数字化转型、数据应用甚至是数据产品创新等牵动业务的职能，部门名称也从管理视角的数据管理部、数据资源管理部转变成数字银行部或数字金融部，以强化数据资产运营赋能前端业务并在全行数字化转型中的中流砥柱作用。如某头部城商行在2018年就成立了数字银行管理部，负责内部的数据治理、数据平台建设之余，也为业务部门提供数据服务与数据产品，满足前端业务的数字化需求；某头部农商行在2023年新一轮的数字化转型改革驱动下，成立了数据资产部与数据金融部，配合负责从数据资产的治理与分析到金融产品的孵化与运营，并通过“交钥匙”模式把数字金融产品交由业务部门管理。

02

面临的挑战

● 银行数据资产深度运营面临的挑战

习近平总书记在2023年9月提出了新词汇“新质生产力”，其重要的两个出发点就是要摆脱传统经济增长方式和摆脱传统生产力发展路径。而这几年银行业从业者需要思考的重要问题就是如何平衡服务经济实体以及自身业务高质量发展的难题，如何真正的提升新质生产力，我们认为数据资产的高效运营是一个可行的答案。

众所周知，新质生产力包含了3个重要的特征，即高科技、高质量与高效能：

高科技：随着AI技术的革命性发展，带着人类从计算科学的第三范式进入了数据科学的第四范式，使得各行业的经营模式发生了翻天覆地的变化，数据资产的价值挖掘不再依赖统计分析和计算机编程，大模型使数据的成果提炼与应用更加人性化，应用场景更广泛，甚至直接将部分如客户营销、风险决策场景下的经验及计算科学范式直接进化到了数据科学范式。中小银行尽管业务系统的短板逐步缩小，但数据平台与工具的差距仍较为明显，新一代的湖仓建设、AI平台的建设都尚处在初级阶段，面临着短期的高投入与无法规模化产出的矛盾。

高质量：尽管技术的革命性突破令人激动，数据作为生产要素的高质量配置却是银行面临的一大挑战，数据治理工作已成为各家银行常态化的管理工作，然而大多数银行依然以监管报送的事后质量提升为治理的唯一目标，缺少全生命周期的数据治理机制，数据质量成为客户服务、洞察分析、业务创新的掣肘。

高效能：银行从业务的数据化、到数据的资产化、再到资产的服务化转变过程的速率代表着数据的生产力水平。这其中涉及了业务流程的重塑、数据管理有效执行、平台工具的搭建、数据资产运营文化的建设与推广以及最为关键的复合型数据人才的培养和储备，这些因素交织在一起就像场地自行车竞赛，从启动到走向正轨的过程相当困难，即使已经开始走向快车道，而数据资产的定位、数据对业务经营和管理以及价值创造方面的公允评价仍然是难以彻底解决的难题。

03

我们的建议

夯实数据底座，拥抱AI技术革新



随着技术革新的加速，数据中台和AI中台技术工具逐渐成熟，银行可以按优先级逐步完善数据类平台模块，同时构建和完善数据研发治理一体化能力体系，并通过自主研发“小模型”以及与第三方合作已经具备“大模型”资源和人才储备的高质量合作伙伴进行联合共创的方式，部署关键AI模型，逐步实施落地，实现弯道超车。

治理体系融合，提升数据质量



首先，银行需要将数据治理体系与业务创新、产品研发、项目管理、IT开发等体系有机融合，减少业务、科技、数据由于流程冗余带来的管理羁绊，从业务需求和商业论证之初就开始关注数据要素的和数据治理的需求，从结果导向的数据治理逐步转变为源头治理。

其次，需要搭建企业级数据资产框架，逐步建设与沉淀各类数据资产，并以企业级数据标准为依托，落实数据资产的质量监测。同时，对资产的活性、热度、关联度进行评估，对数据资产进行价值进行计量，为数据资产的市场化运营奠定基础。

再者，可以通过对数据资产的归口认责、权属分析、成本归集、定价和品牌定位，推动数据资产的入表和并探索数据的场内外交易，扩大生态合作，进一步发挥数据资产的价值。

人才体系搭建，提升数据价值挖掘效能



银行需要突破传统的岗位序列，制定数据专业序列，描绘各类数据人才画像，制定市场化的薪酬体系，吸引内外部人才。同时加强数据文化课程和赋能体系的搭建，为未来的数据战、AI战储备人才。

业务端，银行内部的业务流程需要基于数据应用决策进行敏捷的迭代优化，甚至是基于客户体验的重塑；运营端，银行亟需解决数据治理与数据研发割裂的现状，构建DataOps、AIOps等研发治理一体化模式，跳出传统数据架构层次的束缚，缩短数据从获取到投入业务决策的链路，从而提升数据价值挖掘的效能。

数据资产的高效运营也许不是提升新质生产力唯一的武器，但却是银行业推动**数字经济创新发展**的永动机，通过数据带动金融服务的革新，通过金融服务赋能实体产业，通过实体产业获得更新的数据，循环往复，促进全行业数字金融的新篇章。

“新机遇”

“道阻且长，行则将至”

—— 人民币国际化的机遇和挑战



冯旻
研究院执行院长

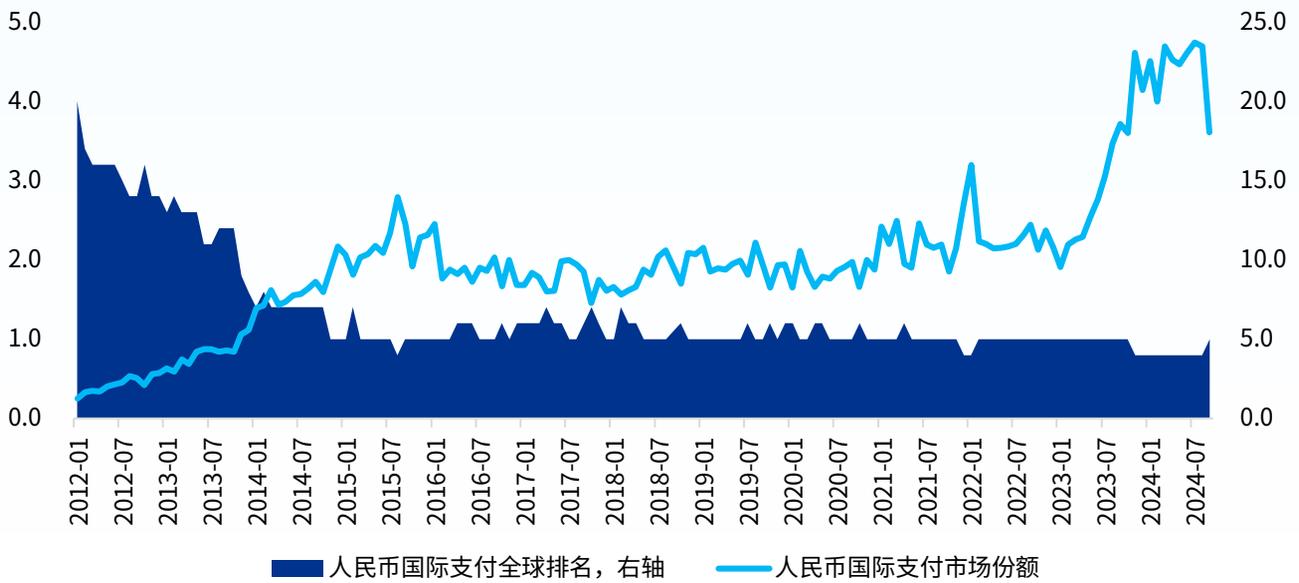


王薇
研究院副总监

01 市场趋势观察

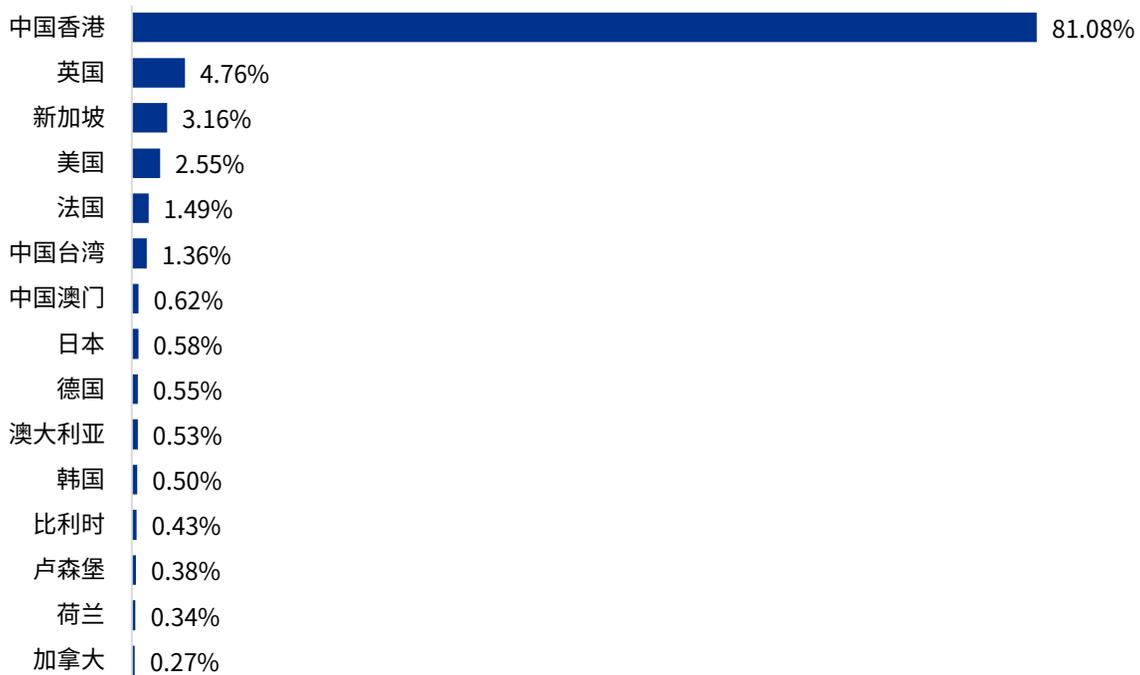
人民币国际化的历程始于2009年跨境贸易人民币结算试点，迄今已走过了近15年，取得了显著进展。从人民币作为国际货币的几大核心金融功能来看，支付、投融资和交易货币功能持续深化，计价货币功能有所突破，储备货币功能逐渐显现。跨境支付是人民币国际化的起点，也是人民币国际化进程最重要的指标之一。根据环球银行金融电信协会(SWIFT)数据，截至2024年8月人民币仍为全球第四大活跃支付货币，占全球支付总额的4.69%，这是人民币全球支付排名连续第10个月维持第四位，2024年9月总额下降一个百分点，到3.61%，全球排名第五（图1）。从地理分布来看，SWIFT 2024年9月的数据显示，人民币跨境使用仍以中国香港为主，占比达81.08%，在其他国家和地区分布也日趋广泛（图2）。

图1 人民币国际支付份额及排名



数据来源: Wind, SWIFT, 毕马威分析

图2 人民币跨境支付地理分布



数据来源: Wind, SWIFT, 毕马威分析

人民币作为投融资货币的功能也在过去十多年间不断得到深化。根据SWIFT数据，2024年8月人民币在全球贸易融资中占比为5.95%，是全球第二位贸易融资货币，仅次于美元。作为交易货币和储备货币，2024年8月人民币在外汇即期交易和全球央行储备货币中分别排名第五和第七，占比总体稳定。2023年以来，中国陆续与沙特和阿联酋签订了双边本币互换协议，中东地区能源和资源密集，双边货币合作为人民币未来作为大宗商品结算货币打下了坚实基础。

02

面临的挑战

未来人民币国际化的发展机遇和挑战并存。一方面“去美元化”的趋势日益凸显，在客观上为人民币国际化带来了机遇。之前美联储连续四年处于加息通道对发展中经济体产生了显著的债务飙升等溢出效应，加之乌克兰危机爆发后美元支付体系的“武器化”使得多国开始寻求外汇储备的多样性，人民币兼顾收益性与安全性的特点使得多国开始更多地配置人民币资产。另一方面，在现阶段由于受制于美元的强势地位、国内金融市场和人民币离岸市场的不成熟、人民币支付和计价功能的不足，以及复杂的国际环境等因素，人民币进一步国际化仍然面临诸多挑战。具体来看：

首先美元的强势地位在短期内难以撼动。目前，美元在全球外汇储备、跨境结算及计价中都占有绝对优势地位，与之相比人民币仍有较大差距。以人民币在跨境支付货币中的份额为例，2023年占比不到5%，而2023年中国进出口总值占全球贸易总量的比重约12.6%，远高于人民币跨境支付占比。

其次中国金融市场的成熟性和开放度不足。拥有发达和开放的金融市场是一国货币国际化的必要条件，中国金融市场在近年来得到了较快发展，但市场的广度、深度以及开放度仍然不足，主要体现为股票债券及金融衍生品市场及机制仍不完善，金融市场的开放度也较低，特别是资本项目的开放不足导致境外对国内金融资产的投资渠道受限。根据经合组织（OECD）的数据，2020年我国金融业FDI限制指数为0.05，仍高于OECD国家0.03的平均水平。

第三是人民币国际化所需的金融基础设施和监管体系还不完善。以人民币跨境支付系统（CIPS）为例，根据央行数据，截至2023年末，共有境内外1,484家机构通过直接或间接方式接入CIPS，日均处理业务金额为人民币4,826亿元⁷。相较于SWIFT系统有约1.1万家金融机构成员，日结算5-6万亿美元，仍有较大差距。此外，人民币国际化会伴随着更大规模和更高频率的短期资本流动，金融风险形态更加复杂，这也对中国的金融监管提出了更高要求。

⁷ 《人民币国际化报告2024》，中国人民银行，2024年9月30日。

第四是离岸人民币市场的发展仍有待加强。目前在人民币尚不能自由兑换、资本项目尚未完全开放的环境下，离岸人民币市场的建设对推进人民币国际化有重大意义。自2009年中国在香港特区启动跨境贸易人民币结算试点以来，已逐渐发展起中国香港、中国台湾、伦敦和新加坡等人民币离岸市场。目前离岸市场主要存在两大问题，一是人民币供给和回流机制不完善。由于人民币资本账户尚未完全开放，离岸人民币的供给主要通过对外贸易，而中国大量的贸易顺差使得人民币的供给难以满足离岸市场的需求。二是离岸人民币产品总量较少且品种单一，中短期产品的流动性不高，长期产品种类匮乏。

第五是人民币支付和计价功能仍有待完善。从支付功能来看，随着我国产业升级的加快，出口“新三样”已成为重要增量，但整体而言，出口企业仍主要以加工装配为主，处于价值链末端，议价能力较弱，缺乏结算币种选择的主动权。对境外企业而言，使用人民币结算需要面对包括利率和汇率波动等风险，且新增一种结算货币也会相应增加管理成本，从而降低了境外企业接受人民币结算的操作意愿。就计价功能而言，人民币在国际计价方面仍处于起步阶段，而美元是全球大宗商品最主要的计价货币，且牢牢掌握着黄金、石油等全球最重要的大宗商品定价货币地位。国际大宗商品价格与美元指数走势高度负相关。此外，美国还掌握着除伦敦金属交易所（LME）以外的全球最主要期货交易所，在核心资产定价上有掌控力。可以说，美元世界货币的地位离不开以美元为中心的大宗商品计价机制。

03

我们的建议

中央金融工作会议提出“稳慎扎实推进人民币国际化”，人民币的国际化过程应该是市场驱动的过程，需要“水到渠成”而不能“一蹴而就”。我们相信只要继续锚定正确的前进方向，人民币的国际化虽“道阻且长”，但必将“行则将至”。具体可从以下几方面发力：

第一是多措并举提升大宗商品的人民币计价功能。目前人民币在国际基础性商品和优质资产的计价方面仍不占优势，是人民币国际化道路上亟待发展的核心环节。具体可以从以下几方面入手：

- 推动期货市场向纵深发展。一方面健全我国期货市场制度，推动交易所规则与国际接轨，提高市场公信力。另一方面丰富商品期货、期权品种，同时加大力度研发新能源、碳排放权等新能源领域交易品种，提升我国期货市场的影响力。
- 丰富人民币的计价场景。在跨境贸易如电商场景中加强推广人民币计价；促进期货与现货市场之间的良性互动，增强套期保值能力；加快产业升级，增强中国企业在全球产业链和供应链中的话语权，提升人民币大宗商品计价功能。

第二是加快金融市场的发展和开放。对境外投资者有吸引力的金融市场需要拥有完善的金融基础设施、丰富的金融产品、开放而健全的监管制度。具体的发展举措可以包括：

- 完善基础设施和丰富金融产品及衍生品。完善CIPS等金融配套设施的建设，减少人民币资产的流动限制和交易成本，使人民币资产更加便利地在境内外流动。同时丰富债券、股票等金融产品，以及期货、期权等金融衍生品的类型，以满足投资者对于收益性、安全性和流动性等要求。
- 稳步推进资本项目开放。目前中国的资本账户中直接投资开放程度最高，证券投资次之，货币市场、衍生品市场和跨境借贷的管制仍较严。未来一方面应不断优化沪深港通等机制，并在此基础上延申和拓宽投资类别。另一方面，需要进一步完善债券通等机制，逐步放宽资金流通限制。资本账户的开放可能伴随投机性的跨境资本流动，需要加强金融防风险意识。

第三是发展人民币离岸市场。一个能够促进人民币国际化发展的离岸市场需要具备畅通的人民币流入和回流机制、丰富的人民币产品以及良好的市场运行机制等。具体来看：

- 畅通人民币流入和回流机制。进一步畅通跨境贸易渠道，通过签署投资协议扩大对离岸市场所在地进行人民币直接投资、进行主权财富基金投资等渠道来增大离岸人民币供给。对于人民币的回流机制，在不断优化境内外互联互通机制基础上，通过跨境信贷、企业设立跨境人民币资金池以及进行跨境内部拆借等方式来拓宽人民币回流渠道。
- 丰富离岸人民币产品。除增加离岸人民币证券、债券、基金等金融产品的供给外，还应丰富期权、期货等金融衍生品类型，为投资者提供更多的避险保值选择。
- 优化离岸人民币市场布局。支持香港特区等已有的人民币离岸市场继续做大做优，促进离岸与在岸市场的协同发展，构建境内外的人民币国际化的双驱动。在此基础上，可以考虑在与中国有紧密的经贸以及产业链联系，并对人民币有坚实需求基础的国家设立新的离岸市场，如周边国家及“一带一路”沿线国家等。

中小金融机构的改革 以及不良处置



何巍烨
重组咨询服务主管合伙人



胡雪梅
重组咨询服务合伙人



孙伟
重组咨询服务合伙人

特别鸣谢：

张尔逊、陈欢、许文俊

01

市场趋势观察

中小银行受地区发展水平及业务类型限制，其资本承压能力及风险化解能力有限。近年来，受外部整体环境、内部业务及治理模式等多重影响，部分中小银行已面临较大的风险化解压力。党中央、国务院高度重视中小银行深化改革及风险化解的相关工作，并在各地推动试点项目的实施与落地。近期，党中央、各级政府、监管机构均发布相关文件，按照“因地制宜”“一省一策、一行一策、一司一策”的原则，进一步加快推动中小银行改革重组。**因此，中小银行的改革重组，特别是运用切实有效的不良处置方式，通过“各方合力”、“时间换空间”化解风险，已成为各方共识及市场发展趋势。**

● 地方经济发展不均衡

我国各地区经济发展不均衡，部分地区的中小银行在发展过程中面临着较大的挑战。通过改革重组，可以推动中小银行进行差异化发展，更好地服务于当地经济。

● 市场竞争加剧

随着金融市场的开放和竞争的加剧，中小银行面临着来自其他金融机构的竞争压力。通过改革重组，可以推动中小银行进行业务创新和产品升级，通过减轻历史包袱、做大做强提升其在市场上的竞争力。

● 金融监管加强

近年来，国家金融监管机构对银行业的监管力度不断加强，对中小银行的风险管理、内部控制等方面提出了更高要求。在这样的背景下，城商行等各类中小银行需要通过改革重组来适应监管要求，确保合规经营。

● 行业趋势和金融科技发展

近年来，多地中小银行进行了合并重组，以实现改革重组的目标。这一趋势既与中小银行自身的发展需求相关，也与地方政府推动金融资源整合、提升区域金融实力的诉求相契合。当前，银行业正处于数字化、智能化的转型期，金融科技的应用越来越广泛。中小银行需要抓住这一趋势，加快科技创新步伐，推动业务模式升级和服务模式创新。

2024年中央经济工作会议于12月11日至12日在北京举行。会议确定了明年主抓的重点任务包括有效防范化解重点领域风险，牢牢守住不发生系统性风险底线。其中，特别提到要稳妥处置地方中小金融机构风险。近年来，国内外经济金融形势发生深刻变化，中小金融机构作为我国金融体系重要组成部分，面临着信用风险、流动性风险、市场风险等各类风险挑战。在“一省一策”体制机制改革背景下，我国金融管理部门通过采取一系列措施，健全了金融风险处置常态化机制，落实了各机构、监管、地方等各方责任，推动了山西银行、辽沈银行、四川银行、辽宁农商银行、海南农商银行等新银行的组建，以新设或吸收合并的模式，整合了省内规模较小、资质较弱的机构，实现了风险处置与化解，守住了不发生系统性风险的底线，维护了国家金融安全和社会大局稳定。展望2025年将继续把处置地方中小金融机构风险作为重点工作持续稳妥、有序推进。

02

中小银行改革重组的路径

在以城商行、农商行、农信社及村镇银行为代表的中小银行改革重组浪潮中，选择适合自身情况的改革重组路径成为了成功化解风险的关键点。近年来，为化解地方金融风险、维护地方金融稳定，各地中小银行积极探索、实践改革重组及风险化解的路径，并已取得试点成果。中小银行改革重组渐成趋势，风险化解明显提速。



中小银行改革重组常见路径及市场案例

序号	改革路径	改革内容	案例
1	吸收合并、新设合并、收购新设	<ul style="list-style-type: none"> 以现有的一家机构为主体，吸收合并其他机构 新设机构吸收合并其他机构 或多家机构合并重组为一家新的机构 	<ul style="list-style-type: none"> 新设山西银行，吸收合并省内五家城商行 新设辽沈银行，吸收合并省内两家城商行 中原银行吸收合并省内三家城商行
2	引入战略投资者注资	充分调动社会资本参与中小机构的重组改革，通过引进合规的战略投资者，以市场化的股权定价和流转模式实施股本募集，优化金融机构的股权结构，完善治理机制。	<ul style="list-style-type: none"> 央行及属地政府分别为恒丰银行及锦州银行引入战略投资者完成增资
3	批量剥离债权资产	通过债权转让，降低中小金融机构潜在损失，并可改善及进一步优化资产结构及质量，有效提高抗风险能力。	渤海银行、盛京银行及广州农商行公开转让债权资产
4	主发起行吸收合并/收购村镇银行并改建为分支机构	主发起行吸收合并/收购旗下村镇银行并改建为分支机构，有利于加强风险管理，发挥总分支行组织优势，扩展业务范围，提高管理水平及经营效益。	多家股份制银行、城商行、农商行，涉及超过100家村镇银行
5	破产重整、破产清算	为了维护金融稳定和市场秩序，防止风险扩散和传染，保护金融消费者的合法权益，银行依法履行破产程序。	<ul style="list-style-type: none"> 包商银行进入破产程序，新设蒙商银行承接包商银行蒙内业务，徽商银行收购包商银行蒙外四家分行业务

来源：毕马威分析



中小银行改革重组常见重难点

银行重组合并，剥离不良资产

- **中小银行资产质量承压，经营持续增压，需妥善处置不良资产。**近年来，中小银行各类风险加速暴露、结构调整空间收窄、转型发展困难重重，形成风险资产叠加。相较于体量大、风险抵御能力较强的大型银行，中小银行风险回旋余地小，推进不良资产处置是重中之重。因此，可以通过完善市场化的中小金融机构风险化解处理机制，并引入专业机构开展财务尽调、清产核资、法律尽调及资产评估等工作，全面排查风险，摸清拟重组金融机构的风险底数，制定不良资产处置方案，最终让参与救助的国有资金和社会资本实现有序退出。
- **稳妥推进中小银行的重组整合。**在遵循市场化、法治化的原则下，稳妥推进中小银行的兼并重组，优化布局，增强发展动能，提升银行业抵御金融风险的能力，同时也要防止舆情等次生风险，保障广大储户的权益。

核实问题股东，实现股权出清

- **中小银行股权结构复杂，股东间存在利益冲突。**此前，出险的中小银行可能存在内部管理不健全、公司治理不完善的问题。因此，在改革重组过程中，要注入新鲜血液，同时要彻底理顺地方银行长期以来存在的股权结构交错，如股权权属、股东身份、委托持股等违规事项，识别问题股东及其关联方，制定问题股东清理方案，优化中小银行的资本结构。

抗风险能力弱，夯实资本能力

- **中小金融机构可承担损失的自有资金较少，拓宽资本补充渠道是关键。**近年来，部分中小银行面临不良率上升、资产质量下降、净息差收窄、盈利能力下降等问题，资本补充渠道相对单一，拨备覆盖率下降明显，抗风险能力有所下滑。中小银行自身要持续提升内源性、外源性资本补充能力，如制定资本补充方案，通过政府专项债、引入其他国企、民企等方式增加资本金，并完成新股东资格审查。



结构化交易的政策应用及解读

除上述重难点以外，发挥资产管理公司等特殊资产投资机构作用，引导其介入中小金融机构特别是信贷机构风险处置行动也不失为一个好的方式。根据银保监办发【2022】62号《关于引导金融资产管理公司聚焦主业积极参与中小金融机构改革化险的指导意见》第九条（下文简称“62号文件”），中小银行可与资产管理公司合作，在资产真实转让的情况下，开展结构化交易加速处置风险资产。

◆ AMC坚守功能定位，回归本源

62号文件强调，AMC应坚持回归本源、聚焦主业的经营理念。这意味着AMC应专注于不良资产处置主业，通过收购、管理和处置不良资产，支持中小金融机构风险化解工作。

AMC可以发挥其在不良资产处置方面的专业优势，创新不良资产处置方式，提高处置效率和效益。

◆ 依法量力而行，合规参与

62号文件要求AMC在参与中小金融机构改革化险时，要严格遵守有关法律法规、国有金融资本管理制度和监管规定。AMC应结合自身财务状况、综合业务能力和风险管控能力等因素，审慎论证可行性，严禁通过结构设计隐匿真实风险和不良资产“假出表”，严防国有资产流失。

这一规定确保了AMC在参与不良资产处置过程中的合规性，避免了因违规行为导致的风险扩散和国有资产损失。

◆ 适度拓宽金融资产收购范围

62号文件指出，中小金融机构可转让资产范围有所拓宽。这一变化有助于提升AMC收购积极性和主观能动性，加大风险资产市场供给规模，加速风险资产出清，前置风险化解，避免风险恶化。

◆ 完善不良资产一级市场定价机制

62号文件允许相关金融机构和AMC以真实估值为基础、在资产真实转让的前提下开展结构化交易。在实际操作中，结构化交易可以在双方估值无法达成统一的情况下，双方采取合作清收的模式，通过收益分成、损失分担机制解决双方定价的分歧。

◆ 规范开展反委托处置不良资产业务 ◆

62号文件提出，在不良资产真实、洁净出表前提下，AMC可采取反委托相关金融机构的方式进行处置。双方应依法签订反委托处置协议，明确双方权利义务和责任，约定受托处置目标、处置期限、处置进度等内容。

综上所述，中小金融机构采用结构化交易方式转让不良资产是化解风险的有效途径。62号文的出台为这一方式提供了有力的政策支撑和明确的操作指导，中小金融机构的风险化解工作将取得更加显著的成效。

03

中小银行改革重组及风险化解的挑战及破局之道

毕马威近期参与了一系列具有代表性的中小银行改革重组及风险化解项目，为客户提供全流程、全方位的重组咨询服务，协助客户解决项目重难点，促进改革平稳落地。

毕马威在全国范围内为多个省市的中小银行提供不良资产结构化交易的咨询服务，在方案设计和流程安排上充分考虑中小银行在合规、管理、效率、交易等各方面的诉求，为客户不良资产市场化处置提供有力的协助。



	案例 01	案例 02	案例 03
项目内容	A银行风险化解	B银行吸收合并村镇银行	C银行不良资产结构化交易
项目背景	<ul style="list-style-type: none"> A银行通过整体剥离风险资产、清收转化等方式化解风险，以时间换空间，最大限度压降风险资产 近年来由于A银行各类风险加速暴露，整体风险敞口过大。为有效化解风险、退出重点关注行、降低银行不良率，主要通过风险资产剥离及资本补充等方式，使实质不良资产率、实质不良贷款率、实质不良贷款拨备覆盖率、实质资本充足率、实质核心一级资本充足率均可达标，进入可持续经营的安全范围 	<ul style="list-style-type: none"> B银行发起设立的村镇银行作为微小法人机构，近年来经营情况不佳、资产质量较差 村镇银行当地政府承担金融机构风险化解的属地责任，协调国有股东/机构收购村镇银行中小股东股权、协助清收处置村镇银行不良贷款 发起行承继村镇银行不良资产处置后的全部资产、全部负债、业务、机构网点、人员及其他权利与义务 	<ul style="list-style-type: none"> C银行与某资产管理公司在不良资产批量转让交易过程中，双方对资产的估值认定存在一定的差异 根据62号文文件精神，在不良资产真实、洁净出表前提下，签订资产转让协议的同时签订合作清收协议 双方在合作清收中，明确双方权利义务和责任，约定受托处置目标、处置期限、处置进度等内容，同时对收益分成、损失分担的比例进行了约定，充分发挥双方清收处置优势，加强资源整合
项目成果	<ul style="list-style-type: none"> 毕马威协助多家中小银行包括区域性城商行、农商行顺利推进改革化险各环节工作，成功取得相关监管批复，达成了化解地方金融风险、维护地方金融稳定的重要目标。 尤其是在全国首批微小金融机构风险处置工作试点项目中，毕马威协助银行积极探索微小金融机构的风险处置工作方式和路径，在合法合规的基础上准确把握试点方向，发挥试点项目的示范性及创新性，为银行快速发展奠定坚实基础。 毕马威在结构化交易中，为银行提供了全流程的咨询服务，协助中小银行进行规范的操作，同时出具客观的尽职调查及估值分析供各方参考，满足监管对于资产转让真实、洁净的要求。 除此以外，毕马威统一化、标准化系数和参数取值，增加了科学性和专业性；专业的尽调估值能力，及时发现问题，减少各方分歧瑕疵，呈现资产最好状态，提高资产转让价格，标准化、专业化的流程和材料，有助于提升转让的效率和效果。 		

基于毕马威参与的一系列同类项目经验，中小银行改革重组及风险化解项目通常涉及主体多、范围广、专业要求高，银行在项目实际开展过程中面临诸多挑战：



01 改革重组任务重、时间紧



- 政府及监管机构对改革重组及不良资产剥离有明确时间节点要求，且相对紧张，需要制定详细的时间表、路线图有序组织推进相关事项。

应对建议

动态调整、充分准备

- 全程参与改革重组实施的各个环节，掌握实施进度，根据当前进度和面临的障碍对方案和时间表动态调整；
- 对存在的潜在风险点进行充分的风险评估，考虑可能产生的障碍并提前准备应对措施。

02 专业性、独立性、合规性要求较高



- 金融机构改革重组过程，涉及范围广、环节多、流程长，且专业要求高。银行需严格遵守各项法律法规要求，履行内部决策程序、对外公告等多个法定程序，并提交多项行政许可申请至监管机构审批，要求各方充分熟悉、掌握法律法规及行政许可事项的审批要求及流程。

应对建议

制定方案、压实责任

- 根据相关法律法规及监管机构的要求，制定详细的实施方案和总体工作计划；
- 分解任务、细化落实，明确各阶段工作目标、工作要求、完成时限及具体分工。

03

资金资本双重要求高



- 为了增强重组后银行的抗风险能力，大幅减轻银行重组后经营负担，改革重组过程中可能涉及现金收购股权、不良资产处置、银行资本注入或补充等多个环节，且重组后需满足资本充足率、不良资产率等各项监管指标的要求，重组需满足较高的资金及资本要求。除了积极引入新投资者的资金支持外，可能还需通过争取政府及相关方的资源筹集改革重组资金，资金注入及退出方式较为复杂。

应对建议

各方沟通、争取资源

- 积极引入新投资者，补充资本，进一步提升抵御风险的能力；
- 通过开展清产核资、全面摸清风险底数，真实准确测算资本缺口，与当地政府积极沟通，争取政府及相关方的资源及政策支持；
- 部分银行可能需要结合不良资产处置等方式，减轻银行重组后经营负担，实现轻装上阵。

04

舆情风险管控



- 金融机构由于涉及大量储户、员工，且部分机构可能会因被吸收合并而解散，因此，需谨慎预估项目过程中可能产生的风险及事项，提前制定各类风险预案及交接方案、全程关注舆情监测及管控，稳妥安排员工安置、系统转换等事项，实现平稳过渡。

应对建议

完善预案、平稳过渡

- 全面梳理改革重组中可能面临的重点事项，制定完善的应急预案，责任落实到岗，并提前安排培训演练，确保高效应对各类突发事件；
- 不定期监控股价波动及可能影响改革重组进程的其他公开信息，必要时及时采取相关措施减少相关舆情带来的负面影响

为全面贯彻党中央、国务院关于中小银行改革重组的重大决策部署，认真落实党的二十大、二十届三中全会精神和中央经济工作会议、中央金融工作会议的部署，有效防范化解重点领域风险、统筹做好中小银行改革重组工作等相关精神，有效提升中小银行的金融服务水平，中小银行开展改革重组及风险化解工作势在必行。中小银行在面临发展机遇的同时也迎来了**新挑战**，探索**差异化、特色**及**数字化**的中小银行未来可持续发展路径、实现**平稳过渡**已成为改革重组成功的关键因素，稳妥解决项目难点、避免不良舆情及负面影响的发生亦为稳步推动中小银行后续高质量发展奠定坚实基础。

优化收入结构， 提升中收以应对息差收窄的挑战



奚顺卿
金融业变革咨询总监



涂浩
金融业变革咨询副总监

特别鸣谢：

支宝才、崔凯、高嘉俊

01

市场趋势观察

“轻资产、轻资本”转型潮流

近年来商业银行利差持续收窄，叠加持续加大减费让利，支持实体经济等因素下，上市银行利差普遍收窄到2个百分点以内，银行机构经营压力不断增大，仅靠传统粗放型的管理方式将难以为继，需对中间业务管理进行体系优化，适应市场变化与需求，优化收入结构，加强职能管理与业务支持赋能，布局发展轻资产、轻资本优质中间业务势在必行。

为有利提升中间业务服务质效，银行业纷纷从金融电子化、金融信息化向数字金融发展转型，将数字化能力渗透到业务全流程，以数字化思维推动产品和服务革新，推动银行从“以产品为中心”迈向“以客户为中心”，更好地服务国家战略和重点领域，精准滴灌薄弱环节和各类市场主体。

01 解决业务发展缺乏规划问题

02 解决资源投放不均匀问题



03 解决产品管理混乱问题

04 解决经营分析缺数据问题

05 解决重点客户难识别问题

来源：毕马威分析

02

面临的挑战

挑战一 合规经营与风险管理要求强化

在监管要求趋严的压力下，银行中间业务对于合规经营和风险管理要求将得到进一步强化。例如，国家金融监督管理总局发布《关于规范人身保险公司银行代理渠道业务有关事项的通知》，以进一步规范银行代理业务，督促保险公司严格执行经备案的保险条款和保险费率。银行亟需在监管要求的标尺下，结合内部管理对于中间业务各项需求，建立完善的内部控制和风险管理体系，保障业务合规经营。

挑战二 部分管理环节能力较为薄弱

由于缺乏统一中间业务数据标准化管理和经营分析职能，导致难以支撑业务发展分析需求及监管数据上报需求，数据应用效率较低。同时，在中间业务产品管理、定价减免管理方面，现有的管理体系，仅可满足基本管控要求，但对于进一步高效的产品创新和精细化的中间业务价格评估的市场新要求难以支持。

挑战三 中间业务管理系统化程度较低

中间业务价格目录及定价减免相关管理流程仍以线下信息处理为主，致使中间业务管理效率较低，人工投入较大。同时，各类中间业务产品系统存在数据信息缺失及口径不一致的问题，形成中间业务数据孤岛，缺乏全行视角的中间业务数据基础，监管数据上报以及业务经营分析多通过手工处理，且分析内容较为单薄，无法支持有效的业务赋能。

03

我们的建议

精细化管理，赋能高质量发展



结合自身情况，系统性规划重构中间业务管理体系，包括中间业务发展规划、收费及支出目录数字化、合约要素标准化、优惠减免流程化、权责发生制改造、经营分析体系建设及对应应用平台功能设计。

产品管理：梳理中间业务收费目录及支出目录、发布收费目录管理规程、发布支出目录管理规程、开发收支目录管理系统；

合约要素：构建全行合约要素模型、完成各业务系统改造落地；

定价减免：发布金融服务价格管理办法、开发中间业务定价管理系统、构建线上自动化减免审批流程；

权责发生制：落地全行中收权责发生制计量、落实应收账款管理；

管理分析：建设中间业务管理分析平台系统、建设多维度多场景分析报表、构建中间业务收入数据集市。



来源：毕马威分析

通过构建开放银行服务体系，以中间业务驱动金融生态圈闭环，精准赋能不同层级中收管理者。

支持战略层：明确发展方向，制定全行中间业务的长期发展方向、目标和战略规划，顺应潮流，形成一套符合自身特色的中收发展之路，实现“弯道超车”。

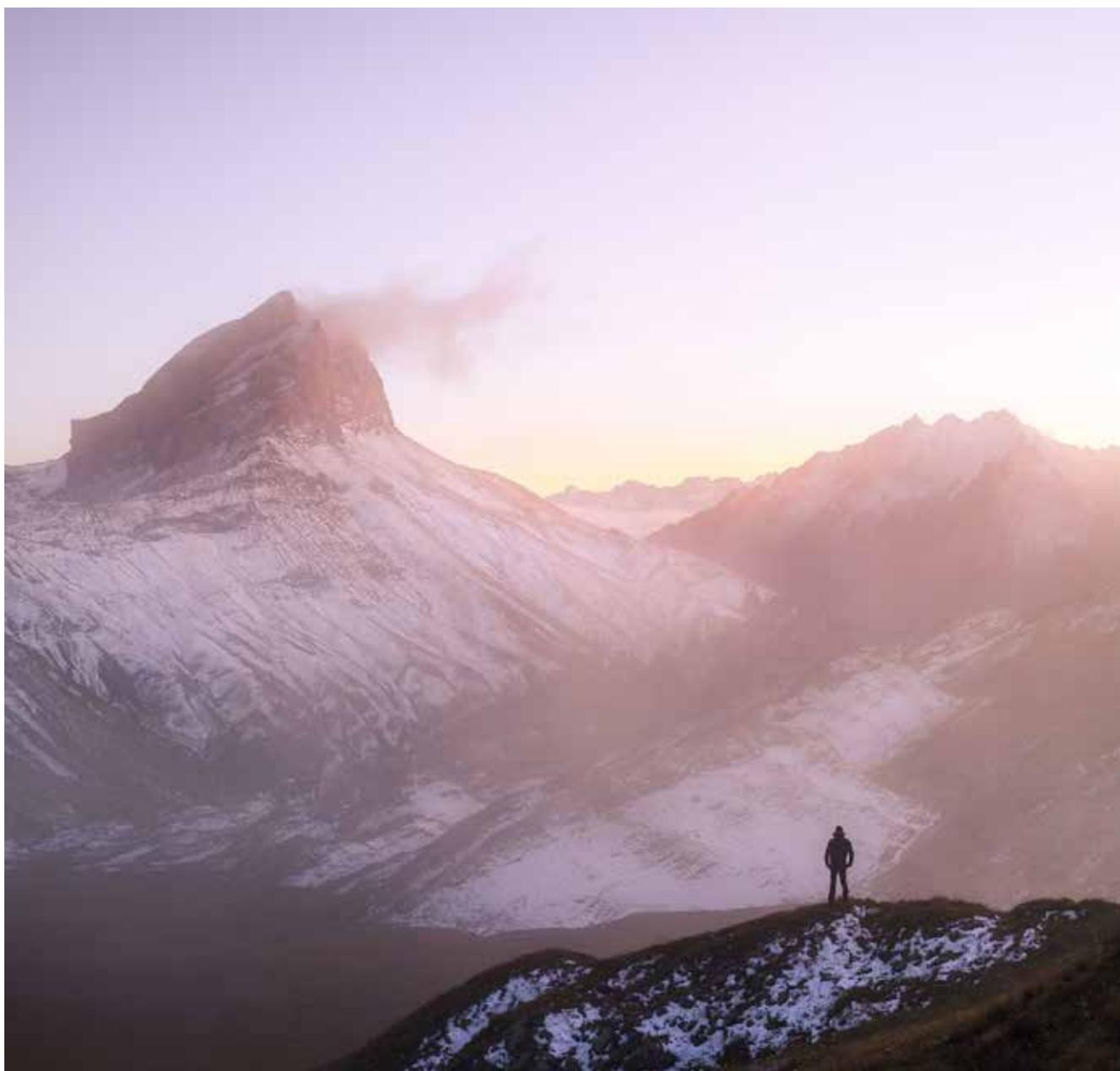
引导管理层：提升中间业务全流程效率，构建全行管理分析驾驶舱，全方位、多维度审视分析客户价值分布，确保战略层目标的实现。

解放操作层：提高人员效率，减少手工操作环节，将人力资源投入到更高价值的工作中，促进操作层的转型。

探索业务创新模式，打造“一体化综合金融解决方案”



加强投、托、销、撮联动，聚焦交易型银行、代客交易、结售汇、贵金属交易、债券交易、外汇交易等重点业务，增加交易收入和中间业务收入，加大个人理财代销收入，努力打造成为中间业务收入持续增长的“第二曲线”。



“新挑战”

低利率环境下我国商业银行资产负债管理的应对策略



杨权林

金融市场业务和市场风险管理
主管合伙人



陶进伟

金融风险管理咨询服务合伙人

特别鸣谢：

张晶晶、陈绍新

在低利率环境下，银行资产负债管理面临着净息差持续收窄、盈利能力下滑、收益波动性加强等压力。应对低利率环境的经营挑战，国际银行业根据自身经营特点采取资产负债结构优化、综合化经营等经营策略，我国商业银行应从息差管理入手，强化资产负债管理的主动配置与组合优化作用，进而推动全行经营转型和高质量发展。

01

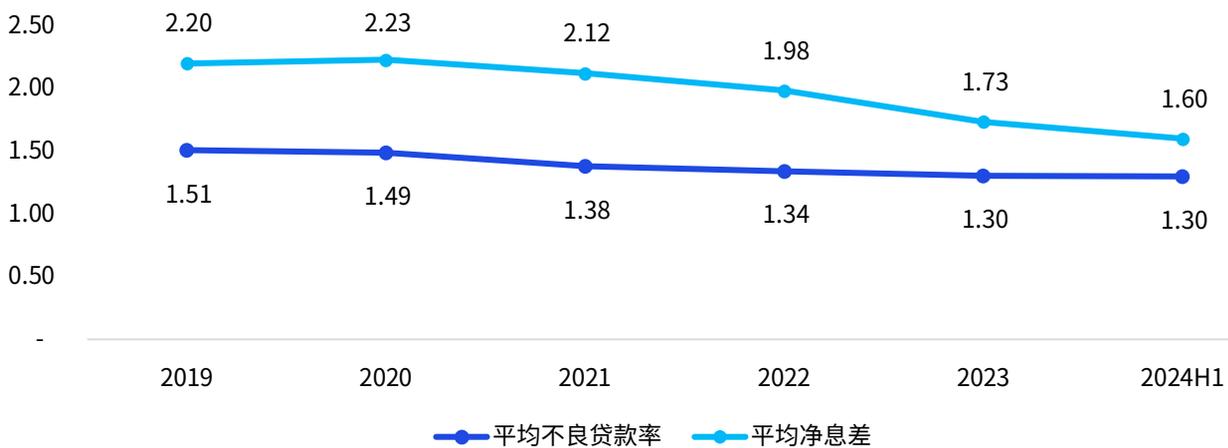
商业银行资产负债管理的趋势与挑战

本文主要基于2019年以来国有大型商业银行及上市股份制商业银行的经营数据开展分析。

净息差持续收窄

于2024年6月底，平均净息差已经降至1.60%，平均不良贷款率维持在1.30%。如图1所示，自2019年以来，净息差持续收窄与不良贷款率企稳并存，两个指标不断趋近意味着需要投放更多的新增贷款才能消化存量不良贷款，在营收来源相对单一的情况下银行仍然面临较大的规模压力。

图1 净息差与不良贷款率变动趋势

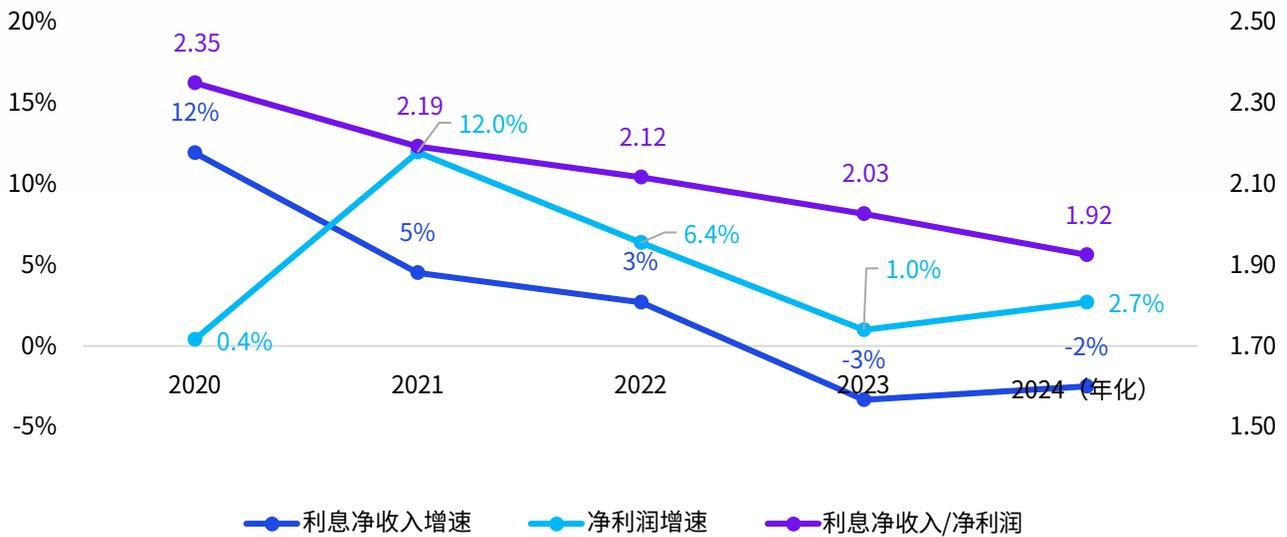


数据来源：Wind，毕马威整理

利息净收入增速持续低于净利润增速

受净息差持续收窄影响，利息净收入增速持续下滑。如图2所示，自2021年以来，利息净收入增速持续低于净利润增速，利息净收入增速与净利润增速缺口有扩大趋势，利息净收入与净利润的比率下滑至1.92（2020年该比率为2.35），利息净收入作为银行净利润压舱石的作用有所下滑。

图2 利息净收入增速与净利润增速趋势

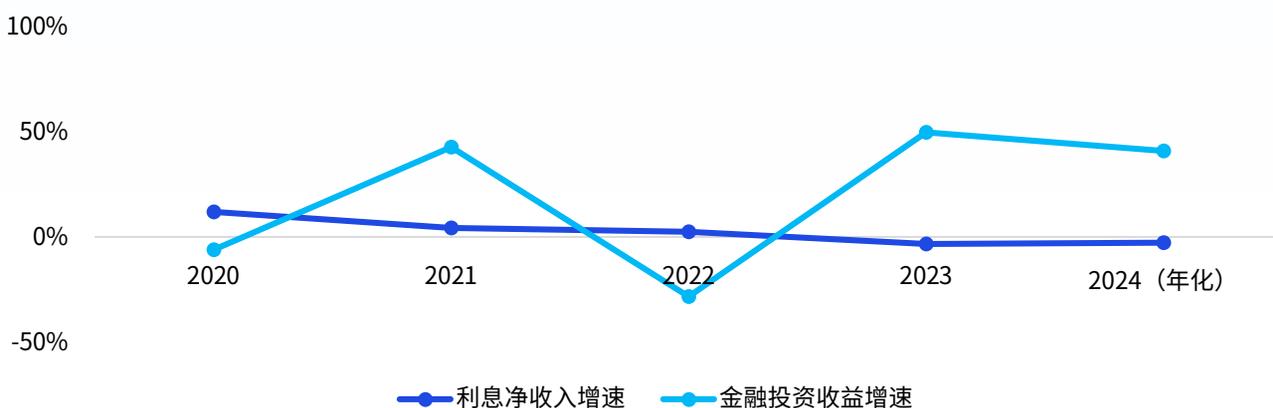


数据来源：Wind，毕马威整理

金融投资收益波动性强，其与利息净收入的比率呈上涨趋势

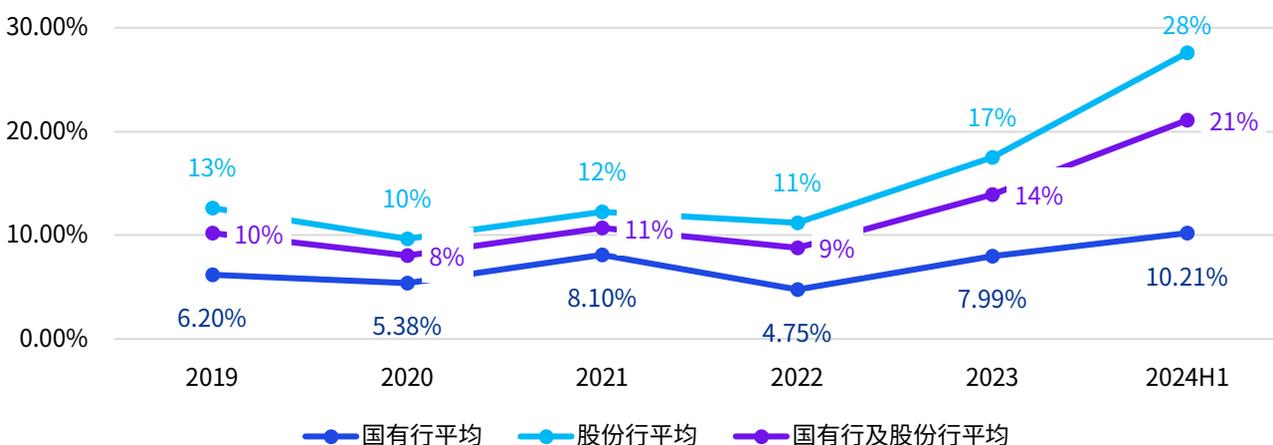
金融投资的投资收益与公允价值变动净损益受市场波动影响较大，其波动性明显高于利息净收入（详见图3）。如图4所示，自2019年以来，投资收益与公允价值变动净损益相对利息净收入的比率呈现上涨趋势，其中上市股份制商业银行曲线更为陡峭，金融投资的业绩对利息净收入趋缓有一定对冲作用。

图 3 金融投资收益（包括投资收益与公允价值变动净损益）增速与利息净收入增速



数据来源：Wind，毕马威整理

图 4 (投资收益+公允价值变动净损益) / 利息净收入变动趋势



数据来源：Wind，毕马威整理

02

低利率时期国际银行业应对策略

在低利率时期，国际银行业根据自身经营特点采取差异化的应对策略。如表1所示，美国主要大型银行主要措施包括：控负债、降成本、发挥综合金融优势，通过与财富管理、投资银行及交易业务板块拉动非息收入快速上涨；欧洲主要大型银行主要措施包括：灵活的资产端配置（如拉长久期策略），不断拓展服务收费；日本主要大型银行主要措施包括：混业经营、下沉服务和国际化等手段。

表 1 低利率时期国际银行业经营特点及主要策略概览

主要经济体	资产端	负债端	收入端	主要经营策略
美国主要大型银行	信贷需求下降，收益下降，主要体现为信贷占比下降、长期债券投资占比上升（久期拉长）	存款占比有所提升，且以低息存款为主；	净息差下行 非息收入增速较快（与财富管理、投资银行及交易业务相关）	控负债、降成本、发挥综合金融优势
欧洲主要大型银行	压降信贷业务，扩大高流动性的现金及交易类资产占比，谋求灵活的资产端配置（如拉长久期策略）	部分银行配合资产端扩张，负债呈现短期化趋势； 部分在大幅缩表过程中，负债呈现长期化趋势	净息差下降，收益下滑	拉长久期、拓展服务收费
日本主要大型银行	信贷资产占比下降，规模增长主要由现金及交易类资产贡献	存款占比较高，且基本稳定	净息差下降，收益下滑	混业经营、下沉服务、国际化

03

我们的建议

多措并举，稳息差



在净息差和盈利水平下行的双重压力下，商业银行可重点从以下几个方面优化息差管理：

一是发挥资产负债管理“指挥部”职能，强化对利率风险的主动管理，加强对市场利率的研判，前瞻性地对资产负债组合进行计划、协调和控制。在资产端，继续进行资产结构的调整和优化，在风险可控的前提下，提升收益率相对较高的资产占比（如长久期债券投资、零售信贷等），压缩收益率相对较低的资产占比；在负债端进一步加强对存款付息率的管理，提高对公和对私客户低成本资金占比（如结算性的活期存款），主动压降期限相对较长的高成本负债。

二是坚持风险定价原则的基础上，保持合理的定价水平。面对“低利率、低息差、低盈利”的发展环境，不能盲目追求绝对的，高定价策略可能无法带来高真实收益，反而可能由于追求高定价而下沉客户引发风险的上升。对此，应该充分考虑区域与行业市场环境差异，实施定价精细化管理，并坚持定价对风险成本的覆盖，确保风险定价能够覆盖直接成本。

三是发挥司库主动调节职能，在平衡司库投资组合收益性和流动性的基础上，重点关注投资组合对资产负债表整体调控作用，当前应该重点关注投资组合的综合收益、久期、信用价差、同业业务的流动性缺口等指标。

四是探索利用套期保值等金融衍生工具对冲或规避市场风险，拓宽经营思路以及利率风险的管控手段，从而实现银行资产负债表的保值和增值。

协同联动，谋转型



传统的息差盈利模式难以为继，亟需通过综合金融服务能力提升带动收入结构优化，举例如下：

一是面向精选的战略客户，由总行牵头制定“一户一策”的综合金融服务方案，发挥集团联动和母子协同的合力效应，平衡好局部利益与长期可持续发展的关系，平衡好短期成本付出与长期综合金融服务创收的关系。以央企、跨国企业等战略客户为例，在其搭建全球司库体系的过程中，可由总行战略客户部门牵头，联合总行业务部门、风险部门、科技子公司以及外部服务机构，赋能战略客户的司库建设。

二是面向出海企业、科技企业等重点客群，发掘服务场景，提升客户服务能力。以出海企业的避险需求场景为例，受境内外利汇率波动加剧影响，出海企业亟需提高汇率风险管理水平，可由总行或分行牵头，联合业务部门、风险部门以及外部服务机构，赋能企业汇率风险管理，巩固重点客群。

三是面向零售客群，从单一产品营销向多元资产配置转型，需要从投资研究、产品设计、资产配置、销售服务等方面全方位发力，持续提升投管能力，满足当前投资者对现金管理、固收等短期低风险类产品的需求。

严守底线，强风控



风险成本是银行最重要的成本项，利率下行周期时守住风险底线对于银行经营至关重要。考虑到金融投资业务在银行资产负债表中的占比及其作用日趋重要，其业务模式、风险特征与传统存贷业务存在较大差异，商业银行亟待重塑传统风险管理体系，以适应投资业务快速发展。

一是从资本和风险计量的角度，领先银行已将风险管理的触角从全行层面延伸至交易台层级，从管理架构、日常经营活动等方面有效规范及引导前台业务开展，并且通过交易台层级的管理实现业务、风险、财务三方在信息、模型和数据方面的一致性，建立起串联前中后台的金融市场业务管理能力，真正做好风险管理对前台业务的赋能。

二是从交易风险防控的角度，近年来债券代持、倒量交易等违规行为频发，领先银行已逐步完善交易管理与监控机制，全面覆盖管理框架、手段、流程、及系统平台建设，从而强化业务风险管控能力。首先，基于现有业务场景，设置交易筛查规则，及时甄别问题交易，并搭建闭环管理机制。其次，逐步积累异常交易数据，逐步采用机器学习等先进技术手段，提高风险防空的智能化水平。

三是从投资组合管理及损益精细化角度，领先银行已针对金融市场业务的持仓、交易、风险、损益情况与市场情况进行融合分析，挖掘业务、风险与市场走势的关联关系，通过追踪趋势，对业务指标进行多维下钻和归因分析，更加密切地追踪业务、绩效及风险变化，提供及时有效的决策支持。

以体系化建设为依托，形成业数融合的数据安全管理模式



李振
网络与数据安全咨询总监



周文韬
网络与数据安全咨询合伙人

特别鸣谢：

张令琪、郝长伟

01

市场趋势观察

监管政策层面及执行行动均将数据安全作为重点关注领域

在数字产业化和金融数字化持续深化的背景下，数据与传统生产要素的深度融合，成为数字时代推动高质量发展的强劲动力，银行业作为生产经营过程中数据应用高度集中的行业，该点体现的尤为明显。一系列数字化转型工作的建设落地，有效地提升了银行传统工作的效率以及经济收益⁸，而与之伴随的是这一系列深化变革过程中的数据安全以及数据合规的挑战。数据的安全性和合规性直接关系到银行的稳健运营、客户信任乃至整个金融市场的稳定。

⁸ 《2024中国金融科技企业首席洞察报告》，毕马威中国，2024年9月12日。

党的十八大以来，党中央、国务院对数据安全工作给予高度重视，相继出台《中华人民共和国网络安全法》《中华人民共和国数据安全法》《个人信息保护法》以及近期获批的《网络数据安全管理办法》等一系列的法律法规及行政规章。行业主管部门层面亦不留余力地部署数据安全相关工作，人民银行、金融监管总局分别出台《业务领域数据安全管理办法》（征求意见稿）与《银行保险机构数据安全管理办法》给银行业金融机构的数据安全管控工作如何有序、高效开展提供了明确的方向，同样亦对银行业金融机构明确了具体的监管要求。与此同时，毕马威亦观察到在行业的近期监管执法行动中，数据安全工作已经成为当前的主要关注重点领域。

02

面临的挑战

大型国有银行不吝投入、小型金融机构相对管控滞后

目前银行业金融机构的数据安全工作开展呈现两级分化严重的态势，头部银行不吝投入，小型机构管控工作相对滞后，其背后存在小型金融机构由于专业人才缺口带来的挑战，但最先需要解决的是银行经营层面对待数据安全的策略问题。

大型国有商业银行大多目前已经具备较为体系化的数据安全管理模式，行内相关部门各司其职，在原有较好的数据治理以及风险管理的基础上，形成了业务参与，三道防线各司其职的管理模式。基于生命周期的数据安全分级管控部署相对完善，且能够充分结合行内自身的业务场景有针对性地落地。点面结合，在点上，着手基于行内自身业务及管控特点，进行自动化的数据安全管控平台及工具的探索，并逐步应用，与原有行内信息安全管控形成合力。面上，逐步扩展数据安全管控范围，向海外分行、子公司、外部合作机构部署数据安全管控。部分城商行已经着手从数据安全的体系化建设的角度开展数据安全工作，数据安全职责界定清晰，充分调动行内业务部门开展业务领域数据安全风险评估与管控，形成了基于生命周期的数据安全分级管控思路，但在一些管控落地领域仍然需要逐步进行深入。众多小规模的商业银行数据安全仍停留在原有信息安全的思路，数据安全职责分工不清晰，被动按照监管要求，硬性制定数据分级标准，但缺乏落地性，基于生命周期的数据安全管控严重落地不充分。

基于毕马威分析，出于建设并形成高效运转的数据安全管理体系的目标，银行应充分应对并解决如下挑战：如何平衡数据安全与生产经营效率；如何解决组织职责分配的问题，打破部门壁垒；如何解决数据安全专业人才的缺口的问题，这些都需要银行的管理层与数据安全从业者进行深入的探讨与思索。

03

我们的建议

数据安全建设，组织先行



正如上文所述，目前仍然存在较多的中小规模的银行业金融机构并未明确行内数据安全工作的牵头开展部门，并形成职责明晰的行内数据安全工作分工开展模式。区别于传统的信息安全管控工作，由于数据安全风险伴随着数据的整个生命周期，贯穿于业务开展的不同环节，因此要做好数据安全的管理工作，需要行内三道防线各个部门的充分投入，将管控措施与原有的业务操作程序相融合，嵌入到银行的经营活动中，明晰的数据安全管理组织及职责的设置关系到银行能够务实高效地开展好数据安全管控工作。

以体系化建设为依托，形成业数融合的管理模式



毕马威在数据安全服务领域具有相当丰富的项目经验，曾经为四大行、多家股份制银行、城商行等提供体系化的数据安全咨询服务，基于毕马威的经验，我们建议银行业金融机构在数据安全建设过程中应充分考虑如下的要点，包括：

人行《业务领域数据安全管理办法》（征）及国家金融监督管理总局《银行保险机构数据安全管理办法》中均明确了“谁管业务，谁管业务数据，谁管数据安全”的基本原则，银行需要统筹考虑数据管理、数据安全管理和业务管理一体化管理；

针对不同行业监管机构在数据分类分级标准上不同的口径要求，应统筹分类分级工作，更好的降低管理成本。同时以数据分类分级为基础，采取精细化、差异化的安全保护管理和技术措施；

数据安全体系化建设应考虑不同监管机构在数据安全治理、数据安全治理、数据安全技术、数据安全风险监测等方面的差异化要求，求同存异，尽量避免重复建设；对于不同监管确实无法进行融合的要求，需要具体问题具体分析；

作为监管机构关注的重点领域——数据安全风险监测体系，银行需要考虑如何依托于金融科技部门已有的相对成熟的安全运营（SOC）体系基础上强化数据安全风险监测能力，并在此基础上，建立数据安全应急响应体系及配套流程机制。

零售转型下一站：数智化驱动、 全渠道协同、生态化经营



开云

金融业数字化赋能咨询合伙人

特别鸣谢：

刘瑞、金学平、尤博林

01

市场趋势观察

随着银行转型步伐的迈进，各家银行不断创新和优化服务，快速向价值化、一体化、场景化和数智化的方向发展，以满足日益变化的市场需求，保持市场竞争力。



经营价值化

客户需求呈现出多样化趋势，客户价值化深度经营变得至关重要，它要求银行提供更加个性化、有温度的陪伴式服务，以提升客户忠诚度和价值转化。



能力数智化

精准的客户识别、立体式的营销管理、敏捷的产品研发、大数据风控和优质的服务都需要银行具备高度的数智化能力，满足客户对精准、高效和便捷服务的需求。



渠道一体化

随着客户消费向线上渠道迁移，各家银行正努力构建一体化的金融服务渠道，实现线上线下服务的无缝对接，以提供更加流畅和高效的服务。



服务场景化

金融服务不再局限于传统银行网点，而是通过场景化服务形式渗透到客户生活的各个方面，实现金融与生活的深度融合，为客户提供更加便捷和全面的服务体验。

02

面临的挑战

毕马威洞察发现当前银行在零售客群经营方面普遍存在五大挑战：

01 客户资源分配极度不均衡

零售客群基数庞大，银行营销资源聚集在行内现有优质客群，优质客群被反复打扰，中低资产潜力客群被散养。银行缺少精细化客户分层和分群的管理能力指导客户经营方向，提升资源分配与转化效能。

02 客户流失情况越来越严重

当前金融行业竞争激烈，产品同质化、客户需求多样化以及客户转换成本低等原因，导致银行客户忠诚度降低。同时，银行获客成本较过往大幅上升，如何提升客户留存成为各大银行亟需解决的核心问题。

03 一线营销工作压力超负荷

面对多头繁杂的商机，迫于指标压力，一线人员需要承担更多经营任务，如何真正给一线人员赋能和减负，让其高效精准地服务客户，是银行面临一大挑战。

04 业务部门经营的竖井难破

多数银行各部门客户经营缺乏统筹管理，各自为战，仅仅关注自身指标达成情况，缺乏有效的联动机制。同时渠道资源协同能力不足，难以形成以客户为中心的一致性的客户价值联营。

05 复合人才缺乏及组织不敏捷

业务部门缺乏数据驱动运营人才，难以运用数据手段对快速变化的客户需求进行精准识别和进行高效经营策略的迭代，且银行经营组织过于规范，导致组织缺乏柔性，团队活力不足。

03

我们的建议

打造数智驱动客户分层分群经营体系



1) 客户价值分层，明确各层级客户经营方向

基于客户价值贡献，划分客户层级，制定经营目标，建立产品、权益及运营体系。针对财富、私行高价值客户，提供个性化服务增加客户体验，防流失；针对潜力客户，在持续提升粘性基础上，挖掘其中的潜在高价值客户，促资产提升；针对大众客户，以支付消费为主经营动作，唤醒促活客户，鼓励客户入金。

2) 客户策略分群，以客户为中心体系化经营

将具有相同属性的客户进行归类，从业务战略、收益性、客户粘性等角度，识别银行重点客群，如消费客群、代发客群、商户客群、银发客群、银保客群等，并基于客群特性设计针对性营销方案，以消费贷客群以及代发客群为例：

- 消费贷客群经营方法：建立线上线下全面的消费贷客群经营体系，从智能化客户需求洞察，到规范化、体系化的线下营销团队搭建，有力促进消费贷客群余额提升；
- 代发客群经营方法：划分“新客、存客、停发”三大关键作战阶段，分析各个阶段客户的核心需求，配套针对性产品活动权益，发展梯度成长的高质量代发客群。

打造人机最佳协同的全渠道经营体系



整合线上线下资源，构建全渠道经营体系，以实现服务无缝对接和客户个性化体验，提升服务价值。关键措施包括：成立客户经营高层委员会，统一领导和决策，打破组织、渠道和数据割裂；利用大数据和AI技术，制定客户偏好服务模式；建立线上线下服务无缝流转机制，确保客户体验一致性；持续优化运营策略，标准化成功经验，快速复制推广。

打造平台驱动大零售生态化服务体系

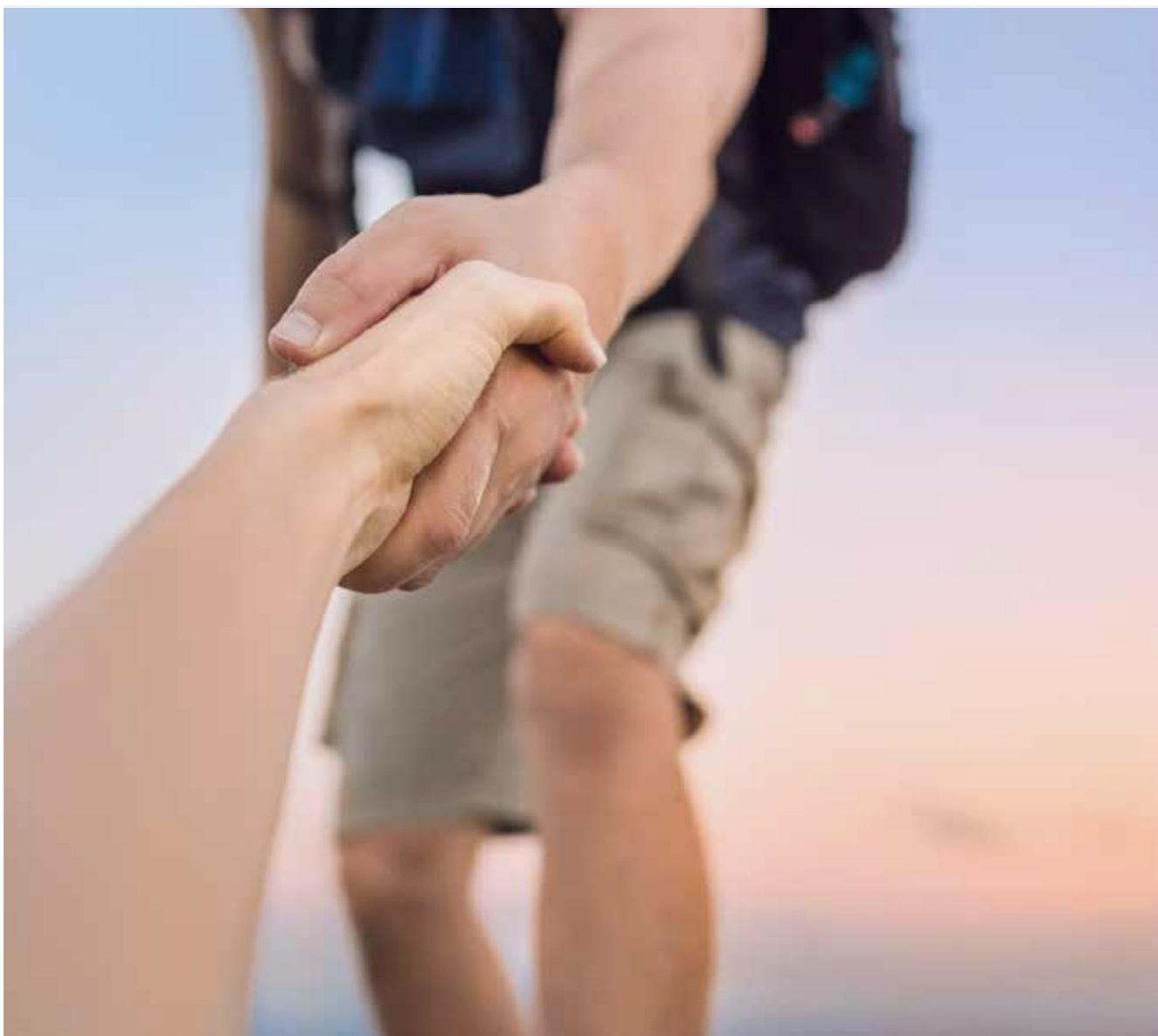


聚焦本地化、特色化的生活和商业场景，围绕客户“医、食、住、行、娱、情、财”需求，整合金融与非金融服务，重点加强与本地商户、政府及特色产业的深度合作，在科学设定绩效目标的基础上，打造平台化场景生态综合服务体系，增强客户粘性，为商户和合作伙伴带来增长机遇，实现G、B、C端联动。

打造业技数融合化柔性组织团队



通过专属开发团队、数字化团队前置、产品经理制和敏捷柔性团队等机制建设，基于数据分析与洞察，统一输出客户营销策略，从而支持银行持续、快速、精准地满足客户不断变化的金融与非金融需求。

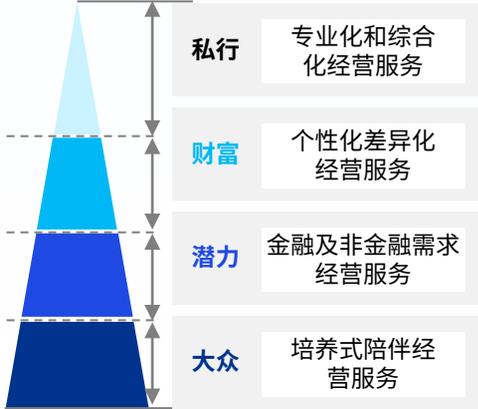


零售业务转型

打造数智驱动客户分层分群经营体系

客户分层

根据在银行的金融资产规模等其他金融属性，进行客户价值分层分类，常用维度AUM；提供差异化的客户管理和经营服务。



客户分群

从客户的角度寻找共性进行分类，挖掘客群的不同需求和属性，提供差异化、针对性的产品、服务、渠道等。如消金、代发、信用卡、商户等客群等。



保障支撑体系

产品体系

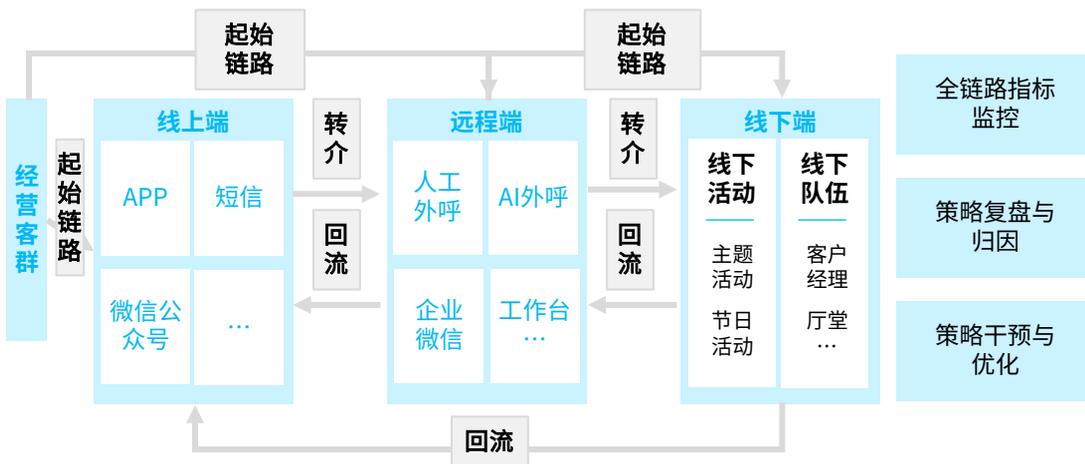
权益体系

运营体系

打造人机最佳协同的全渠道经营体系

全渠道协同策略

全渠道运营优化



总分协同

队伍管理

绩效激励

打造平台驱动大零售生态化服务体系

- 智慧食堂 ⊕ 快捷充值 ⊕ 支付结算 ⊕ 工会权益
- 智慧养老 ⊕ 医院挂号 ⊕ 养老电商 ⊕ 老年大学
- 智慧校园 ⊕ 智慧校园卡 ⊕ 理财投教 ⊕ 校园贷款
- 更多本地特色化、差异化的场景生态……

打造业技数融合化柔性组织团队

专属开发团队

数字化团队前置

产品经理制

敏捷柔性团队

以客户为中心，
以客户需求为导向，
提供最优服务

AI应用

数据资产

科技平台

资本新规在中国银行业的实施和影响分析



李群昌
金融风险管理咨询服务合伙人



曹劲
金融风险管理咨询服务主管合伙人

01

市场趋势观察

资本新规监管要求概述

国家金融监督管理总局于2023年发布了《商业银行资本管理办法》（以下简称“资本新规”），资本新规于2024年1月1日正式实施。作为配套文件，总局于2024年11月1日发布了《商业银行实施资本计量高级方法申请及验收规定》（以下简称“高级方法验收规定”），预计监管机构将采用“成熟一家，验收一家”的基本原则，有序开展高级计量方法验收工作。

银行业资本新规实施情况

- 资本充足率情况较为稳定：**从多家商业银行的定量测算结果和上市银行2024年公开披露信息看，资本新规实施后银行业资本充足率保持稳定或略有提升。
- 资本计量系统建设与模型开发：**为应对资本新规更复杂的风险加权资产计量规则，一档银行⁹广泛建设了资本计量系统，并建立了投资级、企业规模、标准风险评估（SCRA）等风险暴露识别管理体系。此外，部分一档商业银行开展了信用风险内部评级模型、市场风险内部计量模型的优化或开发，以期申请资本计量高级方法验收或提升高级方法的覆盖范围。

⁹ 资本新规中规定达到两个标准之一的为一档商业银行：1、并表口径调整后表内外资产余额5,000亿元人民币（含）以上；2、境外债权债务余额达到一定标准。

- 3. 数据积累与管理：**资本新规下客户数据、业务数据和风险信息要求大幅提升，银行业广泛强化数据治理，建立严格的数据标准和监控机制，排查数据异常并纠错，保证数据准确、完整、及时，为权重法资本计量和高级方法计量模型夯实基础。同时，大力升级数据管理系统，实现自动化采集和处理，提高管理效率。
- 4. 精细化管理能力提升：**银行在业务和风险管理方面更加精细，依据资本新规对各类资产风险权重的调整，精心优化资产配置和信贷投放策略。在业务流程上，进一步严格规范操作环节，有效落实新规要求。同时，不断完善定价机制，综合考虑多方面因素实现产品价格的差异化制定。

02

面临的挑战

资本新规实施对银行业的影响

- 1. 业务调整和资产配置优化：**银行会根据新规下差异化的资产权重和收益水平调整资产组合。如，对于优质企业贷款、政府债券等风险权重较低且收益适当的资产，银行会加大投入，而对于风险权重较高的部分同业业务、高风险信贷业务等则会适当收缩规模。此外，对中小企业贷款会依据新规进行合理评估，对于符合条件且有发展潜力的中小企业加大支持力度。
- 2. 高级方法建设需要持续投入：**一方面，高级方法要持续收集和整理海量数据，这需要投入人力和物力来保证数据质量和数据更新的及时性。另一方面，模型的开发和维护成本高昂，银行需要不断优化信用风险内部评级模型、市场风险内部计量模型等，同时还要建立有效的模型验证机制，以确保模型的准确性和可靠性，这些都需要长期稳定的投入。
- 3. 技术和人才面临挑战：**技术层面，资本新规下的资本计量管理需要强大的数据处理和分析系统、先进的模型开发平台等，对部分银行的技术更新、数据安全和系统运营方面带来挑战。人才方面，精通风险管理、金融工程、数据分析等多领域知识的复合型人才稀缺，银行需要加大培养和引进力度，以满足新规下的业务发展和风险管理需求。

03

我们的建议

以新规实施为契机——练内功、求发展



高级方法验收规定明确了满足特定标准的一档银行可按不同风险模块分步实施、分别申请实施资本计量高级方法。依据监管规定，高级方法的建设和申请覆盖银行全面的管理体系，包括公司治理、内部控制、数据治理、信息系统等，因此实施高级方法对银行来说是一个内可提升管理水平、外可提升声誉影响的契机。但高级方法申请工作是系统性工程，需考虑准备的材料包括高级方法覆盖范围、高级方法自评估、最近两个完整财务年度的定量测算、高级方法模型相关材料、模型验证报告、高级方法审计报告、信息披露方案等，拟申请银行应妥善安排行内工作机制和计划，有序实现合规目标。



预期信用损失法实施迎来后评估时代



熊敏
金融风险管理咨询服务总监



曹劲
金融风险管理主管合伙人

01

市场趋势观察

1. 随着预期信用损失法的实施，对银行业的影响已经潜移默化的体现在了各个不同的维度，涉及财务、信贷成本、风险管理、信息披露等多个方面；
2. 整体进入实施后评估时代。银行已建立预期信用损失模型重检—优化—验证内循环体系，且相关机制已延申至银行系金融机构，包括银行系汽车金融公司、金融租赁公司等；
3. 外部验证机构准入机制尚未建立，暂无全行业普适验证标准及报告要求。

02

面临的挑战

- 1. 资产质量及盈利能力挑战：**预期信用损失法要求银行提前识别和计提可能发生的信用损失，这导致银行业整体减值准备金额增加。实施预期信用损失模型将提升银行业减值准备金额，导致利润和资本充足率下降，对经营管理带来进一步的压力。理论上这将影响银行的定价策略，银行可能需要在正常回报之上加收信用风险溢价，提高资产产品价格，但政策环境需要金融机构支持实体经济减费让利，因此会进一步对银行的定价策略以及盈利能力带来挑战。
- 2. 专业化团队挑战：**模型管理体系及信息披露和定期监管报告的要求，提升了银行预期信用损失法实施的透明度和溯源性，有效提高了结果的可靠性和行业内减值结果的可比性及参考性。但相关要求深入到全行业所有银行以及银行系金融机构，对全行业包括地方监管机构在内的相关管理人员的专业化程度都提出了较高的挑战。如何应对不同业态的模型管理体系及信息披露要求、如何应对地域性经济差异、如何应对行业周期性差异，都对相关从业人员提出了更高的挑战。
- 3. 服务机构选择挑战：**监管机构不断加强对专业服务机构的监管和处罚，但在预期信用损失模型外部验证机构的选择上，受限招标流程及参与招标机构数量要求，暂无普适性准入底线要求，全行业亦无普适验证标准及报告要求。服务机构的选择以及如何保证服务机构的验证质量管理上均存在挑战。

03

我们的建议

- 1. 进一步落实相关监管要求，**在合规且自治的基础上，及时开展模型验证及优化工作。充分预期宏观经济环境变化对预期信用风险损失及其管理的影响，主动对资产质量及盈利情况对模型的冲击带来的影响进行调整。
- 2. 针对不同业态的预期信用风险损失模型建立差异化管理要求。**参照预期信用损失实施管理办法完善模型方案的同时，尽早部署，兼顾其他合规要求，如2024年9月国家金融监督管理总局新颁布《金融租赁公司管理办法》中对于拨备率的要求。进一步储备相关专业人才，加强与监管机构及同业沟通及交流，通过提升自身能力，实现可持续发展。
- 3. 建立外部相关服务机构准入标准，**总结过往审计、咨询项目合作经验，构建外部专业团队资源池，动态评估验证服务机构和服务团队资质和能力，将外部第三方验证的作用落到实处，保证验证质量。

04

附录



热点话题建议关注部门

内容框架	建议关注部门
综述	所有部门
新质金融：赋能实体经济，谱写高质量发展新篇章	所有部门
“新要素”	
算力智能硬件：银行业新质生产力的革新引擎	信息科技部等
金融算法要素：激活模型动能，引领场景智能化演进	信息科技部、金融科技部等
产业金融要素：促进产融深度融合，激发经济增长活力	公司金融部、投资银行部等
“新范式”	
科技金融：融入新质生产力，驱动科创企业成长	公司金融部、投资银行部等
绿色金融：商业银行如何打造绿色金融业务发展体系	公司金融部、投资银行部、战略管理部、董事会办公室等
普惠金融：深度嵌入普惠场景，创新推动金融惠民	普惠金融部、个人金融部、投资银行部等
养老金融：把握银发经济趋势，助力养老产业发展	个人金融部、投资银行部、私人银行部、养老金部等
数字金融：数据资产高效运营决胜新质生产力	管理信息部、信息科技部、金融科技部、投资银行部等
“新机遇”	
“道阻且长，行则将至”——人民币国际化的机遇和挑战	国际业务部、风险管理部、金融市场部等
中小金融机构的改革以及不良处置	战略管理部、股权投资部等
优化收入结构，提升中收以应对息差收窄的挑战	财务会计部、资产负债管理部等
“新挑战”	
低利率环境下我国商业银行资产负债管理的应对策略	风险管理部、资产负债管理部等
以体系化建设为依托，形成业数融合的数据安全管理模式	信息科技部、金融科技部等
零售转型下一站：数智化驱动、全渠道协同、生态化经营	个人金融部、私人银行部、信用卡中心等
资本新规在中国银行业的实施和影响分析	资产负债管理部、风险管理部、内控合规部等
预期信用损失法实施迎来后评估时代	风险管理部、信贷管理部等

金融行业研究中心课题研究计划

毕马威金融行业研究中心是毕马威中国金融服务行业的智库中心，致力于聚焦监管变化，扎根市场动态，研究金融业发展趋势与痛点难点问题，联合毕马威全球服务网络的研究力量，与银行、证券、保险、基金、资产管理等各类金融机构分享毕马威专家洞察与行业领先实践。我们的主要研究方向包括金融政策研究、金融监管研究、模式创新研究、市场热点专题研究等，定期面向市场发布资讯、刊物、专题报告等研究成果。

近期金融行业研究中心推进中的研究课题如下，欢迎商业银行、研究机构、第三方服务机构等共同合作。

课题（进行中）	涉及领域
金融机构服务新质生产力发展研究	+ G端：国家政策视角
产业金融：国资金融管理平台模式研究	+
科技金融：服务先进制造产业模式研究	+
科技金融：服务车路云业务模式研究	+ B端：产业金融视角
养老金融：助力新质养老企业健康发展	+
普惠金融：信用卡业务增长模式研究	+
普惠金融：嵌入式金融应用场景研究	+ C端：普惠金融视角
国际商业银行资管业务发展趋势研究	+
我国商业银行资管业务发展趋势研究	+ F端：大资管生态视角
国内金融收费治理及监管趋势	+
国际“隐形收费”监管治理与启示	+ 金融收费
国际人工智能金融领域应用实务、风险防范与同业较佳实践比较	+
国际人工智能监管主题、原则、要求异同及关注重点	+ 人工智能
金融运营韧性研究	+
金融数字化韧性研究	+ 韧性研究
第三方风险管理研究	+ 第三方管理

金融行业研究中心已完成的专题研究报告如下，如需获取报告原文，请与我们联系：

靳蓓（catherine.jin@kpmg.com）

赵一诺（nicholas.y.zhao@kpmg.com）

课题（已完成）	涉及领域
商业银行信用卡业务营销模式研究	+
信用卡客户权益使用行为调研分析报告	+ 零售金融
商业银行零售存款业务降本增效模式研究	+
科技金融：融入新质生产力，驱动产业转型升级	+
养老金融：商业银行助力养老产业健康发展	+ 五篇大文章
普惠金融：商业银行普惠金融业务助力乡村振兴	+
商业银行从代发业务到开放平台模式	+ 金融创新
人工智能（AI）国际金融监管初探	+

联系人

张楚东

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

李砾

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

蔡伟

经济研究院院长
毕马威中国
邮箱: gary.cai@kpmg.com

柳晓光

变革咨询团队数字化转型业务牵头人
数智化解决方案主管合伙人
毕马威中国
邮箱: silvester.liu@kpmg.com

孙伟

重组咨询服务合伙人
毕马威中国
邮箱: terry.sun@kpmg.com

周文韬

网络与数据安全咨询合伙人
毕马威中国
邮箱: kevin.wt.zhou@kpmg.com

李群昌

金融风险管理咨询服务合伙人
毕马威中国
邮箱: qunchang.li@kpmg.com

冯旻

研究院执行院长
毕马威中国
邮箱: min.feng@kpmg.com

熊敏

金融风险管理咨询服务总监
毕马威中国
邮箱: tracy.xiong@kpmg.com

赵一诺

金融行业研究中心高级研究员
毕马威中国
邮箱: nicholas.y.zhao@kpmg.com

陈少东

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

支宝才

金融业变革咨询服务主管合伙人
毕马威中国
邮箱: daniel.zhi@kpmg.com

徐捷

风险管理与合规鉴证主管合伙人
毕马威中国
邮箱: jessica.xu@kpmg.com

何巍焯

重组咨询服务主管合伙人
毕马威中国
邮箱: stan.he@kpmg.com

杨权林

金融市场业务和市场风险管理主管合伙人
毕马威中国
邮箱: david.yang@kpmg.com

开云

金融业数字化赋能咨询合伙人
毕马威中国
邮箱: yun.kai@kpmg.com

胡建南

信息技术审计服务总监
毕马威中国
邮箱: jj.hu@kpmg.com

奚顺卿

金融业变革咨询总监
毕马威中国
邮箱: ken.xi@kpmg.com

曾远

经济研究院副总监
毕马威中国
邮箱: yuan.zeng@kpmg.com

涂浩

金融业变革咨询副总监
毕马威中国
邮箱: gary.tu@kpmg.com

史剑

银行业主管合伙人
毕马威中国
邮箱: sam.shi@kpmg.com

王强

金融业变革咨询服务合伙人
毕马威中国
邮箱: kelvin.q.wang@kpmg.com

董常凌

信息技术审计服务主管合伙人
毕马威中国
邮箱: jason.dong@kpmg.com

胡雪梅

重组咨询服务合伙人
毕马威中国
邮箱: may.hu@kpmg.com

陶进伟

金融风险管理咨询服务合伙人
毕马威中国
邮箱: kevin.j.tao@kpmg.com

曹劲

金融风险管理咨询服务主管合伙人
毕马威中国
邮箱: jin.cao@kpmg.com

陆煜

数字化与变革咨询团队总监
毕马威中国
邮箱: raphael.lu@kpmg.com

李振

网络与数据安全咨询总监
毕马威中国
邮箱: jz.li@kpmg.com

靳蓓

金融行业研究中心高级研究员
毕马威中国
邮箱: catherine.jin@kpmg.com

王薇

研究院副总监
毕马威中国
邮箱: wei.w.wang@kpmg.com

kpmg.com/cn/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。

© 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。在中国印刷。

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。

刊物编号：CN-FS25-0001

二零二五年一月印刷