

他山之石： 金融科技的未来

— 基于美国市场的观察



kpmg.com/cn

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

前言

在相对较短的时间内，金融科技已经融入成为金融服务环境的一部分。

金融科技领域不断加速创新步伐，加上金融科技能够通过数据分析了解客户的需要和需求，与消费者和企业希望获得更简单易用的产品以加快交易速度、扩大选择范围的目标不谋而合。

金融科技使金融机构与其他行业的企业之间的界线变得模糊。金融科技的高速发展使竞争变得更加激烈，并对传统金融服务机构的未来角色，甚至生存提出了质疑。因为它们很可能会沦为后勤服务供应商，及/或将市场份额拱手让给与客户更密切联系的竞争对手。

随着支付、储蓄和投资等服务全面实现数字化，可以使用数据了解客户偏好，植入数据隐私和网络安全，并在产品开发速度与了解风险和监管要求之间取得平衡的企业——不论是金融科技公司还是大型金融服务机构，均能处于脱颖而出的有利地位。

金融科技的未来，是属于一些能够由前台到后台全面掌握整家机构的数据，以推动决策的企业。为达到这个目标，我们认为企业必须成为“智链企业”，懂得利用数据和数字科技更顺畅地运作、开发创新产品、与客户和供应商建立智链联系，并为员工提供取得成功所需的工具。把注意力明确集中于最擅长的领域，可有助确保科技投资不会过于分散，同时通过建立更多战略伙伴关系来获取新能力、加速扩张和降低成本。

随着当局推出更多法规来处理与牌照许可、消费者保护和金融犯罪活动有关的现有和新兴风险，监管也成为了一个重要考虑因素。在产品开发中建立韧性，可有助金融科技公司在产品推出市场的速度与监管合规和消费者信任之间取得平衡。

在本文中，我们探讨了市场变化的关键信号，以及可能出现的商业模式类型，因为金融服务公司，尤其是银行，正在考虑是“拥有”客户界面，还是作为除金融服务外还提供各种产品的其他公司的供应商。事实上，金融科技公司很可能会选择将自己打造成提供支付和其他金融服务的数据机构，而不是反其道而行。

最后，我们会讨论金融科技公司如何应用八项基本的“智链能力”，来成为真正的智链企业。这是一个在金融科技领域尤为振奋人心的时刻。我们希望本文提出的问题 and 潜在解决方案，能够激发这个举足轻重的行业继续迈步前行。

“

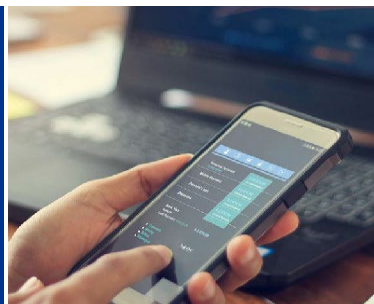
目前，企业在向客户提供数字化金融服务方案上蕴藏着庞大的需求——这推动了科技企业和传统金融服务企业之间的融合。如果企业能够以智链、安全和可靠的方式优化客户体验，将能在市场中脱颖而出。”

James Brannan,
毕马威美国咨询业务主管

目录

04

变革信号



22

毕马威智链企业的
八大能力



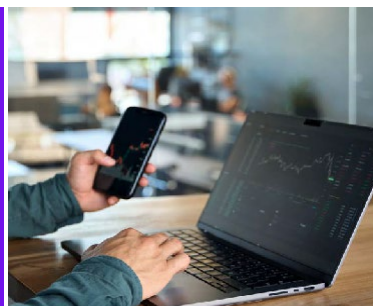
14

战略要务



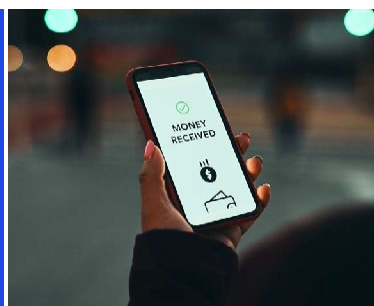
23

智链能力助力成功
的运营模式



18

未来业务模式



25

案例研究



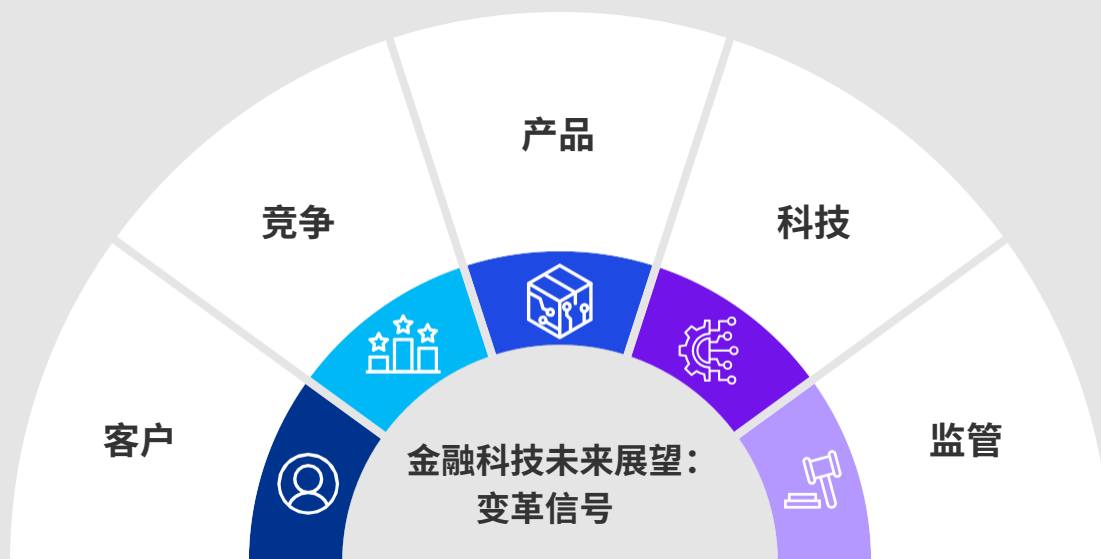
变革信号

推动金融科技未来发展的力量，可能继续取决于客户对速度、便利性和选择的要求

随着应用程序进一步成为服务的切入点，金融服务市场已向非传统竞争对手开放。这种范式转变标志着银行和其他金融服务机构的主导地位受到潜在威胁，其中部分银行和金融服务机构更有可能沦为消费/科技品牌的后勤服务供应商。这种背景造就了现代金融科技的崛起。

然而，客户和监管机构对数据保护和隐私的要求不断提高，金融科技公司必须在快速开发新产品之余，在产品开发的各个阶段维持稳健的网络安全措施。为此，金融科技公司更应以数据为导向，来获取竞争形势的洞察力和提升运营效率，并建立战略伙伴关系以取得非核心能力，同时充分关注其主要品牌的优势。

在这个部分，我们主要探讨金融科技行业的上述和其他主要变化信号，以及这些信号背后的潜在推动力。



1. 客户

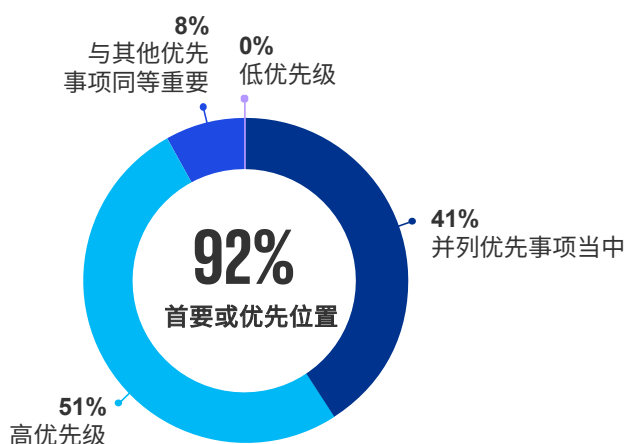


对更广泛、更个性化的选择以及智链体验的需求不断增长

当今的消费者希望取得快速、个性化的产品和直接的用户体验，如非绝对必要毋须与任何人士进行互动。¹ 金融机构、金融科技公司和科技公司提供的产品种类日新月异，加上移动应用程序日趋先进，令定制客户体验的标准不断提高，数据驱动的财务信息和洞察力唾手可得，而企业也致力适应不断变化的客户偏好。

金融科技领导层基本上同意这个观点——参与毕马威全球调查的受访者中有43%将“加强客户体验”列为其机构的首要战略目标，使其成为金融科技公司最广泛提及的战略目标。一项相关的调查显示，92%的金融科技领导层表示他们以客户为中心的战略摆在首要或优先位置。²

图1：超过十分之九的金融科技公司决策者将其以客户为中心的策略摆在优先或首要位置



¹ “Gen Z’s Top Priorities When Selecting a Financial Services Provider”, The Financial Brand, 2022年1月

² 毕马威2022年9月委托 Forrester Consulting 开展的研究

信任和安全是消费者最关心的事项

除了一流的体验外，客户还希望确保资金、投资和个人数据的安全，得到健全反欺诈流程的保护。一次数据泄露可能会暴露客户的所有个人信息，为客户带来经济损失，并对金融科技的声誉造成严重损害。

毕马威最近对美国消费者进行的一项调查显示，86%受访者表示他们越来越担心数据隐私问题，78%担心收集的数据量，40%不信任公司会以合乎道德的方式使用他们的数据。³ 对我们的全球调查作出回应的金融科技领导层将金融产品安全、隐私和数据安全列为三大优先事项。⁴

客户希望掌控自身的数据，以尽量提升控制权和保护隐私

随着数据和安全漏洞不断增加，客户纷纷寻求对其个人数据加强控制。为此，金融科技公司通过提供使用通用ID（Universal ID）的选项——例如eID和区块链钱包等，让客户与服务供应商分享私人信息，同时对其数据的使用方式保持全面的掌握权和控制权。

同样，全球各地的中央银行亦纷纷开发数字身份基础设施，以支持和加速金融服务应用程序的开发，并开放数据以促进数字创新。区块链亦能支持数字身份使用方案，以建立安全和去中心化的身份验证系统，让企业和消费者保护数据，减少欺诈和身份威胁事件的发生。这最终可以减少金融服务公司存储和保护客户信息的义务，取代双重身份验证以提供更大的安全性和便利性，并简化了解客户(KYC)和客户尽职调查工作。

根据我们对金融科技领导层进行的全球调查，96%的金融科技公司计划在未来五年投资于发展通用用户身份科技，而通用ID被视为最有潜力改变金融科技格局的科技。⁵

从事批发和机构投资业务的金融机构转向采用金融科技产品来实现企业转型

从事批发和机构投资业务的金融机构日益面临地缘政治出现根本变化、全球供应链中断、通胀高企、全球多次加息以及能源和大宗商品安全备受威胁所带来的压力。为了防止流失市场份额，企业纷纷踏上筹划已久但一直尚未执行的数字化之旅，探索金融科技及其颠覆模式，以推动业务转型。金融科技公司必须努力掌握这些机构客户的需要，并寻找适合市场的产品，为他们提供最优的解决方案。目前，约3,500家金融科技公司与全球银行开展了大规模合作，涵盖支付、贷款、商业金融、银行基础设施、监管和金融等领域。⁶



³ “企业数据责任：弥合消费者信任差距”，毕马威，2021年

⁴ 毕马威2022年9月委托 Forrester Consulting 开展的研究

⁵ 毕马威2022年9月委托 Forrester Consulting 开展的研究

⁶ “打造未来：金融机构如何拥抱金融科技并发展成长”，毕马威，2017年10月

2. 竞争



金融科技公司可能需要拥抱“竞合”形式的战略伙伴关系

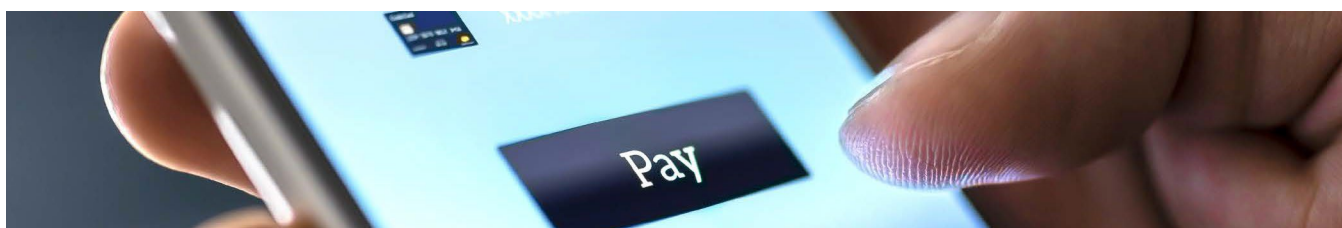
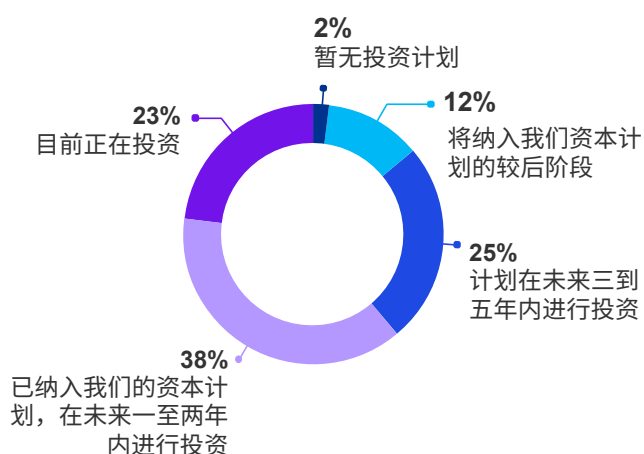
随着数字金融服务品牌成为主流，传统银行面临沦为提供商品化服务的后勤供应商的风险，将市场份额拱手相让给一些颠覆性金融科技初创公司，这些初创公司能为不能获得足够金融服务的客户提供服务，营运效率更高，也能提供更多新功能。Petal是一家总部位于美国的信用卡初创公司，专门为仅持有有限信用记录甚至没有信用记录的客户提供服务，利用替代信用度指标，根据收入、储蓄和支出历史等衡量客户的信用状况。^{7,8}

现有的金融科技公司通过合作伙伴和嵌入式方案实现商品化和推动规模增长，从现有的基础设施中获得丰厚的潜在新收入来源，从而与初创公司一较高下。

随着金融产品被整合到更多的科技和消费品牌，金融科技在介入金融服务领域方面似乎毫不松懈。面对这种压力，一些金融科技公司开始选择以战略伙伴形式进行“竞合”（“合作竞争”）。四分之三的调查受访者表示，他们的机构正在投资或计划投资与大型主流科技公司建立合作伙伴关系，38%的受访者表示，战略伙伴关系是主要重点——上述两种情况通常会通过API集成等科技来绕过传统金融机构。

部分金融科技公司倾向以核心业务角色为重点，担任商品供应商：“将金融服务产品嵌入消费者平台”被视为最有可能改变金融科技格局。⁹

图2：三分之一的受访金融科技领导层表示，他们的公司正通过与大型科技企业合作，在产品交付方面进行投资



政府涉足金融服务带来了新的竞争和机遇

政府正成为主要的金融服务参与者，导致竞争加剧，但也为新产品带来了机遇。英国、欧盟、新加坡等国家的政府机构不仅推动金融科技创新，而且也鼓励政府机构与金融科技之间的合作。例如，英国的快速支付服务系统（“FPS”）允许金融科技公司等非银行机构通过在英格兰银行的结算账户直接参与其中。¹⁰

其他例子包括美国财政部建议为非银行支付服务供应商建立联邦支付框架，以补充现有的联邦要求，包括消费者保护和反洗钱/打击恐怖主义融资（AML/CFT），为这些供应商直接参与即时支付系统提供了潜在途径。

⁷ Mary Ann Azevedo, “These startups want to make credit scores a thing of the past”, TechCrunch, 2022年7月24日

⁸ Petal 网页, 2022年10月

⁹ 毕马威2022年9月委托 Forrester Consulting 开展的研究

¹⁰ 快速支付系统, Pay.UK 网页, 2023年2月

其他例子包括英国的FPS，该系统允许金融科技公司等非银行机构通过英格兰银行的结算账户直接参与其中。¹⁰

未来，央行数字货币（CBDC）很可能成为下一个政府投资金融产品的领域。国际结算银行指出，全球86%的中央银行正在研究或试点实施CBDC，这可能有助简化跨境支付，并实现多种货币的交易。¹¹ 在CBDC试点的背景下使用开源软件，对于促进各方协作、测试和将概念付诸实践至关重要。除促进协作外，开源软件具备透明度和问责性，从而让金融系统从中获益。此类基础设施能让金融科技公司与政府机构建立合作伙伴关系以推出新产品，而CBDC有望加速主流数字货币的采用，并为新的商业服务和产品创造机遇。

毕马威的一项调查显示，金融科技公司希望将其系统与CBDC的基础设施保持协调一致：23%的受访者目前正进行相关投资，另有38%的受访者预计在未来1-2年内进行投资。当谈到CBDC时，受访者认为新的金融市场基础设施、政策和可相互操作的环境最有可能颠覆金融科技的格局。¹²

前沿思维刊物：毕马威监管洞察



[支付与加密货币：
2023年监管挑战](#)



[“开放式银行”第
1033条下的个人财
务数据权利：
CFPB建议方案](#)



[专注科技：
云计算、人工智能
\(AI\)、个人数据](#)

公私营合作的机会

为了成功地大规模推出CBDC，央行可能需要与私营实体合作，并想方设法吸引用户，其中可能包括通过激励措施。中国人民银行已与国内领先的科技巨头合作推广数字货币，其他央行亦正在与柬埔寨、巴哈马和尼日利亚的银行、信用合作社和支付服务供应商合作，寻求实施CBDC。新加坡的Project Ubin 甚为进取，集中于推动支付和相互操作性，让本地金融机构和国际银行等相互协作。

资料来源：“China to Make Digital Yuan and Payment Apps More Connected”，彭博社，2021年11月
“Project Ubin: Exploring Singapore's Digital Currency Project”，Fintechnews，2021年6月

¹¹ BIS Innovation Hub work on central bank digital currency(CBDC)，国际结算银行网站，2022年10月

¹² “The Federal Reserve Bank of Boston and Massachusetts Institute of Technology release technological research on a central bank digital currency”，波士顿联邦储备银行，2022年2月

¹² 毕马威2022年9月委托Forrester Consulting开展的研究

3. 产品

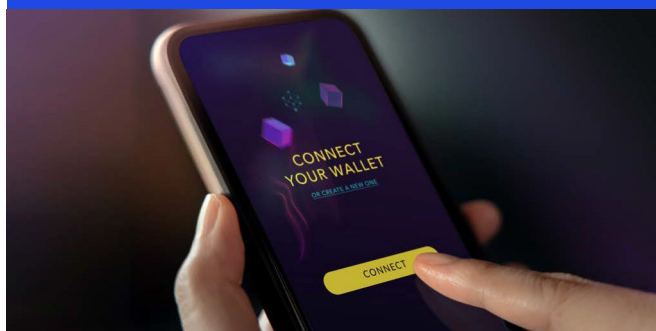


金融科技公司不断创新，以配合瞬息万变的客户需求和颠覆性新科技发展

金融科技公司不断寻找新的方式为客户创造价值、克服分销上的障碍，并在专注建立核心能力的同时赚取收入。嵌入式金融是一种新兴的交付渠道，协助金融科技公司通过提供贷款、支付和保险等金融产品和服务的非银行机构交付创新产品。预计到了2025年，美国嵌入式金融行业的收入将快速增长至超过2,300亿美元，反映消费者对新金融科技持开放态度。¹³ 这种“银行即服务”模式涉及捆绑型式、通常为白标¹⁴或联合品牌的服务，由非银行机构通过API提供，为客户提供多种集成产品。我们全球调查的受访者认为，将金融服务产品嵌入消费者平台具有改变金融科技格局的“巨大潜力”。¹⁵

市场中的嵌入式金融

嵌入式金融出现了五个主要使用领域，其中包括无处不在的数字钱包、电商分销、供应链数字金融、雇员服务和端到端的“数据即服务”（DaaS）。金融科技已成为企业与受监管银行服务供应商之间的智能数据和智能参与者。



通过韧性设计加速创新，提供安全、透明和安心的体验

随着消费者逐渐习惯使用一系列便捷的新产品，金融科技公司必须在产品上市速度和创新，以及满足消费者金融保护法律法规之间取得平衡，其中包括保护客户的数据隐私和维护监管机构的信心。若不能维持产品透明度、公平待遇、数据隐私和网络安全，便可能会损害消费者的信心。例如在2022年，消费者预算管理金融科技Hello Digit因涉嫌提供欺骗性产品承诺而被美国监管机构罚款270万美元^{16,17}，显示当不能维护各方面因素的平衡时，监管机构将追究金融科技公司的责任。自2021年初以来，美国监管机构已作出35项执法行动，罚款总额达18亿美元，显示金融科技需要严格遵守消费者金融保护法律法规的条文和精神，并提供安全可靠的金融科技产品和服务。¹⁸

在未来几年，三分之二的受访金融科技领导层表示，他们将按“设计安全”的原则进行投资，将风险管理、合规和卓越运营作为产品设计的一部分，而不是在开发产品后才进行改造，以创造客户可以信赖的产品。¹⁹ 为此，他们开始将产品开发团队与运营、风险和合规方面的利益相关者整合起来，通过阶段性关口等流程改进风险管理，并加强监督以侦测网络、隐私漏洞。他们的目标是开发更富结构性的软件开发方法，同时又不舍弃“快速失败”（fail fast）的精神，因为这一直是其成功背后的动力。

¹³ “Uber’s Departure From Financial Services: A Speed Bump On The Path To Embedded Finance”，福布斯，2020年8月

¹⁴ 无品牌的产品或服务

¹⁵ 毕马威2022年9月委托Forrester Consulting开展的研究

¹⁶ “CFPB Announces \$2.7 Million Fine Against Consumer Budget-Management Fintech Company”，JDSUPRA，2022年8月

¹⁷ “Hello Digit, LLC”，消费者金融保护局，2022年8月

¹⁸ “Enforcement by the Numbers”，消费者金融保护局，2022年7月

¹⁹ 毕马威2022年9月委托Forrester Consulting开展的研究

4. 科技



去中心化金融生态系统的兴起

金融科技初创公司纷纷引入以区块链科技为基础并采用Web 3.0设计原则构建的去中心化产品和生态系统。一个去中心化的网络从而形成，其中没有任何单一实体控制数据和应用程序，让用户能够更好地控制其数据。去中心化金融（DeFi）提供毋须中介的金融工具，让个人、商家和企业直接在区块链上进行交易。

市场对去中心化产品的兴趣日渐浓厚。毕马威全球调查的受访金融科技高管人员认为，消费者对数字资产的投资增加，最有可能颠覆金融科技格局。²⁰在2022年对4,000名美国成年人进行的调查中，加密货币和股票是Z世代、千禧一代和X世代投资者持有的最受欢迎资产。²¹

然而，数字资产价值大幅下跌，加上一些基金和加密货币公司破产，对金融科技提高产品和科技的透明度、安全性和控制力带来了更大的压力。

现阶段，DeFi在整个金融服务生态系统中只占相对较小的份额（50亿美元），对于未来哪种DeFi模式将脱颖而出，以及它是来自中央银行、传统金融服务还是加密原生领域，有关的大量争论仍在持续不休。²²

重新思考数据策略

随着消费者增加使用非托管区块链钱包，他们的更多数据将存放于区块链上。用户将对其数据拥有更大的掌控权，金融科技公司访问客户数据的能力反过来变得更加有限。这迫使金融科技公司重新思考如何建立用户信息和洞察，例如通过合作伙伴关系（即通过商业联盟建立竞合关系分享数据）以收集客户数据。事实上，整个金融科技的价值主张必须拥有足够亮点，才能说服客户共享数据可让他们从中获益。

当被问及他们如何最有效地应对未来5-10年内不断变化的金融科技格局时，受访者表示首要任务是推动其运营模式变革，以适应各种新科技（例如区块链、人工智能等）。



²⁰ 毕马威2022年9月委托Forrester Consulting开展的研究

²¹ "Top Financial Literacy Education Gaps Across Generations", Investopedia, 2022年4月

²² "DeFi can be 100 times larger than today in 5 years", Cointelegraph, 2021年11月

云技术作为创新业务模式的催化剂

云技术已成为整个金融服务领域数字化转型和创新的强大驱动力。越来越多的企业领导层日益意识到，云技术不仅是一种新的数据库科技，而且也是创新业务模式的推动工具。许多云服务供应商、金融科技公司和初创企业利用云技术无可比拟的扩展能力、敏捷性和成本效益的优势，迅速开展“即服务”（as-a-Service）的业务模式，借助自助服务、多渠道接入和多样化支付模式的灵活性，让客户按需要购买产品。然而，IBM指出，80%的金融机构仍处于云技术进程的基础阶段，因此庞大的迁移和转型机会就在眼前。²³

Mambu等多家金融科技公司利用“银行即服务”（BaaS）来重新配置其银行价值链，让使用旧有系统的银行在云端运行其核心科技，并让非银行机构将银行服务整合到他们的产品中。

设计云端金融科技业务模型的主要原则

相互操作性——云端服务供应商目前覆盖全球大部分的经济活动和贸易走廊。现在，与云端生态系统合作的金融科技公司可以进入这个庞大的新市场以采购数据，预计2022年至2025年间，全球可用数据量将增加两倍。

机构数据——大型金融机构运行的旧有系统需要进行大规模现代化工程。金融科技公司将旧有系统的现代化工程视为主要的市场机遇，并从机构数据中收集具有价值的产品和战略见解。与直接面向消费者市场的金融科技公司相比，投资者继续高度重视在机构投资领域构建产品的金融科技公司。

相互操作性资料来源：“Fintech Focus”，毕马威，2020年7月

利用生成式人工智能（AI）来加速决策和连接企业

尽管人工智能推动了金融科技领域的关键科技能力，但生成式AI近期的最新发展，可有望改变金融科技决策者在面对关键业务挑战时寻求解决方案的模式。大部分美国高管人员（77%）预计，在所有新兴科技中，生成式AI将对他们的业务产生最大影响。²⁴ 金融科技公司利用生成式AI工具，根据具体需要从整家企业的结构化和非结构化数据中得出有意义的洞察。

生成式AI利用数据驱动的洞察力来加强对客户需求的响应能力，为产品创新造就了近乎无限的潜力。例如，金融科技贷款产品可以利用人工智能来从没有结构的数据中得出有意义的信息，并建立更明智的贷款信息和决策流程。同样，消费者财富管理平台可以更深入地了解用户的财务信息，从而提供更有针对性的建议。

生成式AI在提高效率，连接产品、工程、财务和法律等部门内部和跨领域业务流程方面具有巨大潜力。生成式AI将用于整合各部门众多源系统的数据——从而让决策者利用整家企业的实时数据来作出有信息依据的决策，改善团队之间的联系。

面向客户的业务部门（例如客户关系管理和销售等）预计可通过尽早采用生成式AI工具而受惠。例如，某销售工具可推动价值的创造，通过描述条款清单的详情、回答每位客户自定条款的问题以及使用数据可视化功能比较多种产品，帮助贷款公司传达复杂的业务政策内容。

生成式AI成为关注焦点

许多高管领导层（64%）认为，生成式AI可有助于其企业获得竞争优势。为此，他们正制定前瞻性数据策略，并将人工智能工具整合到企业数据库，以确保为客户有效部署人工智能。

²³ “Nearly 80% of Banks Globally Remain in Nascent Stages of Their Hybrid Cloud Adoption”，IBM，2022年10月

²⁴ “Generative AI: From buzz to business value”，毕马威，2023年6月

5. 监管



监管审查日益严格，企业需对监管和合规资源进行投资

为了管理风险，全球监管机构和受监管的第三方开始对金融科技实施更严格的审查。监管机构正利用现有的监管和监督权力来应对当前和新兴的风险，同时也通过立法寻求额外的权力。其重点关注领域包括注册/许可、消费者保护（例如欺诈、隐私、访问、披露、争议/投诉）、金融犯罪（例如AML/CFT、制裁）以及支付活动（例如即时支付、流动性、数字资产）。

美国的部分监管机构设立了专责办公室来促进负责任创新，特别通过数字和人工智能应用程序执行有关工作。在英国，进行接受存款、投资、贷款和保险、支付服务和电子货币等活动都需要取得许可证。²⁵ 新加坡金融管理局致力于支持金融科技的投资和创新，加强金融科技的安全和保障，对新产品进行监控和评估以确定它们是否应该受到监管。²⁶

监管机构还积极关注科技和运营风险及韧性的有效管理，包括与第三方、数据安全、隐私、欺诈、反洗钱、勒索软件和服务中断相关的风险。违规行为可导致巨额罚款和声誉受损，金融科技公司的治理应包括风险管理流程、董事会监督、威胁和漏洞监控与控制测试，连续性规划（以及关键操作的识别）以及合规性投资（人员、流程和科技），以跟上产品开发和工程团队的快速步伐。

隐私和数据安全被金融科技高管人员视为首要风险。三分之二的受访者表示，他们的企业正在作出投资决策，将风险管理、合规和卓越运营融入产品当中，以赢取客户信任。²⁷

监管机构增加使用合规科技

英国的金融科技监管机构一直引领监管创新，包括成立监管科技部门，以及与监管机构、业界、主题专家及软件工程师和设计师一起举办黑客马拉松，以应对监管挑战。

资料来源：“The case for placing AI at the heart of digitally robust financial regulation”，Brookings，2022年5月



²⁵ Fintech Regulation Around the World 2021-2022, IDEASOFT, 2021年12月

²⁶ Ravi Menon, "Singapore's FinTech Journey – Where We Are, What Is Next", 新加坡金融管理局, 2016年11月16日

²⁷ 毕马威2022年9月委托Forrester Consulting开展的研究

随着新兴AI和机器学习科技的采用，全球监管机构纷纷寻求规范人工智能应用的方案，以确保相关科技的安全实践和应用。在美国，拜登政府于2022年秋季发布了《人工智能权利法案蓝图》，就人工智能的可持续设计、使用和部署提出了五项原则。²⁸ 与此同时，欧盟委员会、欧洲议会和欧盟理事会的立法人员就人工智能的最新进展重新制定《人工智能法案》草案。有关法规于2021年提出，最初旨在禁止社交评分等部分人工智能应用，“还把人工智能的一些特定用途指定为‘高风险’，使开发人员遵守更严格的透明度、安全性和人力监督要求。”²⁹

由于应用程序允许客户在没有连接方的情况下从世界任何地方进行支付，监管机构正努力驾驭跨境交易的风险。政策制定者、投资者和金融服务机构之间以及国家之间需要进一步对话，以促进订立更加标准的监管原则。金融稳定理事会（FSB）正积极应对跨境支付问题，重点关注支付系统的相互操作性；法律、监管和监督框架；以及跨境数据交换标准等。G20成员国可以采纳和修改FSB的建议。³⁰

²⁸ 《人工智能权利法案蓝图》，白宫，2022年10月
²⁹ “ChatGPT broke the EU plan to regulate AI”，Politico，2023年3月3日
³⁰ “G20 Roadmap for Enhancing Cross-border Payments: Priority actions for achieving the G20 targets”，FSB，2023年2月

毕马威监管洞察领先思维刊物



[支付与加密货币：
2023年监管挑战](#)



科技和应变能力：
2023年监管挑战
(kpmg.us)



[专注科技：
云计算、人工智能
\(AI\)、个人数据](#)



[科技和数据的
监管审查](#)



战略要务

为应对变革信号，并建立以客户为中心的更紧密智链机构采取的主要行动

消费者对提高速度、安全性和可信性的期望，以及监管机构要求提高透明度、网络安全和加强数据保护，对金融科技领域的转型产生了巨大影响。随着大型科技公司、初创企业和传统银行纷纷争取市场份额，一个竞争激烈的生态系统正在形成。

我们识别了应对客户和监管合规挑战所需的五个战略要务——它们均需要智链功能来开发、构建和提供无缝的客户体验。

1 专注于核心业务能力

增强核心能力，在竞争激烈的金融科技领域保持领先

金融科技市场的竞争异常激烈，社交媒体和电信等领域的新进者不断涌现，提供支付和融资产品。毕马威白皮书《金融科技脉搏》（2023年上半年）指出，虽然全球金融科技融资金额从2022年下半年2,885笔交易涉及的632亿美元下降至2023年上半年2,153笔交易涉及的524亿美元，但美洲地区的金融科技融资金额从2022年下半年1,323笔交易涉及的289亿美元上升至2023年上半年1,011笔交易涉及的360亿美元。欧洲、中东和非洲地区融资金额从2022年下半年的273亿美元下降至2023年上半年的112亿美元，而亚太地区融资金额从67亿美元下降至51亿美元。³¹

为了保持优势，金融科技公司可能会致力寻找新机遇，例如发掘相邻产品和服务。但有一点尤其重要，这就是新产品必须与品牌和核心竞争力保持配合，并且不能过度挤压资源，损害客户体验。在推出新产品时，财务、客户支援和合规等运营职能必须与产品管理和工程紧密联系，以有效落实消费者保护、数据安全、监管合规等任务。另一选项是建立战略伙伴关系或进行收购，以加快产品推出市场的速度。

2 开辟盈利之路

确定基本单位经济效益，同时提高盈利能力

金融科技公司在经历成长阶段和进行多轮融资的过程中，经常面临一系列独特的财务挑战。在早期阶段，金融科技公司通常会因为需要建设品牌、推动客户增长而进行一系列营销活动，招致高昂的客户获取成本。

科技投资和监管合规是另外两个开支可能最终高于预期的主要领域，因为金融科技公司最初可能未能明确确定根据监管框架为企业或客户提供服务所需的能力。在这些意外开支与创造收入之间取得平衡，对于可持续增长来说变得更加重要。

金融科技公司必须了解其单位经济效益，确保获取、服务和留住客户的成本与每位客户产生的收入保持平衡。扩张速度过急、客户获取成本高昂，均会阻碍未来增长。最近多宗触目的市场失灵事件显示，一些巨变所带来的机遇——例如开放银行平台、交易所和市场模型，及以数字钱包为基础的新银行——均需要庞大规模或广泛的产品才能取得成功。核心单位经济效益从未得到适当的评估。

除了理解业务模式的结构性盈利能力及其固有的单位经济效益外，传统的商业管理是关键要素。随着融资轮次的频率从2020年的8个月增加到2023年的24个月以上，了解企业的现金跑道（即企业在资金耗尽前的剩余时间）极为重要。以下是需要拉动的三个成本杠杆：

- 金融科技必须提高运营效率、实现流程自动化、优化资源配置。这需要利用科技和由数据推动的洞察力来提高生产力，同时尽量降低前期成本。
- 金融科技公司应迅速证明产品适合市场，建立强大的业务模型，并优先做好高效的获取客户工作。
- 金融科技还应将重点放在建立客户关系，尽量提高客户终身价值，同时尽量减少客户流失。

最后，企业在财务方面落实严格纪律，并调整关键绩效指标以配合不同业务阶段的需要，将有助实现长期的可持续盈利能力。

³¹ 《金融科技脉搏》（2023年上半年），毕马威国际，2023年7月

3 保持科技相关性，避免科技债务

跟上新兴科技的发展步伐以避免科技债务

为了在一个充满动力、不断发展的行业中蓬勃发展，金融科技公司必须保持科技相关性——从而取得竞争优势，吸引顶尖人才，培育创新文化，并与其他科技驱动型企业建立战略伙伴关系。这最终会形成一个协作生态系统，进一步推动增长，达至成功：

- 他们必须积极投入研发活动——为了站在新兴科技和趋势的前沿位置，他们应不断评估市场需求，监控行业发展形势，并相应地调整其科技战略。为保持敏捷性、可扩展能力和长期成功，金融科技公司亦必须避免招致科技债务（在开发过程中由于走捷径或选择次优科技而造成的累积成本和效率低落情况。）

随着金融科技公司不断发展，他们可能会倾向加快将产品推出市场，而将架构稳健性或可扩展能力放在次要位置，但这类短期决策可能会影响未来发展，妨碍他们适应不断变化的市场需求。

- 金融科技必须优先考虑其科技基础设施的工程卓越性、可扩展能力和灵活性。通过构建可扩展的系统、采用模块化和灵活的架构，以及实施强大的软件开发模式，金融科技公司可以确保科技系统能适应各种情况且易于维护，持续支持未来增长，同时将系统故障或性能瓶颈的风险降至最低。

4 建立战略伙伴关系

通过大规模交付新产品和服务，加速扩大客户覆盖范围

随着金融科技公司的规模、范围和复杂性不断增长，他们需要通过适当的数据库、计费 and 发票系统、客户支援和供应链来支持大规模的产品交付，越来越多这些功能是由人工智能/机器学习支持。在许多情况下，企业可透过建立合作伙伴关系迈步前进——通过与多元化的合作伙伴生态系统合作并进行管理，从而与客户、员工和业务伙伴紧密相连，而不是在机构内构建相关能力。

由合作伙伴提供无缝的综合服务，有助确保实现更顺畅无暇的客户体验，通常毋须任何手动接触点便可快速解决客户支援问题。例如，“软件即服务”（SaaS）云银行平台Mambu与互动银行平台Backbase合作，以“提供完整的端到端数字银行方案，加速创新、降低市场风险并持续提升客户体验”。^{32, 33}

银行还与金融科技公司展开合作以利用其创新的数字科技，包括由金融科技公司提供的银行品牌服务，并投资于金融科技初创公司。

合作模式

分销合作伙伴——联属公司、商业联盟和合资企业。这包括与上游供应商（如顾问和外包商）、以及白标、嵌入式金融和合资企业的合作。

企业交易——部署速度变得更加重要，因为“从试点到全面推进”（pilot to scale）的周期可消耗大量现金而没有任何收入。熟练的销售人才也是成功的关键障碍，因此许多金融科技企业寻求顾问的协助，来处理大型交易的转换和整合。

合作伙伴管理能力——云计算和大型科技供应商已迅速融入金融科技生态系统，以确保其平台拥有丰富的相关用例。大部分大型科技公司都开发了市场领域，以支持其金融科技合作伙伴（独立服务供应商）通过其平台进行销售。金融科技企业需要强大的合作伙伴管理能力，才能取得成功。

³² “Backbase and Mambu partner on SaaS banking platform”，Finextra，2020年5月28日

³³ Mambu 网站，2022年12月

5 利用数据力量，推动战略的落实

优化数据洞察，开发值得信赖的产品以超越客户期望

金融科技公司率先推出了由科技驱动、便捷且易于使用的金融产品，但他们仍需加紧努力，以满足客户不断提高的期望。他们在实现这一目标的同时，还必须从敏捷的初创企业转型为规模更大、受更为严格监管的企业。如今的用户从下载应用程序的一刻起到体验的每个阶段，都要求获得精心定制的产品。

为应对这个挑战，金融科技公司必须重新思考自己的数据策略，从各个业务领域汲取洞察，以360度地了解客户，改善用户体验，开发安全、可信的金融产品。换句话说，他们需要从工程、产品管理、客户支持、销售、运营、风险管理及合规等各个领域，连接整家企业的数据源。随着金融科技创造一个更加智链的环境，数据安全和隐私成为了赢取客户和监管机构信任的首要任务。



未来业务模式

清晰聚焦目标市场，充分善用核心能力以成就敏捷、创新和智链能力。

为适应充满动力的金融科技格局，并应对三大战略要务，企业应在以下三种业务模式当中，考虑采用其中之一：全能模式（同时进行横向与纵向整合）；横向模式；或纵向模式。这些模型可以提供不同服务范围，并在整个产品和价值链实现高度整合和智链，以满足不断变化的客户需求。



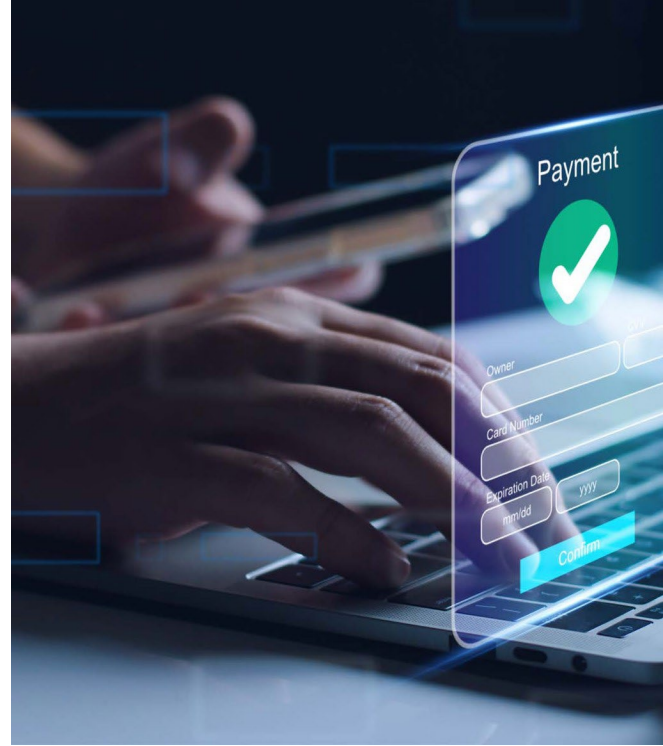
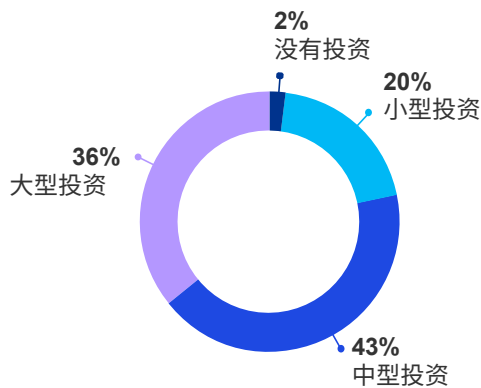
全能型金融科技公司



全能型金融科技公司在整个价值链上横向和纵向地拥有各项资产，为零售、商业和批发客户提供广泛的服务。公司通过内部设施和交付渠道，以及与SaaS和“银行即服务”（BaaS）供应商的合作来实现服务的交付。基础设施支援的服务不仅涵盖直接存款、数字钱包和信用卡/借记卡等消费产品，也包括企业支付和中小企业（SMB）服务等商业产品。

为了成为一站式商店，全能型金融科技公司正推出“超级应用程序”以实现无缝的客户体验，通过单一平台提供多种个人和商业服务。消费者对这种数字产品的捆绑模式兴趣渐浓——近期的一项调查发现，“67%的受访者希望看到其至少两项活动能够整合到一个地方进行，而大约11%的受访者希望通过一个应用程序来全面管理他们的整体数字生活。”³⁴

图3：金融科技公司投入提升客户体验：
未来12个月，79%的金融科技公司将作出
中型至大型投资，以完善无缝的预期客户体
验



然而，业务创新和扩展也带来风险，尤其是金融服务等受高度监管的行业。无论是传统银行服务还是新兴加密货币领域，金融科技将受到监管机构和消费者更加严格的监督。随着大众越来越了解企业如何管理和使用其个人信息以获取竞争优势，金融科技公司必须展现出负责任的数据管理能力，以维持公众信心。与此同时，随着金融科技融入金融服务领域，其复杂性随之增长，并与现有银行基础设施相互整合，它们均需受金融服务法律法规和监管要求的约束。

根据毕马威对金融科技高管人员的全球研究，“改变运营模式以满足监管期望”被列为未来5-10年最不重要的工作。³⁵然而，监管机构加大关注力度，可能会为金融科技高管人员带来压力，令他们重新评估其优先要务，以避免在提供全套金融服务产品时遭受罚款甚至禁令。鉴于监管机构、消费者和其他利益相关者的审查越来越严格，金融科技公司应考虑如何在智链企业中保持前后台协调运作，从而赢取各界对企业的信任。

³⁴ “Tom Auchterlonie, “Study shows strong super-app demand in the US, vindicating providers’ bundling trend”, Insider, 2021年12月14日

³⁵ 毕马威2022年9月委托 Forrester Consulting 开展的研究

横向型金融科技公司



横向型金融科技公司专注于为目标客户群提供特定产品，通过将核心部分外包给银行、“软件即服务”（SaaS）、“银行即服务”（BaaS）或类似供应商来提高效率。许多横向型金融科技公司均建立在白标科技系统的基础上，其他则使用广泛的API集成模式来进行外包和实现支付等功能。这种模型有助他们保持敏捷，快速调整产品。

横向型金融科技公司还致力将产品嵌入其他公司的客户平台——尤其是公用事业和电信领域的客户——为支付和其他服务提供类似SaaS的服务。嵌入式金融产品为可以与横向型金融科技合作的消费品牌提供进入市场的机会。例如，对于消费者和企业而言，在销售点提供嵌入式贷款服务可让他们接触传统贷款产品，同时在结账时保持一致的用户体验。



纵向型金融科技公司



纵向整合的金融科技公司拥有并构建自身的平台，为银行、金融科技公司和企业等提供特定的后端基础设施及/或各项功能。银行、金融科技公司和企业因外包安排、产品可加快推出市场，并避免开发基础设施时涉及的复杂情况和招致开支，而大幅受惠。

纵向整合的金融科技公司提供基础设施服务，使企业能够通过“即服务”（as-a-service）的模式构建产品，主要例子包括企业财资服务供应商、企业支付平台和“数据治理即服务”（DGaaS）。这些金融科技简化了公用事业、医疗保健和零售等不同行业企业的业务运作。

在金融业内外领域提供DGaaS的机遇相当庞大。最近对英国企业进行的一项调查发现，近半数（46%）企业认为他们不具备正确利用数据治理工具的技能或专业知识，38%的企业表示，他们难以证实数据治理投资的方案是合理的。随着纵向服务供应商建立数据治理和合规等能力，他们可以通过将DGaaS授权予初创公司和小型企业，利用自身的专业知识创造效益，带来新的收入来源。

鉴于纵向金融科技公司拥有并开发整体的解决方案，它们必须明白到数据安全、系统质量和可靠性的重要性，务求为银行、金融科技公司和企业提供无缝的综合解决方案。智链企业通过令数据工程团队密切配合业务运营和战略，以应对这项挑战——它将信任植入整个产品开发过程中，以争取客户的信任。

案例研究：SoFi 突破界限

纵向金融科技的一个早期案例是在线银行SoFi，其提供包括贷款再融资、按揭贷款、信用卡和投资服务等消费产品。该公司在2020年收购Galileo Financial Technologies¹，将一个金融服务API和支付平台加入其基础设施组合中，从而找紧了当中存在的价值而没有拱手相让予外包商。此后，它收购了云银行平台Technisys，使其能够提供多种银行产品、支付处理和发卡服务。SoFi指称，此项纵向整合能有助其加快创新，每年削减高达7,000万美元的成本。²

资料来源：(1) “SoFi To Acquire Galileo Financial Technologies”，SoFi 新闻稿，2020年4月；(2) “SoFi Completes Acquisition of Technisys”，SoFi 新闻稿，2022年3月



业务模式和智链企业

无论金融科技选择采用哪种业务模式，它们都可通过智链企业的形式，让前中后台职能围绕客户的需要相互配合，从而提升营运效益，提供无缝体验。

在下一节，我们将讨论提供智链模式所需的功能。

毕马威智链企业的八大能力：

对于金融科技公司来说，要充分捕捉行业转变所带来的机遇并应对有关挑战，他们需要以新的模式运营。他们必须变得更加敏捷、灵活。与其产品一样，他们需要在内部以及合作伙伴、客户之间建立更紧密的联系。毕马威智链企业模型可以帮助金融科技公司构建未来发展所需的能力，持续交付创新产品，提供安全、无缝的用户体验。数据驱动型决策可以帮助企业领导层应对竞争形势、客户偏好和科技方面不断出现的变化。



资料来源：* 毕马威2018年委托 Forrester Consulting 进行的一项针对特定行业的研究

智链能力助力成功的运营模式

通过取得以下八大关键能力，金融科技公司在其选择的业务模式中，朝着应对三个战略要务迈出一大步：



全能型



横向型



纵向型

01 洞察驱动的战略和行动

从全方位产品和广泛客户群取得丰富的专有数据，藉此深入了解客户，建立竞争优势。	从嵌入式交付渠道和第三方数据集获取用户洞察，从而对策略和产品作出明智决策。	使用集成基础设施内的数据集，协助预测客户购买行为和信贷需求。
--	---------------------------------------	--------------------------------

02 产品和服务创新

探索新的可持续收入来源，同时控制产品管理开支。使用新服务，以确保安全地管理个人数据、同意和授权。	通过产品和服务创新，成为现有生态系统中富吸引力的合作伙伴，该生态系统由来自科技和金融科技领域其他行业的企业组成，主要通过应用程序与客户互动。	继续获取整个价值链内的能力，从而提高成本效率，构建新功能，并扩展现有能力与产品与服务。
--	--	---

03 以体验为中心的设计

在平台上为用户（包括客户及商家/企业）提供领先体验。根据来自产品和参与者的数据，向适当的受众推荐和定制产品。	提供简单省力、便于使用的用户界面，以便无缝嵌入第三方平台。	通过减少依赖支付处理等外包服务，以节省成本。投资领先的基础设施，以节省未来开支，减少科技债务。
--	-------------------------------	---



全能型



横向型



纵向型

04 无缝交互和交易

致力于确保采用简单、透明且富吸引力的互动模式，广泛地在客户接触点上增值创益。

从不同来源获取数据，创建信息更丰富的客户档案，从而提供量身定制的金融产品。

通过API与合作伙伴整合，实现“金融科技基础设施即服务”的交付。

05 敏捷运营和供应链

利用专有系统和API驱动的第三方整合，构建灵活且富韧性的网络，以提供产品和服务。

创建高效、可靠的操作流程，在嵌入式环境中不间断地完成任务。

通过纵向整合的供应链向前端伙伴移交工作，推动安全可靠的运营。

06 员工对齐与赋能

为了吸引顶尖人才，企业必须要在市场上保持良好声誉，并确保企业价值观与员工价值观保持一致。

企业必须赋权灵活，建立远程办公的员工队伍，以交付各种嵌入式产品。

主要是后台员工，需要熟练掌握敏捷交付、DevOps 和集成科技的员工团队。

07 数字化科技架构

加强外包软件/云技术供应商之间履行服务的能力，同时建立内部能力，以继续扩展产品范围。

在尽可能多的生态系统中保持竞争力，并优化科技架构以处理大规模的交易量。

建立广泛的基础设施来创建纵向的集成产品，从而节省成本，提高规模效率。

08 合作伙伴和联盟综合生态系统

提升现有伙伴关系价值。尽量在机构内部建立能力，掌握监管法规的最新发展趋势以确保未来的存续能力。

在建立合作关系的过程中，确保合作伙伴的合规性、韧力和安全性，从而建立长期合作关系，降低第三方风险。

必要时建立战略伙伴关系，以强化内部基础设施和交付渠道。

案例研究

能力：产品和服务创新

案例研究：

制定明确的金融服务产品策略

某全球顶级科技公司成立了金融服务产品组，但需要界定产品范围并制定执行路线图。

毕马威美国通过分析支付数据来识别关键产品、客户和地区机遇，从而领导本地产品开发活动。通过安排与跨职能团队（例如法律、风险管理等）进行交流，我们的团队帮助客户界定其目标市场，了解客户需求，以推动未来的新产品开发工作。

凭着明确、可行的战略目标，客户成功在其多个平台上实现支付体验。

能力：连接整家机构的数据

案例研究：

为法定货币和加密货币交易开发反洗钱交易监控措施

一家大型加密产品供应商需要制定方案，以对加密货币和法定货币交易进行交易监控。交易数据和客户数据储存在分散的系统内，没有一致的属性约定。

毕马威美国对客户的业务进行了风险评估，其中考虑了多个运营地区的实际情况。我们将数据聚合到采用一致格式和属性的单一可信来源中，并开发和测试了客户细分模型，以支持高效及有成效的警报和个案管理。最后，毕马威协助识别了客户业务的交易监控类型，并制定了事件处理的升级门槛。

通过清晰的数据解决方案和跨地区风险评估，客户能够确保对加密货币和法定货币交易落实可持续和富韧力的监控措施。



能力：洞察驱动的战略和行动

案例研究： 为金融科技独角兽支付服务供应商提供战略建议

一家活跃于在线、移动、应用程序和销售点 (POS) 支付市场的高增长大型支付服务供应商 (PSP) 需要采取新的战略方向，以保持同比两位数字增长，并构建更成熟的企业风险管理 (ERM) 计划。

毕马威荷兰帮助客户确定未来的战略方向，包括新的业务计划。此外，该团队还对整家机构内的业务、运营、IT、合规和风险进行了影响分析。我们提供的其他协助包括筹备获取银行牌照，例如让机构做好必要准备以满足牌照要求。

基于以上服务，客户从而能够提出新的考量因素来为其客户增值，加快推进银行牌照的申请流程，在首次提交申请时快速获得审批。

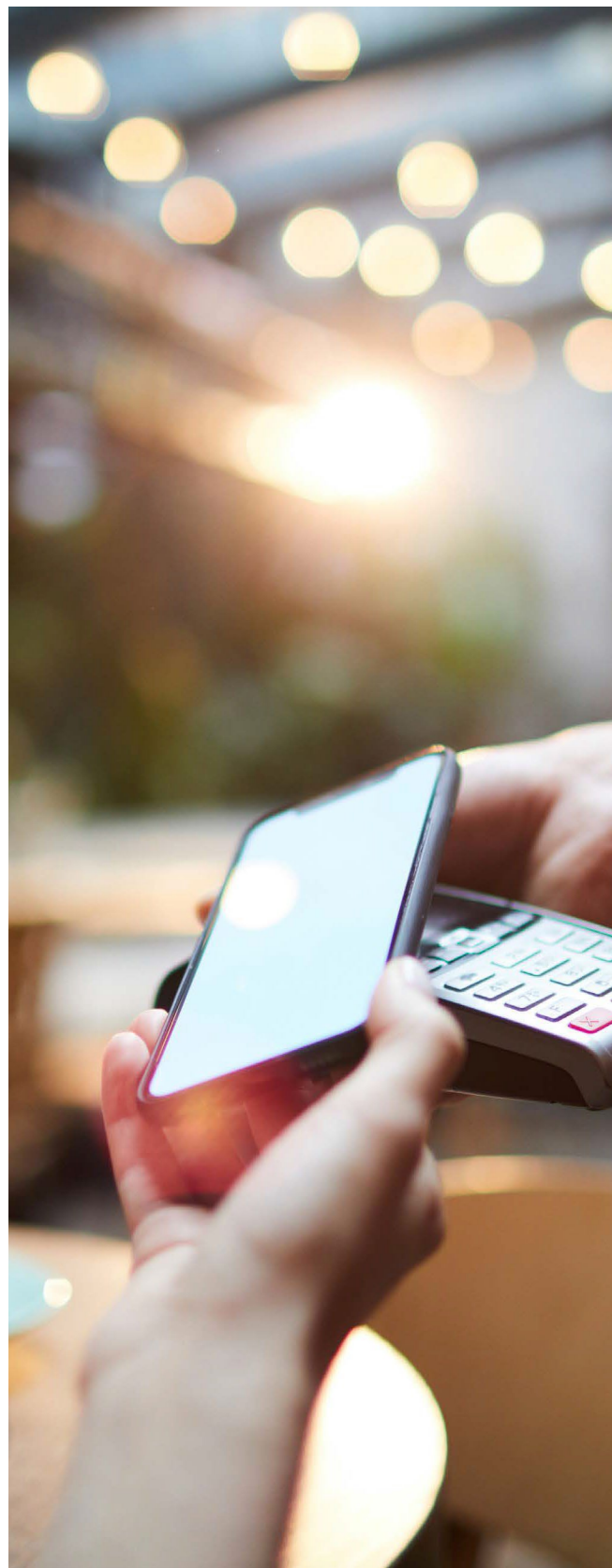
能力：数字化科技架构

案例研究： 拓展“合规即服务”的金融科技

一家支付服务供应商 (PSP) 致力推出新的支付服务，以扩展其产品组合。

毕马威荷兰在客户发布产品的整个流程提供协助，包括起草市场战略、设计科技和架构实施方案、制定内部风险控制政策和程序。我们的工作方法适用于整家机构，在战略、治理、能力建设、IT、员工和采购方面进行运营模型设计。

客户既拥有完善的运营模式设计，也设置了健全的管理和内部控制措施，为推出新支付服务产品做好了准备。



毕马威可提供的协助

根据毕马威的专业经验，金融科技公司可从多个关键因素入手，加速推进其智链发展之旅：

贴近消费者需求

企业由外而内思考问题的能力是建立以客户为中心的业务的键。应努力确保自身了解客户的要求、需求和价值观，并采取相应行动；应不断拓展企业和行业外部视野，以确保能在日常生活中实现最佳客户体验。

敏捷行事

应将变革细化为具体步骤，并进行排序和实施。应不断以客观角度开展“测试和研究”，以评估变革是否成功。一系列细微变化的叠加，可以促成影响重大的转型。

培养韧性

应坚定地迎接当前挑战，并做好准备应对意外情况、暂时失败并不断学习。采用智链企业架构，可以显着增强快速变更发展路线的能力。

坚持以人为本

虽然嵌入人工智能和自动化等新科技可能对为客户创造无缝交互体验至关重要，但也应注意保持体验的“真实感”。我们认为，员工素质和激情及其使命感仍然是企业的灵魂。

善用创新科技

应持续关注有助改善客户服务、令业务联系更紧密的创新科技。应探索由云、机器学习和数据科学发展等带来的机遇。

联系我们



张楚东

金融业主管合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 2705
tony.cheung@kpmg.com



陈少东

金融业审计主管合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 7014
thomas.chan@kpmg.com



史剑

银行业主管合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 7112
sam.shi@kpmg.com



黄艾舟

金融科技主管合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 7920
andrew.huang@kpmg.com



张豪

北方区金融科技主管合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 7509
tracy.h.zhang@kpmg.com



彭成初

华东及华西区金融科技主管合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 2408
eric.pang@kpmg.com



蔡正轩

华南区金融科技主管合伙人
毕马威中国
+86 (755) 2547 1000
larry.choi@kpmg.com

联系我们

**Christine Chan**

执行总监
非银行业数字支付服务负责人
毕马威美国
christinechan@kpmg.com

**Bob Ruark**

主管
美国金融科技负责人
毕马威美国
rruark@kpmg.com

**Anton Ruddenklau**

合伙人
金融科技与创新事务全球主管合伙人
毕马威新加坡
antonyruddenklau@kpmg.com.sg

**Martijn Berghuijs**

合伙人
欧洲、中东和非洲地区金融科技负责人
毕马威荷兰
berghuijs.martijn@kpmg.nl

**James Brannan**

主管，咨询服务
毕马威美国
jamesbrannan@kpmg.com

**Erich Braun**

审计合伙人
美国金融科技审计服务负责人
毕马威美国
etbraun@kpmg.com

**Richard Hanley**

主管，咨询服务
美国TMT行业咨询服务负责人
毕马威美国
ghanley@kpmg.com

**Frank Kaiser**

主管，咨询服务
毕马威美国
frankkaiser@kpmg.com

谨此特别鸣谢下列人士的帮助：

Dane Dominguez, Jan Blomme, Erich Braun, Greg Chierchie, Sandra Cusato, Devika Deshpande, Michael Gelfand, Aman Ghuman, Sean Gomerding, Sarah Gross, Max Hanson, June Kang, John Kemler, Jan Klimes, Sreekar Krishna, Alex Ladda, Geoffrey Lewis, Shruti Mantri, Amy Matsuo, Rick Merson, Mitchell Mills, Susan Morad, Matthew Nanno, Jeff Potter, Barry Raghunathan, Urvashi Roe, Aaron Smith, Karen Staines, Kent Turk, Peter Valentin, Darren Yong

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://home.kpmg/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。

© 2024 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。

本刊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 “Financial services in a connected ecosystem” 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。

在本文中，“我们”、“毕马威”和“我们的”指全球性组织毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）或其一或多家成员所。毕马威国际及各成员所均为各自独立的法律实体。

由DAS Design设计。DASD-2023-13502

刊物名称：他山之石：金融科技的未来

出版日期

更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn