



2022銀行及資本市場產業 趨勢展望

瞄準目標，開創新局

目錄

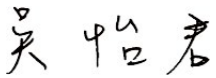
序文	2
全球總體經濟對銀行產業的影響	3
引領人才安度動盪時局	6
以新品牌理念開展行銷工作	9
掙脫「科技」二字的表象枷鎖	12
為營運注入更強勁的驅動力	15
全面釋放財務引擎的潛力	17
設計現代化的風險和合規管理工具	20
加強管理網路風險和金融犯罪	22
採取適用於金融科技和大型科技公司的新規則	25
善用併購策略拓展業務規模	28
全力發展ESG	30
創建基於數位資產的新金融架構	32

序文

新型冠狀病毒爆發至今，總體經濟仍然受到疫情不確定性的影響。雖然國際貨幣基金組織 (IMF) 對於 2022 年經濟展望，預期 GDP 將增長 4.9%，然而通貨膨脹襲來、氣候變遷與 ESG 永續經濟、數位資產及加密貨幣的話題爆炸型成長等多種議題，使銀行業面臨極大挑戰，因而投入金融科技轉型、力求改變傳統經營模式，打造韌性企業，期望在動盪中屹立不搖。

勤業眾信長期關注銀行與資本市場產業議題，致力於提供客戶最新市場研究與深入洞察，本《2022 銀行與資本市場趨勢展望》針對全球主要市場的銀行業進行調查並提供深入觀點：1) 如何運用混和工作環境，提升人才策略模型；2) 企業有效地進行科技部署，強化應對挑戰的能力；3) 了解新世代消費者，增進銀行人性化體驗服務；4) 打擊金融犯罪，強化企業風險管理與防禦能力；5) ESG 趨勢打造永續金融，發掘新商機；6) 貨幣革命：數位資產的崛起。

本趨勢展望剖析全球銀行業最新關注議題，介紹國際銀行業者的發展實例，提供台灣銀行業者營運發展策略，發掘新價值新商機，勤業眾信期望能攜手金融業者安度動盪，開創新局。



勤業眾信聯合會計師事務所

金融服務產業負責人

吳怡君會計師



勤業眾信聯合會計師事務所

銀行與資本市場產業負責人

楊承修會計師

全球總體經濟對銀行產業的影響

全球經濟即將迎接 80 年來最強勁的衰退後成長榮景。國際貨幣基金組織 (International Monetary Fund) 的資料顯示，2022 年全球 GDP 預計將增長 4.9%。¹ 就復甦速度而言，美國位居領先地位，歐洲也有望保持強勁的 GDP 成長率；然而，許多發展中經濟體則將陷於落後處境。²

與此同時，沉寂多年的通貨膨脹也有捲土重來之勢。不過，對大部分國家而言，價格上揚可能只是暫時性現象，且漲幅可望維持在預期範圍內。³ 與此同時，大多數國家的利率預計將於 2022 年進行調升。例如，美國聯準會 (Federal Reserve) 表示其可能會加快升息步伐，並提前結束旨在穩定和促進美國經濟的量化寬鬆政策。⁴

銀行業的立基所在？

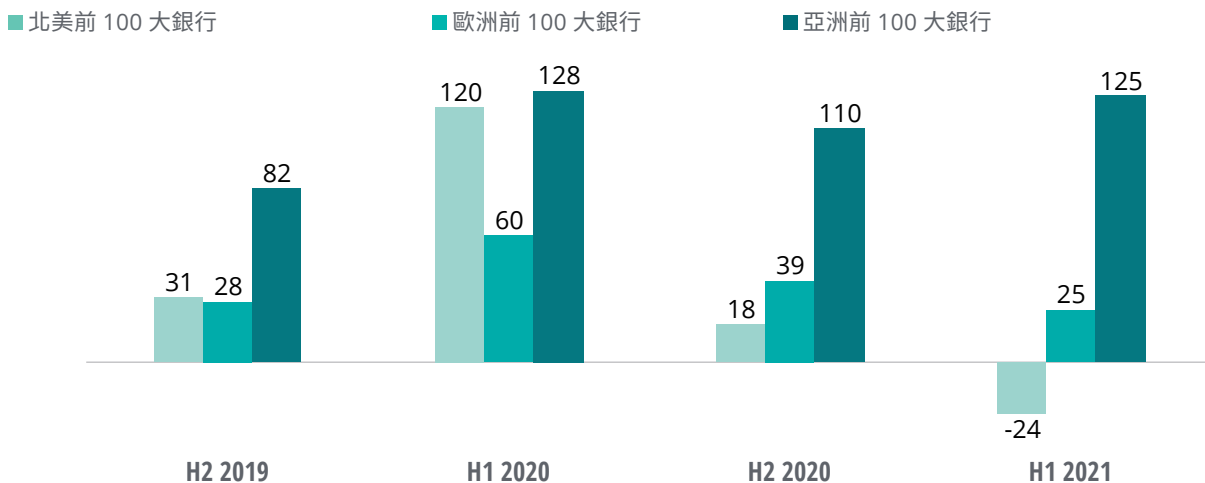
全球銀行產業的復甦情況預期將呈現區域發展不均的現象。美國銀行雖於 2020 年儲備了大量準備金，但在政府刺激計畫和景氣強勁復甦的推動下，美國百大銀行光是在 2021 上半年便釋出 240 億美元的備抵呆帳 (loan loss reserves)，而加拿大各大銀行也如法炮製。與持續增列準備金的歐洲和亞太地區銀行的不同之處在於，歐洲百大銀行的準備金增加了 240 億美元，而亞太地區主要銀行則在同一時期針對信用損失提列了 1,250 億美元的準備金 (圖 2)。⁵

對於備抵呆帳提列金額的樂觀看法將有助於推升美國和加拿大銀行的獲利能力，但緩慢的放款成長率及微薄的利息收入也可能使兩國的增長速度受到箝制。

圖 2

各地區的淨貸款損失準備金差異大，反映出經濟復甦中的不平衡

貸款損失準備金 (US\$B)



Source: Deloitte analysis of top 100 banks in each region based on Thomson Reuters Eikon data.

另一方面，對於受疫情打擊最深的產業所採行的大量放款政策，使得大多數歐洲銀行的獲利能力尚未能恢復到疫情前的水準。其他挑戰更接踵而至，包括負利率、監管體系分散、效率低下以及歐洲資本市場穩健度相對不足等等。中國銀行持續走強則成為亞洲一大亮點，新加坡和澳洲銀行也保持相對穩健的成長態勢。然而，由於許多東南亞銀行仍需處理資產品質問題，因此該地區的復甦情況將步入分化的 K 型復甦 (k-shaped recovery) 模式。⁶

銀行業2022年及未來展望

儘管 2022 年的利率可能有所調升，但短期內的低利率環境仍會使利息收入／淨利差 (net interest margins) 受到壓抑。

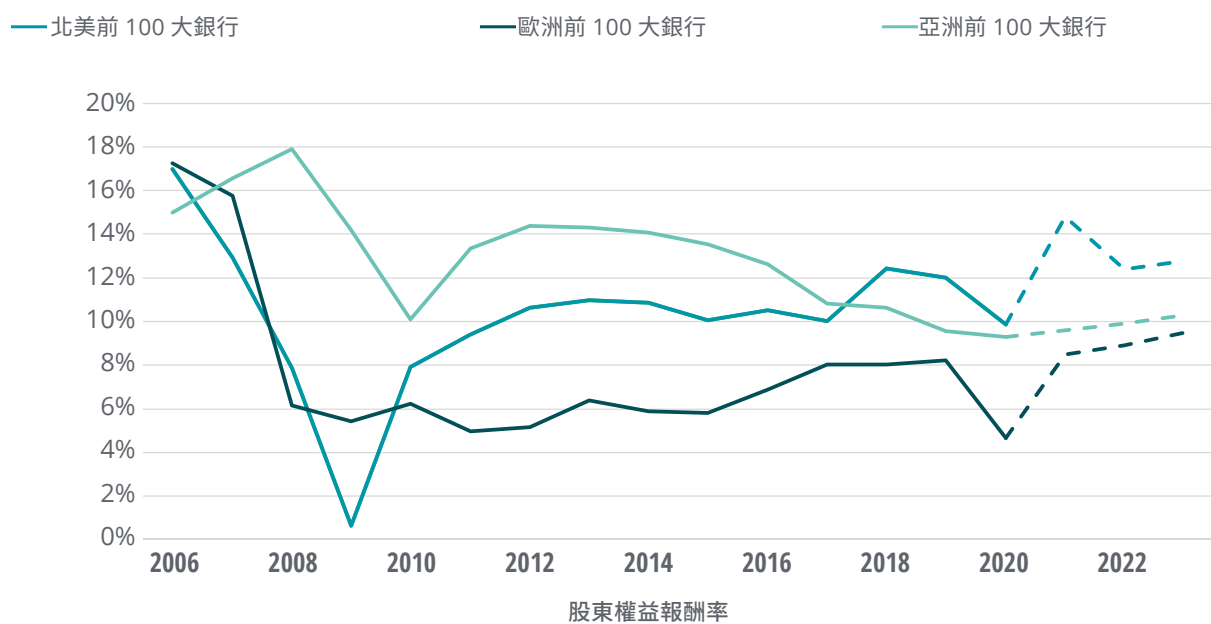
不過，來自更高額交易收入和手續費業務成長的非利息收入，其反彈情況可能會更加明顯，並有利於提高整體收入。Deloitte 就九大主要市場針對銀行主管進行調查，其中有 88% 受訪者認為 2022 年銀行的營收將會有所改善。

聚焦成本管理也可能有助於改善效率比。與此同時，銀行預計將以股票回購和提高股息的方式加速推展資本配置計畫。事實上，四分之三的受訪者預期明年將會增加配息。

美國和加拿大銀行的獲利能力將可望與近期表現一致，即其成長速度應快於其他主要市場，反觀許多歐洲銀行的獲利能力則可能要到 2022 年後才會有所提升 (圖 3)。

圖 3

全球銀行預期將隨著全球經濟復甦而恢復



Source: Deloitte analysts of top 100 banks in each region based on Thomson Reuters Eikon broker forecasts

細觀美國銀行的表現可發現，受惠於有意義的準備金釋出動作、正面的經營優勢、部分產業放款增長以及潛在淨利息收益率擴增等因素，其復甦力道可謂十分強勁。根據 Deloitte 金融服務中心 (Deloitte Center for Financial Services) 的預測，美國銀行業的平均股東權益報酬率 (ROE)⁷ 在 2021 年可能提高至 10.1%，在 2022 年則略有下降，後續將在 2025 年來達到常態化的 10.4%。

儘管疫情的不確定性仍持續籠罩著整體環境，但 2022 年全球銀行業的整體財務前景大致上樂觀可期。

引領人才安度動盪時局

不論是在重新定義職場或工作模式方面，銀行業的領導者皆面對著前所未見的挑戰。為了編制具敏捷性的現代化人力團隊，以支持兼顧產品導向和客戶中心的營運模式，領導者所承受的巨大壓力亦不言可喻。另外，人力組成方面的若干重大變革，尤其是不斷升級的人才爭奪戰，更加劇了事務的複雜程度，讓領導者煞費心力。這似乎是數十年來第一次由勞方佔得上風，特別是在熱門職務上。⁸

如要在動盪時局中應對上述挑戰及其他不確定性，前提在於制定出不同以往的人才獲取策略。這意味著銀行需在吸引新型人才方面發揮創造力，並在保留關鍵人才方面提出更具競爭力的條件。銀行業高階主管還應培養獨特的領導特質。不僅需以過往為鑑，努力提高自身的適應力，且應在以理為據大膽行事的同時，將同理心作為重振企業文化的基礎。

重返實體職場之路進退兩難

由於擔心遠距工作可能會扼殺學習、創造力和協作機會，部分銀行目前多傾向於讓員工留在辦公室。但在 Deloitte 的調查中，近 70% 受訪者表示自己希望所屬組織採用混合工作模式。在實施此種轉變的過程中，領導者所使用的方式可能會對新工作環境的價值觀及文化產生根本性的影響。此外，領導者也須設法在員工需求與客戶和市場需求間取得平衡。甚至，在改採混合／遠距工作模式後，銀行可能還須重新評估包含薪資在內的獎勵機制。

在平衡多種需求時，金融機構應創造有意義的體驗，以藉此就重返辦公室共同工作之理由，重新進行更明確的評估。

不論金融機構最終選擇的模式為何，領導者都應致力提高自身的適應力、全盤思考力以及溝通能力。

促進混合工作環境中的公平性

為防止混合工作模式造成員工間的不平等現象，銀行應為所有員工營造歸屬感，而非僅針對多數時間從事居家工作者。此外，機構應以重返辦公室工作為契機，讓全體員工「重新融入」到新的機構文化中，並提醒員工其共享的知識與目標。⁹

銀行還應考慮針對領導者進行培訓，以使對方了解如何有效管理分散的人力資源，從而在消除既有不公平現象的同時，防止其他新的不公平現象產生。管理人員可能還需學習如何識別「看不見」的工作，並根據任務調整工作時間，而非僅追蹤員工待在電腦螢幕前的時間。

更新人才策略以大規模加速技能轉變

就發展和培養更現代化的人力組成而言，疫情相關挑戰所帶來的壓力只會有增無減。在十位接受調查的金融服務主管中便有四位指出，其員工在疫情流行期間未能準備好適應、進修或擔任新職務。¹⁰ 事實上，重新調整工作以增進敏捷性的做法可能需仰賴大規模的技能轉變，而此轉變唯有在銀行願意撤換傳統策略的情況下才有望實現。

吸引人才：未來的銀行將需要新的技能組合以完成更高層次的工作，其中包含了從純技術取向的技能，到同理心、判斷力和創造力等基本人性技能。

然而，網路安全或機器學習等利基技術領域的人才仍面臨供不應求的處境（圖 4）。許多銀行也設法使用替代性人才模式強化人力組成，意即透過聘僱更多的零工從業人員和約聘人員，以提供諸如網路安全、雲端應用、氣候科學和風險建模等專業領域能力。

多數銀行在吸引上述人才方面表現得十分積極，但其可能需採取更進一步的策略。藉由將工作延伸到社會公平或氣候變化等領域，銀行業者將有望在商業成果外為工作賦予更多的意義和目的。其他富有價值的策略包括將人才庫擴展至新的地理區域，或者將目光轉向二度就業的父母群體。

圖 4

在利基技術領域尋找合適的候選人是許多銀行面臨的挑戰

最難尋找的技術領域人才



Source: The Deloitte Center for Financial Services Global Outlook Survey 2021

人才保留：「離職海嘯」(turnover tsunami) 打亂了人力動態組成，而銀行業也未能倖免。¹¹ 其中又以初級銀行家的短缺情況最為顯著，促使許多大型銀行提高該職缺的年薪，並同步擴大在非傳統人力來源市場的招聘力度。而美國高齡工作者退出勞動力市場的人數也創下新紀錄。¹²

部分公司計劃開發人才市場平台，以向員工展示存在於組織內部的成長機會。換言之，機構須認清員工會不斷渴求新體驗的事實，並為其提供相應的成長契機。領導者還應深入了解員工的動機、價值觀與目標，並確保其所處理的事務最能引發其共鳴，包括多樣性、包容性和目的等方面。

學習與發展：應改善培訓和技能提升計畫，以應對員工完成工作的方式及場域。此外，員工體驗和強化數位技能應列為優先關注事項，但需留意提高技術流暢性時不能只靠培訓。

技能提升計畫應包括提高對編碼等技術的熟練程度，此舉將可讓業務團隊在制定財務決策時更懂得如何運用技術工具。銀行還應向員工提供機器學習和人工智慧等新技術的使用方式培訓。特別是當員工能夠了解如何將情境推理、問題解決和產品知識等能力應用於機器導出的洞察中時，將有望從相關的成功經驗中受益。

在體認到自我學習風格因人而異的同時，主管也應鼓勵部屬保持勇於嘗試錯誤的心態。除了允許員工按照自身節奏完成線上課程外，用於測試員工對即時意見回饋之反應的模擬試驗亦是十分有效的學習工具。另外，協作也扮演著重要角色，畢竟員工間彼此學習往往是最具效率的方式之一。

而在決定加薪與晉升機會時，應將體驗式學習作為關鍵考量因素。

領導力：領導者還需專注於提高自身技能，並持續進行自我發展，以跟上外界對組織提出的新要求。例如，許多利害關係人呼籲主管應針對組織內部代表性不足之群體，賦予更大的影響力並增進其業務多樣性。¹³

以新品牌理念開展行銷工作

行銷金融服務時需著眼於說服力，即讓目標受眾相信提供該服務的機構能夠理解客戶的需求，且具備滿足此需求的能力。然而，此一信念正逐漸受到考驗。

客戶的期望和行為正隨著數位化趨勢迅速轉變，此趨勢還降低了進入門檻並使產業界限趨於模糊。相鄰產業的機構正逐步將銀行產品融入到其核心產品中。但銀行業者也並未坐以待斃，而是著手利用創新技術以深入了解客戶的端對端需求，並且將取得的洞察加以轉化，以藉此積極拓展產品組合和管理相關體驗。

在這些流行趨勢下，行銷部門面臨著兩難的課題，且行銷長在銀行中的角色似乎也來到了轉折點。行銷長應採取何種方式傳遞品牌承諾，以使其與不同客群的特質和期望相一致？如何在不危及隱私和安全性的情況下，透過行銷活動建立以目的為導向的品牌形象，同時傳達新的價值創造來源？

以目的進行有意義的領導

不論是何種產業的公司，客戶都希望其能清楚回答以下問題：**公司存在的理由為何、企圖解決什麼問題，以及想成為怎樣的企業。**¹⁴ 客戶對銀行的期望也不例外。

為回應此一期望，銀行的行銷長應將企業議程建立在共同價值觀上，並引領公司發展能夠體現更高目的且真實可信的差異化形象與行動。以澳盛銀行（ANZ）的行銷部門為例，其在過去幾年間不僅致力於改變公司的產品與服務項目，並以健全的財務體質為核心重新調整其業務，從而實現該銀行「**打造人們和社區都能欣欣向榮的世界**」的願景。¹⁵

另一項並行趨勢是採用包容性設計，即產品、服務和體驗在設計上會將未能獲得充分服務的客戶納入考量。例如，澳洲聯邦銀行（Commonwealth Bank of Australia）在改造其分行機構時，便將包容性設計列為重要原則之一，據此增設點字標誌、視覺和聽覺警報以及輪椅停放空間等設施。¹⁶

增進銀行的人性化體驗

數位互動雖然簡單便利，但難以建立情感上的連繫，而最常使用數位渠道的年輕世代通常對品牌的忠誠度較低。Deloitte 的《美國數位銀行消費者調查》顯示，與年長消費者相比，千禧世代和 Z 世代受訪者更換主要使用銀行的可能性更高（圖 5）。

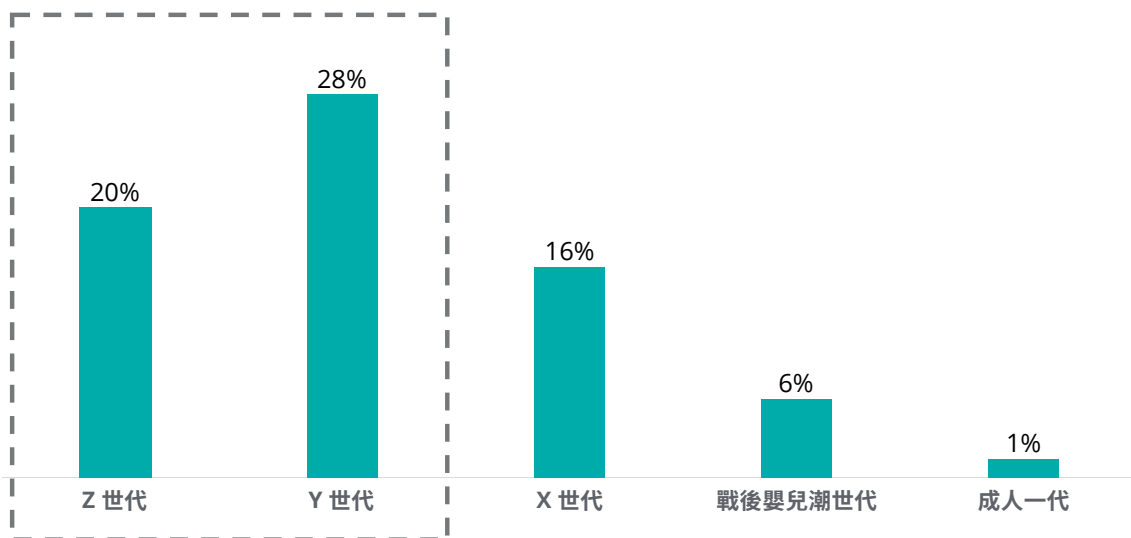
在此情況下，雖然分行機構仍應作為建立更深層次關係的主要渠道，不過，讓聊天機器人等數位銀行渠道能夠像人們一樣更靈敏、更具同理心，將可望使機構在競爭激烈的數位世界中脫穎而出。

銀行業的客戶體驗業務通常是由業務線、數位和客服部門負責管理。行銷部門應與上述部門合作，以就客戶行為中的人性／情感面向提供相關洞察，並說明這些洞察與市場間的相關性。

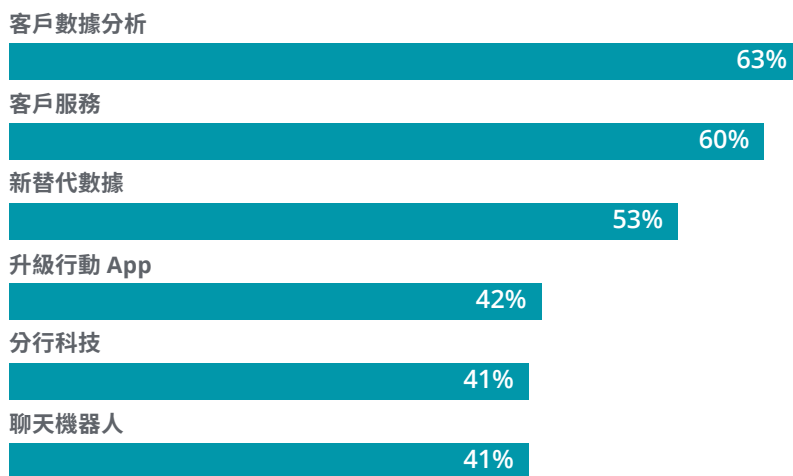
圖 5

提升用戶體驗以最大程度地降低客戶更換主要銀行的風險

5a. 零售銀行客戶更換主要銀行的可能性



5b. 銀行為改善零售和機構客戶的銀行體驗而強化的面向



Sources: Deloitte's 2021 Digital Banking Consumer Survey; The Deloitte Center for Financial Services Global Outlook Survey 2021

賦予客戶更多權力

在授權客戶做出正確抉擇和規劃其自身財務方向時，銀行必須有意識地推行相關作為。換言之，銀行應為客戶提供可操作的客製化資料、金融工具和建議，以及嵌入式金融選項。事實上，為了獲取更大信任、提升品牌差異性並最大限度地保留客戶，銀行還應將這種賦權理念擴展到其企業客戶。

客戶希望機構能夠允許自己使用有關其自身交易和行為的資料。然而，Deloitte《2020年金融服務消費者調查》卻顯示，僅22%受訪者認為自己能夠「完全掌控個人所屬資料。」¹⁷無獨有偶，銀行主管也承認這一點：在2021年展望調查中，有一半的行銷主管均表示，其所屬機構在讓客戶覺得能夠安穩掌控個人資料方面，顯然仍有所不足。儘管如此，世界上許多地方正在推行的開放銀行（Open banking）趨勢，將有望成為驅動進步的催化劑，促使銀行賦予客戶更多權力，以決定誰可以使用其個人資料，並以此換取更有價值的回報（例如更超值的價格或更優渥的獎勵）。

與此同時，行銷長可起到帶頭保護客戶隱私與安全性的作用。此外，為了客製化各項產品及體驗，行銷長還應攜手隱私業務主管，以增進相關服務的透明度，從而讓客戶同意銀行使用其個資。

再者，銀行應為客戶提供適用之工具與資源，以協助對方實現財務目標，並透過簡單易懂的形式向客戶提供金融教育。例如，Capital One 金控公司便為任何有興趣了解負責任財務行為者（不論其是否為客戶），提供三次免費的一對一指導課程。¹⁸

另一種客戶賦權方法是透過整合產品與服務以滿足客戶的多樣化金融需求，像是在一站式平台上進行稅務申報、支出追蹤和保險選購。儘管此舉可能需要與第三方機構分享客戶荷包份額（反之亦然），但此種全面性解決方案將有助於銀行更進一步融入到客戶的生活之中。

掙脫「科技」二字的表象枷鎖

若詢問任一家銀行 CEO 該怎麼做才能在市場上佔有一席之地，其答案很可能會指向「將科技基礎設施現代化」。全球各地的銀行在科技項目上投資了數千億美元，比其他大部分產業都來得多。然而，這些數位轉型工作能夠在多大程度上保持協調一致，以便橫跨整個組織產生實質影響力？銀行又是否能透過這些計畫成功實現投資報酬率？

銀行的科技業務負責人可能難以回答上述問題。畢竟，說實話，就整個機構的數位轉型而言，並不存在以業務為優先且策略上相關聯的共通語言。此外，在面對這些問題時，人們腦中第一個浮現的多半是不相關的科技類別，往往導致企業陷入「技術優先」的一次性投資迷思。¹⁹

甚至，這些方法會形成**無所不在的有害科技陷阱**，從而妨礙銀行充分發揮其投資潛力。

由於數位轉型屬於持續不斷的過程，再加上著手進行變革的機會窗口正逐漸縮小，因此，領導者需極力擺脫這種科技陷阱的心態，而應將重點放在制定清晰、可行的**執行計畫**。

讓更多科技部署成為亮點

疫情促使許多銀行的 IT 現代化作業走上超速發展的道路。然而，這方面的努力往往是以漸進、局部且分散的方式進行。也難怪這些投資成果即便處於最佳狀態下，仍呈現出不平衡的現象。

以備受期待的「核心系統現代化」目標為例，由於其作業成本和複雜性之高讓人望之卻步，因此該目標多年來始終困擾著許多銀行業者。調查中僅 11% 的受訪者表示，自身所屬組織已完成核心系統的全面現代化工作，且該系統已具備輕鬆整合新興數位技術的能力。

雖然在部署上存在一些亮點，但對於銀行而言，想要以綜合且整體的方式擴展科技覆蓋範疇，最重要的莫過於擁有**以業務為優先的清晰發展藍圖**，以作為端對端部署時的指引。此外，以更有效的方式處理 KPI、報告和會計相關事宜也十分重要。

從多平台建置進化為整合式解決方案

截至目前為止，銀行和科技供應商始終在科技優先的觀點下，專注於為各種應用程式構築相應平台。然而，在解決諸如實名認證 (KYC)、洗錢防制 (AML) 或監管報告等銀行業務主題時，應從單純的多平台建置（以科技驅動的開發環境）進化為套裝解決方案（開發產業特定應用程式）。銀行的科技業務負責人應就端對端業務價值鏈進行評估，以創建**基於多個現代化平台的整合式解決方案架構**（可能有多家供應商參與其中）。

然而，業務單位和企業科技團隊在決定「何謂正確平台」以及「哪些解決方案屬優先事項」時，很可能會發生摩擦且難以達成共識。而這便是以業務為優先的發展藍圖能夠指明方向之處。

以雲端作為業務運轉核心

銀行應將雲端置於業務運轉核心。有意義的雲端應用首先需獲得執行長和高階管理層的支持。當高層能夠以清晰且連貫的方式向下傳遞相關訊息時，雲端應用方有望實現預期結果。

迄今為止，各個銀行採用了許多不同的雲端部署模式：聯合型、集中型、國家專有型或按業務線進行部署。但有鑑於決策模型和平台的複雜性，方法與問責機制能否保持一致是箇中關鍵。

業務本身（而非每都是中央 IT 系統）在組織的雲端應用旅程中具有更大影響力，但應設立明確的治理模型。若公司能先建立相應的保護和控制措施，以使透過安全且合規的方式順利進行轉型工作，則業務部門便可擁有更多自主權。這正是卓越雲端中心（Cloud Center of Excellence）能夠發揮巨大價值之處。

雲端經濟也正在發生變化，且在未適當監控的情況下可能會導致相關預算激增，屆時，當談及哪個項目該由誰資助時，也可能引發進一步的爭論。因此，不論是在預算責任或持續的財務監控方面，企業均需要明確的指引以及確切的控管措施。

此外，每位業務主管都可從精通雲端應用一事中受益。畢竟雲端是所有科技相互融合的地方，許多業務產品和服務將會在此處進行重新定義和組建，以幫助組織在未來的變動中屹立不墜。

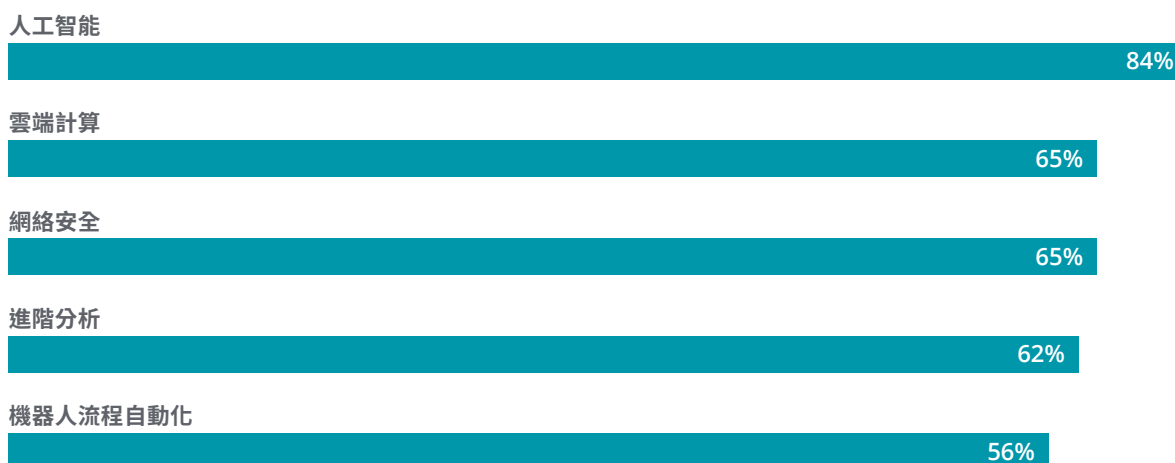
大規模應用人工智慧

截至目前為止，大多數人工智慧相關投資僅限於小規模的前導計畫和利基用例，並且多以成本和效率作為改善重點。調查中有 84% 受訪者表示，與採用其他科技相比，組織在應用人工智慧時要面臨更多的挑戰（圖 6）。²⁰

圖 6

銀行需要新方法來充分發揮其科技投資的潛力

在採用以下科技技術上面臨到挑戰的受訪者比例



Source: The Deloitte Center for Financial Services Global Outlook Survey 2021

大規模部署人工智慧是銀行近期應優先關注的事項。而對於許多銀行而言，這一點只能透過雲端加以實現。這也凸顯出雲端應用策略的重要性。

開發過程的最佳化也十分重要。為達成此一目標，銀行應採用機器學習維運（Machine Learning Ops）法，也就是將開發維運（DevOps）原則應用到機器學習維運中。

此方法將有助於實現快速創新與部署、提升監控的有效性，同時促進維護機制的運作。

另外，穩健的資料基礎設施是決定人工智慧模型有效與否的關鍵。儘管過去在相關領域上已投入一定程度的努力，但大多數銀行在此方面仍處於落後地位。

及早部署量子運算技術

量子運算（Quantum computing）技術對銀行產業而言蘊藏著無限潛力。該技術可協助偵測詐騙行為、進行信用評分、為衍生性金融商品定價，甚至預測金融崩潰。對於該技術何時能主流化（未來五年、十年或更長時間）雖然尚存在爭議，但領導者不應低估其發展速度。事實上，量子運算主流化的時程可能將比預期更早發生，因此銀行業者應及時採取行動，利用接下來的兩年時間確定量子運算技術在哪些領域具有顛覆性的影響力，並制定相應策略及早因應。

與此同時，網路犯罪分子也可能使用該技術攻擊銀行，因此有必要對量子安全加密基礎設施進行投資。

另一方面，包括巴克萊銀行（Barclays）、花旗銀行（Citi）和富國銀行（Wells Fargo）在內的部分大型銀行已建置了相關研發團隊，並與量子技術供應商締結同盟關係。²¹ 在面對相關技術的發展時（不論是正面或負面發展），整個產業能否採取廣泛行動將是箇中關鍵。

為營運注入更強勁的驅動力

銀行的營運如同汽車引擎，大部分時間都隱藏在引擎蓋之下，直到出現問題或路況變得艱難時才會受到關注。而在疫情期間，銀行的營運團隊便孜孜不倦地努力工作，以確保所屬機構能夠順利運行。

此外，為適應客戶日益成長的需求與市場發展並擴展相應業務，銀行長期以來都專注於營運模式的現代化工作。例如，美國將交割週期從 T+2 改為 T+1 的做法，便使得經紀商不得不從根本上改變營運方式（從批次處理週期轉變為直通式處理）。

而監管機構也要求銀行進一步強化其營運韌性。以英國監管機構和巴塞爾銀行監理委員會（Basel Committee on Banking Supervision）為例，這兩者便十分關注銀行提供業務服務所需之關鍵營運項目是否具備韌性。²²

韌性是決定營運職能可否正常發揮的關鍵，而銀行該如何在此基礎上，為要求更高敏捷性的未來業務預做準備？

營運現代化和監管要求所匯聚而成的雙重力量，應能激勵銀行在其營運模式中採用**韌性設計 (resilience-by-design)** 思維。原則上，韌性設計是指「即便遭逢逆境，組織也能在營運模式中透過多樣性、冗餘機制和策略謀劃，適時做出反應、進行調整，最終茁壯成長。」²³ 然而，欲實現此一構想，機構本身需具備高執行力的領導風格、敏捷的流程、可擴展的科技系統以及強大的控管能力。

這種設計理念不僅可幫助銀行抵禦未來的黑天鵝事件，還有助於增進其在應對市場力量時的敏捷性。

從節約中實現成長

穩健的成本規劃原則是高效營運模式的關鍵所在。因此，調查中有 61% 的財務主管皆將成本最佳化列為優先關注事項。然而，有 80% 的受訪者預期，為擴大業務規模而進行的科技投資，再加上為贏得人才爭奪戰而擴編的薪資預算等因素，將促使其機構的 2022 年支出向上增加。

事實上，整體金融產業的成本持續走升。例如，北美百大銀行的總支出年增率便高達 14%，並於 2020 年來到了 7,440 億美元的水準。²⁴ 在完成 2020 年的一系列費用刪減措施後，預計各銀行未來將透過實施數位轉型、出售非核心部門資產以及合理控管分行支出等行動，延續成本管理相關舉措。例如，花旗銀行正逐步撤出 13 個非美國地區的個人銀行市場，以加倍專注於美國和亞洲的全球銀行業務與財富管理工作。²⁵ 匯豐銀行 (HSBC) 則計劃隨時間減少 40% 的總行辦公空間，並將公司的差旅預算降為原來的一半。²⁶

然而，數位轉型需要投入相應的金錢和時間。因此，更具策略性的成本轉型觀點應從細部角度著眼，並聚焦於明確的問責制及嚴格的執行紀律。營運和科技負責人應採用「從節約中實現成長」的思維模式，從其制定的成本轉型計畫中節省成本，以用於投資與業務成長有關的優先事項。此外，在提高效率和降低成本

方面，業務線負責人（不論是分行或固定營收交易中的負責人）均應擁有更大的自主權。當然，自動化的好處無庸置疑，但這與交由機器執行人工任務無關，而是關於重新思考整個價值鏈流程以及將這些活動數位化，以消除自動化過程中可能存在的摩擦、交接、錯誤和重複問題，從而發揮更高的業務處理效率及影響力。

善用既有專業託管服務

第三方託管服務已存在一段時間，其範圍、規模和成熟度都在迅速擴展中。

有越來越多的跡象顯示，這些服務不僅存在於差異不大的非核心領域，其應用範疇已延伸到需要更高科技成熟度以及能夠快速因應變化的領域，如稅務合規、基金會計和網路防禦。事實上，託管還可能涵蓋一系列服務項目，包括資料即服務、洞察即服務和安全即服務等等。

不過，銀行對於使用第三方託管服務一事，始終抱持著相對保留的態度，也許是因為其純粹將此類服務視為成本考量下的選項。然而，銀行更應將其視為有助於減輕科技負擔的有效方案之一。話雖如此，在選用託管服務時，銀行應確保供應商除了能幫助自身機構改善財務條件外，還能強化敏捷性、業務規模和整體營運韌性。

全面釋放財務引擎的潛力

不論是透過新的企業資源規劃（enterprise resource planning）系統、建置共用服務，或使用機器人流程自動化（robotic process automation）技術取代人工作業，在核心財務活動的數位化進程上，迄今已進行了大量的投資。

然而，財務轉型過程卻始終以狹隘、漸進的方式進行，且往往側重於營運面向的活動。此外，此方面也未能跟上整體數位轉型進程的步伐，而部分原因在於資料和科技基礎設施上存在投資不足的情況。調查中僅四分之一的財務專業人士表示，財務部門的變革程度並不亞於整個銀行。但是，與其被動地跟隨組織進行變革，財務負責人不如主動扮演領頭羊的角色，帶領銀行全體從數位化進程中識別新的價值來源。但需留意，在缺乏通用資料架構的前提下，這項任務的困難度將會大增。

強化應對挑戰的能力

財務負責人希望透過更現代化的資料和科技架構，以便在最大程度上發揮其投資的影響力。這將有助於提高財務部門的前瞻性，並使其在各項業務上扮演有效的策略顧問角色。

受訪財務主管也指出了許多挑戰，可能會導致財務部門難以充分發揮其潛力（圖 7）。再者，零散且狹隘的變革計畫，加上僵化的組織結構、複雜的報告路徑以及圍繞資料所有權和決策權的爭奪戰，當這些因素加總在一起時，可能會不利於財務部門的現代化工作。

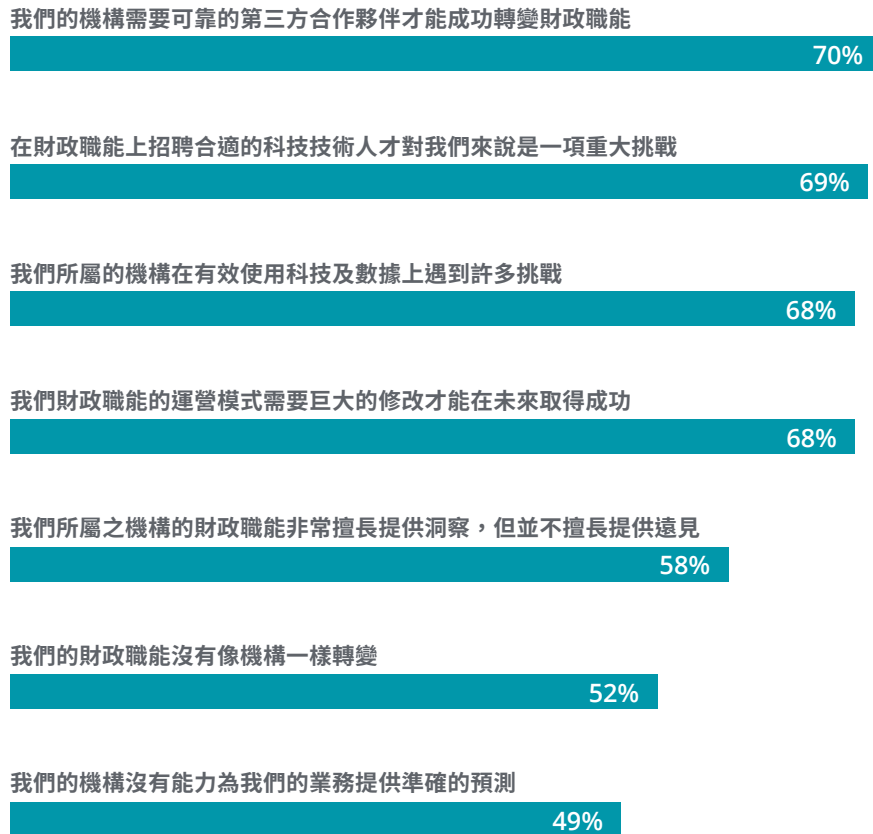
不同地區的財務主管對挑戰的看法也不盡相同。北美地區的受訪者似乎更關注如何獲取合適的人才、提供富有遠見的洞察以及推展數位轉型工作。與此同時，歐洲和亞太地區的受訪主管則較關心資料應用效率低下，以及營運模式方面的挑戰。



圖 7

受訪者表示未來財務職能的道路也許會很崎嶇不平

認同以下觀點的受訪者比例



Source: The Deloitte Center for Financial Services Global Outlook Survey 2021

資料：驅動分析引擎的燃料

留存於不同系統中的分散資料是另一項令人困擾的問題，有近一半受訪者皆對這一點表示認同。甚至連監管機構也注意到，部分銀行報告中存在資料缺陷。

為了克服這種分散化現象，財務部門應與可能以不同方式使用相同資料的會計、風險和合規等部門進行無縫整合。例如，同化風險部門和財務部門兩者間的資料，將有利於對財務狀況和市場風險進行即時監控。

此共通資源的運用還有助於實現大規模的轉型工作，並且進一步消除錯誤、重複情況以及大規模同步資料的需求。

從分析引擎中獲取更多實用資料

為了從財務部門中獲取更多實用資訊，應進一步擴大相關技術的應用，以解決核心活動中現存的分析和報告引擎成熟度差距。

例如，進階預測分析的實施狀況目前仍未臻完善。此外，用於分析非結構化資料的自然語言處理（Natural Language Processing）以及模式識別的神經網路等技術，亦可望在強化預測和情境分析上發揮實效。渣打銀行（Standard Chartered）和蒙特婁銀行（BMO）等機構也正著手將資料與機器學習相結合，以求更有效地預測風險及消費者行為，同時提升資產負債表管理業務的專業性。²⁷

然而，過时的核心科技基礎設施可能會阻礙人工智慧和預測分析的發展。由於傳統企業資源規劃和其他後台系統的運行速度過慢，導致難以產生對策略行動而言至關重要的即時洞察。調查數據也發現，超過四分之三的受訪者贊成擴大使用第三方廠商的服務，**以藉此加速公司的數位轉型進程，並達到降低成本、提高生產率和敏捷性的目的**。基於雲端的企業資源規劃解決方案，未來可能將成為財務現代化工作所立基的要素之一。為填補科技應用和基礎設施間的落差，銀行主管應審查公司當前的運作流程，並在客製化和套裝解決方案間進行權衡。

新人才模型

由於機器本身無法理解情境、進行因果推論或採取行動，因此，從機器生成的智慧中獲取價值的關鍵在於人類的判斷力和專業知識。半數以上的金融調查受訪者皆認為，科技人才的招聘工作是重大挑戰之一。65% 受訪者更指出，**提升人才技能**是所屬組織 2022 年的首要任務。而轉換人才模型是實現此一目標的前提，唯有如此，企業方能吸引精通數位技術、具有良好商業頭腦的人才加入其中。

資料科學、雲端應用和業務分析等多種專業技能可與軟性技能（引導、協作和溝通）相結合，以支持跨部門的營運模式。此外，財務主管還應培養全局思考和策略思考的能力，而非執著於細節。

設計現代化的風險和合規管理工具

銀行正忙於應對快速變化的風險形勢，此形勢比以往任何時候都更加複雜、動態且相互關聯。新的風險來自於雲端應用、人工智慧、氣候變化、分散式帳本技術（distributed ledger technology）、數位資產以及生態系統。此外，儘管網路風險和金融犯罪並非新鮮事，但其正發展出有別以往的新面貌。（請參閱有關網路風險和金融犯罪的章節。）

為了緩解風險形勢的轉變速度，銀行應設計現代化的風險和合規管理工具，以便更好地管理存在於獨立部門內和各自為政部門間的風險，並設法強化第一線的防禦力度。

認識新興風險領域並擬定對策

許多新的風險控管準則在銀行內仍處於剛起步的階段，因此，相關風險管理方法可能未臻成熟，且缺乏適用資料。人才方面也可能陷入供不應求的狀況，而控管架構的完整度也可能有所不足。此外，對風險領域間的關聯性亦可能欠缺深入認識。

以**數位資產及加密貨幣**為例，這些新的價值交換形式往往易受高度波動和市場風險的影響。鑒於公開帳本的匿名性和跨境性質，監管限制以及金融犯罪和制裁合規性等營運問題也成為重要考慮因素。

另一個例子則是**氣候風險**。銀行正著手將氣候風險（包括物理風險和轉型風險）融入信用生命週期的各個階段中。然而，對銀行而言，將投資組合量化以說明其在減排溫室氣體上的貢獻度高低也並非易事。事實上，銀行可能需要數年時間才能完全將氣候情境整合到信用策略、承銷業務，以及信用風險管理生命週期的其他階段中。

在檢視這類新興風險時，銀行所使用的審查方式應比照較熟知的風險領域。而且，在監管機構實施新規則或威脅變得過於複雜前，銀行應搶先對這些風險進行適當控管。

強化第一線防禦能力

在企業能夠真正認清並做好風險管理，同時運用更可靠且即時的資料和先進的分析工具來標記異常或可疑的模式前，還有一段長遠的路要走。

企業應針對新興風險設計並採行相應的控管機制，即從一開始便將此類機制融入到新應用程式和平台的工程設計流程中。此舉將使風險管理人員的職責轉為測試該機制（例如倫敦銀行同業拆借利率「LIBOR」替代基準或加密資產）能否在滿足關鍵績效指標的同時，如事前預料般運作。

因應T+1交割週期的轉變

美國正在推行一項新舉措，將股權交割週期從原本的兩天（T+2）縮短為一天（T+1）。²⁸ 然而，若交易對象未能在次日履行其義務，則個別銀行將可能暴露在保證金和資產負債表相關風險中。甚至，許多銀行還可能承擔更多科技和營運方面的風險，包括由於錯誤指令或交易對象資料流中斷而導致的交易失敗情況。在針對變數進行規劃時，較短的交割週期也可能提高該工作的困難度，而且，若短期籌資義務導致模型失效或需要更多衍生性金融商品協助管理曝險程度，則銀行可能會因此陷入相對弱勢的處境。再者，為了從人工模式轉換為自動化交易異常管理模式，科技、程序或行為等面向勢必得同步進行大規模的變更。

從風險角度出發檢視產品生命週期

更嚴格的監管預期也將導致部分銀行開始考慮存在於端對端產品生命週期中的風險。一般認為，風險主管應監控每樣產品在其生命歷程中可能遭遇的風險，並持續評估其在多個風險領域上對關鍵產品風險指標造成的影響。此方法還可用於監控客戶是否收到公司所承諾的產品與服務，以及當產品停產時可能衍生的其他問題。

產品導向的風險管理模型應在產品設計、客戶探查、產品創始、服務管理和停產等面向上，納入風險評分和假設測試。

為此，銀行應採用標準化的全球產品分類法針對產品進行盤點，並提供有關資料處理歷程、後端工作流程、授權同意和控制歷史的資訊。此外，風險團隊應針對受新產品分類法影響的下游流程進行調整，例如將資訊提交至總分類帳，或將收集而來的資訊用於監管報告中。

在管理產品風險時，銀行還須以商業預期結果和客戶整體利益為依據。此外，諸如上市速度、市場滲透率、獲利能力、資本配置和較低營運成本等非風險指標，均取決於有效和高效的產品管理機制。而針對現有產品收集所得資料，亦有助於凸顯出與發布新產品有關的潛在風險，從而為新產品的商業案例提供實用資訊。

加強管理網路風險和金融犯罪

銀行網路安全團隊正面臨著巨大壓力，不僅須在網路威脅的數量、變化速度和多元樣態上爭先恐後地跟上其擴張狀況，還需回應來自企業的新需求以及更高的監管期望。

雲端應用安全性

數位經濟中的攻擊面正逐步擴大，尤其是雲端應用的快速部署、應用程式介面的爆發式增長以及第三方進入點的多樣化，都對外暴露出銀行的弱點所在。

許多銀行也將雲端應用視為可用於減輕技術負擔、有助於提升未來競爭力的有效方式。因此，不論是在雲端遷移工作的執行規模或速度上，許多銀行的網路團隊均投入大量的資源與專業知識。而根據**安全設計 (security by design)** 概念，網路安全工程師會將控管機制安裝於開發維運流程或持續交付流水線 (continuous delivery pipeline) 的早期階段，而非在部署週期末期才要求網路專業人員提供事後協助。此做法不僅可確保系統安全性，同時也能夠提高營運韌性及敏捷性。

第二個挑戰在於個別業務線通常會希望保留自身對雲端解決方案的主導權，這在大型銀行中尤為常見。事實上，鮮少有機構具備監督旗下各部門及其營運狀況所需的治理能力。

為滿足上述及其他需求，銀行應設計出可供開發團隊前後一致且隨時運用的安全控管機制。此外，許多機構還需聘僱更多的網路和雲端安全專家。除了協作外，適應性也扮演著關鍵作用。雲端是整合多種科技和應用程式之處，因此網路專業人員勢必得使用多種業務語言。此外，鑒於雲端中持續進行的大量專案、遷移和完善工作，變更管理相關經驗也有望發揮其價值。

對第三方採取「零信任」態度

銀行越來越容易受到來自第三方乃至於第四方的網路攻擊。換言之，互連關係的增加反而導致攻擊面擴大。不僅如此，監管機構也愈發關注供應商及更廣泛的供應鏈風險。

儘管來自第三方的威脅難以抵禦，但**零信任 (Zero Trust)** 模型（即假設所有網路流量都隱含惡意性質）可能有望起到實質的防禦作用。零信任模型限制了網路存取權限，同時持續對身分和憑證進行驗證。此外，該模型將網路安全概念從受信任方和安全外部邊界的概念中區隔出來。特別是其強化了企業對多供應商供應鏈相關風險的抵禦能力。畢竟網路安全已邁入新層次，「信任始終來自於驗證」是組織在面對資安問題時應秉持的理念。

增強營運韌性

銀行也應將強化營運韌性列為首要之務。此外，網路風險團隊應迅速對違規行為和事件通知做出反應，而組織的其他成員則需知道如何快速復原關鍵業務流程。在真實或模擬的入侵中，網路風險部門需儘速就可能在入侵中受損之資產和資料編製詳細報告。在上述一連串機制下，企業應有信心能夠快速偵測出資料損毀、鎖定或破壞事件，並重建散布於雲端和本地設備上的資料。

金融犯罪

在洗錢防制作為中採取結果導向方法

銀行正攜手監管機構、金融情報單位和執法部門，以便將更多重心放在洗錢防制的結果上（而非僅依據檢核表式的合規性檢查），並積極分享有關不良行為者和金融犯罪樣態的資訊。監管機構普遍支持此做法，但銀行方面應釋出合作意圖，以表明其正在相關事務上發揮作用，而非僅試圖規避其合規義務。為此，銀行應做足準備以加快對異常流量或其他異常交易現象的回應速度，並持續創新用於監測和報告金融犯罪的方法。

透過協作打擊金融犯罪

對於打擊非法金融行為來說，建立資訊共享的公私合作夥伴關係亦至關重要。銀行、監管機構和執法部門應在正式及非正式環境中加大資料共享力度，並探索如何運用新技術以促進訊息和資料交換機制。

另外，在打擊洗錢行為時，通常需仰賴多種不同的資訊來源，以追蹤可疑活動和資金流向（包括因加密勒索要求而產生的活動與金流）。

部分地區在上述方面取得了良好進展。例如，荷蘭當地的銀行聯盟創建了實用的交易監控機制，可用於整合匿名交易資料，進而透過集體監控方式偵測可疑活動。英國也成立了相關的工作小組，該小組由警察和執法機構以及銀行、科技和通訊公司組成，各成員除了共享資訊外，也針對可疑活動進行調查和追蹤。²⁹

區塊鏈技術有助於促進協作和交易驗證的進行。此外，銀行及其合作夥伴可持續更新有關風險樣態的最新紀錄，識別惡意行為者用於隱藏犯罪或洗錢行為的新技術，並制定適用計畫來共同監控這些趨勢。

加密技術助長金融犯罪的性質與規模

近來，加密技術相關詐騙事件層出不窮，為銀行帶來了新挑戰，特別是以勒索軟體（ransomware）發動的攻擊行為。

部分司法管轄區的監管機構正試圖提出相應規則，以打擊與加密技術有關的非法金融行為，包括要求中介機構揭露身分訊息，並限定加密交易僅能使用在可追蹤之貨幣上。而在標記可疑交易方面，銀行可發揮極為關鍵的作用，因為犯罪分子大多透過這類中介機構將加密貨幣兌換成法定貨幣，或者將非法所得贓款存入傳統帳戶中。

網路風險與金融犯罪間的交集逐漸擴大

網路風險團隊不僅更了解自身業務與金融犯罪間交集日深的情況，並且也致力於解決此一問題。儘管這些領域看似有所不同，但部分銀行已開始透過協作模式進行管理。特別是就詐騙業務處理團隊而言，由於其對跨渠道交易可能所知有限，因此可考慮向長期從企業角度監控風險的網路安全專業人員學習。

經驗豐富的犯罪分子利用各種技術漏洞乘虛而入，使得網路事件、詐騙和洗錢行為間的關係日趨繁複。例如，犯罪分子可能會盜用某人身分以突破安全檢查點關卡，進而犯下資料勒索或其他罪行。

這些惡意行為者已逐漸成為全球犯罪集團的一部分，而這些集團在犯罪手段上則開始訴諸人工智慧和量子運算等新世代技術。

銀行可採取幾項步驟以改進內部的網路和金融犯罪監控流程。例如，應考慮如何共享和追蹤個別部門收集所得資料，並創建當交易對象的身分被隱藏時仍可試圖追蹤交易流程的分析機制。

採取適用於金融科技和大型科技公司的新規則

生態系統的範圍和觸角不斷擴大，連帶使產業界限趨於模糊。雖然生態系統關係對銀行而言並非陌生概念，但其中最活躍的參與者（金融科技和大型科技公司）卻持續對銀行業務的運作方式產生深遠影響，尤其是在數位資產／加密領域方面。

使金融科技成為主流

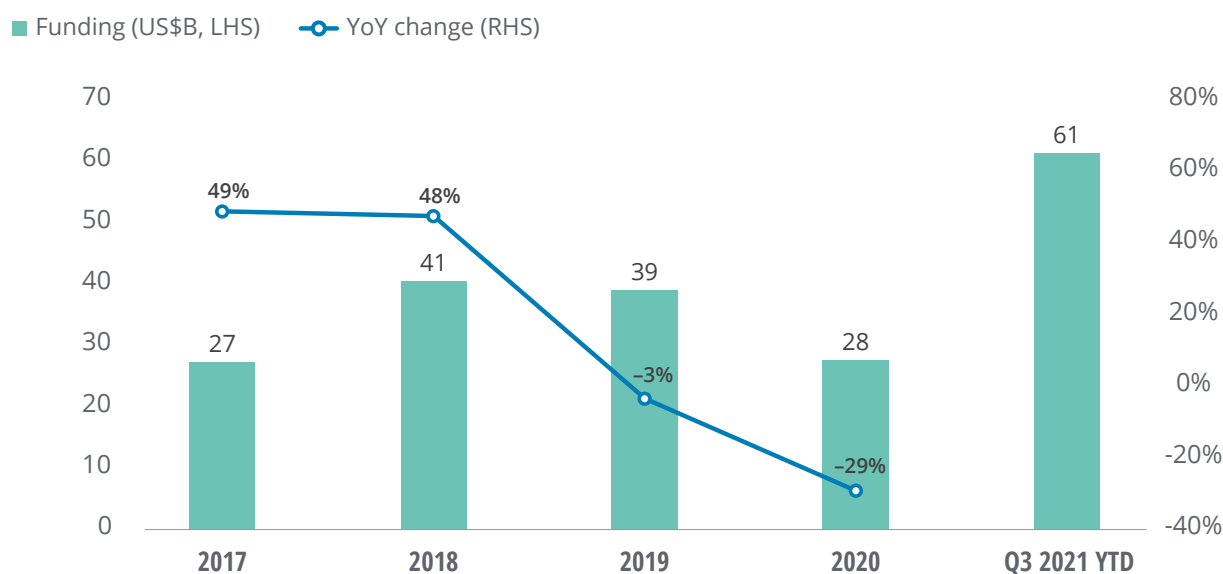
金融科技公司的成熟度和主流化地位均有所提升，在默默擴大影響力的同時，也穩固地確立了自身地位。

此外，此類公司也不斷締造創紀錄的投資水準（2021年迄今為 610 億美元，其中 186 筆交易金額更高達 1 億美元或以上，請見圖 8），吸引了來自非傳統投資者的青睞。³⁰ 金融科技公司的首次公開募股（IPOs）和特殊目的收購公司（SPAC）交易案數量亦十分可觀。

另一個值得注意的轉變是併購活動的增加，不論是在金融科技公司間（例如美國房貸公司 Better 收購了線上抵押貸款經紀商 Trussle）³¹，或是在銀行和金融科技公司間（如跨國金融服務公司 Visa 收購了瑞典金融科技公司 Tink）。³² 這種現象是全球性的，像是美國電子支付服務商 Square 對澳洲「先買後付」（buy now, pay later）金融科技公司 Afterpay 的收購案，便屬於其中一例。³³

圖 8

銀行和資本市場領域的金融科技資金增長



Source: Deloitte analysis of Venture Scanner database.

隨著金融科技領域漸趨成熟，銀行應以全新視角看待與金融科技公司間的合作關係。大型金融科技公司可能已拓展出一定的市場版圖，因此需要合作夥伴的可能性相對較低，但許多小型金融科技公司仍處於創新前沿，可能展現出更强的合作意願。

在銀行擁有更大護城河優勢的機構領域中，金融科技公司不太可能直接跟銀行爭奪機構客戶，而是傾向於以推動者的角色參與到相關業務中。例如，總部位於美國匹茲堡的 PNC 銀行近期便收購了支付平台供應商 Tempus Technologies，以藉此強化其財務管理服務。³⁴

這種現象也延伸至金融服務領域之外，使得產業間的界限不僅日漸模糊，且在金融服務和醫療照護、能源、教育及其他產業的融合中，有越來越多的新價值創造來源如雨後春筍般冒出。此外，與數量漸增的「新興科技公司」(Xtechs) (如健康科技公司、教育科技公司和農業科技公司) 合作的機會亦有所增多。這些產業交集日趨頻繁的現象，為創新種子提供了極具發展潛力的沃土。例如，澳洲新創公司 Agrihive 專門收集農場財務資料以據此建立報告，並實時告知農民其作物／企業的財務狀況。³⁵ 而銀行方則可透過這些資料為農業社群提供貸款及其他服務。

金融科技公司的銀行願景³⁶

在全球範圍內，金融科技公司對於加入受監管之正規銀行業的興趣正逐步走強（例如新加坡的叫車平台服務公司 Grab），³⁷ 背後的誘因包括穩定的資金來源、支付管道的使用權，以及可提供全套銀行服務的能力。上述現象不僅限於存款和借貸業務，甚至還擴展到加密／數位資產領域。雖然合規性要求仍扮演主要因素之一，但成本效益方面的計算可能會有所改變，且可能朝向獲取許可證或收購銀行的態勢發展。

然而，部分金融科技公司似乎低估了與銀行經營許可證有關的申請與維護成本、技能組合和複雜性。在決定於任何司法管轄區申請銀行經營許可證前，金融科技公司應先就自身預設的長期目標進行評估，並回答一些基本問題。例如，與直接取得許可證相比，收購已有許可證之銀行是否是更好的選擇？資金成本對其穩定性和成功而言是否具重要性？是否存在其他更具吸引力的合作夥伴關係或購買機會，例如銀行即服務「Banking-as-a-Service, BaaS」？在其商業模式中，具受託人身分一事是否扮演關鍵角色？這些問題的答案可能會引領金融科技負責人踏上與原先預期相左的道路。

大型科技公司帶來的兩難局面

大型科技公司的獨特之處在於，其能使銀行處於敬畏和焦慮兩種不同的心理狀態下，而這無形中加深了有關何時競爭、何時合作決策的複雜性。

以支付為例：大型科技公司除了提供數位錢包外，也與大型發卡銀行合作並透過其支付平台提供加密相關服務。例如，Google 新增了對 Coinbase Card（一種支援加密貨幣的簽帳金融卡）的支持。³⁸ 就這方面而言，競合關係（co-opetition）可能是銀行的最佳選擇。然而，在護城河優勢更明顯且利潤更誘人的其他領域中（例如中端市場現金管理或財務服務或證券交易領域），銀行則可能以競爭者之姿與對方展開正面交鋒。

在以目的為導向的各種業務機會中（包括普惠金融 [financial inclusion] 計畫），建立合作關係可能是最佳方法。

大型科技公司的影響範圍、對替代性客戶資料的獨特使用權限，以及可透過雲端應用和進階分析獲取所需洞察的強大能力，將可幫助銀行針對未能獲得充分服務的市場區隔開發相應的客製化金融服務。這類市場區隔可能包括沒有銀行帳戶者、缺乏銀行服務者，或欠缺抵押品或良好信用紀錄的小型企業。

組建協調一致的新生態系統

未來數十年，氣候變化將對銀行的經營方式產生深遠影響，而綠色經濟轉型將需要各行各業齊心努力、共同參與。而碳捕集技術或新電池儲存設備的創新，是因應全球暖化問題的箇中關鍵。事實上，由眾多參與者組建而成的新生態系統正逐漸成形，包括**碳管理科技公司 (carbontechs)**。在此領域中，銀行可透過育成機制、早期融資、集資和碳權交易等方式，以協調合作夥伴間的關係。

善用併購策略拓展業務規模

2022 年，銀行業的併購活動預期將持續保持熱絡，並且會在顧及競爭力的前提下，聚焦於發展營運規模和科技實力。事實上，有五分之四的受訪主管均表示，其所屬機構有望在未來一年內展開併購活動。

美國 2022 年的交易活動數量應將超過疫情前水準（圖 9）。低利率、超額流動性，加上來自金融科技公司、純數位銀行和大型科技公司的競爭，可能會壓縮企業的獲利能力並促使賣方加快資產出售速度。³⁹ 與此同時，具吸引力的股價倍數和健康的資本水準，則可能進一步推升買方的收購意圖。

雖然資產價值低於 100 億美元的小型銀行可能會繼續成為其他企業的收購目標，但資產規模落在 100 億和 500 億美元間的中型銀行，其對等合併（merger-of-equals）案的數量預計也將有所增加。另外，擁有 500 億至 1,000 億美元資產的較大中型銀行可考慮收

購小型銀行，以藉此發展專業化業務、將業務擴展至新地區和增加新客戶組合。從這種對擴大規模的著眼力度來看，中型銀行業者似乎是以「成為坐擁 1,000 億美元資產的銀行」為其新發展目標。

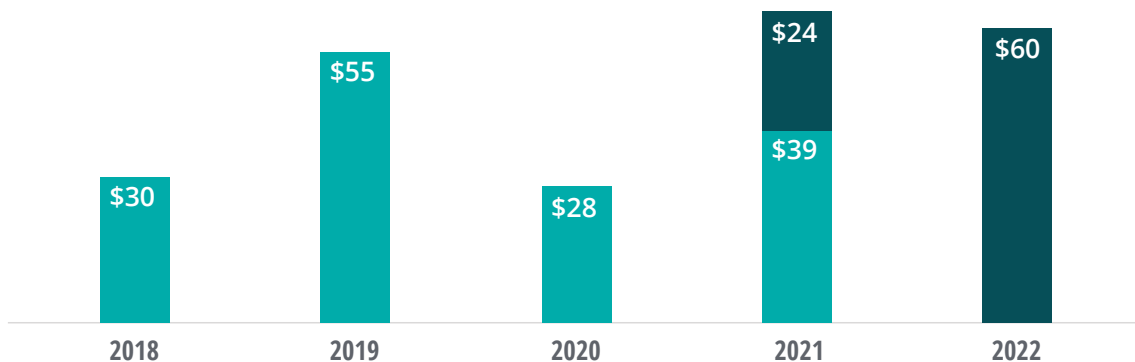
雖然擁有 1,000 億美元至 2,500 億美元資產的銀行也可考慮從事對等合併交易，但是，由於拜登政府較關注銀行合併案對市場競爭的影響，因此美國大型交易案的審批過程可能會有所趨緩。⁴⁰

在歐盟，監管機構對國內大型交易的支持可能是推動該地區併購活動的重要驅力之一。甚至，產能過剩、產業高度分散、低利潤率、成本合理控管措施以及強化數位投資的需求，可能會促使歐洲銀行處置其非核心產品組合並致力於鞏固其國內地位。然而，由於監管面向上缺乏統一協調機制，因此該地區的跨境交易活動仍面臨極大考驗。

圖 9

美國銀行業併購有望在 2022 年持續保持動能

■ 實際交易價值 ■ 預計交易價值



注：2021 年實際數據；預計數據是 2021 年剩餘時間的數據。所有數字均以十億美元為單位。

Source: S&P Global Market Intelligence

與此同時，東南亞、印度和中國的數位化熱潮及蓬勃發展的金融科技產業，則可能促使亞太地區銀行出售旗下非核心資產並積極部署數位能力。

金融科技業的併購行動

以數位轉型為重的發展趨勢也激起了金融科技領域的併購意圖。儘管金融科技公司間的類似交易活動不算少見，但部分金融科技公司卻大膽地將目標放在銀行收購案上，認為銀行經營許可證所帶來的成長潛力有望超過監管成本。例如，金融服務平台 SoFi 在 3 月時宣布收購加州社區銀行 Golden Pacific Bancorp，為其成為國家銀行的願景鋪路。⁴¹

銀行在收購金融科技公司方面亦十分活躍。然而，部分純數位銀行的估值不斷上升，可能讓許多潛在買家望而卻步，到最後僅剩具一定資產負債規模的大型銀行站在買方位置。⁴²

關鍵在於盡職調查科技相關決策

銀行和金融科技公司對併購交易的追求更加凸顯出盡職調查 (due diligence) 科技相關決策的重要性 (例如核心銀行業務相容性、網路基礎設施、資訊安全、應用環境、資料中心、網路安全和資料治理)。銀行還應仔細評估第三方科技合約，並就有關修改和終止合約的具體條款進行審查。事實上，越來越多的合併後成本節省綜效是來自於科技整合。此外，對銀行即服務功能以及生態系統夥伴關係發展潛力的審查，也應納入到盡職調查項目中。

全力發展ESG

許多銀行正面臨著屬於這個時代的迫切議題，然而，大多數銀行卻尚未將遠大目標轉化為具體行動。隨著公共衛生、社會正義和氣候變化方面的全球危機不斷升級並相互抵觸，現在可說是銀行實踐其 ESG（環境保護、社會責任和公司治理）計畫的最佳時機。

一步一腳印，走在正確的道路上

長久以來，許多銀行相繼加入旨在持續完善氣候風險會計和報告標準的產業組織中，包括氣候相關財務揭露專案小組（Task Force on Climate-Related Financial Disclosures）、碳會計金融合作夥伴關係（Partnership for Carbon Accounting Financials）以及新成立的淨零銀行聯盟（Net-Zero Banking Alliance）。該聯盟是在第 26 屆聯合國氣候變化大會（United Nations Climate Change Conference, COP26）於蘇格蘭格拉斯哥召開前組建而成。換言之，許多銀行希望能透過更加統一的標準，以產生即時且明確的影響。

明年，大型銀行應制定具體標準以實現其減排目標。此外，還需強化壓力測試和信用風險建模程序，並加大力度幫助客戶管理實體及轉型風險，以及增進自身對氣候相關風險與機遇的揭露情況。

另一優先事項則是應將氣候風險整合到銀行的營運中，並創建新的績效指標衡量相關進展。在信守相關標準的同時，銀行應能透過行動向客戶、員工和社會表明其機構宗旨。

除了氣候風險外，銀行還可透過大幅減少生物多樣性衰退、土壤侵蝕和水污染等現象，協助推動自然友善經濟模式。以歐洲的永續金融揭露規範（Sustainable Finance Disclosure Regulation）為例，其已促使企業重新評估自身在海洋資源和生物多樣性衰退上所造成的廣泛影響。⁴³

綠色經濟：挖掘新價值來源

全球大多數銀行均承諾將資本投注在綠色專案項目上，並致力降低其投資組合對碳排問題的曝險程度。另一方面，儘管在逐漸攀升的法律、監管和道德壓力下，眾多銀行需以較當前預測時程更快的速度減少化石燃料相關融資業務，但對其而言，採取氣候友善型經營模式也有助於開啟新的價值來源和收入成長機會。例如，光是東南亞地區的減排舉措，便能產生高達 12.5 兆美元的經濟效益。⁴⁴

全球所有經濟產業對綠色產品和投資的爆炸性需求，將有望為銀行創造從貸款到交易等大量業務機會。

碳交易市場中的新機遇

據估計，全球碳交易市場總值在 2050 年前將可達到 22 兆美元的水準。⁴⁵ 憑藉其作為造市商、大宗商品交易商以及後端服務和基礎設施營運商的專業知識，銀行業者在擴大上述市場方面將有機會發揮重要作用。事實上，部分金融機構正在研究如何經由區塊鏈技術進行碳權交易。此外，碳權也可透過代幣化機制變得更易於追蹤和進行碳補償驗證活動。甚至，銀行還可進一步在初級和次級市場中推動此類碳代幣的交易和結算行為，並發行可追蹤綠色債券以及以未來售電現金流為基礎開發的新證券化工具。

銀行還應透過各種產品（如目標連結債券、永續目標連結衍生性金融商品及交易所交易工具）繼續在創新氣候融資（climate finance）方面發揮主導作用。其還可投資致力於將氫能、廢物能源化以及碳捕集、利用與封存技術（carbon capture, utilization, and storage）商業化的氣候科技新創公司／特殊目的收購公司。

另外，銀行業者可針對缺乏再生能源轉型選項的開發中經濟體伸出援手。全球銀行亦應攜手為相關專案提供所需資金，並共同分擔重建和更新這類國家的基礎設施時可能伴隨的風險（即便這些投資初期所能提供的報酬相對有限）。

為美好未來而戰

為延續其影響力，銀行應採取更多措施解決種族平等、性別差異、普惠金融等問題。而這些努力勢必得以資源和投資行動作為後盾。

主要優先處理事項包括藉由具針對性的投資和有利於低收入家庭的合作夥伴關係，以提升未能獲得充分服務之社區的服務獲取情況。此外，部分機構可能會進行所謂的**種族平等稽核 (racial equity audit)**，以檢視其過去服務過的不同社區是否存在服務不足現象，了解其目前應如何解決此類差異。⁴⁶

由於某些族群在經濟擴張時期容易陷入落後處境，因此，這些差距有可能構成阻礙社區韌性發展的系統性風險。

儘管金融科技公司經常在相關舉措上處於領先地位（部份原因在於其在為「收入低且不穩定」客戶提供服務方面擁有豐富經驗），但鑒於其龐大的資產負債表、專業知識和社交網絡連結能力，銀行也有機會推動真正的變革。例如，高盛集團（Goldman Sachs）攜手由黑人女性領導的信用合作社，以藉此幫助美國棉花州的少數族裔企業。該信用合作社專門向受 COVID-19 打擊最深的社區提供貸款方面的援助。⁴⁷

金融機構還應解決普惠貸款問題，並消除可能使資本成本增加或在申請審核方面造成差異的族裔代理現象。此外，為了避免外界批評人工智慧承銷模型中可能存在之偏見，銀行應能解釋此類模型背後的運作原理，或者僅在假設情境中將其作為測試假設之用。

銀行可藉由促進性別和種族平等、擴大普惠金融規模及緩解氣候變化等方式，來打造更美好的明天，進而在新價值來源的創造上發揮領導作用。

創建基於數位資產的新金融架構

數位資產正在撼動當前全球金融體系所根植的基礎。透過將權力從少數資本把關者手中，轉移到由授權個體和新型實體交織而成的全球網絡，數位資產將有望對數世紀以來形成的貨幣和銀行業結構產生顛覆性影響。

事實上，這場貨幣革命可能才剛悄然展開。

消費者對加密貨幣和其他數位資產的需求呈現急劇增長走勢。2020年6月至2021年6月期間，超過十分之一的美國人曾購買過加密貨幣或進行過相關交易。⁴⁸在不久的將來，數位錢包亦可能成為交換貨幣和儲蓄資產的首選工具。

價值數百億美元的投資催生了一系列令人矚目的創新發展，從數百種山寨幣 (altcoins) 和數十種穩定幣 (stable coins)、可程式化貨幣 (programmable money) 和非同質化代幣 (nonfungible tokens, NFTs)，都獲得了快速增長且致力於金融民主化之多元參與者生態系統的支持。Deloitte 近期的一項調查更顯示，四分之三的全球受訪主管均認為，未來十年內數位資產將可望與實體貨幣相抗衡或甚至取而代之。⁴⁹

加密貨幣市場的爆炸性成長（目前總市值超過 2 兆美元）⁵⁰ 促使銀行積極尋找擴展其主要基礎設施之機會，以藉此導入新的交易與託管服務。

以紐約梅隆銀行 (Bank of New York Mellon) 為例，除了公債和股票等傳統資產外，該機構也計劃管理和託管數位資產。⁵¹ 許多傳統公司也著手擴展傳統業務，以滿足消費者對加密貨幣的需求。此舉可說是一個重要分水嶺，即銀行將數位資產合法化並運用於機構服務和投資組合中。

這些結構性進展可能會加速數位資產對銀行服務及其架構所造成的連鎖反應。再者，若當前的發展軌跡保持不變，則數位資產的創新亦可能徹底翻轉**貨幣的創造、轉移、存放與擁有方式**。

數位資產科技的其他應用也可能對金融服務及其他領域產生深遠影響。例如，智慧合約 (smart contract) 的新功能可改變多方協議的執行、保險索賠處理、供應鏈管理、稅負徵收、工作報酬與獎勵，以及公司所有權的分配模式。

新價值的最大來源之一可能是代幣化資產，或所有權已轉換為區塊鏈數位代幣的資產。這些代幣可代表有形和無形的事物，例如房地產、藝術品、專利或碳權。除了能為其他非流動性資產建立流動性外，代幣化機制還可使其便於交易、便於擁有，並藉此開創全新的市場。

截至目前為止，銀行對數位資產領域仍僅限於零星參與。其中，部分銀行攜手中央銀行推動所謂的央行數位貨幣（Central Bank Digital Currencies）創新；其他銀行則向其財富管理客群提供加密貨幣產品。至於「對加密貨幣小有興趣」的銀行，則透過區塊鏈技術推展小規模的前導計畫。還有部分機構使用數位帳本以直接連結投資者並消除對交易對象的需求，從而達到可近乎實時結算交易的目標。

甚至是小型銀行也試圖參與其中。例如，總部位於奧克拉荷馬州、資產不到 10 億美元的銀行 Vast Bank，不僅為客戶提供加密貨幣和法定貨幣銀行帳戶，還將加密貨幣視為貸款抵押品。⁵²2020 年末，以紐約為主要據點的銀行 Quontic Bank 也開始提供支票存款帳戶，並允許使用者從中賺取高達 1.5% 的比特幣獎勵。⁵³

雖然加密貨幣的初期應用看似前景無限，但在主流化道路上仍面臨重大阻礙，包括公有和私有區塊鏈網路間的取捨、洗錢防制／實名認證相關法規、監管基礎設施不足以及與惡意活動間的關聯等等。此外，市場波動加劇、缺乏規模和互操作性以及數位身分問題，均對加密貨幣的應用構成進一步挑戰。

儘管缺乏全球一致的監管架構可能會有礙加密貨幣市場的發展，但有助於強化預期的新規則將可望增加這類貨幣的可信度。然而，若干知名交易團體近期也表示，「過於保守」的規則提案將使銀行在「有參與之緊迫性」時，也難以介入到加密貨幣市場的相關活動中。⁵⁴

儘管目前缺乏明確的監管機制，但銀行仍應加速投入到數位資產領域中。例如，可自行構建或加入發展中的生態系統，而此決定將視該銀行的客戶需求、轉型緊迫性以及機構核心業務能力等因素而定。

銀行還可選擇經由其他方式發揮領導作用，如創建內部業務單位以探索和打造新的營運流程，或發展出專攻數位資產市場的銀行業務。其中，內部選項提供了獲取資本和建立銀行專業知識的機會，但創新路徑可能會因傳統銀行業務模式的中斷而受到阻礙。身為快速追隨創新者，銀行業者也可考慮讓更多有進取心且具敏捷性的實體從事相關奠基工作，再決定是否要與這些實體合作、對其進行收購或模仿其應用方式。

無論如何，銀行主管們還須顧及將加密技術整合到傳統銀行業務流程中的速度與規模，因為以「一磚一瓦的區塊鏈技術」建構數位資產業務時，需要多種策略的配合。首先是透過情境規劃以了解數位資產如何影響商業模式，以及如何為價值創造帶來新機遇。

此外，與監管機構一同參與正在進行的政策辯論並制定短期應對計畫，可能是適應快速變化、同時保留未來選項的關鍵所在。

Endnotes

1. International Monetary Fund, *World economic outlook: Recovery during a pandemic—health concerns, supply disruptions, price pressures*, October 2021.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Federal Reserve, “Federal Reserve issues FOMC statement,” press release, September 22, 2021.
5. Thomson Reuters Eikon data and Deloitte analysis.
6. Fitch Ratings, “Singapore banks – Sector outlook revised to improving,” March 29, 2021; Fitch Ratings, “Improved environment supports stable outlook for large Australian banks,” April 12, 2021.
7. For baseline economic scenario based on S&P Capital IQ database.
8. Neil Irwin, “Workers are gaining leverage over employers right before our eyes,” *New York Times*, June 5, 2021.
9. Liz Fosslien, “It’s time to re-onboard everyone,” *Harvard Business Review*, August 16, 2021.
10. Erica Volini et al., *2021 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, 2021.
11. Roy Maurer, “Turnover ‘Tsunami’ expected once pandemic ends,” Society for Human Resource Management, March 12, 2021.
12. Ibid.
13. Volini et al., *The worker-employer relationship disrupte: If we are not a family, what are we?*, Deloitte Insights, July 21, 2021.
14. Diana O’Brien et al., *Purpose is everything: How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today*, Deloitte Insights, October 15, 2019.
15. Nadia Cameron, “How ANZ’s CMO has brought financial well-being brand purpose to life,” CMO – IDG Communications, May 12, 2021.
16. Australian Network on Disability, “Designing for dignity,” accessed September 28, 2021.
17. Timothy F. Cercelle and Omer Sohail, *Redesigning customer privacy programs to enable value exchange: How financial services firms can make privacy a competitive differentiator*, Deloitte Insights, November 9, 2020.
18. Capital One, “The Money & Life Program,” accessed September 28, 2021.
19. Rich Nanda et al., *A new language for digital transformation*, Deloitte Insights, September 23, 2021.
20. The Deloitte Center for Financial Services Global Outlook Survey 2021.
21. James Dargan, “11 global banks probing the wonderful world of quantum technologies,” *Quantum Daily*, June 23, 2021.
22. David Strachan et al., *Resilience by design: Financial services operating models and operational resilience*, Deloitte Centre for Regulatory Strategy EMEA, June 23, 2021.

23. To learn more about the principles of integrating an operational resilience mindset, refer to Strachan et al., *Resilience by design*.
24. S&P Global Market Intelligence data; Deloitte analysis.
25. Hugh Son, "Citigroup CEO Jane Fraser says of moves to shrink retail banking footprint," *CNBC*, April 20, 2021.
26. Silla Brush and Harry Wilson, "HSBC to cut office space 20%, reduce business travel by half," *Bloomberg*, April 27, 2021.
27. Standard Chartered, *2020 Annual report*, accessed October 4, 2021; BMO, "BMO launches new, AI driven insight to help customers with everyday monetary decisions," news release, November 5, 2020.
28. DTCC, "DTCC proposes approach to shortening U.S. settlement cycle to T+1 within 2 years," press release, February 24, 2021.
29. Samuel Rubinfeld, "UK launches task force to tackle financial crime," *Wall Street Journal*, January 14, 2019.
30. Based on DCFs analysis of the Venture Scanner data.
31. Martin Whybrow, "Better acquires UK digital mortgage broker Trussle," *FinTech Futures*, July 14, 2021.
32. Tink, "Visa signs agreement to acquire Tink," press release, June 24, 2021.
33. Pavithra R., "FinTech mergers & acquisitions (America): July 2021," *IBS Intelligence*, August 3, 2021.
34. PYMNTS, "FIs embrace FinTech options to bolster business banking," *Pymnts.com*, February 2, 2021.
35. Agrihive, "Solutions," accessed October 7, 2021.
36. Irena Gecas-McCarthy et al., *So, you want to be a bank ... now what?*, Deloitte, January 2021.
37. Claudia Chong, "Four ride-hailing firms bag operating licences from LTA," *Business Times*, October 30, 2020.
38. Daniel Phillips, "Google Pay adds support for Coinbase's Bitcoin card," *Decrypt*, March 17, 2020.
39. Nathan Stovall, "Record bank M&A activity in sight," *S&P Global Market Intelligence*, August 30, 2021.
40. The White House, "Executive order on promoting competition in the American economy," press release, July 9, 2021.
41. Ryan Lawler, "Why fintechs are buying up legacy financial services companies," *TechCrunch*, August 17, 2021.
42. Yizhu Wang and Zuhaib Gull, "US bank acquisitions of large fintechs still rare as startups scale quickly," *S&P Global Market Intelligence*, August 20, 2021.
43. David H. Doyle, "What is the impact of the EU Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)?," *S&P Market Intelligence*, April 1, 2021.
44. Cedric Hodges et al., "Southeast Asia's turning point," *Deloitte*, August 2021.
45. Amy Bowe, "COP26: Make or break for global emissions," *Wood Mackenzie*, August 11, 2021.
46. US House Committee on Financial services, "Holding megabanks accountable: An update on banking practices, programs and policies," May 27, 2021.
47. Federal Reserve Bank of San Francisco, *Innovation review: Fintech, racial equity, and an inclusive financial system*, August 2021.
48. NORC at the University of Chicago, "More than one in ten Americans surveyed invest in cryptocurrencies," press release, July 22, 2021.

49. Linda Pawczuk, Richard Walker, and Claudina C. Tanco, *Deloitte's 2021 global blockchain survey*, Deloitte Insights, 2021.
50. Benjamin Fearnow, "Cryptocurrency market surpasses \$2 trillion for first time ever," *Newsweek*, April 5, 2021.
51. BNY Mellon, "BNY Mellon forms new digital assets unit to build industry's first multi-asset digital platform," February 11, 2021.
52. Steve Cocheo, "Are cryptocurrencies coming to everybody's checking account," Financial Brand, September 9, 2021.
53. Quontic, "Quontic – The easiest way to earn bitcoin," April 7, 2021.
54. Joshua Oliver and Philip Stafford, "Finance industry warns against 'unnecessarily restrictive' crypto capital rules," *Financial Times*, September 21, 2021.

聯絡我們

勤業眾信金融服務產業服務團隊

吳怡君 資深會計師 Jessie Wu
金融服務產業負責人
jessiewu@deloitte.com.tw

楊承修 資深會計師 Charles Yang
銀行與資本市場產業負責人
charlesyang@deloitte.com.tw

林旺生 資深會計師 Eric Lin
保險產業負責人
ericwlin@deloitte.com.tw

黃秀椿 資深會計師 Kathy Huang
投資管理產業負責人
kathyshuang@deloitte.com.tw

楊清鎮 資深會計師 ChingCheng Yang
不動產產業負責人
chyang@deloitte.com.tw

廖哲莉 資深會計師 Cheli Liaw
稅務服務
cheliliaw@deloitte.com.tw

李紹平 資深執行副總經理 James Lee
財務顧問服務
jameslee@deloitte.com.tw

劉曉軒 資深執行副總經理 Kelly Liu
風險管理顧問服務
kellyliu@deloitte.com.tw

黃志豪 資深執行副總經理 Casper Chu
管理顧問服務
cashuang@deloitte.com.tw

熊誦梅 副總經理 Sungmei Hsiung
法律諮詢服務
sungmei@deloitte.com.tw

專案聯絡

林孟儒 Karen Lin
金融服務產業專案組長
karenmlin@deloitte.com.tw

黃頌宣 Joshua Huang
金融服務產業專案專員
joshuhuang@deloitte.com.tw

關於作者

Mark Shilling
美國銀行與資本市場產業負責人
mshilling@deloitte.com

Anna Celner
全球銀行與資本市場產業負責人
acelner@deloitte.ch

Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited（簡稱“DTTL”），以及其一家或多家全球會員所網絡及其相關實體（統稱為“Deloitte組織”）。DTTL（也稱為“Deloitte全球”）每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體，彼此之間不對第三方承擔義務或約束。DTTL每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責，而不對其他的作為承擔責任。DTTL並不向客戶提供服務。更多相關資訊，請參閱www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司，也是DTTL的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆為具有獨立法律地位之個別法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte Touche Tohmatsu Limited（簡稱“DTTL”）、其會員所或其相關實體的全球網路（統稱為“Deloitte組織”）均不透過本出版物提供專業建議或服務。在做出任何決定或採取任何可能影響企業財務或企業本身的行動之前，請先諮詢合格的專業顧問。

對於本出版物中資料之準確性或完整性，不作任何陳述、保證或承諾（明示或暗示），DTTL、其會員所、相關實體、僱員或代理人均不對與依賴本出版物的任何人直接或間接引起的任何損失或損害負責。DTTL及其每個成員公司及其相關實體在法律上是獨立的實體。