



2023 年銀行業與資本市場展望

全球銀行業在嶄新的全球經濟秩序，以及充滿不確定性的現況中
開拓道路，創造更美好的未來

前言

全球經濟體面臨烏俄戰爭衝擊、供應鏈和能源危機、通貨膨脹的危機，以及貨幣緊縮政策帶來的高度不確定性且脆弱的經濟狀況，對全球各產業的影響不容忽視。台灣各經濟研究機構針對今年的經濟成長率進行預測，主計處預估2023年GDP經濟成長率為2.75%；台經院下修今年GDP為2.58%，中經院則預估2.72%。2023年全球經貿成長速度較為緩慢，加上地緣政治風險升溫、金融資產大幅縮水，對全球貿易、資金流動等造成一定的影響，而這些變化將可能改變銀行業如何維持全球經濟主體的運作方式。

勤業眾信發布《2023年銀行產業趨勢展望》，分析全球銀行產業趨勢，包含零售銀行、財富管理、投資銀行等在氣候風險、業務新服務、消費支付，以及科技創新等面向如何維持企業競爭優勢與韌性，並且發掘新服務商機。本報告說明在零售銀行方面，企業在短期內需密切注意消費者偏好的改變，以及個人化需求的提升，尤其在數位平台的便利性與支付的使用方式。根據金管會去年8月公布之金融科技投資統計，與2021年相比，預估2022年的金融業者將投入金額為312.15億元，年增率96.83%，預期金融產業業者未來繼續朝向金融科技創新與數位轉型。

疫情推動銀行數位轉型，同時也影響消費者的消費方式，本報告指出顧客對銀行的期望越來越高，期待能獲得量身打造的服務，其中也包含行動APP平台上的客製化。數位支付將加速改變顧客體驗，不論是遠距或實體互動，速度、即時性與便利性都已成為數位支付體驗的定義。銀行另外可以透過第三方科技平台合作，重新整合商業模式，透過線上即時支付以外的方式產生新價值，並且加上以顧客體驗為中心，構築金融生態系。此外，也須注意消費者支付的應用，亦會產生資安的疑慮以及網路詐騙，因此企業也須要做好風險控管的措施。

零售金融和財富管理對於ESG、氣候變遷、永續資源等趨勢議題備受重視，金管會2022年9月發布「綠色金融行動方案3.0」，推動金融機構碳盤查及氣候風險管理、和相關指引與永續金融的專業訓練。另外根據金管會的「本國銀行氣候風險財務揭露指引」，要求本國銀行業須於2023年6月底前辦理前一年氣候風險相關財務揭露，期待企業應定期檢視自身企業因應氣候變遷之風險控管能力，制定明確可遵循的規範，協助企業進行營運評估與策略規劃。

疫情與多項「黑天鵝」考驗了企業的策略與風控表現，然而新經濟秩序將在未來幾年持續存在，銀行業如何積極面對當前不確定性，開拓道路，是各界關注的焦點。

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

吳怡君

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

楊承修

目錄

主要觀點	3
為脆弱且難以預測的全球經濟狀況做好準備	4
零售銀行：發展顧客服務和互動的新方式	9
支付金融：創造交易以外更深度的金融關係	16
財富管理：以創新服務提升顧客體驗	24
商業銀行業務：藉由深入的洞察與數位科技，設計嶄新的服務模式	31
交易銀行業務：為未來塑造強韌且高效的全球資金流動	38
投資銀行業務：數位化提升顧客體驗，發掘新商機	45
市場基礎設備：藉由創造不同來源的價值打造新定位	52
章節附註	58
聯絡我們	68

主要觀點

- 當前全球經濟狀況脆弱且難以捉摸，即便大多數銀行能站穩腳步，然而俄國侵略烏克蘭、持續性的供應鏈與能源衝擊、通貨膨脹，以及緊縮貨幣政策等因素，將對各地銀行業帶來不同程度的影響。
 - 同時，地緣政治風險加劇與去全球化，以及分裂中的支付系統正促使新的經濟秩序生成。
 - 這些外力很可能將影響全球的貨幣流動，包含資本與流動性資產流動的時間、地點與方式，以及金融系統內各部門的互動方式。
 - 如果銀行業要在未知中前行，則應藉由重新評估傳統產品、服務與產業疆界創造新價值；值得探索的領域包含嵌入式金融、代幣化資產、金融科技、數位身份識別與綠色金融。
 - 疫情考驗了銀行業經營團隊們的信念，而且這份信念將再度受到試煉。不過，銀行應記住他們在新的全球經濟秩序中身為金融中介者的責任。
-

為脆弱且難以預測的全球經濟狀況 做好準備

全球經濟狀況在2023年仍相當脆弱。俄羅斯入侵烏克蘭、供應鏈危機、急速通貨膨脹與全球性貨幣緊縮政策等，前所未有的現象造就了充滿不確定性的現況，因此，在某些經濟體中很可能發生輕度經濟衰退或停滯性通膨。

相較於2021年6%的GDP成長，2023年的全球GDP最多僅有微幅成長，大約3%¹。不僅各國幅度不一，差距甚至比近年來更大。美國與加拿大經濟狀況應優於歐元區，而歐元區將感受到強烈的能源衝擊。在亞太地區，各國展望也不同，受全球衝擊最嚴重的國家將會感受到最大壓力。發展中國家則必須繼續對抗食物與能源短缺，而這可能導致社會經濟動盪。

雖然對某些國家而言，通貨膨脹已過了高峰期，但居高不下的能源價格卻會削弱消費者與產業的信心。不論是否能擺脫對俄羅斯的能源依賴，各國都需盡速轉型至綠色經濟，藉此應對長期通膨的狀況。

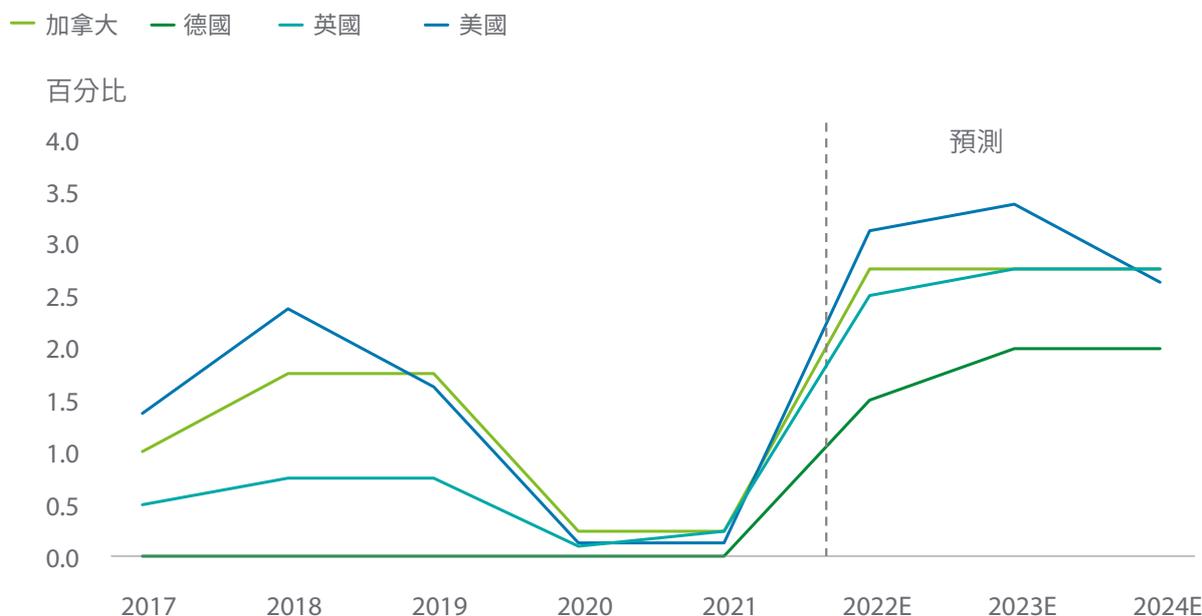
全球經濟前景黯淡。不論烏俄戰爭會在何時以何種方式結束，都將會對能源製造、全球貿易、資金流動、跨境支付與供應鏈財務狀況等領域造成巨大衝擊。這些變化很可能會影響銀行業如何維持全球經濟主體的方式與做法。

至於利率，全球則將出現不同狀況（圖1）：2023或2024年美國等國將視總體經濟變化將利率停滯、趨緩或調降，其他國家則由於較晚加入這波升息循環，而繼續採取升息策略。

圖1

各國政策利率將有所不同

以下顯示不同地區的利率



資料來源：Economist Intelligence Unit database.

黯淡的全球總體經濟環境對銀行業有何影響？

脆弱且難以預測的全球經濟狀況導致的漣漪效應，將直接或間接對全球銀行業產生影響，影響程度則視該國家或地區的經濟成長、利率環境、銀行規模、資本規模，以及商業模式而定。大規模、資金充足且多角化經營的銀行將在這波衝擊中維持良好表現。

以GDP成長（圖2）為例，在G7等已開發經濟體與部份開發中經濟體（圖3）中，GDP與銀行的營運表現（以資產報酬率計）息息相關。在兩種經濟體中，GDP成長與資產報酬率都呈現高度相關，這也顯示了各地區或國家的銀行可能須面對不同的GDP成長率造成的特殊情況。就現狀而言，這種相關性將會持續存在，並影響銀行的營運表現。

圖2

G7國家的銀行盈利能力與總體經濟有高度的關係

G7成員國銀行業的的GDP成長和資產報酬率



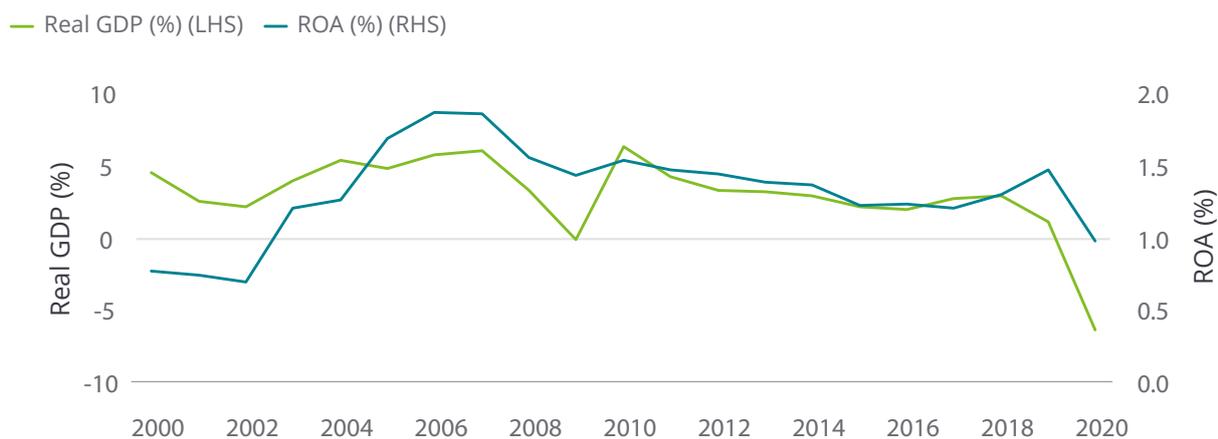
註：G7包含美國、英國、法國、德國、義大利、加拿大及日本

資料來源：Deloitte Center for Financial Services analysis of Economist Intelligence Unit database.

圖3

發展中國家的銀行營運表現也是與GDP息息相關

發展中國家銀行業的的GDP成長和資產報酬率



註：發展中經濟體包含巴西、印度、南非以及墨西哥

資料來源：Deloitte Center for Financial Services analysis of Economist Intelligence Unit database.

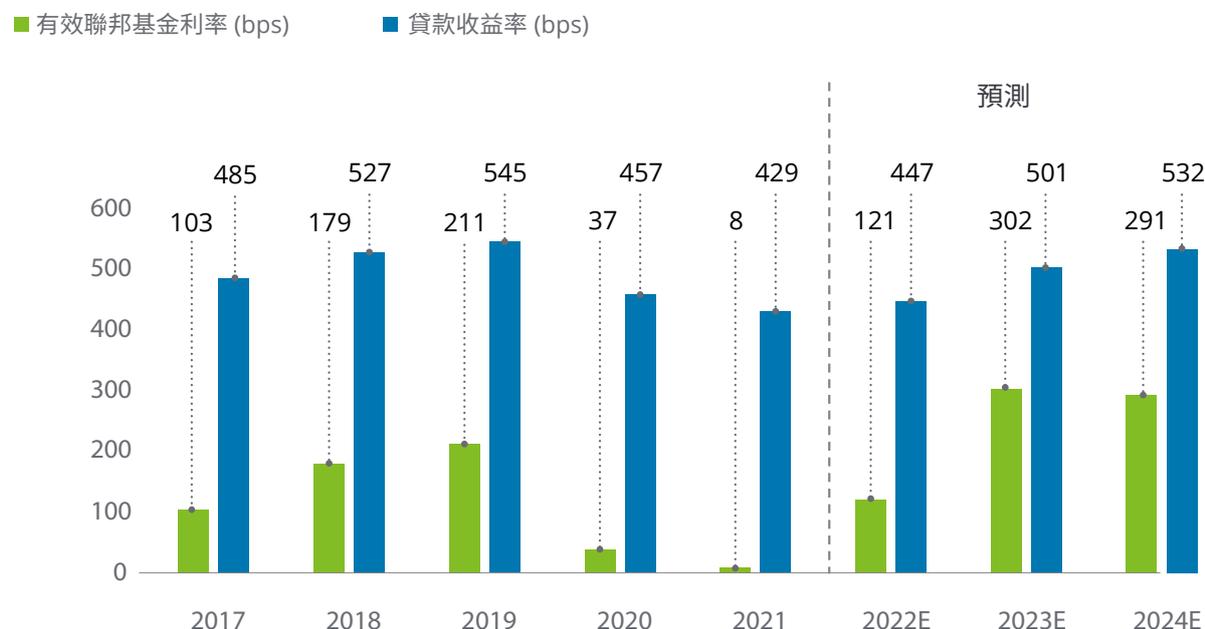
整體而言，銀行業將在2023年表現相對優秀。截至2022年第三季為止，其資本緩衝(capital buffers)充足，流動性也足夠。雖然客戶欠款與公司負債可能提高，但尚未構成威脅。事實上，美國聯邦準備系統(US Federal Reserve)曾於2022年6月針對美國境內的本國與外國銀行進行壓力測試，發現這些銀行「擁有能夠吸收超過六千億(美元)損失的資本額」²，這個數字甚至高於2008至2009年金融危機時累積的貸款損失金額。³另一方面，歐洲央行於2021年進行壓力測試的結論是「歐元區的銀行體系足夠強韌，能承受不利的經濟發展狀況」。⁴此外，有鑑於經濟發展可能趨緩，許多銀行已提高貸款審核的標準，並為潛在貸款損失預留更多準備金。

幾乎每個國家都有利率上漲的現象，在達到穩定高利率之前，這波上漲應能有效帶動2022年與2023上半年利息淨收益(net interest income)的成長，即便在銀行體系規模不大的國家也是如此。近十年來，全球的低利率或負利率限縮了銀行的營運表現，使其無法有效成長，並導致淨息差(net interest margins)持續偏低。短期而言，貸款收益的成長很有可能將延續先前幾波利率上漲的循環，進而超越存款利率的漲幅。如此一來，淨息差應能有所成長。其中，美國銀行由於國內利率較高，應較全球同業有較高淨息差，並有較高幅度的貸款成長。整體而言，轉向發展工商與消費貸款(尤其是浮動利率貸款)的銀行應受益於接下來的幾波利率上漲循環。⁵

圖4

美國貸款收益率可能會持續升高

美國銀行產業貸款收益率



資料來源：S&P Market Intelligence database.

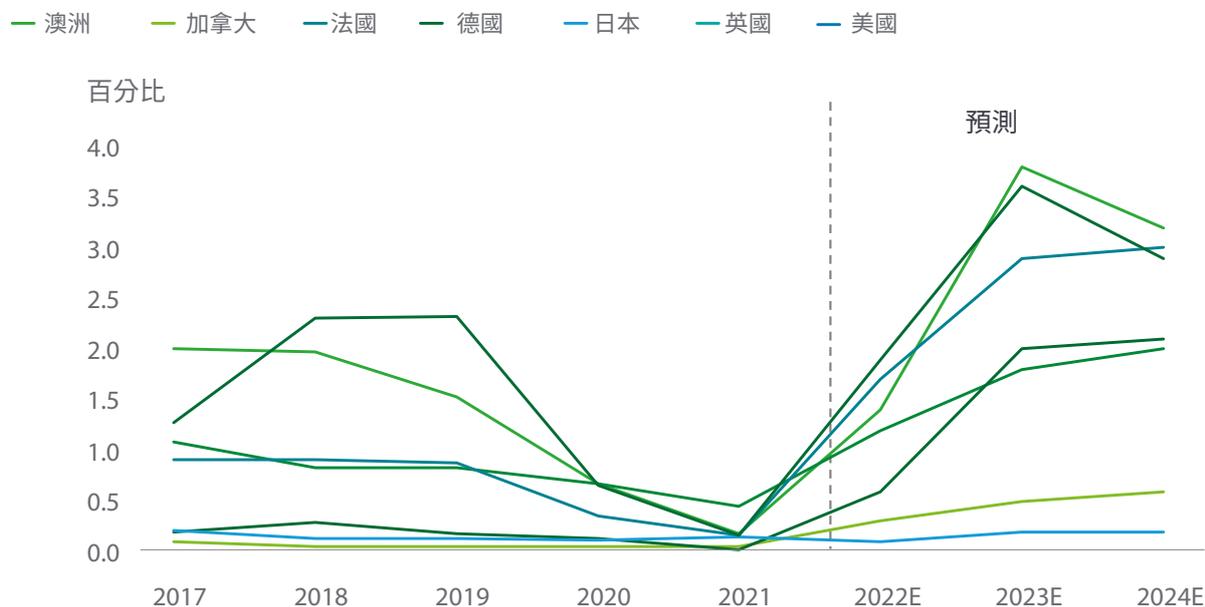
美國以外的銀行也應受益於較高利率。例如，歐洲銀行正經歷11年來第一波利率上漲。⁶不過，由於各國存款利率不同（圖5），淨息差的高低可能出現相當差距。雖然如此，低息貸款的時代已經結束，而至少在可預見的未來中，來自存款或其他形式借款的資金成本很可能將處於穩定高點。

非利息收入的收益展望則較不明朗。近十年來，營業收入中的非利息收入佔比持續下降，從2006年的43%降至2021年的約35%。⁷貿易部門則會在變動度升高的市場中表現平穩。

不過，其他費用方面的收益則可能會有所變化，並較易受到經濟發展趨緩影響。併購諮詢與承銷方面可能遇到逆勢，服務費與透支費等其他費用則可能減少，部份原因為法規壓力。

在這樣收益變動度高的環境中，**成本控制便成為關鍵焦點**。如果要提升效率，銀行應有效利用資本與先進技術、進行業務數位化、在低營運成本地區打造服務中心，並提高對服務供應商的依賴程度。在2023年，勞動力改善也應成為發展重點之一。

圖5
各國存款利率差異大
部分國家的預測存款利率



資料來源：Economist Intelligence Unit database.

未來展望

全球銀行業未來展望雖不明朗，但隨著時間推移，這些狀況會有所改善，不過各國情況仍會有所不同（圖6）。

值得注意的是，銀行業與資本市場中的許多業者很可能將對總體經濟變化有不同感受。例如，零售銀行將因升息而有更高的利息淨收益，應在2023年有良好表現，但投資銀行則可能因承銷與併購諮詢減少而縮減利潤。

雖然如此，長期而言，這些部門還是有共同目標：探索產品、產業與商業模式以外的新價值來源。

這套新的經濟秩序將在未來幾年持續存在，因此銀行業須堅守資本流動守護者與促進者的崗位，積極形塑新興勢力，並在當前不確定性中展望未來的可能性。

在接下來的幾章中，本報告分析了幾項影響零售銀行、消費支付、財富管理、商業銀行業務、交易銀行、投資銀行與市場基礎設備的因素，也聚焦於銀行與資本市場業者該如何應對，以開拓道路，持續前行。

圖6

銀行盈利能力因國家而異，且較不明朗

不同地區的資產報酬率預測



資料來源：Deloitte Center for Financial Services forecast using Economist Intelligence Unit database.

零售銀行：發展顧客服務和互動的新方式

主要觀點

- 隨著總體經濟不確定性升高，零售銀行業正面臨幾項影響深遠的重大改變。
- 短期而言，消費者希望在高經濟壓力下獲得逐步的引導與支援，此時為顧客提供協助是維持信任的一大重點。
- 當顧客自各管道取得服務時，優先事項應著重於提供點對點的顧客體驗，而非單一產品線。
- 當銀行更堅定地落實ESG相關措施時，零售銀行應採取大膽且創新的行動，以利協助解決社會問題，例如住宅不平等常見問題。
- 由於營運風險與法令規章變動快速，銀行須採用新的風險管理方式，例如從定期檢視轉為持續監控，以及減少使用第三方資料。

短期而言，零售銀行將須面對較高利率、通貨膨脹與成長趨緩等情況。不過，銀行應優先根據資料制定適用所有通路的顧客體驗策略，並提供消費者個人化建議，才能協助其減輕經濟壓力。若要如此，則需前後端共同協作，並全面檢修各基礎設備。同時，銀行也應做好面對住宅與汽車貸款市場、漸趨嚴格的費用、資訊安全等的審查。長期而言，銀行應發展創新的ESG、嵌入式金融與數位資產應用方式。

圖7呈現了零售銀行業影響因子帶來的衝擊與發生時間點。接下來，本報告將探討這些因子可能造成的影響並提出建議，協助零售銀行在競爭中脫穎而出。

圖7

零售銀行業的影響因素

來源

- ▲ 總體經濟 ≡ 技術與人才 ■ 監管 ◐ 客戶與競爭力量
● 破壞性市場動態

影響面向

- 正面影響 ■ 負面影響 ■ 綜合影響



資料來源：Deloitte Center for Financial Services analysis.

暴風中的曙光

雖然總體經濟環境仍充滿未知，但零售銀行業應有不錯表現。由於全球升息，即便美國與其他地區的停滯性通膨或經濟衰退持續存在，利息淨收益也應有所成長。雖然銀行因存款流動性高而須提升存款利率的壓力漸增，但他們也正受益於較高的存款beta值（意指將升息率移轉給顧客）。在2022年7月時，儲蓄帳戶（savings account）帶來的收益僅有0.06%，且成長幅度不大。⁸

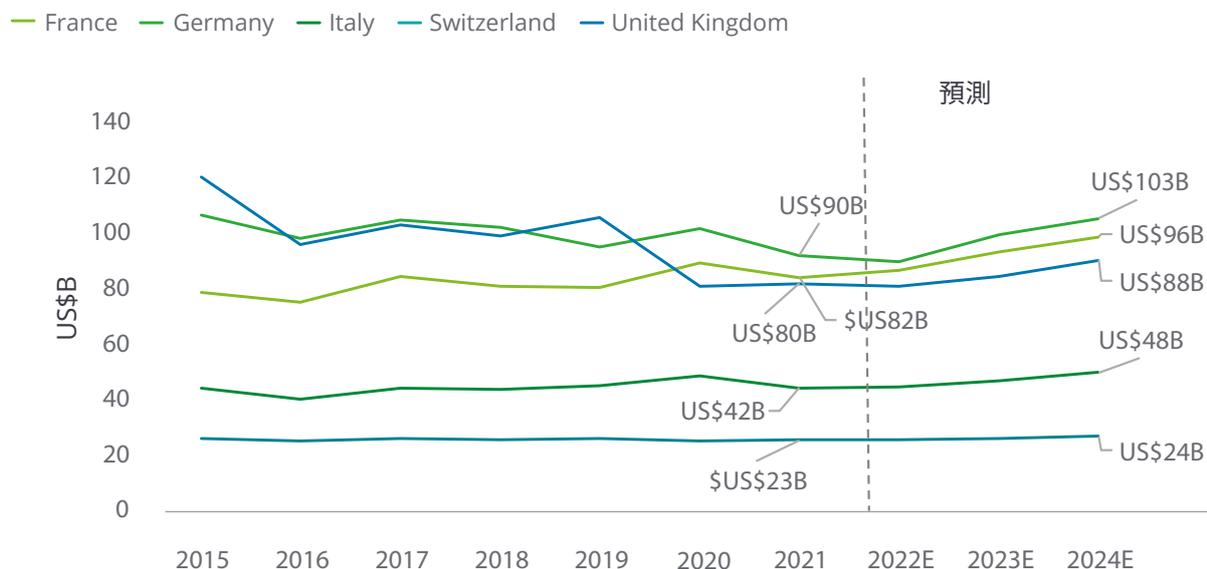
全球而言，由於升息、貸款收入穩定成長，以及少有無法回收款項的狀況，銀行業的淨息差在2022上半年能穩定成長。

同樣的，升息應為歐洲銀行的貸款業務注入一劑強心針。歐洲五大經濟體中的銀行的利息淨收益應在2023年成長約230億美元，並在2024年成長近203億美元（圖8）。

圖8

歐洲銀行淨利息收入將成長

以下顯示重要歐洲國家的銀行淨利息收入



資料來源：Economist Intelligence Unit database.

在亞太地區，雖然部份經濟體正面對房地產成本增加與家庭債務等問題，該地區銀行在收益上仍預計會有一點成長。在澳洲與紐西蘭，由於房地產在經濟成長方面佔比高，因此住宅市場帶來的壓力對當地銀行的營運表現有負面影響。

在美國，消費貸款的成長相對不錯，但抵押貸款業務的收益則因升息與通膨而受到打擊。在2022年初，抵押貸款的預批准額度減少了32%，是十年來較前一年同期銳減最多的一年。⁹此外，汽車次貸的拖欠還款率應會上升，使銀行收入減少。雖然許多主要銀行正在增加存款準備金，但大多數主要銀行的貸款損失多少會有所增加。

費用方面收入的減少可能造成美國銀行收益降低，部份原因為對於「浮濫費用」的檢視日趨嚴格；「浮濫費用」為政府機關用來描述移轉給顧客的成本的概稱。美國消費者在2019年付了超過150億美元的透支費。¹⁰許多銀行正積極降低或免去透支費、逾期費與餘額不足費，這些在非利息收入中佔比頗高，對中小型銀行而言尤其如此。少數銀行與借貸業者正為帳戶餘額偏低的顧客制定新方案，例如收取固定與帳戶維護費用，但不收取透支費的小額貸款。¹¹

在充滿未知的經濟情勢中為顧客提供服務

零售銀行的顧客對銀行的期望越來越高。許多顧客認為影響滿意度的最大因素是在經濟困難的時候獲得逐步引導解決方案，而非速度、便利性或效率。¹²而現在便是延伸這項服務的最佳時機：根據一份最近的調查，10位美國人中有9位表示，通膨造成的物價升高是生活中的主要壓力來源之一。

同時，許多顧客表示，他們可能會因行動銀行平台設計不佳而轉移至別間銀行。¹⁴這應為零售銀行敲響一記警鐘。現在的顧客不僅期待擁有更佳體驗，更希望獲得量身打造的服務，即便在行動銀行應用程式上也是如此。銀行能夠藉由選擇適合通路模式，以及根據顧客需求提供建議創造其專屬價值定位。

「許多銀行都有多個接觸點，而各接觸點也配有服務人員。現代化各通路可能意味著將條約、溝通紀錄、工作流程與個案管理等方面都納入同一個系統。對顧客而言，這種方式能提供更好、更快、更聰明且更一致的服務。」

— 湯瑪斯·尼柯洛西, Deloitte & Touche LLP
主任暨美國零售銀行業務領袖

雖然銀行已經在升級顧客服務系統方面有重大進展，但其中仍有許多尚無法整合前後端辦公室系統。

這樣的結果便是較不完善的使用者體驗。雲端遷移、低程式碼/無程式碼應用平台，以及機器人流程自動化能協助持續對前後端進行現代化；如此一來，這項現代化工程便能連結面對顧客的部門與營運及後端服務部門，進而提升效率。

部份銀行已能夠藉由使用不同來源的資料開發出顧客全通路行銷，進而提供個人化服務。佛羅里達州的社區銀行 Seacoast Bank 開發了用於預估顧客終身價值的機器學習模型，並列出包含行員成本與顧客流失的所有資料。¹⁵該系統便呈現了降低成本與提高顧客互動度的機會。

捨棄單一產品線，而以顧客體驗為中心

近年來，雖然顧客越來越會使用新科技，但他們開始與完成一項任務的地點通常並不相同。事實上，零售銀行的顧客希望在每次辦銀行相關業務時使用2.7個通路，在之前疫情時則平均為2.2個通路。¹⁶

銀行應致力於提供所有通路一致的使用者體驗，讓顧客不論僅使用一個介面，或從手機上的應用程式轉到聊天機器人、服務中心，或當地分行時，都能享有一致體驗。若要如此，銀行便需要辨識顧客的最大痛點，並追蹤使用者在何時由於挫折感而離開該通路。銀行可以指派資深員工各負責不同類別的全套顧客體驗，例如為想要買房的顧客提供全套服務，而非處理單一產品或活動。這些員工可以持續向各業務管理單位經理回報，並藉由共享公司的整體計劃、目標與優先事項保持彼此間的凝聚力。

對銀行而言，以上事項或許需要耗費相當資源，但卻有其必要性，滿意的顧客即便遇到延遲或被移轉至另一位服務人員，通常也仍會對銀行抱有高度評價。若要減少系統改善時碰到的阻力，銀行可以藉由訓練員工在一開始便向顧客提供最適用通路，並為顧客體驗中的每一步制定標準。

「數位系統將能處理越來越多業務，這代表剩下的問題將會是最為棘手的類型。因此，銀行須提升員工能力，而在組織重設與資料分析等面向也須有所進步，才能提供順暢的顧客體驗。」

— 克莉絲汀·柯澤瓦, Deloitte Consulting LLP
管理處長暨美國零售銀行業務領袖

銀行也應重新評估分行在通路模型中扮演的角色，畢竟在大家都不上分行辦事的時期過後，實體分行會出現更多人流。事實上，PNC金融服務集團在2022年第一季有75%的零售營業額來自實體分行。¹⁷分行能夠藉由調整與增加功能而順利成為多通路顧客體驗的一環。舉例而言，配有影像服務的互動式櫃員機或自動櫃員機在提供日常交易服務之外，甚至也能在交易結束數小時後，為顧客提供量身打造的建議。

從社區金融到社區營造¹⁸

雖然銀行已大幅增加ESG相關作為，但他們仍有很多能夠且應該做的事。舉例而言，根據花旗銀行的資料，如果在過去20年中，非裔美國人申請房屋貸款的限制能夠降低，美國現在便會多出77萬的非裔房屋擁有者。¹⁹

銀行能夠採取幾項措施改善住房金融的不平等。在擴大當地服務範圍時，他們能多角化抵押貸款團隊，並與房地產仲介、建商與有影響力的人物合作。拜登的團隊將繼續檢視種族的住宅差距，取得授權的聯邦單位將協助他們消除房屋鑑價與估價過程中的偏見。此外，美國消費者金融保護局最近將「不公平、欺騙性及濫用行為與做法」的範圍擴大至包含所有形式的歧視性作法，而非僅包含信用方面的決定。²⁰英國政府也正致力於藉由檢視借貸方是否能促進弱勢群體參與度，試圖消弭種族差異。²¹

許多人也越來越關注自身的消費行為對氣候變遷的影響。多數銀行顧客都表示，如果往來銀行對環境有不利影響，他們會選擇離開。²²零售銀行能藉由提出促進永續性的具體措施吸引這些人。

舉例而言，部份全球規模的銀行將電動車納入了彈性金融條款、使用回收塑膠或永續木材作為金融與信用卡材料，或在消費者達一定永續相關行動時種樹。

零售銀行也在達到淨零排放目標中扮演重要角色。舉例而言，荷蘭ING銀行²³與英國NatWest²⁴集團提供想要提升家中能源效率的顧客資金與建議。另外，ING銀行也承諾在2050年達到抵押貸款能源正效益。²⁵

創新帶來的法規風險

銀行渴望發掘新式且具顛覆性的科技看似無窮的潛力，但他們同時也應盡可能減少潛在問題。以數位資產為例，零售銀行已開始為穩定幣、非同質化代幣市場、加密貨幣貸款或存款帳戶等新興市場帶來的商機建立基礎設備。這些作為都被全球監管機關看在眼裡，因此越來越常提出損害消費者安全可能的新風險。

銀行能藉由尋找監控交易與減輕風險的新方式讓監管機關安心，傳統作法也許已不足以管理新式貨幣，與大幅提升的交易速度與交易量。銀行應將定期檢視改為持續性針對關鍵風險、控制與營運表現指標進行監控。舉例而言，金融犯罪監管小組能藉由人工智慧工具執行「永久KYC」(perpetual know your customer, pKYC) 流程，這套流程能藉由即時資料持續注意顧客的異常交易行為。

資料隱私將會是未來幾年的重點。許多大型銀行正開始從追蹤使用者線上行為的第三方cookies轉為使用銀行自身收集的資料，例如交易資料與在攜帶式裝置上進行的行為。

這不僅將使銀行更容易符合消費者保護規定，更將促進平台設計的更多自動化裝置。

銀行須著眼未來趨勢

在未來的兩三年間，銀行可能將遇到非常多挑戰與機會。舉例而言，將金融服務整合進第三方科技平台後端的嵌入式金融市場將會出現爆炸性成長。收益預估將在2020至2025年間成長十倍，達到2,300億美元。²⁷雖然許多應用程式都以提供支付與借貸為主，銀行也能在非金融平台上加入額外金融服務。舉例而言，銀行能藉由個人化財務管理工具提升購物體驗，或在健保應用程式中新增信用付款選項。

這種包含許多服務的虛擬平台能大幅改變未來顧客在使用金融服務時的體驗，使人類互動與虛擬實境的邊界更為模糊。少數銀行正開始發展虛擬業務；以摩根大通為例，他們開放了一個空間，讓使用者能與彼此互動，並聽專家討論加密貨幣市場；²⁸而紐約的Quontic銀行則為提供虛擬金融服務而建立了工作站。²⁹商業營運仍處於萌芽期，但銀行能利用其長處進行身份辨識、安全付款與跨境交易，這些領域潛力無窮，而銀行能藉此提升虛擬經濟的規模。

支付金融：創造交易以外更深度的金融關係

主要觀點

- 較高利率、通貨膨脹與低GDP成長對於消費支付公司而言可謂喜憂參半。
- 包含發卡行、併購者與支付網絡等價值鏈中的所有單位應將業務範圍擴大至交易以外，才能創造新價值，並深化與顧客的關係。
- 長期而言，他們應重新整合商業模式，才能掌握數位資產與速度更快的支付方式等來自創新新價值。
- 同時，支付系統金融科技公司會遇到合併與調整規模的浪潮，焦點則將從收益成長 (revenue growth) 轉為有獲利的成長 (profitable growth)。
- 在接下來的一年中，全球支付相關法令將在消費者保護與數位資產的領域中成為焦點；其中，為了促進創新而制定清晰且一致的標準將會是著力重點。

像消費支付產業一樣變動性高、充滿創新且高度競爭的產業並不多。數位支付創新速度之快、令人目不暇給的支付方式，以及逐漸成為主流的加密支付系統正在徹底改變消費者的支付方式。

短期而言，數位支付將在各方面加速並改變支付體驗。不過，有金流的地方便會有詐欺活動。因此，數位辨識系統預估將長期用於協助抵銷詐欺風險。同時，長期而言，藉由數位幣值創造、儲存、估價與交換金錢的方式也將對消費支付系統有深遠的影響。

價值鏈中的發卡行、卡片網絡、併購者與金融科技公司需要展現提升能力、成為消費者與商家首選的決心。

圖9呈現了消費者支付產業的影響因子帶來的衝擊與發生時間點。接下來，本報告將探討這些因子可能造成的影響，並提出建議行動，協助支付產業業者在競爭中脫穎而出。

圖9

影響消費者支付產業的因素

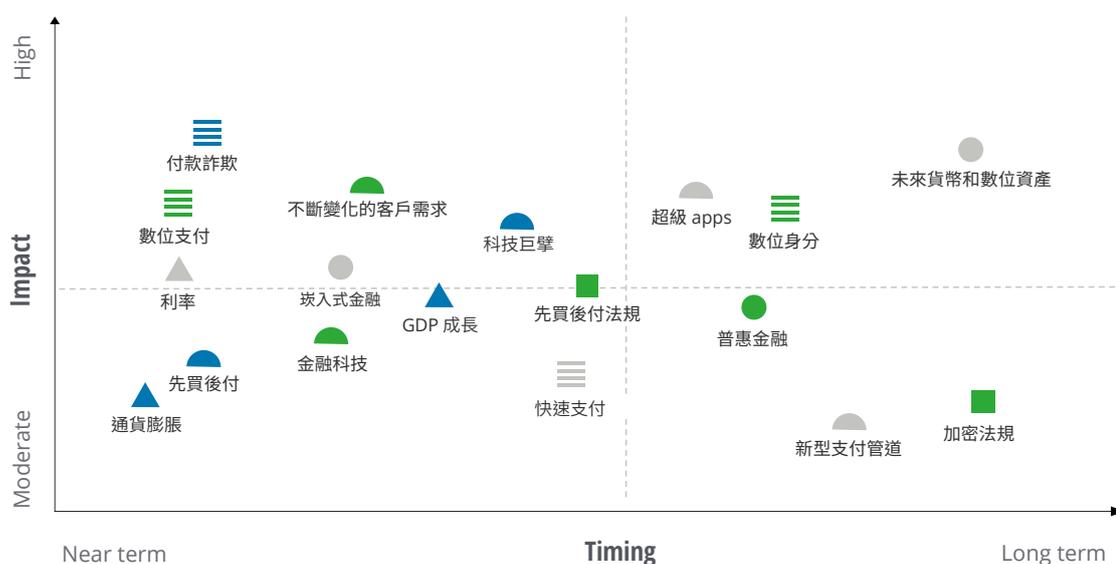
來源

▲ 總體經濟 ≡ 技術與人才 ■ 監管 ● 客戶與競爭力量

● 破壞性市場動態

影響面向

■ 正面影響 ■ 負面影響 ■ 綜合影響



資料來源：Deloitte Center for Financial Services analysis.

喜憂參半：高刷卡額度與高卡債

在2022年第二季，發卡行與支付網絡都回報，在2021年大幅成長的消費支出帶來了高額支付量與刷卡收益。³⁰舉例而言，在2022年第二季，隨著旅遊與休閒活動成為大宗消費項目，花旗品牌卡的收益較去年成長了10%，達到22億美元。³¹

放眼未來，2023年總體經濟狀況對消費支付業者而言可謂喜憂參半。較高利率應使銀行在信用卡方面的淨息差有所提升，但持續的通貨膨脹、存款減少與潛在的經濟成長趨緩則會影響消費者的支出意願。

不過，同樣狀況也可能帶來新的淨債務。舉例而言，在2022年第二季季末，美國的信用卡債較去年同期成長了1,000億美元，達到8870億美元，這是20年來與前一年相比漲幅最高的一年。³²

數位支付的未來：便利、快速且低門檻

即便總體經濟環境充滿不確定性，仍有一件事可以確定：數位支付的使用率將在許多場合大幅提升。

挪威、瑞典與荷蘭等已開發經濟體預估將很快進入無現金狀態，而英國、加拿大與美國則已出現非接觸式支付方式「tap-to-pay」與數位錢包。在中國大陸與印度等國，行動條碼技術使得數位支付方式、行動錢包與提供一站式服務、能全面滿足消費者購物需求的超級應用程式（super app）使用率大幅提升。不論是遠距或實體互動，速度、即時性與便利性都已成為數位支付體驗的定義。在許多亞洲與歐洲國家中，支付速度皆已提升許多，有鑑於這波浪潮，美國計劃在2023年推出即時支付系統FedNow。

數位支付還有更多優勢：協助政府與私部門擴大普惠金融的範圍。例如，在2020年11月推出的巴西即時支付平台Pix是全球即時支付系統中使用率提升最快的系統之一，在2020至2022年間，使用者人數從4,100萬成長了三倍，達到1億2,400萬人。³⁴巴西央行擁有、開發與執行Pix推廣普惠金融，這應可成為其他國家的借鑑對象。

不過，有金流的地方便有詐欺活動

支付方式的加速數位化同時也有其問題：身份盜用、社交工程詐騙與其他類型的詐騙皆已十分普遍。數位且已提升速度的支付系統不僅需要提升問題處理速度與制定風險管理措施，同時也需要有對抗詐欺的各類工具。

增強安全性是協助維持消費者信任的重點。不過，要能夠不侵犯消費者隱私，又不過度影響使用者體驗將會十分棘手。各組織可以藉由將行為生物辨識技術作為數位驗證方式而達到更有彈性、更積極的風險管理。舉例而言，金融科技公司Callsign使用數位的「肌肉記憶」技術根據使用者的速度、手指滑動、鍵盤敲擊手勢、拿裝置的方式與其他活動驗證使用者。³⁵

除了支付系統，數位識別還能在許多其他面向有效支援驗證流程。雖然現在尚未有足夠資料能用於分析數位識別以減少詐騙，但在這個領域中，已經出現幾項策略性計劃，這頗為鼓舞人心。舉例來說，歐洲委員會正與成員國合作制定「歐盟數位識別錢包」的架構。³⁶不過，隨時隨地能用於驗證身份，並具備協調性、互用性的全球性數位身份仍是支付系統產業追尋的終極目標。



突破支付系統的侷限，並創造新價值

發卡行間的競爭似乎日漸激烈。由於消費者有許多吸引人的卡片選擇，因此這個現象似乎無可避免。根據 Deloitte 的 2021 年支付系統調查，23% 的美國消費者很可能在未來兩年間改變主要使用卡片。

發卡行不僅要為了爭取更多信用卡收益互相競爭，他們同時也要與「先買後付」等非卡片支付系統業者競爭。美國運通卡與花旗等發卡行已推出先買後付產品，³⁷而美國巴克萊金融服務集團則與金融科技公司合作推出自家的先買後付方案。³⁸（關於先買後付市場更為詳細的分析，請見下欄「先買後付市場帶來的深遠影響」）

「就消費者支付系統而言，我們仍處於爆炸性時刻中。知道如何在之後找到優勢定位、敏捷的行動方案，且能夠為顧客與商家創造個人化體驗的業者才可能更為成功。」

— 柴克·艾倫, Deloitte Consulting LLP 總監
暨全球支付系統領袖

越來越受歡迎的超級應用程式雖然不是發卡行直接競爭者，但卻可能會使其邊緣化而無法掌握顧客體驗。有鑑於中國大陸微信、東南亞 Grab 與印度 PayTM 等超級應用程式的成功，西方大企業也正試圖推出新產品與服務。不過，發卡行似乎尚未在這方面有任何重大進展。超級應用程式是否能成為主流平台仍是未知數，在西方尤其如此。不過，在這波趨勢席捲全球之際，發卡行卻不應冷眼旁觀。

消費者使用加密與其他數位貨幣作為替代支付方式的狀況仍處於萌芽期。不過，由於商家、併購者與金融科技公司已著手準備，情況可能會有所改變。一份Deloitte於2022年針對美國零售業者的調查顯示，每四位受訪者中便有三位計劃在未來兩年後開始接受數位貨幣支付，多數受訪者也相信數位貨幣支付將成為未來趨勢（圖10）。³⁹

有鑑於上述情況，發卡行應採取什麼行動來提升消費者忠誠度與提高其刷卡金額呢？他們應突破支付系統的侷限，在交易性卡片支付以外的領域創造價值（圖11）。他們能提供增值服務，例如建立限制消費的控制機制、針對債務管理提供預算建議，以及提供個人化獎勵，如此一來，他們便能提升消費者體驗。

與金融科技業者合作或併購能協助支付系統業者創造新的價值定位。在這個升息環境中，發卡行可能因資金成本低與營運規模較大而比金融科技公司更具優勢。

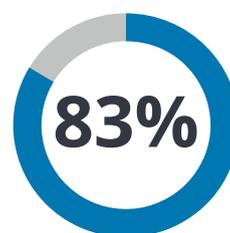
圖10
零售業者正為接受數位貨幣支付做準備



受訪的零售業者相信
接受數位貨幣的商家將
在市場上具有優勢



受訪的零售業者相信
將數位貨幣用於日常採
買的行為將在未來五年
內大幅增加



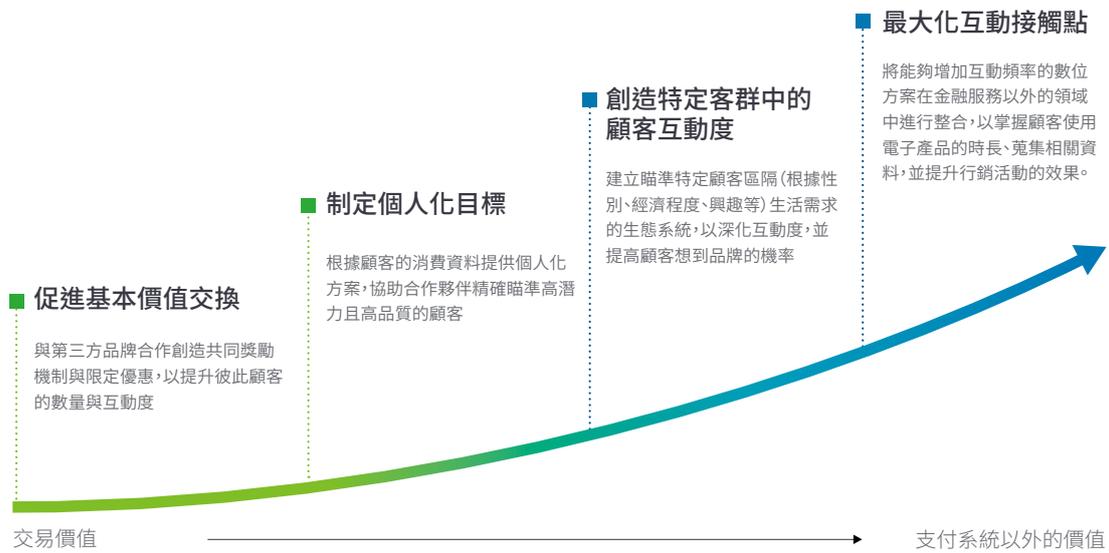
受訪的零售業者相信
數位貨幣將在未來十年
間成為法定貨幣

資料來源：Deloitte Merchant Adoption of Digital Currency Payment Survey.

圖11

藉由創造支付系統以外的價值深化關係

■ 以支付為中心 ■ 支付系統以外 ■ 不具前後關係之回應



資料來源：Deloitte Consulting analysis.

先買後付市場帶來的深遠影響

先買後付雖然相對而言是個新興市場，但它已在幾方面展現了價值。它使得原先僅能依賴高價信用商品的消費者能取用更為平價的商品。先買後付產品發行者同時也證明了數位基礎設備能在買賣時提供即時信用產品，進而提升購買體驗。

低利率與有利的總體經濟環境對於這個產業的成長有著顯著貢獻。不過，隨著利率飆升，消費者支出增加，先買後付產業的預估價值因而在近幾季陡降，導致有人開始擔心先買後付產品的可行性。

也許現在是考量是否繼續投資先買後付產品的時機；有些金融科技公司已將發展重點從收益成長改為有獲利的成長，而有些則選擇捨棄該產品。

不過，先買後付產品的短暫歷史卻提供了幾項實用建議。

首先，發卡行能夠沿用提供先買後付產品的金融科技公司所做的正確決策：數位信用額度發放、設計新產品與在購買旅程中各個時間點提供服務的敏捷性，以及提供彈性支付方式。如果能管理好風險，發卡行便能藉由採納這些做法創造新價值與深化顧客關係。

接著，信用部門已意識到藉由整合先買後付與傳統資料集了解消費者的整體信用評等的價值所在。美國主要的信用部門正將先買後付資料做成另類資料集，這可說是朝正確方向邁進了一步。⁴⁰

提供單一服務的先買後付業者也了解到了建立更嚴謹審核流程帶來的益處。此外，這些業者價值定位的重要一環，便是藉由先買後付產品教育消費者做出負責任的金融決策，並維持良好信用分數。

最後，先買後付業者正藉由多角化經營降低集中風險。舉例而言，瑞士先買後付金融科技公司Klarna已宣佈將發行實體卡片給美國顧客。藉由這張卡片，顧客在數位或實體店面消費時，能夠選擇先買後付或即時付款（帳號有餘額即可付款）。

支付平台的新競爭者

數十年來，大型全球性卡片網絡可說主導了支付平台的發展。不過，他們最近卻受到發展中經濟體政府的阻撓：這些政府正在建立獨立卡片支付系統，以減少對西方網絡的依賴度。舉例而言，印度的RuPay已成為發展蓬勃的當地競爭者，其市佔率也已有所成長。

就法規層面而言，美國議會為了促進支付網絡市場的競爭，正在研擬一項新的《2022年信用卡競爭法案》。

如果要克服這些挑戰，全球的卡片網絡也許都需要與這些政府合作，將自身定位為包含卡片、帳戶間轉帳、先買後付，以及甚至加密支付等所有支付方式的基礎設備供應商，而非僅僅其中幾項。他們也能將焦點放在非交易相關的付費服務收益，例如忠誠度相關方案、詐欺管理與生物識別、連結性商業（藉由整合所有通路，提供消費者無縫接軌的購物體驗）、社群媒體支付、應用程式介面平台，以及區塊鏈等等。如果要提供以上服務，卡片網絡也許能嘗試藉由持續收購其他公司提升增值服務的價值。

提升全球法規監管效率

支付產業創新作法的發展速度已超越法規，而2023年將延續這個狀況。在澳洲與英國，監管機構正在研擬保護先買後付商品消費者的新規定。⁴⁴ 歐盟正致力於擴張《歐盟支付服務指令3》(PSD3)，將支付詐騙、國際支付，以及金融科技與大型科技業者金融產品的監督納入管理範圍。⁴⁵ 全球許多監管機關正在努力使加密市場、顧客隱私、資料保護與產品在地化的相關規範更加完善。⁴⁶ 除了以上幾項範例，在不遠的將來，仍會出現許多其他支付系統業者須注意的法規；更令人卻步的是，各國法規規範時常會有所差異。

「應該會有許多業者覺得應付全球法規差異性十分惱人。即便有成熟法規管理流程的業者，也尚未能夠將其新的獨特創新支付產品與合規性進行整合。」

— 杰德·夏普, Deloitte & Touche LLP
夥伴暨美國支付系統領袖

雖然達成新法規監管的成本可能十分高昂，卻是必要支出。不過，法規監管相關活動卻可能由於效率不彰的技術系統，或資料不足而效率低落且具風險，這個問題應該要優先處理。舉例而言，如果能針對公司須達成的法規要求與營運衝擊，而提供全面且具全球性視角的人工智慧與機器學習解決方案，則不僅能協助提升其監控的強韌度，也能成為支付系統業者的競爭優勢之一。

財富管理：以創新服務提升顧客體驗

關鍵訊息

- 整體而言，財富管理產業的前景相當樂觀。不過，各種力量正在重新定義產出、傳遞與使用金融相關建議的方式。
- 在消費金融領域內與其範圍外發生的建議民主化 (democratization of advice)，以及各領域的匯聚應會促使財管公司提出全面性解決方案。
- 就提升效率與創造更佳顧客體驗而言，由前至後的數位化將是最重要的任務。
- 在美國，《最佳利益監管法案》、勞工部的忠實義務規定，以及幾項網路安全與ESG相關的法規優先事項正促使各間公司著手進行重大改變，並重新審視產品、流程與工作流程。
- 財管公司再也無法僅依傳統作法行動。他們應大膽行動，以重新塑造商業模式，並建立防禦力強、規模可擴張且具成本效益的企業。

財富管理產業正處於轉捩點。投資建議的涵蓋範圍越來越全面且涵蓋了財務幸福感，因此發展重心從產品轉成以顧客為導向。

幾個短期力量形塑了市場動態，包含趨緩中的GDP成長、升息與監管機關的優先事項。此外，產品優化策略對於贏得資產之戰而言日趨重要。從別的角度來看，建議民主化現象，以及包含世代間財富移轉的人口狀態的變化等長期趨勢確實存在，以上狀況正在顛覆現存的商業與顧客服務模式。

因此，財富管理公司現在必須大膽採取行動。

話說回來，至少這些改變發生的時間點是這個產業相對健康的時候。

圖12呈現了財富管理產業影響因子帶來的衝擊與發生時間點。接下來，本報告將探討這些因子可能造成的影響，並提出建議行動，協助財富管理公司在競爭中脫穎而出。

圖12

影響財富管理產業的因素

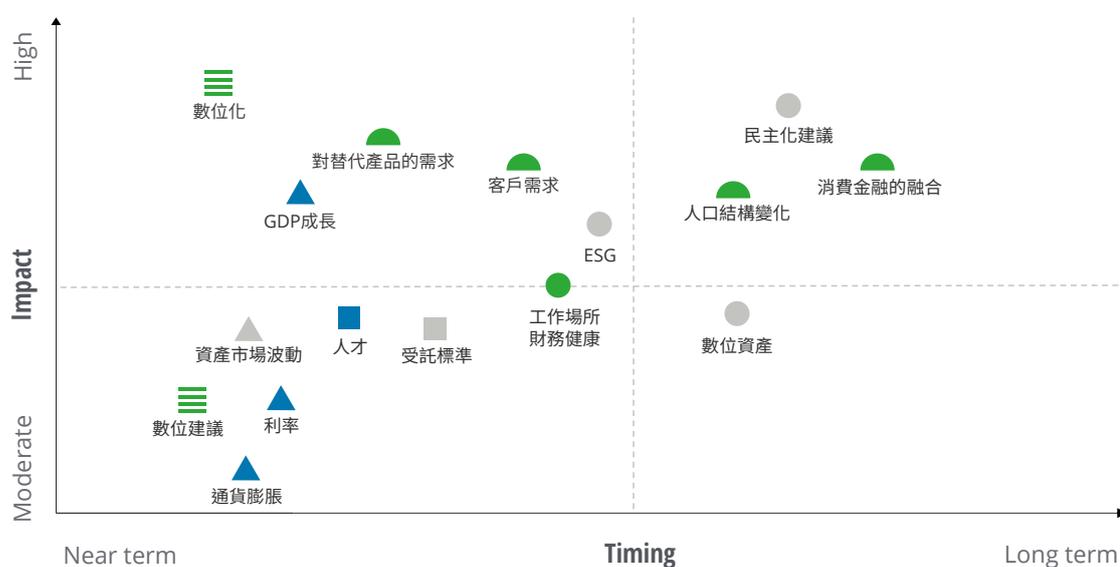
來源

▲ 總體經濟 ≡ 技術與人才 ■ 監管 ● 客戶與競爭力量

● 破壞性市場動態

影響面向

■ 正面影響 ■ 負面影響 ■ 綜合影響



資料來源：Deloitte Center for Financial Services analysis.

財富管理更為明亮的未來

財富管理產業雖然長期效率低落、缺乏整體性，且架構方面成本過高，但卻是銀行業的主要收益來源。未來，這個產業應該有相當明亮的前景。在2020年，全球資產總額超過400兆美元⁴⁷，而高淨值家庭 (high net-worth households) 的年均複合成長率將以7.0%速度成長，在2026年達到5,200萬 (圖13)。這波驚人成長的受益者包含了大型、全球性財管公司與獨立古董商等許多領域。法律事務所、私募股權公司與創投也越來越關注這個產業。⁴⁸

「財富管理正處於轉捩點。我們發現疫情加速了一項改變：根據客戶經歷的事情給予建議，意即『在客戶需要的時間、地點，以恰當方式給予建議』。」

— 傑夫·李維, Deloitte Consulting LLP
主任暨美國財富與資產管理領袖

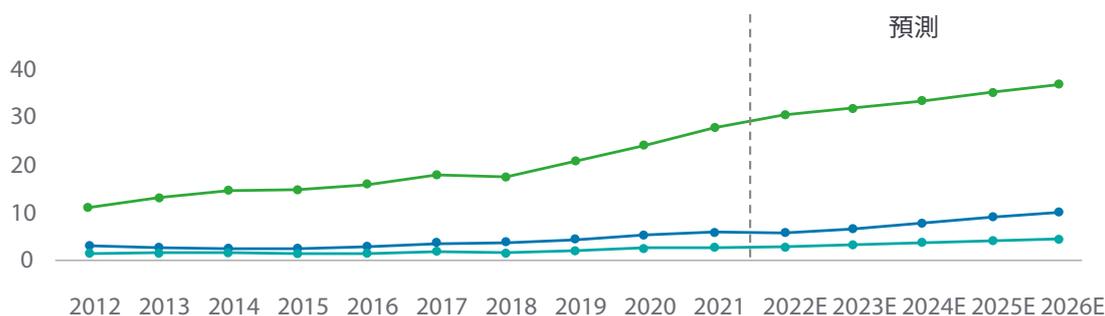
就地理位置而言，各地區的成熟度皆不相同。亞太地區有較多大眾富裕階層家庭 (mass affluent households, 圖14)，而同時該階層人數也在迅速增加。另一方面，北美洲有較多高淨值家庭 (圖13)。因此，各地區財管公司提供的顧客服務各不相同，而且獲利也有所差異。

圖 13

淨資產價值超過100萬美元的高淨值家庭數量(單位:百萬) ——北美洲一直到2026年都處於領先狀態

高淨值家庭數量(單位:百萬)

- 北美洲淨資產價值超越100萬美元的高淨值家庭數量(單位:百萬)
- 歐洲淨資產價值超越100萬美元的高淨值家庭數量(單位:百萬)
- 亞太地區淨資產價值超越100萬美元的高淨值家庭數量(單位:百萬)



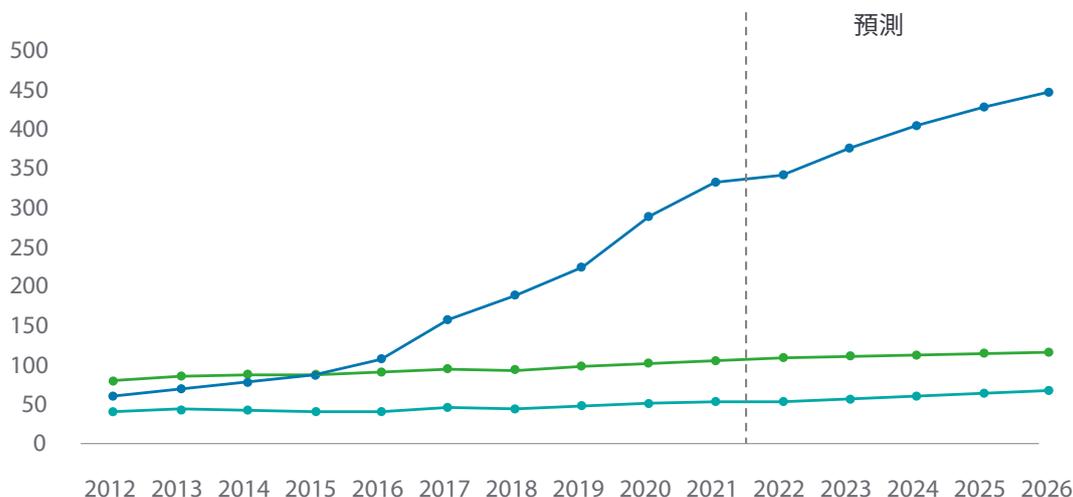
註解：1. 高淨值家庭指淨資產超過100萬美元的家庭；2. 大眾富裕階層家庭指淨資產超過10萬美元的家庭；3. 北美洲包含美國與加拿大；4. 歐洲包含法國、德國、瑞士與英國；5. 亞太地區包含澳洲、中國大陸、香港特別行政區、印度、日本與新加坡。
資料來源：Economist Intelligence Unit.

圖 14

淨資產超過10萬美元的大眾富裕階層家庭數量(單位:百萬)——亞太地區以6%年均複合成長率的速度成長

大眾富裕階層家庭數量(單位:百萬)

- 北美洲
- 歐洲
- 亞太地區



註解：1. 高淨值家庭指淨資產超過100萬美元的家庭；2. 大眾富裕階層家庭指淨資產超過10萬美元的家庭；3. 北美洲包含美國與加拿大；4. 歐洲包含法國、德國、瑞士與英國；5. 亞太地區包含澳洲、中國大陸、香港特別行政區、印度、日本與新加坡。
資料來源：Economist Intelligence Unit.

擁抱建議民主化與個人金融範疇內各領域的融合

僅有富裕人士能獲取金融相關建議的想法已開始受到挑戰，而建議民主化也應在近幾年加速發展。包含富裕人士等的所有人皆應對此抱持正向態度。長期而言，金融相關建議獲取門檻較低、較為平等的社會能有越為繁榮的發展。

服務大眾富裕階層市場(圖14)並非嶄新目標，但景氣卻使許多財管公司望之卻步。如果要提升服務這個客群的獲益，便要提高客戶與顧問的人數比，但這卻使顧問較無法給予個人化建議。許多財管公司正在為大眾富裕階級的服務中加入數位顧問功能，而其中一種相當受歡迎的方式便是收購，例如摩根大通收購Nutmeg公司，以及Lloyds銀行收購Embark公司。

數位顧問的增加顯示了顧客在旅程中能隨時取用出顧問服務與數位管道這種混合模式的重要性。混合模式應使服務大眾富裕階層更具商機。因此，市場上出現了普遍共識：採納使用了科技與資料的混合式數位顧問模式，以創造規模可擴充的顧客旅程，並提供個人化建議。

為了大幅增加客戶數目，富國銀行Wells Fargo等部份銀行甚至已將其自動化投資理財顧問平台上的最低投資門檻從5,000美元降低至500美元。其他銀行則正積極探索職場財務規劃領域，在這個成熟領域中，財管公司能夠有效服務大眾富裕階層。

另外，隨著金融相關建議在提供方式上的逐步演進，客戶也開始有了需要全面建議的需求。根據一項最近的調查，59%的零售銀行顧客表示，他們期望金融機構能協助其改善財務健康狀況，⁴⁹而且在高淨值客群中，這已逐漸超出投資或稅額的範疇。客戶希望在同一地獲得健康、財富與退休規劃。⁵⁰因此，以提供建議為核心，並同時融合消費金融中的貸款、抵押貸款與保險等各領域似乎不可或缺。

如果能從銀行所有部門提供尤其是大眾富裕階層的客戶全面性建議，財管公司便能有效率且有效地賺取更高報酬，並提高心佔率(mind share)。事實上，相較於其他財管公司，全面財富規劃提供者的資產管理規模很可能成長更快。

優化產品與服務，以滿足客戶對於超額報酬與社會影響力的需求

對於財管公司而言，產品優化常年來一直是項挑戰。直至最近以前，他們還能持續採用傳統方式，並著重於股票與債券。不過，提供更多元化建議與複雜投資產品需求帶來的壓力卻越來越大，而這項需求更因傳統資產短期內預估將表現平平而更加迫切。此外，日益普遍的被動投資產品也正使財管公司需要尋覓新的獲益方式。

當客戶重新調整資產配置時，顧問則正將資金投入房地產與私募股權公司等地方。⁵²不過，這個現象並不只出現在非常高淨值客群中(圖15)。

圖15

大眾富裕階級與超高淨值人士對於複雜投資產品和服務有相同的需求

產品 / 服務	大眾市場/富裕	高淨值
另類投資	69%	65%
IPOs	44%	51%
免稅投資	59%	41%
大宗商品	48%	44%
房地產、不動產投資信託	32%	36%
結構性商品	26%	28%
藝術諮詢和投資	16%	17%

資料來源：Deloitte and Thought Lab's Wealth and Asset Management 4.0.

「每位財管經理都有指數股票型基金與無明顯區別的產品，這些東西僅能帶來極低獲利。因此，他們正在尋找設計更為精細的產品。」

— 吉恩·弗朗索瓦·拉加斯, Deloitte AG
夥伴暨瑞士全球財務管理領袖

ESG是另一個財富管理經理需要更加關注的領域。他們應該提升業務建立與監控的透明度，以及行銷素材與揭露內容的一致性。若要達到以上目標，財富管理經理應與提供用於ESG資金的資產管理公司與監管機構合作，促使ESG投資產業使用量化與結果導向的資金追蹤與回報機制。

藉由精簡化財富平台提升效率，並提供更佳體驗

財管公司已在前端辦公室的現代化上投注重大心力，不過在全球受訪的客戶中，僅有18%表示對於主要合作的財管公司提供的數位體驗「非常滿意」。⁵³這也許要歸因於數位化僅在少部份部門中進行，而中後端環境則尚未普及。因此，前端辦公室的投資無法發揮全面影響力。

「全球財管公司將數位化與自動化視為減少營運成本與創造成長力的機會。」

— 肯德拉·湯普森, 加拿大Deloitte
夥伴暨國家財富與投資管理領袖

不過，財管公司是否有具備強健且具效率的另類投資能力，足以把握這個商機呢？就現狀而言，除了幾間規模最大的機構以外，多數財管公司都缺乏這些能力，因此需要與第三方平台合作取得產品。此外，在另類投資領域中提供顧問合適的資源、平台與訓練對於替客戶創造更佳成果與提升忠誠度是重要的一步。

那麼，財管公司應如何面對簡化中後端辦公室的挑戰呢？

也許沒有一個完整解決方案。不過，達成內部與外部技術間的最佳平衡應該會對此有所幫助。許多已察覺這項需求的外部業者正將營運範疇從單點解決方案擴大成全平台解決方案。傳統財管公司也持續努力向主要金融科技公司學習如何建立與部署科技解決方案，以及服務顧客。

另外，由於客戶希望在需要時獲得建議，因此在**所有通路提供直觀且順暢的顧客體驗必不可少**。此外，隨著公司開始採納以小組為單位提供建議的模式，給予顧問合適的數位工具應能協助其提升收益。財管公司已漸漸認識到標準化資料能夠成為創造個人化顧客體驗基石的價值，而且這些資料也能為顧問產出新的建議儀表板，其中涵蓋了使用人工智慧技術的整合性工具，能夠提高生產力。

簡而言之，財管公司的數位變革時程應以所有相關人士的體驗為中心，包含整條服務價值鏈上的顧客、員工、第三方業者與合作廠商等對象。

符合較高法規標準

「在這個產業中，沒有人因風險與監管而退卻。事實上，所有人都致力於精簡化控制模式，以及設計與開發數位控制機制。財管公司也試著藉由資料、分析工具與人工智慧創造價格更低廉、更聰明且更快速的流程。」

— 卡爾·厄薩姆，Deloitte & Touche LLP
主任暨美國投資管理領袖

管理全球財富管理產業的法令規章日趨嚴格，尤其是在網路安全、營運韌性、隱私、透明性、ESG與數位資產等方面。在美國，《**最佳利益監管法案**》與**勞工部忠實義務規定**正促成各間公司做出重大轉變，使其重新審視產品、作業程序與工作流程。舉例而言，高盛集團已為經紀業務下架部份商品，並創建監管給予潛在客戶建議的基礎設備。

雖然目前尚無任何重大罰款，監管機關仍對投資人保護領域越加關注。財富管理公司應提供教育訓練，協助顧問們管理可行替代方案相關的大量文件，這已非僅為了建立良好習慣。雖然科技能夠協助解決顧問的煩惱，但如果要能適應上述的法規調整，便可能需要法務、監管與營運部門間的合作。

家族辦公室的變革

家族辦公室在全球持續發揮影響力。舉例而言，在歐洲，58%的家族辦公室表示在過去12個月的資產管理規模有所增加。⁵⁵此外，也存在其他影響因素，包含正朝盧森堡等新地區發展的超富裕客戶。此外，現在也已逐漸演進成更多家族辦公室服務多位客戶的營運模式。另一方面，客戶想要數位資產等更多元化且精細的解決方案，而他們的所在地也更加分散。

即便如此，家族辦公室也許需要藉由提升營運系統跟上這些趨勢。大多數家族辦公室似乎都正不情願地進行數位變革，僅有26%的公司處於中段或進階數位發展狀態。⁵⁶此外，隨著世代間的財富移轉加速，已出現一批將從上一代接收財富的新世代客戶，這個現象說明了繼承規劃與新世代輔導的重要性。

提升境外開戶中心的效率

就全球而言，財富管理公司正致力於提升開戶中心與法務部門的效率，並同時想以一地為中心為客戶提供最佳服務。此外，境外財富管理中心逐漸呈現兩極化，瑞士、美國與英國等信譽卓越的中心持續有資產流入，而巴拿馬與加勒比海地區等較小的中心的市佔率則正在降低。⁵⁷

商業銀行業務：藉由深入的洞察與數位科技，設計嶄新的服務模式

主要觀點

- 雖然擁有忠實客群，但商業銀行在提升來自企業客戶收益方面須面對激烈競爭。
- 高度通膨、經濟衰退隱憂、供應鏈方面的挑戰，以及最低企業稅率等因素可能減緩企業投資的資金需求，不過營運資金需求仍會很高。
- 企業客戶對於客製化數位解決方案、涵蓋大量資料的解決方案與專業顧問服務的需求可能迫使銀行提供新的客戶服務模式。
- 由於社會上出現對抗氣候變遷的趨勢，因使銀行擁有能夠藉由動員金融服務協助企業客戶達成淨零碳排的大量機會。

短期而言，商業銀行業者將需要對改變中的總體經濟，以及數位解決方案、流動性與資金取得等企業顧客需求做出回應。另外，取得碳中和所需資金過程中出現的借貸機會與信用風險使得銀行須發展能夠配合燃料成長的商業模式。

圖16呈現了商業銀行產業影響因子帶來的衝擊與發生時間點。接下來，本報告將探討這些因子可能造成的影響，並提出建議行動，協助商業銀行在競爭中脫穎而出。

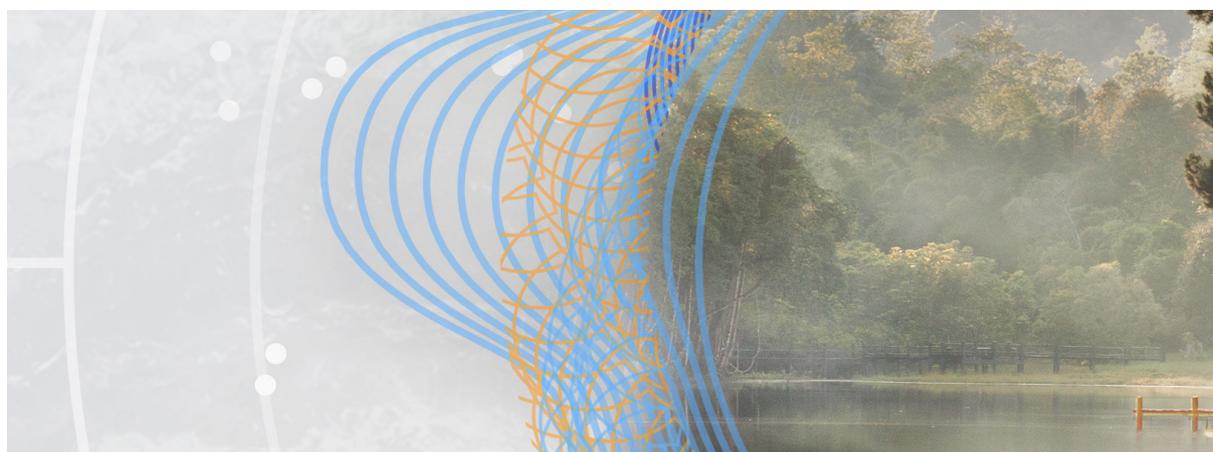


圖16

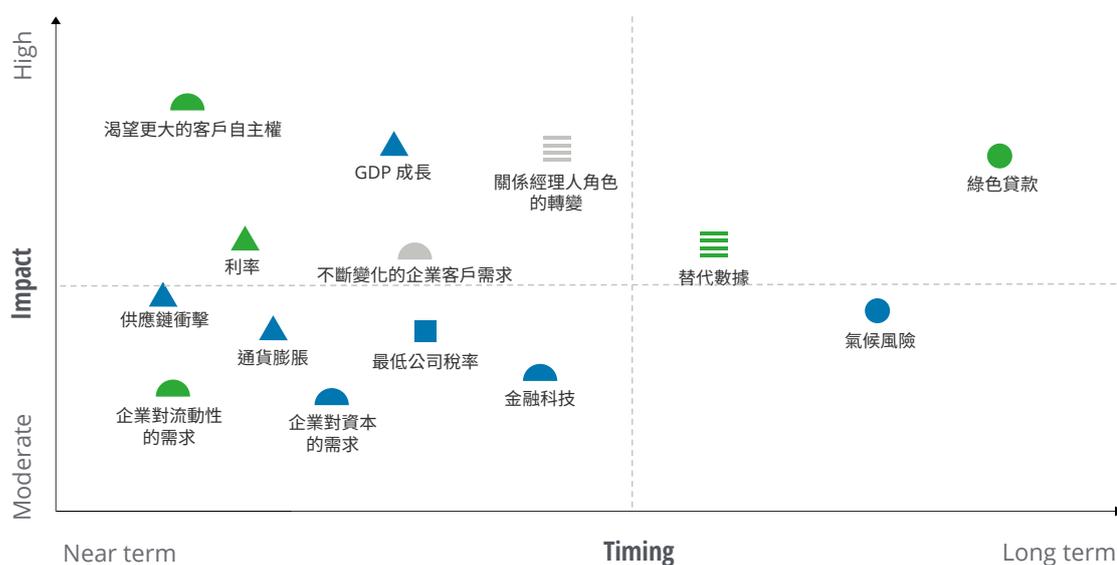
影響商業銀行產業的因素

來源

- ▲ 總體經濟
- ≡ 技術與人才
- 監管
- ◐ 客戶與競爭力量
- 破壞性市場動態

影響面向

- 正面影響
- 負面影響
- 綜合影響



資料來源：Deloitte Center for Financial Services analysis.

持續聚焦企業成長

過去幾年來，多數企業財務長並不需要擔心銀行信用產品的普及性。現金餘額達到史上最高，而銀行的審核標準則自2021年年初後已寬鬆不少。

不過，通貨膨脹、較高利率、持續性的供應鍊衝擊，以及潛在的經濟衰退問題等因素使得企業所處環境較為艱困。在美國，新上路的15%國內最低企業稅率，以及針對跨國企業海外收入課徵15%最低企業稅率的全球浪潮可能降低企業2023年的稅後收益。

上述情況對銀行的潛在影響難以忽視，其中，發放了12.9兆美元貸款給非金融公司的歐洲銀行感受應該尤其深刻。⁵⁹歐元區的銀行由於較高的預估風險與低風險承受度，已於2022年第二季提高貸款審核標準。⁶⁰在受訪的英國中小企業中，僅有9%在2022年第一季申請貸款，而其中僅43%審核通過，兩者皆是史上新低。⁶¹美國銀行也同樣謹慎，已提高保險費在內價與商業地產貸款的審核標準。

商業銀行的利息淨收益應隨央行升息而有所成長，但銀行也可能為了留住藉由較高利率獲利的客戶而被迫提高存款產品的利率。

相較於其他競爭者，有些機構較不會將存款利率的調整移轉給顧客（即貸款利率調整速度快於存款利率調整者），他們能夠享有較高淨息差。

至於信用風險方面，商業貸款造成的損失雖然可能會增加，但預估幅度不大。有些公司仍試圖從疫情衝擊中恢復，並正經歷供應鏈危機，且盈餘較低，他們的違約風險較高。由於信用品質，以及總體經濟不確定性造成的脆弱性，美國銀行商業地產抵押貸款未收回的2.7兆美元放款額⁶²可能受到監管機關的關注。

僅依賴利息收入可能不夠。銀行應以非借貸、交易性金融產品（例如現金管理）為核心，藉此提升獲利，並維持企業存款數額與深化關係。由人工智慧與機器學習技術，以及另類資料支援的強大預測模型能協助銀行預測存款外移與辨識處於風險中的客戶。舉例而言，於2015年成立的英國銀行Oak North便將人工智慧用於企業客戶的信用相關決策。⁶³

藉由全面投入資料處理與顧客服務提升獲益

由於多數企業客戶都與主要往來銀行關係密切，因此要從這些客戶獲得更高額獲利可能不如想像中簡單。根據本公司調查109位企業經理的結果，客戶與其主要往來銀行年限的中位數為10年，其中僅7%受訪者可能轉換往來銀行，這也許是因為在不同銀行間轉換產品時，會需要耗費大量精力。

然而，主要往來銀行並非他們與之往來的唯一機構。根據本公司的調查，在年收益等同或超過10億美元的受訪企業客戶中，大約三分之一因各類金融需求而與10間或更多銀行往來。此外，進入商業銀行產業下游的金融科技公司也是競爭者之一。

由於實際考量，企業同時擁有數個銀行夥伴這件事可能不會有所改變。不過，商業銀行仍應將提升獲益定為核心目標。吸引人的定價與優質產品能協助銀行提升長期獲益，不過銀行仍不應忽視資料處理與顧客服務的力量。

資料處理是項長期挑戰。資料量有時很大，有時卻不足，更有時是品質不佳。這些狀況常使銀行難以提供即時且內容豐富的洞見。根據本公司採訪商業銀行經理的結果，多數銀行尚未能夠藉由ESG資料等另類資料做出信用相關決策與發掘新商機。

此外，僅有14%的受訪企業經理認為往來銀行的資料品質與分析能力「十分卓越」或「非常好」。約有一半提到主要往來銀行完全沒提供（幾乎）即時資料與回報服務。

商業銀行應該重新設計資料架構，以提升資料品質與可取得性，進而將現在各自劃分獨立的資料存放於同一個空間。此外，商業銀行業務、資料與科技部門的合作能協助在組織內部進行有深度的文化改革，這種合作能將資料轉化為策略性資產，產出可轉化為行動的洞見。

顧客服務是另一個需要持續進步的領域。根據本公司的訪問，不到一半的受訪經理認為主要往來銀行的整體服務品質「十分卓越」或「非常好」。仍有改善空間的領域則包含提供自助服務選項、無縫體驗，以及高品質建議。也許銀行已對於當前服務品質感到滿意，這些盲點卻可能使關係變質，甚至影響公司成長。

經濟上的不確定性也可能造成風險承受能力與轉換行為的改變，並可能觸發對於更加貼身服務的需求。已開始招攬企業客戶的銀行較可能在這個全新環境中獲益於全新商機。此外，當經濟狀況不佳時，財務長與財務主管們可能將須承受更多壓力，而如果銀行在滿足金融方面需求與解決問題方面僅能提供二流顧客體驗，這可能會成為顧客轉換銀行的觸發點。因此，銀行現在應致力於提升顧客體驗。商業銀行應重新審視其優勢與數位策略（詳見下方），以提高顧客服務標準。

客戶期望客戶關係經理能將以解決問題為導向的心態與專業顧問服務結合

客戶關係經理處於商業銀行業務的核心，而這合情合理。無論是在審核新的信用額度或減輕外匯風險等方面，客戶關係經理都負責媒合客戶的多元需求與銀行的服務與產品。許多經理們都已從事該業務數年，有些甚至達到數十年。他們樂於與客戶實際互動，以及解決客戶問題，因此疫情與遠距或混合形式的工作環境對許多經理們而言是個挑戰。

由於欠缺人才，尤其是在極以關係為導向的商業銀行業務等領域中，吸引與留住關係經營人才對於商業銀行的永續經營而言十分重要。商業銀行應優先針對新科技進行投資，以支援這些人才，並進行非傳統技能（軟實力）的訓練與提升。

充斥著非自動化的低效率流程是商業銀行業務的另一個現狀。銀行持續推出數位工具，協助客戶關係經理進行業務，而這些作為也同時延伸至支援這些經理的產品專員身上。不過，並非所有人都樂見這些改變。根據本公司與銀行經理的訪談，**客戶關係經理對於數位化抱持著矛盾情感。**他們知道數位工具能協助提升效率，進而為顧客提供更佳服務，但有些人卻擔心會因此無法掌握客戶關係。

「客戶關係經理持續在現代經濟中扮演無聲英雄。一方面，他們是銀行的品牌大使與風險評估者；另一方面，他們則替客戶爭取福利，成為創業者、財務長與財務主管的最佳傾聽者。因此，支援這些英雄在創造財務韌性上十分重要。」

— 蕾曼·賴依，加拿大Deloitte
夥伴暨全球商業銀行業務領袖

不過，數位化進程似乎會持續下去。客戶喜愛數位工具的效率、速度與自助性質，認為能藉其賦予的選擇與控制權獲得更多自主性。

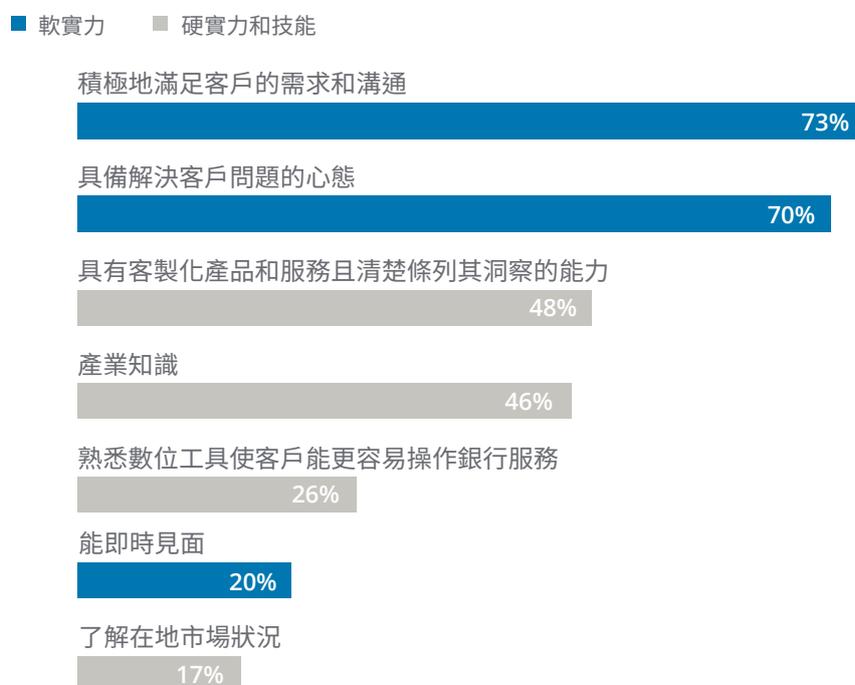
那麼，銀行領袖們應該如何讓抱持懷疑的客戶關係經理一同加入這趟數位化旅程呢？許多機構正考慮藉由改變管理方案與研究室等常見方式重新定義目標營運模式，並藉由行為心理學使客戶關係經理感到能夠掌控與客戶間的關係。有些機構也推出「規模性敏捷 (scaled agile)」，讓員工們感覺自己在數位解決方案中扮演了重要角色。同時，銀行應規劃更具吸引力的職涯發展，以吸引年輕人才加入，並在組織內成長。

數位自助服務管道有另一項優勢：讓銀行業者有更多時間進行更具影響力的活動，例如為客戶的策略問題提供建議與洞見。這是企業客戶認為能夠進入一段信任關係的最重要指標之一（圖17）。根據本公司的調查，10位企業經理中有4位希望銀行的客戶關係經理能為他們的產業提供更客製化的洞見。不過，僅有26%的受訪經理認為往來銀行業者的專業能力「十分卓越」或「非常好」。

圖17

軟實力是受信賴的客戶經理最重要的屬性 (例: 積極、擁有解決問題心態)

受信賴的客戶經理最重要的屬性 (前三名)



資料來源：Deloitte Center for Financial Services analysis.

雖然數位解決方案在維繫客戶關係上十分重要，但卻非萬靈丹

傳統上，銀行主要需要滿足大公司的數位需求，不過疫情卻使他們注意到為中小型企業提供自助數位選項的可能性。不過，即便在自助數位服務領域，銀行仍能提升顧客體驗。根據一份全球性調查，70%的建設公司表示無法獲得所期望的順暢借貸體驗。⁶⁴同樣的，根據Deloitte調查，僅有28%的受訪者對於貸款批准體驗感到滿意或非常滿意(圖18)。

除此之外，企業客戶對於服務方式有了新的期待。許多客戶，尤其是需求複雜的大型公司，期望能根據自身需求打造數位銀行體驗。相較於使用銀行平台，許多公司更希望能使用自身系統，並藉應用程式介面將數位解決方案整合進系統與工作流程。

因此，銀行應能配合其營運模式，才能為希望藉由應用程式介面整合使用數位解決方案的客戶提供服務。

「在商業銀行業務中，順暢的數位體驗已成為信任與友好關係的同義詞。客戶不僅希望由信任的人監管帳戶，也希望使用讓業務往來變得極為簡便的數位工具。銀行須兩者兼顧。」

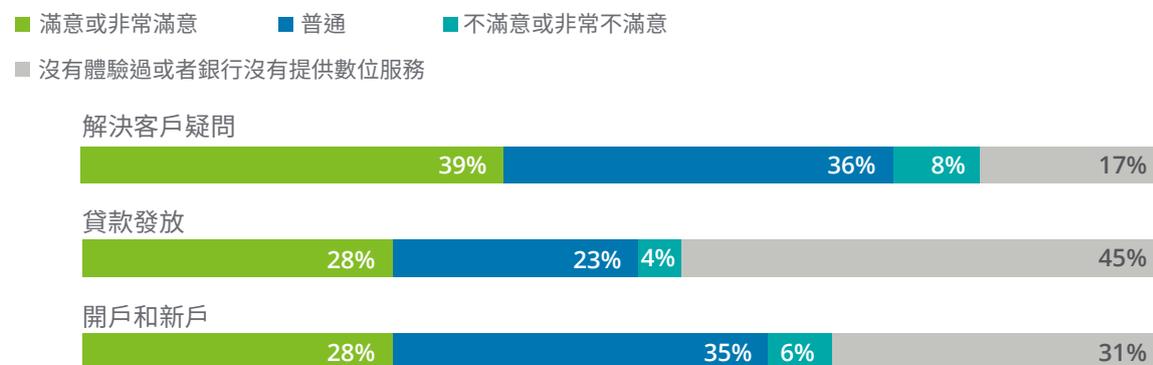
— 提姆·帕特里奇, Deloitte Consulting LLP
主任暨美國商業銀行業務領袖

雖然如此，銀行領袖也應避免將數位化視為能夠解決所有挑戰的萬靈丹。有時候，數位專案無法與其他服務搭配使用，因此應先客觀評估是否能提升顧客體驗或效率，再正式推出。舉例而言，在客戶的數位入口網中加入過多特色功能與服務可能降低合用性，而非提升體驗。

圖18

企業決策者對其公司之數位個人服務有一定的滿意度-但仍有些還尚未體驗過相關服務

去年主要銀行在數位個人服務選項的滿意度



資料來源：Deloitte Center for Financial Services analysis.

過渡至淨零碳排的過程具有顯而易見的商機，不過同時也須將潛在氣候風險納入信用風險管理

銀行現在有機會達成淨零碳排目標，並同時協助商業銀行客戶過渡至綠色經濟，這可說是歷史性的一刻。淨零銀行聯盟中，握有全球資產38%的100多間銀行已承諾借貸與投資項目將在2050年達到淨零碳排。

更具挑戰性的總體經濟環境可能減緩給企業的永續連結貸款核准速度。不過，這將使銀行難以達成長期目標。2022年4月，美國銀行宣佈了2030年的金融目標，將減少汽車製造、發電與能源部門的碳排量。⁶⁶不過，如果要達到這些長期目標，銀行便須制定更有紀律的短期目標。

如果要有效進行風險管理與達到碳中和，**便可能需要將氣候風險整合進信用風險的生命週期**。首先，銀行很可能將需要獲得客戶的ESG相關資料，以有效評估專案的風險暴露程度。根據本公司針對美國企業經理的調查，約有三分之一受訪者表示自身公司願意與主要往來銀行分享ESG資料，以作為信用相關決策的參考。其次，為信用評等流程中的碳排評估與目標對照建立一致性標準、分類與架構能鼓勵更多銀行加入綠色貸款的潮流。

此外，**銀行業者應了解客戶的ESG定位**。這能協助銀行預判客戶需求、提升建議品質、加強信任，並協助顧客過渡至淨零碳排。

交易銀行業務：為未來塑造強韌且高效的全球資金流動

主要觀點

- 總體經濟影響因子很可能將對交易銀行業務的各部門造成不同衝擊。現金管理與交易金融應會出現高度需求，但財務方面的展望則喜憂參半，主經紀商業務甚至會發展不佳，而託管業務應會維持平穩。
- 就科技面而言，焦點應為建立現代化、高效且規模可擴充的科技平台，以提供客戶全面且即時性的交易檢視，並藉由洞見與創新提供更好的顧客服務。
- 企業支付系統方面，環球銀行金融電信協會 (SWIFT) 開始採納ISO20022標準，而這應開啟支付現代化的新浪潮。不過，新興的環球銀行金融電信協會替代商則使國際性支付系統出現分裂風險。
- 供應鏈變革應能為銀行創造新的機會，使其除了新式金融服務，也在建議、分析與風險管理方面提供更佳支援。
- 同時，財務部門將需要處理多個風險管理、流動性與融資優化、業務與法務效率提升、成本控管，以即招募與留才等優先事項。

近期市場充滿不確定性，但交易銀行業務卻能站穩腳步。對許多銀行而言，包含現金管理、企業支付、交易融資、資產服務與主經紀商業務的業務類別已成為收益與利潤的穩定來源。

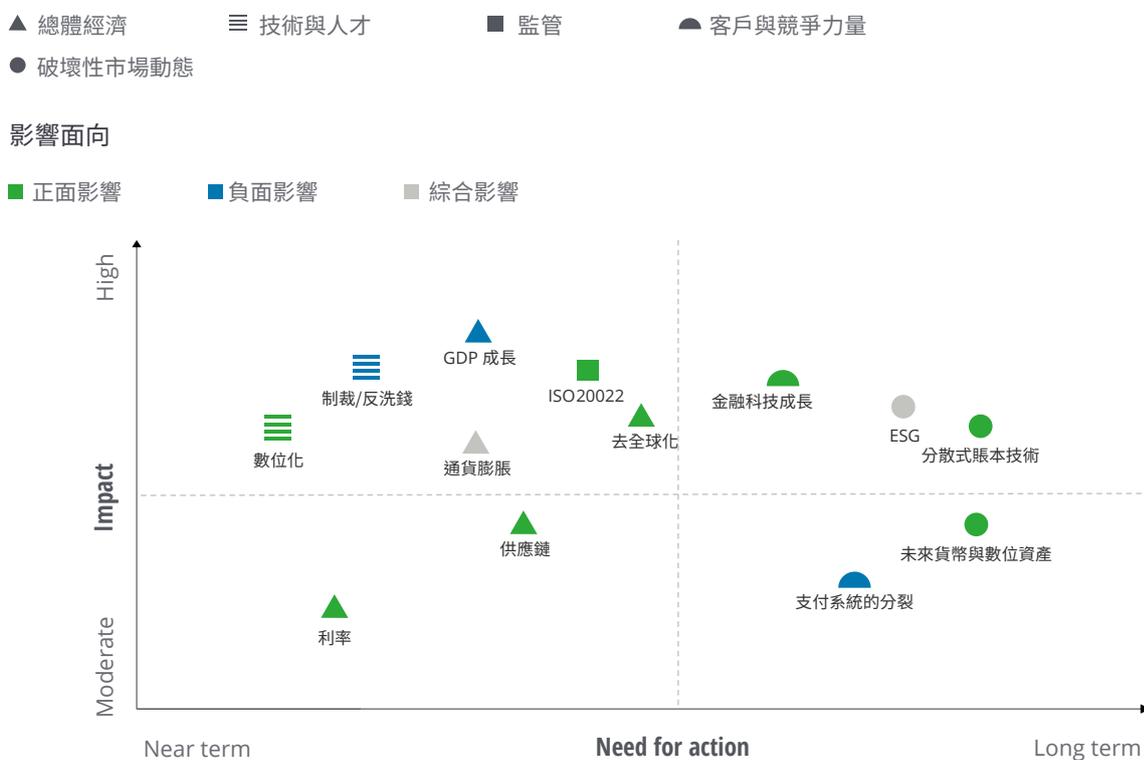
不過，短期而言，這個部門的韌性將受到總體經濟不確定性與地緣政治風險的考驗。雖然這些部門高度受惠於這些資金、交易、服務與資本的跨國活動，不過他們將長期而言在收益庫與營運模式上面臨新的分裂風險。另外，較慢的數位化進程可能削弱其潛力。不過採納新的ISO20022標準等措施仍會帶來新的希望，使銀行能獲得更豐富的資料，達到更佳數位化效果。

圖19呈現了交易銀行產業影響因子帶來的衝擊與發生時間點。接下來，本報告將探討這些因子可能造成的影響，並提出建議行動，協助交易銀行在競爭中脫穎而出。

圖19

影響交易銀行產業的因素

來源



資料來源：Deloitte Center for Financial Services analysis.

全球交易銀行業務的前景喜憂參半

總體經濟影響因子很可能將對交易銀行業務的各部門造成不同衝擊。根據本公司針對109位企業經理的調查，現金管理服務的需求非常高：73%的受訪者認為「管理流動性」是最大痛點。交易銀行業務同時也應獲益於較高利潤。

在多年表現平平後，貿易融資可能因大宗商品價格達到歷史新高與較高利率，因此在2022年經歷不錯成長(圖20)。另一方面，財務服務的表現則可能會視推出服務而定。

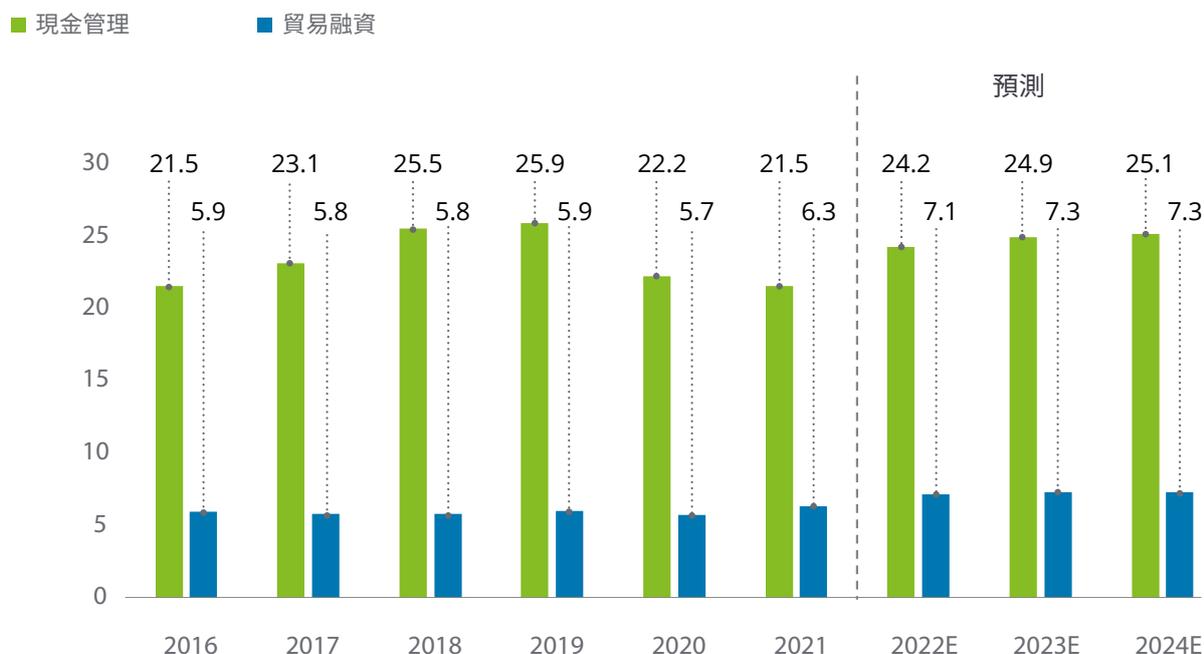
外匯與大宗商品的波動性應穩定維持高需求。託管服務可能維穩，證券借貸的收益則可能有所提升。不過，如果避險基金無法跟上高利率環境中的市場表現，則主經紀商業務可能表現不佳。

此外，當今地緣政治危機已使得跨境支付發生改變，並凸顯銀行制定更多制衡機制的需求。如果有新法規的出現，銀行的監管機制可能會更進一步受到考驗。

圖20

現金管理和貿易融資收入預期將會在2024年上升

Revenues in US\$B



資料來源：Coalition Greenwich, Deloitte Center for Financial Services analysis

財務工作日趨複雜與多面向

「由於客戶基礎設備成熟度不一，銀行要向客戶販賣財務服務日趨困難。如果銀行要進行數位化，便需要與客戶建立連結。有些客戶已具備成熟的數位能力，有些則還在相當薄弱的階段。」

— 米雪兒 · Deloitte Consulting LLP
主任暨美國交易銀行業務領袖

同時處理風險管理、流動性與融資優化、業務與法務效率提升、成本控管，以及招募與留才等多個優先事項使得財務工作變得更有意思且更具挑戰性。

銀行應協助財務部門的客戶擁抱新角色。舉例而言，他們能協助公司評估將穩定幣或其他數位資產應用在財務方面的可行性，並促使客戶參與永續金融的所有面向。

不過，日趨成熟的科技卻可能使得銀行在服務企業客戶上更為困難，而客戶間差距越來越大的數位成熟度也可能成為一項阻礙。數位能力弱的客戶仍依賴手動財務管理系統，這些系統通常建置於傳統企業資源規劃系統中，因此這些客戶在財務系統的變革上需要銀行協助。

最近的經濟與地緣政治活動使企業的**財務部門成為提升公司韌性的核心**。這些部門已積極參與策略性決策，不過他們還須做得更多。

另一方面，身為數位原住民的客戶已學會如何利用數位科技，並藉源於實際資料的洞見做出決策。他們精通科技，且通常願意嘗試新科技。銀行需要想辦法同時管理這兩類公司，要能有效管理，許多銀行便會需要從基礎開始重新建置營運模式。

此外，銀行很可能藉由檢視財務功能處理營運模式、經營、流程與管控，以及資料與回報方面的落差，尤其是在全球法規不一致的狀態下進行。因此，銀行財務部門能夠滿足更高期望十分重要。

創建現代化、高效且規模可擴充的科技基礎設備

在現代化支援交易銀行業務的科技基礎設備方面，銀行已經著手進行了一陣子，不過成果不一。**最終目標是建造現代化、高效且規模可擴充的科技平台**，以針對客戶交易活動進行全面且即時的檢視，並藉由洞見與創新提供更好的顧客服務。此外，交易銀行正為價格與服務彼此競爭。數位化營運能提高銀行的成本效益（尤其在利潤減少的狀況下），並使銀行能在對於價格反應靈敏的市場中佔有優勢。

無庸置疑的，主要銀行正逐步藉由雲端科技、微型服務與使用開放應用程式介面的結構針對科技設備進行現代化。舉例而言，澳洲西太平洋銀行計劃推出新的、雲端原生交易銀行平台，提供進階流動性管理、現金流預測，以及即時支付的處理。⁶⁷

全球而言，85%的受訪銀行正致力於提升客戶入口網站的效率，以提升顧客體驗。⁶⁸雖然全球化平台確保了銀行的統一性、一致性與效率，但銀行仍應在商業考量外辨識並加入當地與文化元素，以提供更個人化的使用體驗。

「在交易銀行領域中，在價格與服務上競爭可能會使利潤減損，這就是科技派上用場的地方：科技能使銀行的交易銀行業務更具競爭力。」

— 尼地什·伊德納尼, Deloitte & Touche LLP
主任暨美國交易銀行業務領袖

此外，**分散式帳本技術 (distributed ledger technology) 能解決貿易融資或託管服務中過時、手動且效率低落流程的部份問題**。事實上，根據Juniper Research全球調研機構，在2030年，區塊鏈技術預估將使跨境結算交易中節省100億美元。⁶⁹由於Contour與Trusple等先行者正在全面開發這項技術，分散式帳本技術的實際推出似乎指日可待。⁷⁰在印度，印度儲備銀行已與幾間主要銀行合作一項區塊鏈專案，致力於將信用狀等文件數位化。⁷¹不過，如果要確保互用性與端對端解決方案的發展，則需要制定全球通用的數位標準。

加速轉換至ISO20022訊息標準

ISO20022訊息標準能協助採用企業取得共通語言、標準架構與更豐富的資料。環球銀行金融電信協會的跨境支付與現金報告系統是第一個將於2022年11月推出的這方面的系統(預定在2025年11月完成全面遷移之前與傳統標準共存)。歐盟的第2代泛歐自動即時總額清算快捷轉移系統(TARGET2)也訂有於2022年11月推出系統的目標,美國聯邦準備體系電匯系統(FedWire)與結算所跨行支付系統(CHIPS)計劃於2023年11月完成第二階段,香港特快轉帳(CHATS)將於2023年10月完成研究。在ISO20022被大量採用以前,跨國營運機構可能需要克服同時滿足多個標準的挑戰。

遷移至ISO20022將會是項重大任務。如果要在環球銀行金融電信協會2022年11月的期限前完成目標,銀行需完成新訊息應用程式的測試,並證實其對傳統系統無害,才能確保新系統的採用不會影響日常營運流程。新系統上線首日的支付數量難以預測,因此情境規劃便很重要。

部份銀行正採用混合模式,將所有權分散於公司與業務線級別,以確保有效遷移。不過,真正了解ISO20022內涵的人員似乎有所短缺。針對各事業線與流程的負責人員進行訓練,以使這份技能普及化可能將是優先事項之一。此外,增進對ISO20022的了解也能對提升顧客互動度有所幫助。

橋接各個支付系統將是一項挑戰

雖然當前總體經濟狀況充滿不確定性,也有地緣政治風險,但在2021年金流量達34兆美元B2B跨境支付預估將於2026年成長至42.7兆美元。⁷²不過,傳統平台與基礎設備使得這些支付系統速度緩慢、昂貴且資訊不透明。

提升上述方面的效能逐漸變得越來越緊急。俄烏戰爭增加了全世界分裂成多個經濟板塊的風險,環球銀行金融電信協會也面臨來自替代性方案的競爭。這波分裂可能會阻礙資本、貿易與科技的跨境交流,在低收入與開發中國家尤其如此。

因此,對於強韌且高效的跨境支付基礎設備的需求變得更為廣泛。舉例而言,法國央行與瑞士國家銀行共同與國際清算銀行的創新中心合作,為交換歐元與瑞士法郎,以及批發央行數位貨幣與代幣化證券創建平台。⁷³

調整供應鏈金融服務，才能配合巨大轉變的腳步

近期全球供應鏈衝擊加劇，使多數企業開始檢視如何加強韌性，因此在存貨管理上，從「即時性」轉為「以防萬一」的心態。事實上，全球前3,000大公司自2019年以來已在存貨上投入等同於全球GDP 1%的金額。⁷⁴此外，由於業者為了降低供應鏈衝擊而開始尋找所在地供應商，境外生產模式也逐漸轉為境內或在鄰近地區生產。以上現象將會活絡貿易活動(圖21)。

上述的供應鏈變革應會為銀行創造新的商機，他們除了有新的融資方式，也能夠提供最佳的建議與分析，以及風險管理支援。

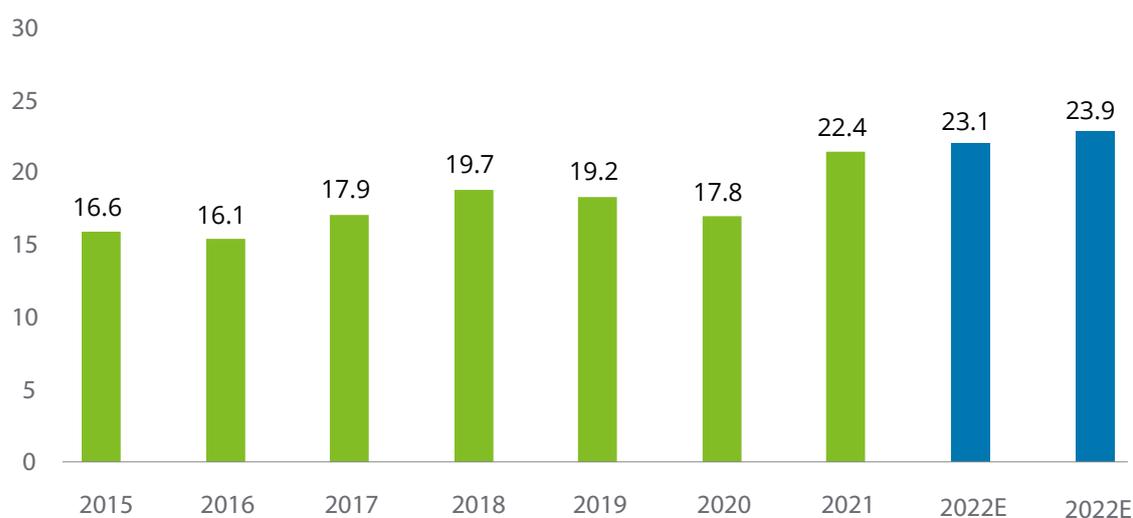
舉例而言，匯豐銀行為亞洲融資業務新增了50%的供應商。⁷⁵雖然交易銀行業務為全球性業務，但組建地區性聯盟甚至更為重要，在去全球化的浪潮中尤其如此。由於企業正致力於尋找當地供應商與合作夥伴，銀行便須深入了解這些市場與企業，並善用強而有力的網絡。

此外，客戶也開始仔細審視其供應鏈的ESG作為。渣打銀行為了滿足客戶需求，推出現金管理帳戶，為滿足每日流動性需求提供現金的同時，也將盈餘資金用於支援聯合國的永續發展目標。⁷⁶當企業越能提供新穎創新的供應鏈解決方案，就越有競爭優勢。

圖21

商品貿易量預期將在接下來一年上升

商品貿易量 (US\$T)



資料來源：WTO, accessed April 12, 2022.

數位資產託管的明確商機

相較之下，託管產業較為穩定。不過，除了維繫核心業務，銀行也應關注其他面向，例如數位資產。

雖然2022上半年出現了駭客破解加密的事件，但投資人對於數位資產仍相當有興趣。不過，就營運面而言，這類資產對於大型機構投資人來說仍難以取得。因此，**需要藉由新式營運效能降低數位資產相關的託管與交易相對人服務風險。**

花旗、高盛與野村等銀行意識到新興數位資產類別與銀行業務的相關性日益提高，因此已開始著手提升數位資產營運效能。⁷⁷另外，金融科技公司Bequant與BitPanda也正在進行相關計劃。Bequant近期為機構客戶推出了具託管相容性的DeFi平台。⁷⁸也就是說，穩定幣、央行數位貨幣、非同質化代幣與其他代幣化金融資產也同樣具有潛力，因此銀行能信任這些資產類別的穩定發展性。

除了數位資產，管理人與提供資產服務者應持續數位化進程。他們能藉由科技為客戶提供資料豐富的洞見與個人化報告。

投資銀行業務：數位化提升顧客體驗，發掘新商機

主要觀點

- 投資銀行將會在2023年面對更多不確定性。並非所有銀行都擁有足夠規模與能力承受這個獨特的市場動態。
- 市場變動性應能彌補顧問與來自審核業務的較低收入，而貿易活動則會持續成為穩定收益來源。
- 在去全球化、綠色經濟與私募股權的浪潮中，投資銀行應持續擔任資本市場仲裁者。
- 有鑑於當前總體經濟環境、勞動市場緊縮與人力成本提高，成本控管可能將成為優先事項。
- 加速數位化將持續成為投資銀行在未來創造價值的關鍵。

投資銀行業務可能將會在2023年面對一系列特殊挑戰。在不久的將來，銀行業者可能須思考如何回應全球利率走向不一致等總體經濟情勢，並做出最佳決策。由於客戶期望銀行能夠持續進步，因此銀行應由前至後逐步現代化提升顧客體驗，也應敏捷且果斷地處理來自新的人力動態與成本升高的壓力。

這些挑戰將會使許多投資銀行的耐心與機智受到考驗。

圖22呈現了投資銀行產業影響因子帶來的衝擊與發生時間點。接下來，本報告將探討這些因子可能造成的影響，並提出建議行動，協助投資銀行在競爭中脫穎而出。

圖22

影響投資銀行產業的因素

來源

- ▲ 總體經濟
- ≡ 技術與人才
- 監管
- ◐ 客戶與競爭力量
- 破壞性市場動態

影響面向

- 正面影響
- 負面影響
- 綜合影響



資料來源：Deloitte Center for Financial Services analysis.

變動性再度成為救星

雖然投資銀行對市場不確定性並不陌生，但當前總體經濟環境卻在過去幾十年間前所未見。一方面，資產市場變動性對於固定收益、外匯、大宗商品與股票部門而言可能是件好事。另一方面，這樣的市場不可預測性可能不利於交易與審核，以及壓力資本與流動性緩衝機制(圖23)。

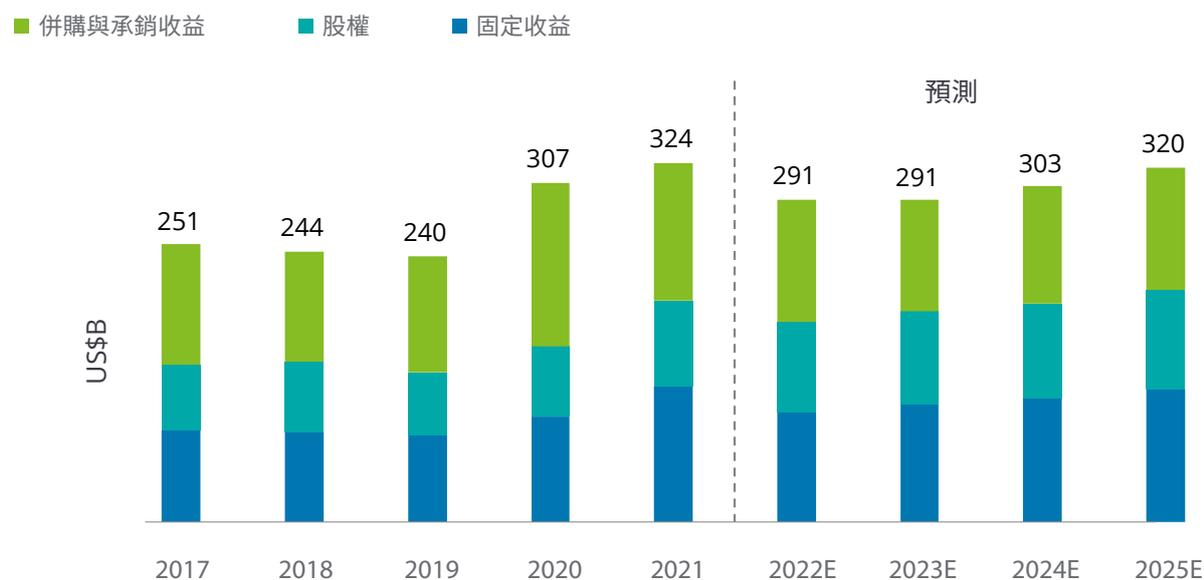
這些動態的現狀與過去兩年的狀態呈現明顯對比，投資銀行部門的收益更曾在過去達到歷史新高。

2022上半年，歐洲有價值將近1,000億美元的併購案被撤回，這超過了2020與2021加起來的總金額。⁷⁹股權與募資金額也大幅降低，不過，企業層級的對沖與風險管理需求也因此卻越來越多。⁸⁰然而，這些產品也許尚無法彌補來自交易的收益損失。

圖 23

投資銀行業務的收益預估將因併購、債務資本市場與股權資本市場發行活動量降低而減少

全球投資銀行業務收益 (美金\$)



資料來源：Deloitte Center for Financial Services forecast based on Coalition Greenwich Analytics dataset.

跟上美國投資銀行的腳步

金融危機的餘波使美國投資銀行能夠超越歐洲銀行的表現，而這樣的差距在近幾年似乎越來越大。在2021年，歐洲銀行賺進的顧問費佔全球23%，而美國銀行則佔57%。⁸¹這是歐洲銀行佔比最低的一次，在過去十年佔比約為39%。更令人擔憂的是，他們正失去當地市場的主導權，僅佔歐洲市佔率50%。⁸²由於俄烏戰爭、持續的能源危機與黯淡的經濟展望，歐洲銀行或許將會面對更多挑戰。

相較之下，亞太地區的投資銀行則由於債務資本市場服務的高度需求⁸³而在過去兩年呈現強勢成長，日本銀行尤其如此。

歐洲投資銀行可能需要做出困難抉擇。如果要與美國擴張中的勢力抗衡，則需藉由創新找到部署資本的最佳方式。合資公司與合作關係便是這類策略的範例。舉例而言，德國商業銀行藉由與ODDO BHF集團合作，將專業能力擴及德國、奧地利與瑞士，並同時鞏固歐洲與北美洲市場的投資人關係。⁸⁴由於法定利率升高，大眾對綠色金融的關注可能成為歐洲銀行於國內或全世界擴張規模與提升競爭力的機會。

加快由前至後漸進的現代化腳步

投資銀行集團用與處理其他銀行業務系統一樣的態度擁抱了數位變革。他們是銀行產業新科技的領頭羊。舉例而言，花旗銀行已從交易前分析到執行將客戶體驗全面數位化。⁸⁵

不過，這趟旅程尚未結束。在使用傳統系統與手動流程時**進行科技基礎設備現代化**會提升營運失敗的風險，而且現代化通常需要數年時間進行。

不過，由於銀行正致力於控制成本策，因此可能會需要在技術面展現高投資報酬率，那麼長期專案的重要性便可能會降低，以達到短期收益。科技方面高負債的銀行可能居於下風。

許多投資銀行也正因入職與客戶服務等前端辦公室營運項目而苦惱。⁸⁶中期市場投資銀行Copper Run已投資其前端辦公室與交易搜尋技術。⁸⁷這種技術的升級可以帶來巨大收益，包含協助產出客戶的單一、整合性側寫，達到交叉銷售，並提升客戶體驗。

「銀行正試著找出能夠購買或加入創新提案的重疊領域，以及辨識合作機會。由於新的發展進展快速，銀行難以自行判斷。」

— 斯里拉姆·戈帕拉克里希南，Deloitte Consulting LLP主任暨美國顧問資本市場領袖

展望未來，持續投資科技，尤其是藉由使用雲端技術的解決方案進行，將能創造關鍵區別性。不過，如果銀行不建置更為健全的資料架構，這種變革便很難持續進行，因此可能需要部署機器學習與自然語言處理等進階應用程式。

改造人力模型

由於對於投資銀行業務的需求激增，許多銀行已開始大量招募與加薪。不過，當市場出現衰弱徵象，銀行便意識到人數增加造成的成本提升可能會成為負擔。⁸⁸然而，由於風險、合規性與科技方面的人才仍有大量需求，他們仍持續招募這類人才。

不論勞動力的效率能夠在2023年提升多少，有件事情都應該不會有所改變：私募股權公司與對沖基金都會在招募人才方面持續與銀行競爭。不過，現在也有新的趨勢。雖然科技世界曾歷經風雨，但由於其中隱藏了誘人商機（尤其是加密金融科技公司），有才能且理想遠大的人必定無法抗拒。因此，許多銀行正苦惱於尋覓尤其是具備科技才能的合適人才。

對於混合式工作的正反觀點可能會帶來挑戰。部份銀行表示，讓新進員工整天待在辦公室裡工作能夠帶來競爭優勢。不同銀行對於回到辦公室上班各有不同的看法。舉例而言，高盛集團與摩根大通要求多數員工一星期要進辦公室五天，而瑞士信貸與瑞銀集團則僅二到三天。⁸⁹

「我認為人才招聘上的持續競爭將迫使投資銀行進步，且會影響其適應變動中環境的速度。」

— 妮娜·哥帕爾，英國Deloitte MCS Limited
夥伴

另外，交易負責人越來越需要合適的技術與以人為中心的技巧，以為客戶針對不斷變動的環境提供建議。領袖們應注意變動的訊號，並持續聚焦於吸引與留住人才，以取得成功。此外，銀行應在管理薪資目標的同時，維持高度員工生產力與士氣。

不過，回到辦公室工作據傳並不受員工歡迎。當雇主在未來又再度處於優勢地位時，便可進一步觀察此項措施造成的影響。

在專業環境中與金融科技生態系統合作

成為介紹經紀人的門檻一直都相當高，要進入該產業著實不易。以往，金融科技公司僅涉獵了價值鏈上幾個能夠藉由資料分析與人工智慧取得獨特優勢的項目。不過，金融科技僅扮演協助者，而無法成為直接競爭者。這個現象不太可能有所改變。

那麼，投資銀行應該如何與金融科技公司互動呢？他們應該挑選能夠提升對帳與清算等交易後營運效能的合適新創公司。轉換至T+1交易制度的過渡期則可能是另一個與金融科技公司合作的動機。舉例而言，花旗銀行、瑞士信貸集團、高盛集團與摩根大通皆與AccessFintech合作將清算流程標準化，⁹⁰並都認為可藉此減少交易失敗的次數。

此外，與金融科技公司合作能自原先難以滲透的市場發掘商機。舉例而言，高盛集團正在為其金融科技合作夥伴開發「銀行即服務」工具，以為中小企業需求作準備，而他們在此之前並無法接觸這類客群。⁹²

「由於資源有限，投資銀行可能需要藉生態系統合作夥伴的力量進行現代化。」

— 薩欽·桑迪, Deloitte Consulting LLP
主任暨全球資本市場領袖

歐洲發行人在地區性市場中市佔率最高，達54%，美國與亞太地區則緊跟其後。⁹⁴永續性經營公司的併購與股票發行量也在2021年達到歷史新高。⁹⁵由於越來越多企業與國家將實際加入這波浪潮，這些數字預估將會持續成長。

銀行如果能藉由改變營運模式與提供給企業與投資人客戶的產品創造獨特定位，便能站穩腳步，這些措施可能包含調整產品組合、瞄準新受眾，以及針對尋找不同地理位置的受眾。

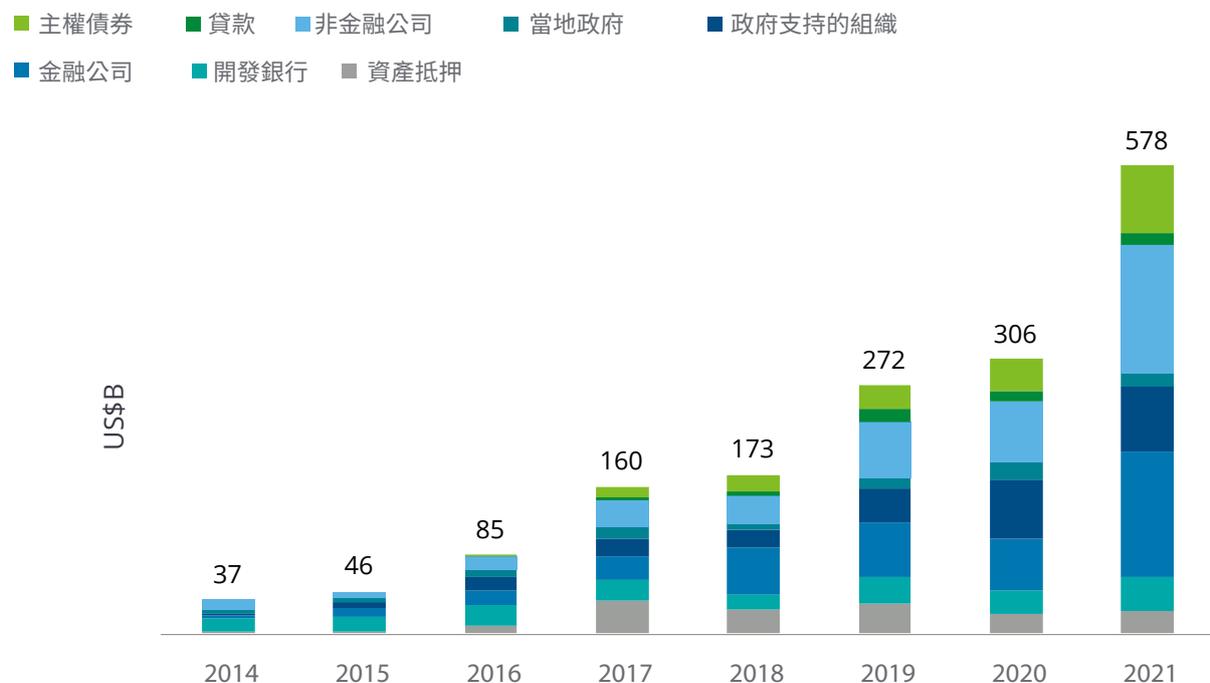
把握責任投資、數位資產與私募市場的商機

邁向淨零碳排的比賽已為投資銀行帶來大量商機。在2021年，永續金融債券發行額首度超過1兆美金。⁹³事實上，光是綠色債券的發行額便已超過原先5,000億的目標(圖24)。

圖24

2021年是綠色債券的豐收年

以下顯示綠色債券發行單位及金額



資料來源：Green bond issuance, Climate Bonds Initiative.

就現狀而言，銀行尚未有效掌握**數位資產的商機**。雖然機構與個人投資人都抱持高度興趣，但銀行卻因法規規定不清、透明度有限，以及名譽風險隱憂而未投入這個領域。不過，越來越多監管機關希望讓銀行更容易從事數位資產交易、托管與風險管理相關業務，並享有傳統基礎設備的穩定性與安全性。

與現存加密業者競爭可能將會十分困難，不過銀行掌握了與其產生區別的關鍵：巨大資產，以及存貨與交易的風險承受能力。最近，野村宣佈將建立數位資產子公司，提供加密貨幣、穩定幣、去中心化金融與非同質化代幣等新產品與服務。⁹⁶近期的「加密寒冬」不應成為銀行投資合適科技與人才的阻力。當法規變得愈加清晰，銀行便應做好準備，藉由建立可擴充的基礎設備，以及把握商機與金融科技或大型科技公司合作。

「數位資產應該會為資本市場與全球支付系統帶來永久且深遠的影響。」

— 維沙爾·韋迪，Deloitte LLP
夥伴暨英國銀行業務與資本市場領袖

在低利率的市場中，投資人正尋求獲利機會，**民間資本的需求**越來越多，而銀行藉由私募市場自贊助商與企業收取的費用則成為其額外收入來源。當不確定性持續存在，國內投資銀行也許會持續受益於與中小企業的現存關係。不過，當然也存在著限制：隨著利率與變動性升高，資金成本可能也會大幅上升，造成利潤降低。私募市場的成長可能也會催生影子銀行(shadow banking)與非銀行業務交易，進而影響銀行的長期市佔率。

市場基礎設備：藉由創造不同來源的價值打造新定位

主要觀點

- 市場基礎設備供應商正在重新構思，為價值鏈上的買賣方提供服務。
- 不過，仍面臨重大挑戰，包含來自金融專櫃 (boutiques provider) 與專業顧問供應商的競爭，以及全球監管機關的壓力。
- 為了滿足顧客不斷增加的期望，大規模升級科技也許是必要手段。藉由建置於雲端的微型服務、即時資料信息的彈性使用與定價，以及自動化交易工作流程的工具的發展將能持續成長。
- 市場基礎設備供應商應持續建立能夠促成變革力量的基礎設備，例如轉型至淨零經濟的過程與金融資產代幣化。

市場基礎設備供應商應重新思考能夠為價值鏈上買賣方機構提供的服務。對大型交易所而言，最緊急的優先事項包含擴大建置於雲端的微型服務、市場資料與分析工具，以及數位化交易流程等新科技的規模。在不久的將來，這些交易所應致力於藉由併購或開發新的內部效能，區別自身產品、服務與專業顧問供應商的不同。同時，他們也將面對全球監管機關提升費用透明度的要求。

交易所也應把握碳交易、加密市場與大量代幣化金融資產蘊藏的中長期商機。圖25呈現了市場基礎設備產業影響因子帶來的衝擊與發生時間點。接下來，本報告將探討這些因子可能造成的影響，並提出建議行動，協助市場基礎設備供應商在競爭中脫穎而出。

圖25

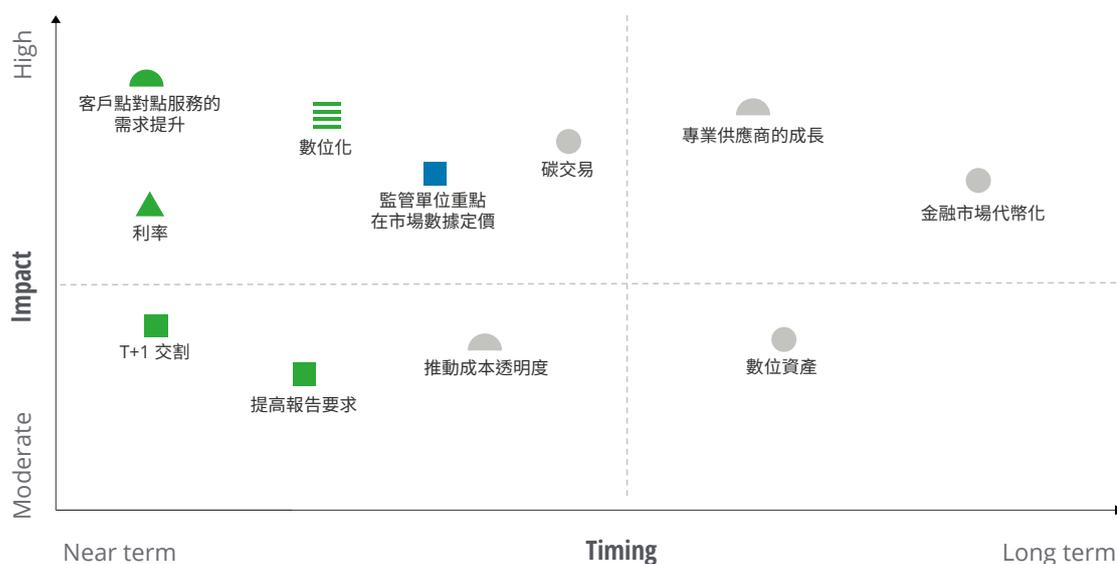
影響市場基礎設施的因素

來源

- ▲ 總體經濟 ≡ 技術與人才 ■ 監管 ◐ 客戶與競爭力量
● 破壞性市場動態

影響面向

- 正面影響 ■ 負面影響 ■ 綜合影響



資料來源：Deloitte Center for Financial Services analysis.

超越現狀，為顧客創造新的價值來源

截至不久前，買賣方顧客最在乎的事情不外乎高度執行力、低延遲與成本。不過，客戶現在對交易所有了更多期望。多數希望能獲得**涵蓋交易生命週期各階段的全套服務**，以簡化工作流程，並獲得競爭優勢。

交易所同時也認為自身角色不僅限於進行交易。舉例而言，他們期望上市公司採取更有力的ESG作為，並改善董事會多樣性標準、高階主管薪酬與氣候變遷揭露等回報機制。

此外，許多大型交易所正在創造新的價值來源。他們近年來的其中一項優先事項，便是將焦點從交易執行轉移至提供包含交易前分析與交易後流程的全面點對點服務(圖26)。藉由多元化效能與提供給客戶的支援服務，交易經理人應更具韌性地面對交易量波動。舉例而言，交易所資料業務的毛利率通常都是第三方市場資料供應商的兩倍。⁹⁷

銀行如果能藉由改變營運模式與提供給企業與投資人客戶的產品創造獨特定位，便能站穩腳步，這些措施可能包含調整產品組合、瞄準新受眾，以及針對尋找不同地理位置的受眾。

圖26

交易生命週期各階段的創新機會



資料來源：Deloitte Center for Financial Services.

在未來五年,建立雲端基礎設備並藉由私有應用程式介面擴大應用範圍應該是最優先的任務。雖然交易所營運商已經優先進行以上任務好幾年了,但延遲與主機共置等技術卻使他們無法將主要工作流程遷移至雲端平台。大型交易所現在正開始將整個市場轉移到雲端上。⁹⁸根據一份針對資訊長的最近調查報告,全球市場基礎設備供應商計劃於2025年以前將可於雲端使用的應用程式數量增加27%。⁹⁹

雲端技術帶來的速度與敏捷性讓交易所能開發新的微型服務,例如活動通知,以及能夠更彈性運用資料與定價模型的工具。他們應持續努力減少雲端執行的推遲,並向監管機關證明雲端的安全性與保障。

「有人說市場資料是交易流程的產物,但我認為前者應是後者的燃料。」

— 鮑伯·瓦立, Deloitte & Touche LLP
主任暨全球市場基礎設備領袖

面對具有強大競爭力的小規模競爭者

隨著較大型的交易所開始提供一站式服務,更多提供專門服務的交易所正為了提升市佔率,而針對加密交易或碳期貨等利基市場,提供了更深度的專業服務。

在這些新興且成長快速的交易所中，也出現支援碳抵消期貨交易的綠色交易所。舉例而言，新加坡碳信用交易所AirCarbon正開始與歐洲能源交易所合作。此外，也開始出現會員交易所等獨立交易所，以在執行品質與定價方面提升透明度，¹⁰⁰而長期證券交易所則要求其上市公司符合特定企業經營標準。¹⁰¹

雖然加密交易市場近期表現不佳，但數位資產的快速增加能夠持續促成這些交易所產生新的交易與經營模式。不過，部份證券監管機關計劃開始管制傳統證券交易所等加密交易平台。

「市場上充斥著替代性貨幣等加密交易，且聲勢高漲。改變法規、像管理註冊投資交易一樣進行管理可說是去蕪存菁。」

— 戴維斯·邁爾斯，澳洲Deloitte夥伴暨國家銀行業務與資本市場領袖



由於交易經理人爭相為客戶提供完整的全套產品與順暢體驗，加密與傳統資產交易的關係可能隨著時間變得更加密切（見下欄「加密市場：尚待成熟」）。舉例而言，德國交易所最近與加密市場資料蒐集業者合作，為顧客提供綜合資料。¹⁰²另一方面，加密交易所FTX已開始提供股票交易，並計劃新增選擇權服務，¹⁰³而其他加密交易所則計劃藉由與受管機構合併擴大規模。¹⁰⁴FTX也曾向商品期貨交易委員會申請直接結算比特幣與以太幣等上市期貨合約的許可。¹⁰⁵

加密市場：尚待成熟

數位資產交易場所已在近年變得較為複雜，促使許多銀行建置能夠進行加密貨幣交易的平台。雖然有這些作為，但加密市場仍缺乏較為成熟且傳統的交易所所具備的許多特色。舉例而言，這些市場中的價格效率與流動性可能會持續表現不佳。¹⁰⁶同時，不同加密貨幣的交易條件也可能有所差異，影響因子包含加密資產供應的變動，以及有多少價值由使用的技術衍生等等。加密市場資料的不足，以及缺乏計算買賣價的可靠、受法規監管的機制都可能阻礙市場的運作與效率。

對於機構服務的持續需求可能促成許多加密功能一致性與服務品質的提升。此外，全球監管機關間更密切的協調與合作能夠為加密業務提供更清楚的規範，並針對市場操縱與詐欺防範加強監控與執行。隨著法規架構持續進步，加密產業便能發展出自我監理組織，負責制定經營標準與監管不良行為。

為代幣化世界打下基礎

雖然交易所與市場基礎設備業者已在交易作法的速度、領域與品質上有大幅進步，但交易執行卻不具備即時性，且效率低落。如果要克服這項挑戰，交易所、托管業者、金融科技公司與審計業者應該共同合作，發展支援代幣化的基礎設備。這應會促成順暢、即時且極低成本的交易、結算與清算。

此外，代幣化房地產、貴金屬與智慧財產權等實際資產能為個人投資者帶來商機，他們將能從資產中獲取少量利息，而這在以前並不可能。

金融機構正開始規劃未來道路。舉例而言，那斯達克的市場科技集團計劃開發在資產開始代幣化後進行追蹤的技術，並改善將資產特性嵌入註明了所有權、支出與分配條款等智慧合約的流程。¹⁰⁷

摩根大通最近完成了將代幣化貨幣市場基金份額作為抵押品的轉讓。他們預計即時性轉讓與清算已進行代幣化且成為抵押品的資產，而這些資產「先前無法取用且難以用於融資」¹⁰⁸。摩根大通也已開始測試在批發融資市場中進行代幣化的可行性。另一方面，瑞士國家銀行、國際清算銀行創新中心、STX集團與瑞士交易所也共同進行了一項實驗，以「清算使用代幣化商業銀行貨幣的交易」¹⁰⁹

不過，在這些代幣化原型能夠大規模量產前，仍有幾項需要跨越的障礙。這個產業也許需要採用更多即時性流程，以監管交易並加快抵押品在區塊鏈上移動的速度，以降低清算風險。¹¹⁰此外，該產業也許需要制定新協定，以驗證數位身份，並完成KYC流程。

T+1：及時完成

美國正逐步轉換為T+1清算制度，這預估將改會改變局面。由於保證金門檻較低，投資人能享有更高流動性與更佳定價，而快速清算能大幅減少在市場中活動的未清算交易量，因此能降低整體金融系統的信用、交易相對人與營運風險。

不過，尚未為達到一日清算規劃如何提升技術、流程與行為的業者將在2023上半年前迎來衝擊。根據美國證券集中保管結算公司、美國投資公司協會、證券產業與金融市場協會與Deloitte近期合作發行的執行手冊中所強調的事項所述，仍有許多需求尚未處理，包含更新服務協定、內部控制文件，以及顧客教育與員工訓練素材。舉例而言，證券借貸將需要貸方、托管方與證券經紀人都進行流程精簡，以降低清算失敗率與避免回購。¹¹¹

其他司法體系也已開始採取類似作法。加拿大正跟隨美國腳步，開始縮短證券清算週期。中國大陸已開始採納較短清算週期（朝T+1邁進），而印度則正轉型至一日清算。¹¹²此外，歐盟可能將在可見的未來持續沿用T+2清算週期。

當上述提升效率的方式開始實行時，後端團隊能夠處理貿易例外狀況與交易的時間將大幅縮短，因此對他們而言任務艱鉅。舉例而言，單一的聯合交易紀錄能解決交易後效率低落的問題，並免除額外對帳的需求。正如Cobalt外匯系統所示，這些網絡的開發將有賴整個產業的共同合作。¹¹⁴整套營運週期也應朝發展更多精簡化效能的方向邁進，例如即時分配與確認交易的直通式處理與自動確認交易與送交清算 (match to instruct) 的解決方案。¹¹⁵

此外，各公司也許需要建立管理資本的新方式，並為當日融資需求與可用現金建立更有力的分析系統。業務線也許需要處理與外匯管理有關的物流問題。全球投資人與交易相對方可能會在交易日難以確認交易進行狀況，而可能會因此需要藉由資金提前到位或其他措施確保利潤。¹¹⁶許多公司可能將須採用交易流程、主經紀商顧客引導，以及抵押品處理自動化科技。

接下來這一年在評估新流程與技術基礎設備是否恰當上相當重要。在2024年的產業整體試營運前，各個組織應花六到八個月進行平台與流程內部測試。¹¹⁷

提升透明度能促成新的市場動態

全球監管機關正逐漸將焦點集中於成本透明度與訂單流支付，尤其是交易暗池與替代性交易系統。對於這些隱憂，結算業者正在開發新的解決方案，例如設計能讓交易所互相競爭顧客訂單的拍賣市場。

市場資料定價對美國、英國與歐洲監管機關而言是另一個優先事項。他們正在調查交易所是否應降低交易資料與其他資訊服務的取用門檻與定價。¹¹⁹禁止交易所整合自身資料業務與市場服務產線的新規定則會大幅降低包含ESG資訊服務等資料供給的需求。

在美國，綜合審計追蹤系統預計將在2023年全面運作，意即取得美國證券交易委員會許可的十幾年後。這套系統預估將每日為股權與選擇權市場處理580億筆紀錄，其資料量預估在幾年內成長至21拍位元組。¹²⁰這套系統應提升複雜、混亂且高度自動化資料與資訊系統的透明與問責度。金融機構應預期美國證券交易委員會將持續進行「原因測試」(cause exam)，並確認上報綜合審計追蹤系統的資料準確度。

歐盟也能推出來自超過470間交易所與交易場所的中央化資料合集。不過，由於市場分裂，以及難以針對不同國家進行資料標準化，在歐盟內部建立單一交易資訊來源將是一項繁重任務。

綜合審計追蹤系統可謂是監管機關、交易所、自我監理組織、證券經紀人與第三方共同合作處理複雜問題的成果。

Endnotes

1. International Monetary Fund, *Gloomy and more uncertain*, July 2022.
2. Board of Governors of the Federal Reserve System, "2022 federal reserve stress test results," June 2022.
3. DCFS analysis of S&P Global Market Intelligence database.
4. European Central Bank, "Stress test shows euro area banking system resilient under challenging macroeconomic scenario," press release, July 30, 2021.
5. Harry Terris and Nathan Stovall, "Competition will hold back loan betas, but margins will still expand," S&P Global Market Intelligence, April 26, 2022.
6. European Central Bank, "Monetary policy decisions," press release, July 21, 2022.
7. DCFS analysis of S&P Global Market Intelligence database.
8. Shubham Saharan, "Banks used to provide relief from inflation. Now they profit big," Bloomberg, July 31, 2022.
9. ATTOM, "Mortgage lending plummets across U.S in first quarter amid sharp drops in purchase and refinance activity," June 9, 2022.
10. Éva Nagypál, *Data point: overdraft/NSF fee reliance since 2015—evidence from bank call reports*, Consumer Finance Protection Bureau, 2021, p. 3.
11. Jennifer Surane et al., "Myth of 'free' checking costs consumers over \$8 billion a year," Bloomberg, July 26, 2022.
12. J.D. Power, "U.S. retail banks struggle to differentiate, deliver meaningful customer experience as economy sours," press release, April 7, 2022.
13. American Psychological Association, "Stress in America," accessed August 29, 2022.
14. Peter Pearce, Malte Borkenhagen, and Maggie Gross, *Digital banking redefined in 2021*, Deloitte Digital, 2021.
15. Jeff Lee, "Customer analytics and marketing to maximize value," Seacoast Bank, accessed August 30, 2022.
16. Gartner, "Key customer engagement factors that will affect retail bank channel technology strategy," July 28, 2021.
17. Lauren Seay and Umer Khan, "US bank branch closures slow as industry grapples with talent, wage pressures," S&P Global Market Intelligence, June 23, 2022.
18. JP Morgan Chase & Co., *Annual report 2021*, April 4, 2022.
19. Dana Peterson and Catherine Mann, "Closing the racial inequality gaps," Citi GPS: Global Perspectives & Solutions, September 2020.
20. Consumer Financial Protection Bureau, "CFPB targets unfair discrimination in consumer finance," press release, March 16, 2022.
21. Emily Ashton, "U.K. plans to make it easier to spot racism in banking," Bloomberg, March 17, 2022.
22. Deloitte UK, "Making an impact: ESG factors are a priority for customers when choosing a bank," press release, December 22, 2020.
23. ING Bank, "Financing change in the world," accessed August 18, 2022.

24. NatWest Group, "£17.5bn of climate-friendly funding and financing provided in 2021," press release, February 18, 2022.
25. ING Bank, "Financing change in the world."
26. Miriam Cross, "M&T's plan to use in-house data rather than cookies in messaging," *American Banker*, January 28, 2022.
27. Ron Shevlin, "Embedded fintech versus embedded finance: Jumpstarting new product innovation in banks," *Forbes*, April 12, 2021.
28. Michelle Shen, "JP Morgan is first bank to enter the metaverse with a virtual 'Onyx lounge'," *USA Today*, February 15, 2022.
29. Quontic Bank, "Quontic Bank opens metaverse outpost," press release, May 17, 2022.
30. Citigroup, "Second quarter 2022 results and key metrics," press release, July 15, 2022.
31. Ibid.
32. Federal Reserve Bank of New York, *Household debt and credit report—Q2 2022*, accessed August 3, 2022.
33. Pymnts, "Federal reserve: American anxieties amplify value of safe, efficient instant payments," July 15, 2022.
34. World Economic Forum, "Brazilians are adopting digital payments faster than anyone else—what lessons can we learn?" May 19, 2022.
35. Paypers, *Financial crime and fraud report 2022*, April 21, 2022.
36. European Commission, "Digital identity for all Europeans," accessed August 24, 2022.
37. PhocusWire, "Buy-now-pay-later is an opportunity credit card issuers can't afford to pass up," April 4, 2022.
38. Yizhu Wang and Ali Shayan Sikander, "Banks outsource buy-now, pay-later to new class of fintech firms," S&P Global Market Intelligence, October 5, 2021.
39. Deloitte and PayPal, "Merchants getting ready for crypto," June 8, 2022.
40. Steve Cocheo, "BNPL is now officially mainstream: What it means for lenders," *Financial Brand*, March 8, 2022.
41. Ibid
42. Ishan Shah and Tarika Sethia, "All about RuPay, India's payments network," *Economic Times*, August 2, 2021.
43. Dick Durbin United States Senator Illinois, "Durbin, Marshall introduce bipartisan Credit Card Competition Act," press release, July 28, 2022.
44. James Evers, "UK toughens BNPL regulations, will require 'affordability checks'," *Financial Review*, June 21, 2022.
45. Pymnts, "EU regulator launches PSD3, open financial consultations," May 18, 2022.
46. Munjal Kamdar, "The Great Indian Data localization puzzle," *Economic Times*, February 24, 2022.
47. Credit Suisse, "Global wealth report 2021," press release, June 22, 2021; Includes nonfinancial wealth.
48. Katherine Burton and Sarah McBride, "Andreessen Horowitz seeks to manage fortunes of tech founders," *Bloomberg*, August 2, 2022.
49. J.D. Power, "Retail banks miss the mark on financial advice as customer expectations grow, J.D. Power finds," press release, June 23, 2022.

50. Daniel Rosshirt and Michelle Canaan, *Closing the gap in US retirement savings*, Deloitte Insights, April 25, 2022.
51. Melissa Henderson, "Understanding holistic financial planning and its impact," eMoney, November 9, 2020.
52. Global Wealth & Investment Management Survey, BofA Securities, February 24, 2022.
53. Gauthier Vincent et. al., "Wealth and asset management 4.0", Deloitte and ThoughtLab, accessed August 29, 2022.
54. Tobias Salinger, "SEC's Reg BI 'evolution' leaves industry wondering what's next," FinancialPlanning, May 19, 2022.
55. Deloitte Private and Campden Wealth, *The European Family Office Report 2021*, accessed August 29, 2022
56. Vincent et. al., *Wealth and asset management 4.0*.
57. Jean-François Lagassé et al., *The Deloitte International Wealth Management Centre Ranking 2021*, Monitor Deloitte, accessed August 29, 2022.
58. Board of Governors of the Federal Reserve System, "Senior loan officer opinion survey on bank lending practices," May 9, 2022.
59. Bank for International Settlements (BIS), "Credit to the nonfinancial sector," June 13, 2022.
60. European Central Bank, *Bank lending survey*, accessed August 29, 2022.
61. William Schomberg, "Lending to small businesses dries up as outlook darkens, survey says," *Reuters*, May 16, 2022.
62. Board of Governors of the Federal Reserve System (US), "Real estate loans: Commercial real estate loans, all commercial banks," accessed August 18, 2022.
63. Pymnts, "5 EU fintechs using AI to support consumers, businesses," June 24, 2022.
64. NTT DATA, *Corporate Banking Outlook 2022*, March 30, 2022.
65. United Nations Environment Program, "Net-zero banking alliance," accessed August 29, 2022.
66. Bank of America, "Bank of America announces 2030 financing activity targets as part of net-zero commitment," press release, April 13, 2022.
67. Westpac, "Westpac to build new institutional banking platform," May 17, 2022.
68. NTT DATA, *Corporate Banking Outlook 2022*.
69. Juniper Research, "Blockchain to facilitate savings of \$10 billion globally in cross-border payments, as operational efficiencies take effect," press release, November 8, 2021.
70. Deepesh Patel and Emmanuelle Ganne, *Blockchain & DLT in trade: Where do we stand?*, World Trade Organization and Trade Finance Global, November 2020.
71. *Business Today*, "RBI to collaborate with Indian banks on blockchain-based financing project," June 24, 2022.
72. Juniper Research, "B2B cross-border payment values exceed \$42 trillion in 2026," August 31, 2021.
73. BIS, *Using CBDC's across borders: lessons from practical experiences*, June 2022.
74. *The Economist*, "Why the structure of the world's supply chains is changing," June 15, 2022.
75. Chris Wright, "Asia trade finance bounces back," Euromoney, January 25, 2021.

76. Asset, "StanChart unveils corporate Sustainable Account," June 7, 2022.
77. Private Banker International, "Japanese investment bank Nomura to establish digital asset subsidiary," May 17, 2022.
78. Bequant, "BEQUANT launches industry-first DeFi platform for institutional clients," June 28, 2022.
79. DCFs analysis of Refinitiv Eikon database.
80. Juliet Chung and Amrith Ramkumar, "Hedge funds' commodity bets soar after Russia's invasion of Ukraine," *Wall Street Journal*, March 13, 2022.
81. Paul Clarke, "Wall Street banks are crushing European rivals in \$128bn deal boom; A record deal boom has played into the hands of larger Wall Street banks," *Financial News*, January 4, 2022.
82. Ibid.
83. Refinitiv Eikon, FY21 global investment banking review.
84. ODDO BHF, "ODDO BHF and Commerzbank join forces," May 11, 2021.
85. Hayley McDowell, "Citi launches project to digitalise electronic trading platforms," *Trade*, May 19, 2020.
86. Sriram Gopalakrishnan et al., *Client-facing technology modernization in the investment banking industry*, Deloitte, December 2020.
87. Sourcescrub, "Copper run improves time to market 3x," March 8, 2022.
88. Hugh Son, "Wall Street layoffs likely ahead as two-year hiring boom turns to bust," CNBC, June 27, 2022.
89. Paul Clarke, "London bank bosses are split on return to office: 'It's a shock to the system'," *Financial News*, November 18, 2021.
90. Finextra, "Big banks partner AccessFintech to standardise settlement workflow," December 9, 2019.
91. AccessFintech, "Citi, J.P. Morgan and AccessFintech achieve operational efficiencies through data and workflow collaboration," June 2022.
92. Goldman Sachs at the Wolfe FinTech Forum 2022, Conference Transcript via AlphaSense.
93. Refinitiv Deal Intelligence, *Sustainable finance review full year 2021*.
94. Ibid.
95. Ibid.
96. Private Banker International, "Japanese investment bank Nomura to establish digital asset subsidiary," May 17, 2022.
97. Octavio Marenzi, "Exchanges and market data—How much money is being made," Opimas, February 27, 2020.
98. Magnus Haglind, "2022 Outlook: The key technology trends impacting market infrastructure operators globally," Nasdaq, February 2, 2022.
99. Brad Bailey, *CIO Market Infrastructure Survey 2021*, Celent report commissioned by Nasdaq, June 1, 2021, p. 6.
100. Shanny Basar, "New exchange MEMX details 'smart' pricing structure," *Traders magazine*, September 15, 2020.
101. Bob Pisani, "New stock exchanges are ready to launch to compete for your trading dollar", *CNBC*, September 9, 2020.

102. Markets Media, "Deutsche Borse and Kaiko extend crypto market data," June 21, 2022.
103. Yueqi Yang and Katherine Doherty, "Crypto exchange FTX US expands stock trading, plans options next," Bloomberg, July 27, 2022.
104. Shanny Basar, "Exchange deals highlight acceleration of innovation," Markets Media, February 23, 2022.
105. Commodity Futures Trading Commission, "CFTC seeks public comment on FTX request for amended DCO registration order," press release, March 10, 2022.
106. Vu Le Tran and Thomas Leirvik, "Efficiency in the markets of cryptocurrencies," *Finance Research Letters*, Volume 35, July 2020.
107. Nasdaq, "Nasdaq decodes tokenized assets," video, 5:11, accessed August 30, 2022.
108. Yueqi Yang, "JPMorgan finds new use for blockchain in trading and lending," Bloomberg, May 26, 2022.
109. BIS, SIX Group, and Swiss National Bank, *Project Helvetia Phase II – settling tokenised assets in wholesale CBDC*, January 2022.
110. FTX US, "FTX presentation to the U.S. Financial Stability Oversight Council," July 26, 2022.
111. Depository Trust & Clearing Corporation (DTCC) et al., "T+1 securities settlement industry implementation playbook," August 2022.
112. Sriram Krishnan, "India trumpets T+1 settlement," *Flow*, March 23, 2022.
113. DTCC, "Global settlement: implications for T+1 in Europe," November 9, 2021.
114. John D'Antona Jr., "Cobalt signs Standard Chartered for post trade FX system," *Traders magazine*, February 27, 2020.
115. Ibid.
116. Securities Industry and Financial Markets Association et al., *Accelerating the US securities cycle to T+1*, December 1, 2021.
117. Broadridge, "T+1: Answers to pressing questions about accelerated settlement," accessed August 30, 2022.
118. Kate Rooney, "Brokerage industry looks for alternatives to payment for order flow amid SEC's threatened crackdown," CNBC, June 10, 2022.
119. Tom Groenfeldt, "Regulators continue reviews of market data pricing, little action," *Forbes*, December 18, 2020.
120. Commissioner Luis Aguilar, "Being a responsible steward: ensuring that the SEC implements effective cybersecurity protocols for its data gathering efforts," US Securities and Exchange Commission, December 16, 2015.

Acknowledgments

Coauthors Val Srinivas, Jill Gregorie, Abhinav Chauhan, Richa Wadhvani, Samia Hazuria, and Shivalik Srivastav wish to thank the following Deloitte client services professionals for their insights and contributions:

- **Margaret Doyle**, partner, chief insights officer for financial services, Deloitte UK
- **Sylvia Gentzsch**, senior manager, Deloitte GmbH
- **Alec Roberts**, senior manager, Deloitte & Touche LLP

Retail banking

- **Kristin Korzekwa**, managing director, Deloitte Consulting LLP
- **Thomas Nicolosi**, principal, Deloitte & Touche LLP

Consumer payments

- **Zachary Aron**, principal, Deloitte Consulting LLP
- **Jade Shopp**, partner, Deloitte & Touche LLP
- **Mike Reichert**, partner, Deloitte Tax LLP

Wealth management

- **Jean-François Lagassé**, partner, Deloitte AG
- **Karl Ehrsam**, principal, Deloitte & Touche LLP
- **Gauthier Vincent**, principal, Deloitte Consulting LLP
- **Jeff Levi**, principal, Deloitte Consulting LLP
- **Kendra Thompson**, partner, Consulting, Deloitte Canada
- **Peyman Pardis**, senior manager, Consulting, Deloitte Canada
- **Sandeep Mukherjee**, director, Consulting, Deloitte Canada

Consumer banking

- **Tim Partridge**, principal, Deloitte Consulting LLP
- **Raman Rai**, partner, Deloitte Canada

Transaction banking

- **Michelle Gauchat**, principal, Deloitte Consulting LLP
- **Nitish Idnani**, principal, Deloitte & Touche LLP
- **Vipul Pal**, principal, Deloitte Consulting LLP
- **Lauren Holohan**, senior manager, Deloitte Consulting LLP

Investment banking

- **Sachin Sondhi**, principal, Deloitte Consulting LLP
- **Vishal Vedi**, partner, UK, Deloitte LLP
- **Nina Gopal**, partner, UK, Deloitte MCS Limited
- **Suresh Kanwar**, partner, Deloitte MCS Limited, UK
- **Sriram Gopalakrishnan**, principal, Deloitte Consulting LLP
- **Aaron Turenshine**, partner, Deloitte Tax LLP
- **Alex Lakhanpal**, partner, Deloitte & Touche LLP

Market infrastructure

- **Bob Walley**, principal, Deloitte & Touche LLP
- **Tim Davis**, principal, Deloitte & Touche LLP
- **Roy Ben-Hur**, managing director, Deloitte & Touche LLP
- **David Myers**, partner, Deloitte Touche Tomatsu

About the authors

Monica O'Reilly | monoreilly@deloitte.com

Monica O'Reilly leads the US Financial Services Industry group for Deloitte, focused on the banking, capital markets, insurance, investment management, and real estate sectors. In this role, she is responsible for the overall strategic direction of the practice, leadership development and succession, resource alignment, and other market initiatives. She leads the integration and collaboration of Deloitte's key businesses including audit, tax, consulting, and risk and financial advisory, to bring comprehensive solutions to our industry clients.

Anna Celner | acelner@deloitte.ch

Anna Celner is the Global Banking and Capital Markets practice leader for Deloitte, responsible for setting and executing the global banking strategy. In this role, she leads strategic client portfolio, go-to-market strategy, and the coordination of Deloitte's global network to help banking clients address their strategic priorities and respond to regulatory, technology, and growth challenges.

Deron Weston | dweston@deloitte.com

Deron Weston, a Deloitte Consulting Principal, leads the Banking & Capital Markets Sector for the Financial Services Industry. Prior to this role, Deron has held various leadership positions across Deloitte, most recently heading up Deloitte's Regional and Community Banking group. Deron holds a B.A. in Economics from Wake Forest University and a M.B.A. from the University of North Carolina at Chapel Hill, where he is also the Lead University Partner.

Val Srinivas, PhD | vsrinivas@deloitte.com

Val Srinivas is the Banking and Capital Markets research leader at the Deloitte Center for Financial Services. He leads the development of our thought leadership initiatives in the industry, coordinating our various research efforts and helping to differentiate Deloitte in the marketplace. He has more than 20 years of experience in research and marketing strategy.

Contact us

Our insights can help you take advantage of change. If you're looking for fresh ideas to address your challenges, we should talk.

Industry leadership

Monica O'Reilly

Vice chair, US Financial Services Industry leader | Deloitte & Touche LLP
+1 415 783 5780 | monoreilly@deloitte.com

Monica O'Reilly leads the US Financial Services Industry group focused on the banking, capital markets, insurance, investment management, and real estate sectors.

Anna Celner

Vice chairman & partner, Global Banking & Capital Markets leader | Deloitte AG
+41 (0) 58 279 6850 | acelner@deloitte.ch

Anna Celner is the Global Banking & Capital Markets practice leader for Deloitte, with the responsibility for setting and executing the global banking strategy.

Deron Weston

Principal, US Banking and Capital Markets Consulting leader | Deloitte Consulting LLP
+1 404 631 3519 | dweston@deloitte.com

Deron Weston is a principal in the Financial Services Banking and Capital Markets practice with 28 years of retail and commercial banking experience.

US Practice Contacts

Garrett O'Brien

Principal | Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 5250 | gobrien@deloitte.com

Garrett O'Brien leads the US Banking & Capital Markets practice for Deloitte Risk & Financial Advisory.

Larry Rosenberg

Partner | US Audit & Assurance Capital Markets leader
Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 4869 | lrosenberg@deloitte.com

Larry Rosenberg is a partner in Deloitte & Touche LLP's Audit & Assurance practice. He has extensive experience leading global audit engagements for multinational SEC registrants.

Jason Marmo

Principal | US and Global Banking & Capital Markets Tax leader | Deloitte Tax LLP
+1 212 436 6570 | jmarmo@deloitte.com

Jason Marmo is a principal in the Financial Services practice of Deloitte Tax LLP. He focuses on providing consulting, compliance, and tax accounting services to multinational clients in the financial services industry.

Louis Romeo

Partner | US Audit Banking Leader | Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 3632 | lromeo@deloitte.com

Louis Romeo has over 23 years' experience serving clients in banking and capital markets. His experience includes domestic and international banks, broker-dealers, payment processing companies, leasing companies, fintech, and asset securitization vehicles.

Industry Center contacts**Jim Eckenrode**

Managing director | Deloitte Center for Financial Services | Deloitte Services LP
+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Jim Eckenrode is a managing director within Deloitte's Research & Insights team, responsible for defining and guiding the strategy, research agenda and marketplace deployment for the Center for Financial Services and the Center for Regulatory Strategy.

Val Srinivas PhD

Research leader | Deloitte Center for Financial Services | Deloitte Services LP
+1 212 436 3384 | vsrinivas@deloitte.com

Val Srinivas is the Banking and Capital Markets research leader at the Deloitte Center for Financial Services. He leads the development of thought leadership initiatives in the banking industry, coordinating the various research efforts and helping to differentiate Deloitte in the marketplace.

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

廖哲莉 資深會計師 Cheli Liaw
稅務服務
cheliliaw@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

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

林旺生 資深會計師 Eric Lin
保險產業負責人
ericwlin@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

黃秀椿 資深會計師 Kathy Huang
投資管理產業負責人
kathys Huang@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

楊清鎮 資深會計師 ChingCheng Yang
不動產產業負責人
chyang@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
金融服務產業專案經理
karenmlin@deloitte.com.tw

楊柔恩 Annie Yang
金融服務產業專案專員
annieyang@deloitte.com.tw

Deloitte.

Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights.



Follow @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Karen Edelman, Hannah Bachman, Arpan Kumar Saha, and Aishwarya Iyer.

Creative: Natalie Pfaff, Meena Sonar

Audience development: Atira Anderson

Cover artwork: Natalie Pfaff

About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

About this publication

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.



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絡 (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。