

2021 銀行與資本市場產業趨勢展望

增強彈性，加速轉型



COVID-19 在 2020 年對全球帶來了重大衝擊，在此期間，銀行對於穩定經濟以及紓困和振興政策方面發揮了關鍵作用。然而，疫情也大幅影響了銀行和資本市場產業，有許多業者執行遠距上班、加速數位化腳步，也開始思索如何重塑傳統的產品與服務，以及虛擬和實體通路的角色。

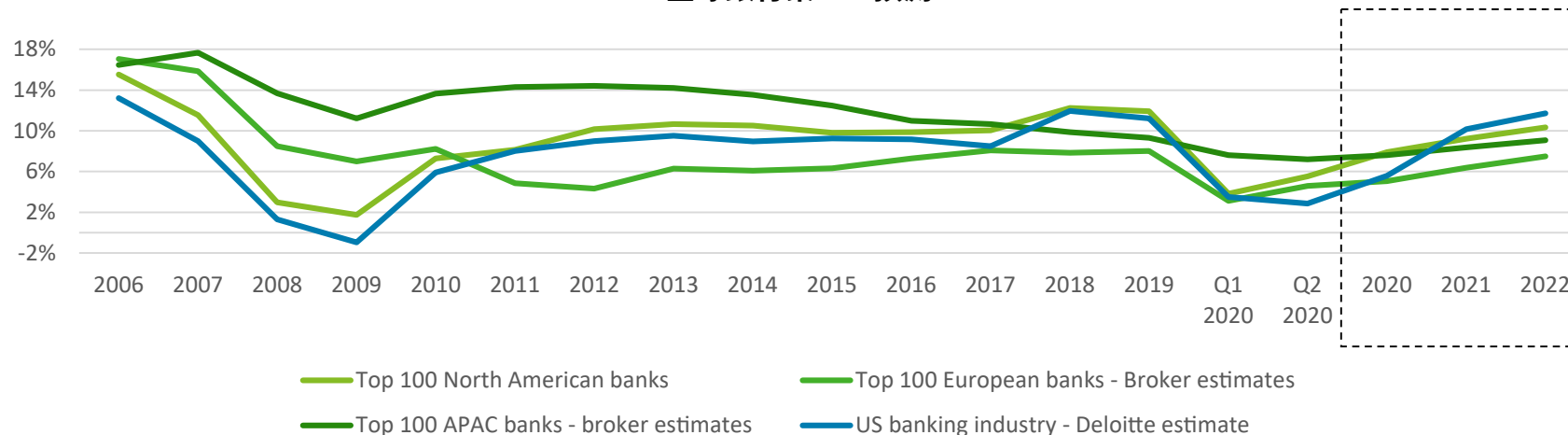
Deloitte 預測，美國銀行業的 2020 年的 ROE (股東權益報酬率) 可能會降至 5.6%，然後在 2022 年恢復至 11.7%。北美、歐洲和亞太地區前 100 大銀行 2020 年的平均 ROE 可能會降至 6.8%，然後在 2022 年恢復

至 9.2%；其中，預估北美和歐洲 2022 年的 ROE 尚無法回復到與 2019 年相同的水準，而亞太地區可幾乎追上 (2019 年為 9.3%、2022 年預估會有 9.1%)。

在可預見的將來，有關疫情影響的不確定因素可能持續存在，但這不應該阻止銀行領導者重新架構未來，而更應該將疫情中習取的經驗制度化，透過增加企業韌性並加速轉型，來因應產業的下一波創新浪潮。

[點我看完整報告](#)


全球銀行業 ROE 預測

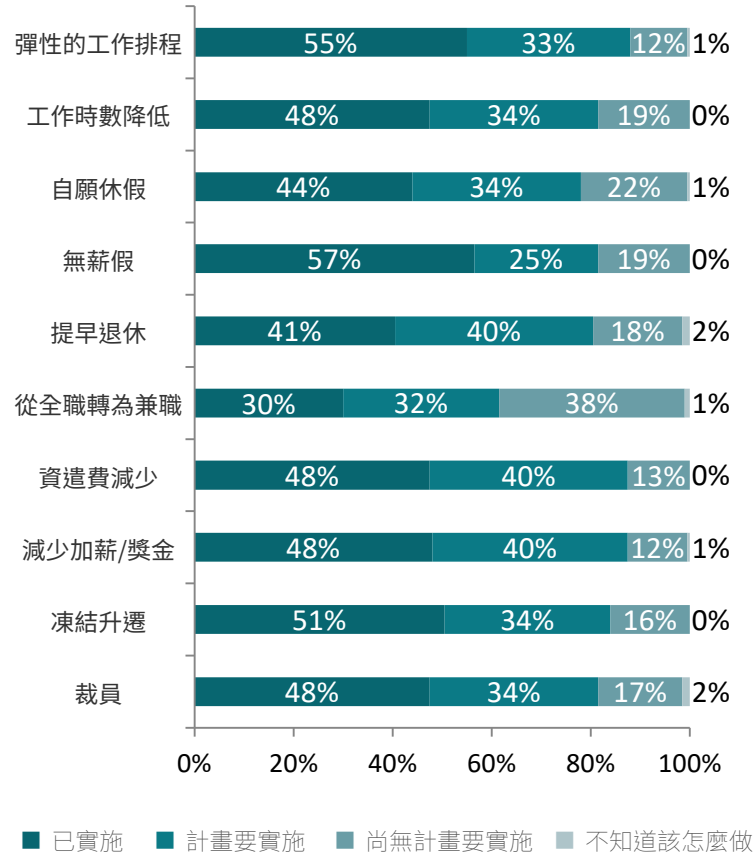


Sources: Deloitte Center for Financial Services analysis, S&P Global Market Intelligence data.


重點剖析

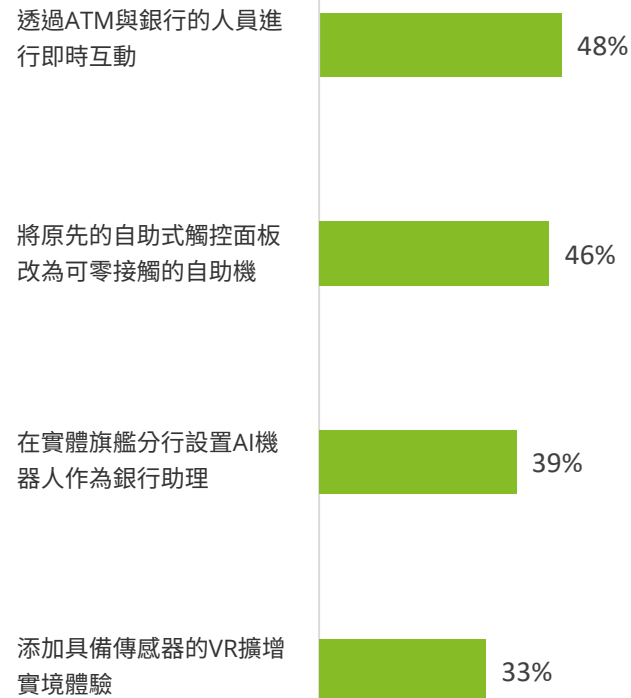
銀行持續根據疫情進行人力相關改革

 受訪者指出其機構迄今採取的聘僱動作




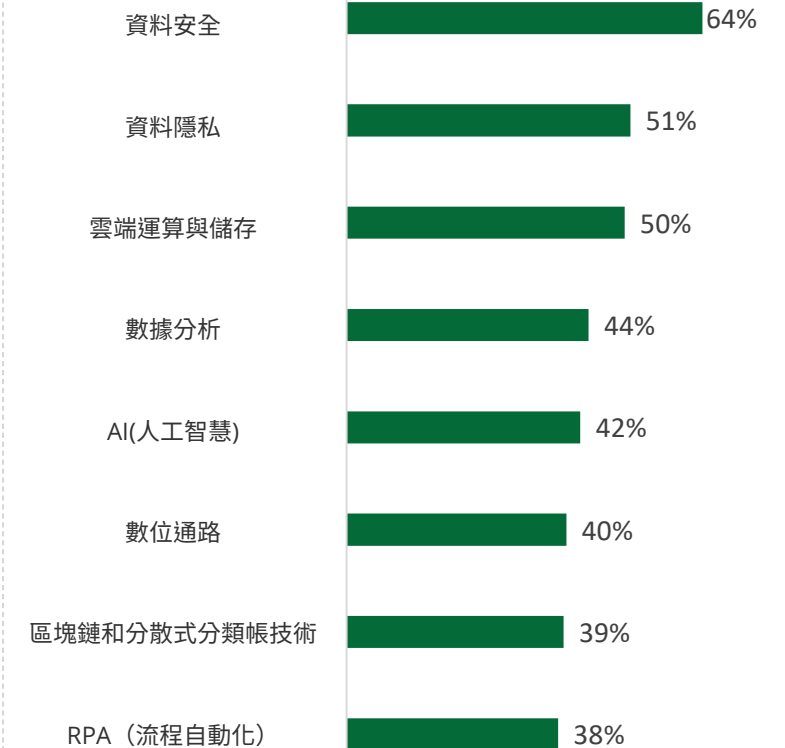
銀行計劃在2021年強化更多數位能力

 受訪者考慮將分行基礎設施做數位轉型



銀行計劃在2021年增加各種技術上的支出

 受訪者所處的機構有意增加支出於



調查背景 Deloitte對全球200名銀行高階主管進行了調查，包括金融、運營、人資和技術領域，地區遍及美洲（美國、加拿大）、歐洲（英國、法國、德國、瑞士）以及亞太地區（澳洲、中國、香港、日本）等。

2021 銀行業關鍵策略



數位客戶參與

開拓新境界

- 持續投資於客戶面向的數位技術，打造無縫體驗。
- 整合跨部門間不同的資料體系，並結合 AI 分析，創造 360 度客戶視圖。
- 確保數位化過程中的人性面，才得以提高忠誠度。
- 通過新穎的銀行平台滿足各種金融需求的客戶。

人才

藉由韌性領導力來提升員工幸福感和生產力

- 繼續積極主動地辨識員工的顧慮，並在保持動力、生產力和歸屬感之間取得最佳平衡。
- 透過側重於學習方法和策劃性學習的計畫，改變人才戰略，使員工能夠更好、更快、更頻繁地學習。
- 建立新的人才模型，以促成具備共同目標並富有彈性的團隊。

營運

建立長期韌性，並使用科技進行成本轉換

- 加快結構成本的轉換計劃，以提高營運效率，例如分行和辦公室空間合理化。
- 繼續探索科技如何有助於大量節省成本、提高敏捷性和可擴展性。
- 重新評估全球足跡和第三方關係。考慮將某些海外委外職位近距離外包，採用真正的多地點模型來增強營運敏捷性。

科技

利用不同技術創造加乘價值

- 將模組化等新方法應用在核心系統現代化上。
- 擴展雲端部署以重新架構業務模型，增強敏捷性並實現規模化
- 將 AI 嵌入其他技術中，例如雲端、IoT、5G 和區塊鏈，以創造加乘價值。
- 使用知識地圖等新方法來提升資料品質、架構和治理。

財務

利用數據來推動戰略

- 為使各部門更貼近公司整體戰略，提供各部門更即時的業績分析、更智能的方案規劃工具，並讓業務部門參與財務規劃流程，以提高準確性。
- 利用包括雲端和 AI 在內的技術來提高現金流量預測的準確性，並使財務流程自動化，以釋放更多生產力。
- 重新思考營運模式，並考慮向內部利益相關者提供「財務即服務」。

風險

創建新的風險控制架構模組

- 透過新的監測和控制工具來強化風險控制。
- 優先考慮全面性又能夠嵌入業務的風險管理方法，以建立韌性基礎。
- 對網路風險採取更有效的防範措施。

永續金融

抓住獨特機會點、強化領導者角色

- 賦予永續長 (Chief of Sustainability) 對於整個組織文化和行為之影響力。
- 將氣候風險納入風險管理框架和壓力測試活動中。
- 為客戶提供更多有關減碳的過渡風險的服務和解決方案。
- 找尋合作夥伴，制定新的風險標準和模型以因應氣候風險。

併購

重寫後疫情世界的腳本

- 修改盡職調查的標準，將 COVID-19 對資產和競爭力的影響，以及新標準的採用等因素納入考量，例如 CECL (current expected credit loss, 當期預期信用損失)。
- 部署新的工具、專業知識和流程，以創建新的併購腳本，因應後疫情世界。

執行能促進差異化的方案，以保持長期競爭優勢



將疫情期間吸取的經驗及教訓予以制度化，包括：靈活地營運、組織架構扁平化、加快決策速度、賦予員工權力、導入彈性的工作場所和勞動力，以及適當採取折衷的解決方案。



透過數位管道搭配實體通路的最佳組合、智慧數據分析、創造新的合作夥伴關係，以及可信任的服務提供模式等，都可以增強客戶參與度，從而實現前台服務全面數位化的願景。



建議運用科技或工具來提升生產力，以進行組織人力相關改革，如強化員工的學習、團隊合作和領導能力。



隨著氣候變遷等社會議題日益重要，藉由重新分配資本、增強風險評估框架、提升透明度、加強數據和報告揭露，盡到企業社會責任，以達永續發展目標。

2021保險產業趨勢展望

加快復甦，蓬勃發展



COVID-19疫情嚴重影響了保險公司的營運，不僅使工作型態轉換為遠距，客戶接觸點也變為虛擬管道，這也暴露了各家公司數位能力的差距，並引起對網路安全問題的關注。保險公司現正設法從復甦的過程，轉向至蓬勃發展階段，以提高銷售和利潤。

根據Deloitte對全球保險業高階主管的調查發現，與疫情爆發之前相比，費用管理層面受到了更高度的重視。但大多數公司並沒有因而全面削減預算，僅是推遲或縮減了疫情前的投資，此用意是為了騰出資金來投資在較急迫的項目和人才上，以利加速創新進程。

確實，疫情順水推舟地加速了許多保險公司推動數位化和增強虛擬化的營運，調查發現，有些公司可能在2021年就會達成原本預計需花費三到五年的轉型計劃。

儘管疫情後的轉型與重塑是必要之舉，但面對如此快速的變化，且須以遠距與客戶互動，也可能為業務員及銷售通路帶來許多新的挑戰和風險。

[點我看完整報告](#)

全球保費成長預測

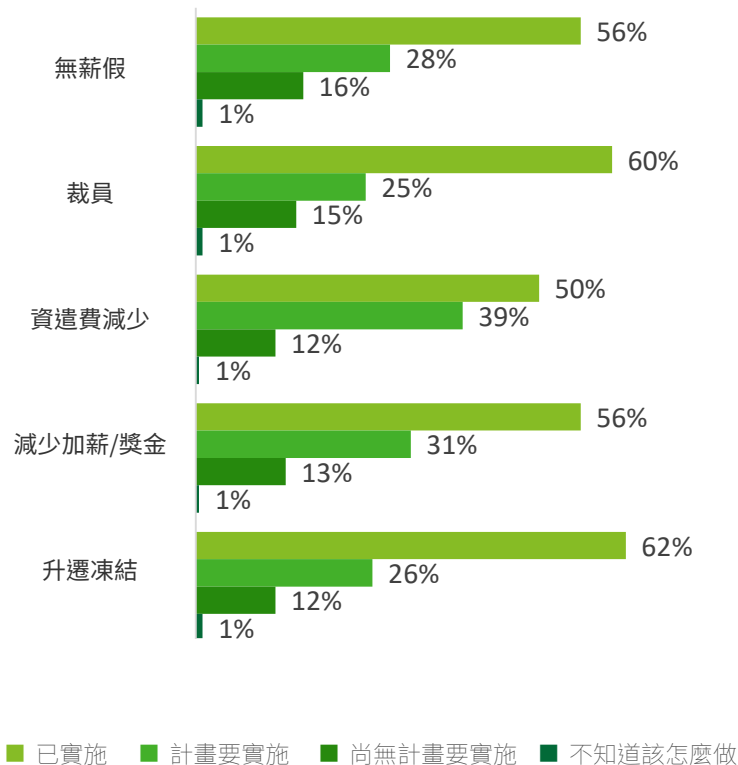
Markets	Life Insurance		Property/Casualty	
	2020E	2021F	2020E	2021F
Advanced	8%	2%	1%	3%
Emerging	0%	7%	3%	7%
World	6%	3%	0%	3%

E= estimate; F= forecast

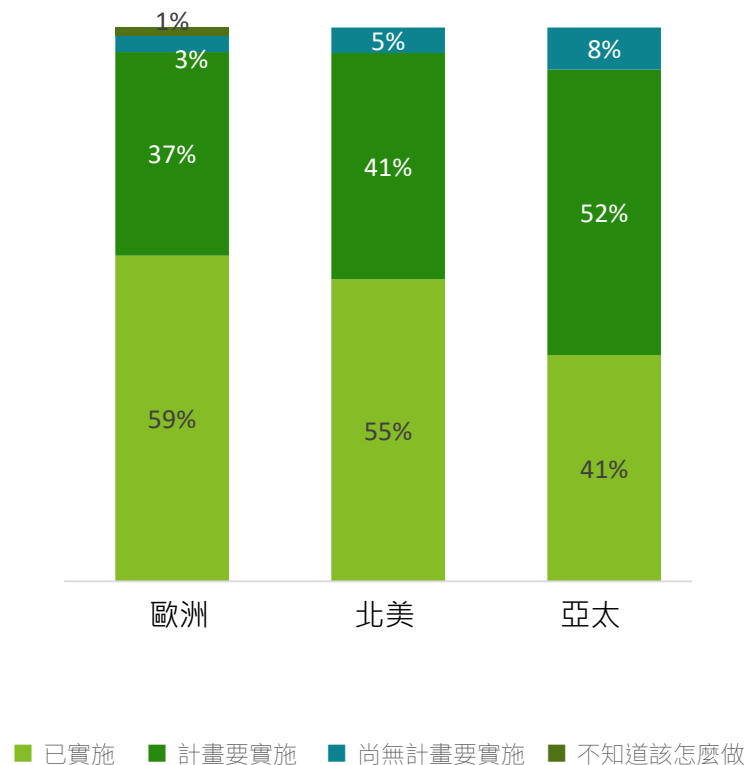
Sources: Source: Swiss Re Institute, sigma 4/2020

重點剖析 保險公司在疫情大流行期間採取多種方法進行因應，同時為未來幾年的成長做好準備

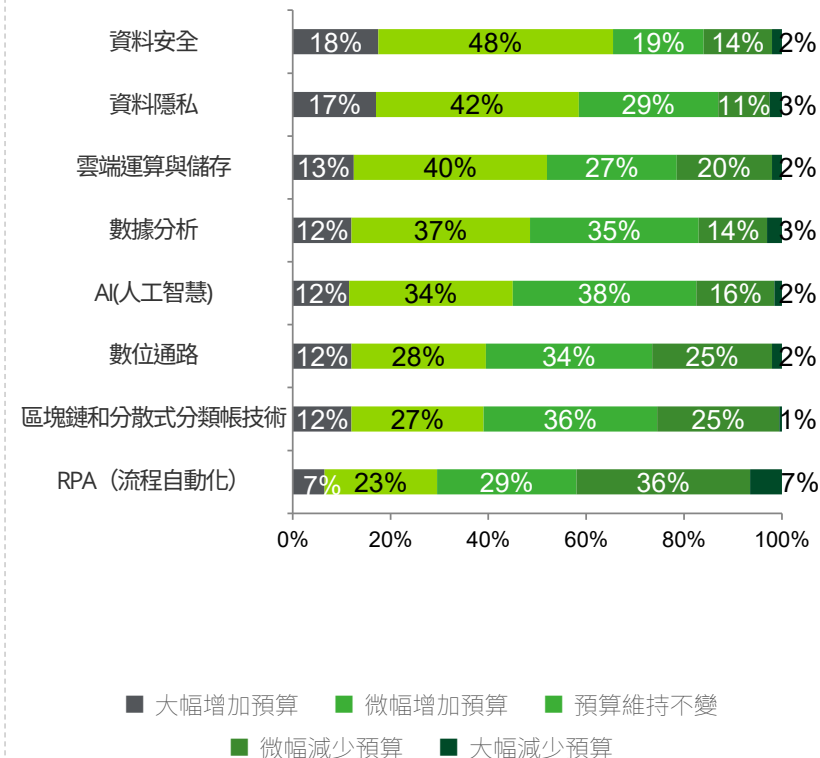
多數公司已經採取或計畫採取減少人力相關費用的措施



儘管亞太地區在執行方面落後，但各地區幾乎都有逾90%的企業已經或計畫執行數位轉型



對於2021年投資在不同數位項目的預算做出調整



調查背景 Deloitte對全球200名保險公司高階主管進行了調查，包括金融、運營、人資和技術領域，地區遍及美洲（美國、加拿大）、歐洲（英國、法國、德國、瑞士）以及亞太地區（澳洲、中國、香港、日本）等。

2021 保險業關鍵策略

保險公司可以考慮採取哪些方案使自己從危機中脫穎而出？

在建立混合工作模式的同時， 也需保留組織文化、 增強人才多樣性並擴展員工技能

- 調整人才管理流程政策，使員工在後疫時期能安全地回到辦公室上班，同時啟用實體遠端的混合工作模式。
- 各團隊指派一名領導者，負責在混合工作模式期間，擔任促進合作、保持生產力並維持企業文化的角色。
- 加強多樣性與共融性計畫，同時針對具有數據分析和技術技能的新人才進行戰略性招聘。

加速數位轉型以保持韌性、 提高效率並帶動成長

- 將疫情驅動的技術轉而運用於保險公司長期在營運以及與客戶互動方式上的轉型。
- 優先考慮網路安全以支援遠端工作需求，並利於建置雲端的前置作業。
- 增加對替代數據、智能分析、資料隱私和雲端的投資
當未來數位轉型進入蓬勃發展階段時，此將成為有助於決策及精簡成本的關鍵。

控管常態性費用與 額外投資支出之間的平衡， 以將資源用在刀口上

- 針對產品開發重新進行構思，以能適應工作模式、理財投資和生活方式的轉變，朝更具流動性的方向發展。
- 幫助銷售通路升級其網路安全性和客戶的數位參與度，但同時也增強保險公司本身的直接銷售服務選項。
- 加速自動化，並透過人工智慧、替代數據和高級分析技術來提高兌保和理賠速度。
- 為防止現有市場版圖遭瓜分，可發起進攻及防禦兼具併購戰略，並引進新的人才和能力，以獲 InsurTech 相關應用與資源。



如何判斷保險公司是否正在有效地發展壯大？



無需削減全部預算，而是將不必要的費用推遲或消除，以騰出資金來加速數位化和虛擬化營運的投資。



重新分配 IT 相關支出，以確保在不損害長期轉型目標的情況下，仍能支持當前的營運需求。



疫情對於在營運、技術和商業模式上的急速轉變，導致公司維持現狀或更加精進，並能夠適應未來的發展，且迅速滿足客戶不斷變化的需求和喜好。



在持續努力確保安全返回辦公室的同時，同時也研擬或執行混合工作模式的計畫，使部分或多人繼續遠端辦公，且維持著合作、生產力及企業文化的穩定性。

2021 投資管理產業趨勢展望

蓄足能量，躍向繁榮



Covid-19危機使大家經歷了史上最長牛市，除少數表現優異的投資管理公司外，大部分業者的利潤幾乎都上下大幅波動。隨著2021年2月至3月的市場調整，雖結束了牛市行情，然而WFH(Work from Home)的政策仍使投資管理產業之營運陷入混亂。

回顧疫情爆發之前，在美國，被動式投資提供了可觀的報酬，更帶動基金資產規模AUM(Assets under management)成長；在全球各地，私人資本表現出色，過去10年的資產規模AUM的成長也是如

此。而疫情期間，投資者偏好可能已經發生轉變，這種轉變尚未完全被理解，也沒有得到充分闡釋與演繹。關鍵問題在於，主動投資的經理人是否能夠看準波動來為投資者提供投資價值。

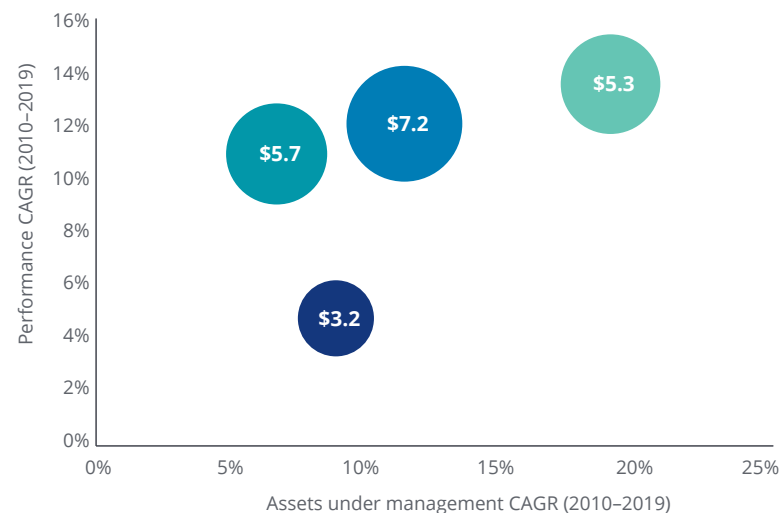
在接下來的18個月中，投資管理公司的未來可能取決於他們如何面對逐漸返回工作場所之投資者，改變互動模式，提出新管理財務計劃、新監控計畫及新數位轉型營運變更的計畫。

[點我看完整報告](#)

2010-2019年全球及美國投資市場規模

Passive funds and private capital continue to outperform and gather assets (USD trillion)

■ US passive domestic equity ■ US active domestic equity ■ Global private capital ■ Global hedge funds

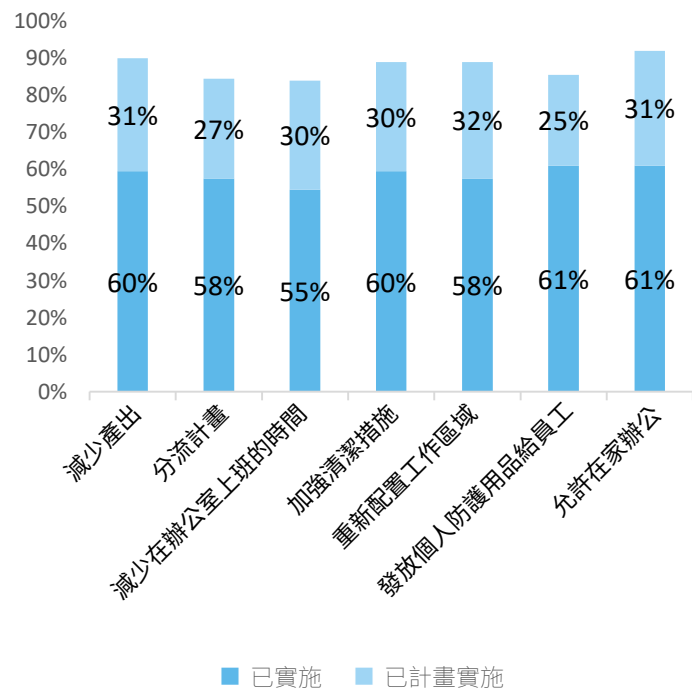


Note: Size of the bubble indicates 2019 AUM of the investment vehicle in USD trillion. Sources: ICI Factbook 2020; BarclayHedge; Preqin; S&P Global Market Intelligence.

重點剖析

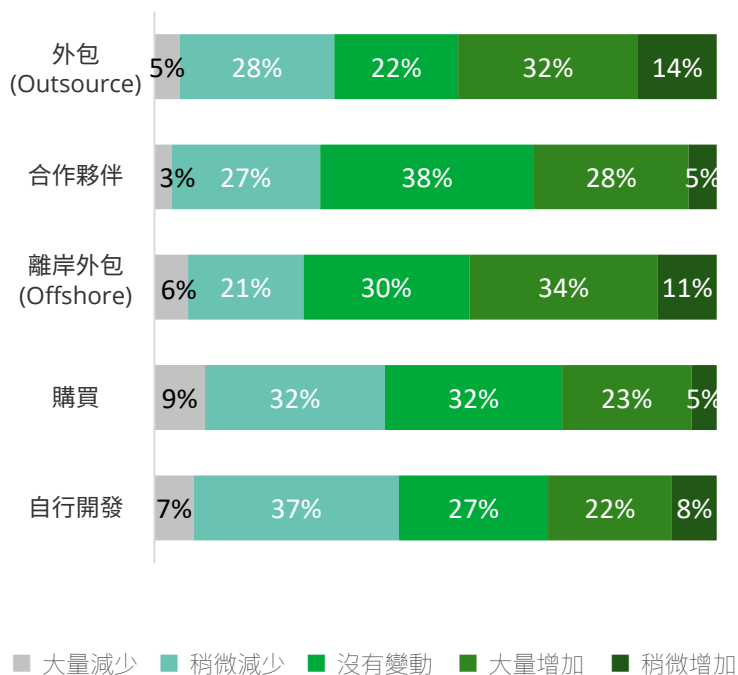
針對人力相關問題做出配置

接受訪問的公司正在採取一系列措施，以確保員工可以



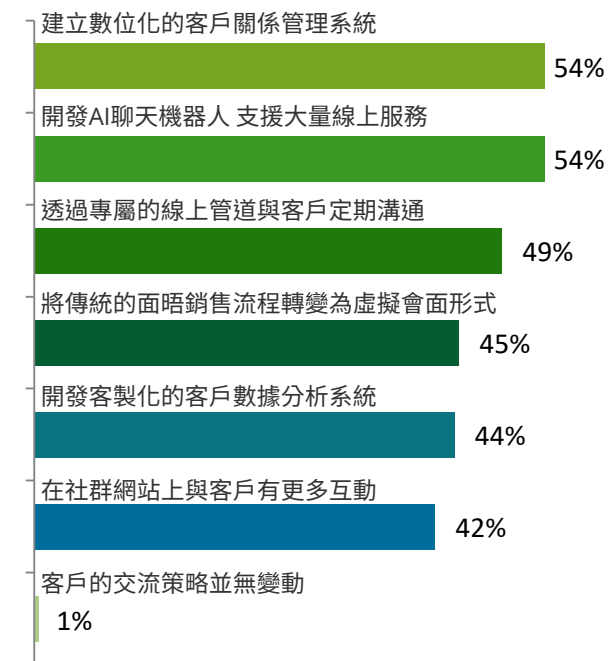
進行數位轉型的方式有所改變

愈來愈傾向以外包形式進行數位轉型；
已不再僅仰賴供應商解決方案和內部自行開發



改變與客戶的互動模式

受訪者採用了六種數位客戶交流策略來建立關係



調查背景 Deloitte 對全球 200 名投資管理公司高階主管進行了調查，包括金融、運營、人資和技術領域，地區遍及美洲（美國、加拿大）、歐洲（英國、法國、德國、瑞士）以及亞太地區（澳洲、中國、香港、日本）等。

2021 投資管理業關鍵策略

投資管理公司可以採取哪些步驟使自己從危機中脫穎而出？



隨時檢視防疫工作政策， 維持組織文化並促進人才多樣性

- 制定靈活且富有彈性的重返工作場所計畫，以保障和安撫員工。
- 密切追蹤疫情動態和政策規範，擬定公正客觀的工作場所計畫。
- 將多樣性人才的培養視為一個關鍵要素，並於對外招募時，提供具透明度的多樣性發展路線圖。

重新思考資本支出的優先順序及 支出管理，以增強數位能力

- 調整與科技相關的資本支出，以增強數位能力並重新評估所開發技術的優先順序。
- 考慮長期執行遠距工作的可能性，以實現低接觸的工作型態，但同時也須滿足更高的資訊安全性需求。
- 考慮採取更多元的勞動力方案來減低成本，例如彈性的工作時程或薪酬結構調整。

控制營運上的變化， 並加速數位化轉型

- 考慮執行「隨機應變」的營運策略，以因應快速變化的環境。
- 增強數位化功能，不僅限於投資理財決策，還包括客戶服務。
- 數位轉型應伴隨著對現有公司治理和報告機制的監督及審查，以避免作業風險。

如何判斷投資管理公司正在前往躍向繁榮的路上？



公司已經或正在研擬客觀、靈活的返回工作場所計畫，並有效地將其傳達給員工，並提供員工相應的保障。



重新盤點和規劃科技相關的資本支出，實現遠端工作和數據資訊安全的保障。



實施數位化轉型，使投資理財決策流程能因應瞬息萬變的環境，並增強客戶數位參與程度。



藉由加強數位化能力、優化內部營運流程、提高對多樣性員工的訓練及投資，同時為客戶帶來更多便利的數位化服務以及更多附加價值，將促成更強大、有競爭力且數位化的投資管理產業。

聯絡我們



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



陳盈州 資深會計師 Joe Chen
銀行與資本市場產業負責人
joechen4@deloitte.com.tw



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



黃海悅 資深會計師 Alice Huang
投資管理產業負責人
hahuang@deloitte.com.tw



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



李惠先 資深會計師 Susan Lee
稅務服務
susanhlee@deloitte.com.tw



李紹平 資深執行副總經理 James Lee
財務諮詢服務
jameslee@deloitte.com.tw



劉曉軒 執行副總經理 Kelly Liu
風險諮詢服務
kellyliu@deloitte.com.tw



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



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



Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱“DTTL”), 以及其一家或多家會員所及其相關實體。DTTL 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, DTTL 並不向客戶提供服務。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 及其會員所與關聯機構 (統稱“ Deloitte 聯盟”) 不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前, 請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人, Deloitte 聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。

© 2021 勤業眾信版權所有 保留一切權利

