

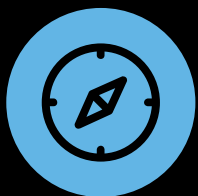


2030未來金融：投資銀行的轉型藍圖



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

重點摘要



在COVID-19疫情影響之下，金融法規出現變革、市場逐漸民主化，而客戶成熟度也逐漸提升、工作型態轉為遠距模式，以及科技快速進步等等的現象，都使投資銀行面臨著更加艱鉅的挑戰。不過，若能針對特定商業模式及操作平台進行改革，各投資銀行仍有機會提高收益。



投資銀行作為中介者的功能角色很可能會出現分流，分為負責中後台作業的「交易操作者」（flow players），以及前端業務開發的「客戶獲取者」（client capturers）。由此二大方向的分流，將再分支並匯集各式各樣的參與者，形成相互連結的生態系統。



未來各投資銀行需依據內部及外部因素，判斷自身在生態系統中的合適定位，訂下目標。由於在「相連服務流程模型」中，投資銀行的部分功能將轉移至外部供應商，因此投資銀行也須重新設計其服務內容。建議應多運用搭配金融科技、資料分析，以產出獨一無二的洞察與附加價值。

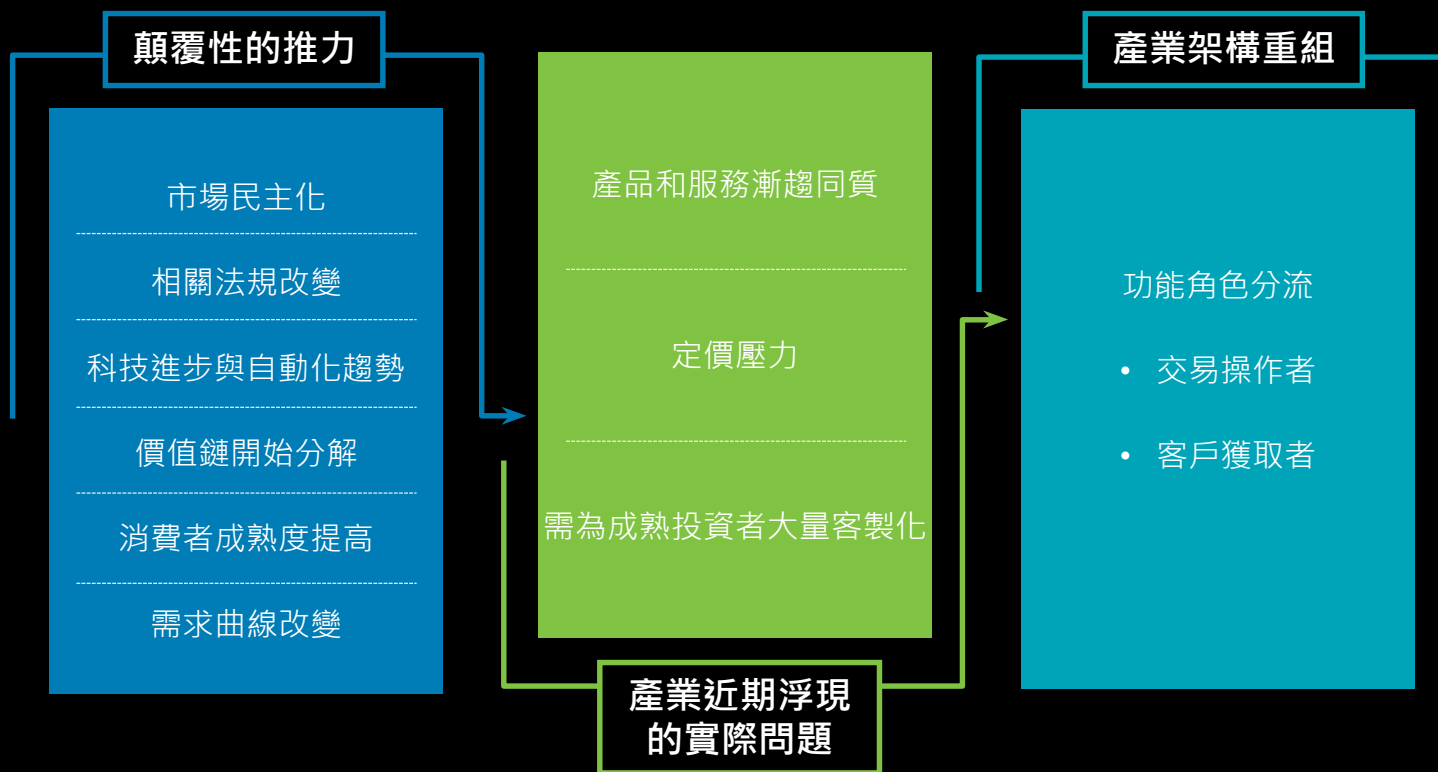
本報告所探討的「投資銀行」，係指其在作為「經紀與自營」與「資本市場」中介者的業務，而不包括「財務顧問」的業務。

瞬息萬變的局勢，促使投資銀行產業變革加速

COVID-19在世界各地釀成災情，不僅對公共衛生、經濟及社會層面造成了空前影響，也為投資銀行產業帶來危機，包含股價大跌、流動性壓力增加、金融法規變革、市場民主化、物價壓力上漲、客戶成熟度提升、工作型態轉為遠距模式，以及科技加速發展等現象。

鑑於當前社會背景的条件不利，投資銀行將可能從全方位的服務型態，轉為專精前台作業的「客戶獲取者」，以及專注於中台作業的「交易操作者」等兩種功能角色（請見圖1）。就未來的運作情境而言，上述兩種類型將可能處在相互連結、日益國際化甚至虛擬化的生態系統中，並與具備不同後台功能的夥伴建立合作關係。

圖1 投資銀行產業的變革正在加快腳步



產業架構重組後，投資銀行應重新定位功能角色，並加強轉型之路

產業架構重組之後，應能為投資銀行開創提高收益的機會。然而，僅進行枝微末節的調整並不足以實現此目標。大部分的機構都需大幅變動現有的商業模式及營運平台，並就以顧客為中心、顛覆性科技、重新檢視合規性、改善勞動力及工作場所等項目，優先採取行動。此外，也應找出適合自身的功能角色，並以此在全新的生態系統中維持競爭力。

相連服務流程模型 (connected flow model)

投資銀行將來可能需整頓其非核心資產，並根據「相連服務流程模型」重新設計自身的服務內容，以在不同地區和生態系統的各夥伴之間轉移功能和流程。此外，也應妥善運用金融科技、資料分析等輔助工具，以產出獨特洞察和附加價值。

投資銀行亦將轉型為資料導向的金融機構，不僅要關注顧客旅程，也應將中台與後台的功能角色轉型至更貼近前端市場，並加強其金融科技的應用。藉由資料豐富的數據集，將能針對顧客行為建立模型，並利用人工智慧、機器學習和自然語言處理等技術，預測對方的交易活動和風險胃納。

相連服務流程模型簡介

「相連服務流程」是由精簡、靈活、顧客導向的營運模型所構成。借助合作夥伴生態系統來強化金融機構性能，透過集中整合整個產業中類似的服務內容，並進行「標準化」，進而提升金融機構的成本效益。結合內部資料與合作夥伴的資料之下，不僅能藉此產出洞察、改善利潤和成本各項變因的成效，也能將財務資源集中於投資價值最高的活動和客戶身上。

而採用「相連服務流程模型」的投資銀行，能夠藉此重新規劃企業的技術現代化、勞動力未來發展、以顧客為中心和檢視合規性等四大主題。不僅如此，使用該模型能提高效率，且因增加自動化技術和升級應用工具，而得以改善成本問題，進而獲得減少庫存和降低利益流失率等成效。

透過各類技術的輔助，將可更專注於具附加價值的關鍵事項

學會在複雜生態系統中生存的投資銀行如今反應靈活，既能應對當前的市場趨勢，同時又能處理風險模型和顧客體驗等關鍵事項。

最終，只有部分具附加價值的功能需透過投資銀行的內部系統執行，包含風險管理、款項支付、內部與外部資料處理（如顧客資料和法規報告資料），以及總分類帳。

能夠實現此願景的現有技術如下：



「分散式帳本（distributed ledger）」技術為「共享帳本（shared ledger）」的基礎，可將調節需求降至最低。



利用「開源技術（open-source）」，可處理儲存於「資料湖泊（data lake）」內的龐大資料量。



應用先進的「分析與認知技術」，能從資料中產出價值。

轉型方向的考量重點

投資銀行在考量轉型方向應朝客戶獲取者或交易操作者，兩方中何者較具優勢時，應考量自身現有結構、技術架構、資金可用性、產品組合和人才資源，並與兩種功能角色類型的核心能力（請見圖2）進行比對，思考如何彌補現有的不足：

圖2 兩種功能角色的核心能力



交易操作者

- 以交易作業為導向、大規模操作
- 代表其他產業的投資人執行交易
- 提供資產負債表、造市和主要業務等服務
- 亦可能包括提供財務及分析報告、資產管理，以及交易後流程等後台相關服務
- 關注高流動性的商品化產品
- 資本密集程度高，須大量投資科技基礎設施以擴大規模



客戶獲取者

- 直接面對客戶以進行案件促成、處理所有客戶需求，但須假手他人執行交易
- 客戶獲取者這端可主動創造附加價值
- 「獲取」的面向分為：
 - 不同發行證券類別（股票、公司債等）
 - 不同地區資本市場
 - 不同客戶
- 資本密集程度低

如何打造符合未來趨勢的投資銀行

投資銀行是否願意省思、進行重整，並與他人合作以提升自身未來的競爭力？對某些業者而言，整頓既有架構、發展數位科技、增加與顧客的互動、與生態系統的合作，以及資料分析運用等，這些過程可能既艱難、耗時且所費不貲。然而，投資銀行若不進行改革，可能會使其市場競爭力降低，甚至導致大眾對中介者的需求弱化。

為找出施力點並推動改革，投資銀行應考慮將未來願景的鏡頭「拉遠」、放下眼前的限制，並於原則架構（請見圖3）的引導下「拉近」鏡頭，將願景轉化為當前的主要實行目標：

圖3 如何打造符合未來趨勢的投資銀行

為突破層層阻礙，投資銀行必須針對策略性計畫和服務提供內容，按原則擬訂解決方法



投資銀行實現未來願景的阻礙

- 不同地區的資本市場結構皆有所差異，若欲進行投資銀行產業的改革，也需各界緊密配合
- 市場內投資方、既有服務供應商、政府機關和金融科技等多方業者的參與意願可能不一致
- 在進行轉型的初期，難以提出未來確實能帶來效益的保證



投資銀行實現未來願景的原則

- 投資銀行務必謹守下列三大原則，方能克服困境：

1

產業全面合作

與金融科技業、政府及既有服務供應商等市場參與者持續合作，共同解決產業問題。

2

進一步標準化

可藉此機會進一步制定資料或服務流程的標準化，以能有餘力轉至創新開發並普及新技術。

3

規劃願景、了解關鍵投資、持續精簡流程

在轉型過程中應有耐心毅力地持續投入，以確實達到實現成果的目標。

展開轉型旅程前，建議先採取以下初步行動

- 評估需導入的資源或技術是否應外包，或是否能運用在整個銀行內部可共享的功能上（例如，用於資料管理和KYC等用途上）。
- 由於「相連服務流程模型」係基於促進效率所設計，注重達到目標的最佳方式，故需考量導入其所需的治理安排。
- 考慮制定領導整個產業的標準化流程，並思考此舉對生態系統的影響。
- 將不同證券類別的交易流程及作業集中整合（例如統一的交易後處理手續）。
- 資料集中管理，並投入研發應用程式介面（API, application programming interfaces），以創造與生態系統流暢無阻的連結性。
- 考量運用「可延展的（scalable）」、「以雲端為基礎的（cloud-based）」基礎架構，以提升整體效率、加速上市時間，並降低持有成本。
- 探索運用新興科技的各種可能，例如人工智慧、區塊鏈和先進資料分析技術等等。
- 評估後疫情時期下人力及工作場域的實際運行狀況，以及未來在技術創新的輔助之下，可能從傳統的辦公室模式轉變為彈性工作空間的趨勢。

結論

只要投資銀行產業仍存在相當大的市場進入門檻（資本要求、監管審查、行為風險和長期的客戶關係），就不太可能受到數位顛覆者或其他業外競爭者的挑戰。

但是，在瞬息萬變的市場動態中，投資銀行不應將心力放在建置昂貴的內部基礎架構，而應透過「相連服務流程模型」，讓外部供應商來為銀行內的關鍵和非關鍵業務提供服務。

在這樣的新環境下，投資銀行才得以從數據分析中獲取更具價值的見解，以發展成為其新的競爭優勢。



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。

