



2023年全球银行业 及资本市场展望

全球经济新秩序来临——银行业穿越不确定性迷雾，
重塑光明未来

关于德勤金融服务行业研究中心

德勤金融服务行业研究中心为德勤金融服务业务提供专业支持，凭借精深洞察和行业研究协助银行、资本市场机构、投资管理公司、保险公司和房地产企业高级管理层做出最优决策。

德勤金融服务行业研究中心的专业人士拥有广泛而深入的行业经验，具备最前沿的研究和分析能力。我们通过研究、圆桌讨论以及其他形式的参与方式，致力于提供中肯、及时且可靠的专业洞察，成为可信赖的专业机构。敬请访问[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)了解有关本中心的更多信息并阅读本中心的最新刊物。

联系

欲了解更多关于德勤金融服务行业研究中心的愿景、解决方案、领先理念及相关活动，敬请访问www.deloitte.com/us/cfs。

订阅

欲订阅本中心的最新刊物、网络广播等更多信息及个性化内容，敬请访问<https://mydeloitte.com>。

互动

敬请关注：[@DeloitteFinSvc](https://twitter.com/DeloitteFinSvc)

德勤银行业及资本市场服务

德勤汇集经验丰富的专业人士为银行业及资本市场客户提供量身定制的解决方案，凭借全球网络和行业专精，向世界各地客户提供服务。更多信息敬请访问[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)。

目录

主要观点	2
为全球经济的脆弱和动荡加剧做好准备	3
零售业务：构建客户服务与沟通的新方式	9
支付：解锁交易流以外更深层次的金融关系	15
财富管理：取得更大成功的新秘诀	23
对公业务：设计洞察与数字工具驱动型服务模式	30
交易银行：塑造全球资金流动的未来	37
投资银行：用耐心和智慧渡过风暴	44
金融市场基础设施：发掘差异化价值来源塑造新身份	51
尾注	58

主要观点

- 全球经济正处于脆弱和动荡状态。尽管大多数银行根基稳健，但俄乌冲突、供应链中断和能源冲击、通胀持续以及货币政策收紧仍将持续对整个行业带来不同程度的影响。
 - 与此同时，地缘政治风险升级、去全球化和支付体系碎片化正推动世界步入新的经济秩序。
 - 资本与流动性需求的形式、来源和时机以及金融体系参与者彼此之间的交互方式，或将对全球资本流动造成影响。
 - 为平稳抵御这些风险，银行应对传统产品、服务和行业界限进行重新评估，创造新的价值来源。嵌入式金融、代币化资产、金融科技、数字身份、绿色金融等众多领域潜藏巨大机遇。部分银行已经踏上了这一旅程，但仍有许多银行可能已处于落后态势。
 - 新冠疫情已然并将持续考验银行业高管层的信念。尽管如此，银行仍应重视其作为金融中介在全球新经济秩序中所发挥的作用。
-

为更加脆弱和动荡的全球经济做好准备

2023年，全球经济形势依然不容乐观。俄乌冲突、供应链中断、通胀加剧以及货币政策收紧等因素史无前例地交织在一起，导致不确定性风险急剧上升。部分经济体很可能出现轻度衰退或滞胀。

预计2023年全球GDP将温和增长达到3%，远低于2021年的6%。¹各地区经济增长不均衡，且分化比以往更甚。美国和加拿大的经济表现可能优于欧元区，欧元区受能源冲击影响更为明显。亚太地区各国经济前景不一，最容易受全球冲击的经济体将受到最严重的影响。发展中国家将继续应对可能引发社会经济动荡的粮食和能源短缺问题。

尽管部分国家的通胀率已从近期的峰值回落，但能源价格可能长期保持高位，进一步打击消费者和企业信心。虽然各经济体正努力降低对俄罗斯

能源供应的依赖程度，但向绿色经济转型的迫切需求也将带来长期通胀压力。

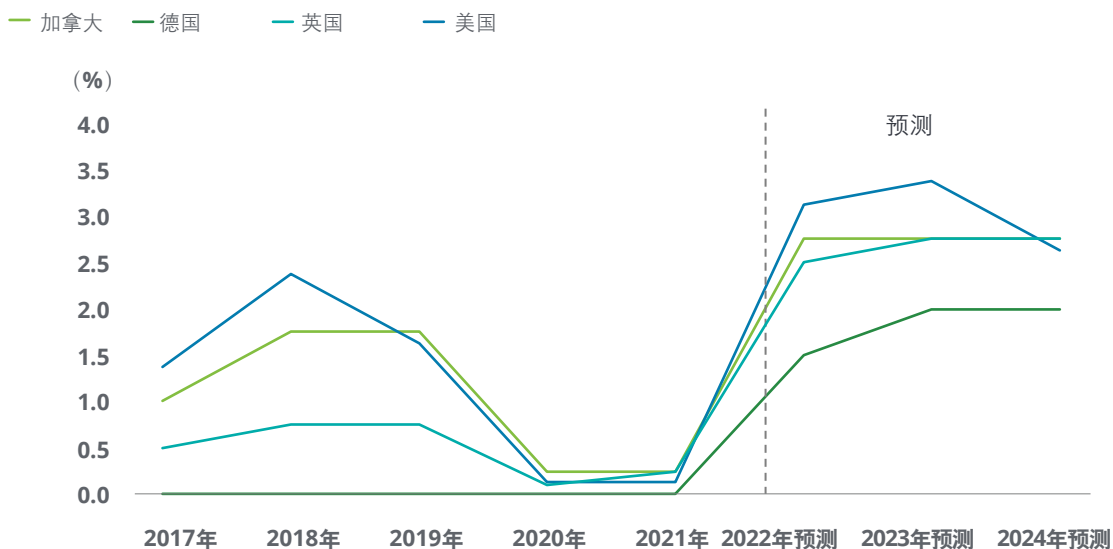
因此，**全球经济增长前景仍不明朗**。无论俄乌冲突何时以及如何结束，都将对能源生产、全球贸易、资本流动、跨境支付以及供应链金融造成巨大影响。这些动因将可能影响银行对全球经济主体的支持和合作方式。

预计全球各地区的利率走向将有所不同（图1），诸如美国等部分国家或将在2023年下半年或2024年放缓、暂停加息甚至降息，具体取决于宏观经济状况。其他国家由于进入加息周期的时间较晚，可能会继续进行加息。

图1

各国政策利率走向不一

不同地区的政策利率



资料来源：经济学人智库数据库

全球宏观经济前景黯淡对银行业意味着什么？

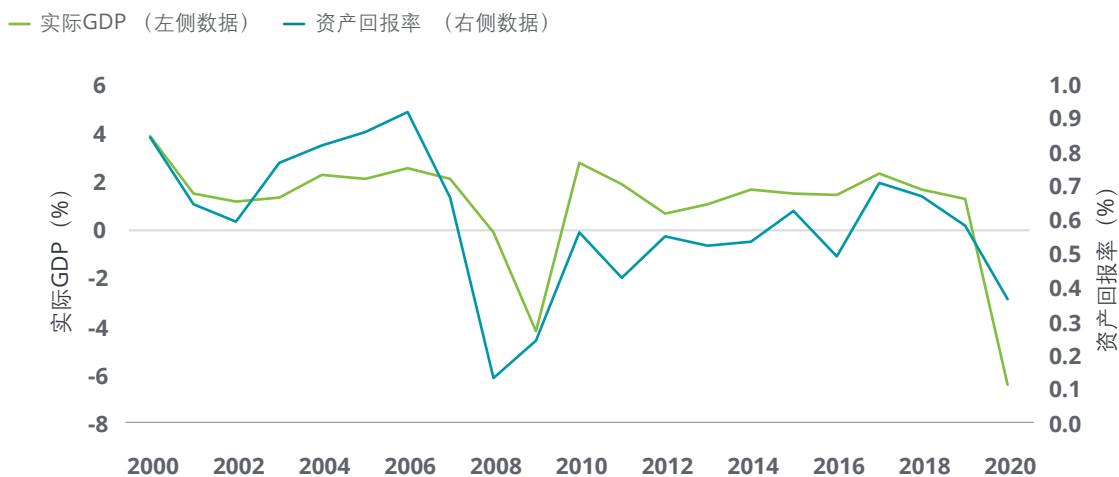
全球银行业将不同程度地感受到世界经济的脆弱和动荡加剧带来的直接和间接连锁反应。具体取决于国家/地区的经济增长、利率环境、银行业规模、资本水平和商业模式。资本充足、业务多元的大型银行或将安稳渡过这场风暴。

以GDP增长为例（图2）。在发达经济体（如七国集团成员国）和部分发展中经济体，GDP增长与银行业绩（以资产回报率衡量）密切相关（图3）。无论是发达国家或发展中国家，GDP增长与银行资产回报率之间均存在较强的关联性，这进一步证明了银行所面临的现实，即其业绩将与各国家/地区的GDP增长挂钩。当前环境下，预计此等关联性将保持强劲，并对银行业绩产生影响。

图2

对七国集团而言，宏观经济增长与银行盈利能力之间存在较强的关联性

七国集团成员国GDP增长与银行业资产回报率



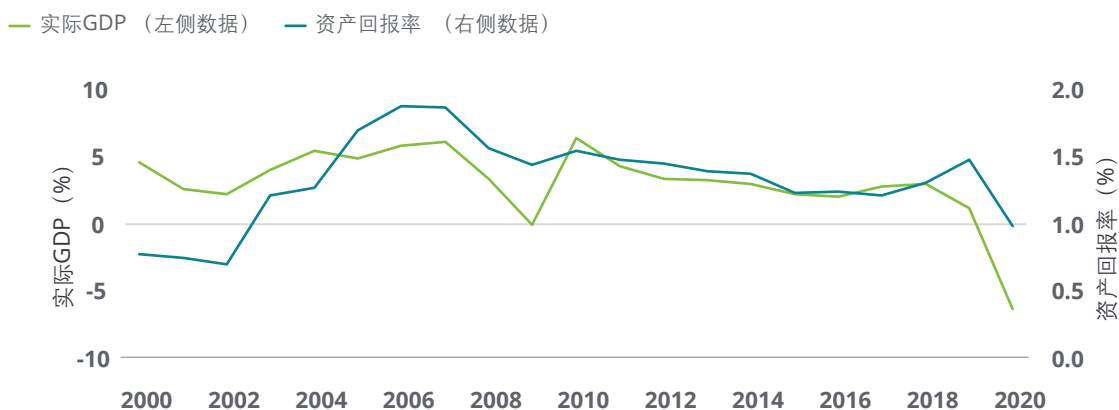
注：七国集团成员国包括美国、英国、法国、德国、意大利、加拿大和日本

资料来源：德勤金融服务行业研究中心对经济学人智库数据库的分析结果

图3

发展中国家也存在类似的较强关联性

部分发展中经济体GDP增长与银行业资产回报率



注：发展中经济体包括巴西、印度、南非和墨西哥

资料来源：德勤金融服务行业研究中心对经济学人智库数据库的分析结果

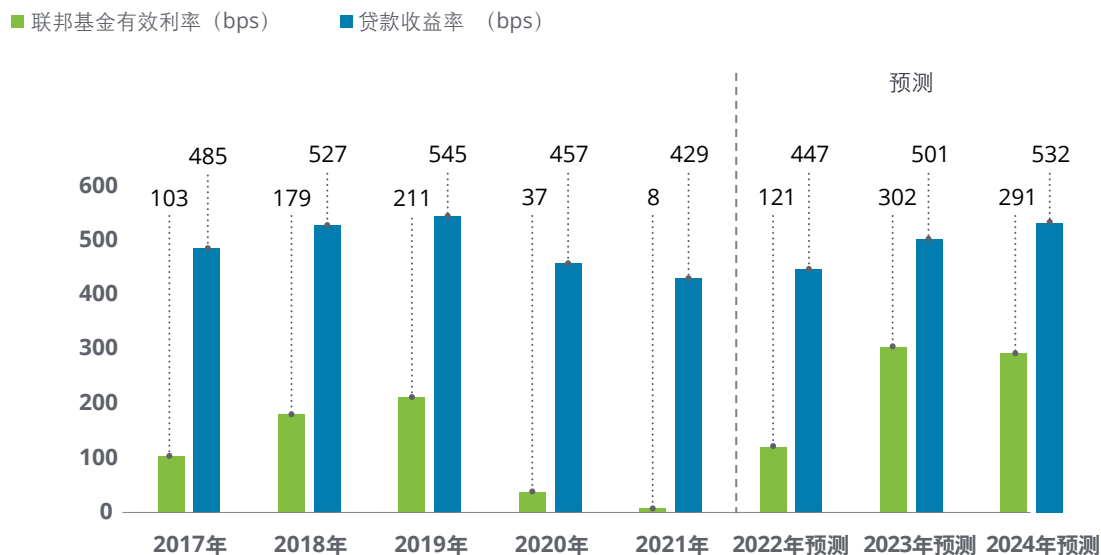
总体而言，银行业将以相对强劲之势迈入2023年。截至2022年第三季度，银行业资本缓冲强劲，流动性充足。虽然有迹象表明消费者和企业的资产负债表正在萎缩，但目前似乎还没有太多理由为此感到恐慌。实际上，美联储在2022年6月对在美注册的大型美国和外国银行进行的压力测试发现，这些银行“拥有充足的资本可吸收超过6,000亿美元的损失”，²这比2008-2009年金融危机期间的累计贷款损失还要高。³与此同时，欧洲央行经2021年压力测试得出结论“欧元区银行体系对于不利的经济发展趋势具有韧性。”⁴此外，由于经济预期可能放缓，许多银行在发放贷款方面日趋严格，并为应对潜在的贷款损失计提了充足的准备金。

几乎所有国家都在加息，即使是那些银行体系规模不大的国家预计也将在2022年和2023年上半年大幅提振净利息收入（NII），直至利率保持高位。近十年来，世界各地的低/负利率抑制了银行业绩，阻碍了有机增长，导致净息差（NIM）持续处于低位。从短期来看，贷款收益率的上升很可能会超过存款利率的上升，延续过去几个紧缩周期的趋势。预计**净息差将因此进一步扩大**。尤其是美国的银行，由于美国国内利率较高，其净息差可能高于全球其他银行，而且贷款增长也更强劲。一般来说，产品组合偏重于商业贷款和消费类贷款（尤其是浮动利率贷款）的银行，预计会在即将到来的加息周期中受益最大。⁵

图4

预计美国的贷款收益率将保持高位

美国银行业贷款收益率



资料来源：标普全球市场财智数据库

预计加息也将使美国以外国家的银行受益。例如，欧洲银行业正经历11年来的首次加息。⁶但鉴于各国存款利率水平的不同（图5），其对净息差的影响可能会有很大差异。但至少在可预见的未来，低息借款的时代已经过去，**来自存款或其他形式借款的融资成本或将维持高位。**

非利息收入的前景稍显黯淡。过去近十年来，美国银行业非利息收入占营业收入比重持续下降，从2006年43%的高点降至2021年的35%左右。⁷预计交易部门将在市场波动加剧的情况下继续实现业绩的稳健增长。

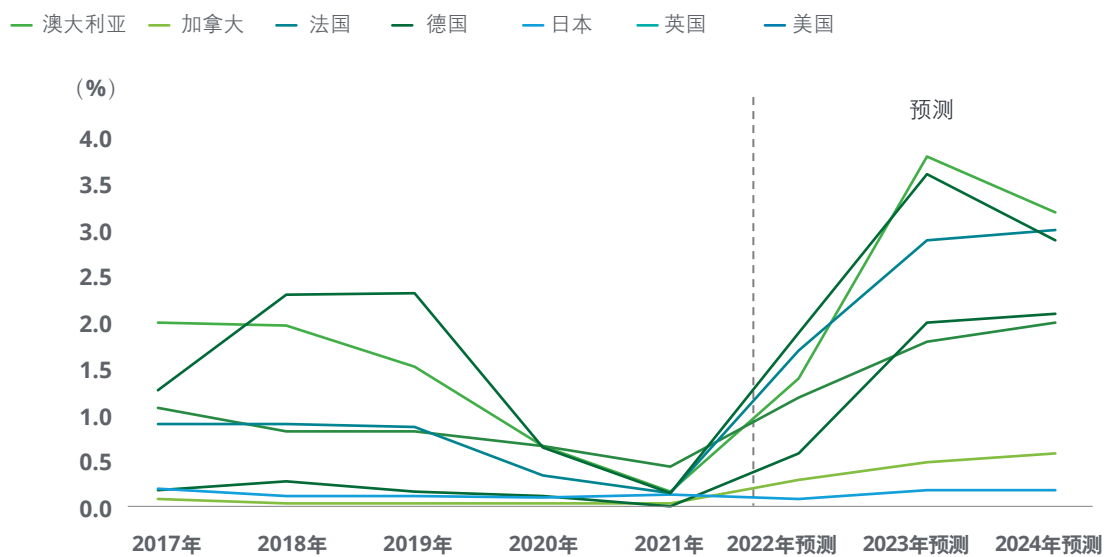
然而，其他基于收费的收入更易受到经济下行的影响，业绩表现或将有所不同。并购咨询和承销活动可能面临一些阻力。服务费和透支费等其他费用也可能出现下降，部分原因在于监管压力。

身处动荡的营收环境，**聚焦成本控制是当务之急。**银行应多措并举提升效率，例如充分利用资本和先进技术，优化网点布局，在低成本地区创建服务中心，与服务供应商加强合作。劳动力优化将成为2023年的重要议题之一。

图5

预计各国存款利率将有巨大差异

部分国家存款利率预测



资料来源：经济学人智库数据库

展望未来

从短期来看，全球银行业前景似乎一片黯淡。此形势会随着时间的推移而改善，但具体至各国可能有所不同（图6）。

值得注意的是，银行业及资本市场的不同业务受宏观力量的影响也不尽相同。例如，由于利率上行推动净利息收入增加，零售银行业务在2023年预计将有良好表现；但由于承销和并购咨询活动萎靡不振，投行业务的表现预计将好坏参半。

从长远来看，有一些共同的主题将贯穿于不同业务，例如追求超越产品、行业或业务模式界限的新价值来源。

未来几年可能出现的新经济秩序将要求银行业领导人坚定地向前迈进，并践行其作为资本流动守护者和促进者的使命。银行应该大胆无畏、保持领先，积极塑造新兴力量，并冲破当前不确定性迷雾，探索机遇。

在接下来的章节中，我们将针对不同因素将如何影响零售业务、支付、财富管理、对公业务、交易银行、投资银行和市场基础设施进行分析。我们还重点指出了银行业及资本市场的应对方法，助其开辟一条新的发展道路。

图6

银行盈利能力仍然疲弱，并存在区域差异

各地区资产回报率预测



资料来源：德勤金融服务行业研究中心对经济学人智库数据库的分析结果

零售业务：构建客户服务与互动的新方式

主要观点

- 随着宏观经济不确定性加剧，零售银行正面临一系列深层次、根本性的变革。
- 短期看，经济动荡时期的消费者迫切需要实操指导与支持。竭诚为客户服务将是维持信任的关键。
- 客户纷纷通过多渠道获取服务，当务之急是将目光从狭窄产品线转向端到端客户体验。
- 随着银行业深入践行环境、社会和公司治理（ESG）倡议，零售业务应在解决普遍问题（如住房不平等）方面大胆创新。
- 运营风险和监管预期的快速发展将要求银行采用新型风险管理方法，例如从定期审查转为持续监控，以及限制第三方数据的使用。

短期看，零售业务将不得不面对加息、通胀和增长疲软等问题。但首要任务是制定以数据驱动、多渠道协同的客户体验策略，并为消费者提供个性化建议助其度过经济寒冬。这需要前后台通力合作，并对网点基础设施进行全面改革。银行还须全力应对来自房地产和汽车贷款市场、收费监管审查趋严以及数据安全领域的潜在

挑战。从长远看，银行应该为ESG、嵌入式金融和数字资产开发创新型应用程序。

图7直观地总结了影响零售业务的因素及其时间阶段。接下来，我们将分析这些因素的表现形式，并就零售业务可采取的行动给出建议，助其保持竞争优势。

图7

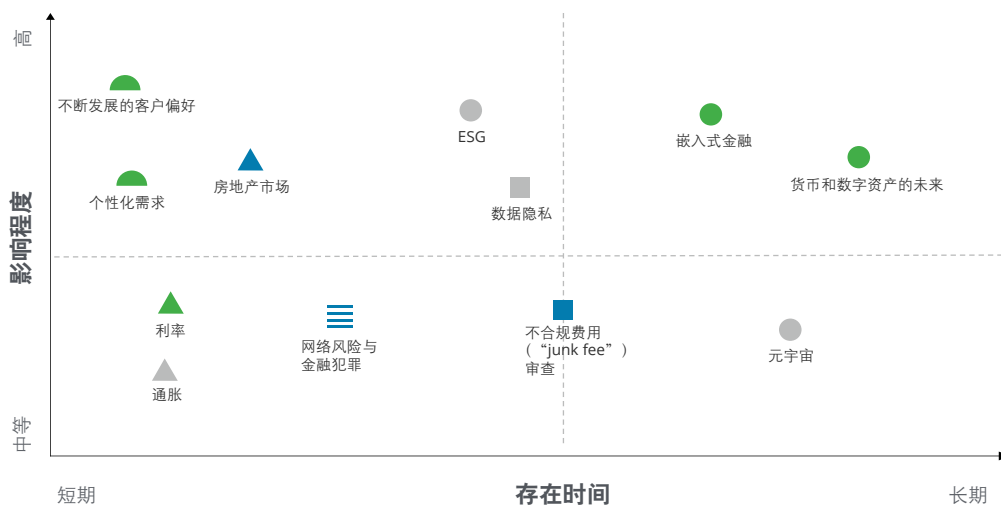
零售业务的影响因素

因素来源

- ▲ 宏观经济
- ≡ 技术与人才
- 监管
- 客户及竞争对手
- 颠覆性市场动态

影响定性

- 积极影响
- 消极影响
- 复杂影响



资料来源：德勤金融服务行业研究中心的分析结果

未来风暴中的灯塔

尽管宏观经济存在不确定性，预计零售业务业绩仍将保持良好。美国等地区虽陷入持续滞胀或衰退风险，全球利率上行也应能提振净利息收入。银行已经从较高的存款贝塔值（即利率变动影响转嫁给储户的百分比）中获益，尽管提高存款利率的压力较大，但流动性充裕。截至2022年7月末，平均储蓄账户利率仅为0.06%，如有增长充其量也只是温和增长。⁸

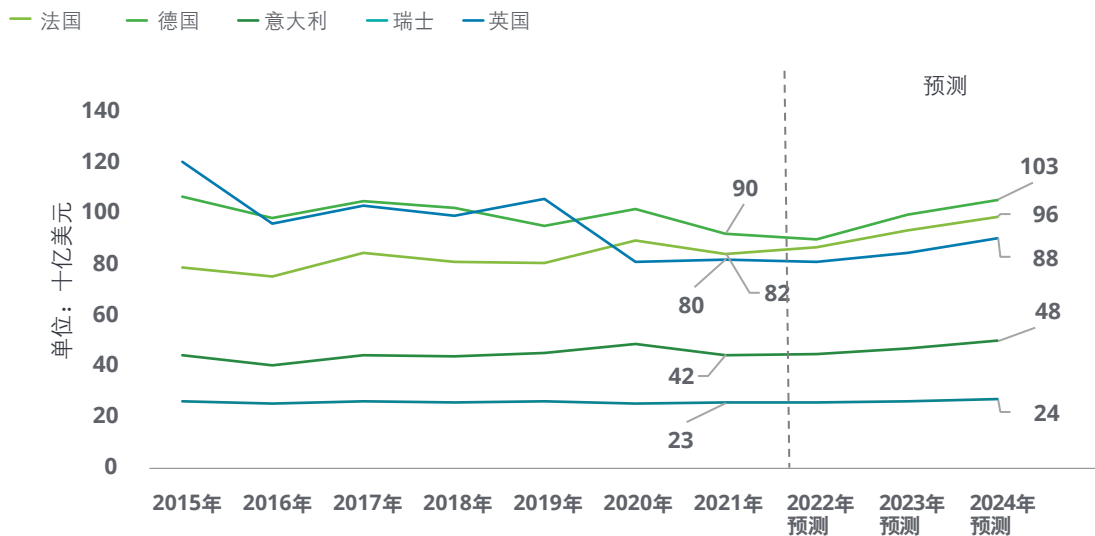
从全球来看，得益于利率上调、贷款增长稳定以及核销水平较低，银行零售业务整体净息差在2022年上半年呈稳步增长。

同样，利率上调预计也将给欧洲银行的贷款业务注入一剂“强心针”。2023年，欧洲五大经济体银行的整体净利息收入预计增长约230亿美元，2024年预计增长约203亿美元（图8）。

图8

欧洲地区银行净利息收入将实现增长

欧洲五大经济体银行净利息收入



资料来源：经济学人智库数据库

亚太地区银行收入预计也将呈温和增长，尽管该地区部分经济体正面临住房成本和家庭债务持续上涨等问题。而在房地产经济占比很重的澳大利亚和新西兰，房地产市场压力或对两国银行业绩造成不利影响。

在美国，消费贷款业务增长相对较有韧性，而抵押贷款业务收入则因利率和通胀飙升而备受打击。2022年初，抵押贷款发放量下降32%，创近十年来最大同比降幅。⁹此外，次级汽车贷款违约率或将攀升，进一步削弱银行的盈利能力。尽管许多银行都在增加准备金，但大多数大型银行预计贷款损失仅会小幅上升。

“不合规费用”（监管机构用以描述转嫁给消费者的成本总称）审查趋严所致的手续费收入下降也可能导致美国银行收入缩水。2019年美国消费者支付了超过150亿美元的透支费。¹⁰许多银行正在主动削减或取消透支费、滞纳金和资金不足费，这些费用总额可能占到非利息收入的很大部分，特别是对中小型银行来说。少数银行和贷款机构正针对低余额客户开发新产品，例如按固定费率计息的小额贷款，以及收取维护费但不收取透支费的信用账户。¹¹

助力客户走出财务困局

零售银行客户对银行的期望更高。当被问及采取何种举措最能提升其满意度时，许多客户表示，答案不是提高速度、便利性或效率，而是在**困难时期给予实操指导**。¹²当下正是最应提供该等支持的时候：在近期一项调研中，90%的美国民众表示，通胀导致的日用品价格上涨是其生活压力的主要来源之一。¹³

同时，许多客户表示，若移动银行平台设计造成用户体验感不佳，可能会令他们更换银行。¹⁴这或给零售银行领导人敲响警钟。当下客户不仅希望享受卓越体验，还希望获得满足其独特需求的个性化服务，对于移动应用程序的使用亦是如此。银行可通过整合分销模式并提供“建议驱动型”产品来凸显其独特价值主张。

“许多银行通过其呼叫中心的业务代表拥有多个客户触点。要实现各个渠道现代化，须将规章、对话脚本和工作流程/案例管理嵌入同一系统。从客户体验角度来看，这是一种更优化、更快速、更智能、更一致的数字化体验。”

—Thomas Nicolosi, 美国零售银行业务主管
合伙人, Deloitte & Touche LLP

尽管在客户服务系统升级方面取得重大进展，许多银行仍难以协调前台和后台系统。最终导致的结果是用户体验不佳。依托云迁移、低代码/无代码应用平台和机器人流程自动化，持续推进前后台的现代化部署，便可将客户业务与运营和后端服务相关联，进而提升效率。

部分银行已能够使用多个数据源开发全方位客户视图来实现个性化服务。美国佛罗里达州的一家社区银行海岸银行 (Seacoast Bank) 开发了机器学习 (ML) 模型，只要输入从柜员成本到客户流失率的所有数据，便可估算出客户终身价值。¹⁵然后，该系统会标记出可以降低成本或提高客户参与度的机会。

将目光从狭窄的产品线转向客户体验

虽然数字化渠道在过去几年备受客户青睐，但它们通常不会只依靠单一渠道开始或完成某项任务。事实上，零售银行客户每次与其金融机构互动时，平均约使用2.7个渠道，疫情期间则平均使用约2.2个渠道。¹⁶

无论客户是使用某个界面，还是从移动应用程序切换到聊天工具到呼叫中心再到当地分行，银行都应尽力确保不同渠道体验的一致性。要做到这一点，银行需明确客户在何处遇到最多痛点，并追踪用户因何受挫而放弃继续使用。银行可以指派一组高级别员工，让他们各自负责客户体验的闭环管理（比如负责某客户购房期间的全部银行业务），而非负责个别产品或计划。这些体验负责人可继续向各自业务线的负责人汇报工作，但还须共同肩负银行的整体规划、目标和首要任务以保持凝聚力。

这些改进对银行而言可能是一项浩大工程，但却十分必要——因为满意度高的客户即使遇到延误或手续繁琐等情形仍会给予服务很高评价。银行在努力改进技术系统的同时，还可以采取以下举措减少阻碍，例如培训员工在任务开始时就哪种渠道最适合客户进行沟通，并为每个相应步骤设定预期。

“数字业务代表所处理的业务比例越来越大，这意味着历史遗留的问题往往是最棘手的。银行还必须在业务代表技能提升、架构重塑和数据分析等方面不断进步，从而为客户提供无缝体验。”

—Kristin Korzekwa，美国零售银行业务主管
合伙人兼执行董事，Deloitte Consulting LLP

银行还应该重新评估分行网点与其分销模式的匹配度，因为线下网点的客流量将在经历一阵低迷之后出现反弹。2022年第一季度，美国PNC银行75%的零售额发生在线下。¹⁷对分行网点进行改革升级，使之更无缝地适应多渠道客户体验模式。例如，具备视频功能的互动式柜员机或自动取款机除可以24小时提供常规交易服务外，还可以为客户提供定制化的意见和建议。

实现从“社区银行到社区建设”的飞跃¹⁸

尽管银行在践行ESG承诺方面取得了长足进步，但它们仍可以而且应该做得更多。举例而言，据

花旗银行数据显示，如果美国黑人在过去20年里能够获得更好的住房信贷渠道，那么今天的美国可能会增加77万名黑人房主。¹⁹

银行可以采取多项举措缩小住房融资差距。例如打造多元抵押贷款销售团队，并在拓展当地业务方面与房地产经纪人、建筑商以及有影响力的人物合作。拜登政府预计将持续审查住房方面的种族差距，并已授权联邦机构消除房产评估和估值过程中的偏见。此外，美国消费者金融保护局（Consumer Financial Protection Bureau）近期将其对“不公平、欺骗或滥用行为或做法”（UDAAP）的监管范围扩大至任何类型（而非仅仅是信贷决策相关）的歧视性做法。²⁰英国政府也在致力于解决种族不平等问题，重点审查贷款机构如何提高少数族裔参与度。²¹

人们日益重视个人消费方式对气候变化的影响。目前大多数银行客户表示，如果他们知道所在银行正对环境造成破坏，则会停用该行的服务。²²零售银行可通过落实促进可持续发展的具体行动来吸引这部分客户群。

举例而言，部分全球性银行正在延长购置电动汽车的灵活贷款期限，推出环保材质的借记卡和信用卡，以及在消费者完成某些行动（如推荐朋友或达到消费目标）时植树。零售银行业务在推进净零目标方面也发挥了较大作用。例如，荷兰国际集团（ING Bank）²³和英国国民西敏寺银行集团（NatWest Group）²⁴正在为寻求提高家庭能效的消费者提供融资及咨询服务。ING还承诺到2050年使其抵押贷款组合达到净能源效益。²⁵

创新可能带来新兴法律和监管风险

银行在挖掘创新技术无限潜力的同时也须保持警惕，尽量减少新兴风险。以数字资产为例：零售业务一直致力于基础设施建设以支持新兴市场，并为应用稳定币采用、非同质化代币（NFT）市场以及加密货币贷款/储蓄账户的零售机会奠定基础。这也引起了全球监管机构的注意，他们不断指出可能侵害消费者权益的新型风险。

银行可采用新方法监控交易和降低风险，从而让监管机构放心。传统流程可能不再适用于对新型货币以及不断上行的交易速度和体量进行管理。银行还应将对关键风险、控制事项和绩效指标的定期审查转变为持续监控。例如，金融犯罪合规团队可使用人工智能（AI）工具执行“持续了解您的客户”（pKYC）流程，即利用实时数据持续查找客户资料中的异常变化。

未来几年，数据隐私保护将成为一项艰巨挑战。许多大型银行开始逐步淘汰跨网站追踪用户的第三方cookie，转而使用自身收集的第一方数据，如交易和移动设备行为信息。²⁶这一转变不仅有助于遵守消费者保护法规，还有助于推进现代化平台自动化。

银行须关注未来前景

银行将在未来两三年内面临诸多挑战与机遇。例如，将金融服务整合至第三方技术平台后端的嵌入式金融市场将迎来爆炸式增长。预计2020年至2025年期间，收入将增长10倍，达到2,300亿美元。²⁷虽然当前应用开发多围绕支付和贷款业务，但银行可将更多金融服务整合至非金融平台。例如，银行可能会用个人理财工具来补充购物体验，或将信贷选项纳入医疗保健应用程序。

元宇宙（Metaverse）也将改变未来银行客户的体验之旅，进一步模糊人类交互以及虚拟现实之间的界限。少数银行已经开始在元宇宙建立业务：例如，摩根大通（JP Morgan）银行开设了一个休息室，用户可以在此相互交流，听专家讨论加密货币市场；²⁸总部位于纽约的数字银行Quontic Bank则建立了“前哨站”，计划在此提供虚拟银行业务服务。²⁹元宇宙产业仍处于发展初期，但银行或拥有巨大潜力，可利用其在身份验证、安全结算和跨境交易方面的专业知识来扩大元宇宙经济。

支付：解锁交易流以外更深层次的金融关系

主要观点

- 加息、通胀和GDP增长低迷预示着支付市场前景喜忧参半。
- 发卡机构、收单机构和支付网络等价值链机构应在交易之外扩展角色，以释放新的价值并深化客户关系。
- 为长远计，银行应重新调整自身商业模式，从数字资产和快速支付等创新业务中挖掘新价值。
- 与此同时，支付类金融科技企业将迎来一波并购浪潮，重点从收入增长转向盈利增长。
- 2023年，全球支付监管机构将加大对消费者保护和数字资产领域的监管力度，并制定明确、统一的标准以促进创新。

如支付一般充满活力、创新和竞争的行业屈指可数。数字支付领域的飞速创新、支付选择的不断泉涌以及加密支付的逐步主流化正在彻底改变消费者的支付方式。

从短期看，数字支付不仅将加速发展，还将彻底颠覆支付体验。然而，有钱的地方就会滋生欺诈。从长远看，数字身份将能够有效降低欺诈风险。与此同时，数字货币用以创造、存储、

估值和兑换货币的方式可能会对支付产生深远影响。发卡机构、信用卡网络、收单机构和金融科技公司等价值链机构应积极扩展自身角色，成为消费者和商家客户的合作首选。

图9直观地总结了影响支付业务的因素及其时间阶段。接下来，我们将分析这些因素的表现形式，并就支付机构可采取的行动给出建议，助其保持竞争优势。

图9

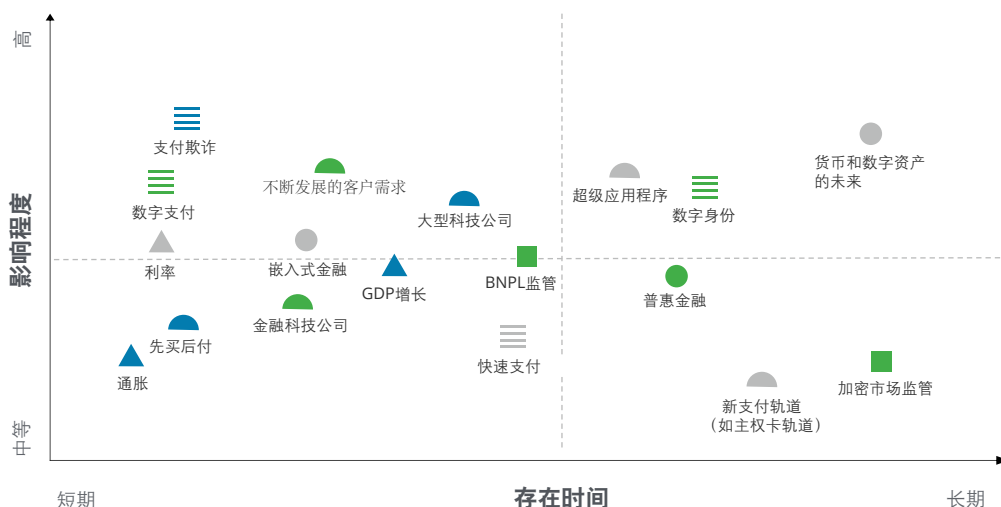
支付业务的影响因素

因素来源

- ▲ 宏观经济
- ≡ 技术与人才
- 监管
- 客户及竞争对手
- 颠覆性市场动态

影响定性

- 积极影响
- 消极影响
- 复杂影响



资料来源：德勤金融服务行业研究中心的分析结果

复杂环境：信用卡债务与逾期率双双攀升

继2021年消费者支出大幅增长后，发卡机构和支付网络报告称，2022年第二季度的交易支付额大幅上涨，信用卡收入强劲。³⁰例如，花旗银行的联名卡收入在2022年第二季度同比增长10%，达到22亿美元，³¹其中旅游和休闲支出占消费者支出大头。

展望未来，2023年的宏观经济形势预示着支付机构前景喜忧参半。利率上行有望提高信用卡业务组合的净息差，但通胀持续、储蓄消减以及潜在的经济放缓或将抑制消费者的消费欲望。在此情形下，净新增债务也可能攀升。例如，2022年第二季度末，美国信用卡债务同比增长1,000亿美元，达到8,870亿美元，并创下二十年来未偿余额的最大增幅。³²

数字支付的未来：跨越便利、速度和金融市场准入

尽管宏观经济环境存在不确定性，但数字支付朝着多个领域不断发展已成必然之势。

挪威、瑞典和荷兰等部分发达国家预计将很快实现无现金化，而英国、加拿大和美国也在逐步普及非接触式支付卡和数字钱包。在中国大陆、印度等国家及地区，二维码技术推动了数字支付、移动钱包和超级应用程序（即满足消费者购物需求的一站式商店）的使用。无论是远程交互或是面对面交互，**快速、即时和便利已成为数字支付体验的定义元素**。快速支付在亚欧许多国家已经成为现实，美国预计也将于2023年推出即时支付系统FedNow以迎头赶上。³³

此外，数字支付也在帮助政府和私营实体扩大普惠金融效应。例如，巴西于2020年11月推出的即时支付平台Pix，是全球所有实时支付系统中采用率增速最快的系统之一。2020年至2022年，Pix用户基数增加了两倍，从4,100万增至逾1.24亿。³⁴巴西央行在运营、开发和实施Pix以促进普惠金融方面发挥着重要作用，并值得其他国家研究和学习。

然而，有钱的地方就会滋生欺诈

支付数字化进程的加快也使得身份盗用、社会工程诈骗（如钓鱼邮件）等欺诈案件频频发生。数字支付和快速支付业务不仅需要响应更快的风险缓释及管理措施，还需要更广泛的反欺诈工具。

加强安全防范对于维护消费者信任至关重要。但要做到既不侵犯消费者隐私，又不至于影响用户体验，掌握其中的微妙平衡并非易事。使用行为生物识别技术进行数字身份验证是企业针对支付风险采取的动态化管理方法之一。例如，金融科技公司Callsign使用数字“肌肉记忆”技术，根据个人独特的击键速度、滑动方式、按键次数及其手持设备的方式等行为特征来验证用户身份。³⁵

更广泛地说，数字身份在支付以外众多领域对于支持身份验证方面蕴藏巨大前景。虽然目前就数字身份的反欺诈作用进行实证分析还为时过早，但令人鼓舞的是，一些利用数字身份作为反欺诈手段的战略举措正在取得进展。例如，欧盟委员会正与各成员国合作制定“欧盟数字身份钱包”相关框架。³⁶然而，要推出真正统一、互通并可随时随地用于身份验证的全球数字身份，支付行业可谓任重道远。



打破支付常规，创造新的价值

发卡机构之间的竞争似乎愈演愈烈。这种局面无可避免，因为消费者可能同时面临多种优惠力度相当的信用卡选择。据德勤2021年支付调研数据显示，23%的美国消费者可能在未来两年内更换他们的主要信用卡。

为抢占消费者钱包份额，发卡机构不仅彼此相互竞争，还与提供先买后付（buy now, pay later "BNPL"）等无卡支付服务的供应商竞争。美国运通（American Express）、花旗等发卡机构已经推出了BNPL产品，³⁷而巴克莱美国（Barclays US）也与一家金融科技合作推出了其BNPL产品。³⁸（有关BNPL市场的详细分析，请参阅侧栏“BNPL市场经久不衰的经验教训”）。

“我们仍处在支付业务的爆炸式增长阶段。能够找准自身竞争优势，并凭借敏捷和实力为消费者及商家提供更多个性化体验的机构将获得更大成功。”

—Zach Aron，全球支付业务主管合伙人，
Deloitte Consulting LLP

虽未构成直接竞争关系，但日益普及的超级应用程序恐将发卡机构甩到身后，从而失去对客户体验的把控。受微信（中国大陆）、Grab（东南亚）和PayTM（印度）等超级应用大获成功的推动，西方科技巨头也在尝试推出新产品。但发卡机构似乎尚未在这一领域做出任何重大尝试。超级应用是否会成为主流平台（尤其是在西方）尚不可知。然而，随着这种趋势在全球加剧，发卡机构绝不能够袖手旁观。

消费者将加密货币和其他数字货币作为备选支付方式这一趋势刚刚兴起。但市场格局瞬息万变，商家、收单机构和金融科技公司在为此做准备。据2022年德勤针对美国零售商的调研显示，近四分之三的受访者计划在未来两年内接受数字货币支付，且绝大多数受访者对数字货币支付的前景充满信心（图10）。³⁹

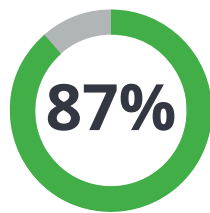
有鉴于此，发卡机构应如何提高客户忠诚度并扩大钱包份额？**发卡机构应该跳出支付常规思维，**

在交易支付业务之外扩展价值（图11）。发卡机构可以提供增值功能，比如提供开支限制举措、债务管理预算建议以及个性化奖励，从而提升客户体验。

收购金融科技公司和/或与之合作有助于支付公司扩大其价值主张。在利率上行环境下，发卡机构或将因融资成本低且运营规模大而比金融科技公司更具竞争优势。

图10

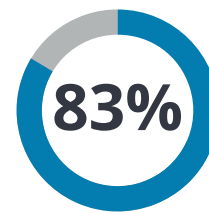
零售商将接受数字货币支付



受访零售商认为，接受数字货币的机构更具市场竞争优势



受访零售商认为，数字货币的日常消费使用将在未来五年内呈指数级增长

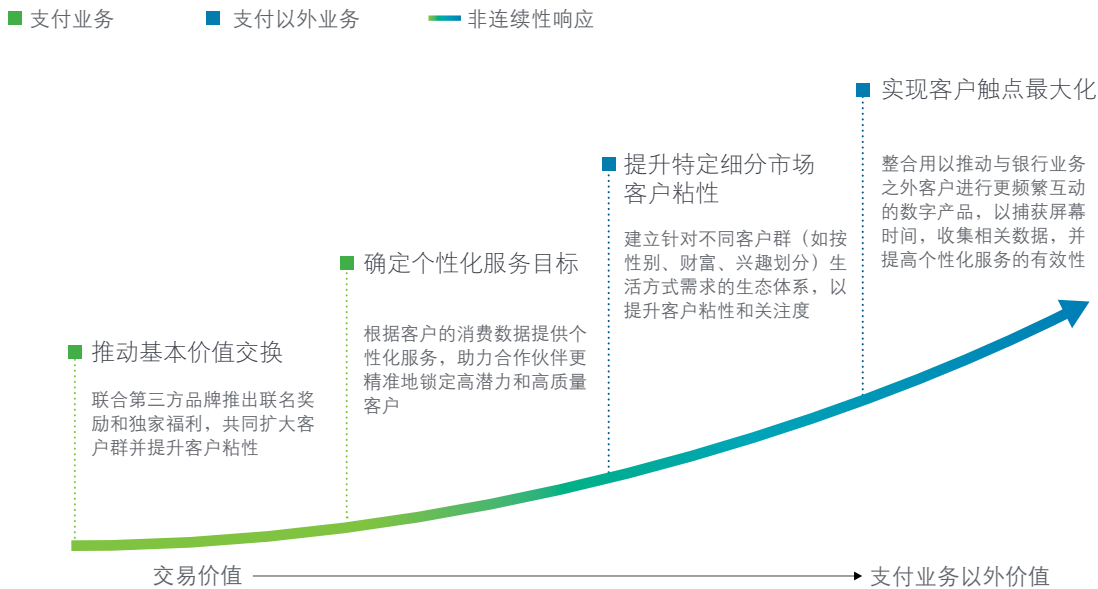


受访零售商认为，数字货币将在未来十年内成为法定货币

资料来源：《德勤关于数字货币支付的商业采用调研》（Deloitte Merchant Adoption of Digital Currency Payment Survey）

图11

在支付业务之外扩展价值以深化客户关系



资料来源：Deloitte Consulting分析结果

先买后付（BNPL）市场经久不衰的经验教训

BNPL市场虽然相对年轻，但已从诸多方面展现出重要价值。它为一群可能依赖高利率信贷产品的消费者提供了更优质的信贷渠道。BNPL类公司还率先示范了如何部署数字基础设施，以在销售点提供即时信贷，从而提升购物体验。

低利率和良好的宏观经济环境大力助推了BNPL领域的增长。但是，随着利率飙升以及消费者财务承压，BNPL公司的估值在近几个季度大幅下跌。这也引发了人们对BNPL产品可行性的担忧。

有人认为BNPL行业已然迎来了清算时刻；部分金融科技公司将重心从收入增长转向盈利增长，而其余公司则完全退出了这一领域。

然而，**BNPL的发展简史可以提供一些有用经验。**

首先，发卡机构可以采纳BNPL金融科技所做的正确要素：数字信贷发放的便利性；设计新产品并满足消费者在购物过程中需求的敏捷性；以及消费者选择支付方式的灵活性。若风险管理得当，这些要素将助推发卡机构拓展新价值并深化客户关系。

其次，征信机构正意识到将BNPL数据与传统数据集整合在一起评估消费者整体信用的价值。⁴⁰美国主要征信机构正在收集BNPL数据作为替代数据集，这是朝着这个方向迈出的良好一步。

纯粹的BNPL公司也看到了信贷审批流程更规范所带来的好处。此外，引导消费者做出负责的财务决策并通过BNPL建立其信用评分，也应该纳入BNPL公司的价值主张。

最后，BNPL公司正致力拓展多元业务市场，以降低业务集中风险。例如，瑞典BNPL金融科技公司Klarna宣布为其美国客户推出一款实体卡。该卡旨在为网上购物或线下门店购物客户提供先买后付甚至是即时支付（借记卡服务）选择。⁴¹

支付市场现竞争新格局

几十年来，大型全球信用卡网络商在支付市场中占据相对主导地位。但近年来，他们正面临来自发展中国家政府的威胁——这些国家正大力建设主权卡支付轨道，以减少对西方网络商的依赖。例如，印度本土竞争对手RuPay正在蓬勃发展，其市场份额有所增长。⁴²

在立法方面，美国国会正在审议一项新法案，即《2022年信用卡竞争法案》（Credit Card Competition Act of 2022），旨在促进支付网络市场的竞争。⁴³

为应对此等挑战，全球信用卡网络商或需要与这些政府合作，或是采取攻势，将自己定位为全类型支付基础设施供应商，提供信用卡、账户到账户转账、BNPL甚至加密支付服务，而非仅局限于一小部分应用。它们还可以提供忠诚度优惠、

欺诈管理和生物识别、互联商务、社交支付、应用程序接口（API）平台和区块链等相关服务，以瞄准不断增长基于收费的非交易性收入。为实现这一目标，现有的信用卡网络商可能会继续大举收购，以提升其增值服务组合。

提高全球合规监管效率

支付业务的创新速度已然超过监管的发展速度，预计2023年依旧如此。澳大利亚和英国监管机构正在考虑制定新规，以保护消费者免受BNPL产品影响。⁴⁴欧盟旨在修订《支付服务指令III》（PSD3），使之涵盖对支付欺诈、跨境支付以及金融科技公司和大型科技公司金融服务的监管。⁴⁵全球监管机构正纷纷加强对加密市场、客户隐私、数据保护和本地化的监管。⁴⁶这些只是部分例子，在不久的将来，支付业务公司不仅须遵循更多监管规定，还须面对全球监管法规零散化的难题。

“对许多金融机构而言，应对全球零散的法规仍将是项挑战。即使是拥有成熟监管流程的机构，也尚未将其创新型支付产品的特殊性完全纳入合规框架。”

—Jade Shopp，美国支付业务主管
合伙人，Deloitte & Touche LLP

遵守这些新法规或将代价高昂且无可避免。但由于技术系统不完善和/或数据不足，企业的监管合规活动可能效率低下且存在风险。解决此问题是当务之急。例如，部署可就企业合规义务及业务影响提供整体性、全球性视图的人工智能/机器学习解决方案，不仅可以使企业的合规性监测变得更稳健，还可以成为支付企业一大竞争优势。

财富管理：取得更大成功的新秘诀

主要观点

- 财富管理业务整体发展前景向好。然而，一系列力量正在重新定义财富管理建议的形成、提供和使用方式。
- 财务顾问服务大众化以及消费金融内外领域的融合，将促使财富管理机构提供整体解决方案。
- 实现前后台数字化对于提升效率和客户体验至关重要。
- 在美国，最佳利益监管条例（Reg BI）、劳工部（DOL）信托法规以及围绕网络安全和ESG等主题的诸多监管重点正推动企业转型升级，并重新审视自身产品、流程和工作流。
- 财富管理机构不能再因循守旧，应大胆重塑商业模式，建立一个攻守兼备且具成本效益的运营机制。

财富管理业务正处于拐点。投资建议的边界正变得愈发全面以及财务健康，促使行业从“产品导向”向“客户导向”迈进。

目前，GDP增长放缓、利率上行和监管趋严等多种短期趋势正阻碍财富管理市场的发展。此外，产品优化策略对于赢得这场资产争夺战愈发关键。另一方面，财务顾问服务大众化、人口结构变化、代际财富转移等长期趋势，正在颠覆现

有的商业模式和客户服务方式。因此，财富管理机构现在需要大胆采取行动。然而，这些变化均发生在该行业相对健康的时候。

图12直观地总结了影响财富管理业务的因素及其时间阶段。接下来，我们将分析这些因素的表现形式，并就财富管理机构可采取的行动给出建议，助其保持竞争优势。

图12

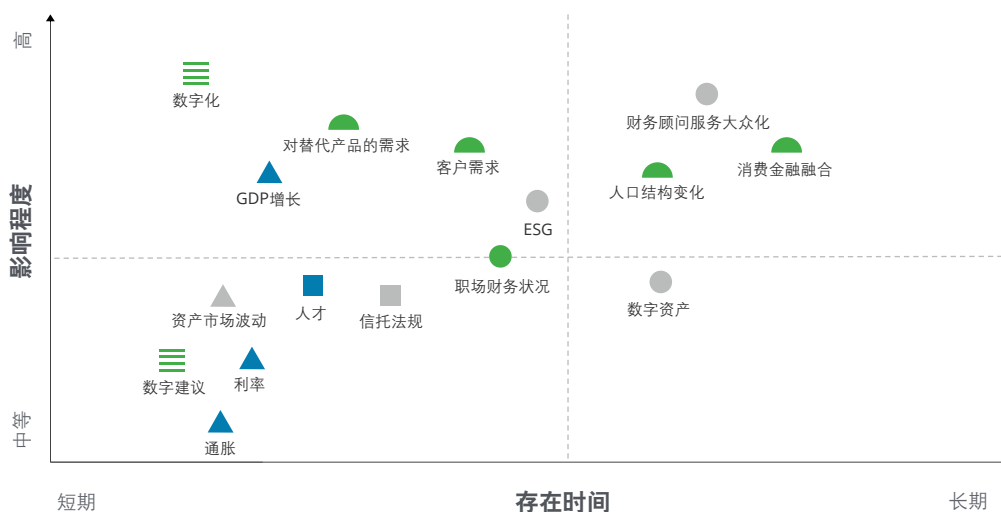
财富管理业务的影响因素

因素来源

- ▲ 宏观经济
- ≡ 技术与人才
- 监管
- 客户及竞争对手
- 颠覆性市场动态

影响定性

- 积极影响
- 消极影响
- 复杂影响



资料来源：德勤金融服务行业研究中心的分析结果

财富管理市场前景向好

尽管存在效率持续低下、业务高度分散、结构性成本过高等问题，财富管理业务仍是银行业的主要盈利来源。展望未来，前景似乎一片光明。2020年，全球财富总额达到400万亿美元⁴⁷，2026年高净值家庭（HNWH）预计将以7.0%的复合年均增长率增至5,200万户（图13）。无论是大型全球财富管理机构或是独立经营的精品理财公司都将从这一惊人增长中获益。此行业还吸引了律师事务所、私募股权公司和风投机构越来越多的关注。⁴⁸

“财富管理业务正处于拐点。新冠疫情促使各大机构加速提升财务建议服务体验，即按客户需要的时间、地点及方式提供建议服务。”

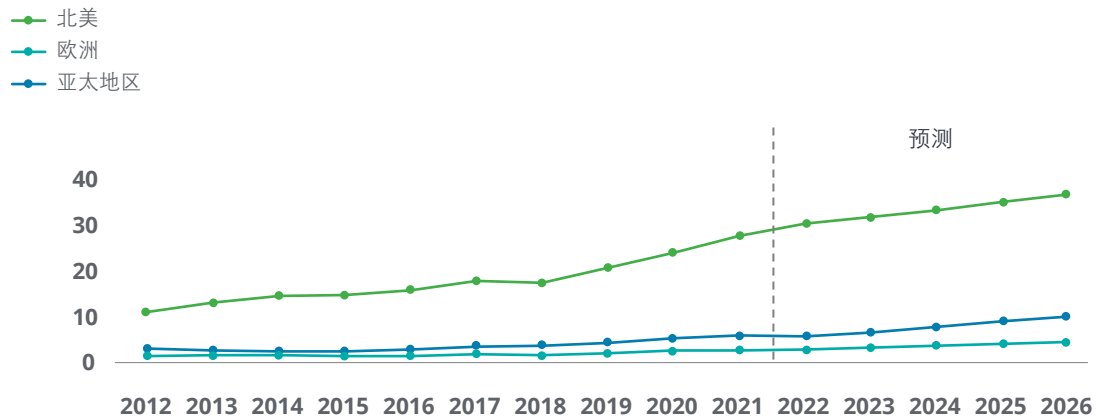
—Jeff Levi，美国财富及资产管理主管合伙人，Deloitte Consulting LLP

从地域上看，各地区的市场发展成熟度有所不同。亚太地区拥有更多的富裕家庭（图14），同时也面临该富裕阶层的快速扩张。此外，北美拥有更多的高净值家庭（图13）。因此，财富管理机构为不同地区客户提供服务的方式各有差异，并对盈利能力产生影响。

图13

资产超过100万美元的高净值家庭数量——北美市场将在2026年之前领跑

高净值家庭数量（单位：百万户）

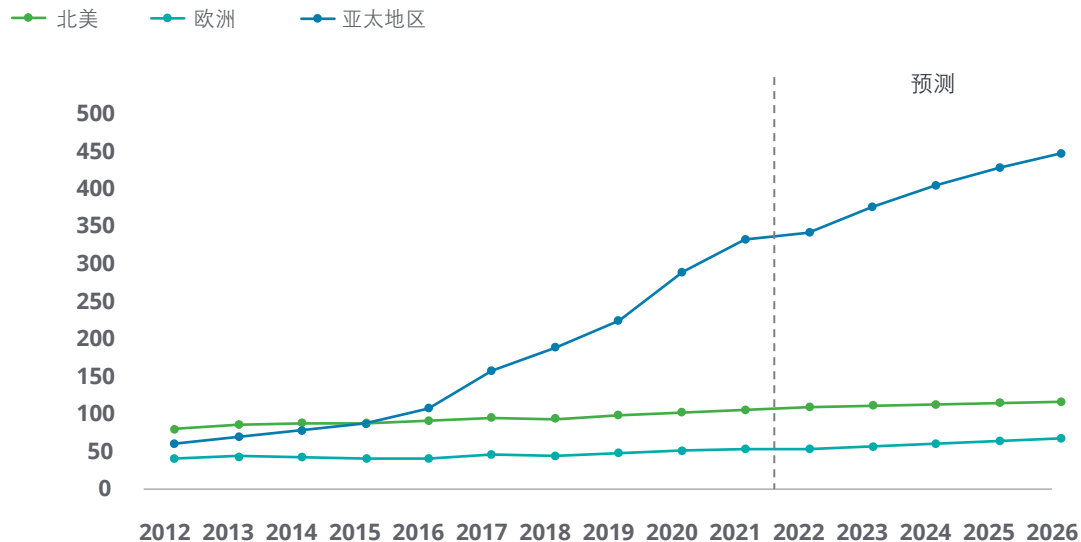


注：1) 高净值家庭是指金融资产净值超过100万美元的家庭；2) 大众富裕家庭是指金融资产净值超过10万美元的家庭；3) 北美包括美国和加拿大；4) 欧洲包括法国、德国、瑞士和英国；5) 亚太地区包括澳大利亚、中国大陆、中国香港特别行政区、印度、日本和新加坡
资料来源：经济学人智库

图14

资产超过10万美元的富裕家庭数量——亚太地区将以6%的复合年均增长率增长

富裕家庭数量（单位：百万户）



注：1) 高净值家庭是指金融资产净值超过100万美元的家庭；2) 大众富裕家庭是指金融资产净值超过10万美元的家庭；3) 北美包括美国和加拿大；4) 欧洲包括法国、德国、瑞士和英国；5) 亚太地区包括澳大利亚、中国大陆、中国香港特别行政区、印度、日本和新加坡
资料来源：经济学人智库

拥抱财务顾问服务大众化以及个人理财的融合

认为只有富人才能承担起财务顾问服务的这一想法正在发生转变，财务顾问服务大众化预计将在未来几年加速发展。这值得所有人鼓励。从长远来看，能够让人人都获得财务建议的社会将更加繁荣。

日益崛起的富裕阶层（图14）并非新兴目标市场，但如何盈利却一直困扰着众多机构。要想在该市场实现盈利，客户与顾问数量须达到很高比例，但这又会限制个性化服务能力的发展。越来越多的财富管理机构正在增强数字建议能力，以服务大众富裕阶层市场。为达此目的，普遍做法之一是收购，例如JPMC收购Nutmeg和Lloyds收购Embark。

数字建议的兴起表明了这种混合模式的重要性，该模式涵盖了在客户旅程不同阶段的顾问和数字渠道。混合模式有助于提升为大众富裕阶层服务的经济效益。因此，各机构一致采用混合数字建议模式，利用技术和数据，提供可扩展的客户旅程和个性化建议。

富国银行（Wells Fargo）等部分银行甚至将其智能投顾平台的最低投资门槛从5,000美元降至500美元，以吸引更多客户。还有部分银行正尝试提供职场理财规划，这是财富管理机构为大众富裕阶层服务的一个成熟领域。

与此同时，随着财务建议服务的发展，客户对整体建议的潜在需求也在不断变化。据最新调研显示，59%的零售银行客户希望金融机构能助其改善财务状况。⁴⁹越来越多的人不再只关注投资或税收（就高净值客户而言）。客户正在寻求涵盖健康、财富和退休计划的一站式建议服务。⁵⁰因此，消费金融（贷款、抵押贷款和保险）以建议为核心的跨领域融合已是势在必行。

向客户（尤其是银行的富裕阶层客户）提供整体建议，能让财富管理机构快速实现“名利双收”。事实上，整体财富规划师的资产管理规模（AUM）的增速可能快于其他财富管理机构。⁵¹

优化产品以满足客户对投资回报及社会影响的需求

产品优化一直是财富管理机构面临的长期挑战。目前，以股票和债券为主的投资组合尚能够实现投资回报。但提供更多样、更复杂投资产品的压力越来越大。传统资产市场前景日趋黯淡，更加剧了这一需求。此外，被动型投资产品日益盛行，正促使财富管理机构纷纷寻找新的收入来源。

随着客户调整投资组合，理财顾问正将更多资金投向房地产和私募股权等另类投资领域。⁵²而这种现象也不只出现在超高净值人士（VHNWI）客户群体（图15）。

图15

富裕家庭和超高净值人士对部分复杂产品及服务有着类似需求

产品/服务	富裕家庭	超高净值人士
另类投资	69%	65%
IPO投资	44%	51%
免税投资	59%	41%
大宗商品	48%	44%
不动产投资信托基金	32%	36%
结构性产品	26%	28%
艺术品咨询及投资	16%	17%

注：1) 该表列示了富裕家庭与超高净值人士对于以上产品/服务的计划投资意愿；2) 富裕家庭是指财富水平在2.5万美元至100万美元的投资者；3) 超高净值人士是指财富水平在1,000万至3,000万美元的投资者

资料来源：德勤与Thought Lab联合发布的《财富及资产管理4.0》（Wealth and Asset Management 4.0）

“各大财富管理机构都将拥有一套交易型开放式指数基金（ETF）和无差异化产品，而这些产品目前带来的收入很少。因此，财富管理机构正在寻找更复杂的产品。”

—Jean-François Lagassé, 全球财富管理主管合伙人, Deloitte AG, 瑞士

但财富管理机构的另类投资能力是否足够强大和高效，足以抓住这一机遇？目前，除大型机构外，大多数财富管理机构内部都缺乏此等能力，并需与第三方平台合作才能获得产品准入。此外，向顾问提供另类投资领域的合适资源、平台和培训，是为客户带来更高回报和提高客户忠诚度的重要一步。

财富管理机构还应对ESG领域给予更多关注。应该在投资组合的构建、监控以及与营销材料和信息披露保持一致方面提高透明度。为此，财富管理机构应与提供ESG专项基金的资产管理机构以及监管机构加强交流，并敦促ESG投资行业考虑使用更多的可量化、结果导向类指标对ESG专项基金进行跟踪和报告。

精简财富管理平台以实现高效和卓越客户体验

各家的银行财富管理机构为实现前台现代化投入大量资金，但据本次全球调研显示，仅18%的受访客户对主要供应商提供的数字体验表示非常满意。⁵³这可能是因为数字化只作用在小范围，尚未在中后台普及，因而影响了前台投资效益最大化。

“全球财富管理机构纷纷将数字化和自动化视为降低运营成本、提高增长能力的机会。”

—Kendra Thompson, 全国财富及投资管理主管合伙人, 德勤加拿大

那么，财富管理机构应当如何应对精简中后台这一挑战？

也许并没有唯一答案。但是，将内部构建和外部获取的技术能力充分结合应该会有所帮助。许多外部供应商认识到这一需求，正将其业务范围从专项解决方案扩展至基于平台的解决方案。传统财富管理机构也在持续向领先金融科技公司学习，以提高自身构建和部署技术解决方案以及服务客户的水平。

与此同时，客户希望以最便捷的方式获得建议，能够**跨渠道提供直观而流畅的客户体验无疑是最佳实践**。此外，随着机构向基于团队的建议服务交付模式过渡，为顾问提供恰当的数字工具将有助于提高整体业绩。财富管理机构愈发意识到，标准化数据是打造个性化客户体验的基本要素。它还有助于生成带有集成工具的新顾问信息展示板，而这些集成工具能够利用AI技术来提高工作效率。

简而言之，财富管理机构的数字化转型计划应该围绕服务价值链上所有利益相关者（客户、员工、第三方分销商和供应商）的体验感展开。

适应更高的监管标准

“没有一家业内机构在风险和合规方面有所松懈。事实上，机构正在简化控制模型，并设计和开发数字控制模型。财富管理机构也在充分利用数据、分析技术和人工智能，构建更经济、更智能、更快速的业务流程。”

—Karl Ehram, 美国投资管理业主管
合伙人, Deloitte & Touche LLP

全球财富管理业务面临的监管压力与日俱增，尤其是在网络安全、运营韧性、隐私、透明度、ESG和数字资产等领域。在美国，**最佳利益监管条例 (Reg BI) 以及劳工部 (DOL) 颁布的信托法规正推动资管机构转型升级**，并重新审视自身产品、流程和工作流。例如，高盛集团 (Goldman Sachs) 已经下架了部分针对经纪客户提供的产品，同时搭建了必要基础设施来监控针对潜在客户的产品推荐。⁵⁴

尽管目前尚未发生重大违规事件，但监管机构正在加大对投资者的保护力度。财富管理机构应培训理财顾问如何保存与另类投资产品相关的大量资料，此举至关重要。虽然技术可以减轻顾问部分压力，但也需法律、合规及运营部门齐心协力以适应这些监管变化。

重塑家族办公室

家族办公室在全球的影响力与日俱增。例如，在欧洲，58%的家族办公室表示，其资产管理规模在过去12个月有所增长。⁵⁵还有一些新因素在起作用——许多超级富豪客户正在寻找新的司法管辖区（如卢森堡）以实现财富增长。此外，随着更多家族办公室向多客户服务模式转变，其运营模式也在不断升级。另外，客户希望获得诸如数字资产等更多元、更全面、可跨区域实施的解决方案。

也就是说，家族办公室亟需进行业务升级，以跟上发展步伐。因此，大多数家族企业的数字化转型较为滞后，仅26%的企业处于数字化进程的中高级阶段。⁵⁶

此外，代际财富转移也在加快，新一代客户即将接手家族事业。制定继任计划和新一代辅导计划也变得至关重要。

合理调整离岸记账中心

全球的财富管理机构正对其记账中心和法人实体进行合理化调整，以期通过一个中心（如卓越中心）为客户提供服务。此外，离岸财富管理中心之间的两极分化日益加剧，瑞士、美国和英国等地的老牌中心正持续吸引新资产，而巴拿马和加勒比海等地规模较小的中心则在失去市场份额。⁵⁷

对公业务：设计洞察与数字工具驱动型服务模式

主要观点

- 尽管拥有坚实的客户基础，对公业务仍将为赢取更大的企业客户钱包份额而面临激烈竞争。
- 高通胀、对经济下行的担忧、供应链挑战以及最低企业税率或将抑制企业的资本投资需求，但营运资本需求仍将保持强劲。
- 企业客户对定制化数字解决方案、数据驱动型解决方案和专业建议的需求，将要求银行革新客户服务模式。
- 各国应对气候变化的承诺也为银行提供了筹集市场资金的契机，从而帮助企业客户向净零碳排放过渡。

短期来看，对公业务将需应对不断变化的宏观经济力量和企业客户需求，例如数字解决方案以及流动性和资本融资需求。与此同时，为向碳中和未来转型提供资金而产生的信贷机遇及风险，可能要求银行重塑业务模式以促进增长。

图16直观总结了影响对公业务的因素及其存在的时间阶段。接下来，我们将分析这些因素的表现形式，并就对公业务可采取的行动给出建议，助其保持竞争优势。

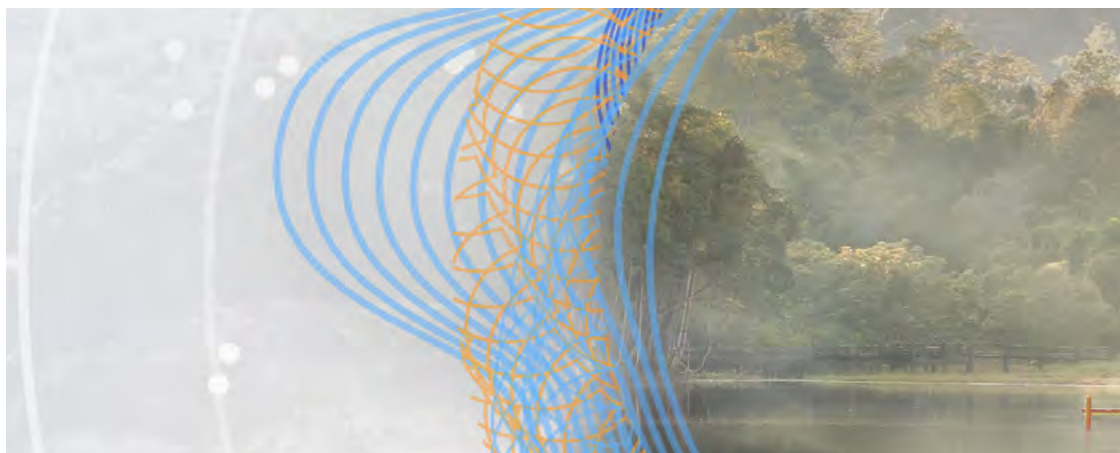


图16

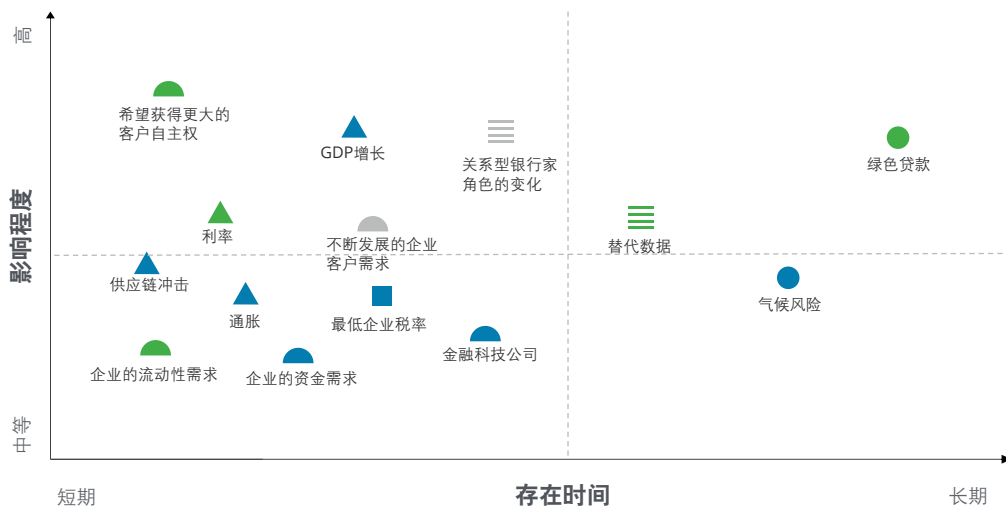
对公业务的影响因素

因素来源

- ▲ 宏观经济
- ≡ 技术与人才
- 监管
- 客户及竞争对手
- 颠覆性市场动态

影响定性

- 积极影响
- 消极影响
- 复杂影响



资料来源：德勤金融服务行业研究中心的分析结果

持续关注业务增长

过去几年，大多数企业的首席财务官（CFO）都无需为能否获得银行贷款而担忧。各企业现金余额处于历史高位，且自2021年年初以来，银行的信贷提供标准已经放宽。⁵⁸

但通胀、加息、持续的供应链冲击和潜在的经济衰退预示着企业将面临更严峻的营商环境。

美国对企业境内所得适用15%的最低企业所得税税率，以及全球对跨国企业境外所得适用15%的最低企业所得税税率，这或将抑制2023年各企业的税后利润。

这些信号引起了银行的关注，尤其是欧洲银行业。欧洲银行仍是欧元区私营非金融公司的最大融

资方，银行贷款达12.9万亿美元。⁵⁹因感知风险较高而风险容忍度较低，欧元区银行在2022年第二季度收紧了信贷发放标准。⁶⁰2022年第一季度，在接受调研的英国中小型企业中，仅9%的企业申请了贷款，而其中又仅43%的企业获得了贷款批准，两项数据均创历史新低。⁶¹美国银行也变得谨慎，收紧了工商业贷款和商业房地产贷款的标准。

虽然银行的净利息收入应该会随各国央行加息而提高，但其也可能被迫提高存款产品利率以保留寻求更高利息收益机会的客户。存款贝塔值低、较之于存款定价能够更快调整贷款定价的机构可以获得更高的净息差。

至于信贷风险，商业贷款损失可能较当前水平有所上升，但预计仍将保持在适度范畴。财务状况较差的公司仍因疫情冲击而遭遇供应链瓶颈，面临更高的违约风险。出于对信贷质量和宏观经济不确定性的担忧，美国银行业2.7万亿美元的未收回商业房地产贷款⁶²或将引发监管机构关注。

仅依靠利息收入可能还不够。银行应通过非贷款、交易性银行产品（如现金管理）留住企业存款并深化银企关系，从而扩大钱包份额。替代数据和人工智能/机器学习技术赋能的强大预测模型可以帮助银行预测存款外流情形并识别高风险客户。例如，Oak North（一家成立于2015年的英国银行）便使用人工智能帮助企业客户做出信贷决策。⁶³

聚焦数据和客户服务以提升钱包份额

由于大多数企业客户与其主要银行有着密切的关系，增长钱包份额可能知易行难。我们对109名企业高管的调研显示，企业与其主要银行的关系保持平均年限为10年，仅7%的受访者可能会转变这一关系。其原因可能在于变更银行往往会遭遇巨大阻力。

然而，多数企业通常不止与一家银行有主要业务往来。我们的调研结果显示，约三分之一年收入

在10亿美元或以上的企业客户与10家或以上的银行建立了业务联系，以满足自身不同的财务需求。此外，金融科技公司进入低端商业银行业务领域也使得竞争加剧。

出于实用目的，企业拥有多个银行合作伙伴的事实可能无法改变。但对所有商业银行而言，获得更大的钱包份额仍应是核心目标。具有吸引力的定价和优质产品能够在很大程度上赢得更多收益，但银行亦不能忽视数据和客户服务的重要性。

数据应用是一项持久挑战。银行时常面临数据冗余、数据不足、数据质量欠佳等问题。此等难题往往阻碍银行提供及时、丰富的洞察。我们针对对公业务高管的调研显示，大多数银行尚未有效地使用替代数据（包括ESG数据）做出更好的信贷决策并挖掘新的业务机会。

同时，仅14%的受访企业高管认为其往来银行的数据质量和数据分析能力优秀或非常好。近半数受访者称其主要往来银行甚至没有向其提供（近乎）实时数据和报告服务。**银行应重塑数据架构**以提高数据质量并改善数据访问，打破企业数据孤岛。此外，对公业务、数据和技术部门之间的协作可以为企业带来更深层次的文化转变；其可以将数据转化为战略资产，从而生成可行性洞察。

客户服务是另一个亟待持续改进的领域。仅不到半数的受访高管认为其主要往来银行的整体服务质量优秀或非常好。拟改进服务领域包括自助服务选项、无缝体验提供以及优质建议提供。尽管银行或满足于自身当前服务水平，但这些盲点也将损害健康的银企关系并阻碍增长。

经济不确定性也可能导致客户风险偏好、行为转换和服务需求发生变化。在这种新环境下，对企业客户关怀备至的银行将赢得更多新业务。此外，在经济大环境恶劣时期，首席财务官和财务主管或面临更大压力，而无法满足财务需求或解决问题的银行往往会被客户所抛弃。因此，银行眼下应着手提升客户体验，重新审视自身的人才和数字化战略（见下文详述）以提高客户服务标准。

客户希望关系型银行家能够将以解决方案为导向的思维模式与专业建议相结合

客户经理是对公业务的核心，这点毋庸置疑。无论是获取新的信贷额度或是降低外汇风险，关系型银行家（relationship banker）一直负责在客户需求与银行产品之间牵线搭桥。许多关系型银行家已经在此领域深耕数年甚至数十年。他们擅长与客户面对面交流和解决问题，从而积累业务经验。这也解释了为什么疫情和远程/混合办公模式会给许多人带来诸多挑战。

在人才短缺情况下，尤其是在对公业务等高度“关系”导向的业务领域，吸引和保留最优秀的关系型银行家对银行的长期可持续发展至关重要。用投资新技术并提升非传统技能组合（软技能）对银行家予以支持，应成为银行的首要考量事项。

对公业务当下面临的另一个现实是存在大量需要手动操作的低效流程。银行正持续部署新的数字工具助力客户经理完成工作。此外，给予客户经理很大支持的产品专家也在逐步接纳数字工具。但并非所有人都乐于接受此等改进举措。我们从受访高管处了解到，**客户经理对数字化持矛盾态度**。客户经理们意识到数字工具能帮助他们提高效率以更好地服务客户，但部分客户经理也担心会就此失去对客户关系的主导权。

“客户经理仍是现代经济中的无名英雄。他们既是银行的品牌大使、风险评估员，又是客户代言人，能够倾听企业家/首席财务官/财务主管的心声。因此，投资于客户经理对于提升经济韧性至关重要。”

—Raman Rai, 全球对公业务主管合伙人,
德勤加拿大

但数字化进程仍在持续向前推进。客户看重数字工具的效率、速度和自助服务特性。他们意识到，数字工具能赋予其更多的选择权和控制权。

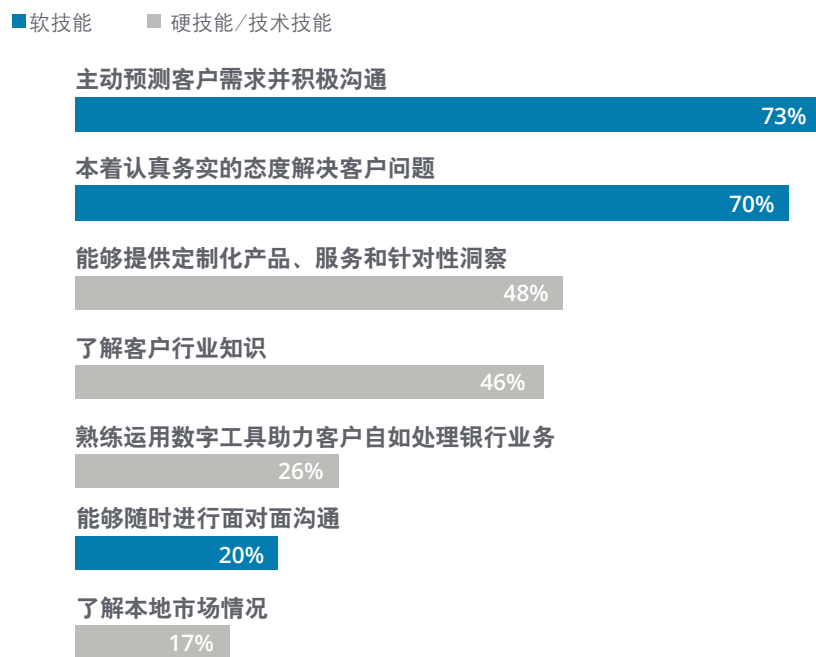
那么，银行领导人如何才能让踌躇不决的客户经理也踏上数字化之旅？许多银行都考虑实施经典的变革管理计划，启用旨在重塑目标运营模式的实验室，并引入行为心理学助力客户经理找回关系主导感。部分银行实施了“规模化敏捷”方法，帮助银行家认识到其在数字化解决方案实施方面的作用。制定学习与发展计划和新的激励结构也将有所帮助。同时，银行应绘制对年轻人才更具吸引力的职业发展蓝图，并激励他们茁壮成长。

数字化自助服务渠道的另一优势是为银行家省出时间从事更具影响力的活动，比如就客户的战略问题提供建议和洞察——这也是企业客户在信赖关系中最看重的素质之一（图17）。约十分之四的受访企业高管表示，他们希望其关系型银行家能为其提供更具针对性的行业洞察。但仅26%的受访高管认为其银行家具备优秀或极优秀的专业性。

图17

软技能（如积极主动、认真务实解决问题的态度）是可信赖客户经理应具备的最重要素质

可信赖客户经理应具备的最重要素质（前3）



资料来源：德勤金融服务行业研究中心的分析结果

数字化解决方案对于维护客户关系不可或缺，但也并非万能之技

银行历来多为大型企业客户提供数字化服务，但此次疫情迫使它们扩大了业务范畴，也为中小企业提供数字自助服务。但即使是在这些自助服务中，**银行亦有提升客户体验的空间**。据一项全球调研数据显示，70%的建筑公司称他们对于无缝贷款体验的期望大多未能实现。⁶⁴同样，在德勤的调研中，仅28%的受访者表示对其贷款发放体验感到满意或非常满意（图18）。

此外，**企业客户对于他们想要的服务方式有了新的期望**。许多企业客户（尤其是有复杂需求的大型企业）纷纷要求依照自身条件获得数字银行体验。企业不希望借助和适应银行平台，而是希望银行能够依托企业自有平台，并通过应用程序接口（API）将数字化解决方案集成于自身系统和工作流。因此，银行预计将调整其运营模式，为

倾向通过API集成取得数字解决方案的客户提供服务。

“无摩擦的数字体验如今已成为对公业务中可信赖和融洽的代名词。企业客户不仅希望由可信赖机构来监管账户，还希望银行具备便于其开展银行业务的数字能力，两者缺一不可。”

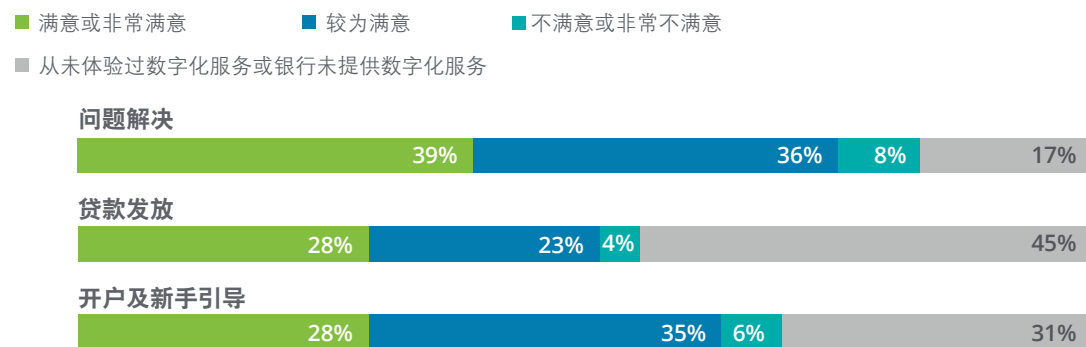
—Tim Partridge, 美国对公业务主管
合伙人, Deloitte Consulting LLP

尽管如此，银行领导人也不应将数字化视为应对所有挑战的万能之技。有时，**不同的数字项目往往有不同的生命周期**，因此只有在客观评估其能否改善客户体验或提高效率后方可加以实施。例如，向客户的数字门户添加过多功能和服务可能妨碍其可用性，反而不能改善客户体验。

图18

企业高管对数字化自助服务渠道的满意度仅为中等程度——部分高管甚至从未体验过该服务渠道

企业对主要往来银行在过去一年所提供数字化自助服务的满意度



资料来源：德勤金融服务行业研究中心的分析结果

向净零排放过渡是一个新商机，但应将气候风险纳入信贷风险管理

银行迎来了践行净零承诺、帮助对公业务客户向绿色经济转型的历史性机遇。来自净零银行联盟 (Net-Zero Banking Alliance) 且占全球银行资产38%的100多家银行，已承诺利用贷款和投资以实现2050年净零目标。⁶⁵

更具挑战性的宏观经济环境或将放缓向企业发放可持续发展挂钩贷款。但这只会使得银行更难实现其长期承诺。2022年4月，美国银行公布了其2023年融资目标，计划在汽车制造、发电和能源领域减排。⁶⁶但要实现这些长期目标，银行在设定中期目标时须更加严格。

将气候风险纳入信贷风险生命周期对于有效实施风险管理和实现碳中和未来**至关重要**。首先，银行可能需要获取客户的ESG数据，以有效评估项目风险敞口。在德勤针对美国企业高管的调研中，约三分之一的受访者表示，其所在机构愿意与主要往来银行分享ESG数据，从而为信贷决策提供信息。其次，建立一致的标准、分类法和框架，根据既定目标评估信贷组合中的碳排放量，以此鼓励更多银行加入绿色贷款浪潮。

此外，**银行家应接受培训以了解其客户的ESG定位**。此举能够帮助银行家预测客户需求、提高建议质量、增强客户信任并帮助客户向净零过渡。

交易银行：塑造全球资金流动的未来

主要观点

- 宏观经济环境对交易银行业务影响不一。尽管现金管理和贸易融资业务需求强劲，但资金管理前景喜忧参半，大宗经纪业务较为疲软。托管业务预计将保持稳定。
- 技术方面，重点在于打造一个高效、可扩展的现代化技术平台，以提供客户交易的全面实时视图，并利用洞察和创新更好地为客户服务。
- 企业支付方面，SWIFT标准向ISO20022标准的转变预计将掀起新一轮的现代化支付浪潮。然而，SWIFT的新兴替代方案可能会使国际支付体系分崩离析。
- 除提供新融资方式外，供应链转型还能够提供更优质的咨询、分析和风险管理支持，从而为银行带来新机遇。
- 同时，财务主管须有效兼顾风险管理、流动性及资金优化、业务及法律实体合理化、成本控制以及优质人才聘留等多个优先事项。

尽管近期市场存在不确定性，但交易银行业务仍旧保持稳定。对许多银行来说，资金及现金管理、公司交易支付、贸易融资、资产服务和大宗经纪业务等部门一直是稳定的收入和利润来源。

但从短期来看，宏观经济的不确定性以及地缘政治风险预计将考验上述业务的韧性。虽然相关业务从资金、贸易、服务和资本的跨境流动中获利颇丰，但从长远来看，银行仍须应对其收入池和运营模式面临的新碎片化风险。同时，数字化

转型滞后恐将削弱企业发展潜力。但隐忧中也存在一些亮点，例如向新的ISO20022标准迁移，此标准有望为银行提供更丰富的数据，助其实现数字化目标。

图19直观地总结了影响交易银行业务的因素及其存在时间阶段。接下来，我们将分析这些因素的表现形式，并就交易银行可采取的行动给出建议，助其保持竞争优势。

图19

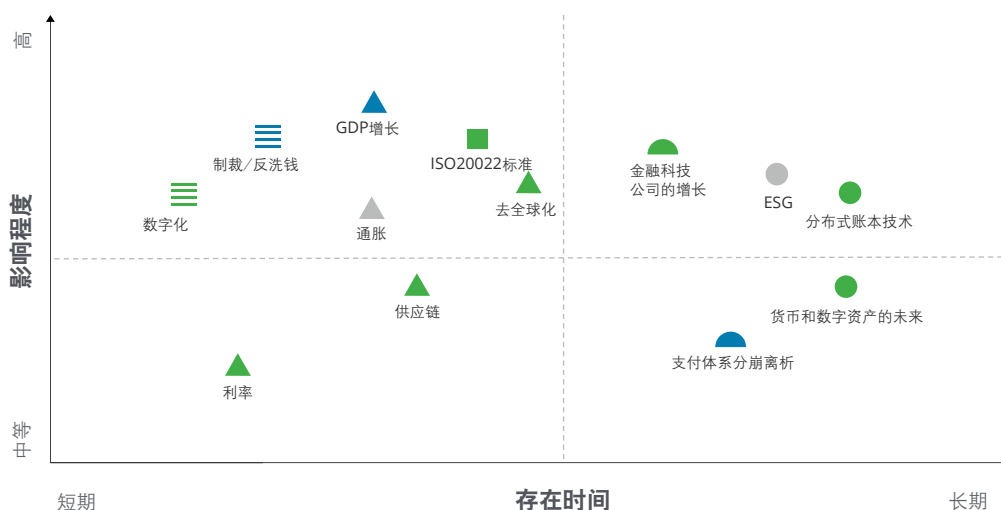
交易银行业务的影响因素

因素来源

- ▲ 宏观经济
- ≡ 技术与人才
- 监管
- 客户及竞争对手
- 颠覆性市场动态

影响定性

- 积极影响
- 消极影响
- 复杂影响



资料来源：德勤金融服务行业研究中心的分析结果

全球交易银行前景喜忧参半

宏观经济环境对交易银行业务影响不一。德勤针对109位美国企业高管的调研显示，现金管理服务需求强劲；73%的受访者认为流动性管理是其最大痛点。该项业务也应受益于高收益率。受大宗商品价格创纪录和利率上行的推动，多年来表现低迷的贸易融资业务或将在2022年出现可观增长（图20）。此外，资金业务管理可能会有不

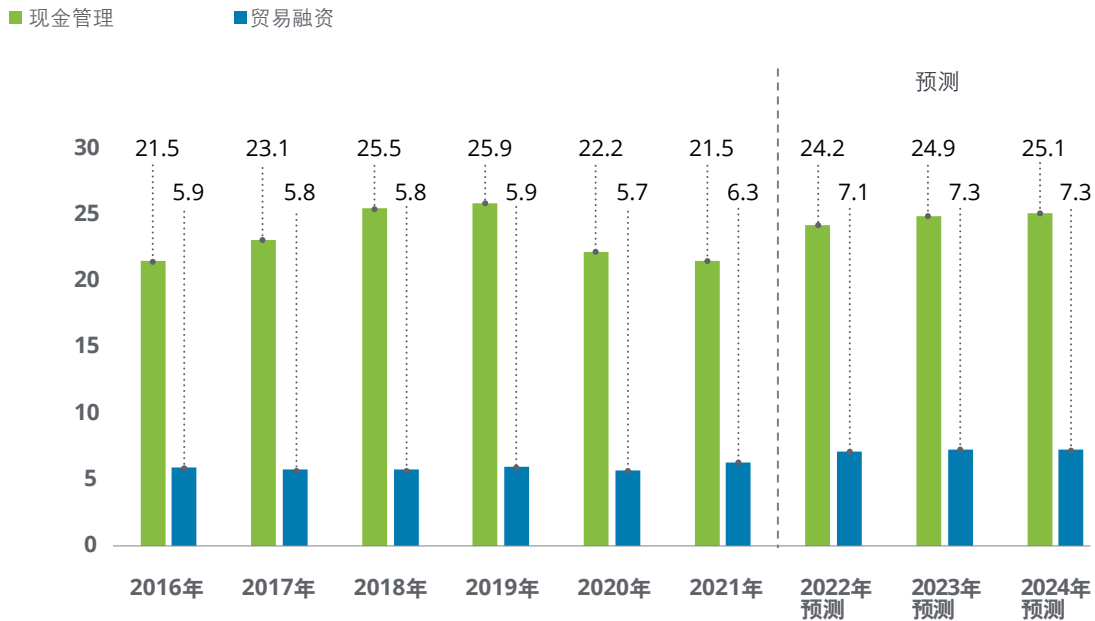
同表现，具体取决于产品。外汇和大宗商品的波动或将使需求保持高位。托管业务仍将保持稳定；证券借贷将为收入增长提供机会。然而，如果对冲基金受制于高利率环境而无法与市场表现同步，大宗经纪业务可能会受到影响。

此外，当前的地缘政治危机改变了跨境支付的格局，并凸显了银行加强制衡的必要性。新制裁的实施或将进一步考验银行的合规流程。

图20

现金管理和贸易融资收入预计将在2024年前保持增长

业务收入（单位：十亿美元）



资料来源：Coalition Greenwich与德勤金融服务行业研究中心的分析结果

财务主管的工作日趋复杂与多面

“由于客户端的基础设施问题，银行越来越难向其客户销售资金管理类服务。为实现数字化，银行须与其客户（包括数字原生企业和数字初阶企业）建立联系。”

—Michelle Gauchat, 美国交易银行主管合伙人, Deloitte Consulting LLP

近期的经济和地缘政治事件促使大多数**财务主管成为打造韧性企业的核心力量**。他们积极参与战略决策制定，同时也肩负更多期望。对风险管理、流动性及资金优化、业务及法律实体合理化、成本控制以及优质人才招聘等多个优先事项

的统筹兼顾，也使财务主管的工作变得更富趣味和挑战性。

银行应帮助企业财务主管适应自己的新角色。例如，他们可以帮助企业评估稳定币或其他数字资产对其资金功能的适用性，并激励客户就可持续金融的各个方面大胆实践。

然而，企业客户的技术老旧问题令银行难以向其提供服务，而客户在数字化成熟度方面的日益分化也会形成一定阻碍。数字初阶客户（即数字化程度较低的客户）仍依赖于手动操作的财务管理系统，该系统通常建立在传统的企业资源规划系统；此类客户需要银行支持其财务工作转型。

此外，数字原生客户已经学会利用数字技术，并基于数据驱动型洞察做出决策。此类客户精通技术，且往往愿意接受并尝试新技术。银行亟需找到管理这两类客户群体的最佳方法。因此，许多银行或需从根本上重塑其运营模式。

与此同时，鉴于全球监管环境各异，银行也可能依靠自身资金功能部门帮助弥合运营模式及治理、流程及控制、数据及报告等方面的差距。因此，银行司库必须满足所提出的更高要求，这一点至关重要。

构建高效、可扩展的现代化技术基础设施

银行对于交易银行业务相关技术基础设施的现代化建设已经持续了一段时间，但成果仍参差不齐。**银行的终极目标是打造一个高效、可扩展的现代化技术平台**，以提供客户交易的全面实时视图，并利用洞察和创新更好地为客户服务。此外，交易银行还面临价格竞争和服务竞争。在利润缩水的情况下，银行推进数字化运营将更具成本效益，并在价格敏感型市场更具竞争优势。

毫无疑问，领先的银行正基于云技术、微服务和开放式API架构逐步实现技术堆栈现代化。例如，总部位于澳大利亚的西太平洋银行（Westpac Bank）计划推出一个新的云原生交易银行平台，

以提供高级流动性管理、现金流预测和实时支付处理服务。⁶⁷

在全球范围内，85%的受访银行正对其门户网站进行合理调整，以提升客户体验。⁶⁸虽然全球化平台确保了银行的协同性和效率，但除了业务考量外，银行也应认识并结合地方及文化差异，以打造更优质、更个性化的体验。

“交易银行领域的价格竞争和服务竞争可能致使利润缩减。而技术恰恰能够为银行赋能，使交易银行业务更具竞争优势。”

— Nitish Idnani, 美国交易银行主管
合伙人, Deloitte & Touche LLP

同时，众所周知，**分布式账本技术（DLT）可以解决贸易融资或托管服务中因过时、手动和低效流程引致的某些恶性问题**。事实上，据Juniper Research数据显示，到2030年，区块链技术预计将使跨境结算交易节省多达100亿美元。⁶⁹随着目前Contour和Trusple等试点项目的全面投产，分布式账本技术的愿景似乎很快就能实现。⁷⁰在印度，印度储蓄银行正与其他顶级银行合作试行区块链项目，推出数字信用证等数字文件应用。⁷¹然而，为确保端到端解决方案顺利开发并能够互联互通，制定全球公认的数字化标准是当务之急。

加速向全新ISO20022信息传递标准迁移

ISO20022信息传递标准可以充当通用词典、标准框架、海量数据库甚至更多。环球银行金融电信协会（SWIFT）的跨境支付和报告（CBPR+）系统拟于2023年3月上线（并拟与传统标准共存，直至2025年11月完成迁移）。欧盟的泛欧实时全额自动清算系统（TARGET2）也拟于2023年3月上线，美国的联邦储备通信系统（FedWire）与纽约清算所银行同业支付系统（CHIPS）计划于2023年11月完成第二阶段，香港的结算所自动转帐系统（CHATS）拟于2023年10月完成。虽然挑战重重，但在ISO20022标准大规模应用之前，全球性运营机构仍不得不遵循多个标准。

向ISO20022标准迁移工程浩大。为了让SWIFT标准在2022年11月准时上线，银行应完成对新信息传递应用程序的测试，并对其他遗留系统进行“无害”测试，确保新系统不会扰乱正常的业务流程。新系统首日支付量或难以预测，因此做好情景规划至关重要。

一些银行正采用混合模式，将所有权分布于企业业务线层面，以确保有效迁移。然而，业内**真正**

了解ISO20022标准的专家十分稀缺。培训各业务线和流程的专业人员以实现“技能普及化”将是重中之重。提高ISO20022标准相关知识技能也能够提高客户参与度。

破解支付碎片化难题绝非易事

尽管当前存在宏观经济不确定性和地缘政治风险，但企业对企业的跨境支付预计将从2021年的34万亿美元增至2026年的42.7万亿美元。⁷²然而，遗留平台和基础设施却导致支付缓慢、昂贵且不透明。

解决这些低效问题迫在眉睫。俄乌冲突加剧了全球经济“裂化”，并催生了SWIFT的替代方案。此等裂化或将抑制资本、贸易和技术的跨境交易，特别是在低收入国家和发展中国家。

因此，构建更具韧性且高效的跨境支付基础设施已是势在必行。例如，法国央行、瑞士央行与国际清算银行创新中心联合创建了一个欧元和瑞士法郎批发型央行数字货币（CBDC）和代币化证券的交易平台。⁷³

重塑供应链金融以适应大规模转型的重要性

近期全球供应链中断加剧，促使大多数企业日益重视保持自身韧性。对此，企业生产也从“准时制”向“准事制”转变以优化库存管理。事实上，自2019年以来，全球最大的3,000家公司的库存增长量相当于全球GDP的1%。⁷⁴此外，企业希望通过本地供应商将供应链冲击降至最低，因此其采用的服务模式也从离岸外包逐渐转变为在岸或近岸外包。总而言之，这些趋势将共同促进贸易流动（图21）。

除提供新的融资方式外，此等供应链转型还可提供更优质的咨询、分析和风险管理支持，从而为

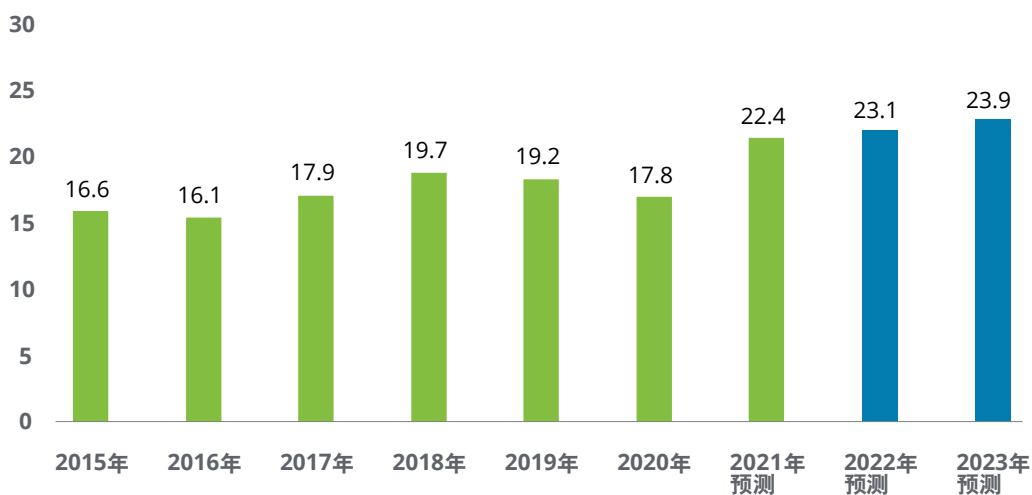
银行带来新机遇。例如，汇丰银行（HSBC）将其亚洲供应链融资计划中的供应商数量提高了50%。⁷⁵**尽管交易银行业务是一项全球业务，但建立强大的区域业务同样重要**，在“去全球化”日益加剧过程中**甚至更加重要**。随着企业对本地供应商和合作关系的加倍重视，深入了解这些市场和企业并优化网点布局将对银行至关重要。

此外，客户正严格审查其供应链的ESG影响。为响应客户需求，渣打银行推出了一款现金管理账户，该账户可以满足日常流动资金需求，同时利用盈余资金支持联合国可持续发展目标。⁷⁶**能够提供创新、可持续发展的供应链解决方案正逐渐成为一种竞争优势。**

图21

商品贸易额预计将在2023年实现增长

商品贸易额（单位：万亿美元）



资料来源：世贸组织（于2022年4月12日访问）。

数字资产托管市场机遇

托管是一项相对稳定的业务。然而除了保护自己的核心业务外，银行还应关注市场发展趋势。现在正应聚焦数字资产托管。

尽管2022年上半年加密货币市场动荡不安，但预计投资者对数字资产的兴趣依然不减。然而，大型机构投资者对于此类资产的运营仍不得要领。**投资者需具备新的运营能力，以将数字资产相关的托管和交易对手服务风险降至最低。**花旗、高盛和野村（Nomura）等银行认识到新兴

数字资产类别的潜力，纷纷开始发展自身数字资产能力。⁷⁷同时，Bequant和BitPanda等金融科技公司也取得一定进展。Bequant近期为机构客户推出了一个无需依赖于监管机构的去中心化金融（DeFi）平台。⁷⁸这也意味着，稳定币、央行数字货币、非同质化代币及其他代币化金融资产都是潜在的业务机会。银行能够显著提高这些资产类别的可信度和稳定性。

除数字资产外，托管机构和资产服务机构应继续推进数字化转型，并利用技术为客户提供数据丰富的洞察和定制报告。

投资银行：用耐心和智慧渡过风暴

主要观点

- 2023年，投资银行将面临越来越多的不确定性。并非每家银行都具备足够的规模和能力来应对市场动态所带来的独特考验。
- 由于交易业务仍是一个可靠的收入来源，市场波动预计将抵消咨询和承销业务下滑的影响。
- 随着去全球化、绿色经济热潮及私募资本的崛起，投资银行应继续发挥其作为资本市场中介机构的作用。
- 鉴于当前的宏观经济环境、紧张的劳动力市场和不断上升的人才成本，聚焦成本控制是重中之重。
- 加快数字化进程仍将是释放投资银行未来价值源泉的关键。

2023年，投资银行业务或将面临一系列独特挑战。短期内，银行机构可能会专注于探寻应对宏观经济状况（如全球利率走势不一）的最佳方法。随着客户需求的发展，它们还将致力实现前后台现代化，从而提升客户体验。银行还应灵活果断地应对新的人才动态和不断上升的成本压力。这些挑战将考验大多数投资银行的耐心和智慧。

图22直观地总结了影响投资银行业务的因素及其存在时间阶段。接下来，我们将分析这些因素的表现形式，并就投资银行可采取的行动给出建议，助其保持竞争优势。

图22

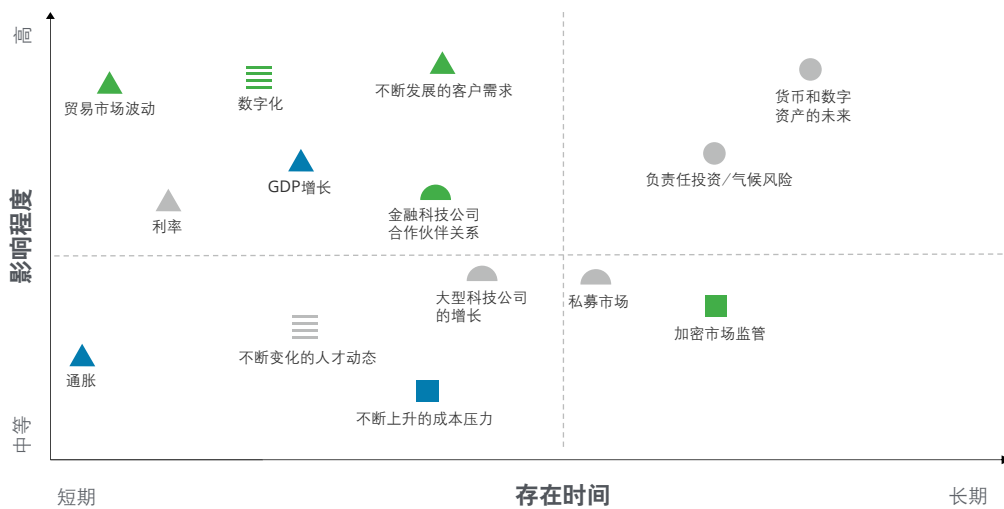
投资银行业务的影响因素

因素来源

- ▲ 宏观经济
- ≡ 技术与人才
- 监管
- 客户及竞争对手
- 颠覆性市场动态

影响定性

- 积极影响
- 消极影响
- 复杂影响



资料来源：德勤金融服务行业研究中心的分析结果

波动性或将再次救市

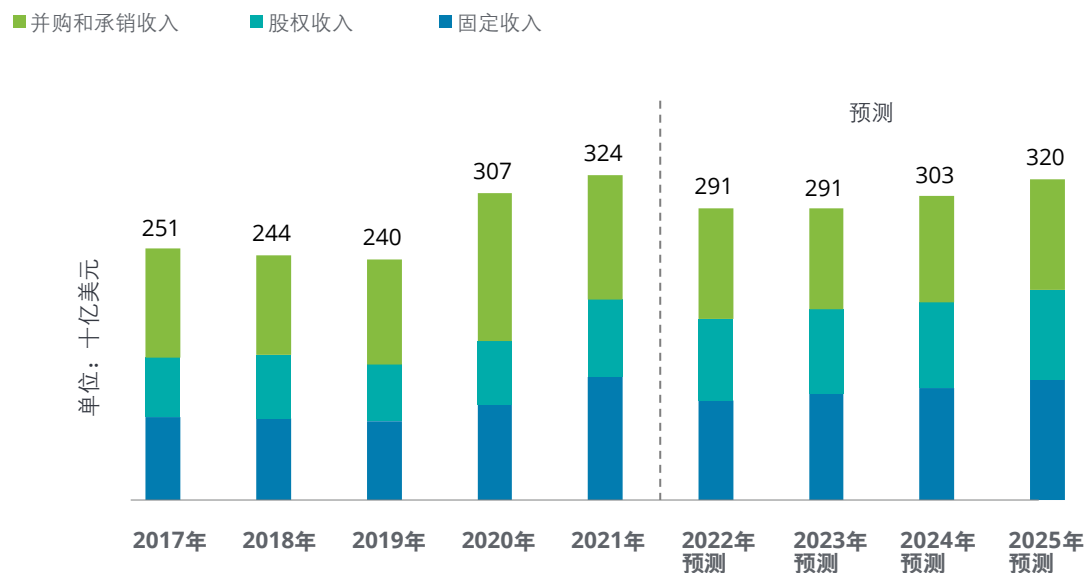
尽管投资银行对市场不确定性并不陌生，但当前的宏观经济环境全然不同于过去几十年。一方面，资产市场的波动对于固定收益清算公司和股票部门来说或许是个好兆头。另一方面，同样的市场不可预测性或给未来的交易和承销业务带来阻力，也会给资本和流动性缓冲带来压力（图23）。这些动态与过去两年形成鲜明对比，当时投行部门曾创利润新高。

2022年上半年，欧洲价值近1,000亿美元的并购交易被撤回，超过了2020年和2021年的全年撤资额。⁷⁹股权和筹资业务同样大幅下降。此外，企业层面的对冲和风险管理需求双双攀升。⁸⁰但这些产品可能无法抵消交易方面的收入损失。

图23

投资银行业务收益预计将随并购、债务和股权资本市场交易量的减少而下降

全球投资银行业务收益（单位：十亿美元）



资料来源：德勤金融服务行业研究中心基于Coalition Greenwich分析性数据集的预测结果

赶超美国投行

金融危机的余波为美国投行超越欧洲银行铺平了道路，而近年来，两者之间差距似乎越来越大。2021年，欧洲银行的咨询业务收入仅占全球银行咨询业务收入总额的23%，而美国银行则占57%。⁸¹这是欧洲银行近十年创下的最低记录，而在此期间，其也曾创约39%的历史高位。更令人担忧的是，欧洲银行也在逐渐失去本土市场的主导地位，仅占欧洲市场50%的份额，创历史新低。⁸²随着俄乌冲突在欧洲“后院”爆发，能源危机持续以及经济前景趋黯，欧洲银行预计将面临更多挑战。

相比之下，得益于债务资本市场服务需求强劲，日本等亚太地区投行在过去两年里实现了大幅增长。⁸³

欧洲投行或面临艰难抉择。为应对美国投行的市场扩张，欧洲投行应在资本配置方面锐意创新。一种方法是建立合资企业或合作关系。以德国商业银行与财富管理集团ODDO BHF的合作为例，双方纷纷扩大了其对德国、奥地利和瑞士地区市场的专业知识储备和业务覆盖范围，同时增强了对欧洲和北美市场投资者的影响力。⁸⁴随着监管要求趋严，绿色金融或将成为欧洲银行拓展本土乃至全球市场并提高竞争力的另一领域。

加速前后台现代化

与银行体系内其他部门一样，投行部门欣然踏上了数字化转型之旅。投行部门向来是银行业技术应用的领跑者。例如，花旗银行正全面实现从交易前分析到交易执行的客户体验数字化。⁸⁵

然而，这段旅程还远未抵达目的地。遗留系统和手动流程仍然存在情况下，**推进技术基础设施现代化**将增加运营失败风险，且这往往需要多年的努力才可以克服。

但在当前环境下，随着银行开展成本优化，技术职能部门将不得不提高自身投资回报率，因此，其可能会暂时搁置长期项目，转而专注于短期收益。背负巨额技术债务的银行可能会更加落后。

许多投行也在努力改善前台业务（如新手引导和客户服务）薄弱的问题。⁸⁶中端市场投行Copper Run便已投资于前台的项目挖掘（deal-sourcing）技术。⁸⁷此类技术升级助益良多，包括为交叉销售和卓越客户体验提供单一、集成的客户视图。

“银行正试图探寻其可以购买/部署创新技术并可建立有利合作关系的重叠领域。由于行业发展速度太快，银行无法自行解决这个问题。”

—Sriram Gopalakrishnan, 美国管理
咨询资本市场主管合伙人,
Deloitte Consulting LLP

展望未来，通过基于云的解决方案持续进行技术投资，可以打造差异化核心优势。但银行若不建立更稳健的数据架构，转型也不会走得很远。银行还需要部署高级应用程序，如机器学习和自然语言处理。

重塑人才模型

为应对投行服务需求的激增，许多银行加入了招聘潮，并从多层面提高了薪酬待遇。但随着市场出现疲软迹象，银行认识到员工增加也将导致成本增加。⁸⁸然而，风险、合规和技术等热门岗位招聘仍在进行中。

无论2023年劳动力如何优化，私募股权公司和对冲基金的人才竞争都将持续下去。但也有一些新变化正悄然发生。对于拥有独特才华和远大梦想的人来说，科技界尤其是加密金融科技公司（尽管经历了动荡时期）抛出的橄榄枝是难以抗拒的。因此，许多银行都在努力寻找合适的人才，尤其是与技术技能相关的人才。

更具挑战性的问题可能是银行对于是否采用**混合办公模式态度矛盾**。一些银行表示让初级员工在办公室办公会更具竞争优势。银行对于理想的复工情景持不同看法。例如，高盛和摩根大通要求大多数员工一直在办公室办公，而瑞信（CS）和瑞银（UBS）则要求员工每周两到三天在办公室办公。⁸⁹

“我认为持续的人才竞争将迫使投行发生变革，并影响投行适应不断变化的环境的速度。”

—Nina Gopal, 合伙人,
Deloitte MCS Limited, 英国

但银行希望员工重返办公室办公的想法似乎并未得到员工的普遍认可。随着雇主重新“占据上风”，此动态将如何发展仍有待观察。然而，交易撮合者日益需要恰当的技术与人文技能组合，以就不断变化的形势向客户提供建议。领导者应时刻关注市场变化，并努力招揽和保留所需人才。此外，银行应注重薪酬目标管理，同时维持员工高水平的生产力和士气。

与金融科技生态系统的机构合作

投资银行市场往往具有较高的结构性竞争优势和准入壁垒。过去，金融科技公司凭借数字分析和人工智能技术赋能的独特优势，对价值链上的几个特定业务进行蚕食。但金融科技公司向来只是促进投行发展的推手，而非直接竞争对手。而这一点不太可能改变。

那么，投行应该如何与金融科技合作？它们应该有选择地寻找能够助其提升交易后业务（如对账和结算）的新兴科技公司。向T+1交易制度过渡应该是与金融科技合作的另一个动力。例如，花旗、瑞信、高盛和摩根大通已经与AccessFintech合作，赋能结算 workflow 标准化，⁹⁰它们表示此举有助于减少交易失败的情况。⁹¹

此外，**与金融科技合作有助于在“难啃”的市场拓展机会**。例如，高盛正在为其金融科技合作伙伴开发一个银行即服务（BaaS）工具，以满足中小型企业的需求，而高盛此前从未接触到这类客户。⁹²

“受资源限制，投资银行或将更多地依赖生态系统合作伙伴来推动现代化转型。”

— Sachin Sondhi, 全球资本市场主管
合伙人, Deloitte Consulting LLP

把握负责任投资、数字资产和私募市场机会

净零排放竞赛为投行带来了巨大机遇。2021年，可持续发展金融债券发行量首次突破1万亿美元

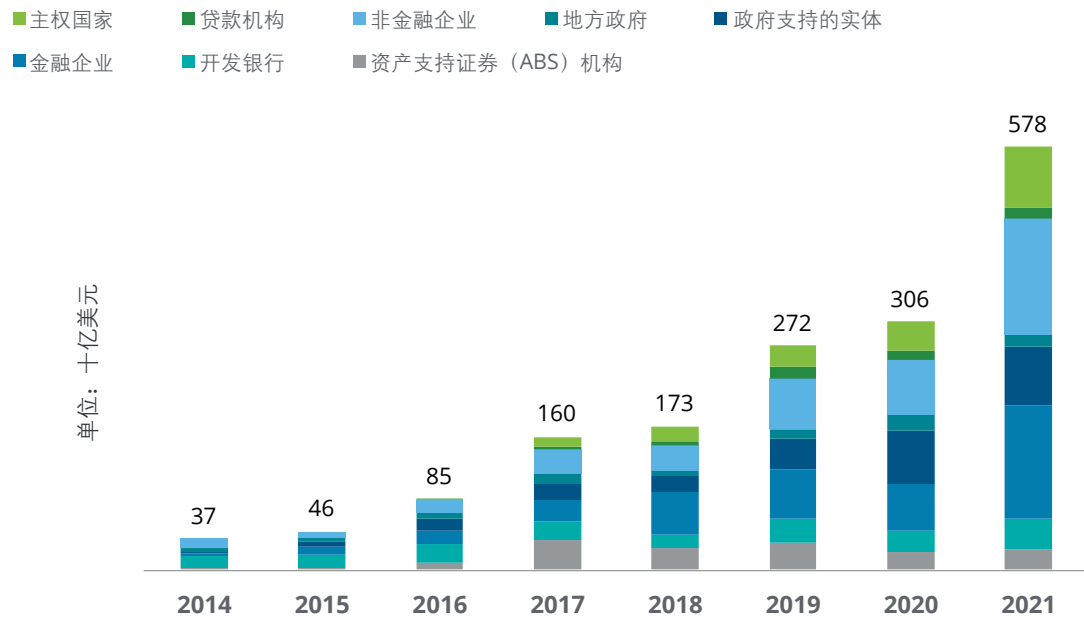
元。⁹³事实上，仅绿色债券发行量就超过了5,000亿美元（图24）。欧洲债券发行机构占据了最大的区域市场份额，占比达54%，美洲和亚太地区紧随其后。⁹⁴2021年，可持续发展公司的并购和股票发行交易量也创下历史新高。⁹⁵随着越来越多的企业和主权国家以有意义的方式加入转型，这些数字预计将继续增长。

银行可以通过运营模式转型以及面向企业和投资者客户的产品转型来建立独特优势。对此，银行需要**重新调整产品组合、挖掘新客户并缩小地域风险敞口**。

图24

2021年是绿色债券和整体可持续发展债券发行的丰收之年

按发行方类型划分的绿色债券发行情况



资料来源：气候债券倡议组织发布的绿色债券发行相关报告

数字资产是银行目前尚未涉足的**另一创收领域**。尽管机构投资者和个人投资者都对数字资产兴趣浓厚，但因其监管不明确、透明度有限且可能导致声誉风险，银行一直处于观望状态。然而，监管机构却日益支持银行提供数字资产的交易、托管和风险管理服务，正如银行为传统基础设施提供的稳定性和安全性管理服务。

与现有加密原生公司竞争或许很难，但银行亦拥有强大的资本实力以及承受库存和交易对手风险的差异化优势。近期，野村宣布计划成立一家数字资产子公司，提供与加密货币、稳定币、去中心化金融及非同质化代币相关的新产品和服务。⁹⁶近期的“加密货币寒冬”不应阻碍银行投资合适的技术和人才。随着监管透明度的提高，银行应准备好通过构建可扩展基础设施并与金融技术公司/大型科技公司开展合作来抓住机遇。

“预计数字资产将对资本市场及全球支付体系产生深远而持久的影响。”

—Vishal Vedi, 英国银行业及资本市场主管
合伙人, Deloitte LLP

在低利率和投资者追求收益的环境下，**私募资本需求**旺盛，银行通过私募市场从发起人和企业处获得了额外的收费收入。随着不确定性的加剧，国内投行或将继续从与中小企业的现有关系中获益。然而，这也存在局限性——随着利率和波动性的上升，融资成本可能大幅上涨，回报亦可能减少。私募市场的增长还可能催生“影子银行”和非银行交易，进而长久影响银行的市场份额。

金融市场基础设施：发掘差异化价值来源塑造新身份

主要观点

- 金融市场基础设施供应商正在重塑其向价值链上买卖双方机构提供的服务。
- 但未来仍旧挑战重重，例如精品公司与专业供应商之间竞争的日益加剧，以及全球监管压力的与日俱增。
- 为满足客户不断增长的期望，银行或需在技术升级方面进行大规模投资。云计算支持的微服务、对实时数据馈送的灵活访问和定价、交易 workflow 自动化工具等似乎都已成熟，可助力实现增长。
- 该行业应持续构建基础设施以引领变革，如向净零经济过渡以及金融资产代币化。

金融市场基础设施供应商应重塑其为价值链上买卖双方机构提供的服务。大型交易所的当务之急是将新技术（包括云计算支持的微服务、市场数据工具和分析、以及数字化交易流程）规模化。短期来看，大型交易所应通过并购或在内部开发新能力，将自身产品与专业供应商产品区分开来。与此同时，这些交易所也面临着全球监管机构更严格的收费透明度要求。

各大交易所还应抓住碳交易、加密货币市场和金融资产大规模代币化等中长期发展机会。图25直观地总结了影响市场基础设施业务的因素及其存在时间阶段。接下来，我们将分析这些因素的表现形式，并就市场基础设施供应商可采取的行动给出建议，助其保持竞争优势。

图25

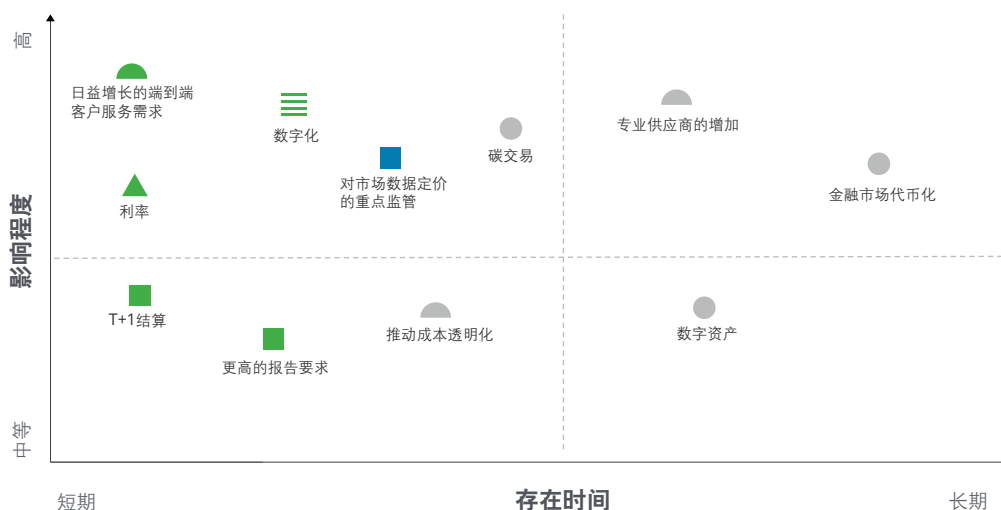
金融市场基础设施业务的影响因素

因素来源

- ▲ 宏观经济
- ≡ 技术与人才
- 监管
- 客户及竞争对手
- 颠覆性市场动态

影响定性

- 积极影响
- 消极影响
- 复杂影响



资料来源：德勤金融服务行业研究中心的分析结果

超越自我，为客户创造新的价值来源

最佳执行、低延迟和低成本是买卖双方客户近期最为关注的问题。但眼下客户对交易所抱有更高期望。大多数客户希望交易所能够在**整个交易生命周期中提供一揽子服务**，以简化工作流并获得竞争优势。

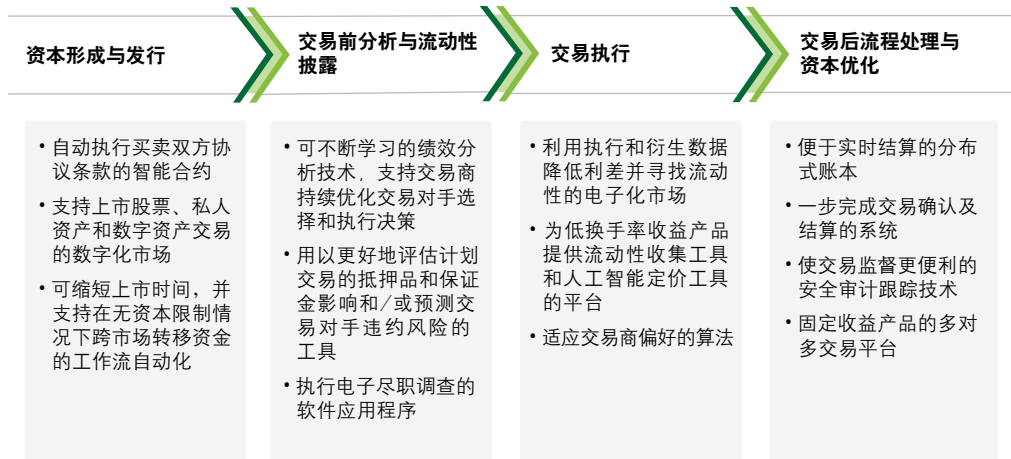
交易所也认为其作用不仅仅在于促成交易。例如，交易所敦促上市公司实施更稳健的ESG做法，并优化董事会多样性指标、高管薪酬以及气候相关披露报告。

此外，许多大型交易所集团正在创造新的价值来源。其近年来的首要任务之一即是将重点从执行交易转向提供交易前分析到交易后流程处理的端到端全方位服务（图26）。通过向客户提供多种能力和支持，交易所运营商将能够更自如地应对交易量波动等问题。例如，交易所数据业务的利润率通常是第三方市场数据供应商的两倍。⁹⁷

其他新的经常性收入来源包括用于打击金融犯罪的人工智能监控软件，以及针对公司ESG概况生成投资者级别报告的工具。交易所也在部署任务自动化执行技术，如KYC程序、交易对账或抵押贷款交易基本流程处理。

图26

贯穿整个交易生命周期的创新机遇



资料来源：德勤金融服务行业研究中心

未来五年的首要考量事项是构建基于云的基础设施并通过专有API扩展可用的应用程序。尽管交易所运营商已潜心钻研多年，但与延迟和托管相关的技术挑战使之无法将大部分工作负载迁移至云平台。大型交易所如今开始将整个市场业务迁移入云。⁹⁸在最近对首席信息官的调研中，全球市场基础设施供应商表示，他们计划在2025年前将云应用程序就绪数量提高27%。⁹⁹

采用云计算所获得的速度和灵活性可支持交易所开发新的微服务，如事件驱动通知或工具，从而实现更灵活的数据消耗及定价模型构建。交易所应继续努力减少云计算中的延迟，并向监管机构保证其安全性。

“部分质疑者认为市场数据是交易过程中产生的废料，但在在我看来，市场数据是燃料。”

— Bob Walley, 全球金融市场基础设施业务主管合伙人, Deloitte & Touche LLP

直面规模小但实力强劲的竞争对手

随着大型交易所逐渐演变为一站式交易平台，更专业的交易所正将目光投向细分市场或不断发展的市场（如加密货币交易或碳期货），并提供更深入的专业知识以获取市场份额。

在这些快速发展的新兴参与者中，不乏支持碳抵消期货交易绿色交易所。例如，新加坡碳交易所AirCarbon正与欧洲能源交易所（European Energy Exchange）合作，推出碳抵消期货交易。

此外，MEMX等独立交易所的成立提高了交易执行质量和定价标准的透明度，¹⁰⁰而长期证券交易所则要求其上市公司达到一定的公司治理标准。¹⁰¹

尽管最近加密货币交易市场崩盘，但数字资产的激增也可能继续催生新的交易所和商业模式。然而，一些证券监管机构表示，他们计划开始监管传统股票交易所等加密货币交易平台。

“加密货币交易所向市场过度提供代币，并进行大肆炒作。改变规则，像监管投资交易所一般对其进行监管，才能真正推动加密货币市场发展。”

—David Myers，全国银行业及资本市场主管合伙人，德勤澳大利亚



随着时间的推移，运营商竞相为客户提供整套无摩擦体验产品，加密货币交易与传统资产交易将日益交织（见侧栏“加密货币市场：尚不成熟”）。例如，德意志证券交易所（Deutsche Börse）最近与一家加密货币市场数据聚合商合作，为其客户群提供合并数据馈送服务。¹⁰²此外，作为加密货币交易所成立的FTX现已开通股票交易业务，并还计划开通期权交易业务，¹⁰³其他加密货币交易所则计划通过与受监管实体合并来扩大业务范围。¹⁰⁴FTX还请求美国商品期货交易委员会（CFTC）允许其对上市的比特币和以太坊上市期货合约进行直接清算。¹⁰⁵

加密货币市场：尚不成熟

近年来，数字资产交易环境愈发复杂，促使许多银行开始建立加密货币交易平台。尽管取得一定进展，加密货币市场仍然缺乏成熟和传统交易所具备的诸多特征。例如，加密货币市场的价格效率和流动性可能会长期受到负面影响。¹⁰⁶同时，不同类型加密货币的交易条件可能不同，具体取决于加密资产供应波动、底层技术价值高低等因素。加密货币市场数据的不足以及交易计价机制可靠性和规范性的缺失也会阻碍市场的运作和效率。

对机构服务的持续需求或将提高加密货币交易监管的一致性和保证。此外，全球监管机构之间加强协调可以为加密货币业务提供更明确的防护，并强化对市场操纵和欺诈的监控和执法。随着这些监管框架的完善，加密货币行业可以设立自律监管组织，负责制定治理标准和监管不良行为。

代币化世界的基础设施建设

虽然交易所和市场基础设施供应商在提高交易的速度、广度和质量方面取得了重大进展，但远未达到即时水平，低效问题比比皆是。为应对这一挑战，交易所、托管机构、金融科技公司、监管机构和审计机构应共同努力，开发支持代币化的基础设施，实现实时和超低成本交易、清算和结算的无缝执行。

此外，房地产、贵金属和知识产权等现实资产的代币化将为个人投资者带来新机会——获得以前无法获得的资产的部分权益。

金融机构开始规划未来的发展道路。例如，纳斯达克市场技术小组计划开发代币化资产跟踪技术，并改进将资产特征嵌入智能合约的流程，以明确所有权、支付和分配条款。¹⁰⁷

摩根大通银行最近完成了代币化货币市场基金股票作为抵押品的转让。随着时间的推移，该行预计将立即转让和结算“此前陷入困境且难以融资的资产”¹⁰⁸，这些资产已被代币化作为抵押品使用。摩根大通也一直在测试批发融资市场代币化的可行性。同样，瑞士国家银行、国际清算银行创新中心和瑞士交易所STX联手展开了一项“使用代币化商业银行货币结算交易”的实验。¹⁰⁹

然而，要实现这些代币化原型的规模化，还需克服几大障碍。行业或需采用实时流程来监督交易，

并加快区块链上抵押品的转移，以降低结算风险。¹¹⁰此外，行业还需实施新协议，以验证数字身份并履行KYC义务。

T+1结算：紧跟趋势

在美国，交易结算周期转变为T+1，这或将改变行业规则。除了保证金下调（将提升流动性并提高投资者定价）外，结算周期缩短还将大幅减少各大市场的未结算交易量，最终降低整个金融体系的信贷、交易对手和运营风险。

但尚未就实现当日结算制定相关技术、流程和行动计划的公司，或会在2023年初猛然醒悟。针对存管信托和结算公司（DTCC）、投资公司协会（ICI）、证券业与金融市场协会（SIMFA）联合发布的手册，德勤强调：各公司尚有许多工作亟待完成，如更新服务协议、内部控制文件、客户教育及员工培训材料等等。例如，该计划将要求证券借贷业务简化贷款人、借款人、托管人和交易商之间的程序，以防止结算失败和潜在买入行为。¹¹¹

其他司法管辖区也在推行类似计划。加拿大正在与美国同步缩短其证券交易结算周期。中国大陆已经开始使用新结算周期（T0/T+1），印度也正在向当日结算过渡。¹¹²与此同时，欧盟在短期内仍将使用T+2结算周期。¹¹³

对于后台团队而言，实现相应的效率提升将是一项艰巨的任务，因为这意味着留给其处理交易异常和交易事项的时间将大大缩短。例如，单一联合交易记录可以解决交易后低效率问题，且不再需要额外对账。开发这些网络需要全行业的合作，例如外汇交易系统Cobalt。¹¹⁴分批次周期也应被更精简的功能所取代，例如直通式处理以及即时分配和确认交易的“匹配指示”解决方案。¹¹⁵

此外，公司或需引入新的资本管理方法，以及更有力的日间资金需求和现金可用性分析。业务线可能还需要解决与外汇管理有关的后勤问题。全球投资者和交易双方于交易当日确认交易会更加困难，导致可能需要预融资或其他安排来确保证金。¹¹⁶许多公司或需采用自动化交易处理、主经纪商客户引导和抵押品处理技术。

未来一年是评估新流程和技术基础设施是否准备充分的关键期。在2024年全行业试点之前，各公司应计划拨出6至8个月的时间对其平台和流程进行内部测试。¹¹⁷

提高透明度 创造新的市场动能

全球监管机构日益关注成本透明度和订单流支付(PFOF)，尤其是暗池和另类交易系统。为应对这些问题，清算公司正在开发新的解决方案，

比如设计拍卖市场，让交易所竞拍获得客户订单。¹¹⁸

市场数据定价是美国、英国和欧洲监管机构的另一监管重点。它们正就交易所是否应该为交易数据和其他信息服务提供更平等的获得机会和更公平的定价安排展开调研。¹¹⁹禁止交易所整合其数据业务与市场服务线的新规或将使ESG信息服务等数据产品需求大幅下降。

在获美国证券交易委员会(SEC)批准十余年后，综合审计跟踪(CAT)系统预计将于2023年在美全面投入使用。CAT预计每天可为股票和期权市场处理580亿条记录，并在几年内增长到拥有21PB的数据。¹²⁰该系统预计将提高复杂、脱节和高度自动化的数据及信息系统的透明度和问责制。金融机构应充分预见SEC将继续进行原因审查，并询问向CAT报告的数据的准确性。

欧盟也可能推出一份包含470多所交易所集中数据的综合数据库。但是，由于市场分散化和跨司法管辖区数据难以标准化，在欧盟建立唯一的交易信息真实来源非常困难。

CAT作为示例，很好地说明了当监管机构、交易所、自律监管组织、交易商和第三方协力解决复杂任务时能取得的成果。

方法论

为确定银行业及资本市场业务影响因素，德勤金融服务行业研究中心对诸多因素及其影响展开了分析。分析结论基于以下步骤得出：

- 识别来源于宏观经济、技术与人才、监管、客户及竞争对手以及颠覆性市场动态的因素。
- 主要从程度（中等到高）、定性（积极或消极）以及业务部门采取行动的紧迫性（短期或长期）这三个维度评估既定因素的影响。
- 总结专家访谈、文献综述和经济分析的信息，并制作这些因素的2x2矩阵。不同部门的相关内容及其影响各有不同，这也是每章节都有2x2矩阵的原因。

尾注

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 Eyers, "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 Haglund, "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.

147. Markets Media, "Deutsche Borse and Kaiko extend crypto market data," June 21, 2022.
148. Yueqi Yang and Katherine Doherty, "Crypto exchange FTX US expands stock trading, plans options next," Bloomberg, July 27, 2022.
149. Shanny Basar, "Exchange deals highlight acceleration of innovation," Markets Media, February 23, 2022.
150. Commodity Futures Trading Commission, "CFTC seeks public comment on FTX request for amended DCO registration order," press release, March 10, 2022.
151. Vu Le Tran and Thomas Leirvik, "Efficiency in the markets of cryptocurrencies," *Finance Research Letters*, Volume 35, July 2020.
152. Nasdaq, "Nasdaq decodes tokenized assets," video, 5:11, accessed August 30, 2022.
153. Yueqi Yang, "JPMorgan finds new use for blockchain in trading and lending," Bloomberg, May 26, 2022.
154. BIS, SIX Group, and Swiss National Bank, *Project Helvetia Phase II – settling tokenised assets in wholesale CBDC*, January 2022.
155. FTX US, "FTX presentation to the U.S. Financial Stability Oversight Council," July 26, 2022.
156. Depository Trust & Clearing Corporation (DTCC) et al., "T+1 securities settlement industry implementation playbook," August 2022.
157. Sriram Krishnan, "India trumpets T+1 settlement," *Flow*, March 23, 2022.
158. DTCC, "Global settlement: implications for T+1 in Europe," November 9, 2021.
159. John D'Antona Jr., "Cobalt signs Standard Chartered for post trade FX system," *Traders magazine*, February 27, 2020.
160. Ibid.
161. Securities Industry and Financial Markets Association et al., *Accelerating the US securities cycle to T+1*, December 1, 2021.
162. Broadridge, "T+1: Answers to pressing questions about accelerated settlement," accessed August 30, 2022.
163. Kate Rooney, "Brokerage industry looks for alternatives to payment for order flow amid SEC's threatened crackdown," CNBC, June 10, 2022.
164. Tom Groenfeldt, "Regulators continue reviews of market data pricing, little action," *Forbes*, December 18, 2020.
165. 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.

致谢

报告共同作者Val Srinivas、Jill Gregorie、Abhinav Chauhan、Richa Wadhvani、Samia Hazuria和Shivalik Srivastav特此致谢以下德勤客户服务专业人士提供专业洞察和协助：

- **Margaret Doyle**，合伙人，金融服务行业首席洞察官，德勤英国
- **Sylvia Gentsch**，高级经理，Deloitte GmbH
- **Alec Roberts**，高级经理，Deloitte & Touche LLP

零售银行

- **Kristin Korzekwa**，常务总监，Deloitte Consulting LLP
- **Thomas Nicolosi**，合伙人，Deloitte & Touche LLP

支付

- **Zachary Aron**，合伙人，Deloitte Consulting LLP
- **Jade Shopp**，合伙人，Deloitte & Touche LLP
- **Mike Reichert**，合伙人，Deloitte Tax LLP

财富管理

- **Jean-François Lagassé**，合伙人，Deloitte AG
- **Karl Ehrsam, principal**，合伙人，Deloitte & Touche LLP
- **Gauthier Vincent**，合伙人，Deloitte Consulting LLP
- **Jeff Levi**，合伙人，Deloitte Consulting LLP
- **Kendra Thompson**，管理咨询合伙人，德勤加拿大
- **Peyman Pardis**，管理咨询高级经理，德勤加拿大
- **Sandeep Mukherjee**，管理咨询总监，德勤加拿大

对公业务

- **Tim Partridge**, 合伙人, Deloitte Consulting LLP
- **Raman Rai**, 合伙人, 德勤加拿大

交易银行

- **Michelle Gauchat**, 合伙人, Deloitte Consulting LLP
- **Nitish Idnani**, 合伙人, Deloitte & Touche LLP
- **Vipul Pal**, 合伙人, Deloitte Consulting LLP
- **Lauren Holohan**, 高级经理, Deloitte Consulting LLP

投资银行

- **Sachin Sondhi**, 合伙人, Deloitte Consulting LLP
- **Vishal Vedi**, 英国合伙人, Deloitte LLP
- **Nina Gopal**, 英国合伙人, Deloitte MCS Limited
- **Suresh Kanwar**, 英国合伙人, Deloitte MCS Limited
- **Sriram Gopalakrishnan**, 合伙人, Deloitte Consulting LLP
- **Aaron Turenshine**, 合伙人, Deloitte Tax LLP
- **Alex Lakhanpal**, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

市场基础设施

- **Bob Walley**, 合伙人, Deloitte & Touche LLP
- **Tim Davis**, 合伙人, Deloitte & Touche LLP
- **Roy Ben-Hur**, 常务总监, Deloitte & Touche LLP
- **David Myers**, 合伙人, Deloitte Touche Tomatsu

关于作者

Monica O'Reilly | monoreilly@deloitte.com

Monica O'Reilly现任德勤美国金融服务业主管合伙人，聚焦银行、资本市场、保险、投资管理和房地产行业。她负责沟通和协调业务总体战略方向、领导力发展与继任、资源整合以及其他市场计划，领导德勤审计、税务、管理咨询、风险咨询和财务咨询业务的整合和协作，为行业客户提供综合解决方案。

Anna Celner | acelner@deloitte.ch

Anna Celner现任德勤全球银行业及资本市场主管合伙人，负责制定和执行银行业全球战略，包括战略客户管理、市场策略和德勤全球网络协调，助力银行客户确定战略重点并应对监管、技术和增长挑战。

Deron Weston | dweston@deloitte.com

Deron Weston现任德勤美国金融服务业银行业及资本市场管理咨询主管合伙人，曾担任德勤区域和社区银行业主管合伙人等多种领导职务。他拥有维克森林大学的经济学学士学位和北卡罗来纳大学教堂山分校的工商管理硕士学位，同时也是北卡罗来纳大学教堂山分校的主管合伙人。

Val Srinivas, PhD | vsrinivas@deloitte.com

Val Srinivas博士现任德勤金融服务行业研究中心主任，银行业及资本市场首席研究员。他拥有20余年的市场调研与营销策略经验，指导德勤在金融服务行业提出领先理念倡议，协调各项研究工作，并助力德勤获取市场竞争优势。

本报告原名*2023 banking and capital markets outlook: A new global economic order seems imminent. Banks globally can chart a path through the current fog of uncertainty to reposition for a brighter future*，由德勤金融服务行业研究中心撰写，德勤中国金融服务业研究中心引入并进行翻译。

联络我们

我们的专业洞察可助您充分利用和发挥变革的优势。如您正在寻求行业切入点以应对挑战，敬请与我们联系。

中国联系人

吴卫军

德勤中国
副主席
金融服务业主管合伙人
电话：+86 10 8512 5999
电子邮件：davidwjwu@deloitte.com.cn

曾浩

德勤中国金融服务业
银行业及资本市场主管合伙人（中国大陆）
全国审计及鉴证副主管合伙人
电话：+86 21 6141 1821
电子邮件：calzeng@deloitte.com.cn

尤忠彬

德勤中国金融服务业
管理咨询主管合伙人（中国大陆）
电话：+86 21 2316 6172
电子邮件：zhyou@deloitte.com.cn

方焯

德勤中国金融服务业
风险咨询主管合伙人
电话：+86 21 6141 1569
电子邮件：yefang@deloitte.com.cn

陈尚礼

德勤中国金融服务业
财务咨询主管合伙人
电话：+86 10 8512 5618
电子邮件：jichan@deloitte.com.cn

杨勃

德勤中国金融服务业
副主管合伙人
全国审计及鉴证主管合伙人
电话：+86 10 8512 5058
电子邮件：ericboyang@deloitte.com.cn

Etienne Welgemoed

德勤中国金融服务业
银行业及资本市场主管合伙人（中国香港）
电话：+852 2852 5660
电子邮件：ewelgemoed@deloitte.com.hk

殷伯昌

德勤中国金融服务业
管理咨询主管合伙人（中国香港）
电话：+852 2238 7898
电子邮件：williamyin@deloitte.com.hk

俞娜

德勤中国金融服务业
税务与商务咨询主管合伙人
电话：+86 10 8520 7567
电子邮件：natyu@deloitte.com.cn

栾宇

德勤中国华北区
金融服务业主管合伙人
电话：+86 10 8512 5831
电子邮件：yluan@deloitte.com.cn

胡小骏

德勤中国华东区
金融服务业主管合伙人
电话: +86 21 6141 2068
电子邮件: chrihu@deloitte.com.cn

洪锐明

德勤中国华南区
金融服务业主管合伙人 (中国大陆)
电话: +86 20 2831 1202
电子邮件: rhong@deloitte.com.cn

Francesco Nagari

德勤中国华南区
金融服务业主管合伙人 (中国香港)
电话: +852 2852 1977
电子邮件: frnagari@deloitte.com.hk

曾春

德勤中国华西区
金融服务业主管合伙人
电话: +86 28 6789 8128
电子邮件: ezung@deloitte.com.cn

全球行业主管

Monica O'Reilly

副主席 | 美国金融服务行业主管合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 415 783 5780 | monoreilly@deloitte.com

Monica O'Reilly现任德勤美国金融服务业主管合伙人, 聚焦银行、资本市场、保险、投资管理和房地产行业。

Anna Celner

副主席、合伙人 | 全球银行业及资本市场主管合伙人 | Deloitte AG
+41 (0) 58 279 6850 | acelner@deloitte.ch

Anna Celner现任德勤全球银行业及资本市场主管合伙人, 负责制定和执行银行业全球战略。

Deron Weston

合伙人 | 美国银行业及资本市场管理咨询主管合伙人 | Deloitte Consulting LLP
+1 404 631 3519 | dweston@deloitte.com

Deron Weston现任德勤美国金融服务业银行业及资本市场主管合伙人, 拥有28年的银行零售和对公业务经验。

美国行业主管

Garrett O'Brien

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

Garrett O'Brien现任德勤美国银行业及资本市场风险与财务咨询主管合伙人。

Larry Rosenberg

合伙人 | 美国审计及鉴证资本市场主管合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 4869 | lrosenberg@deloitte.com

Larry Rosenberg现任Deloitte & Touche LLP审计及鉴证合伙人，专注于为在美国证券交易委员会注册的跨国公司领导实施全球审计项目，积累了丰富的客户服务经验。

Jason Marmo

合伙人 | 美国及全球银行业及资本市场税务主管合伙人 | Deloitte Tax LLP
+1 212 436 6570 | jmarmo@deloitte.com

Jason Marmo现任Deloitte Tax LLP金融服务行业合伙人，致力于为金融服务行业的跨国企业客户提供管理咨询、合规和税务会计服务。

Louis Romeo

合伙人 | 美国审计及鉴证银行业主管合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 3632 | lromeo@deloitte.com

Louis Romeo在银行业和资本市场深耕23年有余，服务的客户包括本土与跨国银行、交易商、支付处理公司、租赁公司、金融科技公司和资产证券化参与主体。

行业研究中心联系人

Jim Eckenrode

常务总监 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Jim Eckenrode现任德勤研究与洞察力团队常务总监，负责制定和指导金融服务行业研究中心和监管策略中心的战略、研究议程和市场部署。

Val Srinivas博士

主任、首席研究员 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+1 212 436 3384 | vsrinivas@deloitte.com

Val Srinivas博士现任德勤金融服务行业研究中心主任，银行业及资本市场首席研究员。他指导德勤在金融服务行业提出领先理念倡议，协调各项研究工作，并助力德勤获取市场竞争优势。

德勤中国金融服务业研究中心

德勤中国金融服务业研究中心 (Deloitte China Center for Financial Services) 是德勤中国金融服务行业的智库平台，致力于为银行业及资本市场、保险行业、投资管理公司等在内的各类金融机构提供金融服务行业洞察力研究。作为亚太区金融研究的核心力量，我们整合德勤全球网络的金融研究成果，传递德勤对于金融服务行业相关宏观政策、行业趋势和企业经营管理等方面的观点。

研究领域

宏观层面

国内外经济环境和形势分析、国家宏观政策解读及对金融服务行业的潜在影响。定期整合德勤首席经济学家观点，如聚焦亚洲、德勤月度经济分析等。

监管层面

中国人民银行、银保监会、证监会等金融监管机构的政策变化以及行业影响前瞻。定期整合德勤与中国监管机构的沟通及合作成果，以及德勤亚太地区监管策略中心的研究内容。

行业层面

根据德勤金融服务行业分类，提供银行业及资本市场、保险业、投资管理、金融科技等金融子行业的洞察。定期整合德勤全球及中国金融服务业各业务条线的知识贡献和领先理念出版物。

客户层面

基于德勤的金融行业客户服务经验，结合项目实施成果，总结提炼形成方法论和知识洞见，并结合客户需求提供相关研究支持服务。定期整合德勤基于客户服务的知识经验、赋能客户。

热点话题

持续关注金融行业和市场热点，如“十四五”规划编制、公司治理、绿色金融、养老金融、数字化普惠金融、中小银行改革等。结合德勤经验和观察提供深度研究和展望，整合德勤各业务条线的专家洞见。

研究中心成员

沈小红

德勤中国金融服务业研究中心主管合伙人 | 德勤中国金融服务业审计及鉴证合伙人
+86 21 2312 7166 | charshen@deloitte.com.cn

陈波

德勤中国金融服务业研究中心合伙人 | 德勤中国公司治理中心合伙人
+86 10 8512 4058 | lawrchen@deloitte.com.cn

周菲

德勤中国金融服务业研究中心高级经理
+86 10 8512 5843 | annizhou@deloitte.com.cn

Deloitte.

Insights

敬请登录www.deloitte.com/insights订阅德勤洞察最新资讯。



敬请关注 @DeloitteInsight

德勤洞察参与人员

编辑： Karen Edelman、Hannah Bachman、Arpan Kumar Saha和Aishwarya Iyer

创意： Natalie Pfaff和Meena Sonar

推广： Atira Anderson

封面设计： Natalie Pfaff

关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为各企业、公共部门和非政府组织提供专业洞察。我们的目标是通过调查研究，利用整个德勤专业服务机构的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。

德勤洞察是Deloitte Development LLC旗下出版商。

关于本刊物

本刊物中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供会计、商业、金融、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本刊物不能代替前述专业建议或服务，您不应依赖本刊物的内容作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本刊物而导致的任何损失承担责任。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。在美国，德勤指德勤有限公司、在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公共会计条例及法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅www.deloitte.com/about以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

© 2022 Deloitte Development LLC版权所有，保留一切权利。

德勤有限公司成员所

Designed by CoRe Creative Services. RITM1229373