

Deloitte.

德勤



2025年银行业及资本市场展望

适应低增长低利率环境，以业务创新和成本管控夯实可持续增长根基

德勤金融服务行业研究中心

因我不同
成就不凡

始于1845

目录

2025年宏观经济变化对全球银行业的影响	3
《巴塞尔协议III》“终局”规则新提案对银行业有何影响?	10
2025年银行如何增加非利息收入?	14
零售银行	15
支付	15
财富管理	16
投资银行与资本市场	17
人工智能驱动型银行战略实施能否加速技术现代化?	18
为何银行成本管理举措往往无法长期贯彻? 应如何应对?	23
夯实基础, 制胜未来	27
尾注	28
联系人	31

2025年宏观经济变化对全球银行业的影响

主要观点

1. 银行业需对宏观经济和地缘政治的不确定性时刻保持警惕。
2. 存款成本上升将抑制净利息收入增长。
3. 非利息收入或成为营收增长亮点。
4. 薪酬和技术投资的增加将导致银行业整体支出维持高位。
5. 信贷质量将趋于正常化，2025年信贷增速或略有提升。

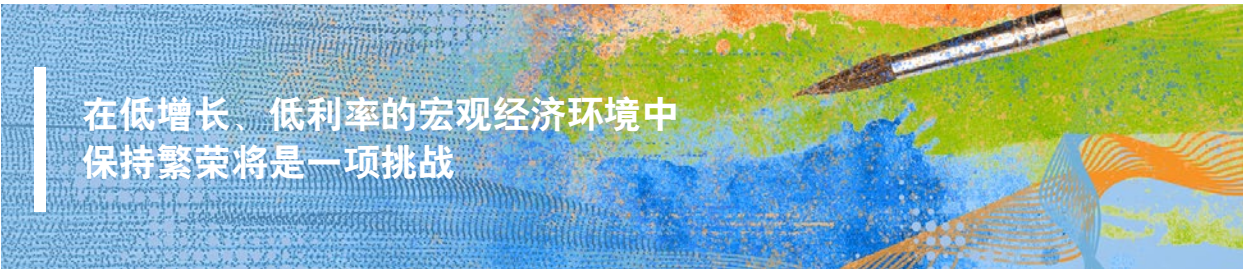
对于即将到来的2025年，银行业管理层压力不减。虽然预计2025年通胀压力将有所减弱，利率亦呈下降趋势，但经济增长低于预期、地缘政治动荡持续、监管环境复杂多变等仍会令管理层焦虑不安。适应低增长、低利率环境将对银行业构成挑战。

2024年美国GDP表现可能强于预期，全年GDP增速预计将达2.7%，¹高于年初预测。²然而，2025年经济增速预计将放缓，利率也将大幅下降。德勤最新一期美国经济预测指出，预计到2025年美国GDP有望实现软着陆，在基准情景下GDP或增长1.5%。³消费者支出放缓、失业率上升和企业投资疲软可能抑制经济增长。如果技术应用能够显著提高劳动生产率，GDP增速可能达到1.9%。尽管经济衰退似乎不太可能发生，但如果通胀率居高不下，同时地缘政治冲突恶化导致制裁和贸易关税增加，GDP增速可能低至1.0%。⁴

2025年，美国消费者购买力将面临考验。由于消费者债务导致财务压力增加，消费者支出或将减少。消费者债务总额创下历史新高，截至2024年第二季度已达17.7万亿美元。⁵与此同时，储蓄总额不断下降：最新估测显示，截至2024年3月，新冠疫情期间积累的储蓄盈余已消耗殆尽。⁶此外，由于现金头寸减少以及到期债务增加，企业财务状况或不如从前稳健。⁷

在大多数预期情景下，通货膨胀并非2025年最为紧迫的问题。消费者物价指数预计将趋近2%的目标水平，⁸这或导致2025年再降息三到四次，届时联邦基金有效利率或回落至3.5%至3.75%之间。⁹由于通胀率降低和利率下调，国债收益率也将下行，短期收益率或较十年期收益率跌幅更为显著。经过近两年半的时间，收益率倒挂曲线或趋于平缓，并有望恢复到长期收益率高于短期收益率的上升曲线。

此外，随着通胀率回落，各国央行可能调整货币政策，降低基准利率。例如，欧洲央行计划在2025年底前将利率降至2.75%。英国央行和加拿大央行也将有所行动。¹⁰ 相比之下，长期通货紧缩之后，日本央行在平衡通货膨胀与经济增长方面可能没有太多调整空间。中国央行将实施“适度宽松的货币政策”，继续降准和降息，同时加大购买国债等超常规货币宽松操作。总体而言，可以预见2025年主要经济体的利率走势将暂时出现分化。



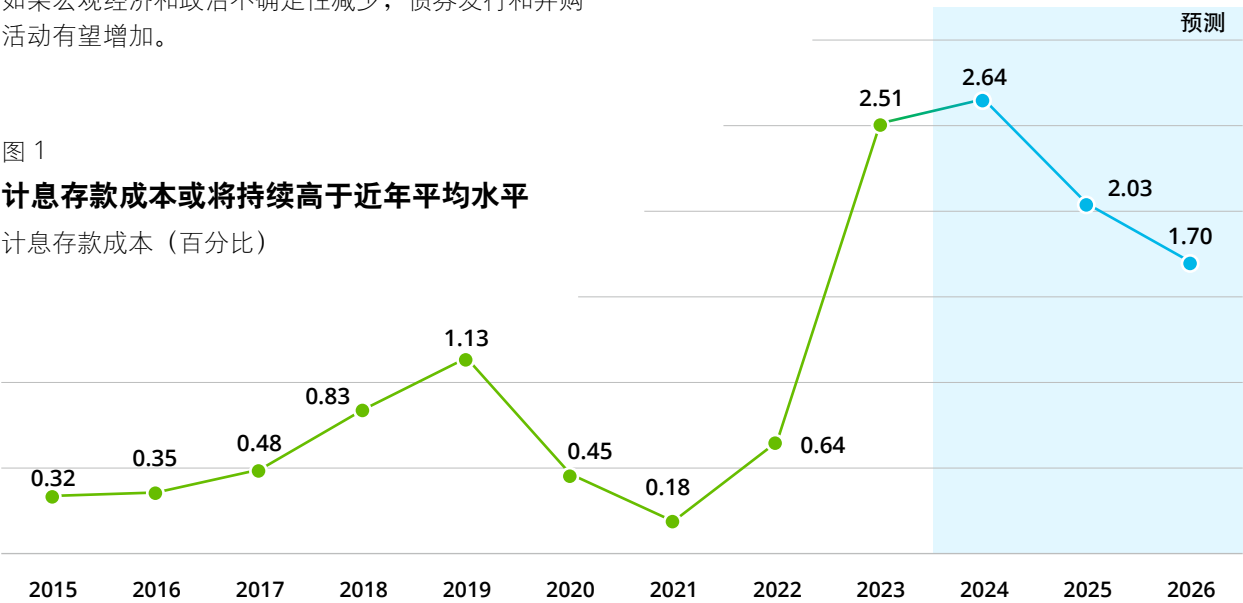
顶住宏观经济逆风实现可持续增长是银行业面临的最大挑战，为此，管理层需要做出一些艰难抉择。

德勤预测，由于存款成本仍然保持高位，2025年美国银行业净利息收入将减少。随着利率走低，银行或需重新审视利息收入策略。

利率下调和市场需求增加或将推动贷款（尤其是抵押贷款）需求回暖。然而，由于消费者经济压力增大，信用卡和汽车贷款可能增长乏力。此外，利率波动或使某些消费者推迟大额消费，银行消费贷款业务增长或面临压力。与此同时，企业借贷可望保持稳定，而如果宏观经济和政治不确定性减少，债券发行和并购活动有望增加。

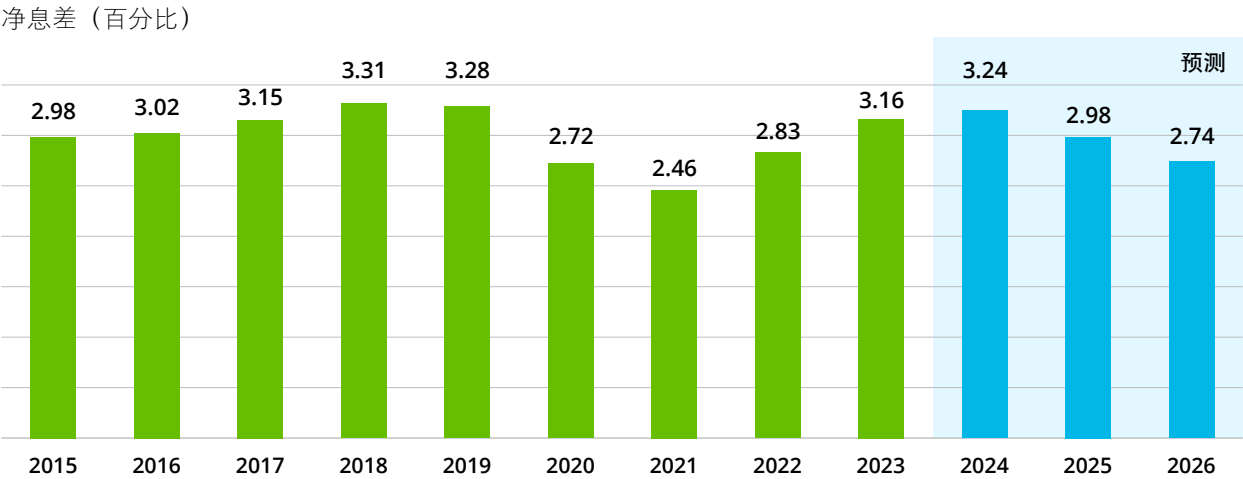
存款方面，即使利率下降，融资成本也未必会相应降低。根据德勤分析，存款贝塔（指存款对市场利率变化的反应）可能会低于典型降息周期水平。主要原因在于，银行对流动性的需求以及储户对低存款利率的抵触或使存款争夺战愈演愈烈。虽然存款结构（即计息存款与无息存款的比例）有望维持稳定，且存款成本或整体有望在2024年底高位后走低，但2025年存款成本预计将增至2.03%（图1），高于过去五年0.9%的平均水平。¹¹ 在这种情况下，一些银行的资产负债管理委员会将在保持贷款利率与存款利率的最优平衡上面临抉择。

图 1
计息存款成本或将持续高于近年平均水平
计息存款成本（百分比）



资料来源：2024年8月9日，德勤金融服务行业研究中心基于标普全球市场财智S&P Capital IQ Pro历史数据所作预测（2024-2026年）

图 2
2025年美国银行业净息差预计将下降

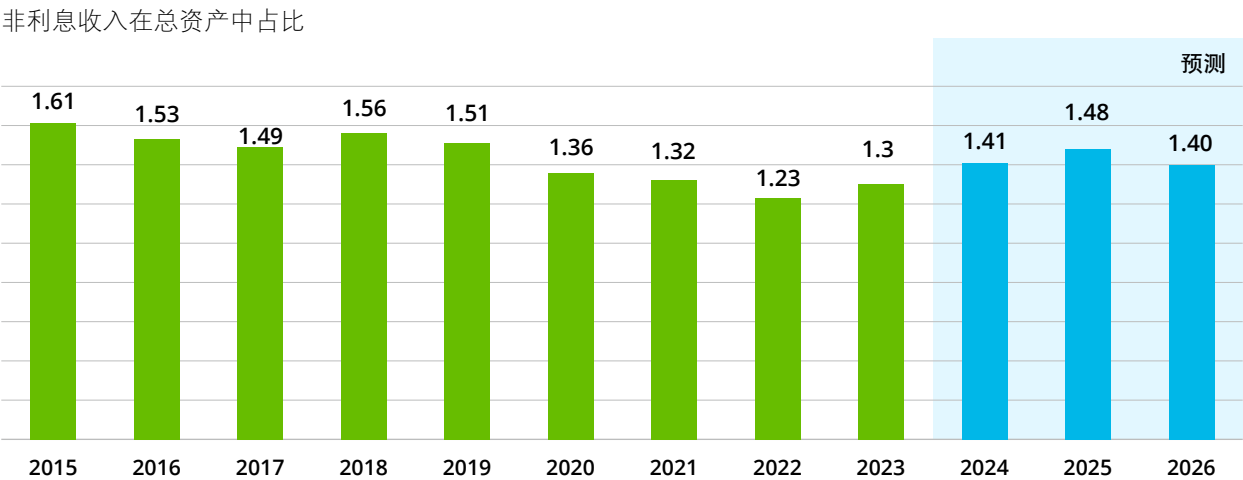


资料来源：2024年8月9日，德勤金融服务行业研究中心基于标普全球市场财智S&P Capital IQ Pro历史数据所作预测（2024-2026年）

因此，预计银行业净息差或将大幅下降，到2025年底稳定在3%左右（图2）。¹²

随着资产价格上涨，来自证券投资的其他收入可能略有增加。随着国债收益率逐步下降，银行证券投资组合业绩或有所改善。随着并购和发行活动持续升温，投资银行业务相关的收入将成为一大亮点。来自资产管理业务服务的收入亦将迎来全面增长。然而，低利率环境也可能导致许多银行再融资费用增加。总体而言，德勤预测，非利息收入在平均资产中占比将增至接近1.5%，达到近五年最高水平（图3）。¹³

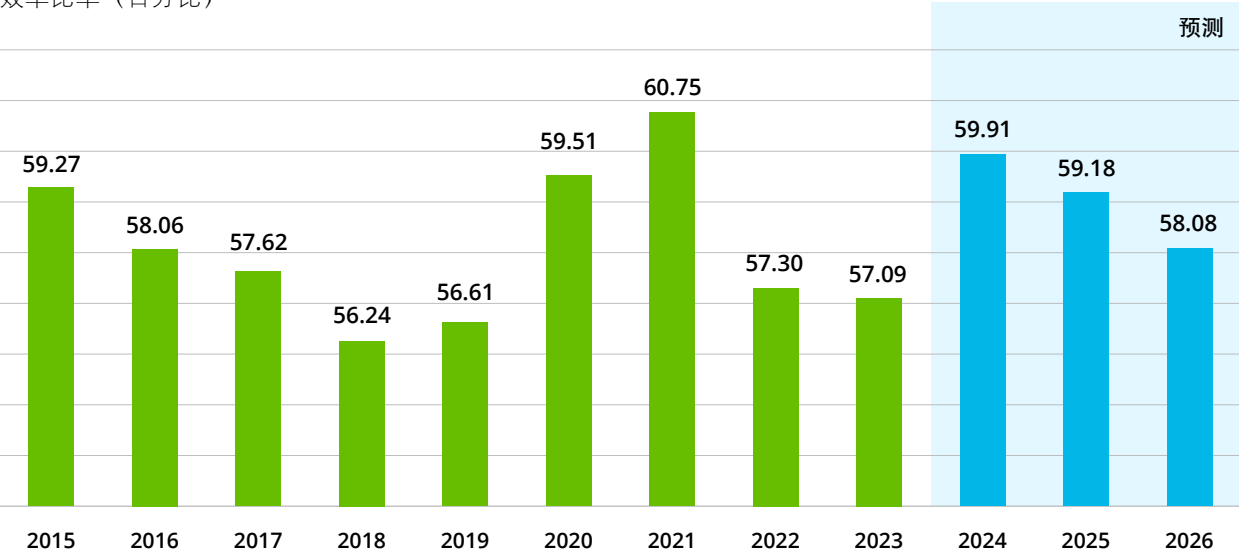
图 3
2025年非利息收入将实现增长



资料来源：2024年8月9日，德勤金融服务行业研究中心基于标普全球市场财智S&P Capital IQ Pro历史数据所作预测（2024-2026年）

预计2025年，银行业支出将保持高位，部分原因在于银行需要优先推动技术现代化和保留高素质人才带来的投资和支出增加，以及通货膨胀带来的成本激增。非利息收入增长也会导致激励计划和绩效奖金类支出增加。因此，2025年银行业成本收入比可能在60%上下（图4）。¹⁴支出管理将是重中之重；银行需采取适当措施控制成本，同时为可持续增长铺平道路。

图 4
支出增加和净利息收入减少或将推高银行业成本收入比（平均效率比率）
效率比率（百分比）



资料来源：2024年8月9日，德勤金融服务行业研究中心基于标普全球市场财智S&P Capital IQ Pro历史数据所作预测（2024-2026年）



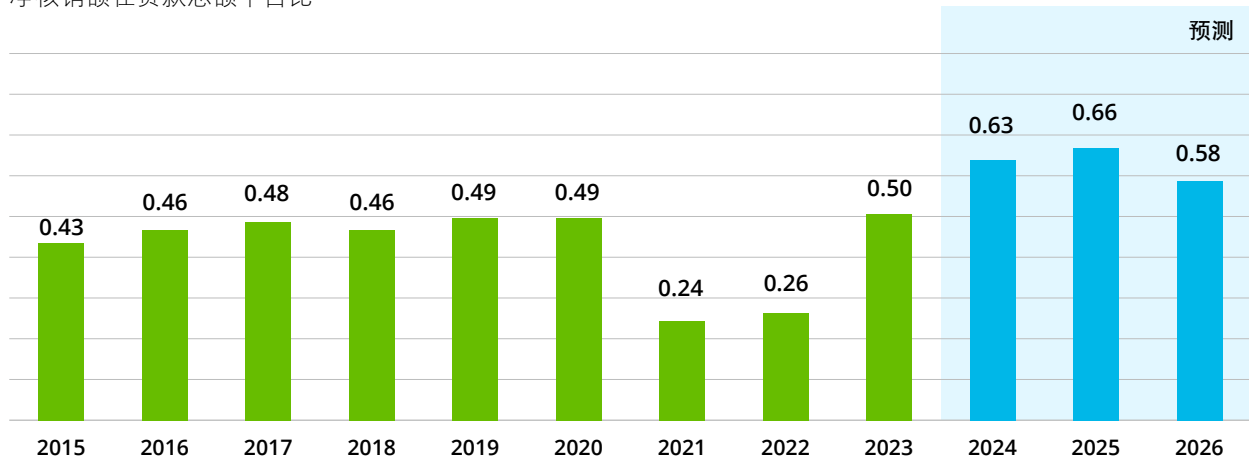
2025年，整体信贷质量预计将恢复正常，贷款逾期及核销相比2024年小幅增加。虽然利率降低可能刺激抵押贷款需求，但消费贷款信用损失或是2025年一大痛点。随着消费者财务状况恶化，信用卡和汽车贷款违约率可能攀升。在各类贷款中，信用卡贷款逾期90天以上违约率最高（截至2024年第二季度为1.69%），净核销率也最高（截至2024年第二季度为4%），¹⁵

但仍远低于2008年金融危机后水平。商业地产行业（尤其是商业写字楼）依然身陷困境，贷款损失危机四伏，区域性银行或首当其冲。为此，一些银行或需继续减少商业地产风险敞口，并调整资产负债表。因此，2025年整体净核销率预计将达0.66%（图5），创下近十年最高纪录，但仍远低于2008-2009年金融危机期间的2.6%。¹⁶

图 5

2025年净核销额或继续趋于正常化

净核销额在贷款总额中占比



预计2025年，多元化银行可借助多种收入来源获得优势。一些大型银行可能伴随利率下调降低存款利率，但凭借较强品牌影响力和较高资金流动性，大型银行拥有一定缓冲空间来保持吸引力和竞争力。中型银行和区域性银行在调整存款利率过程中可能面临更加激烈的竞争，截至2024年第二季度，其计息存款成本仍高达3.15%。¹⁷当利率走低时，其存款贝塔也将处于低位。

与此同时，信用卡公司或因信用卡贷款增长而获益颇丰。其他支付公司收入或将持平或实现小幅增长，但违约风险或将增加。

专注于资本市场业务的银行亦有望取得业绩的强劲增长，但其薪酬支出也会相应增加。

大型银行（全球系统重要性银行G-SIBs和超级区域性银行）资本缓冲水平得以加强，足以应对贷款损失。部分中型银行和区域性银行由于风险敞口集中在商业写字楼等领域，其处境或将更加艰难。实际上，资产规模介于100亿至1,000亿美元之间的银行，其商业地产贷款在风险资本中占比最高（截至2024年第二季度为199%），¹⁸这与资产规模超过2,500亿美元的银行形成鲜明对比（截至2024年第二季度为54%）。

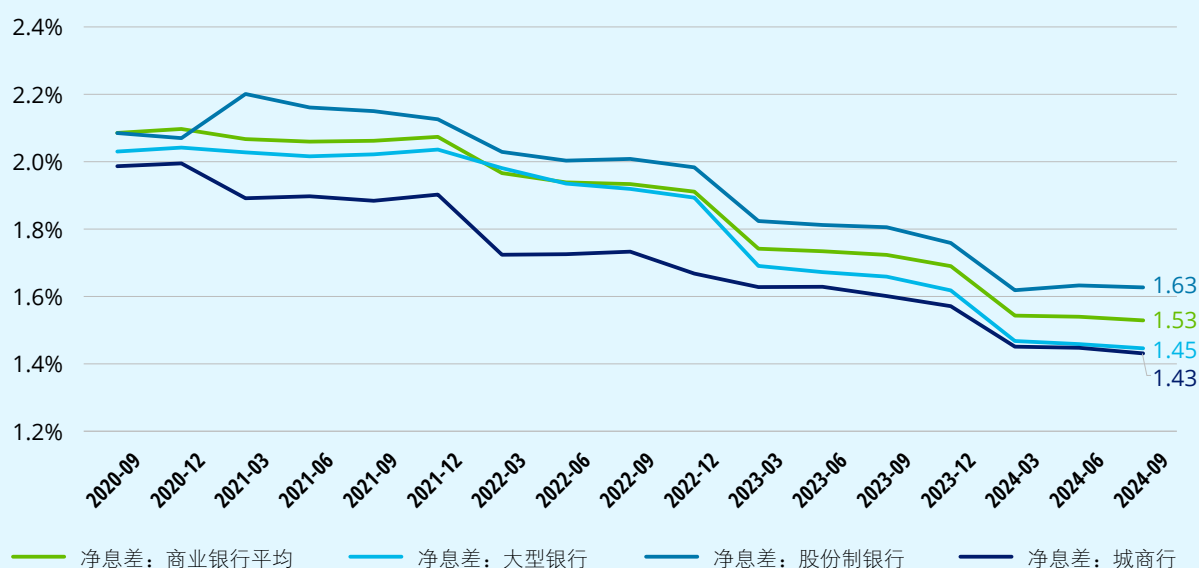
全球视野

在欧洲和亚洲地区，随着通胀降温，利率有望下降。但经济增长放缓将影响银行业发展前景。许多欧洲银行或在低利率环境下举步维艰，相比其他地区同行，其盈利能力所受影响更为严重。¹⁹ 实力较强的欧洲投资银行将设法挑战美国同业在交易和发行领域的主导地位。就亚太地区而言，在高增长新兴市场经营的银行业绩表现或更强劲。²⁰ 然而，各国央行降息时机可能对银行韧性和增长潜力构成考验。

2024年三季度末，中国商业银行净息差1.53%，降幅趋缓。2025年中国降息的紧迫性和幅度有所缓和，银行业净息差收窄幅度也会小于2024年，预计全年降幅在10个基点以内（图6）。中国六家大型商业银行持续让利加大信贷投放，面临较大的息差压力。2025年，中国财政部计划发行特别国债，为六大银行增加核心一级资本，夯实其资本充足水平，增强抵御风险能力并缓解息差压力。同时，以城商行为代表的中小银行亦需要持续改革化险，其资本韧性的改善可能更多依靠地方政府支持；未来可考虑引入符合条件的股东进行增资，以及发行优先股、可转债等多种方式夯实资本实力。

图 6

中国银行业净息差降幅趋缓



数据来源：中国国家金融监督管理总局

由于持续落实让利降费政策、居民减少银行卡消费和支付、银行代理保险费率下降等原因，中国银行业手续费和佣金收入呈下滑趋势，中间业务等非息净收入承压。受宏观经济等因素影响，存款定期化趋势加强，银行面临较大资金成本压力。



夯实基础，实现增长

2025年，银行业将面临更具挑战的宏观经济环境：虽然利率将降低，但经济增长可能继续不温不火，同时信贷周期或将趋于正常化。由此带来的影响目前尚不明确，但无论如何，银行都应顺应时势，灵活调整，快速行动。

许多银行将寻求重新调整其业务模式。从积极方面来看，银行可减少早前为应对更加严格的资本要求而积累的超额资本，以此提高盈利能力。另一方面，银行将需锐意创新，设法增加非利息收入，消除技术债务以最终实现人工智能驱动型银行愿景，同时强化成本管理。

除考虑宏观经济趋势应对策略外，银行也可通过思考以下四个问题来巩固可持续增长基础：

1. 《巴塞尔协议III》“终局”规则新提案对银行业有何影响？
2. 2025年银行如何增加非利息收入？
3. 人工智能驱动型银行战略实施能否加速技术现代化？
4. 为何银行成本管理举措往往无法长期贯彻？应如何应对？

在后续章节中，我们将详细讨论这些问题，并就银行如何为2025年做好准备提供建议。

《巴塞尔协议III》“终局”规则新提案对银行业有何影响？

主要观点

1. 《巴塞尔协议III》“终局”新提案建议降低资本要求，但相关规则尚未最终确定。
2. 银行可能继续减少超额资本以优化资产负债表，并借力金融交易安排（信用风险转移、远期交易等）以降低资本需求。
3. 资产规模低于2,500亿美元的银行间并购活动有望增加。
4. 其他国家在实施《巴塞尔协议III》要求方面标准不一，或将影响全球银行业竞争格局。

与2023年的原始提案相比，2024年秋季发布的《巴塞尔协议III》“终局”规则新提案意在降低银行资本要求。尽管大型银行可能仍面临较为严格的资本限制，但由于监管放松和不确定性减少，银行业整体表现或将更加强劲。

美联储副主席Michael Barr在9月10日的讲话中概述了“对原始提案的多项重大变更”。变更将提交美国联邦储备委员会审议，²¹ 预计将使全球系统重要性银行（G-SIBs）的普通股一级资本增加9%；另一个重要变化是保留根据银行规模调整监管标准的分级监管模式。因此，相比资产规模介于1,000亿至2,500亿美元之间的银行（即第四类银行），G-SIBs和资产规模超过2,500亿美元的银行将面临更严格的资本要求。其他关键点包括：

图 7

《巴塞尔协议III》“终局”规则新提案概览

规则	拟议变更		
未实现损益确认	采用市值计价法对持有至到期债券投资组合进行估值		
信用风险	降低住宅地产和零售业务风险权重	降低某些低风险企业债风险权重	取消证券融资交易最低估值折扣要求
操作风险	取消根据操作风险历史损失数据计算的费用	按净收入（而非总收入）计算手续费收入	降低投资管理业务资本要求
市场风险和衍生品	提高银行使用内部模型的能力	将持有统一标准的抵押贷款支持证券视同拥有单一债务人	降低客户清算衍生品交易中面向客户一方的资本要求
税收抵免权益投资风险敞口	降低税收抵免权益融资结构风险权重		
全球系统重要性银行附加资本要求*	取消客户清算资本要求	调整计算方法以反映通货膨胀和经济增长变化	

*全球系统重要性银行附加资本要求并非《巴塞尔协议III》“终局”规则内容，只是提出时间相同
资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析



总体而言，拟议变更消除了对许多美国银行商业模式的潜在负面影响。新提案取消了一些所谓的“镀金”标准，这些标准比巴塞尔委员会建议的标准更为严格。

虽然最新拟议规则相比最初拟定规则有所放宽，但不排除进一步修订可能。美联储发布规则后，有60天的意见征询期。修订通常应取得联邦存款保险公司（FDIC）和货币监理署（OCC）一致同意，但二者尚未对此进行表决。²² 此外，一些国会议员表示，他们可能依据《国会审查法》进行干预。²³ 一切并未尘埃落定，银行需要密切关注事态发展。

根据最新监管标准优化资本结构

有迹象表明，银行已根据新提案下的资本要求着手调整资产负债表。当前开展优先股赎回将有助其缩减资本规模并提高股本回报率。²⁴ 过去几年，银行为应对更为严格的资本要求积累了大量超额资本。如今，银行管理者正通过股票回购等措施减少超额资本，改善财务业绩。

由于来自非银行金融机构的贷款竞争日益加剧，新提案公布时机或许对银行颇为有利。当前，银行正为发展私人信贷业务进行调整，原始提案下更高的资本要求会增加银行借贷成本。²⁵

中国政府宣布将以发行特别国债的方式对六家大型商业银行增加核心一级资本，夯实其资本充足水平，增强抵御风险能力并缓解息差压力。

借力金融安排，降低资本需求

除减少超额资本外，银行还在采取各种措施降低整体资本存量。《巴塞尔协议III》“终局”规则预计将进一步推动银行业开展信用风险转移（CRT）交易。资产规模超过2,500亿美元的银行面临更为严格的资本要求，因而最有动力进行此类交易。

许多银行已经意识到此类交易的益处。亨廷顿银行（Huntington Bancshares）和联合汽车金融公司（Ally Financial）等美国区域性银行已开始借助信用风险转移交易减少风险加权资产，加速资本循环利用。²⁶

此外，订立远期交易安排也逐渐兴起。借助此类合作，银行在保留客户关系所有权的同时，将利息支付和信用风险转移给私人信贷公司。例如，科凯国际集团（KeyCorp）达成一项交易安排，将信用卡投资组合转让给一家另类资产管理公司。²⁷

调整交易策略，实现规模经济

《巴塞尔协议III》“终局”规则新提案对银行业并购活动的影响可能低于预期。然而，由于最新拟议规则主要针对资产规模超过2,500亿美元的银行，第四类银行和资产规模低于1,000亿美元的中型银行仍有可能开展交易活动。

对于这些银行而言，实现规模经济仍然是开展交易的重要动因，但重点或逐渐转变。由于资产在1,000亿美元以上的银行面临更加高昂的监管成本，严格控制资产规模如今更为紧迫。重点实施的策略包括：推动投资组合多元化、拓展新市场以及吸收稳定的低成本存款。

全球视野

《巴塞尔协议III》“终局”规则很可能会对包括英国和欧盟在内的多个司法管辖区（在欧盟该方案被称为《巴塞尔协议 3.1》）的银行产生重大影响。尽管巴塞尔委员会提出的建议旨在作为国际公认的最低标准，但各监管机构有权在各自国家法规框架内，对这些标准进行变通且可制定高于这些标准的要求。事实上，一些评论人士指出，这种自主决定权可能会导致一种“逐底竞争”的情况，即监管机构可能会为保持竞争力而对自身规则进行放宽。²⁸

美联储的新提案可能会促使其他监管机构推迟并放宽各自的规则。例如，英国原本将实施日期设定在2025年7月（与美国此前的实施日期相同），如今已将其推迟至2026年1月。²⁹英国银行业监管机构——审慎监管局（PRA）在9月宣布了相关修订内容，这些修订对资本要求的影响将低于1%，相较于最初的提议有所放宽。³⁰重要的是，审慎监管局强调这些规则将与全球标准保持一致。同样，欧盟委员会也强调银行需要有一个“国际公平竞争环境”，这表明如果其他司法管辖区被认为规则较为宽松，欧盟可能也会放宽自身规则。³¹

中国版《巴塞尔协议III》也正在如火如荼地开展中。2023年11月，国家金融监督管理总局发布了《商业银行资本管理办法》，正式开启了国内金融机构实施巴塞尔III的序幕。大部分符合标准法要求的银行以及部分银行集团附属机构都开展了相关的工作，包括治理架构、政策制度、数据治理、资本计算、报表统计、RWA计算系统实施等一系列工作。2024年11月，国家金融监督管理总局发布了《商业银行实施资本计量高级方法申请及验收规定》，正式重启了商业银行实施高级计量法的申请和审批。目前大部分股份制银行以及一些领先的区域银行都在积极准备高级计量法相关的模型优化/验证以及整体合规申请的一揽子工作。

随着不同司法管辖区最终确定其监管规则，银行需要对其全球战略进行重新考量。此外，部分银行的结构或许并非最佳配置，这可能阻碍其资本的高效运用。³²例如，银行可能会发现将业务安排在不同司法管辖区有助于更好地提高资本利用率。

2025年银行如何增加非利息收入？

主要观点

1. 银行需增加非利息收入以应对净利息收入增长放缓挑战。
2. 以下策略有助于实现这一目标：
 - 零售银行业务：推行捆绑服务、分级账户等定价创新措施。
 - 支付服务：拓展新渠道，提升交易量，扩大增值服务范围。
 - 理财业务：凸显个性化咨询服务价值，提升客户体验，调整收费结构。

如前文分析，2025年银行净利息收入或承压；尽管利率降低，但存款成本预计将持续高企。因此，银行宜重点增加非利息收入。二十多年来，许多银行努力探索非利息收入途径以实现收入多元化，³³但成效各异。十余年间，美国银行业非利息收入占比平均为35%，整体增长缓慢。³⁴相较利息依赖型业务，非利息收入产品成本低，利润更高。银行可通过各种方式增加非利息收入，包括：

1. 提升交易量、增加客户总量、拓展客户群及进军新市场；
2. 推出新服务增加收入；
3. 实施新定价策略，如对免费服务收费、创新定价模式、捆绑或拆分服务。

具体策略可根据业务类型、客户价格敏感度、需求函数特征以及监管合规要求制定。

展望2025年，银行或需重新审视非利息收入策略，重点聚焦以下业务领域：零售银行、支付业务、财富管理、以及投行和资本市场。

零售银行

对多数银行而言，针对月度服务、透支、小额账户管理和ATM交易等收取的服务费占非利息收入的很大一部分。³⁵但随着监管机构加大对银行服务费的管控，此类收入未来或难保持稳定。例如，美国消费者金融保护局（CFPB）为控制银行乱收费，³⁶建议将透支费上限降低到三美元。³⁷

作为对策，银行可能对原免费服务（如支票账户管理）收费，³⁸但此举存在风险：十多年前，部分银行曾因客户抵制和监管审查被迫取消这类收费。³⁹为提升零售银行手续费收入，银行可实施的策略包括：增加服务（如嵌入咨询）、捆绑服务、按账户类型分级定价，以及基于客户生活方式和消费习惯等数据进一步细分客群。为此，银行需深入了解客户需求和价格敏感度，获取可靠的客户数据，实施精准高效的市场营销。

支付

德勤分析显示，美国支付公司的手续费收入已超千亿美元。2022年美联储一项研究发现，手续费（不含交换费）收入占信用卡发行机构总利润的15%。⁴⁰与此同时，支付网络的绝大部分收入和利润源于手续费。⁴¹

然而，支付业务日益面临交易利润率下滑、信用卡滞纳金监管趋严等挑战。为避免交换费，商家鼓励客户选用低成本支付方式，如各类销售点（POS）账户对账户支付（A2A支付，一种新兴的银行支付模式）。⁴²同时，来自大型科技公司和金融科技公司的竞争也愈发激烈。

支付公司可考虑以下方式增加手续费收入：

1. 通过提升交易流畅性和安全性增加交易量；
2. 为商家和客户提供更多增值服务。

发卡机构可通过将联名交易从旅游和小商店等传统消费场景拓展到新的垂直消费场景（如应用程序内游戏消费）和渠道（如社交电商），来提升钱包份额。⁴³

此外，支付机构还可与商家合作确保支付安全并丰富支付选项，以此减少客户顾虑，提升交易量，从而增加收入。支付平台Adyen最新调研显示，55%的受访者表示若不能使用其偏好的支付方式将放弃购买，四分之一的受访者认为当前购物不如十年前安全，主要归咎于支付欺诈增多。⁴⁴支付公司还可通过提供增值服务（如向中小企业客户提供会计服务）来获取额外收入。同时，支付网络可继续开发数据与风险管理解决方案。2024年第二季度，万事达公司（Mastercard）增值服务和解决方案收入同比增长19%，达26亿美元，这主要得益于其网络安全解决方案。⁴⁵

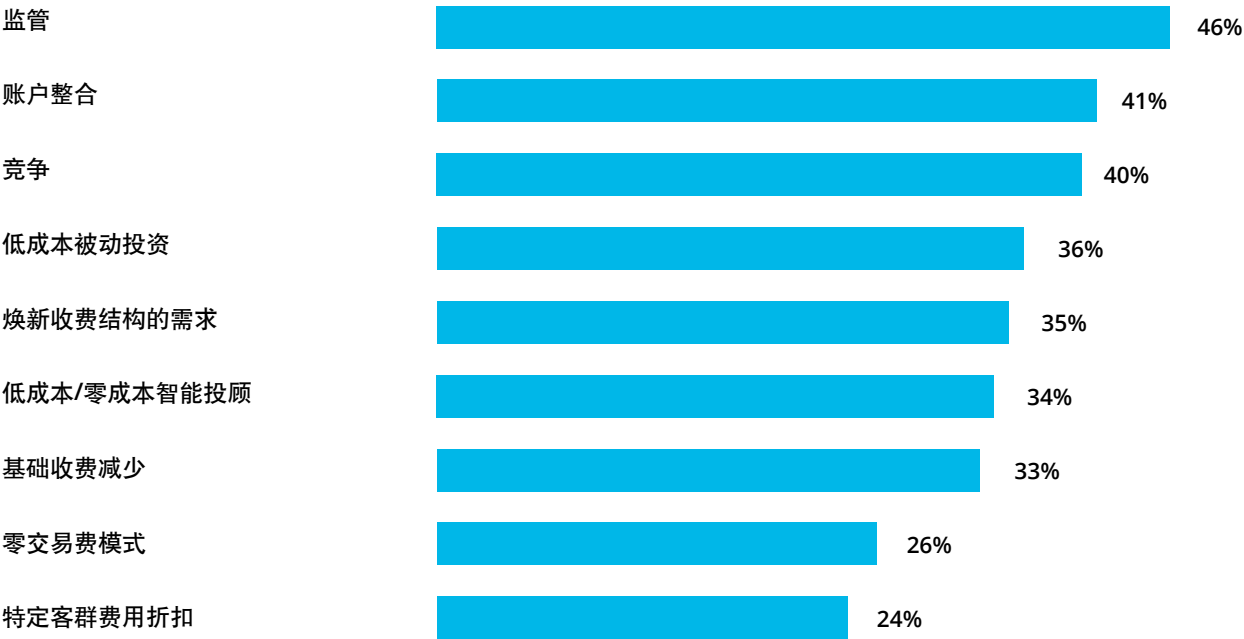


近年来，不少银行的财富管理业务都有亮眼表现，⁴⁶但其增长主要源于市场整体增值和资本净流入推动的资产管理规模增长。

财富管理业务仍有增长空间：大型银行仅占全球财富管理市场32%的份额。⁴⁷然而，面对激烈竞争、咨询商品化及客户对服务费的普遍不满，挖掘业务增长机

会愈发充满挑战。⁴⁸同时，监管机构正密切关注服务费透明度。德勤全球与ThoughtLab联合开展的“财富与资产管理4.0”调研（图7）发现，财富管理公司面临一定的降费压力，⁴⁹在常规财富管理领域（如被动投资策略）尤为突出，因为对标准化服务收取高额费用很难让人信服。

图 8
财富管理公司主要定价压力来源



注：样本量=500；因采用四舍五入，百分比之和可能不等于100%
资料来源：德勤与ThoughtLab联合调研“财富与资产管理4.0”

此外，调研显示客户对收费普遍不满：满意度仅为36%，富裕客户尤为不满。

财富管理公司如何增加服务费收入并抵御市场波动？

首先，可通过面谈或数字交互方式，向客户强调咨询服务的价值，并将咨询范围从核心投资拓展至税务、遗产规划、长期照护等领域。德勤最新调研显示，众多首席投资官正致力于升级平台以整合附加服务。⁵⁰

调研还表明客户愿意为咨询服务买单。⁵¹ 财富管理公司应着眼于全面超越客户期待，包括提供个性化体验、主动解决潜在问题，以及确保客户轻松上手。现代化的技术架构对于实现这些目标至关重要。财富管理公司可推出更多定制化品类，如另类投资产品和服务；可激励顾问交叉销售其他产品，如贷款、存款等；⁵² 还可设法调整现行定价策略，重塑收费结构，以更好契合客户偏好。

投资银行与资本市场

美国银行最新财报显示，由于并购交易复苏、企业与私募股权投资公司资金需求增长，以及交易量增加，资本市场收入呈现强劲回升态势。若市场持续向好，预计2025年这类收入将更上一层楼。

尽管前景乐观，资本市场公司仍需探索非常规手段以提升服务费收入。例如，部分银行已设法提高那些因监管原因而导致交易中中断所收解约费的费率。通常这类费率为15%，但有消息称，欧美一些大型金融机构对重大交易报出的解约费已高达25%。⁵³ 此外，这些机构也在通过“公告费”（新交易公布时支付的一笔费用）这一形式，获取更高的公允性意见收费。部分公司可瞄准小型交易，如中端市场交易，以此获得重复

性业务和私募融资服务机会。此外，进军国内外新市场亦有望促进收入增长。例如，多家银行预测，随着近岸外包兴起和大量外资涌入，墨西哥的并购和股票发行将激增。部分银行在手握大量备用金的情况下，还应探索合作新机遇，寻求与私募股权公司联手。随着市场估值趋稳或上升、退出机会增多，预计私募股权公司将成为交易活动的重要推手。⁵⁴

中国政府于2024年10月推出一揽子刺激政策，中国央行创设证券、基金、保险公司互换便利（SFISF）操作，推动中长期资金入市支持其资本市场稳定发展，将对中国证券业和资本市场形成正面利好。

全球视野

美国境外的银行在增加手续费收入方面可能面临类似的挑战，不过具体情况可能会因监管制度、市场状况以及客户偏好的不同而有所差异。例如，亚太地区是财富积聚最为强劲的地区，为国内外企业都提供了机遇。⁵⁵ 在支付领域，随着交易量的增长和提供的增值服务，银行有多种途径可以增加手续费收入。

根据德勤中国金融服务业研究中心发布的《中国银行业2024年上半年发展回顾与展望：革故鼎新 筑基提质》报告，由于持续落实让利降费政策、居民减少银行卡消费和支付、银行代理保险费率下降等原因，中国银行业手续费和佣金收入呈下滑趋势，中间业务等非息净收入承压。受宏观经济等因素影响，存款定期化趋势加强，银行面临较大资金成本压力。

人工智能驱动型银行战略实施能否加速技术现代化？

主要观点

1. 人工智能驱动型银行战略实施或成技术现代化加速器。
2. 化解多年的技术债务对企业全面部署人工智能至关重要。
3. 确保云技术投资回报最大化和升级数据基础设施也是关键。
4. 银行还需持续平衡传统AI与生成式AI技术应用。

打造人工智能驱动型银行

人工智能的变革性力量正在银行业迅速显现。传统及尖端AI技术迅速发展，即将全面革新银行服务的交付和消费模式。花旗集团2024年一份报告显示，到2028年，AI技术或推动全球银行业利润飙升至两万亿美元，意味着未来五年利润将增长9%。⁵⁶

人工智能驱动型银行的特征：无缝融合前沿机器学习、神经网络、自然语言处理和生成式AI工具；领导者深谙强大的AI能力对银行生存的关键作用，并将其作为差异化竞争利器；负责任地运用AI技术推进组织全面转型并转化为切实成果；致力于重塑治理架构、流程和人才模式，确保AI技术投资价值最大化。

许多银行似乎已相信人工智能潜力巨大，却在平衡最佳部署、效率提升和预算控制方面苦苦挣扎。同时，众多机构正努力克服“变革疲劳”。它们认识到需加快技术与数据基础设施现代化步伐并增加投资。德勤《企业生成式AI应用现状分析：第三季度报告》调研结果显示，仅有四分之一受访者认为其数据管理平台已为生成式AI工具和应用做足准备。⁵⁷

值得注意的是，银行领导者只有明确摆脱零散且陈旧的技术基础设施的路线图，才能实现人工智能的广泛应用和有效落地，否则技术债务只会越积越多。尽管许多银行已有所行动，进展却颇为缓慢，保守来看技术债的枷锁已桎梏银行领导者三十年。不少银行已踏上数字化转型道路，但转型速度可能并不尽如人意。

银行要实现人工智能驱动型银行战略目标，解决技术债务是关键，而集中力量推进核心基础设施现代化则是当务之急。

深入挖掘传统AI价值，积极推进生成式AI应用

银行应平衡传统AI（使用预定算法和规则执行预设任务的模型）和生成式AI（生成新内容）应用，以发挥人工智能的最大潜力。尽管迅速发展的大语言模型广受追捧，银行也应看到传统AI的价值潜力，并利用其预测功能来增强业务成效。

摩根大通在投资生成式AI和量子计算等前沿技术的同时，⁵⁸ 也计划通过拓展机器学习基础应用收获更多价值。2024年5月，该行表示，其针对中止产品申请的客户推出一项AI解决方案，通过及时提醒客户，申请完成率得以提升10%-20%。⁵⁹ 区域小型银行也不甘落后。

位于加州斯托克顿的BAC Community Bank即为一例。该行资产规模约为八亿美元，其推出的AI应用程序能够回复客户问询，并就近分配职员作为客户联系人。⁶⁰

生成式AI技术应用将助推新一轮效率提升浪潮，2025年或是关键拐点。届时，银行将从小范围试点迈向全面商业化，从软件工程扩展到防范金融欺诈。银行在试点推进生成式AI过程中，很可能会从使用自建或供应商提供的闭源模型转向使用公开代码的开源模型。⁶¹ 此时，它们会希望加强对生成式AI软件设计和应用以及数据安全的掌控。⁶²

确保AI全程可信

银行需在实现AI技术潜力与应对新技术带来的新兴风险之间把握好分寸。德勤人工智能研究院研究发现，相较于大语言模型的研发投入，企业在生成式AI风险管控上的投入明显偏低。⁶³

传统AI和生成式AI带来的挑战包括结果偏差或有失公允、模型行为解读不够、知识产权侵权及数据隐私保护不力。构建可信安全的人工智能框架可确保模型公平/中立、稳健/可靠、透明/可解释、安全/稳妥、可问责/负责任，并可保护隐私。⁶⁴

确保AI可信的各项要素需贯穿其整个生命周期——就绪度评估、开发、测试、缺陷修复及持续监控。为增强AI的可信度，银行应在模型构思、开发和实施各阶段纳入防护措施。银行可组建由法律、合规、信息安全、信息技术、数据、战略专家构成的跨职能团队，协同构建脉络清晰的治理与上报机制，当中应包括必要时启动其它风险职能的流程。

银行需评估自身特有风险。典型风险点可能潜藏在以下方面：对擅自使用外部AI工具（“影子AI”）情形的监控方式；对模型、产品及AI与终端用户互动监督的尺度把控。最后，理性看待不适合采用AI的测试用例（如在核心平台上执行的关键业务功能）对保持AI的可信度也很重要。

技术预算有限的银行可考虑选用参数较少、构建和维护成本较低的小语言模型。小语言模型通常基于较小数据池和开源代码构建，银行可训练其执行特定任务，并迅速适配内部应用场景，如检索产品信息和处理小额交易等。⁶⁵ 小型银行还可加入联盟，借以共享资源、共创最佳实践，进而制定人工智能行动指南。

加强核心系统变革，促进技术转型

2023年，福布斯观察（Forbes Insights）一份报告指出，近六成受访银行业领导者认为旧有基础设施是阻碍银行业务增长的首要挑战。⁶⁶ 这表明，银行必须加快现代化进程，充分利用AI技术的变革性力量。德勤《企业生成式AI应用现状分析：第三季度报告》调研结果显示，截至2024年6月，超过四分之三的银行计划对数据管理和云服务使用加大投入，为整个组织推进生成式人工智能战略提供有利条件。⁶⁷

然而，银行那些“僵尸”核心系统采用的是过时的大型主机技术，现今已不再适于支持各项关键功能，要使这样的系统焕发新生，2025年无疑又是一场硬仗。⁶⁸ 2024年5月，美国货币监理署代理署长Michael J. Hsu在讲话中提到，由于全面更换核心系统不仅成本高昂且会耗时数年，一些银行仿佛被老旧系统“绑住手脚”。⁶⁹ 此外，堪萨斯城联邦储备银行表示，由于提供新一代核心系统的供应商往往成立不久、资历尚浅，一些银行可能对采用新系统持观望态度。⁷⁰

毫无疑问，不少银行在推动核心系统现代化方面已取得进展。但若要摆脱技术债务，充分发挥人工智能潜力，进程必须加速。尽管如此，粗暴激进的“废旧换新”策略并不可取，利用各种可用工具使核心系统逐步改头换面更为可行。例如，位于美国盐湖城的锡安银行集团（Zions Bancorporation）就采用了渐进策略，耗时十余年成功转换核心系统。消费贷款系统是第一步，商业和建设工程贷款系统是第二步，最后是存款平台。⁷¹

另一种策略是创建一个服务和创新层，将旧核心系统嵌入其中，并通过应用程序接口实现旧核心系统与新一代系统的交互。⁷² 通过引入服务和创新层，银行能够将更多交易从批处理转向实时处理，同时银行系统与第三方系统集成也变得更加便捷。

然而，要对银行旧的主机进行大规模升级，生成式AI或许会是最有用的工具。例如，一些旧的核心系统代码采用的是上世纪六十年代制式，通过训练一些生成式AI原型对这些代码进行重写，能够使其与现代软件兼容。⁷³ 生成式AI工具还可用于银行系统现状评估、⁷⁴ 核心系统转换数据准备⁷⁵ 以及微服务应用程序自动集成。⁷⁶

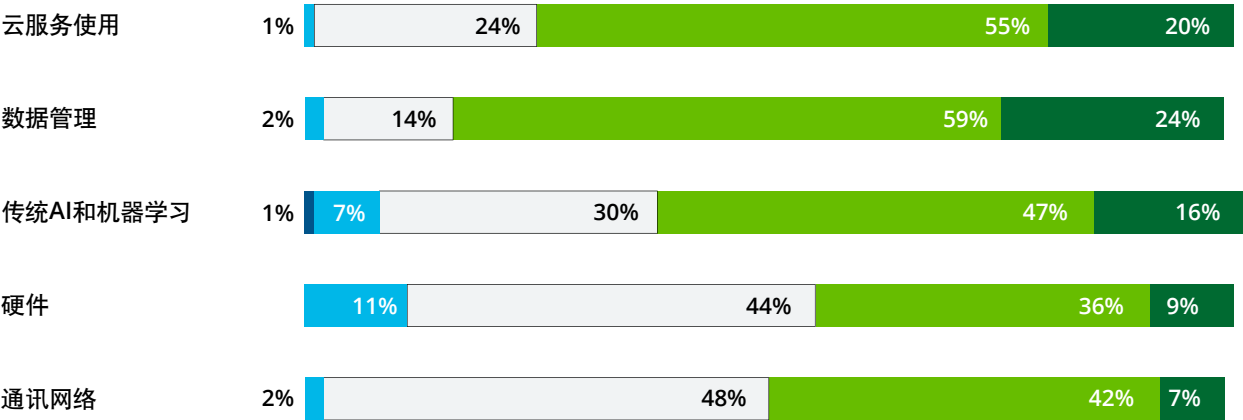
投资云迁移和搭建更强大的数据基础设施是核心系统现代化的重要内容（图8）。

图 9

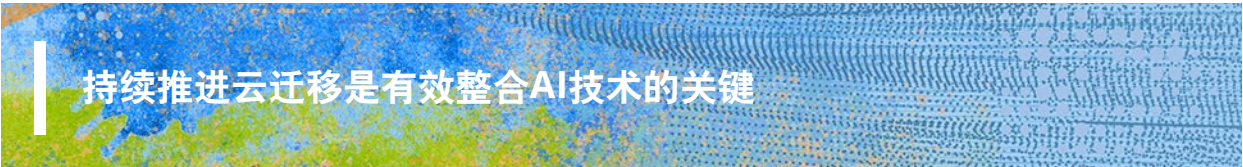
生成式AI促使银行加大云技术和数据投资

● 大幅减少 ● 减少 ○ 保持不变 ● 增加 ● 大幅增加

机构占比



注：样本量=306，因采用四舍五入，百分比之和可能不等于100%
资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析，数据取自2024年5月和6月对306位银行业及资本市场领导人开展的《2024年德勤生成式人工智能现状调研》



云基础设施是充分释放人工智能驱动型银行潜力的关键。扩大云迁移规模势在必行，但实施正变得日益复杂，一个核心问题就是确定公有云与私有云的最优配比。扩大云技术投资需要采取针对性策略，综合考虑迁移便捷性、相关运营风险以及软件生命周期终止时间安排。

此外，为实现云技术价值最大化，还应考虑经济因素。云FinOps这一新型财务运营模式正被越来越多银行采用，在管理成本的同时最大限度提高云技术投资回报。FinOps模式下的跨职能架构有助于银行追踪未被

利用的资源、识别承诺消费折扣，并明确何时应将相关资源转回本地数据中心（即：云遣返）。⁷⁷随着上述做法的日渐普及，银行在对公有云和私有云工作负载迁移进行权衡时，也应留意自身混合云预算费用在IT总成本中的占比，因为对这一问题的审查正变得日益严格。⁷⁸

越来越多云技术提供商通过提供AI解决方案以吸引银行业客户，尤其是小型银行。银行领导者应权衡其中利弊，包括可能出现的供应商锁定局面。因此，部分银行认为自主开发AI模型或为更佳选择。

准备迎接数据时代

要充分释放人工智能驱动型银行潜力，强大的现代化数据基础设施同样重要。许多银行已经意识到自身数据基础设施当前并未达标。⁷⁹然而，由于数据分散、格式不兼容以及访问困难等问题，对银行分散、复杂的数据系统进行改造绝非易事。

银行可采取若干措施对数据基础设施进行升级，以便安全有效部署人工智能。为评估数据准备情况，银行应考虑用于训练AI模型的数据是否长期可用、质量可

靠、结构合理并符合相关项目目标。⁸⁰由于许多银行的数据可能分散在多个数据存储库中，因此可能需要开发数据集成管道。为此，银行可选择将数据迁移到集中云平台，从而减少数据孤岛。此外，银行还可利用数据集成流程在不同数据源之间搭建桥梁。例如，长期以来，银行技术团队通过提取、转换和加载（ETL）流程将数据从源系统发送到数据仓库。⁸¹而借助反向ETL，多个来源的数据得以同步，再传输至销售、营销和客户服务软件中。⁸²

全球视野

发展人工智能驱动型银行已成为全球趋势，全球各地区银行都在大力加快核心系统现代化进程。

由于非现金交易相关监管要求，欧洲地区银行在核心银行系统升级方面取得一定进展，⁸³同时长期投资于数字化转型，以遵守开放银行和电子支付客户身份验证相关规定。⁸⁴澳大利亚和新加坡等国金融机构在技术升级方面加大投资力度。⁸⁵中国银行业开始部署大模型战略，并探索“大模型+应用场景”应用，应用技术嵌入业务场景实现商业价值。全球许多地区的银行在新兴技术应用上，特别在云迁移方面落后于科技发达地区银行。⁸⁶这些银行若不扭转转型投资落后局面，或面临市场地位削弱的威胁。

同时，不同司法管辖区针对技术赋能解决方案和人工智能的监管政策有所不同，某些地区的银行可能会享有更有利的监管环境。⁸⁷在亚太地区，新加坡、中国香港、澳大利亚陆续推出了监管沙盒助力金融领域的科技创新。近年中国银行业在数字化转型、金融科技应用等方面均取得显著进展，未来将继续深化数字化创新，推动银行服务更加智能化、个性化。

为何银行成本管理举措往往无法长期贯彻？ 应如何应对？

主要观点

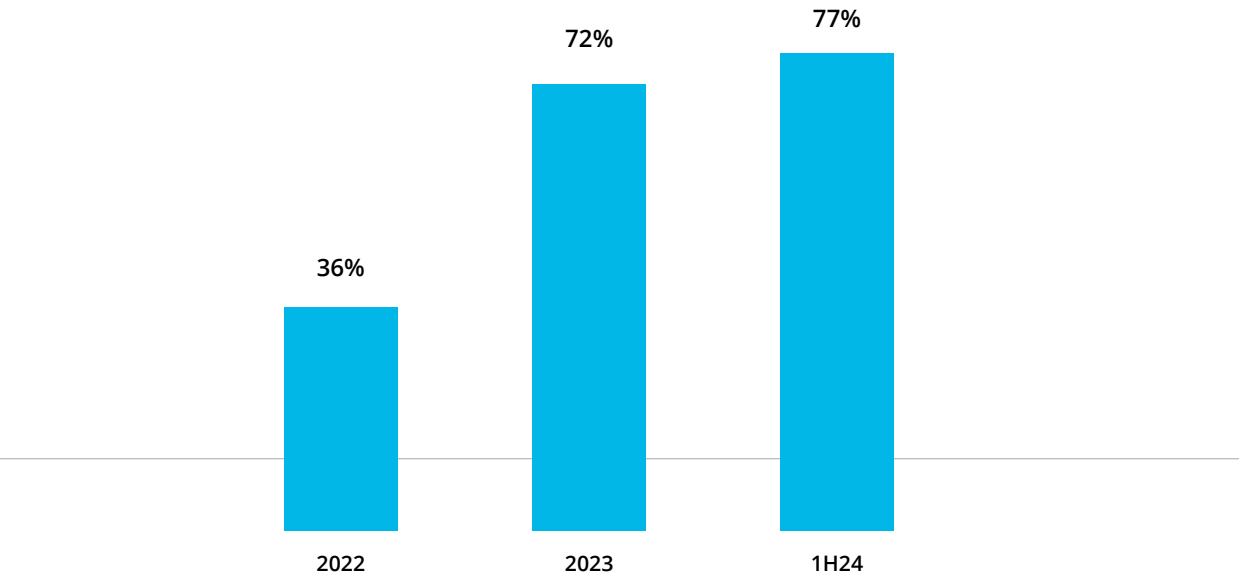
1. 收入增长可能仍然困难，因此成本管理仍是许多银行的当务之急。
2. 财务领导人应将可持续成本转型作为长期任务。
3. 培养成本意识、树立成本文化有助于提高银行效率、可扩展性和韧性。
4. 银行应着力推动人工智能和自动化应用，以精简低效流程。
5. 结合风险控制可望使成本削减策略更可持续。

银行在控制成本的路上艰难前行。2025年，由于收入增长计划预计仍难见实效，降低支出刻不容缓。⁸⁸ 许多银行可能需要在支出分配上做出艰难抉择，以进一步降低成本并维持盈利能力。

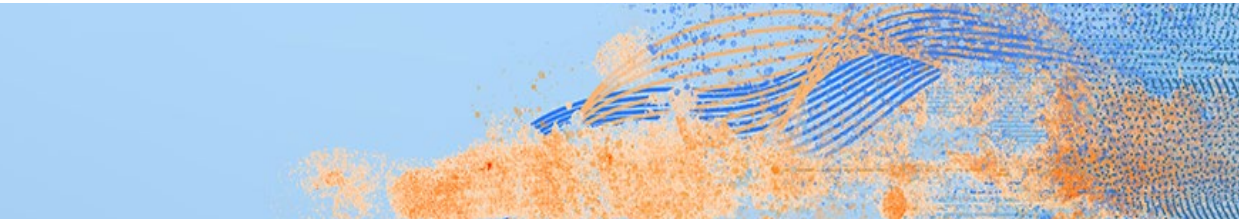
过去几年，在资产规模超过100亿美元的银行中，非利息支出增速已超过净收入增速（图9），且这种趋势可能持续。2024年第二季度，美国最大三家银行将全年支出总额在年初预计基础上提高40亿美元。⁸⁹ 同时，薪酬、监管合规成本和技术投资等推高预算的主要因素，短期内似乎不太可能大幅下降。

图 10
自2022年以来多数银行非利息支出增速已超收入增速

非利息支出增速超过收入增速的银行占比



注：样本为截至2023年12月资产达到或超过100亿美元的104家美国银行
资料来源：2024年8月9日，德勤金融服务行业研究中心使用标普全球市场财智S&P Capital IQ Pro平台计算得出



2024年上半年，在资产规模超过100亿美元的美国银行中，薪酬支出高达1,496亿美元，同比增长4.1%。⁹⁰这主要是由于向员工支付与交易、财富管理和投资管理等创收业务相关的绩效奖励所致。同时，银行以重金吸引机器学习和生成式AI等领域技术人才也是一大原因。

合规成本和整改成本依然居高不下。事实上，随着开放银行、《巴塞尔协议III》和借记卡刷卡手续费改革⁹¹等新规于2025年生效，这一成本可能进一步上升。例如，律所联讯风险信息（LexisNexis Risk Solution）2024年一项研究指出，美国和加拿大99%的金融机构金融犯罪合规成本上升，总额已达610亿美元，其中包括了解客户和反洗钱软件购置及更新、管理监管期望相关基础设施等所涉开支。⁹²此外，由于许多银行纷纷加码“经营”和“变革”计划，技术相关支出在非利息支出中的占比也十分突出。⁹³

为何成本优化策略难以为继？

为控制成本，不少银行近期相继宣布计划。例如，为管控开支，花旗集团计划大力精简组织结构并退出非核心市场。⁹⁴ Truist银行也计划通过重组业务、整合分行网络以及精简人员等措施改善运营效率。⁹⁵

然而，现实中许多成本节约措施往往无法达到预期效果。德勤最近的MarginPLUS调研显示，受访的25位全球银行业及资本市场高管中，有56%的人表示所在银行

去年设定的成本节约目标连一半都未达成。⁹⁶ 事实上，表示所在银行全额或超额完成成本节约目标的仅有一人。⁹⁷ 受访银行中，半数认为“技术基础设施方面的挑战”是实现长期成本控制的主要障碍。⁹⁸ 而通过分析海量数据来全面洞悉各业务环节的日常运营效率则可望为成本控制加力。由于障碍未除，银行现行成本削减策略可能并未触及运营成本高企的根本原因。

银行致力于提升可持续成本转型成效

银行应如何使成本节约措施更可持续呢？以下建议可供参考。

提高成本透明度

德勤MarginPLUS调研显示，全球银行业与资本市场25位受访高管中，近半数表示计划在部署费用管理方案之前开展企业全面成本结构分析，以期在2026年之前实现成本节约目标。⁹⁹

然而，以采用作业成本法核算为例，银行能够从会计角度了解各项活动或流程中成本耗用的节点和方式，但这可能还不够。通过提高成本透明度，银行能够从业务视角了解成本上升的根本原因。例如，贷款审批部资深职员可能会处理本职工作以外的事务，由此或导致业务相关执行成本上升。作业成本法核算可能仅会表明审批部成本上升，而通过提高成本透明度银行就能发现有关成本没有产出价值的原因。

将作业成本法与提高成本透明度相结合，有助于管理者明确成本基数提高的根本原因和具体表现，从而更好的调配资源并持续降低成本。由于拥有建模专长且有权限取得组织数据，财务领导人或许是领导实施上述举措的上佳人选。过程当中，财务领导人应与运营团队密切合作。此外，还可开展调研收集更多信息（如员工使用应用程序的时长和目的），通过财务模型进行对比分析。

扩大自动化和人工智能应用，助力降本增效

银行还应加快应用自动化和机器学习工具，采用数字化手段代替人工和纸质操作流程。其中，大语言模型尤其有助于解放人力，使员工能够将更多时间用于增值服务。德勤《企业生成式AI应用现状分析：第三季度报告》调研结果显示，半数以上银行管理者希望利用生成式AI提高效率，38%的高管期望通过生成式AI提效降本。¹⁰⁰ 生成式AI固然强大，机器学习的潜力也不容小觑，银行若能深入扩展机器学习应用，将有望进一步大幅提高效率 and 节约成本。

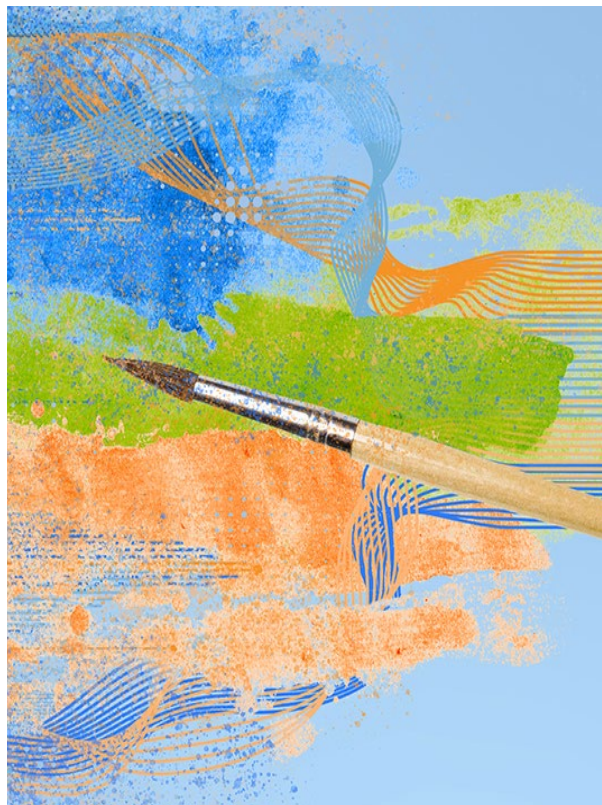
尽早将风险控制纳入变革计划

在早期，将转型计划纳入风险控制和合规管理框架将使成本削减策略更可持续。并且，由于监管机构会持续评估银行表现并有权对既往违规进行罚款，风控先行尤为重要。例如，银行在开发信贷决策AI模型时设置防护措施，将有助于降低算法偏差和缺乏透明度的风险。此外，上述举措还有助于确保新产品设计的安全性。银行在更新相关控制框架以满足监管要求时，也可寻找机会去除耗时费力和增加运营成本的低效流程。

维持稳健的执行制度

费用控制对于践行持续改进理念的企业非常重要。为使成效持续显现，银行在购买或撤消相关应用程序或进行重组时，应始终确保更新成本映射模型，这将有助于管理层持续监控成本变动情况及其对银行业绩的影响，从而了解成本意外波动的原因。

此外，严格的执行制度有助于防止成本回升。持续跟踪相关成果并对照既定业务目标进行分析，对于确保转型成本与预算目标保持一致至关重要。最后，问责是关键。即使达成里程碑目标并按时完成项目，若未能实现成本目标，管理层也应追究其责任。



全球视野

欧洲的银行或将面临更大的运营成本压力。2024年，预计26家欧洲大型银行中有15家银行的成本增幅将超过收入增幅，比2023年多12家。¹⁰¹为此，部分欧洲银行承诺将在2025年加强成本控制。例如，德意志银行2024年第二季度业绩公告显示：该行正推进一项28亿美元运营效率提升计划；通过优化德国运营平台和裁员等举措，其在2024年第二季度节约成本13亿美元。¹⁰²

英国方面，由于央行已表明近期会继续降息，因此英国银行业2025年可能也会缩减支出。¹⁰³部分银行正部署短期成本控制策略，如要求员工减少差旅费用。¹⁰⁴还有一些银行正积极探索战略性成本转型措施，以管理中期支出。例如，渣打银行推出“适应增长”（Fit for Growth）计划，为未来三年预留15亿美元资金，旨在实现长期成本削减。¹⁰⁵由于英国取消了欧盟关于投行从业者奖金上限的规定，英国的银行可能会调整薪酬成本结构，减少固定薪酬，同时增加浮动薪酬，以期留住高水准人才并在整个经济周期有效管控成本。¹⁰⁶

夯实基础，制胜未来

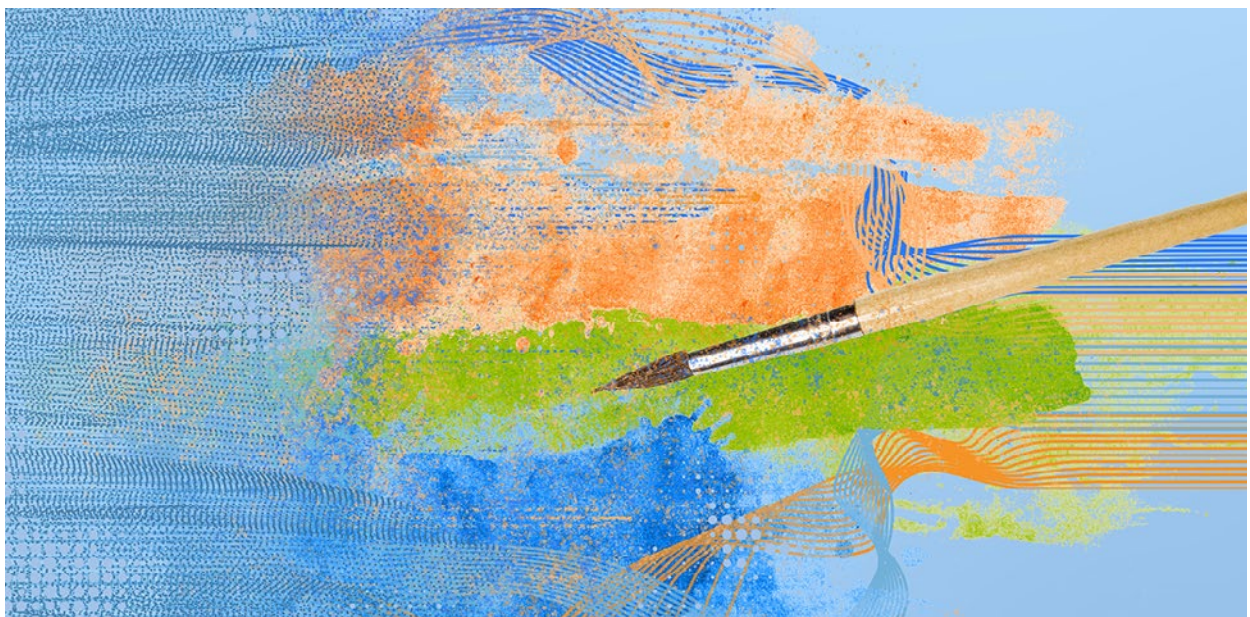
从各方面来看，2025年都是关键的一年。本报告旨在探讨银行管理者在2025年应优先推进的五大要务。然而，加快绿色经济转型以及重塑人才模式以迎接人工智能新时代等优先事项也不容忽视。

2025年，银行业或迎来可持续增长关键转折点。当下的战略举措有望引领银行走向更加光明、更具韧性的未来。此时，唯有果断决策，银行方可将宏伟愿景化作切实行动，最终走向成功。

调研方法

本报告基于德勤行业专家意见、广泛研究成果及专业预测信息编制。

其中，报告团队基于标普全球市场财智旗下S&P Capital IQ Pro平台历史数据分析银行财务业绩，并应用回归分析等统计方法预测银行业各项指标。另外，德勤多个专项调研也为报告洞察提供有力的数据支撑。



尾注

1. Ira Kalish and Robyn Gibbard, *United States Economic Forecast*, Deloitte Global Economics Research Center, September 20, 2024.
2. Daniel Bachman, *United States economic forecast*, Deloitte Global Economics Research Center, December 15, 2023.
3. Kalish et al., *United States economic forecast*.
4. Ibid.
5. Federal Reserve Bank of New York, *Household debt and credit report (Q2 2024)*, August 2024.
6. Hamza Abdelrahman and Luiz Edgard Oliveira, "Pandemic savings are gone: What's next for U.S. consumers?," Federal Reserve Bank of San Francisco, May 3, 2024.
7. Tasos Vossos, "Corporate bond rush is breaking down a maturity wall that everyone feared," Bloomberg, March 13, 2024; US Census Bureau, Quarterly Financial Report: U.S. Corporations: *All Information: Total Cash on Hand and in U.S. Banks*, retrieved from FRED.
8. Kalish et al., *United States economic forecast*.
9. Deloitte Center for Financial Services estimate.
10. Economist Intelligence Unit database, accessed August 2024.
11. Deloitte Center for Financial Services estimates based on historical financial data from S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Ibid.
15. Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
16. Deloitte Center for Financial Services estimates based on historical financial data from S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
17. Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
18. Ibid.
19. Aliya Shibli, "EU banks' profitability outlook has deteriorated, say authorities," *The Banker*, May 1, 2024.
20. Vanya Damyanova, "European investment banks fit to vie for bigger share of business in 2024," S&P Global, March 28, 2024.
21. Michael Barr, "The next steps on capital," Board of Governors of the Federal Reserve System (FRB), September 10, 2024.
22. Michael Stratford and Eleanor Mueller, "FDIC weighs vote next week on softened bank capital rules, but path unclear," *Politico Pro*, September 12, 2024.
23. Dan Ennis, "9 crucial reactions to the capital requirements preview," *Banking Dive*, September 11, 2024 View in Article
24. Tasos Vossos, "JPMorgan leads Wall Street's capital pivot ahead of Basel Endgame rules," Bloomberg, September 10, 2024.
25. Richard Rosenthal et al., "How can banks adapt to the growth of private credit?," Deloitte Insights, August 13, 2024.
26. Richard Barnes et al., "Banks ramp up credit risk transfers to optimize regulatory capital," S&P Global, February 22, 2024.
27. Carmen Arroyo and Katanga Johnson, "Banks sell loans to private credit in balance sheet twist," Bloomberg, May 1, 2024.
28. Daniel Davies, "Basel III: The US has started a race to the bottom," *The Financial Times*, September 17, 2024.
29. Bank of England, "The PRA publishes the second policy statement on Basel 3.1 and proposals on the strong and simple capital regime for smaller firms," press release, September 12, 2024.
30. Phil Evans, "A balanced approach to finishing Basel 3.1 in the UK," Bank of England, September 12, 2024.
31. European Commission, "Basel III," *Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union Newsletter*, July 25, 2024.
32. Richard Rosenthal et al., "Legal entity and booking model optimization," Deloitte, April 2023.
33. Kevin J. Stiroh, "Diversification in banking: Is noninterest income the answer?," *Journal of Money, Credit, and Banking* 36, no. (October 2004): pp. 853–82.

34. S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
35. Based on Deloitte Center for Financial Services analysis.
36. Consumer Financial Protection Bureau (CFPB), “CFPB proposes rule to close bank overdraft loophole that costs Americans billions each year in junk fees,” press release, January 17, 2024.
37. Ibid.
38. Alexander Saeedy, “JPMorgan warns customers: Prepare to pay for checking accounts,” *Wall Street Journal*, July 5, 2024.
39. *New York Times*, “Some thoughts for the shopping season,” November 29, 2011.
40. Robert Adams, Vitaly M. Bord, and Bradley Katcher, “Credit card profitability,” FRB, updated April 20, 2023.
41. Visa, *Fiscal third quarter 2024 financial results*, July 23, 2024.
42. Lynne Marek, “Visa preps for US pay-by-bank services,” *Payments Dive*, May 28, 2024.
43. Wells Fargo, “Expedia Group, Wells Fargo, and Mastercard announce new suite of One Key credit cards,” press release, July 12, 2024; Josh Mitchell and Angel Au-Yeung, “Xbox players are the credit-card industry’s next big thing,” *Wall Street Journal*, July 24, 2024.
44. Adyen, *Balancing customer experience and business efficiency*, 2024.
45. Mastercard Incorporated, *Second quarter 2024 financial results conference call*, July 31, 2024.
46. *WealthBriefing*, “Summary of major banks’ wealth managers’ financial results – Q4, full-year 2023,” March 14, 2024.
47. Jon Sindreu, “Wealth management is a risky gold rush for banks,” *Wall Street Journal*, March 30, 2024.
48. Liam Proud, “Banks’ wealth-management heyday may have passed,” Reuters, October 18, 2023.
49. ThoughtLab, *Wealth and Asset Management 4.0: How digital, social, and regulatory shifts will transform the industry*, accessed October 2024.
50. Gauthier Vincent et al., “The digital wealth manager of today,” Deloitte, 2024.
51. Ibid.
52. Mason Braswell, “BoFA CEO calls for more advisors, cross-selling at wealth unit,” *AdvisorHub*, February 21, 2024.
53. Anirban Sen, “With no big deal safe, investment bankers move to safeguard fees,” Reuters, July 22, 2024.
54. Vanya Damyanova, Marissa Ramos, and Annie Sabater, “Dealmakers expect revenue recovery in 2024 as M&A, IPO dry spell ends,” S&P Global, June 11, 2024.
55. UBS, “Global wealth report 2024: Growth returns to 4.2% offsetting 2022 slump,” press release, July 10, 2024.
56. Ronit Ghose et al., *AI in finance: Bot, bank & beyond*, Citi GPS: Global Perspectives & Solutions, June 2024.
57. Jim Rowan et al., *Deloitte’s State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report*, Deloitte, August 2024.
58. JPMorgan Chase & Co., “Global technology applied research,” accessed August 8, 2024.
59. JPMorgan Chase & Co., *2024 Investor Day*, transcript, May 20, 2024.
60. Kevin Williams, “It’s not just Jamie Dimon and Wall Street. Local bank branches have big AI ambitions,” CNBC, April 13, 2024.
61. Miriam Cross, “Banks consider merits of open-source and closed-source generative AI,” *American Banker*, June 6, 2024.
62. Ibid.
63. Beena Ammanath, “Trust in the era of Generative AI,” Deloitte, 2024.
64. Deloitte, “Trustworthy AI™,” accessed September 3, 2024.
65. David Linthicum, “Small language models and open source are transforming AI,” *InfoWorld*, August 2, 2024.
66. Forbes Insights, *Banking at a crossroads: The threat of legacy infrastructure*, 2023.
67. Rowan et al., *Deloitte’s State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report*.
68. Liz Lumley, “Are there zombies lurking in your bank?,” *The Banker*, November 22, 2023.
69. Miriam Cross, “Small banks ‘feel like hostages’ to their core systems: OCC’s Hsu,” *American Banker*, May 3, 2024.
70. Julian Alcazar et al., “Core banking systems and options for modernization,” *Payments System Research Briefing*, Federal Reserve Bank of Kansas City, February 28, 2024.

71. Miriam Cross, "Zions leaders reflect on lessons learned from 11-year core upgrade," *American Banker*, August 21, 2024.
72. Julian Alcazar et al., "Core banking systems and options for modernization."
73. Penny Crosman, "Is generative AI the answer to core modernization?," *American Banker*, July 8, 2024.
74. Ibid.
75. Ibid.
76. MongoDB, "Bendigo and Adelaide Bank partners with MongoDB to modernize core banking technology using generative AI," press release, June 13, 2024.
77. FinOps Foundation, "Introduction to FinOps," accessed August 5, 2024.
78. Deloitte, "Address cloud cost complexity with Hybrid FinOps solutions," 2024.
79. Rowan et al., *Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report*.
80. Vic Katyal et al., "AI data readiness (AIDR)," Deloitte, July 2024.
81. Heap by Contentsquare, "Eliminating data silos, part 3: using Reverse ETL to banish silos forever," *Down the Funnel Blog*, January 16, 2024.
82. Ibid.
83. Charles Gorrvan, "European banks have to upgrade their core tech. Are U.S. banks next?," *American Banker*, August 3, 2023.
84. Ibid.
85. Foo Boon Ping, "Bank boards fail to embrace technological imperative," *Asian Banker*, August 26, 2024.
86. Temenos, "Economist Impact research for Temenos shows North American banks betting big on technology," press release, November 20, 2023.
87. Fanny Potkin and Supantha Mukherjee, "Exclusive: Southeast Asia eyes hands-off AI rules, defying EU ambitions," Reuters, October 11, 2023.
88. Hannah Levitt and Jennifer Surane, "Banks' expense goals take a hit from unique forms of inflation," Bloomberg, July 12, 2024.
89. Ibid.
90. Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
91. Evan Weinberger, "Banks gear up for battle over capital rules, swipe fees in 2024," Bloomberg Law, January 2, 2024.
92. LexisNexis Risk Solutions, "Study reveals annual cost of financial crime compliance totals \$61 billion in the United States and Canada," press release, February 21, 2024.
93. Thomas Mason, "Banks still plan to increase tech spend in 2023 – S&P survey," S&P Global Market Intelligence, May 4, 2023.
94. Citigroup, "Citi aligns organizational structure with its strategy and simplifies operating model," press release, September 13, 2023.
95. Caitlin Mullen, "Truist CEO on cost cuts: We needed 'a shock to the system'," *Banking Dive*, May 31, 2024.
96. Mauricio Garza, Annie Adams, and Austin Buit, *2024 MarginPLUS study: Refocusing amidst uncertainty*, Deloitte, 2024.
97. Ibid.
98. Ibid.
99. Garza et al., *2024 MarginPLUS study: Refocusing amidst uncertainty*.
100. Rowan et al., *Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report*.
101. Maggie Shiltagh and Chloe Meley, "Europe's banks to focus on cost cuts as rates-driven boom fades," Bloomberg, November 17, 2023.
102. Deutsche Bank, "Deutsche Bank reports first-half 2024 profit before tax of €2.4 billion; €3.8 billion excluding Postbank takeover litigation provision," press release, July 24, 2024. Currency conversion: €1 = US\$1.12 as of August 26, 2024.
103. Harry Wilson, Aisha S. Gani, and Denise Wee, "UK banks cut business-class flights and taxis in cost-saving drive," BNN Bloomberg, August 2, 2024.
104. Ibid.
105. Ibid.
106. Kalyeena Makortoff, "UK financial regulators scrap cap on bankers' bonuses," *The Guardian*, October 24 2023.

联系我们

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。

曾浩

德勤中国金融服务业
银行业及资本市场主管合伙人
电话：+86 21 6141 1821
电子邮件：calzeng@deloittecn.com.cn

方烨

德勤中国金融服务业
银行业及资本市场咨询主管合伙人（中国大陆）
电话：+86 21 6141 1569
电子邮件：yefang@deloittecn.com.cn

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@deloittecn.com.cn

栾宇

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

洪锐明

德勤中国金融服务业
华南区主管合伙人
电话：+86 20 2831 1202
电子邮件：rhong@deloittecn.com.cn

沈小红

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
电话：+86 21 2312 7166
电子邮件：charshen@deloittecn.com.cn

尤忠彬

德勤中国金融服务业
整合解决方案服务线主管合伙人
电话：+86 21 2316 6172
电子邮件：zhyou@deloittecn.com.cn

陈和美

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 2238 7510
电子邮件：nachan@deloitte.com.hk

杨咏仪

德勤中国金融服务业
银行业及资本市场咨询主管合伙人（中国香港）
电话：+852 2238 7778
电子邮件：adeyeung@deloitte.com.hk

刘明扬

德勤中国金融服务业
税务与商务咨询主管合伙人（中国香港）
电话：+852 2852 1082
电子邮件：antlau@deloitte.com.hk

胡小骏

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

吴颖兰

德勤中国金融服务业
华西区主管合伙人
电话：+86 10 8520 7479
电子邮件：lyndawu@deloittecn.com.cn

张华

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
电话：+86 21 6141 1859
电子邮件：sczhang@deloittecn.com.cn

吴洁

德勤中国金融服务业
风险与合规服务主管合伙人
电话：+86 21 6141 2237
电子邮件：kwu@deloittecn.com.cn

致谢

本报告由Joshua Henderson、Richa Wadhwani、Jill Gregorie、Abhinav Chauhan和Shivalik Srivastav共同参与调研和编制。

德勤金融服务行业研究中心谨此感谢以下德勤客户服务专业人士为本报告提供前沿洞察和协助：

行业专家：

《巴塞尔协议III》

- Richard Rosenthal, 主管, Deloitte & Touche LLP
- Aaron Salerno, 经理, Deloitte Services LP

监管资本

- Hubert Kicken, 常务总监, Deloitte & Touche LLP
- Carrie Cheadle, 主管, Deloitte & Touche LLP

并购

- Liz Fennessey, 主管, Deloitte Consulting LLP
- Jason Langan, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

投资银行

- Tushar Daru, 主管, Deloitte Consulting LLP

财富管理

- Karl Ehram, 主管, Deloitte & Touche LLP
- Jeff Levi, 主管, Deloitte Consulting LLP
- Gauthier Vincent, 主管, Deloitte Consulting LLP

支付

- Jake Gocke, 合伙人, Deloitte & Touche LLP
- Lauren Holohan, 主管, Deloitte Consulting LLP

人工智能和技术现代化

- Kevin Laughridge, 主管, Deloitte Consulting LLP
- Cliff Goss, 合伙人, Deloitte & Touche LLP
- Gys Hyman, 主管, Deloitte Consulting LLP

成本管理

- Dana Bronzene, 主管, Deloitte Consulting LLP

德勤金融服务行业研究中心、德勤洞察、银行业及资本市场业务

- Jim Eckenrode, 常务总监, Deloitte Services LP
- Patricia Danielecki, 高级经理, Deloitte Services LP
- Karen Edelman, 高级经理, Deloitte Services LP
- Paul Kaiser, 经理, Deloitte Services LP

本报告原名 *2025 banking and capital markets outlook*，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翻译并增加本地内容。

德勤中国金融服务业研究中心介绍

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

人民银行、国家金融监管总局、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
电话：+86 21 2312 7166
电子邮件：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
电话：+86 10 8512 4058
电子邮件：lawrchen@deloitte.com.cn

周菲

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



关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

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（统称为“德勤组织”）。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，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。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。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2025。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM1909115