



2025年銀行業及 資本市場展望

以創新和成本控管突破雙低挑戰，
建立永續基礎

目錄

2025年總體經濟變化將如何影響銀行業？	02
2025年銀行如何增加非利息收入？	07
人工智慧驅動型銀行戰略實施能否加速技術現代化？	11
為何銀行成本管理政策往往無法長期執行？	17
穩固基礎，制勝未來	22

2025年總體經濟變化將如何影響銀行業？

主要觀點：

1. 銀行管理者應該對總體經濟和地緣政治不確定性保持警惕。
2. 存款成本上升將抑制淨利息收入的成長。
3. 非利息收入是成長的重點。
4. 薪資和技術投資將使整體成本與費用保持高點。
5. 信貸品質將恢復正常。

面對2025年，雖然通貨膨脹減弱，利率下降，但經濟成長低於預期、地緣政治動盪持續、監管環境多變等原因仍令銀行不安。低成長、低利率的雙低環境將對銀行前景構成挑戰。不過，已經過去的2024年也見證了不少的卓越成績，許多業者都欣然劃下圓滿的句號。

美國2024年全年GDP成長預計將達2.7%¹，經濟成長表現高於預期²。然而，預計2025年經濟成長將放緩，利率也將大幅下降。Deloitte最新[美國經濟預測](#)指出，美國經濟有望實現軟著陸，如果科技應用能顯著提高勞動生產率，GDP成長可能達到1.9%。如果通膨率居高不下，同時地緣政治衝突惡化導致制裁和貿易關稅增加，GDP成長可能低至1.0%。³美國消費者債務總額創下歷史新高，截至2024年第二季已達177兆美元。⁴而儲蓄總額則不斷下降：截至2024年3月，新冠疫情期間累積的儲蓄盈餘已消耗殆盡。⁵此外，由於現金減少以及到期債務增加，各大企業的財務狀況也不如往年穩健。⁶

但是，通膨仍然不是2025年最緊迫的問題。消費者物價指數預計將趨近2%的目標，⁷可能導致2025年聯準會再降息三到四次，屆時聯邦基金有效利率可能回落至3.5%至3.75%之間。⁸由於通膨降低和利率下調，國債收益率也將下降，短期收益率可能會比十年期收益率跌幅更為顯著。經過近兩年半的時間，收益率倒掛或趨於平緩，並有望恢復到長期高於短期公債收益率的上升曲線。

此外，隨著通膨率下降，各國央行可能調整貨幣政策，降低利率。歐洲央行計畫在2025年底前將利率降至2.75%。英國央行和加拿大央行也將有所行動。⁹相比之下，長期通貨緊縮之後，日本央行在平衡通膨與經濟成長方面可能沒有太多空間。總體而言，2025年主要經濟體之間的利率走勢將暫時出現分歧。

面對低成長、低利率的雙低挑戰，持續成長是銀行業的挑戰

撐住總體經濟逆風的挑戰，銀行高層需要做出一些前瞻性抉擇。

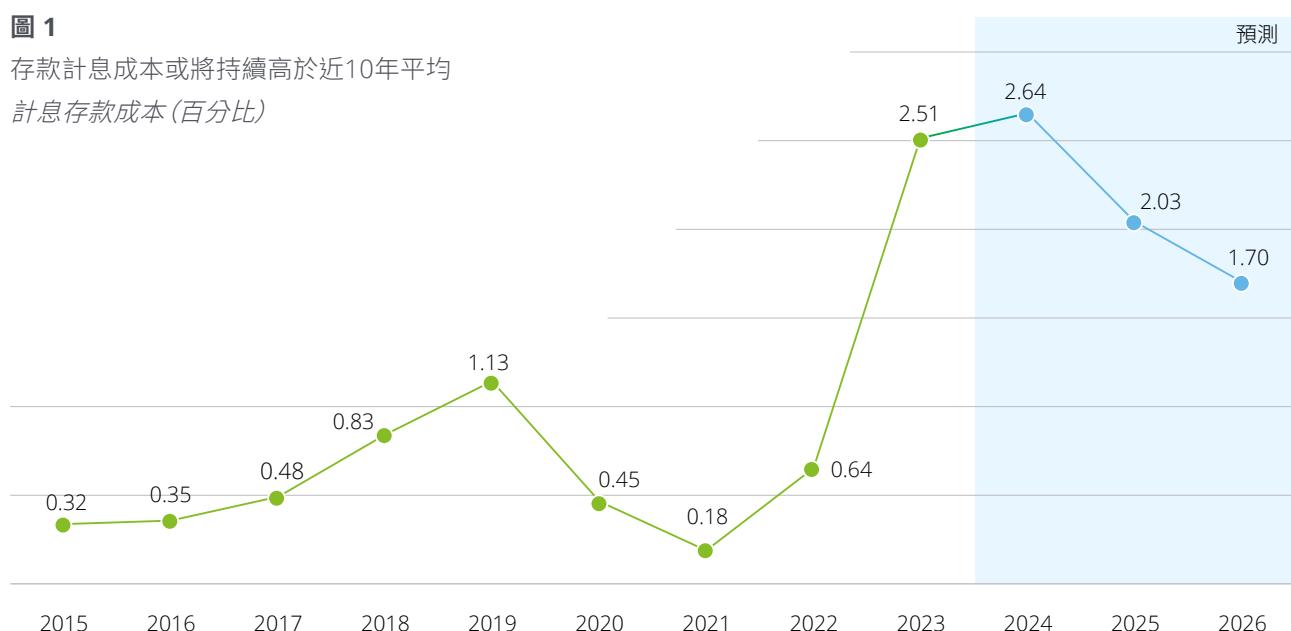
Deloitte預測，由於存款成本仍然保持高位，2025年美國銀行業淨利息收入將減少，所以銀行需重新審視利息策略。

利率下調和市場需求增加將推動貸款（尤其是抵押貸款）的需求回暖。然而，由於消費者經濟壓力增大，信用卡和汽車貸款可能難以大幅增長。未知的利率走勢也會使某些消費者延遲消費，並且影響到銀行消費貸款業務的成長。與此同時，企業借貸可望保持穩定，而如果總體經濟和政治不確定性減少，債券發行和企業間併購可能會有所增加。

存款方面，即使利率下降，融資成本也未必會降低。根據Deloitte分析，存款Beta值可能會低於典型的降息週期水準。主要原因在於，銀行對流動性的需求以及儲戶對低存款利率的抵觸或使存款爭奪戰愈演愈烈。雖然存款結構（計息存款與無息存款的比例）有望維持穩定，且存款成本或整體有望在2024年底高位後走低，但2025年存款成本預計將增至2.03%（圖1），高於過去五年0.9%的平均水準。¹⁰在這種情況下，某些銀行的資產負債管理委員會將在貸款利率與存款利率的平衡上面臨難題。

圖 1

存款計息成本或將持續高於近10年平均
計息存款成本(百分比)



資料來源：Deloitte 金融服務行業研究中心基於標普全球市場財智S&P Capital IQ Pro歷史數據所作預測（2024-2026年），2024年8月9日

圖 2

2025年美國銀行業淨息差將下降



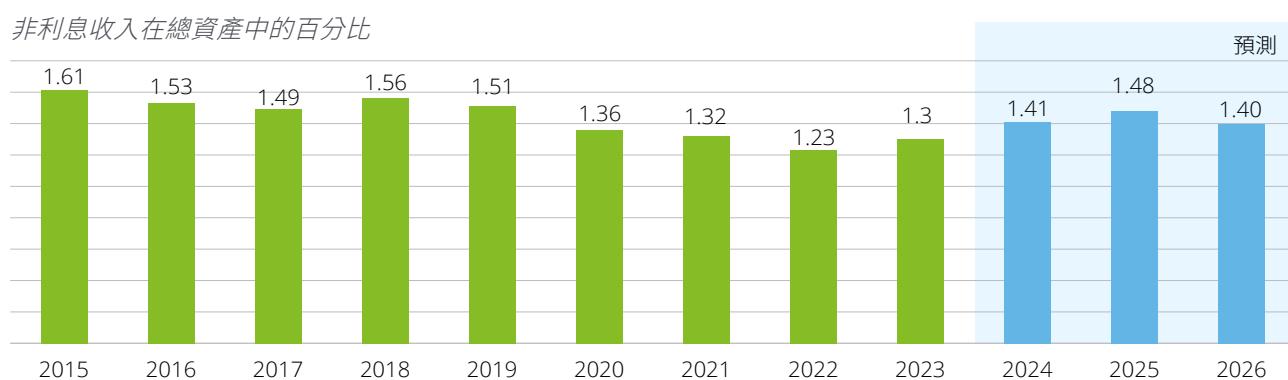
資料來源：Deloitte 金融服務行業研究中心基於標普全球市場財智S&P Capital IQ Pro歷史數據所作預測（2024-2026年），2024年8月9日

因此，銀行業淨息差可能大幅下降，到2025年底將穩定在3%左右（圖2）。¹¹

隨著資產價格上漲，國債收益率下降，銀行證券的投資組合將有所改善。併購和發行持續升溫，投資銀行也將是一大亮點。資產管理亦將迎來全面增長。然而，低利環境也可能導致銀行再融資費用增加。Deloitte預測非利息收入在平均資產中百分比將增長至接近1.5%，達到近五年的新高。

圖 3

2025年非利息收入將實現成長



資料來源：Deloitte 金融服務行業研究中心基於標普全球市場財智S&P Capital IQ Pro歷史數據所作預測（2024-2026年），2024年8月9日

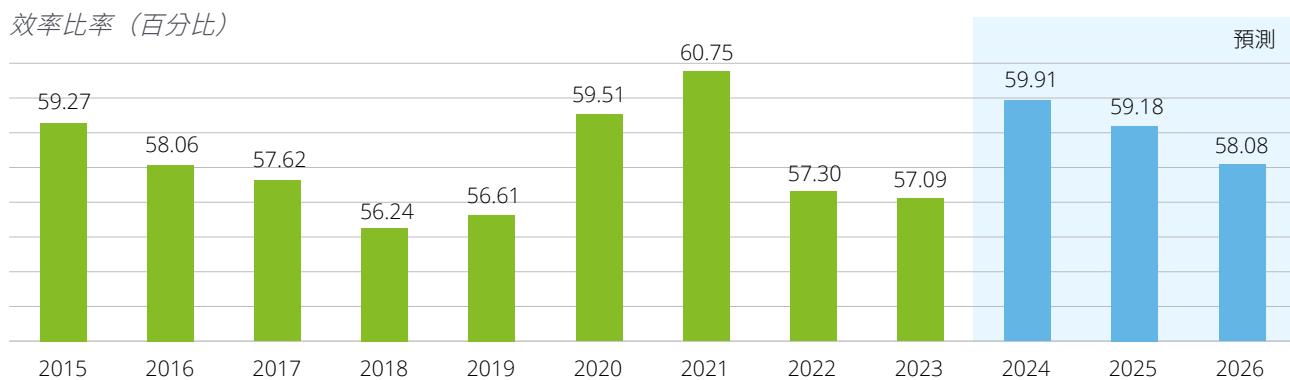
銀行不得不應對薪資支出和技術投資增加以及通膨帶來的成本增長。非利息收入成長也會導致獎勵計畫和績效獎金支出增加。總體而言，支出預計將保持高位，原因在於銀行需要優先推動技術現代化和保留高階人才。

因此，2025年銀行業平均效率比率可能在60%（圖4）。¹²成本控管將是重點中的重點；銀行需要採取適當措施控制成本，同時為永續成長鋪好道路。

圖 4

支出增加和淨利息收入減少將推高銀行業平均效率比率

效率比率 (百分比)



資料來源：Deloitte 金融服務行業研究中心基於標普全球市場財智S&P Capital IQ Pro歷史數據所作預測（2024-2026年），2024年8月9日

整體信貸品質將恢復正常，逾期貸款和淨沖銷額相比2024年略有增加。雖然利率降低會刺激抵押貸款需求，但消費性貸款或是信貸損失可能是2025年一大痛點。隨著消費者財務狀況惡化，信用卡和汽車貸款違約率可能攀升。在各類貸款中，信用卡貸款逾期90天以上違約率最高（截至2024年第二季度為1.69%），淨沖銷率也最高（截至2024年第二季度為4%），¹³但仍遠低於2008年金融危機後的水準。

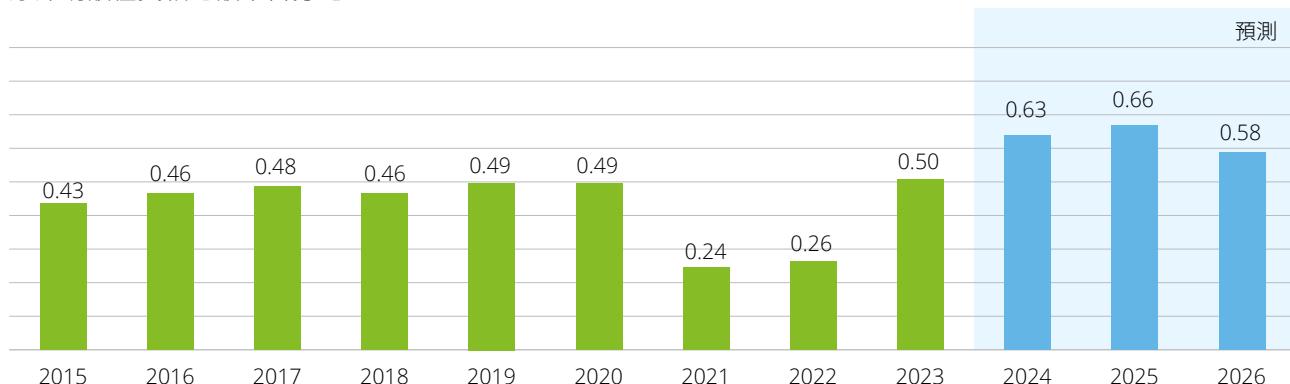
商用房地產的景氣依然處於瓶頸，貸款損失危機四伏，區域性銀行首當其衝。一些銀行可能需要進一步降低商業地產相關風險，並調整資產負債表結構。

2025年整體淨沖銷率預計將達0.66%（圖5），創下近十年最高紀錄，但仍遠低於2008-2009年金融危機期間的2.6%。¹⁴

圖 5

2025年淨沖銷額將繼續趨於正常化

淨沖銷額在貸款總額中百分比



資料來源：2024年8月9日，德勤金融服務行業研究中心基於標普全球市場財智S&P Capital IQ Pro歷史數據所作預測（2024-2026年）

大型多元化銀行表現更好

總體而言，2025年，多元化銀行可借助多元收入維持競爭優勢。大型銀行隨利率下調存款利率；但憑藉品牌影響力和高資金流動性，仍擁有一定的緩衝空間來保持競爭力。中型銀行和區域性銀行則在調整存款利率過程中面臨更激烈的競爭。截至2024年第二季，計息存款成本仍高達3.15%。¹⁵當利率走低時，其存款Beta值也將處於低位。

同時，信用卡公司因信用卡貸款的增長而獲得可觀的收益。其他支付公司則可能維持收入持平或小幅增長，但違約風險將上升；而專注於證券市場的金控或投資銀行則有望取得強勁業績。

大型銀行（全球系統重要性銀行和超級區域性銀行）應強化其資本緩衝水準，以應對貸款損失的挑戰。然而，部分中型銀行和區域性銀行，由於曝險集中在辦公大樓等領域，可能面臨更大的壓力。數據顯示，截至2024年第二季，資產規模介於100億至1,000億美元之間的銀行，其商業地產貸款在風險資本的比重高達199%，¹⁶遠高於資產規模超過2,500億美元的大型銀行（截至2024年第二季為54%）。

全球視野

在歐洲和亞洲，隨著通膨趨緩，利率有望下降。然而，經濟增長放緩將對銀行業的發展前景帶來壓力。許多歐洲銀行在低利率環境下或許將面臨更大挑戰，其盈利能力受影響的程度也將比其他地區的銀行更為嚴重。¹⁷實力較強的歐洲投資銀行將設法挑戰美國同業在交易和發行市場中的主導地位。至於亞太地區，在高增長新興市場經營的銀行業績表現可能會更為強勁。¹⁸然而，各國央行降息時機將成為影響銀行韌性與增長潛力的重要考驗。

打造基礎，持續成長

2025年，銀行將面臨更具挑戰的總體經濟環境：雖然利率將降低，但經濟成長的最終結果可能不溫不火。趨勢帶來的影響尚不明確，但無論如何，銀行都應順應時勢，靈活調整，快速行動。

許多銀行將尋求調整商業模式。正向來看，銀行可減少為應對嚴格的資本要求而積累的超額資本，以此提高盈利能力。另一方面，銀行需持續創新，設法增加非利息收入，實現人工智慧驅動轉型，同時強化成本管理紀律。

除考慮總體經濟趨勢應對策略外，銀行也可以思考以下問題：

1. 2025年銀行如何增加非利息收入？
2. 人工智慧驅動型銀行戰略實施能否加速技術現代化？
3. 為何銀行成本管理舉措往往無法長期貫徹？
應如何應對？

在後續章節中，我們將詳細討論這些問題，並就銀行如何為2025年做好準備提供建議。

2025年銀行如何增加非利息收入？

主要觀點：

1. 銀行需增加非利息收入以應對淨利息收入放緩的挑戰。
2. 以下策略有助於實現這一目標：
 - 零售銀行業務：推行創新定價策略。
 - 支付服務：拓展新管道，提升交易量，擴大增值服務範圍。
 - 理財業務：凸顯客製化諮詢服務價值，提升客戶體驗，調整收費結構。

如前文分析，2025年銀行淨利息收入承受下滑壓力；儘管利率有所降低，但存款成本預計仍將持續維持高點。因此，銀行應將重點放在提升非利息收入上。

二十多年來，許多銀行努力探索非利息收入途徑以實現收入多元化，¹⁹但成效各異。

十餘年間，美國銀行業非利息收入占比平均為35%，整體增長緩慢。²⁰相較利息依賴型業務，非利息收入服務或產品淨利更好。

銀行可通過各種方式增加非利息收入，包括：

1. 提升交易量、增加客戶量、拓展新市場及客戶群
2. 推出新服務
3. 實施新定價策略，如對免費服務收費、創新定價模式、重新設計品組合

具體策略可根據業務類型、客戶價格敏感度、需求函數以及監管合規要求制定。

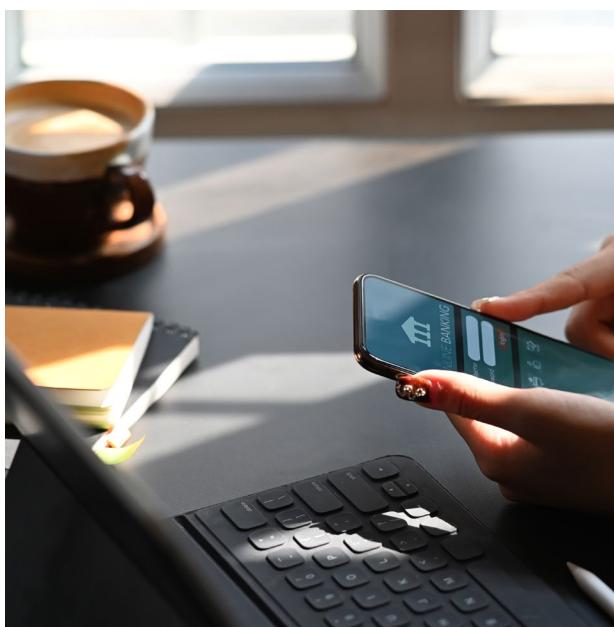
展望2025年，銀行需重新審視非利息收入策略，重點聚焦以下領域：零售銀行、支付服務、財富管理、以及資本市場。

零售銀行

對多數銀行而言，針對一般服務、透支、小額帳戶管理及ATM交易等收取的服務費占非利息收入的很大一部分。²¹但隨著監管機構加大對銀行服務費的管控，此類收入很難保持穩定。例如，美國消費者金融保護局（CFPB）為控制銀行亂收費，²²建議將透支費上限降低到三美元。²³

作為對策，銀行可能對原免費服務收費，²⁴但此舉存在風險：部分銀行曾因客戶抵制和監管審查被迫取消這類收費。²⁵

銀行為了提升手續費收入，可以實施的策略包括：增加服務（如嵌入式諮詢服務）、Bundle銷售服務、分級定價等。為此，銀行需深入瞭解客戶需求和價格敏感度，透過大數據分析可靠的客戶資料，實施精準高效的策略。



支付服務

Deloitte分析顯示，美國支付公司的手續費收入已超過千億美元。2022年美聯儲一項研究發現，手續費收入占信用卡發行機構總利潤的15%。²⁶與此同時，支付網路的絕大部分收入和利潤源於手續費。²⁷

然而，支付業務面臨交易利潤率下滑、信用卡滯納金監管趨嚴等挑戰。為避免手續費，商家鼓勵客戶選用低成本支付方式，如各類銷售點（POS）的帳戶對帳戶支付（A2A支付，一種新興的銀行支付模式）。²⁸同時，來自大型科技公司和金融科技公司的競爭也愈發激烈。

支付公司可考慮以下方式增加手續費收入：

1. 通過提升交易流暢性和安全性增加交易量
2. 為商家和客戶提供更多增值服務

發卡機構可通過將聯名交易從旅遊和小商店等傳統消費場景拓展到新的垂直消費場景（如應用程式內遊戲消費）和通路（如社交電商），來提升錢包額度。²⁹

此外，支付機構可通過與商家合作，提升支付安全並提供多元化的支付選項，從而減少客戶顧慮並提升交易量。根據支付平臺Adyen的最新調查，55%的受訪者表示，若不能使用其偏好的支付方式，他們將放棄購買；同時，四分之一的受訪者認為當前購物的安全性不如十年前，主要原因是支付詐騙的增加。³⁰

支付公司還可通過提供增值服務（如向中小企業客戶提供會計服務）來獲取額外收入。同時，支付網路可繼續開發資料與風險管理解決方案。2024年第二季度，萬事達公司（Mastercard）增值服務和解決方案收入同比增長19%，達26億美元，這主要得益於其網路安全解決方案。³¹

財富管理

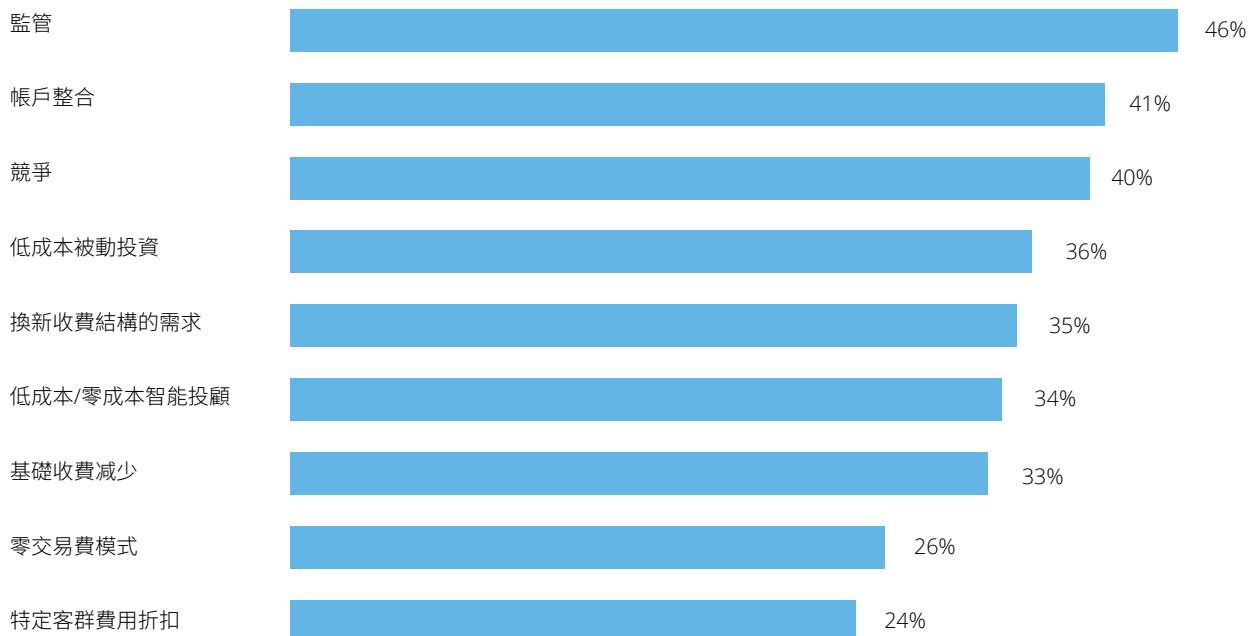
近年來，不少銀行的財富管理業務都有亮眼表現，³²但成長主要源於市場整體增值和淨資本流入推動的資產管理規模增長。

財富管理業務仍有增長潛力，目前大型銀行僅占全球財富管理市場32%的市佔率。³³然而，在激烈的市場競爭、諮詢服務逐漸商品化，以及客戶對服務費普遍不滿的情況下，詢找業務增長機會充滿挑戰。³⁴同時，監管機構也正加強對服務費透明度的監管力度。

Deloitte全球與ThoughtLab聯合開展的「財富與資產管理4.0」調研（圖6）顯示，財富管理公司正面臨日益加劇的降價壓力。這一趨勢普遍存在，³⁵尤其在常規財富管理領域（如被動投資策略）中尤為明顯，因為對標準化服務收取高額費用難以令客戶信服。

圖 6

財富管理公司主要定價壓力來源



注：樣本量=306；因採用四捨五入，百分比之和可能不等於100%。

資料來源：Deloitte金融服務行業研究中心分析，數據取自2024年5月和6月對306位銀行業及資本市場高階主管展開的《2024年Deloitte生成式人工智能現狀調查研究》。

此外，研究顯示客戶對收費普遍不滿：滿意度僅為36%，富裕客戶尤為不滿。

財富管理公司該如何增加服務費收入應對市場波動？

首先，可通過面談或數位溝通的方式，向客戶傳達諮詢服務的價值，並將服務範疇從核心投資擴展至稅務規劃、遺產管理、長期照護等領域。根據Deloitte最新調研，眾多投資長正積極升級平台，以整合更多附加服

務。³⁶此外，調研還表明客戶願意為諮詢服務買單。³⁷因此，財富管理公司應著眼於超越客戶期待，包括提供客製化體驗、主動解決潛在問題，並確保服務易於使用。實現這些目標，現代化的資訊與技術將發揮關鍵作用。

財富管理公司可以推廣更客製化的服務，同時鼓勵顧問交叉銷售其他產品，如貸款、存款等。³⁸最後，還可設法調整現行定價策略，重塑收費結構，以更好配合客戶偏好。

投資銀行和資本市場

美國銀行最新財報顯示，由於併購交易復甦、企業與私募基金資金需求增長，以及交易量增加，資本市場收入展現強勁的氣勢。若市場持續成長，預計2025年這類收入將更上一層樓。

儘管前景樂觀，資本市場公司仍需探索其他非常規手段以提升服務費收入。

部分銀行已設法提高監管因素導致交易中斷所收解約費的費率。通常這類費率為15%，但有消息指出，歐美一些大型金融機構對重大交易報出的解約費已高達25%。³⁹此外，這些機構也在通過“公告費”（新交易公佈時支付的一筆費用）這一形式，收取更高的費用。

部分公司可瞄準小型交易，以此獲得例行性業務和私募融資的機會。此外，進軍國內外新市場亦有望促進收入增長。例如隨著近岸外包興起和大量外資湧入，墨西哥的併購和股票發行將激增。

銀行在手握大量備用金的情況下，還應探索合作新機遇，尋求與私募基金合作。隨著市場估值趨穩或上升、退出機會增多，預計私募基金將成為交易活動的重要推手。⁴⁰

全球視野

美國之外的銀行在提升服務費收入上可能面臨類似挑戰，但具體情況因監管環境、市場狀況和客戶偏好的差異而有所不同。例如，亞太地區財富增長最快，為境內外公司提供眾多機會。⁴¹隨著交易量穩步提高，增值服務日益豐富，支付業務領域有大量增收途徑等待探索。

人工智慧驅動型銀行戰略實施能否加速技術現代化？

主要觀點：

1. 人工智慧成為銀行技術轉型與現代化加速器。
2. 化解長期累積的技術債務對企業全面推動人工智慧至關重要。
3. 確保雲技術投資回報最大化和升級資料基礎設施也是關鍵。
4. 平衡傳統AI與生成式AI技術應用。

打造人工智慧驅動型銀行

人工智慧的變革正在銀行業迅速顯現。AI技術迅速發展，全面革新銀行服務的模式。根據花旗集團2024年的一份報告顯示，到2028年，AI技術將推動全球銀行業利潤提升至兩兆美元，這意味著未來五年的利潤增幅將達到9%。⁴²

人工智慧驅動型銀行的核心特徵包括以下幾點：能夠無縫整合機器學習、神經網路、自然語言處理以及生成式AI工具；高階主管了解AI能力對銀行的關鍵作用，並將其作為差異化競爭的利器；以負責任的方式運用AI技術，推進組織全面轉型；同時，透過重塑治理架構、優化業務流程和調整人才模式，確保AI技術投資價值實現最大化。

眾多銀行相信人工智慧潛力巨大，卻在平衡資源、效率提升和預算控制方面陷入掙扎。同時，眾多銀行也正在

努力克服「改革疲勞」，並意識到需加快技術與資料基礎設施的現代化進度並增加投資。Deloitte [《企業生成式AI應用現狀分析：第三季度報告》](#) 調研顯示，僅有25%的受訪者認為其資料平台已為生成式AI工具做足準備。⁴³

銀行高層必須果斷擺脫零散且過時的策略，才能實現人工智慧的廣泛應用與有效落地，否則技術債務將持續累積，進一步限制創新。儘管許多銀行已展開行動，但進展相對緩慢。保守估計，技術債務的沉重負擔已困擾銀行長達三十年。雖然部分銀行已踏上數位化轉型道路，但轉型的速度和效果仍可能未達預期，急需加速推進。

銀行要實現人工智慧驅動型銀行戰略目標，解決技術債務是關鍵，而集中力量推進核心基礎設施現代化則是當務之急。

深入挖掘傳統AI價值，積極推進生成式AI應用

銀行應整合與平衡傳統決策型AI（使用預定演算法和規則執行預設任務的模型）和生成式AI（生成新內容）應用，以發揮人工智慧的最大潛力。儘管迅速發展的大語言模型廣受追捧，銀行也應看到傳統AI的價值潛力，並利用其預測功能來增加業務績效。

摩根大通在投資生成式AI和量子計算等先進技術的同時，⁴⁴也著力拓展機器學習的應用基礎。2024年5月，該行針對中止申請的客戶推出一項AI解決方案，通過及時提醒客戶完成申請，申請完成率因此提升了10%-20%。⁴⁵小型銀行也積極跟進技術創新，例如，加州的BAC Community Bank，其資產規模約為八億美元，推出了一款AI應用程式，能夠自動回覆客戶查詢，並就近分配員工作為客戶的專屬聯絡人，進一步提升客戶體驗。⁴⁶

生成式AI應用將展開效率提升的浪潮，2025年或是關鍵轉折點。屆時，銀行將從小範圍試點邁向全面商業化，從軟體工程擴展到防範金融欺詐。

銀行在試點推進生成式AI過程中，很可能會從使用自建或供應商提供的閉源模型轉向使用公開的開源模型。⁴⁷此時，會更加希望加強對AI軟體設計應用以及資料安全的掌控。⁴⁸

確保AI全方位安全性

銀行需在發揮AI潛力與應對新風險之間尋求平衡。Deloitte人工智慧研究院發現，相較於語言模型的開發投入，企業在生成式AI風險管控方面的資源配置明顯不足。⁴⁹

傳統AI和生成式AI帶來的挑戰包括結果偏差、模型行為解讀不足、智慧財產權侵權及隱私保護不足。構建可信任的安全的人工智慧框架可確保模型中立、可靠、可解釋、安全、可問責，並可保護隱私。⁵⁰

技術預算有限的銀行可考慮選用參數少、維護成本低的小語言模型。小語言模型通常基於較小資料庫和開源程式組成，銀行可訓練其執行特定任務，並配合內部應用場景，如檢索產品資訊和處理小額交易等。⁵¹小型銀行可以加入聯盟，藉以共用資源，進而制定人工智慧行動指南。



加強核心系統變革，促進技術轉型

2023年，Forbes Insights報告指出，近六成受訪銀行業主管認為舊有的系統是阻礙銀行成長的首要挑戰。⁵²這表明，銀行必須加快現代化轉型，充分利用AI技術的變革性力量。Deloitte《企業生成式AI應用現狀分析：第三季度報告》調研結果顯示，截至2024年6月，超過四分之三的銀行計劃對資料管理和雲端服務加大資本支出，為推進生成式人工智慧戰略提供有利支援。⁵³

然而，銀行的那些「僵屍」核心系統採用的是過時的大型主機技術，已不再合適於各項關鍵功能，要使這樣的系統煥發新生，2025年無疑又是一場硬仗。⁵⁴2024年5月，美國貨幣監理署代理署長Michael J. Hsu提到，由於全面更換核心系統不僅成本高昂且會耗時數年，銀行彷彿被老舊系統綁住手腳。⁵⁵此外，坎薩斯城聯邦儲備銀行表示，提供新核心系統的供應商往往資歷尚淺，一些銀行可能對採用新系統持觀望態度。⁵⁶

毫無疑問，不少銀行在推動核心系統現代化方面已取得進展，但要徹底擺脫技術債務並充分發揮人工智慧的潛力，仍需加快步伐。然而，採取粗暴激進的「廢舊換新」策略並不可取，逐步利用現有工具對核心系統進

行改造是更為務實的選擇。例如，美國鹽湖城的Zions Bancorporation採用了漸進式策略，歷時十多年完成核心系統的轉換。其轉型過程分為三個階段：第一階段是消費貸款系統，接著是商業和建設工程貸款系統，最後第三階段才是存款平台的更新。⁵⁷

另一種策略是創建一個服務和創新層，將舊核心系統嵌入其中，並通過應用程式介面整合舊核心系統與新系統。⁵⁸通過如此，銀行能夠將交易從批量處理轉向即時處理，同時銀行系統與協力廠商系統整合也變得更加便利。

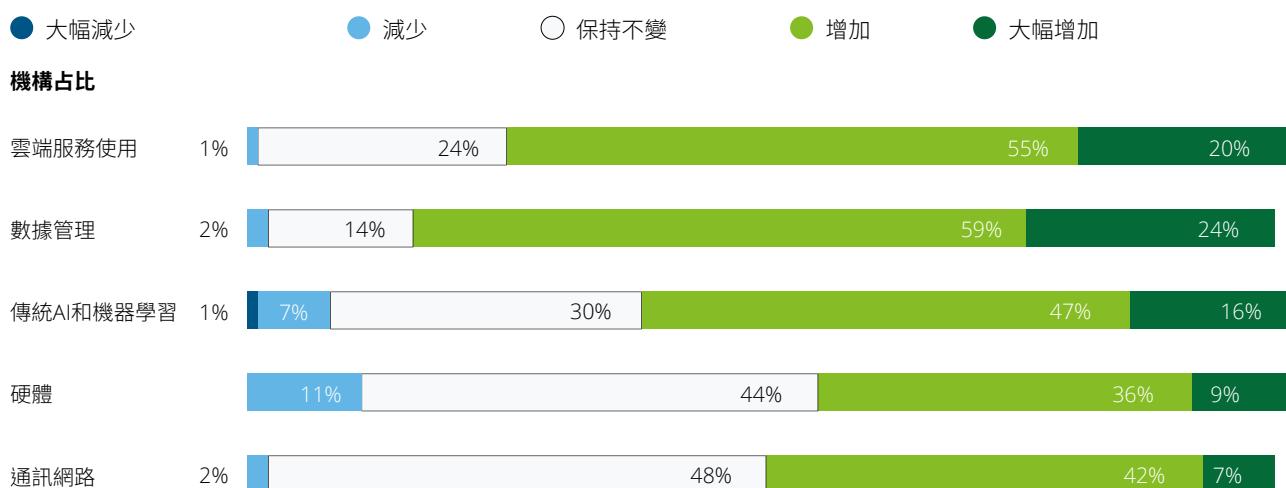
要對銀行主機進行大升級，生成式AI或許會是最有用的工具。一些舊的核心系統採用的是上世紀六十年代的程式，通過訓練生成式AI模型對這些程式進行重寫，將能夠使其與現代軟體相容。⁵⁹生成式AI工具還可用於銀行系統評估、⁶⁰核心系統轉換資料準備⁶¹以及應用程式自動整合。⁶²

投資雲端服務和搭建更強大的資料基礎設施也是核心系統現代化的重要步驟（圖7）。



圖 7

生成式AI促使銀行加大雲端技術和數據投資



注：樣本量=306；因採用四捨五入，百分比之和可能不等於100%。

資料來源：Deloitte金融服務行業研究中心分析，數據取自2024年5月和6月對306位銀行業及資本市場高階主管展開的《2024年Deloitte生成式人工智能現狀調查研究》。

雲遷移是有效整合AI技術的關鍵

雲端基礎設施是充分釋放人工智慧驅動型銀行潛力的關鍵。擴大雲端遷移規模雖勢在必行，但實施過程日益複雜，其中一個核心挑戰在於確定公有雲與私有雲的最佳比例。為了有效推動雲端技術投資，銀行需採取針對性策略，綜合考慮遷移的便捷性、相關營運風險以及軟體生命週期終止時間的安排，以實現雲端基礎設施的高效部署和優化。

此外，為實現雲技術價值最大化，還應考慮經濟因素。雲FinOps這一新型財務營運模式正被越來越多銀行採用，在管理成本的同時，最大限度提高雲端技術的投資回報。

FinOps模式下的跨職能架構有助於銀行追蹤未被利用的資源、識別承諾消費折扣，並明確何時應將相關資源回傳本地資料中心（即：雲遣返）。⁶³隨著上述做法的日漸普及，銀行在對公有雲和私有雲工作負載遷移進行權衡時，也應留意自身混合雲預算費用在IT總成本中的占比，因為對這一問題的審查正變得日益嚴格。⁶⁴

越來越多雲技術供應商通過提供AI解決方案吸引銀行客戶，尤其是小型銀行。銀行主管應權衡其中利弊。部分銀行認為自主開發AI模型是更佳選擇。



數據時代來臨前的注意事項

要充分釋放人工智慧驅動型銀行潛力，強大的資料基礎設施同樣重要。許多銀行已經意識到自身資料基礎設施當前並未達標。⁶⁵然而，由於資料分散、格式不相容以及訪問困難等問題，對銀行分散、複雜的資料系統進行改造絕非易事。

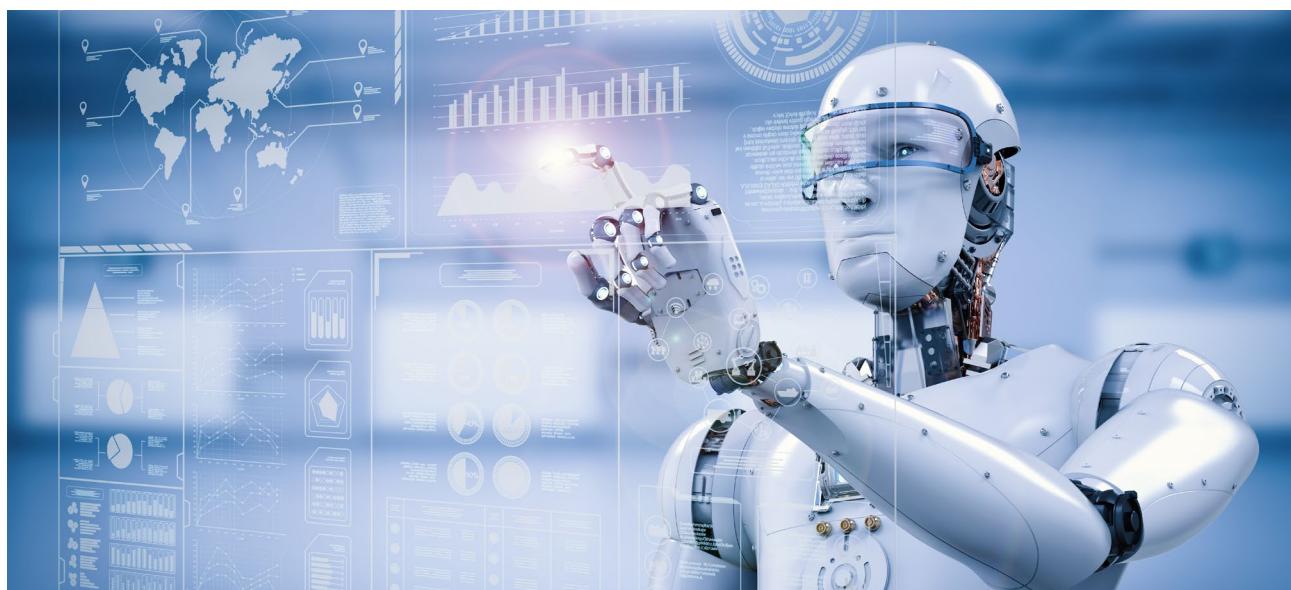
銀行可採取若干措施對資料基礎設施進行升級，以便安全有效地部署人工智慧。為評估資料準備情況，銀行應考慮用於訓練AI模型的資料是否可用、可靠、合理並符合專案目標。⁶⁶由於資料可能分散在多個資料庫之中，因此可能需要開發資料整合管道。為此，銀行可選擇將資料移轉到集中雲端平台，從而減少孤島效應。此外，銀行還可利用資料整合流程在不同資料來源之間搭建成橋樑。例如，銀行技術團隊通過提取、轉換和載入（ETL）流程將資料從來源系統發送到資料倉庫。⁶⁷而借助反向ETL，多個來源的資料得以同步，再傳輸至銷售、行銷和客戶服務軟體中。⁶⁸

全球影響

發展人工智慧驅動型銀行已成為全球趨勢。因此，其他地區銀行在大力加快核心系統現代化上與美國同行無異。

由於非現金交易相關監管要求，歐洲地區銀行在核心銀行系統升級方面取得一定進展。⁶⁹它們還長期投資於數位化轉型，以遵守開放銀行和電子支付客戶身份驗證相關規定。⁷⁰儘管澳洲和新加坡等國的金融機構在技術升級方面加大投資，但亞太地區許多銀行仍然依賴數十年的老舊系統。⁷¹

許多境外銀行在新興技術應用上落後於美國的銀行，尤其在雲端遷移方面差距更為明顯。⁷²如果這些銀行無法加快轉型投資的步伐，可能面臨市場地位削弱的風險。然而，各司法管轄區針對科技賦能解決方案和人工智慧的監管政策存在差異，這使得某些地區的銀行能夠在更有利的環境條件下推進相關技術的應用和發展。⁷³



為何銀行成本管理政策往往無法長期執行？

主要觀點：

1. 收入增長困難，因此成本管理仍是許多銀行的當務之急。
2. 財務長應將永續成本轉型作為長期任務。
3. 培養成本意識、樹立成本文化有助於提高銀行效率、可擴展性和韌性。
4. 銀行應著力推動人工智慧和自動化應用，精簡低效流程。
5. 納入風險控制可望使成本削減策略更可持續。

2025年，由於收入成長計畫仍難見實效，降低支出刻不容緩。⁷⁴許多銀行需要在資源分配上做出艱難抉擇，以降低成本並維持盈利能力。

過去幾年，在資產規模超過100億美元的銀行中，非利息支出增速已超過淨收入快增速長（圖8），且這種趨

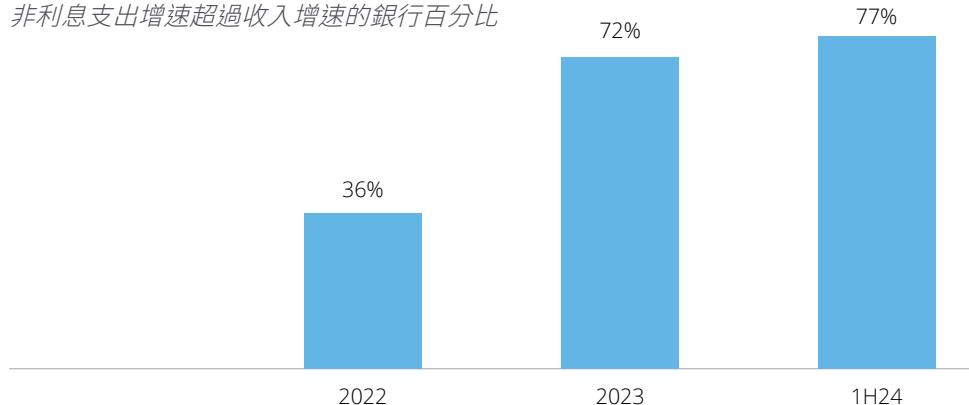
勢可能持續。2024年第二季，美國最大的三家銀行將全年支出總額在年初預算基礎上提高40億美元。⁷⁵同時，薪酬、監管合規成本和技術投資等因素導致銀行高額成本與費用，短期內不會大幅下降。



圖 8

自2022年以來多數銀行非利息支出增速已超越收入增速

非利息支出增速超過收入增速的銀行百分比



注：樣本為截至2023年12月資產達到或超過100億美元的104家美國銀行。

資料來源：Deloitte金融服務行業研究中心使用標普全球市場財智S&P Capital IQ Pro平台計算得出，日期為2024年8月9日。

2024年上半年，在資產規模超過100億美元的美國銀行中，薪酬支出高達1,496億美元，年增長率為4.1%。⁷⁶這一增長主要來自於員工的績效獎勵。此外，銀行為吸引機器學習和人工智慧領域的頂尖人才而提供高額薪酬，也成為薪酬支出增加的一大主因。

此外，合規成本和整頓改革成本依然居高不下。事實上，隨著開放銀行、《巴塞爾協議III》和簽帳金融卡刷卡手續費改革⁷⁷等新規於2025年生效，這一成本可能進

一步上升。例如，LexisNexis Risk Solution 2024一項研究指出，美國和加拿大99%的金融機構金融犯罪合規成本上升，總額已達610億美元，其中包括瞭解客戶和反洗錢軟體購買及更新、管理監管期望相關基礎設施等所涉開支。⁷⁸

此外，由於許多銀行紛紛加重「經營」和「改革」計畫，技術相關支出在非利息支出中的占比也十分突出。⁷⁹



為何成本優化策略難以為繼？

為控制成本，不少銀行近期相繼宣布計畫。例如，為控管開支，花旗集團計畫大力精簡組織結構並退出非核心市場。⁸⁰同樣，Truist銀行也計畫通過重組業務、整合分行網路以及精簡人員等措施改善營運效率。⁸¹

然而，現實中許多成本節約措施往往無法達到預期效果。Deloitte的MarginPLUS調研顯示，受訪的25位全球銀行業主管中，有56%的人表示所在銀行去年設定的成本節約目標連一半都未達成。⁸²表示所在銀行全額或超額完成成本節約目標的僅有一人。⁸³

受訪銀行中，半數認為「技術基礎設施方面的挑戰」是實現長期成本控制的主要障礙。⁸⁴相較之下，若能有效分析海量數據，全面洞察各業務環節的日常營運效率，則有望為成本控制注入新動力。然而，由於這些挑戰尚未解決，銀行現行的成本削減策略可能未難以針對營運成本居高不下的根本原因。



銀行致力提升永續成本轉型成效

銀行應如何使成本節約措施更永續呢？以下建議供參考。

提高成本透明度

Deloitte MarginPLUS調研顯示，全球銀行業與資本市場25位受訪高階管理層中，近半數表示計畫在部署費用管理方案之前開展企業全面成本結構分析，以期在2026年之前實現成本節約目標。⁸⁵

採用作業基礎成本制的會計方法為例，銀行能夠從會計角度瞭解活動流程中成本耗用的節點，但這遠遠不夠。通過提高成本透明度，銀行能夠從業務視角瞭解成本上升的根本原因。例如，貸款審批部資深職員可能會處理本職工作以外的事務，由此導致業務相關成本上升。作業基礎成本制核算可能僅會表明審批部成本上升，而通過提高成本透明度就能發現成本沒有產出價值的真正原因。

將作業基礎成本制與提高透明度結合，有助於讓管理者明確了解成本提高的原因和具體表現，從而更好的調配資源並持續降低成本。由於擁有建模專長且有許可權取得組織資料，財務長或許是領導實施上述舉措的最佳人選。財務長應與營運團隊密切合作。此外，還可開展調查收集更多資訊（如員工使用應用程式的時長和目的），通過財務模型進行對比分析。

擴大自動化和人工智慧應用，助力降本增效

銀行還應加快應用自動化和機器學習的工具，採用數位化手段代替人工和紙本作業流程。大語言模型尤其有助於解放人力，使員工能夠將更多時間用於其他服務。Deloitte [《企業生成式AI應用現狀分析：第三季度報告》](#) 調研顯示，半數以上銀行主管希望利用生成式

AI提高效率，38%的主管期望通過AI降低成本增加效能。⁸⁶生成式AI固然強大，機器學習的潛力也不容小覷，若能深入擴展其應用，將有望進一步大幅提高效率和節約成本。

儘早將風險控制納入變革計畫

在轉型計畫早期納入風險控制和合規管理有助於使成本縮減策略更可持續。並且，由於監管機構會持續評估銀行表現並有權對既往違規進行罰款，風控先行尤為重要。例如，銀行在開發信貸決策AI模型時設置防護措施，將有助於降低演算法偏差和缺乏透明度的風險。上述舉措還有助於確保新產品設計的安全性。銀行在更新相關控制框架以滿足監管要求時，也可尋找機會去除耗時費力和增加營運成本的低效流程。

維持穩健的執行制度

費用控制對於實踐持續改進理念的企業非常重要。為使成效顯現，銀行在購買或撤銷相關應用程式或進行重組時，應始終確保更新成本模型，這將有助於管理者持續監控成本變動情況及其對銀行業績的影響，從而瞭解成本意外波動的原因。

此外，嚴格的執行制度有助於防止成本回升。持續追蹤相關成果並對照既定業務目標進行分析，對於確保轉型成本與預算目標保持一致至關重要。最後，問責是關鍵。即使團隊達成里程碑目標並按時完成專案，若未能實現成本目標，主管也應追究其責任。

全球影響

歐洲的銀行或將面臨更大的營運成本壓力。2024年，26家歐洲大型銀行中有15家銀行的成本增幅將超過收入增幅，且相比2023年多出12家。⁸⁷為此，部分歐洲銀行承諾將在2025年加強成本控制。例如，德意志銀行2024年第二季度業績公告顯示：該行正推進一項28億美元運營效率提升計畫；通過優化德國營運平台和裁員等舉措，其在2024年第二季度節約成本13億美元。⁸⁸

英國方面，央行表明會繼續降息，因此國內銀行2025年可能也會縮減支出。⁸⁹部分銀行正部署短期成本控制策略，如要求員工減少差旅費用。⁹⁰還有一些銀行正積極探索戰略性成本轉型措施，以管理中期支出。例如，渣打銀行推出Fit for Growth計畫，為未來三年預留15億美元資金。⁹¹由於英國取消了歐盟關於投資銀行從業者獎金上限的規定，英國的銀行可能會調整薪酬成本結構，減少固定薪酬，增加浮動薪酬，以留住高水準人才並有效管控成本。⁹²



穩固基礎，制勝未來

從各方面來看，2025年都可能是關鍵的一年。本報告旨在探討銀行管理者在2025年應優先推展的幾大要務。然而，加快綠色經濟轉型以及重塑人才模式以迎接人工智慧新時代等優先事項也不容忽視。

2025年，銀行業或迎來可持續增長關鍵轉捩點。當下的戰略舉措有望引領銀行走向更加光明、更具韌性的未來。此時，唯有果斷決策，銀行方可將宏偉願景化作切實行動，最終走向成功。

調研方法

本報告基於Deloitte行業專家意見、廣泛研究成果及專業預測資訊編制。

其中，報告團隊基於標普全球市場財智旗下S&P Capital IQ Pro平台歷史資料分析銀行財務業績，並應用回歸分析等統計方法預測銀行業各項指標。另外，Deloitte多個調研也為報告洞察提供有力的資料支撐。



聯絡我們

勤業眾信金融服務產業服務團隊

吳怡君 資深會計師 Jessie Wu

金融服務產業負責人

jessiewu@deloitte.com.tw

林昱伶 執行副總 Fiona Lin

科技與轉型服務 — 精算服務

fiolin@deloitte.com.tw

楊承修 資深會計師 Charles Yang

銀行與資本市場產業負責人

charlesyang@deloitte.com.tw

黃志豪 資深執行副總 Casper Huang

科技與轉型服務 — 財務績效、數據、AI與EAAS

cashuang@deloitte.com.tw

林旺生 資深會計師 Eric Lin

保險產業負責人

ericwlin@deloitte.com.tw

張益紳 資深執行副總 Mike Chang

科技與轉型服務 — 企業科技與績效

mikeichang@deloitte.com.tw

李穗青 會計師 Sueichin Lee

投資管理產業負責人

suelee@deloitte.com.tw

廖哲莉 資深會計師 Cheli Liaw

稅務服務

cheliliaw@deloitte.com.tw

楊清鎮 資深會計師 ChingCheng Yang

不動產產業負責人

chyang@deloitte.com.tw

劉曉軒 資深執行副總 Kelly Liu

策略、風險與交易服務管理 — 法遵與金融風險

kellyliu@deloitte.com.tw

黃子峻 資深執行副總 Eugene Huang

科技與轉型服務 — 人才資本

eugehuang@deloitte.com.tw

李紹平 資深執行副總 James Lee

策略、風險與交易服務管理 — 估值與模型的策略與交易

jamesslee@deloitte.com.tw

洪吉維 執行副總 Nick Hung

科技與轉型服務 — 客戶關係

nickjhung@deloitte.com.tw

李介文 執行副總 Cathy Lee

策略、風險與交易服務管理 — 永續轉型與企業風險

cathyclee@deloitte.com.tw

專案聯絡

林孟儒 Karen Lin

主任

karenmlin@deloitte.com.tw

李堃誠 Andrew Lee

專案組長

anlee@deloitte.com.tw

楊柔恩 Annie Yang

專案組長

annieyang@deloitte.com.tw

章節附註

- Ira Kalish and Robyn Gibbard, [United States Economic Forecast](#), Deloitte Global Economics Research Center, September 20, 2024.
- Daniel Bachman, [United States economic forecast](#), Deloitte Global Economics Research Center, December 15, 2023.
- Ibid.
- Federal Reserve Bank of New York, [Household debt and credit report \(Q2 2024\)](#), August 2024.
- 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.
- Tasos Vosso, ["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.
- Kalish et al., [United States economic forecast](#).
- Deloitte Center for Financial Services estimate.
- Economist Intelligence Unit database, accessed August 2024.
- Deloitte Center for Financial Services estimates based on historical financial data from S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
- Ibid.
- Ibid.
- Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
- Deloitte Center for Financial Services estimates based on historical financial data from S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
- Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
- Ibid.
- Aliya Shibli, ["EU banks' profitability outlook has deteriorated, say authorities,"](#) *The Banker*, May 1, 2024.
- Vanya Damyanova, ["European investment banks fit to vie for bigger share of business in 2024,"](#) S&P Global, March 28, 2024.
- Kevin J. Stiroh, ["Diversification in banking: Is noninterest income the answer?"](#), *Journal of Money, Credit, and Banking* 36, no. (October 2004): pp. 853–82.
- S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
- Based on Deloitte Center for Financial Services analysis.
- 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.
- Ibid.
- Alexander Saeedy, ["JPMorgan warns customers: Prepare to pay for checking accounts,"](#) *Wall Street Journal*, July 5, 2024.
- New York Times*, ["Some thoughts for the shopping season,"](#) November 29, 2011.
- Robert Adams, Vitaly M. Bord, and Bradley Katcher, ["Credit card profitability,"](#) FRB, updated April 20, 2023.
- Visa, ["Fiscal third quarter 2024 financial results,"](#) July 23, 2024.
- Lynne Marek, ["Visa preps for US pay-by-bank services,"](#) *Payments Dive*, May 28, 2024.
- 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.
- Adyen, ["Balancing customer experience and business efficiency,"](#) 2024.
- Mastercard Incorporated, ["Second quarter 2024 financial results conference call,"](#) July 31, 2024.
- WealthBriefing, ["Summary of major banks', wealth managers' financial results – Q4, full-year 2023,"](#) March 14, 2024.
- Jon Sindreu, ["Wealth management is a risky gold rush for banks,"](#) *Wall Street Journal*, March 30, 2024.

34. Liam Proud, "[Banks' wealth-management heyday may have passed](#)," Reuters, October 18, 2023.
35. ThoughtLab, [Wealth and Asset Management 4.0: How digital, social, and regulatory shifts will transform the industry](#), accessed October 2024.
36. Gauthier Vincent et al., "[The digital wealth manager of today](#)," Deloitte, 2024.
37. Ibid.
38. Mason Braswell, "[BofA CEO calls for more advisors, cross-selling at wealth unit](#)," AdvisorHub, February 21, 2024.
39. Anirban Sen, "[With no big deal safe, investment bankers move to safeguard fees](#)," Reuters, July 22, 2024.
40. 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.
41. UBS, "[Global wealth report 2024: Growth returns to 4.2% offsetting 2022 slump](#)," press release, July 10, 2024.
42. Ronit Ghose et al., [AI in finance: Bot, bank & beyond](#), Citi GPS: Global Perspectives & Solutions, June 2024.
43. Jim Rowan et al., [Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report](#), Deloitte, August 2024.
44. JPMorgan Chase & Co., "[Global technology applied research](#)," accessed August 8, 2024.
45. JPMorgan Chase & Co., [2024 Investor Day](#), transcript, May 20, 2024.
46. Kevin Williams, "[It's not just Jamie Dimon and Wall Street. Local bank branches have big AI ambitions](#)," CNBC, April 13, 2024.
47. Miriam Cross, "[Banks consider merits of open-source and closed-source generative AI](#)," American Banker, June 6, 2024.
48. Ibid.
49. Beena Ammanath, "[Trust in the era of Generative AI](#)," Deloitte, 2024.
50. Deloitte, "[Trustworthy AI™](#)," accessed September 3, 2024.
51. David Linthicum, "[Small language models and open source are transforming AI](#)," InfoWorld, August 2, 2024.
52. Forbes Insights, [Banking at a crossroads: The threat of legacy infrastructure](#), 2023.
53. Rowan et al., [Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report](#).
54. Liz Lumley, "[Are there zombies lurking in your bank?](#)," The Banker, November 22, 2023.
55. Miriam Cross, "[Small banks 'feel like hostages' to their core systems: OCC's Hsu](#)," American Banker, May 3, 2024.
56. Julian Alcazar et al., "[Core banking systems and options for modernization](#)," Payments System Research Briefing, Federal Reserve Bank of Kansas City, February 28, 2024.
57. Miriam Cross, "[Zions leaders reflect on lessons learned from 11-year core upgrade](#)," American Banker, August 21, 2024.
58. Julian Alcazar et al., "[Core banking systems and options for modernization](#)."
59. Penny Crosman, "[Is generative AI the answer to core modernization?](#)," American Banker, July 8, 2024.
60. Ibid.
61. Ibid.
62. MongoDB, "[Bendigo and Adelaide Bank partners with MongoDB to modernize core banking technology using generative AI](#)," press release, June 13, 2024.
63. FinOps Foundation, "[Introduction to FinOps](#)," accessed August 5, 2024.
64. Deloitte, "[Address cloud cost complexity with Hybrid FinOps solutions](#)," 2024.
65. Rowan et al., [Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report](#).
66. Vic Katyal et al., "[AI data readiness \(AIDR\)](#)," Deloitte, July 2024.
67. Heap by Contentsquare, "[Eliminating data silos, part 3: using Reverse ETL to banish silos forever](#)," Down the Funnel Blog, January 16, 2024.
68. Ibid.
69. Charles Gorriaran, "[European banks have to upgrade their core tech. Are U.S. banks next?](#)," American Banker, August 3, 2023.
70. Ibid.
71. Foo Boon Ping, "[Bank boards fail to embrace technological imperative](#)," Asian Banker, August 26, 2024.

72. Temenos, "[Economist Impact research for Temenos shows North American banks betting big on technology](#)," press release, November 20, 2023.
73. Fanny Potkin and Supantha Mukherjee, "[Exclusive: Southeast Asia eyes hands-off AI rules, defying EU ambitions](#)," Reuters, October 11, 2023.
74. Hannah Levitt and Jennifer Surane, "[Banks' expense goals take a hit from unique forms of inflation](#)," Bloomberg, July 12, 2024.
75. Ibid.
76. Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
77. Evan Weinberger, "[Banks gear up for battle over capital rules, swipe fees in 2024](#)," Bloomberg Law, January 2, 2024.
78. 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.
79. Thomas Mason, "[Banks still plan to increase tech spend in 2023 – S&P survey](#)," S&P Global Market Intelligence, May 4, 2023.
80. Citigroup, "[Citi aligns organizational structure with its strategy and simplifies operating model](#)," press release, September 13, 2023.
81. Caitlin Mullen, "[Truist CEO on cost cuts: We needed 'a shock to the system'](#)," *Banking Dive*, May 31, 2024.
82. Mauricio Garza, Annie Adams, and Austin Buit, [2024 MarginPLUS study: Refocusing amidst uncertainty](#), Deloitte, 2024.
83. Ibid.
84. Ibid.
85. Garza et al., [2024 MarginPLUS study: Refocusing amidst uncertainty](#).
86. Rowan et al., [Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report](#).
87. Maggie Shiltagh and Chloe Meley, "[Europe's banks to focus on cost cuts as rates-driven boom fades](#)," Bloomberg, November 17, 2023.
88. 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.
89. 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.
90. Ibid.
91. Ibid.
92. Kalyeena Makortoff, "[UK financial regulators scrap cap on bankers' bonuses](#)," *The Guardian*, October 24 2023.

致謝

本報告由Joshua Henderson、Richa Wadhwani、Jill Gregorie、Abhinav Chauhan和Shivalik Srivastav共同參與調研和編制。Deloitte金融服務行業研究中心謹此感謝以下專業人士為本報告提供前沿洞察和協助：

產業專家：

《巴塞爾協議III》

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

監管資本

Hubert Kicken，常務總監，Deloitte & Touche LLP
Carrie Cheadle，主管，Deloitte & Touche LLP

併購

Liz Fennessey，主管，Deloitte Consulting LLP
Jason Langan，合夥人，Deloitte & Touche LLP

投資銀行

Tushar Daru，主管，Deloitte Consulting LLP

財富管理

Karl Ehrsam，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

人工智能與技術現代化

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

Deloitte金融服務產業研究中心、Deloitte洞察、銀行業及資本市場業務

Jim Eckenrode，常務總監，Deloitte Services LP
Patricia Danielecki，高階經理，Deloitte Services LP
Karen Edelman，高階經理，Deloitte Services LP
Paul Kaiser，經理，Deloitte Services LP

作者

Mike Wade
美國

Michelle Gauchat
美國

Val Srinivas
美國



Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱 "DTTL")，以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體 (統稱為 "Deloitte 組織")。DTTL (也稱為 "Deloitte 全球") 每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體，彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL 每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責，而不對其他行為承擔責任。DTTL 並不向客戶提供服務。更多相關資訊 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte 亞太 (Deloitte AP) 是一家私人擔保有限公司，也是 DTTL 的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆為具有獨立法律地位之個別法律實體，提供來自 100 多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte 及其會員所與關聯機構不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做出任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對於本出版物中資料之正確性及完整性，不作任何 (明示或暗示) 陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證 (明示或暗示)。DTTL 和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

