



2025年 全球银行业展望



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



EY安永
Shape the future
with confidence
聚信心 塑未来



第一部分： 在不确定性中探求确定性

如果用一个词来概括2024年全球银行业运行情况，那便是“不确定性”。具体而言，包括地缘政治不确定性，世界超过一半的人口参与了选举；碎片化监管格局下的监管不确定性，如美国推迟采用《巴塞尔协议III》最新版；经济不确定性，虽然各国央行在控制通胀方面取得进展，但GDP增长仍显乏力；技术不确定性，银行业金融机构努力在新兴技术领域做出理性投资决策。尽管如此，银行业仍展现出强大韧性，受益于对盈利能力的密切关注和贷款减值损失持续保持低位，最终实现业绩的强劲增长。

2025年，“不确定性”或许仍将是全球银行业面临的主要挑战，但我们相信，行业领导者具备卓越的应对能力，能够使营收保持两位数增长。

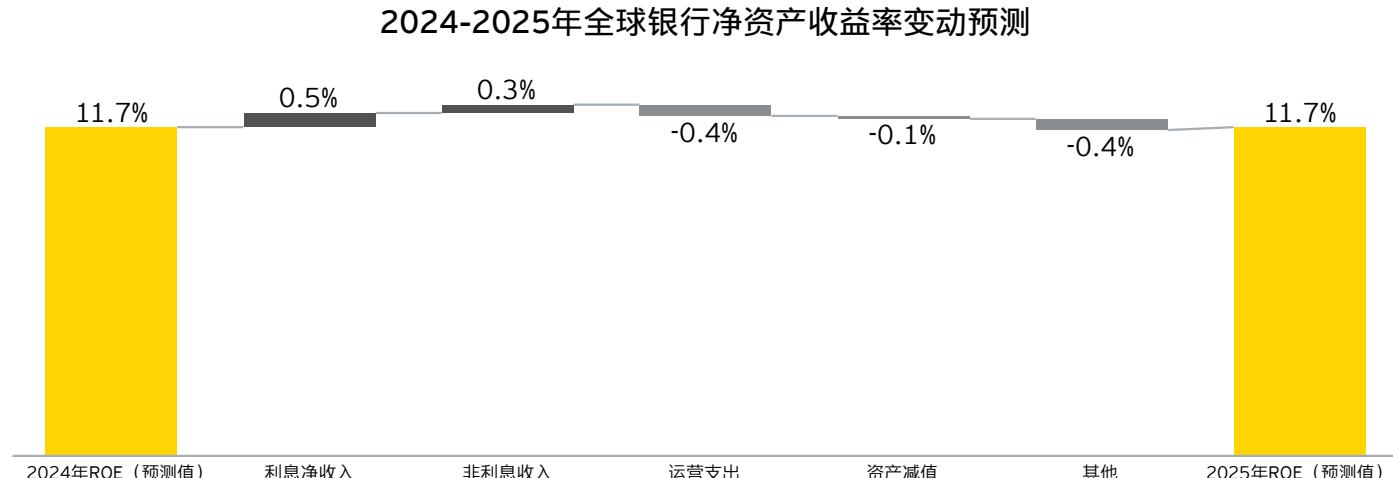
鉴于银行业需要在多个同等重要的优先事项之间取得平衡，拥有可持续盈利能力将尤为关键，以确保银行业充分释放潜能，围绕业务布局、技术、客户、员工和社会目标等方面做出战略决策，助推行业未来增长。

收入增长驱动力存在变数

预计2024年全球银行业净资产收益率（ROE）略低于12%，较2023年金融危机之后的峰值降低约一个百分点。然而，考虑到利率走势和资产质量预期，这一结果仍好于2024年初的预期。

展望2025年，银行业盈利能力预计将保持总体平稳态势，但盈利驱动因素将有所变化，未来收益将逐渐取决于银行转变业务模式的能力。

图表1：盈利稳定性



从利润率提高到贷款增长

随着2025年的到来，市场预测各国央行将在一年内降息约70个基点。然而，关于降息速度、利率企稳节点以及收益率变动趋势，目前仍然莫衷一是。

各大银行预期息差将普遍承压，因而战略性地提高了长期高收益资产占比。在英国等市场，这些债券投资组合占银行净利息收入的比例高达三分之一，而这一比例可能还会进一步增加。尽管银行已采取这些措施，但息差对利润增长的驱动作用或将有所减弱。

相比之下，由于利率下降刺激贷款需求，预计贷款增长步伐将进一步加快，而此前贷款需求受到利率上升的抑制。从全球市场来看，预计2025年贷款增长6%（2024年增长了2%），这将使净利息收入在2025年实现增长（预计增幅3%，2024年为零）。从欧洲市场来看，预计整体经济增长将延续低迷。安永欧洲银行贷款预测显示，2025年德国、法国、西班牙和意大利的银行贷款增长率将由2024年的0.2%增至3.1%，住房抵押贷款、消费信贷和商业贷款将持续回升向好。

贷款损失可控

过去几年间，季度收益水平较为理想，主要原因在于贷款减值损失持续处于低位。经济增长放缓和消

费者可支配收入面临压力并未导致银行贷款质量出现问题。预计2025年这一局面将得以延续。

2024年贷款减值率为50个基点，低于2010年-2019年间64个基点的长期平均水平。这一良性发展趋势得益于2007-2008年全球金融危机后监管机制的结构性变革以及银行风险管理体系的不断完善。

即使在商业地产等受影响最大的行业，随着工作模式和购物行为的改变，需求大幅下降，损失仍然可控。银行一直在持续监控信贷质量并积极采取应对措施。

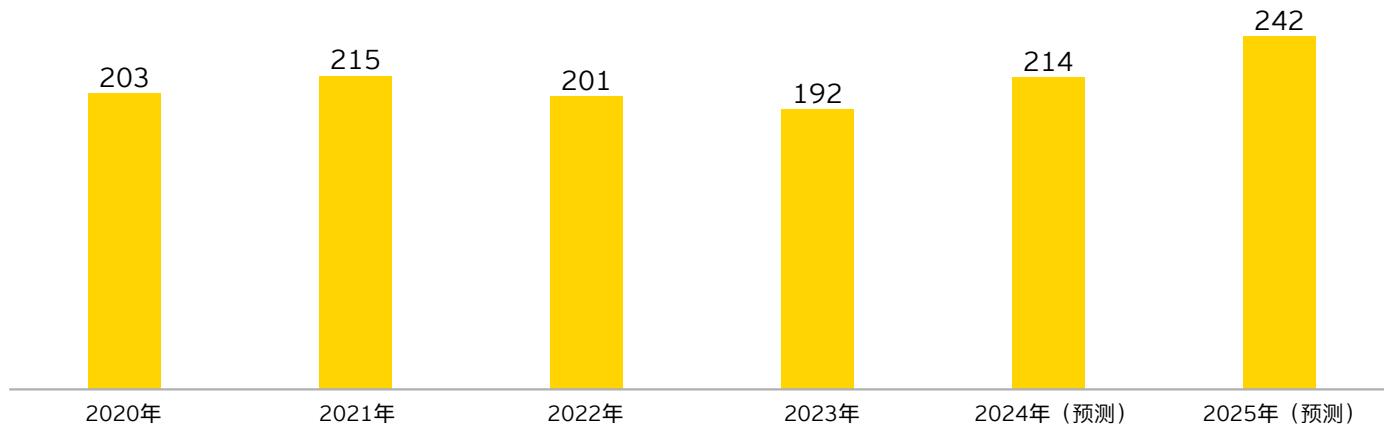
利率下降将进一步缓解借款人的压力，预计2025年贷款减值率将基本维持在当前水平。

手续费收入持续回升

安永分析结果表明，银行业务手续费收入在2024年强势反弹，增长11%，扭转2023年下降5%的颓势。随着利率走势进一步明朗，股市交易活动回暖，交易收入攀升，2024年第二季度达到两年来的最高水平，而第三季度达到2015年来的最高水平。安永预测结果显示，上述趋势有望延续，并购、债券和股票发行将实现强劲复苏，2025年投资银行收入预计增长13%。

图表2：手续费收入回升

全球大型投资银行2020-2025年历史收入和预测收入
(单位：十亿美元)



资料来源：EY Insights分析、企业账目

2024年，理财业务手续费收入回升。银行积极引导客户将存款投向资管产品，同时股市上涨进一步夯实了资产基础，因此手续费收入表现强劲。预计2025年利率将持续下行并放大上述趋势，促使客户进一步将存款转化成投资产品。

在B2B支付和跨境交易快速数字化、消费者支付领域实时支付创新以及电商活动日益活跃等因素的带动下，支付业务也为银行带来了发展机遇。目前全球支付业务收入正以累计年均约9.5%的速度增长。

控制成本，拉动增长

在过去几年间，受通货膨胀因素影响，银行成本普遍承压，其中2023年影响最为显著，营业费用上涨6%。对此，银行多措并举，切实平衡好通胀压力，2024年将成本增幅控制在较为合理的1%水平。

尽管目前通胀率已基本得到控制，但仍面临其他挑战。2024年迫于监管压力，银行将预算更多转向维持运营支出，从而减少了推动“业务变革”所需转型性投资。2025年这一趋势或将延续。

2025年，银行加强运营韧性的刚性支出仍然高企，处理“业务变革”项目积压问题的任务也迫在眉睫，随着这些冲突性需求的持续攀升，预计成本将增长3%左右。银行面临的主要挑战在于如何在控制或降

低成本的同时促进转型和增长，而不是通过抑制转型和增长来控制成本。

以稳促增长

2024年，全球银行业ROE预计将达11.7%，远高于2010-2019年间9.4%的历史平均水平。展望2025年，银行业盈利能力预计将保持总体平稳态势，但驱动因素将发生显著变化。对于银行来说，这不失为一个展现前瞻性研判能力的契机。在近期没有低利率环境影响的情况下，银行若仍能够保持稳定的盈利水平，便足以向市场证明其核心价值。这无疑会为银行业开展更大规模的交易活动开辟全新前景，尤其是在银行力争拓宽国内业务规模、合理布局国际业务的当下。这也将促使银行业领导者有更多时间专注于应对新一年将带来的战略风险和机遇。

第二部分： 银行五大要务

展望未来，盈利稳定性的提高将使领导层专注于应对更广泛的结构性机遇和风险。银行需要着手解决以下五方面问题：

- 管理地缘政治风险：随着选举年的结束，银行如何在碎片化的全球政治格局中为客户提供支持？
- 释放技术投资价值：在技术投资预算受限的情况下，银行如何最大限度地释放创新投资所带来的价值？
- 顺应不断变化的客户和员工预期：银行是否针对不断变化的客户和员工行为作出了适当应对？
- 重设目标：银行如何确保自身在社会中发挥积极作用，引导低碳转型，倡导积极的社会实践？
- 探寻可持续盈利之道：成本转型如火如荼，那么银行是否同样能够发掘出有助于带来更高回报的新增长路径？

接下来我们将对上述五大要务进行详细介绍。

管理地缘政治风险

2024年“超级选举年”涉及的全球选民人数超40亿。地缘政治问题在去年始终为银行董事会的首要议程，选举的结束本该属于利好消息，但选举结果因可能存在的分歧和贸易保护主义政策而变得复杂，进一步割裂国际银行监管格局。

如今，银行在确保合规性方面面临着性质复杂且代价不菲的挑战，这些挑战不仅限于传统的风险管理，还包括人工智能（AI）和数据隐私等新兴领域。此外，银行还须完成一项艰巨的工作——围绕区位策略制定业务和运营决策。随着银行对运营韧性的关注度日益提升，银行不仅需要考虑政治运营环境，还需要从机构层面考虑国际人才库、基础设施以及数据使用情况。银行正积极培育情景规划能力，针对剥离资产或收购等情景评估潜在风险和机遇。

地缘政治复杂性在实体经济中尤为显著，原因是实体经济涉及全球供应链的同步转型。这一多变的环境也为银行提供了一个战略机遇，使其有机会成为客户的专业风险管理合作伙伴，助力客户将地缘政治的不确定性转化为竞争优势。

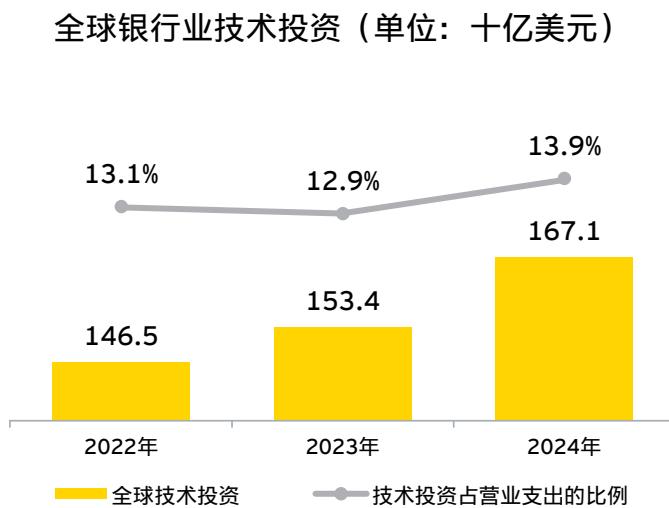
释放技术投资价值

早期的管理学家斯塔福德-比尔（Stafford Beer）说过，“20世纪70年代计算机的使用方式就像是企业招募了人类最伟大的天才，却让他们背诵电话簿，以节省几秒钟的查询时间”。¹

2025年全球银行IT技术投入将达到1,760亿美元，高于2024年的1,670亿美元和2022年的1,470亿美元。但是，预计其中仅有39%将用于“业务变革”项目，例如提升客户服务能力和开发新产品，这将扭转近年来营业支出和变革投资规模上越来越接近的趋势。

鉴于已在IT领域投入大量资金，银行应如何确保其投资不再是“背电话簿”，而能产生可观的收益？随着2026年及未来AI部署的加速，银行应重点关注其数据是否可用于AI。如果不了解AI需要哪些数据，也不能确保数据安全、干净、规范且结构适当，银行就不可能在机构层面释放AI的全部价值。

图表3：银行如何投资？



资料来源：EY Insights分析、IDC

受多个关联因素影响，银行在释放技术投资价值时面临诸多挑战，例如，僵化的预算编制周期、业务方案侧重于自筹资金和短期回报、业务部门和技术部门之间缺乏问责制、IT与业务策略不匹配、以及难以证明多年转型项目的合理性。最重要的是，银行在评估投资回报率（ROI）时，往往不能同时考虑实际数据和软信号（例如，定性的客户和员工反馈）。

释放技术投资的价值将会带来可观回报，尤其是云计算的应用。将云计算用于存储和计算可以节省成本，如果将云计算与AI结合用于高级数据分析，银行则可以提供规模化的定制服务，从而提高整体投资回报率。

为此，银行必须从根本上改变技术投资和实施方法，建立持续学习的企业文化，优先考虑新技术的价值而非成本，积极获取客户和员工的反馈，并且重塑技术实施的工作流程。

顺应不断变化的客户和员工预期

数字革命导致客户行为发生了根本性改变。银行的个人客户和企业客户目前都希望通过多种渠道和设备获得全天候无缝服务。从开放银行到开放金融，个性化服务越来越成为银行的制胜“重器”。但由于多数银行无法生成和理解详细的客户流程数据，仍然难以提供真正的个性化服务。目前许多银行继续将大量资源用于解决数据质量问题，而非用于生成可以指导行动并产生收益的客户洞察。

员工预期同样发生了变化。安永2024年工作重塑调研报告表明，65%的员工倾向于每周有三至五天居家办公，且持有这种看法的主要是一代和Z世代员工。在要求员工每天都到公司上班的企业中，人才健康度（一种衡量员工在多大程度上推荐其雇主的指标）非常低，这也佐证了上述调查发现。即使员工到公司办公，表示拥有办公桌的员工人数也低于三分之一，银行面临的挑战是在这种情况下如何建立并保持企业文化。

银行需要最大限度地为现场员工营造企业文化氛围，为知识型员工提供协作空间，同时应对远程办公的合规风险。金融机构在适应新的员工类型方面已经取得了长足进步，其中，千禧一代的人才健康度最高，Z世代其次，X世代和婴儿潮一代较低。

¹ Dan Davies,《不负责任的机器》(The Unaccountability Machine), Profile Books Ltd, 2024年

重设目标

有迹象表明环境、社会和治理（ESG）相关倡议的执行力度降低，并且由于全球气候政策不一致，导致许多银行很可能会重新评估其中期净零目标。在数据方面，银行面临的挑战仍然在于厘清应当获取和报告哪些ESG数据、获取方法以及数据透明度。

尽管如此，应对气候变化的紧迫性为银行带来了绝佳的机遇。据国际能源署估计，尽管2023年已投入1.8万亿美元用于清洁能源领域，到2030年每年仍需投入4.5万亿美元，才能将全球温升控制在摄氏1.5度以下。多家银行已经针对过渡阶段做出重要承诺；美洲和欧洲的前十大银行分别做出了8.2万亿美元和3.0万亿美元的承诺。安永分析显示，2023年全球可持续发展挂钩贷款相比2021年增长了36%。

此外，安永可持续金融指数显示，全球800家银行的环境评分稳步上升，这是持续应对气候变化的结果。虽然气候行动脚步有所放缓，排放强度等指标（温室气体排放量（吨）与资产价值（美元）的比率）没有下降，但这可能是由于审查更为严格，且报告准则更加完善，而不是由于承诺减少。

可持续金融指数中的“社会和治理”参数也表明，银行业在多样性方面稳步提升。最新数据表明，银行员工的性别比例更加平衡。高管和董事会中的女性占比分别为37%和25%，虽然仍有较大提升空间，但最近几年持续好转，预计2025年将保持这一良好态势。此外，银行将继续在董事会和高管层面构建技能多样性。安永欧洲董事会风向标报告显示，除了在董事会层面聘用专家外，银行还在积极应对技术和可持续性地缘政治方面的挑战。由此可见，银行进一步强调了其社会责任，为员工和客户带来信心。

探寻可持续盈利之道

增长放缓迫使银行进行成本转型，但前路艰巨。据安永估计，ROE每增长一个百分点，成本基数需要减少6%，这似乎难以实现，因为自新冠疫情以来银行成本持续上升。

如果银行希望仅通过增长将ROE提高一个百分点，那么增长3%即可（有关增长机会，看参照本报告第一部分）。同样，2025年全球嵌入式金融市场规模预计将达到6,060亿美元，是2021年规模的两倍多。非机构增长的前景也不容忽视。欧洲的银行希望看到在银行和资本市场联盟方面取得显著进展，随后再着手进行跨境并购。

但客观地说，仅靠缩减成本或增长本身并不能确保可持续的收益。银行必须在控制成本的同时拓展业务，这需要从根本上重塑业务模式和发展战略。

银行能否抓住机遇？

与往年相同，2025年银行业领导层并不轻松，需要管理一系列常规风险，并且适应新的地缘政治环境。早期指标显示，只有在良好的经营环境下，管理层才能应对更多风险，抓住更多机遇。

关键问题在于能否找到新的方法处理这些问题。技术发展为银行找到解决方案提供了很多机会，但银行是否有魄力重新构建端到端的工作流程和方式？

答案是肯定的。银行业以其强大韧性应对近期的各种不确定性。展望未来，银行将有更多机会展现投资能力，在管理现有优先事项的同时抓住机会完成转型，助力未来增长，为社会做出积极贡献。

*本文作者Nigel Moden，安永全球及欧洲银行与资本市场主管。
本报告所反映的观点系作者个人观点，并不一定代表安永全球组织或其成员机构的观点。



联系安永

忻怡

大中华区金融服务首席合伙人
亚太区金融科技及创新首席合伙人
+86 21 2228 3286
effie.xin@cn.ey.com

许旭明

大中华区金融服务高增长市场主管合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
+86 10 5815 2621
steven.xu@cn.ey.com

顾珺

大中华区金融服务银行与资本市场主管合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
+86 10 5815 3310
lorraine.gu@cn.ey.com

张小东

金融服务华北市场主管合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
+86 10 5815 3322
xiaodong.Zhang@cn.ey.com

吴俊

金融服务华中市场主管合伙人
安永（上海）税务师事务所有限公司
+86 21 2228 2823
david.wu@cn.ey.com

张秉贤

金融服务华南市场主管合伙人
安永会计师事务所
+86 755 2502 8287
benny-by.cheung@cn.ey.com

庄智斌

金融服务香港市场主管合伙人
安永咨询服务有限公司
+852 2846 9200
tze-ping.chng@hk.ey.com

安永 | 建設更美好的商業世界

安永致力于建设更美好的商业世界，为客户、员工、社会各界及地球创造新价值，同时建立资本市场的信任。

在数据、人工智能及先进科技的赋能下，安永团队帮助客户聚信心以塑未来，并为当下和未来最迫切的问题提供解决方案。

安永团队提供全方位的专业服务，涵盖审计、咨询、税务、战略与交易等领域。凭借我们对行业的深入洞察、全球联通的多学科网络以及多元的业务生态合作伙伴，安永团队能够在150多个国家和地区提供服务。

All in，聚信心，塑未来。

安永是指Ernst & Young Global Limited的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览ey.com。

© 2025 安永，中國。
版權所有。

APAC no. 03022183
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。
请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号
扫描二维码，获取最新资讯。

