

2019年全球银行业
和资本市场展望
重塑变革

Deloitte Center *for*
Financial Services

蜜蜂学堂



HELLO同学们，
不要错过让你洞察
整个商业世界的
蜜蜂内参



扫码添加Eva助教拉你入群



每日精选3份最值得关注的学习
资料给你



卷首语



我很高兴向大家介绍德勤金融服务行业研究中心发布的金融行业研究报告《2019年全球银行业和资本市场展望》。

在本报告中，我们呈现的主要观点是：“如今正是重塑变革的最佳时机，经济基本面比过去十年任何时候都更为稳健，监管环境亦不会在当前基础上更加严苛。同时，推动变革的技术不仅将日趋强大，且亦将更易于获取，实施方法更加简易，成本也比以往更低。”

实际上，银行业似乎出现了一种新的发展前景。我们提醒银行要避免过于乐观。经济/信贷周期必定会在某个时点出现拐点。要利用近期充足的资金进行明智的投资，同时明确变革的目标和信念。

在《2019年全球银行业和资本市场展望》报告中，我们探讨了2019年在监管合规、税务、技术、风险、隐私以及人才等领域开展战略性变革的需要，然后展望零售银行、公司银行、交易银行、投资银行、支付、财富管理以及市场基础设施等七个主要业务领域的未来发展。

我们诚挚希望通过引入和分享德勤开发的先进理念和研究成果，针对本报告中探讨的内容与中国的金融界进行深入地沟通、交流及思想碰撞，从而为中国金融业的发展变革提供有意义的借鉴和启示。

吴卫军

2019年2月11日

德勤中国

副主席

金融服务业领导合伙人

目录

风平浪静：金融危机十年后，银行业总体更趋稳定	1
监管：全球监管分化的新时代	5
技术：打造交响乐团式的企业	8
风险：利用新时代的防御技术，强化核心业务	11
零售银行：数字领导地位之争	13
企业银行：数字化与新的信贷逻辑	17
交易银行：实现运营现代化，聚焦提升客户体验	18
投资银行：新型客户参与模式和生态系统协同	19
支付：对于多元化增长、安全保障以及组织重构的迫切需求	22
财富管理：寻求业务增长与产品合理化和透明性的平衡	24
市场基础设施：利用数据和技术的力量推动竞争性增长	26

风平浪静

金融危机十年后，银行业总体更趋稳定

相比过去十年任何时候，全球银行系统不仅规模更加庞大，盈利能力更加强劲，同时亦更趋稳健（图1）。据英国《银行家》杂志2018年全球银行1000强榜单，上榜银行总资产达到124万亿美元，资产回报率为0.9%。同样，一级资本在资产中的比率升至6.7%，比2008年的水平有大幅提高。¹

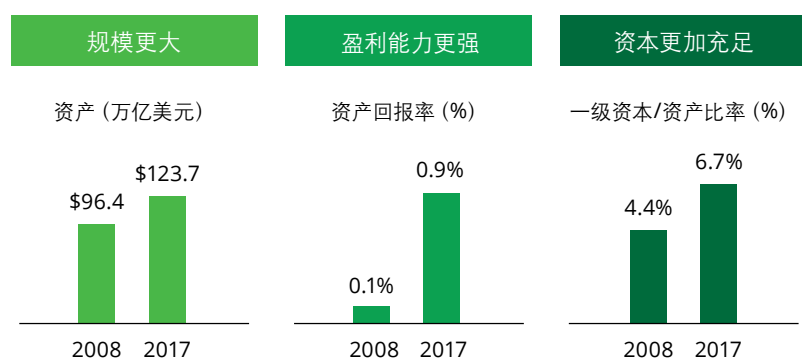
然而，全球各地区在金融危机之后的复苏情况却不尽相同。相比欧洲竞争对手，美国银行在多个方面保持领先。一方面，激进的政策干预以及强有力的监管助推美国银行更加快速地恢复健康。另一方面，近来美国国内生产总值增长稳健，加上减税以及利率走高等积极因素，均进一步带动了银行业的发展。

美国银行业总资产规模最高曾达到17.5万亿美元的峰值。²资本水平亦有提高，平均一级资本比率达到13.14%。银行业股本回报率为11.83%，³达到危机以来的新高。效益比率亦达到最佳水平。同样，在不良贷款和破产机构数量等其他维度，美国银行业的表现也十分稳健。

但是欧洲银行业的情况却并非如此。结构缺陷、生产能力过剩、低/负利率，以及缺乏泛欧洲的银行业监管机构等因素均可能导致了欧洲银行面临持续的盈利困境。

图1：全球银行业增长情况

过去十年，全球银行1000强增长情况：



资料来源：Danielle Myles，“2018年全球银行1000强榜单”，《银行家》杂志，2018年7月2日；
Danielle Myles，“2017年全球银行1000强榜单”，《银行家》杂志，2017年7月3日；
Charles Piggott，“2009年全球银行1000强榜单”，《银行家》杂志，2009年6月24日。

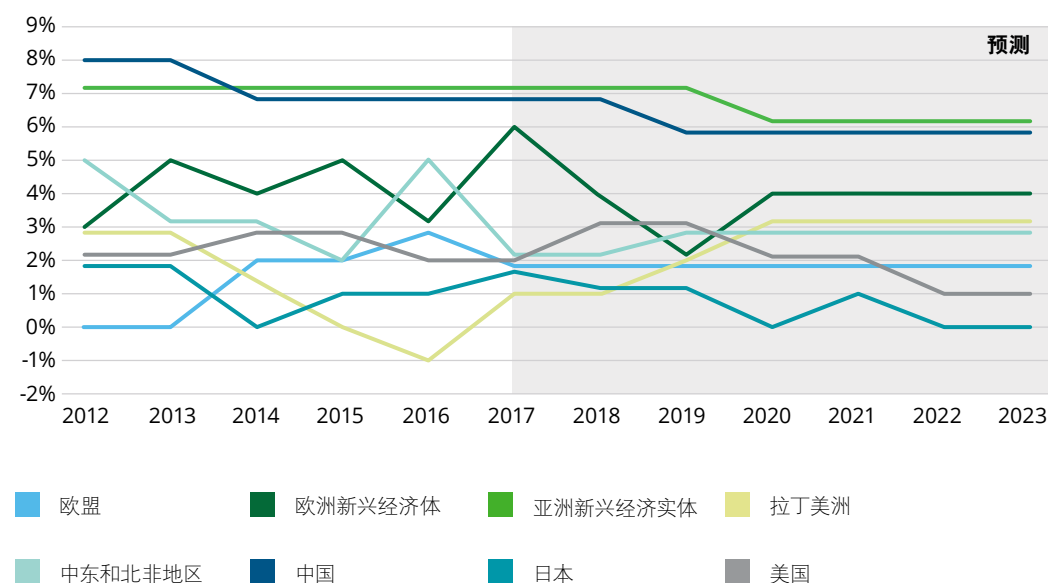
许多欧洲银行正在缩减国际市场运营，并且退出了此前的盈利业务，规模有所缩减。结果显示，2007年欧洲前五大银行的利润总额为600亿美元，2017年则降至175亿美元。⁴但是，欧洲银行亦出现好转的迹象。全球银行1000强中，西欧银行的股本回报率在2017年增长至8.6%，而2016年这一数字则为5.5%。⁵

在亚太地区，中国银行的增长在过去十年最为惊人。中国银行业规模已经超越整个欧盟。2018年全球四家规模最大的银行均来自中国。而在2007年，全球十大银行之中还未出现一家来自中国的银行。⁶中国银行业在盈利方面亦表现亮眼——2017年大型银行的股本回报率达到15.3%。⁷

但是，对经济增长和中美贸易摩擦的担忧已经影响了亚太地区银行业的发展前景。⁸同时，日本银行业尽管躲过了金融危机，但长期以来仍因为国内经济增长缓慢和低/负利率而饱受影响。⁹

全球银行业未来前景总体趋向乐观，但同时也存在诸多不确定性。国际货币基金组织预测，全球各地国内生产总值实际增速均会趋缓，包括中国和亚洲新兴经济体（图2）。在最新的预测中，德勤经济学家预计美国2019年有25%的可能性会陷入衰退。在此种情境下，关税和刺激效果的消退有可能在2019年末或2020年初削弱美国经济的增长。¹⁰

图2：全球各区域GDP实际增速（2013-2023）



资料来源：《世界经济展望》，2018年10月，国际货币基金组织

监管方面，随着各地政府持续从危机后协调一致的行动中退出，全球分化并未出现缓和的迹象。为刺激经济增长，各地政府都逐渐按自身设定的标准出台政策，有时候是零零星星的刺激政策。

尽管全新的监管措施不太可能在美国再次出台，但是中小型银行大多数得到了暂时的缓解。大型银行虽然可能会得以豁免沃尔克法则，但预期仍将在同样的监管框架下继续运营。

在新技术运用层面，具有指数级影响的技术前景似乎比以往任何时候都更加真实。尽管对区块链的狂热已经基本消失，但银行业仍继续朝着区块链的未来迈进。然而，资源可能会主要投向人工智能和云计算领域，因为这些技术已经显著推动了银行业在诸多方面的变革。

但是，其中任何一种技术要想发挥最大影响，关键在于数据。虽然数据丰富多样，但是常常不易于获取，亦未被清晰整理和有效整合。

同时，银行、金融科技和大型高科技巨头之间的关系也在快速发展演变。金融科技公司逐渐不再被视为激进好斗的竞争对手——与传统金融机构合作成为主流趋势。随着行业融合逐步深化，银行业和高科技巨头之间的关系变得有些微妙。银行通常需要大型高科技巨头，而大型高科技巨头在某种程度上也需要银行，因为银行业仍然是很多科技公司的重要收入来源。

去年，我们呼吁银行和资本市场机构加快变革，尤其是开展数字化转型。毫无疑问，许多银行已经在银行和资本市场价值链中开始向数字化转型。

但是，这些改变有多少是具有较强的目的性和战略性的？通常为改变而进行的改变只会招致更多的失望。银行业应该更加坚定变革的信念，重塑转型战略，推动全面深入的长期变革流程，最终达到“改变变革的方式”。世界正变得动荡不安，外部变革的发生比以往更为迅猛。传统的方式已不足以应对这些挑战。“变革银行”计划应该走向前线，且可从根本上成为“经营银行”的全新运营模式。

这种转型应该从一开始便致力于重新确立银行在全球金融体系中的作用。未来五到十年，银行要成为什么样的组织？

银行应摒弃成为“科技公司”的宏伟愿景，转而专注于以客户为中心，增强客户对自身作为金融中介的信任，促进资本流动，以数据作为纽带并融合最适用的技术（人工智能、自动化、云计算、核心现代化等），支持全球经济的发展。

图3：重塑银行和资本市场的变革



资料来源：德勤金融服务行业分析中心

面向未来的企业

我们主要的观点如下：如今正是重塑变革的最佳时机。经济基本面比过去十年任何时候都更为强劲。监管环境亦不会在当前基础上更加严苛。同时，推动变革的技术不仅将日趋强大，且亦将更易于获取，实施方法更加简易，成本也比以往更低。

实际上，银行业似乎出现了一种新的发展前景。

我们告诫银行不要自满。经济/信贷周期必定会在某个时点出现拐点。要利用近期充足的资金进行明智的投资，同时明确变革的目标和信念。

在此份《2019年全球银行业和资本市场展望》报告中，我们将探讨2019年在监管合规、税务、技术、风险、隐私以及人才等领域开展战略性变革的需要，然后展望零售银行、公司银行、交易银行、投资银行、支付、财富管理以及市场基础设施等七个主要业务领域的未来发展（图3）。

监管

全球监管分化的新时代

去年，我们预测经过全球范围内监管机构多年的严密审查，监管会趋于稳定。此后的发展和变化也证明了这一点。全球监管标准仍将持续分化。随着各国不断寻找刺激经济增长之道，许多国家逐渐倾向于采取零散分化的策略，打破了危机后协调一致的经济刺激趋势。

在美国，对优化或甚至是替代现有监管政策的关注依然存在。一项新的法案——《经济增长、监管放松和消费者保护法案》——对《多德·弗兰克法案》进行了修订，并获签署成为法律业已实施。值得注意的是，纳入增强审慎监管标准下的系统重要性金融机构的法定资产门槛（如压力测试和资本、流动性比率）进一步提高，减轻了资产规模介于500亿美元至1000亿美元之间的银行的压力。

至于沃尔克法则，某些更改还有待最终确定。相关提案意在根据交易规模修改适用范围，增补自营交易条款，并简化合规报告，同时对外国银行机构的要求有所放松。¹¹

要求银行满足其所在社区的信贷需求的《社区再投资法案》也可能进行修改。货币监理署已经开始就该法案的修订公开征求意见。¹²

要求金融机构按照客户最佳利益行事的劳工部信托规则已被推翻，但是美国证监会仍有可能出台新的最佳利益规则要求。同时，消费者金融保护局的执法力度已经减弱。截至2018年9月，消费者金融保护局自2017年2月以来仅公开进行了五次执法行动。¹³

尽管在当前美国政府的管理之下，新的监管措施的步伐可能会放缓，但是各州的作用可能会增强。比如，加州通过了《2018年消费者隐私法案》，该法案赋予消费者新的数据保护权利。其他各州很可能会效仿。

在欧洲，首个为欧盟居民提供数据保护的法案——《通用数据保护条例》——将继续重塑隐私和数据所有权政策。同时，即便《金融工具市场指令第二版》的实施步伐有所放缓，推动收费透明的进程仍只会进一步加速。另一方面，《支付服务指令第二版》也意在推动支付领域的创新和竞争。

此外，欧盟委员会继续致力于制定完成一套协调统一的监管规则，并且落实成立银行协会。但是，由于其寻求融合的巴塞尔委员会《交易账户基础审查》全球交易账户资本标准总在不断变化，欧盟委员会在组建银行协会方面仍面临了诸多阻力。¹⁴

在英国，随着2019年3月脱欧的最后期限日益临近，很多不确定性仍然存在。许多银行已经制定了应急计划，为最坏的情况——要么是无法达成一致，要么是硬脱欧——做好准备。银行将根据最终的情况测试相应的计划。

在亚太地区，2018年行为和文化被提至监管的最高议程。中国银行业监管机构针对员工行为管理发布了大量指引。马来西亚央行则针对金融机构高级官员提出了问责框架。

2018年，亚太地区监管机构对外国投资和恢复及处置计划的审查更加严格。比如，印度央行实施了新的不良资产处置框架，香港则按国际标准更新了恢复计划相关法规。¹⁵

与此同时，在中国，银行和保险监管机构的历史性合并将有望帮助中国监管机构更好地解决金融体系日益增加的风险。¹⁶

尽管全球监管日趋分化，美国 and 国外监管机构似乎仍鼓励金融科技公司开展各类尝试，也欢迎他们加入监管行列。

2018年7月，美国货币监理署宣布其将开始接受金融科技公司申请银行牌照。¹⁷同时，英国的金融行为局宣布计划建立一个名为“全球金融创新网络”的全球监管机构网络，以设立全球监管“沙盒”，促进科技公司的创新。¹⁸

新加坡金融局也在采用沙盒模式推动金融科技创新。日本金融服务局正在考虑开展全面的监管改革，以应对金融科技日益扩大的影响力。这些变化若得以实施，将对传统银行带来广泛深远的影响。¹⁹

在不断变化的监管格局下，2019年银行应该全力以赴，将“推动合规现代化”作为重中之重，专注于进一步提升当前监管体系的效率，更好地为企业战略发展保驾护航。当然，在推动各项合规工作的过程中，稳健和安全将首当其冲。

税收：新均衡下的战略调整

多年来，税收问题首次成为全球关注的焦点

其中一个最显著的发展是美国的《减税和就业法案》，该法案已经对银行的财务状况产生了重大影响。若税率未降，银行业2018年第二季度的净收入同比将只增加56亿美元，而减税后实际将增加121亿美元。²⁰

更低的税率还可能降低银行在税收公平市场（如保障性住房项目）的投资回报率。如果保障性住房项目的投资回报率不再处于合理水平，银行可能需要重新调整策略，以满足《社区再投资法案》的要求。这些决定无疑适用于所有类型的公司，但由于资本和流动性方面的监管限制，银行往往更加缺乏回旋余地。

除了减税本身，可能影响银行的其它重要条款包括对境外收入的扣减，即所谓的境外来源无形所得扣减；全球无形低税所得条款，即对从境外业务获得超额收入的美国纳税人征收所得税；以及税基侵蚀与反滥用税，该税项规定向外国分支机构支付的款项不允许进行税前抵扣。²¹

各银行目前正在考虑在2019年初之前采取应对措施，直到美国国税局和财政部发布有关这些条款的进一步指导意见。从长远来看，这些税收变化将会促使银行从战略上重新考虑其业务和运营模式。以在岸和离岸资源部署为例，由于美国本土的税率较低，海外业务的经济合理性变得不再那么令人信服——新的税收制度将颠覆核心运营模式。

美国税收政策的转变似乎已经受到其它国家政府的关注，税收改革如今已成为全球众多司法辖区的头等要务。鉴于近期美国税收政策的发展，在税率处于历史低位的欧盟国家，财政部长们正在思考对经

济的潜在影响。在此期间，欧盟委员会已经提议对在欧盟地区经营的大型科技公司征收数字税，以增加税收。²²随着监管持续分化，一些国家亦在更深入地审视本国的税收政策。例如，西班牙正在考虑对其金融服务业加征一项新税。²³

全球税制改革也给亚太地区的国家和地区带来了些许压力。多年来，中国、新加坡和中国台湾等国家的企业所得税一直在下降，但澳大利亚等国的企业所得税一直处于较高水平。²⁴为在新形势下保持竞争力，澳大利亚和其他国家可能不得不重新评估其税率结构。

驾驭新的税收现实并非易事，尤其对美国银行而言。银行将需要重新审视几十年来的决策模式和标准。灵活性更高的机构不仅可以研究新税制带来的直接影响，甚至还能研究潜在的第二甚至第三层级影响，以及这些影响是否与人力资本或研发有关。

只有运用最好的建模工具和高质量的数据，才能对这些影响进行严格缜密的分析。此外，现行的财务体系和总账系统可能无法跟踪和处理税改法案中许多新规定所需的数据。公司可能需要构建能够适应新兴数据源和建模场景的新框架。

总体而言，若银行——尤其是拥有全球业务的银行——要实现新的均衡，它们迫切需要一种新的思维和组织方式，以充分利用最新的税收现实。

技术

打造交响乐团式的企业

在2018年的展望中，我们特别指出混合交错的系统、平台、软件、以及工具——其中很多属于传统基础设施——是银行首席信息官们面临的主要挑战。2019年这一挑战依然存在。银行要在数字化转型中取得成功将最终取决于如何让战略、技术和运营在不同领域中相辅相成。我们将这称为“交响乐团式的企业”，²⁵在这种企业中，不同技术和解决方案实现无缝衔接融合，创造出最大价值。

为了实现这个目标，银行应在2019年优先做好数据管理，将核心基础设施现代化，拥抱人工智能，并向公共云平台迁移（下页图4）。

但是在这场数字革命中，关键环节在于更好地处理数据以从技术投资中获得最大价值。毫无疑问，许多银行已经制定了详细的数据管理计划，但是在这方面的成效还不是很明显。

随着数据完整性的重要作用日益提升，数据方面的挑战愈加严峻。监管预期将进一步强化有效数据管理的作用。《支付服务指令第二版》规定银行要向第三方开放其客户数据，而《通用数据保护条例》则要求银行确保客户数据的隐私安全。若不能有效管理重要事项的优先级冲突，将引致银行面临运营风险。

对许多银行而言，其面临的挑战在于数据基本由分散孤立的不同系统进行管理，这便使银行在了解和服务客户方面的能力变得复杂化。

当然，核心系统的现代化并不是很多银行的新目标，所以现在有什么不同呢？随着银行加快数字化转型，如果纯粹依靠修补拼凑的过时系统将会带来重大风险。同时随着银行考虑采用机器学习及至最终的区块链和量子计算等技术，现有系统能否调整适应以保障现代化数字银行的运作、发展和安全？

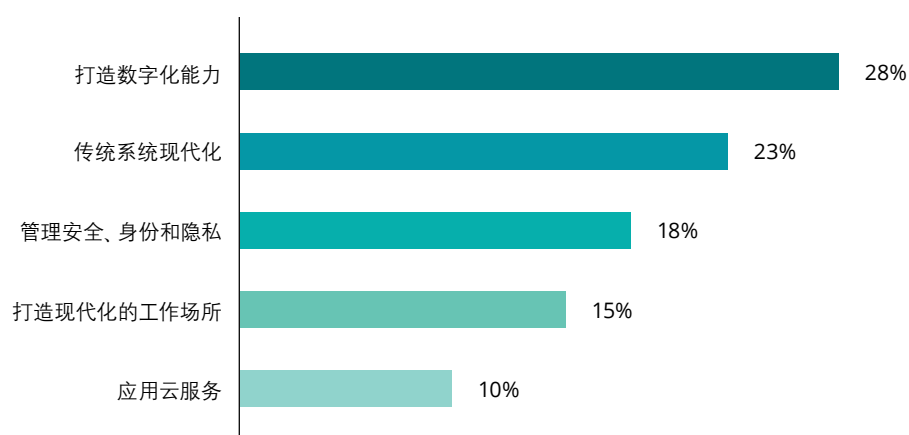
好消息是越来越多的银行正在采取行动，但速度则各有不同。有些银行已经完全淘汰落后的系统，而其他如北欧联合银行等正紧随其后实施多年期的现代化发展计划。²⁶部分银行则避开了直接的“摒弃并取代”的方法而热衷于微服务和云应用，同时逐渐削弱对落后系统的依赖。²⁷

拥有多个核心系统的银行将会面临额外挑战：哪个系统应该首先进行现代化改造，以及如何进行？处理大量交易的系统（如核心存款和信用卡平台）可能需要投入极大的努力才能实现转型，相比之下部分贷款平台可能会更容易迁移。比如，Key Bank选择对其消费者贷款平台进行现代化改造以提供更好的客户体验。²⁸

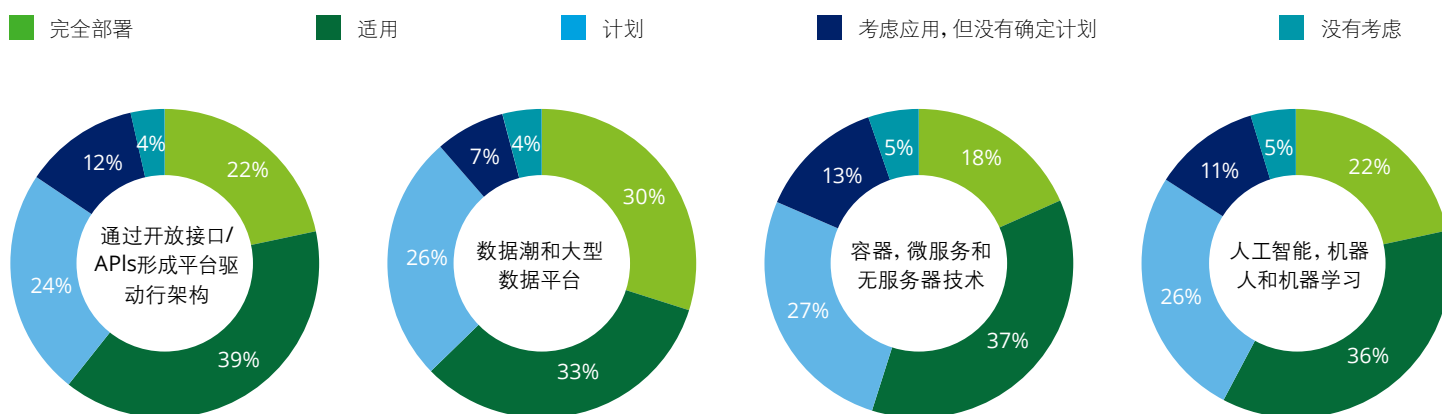
相比之下，银行业的机器人流程自动化以及人工智能技术都在快速发展。机器人流程自动化可以带来生产力的提升，人工智能则可实现对客户、合规和运营的智能洞察。

图4：数字化技术应用计划

对组织而言最为重要的技术领域



未来12个月应用数字化技术的计划



资料来源：ICT Enterprise Insights 2018/2019 – 金融服务及支付：企业银行、零售银行、支付及金融市场机构的信息通讯驱动力量与技术优先事项，Ovum。

*由于四舍五入，百分比之和可能不等于100。

我们预计2019年部分银行和资本市场机构将开始输出技术能力，获取收益，将成本中心转化为利润中心。比如，纳斯达克SMART市场监控解决方案在65个市场的交易所和监管机构均有应用，该解决方案通过分析交易员的邮件和即时信息以及交易数据确保市场正常运行。^{29、30}

预期云计算将被日益视为实现以下技术优先事项的重要基础：核心现代化、包含存储和处理的数据管

理、支持有效决策的人工智能驱动型分析。对许多银行而言，云平台提供商日益专业和多元的服务似乎使得迁移至公共云极具吸引力，这不仅仅在于效率，更因为敏捷性和规模。Capital One金融集团计划至2021年将其核心业务和客户应用全部迁至公共云平台。³¹但是，将系统迁移到一个单独的云平台提供商所产生的集中度风险，以及对安全问题的担忧也是需要考虑的因素。

人才：未来工作即将来临，学会如何学习至关重要



银行应该采用全新的人才管理方法，以应对未来全新的工作模式。自动化、零工经济、众包以及人口变迁均可能极大影响未来的工作模式。自动化不仅仅将取代常规工作并削减成本，可能更重要的是通过专注于问题解决和创造力为客户创造价值，为员工创造有意义的工作。



无关环境的能力——如完美用户体验设计或管理变革的技能——在未来的银行业中可能比行业知识更为重要。在德勤一次全球金融高管调查中，超过半数的受访者认为预测变革和发展趋势的能力十分重要。³²



这意味着银行应拥抱“可扩展的学习”模式以保持竞争力。³³随着机器取代人工完成工作任务，“学会如何学习”以及快速学习将成为竞争优势。解决问题的能力需要直觉、创造力、判断力、说服力和同理心，这在以机器为主导的世界将极具优势。工作环境需要进行重新设计以加速学习。项目专属的跨职能团队在未来应该更加普遍。最后，将知识边界拓展到生态体系中的其他领域应成为优先事项。

风险

利用新时代的防御技术，强化核心业务

随着数字化、自动化和外部化日渐发展，银行内部的风险管理职能似乎进入了全新的发展阶段。近年来，银行已经在如何评估和降低企业风险方面取得明显进步。

但是，现有系统可能无法有效管控不断涌现的新兴风险。比如，算法能实现更智能的决策，但是其日益增长的复杂度和普及性亦可能会带来问题。³⁴在这种应用成为常态之前，除人工智能可能涉及的伦理道德问题外，算法导致或面临的风险均应在设计阶段加以解决。此外，随着在人工智能应用中使用的数据越来越多，对数据保护和隐私的担忧亦会加剧相关机构所面临的风险状况。与第三方供应商的互联程度提高以及潜在的网络风险增加也是日益受到关切的问题。

与此同时，短时间内传统风险并不会减少。未来，个人问责预计将成为降低行为风险（如市场操纵或消费者隐私数据泄露）的重点关注领域。在地缘政治风险不断增加的环境下，许多银行日益担心来自国家层面的网络攻击可能会扰乱整个行业。³⁵

要在风险管理职能中注入战略思维，银行应该重新评估前两道防线的角色和责任。第一道防线（业务部门）能实现对于“风险”的实时掌握和管控，而无需第二道防线严密“监督”。同时，第二道防线（如合规或风险管理部门）运用更具战略性的手段和方法，成为业务的真正“助推器”。在美国，美联储发布的指引要求将风险掌控权拓展至业务领导层面，重点强调第一道防线需要积极管控风险。³⁶

另一个重点关注领域应是如何使风险管理在整个生命周期内“更加智能化”，尤其是在风险识别和预防的早期阶段。这通常不仅需要更好的技术和数据分析能力以便在风险爆发前及时发现风险，而且需要相应的流程、预防控制和人员以实现智能化风险识别。澳新银行构建了一项概念验证，将深度学习技术与客户数据相结合以更好地评估风险——此种方式比早期静态模型更能动态地识别和评估风险。³⁷

这同样适用于网络风险。最近的网络攻击表明，很多银行亟需了解他们自己所处的生态体系以及在其网络中存在的固有薄弱环节。³⁸

尽管有些银行取得了不错的进展，但是下一代网络风险管理应该考虑采用三步法：（1）回归本源，强化控制（如信息技术资产管理、补丁和漏洞管

理），以在利用云技术和开放架构拓展边界的过程中识别和控制风险；（2）大范围应用数据分析和人工智能技术，同时认识到这些技术也会被恶意利用——想象一下智能加密算法和自变异/智能恶意软件失去控制后的情形；（3）打造弹性基础设施以应对系统性破坏和长时期的压力。

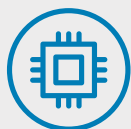
隐私：后《通用数据保护条例》时代，银行应如何应对？



基于多种原因，隐私已经成为人们关注的重点。政策制定者不断出台新的监管政策（如《通用数据保护条例》和加州《2018年消费者隐私法案》），同时消费者对隐私问题也愈加敏感。面对层出不穷的有关数据管理不当的热点新闻，消费者正日益对他们的数据如何被收集、处理和分享方面提出更高的透明度要求。



与其他企业一样，为应对《通用数据保护条例》，银行亦更新了自身的隐私政策，但是在席卷而来的监管形势之下，很多政策仍然未达到合规要求。³⁹更新隐私政策只能是一种短期补救措施，建议银行可以带头率先以更全面的方式重新审视隐私政策，而不仅仅只是满足合规要求。



在银行采用替代数据（如生物特征数据）和新技术（如人工智能）的过程中，隐私问题预计会变得更加复杂。银行如何在保护消费者数据的同时，为消费者提供其所需要的服务？银行可重新构建隐私等式，成为客户数据资产的管理者。

零售银行

数字化领导地位之争

零售银行业务的发展变化

全球各地区积极的经济环境在2018年上半年推动了银行净息差水平的提高和贷款规模的增长。全球范围内，2018年上半年整个行业的净息差率为3.59%，达到四年来最高水平，⁴⁰同时客户贷款增长了7.84%。⁴¹

在美国，多数银行均得益于利率上升、贷款规模增加和减税政策。同时在世界其他地区，有效的成本控制以及贷款需求的增长亦大大提升了利润水平。

金融科技和非银行机构影响力不断扩大似乎已是公认的现实。初创企业和传统金融机构仍热衷大力投资于网络贷款平台。尽管尚不清楚有多少家金融科技公司将会申请美国货币监理署的新银行牌照，但随着金融科技成为主流银行系统的一部分，似乎标志着行业已趋成熟。

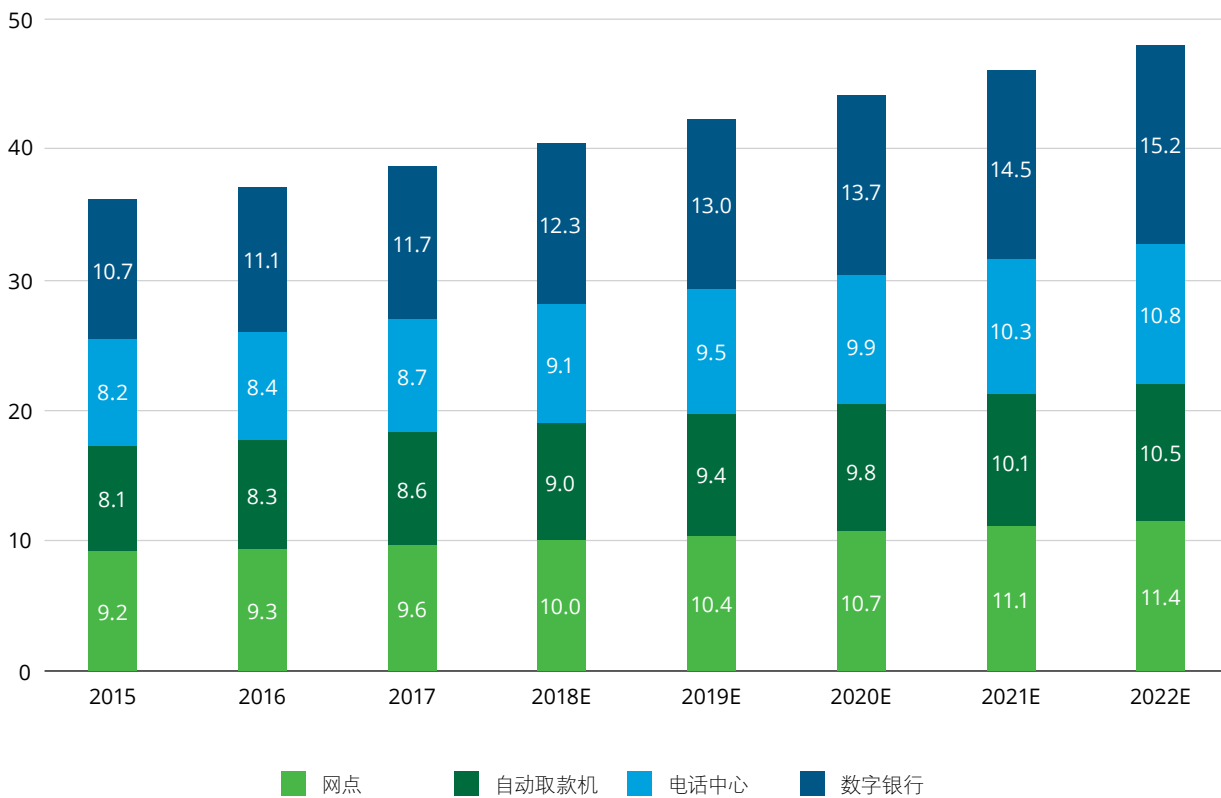
在欧洲，《支付服务指令第二版》以及开放银行标准已经带来预期的影响——推动创新和创造更加公平的竞争环境。但是传统金融机构并非毫无准备——他们有效应对了面临的挑战。令人欣喜的是，尽管缺乏监管规定，开放银行在世界其他地区逐渐受到关注。在美国，预计2019年许多银行将会在这一领域进行尝试。⁴²

正如我们在2018年的展望中所指出的，在全球范围内，零售银行业务正在快速拥抱以移动端为中心的客户体验。移动技术方面的投资出现显著增长，尤其是亚太地区，在不断变化的消费者需求推动下，数字银行快速普及应用，领先全球。⁴³

同时，消费者在其他行业的体验亦正促使多数银行加大投入。德勤最近开展的涉及17个国家的全球数字银行调查显示，相比银行，银行消费者对苹果、亚马逊、谷歌等高科技品牌具有更强烈的情感联系。其中部分公司为消费者带来现实和数字世界混合体验⁴⁴的能力，便是可供银行学习的绝佳案例。

为此，银行也正在采用混合策略以保持领先地位，包括加大渠道改善方面的技术投入——网点、自动取款机、呼叫中心以及数字银行（图5）。摩根大通银行已经实施“移动优先，数字万物”⁴⁵战略，而桑坦德银行仅在在线贷款领域就进行了四项投资。⁴⁶

图5：零售银行在渠道改善方面的信息和通讯技术投入，
2015-2022（十亿美元）



资料来源：《信息和通讯技术投入》，Ovum

2019年展望

由于利率升高，存款方面的价格竞争可能会加剧，但是2019年不太可能出现贷款质量恶化的局面。然而，2020年及以后年度增长可能有所放缓，竞争格局可能将因此改变。

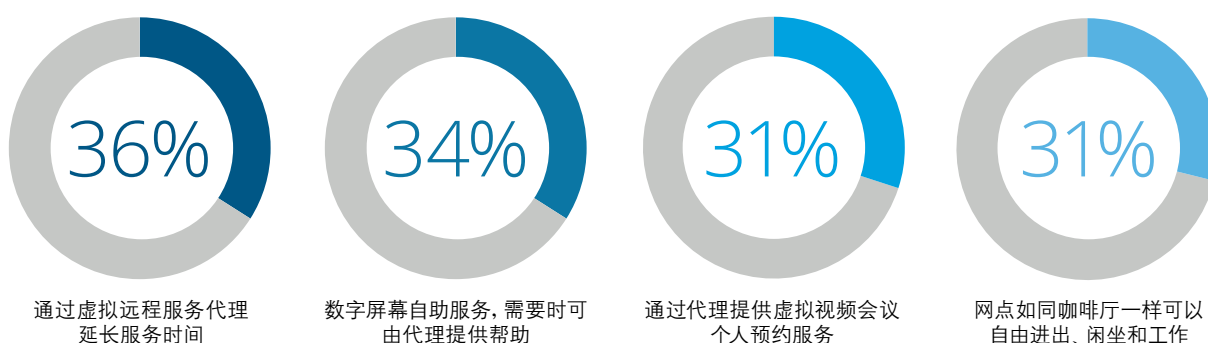
预期银行将通过建立独立的数字银行或采用合作的方式，在金融科技领域变得更加活跃。通过网络贷款平台发放的学生贷款、家庭贷款和个人贷款业务预计亦将增长。从贷款金额看，金融科技公司在美国境内发放的个人贷款规模已经占据了36%的市场份额。⁴⁷

另一个可能迅速发展的趋势是与非银行机构的合作。随着数字化转型延伸至从审批到贷后服务的

整个价值链，部分机构有可能会脱颖而出，取得飞跃式发展。该等数字化发展计划预计能使美国银行业总资本回报率从2017年的12%提高至2022年的18%，并且很大可能在未来将效益比率提高350bps。⁴⁸

但是，与传统观点相反，银行网点在吸引和保留客户方面的作用依然十分重要。据德勤最近的调查，银行网点将继续具备价值，尤其在更大的数字化赋能助力之下（图6）。⁴⁹ 打造无缝全渠道体验以改善客户体验的需求已经存在多时。如今拥有了可用的技术，零售银行预计将在瞬息万变的后渠道时代运营方面取得重大进展。

图6：提供以下特色服务时网点使用率增加的可能性



资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析，“加速银行业数字化转型：全球数字化银行消费者调查”，德勤洞察，2018年10月9日

并购：极为有利的交易环境



从全球来看，当前银行业的并购环境相比前几年更为有利。技术基础设施、监管分化、利率升高以及存款竞争都可能会推动新一轮并购浪潮，尤其是“转型”并购。



但是，不同地区的情况各不同。在美国，银行并购活动——尤其是“欲求交易”——预计会进一步增强，尤其在规模介于100亿至500亿美元的中型银行为应对系统重要性银行门槛提高而扩大规模的情况之下。我们也可能看到社区银行和信贷联盟的合并。面临数字化挑战的地区银行，预期将会进行进一步整合。⁵⁰



此外，在国内受到制约的大型美国银行可能会寻求海外扩张，以期有效利用减税和有利的国内商业环境带来的额外资金。随着金融科技领域竞争加剧，部分资金亦可能用于并购金融科技初创企业。



在欧洲，金融复苏较为滞后，资本受限的机构在重构业务模式方面的步伐远慢于他们美国的对手银行。⁵¹ 随着大型美国银行蚕食投资银行和公司银行市场份额，欧洲银行正面临现实的威胁。⁵² 同时，考虑到其他因素（生产能力过剩、持续的盈利困境、历史最低的利率水平、欧盟内部缺乏一致性监管以及来自竞争银行的风险与日俱增），⁵³ 欧洲银行亟需进行战略性并购（“需求交易”）。换言之，整合对于许多银行而言是关乎生存的问题。但是，政治因素可能会极大阻碍欧洲银行业在内部和国家之间的整合。



亚洲的并购环境则有所不同。在竞争日益激烈的环境下，许多银行正在寻求海外扩张。⁵⁴ 东南亚地区由于地方政府和监管机构对外资银行的大力支持，并购活动增长十分明显。例如，日本三菱日联金融集团最近一直在加强与越南、泰国、印尼以及菲律宾银行的联盟合作。⁵⁵

企业银行

数字化与新的信贷逻辑

企业银行的发展变化

全球公司贷款步入向上轨道，其中美洲地区的增长领先全球。⁵⁶ 从2015到2017年，美洲地区公司贷款业务收入增长了19.5%。相比之下，欧洲、中东和非洲地区公司贷款业务收入则下降了0.8%。美洲地区企业市场份额不断提高，而欧洲、中东和非洲由于经济复苏步伐不均衡，公司贷款业务增长基本停滞。与此同时，亚太地区公司贷款收入则增长了5.8%。随着亚洲市场的扩张，亚太地区企业银行市场的竞争格局和机会大幅增加。

美国的公司贷款业务似乎正从目前宽松的信贷标准中受益。据2018年7月发布的《高级信贷经理意见调查报告》显示，美国银行的工商业贷款发放标准自2005年以来已变得越来越宽松。⁵⁷ 同样，货币监理署在其最新的《半年度风险观察》中也着重强调了宽松的商业信贷审批实践。但是，2017年第一季度到2018年第一季度，对被监管银行出具的与商业信贷审批相关的待解决“需关注事项”数量则增长了24%，表明宽松的信贷标准可能已经出现问题。⁵⁸

类似地，杠杆贷款条款也对借款人更加友好，推动杠杆贷款市场规模超过万亿美元，接近垃圾债券市场的规模。⁵⁹

2019年展望

2019年公司贷款业务的竞争预计将会进一步加剧，同时2019年第一季度贷款审批标准将进一步放松。但是鉴于之后几年经济衰退的可能性增加，2019年银行应相应调整其风险偏好。为降低风险，银行应进一步提升在贷款目标筛选、抵押物价值评估、结构化贷款方面的专业信贷技能，力争将潜在损失最小化，并有效管理问题贷款。小型地区性银行尤其可以从中受益。

现代化前沿发展方面，2018年企业银行优先精简了前端运营，这一点正如预期。展望未来，下一个重大创新机遇可能在于后台，比如利息支付和违约管理。同时，银行企业贷款业务部门可以从金融科技公司的人工智能和替代数据应用中吸取经验，以推动进行更快速的贷款审批决策。

实现运营现代化的企业银行可能更有能力在不断扩张的中间市场中把握机会。预计未来12个月，中间市场的业务收入将增长6.7%。⁶⁰ 随着银行持续优化其成本模型，中间市场可能将成为更具吸引力的费用收入和贷款增长来源。

最后，企业银行应该考虑“银行家”角色的作用。随着自动化的发展以及来自银行和非银行机构的竞争加剧，银行家的角色也将发生变化。最成功的银行家可能并非全才。相反，他们可能擅长某些特定的行业、解决方案或客户细分领域，凭借人工智能尚无法复制的独特硬技能和软技能，从而增创价值和洞察。

交易银行

实现运营现代化，聚焦提升客户体验

交易银行的发展变化

交易银行业务将持续成为银行收入增长的稳定来源。同时，2018年美国托管和资产服务相关的业务收入预计达到330亿美元，较2017年增长5.3%。⁶¹但是在贸易融资方面，尽管贸易规模持续保持稳定，同时贸易融资缺口巨大，来自本土企业的竞争仍将对一线银行的收入形成挑战。^{62、63}

但是，许多交易银行业务看似稳定，背后却有多方力量在相互作用。

首先，客户的真正诉求似乎正在快速变化。客户对于定制化的增值服务的需求与日俱增，如无缝连接和主动智能。例如，企业资金运营部门倾向于寻求更专业的风险管理解决方案来管理信用风险、运营风险和网络安全。

技术基础设施也应该进行现代化改造。以对账为例，尽管此前有尝试进行对账自动化改造，但很多银行目前仍然采用手动且效率低下的流程执行此项工作。为解决这一问题，法国巴黎银行成功在区块链上完成了一个点对点的资金划转交易试点项目，⁶⁴并实现了在托管业务中的证券转让的自动化。⁶⁵

尽管许多交易银行业务具有很高的准入壁垒，但是这并未阻碍金融科技公司进入这一领域——从位于伦敦的金融科技公司Kantox在外汇市场上的发展便可窥见一二。⁶⁶

最后，地缘政治方面的担忧（如英国脱欧、贸易战以及全球监管预期的分化）似乎仍是交易银行高管重点考虑的主要问题。⁶⁷

2019年展望

尽管目前的保护主义政策和地缘政治摩擦可能不会对全球贸易规模造成实质伤害，但2019年这些因素可能会在亚太地区打开新的贸易走廊。⁶⁸这种情况如若发生，亚洲地区的银行则最有机会为在新的贸易走廊上开展的交易提供资金融通。

现金管理方面，包括 SWIFT 全球支付创新标准等这类发展很有可能将进一步强有力地推动更便捷、更透明的跨境支付。但是，一旦拥有更便捷的支付方式后，企业资金运营部门势必将不满足于目前的日终报告机制，而是希望银行能提供更动态的流动性头寸和外汇敞口报告。⁶⁹同样在大宗经纪业务方面，想要从事加密数字货币交易的对冲基金可能需要其场外市场主券商提供清算、结算和托管相关的解决方案。花旗集团正计划为其机构客户打造加密数字货币托管解决方案，目前仍处于早期阶段。⁷⁰

全方位满足客户需求通常要求以客户为中心的多重举措齐头并进。比如，德意志银行将其客户和产品开发人员召集于其位于北卡罗莱纳州的办公室，以便更好地了解客户的痛点和对于技术解决方案的要求。⁷¹该银行意识到了自身落后系统的局限，从而与金融科技开展合作，解决客户需求。⁷²该银行还参与了 SWIFT 的全球支付创新项目，计划采用云计算和开放式应用程序接口进行实时支付和报告。⁷³

正如去年的报告所指出的，将现有的流程进行自动化改造似乎远远不够。银行应该赋能客户，让其能够按照他们自己想要的方式在需要之时进行自我服务。⁷⁴这一点在银行现代化进程持续深入的背景下值得再三强调。

如同其他银行产品一样，预计传统银行将会在交易银行的前台和后台环节扩大区块链、机器人流程自动化、人工智能技术以及更优数据管理的应用范围。7月份，道富银行推出了基于人工智能的新闻推送服务，以帮助其资产服务业务的客户进行投资决策。⁷⁵

投资银行

新型客户参与模式和生态系统协同

投资银行的发展变化

金融危机之后，全球投资银行业仍旧未能站稳脚跟。但是在资本充足率和盈利方面，该行业似乎正在逐步恢复常态，2018年交易和咨询业务方面的收入将自2012年以来首次出现增长。⁷⁶

多个业务领域的发展均趋向利好：2018年上半年全球并购交易规模达到2.1万亿美元，较去年同期增长36%。跨境并购交易亦创下新的纪录。⁷⁷

但是，业绩恢复水平并不一致——美国银行持续占据全球主导地位。例如，并购、股权以及固定收益承销方面表现最佳的前几名均为美国银行。实际上，在全球顶尖投资银行中，美国银行的市场份额从2010年的49%增长至2017年的58%。⁷⁸

但是，即便在更为宽松的监管环境之下，贸易战以及英国脱欧等地缘政治不确定性因素可能会拖累投资银行业务。在欧洲，《金融工具市场指令第二版》的影响似乎微乎其微。^{79、80}而且，全球范围内的投资银行正在为2021年伦敦银行同业拆借利率的更替做准备（见第20页边栏）。

同时，大部分投资银行正在全力推进各种数字化转型计划以削减成本并优化客户体验。但是，许多低效运营的情况仍然存在，且多数银行的业务模式均基本相同。⁸¹

总体上，投资银行业务正发生细微却根本性的改变。力量的天平似乎正向买方尤其是大型机构倾斜。⁸²商品化、价格战以及市场影响力的扩大均增强了客户的议价能力。直到最近，投资银行还可以依赖其资产负债表、产品宽度、全球化规模、做市商能力以及声誉来吸引客户，并且掌握溢价权。但是，后危机时代的经济形势和数字化的迅速发展已经显著改变了竞争格局，此前的许多差异化优势正被逐步削弱。⁸³

整个交易生命周期中的经济现实持续对许多机构带来压力。尽管在优化业务模式和提高效率方面已经采取多种措施，但是落后运营模式的痕迹仍然明显，即便在最成熟的机构中亦是如此。^{84、85}很不幸，征程还未结束。核心业务仍存在精简的空间。

2019年展望

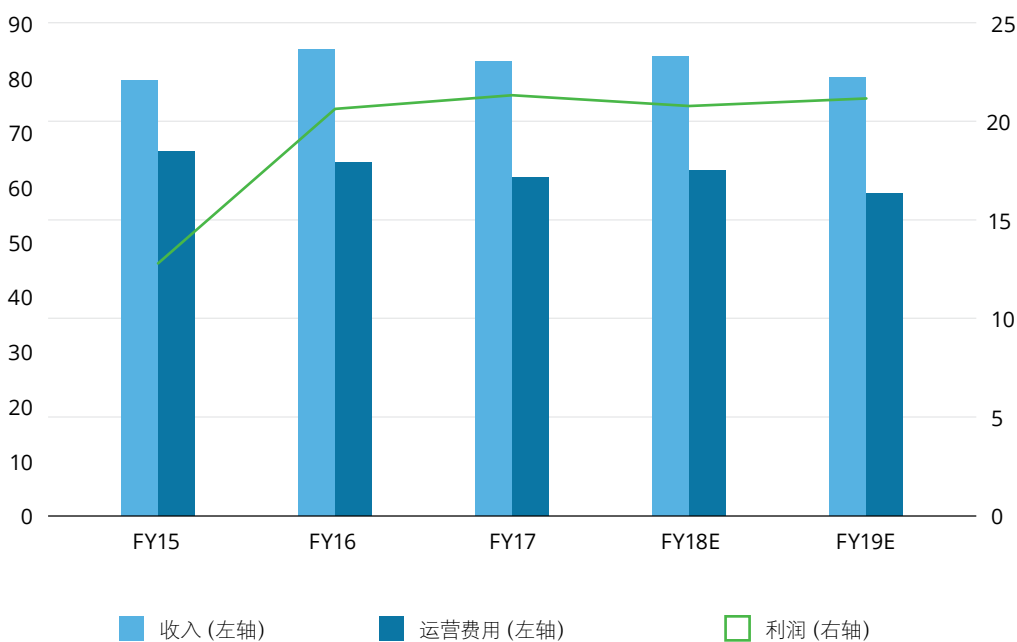
2019年将会是投资银行转型成为更精简但却更强大的专营机构的关键一年。预计许多方面将会出现重大改变。

首先，交易部门应将其固定收益、外汇及大宗商品业务成本保持在可控区间（图7）；虽然在费用合理化方面取得了一些进展，但是还远远不够。例如，2017年员工成本大幅下降，部分原因在于持续的成本削减措施，但是成本的节约却被新技术方面的投资抵销。这种趋势预计将持续一段时间。

但是从战略角度而言，应考虑从根本上重新思考客户参与模式：从产品导向转向以客户为中心的定制化服务交付，以及生态系统其他主体的协同解决方案。这种新的参与模式将通过无缝互联、自我发现以及“智能化”洞察交付的方式赋能客户。

这种精简化路径将使银行更加明确服务的对象、类型及方式，从根本上形成“客户-产品-解决方案”矩阵。为达成这一新的愿景，投资银行应开拓思路，考虑在非核心业务活动中使用第三方以及公共设施。这就要求投资银行具有更高的敏捷性。

图7: 固定收益、外汇及大宗商品业务业绩表现 (十亿美元)



资料来源: Tricumen公司对13家美国及欧洲主要投资银行的总体业绩预测

很长一段时间以来，银行一直处在数字化的前沿阵地，并且将继续投资数十亿美元乃至更多，来开展技术基础设施的现代化建设。⁸⁶即便在过去抵触自动化的领域（如固定收益交易），这一趋势也出现了逐渐加速的迹象。相关案例包括高盛的债券定价引擎，该引擎可以在没有人工介入的情况下处理最高200万美元的交易；⁸⁷瑞信银行的Clive可以自动完成小额交易；⁸⁸联博公司最新推出的Abbie 算法可以处理其35%的债券交易。⁸⁹

除提升效率之外，卖方机构亦可将人工智能和机器学习技术应用于更复杂的场景。将日益智能化的系统嵌入至交易算法、定价引擎以及风险管理系统应成为重点关注领域，尤其在固定收益、外汇及大宗商品业务和衍生品交易领域。⁹⁰同时，与银行业和资本市场其他领域一样，公共云应用也将全面推动投资银行的数字化进程，尤其是非核心业务流程。⁹¹

只有精于使用多种数据来源并运用强大的分析技术获取全生命周期的客户洞察，才能真正实现以客户为中心的运营。增强竞争优势不仅需要最先进的交易执行技术，同时还要具备预测分析能力帮助解决客户问题。

那么，未来的投资银行会是什么样的呢？尽管各机构的具体形态会有所不同，但是有一点可以明确的是，未来五到十年投资银行将会更加精简且更具敏捷性。精简在于其整个价值链上的业务流程将会简化，同时剥离不直接支持以客户为中心这一核心使命的复杂环节。

伦敦银行同业拆借利率 (LIBOR) : LIBOR过渡的可能路径

世界上参考最多的金融基准之一——伦敦银行同业拆借利率有可能在2021年便不复存在。因此，金融机构和监管机构一直在努力设计替代品。



对基于交易的LIBOR替代品的需求是一种全球现象。在美国，纽约联邦储备银行已于2018年4月起发布有担保的隔夜融资利率（SOFR）来替代美元LIBOR。在其他地区，替代品包括英国的英镑隔夜平均指数（SONIA）、瑞士的瑞士隔夜平均利率（SARON）、日本的东京隔夜平均汇率（TONAR）以及欧盟地区的欧元隔夜平均指数（EONIA）。



面临多种参考利率——以应对不同的市场/货币，它们可能有担保或无担保，具有不同的基础参考，并且处于不同的实施阶段——很可能会增加在全球范围内运营的金融机构的复杂性。



当然，在这些替代参考利率被采用之前，需要存在一个用于大多数金融交易的稳健的固定利率市场。虽然引用这些替代利率的文件已运用于新的金融合同之中，修改过往交易的条款可能是其中最棘手的挑战之一。



因此，全球范围内向替代参考利率的过渡似乎充满了风险和不确定性。金融机构将需要应对许多运营、会计、技术、治理和其他方面的问题。我们希望银行及其客户加快推进相关工作，为2019年的过渡做好准备。他们应评估LIBOR对其业务的影响并制定过渡计划。要保障过渡的成功，可能需要广泛的利益相关者的参与。

支付

对于多元化增长、安全保障以及组织重构的迫切需求

支付的发展变化

支付继续成为银行最具颠覆性和活力的业务。席卷传统金融机构乃至金融科技公司的广泛创新浪潮正在重塑支付行业的发展格局，推升客户预期，同时加剧全球竞争。

几乎每个落后的支付系统均难以摆脱摩擦问题，对无摩擦数字支付体验的探索仍在继续。例如，PayPal在全球拥有2.5亿活跃用户。⁹² Apple Pay和Amazon Go⁹³也正快速吸引新的用户。同样，在中国，腾讯财付通和支付宝也在不断创造新的数字支付交易记录。⁹⁴ 实际上，预计到2020年全球范围内，非到店支付规模将达到2万亿美元。⁹⁵

同时，在许多国家，用于处理快捷/实时支付的各种形式的支付现代化建设和努力持续迅猛发展，其中包括澳大利亚、加拿大和美国。鼓励竞争和创新的监管政策（如《支付服务指令第二版》）亦正推动形成全新的账户对账户支付解决方案，⁹⁶ 并对现有支付模式构成了不小的挑战。

支付也正在全球范围内吸引更多的资本和并购（图8）。Adyen公司在欧洲以10亿美元估值并公开上市，⁹⁷ 以及PayPal收购iZettle以扩大店内支付业务，⁹⁸ 便是两个典型例子。

图8：支付已成为投资和并购的热土



资料来源：Venture Scanner数据，德勤金融服务行业研究中心风险投资分析，Dealogic支付处理并购数据

这些颠覆性创新正在迫使传统金融机构不得不面对一个根本的业务现实：如何维持收入增长和盈利性，并在产品商品化的进程中站稳脚跟。

2019年展望

对发卡机构而言，在2019年推动基于交易规模的支付收费增长预计将愈加具有挑战性。来自非传统机构的低成本数字化解决方案以及昂贵的奖励计划或将使发卡机构难以实现收费收入增长。⁹⁹但是，专注于丰富银行卡的种类从而获取可预期的利息收入仍然至为重要。

此外，传统金融机构预计会在摩擦较多的环节提供差异化的客户体验——跨境支付和B2B支付便是主要案例。例如，Visa最近收购了一家软件服务解决方案公司Fraedom，¹⁰⁰以期在不断增长的B2B支付领域扩大业务版图。

另一个重点关注领域应是辅助服务。利用以数据为驱动的洞察帮助商家和消费者做出决策能创造商业价值，应该受到重视，例如万事达卡公司用来分析零售企业的采购数据以决定新店选址的工具。¹⁰¹

在美国，由于缺乏相应的监管政策以及消费者在零售市场方面的迫切需求，更快捷的支付方式的增长可能会放缓。但是在企业支付领域，鉴于当前的低

效率和交易规模，对低成本实时支付解决方案的需求很可能更为强劲。因此，无论是大型还是小型的美国支付服务提供商，均建议在2019年优化自身价值主张，审视其实时支付解决方案的市场进入策略。

快捷支付亦会扩大消费者寻求便捷和速度与安全之间的平衡的需求。账户盗用（多见于数字支付）已经取代银行卡盗刷（普遍见于实体支付）成为最频繁发生的欺诈方式。¹⁰²同时，越来越多的商家开始接受新的支付形式（包括加密数字货币和代币），而传统金融机构在应对这些新支付形式方面的风险管理经验明显不足。行为生物特征识别和人工智能应该与物理生物特征识别一道用于强化动态验证。苏格兰皇家银行两年前便已开始为高端客户收集行为特征数据，如今已将范围拓展至涵盖所有零售和对公客户。¹⁰³

在创设新服务或强化安全时挖掘数据的全部价值或许会非常困难，除非可以齐心协力将分散于不同业务条线和系统中的数据集合起来。因此，传统金融机构应该考虑以客户解决方案而非产品为重心重构组织模式，这将大大提高组织敏捷性并增强客户体验。

财富管理

寻求业务增长与产品合理化和透明度的平衡

财富管理的发展变化

财富管理仍然是全球银行业中表现最为亮眼的业务之一。受益于积极的宏观经济趋势、发达经济体稳健的股票市场表现、从基于交易向基于收费的关系的持续转变，以及有利的人口结构变化，财富管理业务已经取得了令人瞩目的收入增长和盈利业绩。

人口结构发展趋势正进一步助推这种乐观情绪。发达经济体中逐渐成熟的人口正在推动财富保值和代际财富转移方面的需求进一步扩大。在亚洲，迅速崛起的企业家阶层使得富人群体规模飞速扩大。虽然不同地区增长情况不尽相同，但是超高净值人士细分领域预计将显著扩大——未来十年总资产规模将增长9%。¹⁰⁴

数字投顾平台正在不断获取更大的资产份额，而随着业界关注的焦点转向银行如何将数字投顾服务融入其现有服务之中，来自智能投顾和其他金融科技公司的现实威胁正在慢慢消失。

监管层面，在美国，尽管劳工部的信托规则已经被推翻，但证监会正在针对最佳利益标准草案寻求公众意见。从全球来看，监管机构正继续向信托顾问模式迈进。

产品方面，转向零成本或低成本产品以及推动更透明收费模式的趋势正在显著改变市场格局。传统金融机构正积极开展行动，以应对那些来自提供免费交易服务的新进入者的竞争（如Robinhood和eToro）。摩根大通最近推出了一项数字化投资服务You Invest，使用该服务的首年可享受100次免费交易。¹⁰⁵

2019年展望

考虑到长期需求、品牌价值和规模效应，2019年银行财富管理业务预计将持续增长。未来两年，大型全球财富管理机构的收入预测每年的复合增长率将为4%。¹⁰⁶虽然大部分盈利仍可能主要来自高净值细分领域，数字平台和低收费服务的资产增长也会带来收入的增加。

但是，市场增长放缓的预期、数字投顾平台的发展、监管的不确定性、低收费的发展趋势，以及价格透明化进程的推进，均会给银行财富管理业务部门带来挑战。所以，企业不应自满，而要充分利用当前有利的时机加大内部投资力度，推动业务转型。

智能投顾将会继续吸引新的客户进入投顾市场，甚至是资产规模相对有限的大众市场客户。摩根大通推出的新服务将You Invest与ACorns及智能投顾相结合，¹⁰⁷可能会成为大众市场数字化投顾的未来模板。这将是不同解决方案（低收费交易平台、存款工具、投顾引擎）集成方式的一个重要转变。这种转变可能是革命性的，因为投顾将成为所有消费者甚至大众市场客户金融关系的核心，而不再仅是支票账户或活期账户。

财富管理机构应该投资于改善客户体验，同时扩大产品范围以覆盖目标导向型投顾、税务策略以及遗产规划。这与投资业绩相类似，对于维持稳步增长具有同等重要的作用。

转向以收费为基础的关系会带来稳定且可预测的收入，以及更大的规模化效益和更精简的流程。但是，这也将引发同时经营受托业务与交易业务的风险。在产品层面，为应对费用收入的缩减，财富管理机构可重点专注于扩大利润较高的“全权授权”型（理财经理拥有更大的资产管理决定权）业务。

为满足客户需求和监管预期，财富管理机构可能会被强制要求对其产品组合进行合理配置并提高价格透明度。初创企业如Bloom、ForUsAll以及Guideline等正在通过清晰的费用结构加剧市场竞争。¹⁰⁸

银行预计会在数据管理、分析和人工智能方面投入大量资金以优化客户和投顾的体验。同时，可优化引导过程的实时表格、身份验证以及视频聊天/记录兼容性应该成为财富管理标准。REACH公司就是其中一个例子。作为一家金融科技公司，REACH通过实时验证客户身份并获取客户文件签名的方式，帮助企业远程完成交易，并用视频记录整个交易过程。

我们还预计财富管理部门将在企业治理、风险与合规平台方面投入巨资。开展收费及费用计算、账户审核、投资指引管理、监督以及监控等核心流程的现代化改造应成为另一个优先事项。

尽管不同的财富细分群体如超高净值人士、高净值人士以及大众的需求预期将持续分化，但是在自动化或数字化正如何对这些群体产生影响方面仍存在一定的共性：即将高体验或个性化服务与低体验或自动化互动相融合，可能是优化客户体验以及维持盈利性的关键。

最后，无论针对何种细分人群，尤其是在自动化、云计算和无界开放银行不断发展的形势之下，对于客户而言，信任和安全，其重要性仍毋庸置疑。

市场基础设施

利用数据和技术的力量推动竞争性增长

市场基础设施的发展变化

过去几年的整合已经导致一些机构在市场基础设施行业占据了主导的局面，尤其是交易所。随着交易服务的收入下降，美国、欧洲和亚太地区的交易所一直在推动收入多元化，尤其在市场数据领域——该领域是2017年增长最快的收入驱动因素。¹⁰⁹清算公司也同样在扩大自身的数据服务能力。

与此同时，产品创新持续稳步发展，加密数字货币交易已经成为主流。洲际交易所推出了数字资产平台BAKKT；¹¹⁰而波士顿期权交易所则与tZERO组建合资企业，针对证券型代币推出了基于区块链的交易平台。¹¹¹

在技术层面，机器人流程自动化、云计算和人工智能在市场基础设施公司中的应用持续增长，不仅仅为了简化运营，同时亦为遵守“合并审计跟踪系统”等监管合规要求。区块链的应用也处于初级阶段，交易和清算环节正在开展一些小规模试点项目。¹¹²

2019年展望

拥有多个技术平台的交易所应该尽力融合相互分散的系统。尽管这可能需要多年时间，但由于需求已经达到临界点，2019年预计将出现整合的推动力量。

继股票之后的下一波现代化浪潮可能更多推向固定收益领域。以美国国债为代表的利率市场电子化已经成为现实，2019年公司债券预计也将沿着同样的轨迹发展。¹¹³在欧洲，《金融工具市场指令第二版》的监管推动力应该会加快固定收益交易迁移到受监管的市场，进一步提升透明度。¹¹⁴

在不断发展的加密数字世界，新出现的交易所可能会寻求和传统托管机构及转让代理人合作。但是，在进入这一领域之前，多数传统金融机构会厘清监管方面是否存在明确的规定，尤其是在资产托管和投资者保护层面。

其他方面的发展，如解除互换交易管制、¹¹⁵利用分布式账本技术进行交易数据报告的标准化¹¹⁶以及中央银行的资产负债表扩表措施¹¹⁷均会推动交易规模增长。英国脱欧带来的空前挑战，如将目前的投资组合从英国中央对手方批量转到欧盟27国中央对手方，将会考验行业的技术恢复能力，并且会加剧市场、运营和流动性风险。

正如资本市场的其他领域，人工智能和机器学习的应用预计会快速扩大，创造出新的解决方案，如纳斯达克的“Analytics Hub”。¹¹⁸该平台使用自然语言处理技术分析公司定期申报文件和业绩发布电话会议，以获得更有针对性的投资洞察分析。¹¹⁹更广泛而言，人工智能可以从多个方面转变市场基础设施参与者——包括预测性市场监控模型、对掠夺性交易策略的预防，以及旨在提升运营效率的智能对账系统。¹²⁰

话虽如此，仅仅依靠技术并不能解决所有问题。在技术改变工作本质的过程中，传统金融机构不应忽视提高人才的技术水平。在计算速度不断加快、交易电子化持续发展以及网络攻击日益复杂化的世界里，培训员工使之能够与先进的技术平台协同工作，甚至对平台进行监督，对企业而言将至关重要。

联络我们

中国联系人

吴卫军

德勤中国

副主席, 金融服务业领导合伙人

北京

davidwjwu@deloitte.com.cn

陈子健

德勤中国金融服务业

银行和资本市场服务领导合伙人

香港

briantkchan@deloitte.com.hk

沈小红

德勤中国金融服务业

审计合伙人

上海

charshen@deloitte.com.cn

文启斯

德勤中国金融服务业

审计及鉴证服务领导合伙人

北京

bman@deloitte.com.cn

邱勇攀

德勤中国金融服务业

管理咨询服务领导合伙人

北京

ypqiu@deloitte.com.cn

Morgan Davis

德勤中国金融服务业

管理咨询服务领导合伙人

香港

morgandavis@deloitte.com.hk

方烨

德勤中国金融服务业

风险咨询服务领导合伙人

上海

yefang@deloitte.com.cn

Tony Wood

德勤中国金融服务业

风险咨询服务领导合伙人

香港

tonywood@deloitte.com.hk

俞娜

德勤中国金融服务业

税务与法律服务领导合伙人

北京

natyu@deloitte.com.cn

陈尚礼

德勤中国金融服务业

财务咨询服务领导合伙人

北京

jichan@deloitte.com.cn

全球联系人

Anna Celner

全球银行业和资本市场领导合伙人

Deloitte AG

acelner@deloitte.ch

Scott Baret

美国银行业和资本市场领导合伙人

Deloitte & Touche LLP

sbaret@deloitte.com

德勤金融服务行业研究中心

Jim Eckenrode

总监

德勤金融服务行业研究中心

Deloitte Services LP

+1 617 585 4877

jeckenrode@deloitte.com

以下德勤行业领导人为本报告的撰写提供了专业洞察和协助，特此致谢：

Vikram Bhat

美国银行业和资本市场风险与财务咨询领导合伙人
Deloitte & Touche LLP

Robert Contri

全球金融服务行业领导合伙人
Deloitte Services LP

Jason Marmo

美国银行业和资本市场税务领导合伙人
Deloitte Tax LLP

James Reichbach

日本及亚太地区金融服务领导合伙人
Deloitte Tohmatsu LLC

Lawrence Rosenberg

美国资本市场审计领导合伙人
Deloitte & Touche LLP

Mark Shilling

美国银行业和资本市场管理咨询领导合伙人
Deloitte Consulting LLP

Kenny Smith

美国金融服务行业领导合伙人
Deloitte Consulting LLP

Neil Tomlinson

英国银行业管理咨询领导合伙人
Deloitte MCS Limited

Troy Vollertsen

美国银行业审计领导合伙人
Deloitte & Touche LLP

参考文献

1. Danielle Myles, “Top 1000 world banks 2018,” The Banker, July 2, 2018, <https://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks/Top-1000-World-Banks-2018>.
2. FDIC, Quarterly Banking Profile (QBP) - Second Quarter 2018, <https://www.fdic.gov/bank/analytical/qbp/2018jun/qbp.pdf>, accessed October 15, 2018.
3. Ibid.
4. Martin Arnold, “How US banks took over the financial world,” Financial Times, September 16, 2018, <https://www.ft.com/content/6d9ba066-9eee-11e8-85da-eeb7a9ce36e4>.
5. Danielle Myles, “Top 1000 world banks 2018.”
6. Yalman Onaran, “China’s giant banks top this ranking. And that’s a cause for concern,” Bloomberg.com, August 12, 2018, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-08-12/china-s-giant-banks-top-this-ranking-a-cause-for-concern>.
7. Danielle Myles, “Top 1000 world banks 2018.”
8. Yen Nee Lee, “China’s mega banks are boasting higher profits, but investors still aren’t buying their stocks,” CNBC, September 3, 2018, <https://www.cnbc.com/2018/09/03/china-banks-improvement-in-net-profits-margins-not-helping-shares.html>.
9. “Japanese banks’ foreign exposure may threaten financial stability,” Economist, July 26, 2018, <https://www.economist.com/finance-and-economics/2018/07/26/japanese-banks-foreign-exposure-may-threaten-financial-stability>.
10. Dr. Daniel Bachman and Dr. Rumki Majumdar, “United States economic forecast: 3rd quarter 2018,” Deloitte Insights, September 14, 2018, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/us-economic-forecast/united-states-outlook-analysis.html>.
11. Deloitte Center for Regulatory Strategy, “Key highlights of the Volcker Rule proposal,” Reg Pulse blog, June 6, 2018, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/regulatory/articles/key-highlights-of-the-volcker-rule-proposal.html>.
12. Office of the Comptroller of the Currency, US Department of the Treasury, “OCC Seeks Comments on Modernizing Community Reinvestment Act Regulations,” news release 2018-87, August 28, 2018, <https://www.occ.gov/news-issuances/news-releases/2018/nr-occ-2018-87.html>.
13. Zach Fox and Carolyn Duren, “CFPB has fined Wells Fargo more than all other companies, combined,” S&P Global Market Intelligence, Data Dispatch, September 6, 2018.
14. Huw Jones, “EU sees step-by-step approach to bank trading capital rules,” Reuters, April 11, 2018, <https://www.reuters.com/article/us-eu-banks-regulation/eu-sees-step-by-step-approach-to-bank-trading-capital-rules-idUSKBN1HI2QF>.
15. Asia Pacific Regulatory Update 2018, Deloitte Centre for Regulatory Strategy Asia Pacific, February 2018, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/financial-services/deloitte-au-fs-asia-pacific-financial-services-regulatory-update-feb-18-150318.pdf>.
16. Sara Hsu, “China’s new financial regulatory system may overlook some risks,” Forbes, March 19, 2018, <https://www.forbes.com/sites/sarahsu/2018/03/19/chinas-new-financial-regulatory-system-may-overlook-some-risks/#487422fbb975>.
17. OCC, US Dept of the Treasury, “OCC Begins Accepting National Bank Charter Applications from Financial Technology Companies,” news release 2018-74, July 31, 2018, <https://www.occ.gov/news-issuances/news-releases/2018/nr-occ-2018-74.html>.
18. Wolfie Zhao, “Regulators plan ‘global sandbox’ for fintech including blockchain,” CoinDesk, August 8, 2018, <https://www.coindesk.com/regulators-plan-global-sandbox-for-fintech-including-blockchain/>.
19. Gareth Allan and Yuki Hagiwara, “Japan’s financial regulation shake-up seen as a game changer for banks,” Japan Times, February 27, 2018, <https://www.japantimes.co.jp/news/2018/02/27/business/financial-markets/japans-financial-regulation-shake-up-seen-as-game-changer-for-banks/#W61N62hKg2w>.
20. FDIC, QBP.
21. Reshaping the code: Understanding the new tax reform law, Deloitte Tax LLP, 2018, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Tax/us-tax-reform-report.pdf>.
22. Francesco Guarascio, “EU aims at deal on digital tax by year end: Document,” Reuters, September 4, 2018, <https://www.reuters.com/article/us-eu-tax-digital/eu-aims-at-deal-on-digital-tax-by-year-end-document-idUSKCN1LK1MA>.
23. Don Quijones, “Banks squeal as Spain’s new government threatens to do unthinkable: Raise taxes on their profits,” Wolf Street, July 7, 2018, <https://wolfstreet.com/2018/07/07/spanish-banks-squeal-as-government-threatens-to-do-unthinkable-raise-taxes-on-their-profits/>.
24. Simon Poh, “Will Trump’s corporate tax cuts send ripples through Asia?,” NUS Business School for Forbes, December 12, 2017, <https://www.forbes.com/sites/nusbusinessschool/2017/12/12/will-trumps-corporate-tax-cuts-send-ripples-through-asia/#206b79b55ce1>.
25. Deloitte Consulting LLP, Tech Trends 2018: The symphonic enterprise, Deloitte Insights, December 6, 2017, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology-media-telecommunications/TechTrends-2018.pdf>.

26. Citi GPS, Bank of the future: The ABCs of digital disruption in finance, March 2018, <https://www.citi.com/commercialbank/insights/assets/docs/2018/The-Bank-of-the-Future/>.
27. Ibid.
28. Bryan Yurcan, “Key’s call: To modernize consumer lending, it had to strip systems to the core,” American Banker, April 11, 2018, <https://www.americanbanker.com/news/why-key-is-investing-in-a-new-core-lending-platform?tag=00000157-7785-dd12-a75f-7fa7b9060001>.
29. Tony Sio, “Changing the game: Artificial intelligence in market surveillance,” Nasdaq, April 5, 2017, <https://business.nasdaq.com/marketinsite/2017/Changing-The-Game-Artificial-Intelligence-In-Market-Surveillance.html>.
30. “Nasdaq SMARTS surveillance wins ‘Best Market Surveillance Provider’ for fifth consecutive year,” Nasdaq, July 26, 2017, <https://business.nasdaq.com/marketinsite/2017/Nasdaq-SMARTS-Surveillance-Wins-Best-Market-Surveillance-Provider-for-Fifth-Consecutive-Year.html>.
31. Citi GPS, Bank of the future: The ABCs of digital disruption in finance.
32. Jim Eckenrode, Talent, technology, and transformation: Global executives’ expectations for the future of financial services, Deloitte Insights, August 1, 2017, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/financial-services/articles/talent-technology-and-transformation.html>.
33. John Hagel III and John Seely Brown, “Great businesses scale their learning, not just their operations,” Harvard Business Review, June 7, 2018, <https://hbr.org/2017/06/great-businesses-scale-their-learning-not-just-their-operations>.
34. R. Jesse McWaters and Rob Galaski, The new physics of financial services: Understanding how artificial intelligence is transforming the financial ecosystem, World Economic Forum and Deloitte, August 2018, http://www3.weforum.org/docs/WEF_New_Physics_of_Financial_Services.pdf.
35. Ryan Browne, “Jamie Dimon says cyber warfare is the biggest risk to the financial system,” CNBC, September 20, 2018, <https://www.cnbc.com/2018/09/20/jp-morgan-jamie-dimon-says-cyber-is-biggest-risk-to-the-financial-system.html>.
36. “Reimagining the first line of defense’s role in bank regulatory compliance: Digitizing processes and controls to drive profitability and efficiency,” Deloitte Center for Regulatory Strategy Americas, January 2018, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/regulatory/us-regulatory-reimagining-the-first-line-of-defenses-role-in-bank-regulatory-compliance.pdf>.
37. Rohan Pearce, “ANZ eyes deep learning to help make better decisions about risk,” Computerworld, September 4, 2018, <https://www.computerworld.com.au/article/646163/anz-eyes-deep-learning-make-better-decisions-about-risk/>.
38. Howard Altman, BAI Banking Strategies, “Cybercrime 2.0: New ills, no pill for banking’s \$600 billion headache,” November 16, 2018, <https://www.bai.org/banking-strategies/article-detail/new-ills-no-pill-for-bankings-600-billion-headache>.
39. TrustArc, GDPR compliance status: A comparison of US, UK and EU companies, July 2018, https://info.trustarc.com/Web-Resource-2018-07-12-GDPR-ResearchReport_LP.html.
40. Data from S&P Global Market Intelligence, accessed October 26, 2018.
41. Ibid.
42. Steve Boms, “US way behind the curve in open banking,” American Banker, September 21, 2018, <https://www.americanbanker.com/opinion/us-way-behind-the-curve-on-open-banking>.
43. Temenos Group, “Customer demand leads the way to digitalized banking in Asia-Pacific,” press release, July 17, 2018, <https://www.temenos.com/en/news-and-events/news/2018/july/customer-demand-leads-the-way-to-digitalized-banking-in-asia-pacific/>.
44. Angus Ross and Val Srinivas, Accelerating digital transformation in banking: Findings from the global consumer survey on digital banking, Deloitte Insights, September 28, 2018, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/financial-services/digital-transformation-in-banking-global-customer-survey.html>.
45. How JPMorgan is preparing for the next generation of consumer banking, CB Insights, August 23, 2018, <https://www.cbinsights.com/research/jpmorgan-chase-consumer-banking/>.
46. Global Fintech Report Q2 2018, CB Insights, July 19, 2018, https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights_Fintech-Report-Q2-2018.pdf?utm_campaign=fintech-q2_2018-07&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-8OwH7VPEAakBql-ou_6NA7vyj_aNW6GvNRYB417BWe-rqV0kOqHX13TbjYdn7u0age-w_Jw1N_m3qtlqGY6eGfYvDQTEomqjht_ipOPZzDpZ-Ztk&_hsmi=64556313&utm_content=64556313&utm_source=hs_automation&hsCtaTracking=0ee392f4-0184-4c54-806b-93faf621621d%7C1e0377d6-5954-4779-a555-2f7adab5d2e9.
47. John Detrixhe, “Americans are splurging on personal loans thanks to fintech startups,” Quartz, July 24, 2018, <https://qz.com/1334899/personal-loans-are-surging-in-the-us-fueled-by-fintech-startups/>.
48. Kinsey Grant, “Big banks’ shift to digital could bring these significant shareholder benefits,” TheStreet, May 22, 2018, <https://www.thestreet.com/investing/stocks/big-banks-shift-to-digital-could-bring-these-significant-shareholder-benefits-14597432>.
49. Angus Ross and Val Srinivas, Accelerating digital transformation in banking: Findings from the global consumer survey on digital banking.

50. Louise Bowman, “US regional banks gear up for M&A bonanza,” Euromoney, July 23, 2018, <https://www.euromoney.com/article/b1965794qm479g/us-regional-banks-gear-up-for-mampa-bonanza>.
51. David Reid, “Europe’s bank bosses all want the same thing—fewer banks,” CNBC, August 30, 2018, <https://www.cnbc.com/2018/08/30/europes-bankers-want-fewer-banks-and-forecast-ma-for-sector.html>.
52. Martin Arnold, Patrick Jenkins, and Laura Noonan, “Banking M&A: The quest to create a European champion,” Financial Times, July 10, 2018, <https://www.ft.com/content/cd640614-78a1-11e8-8e67-1e1a0846c475>.
53. Ibid.
54. Walter Yao, “Asian banks search for yield overseas,” Federal Reserve Bank of San Francisco, Pacific Exchange blog, February 22, 2018, <https://www.frbsf.org/banking/asia-program/pacific-exchange-blog/asian-banks-search-for-yield-overseas/>.
55. MUFG Report 2018, Mitsubishi UFJ Financial Group, July 2018, <https://www.mufg.jp/english/ir2018/pdf/all.pdf>.
56. Tricumen data set.
57. “The July 2018 Senior Loan Officer Opinion Survey on Bank Lending Practices,” Federal Reserve, July 2018, <https://www.federalreserve.gov/data/sloos/sloos-201807.htm>.
58. OCC, Semiannual Risk Perspective, National Risk Committee, spring 2018.
<https://www.occ.gov/publications/publications-by-type/other-publications-reports/semiannual-risk-perspective/semiannual-risk-perspective-spring-2018.pdf>.
59. “It’s official: US leveraged loans are a \$1 trillion market,” LeveragedLoan.com, April 30, 2018, <http://www.leveragedloan.com/official-us-leveraged-loans-1-trillion-market/>.
60. 2Q 2018 Middle Market Indicator: Strong performance; mounting concerns, National Center for the Middle Market, July 18, 2018, https://www.middlemarketcenter.org/Media/Documents/MiddleMarketIndicators/2018-Q2/FullReport/NCMM_MMI_Q2_2018_FINAL.pdf.
61. Anthony Gambardella, Custody, Asset & Securities Services industry in the US, IBISWorld Industry Report 52399, August 2018.
62. Finbarr Bermingham, “2017 was the decade’s worst year for trade finance,” Global Trade Review, July 3, 2018, <https://www.gtreview.com/news/global/2017-was-the-decades-worst-year-for-trade-finance/>.
63. Alisa DiCaprio, Steven Beck, and Kijin Kim, “Trade finance gaps continue despite fintech breakthroughs,” BRINK Asia, December 20, 2017, <https://www.brinknews.com/asia/trade-finance-gaps-continue-despite-fintech-breakthroughs/>.
64. Hayley McDowell, “BNP Paribas completes fund transaction using blockchain,” Global Custodian, January 10, 2018, <https://www.globalcustodian.com/bnp-paribas-completes-fund-transaction-using-blockchain/>.
65. Joe Parsons, “BNP Paribas Securities Services revenues boosted by custody mandates,” Global Custodian, August 1, 2018, <https://www.globalcustodian.com/bnp-paribas-securities-services-revenues-boosted-custody-mandates/>.
66. Alison Coleman, “The banks wanted to sink this forex fintech: Now they’re vying for its technology,” Forbes, October 12, 2017, <https://www.forbes.com/sites/alisoncoleman/2017/10/12/the-banks-wanted-to-sink-this-forex-fintech-now-theyre-vying-for-its-technology/#1f8510fc563d>.
67. Alfred Liu and Emily Cadman, “Banks are facing a squeeze from Trump’s trade war,” Bloomberg, July 15, 2018, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-07-15/banks-funding-9-trillion-face-squeeze-from-trump-s-trade-war>.
68. Finbarr Bermingham, “Despite tensions, trade finance demand in Asia soars,” Global Trade Review, June 6, 2018, <https://www.gtreview.com/news/asia/despite-tensions-trade-finance-demand-in-asia-soars/>.
69. Deutsche Bank, The road to real-time treasury, white paper, August 14, 2018, http://cib.db.com/docs_new/Realtimetreasurywhitepaper.pdf.
70. “Citigroup is the latest bank to offer crypto custody: Here’s how it will affect the market,” CCN.com, September 10, 2018, <https://www.ccn.com/citigroup-is-the-latest-bank-to-offer-crypto-custody-heres-how-it-will-affect-the-market/>.
71. “Deutsche Bank’s approach to digital: Value your data, feed the fintechs and reach for the cloud,” IBS Intelligence, February 9, 2018, <https://ibsintelligence.com/ibs-journal/deutsche-banks-approach-digital-value-data-feed-fintechs-reach-cloud/>.
72. Ibid.
73. Ibid.
74. Val Srinivas and Richa Wadhvani, Modernizing transaction banking: Service externalization and the right technology portfolio, Deloitte Center for Financial Services, October 10, 2017, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/financial-services/sea-fsi-modernizing-transaction-banking.pdf>.
75. Ryan W. Neal, “State Street uses AI to provide a newsfeed relevant to portfolio holdings,” Investment News, July 19, 2018, <https://www.investmentnews.com/article/20180719/FREE/180719901/state-street-uses-ai-to-provide-a-newsfeed-relevant-to-portfolio>.

76. Jason Goldberg et al., U.S. Large-Cap Banks: U.S.-Based Investment Banks 2Q18 Summary and Outlook, Barclays Equity Research, July 23, 2018.
77. Atilla Muze, “Cross-border M&A soars to new record,” Dealogic, September 10, 2018, <https://www.dealogic.com/insight/cross-border-ma/>.
78. Alevizos Alevizakos et al., Investment Banking Monitor Quarterly, Q2 2018, HSBC Global Research, July 11, 2018.
79. Attracta Mooney, “MiFID II rules prompt ‘huge change’ in research marketplace,” Financial Times, September 16, 2018, <https://www.ft.com/content/6ff7f30e-ea59-3e57-bfee-1e136ede6c53>.
80. Laura Noonan, “MiFID II impact on investment banking ‘exaggerated’,” Financial Times, December 6, 2017, <https://www.ft.com/content/713fb392-da7c-11e7-a039-c64b1c09b482>.
81. Hugh Son and Dakin Campbell, “Wall Street’s big banks are waging an all-out technological arms race,” Bloomberg, April 5, 2018, <https://www.bloomberg.com/news/features/2018-04-05/wall-street-s-big-banks-are-waging-an-all-out-technological-arms>.
82. Liz Hoffman, “How banks lost the battle for power on Wall Street,” Wall Street Journal, September 7, 2018, <https://www.wsj.com/articles/how-banks-lost-the-battle-for-power-on-wall-street-1536312634>.
83. Paul J. Davies, “The new winners and loser in investment banking,” Wall Street Journal, April 15, 2018, <https://www.wsj.com/articles/the-new-winners-and-losers-in-investment-banking-1523716381>.
84. Ibid.
85. John Carney, “Radical changes are on the way for investment banks,” Wall Street Journal, June 2, 2016, <https://www.wsj.com/articles/radical-changes-are-on-the-way-for-investment-banks-1464904490>.
86. Adrian D. Garcia, “JPM, big banks spend billions on tech but innovation lags,” Bankrate, July 27, 2018, <https://www.bankrate.com/banking/jpm-big-banks-spend-billions-on-tech-but-theyre-still-laggards/>.
87. Robin Wigglesworth and Joe Rennison, “Bond trading: Technology finally disrupts a \$50tn market,” Financial Times, May 8, 2018, <https://www.ft.com/content/67e48ae4-4fab-11e8-9471-a083af05aea7>.
88. Telis Demos, “Machines took over the stock market. Next up, bonds,” Wall Street Journal, October 18, 2017, <https://www.wsj.com/articles/traders-vs-bots-moves-to-the-corporate-bond-market-1508327100>.
89. Robing Wigglesworth and Joe Rennison, “Bond trading: Technology finally disrupts a \$50tn market.”
90. Terry Flanagan, “AI in fixed income,” Markets Media, June 7, 2018, <https://www.marketsmedia.com/ai-in-fixed-income/>.
91. GFT Technologies, “Investment banks welcome public cloud adoption for innovation first, not cost reduction,” press release, July 11, 2018, <https://www.gft.com/int/en/index/company/newsroom/press-releases/2018/investment-banks-welcome-public-cloud-adoption-for-innovation-first-not-cost-reduction/>.
92. “PayPal blows past 250M active accounts,” N: PYMNTS.com, September 6, 2018, <https://www.pymnts.com/mobile-applications/2018/paypal-users-active-accounts-money-transfers/>.
93. Elizabeth Weise, “Amazon opens its grocery store without a checkout line to the public,” USA Today, updated January 22, 2018, <https://www.usatoday.com/story/tech/news/2018/01/21/amazon-set-open-its-grocery-store-without-checkout-line-public/1048492001/>.
94. Maggie Zhang, “China moves further towards cashless society as payment giants Alipay, WeChat Pay gain ground,” South China Morning Post, updated January 25, 2018, <https://www.scmp.com/business/companies/article/2130400/china-moves-further-towards-cashless-society-payment-giants>.
95. Juniper Research, “Contactless payments to represent 1 in 3 in-store transactions globally by 2020,” press release, July 30, 2018, <https://www.juniperresearch.com/press/press-releases/contactless-payments-to-represent-1-in-3-in-store>.
96. Olaf Storbeck, “Airlines to launch payments system to rival credit card groups,” Financial Times, May 6, 2018, <https://www.ft.com/content/ba33859a-4f1d-11e8-a7a9-37318e776bab>.
97. Ingrid Lunden, “Adyen aims for a \$1B IPO, valuing the payments startup at up to \$8.3B when it lists on June 13,” TechCrunch, June 13, 2018, <https://tcrn.ch/2J9GmAY>.
98. Rishi Iyengar, “PayPal buys Swedish startup iZettle for \$2.2 billion,” CNN, May 18, 2018, <https://money.cnn.com/2018/05/18/technology/paypal-izettle-deal/index.html>.
99. Bill Hardekopf, “This week in credit card news: Consumers love credit card rewards; are we running up too much debt?” Forbes, July 27, 2018, <https://www.forbes.com/sites/billhardekopf/2018/07/27/this-week-in-credit-card-news-consumers-love-credit-card-rewards-are-we-running-up-too-much-debt/#794579bb26a4>.

100. Visa, “Visa Acquires Freedom to Expand Its Global Commercial Offerings,” press release, February 9, 2018, <https://usa.visa.com/about-visa/newsroom/press-releases.released.15451.html>.
101. Emily Bary, “Visa and Mastercard earnings: More than just payments at play,” MarketWatch, July 25, 2018, <https://www.marketwatch.com/story/visa-and-mastercard-earnings-more-than-just-payments-at-play-2018-07-23>.
102. Federal Reserve, The Federal Reserve Payments Study: 2017 Annual Supplement, January 25, 2018, <https://www.federalreserve.gov/paymentsystems/2017-December-The-Federal-Reserve-Payments-Study.htm>.
103. Stacy Cowley, “Banks and retailers are tracking how you type, swipe and tap,” New York Times, August 13, 2018, <https://www.nytimes.com/2018/08/13/business/behavioral-biometrics-banks-security.html>.
104. JPMorgan Cazenove, Global Wealth Management: Best banking business—undervalued by the market, May 2018.
105. Hugh Son, “JP Morgan to unveil new investing app with an eye-catching, disruptive price: Free,” CNBC, updated August 23, 2018, <https://www.cnbc.com/2018/08/21/jp-morgan-to-unveil-new-investing-app-with-an-eye-catching-disruptive-price-free.html>.
106. JPMorgan Cazenove, Global Wealth Management: Best banking business—undervalued by the market.
107. Samuel Steinberger and Davis Janowski, “In pursuit of new customers, JPMorgan offers free trades,” Wealthmanagement.com, August 21, 2018, <https://www.wealthmanagement.com/technology/pursuit-new-customers-jpmorgan-offers-free-trades>.
108. 2018 Wealth Tech Trends to Watch, CB Insights, June 2018.
109. “Resurgent trading helped global exchanges’ revenues hit record in 2017: report,” Reuters, June 12, 2018, <https://www.reuters.com/article/us-global-markets-exchanges/resurgent-trading-helped-global-exchanges-revenues-hit-record-in-2017-report-idUSKBN1J80PB>.
110. Intercontinental Exchange, “Intercontinental Exchange Announces Bakkt, a Global Platform and Ecosystem for Digital Assets,” press release, Business Wire, August 3, 2018, <https://www.businesswire.com/news/home/20180803005236/en/Intercontinental-Exchange-Announces-Bakkt-Global-Platform-Ecosystem>.
111. tZERO and BOX, “tZERO and BOX Digital Markets Sign Deal to Create Joint Venture,” Business Wire, June 19, 2018, <https://www.businesswire.com/news/home/20180619005897/en/tZERO-BOX-Digital-Markets-Sign-Deal-Create>.
112. Jamie Smyth, “ASX chooses blockchain for equities clearing,” Financial Times, December 7, 2017, <https://www.ft.com/content/c9b86e8e-dae4-11e7-a039-c64b1c09b482>.
113. Robin Wigglesworth and Joe Rennison, “Bond trading: Technology finally disrupts a \$50tn market.”
114. Greenwich Associates, “MiFID II Poised to Increase Electronic Trading, Tighten Spreads in European Fixed-Income Market,” press release, March 15, 2018, <https://www.greenwich.com/press-release/mifid-ii-poised-increase-electronic-trading-tighten-spreads-european-fixed-income>.
115. Michelle Price, “U.S. derivatives regulator proposes more flexible swaps trading rules,” Reuters, April 26, 2018, <https://www.reuters.com/article/us-usa-cftc-derivatives/u-s-derivatives-regulator-proposes-more-flexible-swaps-trading-rules-idUSKBN1HX0D8>.
116. J. Christopher Giancarlo and Bruce Tuckman, Swaps regulation version 2.0: An assessment of the current implementation of reform and proposals for next steps (white paper), Commodity Futures Trading Commission, April 26, 2018, https://www.cftc.gov/sites/default/files/2018-04/oce_chairman_swapregversion2whitepaper_042618.pdf.
117. Tommy Wilkes, “Forex trading up sharply in 2018 as volatility returns,” Reuters, February 15, 2018, <https://www.reuters.com/article/uk-forex-volumes/forex-trading-up-sharply-in-2018-as-volatility-returns-idUSKCN1FZ1DL>.
118. “Inside Nasdaq: Bill Dague, Head of Alternative Data,” Nasdaq, June 11, 2018, <https://business.nasdaq.com/marketinsite/2018/Corp/Inside-Nasdaq-Bill-Dague-Head-of-Alternative-Data.html>.
119. Ibid.
120. R. Jesse McWaters and Rob Galaski, The new physics of financial services: Understanding how artificial intelligence is transforming the financial ecosystem.

Deloitte Center *for* Financial Services

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美国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决策层做出最优决策。

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、圆桌讨论会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，成为可受信赖的专业机构。敬请访问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。

敬请访问德勤金融服务行业研究中心QuickLook Blog专页，获取每周金融服务行业重要议题的精深洞察。

Deloitte.

本刊物中所含内容乃一般性信息，德勤并非透过本刊物向读者提供会计、商务、财务、投资、法律、税务或其它类别的专业意见或服务。本刊物既不构成该等专业意见或服务的替代品，也不应作为可能对读者业务造成影响的任何决策或行动的基础。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，您应咨询合资格的专业顾问。

德勤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（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。在美国，德勤泛指一家或多家德勤有限公司美国成员所，及其使用德勤品牌在美国开展经营活动的关联机构以及它们各自的附属机构。按照公共会计行业的相关法律法规，某些服务并未向鉴证客户提供。请参阅www.deloitte.com/cn/about以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

©2018 Deloitte Development LLC版权所有。保留所有权利。
RITM0222634 CoRe Creative Services



这是环保纸印刷品