

---

# 大纲

1. 开发以客户为中心的业务模式
2. 优化渠道
3. 简化业务和操作模式
4. 获取信息优势
5. 促进创新和培育创新所需的能力
6. 积极推动风险管理、监管合格和资本规划
7. 全球宏观趋势的影响

## 发展以客户为中心的业务模式

如今的银行对他们的客户和产品了解很少。而到了2020年，这个局面将完全改变。银行会投入更多去全面了解他们的客户，并大大简化他们的产品集，从而极大地增强用户体验，降低操作风险。要做到这些，必须从发掘客户需求入手，而不是产品和定价。

关于发展以客户为中心的业务模式的文章不在少数，并且很多银行已经着手提升整体用户体验。但很少（如果）有人尝试将他们的运作模式进行大规模转型，而这种转型在2020年的取胜中至关重要。

调查显示，银行这种意识在不断增强，但到真正的实施还有很大差距。61%的银行高管认为以客户为中心的业务模式非常重要，75%的银行正在做这方面的投资（这种模式在全国都是一样的），然而仅有17%的银行认为自己做好了充足的准备。

如今，银行对他们的客户并不是十分了解。从产品层面来讲，很多银行投入了大量资金进行客户分析。例如，很多了解客户的潜在价值的信用卡发卡行会追踪客户的消费模式，从而向他们提供针对性的产品。然而，还有很多银行盲目地向客户提供大量产品，并希望其中某款能投其所好。很少有银行会分析客户的存款账户，了解到他的薪酬增加后，向其发送祝贺，并附赠一张有更高额度的贵宾卡。

银行很难将这些细节连接起来并建立全行层面的客户关系视图，更不用说整合外部数据源了。因此，风险和信贷决策都是基于产品层面，而不是基于客户层面。

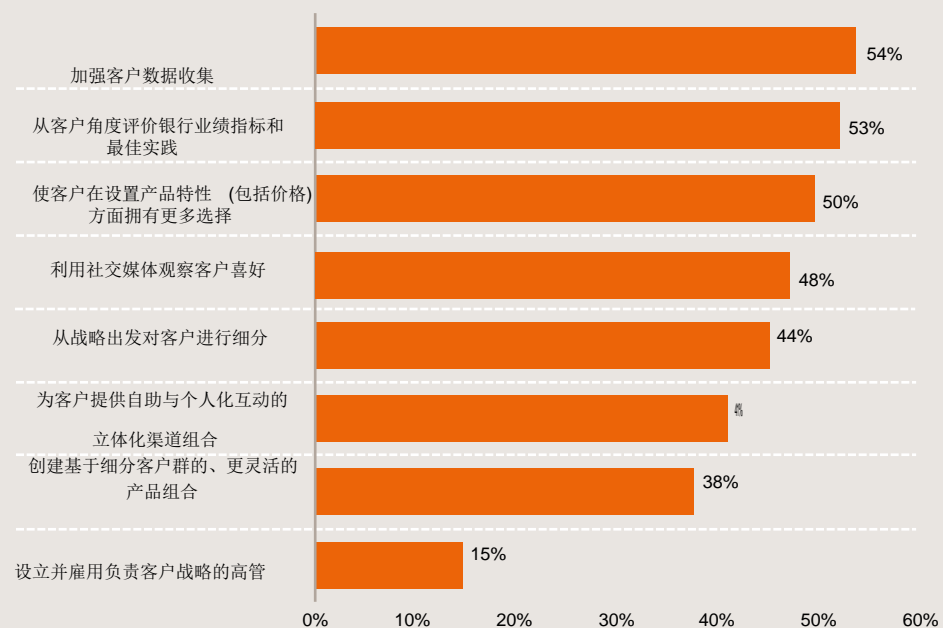
许多银行推出琳琅满目但差距细微的产品集，让客户很是苦恼。随之而来的是技术、服务、运营方面成本的增加，甚至还会带来风险和监管方面的挑战。系统并不是模块化设计的，因此每个变动都会增加复杂性和成本。不再发售的传统产品也很少停产。每位银行客户都经历过从一个电话服务中心接待员被转移到另一个接待员，希望某个接待员能解决他们的问题，即他们是否可以知道如何同真人进行对话，因此，客户会感到不满，监管机构担忧客户的公平待遇也就不足为奇了。

然而，即使银行投资来解决这些问题，压力却在持续增加。客户正在重新定义他们的预期，从提供多渠道权限、产品简洁、无缝整合和细分目标市场等其他行业中寻找答案等优点。他们希望产品更加方便、个性化、功能齐全并且易操作。他们希望银行想他们所想，而不是用产品对他们狂轰滥炸。他们希望费用方面能够透明，不要“意外”收费。现在一流的服务定义就是以大众预期为底线，而大多数银行还有很长的路要走。银行明白优质的客户体验能带来更多的忠诚度、拥护度以及更好的收益。

2020年的赢家会对客户有更深层次的全面理解。他们需要收集、整理和分析大量内外部数据源，从而了解客户的需求，并提供相关的解决方案。他们将简化产品集，并从客户的角度出发，重新设计他们的核心流程。

此外，他们将（再次）回答如下最基本的问题：他们的目标客户究竟是谁，他们对这些客户的价值定位是什么，什么竞争优势让他们在市场中脱颖而出。一家银行想要获得成功并不需要取悦所有客户。

图 7: 未来5年需要付出巨大努力的领域



来源: 普华永道2020年银行业调查



当务之急。

更好的客户服务正迅速成为基本期望，但大多数银行在这方面还有差距。下面是如何把它做好。



在文章“2013 跟踪—美国零售银行业的经验教训”中，我们描述了银行为确保令人难忘的客户体验而应采取的行动。我们认为，这些启示在全球范围都适用。

赢取费用战争的胜利。费用和利率占主导银行服务体验，它们是客户购买行为的第一驱动力，并且五分之二糟糕的经历与费用和利率有关。费率的频繁变动让客户感到不耐烦。我们必须用更好的沟通和更多的客户友好型费用战略来减轻客户的苦恼。

快速解决问题。顾客想要感觉到银行正在帮助他们，而不是与他们作对。不要让客户带着不满的情绪离开。五分之二的客户由于糟糕的经历离开银行，其中 45% 的人将极力阻止其他人在这个银行办业务。把遇到的问题变成机会来建立客户的忠诚度。要实现令人满意的解决方法，就要很好地运用同理心和道歉。同时，我们还要识别这些消极的体验并消除起因。

让你的品牌口口相传。客户可以成为你最好的推销员，让您的员工做到这一点。50%的推荐来源于优质的用户体验，而非利率或产品。找出能够促进客户称为品牌推销员的关键因素，80%–90%的促进因素为良好的口碑。管理社交媒体中的评价，四分之一的客户通过这种方式分享体验。

数字化服务。客户想要随时随地进行互动。给他们提供数字化工具的便利通道。百分之六十一的客户喜欢自己研究，而 42%的人在没有任何销售和专家指导下自行购买。

平衡人机互动。60%的优质体验是因为有优秀的员工。25%的客户需要依靠员工来办理业务，其中 46%是为了选择产品，63%是为了解决他们的问题。银行应当创建一个平衡成本和服务的多通道战略。鼓励客户自助办理日常业务，让中心员工开展附加值更高的活动，如关系建设和销售等。

## 优化渠道

根据经验来看，拥有最佳分行网络的银行占据极大的市场份额。到了 2020 年，所有的银行都将变成直销银行，分行模式将会发生天翻地覆的变化。先行者会以整合的方式充分利用银行业务渠道，给客户提供随时随地的服务。他们将会重新构思自己的物理网络，引进新的分支模式，通过第三方伙伴扩展物理网点，推动销售并削减成本。由于交易和销售会转向电子渠道，那些无法创造价值的分支银行将倒闭或被迫转型。

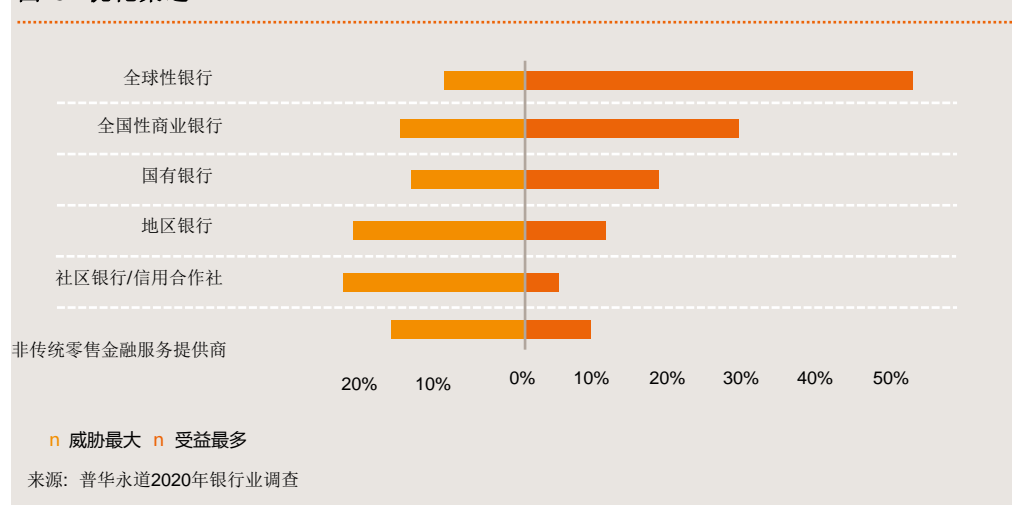
即将到来的分行业务转型和优化渠道改革是银行高管关注的重点。85% 的受访者已经意识到优化渠道的重要性，其中 71% 正投资进行优化渠道（余下的 22% 受访者预计在不久的将来也会这样做）。就全球范围而言，82% 的受访者认为他们的组织渠道模型需要改变（新兴行业为 90%）。

59% 的受访者认为，由于客户都转向数字渠道，分行的重要性将显著降低，48% 的人预计到 2020 年，分行业务会发生重大改变。然而，仅有 16% 的受访者认为他们对这种转变做了充足准备。受访者普遍认为大型银行将从这种转变中获利，而较小的地区和社区银行将会受到很大威胁。

银行曾一度以房地产为标志，银行坐落于黄金地段，以显示实力、稳定和安全。ATM 机、电话银行以及网络银行都增加了银行业务的便利，并扩展了银行的覆盖范围。但房地产仍是至高无上的，客户仍然需要去分行办理很多产品的业务。

我们现在处于数字化的转折点，快速进步的技术使得所有银行业务都能

图 8：优化渠道



在线上进行。客户的期望值也随之改变。他们想要更方便地办理业务，动动手指就能获得信息和建议。甚至连那些重视隐私，更愿意在分行进行面对面交流的客户，不久也会要求在他们的办公室或家里办理业务。他们不想被强迫去银行，也不想排队等候。

此外，分支网络成本都很高，而且很少有方法能解决这个问题（例如在美国，银行已经开始削减工作人员——从 2004 年的每个支行 13 人到现在

不足 6 人）。以数字化为核心的新竞争对手就没有这么多条条框框。

显而易见，网点必须转型以应对数字化带来的挑战。音乐、电影和印刷出版行业的转型，为无法顺应这一趋势的银行提供了令人心寒的前车之鉴。



## 优化渠道

绝大多数的银行还没有做到这一点。但银行业领导人已经意识到这些改变，并且加快步伐尝试运用新的理念。到 2020 年，银行将全面管理网点。产品将不再按照渠道创建或通过渠道提供服务，相反，银行将打造通过所有渠道分配产品的共享的平台。未来的分行顾问将使用相同的技术和基础设施给客户提供帮助。”您需要开户吗，先生？您想要自己来吗？当然，只要联网就行，您可以用这里的平板电脑或触摸屏。您有平板吗？好极了，请坐，我给您倒杯咖啡。”无论是在发达国家还是在发展中国家，每一家银行都将成为直销银行。

渠道必须转型以应对数字化带来的挑战。音乐、电影和印刷出版行业的转型，为无法顺应这一趋势的银行提供了令人心寒的前车之鉴。

支行的价值将被重新定义。支行根据特定目的将会有不同的类型，例如旗舰店、社区中心和扩展自助银行。“旗舰店”能够提供信息、教育和建议以提升客户的参与度、忠诚度和销售额。我们期待他们能邀请小企业顾问和产品专员主办活动，类似于“小型企业发展将会面临的挑战”这方面的研讨会，会后有问答环节和小酌时间。这类银行将位于高价值、高流量的地区。“社区支行”范围更小，将专注于社区服务和活动(如提供金融教育和理财建议)。“扩展的自助银行”则将被放置在店内或在其他客流量大的地方，并于商场营销、销售、交易以及现金处理点同等重要，甚至还会有专门的工作人员。与第三方的合作关系将降低银行的不动产成本，进一步扩大他们的覆盖范围。

顾问和产品专员会亲自或通过集中咨询办公室视频的方式出现在所有分行，从而扩大销售的覆盖范围。柜员需要升级为财务顾问，熟悉所有银行产品，这是技能的大规模转型。为了员工和客户的利益，银行可能会简化他们的产品集。交易将完全数字化，但许多交易将继续在“店内”进行，只不过是通过智能自助银行、柜员机和触摸屏来进行。

到 2020 年，在美国等发达市场，主要银行很可能会有更多的实体网点 and 更少的传统意义上的分行。到 2020 年，可能整个行业 20% 的分行都会被削减，同时还会伴随租约的下滑。

在发展中国家市场，分支网点更稀少，实体网点将继续发展，银行有更多可能与新的竞争对手创建其他网点渠道（例如肯尼亚的 M-PESA，利用代理商和客户手机网络处理存款和付款，有三分之二的成年人正在使用）。

这些趋势是不可避免的，如今的银行需要选择将来要走的路。您关于未来网点的愿景是什么？你想以什么样的速度进行改变？是通过数字优化、结盟、合作、分拆、终止的方式来推动这种趋势，还是进行防御管理推迟这个趋势的到来？

## 当务之急

高成本的分行将无法以传统形式继续生存。只有将不断变化的消费需求和经济实力对现有网络进行改进，有助于银行在未来的发展中自我定位。下面是具体方法。



在“重启分行：在多渠道的全球环境中重塑分行”一文中，我们详细讨论了分行的演变。

- 设计支持本地市场需求和市场机遇的**优化网点网络**，满足客户的需求，以便尽量减少交付成本。

领先银行正在远离“管理分行”，他们运用所有的银行渠道“管理网点”，包括提升分行模式来平衡本地客户的需求与高成本的分行支付。这些银行根据客户需求、竞争格局、品牌承诺和内部能力设计分支战略，以便提供与众不同的用户体验。

- 根据对客户的需求、行为和习惯的深入了解**开发直观、以体验为导向的个别分支设计**。
- **重新定义**包括组织结构、分支流程和基础设施的操作模式，以支持分行模式和网络设计。

- **专注客户体验**，回答如下问题：我们是谁，我们想要成为什么样的银行？考虑客户、竞争对手、品牌和能力。
- **制定跨通道程序**，提供无缝而持续的客户体验，而不是考虑分支模式组合。

- **选择多样化的分行模式**来支持想要达到的客户体验。我们尝试了很多模式—自助服务、店内分行、全服务分行、社区中心和旗舰店。

## 简化业务和操作模式

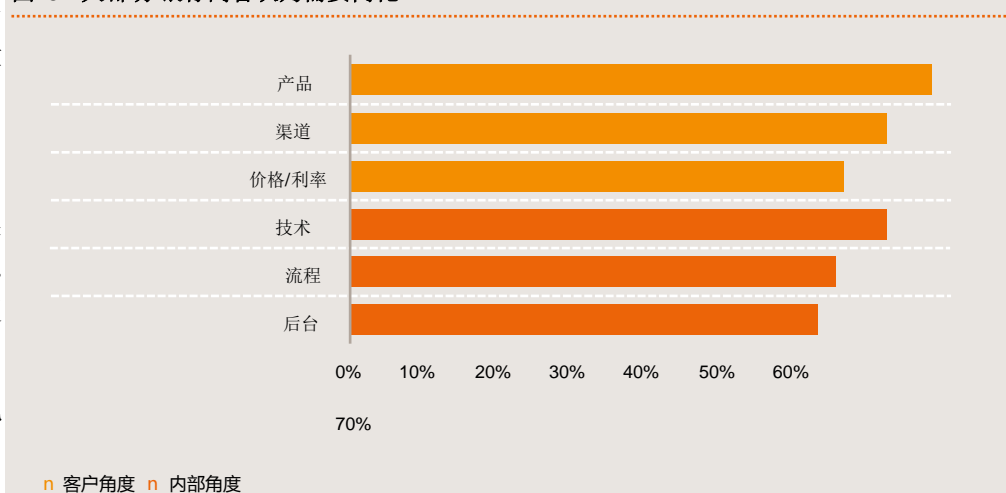
银行开发了极其复杂和昂贵的业务及操作模式。通常情况下，每个产品有单独的操作、技术和风险管理流程。银行拥有大量的产品，很多产品甚至没有提供给新客户，所有这些产品都需要一定程度的操作自定义。在一些案件中，我们发现只有5%的产品产生了超过80%的收入和更多的利润。此外，许多银行已经开发了数十种主要产品、新产品和渠道开发，通常每个开发都伴随着额外的系统、流程和成本。很少有银行解决了复杂而昂贵的集成、优化和简化平台的工作。

银行开发了极其复杂和昂贵的业务及操作模式。如今，他们必须要进行简化。顾客期望提升、日益活跃的监管机构和停滞不前的股东收益都要求简化业务和操作模式。到目前为止，银行的努力还远远不够。以客户为出发点开展工作，即和体验有关的产品、渠道、组织、操作都要有所简化和改变。这是一个大工程，但做好后能够提升客户体验，极大降低成本和操作风险。

银行开发了极其复杂和昂贵的业务及操作模式。通常情况下，每个产品有单独的操作、技术和风险管理流程。银行拥有大量的产品，很多产品甚至没有提供给新客户，所有这些产品都需要一定程度的操作自定义。在一些案件中，我们发现只有5%的产品产生了超过80%的收入和更多的利润。此外，许多银行已经开发了数十种主要产品、新产品和渠道开发，通常每个开发都伴随着额外的系统、流程和成本。很少有银行解决了复杂而昂贵的集成、优化和简化平台的工作。

绝大多数的银行高管（53%）认为简化是非常重要的，并且70%已经开始投资处理这个问题。然而，只有17%的人认为他们已经做好充足准备。从客户视角来看，绝大多数高管认为他们的银行必须简化产品、渠道和价格/利率。从内部的角度来看，绝大多数高管认为必须简化技术、流程和后台管理。银行职员相信简化将带来更好的服务，进一步降低的成本和增加收益。

图 9: 大部分银行高管认为需要简化



来源: 普华永道 2020年银行业调查

银行系统的复杂和冗余导致较差的客户体验、高额的成本和操作风险，并让员工感到沮丧，监管者感动不安。传统银行中面向客户的活动、操作和技术之间的传统分离意味着很少有业务组长是擅长通过交付知晓销售的端对端经理。实质上，我们经常听到他们抱怨操作和技术成本分配，而不是抱怨如何管理。

自从危机出现以来，银行一直在努力削减成本。员工数已大大降低。每个银行都开始进行企业改造，并取得了相当好的成绩。但由于监管实施成本在继续上升，因此费用比率仍与危机前的水平相差不大，并且伴随着资本支出的高涨和净资产收益率的持续低迷。客户需求强度和竞争强度都在增加。银行需要做一些不同的事情，墨守陈规已然不够。



图 10: 银行家认为简化会...



Source: PwC Banking 2020 Survey

即产品简化、集成分配、共享服务基础设施、客户级而不是产品级的风险管理、新型的合规流程。

最后，一旦新模式被实施，银行需要用管理工具和信息武装高管，来持续管理成本。司空见惯的是，单位成本，成本动因和最佳同类没有足够的透明度。

成功的银行都在向其他行业学习经验。许多消费品的公司（阿迪达斯，苹果）没有完整的价值链。他们把注意力集中在使他们与众不同的东西上，如产品设计、市场营销和分配，其余的大部分分包给第三方专家。领先的银行会密切关注他们的客户；设计能够满足客户需求的解决方案，提供建议和资金，并管理风险。如今的很多基础设施不是竞争优势的来源。我们期望整个行业和服务于多个银行的机构能够不断增长，并有更多的银行外包处理业务活动我们希望成规模的领先银行能从其他银行进行外包，或创建独立的机构来实现这一点。如果客户和风控能力是未来银行业务的核心，那么整个制造过程就适合外包。

全球范围内的金融机构认为简化极其有利

银行业务和操作模型都要进行战略性重塑简化和自动化将提高客户体验,大幅度降低成本,降低操作风险,为银行业的下一个时代做准备。

银行需要从客户角度出发,确保他们真正了解顾客的需求以及客户的不满。他们需要根据他们提供的产品和服务考虑其业务模式,还需要考虑组织能力和组织协调性、操作流程以及技术平台。重新设计银行操作模式需要零售银行对他们的操作进行根本转变,

简化业务和运作模式

领先银行将把简化作为重中之重。他们将会从策略角度重塑端对端的业务模式。他们将制定多年改革方案，并且确保他们有实现改革所需的能力。

能做到这一点的银行将会取得引人注目的成果。根据我们的经验，从端对端的角度来讲，我们发现客户在关键客户指标上提升了50%的业绩，并且降低了25%的成本，还降低了操作风险水平。

图 11: 迈向以解决方案为导向的集成操作的银行将在2020年成为赢家



## 当务之急

银行需要极大地简化他们的业务和运营模式来提高客户服务、降低成本。我们使用实际测试过的战略业务设计方法来帮助客户精准地实现这个目标。

我们有个客户是全球金融解决方案的供应商，他正在面对常见的压力：日益增长的客户预期，上涨的资金成本，越来越多的竞争以及不断上涨的价格。同很多竞争对手一样，他们在功能、业务和产品方面是高度孤立的。周转时间和错误率高于他们的预期，这引起了许多客户的投诉。他们的服务成本明显高于行业平均水平。流程是非标准化的，并涉及多次转手。员工满意度较低。

在 18 个月的时间里，我们帮助他们设计部署了新型的可扩展和可持续的运营模式，在这期间没有涉及基本技术平台。这样做取得了成果。他们节省了 50% 的销售团队时间，并把时间集中于创造收益。服务成本下降了 25%。处理性能提高了 45%。周转时间和错误率明显降低。流程更加标准化，转手次数也减少（从平均 20 次降到 3 次）。客户和员工都更开心了。

这种真实可靠的方法带来了真实、快速的收益。它帮助客户积累了足够的成本，使客户能将资金用在基础技术平台转型上

这种方法的关键要素：

**对当前的状态充分了解。**分析客户心声，来满足客户的需求、价值定位和服务供给。仔细查找出当前状态下的问题和机遇。分析跨度、层级、位置和人手，以便找出差距和机遇。实施竞争标杆管理并强调改变。进行利益相关者准备分析，来告知改变管理策略。形成了真实有力的业务案例。

**设计并测试修改后的业务模式。**重新设计并优化流程。精简流程，使组织在功能上一致。通过实战模拟来测试新流程并为修改的业务模式提供基准和目标。

**管理实施以获得成功。**开发关键程序管理、更改管理和持续改进基础设施。创建详细的奖励体系，使业绩框架和策略相一致。建立业绩管理，通过关键考核指标和详细信息进行监测和报告。构建组织功能，通过对 50 多位客户负责人进行内部持续改进培训来简化授权、构建改进文化。

## 获取信息优势

做好这一步将产生决定性的影响。先行者将在银行的各个领域建立竞争优势，如客户体验、承销和定价、操作、风险管理和财务/成本管理。很少有银行能够掌握对不断增加的大量数据的见解进行集成、分析和运用的技能。高管们预计大规模的银行会成为赢家。我们期待第三方供应商会出现并帮助其他的银行。

如今的客户（和银行本身）比以往产生更多的信息。主要竞争对手将利用来自传统来源（如信用评分和客户调查）和非传统来源（如社交媒体和跨渠道银行客户交互数据）的结构化和非结构化信息。他们会“连接”各自的操作使信息更加严谨，比制造业更典型。他们将收集和购买其他行为数据（如移动地点和购买数据），尤其是客户越来越习惯于为了可靠的价值而放弃一些隐私。

主要竞争者将发展先进的分析能力，以整合庞大的数据，对它进行分析并得出结论。57%的银行高管认为这些能力是非常重要的（92%认为非常重要或有点重要）。四分之三的机构对此进行投资。然而，只有17%认为他们已经做好充足准备。

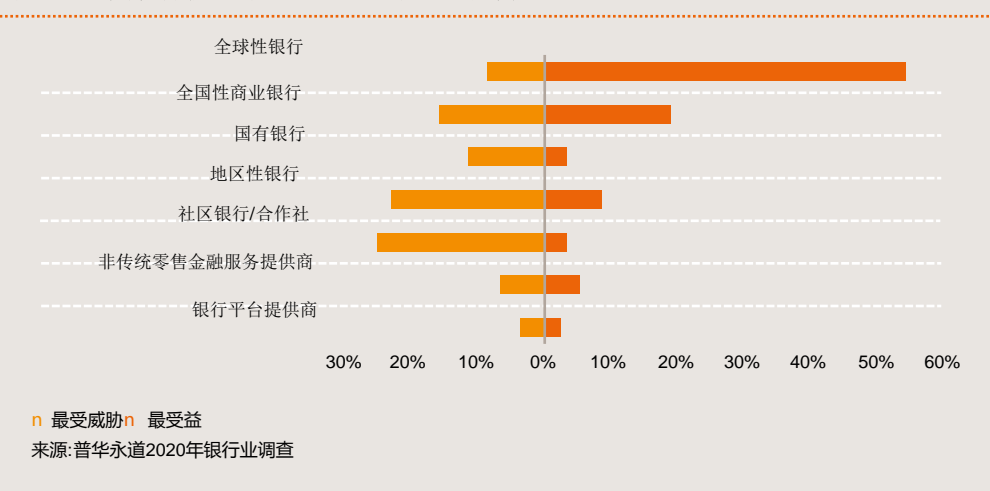
主要竞争者将发展先进的分析能力，以整合庞大的数据，对它进行分析并得出结论。57%的银行高管认为这些能力是非常重要的（92%认为非常重要或有点重要）。四分之三的机构对此进行投资。然而，只有17%认为他们已经做好充足准备。

银行可以使用这些功能创建更好更整合的客户体验，从而了解客户的需要，并提供相应的服务。例如，当银行发现客户走进一家汽车展厅，可以向客户发送一条消息，告知客户已获得一定的授信额度（基于现有账户和消费行为的分析）。

银行会提高其信用、风险和定价模型（例如添加社交媒体信誉评分）。例如，一家银行能在应收账款和营业额减少等预警前，就通过社交媒体网络发现小公司可能已经处于困境，这样能保证高质量的风险管理和客户服务。

最后，银行将会对他们的成本结构和该结构的关键驱动因素有更成熟的看法。他们将使用分析和基准来与定义的指标和“同类最佳”的竞争对手对比以持续评估业绩。

图 12:深层次分析—谁是受益人、谁的威胁最大







银行高管（54%）认为只有全球性和国家性银行掌握这种能力，这与他们的投资能力一致。我们期望这些竞争对手可获得重要的竞争优势，直到所有银行都具备这种能力。其他银行将需要与第三方建立伙伴关系来和这种优势相较量。我们期望能有创新服务的提供商出现并协助小银行与大型机构竞争。除其他外，我们希望今天的技术服务提供商可以提供这些服务，在未来，只提供技术和处理平台而不提供信息和分析是远远不够的。这将使剩下的银行赶上先行者，减少他们的早期优势。

要掌握这些能力，银行需要学习如何创建一个开放、灵活和创新的组织。他们需要吸引和留住人才（被高管视为成功的最大障碍），同时还需要更加关注基本数据管理和数据治理。

培养这些能力将在短期 / 中期产生巨大的优势，也是在 2020 年成功竞争的关键。



# 当务之急

充分了解和利用社会数据。社会现象以及其他趋势一起改变了消费者权利的平衡，加速了对客户参与度的要求。普华永道的 SocialMind 可以提供关于社交媒体的独到见解。

社交媒体创造机遇的同时也带来风险。银行的机遇有广阔的市场和主动的风险管理。例如，90%的客户信任社交媒体网站上的推荐，71%的客户更喜欢购买社交媒体推荐的商品。银行可以收集顾客反馈，以了解需求，为客户量身定做产品，提高客户体验并提早发现趋势。领先指标可以帮助银行提早发现操作风险，并主动解决声誉问题。然而，社交媒体同样带来了更大的风险，议价能力和影响力降低以及更高的品牌声誉受损风险。客户的声音广泛传播，产品功能和定价也更加透明。

我们的客户想要抓住机会并规避风险，寻求他们现有能力之上的可行的见解和建议。通过我们的 SocialMind 工具箱，他们可以获得帮助。SocialMind 工具箱具备一流的社会、网络、文本倾听和分析的功能，并且可以使用以项目为基础的分析工具和可持续使用的长期工具。

我们的客户觉察到竞争对手贷款产品的变化，使其能主动进行业务管理。他们能发现虚假银行网站骗局，并采取行动主动管理投诉和声誉。他们能察觉贷款转移的客户投诉，据此提高他们的产品。

他们建立了以下新功能：

- **同行对标**-实现多种类的交易量和情绪对比，并可识别一系列焦点问题。
- **趋势和控制分析**-允许对成交量和情绪等级中的异常和差异进行识别，也能进行驱动根源识别。
- **早期雷达预警**-允许识别从用户体验规则到运营风险中新出现的问题和主题，通过交易量的上升或情绪的变化来计量。

普华永道集成SocialMind平台



来源：普华永道

## 促进创新,以及培养创新所需的能力

创新是推动银行业可持续发展的最重要的因素。但今天的银行不再是创新蓬勃发展的地方,更不受优秀软件工程师和其他创新人才的青睐。银行需要改变组织和管理方式—保护并培养人才,在发展进程中保持灵活,保持开放并与外部机构建立合作关系。成熟市场的高管需要采取更多创新的思维。

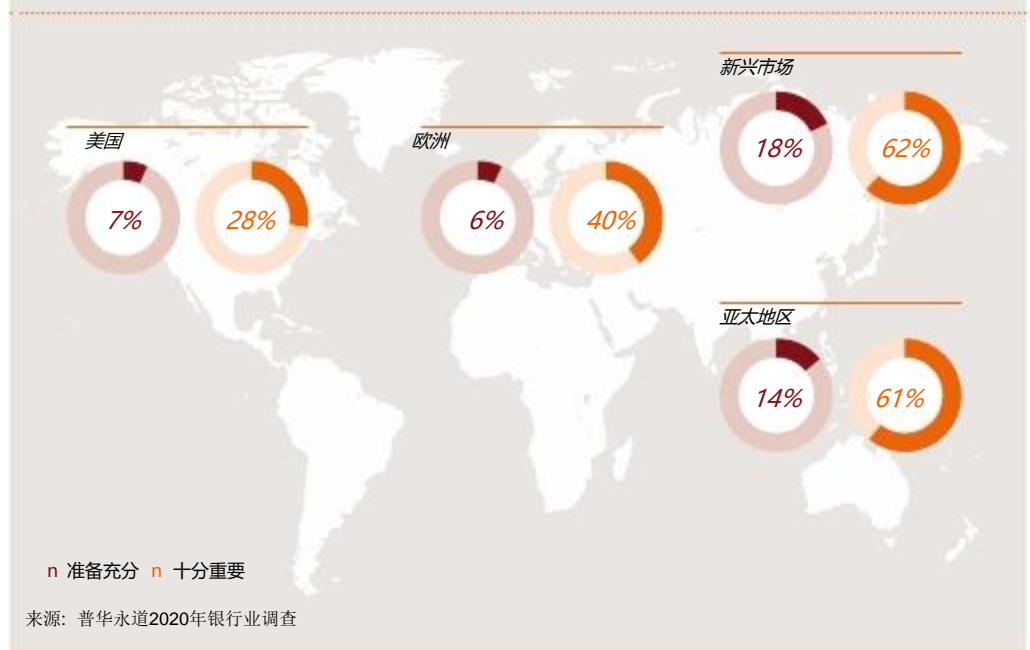
在未来五年,创新将是推动银行持续发展的唯一要素。创新带来了变化,不仅仅是新产品或用户体验的变化,更是整个行业模式的变更,甚至是革新。

87%的银行受访者认为业内创新比较重要或非常重要的,形成鲜明对比的是,其中只有 11%的人认为他们已准备充分。不同区域数据差别也很大—超过 60%的亚太地区和新兴市场的银行高管认为创新非常重要,然而,欧洲和美国分别只有 40%和 28%的高管持相同看法。我们认为,发达国家的高管应秉持新兴市场关于创新重要性的观点,尤其是当新的监管框架趋于稳定时。

高管们认为全球性和国有银行将会受益良多,而小型社区银行和信用合作社将会面临巨大威胁。

高管们在创新方面最关注的领域是客户界面和渠道(占 57%),其次是客户需求识别(占 53%)、产品(占 52%)和核心平台(占 52%)。

图 13: 开放创新—重要性及准备程度



在亚太地区,对客户界面和渠道(占 44%)的关注力度较低,反映着手机银行在该地区已经大力发展,得到最多关注的是客户需求识别(占 59%)—以帮助银行增强客户体验。和其他区域相比,新兴市场对各个领域的关注度都极高

(均在 64%以上),其中最为重视的是核心平台(占 67%)的创新。

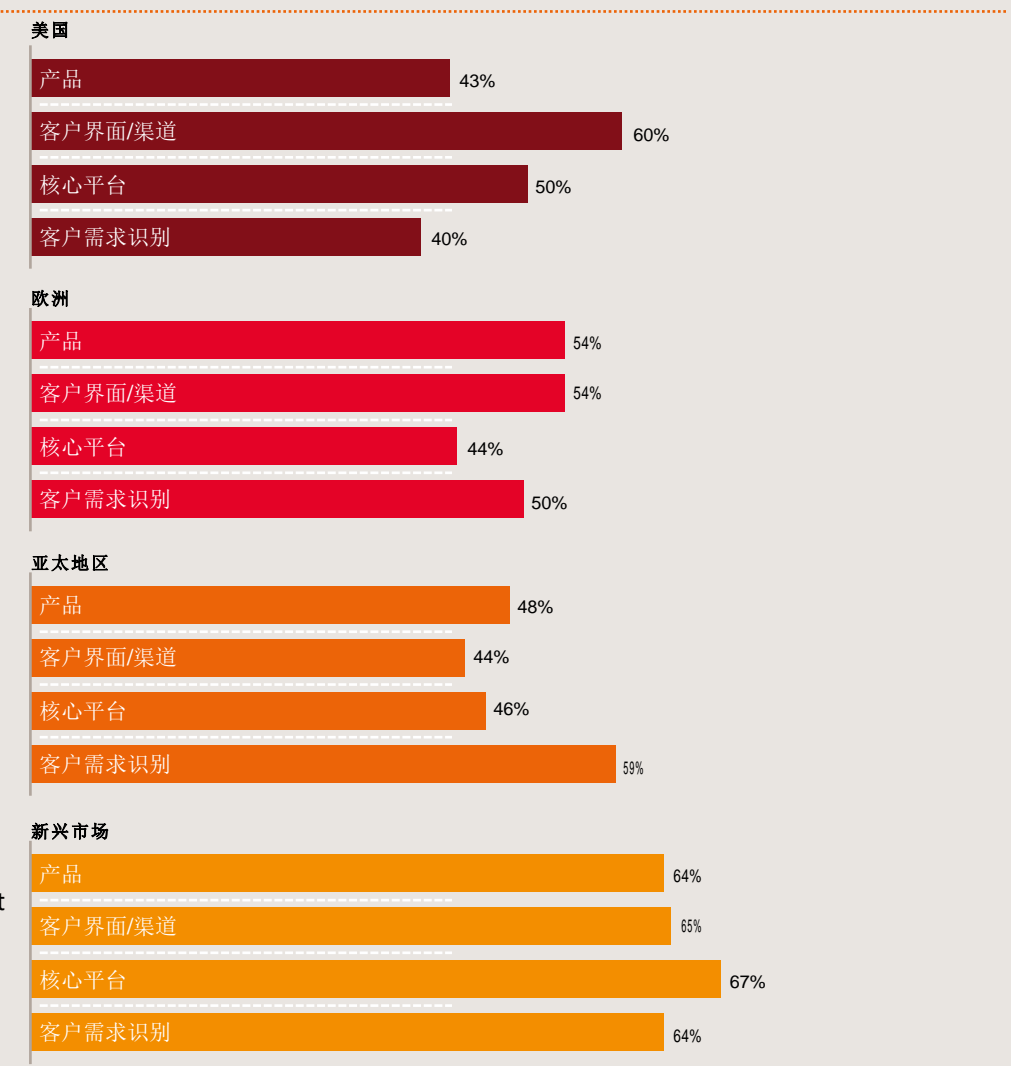
# 促进创新、培养创新所需的能力

如今，银行不再被认为是创新的摇篮。尽管近年来创新份额公平分配，但今天的银行还是很谨慎并官僚化，受制于复杂的流程和严格的监督。高管们认为他们需要做出。超过 50%的人正计划加强其内部能力，培养创新并在业务单元间建立创新管理团队。最重要的是，银行意识到单方和第多方合作关系才是帮助银行获益于创新的最佳途径。

要想成功地进行创新，银行必须改变组织和管理的方法。

**人才。**银行需要新型的人才和新的管理方式。他们需要吸引敢于思考、打破常规、客户第一和标新立异的人才。银行需要帮助他们成功。银行需要对这些人进行激励性的监督和培养，而不是照常规管理。他们需要与众不同的报告途径、业绩考核，甚至是工作环境，他们不应被现有的体制所束缚。如果让这样的人才向传统银行项目经理报告或让他们墨守陈规都很可能导致失败。许多银行为了做到这些，已经设立了区别于总部的专门的创新实验室。

图 14: 创新开展地区



来源: 普华永道2020年银行业调查

**灵活的开发。**银行需要灵活的产品和技术开发能力—比今天更快地将新产品和功能推向市场。这需要反复实践、实际测试和快速地向客户学习。此操作不需要反复编写业务需求文档，长达一年的产品发布周期，或脱离客户的技术等。

**合作。**主要的创新都发生在传统银行已外。银行可以同外部合作，建立新型“生态系统”—从新兴科技企业到科研机构，甚至是非银行业。

**高层投入。**为了迎接这些挑战，创新过程需要高层投入。当人们做出改变时，他们需要确保事成后他们会得到奖励，而不是惩罚。人们根据高层领导的行为决定做事顺序。创新的声音应来自高层。





## 创新的重要性

普华永道全球创新调查：突破性创新和发展凸显创新在发展和应对成功挑战时的重要性。



普华永道全球创新调查：  
突破性创新和增长

只有10%的CEO认为他们的公司是创新的领头羊

创新已成为 C 级关注点。97%的 CEO 认为无论顶线还是底线增长，创新都是极其重要的因素，但只有 10%的 CEO 认为他们的公司是创新领袖。此外，64%的 CEO 认为单方面的创新或运营效率提高都不是最重要的，他们想在两方面同时成功。

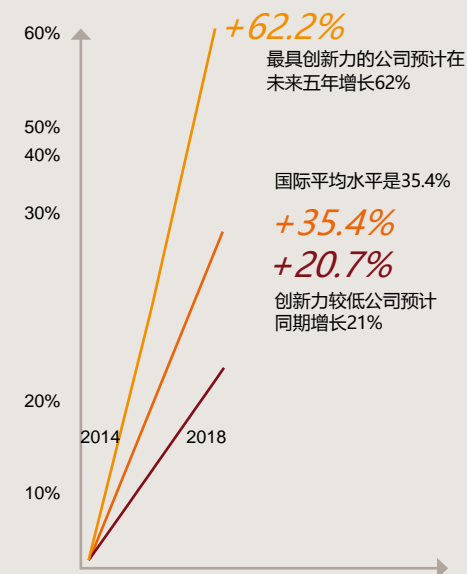
这些有很充分的理由。我们的调查结果表明最具创新力公司的增长速度超过市场，他们预计在未来 5 年将获得 62%的增长，而市场平均水平仅为 35%，而创新最少的公司增长仅为 21%。这是一个大问题——对于资产 100 亿美元的公司，5 年内这个差距将是 27 亿美元。

受访者意识到创新不仅仅局限于产品层。相反的，他们认为创新是整个业务模式中推动业绩增长的关键因素——创新存在于技术、客户体验、系统和进程、服务、市场渠道和供应链中。

他们意识到创新需要新的管理方法，即高效地协调和管理创新，而不会漏掉个体业务单位。

他们在成功创新的过程中将面临挑战。例如在市场内快速且成规模地提出创意，发掘创新型人才，建立促使创新发展的文化和寻找最优的合作伙伴来完成创新。

图 15: 创新成为C级话题



普华永道全球创新调查：  
突破性创新和增长

97%的CEO认为创新是发展的重要因素

64%的CEO认为单方面的创新和运营效率都不是最重要的-他们想在两方面都获得成功！



## 积极进行风险管理、监管合规和资本规划

后危机时代监管标志着监管者的心态发生巨大变化。在过去，监管只是考虑因素之一。充足的资本使业务不受约束，不会出现问题。然而现在，规则变得极其复杂，监管者对提升合规、监管报告和改进业务流程和数据方面的监管更加谨慎和严格。领先银行正积极行动，采用更加全面的方法来管理个鬼问题。这种办法更加务实、积极并迅速融入日常业务。

不出意料，近五年内，全球高管认为这是主要任务，其中有 64%的高管认为这非常重要。然而，很少（只有 22%）有高管认为自己准备充分。解决这一问题的最大障碍是所需的财务投资水平和技术约束。

### 提升资本和风险管理

全球资本、流动性和相关压力测试要求，以及更加谨慎的监管标准都将继续发展，逐渐迫使全球性活动和 / 或举足轻重的银行服从严格有力的强制性要求。

这些标准是对银行风险偏好、资本规划和充分评估、恢复和处置计划、流动性风险管理、压力测试和全面风险管理活动寻求一致性的有力证明。

此外，这最终会带来资本和流动性的优化，成为银行在高度资本负担的环境中的竞争优势。

鉴于不同领域的巨大性、复杂性和监管期间的固有联系和相关性，银行在保持长期效率及可持续性上面临极大的挑战，同时也有很多机遇。

那些通过系统而规范化的方式积极应对这些挑战的银行，将会在运营效率和底线收益方面多有裨益。

建立一致的通用标准，用来支持健康、稳固和协调的企业风险框架是从微型和宏观角度同时满足监管预期的关键。

新的资本要求和限制将以如下方式影响银行结构和业务模型：

- 那些有效管理资金，使用证券化结构例如抵押债券的银行，将会比那些根据存款水平制定策略的银行更具竞争力。

- 目前各种非普通股本（遭遇危机）经过资本转化触发机制才能被算作资金，从而进一步增加了银行的资本成本。此外，就自救债券而言，既是需在清算时（终止经营）转换为普通股本的一种形式的资本金，有关此种债券的规定凸显了在未来监管机构不愿意用纳税人的钱为银行解围的立场。

- 这些资本要求将最终形成“围栏”环境，从而限制了跨国银行在不同国家之间自由地调配资金。

## 积极推动风险管理、监管合规和资本规划

- 由于资本要求日益增长，银行会采用战略发展高风险业务来增加收益，尤其在买方市场而非卖方市场环境下，银行不具备定价权，就无法将资本成本转移到消费者身上。

- 我们希望看到在理财产品和低资金业务上有额外增长。

- 资本管理将被视为每个业务、客户和定价决策中的一部分。高资本型产品价格将会更高。这会增加信用风险和定价功能的复杂性，以确保定价和承销以客户为中心。在“Look Before You Leap”一文中我们将对此深入讨论。

- 除了保持强大且独立的风险管理功能集中应对银行面临的金融风险外，对操作和声誉风险也需要进行监管。

- 网络安全仍是头等大事，例如移动电话等新兴科技带来更大的客户信息泄露风险。

- 银行需要密切关注外包风险。银行有数百家合作伙伴，都被视为是被端对端负责的。

- 各国政府为确保稳定税收，遵守“了解你的客户”或反洗钱法律、进行制裁和对外国账户税收法的遵循等，银行已成为信息中心和潜在目标。

不断增加的监管需求，如压力测试和巴塞尔协议 III 等，带来更大的操作和声誉风险。银行需要对投资组合产品的数据和趋势做出详细的报告，并能迅速模拟好坏两种状况。

- 风险管理将扩大并密切影响银行的各个领域，如市场营销、产品开发、业务分析和绩效考核。这就需要银行有更强大的端对端业务思路和更专业的技术能力。

### 主动管理监管

就前面提及的“国家资本主义的崛起”和最近发生的事件（例如伦敦银行同业拆借利率操纵，美国抵押贷款及其他事件）来看，政府和监管机构更倾向于严格审查并进行处罚。

监管机构不希望只看到银行纠正错误或唯命是从。相反，他们希望银行符合监管要求，并建立健全、安全、公平的业务，在日常运营中遵守监管要求、健全管理并实现价值。

另外，监管已经发生变化，增加了新的要求和模式，银行在遵从监管流程时更加困难，这导致了极高的成本，降低了客户体验水平。

银行应接受监管，并将其应用到核心业务流程中，这不仅仅是合规团队的责任。银行应精确分析，解决现有的复杂性高成本问题。

现在所面临的挑战是，这些因素由业务中不同的部门、监管和风险功能决定，因此他们缺乏有效的协调，导致银行对监管问题理解无法持续理解，缺乏明确的公司决策以及低效率和重复的业务过程。

实施主动监管管理是全球监管趋势，这个团队负责监督和协调银行范围内的活动。实施得当的话，可以带来明确的责任制、统一的信息传递、监管策略和变革管理的整合、内外部主动的沟通并确保监管思维融入到各项公司的活动和项目中。这个核心团队可以有效地连接业务和公司并实施监督，并充当监管事务核心办公室，主动管理银行与各监管机构和利益相关者的互动。

# 2

## 全球宏观趋势对零售银行业的影响

为了帮助银行梳理应对方法（见于3节“2020年的六个重要举措”），基于普华永道对银行业进行深入研究的项目 Project Blue，我们首先要考虑的是塑造全球金融业版图的宏观趋势。研究围绕以下七个趋势展开：全球不稳定性、人口变化、技术变革、社会和行为变化、新兴市场的崛起和互联、国家资本主义的兴起和自然资源的争夺战。

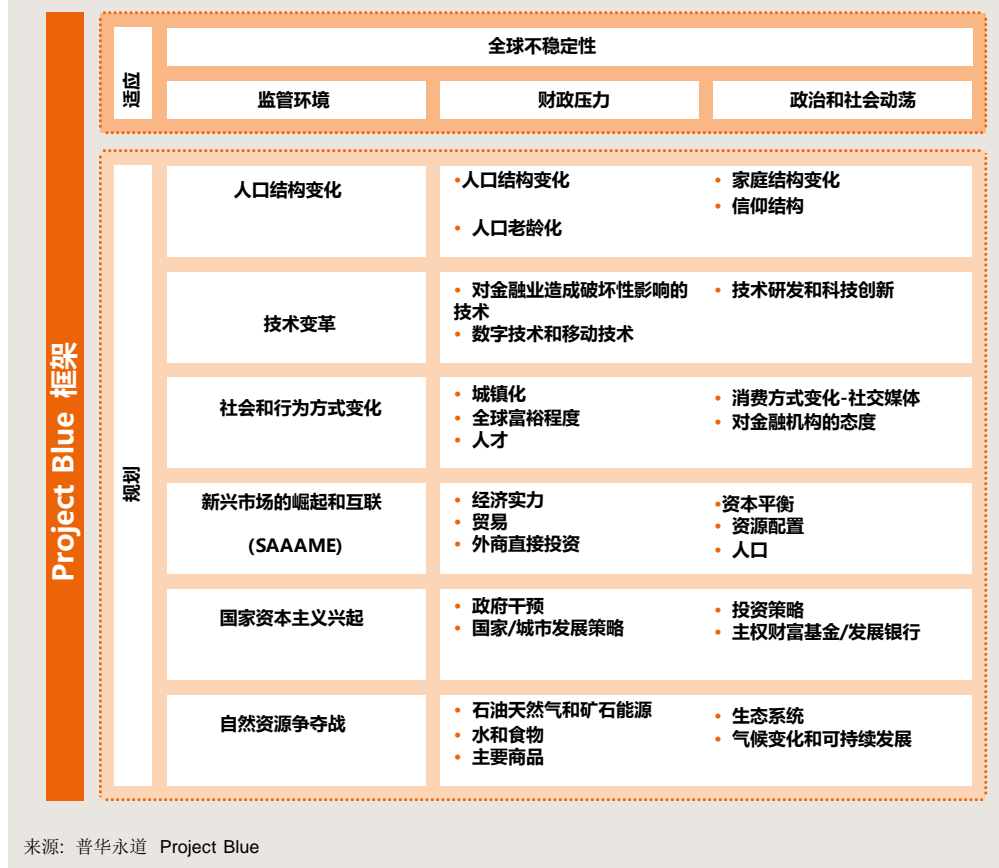
\* 想了解更多关于Project Blue的信息，请访问[www.pwc.com/projectblue](http://www.pwc.com/projectblue)








图 5: Project Blue – 银行业版图的框架和影响



当然，每种宏观趋势对银行业和每个金融机构都有不同的影响。这一节我们深入探讨后认为以下四大趋势将产生重大影响，尽管我们的观点是综合上述所有趋势而来：

- 国家资本主义的兴起-监管重塑产业，影响商业模式。
- 技术将改变一切-成为提高服务、降低成本的有力推动者，创新势在必行。
- 人口结构-改变增长的优先顺序并提供机会。
- 社会和行为的变化-客户预期不断提高，需重新获得公众信任。

我们也考虑到这些趋势的潜在干扰及其带来的影响。



## 国家资本主义的兴起 - 监管重塑企业，影响 商业模式

各国都在寻求更好的方法控制其境内的金融体系和机构，因为他们意识经济危机让全球银行体系本地化。稳定性是最重要的，因此中央银行将大量参与到市场管理中。监管越来越规范化和本地化。同时，各国政府都加大对金融体系的影响力，以推动各项政策方针的实施，包括打击恐怖主义、贷款给一些政府鼓励领域（例如学生、住房、小型企业、国家优秀企业）、金融包容性以及对于房地产市场的支持。我们认为，这些趋势对2020年银行业的作用和影响还需一段时间才能显现。我们预计：

●**战场从全球回归到本地。国家和地区的金融机构将占据主导地位。**发达世界的银行，尤其是欧洲银行，在经济危机后向本国市场撤退，我们预计这种情况仍将继续。全球性银行历来具备的优势，如经济规模（经常寻求但很少得到）将被地方法规的限制所抵消。本地贷款将与国家存款水平联系更加紧密。全球性银行将被迫与本地银行竞争——他们将着眼于并加倍关注能够取得市场份额的少数市场，同时退出市场份额小的市场。

●**更多本地市场将限制外来者进入。**包括中国、印度和韩国等实施市场准入管制的国家在内，越来越多的国家通过本地立法和国内机构保护措施来限制国外机构的市场份额。但也限制了新兴市场金融机构进入国外市场。如果未来五年将生效的区域和双边贸易协定中包含金融服务业，则将为某些机构提供额外的机会。


●**政府将通过监管来影响银行业，而不是所有权。**金融危机之后，具有政治意义的信贷决策的影响充分显现出来，政府将推动银行私有化。到2020年，基于政策目标引导信贷的贷款机制和国有金融机构将蒙受不良贷款造成的损失，并对资本水平和持续积极扩张的政治支持产生负面影响。同时，银行将会承担越来越大的来自社会各方面的压力，如收费、经济适用房以及反洗钱。

●**接受监管的银行资产规模将比现在大大减少**（调控通货膨胀和GDP），因为监管部门试图通过严格的资本要求大幅降低‘主权风险’。影子银行业将继续成长，尽可能多地填补空缺，但这可能仅仅把未来的问题转移出受监管的行业。在那些对信贷的需求增加的市场，被监管行业将受到很大压力。

●**与现在相比，银行规模将与GDP联系更加密切。**到2020年，拥有大型机构的小国家会通过缩减资产、业务销售和资产分拆相结合的方式缩小其银行规模，以与GDP成比例。同时，尤其是在新兴经济体，国内银行将会飞速发展。

●**主要机构将实行积极的监管管理。**金融危机后30年，银行与监管机构之间的关系将达到新的平衡，银行会将政府和监管机构的政策目标更充分地融入他们的日常业务中。





## 科技将改变一切-成为提升服务水平和降低成本的有力推动者。创新势在必行。

过去几年，科技发生了天翻地覆的变化，人们对大数据、云计算、智能机以及高带宽司空见惯。我们已经处于一个转折点。与其他企业一样（如音乐、视频分享及平面媒体）‘数字化’将给企业价值带来巨大改变—压缩收入、武装新攻击者、重新定义服务以及削弱落伍者。

我们正处于数字化的多重浪潮里，第一波浪潮重点关注优化已有的产品和服务。第二波浪潮是正在进行的数据收集和分析能力的增强，将带来更有针对性的产品订单和更好的客户服务。移动银行将进一步颠覆分销模式（如即时与产品专家召开视频会议）和支付行业（如P2P 移动支付）。网络安全和识别的完善将全方面促进销售、服务和交付在线进行。科技让客户更容易地更换银行，银行与客户的联系不再紧密。这将推动第三波浪潮，银行和合作伙伴将针对每一个客户建立复杂的客户档案。

创新的步伐将持续加快，领先银行需要促进或利用这种创新机会。所有这一切都将使银行加速转变为以客户为中心的信息和风险管理的模式。到 2020 年，我们预计：

- **所有银行都将成为直销银行；分行模式将经历重大转变。**科技发展使银行的业务都可以在线上完成，降低来现金使用率，因此传统支行不再是必不可少的了。鉴于其固定的高成本，分行要么提高效率，要么大幅降低成本。如今银行已经开始削减人员，关闭亏损的分行并尝试新的分支概念。随着客户期望和消费行为的变化，我们预计这些趋势将加快。分支机构将以不同的形式继续存在，例如作为信息旗舰店，咨询与业务签订中心（提供教育、财务咨询、全方位服务和社区服务），或智能服务站（由专家提供服务、销售、现金或视频交流）。先行者将迅速做出改进，缩减分行规模和成本，引进新模式并把业务转移到低接触的数字化渠道。数字化功能将更加完善，以便分行服务人员和银行客户使用相同的平台，从界面到使用感受都是一样的。面对面的交流仍然存在，但更多的是通过数字化渠道。无法顺应这一趋势而不具备经济结构竞争力的银行将难以生存。我们预计到 2020 年，在美国等分行较发达的市场中分支数将减少至少 20%，并且这一趋势将持续加速。而新兴市场将利用越来越多的接入点持续发展其物理网点。

- **竞争力不再由分支网络决定，而是银行牌照、技术和广告预算决定。**当银行的所有业务都可以在线上进行时，其目标市场和竞技场就不再由其实体布局决定，而是由技术、监管限制和营销预算决定。新进入者的扩张步伐将不再受其收购目标的可用性和 / 或主要零售点的限制。例如在美国等发达市场，顶尖的地区银行可以发展业务，而拥有资源的外国进入者最终可能在更大的舞台竞争。新进入者将快速增长，潜在地制造很多新竞争者，重塑市场格局。此外，我们会从非银行业看到更多竞争。品牌推广与营销将比以往任何时候都更加重要。

## 科技将改变一切-成为提升服务水平和降低成本的有力推动者。创新势在必行。

●**低成本的银行将成为幸存者，几乎每个产品都可单独盈利。**传统观点认为针对客户群体提供全面和有针对性的服务、建议和解决方案的银行将获得高利润。我们很赞同这种观点。优质客户群会发现这种全面的办法很有用。然而，新进入者也会提供类似的高附加值的服务，同时他们又不受传统银行巨额成本基础的限制。因此，即使是那些追求最高价值客户群的银行也需要调整其成本基础，同时投资发展客户分析和合规数据等领域。更不用说那些产品简单、针对大众客户群的银行，也将依赖其在成本方面的竞争能力。随着更换服务银行的代价越来越小，客户将更加不固定-所有客户群的竞争日益激烈。所有传统银行都需要缩减成本，（几乎）所有产品都要有合理的回报。此外，到 2020 年每笔业务的最低成本将比现在降低多达 50%。银行为实现数字化重新设计了程序和系统，从结构上改变成本基础并建立更有效的持续成本管理流程。

●**智能设备将变得越来越重要，与银行卡一起成为主要的消费者支付媒介。**客户可以选择开户行（例如信用卡提供商、存款账户）或本地预存。在全球范围内可接受付款（跨网络支付协议），转账实时到账。多币种功能将变得普遍。利用唯一标识符（例如电子邮件地址、电话号码、银行账户、信用卡号码等），客户能够关联付款或存取资金。本地预存金额转账可以被追踪，也可以不被追踪，完全取决于服务提供商，因此，使用现金的最后一点动力也不存在了-现金没有隐私、无法避税、没有银行网点。银行卡将依然很受欢迎，因为它便捷、高效、容易区分花销，而且它不会没电。

●**生物特征识别技术（例如指纹、语音识别）将为日常交易提供便利，但仍需要绑定到可替换的实体设备（例如智能手机）。**生物特征是独一无二且不变的，不能被捕捉或复制，因此进行双重验证即可（例如指纹和手机）。


●**银行业设施将出现在几乎所有地区的基础设施中（类似于美国银行业机顶盒供应商，如 Fiserv 公司），成本压力和技术进步迫使银行专注于客户服务和风险管理，而不是发展千篇一律且高成本的程序和支付设施。**一些有规模、效率高的大型银行会使全部或部分业务和技术部门商业化，向其他银行提供服务。很多银行可能通过与之合作实现规模经济，找到最佳实践，将其基础设施合并为合资企业。现有技术服务提供商将大大扩展其提供的服务。这些设备可提供的服务包括客户身份验证、欺诈检查、付款处理、基本账户服务和“了解你的客户”处理。



•大部分资本的跨境转移、最佳实践和创新将通过新的市场进入者、第三方合作关系和中介机构实现,而不是通过跨境银行机构。我们认为跨境银行的合作伙伴显著增长,跨界服务提供商和咨询商不断发展,弥补了跨境银行业紧缩造成的知识产权空缺。这种变化对全球银行体系本地化的直接回应,也是不同地区部署资本的约束因素。更具体地说,我们预计超额存款的发达国家和无法满足客户贷款需求的发展中国家之间的差距会越来越大。







## 人口结构变化—改变需求并创造增长机会

人口结构的变化将为经济增长提供更多机会，并且需要创新去开发新的产品和服务。

发达市场的人口老龄化加剧，人们重心从信贷和消费转向储蓄和投资。发展中国家的情况更加复杂。中国的人口结构和很多发达世界类似，例如，不管是内部还是外部的压力使中国政府不想创造基于信贷的‘消费文化’。然而在巴西，有更年轻的人口结构，并且对消费信贷的需求在迅速增长。

人均寿命的增长推迟了退休年龄。例如，英国政府预期在 2020 年出生的人可以活到 92 岁，而 1990 年出生的人为 87 岁；在新兴市场这种变化会更加富有戏剧性。


将对公共和私人的退休金进行结构重组、削减福利并将平均寿命与退休年龄挂钩。

2010 年到 2040，全球中产阶级预计将增长 180%。到 2015 年亚洲的中产阶级数目将超过欧洲。在未来 30 年，主要是在非洲和亚洲将有大约 18 亿人涌入城市，这将为金融服务企业创造一个最重要的新战场。

到 2020 年，我们预计：

- **理财服务将和存款服务一起成为零售银行的基本服务。**无法提供理财产品的银行将失去市场份额。客户对他们终生的财务福祉越来越关注，并计划在发展中或发达国家寻找可以满足这一需求的银行。
- **在发达市场和中国，收费收入将增长一个百分点，**客户将工作更长时间，储蓄更多，借款更少（更多现金支付），银行也十分青睐如理财服务和零售经纪业务等快速发展的业务。而在经济和社会稳定的发展中市场，信贷将持续快速增长。
- **城市的吸引力将继续增长**—到 2040 年城市迁移将创造 10 亿有银行账户和 8 亿没有银行账户的新客户。

● **把没有银行账户的客户（城镇和郊区客户）变成有银行账户的客户将成为发达国家和新兴市场的主要政策目标，**各国政府试图通过更广泛的公众金融服务获得经济效益。这种做法将产生新的产品和业务模式，并成为政府或政府赞助机构的首要关注点，特别是当私营机构无法满足这种需求的时候。



## 社交和行为变化—客户预期提高，需重新获得公众信任

银行业之外的互动塑造了客户预期，他们越来越希望银行业提供的服务类型和质量都以提升客户服务为重心（例如百度的方便操作，苹果产品和其他产品和渠道的无缝对接）。

不再受社会、地理、人口的限制，客户与外界的联系越来越紧密。这个‘社交世界’里密友和家庭是信息、意见和建议的主要来源。即使是最微小的噪音也会被无限扩大。从信誉到购买决定，销售渠道的一切都会受到影响。

而且，越来越多的女性成为一家之主，控制着财富和花销，成为家庭的主要收入者。例如在美国，女性掌握了 50% 的私有财产且三分之一的家庭由女性当家，在 40% 的家庭中她们是主要的经济支柱，受教育程度也逐渐超过男性。在全球范围内，女性掌握 65% 的消费者可自由支配开支，并且在未来几年还将大幅上涨。

客户信任度很低，他们希望自己的银行能承担更多社会责任。他们也很担心个人隐私和安全性，因为越来越多的客户的个人和财富信息在网上流传。

到 2020 年，我们预计：

●**银行将围着客户转，而不是围绕产品和渠道。**银行将提供无缝的客户体验，将各种渠道的销售和服务整合。培养把客户看成‘单独个体’的能力，认识到客户的特性，并提供针对性的服务，只有这样客户才会感觉到银行是在‘为他们考虑’，而不是在‘推销产品’。

●**银行（大部分国家的）将提供更贴近女性的客户服务。**美国一项调查显示，73% 的女性客户对金融服务业不满意。她们抱怨不受尊重、得到相互矛盾的建议、待遇也比男性差。未来的优胜者将会整合品牌、产品、服务方案来解决这个问题。到了 2020 年，我们预计会有更多的女银行家，并且更多的银行会公开表明这个目标。

●**社交媒体将成为主流媒体。**如今，我们认为社交媒体和传统媒体并存。而到了 2020 年，社交媒体将成为连接、吸引、传达和了解客户（从繁多的‘社交思维’到微小的个人）的主流媒体，也可成为客户调查和提供银行产品对比的渠道。现在，信息和意见（不论好坏）都会被放大，这创造了新的风险和机遇。掌握社交媒体将具备核心竞争力。

●**重获客户信任度。**一些带头开展公开课程的银行将获益匪浅。领先的企业将表示至少能收回在金融危机中失去的高地，并开始重塑公众舆论。他们会传播并教授从基本的财务技能（想象一个银行主办的高中认证级别的开放式网络课程）到金融历史、文化和经济学，提醒我们银行给社会带来的根本利益。各大银行把提供消费者教育作为自身销售流程的一部分。如果让客户信任银行，必须让他们感受到银行在为其谋求最大利益—常见的做法会与之相悖，例如在一年后重新调整存款利率，但是让客户设计自己的贷款并控制文书的流程和时间就满足这一想法。在任何情况下，我们看到行为风险在很大程度上从英美等传统地域向全球受过良好教育且有能力的客户转移。



## 社交和行为变化—客户预期提高，需重新获得公众信任

- **网络安全对重建客户信任极为重要—赢家需要在这—领域大力投资。**最近备受关注的安—全违约案例和媒体报道的网络攻击造成了恐惧和不信任，进一步削弱了利益相关者的信任。客户、员工、供应商和监管机构越来越重视信息安全和隐私。风险从滥用内部社交媒体到有组织的网络犯罪（如大规模信息盗窃或‘拒绝服务’攻击）。在最近的第十七期全球首席执行官年度调查中，我们发现 71% 的银行业和资本市场的 CEO 认为网络不安全已经威胁到他们的业务发展前景，这远高于其他方面。关于网络安全的监管正在增强，而监管机构也正在参与—我们见证“醒鲨 II”（英格兰银行主导的网络攻击演习）模拟了对英国金融系统的攻击。但只是靠遵守监管规则还不能使企业应对不断增长和变化的网络威胁。积极主动的响应至关重要。关键举措包括识别并配置资源到最需要保护的“核心业务”。到 2020 年，领先银行将开发出符合其业务目标、风险管理协议和监管法规相匹配的网络安全策略。许多银行因缺乏资源而不能解决这些问题，因此将与第三方合作。

71%的银行业和资本市场的 CEO 认为经营过程中最大的威胁是网络不安全性，这远胜其它因素。积极主动的响应至关重要。

普华永道第 17 期全球 CEO 年度调查，2014 年 2 月



## 未来的潜在破坏者

通常，针对今天的发展趋势并模拟其对未来趋势的影响很容易。然而，从现在到 2020 年可能会发生很多‘大事件’，这有可能扭转或加速现有趋势，甚至创造新的趋势。

### 全球资源转移

例如，如果美国的能源能够实现自给自足会发生什么？或者更甚，如果页岩气、太阳能及其他清洁能源方面的技术发展，是否意味着几乎每个国家都可以自给自足？如果这样，经济会如何发展，贸易流通和经济活动又改何去何从呢？这会停止或减缓东方的崛起并导致西方的衰落么？或者这是否意味着中国无需进口能源也能发展吗？当世界不需要购买石油和天然气的时候，那些石油资源丰富但经济单一的国家会如何？金融市场会如何反应和变革？还是这仅仅只会加速下一场资源战争：水资源？

### 战争或恐怖主义

一场战争或大规模杀伤性恐怖袭击是否能够导致一个重要国家或地区的孤立，并在世界中创建两个或更多的金融体系吗？一个金融制度能否在两个体系中运作？本国政府会允许这种做法吗？

### 医疗和人口

医疗技术进步会对延长寿命产生量的飞跃，完全改变世界人口结构吗？如果人们可以多工作和生活 20 年(或更长时间)，那么生育率下降的国家有明显的优势么？如果这些进步大大降低了医疗费用，推而广之，减少了抑制当前经济发展的医疗成本和福利义务又会怎样？这对存款利率、产品需求和金融机构自身试图管理员工时意味着什么？


### 监管

以前说过监管是塑造今日银行的最重要的因素。如果对金融业的监管压力太大，其不可能有效地发挥职能。反之，这是否会抑制某些实体经济的信贷和风险管理工具的供应到支撑其经济增长和偿还债务的程度。如果一个国家开始退出如巴塞尔协议 III 等国际协定，寻求经济的‘独自发展’，这样他们是否可以减少限制并获得短期经济利益。这会开始放松改善全球监管合作以及建立共识，产生金融危机，进一步破坏一般跨境银行模式并加速向国有银行和多边银行发展？在一些国家和地区会涌现一个创新时代，风险管理和监管方法是银行安全增放借贷，经济不断增长，又或者这只是为下一场金融危机埋下伏笔？

### 金融危机

如果现在到 2020 年发生下一场金融危机该怎么办？我们可以预测大量的潜在风险：从欧元区的瓦解到新兴市场的增速放缓，还有影响世界大多数政府的国债危机。甚至比国债危机还严重，新一轮金融危机可能真正会重新洗牌，这不仅能影响世界各地的金融机构，也关系到二战后世界的地缘政治秩序，这种秩序在过去 70 多年一直支撑着这个世界。

底线就是更加灵活和富有创新性的机构将是那些能够驾驭重大破坏因素的机构。



## 改革和破坏-改变势在必行

让我们来评估现状。在世界大部分地区，净资产收益率虽有所改善但仍等于或低于资产成本。增长仍然遥不可及。从中国利率市场化到美国规定银行卡收费上限，这些监管改革正冲击着收入来源。削减成本的努力并没有起到作用，法规遵从成本也持续上升。银行家们承认今天的执行力度还不够（虽然它是必要的），还有更多事情需要去做。

银行业正处于一个拐点。转变客户期望需要银行投入大量资金。技术在提供优质的服务、增长和新的竞争的同时，可以弥补传统基础设施的不足。银行家们认识到只有解决过去的运营过于复杂的问题，才能为未来提供高效、有效的平台。

银行需要应对这些挑战并重装上阵，争取在下一轮竞争中胜出。这是无法避免的，同时这这也是一个巨大的机遇。银行需要做出艰难的选择：为哪些客户提供服务、如何获胜并认清哪些领域不能涉足。他们需要围绕客户重建组织，简化并从结构上降低成本。他们需要变得敏捷、富有创新和适应性，以便有效地执行。

业内发布了很多文章讨论当前银行业的竞争格局和成功银行当下和将来应采用的模式。例如，银行应当关注富裕成熟的客户并提供完整且高利润的复杂产品集？还是专注于利用直接分销渠道，以最低成本提供简单的银行产品？又或者谋取成为最大规模的竞争者而获利？

到 2020 年，我们预计将出现新型模式和更强有力的竞争对手。举个例子，如果一个领先的社交网络建立一个银行和支付业务会怎样？或者一个领先的搜索引擎成为全球性的采购平台，筹集资金并投放到其他竞争对手应当受益的地方？

我们对未来并不明了，无法完整和详细地分析所有竞争对手的商业模式、市场份额和利润。在某种程度上，这并不是关键——尤其是鉴于未来高度的不确定性。我们鼓励现在的银行多思考一下未来的艰难，制定自己的取胜计划，比如培养敏捷性和可选性-这些特性能在不确定性的时代创造价值。这些计划应当能够解决今天的紧急问题，表明了未来银行业清晰的愿景并且对世界的变革有足够的适应能力。

简而言之，银行需要有明确的战略远景，并且他们需要做出改变。

在下一节中我们将讨论如何做。