



2020年全球银行业 和资本市场展望

强化核心力量 迎战新一轮颠覆浪潮

目录

技术颠覆，踏浪前行	3
监管：依旧纷繁复杂	9
技术：夯实基础	12
风险：充分利用技术优势，提升风险管理水平	14
人才：聚焦人力变革	16
零售银行：平台就是未来	18
支付：紧随颠覆步伐	20
财富管理：维系客户关系的新核心	24
投资银行：先苦后甜	26
交易银行：需大胆变革	28
公司银行：在借贷之外发掘新的价值增长点	30
市场基础设施：持续谋求开疆扩土	32
深度洞察	34
美国税改：依旧扑朔迷离	34
网络安全：整合企业金融情报	34
并购：数字化经济新战略	35
金融科技企业：银行的新伙伴	36
LIBOR过渡：迫在眉睫	37
数字时代的隐私保护：银行全新业务领域	38
气候变化：银行成就不凡的独特契机	39
尾注	40

主要观点

- 在经历了近几年的深刻变革之后，银行业将迎来未来十年变革力更强、波及面更广的颠覆浪潮。当然，随之而来的是无限机遇。
 - 技术颠覆、工作性质发生巨大变化、人口结构改变、气候变化和可能出现的经济“日本化”现象共同形成的组合效应或将对银行业产生重大影响。
 - 与此同时，上述变革驱动因素亦可能促使银行业朝向更加开放、透明、实时、智能化、定制化、安全性更高、客户服务无缝衔接程度更高的业务模式转变，从而更深刻地融入消费者的生活和机构客户的运营。
 - 尽管全球银行业的经营发展模式将发生深刻变化，但是银行的角色本位不能改变。无论外部环境如何变化，银行应该坚守其作为金融中介的核心身份，确保金融供给与实体经济需求之间相匹配。
 - 在即将步入下一个十年之际，银行还应该在技术基础设施、数据管理、人才以及风险管理等多个维度强化核心力量。
-

技术颠覆，踏浪前行

在经历了近几年的深刻变革之后，银行业将迎来未来十年变革力更强、波及面更广的颠覆浪潮。尽管引发此次颠覆性浪潮的根本性因素（技术、经济、地缘政治、人口或环境因素）保持不变，但在新的时代背景下，各项因素的独特融合势必会在更广范围的社会和经济环境下释放出前所未有的变革力量，银行业亦将由此发生翻天覆地的变化。

在颠覆性变革的各项驱动因素中，位居首位的仍然是技术。机器学习和区块链等现有技术与量子计算等新兴技术相结合不仅能在更大范围内创造新的机遇，也会引发新的风险。此外，技术还会从根本上改变我们对工作内容、工作人员以及工作场所的原有认知。

在经济方面，许多发达经济体（特别是欧洲）很有可能陷入“日本化”困境，其突出表现为：经济增长持续疲软、低通货膨胀或低通货紧缩、零利率或负利率。¹ 而不论是全面“日本化”还是局部“日本化”，都可能对全球银行业的增长和盈利带来重大影响。

此外，全球人口结构的根本性改变亦可能会极大地改变全球经济增长态势。发达经济体和中国等新兴强国的人口老龄化问题将以前所未有的方式对社会、政治、商业体系造成压力。

最后，对气候变化和社会影响的担忧将迫使银行变更其在社会中所扮演角色的优先顺序，牺牲短期收益以获得长期可持续发展。

技术颠覆、工作性质发生巨大变化、人口结构改变、气候变化和可能出现的“日本化”现象共同形成的组合效应或将对银行业产生重大影响。特别是，一旦陷入低增长困境，银行业的内生增长能力会大幅下降，能够收回股本成本的银行将更少。规模较小或功能较单一的金融机构彼时可能会举步维艰。

与此同时，上述变革驱动因素亦可能促使银行业朝向更加开放、透明、实时、智能化、定制化、安全性更高、客户服务无缝衔接化程度更高的业务模式转变，从而更深刻地融入消费者的生活和机构客户的运营。

尽管全球银行业的经营发展模式将发生深刻变化，但是银行的角色本位不能改变。无论外部环境如何变化，银行应该坚守其作为金融中介的核心身份，确保金融供给与实体经济需求之间相匹配。银行的竞争优势仍然在于其具备管理风险和处理复杂金融问题的能力，能够在高度受监管的市场中开展业务，不遗余力地推动创新以满足客户需求、保护客户隐私并维持客户对银行的信任。无论如何，银行仍将是客户资产的忠诚保管者，是值得客户所信赖的。如今，银行的职责可能还包括保护客户数字身份信息等，这也预示着银行在数字化时代可以开辟新的发展领域。

银行业在改变，银行的发展目标亦可能随之改变。银行可能会更多地着眼于大局利益，置身于解决气候变化和社会公平等重大社会经济问题的前沿。

同时，伴随颠覆浪潮而来的还有无限的发展机遇。在下一个十年，银行管理层应该根据当前发展形势重新审视银行的长远发展目标，从根本上强化银行的核心力量。不要让银行因短期利益而偏离朝着更远大、更大胆的目标发展的方向。银行管理层应该

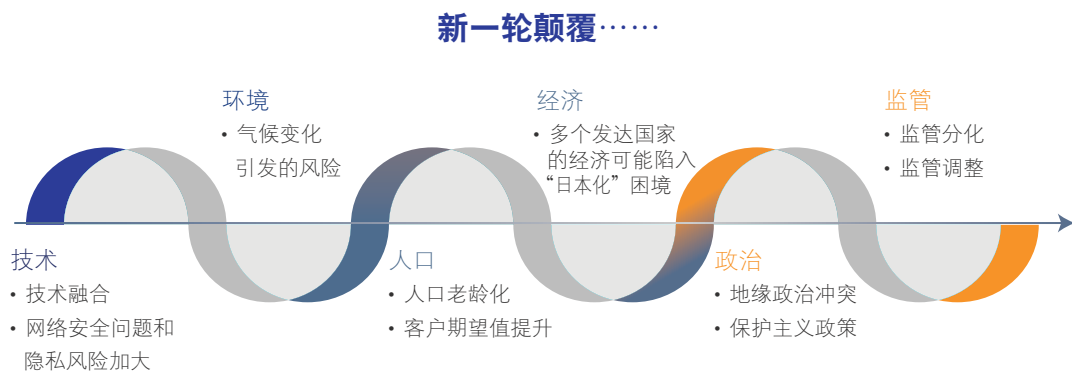
主动出击，积极考虑驾驭新一轮颠覆浪潮的各种最佳方式，而不是消极回避。

银行业现状

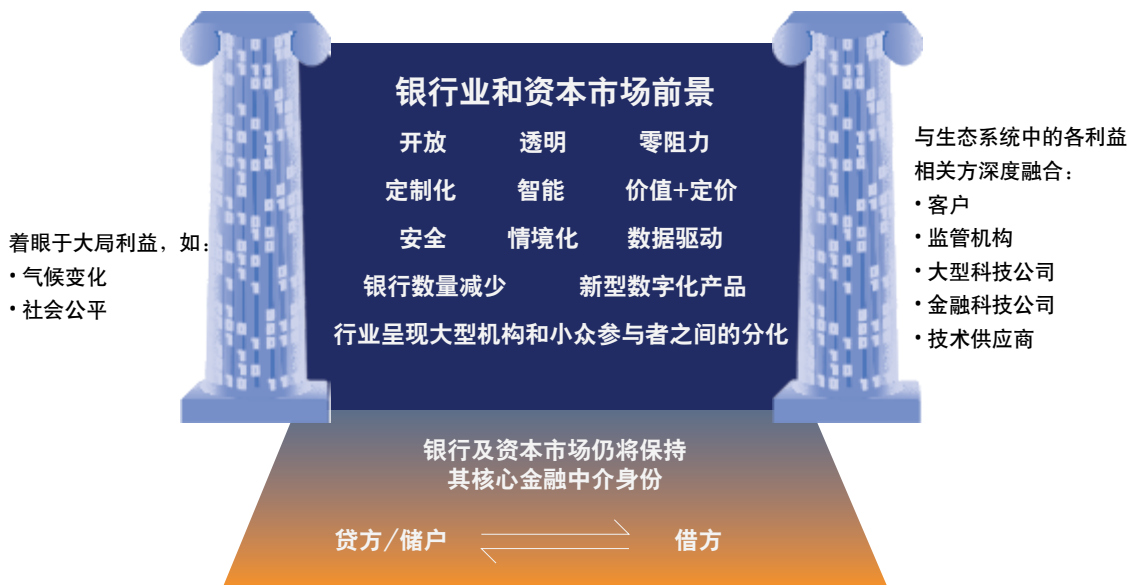
全球银行体系继续保持强劲的发展势头，盈利水平上升至金融危机后的新高位。据《银行家》杂志²公布的数据，截至2018年，全球银行业资本收益率（ROC）³为13.7%，高于2017年年底的

图1

强化核心力量 迎战新一轮颠覆浪潮



……要求银行和资本市场中的金融机构强化其核心力量



资料来源：德勤金融服务行业分析中心。

13.5%。⁴然而，银行业仍未找到恢复可持续盈利水平的途径，股本回报率（ROE）为9.6%，低于通常与银行资本成本相关的12%这一基准线；⁵全球银行的资产规模降至122.8万亿美元，主要原因在于欧洲各大银行处置了其非核心资产（图2）。从积极层面来看，全球银行业再次回归稳健发展，一级资本比率从2017年的6.66%小幅上升至6.75%。

美国银行业虽在多个领域呈现出缓慢增长，但仍保持业界领先。

高达1.5%的资产收益率（ROA）使其资本收益率稳定在18%；总资产为16.5万亿美元，与前一年相比增长3%，⁶减税政策和联邦基金利率上调（截至2019年年中）是利润增长的重要因素；消费者借贷已超过金融危机前水平。⁷

加拿大银行业的表现同样亮眼，总资产同比增长11.2%，上升至4.7万亿美元，这主要归功于向个人和企业提供按揭贷款和普通贷款。⁸然而，由于宏观经济环境恶化，银行业的利润率下降，贷款损失拨备率有所上升。⁹

图2

全球银行业现状：全球银行1,000强

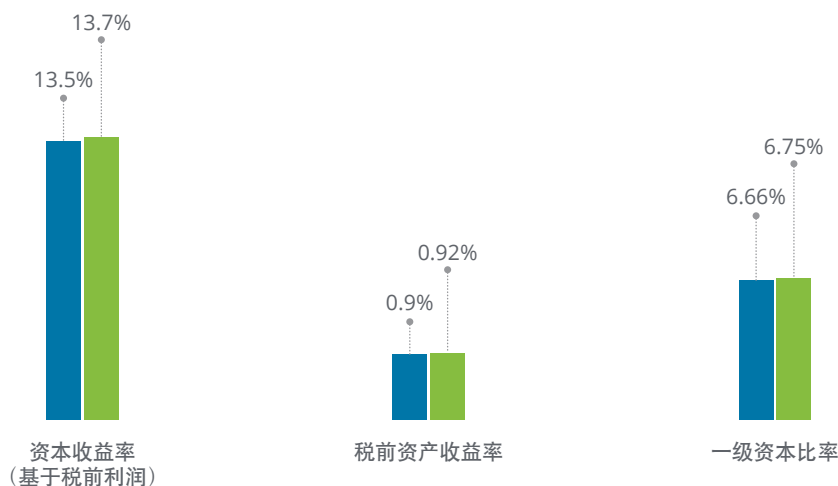
■ 2017 ■ 2018

总资产（万亿美元）

2017



2018



资料来源：《银行家》杂志“2019年全球银行1,000强榜单”。

相比之下，欧洲许多银行仍然把注意力放在理顺业务上，努力赶上其他地区的盈利水平。2018年，尽管南欧银行的不良贷款率有所下降，盈利水平有所提高，但资本收益率仅为10.2%，¹⁰与上一年度持平。欧洲银行业普遍面临的挑战包括因欧洲市场的长期分散式格局导致净利差（NIM）结构性降低，以及德国等主要市场中的银行机构过度饱和。央行执行近乎零利率甚至负利率的政策仍然于事无补。欧洲银行业的总资产稳定在25.8万亿美元左右。¹¹

亚洲银行业的情况喜忧参半。中国的银行规模普遍持续扩大，2019年全球最大的四家银行仍然是中资银行。¹²与此同时，日本银行业一直无法摆脱由经济低迷和人口老龄化导致的银行业系统性增长缓慢的问题：资本收益率（ROC）为5.8%，资产收益率（ROA）为0.31%，这主要就是由于低利率/经济增长乏力所导致的，¹³资产规模减少3%，降低至13.1万亿美元。而中国银行业的资本收益率尽管低于去年的15.6%，¹⁴但仍然保持强劲，达到14.4%。¹⁵中美关税纠纷似乎阻碍了银行业资产规模的增长，再加上其他因素的影响，全球经济前景不甚乐观。

与此同时，澳大利亚住房市场的增长推动了银行贷款的增加。截至2018年年底，银行贷款增加了4.7%，达到1.8万亿美元。¹⁶未来，澳大利亚银行业的前景似乎不再那么黯淡。受澳大利亚竞争与消费者委员会（ACCC）鼓励银行业提高竞争力的影响，寡头垄断的零售银行领域竞争加剧，对利润率构成了压力。¹⁷

2020年展望

在美国，虽然失业率已经跌至历史最低点，通货膨胀得到抑制，但潜在的衰退迹象正隐约显现：自2007年以来，收益率曲线¹⁸首次出现倒挂。德勤经济学家预测，美国2020年经济衰退的可能性为25%，¹⁹与去年持平。多数G7其他成员国，包括日本、德国、意大利和英国的情况与美国类似，甚至更不乐观。国际货币基金组织（IMF）已将2019年全球GDP增速预测下调至3%，各个地区都没有例外地将出现GDP增速下降的趋势（图3）。

中央银行货币工具的局限性同样堪忧，世界主要地区的利率或处于历史低位，或接近/处于负值区间。²⁰欧洲中央银行（ECB）近期采取的降息和恢复量化宽松的举措或能刺激经济增长，但若不见成效，反而可能带来更多负面影响。

在监管方面，全球仍然呈现监管分化的格局。金融机构必须应对许多悬而未定或尚在修订过程中的监管要求。

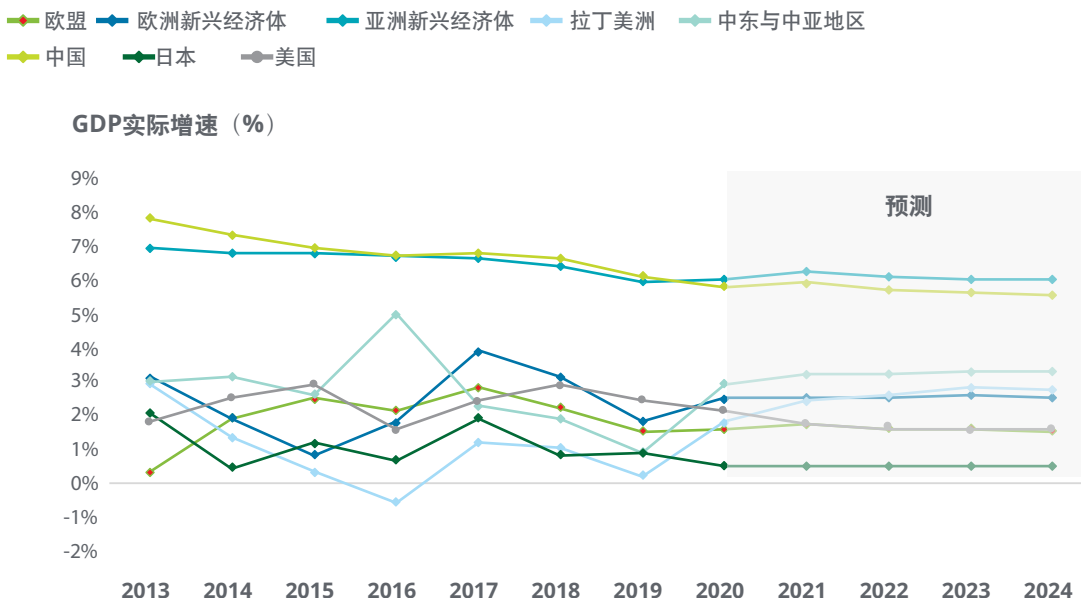
同时，英国脱欧或正在进行的贸易战等地缘政治紧张局势带来的潜在风险值得持续关注。

银行应如何备战未来十年

为应对未来十年的颠覆性浪潮，银行管理层应该重新思考银行以大胆的行动和具有远见性的战略实现进一步发展的可能性。通过大规模地实现银行转型发展、推动银行融入行业生态系统，建立新的合作伙伴关系和行业联盟可能成为应对变革的一个势在必行的举措。但是，在推动变革的过程中，管理层还应注重履行企业社会责任这一重要使命。

图3

全球各地区GDP实际增速预测



资料来源：国际货币基金组织（IMF）。²¹

在2019年的展望中，我们曾敦促银行重塑转型战略，形成全面深入的长期变革流程，最终达到“改变变革方式”的目标。今年我们仍然坚持传递这个信息，但在下一个十年到来之际，银行还应该在技术基础设施、数据管理、人才和风险管理等方面强化银行的核心力量。

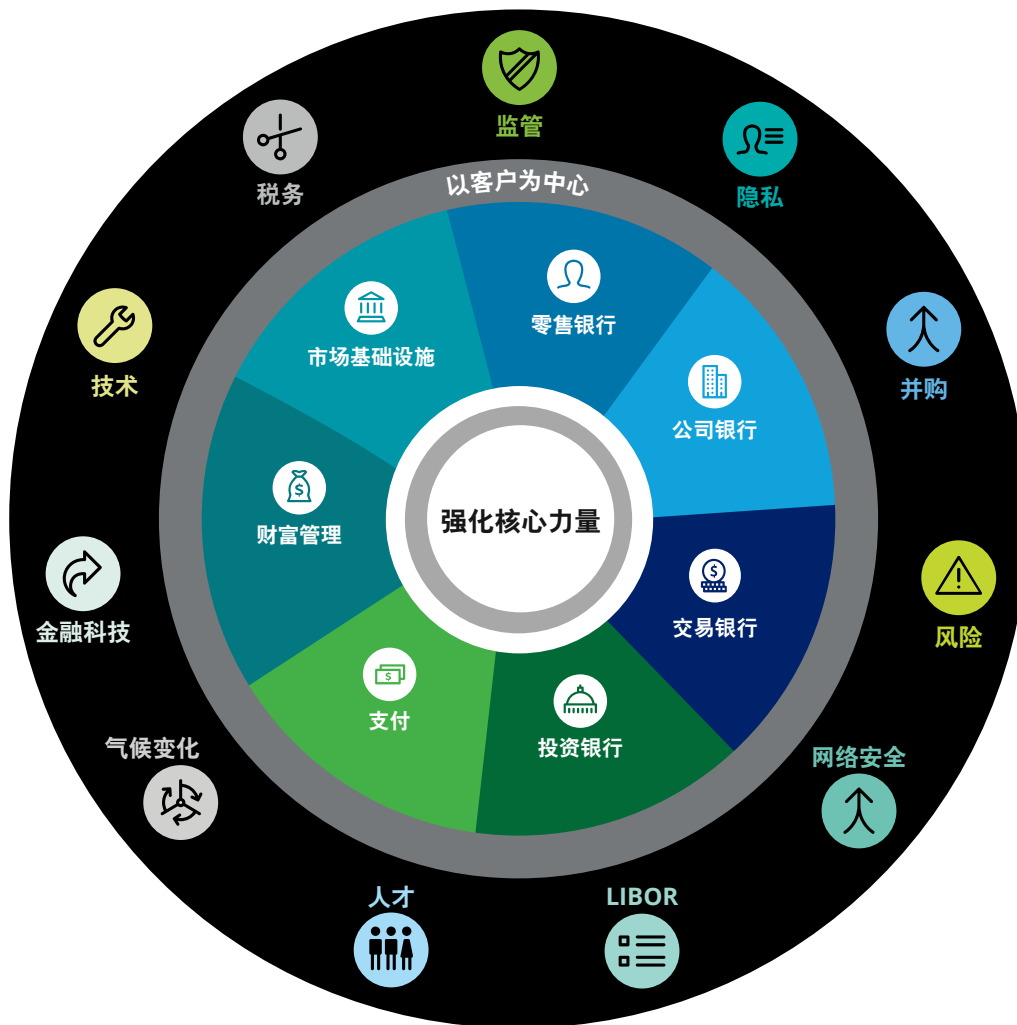
技术方面，银行仍面临多重挑战。首要问题是技术欠债问题，即现有系统不够现代化，这是银行实现转型的巨大障碍。其次是数据状况不佳，这可能会阻碍银行充分实现新技术投资所能带来的价值。高质量、易获取的数据作为所有技术解决

方案的必要基础在银行中尚未普及。许多银行仍然在摸索应对这些挑战的最佳解决方案。我们敦促银行业回归本源：在进行重大技术转型前，首先解决数据问题，再通过核心系统的现代化升级来循序渐进地削减技术欠债。

本报告对零售银行、支付、财富管理、投资银行、交易银行、公司银行和市场基础设施等七大主要业务板块在2020年及未来十年的发展趋势进行了展望，并围绕监管、技术、风险、人才等领域进行了预测分析和解读（图4）。

图4

2020年全球银行业和资本市场展望



资料来源：德勤金融服务行业研究中心。

监管

依旧纷繁复杂

去年，我们注意到全球监管标准出现分化，许多国家为寻求刺激经济增长的方式而打破了后危机时代的监管协调趋势。2019年，全球监管分化仍然是现实，金融机构需要应对大量的，而且经常是尚未完全确定的监管要求，这些监管要求可能带来的影响尚不明确。

在美国，基于业务规模和业务复杂性对金融监管标准进行“量身定制”的评估、简化和修改的工作正在推进。²²值得注意的是，监管机构正在推行集中定制化的方法来制定新规、出台“监管指引”和调整旧的监管要求。同时，他们也在预测新风险——如伦敦银行同业拆借利率（LIBOR）的过渡、业务灵活性、技术变革与创新。

美国联邦储备委员会（“美联储”）正在调整一项有关实施《经济增长、监管放松和消费者保

护法案》（Economic Growth, Regulatory Relief, and Consumer Protection Act, EGRRCPA）的提案，该提案将确保对大型金融机构实施严格的监管要求，但对那些低于立法门槛的金融机构则会相应地降低要求。²³此外，调整《经济增长、监管放松和消费者保护法案》对于低于一定门槛的外国银行机构而言，意味着某种程度上的要求松绑。²⁴这些提案预计将于2019年年底完成。

《经济增长、监管放松和消费者保护法案》亦包括对沃尔克法则（Volcker Rule）的修订——沃尔克法则2.0版本（Volcker 2.0）计划于2020年1月起实施，届时将取消对中型银行的交易限制条件，并放宽对大型银行的合规要求。²⁵虽然该变化不会对银行交易量产生太大影响，但可能会降低银行在合规方面面临的挑战。²⁶



资本和压力测试框架也在经受一系列变化。美联储对其资本规划框架《综合资本分析与评估》(Comprehensive Capital Analysis and Review, CCAR) 和《多德·弗兰克法案年度压力测试》(Dodd-Frank Annual Stress Testing, DFAST) 进行了修订, 此修订将完善相关设计框架并提高《综合资本分析与评估》和《多德·弗兰克法案年度压力测试》的透明度。²⁷

此外, 房利美和房地美的改革步伐可能会加快。²⁸美国财政部的初步提案旨在将实体私有化, 从而逐步降低政府对住房抵押贷款的影响。

非金融风险也是监管机构重点考虑的问题, 原因在于此类风险对网络安全、业务灵活性、合规、操作风险、数据治理和数据质量方面的影响日益显现。为解决信托责任问题, 美国证券交易委员会 (SEC) 于2019年批准通过了《最佳利益规则》(Regulation Best Interest, Reg BI), ²⁹该规则提高了交易商和投资顾问在与零售客户打交道时的行为标准。更多信托标准可能在州级地区实施, 新泽西州和马萨诸塞州等正考虑制定当地的规则标准, 这可能使交易商面临更复杂的合规挑战。³⁰

隐私监管日渐成为另一个备受关注的问题。由于美国政府还未出台全方位的联邦隐私标准来保护所有类型的美国消费者信息 (包括财务数据), 加利福尼亚、纽约和佛蒙特等州已经开始了各自的隐私规定制定工作。³¹

随着金融科技成为主流, 如何以最佳方式对其进行监管已成为更加迫切需要解决的问题。一方面, 现有企业和金融科技公司希望能享有试验和

创新的自由度, 不受高强度监管的影响; 另一方面, 创新机构亦希望监管要求可以有一定的确定性, 以确保其能够获得长期的投资回报, 而不会被迫倒闭或者产生意外的法律、合规或监管成本。

在美国, 与银行执照相关的某些不确定性可能持续。2018年, 美国货币监理署 (OCC) 宣布, 将开始受理金融科技公司申请银行牌照, 但联邦法院近期裁定, 货币监理署无权向任何没有联邦存款保险的实体签发银行执照。³²

同时, 尽管大麻在许多州已经合法化, 但根据联邦法律, 它仍然属于非法品。这使得提供大麻相关服务的银行处境岌岌可危。然而, 两项悬而未决的联邦法案, 即2019年《安全和公平执法银行法案》(SAFE Banking Act) 和《委托州政府以强化第十修正案法案》(STATES Act), 可扫除相关不确定性并允许银行在符合州法律的前提下提供大麻相关服务。³³

尽管欧元区存款保护计划问题仍然深陷争议之中, 但欧盟 (EU) 已经在其银行业联盟项目的其他方面取得实质性进展。

近期, 欧洲议会对《资本要求指令》和《资本要求条例》(通常称为CRD5和CRR2) 进行了修订, 这被视为银行业联盟的一场胜利。《资本要求指令》和《资本要求条例》将修订相关资本要求, 由此增强欧盟银行的资本实力和流动性。³⁴虽然这些修订涵盖《巴塞尔协议III》的某些部分, 但不包括《巴塞尔协议IV》中的规定。³⁵

在欧盟于2018年实施《通用数据保护条例》(GDPR)后,许多金融机构在合规方面取得了进展。《通用数据保护条例》为欧盟公民的个人数据提供了全面保护,并在欧盟范围内规范了数据使用规则。³⁶

随着跨境交易的增长,了解你的客户(KYC)和反洗钱(AML)的相关监管要求日趋受到重视。美国近期出台了《非法现金法案》(Illicit Cash Act),以明确报告可疑活动的相关要求并提高透明度,预计这将增加银行面临的监管挑战。³⁷同样,在2018年各种洗钱丑闻的余波中,欧盟监管机构亦在彻底修订相关监管规则。³⁸

最后,亚太地区(APAC)出台金融业相关重大监管新规的可能性不大。相反,亚太地区监管机构仍专注于运行一个改革后的监管体系。他们直接与金融机构进行接触(例如进行现场监管检查),以便更好地了解其实际业务状况。³⁹亚太地区监管机构在公司行为及其文化方面也不是仅做口头工夫。他们对不当行为的态度愈发强硬,并对专业精神和行为提出了严格的要求和期望。⁴⁰

在全球监管分化的情况下,金融机构——特别是那些拥有大规模海外业务的金融机构——为协调好海外和本国监管要求而面临巨大压力;小型金融机构在监管政策的上下浮动中也未能幸免。据预测,监管分化将持续存在,加之某些地缘政治的不稳定性及经济衰退的可能性,银行应依托最新的治理、风险及合规技术手段为其合规现代化之路保驾护航。

技术

夯实基础

去年，我们特别指出银行需要在数据管理、核心基础设施现代化、人工智能 (AI) 运用和云迁移方面具备领先优势。然而，虽然全球银行业近年来不断加大对新技术的投入力度，但大多数银行距离它们预期想达成的数字化转型发展目标还有很长的一段路要走。⁴¹未来这一趋势仍将持续。例如，到2022年，北美各银行预计将其投入信息技术 (IT) 相关工作的全部预算的近一半花在新技术上。欧洲银行则预计将花费此类预算的三分之一左右，高于目前的27% (图5)。

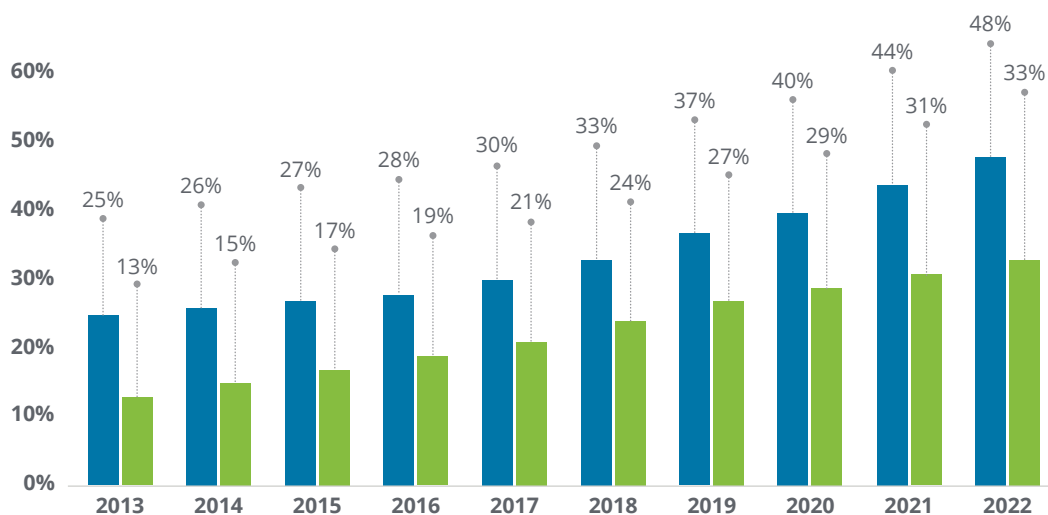
深受遗留技术及数据质量问题所带来的挑战，大多数银行无法实现本应该由数字化技术手段所产生的投资回报。⁴²因此，2020年银行应改变策略，采用回归基本的方法从先进技术中充分获取回报。

金融机构首先要解决由于过去投资不足或新旧技术叠加而导致的技术欠债问题。历史遗留系统是阻碍银行发展的最大障碍之一。⁴³

图5

新技术投资占银行IT费用支出比例

■ 北美 ■ 欧洲



资料来源：基于Celent research, Rochelle Toplensky, 华尔街日报, “技术是银行的新战场”, 2019年9月10日。⁴⁴

随着银行继续尝试推进核心系统现代化的步伐，2020年可能是“建设和迁移”的一年。建立一个全新、并行、云原生的核心银行业务平台正成为一种策略而备受青睐，原因在于其风险小、上市时间短、成效显著，并允许核心银行功能随着时间的推移实现同步迁移。

同时，尽管个别应用案例已经成功，但人工智能应用程序的整体部署成效不明显。德勤的研究成果表明，在企业中对人工智能技术的应用进行整体布局，并将其作为企业整体发展战略的组成部分，这将有助于企业在金融服务领域的人工智能投资方面获取最大的回报。⁴⁵因此，为实现规模效应，银行应建立严格的治理架构，并让员工参与这一进程。此外，银行还应考虑各类风险（例如，人工智能算法中的潜在偏差）并加强自身网络安全防御能力。

为充分实现人工智能技术在促进增长及推动银行由“以产品为中心”向“以客户为中心”转移方面的巨大前景，挖掘数据潜力将是2020年及未来十年金融机构在数字化转型领域的工作重点。然而，银行不同系统、不同口径下的数据质量仅是

其中一个难题。随着消费者数字足迹的迅速增加，新型数据不断纳入到数据集群中；同时，随着生态系统和机构间数据共享的日益普及，客户数据规模日渐庞大，数据管理日趋复杂并引发了相关隐私问题。因此银行应重新考虑其数据结构并整顿内部，以便最大限度地从数据分析中获得回报。此外，加强隐私保护的技术可以帮助银行在不泄露隐私的情况下从数据共享中获取价值。⁴⁶

最后需要说明的是，实现和推动数字化转型不能只考虑技术和数据端的问题：1) 要保障数字化转型的长期成功，“人”的因素不可忽略。随着技术手段成本的不断降低及其在行业中普及速度的不断加快，从长远来看，技术可能会逐步丧失其最初的优势。学习如何使用技术来发掘新的客户洞察和提供相关服务对银行来说显得十分重要；2) 另一个同样需要考虑的重要环节是文化。数字化转型的成败往往取决于文化，而非技术。⁴⁷要实现转型，管理层可能需要专注于建立新的思维方式，即如何最有效地利用技术、人员和流程来实现数字化转型。只有那些拥有协作和创新文化机制来推动变革的金融机构，才能在未来十年实现技术投资的真正回报。

风险

充分利用技术优势，提升风险管理水平

监管分化、地缘政治不稳定和经济下滑的可能性导致了一系列迫在眉睫的风险，这就要求金融机构重新考量传统的风险管理方法。⁴⁸此外，非金融风险仍是监管机构和银行首要考虑的问题，诸多机构已经开始将注意力集中到此类风险上。尽管近年来银行在评估和降低企业风险方面取得了显著进展，但未来十年对银行的风险职能现代化能力可能同样是考验。

银行管理层第一步需要考虑什么是最佳的风险管理模式。⁴⁹首先要重新评估其风险防线，以确定在一道防线（承担和管理风险的防线）和二道防线（监督风险的防线）之间可能存在的重复工作。⁵⁰消除此类分散、冗余的风险管理工作有助于银行降低成本和提高流程效率，并使一道防线能够有效防范更多风险。



然后，银行应考虑如何充分利用尚未完全发掘的新技术力量。长期以来，技术在风险管理中发挥着十分重要的作用。近年来随着技术快速发展，技术已经可以帮助银行以更加有效的方式重塑风险管理政策和框架。然而，仅有少数银行在报告中表明他们已经将新兴技术应用于风险管理职能，⁵¹这可能使银行错失良机。技术可通过手工流程自动化提高效率；协助识别新出现的威胁，并提供风险及其成因的相关洞察。⁵²例如，机器人流程自动化（RPA）可通过标注大数据集群中的异常数据来降低人为错误发生的概率。而机器学习结合自然语言处理，可将非结构化数据（如电子邮件）转换为结构化数据，然后通过对数字化数据进行分析，以预测风险可能发生的位置。⁵³

同时，银行还应该注意这些新技术可能带来的其他风险：一方面，与外部技术供应商或服务提供商之间的第三方关系可能会使银行面临诸如客户信息滥用和窃取（内部风险）、系统故障和业务中断（操作风险）或监管不合规等风险；另一方面，偏差、自动化错误和恶意程序可能导致算法方面的风险。⁵⁴

此外，运用这些技术来管理风险要求银行获取及使用高质量的实时数据。如果没有可靠的数据，技术应用可能就没有良好的效果。一段时期以来，金融机构面临通过系统从源头提供高质量数据的难题，原因在于历史遗留系统的普遍使用限制了金融机构捕获、计量和报告数据的能力。⁵⁵通过改善数据架构，银行可以创建新的数据工具和模型，以便随时觉察和应对新兴风险。例如，拥有更优质的数据有助于银行完善其监测工具，以发现和预测员工的不当行为（行为风险）。⁵⁶新工具亦有助于消除数据“竖井”现象，有利于业务部门高瞻远瞩，做出更好的风险决策。

人才

聚焦人力变革

去年，我们鼓励银行为应对未来全新的工作模式做好准备，因为自动化、机器人技术和认知技术正不断重新定义工作模式。然而，技术影响仅仅是推动行业实现全方位转型发展的一个驱动因素。明确行业转型发展将对人才产生何种影响，以及据此制定何种新的企业人才战略显得尤为重要。银行领导者不仅需要了解未来工作性质的改变（工作内容及工作方式），还需要了解工作人员以及工作场所的变化，因为这些因素都是密切相关的。⁵⁷

未来工作模式方面，许多银行已经开始尝试将常规的人工操作实现自动化，并逐渐从个别工作领域扩展到全行更多工作流程中。但是，管理层甚少关注这些变革对人才的影响，管理层似乎只注重自动化释放出的产能带来了生产力的提升。然而，为充分运用新技术，银行应该重新定义和设计工作岗位，从而实现新技术为对人才提出更高要求的工作岗位（需要直觉、创造力、理解能力和解决问题的能力）赋能的目标。⁵⁸

由此而产生的新型“超级岗位”⁵⁹要求对人才队伍进行调整，特别是要吸引能够将技术与业务相融合的人才。对此，企业有两种选择：招聘新人或对现有员工进行技能培训。尽管银行求贤若渴，但金融服务行业高度受监管的性质使其无法大范

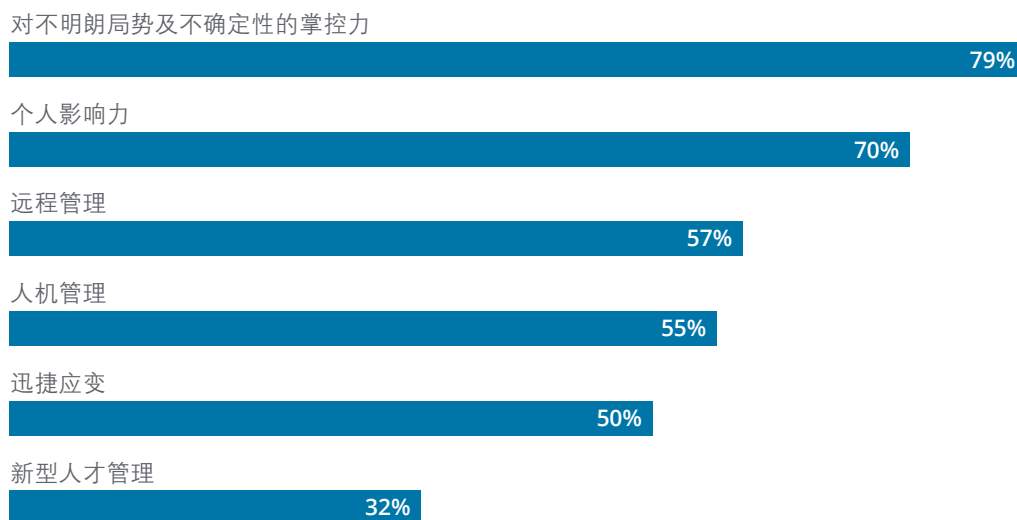
围使用新型人才模式（如零工或众包工）。并且，当前的低失业率和人才短缺情况使局面变得更为复杂。银行应将员工再培训作为内部人才发展的一项重要任务，着力提升现有员工的技能水平。

但是新型人才队伍应该由谁领导呢？超过八成的参与调研的金融机构认为自身在培养能游刃有余地应对工作迅速变化的领导型人才方面效率低下或表现差强人意。⁶⁰许多机构均强调理想的领导者既应具备传统业务能力，又掌握新型工作技能，两方面的能力应比较均衡。⁶¹因此，银行未来领导者既应具备一些必要的核心能力，如将业务知识与技术操作融会贯通的能力、解决复杂问题的能力、较强的人际沟通能力、鼓舞士气、高瞻远瞩推动变革的能力，以及建设能力多样化、能同时为本地及虚拟办公环境中工作的员工打造具备多样性和包容性工作团队的能力（图6）。⁶²银行应重新审视并营造最适合未来领导者发展的环境，从现在开始着手培养未来人才。

最后，由于企业文化和办公场所设置与企业创新⁶³和业务成果高度相关⁶⁴，银行可通过重塑企业文化和办公场所环境来激励人才。银行应该通过打造更开放、协作化程度更高的现代化办公环境来提升员工体验，此外还应探索员工与虚拟员工之间加强联系的渠道。

图6

21世纪全球银行业和资本市场行业领导者应具备的核心能力



资料来源：2019年德勤人力资本发展趋势高管调研。共有706位全球银行业和资本市场行业高管参与了调研，图示百分比为给予肯定答复的受访者比例。

零售银行

平台就是未来

零售银行业务的发展变化

继2018年的小幅扩张后，2019年零售银行利润和收益预期有所下降，原因在于美国的利率周期出现逆转，同时，欧洲和日本的利率更低，甚至为负利率。

虽然宏观环境不甚乐观，美国零售银行市场的各项指标表现良好：2019年第二季度的平均净利差达3.39%⁶⁵，存款同比增长5%，新发放抵押贷款有所增加⁶⁶，消费者债务达四万亿美元，创下新高（主要驱动因素是助学贷款的急剧攀升，这点令人堪忧）⁶⁷，效益比率和资产质量总体良好⁶⁸。银行及其网点数量持续减少。尽管面对来自金融科技公司的竞争压力，美国银行业作为消费者资产和财务数据的保管者，仍维持了较高的消费者信任度和满意度。

在欧洲，持续的负利率已经拉低了净利差，例如，德国贷款息差自2009年末即开始下跌⁷⁰，预计未来几年⁶⁹这一趋势仍将延续；欧洲央行9月的降息措施更加剧了这一压力。但在此情况下，贷款总量仍保持稳定增长。

另一方面，亚洲许多地区的银行贷款息差均有所提高，净利差达2%。特别是中国消费借贷保持了强劲的增长势头；日本则是另一番景象，尽管施行近零利率/负利率，但贷款增长却始终低迷，贷款息差也持续受到压制。

抛开基本面的因素不谈，全球银行客户都有同样的期望，即无论是通过银行网点、网银或手机银行，均能享受优质而一致的服务体验。⁷¹然而对许多银行而言，尽管已经为数字化转型付出了不少努力，但仍然很难满足客户的期望。

数字化渠道正持续推动存款和消费借贷增长⁷²，如高盛集团旗下的零售银行Marcus和德国移动互联网银行N26证明了这一趋势。不出所料，银行在数字借贷领域的市场份额正被非银行机构逐步蚕食——在美国抵押贷款和个人贷款市场，非银行机构已占据大量市场份额，快速贷款公司(Quicken Loans)是目前美国最大的发放抵押贷款的公司。⁷³

与此同时，金融科技公司正日渐成为亚洲零售银行的主力军；在欧洲，金融科技公司也在异军突起，部分金融科技公司还将目光投向了全球。⁷⁴然而，由于业务规模小、存款利率高，新生代的“数字化银行”的业务模式在低利率环境下或将面临挑战。

开放银行，即根据客户需求进行银行与其他外部机构间客户数据共享，尚处于发展初期，但已经站稳脚跟，目前其发展势头在澳大利亚、英国及其他欧盟国家最为明显：如澳大利亚甚至已经开始将与客户数据权和数据共享相关的一系列规则应用于其他行业。⁷⁵截至目前，美国并未出台对开放银行的监管规定，但各大银行均已经自发地开始制定各自的开放银行应用指南。

未来十年展望

十年后，1) 零售银行的数量可能会大幅减少，但缩减程度因国家和地区而异，这取决于相应国家和地区当前的银行业务能力、竞争状况及市场需求。因此，竞争的性质和程度可能会有所改变；留下来的金融科技公司会成为市场主力，传统金融机构将重新调整战略，但最终规模和效率将成为制胜的决定性因素；此外，2) 未来数年，银行亦可与其他机构合作共建平台，在传统银行服务之外开辟广阔新天地；3) 银行在客户关系方面仍然占据优势，这使其得以重新思考银行的价值主张，并依托数据和分析技术全面满足客户需求；4) 产品创新将更多地关注客户财务状况，并与贷款、支付和财富管理服务紧密相连；5) 维护卓越的客户体验并与银行业生态系统中的其他应用程序接口（API）保持无缝对接将可能成为常态；6) 咨询服务具备情境化和实时化的特点，因此发展咨询业务有助于银行拉开与竞争对手的差距；7) 银行应该重新思考定价模式并进行相应的创新，并且在数据开放的环境下，考虑隐私保护问题。

2020年展望

低盈利的业务环境以及经济下行的潜在冲击将对银行收益带来负面影响，对于规模较小、业务较单一、以消费借贷为主的银行而言，情况尤为如此。银行应该继续提升收费业务的收入，加强成本管理，同时注意推进数字化转型及满足监管要求。

银行实现核心系统现代化是向客户提供洞察力驱动型产品和服务、优化成本结构、并最终决胜未来的关键。为此，银行应推动所有产品的价值链完成数字化转型。在美国，尽管几乎每家银行都提供数字化的抵押贷款申请服务，但仅有7%的银行实现了贷款放款流程的端到端数字化。这个比例值得关注，⁷⁶传统贷款机构的服务运营费用是数字化贷款机构的三倍。⁷⁷

值得一提的是，小型银行通常紧紧依靠单一核心系统供应商，可能会意识到其实现数字化目标遥不可及，因此，确定系统现代化实施的优先次序对小型银行同样十分关键。为推动收入增长，零售银行应重点关注贷款和支付产品而非储蓄产品；同时应将提升所有产品的客户体验作为实现核心业务系统现代化的首要目标。

2020年，开放银行将在更多地区占据一席之地。开放银行能够扩大和加速银行的数字化转型，更快地催生更多新的业务模式。然而发展潜力越大，风险也越高。在美国，由于缺乏相关监管法规，开放银行的发展规模和速度仍存在一定的不确定性。因此，银行应有选择地开展开放银行业务实践。

支付

紧随颠覆步伐

支付的发展变化

支付仍然是银行业中最具活力的业务，其发展状况令人振奋。银行业速度惊人的变革和规模空前的技术创新是对传统机构的一种激励，也是一种考验。

随着数字支付服务和创新平台的普遍应用，传统支付服务提供商面对自身业务被不断蚕食的局面，不得不重新评估业务模式，其面临的最大挑战是在变革的同时还要迅速应对新的竞争格局。金融科技公司在颠覆性浪潮中一马当先，传统银行亦不甘落后：例如，针对企业对消费者支付（B2C）的延迟结算这一长期困扰，一些发卡行推出了缩短结算周期、接近于实时支付的解决方案。

但总体而言，支付领域的大量创新均发生在新兴市场，其移动应用和低成本快速响应（二维码）技术使数字支付成为常态。据eMarketer估计，2018年约有45%的中国消费者使用移动支付，而美国和英国的这一比例分别只有23%和15%。⁷⁸

与此同时，越来越多的发达国家和新兴国家正通过加快支付速度来优先推进支付系统现代化，50多个国家已经实施或计划实施更快的支付解决方案，⁷⁹其中多个解决方案是由监管机构赞助实施的。美联储宣布推出FedNow计划，以期提供更快支付服务，目前该计划已取得令人瞩目的进展。⁸⁰尽管快速支付案例层出不穷，但企业对企业（B2B）支付仍然存在效率低下的问题，如纸质发票开票、支票兑付、繁冗的对账流程等。尽管如此，B2B支付仍蕴藏着较大的发展机遇。

同时，由于竞争日趋激烈和企业争相扩大规模，支付行业正面临更多的整合。发展成熟的支付企业正通过并购以实现能力互补，从而向新市场扩张。⁸¹2019年，有几宗并购交易值得注意，例如Fiserv收购First Data，FIS收购Worldpay，在价值1.6万亿美元全球支付处理业务中，⁸²我们看到了这些企业开拓全球市场的雄心。⁸³

未来十年展望

支付业务的特点将呈现为无形、无缝和实时，并已经超越交易本身。具体表现为：1) 一系列新型增值服务将逐渐普及，如消费者和商家均重视的身份保护、实时现金管理以及全新模式的购买建议；2) 各类“支付+”服务将逐渐推动差异化和溢价定价趋势；3) 数字货币很有可能在监管机构支持下成为常态；当然，4) 新型平台还须由数字化的全新支付机制提供支撑；5) 在有了充足的客户数据后，机构应据此提供更丰富的个性化体验，这也将使支付服务供应商在消费者隐私和数据安全方面承担更重要的职责。最终，行业竞争在加剧，互操作性仍是短期内的一大挑战。

2020年展望

通过消除摩擦重塑客户体验，以提供奖励和其他金融产品的方式提升价值，增强安全保障仍是支付服务供应商的关注重点。

在大型支付服务供应商继续提供更完善的综合体验的同时，我们发现支付业务领域将加速出现一

些新的价值主张，涉及支付、信贷、奖励和安全保障等要素，提升不同服务供应商之间互动的灵活性亦为重要考虑因素。

支付服务供应商应更加专注于解决真正的痛点，并将产品设计重新定位为以客户体验为中心，这点十分重要。我们发现，去年美国有近四成消费者在使用信用卡支付时经历过某种不愉快的体验，其中以支付诈骗最为常见（图7）。

传统的支付服务供应商应更多地通过提供实时的情境化和个性化的服务与客户建立更深层次的联系。然而，鉴于许多公司存在数据孤立的问题，同时现有的不完善的绩效奖励机制和以产品为基础的组织架构，导致在推动以客户为中心的模式转型时面临知易行难的局面。更高效地管理客户数据通常是进行转变的第一步。

此外，无形支付将迎来增长期，Amazon Go无人商店采用“即拿即走”（just walk out）技术就是一个例子。⁸⁴这亦是传统支付服务供应商被取代、逐渐丧失市场控制权的另一写照。

支付服务供应商也将被迫开拓其他收入来源。诸如万事达 (Mastercard) 收购Transfast (跨境支付) 的战略举措可能预示了未来收益结构的变化。⁸⁵

2020年，各监管机构预计在深入探索推进数字货币体系建设（例如中国的数字货币体系）的同时，各方将慎重考虑和探讨如何对加密货币实施适当监管。⁸⁶针对民间数字货币，支付业务供应商应积极与监管机构和生态系统内的合作伙伴通力合作。

快捷支付预计在全球范围的发展仍不平衡。在北美，支付业务供应商应关注美联储和Payments Canada的动向，以确定能够采取的战略，并从战略的初步实施中汲取经验。

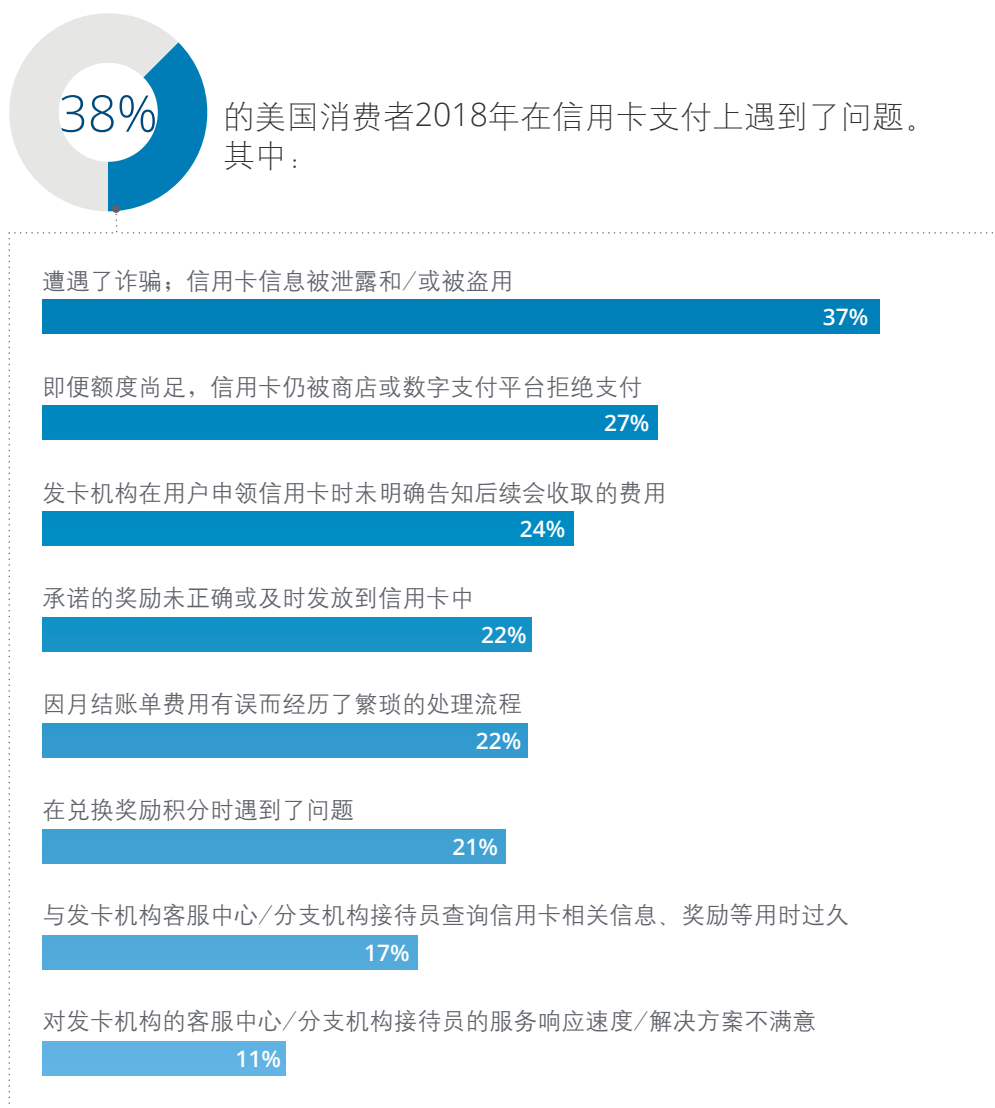
无论采用以上何种战略，形成传统和非传统的合作伙伴关系对于从收购中创造价值以及借助市场动向乘势而上都至关重要。

最后，无论支付公司致力于何种创新，都应立志于以更大胆的创新理念更快地推出新产品。这样，企业可以通过更快的实践尽早积累经验，缩短产品上市周期，从而奠定和提升企业的市场影响力。



图 7

美国信用卡支付常见问题



资料来源：2019年美国消费者支付调研报告，德勤金融服务行业研究中心。

财富管理

维系客户关系的新核心

财富管理的发展变化

在经济衰退的威胁迫近时，银行纷纷寄托于财富管理来保持稳定收益。⁸⁷然而，竞争加剧和产品同质化程度提升给费用和利润率造成更大的压力，同时也迫使银行不得不提高价格透明度。美国取消投资管理成本的税前抵扣，进一步提高了客户对费用的敏感度。

监管方面，财富管理机构正努力应对不断上涨的合规成本以及备受关注的了解你的客户（KYC）、反洗钱（AML）和数据保护等方面的问题。⁸⁸但更重要的是，美国证券交易委员会（SEC）实施了有关信托标准的相关新规，势必会提高合规性要求，并促使在美国开展业务的财富管理机构进一步改革业务模式和业务平台。⁸⁹

如我们所预测，智能投顾已成为财富管理市场竞争的筹码。几乎每家大型财富管理机构都拥有一个数字投顾平台。但受新客户开发难度低、服务成本高及收益率低等限制，财富管理机构正在重新审视其业务模式。一些机构已经开始提供现金管理产品和/或转向人机混合服务模式。⁹⁰

客户方面，人口结构的改变正促使一些公司在产品创新、服务体验和投顾培训方面作出战略性调整。越来越多的公司将目标对准千禧一代，主要考虑因素是该市场规模大、千禧一代对财富的需求正在发生变化，而且代际财富即将发生转移。因此，一些公司开始推出“影响力投资”⁹¹、创新定价模式（例如嘉信理财（Charles Schwab）

推出的订阅制定价）⁹²和新型资产（如Royalty Exchange推出的音乐版权）⁹³等新产品。

针对大规模富裕客群的市场竞争逐渐加剧。高盛通过近期对联合资本（United Capital）的收购，锁定了庞大的企业精英客户群体⁹⁴，而这一渠道至今尚未得到充分开发。超级富豪们正在世界范围内推动家族理财办公室的兴起，通过Artivist或iCapital Network等公司的（私募）联接基金解决方案，增加对其他类型资产的投资。⁹⁵

同时，离岸财富中心的差异化竞争优势最近已经从监管和税收因素转变为供应商的能力和数字化程度等因素，美国、英国和瑞士等国历来在这两方面占据优势。但在移动网络覆盖或互联网带宽等数字化基础设施建设蓬勃发展和地区财富迅速增长的推动下，亚洲财富中心正快速迎头追赶。⁹⁶

未来十年展望

财富管理可能会成为维系银行与客户关系的新核心。但未来十年，由于全球经济增长放缓，资产价格承受压力，财富管理或将面临更为严峻的挑战。尤其是在为超高净值/高净值（UHNWI/HNWI）客户群体提供服务方面，机器人不会完全取代人工投顾。能否提供实时、定制化的建议以及是否能及时推出新产品和新型资产类型将成为企业制胜的关键。整个行业可能会经历价值链分拆：企业将专注于自身最擅长的领域，而将其他环节外包。财富科技公司在与传统财富管理机构的合作日益增多的同时，也或将成为生态系统中的重要力量。

2020年展望

为备战未来十年，财富管理机构正重点关注客户体验、投顾服务体验与效率、运营效率及法规。

在美国，有关最佳利益规则（Reg BI）和共同申报准则（CRS）关系摘要表格（CRS表格）的新规可能会影响财富管理机构的业务模式、运营流程、技术基础设施和合规计划。⁹⁷即使个别州（如马萨诸塞州和新泽西州）可能会自行制定信托标准，机构仍然应将客户的“最佳利益”嵌入其治理、披露、操作和培训流程中。预计2020年，财富管理机构将转而采取风险相对较小的投资顾问模式。

其次，客户对财富管理机构无缝衔接提供实时投资建议的期望进一步提升，提升客户体验将尤为重要。为此，企业应优先实现前台数字化与现代化。同样，实现KYC、客户引导流程以及AML交易监控流程的升级和数字化也非常关键。但向数字化运营模式过渡也可能带来新的风险，为此企业需要重新审视风险管理框架。

提升投顾服务效率并改善投顾服务体验亦是应对利润压力、满足合规要求、提供优质客户服务的关键。例如，一些公司利用机器学习技术，为顾问节省了提出操作风险预警和更新客户信息等常规工作所占用的时间。⁹⁸

为吸引和留住客户，美国的股票和交易所交易基金将逐渐实现免佣金在线交易。这将使大型机构可以通过流动账户等可预测的收入来源，弥补佣金损失。

最后，财富管理机构应采取“以资金持有者需求为导向”的策略以实现长期增长。由于超高净值/高净值人群正寻求多样化的投资组合，提升私募股权、房地产和数字资产（例如代币和加密货币）等新型投资领域的实践经验将至关重要。此外，随着私人财富的迅速增长，亚洲潜在客户群体也不容忽视。

投资银行

先苦后甜

投资银行的发展变化

危机之后的结构性转变持续阻碍投资银行获取稳定回报。2019年，占据领先地位的几家投资银行的综合收益跌至2006年以来最低水平，而2018年相对稳定的良好表现倒更像是一种反常现象。⁹⁹

疲软的经济增长以及近零利率/负利率环境加剧了欧洲银行的窘境，使其无力扭转困局。但同时，美国银行的发展势头则愈加强劲，2018年，其投资银行业务收入占全球的62%，而2011年则为53%。¹⁰⁰由于欧洲部分大型银行缩减了投资银行业务，重新聚焦国内市场“传统”核心业务，美国银行业的投行收入份额仍有继续上涨的空间。¹⁰¹亚洲银行在该领域的发展态势或将取决于监管机构是否执行以及如何执行相关法规，以内部风险模型的处理方式为例，事实证明，相关监管要求过去给美国银行带来了不少挑战。

为应对挑战，部分投资银行已重新规划其销售与交易业务，并加速实施成本削减计划。¹⁰²当然，证券承销也未能幸免于受宏观趋势影响，¹⁰³许多银行减少了资本配置并将重心转向咨询业务。这加剧了竞争并引入了更多市场参与者，使市场分散程度进一步上升。

此外，平台的复杂程度上升不利于面向买方和公司客户创造赚钱机会。美国五大投行已经建立了自身专属平台，直接与公司高管相连。¹⁰⁴同样地，部分公司客户已经开始绕过银行中介直接参与并购和上市（IPO）等资本市场活动，Slack选择直接上市就是最好的例证。¹⁰⁵对冲基金和私募股权公司亦已开始涉足投资银行核心业务。

未来十年展望

在保持金融中介核心功能——实现金融供给与实体经济需求之间相匹配——的同时，投资银行在服务内容和服务交付方式上亦将迎来重大改变。大型企业和买方企业可自主独立参与资本市场的常规活动，但在更复杂的全球业务发展需求方面则需要依赖银行的专业经验。投行领域或将出现两极分化，即少量大型全球投资银行（多位于美国），以及其他聚焦当地市场和细分行业的机构。随着更大范围内的产业融合加速发展，对跨行业知识的需求将日益凸显。同时，人工智能和区块链等技术将在资本市场业务运营中发挥核心作用，助力银行为客户提供定制化的洞察。

2020年展望

2020年或将又是投资银行继续推进合理化改革的一年。1) 尽管宏观经济面临挑战，美国大型银行已率先开始自我调整以适应新环境；2) 欧洲大部分银行将不得不重新考虑其全球发展战略，选定目标业务领域，同时必须兼顾维持其核心功能，以保持未来竞争力；3) 亚洲银行则将继续开展能力建设以更好地服务当地市场。

变革所带来的冲击可能对销售交易业务的影响最大。随着市场和科技的大众化程度的提升以及大规模定制化时代的到来，投资银行将成为“流程型公司”，专注于提供“执行”类服务；或将重点放在赢取客户上，专注于前台职能；¹⁰⁶而规模较小的中型机构的发展空间则会受到挤压。

销售与交易业务方面，简化交易后流程已成为当务之急，大型机构均有意对流程简化和基础设施创新加大投入。客户智能化和自助服务亦是重要课题，二者不仅能够促进工作流程的简化，还有助于改善客户体验。

银行应重视核心系统现代化，着力开发新的客户解决方案，同时优化成本结构。在完成风险管理部分的部分系统现代化升级后，一些银行已经开始重塑其业务流程并推动其他中台部门的变革，其中部分银行采取了大胆举措。节约成本释放的资源可用于前台部门投资，但随着变革的深入推进，应考量是否会导致后台支持部门的能力被削弱。

成本共担再次被提上日程，带有“金融科技2.0”的意味。作为市场新兴力量的金融科技公司将聚焦证券领域，非常期待与银行合作，在金融服务行业协作、透明度与管控方面具备丰富经验的AccessFintech就是一个例子。

成功的交易往往需要借助深厚的金融知识、编码技术以及各种软技能，人才对于银行变得愈发重要，精通于上述技能的人才将供不应求，¹⁰⁷银行应据此重新审视其人才模式。在技术解决方案的赋能下，未来投行领域的银行家将会“思考”多于“行动”。¹⁰⁸

监管方面，1) 欧盟推出的《资本要求指引》(CRD5) 和《资本要求监管条例》(CRR2) 将要求银行增加资本，并迫使欧洲以外的大型银行在欧盟设立控股公司。¹⁰⁹这或将削弱美国银行的优势；2) 《交易账户根本审查》(FRTB) 新规将产生更多影响。该新规旨在解决银行账户的风险加权资产问题，预计将于2022年1月生效；¹¹⁰3) 此外，美国沃尔克法则修订后，银行业将有计划地实现“松绑”，合规性负担相应降低，银行国际业务的流动性管理亦有望改善；¹¹¹4) 最后，鉴于英国脱欧的不确定性，全球银行业在欧洲地区的格局已被永久改变。为使银行能更好地管理资本以及应对英国脱欧所带来的风险，欧洲中央银行迫使银行逐步淘汰“背对背”簿记模式，此举使很多银行增加了在欧盟地区的机构和人员配置。¹¹²

交易银行

需大胆变革

交易银行的发展变化

交易银行涉及从现金管理到证券服务等一系列业务，仍然是推动银行产品组合收入增长的首要动力。稳定且可预测的收入、合理的成本结构和较好的客户粘性使该类业务极具吸引力。

例如，2018年，全球四大银行从现金管理、利率敏感型业务和贸易融资中所获取的收入增长了10%，达到190亿美元。¹¹³同样地，2018年全球证券服务的收入呈高个位数比例的增长，其中托管业务贡献最大。¹¹⁴与此同时，面对3.2万亿美元对冲基金产业的低迷表现，许多市场主要券商不得不重新评估风险敞口并加强尽职调查。¹¹⁵

在利率创新低、区域经济萧条的大背景下，欧洲银行整体落后于美国对手。¹¹⁶此外，欧洲银行在美国市场的资本利用能力落后于美国同业。

交易银行须应对监管和行业标准的一些显著变化，包括《第二代支付服务指令》(PSD2)、《金融服务金融业通用报文方案》(ISO20022)、环球银行金融电信协会全球支付创新服务(SWIFT gpi)和伦敦银行同业拆借利率(LIBOR)过渡。为应对这些变化，银行需要对关键技术进行升级，投入大量资金并大举进行变革。行业过往通常都能妥善应对此类变化，但当前与以往有所不同，尽管客户、业务合作伙伴和监管机构均认为变革

指日可待，但由于缺乏相关法规约束，一些变革方案的进展仍较为缓慢。

此外，随着客户自行承担部分服务功能，更多的企业开始推行服务外部化，相关需求亦有所增加。

尽管老旧平台需提档升级，市场清算方面的新能力亦亟待适应，交易银行业变革的动力似乎有限，部分原因在于缺乏真正的紧迫感，还有部分原因在于奉行“不破不立”这一信条。只着眼于当前稳定效益的领导风格可能阻碍了创新。

未来十年展望

交易银行将日益成为全球商业和资产服务金融生态系统的协调机构。1) 随着实物流与数字流相融合，银行应突破其核心业务，提供诸如气候风险对冲或数字资产担保等全新服务；2) 银行还将能通过机器增强智能技术提供可靠的咨询建议。实时信息流将无处不在，融合机器学习、区块链、云、5G和量子计算等多项技术的工具和模型将在交易银行和其他业务领域中日益普及；3) 交易银行的改革重心或将从局部决策优化转向全局决策优化(例如，寻求最佳流动性解决方案，将更广泛决策影响因素纳入考虑范围)；4) 风险和合规控制应更加无缝衔接地嵌入到运营之中。¹¹⁷

2020年展望

当公司客户着手调整其融资需求以应对2020年或将出现的经济衰退时，交易银行可为客户提供更多价值。在低利率/负利率的环境下，交易银行应集中力量主动为公司客户提供优化营运资本的建议，并就降低潜在金融风险出谋划策，尤其是在现金管理、资金服务和贸易融资等方面。另一方面，证券服务公司应继续提供数据分析和相关洞察，助力客户作出明智的投资决策。

鉴于经济增长前景黯淡，交易银行更应重点关注成本管理，深入了解自身经济架构。在成本数据和分析方面的投入可以带来长远收益。此外，随着客户日益重视成本管理，其财务负责人可能会货比三家，寻求最优报价。许多客户尚未重新审视其与银行的合作关系，随着增长放缓，银行应改善服务，促使客户或其财务负责人在合作银行的选取上作出战略性转变，而这也必将引发更多竞争。

此外，交易银行应借监管或行业变革的机会（LIBOR过渡、PSD2或SWIFT gpi）推进自身核心银行业务转型。如果相关现有核心系统（无论是现金管理系统还是资金或证券对账系统）未能实现现代化，将可能导致错失良机。

而今，更便捷的支付方式日趋普及，在带来更丰富的结构化数据的同时，亦使实时状态追踪触手可及，银行应考虑向客户提供新的流动性解决方案。此外，更便捷的支付方式可能会使企业流动资金需求量减少，为解决这一问题，银行可通过开发全新收费服务以抵消流动资金需求量减少所导致的任何潜在损失。¹¹⁸

公司客户和买方机构对交易银行的期望均在提升，希望通过实时解决方案智能地利用数据来优化营运资本或改善投资效益，享受优质体验。¹¹⁹这些客户不希望被迫前往银行，而是希望能通过API享受更好的银行服务，同时获取更强、更安全的信息连通功能和信息流。在此情形下，开放银行模式将使银行迅速脱颖而出并抓牢客户。例如星展银行（DBS）通过API银行解决方案Rapid将有关功能直接集成到企业客户的IT系统之中。¹²⁰

最后，代币化证券的出现将促使一些托管机构开发新的数字资产托管解决方案。¹²¹托管机构应从长远考虑，保护本地加密资产并提供全方位的托管解决方案。

公司银行

在借贷之外发掘新的价值增长点

公司银行的发展变化

2019年，全球公司业务增长喜忧参半。去年全球储蓄增长相对平稳，仅2019年年中增速下滑1.3%。¹²²

美国各大银行各类贷款需求日益疲软，部分原因在于银行之间以及来自私营投资公司和金融科技公司等非银行贷款机构的竞争均加剧。¹²³为寻求增长，一些大型银行正加大对中间市场交易业务的关注。¹²⁴此外，经济不确定性和对风险的预测促使银行高度关注信贷质量，并提高放贷标准。同时，一些银行还提高了高风险贷款的溢价。

经济不确定性亦促使欧洲各大银行在2019年收紧了信贷标准。尽管如此，受低利率驱动，欧洲企业贷款需求保持强劲。¹²⁵

在亚洲，中美贸易冲突令企业贷款业务承受压力。尽管中国监管机构近期已通过采取贷款刺激措施来抵御出口下滑的影响，但过去一年中国企业贷款大幅下降，¹²⁶公司债券违约飙升。¹²⁷

全球杠杆贷款市场规模已达到3.2万亿美元，银行约占55%，¹²⁸鉴于风险不断增加，这一问题仍是全球监管机构和分析师的一大担忧。但随着监

管力度加大，一些银行开始回避杠杆贷款，市场初现降温迹象。

公司客户作为数字化服务的消费者，受线上零售或打车软件等日常体验的影响，开始愈发期待优质、无缝衔接的定制化服务。面对客户的这一转变和激烈竞争，诸多银行机构视数字化转型为当务之急。例如，摩根大通表示将整合公司业务团队与中端市场技术部门以更好地服务该领域客户。¹²⁹

未来十年展望

面临即将到来的变革，公司银行领域未来或将呈现客户期望与业务模式不断变化、劳动力发生转变和颠覆性技术涌现等特点。¹³⁰对实时流动性和融资的需求预计将增加。开放程度更高的外部世界和更多的客户数据可能催生更多分析驱动型流程的建设，¹³¹尤其是在信贷审批方面。与此同时，跨行业开放银行的新前景可为平台银行业务铺平道路。在企业贷款领域，保险公司、私募股权公司、传统的资产管理公司和金融科技公司之间的竞争可能会加剧。鉴于公司银行正重新定义自身在新金融生态系统中的角色，其未来十年的前景可能会与当前境况大不相同。

2020年展望

短期来看，客户需求的变化、服务成本的增加及市场新参与者所带来的威胁可能会对银行造成压力，迫使其重新考虑当前战略，同时不断加强与客户之间的关系。

公司银行应首先考虑借助数字化产品和服务为客户提供新的服务规划，增强其客户关系管理能力。在贷款之外发掘新的价值增长点已势在必行，特别是面对经济不确定性压低贷款需求的同时，已有更多金融科技公司（如Kabbage¹³²或StreetShares¹³³）以新的业务模式进军贷款领域。供应链融资、行业专业化支持、整合度高或灵活性强的融资选择等数字化产品和服务可以创造新的收入机会，并有助于抵御收入压力。此类新产品和新服务能够帮助客户经理在贷款服务以外提供更多的咨询服务。

其次，银行还应思考如何通过前台和后台的数字化来提升运营效率，通过数字手段为企业客户提供更完善的无缝衔接的体验，满足其日益增长的需求。前台的客户服务等长期以来都属于面对面业务，对此，由人工智能驱动、数字化辅助的对话方式可以改善日常沟通体验，拉近客户关系，亦是实现差异化竞争的一大举措。对后台的贷款发放与分配流程实现自动化的时机也已成熟。

若不实现平台现代化，数字化赋能可能会受阻。落后的技术可能会持续削弱公司银行快速应变的能力，因此应优先考虑升级基础设施，还可考虑通过收购金融科技企业或借助托管服务来改善基础设施。

最后，在美国的会计标准方面，损失发生模型即将被预期信用损失（CECL）模型所取代¹³⁴，且各家银行在限额标准上也各有差异，这些变化对放贷量、定价、信贷条款和审批标准等产生的影响（如有）还有待观察。

市场基础设施

持续谋求开疆扩土

市场基础设施的发展变化

在衍生品交易的强力推动下，2018年全球交易收入达339亿美元。¹³⁵收入多元化是银行的战略重点，市场数据业务即反映了这一点，该业务近五年复合增长率约为14%。

虽然整体交易规模较小，固定收益证券、期货和期权的交易量仍有所增长。尽管地缘政治风险有所上升，但总体而言，股市波动尚略低于2018年。¹³⁶但股票、债券、货币和衍生品的市场流动性已然紧缩。

债券线上交易量正稳步提升，但仍只占总交易量的20%至30%，具体占比取决于交易地区和资产类别。¹³⁷

在欧洲，《金融工具市场指令第二版》（MiFID II）的落地迫使交易从暗池转向场外交易（OTC）市场。¹³⁸在中国，如果监管机构最终允许拥有双层股权结构的香港上市公司在内地交易所交易可能会促进交易量的增加。¹³⁹

在清算衍生品市场，全球监管法规的差异加大了市场的分散性，也使市场竞争减少，流动性降低。¹⁴⁰但我们也看到美国商品期货交易委员会（CFTC）等监管机构正设法协调国际规则。¹⁴¹

与此同时，人为延缓市场交易以防范“延时套利”的“减速带”机制正在美国逐渐推广。到2020

年，如能按照目前计划，所有股票、期货和货币都如期发行，将有数十个相关交易市场采用“减速带”机制或类似举措以放缓交易，例如洲际交易所（ICE）已计划在美国金银期货市场推行该机制。¹⁴²防范“延时套利”的做法应该能吸引更多的机构投资者，而迫使高频率交易商另寻他路。此举会在全球范围内带来何种影响尚待观察。

最后，交易所行业正迎来新的整合时代。伦敦证券交易所集团（LSEG）并购市场数据提供商Refinitiv¹⁴³，香港联交所（HKEX）取消对LSEG的收购，可能预示着该行业已步入新篇章。¹⁴⁴

未来十年展望

交易所和清算行业可能会重新经历整合，变得更加集中，但在短期内，我们可能会目睹一些小众市场参与者的兴起。无论是加密货币还是数字代币交易，数字资产交易都将更加普遍。系统将向智能化、自动化、电子化发展，区块链交易、清算、结算系统可能得到广泛运用，这将提高效率，同时压低边际收益，这反过来也要求金融机构扩大规模以提高盈利能力。市场基础设施参与者会逐渐将业务扩展到整个价值链，同时向买卖双方提供专业服务，非交易服务可能会在收入中占据更大份额。此外，系统性风险将上升，监管机构可能会相应推出新的法规。但这些新规是会在全球统一执行，还是仅针对特定国家或地区，尚难预测。

2020年展望

市场基础设施参与者对新的定位、稳定收益和更高利润的追求，可能会在全球范围内进一步推动行业整合，尤其是在经济环境变得更具挑战性的情况下。但跨境交易也可能面临更严苛的审查。

企业竞相发掘新的盈利机会将刺激产品创新（如ICE推出的信用风险产品），并推动市场数据、技术和分析领域的收购活动。¹⁴⁵此外，随着银行调整成本结构，交易所可能会寻求成为卖方的外包合作伙伴。利用银行的技术，交易所将有能力提供一体化的市场基础设施。

但在美国，一些因素可能会限制行业增长。¹⁴⁷例如监管机构对市场数据服务定价的审查，客户对价格上涨的日益抵制¹⁴⁶。而证监会对美国大型交易所分层定价机制的评估可能成为另一个争议点。

交易所和清算所需要借助机器学习或机器人流程自动化技术继续推进整个价值链的业务数字化转型。虽然可以开发更多基于区块链的解决方案，进行更多新尝试，但受安全因素和速度要求影响，短期内云技术可能尚无法应用于该领域。

全球监管机构预计将继续关注业务运营灵活性。¹⁴⁸一些新规即将出台，例如欧盟针对中央对手方的恢复与处置监管条例将提升监管透明度；¹⁴⁹而美国似乎不太可能推出MiFID II类似法规；¹⁵⁰但监管机构可能将更主动地对数字资产交易进行评估并提供建议。最后，期待已久的合并审计跟踪系统将于2020年4月上线，短期内应该能取得一定成效。

深度洞察

在今年的展望中，我们深度分析了与银行业和资本市场相关的七大主题：美国税改、网络安全、并购、金融科技企业、伦敦银行间同业拆借利率（LIBOR）、隐私和气候变化。在下文中，我们对2020年及未来几年在这些关键领域可能发生的变化及其对行业的影响进行了解读。

美国税改：依旧扑朔迷离

在过去一年的大部分时间，银行税务部门都在评估、了解和报告2017年底通过的美国《减税和就业法案》（“美国税改”）所带来的影响。美国税改不仅降低了美国的法定税率，还包括其他诸多影响美国境内外跨国金融机构的相关规定。过去一年，金融服务机构积极与美国财政部和国税局（IRS）沟通，要求进一步明确新规则将如何适用于其商业模式。全球无形资产低税收入（GILTI）和税基侵蚀与反滥用税（BEAT）等税收规定是值得关注的的首要问题。然而，由于最终规则尚未出台，不确定性依然存在。

各个机构对美国税改的反应各不相同。一些机构试图通过重新签订跨境合同的方式排除此次税改的不确定性；而另一些机构则在等待法案进一步的明确，这可能促使其考虑重新调整相关商业模式和战略。预计金融服务业相关机构在获知税改法案明确的信息后，将迅速从业务及运营的角度采取相应行动。

与此同时，复杂程度高且要求实时报告的规定——如要求各国之间信息流动的信息自动交换（AEOI）全球标准¹⁵¹——对众多银行税务部门施加了额外压力。因此，许多机构开始重新审视其技术、数据和分析能力，以改进相关流程、提高工作效率。当前，部分机构由于没有太多预算而选择通过发掘管理税收和技术类服务的方式来控制成本；其他机构正在尝试将其流程和数据移动到云端。

在等待立法明确之际，各金融机构应始终优先考虑如何迅速应对新情况的变化，这可以通过构建全新的、数据完备的框架和建模工具来实现。在某些不确定性因素明朗后，去年我们敦促金融机构进行战略调整的建议将继续适用。同时，各机构还应更加密切关注人才因素，为税务部门配备合适的人员，以便最有效地应对最新情况。

网络安全：整合企业金融情报

一些数据显示，金融服务业遭受的黑客攻击约是其他行业的四倍，¹⁵²许多机构正逐步将网络安全列为首要风险类型。¹⁵³如今黑客行为变得更有组织性并且技术更加老练，这对网络安全构成的威胁更加严重。金融机构面对的不再是单个的流氓黑客，而是一帮拥有较高技能和民族国家背景的职业犯罪团伙。展望未来，在5G技术的驱动下，移动设备更广泛的运用以及量子计算能力的提升或许将进一步加大网络安全风险。

然而，许多银行已经开始认识到其风险管控措施不足以应对其向云技术、应用程序接口（API）、开放程度更高的架构、及对第三方的依赖等方向的转变。更重要的是人员因素依旧是一个薄弱环节，近期发生的不良雇员或承包商事件就证明了这一点。同时“技术欠债”在企业提高安全能力过程中仍是一大挑战。

对此，银行需重新审视仍在实施的传统网络安全措施。1) 充分发挥银行间联盟的作用，有助于提升银行抵御网络风险的能力；2) 采用“安全设计”（security by design）方法，将网络安全战略性地融入整个业务流程和标准代码开发（DevSecOps）中；3) 重新评估网络安全预算，增加支出未必总能带来更好的结果。¹⁵⁴对此，业内一些成熟的案例是将网络安全问题提升至公司管理层面，使公司高管参与其中，提高治理水平，围绕网络安全开展数字化转型工作，并将网络安全工作与战略相结合。¹⁵⁵

此外，网络威胁已经使金融风险和非金融风险之间的界限变得模糊。尽管许多公司认为其能够掌控较为传统的金融风险，¹⁵⁶但金融犯罪正在升级，当前，欺诈和洗钱行为更多地发生在网络中——此类风险融合被贴切地称为“CyFi”。监管机构愈发重视审查银行的业务运营灵活性，并因此开始将网络威胁与金融稳定联系起来。¹⁵⁷为应对这一系列新兴风险，银行应考虑整合其网络安全及金融情报框架，以便统一功能，提高网络安全、欺诈和反洗钱领域的风险识别能力。

并购：数字化经济新战略

在数字化经济时代下，并购战略被重新改写，银行业对整合的愿望前所未有的强烈。扩大规模、增强数字化能力以及构建推动变革的低成本结构等需求将可能成为主要动因。近期估值上涨的美国顶尖企业正准备吸纳实力较弱的企业。同时，经济增长放缓及利率降低可能促使企业重新评估战略，先前的买家可能会变成卖家。

在美国，截至2019年8月并购总交易价值达到165亿美元，其中不包括BB&T和SunTrust于2月宣布的283亿美元的大规模合并；¹⁵⁸交易数量与2018年（259宗）大体一致。¹⁵⁹然而，鉴于买卖双方的预期均已根据现实状况进行了调整（图8），中位价格与有形账面价值的比率在过去一年中有所下降。¹⁶⁰

系统重要性金融机构（SIFI）门槛从500亿美元提高至2,500亿美元，这一变化促使各机构对其战略进行重新评估。目前，一些资产规模在100亿至500亿美元之间的银行正在重新进行战略规划。实体业务和分支机构网络仍是其重要考虑因素，各机构加大了对与数字化经济相关的技术基础设施能力及其持续增长的关注度。小型银行被出售的主要原因之一是其吸引优质技术人才的能力有限。

然而，在同类群体中寻找合适的并购伙伴绝非易事。实际情况多为千亿美元规模的银行将100亿至500亿美元规模的银行作为并购目标，¹⁶¹这些银行新一代领导团队的逐步崛起可能会加速上述并购活动。

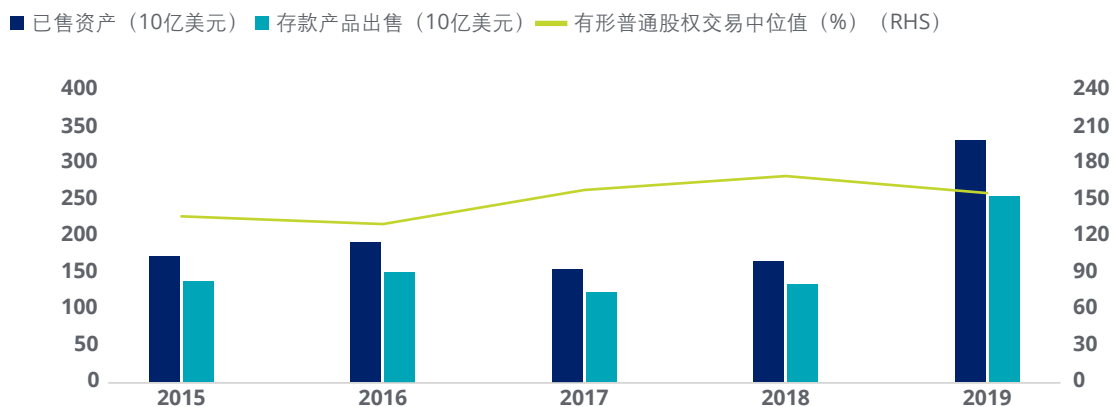
同样，当利率保持现状或进一步下跌时，资产增长较之存款增长更可能成为优先考虑事项，特别是在商业贷款领域。

在欧洲，银行业处于分散状态且正遭受负利率造成的贫血式增长，其对扩大规模的需求比美国更加迫切。但是，目前几乎所有金融机构均忙于内部整顿，开展交易的积极性不高。¹⁶²跨境并购面临的政治问题使格局变得更加复杂。独立完整的银行联盟的缺失及政治形势的变化亦将阻碍重大并购活动的顺利完成。在可预计的未来，此情况还将持续下去。

在亚太地区，增速放缓、信贷质量下降和利润降低均可能推动并购活动的开展。大部分交易发生在国内，但印度尼西亚¹⁶³等国家和地区市场仍对国外银行具有吸引力——印度银行业将计划开展大规模兼并活动，政府计划将27家国有银行合并为12家资本雄厚的银行以应对未来挑战。¹⁶⁴

图8

美国银行并购趋势（2015年~2019年）



资料来源：标普全球市场财智

金融科技企业：银行的新伙伴

金融科技领域正迅速发展。虽然在过去四年中初创企业数量一直呈下降趋势，但从2014年至2018年¹⁶⁵，全球对银行业初创企业的投资翻了两番，得益于前三季度的强劲投资势头，2019年投资总额估算将达到390亿美元（图9）。

对比不同区域的金融科技发展趋势，亚洲金融科技企业已成为风险投资的宠儿，每年吸引的投资

金额均占较大份额。根据Venture Scanner数据显示，亚洲区域金融科技企业的全球投资金额占比从2014年的9%增加到2018年的30%，这一数据还不包括蚂蚁金服140亿美元的投资。¹⁶⁶这意味着全球似乎并不缺乏资金。2018年，银行业的大型交易（1亿美元或以上）数量达70笔，而2014年仅为26笔¹⁶⁷——这是金融科技发展领域走向成熟的另一迹象，初创企业在后期也吸引了更多资金。因此，许多初创企业选择在较长时期内保持私有形式。

与过去相比，一些发展成熟的金融科技企业也更倾向于采用地域和领域多元化业务模式。例如 Stripe 依托其极为成功的支付平台，已经开始进军小型企业贷款业务领域；¹⁶⁸来自欧洲的竞争对手在看到本地市场的快速发展后，也在积极开辟新市场。

尽管面临来自美国金融科技执照的各种挑战，全球监管机构的态度仍表现出了前所未有的乐观。虽然对金融科技企业增长及其对金融体系的相关影响仍有忧虑，¹⁶⁹但监管机构仍然通过推行沙盒 (sandbox) 模式及新执照或许可的方式来鼓励创新。¹⁷⁰

无论金融科技公司将下一阶段为投资、业务模式或监管带来何种变化，银行与金融科技公司之间的合作伙伴关系将继续保持，并引领行业创新。

LIBOR过渡：迫在眉睫

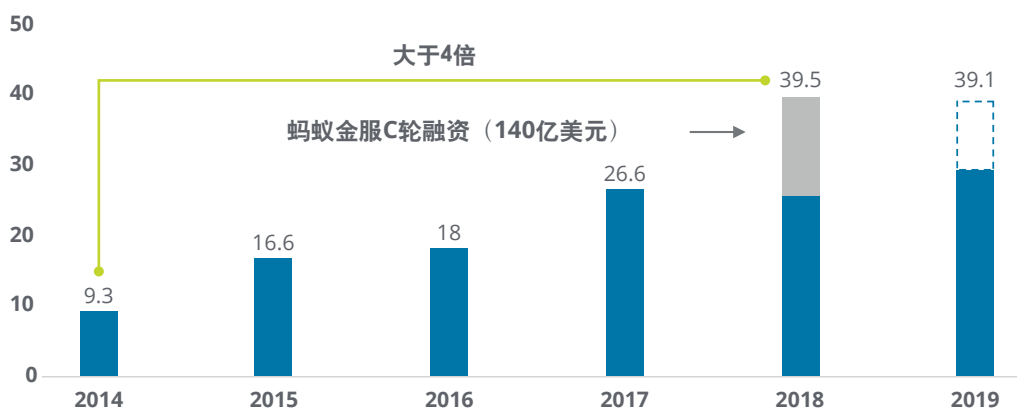
随着全球LIBOR过渡期限（2021年）的临近，压力与日俱增。在经历了某些初期不确定性后，世界各地的监管机构在过去一年间一直在积极寻找LIBOR的替代利率并组建过渡工作团队，以期为过渡计划提供支持。

在美国，替代参考利率委员会（ARRC）的过渡工作已取得明显进展。美国所提议的替代利率——担保隔夜融资利率（SOFR），已作为一种可行替代利率日益为人们所接受，例如：1) 与SOFR相关的债券发行及交易所交易期货和掉期交易量持续增加；2) 世界银行、¹⁷¹美国大都会集团 (MetLife)¹⁷²和房利美 (Fannie Mae)¹⁷³等主要实体已发行SOFR浮动利率票据；3) 此外，2019年，芝加哥商品交易所 (CME) 的SOFR期货交易交易量突破了1万亿美元。¹⁷⁴

然而，美国回购市场近期面临的流动性问题已对SOFR作为替代利率的稳定性提出了一些新的质疑。SOFR的每日波动率达到了历史最高水平，但其90天的平均波动率（大多数交易的计算基础）仍可忽略不计。¹⁷⁵

图9

借贷、支付和财富管理初创公司的全球投资（单位：10亿美元）



资料来源：Venture Scanner，德勤金融服务行业研究中心。

ARRC还与国际掉期与衍生工具协会 (ISDA)、结构性融资协会 (SFA, 前身为结构性融资行业组织——SFIG)、银团及贷款转让协会 (LSTA) 等行业组织广泛征询建议。2019年, ARRC发布了浮动利率票据、双边贷款、证券化和银团商业贷款的相关备用条款,¹⁷⁶与其他产品相关的备用条款正在筹备之中。

与此同时, 财务会计准则委员会 (FASB) 已启动项目, 以解决过渡期间可能出现的会计问题, 并将SOFR指定为对冲会计的公认基准。¹⁷⁷

其他地区亦取得进展。2019年, 英国发行的英镑隔夜平均指数 (SONIA) 相关浮动利率票据价值超过300亿美元。¹⁷⁸2019年10月, 欧洲正式推出欧元短期利率 (ESTR)。¹⁷⁹此外, 瑞士和日本等国家在确定替代利率方面也取得一定的成果。

尽管在过去一年里取得了长足进步, 但还有大量的工作有待完成。初步评估已基本完成, 银行加强了对LIBOR敞口的了解, 但许多银行同时还意识到, 脱离LIBOR过渡的相关改革措施亦会对前端到后端的流程和支持系统造成影响。因此, 为加快实施进度, 应优先考虑此类流程和系统的现代化问题。此外, 银行应积极与其公司客户和买方客户携手合作, 以确保过渡流程顺利开展。

数字时代的隐私保护：银行全新业务领域

随着全方位获取我们生活中所产生数据的工具和技术急剧增加, 消费者隐私保护日益成为颇为复杂且具有争议性的话题。如今, 许多消费者认为自己已丧失对个人信息控制, 并开始密切关注其个人信息的收集方式。

银行业也存在此类担忧, 因为客户数据一直是其核心资产。银行长期以来坚持保护客户个人信息, 并在宏观和微观层面利用这些数据为客户提供服务。

然而, 许多现行金融隐私政策均无法解决因便携式设备、商业传感器和虚拟助手等最新技术所引发的复杂隐私问题。这些政策通常只是“走形式主义”, 以满足欧盟GDPR或美国特定行业法规的合规性要求。¹⁸⁰实际上, 银行业内隐私政策往往非常雷同, 不同公司间的此类政策也别无二致。

随着技术的不断进步和全新数据类型的出现, 银行应如何调整隐私规定? 银行业可能需要构建一个更加完善、更具前瞻性的框架, 以应对不断变化的隐私环境。银行应重新审视隐私保护, 将其作为一种价值交换, 在不损害信任、自身名誉或监管合规的情况下, 实现企业与客户之间的互惠共赢。

气候变化：银行成就不凡的独特契机

银行及其他金融机构日益认识到它们应承担的社会责任，并且正在采取实际行动。气候变化则更值得银行和金融机构关注。

气候变化可谓我们当今所面临的决定性挑战，¹⁸¹除了对环境、人类生活和经济造成不利影响，在应对气候变化方面的投入也在不断攀升。例如：到2100年，海平面的上升每年可能导致全球损失14万亿美元，¹⁸²而美国经济可能萎缩10%。¹⁸³

各国首脑连续三年将环境威胁列为全球最大风险，¹⁸⁴银行业也不能幸免于此。美联储近期的报告显示，气候变化对美国经济中包括银行业在内的所有行业产生了“普遍影响”。¹⁸⁵

美联储、欧洲央行和英格兰银行等全球各家央行均对货币政策的影响展开研究，并寻求“在极端天气引发的经济动荡中增强银行的应变能力”。

¹⁸⁶他们还组建了绿色金融网络（NGFS），以加强气候风险管理。¹⁸⁷此外，金融稳定委员会（FSB）也成立了气候相关财务信息披露工作小组（TCFD）。¹⁸⁸

多家银行已致力于改善环境和应对气候变化，并采取了减少碳排放量、为低碳企业提供融资、推广绿色债券，以及对其环保实践保持透明度等行动。但实施这些举措通常出于履行企业社会责任的角度，而非风险管理的角度。¹⁸⁹

为有效管理气候风险，银行可能需要采用全新、有效的框架和分析方法。与信用风险或运营风险类似，银行应针对气候风险管理制定一套独立、完善的规则。董事会、首席执行官和首席风险官应发挥重要作用，将气候风险管理列为重点工作并制定相应的应对措施。

积极应对气候变化的风险还有助于银行满足客户需求。客户将会向银行寻求咨询建议，以更好地了解气候变化风险对其财务和业务状况的潜在影响。

尾注

1. Catherine Bosley, "Japanification of Europe is here and escape isn't easy, ING says," *Bloomberg*, June 24, 2019.
2. Kat Van Hoof, "Top 1000 world banks 2019," *Banker*, July 1, 2019.
3. ROC defined as pretax profit/tier 1 capital.
4. Van Hoof, "Top 1000 world banks 2019."
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*
7. Federal Reserve Bank of New York, "Household debt and credit report," 2019.
8. Office of the Superintendent of Financial Institutions, "Financial data for banks," accessed October 9, 2019.
9. Nichola Saminathe, "Canadian banks brace for tougher times as 'Goldilocks' era winds down," Reuters, August 30, 2019.
10. Van Hoof, "Top 1000 world banks 2019."
11. *Ibid.*
12. *Ibid.*
13. *Ibid.*
14. *Ibid.*
15. "Top 1000 world banks 2018," *Banker*, July 2, 2018.
16. Reserve Bank of Australia, "Financial aggregates," accessed October 9, 2019.
17. Paulina Duran, "Record low rates deliver competitive advantages to Australia's biggest banks: regulator," Reuters, September 12, 2019.
18. Federal Reserve Bank of St. Louis, "10-year treasury constant maturity minus 2-year treasury constant maturity," October 28, 2019.
19. Daniel Bachman and Rumki Majumdar, "United States economic forecast, 3rd Quarter 2019," Deloitte Insights, September 17, 2019.
20. MarketWatch, "Germany 30 year government bond," October 29, 2019.
21. International Monetary Fund, "IMF data mapper: Real GDP growth," accessed October 24, 2019.
22. Irena Gecas-McCarthy et al., "Federal Reserve Board proposes tailoring Prudential Standards for foreign banking organizations," Deloitte, April 16, 2019.
23. Irena Gecas-McCarthy et al., "Federal Reserve Board proposes tailoring Prudential Standards," Deloitte, October 31, 2018.
24. Gecas-McCarthy et al., "Federal Reserve Board proposes tailoring Prudential Standards for foreign banking organizations."
25. K&L Gates, "OCC and FDIC ease 'Volcker Rule' restrictions on proprietary trading: SEC, CFTC, and Federal Reserve expected to follow suit," August 30, 2019.

26. Irena Gecas-McCarthy et al., "Agencies approve final rule to simplify and tailor the Volcker Rule," Deloitte, September 9, 2019.
27. K&L Gates, "OCC and FDIC ease 'Volcker Rule' restrictions on proprietary trading: SEC, CFTC, and Federal Reserve expected to follow suit," August 30, 2019.
28. Andrew Ackerman and Kate Davidson, "Trump Administration aims to privatize Fannie Mae and Freddie Mac," *Wall Street Journal*, September 5, 2019.
29. Karl Ehram, "The impact of SEC's new advice standards on broker-dealers and investment advisers," Deloitte, 2019.
30. Mark Schoeff Jr., "New Jersey fiduciary rule: Pressure leads to public hearing, comment deadline extension," *InvestmentNews*, June 17, 2019.
31. Val Srinivas, Sam Friedman, Tiffany Ramsay, Reimagining privacy for the digital age, Deloitte Insights, May 20, 2019.
32. Yuka Hayashi, "Judge denies federal agency's authority to issue fintech bank charters," *Wall Street Journal*, October 22, 2019.
33. Davis Polk, "Banking and cannabis—Updated briefing on the SAFE Banking Act and STATES Act," April 16, 2019.
34. European Commission, "Adoption of the banking package: Revised rules on capital requirements (CRR II/CRD V) and resolution (BRRD/SRM)," April 16, 2019.
35. Sean Smith and John Kernan, "Update on CRD5/CRR2 latest progress," Deloitte, 2018.
36. Dan Cooper and Nicholas Shepherd, "European Commission issues report on the implementation of the GDPR," *Inside Privacy*, July 25, 2019.
37. John Arvanitis, "Bipartisan AML bill is just the right touch," *American Banker*, August 2, 2019.
38. Tony Raval, "KYC and AML: What all banks need to know," *Forbes*, October 11, 2018.
39. Kevin Nixon, Tony Wood, and Shiro Katsufuji, Asia-Pacific financial services regulatory outlook 2019, Deloitte, 2018.
40. Ibid.
41. Gareth Jones, "Banks' slow progress to cloud's promised land," *Financial Times*, July 19, 2019.
42. Kevin Laughridge, Ketan Bhole, and Abhijit Kumar, "Digital transformation hits core banking," Deloitte, July 27, 2019.
43. Gareth Jones, "Why upgrading legacy technology is a priority for the banking industry," *Fraedom*, March 26, 2019.
44. Rochelle Toplensky, "Technology is banks' new battleground," *Wall Street Journal*, September 10, 2019.
45. Nikhil Gokhale and Ankur Gajjaria, AI leaders in financial services: Common traits of frontrunners in the artificial intelligence race, Deloitte Insights, August 13, 2019.
46. Matthew Blake, Jesse McWaters, and Rob Galaski, "The next generation of data sharing in financial services: Using privacy enhancing techniques to unlock new value," World Economic Forum and Deloitte, September 12, 2019.
47. Behnam Tabrizi et al., "Digital transformation is not about technology," *Harvard Business Review*, March 13, 2019.
48. Edward Hida, Global risk management survey, 11th edition, Deloitte Insights, 2019.

49. Monica O'Reilly and Peter Reynolds, "What does an optimal risk management operating model look like?," Deloitte, June 19, 2019.
50. Hida, Global risk management survey, 11th edition.
51. Ibid.
52. Ibid.
53. Ibid.
54. Ibid.
55. O'Reilly and Reynolds, "What does an optimal risk management operating model look like?"
56. Kevin Nixon et al., Managing conduct risk: Assessing drivers, restoring trust, Deloitte, 2017.
57. Jeff Schwartz et al., What is the future of work? Redefining work, workforces, and workplaces, Deloitte Insights, April 1, 2019.
58. Erica Volini et al., Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus, 2019 Deloitte Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, April 11, 2019.
59. Ibid.
60. Ibid.
61. Ibid.
62. Ibid.
63. University of Minnesota, "Corporate culture is most important factor in driving innovation," ScienceDaily, November 18, 2008.
64. Anthony S. Boyce et al., "Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships," *Journal of Organizational Behavior* 36, no. 3 (2015): pp. 339–59.
65. Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), "FDIC-insured institutions report net income of \$62.6 billion in second quarter 2019," September 5, 2019.
66. Ben Eisen, "Boom in refinancing boosts mortgage lending," *Wall Street Journal*, July 29, 2019.
67. Federal Reserve Bank of New York, "Household debt and credit report."
68. S&P Global Ratings, Global banks midyear 2019 outlook, July 11, 2019.
69. Patricia Kowsmann and Margot Patrick, "Plunging yields expose sorry state of European banks," *Wall Street Journal*, June 3, 2019.
70. European Central Bank, "Statistical data warehouse," accessed October 4, 2019.
71. Finextra and HSBC Bank USA, "HSBC Bank USA launches digital lending platform," August 12, 2019.
72. Tatjana Kulkarni, "Citigroup attributes Q1 deposit growth to its digital channels," Bank Innovation, April 15, 2019; Pymnts.com, "Goldman says it has 1.5m Marcus customers," July 18, 2019.
73. Jason Richardson, "2017 HMDA overview: Non-banks dominated home lending," National Community Reinvestment Coalition, May 8, 2018.
74. Pymnts.com, "Banking App N26 eyes US expansion," April 1, 2019.

75. David Strachan and Stephen Ley, "Open banking around the world," Deloitte, 2018; Andy White, "Australia's open banking journey on the right track," Australian Payment Network, accessed October 4, 2019.
76. American Bankers Association, "The state of digital lending," January 8, 2018.
77. Ibid.
78. Rimma Kats, "The mobile payments series: China," eMarketer, November 7, 2018; Rimma Kats, "The mobile payments series: The UK," eMarketer, November 6, 2018; Rimma Kats, "The mobile payments series: US," eMarketer, November 9, 2018.
79. Pymnts.com, "Mastercard: Why Nordic countries could fuel RTP push," July 2, 2019.
80. The Federal Reserve, "Settlement assessment," accessed on August 21, 2019.
81. Pymnts.com, "Fiserv-First Data merger is complete," July 29, 2019.
82. Connor Childs et al., "How Adyen is disrupting payment processing," Medium, January 5, 2019.
83. David Jones, "Worldpay, First Data deals reflect globalization of payments space," Mobile Payments Today, March 19, 2019.
84. Jordan Novet, "Amazon in talks to bring its cashierless Go technology to airports and movie theatres," CNBC, September 30, 2019.
85. Business Wire, "Visa acquires control of Earthport," May 8, 2019; Zach Miller, "Mastercard gears up for cross border payment growth with Transfast acquisition," Tearsheet, August 6, 2019.
86. Osato Avan Nomayo, "EU needs a 'common approach' to crypto regulation says commissioner," Bitcoinist, October 8, 2019.
87. Justin Ho, "Why banks are doubling down on wealth management services," MarketPlace, July 23, 2019.
88. EuroMoney, "Americas private banking debate: Internationalization is the future," May 23, 2019.
89. SIFMA and Deloitte, "A firm's guide to the implementation of Regulation Best Interest and the form CRS relationship summary," September 27, 2019.
90. Alexander Jones, "Why robo-advisors are struggling to break even," International Banker, July 3, 2019; Helen Avery, "Private banking: Wealthtech 2.0 – when human meets robot," *EuroMoney*, February 6, 2019.
91. Owen Walker, "Impact investment universe grows to \$502bn," *Financial Times*, April 1, 2019.
92. Sean Allocca, "Amazon, Netflix and now Schwab: The risks in subscription models," Financial Planning, April 3, 2019.
93. Royalty Exchange, "Home," accessed October 4, 2019.
94. Advisor Hub, "Goldman Expanding Wealth Management to the Masses," April 15, 2019; *Economist*, "Goldman wants to manage the assets of the middling rich," May 25, 2019.
95. Lacey Cobb, "The case for including private equity in portfolios," Family Wealth Report, March 18, 2019.
96. Daniel Kobler et al., The Deloitte International Wealth Management Centre Ranking 2018, Monitor Deloitte, May 15, 2018.
97. SIFMA and Deloitte, "A firm's guide to the implementation of Regulation Best Interest and the form CRS relationship summary."
98. David Trainer, "How AI can help advisors grow and keep assets," Seeking Alpha, April 4, 2018.

99. Stephen Morris and Laura Noonan, "Investment banking revenues plunge to 13-year low," *Financial Times*, September 4, 2019.
100. Liz Hoffman and Telis Demos, "How U.S. banks took over the world," *Wall Street Journal*, September 4, 2019.
101. Saqib Chaudhry and Vanya Damyanova, "Outgunned euro i-banks should concede global dominance to US peers, analysts say," S&P Global Market Intelligence, July 3, 2019.
102. Robert Armstrong, "Investment bank job cuts near 30,000 as outlook sours," *Financial Times*, August 11, 2019.
103. Business Wire, "Global investment banking market review 2014-2019 & forecast to 2022," July 24, 2019.
104. Liz Hoffman and Geoffrey Rogow, "Giant investors are coming after one of Wall Street's cash cows," *Wall Street Journal*, June 26, 2019.
105. Lauren Feiner, "Slack shares surge 48% over reference price in market debut," CNBC, June 20, 2019.
106. Imani Moise, "Citi combines its stock trading and prime brokerage business," Reuters, July 29, 2019.
107. Thomas J. Chemmanur, Mine Ertugrul, and Karthik Krishnan, "Is it the investment bank or the investment banker? A study of the role of investment banker human capital in acquisitions," *Journal of Financial and Quantitative Analysis* (2018).
108. Paul Clarke, "The AI revolution comes to investment banking," fnLondon, January 10, 2019.
109. Shearman & Sterling, "The new EU law on intermediate holding companies for third-country banking groups," March 26, 2019.
110. Eugene Stern, "2022: A market risk odyssey," Bloomberg, June 21, 2019.
111. K&L Gates LLP, "OCC and FDIC ease 'Volcker Rule' restrictions on proprietary trading."
112. Lucy McNulty, "ECB moves to curtail back-to-back booking after Brexit," fnLondon, October 8, 2018.
113. Tricumen dataset. These banks include Bank of America, Citi, Deutsche Bank, and JPMorgan Chase.
114. Vanya Damyanova, "Global securities services banks' revenues hit 6-year high in 2018," S&P Global Market Intelligence, April 12, 2019.
115. Joe Parsons, "Hedge fund performance forces prime brokers to rethink risk," *The Trade*, August 20, 2019.
116. Elisa Martinuzzi, "Wall Street outguns Europe's banks, again," Bloomberg, June 10, 2019.
117. Philip Fellowes et al., "The future of treasury," HSBC, April 9, 2019.
118. Leo Lipis and R. Andrew Gómez, "Get more from real time payments," ACI Universal Payments and Lipis Advisors, 2019.
119. Deutsche Bank, "The road to real-time treasury," April 10, 2019.
120. DigFin Group, "DBS leveraging of APIs yielding profits," March 24, 2019.
121. Ian Allison, "Banking giant State Street is waiting on client demand for crypto custody," Coindesk, December 2, 2018.
122. Tricumen dataset.
123. Federal Reserve, "April 2019 senior loan officer survey," April 2019; Reuters, "Loan demand falls among U.S. businesses, households: Fed banking survey," February 4, 2019.
124. Liz Hoffman, "Big banks reach for small deals as merger boom slows," *Wall Street Journal*, April 2, 2019.

125. European Central Bank, The Euro area bank lending survey – second quarter of 2019, accessed October 9, 2019.
126. Judy Hua and Kevin Yao, “China’s July new loans dip more than expected, further policy easing seen,” Reuters, August 12, 2019.
127. Weizhen Tan, “Chinese companies are defaulting on their debts at an ‘unprecedented’ level,” CNBC, March 20, 2019.
128. Bank of England, Financial stability report, Financial Policy Committee, July 2019.
129. Reuters, “JPMorgan merges commercial banking groups for fast-growing start-ups,” March 11, 2019.
130. Deloitte, “The future of commercial banking,” 2019.
131. Ibid.
132. Sarah Hansen, “The future of lending: Fintech 50 2019,” *Forbes*, February 4, 2019.
133. Ryan Lichtenwald, “StreetShares is the latest fintech to launch a lending-as-a-service offering,” Lend Academy, September 19, 2019.
134. Amnon Levy, “Nonbank players are ready for CECL - are banks?,” *American Banker*, August 15, 2019.
135. David Tabaka, “Exchange global share & segment sizing 2019,” Burton Taylor Consulting LLC, 2019.
136. Federal Reserve Bank of St. Louis, “CBOE Volatility Index: VIX,” October 28, 2019.
137. Lee Olesky, “CNBC: Lee Olesky discusses the electrification of the global bond market,” filmed during the 2019 Sandler O’Neill Global Exchange and Brokerage Conference, New York, June 7, 2019.
138. Philip Stafford and Hannah Murphy, “MiFID II starts to weave its influence through markets,” *Financial Times*, September 30, 2019.
139. Zhang Shidong, “Chinese stock exchanges seek public feedback on allowing mainland investors to buy shares in Hong Kong’s dual-class structured companies,” *South China Morning Post*, August 2, 2019.
140. Sean McMahon, “FIA voices concerns about market fragmentation,” SmartBrief, March 13, 2019.
141. FIA, “Special report: CFTC advances two proposals amending oversight of non-U.S. clearinghouses,” July 11, 2019.
142. Alexander Osipovich, “More exchanges add ‘speed bumps,’ defying high-frequency traders,” *Wall Street Journal*, July 29, 2019.
143. Ben Dummett, “London Stock Exchange eyes \$15 billion bet for Blackstone’s Refinitiv,” *Wall Street Journal*, July 27, 2019.
144. Sumeet Chatterjee and Scott Murdoch, “Hong Kong bourse pulls plug on \$39 billion play for London Stock Exchange,” Reuters, October 7, 2019.
145. Larry Tabb, “LSE/Refinitiv: Panning for gold in financial flotsam & jetsam,” TabbForum, August 1, 2019.
146. Philip Stafford, “Europe’s fragmented equity markets need a tape of record,” *Financial Times*, September 12, 2019.
147. Alexander Osipovich, “Exchanges face higher hurdles in boosting data fees,” *Wall Street Journal*, May 21, 2019; John McCrank, “Exclusive: SEC scrutinizes fairness of stock exchange pricing,” Reuters, March 7, 2019.
148. Umar Faruqui, Wenqian Huang, and Előd Takáts, “Clearing risks in OTC derivatives markets: the CCP-bank nexus,” BIS, December 16, 2018.

149. BNP Securities, "Central Counterparty Recovery and Resolution Regulation (CCP) - regulation memo," April 10, 2019.
150. Ivy Schmerken, "U.S. to study effects of MiFID II research unbundling," TabbForum, July 26, 2019.
151. Irish Tax and Customs, "What is Automatic Exchange of Information (AEOI)?," September 25, 2019. Information provided courtesy of the Revenue Commissioners under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.
152. Warwick Ashford, "Financial institutions on high alert for major cyber attack," *Computer Weekly*, February 11, 2016.
153. Hida, *Global risk management survey, 11th edition*.
154. Julie Bernard, Ed Powers, Emily Mossburg, "Just how much are financial institutions spending on cybersecurity? An average of \$2,300 per employee, Deloitte survey finds," Deloitte, May 3, 2019.
155. Ibid.
156. Hida, *Global risk management survey, 11th edition*.
157. Kevin J. Stiroh, "Thoughts on cybersecurity from a supervisory perspective," Federal Reserve Bank of New York, April 12, 2019.
158. S&P Global Market Intelligence analysis.
159. Zuhaib Gull and Syed Fariq Javaid, "Bank M&A 2019 deal tracker: Prosperity/LegacyTexas merger boosts June deal value," S&P Global Market Intelligence, July 16, 2019.
160. Ken McKathy, "What's driving the sudden spike in bank M&A," *American Banker*, July 31, 2019.
161. Brian Cheung, "Bank CEOs quiet on M&A ambitions as expectations for consolidation build," Yahoo Finance, April 26, 2019.
162. Nicholas Comfort and Alexander Weber, "Why that European bank M&A wave faces huge hurdles," Bloomberg, April 23, 2019.
163. Ranina Sanglap and Baby Verma, "Indonesian M&A to still prove attractive for Asian banks in 2019," S&P Global Market Intelligence, January 29, 2019.
164. Livemint.com, "No bank employee will be hurt in consolidation of PSU banks, assures govt," August 30, 2019.
165. Venture Scanner database; Deloitte Center for Financial Services.
166. Ibid.
167. Ibid.
168. Ingrid Lunden, "Stripe launches Stripe Capital to make instant loans to customers on its platform," TechCrunch, September 5, 2019.
169. International Monetary Fund, "Fintech: The experience so far," June 27, 2019.
170. Reuters, "Australia gives banking license to mobile startup firm Xinja," September 9, 2019.
171. World Bank, "World Bank launches market's first SSA Secured Overnight Financing Rate (SOFR) bond," press release, August 14, 2018.
172. Alex Harris, Paul Cohen, and Rizal Tupaz, "MetLife breaks ground with \$1 billion bond based on LIBOR heir," Bloomberg, August 30, 2018.

173. Aleksandrs Rozens, "Fannie Mae pioneers market's first-ever Secured Overnight Financing Rate (SOFR) securities," Fannie Mae, July 26, 2018.
174. CME Group, "Secured Overnight Financing Rate (SOFR) futures," October 14, 2019.
175. Daniel Kruger and Vipal Monga, "Repo-market tumult raises concerns about new benchmark rate," *Wall Street Journal*, September 23, 2019.
176. New York Federal Reserve, "ARRC recommendations regarding more robust fallback language for new originations of LIBOR syndicated loans," April 25, 2019.
177. Financial Accounting Standards Board (FASB), "Accounting standards update no. 2018-16—derivatives and hedging (topic 815): Inclusion of the Secured Overnight Financing Rate (SOFR), Overnight Index Swap (OIS) Rate as a benchmark interest rate for hedge accounting purposes," accessed October 29, 2019.
178. Shanny Basar, "New sterling FRNs transition from LIBOR," MarketsMedia, July 11, 2019.
179. European Central Bank, "Euro short-term rate (€STR)," accessed October 15, 2019.
180. Val Srinivas, Sam Friedman, and Tiffany Ramsay, *Reimagining privacy for the digital age*, Deloitte Insights, May 20, 2019.
181. António Guterres, United Nations Secretary General, remarks at high-level event on climate change, September 26, 2018.
182. Institute of Physics, "Rising sea levels could cost the world \$14 trillion a year by 2100," July 3, 2018.
183. Riccardo Colacito, Bridget Hoffman, and Toan Phan, "Temperature and growth: A panel analysis of the United States," WP 19-9, March 30, 2018.
184. World Economic Forum, *The global risks report 2019*, January 15, 2019.
185. Colacito, Hoffman, and Phan, "Temperature and growth."
186. Michael S. Derby, "Fed readying financial system for climate-change shocks," *Wall Street Journal*, May 7, 2019; Jana Randow and Piotr Skolimowski, "Central banks are thinking greener as climate change hits policy," Bloomberg, April 2, 2019.
187. Banque De France, "Network for greening the financial system," accessed October 29, 2019.
188. Financial Stability Board, "Task force on climate-related financial disclosures," June 2017.
189. Sabine Lautenschläger, "Central bankers, supervisors and climate-related risks," panel remarks by Ms. Sabine Lautenschläger, member of the executive board of the European Central Bank, at the NGFS (Network for Greening the Financial System) conference, Paris, April 17, 2019.

致谢

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：

行业领导人

Robert Contri，全球金融服务行业领导合伙人，Deloitte Services LP
Kenny Smith，美国金融服务业领导合伙人，Deloitte Consulting LLP
James Reichbach，合伙人，Deloitte Consulting LLP
Vikram Bhat，美国风险与财务咨询领导合伙人，Deloitte & Touche LLP
Jason Marmo，美国银行业及资本市场税务领导合伙人，Deloitte Tax LLP
Mark Shilling，美国银行业及资本市场管理咨询领导合伙人，Deloitte Consulting LLP
Troy Vollertsen，美国银行业审计领导合伙人，Deloitte & Touche LLP
Michael Tang，合伙人，Deloitte LLP (Canada)
Neil Tomlinson，英国银行业管理咨询领导合伙人，Deloitte MCS Limited

以下德勤客户服务专业人士为本报告的撰写提供了专业洞察和协助，特此致谢：

Bonnie Cantor，合伙人，Deloitte Services LP
Peter Firth，合伙人，Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Sylvia Gentzsch，高级经理，Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Susan Jackson，高级经理，Deloitte Services LP
Jim Tracy，高级经理，Deloitte Services LP

德勤领先创新中心

John Hagel III，领先创新中心联席主席，Deloitte Services LP

德勤 UK Insights

Margaret Doyle，合伙人，Deloitte LLP

审计及鉴证

Hugh Guylar，合伙人，Deloitte & Touche LLP
Jeff Kottkamp，合伙人，Deloitte & Touche LLP
Lawrence Rosenberg，合伙人，Deloitte & Touche LLP

经济

Ira Kalish，合伙人，Deloitte Touche Tohmatsu Ltd.
Daniel Bachman，高级经理，Deloitte Services LP

监管

Irena Gecas-McCarthy，总监，Deloitte & Touche LLP
David Wright，合伙人，Deloitte & Touche LLP

网络安全

Julie Bernard, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

Mark Nicholson, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

并购

Maximiliano Bercum, 合伙人, Deloitte Consulting LLP

Jay Langan, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

人才

Margaret Painter, 合伙人, Deloitte Consulting LLP

LIBOR

Nitish Idnani, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

德勤科技、传媒和电信行业研究中心

Jeff Loucks, 合伙人, Deloitte Services LP

区块链

Richard Walker, 合伙人, Deloitte Consulting LLP

税务

Aaron Turenshine, 高级经理, Deloitte Tax LLP

零售银行

Kristin Korzekwa, 合伙人, Deloitte Consulting LLP

Thomas Nicolosi, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

Chris Smith, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

Neil Tomlinson, 合伙人, UK Banking sector head, Consulting, Deloitte MCS Limited

Deron Weston, 合伙人, Deloitte Consulting LLP

Jensen Jacob, 高级经理, Deloitte Tax LLP

公司银行

Mark Mette, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

Raman Rai, 合伙人, Deloitte LLP (Canada)

Amy E. Shanes, 合伙人, Deloitte Tax LLP

Deron Weston, 合伙人, Deloitte Consulting LLP

Ashley Lewis, 总监, Deloitte MCS Limited

Deep Patel, 总监, Deloitte MCS Limited

Bart del Cimmuto, 课题专家, Deloitte Consulting LLP

Stephen Popiela, 高级经理, Deloitte Consulting LLP

Drew Haley, 经理, Deloitte Consulting LLP

Alexander Carbone, 高级顾问, Deloitte LLP (Canada)

交易银行

Chris Doroszczyk, 总监, Deloitte Consulting LLP
Nitish Idnani, 总监, Deloitte & Touche LLP
Vipul Pal, 高级经理, Deloitte Consulting LLP
Kasif Wadiwala, 高级经理, Deloitte Consulting LLP

投资银行

Nina Gopal, 合伙人, Deloitte MCS Limited
Alex Lakhanpal, 合伙人, Deloitte & Touche LLP
David Myers, 合伙人, Deloitte MCS Limited
Sanjiv Nathwani, 总监, Deloitte Consulting LLP
Sachin Sondhi, 总监, Deloitte Consulting LLP

支付

Zach Aron, 总监, Deloitte Consulting LLP
Ulrike Guigui, 合伙人, Deloitte Consulting LLP
Stephen Ley, 合伙人, Deloitte LLP
Mike Reichert, 合伙人, Deloitte Tax LLP
Jade Shopp, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

财富管理

Julia Cloud, 合伙人, Deloitte Tax LLP
Karl Ehram, 总监, Deloitte & Touche LLP
Jean-François Lagassé, 合伙人, Deloitte AG
Gauthier Vincent, 总监, Deloitte Consulting LLP

市场基础设施

David Myers, 合伙人, Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Robert Walley, 总监, Deloitte & Touche LLP

关于作者

Val Srinivas, 博士 | vsrinivas@deloitte.com

瓦尔·斯利尼瓦斯 (Val Srinivas) 博士是德勤金融服务行业研究中心主任，银行业和资本市场首席研究员。他的主要研究范围覆盖零售银行、商业银行、投资银行、理财、支付及资本市场基础设施等多个银行业务领域。斯利尼瓦斯博士擅长于从事量化研究和实证研究，并在问卷调查方法论、多变量数据分析等方面具备丰富的专家经验。他已经公开发表100多篇研究报告，课题涵盖了从董事会治理到数据链的广泛领域。

斯利尼瓦斯博士在信贷市场、资产管理、风险技术和财务信息等领域的研究及市场推广战略方面拥有20多年的实践经验。在加入德勤之前，他在摩根士丹利投资管理有限公司的机构业务咨询部门担任市场推广战略负责人。此前的9年时间里，他曾在标准普尔评级公司的全球市场研究部门担任负责人。

瓦尔·斯利尼瓦斯博士还在罗格斯大学商学院担任市场营销学兼职教授，主讲市场营销、消费者行为、市场研究及计量经济学等学科的MBA课程。斯利尼瓦斯博士毕业于罗格斯大学，获市场营销学博士学位。他的博士论文题目是：“个人投资者与财务建议：财务规划背景下的建议征询行为模式”。

Jan-Thomas Schoeps, 特许金融分析师 | jschoeps@deloitte.com

Jan-Thomas Schoeps是德勤金融服务行业研究中心的研究经理。在金融和市场分析领域拥有超过七年的丰富经验。加入德勤之前，他曾是甲方股权研究分析师，负责为欧洲大型银行研究中规模银行的相关信息。Schoeps拥有经济学与工商管理学硕士学位。

Tiffany Ramsay | tiramsey@deloitte.com

Tiffany Ramsay是德勤金融服务行业研究中心的市场洞察高级分析员，拥有超过五年的研究经验，拥有康奈尔大学社会学学士学位和公共行政硕士学位。

Richa Wadhwani | rwadhwani@deloitte.com

Richa Wadhwani是德勤金融服务行业研究中心的经理，专注于银行业和资本市场研究。Wadhwani研究并撰写银行数字化转型及银行业和资本市场年度展望等各项专题研究报告。

Samia Hazuria | shazuria@deloitte.com

Samia Hazuria是德勤金融服务行业研究中心的助理经理，在金融研究领域拥有超过七年的经验，加入德勤之前Samia曾是投资研究分析师。

Aarushi Jain | aurusjain@deloitte.com

Aarushi Jain是德勤金融服务行业研究中心高级分析员，致力于银行业和资本市场研究。

联络我们

我们的专业洞察可助您充分利用和发挥变革的优势。如您正在寻求行业切入点以应对挑战，敬请与我们联系。

中国联系人

吴卫军

德勤中国
副主席
金融服务领导合伙人
电话: +86 10 8512 5999
电子邮件: davidwjwu@deloitte.com.cn

郭新华

德勤中国金融服务业
银行业及资本市场领导合伙人(中国大陆)
电话: +86 10 8520 7289
电子邮件: jasonguo@deloitte.com.cn

方焯

德勤中国金融服务业
风险咨询领导合伙人 (中国大陆)
电话: +86 21 6141 1569
电子邮件: yefang@deloitte.com.cn

邱勇攀

德勤中国金融服务业
管理咨询领导合伙人 (中国大陆)
电话: +86 10 8520 7948
电子邮件: ypqiu@deloitte.com.cn

俞娜

德勤中国金融服务业
税务与法律领导合伙人
电话: +86 10 8520 7567
电子邮件: natyu@deloitte.com.cn

文启斯

德勤中国金融服务业
审计及鉴证领导合伙人
电话: +86 10 8520 7386
电子邮件: bman@deloitte.com.cn

陈子建

德勤中国金融服务业
银行业及资本市场领导合伙人(中国香港)
电话: +852 2531 1828
电子邮件: briantkchan@deloitte.com.hk

Tony Wood

德勤中国金融服务业
风险咨询领导合伙人 (中国香港)
电话: +852 2852 6602
电子邮件: tonywood@deloitte.com.hk

Morgan Davis

德勤中国金融服务业
管理咨询领导合伙人 (中国香港)
电话: +852 2852 1999
电子邮件: morgandavis@deloitte.com.hk

陈尚礼

德勤中国金融服务业
财务咨询领导合伙人
电话: +86 10 8512 5618
电子邮件: jichan@deloitte.com.cn

全球联系人

Scott Baret

美国银行业和资本市场副主席兼领导合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 908 902 1383 | sbaret@deloitte.com

Scott Baret担任合伙人兼副主席，负责领导美国银行业和资本市场业务。

Anna Celner

全球银行业和资本市场副主席兼领导合伙人 | Deloitte AG
+41 0 58 279 68 50 | acelner@deloitte.ch

Anna Celner担任德勤全球银行业和资本市场领导合伙人，负责制定和执行银行业全球战略。

德勤金融服务行业研究中心

Jim Eckenrode

主管合伙人 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Jim Eckenrode担任德勤金融服务行业研究中心的主管合伙人。

Val Srinivas, 博士

主任，银行业和资本市场首席研究员 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+1 212 436 3384 | vsrinivas@deloitte.com

Val Srinivas担任德勤金融服务行业研究中心主任，银行业和资本市场首席研究员。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家本土注册成立的中国专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0359542



这是环保纸印刷品