最佳零售银行打造方法译丛

WILEY
Publishers Since 1807

The Art of Better Retail Banking: Supportable Predictions on the Future of Retail Banking

零售银行做强法则

[英] 休·克罗克斯福德（Hugh Croxford）
[英] 弗兰克·艾布拉姆森（Frank Abramson）
[英] 亚历克斯·亚伯朗诺斯基（Alex Jablonowski）
著

赵瑞安 译

经济科学出版社
Economic Science Press

■最佳零售银行打造方法译丛■

零售银行做强法则

[英] 休·克罗克斯福德(Hugh Croxford)
[英] 弗兰克·艾布拉姆森(Frank Abramson) 著
[英] 亚历克斯·亚伯朗诺斯基(Alex Jablonowski)
赵瑞安 译

经济科学出版社

责任编辑:王长廷　周国强
责任校对:杨　海
版式设计:代小卫
技术编辑:邱　天

零售银行做强法则

[英] 休·克罗克斯福德(Hugh Croxford)
[英] 弗兰克·艾布拉姆森(Frank Abramson)　著
[英] 亚历克斯·亚伯朗诺斯基(Alex Jablonowski)

赵瑞安　译

经济科学出版社出版、发行　新华书店经销
社址:北京市海淀区阜成路甲28号　邮编:100036
总编室电话:88191217　发行部电话:88191540
网址:www.esp.com.cn
电子邮件:esp@esp.com.cn
北京密兴印刷厂印装
690×990　16开　21.875印张　350000字
2007年5月第一版　2007年5月第一次印刷
ISBN 978-7-5058-6113-8/F·5374　定价:66.00元

(图书出现印装问题,本社负责调换)
(版权所有　翻印必究)

业内专家对本书的评价

“这是一本有关零售银行业的极具可读性和创造性的新书。本书的分析通俗易懂，而结论和预言确实发人深省。顾客正在掌握真正的力量，而这本新书的一些观点，包括领导能力的重要性，释放创造力并使银行的信息技术（IT）和人力资源为赢得顾客的满意度而更有效地配合的必要性等，对于未来竞争优势的形成有非常重要的指导作用。”

——默文·佩德尔蒂（Mervyn Pedelty）

合作银行上市公司（The Co-operative Bank plc）、斯迈尔银行（Smile）、保险合作协会（CIS）、金融合作服务公司（Co-operative Financial Services）前首席执行官

“一本充满刺激性的读物，生动易读，极具启发性，有时存在争议，但挑战无所不在。读者没有必要完全同意书中的所有观点，但是对于在零售银行业这样一个飞速发展的行业中所面临的各种复杂的管理问题，本书的读者无疑将看到一些新鲜的见解和观点。”

——克里斯·伦德拉姆爵士（Chris Lendrum CBE）

巴克莱银行（Barclays Bank）前副董事长

“即使是外行，从阅读本书中也可以受益匪浅。同时，本书全面的讲解也足以使任何银行家在如何选择其零售业务的致胜策略方面有一个很好的认识。技术引进、生产成本和服务范围上的挑战使银行在应对策略的选择上越来越接近于其他行业部门。技术引进等影响力在若干年前就出现了，但如今这些影响力已经如此凸显，以至于人们再也不能忽视其存在。在这样的背景下，

本书对构建零售银行业的未来图景起到了非常好的指导作用。”

——约瑟夫·笛福(Joseph DeFeo),CLS银行首席执行官

“本书是零售银行业的一本有用的指南,它对于零售银行业的优化方面的观点发人深省。显而易见,零售银行业能够而且必须变得更好!借用本书结论中的一个类比,零售银行业正像大海一样发生着波澜起伏的变化,消费者在不断寻求服务的更加简化和更高的价值,而许多银行却仍然难以应付这样的需求。本书在绘制零售银行业当前的发展蓝图方面的确做得很好。”

——林赛·辛克莱(Lindsay Sinclair)
ING Direct(英国)首席执行官

“本书就零售银行业方方面面作了全面的阐述。全书从理论、战略、战术及实务等诸方面再现了现实世界,通俗易懂且见解深刻。作者甚至成功地做到了让银行业这个话题听起来振奋人心。但最主要的是,作者能够透过问题的复杂性来提醒我们,零售银行业成功的所有因素并不仅在于财务和效率,还在于顾客和职员,而后两者却几乎总是被人们遗忘。”

——克雷格·香农(Craig Shannon)
金融合作服务公司营销执行董事

“作者兑现了他们的承诺,为管理者和学生提供了对于零售银行业的清晰的说明,并且指明了银行如何面对充满挑战的未来。本书是一本非常实用的指南,里面有大量有用的建议。我曾试图在这书中寻找新的观点,而它没有让我失望!”

——阿德里安·佩恩(Adrian Payne)教授
克兰菲尔德管理学院(Cranfield School of Management)
服务管理研究中心主任、服务营销学教授

“任何组织获得成功的一个关键决定因素是对于‘价值’的深刻理解,而‘价值’的内涵是由顾客、职员、股东和其他利益相关者共同界定的。对于不同的群体,价值有着不同的含义。作者写作

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

本书的目的就在于找到一些途径来改进所有这些利益群体的价值主张，而最后这个目的也确实达到了。”

——史蒂夫·沃辛顿（Steve Worthington）教授
莫纳什大学（Monash University）商务经济系

“这是一本有趣且有用的读物。本书对于IT业所扮演的角色提出了很好的见解，并说明了IT供应商和从业者在零售银行业未来战略的开发和实施方面如何展现一己所长。本书同时为供应商和银行提供帮助，指导它们应该如何应对眼前的严峻挑战。”

——尼克·卡普兰（Nick Caplan）
LogicaCMG全球金融服务部总经理

“本书充满着对于零售银行业致胜工具的有趣见解，并预言了这些工具在未来可能发生的变化。书中处处闪耀和洋溢着作者丰富的实践经验和对于银行业的满腔热情。”

——安格斯·希斯洛普（Angus Hislop）
思科系统公司（Cisco Systems）银行业务顾问

“营销战略和应用经济学的融合催生出了一套极具价值的理念，本书在讲解零售银行业实际运行机制的同时，指出了该行业未来的发展方向。所有涉足零售银行业的相关人员都应该了解这些，尽管这些观点在激发灵感的同时可能会让人感到不悦。本书所预言的一些业务模式非常有意义，这可能会引起传统机构的一些忧虑。”

——安迪·安尼特（Andy Annett）
Liquid Communications Ltd管理合作伙伴

“本书就零售银行业的未来提出了富有洞察力的见解。全书内容翔实，生动易读，能唤起读者的共鸣。”

——查尔斯·平克（Charles Pink）
第一加勒比国际银行（First Caribbean International Bank Ltd）首席执行官

前言

大型零售银行看起来似乎有一统天下的趋势，但实际上它们无法占 xiii
有全部的市场。

银行业是一个融合了诸多业务的行业，这些业务包括公司银行业务、投资银行业务、小企业银行业务、财富管理业务、资本市场业务等，此外，还有零售银行业务。零售银行业的特征主要包括：大量的顾客、账户和交易，多样化的产品和服务，对高科技的高度依赖，以及银行、零售商、企业和消费者之间极为密切的合作。

本书的目的即在探讨零售银行业务，确定该领域的变化，而这些变化将在实质性地改进零售银行业顾客价值主张的同时，使银行及其所有者获益。

今天，对零售银行业进行这样的探讨很有必要。银行拥有过剩的生产能力；消费者需要一个接受政府福利的银行账户。此外，银行业的并购重组现象也在不断上演，银行数目在减少，同时规模在不断增大。这种兼并可能是好事，也可能是坏事。很明显，为了应对竞争，较小的银行必须不断开发成功的发展战略，而只有竞争才能使顾客获益。有人可能会怀着这样的希望：即使最后真的只剩下几家银行，它们之间仍然会激烈地竞争，而不是满足于彼此之间的和睦相处。但这可能只是梦想，我们需要的是真正意义上的竞争。

如果竞争仅仅来自于传统的英国银行业内部，那么这样的竞争将很难对市场构成重大的冲击。某一家国内银行如果想出了一个好的点子，将很快传遍业内，并被同行们争相仿效。但是，英国之外的银行，或者超市、零售商等与英国银行竞争的其他行业的公司，将使竞争具有更多的火药味。这 liv
些新的进入者没有任何流动障碍（Mobility barriers），也不用考虑现有的银行顾客，这些都将使它们拥有更强的灵活性。因而，进入者可以为市场引进许多新的创意，而如果这些创意得到消费者的青睐，在位者将不得不与这些

进入者竭力竞争。当然,英国银行也可以进入其他国家的市场大显身手。

英国零售银行业的合并趋势也许会持续下去,直到整个零售银行业只剩下五家银行,甚至更少。很明显,这是一个可能的结果。毕竟,以价值衡量,英国最大的五家银行已经占有银行业总资产的80%,而最大的八家银行的资产份额达到了95%。但是对于一些银行而言,所谓的"总资产"包括了相当数量的全球性业务。因此,英国零售银行业的集中度实际上并没有这么高。例如,五家最大的银行只占有60%的抵押业务和65%的新增抵押业务,但在该领域中,合并也在不断发生。小企业银行业领域同样如此,最大的五家银行拥有大约70%的市场份额。

但是我们必须意识到,市场上绝大部分让零售银行业客户受益匪浅的创新都是由较小的银行或者新兴银行引进的。曾经强行冲破清算系统大银行垄断局面的也是较小的银行或新兴银行,它们提供了免费的消费者银行业务、取消了信用卡的年费、为活期存款支付利息、提供了白标服务/亲和卡(White label/affinity credit cards)和抵押业务、引入了对冲账户和高利率存款账户、对非优等贷款提供支持、对特殊市场给予关注,它们承担了诸多社会责任并鼓励了众多企业家;现在正广泛普及的电话银行业和网上银行业都是较小银行的杰作;能够提供最优的储蓄和抵押利率的是建房互助协会(Building societies);激励大型银行进入互联网银行业务的也是新兴银行和小银行。看起来,小银行好像是被纯粹的机遇所驱使,而大银行的动机则是竞争的威胁和削减成本的机会。这种说法是有道理的。

满足于现状的大型银行没有理由去开发上述的任何创新业务,因为这么做的结果只会是增加成本,进而降低利润。但这并不意味着大型银行从未带来有价值的大变革,它们也有过一些创新,比如直接借记(Direct debits)、借记卡、自动取款机(ATM)以及最近的电子芯片卡和个人识别码(PIN)卡。但是,大型银行主动进行这些创新的根本动机是利润率的提高。对于这些大银行而言,赚取可观的利润能够积累大量的资本,而它们可以利用这些资本充实资产基础并从竞争对手处攫取利益,当然,还可以兼并其他银行。这么说是有事实根据的,翻开大银行的家族系谱,你会发现在一百多年的历史中,已上演过一百多次兼并与收购。

尽管银行间的合并是长期趋势所在,但由于不断强化的顾客权利、多种技术力量和政府竞争法规等原因,英国的零售银行业和小企业银行业并不一定会继续按照目前的方式发展。银行业可能正处在一个转捩点上。新的业务模式将表明:貌似无法避免的银行业进一步集中化的步伐将有可能减

慢，甚至停滞。有迹象表明，这种情况是有可能发生的。如果银行业能够通过产品、利率、收费、条款和服务的某种组合实现优化，如果投资者的银行投资能够得到可预期的优厚回报，那么，零售银行业的发展趋势将在未来的5～10年内发生显著的改变，而对于银行业而言，这段时间并不漫长。大型银行可能真正需要的是将顾客放在第一位，并在更公平的基础上制定价格。小银行和新兴银行则有可能推出价格条件更为优越的产品。大型银行将怎么做？新兴银行和小银行将怎么做？中等规模的银行呢？消费者和小企业又会做出怎样的反应？本书将告诉你这些问题的答案。 xv

本书试图对这些形势和机遇做出解释，并且运用大量的事实、经验和推理来进行论证。读者只需要对银行业有基本的了解即可。

本书对零售银行业最重要的方面作了深入的阐述。在保持全书简洁明了、通俗易懂的同时，我们详细阐述了科学、工程以及关键性的变革力量，我们相信上述种种就是银行业经营的艺术所在。艺术在今天已经非常匮乏。当然，有些“软性”概念我们无法予以“证明”，但是我们在书中引入了这些概念并尽我们所能加以讨论，因为这些概念将被证明是重要的影响因素，其中有一些的影响力还非常强大。

本书将花费大量笔墨讨论顾客行为，因为顾客行为将是惟一最强大的影响力，这是今天银行业经营的现实。书中剩下的部分主要是关于组织行为的，组织行为决定了银行是否能有效地对消费者需求做出反应并主动抓住机遇。

但是，如何准确地判断顾客和组织行为呢？谁又将决定零售银行业的未来？

零售银行业未来的推动者

在政治选举中，作为民众，我们每隔四年才有权利通过投票从两个候选人中选出一名首相。但银行业的情况和政治是不同的，作为消费者，我们拥有巨大的影响力来使银行业变得更好。仅仅通过开立或关闭账户，我们就能够随时按照我们的意愿对银行进行“投票”。如果这么做是有意义的，那么我们就应该行使我们的投票权。

在今天的英国，消费者从银行的借款已达到1万亿英镑。这是1兆英镑，或者1 000个十亿英镑，或者100万个百万英镑。这听起来是、看起来是并且实际上就是一个庞大的数字。它意味着平均每人借款2万英镑，或

者平均每户家庭借款4万英镑。诚然,这些统计数字没多大用处,因为绝对的平均是不存在的。实际情形并没有这么可怕。在这1万亿英镑的债务中,大约80%来自抵押业务。因此,平均而言,我们每人在信用卡、商店卡(Store cards)、贷款和透支上承担的债务就只剩下4 000英镑左右。更可能的情况是,年轻人的平均银行债务将达到8 000英镑,而老年人则要少得多。英国税务局(Inland Revenue)基于储蓄和投资收入的数据显示,50%的纳税人只占有5%的财富(不包括不动产),而八年前这个数字是11%。大多数人都会把钱放在银行,例如,存进活期账户或储蓄账户。这里存在一种
xvi 等量关系,银行必须通过吸收存款来发放贷款,因此,一个由借款者组成的国家也必定是一个由存款者组成的国家。

零售银行业收益的最大来源是存款利率和贷款利率之间的差价。在抵押业务中,这个差价大约是1%;而在信用卡业务中,这个差价可以达到10%。我们假定存贷款利率的平均差价是2%。因此,从每年的1万亿英镑中,零售银行可以通过存贷款利率的差价获得约200亿英镑的收益,而其他收费等收入大约为利息收入的1/4,因此,银行的总收入可达250亿英镑。职员和基本用料大约花去总收入的40%,剩下150亿英镑;诸如坏账等损失也会使利润有所减少;最后,银行还要交纳30%的公司税,最终获得100亿英镑的税后利润。如果差价是3%,银行的股本回报率(ROE)将上升到30%,这个结果对银行非常有利。暂不考虑平均值计算是否有用,100亿英镑相当于银行从每户家庭获得的利润为每年400英镑,换算成天的话为每天1英镑多,而实际上分摊到每个人的不足每天50便士。不要因此而将银行的行为想像得太可怕,这就是银行的运作方式。当然,这没有什么不对的地方。

我们需要考虑两个群体:顾客和投资者。银行正处于这两者的中间,是一个活动焦点,就像作战最前线一样。

在英国,为了支持这1万亿英镑的贷款,监管者要求银行投资者拿出400亿英镑作为股本,而且这部分股本是有风险的。如果一切进展极为顺利,400亿英镑的股本产生了100亿英镑的利润,那么这将是一个很不错的投资,税后ROE高达25%(100/400);如果进展不够顺利,利润只有50亿英镑,那么投资者将获得12.5%的ROE(50/400);如果银行颗粒无收,投资者得到的回报就是零;如果银行亏损10亿英镑,那么投资者将损失10亿英镑的股本。因此,投资者会对银行施加压力,让它们好好经营。如果你是投资者,你也会这么做的。

但是顾客的需求也在不断提高:更多的服务,更优的利率,更好的服务态度,等等。他们真正想要的是更好的银行业。他们也应该有这样的需求。

因此,一边是顾客在不断推动银行业的优化;一边是投资者在不断追求丰厚且可持续的银行投资回报。而裁判员则是银行业监管者和股票市场,这两者都支配着令人敬畏的力量。

如果由银行自行裁决,它会将优先权交给投资者,毕竟,拥有银行的是投资者。因此,银行将会努力提高业绩来满足投资者的要求。银行也可能会关注顾客主张来争取市场份额和提高收益。但是,银行最有可能的第一步行动,是致力于提高利润和效率。这将必然导致职员/顾客比率的下降,因为职员成本在银行总成本中占据支配性的地位。银行认为职员和顾客之间的大部分交互活动都不够有效或将其视为必要的管理费用。

尽管如此,顾客仍然想要更好的银行业。银行业的优化可能并不一定会给银行本身带来效率,但必定会让顾客获益。健全、公正的银行业是监管者的愿望和政府的需要,但他们在选择监管工具的时候似乎遇到了困难,不知道是应该用小螺丝刀还是大铁锤。因此,他们可能会倾向于让银行降低业绩。xvii
但如果银行业绩降低了,顾客将根本无法获益。图1描述了以上这些关系。

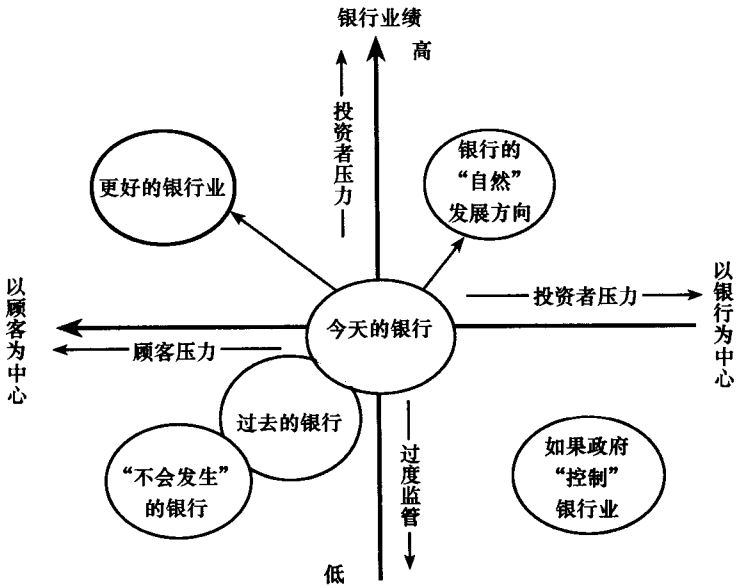

图1 银行的压力和可能的发展方向

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

我们认为，零售银行业这块天地是可以大有作为的。它似乎已经为来自银行业内部或外部的有利竞争做好了准备。

我们还认为，既受到客户青睐，又能造福投资者的更好的零售银行业是有可能实现的。

更好的银行业务将不会出自那些最大的银行，而是再度从中小银行或新兴银行中产生。如果大银行从中看到了机遇或者威胁，它们会随后跟上。

对于中小银行和新兴银行而言，传递创新业务相对容易，但很难得到这些业务所需的大量顾客。

而对于传统大银行而言，由于自身的复杂性，传递创新业务比较困难，但实现必要规模和吸引顾客相对容易。

因此，小银行和新兴银行面临一个额外的挑战：实现必要规模的资本投资要求非常巨大。只有认真谨慎的参与者才应该且能够去尝试。

那些最先成功地界定、开发并提供更好的银行业务的银行，将从其竞争对手那儿吸引大量顾客，惟一的前提是消费者认识到这些新业务确实更好，且好到值得他们开立账户。这种顾客转移对落后者将形成一种巨大的打击。

总之，所有人都能够从更好的银行业中获益：顾客的要求得到了满足；职员对他们的工作更为满意；而投资者也获得了更高的投资回报。

读者对象

本书在写作过程中同时考虑了几类读者群体，这对我们来讲是一个很有意思的挑战。

- 银行职员。小部分零售银行职员希望了解他们所在银行的战略、财务、市场营销和运营活动。他们的工作通常只集中于银行业务的个别方面，而与此同时他们又想拥有一个更宽广的视角，想了解银行的其他业务以及所有这些业务是怎样整合在一起的。当你告诉人们你在银行工作时，他们会有礼貌地说“那一定很有趣”，而他们心里想的却是“那简直无聊透顶”。实际上，零售银行业不仅不无聊，而且很值得去做，它让很多人梦想成真。现在，能够拥有这些积极特征的职业实在太少了。但必须注意的是，零售银行业并不是一个简单轻松的行业。

- 金融机构的管理高层。身处领导层的银行家们将希望获得一份能够提供信息和唤起共鸣的建设性的零售银行业概述，他们甚至可能会感觉这本书面世太晚。现有的关于银行业的书籍、文章和媒体观点似乎都很乏味。这些书往往只是在重复以前已经做过但现在做得更好的事情。银行业有时看起来没有什么新鲜事物，一切好像都已曾被提及。但本书确实有一些新东西要说，而且有些内容可能会让大部分人感到不自在。
- 对银行业感兴趣的人。该群体囊括了供应商、合伙人、市场商人、新闻记者、卖主等一大群人。特别地，我们充分肯定并详细讨论了信息技术(IT)所发挥的作用。银行，尤其是零售银行业务部门，是IT硬件、软件以及一系列外包服务的最大用户之一。本书将帮助IT的从业者更好地理解银行业。
- 投资者。目前对银行的分析往往基于银行以往的业绩和财务数据。我们相信，银行为其服务市场提供更好的银行业务并更牢固地把握自身命运的能力将决定银行在将来取得比过去更大的成功。没有哪个随波逐流的银行能够在竞争中胜出。我们甚至可以看到复合管理能力正变得和复利本身一样重要。尽管分析和推断的方法仍将继续适用，但管理战略及其成功实施将越来越具有影响力，这些将要求投资者能够超越分析结果来做出判断。 xix
- 顾客。如果说有哪个群体一定能够从更好的银行业中获益，那么该群体必定是顾客。任何对零售银行业和小企业银行业的发展感兴趣的人，都会发现这是一本具有启发性的有益的读物，无论这种兴趣是出于个人爱好还是业务需要。因为银行同样存在问题。
- 学生。商务专业的学生，尤其是那些打算从事银行业工作的学生，必须认识到银行业是一个既不无聊，也不简单，且正在飞速发展的行业。如果你收到一份来自高盛(Goldman Sachs)或其他投资银行的职位邀约，我们建议你接受这个职位。但是对于其他99.9%的人而言，从基层开始工作也是一个不错的选择。尽管本书并不是针对学术界的，但是大学教师仍然可以将其列入备选的参考书目，因为本书的确揭示了银行业中不断发生的变化以及无处不在的不确定性。存在一些争议有何大碍呢？本书可能对考试没什么用处，但它可以帮助学生更好地理解和把握整个学科。就纯学术而言，理论和实践之间没有任何不同，除了在实践内部可能存在些许差异。

- 监管者、政治家和政府官员。更好地理解零售银行业，对于为公众和政府开发具有创造性和实用性的明智的解决方案，将是有益无害的。因为这种理解可以避免把考虑不周的创新计划强加给公众和银行（尽管这种后果不是故意的），同时能够带来不必在短期内频繁变更的稳定实用的产品。

对于零售银行业的已有认识在许多书中已经司空见惯，未知的事物才更有趣。而危险在于，正因为未知，所以它有可能是错误的；但是这同样意味着，它可能或多或少是正确的。

本书结构

本书包括两部分。第一部分（1～5章）试图让读者知道和理解什么是零售银行业。那些深谙零售银行业的读者也应该浏览一下这些章节。即使前两三章看起来极像入门性的文字，但本书并不是一本乏味的初级读物。第一部分的意图是让读者建立起共识，这样在第二部分中我们就能够进一步扩展论证的范围，提高论证的层次，从而照顾所有的读者群体。无论你是谁，在第一部分中都有一些东西是你以前所不知道的。

第1章是绪论。

第2章着眼于银行业基本运作模式，主要关注科学对银行业产生的影响。本章是一个简要而有限的概览，但不失准确性，它揭示了零售银行业最根本的存在理由。

第3章介绍了不同的账户类型和业务渠道，并对零售银行的活动范围做出了正确评价。本章核心内容是工程，它将科学转变为顾客看到的产品和服务。

第4章利用银行年度报告提供的数据讨论了银行面临的挑战，从而勾画出银行业的现实和机遇。

第5章围绕信息技术（IT）展开。我们认为，IT以及它的前身即数据处理技术，曾经对零售银行业做出了巨大的贡献；但现在，它们已经成为银行业优化的最大的瓶颈。零售银行业务和IT的彻底整合将是促成更好的银行业的催化剂。

第二部分（6～10章）不再考虑银行业的确定情形。我们迈开步伐，进行了一些大胆而自由的设想和推断。当然没有哪个读者会赞同这部分提出

的所有观点，本书作者也不例外。

第6章关注真实的商务世界。本章以非银行企业的观测结果为依据，引用了一些令人难以接受的冰冷而确凿的事实。没有理由认为，零售银行业的行为应该和其他行业不同，因此我们将零售银行业和我们生活的真实世界联系起来，从顾客本身出发，对其所有方面都加以粗略的讨论。

第7章从银行业所面对的这些挑战出发，就其如何实现最优发展提出了一些建议和主张。当然，不排除还有其他途径来实现最优。

在第8章里，我们着眼于应该怎样为将来做准备。很明显，传统银行不可能在一夜之间发生彻底的改变。在此之前必然需要一个深思熟虑的准备阶段，而大多数银行已经处于这个阶段了，尽管它们的发展方向可能不同。新兴银行的境况也不轻松。最困难的变革在于那些与现状关系最为密切的人们所要求的变革，这些人至少包括银行家、顾客和投资者。引进更好的银行业将是一项跨越式变革的挑战，经过若干年的时间，它最终将带来显著的业绩提高。这场变革对所有银行、顾客以及其他市场主体都有深刻的意义。银行能够通过某种形式的研究与开发(R&D)活动制定企业计划，建立业务模式并实施战略转变。

在第9章中，我们对零售银行业的发展方向进行了预言。我们清楚地知道，具有普遍意义的发展路径有很多条，而且对某个特定的银行而言，某些路径可能比其他路径更有意义。我们的目标就是预言这些发展路径，但遗憾的是，我们必须承认，实际的发展过程可能并不像我们最初希望的那样直接、快捷。这其中有很大的波动性，任何银行都必须尽可能谨慎地对待这些预言。我们的预言只有两种类型：简单的预言和前瞻性的更大胆的预言。但这些预言都是以现实为基础的，并不是异想天开。

为清晰起见，所有说明性和数学性的例证都使用单利和不变币值。

本书以第10章结论作结。读者们可以对此提出批评。

图2为本书结构大纲的示意图。

xxi

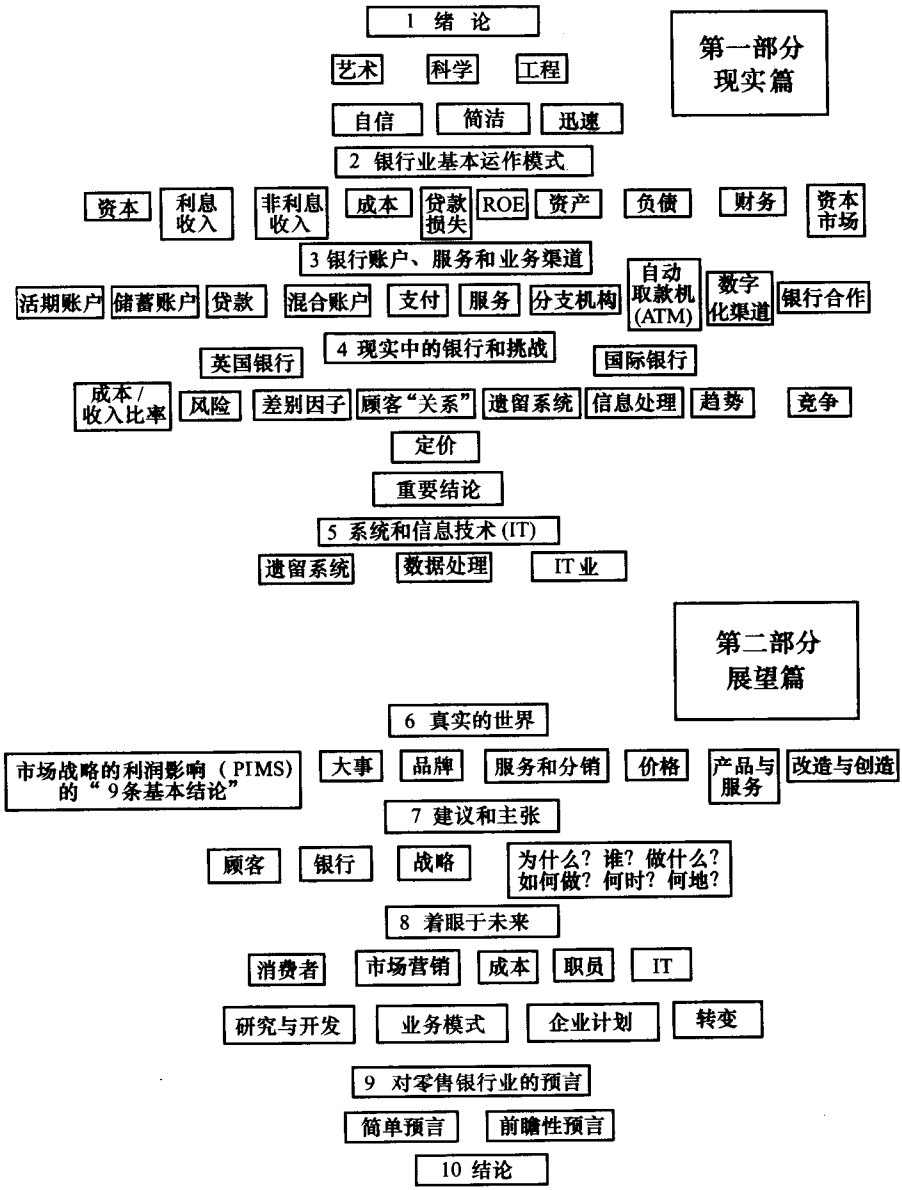

图2 本书结构示意图

作者简介

从事零售银行业这样一门宏大的学科研究，需要各种各样的经验、技能、知识以及对这门学科的尊重。没有人能够独力成为这方面的专家。本书是建立在经验和现实主义的雄厚基础之上的。

弗兰克(Frank)、亚历克斯(Alex)、休(Hugh)的专业领域分别是市场营销、银行运营和银行系统。本书是三位作者通力合作的成果。

休·克罗克斯福德

休(Hugh)早年曾从事银行业务和银行系统方面的工作，主要是在英国和美国。他的第一份工作是巴克莱银行(Barclays Bank)的职员，此后相继担任计算机操作员和程序员。后来，他加入了宝来公司(Burroughs Corporation)——即现在的优利(Unisys)。在那里，他从事了长达十一年之久的销售和执行作业工作，最后进入了底特律(Detroit)的总部。

此后的十年间，休就职于纽约的花旗银行(Citibank)和汇丰银行(HSBC)，负责客户系统并担任纽约现金交易所(NYCE)的常务董事。NYCE是一套基于ATM/POS的共享银行业务网络。

怀着对银行系统开发的浓厚兴趣，休在美国信息技术公司(ALLTEL Information Services)工作了几年，而后转到英国发展欧洲销售业务。结束了在ALLTEL的十年职业生涯后，他来到了桑切斯公司(Sanchez)——现在这两个公司都是富达集团(Fidelity Group)的成员。目前，休仍在继续从事银行系统方面的工作。

弗兰克·艾布拉姆森博士

弗兰克(Frank)的职业生涯始于医药业，早年他的理想是赢得像“黑夜

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com