

Mark Carrington Philip Langguth Thomas Steiner
[英] 马克·卡灵顿 菲利普·兰古斯 托马斯·斯坦纳 著
何 瑛 译



THE BANKING REVOLUTION

SALVATION OR SLAUGHTER?

How Technology is Creating Winners and Losers

银行革命

这究竟是信息技术向我们伸出了援助之手，还是复仇之前的平静？

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

[英] 马克·卡灵顿 菲利普·兰古斯 托马斯·斯坦纳 著
何 瑛 译

这究竟是信息技术向我们伸出了援助之手，还是复仇之前的平静？

银行革命

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

责任编辑：骆 珊

技术编辑：晓 成

责任校对：孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

银行革命 / (英) 卡灵顿等著; 何瑛译. —北京:
经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-676-1

I. 银 ... II. ①卡 ... ②何 ... III. 银行—金融创新—研究
IV. F830

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 071237 号

银 行 革 命

[英] 马 克·卡灵顿
菲利普·兰古斯 著
托马斯·斯坦纳
何 瑛 译

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京宏伟胶印厂

787mm×1092mm/16 21.75 印张 261 千字

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月北京第 1 次印刷

印数：1—4000 册

ISBN 7-80162-676-1/F·598

定价：32.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

本书揭示了“技术是获取利润的源泉”这一观点。同时，技术也是一把双刃剑——一方面，为公司在激烈的竞争中生存提供了工具；另一方面，通过服务的商品化降低了利润。技术也是伟大的平衡器——一方面，为客户提供最大的价值；另一方面，为股东提供约束的价值。这本书表明技术本身并不创造价值，而是分配价值。

——罗宾·巴雷特

美国 Express 公司高级副总裁

本书对金融服务业的竞争趋势进行了深入、透彻的思考，得出了令人振奋的结论。任何一个对英国银行业的未来感兴趣的人都应该阅读本书。

——帕特里克·沙利文

Eagle Star 保险公司总裁，BZW 公司前任首席运营官

这是一本经过深思熟虑的、非常有趣的书籍。本书提出了一个严肃的、有趣的问题：总经理和技术专家如何才能合作识别由于技术创新而带来的企业机会？本书有助于成功地架起这座桥梁。

——安德烈斯·普林德尔

Nomura 银行国际部的主任

本书不仅对技术在英国银行业的运用进行了恰当的评估，而且还对传统的智慧提出了挑战（技术变革会给未来带来怎样的影响）。

——约瑟夫·迪夫

Open 集团的总裁兼 CEO

读完本书后，我深深地认同本书的观点。本书中提出的技术管理架构与我的实际工作经验是息息相关的。如何寻找一位既能够恰当地管理技术，又能够理解和实施企业管理方案的首席信息官是一项挑战。

——马尔科姆·麦当娜德

Signet 金融公司的总裁兼 CEO

著作权合同登记：图字 01 - 2002 - 2312 号

Chinese translation Copyright © 2003 by Economic Management Publishing House.

The Banking Revolution: Salvation or Slaughter? © Mitchell Maclison Group 1997.

This translation of The Banking Revolution: Salvation or Slaughter?

First Edition is Published by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved.

马克·卡灵顿 (Mark Carrington):

马克·卡灵顿是 Mitchell Madison 集团的合伙创办人，驻在伦敦。16 年来他一直担任管理顾问，涉猎了所有与科技管理有关的议题，并为国际银行业中许多从事批发、金融租赁、国债、投资银行、零售银行、信用卡和投资管理的客户提供服务。

马克·卡灵顿在合伙创办 Mitchell Madison 集团之前，曾任职于 AT Kearney, Perot Systems Europe, McKinsey & Company, Deloitte Haskins & Sells 以及 Price Waterhouse 等单位。他获得了开普顿大学管理科学与法学院的学士学位，以及 Witwatersrand 大学的 MBA 学位。他是一名合格的管理顾问。

菲利普·兰古斯 (Philip Langguth):

菲利普·兰古斯是 Mitchell Madison 集团的合伙创办人，驻在伦敦。12 年来他一直担任管理顾问，为美国和欧洲的许多从事批发及零售银行、投资管理、证券服务的客户以及技术供应商提供服务。由于他广泛涉足战略开发、风险管理、组织和运营绩效等领域，所以经验丰富，具有与众不同的、能够缩短企业界与科技界之间距离的能力。

菲利普·兰古斯在合伙创办 Mitchell Madison 集团之前，曾任职于位于伦敦和纽约的 McKinsey & Company，并在纽约的 JP Morgan 负责电子银行服务。他获得了 Durham 大学的学士学位，以及美国 Rutgers 大学商学院的 MBA 学位。

托马斯·斯坦纳 (Thomas Steiner):

托马斯·斯坦纳是 Mitchell Madison 集团的合伙创办人，驻在纽约。他曾经是 McKinsey & Company 的合伙创办人，共同对信息技术的实践加以领导，长达 10 年，他也是 AT Kearney 的合伙人和全球性金融机构集团的领导者。他为世界领先的银行以及技术供应商提供管理咨询和服务。在过去的 20 年里，他所提供服务的对象包括 24 个国家的 100 家机构。

托马斯·斯坦纳是《银行业的技术：创造价值和毁灭价值》一文的主要作者，这篇文章于 1990 年出版；他也是《系统技术和美国商业银行业》一文的作者，这篇文章于 1987 年出版。他是 Dartmouth 学院的荣誉毕业生，获得了哈佛大学法学院的法理学博士学位以及哈佛大学商学院的 MBA 学位。

致 谢

一般说来，作者在致谢中都会感谢家人和至爱的人，因为他们在很长一段时期内失去了与作者进行沟通和交流的机会。本书则有所不同，我们要感谢的是我们的许多同事，他们合作参与了此书的编写，他们的分析才能得到了淋漓尽致地发挥。

首先我们要特别感谢的是 Kevin Mellyn，他十分熟悉英国银行业的发展历程，针对银行业的发展趋势提出了许多宝贵的建议，尤其是在本书的“跋”中所探讨的“回到未来”的概念；我们要感谢 Nick Robinson 和 Will Chalmers，他们为进行资料分析奠定了坚实的基础，Rosemary Coventry、Matt Hollier、Jean Huang、Michael Maybaum 和 Darren Montgomery 投入了大量的时间和精力进行资料更新、相互参照和校对工作；我们要感谢 Gordon Buchanan，他运用创新的方法，将科技用于目标客户的锁定和生命周期的管理，具体见第八章；我们要感谢 Moritz Schlenszig，他的贡献在于第九章中开创未来的银行部分；我们要感谢 Asiff Hirji，他为第六章中超级市场银行的研究做了大量的工作，并把我们的想法进行整理之后放入“跋”中；我们要感谢 Sandy McGuffog，他提供了第三章中的 CHAPS 程序概览；我们要感谢 Andy Gueritz，他帮我们对第三部分的想法加以整理，并起草了各章的摘要部分；我们要感谢来自信息服务集团的 Anne Jordan，Sarah Kelly 和 Kerrie Musgrave，他们经常提出富有创意的想法；我们要感谢 Marco Shirodkar，他用了无数个夜晚，让我

们的图表看起来生动有趣，具有亲和力；我们要感谢 Sarah Coombes 的实力和毅力，他帮助我们使整个出版过程井然有序；我们要感谢 Sandy Rose 的评论和编辑贡献；我们要感谢 Tom Metz 的建议和大力帮助；我们要感谢 Angus Walker 的忍耐力和有价值的忠告；感谢我们的公共关系顾问，金融动态（Financial Dynamics）的 Mark Thompson，他显示了卓越的管理才能，督促我们维持进度，并在很多截止日期到来时，能够保持幽默感。

我们要特别感谢本书的责任编辑 Sue Starks，如果没有他的宽容、耐心和毅力，最后的文稿将难以完成；同时要感谢 Constantine Psaltis，他把最后的版本定稿，牺牲了许多个晚上和周末的休息时间，进行与本书相关的校对、修正和协调工作。

马克·卡灵顿

Mark St J Carrington

菲利普·兰古斯

Philip W Langguth

托马斯·斯坦纳

Thomas D Steiner

序 言

金融部门是英国经济体系中最先进、最具有活力的部门。它是个主要的雇主，并且在国际商务中对国家的贡献与日俱增。尽管英镑向来疲软，但是它在整个欧洲的金融领域占有举足轻重的地位。英国提供多种金融服务，世界上没有哪个国家能够超过它。这些成就是 15 年来实行国际化、自由化、解除管制、革新和成长的结果。新的市场进入者，尤其是美国的银行业，通过技术和技能的转让增强了伦敦的金融地位和能力。伦敦的国际地位从来都没有像现在这样强大和稳固。

传统的金融体系，其已经建立的国内的核心部分，变革进程比较困难。大型零售银行，如 Barclays、Lloyds(现在的 Lloyds TSB)、Midland(现在由汇丰银行控制)以及 NatWest 仍然处理 80% 的金融交易，而且它们是了解英国整个金融部门未来发展前景的关键。它们在适应竞争更加激烈、充满不确定性的世界方面，做得并不完善并且问题百出。这些问题的根源在于电讯技术和电子数据处理的发展速度日渐加快所带来的变革。银行从本质上说是信息处理系统。廉价、及时、容易获取、丰富的信息和数据，已经侵蚀了信息所有者以前具有的优势。信息系统处理能力和能量的大幅度提升，已经完全改变了整个银行部门的规模、范畴和经济状态。所以，已经对法规进行了变革，以适应新的发展趋势。

这种新环境是以一种新颖、价格昂贵的基础科技，具有复杂的经济状态，并且没有已经建立的成功模式可以遵循为主要特征。银行业现在是资本密集型产业，固定成本高，边际成本低。由于风险已经发生了改变，所以企业各个组成部分的绝对价值和相对价值也随之发生了改变。从业者在投资和组织领域做出了不同的回应，很难找到能够保持前后一致的模式。

银行业已经形成了各种不同的、有分歧的战略：兼并整合，将业务分拆成个别的管理活动，不断扩展的多元化的服务组合。但是这些并不一定都和长期目标有明显的关系，而且对盈利率的影响不见得都很明显或有利。

从某种角度来说，银行业的长期发展趋势很容易概括。对规模经济效果的追求会导致形成稳定的发展趋势——追求分散化，从而使得整个行业的结构特征是以少数大规模的数据处理供应商为主。专业化分工的优势会驱使银行业分解成许多独立自主的活动，大量的小型辅助服务供应商会如雨后春笋般出现。接近客户，并拥有忠实客户的基础，将会为那些大型、经验丰富的零售银行提供新的契机。从更具操作性的层面来说，那些传统的、固步自封的从业者，对现有的垂直整合要素能不能维持，以及能够维持到什么程度，在哪些服务领域以及市场细分领域能够保持竞争优势，谁能够在激烈的竞争中幸存，存活到什么地步，在哪些领域存活等等问题，仍然不是很清楚。

一种模式的模糊轮廓正在慢慢浮现。传统银行业认为它们的规模、它们对于科技投资的效果将会保护它们的核心事业，并且还认为(不管对错)，成功的关键在于扩大服务的范围。中等规模的银行以及建屋互助会，通过兼并整合，追求它们所需要的规模，从而支持信息技术投资。其他零售部门的从业者，例如连锁超级市

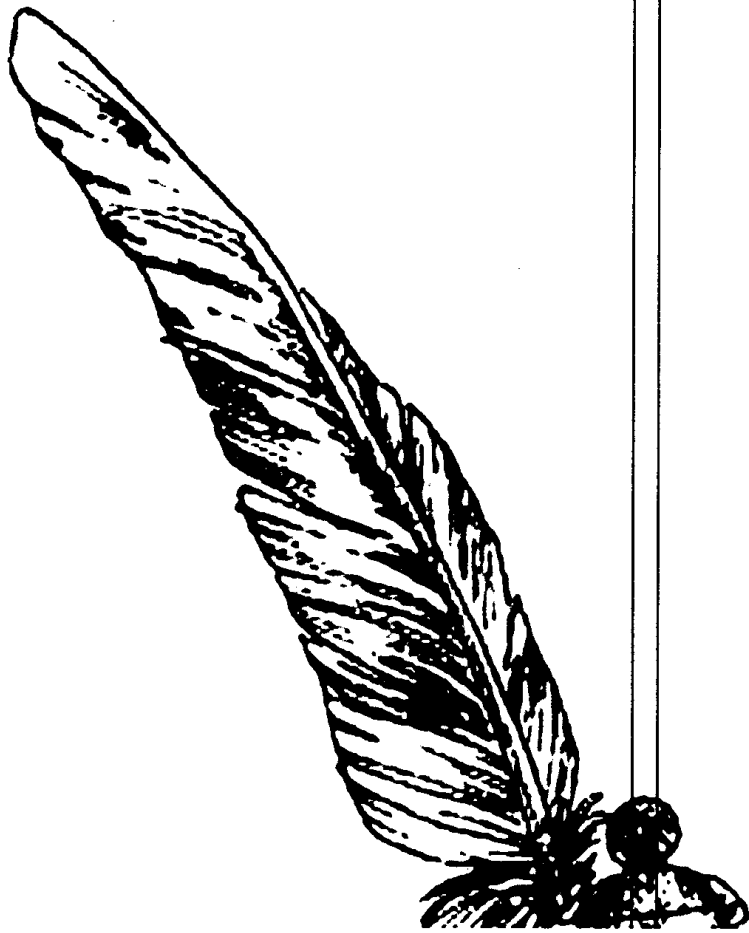
场,由于能够购买非成套的支付系统,所以不再需要处理规模。

但是要想更加深入地了解这个行业的发展方式,则需要进一步调查和探讨。本书在这方面提供了重要的帮助。本书对银行业的主要服务和配送方式提供了深入、全面的分析,表明它们经济状态的特点,以及对于现有的银行实践和结构的影响。本书以对制造业的研究作为基础,形成了一套技术创新理论,来预测技术创新的本质和时机,并用以保护这个行业免受新进入者的冲击。同时,本书也指出,传统银行为了发展和保护它们对信息技术投资,并保证服务范围的广度,需要对管理和文化的本质进行变革。

最后,经济发展状况将决定未来。但是金融零售市场并不完善,需要经过深思熟虑的战略,这些战略不仅可以用来保护现有的地位,还可以创造和形成一些尚未被人发现的机会。依据分析和经验,这些战略中的一些重要部分将会得到开发。

安格斯·沃克
(Angus Walker)

导言



众所周知，目前银行业正在经历激烈的转型。特点很明显：新商品、新从业者、新渠道每天都在不断出现。转型遍及银行业的所有部门。规模巨大和竞争激烈的零售部门是变革的主要场所，也是本书的重点。当然，本书探讨的许多主题以及我们的科技管理想法，也适用于证券公司、保险公司和投资公司。

银行迫切需要改进对信息技术投资进行战略思考的能力。只有那些能够有效运用科技资源的银行，才有机会通过真正的产品或服务差异化，在这个变化迅速的行业中，获取真正的竞争优势。

在这种变革的环境中，信息技术成了任何一家银行管理人员所要研究的主要课题之一，并在前所未有的竞争压力之下，跃居显赫的地位，而且成本在不断提高。一方面，信息技术可望在提高生产力以及新产品或服务提供等方面，获得巨大的利益。的确，自1980年以来，英国银行业对技术所进行的巨大投资，已经导致雇佣人数显著降低，尽管营业额在急剧增加（见图 I.1）。另一方面，高层管理人员发现，要想判断这些投资究竟创造了多少价值，并转化成了利润，变得越来越困难。大部分机构都缺少一个架构，在这个架构内，一般管理人员和技术专家能够共同找出科技创造的新业务机会，并探讨业务机会和技术选择之间的关系。他们缺乏适当的工具和管理信息系统，这种现象由于信息技术渗入许多大型交换银行而恶化。当高层管理人员尽力在向支出水平进行挑战时，却发现效果不佳，经常面对不知如何是好的抉

择。随着时间的流逝，在理解方面的差距越来越大。所做的决策通常都不能提高股东的价值，甚至可能是在毁灭股东的价值。

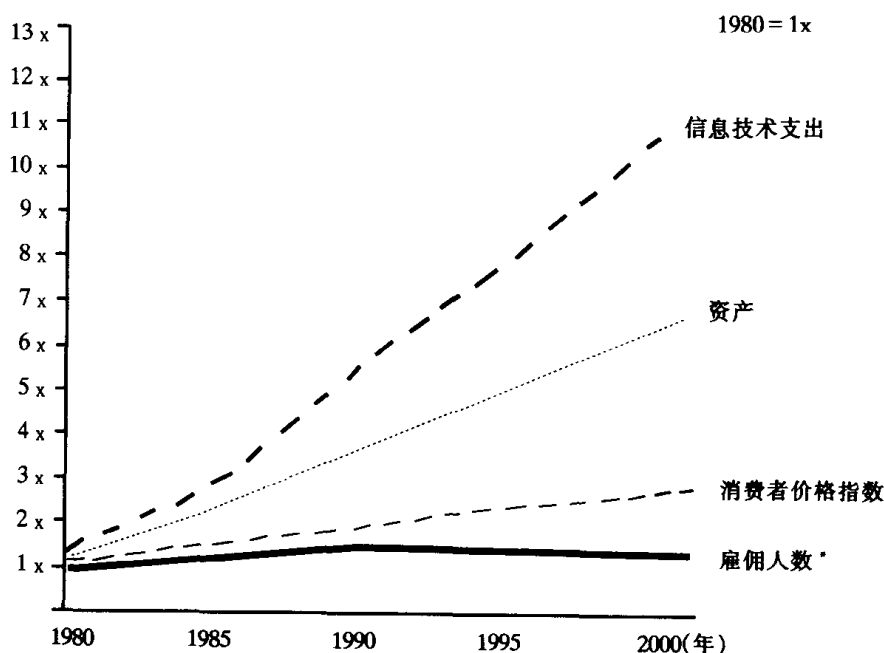


图 I.1 英国商业银行机构的资产、信息技术支出和雇佣人数
(1980 - 2000 年)

* 相当于全职的工作人数。

资料来源: Mitchell Madison Group (MMG) 的分析。

本书的目标在于为一般管理人员和技术专家提供一种洞察力，以深入观察科技对英国商业银行业产生的影响，并为银行业的科技管理提供一些指导准则，以缩短理解上的差距。这对当前来说相当重要，因为观察英国银行业在过去四年的突出业绩（见图 I.2），高层管理人员开始想知道：这究竟是信息技术向我们伸出了支援之手，还是复仇之前的平静？

单位：%

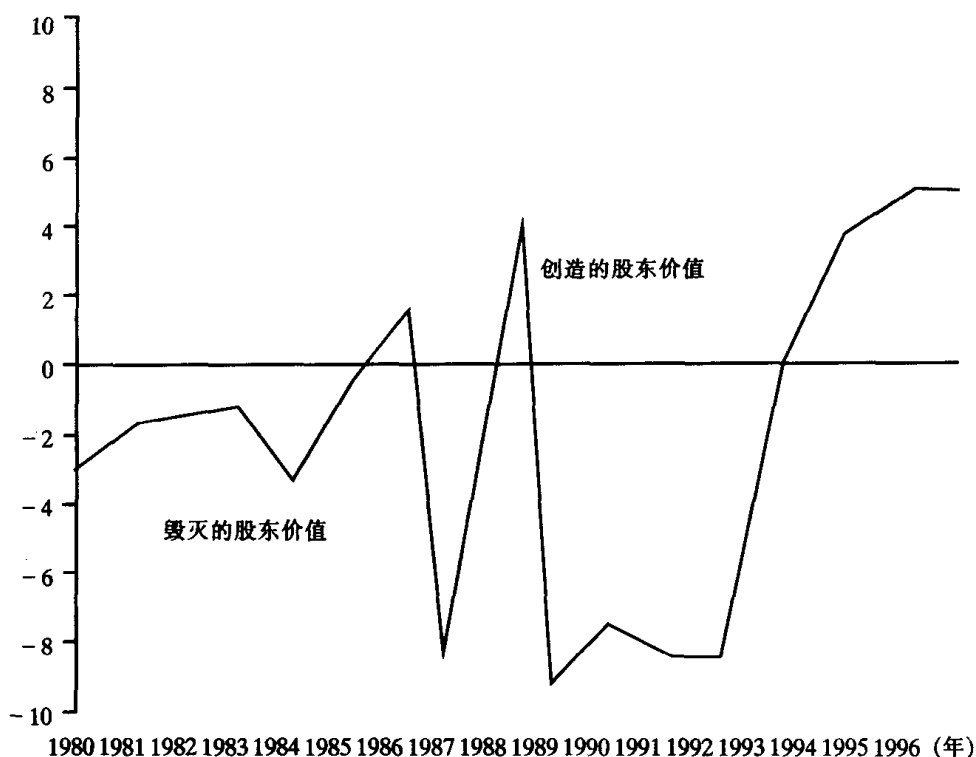


图 1.2 创造或毁灭股东价值
(英国商业银行部门，1980 - 1996 年)

注释：本图显示英国商业银行部门的资本报酬率相对于股东要求的报酬率，由相当的无风险投资（政府债券）报酬率和这个部门的相对投资风险来确定。

资料来源：MMG 的分析。

1990 年，汤姆·斯坦纳 (Tom Steiner) 和迪古·泰谢勒 (Diogo Teixeira)，在《银行科技》(Technology in Banking, The McGraw-Hill Companies) 一书中探讨了信息技术对商业银行业的影响和冲击。在书中，他们提到信息技术将如何在提高银行服务使用者享受到的价值的同时，降低服务提供者的利润。简而言之，信息技术使得成本得以降低、服务得到改善；同时，它也大

幅度地提高了产能和减少了劳动力的雇佣人数，最终对消费者有利，而不是对股东或劳动者有利。1980—1990年，美国银行业出现了大规模的技术变迁。用于信息技术的开支增加了四倍，技术的价格性能比提高了八倍，这些影响导致美国的服务、产能、劳工使用率、价格发生了巨大的变化，变动幅度高达25—50倍。

很自然地，信息技术已经日渐普及，从1980年占营运费用的8%，提高为1996年的16%，金融服务业的并购步伐已经加快。例如，美国的商业银行业已从高度支离破碎的结构，演变为由少数大型的从业者占据主要地位的行业。1980年，十家最大的公司控制了银行业24%的资产；到2000年，十大公司控制银行业的资产将高达50%。尽管英国银行业的资产早已高度集中，但是大规模的并购活动已经发生，而且将继续发生。美国的Chase和Chemical、Wells Fargo和First Interstate、Bancone和First USA、Nationsbank和Barnett，英国的Lloyds和TSB、Halifax和Leeds Permanent等银行的合并，已经使得银行业的力量大大集中。

这是一种全球性的现象，因为科技不会“尊重”政治的边界，所以我们会看到在全球范围内持续并购整合的态势。科技也不会“尊重”管辖范围的界线，因此，跨金融业的并购事件也频频发生，而且会继续进行。例如，英国的Lloyds和C&G、Abbey National和N&P的合并，只是典型的例子，随着生产和营销渠道界限的日渐模糊，这种情形会继续出现。信息技术扩大营销渠道和产品生产的力量，会远远超过政治官员划定范围、设计限制条件的能力。

最后，金融服务业的技术使用者和信息技术供应商之间的界线与力量均势正在发生移转。自1990年以来，技术供应商的市