

银行业的未来

THE FUTURE OF BANKING

亨利·英格勒 (Henry Engler) 著
詹姆斯·埃森格 (James Essinger)
李晓欣 覃东海 译



全球银行业面临的挑战是什么？
全球最大金融机构对未来的挑战有何反应？
如何领导未来的银行？
路透记者敏锐而深刻的提问，被采访人清晰、深远的
战略思想和独一无二的领导风范



中国金融出版社

银行业的未来

亨利·英格勒 (Henry Engler) 著
詹姆斯·埃森格 (James Essinger)

李晓欣 覃东海 译

 中国金融出版社

责任编辑：何 为
责任校对：潘 洁
责任印制：裴 刚

© Reuters Limited 2000

This translation of *The Future of Banking*, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

北京版权合同登记图字 01 - 2001 - 1962

《银行业的未来》中文简体字版专有出版权属中国金融出版社所有，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

银行业的未来 (Yinhangye de Weilai) / (英) 英格勒, (英) 埃森格著; 李晓欣, 覃东海译. —北京: 中国金融出版社, 2005. 3

ISBN 7 - 5049 - 3638 - 3

I. 银… II. ①英… ②埃… ③李… ④覃… III. 银行—经济发展—研究—世界 IV. F831

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 010384 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010)63272190 (010)66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010)63365686

读者服务部 (010)66070833 (010)82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京原创阳光印业有限公司

尺寸 160 毫米 × 235 毫米

印张 20. 75

字数 296 千

版次 2005 年 7 月第 1 版

印次 2005 年 7 月第 1 次印刷

定价 42. 80 元

如出现印装错误本社负责调换

序

我们处于一个大变革的时代。全球银行业的发展进入了新的转型期，面临着更加严峻的挑战。这促使各国银行经营管理人员以全新的理念及国际化的视角，重新认识现代商业银行经营与发展的基本趋势以及本国银行业面临的主要挑战，积极寻求适合本国商业银行发展的有效途径。《银行业的未来》正是这种思考的结晶，代表着国际银行业的主流思潮与最新探索，对于处于对外开放不断扩大、金融改革进程不断加快和入世压力日益增强的我国银行业，具有非常重要的参考价值。

一、全球银行业呈现出四大发展趋势

（一）综合化经营趋势

20 世纪 60、70 年代以来，由于经济发展的需要，国外银行业通过各种形式的金融创新冲破了分业经营的限制，逐步向综合化方向发展，最终以美国 1999 年《金融服务现代化法案》的出台为标志，使综合化经营成为现代商业银行发展的基本趋势。这种综合化经营趋势，兼顾集团内部的专业化运作，强调银行产品或经营方式的改进与创新，强调“文化同质、风险可控、资源共享、交叉销售”的经营原则，注重银行传统业务与保险、证券等不同业务种类之间的整合与优势互补，有效增强了银行盈利能力和抗风险能力。

（二）信息化生存趋势

20 世纪末期以来，信息技术的迅猛发展及其在金融领域的广泛应用，银行业的竞争态势与经营模式都发生巨大的变化，并

凸现“只有信息化，现代商业银行才能生存”的发展趋势。借助信息技术，银行业实现了业务处理自动化和管理系统信息化，超规模、超范围经营成为现实，并从上个世纪 90 年代开始，实现了机构网点的虚拟化和经营方式“水泥 + 鼠标”的网络化。从未来的发展趋势看，“水泥 + 鼠标”只是银行信息化的过渡阶段，商业银行最终将进入并承担网络经济资源整合的任务。

（三）资本化运作趋势

近几十年来，工业化国家金融体系的一个重要变化是，资本市场已经取代商业银行成为金融体系的核心。在这样的转变过程中，商业银行的功能也发生了重要变化，由单纯的融资中介向综合性服务机构转变，并已经成为资本市场的重要参与者，商业银行经营的资本化运作趋势越来越显著。这不仅表现在商业银行是资本市场重要的筹资者和投资者，还表现在商业银行是资本市场重要的中介机构和专业性服务机构，是资本市场工具的重要创造者。

（四）国际化发展的趋势

第二次世界大战以后，国际贸易扩大、国际资本加速流动和区域经济一体化的发展带动商业银行在全球范围内扩张网络，在全球范围内为客户提供各种金融业务，逃避来自母国政府的管制，分散国家（或地区）风险和外汇风险，获取比国内市场更高的银行利润，成为真正意义上全球性的银行。银行经营的国际化也带来了银行监管的国际化。以巴塞尔委员会为代表的国际监管机构先后制定了一系列的国际银行监管规则，促进了银行业国际化的发展在更加公平、透明的国际监管环境下进行。

二、变革转型时期中国银行业面临着新的严峻挑战

改革开放以来，中国银行业的发展取得了长足的进步，正迅速地融入全球银行业的发展体系之中。但我们也面临很多严峻的

挑战，在发展中还肩负着重建金融生态环境、解决沉重的历史问题、推动金融体系转型等历史重任。

（一）监管要求的挑战

近年来，中国加快了金融体制改革的步伐，并加强了与国际监管标准——如资本充足率标准的对接，所有的商业银行都要按照国际监管标准严格要求自己。但是，如果按照 2004 年 3 月 1 日开始实施的《商业银行资本充足率管理办法》计算，在不考虑表内外风险资产总额变动的情况下，要使我国银行业整体资本充足率符合 8% 的最低要求，则资本缺口在 1.7 万亿元左右，远远超出我国资本市场的承受能力。因此，巨额的资本缺口将是我国商业银行今后面临的最大挑战。

（二）同业竞争的挑战

上个世纪八九十年代大部分时间里，中国银行业卖方市场特征突出，同业竞争并不激烈。但现在的情况已经逆转。外资银行通过新设机构和投资入股并举的方式加快了在国内的战略布局，不断加大向国内银行传统业务领域尤其是高端客户领域的渗透。包括四大国有行在内的商业银行改制与上市进程的加快，国内商业银行对市场的响应能力和响应速度大大提升，使得同业竞争日趋白热化。一些非银行金融机构也借助金融创新，努力向银行业务渗透，大大加剧了这一领域的竞争。

（三）环境变化的挑战

几年前，除了信贷风险以外，银行的其他风险基本上被锁定了，银行业被看作是四平八稳的行业。但如今，经济环境错综复杂，市场变幻莫测，金融风险的形态、影响越来越难以把握，政策性风险等外生性风险因素的冲击时刻影响到商业银行的经营。我国利率市场化渐行渐近，也日益成为影响商业银行经营的重要因素。从国外利率市场化的经验看，利率市场化将导致利率攀升和利差收窄。如果控制不好，一些低资本充足率、高不良资产率

的中小银行将会出现新的风险问题。

（四）金融创新的挑战

金融创新是把双刃剑，在提高媒介效率、增进社会福利的同时，也带来新的风险。随着银行业竞争的加剧，个别银行饮鸩止渴，放松了内控，出现违规创新，高风险创新。资本市场金融创新导致的金融脱媒，使得银行业出现行业性的规模收缩和盈利下降，削弱了银行业的竞争地位。证券、保险等金融创新主体的多元化也使得银行丧失低成本的资金来源优势，失去资金运用的收益优势，使银行业的经营处境愈发艰难。

（五）管理滞后的挑战

加入世贸以后，我国银行业实际上已置身于一个国际化的市场，银行的经营和管理都必须接受国际标准和国际惯例的约束。它要求银行管理要因势而变，跟得上业务发展的需要。但是，相对于国外先进的商业银行而言，我国商业银行在管理理念、管理体制、管理技术和激励机制等方面还存在较大的差距，并因此已经造成较为严重的资产质量问题和资本缺口问题，使得我国银行业在与国外先进商业银行的同场竞技中经常处于劣势。

三、中国商业银行实现现代化变革转型的基本思路

我国商业银行要跟上全球银行业发展变化的步伐，必须高度重视并有效解决当前所面临的各种挑战。站在招商银行的角度，就是要坚持科学的发展观，以提升管理为中心，不断优化银行外部经营环境，积极推进银行国际化发展。

——在经营与发展过程中，要始终坚持科学的发展观。必须改变不考虑资本约束，片面追求规模扩张的倾向。对于现代商业银行而言，科学的发展观具体体现在“一三五”的经营理念上，即坚持“一个思想”，就是在资本硬性约束的条件下，实现效益、质量、规模协调发展；保持“三个理性”，就是理性地对待

市场、理性地对待同业、理性地对待自己；把握“五大关系”，就是正确处理好管理与发展、质量与速度、长远利益与短期利益、股东客户与员工、制度建设与企业文化等五个方面的关系。

——以提升管理为中心，推进商业银行国际化发展。商业银行的国际化包括三个层次的内容：第一层次是管理素质国际化。具备国际化的经营管理能力，具备进军海外银行市场和海外资本市场的资格。第二层次是股权结构国际化。通过海外上市、引进国际战略者等方式进入国际资本市场。第三层次是业务经营国际化。实现业务国际化和机构国际化。为此要求我国的商业银行：一是要逐步建立以客户为中心、市场为导向、业务线为主导的扁平化纵向管理体制；二是要稳步建立考虑资本约束和风险调整的、能真正体现效益、质量、规模协调发展的业绩考核和激励的机制；三是要以信息化为主要载体，引进国际先进的管理技术，对内对外提供广泛的技术支持；四是要以金融市场为主要的创新平台，发展非传统的银行业务，提高中间业务的收入比重，化解利率市场化带来的不利冲击；五是要以满足“巴塞尔新资本协议”要求为目标，积极筹集资本，大力提高资产质量，努力推进结构调整，尽快在主要监管指标上达到国际先进银行的标准。

——要不断完善和优化商业银行的外部经营环境。从目前情况看，要完善和优化商业银行的外部经营环境，一是要逐步放松金融管制，各类型银行给予同等的国民待遇，创造相对公平的法制环境，并在降低国内银行税收、鼓励国内银行综合化经营、完善公共金融设施和公共金融信息平台等方面取得实质性进展。二是要全面建立覆盖全国的征信体系，奠定全社会信用的基石，引导银行和企业向着诚信经营的方向发展。三是要尽快建立存款保险制度，防范系统性的银行恐慌。四是要大力发展资本市场，并积极鼓励商业银行多层次、全方位地参与资本市场的运作，尽快弥补巨额的资本缺口，依托资本市场积极调整业务结构。五是要高度重视银行家队伍的建设，努力保持银行家队伍的稳定，减少银行家频繁更替引致的短期行为，确保商业银行健康、稳健、可持续发展。

出于“力创股市蓝筹，打造百年招银”的考虑，我们对未来银行业的发展一直保持着高度关注。在这样一个银行业转型的关键阶段，中国金融出版社将《银行业的未来》翻译出版，相信能给大家更多的启迪和帮助。

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Zhang Sheng, the Chairman of Min Sheng Bank.

招商银行行长、经济学博士
2005 年 7 月

序言：背景

英国诗人托马斯·斯特尔斯·艾略特（T. S. Eliot）在其1943年创作的名著《四首四重奏》（*Four Quartets*）中写道：“我的终点，就是我的开始。”诗人用这句发人深省的格言描绘人生，而令人惊讶的是，这也正是全球银行业的真实写照。

虽然自1943年以来，尤其是在过去20年中银行业发生了翻天覆地的变化，但有一个事实却从未改变：客户对银行服务需要的基本属性。虽然银行业提供服务的组织架构已经发生重大变化，但这一需求却始终存在。

艾略特曾于20世纪20年代供职于伦敦的劳埃德银行（Lloyds Bank）。他和他的银行同事们提供的银行服务，即使到现在也是广为人知的。人们的需要没有发生变化，对银行服务的基本需要也没有变化，但今天银行提供服务的方式却完全不同了。

为了预测未来，我们首先要了解过去——不仅要了解发生了什么，更重要的是了解发生的原因。为了了解银行业在相对较短的历史时期内发生的巨大变化，我们需要简单地回顾历史——不是大萧条的20世纪20年代，也不是40年代早期的战争时期，而是回顾19世纪中期的历史。让我们跟随成功而富有的瑞士实业家乔安·科拉底·费雪尔（Johann Konrad Fischer），他在1851年的一天上午去拜访一家伦敦的银行。如下这段回忆取自费雪尔的游记中：

“我于9点前到了银行，被带到柜台前的坐位上，5个出纳员在柜台后忙碌着。8点55分，一个银行职员坐在了柜台后面。我把支票拿在手中递给他看。他一言不发，只是将一个小袋子中的几枚金币放在抽屉里。然后他又拿出了一个小铲子，就是银行里用来取金币的那种小铲子。之后就坐在那里等着。9点的钟声响起时，他问我需要金币还是钞票。我回答说需要金币。他没有

数任何铸币（sovereigns）和半铸币就开始称量，然后就把金币放在柜台上，就再也没有管我了。”

确实，这只是与银行出纳进行的一次柜台业务，即使到现在，也没有人否认这只是一种程序性工作，甚至是一种冷血而不带任何感情色彩的工作。虽然这篇游记描绘了一种完全不同的银行环境，但最重要的是这篇游记描绘了银行的服务态度以及银行与顾客之间的互动情况。1851年的银行出纳给予费雪尔先生的那种沉寂、冷漠和灰暗的服务态度，也恰好给出了银行机构与客户之间互动关系的典型写照。

为什么说是较为典型的情况呢？原因很简单，当时的银行就是那样做的。这也是银行是怎样想的，是怎样运行的以及它觉得自己应该如何去做的。这还是银行从内部文化上如何看待自己的，它们认为自己应当怎样。银行的实际情况当然和所有类型的零售金融服务商一样，零售金融服务商包括保险公司、储蓄机构或建房贷款抵押协会（building society）（顺便说一句，建房贷款抵押协会在19世纪起到了非常重要的作用，最早的一家建房贷款抵押协会确实是为了帮助会员建房的机构）。

为什么19世纪的银行和其他零售金融机构的行为表现是这样的呢？并不是因为维多利亚时代的人较现代人缺少活力、快乐或趣味。实际上维多利亚时代的人比我们想像得更有活力、更快乐和更具趣味。

实际上，19世纪的银行以及其他零售金融机构表现得不够愉快的原因在于它们在社会中所处的地位以及顾客对它们的期待。

查尔斯·狄更斯（Charles Dickens）在其1854年完成的小说《艰难岁月》（*Hard Times*）中，敏锐地捕捉到了银行作为受人尊敬的研业所具有的那种刻板、严谨和大男子主义（的确，在19世纪，银行几乎完全是男人的天下）的气质。事实上，银行在某种意义上是社会的核心，其余一切都围绕在银行周围。那个粗鲁、愚钝、富有（这又变成了伪善）的约西亚·邦德比（Josiah Bounderby）——是粗鲁、无情和暴发户的典型——发现自己的

银行被洗劫了。他把这个坏消息告诉一个熟识的年轻贵族（邦德比通常没有朋友）：

“哈特豪斯！”邦德比先生叫道：“你听说了吗？”

“听说什么？”哈特豪斯一边问道，一边抚慰着他的马，想着邦德比会带来什么不好的消息。

“那你还不知道啊！”

“我只听到你的喊叫了，我的马也听到了。其他我什么都不知道。”

邦德比先生满头大汗，脸色通红，拦在哈特豪斯的马前，期待他的话能够具有爆炸性的效果。

“银行被抢劫了！”

“不会吧！”

“昨晚发生的，先生。一种特别的抢劫方式，用一把仿造的钥匙。”

“损失多少？”

邦德比先生虽然想最大限度地利用这一机会，却极不情愿地被迫回答道：“不，不，不太多。但也不会太少。”

“到底是多少？”

“喔，总数——如果你所指的是总数的话，不超过 150 英镑。”邦德比先生急促地说道，“但重要的不是总数；关键是这可怕的现实，银行被抢劫了，这才是最重要的。我真奇怪你居然没有想到这点”。

邦德比先生的吼叫、慌乱和激动（尽管他损失了 150 英镑）确实令人不快，但是他脱口而出的一番言语却指出了问题的要点。虽然损失的金额很小（其实，1854 年的 150 英镑按可比价格计算相当于现在的 5,000 英镑），但银行被抢劫，银行作为社会的核心居然遭到抢劫这一事实，实在是太可怕了。这一点与这个人物无关——他是如此典型，他的粗鄙、迟钝和愚蠢是 19 世纪很多商人的代表。

邦德比先生的银行不仅是他的资金来源，更是他的全部精神世界，正如 19 世纪的几千家银行都是其所在城镇的精神世界的

中心。

19 世纪的银行从某种意义上讲是社会的支柱，人们希望银行拥有诸如审慎、节俭、克制、理智和谨慎等品质，而这些品质也是当时人们所看重的。在乔治·艾略特（George Eliot）于 1871~1872 年完成的小说《米德尔马奇》（*Middlemarch*）中，描绘了一个与小说同名的省城，那里的人们都受到名为巴尔斯托德（Bulstrode）的银行家的盘剥。巴尔斯托德拥有一个庞大而有影响力的网络，就像蔓延生长的有着钢铁卷须的野草，给米德尔马奇的市民带上枷锁和铁桶。

如今，许多人不再向银行抵押资产了，银行作为社会商业中心的观念也已成为历史的一部分。如今的银行和其他金融机构不再具有道德上的重要性了，它们只是以营利为目的向客户提供金融服务。实际上，如果我们想像一下银行将会给客户（特别是年轻客户，银行也可以变得以年轻客户导向和引导潮流）带来什么深刻的印象，那么现代银行作为社会道德震源的情景便可浮现眼前了。

现在的银行和过去的银行在社会职能上已经发生了深刻而完全的转变。只有了解这种转变，才能理解引进高新技术服务渠道的零售金融机构所发生的重大变化。回顾 19 世纪的银行业是一项非常有益的工作，可以帮助我们了解银行业的起源。但是，为了将本书中所讨论的问题放置在银行业演变的大框架中进行，我们更应关注较近的历史时期——过去的 20 年。这段时期特别值得仔细研究，因为目前银行中的许多高级管理人员都拥有 20 年以上的从业经验。我们研究这一时期时，受访者可以从自身经历出发参与讨论。

在研究这一时期银行业最重要的变化前，我们需要考虑一些地理因素。本书从全球化的视角研究银行业的未来，但是，没有谁居住在叫做“全球化”的国家中——只是引入一个方便的术语来讨论世界上所有国家的银行业发展，各国都有自己特定的社会环境、经济条件和面临的挑战。但是，本书特意从全球化视角出发研究整个行业的发展。从定义上看，该行业是以各国的银行

业为基础，它在不同的监管体系和程序结构之中运行——虽然监管和程序上的差异并不总是很显著。

在过去的 20 年里，世界银行业发生了巨大的、广泛的和永久性的变化。以费雪尔游记和维多利亚时代小说所描写的许多银行家形象所代表的，银行业是一个上流社会的、合乎礼仪的，甚至有些势利的行业，银行由那些只接受过手工运算和信托知识培训的职员运作的时代已经过去了。

由于社会需求的变化，零售银行业务和公司银行业务（批发银行业务）不得不做出相应的调整。人们不再将银行账户视为一项普通权利，而是将其视为一项特权，人们也认识到他们的银行事务对银行而言是有价值的，如果银行漠视他们的权利，他们可以很方便地从其他银行获得同样的服务。

批发银行也不得不根据市场变化做出调整，这个市场中的客户同样非常熟悉不同银行所提供的各种业务；市场具有最大限度的透明度，能够通过计算机屏幕实时了解交易情况；市场中也有众多金融工具可用于投资，资金所有者能够通过各种不同的渠道，按照自己的意愿来使用资金。批发银行的一些特殊领域，比如，资产管理业务已经发生了很大变化——无处不在的技术手段提供了眼花缭乱的计算机估价和信息分析模式，也引入了一些新的重要的监管措施，比如，2000 年 1 月 1 日生效的全球投资执行标准（Global Investment Performance Standards, GIPS）。同时，美国最近通过的《金融服务现代化法案》（*Gramm - Leach - Bliley Financial Services Modernisation Act*）将改变金融业的前景，允许银行、保险公司和证券公司之间的兼并，建立起真正的多样化、全能型的金融服务机构。

事实上，在过去的 20 年里，技术和监管方面的变化对银行业的发展产生了巨大的推动作用，因此可以说，除了直接归因于社会变革之外，上述两个因素的变化也是银行业出现的最重大变化。我们不必感到惊讶，本书中的许多访谈都提及了技术因素——确实，技术是如此重要，受访者都认为技术带来的冲击如此之大也就理所当然的。

20 世纪 80 年代早期以来，技术对银行业的推动作用很难进行精确评估，两者之间的关系是如此紧密，从而不可能划分为两个独立的部分。如今，技术对于银行业而言，就如同引擎对轮船的意义。技术就如同引擎一样，推动着整个银行业向前发展。

20 世纪 80 年代早期的某个时候，技术在银行中的应用不再局限于作为账务自动化处理的一种便利手段。传统上账务处理由银行职员花费大量的时间手工完成，这是一项极其枯燥的工作，而且必须尽可能的精确。技术运用通过自动化处理替代了前面的手工操作过程，这是现代技术在银行中最重要的运用，过去如此，将来也是如此。但是，这种方式在如今的银行业中已经不是技术运用的刀锋之作了。技术运用作为一种革命性的手段，在银行向客户提供服务的方式上产生了重要影响。20 世纪 70 年代后期的美国以及 80 年代早期的世界其他地区，零售银行业内部第一次认真探讨了技术运用的方式问题。

在有些地方，有人认为自动提款机（ATMs）的运用方式——为有特权和富裕的客户提供的额外便利——是完全错误的。这些机敏的人提出这种质疑，并认识到最需要 ATM 服务的不是富人群体，因为他们能够随时拜访处于城镇中心的银行。最需要 ATM 服务的是那些整日在城镇外的工厂、企业中劳作的蓝领工人，他们难以在银行的营业时间内办理业务。毕竟，我们不要忘记，直到 20 世纪 80 年代末期，一些国家的银行在下午 3 点或 3 点半就结束营业了，而且星期六根本就不对外营业。对蓝领客户而言，ATM 简直就是天赐之物，能够全天 24 小时内满足他们的现金提取需要。而银行管理者至少也能够认识到，如果 ATM 确实能够扩充银行的潜能，从理想状态来讲，银行就应当延长其营业时间，当然也包括公众假期。

当 ATM 的运用面向银行的大多数客户而不仅是少数拥有特权和富裕的客户以后，银行的这种服务方式得到迅速普及。即使是最保守的银行家也认识到，银行服务方式的全新变革已经开始了。银行家很快就发现，通过 ATM 为顾客提供现金提取业务的成本远低于通过分支银行完成的类似交易——最多只有后者的

1/16。不必感到惊讶，银行很快就推出了越来越多的 ATM。他们还认识到可以与其他银行合作建立 ATM 网络，允许客户共享这种网络。共享 ATM 网络的巨大利益在于：银行能够通过共享网络给客户提供全国范围（最终可能是全球范围）的 ATM 服务。即便单一银行也能自己提供所有这些网络，但是，通过共享方式所需成本只是单独提供整个网络的很小部分。在一些成熟的交易转账服务中，即便是通过竞争对手设立和操作的 ATM 来实现，银行顾客也认为是同自己的开户行完成交易。

银行从 ATM 运用中学到了经验，从而更易于接受新的远程银行服务提供和支付便利。20 世纪 80 年代中期技术条件成熟后，销售点电子资金转账系统（Electronic Funds Transfer at Point of Sale, EFTPoS）受到了银行及客户双方的热烈欢迎。数年之后，电话银行系统也发展起来了，尽管也有一些银行坚持通过接线员为客户提供接入服务，而不是通过自动应答系统提供服务。如今，网络银行和数字电视银行也越来越流行。不容置疑，未来银行业务对分支银行的依赖将越来越少，客户将越来越多通过远程接入方式享受银行服务。

但是，也并不意味着分支银行的完全消亡。分支银行的未来命运确实是当今银行业中争论最为激烈的问题之一。

除了病态的守财奴外，人们和银行打交道并不是出于乐趣，而是为了通过多种方式和多种形式获取现金和支付便利，以满足日常生活需要。事实上，银行为顾客提供服务只能被称为第二效用（Secondary Level of Utility）：顾客通过银行提供的金钱只是一种手段，而零售商提供给他们的是真正的商品，因而，零售商向顾客提供的才是第一效用。这也顺便解释了为什么银行特别担心零售商进入银行服务领域。零售商在满足顾客第一效用方面所取得的经验和信誉，使它们在与传统银行的竞争中具有领先优势。关键在于，由于银行只是为顾客提供第二效用，顾客自然希望尽快完成交易，然后就可以继续做一些他们真正想做的事，或者是购买真正需要的商品。想一想作为一名消费者的经验，去银行只是日常生活中顺带的一部分，你儿时把它当做一件重要的事

情呢？

当然，这不是一件重要的事情。你会在去和朋友一起吃午餐或是去你喜爱的电器商店或其他地方买东西时，顺便去一趟银行。事实上——顾客总希望以最快的速度办理完银行业务——这也解释了为什么快速、便利和准确的银行服务会如此受到欢迎：顾客喜欢快捷和方便地处理银行事务。

探讨分支银行的未来角色，是一项比乍看起来要艰难得多的工作。

显然，顾客使用分支银行的机会越来越少了。许多顾客大约一个月才去一次银行，或者更少，而有些客户则几乎省去了去分支行的麻烦。虽然对分支银行的需求一直在逐渐减少，但并不意味着分支银行必将完全消失。就像移动电话的增加并不意味着有线电话亭的消失一样。可能，尽管不是绝对，正如常常总是有人需要使用有线电话亭（除了其他情况外，人们可能遗失或放错移动电话，或者把移动电话忘在家里了），也总会有人需要拜访他们的分支银行。

而且，对于具有公司账户的机构客户（包括小企业）而言，分支银行仍然比较流行，主要是因为企业客户愿意与分支银行的人员面对面讨论，处理相关的银行事务。另外，一些年纪较大的顾客（包括一些年长而富有的顾客）仍喜欢到分支银行办理业务。我们需要一些很好的研究来解释为什么是这样：如果只是年长的顾客比年轻的顾客不易接受新的技术方式，那么随着时间的推移，对分支银行的需求自然也会减少。但是，如果年长顾客具有去分支银行办理业务的固有偏好（这很可能是事实），他们在具有实体存在的分支银行办理业务时，感到更为舒心，那么这种情形可能在一定程度上会限制银行完全关闭所有分支机构，尤其是那些定位于富裕顾客的分支银行。

在这方面，2000年4月，英国零售银行巴克莱银行（Barclays Bank）决定关闭100多家显然位于经济衰退地区的分支机构，公众对此给予了很多批评。这是巴克莱银行的一次公共关系危机，并且给人们造成了误导。大家认为巴克莱银行将在很