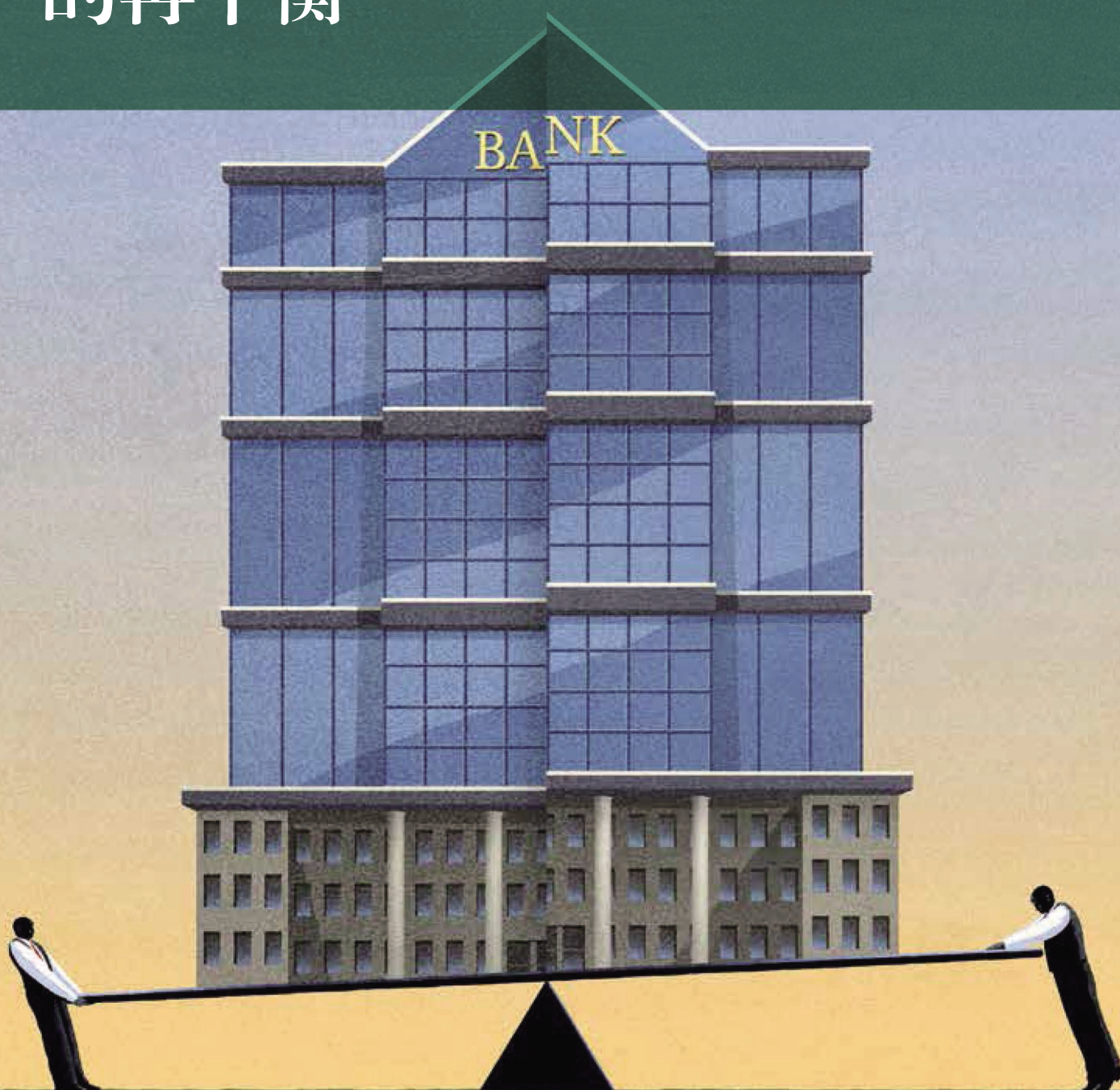


BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

新常态下全球银行业 的再平衡



波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球45个国家设有81家办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com了解更多资讯。



THE BOSTON CONSULTING GROUP

新常态下全球银行业 的再平衡

Lionel Aré、Aymen Saleh、Francesco Legrenzi、Thomas Hosking

2015年2月

前言

2015对于中国而言是“十二五”收官之年，也是“十三五”规划编制之年。随着中国经济进入增速换挡新周期，中国银行业的新常态大幕也已拉开，加快战略转型势在必行。新常态的未来将迎来哪些趋势，应该从哪些方面着手推动转型，对各家银行而言都是一个难题。

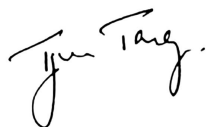
在此背景下，BCG深入剖析了08年金融危机以来全球银行业为摆脱困境、重获竞争实力所践行的发展历程和经营举措。它们所摸索出的经验教训，对今天的中国银行业尤为重要，希望帮助中国的银行进一步辨明趋势，理清思路。

新常态下的市场环境变化更快，对错误的容忍度更低，作出精准预测的难度更大。银行必须比以往任何时候都更勇于并善于突破现状。新常态下将要迎来的五大关键趋势包括：持续变化的监管框架与风险文化、数字化和数据变革、悄然转变的客户行为、不断涌现的新竞争者和多速发展的全球市场。

银行如果能够积极践行七大方面转型，将有望重获昔日辉煌。这七大转型建议包括：让首席执行官成为投资人、全面简化银行业务、重塑客户体验、确保内嵌的强大的合规与风险管理能力、推行以数据为中心的策略、驱动数字化转型、先发制人并灵活应变。

新常态下的制胜关键在于，当潜在影响尚未凸显之时，就未雨绸缪，迅速调整战略和组织。成功的转型需要分两步走：短期内应迅速调整业务组合和组织架构；随后，还须进一步提升高度，启动利于长足发展的增长和创新战略。

最后，新常态下的银行业并不存在任何能确保成功的业务模式模板，对大型银行、中小型银行的重点也有所不同。股东和银行家们应结合银行的具体背景、挑战及愿景，融合专业的内外部观点，合理而巧妙地布局新常态下的转型。



邓俊豪

BCG资深合伙人兼董事总经理
亚太区金融机构专项负责人



何大勇

BCG合伙人兼董事总经理

2015年2月

内容概览

2008-2009年金融危机爆发后，全球经济持续衰退，进入新常态。时至今日，银行仍在充满竞争和变数的市场环境中奋力应变。诚然，新环境的变化更快，对错误的容忍度更低，作出精准预测的难度更大。但纵观全局，全球银行业再平衡的规律已浮出水面。银行只有积极采取必要行动，才能占据不败之地。

五大关键趋势

银行必须牢牢把握后危机时代中重塑银行业各个领域的五大关键趋势，包括：持续变化的监管框架与风险文化、数字化和数据变革、悄然转变的客户行为、不断涌现的新竞争者，以及多速发展的全球市场。

叩启成功之门

切合实际的举措能够帮助银行铸就属于自己的成功之路。这套全新的成功指南共包含七项举措建议，包括：让首席执行官成为投资人、全面简化银行业务、重塑客户体验、确保内嵌的强大的合规与风险管理能力、推行以数据为中心的策略、驱动数字化转型，以及先发制人并灵活应变。这套成功指南同时适用于发达市场和发展中市场。

2008-2009年金融危机爆发后，全球经济持续衰退。时至今日，银行仍在充满竞争和变数的市场环境中奋力应变。那些能够改变后危机时代市场格局的因素虽尚未充分发挥作用，但其对银行的切实影响已开始显现，全球银行业再平衡的规律已浮出水面。

显然，后危机时代的市场环境变化更快，对错误的容忍度更低，作出精准预测的难度更大。无法适应新常态的机构将难以摆脱困境。不少银行已经在资产负债表优化、成本缩减乃至文化变革等多个方面取得了长足进步，但仍有诸多根本性举措尚待践行——其中一大主要原因就是许多银行在金融危机前布局了大量的非核心业务，如今这些业务却令银行不堪重负。在未来的十年里，银行必须比以往任何时候都更勇于并善于突破现状。

五大关键趋势正在改变后危机时代的银行业格局。银行必须牢牢把握这些趋势，才能在未来的道路上势如破竹。同时，银行还应运用我们的成功指南，并据此大胆采取行动，方能在竞争中脱颖而出，向着领先地位不断挺进。

塑造银行业格局的五大关键趋势

银行必须理解以下五大趋势：持续变化的监管框架与风险文化、数字化和数据变革、悄然转变的客户行为、不断涌现的新竞争者，以及多速发展的全球市场。

持续变化的监管框架与风险文化。金融危机的爆发使银行业遭受重创。巨大的损失迫使银行抛售资产，引发了大规模的市场紧缩与整合，并带来了前所未有的资产减值。

（参阅图1）由于宏观经济和政策环境差异，各区域市场所受到的影响也有所不同：欧洲大陆初现稳定迹象，美英两国的复苏步伐相对更快，而亚洲地区则鲜受影响。然而不得不承认的是，世界各地的银行均已对结构性转变带来的影响有所体会。

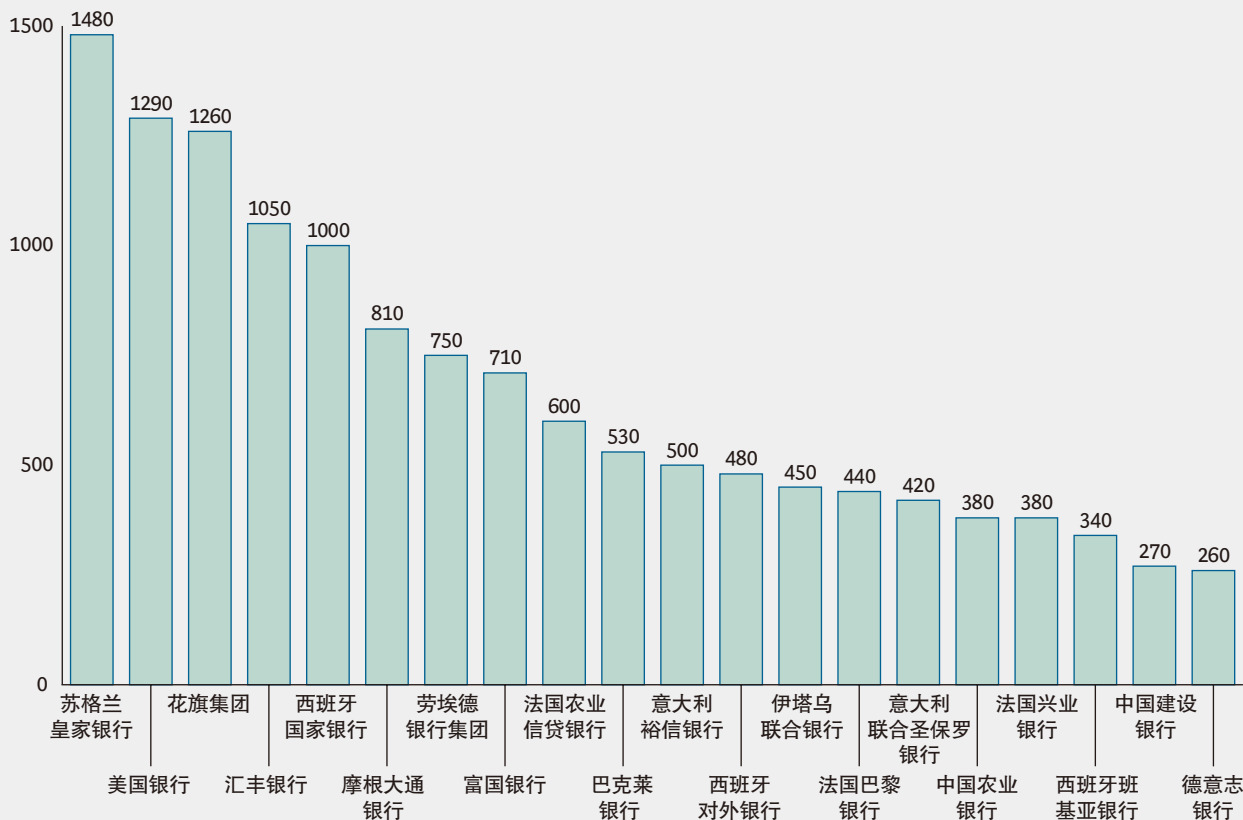
目前，银行仍在消化金融危机带来的损失。在此过程中，银行管理层、投资者、市场以及监管机构可谓是在“显微镜”下监控着银行的稳定性和风险管理。即使大多数银行都在积极应对，监管机构仍不断提高对资本、流动性和融资的要求。并且，为了改进合规实践与商业行为，各地监管机构都对银行施加了极大的监管压力。每家银行都面临着愈发严格的审查，违规者也将会受到更为严厉的惩罚。

尽管终极的监管格局正在逐渐成形，但仍有部分规定尚待进一步细化和完善。在欧洲，关于银行业改革的“利卡宁报告”（Liikanen report）提出将银行自营交易与其他业务相分离；在英国，提出以“围栏”形式隔离零售银行业务的“围栏改革”仍面临一系列悬

在未来的十年里，银行必须比以往任何时候都更勇于并善于突破现状。

图1 | 自2008年起，各大银行的资产减值累计达 1.3万亿美元

自2008年起的累计减值（亿美元）



来源：SNL Financial发布的银行资产减值报告。
注：2013年年底数据。

而未决的问题，比如在“围栏”内的银行应具备怎样的资本金规模等。未来，对杠杆率的要求预计将进一步提升。跨国银行将面临各国提出的更严格的独立流动性要求，这样的变化必将加剧银行的内部分裂。新的缓冲机制（如：总损失吸收能力）也已开始发挥作用。在这些持续不断的变化影响下，银行面临着高度复杂的监管态势。再加之客户保护力度不断增强、税收体制日趋透明，银行势必将承受更为高昂的成本，而高效和灵活对银行的重要性将达到前所未有的高度。

数字化和数据变革。许多曾备受期待的技术创新现已日趋成熟，并在不断为整条银行业价值链创造新的机会。越来越多的银行核心业务流程受益于这些数字化技术，得以更快、更经济、更精准地运行。与此同时，在日新月异的客户期望和需求的推动下，数字化分销平台的使用在不断增长。BCG研究显示，未来全球零售银行业中，通过互联网和移动渠道完成的销售与咨询所占份额将从2012年的15%增至2020年的40%以上。

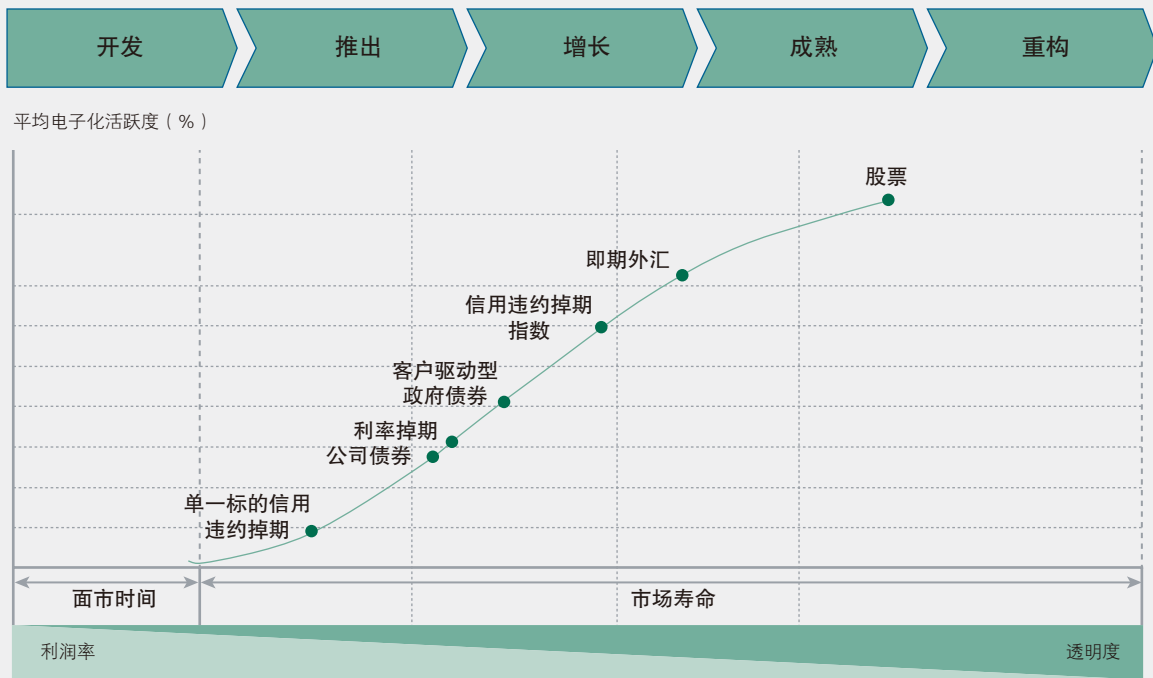
在零售银行业中，客户与实体网点互动的次数不断下降，但单次互动时间却有所上升。这是因为客户往往是通过数字化平台完成简单操作，而更多通过实体网点选购复杂

产品和获取定制化建议。因此，在精简网点建设的同时又保持布局的广度成为了所有银行都在面对的一大挑战。在资本市场与投资银行领域，产品的电子化成熟度不断攀升。在此过程中，市场力量和监管机构均起到了重要的推手作用。（参阅图2）电子化不仅能提升透明度、加速商品化，还在很大程度上收紧利润，迫使银行在从前端到后台的各个环节上重新权衡对人员和技术的投资。另外，我们还在世界各地，特别是新兴市场中看到了诸多创新之举。新兴市场受传统非数字化基础设施的束缚较少，往往更易于实现跨越式发展，领先于发达市场，成为银行业数字化应用的佼佼者。

银行能够通过大量的支付和交易数据获得丰富且宝贵的客户信息，但这笔“财富”并未得到充分利用。BCG在与客户的合作中发现，在全球范围内，有将近70%的客户数据未得到使用。（参阅图3）尽管许多银行已经在培养对客户数据的采集、存储和分析能力，但仍欠缺足够专业的数据管理团队和高效的运作流程，导致大部分数据难以被有效利用或真正创造价值。

悄然转变的客户行为。当前，银行业以外的诸多行业都在通过更具创意、更以客户为中心的互动模式提供卓越的数字体验。相应地，客户对银行服务的期望也在不断转变和提升。来自其他行业的“典范”包括：以创新的方式进行快速分销的亚马逊（Amazon.com）、利用移动技术与客户保持沟通的捷蓝航空（JetBlue）、全力支持一线员工为顾客创造卓越体验的零售业巨头Nordstrom等。概括而言，银行客户希望获得更快的业务

图2 | 在市场和监管力量驱动下，金融产品电子化成熟度持续攀升

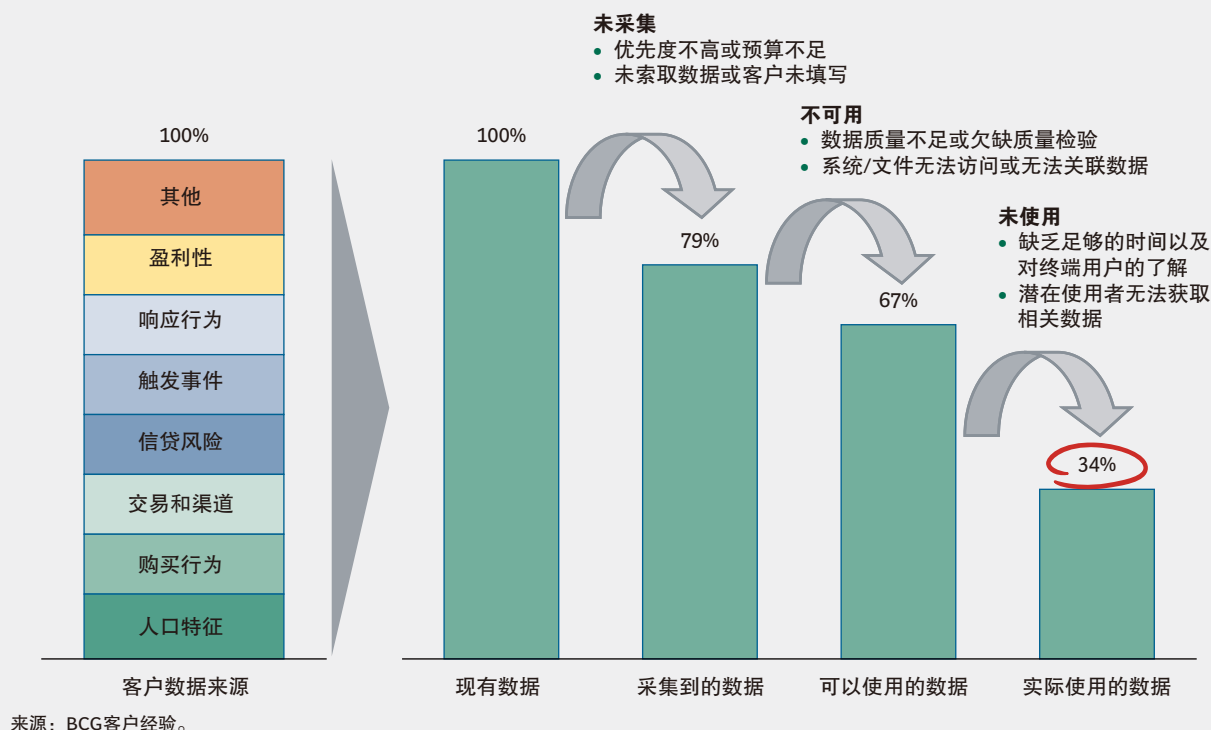


来源：BCG分析；Expand Research；公众媒体。
注：利率掉期相关数据于2014年2月统计，掉期执行平台尚未启动。

图3 | 金融机构仅利用了34%的内部客户信息

金融机构拥有丰富而宝贵的数据资源...

...但通常只有一小部分信息被加以利用并真正创造价值



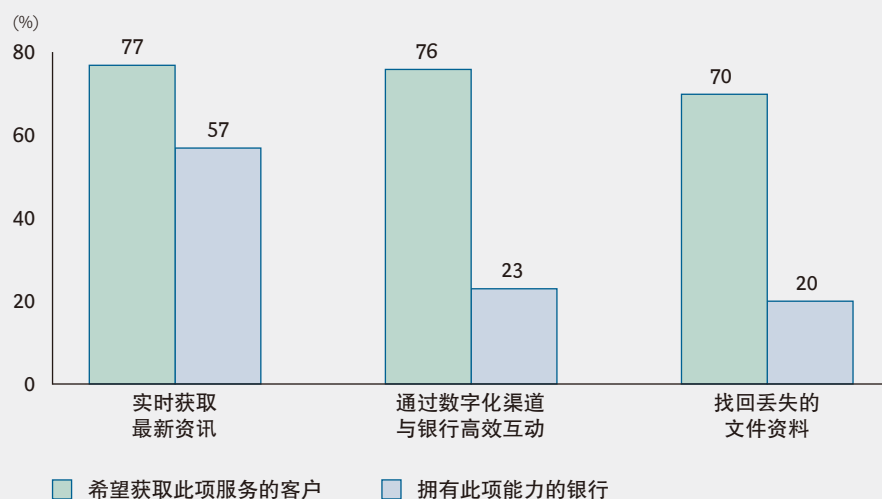
办理速度和更灵活的互动方式。然而，能满足此类期望的银行却为数甚少。（参阅图4）银行客户对定制化服务和透明度的期望值不断提高。在选择银行时，也倾向于采纳更多方意见，亲朋好友的反馈变得至关重要。

如今，客户比以往更愿意尝试不同银行的服务，这使客户口碑变得前所未有的重要。在公司银行以及资本市场与投资银行领域中，加强稀缺资金的管理以及巩固与高潜力客户的关系变得日益关键。然而，许多银行连客户口碑这一利器都尚未有效撬动。

不断涌现的新竞争者。 尽管自金融危机爆发以来，市场紧缩和整合使传统银行间的竞争在部分地区有所缓解，但来自银行业以外行业的创新模式却开始对银行核心业务发起猛攻。

例如，由于缺少强大的本土支付平台，加之电子和移动支付的应用程度不断深化，贝宝（PayPal）、支付宝和M-Pesa等数字和移动支付运营商在新兴市场中飞速崛起。苹果公司（Apple）近期推出的支付服务更将进一步对移动和非接触式支付市场构成冲击。此外，网络银行和P2P支付公司也已在市场中占据了宝贵的一席之地，虽然份额尚小，但却呈现出蓬勃增长的态势。由于不存在任何历史遗留的转型包袱和技术难题，网络银行得以持续且高速地推出创新产品与服务。发达市场的银行（传统银行）不应轻视这些新晋力量，因为这些力量最终有望与传统银行体系相抗衡。

图4 | 银行的实际表现低于客户期望



来源：美国和西班牙调研数据；银行所具备的能力由银行自行汇报（2014年EFMA调查）；BCG 分析。

在资本市场与投资银行领域中，银行为简化资产负债表而放弃了特定的业务，而监管较少触及的非银行竞争对手得以在上述领域中填补空缺。银行必须对此类竞争风险和系统性风险有所警觉，但同时也应对潜在机遇保持谨慎。通过适时的退出或合伙模式，在确保盈利的前提下，避免过度在新晋对手活跃的区域直面竞争。与此同时，新型交易平台的涌现将有望进一步助推银行业的脱媒趋势。

为避免被赶超，银行应谨慎评估究竟哪些潜在挑战会带来长远的重大危机，并针对这些挑战作出预先调整。

多速发展的全球市场。如今，全球银行业所处的经济环境呈现出多元化的发展态势：众多新兴市场高速增长（但增速有所放缓），英美市场正在复苏，大部分欧洲市场则依旧停滞不前。特别是在新兴市场中，一些大型银行的竞争力显著增强，并在创新的道路上一马当先。此外，在客户行为、人才资源以及监管格局等方面，不同地区之间的差异依然显著。

跨国银行尤其需要审慎制定策略和行动计划，在不影响全球性企业的高效性和控制力的前提下，在所在地市场适度“入乡随俗”。在适应本地化特色与管理全球性企业之间找到合理的平衡点，实乃跨国银行所面临的重大挑战。

叩启成功之门：采取行动，重返竞争舞台

与传统观念有所不同的是，在后危机时代的银行业，并不存在任何能确保成功的业务模式模板。银行仍需坚定地把储蓄、财富管理和交易等传统基础业务做好。无论采取哪类模式，银行都需要采取一系列切实可行的措施，脚踏实地地打造自己的成功之路。这些措施汇总而成了一份能够帮助银行叩启成功之门的实用指南。银行高管应结合机构的具体环境、挑战及愿景，合理而巧妙地运用这些措施。

在客户行为、人才资源以及监管格局等方面，不同地区之间的差异依然显著。

BCG凭借与合作客户的经验以及对时局趋势的把握，最终总结出七条能够帮助银行走向成功的举措建议，包括：让首席执行官成为投资人、全面简化银行业务、重塑客户体验、确保内嵌的强大的合规与风险管理能力、推行以数据为中心的策略、驱动数字化转型，以及先发制人并灵活应变。这些建议适用于发达市场和新兴市场中的各类银行及业务。

让首席执行官成为投资人。伴随不断加快的市场变化步伐，首席执行官的职责也有所转变。传统职责更专注于业务规划和执行，而未来的职责将更加偏重于针对业务条线、产品和服务进行组合管理。这样的管理将以盈利、回报、战略匹配度，以及日益重要的监管合规和风险管理等明确指标作为基础。

为了实现这一转变，银行的首席执行官必须采用全新的战略规划方式。他们必须形成清晰明确的投资理念，专注于为银行创造长期价值，并以此来对竞争中的权衡取舍进行评估和决策。资本配置和杠杆在此规划中的核心地位不容忽视。首席执行官务必要将投资眼光放得更长远（至少三至五年），并对潜在投资方案进行更为广泛和全面的评测。

积极主动的组合管理还要求首席执行官对出售资产有充分准备，对大刀阔斧改革业务和产品线有足够魄力。只有这样才能为银行积累坚实的资本实力，开启更为精彩、长远的发展之路。

全面简化银行业务。为缓解监管规定、客户需求和技术变革的日益复杂化，银行应严格简化其业务的方方面面。银行若未能积极推行简化措施，则将被迫面对控制力日渐减弱、成本不断飙升以及变革方案难以成功落地等问题。银行必须在产品、渠道、组织和流程这四大维度上全面部署简化方案。

产品和支付方式的合理化能帮助银行降低运营成本和风险，避免客户混淆，同时提高生产力。银行必须对现有的产品系列展开全面分析和布阵，根据产品的经济性以及在更为广泛的产品组合及市场环境中的匹配度筛选出最优组合。面对机构客户不断提升的定制化需求，银行可能需要在特定领域内提供更为多样的产品选择，但持续、主动的合理化改革仍势在必行。

在对渠道和覆盖模式进行简化的过程中，银行首先应精准定位各个渠道所扮演的角色，确保渠道能力与业务及产品的盈利性及复杂度相匹配，并构建起能引导客户选择最佳渠道的有效流程。随后，银行应对现有渠道进行整合，以简化渠道间的转换复杂度。并不是每条渠道都须随时支持每一次客户互动，而是要在功能和成本间找到理想的平衡点，从而使每个渠道对不同产品和业务的价值发挥到极限。

最后，银行还需对组织架构进行简化。这包括：精简管理层级，优化管理幅度，并沿着一条“主轴”重新梳理组织架构。相应地，流程输入及各类活动都应遵循统一的标准。

重塑客户体验。银行若想提高自身市场份额与客户钱包份额，就必须围绕客户体验和需求对运营模式（包括组织结构、价值主张及分销渠道）进行重塑。与此同时，银行仍应紧密关注利润率，确保服务成本与收入潜力保持一致。银行各细分领域在重塑客户体验的道路上进展不一，比如资本市场与投资银行相较于零售银行就有所落后。但各个细分领域中的佼佼者已经践行了比同业更强的以客户为中心的策略。对银行而言，至关重要的第一步就是制定明确的价值主张，对产品、执行与服务风格进行概述，尤其是要清晰定义与竞争对手之间的差异点和相同点。

关键是在功能和成本间找到理想的平衡点，使每个渠道对产品和服务的价值发挥到极限。

零售和公司银行需要具备强大的多渠道一体化能力，以更自然的方式引导客户，并提供更为灵活便捷的产品与服务方案。此外，零售和公司银行还应进一步推动前台转型并优化覆盖模式，因为银行的前台人员比以往更需专注于与客户的互动咨询而非行政工作。在各地银行纷纷关闭和减少网点的过程中，一大趋势日渐凸显，即人与人之间的交互正在逐渐转向数字化平台（比如短信和视频聊天）。尽管面对这一趋势，网络银行与客户的互动日益增多，但必须承认的是，实体网点在提供优质服务 and 业务咨询等方面依然至关重要。

此外，销售团队和客户经理应围绕客户关系（而不仅仅是渠道及产品）开展紧密协作，以确保能够更好地满足客户需求，提供更为专业的建议。在资本市场与投资银行领域，银行应注重打破不同产品各自为营的状态，让客户得以通过整合的视角了解到银行的全系列产品，方便客户从中做出选择。银行还应为客户经理提供符合新趋势的工具和培训，使其能够为客户提供更优质、高效的服务。

值得一提的是，银行致力于提供一体化客户体验的举措一直面临重重阻碍，例如：涉及核心流程的内部挑战（前后台间的相互抗衡）、技术局限（导致多次索取相同信息）以及日益凸显的监管约束等等。为保证方向正确，银行在重塑客户体验的进程中必须注意两个根本点：其一，客户体验必须和银行的组织规划融为一体。员工招募、培训和激励都应与客户体验的优化相挂钩。银行需紧密追踪客户体验，将客户反馈融入流程设计之中。银行还需明确授权员工，让他们为客户提供合理的产品咨询与建议，即使此类建议可能会在短期内影响银行的收入。这些举措所带来的良好客户口碑能够在未来轻松弥补眼下的短期损失。其二，银行还需深入洞察客户需求，以便在充分了解客户的基础上对其进行有效细分。银行应精准定位客户体验的每一个环节，识别对客户而言的“关键时刻”，并确保服务成本与客户价值的紧密契合。

确保内嵌的强大的合规与风险管理能力。对银行而言，应对日益复杂的监管环境是一项极为严峻的挑战。首先，银行应在各业务领域内构建一个清晰而统一的合规与风险管理框架。在此过程中，银行必须明确制定三道防线的具体职责。业务部门应对自身的风险敞口负主要责任，这包括执行、合规以及有效的风险控制。合规部门应将各项监管规定转化为清晰、可行，且在全行内能够统一执行的具体标准，并进行相应的风险指导与监督。

尽管这些标准对于目标行为的界定起到了至关重要的作用，但银行还应采取自下而上的方式来真正实现员工行为的改变。银行应致力于激发员工的积极性，促使员工根据相应的标准和风险偏好来调整自身行为。银行在招募和提拔人才、定义工作职责、设计关键绩效指标以及制定激励机制时，须将良好的职业操守与出色的风险管理能力纳入考量。

监管环境的复杂性无法完全消除，银行只能积极采取应对措施。在新的市场环境下，银行还需拿出魄力，对其风险职能进行改革。银行必须用中长期的眼光来制定风险战略，并反复进行修正。在公司银行以及资本市场与投资银行领域，银行应以更大胆、更具前瞻性的方式评估客户风险，将商业规划和现金流预测纳入考虑范围，而非仅仅依靠历史数据。严格的客户评估将更有助于银行以高价值客户为目标积极开展工作。

推行以数据为中心的策略。若要充分挖掘蕴藏于海量客户数据中的真正价值，银行必须更高效地进行数据采集和分析，并切实将从数据中提炼的洞察作为决策的关键依据。

然而，以数据为中心的策略有一个至关重要的先决条件：银行必须优化最基础的数据采集和验证流程，确保客户数据的完整性、连贯性、统一性和全面性。只有做到这一

银行应精准定位客户体验的每一个环节，识别对客户而言的“关键时刻”，并确保服务成本与客户价值的紧密契合。

数字化转型的核心绝非仅限于提升效率，而是在于全面优化客户体验。

点，银行才能对数据进行合理有效的分析和利用。接下来，银行需要制定清晰、严谨，且能在全行内统一执行的数据战略与运营模式，同时明确指定分管高管。此外，银行还应应对自有客户信息、公共数据以及从外部购买的其他数据进行系统化归类。

随后，银行必须对数据管理（包括组织与流程）及系统架构进行优化，对各业务条线的数据和分析团队进行整合，并建立起清晰的分工与职责。之后，银行还必须确保不同应用程序和渠道间的数据得到汇总和整合，并存储于可明确识别的统一“数据仓库”中。这样，银行就能够在与客户的常规互动中轻松更新数据。除此之外，银行还需要采取一种有力的方法，将结构化的内部数据与非结构化的外部数据有效整合在一起，从中提炼出更为深刻的洞察。

驱动数字化转型。数字化转型的核心绝非仅限于提升效率，而是在于全面优化客户体验。数字化转型要求银行实现“端到端”流程的数字化发展。这一举措是银行改善多渠道客户体验、丰富客户洞察以及全面简化客户流程的关键所在。在资本市场与投资银行领域，数字化流程还能帮助银行实现全面的直通式交易处理。

驱动数字化转型的第一步就是重塑目标IT架构，根据新服务模式的要求（如更大流量、多渠道互动和端到端追踪等）对原有架构进行简化。在简化过程中，银行还能在原有架构和全新的数字化平台之间进行数据整合。在采用这种方法时，银行必须在维持原有架构系统逻辑的同时，对数字平台的端到端逻辑进行管理。重点在于把客户数据和文件整合到新系统的数字化流程之中。而且，银行不应采取渐进式方法对各个环节进行优化，而应在推行数字化改革前对即将实施的流程进行全面重塑（包括合规与风险管理程序），确保其能同时满足一般客户和更加先进的数字化用户的使用需求。

先发制人并灵活应变。面对日新月异的市场环境，企业的最佳回应方式就是在变革的威力尚未全面凸显之时，对自身的战略和组织迅速进行调整。对银行而言，这是一个全新的挑战，因为在过去，它们只需要在事后略作调整，就足以应对市场变化。成功的转型需要分两步走。在短期内，银行应针对当前的主要威胁，迅速进行适度的组织架构和业务重组。此举不仅有助于降低成本、提高效率，还有助于促进未来更为灵活的管理。主要的举措包括：果断摆脱业务模式中已不再具有竞争力的部分，将释放出的资源重新分配到其他高潜力业务领域之中。

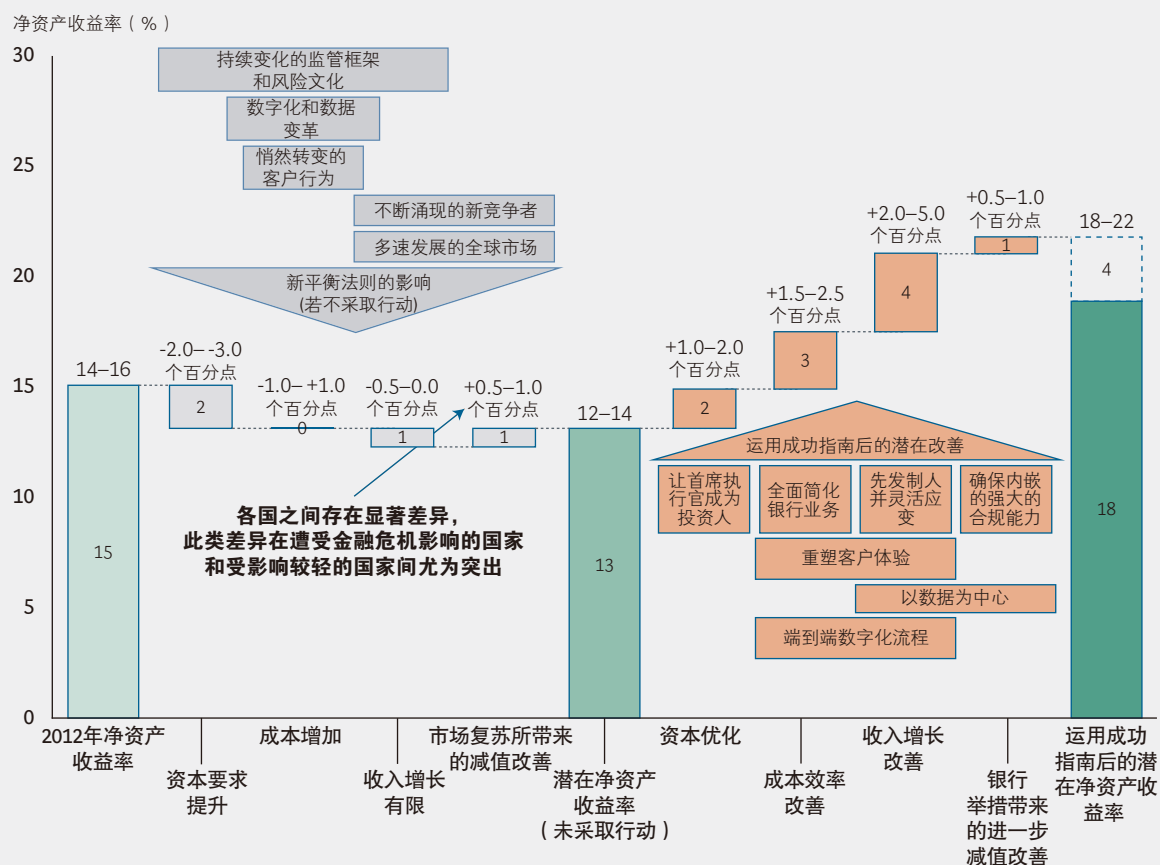
然而，短期运营调整所带来的效用终会随着时间的推移而逐步减弱，因此银行必须在此基础上启动专注于增长和创新的第二阶段。在这一阶段，银行应制定全新战略，重构运营模式，以更为新颖的方式为新客户创造价值。这绝非一项简单的任务，它要求银行必须持之以恒，践行全面变革，而不是仅仅聚焦于产品。

银行能否重拾价值？

银行必须立即采取行动，才能在新常态中获得成功。如果从现在开始努力，重拾价值的那一天并不遥远。以零售银行为例，净资产收益率（ROE）将有望突破20%。（参阅图5）尽管净资产收益率的潜在增长在不同领域中有所差异，但各领域都能从这份成功指南中收获裨益。

若不采取任何行动，银行将在本文所述的多种趋势中再受重创，难以复苏。银行若能积极作出响应，则将实现比昔日更加辉煌的成就。然而，在发达市场中，即使是表现

图5 | 成功指南能有效帮助零售银行在新常态中提升净资产收益率



来源：BCG零售银行数据库；BCG于2013年11月出版的报告《2013-2014年全球风险报告：突破银行业发展的新瓶颈》；BCG分析。
注：此分析旨在展现市场整体情况，需注意不同国家和银行间可能存在显著差异。主要假设基于英德两国的市场模型。

最优的零售银行恐怕也难以重拾近30%的净资产收益率（即与新兴市场零售银行的现状相当）。即便如此，它们仍有望实现20%上下的净资产收益率。在资本市场和投资银行领域，情况则有所不同。

投资银行若不采取任何行动，我们预计其净资产收益率将继续下滑至4%-8%。而那些积极采取响应措施的投资银行则有望将净资产收益率稳定在高达15%的水平上。

为了应对严峻的挑战并把握宝贵的机遇，企业需要具备非凡的胆识并勇于出击。银行必须主动调整，而非被动应对——在日新月异的市场环境中这是一项艰巨的任务，银行需要在众多领域中夜以继日地进行调整。同时，银行还需加大投资，在管理、人才和技术方面培养一系列新的能力。银行若能做到这些，则有望占领先机，并成功维持在新常态中的领先地位。行动缓慢的银行势必会进一步落后，并在重返竞争舞台的道路上面临更加难以逾越的阻碍。

关于作者：

Lionel Aré是波士顿咨询公司的资深合伙人兼董事总经理、BCG金融机构专项的全球领导人，常驻巴黎办公室。如需联络，请致信are.lionel@bcg.com。

Aymen Saleh是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻伦敦办公室。如需联络，请致信saleh.aymen@bcg.com。

Francesco Legrenzi是波士顿咨询公司的董事经理，常驻米兰办公室。如需联络，请致信legrenzi.francesco@bcg.com。

Thomas Hosking是波士顿咨询公司的咨询顾问，常驻伦敦办公室。如需联络，请致信hosking.thomas@bcg.com。

致谢：

作者要感谢以下BCG同仁对本报告的撰写所作出的重要贡献：Brent Beardsley、Stefan Dab、Christophe Duthoit、Gerold Grasshoff、Philippe Morel、Ignazio Rocco di Torrepadula、Jürgen Schwarz和Ian Walsh，以及前BCG员工Andy Maguire。

同时，作者还要感谢Philip Crawford为本报告的编辑所提供的指导，以及报告的编辑和制作团队成员：Katherine Andrews、Gary Callahan、Sarah Davis、Angela DiBattista、Kim Friedman、Abby Garland和Sara Strassenreiter。

如需获得有关BCG的详细资料, 欢迎访问:bcgperspectives.com
或登陆我们的大中华区网站:www.bcg.com.cn



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

阿布扎比
阿姆斯特丹
雅典
亚特兰大
奥克兰
曼谷
巴塞罗纳
北京
柏林
波哥大
波士顿
布鲁塞尔
布达佩斯
布宜诺斯艾利斯
卡尔加里
堪培拉
卡萨布兰卡

金奈
芝加哥
科隆
哥本哈根
达拉斯
底特律
迪拜
杜塞尔多夫
法兰克福
日内瓦
汉堡
赫尔辛基
胡志明市
香港
休斯顿
伊斯坦布尔
雅加达

约翰内斯堡
基辅
吉隆坡
里斯本
伦敦
洛杉矶
罗安达
马德里
墨尔本
墨西哥城
迈阿密
米兰
明尼阿波利斯
蒙特雷
蒙特利尔
莫斯科
孟买

慕尼黑
名古屋
新德里
新泽西
纽约
奥斯陆
巴黎
珀斯
费城
布拉格
里约热内卢
罗马
旧金山
圣地亚哥
圣保罗
西雅图
首尔

上海
新加坡
斯德哥尔摩
斯图加特
悉尼
台北
特拉维夫
东京
多伦多
维也纳
华沙
华盛顿
苏黎士

bcg.com