


booz&co.

银行业的未来
后危机时代重审
核心能力



联系方式:

大中华区

柯安德 (Andrew Cainey)

副总裁

+86-21-2327-9800

+86-10-6563-8300

+852-3650-6100

andrew.caine@booz.com

莫冠祺 (Ben Mok)

总监

+86-21-2327-9800

+86-10-6563-8300

+852-3650-6100

ben.mok@booz.com

北京

顾幸之 (Victoria Gu)

总监

+86-10-6563-8300

vicki.gu@booz.com

上海

孙毅 (Arnold Sun)

总监

+86-21-2327-9800

arnold.sun@booz.com

悉尼

华婉莎 (Vanessa Wallace)

副总裁

+61-2-9321-1906

vanessa.wallace@booz.com

安德鲁·赫里克 (Andrew Herrick)

高级经理

+61-2-9321-1947

andrew.herrick@booz.com

概述

自2007年夏季以来，尽管全球银行业陷入动荡，但有些情况并未动摇：对于那些业绩最为出色的银行而言，银行业的宗旨、客户的需求、核心能力等战略驱动力均经受住了考验。

银行的运营及竞争环境发生了明显的变化。政府监管明显加强，政府对银行的持股比例显著上升。银行及客户间的纽带出现断裂，支离破碎的银行价值链使得回报难以为继，迫使银行不断强化现有的客户界面，并获得相关信息。最后，毫无疑问，在未来很长一段时期内，无论是整个经济还是银行业本身，都将陷入增长缓慢的困境，这对银行应该如何竞争并获取价值有着重要意义。

为了渡过此次危机并发展壮大，各位银行负责人所要做的，并非是不变，或采取暂时性的改进措施，或折中方案。他们必须从更高的层面上加以应对：强化后危机时代的组织核心能力，并在不具备此类能力的领域内建设相关的核心能力。本文的目的，是为做好准备以迎接未来机遇和挑战的各位银行负责人指明方向。

银行业的未来

席卷全球的金融危机戏剧性地改变了全球经济和金融服务行业的前景。为了追求近乎天价的薪酬，银行业冒着惊人的风险将世界玩弄于股掌之上，全然不顾后果，因此备受指责。对于此次剧变应该由谁承担责任，公众各执一词；但是，银行业界的领导人却没有多余的精力互相推诿。他们必须认识到，尽管经历了动荡和重组，但是银行业的根本并未动摇。他们必须继续履行银行的职责，给社会带来效益，同时确保银行渡过难关，走向成功。

为了实现上述目标，高管们必须认识到此次金融危机所带来的三大发展趋势：

- 随着政府对银行业的监管加强甚至是对银行完全控股，在全球范围内，政府所发挥的作用越来越大

- 银行目前迫切需要重新整合价值链，贴近客户，以便更好地管理风险、创造价值
- 在未来很长一段时间内，增长都将陷入缓慢，这对银行应该如何竞争并获取价值有着重要意义

尽管银行业的根本并未动摇，但银行业界的领导人并不能利用过去为应对轻微的周期性波动而采用的短期解决方案和暂时性的改进措施来解决这些挑战。相反，他们必须分析和调整其核心能力，从而不断超越竞争对手，在市场上取得成效。

银行业的新前景

银行业的变化显而易见。国有的中国建设银行目前成为全球规模最大的零售银行，全球最大的二十家银行中，有六家是新上榜的，有四家来自加拿大和澳大利亚等规模稍逊的国家（见图一）。而曾经在此领域内占统治地位的纯投资银行已无一出现在该榜单中。银行业内的整合十分频繁：美国境内，摩根大通银行收购了华盛顿互惠银行；英国境内，劳埃德银行并购了苏格兰哈利法克斯银行；而在澳大利亚境内，西太平洋银行收购了圣佐治银行。随着昔日的银行巨头退守本国市场并保证其资本金，真正的全球零售银行正在逐渐淡出，而国内银行要么忙于并购、要么关门倒闭、要么缩小业务范围。

券化、抵押经纪及保险、私人银行甚至是财务顾问等，曾被视为经典的业务模式广受质疑，而曾支撑起整个行业信心的评级方、征信方和监管方等各个机构的独立性及相关性也受到殃及。由于许多银行仅履行其母国政府所支持的职能，主权贷款风险已发展成为银行的重要风险因素。最为严重的也许是，公众信任这一银行和银行家赖以生存的基础受到了侵蚀：随着近期部分接受公共救助资金的美英等国银行获取了高额的利润，甚至向员工发放大量奖金，这一情况不断恶化。除了许多国家显而易见的民众反应外，长期投资者、养老金及捐赠基金经理、大型储户等相关各方对银行的信任度降低，也许更为致命。

发生改变的不仅仅是业内分布，业务模式，支持架构也发生了转变。证

图一
全球最大银行座次重排，2007-2009年

前20名（2007年2月）

前20名（2009年7月）

排名	银行名称		市值 (十亿美元)	排名	银行名称		市值 (十亿美元)
1	花旗集团	美国	247	1	中国工商银行	中国	259
2	美国银行	美国	227	2	中国建设银行	中国	190
3	中国工商银行	中国	205	3	汇丰银行	英国	175
4	汇丰银行	英国	202	4	中国银行	中国	160
5	摩根大通	美国	171	5	摩根大通	美国	152
6	中国银行	中国	146	6	美国银行	美国	128
7	三菱 UFJ	日本	133	7	西班牙国际银行	西班牙	118
8	中国建设银行	中国	127	8	富国银行	美国	114
9	瑞银集团	瑞士	125	9	高盛	美国	84
10	苏格兰皇家银行	英国	124	10	巴黎银行	法国	78
11	富国银行	美国	117	11	中国交通银行	中国	71
12	西班牙国际银行	西班牙	116	12	三菱 UFJ	日本	70
13	巴黎银行	法国	97	13	巴西 Itau Unibanco 银行	巴西	67
14	联合信贷	意大利	97	14	加拿大皇家银行	加拿大	67
15	巴克莱	英国	95	15	毕尔巴鄂比斯开银行	西班牙	61
16	荷兰国际集团	荷兰	94	16	瑞士信贷集团	瑞士	56
17	联合圣保罗银行	意大利	93	17	巴克莱	英国	56
18	高盛	美国	91	18	澳大利亚联邦银行	澳大利亚	54
19	毕尔巴鄂比斯开银行	西班牙	87	19	中国招商银行	中国	53
20	瑞士信贷集团	瑞士	84	20	西太平洋银行	澳大利亚	53

■ 自2007年跌出榜单的银行
■ 自2007年新上榜的银行

信息来源：Datastream

银行业的根本并未动摇

尽管银行业深处动荡和正在重组之中，但是其基本宗旨并未动摇：为社会及人类的经济活动提供一系列关键的支持。银行业为个人存款及商业存款提供安全保障、在整个经济体中有效地分配资金、在短期储户和长期借款方的不同需求间发挥桥梁作用。如果说从全球金融危机中我们看到了什么，那就是服务于社会这一银行基本职能从未改变。

银行职能是客户需求的反应，而这些需求也未动摇。银行开设账户，提供服务，为个人及各组织的现金存储和交易提供安全保障；它们提供贷款，使得客户无需数载甚至数十载的储蓄便能提前消费或进行投资；它们承担风险，保护客户的利益，否则这些风险将由个人或各组织承担；它们提供各种储蓄工具，满足客户的投资需求；

它们评估客户的财务需求，并建议最能匹配这些财务目标的产品及服务。

最后，银行秉承其宗旨并满足客户需求所需要的核心组织能力也未改变。这些能力包括：客户管理、产品及服务开发、风险管理及定价、销售管理、运营及IT、资产及负债管理、投资组合战略及资本金规划、人才管理、投资者关系及利益相关人管理、绩效管理等等。

如果银行宗旨、客户需求、所需核心能力这些根本因素均为动摇，那么此次金融危机将如何影响到银行业的未来？

如上所述，近期的金融危机造成了一系列的发展趋势。金融服务机构需要在三个方面改变其运作方法及思维方式。

如果说从全球金融危机中我们看到了什么，那就是服务于社会这一银行基本职能从未改变

对银行业的公用事业式监管

政府对金融危机的应对力度将对世界各地的银行产生根本且持久的影响。短期内，政府被迫（而且将持续）救助那些濒临破产的金融机构，提供流动性和债务担保——在部分情况下，作为交换条件，政府对其进行控股。从中长期而言，当银行业重回正常轨道后，西方各国政府将寻求退出。然而，围绕着银行业的长期监管制度这一问题，人们开展了范围更广、后续影响更为深远的讨论。

金融危机后，银行业的监管体系很可能与电力、燃气、电话及自来水等公用事业企业的监管相类似，这些公用事业宗旨是为社会提供“公共福利”：即那些不能仅靠市场力量予以提供的重要产品或服务。公用事业通常面临着更为严格的监管，对定价、客户群及竞争环境等诸多因素做出硬性规定，同时也阻碍了其创新及试验的水准。

过去三十年中，许多国家的银行监管趋于自由。为了实现更高的效率、强化能力以吸引并挽留管理人才、获取更多的全球资金用于投资创新和增长，许多银行部分或全部地进行了私有化。但现在，五种驱动因素促使监管重归严格：

- **不断认识到银行业是公共福利：**近期事态强调了这样一个基本事

实——对于经济生产而言，稳固的信贷流和稳定的银行业与充足的资源、物质基础和人力资源同等重要。

- **认识到市场并非总是有效：**数十年来，市场是连接资源及资本利用的最佳纽带这一认识大行其道，认为价格准确地反映了所有的有效信息，因此被定义为“正确的”。尽管自由市场价值体系秉承这一理念，但是越来越多的人认识到，人与市场会表现出非理性的行为，这些被凯恩斯称作“动物精神”的行为将会使市场行为发生极大的偏差。
- **系统风险程度提高：**全球金融经济日益紧密的相互关联带来了多重隐患。能在业务部门或单个机构层面上发挥效应的战略（如：对于投资组合选择、产品提供或资本分配），上升到大型银行、全国经济或全球金融体系的层面上，可能并不会带来最为理想的结果。
- **意识到“大而不倒”的原因仅仅是因为规模过大：**主要银行所暴露出的问题促使政策制定者重新评估政府对大型银行的规模和业务范围的控制力度。

- **薪酬及风险管理结构失调的影响面更广：**无论是从激励体系的规模还是设计方式看来，当前的薪酬模式均怂恿银行员工追求极大的风险。他们从经济上行中获益，却在下行时将责任推给股东（直至政府）承担。

这五种取决于一系列因素，将影响到银行监管法规的驱动力的影响广度及速度，包括各国银行体系的实力、经济前景以及根据政府意愿不断变化的市场价值体系。但是国有控股的整体趋势上扬以及监管法规的趋紧，对银行的投资组合选择、投资、资本管理、财务报告及人才管理均有着启示

（见图二）。此外，如果银行未能或不能履行其更重要的社会责任，那么政府干预的时间将更长，并将颁布更为严格的监管法规，从而造成金融领域在全球化、创新及人才等诸多方面出现倒退。

图二
政府持有及公用事业式监管的启示

	短期政府持有	长期公用事业式监管
投资组合选择	<ul style="list-style-type: none"> • 全球化意愿受到制约 — 政府收紧资本，限制业务活动仅发生在国内 • 在多家银行被政府收购的国家，可能将其分拆并将类似业务部门进行合并，以创造单一使命的公用事业式银行 	<ul style="list-style-type: none"> • 可能重新启用类似格拉斯-斯蒂格尔法案的相关规定，将零售银行、投资银行、保险和财富管理业务分开 • 更为密切地监控并购 — 可能采取类似于澳大利亚的“四柱”政策 — 维持竞争力并避免“大而不倒”的情况发生
产品提供及定价	<ul style="list-style-type: none"> • 政府可能提供基本服务 — 简单且低成本的银行服务、储蓄及养老金积累，基本的保护 • 对贷款组合提出更多要求，如：风险定价以及流向特定行业的信贷 	<ul style="list-style-type: none"> • 围绕定价及客户对“关键”产品的选择制定供应端的监管法规 — 低成本的交易服务、获得基本的信贷、退休储蓄及养老金、寿险、健康储蓄账户
投资及资本管理	<ul style="list-style-type: none"> • 自由现金以红利的方式流向政府，对投资方案及可能造成严重后果的创新进行限制 	<ul style="list-style-type: none"> • 更大程度的干预，以保证整个行业“受到保护” — 如：融资及流动性要求 • 更为精细地计算最低资本要求 — 如：结合经济周期、银行风险流程及风险偏好、薪酬模式
财务报告	<ul style="list-style-type: none"> • 要求报表对政府利益所在的领域加以报告 — 如：经济稳定性和政治议程 	<ul style="list-style-type: none"> • 更为全面、更具法律责任的财务报告要求 • 财务报告需要使范围更为广泛的利益相关人满意，要提供更大的透明度，着眼更为长远
人才管理	<ul style="list-style-type: none"> • 公私领域内的人才争夺 — 正如大多数发达国家中医疗及教育行业间的竞争 	<ul style="list-style-type: none"> • 转变长期薪酬模式，以限制短期内所承担的风险

信息来源：博斯公司分析

银行强调资产所有权的重要性

造成此次金融危机的过失中，许多行为均与银行价值链上的细分计价和由此造成的资产和风险相互脱离有关（见图三）。这种细分计价始于1990年，其间不断侵蚀着此前长期存在的平衡关系，直至2007年中诱发次贷危机。过去，银行以长期资产负债管理的方式实现资产的最大回报，而在这种细分定价的推动下，银行转变为追求收入的短期方式，寻求资本的最大回报。而会计准则曾默许账外“影子资产”的存在，对后者也产生了进一步的推动作用。

三个相互联系、相互支持的因素推动了这一趋势：

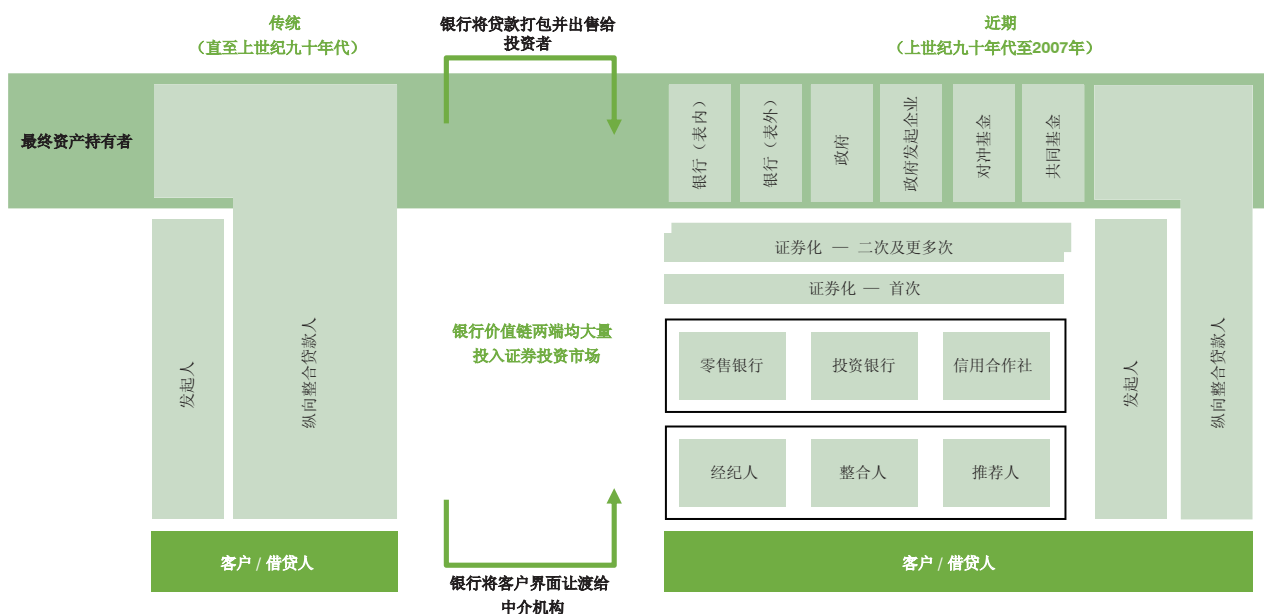
- **产品创新：**根据风险及回报对证券进行分割，以及这种分割所推动的产品创新多元化，使得投资者可以选择不同程度的风险，并获得相应的回报——至少理论上确实如此。遗憾的是，这些新的资产类别也将杠杆效应推高到不切实际的水平，使资产与支撑其相关风险的资本互相脱离。也许最显著的影响是降低了资产透明度，蒙蔽了投资者。
- **“发起-分销”模式：**价值链细分计价中的第二个因素是一种新型业务模式的兴起，该模式所推动的是向投资者进行短期的资产

销售，而非长期的持有及管理。根据某一时间点所发起的资产数量，“发起-分销”模式为银行及第三方发起人提供酬劳。而组织界限的划分和由此所产生的信息不畅，则切断了风险（违约可能）和发起费间的联系。随后银行仅关注于销量而忽视标的资产的质量，也就不足为奇。

- **依赖外部评级机构：**如果投资者能够准确地评估他们所购资产的质量，那么银行价值链的这种细分计价将难以为继。不幸的是，评级机构的收入正是来自于证券化资产的发行机构，有些情况下，评级方甚至配合发行方给出其所需的评级结果。与此同时，许多金融服务产品变得更为复杂，难以分析。结果，机构和投资产品本身信用分析的效果大打折扣，评级过高的抵押债务债券的高违约率也印证了这一点。

此次危机迫使银行家认识到，将客户所有权转向外部会降低透明度并增加风险。为了纠正过失，他们必须强化资产及客户关系所有权的重要性，并利用相关的信息，更有效地管理风险，获取价值。

图三
银行价值链的分类计价



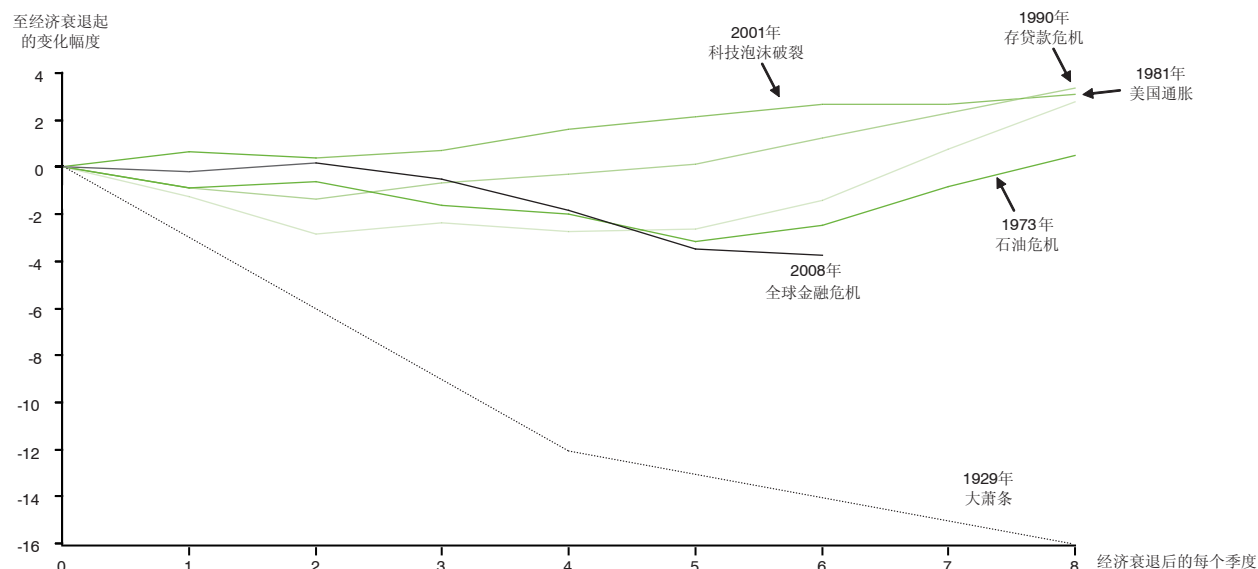
信息来源：博斯公司分析

增长放缓环境下的价值重审

俗话说水涨船高，这一点对于2001年至2007年间的全球银行业而言，也不例外。在这段时间内，许多银行充分利用高额的息差和较低的资本缓冲要求，将最低资产回报率定在20-30%左右。银行所依据的是一条简单的成功法则：保持收入的高个位数增长同时控制成本，每年实现10-12%的现金收益；通过高额的红利提高股东回报率；利用较高（且不断增长）的市盈率抵消银行业领域的低贝塔系数和资本成本所带来的不利因素。

显然，这一法则不再有效。首先，经济无望迅速反弹。此次衰退的深度和广度，比大萧条时代之后任何一次席卷美国的经济衰退都更为深远（见图四），而且其对全球消费者购买行为的影响还在继续。抛开正常的经济周期循环，此次危机的根本是基础结构失衡，例如美中贸易逆差、欧元区增长率参差不齐、美国预算赤字的规模及可能的持续时间、西方经济体与亚洲经济体间个人储蓄率的差异等等，解决这些失衡需要数载甚至数十载

图四
美国主要经济衰退后的季度GDP变化



注：对1929年的经济衰退而言，由于可用数据为年统计而非季度统计，因此仅以两点标示
信息来源：博斯公司分析，明尼阿波利斯联邦储备银行，美国经济分析局

的时间。因此，资产的增速将显著放缓，类似2009年中期，由于信贷收紧而造成的银行业息差回升的情况并不会长期持续。

其次，仅控制成本增速并不足够，削减绝对成本也属不易。鉴于资产的增长放缓以及中期内疲软的定价环境，银行需要严格控制成本，以维持息差水平。此外，作为在后危机时代中运营的先决条件，银行需要遵守更多的监管要求，并再次对核心能力进行投资，这都将带来成本压力的攀升。

第三，银行的市盈率将陷入萎靡。银行不能继续做到以高额红利的方式从

活动现金流中拿出大笔资金，以吸引寻利式的投资者并支撑其市盈率。此外，中长期内，市盈率将传达较低风险、较少回报这一信号。

为了理解以上这些情况在过去所造成的影响，不妨让我们回顾一下上世纪九十年代初期的那次重大经济衰退，以及随后的那段资产清算期。在该次经济衰退中，由于银行能挑选客户并指定贷款条款，息差在开始一段时间内呈回升的趋势。利润增长的主要来源则是坏账的解决。但不久后，息差开始萎缩：在解决坏账的同时，日益激烈的竞争带动成本上扬，而增长的压力再次回到成本削减。

此次危机中的一些早期征兆也已预示了类似的发展模式。随着非银行机构以及国外竞争者退出市场，留守的银行借此机遇对贷款，特别是商业贷款，进行了重新定价，因此息差正在不断扩大。然而，这也仅是权宜之计。随着实力更为强大的对手抓住此次机遇重新定位并扩大其市场份额，竞争将加剧；而在中期内，证券化工具及非银行贷款方将再次出现，带动新一轮的竞争，从而迫使息差再次走低。

鉴于资产的增长放缓以及中期内疲软的定价环境，银行需要严格控制成本，以维持息差水平

以能力为驱动的方式实现银行业的成功

尽管上述发展趋势并未改变银行成功所需的核心能力，但也需要对这些核心能力进行调整，以更好地适应后危机时代的要求。以上三种发展趋势均对银行的核心能力有着明确的启示意义（见图五）。

为了协助高管评估银行目前的能力，并衡量在后危机时代的银行业环境下应对竞争并获取利润的能力，我们对以下一些关键问题展开探讨，并给出了建议。

图五
三大发展趋势对能力的影响

银行业的根本并未动摇...

...但主要的发展趋势却对银行应如何发挥关键能力产生了影响



信息来源：博斯公司分析

应对日益严峻的监管

由于需要以更为积极的态度处理与政府间的关系，并为投资者及其他利益相关人提供更为透明且更为相关的信息，银行需要重新审视与利益相关人和投资者间的关系及绩效管理能力。这提出了两方面的问题：

一、是否具备所需的投资者关系及利益相关人管理能力，从而对贵行地域分布中所考虑的政策制定及监管施加影响？

银行需要强化对利益相关人的管理能力，以获得一定的话语权，并在新的监管方案推出前对结果施加影响。鉴于近期针对银行的一轮负面舆论宣传，以及对政策制定者纵容银行业的批评，利益相关人的管理能力显得尤为重要。银行应该通过以下方式，积极地寻求政府官员的参与：

- 明确表达银行业的基本社会责任，并充分说明政府监管及干预的正面和负面影响。
- 展示银行对政府官员的要求和目标的理理解，特别是在系统稳定性方面，并以有利于银行自身目标及工作重点的方式协助实现这些目标。
- 展示银行为恢复信心及稳定性，特别是围绕薪酬及风险管理，所不断付出的努力以及所取得的进展。部分澳洲银行近期所采取的削减高管薪酬及违例费用的一些极具公益效应的举措就是很好的例子。

二、贵行的绩效管理是否包含能反映社会责任的衡量标准？对利益相关人而言，这些标准是否足够均衡和透明？

无论此次危机中监管程度及政府持股比例将如何，银行必须准备好应对来自股东、政府及社会各界等利益相关人对信息透明的更高要求。

- 衡量标准不应仅限于利润增长率、成本收入比、股息支付率等短期财务绩效，应必须包含能为整个经济周期内的融资期限、存贷款比、资本管理提供深入理解的长期衡量标准。
- 银行必须准备好在报表中就资本基础、资产质量、薪酬、风险及其衍生风险敞口（按行业及国别）等各种公私利益相关人所关心的问题，给出更为详细的信息。
- 银行必须开始在报表中增加相关参数，以反映其对维持系统稳定和提高机构绩效所做出的贡献。

针对新的客户所有权 重构价值链

在后危机时代，随着全球金融市场去杠杆化的推进，银行需要重新审视并设计价值链。最终，银行会重回纵向整合的管理系统，拉近与标的资产的距离，从而在缺乏资金的环境下更好地评估风险、安全地配置资产负债、并实现价值最大化。这对银行的能力提出了三个方面的问题：

一、您的客户管理能力是否能够让 您深入客户？您是否得到了正确的客户 信息？您是否充分地利用了这些信息？

银行业者已认识到客户群才是他们的核心资产——包括个人客户与企业客户。优秀的客户管理能力不但可以帮助银行赢得并维持客户关系，还可以帮助银行创造营收并更好地管理风险。以产品为中心的银行组织，需要立刻反思如何才能建立起以客户为中心的组织。

对客户的深入了解是这项转型的成功关键所在。与其他企业一样，银行也需要不断强化自身能力，以及时地获取客户信息，并进一步分析客户的产

品持有状况、现金流、行为以及个人情况。客户关系的深度比广度更加重要：对于银行而言，在一百万客户中占有80%的业务份额比八百万客户中占有10%的业务份额更有价值。更高的业务份额可以帮助银行更好地洞察客户的购买方式、信贷风险以及流失的可能，从而促成更牢固、收益更为丰厚的长期型客户关系。过去通常被下放至信用卡部门的客户与决策分析，现在已成为了重要的能力。

二、您是否针对效率与效果对您的 风险管理流程进行了优化？您是否对您的 风险定价手段有把握？您的资产保 全团队是否拥有必备的技能？

银行在与客户建立更深层次关系的同时，还需要改善自身的风险管理及定价能力。银行需要确保准确的风险定价，并充分利用来自资产的改良信息。

风险流程中的效率与效果都亟需改善。为了提高效率，银行需要重新审视信贷流程并保证其与组织风险目标的一致性。银行可采取“分诊”的方

式，对现有客户或再融资项目提供简化的处理流程，并对高风险的业务开展全面的分析。为了提高效果，银行需要评估用于风险模型的信息质量，并重审不同资产的风险管理手段。对于已经过风险评估的贷款，银行需要通过内部强大的风险及定价分析能力扩大外部评级。这些手段有助于减少系统风险：通过扩大银行的基础信息库，减少对集中式征信机构的依赖，因为这些机构提供的信息狭隘且可能有失偏颇。由于失业和股市低靡的影响，银行需要对其统计管理型贷款采取新的风险剖析方法；当精明的竞争对手选择了低风险的客户时，笼统的划分方法（如社群比率定价）就会显得缺乏竞争力。至少，银行应该通过更合理地运用客户行为信息，强化客户贷款的数据风险评估。

拥有大量坏账的银行，也需要重新调整自身的资产保全能力。上世纪九十年代初，在美国和澳大利亚普遍使用的“坏账银行”模式提供了一种办法，即在各个部门间隔离坏账，而无需折价出售。这为大型机构提供了

一些保护性的措施，“坏账银行”也因此可以帮助债方放开手脚、重组企业并偿还贷款。如私募股权投资者一样，银行在掌握传统的金融重构技能的基础上，还需要懂得相关的运营知识，特别是在有些地区，高额的不良贷款迫使银行需要长年运作众多企业。

三、您的分销能力是否能够让您对客户接口进行优化？您的投资分销能力针对可能再次出现的证券化会做出何种回应？

银行应该弱化对第三方销售渠道的依赖，通过直接拥有或运营及平台等纽带，再次关注于建立并发展更为可控的客户渠道。这些内部渠道可以帮助银行更有目的地获取客户、提供服务、交叉销售并加强客户联系。因此，银行需要一套销售能力，协助其更为成熟地划分客户群、设计符合品牌的差异化用户体验、实现价值主张。

最为重要的是，银行必须要以一整套客户接触点为基础，设计并提供用户体验。例如，汇丰银行为其香港的

“优质”客户提供了高接触用户体验。通过网点升级，柜员机用于日常交易的时间更短，腾出更多时间提供服务，这些高利润客户可以因此享受到特别的柜台服务、优惠的价格政策、全天候的热线服务，还能通过网站查看港币及外币账户。

证券化的基本前提仍十分合理：对于贷方而言，它为融资及资产负债管理提供了一种替代方案；对于投资者而言，它代表了根据风险获得收益的一类资产。然而，由于其固有的不透明性及非理性的杠杆效应，二次证券化或三次证券化不太可能出现。相反，投资者需要自己进行尽职调查，对资产质量的透明度提出要求，并与贷方保持最密切的联系。注重品牌并拥有健全的资产质量汇报体系的银行，能够与投资者建立起紧密的关系，并且在与新兴的非银行出借人的较量中占有优势。这类银行甚至还可以创立并推销其“品牌”证券化产品，在此情况下，银行的诚实性成为了吸引投资者的一大卖点。

增长放缓环境下的盈利之道

在后危机时代的银行业环境下提高股东价值，需要以全面且均衡的方式建立财务及非财务能力。银行界的领导者们必须比以往更加注重收入与成本的问题，并以更为老练的方式获取资金。同时，为了成功地应对各类大大小小的变化，银行还必须重新审视其人员流程及其背后的文化。这将会对产品及服务开发、运营及IT、资产及负债管理、资本金及投资组合战略、人才管理等产生影响。因此，首席执行官及高管团队，尤其是职能部门领导，需要考虑以下五个问题：

一、您的产品和服务开发能力是否有助于您在建立长期客户关系的过程中提升品牌形象？您如何利用品牌来满足更为广泛的客户需求？

在后危机时代，顾客会越来越倾向跟值得信赖的银行打交道，他们认为这些银行稳定、安全，并能提供他们所需要的产品和服务。为了赢得客户的青睐并获得更多的业务份额，银行必须向客户证明自己的安全性及稳定性。通过并购，银行业经历着整合，全球综合性银行为了维持并扩展客户关系而绞尽脑汁，在这种情况下，创造并展示品牌价值的能力成为建立这种信任关系的关键；同样，管理并协调多个品牌的能力也非常重要。

与单纯的存贷款业务相比，满足客户的各种需求可以带来更高的收益。因此，银行将不断地推出现金流管理（特别是当客户面对不断变化的个人情况与预算时）和新型理财顾问等各类服务，与传统的整体服务方式相比，此类服务更注重提供交易支持。银行保险代表着另一个关键机遇：随着去年在股市及其他投资渠道中财富的蒸发，银行有望见到客户对抵押保障、收入保障、寿险以及医疗储蓄等简单获利及保障产品的需求强劲且不断增长。

二、您的运营能力与IT能力是否能够帮助您节省开支，并实施符合整体成本动因的生产计划？您是否将业务架构与以顾客中心的观念结合起来？

在过去十年间，许多银行都致力于降低成本。然而，对于大多数的银行而言，成本的节省并不足以弥补缩水的利润——资产的总体回报率毫无起色甚至出现下降。深层次的成本削减被两个因素所限制。首先，对成本效率起到推动作用的通常是流程的改善程度，而流程的改善需要采取一种端对端的产品理念。如今银行却发现以产品为中心的架构并不适应以客户为中心的要求。其次，大部分的运营费用缩减都依靠外包和离岸外包，但是随

在后危机时代的银行业环境下提高股东价值，需要以全面且均衡的方式建立财务及非财务能力

着越来越多的公共资金注入银行以及公众监督力度的加大，这些方案的实行将会越来越艰难。事实上，一些银行首席执行官已向公众宣布绝不采取离岸外包，以达到挽回声誉及品牌形象的目的。

正因为如此，许多银行需要培养更好的运营及IT管理能力，以解决成本动因，实现以客户为中心。这是一个重要的短期机遇，银行可以通过此机遇重新改造系统架构并替换源自上世纪七十年代甚至更早的核心主机。与此同时，银行还可以大刀阔斧地改造那些有碍其围绕客户进行创新的业务模式和组织架构。

大多数银行的成本动因都根植于他们原有的流程、科技以及产品结构中。为了让成本动因造成更积极的影响，银行需要围绕客户调整业务结构，而在原有的以产品为中心的流程和组织架构上部署新的IT系统及运营模式并不可取。更大程度的顾客中心性可以让银行更精确地了解顾客的价值动因以及成本动因，从而使得银行可以提供“智能定制”服务——简化和整合必不可少的核心产品，增加一些客户看重的特色并适当收取费用。

三、您的资产及负债管理是否能够帮助您全面地管理资金组合？您是否充分地做好准备面对下一轮的竞争，并在其中吸收大量的存款？

经济危机发生之前，太多的银行因为能够容易地获得低息的大额资金，而忽视了存款作为资金来源之一的重要性。存款往往被视作个人银行的服务，由各业务部门独立管理。现在，银行必须以全局性的方式在集团的层面上管理现金。事实上，已经如此操作的银行在后危机时代拥有着得天独

厚的优势，部分银行通过并购在市场整合的过程中凸显强势。

经济发达国家近来飙升的储蓄率也为银行提供了机遇，银行能够填补在客户服务方面的不足，同时更为积极地管理资金组合中的核心元素。为了获得这些存款，银行必须在存款业务中采取那些过去应用于资产方面的产品创新和定价措施。银行因此需要通过日益成熟的客户深度分析，去了解客户价值与客户保留的推动因素，并分析客户弹性和需求，从而实现定价的优化。

四、您是否有全面的资金管理以及资产组合战略的能力？您是否将资金视作战略资产加以管理？假如现有资金来源失效，您有哪些备用方案？

如今，资金被视为重要的战略资产，合理地针对其进行管理是至关重要的。有限的资金流动导致了贝尔斯登和雷曼兄弟等机构的灭亡；而摩根大通和高盛等精明的资金管理专家，在这场经济危机中跻身成为最大的赢家。

然而，单凭战略性资金管理并不足够。银行还需要与投资者沟通其战略，特别是当银行希望扩张时。庞大的规模只有在促使公司更符合自身的核心价值并带来持续的高资本收益率时才会凸显其优势。股东们不会再容忍银行因为一己私利而盲目做大，他们希望看到每桩并购案均具有说服力的案例分析以及关于交易效果的报告。股东还希望理清每桩交易如何适用于①企业并购②包括剥离及收购在内的资金管理安排。

为了给新时代的企业增长提供稳定的资金，银行必须使自己的资金基础多样化。对于债务而言，这意味着将其

周期多样化（事实上一些国家的监管要求更长的周期）；对于股权而言，这意味着寻找战略投资者以及主权财富基金等备用途径，以防不时之需。

银行还需要适应新的股权市场期望。银行业暗中向投资者们许诺的低风险高回报投资方案，到头来已被证明是镜花水月。如今的银行已负担不起高股息支出率，也无法利用经济杠杆创造过高的股权回报率。现在摆在股东面前的“低风险，低回报，低波动”的投资手段，虽然或多或少有利于长期发展，但依然不够诱人，银行需要对此积极地作出相应举措。

五、您的人才管理能力是否能够满足后危机时代的人力资本需求？

过去的十年间，银行从金融服务业以外的其他产业中物色人才的趋势越发明显，将招聘的重点放在营销等可以实现能力转移的职能能力上。如今，银行需要更加全面的专业技能：一位高管需要同时精通顾客分析、资产负债管理、销售、产品及运营。这凸显了传统轮岗模式的价值：这种模型一旦成功运转，有潜力的银行业者能在不同职能部门任职，进而发展成为高级管理者。这种模式还推动了从人才招聘向人才维持及完善的转型。

危机过后，一些重要的文化变革也呼之欲出。整体的大局观需要有效地逐渐管理团队，杜绝“个人崇拜主义”——这种现象阻碍了组织内同心协力的管理。银行的文化也将变得更加注重外部：以客户为中心，积极与监管部门、投资者以及社会各界在多方面展开合作。

改善的能力: 新时代中 银行业成功的关键

无论是国有银行还是私有银行，无论是专业银行、地区银行还是综合型银行，它们仍然是全球经济的核心。它们提供了企业赖以生存发展的资金，所有的银行必须恪尽职守，扮演好我们所期望的专业机构或保管员这一角色。

银行业必须重新将侧重点放回到核心目标、顾客需求及能力这三个经济危机未能改变的根基上，同时也应该认识到市场发生了根本的改变，影响到了银行应如何建立这些能力的方式。与时俱进并不断巩固自身能力的银行业界领袖将成为未来的赢家。

对于新时代的银行业竞争，您准备好了吗？

博斯公司大中华区金融服务咨询业务领域内的专家具备渊博的知识和丰富的经验，乐于协助您创造并实现核心优势。

如果您需要金融服务领域的相关咨询服务，敬请联系：柯安德先生，莫冠祺先生，顾幸之女士或孙毅先生。

柯安德先生 (Andrew Cainey)

是博斯公司大中华区副总裁兼金融业务负责人，博斯中国战略前瞻研究院院长。他已有近20年在亚洲和欧洲从事咨询工作的经验，自1997年至今一直在亚洲。他曾为中国、韩国及亚洲其他地区的本土及国际金融机构提供大量关于战略、组织及能力建立的咨询服务。

莫冠祺先生 (Ben Mok)

是博斯公司大中华区总监，他拥有超过十年的咨询管理项目经验及银行业管理经验。他曾在渣打银行工作，担任东北亚地区个人银行业务发展部门主管。他曾为中国，台湾和亚洲地区的银行提供关于银行业务的咨询服务，包括战略发展建议，组织架构设计/实施，销售业绩管理和改善运营模式等。

顾幸之女士 (Victoria Gu)

是博斯公司大中华区总监，她拥有超过十年的管理咨询和企业管理经验，重点为中资银行提供业务转型、运营改进、组织架构、流程再造及变革管理等方面的战略设计和实施支持。

孙毅先生 (Arnold Sun)

是博斯公司大中华区的总监，金融服务战略咨询团队的重要成员。他拥有超过八年的管理咨询经验，专长为战略、组织设计、业务流程优化以及保险与金融服务产业的变革管理。孙先生的行业经验包括保险以及金融服务行业。

您可以点击博斯公司大中华区网站 (www.booz.com/cn) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司
全球办事处

亚洲

北京
德里
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

**澳大利亚、
新西兰及
东南亚**

阿德莱德
奥克兰
曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林

哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伦敦
马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特
维也纳

华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯
底特律

弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯 (Edwin Booz) 先生
在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个
职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的59家办
事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能
和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。
我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》
(*strategy+business*)，请浏览
www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中
华区网站：www.booz.com/cn。