

---

开年就经历了一场异常波动之后的全球资本市场，2016年将迎来怎样的新变化？让我们拭目以待。

---

# 2016 年投资银行业十大挑战

罗水权 | 文



数字技术的崛起和层出不穷的创新打破了资本市场的高壁垒、加剧了金融脱媒、对行业监管也提出了新要求。种种迹象显示，尽管资本优化、风险控制和合规仍是投资银行关注的核心问题，但2016年，它们的关注焦点已经发生转移，开始寻求在“四面高墙”之外的创新技术以及融入新的生态系统。

通过与业界管理层的交流，我们找到了推动投行关注点全面转移的三大因素：金融技术和解决方案门槛降低，创新和潜在竞争持续涌现；金融业尤其是投资银行业，成为技术创新和投资热门；“网络效应”正在显现，数字技术的影响急剧扩散。数字技术正在改变一切，投资银行需要发动全部创造力，适应并最终驾驭这些变化和挑战。知己知彼，百战不殆。为此，我们就2016年投资银行面临的挑战做出如下预测：



## 业务变革和千禧一代对人才管理的挑战

在寻求服务产品差异化和推动产业价值链数字化的变革中，银行工作的属性正悄然发生转变，对提供服务所需的技能有了新要求，尤其是对前台和IT人员。

另一方面，目前大多数银行团队都出现老龄化趋势，几年之内需要吸纳更多新鲜血液，尤其是千禧一代。宾夕法尼亚大学和哥伦比亚大学是历史上聚焦金融业的学校。埃森哲的研究显示，来自这两家美国顶级商学院的MBA毕业生将投资银行作为职业选择的人数在2008-2014年期间下降了近50%。同期，选择从事IT技术行业的人数增加了两倍。考虑到许多千禧一代的早期职业目标与银行的业务模型不相符，银行需要思考如何吸引、留住和奖励青年才俊。



## 遗留IT系统架构的挑战

投资银行是一个高度受监管的行业。新的IT技术使该行业在金融危机前获得了飞速发展，而今IT更是成为重要工具，帮助该行业应对新的监管和报告要求。然而，不断在上一代系统上积累的系统架构形成了巨大的IT资产，在力求降本增效的今天，负担这些系统的高额维护费已被证明是不可持续的。另一方面，底层的“遗留架构”（包括具体的技术选择、平台和标准）也会抑制该行业创新和更好地应对新的数字竞争。



## 数据管理准确性挑战

在最近一项针对资本市场数据管理专家的调查中，埃森哲和Greenwich Associates发现，因数据质量差而产生的成本和影响被低估，有时甚至被忽视。

毫无疑问，数据质量将影响整个行业的销售和利润。金融危机前对数据质量的投资不足给后危机时代的控制、成本、增长和扩张埋下了隐患。高资本充足率、风险加权资产水平变化和日益严格的监管报告规则，正在深刻影响着业务基本面。另一方面，糟糕的数据质量会限制银行果断行动的能力。

挑战  
四

区块链（blockchain）技术引发的业务变革挑战

在过去的一年中，区块链（blockchain）成为资本市场业最受关注的技术。在对全球金融技术的调研中，埃森哲认为区块链最有机会帮助企业通过开放的形式完成创新。这一技术有可能帮助企业降低交易对手风险，缩短结算时间，提高合同条款表现和增加监管报告的透明度。

挑战  
五

以价值为导向的成本削减挑战

尽管金融危机后各家投资银行纷纷努力转型，但是在成本收益比方面改观并不大。根据埃森哲的研究，假设现在投资银行业务收入能继续基本持平，最大的投资银行整体上需要降低200亿美元成本才能显著提高其平均股本回报率。

挑战  
六

全球监管架构调整带来的挑战

十年过去了，监管力度没有丝毫减弱迹象，个别区域寻求重塑金融机构和提高其运营应变力，银行面临着一个新的市场风险管理方式。

事实上，监管当局正在考虑新的措施以提高金融市场稳定性，其中包括要求每家银行就全部业务和风险类型（如：市场、信用和流动性风险）提供一个汇总意见。因此，在宏观经济发展放缓和市场监管双重压力下，投行不再能依赖传统工作方式，要应对后危机时代的商业模式。

挑战  
七

“低佣金”挑战

由于技术进步、市场变化和竞争加剧，交易服务的商品化导致了交易佣金长期处于下行趋势。国内网上交易佣金已经低至2个基点（bps）。面对萎缩的佣金收入和不断被冲击的以交易量计费的周期性业务，投资银行必须转变商业模式以保持相关性和克服“低佣金”带来的业绩冲击。

挑战  
八

数字化颠覆挑战

科技降低了投行过去的高准入门槛。从软件解决方案到云计算，再到一切皆服务，科技已经渗透进了投行的不同业务线。非传统竞争者正加速进入高利润领域，如融资和咨询服务；与此同时，投行的其他服务也面临着持续的商品化，并受到来自低成本供应商的竞争威胁。

### 挑战九 网络安全挑战

投资银行掌握着大量高度敏感的信息。通常而言，投行一直意识到维护客户和交易数据安全的重要性，并已采取所有必要措施保护数据安全。但随着黑客网络犯罪产业化以及自由销售和共享信息制度存在漏洞，投资银行可能尚不能完全倚仗内部资源来解决这一问题。

### 挑战十 不断攀升的数据成本挑战

今天交易自动化比以往任何时候都更多。同时，风险监管要求、金融工具和金融产品变得愈加复杂。这种背景下，市场数据已经成为投资银行一个重要商品，触及业务的方方面面。

近期，在整个投资行业紧缩下暴露出的市场数据管理成本效率低的问题，集中反映在孤立的采购、无效的需求/使用管理、日益上升的数据成本以及缺乏技术处理和需要分析的数据量越来越大等方面。更多的企业开始认识到市场数据管理具有战略意义，需要和其他关键领域的操作效率治理给与同等关注。

开年就经历了一场异常波动之后的全球资本市场，2016年将迎来怎样的新变化？让我们拭目以待。

#### 作者简介

罗水权

埃森哲大中华区金融服务业董事总经理，资本市场业主管，常驻上海  
kelvin.luo@accenture.com