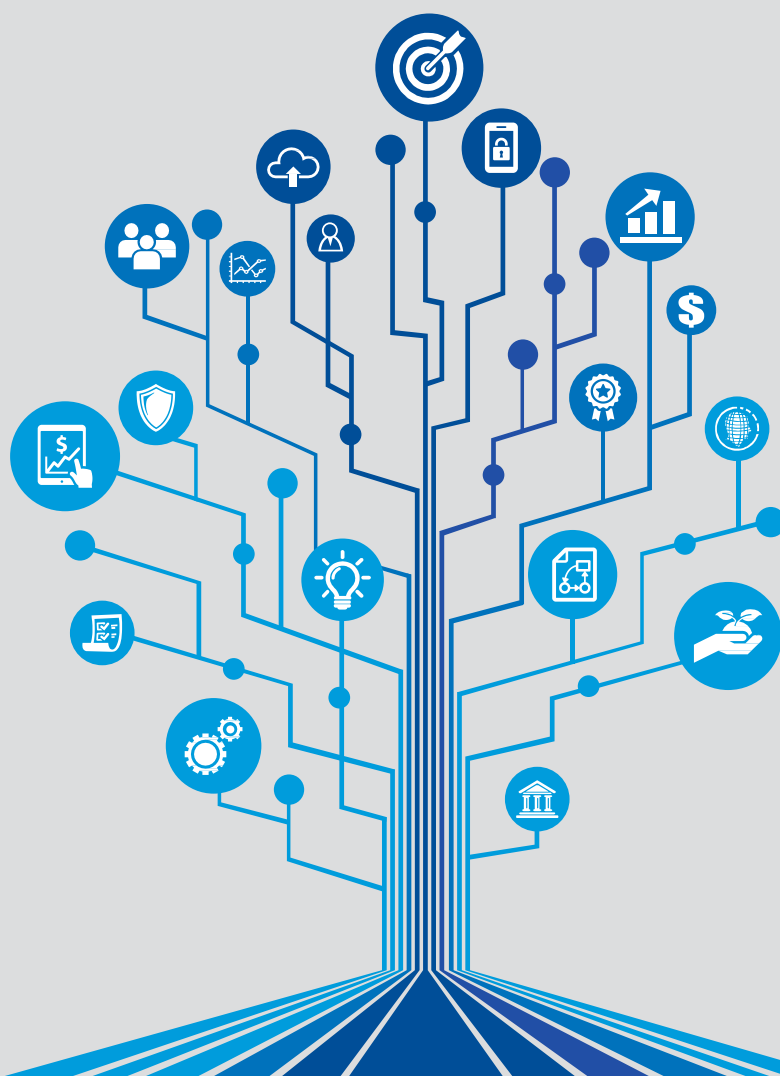




新形势下的 应变之道

2020年香港银行业报告



kpmg.com/cn

目录

引言	4
概要	6
2030年银行业展望	14
监管推动转型	
概要	22
治理、风险及合规	24
金融犯罪合规	26
自然语言处理	28
运营韧性	30
定价	32
反洗钱	34
第三方风险管理	36
不良贷款	38
员工队伍管理	40

伦敦银行同业拆借利率 (LIBOR)	42
人工智能在银行业务中的应用	44
交易银行业务	46
银行文化	48
税务	50
国际财务报告准则第9号及信用风险	52
销售适宜性	55
环境、社会及治理 (ESG)	58
财富管理	61
客户体验	64
财务数据摘要	67
关于毕马威	94
联系我们	95

引言



马绍辉
(Paul McSheaffrey)
香港区银行和资本市场
主管合伙人
毕马威中国

在本年度香港银行业报告中，我们回顾了2019年香港各大银行的财务业绩，并就银行业的前景提出了我们的看法和预测，尤其考虑到新冠肺炎疫情蔓延的影响。

2019年，香港银行业在经营方面遇到了一些困难，但是总体表现良好，盈利能力有所提高。尽管2019年下半年香港社会动荡，但银行业的利润率保持稳定，成本总体上与上一年持平且与收入增长同步，信贷成本保持低位，成本收入比率也较为稳定。

但目前的现实情况是，由于新冠肺炎疫情的爆发给全球经济、企业、社区和人民带来了严重的破坏和巨大的挑战，2019年大体上不错的业绩有可能成为过去。新冠肺炎疫情预计将在2020年（甚至以后年度）对香港银行业的业绩产生重大影响，并将永久地改变银行业的格局。

新冠病毒大流行已成为银行业变革的催化剂，银行业必须积极应对，力争尽快从疫情的影响中恢复过来，并快速适应新形势。我们认为，随着银行业应对新冠肺炎疫情的影响，银行将经历四个阶段：**反应** - 应对眼前的挑战；**坚韧** - 管理不确定性；**恢复** - 调整营运并识别机遇；**新形势** - 适应新的商业世界。

顺利通过这几个阶段，并积极适应新形势，将是银行能否持续增长并在竞争中制胜的关键，尤其是在2020年盈利能力预计将受到严重影响的情况下。



这是由于银行业面临净利息收入下降以及信贷成本和贷款减值准备预期增加的双重压力，导致利润率下降。许多银行将不得不更加重视成本管控作为保持盈利能力的主要手段。随着银行重新重视成本管控，将有必要反思和调整组织结构，此类措施的成效将需要更长的时间才能反映在财务业绩中。

在本报告中，我们讨论了香港银行业从新冠肺炎疫情造成的破坏和挑战中恢复的情况以及我们认为银行业在未来12到18个月应重点关注的领域（例如管控成本，处理坏账，确保运营韧性，加强第三方风险管理，并塑造员工队伍）。我们还重点讨论了监管推动转型这一重要主题，以及银行应该如何借助科技、自动化及其他工具和方法，以更低的成本显著提高监管合规质量。

本报告考察了新冠肺炎疫情的影响及其在银行业开始适应新形势之际对银行业的意义。我们还讨论了2030年香港银行业的格局和前景。这种长期视角结合了我们有关新形势下各个方面的观点，包括：零售银行业的未来、客户行为与期望、风险与监管、员工队伍、可持续金融以及香港的国际金融中心地位。

本报告分享了我们对于香港银行业2020年发展形势的观点，希望各位读者喜欢，也希望有机会与各位讨论香港银行业的业绩和当前行业格局。



概要



马绍辉
(Paul McSheaffrey)
香港区银行和资本市场
主管合伙人
毕马威中国



方海云
香港区中资金融机构
主管合伙人
毕马威中国

2019年，尽管整体经济充满挑战，但是香港银行业仍然表现出很强的韧性。香港经济在2019年收缩了1.2%¹（2018年增长2.8%），这是自2009年以来首次全年下降。全球经济放缓，中美关系紧张加剧，再加上香港社会动荡的影响，导致香港经济疲软，尤其是在国际贸易和投资方面。

尽管如此，香港银行业2019年仍然取得增长。所有持牌银行的总资产增长4.8%，其中贷款与垫款增长6.4%。所有持牌银行的经营利润（扣除减值准备以前）同比增长4%，由2018年的2,760亿港元增至2,870亿港元。基于现有的数据我们可以合理地预测，新型冠状病毒肺炎疫情（以下简称“新冠疫情”）的影响，中美关系持续紧张以及由此产生的经济不确定性，都将导致2020年香港银行业盈利能力的下降。

在连续四年加息之后，美联储在2019年降息75个基点，利率从2.5%（自2018年12月19日生效）降至1.75%，几乎抵销了2018年的全部加息幅度。降息的影响在2019年没有全部显现出来，所有持牌银行的净息差逆势增长了13个基点。然而，美联储在2020年3月15日将利率进一步降至0.25%，这势必将对2020年的净息差产生负面影响。

随着智能银行时代的到来，2019年有八家机构在香港获颁虚拟银行牌照。其中一家虚拟银行已于2020年3月正式开始营业²。我们认为，通过提供更现代化、更具个性化的客户体验，虚拟银行有望为银行业带来新的活力和竞争。传统银行将不得不采取积极应对措施，并提高自身竞争力。

在本报告中，我们分析了³香港十大本地注册持牌银行⁴的部分关键指标。对于某些在香港设有双重法人架构的银行（例如同时设有分支机构和拥有法人地位的授权机构），我们没有合并此类银行的业绩。我们的分析以报告主体为基础。

¹ GDP百分比变化数据来自香港政府统计处，<https://www.censtatd.gov.hk/hkstat/sub/sp250.jsp?tableID=211&ID=0&productType=8>

² 金管局年报第4页，https://www.hkma.gov.hk/media/eng/publication-and-research/annual-report/2019/AR2019_E.pdf

³ 分析对象是在香港金融管理局注册的金融机构。

⁴ 本报告所述的十大本地注册持牌银行是指本地注册持牌银行中截至2019年12月31日总资产最高的十家银行。

净息差

美联储在2019年7月、9月和10月三度降息，降幅合计达75个基点。金管局跟进美联储降息，将基本利率下调25个基点，由2.75%降至2.5%。降息的影响需要一段时间才能完全反映在银行的净息差⁵中，因此，尽管有多次降息发生，但是与2018年相比，2019年香港银行业的净息差保持稳定。

与2018年相比，所有受访持牌银行的平均净息差增加了13个基点。在2019年，十大持牌银行的平均净息差从2018年的1.69%增至1.71%，其中有八家的净息差录得增长。在2019年，恒生银行有限公司（以下简称“恒生银行”）及香港上海汇丰银行有限公司（以下简称“汇丰银行”）⁶继续在十大银行中录得最高净息差。

恒生银行的净息差提升至2.2%（较2018年上升2个基点），其主要原因在于存款利差改善以及零成本资金的贡献增加。⁷ 尽管汇丰银行的整体净息差下降至2.02%（较2018年下降4个基点），由于客户存款利差的改善以及再投资收益率的提高，汇丰银行香港业务的净息差增加了1个基点。然而，由于资金成本上升，中国内地、澳大利亚和台湾地区的业务抵消了这一增幅。⁸

在十大持牌银行中，受益于存款利差改善，星展银行（香港）有限公司（以下简称“星展银行”）录得最大的净息差增幅（13个基点）。相比之下，南洋商业银行有限公司（以下简称“南商银行”）的净息差下降了15个基点，这主要是由于在发行了金额达7亿美元、年利率为3.8%的次级债券后，南商银行的资金成本上升。

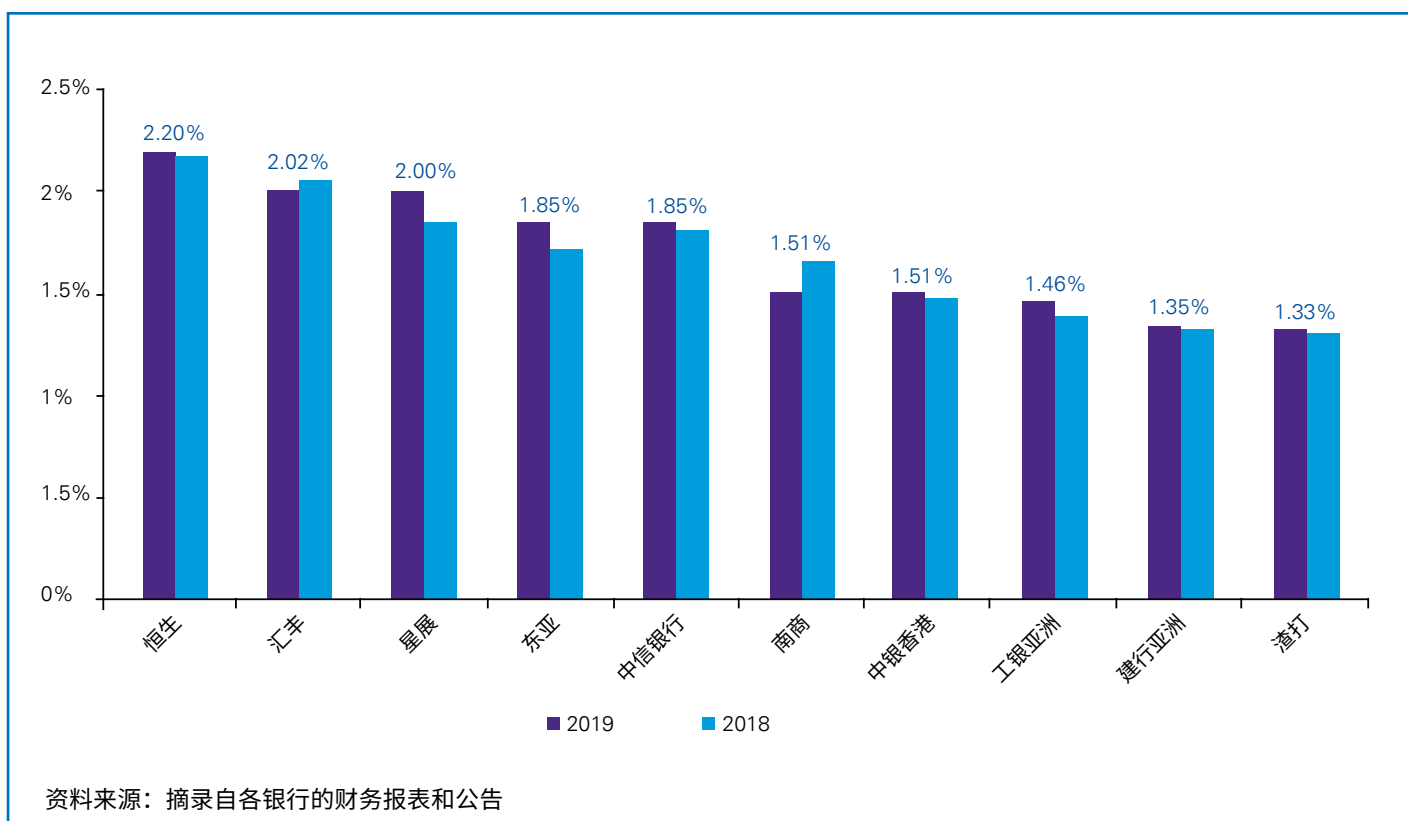
⁵ 净息差摘录自公开发布的财务报表摘录，或根据年化净利息收入和计息资产或总资产计算得出，视可获得的资料而定。

⁶ 汇丰银行的合并业绩包括恒生银行及汇丰银行的其他亚洲业务。

⁷ 恒生银行2019年年报第10页 https://vpr.hkma.gov.hk/statics/assets/doc/100057/ar_19/ar_19_eng.pdf

⁸ 汇丰银行2019年年报及账目第10页 https://vpr.hkma.gov.hk/statics/assets/doc/100002/ar_19/ar_19_eng.pdf

净息差



我们认为，2020年，香港银行业的净息差可能承受压力。美联储已将美国联邦基金利率下调至0.25%的历史新低。金管局多次跟进美联储降息，自2020年3月起将基本利率降低至1.65%，从而导致香港银行同业拆借利率下降。我们预计，香港银行业在2020年将难以维持相同水平的净息差，而且虚拟银行的全面推出可能会导致银行为了吸收定期存款而开展价格竞争，继而导致整体息差收窄。这对于身处低收益环境的消费者而言是好消息，但对银行而言则不然。

成本

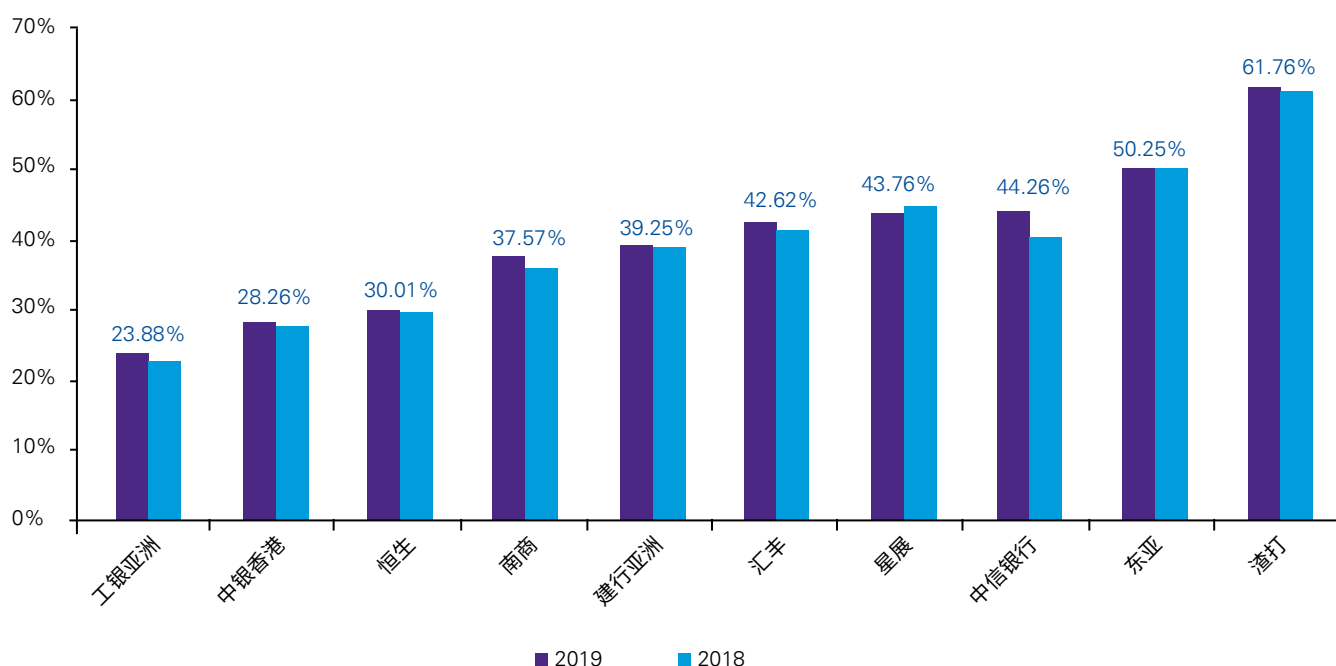
为了监测和提升盈利能力，成本管理仍然是香港银行业2019年关注的重点之一。2018年，所有香港持牌银行的平均成本收入比率均有所增加。与此相比，受访银行的成本收入比率在2019年小幅下降了69个基点，从45.44%降至44.75%。总经营支出从2018年的1,910亿港元增加至2019年的2,040亿港元，增幅为6.7%。对于2020年，我们预计香港银行业将高度重视降低成本的绝对水平，以在低利率环境中管理盈利能力。对于香港银行业而言，要把握好这个平衡将非常棘手，因为他们还被寄予了支撑整体经济（包括保持就业）的厚望。

十大受访银行的总经营收入增长了4.7%，而与此同时，总经营支出上升了6.8%，抵消了经营收入录得的增长。十大银行的加权平均成本收入比率从2018年的40.4%小幅增至2019年的41.2%。

中国工商银行（亚洲）有限公司（以下简称“工银亚洲”）的成本收入比率最低，而渣打银行（香港）有限公司（以下简称“渣打银行”）的成本收入比率最高。在十大受访银行中，仅有星展银行一家的成本收入比率下降。尽管宏观环境充满挑战，但是星展银行在净息差改善和净手续费收入增长的推动下，成功将其成本收入比率降低了81个基点。

在总经营收入下降和总经营成本上升的共同影响之下，中信银行国际有限公司（以下简称“中信银行”）的成本收入比率从2018年的40.25%增至2019年的

成本



资料来源：摘录自各银行的财务报表和公告

44.26%，增幅居十大银行之最。由于中信银行继续增加科技和人力资源投资，其总经营成本与2018年相比上升了9.2%。⁹

渣打银行仍然是唯一一家成本收入比率超过60%的银行。尽管大部分经营支出都投资于零售银行业务，但是在所有业务类别中，私人银行业务的成本收入比率最高，高达79%。企业及机构银行业务在这方面的表现最好，成本收入比率仅为50.63%。¹⁰

新冠肺炎疫情及其对远程办公的影响，以及客户对数字渠道的逐步接受，将催生一系列重大变化。我们预计越来越多的交易将转移至数字渠道，银行将加大力度实施流程自动化，以确保适应能力得到提升。尽管有人预测办公模式将发生翻天覆地的改变，我们认为发生革命性变化的可能性不高。从长远来看，香港疫情期间在家办公的员工人数水平可能无法维持。但是，香港银行业肯定会为员工提供更大的灵活性。这至少会对办公租金成本产生影响。

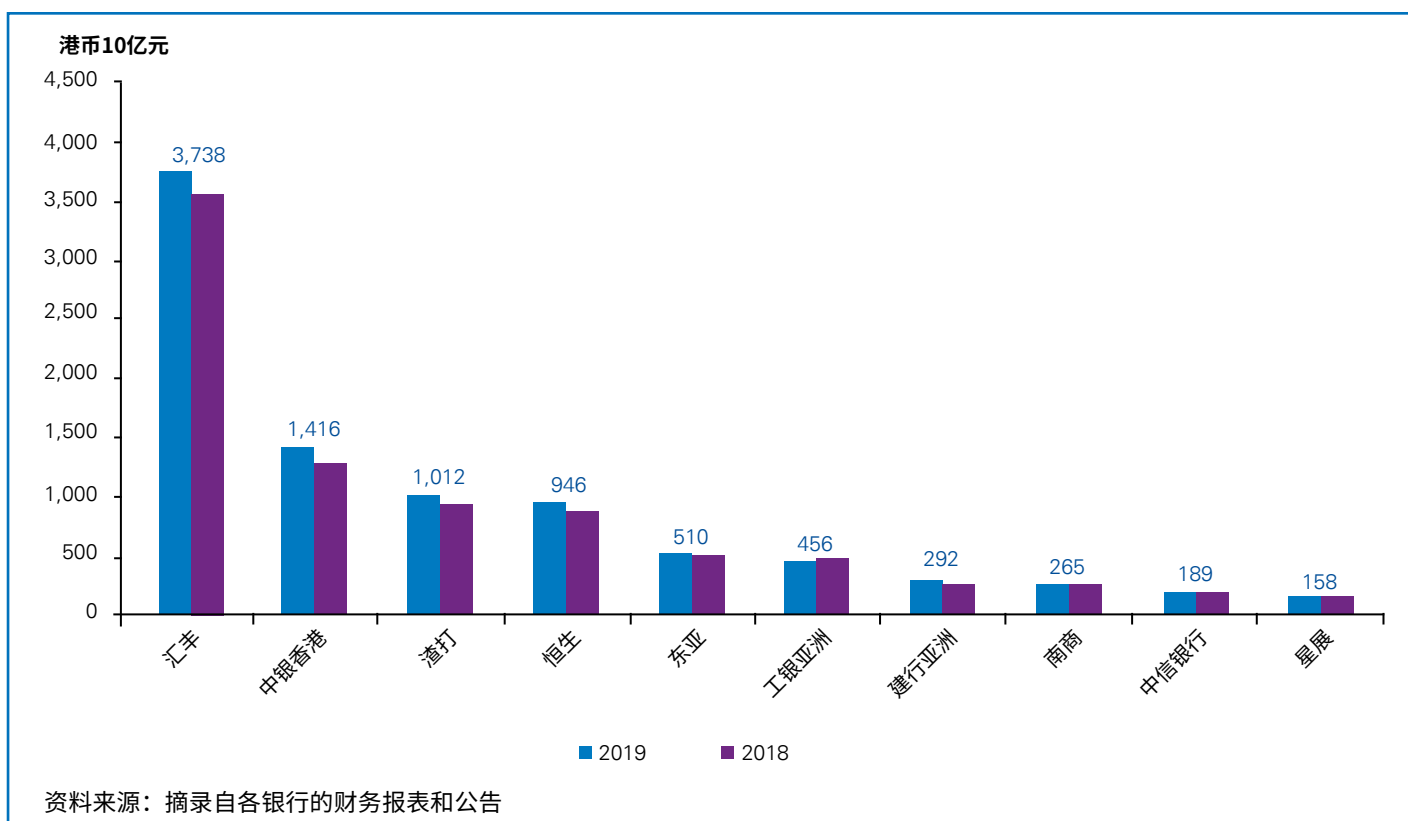
贷款与垫款

受访银行的贷款与垫款总额延续了往年的增势，增长了6.4%，增速显著高于2018年的3.5%。

2019年，受访银行的贷款与垫款总额在2019年首次超过10万亿港元，截至2019年12月31日达到100,760亿港元，高于去年94,680亿港元的总额。商业贷款、按揭贷款以及于香港境外使用的贷款仍然构成贷款组合的大部分，占贷款总额的88%，与2018年持平。

⁹ 中信银行2019年年报第11页 https://vpr.hkma.gov.hk/statics/assets/doc/100040/ar_19/ar_19.pdf
¹⁰ 渣打银行董事会报告及合并财务报表第52页 https://vpr.hkma.gov.hk/statics/assets/doc/100269/fd_fin/fd_fin_1219_pt01_eng.pdf

贷款与垫款



于香港境外使用的贷款以及商业贷款仍然是最大的两种贷款类型，分别占贷款总额的38.3%和32.2%。虽然这两类贷款的余额均有所增加，但占贷款总额的百分比分别小幅下降了51和58个基点，原因在于按揭贷款的增长更高，特别是在2019年上半年。按揭贷款余额由2018年的16,150亿港元增加至2019年的17,830亿港元，截至2019年12月31日在贷款总额中的占比增至17.7%，上升64个基点。

汇丰银行和中国银行（香港）有限公司（以下简称“中银香港”）继续在贷款市场中领先。截至2019年12月31日，这两家银行占有受访银行贷款总额的51%。渣打银行报告的资产负债表数据显著上升，因为在公司重组之后，其在中国内地、台湾和韩国的业务目前被纳入报告范围之内。¹¹ 渣打银行的市场份额从2018年的5.62%¹² 升至2019年的10%。

在十大受访银行中，贷款与垫款总额由84,960亿港元增加至89,820亿港元，较2018年增长5.7%。十大银行中有七家的贷款组合实现扩张。

2018年，中国建设银行（亚洲）有限公司（以下简称“建行亚洲”）是十大银行中唯一一家总贷款余额下降的银行，但在2019年录得强劲增长，增幅居十大银行之最。建行亚洲的贷款总额由2,570亿港元增至2,920亿港元，增幅为13.9%。增长的动力主要来自双边贷款和银团贷款增加，抵消了中国内地分行担保贷款收缩的影响。¹³

在住宅按揭贷款增加及其他个人贷款增加的推动下，汇丰银行的贷款与垫款总额增长5.4%，达到37,380亿港元。¹⁴ 中银香港的贷款与垫款总额增长10.3%，达到1.416万亿港元，原因是中银香港正在大力发展本地及跨境业务。¹⁵

2019年，工银亚洲、中信银行和星展银行的贷款余额收缩。对于工银亚洲和星展银行而言，贷款余额下降的主要原因是商业贷款和贸易融资收缩。¹⁶¹⁷ 面对市场不确定性和企业信贷风险上升，中信银行放贷更为谨慎，导致2019年贷款总额下降了6.2%。¹⁸

新冠疫情已对基本经济活动造成影响，因此我们预计2020年贷款增长将更低甚至为负，但是这取决于2020年下半年经济复苏的速度和力度。

信贷质量

尽管全球经济和政治存在不确定性，但受访持牌银行的信贷质量在2019年仍然保持强劲。香港银行业的贷款减值比率¹⁹ 小幅改善1个基点，从0.51%降至0.50%。

十大受访银行的平均贷款减值比率为0.51%，与2018年持平。有3家银行的不良贷款率显著上升，而作为香港最大的银行，汇丰银行的不良贷款率有所下降，抵消了上述增幅，使减值比率得以保持。

汇丰银行的贷款减值比率在2019年下降了9个基点。在所有非个人贷款与垫款类型中²⁰，汇丰银行均实现贷款减值比率改善。这显示其通过积极评估重要市场的经济趋势变化对特定客户、客户群或贷款组合的影响，实施了卓有成效的信贷质量监测。²¹

¹¹ 渣打银行董事会报告及合并财务报表第19页

¹² 按收购交易之前2018年的余额计算得出。

¹³ 建行亚洲2019年度财务业绩新闻稿第2页 https://www.asia.ccb.com/hongkong/doc/about_us/newsroom/20200429-financial-results.pdf

¹⁴ 汇丰银行2019年年报及账目第11页

¹⁵ 中银香港（控股）有限公司2019年年报第26页 https://www.bochk.com/dam/bochk/desktop/top/aboutus/ir/docs/finreport/bochkholdings/2019ar/e101_Fullset.pdf

¹⁶ 工银亚洲2019年年报第292页 https://vpr.hkma.gov.hk/statics/assets/doc/100077/ar_19/ar_19.pdf

¹⁷ 星展银行2019年财务信息披露公告第54页 https://vpr.hkma.gov.hk/statics/assets/doc/100034/fd_int/fd_int_1219_eng.pdf

¹⁸ 中信银行2019年年报第11页

¹⁹ 贷款减值比率以贷款减值与垫款除以客户贷款与垫款总额计算。

²⁰ 汇丰银行2019年年报及账目第33页

²¹ 汇丰银行2019年年报及账目第22页

2019年，恒生银行取代中银香港，成为贷款减值比率最低的银行，因为与2018年不同，恒生银行在2019年没有下调商业银行业务类别中大客户的信用等级。²² 相比之下，中银香港在2019年下调了某些企业垫款的评级²³，导致其贷款减值比率小幅上升了4个基点。

在十大银行中，渣打银行录得最大幅度的改善，其贷款减值比率降低了12个基点，原因在于企业及机构银行业务类别中的某些贷款收到还款、被核销以及上调至第二级。²⁴

工银亚洲、中信银行和东亚银行有限公司（以下简称“东亚银行”）的贷款减值比率均上升了超过25个基点。工银亚洲的贷款减值比率上升是由于贷款余额下降以及部分贷款等级下调导致。中信银行的减值贷款余额增加是由于2019年特定贷款等级下调²⁵ 以及2018年发生的贷款核销。对于东亚银行而言，信贷质量下降的主要原因在于其中国内地的业务 — 香港业务的贷款减值比率改善，从0.29%降至0.25%，而中国内地业务的贷款减值比率恶化，从1.73%升至3.8%。²⁶

展望2020年，我们对香港银行业贷款组合的信贷质量仍然持谨慎态度。新冠肺炎的蔓延已成为影响全球经济最大的风险之一。再考虑到中美持续贸易争端带来的不确定性，金管局预测2020年香港经济的增速将介于收缩1.5%至增长0.5%之间，而综合消费物价指数在2020年将增长2.5%。²⁷ 我们预计，香港银行业将比以往更加密切地监测贷款的信贷质量，以避免受到宏观经济变化的影响。

我们认为，2020年的经济前景充满不确定性。尽管香港政府推出了延期偿还贷款本金服务以及其他政府支援计划，但是新冠疫情导致经济活动减少，将对众多企业造成冲击，继而影响不良贷款数量。美国各大银行的一季度业绩显示减值准备金额大幅上升。我们预计香港银行业在2020年将面临类似情形。

²² 恒生银行2019年年报第32页

²³ 中银香港(控股)有限公司年报第24页

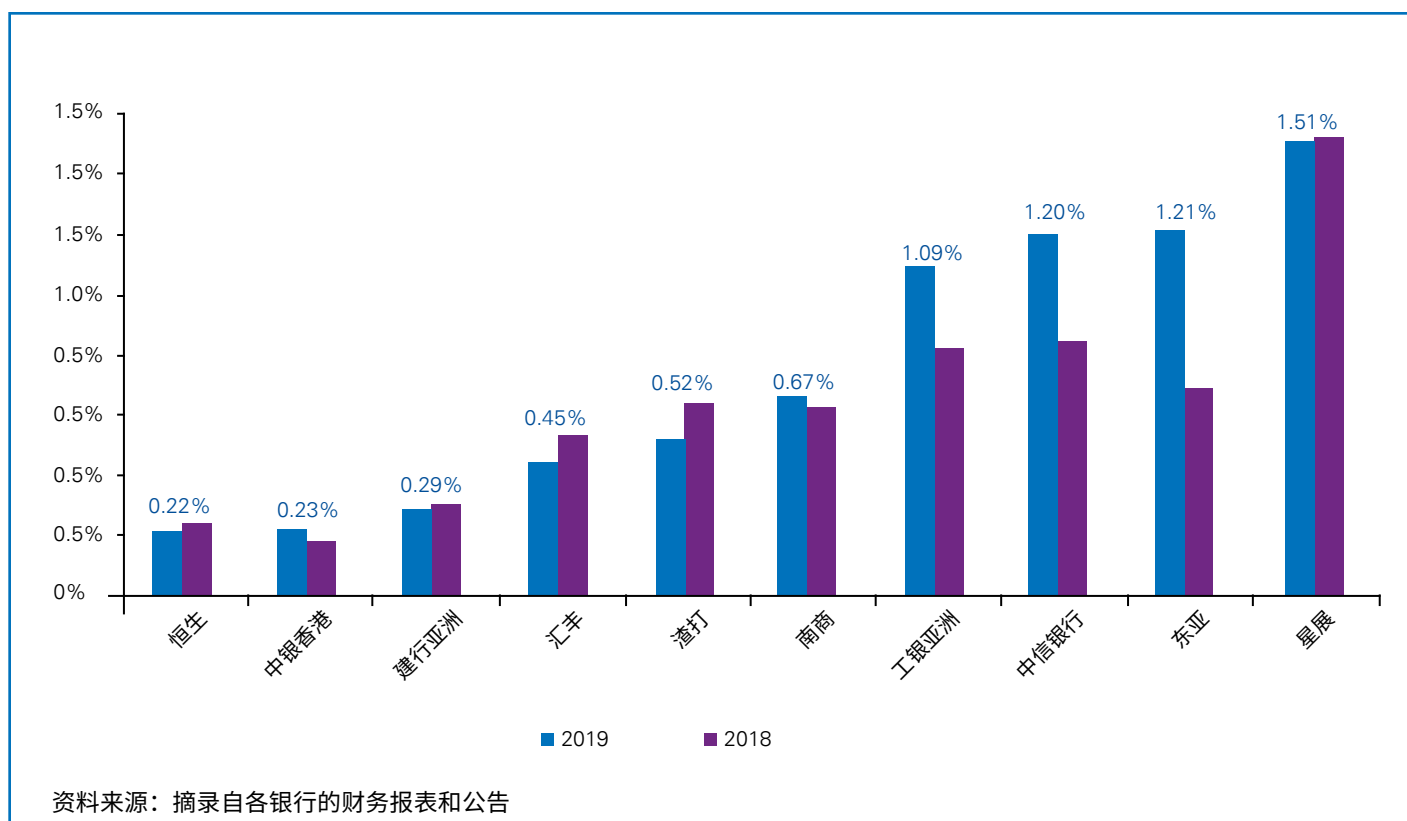
²⁴ 渣打集团有限公司年报第39页 <https://av.sc.com/corp-en/content/docs/standard-chartered-plc-full-year-2019-report.pdf>

²⁵ 中信银行2019年年报第11页

²⁶ 东亚银行2019年年报第12页 https://vpr.hkma.gov.hk/statics/assets/doc/100013/ar_19/ar_19.pdf

²⁷ 2019年经济概况及2020年展望第22页 https://www.hkeconomy.gov.hk/en/pdf/er_19q4.pdf

信贷质量



新冠疫情对香港银行业的影响

新冠疫情的爆发给香港银行业带来了严重的破坏和巨大的挑战。我们预计在2020年及以后年度，疫情将对香港银行业的财务业绩以及业务和运营模式产生重大影响。

我们当前正面临前所未有之变局，在这样的时期预测财务业绩并非易事。但是，香港银行业的收入很大一部分来自净利息收入。我们预计香港银行业将面临一系列影响其净息差的挑战。例如，美国的利率目前维持在低水平，这反过来将影响香港的利率以及香港银行业维持资产收益和存款利差所产生的收入水平的能力。与此同时，2020年，香港将有八家虚拟银行进入市场，预计将与传统银行开展价格竞争，以吸引客户和存款，从而推高资金成本。尽管如此，我们预计虚拟银行的存款在总存款余额中所占的比例将相对较小，至少在短期内大约占总存款余额的2%至3%。这预示着虚拟银行造成的特殊压力在短期内不会太大。

我们还需要记住，银行可以反映基本经济活动。在当前的宏观环境下，经济预计将发生萎缩，而且企业面临倒闭的风险，香港企业出于业务扩张而产生的贷款融资需求势必将会减少，这将对银行的收入产生影响。

当然，银行的收入还包括非利息收入。在这方面，我们认为情况会稍微乐观一些。坊间证据显示，无论是权益产品还是固定收益产品，金融市场业务在2020年上半年实际上都相当强劲，尽管我们并不认为这种情况在下半年一定会持续下去。香港的股市已经上涨，收复了三月份的大部分失地。这种波动性对投资管理公司和财富管理公司而言是喜闻乐见的。我们认为，中央银行实施的货币政策措施（例如增加量化宽松规模）以及公司债券的低利率意味着人们更有可能投资于股票市场，以获得更高的收益。这种情况可能会持续一段时间，但重要的问题在于，股市的回升是否可以持续并且得到经济基本面的支撑。

此外，我们预计信贷成本和贷款减值准备将会上升，这也将对香港银行业在2020年的业绩产生重大影响。在过去15年左右，香港银行业的贷款减值比率非常低。未来不良贷款或减值贷款的增加将推升贷款减值比率，并且随着信用风险上升，贷款减值准备的计提依据从12个月内的预期信用损失转变为整个存续期内的预期信用损失，从而推高银行的贷款减值准备。此外，由于业绩下滑，用于计算预期信用损失的基本参数（如违约概率和违约损失率）将上升，这反过来又将导致减值费用增加。

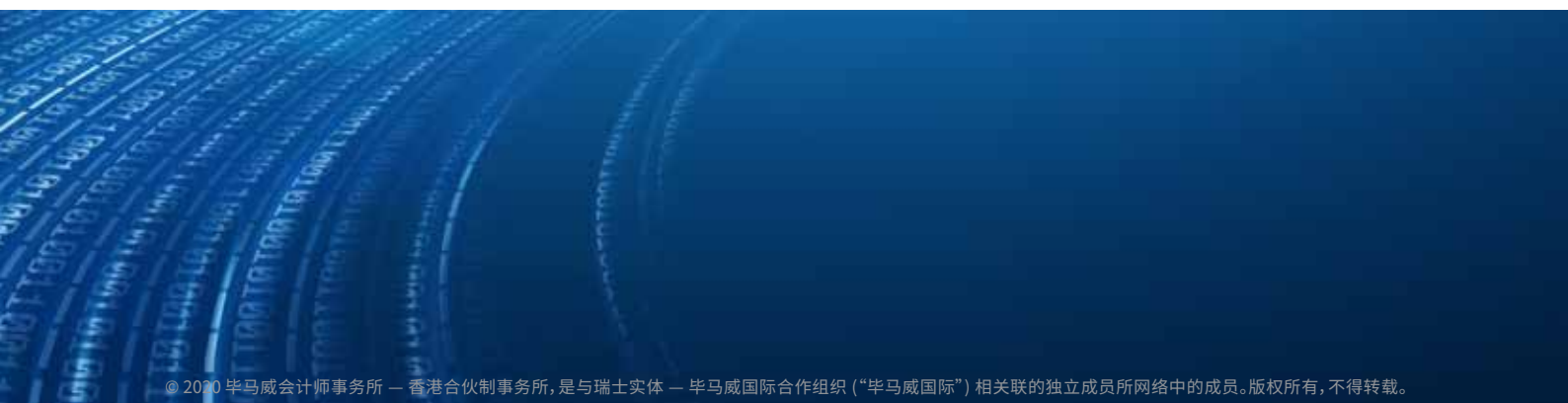
总体而言，随着银行面临创收方面的重重挑战，再加上信贷减值费用不可避免地上升，这很可能将显著影响香港银行业2020年的盈利能力。许多银行将有必要更加重视削减成本作为保持盈利能力的主要手段。尽管香港银行业今年可以实现小幅削减成本（例如通过利用香港政府的员工支援计划），但银行为管控成本而采取的措施不太可能反映在2020年财务业绩中。随着银行重新重视成本管控，将有必要反思和调整组织结构，此类措施的成效将需要更长的时间才能反映在财务业绩中。

新冠疫情迫使许多银行停下来认真思考未来的运营模式和成本基础，以及哪些经验教训有助于提高他们抵御冲击和灵活适应的能力。我们预计疫情之后将出现两个广泛的趋势。首先是管理层对灵活办公的接受度提高。员工已经向中高级管理人员表明，他们可以在保证工作效率的前提下在家办公或与分散在各地的团队合作，不一定需要被拘束在传统的办公环境中。其次，随着管理层在办公地点方面为员工提供更大的灵活性，还需要进一步讨论如何以最合员工个人的方式管理和安排员工工作日的事务。此类趋势意味着部分银行可能会开始考虑降低办公场地面积。

我们预计银行的考虑不会局限于办公场地的问题，而是会考虑整体选址策略，其中可能包括将特定岗位和职能转移至本国或进行近岸外包，或进一步分散共享服务中心的地理布局。香港的基础设施以及面对新冠疫情迅速恢复的能力可能会促使部分国际银行考虑在香港逐步建立全球业务能力，以增强韧性。因此，对某些银行而言，在香港设立规模较小的业务中心可能是一个有吸引力的计划，因为与投入的成本相比，业务韧性所产生的价值无疑更为重要。

我们预计银行还将从控制成本和提高韧性的角度更加重视自动化技术的使用。确保银行的持续经营能力以及提供核心服务的能力至关重要。客户正在日益呼吁银行提供更多的数字化解决方案，以满足他们对银行服务的需求，特别是因为新冠疫情已促使许多人适应数字渠道。为了迎合这一趋势，银行意识到他们需要提高交易处理自动化的程度。

银行业的格局仍然处于不断演变之中。如今，银行已不再事事亲力亲为，而是加大了对第三方的依赖，因为第三方已经成为整个生态系统的一部分。银行正在加大与第三方的合作，为客户提供银行服务以及更广泛的生活服务。但是，新冠疫情表明，对第三方的日益依赖可能给银行带来巨大挑战。银行未来不能把目光局限于评估自己的业务韧性和业务连续性计划，还必须对重要第三方的业务韧性进行测试和评估。因此，要确保银行有能力继续向客户提供无缝服务，并保持香港客户对他们的信心，管理第三方风险将变得愈发重要。



香港银行业2030年展望



从左至右：毕马威中国香港区可持续金融主管合伙人吴柏年；毕马威中国香港区客户与运营服务主管合伙人施柏家 (Isabel Zisselsberger)；毕马威中国香港区人才事务和变革管理咨询服务主管合伙人欧伟德 (Peter Outridge)

香港的银行业格局正在迅速变化，大量市场颠覆者正在催生新的工作方式、运营模式和客户行为。未来十年，银行业的变革将大大超过前十年。毕马威中国驻香港的专家聚在一起讨论了2030年香港银行业的前景，以及这一愿景背后的主要推动力。

2030年，香港银行业的前景如何？有哪些主要驱动因素？

马绍辉 (Paul McSheaffrey)：在考察香港的银行业格局时，我们不得不提过去12个月中发生的大事。过去一年，香港的社会动荡对商业活动造成了破坏性影响，而2020年新冠肺炎疫情的爆发无异于雪上加霜。这一系列的大事件对经济基本面造成影响，进而改变了香港银行业的发展轨迹。我认为，在接下来的几年中，几个主要宏观趋势将持续影响香港银行业的发展。

从贸易和全球化的角度来看，中美两国预计仍将是世界上最大的经济体，因此中美关系仍将是最重要的双边关系。我预计中美两国将意识到彼此不可分离，并最终达成一致（尽管道路可能曲折），从而推动双边关系变得更加平衡和稳定。这一点非常重要。说到这对香港银行业的意义，香港既是国际金融中心，又是国际银行和资本投资中国内地以及中国内地资本和企业投资海外的门户，我认为香港在这两方面的地位在2030年之前不会改变。

“ 一个区域内必需有金融中心来负责交易清算，因此，如果香港能够完善其区块链平台和技术，将有望吸引区域内的企业基于分布式分类账在香港开展贸易融资交易。”

”

方海云：随着中国内地继续扩大金融服务业开放程度，并取消对外资控股权的限制，我们预计进入中国内地市场或扩大内地业务的国际金融机构数量将呈增加之势。根据我们的观察，已有美国和其他国际银行有意在中国内地投资，并正在申请中国内地营业牌照。另一方面，我们还看到越来越多的中国内地银行计划在香港设立业务网点，以此作为向世界其他地区扩张的敲门砖。到2030年，我们还可能会看到一些中国内地银行成为亚洲的主要区域性银行，并将总部迁至香港，与亚洲地区的其他国际银行竞争。

马绍辉 (McSheaffrey)：另一个主要宏观趋势涉及供应链方面的变化，并且将影响香港。全球化在世界范围内已发展多年，但是各国政府和企业未来可能寻找更多的国内或近岸供应商来提供他们所需的关键商品，这意味着很多行业的供应链会发生相当大的变化。供应链的全球化程度将下降，继而导致贸易融资的全球化程度下降，变得更加区域化和国内化。

施柏家 (Zisselsberger)：否则供应链将变得更加不稳定。企业可能考虑将更多动态供应链的重心放在国内，但供应链的组织方式也会注重效率。如果银行可以协助企业建立敏捷的供应链，那么这可以成为银行提供差异化价值的途径。

马绍辉 (McSheaffrey)：这将需要银行具备敏捷的系统和技术来支持供应链的建设。在香港金融管理局（以下简称“金管局”）推出贸易联动平台（eTradeConnect）后，香港银行业已在贸易融资中利用了区块链，这有助于提升供应链的灵活性。一个区域内必需有金融中心来负责交易清算，因此，如果香港能够完善其区块链平台和技术，将有望吸引区域内的企业基于分布式分类账在香港开展贸易融资交易。



毕马威中国香港区银行和资本市场主管合伙人马绍辉 (Paul McSheaffrey)

香港未来在大湾区的发展中可以发挥什么作用？香港作为国际金融中心地位的前景如何？

方海云：作为国际金融中心以及资产管理、风险管理和全球离岸人民币业务中心，香港可以在大湾区的发展中发挥重要作用。香港积极参与大湾区的发展，将成为大湾区实现互利增长的关键。但是，香港在2030年能否保存其作为国际金融中心的实力，还将取决于香港如何保持其在“一国两制”原则下的独特地位及其健全的法律和监管体系，以获得区别于区域内其他城市的差异化优势。

施柏家（Zisselsberger）：另一个将决定香港未来10年作为国际金融中心的竞争力的关键领域是银行业务人才的培养地点和驻地。长期以来，香港以其深厚的具有国际化视野的金融人才储备而闻名。其他新兴城市不可能在一朝一夕之间培养出同等规模的人才。

马绍辉（McSheaffrey）：人们还非常关心他们的意向工作城市是否宜居。香港长期以来被认为是宜居城市，并持续吸引国际和国内人才。

作为国际金融中心，香港在发展绿色和可持续金融方面也可以发挥关键作用。到2030年，可持续金融的前景将如何？

吴柏年：10年后，“绿色和可持续银行业务”这个概念可能会过时，因为可持续发展届时已经深植于企业和投资者的心中。正如了解客户（KYC）和反洗钱（AML）已成为客户广泛接受的规范，可持续金融也在朝着这个方向发展。此外，金管局和证监会在5月联合宣布成立绿色和可持续金融跨机构督导小组，是向前迈出的积极的一步，并明确表达了香港政府将香港建设成为绿色金融中心的意向。



毕马威香港区中资金融机构主管合伙人方海云

“在建立或改造基础设施以及向低碳经济转型方面，企业的融资需求很大。香港拥有有利的监管框架，并在可持续投资领域建立起了信任和透明度，有很大潜力成为区域绿色金融中心。”

”

将香港建设成为绿色金融中心需要什么？

吴柏年：将环境局、财经事务及库务局、香港交易所、保监局和积金局纳入督导小组是朝着正确方向迈出的重要一步，显示香港为了发展绿色和可持续金融而采取步调一致的跨部门方法。但是，为了完全确立绿色金融中心的地位，香港需要建立具有相关专业知识的深厚人才储备，而这是目前所缺乏的。培养同时具有金融和可持续发展专业知识的专业人员将至关重要。同时，对于企业和投资者而言，相关标准和分类法需要更加清晰，以帮助他们确定哪些项目和业务符合绿色或可持续标准。

绿色金融资本的需求方和供应方来自哪里？

吴柏年：所有一切发端于大型资产所有者、养老基金和主权财富基金加入推动可持续投资的行列。这种趋势并不局限在西方。金管局的外汇基金亦宣布有意将环境、社会及治理及绿色金融原则纳入其投资程序。我预计中国内地市场也将开始转变，其中部分将以退休金和主权财富基金的形式流入香港。

亚洲地区有大量的业务机遇和项目需要融资。在建立或改造基础设施以及向低碳经济转型方面，企业的融资需求很大。香港拥有有利的监管框架，并在可持续投资领域建立起了信任和透明度，有很大潜力成为区域绿色金融中心。随着投资者越来越关注漂绿行为，信任和透明度至关重要。

我们刚才讨论了影响香港银行业的各种宏观和国际因素，现在把关注重点转移到国内市场。未来的零售银行前景如何？

施柏家 (Zisselsberger)：基于大量行业报告和市场调查报告（包括毕马威最新的《卓越客户体验》报告），我们认为，与世界其他地方的消费者相比，香港的消费者对银行的信任度更高。因此，银行需要考虑如何利用这一点来扩大他们提供的涉及信任的服务范围。



毕马威中国香港区可持续金融主管合伙人吴柏年

“银行可能会拥抱“弹出式”服务模式，在客户需要时随时随地为他们服务。未来的零售银行分支机构应该为客户提供便利，但还是会提供个性化服务。”

”

2030年银行还会设分支机构吗？

施柏家 (Zisselsberger) : 会的，因为即使未来社会将高度数字化，但是在涉及重大交易和事件时，分支机构仍可以发挥作用。我认为，银行的分支机构未来会取消交易性质的业务办理（也就是说客户不需要因办理业务去一趟银行），但是会继续以受信赖的顾问身份，在客户进行大额金融交易时当面为客户提供服务。此外，分支机构的位置可能不会固定在办公大楼内。银行可能会拥抱“弹出式”服务模式，在客户需要时随时随地为他们服务。未来的零售银行分支机构应该为客户提供便利，但还是会提供个性化服务。

方海云: 此外，虚拟银行纷纷推出，来自科技公司的竞争日益激烈，还有诸如5G等技术的发展，这都将真正加速银行推进数字化转型，特别是年轻一代更愿意通过数字渠道而不是亲自去银行办理业务（至少对于金额较低的简单交易而言）。

施柏家 (Zisselsberger) : 到2030年，香港的老龄化人口比例将进一步提高。一边是期望更多人际接触和实体网点的年长一辈，另一边是期望获得更优质的数字化体验的年轻一代，香港银行业要把握好这个平衡很难。

这还与新冠疫情的影响有关，因为企业会寻求尽量降低办公空间，并鼓励员工采取更敏捷的远程办公模式，从而彻底改变工作方式。我认为，面对新冠疫情，人们将把家庭、医疗保健和社会责任放在首位，因此客户将希望银行为他们提供降低开支和节省成本方面的建议，帮助他们在实现财务目标的同时实现生活方式以及更广泛的社区目标。目前，银行在这方面可能比较弱，但如果银行希望被视为香港社区的一部分，那么未来几年就需要在这方面实施重大转变。



毕马威中国香港区客户与运营服务主管合伙人**施柏家 (Isabel Zisselsberger)**；毕马威中国香港区人才事务和变革管理咨询服务主管合伙人**欧伟德 (Peter Outridge)**

“香港消费者普遍信任银行，那么银行可以提供哪些涉及信任的服务？举一个例子，到2030年，在客户眼中，银行可能成为他们信赖的个人数据库，并像管理客户的金融资产一样管理客户的个人数据。”

”

由于新冠疫情可能会改变工作方式和客户行为，客户还将需要银行提供什么服务？

施柏家（Zisselsberger）：例如，银行可以提供更灵活的储蓄和抵押贷款定制产品，而且还需要变得更加敏捷和个性化。银行还可以考虑如何利用会员计划和信用卡与客户建立更佳的关系。例如，银行可以考虑把标准产品打包（在提供抵押贷款时，银行同时提供可以使客户及其家人受益的其他产品），并在客户遇到重大事件或变故时为客户提供所需的协助。

说到底，银行应该更多地考虑生态系统，考虑可以为客户提供什么价值，然后考虑如何相应地捆绑产品。从某种程度上说，银行业目前的发展趋势，以及客户行为和期望的变化，都将迫使银行采取此类行动。这一切都与信任息息相关。香港消费者普遍信任银行，那么银行可以提供哪些涉及信任的服务？举一个例子，到2030年，在客户眼中，银行可能成为他们信赖的个人数据库，并像管理客户的金融资产一样管理客户的个人数据——不仅保护客户的资金，还保护他们的数据。

未来十年，银行业的员工队伍将发生怎样的变化？

欧伟德（Outridge）：数据、分析和与数据相关的职位（例如数据科学家）的重要性将大幅提高。有行业报告预测，数据科学家10年后将成为银行业中薪酬最高的岗位。这是由于人们预期银行内部的能力、通过数据可以生成的见解以及将见解有效应用于客户和产品的方式将发生变化。我们预计银行还将提高自动化技术的利用水平。银行目前正在思考对哪些工作和岗位进行自动化，以及这对其余员工的组织方式和能力会有何影响和作用。

宋家宁：归根结底，银行正在寻求提高盈利能力以及利益相关者的回报。银行是劳动力套利的早期支持者，自然而然地会走到数字劳动力和非核心服务自动化这一步。我认为，十年前，银行可能曾认为80%至90%的活动可以归类为核心服务。但是，由于银行业当前面临巨大颠覆，金融科技参与者如雨后春笋般涌现，以及竞争越来越不对称，银行需要认真思考他们想要保留哪些核心服务以及随着时间推移又想要把哪些服务外包出去。许多目前被认为是非核心服务的活动可能包括部分中台和风险职能。我预计银行会重新评估更多的传统后台和中台职能，并采用数字劳动力来进行替代。根据我的理解，数字劳动力是指某种程度的自动化：完全的自动化，或有人参与的部分自动化。我认为，这种模式将成为新常态。

欧伟德（Outridge）：随着银行通过提高自动化水平并加大利用数据的力度，为客户提供洞见和定制的产品和服务，以此面对未来的考验，这意味着银行还是需要人力来完成与监管有关的决策和分析。尽管机器可用于对大量基于规则的处理流程实现自动化，但无法胜任许多深入的分析任务，例如思考新的解决方案、新产品以及新问题，因为此类工作仍然需要人工参与。

“我们预测未来银行业将实现高度自动化，因此深厚的数据技能将对银行至关重要，但银行并非一定要在内部保留相关职能，而是可能通过与科技公司合作来实现。”

”

宋家宁：在这种新常态下，银行将有可能进行基于技术的分析，为一线员工提供建议。可选择的方案有多种，但从长期来看，市场可能会产生两种不同的服务形态。

第一种是人工智能向员工提供大量数据和分析结果，然后员工为客户量身定制数据。在这方面，银行必须体现出人文关怀和深度理解力，并注重细微差别。当然，最终的方案敲定还是由人做出的，无论是由顾问还是客户。

另一种是人工智能程度更高的授权模式。其中银行的人工智能代表客户进行决策。在这种模式下，如果银行光是依靠人工智能或算法来做出决策而出了差错，这可能会变得非常棘手。因为监管机构不会追究人工智能或算法的责任，而是追究银行、相关业务负责人、直接或者间接同意相关人工智能/算法结论的个人的责任。

因此，银行必须调整传统模型风险框架，纳入影响客户和市场的人工智能和机器学习模型，这一点至关重要。这通常被称为“易解释性”障碍（扭转思维过程），监管机构不会接受无知之幕作为辩护理由。人工智能在银行业中的逐渐普及，将不可避免地导致同意部署人工智能和算法的银行及商业领袖需要迎头解决这一重要风险。

马绍辉（McSheaffrey）：随着我们向更加靠技术、自动化和模型驱动的业务方式转型，从风险的角度来看，银行仍将陷入困境。银行面临的最大挑战是，如何找到具有相应技能的合适人选来监督这些事务。

欧伟德（Outridge）：我们预测银行业未来将实现高度自动化，因此深厚的数据技能将对银行至关重要，但银行并非一定要在内部保留相关职能，而是可能通过与科技公司合作来实现。我们已经看到，业绩优秀的员工更愿意在科技公司而不是金融服务行业工作。银行将有必要提供更优厚的条件，以吸引顶尖技术人才。这也是为什么我们预计数据科学家将成为银行内部薪酬最高的岗位。但是，对于银行而言，这种方式的可持续性仍有待观察。

宋家宁：最终还是回到了关于核心服务与非核心服务的讨论。银行业的未来可能是与大型科技公司进行整合。银行未来的非核心服务可能将成为大型科技公司的核心服务。如果你考察一下银行业未来的竞争，你会发现，银行将不得不与科技公司竞争，因为后者仍在不断推动银行服务去中间化。到了某个转折点，银行最终可能会发现，有些业务已无法完全靠自己完成，而是可能需要与科技公司合作才能取得成功。

马绍辉（McSheaffrey）：我也认为在未来十年中，银行的核心服务将是讨论和关注的重点。这可能包括期限转换（吸收短期存款，发放长期贷款）以及风险管理，尤其是信贷和市场风险管理。银行将承担科技公司等其他企业不想插手的期限转换、信用风险和市场风险。再说到员工队伍，对于银行而言，成功的关键将在于银行能否做好核心服务的人才建设，其次是非核心服务的人员配置。

欧伟德（Outridge）：另一个成功关键因素还涉及银行如何快速响应不断变化的业务场景，并根据需要扩大或调整相关岗位和技能。“传统的员工队伍规划”已被“员工队伍塑造”所取代，因为后者使银行能够对未来的业务场景进行建模，并借助可用的技术来确定每种场景所需的技能和能力。

“未来的监管将高度数字化。我们会看到银行加大技术的利用来管理监管风险。这种趋势已经开始，新冠疫情的出现只会加速这一趋势。”

”

这可以促使资源分配更具可替代性和灵活性，从而使员工的技能匹配特定任务或工作，而不是传统上定义的僵化岗位安排。这将有助于银行找到以下问题的答案：哪些能力由自己建设，哪些能力应该购买或通过合作借入，或哪些能力应该通过机器人进行自动化，以及如何确定相关资源的部署地点。我认为，我们今天所知的传统银行的形式在10年后将截然不同。自动化将驱动一套全新的技能，并将改变银行的形式以及传统的银行业务和员工队伍模式，这也将要求领导层具备不同于以往的新的领导技能和风格。

未来的监管会怎样？

宋家宁：未来的监管将高度数字化。我们会看到银行加大技术的利用来管理监管风险。这种趋势已经开始，新冠疫情的出现只会加速这一趋势。特别是，由于亚洲市场并非单一、同质的市场，亚洲地区存在大量的监管碎片化的情形。随着时间推移，我认为数字监管领域的趋同程度将会提高。一个例子可能是，亚洲地区在长期内可能形成某种程度的监管协调，以保持亚洲地区的吸引力和竞争力，并可能建立某种形式的数据标准化或共同原则。话虽如此，亚洲地区内拥有较大国内市场并且拥有大型科技公司的司法管辖区（例如中国）可能在建立数据标准方面发挥更大的影响。这可能导致亚洲（可能由中国主导）和美国之间形成两套世界技术标准（包括数据标准）。亚洲当地的司法管辖区还可能实施自己的数据标准或独特的监管法规。但是，他们既要吸引或保持外国投资，又要防止在竞争中输给亚洲地区内采用统一标准且更具优势的市场，因此需要在此之间找到平衡。

我认为，银行将有必要在这个领域推动合作，积极采取行动，因为亚洲地区需要共同面对新冠疫情后的新形势。考虑到新冠疫情的潜在后果，如果亚洲地区的跨国企业决定迁回本国市场并转移供应链，亚洲国家整体将面临巨大损失。我认为，面对供应链洗牌以及重返本国生产的趋势加剧，亚洲将需要团结在一起，共同思考如何消除进入壁垒，如何优化营商环境，并说服企业和人才留在本地。提升亚洲地区的监管协调，将成为鼓励企业留在本地并在亚洲地区投资的关键。



毕马威中国香港区银行和资本市场主管合伙人马绍辉（Paul McSheaffrey）；毕马威中国风险咨询合伙人宋家宁

监管推动转型

概要



欧乐恒
(James O'Callaghan)
香港区技术咨询
主管合伙人
毕马威中国



宋家宁
风险管理咨询合伙人
毕马威中国

新冠疫情成为加速香港监管科技发展的催化剂

过去一年，香港金融科技行业快速发展，监管指引和支持不断推出，体现了监管科技在银行业务中的重要性和有效性在香港日益受到重视。我们相信，新冠疫情将发挥催化作用，加速香港银行业采用监管科技。银行已经开始意识到，监管科技将成为未来实现经济高效的监管合规和运营模式并长期保持战略优势的途径。

变革驱动因素

随着香港监管机构要求银行强化透明度和问责并提供更详细的信息，他们继续推动银行在金融服务中加大监管科技和金融科技的利用。这些努力包括提供有关数据、新兴技术和人工智能的新指引，以及推出诸如启动金融科技、监管沙盒及加速器计划之类的举措。

尽管此类发展趋势推动了市场朝着正确的方向发展，但我们相信新冠疫情催生的新形势标志着一个分水岭，将加速监管科技在香港的发展和应用。新冠病毒大流行严重扰乱了银行的传统运营模式、工作方式以及消费者行为和期望。这些转变意味着，如果业务模式不再契合眼下的新环境，那么过去成功的企业现在可能面临巨大的挑战。

银行业正在目睹之前已在其他行业催生巨变的颠覆效应，包括在合规、监管和监督等领域。

银行和监管机构所熟悉的传统合规模式正在发生变化，银行确实需要利用监管科技具备的巨大优势。例如，在全球金融危机之后，银行纷纷加大投入以强化合规与风险管理团队，但是当前的经济环境将引发人们对银行能否持续承受此类基础设施成本产生担忧。投资于监管科技等数字解决方案，将有助于银行在当前充满挑战的环境中管理成本，同时也有助于保护业务免受银行业正在面临的颠覆效应的影响。此外，监管科技不仅可以带来成本效益，还可以提供诸多其他益处，例如提高速度和运营效率，以及扩大合规范围。监管科技还有助于降低代价高昂的重复性合规和风险外溢，并可以为员工队伍赋能，提高员工技能，使人才从手动处理和清除误报等工作中解放出来，从而更加专注于解决价值更高的问题和任务。

新冠疫情的全球蔓延也使金融机构对卓越中心和区域共享服务中心的依赖受到质疑。

“投资于监管科技等数字解决方案，将有助于银行在当前充满挑战的环境中管理成本，同时也有助于保护业务免受银行业正在面临的颠覆效应的影响。此外，监管科技不仅可以带来成本效益，还可以提供诸多其他益处，例如提高速度和运营效率，以及扩大合规范围。”

”

新冠疫情的后果之一可能是全球化倒退，这无疑将对当前运营模式和组织结构产生影响。

在新冠疫情后的市场环境中，依靠单个大型服务中心来利用劳动力套利的方法可能并非最佳策略。作为解决方法的一部分，银行可以利用监管科技来降低对此类服务中心的依赖，这样更便于在本国进行监管合规管理。

行动就在此刻！

我们认为，新冠疫情已将监管科技牢牢置于银行未来规划的重中之重，并将突破采用监管技术面临的障碍，例如抗拒变革和对“未知”的恐惧。香港银行业现在需要开始积极思考哪些业务挑战可以通过监管科技解决，利用金融科技和监管沙盒，并有选择地试用新技术和概念验证。银行应该不仅从创新的角度看待监管科技，还应将其视为整体业务战略的重要组成部分，并由关键决策者推动对话讨论。

重要的是，银行需要建立正确的数据战略和数字基础架构，方可切实利用监管科技的优势。监管科技后续继而可以帮助银行加快实施数字和数据战略。监管科技本质上是同一枚硬币的两个侧面。银行还可以利用驱动监管科技解决方案的数据和平台来提高银行在管理产品、服务、交叉销售机会、客户行为和员工方面的商业智能，例如，识别业绩最佳的客户经理的特征。此外，如果银行能够全面有效地实施监管科技，并拥有正确的数据架构，监管科技将成为业务的重要组成部分，因为它将使银行有能力更快、更准确地预测新兴风险。对于银行来说，这确实是一个强大的优势。随着银行收集和分析更多的数据，监管科技未来将为银行带来更大的回报。

对于在中国内地经营业务或寻求在中国内地设立分支机构国际银行而言，在香港地区采用监管科技尤其重要。中国内地的法律法规环境通常要求跨国银行针对中国市场开发独特的数字基础架构和数据管理策略。尽管国际银行的传统方法一直是从总部开始推出监管科技解决方案，但我们认为，在这一领域，香港银行可以对其选择的系统及其建设的基础设施行使更大的自主权，从而使他们有更多机会为在香港地区试用监管科技解决方案。

新冠疫情为香港银行业敲响了一记警钟，催促他们与时俱进。由于数字化程度的提高以及颠覆因素的增加，许多其他行业（例如，消费品和零售业）经历了巨大变革。金融服务业也将紧随其后。随着科技公司蚕食银行业务的各个组成部分（例如支付、在线投资和机器人咨询），我们已经看到银行业正在经历大规模颠覆性力量的影响。我们认为，监管科技、金融科技和更广泛的有关数字化转型的对话不应再只是关注如何降低成本和风险，以及提高速度和准确性，而是应该重视如何获得战略优势并在新冠疫情后的正常环境中体现自己的价值，以及如何确保企业适应未来发展，以便为新的市场动态、监管预期和客户需求做好准备。我们认为，敢于迅速行动并拥抱监管科技的银行将保持竞争优势，并取得长期增长和成功。

在本节中，我们概述了银行可以通过采用监管科技来快速获得可观优势的三个关键领域：治理、风险和合规；金融犯罪合规和自然语言处理。

LL 领先的银行也可能寻求与同时拥有技术专长和深厚的风险管理和监管合规经验的咨询公司合作，以采用科技赋能的新策略来应对当前和未来的监管挑战。

77

治理、风险和合规



侯爵维

风险管理咨询合伙人
毕马威中国

通过科技赋能的治理、风险及合规（GRC）解决方案是香港银行业的前进方向

市场营销、风险和合规预算有何共同之处？约翰·瓦纳梅克（John Wanamaker）有言道：“我花在广告上的钱，几乎一半是浪费掉了。问题是，我不知道是哪一半。”风险与合规专业人员比瓦纳梅克先生略胜一筹：我们知道，有些团队为了确保管理层的关注点和纠正措施及时、有效并有针对性，而浪费了大量时间和资源在企业范围内识别、收集和汇总信息上。为了解决这个问题，由崭新科技赋能的治理、风险与合规（GRC）技术就应运而生了。

今天的工具承诺的多，但是都兑现了吗？

随着利润率不断下降，且监管关注的重点不断增加，充满挑战的环境正在驱使银行利用监管技术，以此来平衡监管期望与合规成本。监管机构大力投资于监管科技，并不断要求银行提供更精细的审慎在线报告，这成为银行竞相效仿的有力诱因。

在风险管理与合规方面，使用单一的工具来托管所有风险信息，对发现和汇报问题的阈值进行标准化和简化，以一致的方式对跨业务线的问题进行评估，推动工作流程，并量身定制用户可配置的报告，听起来像是一个不错的注意。确实，如果管理层能够利用单一的信息来源，以更好地了解控制环境以及监管合规的当前状态，将为银行带来巨大的好处，尤其是在监管期望不断提高的情况下。

毫无疑问，如果使用得当，GRC技术可以提供有效的解决方案，增强所有三道防线的合规，同时提高效率。实际上，我们认为，GRC技术对于银行而言已不再是可有可无，而是必不可少。

但是，正在考虑实施GRC技术的企业应该仔细考虑成功实施所必需的所有组件和关键活动。如果没有实施适当的分析和规划，尤其是如果没有充分了解现行框架，匆匆实施自动化的银行可能会发现其业务流程尚不具备实施自动化的条件。在最好的情况下，这可能会导致时间表拉长以及成本增加。最坏的情况是，科技达不到期望。

综合GRC技术解决方案

我们认为，GRC技术解决方案应该提供一个企业范围内的集成技术平台，收集有关风险、合规、事件和控制的综合意见，帮助银行形成单一的信息来源。此类平台应该包含一个存储库，可以对预先配置的流程、检查清单和岗位描述进行工作流管理。它还应该包括关键风险指标数据库、风险登记册、分类法和流程、合规风险评估以及与测试、策略管理和审计程序的集成。

“如果没有实施适当的分析和规划，尤其是如果没有充分了解现行框架，匆匆实施自动化的银行可能会发现其业务流程尚不具备实施自动化的条件。在最好的情况下，这可能会导致时间表拉长以及成本增加。最坏的情况是，科技达不到期望。”

”

“我们预计领先的银行将与咨询公司合作，由后者在GRC技术实施的各个方面为他们提供协助。这应该包括评估框架、人员和文化的成熟度，以及评估和筛选监管科技提供商，以物色具有兼容解决方案的有效合作方。”

”

有效的解决方案还应该包含监管义务清单，使银行能够持续监测监管环境，了解相关监管要求，抽取监管义务并将其映射至政策和关键控制，并对政策和程序进行差距分析。

毕马威的解决方案（例如SOFY GRC、Powered Risk和Risk Hub）还提供通过科技赋能的动态风险管理方法，使银行能够利用强大的分析技术和实时管理信息，包括具有预测分析、情景和主题分析功能的风险仪表盘以及合规和事件管理功能。

确保成功实施GRC技术

根据我们在市场上的观察，成功实施GRC技术的银行通常严格做好准备工作并遵守实施范围。新技术的柔韧性可能会引诱银行相应地建立精细复杂的风险框架——新技术能够助你实现目标，并不意味着员工的执行力和相关流程的配合程度一定跟得上。只有清楚了解自己的成熟度并对照可行的方法评估其抱负的企业方可获得最佳投资回报。

无论银行是在实施GRC技术的起步阶段，还是希望重新评估和更新现有解决方案，第一步都是进行成熟度评估，并涵盖框架、员工和企业文化。我们预计领先的银行将与咨询公司合作，由后者在GRC技术实施的各个方面为他们提供协助。这应该包括评估框架、人员和文化的成熟度，以及评估和筛选监管科技提供商，以物色具有成功解决方案的有效合作方。

银行应该了解，实施GRC技术并不一定耗费昂贵或非常复杂。新的市场进入者目前提供可以以模块化方式部署的解决方案，从而可以分阶段实施。对于不太关心定制程度、需要快速产生效益且没有内部投资和维护技术方面的经常开支的银行，“GRC即服务”也正在成为一种选择。

因此，银行应该以战略视角评估如何部署适用的GRC解决方案。这对于香港的国际银行尤为重要，因为国际银行通常被要求使用总部提供的但可能无法完全满足香港监管要求的解决方案。

银行还可以在短期内投资费用低廉且易于实施的单点解决方案，而无需应对总部授权涉及的复杂问题。

展望未来，香港监管机构将继续提高合规标准。由于新冠疫情，监管机构前所未有地关注银行能否在危机中保持关键流程的有效性。我们相信，毕马威开发的以科技赋能的GRC解决方案（例如KPMG Risk Hub、SOFY GRC、Powered Risk和香港监管要求登记册（Hong Kong Regulatory Requirements Register））可以在很大程度上帮助银行解决这一问题。

金融犯罪合规



文雪贤
(Rani Kamaruddin)
香港区反洗钱及制裁合规
服务主管合伙人
毕马威中国

通过数字化和自动化提高金融犯罪合规标准

随着香港监管机构将数字化和技术创新纳入工作重点，银行应设法通过使用数字化解决方案和自动化来提高金融犯罪合规能力。

2019年，金管局宣布计划加强银行业与科技公司之间的对话与合作，以利用监管科技可以为反洗钱和反恐怖主义融资提供的机遇。新冠疫情导致银行对运营韧性和业务连续性的重要性的认识增强，进一步凸显了银行需要重视保护关键服务（包括金融犯罪风险管理）免受破坏。现在，银行比以往任何时候都需要提高标准，开始投资并实施科技赋能的解决方案，以改善监控和打击金融犯罪的相关工作。

除了重视用于了解客户的电子工具（eKYC）来促进远程无缝客户接纳之外，我们认为银行还应考虑如何在金融犯罪风险管理的其他领域中最好地利用数字化解决方案和自动化，例如监测可疑活动和制裁合规情况以提高控制流程的有效性和可持续性，改善资源分配、系统有效性以及金融犯罪风险管理的总体方法。

制裁筛选和交易监测调查

对于香港的许多银行而言，对制裁警报进行复核仍然是一个复杂而费力的过程，而且交易量和相关制裁警报的数量还有望进一步增加。为了说明制裁警报复核的规模，一家大型银行每天可能生成150万条付款信息，其中10万条付款信息触发大约15万至20万条警报。此类警报中约有95%被认为是误报，通常是由于系统测试和调整方面的缺陷。数据错误和质量不佳也可能导致该发出的警报无法生成，这应该是一个引发关注的重要问题。

在另一个过程中（即持续监测客户交易），银行应该彻底复核所识别的潜在可疑交易，以了解客户过去的交易及其业务性质、交易的目的和其他相关交易对手。信息收集的过程对于确定被警示的交易是否可能导致银行需要向联合金融情报部门报告可疑活动至关重要。但是，从银行内部的各种源系统收集此类信息同样费时费力，而在此之前，银行甚至还没有进行调查。

“ 新冠疫情导致银行对运营韧性和业务连续性的重要性的认识增强，进一步凸显了银行需要重视保护关键服务（包括金融犯罪风险管理）免受破坏。”

”

因此，在制裁警报分类和调查前概况分析这两个关键领域，我们认为银行可以通过利用数字解决方案（例如以机器学习为基础的毕马威制裁警报分类工具，以及机器人流程自动化解决方案）来显著提高效率。此类技术可用于对制裁警报流程和调查前工作进行自动化，从而大大减少手动程序和处理时间，确保更高的准确性，并降低整个过程中对人力的需要。此外，由于银行的信息技术部门经常忙于多个项目而难以抽身，我们看到越来越多的银行选择投资购买外部解决方案，以更快、更有效地处理工作。

除了利用技术更好地管理制裁筛查和交易监测系统的发现外，银行还应关注系统的整体有效性。实际上，银行应该对交易监测系统的各个方面进行持续监控、调整和测试，以确保有效且高效地发现潜在可疑活动。通常，如果是手动对交易监测系统设置进行调整和测试，银行可能需要至少16周的时间才能完成。通过有效利用自动化，这个过程将变得非常简单，一周内就可以完成。对这一过程进行自动化，对于银行的金融犯罪风险管理至关重要，尤其是金管局预计将对交易监测系统的有效性进行主题评估。

全面了解客户活动

为了解客户活动的最新情况，银行所面临的另一个挑战是，银行获取的信息往往是碎片化的，客户信息没有得到妥善记录，而监管合规性监测则以孤立的方式执行，这有碍于银行全面了解客户在一家机构开立的所有账户以及与各个业务部门的业务情况。对于一线员工和客户经理，这意味着他们很少全面了解客户及其活动。

使用创新的客户活动仪表板可以助力银行解决这方面的问题。此类仪表板可以为客户经理提供客户所有账户历史活动的可视化图像，同时还有助于识别客户是否能够提供创收的业务机会。这个解决方案还有望在金融犯罪合规意外的其他领域为银行提供帮助，可以将监管合规（例如，金融市场监管）纳入其中。

技术的普及导致金融犯罪的威胁提升，这意味着银行需要迅速采取行动，采取具有成本效益且富于创新的方法来打击金融犯罪。再考虑到新冠疫情引发的新业务模式、工作方式以及客户互动方式，银行现在比以往任何时候都更需要数字化技术，以降低成本和改善金融犯罪风险管理。

“通常，如果是手动对交易监测系统设置进行调整和测试，银行可能需要至少16周的时间才能完成。通过有效利用自动化，这个过程将变得非常简单，一周内即可完成。”

”

自然语言处理



宋家宁

风险管理咨询合伙人
毕马威中国



尚培思

(Bradley Scheepers)
(技术咨询) 数据分析咨
询副总监
毕马威中国

将自然语言处理的重点从着眼于成本的讨论转变为以见解为主导的对话

香港银行业继续面临越来越大的压力，既要提高运营效率和强化以客户为中心的服务态度，还必须遵守日益复杂的监管法规。银行可以通过利用依靠人工智能驱动的语音文本转换和自然语言处理技术来提升销售行为、销售适宜性、市场监测、接单、定价和披露等领域的监管合规。

银行从一线员工与客户之间的通话和对话中生成大量数据，然后对数据进行记录和测试以用于风险管理和合规目的。此类记录数量之庞大，使得手动检查对于银行而言费时费力，而且效率低下，并且最终结果仍然只能实现非常低的覆盖率。

在这方面，银行可以将依靠人工智能驱动的语音文本转换和自然语言处理解决方案相结合，从而极大地改进这一过程。语音文本转换有助于将语音记录数字化为文本格式，而自然语言处理技术则有助于解释文本和对话中的情绪。这一技术还可以帮助银行覆盖几乎所有的通话记录，并以很高的准确率挑选出他们需要验证和检查的监管领域。最终，这样实现的覆盖范围之大，是银行前所未有的。银行还可以获得之前从未达到的运营效率和速度，同时为交易员和前台人员腾出宝贵的时间，使他们更多地专注于服务客户。

通过有效地将客户呼叫记录转录为文本，并利用自然语言处理解决方案进行分析，银行能够获得一组可搜索的标准，帮助他们识别需要加以分析的特定属性，例如付款或接单对话中的属性。然后，银行还可以更容易地识别电话中有趣的内容，从而使他们更深入地了解业绩更佳的交易员和前台工作人员以及他们成功的原因，还可以使他们更加了解哪些领域需要改进，以提高员工效率。

我们认为，就提高效率和生成有价值的见解而言，同时实施自然语言处理模型和语音文本转换技术，可以使银行迅速获益。但是，我们观察到，香港银行业利用这两项技术的水平仍然相对较低，不太成熟。尽管我们看到一些银行正在开发概念验证（虽然通常开发的规模和承担的风险都比较小，例如定向营销），但是就实施规模而言，银行业仍然难以望其他行业（如消费和零售业）的项背。

“一线员工与客户之间的通话记录数量庞大，使得手动检查对于银行而言费时费力，而且效率低下，并且最终结果仍然只能实现非常低的覆盖率。在这方面，银行可以将依靠人工智能驱动的语音文本转换和自然语言处理解决方案相结合，从而极大地改进这一过程。”

”

促进银行业更广泛地采用自然语言处理技术面临的一个主要挑战是不同企业、团队和地区的采用仍然存在碎片化且不一致的问题，以及企业不愿投资于此类技术。但是，随着银行业的数字化不断深化，银行的关键决策者需要认识到，从长远来看，前期的技术投资在降低风险、提高效率和节省成本方面将对银行大有帮助。实际上，重点不只是削减成本。实施自然语言处理技术可以产生大量有价值的见解，帮助一线员工服务客户并增强客户体验，从而为下游带来好处。因此我们认为，香港的领先银行将把他们对语音文本转换、自然语言处理和其他相关监管科技解决方案的关注重点从着眼于成本的讨论转变为以见解为主导的对话。

在亚洲这样的多元化市场中，混合语言 and 不同口音的使用也是香港及亚洲地区银行的重要考虑因素和潜在障碍。在香港，客户与一线员工之间使用混合语言进行对话是很常见的。然而，金融和银行术语的使用对语音文本转换和自然语言处理技术构成了另一个挑战。但是，我们认为，自然语言处理模型将不断改进，以更好地应对这一挑战。随着银行将更多数据输入此类依靠人工智能驱动的解决方案并完善模型，学习曲线将呈指数增长。投资建立适当的体系架构和基础设施的银行会发现，将此类架构和基础设施横向扩展至跨地区和跨语言的企业不同部分要容易得多。

领先的银行可能会寻求与具有丰富的语音文本转换和自然语言处理技术经验的咨询公司合作，而不是尝试内部开发解决方案，以有效地应对上述挑战。毕马威的自然语言处理解决方案成功解决了此类痛点，并涵盖亚洲地区许多广泛使用的语言，包括内部开发的普通话自然语言处理模型。与全球解决方案提供商合作，使银行可以根据地理位置、业务要求或产品以及员工队伍人口统计信息为企业构建完全适用的平台。银行应该与有能力提供银行和资本市场专业知识的提供商建立合作，以加速提升传统语音文本转换和自然语言处理模型的精准度和准确性，将金融术语和“交易员行话”纳入其中。

总体而言，语音文本转换和自然语言处理技术的效果是显而易见的，领先的银行已经在应用此类解决方案并将它们与内部系统集成。香港银行业需要继续探索案例，并加大技术投资力度，以解决自己面临的问题。做到这一点的银行将在竞争日益激烈的市场中获得竞争优势，而在这方面没有作为的银行将被甩在身后。

“ 实施自然语言处理技术可以产生大量有价值的见解，帮助一线员工服务客户并增强客户体验，从而为下游带来好处。因此我们认为，香港的领先银行将把他们对语音文本转换、自然语言处理和其他相关监管科技解决方案的关注重点从着眼于成本的讨论转变为以见解为主导的对话。 ”

运营韧性



施柏家
(Isabel Zisselsberger)
香港区客户与运营服务主管合伙人
毕马威中国

“香港银行业在应对涉及业务韧性的日常挑战方面做得相当不错。但是，我们认为银行需要将关注重点从短期的视角转变为中长期的视角，切实全面地增强业务韧性。”

”

以更开阔、更长远视角看待运营韧性，可以使银行获得竞争优势

过去一年中，全球和香港发生了一系列破坏性事件。新冠病毒大流行，中美贸易不确定性，以及香港社会动荡，对香港企业（包括银行）的日常运营产生了重大影响。

上述破坏性事件波及范围之广，连锁反应之大，正在导致消费者行为和日常习惯发生重大（甚至是永久性）变化。银行还需要调整工作方式，确保在“新形势”下有效开展运营。

运营韧性一向是香港银行业和监管机构关注的重要领域，但是传统上，他们是从风险管理和合规的角度来审视运营韧性。考虑到上述事件对经济、银行业、消费者和员工造成了很大的破坏，我们认为银行应该以更开阔的视角审视运营韧性。从这个意义上讲，运营韧性应该成为企业范围内战略和行为准则，指引企业持续适应不断变化的环境并管理与变革相关的风险。

根据我们的观察，香港银行业在应对涉及业务韧性的日常挑战方面做得相当不错。鉴于实体分支机构业务遭遇的持续破坏，或保持社交距离措施方面的变化，香港银行业的重点主要放在危机管理和保持业务运营上。但是，我们认为银行需要将关注重点从短期视角转变为中长期视角，切实全面地增强业务韧性。

实施全面的运营韧性框架

为了从长远角度审视运营韧性，银行应该建立涵盖前、中、后台关键职能和业务领域的整体框架。从前台的角度来看，银行应考虑如何增强客户服务的韧性。这包括银行的分析能力可以在多大程度上捕获消费者行为变化背后的诱因，尤其是当新冠疫情有望永久改变某些消费者行为模式。随着银行提升自己的数字能力、产品和服务，以满足不断变化的客户期望和偏好，提升客户体验，这可能还会对未来实体分支机构的数量和布局产生影响。

“随着银行与金融科技公司和其他服务提供商的合作不断提升，而后者可能会受到当前经济形势的影响，因此银行需要更加重视第三方审计。如果银行的某些合作伙伴无法有效应对，这可能会对银行产生深远影响。”

”

从中台和后台的角度来看，银行应该评估如何在困难时期确保服务的稳定性。例如，银行可以评估他们监测的阈值以及相关风险和控制措施，并分析员工远程办公对此产生的影响。

制定布局策略，并利用共享服务中心，也是中台和后台的主要考虑因素。新冠疫情导致服务中心所在的特定辖区强制实施封锁，导致服务能力显著下降，对银行保持所需的支持水平造成了重大挑战。从中长期来看，许多银行可能因此会重新审视他们的共享服务策略，增强服务中心的韧性，并可能考虑采用多重布局策略，以减少对单个服务中心的依赖。

稳健的运营韧性框架还应包括第三方风险管理，覆盖所有防线。我们注意到，由于新冠疫情大流行，部分银行已停止进行内部审计和第三方审计。随着银行与金融科技公司和其他服务提供商的合作不断提升，而后者可能会受到当前经济形势的影响，因此银行需要更加重视第三方审计。如果银行的某些合作伙伴无法有效应对，这可能会对银行产生深远影响。

重视运营韧性将获得回报

随着银行开始适应“新形势”，确保组织架构的敏捷性是不可避免的话题。显然，采用综合方法来提高运营韧性将获得回报，而能否做好这方面的工作将成为领先者与落后者的区别。好处是显而易见的：通过采取协调一致的方法，并结合简化业务或服务的措施，可以提升效率并降低成本，而依靠分析技术驱动的战略流程则可以优化客户、供应商和员工体验，并改善实时风险管理。拥有合适的数字和分析工具，助力银行将前、中、后台紧密联系起来，还将使银行变得更加灵活，更快地响应突发事件。

最后，银行不仅应该从维持基本运作的角度考虑运营韧性，还更应该考虑如何确保在危机期间保持与客户和员工的互动。如果银行表现出更多同理心，并找到方法简化流程，提高沟通的清晰度和透明度，将被客户和员工铭记在心。



资料来源：毕马威

定价



David Lonergan
风险管理咨询总监
毕马威中国

监管机构针对定价采取的执法行动呈增加之势，应该引起所有银行的警觉

香港和亚洲地区均越来越重视定价问题。最近，监管机构针对以下原因引起的违规行为采取了执法行动：向客户提供的信息缺乏透明度，业务流程故障，以及商业行为和治理方面存在问题。此类执法行动表明，在遵循“以客户利益最大化为出发点”这一基本原则方面，银行偶尔还存在不足。虽然迄今为止的执法行动重点关注私人银行，但相关经验教训同样适用于零售银行。

我们认为，香港地区定价的关注重点仍然包括三个方面。首先是遵守已披露的价格表（即针对每种产品和交易类型向客户披露的最高费用）。银行业人士都知道需要遵守价格表，但银行常常并未对系统和报告控制进行测试，可能导致未知的例外情况和超额收费。

第二个关注重点是价格改善。近期的监管行动突显了这一主题的重要性，因为相关银行在交易中受益于价格改善，而未充分向客户披露其安排。因此，银行应该充分了解自己的贸易流，并了解一线员工如何识别、处理和披露价格改善的情况。

第三个关注重点是双边定价协议这一新兴话题（指银行与客户谈判商定不同于标准价格表的折扣价格）。越来越多的人预期银行将围绕双边定价协议实施治理和控制措施，以确保银行以受控且透明的方式开展业务。

“香港的私人银行和零售银行都应该利用这一机会评估他们在定价方面的实践。如果尚未完成这项工作，上述银行应该启动项目，着手制定不仅能够为业务增值，而且对客户公平透明并受到良好控制的综合定价框架。”

制定稳健的定价框架

虽然定价仍然是私人银行领域的重要问题，但对于香港的零售银行（许多零售银行为客户开展投资交易）而言，同样重要的是关注监管预期以及监管机构近期围绕定价针对私人银行采取的执法行动。香港的私人银行和零售银行都应该利用这一机会评估他们在定价方面的实践。如果尚未完成这项工作，上述银行应该启动项目，着手制定不仅能够为业务增值，而且对客户公平透明并受到良好控制的综合定价框架。

作为这个项目的一部分，银行应该针对执法领域进行差距评估，但是应优先评估遵循价格表的情况、价格改善和双边定价协议这三个领域。其中一部分工作涉及确保银行就费用、收费和任何其他可量化的收益与客户进行及时、透明的沟通。综合框架还应包含预防措施（例如交易前控制）、交易后检查和持续监控，以发现未经授权的定价偏差。

为了做到这一点，银行必须将定价框架与整个企业的治理、风险文化和行为守则联系起来。客户和监管机构均期望定价保持一致、公平和透明。为了确保行事方式公平透明，并维护客户信任，银行需要在过度关注合同的合法性和技术性与确保遵守行为规范、妥善管理利益冲突以及始终以客户的最大利益为出发点之间找到适当的平衡。

我们认为，定价问题将继续成为香港银行业愈发关注的重点。迟迟未能在企业范围内制定并实施定价框架的银行可能面临更严格的监管审查，被处以罚款，并最终失去竞争优势。做到这一点的银行将能够更好地维护客户信任（尤其是在当前充满挑战的时期），并确保取得长期成功。

“为了做到这一点，银行必须将定价框架与整个企业的治理、风险文化和行为守则联系起来。客户和监管机构均期望定价保持一致、公平和透明。”



反洗钱



Kyran McCarthy

亚太区反洗钱及制裁合规
服务主管合伙人
毕马威中国



文雪贤

(Rani Kamaruddin)

香港区反洗钱及制裁合规
服务主管合伙人
毕马威中国



黄玛丽

香港区反洗钱及制裁合规
服务合伙人
毕马威中国

在新常态下，采取新的方式打击金融犯罪

新冠疫情使大量经济活动暂时中断，严重程度前所未见。为了应对突变的形势，各行各业的机构迫切需要改变他们的运营方式。已经拥有数字渠道的企业在这种情况下表现出更强的韧性。金融服务行业也是如此：许多公司采用了新的办公方式（某些变化在某种程度上可能是永久性的），并在提供远程客户接纳服务的同时，妥善管理风险并确保合规。在新常态下，银行已经意识到创新已不再是选择，而是必需。

犯罪分子可不会守株待兔。他们会用层出不穷的新颖手法从大流行中获利。我们很明显地看到犯罪分子利用新冠疫情牟利，欺诈和网络犯罪激增。

在金融机构反思他们的创新议程之际，当务之急是将金融犯罪风险与诸如推出或开发数字渠道之类的业务计划结合起来考虑。此外，同样重要的是，金融机构应该重新考虑如何使用更有效、集成程度更高的方法来实施金融犯罪风险管理。

监管机构现在认识到采取这种方法的重要性。香港金融管理局（以下简称“金管局”）承认，新冠疫情导致了前所未有的挑战。金管局敦促授权机构对新兴的洗钱和恐怖分子融资风险保持警惕²⁸，还发布了有关远程客户接纳计划反洗钱/反恐怖主义融资控制措施的重要意见和操作指导。²⁹

金融行动特别工作组表示，有效的政策应对措施可能包括加强国内协调，以评估新冠疫情对反洗钱/反恐怖主义融资风险和系统的影响；加强与私营部门沟通；鼓励金融机构充分使用以风险为本的方法进行客户尽职调查；及支持电子和数字支付选择。³⁰使远程客户接纳不仅适用于个人而且适用于公司实体的混合措施正在越来越受欢迎。

²⁸ 香港金融管理局，2020年4月，<https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-information/guidelines-and-circular/2020/20200407e1.pdf>

²⁹ 香港金融管理局，2020年6月，<https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-information/guidelines-and-circular/2020/20200603e1a1.pdf>

³⁰ 金融行动特别工作组，2020年5月，<https://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/COVID-19-AML-CFT.pdf>

在中短期内，银行将密切重新评估其目标运营模式，借鉴经验教训，识别数字化和创新方面的机遇，并最大程度地降低成本。

”

确保运营韧性牢牢植根于整个企业

在危机时期，银行必须使运营韧性牢牢植根于各个部门，并且在强力打击金融犯罪的同时确保机构的正常运作。在中短期内，银行将密切重新评估其目标运营模式，借鉴经验教训，识别数字化和创新方面的机遇，并最大程度地降低成本。这需要银行部署资源，更全面地利用情报，以应对由于新冠疫情而可能出现或改变的重要金融犯罪风险领域。

从客户接纳到寻找覆盖业务各个方面的可持续解决方案，银行将越来越多地寻求利用技术和委托服务。随着银行清理大量积压的定期复核工作以及洗钱、欺诈和金融犯罪调查警示，委托服务可以发挥的重要作用将更为显著。

大流行使企业意识到他们以前的运营模式并非最优。因此，我们预计银行将会制定可行的战略，同时确保合规风险降至最低。结合监管科技解决方案和委托服务的富于韧性的运营模式将行之有效。银行还将采用机器人流程自动化（RPA）之类的自动化系统来执行日常任务，使员工专注于价值更高并需要良好判断力的活动和职责。我们预计企业会考虑从目前的工作量中消除手工劳动和人工处理。

实施富于创新的解决方案

未来，创新将是关键，无论银行是一般性地评估其运营模式，还是特别专注于管理包括洗钱、欺诈和网络犯罪在内的金融犯罪风险。这包括针对金融犯罪控制采用更大程度上靠技术驱动、以情报为主导的方法。新冠疫情大流行已经促使银行更广泛地采用技术和监管科技。

在创新中产生成本效益的银行将在2020年引领银行业提升金融犯罪合规。这包括将金融犯罪风险整合纳入合规职能，利用技术和数据分析解决方案，在全行业内促进信息和情报共享。³¹

香港银行业正在改善其数字产品和平台。例如，随着全球关于如何应对新冠疫情的讨论加速，香港的监管机构正在推动对《打击洗钱及恐怖分子资金筹集（金融机构）条例》进行修订，以适应远程客户接纳。这突出体现在金管局越来越关注银行的科技利用情况，并持续为银行在这方面提供支持。这其中包括监测技术，通过更大程度上靠数据驱动的预测模型促进监管机构的监管工作。

打击网络犯罪

最后，无论采用何种技术解决方案，银行都必须始终牢记网络安全，并制定实施稳健而全面的战略。在采用数字技术方面，网络安全至关重要。对于通过数字渠道接纳客户，如果银行对解决方案进行全面评估，评估开发人员的可靠性以及技术服务提供商的信息技术控制环境（在涉及外包的情况下），银行可以做好充分的准备。³²

如果银行实施全面评估而不是使用检查清单模板，银行可以更有效地评估风险。使这一挑战更加复杂的是过时的信息技术系统几乎无处不在。在此类系统中，信息被孤立起来，无法跨越不同的业务线进行交互。为了满足当前的需求，银行将需要采用更灵活的运营方法。我们预计银行利用外包的兴趣会大幅增加。

分派多人解决一个问题的传统方法不会像委托服务那样具有可持续性，因为委托服务所采用的新技术解决方案能够确保快速和安全点对点信息传输，从根本上避免了信息被非法截取的问题。随着越来越多的香港银行考虑利用委托服务来降低成本和简化运营，我们预计金融犯罪合规计划的效率将大大提高。

未来，创新将是关键，无论银行是一般性地评估其运营模式，还是特别专注于管理包括洗钱、欺诈和网络犯罪在内的金融犯罪风险。

”

³¹ 《2020年香港银行业展望》，2019年12月，<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2019/12/hong-kong-banking-outlook-2020.pdf>

³² 《智能银行时代的数字化客户接纳》，2019年4月，<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2019/04/digital-onboarding-smart-banking.pdf>

第三方风险管理



施柏家
(Isabel Zisselsberger)
香港区客户与运营服务主管合伙人
毕马威中国

建立更加网络化和数字化的银行生态系统，需要稳健而全面的第三方风险管理框架

在银行致力于以无缝的方式为客户提供更高质量的服务之际，香港银行业联系日益紧密的生态系统，以及对运营韧性的更大关注，正在使第三方风险管理成为人们关注的焦点。

由银行、金融科技公司、技术和数据提供商以及其他供应商构成的网络正在迅速扩张，再加上香港迎来虚拟银行和香港开放API框架的时代，增加了银行业价值链的复杂性并催生了更大的风险。银行将越来越多地在生态系统中经营业务，由第三方和供应商向最终客户提供部分服务。虽然从速度、质量和定价方面说，这个由各类企业组成的网络为银行客户提供了更佳的经验，但却增加了银行的风险，因为就价值链运营的成效和韧性而言，银行仍然对客户和监管机构负有主要责任。因此，银行需要建立稳健的第三方风险管理框架和流程，以帮助他们有效地识别、评估和缓解与各类第三方有关的风险（在某些情况下，还包括第四方和第五方）。

“简要分析近期发生的网络安全事件和服务交付失败的案例（仅指金融机构受到监管机构惩罚的案例），我们会发现，往往是参与交付价值链的第三方造成此类事故。但是，金融机构/银行是监管机构追究责任的对象，并承受财务损失和声誉受损的风险。”

简要分析近期发生的网络安全事件和服务交付失败的案例（仅指金融机构受到监管机构惩罚的案例），我们会发现，往往是参与交付价值链的第三方造成此类事故。但是，金融机构/银行是监管机构追究责任的对象，并承受财务损失和声誉受损的风险。银行业人士应该谨记，“信任是银行业务的灵魂”。没有什么比信任更重要。

为什么银行应该重视第三方风险管理？

我们认为，多个重要趋势正在推动银行重新评估其第三方风险管理框架的有效性。首先，金融科技公司和大型科技公司进军金融服务领域，以及香港推出开放API框架，正在加快银行业数字化的速度，并为金融生态系统引入了大量新的参与者。传统银行更积极地与第三方供应商合作，以增强他们的数字能力。

”

“ 新冠疫情大流行在全球范围内破坏了商业运营，包括在金融服务业。这使得银行更有必要制定稳健的运营韧性与第三方风险管理框架。由于大流行带来的财务压力和经营困难，许多第三方或以不可抗力为理由停止提供服务，或关闭或缩减业务运营。这对银行能否有效提供服务构成了巨大挑战。

”

其次，香港银行业未能跟上中国内地和印度等市场的数字化转型步伐，尤其是在支付领域。新时代的银行生态系统包括各类非传统参与者、金融科技和服务提供商，而在应对这个生态系统方面，香港银行仍处于学习曲线的低端。

随着大湾区的建设推动粤港澳三地对无缝的银行服务的需求增加，香港银行业市场将进一步受到考验。一批来自中国内地的有能力提供更深入、数字化程度更高的服务和产品的金融服务机构和相关实体将随之进入香港。有鉴于此，香港银行业应该加快其数字化进程，为此将需要提高新数字服务提供商（例如数据公司和支付公司）的依赖。

第三，银行和金融机构的成本压力不断增加，正在促使他们重新考虑自己的运营模式。银行目前正在进行明显的转型，专注于自己的核心业务和战略领域，并且正在彻底重新考虑如何定义业务的非核心部分。

监管机构意识到了这些趋势，也加大了对第三方风险的关注，并为此发布了一系列有关利用新兴技术、与服务提供商合作、运行韧性和数据隐私的监管指引。

新冠疫情大流行在全球范围内破坏了商业运营，包括在金融服务业。这使得银行更有必要制定稳健的运营韧性与第三方风险管理框架。由于大流行带来的财务压力和经营困难，许多第三方或以不可抗力为由停止提供服务，或关闭或缩减业务运营。这对银行能否有效提供服务构成了巨大挑战。

银行应该认真考虑以下五个问题：

- 我行的第三方风险管理框架是否能够确保我行有效地对第三方进行风险评估，并全面识别可预见的风险？
- 我行是否有能力执行相关检查和验证，以评估和减轻风险？
- 我行是否有能力持续有效地完成上述工作，并针对可能的失败制定了应对方案？
- 我行是否有能力逐一排查我行面临的第三方风险，并了解第四方甚至第五方可能引发的潜在蔓延效应？
- 我行是否拥有必要的数据和数字工具，以执行动态风险评估（而不是限于某个时间点）？

银行从未如此迫切需要建立全面、周详且易于执行的第三方风险管理框架。我们认为，在银行业这个高度商品化的行业中，建立强大的生态系统，并与第三方建立有效的第三方风险管理框架将使银行在提供无缝服务、建立信任和改善客户体验方面获得竞争优势。制定全面的第三方风险管理框架，并加以无缝执行，有助于银行实现这一目标。

不良贷款



侯柏特
(Patrick Cowley)

香港及亚太区重组服务主管合伙人
毕马威中国



吕绮雯

重组服务财务咨询合伙人
毕马威中国

面对经济不确定性，香港不良贷款预计将呈增长之势

香港企业在2019年下半年持续面临压力，而今年新冠疫情的爆发无异于雪上加霜。这意味着银行业的不良贷款预计将增加到过去二十年所未见的水平。

过去十年左右，许多香港银行经常将减值的不良贷款出售给二级市场投资者，以将此类资产从资产负债表中剥离。不良贷款的处置通常会导致价值转移给买方，而由于持有减值资产的资金成本高，银行也乐意接受。尽管如此，全球经济放缓幅度之大，以及银行将持有的不良贷款规模之巨，可能会导致大规模的不良贷款处置代价过高。此外，银行已从全球金融危机中吸取了教训：当公众看到他们表现出社会责任感，并积极解决暴露的问题时，这样最有利于他们的声誉。因此，银行可能会在账面上持有不良贷款，与借款人合力扭转困境，而不是大幅折价亏损出售不良资产。

随着全球经济整体放缓，某些行业正承受巨大压力，例如零售、酒店、航空、房地产以及旅游业。我们预计这些行业的不良贷款将会增加。最近的石油价格波动也给许多行业和经济体造成了更大的压力，使得银行有必要严格评估他们的投资组合，以了解石油和其他脆弱行业的风险敞口。由于去年下半年社会动荡席卷香港，在新冠疫情爆发之前，企业面临的压力就已经非常明显。

我们还注意到一些香港上市公司的董事长抵押自己持有的股票，以获得保证金贷款。由于最近股市动荡，某些抵押人被要求还款或提供补充抵押品，银行也不得不采取行动对抵押的股票强制平仓。如果此类贷款安排之前未曾披露，而银行的强制平仓措施会危及上市公司的业务，这种情况可能会给贷款机构和相关上市公司造成麻烦。

“随着不良贷款水平持续上升，银行应该谨慎考虑与哪些行业开展银行业务，以及从哪些行业退出。”

”

详细评估投资组合

随着不良贷款水平不断提高，银行正在对所有客户、行业和地域的资产组合进行详细评估，并应该谨慎考虑与哪些行业开展银行业务，以及从哪些行业退出。银行可能会退出夕阳产业以及目前仍然安全但对社区没有吸引力的产业，例如被认为对社会或环境不利的产业。同时，我们预计医疗保健和科技等其他行业将在未来几年吸引大量投资，而其他行业从长远来看很可能仍然是银行开展业务的对象，但在新冠疫情后将面临艰难的转型时期。作为不良贷款战略的一部分，银行需要权衡所有这些因素，以更清晰地了解现有投资组合中，哪些部分是需要退出的，哪些部分是应该加以发展的。

许多银行还面临不良资产处置团队经验不足的挑战，因为在2008年全球金融危机后形势较好的时期，银行缩减了此类团队的规模。此外，我们认为，新一代的一线客户经理甚至他们的部门经理中，很多人可能没有经历过经济衰退，因此可能无法及早发现危险信号并采取缓解风险的策略。银行必须重视对客户经理的培训，以更好地了解客户当前面临的问题，无论这些企业是属于可能面临压力但在经济低迷时期可能获得支援的行业，还是属于需要退出的行业。除了培训一线团队外，我们预计银行还会扩充不良资产处置团队，以便为不良贷款战略和整体风险管理战略提供充分支持。

在采取这一方法的同时，银行越来越重视利用大数据分析，通过更好地预测和识别在早期阶段不良贷款可能增加的企业、行业和地域，以此管理不良贷款不断上升的风险。以明智的方法使用数据分析，还可以使银行更好地识别欺诈行为。

前方的不确定性

展望未来，我们很难预测本轮经济周期及其对不良贷款的长期影响可能持续多长时间。由于某些国家和地区仍在应对新冠疫情的第一轮爆发，而其他国家和地区则面临第二波疫情，这表明贸易收缩、供应链中断、失业率上升以及经济增长缓慢或经济衰退的期间会延长。此外，鉴于新冠疫情带来的不确定性，包括香港在内的世界各地政府通过大型商业贷款机构以延缓还款的形式为企业提供了大量支援。尽管对于解决眼前问题而言，这很有必要，但是未来几个月，由于不得不适应政府支援停止，企业可能陷入更艰难的处境。

此外，在香港设法从新冠疫情的影响中恢复之际，2019年下半年发生的社会动荡有卷土重来的可能，这将给香港的许多企业带来更大压力。这种艰难的形势很可能最终传导至贷款机构，导致未来一年香港的不良贷款水平持续上升。

当借款企业不得不适应政府当前通过银行提供的支援停止之时，香港的商业贷款机构将迎来真正的挑战。

银行必须重视对客户经理的培训，以更好地了解客户当前面临的问题，无论这些企业是属于可能面临压力但在经济低迷时期可能获得支援的行业，还是属于需要退出的行业。

员工队伍管理



欧伟德

(Peter Outridge)

香港区人才事务和变革管理
咨询服务主管合伙人
毕马威中国

向新形势下的工作方式转型

近年来，银行业数字化水平日益提升，已成为热门讨论话题。但是，最近发生的事件（例如香港社会动荡以及新冠疫情大流行）已成为推动银行提高组织架构和办公方式灵活性的催化剂。这预计将对银行业员工队伍的组织方式和规模、管理层带领团队的方式以及团队之间互动的方式产生重大影响。在“新形势”之下，银行应具备长远眼光，确保新的工作方式有效且可持续。

转向更具创新的新工作方式

在新冠疫情之下，银行制定业务连续性计划，以“保持基本运作”，并促进员工适应远程工作，是银行业向更为敏捷的工作方式转型的第一阶段。我们认为，银行业在适应快速变化的形势并保持业务平稳运行方面整体表现不错。新冠疫情危机还提高了银行的认识，并扩大了可以远程开展和管理的工作类型范围。

银行目前较好地控制了业务连续性方面的初步挑战。下一阶段，银行应该着眼于有效地维持紧密联系、高度参与、高效的员工队伍，采取一切措施来支持和改善员工的身心健康，并在团队内部建立信任，为员工创造条件，确保他们在远程或多地点的工作环境中高效地开展工作并交付高质量的成果。

作为向新形势转型的最后阶段，银行应该有效地对弹性工作模式进行组织化，使其成为一种永久的工作方式。这包括考虑设立新的运营模式和组织结构，并设法在确保充分管理风险的同时降低组织的成本。银行清楚，传统上严重依赖于单个司法管辖区的离岸服务中心和供应链的方法存在风险，因此可能会选择采用多重布局或就近布局的策略，确保在发生危机时最大程度地减少对业务的潜在破坏。

随着多重布局策略和敏捷的办公方式成为常态，某些银行可能还会重新考虑所需的办公面积以及办公选址的问题。在新形势下实施卓有成效的员工战略的银行将能够降低成本，有效管理人才和业务连续性风险，并在维持或提高生产效率的同时改善员工身心健康。

“在新形势下实施卓有成效的员工战略的银行将能够降低成本，有效管理人才和业务连续性风险，并在维持或提高生产效率的同时改善员工身心健康。”

”

实施人才风险框架

为了在新形势下打造并持续优化敏捷式的员工队伍，我们认为银行应该建立人才风险框架，以识别和评估以下五个重要方面的人才风险水平：人力成本、职责范围、工作能力、交际能力与合规程度。此类框架有助于银行制定风险缓解计划，为银行做出明智的管理决策提供支持，并且还有助于银行专注管理员工成本，以确保业务连续性，在正确的地点部署充分的资源，并使员工具备适当的技能和能力，确保他们能够持续有效地开展工作。

从长远来看，在银行从新冠疫情的影响中恢复过来之后，他们可能会更多地关注与“交际能力”和“工作能力”这两个方面有关的风险。银行需要确保不同团队在新形势下保持联络，以饱满的热情投入工作，并确保持续管理远程办公在监管方面的影响。在员工不能定期见面的工作环境中，银行的管理人员和领导层将需要接受培训，具备适当的数字和领导技能，以促进员工关系建设，远程培养和管理团队。

从员工队伍规划转型为员工队伍塑造

我们认为，新的工作方式正在推动传统的员工队伍规划模式转型为“员工队伍塑造”。这要求银行提高敏捷度和灵活性，更快地响应当前市场需求，并有能力随着情形变化对未来情景及其对员工队伍的影响进行建模分析。这一模式要求银行建立一支更具可替代性的员工队伍，从而使员工的技能匹配特定任务或工作，而不是传统上定义的僵化岗位安排。

银行通过使用员工队伍分析技术，获取关于个人、团队和企业范围内员工绩效的实时洞察，有助于企业加速塑造员工队伍，并成为区别于其他企业的重要因素。有效利用分析技术的银行将获得竞争优势。这体现在此类银行将拥有更高的能力根据不同的业务场景识别所需的技能和资源，更清楚地了解企业内员工的能力和才能以满足此类需求，大规模对员工进行再培训，促使他们获得新技能，以实现最佳的员工状态。

“人才风险框架有助于银行制定风险缓解计划，为银行做出明智的管理决策提供支持，并且还有助于银行专注管理员工成本，以确保业务连续性，在正确的地点部署充分的资源，并使员工具备适当的技能和能力，确保他们能够持续有效地开展工作。”

”

伦敦同业拆借利率



张健时
(Tom Jenkins)
金融业风险管理咨询主管
合伙人
毕马威中国



戚敏莉
(Marie Gervacio)
金融业风险管理咨询
合伙人
毕马威中国

由于LIBOR过渡截止日期保持不变，银行在实施过渡计划时应更具紧迫感

LIBOR将在2021年底前在全球范围内逐步退出历史舞台，而香港许多银行的准备工作尚未取得明显进展。此类银行需要迅速采取行动，推出加速计划来管理过渡工作，否则将面临更高的成本以及更大的运营及声誉风险。

金管局去年11月开展了一项调查，以监测银行业在向替代参考利率过渡方面的准备工作进展情况。金管局在调查发现中重点指出部分银行准备不足。调查结果显示，截至2019年9月底，香港银行系统中有4.5万亿港元的资产和1.6万亿港元的负债参考LIBOR³³。调查还发现，香港银行系统有名义价值总计35万亿港元的衍生品合约参考LIBOR，并补充说明，大约有三分之一的与LIBOR挂钩的资产和负债以及近一半的衍生品合约将在2021年底后到期，但没有制定充分的后备条款。

有关LIBOR会计处理的行业指引日益增加

因此，银行有必要迅速采取行动，以确保为LIBOR过渡做好准备。我们认为，除了确保采取商业和运营方面的过渡措施外，银行现在还需要关注与会计和报告准则变更相关的影响。针对受LIBOR过渡影响的金融工具，国际会计准则制定机构（例如国际会计准则理事会（IASB）和财务会计准则委员会（FASB））发布了更多的会计处理指引。例如，今年3月，FASB发布了《会计准则更新》，就如何处理利益相关者引起的运营方面的挑战提供了可选的临时指引，简化了向新参考汇率过渡的过程，并降低了与过渡相关的成本。这份指引还提供了相关信息，帮助企业应对因LIBOR过渡可能引起的涉及合同变更和套期关系的潜在会计处理难题。这可能会对损益产生重大影响。

IASB还启动了一个分为两阶段的流程，对其指引进行修订，以便于企业以更平稳的方式实施同业拆解利率过渡。第一阶段重点关注套期会计问题，对特定套期会计要求进行了修订，以减轻同业拆解利率改革引发的不确定性的潜在影响。第二阶段重点关注改革或替代同业拆解利率时可能产生的财务报告问题。IASB于4月发布了一份征求意见稿，其中包含对国际财务报告准则中与金融工具变更、租赁负债、套期会计和信息披露有关的特定要求的修订。

³³ 金管局，2020年4月，<https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-information/guidelines-and-circular/2020/20200423e1.pdf>

“ 银行有必要迅速采取行动，以确保为LIBOR过渡做好准备。我们认为，除了确保采取商业和运营方面的过渡措施外，银行现在还需要关注与会计和报告准则变更相关的影响。”

在考虑与会计处理和信息披露有关的变更对下游的影响之后，银行需要确保与上游业务链保持一致。首先，银行需要考虑2021年之后才到期的现有金融工具和合约的估值变化。换句话说，当银行重新包装合约产品时，银行应评估他们是否真正控制了LIBOR过渡对损益的影响和/或他们的套期头寸。银行应该从运营、数据和信息流的角度了解LIBOR过渡的相关影响。

LIBOR过渡截止日期未延后

尽管新冠疫情可能影响了银行的LIBOR过渡准备工作，但目前没有迹象表明定于2021年年底的截止日期将被推迟。尚未做好准备工作的银行（金管局的调查结果表明，此类银行的数量众多）应该加紧制定和实施全面的过渡战略。

香港的监管机构鼓励金融机构采用港元隔夜平均指数（HONIA）作为HIBOR的替代参考利率（HONIA仅基于交易数据）。金管局重申没有终止HIBOR的计划，并预计HIBOR和HONIA将在香港并存作为基准参考利率。但是，随着全球银行业趋向于使用替代参考利率，我们预计香港银行业将效仿，长期内将日益使用HONIA代替HIBOR。

因此，香港银行业有必要制定全面的过渡战略，同时为LIBOR退出历史舞台以及长期内从HIBOR向HONIA过渡做好准备。过渡战略应该有助于银行识别和纠正与LIBOR挂钩的合约、模型、系统和流程。银行还应密切关注最新会计动态，以确保将相关变更应用于所有合约，并正确反映对下游会计处理和财务报告的相关影响。

最后，从产品的角度来看，银行还可以通过为客户提供更多基于利率的无风险产品并发行不参考LIBOR的合约来获得竞争优势，并同时谨慎管理行为风险。香港银行业在本地替代参考利率产品方面尚未取得实质性进展，但是应该为美国担保隔夜融资利率（SOFR）的使用上升所鼓舞；根据ISDA报告，SOFR挂钩期货的交易量从2019年第一季度的4.3万亿美元增加到2019年第四季度的11万亿美元，而SOFR挂钩掉期合约的交易量从2018年的60亿美元增加到2019年的3930亿美元（以名义价值计）。

“ 尽管新冠疫情可能影响了银行的LIBOR过渡准备工作，但目前没有迹象表明定于2021年年底的截止日期将被推迟。尚未做好准备工作的银行（金管局的调查结果表明，此类银行的数量众多）应该更加紧迫地制定和实施全面的过渡战略。”

人工智能在银行业务中的应用



欧乐恒
(James O' Callaghan)
香港区技术咨询主管合
伙人
毕马威中国



尚培思
(Bradley Scheepers)
(技术咨询) 数据分析咨
询副总监
毕马威中国

在确保稳健治理的同时试用新用例，是成功在银行业务中采用人工智能的关键

随着银行继续推进数字化转型并寻求利用新兴技术，人工智能解决方案的快速发展为银行提高运营效率和推动增长提供了重要机遇。尽管如此，香港的现实情况是，人工智能在银行业的发展和采用仍处于起步阶段。我们认为，银行将在未来一年加速，并寻求在整个组织范围内更广泛地实施人工智能驱动的方案，但他们还需要确保实施适当的治理和控制措施，以管控此类新技术可能带来的不断演变的风险。

人工智能的部署程度较低

我们观察到，香港许多银行的人工智能用例仍然是专注于简单的营销或自动化任务，而不是更重要的基于判断的职能。但是，为了真正利用人工智能的潜力，银行需要在整个组织范围内开发部署有助于改善运营、消除痛点、增加收入、加强风险管理和提升客户体验的解决方案。为此，我们认为银行需要在概念验证方面进行更多试验，尝试利用新技术，以解决问题并提升业务的各个部分，同时为最终解决方案提供更广阔的平台和多样化的解决思路。我们已经看到有银行利用人工智能驱动的自然语言处理技术，以提升销售行为、销售适宜性、市场监测、接单、定价和披露等领域的监管合规。

未来，我们预计银行内部的人才结构将发生变化，创新团队、卓越中心以及数据分析专业人才将分散在整个组织内并开展小型的概念验证。我们预计银行还将提升与提供人工智能解决方案并有能力协助银行建立人工智能模型的初创企业、金融科技公司和其他第三方合作。可用的人工智能技术和服务提供商日益增多，意味着银行开发能力的途径也在快速增加，可选择的潜在用例也更多，但是为了管控新技术，第三方风险管理的工作和需求量也将随之增加。

“未来，我们预计银行内部的人才结构将发生变化，创新团队、卓越中心以及数据分析专业人才将分散在整个组织内并开展小型的概念验证。”

”

人工智能控制和治理框架的重要性

这个快速增长的生态系统无疑是一个积极的发展趋势，但也突显了建立有效的人工智能控制和治理框架以确保妥善管理相关风险的重要性。例如，银行必需有能力向所有相关方解释依靠人工智能驱动的决策，并展示在各个阶段如何理解、管理和测试此类决策。

香港银行业面临的挑战是，人工智能应用程序的发展无疑走在监测和管控人工智能应用程序所需的治理水平之前。尽管最近几个月取得了一些进展，但监管机构尚未发布全面的具体规则。去年，香港金融管理局和新加坡金融管理局发布了紧密关联的通告，总体上制定了有关大数据分析和人工智能利用的指导原则以及有关在银行业中利用人工智能的原则。在这些原则的基础上，银行正在重新审视他们应对这一不断发展的主题的方式。尽管部分银行建立了专业团队来负责涉及人工智能的治理监督，但与应用程序相比还很成熟。

在这方面，毕马威的“AI in Control”框架拥有一系列方法、工具和评估提供支撑，可以帮助银行利用人工智能技术创造价值，同时应对此类技术存在的固有挑战，例如完整性、易解释性、公平性和灵活性。按照这一框架，银行能够制定负责任的人工智能计划，并建立和评估合理的人工智能模型，以推动更好的采用，提升信心和合规。管理人工智能及其相关风险的关键在于，银行必需全面了解算法的开发人员、人工智能技术当前提供的价值及其融入整体业务战略的情况。妥善解决与人工智能相关的主要固有风险，有助于增强人工智能技术的透明度以及利益相关方对人工智能技术的信心，并为创新和新用例奠定基础。

在银行业中有效应用人工智能的另一个关键考虑因素是数据的质量，以及银行是否对数据拥有全面的理解和控制。开发人员可能以正确的方式编写了算法，但是如果使用不一致的数据来训练算法，结果将不可预测。此外，如果银行不了解数据的质量或完整性，则不太可能认识到结果之间的出入，也不太可能发现无意偏差的影响。

重视信任与知识普及

尽管试用新技术并确保实施有效的治理和控制措施是关键之所在，但银行还需要确保营造适当的环境，推动人工智能在银行业的应用走上正轨。银行需要考虑是否拥有适当的基础设施和存储设备，是否获得了高层的支持，以及是否针对目前使用的人工智能技术为相关人员（不仅指内部员工和利益相关者，还包括客户）提供了适当的知识普及，以及他们是否信任目前使用的人工智能技术。解决好所有这些难题的银行将在发展人工智能解决方案方面拥有最佳优势，并在整个组织范围内实现切实的利益。

“这个快速增长的生态系统无疑是一个积极的发展趋势，但也突显了建立有效的人工智能控制和治理框架以确保妥善管理相关风险的重要性。例如，银行必需有能力向所有相关方解释依靠人工智能驱动的决策，并展示在各个阶段如何理解、管理和测试此类决策。”

”

交易银行业务



Pranav Parekh
总监
毕马威中国



Tatjana Schaefer
副总监
毕马威中国

随着企业采用新的运营模式，交易银行业务可以成为银行差异化优势的来源

在危机时期，交易银行服务在确保企业和商业客户能够有效管理自己的国内和跨境业务方面扮演着至关重要的作用。这继而对上游和下游供应链合作伙伴的业务健康状况产生直接影响。

自2019年底新冠疫情爆发以来，全球交易银行业务保持良好状态。在其他银行业务收入流受到影响之际，交易银行业务为银行提供了重要的收入来源。此外，交易银行业务还发挥了重要的媒介作用，协助政府向受疫情影响的企业提供补助和其他救济。

随着各大公司在2020年和明年继续应对新冠疫情的影响，公司业务模式的变化正在促使交易银行业务加快发展。例如，制造业务向东南亚和拉丁美洲等地区的转移正在为供应链金融、现金流管理和监管合规带来新的挑战。此外，随着越来越多的企业通过在线方式交付产品和服务，交易银行服务需要响应客户不断变化的需求。因此，公司首席财务官和财务主管对他们所需的交易银行服务有了新的期望。

银行可以通过以下三种方式调整服务类产品，使其与客户期望保持一致，协助客户度过当前困难时期：

1. 提供实时、安全的数据驱动型解决方案

由于当前的经济波动有可能持续一段时间，因此银行需要在现金的实时可视性、灵活的流动性解决方案以及适应新的供应链方面满足公司财务主管的要求，而且还有必要更好地了解客户在不断变化的数字经济中的需求。

对于大多数银行而言，创建此类解决方案的最大障碍是遗留的技术和基础设施。为了获得成功，银行需要在前、中、后台采用综合统一的方法，并以满足客户期望为关注重点。

通过采用可以在现有技术轨道上运行的解决方案并为公司首席执行官和财务主管提供新的价值主张，银行可以快速为交易银行客户实现利益。例如，通过结合使用数据驱动技术和机器学习技术，银行可以创建现金预测工具、实时交易报告和贸易融资解决方案。

毕马威的Connected Enterprise方法可以帮助银行应对这一挑战。此项转型的关键在于调整银行的各个流程、职能和关系，以满足客户期望，创造业务价值并在数字世界中实现可持续增长。

通过采用可以在现有技术轨道上运行的解决方案并为公司首席执行官和财务主管提供新的价值主张，银行可以快速为交易银行客户实现利益。例如，通过结合使用数据驱动技术和机器学习技术，银行可以创建现金预测工具、实时交易报告和贸易融资解决方案。作为此类解决方案总体框架的一部分，银行应建立充分的防御机制，以应对日益增长的欺诈和网络攻击威胁。

2. 成为值得信赖的顾问

为了在竞争中制胜，银行需要采用以客户为中心的思维方式，成为他们的顾问，并制定咨询式的销售方法。解决方案必须考虑到公司首席执行官和财务主管所面临的痛点，例如解读现金集中化选项和监管要求，以及管理外汇风险敞口和利率波动。

要成为高效、值得信赖的顾问，银行必须了解客户并“体会他们面临的困难”。银行可以为客户建立符合其业务需求的信息传递框架，使客户经理更好地了解并响应客户的需求和行为。这不失为培养这方面能力的一种方法。

银行可以采用各种工具，助力其顾问在高度监管且高度碎片化的亚太市场中取得成功。例如，毕马威开发的定制知识管理工具可为银行职员和客户财务主管提供一站式的流动性和现金管理仪表盘。此类工具围绕现金管理、货币兑换控制、跨境支付、税收考虑和贸易融资的监管要求为银行提供了与资金管理客户进行沟通的要点。相关平台利用人工智能技术来分析非结构化数据，为最终用户提供更多洞察。除了协助财务主管做出更明智的现金管理和交易决策外，此类工具还助力银行将自己定位为客户的跨境顾问。

通过与更有优势提供监管科技、支付或文档解决方案的金融科技公司和其他服务提供商合作，银行可以专注于开发自己的核心关键能力，更快地将新产品推向市场，获得更大的客户群体。

3. 考虑与服务提供商和金融科技合作或购买相关解决方案

在当今的数字世界中，传统银行能否与服务提供商联合开发敏捷的解决方案或将开发工作外包给他们，将是关系到传统银行未来竞争力的另一个因素。通过与能够提供具有竞争力的监管科技、支付或文档解决方案的金融科技公司和其他服务提供商合作，银行可以专注于开发自己的核心关键能力，更快地将新产品推向市场，获得更大的客户群体。未来，为进一步促进与金融科技的合作，银行应考虑在自己的平台上采用应用程序编程接口（API）和开放式银行体系架构。眼下，我们正在经历前所未有之变局。这给客户和银行都带来了无数挑战。有效利用创新、同理心和联合开发等手段为客户创造价值的交易银行将成为赢家。

银行文化



欧伟德

(Peter Outridge)

香港区人才事务和变革管理咨询服务主管合伙人
毕马威中国

注重激励机制，推动良好银行文化

职业行为和文化仍然是香港银行业监管的重点领域。金管局为推动银行文化改革所做的持续努力就证明了这一点。香港银行业普遍将银行文化视为满足于种种条条框框。但是，为了真正推动良好银行文化并防止不当行为，银行需要摒弃以应对监管机构为主的传统方法，更加积极主动地监督内部的文化提升工作。

我们认为，为了实现这一点，领先的银行可以通过重视前瞻性的实时指标，进行文化评估，以深入了解组织内部日常行为的驱动因素，并更好地了解有助于塑造良好行为的各种方法。此类方法可以为必要的变革管理活动奠定基础，以便通过结构合理且经过深思熟虑的计划实现所需的文化变革。

金管局银行文化自我评估

在文化评估方面，作为仍在进行中的银行文化改革的一部分，金管局于2019年要求30家银行（所有大型零售银行和在港拥有大量业务的部分外资银行分支机构）对他们在文化提升方面的工作进行自我评估。

金管局于今年5月发布了银行文化自我评估的检视报告，并指出在过去两年中，参与自我评估的银行在推动良好银行文化方面取得了显著进展，但在自我评估的质量和深度上仍存在差异。因此，金管局呼吁银行积极识别当前企业文化和理想企业文化之间存在的差距，以全球范围内重大不当行为事件的检视结果为借鉴，更好地将在港分支机构的文化举措与其总部和关联实体保持一致，并更加重视围绕银行文化持续对员工进行培训和培养。

值得注意的是，金管局还强调了激励机制对推动良好银行文化的重要性，并表示其旨在进行有针对性的检视，以更深入地了解零售银行前台部门的激励机制。

“金管局在银行文化自我评估的检视报告中指出，在过去两年，参与自我评估的银行在推动良好银行文化方面取得了显著进展，但在自我评估的质量和深度上仍存在差异。”

建立强有力的激励机制框架

这要求银行重新关注制定和实施稳健而全面的激励机制框架。薪酬是推动员工行为的重要因素。金管局对银行自我评估的检视表明，相关评估普遍缺乏有关薪酬框架设计和实施的详细信息，包括员工绩效评估结果与薪酬之间的联系。因此，银行应重视设计和强化其薪酬实践，以鼓励良好行为，不仅要重视员工的绩效，还要重视员工达成绩效的方式。

在这方面，银行应确保薪酬框架在设定员工的关键绩效指标时适当重视财务因素以及非财务因素。非财务因素包括员工展示出符合银行期望的文化和行为，公平对待客户并遵守相关政策和程序。银行还应定期评估其薪酬框架和实践的有效性，以切实推动健全的银行文化并防止不当行为的发生。

树立正确的文化

为了在整个组织中树立正确的文化，银行的领导者和管理层必须理解并确保为展现出正确行为的员工提供奖励，而不是仅仅重视惩罚或劝阻不良行为。此类奖励应结合财务和非财务激励措施，例如职业发展机会和员工表彰计划。领先的银行在考虑激励机制时不应该将眼光局限于薪酬，还应纳入招聘、绩效评估和晋升体系。

由于许多银行在设计和实施稳健的激励机制框架方面处于落后，一些银行可能考虑与外部顾问合作，以帮助他们开展文件审查和差距分析，测试和评估程序的有效性，进行外部文化评估并提供意见和建议，以解决可能存在的任何重大问题或差距。

作为金管局银行文化改革的三大支柱之一，激励机制无疑在推动良好行为方面起着至关重要的作用。但是，我们认为，为了确保银行文化长期有效，银行应该重视对良好行为进行持续监测，并关注用于塑造此类行为的方法的有效性，以评估银行在多大程度上成功在整个组织中建立起了良好的银行文化。为了，银行有必要厘清责任，高层应大力鼓励银行全体员工塑造自己的行为并负责在整个组织中推动正确的文化。除此之外，如果银行还能够重视前瞻性实时指标，实施深入而严格的文化评估，并最终形成结构合理且经过深思熟虑的变革管理计划，此类银行将处于在竞争中制胜的有利地位。

“为了在整个组织中树立正确的文化，银行的领导者和管理层必须理解并确保为展现出正确行为的员工提供奖励，而不是仅仅专注于惩罚或劝阻不良行为。此类奖励应结合财务和非财务激励措施，例如职业发展机会和员工表彰计划。”

税务



谭培立
(John Timpany)
香港区税务服务主管
合伙人
毕马威中国



冯伟祺
(Matthew Fenwick)
公司税务咨询合伙人
毕马威中国

在动荡时期重新定义税收策略

在当今瞬息万变的环境中，各种政治、经济、社会和技术因素持续影响包括银行在内的企业的税务职能，迫使企业重新评估履行税收义务的方式。这就要求企业通过采用创新的综合框架和科技赋能的解决方案，增强税务职能的数字、转型和合规能力，从而以崭新的方式来管理税收义务。

影响税务职能的因素

我们认为，许多驱动因素正在日益影响税务职能。首先是全球各国联合推动税收改革，以提高透明度和责任感；经合组织推出BEPS 2.0计划，旨在解决经济数字化带来的税收挑战，并确保企业支付该付的税款。

更具体地说，银行继续通过使用外包和共享服务中心来实现运营和成本效率的提升，以此进行劳动力套利。在某些情况下，这也导致了财务和税务职能的集中化。

此外，新技术的不断涌现（以及支撑技术的数据）正在迅速改变税务职能管理税务申报的方式以及税务机关开展监测的方式。香港以及其他司法管辖区的税务监管机构预计将在未来几年继续大力投资技术，以提高运营效率。税务机关也正在要求银行提供更详细的实时信息。此外，银行还面临内部压力，需要在业务线或产品层面提供更多关于集团税收状况的洞察。

因此，银行需要找到有效的方法，更实时地满足上述需求，并且几乎没有犯错的余地。许多税务职能当前采用的方法是从满足合规需求出发，被动地响应要求。银行需要投资新兴技术，以更高效、更及时且自动化程度更高的方式来满足内外部的税收义务。

在数字解决方案和转型方面，许多银行的传统是把一切工作放在内部，从零开始开发新技术或建立卓越中心。但是，我们看到银行开始与外部服务提供商合作，由后者提供数字税收解决方案。这使银行能够专注于紧迫的核心优先事项，并取得在将此类项目保留在内部的情况下可能无法实现的竞争优势。

“ 税务机关也正在要求银行提供更详细的实时信息。此外，银行还面临内部压力，需要在业务线或产品层面提供更多关于集团税收状况的洞察。因此，银行需要找到有效的方法，更实时地满足上述需求，并且几乎没有犯错的余地。

”

“ 有效的税务重构 (Tax Reimagined) 框架将有助于为银行生成深入的分析和洞察，帮助银行决策，根据所需能力评估当前资源，并创建最优模型来履行此类义务。

”

税务重构 (Tax Reimagined)

毕马威的税务重构 (Tax Reimagined) 框架帮助企业制定战略，以有效地履行税收义务，从而帮助企业降低成本，提高质量并从税务职能中释放价值。以最简单的形式而言，这一框架有助于改善银行等组织提交公司所得税申报的方式。以更复杂的形式而言，这一框架涵盖更多内容，包括重点关注间接税、转让定价、预扣税以及其他通常不属于税务或财务团队职责范围的税收相关义务。

有效的税务重构 (Tax Reimagined) 框架将有助于为银行完成深入的分析和洞察，帮助银行决策，根据所需能力评估当前资源，并创建最优模型来履行此类义务。这一框架还可以助力税务职能节约时间，将精力更多地集中在高层次的战略和业务咨询事务上，从而为企业创造价值。

新冠疫情对银行的税务影响

稳健的框架还有助于银行应对新冠疫情大流行造成的艰难环境。例如，在税收合规过程中，大部分时间和精力都被浪费在以结构化和非结构化数据的形式收集和记录信息。在员工远程办公之际，整理信息和文档涉及的组织工作使这项任务更加复杂，也突显了银行需要采用科技赋能的解决方案，促进银行内不同职能之间以及银行与服务提供商之间有效互动。

鉴于新冠疫情的经济影响，全球各国政府向本国经济提供了大量财务支持。银行在向公司和零售客户提供财务支持和救济措施方面也起着重要作用。随着全球疫情的缓解，我们预测，在此期间业绩不错的企业将被要求支付合理的税款，以帮助偿还政府支持本国经济所需的资金。银行可以担任代表政府征收税款的中间媒介，从而从中受益。

另一方面，政府和税务机关也可能要求跨国银行缴纳更多税款，这将使银行的转让定价等问题成为税务机关审查的重点。在当前困难时期，银行是否有能力为一直以来开展的业务辩护将非常重要。

通过有效利用技术，维护准确的记录及支持文档，并快速提供信息，银行应可以及时有效地解决部分挑战。

鉴于瞬息万变的形势以及银行业面对的颠覆，香港的银行必须重新审视他们履行税收义务的方式。对于致力于管控成本的银行，科技赋能的解决方案为银行提供了相对廉价的方法，助力银行简化和自动化关键流程，生成实时洞察，促使银行在履行税收义务方面变得更加主动。

国际财务报告 准则第9号及 信用风险



孟旭
(Michael Monteforte)
金融业风险管理咨询
合伙人
毕马威中国

在不确定的经济环境中，适当的风险模型验证对于银行遵循国际财务报告准则第9号（IFRS 9）至关重要

随着新冠疫情大流行对全球经济的影响不断显现，包括GDP增速和违约率在内的中长期经济指标正在发生变化，并且越来越难以预测。不同国家面临的严重程度各不相同，使得情况更加复杂。这影响了各国政府实施救济和支援措施的时间和范围。银行在准确评估信贷风险方面面临着日益严峻的挑战，这直接影响着银行是否向企业和个人提供信贷的决策。

银行需要例行计算预期信用损失，以便在贷款损失准备中考虑信用风险预期的变化。近期的业绩公告突出显示，各大银行正在计提数十亿美元的贷款损失准备，以应对违约率持续攀升的影响；但是正确预测分摊金额正在变得愈发困难。

新冠疫情对银行按照IFRS 9对金融工具进行核算的影响

IFRS 9于2018年首次采用，是金融工具的主要会计准则，涵盖金融工具的分类和计量方式以及金融资产减值和套期会计。根据IFRS 9，评估信用风险（即借款人违约的风险）是计量预期信用损失的组成部分。在每个报告日，企业应评估自初始确认以来，金融工具的信用风险是否已显著增加。如果信用风险已显著增加，则按照代表整个信用风险期间（即风险敞口的剩余预期存续期）的金额确认预期信用损失。

除了遵循国际财务报告准则外，理解信用风险是否已显著增加非常有助于银行计算单个风险敞口的显式违约概率并使用计算结果进行定量评估。因此，在根据IFRS 9计算单个风险敞口的违约概率时，银行需要考虑是否能够及时将新冠疫情引起的不断上升的违约风险纳入其中。这继而将直接影响银行计提的贷款损失准备。³⁴

³⁴ 国际财务报告准则，《国际财务报告准则第9号与新冠疫情》，2020年3月，<https://cdn.ifrs.org/-/media/feature/supporting-implementation/ifrs-9/ifrs-9-ecl-and-coronavirus.pdf?1a=en>

“ 新冠疫情的爆发以及随之而来的经济不确定性将对银行的财务报告产生广泛影响，尤其是根据IFRS 9对预期信用损失的确认。在当前环境下，挑战在于将可用的前瞻性信息纳入预期信用损失的计量之中，而同时避免在报告日造成过高的成本或工作量。

”

新冠疫情的爆发以及随之而来的经济不确定性将对银行的财务报告（尤其是根据IFRS 9确认预期信用损失）产生广泛影响。在当前环境下，挑战在于将可用的前瞻性信息纳入预期信用损失的计量之中，而同时避免在报告日造成过高的成本或工作量。银行还需要了解如何在信用损失准备中反映政府提供的支持和救济措施，因为这将影响预期信用损失的计算。

银行的具体考虑因素包括：

- 银行可能需要根据地理位置、行业部门和财务杠杆等风险特征重新划分贷款组合。对于某些行业（例如旅游业、酒店和石油相关服务），很难有理由辩称涉及这些行业的金融工具仍应处于第一阶段，因为在当前形势下，此类行业均面临巨大困难，而且中长期内仍可能受此影响。
- 银行需要重新评估他们用于评价信用风险是否已显著增加的触发因素和指标。例如，模型可能会根据当前评价信用风险是否已显著增加的指标自动将贷款分类为第二阶段，但这可能并非现实情况，因为某些借款人在获得政府支持后可能拥有较好的财务状况。但是，银行不应以还款延期计划为依据自动地将第一阶段的贷款继续划入第一阶段，而是仍需要评价信用风险是否已显著增加。
- 部分机构可能考虑增加新的指标用于判断信用风险是否已显著增加，例如，采用个人的就业状况作为模型中的二元变量，或者客户是否要求突然大幅提高限额。
- 考虑到政府因新冠疫情为客户提供的临时延期还款救济，银行应考虑如何实施逾期天数的标准（预期30天以上，划入第二阶段；预期90天以上，划入第三阶段）。借款人在没有救济的情况下是否会发生30天逾期？这是否表明始终存在信用风险显著增加的风险？银行还应考虑以往的逾期记录。
- 关于未来的不确定性，银行还需要使用定性因素来评价信用风险是否已显著增加。此类因素有助于银行区分有望在延期付款计划后恢复正常还款的客户与信用风险已发生永久性增加的敞口。
- 即使对于划入第一阶段的金融工具，违约概率也应该会增加。银行应考虑临时还款救济措施对违约概率计算机制的影响，以及是否需要调整（例如，在逾期天数自动填充入违约概率模型中的情况下）。
- 银行应考虑还款救济措施对“宽限”和“不良贷款”定义的影响，以及其与违约定义之间的关系（用于建模）。银行可能需要对违约的定义进行更新，以反映向客户提供的还款优惠。
- 在新冠疫情期间，历史的宏观经济关系不太可能具有重要意义。因此，银行可能有必要根据专家对信用风险的判断，对预期信用损失模型的结果进行调整，以反映报告日可用的最新信息。

新冠疫情对减值过程的影响

影响（示例）	预期信用损失模型输入信息	预期信用损失模型变化	建模后调整*
延期还款计划对信用风险是否显著增加的影响	✓	✓	✓
宏观经济预测			
• 基本情况、下行、上行的变量	✓		✓
• 每种情景的概率权重	✓		✓
• 经济变量对阶段划分、违约概率及违约损失率的影响		✓	✓
与预期信用损失有关的其他考虑因素			
违约风险敞口			
• 预期提高和利用贷款承诺/透支额度	✓		✓
• （因还款延期计划产生的）现金流的预期变化应在减值计算中予以考虑	✓		✓
违约概率 / 信用风险显著增加			
• 更新内部评级，以反映单个借款人的风险	✓	✓	
• 集体评估特定行业的贷款划分情况，并对违约概率进行调整			✓
违约损失率			
• 抵押物估值下降	✓		✓
• 担保对违约损失率的影响	✓		✓

*如果银行在报告期末之前无法将新冠疫情的影响纳入预期信用损失模型中，则可能需要在建模之后进行调整。银行应当针对建模之后进行的调整实施充分的治理和控制措施。

资料来源：毕马威

预期信用损失模型验证与检查的重要性

需要指出的是，对于主体应该采用何种依据确定前瞻性情景以确定预期信用损失，IFRS 9没有确切的规定。在这方面，银行必须依靠自己的判断。在当前新冠疫情形势下，官方发布的适用于银行的IFRS 9指引再次强调：“……经济状况的变化应反映在实体所采用的宏观经济情景及其权重中。如果新冠疫情的影响无法反映在模型中，则需要考虑在建模后进行覆盖或调整。”³⁵

因此，对于银行而言，除了对预期信用损失计算本身进行验证之外，对预期信用损失计算所采用的信用风险模型进行彻底验证（内部或外部）也至关重要。银行可以通过多种方式获得外部支持：一种是通过委托定制“挑战者模型”来验证模型的强度；另一方式是以同行为基准，对内部模型进行“合理性检查”；还有一种方法是重新校准现有模型，针对新的现实情况进行调整。

检查应涵盖的另一个领域是治理和控制措施。除了在管理层高度的控制外，鉴于新冠疫情的影响，银行还需要修改模型以及用于判断信用风险是否已显著增加的标准。银行可能需要临时建立手动流程，以纳入监管及政府措施。针对此类修改的治理和控制措施也应纳入检查范围之内。

通过将宏观经济挑战和政府干预计划纳入考虑，彻底验证预期信用损失模型，银行可以更清楚地了解现有预期信用损失的可靠性。欧洲证券及市场管理局（ESMA）等监管机构发布了相关指引，以帮助企业如实报告预期信用损失并一以贯之地应用IFRS 9。截至本刊物发行之日，香港当局尚未发布类似指引。除了彻底检查当前模型的有效性外，随着当前形势不断发展，银行还有必要密切关注监管机构发布的进一步指引。

³⁵ 国际财务报告准则，《国际财务报告准则第9号与新冠疫情》，2020年3月。

销售适宜性



侯爵维

风险管理咨询合伙人
毕马威中国



蔡英扬

风险管理咨询副总监
毕马威中国



叶盈

风险管理咨询经理
毕马威中国

有效利用数字化，将销售适宜性提升至新的水平

销售适宜性及其相关风险（例如销售不当、行为不当以及更广泛的利益冲突问题）仍然是香港监管机构关注的重点。我们注意到银行受到的监管执法和罚款有所增加。金管局最近甚至将已结案的调查案件移交给证监会，以进行进一步的审查和纪律处分。面对日益严格的监管审查，以及虚拟银行、纯线上平台和其他金融科技等新的银行业务和投资渠道纷纷推出，传统银行需要对投资销售方式进行创新。我们认为，这应该采取销售适宜性数字化和自动化的形式，以便更好地服务和保护客户，同时改善整体客户体验。

适宜性2.0

随着新技术的不断涌现，领先的金融机构已经在最新工具和解决方案上进行了越来越多的投资，以重新定义价值主张，并以不同的方式为客户提供服务。金融机构可以制定综合设计框架来提升销售适宜性，诸如线上平台、机器人顾问和高级客户概况分析等新工具均可纳入其中。银行应该谨慎评估其风险承受能力，并投资开发稳健的销售适宜性框架——适宜性2.0，通过有效利用数字化和自动化将适宜性提升至新的水平。

适宜性2.0将有利于降低管理及人工成本，提高效率，从而使银行受益，还将有助于强化合规，加强对不良销售活动的监测，以此减少不良销售活动。适宜性2.0还有助于推动销售并提高盈利能力，助力银行利用大数据来瞄准投资销售，缩短产品尽职调查的交付周期，提高执行速度，并提升适宜性评估的准确性，从而最终为客户带来更好的结果。

“销售适宜性评估的数字化和自动化将有利于降低管理及人工成本，提高效率，从而使银行受益，还将有助于强化合规，加强对不良销售活动的监测，以此减少不良销售活动。”

”

传统的销售适宜性框架包括四大支柱：客户风险分析；产品尽职调查；销售与咨询；管理与监督。我们认为，稳健而有效的适宜性2.0框架将在以下四大支柱方面具有以下特征：

- 客户风险分析：部署机器学习功能和大数据分析，以捕获和分析客户行为，进行实时动态分析，将风险概况与其他客户信息进行交叉检查以发现不一致之处，设置24小时在线的虚拟客户经理，以数字方式为客户提供服务，并改善客户获取、分析和核准的工作流程，降低不当影响。
- 产品尽职调查：建立可信赖的产品信息来源，实施基于规则的产品分类、全面的产品库存管理和自动化的产品风险计算，对产品特征变化或其他触发事件进行标记，自动生成产品风险披露信息，规范产品提供商的数据馈送。
- 销售与咨询：利用预设算法，并与资产分配和自动再平衡、语音文本转换和数字电话备忘录相关联，在资产组合的基础上实施机器人咨询，以识别通过招揽获得的交易与仅限于执行的交易、系统生成的建议，以便于根据投资概况向客户开展交叉销售，并增强客户概况分析与产品之间的冲突检查。
- 管理与监督：部署强大的管理信息(MI)监测适宜性例外情形，实施自动化的交易前和交易后控制、全面的数据集合规检查，再辅以强大的趋势分析，以识别不良行为的热点区域，纳入产品/客户经理分析，使额外检查更具针对性，从而将控制措施从回溯性提升至预防性控制。

银行应该定期对销售适宜性框架进行检查（无论是适宜性1.0、2.0或更高版本），以确保相关框架仍然能够满足银行的需要。



银行应该将销售适宜性纳入整体战略计划，而不是为单独的销售适宜性项目划拨资金。许多香港银行等着在亚洲实施总部的制度，而这可能不符合香港监管法规。我们认为，如果此类银行不能响应最新监管法规，并利用技术来提高效率和成效（尤其是考虑到不断变化的客户期望），将有可能面临风险。

数字化与人工互动之间的权衡

随着销售适宜性数字化程度不断提升，是通过优化控制来强化合规，还是满足客户对人性化投资方式的渴望，银行将不得不在这两者之间进行权衡。在香港，许多客户（无论是高净值私人银行客户，还是大众零售客户）希望两全其美——在妥善管理自己的投资的同时获得个性化建议。

对于香港银行业而言，这无疑将是一项文化挑战。虚拟银行在香港的推出可能有助于重塑客户的行为，因为他们将利用技术和数字界面来帮助客户挑选和购买合适的产品。对于希望提供人性化、个性化服务的传统银行，数字化还可以是一种工具，促进客户经理有效地筛选合适的产品，并及时向客户推荐产品。

销售适宜性仍然是监管重点

销售适宜性未来显然仍将是监管机构关注的重点。鉴于最近的市场动荡，证监会再次提醒中介机构有义务确保销售适宜性并及时向客户传达信息。我们预计在未来一年（尤其是在最近几个月客户资产组合大幅修正之后），监管机构的审查和执法活动将有所增加。因此，银行应继续把销售适宜性放在重要位置。此外，考虑到新冠疫情改变了消费者的行为，银行为客户提供了更加数字化的体验。有效的适宜性框架应该能够满足不同业务方式的需要以及客户对数字化互动日益增长的需求。

尽管香港监管机构已针对机器人咨询及数字销售渠道发布了一些指引，但随着它们在银行业成为主流，监管机构将加大力度了解银行管理风险的方式（尤其是银行控制和理解算法和其他参数的方式）。与此同时，监管机构可能改变监管方式，更多地利用监管科技来加强监管和监督。

最终，我们认为，采用更加数字化和自动化的适宜性评估方法并实施稳健的销售适宜性框架的银行将具备最佳优势来减少不当销售，最大程度降低行为风险，管理利益冲突，并在市场中获得整体竞争优势。

“对于希望提供人性化、个性化服务的传统银行，数字化还可以是一种工具，促进客户经理有效地筛选合适的产品，并及时向客户推荐产品。”

”

环境、社会及治理 (ESG)



吴柏年

香港区可持续金融主管
合伙人
毕马威中国



Sanel Tomlinson

合伙人
毕马威中国

从可持续发展角度看待现有系统和框架，是实现ESG整合的关键所在

随着投资者要求金融机构改进可持续发展的实践做法的需求日益加剧，以此实现积极且可衡量的环境、社会及治理（ESG）成果，可持续发展和ESG问题将继续成为投资者的关注焦点。因此，将ESG整合至整个企业对于香港银行业至关重要，尤其是考虑到近期的监管趋势将会提高香港的ESG和可持续银行业务的标准。

金管局推出的共同评估框架

香港银行业当前可直接采取的行动是，根据金管局发布的共同评估框架完成自我评估。共同评估框架旨在衡量银行机构应对气候和环境相关风险的准备情况，从而使金管局能够确定个别银行的“绿色基准”。该框架衡量六个关键要素，分别是：治理；企业规划和工具；风险管理流程；业务政策、产品和服务；绩效和资源；以及信息披露与沟通。

我们认为，银行不应仅仅将该框架视为一项评估，因为它的价值在于协助银行识别自身的差距，以及为确保银行机构的未来可持续发展而需要采取的行动。重要的是，银行还应注意这项评估的重点不是声誉风险，而是被置于显微镜之下的金融风险（例如，信贷和市场风险）。

此外，我们观察到许多银行仍将ESG视为一个单独的领域，这往往导致整个银行机构的可持续发展管理战略零散而不成体系。我们认为，银行应专注于全面整合整个企业的ESG战略，以涵盖治理、风险管理、压力测试、情景分析以至信息披露和沟通等各个方面。尽管一些银行当前已建立框架来推动整个企业的风险管理，领先的银行将会寻求在现行框架内纳入ESG事宜，而不是将ESG视为一个单独的组成部分。

“ 银行应专注于全面整合整个企业的ESG战略，以涵盖治理、风险管理、压力测试、情景分析以至信息披露和沟通等各个方面。尽管一些银行当前已建立框架来推动整个企业的风险管理，领先的银行将会寻求在现行框架内纳入ESG事宜，而不是将ESG视为一个单独的组成部分。”

”

对于能够有效采取上述整合方法并将ESG嵌入到整个企业的银行，他们可能会取得更好的自我评估结果。但重要的是，如要有效将ESG整合至整个企业，银行还需争取高级管理层的支持，而他们对于制定和推动银行的ESG整合战略发挥着关键作用。

尽管风险管理对于银行不是一个新的概念，但将气候相关影响与金融风险联系起来却是一项复杂的任务，需要在ESG、风险管理和银行业务等方面拥有跨学科专业知识的人员参与进来。此外，将ESG纳入涉及不同业务线的银行战略还意味着，银行将选择按照气候相关财务信息披露工作组（TCFD）的建议，自愿披露与气候相关的金融风险，为投资者和其他利益相关者提供有关信息。

利用金管局的自我评估为港交所的新要求作准备

对于在香港上市的金融机构，领先的机构将会考虑如何有效利用上述自我评估来为港交所（HKEX）更为严格的上市公司ESG披露要求作准备。港交所于2019年12月修订的《环境、社会及治理报告指引》将在2020年7月1日或之后开始的财政年度生效，这标志着监管机构的关注重点从报告转向管理，并重视董事会在有关ESG事宜的治理架构中发挥的作用。

其中一些重要修订包括：加强董事会对ESG事宜的监督责任，提升ESG管理，强制披露对汇报原则（包括重要性）的应用，以及采取措施提高整体的报告质量，包括鼓励独立鉴证来增强ESG披露信息的可信度。

金管局和港交所出台的新修订应能确保银行高管继续将ESG和可持续发展放在首要位置。事实上，如果银行高管不仅仅将金管局的自我评估措施视为一项单纯的“勾选方框”的合规实践，这将有助于银行机构缩小差距和应对未来可能出现的挑战。

展望未来

此外，金管局和证监会在5月宣布成立绿色和可持续金融跨机构督导小组（以下简称“监督小组”）的举措，无疑是朝着实现香港绿色金融目标又迈出积极的一步。除了金管局和证监会外，监督小组的其他成员还包括环境局、财经事务及库务局、香港交易及结算所有限公司、保险业监管局和强制性公积金计划管理局。监督小组的成立明确地表明了，监管机构将采取协调一致的跨部门方针来引导监管和市场发展的策略方向，从而使香港成为绿色和可持续金融中心。

放眼未来，气候相关领域必然成为可持续银行业务的早期关键推动因素，当然还有其他因素需要考虑。例如，我们认为投资者将会重新关注ESG中的“社会”因素，尤其是考虑到新冠肺炎疫情的爆发及其对企业运营模式、员工福利和工作方式的影响。

投资者还开始呼吁采取更一致的评级方法，以及针对ESG和可持续发展制定一致的行业标准。我们认为，香港的监管机构和金融服务业应携手合作，共同针对香港的ESG制定行业标准；他们或许可借鉴其他司法管辖区的最佳实践，以更好地与国际社会接轨。

“ 尽管香港拥有许多传统的ESG专业人员，但在金融和ESG相交的领域，相关技能和理解仍存在明显不足。因此，寻找具备相应技能和对于如何在金融领域应用ESG具有丰富知识的合适人才，将继续是香港银行业面临的挑战，并应成为他们的关注重点。

”

能力培养与教育对于香港可持续银行业务的成功发展亦起着关键作用。不可否认，香港拥有许多传统的ESG专业人员，但在金融和ESG相交的领域，相关技能和理解仍存在明显不足。因此，寻找具备相应技能和对于如何在金融领域应用ESG具有丰富知识的合适人才，将继续是香港银行业面临的挑战，并应成为他们的关注重点。

无疑，领先银行可以从这个方面着手来获取竞争优势。通过整合而非孤立的角度看待ESG，银行可以找到有效的方法来将ESG整合至现有系统和框架。由于银行已经拥有应对风险管理、治理、战略、压力测试和情景分析的熟练的员工队伍，因此将ESG思维方式融合至现行系统和框架不一定意味着，银行需要在新员工方面进行大量投资。相反，银行可在外部顾问的协助下，将重点放在提升现有团队的技能方面。

将ESG原则整合至整个银行机构不仅仅在于最大程度地降低声誉风险，或是走过场式地完成合规实践。它在于确保强大的风险管理，并会带来明显的业务效益。事实上，多项研究表明，ESG整合程度更高的企业更容易实现高的财务业绩、人才挽留，以及盈利能力的长期增长。归根到底，可持续发展影响着所有利益相关者，无论是银行、监管机构、客户还是员工。因此，积极采取措施执行全面自我评估以识别和解决自身差距，并以此为基础在整个企业整合ESG的银行，从长远来看将会取得成功。



财富管理



陈培文
合伙人
毕马威中国



温嘉图
(Ricardo Wenzel)
财富及资产管理服务总监
毕马威中国

中国财富管理行业的分水岭

中国多年来的强劲经济增长、日新月异的技术进步及其快速增长的中产阶级都为全球金融机构提供了重要的增长机会。再加上中国取消金融服务企业的外资持股比例限制，这一切都预示着，对于寻求进军中国内地市场或扩大在华业务的国际银行，2020年将会是一个分水岭。

转向中国内地的理由

投资者转向中国内地的理由十分明确。在2013年至2018年期间，中国的年均经济增长率为7%，明显高于世界同期2.9%的平均增长率。³⁶尽管新冠肺炎疫情导致全球经济放缓，中国仍然是全球其中最大和最具吸引力的财富及资产管理市场之一。

这主要得益于数字经济在过去几年的创新和快速增长，而国内外理财公司可以借助数字经济的东风，将更多重点放在数字基础设施和分销渠道，以此加快市场渗透和市场覆盖，而非继续扩大具有大量员工的广泛分支机构网络。理财机构面临的另一机遇来自大量且不断增长的大众富裕阶层和高净值人士；而他们其中许多人正寻求增加投资产品的多元化和更多新的投资机会，同时出于财富保值的目的，他们对更多元化的投资组合解决方案的需求亦与日俱增。这一新兴趋势不仅是由投资者对风险态度的转变所驱动，更是由向下一代（主要是第二代）转移财富所致，并且很可能因新冠肺炎疫情引起的市场动荡而加速。

从监管角度看，中国人民银行，中国证券监督管理委员会和中国银行保险监督管理委员会于2019年发布的一系列理财产品新规有望在2020年底完成过渡，这将在投资产品要求，销售适宜性检查，披露和资产价值计算，以及遏制影子银行等方面为进入中国的外资机构创造公平的竞争环境。理财新规还使外资机构有机会利用其海外理财专业知识和经验。

³⁶ <http://www.samacn.org.cn/files/frame/202003311204511204.pdf>

中国普通消费者的数字化水平较高，并已纷纷采用最新技术，利用智能手机进行支付、投资和开展日常生活的所有其他关键活动。因此，他们对银行和理财业务（尤其是银行和理财服务的便利性和可获得性）有着非常明确的较高期望。

”

中国内地将继续向外国投资者开放其金融服务业。从持股情况看，外资银行以往只能持有在华业务的少数股权。但是，对外资持股比例的限制已在不断放松。2018年，中国取消中资银行的外资持股比例限制，并从2020年4月1日起取消公募基金管理公司和证券公司的外资股比限制。根据中美贸易新规，中国亦将向外国金融机构开放其养老金管理行业。

在华设立业务的主要考虑因素和挑战

许多金融机构已采取措施取得在华业务的多数或全部股权，我们预计将看到外国机构进入中国市场或进一步扩大在华业务的兴趣日益加强。但在制定本地化战略时，外国金融机构应认识到中国市场的竞争格局，并考虑诸如国内大型银行，农村和商业银行的财富管理部门以及科技巨头等当前市场参与者的实力。

此外，新进入者应确保适应中国的监管框架并能有效应对监管风险。中国内地的监管环境可能充满挑战，并存在某些限制措施阻碍商业服务的全面开展，而各个地方政府对于法规的诠释也可能有所不同。因此，外资银行应投入建立强大的合规部门，以对资本要求、所允许提供的服务和产品，以及披露实践方面的监管风险进行适当监控。

外资银行还需评估其当前的数字化能力，并考虑如何针对中国内地精通数字技术的客户扩大或调整其数字化服务和产品。中国普通消费者的数字化水平较高，并已纷纷采用最新技术，利用智能手机进行支付、投资和开展日常生活的所有其他关键活动。因此，他们对银行和理财业务（尤其是银行和理财服务的便利性和可获得性）有着较高期望。

这要求外资银行改变其接触和服务中国内地客户的方式。但从零开始建立全新的数字基础设施和分销渠道是一项极具挑战的方案，且带来的效益可能较为有限，因为本土的大型科技公司已建立强大的分销渠道和粘性的客户关系。实体分支机构网络方面同样如此；因此，国际银行几乎不可能从头开始建立覆盖全国的分支机构网络来与当地机构竞争。我们相信，银行将会寻求结成联盟和伙伴关系，以创建新的渠道和推动在华业务的增长和创新。成功的伙伴关系可通过获得新的收入池、产品制造专业知识、风险管理、咨询能力以及改进当前投资产品等方面，为合作双方带来共赢。

数据管理和IT基础设施同样是外资银行在华设立业务时的重要考虑因素。银行应建立符合监管要求且可持续的本地化IT架构，以确保对数据安全和跨境数据传输管理实施强有力的管控。本地IT供应商将在软件采购和协助外资银行实施方面发挥关键作用。此外，外资银行还应选择能够提供市场领先的解决方案，并提供长期维护支持和升级机会的合作伙伴。

“我们认为，其中的关键在于解锁和获取中国内地大量的新客户和收入池。尽管制定全面的数字战略和寻找合适的合作伙伴至关重要，我们认为，为取得成功，外资银行的理财业务不应仅关注少数的超高净值（UHNW）人群，还应关注快速增长的中高端净值客户。”

如何界定成功？

鉴于外国进入者可能面临充满挑战的市场环境，哪些因素将决定国际金融机构的长期成功？我们认为，其中的关键在于解锁和获取中国内地大量的新客户和收入池。尽管制定全面的数字战略和寻找合适的合作伙伴至关重要，我们认为，为取得成功，外资银行的理财业务不应仅关注少数的超高净值（UHNW）人群（他们的资产和存款往往存放在海外），还应重视快速增长的中高端净值客户。事实上，中国的高净值人士在2018年达到197万，其中企业家占据较大比重，其个人可投资资产超过人民币1000万元，全国个人可投资资产总计人民币190万亿元。³⁷这一笔庞大的数字，再加上中国内地理财业务的渗透率仍然相对较低，这都表明了中国仍存在较大的增长空间。

尽管外资银行开始针对更广泛的客户群体推出令人满意的数字产品，他们还需确保其运营模式和产品组合适合中国内地市场。因此，雇用合适的人才同样至关重要。中国内地显然拥有大量的新型人才和创新能力；但与此同时，传统银行、科技公司和初创企业对人才的争夺亦较为激烈。因此，外国进入者应确保将重点放在薪酬、职业发展和公司文化等关键方面，以便在争夺顶尖人才的竞争中脱颖而出。

另一项制胜因素是，投射银行的海外品牌知名度及利用其产品，运营和风险管理等方面专业知识的能力。然而，尽管品牌知名度十分重要，外国进入者还应认识到本地化是在中国内地市场取得成功的关键所在。跨国银行在进入中国市场时常犯的一个错误是，在中国境外（在某些情况下，甚至是在亚洲以外）

“遥控指挥”在华业务。我们认为，外资银行要真正取得成功，其战略性决策应由常驻中国内地的高级管理层以及完全了解并深谙本土市场的资深人士作出。

对于进入中国市场的外国私人银行和理财机构，要在中国取得成功无疑充满挑战但又回报丰厚，并需要作出长期承诺。此外，在新冠肺炎疫情继续改变我们的工作方式并对商业和经济发展构成压力之际，中国蕴含的长期机遇和战略重要性仍然保持不变。虽然没有单一的成功模式，但外资股比限制的放宽让外国进入者拥有比以往任何时候更大的回旋余地，可以在监管范围内采取适宜的方式运营。从根本上说，我们认为仅当银行机构脚踏实地，贴近潜在及当前客户和监管机构，具备适当的能力和专业知识，并建立合适的数字渠道和产品组合，才能在中国内地市场取得成功。

³⁷ <http://www.samacn.org.cn/files/frame/202003311204511204.pdf>

客户 体验



施柏家
(Isabel Zisselsberger)
香港区客户与运营服务主
管合伙人
毕马威中国



任一行
香港区客户与运营服务
副总监
毕马威中国

加速推动更高水平的客户体验

过去12个月，随着虚拟银行纷纷进入香港市场使得留住客户的紧迫性日益增加之际，香港的传统银行继续在改善客户体验方面进行投入。除此以外，社会动荡和新冠肺炎疫情亦进一步影响了香港普通消费者的行为，使得银行在寻求吸引客户之际面临新的期望和要求。

随着社交距离的增加和居家抗疫期间的延长，香港消费者开始从居家办公到购物渠道的选择等各方面拥抱数字化。随着越来越多的人通过在线渠道满足日常需求，他们将期望金融服务公司提供与领先科技公司相同水准的数字服务和创新。

坚定不移地向数字化转型迈进

虽然成本压力日益增加，传统银行仍须将重点放在加速推进数字化转型的进程之上。诚然，银行并非才意识到数字化的重要性，许多银行已经在改进产品和服务方面作出大量投入。但是，受传统架构和制约因素的束缚，传统银行的发展步伐可以说较为缓慢，而外来挑战者则在不断提高行业标准。因此，如果金融机构能够对正确的领域加大投资力度，他们将迈上成功的道路并将有助于改善长期财务状况。我们认为，改进数字产品和服务绝对是提升最终客户体验所不可或缺的一部分。

我们在全球范围内制定的方法（即卓越客户体验的六大支柱）可以衡量企业如何在个性化服务，诚信可靠，客户期望，解决疑难，省时省力以及同理心等六个方面吸引客户。显然，利用数字技术实现省时省力这一基本目标是最根本的要求。事实上，如果在没有正确理解相关基本要素的情况下投资于客户体验措施，可能会适得其反。

“改进数字产品和服务绝对是提升最终客户体验中不可或缺的一部分。”

信任与诚信 — 客户期望的核心

此外，我们的研究表明，诚信仍然是银行保持客户忠诚度的最重要支柱。因此，除数字化转型外，银行还须考虑在信任和诚信方面进行投资；但这并非指纯粹上的金钱投资，而是指以对所有利益相关者（包括客户）有意义的方式，对银行的使命、文化和行为进行投入。银行还应考虑下述信任框架中的所有要素。

信任框架

	声誉	• 道德使命 • 有所坚持 • 可靠且始终如一
	以客户的最佳利益行事	• 公平对待客户 • 关注客户身心健康 • 让客户成为主导 • 坦诚相待 • 关注结果
	能力	• 亲和力 • 展示专业知识、技能和胜任能力 • 随机应变
	行为正直	• 坚守准则 • 可靠的沟通 • 互动的一致性 • 言行一致 • 遵守契约和期限 • 履行承诺

提供个性化服务

尽管银行正通过自动化和数字化来为其组织机构和消费者创建更便捷和更精简的业务，他们仍需提供定制化的个人体验。我们的研究表明，当涉及更复杂的大额金融交易时，人际互动仍然是客户的首选交流模式。这种期望同样适用于Z世代和千禧一代等更为年轻的一代，因为香港各年龄段的客户都倾向通过人际互动与交流来了解重大交易的各项方案并作出决策。为了在数字和人工渠道之间取得平衡，银行需要为客户关系经理和面向客户的员工提供合适的培训和工具，从而提供世界一流的服务。

个性化服务在一定程度上在于提供定制化体验。实际上，消费者越来越愿意交出大量的个人数据，以换取银行对其自身及其需求的深入了解。

以我们合作过的某家银行为例，尽管提升个性化服务的努力受到严格的合规监管，该银行通过将合规职能整合至客户体验团队，从而在没有增加合规风险的情况下显著改善客户体验评价。

“**牢固的社区纽带对于提高长期客户满意度和忠诚度至关重要。**

”

在另一案例中，某家银行对其分发的营销材料类型进行改进，使之更适合目标受众。例如，它对持有大量现金存款的富裕客户提供有关短期存款产品的宣传材料，而对需要流动性的客户提供有关贷款产品的营销材料。无疑，与向这两组客户提供相同的营销材料而言，这种个性化方案显然更为可取。

社区是至关重要的一环

我们的研究进一步表明，客户对实际的人际互动的注重还延伸至对社区看法的重视。一旦适当参与进来，客户希望获得远超一般商业交易的体验。他们希望感受到，他们的关切和价值观得到银行的理解，尊重和认同；简而言之，客户希望聘请能真正设身处地了解其需求的金融机构。

身份认同感和由此产生的熟悉感会为客户带来个人和社区归属感。对于传统银行，牢固的社区纽带对于提高长期客户满意度和忠诚度至关重要。这些银行机构正寻求借助他们当前在客户忠诚度方面取得的成功继续发展，而这通常取决于他们在社区中的服务表现。

虚拟银行亦正尝试建立自己的社区（虽然是数字化社区）。他们侧重于通过开放的对话和沟通来实现对最终客户的赋能和银行的共同发展。

员工体验亦不容忽视

无论银行机构的规模如何，有效的数字转型需要银行付出同样的精力来改善员工体验，这对于改进最终用户体验至关重要。良好的员工体验对于招聘和留住顶尖人才起着关键作用。这还有利于培养令人满意的工作文化，并使员工围绕企业的共同愿景团结一致。

毫不意外，我们的六大支柱法亦同样适用于员工；而诚实也是其中最重要的支柱，因为所有关系都建立在信任的基础上。因此，通过投资改善组织内部的诚信度，其他支柱亦会得到显著改进。



财务数据摘要

业绩排名：

- 持牌银行
- 有限制牌照银行
- 接受存款公司
- 外资银行分行

业绩排名

持牌银行

排名	总资产	百万港币	排名	税后净利润	百万港币	排名	成本收入比率
1.	香港上海汇丰银行有限公司	8,661,714	1.	香港上海汇丰银行有限公司	115,040	1.	中国工商银行(亚洲)有限公司23.9%
2.	中国银行(香港)有限公司	2,874,554	2.	中国银行(香港)有限公司	33,354	2.	中国银行(香港)有限公司28.3%
3.	渣打银行(香港)有限公司	2,118,648	3.	恒生银行有限公司	24,822	3.	恒生银行有限公司30.0%
4.	恒生银行有限公司	1,676,991	4.	渣打银行(香港)有限公司	14,632	4.	上海商业银行有限公司30.4%
5.	中国工商银行(亚洲)有限公司	953,564	5.	中国工商银行(亚洲)有限公司	8,302	5.	招商永隆银行有限公司32.7%
6.	东亚银行有限公司	865,198	6.	星展银行(香港)有限公司	5,361	6.	集友银行有限公司34.0%
7.	南洋商业银行有限公司	489,589	7.	招商永隆银行有限公司	3,987	7.	交通银行(香港)有限公司37.4%
8.	中国建设银行(亚洲)股份有限公司	488,349	8.	南洋商业银行有限公司	3,951	8.	南洋商业银行有限公司37.6%
9.	星展银行(香港)有限公司	446,697	9.	中国建设银行(亚洲)股份有限公司	3,682	9.	中国建设银行(亚洲)股份有限公司39.2%
10.	中信银行(国际)有限公司	361,222	10.	东亚银行有限公司	3,336	10.	创兴银行有限公司40.7%

有限牌照银行

排名	总资产	百万港币	排名	税后净利润	百万港币	排名	成本收入比率
1.	上海银行(香港)有限公司	32,941	1.	花旗国际有限公司	2,032	1.	泰国汇商银行大众有限公司 17.8%
2.	产银亚洲金融有限公司	18,679	2.	上海银行(香港)有限公司	308	2.	丰业银行(香港)有限公司 24.7%
3.	泰国汇商银行大众有限公司	16,503	3.	产银亚洲金融有限公司	138	3.	产银亚洲金融有限公司 33.7%
4.	丰业银行(香港)有限公司	16,137	4.	丰业银行(香港)有限公司	116	4.	上海银行(香港)有限公司 33.8%
5.	开泰银行(大众)有限公司	15,571	5.	泰国汇商银行大众有限公司	57	5.	开泰银行(大众)有限公司 35.1%
6.	摩根大通证券(亚太)有限公司	11,931	6.	中银国际有限公司	31	6.	花旗国际有限公司 45.8%
7.	中银国际有限公司	9,687	7.	开泰银行(大众)有限公司	29	7.	新联银行(香港)有限公司 52.2%
8.	花旗国际有限公司	8,079	8.	新联银行(香港)有限公司	28	8.	欧力士(亚洲)有限公司 69.4%
9.	欧力士(亚洲)有限公司	5,781	9.	欧力士(亚洲)有限公司	22	9.	Goldman Sachs Asia Bank Limited 69.8%
10.	Banc of America Securities Asia Limited	4,489	10.	恒比银行苏黎世(香港)有限公司	16	10.	恒比银行苏黎世(香港)有限公司 79.4%

接受存款公司

排名	总资产	百万港币	排名	税后净利润	百万港币	排名	成本收入比率	
1.	大众财务有限公司	7,435	1.	大众财务有限公司	214	1.	交通财务有限公司	11.1%
2.	友利投资金融有限公司	4,189	2.	友利投资金融有限公司	48	2.	友利投资金融有限公司	28.6%
3.	Kexim Asia Limited	3,360	3.	换银韩亚环球财务有限公司	41	3.	换银韩亚环球财务有限公司	34.2%
4.	换银韩亚环球财务有限公司	1,364	4.	Kexim Asia Limited	20	4.	Kexim Asia Limited	43.5%
5.	群马财务(香港)有限公司	412	5.	交通财务有限公司	7	5.	大众财务有限公司	49.8%
6.	BPI International Finance Limited	388	6.	越南财务有限公司	3	6.	协联财务有限公司	57.1%
7.	Commonwealth Finance Corporation Limited	318	7.	Commonwealth Finance Corporation Limited	3	7.	Commonwealth Finance Corporation Limited	72.2%
8.	协联财务有限公司	318	8.	群马财务(香港)有限公司	3	8.	越南财务有限公司	72.7%
9.	交通财务有限公司	261	9.	协联财务有限公司	2	9.	群马财务(香港)有限公司	81.3%
10.	越南财务有限公司	255	10.	创兴财务有限公司	1	10.	周氏兄弟财务有限公司	100.0%

外资银行分行

排名	总资产	百万港币	排名	税后净利润	百万港币	排名	成本收入比率
1.	中国农业银行股份有限公司	582,044	1.	花旗银行	4,485	1.	国家开发银行8.1%
2.	瑞穗银行股份有限公司	512,026	2.	交通银行股份有限公司	3,739	2.	中国农业银行股份有限公司9.4%
3.	交通银行股份有限公司	496,890	3.	UBS AG	3,507	3.	第一商业银行股份有限公司11.5%
4.	花旗银行	477,788	4.	中国农业银行股份有限公司	3,141	4.	合作金库商业银行股份有限公司12.0%
5.	国家开发银行	409,140	5.	星展银行	2,914	5.	韩国外换银行13.1%
6.	三菱东京日联银行股份有限公司	402,099	6.	国家开发银行	2,662	6.	彰化商业银行股份有限公司13.6%
7.	法国巴黎银行	369,725	7.	招商银行股份有限公司	2,135	7.	中国银行股份有限公司13.7%
8.	星展银行	358,116	8.	大华银行有限公司	2,131	8.	Axis Bank Limited14.0%
9.	Sumitomo Mitsui Banking Corporation	308,641	9.	中国建设银行股份有限公司	1,733	9.	友利银行14.3%
10.	中国建设银行股份有限公司	290,399	10.	中国民生银行股份有限公司	1,286	10.	新韩银行14.4%

资料来源：摘录自各银行的财务报表和公告

持牌银行

排名	股本回报率	排名	资产增幅	排名	税后净利润增幅
1.	Hang Seng Bank, Limited 14.6%	1.	Chiyu Banking Corporation Limited 45.7%	1.	Bank of Communications (Hong Kong) Limited 109.9%
2.	Morgan Stanley Bank Asia Limited 14.0%	2.	Morgan Stanley Bank Asia Limited 34.6%	2.	Tai Yau Bank, Limited 38.5%
3.	DBS Bank (Hong Kong) Limited 13.9%	3.	Shanghai Commercial Bank Limited 12.7%	3.	Chiyu Banking Corporation Limited 25.9%
4.	Hongkong And Shanghai Banking Corporation Limited (The) 13.6%	4.	Chong Hing Bank Limited 11.6%	4.	Wing Lung Bank Limited 23.9%
5.	Citibank (Hong Kong) Limited 12.2%	5.	Bank of Communications (Hong Kong) Limited 9.3%	5.	Morgan Stanley Bank Asia Limited 13.1%
6.	Bank of China (Hong Kong) Limited 12.1%	6.	Wing Lung Bank Limited 8.7%	6.	Chong Hing Bank Limited 8.0%
7.	Bank of Communications (Hong Kong) Limited 10.4%	7.	Fubon Bank (Hong Kong) Limited 8.4%	7.	Shanghai Commercial Bank Limited 6.2%
8.	Shanghai Commercial Bank Limited 10.3%	8.	Standard Chartered Bank (Hong Kong) Limited 7.2%	8.	Bank of China (Hong Kong) Limited 5.3%
9.	Chiyu Banking Corporation Limited 9.8%	9.	Hang Seng Bank, Limited 6.7%	9.	DBS Bank (Hong Kong) Limited 4.5%
10.	CMB Wing Lung Bank Limited 9.2%	10.	Industrial And Commercial Bank of China (Asia) Limited 6.7%	10.	Dah Sing Bank, Limited 3.5%

有限牌照银行

排名	股本回报率	排名	资产增幅	排名	税后净利润增幅
1.	恒生银行有限公司 29.5%	1.	集友银行有限公司 36.4%	1.	交通银行(香港)有限公司 44.4%
2.	摩根士丹利银行亚洲有限公司 6.5%	2.	摩根士丹利银行亚洲有限公司 31.3%	2.	大有银行有限公司 41.3%
3.	星展银行(香港)有限公司 6.0%	3.	上海商业银行有限公司 17.0%	3.	集友银行有限公司 34.8%
4.	香港上海汇丰银行有限公司 5.4%	4.	创兴银行有限公司 16.7%	4.	招商永隆银行有限公司 26.1%
5.	花旗银行(香港)有限公司 4.9%	5.	交通银行(香港)有限公司 15.2%	5.	摩根士丹利银行亚洲有限公司 19.7%
6.	中国银行(香港)有限公司 2.9%	6.	招商永隆银行有限公司 5.3%	6.	创兴银行有限公司 11.3%
7.	交通银行(香港)有限公司 2.1%	7.	富邦银行(香港)有限公司 3.6%	7.	上海商业银行有限公司 0.9%
8.	上海商业银行有限公司 1.9%	8.	渣打银行(香港)有限公司 -2.1%	8.	中国银行(香港)有限公司 -1.8%
9.	集友银行有限公司 1.4%	9.	恒生银行有限公司 -2.9%	9.	星展银行(香港)有限公司 -15.8%
10.	招商永隆银行有限公司 1.0%	10.	中国工商银行(亚洲)有限公司 -6.2%	10.	大新银行有限公司 -16.2%

接受存款公司

排名	股本回报率	排名	资产增幅	排名	税后净利润增幅
1.	花旗国际有限公司 14.2%	1.	产银亚洲金融有限公司 15.6%	1.	Goldman Sachs Asia Bank Limited 249.30%
2.	上海银行(香港)有限公司 8.3%	2.	开泰银行(大众)有限公司 4.2%	2.	上海银行(香港)有限公司 55.60%
3.	开泰银行(大众)有限公司 5.5%	3.	泰国汇商银行大众有限公司 3.3%	3.	中银国际有限公司 33.30%
4.	新联银行(香港)有限公司 4.3%	4.	恒比银行苏黎世(香港)有限公司 2.8%	4.	开泰银行(大众)有限公司 24.20%
5.	产银亚洲金融有限公司 2.7%	5.	上海银行(香港)有限公司 0.0%	5.	Nippon Wealth Limited 17.60%
6.	恒比银行苏黎世(香港)有限公司 2.7%	6.	花旗国际有限公司 1.6%	6.	产银亚洲金融有限公司 -1.50%
7.	丰业银行(香港)有限公司 2.7%	7.	Goldman Sachs Asia Bank Limited -3.3%	7.	丰业银行(香港)有限公司 -5.30%
8.	中银国际有限公司 2.2%	8.	丰业银行(香港)有限公司 -6.5%	8.	花旗国际有限公司 -16.10%
9.	Goldman Sachs Asia Bank Limited 2.0%	9.	新联银行(香港)有限公司 -10.1%	9.	恒比银行苏黎世(香港)有限公司 -21.60%
10.	欧力士(亚洲)有限公司 1.0%	10.	中银国际有限公司 -14.9%	10.	泰国汇商银行大众有限公司 -33.30%

外资银行分行

排名	资产增幅	排名	税后净利润增幅
1.	Bank of New York Mellon (The) 65.1%	1.	Westpac Banking Corporation 875.0%
2.	Kookmin Bank 42.0%	2.	State Bank of India 753.3%
3.	上海商业储蓄银行股份有限公司 26.0%	3.	Bank of Baroda 300.0%
4.	友利银行 25.5%	4.	三菱东京日联银行股份有限公司 271.9%
5.	新韩银行 24.6%	5.	新加坡银行有限公司 262.5%
6.	意大利联合圣保罗银行股份有限公司 22.7%	6.	澳新银行集团有限公司 213.8%
7.	合作金库商业银行股份有限公司 19.7%	7.	国家开发银行 203.2%
8.	Natixis 19.2%	8.	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. 190.3%
9.	加拿大皇家银行 18.5%	9.	麦格理银行有限公司 133.3%
10.	Industrial Bank of Korea 18.2%	10.	Erste Group Bank AG 120.4%

资料来源：摘录自各银行的财务报表和公告

持牌银行 — 财务数据摘要

		损益表							
百万港币	年末日	净利息收入	非利息收入	经营支出	减值前经营利润	客户垫款预期信用损失变化	其他项目	税前利润	
1	中国银行(香港)有限公司	2019年12月31日	37,265	19,784	16,124	40,925	1,840	249	39,334
2	交通银行(香港)有限公司	2019年12月31日	2,921	1,214	1,546	2,589	92	(68)	2,429
3	东亚银行有限公司	2019年12月31日	14,500	5,184	9,891	9,793	7,253	658	3,198
4	中信银行(国际)有限公司	2019年12月31日	6,343	2,008	3,696	4,655	1,314	(7)	3,334
5	中国建设银行(亚洲)股份有限公司	2019年12月31日	6,242	2,131	3,286	5,087	741	23	4,369
6	集友银行有限公司	2019年12月31日	2,019	758	945	1,832	313	(25)	1,494
7	创兴银行有限公司	2019年12月31日	3,260	762	1,635	2,387	97	(8)	2,282
8	花旗银行(香港)有限公司	2019年12月31日	3,635	4,061	4,215	3,481	205	(2)	3,274
9	招商永隆银行有限公司	2019年12月31日	5,220	1,904	2,333	4,791	329	274	4,736
10	大新银行有限公司	2019年12月31日	4,056	1,318	2,861	2,513	343	398	2,568
11	星展银行(香港)有限公司	2019年12月31日	8,911	3,732	5,533	7,110	613	(9)	6,488
12	富邦银行(香港)有限公司	2019年12月31日	1,416	346	899	863	105	(41)	717
13	恒生银行有限公司	2019年12月31日	32,255	11,259	13,057	30,457	1,837	193	28,813
14	香港上海汇丰银行有限公司	2019年12月31日	130,903	88,478	93,494	125,887	5,420	15,966	136,433
15	中国工商银行(亚洲)有限公司	2019年12月31日	12,155	3,374	3,708	11,821	1,861	20	9,980
16	摩根士丹利银行亚洲有限公司	2019年12月31日	661	2,171	2,053	779	-	-	779
17	南洋商业银行有限公司	2019年12月31日	6,650	2,352	3,382	5,620	1,177	34	4,477
18	华侨永亨银行有限公司	2019年12月31日	5,009	1,407	3,260	3,156	278	55	2,933
19	大众银行(香港)有限公司	2019年12月31日	1,384	260	887	757	222	-	535
20	上海商业银行有限公司	2019年12月31日	3,977	1,456	1,649	3,784	62	38	3,760
21	渣打银行(香港)有限公司	2019年12月31日	27,289	20,943	29,789	18,443	1,648	1,116	17,911
22	大生银行有限公司	2019年12月31日	22	15	26	11	-	(6)	5
23	大有银行有限公司	2019年12月31日	37	-	17	20	-	1	21
合计 ^{注1}		2019年	283,875	163,658	191,229	256,304	23,913	18,666	251,057
合计(除汇丰银行外) ^{注2}		2019年	185,227	86,439	110,792	160,874	20,330	2,893	143,437
合计(除中银香港及汇丰银行外) ^{注2}		2019年	147,962	66,655	94,668	119,949	18,490	2,644	104,103

* 此处为流动性覆盖率。
此处为流动性维持比率。
注1 此处不包含恒生银行，因为恒生银行的数据已计入香港上海汇丰银行的业绩。
注2 此处包含恒生银行。
注3 资产回报率(ROA)的计算方法为税后净利润除以平均总资产。
注4 股本回报率(ROE)的计算方法为税后净利润除以平均总权益。

资料来源：摘录自各银行的财务报表和公告

财务数据摘要								
税后 净利润	规模和实力指标							
	总资产	风险加权资产 (RWA)	客户垫款 总额	客户垫款 预期信用 损失准备	客户存款 总额	权益总额	资本 充足率	流动性 比率
33,354	2,874,554	1,098,018	1,416,150	7,036	2,014,092	282,630	22.89%	146.53%*
2,063	227,113	128,663	79,519	317	170,755	21,086	18.2%	163.8%*
3,336	865,198	484,195	509,725	3,769	573,527	109,638	20.4%	175.70%*
2,810	361,222	262,432	189,377	3,597	276,873	46,450	20.0%	225.70%*
3,682	488,349	393,410	292,314	2,700	393,461	70,265	18.3%	231.9%*
1,263	149,855	74,656	77,620	633	116,291	14,123	17.7%	210.2%*
1,901	212,768	153,151	118,079	620	162,665	24,863	17.5%	46.1%#
2,800	232,827	81,630	99,070	397	174,759	22,836	28.1%	50.5%#
3,987	341,843	231,889	185,156	1,114	243,136	46,743	18.6%	173.80%*
2,215	244,258	159,234	140,342	1,011	183,544	28,084	17.9%	46.1%#
5,361	446,697	230,076	157,831	2,703	374,100	39,027	18.4%	155.00%*
601	111,407	69,559	53,323	290	75,043	14,647	19.7%	69.7%#
24,822	1,676,991	658,856	946,443	3,513	1,203,458	178,917	20.8%	201.80%*
115,040	8,661,714	2,851,380	3,738,269	17,394	5,432,424	879,281	21.0%	163.50%*
8,302	953,564	654,655	455,541	5,531	535,277	133,855	20.6%	191.29%*
658	36,518	15,746	21,571	-	28,526	6,959	43.0%	63.0%*
3,951	489,589	273,126	265,121	2,708	345,888	58,791	21.7%	154.97%*
2,483	297,135	209,152	190,948	489	209,528	43,242	18.7%	38.7%#
443	41,595	27,125	28,426	217	33,941	6,025	20.9%	48.3%#
3,022	222,625	169,831	99,187	413	172,439	30,624	19.5%	57.3%#
14,632	2,118,648	836,118	1,011,766	4,731	1,530,112	166,004	18.4%	146.00%*
4	1,509	612	166	-	752	727	90.0%	93.5%#
18	2,608	520	1	-	1,791	812	156.2%	116.0%#
211,926	19,381,596	8,405,178	9,129,502	55,670	13,048,924	2,046,712	-	-
121,708	12,396,873	6,212,654	6,337,676	41,789	8,819,958	1,346,348	-	-
88,354	9,522,319	5,114,636	4,921,526	34,753	6,805,866	1,063,718	-	-

			关键比率					
			业绩指标					
百万港币		年末日	净客户 存贷款比率	净利息 收入占平均 总资产比率	非利息 收入占经营 总收入 比率	成本收入 比率	资产 回报率注 ³	股本 回报率注 ⁴
1	中国银行(香港)有限公司	2019年12月31日	70.0%	1.3%	34.7%	28.3%	1.2%	12.1%
2	交通银行(香港)有限公司	2019年12月31日	46.4%	1.3%	29.4%	37.4%	0.9%	10.4%
3	东亚银行有限公司	2019年12月31日	88.2%	1.7%	26.3%	50.2%	0.4%	3.1%
4	中信银行(国际)有限公司	2019年12月31日	67.1%	1.8%	24.0%	44.3%	0.8%	6.1%
5	中国建设银行(亚洲)股份有限公司	2019年12月31日	73.6%	1.3%	25.5%	39.2%	0.8%	5.5%
6	集友银行有限公司	2019年12月31日	66.2%	1.6%	27.3%	34.0%	1.0%	9.8%
7	创兴银行有限公司	2019年12月31日	72.2%	1.6%	18.9%	40.7%	0.9%	8.0%
8	花旗银行(香港)有限公司	2019年12月31日	56.5%	1.6%	52.8%	54.8%	1.2%	12.2%
9	招商永隆银行有限公司	2019年12月31日	75.7%	1.6%	26.7%	32.7%	1.2%	9.2%
10	大新银行有限公司	2019年12月31日	75.9%	1.7%	24.5%	53.2%	0.9%	8.1%
11	星展银行(香港)有限公司	2019年12月31日	41.5%	2.0%	29.5%	43.8%	1.2%	13.9%
12	富邦银行(香港)有限公司	2019年12月31日	70.7%	1.3%	19.6%	51.0%	0.6%	4.2%
13	恒生银行有限公司	2019年12月31日	78.4%	2.0%	25.9%	30.0%	1.5%	14.6%
14	香港上海汇丰银行有限公司	2019年12月31日	68.5%	1.5%	40.3%	42.6%	1.4%	13.6%
15	中国工商银行(亚洲)有限公司	2019年12月31日	84.1%	1.3%	21.7%	23.9%	0.9%	6.6%
16	摩根士丹利银行亚洲有限公司	2019年12月31日	75.6%	2.1%	76.7%	72.5%	2.1%	14.0%
17	南洋商业银行有限公司	2019年12月31日	75.9%	1.4%	26.1%	37.6%	0.8%	6.9%
18	华侨永亨银行有限公司	2019年12月31日	90.9%	1.6%	21.9%	50.8%	0.8%	6.0%
19	大众银行(香港)有限公司	2019年12月31日	83.1%	3.3%	15.8%	54.0%	1.1%	7.5%
20	上海商业银行有限公司	2019年12月31日	57.3%	1.9%	26.8%	30.4%	1.4%	10.3%
21	渣打银行(香港)有限公司	2019年12月31日	65.8%	1.3%	43.4%	61.8%	0.7%	9.1%
22	大生银行有限公司	2019年12月31日	22.1%	1.4%	40.5%	70.3%	0.2%	0.6%
23	大有银行有限公司	2019年12月31日	0.1%	1.3%	0.0%	45.9%	0.7%	2.2%
合计 ^{注1}		2019年	69.5%	1.6%	36.6%	42.7%	1.2%	12.1%
合计(除汇丰银行外) ^{注2}		2019年	71.4%	1.7%	31.8%	40.8%	1.1%	10.7%
合计(除中银香港及汇丰银行外) ^{注2}		2018年	71.8%	1.8%	31.1%	44.1%	1.1%	10.0%

* 此处为流动性覆盖率。

此处为流动性维持比率。

注1 此处不包含恒生银行，因为恒生银行的数据已计入香港上海汇丰银行的业绩。

注2 此处包含恒生银行。

注3 资产回报率(ROA)的计算方法为税后净利润除以平均总资产。

注4 股本回报率(ROE)的计算方法为税后净利润除以平均总权益。

资料来源：摘录自各银行的财务报表和公告

	信贷资产质量							
	减值垫款 (阶段3)					垫款 (阶段2)		
	减值垫款 总额	减值垫款 总额占客户 垫款总额的 比率	阶段3减值垫款 预期信用 损失准备	阶段3预期信用 损失准备占减值 垫款总额的比率	减值垫款的抵押品	阶段2垫款 总额	阶段2垫款 预期信用 损失准备	阶段2预期信用 损失准备占阶段2 垫款总额的比率
	3,217	0.2%	2,175	67.6%	2,187	4,213	297	7.0%
	62	0.1%	29	46.8%	24	571	60	10.5%
	6,189	1.2%	2,752	44.5%	4,958	25,313	516	2.0%
	2,271	1.2%	1,086	47.8%	1,296	12,025	1,750	14.6%
	844	0.3%	502	59.5%	324	7,311	902	12.3%
	296	0.4%	285	96.3%	49	1,293	18	1.4%
	398	0.3%	194	48.7%	256	775	44	5.7%
	53	0.1%	39	73.6%	N/A	297	183	61.6%
	969	0.5%	887	91.5%	143	8,073	72	0.9%
	1,061	0.8%	381	35.9%	590	6,899	153	2.2%
	2,387	1.5%	1,308	54.8%	903	17,784	958	5.4%
	171	0.3%	162	94.7%	8	2,027	36	1.8%
	2,073	0.2%	814	39.3%	N/A	112,530	1,757	1.6%
	16,639	0.4%	8,999	54.1%	5,298	296,522	4,615	1.6%
	4,984	1.1%	2,469	49.5%	8,098	36,606	798	2.2%
	-	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	1,770	0.7%	1,316	74.4%	550	2,963	78	2.6%
	745	0.4%	124	16.6%	601	15,266	104	0.7%
	194	0.7%	69	35.6%	83	249	38	15.3%
	567	0.6%	24	4.2%	1,389	4,908	73	1.5%
	5,250	0.5%	2,642	50.3%	2,279	53,988	817	1.5%
	-	0.0%	-	N/A	-	-	-	N/A
	-	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	48,067	0.5%	25,443	52.9%	29,036	497,083	11,512	2.3%
	33,501	0.5%	17,258	51.5%	23,738	313,091	8,654	2.8%
	30,284	0.6%	15,083	49.8%	21,551	308,878	8,357	2.7%

有限制牌照银行 — 财务数据摘要

			损益表							
			净利息收入	非利息收入	经营支出	减值前经营利润	客户垫款预期信用损失变化	其他项目	税前利润	
百万港币		年末日								
1	新联银行(香港)有限公司	2019年12月31日	59	10	36	33	(1)	-	34	
2	Banc of America Securities Asia Limited	2019年12月31日	34	62	85	11	-	-	11	
3	中银国际有限公司	2019年12月31日	138	131	232	37	-	-	37	
4	上海银行(香港)有限公司	2019年12月31日	625	188	275	538	101	(67)	370	
5	花旗国际有限公司	2019年12月31日	113	4,360	2,048	2,425	-	-	2,425	
6	Goldman Sachs Asia Bank Limited	2019年12月31日	17	36	37	16	-	-	16	
7	恒比银行苏黎世(香港)有限公司	2019年12月31日	58	49	85	22	2	(1)	19	
8	摩根大通证券(亚太)有限公司	2019年12月31日	205	6,000	6,620	(415)	-	-	(415)	
9	开泰银行(大众)有限公司	2019年12月31日	44	13	20	37	3	-	34	
10	产银亚洲金融有限公司	2019年12月31日	189	60	84	165	(1)	-	166	
11	Nippon Wealth Limited	2019年12月31日	2	11	86	(73)	-	-	(73)	
12	欧力士(亚洲)有限公司	2019年3月31日	150	43	134	59	33	-	26	
13	丰业银行(香港)有限公司	2019年10月31日	166	16	45	137	(1)	-	138	
14	泰国汇商银行大众有限公司	2019年12月31日	59	14	13	60	(2)	-	62	
合计			2019年	1,859	10,993	9,800	3,052	134	(68)	2,850

资料来源：摘录自各银行的财务报表和公告

财务数据摘要							
	规模和实力指标						
税后 净利润	总资产	客户垫款 总额	客户垫款 预期信用 损失准备	客户存款 总额	权益总额	资本 充足率	流动性 比率
28	1,706	1,181	-	1,124	535	32.6%	46.7%
9	4,489	-	-	-	4,170	457.7%	4,278,110.7%
31	9,687	5,050	1	7,958	1,611	36.5%	48.7%
308	32,941	16,854	285	12,374	5,010	20.7%	51.6%
2,032	8,079	-	-	-	6,902	72.2%	160.0%
13	1,067	-	-	8	907	164.3%	160.0%
16	2,531	1,623	27	1,611	557	30.0%	77.6%
(407)	11,931	-	-	-	7,521	41.8%	253.4%
29	15,571	1,174	12	26	494	19.6%	89.0%
138	18,679	12,755	35	8	3,292	21.8%	80.4%
(73)	200	-	-	68	119	109%	160.0%
22	5,781	5,313	73	885	2,170	38.5%	75.0%
116	16,137	13,381	2	-	5,425	43.6%	62.0%
57	16,503	1,276	4	624	-	18.1%	64.6%
2,319	145,302	58,607	439	24,686	38,713	-	-

			关键比率					
			业绩指标					
百万港币	年末日		净客户 存贷款 比率	净利息收入 占平均总 资产比率	非利息收入 占经营总 收入比率	成本收入 比率	资产 回报率	股本 回报率
1	新联银行(香港)有限公司	2019年12月31日	105.1%	3.4%	14.5%	比率	1.6%	5.4%
2	Banc of America Securities Asia Limited	2019年12月31日	N/A	0.7%	64.6%	88.5%	0.2%	0.2%
3	中银国际有限公司	2019年12月31日	63.4%	1.4%	48.7%	86.2%	0.3%	1.9%
4	上海银行(香港)有限公司	2019年12月31日	133.9%	2.0%	23.1%	33.8%	1.0%	6.5%
5	花旗国际有限公司	2019年12月31日	N/A	1.4%	97.5%	45.8%	25.8%	29.5%
6	Goldman Sachs Asia Bank Limited	2019年12月31日	0.0%	1.6%	67.9%	69.8%	1.2%	1.4%
7	恒比银行苏黎世(香港)有限公司	2019年12月31日	99.1%	2.5%	45.8%	79.4%	0.7%	2.9%
8	摩根大通证券(亚太)有限公司	2019年12月31日	N/A	1.6%	96.7%	106.7%	-3.3%	-5.3%
9	开泰银行(大众)有限公司	2019年12月31日	4,469.2%	0.3%	22.8%	35.1%	0.2%	6.0%
10	产银亚洲金融有限公司	2019年12月31日	159,000.0%	1.2%	24.1%	33.7%	0.9%	4.9%
11	Nippon Wealth Limited	2019年12月31日	0.0%	0.8%	84.6%	661.5%	-28.1%	-46.9%
12	欧力士(亚洲)有限公司	2019年3月31日	592.1%	2.4%	22.3%	69.4%	0.4%	1.0%
13	丰业银行(香港)有限公司	2019年10月31日	N/A	1.0%	8.8%	24.7%	0.7%	2.1%
14	泰国汇商银行大众有限公司	2019年12月31日	203.8%	0.4%	19.2%	17.8%	0.4%	N/A
合计		2019年	235.6%	1.3%	85.5%	76.3%	1.6%	7.0%

资料来源：摘录自各银行的财务报表和公告

	信贷资产质量							
	减值垫款 / 阶段3垫款					阶段2垫款 (HKFRS 9)		
	减值垫款 总额	减值垫款 总额占客户 垫款总额的 比率	阶段3减值 垫款预期信用 损失准备	阶段3预期信用 损失准备占 减值垫款总额 的比率	减值垫款的抵押品	阶段2垫款 总额	阶段2垫款 预期信用 损失准备	阶段2预期 信用损失 准备占阶段2 垫款总额的 比率
	1	0.1%	-	0.0%	-	N/A	N/A	N/A
	-	N/A	-	N/A	-	-	-	N/A
	1	0.0%	1	100.0%	-	-	-	N/A
	342	2.0%	114	33.3%	-	N/A	N/A	N/A
	-	N/A	-	N/A	-	-	-	N/A
	-	N/A	-	N/A	-	-	-	N/A
	36	2.2%	16	44.4%	18	64	5	7.8%
	-	N/A	-	N/A	-	-	-	N/A
	-	0.0%	-	N/A	-	-	-	N/A
	93	0.7%	24	25.8%	1	31	-	0.0%
	-	N/A	-	N/A	-	-	-	N/A
	92	1.7%	60	65.2%	33	N/A	N/A	N/A
	-	0.0%	-	N/A	-	-	-	N/A
	-	0.0%	-	N/A	-	N/A	N/A	N/A
	565	1.0%	215	38.1%	52	95	5	5.3%

接受存款公司 — 财务数据摘要

		损益表						
百万港币	年末日	净利息收入	非利息收入	经营支出	减值前经营利润	客户垫款预期信用损失变化	其他项目	税前利润
1 交通财务有限公司	2019年12月31日	1	8	1	8	-	-	8
2 BPI International Finance Limited	2019年12月31日	6	23	51	(22)	-	1	(21)
3 周氏兄弟财务有限公司	2019年12月31日	5	-	5	-	-	-	-
4 创兴财务有限公司	2019年12月31日	1	-	-	1	-	-	1
5 Commonwealth Finance Corporation Limited	2019年12月31日	13	5	13	5	2	-	3
6 协联财务有限公司	2019年12月31日	7	-	4	3	-	-	3
7 富邦财务(香港)有限公司	2019年12月31日	-	-	1	(1)	(1)	-	-
8 群马财务(香港)有限公司	2019年12月31日	10	6	13	3	-	-	3
9 换银韩亚环球财务有限公司	2019年12月31日	31	42	25	48	(1)	-	49
10 Kexim Asia Limited	2019年12月31日	40	6	20	26	2	-	24
11 大众财务有限公司	2019年12月31日	797	128	461	464	208	-	256
12 越南财务有限公司	2019年12月31日	9	2	8	3	-	-	3
13 友利投资金融有限公司	2019年12月31日	65	47	32	80	21	-	59
合计	2019年	985	267	634	618	231	1	388

资料来源：摘录自各银行的财务报表和公告

财务数据摘要								
税后净利润	规模和实力指标							
	总资产	风险加权资产 (RWA)	客户垫款 总额	客户垫款 预期信用 损失准备	客户存款 总额	权益总额	资本充足率	流动性 比率
7	261	N/A	-	-	1	259	N/A	N/A
(21)	388	200	19	-	225	144	72.0%	405.0%
-	71	N/A	57	-	1	69	105.4%	156.9%
1	46	N/A	-	-	-	46	N/A	N/A
3	318	N/A	251	4	146	113	58.2%	78.1%
2	318	N/A	122	-	215	102	N/A	N/A
-	97	N/A	1	-	-	91	N/A	N/A
3	412	N/A	245	-	15	316	N/A	N/A
41	1,364	735	1,141	2	-	515	69.6%	5,379%
20	3,360	2,941	1,833	6	-	486	20.7%	108.9%
214	7,435	5,777	6,140	192	5,576	1,498	22.0%	76.4%
3	255	N/A	1	-	-	112	N/A	N/A
48	4,189	3,839	2,136	26	-	900	23.6%	181.9%
321	18,514	13,492	11,946	230	6,179	4,651	-	-

			关键比率					
			业绩指标					
百万港币		年末日	净客户 存贷款 比率	净利息 收入占 平均总 资产比率	非利息 收入占经 营总收入 比率	成本 收入 比率	资产 回报率	股本 回报率
1	交通财务有限公司	2019年12月31日	0.0%	0.4%	88.9%	11.1%	2.7%	2.7%
2	BPI International Finance Limited	2019年12月31日	8.4%	1.4%	79.3%	175.9%	-5.0%	-13.6%
3	周氏兄弟财务有限公司	2019年12月31日	5,700%	6.7%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
4	创兴财务有限公司	2019年12月31日	N/A	2.2%	0.0%	0.0%	2.2%	2.2%
5	Commonwealth Finance Corporation Limited	2019年12月31日	169.2%	4.0%	27.8%	72.2%	0.9%	2.7%
6	协联财务有限公司	2019年12月31日	56.7%	2.2%	0.0%	57.1%	0.6%	2.0%
7	富邦财务(香港)有限公司	2019年12月31日	N/A	0.0%	N/A	N/A	0.0%	0.0%
8	群马财务(香港)有限公司	2019年12月31日	1,633.3%	2.2%	37.5%	81.3%	0.7%	1.0%
9	换银韩亚环球财务有限公司	2019年12月31日	N/A	2.0%	57.5%	34.2%	2.7%	8.3%
10	Kexim Asia Limited	2019年12月31日	N/A	1.2%	13.0%	43.5%	0.6%	4.3%
11	大众财务有限公司	2019年12月31日	106.7%	10.9%	13.8%	49.8%	2.9%	14.2%
12	越南财务有限公司	2019年12月31日	N/A	1.5%	18.2%	72.7%	0.5%	2.7%
13	友利投资金融有限公司	2019年12月31日	N/A	1.7%	42.0%	28.6%	1.2%	5.5%
合计		2019年	189.6%	4.5%	21.3%	50.6%	1.5%	5.7%

资料来源：摘录自各银行的财务报表和公告

	信贷资产质量							
	减值垫款 (阶段3)				垫款 (阶段2)			
	减值垫款 总额	减值垫款 总额占客户 垫款总额的 比率	阶段3减值 垫款预期信用 损失准备	阶段3预期 信用损失准备 占减值垫款 总额的比率	减值垫款的抵押品	阶段2垫款 总额	阶段2垫款 预期信用 损失准备	阶段2预期信用 损失准备占 阶段2垫款总额 的比率
	-	N/A	-	N/A	-	-	-	N/A
	-	0.0%	-	N/A	-	-	-	N/A
	-	0.0%	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	-	N/A	-	N/A	-	-	-	N/A
	11	4.4%	2	18.2%	N/A	N/A	N/A	N/A
	-	0.0%	-	N/A	-	-	-	N/A
	-	0.0%	-	N/A	-	-	-	N/A
	-	0.0%	-	N/A	-	-	-	N/A
	-	0.0%	-	N/A	N/A	4	1	25.0%
	-	0.0%	-	N/A	-	-	-	N/A
	122	2.0%	62	50.8%	-	60	34	56.7%
	-	0.0%	-	N/A	-	N/A	N/A	N/A
	72	3.4%	20	27.8%	-	-	-	N/A
	205	1.7%	84	41.0%	-	64	35	54.7%

外资银行分行 — 财务数据摘要

			损益表					
百万港币		年末日	净利息收入	非利息收入	经营支出	减值前经营利润	客户垫款预期信用损失变化	其他项目
1	ABN AMRO Bank N.V.	2019年12月31日	271	223	296	198	263	(15)
2	中国农业银行股份有限公司	2019年12月31日	3,454	965	417	4,002	120	(71)
3	第一阿布扎比银行	2019年12月31日	39	333	169	203	48	-
4	澳新银行集团有限公司	2019年9月30日	691	712	1,163	240	(20)	-
5	Axis Bank Limited	2019年3月31日	145	62	29	178	395	-
6	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.	2019年12月31日	267	172	187	252	(88)	-
7	西班牙桑坦德银行有限公司	2019年12月31日	(85)	687	576	26	-	-
8	Bangkok Bank Public Company Limited	2019年12月31日	416	73	152	337	264	-
9	Bank J. Safra Sarasin AG	2019年12月31日	111	266	309	68	(2)	-
10	Bank Julius Baer & Co. Ltd.	2019年12月31日	625	1,810	1,673	762	-	-
11	Bank of America, National Association	2019年12月31日	1,276	1,443	1,735	984	81	-
12	Bank of Baroda	2019年3月31日	42	25	18	49	35	-
13	中国银行股份有限公司	2019年12月31日	122	649	106	665	-	11
14	交通银行股份有限公司	2019年12月31日	3,434	2,309	1,454	4,289	(234)	(72)
15	Bank of India	2019年3月31日	103	26	46	83	573	7
16	满地可银行	2019年10月31日	203	275	458	20	2	-
17	Bank of New York Mellon (The)	2019年12月31日	203	637	631	209	-	-
18	Bank of Nova Scotia (The)	2019年10月31日	158	198	299	57	-	-
19	新加坡银行有限公司	2019年12月31日	168	757	746	179	5	-
20	台湾银行股份有限公司	2019年12月31日	253	13	50	216	(7)	12
21	永丰商业银行股份有限公司	2019年12月31日	408	139	161	386	5	31
22	Barclays Bank PLC	2019年12月31日	167	1,693	1,714	146	-	(1)
23	金融银行有限公司	2019年12月31日	76	17	35	58	-	(5)
24	法国巴黎银行	2019年12月31日	2,215	3,085	4,341	959	24	-
25	CA Indosuez (Switzerland) SA	2019年12月31日	26	358	357	27	-	-
26	加拿大帝国商业银行	2019年10月31日	65	241	212	94	-	-
27	Canara Bank	2019年3月31日	60	21	19	62	51	-
28	国泰银行	2019年12月31日	81	13	43	51	2	-
29	国泰世华商业银行股份有限公司	2019年12月31日	297	145	199	243	24	(2)
30	彰化商业银行股份有限公司	2019年12月31日	239	34	37	236	16	-
31	中国建设银行股份有限公司	2019年12月31日	1,509	948	747	1,710	(422)	-
32	国家开发银行	2019年12月31日	3,319	507	308	3,518	385	-
33	中国光大银行股份有限公司	2019年12月31日	1,199	451	339	1,311	(71)	-
34	招商银行股份有限公司	2019年12月31日	2,317	704	518	2,503	(47)	-
35	中国民生银行股份有限公司	2019年12月31日	1,477	828	489	1,816	320	-
36	浙商银行股份有限公司	2019年12月31日	346	34	121	259	9	-

资料来源：摘录自各公司的财务报表和公告

财务数据摘要							
		规模和实力指标					
税前利润	税后净利润	总资产	风险加权资产 (RWA)	客户垫款 总额	客户垫款预期 信用损失准备	客户存款总额	流动性比率
(80)	(72)	40,117	110	12,972	437	1,719	57.9%
3,811	3,141	582,044	N/A	276,941	1,310	147,648	79.4%
155	130	27,885	N/A	15,017	60	6,517	47.5%
260	204	157,497	2,205,559	55,695	339	46,907	43.1%
(217)	(217)	12,493	N/A	7,093	452	793	79.3%
340	299	36,412	N/A	29,403	23	1,242	52.5%
26	7	59,486	N/A	21,482	7	390	45.8%
73	60	85,115	N/A	17,737	2,084	10,953	40.9%
70	54	12,140	N/A	8,211	-	5,604	44.3%
762	634	94,814	N/A	47,341	1	53,280	40.6%
903	759	135,362	1,495	61,788	1,099	45,867	54.4%
14	12	3,108	N/A	1,574	72	512	65.0%
676	564	252,736	N/A	-	-	-	454.8%
4,451	3,739	496,890	N/A	161,666	830	308,030	166.9%
(483)	(450)	22,780	N/A	6,930	241	3,554	219.2%
18	18	31,941	N/A	8,880	N/A	8,859	45.2%
209	166	120,825	N/A	1,989	-	2,284	538.8%
57	41	46,455	N/A	19,275	-	14,200	43.0%
174	145	27,601	N/A	13,412	5	17,496	46.2%
235	235	17,315	N/A	5,375	96	6,758	49.5%
412	350	25,532	N/A	7,252	104	20,608	50.6%
145	133	12,933	N/A	101	1	1,071	112.6%
53	47	6,759	N/A	4,000	73	2,793	70.8%
935	748	369,725	N/A	149,294	642	174,302	37.6%
27	25	8,357	N/A	1,984	-	5,134	61.9%
94	80	17,620	N/A	5,457	N/A	5,268	123.8%
11	6	16,132	N/A	11,223	117	1,610	86.0%
49	40	4,371	N/A	2,377	24	2,832	42.9%
217	181	22,940	N/A	14,212	148	10,787	44.6%
220	180	13,715	N/A	6,069	94	7,628	75.9%
2,132	1,733	290,399	N/A	92,705	1,004	127,228	234.5%
3,133	2,662	409,140	N/A	272,727	13,640	23,350	130.1%
1,382	1,155	171,690	N/A	64,809	193	64,705	48.4%
2,550	2,135	188,364	N/A	83,077	317	97,849	47.5%
1,496	1,286	200,004	N/A	81,309	660	88,343	62.1%
250	220	27,706	N/A	8,834	58	224	459.6%

			损益表					
			净利息收入	非利息收入	经营支出	减值前经营利润	客户垫款预期信用损失变化	其他项目
百万港币		年末日						
37	CIMB Bank Berhad	2019年12月31日	67	119	100	86	-	-
38	花旗银行	2019年12月31日	6,510	2,172	3,309	5,373	109	-
39	Commerzbank AG	2019年12月31日	98	138	339	(103)	8	-
40	澳洲联邦银行	2019年6月30日	166	46	234	(22)	(5)	-
41	Cooperatieve Rabobank U.A.	2019年12月31日	659	296	688	267	167	-
42	Credit Agricole Corporate And Investment Bank	2019年12月31日	103	1,558	1,200	461	42	(8)
43	法国工商银行	2019年12月31日	59	25	52	32	(4)	-
44	Credit Suisse AG	2019年12月31日	1,474	2,477	2,735	1,216	11	-
45	中国信托商业银行股份有限公司	2019年12月31日	1,301	514	532	1,283	164	(1)
46	星展银行	2019年12月31日	2,721	1,450	760	3,411	(38)	-
47	Deutsche Bank Aktiengesellschaft	2019年12月31日	1,170	5,191	6,226	135	1,031	-
48	DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, Frankfurt Am Main	2019年12月31日	144	49	161	32	97	-
49	玉山商业银行股份有限公司	2019年12月31日	664	303	148	819	(9)	-
50	华美银行	2019年12月31日	219	40	176	83	10	-
51	瑞士盈丰银行有限公司	2019年12月31日	79	422	616	(115)	-	-
52	Erste Group Bank AG	2019年12月31日	177	31	68	140	-	-
53	远东国际商业银行股份有限公司	2019年12月31日	62	15	36	41	59	-
54	第一商业银行股份有限公司	2019年12月31日	399	37	50	386	(10)	(1)
55	HDFC Bank Limited	2019年3月31日	43	7	18	32	(6)	-
56	华南商业银行股份有限公司	2019年12月31日	332	25	85	272	(28)	-
57	ICICI Bank Limited	2019年3月31日	132	278	128	282	5	-
58	Indian Overseas Bank	2019年3月31日	78	109	32	155	518	(1)
59	中国工商银行股份有限公司	2019年12月31日	1,061	233	305	989	(225)	-
60	兴业银行股份有限公司	2019年12月31日	1,716	1,385	671	2,430	2,233	-
61	Industrial Bank of Korea	2019年12月31日	59	114	33	140	(3)	-
62	ING Bank N.V.	2019年12月31日	516	308	427	397	56	-
63	意大利联合圣保罗银行股份有限公司	2019年12月31日	195	359	149	405	326	2
64	JPMorgan Chase Bank, National Association	2019年12月31日	662	8,497	7,744	1,415	317	-
65	比利时联合银行	2019年12月31日	90	29	72	47	(17)	-
66	韩国外换银行	2019年12月31日	295	157	59	393	(4)	1
67	Kookmin Bank	2019年12月31日	117	44	49	112	5	-
68	LGT Bank AG	2019年12月31日	364	1,492	1,715	141	(1)	-
69	麦格理银行有限公司	2019年3月31日	(118)	624	819	(313)	-	-
70	Malayan Banking Berhad	2019年12月31日	296	197	207	286	80	-
71	兆丰国际商业银行股份有限公司	2019年12月31日	528	67	136	459	(7)	-
72	Mitsubishi UFJ Trust And Banking Corporation	2019年3月31日	138	35	56	117	-	-

资料来源：摘录自各公司的财务报表和公告

财务数据摘要							
		规模和实力指标					
税前利润	税后净利润	总资产	风险加权资产 (RWA)	客户垫款 总额	客户垫款预期 信用损失准备	客户存款总额	流动性比率
86	73	9,879	N/A	3,786	3	3,114	86.7%
5,264	4,485	477,788	7,936,525	155,356	226	356,825	34.3%
(111)	(111)	22,709	N/A	8,278	17	1,800	57.1%
(17)	(14)	17,760	N/A	6,574	(33)	2,171	162.6%
100	97	88,731	N/A	43,665	688	6,980	42.3%
411	348	186,255	N/A	53,892	182	31,632	58.8%
36	27	13,453	N/A	8,756	6	698	56.0%
1,205	979	173,011	N/A	77,408	14	100,129	193.5%
1,118	932	75,312	N/A	24,403	382	63,228	68.3%
3,449	2,914	358,116	N/A	238,326	507	50,776	43.4%
(896)	(1,071)	115,506	N/A	49,171	424	33,998	102.4%
(65)	(65)	23,271	N/A	9,269	153	427	127.0%
828	691	38,077	N/A	14,477	316	34,425	45.3%
73	61	10,476	N/A	4,480	79	8,840	40.6%
(115)	(115)	27,522	N/A	16,220	-	22,942	60.0%
140	119	25,550	N/A	-	3	-	66.1%
(18)	(28)	4,121	N/A	2,207	96	2,893	51.1%
395	332	19,146	N/A	8,682	91	13,049	47.0%
38	30	3,790	N/A	2,313	27	755	72.3%
300	254	21,725	N/A	5,600	73	18,970	73.3%
277	236	25,658	N/A	9,291	124	2,557	45.7%
(364)	(338)	6,438	N/A	3,243	49	2,128	108.3%
1,214	978	209,391	N/A	69,188	456	-	64.9%
197	173	212,117	N/A	81,653	3,019	104,071	65.4%
143	126	13,536	N/A	3,456	10	1,185	250.7%
341	284	104,413	N/A	42,221	70	6,925	44.9%
81	122	55,015	N/A	21,741	517	46,824	49.8%
1,098	911	174,433	N/A	14,134	342	53,787	64.1%
64	54	9,136	N/A	2,533	13	1,567	46.0%
398	312	25,069	N/A	18,433	66	5,268	39.3%
107	100	17,726	N/A	13,146	25	1,517	82.7%
142	97	59,455	N/A	18,338	1	47,466	61.2%
(313)	(315)	36,779	N/A	-	-	-	299.1%
206	261	38,743	N/A	18,534	167	19,611	58.0%
466	356	32,327	N/A	31,314	123	30,487	57.7%
117	117	27,454	N/A	-	-	671	95.1%

		损益表					
百万港币	年末日	净利息收入	非利息收入	经营支出	减值前经营利润	客户垫款预期信用损失变化	其他项目
73 瑞穗银行股份有限公司	2019年3月31日	57	1,850	810	1,097	8	-
74 三菱东京日联银行股份有限公司	2019年3月31日	998	940	1115	823	(244)	(3)
75 澳大利亚国民银行	2019年9月30日	198	321	308	211	(14)	(1)
76 Natixis	2019年12月31日	203	1,928	1,523	608	17	-
77 王道商业银行股份有限公司	2019年12月31日	291	60	135	216	2	-
78 Oversea-Chinese Banking Corporation Limited	2019年12月31日	760	374	321	813	80	-
79 Pictet & Cie (Europe) S.A.	2019年12月31日	91	280	473	(102)	(1)	-
80 平安银行股份有限公司	2019年12月31日	(1)	-	40	(41)	18	-
81 Punjab National Bank	2019年3月31日	58	76	20	114	372	-
82 加拿大皇家银行	2019年10月31日	97	713	860	(50)	-	-
83 上海商业储蓄银行股份有限公司	2019年12月31日	143	35	40	138	12	-
84 上海浦东发展银行股份有限公司	2019年12月31日	1,180	784	453	1,511	221	-
85 新韩银行	2019年12月31日	248	202	65	385	18	-
86 法国兴业银行	2019年12月31日	86	2,770	2,000	856	19	(1)
87 State Bank of India	2019年3月31日	429	(1)	(9)	437	19	-
88 State Street Bank and Trust Company	2019年12月31日	276	1,098	1,332	42	-	-
89 Sumitomo Mitsui Banking Corporation	2019年3月31日	1,215	375	652	938	-	-
90 Sumitomo Mitsui Trust Bank, Limited	2019年3月31日	(1,230)	1,508	76	202	-	-
91 台北富邦商业银行股份有限公司	2019年12月31日	751	389	187	953	5	(3)
92 台新国际商业银行股份有限公司	2019年12月31日	206	123	150	179	11	-
93 台湾中小企业银行股份有限公司	2019年12月31日	146	10	34	122	3	-
94 合作金库商业银行股份有限公司	2019年12月31日	232	9	29	212	1	-
95 台湾新光商业银行股份有限公司	2019年12月31日	103	21	34	90	9	(2)
96 UBS AG	2019年12月31日	2,479	12,766	10,978	4,267	(12)	-
97 UCO Bank	2019年3月31日	69	13	61	21	203	-
98 裕信(德国)银行股份有限公司	2019年12月31日	696	(321)	298	77	-	-
99 Union Bancaire Privée, UBP SA	2019年12月31日	203	336	483	56	-	-
100 Union Bank of India	2019年3月31日	(121)	198	(17)	94	168	-
101 大华银行有限公司	2019年12月31日	2,006	1,259	707	2,558	4	-
102 Wells Fargo Bank, National Association	2019年12月31日	90	1,283	1,247	126	-	-
103 Westpac Banking Corporation	2019年9月30日	(91)	266	122	53	8	-
104 友利银行	2019年12月31日	164	67	33	198	112	-
105 元大商业银行股份有限公司	2019年12月31日	82	16	48	50	(6)	-
合计	2019年	-	-	-	-	-	-

资料来源：摘录自各公司的财务报表和公告

财务数据摘要							
		规模和实力指标					
税前利润	税后净利润	总资产	风险加权资产 (RWA)	客户垫款 总额	客户垫款预期 信用损失准备	客户存款总额	流动性比率
1,089	986	512,026	4,099,285	199,021	85	182,263	78.5%
1064	967	402,099	N/A	213,483	2,134	138,381	44.7%
224	182	44,031	N/A	3,517	27	16,245	117.4%
591	511	106,293	N/A	31,314	50	8,223	83.4%
214	179	13,207	N/A	8,307	108	10,456	58.7%
733	610	119,011	N/A	50,091	264	27,103	85.6%
(101)	(101)	6,748	N/A	2,531	1	2,154	83.0%
(59)	(59)	4,130	N/A	779	16	2,528	664%
(258)	(245)	28,093	N/A	10,108	620	276	379.6%
(50)	(50)	46,261	N/A	298	-	860	189.0%
126	103	7,820	N/A	3,185	53	5,408	50.5%
1,290	1,053	205,634	N/A	94,962	482	98,948	63.6%
367	322	32,800	N/A	19,568	61	4,387	113.1%
836	711	151,672	N/A	49,857	136	9,943	54.7%
418	384	114,098	N/A	26,539	244	4,075	53.8%
42	35	41,766	N/A	37	-	16,180	68.6%
938	897	308,641	N/A	133,799	53	75,963	47.6%
202	180	100,445	N/A	15,562	23	20,354	160.8%
945	790	58,304	N/A	20,840	256	39,808	39.2%
168	168	16,618	N/A	6,633	30	13,810	50.1%
119	96	5,825	N/A	3,552	39	3,743	41.3%
211	175	11,242	N/A	6,760	69	6,182	44.2%
79	66	6,973	N/A	3,106	45	4,745	73.4%
4,279	3,507	227,071	N/A	158,471	-	167,651	75.7%
(182)	(171)	6,855	N/A	4,492	25	2,082	278.0%
77	77	71,488	N/A	4,295	-	1,441	441.2%
56	50	22,198	N/A	10,090	-	11,794	75.4%
(74)	(74)	14,984	N/A	10,946	321	1,306	139.5%
2,554	2,131	194,810	N/A	131,006	472	68,826	39.8%
126	94	33,615	N/A	7,228	-	1,060	571.5%
45	39	32,313	N/A	21,599	47	15,934	56.3%
86	62	21,842	N/A	14,103	152	2,654	75.1%
56	57	4,049	N/A	2,337	31	3,467	68.8%
-	-	-	-	-	-	-	-

外资银行分行 — 财务数据摘要

(续)

			关键比率				
			业绩指标				
百万港币		年末日	净客户存 贷款比率	净利息 收入占平均 总资产比率	非利息 收 入占经营 总收入比率	成本收入 比率	资产回 报率
1	ABN AMRO Bank N.V.	2019年12月31日	729.2%	0.7%	45.1%	59.9%	-0.2%
2	中国农业银行股份有限公司	2019年12月31日	186.7%	0.6%	21.8%	9.4%	0.5%
3	第一阿布扎比银行	2019年12月31日	229.5%	0.1%	89.5%	45.4%	0.4%
4	澳新银行集团有限公司	2019年9月30日	118.0%	0.4%	50.7%	82.9%	0.1%
5	Axis Bank Limited	2019年3月31日	837.5%	1.0%	30.0%	14.0%	-1.5%
6	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.	2019年12月31日	2365.5%	0.8%	39.2%	42.6%	0.9%
7	西班牙桑坦德银行有限公司	2019年12月31日	5506.4%	-0.1%	114.1%	95.7%	0.0%
8	Bangkok Bank Public Company Limited	2019年12月31日	142.9%	0.5%	14.9%	31.1%	0.1%
9	Bank J. Safra Sarasin AG	2019年12月31日	146.5%	0.8%	70.6%	82.0%	0.4%
10	Bank Julius Baer & Co. Ltd.	2019年12月31日	88.9%	0.7%	74.3%	68.7%	0.7%
11	Bank of America, National Association	2019年12月31日	132.3%	1.0%	53.1%	63.8%	0.6%
12	Bank of Baroda	2019年3月31日	293.4%	0.7%	37.3%	26.9%	0.2%
13	中国银行股份有限公司	2019年12月31日	N/A	0.0%	84.2%	13.7%	0.1%
14	交通银行股份有限公司	2019年12月31日	52.2%	0.7%	40.2%	25.3%	0.8%
15	Bank of India	2019年3月31日	188.2%	0.4%	20.2%	35.7%	-1.9%
16	满地可银行	2019年10月31日	N/A	0.6%	57.5%	95.8%	0.1%
17	Bank of New York Mellon (The)	2019年12月31日	87.1%	0.2%	75.8%	75.1%	0.2%
18	Bank of Nova Scotia (The)	2019年10月31日	135.7%	0.4%	55.6%	84.0%	0.1%
19	新加坡银行有限公司	2019年12月31日	76.6%	0.6%	81.8%	80.6%	0.5%
20	台湾银行股份有限公司	2019年12月31日	78.1%	1.6%	4.9%	18.8%	1.5%
21	永丰商业银行股份有限公司	2019年12月31日	34.7%	1.6%	25.4%	29.4%	1.3%
22	Barclays Bank PLC	2019年12月31日	9.3%	1.3%	91.0%	92.2%	1.0%
23	金融银行有限公司	2019年12月31日	140.6%	1.2%	18.3%	37.6%	0.7%
24	法国巴黎银行	2019年12月31日	85.3%	0.6%	58.2%	81.9%	0.2%
25	CA Indosuez (Switzerland) SA	2019年12月31日	38.6%	0.3%	93.2%	93.0%	0.3%
26	加拿大帝国商业银行	2019年10月31日	N/A	0.4%	78.8%	69.3%	0.4%
27	Canara Bank	2019年3月31日	689.8%	0.4%	25.9%	23.5%	0.0%
28	国泰银行	2019年12月31日	83.1%	1.9%	13.8%	45.7%	1.0%
29	国泰世华商业银行股份有限公司	2019年12月31日	130.4%	1.3%	32.8%	45.0%	0.8%
30	彰化商业银行股份有限公司	2019年12月31日	78.3%	1.7%	12.5%	13.6%	1.2%
31	中国建设银行股份有限公司	2019年12月31日	72.1%	0.4%	38.6%	30.4%	0.5%
32	国家开发银行	2019年12月31日	1109.6%	0.9%	13.3%	8.1%	0.7%
33	中国光大银行股份有限公司	2019年12月31日	99.9%	0.7%	27.3%	20.5%	0.7%
34	招商银行股份有限公司	2019年12月31日	84.6%	1.2%	23.3%	17.1%	1.2%
35	中国民生银行股份有限公司	2019年12月31日	91.3%	0.8%	35.9%	21.2%	0.7%
36	浙商银行股份有限公司	2019年12月31日	3917.9%	1.3%	8.9%	31.8%	0.8%

资料来源：摘录自各公司的财务报表和公告

信贷资产质量				
减值垫款 / 阶段3垫款				
减值垫款总额	减值垫款总额 占客户垫款 总额的比率	阶段3减值垫款 预期信用 损失准备	阶段3减值垫款 预期信用损失 准备占减值垫款 总额的比率	减值垫款的抵押品
845	6.5%	380	45.0%	14
116	0.0%	112	96.6%	1
-	0.0%	-	N/A	-
18	0.0%	18	100.0%	-
252	3.6%	-	0.0%	-
182	0.6%	10	5.5%	160
-	0.0%	-	N/A	-
112	0.6%	112	100.0%	-
-	0.0%	-	N/A	-
-	0.0%	-	N/A	-
399	0.6%	398	99.7%	-
80	5.1%	33	41.3%	6
-	N/A	-	N/A	-
396	0.2%	253	63.9%	187
144	2.1%	133	92.4%	59
-	0.0%	-	N/A	-
-	0.0%	-	N/A	-
-	0.0%	-	N/A	-
5	0.0%	5	100.0%	-
21	0.4%	21	100.0%	-
3	0.0%	N/A	N/A	-
-	0.0%	-	N/A	-
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
443	0.3%	387	87.4%	324
-	0.0%	-	N/A	-
-	0.0%	-	N/A	-
-	0.0%	-	N/A	-
40	1.7%	-	0.0%	1
-	0.0%	-	N/A	-
113	1.9%	16	14.2%	-
-	0.0%	-	N/A	-
5,836	2.1%	5,032	86.2%	1,151
9	0.0%	9	100.0%	-
232	0.3%	232	100.0%	-
828	1.0%	294	35.5%	5
-	0.0%	-	N/A	-

			关键比率				
			业绩指标				
百万港币		年末日	净客户存 贷款比率	净利息 收入占平均总 资产比率	非利息 收入占经营 总收入比率	成本收入 比率	资产回 报率
37	CIMB Bank Berhad	2019年12月31日	121.5%	0.7%	64.0%	53.8%	0.8%
38	花旗银行	2019年12月31日	43.5%	1.4%	25.0%	38.1%	1.0%
39	Commerzbank AG	2019年12月31日	458.9%	0.4%	58.5%	143.6%	-0.5%
40	澳洲联邦银行	2019年6月30日	304.3%	0.7%	21.7%	110.4%	-0.1%
41	Cooperatieve Rabobank U.A.	2019年12月31日	615.7%	0.6%	31.0%	72.0%	0.1%
42	Credit Agricole Corporate And Investment Bank	2019年12月31日	169.8%	0.1%	93.8%	72.2%	0.2%
43	法国工商银行	2019年12月31日	1253.6%	0.4%	29.8%	61.9%	0.2%
44	Credit Suisse AG	2019年12月31日	77.3%	0.8%	62.7%	69.2%	0.5%
45	中国信托商业银行股份有限公司	2019年12月31日	38.0%	1.7%	28.3%	29.3%	1.2%
46	星展银行	2019年12月31日	468.4%	0.8%	34.8%	18.2%	0.9%
47	Deutsche Bank Aktiengesellschaft	2019年12月31日	143.4%	1.1%	81.6%	97.9%	-1.0%
48	DZ BANK AG Deutsche Zentral- Genossenschaftsbank, Frankfurt Am Main	2019年12月31日	2134.9%	0.6%	25.4%	83.4%	-0.3%
49	玉山商业银行股份有限公司	2019年12月31日	41.1%	1.8%	31.3%	15.3%	1.9%
50	华美银行	2019年12月31日	49.8%	2.2%	15.4%	68.0%	0.6%
51	瑞士盈丰银行有限公司	2019年12月31日	70.7%	0.3%	84.2%	123.0%	-0.4%
52	Erste Group Bank AG	2019年12月31日	N/A	0.6%	14.9%	32.7%	0.4%
53	远东国际商业银行股份有限公司	2019年12月31日	73.0%	1.2%	19.5%	46.8%	-0.5%
54	第一商业银行股份有限公司	2019年12月31日	65.8%	2.1%	8.5%	11.5%	1.7%
55	HDFC Bank Limited	2019年3月31日	302.8%	1.1%	14.0%	36.0%	0.7%
56	华南商业银行股份有限公司	2019年12月31日	29.1%	1.5%	7.0%	23.8%	1.1%
57	ICICI Bank Limited	2019年3月31日	358.5%	0.5%	67.8%	31.2%	0.9%
58	Indian Overseas Bank	2019年3月31日	150.1%	0.8%	58.3%	17.1%	-3.4%
59	中国工商银行股份有限公司	2019年12月31日	N/A	0.5%	18.0%	23.6%	0.5%
60	兴业银行股份有限公司	2019年12月31日	75.6%	0.8%	44.7%	21.6%	0.1%
61	Industrial Bank of Korea	2019年12月31日	290.8%	0.5%	65.9%	19.1%	1.0%
62	ING Bank N.V.	2019年12月31日	608.7%	0.5%	37.4%	51.8%	0.3%
63	意大利联合圣保罗银行股份有限公司	2019年12月31日	45.3%	0.4%	64.8%	26.9%	0.2%
64	JPMorgan Chase Bank, National Association	2019年12月31日	25.6%	0.4%	92.8%	84.6%	0.5%
65	比利时联合银行	2019年12月31日	160.8%	0.9%	24.4%	60.5%	0.6%
66	韩国外换银行	2019年12月31日	348.7%	1.1%	34.7%	13.1%	1.2%
67	Kookmin Bank	2019年12月31日	864.9%	0.8%	27.3%	30.4%	0.7%
68	LGT Bank AG	2019年12月31日	38.6%	0.6%	80.4%	92.4%	0.2%
69	麦格理银行有限公司	2019年3月31日	N/A	-0.3%	123.3%	161.9%	-0.9%
70	Malayan Banking Berhad	2019年12月31日	93.7%	0.7%	40.0%	42.0%	0.6%
71	兆丰国际商业银行股份有限公司	2019年12月31日	102.3%	1.7%	11.3%	22.9%	1.1%
72	Mitsubishi UFJ Trust And Banking Corporation	2019年3月31日	0.0%	0.5%	20.2%	32.4%	0.4%

资料来源：摘录自各公司的财务报表和公告

信贷资产质量				
减值垫款 / 阶段3垫款				
减值垫款总额	减值垫款总额 占客户垫款 总额的比率	阶段3减值垫款 预期信用 损失准备	阶段3减值垫款 预期信用损失 准备占减值垫款 总额的比率	减值垫款 的抵押品
-	0.0%	-	N/A	-
-	0.0%	-	N/A	-
-	0.0%	-	N/A	-
-	0.0%	-	N/A	-
951	2.2%	669	70.3%	259
283	0.5%	60	21.2%	N/A
-	0.0%	N/A	N/A	-
21	0.0%	6	28.6%	21
386	1.6%	316	81.9%	62
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
1,503	3.1%	387	25.7%	652
424	4.6%	153	36.1%	-
-	0.0%	-	N/A	-
161	3.6%	32	19.9%	94
-	0.0%	-	N/A	-
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
71	3.2%	71	100.0%	-
3	0.0%	3	100.0%	-
-	0.0%	-	N/A	-
N/A	N/A	-	N/A	-
117	1.3%	31	26.5%	104
87	2.7%	49	56.3%	69
30	0.0%	30	100.0%	-
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
-	0.0%	N/A	N/A	N/A
-	0.0%	-	N/A	-
509	2.3%	431	84.7%	239
-	0.0%	-	N/A	-
9	0.4%	9	100.0%	-
-	0.0%	-	N/A	-
-	0.0%	-	N/A	-
-	0.0%	-	N/A	-
-	N/A	-	N/A	-
117	0.6%	116	99.1%	N/A
-	0.0%	-	N/A	-
-	N/A	-	N/A	-

		关键比率				
		业绩指标				
百万港币	年末日	净客户存 贷款比率	净利息 收入占平均总 资产比率	非利息 收入占经营 总收入比率	成本收入 比率	资产回 报率
73 瑞穗银行股份有限公司	2019年3月31日	109.1%	0.0%	97.0%	42.5%	0.2%
74 三菱东京日联银行股份有限公司	2019年3月31日	152.7%	0.2%	48.5%	57.5%	0.2%
75 澳大利亚国民银行	2019年9月30日	21.5%	0.5%	61.8%	59.3%	0.4%
76 Natixis	2019年12月31日	380.2%	0.2%	90.5%	71.5%	0.5%
77 王道商业银行股份有限公司	2019年12月31日	78.4%	2.1%	17.1%	38.5%	1.3%
78 Oversea-Chinese Banking Corporation Limited	2019年12月31日	183.8%	0.7%	33.0%	28.3%	0.5%
79 Pictet & Cie (Europe) S.A.	2019年12月31日	117.5%	1.1%	75.5%	127.5%	-1.2%
80 平安银行股份有限公司	2019年12月31日	30.2%	0.0%	0.0%	-4,000.0%	-1.4%
81 Punjab National Bank	2019年3月31日	3,437.7%	0.2%	56.7%	14.9%	-0.7%
82 加拿大皇家银行	2019年10月31日	34.7%	0.2%	88.0%	106.2%	-0.1%
83 上海商业储蓄银行股份有限公司	2019年12月31日	57.9%	2.0%	19.7%	22.5%	1.5%
84 上海浦东发展银行股份有限公司	2019年12月31日	95.5%	0.6%	39.9%	23.1%	0.5%
85 新韩银行	2019年12月31日	444.7%	0.8%	44.9%	14.4%	1.1%
86 法国兴业银行	2019年12月31日	500.1%	0.1%	97.0%	70.0%	0.4%
87 State Bank of India	2019年3月31日	645.3%	0.4%	-0.2%	-2.1%	0.3%
88 State Street Bank and Trust Company	2019年12月31日	0.2%	0.6%	79.9%	96.9%	0.1%
89 Sumitomo Mitsui Banking Corporation	2019年3月31日	176.1%	0.4%	23.6%	41.0%	0.3%
90 Sumitomo Mitsui Trust Bank, Limited	2019年3月31日	76.3%	-1.2%	542.4%	27.3%	0.2%
91 台北富邦商业银行股份有限公司	2019年12月31日	51.7%	1.4%	34.1%	16.4%	1.5%
92 台新国际商业银行股份有限公司	2019年12月31日	47.8%	1.3%	37.4%	45.6%	1.1%
93 台湾中小企业银行股份有限公司	2019年12月31日	93.9%	2.5%	6.4%	21.8%	1.7%
94 合作金库商业银行股份有限公司	2019年12月31日	108.2%	2.2%	3.7%	12.0%	1.7%
95 台湾新光商业银行股份有限公司	2019年12月31日	64.5%	1.5%	16.9%	27.4%	1.0%
96 UBS AG	2019年12月31日	94.5%	1.0%	83.7%	72.0%	1.4%
97 UCO Bank	2019年3月31日	214.6%	0.6%	15.9%	74.4%	-1.5%
98 裕信(德国)银行股份有限公司	2019年12月31日	298.1%	1.0%	-85.6%	79.5%	0.1%
99 Union Bancaire Privée, UBP SA	2019年12月31日	85.6%	0.9%	62.3%	89.6%	0.2%
100 Union Bank of India	2019年3月31日	813.6%	-0.5%	257.1%	-22.1%	-0.3%
101 大华银行有限公司	2019年12月31日	189.7%	1.0%	38.6%	21.7%	1.1%
102 Wells Fargo Bank, National Association	2019年12月31日	681.9%	0.3%	93.4%	90.8%	0.3%
103 Westpac Banking Corporation	2019年9月30日	135.3%	-0.3%	152.0%	69.7%	0.1%
104 友利银行	2019年12月31日	525.7%	0.8%	29.0%	14.3%	0.3%
105 元大商业银行股份有限公司	2019年12月31日	66.5%	1.8%	16.3%	49.0%	1.3%
合计	2019年	-	-	-	-	-

资料来源：摘录自各公司的财务报表和公告

信贷资产质量				
减值垫款 / 阶段3垫款				
减值垫款总额	减值垫款总额 占客户垫款 总额的比率	阶段3减值垫款 预期信用 损失准备	阶段3减值垫款 预期信用损失 准备占减值垫款 总额的比率	减值垫款的抵押品
244	0.1%	85	34.8%	1
21	0.0%	-	0.0%	21
-	0.0%	-	N/A	-
272	0.9%	31	11.4%	-
65	0.8%	15	23.1%	63
703	1.4%	214	30.4%	-
-	0.0%	-	N/A	-
-	0.0%	-	N/A	-
616	6.1%	484	78.6%	N/A
-	0.0%	-	N/A	-
16	0.5%	8	50.0%	-
114	0.1%	114	100.0%	N/A
-	0.0%	-	N/A	-
805	1.6%	125	15.5%	-
-	0.0%	-	N/A	-
-	0.0%	-	N/A	-
54	0.0%	53	98.1%	-
-	0.0%	-	N/A	-
209	1.0%	50	23.9%	57
12	0.2%	12	100.0%	-
13	0.4%	3	23.1%	-
-	0.0%	-	N/A	-
2	0.1%	2	100.0%	-
-	0.0%	-	N/A	-
5	0.1%	2	40.0%	-
-	0.0%	-	N/A	-
-	0.0%	-	N/A	-
374	3.4%	135	36.1%	612
230	0.2%	98	42.6%	104
-	0.0%	-	N/A	-
-	0.0%	-	N/A	-
117	0.8%	117	100.0%	N/A
-	0.0%	-	N/A	-
-	-	-	-	-

毕马威简介

毕马威中国在二十四个城市设有二十六个办事机构，合伙人及员工约12,000名，分布在北京、长沙、成都、重庆、佛山、福州、广州、海口、杭州、济南、南京、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、天津、武汉、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由专业服务成员所组成的全球网络。成员所遍布全球147个国家和地区，拥有专业人员逾219,000名，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威独立成员所网络中的成员与瑞士实体—毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联。毕马威各成员所在法律上均属独立及分设的法人。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准合资开业的国际会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。

联系我们

韦安祖 (Andrew Weir)

资产管理全球主管合伙人
毕马威中国副主席兼香港首席合伙人
毕马威中国
+852 2826 7243
andrew.weir@kpmg.com

刘麦嘉轩

香港区管理合伙人
毕马威中国
+852 2826 7165
ayesha.lau@kpmg.com

廖润邦

香港区金融服务业主管合伙人
毕马威中国
+852 2826 7241
bonn.liu@kpmg.com

马绍辉 (Paul McSheaffrey)

香港区银行和资本市场主管合伙人
毕马威中国
+852 2978 8236
paul.mcsheaffrey@kpmg.com

方海云

香港区中资金融机构主管合伙人
毕马威中国
+852 2978 8953
terence.fong@kpmg.com

麦嘉麟 (Kyrán McCarthy)

亚太区反洗钱及制裁合规主管合伙人
毕马威中国
+852 2140 2286
kyran.mccarthy@kpmg.com

侯柏特 (Patrick Cowley)

香港及亚太区重组服务
主管合伙人
毕马威中国
+852 2140 2836
patrick.cowley@kpmg.com

谭培立 (John Timpany)

香港区税务服务主管合伙人
毕马威中国
+852 2143 8790
john.timpany@kpmg.com

欧乐恒 (James O' Callaghan)

香港区技术咨询主管合伙人
毕马威中国
+852 2143 8866
james.ocallaghan@kpmg.com

施柏家 (Isabel Zisselsberger)

香港区客户与运营服务主管合伙人
毕马威中国
+852 2826 8033
isabel.zisselsberger@kpmg.com

欧伟德 (Peter Outridge)

香港区人才事务和变革管理咨询服务
主管合伙人
毕马威中国
+852 2847 5159
peter.outride@kpmg.com

张健时 (Tom Jenkins)

金融业风险管理主管合伙人
毕马威中国
+852 2143 8570
tom.jenkins@kpmg.com

文雪贤 (Rani Kamaruddin)

香港区反洗钱及制裁合规服务主管合伙人
毕马威中国
+852 2140 2815
rani.kamaruddin@kpmg.com

吴柏年

香港区可持续金融主管合伙人
毕马威中国
+852 3927 5674
pat.woo@kpmg.com

宋家宁

风险管理咨询合伙人
毕马威中国
+852 2978 8101
jianing.n.song@kpmg.com

侯爵维

风险管理咨询合伙人
毕马威中国
+852 2685 7780
jeffrey.hau@kpmg.com

陈培文

合伙人
毕马威中国
+86 21 2212 3567
edmond.tan@kpmg.com

吕绮雯

重组服务财务咨询合伙人
毕马威中国
+852 2140 2848
rosalie.lui@kpmg.com

冯伟祺 (Matthew Fenwick)

企业税务咨询服务合伙人
毕马威中国
+852 2143 8761
matthew.fenwick@kpmg.com

孟旭 (Michael Monteforte)

金融业风险管理合伙人
毕马威中国
+852 2847 5012
michael.monteforte@kpmg.com

黄玛丽

香港区反洗钱及制裁合规服务合伙人
毕马威中国
+852 2685 7576
mary.wong@kpmg.com

戚敏莉 (Marie Gervacio)

金融业风险管理合伙人
毕马威中国
+852 2685 7880
marie.gervacio@kpmg.com

Sanel Tomlinson

合伙人
毕马威中国
+852 2143 8694
sanel.tomlinson@kpmg.com

温嘉图 (Ricardo Wenzel)

财富及资产管理服务总监
毕马威中国
+852 2913 2978
ricardo.wenzel@kpmg.com

David Lonergan

风险管理咨询总监
毕马威中国
+852 2826 7195
david.lonergan@kpmg.com

Pranav Parekh

总监
毕马威中国
+852 2140 2216
pranav.parekh@kpmg.com

尚培思 (Bradley Scheepers)

(技术咨询) 数据分析咨询副总监
毕马威中国
+852 2847 5023
bradley.scheepers@kpmg.com

Tatjana Schaefer

副总监
毕马威中国
+852 3927 5735
tatjana.schaefer@kpmg.com

任一行

香港区客户与运营服务副总监
毕马威中国
+852 3927 5818
sean.ren@kpmg.com

蔡英扬

风险管理咨询副总监
毕马威中国
+852 2143 8569
edward.choi@kpmg.com

叶盈

风险管理咨询经理
毕马威中国
+852 2847 5175
alison.ip@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



kpmg.com/cn/banking



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2020 毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在香港印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。

刊物编号：HK-FS20-0003c

二零二零年七月印刷