



新兴银行业务模式

银行治理领导网络

2020年6月



银行治理领导网络

2020 年 6 月

新兴银行业务模式

我认为，传统银行尚处于向新业务模式过渡的初期阶段。处理遗留问题和转型仍然是当下重点。但随着行业发展，银行业必将在未来几年内彻底改变其价值主张。

——与会者

银行的数字化转型举措逐渐转向重新思考长期策略，通过开拓新业务和新模式来交付现有的和新的金融服务。平台式银行业务和认购型业务模式等新模式，以及新的数据安全服务，引发了人们对银行潜力的猜测，即银行是否有机会找到新的收入来源和新的客户服务方式。

虽然围绕部分新模式是否具备扩展性和可持续性以及部署新模式的新晋市场参与主体一直存在疑问，但整个生态系统都在进行产品和服务交付模式的创新，而且已经开始影响传统银行业务模式。虽然大型科技公司目前还没有像一些人士预期的那样大举进军银行业，但情况可能会改变。银行治理领导网络（BGLN）与会者注意到了这一点，并开始重新审视其业务模式和战略，他们进入新市场、开拓新业务线、引入新的交付渠道、探索更多合作机会，并以新方式利用技术，而不仅是以更快更高效的方式重复相同的做法。

在 2019 年 6 月 13 日和 9 月 25 日分别于纽约和伦敦召开的银行治理领导网络会议中，与会者共同探讨了银行业可能出现的新业务模式和运营模式的相关变化。讨论内容涵盖了遗留模式向新模式演变以及当下竞争格局和合作关系的扩展。

本期《视点》总结了上述会议以及与会者在会前和会后讨论的关键主题。会议还涉及有关创新合规方法的讨论。此部分讨论主题总结请见另一期《视点》。本期《视点》分以下两部分进行阐述。

- 转型举措及新的可能性
- 生态系统的持续改革

转型举措及新的可能性

尽管新的技术应用和一大波新晋参与者的入市给银行业带来了新的可能性，但与会者认为，短期内传统业务模式不太可能出现大规模根本性变化。

银行正在试验新的业务模式

“银行业会出现类似 Netflix 或 Uber 瞬间颠覆整个行业的情况吗？显然不会……虽然转型步伐比较缓慢，但仍在缓慢发展。”

——与会者

虽然业务模式不太可能发生根本性变化，但大型银行探索新策略的意愿愈加强烈。金融服务业的性质决定了改变的步伐通常比较缓慢，但根本性的转变早晚有一天会到来。正如一位与会者指出的，“银行业会出现类似 Netflix 或 Uber 瞬间颠覆整个行业的情况吗？显然不会。银行业的转变往往是缓慢进行的。金融科技公司和银行业挑战者不会统治银行业，更别提一夜之间。虽然转型步伐比较缓慢，但仍在缓慢发展。”一位与会董事表示：“大型传统银行沉浸在一种虚假的安全感中，因为十年前，我们把金融科技公司看得十分可怕，认为他们会抢走我们的饭碗。可最后人们发现，变革速度并没有那么快，欣然转而坚信传统银行的地位不会被颠覆，这种想法十分危险。”

大型银行纷纷在科技领域投资，目前，一些银行的年度科技预算已经超过了 100 亿美元。一位与会董事表示：“我们可能存在遗留问题，不过，我们的规模优势之一就是投资优势。至今，我还没遇到过任何一家银行业挑战者能够完成大型银行所做的工作，尽管我们可能需要很长时间才完成。”另一位与会董事表示：“大型银行正在慢慢尝试使用其一部分营运资金创建一家新银行。大型银行普遍认识到，如果不进行这样的投资，他们将处于竞争劣势。银行希望尽可能多地释放创新资金，尝试新东西。”

新市场和新品牌

银行正在有选择地进行投资，开拓新的业务和新模式，致力于提供核心服务。行业内的重大举措包括，高盛推出在线平台 Marcus，正式进入消费贷款市场。一位与会者说：“我认为，Marcus 的推出对整个行业带来启示，所有银行都开始思考如何实现数字化服务并拓展产品类型。”在过去短短两年多的时间里（去年进入英国市场），Marcus 为高盛吸收了 460 亿美元的存款。¹ 与会者讨论了另创品牌这一策略的优势，包括可以保护核心品牌和隔离风险。一位安永行业顾问表示：“更多银行正在创建主品牌相关的数字化子品牌。除了 Marcus，还出现了众多其他数字化子品牌。”但是，这种策略

“对于创建数字化银行品牌策略是否可取，目前暂无定论；虽然结果有好有坏，但银行必须将数字化银行作为长期战略。”

——与会者

“我的银行拥有我的所有信息，却仍对我一无所知。”

——与会者

“而传统银行只盯着金融科技和银行业挑战者的动向，却不去了解客户需求。”

——与会高管

并不能保证成功。2019年6月，摩根大通关闭了其数字银行应用程序Finn，这一旨在吸引年轻客户的程序才刚刚推出一年。²一位与会者表示：

“对于创建数字化银行品牌策略是否可取，目前暂无定论；虽然结果有好有坏，但银行必须将数字化银行作为长期战略。”

以新方式构建客户信任和忠诚度

大型传统银行客户群庞大，拥有规模优势。许多银行都希望通过改善技术、优化数据管理、巩固客户的中心地位和提高个性化服务，来找到利用和维护客户关系的新方法。一位与会董事表示：“我认为增长机遇不是来自推出业务平台，因为平台可以通过直接购买技术或合作来实现，我认为机遇在于从客户接口获得更多价值。做不到这一点，就会一无所获。”

维护客户关系和信任

与会者描述了以下趋势：

- 关系，而非交易。**一位高管表示：“许多银行都说他们和客户建立了关系。但是每当客户去办理抵押贷款或购买其他产品时仍然需要再次填写所有信息。那不叫客户关系，那只是交易。所谓客户关系，应该是你已经了解了客户的一切。”许多银行仍在过时的遗留平台上苦苦挣扎，糟糕的数据管理让银行一直无法获取单一的客户视图。正如一位与会者所说：“我的银行拥有我的所有信息，却仍对我一无所知。”尽管基础设施和客户开户流程的改善有可能让情况好转，但了解客户仍然是传统银行面临的根本挑战。一位与会高管表示：“我们谈论的是客户关系；了解客户能够让银行的工作更有目的性。而传统银行只盯着金融科技和银行业挑战者的动向，却不去了解客户需求。”
- 数据安全、隐私和信任。**在当前环境下，小心保护客户数据的企业更有可能在竞争中占据优势。尽管银行也曾出现过声誉问题，但信任仍然是他们的优势领域。最近几家大型科技和数据公司的违规行为，再加上实际发生以及遭受指控的不当行为，引起了公众对大型科技公司的担忧。对于银行来说，这可能是一个机会。一位与会董事问道：“在银行业，最重要的东西就是信任。信任是关键所在。问题是，我们能追得上数字产业中飞速发展的创新吗？”

然而，一些与会者对银行在信任度上比竞争者更有优势的看法提出了质疑。一位与会董事说：“我不确定公众现在是否还对金融机构普遍信任，不仅是大型银行。我不确定传统银行在信任方面仍占优势。”该董事补充道：“人们的固有观念认为规模大的就是安全的和值得信赖的，但是如果某些金融科技公司规模也足够大，情况可能就会很快发生变化。”目前还不清楚公众对信任和隐私的担忧程度。一位与会者说：“我提供给亚马逊的个人信息比银行更多，而且亚马逊知道如何更好地利用这些信息。当然，我相信他们也会为我提供更好的服务。”

失去客户接口：成为渠道

“其实增长机会并非来自智能化水平的进一步提高或是降低成本，而是从客户那里获得更多的价值。”

——与会者

“有些银行在交易类银行业务中看到了真正的机会……有人称之为‘笨’渠道；我认为，这类渠道很棒，有利可图。”

——与会者

银行一直担心的是，与客户的直接接口可能会被能提供个性化服务的金融科技公司和科技类企业夺走。一位与会董事说：“人们似乎理所当然地认为，银行业未来也将是一个垂直整合的行业。我对此表示怀疑，如果朝此发展，客户将由谁来掌握？”维护客户关系存在困难有时是因为金融服务“分拆”的结果，因为客户不再只选择那几家大型银行，他们越来越愿意接触各类服务商提供的不同产品和服务。一位与会董事问道：“银行有机会掌握客户接口吗？银行在客户关系方面表现并不突出。”另一位与会者指出：“以零售商品为例，创造利润的是生产商还是零售商？还是资产管理公司或分销渠道？最终都要追溯到客户层面。维护客户关系不一定涉及高成本并采用面对面的形式。亚马逊就创造了巨大的价值。其实增长机会并非来自智能化水平的进一步提高或是成本的降低，而是从客户那里获得更多的价值。”

虽然很少有银行公开讨论过是否愿意充当产品制造商或成为最终由其他服务商提供金融服务的“渠道”，但一位与会者表示：“有些银行在交易类银行业务中看到了真正的机会，成为这类业务的基础设施。有人称之为‘笨’渠道；我认为，这些渠道很棒，有利可图。”一些规模较小的机构以“银行业务即服务”、白标服务或为其他商户或服务商提供后端银行平台为目标，打造核心业务模式并取得了成功。例如，Railsbank 是一家开放银行及合规平台，其创始人兼首席执行官 Nigel Verdon 认为，该银行的自我定位为“完整的金融服务后端共享设施：平台、互联、运营、银行卡会员制（例如 Visa）、法规和合规。”³ 其他案例还包括 Cross River Bank 和 Bancorp 等机构。虽然一位与会者表示，一些大型银行可能也会被迫采用这种方式，但安永的一位顾问认为：“虽然大多数大型银行都在努力向合作伙伴开放应用程序编程接口，但不一定会提供完整的银行业务即服务平台。”

新产品：银行可以出售技术平台吗？

一些金融服务机构已经开始为其他金融机构提供自营的运营平台，并取得了巨大成功。然而，尽管一些与会者提出银行是否会效仿类似模式的问题，但大多数与会者仍对这一前景持怀疑态度。

贝莱德（BlackRock）就是该模式的一个案例。近年来，贝莱德通过出售其平台“阿拉丁”（Aladdin）获得了可观的收入。该平台最初是一种内部工具，用于帮助监督风险并做出投资决策。⁴这一模式让贝莱德在内部成立了一个新的业务单位，其带来的收入在公司总收入中占比很高。一位安永行业顾问表示：“阿拉丁已成为业界认可的平台，并创造了可观的利润。银行业也可以仿效这一模式。似乎很多人认为这不太可能，但是，成功先例就摆在这里。”

许多大型金融科技公司和科技类企业都在销售技术平台方面取得了类似的成功经验，一些与会者因此提出大型银行是否也能利用这一机遇。尽管如此，大多数与会者仍认为银行在出售自营技术方面机会不大。一位与会高管做出解释：“首先假设我们拥有优质、耐久的产品，并且可以打包销售。而现在你必须支出让该产品满足第三方需求。这需要耗费高额成本和大量精力，可能会入不敷出。”另一位与会者表示同意，补充道：“以我的经验来看，销售技术平台和银行本职工作的性质不同。很难将内部产品打包用于外部用途，更别说还需要为其提供服务，这需要建立一个完全不同的架构。”

生态系统的持续变革

金融服务商和供应商日趋多样化，这为银行在生态系统的各个环节开展合作提供了新机会。

合作模式正在崛起

现在，许多金融服务机构都在谈论生态系统，即，不同细分金融服务领域的多家服务商建立了明确合作关系或隐形结盟，以向客户提供全类产品和服务，而不是完全垂直整合的综合银行。考虑到内部开发新模型和职能需要的成本和时间，许多银行越来越能接受大型金融机构与小型金融科技公司和其他技术服务商的合作关系。这种合作关系带来了新机遇，但也伴随着风险。

“大家对新晋市场参与者的看法确实发生了变化。‘购买-打造-合作’的决策模式现在是所有大型银行的首选。”

——与会董事

“……业务模式正发生转变。客户关系是我们的业务基础，未来继续开展业务的唯一方法可能是通过合作和外包一部分客户关系服务。”

——与会董事

“有些金融科技公司的建立是以同大型银行合作为基础，有些则不然。金融科技公司建立之初就要考虑满足合规及安全性方面的要求。”

——与会高管

不断发展的关系

金融一位与会董事说：“我认为在过去一两年中，董事会的观点已经十分开放，大家对新晋市场参与者的看法确实发生了变化。‘购买-打造-合作’的决策模式现在是所有大型银行的首选。”随着环境和观念的演变，银行和金融科技公司渐渐将彼此视为潜在的合作伙伴，而非竞争对手。一位金融科技高管解释了他们的策略：“我们不与银行正面交锋，因为银行拥有强大的核心竞争力、强大的品牌、出色的风险评估和极低的资金成本。但在某些领域，我们可以帮助银行服务于不同的客户群体，或提供新的技术能力。”

尽管一些人早就预测，大型银行会考虑收购金融科技公司，但与会者认为这不太可能：“目前谈收购可能有点过了。通过合作关系，我们可以利用他们的软件或其他能力，但无需购买，六个月内人人都能得到这项技术。”例如，据说苏格兰皇家银行曾考虑收购英国银行业挑战者企业 Monzo，但发现估值过高，因此转而选择与另一银行业挑战者合作建立新平台。⁵

新可能和新能力

成熟的金融机构已经逐渐显示出与金融科技公司合作的意愿，以向其客户提供增强型数字产品，开拓新业务或以比过去任何时候都更有效的方式重新进入市场。许多金融科技公司认识到，他们对银行系统的依赖性不会消失，他们将银行视为重要的客户和资本来源。一位与会董事解释说：“传统的业务模式正发生转变。客户关系是我们的业务基础，而在未来继续开展业务的唯一方法可能是通过合作和外包一部分客户关系服务。”构建银行的能力正在让可能性发生变化，一位与会高管表示：“现在可以将很多东西外包，包括平台技术或合规事项，这会带来新的可能，并且以诸多方式降低准入门槛。”

谨慎选择合作伙伴

与不同的新合作伙伴和供应商合作带来一些挑战。一位与会高管表示，银行在选择目标合作公司时必须谨慎：“有些金融科技公司的建立是以同大型银行合作为基础，有些则不然。建立之初就要考虑满足合规及安全性方面的要求，并以此为宗旨，而不是事后考虑。”随着此类合作关系的发展，第三方风险管理可能比以往更为重要。但是，大多数与会者认为，无论是与成熟的技术服务商、新的技术服务商或顾问还是金融科技公司合作，都应采用相同第三方风险管理的监督。一位与会董事指出：“大型银行多年来与众多服

务商合作，了解与小型供应商或新供应商合作和与大型全球供应商合作不同。但最终都要采取恰当措施来评估合作关系带来的风险。”

科技巨头正在进军金融服务业

多年来，银行领导人一直在担心科技巨头可能会成为直接竞争对手。然而，迄今为止，这些科技公司并没有像预测的那样大举进军银行业。一位与会者表示，至少在美国，限制这些公司向金融服务领域扩张的因素可能是“极其严苛的监管环境，以及对国家在开放银行等领域的发展方向存在不确定性。”

亚马逊等科技巨头将大型金融机构视为其最大客户之一，许多银行使用亚马逊的网络服务或竞争对手的云服务。一位与会者表示：“也许是因为这些科技巨头认为，将美国金融服务机构作为客户而不是竞争对手，对他们来说更有利。银行有很多遗留的基础设施需要修复，而科技巨头是唯一可以提供修复服务的机构。”

但情况可能即将有所转变，Facebook 宣布了开发 Calibra 数字钱包的计划，并雄心勃勃地要建立数字货币 Libra，一旦推出，可能会颠覆支付业务；其他科技公司也有一些微妙的举措。一位与会董事表示：“这些公司还没有全面进军银行业，是因为他们目前在其他领域发展得很好，但我认为未来某天进入银行业将会成为这些公司的战略选择，因为他们想掌握市场。”与会者还强调，某些领域或服务似乎将比其他领域更早面临颠覆，特别是支付领域。一位与会者表示：“我认为，在更广泛的生态系统中掌握商家并留住客户是这些公司的竞争优势，尤其是在支付方面，因为他们拥有自己的平台，以及大量客户和商家数据。”

数字化正在改变零售银行等更多业务

关于银行业创新和新兴技术竞争对手的讨论，大多集中在零售银行业务和消费银行业务领域。然而，一位与会董事指出：“甚至在投资银行业务领域，如何利用平台数据和服务来使自身成为全套投资银行业务的供应商也日益受到关注。银行必须采取超越以往的数字化能力与客户进行互动，因为越来越多的客户要求提供数字化服务。”尽管投资银行业务领域还没有像零售银行业务领域那样涌入大量新晋市场参与者和挑战者，但几位与会者强调了推进创新的必要性。一位与会董事表示：“在投资银行业务领域，金融科技真的

“在投资银行业务领域……由于缺乏竞争，和进行大量深入调查和反思的零售业务领域相比，投资银行对其模式的思考还不充分。”

——与会董事

“在中小企业业务领域，数字化可以在多个方面产生巨大影响……价值曾由大型传统银行垄断；而现在，这是一个机会。”

——与会董事

“随着时间的推移，赢家将逐渐显现，而这总是会带来企业合并机会。”

——与会高管

尚未构成威胁。但由于缺乏竞争，和进行大量深入调查和反思的零售业务领域相比，投资银行对其模式的思考还不充分。”

几位与会者指出，在财富管理领域，真人互动依旧必要，所以可能会受到更多保护。一位与会董事指出：“这些机器人咨询平台或纯粹的数字化服务大多不太成功。银行发现，对于消费者来说这是一个陌生的空间，需要安排真人与消费者进行交流。这可能不属于客户关系，但却是必要的真人互动。”

中小企业（“SME”）市场正在对外开放

在公司银行业务和商业银行业务领域，由于运营成本高昂，大型传统银行长期以来一直保持着优势，但他们也在尽力保持服务中小企业的效率和效力。安永的一位顾问表示：“确实有迹象表明，该领域情况正在发生变化。中小企业可能是下一个重点关注领域。中小企业客户市场潜力巨大。”一位与会董事对此表示赞同，并补充道：“在中小企业业务领域，数字化可以在多个方面产生巨大影响。这一领域蕴藏着可供新金融机构挖掘的巨大价值。这些价值曾由大型传统银行垄断；而现在，这是一个机会。”这一领域已经出现了许多新晋市场参与者，如 Kabbage、Funding Circle 和 Oak North，他们都实现了快速发展。Kabbage 的首席执行官 Rob Frohwein 解释道：“几十年来，银行对资金需求在 25 万美元以下的小企业的服务覆盖不足……因此，理应得到资金的小企业没有机会获得企业发展所需的资本。”⁶ 此外，安永的一份报告显示，不仅金融科技公司正在进军中小企业业务，大型科技公司也在为此做出努力，报告称：“科技公司意识到小企业在获得融资方面面临的挑战。科技和电子商务公司正在利用数据重塑中小企业贷款业务，颠覆传统商业银行领域。”⁷

企业合并即将到来

一些人预测，由于需要合理布局分支网络并支持技术和创新投资，规模较小的银行之间的整合规模将迅速增加。《华尔街日报》预测，“BB&T 和 SunTrust 的合并可能会是大规模合并交易浪潮的开端。”⁸ 几位与会者一致认为，企业合并将越来越多，包括欧洲。一位与会董事表示：“一定会出现更多的合并。我认为合并会成为趋势，因为把成本转嫁出去的需求很大。欧洲最需要采取这种做法，因为那里的前景不是特别乐观。”一位与会高管表示，金融科技领域也可能出现合并趋势：“随着时间的推移，赢家将逐渐显现，而这总是会带来企业合并机会。”

监管机构正在不断学习和适应

新的分销模式、不断变化的竞争环境和国外市场的发展考验着监管机构与时俱进和应对运营和业务模式变化的能力。一位与会监管人士表示：“我们和其他机构一样都在学习。一切都变化得如此之快，我们希望在变化发生时即对它们有一定的了解。”一位监管人士列举了中国出现的平台模式案例，即科技公司担任支付和其他一些核心金融服务的主要中介，他说：“我认为，所有监管机构都需要了解这个未来的生态系统。一份报告指出，如果你是这个平台的所有者，你将获得60%到70%的收入。这会改变整个银行业。”

对于大型银行来说，监管机构对云计算等创新技术的观点将继续在战略规划中发挥重要作用。一些与会者指出，监管机构正在迎头追赶，尽管市场普遍认为监管机构会是新技术采纳的障碍，但总体而言并非如此。一位与会高管表示：“我们正在稳步、有目标地考虑进军云计算领域。监管机构会对我们的计划提出质疑，但如果能够提供深思熟虑的、合理的观点来解释我们为什么要这么做，监管机构从来不会阻止我们。从传统模式转向云模式确实存在障碍，但在很大程度上，监管不是障碍之一。”然而，一位与会董事认为，监管机构有必要持续参与，以跟进行业变化。该董事表示：“我们似乎经常将监管机构置于信息滞后的情形。对于真正需要获取的信息，监管机构要以更宽广的视野加以看待，并明确需求。”

“我们似乎经常将监管机构置于信息滞后的情形。对于真正需要获取的信息，监管机构要以更宽广的视野加以看待，并明确需求。”

——与会董事

关于本文

关于《视点》

银行治理领导网络《视点》采用了《查塔姆宫规则》（Chatham House Rule）的修订版本。按照该规则，与会者及其公司或机构的名称对外公开，但相关评论不归属于个人、公司或机构。银行治理领导网络与会者的评论以斜体形式显示。

关于银行治理领导网络（BGLN）

银行治理领导网络致力于解决复杂的全球性银行所面临的关键议题。它的主要对象为非执行董事、高管人员和其他致力于卓越治理和监督的主要利益关联方，支持建设强大、长久发展和值得信赖的金融机构。银行治理领导网络由 Tapestry Networks 组织和牵头，安永提供支持。《视点》刊物由 Tapestry Networks 编撰，旨在反映金融服务业领导峰会讨论的内容和相关研究的精华。欢迎读者将《视点》与同行分享。参与这一前沿对话的董事会成员、高管、咨询顾问和利益关联方越多，《视点》为读者创造的价值就越大。

关于 Tapestry Networks

Tapestry Networks 是一家私营专业服务公司。其使命旨在提高社会跨部门、地域和地区实施治理与领导的能力。为此，Tapestry 建立了由公共和私营部门及民间团体参与的多方利益关联方协作机制，这些行动的参与者均为各关键利益关联方组织的领导者，他们意识到当前的现状既无法满足需要，也无法实现可持续发展，因此正在寻找一个超越其自身利益而使所有人从中受益的目标。Tapestry 已采用这种方法来解决公司治理、金融服务及医疗保健方面严峻而复杂的挑战。

关于安永

安永是全球领先的审计、税务、交易和咨询服务之一。我们的深刻洞察和优质服务有助全球各地资本市场和经济建立信任和信心。我们致力培养杰出领导人才，通过团队协作落实我们对所有利益关联方的坚定承诺。因此，我们在为员工、客户及社会各界建设更美好的商业世界的过程中担当重要角色。安永为 BGLN 提供支持，作为其对实现金融服务业董事会效率及良好治理的持续承诺的一部分。

本文件中提出的观点由 Tapestry Networks 负全责，并不一定反映与会者的网络成员、其附属机构或安永之观点。具体建议请咨询您的顾问。安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，也可指其一家或以上的成员机构，各成员机构都是独立的法人实体。Ernst & Young Global Limited 是一家英国担保有限公司，并不为客户提供服务。Tapestry Networks 和安永为独立所有和控制的组织。本文件由 Tapestry Networks 编制，版权归 Tapestry Networks 所有，保留所有权利。只能对全部文件内容（包括所有版权及商标图案）进行转载或重发布。Tapestry Networks 及相关标识为 Tapestry Networks, Inc. 所有，EY 及相关标识为 EYGM Ltd. 所有。

附录：与会者名单

2019 年 6 月和 9 月，Tapestry 协同安永共举办了两次 BGLN 峰会会议，探讨了新兴业务模式和创新合规方法，并且同与会银行董事、高管、监管人士、监督人员以及其他行业权威人士进行了大约 35 次会谈。会谈中提出的相关见解为本期《视点》提供素材，有些观点在本文中被多处引用。

以下为参与 BGLN 会议关于新兴业务模式和创新合规方法的讨论的人员名单：

BGLN 与会者

- Homaira Akbari, 坦桑德银行非执行董事
- Jeremy Anderson, 瑞银集团审计委员会主席
- Giles Andrews, Zopa 联合创始人兼非执行董事及 Dynamic Credit 监事会主席
- Paola Bergamaschi-Broyd, 纽约梅隆银行
- Norman Blackwell, 劳埃德银行集团董事会主席
- Pat Butler, Aldermore Bank 董事会主席
- Juan Colombás, 劳埃德银行集团执行董事兼首席运营官
- Martha Cummings, 富国银行合规策略与运营总监
- John Devine, Credit Suisse International 董事会主席
- Terri Duhon, 摩根斯坦利国际风险委员会主席
- Julia Dunn, 全英房屋抵押贷款协会首席风险官
- John Johnston, 纽约银行梅隆国际有限公司非执行董事
- Phil Kenworthy, ClearBank 非执行董事
- Kevin King, 赛门铁克产品营销及身份分析部门总监
- Olivia Kirtley, 美国合众银行非执行董事
- Beth Knickerbocker, 美国货币监理署首席创新官
- Stuart Lewis, 德意志银行首席风险官
- Vishal Marria, Quantexa 首席执行官
- Tom Mildenhall, 美国银行技术业务发展全球总监

- Scott Moeller, 摩根大通证券风险委员会主席
- Roberto Nicastro, 意大利联合银行副主席兼风险委员会主席
- Yusuf Özdalga, QED Investors 合伙人
- Andy Ozment, 高盛首席信息安全官兼董事总经理
- James Paris, Amount 首席营收官兼首席战略官
- Vandana Sharma, 纽约联邦储备银行大型机构监督部门高级副总裁
- David Sidwell, 瑞银副主席、高级独立董事兼风险委员会主席
- Alan Smith, 汇丰银行全球风险策略主管
- John Sun, Spring Labs 创始人、总裁兼首席产品官
- Tim Tookey, 全英房屋抵押贷款协会风险委员会主席
- Radhika Venkatraman, 瑞士信贷（美国）全球市场首席信息官/首席技术官
- Tom Woods, 美国银行非执行董事

安永

- Omar Ali, 英国金融服务主管合伙人
- Jan Bellens, 全球银行和资本市场服务主管
- Kara Cauter, 安永金融服务咨询服务合伙人
- Peter Davis, 安永金融服务美洲区咨询服务主管
- Sara Elinson, 安永金融科技并购服务美洲区主管
- Ron Giammarco, 安永金融服务美洲区信息技术咨询服务合伙人
- David Kadio-Morokro, 安永金融服务美洲区咨询服务创新副主管
- Marcel van Loo, 欧洲、中东、印度和非洲区金融服务部地区主管合伙人

Tapestry 网络

- Dennis Andrade, 合伙人
- Brennan Kerrigan, 副总监
- Tucker Nielsen, 总监

尾注

1. Liz Hoffman, 《华尔街第一季度表现低迷，高盛集团业绩受到影响》(Quiet Quarter on Wall Street Hurts Goldman's Results), 《华尔街日报》, 2019年4月15日。
2. David Benoit 和 Peter Rudgeair, 《摩根大通下线面向年轻人群开发的应用程序服务》(JPMorgan Scraps New App Service for Young People), 《华尔街日报》, 2019年6月6日。
3. Steve O' Hear, 《Railsbank 为开放式银行和合规平台筹集 1,000 万美元的 A 轮融资》(Railsbank raises \$10 million Series A for its open banking and compliance platform), TechCrunch, 2019年9月4日。
4. Lawrence White, 《汇丰银行签署交易，在全球范围内使用贝莱德的“阿拉丁”软件》(HSBC Signs Deal to Use BlackRock's 'Aladdin' Software Worldwide), 路透社, 2019年3月21日。
5. Lucy Burton 和 James Cook, 《RBS 放弃收购 Monzo, 决定独立推出竞争产品》(RBS sought Monzo takeover before deciding to launch standalone rival), 《每日电讯报》, 2019年10月15日。
6. Donna Fuscaldo, 《小企业将成为下一波金融科技关注的焦点》(Small Businesses are the Next Wave of Fintech Focus), 福布斯, 2019年2月12日。
7. 安永, 《中小企业银行业务的未来》(The Future of SME Banking), (纽约: 安永, 2018), 24。
8. Rachel Louise Ensign 和 Allison Prang, 《BB&T 将收购 SunTrust, 这是自金融危机以来规模最大的银行交易》(BB&T to Buy SunTrust in Largest Bank Deal Since the Financial Crisis), 《华尔街日报》, 2019年2月7日。

联系我们

领导团队

忻怡

安永大中华区金融服务首席合伙人
安永亚太区金融科技与创新首席合伙人
+86 21 2228 3286
effie.xin@cn.ey.com

蔡鉴昌

安永亚太区金融服务审计服务主管
+86 10 5815 3222
geoffrey.choi@cn.ey.com

梁尚文

安永大中华区金融服务咨询服务主管
+86 10 5815 3236
sherman.leung@cn.ey.com

林安睿

安永大中华区金融服务审计服务主管
+86 21 2228 2929
aj.lim@cn.ey.com

梁成杰

安永大中华区金融服务银行及资本市场主管
+86 10 5815 3305
kelvin.leung@cn.ey.com

其他联系人

北京

许旭明
安永大中华区金融服务
+86 10 5815 2621
steven.xu@cn.ey.com

上海

严盛炜
安永大中华区金融服务
+86 21 2228 2332
ron.yan@cn.ey.com

深圳

张秉贤
安永大中华区金融服务
+86 755 2502 8287
benny-by.cheung@cn.ey.com

广州

赵雅
安永大中华区金融服务
+86 20 2881 2773
teresa.zhao@cn.ey.com

香港

涂珮施
安永大中华区金融服务
+852 2846 9033
teresa.tso@hk.ey.com

澳门

李舜儿
安永大中华区金融服务
+852 2629 3006
jasmine-sy.lee@hk.ey.com

关于安永

安永是全球领先的审计、税务、交易和咨询服务结构之一。我们的深刻洞察和优质服务有助全球各地资本市场和经济体建立信任和信心。我们致力培养杰出领导人才，通过团队协作落实我们对所有利益关联方的坚定承诺。因此，我们在为员工、客户及社会各界建设更美好的商业世界的过程中担当重要角色。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，也可指其一家或以上的成员机构，各成员机构都是独立的法人实体。Ernst & Young Global Limited 是英国一家担保有限公司，并不向客户提供服务。请登录 ey.com/cn/zh/home/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及个人信息法律保护下个人所拥有权利的描述。如欲进一步了解安永，请浏览 ey.com。

© 2020 安永，中国
版权所有。

APAC no. 03010261
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。

