



# 合规方法创新

银行治理领导网络

2020年6月

  
**EY** 安永  
Building a better  
working world

 **tapestry**  
NETWORKS

## 合规方法创新

*为了构建未来业务模式，银行需要把合规真正融入到业务中。两者要彼此契合，否则将永远无法取得成功。*

——与会者

全球金融危机后的十年中，银行在监管合规及风险管理方面投入巨大，目前正在寻找创新性的改进措施，提高合规工作效率和效力。安永的一位咨询顾问表示：“这是一个令人关注的时期。过去十年是提升合规能力的十年，银行为此已经投入大量财力。未来十年，在提高效率的同时，银行还要合理化控制并削减合规成本。”银行正在寻求新的技术来改变其数据使用方式，并探索合作契机。

合规部门可以成为创新和业务发展的推动力，而不是阻碍，但前提是银行可能需要对该部门的定位、管理方式以及如何将其整合到银行的运营中进行一些基本调整。诸如遗留系统过时、数据管理不善、对变革的文化抵制、不同部门之间缺乏协调和沟通，以及不断发展的监管要求等障碍一直影响着合规部门的效率和效力。一位与会者表示，“所有人都希望改进合规部门，更好地在该领域发挥科技创新的力量，提高效率，但多数银行在这方面面临巨大障碍。”

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（BGLN）会议中，与会者讨论了新的合规方法和这些发展带来的一些问题，包括监管科技帮助大型银行的潜能，以及传统银行如何在其他部门中利用合规创新。

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。会议还涉及有关金融服务领域新兴业务模式的讨论。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。

- 合规创新
- 解决进程中的挑战

## 合规创新

“业务模式变更与合规变更浑然一体，密不可分。”

——与会者

大型银行合规团队的任务是跟上大规模的体系变化步伐。随着银行考虑采用全新方法提供金融服务，金融生态系统以时而出人意料的方式不断演变，客户对速度和效率的预期也不断提升，所以银行比以往任何时候都更加迫切地需要具有创新能力、敏捷和具有前瞻性思维的合规部门。一位与会者表示：“考虑到合规议程，我们应该更关注业务模式的变更，而不是监管的变更。业务模式变更是与合规变更浑然一体，密不可分。” BGLN 与会者长期以来一直讨论银行在新技术、新竞争对手和新风险影响下的变革方式；合规必须与这些发展变化保持同步。

## 新技术正在改变未来可能

“以创新手段打击金融犯罪的时机已经成熟。提高整体效力仍然是一个漫长的过程，但也可以借助科技提早受益。”

——与会者

未来几年，金融机构会在流程自动化、新型数据管理工具、人工智能和机器学习的驱动下持续转型。为了提高效率和效力，银行越来越多地采用新的方法和工具来加强业务各环节的监督职能，同时改进反洗钱（“AML”）和“了解客户”（“KYC”）流程等职能。银行可以利用源自不同渠道（包括非传统来源）的更多数据来识别异常和潜在不当行为。与会者强调了新技术驱动创新的几个关键领域：

- 金融犯罪。**安永近期一项调查显示，每年通过金融体系实施的洗钱活动涉及约 1 万亿至 3 万亿美元，但其中仅有 1% 被检测到。<sup>1</sup> 业内专家认为，反洗钱和其他金融犯罪的有效预防将成为科技进步的最大受益领域之一，银行能够通过技术改进对交易实施监控，降低误报率，并强化欺诈解决方案。摩根大通首席执行官杰米·戴蒙（Jamie Dimon）在 2018 年致股东的信中写道，“假以时日，人工智能将显著改善反洗钱/《银行保密法案》（Bank Secrecy Act）的实施机制和流程，以及其他复杂的合规要求。”<sup>2</sup> 一位与会者表示：“以创新手段打击金融犯罪的时机已经成熟。提高整体效力仍然是一个漫长的过程，但也可以借助科技提早受益。” 初步成果令人鼓舞。2018 年，英国 NatWest 银行表示，该银行已通过机器学习系统成功预防了 700 万英镑的虚假支付。<sup>3</sup>
- “了解客户”和身份验证。**新的身份验证方法正在改变银行在全机构范围内识别客户的方式，改进风险管理，或许还能提供新的商业机会。多年来，金融机构为应对资本要求而“去风险”，并提高了反洗钱和“了

解客户”标准，导致新客户开户流程越来越繁琐，各类潜在客户无法享用金融服务。解决身份验证相关的合规、安全性和欺诈风险问题可以简化现有流程，使新客户开户体验更加顺畅，并可能创造新的增长机会。

“有时真正的问题是没有人在尝试把这些节点关联起来……出了这么多事，但就是没有人愿意把这些事情关联起来。”

——与会董事

- **行为和文化。**一位与会董事提出了通过改进数据管理来提高合规的另一个领域，“行为和文化：通过关联更多的节点和更多的分析，将预防金融犯罪中的某些原则应用于识别不当行为。有时真正的问题是没有人在尝试把这些节点关联起来。我们会从新闻中了解到一些银行所发生的事情，出了这么多事，但就是没有人愿意把这些事情关联起来。”
- **运营效率。**机器在汇总和筛选海量数据以及解释合同方面尤其有效。机器人流程自动化（“RPA”）可以使合规流程自动化，并在有限人力参与的情况下，确保设定规则的一致性。根据最近的一份白皮书，“苏格兰皇家银行集团和印度工业信贷投资银行等机构采用机器人流程自动化和认知技术后降低了运营成本，缩短了回复客户问询的时间，同时还赢得了其他优势。”印度工业信贷投资银行称，回复问询的时间减少了约60%，准确率提高了100%。<sup>4</sup>

### 银行正与第三方“监管科技公司”合作

大型传统银行越来越愿意与监管科技公司（regtechs）合作，以实施技术先进的合规解决方案，同时避免与遗留系统和欠佳的数据管理相关的一些内部问题。市场调查公司HTF预测，到2025年，全球监管科技市场收入将从2018年的14亿美元增长到64亿美元。<sup>5</sup>监管科技公司通常寻求将复杂、具体的合规任务流程实现自动化或得到简化，让银行合规团队的时间安排更具战略性，并将重点放在更有价值的工作上。欧盟《支付服务指令》

（PSD2）等法规推动了该领域的更多合作，因为该指令要求收集、分析和共享金融客户数据，这对大型复杂机构来说是一项挑战。像Onfido和Trulioo这样的公司已经与大型金融机构展开合作，改进身份验证解决方案。一位与会高管表示：“改进‘了解客户’流程不仅有助于新客户开户，还意味着银行能够在整个服务周期为客户提供更好的服务，从而带来更多机会。”

Quantexa是一家利用实时解决方案并通过网络分析工具在反洗钱等问题上获取新洞见的公司。Quantexa已与汇丰等银行建立了合作关系。最早一批采用这类解决方案的银行不仅可以更好地满足合规需求，还可以更有效地控制成本、改善资源分配，并提供更好的客户体验。一位与会者表示：“能够更快、更有效完成开户的银行将获得竞争优势。”

“改进‘了解客户’流程不仅有助于新客户开户，还意味着银行能够在整个服务周期为客户提供更好的服务，从而带来更多机会。”

——与会高管

## 通过反思当前策略来鼓励创新

要想看到合规得到切实改善，银行必须鼓励创新，同时赋予员工创新权力，就像对机构其他部门经常采用的方式一样。一位与会董事表示：“合规可以驱动价值，而不仅仅是向一切说‘不’。”与会者指出了推动合规创新所必需的关键转变。

### 调整预期

一些与会者指出，对改善合规的任何投资抱有不切实际的过高期望都可能会阻碍工作进程。一位与会者表示：“虽然合规技术进步显著，但预期要切合实际，而目前并非如此。”该与会者对此举例加以说明：“一些合规高管认为，任何不能带来至少50%的效果改善项目都不值得高管和董事会投资。”一位与会董事表示：“我不确定是否所有这些决定都在董事会层面做出。也许预期需要调整。”几位与会者指出官僚主义流程和组织架构方面的缺陷是改进的主要障碍。一位高管表示：“大型银行的决策过程耗时太长，而且往往立足于短期收益。”

“合规可以驱动价值，而不仅仅是向一切说‘不’。”

——与会董事

### 改变文化

在某些情况下，合规不仅会阻碍合规部门自身的创新，还会阻碍整个银行的创新。正如一位与会者所说，“前台部门认为合规部门不理解他们，凡事只会说‘不’，而合规部门也觉得他们与其他部门的融合度较低。”要改变现状，可能需要将合规融入业务运营的方式进行一些调整。一位与会者说：

“这方面的治理文化需要改变。大家恐惧创新，也不敢改变目前的合规部门。”一位董事表示同意，并补充说：“不做改变是因为做错了会带来严重问题和后果，而如果只是做得不够好，只要在技术层面合格，虽然不讨好，但尚可接受。”与会者讨论了三个重点领域：

“不做改变是因为做错了会带来严重问题和后果，而如果只是做得不够好，只要在技术层面合格，虽然不讨好，但尚可接受。”

——与会董事

- **将合规纳入流程设计。**在流程初期就考虑并嵌入合规往往会更加有效，尤其是在银行设计和设置新服务、产品或系统时。银行使用新技术或方法实施改进项目时，应在流程初期即引入合规团队来提高效率和效力。一位与会者说：“必须全程考虑合规，而不是事后考虑。”多位与会者强调了尽早应对合规挑战的重要性。一位安永顾问说：“将合规的系统设置方式纳入设计当中有助于完成更多业务；合规可以推动业务。”利用人工智能和机器学习来实现自动合规并改进身份和数据管理，效果可能会更好。

- **调节思维模式，调整激励措施。**一位与会董事指出，合规主管还可以在其团队中推行更具前瞻性的方法，该董事说：“我坚信，合规可以促进，而非阻碍业务发展。我一直跟我的团队讲，要思考‘如何有效推进合规？’这对他们来说，也是在改变思维模式。”一位与会者说，为保证创新项目的有效性，银行可能还需要重新评估组织所有权和激励措施，“你需要能力突出的人员在内部推进这些项目；否则项目不会有进展。同时你还需要制定与目标契合的激励措施。”
- **让合规成为董事会的优先事项。**与会者认为，有关监控创新并将新技术用于合规领域的议题可能未引起董事会层面足够的重视。一位与会董事说：“董事会在一定程度上讨论了这一议题，但并不深入，仅仅是询问我们这一领域的人工智能部署是否按部就班。”另一位与会董事补充说：“风险委员会对此进行了讨论，但未被提到整个董事会层面。”考虑到反洗钱和“了解客户”合规工作等方面的成本，应将如何大幅降低此类成本和改善客户体验纳入董事会议程。

“尽管银行希望执行更有效的行为风险分析，更好地使用数据，自动匹配规则，对各个环节进行端到端监控……但实际做到的寥寥无几。”

——与会者

尽管业界持续关注合规工作的改进空间，但一些与会者认为，大多数银行实质性提升其合规职能的道路还很漫长。一位与会者指出，银行的期望和行动脱钩：“尽管银行希望执行更有效的行为风险分析，更好地使用数据，自动匹配规则，对各个环节进行端到端监控……但实际做到的寥寥无几。”

## 克服挑战，取得进展

许多与会者认为，尽管有望通过创新和新科技显著改善合规职能，但仍然需要克服一些障碍。一位与会监管人士说：“我们把合规当作一个巨大的总体问题来谈论，但真正重要的其实是具体细节。我认为，单靠改进技术或系统并不能解决问题。组织流程通常才是解决问题的最大障碍。”这些庞大的金融机构面临的是竞争日益激烈、风险不断变化的经营环境，为保持业务正常运转，必须执行一系列看似没有尽头的任务。正如一位与会者所说：“银行不能按暂停键；不能停止交易或运营。我曾经听过一位首席执行官将银行比作正在行驶的火车，合规就是在火车行驶的同时铺就轨道。在运营同时加以改进才是银行面临的重大挑战。”一位与会高管认同这一观点，并补充说：“我们希望看到的是，在合规部门改变职能的同时，实现组织转型。但是如何实现呢？”

与会者讨论了一些源自合规的机遇，以及与落实合规工作相关的某些挑战。

“金融科技公司和银行业挑战者之所以在监管方面占据优势，并不是因为他们在前进的路上享受了优待，而是因为他们需要处理的遗留问题比较少。”

——金融科技公司  
高管

### 监管压力可能会阻碍创新

银行的合规团队必须关注和适应各类法规。而这项任务需要投入大量时间和资源。一份报告显示，2017 年有 900 个监管机构发布了 56,321 则监管提示，由此可见合规团队必须审查的输入信息数量之多。<sup>6</sup> 新订或修订法规的数量预计将不断增加，据预测，到 2020 年，银行可能需要应对近 120,000 页的监管规则。<sup>7</sup> 多位与会者指出，针对银行业挑战者和金融科技公司等新晋市场参与者的监管较为宽松，对其有利。但是，一位金融科技公司高管反驳了监管机构放宽对新晋市场参与者监管这一观点：“我们初来乍到，因此没有昔日过错；这是我们最大的优势，也是传统银行最大的劣势。传统银行将其承担的压力归咎于监管机构，而实际上金融科技公司和银行业挑战者之所以在监管方面占据优势，并不是因为他们在前进的路上享受了优待，而是因为他们需要处理的遗留问题比较少。”

### 获得监管机构的支持

一位安永顾问指出：“从这一点来看，监管机构是朋友；他们本身也在推动合规创新。”实际上，监管机构有时会采取措施，鼓励更多的合规创新。2018 年底，美国监管机构鼓励银行探索更具创新性的反洗钱合规方法，并表示，如果新科技的应用暴露出遗留合规计划的任何问题，银行不一定会因之前的失败而受到惩罚。<sup>8</sup> 在美联储、美国财政部金融犯罪执法网络部门和美国货币监管署办公室等多个监管机构的联合声明中，美国财政部负责恐怖主义和金融情报事务的副部长 Sigal Medleker 表示：“无论是以新方式应用现有工具还是采用新技术，私营领域的创新都可能是保护金融系统免受各种不断演变的威胁危害的一大要素。”

过去的几年中，全球多个监管机构推出了监管沙盒，包括英国金融行为监管局、美国货币监管署办公室、香港金融管理局和新加坡金融管理局。尽管取得了一些进展，但 BGLN 的一些与会者坚持认为，监管机构仍会干涉合规创新。在会前对话中，一位与会高管说：“监管机构制定了强制性的静态规则，银行若不遵守将面临罚款。由于必须继续遵守过时的规则，我们很难开展全新的工作和创新型工作。监管机构必须对规则重新加以定义，我认为，规则并不明确，零零散散，进展缓慢。”然而，一位与会监管人士表示：“如果我们成了障碍，请告诉我们，因为这并不是我们的本意。”

“监管机构制定了强制性的静态规则，若不遵守将面临罚款。我们很难开展全新的工作或创新型工作。”

——与会高管

## 控制成本

较高的合规成本仍然是大型银行的负担。例如，汇丰银行和渣打银行每年仅反洗钱一项就耗资 5 亿美元，相当于渣打银行 2018 年税前利润的 20%。<sup>9</sup> 一位与会董事表示，合规成本较高可能会对整个银行产生连锁反应：“过去 10 年，对任何一家银行来说，最高成本都来自法务及合规，银行为此投入了大量资金。科技预算全部倾注到了这两个领域，在具有吸引力的创新领域，却没有什么资金可用……我们的预算几乎全部用在了合规上。”

合规成本高的一个主要原因是需要大量员工。一位与会者表示：“合规成本并不是系统，而是人。”截至 2018 年底，花旗集团报告称，其 204,000 名员工中有 3 万人（占 15%）从事合规、风险和其他控制职能方面的工作，而 2008 年底该比例仅为 4%。<sup>10</sup> 尽管许多人预计，采用新科技将使成本和员工数量下降，但员工数量仍然很高，而且目前可能会继续上升。2018 年，一项针对 800 家金融机构风险和合规人员的全球研究发现，43% 的受访者预计其团队人数在 2019 年将有所增长，仅有 5% 的受访者预计数量会下降。<sup>11</sup> 尽管整个银行业已经开始推广数字化，但最近的一项调查发现，大多数银行仍有超过 15% 的员工在从事文档验证工作。<sup>12</sup> 一位曾与大型银行合作解决合规问题的金融科技高管表示：“合规方面各项新举措所传递出的信息必须是提高效率，而不是裁员。许多合规主管希望增加员工人数，因此有关裁员的信息其实是种威胁，而非机遇。”

新科技的实施需要时间，所以效率提升可能会滞后。一位与会者警告称，即使效率有一定程度的提升，成本在一段时间内可能也不会下降：“未来持续加强合规，银行需缩减员工方面的开支，转而加大科技投入。从整体来看，我不确定成本是否会大幅下降。”

## 数据管理和身份问题仍然存在

为了释放提升合规职能的多种可能性，银行必须努力解决数据和身份管理方法的问题。长期存在的遗留系统老旧或系统和控制设计欠佳的问题仍然阻碍着效率和效力的提升。一位与会者表示：“合规方面存在大量人为错误，但也存在大量的系统错误或缺乏对系统的控制。”一位与会董事对此表示认同，并补充道：“合规的许多基础问题有待解决。大多数银行都在应对预算困境，缺乏相关数据，或数据质量不佳，还要处理遗留系统。解决所有这些问题后才能开展其他工作。”与会者强调了合规涉及的两个关键方面，银行一直艰难应对由此产生的基本障碍。

“未来持续加强合规，银行需缩减员工方面的开支，转而加大科技投入。从整体来看，我不确定成本是否会大幅下降。”

——与会者

“大多数银行都在应对预算困境，缺乏相关数据，或数据质量不佳，还要处理遗留系统。解决所有这些问题后才能开展其他工作。”

——与会者

“不具备全球层面的完整客户视图是说不过去的。因为现在就有解决这个问题的办法。”

——与会者

### 数据管理

一位与会者表示：“数据质量仍然是一项巨大挑战。整个数据管理流程需要改变，以改善合规职能。”一位与会高管对此表示认同，并补充道：“就完善我们现有数据以及如何使用这些数据而言，仍有创新空间。”目前，数据管理不够完善和系统过时的问题导致许多银行无法拥有一个完整的客户视图。一位与会者表示：“从董事会的角度来看，不具备全球层面的完整客户视图是说不过去的。因为现在就有解决这个问题的办法。”

新科技和改进后的系统使金融机构能够利用数据斩获商机，合规和风险职能也从中受益。改进后的数据分析工具可以帮助金融机构编制新的合规报告，更有效地执行监管任务，更准确、更高效地监督风险。一些监管任务要求银行汇总分布在机构和其他实体中的数据，因此，那些完成系统升级、可以及时生成准确数据的银行具有优势。随着这些问题成为更广泛的商业战略中心讨论议题，银行领导人需要了解伴随最佳数据应用而产生的风险和障碍，以及其银行在数据使用和存储方面的立场。

银行的数据使用方式很可能取决于持续更新的数据政策。因此，银行必须主动密切关注数据政策。一位与会者表示：“政策和监管规定出现了很多变化，银行值得花时间和精力去关注。《通用数据保护条例》(General Data Protection Regulation)、《加州消费者隐私法案》(California Consumer Privacy Act)和其他监管法规对行业格局的影响已经开始显现，其中一些监管规定可能会带来重大挑战，并在很多方面使问题变得更加复杂。”

### 身份

对银行来说，身份验证仍然是一个难点。银行及其客户所面临的挑战主要源自：在诸多不同子系统中储存数据的老化遗留系统、因地域而异的监管规定以及制度惰性。一位与会高管表示：“关于身份的一般概念看似很简单，实则异常复杂，而银行的大量工作都是围绕身份展开。”

虽然一些人预测，不久的将来，身份验证和个人管理个人数据的方式可能将发生颠覆性变化，但一位与会者表示，“身份问题虽令人头疼，但还不足以迫使任何一方采取彻底变革。目前的较大问题是，我们都至少能接受现有系统。”要想应用新的身份验证程序，客户的广泛采纳十分必要，而且可能还需要有强有力的国家政治和监管政策的推动，但从其他种种改革来看，获得政策上的支持并不容易。回顾过去市场上各机构在尝试实施新身份程序方面所做出的努力时，一位与会高管指出：“消费者不愿意承担因过多控制自己

“身份问题虽令人头疼，但还不足以迫使任何一方采取彻底变革。”

——与会者

身份而产生的负担，任何新的身份系统都需要达到90%的采用率才能取得成功。”另一些人则指出，由于短期收益如何不得而知，个别银行的投资举措可能难以获得内部支持。

### 行业合作尚存疑

与会者讨论了在合规方面开展行业合作的机会。加强合作可提高效率并使成本合理化。安永的一位咨询顾问解释道：“重点在于消除冗余。为什么每家银行都需要为可口可乐做‘了解客户’调查？为什么可口可乐每次都要填同样的表格？其中显然存在不必要的冗余，可以通过删除这些冗余来减少摩擦。”

多位与会者指出，银行之间应在这方面加强合作。一位与会董事表示：“这应该是一个共同的行业议程；并不存在什么竞争优势”，并补充道：“在这方面的巨大工作和投资都无法带来增值。”然而，那些在过去阻碍银行合作的诸多相同问题和关注点仍然存在。一位与会董事表示：“银行普遍不愿放弃对一个流程的所有权。其中涉及了责任和义务问题，而这正是银行感到害怕和犹豫不前的原因所在。”

“监管机构说他们希望所有机构都聚在一起，分享数据，在这方面进行合作。他们支持这些新想法，但却被老旧观念所束缚，比如相关责任和问责问题。”

——与会者

监管机构则强调，银行应尽可能相互合作。一位与会监管人士表示：“一些银行已经在多个领域展开合作。作为银行联盟，Zelle 为各银行提供了合作平台。为什么不在合规方面加强合作呢？如果是监管方面的问题，我们希望了解它并与银行讨论，因为在我们看来，这种合作不是问题。”另一位与会者指出金融服务信息共享和分析中心是证明信息有效共享的又一示例。一位与会监管人士补充道：“在这些领域进行合作是被允许的。当然，我们想要了解合作计划和流程，你仍然要承担一定义务，但我们不会阻止合作。”然而，与会者坚持认为，要实现更广泛、更有效的行业合作，监管机构可能需要更坚定地消除长期存在的合作障碍。正如一位与会者所说：“监管机构希望所有机构都聚在一起，分享数据，在这方面进行合作。他们支持这些新想法，但却被老旧观念所束缚，比如相关责任和问责问题。监管机构可以在这方面做更多工作。”

### 利用数据可能会引发道德方面的担忧

即使银行能够解决监管透明度、数据质量和合作方面的基本挑战，但在考虑合规创新时，有关妥善利用科技的基本问题可能会给银行及其董事会带来道德方面的问题。例如，在利用工具加大员工活动或潜在金融犯罪监控力度时，银行可能会开启新的声誉风险，甚至法律风险敞口。一位与会高管表

示：“如何确保避免内在偏见或不会发生不道德行为？银行应就此进行董事会层面的讨论。我遇到过太多此类事情没有得到适当治理的情况。”一位与会董事补充道：“在数据和诸如人工智能等科技的加持下，人们往往会认为这是全新领域，但实际都可以追溯到核心治理上。需要解答的问题与应对算法时的问题类似。”“充满魅力”和“令人恐惧”之间的界限可能并不清晰。

## 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、交易和咨询服务机构之一。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。安永为 BGLN 提供支持，作为其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
- 合规方法创新

- 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. 安永,《认知调查平台如何打击金融犯罪》(How Cognitive Investigator is Taking a Bite out of Financial Crime), (纽约: Ernst & Young, LLP), 2019年10月12日访问。
2. Jamie Dimon,《首席执行官致股东的信》(CEO Letter to Shareholders), 第35页, 2019年4月4日。
3. Sooraj Shah,《英国国民西敏寺银行利用机器学习预防了700万英镑的企业欺诈》(NatWest Prevented £7m of Corporate Fraud Using Machine Learning), Internet of Business, 2018年4月6日。
4. IBS Intelligence,《银行业的智能运营》(Intelligent Operations in the Banking Industry), 第2页, 2019年10月12日访问。
- 5.《过去十年银行业涌现合规热潮》(The Past Decade has brought a Compliance Boom in Banking),《经济学人》, 2019年5月2日。
- 6.《过去十年银行业涌现合规热潮》,《经济学人》, 2019年5月2日。
7. IBS Intelligence,《银行业的智能运营》, 2019年10月12日访问。
8. Samuel Rubinfeld,《美国鼓励银行在反洗钱合规方面进行创新》(U.S. Encourages Banks to Innovate in Anti-Money Laundering Compliance),《华尔街日报》, 2018年12月3日。
- 9.《过去十年银行业涌现合规热潮》,《经济学人》, 2019年5月2日。
- 10.《过去十年银行业涌现合规热潮》,《经济学人》, 2019年5月2日。
- 11.《过去十年银行业涌现合规热潮》,《经济学人》, 2019年5月2日。
12. IBS Intelligence,《银行业的智能运营》, 第6页, 2019年10月12日访问。

## 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

EY 安永 | Assurance 审计 | Tax 税务 | Transactions 交易 | Advisory 咨询

#### 关于安永

安永是全球领先的审计、税务、交易和咨询服务机构之一。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](http://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](http://ey.com)。

© 2020 安永，中国

版权所有。

APAC no. 03010351

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](http://ey.com/china)

#### 关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。

