

银行业务创新和 不断变化的金融 服务监管格局

银行治理领导网络



银行治理领导网络

视点

2017 年 7 月

TAPESTRY NETWORKS, INC 网站: WWW.TAPESTRYNETWORKS.COM 电话: +1 781 290 2270



银行业务创新和不断变化的金融服务 监管格局

“最难作出的判断是，我们做的是否够多、够快？还有哪些可能性？”

——银行董事

创新、颠覆性、数字化、技术驱动变革是当下各行各业的流行词汇，在金融服务业和银行业更为如此。银行若想跟上不断变化的客户期望和客户行为，就必须创新，只有这样才能紧跟科技发展的规模和速度，满足效率提升和业务模式调整的需求，应对金融科技竞争对手的出现，并与他方开展业务合作。

一些批评人士认为，银行业仍驻足不前。一位银行董事在去年的金融服务领导峰会上公开批评其所在银行充斥着官僚主义，仅要求提高信用额度。在全球前 50 家创新企业名单中，仅有摩根大通一家银行入围。¹ 事实上，大型银行正在积极开展创新。例如，大多数银行已迅速采用在线和移动银行应用程序，此外，银行还是金融科技领域的主要投资者。银行应具备可缓释颠覆性竞争风险的优质平台，其优势包括庞大的规模，以及只有银行才具备可满足个人或企业需求的基本功能。银行董事会需要确定哪些真正的创新最有可能颠覆传统业务模式，在哪些方面最需要保持竞争优势，以及如何以最佳方式和管理层共同确定优先投资事项，而这并非易事。

在技术和竞争格局不断变化之际，美国及全球的金融服务和监管政策也可能会发生显着变化。政策制定机构正在考虑那些将对银行和监管机构产生重大影响的变化。与此同时，监督机构正在制定方法，确保创新带来的益处和大型金融机构及其系统的安全性和稳健性之间的平衡。尽管主要法规发生变化的可能性微乎其微，但美国 and 全球主要监管机构的领导层必然会发生变化。

银行治理领导网络在几个月的时间内举办了多次会议，包括今年 6 月 8 日在纽约举行的会议。与会者就创新议程和美国监管政策格局变化及其对大型银行的影响交换了观点。本期《视点》² 总结了会上提出的观点与理念，以及同董事、高管人员及监管人士和银行业专业人士近 30 次的会谈内容。参与讨论的人员名单见附录。上述讨论所形成的主题和洞见在以下章节中加以概述：

- 创新工作的重点和规模必须受战略驱动
- 实现创新离不开组织架构、文化和人员变革
- 监管政策很可能发生变化，但变化的性质和范围仍不明确

创新工作的重点和规模必须受战略驱动

尽管很多与会者提及银行为创新而付出的不懈努力，但大多数人表示，长久以来，银行的重心始终放在生存发展和风险管理上，正如去年一位与会者所说，“银行可能直到现在才将重心转移到创新上。”近期，《银行家》的编辑 Brian Caplen 撰文指出，“为了应对数字威胁，许多企业只不过是将在线服务叠加在遗留流程中，银行也不例外。架构调整失败是新技术尚未提高生产力的原因所在……但一切即将有所改变。我们正处于核心行业和企业纷纷开启数字化转型和社会变革的新纪元。”³因此，创新对于银行董事会而言已不仅仅是一个流行词汇。“两三年以前，董事会只不过就创新进行广泛讨论。而现在，他们更加重视对真正能够带来变化的科技进行系统性调查和选择，”一位董事表示。

创建路线图，驱动创新议程

尽管近年来关于金融科技颠覆银行业的言论甚嚣尘上，但近期的会谈结果表明，大型传统银行相比初创企业在客户、数据和资金等方面具有多重优势。其他企业很难复制这些优势，那些具有前瞻性的银行可收购其他公司和技术，或与真正具备创新方法的公司开展合作。然而一些与会者警告称，“虎视眈眈的竞争对手多达15,000家”，他们可能如大型金融科技一样，对银行造成竞争威胁。许多分析师表示，大型银行面临的重大威胁是脸书或亚马逊等大型科技公司在金融服务领域的扩张，⁴这些公司能借助大量存储数据迅速将新的金融产品推广给数以亿计的客户。当董事会确定保持竞争力所需的创新程度时，这一切都构成了挑战。

与会者将以下活动确定为驱动创新议程的关键：

- **将创新和公司战略挂钩。**确立创新议程实际意味着将投资和战略重点挂钩。一位与会者表示，“这与我们在所有业务领域面临的问题一样。要设定优先次序。我们基于需求确定的投资领域一个接一个。问题是，你需要关注哪一部分？”另一位与会者补充道：“最优先的战略事项需要获得最多关注。你不仅要找到存在限制的领域并确定将其消除的方法，还要保证能够始终调动人们的兴趣。”一位与会者表示，创新的最大挑战之一在于，创新是以非线性的方式发展的，随时会受到颠覆性影响，“一旦达到临界点，则为时已晚。”因此，将创新策略与一个三至五年的战略计划流程捆绑在一起可能适得其反。科技变革发展迅速，银行为此需要频繁更新战略计划。然而，大型银行的战略更新速度无法和一个50人的初创企业相匹敌。

“要设定优先次序。我们基于需求确定的投资领域一个接一个。”

——与会者

- **明确创新策略。**一位董事提出这样一个问题，“制定几个具有针对性的解决方案是一回事，而如何整合这些解决方案则是另外一回事。董事会针对机构层面的广泛创新而非特定活动或计划做了哪些沟通？”与会者承认，有关银行创新的讨论内容大多是围绕提高效率，而非实际的业务模式创新或流程改进转型，“许多讨论并不是关注真正的创新，而是关于借助科技处理原来的工作内容，以取代人工职能或提高利润。人们以为在创新方面投入了时间和精力，但实际上只是在弥补以往的缺陷，”一位与会者表示。因此，另一位与会者警告说，银行所谓的创新在很大程度上将迅速变为“桌面筹码”，即，必须从事银行应该从事的业务。大多数与会者同意一位董事的观点，“对于董事会而言，问题是你如何脱颖而出。”

“人们以为在创新方面投入了时间和精力，但实际上只是在弥补以往的缺陷。”

——与会者

为了更清楚地了解创新工作的目标，部分与会者呼吁董事会更好地了解并明确传达其银行的创新策略。一位董事表示，“颠覆性变革即将发生；唯一的问题是，当其发生时你所处情况如何？你的策略是什么？作为董事，你是否能了解并明确传达相关策略？当其他公司领先于贵行时，你能否泰然处之？”该董事补充道，“一些人认为，我们总有时间追赶领先企业。他们称‘我没有必要争先创优’，那没关系。问题是，你想成为一个模式塑造者的欲望有多大？或者是，你甘愿作一名快速追随者吗？你需要明确你的立场。如果你不弄清楚这个问题，你可能会遇到麻烦。”而另一位董事提出了保持警惕的必要性，“诺基亚也曾制定过一份五年创新计划。你该如何确保未错失良机？如果你未能预见新机遇，则为时已晚。”

“问题是，你想成为一个模式塑造者的欲望有多大？或者是，你甘愿作快速追随者吗？你需要明确你的立场。如果你不弄清楚这个问题，你可能会遇到麻烦。”

——与会董事

- **关注创新的规模化和执行。**一位与会者指出，“该技术将改变整个金融服务模式的很多方面——不过，此类技术将会向所有人开放，因此技术本身并不会改变竞争格局。”为此，一位与会者表示，“在公司层面实施新技术才会有所建树。”另一位与会者强调，银行应具备大规模推广新方法的能力，“关键在于，一旦产生好想法，你该如何将其量化？这才是问题所在。最终取得成功的人不仅要提出好想法，还要迅速推广并实施部分创新方法，并由结果来检验。”

实现创新离不开组织架构、文化和人员变革

大型银行的创新面临诸多组织架构和文化上的障碍。一家多样化发展的大型银行无法像小型科技初创企业那样运营，也不应该效仿小型初创企业的做法。一位与会者表示，“实际情况是，大型银行并不具备快速失败的空间。至少目前没有可能。”银行对合规和风险规避的必要关注会抑制孕育真正创新的创业文化。一位银行业专家还表示，“银行业务和创新难以相容。创新会产生风险，而风险在金融市场上是不可接受的。这就是难以实施创新的原因所在。我们不想尝试新事物。我们希望事物一成不变：易管理、可预测、索然无味。”⁵然而，一些与会者认为需要新鲜的想法。一位与会者表示，“真正的赢家目前可能还不存在。只有那些敢于尝试且不怕失败的机构才会成功。安于现状则不会取得成功。”

“最终取得成功的人不仅要提出好想法，还要迅速推广并实施部分创新方法，并由结果来检验。”

——与会者

实现创新和控制之间的平衡

在高度监管行业开展业务会阻碍创新的基层文化发展。一位与会者表示，“冲突在于，创新文化容许失败，你可以为此冒险，而银行业在合规方面则奉行零容忍文化。你该如何应对这种内部紧张情况？”尽管大多数与会者见证了近年来控制架构方面的改进，但部分监管机构仍担忧银行尚未将适当的控制落实到位，尤其是针对面向客户的技术。一位监督人士在去年的一次会谈中表示，“虽然银行已经在创收业务线上采用了新技术，但尚未充分考虑如何控制此类技术。每当我们看到银行整合新技术，我们都期望其同时实施相关控制。当技术作为核心时，技术的整合和控制的实施有时会无法无缝衔接。”一位与会者对董事会风险和审计委员面临的问题做了总结，“你是否在适当层面同时实施控制和创新？尽管你不希望放缓创新步伐，但你必须营造恰当的控制和风险环境。”

“冲突在于，创新文化容许失败……而银行业在合规方面则奉行零容忍文化。”

——与会者

那么银行如何平衡创新和控制呢？一位与会董事提醒道，“并不能将金融科技作为类比对象，”因为金融科技公司不仅允许失败，而且鼓励失败，品牌和公司此消彼长。该与会者又提出，“但我们可以和苹果和脸书相比较。他们是大公司，虽然推出的产品经常失败，但在品牌的保护下，就算产品失败，公司也不会受到影响。”另一位与会者认为，银行面对的审查水平几乎不同于任何其他行业，哪怕是最小问题所导致的代价也是银行无法承受的，“如果服务中断，三十分钟后我们就要接受国家监管部门的审查，一个小时后我们就会登上媒体头条。”对技术变革相关的操作风险及合规风险的担忧意味着，银行领导者在评估数字化的优势时必须考虑潜在风险，譬如，可能会对银行造成声誉影响的服务中断，因为客户希望享受全天候不间断的服务。一位与会董事打趣道，“如果惹怒2500万客户，那数字化的代价可不低。”

“如果惹怒2500万客户，那数字化的代价可不低。”

——与会董事

确定目标，衡量进度

一位与会者表示，“我很好奇，董事会在监督科技和创新方面最有效的作用是什么。我们应该衡量哪些因素？我们对管理层的预期是什么？我们如何更好地与管理层展开合作？”与会者认为，董事会应加大创新监督力度，完善监督架构，如同在市场风险和信用风险管理方面的举措一样。这包括制定更加明确的目标，确保进度可衡量，“我们应如何制定目标？一些目标需要关注绩效；一些目标需要关注优化改进；还有一些则需要关注总体客户体验的重塑，”一位与会者表示。创新工作的进度和有效性指标包括：有关客户体验的调查数据、一段时间内数字渠道销售额的增长、分行层面的财务交易量和性质、客户的数字化采纳率以及生产力变动情况。

“如何确定自身已处于行业领先地位，或者并没有在很多方面落后呢？”

——与会董事

虽然董事会考虑对内部指标加以优化，但诸多与会者承认很难与同业机构进行基准比较。一位与会董事强调，“我们必须创新——这是关键任务。但如何确定自身在某一领域已处于行业领先地位，或者并没有在很多方面落后呢？”很多银行在谈论银行日常运营方面的科技支出和创新支出二者之间的平衡。例如，摩根大通董事长兼首席执行官杰米·戴蒙(Jamie Dimon)在写给股东的年度信函中曾表示，2016年，摩根大通的科技支出高达95亿美元，其中约有30亿美元用于新的项目计划，包括约6亿美元的新兴金融科技解决方案支出。⁶ 加拿大皇家银行首席执行官David McKay表示，加拿大皇家银行准备把人工智能和区块链等创新领

域的支出占比提升至总体科技预算的40%。⁷

不过，这些指标并不统一，因此可能很难确定对创新的实际投入。一位与会者解释道，“很难概括大型银行的科技支出。大多数首席执行官都在谈论数字化支出，但由于计量方式的不同使相关数据错综复杂。并未根据公认会计原则(GAAP)进行计量。这就是统计数据范围宽泛的惊人以及市场对这些数字抓狂的原因。总体而言，这是一项重要指标，但却发生在微观层面。因此你需要着眼于不同的业务线。”迈出银行业，则更难进行比较：一位与会者提出这样一个问题，“我们的创新投入和其他行业相比是否不足？虽然银行业的变革脚步比一些其他行业更快，但其他行业和银行业相比可承担的风险更高。”

完善董事会的创新治理

BGLN与会者讨论了如何在飞速变化的科技和竞争环境中优化董事会的人员构成。他们指出，找到迎接挑战的新方法非常重要，例如：成立科技和创新委员会；更多地利用外部顾问；或增加具备科技专业知识的“数字化董事”。然而，银行董事会因在战略、管理和治理方面采用科技化方法的步伐太慢而饱受批评。杰出金融科技评论员Chris Skinner在文章中写到，“虽然银行由银行家领导，但银行也是金融科技企业。因此，银行应平衡董事会中科技专家和银行家的占比。如果银行的领导团队不了解‘机器学习’和‘深度学习’之间的区别，或‘区块链’和‘分布式账簿’之间的区别，他们怎么可能引领银行走向数字化未来呢？”⁸ 在近期的对话中，与会者列举了以下值得考虑的工作：

- **优化董事会及其下设委员会的架构。**创新和科技常常被视作与核心董事会战略和风险监督不相关的事项。但事实上，它们在银行业各个环节发挥着越来越重要的核心作用。这就引出了董事会应如何设置自身架构并有效监督创新议程的实际问题。一位与会者问道，“如果说每件事都关乎科技，那么你是否设立了科技委员会？”其他与会者则认为，当科技成为董事会的核心议程时，就没必要成立专门的委员会了。更糟的是，成立科技委员会可能会导致其他董事推脱跟进最新重要科技发展的责任。但若干与会者表示，科技委员会能够促使全体董事关注创新议程，成为创新议程的倡导者，就如同审计和风险委员会在风险、合规及财务报告方面所发挥的作用一样。所有与会者认为，总体议程应由全体董事把握。
- **董事会的能力应与时俱进。**大多数与会董事不断提醒，不要过度关注不断加强董事会的专业性，包括聘请科技专家。不过，董事会对新聘董事的经验与技能有不同的看法。一位与会者指出，“我们是否需要一项法律来规定每个董事会都需要一个像Jeff Bezos（亚马逊公司创始人）那样的董事？不。这样的人确实会增加价值，但我们不应该得出没有他们董事会就无法监督创新流程的结论。如果董事会对重要指标表示认同，那么精明的董事会成员可以追踪并提出恰当的问题。”不过，与会者承认，他们在确定新的董事候选人时优先看重的是技能和经验，这意味着董事会将随着时间推移而自然进化。正如一位与会董事所总结的，“我是否会认为十年前的胜任能力和今天的一样？可能不会。我们在考核每一位董事会候选人时都

“如果说每件事都关乎科技，那么你是否成立了科技委员会？”

——与会者

会询问，他们曾经履职的机构是否曾遭受科技所引发的数字化挑战？他们是否主导过机构转型？”

一位与会董事认为，银行董事会将和科技公司一样受益于科技和创新，“在科技公司，我们会以不同的方式谈论科技。科技是我们的产品或服务，所以我们的重点在于创收和培育市场。当你宣称‘现在我们正在谈论数字化创新’时，其意义与银行业不同。对于科技公司而言，数字化创新无处不在。这可能就是银行董事会需要做出转变的地方。”

确定最有效的鼓励创新组织结构

研究表明，银行不应在创新方面模仿初创企业——坐在房间里以头脑风暴的方式发布全新产品——而应注重提高灵活性，从而使团队能够迅速着手于客户洞察，对市场发展做出反应，从根本上提升服务。⁹ 银行领导者们正在尝试新的方法，允许银行在监管背景下推动有针对性的创新：

- **从一线开始推动创新。**一些与会者表示，创新必须自下而上，从一线开始。一位与会者评论道，“创新最重要的一个方面是如何组织创新。一个关键原则是，转型必须受业务驱动。”最有效的创新通常在员工与客户的直接互动中产生，因此可以深入了解不断变化的客户需求和客户预期。“现在有机会让与客户有联系的团队解决问题。这将是一个脱颖而出的机会。你需要瞄准最直接的痛点做出反应，”另一位与会者说。
- **让创新和业务分离。**尽管银行领导者认为客户接口会产生重大创新，但大多数银行以各种形式成立了独立的创新中心。支持者认为传统的银行架构和流程会阻碍创新。一位与会者发现，“创新不一定要发生在董事会会议室，也可以发生在办公环境轻松自由的地下或场外技术实验室。”
- **组建综合创新团队。**一些银行已经组建了融合不同职能的综合团队来专注创新。这一做法会使那些通常可能不会协作的职能携手合作，把来自不同业务线的能够识别挑战和潜在解决方案的员工与了解科技的可能性和局限性且可能熟悉新方法的人员组合在一起。一位与会者指出，“仅靠银行家或数字化专家很难推动创新。银行家和数字化专家缺一不可。有银行背景的人在前几个月可能会出谋划策，但是他们会错过真正意义上的创新。而数字化专家则可能在推动业务发展方面陷入困境。应让双方通过项目合作来提高速度和灵活性。”正如一位与会者所说，“脱离业务的机构创新或数字化是最冒险的方法。你需要予以重视。”
- **与金融科技公司合作和技术收购。**银行亦在考虑打造自身的创新能力和与科技公司或初创企业合作或将其收购之间的平衡关系。多位与会者指出，对于某些创新追求来说，领先银行之间竞争性的零和思维正在弱化。很多银行迈向了新的业务模式，他们与初创企业合作，甚至是跨行业合作，从而在一些互惠互利的项目中分担成本并共享资源。

“我们在考核每一位董事会候选人时都会询问，他们曾经履职的机构是否曾遭受科技所引发的数字化挑战？他们是否主导过机构转型？”

——与会董事

“仅靠银行家或数字化专家很难推动创新。银行家和数字化专家缺一不可。”

——与会者

分支网点转型

银行的实体经营布局正在发生变化。分支网点数量减少的趋势十分明显，因为更多的客户转向了线上和移动端交易。¹⁰虽然一度有专家预测，银行的分支网点最终会消亡，但大多数 BGLN 与会者现在坚持认为，分支网点仍然是客户服务和打造品牌的重要组成部分，它们的性质会发生变化，但不会消失。一位与会者表示，“数字化一代缺乏我们所拥有的哪些东西？银行分支网点。我们能否把分支网点改造为兼容数字化体验的场所呢？”一位与会者表示，如果银行要保留大量实体经营，“分支网点则需要提供完全不同的体验。”

具有创新精神的银行正在从其他行业的模式中寻找灵感。一位与会者表示，“我们敬佩苹果公司改变业务模式的方式。他们过去通过苹果实体店销售产品，而现在电子商务则成为其主要业务模式。实体店现在主要用于数字化教学，提供建议，免费培训。”这位与会者进而联系到银行业，“对分支网点的利用方式肯定在变化。客户仍然认为银行业务极其复杂。我们要明确我们希望借此机会做些什么，而非将其视为挑战——这是真正的挑战所在。分支网点可以成为有用的客户服务和培训场所。”近些年来，有些银行已经尝试“将分支网点改造为可以和苹果公司相媲美的设计前卫、时髦的休闲室，摒弃了过去那种枯燥的墙壁设计和平庸面貌。”¹¹一直以信用卡为主营业务的第一资本公司（Capital One）却以其在美国主要城市扩展实体网点并开设银行咖啡馆而为人所知，而该公司打出的标语是“让我们创造银行业历史吧。”¹²

“对分支网点的利用方式肯定在变化……我们要明确我们希望借此机会做些什么，而非将其视为挑战——这是真正的挑战所在。”

——与会者

最后，与会者承认银行正在进行大范围试验：直接投资金融科技初创企业，收购金融科技公司，与金融机构合作，在内部开发独家方法。正如一位与会者所强调的，“关键问题是，银行内部是否拥有众多的创新者来实现这些想法？”

不仅要改变人才结构，还要采用新的思维模式

多年来，BGLN 对话探讨了在充分利用现有员工的经验和知识的同时纳入新人才以推动数字化议程的重要性。一些与会者认为，需要不断补充人才库。一位与会者表示，“世界日新月异，客户预期发生了根本改变，这迫使你必须迅速、彻底地自我改造。”一位与会者呼吁金融服务行业应考虑采用领先专业服务机构的人才管理模式，加快招聘和离职速度，为公司不断注入新的人才和新的思维模式。

一些创新负责人在其银行不断反思人才需求之际呼吁进行更深层次的文化转型。通用电气董事长兼首席执行官 Jeff Immelt 说，“我曾对此产生过误解，以为技术才是问题的关键。我以为如果我们雇佣了几千名技术人员，升级了我们的软件，或者采取了诸如此类的其他措施，就会成功转型，但是我错了。产品经理、销售人员和现场支持都必须与众不同。为此，我们不得不对公司进行深层次的变革。”¹³

监管政策很可能发生变化，但变化的性质和范围仍不明朗

德意志银行首席执行官 John Cryan 在 2017 年世界经济论坛年会的专家小组讨论中评论道，“随着监管日益细化，传统机构的创新能力往往会降低，我们开始在其

他领域寻找颠覆者。所有受监管的事项还会持续受到监管。但监管通常不是变革的推动因素。”¹⁴ 多位BGLN与会者指出，监管力度加强和监管不确定性是抑制万众创新的重要因素。然而，最新变化表明，监管格局可能很快就會发生重大变化，特别是在美国，特朗普政府和其他政治领袖提议对法规和主要监管机构的角色进行重大变革。与此同时，世界各地的监管机构正在考虑如何实现金融服务创新，同时考虑如何防止包括科技公司和金融科技公司在内的供应商范围不断扩大的问题，因为这会使客户或银行体系面临风险。正如一位与会者所总结的，“我认为这两个趋势并不相互排斥。放宽监管可能是最重要的主题，但一些诸如金融科技之类的公司可能会认为在监管框架下运营具备优势。因此，这两个趋势可以共存。”

全面立法改革不大可能，但监管方法却可能发生重大转变

美国新一届政府明确表示，其目标是放宽监管并继续推行金融危机后实施的改革。正如一位与会者所强调的，“监管理念正在发生变化。没有人愿意看到2007年的全球金融危机重现，但我们正处于回报和机会成本递减的节点。”另一位与会者补充道，“我们已经迈入转折点。新的监管行动要求可能会减少，因此银行会有更多的时间思考创新。”

近几周以来，美国众议院的投票成为众人关注的焦点，此次投票意在取代并大量修改《多德—弗兰克法案》(Dodd-Frank Act)的内容。¹⁵ 作为本次修订的带头人，共和党代表Jeb Hensarling提出了《金融选择法案》(Finance Choice Act)，承诺放宽监管，让银行持有更多资本。事实上，银行可以选择力度较小监管，包括在诸如美联储压力测试等活动方面享受更多的监管豁免，采用严格却简单的资本要求。¹⁶ 包括BGLN与会者在内的大多数意见反馈者仍然对此表示怀疑，认为这一计划难以获得参议院民主党的支持。

立法改革可能会受到政治反对派的阻挠。但一位与会者认为，主要监管机构的领导层人事变动影响可能与立法对确立监管政策的影响一样大，“若要实现改革，正确的做法是从监督入手。虽然新闻界喜欢讨论《多德—弗兰克法案》，但大多数危机后改革是通过满足监督标准完成的。”改革的内容可能包括压力测试变更、恢复和处置计划以及董事会预期。今年六月，美国财政部发布了一份长达147页的报告，提出了数十个旨在降低银行业监管负担的政策变化，其中大部分可由监管机构负责人执行。¹⁷ 其中最值得注意的建议包括：对银行须满足某些权益阈值的最严格监管标准提供豁免；出台更多针对消费者金融保护局的新限制；放宽《沃尔克规则》(Volcker Rule)实施的自由解读；以及将压力测试周期从一年改为两年。¹⁸

随着美国政府加强了对货币监理署、美联储及联邦存款保险公司等主要监管机构领导层任命，¹⁹ 与会者对银行、监管机构与监督机构之间实现更有效的沟通持乐观态度。与会者指出，与董事会董事最相关的监管变化可能是，曾有新闻报道高级监督负责人正考虑采取更加以原则为导向的董事会监督方法，董事会所收到的监管指令因此会大量减少。²⁰

虽然部分放宽监管提议得到了大多数银行领导层的支持，但有少数人认为，相对于持续的颠覆性变革，维持当前监管现状更加可行。“目前我最希望监管机构能够

“监管理念正在发生变化。没有人愿意再次面临2007年的情况，但我们正处于回报和机会成本递减的节点。”

——与会者

“虽然新闻报道对《多德—弗兰克法案》显示出较高兴趣，但金融危机之后大多数改革活动都是按照监管标准进行。”

——与会者

提供一个稳定的平台，而不是反复放弃新政策。我们不愿意每年都经历改革，而是希望能保持稳定，”一位与会董事如是说。

监管机构仍在考虑应对金融服务业创新的最佳方式

最近几年，人们越来越关注监管机构如何扩大监管范围，以实现对金融科技公司的监管，或者如何通过监管“沙盒”等结构鼓励创新。监管沙盒可为企业提供创新空间，使其在具有一定监管宽容度的监管环境下尝试新理念。监管宽容包括免除某些采取强制措施的规定和限制。2016年末，美国货币监理署宣布，其正在考虑针对金融科技公司颁布特殊目的全国性银行章程。此外，美国货币监理署还成立了“创新办公室”，并在收集来自银行和金融科技公司的反馈信息之后，于去年发布了“联邦银行体系负责任创新”意见白皮书。²¹尽管与会者认同近期的监管倡议会产生积极影响，但一些与会者指出，这些倡议并不适用于大型银行。与会者就如下内容展开讨论：

- **监管人士支持大型银行创新，但期待有效监督和控制。**监督人士均表示，他们会支持现有大型银行实施创新。一位监督人士指出，“我们希望能够从内部推动银行创新。创新需要同银行的战略目标相吻合。你着力追求的创新一定要契合银行战略目标中的长期愿景，这一点至关重要。”此外，监督人士强调，他们正在研究董事会监督创新的方式，以及他们是否充分了解风险。一位监督人士说，“我们希望大型银行董事会可充分参与创新。如果你正尝试银行传统业务领域之外的新业务，即使不涉及大规模转型，也要比银行的长期优势项目更需要董事会的重点监管。如果你正在建立新业务线，或开发新型客户群，或者在技术显著改变事情的传统处理方法的情况下，我们希望董事会可以对此进行重点监管。”另一位监管人士表示，“监管机构会重点关注控制措施。我们并不会针对合适的技术平台或你是否拥有合适的专家人员做出专门规定。但从战略角度上看，我们期望董事会可以讨论如下风险：当前的不足是什么？对机构声誉有何影响？”
- **需要管理监管合规压力。**如之前所述，银行处于高度监管环境，监督极为严格。这可能会有碍创新，但即使监管发生变化或监督力度有所减小，它依旧是银行需要面对的现实，因此需对其加以管理。一位董事总结道，“会有人容许大型银行倒闭吗？答案显然是没有。”由于创新技术和创新合作关系可能会带来解决方案，因此鼓励与会者以不同的角度思考监管合规成本及压力的对应办法。一位与会者说，“对我来说，银行业如何降低合规成本是创新的一个重要目标。每家机构都在独自承担各自的成本。那么如何改变这一状况？”一些监管人士鼓励银行探索与行业共享设施之间的合作潜力，令其负责反洗钱验证等非竞争性工作。此外，与会者一致认为，阻碍创新的其实是银行自身过度保守的合规和风险管理团队：“我们让你最起码要造一辆本田，你却造了一辆法拉利”（注：此处意指银行往往对监管过度解读，从而推高合规成本），一位监管人士表示。董事会在寻得适当平衡方面作用重大。

“如果你正在建立新业务线，或开发新型客户群，或者在技术显著改变事情的传统处理方法的情况下，我们希望董事会可以对此进行重点监管。”

——监督人士

与会董事、高管及监管人士承认，业务模式的根本转型存在困难。现有大型银行的固有业务体系导致银行业难以快速发生大规模颠覆。而金融服务业格局、客户预期和客户行为正飞速变化。在确定未来的发展路径时，需要就银行发展方向以及如何通过创新来脱颖而出达成内部一致，形成共享战略愿景。一位与会董事表示，“目前，银行选择的发展路径各异。很少有银行领导层表示，‘这是我们五年后的战略目标，这是我的重要客户群，这是他们看重我们的原因。只要我们坚持这样做，就会脱颖而出’……我只注意到一些银行领导层在不断削减成本。”一家银行的领导层正在确定如何让投资创新成为银行有别于同行和其他成熟或新晋竞争对手的利器。

银行治理领导网络

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。它的主要关注对象为非执行董事，同时也包括致力于实现卓越治理与监督的高管成员、监管机构及其他关键利益关联方，从而为构建强大、持久和值得信赖的银行机构提供支持。BGLN 由 Tapestry Networks 在安永的支持下予以组织和领导。《视点》(ViewPoints)由 Tapestry Networks 创办，旨在捕捉 BGLN 讨论及相关研究的精髓。我们希望《观点》的接收者在各自的人脉圈中与他人分享相关内容。参与这一前沿对话的董事会成员、高管、顾问及利益关联方人数越多，《观点》为他们所创造的价值也就越大。

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、财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息。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 自行负责，并不一定反映任何银行及其董事或高管、监管或监督机构或安永之观点。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。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：银行治理领导网络峰会参与者

6月8日，Tapestry Networks协同安永在纽约共同举办了BGLN会议，会议重点关注了银行业创新和不断变化的美国政策环境及其对大型银行的影响。会上，与会银行董事、高管、监管者、监督人员以及其他行业权威人士进行多次会谈。相关讨论和会谈得出的见解为本期《视点》提供了素材，有些观点在本文中被多处引用。

以下为参与BGLN会议的讨论人员名单：

与会者

- Nanci Caldwell，加拿大帝国商业银行非执行董事
- Martha Cummings，纽约联邦储备银行金融机构监督小组复杂金融机构监督事务高级副总裁
- Howard Davies，苏格兰皇家银行董事会主席
- Ignacio “Nacho” Deschamps，加拿大丰业银行国际银行业务和数字化转型小组负责人
- Nick Donofrio，纽约梅隆银行非执行董事
- Bob Herz，摩根士丹利审计委员会主席
- Olivia Kirtley，美国合众银行风险管理委员会主席
- Beth Knickerbocker，货币监理署创新办公室首席创新官
- Axel P. Lehmann，瑞银集团首席运营官
- Brian Levitt，加拿大多伦多道明银行董事会主席
- Debby McWhinney，劳埃德银行集团非执行董事
- Morris Morgan，货币监理署大型银行监督事务高级副署长
- Kevin Parry，全英房屋抵押贷款协会审计委员会主席
- Jim Quigley，富国银行审计委员会主席
- David Sidwell，瑞银集团高级独立董事、风险委员会主席
- Kate Stevenson，加拿大帝国银行公司治理委员会主席

- Katie Taylor，加拿大皇家银行董事会主席
- Steve Weber，加州大学伯克利分校政治系信息学院教授
- Tom Woods，美国银行非执行董事

安永

- Peter Davis，美洲区金融服务咨询主管
- Roger Park，美洲区金融服务部绩效改进战略创新主管
- Marc Saidenberg，美洲区金融服务主管

Tapestry Networks

- Dennis Andrade，合伙人
- Jonathan Day，副主席
- Colin Erhardt，副总监

尾注

- ¹ 波士顿咨询公司, “最具创新精神的公司——互动指引”, bcg perspective, 2017年1月12日。
- ² 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, 相关评论不归属任何个人、公司或机构。银行治理领导网络与会者的评论以斜体加以陈述。
- ³ Brian Caplen, “银行能从通用电气学到什么?”, 《银行家》, 2017年5月23日。
- ⁴ Ben McLannahan, “亚马逊提升贷款力度, 对大型银行构成挑战”, 《金融时报》, 2017年6月8日。
- ⁵ The Finanser.com, “银行如何保障自身未来?”, Chris Skinner的博客, 2017年5月26日。
- ⁶ Jamie Dimon, “致股东”, 年度致信, 2017年4月4日。
- ⁷ 路透社, “加拿大皇家银行欲将技术预算总额的40%投入至创新”, 加拿大商业新闻网, 2017年1月25日。
- ⁸ The Finanser.com, “哪些才是银行的首要工作?”, Chris Skinner的博客, 2017年5月26日。
- ⁹ Pascal Bouvier, Aldo de Jong与Harry Wilson, “银行须建立属于自己的创新模型, 而非照搬初创企业”, 《美国银行家》, 2017年2月28日。
- ¹⁰ 银行治理领导网络, “引领银行业的数字化变革”, 《视点》, 2016年8月24日。
- ¹¹ Constance Gustke, “未来的银行”, CNBC.com, 2014年4月27日。
- ¹² Capitalone.com, “迎接银行业转型”, 美国第一资本金融公司, 可访问。
- ¹³ Capitalone.com, “迎接银行业转型”, 美国第一资本金融公司, 可访问。
- ¹⁴ The Finanser.com, “技术真的是银行业未来的关键因素吗?”, Chris Skinner的博客, 2017年1月1日。
- ¹⁵ Lisa Lambert, “白宫党派投票通过《多德弗兰克法案》的替代法案”, 《保险专刊》, 2017年6月8日。
- ¹⁶ Rachel Witkowski, “共和党关于《多德弗兰克法案》替代方案的新动向”, 《华尔街日报》2017年4月11日。
- ¹⁷ Ben McLannahan 与 Sam Fleming, “美国财政部计划修订奥巴马时代法规”, 《金融时报》, 2017年6月13日。
- ¹⁸ 同上
- ¹⁹ Jesse Hamilton, “经美国联邦存款保险公司选拔, 特朗普银行放松管制团队成型”, 彭博社, 2017年6月19日。
- ²⁰ “Powell: 银行董事会监管压力可能降低”, theMReport.com, 2017年6月2日。
- ²¹ 货币监理署, “货币监理署分享其对负责任创新的观点, 宣布于6月23日召开创新论坛”, 新闻稿, 2016年3月31日。

联系我们

大中华区领导团队

陈凯

大中华区金融服务部

区域主管

+86 10 5815 4057

jack.chan@cn.ey.com

蔡鉴昌

亚太区金融服务部

审计服务主管

+86 10 5815 3222

geoffrey.choi@cn.ey.com

林安睿

大中华区金融服务部

审计服务主管

+86 21 2228 2929

aj.lim@cn.ey.com

梁成杰

大中华区金融服务部

银行及资本市场主管

+86 10 5815 3305

kelvin.leung@cn.ey.com

忻怡

大中华区金融服务部

咨询服务主管

+86 10 5815 3393

effie.xin@cn.ey.com

其他联系人

北京

许旭明

金融服务部

+86 10 5815 2621

steven.xu@cn.ey.com

上海

严盛炜

金融服务部

+86 21 2228 2332

ron.yan@cn.ey.com

深圳

张秉贤

金融服务部

+86 755 2502 8287

benny-by.cheung@cn.ey.com

广州

赵雅

金融服务部

+86 20 2881 2773

teresa.zhao@cn.ey.com

香港

涂珮施

金融服务部

+852 2846 9033

teresa.tso@hk.ey.com