

# 银行业转型： 非金融风险 监督在技术与 业务模式转型中 不可或缺

银行治理领导网络  
2017 年 4 月



## 银行治理领导网络

## 视点

2017 年 4 月

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



## 银行业转型：非金融风险监督在技术与业务模式转型中不可或缺

“我们正在经历银行史上规模最大的转型时期。鉴于变革速度迅猛、规模庞大，加上其内在风险，我们很难做到未雨绸缪。”——与会董事

全球金融危机之后，应对可能导致银行倒闭或再一次触发系统性金融危机的风险随即成为监管机构和银行的关注重点。此类包括信用风险、流动性风险和市场风险。然而，自 2008 年以来，给银行业带来最大经济影响的却是行为及合规失灵以及银行的系统问题等其他风险因素。一位与会者创造了“转型风险”一词，将其作为与银行系统、运营和架构转型相关的众多风险因素（行为、合规、系统、网络、声誉风险等）的总称。“事实上，这关系到我们应对行为风险、金融犯罪、战略风险和转型风险的方法，以及转型过程中基于我们选定的转型战略所呈现的风险状况变化，”一位与会者如此说道。虽然诸多变革，尤其是大型银行技术转型相关的变革，有助于金融机构从根源上应对非金融风险，但同时也为银行业带来了新的风险。

在 2016 年末至 2017 年初的几个月中，银行治理领导网络举办了多次会议，包括 2 月 23 日和 3 月 16 日分别在纽约和伦敦举行的会议。会议的讨论议题涉及董事会和风险管理团队在变革议程加速过程中监督非金融风险时所面临的实际问题。本期《视点》<sup>1</sup>总结了会议中提出的观点与理念，以及同董事、高管人员、监管人士和银行业专业人士近 30 次会谈的内容。参与讨论的人员名单见附录。同期还发布了《视点》系列刊物《网络风险管理：重在治理》(Cyber risk management: the focus shifts to governance)，重点阐述了网络安全监督的相关内容。上述讨论所形成的重要主题和洞见在以下章节中加以概述：

- 大型银行的变革速度及规模加剧了执行风险
- 创新和控制之间的平衡使转型工作复杂化
- 必须持续完善非金融风险监督

## 大型银行的变革速度及规模加剧了执行风险

大多数银行都在尝试变革，具体措施包括人员精简、新技术整合、业务模式调整、结构优化和基础设施改造等。不过，每个转型阶段都会带来新的风险。一位与会董事在概括当前形式时表示：“我们试图在很短的时间内实现业务模式的彻底转型。这会涉及到人员、技能和流程等方面。世界上还没有几家企业曾在如此短的时间内，在经不起任何差错的风险环境下，完成过这么大规模的变革。”许多公司高管担心，更多工作量和更高效率的压力会导致银行出现纰漏。一位高管表示：“我可以同步做好若干件事，但却无法做好数千件事。有相当多的工作没有任何商量余地，我们必须完成。”

## 技术颠覆风险格局

银行正努力实现全面数字化、逐渐增加自动化操作，以提升分析能力，改善客户服务，提高运营效率。但是，技术变革往往伴随着风险，与会者着重强调了以下风险：

- **第三方风险增加。**越来越多的受监管金融机构选择将业务外包给第三方服务机构，并直接与金融科技公司合作。在英国，乃至整个欧洲，新出台的法规倡导“开放式银行”，迫使银行允许第三方与其交付系统互动。而这些最新发展给金融机构带来了新的风险敞口。若第三方服务机构系统发生故障，银行业务也将被迫中止。一位与会者对最终问责机制提出了质疑：“银行同信息科技公司及其他银行之间的合作日益增加。在当前环境下，合作日趋普遍，行业共享设施的应用也越来越广泛，金融科技公司和新兴市场参与者终将进入市场参与竞争。但是，风险将何去何从？谁对价值链中的相关主体负责？”另一个担忧则是第三方介入所带来的舞弊隐患。一位与会董事表示：“假定客户要求银行将其账户信息提供给第三方。但是，银行与第三方之间并不存在合同关系。虽然我知道监管议程中已经涉及了此类问题，但我所担心的是由此产生的声誉风险。”监管机构仍在尝试对此作出一个最为合理的回应，承认“目前的监管框架不够细腻”。监管机构很清楚，为解决银行业务活动中的参与机构过于分散的问题，有必要制定新的方法。
- **系统更新换代可能会颠覆服务。**复杂且日趋落后的遗留信息技术系统让很多公司压力倍增。他们在改变其核心技术基础设施的同时，还需防范对服务的颠覆性影响，或其他更严重的问题。著名金融科技和银行业作家克里斯·斯金纳(Chris Skinner)将其中的挑战总结为，“如果客户希望零风险和最小变化，你将如何实施转型？……变革意味着风险，普通银行业务应规避银行和客户眼中的风险……任何故障、错误或失误都会招致负面报道。任何停工、错失交易或拖欠付款都会导致监管审查。”<sup>2</sup>一位对此表示赞同的与会董事指出，“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报刊头条。监管机构和客户都希望我们能够提供全天候的无中断服务。”另一位与会董事提出了声誉风险问题：“出了差错就要付出代价，我们不仅要弥补错误，还要解决由此产生的潜在声誉受损问题，或可能导致罚款或

“世界上还没有几家企业曾在如此短的时间内，在经不起任何差错的风险环境下，完成过这么大规模的变革。”

——与会董事

“我可以同步做好若干件事，但却无法做好数千件事。有相当多的工作没有任何商量余地，我们必须完成。”

——与会高管

“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报刊头条”

——与会董事

处罚的相应问题……出差错的代价高昂。”与会者还提醒，银行针对主要系统做出迅速变更的能力限度。一位与会董事表示，“你能同时指挥的人数毕竟有限。”自动化虽然优势明显，譬如，降低人工干预所导致的差错风险，但同时也会引发操作风险。“虽然你可以实现流程的全部自动化，但流程毕竟依赖基本应用。如果这些应用发生改变，机器人程序也随之崩溃，进而导致整个系统全面关闭，”一位与会者称。

- **平台和运营的不断简化会增加裁员风险。**一位与会高管表示，“我们想转型，但是遗留系统成为重负。只有现有银行员工既了解遗留系统，又了解业务，因此他们才是协助银行转型的不二人选。对于管理者们来说，这是一个巨大挑战，因为你说服现有员工所接受的新模式最终会使他们当中一部分人失业。”另一位高管补充，“不仅业务运营会发生变化，总体技能要求亦会改变，”即，员工需具备从全新角度思考业务运营方式的综合技能。变革可能还会颠覆传统的层级和结构：“转型项目开发人员的工作常常被忽视，业务运营人员希望变革瞬间即可实现。目前这根本行不通，”一位与会高管提醒道。
- **推动变革的监管和结构性因素持续存在。**与会者认为，包括严苛的监管议程在内的其他因素仍会持续推动金融机构的变革。一位与会董事表示，“我个人认为，监管驱动议程不但没有减少，反倒大幅增加，而原因在于结构性改革以及对一系列行为相关活动的监管关注的不断加大。”鉴于主要市场的地缘政治转变，监管格局可能会再次发生变化，尤其是特朗普政府和其他政治领袖正在呼吁大规模监管变革的美国以及脱欧的英国，监管格局可能会再次发生改变。谈到监管的复杂性时，一位与会董事表示，“如果改变业务模式和打造新的运营能力同步进行，你将会面临一项极为复杂的议程。”因此，该董事表示，切忌过度简化应对措施，亦不可低估风险，“你要清楚，技术等因素并不是应对风险的灵丹妙药。缓释风险的唯一途径只能是降低产品或地域复杂性。”
- **过渡利用有限资源。**银行目前实施的诸多变革举措所利用的都是相同的资源，而相关领域专家却极为稀少。一位与会者观察到，“受监管因素和技术因素推动，我们同时要做很多事，但做事的却只有那么几个人。”另一位与会者表示，“我担心变革的规模太大，而负责所有相关项目和活动的都是同一批领域专家和管理人员，进而影响流程中一些工作的质量。”工作量大而可用人员少的风险不仅仅事关银行内部人员，“我们依赖的主要供应商亦十分有限。所有事情都是同一批人在做，这很可怕，”一位与会董事表示，其认为集中度风险也需要引起重视。

由于资源有限，银行很难从响应模式迈向主动转型。一位与会董事指出，“监管议程要占用银行80%的技术资源，专注于改善业务模式的能力因此受限。这与其他没有监管覆盖的行业差别很大。”而银行也不能仅靠招聘来解决人力缺乏的问题，因为新员工并不像现有员工一样了解金融机构体系、流程、业务模式和组织架构。尽管如此，一位与会者仍旧认为有必要做出改变：“我们的工作重点是拥有了解当前情况而不是过去的人员。你能够同恰当的内部和外部资源建立联系。我们往往依赖我们的现有人员，而没有去质疑我们是否已经得到我们所需要的。”

“对于管理者来说，这是一个巨大挑战，因为你说服现有员工所接受的新模式最终会使他们当中一部分人失业。”

——与会高管

“我们依赖的主要供应商亦十分有限。所有事情都是同一批人在做”

——与会董事



### 声誉风险仍令人担忧

一位与会者表示，“我最担心的是，一家银行能够给整个行业带来声誉风险。”受金融危机以及后续负面事件的影响，银行仍需安抚公众的负面情绪。一位与会者强调，“银行业在为整个社会犯下的错误买单——现在客户的任何行为都需要我们来承担责任。当前经济环境非常激进，银行成了众矢之的。”在当前政治环境下，风险被放大，银行面临着来自不同政治立场的夹击。“如果你表明立场，就要付出相应代价。我找不到任何解决办法，”一位与会者谈道。社交媒体和信息的快速传播让公众的观点更为极端，社交媒体上的负面新闻能带来严重后果。一位与会董事表示：“这甚至有可能导致流动性风险。甚至关系到企业的存亡。”

金融科技公司以及谷歌、苹果等科技类企业正在进军银行市场，其品牌知名度要比传统银行更为响亮、更受客户信赖。与现有银行相比，许多年轻客户更信任大型科技公司。一位与会董事表示，“过去的风险框架是，只要你名声够响亮，就仍会有客户选择你。而今天的亚马逊品牌已经得到了整整一代人的认可。”另一位与会董事则补充说，“客户之所以愿意花重金是因为他们在为感知到的质量买单。而在我看来，金融服务领域中几乎所有的品牌都尚不足以脱颖而出，所以也就无法开出那样高的价格。”一名与会者甚至质疑传统老牌银行的跨国业务是否仍有保留价值，因为此类银行品牌声誉已大不如前，银行也已不再被视为一站式服务站点，加之来自不同领域的不同参与者的竞争越来越激烈。

“我们往往依赖我们的现有人员，而没有去质疑我们是否已经得到我们所需要的。”

——与会者

“我们必须冒这个险，否则将面临更大风险。”

——与会董事

### 创新和控制之间的平衡使转型工作复杂化

银行所面临的挑战是，在不影响控制效果或监管机构要求的前提下提高组织机构灵活性，以便创新并充分利用科技的快速进步。一位与会者表示，银行过于重视控制和监管合规：“金融危机反映出银行体系并不适用的问题。银行业意识到，其无法对所需数据进行汇总，风险监督也不够充分。此后，我们在机构顶层设置了更多层次，负责恢复和处置计划以及压力测试等工作。我们需要不同的思维和不同的技能组合。”当银行还按照常理关注“确保安全”的时候，安永2017年的一项调查则显示，越来越多的机构正在将其战略调整为通过创新来“提高绩效”。<sup>3</sup>

一位与会董事表示，鉴于过去的不足以及市场和竞争压力，银行不能一再地依靠越来越多的应对举措；而是必须立即主动加大投资力度，改善其科技基础措施：“我们必须冒这个险，否则将面临更大风险。”但另一位与会者提醒道，监管约束会限制银行培育创新文化的能力：“大型银行不存在快速失败的空间。这就是现实。”为此，董事会和管理层团队必须确保创新和主要转型项目中的内在风险受到控制，并了解其中的权衡关系。受上述限制影响，银行的创新方法通常与科技公司或初创企业不同。银行必须采取更长远的、渐进式的视角，“我们尝试通过不同的技术来确定未来三至五年的客户期望以及哪些产品更适合市场。”

“大型银行不存在快速失败的空间。这就是现实。”

——与会者

我们通过逆向思考的方式来考虑我们能够取得怎样的成果，以及应该做好哪些准备。对于大型银行来说，大规模的改革不可行，”一位与会董事说。

近期发生的一系列引人注目的丑闻使银行继续承压，迫使其加强对不当行为的管控力度。银行仍需重点关注行为风险：他们将产品不当销售、洗钱和市场滥用视为最危险的几个领域<sup>4</sup>。一位与会董事表示，“我们之所以在应对行为风险和文化风险方面花费了较多时间，是因为在当前环境中，能够将银行击垮的仍是运营风险。对于业务稳定性来说，运营风险仍是头号威胁。”然而，与会者担心把重心放在监管合规上会妨碍机构提升客户体验。一位与会董事甚至认为，关于遵守金融犯罪法律法规，“我们的表述听上去像是把客户视为敌人。”另一位与会董事指出“（金融服务领域的）客户尽职调查要求我们与客户建立不同于大多数行业的关系。”

一位与会者认为，银行实施新技术时应考虑新的经营方法：“发生问题时，你的第一反应是保护已完成工作，随后问题就变为如何在此之上采取纠正措施。当我们可能需要改变工作方法时，你却还不断在原有解决方案基础上制定新的解决方案。你可曾试想过，也许最终的问题并不是努力完善现有业务模式，而是换一种全新模式。”

## 必须持续完善非金融风险监督

自风险管理者和董事会设计并实施风险偏好框架以来，改善非金融风险的指标、参数及报告就成为他们的工作重点。董事会正在寻求更佳方式来了解机构的总体风险状况是否符合其风险偏好陈述，虽然董事会明白，某些风险根本无法彻底量化和加总。一位与会董事总结道：“银行对于诸如流动性风险、市场风险和信用风险等大多数风险的分析都已十分成熟，随时可以获得相关报告。二十年来，人们在这方面做的一直十分出色。但对于操作风险，情况就大不相同。”另一位与会者表示，“我在这里做一个对比。如果我要关注能源业的现状，就很容易能弄清存在哪些风险敞口，以及如何规避市场风险。风险委员会可以在半小时内完成上述讨论。但某些问题规模过大，而我们却没有同类型的可用数据。”

一些银行目前正在针对新的风险应对方法进行实验，一位与会者认为，如果要取得真正的进展，这些新方法是必不可少的：“我们对操作风险评估的老方法过于执着。科技企业和传统银行之间存在着文化冲突，在考虑风险时，传统银行似乎仍在使用二十年前的老方法。”

## 非金融风险管理带来的挑战

与会者探讨了加强非金融风险监督所面临的一些阻碍：

- **设定容忍底线。**一位董事问道，“有人敢保证‘我所涉及的全部操作风险类别都在机构的风险偏好范围内’吗？”在董事会考虑如何设定非金融风险的最佳容忍底线时，一位董事认为或许可以从制药等行业吸取经验，这些行业真正做到了对错误采取零容忍态度。但是另一名与会者问道，“银行有能力在确保零容忍态度的同时维持可持续经营模式吗？银行需要与时俱进，持续

“也许最终的问题并不是努力完善现有业务模式，而是换一种全新模式。”

——与会者

“我们的团队仍然在关注过去使用的指标，全然不顾它们已无法反映出当前的内在风险。”

——与会董事

满足客户需求。那么如何在更有效地满足客户需求的同时又能兼顾风险防范呢？这两方面都需要高昂成本。因而某些时候可能会出现资金不足的情况。”

- **计量和加总。**“就金融风险而言，计量其当前风险状况十分困难，因为涉及的全都是细节问题。很难正确把握此类风险。我们能够就风险和行动达成共识，但风险本身却难以量化。这对于监督而言是一项巨大挑战，”一名与会者说。因为非金融风险所涵盖问题的范围很广且超越传统类别，银行可能会混淆其所包含的内容且不清楚如何进行加总。“最难的是从总体视角了解它，”一名与会者表示，“你拥有所有的信息，但这些信息是分散的，源自不同业务部门。”与会者认为，关键的第一步是要创建“全行上下统一分类”。其他与会者强调了使操作风险计量“更加科学、严谨”的重要性。一位董事发现，“银行普遍倾向于使用过去的问题解决方式来解决现有问题……我们的团队仍然在关注过去使用的指标，全然不顾它们已无法反映出当前的内在风险。”另一名与会者认为有必要克服这些困难，完善计量方法，因为“有效的风险计量结果确实会引起关注。”
- **加大监控力度。**与会董事阐述了监控方面取得的进展。“我们改变了某些业务模式。科技进步使我们更擅长实时监控。例如，我们能够洞悉可能出现的差错，”一位董事表示。目前各公司所使用的工具包括先进的监控技术和情景分析工具。这些公司还充分利用源自员工参与度调查的数据，借此提高预测的准确性。然而，这些方法有利也有弊：持续的监控和监督不但会损害创新文化，还可能会吓跑员工。
- **重新考虑三道防线的作用。**一名与会者表示，“就操作风险而言，银行需要加大对第一道防线自我评估的关注力度……第二道防线也会发挥更大作用，但前提是需要加深与第一道防线的融合。”一名董事表示认同，“为此需要自下而上加强管理。我们采用第一道防线的有效性已经大大提升；在发现各种问题并提请董事会注意方面也取得了全面进步。”第二道和第三道防线也正在试用新的方法。一名与会者指出，如今越来越多的银行在评估文化时使用内部审计，虽然该与会者认为这种做法“前景广阔”，但同时也承认“其仍处于初期阶段”。
- **提高事件应对的速度和有效性。**一些与会者认为，银行应重点确保事件应对措施能够控制相关影响。其中一名与会者表示，“保持低容忍度并没有错。但问题是如何应对明显超出容忍底线的状况……你是否正在就事件应对所需的技能组合进行投资，该事件是网络事件还是操作事件？发生大事时，你是否具备保护声誉的技能组合？你是否具备适当的应对机制？”

“第二道防线也会发挥更大作用，但前提是需要加深与第一道防线的融合。”

——与会者

尽管一些与会者承认需要提高非金融风险管理的严谨性和精确性，但同时也警告称“针对那些显而易见的风险，无需花费过多的时间和资源让计量趋于完美”，而是应关注那些会产生实际损害且难以预测的风险。一位董事表示，“我们所需要的最终结果应切合实际。在了解那些令人堪忧的风险清单方面，我们进步显著。我们的评分卡能够让我们掌握风险迹象。但是，一旦我们认为我们可以通过一些指标就可以了解总体情况，则说明我们被误导了。”大多数与会者同意



另一位与会者的观点：“我认为（风险意识）更像印象派画作而非肖像。其涉及事项范围很广，你需要仔细辨别，还需要了解局限性。”

### 不断学习的重要性

由于科技进步既是非金融风险不断演变的根源，亦是解决此类风险的手段，因此，对于董事会是否需要纳入具有更多技术专业知识的董事，仍然存在争议。一位与会者表示：“30 多年来，我们一直认为信息技术事宜最好是由董事会直接授权。然而，如今的情况已经有所不同——技术正在驱动社会变革并导致新的风险类型……我们是否拥有适当的董事会人员构成和架构，以顺应数字化时代的发展？”

为此，一些董事会设立了技术委员会，而其他董事会则依赖于顾问机制，即聘用外部咨询委员会或者通过聘请顾问担任董事会常任董事。然而，与会者在选择董事会成员时，对于专业技术知识的重视程度一直存在不同意见。一位董事表示：“你真的需要了解事情的运作方式，即，形成一种感觉或直觉，了解为什么做这件事之前必须先完成另外一件事。如果你不懂技术，则需要学习。加入董事会的技术人员需要学习银行业务；为什么不能要求银行从业人员学习技术？”另一位董事表示：“虽然我们没有开展技术类业务，但这并不意味着我们不了解技术问题如何影响我们的业务。掌握专业技术知识十分必要，但这并不代表我们要求高管人员或者对受技术影响的业务监督人员具备专业技术知识。”与会者强调，尽管需要改变董事会的人员构成，但更重要的是，董事会需要不断学习，跟上变革的步伐。他们还提醒董事会不要太过于依赖专家成员。一位董事表示，“拥有技术素养是件好事，但最糟糕的事情莫过于对董事会里的唯一一位技术型董事过于依赖……技术和操作风险委员会的出现使我们能够将更多的时间用于讨论深层次的问题，但仍有必要进行全方位的讨论。”与会者普遍认为，具备了解专业技能的渠道以及持续的科技进步相关培训和学习比在董事会增设专家董事更加有效。

董事、高管人员和监管机构认识到，风险管理、成本控制和业务模式转型速度之间必然存在矛盾。因此，银行仍需对非金融风险进行持续监督。随着此类风险的性质不断演变，监督也应随之发生变化。我们期望看到银行风险管理人员利用那些类似于应用到业务中的技术来加强监控和风险数据加总。一位董事会主席指出，董事会议程随着变革的广度和速度而持续扩展：“银行对董事会的预期加大，与此同时，董事会还需关注诸多活动。”董事会需要获得专业技术知识，以确保了解这些风险如何不断演变，而管理层需要提供各类新报告和信息，以确保董事会了解银行面临的所有非金融风险以及风险状况如何不断变化。

“我认为（风险意识）更像是印象派画作而非肖像。其涉及事项范围很广，你需要仔细辨别，还需要了解局限性。”

——与会者

“如果你不懂技术，则需要学习。”

——与会董事



## 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

今年 2 月和 3 月,Tapestry Networks 协同安永共举办了两次 BGLN 峰会会议,探讨了银行在技术、业务模式和运营模式快速发展时期面临的非金融风险监督挑战,并且同与会银行董事、高管、监管者、监督人员以及其他行业权威人士进行了大约 50 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 会议关于非金融风险不断变化的性质的讨论的人员名单:

## 银行董事和高管

- Clare Beale,汇丰银行独立模型审查全球主管
- Bill Bennett,加拿大多伦多道明银行风险委员会主席
- Win Bischoff,摩根大通证券董事长
- Lord Norman Blackwell,劳埃德银行集团董事会主席、提名和治理委员会主席
- Jonathan Bloomer,摩根士丹利国际非执行董事
- Chantal Bray,汇丰银行养老金风险全球主管
- Juan Colombás,劳埃德银行集团执行董事和首席风险官
- David Conner,渣打银行风险委员会主席
- Sir Sandy Crombie,苏格兰皇家银行高级独立董事、集团绩效和薪酬委员会主席
- Sir Howard Davies,苏格兰皇家银行董事会主席、提名和治理委员会主席
- Nick Donofrio,纽约梅隆银行非执行董事
- Noreen Doyle,瑞士信贷董事会副主席、首席独立董事
- Dina Dublon,德意志银行风险委员会主席
- Betsy Duke,富国银行独立副主席
- Douglas Flint,汇丰银行董事会主席
- Tom Glocer,摩根士丹利运营和技术委员会主席
- Nick Godfrey,高盛常务董事、联席首席信息安全官
- Byron Grote,渣打银行非执行董事
- Mike Hawker,麦格理集团薪酬委员会主席
- 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
- Axel P. Lehmann,瑞银集团首席运营官
- John Lipsky,汇丰银行非执行董事
- Rachel Lomax,汇丰银行高级独立董事、行为和价值观委员会主席
- Douglas Lyons,野村国际首席信贷官
- Deborah McWhinney,劳埃德银行集团非执行董事
- Scott Moeller,摩根大通证券风险委员会主席
- Andy Ozment,高盛联席首席信息安全官
- Bill Parker,美国合众银行副主席、首席风险官
- Kevin Parry,全英房屋抵押贷款协会审计委员会主席
- Nathalie Rachou,法国兴业银行风险委员会主席
- Susan Segal,加拿大丰业银行公司治理委员会主席
- Alexandra Schaapveld,法国兴业银行审计和内部控制委员会主席
- David Sidwell,瑞银集团高级独立董事、风险委员会主席
- Tim Tookey,全英房屋抵押贷款协会风险委员会主席
- Jasmine Whitbread,渣打银行品牌、价值观和行为委员会主席

## 监管及监督人士

- Jonathan Davidson, 英国金融市场行为监管局零售业务和授权部门监督主管
- Harald Heide, 欧洲中央银行 DG- MS1/6a 部门主管
- Lyndon Nelson, 英国央行审慎监管局副首席执行官兼执行董事、运营监管和风险监督专家
- Stephen Page, BSI 集团和英国国家犯罪调查局非执行总监
- Bruce Richards, 纽约联邦储备银行高级副总裁、复杂金融机构监督事务负责人
- Molly Scherf, 金融管理局大型银行监督事务副总审计长
- Todd Vermilyea, 美国联邦储备体系监督和监管部高级副总监

## Tapestry Networks

- Dennis Andrade, 合伙人
- Jonathan Day, 副董事长
- Colin Erhardt, 副总监

## 安永

- Omar Ali, 英国金融服务主管
- Peter Davis, 美洲区金融服务咨询主管
- Marie-Laure Delarue, 欧洲、中东、印度及非洲区银行业和资本市场主管
- John Doherty, 治理风险与合规
- Steve Holt, 金融服务咨询
- Ertem Osmanoglu, 美洲区网络安全副主管
- Isabelle Santenac, 欧洲、中东、印度及非洲区金融组审计主管
- Bill Schlich, 全球银行业和资本市场主管



## 尾注

---

<sup>1</sup>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。

<sup>2</sup> Chris Skinner, “金融科技还是科技金融（第二部分）” *Is It Fintech or Techfin (Part Two)* , Chris Skinner的博客, 2016年2月8日。

<sup>3</sup> 安永, 《在不确定性中探求发展之路, 2017年全球银行业展望》(伦敦: EYGM Limited, 2017), 5。

<sup>4</sup> 安永, 《风险管理反思: 银行关注于非金融风险 and 问责》(*Rethinking Risk Management: Banks Focus on Non-Financial Risks and Accountability*) (伦敦: EYGM Limited, 2015), 30。

## 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