

## 反腐工作的调查和研究

### 1. 贵公司提供的服务几乎覆盖了业务的各个层面，那么合规和监测是如何实施执行的呢？此外，贵公司提供的其他咨询服务呢？

FTI 确实是风险咨询领域的一家大公司，可能也是唯一一家上市公司。

FTI 乐于借助多种咨询服务来帮助客户解决业务运营方面的不同问题。我们雇佣专业技术人才，建立一系列专业领域让业务服务尽量多样化且与众不同。但我们没有“孤岛思维”，而是联合不同的实践方案来帮助客户发现并处理风险，解决纠纷，以此应对每天所面临的问题。

那么合规和监测又是如何来为此服务的呢？显然，合规是受监管制度驱动的，就像 FCPA 可以应用于很多领域。需要注意的是，若不紧跟合规监管制度则可能引起诸多问题，导致公司业务下滑。

合规的根源一般来自财务问题。FTI 建立了很多业务领域来帮助客户解决不合规问题。例如，我们有法务会计咨询专家可以通过调查手册和记录来识别问题原因，判断财务交易出错的时间和地点；数据分析和法务证据能够帮助客户攻克与合规相悖的问题：这只是其中的两个例子。每家公司的合规问题可能都不同，但在问题的解决上存在互通性。

一般而言，合规能够分成主动型和被动型处理两种。被动型是指当事情出错时，客户联系我们处理问题，属于破坏性控制。FTI 有许多服务部门的基本职能就是调查并处理被动型问题。

例如，一位中国客户因为公司问题招致监管者，很显然监管者要找出问题所在，而这家公司自己也是如此，以便能够回答监管者的问题，评估问题的性质。那么这家公司就会找调查机构帮忙，以确定这项指控是否真的存在，以及这个事情是怎么发生的。这些信息对这家公司提前主动做好预防措施是十分必要的。

此外，为确保公司运行与监管机构不冲突，我们预防性地让客户在他们的政策和实践中加入预防措施，建立合规形态。在这方面，我们经验丰富，多年来所处理的诸多案例让我们能够为客户提供最好的解决方案。这些方案能够预先保护客户远离监管问题，同时我们提供的自助指南能够减少未来任何违规事情的影响。

简言之，被动型和主动型相辅相成，才能实施并形成有效的合规项目。在这其中，不同服务部门全力配合，强化被动型和主动型功能。

### 2. 一家公司建立合规文化确实非常重要。据您所了解，有哪些实质性的政策鼓励内部报告，保护告密者？

建立有效合规制度的意愿来自业务发展的最高层，如瀑布顺势而下，下层起草、指导，并最终执行这项政策。而如果公司高层没有给予这项推动力，合规就不会循着它应该有的方向去运行。所以合规的发起必须来自最高管理层，只有这项高层许诺能保护这家公司，并授权给最终负责起草和传递政策的人。

在实施阶段，高层的支持也十分重要。我们经常发现，当一家公司的基层已经建立了合适的政策，然而最高层却没有给出任何支持时，基层人员最终会因为缺乏道德权威而难于实

施。

就政策而言，行为准则是标杆。领先的反腐败法律包括 FCPA 和 UKBA，都表明一家公司需要实践和政策，以具体化行为准则，第一时间预防违规行为的发生。此外，这些政策必须具备应对功能，即当违规行为发生时，公司可立刻采取行动。任何没能满足这两项规定的公司都可能面临重罚。

所有公司都应该牢记：预防性和应对性政策同等重要。根据我们的经验，具备良好反腐败政策的公司，能够更好地应对违规行为的发生，且效益是双重的：好的合规项目不仅能够帮助应对监管问题，还能够保护业务免受腐败的破坏。

谈到告密者，大多数公司会通过告密者的指控来揭发职业违规行为，特别是东南亚地区。一般认为大多数不当行为是通过内部审核揭发的，这种认知是错误的。不幸的是，许多公司有好的告密者政策，但也仅是口头上承认罢了。

当我们支持客户建立告密政策时，我们要求这项合适的体系不仅是针对客户当前的员工，而是包括与其打交道的供应商和其他公司。如果公司没有这方面的正确意识，那么这些体系对客户而言可能是有害的。因此，当我们帮助客户制定告密者政策时，我们强调这项政策必须向下渗透到与之有业务关系的供应商、销售商，以及公司或个人。但这一点经常被忽略。

公司给潜在告密者设立道德热线这一点也很重要。监管机构将这一点看做合规项目的重要部分，当他们调查的时候会充分考虑到这一项。

### **3. 许多公司已经开始使用数据分析来监视腐败，这种严格的定量分析有什么好处，可能存在什么限制？**

数据分析现在越来越重要，帮助公司了解了不少问题，包括采购、销售奖金、娱乐支出等的形态和趋势。我见过不少好的实践示范案例，毫无疑问公司都深受其益。然而，数据分析没办法给出细节，主要是人为地在判断和负责腐败行为。而随着分析越来越普遍，越来越精确，反过来也会越来越有价值。

数据分析的限制是输入什么内容就会得到什么结果，所以输入端必须准确无误。在数据的解释说明上要十分谨慎仔细，因为不同的人可能会有不同的解读方式。因此，和组织保持一致很必要。否则一旦数据被曲解，影响很严重。如果这个数据是被用来指控一家公司，而前后矛盾的解释很明显会带来灾难性的后果。

最后，数据分析需要有明智的解读。因为数据分析得出的问题，在应对时也需要调查者参与。数据分析本身并不能解决问题，它有助于识别问题，但最终还是需要调查者来判断和验证问题的真实性。

### **4. 近几年，国际合作中关于跨国贿赂的警觉性越来越高。FTI 与反腐机构在各个管辖区以及国际贿赂监管上是如何开展合作的？**

需要注意的是，FTI 是一家私人机构而不是执法机构。我们不直接和执法机关共事，而是帮客户处理相关问题。如果客户想让我们和执法机关进行交接，那么我们会根据客户要求去做。我们自己是没有这种合作的。

然而根据我自身的行业经验，有时候和执法机关的合作也是有必要的。我们负责的有一项腐败调查案例涉及一家在中国大陆运营的跨国公司，被指控者是香港市民，后逃到了香港，

有迹象表明，其腐败所得也流入香港。应客户需求，我们与香港廉政公署进行了接洽。

这种案例并不少见，但必须是由客户发起。如果这个案例最终发展到司法听证的阶段，那就需要客户提供相关证据了。在中国，即便诈骗行为揭露，且诈骗金额在我们看来可能达到了公安局接管的临界点，我们也不会主动去与公安局合作。我们会与客户洽谈，由客户带着他们的法律顾问出面。到那时，由客户决定如何继续，而我们给予相应帮助。

**5. 在中国的腐败行为中，您遇到的一些常规风险有哪些？随着时间的变化这些风险有变化吗？**

一个很常规的且从来没有改变的事情是，腐败通常是两方受益。这使得犯罪调查变得困难，退一步说，因为你确实在努力地拆解一个渴望共存的人为组织。诈骗也是如此，即便没有涉及到双方。这些问题都普遍存在，不仅是中国，其他任何地方都一样。

中国过去的 2-3 年间，习近平主席领导下的反腐力度进一步强化。过去，反腐执法行动的焦点是受贿者，而在近来的惩罚中，行贿者和受贿者都受到起诉，正如我之前提到的“受益的双方”。而监管机构也开始越来越多地追究给予者公司的责任，那些自认为可免于惩罚的企业开始警醒。我很欣赏这一形式的变化，也相信这会是中国未来反腐执法的一场博弈。

**6. 您能简单介绍一下您自己吗？以及您是如何加入 FTI 咨询的？**

我的工作生涯始于香港警务处，从 1977 年到 1997 年整整二十年。作为一个高级警官，我几乎全身心投入在集团犯罪调查中，包括贿赂、诈骗和腐败等。

之后，我开始担任国际唱片业协会（IFPI）亚洲区总监，IFPI 是一家保护音乐产业对抗不法活动的国际协会。在 IFPI，我从事了不少防伪和防盗版工作，以及调查和这一产业相关的诈骗和腐败行为，还帮助唱片公司减缓风险，像索尼、华纳、EMI 集团和许多其他公司。

在 IFPI 十年后，我加入了 FTI 咨询，并被派往上海负责全球风险和调查实践的中国区业务，也就是我目前的工作。由于这项业务已经在中国创建了 8-9 年，且基于我自身在这一领域的调查经验，总能够为客户提供优质解决方案，帮助客户解决有关当地及国际法律合规问题。作为咨询领域罕见的一家上市公司，这赋予了我们工作上更多的责任。过去一直有种说法，说我们的信息可以轻易买得，或者说是因为存在灰色地带才让像我们这样的公司得以生存。但我以我们工作为傲，事实是作为一家上市公司我们能够接触到更多潜在客户。而基于对法务合规和责任的重视，中国反腐格局的变化未来将惠及更多像 FTI 这样的公司。