



制胜数字化

多方共举，力促行业转型

国际金融协会与德勤联合发布

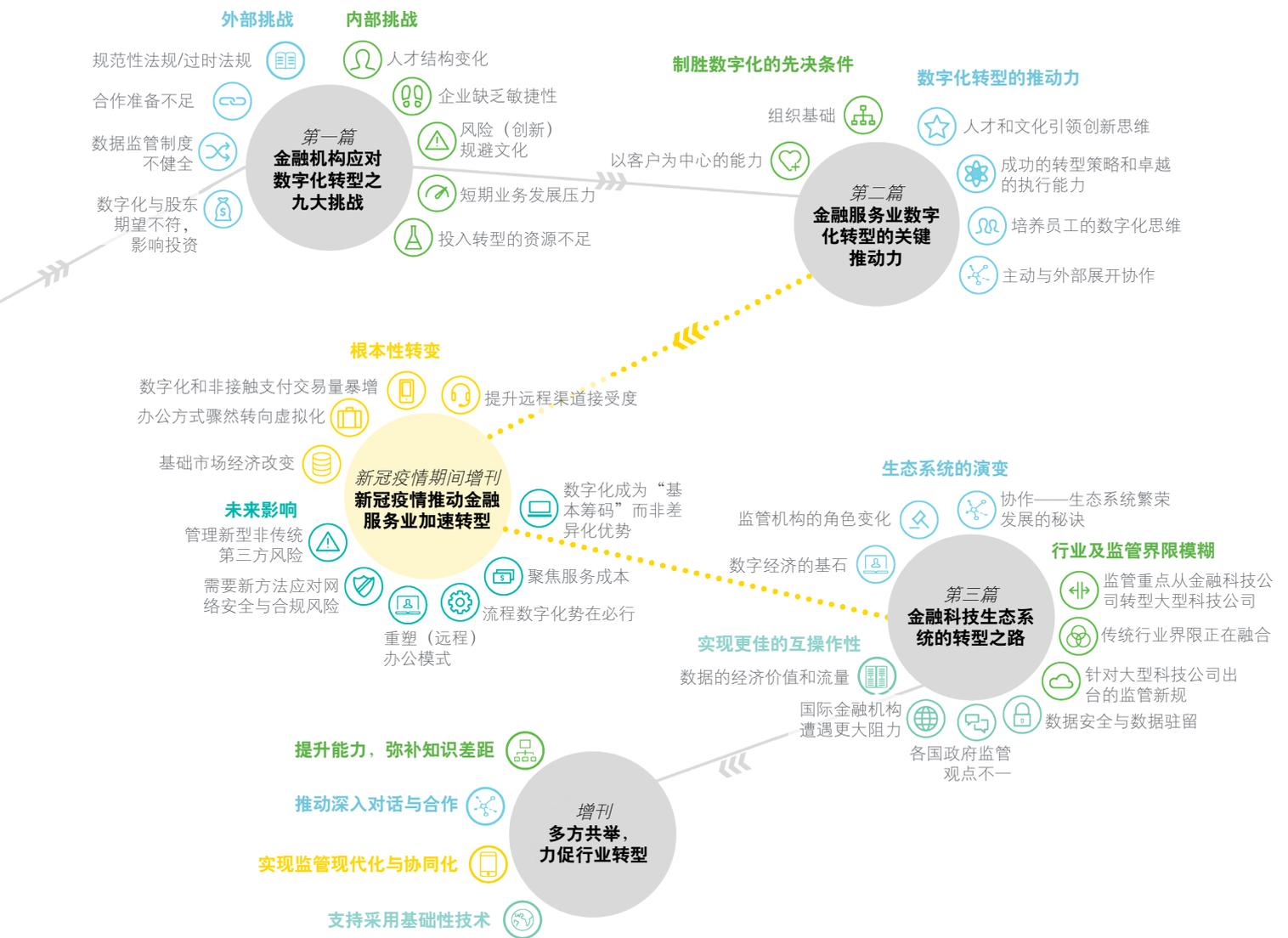
目录

制胜数字化系列报告	3
摘要	4
提升能力, 弥补知识差距	6
推动深入对话与合作	10
实现监管现代化与协同化	13
支持采用基础性技术	17
结语	20
尾注	21
联系人	22

制胜数字化系列报告

过去两年中，国际金融协会与德勤联合发布了制胜数字化系列报告，探索金融服务业数字化转型的关键成功因素与挑战。*

图1：《制胜数字化》系列报告内容概要



* 本系列报告主要基于对200余名企业高管、转型领导人、思想领袖、投资人、监管机构及政府官员，遵循查塔姆守则（Chatham House Rule）所开展的二次调研、研讨会及访谈，以期更为全面地了解在数字化转型中不同的经验与观点，同时还摘录了公共领域会议的一些发言。

概要

诸多技术的出现、发展与协同部署正持续改变着金融服务业的未来。金融服务业的生态系统正在颠覆传统的“线性”价值链，机构间广泛的合作与互联互通使得价值链向价值网转变。新冠疫情加剧了这一趋势，为适应趋势，企业加速在新兴技术、生态合作方面的投资。客户的数字化习惯一旦养成，就不太可能回到疫情前水平，数字化转型不再仅仅关乎效率，更是对业务模式的转型。

过去两年间，国际金融协会与德勤联合探索金融机构数字化转型之道，共同探究金融机构如何实现数字化。在此过程中，我们采访了全球200余名企业高管、转型领导人、思想领袖、投资人、监管机构和政府官员，以期更为全面地了解数字化方面不同的经验与观点，最后，我们整理得出《制胜数字化》系列报告。（参见上页图1）

本文基于调研过程中搜集的观点意见，为金融生态系统利益相关方（政策制定机构、监管机构、金融机构和科技公司）提出了统一的行动举措，指导其如何减轻或消除数字化转型障碍。¹

四大主要举措：

- 1. 升级相关数字化能力，识别知识、人才和基础设施差距。** 监管模式的升级很难与金融机构的数字化进程保持同步，金融机构希望更多先进的数字化技术能通过审批，而监管机构却对这些技术了解不足，造成了额外的误解和沟通成本。同样，金融机构也不总是具备相应的能力，导致其无法评估或控制某些新技术的内在风险。因此，监管机构、政策制定机构、金融机构和其他生态系统参与者应合作制定完善的解决方案，不仅要实现监管政策现代化，还要解决以长期投资为基础的相关人才技能、流程和技术基础设施的安全现代化问题。
- 2. 推动深入的对话、协调与合作，打造高效的生态系统经济。** 金融服务业的快速发展，尤其是随着金融科技公司和大型科技公司进入金融服务领域，已将行业性质从关注价值链转向关注更为复杂的活动价值网。公共和私营部门的从业者应在此背景下应积极合作，确保系统连贯可持续的发展。

- 3. 根据数字经济的跨境性质和对快速灵活监管的需求，建设成熟、和谐的监管环境。**越来越多的受访者一致认为目前的监管框架敏捷性不足，不利于激发创新并提前识别监管挑战，需要创造一种监管环境来避免为最终可能无法实现的监管目标而构建昂贵合规基础设施的风险，同时找到一种稳健可行的方式让数据具备跨境的互操作性。
- 4. 支持在整个生态系统中采用基础性技术，帮助企业获益。**生态系统参与者应合作推动安全、成功、负责任地采用关键新兴技术（例如云、人工智能和数字化身份），这些技术对于支持新一代商业模式，解锁数字化经济的全部潜能至关重要。

我们将在后文中深入介绍各项行动举措，并提出尽可能全面且可行的建议，供生态系统参与者参考采纳，助力数字经济实现蓬勃发展，释放全部潜能。²

这些建议将支持数字化转型、增进从业者间的相互理解、深化跨行业跨地区的合作、限制监管套利和分化、助力企业更灵活地跨境运营并利用数据、数据技术和规模经济，同时减轻并缓解相关风险。

在此报告中，我们使用以下彩色图标表示各利益相关方：



政策制定机构



监管机构



金融机构



科技公司

提升能力，弥补知识差距

考虑到市场上数字化技术发展的迅速性，新兴技术的复杂性，以及数字化经济的广泛互联的特性，所有利益相关方应考虑制定转型路线图；招募具备合适技能的人才；投资于自身能力提升、下阶段核心能力的预测以及针对自身能力现状的诊断；完善内部文化、架构和体制。

制定转型路线图



利益相关方应为其企业制定清晰的数字化转型路线图，规划实施路线，而非仅设定目标

利益相关方也应关注国内外同行，参考他们所采取的举措，包括如何平衡短期和长期目标，并及时了解最新的最佳实践。

招募并培养人才



监管机构和金融机构应招募掌握跨学科技能和深入了解金融和新兴技术交叉领域（例如云和人工智能等未来经济基石）的专家，并录用开放型、创新型人才。

招募新型人才将尤其有助于监管机构像私营部门一样深入理解数字化。新型人才不仅仅是IT专家，偏业务型的监管人员也需对技术有深入理解，以便对快速发展的行业进行更好的监管。对于金融机构而言亦是如此，受访的一位跨国银行高管表示，在风险、合规、政府事务、法律等不同部门间培养技术专长人才将至关重要。

有鉴于行业内的工作要求快速变化，企业需录用开放型、创新型人才，这将有助于其大胆试验、保持灵活、持续领先并快速适应。



监管机构和金融机构应共同努力，持续对员工培训进行投资，重点关注金融、技术和监管的交叉领域。

员工职位不同，所接受的培训也应有所差异。为员工提供岗位轮换机会，让其对企业有更深入了解并促进技能和经验的交叉融合，是培养员工和提升跨学科技能的良策。



科技公司招募的人才需要能够对复杂的金融行业有深刻理解，并能够敏锐地感知金融行业的特殊需求。

新成立的科技公司越来越体会到，为与金融机构和监管机构建立良好合作，他们需要拥有对金融法规、金融机构运营模式、监管机构运营模式有深度了解的专业人才。谷歌云的董事总经理Zac Maufe曾说：“对金融行业以及金融监管机构的需求更加敏锐，是我们应该进一步加强的”。³

实现技术堆栈现代化



监管机构和金融机构应利用新兴技术完善其IT系统并提升运营效率。

数字化转型往往与企业的历史遗留IT系统发生冲突。前者经常需要用云和人工智能等新兴技术替换或更新陈旧的基础设施。采用这些技术可帮助金融机构实现可行的商业模式并保持竞争力。它还可以帮助监管机构以更低的成本、更高的效率管理市场及市场参与者。

香港金融管理局计划将监管程序自动化，使用数据科学和网络分析应用以前瞻式方法识别趋势和风险，这是监管机构通过监管技术努力提高自身能力的具体例证。⁴

变革组织文化、战略和架构

对所有利益相关方而言，当务之急是要转型内部文化、战略和架构，打造新颖、创新、合作的思维和运营方式。



监管机构应努力从发挥监管职能转向数字化转型的推动者。

许多监管机构目前将自己定位于变革推动者，并已采用新的思维和运营模式。在亚洲地区，一些监管机构注意到金融行业停滞不前，采用了试验与合作的新思维方式，大胆挑战现状刺激创新。某区域技术主管表示“目前出现一种从‘快速发展或保持安全’到‘快速发展并保持安全’的范式转移”。一些监管机构正在努力找寻推动创新和保持稳定之间的正确平衡。尽管如此，各个国家和地区之间在这方面还是存在差异，部分监管机构被批评太过谨慎，限制了市场创新。



金融机构需要在自身风险文化与敏捷创新的两端找到平衡点，睿智地承担创新风险，并为长期发展而不断创新。

金融机构领导人需修正风险意识心态，能够允许开展创新用例的实验以展现数据和数据技术的价值。试验无需投入大量财力或人力，只需鼓励每位员工思考创新方式、开展自我评估、提出棘手问题并树立测试学习的心态，即如果项目失败就权当积累经验。这意味需要牺牲短期利益或生产力来换取长期的成功和创新。这种创新文化需要在企业中进行普及，尤其是在董事会和高管层面。



金融机构应重新考虑绩效指标，以激励高管层做出转型所需的正确行为。

企业往往根据短期成果对领导人进行评估（和奖励），但转型突破可能需要五至十年才能实现效益，因此

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38740

