



制胜数字化  
金融服务业数字化转型的  
关键推动力

国际金融协会与德勤联合发布

因我不同  
成就不凡  
始于1845

# 摘要

- 数字化转型已成为企业面向未来，改善客户体验，提升员工能力、运营效率及商业效益不可或缺的手段
- 在金融机构各层级中达成共识是获取数字化转型成功的前提
- 数字化转型的第一要务是释放人的潜力，并创建一个乐于接受变革，抗风险能力强并适应未来竞争的机构
- 成功的数字化转型需要对机构整体战略和数字化成熟度的架构和原则进行协同
- 除了机构内部，还需要主动与监管机构、合作伙伴、投资人等重要的利益相关方进行沟通
- 在《制胜数字化》系列第二篇中，我们将探讨金融机构如何克服数字化转型中的核心挑战，并找到一条普适的成功转型路径

# 前言

对金融机构而言，数字化转型不仅是锦上添花，也不再局限于技术领域。数字化转型涵盖了改善客户及员工体验以及商业效益的提升。换言之，数字化转型对于金融机构而言至关重要。

在新冠肺炎疫情爆发的背景下，数字化转型的重要性尤为凸显。正如国际金融协会（IIF）在《数字化转型和新冠疫情应对策略（Digital Transformation and COVID Adaptation）》这篇文章中所强调的，疫情最终可能会使金融机构及客户对数字化转型抱有更为积极开放的态度。<sup>1</sup>

就金融服务业而言，什么样的数字化转型才是成功的呢？**国际金融协会**与**德勤**联合，对全球80多位银行、保险、资管、监管和政策制定机构的管理人员和转型领导人进行调研。

我们将调研结果集结为三篇系列报告，详细探讨了金融机构进行数字化转型的实践并总结金融机构如何实现数字化转型。第一篇《**制胜数字化：金融机构应对数字化转型之九大挑战**》围绕数字化转型的实施，探究哪些因素阻碍了金融机构全面收获数字化转型成果。<sup>2</sup>在第二篇报告中，我们将探讨金融机构如何克服数字化转型中的主要阻碍因素和挑战，找到一条普适的成功之路。我们将数字化转型的核心推动力划分为以下五个主题进行阐述：

 **以客户为中心**

 **组织基础**

 **人才和文化引领创新思维**

 **成功的转型策略和卓越的执行能力**

 **外部协作与主动参与**

本报告分析了以上主题，并具体阐述它们如何驱动金融机构实现数字化转型。

## 数字化转型和新冠肺炎疫情应对策略

国际金融协会和德勤汇集了全球抗击疫情下对金融机构工作现状的见解和洞察。

过去十年来，在数字化方面投入较多的银行和保险公司能够更好地应对新冠疫情，他们拥有更灵活、更有弹性的业务平台，而其他公司在疫情之下则显得措手不及。随着危机的蔓延，那些具备优良技术基础和文化的企业可以快速适应变化并向市场推出新产品，使之与其他企业拉开差距。随着危机退却，这些企业将会成为赢家。

某机构向我们透露，他们利用自身的工具、基础架构和流程组建了一支400人的数字化作业团队，在疫情期间顺利地实现远程办公。

此外，支付手段的创新正深刻影响着社会习惯的变革，并为客户带来了极大的便利。使用快捷的远程付款购买日用品在当下变得越来越重要，免接触式智能卡提供了一种更安全和健康的付款方式。

除了偶尔的视频会议卡顿和带宽问题外，技术有效地解决了疫情带来的问题。但是人们对此的适应方式各不相同，在最近的交流中发现的一个重要共识就是人才和运营模式的脆弱性已经浮出水面。一些高管将其定义为对居家办公领导团队的挑战——如何做好“居家领导”？

疫情的爆发对于金融科技界有着巨大的影响，其中包括融资渠道的减少。目前那些与财务实力雄厚的金融机构合作或达成战略联盟的金融科技公司，其经营业绩很可能会优于其他初创公司。疫情的一大影响很可能是加速企业与金融机构的合作，<sup>3</sup>这些合作可以为金融科技公司提供急需的收入来源，而金融机构得以获得更具价值的数字化解决方案。

观察公司和团队如何适应其在疫情期间的全新运营方式，以及这是否有助于在将来重塑企业文化以提高敏捷性和适应性，将会是一件很有趣的事。有一点可以肯定，在讨论“谁领导了数字化转型？”这个问题时，答案至少应包括新冠肺炎疫情。



# 以客户为中心

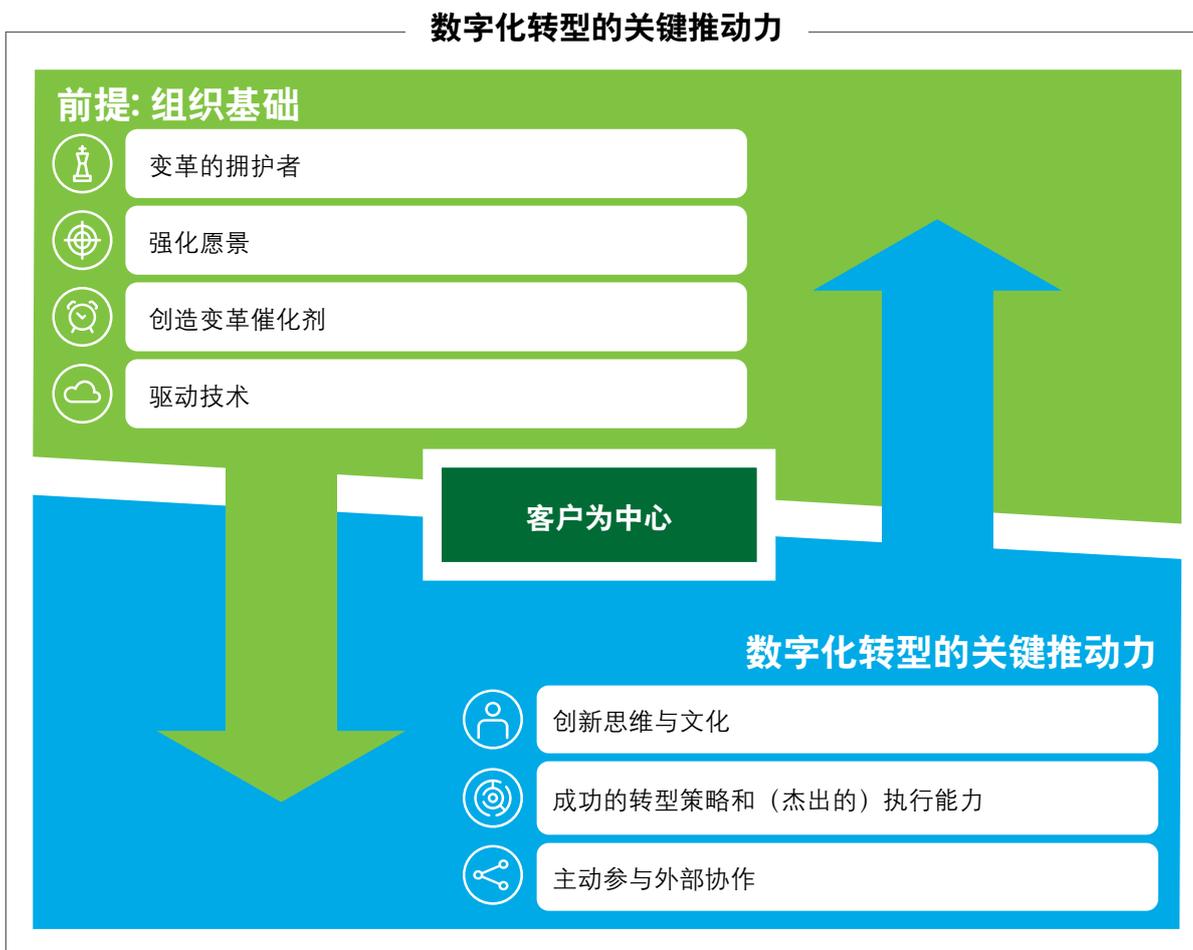
当被问到数字化转型对公司意味着什么时，几乎所有与我们交谈的高管都强调了以客户为中心的重要性。有些机构将以客户为中心视为数字化转型的驱动力之一，这些机构借助数字技术和工具来创造更优质，更高效的客户体验。而对于某些金融机构而言，这是启动数字化转型的核心原因。一家领先银行的首席数字官表示：“技术是数字化转型的核心，但启动数字化转型的核心动力仍来自于客户需求。”

对于其他公司而言，数字化转型更像是一种推动力，它可以帮助企业从其转型过程中获得预期的效果，而不仅仅停留在开展一项与客观实际脱节、无法解决实际问题的转型工作。一家领先保险公司的首席数字官总结道：“随着组织向更加敏捷的文化过渡，将组织思维从以产品为中心转变为以客户为中心是数字化成功的关键因素。”

无论如何，行业领导者都同意数字化转型和以客户为中心是并驾齐驱的。但是，如何真正做到以客户为中心呢？一家美国大型银行技术部战略主管这样定义：

“梳理企业内部各层级工作，剔除手动流程，提高自动化程度，在便利性和功能性方面进一步满足客户需求，将服务无形地嵌入到客户的日常生活中。通过重新构建业务模型和流程，以更好地满足客户需求，加强客户交互，并与客户建立更深厚的关系。”

在多渠道的世界中，前台（移动应用程序和自助服务门户）以及中后台（例如合规和风险管理）都需要被重新定义。这也意味着数字技术将扩展至金融机构的整个价值链。这既适用于零售客户，也适用于对公客户，尽管这两个细分市场的需求和优先级可能会有所不同，但他们对于数字化转型都抱有同样的期待。



资料来源：Deloitte

## 以客户为中心和数字化转型速度

当以客户为中心时，数字化转型的步伐会加快吗？银行的经验似乎证明了这一点。

与保险公司相比，银行似乎在其数字化旅程中走得更远。这可能是因为保险投资者希望获得稳定的回报，并且相对于银行投资者而言，他们不愿承担风险。一位与我们交谈的保险公司高管表示：“新鲜事物，以及愿意尝试新鲜事物的文化，与保险公司的DNA不符。”

相较于保险客户，银行拥有更多希望与其保持交流和互动的客户群体。这使数字解决方案成为银行管理的头等大事，从而加快数字化转型的进程。

“数字化转型是重新构建业务模型和流程，以最好地满足客户需求。”

**美国某大型银行，首席数字官**

“数字化转型要提高客户参与度并与客户建立更深的联系。受亚马逊和优步等公司数字化成果的影响，客户对于各个行业（包括保险）服务的期望显著提升，为此，以更有效的方式为客户提供服务至关重要。”

**美国某大型保险，首席数字官**

“与其说是‘数字化转型’，不如用‘客户转型’或许更为恰当。这场转型以客户为中心，并借助数字技术来实现。”

**非洲某领先银行，首席数字官**

“数字化转型涉及三件事：提升客户体验，强化客户洞察，借助洞察为客户提供更好的支持；改善员工体验，提高员工生产力；提高经济效益，提高服务的效率。”

**美国某大型银行小微业务首席数字官**



# 转型前提：组织基础

对于金融机构而言，组织间各个层级达成的一致共识、全情投入是成功进行数字化转型的前提。金融机构需要打造这样的组织基础，包括变革的领导者，激励人心的愿景，变革的催化剂和驱动技术。

## 变革领导者

具有远见的金融机构领导者认为，数字化转型不仅仅是技术，它还意味着重塑业务模式的可能。但如果没有高层的有效支持，数字化的实施可能会停滞不前。

如果没有包括首席执行官和董事会在内的高层支持和投入，要获得业务成功转型所需的人力、资源和领导力将会非常困难。因此，无论是哪一类数字化转型任务，确保获得领导层的共识与投入应该是头等大事。一家欧洲银行的首席创新官指出：“领导层达成共识与投入至关重要。如果领导层不相信变革，仅仅只是假装乐于变革，那么转型不可能成功。他们要把真金白银投入到已经取得共识的任务上。”

我们的受访者，一位首席创新官，对此深表认同。他刚就任此职务时，CEO对他的一个建议就是帮助整个组织理解什么是数字化转型，并争取员工的支持。

取得共识不仅仅是为了解决预算问题。数字化转型还需要金融机构掌握一系列的全新工作方法和评估手段，并接纳诸如敏捷开发、设计思维 (Design Thinking) 这样的全新概念。正如一家大型美国银行的首席数字官所说：“如果管理层只专注金融机构传统的思考与运营方式，在未来5到10年他们将被淘汰。”著名的数字化转型领袖克里斯·斯金纳 (Chris Skinner) 表示：“成功的银行与众不同之处在于，其最高领导层 (首席执行官，董事长等) 将数字化转型理解为银行整体的转型，而不仅仅是一个转型项目。”<sup>4</sup>

管理层的共识与投入对数字化转型的成功至关重要，这一想法在金融服务领域之外仍被认可。医疗保健和生命科学领域的参与者 (另一个全球性的，受到严格监管的行业) 也都认可管理层的共识与投入对数字化转型成功的重要性。正如一位来自医疗保健行业的首席数字官所说：“上层的支持非常重要，当数字化提案不会在短期内带来投资回报，而是以打造全新能力为目标时，上层的支持将会变成转型成功与否的关键。”

“【由高管层推动数字化转型】是一个必要不充分条件-数字化转型需要在整个组织中推动，尤其是从中层推动。”

——非洲某大型银行，IT战略主管

“提升董事会能力：他们的观点、经验、技能等均与数字化转型密切相关，但他们整个职业生涯都在了解费用收入及一系列传统指标。”

——欧洲某大型银行，首席数字官

“你必须将数字化作为整个企业的任务，而不仅仅是将数字化转型的任务委派给某个部门。不能将公司的未来委派出去，你必须牢牢把握住它。”

——克里斯·斯金纳 (Chris Skinner)，金融市场和金融科技畅销书作家兼评论员

董事会有责任整体把握公司的战略，但董事会成员通常更熟悉传统的经营指标，而这些指标可能无法真正与数字化和创新保持一致。提高董事会成员在数字化转型领域的相关能力将会是一项重要任务。某澳大利亚银行的首席风险官表示，精通技术的董事会成员可以帮助企业培养一批数字化转型的推动者。

仅凭高管难以实现数字化转型。正如一位管理层成员向我们提出的警示：“高管将与成千上万的数字化反对者抗衡”，因此，组织中各个层级的数字化推动者对于变革的启动与持续推动是至关重要的。

## 强化愿景

一家大型美国保险公司的首席数字官表示：“清晰的数字化愿景应该贯穿整个组织”。通过设计并宣导贯彻清晰明确的数字化愿景，可以使数字化转型目标与企业战略保持一致。在此基础上，各个层级的数字化转型拥护者会主动将组织愿景融入到个人目标中。

金融机构可以通过任命首席数字官或同等级别的高管来加速数字化转型，在数字化转型基础建设较为完备的机构中，70%的机构已经做到了这一点。<sup>5</sup>一个专门为数字化转型而服务的领导者，可以有效驱动企业形成清晰、有效而统一的数字化转型总体愿景、战略选择并推动实施。加以切实可行的绩效指标和时间计划表，首席数字官可以培养起员工在数字化转型上的紧迫感，并为整个组织制定共同的目标。

能够认识到金融机构可能会对其数字化转型抱有不同的期待是非常重要的。有些人希望通过数字化实现真正的变革，但另一些人可能只为博取一个好名声。在数字化转型领域的一位畅销书作家看来，最成功的组织都致力于推动真正的变革，建立整个组织对变革的统一认识并确保整个组织的投入。

## 打造变革催化剂

成功的数字化转型项目是转型的催化剂，它们向组织的其他部门展示了数字化转型的真正价值。正如一家大型美国保险公司的首席数字官所说：“尽快树立数字化的典型，并发布一系列材料宣传数字化的价值。”

金融机构应优先推动可以产出显著经济回报的项目，并充分挖掘这些成功典型的价值。某大型美国银行的战略主管表示“我们根据外部顾问的建议，推进了一些敏捷工作方式，显著地降低了成本，引起了管理层的注意，其他业务部门成员都希望能参与其中”。即使没有实质性经济价值的转型项目，也可以通过证明数字化转型的可行性进而成为推动转型的催化剂。

“即使是很小的成功，也会给您通向变革的门票。当传统部门被新的金融科技部门超越时，他们会尝试从金融科技部门挖人，最终推动其他传统业务单元的变革。”

——Global Universal Bank，数字政策主管

这类成功典型会将吸引更多人的兴趣，最终产生多米诺效应。有时内部竞争也能发挥重要作用。“当被新兴的金融科技部门超越时，传统部门将会大受冲击。他们开始从内部创新团队中发掘人才，以推动自身部门的变革，最终为数字化转型注入动力”，某全球银行的数字化策略主管说。

## 科技驱动力

数字化转型要求金融机构具备现代化的、开放的模块化基础技术架构。这种架构使金融机构在产品创新、客户交互创新以及与外部合作模式创新上取得优势。

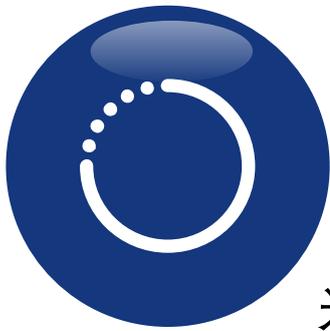
但是在金融行业，数字化转型的需求通常会与其传统技术架构之上的传统信息系统产生冲突。在金融机构启动其数字化转型之前，核心系统的替换或更新是非常必要的，尤其是云计算正成为金融系统中越来越重要的组成部分。如果首席信息官或者技术官没有为数字化转型奠定技术架构的基础，那么首席数字官可能很难带领组织实施数字化转型。

实现数字化转型的关键技术包括：



金融机构应考虑从传统基础架构过渡到基于以上技术的全新、开放、可扩展的技术平台，这些平台可以帮助机构迈向数字化之路，赶上数字化经济的步伐。

“技术是数字化转型的核心，但动力仍来自于客户需求。”  
——Global Universal Bank，数字化政策主管



# 数字化转型的关键驱动力

有了必要的基础，金融机构可以加速其数字化进程。为了提高转型成功的机率，第一步应释放人的潜力，创建一个乐于接受变革、抗风险能力强并且适应未来竞争的组织。



## 人才和文化引领创新思维

渴望数字化转型的金融机构可能需从普遍规避风险的文化转向更加敏捷、鼓励创新的文化。某保险公司首席数字官承认“即便是我也需要调整自己的风险偏好。过往我们严格遵循标准开展项目。但若想更快地将产品推向市场，我们需要改变当前的工作方法。”

### 建立一种求变的企业文化

62%的首席创新官认为企业文化对于数字化转型的成功至关重要，同时46%的人表示文化阻碍了他们数字化的发展。<sup>7</sup>对数字化转型友好的企业文化，是可以容忍创新和预期风险的一种文化。

鼓励人们接受数字化潜在风险的一种方法是证明创新既不昂贵也不费力。另一种方法可能需要引入全新的领导和人才。一位研究参与者注意到“采纳积极变革的策略有可能反映出过往管理层的决策失败或不作为，而当前的管理层必然会阻止这一情况的发生。”

虽然可能困难重重，但某美国大型银行的首席数字官指出，组织不应回避建立一种鼓励自我评估、提出尖锐问题的文化。

“摒弃创新需要大规模投入的传统观念，建立创新也可以低成本实现的文化认知。”

——某大型全球保险公司，创新主管

“一个庞大的组织不只有一种文化，而是存在许多亚文化，每种亚文化都和其领导者相关。”

——美国某大型银行，数字渠道与创新首席信息官

### 打造数字化领导力和人才库

对于数字化人才的竞争，可能会将金融机构带入未知领域。为填补数字化高管职位，有些机构已经将目光放至金融服务行业之外。例如，澳新银行聘请了一位谷歌高管来领导其数字银行部门，而西太平洋银行则从迪斯尼聘请了专家来带动其以客户为中心的营销和数字化能力。<sup>8,9</sup>其他机构也建立了创新的合作关系。例如，某参与本次调研的机构与一家科技公司合作为其保险科技子公司吸引精通数字技术的人才。

渴望进行数字化转型的金融机构正在寻找数字化的人才，市场对于精通技术且掌握数字化转型方法的人才的需求大大提高。尽管金融机构往往对顶尖人才有较强吸引力，但面对科技公司的竞争，可能需要金融机构在数字化岗位的招聘过程中加大投入——包括提供更具吸引力的激励计划、参股、灵活的工作时间等。某银行高管对此表示“要做到这一点，可能需要在遵循银行基本框架的前提下，灵活的调整人才政策，引进并保留核心人才。”

“过往的CEO往往拥有精算背景，但越来越多的CEO出身于销售端或银行等其他同样面临数字化挑战，但数字化进程相对领先的行业。”

——美国某大型保险机构首席数字官

尽管薪酬很重要，但这并非全部。金融机构还须明确阐述自身的价值与使命，提供具有影响力的工作、远见卓识的领导以及一流的工具支持。当今精通技术的人才通常会被充满挑战的项目以及跨职能、扁平化的工作团队所吸引。例如，对于数据科学家而言，能够研究尖端AI算法和有趣数据的机会尤为重要。某金融机构分析主管承认，留住数据人才非常具有挑战性，公司需要积极地将人才转移到全新的业务领域和问题中，以保持他们的兴趣和参与度。

一位研究参与者指出，“在这些努力中值得注意的是，对于中低层管理人员，稳定更为重要，过多的调整和变化会适得其反”；另一位补充说，“传统人才对数据和风险有更深刻的认知，这也是与初创企业的主要区别。这要求企业有选择地向组织的各个层次注入新鲜的血液。”

## 成功的转型策略和卓越的执行能力

一旦组织拥有了适合的人才和文化，下一步就是掌握数字化转型的“正确方式”。对于金融机构而言，这意味着要根据高层制定的每个愿景和目标，识别、确定优先级并开发不同的功能和方法来实现数字化转型。

### 建立正确的组织架构和运营模型

推动数字化转型最有效的组织结构是什么？这取决于企业的目标，业务模式和技术战略以及组织在转型过程中的关系。一些金融机构可能决定从组织内部推动数字化转型，一些金融机构创建具有单独目标和绩效指标的独立团队或部门。另一些甚至走得更远，创建了一个全新的实体子公司。无论采用哪种方法，最终目的都是将数字化的文化、流程、业务模型和技术嵌入整个组织，直至它们成为组织的新常态。

“一些银行的变革是循序渐进的，而另一些银行选择从外部建立一个全新的银行。”

——欧洲某大型银行首席创新与技术官

第一种方法是从内部进行创新变革，包括重塑组织文化，重组团队以及重新定义员工的角色和职责。采用这种模式的金融机构可以充分利用当前的品牌和客群优势，直接推出全新服务。这一模式的缺点是传统的组织与文化惯性会降低转型的速度，另一个挑战是如何实现不同业务领域转型团队之间的协同。与临时性的项目制相比，这种模式更可能通过持续的转型来获得更好的结果。

第二种方法，通过减少组织内部的摩擦，加快从构思到测试的过程，并将创新与变革对日常经营的影响降到最低，从而促进数字化转型。这种方法使金融机构能够重新打造一套全新的模式，并围绕其新模式打造独立的团队进行试验。这使组织能够快速识别市场上的数字化机会，并使得业务部门之间的思路交流更为有效。某领先保险公司的首席数字官提到，当时该公司创建了一个由5人组成的独立小组，专注于孵化创新，同时与我们推动创新的领域保持关联。然而，随着创新团队和传统团队的差距越来越大，未来两者的整合会成为一个重大挑战。

## 金融机构内部的创业公司

一些金融机构建立了独立于核心业务实体的独特的新实体以推进数字化转型，保证部门可以专注于创新。这种内部创业公司不受已有的IT基础设施的阻碍，如果能够完全避开传统绩效考核的影响，将能够使其投资于更长远的机会和其他更具颠覆性的商业模式。

某大型全球银行的首席数字官表示，他所在银行设立的独立金融科技部门是数字化转型的关键推动因素。某领先保险公司首席运营官对此表示赞同：“在传统业务之外拥有一个数字化实体是我们最重要的推动因素，因为它没有卷入母公司的官僚作风中，所以我们一开始几乎没有受到任何干扰。”

将客户迁移到新实体的平台取决于产品复杂性和业务模式。某领先银行首席创新官表示，“简单的储蓄账户可能很容易迁移，但如果金融机构试图增加更复杂的产品，如抵押贷款或收费业务，则会变得更加困难”。困难之处在于，要以符合董事会风险偏好的方式完成客户迁徙。

其他驱动因素也可以决定每种方法的有效性。例如，高盛建立了一个名为Marcus的数字平台，旨在扩大公司的消费者存款，而不必承担分行和后台基础设施的成本负担。<sup>10</sup>另一方面，一个大部分现有技术或基础设施在云上的公司可能会选择从内部转型，而不是在组织外部创建一家初创公司。

没有一种转型方法能确保成功。对于公司来说，应根据其组织战略、商业模式、市场状况、转型阶段和其他驱动因素，明确具体采用哪种方法。在选择转型模式时，以上每一个要素都有可能起到重要作用。

## 嵌入式团队的力量

数字化转型的正确路径对于促进创新很重要，但部门之间协同配合也十分重要。几乎所有的受访者都表示，不同职能部门与团队之间的配合是持续推动数字化转型的关键。真正的敏捷组织要求技术、业务和运营团队一起朝着同一个目标工作，为整个组织输入创新合力。在这一概念下，一种“双管齐下”的组织形式逐步形成，即金融机构为自身每一个业务线匹配一支专属的技术力量，以推动数字化转型的任务成功落地。

这种嵌入式的团队可以提供新思维视角、增加沟通透明度并促进协同配合，最终帮助金融机构提升其数字化转型的投入产出。一个有效的嵌入式团队的人员角色与职责，需要与企业数字化转型目标和其所服务组织的特征相匹配。这类团队旨在促进跨职能部门的协同和与组织中其他相似团队之间的持续协作。

然而，当不同想法和背景的人一起工作时就会出现挑战。某大型保险公司首席运营官指出，将不同群体融合起来很困难，而且往往需要较长的磨合时间。团队成员之间的摩擦可能是由于新的数字化人才与老雇员之间的薪酬差距，或现有员工感到数字化转型正在取代他们的技能。唯有具备不同背景和技能的员工可以清楚地认识到他们在团队中的角色，并准备好朝着一个共同的目标进行协作，嵌入式团队的优势才得以显现出来。

## 赋能员工，使其用数字化的方式思考

适当的人才组合至关重要，但除此之外，授权、工具和流程等可以赋能员工的要素也可以显著加快数字化转型落地的步伐。在我们的研究中，高管们承认，赋予员工部分决策权并使其承担相应的风险是实现数字化转型的关键因素。对一些公司来说，这可能意味着从等级制度转向授权管理模式。当员工有权就“采取什么样的数字化举措，在哪里落实”发表观点时，数字化转型就更有可能取得成功。赋能还包括为员工提供正确的工具，让他们学习、成长，并在转型过程中善用他们的自主权。

企业可能还需要帮助员工培养并习得相关技能，以跟上快速变化的商业环境。考虑到工作要求的变化速度，以思维模式而非技能需求为导向的招聘尤其重要。此外，受访者普遍认识到，培养员工的创新精神和体系化的实践技能极为重要。对于企业来说，这类举措意味着牺牲短期利润或生产力，以换取长期的成功和创新。

### 为探索预留空间

一些金融机构采取了鼓励创新的做法，让员工在灵活或缩减产能的情况下，腾出空余时间和空间进行创新。如谷歌鼓励员工将20%的时间用于为公司带来最大利益的非主营项目上。<sup>11</sup>

一位首席创新官引用了传奇田径教练巴德·温特（Bud Winter）的话。他的书《放松和胜利》中，鼓励运动员不要用尽全力，而是达到自身85%的能力进行训练。<sup>12</sup>放松可以给人们休息的时间，转变思维，从而促进创新。

然而，为了保证这一政策的有效推行，需要从高层启动，明确地确立相关机制。如果员工全力以赴投入生产，他们可能只是继续维持原有经营模式，而不会停下来思考更大的机遇，从而使公司无法有效应对重大市场变化。



## 外部协作与主动参与

受访机构普遍承认，金融生态系统中的其他参与者（如监管机构、合作伙伴、投资人）可能会带来多重挑战，这要求金融机构积极探索应对这些挑战的措施。在全球范围内，一个共同的主题是金融机构需要积极主动地与外部接触，以提高人们对数字化转型给行业带来益处的认识，并有效地合作以克服其中一些挑战。

### 与监管机构接洽

大多数监管机构都表现出合作的心态，在我们对外分享对于行业发展的见解时，绝大多数人认为是监管机构迫切希望了解更多。监管机构越来越认识到数字化转型在实现金融机构基础设施现代化，提升客户价值以及提高金融机构稳定性和生存能力方面的诸多好处。正如立陶宛央行董事会成员所言，虽然数字化转型的改革风险重重，但包括立陶宛央行在内的监管机构，始终不遗余力地在支持这项改革。<sup>13</sup>

“我们真的需要带领我们的专家直接去和监管机构沟通交流。他们可以帮助监管机构理解那些我们的合规或风险人员无法讲清楚的事情。”

——欧洲某大型银行，首席创新官

不仅如此，监管机构也在尝试追赶。某美国银行业的创新主管强调“我们能与他们分享的任何东西都有利于双方的合作，尤其是展示我们是在如何努力地保护客户”。虽然许多金融机构都认同这一观点，但有报告称，金融机构与监管机构的合作过程仍然显得过分正式或冗长。参与度也会受到环境的限制，例如，当创新者与非决策者的官员会面时，或者在某些情况下，公司可能不愿意与监管机构完全开放。正如某银行首席创新官所言“与监视你并试图抓捕你的人合作是很困难的”。

但无论如何，相互开放、提升速度和灵活性肯定是有益的。金融机构与其监管机构之间的合作是数字化转型取得成功的重要因素。为此，金融机构可以尽其所能，主动与监管机构取得接触。

金融机构创新负责人表示，尽早让转型项目专家与监管机构取得联系是至关重要的，相比于监管政策本身，如何向监管机构阐明机构当前创新的合规性是更大的障碍。金融机构通常依赖于合规人员与监管进行沟通，但在数字化转型领域，合规人员无法完全掌握一线的实际情况，导致难以向监管机构解释清楚。某银行首席数字官表示，大多数金融机构视监管机构为“阻止数据的使用”，但我们并不认为这是监管机构的本意。监管机构可以成为企业的助力，但前提是企业需要让风险及合规人员联手解决这个问题。

金融科技（FinTech）和监管科技（RegTech）协会在此发挥了重要作用，帮助监管人员培养新技术和应用领域的相关技能。欧盟委员会曾经成立专家组，帮助监管机构识别金融创新领域可能存在的监管难题。<sup>14</sup>新加坡金融管理局也已与金融业机构进行直接合作，例如通过其Veritas框架促进金融机构负责任地使用AI和数据分析。<sup>15</sup>

## 与外部生态系统合作

与金融科技公司的合作为金融机构带来了数字化应用之外的挑战。例如，许多金融机构发现自己必须让金融科技了解与一家受监管的机构合作意味着什么，同时尽量避免提出不必要的合规与安全要求。某领先银行机构的首席数字官表示“与金融科技合作的一个难点是满足风险和监管要求。要让天生具备灵活、敏捷基因的金融科技遵守传统金融机构的监管合规标准是非常困难的。”

另一个关键挑战是克服传统金融机构与金融科技之间固有的经营模式差异。为了缓和这种差异，金融机构应尽早参与并加快与金融科技合作伙伴的对话，使双方认识到各自经营模式的优缺点。

其他一些举措也可以帮助金融机构改善其与金融科技的合作，同时遵守风险标准。某金融机构高级副总裁建议金融机构指定金融科技的对接人，使其帮助金融科技在组织中进行合作，并在伙伴关系讨论期间提供正确的信息并提高透明度。强大的数字化转型团队也可以帮助金融机构更有效地与金融科技合作。某非洲领先银行数字业务主管称其“小型跨领域团队（包括风险和合规性）参与了与金融科技的合作项目”。

一些高管告诉我们，提高员工的技能并为其提供高级技术培训，可以帮助金融机构与金融科技实现更好的合作。某美国领先银行正在采用一种创新方法，帮助初创公司更好地向银行提出自己的解决方案，并派出员工与初创公司一起优化宣讲材料。我们的另一位研究参与者提出，认真了解初创企业的解决方案并明晰要从何处入手使用也可能会非常有帮助。

最后，与初创企业合作的另一种方法是投资金融科技。尽管这种方法可能会在投资规模上有较高要求，但它可以有效地协调各方利益并改变金融机构对金融科技公司的理解。

## 说服投资人

金融机构面临的主要挑战之一是管理投资人对数字化转型的期望。尽管金融机构的投资人，尤其是对于保险公司，通常将重点放在稳定收益上，但数字化转型的过程更长，需要大量投资。我们研究的参与者表示，投资人很难同意金融机构进行长达三到五年的重大转型，而管理团队经常发现自己被夹在了短期盈利能力和长期数字化转型之间。此外，全球金融行业的投资人仍然怀疑金融业是否可以像科技公司一般取得可观的回报。而这种怀疑也扩散到了数字化转型领域，绝大多数投资者认为，金融机构应更多地考虑成本、回报与时间，以制定相对清晰合理的数字化转型计划。

尽管如此，说服投资人相信数字化转型对于金融机构面向未来生存和维持竞争地位方面的重要性是非常必要的，几乎没有金融机构可以避免转型，坐视不管会给机构带来巨大的风险。说服投资人的第一步也是最重要的一步，是帮助投资人了解不断变化的客户偏好和技术进步对机构带来的破坏性风险。在此之上，金融机构可以使投资人了解有关数字化转型的长期利益和战略必要性，并进一步介绍转型的实施路径和要求。

研究参与者表示，向投资人普及数字化转型给机构带来的经济和非经济利益也可为转型工作提供帮助。尽管这可能难以吸引投资人，但在数字化转型和战略计划方面进行积极的沟通可以防止市场过度反应，以及在转型期间投资人可能会给管理层造成的压力。然而，保持透明度的另一面是对于建立信任并持续交付的期望，但考虑到时间跨度和投资者动机，这可能很难实现。

获得投资人信任的最有效方法是向其展示数字化转型的价值，并交付数字化成果，哪怕只是微小的成功。这样可以赋予金融机构全新的品牌形象，并建立投资人信心和自豪感。某领先银行首席数字官强调了这一点，他认为加大数字化转型计划的宣传力度，并与新闻媒体和投资人分享这些成功案例，都可以帮助获得投资人支持。另一个研究参与者提到其公司与一家领先科技公司合作发起的一个小型数字化项目引起了很大反响。该计划将其定位为一家创新银行，在落地之后此项目成为了该行建立金融科技部门和实现更大规模数字化转型的关键催化剂。

获得投资人的支持是一场持久战，金融机构需要通过媒体报道、深度研究以及行业领袖的实践来强化认知，支持数字化转型。



# 结语

没有放诸四海皆准的方法可以确保数字化转型的成功。在研究过程中，我们相信“以正确的方式做正确的事”可以促进任何组织在转型过程中的成果。在讨论数字化转型的关键驱动力时，我们采访的大多数全球金融业领导人都谈及以下五个主题：

 **以客户为中心**

 **组织基础**

 **人才和文化引领创新思维**

 **成功的转型策略和卓越的执行能力**

 **外部协作与主动参与**

对于以上每一个主题，我们都介绍了多种可以帮助金融机构实现预期目标的转型模式。

我们还从参与者那里了解到，一些事情是他们无法控制的，包括监管机构和政策制定者的行动，以及非金融机构、金融科技公司等不断涌现。尽管金融机构可以影响其行业环境，但其真正能够掌控的唯有自身的转型举措。

在本系列的第三份报告中，我们将讨论外部生态系统如何帮助金融机构开展数字化转型。在此过程中，我们将研究外部生态系统在金融机构克服数字化转型领域相关挑战的过程中产生何种影响。

# 联系人

## Tim Adams

国际金融协会  
主席兼首席执行官  
电子邮件: [tadams@iif.com](mailto:tadams@iif.com)

## Brad Carr

国际金融协会  
数字金融常务总监  
电子邮件: [bcarr@iif.com](mailto:bcarr@iif.com)

## Conan French

国际金融协会  
数字金融高级顾问  
电子邮件: [cfrench@iif.com](mailto:cfrench@iif.com)

## Bob Contri

德勤全球  
金融服务业领导合伙人  
电子邮件: [bcontri@deloitte.com](mailto:bcontri@deloitte.com)

## Michael Tang

德勤加拿大  
金融服务业全球数字化转型领导合伙人  
电子邮件: [mtang@deloitte.ca](mailto:mtang@deloitte.ca)

## Puneet Kakar

Deloitte Consulting LLP  
金融服务业战略领导合伙人  
电子邮件: [pukakar@deloitte.com](mailto:pukakar@deloitte.com)

# 中国联系人

## 吴卫军

德勤中国  
副主席  
金融服务业主管合伙人  
电话: +86 10 8512 5999  
电子邮件: [davidwjwu@deloitte.com.cn](mailto:davidwjwu@deloitte.com.cn)

## 尤忠彬

德勤中国管理咨询  
银行业主管合伙人 (中国大陆)  
电话: +86 21 2316 6172  
电子邮件: [zhyou@deloitte.com.cn](mailto:zhyou@deloitte.com.cn)

# 尾注

1. Brad Carr, "Digital Transformation and COVID Adaptation," LinkedIn, 21 March 2020, <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-covid-adaptation-brad-carr/>.
2. Institute of International Finance and Deloitte, Realizing the digital promise: Top nine challenges to digital transformation for financial institutions, 2020, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/realizing-the-digital-promise.html>.
3. Deloitte, Beyond COVID-19: New opportunities for fintech companies, 2020, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/beyond-covid-19-new-opportunities-for-fintech-companies.html>.
4. Chris Skinner, "Doing digital with Chris Skinner," IIF podcast, 2020, <https://www.iif.com/Publications/ID/3831/FRT-Episode-63-Doing-Digital-with-Chris-Skinner>.
5. Deloitte, Survival through digital leadership, 2015, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Survival%20through%20Digital%20Leadership\\_safe.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Survival%20through%20Digital%20Leadership_safe.pdf).
6. Institute of International Finance, Cloud computing in the financial sector, part 1: An essential enabler, August 2018, [https://www.iif.com/portals/0/Files/private/32370132\\_cloud\\_computing\\_in\\_the\\_financial\\_sector\\_20180803\\_0.pdf](https://www.iif.com/portals/0/Files/private/32370132_cloud_computing_in_the_financial_sector_20180803_0.pdf).
7. Gartner, Break Through Culture Barriers to Power Your Organization, 05 February 2019, <https://www.gartner.com/en/documents/3900085/break-through-culture-barriers-to-power-your-organizatio>.
8. Clancy Yeates, "ANZ Bank hires Google executive Maile Carnegie," Sydney Morning Herald, 1 March 2016, <https://www.smh.com.au/business/banking-and-finance/anz-bank-hires-google-executive-maile-carnegie-20160301-gn74st.html>.
9. Nadia Cameron, "Westpac Group appoints first chief customer officer," CMO, 13 July 2015, <https://www.cmo.com.au/article/579445/westpac-group-appoints-first-chief-customer-officer/>.
10. Institute of International Finance, Digital Identities in Financial Services Part 3: The Business Opportunity for Digital Identity, March 2020, <https://www.iif.com/Publications/ID/3783/Digital-Identities-in-Financial-Services-Part-3-The-Business-Opportunity-for-Digital-Identity>.
11. Reid Hoffman, "Innovation = Managed Chaos," Masters of Scale Podcast, 2017, <https://mastersofscale.com/eric-schmidt-innovation-managed-chaos/>
12. Bud Winter, Relax and Win: Championship Performance in Whatever You Do, 1981.
13. Singapore FinTech Festival, "Balancing regulation and innovation," panel discussion, 12-14 November 2018, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/financial-services/sg-fsi-sff2018.pdf>.
14. For example, the Expert Group on Regulatory Obstacles to Financial Innovation was established by the EC in accordance with its 2018 FinTech Action Plan to review the application and suitability of the European legal and regulatory framework to FinTech in order to identify issues that may impede scaling up FinTech in the EU. See "Final report of the Expert Group on Regulatory Obstacles to Financial Innovation: 30 recommendations on regulation, innovation, and finance," [https://ec.europa.eu/info/files/191113-report-expert-group-regulatory-obstacles-financial-innovation\\_en](https://ec.europa.eu/info/files/191113-report-expert-group-regulatory-obstacles-financial-innovation_en).
15. Monetary Authority of Singapore, "MAS Partners Financial Industry to Create Framework for Responsible Use of AI," 13 November 2019, <https://www.mas.gov.sg/news/media-releases/2019/mas-partners-financial-industry-to-create-framework-for-responsible-use-of-ai>.



#### 关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司,以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体,相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任,而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构,为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about),了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体,在亚太地区超过100座城市提供专业服务,包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处,德勤品牌由此进入中国。如今,德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构,由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media),通过我们的社交媒体平台,了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息,任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前,您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2021. 欲了解更多信息,请联系德勤中国。  
Designed by CoRe Creative Services. RITM0724909