



制胜数字化 金融机构应对数字化转型 之九大挑战

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

- 数字化转型充满挑战，并且转型成果难以衡量。
- 对于不同的金融机构，甚至对于同一机构的不同部门而言，数字化转型都具有不同的意义，因而，数字化转型难以比较，且转型成功与否也不能一概而论。
- 真正的转型通常意味着能让金融机构走在时代前列，既需要业务流程和运营模式的变革，也常常对业务模式的创收和成本管理方式的根本性变革提出要求。
- 本报告对影响数字化转型的内部因素和外部因素进行了归类，总结出影响数字化转型成功与否的九大因素。

前言

颠覆性力量的崛起、演变与融合正持续塑造着金融服务业的未来：价值链在去中介化，竞争格局在变化，新兴技术在涌现，开放数据在增多，生态合作伙伴关系与联盟在形成，监管改革亦在加速推进。与此同时，金融机构也面临更大的转型压力——零售客户与企业客户在经历过其他领域（如零售和科技）的新体验后，对定制化产品和服务体验的需求和期望更高。

为应对市场变化，金融机构纷纷借助数字化创新开启业务转型。金融机构似乎已发现，要想尽快赢取客户，单靠产品是不够的，还需要为客户创造非同寻常的体验。许多金融机构正利用数据驱动洞察来更新价值主张，以收获数字化转型带来的成果。

那么就金融服务业而言，什么样的数字化转型才是成功的呢？考虑到不同机构采取的方法不同，对数字化转型的范围、领导力、规模和时机的理解也千差万别，要判断数字化转型成功与否并非易事。**国际金融协会**与**德勤**联合探索金融机构的数字化转型之道，识别出金融机构应予考量的三大关键领域：数字化转型的挑战、创造更多价值的推动力、风险对内部和外部利益相关方的影响，并发布系列报告。

数字化转型的挑战

作为本系列报告的第一篇，我们将围绕数字化转型的实施来探索究竟是哪些因素阻碍了金融机构全面收获数字化转型成果。本报告主要基于对来自金融机构、监管机构和政策制定机构的60余名管理人员和转型领导人组织的调研、引导式研讨以及根据研究所规则开展的访谈，同时还摘录了公共领域会议的一些发言。报告重点阐述了数字化转型中金融机构内部和外部面临的九大挑战。

我们发现全球各地的金融机构均有涉及这九大挑战，但同时还发现，一些源于地域的偶然性差异可能会放大个别因素的影响，具体的差异可能是地区出发点的不同，也有可能是当地环境状况的特殊性。举例而言，日本某机构高管提到日本大型银行的IT部门规模通常不如美国大型银行的IT部门规模大，这使得日本的银行在构建内部新技术的能力上面临更为严峻的挑战。这种问题的出现，迫使银行加紧招聘诸如技术工程师这样的技术型新员工，而这与银行传统的用人模式大相径庭。

同样，相较于其他发达地区的银行，欧洲的银行受当地低利率环境影响，在盈利能力（以及开展新投资的能力）上面临更大的挑战。同时，非洲某银行的首席风险官指出非洲的银行都热衷于运用西方技术，但电信企业等使用的却是中国建造的基础设施，这种差异就为二者间的协同合作埋下了隐患。上述状况均会使一些地区的银行在应对某些同类型挑战上比其他地区的同行更为艰难。

外部挑战

投资者对金融机构的期望限制了数字化转型



就风险容忍度而言，传统金融机构的投资者通常不及初创企业和金融科技公司的投资者。这也常常造成传统金融机构在数字化转型投资计划决策上的期望水平存在差异。据欧洲某大型银行首席创新与技术官反馈，投资者仍期望银行能够带来持续、稳定、可预测的回报，而这与业务模式变革和创新所需的行动相悖，因为变革和创新往往需要冒险、尝试以及在反复实践中总结经验。因此，在金融机构和数字化技术巨头同时发出投资大型数字化转型项目的公告时，投资者对前者的反应往往不如对后者来得热烈。

此外，值得一提的是，投资者对金融服务细分领域内不同机构的期望也有所不同。比如，当摩根大通宣布每年在技术上投资110亿美元时，就相当于设定了投资者预期，其股价会随之上涨。¹然而，如果美国其他银行的管理层投入的数字化转型资金未能符合投资者预期，投资者的反应可能会截然不同。所以金融机构在开启数字化转型之旅时应牢记这点。

在研讨中，通过比较“华尔街”对专注北美业务的银行的短期决策和长期决策的影响，受访者也再次印证了这一点。他们指出家族银行和国有银行在长期投资决策和投资决策实施上更为灵活。此类机构具备成熟的流程和框架，分析人士倾向于以更长远的眼光来对其进行估值。而由投资者所有的银行则通常被迫聚焦短期效益。

“投资者通常不会支持金融机构为期三到五年且需大量投资的数字化转型项目。”

美国某银行首席数字官

“企业在数字化转型上的投入十分容易被股东期望所左右。所有人都知道客户想要什么，但要想满足客户的期望就得具备足够的财务能力进行相关投资。我们知道要在哪些方面改进，但怎样才能实现改进呢？为维持股价，企业不得不将股本回报率放在首位。”

-英国某银行首席创新与技术官

“投资者想在两到三年内就看到回报。但我们得花八年才能实现银行核心系统的转型。如果投资者知道要等那么久是铁定不会支持此类项目的。”

-欧洲某银行创新负责人

新难题：数字化时代的客户引导

几名受访者均强调，客户引导中既有新机遇也有新挑战。一方面，数字身份领域的技术创新有助于开发和使用“了解您的客户”（KYC）认证的新方法；另一方面，金融机构在实施此类计划时常面临各种限制，尤其是某些地区会限制金融机构间或金融机构与公共机构间共享客户的个人信息。如今，客户愈发期望享受便捷的服务，也希望能够不用手动重复提交大量同样的个人信息，但诸如此类的限制束缚了金融机构的手脚，使其无法满足客户与日俱增的期望。

目前已有一些解决方案（一些国家已开始实施，还有些国家正在开发），其中就包括建立起集中管理的政府数据库，金融机构能够出于KYC目的或基于银行间共享信息的KYC双边安排访问该数据库。但此类做法尚不普遍，大量国际性机构的首席创新官呼吁创建支持跨境互操作的解决方案。

在对KYC作“经济考量”时，上述限制也属于重点关注事项。这意味着，即使从社会和经济角度来看均有降低汇款成本的意愿，但在必须频繁执行人工流程或重复流程的市场，这样的意愿也会因受阻而难以实现。

2

数据监管制度的不一致限制了金融机构创造价值的能力和兴趣



金融机构有能力访问海量的客户数据和交易数据，但多数受访者均表示自身机构在利用内部数据上还有很多问题要解决和学习，尚余力开展对于外部数据洞察的利用。虽然拥有海量的数据，但很多机构却发现自身未能找到合适的属性用于深度分析。很多受访者表示需进一步提高所收集数据的质量，并在过程中及早考虑对应的数据需求。

另外，在开放式银行制度下，权衡消费者保护和创新所用方法的不一致，以及数据共享框架要求的不对称，均会限制金融机构对数据的利用。随着有关数据安全、客户隐私以及数据的道德利用的法规的推行（如欧盟的通用数据保护条例），金融机构间以及跨境数据共享变得愈加困难，金融机构在设计目标国数据流、开展有意义分析以实现转型等方面也面临更大挑战。

现在是数据使用特别敏感的时期。当公众已形成金融机构会滥用数据的看法时，即便金融机构使用数据的某些行为确属合法，也仍然无法摆脱有关数据使用道德的社会规范的限制。涉及各类人工智能技术的数据使用尤其容易遇到此类问题。

“光有开放式银行还不够，各行各业都应该开放，因为企业间都存在竞争。除数据外，全世界还需要统一的数字化规则，否则一切将变得碎片化...”

-某国际性大型银行主席

“一家社交媒体公司可能会在开发用例之初对数据作此考量：‘有些数据尽管当前我并不知今后能用它做什么，但我还是会收集它，至于怎么用以后再说。’而我们银行业绝不能形成此文化。”

-美国某银行首席数字官

3

准备和能力不足限制了金融科技公司与传统金融机构的合作



金融科技公司的出现对金融服务业产生了深远的影响，带来了创新的功能和业务模式，例如无缝衔接的数字化客户引导、贷款快速审批、免费点对点支付服务。²许多金融机构表明，与金融科技协作、建立起结盟合作的生态系统，对于机构的成功很重要。尽管此类新出现的创新型合作关系会带来一系列新型风险，然而在受访机构看来风险因素在于合作关系不够紧密。亚太地区某大型银行的首席风险官表示，尽管一度担心会失去掌控，银行还是为客户提供了Apple Pay，因为客户非常想要这一服务。³

但与金融科技公司的合作除了会带来新型数字化服务相关风险外，还带来了另一项更严峻的挑战。这就是金融科技采用的IT系统不同于规模较大的传统金融机构，所用的操作程序更为敏捷，这是金融科技公司的优势。然而金融科技可能缺乏相应的经验和专长，因此难以在公司层面与更为成熟的金融机构的传统系统相整合，亦难以适应后者复杂的操作流程。对试图主动引导潜在的金融科技合作伙伴的金融机构而言，巴克莱风险投资首席执行官Ben Daley认为“第一步实际上是帮助金融科技适应如何在大型机构中运作。”⁴

为使这一过程更为容易，金融机构应找寻具有同样价值观和愿景的金融科技作为合作伙伴。几名受访高管讲到了一些合作失败的案例，原因都是双方期望不一致。法国BPCE银行集团秘书长Jacques Beyssade在RiskMinds国际会议上指出老牌金融机构“通常专注于长期全面的客户关系，其合作伙伴应该能够支持该理念，但金融科技往往着眼于从价值链的单一环节攫取短期价值。”⁵ 金融机构和金融科技成功合作的根本在于达成一致的企业目标和协作目的。

“在同第三方合作时，我们总希望对方事事都能按自己一方的标准来，即便这一过程会很麻烦。”
-美国某银行首席数字官

4 规范性法规和过时法规限制了大型金融服务机构的数字化转型计划

快速推进的技术驱动变革是对监管与时俱进能力的考验，特别是考虑到多数市场在推行新监管要求前通常需要多年准备时间探索用于公共政策编制、立法、规则制定。正如桑坦德银行执行主席Ana Botín所言，“现在实施的《第二代支付服务指令》（PSD2）是七八年前制定的了，可想而知这期间（市场）已经历了多少变化...我们需要考虑采取基于具体业务行为的监管。”⁶

“我们并非不愿被监管，而是希望监管机构也能与时俱进、应时而变。”

某国际性大型银行首席数据官

当前的情况是，有些法规可能已过时，尤其是规范或关于特定技术的法规。受访者一致强调，希望监管能更为敏捷，能够跟上市场变化，支持监管重心从法规向监督转变。换言之，监管法规应以原则为导向，技术中立，稳定而经得起时间考验，同时，监管机构应加大监督和指引的力度。

过时的监管要求对金融机构的影响远比对初创型企业和金融科技公司的影响大，原因在于金融机构面临的监管完全不同于其他两者。对金融机构的监管是以实体为基础，有时也会以活动为导向，但以活动为导向的监管并非主导，而金融服务业的价值链是分散的，且总是快速改换。

此外，因缺乏“方案化”的办事方法，金融机构和监管机构间在某些情形下会出现不沟通甚至误读法规的状况。如此会使机构内部的风险、法务、合规部门变得更为保守，从而无法做出长远、战略性的转型决策。

“现在实施的《第二代支付服务指令》是七八年前制定的了，可想而知这期间（市场）已经历了多少变化...我们需要考虑采取基于具体业务行为的监管。”

桑坦德银行执行主席Ana Botín⁶

为克服这一困难，金融机构与监管机构应通力合作，包括但不限于邀请老牌机构加入诸如监管沙盒等计划。比如，新加坡金融管理局（MAS）携手东盟银行家协会和东盟金融创新网络推出APIX跨境开放式平台，其开放架构的云平台 and 应用程序编程接口有助于市场参与者间互联互通，各市场参与者可协同设计实验，部署新的数字化解决方案，事实上，该平台曾助力一家集团在五天内新建成一家数字化银行。⁷

内部挑战

在讨论会和访谈中,有一个主题反复出现,那就是:尽管银行和保险公司能吸引并招聘到所需人才,要留住人才却很难。

人才结构的变化迫使很多金融机构重新思考未来需要什么样的人才以及怎样的环境才能留住人才



能够招聘、培养并留住具备适当技术技能的员工对于金融机构的数字化转型能力很重要。虽然及时制定招揽人才的有效策略是一大要务,但受访的金融机构均表示如何留住人才才是更大的挑战。美国某大型银行的首席数字官说:很多人都希望运用自己的知识让金融服务变得更为便利,招聘技术人才不是问题,但如何使他们融入公司业务却非易事。针对这一难题,一家大型保险公司的首席数字官指出:金融机构需设定有影响力的企业宗旨来激励员工,同时还可通过让员工到公司各个部门轮岗,使其更全面的了解公司、经受历练和挑战。还需记住一点,数字化和数据方面的技能型人才不只需要高薪,还需要创意自由、目标和灵活性,他们需要投身有意义、有价值的项目,这样才能够影响未来。

随着金融机构日益变得数字化,其人才构成持续改变。精于数字化的人才对于变革中的机构愈发重要。但仅仅建立一个数字化人才集中的团队常常还不够,事实上,整个机构都需要数字化人才,上至董事会,下至初级人才队伍、产品开发部以及客户服务部都需要大量人才。同时,用人方式应随运营模式数字化转型的推进而相应调整,只有这样,人才队伍才能成功转型,满足机构未来所需。

为支持数字化转型,金融机构愈发需要精于数据、设计、技术的人才,同时,这些人才亦需具备一定的商业才能,保有勇于实践的心态。当金融科技公司和科技公司亦在争夺同样的人才时,金融机构只有构建起能够给人明确指引、带来持续激励的环境才能留住高素质人才。针对在人才争夺战日益激烈的当今如何留住人才,一位首席数字官讲到“我们提供绝佳的学习机会:您能接触到最好的数据,您能学会从道德的视角看待数据”,这进一步说明了人才对机构的重要性。

还有一些受访的首席技术官说,“我们能够招到人才,但还需在培养和投资人才上做得更好...让人才得到充分发展,从事有价值的工作。”

为解决人才需求,一些机构从零售或技术领域聘请了变革推动人来领导数字化转型工作。但很多情况下,这些外聘的经理人在融入机构的文化时会遭遇重重困难。金融机构应思考如何支持他们顺利过渡到金融服务业,将其服务其它行业的经验转化为对金融服务业有用的推动力。

2

金融机构缺乏激活创新合作关系所需的敏捷性、互谅和协作能力



正如金融科技公司往往还不具备与传统银行合作的条件一样（参见外部挑战三），传统金融机构往往也缺乏与金融科技公司开展有效合作的能力。受访者指出，建立创新合作关系有助于传统金融机构借助金融科技公司对自身文化、技术和思维方式的影响来加速数字化转型。然而，传统银行在合作中引导金融科技公司时还面临磨合期过长的挑战，这在一定程度上是由于金融科技公司所受的监管和风险管理与传统银行不在同一个级别。此外，金融机构的风险、合规和法务部门在金融科技生态系统开展意识培养工作时，也可能导致内部审批流程的延迟。正如渣打银行首席风险官Mark Smith所指出，当银行想要作为小股东与金融科技公司建立合资机构时，内部风险偏好的不同以及与潜在合作伙伴的观点冲突会使情况更为复杂。受此限制金融机构难以建立有效的合作关系。⁸

当银行作为小股东与金融科技公司建立合资机构时，内部风险偏好与外部期望之间的潜在矛盾构成了另一项挑战。”

-Mark Smith, 渣打银行首席风险官¹¹

传统金融机构还因缺乏与第三方开展试点项目所需的治理结构和企业能力而迟迟不能与金融科技公司建立合作关系。MAS的一项研究显示⁹，银行与金融科技公司合作研究、审查和开发一项技术原型需要6到8个月的时间。而东盟地区80%以上的银行尚不具备推动数字化转型的内部创新能力，导致试验的成功率降低了30%—40%。

此外，部分受访者还表示，金融机构对与金融科技公司合作的法规的解读与相关法规的实际含义往往存在差距。据欧洲某大型银行首席创新与技术官称，通常的法规解读流程是，银行的监管事务部对法规进行审查，然后由政策部据此撰写内部政策，最后交由律师对该政策进行解读。

在此过程中，金融机构通常会更加注重规避风险。这可能会致使银行内部的风险和法务部门以更保守的方式来解读法规，从而限制了与金融科技公司的合作。Beysade先生前面提到，注重全面客户关系的传统银行与关注短期目标的金融科技公司之间可能存在理念差异（参见外部挑战三），而一位首席数字官则指出，有时大型金融机构反而可能会忽视客户的真正需求。¹⁰

3

传统的风险意识文化与追求创新的高风险偏好相冲突



数字化转型既是技术转型，也是人力资本和思维方式的转型。正如一位受访者所言，“数字化转型会引发情绪”。金融机构常常会遭遇变革阻力，因为往往在主要利益相关方（内部和外部）完全参与之前，内部就已率先做出了开展数字化转型的行政决策。因此，让关键利益相关方了解转型背后的原因并在转型之初取得其支持非常重要。

另一个潜在的转型障碍是多数金融机构的风险意识过于保守。金融机构的组织流程和运营模式是在金融危机后为防范各种风险而设计建立起来的，这使得金融机构更加关注监管自律、可预测性，以及防控措施、治理策略与监管规定的一致性。但是，真正的数字化转型需要一定的不确定性，不断尝试和“快速失败”的思维方式。例如，全英房屋抵押贷款协会（Nationwide Building Society）首席风险官Julia Dunn提到，协会旗下完全基于云平台新建的数字建筑协会Nationwide for Business已获得监管机构的支持，将提供大量新技术试验的机会，若试验成功，新技术将为协会所用。但尽管如此，真正的挑战还在于确定适当的风险偏好以确保创新型金融机构确保良好管控的同时保持业务的敏捷性。¹³

德勤英国发布的《全球数字化风险调查》（Global Digital Risk Survey）指出，数字时代的风险管理者不仅要了解数字产品的生命周期，还要从商业和技术的角度进行综合风险考量。金融机构在实施转型举措时，还应考虑如何管理可能超出其日常风险框架的其他风险。¹⁴

“构成转型障碍的不是监管法规本身，而是银行对法规的解读。”

-Neal Cross, 星展银行 (DBS) 前首席创新官¹²

某跨国银行的数字化转型负责人表示，由于传统银行的法律、合规和风险治理流程较为复杂，其转型速度可能比科技公司慢两倍。

“一些银行正在采取逐步复兴的策略，借助品牌和客户基础建立优势。这种方法风险低，实施起来也最轻松，但缺点是会形成惯性，造成熵的累积（即不确定性的累积）。还有一些银行则从外部建立新银行，并有意在日后将现有客户转至新银行。这种方法的难点在于如何让客户参与其中，同时抵押贷款和收费业务也更难开展。”

-欧洲某大型银行首席创新官

“开展组织文化设计实验。将组织重新划分成多个300人规模的小型业务中心，各业务中心自行负责重塑自身业务。这种方法的难点在于跨业务中心如何形成合力。”

-欧洲某大型银行首席创新与技术官

多数金融机构将监管理解为禁止数据使用，但我认为这不是监管的目的。监管也可以成为我们的一项资产，但需要风险团队和合规团队协同一致，共同解决监管问题。”

-美国某银行首席数字官

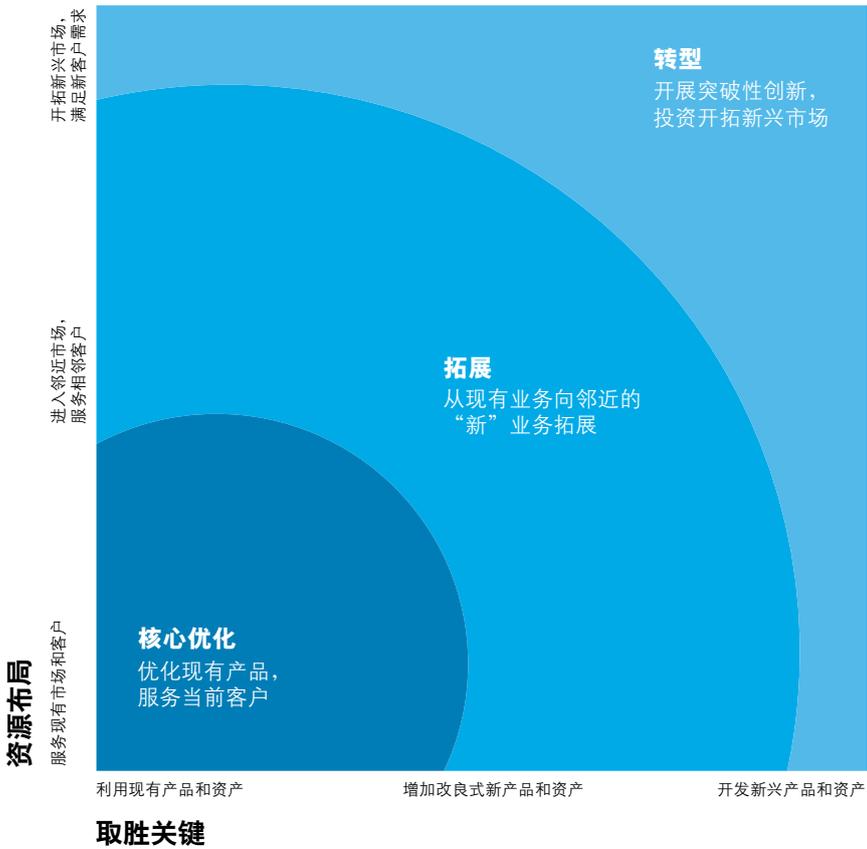
4 追求短期业务目标的管理理念与金融机构长期转型的需求不符

金融机构尝试了多种不同的方法来管理数字化转型。转型计划通常由负责当前业务模式的管理者领导。因此，当前业务模式下衡量（管理者个人）业务成功的方法与转型计划可能存在矛盾。换言之，管理者的业绩通常基于短期的交付成果，但真正的数字化转型通常需要较长的时间来完成。一位在银行业和保险业拥有丰富经验的首席数字官表示，这种情况在银行业尤其突出，因为与保险业相比，银行业的业务决策对当前年度业绩的影响更为直接。

德勤美国在《哈佛商业评论》（[Harvard Business Review](#)）上发表的一篇文章指出，一个机构的创新团队应将70%的资源用于加强现有核心业务，20%用于向邻近业务或市场扩张，10%用于开展突破性创新和开拓新市场。核心业务的提升可能在数月内就体现在业绩上，但转型突破则可能需要5到10年才能实现效益。¹⁵ 如以此作为衡量数字化转型领导者的基准，那么金融机构应重新考虑转型所需的绩效激励指标。

创新目标模型

精于全面创新管理的金融机构会同时兼顾三个层次的创新目标，并小心维护三个目标间的平衡。



资料来源：《管理你的创新组合》（Managing Your Innovation Portfolio），德勤，《哈佛商业评论》2012年5月

5

监管负担过重导致数字化转型计划的预算、资源不足，管理层关注不够



根据金融危机后的监管与合规议程，金融机构必须持续提供足够的资源以满足监管与合规要求。贝克研究所数据显示，美国银行业仅为满足《多德-弗兰克法案》（Dodd-Frank act）的要求，每年的合规及监管成本就增加了500多亿美元。¹⁶鉴于危机后的监管环境不断演变，银行短期内不太可能释放监管所用资源，这意味着各银行将非常谨慎地决定业务驱动的变革举措的优先次序。

“资源（包括相关领域专业知识）和资金都难以获得。”

-美国某大型银行首席数字官

受访者指出，在此背景下，资源不仅局限于资金，相关领域专业知识和管理层的关注对银行数字化转型的重要性不亚于投资预算。在特定时点，机构内部可用的专业知识与管理层能够专注的事项是有限的，未能满足监管要求而造成的严重后果迫使机构只能优先考虑监管事项，而牺牲其他业务计划。这也意味着机构只能进行当下最重要的业务计划，从而造成了业务变革计划的积压。

监管合规的高成本和严峻的宏观环境会限制金融机构实现盈利性增长的能力，从而影响其开展大规模转型项目的能力，如外部挑战一所述，转型项目实现收益所需时间较长，而金融机构却因“华尔街”季度期望而持续受限。虽然收入增长历来是大多数银行的首要目标，但如今许多机构也承认，为实现盈利性增长，降低服务成本亦同样重要。因为投资回报较难预测，以上因素会限制机构长期战略计划的研发投入，而当大型金融机构在作投资决策时，长期存在的冲突会愈发突出。

“如今，投资者既希望银行在监管方面进行投资，还希望看到银行五年内的常规投资计划与成果。”
-欧洲某大型银行首席创新与技术官

“当制定市场领先的客户体验的战略已在银行内部掀起了一场前所未有的技术变革时，业务还能一成不变吗？银行需要在推动变革的同时推进业务。”
-Trevor Adams，南非莱利银行（Nedbank）首席风险官¹⁷

结语

金融机构在推进数字化转型时会经历来自外部和内部环境中的各种挑战，这些挑战相互关联且错综复杂。因此，我们很难找到统一、标准、放诸四海皆准的方式和流程去克服这些挑战，没有一种模式适用于所有金融机构。

但受访者也明确表示，数字化转型不再可有可无，而是金融机构实现战略规划的关键推动力。数字化转型的终极胜利在于同时实现业务转型和组织转型。业务转型源于重新审视业务模式，关注客户需求与偏好，重新考量企业品牌，并通过快速创新发掘新机遇。组织转型即变革企业文化，引入新的工作方式，并围绕在新环境中建立起来的生态系统构建创新能力，打造合作联盟。

本系列报告的第二篇将重点讨论帮助金融机构从数字化转型中获取更多价值和影响力的推动因素和塑造因素。其中提到的部分关键成功因素将有助于克服本篇中列述的数字化转型九大关键挑战。

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

Brad Carr

国际金融协会
数字金融常务总监
电子邮件: 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

Bob Contri

德勤全球
金融服务业领导合伙人
电子邮件: 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

Puneet Kakar

Deloitte Consulting LLP
金融服务业战略领导合伙人
电子邮件: 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

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

尾注

1. Fortune, <https://fortune.com/2019/10/17/jpmorgan-chase-stock-goldman-sachs-earnings/>.
2. Deloitte Report, "Beyond FinTech: Eight forces that are shifting the competitive landscape." <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/beyond-fintech-pragmatic-assessment-disruptive-potential-financial-services.html>.
3. Apple Pay is a trademark of Apple Inc., registered in the U.S. and other countries.
4. IIF Podcast, <https://www.iif.com/Publications/ID/3294/FRT-Episode-29-Partnering-with-Start-ups>.
5. Quote from "Going back to basics: returning the bank to profitability & customer-centricity" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.
6. Quote from "Views from the C-Suite" session at the IIF Annual Membership Meeting in Washington in October 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=xrjISCpMtk&list=PLJDiecAPqXi32WfDsCAULcjAA4w8aAiX>.
7. Monetary Authority of Singapore, <https://www.mas.gov.sg/development/fintech/api-exchange>.
8. Paraphrasing comments made at "Going back to basics: returning the bank to profitability & customer-centricity" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.
9. Monetary Authority of Singapore, <https://www.mas.gov.sg/development/fintech/api-exchange>.
10. Quote from "Going back to basics: returning the bank to profitability & customer-centricity" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.
11. Quote from "Going back to basics: returning the bank to profitability & customer-centricity" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.
12. Quote from "In Conversation" session at the IIF Digital Finance Symposium, October 2018 in Brussels. <https://www.youtube.com/watch?v=NY-OZOQNzjg&list=PLJDiecAPqXi0BBpyjP8Ltcto63t3arCKd>.
13. Quote from "Going back to basics: returning the bank to profitability & customer-centricity" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.
14. Deloitte UK's "Beyond the hype: Global digital risk survey 2019" <https://www2.deloitte.com/content/campaigns/uk/global-digital-risk-survey/global-digital-risk-survey/global-digital-risk-survey.html>.
15. "Managing your innovation portfolio," Harvard Business Review, May 2012. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/strategy/articles/managing-your-innovation-portfolio.html>.
16. Baker Institute for Public Policy: <https://www.bakerinstitute.org/media/files/files/0febf883/bi-brief-090619-cpf-doddfrank.pdf>.
17. Quote from "Whose risk is it?" session at RiskMinds International conference on December 2-6 in Amsterdam. <https://informaconnect.com/riskminds-international/>.

因我不同
成就不凡

始于1845

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 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，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，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



这是环保纸印刷品