

数字化转型下的发展思路和实施路径选择

文 || 德勤咨询公司 冼君行



冼君行博士拥有 20 年的信息科技管理与咨询服务的经验，现时领导德勤的金融科技团队以及亚太区区块链实验室。在加入德勤前曾任金融科技公司的行政总裁与执行董事，拥有银行等金融等机构信息科技部门的主管、总监的经历。

金融业务的数字化 (Digitization) 可以分为三大部分。第一部分是渠道，透过数字化提升客户的体验。这是一般人经常联想到的数字化项目。第二部分是对象。今天很多金融数字化项目，都针对普惠金融或中小企业银行服务，针对的是还没有银行账户的顾客或没办法找到融资的中小企业。第三部分是生态圈的协作。在不久的将来，如果想保持竞争力，必须能够跨行业、跨国界地与其他企业合作，利用金融科技发挥最大的协同效应。例如供应链金融，就是把供应链上的不同产业与金融服务纵向整合起来。除此之外，谁能够和竞争对手横向整合，谁便能在未来的金融行业里继续茁壮成长。

渠道数字化

提升客户体验的数字化项目，以往比较专注在网页设计、手机应用、数字化市场推广等。也有不少金融机构投资了很多资源在用户界面的设计上，甚至加进了很有创意的游戏化设计。不过未来的数字化渠道，也许再不是可见的用户界面，而是把金融服务无声无息地嵌入其他产品与服务销售过程里。譬如说，当客人到零售商店买电子产品时，客人可以就在购买的那一刻顺便选择分期付款，也

可以同时取得保险公司的保障。过程背后所用到的，主要是人工智能的技术。数字化的金融机构能把有关系客户的行为大数据实时收集、分析，并实时批核。利率与保费也都能根据客人的风险评估，实时计算。Open API 进一步方便了金融机构实时收集数据以及反馈信息的能力。

将来会有更多被广泛应用到客人体验上的技术，包括虚拟

现实、物联网等。这些装置都会备有上网功能，只要金融机构能够提供 Open API，客人就能在虚拟的场景下或在供应链的任何一环里获得金融服务。例如，当车子驶进停车场时，车子本身便已经是一个流动钱包，停车场的费用自动会被扣除。客人也可以在虚拟商店里购物并付款。金融机构在这些场景里并不明显地存在，只会在背后默默地提供服务。

对象长尾化

针对特殊客户群的金融服务，亦因着金融行业的数字化而变得广泛起来。简单的众筹平台就为不少中小企业找到新的集资的渠道。当然，要如何防范欺诈与非法集资是一个大问题。若然要对中小企业进行贷款，传统的贷款流程一般并不适用。因为中小企业并没有很亮丽的资产负债表，也未必有能被估算公允价的抵押品，更不会有信贷局的纪录。不少中小企业连开银行账户都要花几个月。因此，透过大数据来进行信贷风险评估，是他们唯一能够取得贷款的方法。此外，透过如区块链的平台把欺诈的风险降到最低，才能让银行放心地把钱贷给中小企业。区块链可以让物流里的每一位参与者，以一个不能篡改的分布式账本，互相为对方

作证，从而保证所有订单、发票、信用状等文件都是真实无误的。大型企业亦可以为发展中国家的中小企业合作伙伴作担保，在区块链上认证他们，让他们参与全球贸易。

同样的技术，可以应用在普惠金融里。在没有银行系统的在偏远地方，团体可以透过成员在区块链上互相的认证，完成“了解你的客户”的流程，并开设存款户口。透过人工智能与机器学习，金融机构亦可以利用社交媒体或手机上的大数据，进行微贷的审批。

物联网等流动装置亦造就了微保的兴起。大如一辆拖拉机，小如一部手机，都可以透过数字化的金融平台，以极低的成本完成保单的审批。对于普惠金融与中小企业银行服务来说，现在最难解决并急需解决的问题，可能就是跨境支付。跨境汇兑的成本高，小额兑换更是得不偿失。数字化金融服务可以减低交易成本与差价，就算不涉及加密货币，也能提升现时这方面的服务。只要把人工智能应用在企业的司库系统内，加上用区块链的智能合约作清算和对账自动化，那小额汇兑也可以是有利可图的。

此外，不提智能投顾的发展。它让以往只有高净值客人才能够享有的财富管理，普及到一般的中产阶级甚至是社会基层。因为财富管理与财务规划的成本将会变得越来越低。利用机器人进行咨询，越是量产给普罗大众，越能达到规模经济的效果。

生态圈协作

最后也是最重要的，是战略思想的改变。在金融生态圈里，将来并不会再有敌人，只有盟友。纵然百度、阿里巴巴和腾讯以往斗得你死我活，今天仍是可以一起搞银行、搞保险。这是因为金融数字化把生态圈整合的协同效应大大提升。

不少金融科技背后的理念就是协作。例如 Open API 刚在英国推出的时候，就是希望银行可以让客人把不同的户口结余整合成一个统一视图。这样，尽管某些银行只专注在外汇买卖，某些银行则只专注在股票买卖，但客人最终仍是在一个界面上管理所有的资产。Open API 亦同时让企业在供应链上随时找不同的金融机构进行融资，而不需要跑到不同金融机构的渠道上，费时失事地走申请流程。

异业的合作，好像银行与保险的银保案，早就在利用 Open API 对接。然而，当 Open API 被规范后，银行就可以同时代理寿险和产险等来自多间不同的保险公司的产品。

保险公司亦能同时与多间银行合作，分销自己的产品到世界各地。今天，跨境的合作很多时受制于客人数据私隐的保护。随着区块链加密技术的出现，这个问题已逐渐被解决。被哈希 (Hash) 后的数据，并不能透过解密来逆转，因此监管机构都愿意让金融机构把哈希了的敏感数据与跨境的合作伙伴同步。因此，国内的保险公司今天就能够很有效率地与发展中国家里面的众多银行进行合作，快速把产品推出去。

实施路径

至于实施的路径，主要分为应用程序与基础建设两部分来考虑。应用程序的部分，需要把现有的核心系统里的功能暴露出来。不少金融机构早已部署了企业服务总线，因此他们只需要把总在线的 API 打包成微服务，再把它们托管在云端的加密闸口上便能与未来的金融科技生态圈接轨。若果核心系统正在进行改造，信息科技部门必须利用双模式的管理框架，一方面把核心系统的功能逐步开放出来，另一方面加速开发数字化的渠道与产品。前者可能需要用传统的流水式项目管理，后者则可以用敏捷的开发方法。能否把核心系统以适当的粗细度和安全的渠道开放出来，关系到企业未来发展的整体速度，不能掉以轻心。

关于基础建设，今天数字化的金融产业都会把系统托管在云端，因为云端供货商的保安措施比不少金融机构更好。最重要的是，连监管当局也这样认为。其次就是，数字化金融机构要与纵向的价值链和横向的竞争对手进行整合。若然不把系统托管在云端上，以后便需要不断打开自己的数据中心，让别人跟自己同步数据。如果能把金融科技的部分，如区块链的节点或开放的 API 放到云端上，那数据同步与交换的风险，就能降到最低，至少不会威胁企业的核心系统与数据中心的安全。

结语

作为总结，金融产业的数字化，主要向着长尾上的普惠金融对象与中小企业银行服务发展。新的移动装置和物联网，亦让金融与实体经济和客户体验更紧密地结合在一起。在战略上，金融产业要考虑的是横向协作还是纵向协作，能否和价值链的上下游一起部署金融科技，甚至与竞争对手合作，并产生协同效应。这将会是未来实施数字化的成败关键，也是传统金融机构在未来存亡的分水岭。