

勤说湾区

第04期
2022年6月

大湾区发展助推金融业数字化转型
迈向新高度

第04页

大湾区金融科技迈向全球领先
的发展蓝图

第08页

洞悉数智新指引，智启转型
下一程

第13页

释放大湾区潜力：数字化转型为
跨境开户流程提速增效

第18页



Deloitte.

因我不同
成就不凡

始于1845

目录

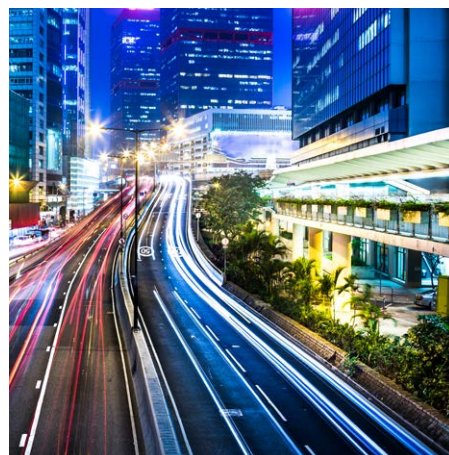
前言

对话高管



大湾区发展助推金融业数字化转型迈向新高度

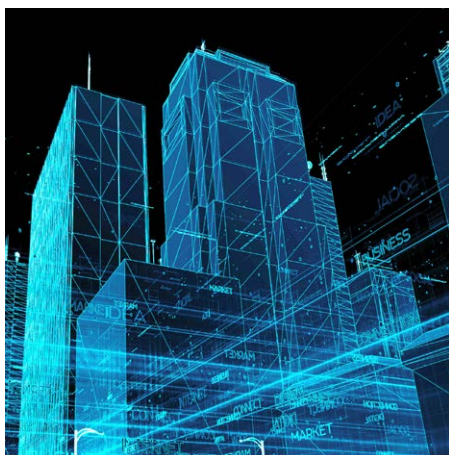
最新的市场趋势是金融机构必须“从上而下”及“由内至外”进行更全面的数字化转型，真正地重塑和构建面向未来的金融服务体系，方能在瞬息万变的数字经济中稳占领先优势，与时俱进。



大湾区金融科技迈向全球领先的发展蓝图

金融科技属于跨行业领域，需要结合金融和科技的力量，激发卓越的创新解决方案。

政策



洞悉数智新指引，智启转型下一程

聚焦大湾区，深圳金融监管局出台的《扶持措施》提出了若干项支撑举措，将有助金融机构应对落实银保监会的《指导意见》过程中所面临的一些重大挑战，赋能大湾区金融机构实现数字化转型。

科技



释放大湾区潜力：数字化转型为跨境开户流程提速增效

银行业在推进客户开户流程自动化的竞赛已经展开，领先的银行机构在即时满足客户服务需求的有利条件下，将更有把握占据更大的市场份额。

前言

大湾区发展助推 金融业数字化转型迈向 新高度



徐英伟

德勤中国金融服务业
市场发展主管合伙人
fchui@deloitte.com.hk

2022年二季度，新冠疫情持续影响全球多个主要经济体，加上市场波动及欧洲军事冲突等地缘政治因素带来的不确定性，导致全球经济环境挑战重重。

就粤港澳大湾区而言，虽然全球因素难免对本地经济造成影响，但大湾区内许多金融机构、监管机构及其他行业相关机构对于推进数字化转型仍然保持积极性。除了那些正在数字化转型过程中的金融机构继续不断地投入力量和资源，利用新技术创造商业洞察和成果外，其他众多机构也正在规划或准备开启数字化转型的旅程，带动大湾区金融业数字化进程的有序发展。

最新的市场趋势是金融机构必须“从上而下”及“由内至外”进行更全面的数字化转型，真正地重塑和构建面向未来的金融服务体系，方能在瞬息万变的数字经济中稳占领先地位，与时并进。

为全面贯彻国家“十四五”规划和2035年远景目标，中国银行保险监督管理委员会（“银保监会”）于2022年1月发布《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》（《指导意见》），强调了银行和保险机构提升数字化转型能力的重要性，为加快数字化经济的全面建设、推动金融行业高质量发展、更好地服务实体经济提供重要助力。

更重要的是《指导意见》明确了银行业与保险业落实数字化转型的基本原则和工作目标，促使金融机构在数字化转型的设计阶段便规划持续合规的功能发展。加上2022年4月出台的多项支持深圳金融业发展的新举措，包括深圳市地方金融监督管理局发布的《深圳市扶持金融科技发展若干措施》，让金融机构更全面地了解数字化转型的最新标准、相关政府优惠措施、以及有助于机构开展深度数字化转型的潜在资源。

考虑到这些新的要求和机遇，金融机构应重新审视其数字化转型的战略、进程和成效。在各种优惠政策和政府的支持下，金融机构可考虑在深圳建立金融科技基地，支持机构推进数字化工作。

本期《勤说湾区》将由德勤银行业和金融科技专家对《指导意见》中的主要内容进行解读，重点分析金融机构在数字化转型过程中面临的关键要求及挑战，深圳出台的一系列支持金融科技措施和优惠政策，以及这些举措将为金融行业在大湾区拓展数字化所带来的各种机遇。

在大湾区经济增长前景备受瞩目的背景下，银行业在推进客户开户流程自动化的竞赛已经展开，领先的银行机构在即时满足客户服务需求的有利条件下，将更有把握占据更大的市场份额。本期也将为大家带来相关专业洞察，分享通过数字化转型成功推动跨境客户开户的关键因素。

从本期开始，《勤说湾区》诚意献上全新栏目——〈对话高管〉，旨在为读者广泛网罗行业权威洞见、业界经验和关键意见领袖的真知灼见。我们将走访大湾区不同行业的高管，了解他们的成功故事，以及他们对大湾区业务和市场趋势的经验和洞见分享。

我们非常荣幸邀请到尚乘集团主席兼行政总裁蔡志坚博士担任我们首篇〈对话高管〉的受访嘉宾，蔡博士在金融科技业界享负盛名，并一直积极推广和助力金融科技发展。

蔡博士在接受德勤中国政府事务华南区主管合伙人及数字资产香港主管合伙人吕志宏的访问中，不仅分享了他对大湾区的最新发展和机遇的观点，同时也讲述了尚乘集团在大湾区的发展历程，尤其是尚乘集团在培育金融科技人才，以及推动金融服务行业持续优质发展中所作出的努力和贡献。我相信蔡博士的独到见解和经验，尤其在人才发展方面，将引起大家的共鸣。

通过本期分享的专家洞察，希望能够有助于贵司提升数字化战略，并在大湾区发展中占尽先机。





对话高管

大湾区金融科技迈向全球领先的发展蓝图



蔡志坚博士

尚乘集团董事长

L'Officiel 全球董事长

中国青年企业家协会特邀副会长，大湾区共同家园青年公益基金副主席，湾区青年创业家协会创始人及主席，香港青年金融科技协会创始人及主席



吕志宏

德勤中国政府事务华南区主管合伙人

数字资产香港主管合伙人

蔡志坚博士是尚乘集团主席兼首席执行官，也是尚乘慈善基金会创始人及主席。蔡先生一直致力于推动全球金融科技的发展，是全球公认的企业家、慈善家，也是促进全球数字化和金融科技发展和人才培育的先驱。蔡先生长期致力于推动香港金融界与世界接轨，为此做出突出贡献。2017年，蔡先生被世界经济论坛（WEF）评选为“全球青年领袖”，是当年香港金融界唯一获此殊荣的人士，也是首位来自香港金融机构的获奖者。

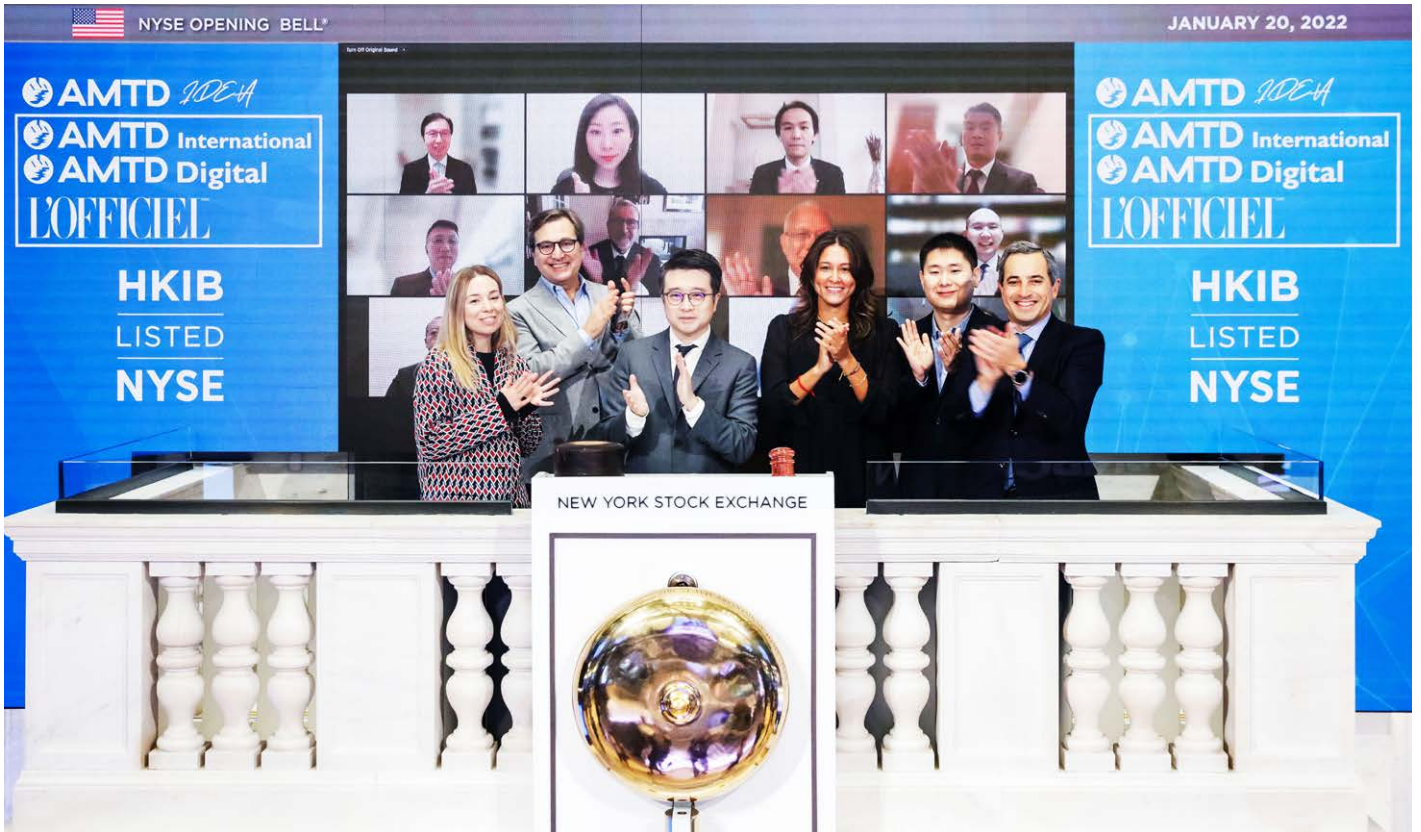
此外，蔡先生亦受邀出任中国青年企业家协会副会长，是首位代表港澳地区青年企业家的副会长。他同时担任由新加坡金融管理局、世界银行、东盟银行业协会共同发起成立的东盟金融创新网络（AFIN）的董事会董事。

吕：尚乘集团在短短6年间，从一家金融机构迅速发展成为香港土生土长的多元化金融巨头。在您看来，有哪些关键因素推动贵公司在国际资本市场的持续增长？

蔡：一直以来，尚乘的发展和持续增长得益于香港市场的独特优势，既是中国面向国际的枢纽，也是国际金融中心。具体而言，立足香港，我们得到本地的庞大人才资源支持，以及成熟商业市场普遍采用的公司治理和风险管理最佳实践。

长久以来，香港一直是中国内地和国际市场的“超级联系人”，连接人才、资本、专业知识和其他资源。尚乘非常幸运能够诞生在这样一个充满大量机遇的战略性市场。尚乘充分发挥环球视野、本地市场经验、以及集团在资本市场的专精，支持国家与国际市场联动。国家领导人将香港定位成国际创新和科技中心，我们也非常期待随之而来的新机遇。目前，我们已开始拓展艺术、文化和娱乐等新业务领域。

人才是我们成功实施“IDEA”企业战略的支柱。我们团队致力于追求卓越，秉承“Always More Than Delivering”的宗旨，达到超越客户所想的成果。尚乘把创新作为企业文化，我们深信若要改变传统规范并成功推动创新，我们自身也需要积极变革。我们已经把创新注入企业基因，一直在不断创新、不断进取，迅速把握新机遇。



吕: 尚乘不仅是一家香港土生土长、客户和业务伙伴遍布全球的金融服务机构,作为“新加坡金融科技周”的创始合作伙伴,以及“香港金融科技周”的独家战略合作伙伴,尚乘也是推动亚太地区金融科技行业的一股领先力量。

您预期粤港澳大湾区(“大湾区”)金融科技行业的未来发展如何?大湾区是否有潜力成为全球金融科技中心?

蔡: 我相信大湾区金融科技行业蕴含巨大的增长潜力。大湾区9+2城市拥有约9,000万人口,大家拥有共同的文化遗产,这是一个规模庞大的综合性市场,金融科技企业可从中发掘共同价值。区内各个城市皆具备独有的特色、专长和定位,将这些资源和优势结合起来,就能将大湾区打造成世界领先的创新和智能制造中心。金融科技企业进入这一市场后,不仅要满足大湾区居民日益增长的个人金融需求,还可以提供特定产品和专项服务,以

满足大湾区内快速增长的高科技和创新企业群在资产配置和多元化投资的服务需求。

我坚信大湾区将成为领先的全球金融科技中心,因为我们拥有世界级的优秀金融科技公司和科技公司、有勇于拼搏的企业家精神,还拥有丰富金融和科技人才储备以及广阔的本地市场。

吕: 虽然金融科技行业是后疫情时代发展最快的行业之一,但仍有一些行业相关的人才障碍需要克服。您认为香港金融科技行业在人才项目方面主要存在哪些问题?

蔡: 我认为现在的金融科技人才项目过于分散且全球影响力相对有限,市场亟需具有更强大的全球联动和影响力的项目。尚乘至今已经发起多个国际人才项目,包括:

1. “尚乘-小米-新加坡管理大学-新加坡国立大学系统科学院数字金融领导力项目”(“AXSI项目”),由尚乘集团、小米、新加

坡管理大学和新加坡国立大学的系统科学院在2020年联合成立,该项目每年选拔两批人才,从金融视角为新加坡乃至整个东盟地区提供数字化业务转型相关的深度培训,培养新一代数字金融精英;

2. 尚乘-滑铁卢“全球人才培育博士后工作站”是由尚乘集团与滑铁卢大学合作设立的项目,旨在支持开展颠覆性研究的新兴学者,为其提供优质资源,将其培养成具备全球竞争力的人才;
3. “香港理工大学工商管理学院尚乘金融科技中心”是香港首个金融科技院校,并且在2019年率先开设,也是目前唯一的金融科技专业博士课程。

这些项目都是希望将我们的人才带上国际舞台,让年轻人与全球创新群体共同创新,再将新的知识、以及更多行业和子行业的创新成果带回本地市场,支持本地科技发展升级。

吕: 2021年11月, 您发起成立香港青年金融科技协会, 德勤中国也是联合发起机构之一。作为主要发起人和创始主席, 您能与我们分享更多关于协会及其代表性项目的信息吗?

蔡: 香港青年金融科技协会在2021年香港金融科技周期间正式宣布成立, 联合发起机构包括香港青年会、湾区青年创业家协会、德勤中国、36氪、斑马星球、共享价值计划香港、FinStep Asia、区域银行+战略合作联盟等。

通过这一平台, 我们将引导香港青年更好地拥抱创新、发挥创造性思维, 领略香港的战略地位和优势, 充分利用大湾区的发展前景。

最重要的是, 我们致力在香港发展和培育金融科技人才库, 为香港和大湾区的提供新一代的人才。

我们即将推出的旗舰项目是“香港金融科技和艺术科技大使”(HKFAA), 借助我们的战略合作伙伴和现有人才项目等资源, 提供涵盖金融科技、艺术、设计思维等话题的教育课程, 旨在为大湾区培养新一代的金融科技和艺术科技翘楚, 将其带上国际舞台, 对接全球各地的创新领袖, 宣传香港的优势, 促进国际交流。





吕: 在您看来,大湾区金融科技行业将迎来哪些不容错过的机遇? 金融科技行业如何利用大湾区的集体优势来创造积极影响并解锁全新的增长机遇?

蔡: 我认为这个拥有9,000万人口的庞大市场将催生巨大的北向和南向跨境财富管理机遇。

其次,大湾区也将成为数字人民币和人民币国际化的试验场和先行者。与此同时,大湾区的可持续金融科技和环境、社会和治理(ESG)也具有指数级的增长潜力。这些都是金融科技企业不容错过的绝佳机会。

我们需要整合我们的人才优势,包括内地城市的技术和工程人才,以及香港和澳门的金融人才和国际化人才。

金融科技属于跨行业领域,需要结合金融和科技的力量,激发卓越的创新解决方案。

我们与小米集团合资成立的天星银行(Airstar Bank)就是很好的例证。天星银行是香港八家虚拟银行之一,充分结合不同专业领域、技术和背景的金融人才优势,为客户打造无缝的移动端金融科技产品平台,激发出超乎想象的创新想法。

因此,我们需要启动更多的人才项目,汇集各地区的金融科技人才,为其提供国际平台,让他们将最好的创意带到大湾区。

关于尚乘集团

尚乘集团是亚洲领先的金融服务集团,总部位于香港,核心业务包括投资银行、资产管理、数字化金融解决方案,以及媒体、娱乐、生活方式、教育和房地产投资等非金融服务。

德勤数据科学 卓越中心

德勤在人工智能咨询和数据科学领域拥有广泛而丰富的专业知识和行业经验，为金融机构数字化转型提供端到端解决方案，并积极开发创新的数字化解决方案，真正重塑和开发面向未来的金融服务。

政策

洞悉数智新指引，
智启转型下一程

尤忠彬

德勤中国管理咨询
银行及资本市场行业主管合伙人
数据科学卓越中心主管合伙人
zhyou@deloitte.com.cn

对于粤港澳大湾区发展而言，金融既是“奠基石”，为大湾区各项规划方向的落实提供有力支撑；也是“桥头堡”，成为各项创新机制政策优先落地实践的土壤。为进一步推动中国金融行业落实数字化转型，中国银行保险监督管理委员会（“银保监会”）和深圳市地方金融监督管理局（“深圳金融监管局”）于2022年上半年先后印发政策文件《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》（以下简称《指导意见》）和《深圳市扶持金融科技发展若干措施》（以下简称《扶持措施》）。前者旨在“提要求，插红旗”为金融机构的数字化转型工作明确标准与方向；后者则注重“做保障，加燃料”，为金融机构提供资源、政策保障提速数字化转型进程。

《指导意见》围绕数字化转型，提出了39个主要工作模块，并详细阐述了每个转型模块的要求与预期目标。其所提出的相关标准要求也比较高，即便是那些数字化建设相对领先的大型金融机构，仍有不少地方还未达到标准。由于本次《指导意见》将作为金融机构监管科技评分的重要组成部分，并且任务收官时间为2025年，对国内所有金融机构而言，都称得上“时间紧、难度大”。

聚焦大湾区，深圳金融监管局出台的《扶持措施》提出了若干项支撑举措，将有助金融机构应对落实

《指导意见》过程中所面临的一些重大挑战，赋能大湾区金融机构实现数字化转型。

我们建议有意在大湾区发展的金融机构和金融科技企业，必须同时关注两份政策文件的核心内容，善用扶持政策提供的资源和契机，以金融科技赋能，完善数字化转型的实施工作。



《指导意见》执行难点

应用场景：亟需范式引领

在应用场景方面，《指导意见》要求围绕产业金融、个人金融、金融市场、生态金融、智慧风控、高效运营六大板块开展能力建设。但每个板块的能力建设要求，在市场上并无“标准答案”。

以产业金融为例，要求企业银行服务的全面整合与定制化落地。但实际情况是，大部分金融机构目前尚未在真正意义上建立起围绕客户综合经营的服务体系，对于不同业务条线如何全面挖掘/知悉客户需求、如何快速实现解决方案的整合目前没有成熟管理方案。在技术层面，各类融、结、投的服务整合为系统产品向外输出本身需要较强的科技基础与需求管理能力，如何组织内部科技资源、改善科技技术架构、科技服务模式以实现高度灵活定制输出，也需要进一步探索实践。

在这种情况下，金融机构最怕“走弯路”。转型势在必行，但在缺乏最优实践和业务洞察的情况下，很有可能造成“为转型而转型”，最终承担高昂资金与战略成本的同时，错失业务价值。

数据基础：管理问题大于技术问题

《指导意见》明确提出“制定大数据发展战略”、“加强数据质量控制”、“挖掘业务场景，通过数据驱动催生新产品、新业务、新模式”等关键任务。

上述任务已经在金融机构内推动多年，但成效仍不达预期的核心原因在于管理问题未能理顺，例如数据责任主体不清晰、数据难以与业务建立良好协同、数据场景挖掘缺乏合理工作方法、数据团队定位不合理等，需要金融机构加大关注，集中突破解决。

数字化新风险：创新与新风险难平衡

“创新合规风险”和“数据安全风险”对金融机构的风险管理构成重大挑战。

就创新合规风险而言，由于监管制度与技术创新难以保持实时同步，使得部分创新场景成为了“灰色地带”。在缺乏明确政策指引、监管解读的情况下，机构对于创新尝试往往倾向于保守。在数据安全方面，目前数字化转型的各大应用场景都离不开对于客户数据的深度使用，并且外部数据引入、海

量客户数据采集、联合建模、数据合作等尝试已经逐步深入。但面向未来的数据应用，行业仍需要更完善的数据管理框架、数据交互标准、安全合规的数据共享平台以及更完善的政务数据平台。

组织与人才：招不来，留不住

指导意见将“大力引进和培养数字化人才”作为单独的专项任务提出，其中尤为强调高管层和业务部门层的数字化人才引进、培养与激励。但事实上，跨行业引入人才往往面临“招不来”和“留不住”的困境。

金融行业专业性较强，数字化人才不仅要具备过硬的技术能力，还要具备业务知识储备，才能在金融机构的数字化转型中一展拳脚。这类人才的市场储备稀少，且招募成本趋高。相比于互联网公司，金融机构的薪酬待遇往往不具有竞争力。

另一方面，金融机构内部的工作模式和组织文化更传统，跨行业招募而来的人才往往面临水土不服。而自身辛苦培养的成熟人才，也可能因为外部机构的招募而流失。



《扶持措施》带来的关键机遇与资源

为达成监管机构的数字化转型要求，金融机构需要面对各式各样的挑战，金融科技赋能更是个中关键。

2022年4月7日，深圳金融监管局出台《扶持措施》，旨在吸引金融科技类企业在深聚集发展，对于国家金融监管部门及其直属机构在深圳发起设立的、或其他基础设施与重大项目类给予现金奖励（最高可达人民币两千万元），推动投资机构与社会资本合作设立支持金融科技发展方面的子基金，以及鼓励深圳市金融科技类企业积极申请上市与总部企业认定，将深圳打造为金融科技发展集聚区。

此外，《扶持政策》同时着力支持金融科技重点项目，营造良好的金融科技生态圈，并加大金融科技人才的培养和引进力度。

针对转型的高成本，提供资源支持

《扶持措施》特别为在深圳本地的金融科技企业和数字化创新项目提供经费、场地与减税支

持。金融机构可以考虑将数字化相关的科技能力中心落户深圳并申请落户经费，积极参与当地组织的优秀项目评比，减轻金融机构在开展数字化转型初期较高的启动成本负担。

针对应用场景，打造范式

围绕数字化怎么管、场景怎么建的问题，《扶持措施》提出将协助优秀机构凝结案例、组织案例评奖、加强行业宣贯，让科学的实践案例成为企业转型的范本，为后进金融机构提供参考，降低转型的试错成本。

针对基础设施问题，提供行业级平台

《扶持措施》有助推动在大湾区内建设行业级的金融科技技术设施与标准，构建包括数据共享中心、大数据信用体系、领先技术难点攻坚方案、新技术风险管控标准、金融科技伦理标准等。未来将把一些过往开展金融科技创新的“行业级障碍”拿到台面上，主动解决，从而显著提升湾区金融机构开展创新，尤其是数据类创新时的效率和效果。

针对合规风险困境，提升监管服务能力

《扶持措施》提出了针对金融科技的监管以及公共服务能力的提升，具体包括提升对于新技术、新场景的理解，积极参与响应创新意愿，深化监管与金融机构的合作，提供更完善的创新实验平台。金融机构在开展数字化创新过程中，将得到地方监管在政策解读、沙盒试点方面的有力支持，显著加速创新项目的落地。

针对人才缺口，提供优秀人才土壤

《扶持措施》将充分利用“深港澳金融科技师”专才计划的品牌与先发优势，以专才计划为中心，弥补人才短板。推动专才计划升级发展，对培训项目、项目体系完善升级以及持证人才进行奖励，并鼓励高校开设金融科技专业、支持开展国际金融科技人才交流、合作培训和博士后科研站建设工作。我们相信，大湾区未来数字化人才的储备将显著提升，改善金融机构人才难招的困境。

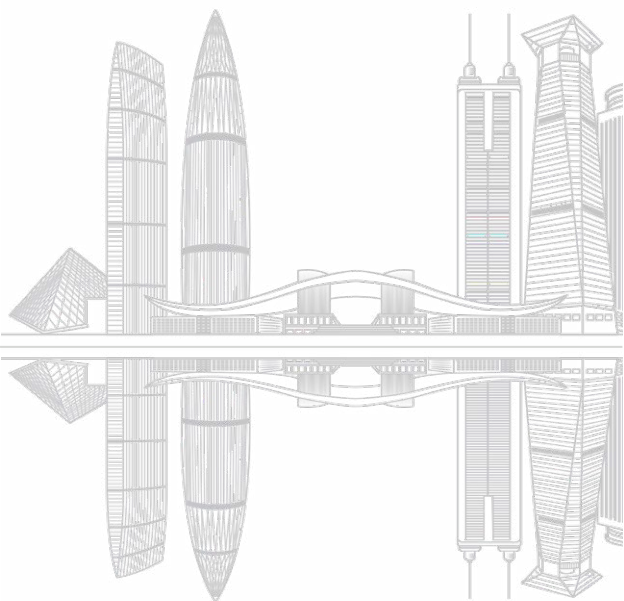


总结

面向金融机构在数字化转型过程中可能出现的“领先范本不足”、“成本投入不足”、“行业协作不足”、“创新框架不成熟”、“基础设施不完备”等诸多问题，《扶持政策》以及其他帮扶政策力求在大湾区实现：

- 筛案例、评先进、造范本，尝试经验扶持
- 帮落户、给资助、建园区，提供资金支持
- 引金融科技公司、打造领军方案、保障人才供给，打造生态加持
- 强调合规合作、打造行业标准，实现合规护持

建议大湾区金融机构对政策进行深入解读，一方面善用政策，充分理解数字化转型要求与难点，主动借助政策优势和资源，更有效地应对转型过程中的各种挑战；另一方面融入政策，在数字化转型中找到自身的行业位置，参与打造大湾区金融数字化生态的发展进程，共享数字经济为行业带来的无穷活力和机遇。





科技

释放大湾区潜力： 数字化转型为跨境开户 流程提速增效



陈颖思

金融科技卓越中心主管合伙人

德勤中国

reginiachan@deloitte.com.hk

数字化转型一直以来都备受银行业关注，中国银行保险监督管理委员会（“银保监会”）于2022年1月发布《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，要求银行与保险机构加快数字化步伐，并在2025年之前取得明显进展，令数字化转型变得更加迫切。

在新指引的出台和大湾区经济增长前景备受瞩目的背景下，**银行业在推进客户开户流程自动化的竞赛已经展开，领先的银行机构在**

即时满足客户服务需求的有利条件下，将更有把握占据更大的市场份额。然而，面向客户的前台业务自动化也使得银行在整体运营方面需要应对不少困难，使得银行在开拓大湾区庞大市场潜力的同时，也面对着业务发展的重大挑战。

“认识你的客户”（KYC）流程就是一个典型例子。随着全球不断加强对反洗钱及跨境监管的要求，银行在不同司法辖区进行客户开

户时所面对的压力也不断增加，特别是那些采用传统人工流程的银行压力更甚。银行的运营模式，信息科技基础设施的规模及韧性均受到考验。

在我们与香港银行业的讨论中发现，每家机构均反映出为应对监管合规工作，平均需要两成或以上的全职员工负责相关岗位，这无疑会对盈利造成不良影响。此外，银行在中后台业务运营中高度依赖人工及书面作业的情况亦甚为普遍。



实现KYC和反洗钱工作的数字化转型，对推动客户增长至关重要

多年以来，应市场需求衍生出各种复杂的银行系统，造成了信息技术独立分散的局面，而这种彼此间独立操作的系统更延伸至数据、部门、技术和产品各个层面，加上基于不同产品的客户信息文件（CIF）而产生不同的工作流程，对银行的运营和业务扩充能力均构成了无可避免的影响。

数据分散独立的情况亦对机构的反洗钱流程造成严重影响。随着监管和合规要求日趋复杂，银行也逐渐意识到虽然其掌握了大量与反洗钱流程相关的内外部关键数据，但这些数据却往往较为分散，在缺乏对综合知识库集中访问的情况下，经常导致数据无法进行有效的流通。部分数据源亦不适用于计算机视觉应用程序，需要进行人工提取信息和处理数据。以上种种导致银行几乎无法对数据进行充分的采集、归档、索引和分析。

同样，客户的开户流程也会因缺乏数字化的数据提取设施而受到影响。大湾区业务的客户群覆盖大湾区各个城市和特别行政区，客户在开户时需要提交支持文件和身份证明，但往往因为银行缺乏数字自动化流程，客户无法通过电子方式提交开户申请文件，银行也无法通过可被计算机浏览信息的流程直接对开户申请的数据信息进行处理并启动中后台流程，实时完成指令。

优先推进数字化转型，稳占大湾区先行者优势

在开展数字化转型的过程中，应对瞬息万变的监管环境并确保监管合规并非是银行面对的唯一挑战。过去，许多金融机构一直采用单对单交互的原有系统，如今都要为这些旧科技和耗时费力的跨境开户流程付出代价。此外，银保监会于2022年1月发布的指导意见中亦明确指出，金融机构应加强自身的技术建设能力并制定数字化转型战略，为希望抓紧大湾区机遇的银行提供明确的数字化转型动力。

毫无疑问，金融机构落实数字化转型必须投入时间和金钱，因此需要从更具战略意义的角度对成本转型做出考量，即一套高度集中、设有明确问责和严格执行制度的方法。运营和技术领域的高管人员应采取“以节约促增长”的思维方式，将通过成本转型所省下的资金，转化为把握增长机遇的投资。与此同时，不同业务条线的管理人员应在效益规划和节省成本方面肩负起更大的责任，不论是分行业务或固定收益业务亦然。实现流程自动化固然大有作为，但这不仅限于以机器代替人工，而应更着重于重新思考整个价值链流程，并通过数字化转型，减少有关操作流程中的摩擦、切换、错误和重复，从而创造更高效率和影响力。



牢不可破的数字化转型方案

成功实现端到端数字化转型的八个关键因素：

- 1 调整运营模式：作为最佳实践，通过三道防线优化流程和运营管理，为前台以至后台人员制定清晰明确的职责分工。随着机构规模不断扩展，我们常会发现在客户提交服务申请时，尽管只是单一的服务需求，仍然要经过多重繁复的审批流程，涉及不同层级和部门人员的审批，导致难以在机构内部建立问责机制。
- 2 人工智能数据收集：采用数字化外展策略，将原始数据数字化并对应实际场景进行预处理，从而腾出人手处理其他更迫切的工作。
- 3 认知计算：整合大数据分析，减少数据误差，将反馈机制引入销售和运营支持流程，从而提高准确性，得到更快更好的决策及实现绩效监控。
- 4 随时随地审批机制：透过安全移动设备，提供超越物理和地域限制、7x24小时全天候审批服务。
- 5 设计的可重用性：在设计通用数据、流程和模块的时候，应着重其使用的可重复性，提高扩展规模能力和敏捷度，以满足不断变化的合规和业务需要。
- 6 客户透明度：确保及时地让客户获得有关其申请或交易状态的最新信息，提高客户满意度。
- 7 针对以客户为中心的服务水平协议做出定时提醒：为生命周期监控建立一个整体的工作流程和警报系统，并对未完成任务设立系统提示，确保全面履行服务水平协议。
- 8 积极采纳外包服务和金融科技：2022年4月，深圳市政府公布了推动金融科技应用的新政策，进一步优化全市金融业的高质量发展。希望利用第三方外包服务的银行考虑与金融科技进行合作，以减轻其技术负担。然而，在考虑外包服务时，银行应确保服务供应商能提供更高的敏捷性、规模和整体运营灵活性，同时有助提高经济效益。另外，亦有许多金融科技公司为特定领域用途场景投资开发特定客户市场需求的技术（niche technologies），这些技术将有助于银行弥补能力差距。

随着“跨境理财通”的启动，大湾区居民可对大湾区内推出的理财产品进行投资，跨境开户流程和实时响应客户的服务需求将变得至关重要。银行必须迅速采取行动，推进核心系统、技术和流程的数字化转型，提高竞争力水平并保持行业领先地位。



联系人

吴卫军

德勤中国副主席
金融服务业主管合伙人
davidwjwu@deloitte.com.cn

徐英伟

德勤中国金融服务业
市场发展主管合伙人
fchui@deloitte.com.hk

洪锐明

德勤中国金融服务业
华南区(中国大陆)主管合伙人
rhong@deloitte.com.cn

沈小红

德勤中国金融服务业研究中心
主管合伙人
charshen@deloitte.com.cn

欧振兴

德勤中国华南区
主管合伙人
edwau@deloitte.com.hk

郑伟杰

德勤中国澳门办公室
主管合伙人
sidcheng@deloitte.com.mo

吕志宏

德勤中国政府事务组
华南区主管合伙人
rolui@deloitte.com.hk

袁丰

德勤中国战略客户中心
华南区(中国大陆)主管合伙人
geyuan@deloitte.com.cn



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。德勤中国持续致力为中国会计准则、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, 您应咨询合资格的专业顾问。

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。

© 2022。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM1036426



这是环保纸印刷品