



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

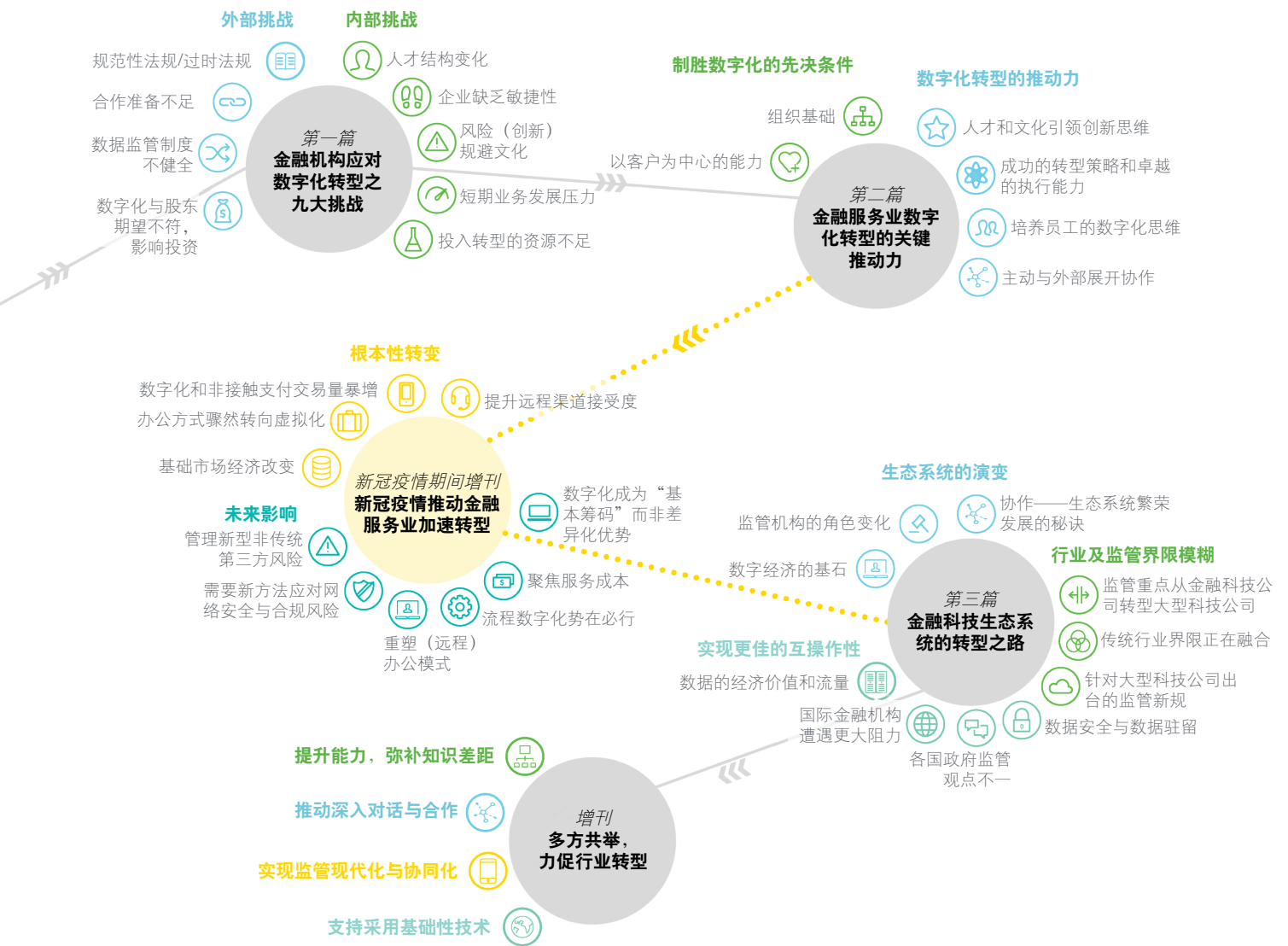
目录

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，如果激励结构优先考虑短期目标，将可能产生利益冲突。金融机构需意识到这一点并加以完善。



金融机构应理解并评估创新型业务模式，而非仅仅与其相关的技术。

仅投资于新兴技术还不足以拉开差距，一位跨国银行高管表示“但如果不这么做，又会很快掉队。”为取得长期可持续的成功，金融机构需要超越数字化，探索以技术为驱动的客户中心型业务模式。某新加坡银行家认为，这包括将金融服务整合至网络经济和电子商务，以不同方式满足全球中小企业的需求，构建未来金融基础设施。

升级技术与探索新业务模式之间存在重大区别，各自需要不同的实施方法。前者主要涉及将投资资金转移到现有业务部门；后者涉及采取不同的思维和运营方式，但这稍显困难，因为这要与现状和既得利益做斗争，甚至还可能影响机构内的现有业务。因此，获取高级管理层的支持和信任至关重要。



金融机构和科技公司应提升能力并实现良好合作，以获取更大的成效。

互利的合作可促使双方提升效率，推动业务发展并巩固竞争地位。合作最重要的一个先决条件是树立开放的心态，学习对方的运作方式。欧洲某数字化挑战者银行的首席执行官表示：“在达到技术开放前，需要实现思维开放。要对行业持开放态度，了解客户的痛点，这将有助于你选择正确的生态系统合作伙伴。”

金融机构可组建特定团队，专门关注外部合作关系，识别可帮助科技公司有效应对大型金融机构的内部利益相关方，在合作期间创造更大透明度并找到实现敏捷运营的方法。同时，科技公司也需要理解复杂的金融环境（如法律法规）以及如何在更成熟和受监管的金融机构的复杂运营流程中更好地合作。

推动深入对话与合作

鉴于金融服务业愈发具有全球化和跨行业的性质，深入的协调与合作必不可少。所有利益相关方都应积极与国内外同行和其他利益相关方接触交流。



政策制定机构应实施相关举措，推动国内各利益相关方围绕数字化问题开展对话与合作。

政策制定机构应积极接触国内不同的利益相关方，共同探讨在推动数字化转型的同时，如何实现风险最小化的最佳方式。某英国银行家强调了行业边界的模糊性，指出许多机构需要就影响不同经济领域的法规进行合作。这将推动利益相关方之间达成更深入的沟通、理解与合作，更好地理解现有官方机构的职能交叉以及在哪些方面可能进行精简。



政策制定机构应帮助设立全球性论坛，讨论和加强国际协调、共识和治理。

国家政策制定机构发挥着非常重要的作用，他们可发起全球性论坛，共同讨论、加强和协调有关各种技术问题上的政策，并在可能的情况下，缓解重复或相冲突的规则。

万事达、花旗银行和IBM等全球公司已经提议成立一个类似金融稳定委员会的机构，可能由七国集团（G7）领导，专注于数字化议题。⁵另一更大胆的提案是建立现代化的世界贸易组织或“数字化布雷顿森林体系”。⁶在此期间，可以采取渐进式举措围绕数据治理和跨境监管达成双边和区域协议。这些可以作为实现更大目标的潜在蓝图或跳板。例如新加坡与澳大利亚、智利和新西兰签订的数字经济协议。⁷



金融监管机构应积极接触行业内的同行，以推动深入的协调，学习并分享有关新兴科技的最佳实践。

生态系统参与者必须应对错综复杂的机构，这些机构涵盖不同的领域，而且经常交叉重叠（如商业竞争监管机构和隐私监管机构）。适应地方、国家有时甚至是地区的法规会给市场参与者提高成本、带来业务复杂性并减缓创新进程。科技评论员Benedict Evans引用了某欧洲商业竞争监管机构的话：“我们告诉科技公司做某事，但下午隐私监管机构又告诉他们不要做。”⁸

加强国内金融机构之间的协调性和一致性，将有助于监管机构找出不足，并尽量减少零散重复不一致或可能会使合规工作不堪重负的法规。金融机构应考虑各种监管举措可如何相互作用，并在考虑其他要求前评估现有要求的适应性。

金融监管机构也应与其他行业的同业进行学习和最佳实践分享。某英国银行高管观察到：“人工智能于20世纪50年代诞生，但直到最近才进入金融服务领域。其在医疗和航空领域的应用更为先进。我们可以从（1）其他行业以及（2）这些行业的监管机构那里学到很多。”



监管机构应与国际同行合作，在同行网络中协调政策方法并分享最佳实践。

建立供监管机构讨论数字化问题和协调政策方法的全球渠道和论坛至关重要。这些渠道和论坛需要得到加强和扩大，以帮助实现意见交流和促进知识共享。在创新方面投入巨资的监管机构，例如全球金融创新网络（Global Financial Innovation Network）的主要创始机构新加坡金融管理局和英国金融行为监管局，可以与其他机构分享他们的经验教训以及最佳实践。



监管机构和金融机构应开展直接合作，并建立各参与者平等的公私合作伙伴关系。

公私合作伙伴关系可以促进监管机构和金融机构之间的持续沟通和直接合作，帮助机构与时俱进，起草充分反映现实情况并与形势同步的建议和规则。此外，公私合作伙伴关系也可帮助金融机构对政策制定产生一定影响。

主要示例包括新加坡金融管理局的APIX平台和Veritas举措。^{*}后者提倡负责任地采用人工智能和分析技术。来自Veritas联盟25个私营部门成员之一的某技术主管解释说，虽然该倡议现在不是为了推动监管，而是提供指导方针和最佳实践，但有朝一日它可能会成为未来监管的关键基础。私营部门和公共部门之间的紧密合作有助于建立信任并共同形成的准则。

此外，还需要建立非正式的安全空间，让公共和私营部门的利益相关方可以公开或私下谈论行业面临的问题。几位来自受监管实体的高管表示，他们不愿与监管机构对话，害怕自己的言论会触发额外的监管反应。这限制了利益相关方之间的有用对话、信任与合作。建立非正式的安全渠道，以非官方身份进行沟通，有助于解决这些问题。



金融机构和科技公司应让其技术专家直接参与与主管机关的互动，帮助分享知识，更有效地沟通立场和商业模式，并为政策决策提供信息。

金融机构和科技公司在分享知识和提升员工技能方面拥有天时地利，但多数时候他们并不会分享他们的技术专长。此外，双方应共同努力，投入时间与主管机关沟通，帮助后者更全面地了解新兴技术和新商业模式。为此，他们应直接让技术专家参与进来。欧洲某大型银行的首席创新官表示：“我们真的需要让我们的行业专家与监管机构直接交流。他们能够帮助监管机构理解，而我们的合规或政策人员却不能。采用这种做法可以帮助私营部门影响做出更适合实现其业务目标和数字经济的政策。”

^{*} APIX平台由新加坡金融管理局、世界银行的国际金融公司和东盟银行家协会发起，是全球首个跨境、开放架构的API市场和沙盒平台，用于金融科技和金融机构合作。

实现监管现代化与协同化

主管机关可以通过创建反映数字经济现实情况的监管框架和监管环境，为金融机构和科技公司提供支持，并解决数字生态系统与新兴技术因分散化的监管趋势和过多数据限制而无法充分发挥潜力的问题。非洲一位首席风险官将其概括为：“在从工业经济迈向数字经济时，规则也需要改变。”

解决跨境问题



政策制定机构和监管机构应关注制定新兴技术的全球统一标准，同时还要考虑到数字经济的现实情况和跨境性质。

由于各地区和各监管机构有其不同的法规要求，跨国公司在跨司法管辖区开展业务时既具有挑战性又成本高昂。英国一位银行家表示：“我们的跨国公司不希望出现分散化监管，也不希望这些监管规定彼此不相适应。这一挑战在数字化时代更为显著，因为现在都是无国界化的。”

主管机关应尽力避免成为数字孤岛，而要共同制定关于新兴技术的国际标准，从而提高互联互通程度。即使无法完全统一全球标准，但至少在短期内，就最低标准达成一致非常重要。要想在这方面取得进展，就需要有全球视野，不要狭隘地看待问题。政府官员应了解国际倡议，并努力实现基本趋同，以减少监管摩擦和分散化。

巴林中央银行金融科技和创新总监Yasmeen Al Sharaf指出：“尽力协调监管，减轻创新企业在跨司法管辖区运营时遭遇的摩擦，这一点非常必要。我们需要了解其他监管机构如何监督整个生态系统，还要考虑他们对人工智能、云技术和其他新兴技术的看法，以及这些新兴技术如何遵守不同的监管要求。”⁹



政策制定机构和监管机构应了解云端和实体跨境共享数据方面，日益增加的限制所造成的影响。

应高度重视数据本地化。亚洲某监管机构预测：“即使是科技公司也会在数据本地化方面遇到一些意外，并且这一趋势只会更加根深蒂固。”

这一预测令人担忧，因为数据本地化措施可能会影响数字经济的效率和经济机会。政策制定机构和监管机构应转变思维，专注于经济流程中的数据安全性，而非本地数据驻留规则。如此，政策制定机构和监管机构可在不妨碍云释放全部潜力和数据受监管跨境流动的情况下实现其所寻求的目标，同时将推动数字经济贸易和增长（更多关于云的信息，请参阅第17页）。日本担任G20轮值主席国期间提出的“基于信任的数据自由流动”（DFFT）体系表明，人们的关注重点开始从数据驻留转向数据安全，部分人已发现这种方法的优势。¹⁰

关注跨行业监管：促进数字经济的竞争监管



政策制定机构应解决造成市场扭曲的监管不对称性。

由于传统上归属不同行业的活动和服务变得相互联系，为确保公平竞争环境，通常需要采取综合的跨行业监管措施。我们需要克服诸如“开放式银行”等不对称的、行业特定的制度，走向更全面的、整体经济范围的“开放数据”生态系统。¹¹这有利于实现最初的公平竞争以及保护消费者权益的目标，同时还能解决金融机构和新生力量（尤其是大型科技公司）之间的市场扭曲。与此同时，主管机关需要在受技术驱动的定制化、创新、增长和消费者保护之间取得适当的平衡。



监管机构应重新审视其对大型科技公司的监管，结合使用基于实体和基于活动的监管模式。

大型科技公司推动了产业融合，引发了关于如何保护消费者和促进全球公平竞争的重大问题。他们的竞争优势——包括规模、技术能力和资产负债表——可能会导致少数企业主导市场并变得“大而不倒”，从而带来系统性风险并对金融稳定产生威胁。

各地区的私营部门与公共部门领导人们达成了一项广泛共识——考虑到大型科技公司的系统重要性，需对其采用混合监管措施。BBVA的数字监管负责人Pablo Urbiola表示：“我们确实需要讨论如何在实践中实施这一原则，它不应该向纯粹基于行为的监管模式发展，而是既基于活动又基于实体的混合模式，但重点在于应基于不同的风险实施差异性监管，而非仅仅基于机构类型。”¹²

ING首席创新官Annerie Vreugdenhil强调了监管措施的相称性，引证举例了一家银行创新部门的活动可能会因在内部展开而阻碍实验和创新，从而遭受监管处罚。¹³这与不受同等监管的新市场参与者的待遇形成了鲜明对比。

实施灵活动态的监管



监管机构应具备一定的灵活性和动态性，从而紧跟市场的快速发展并适应进一步的创新。

云和人工智能等新兴技术的市场应用仍处于初级阶段，而针对这些新兴技术的监管政策则面临容易过时的风险。尤其考虑到大多数主要市场的公共政策、立法和规则制定通常都要经过多年的酝酿周期。

监管需要持续监测和定期调整，关键是经常对新兴技术的监管影响进行回顾性评价，在出现意外和不利结果时及时调控政策。监管举措应保持技术中立和动态化，监管机构不应强加过多的规定义务，而应在金融机构采用新兴技术时提供一定程度的战略宽容。

将专业技术知识与新的政策决策相联系



金融机构和科技公司应注重提供更实用的政策建议。

金融机构和科技公司在协助实现监管现代化和协同化方面能够发挥重要作用。双方应共享知识信息，并根据良好实践向公共部门提供更好的想法和建议。

虽然监管现代化势在必行，但需要注意的是，既定法律条文不一定是阻碍行业采纳技术的原因。通常情况下，无论是在监管机构内部还是金融机构本身，阻碍都在于技能培养瓶颈。亚洲某银行业高管说：“有时阻碍在于对银行对政策本身缺乏了解，还认为是监管阻碍，监管机构做出限制其创新的举措自然是合理的。”

支持采用基础性技术

利益相关方需要共同努力，推动安全、成功、负责任地使用关键新兴技术（包括云、AI和数字身份），这些技术有利于推进新一代商业模式并释放数字经济的全部潜能。

云技术能够提高效率、具备可扩展性、灵活性、韧性、网络安全并缓解风险，能使金融机构为其客户提供更加个性化和即时的服务。该技术还能够赋能其他新兴技术充分发挥潜力。美国一位领先机构高管表示：“在封闭陈旧的系统中运行任何形式的人工智能或机器学习都需要数周时间，但通过云则只需几分钟。”



人工智能在数字经济中起着不可或缺的作用，其重要性在信贷分析、获客、产品设计、欺诈预防等方面只会不断提高。这使得金融服务及产品能够扩展到过去难以进入或服务水平较差的细分市场。

数字身份是融入数字经济和消费者生活的关键助推器，是客户希望银行业能够涉足的领域。该技术在促进普惠金融、金融犯罪预防和改善客户开户与业务办理体验方面有着巨大潜力。

云技术



监管机构不应规定金融机构的云部署模式，而是应该分享其预见的风险考量，并为部署决策制定风险标准。

银行业和科技行业的高管认为不宜强制实施多云战略，因为这会导致出现一些弊大于利的复杂情况和额外支出。多云的部署模式也许能够作用于大型金融机构的某些活动，但它不一定能够解决韧性问题。进一步讨论和了解多云模型的具体目标非常重要。



监管机构应与云服务提供商以及其他供应商展开合作，确保云上数据的可移植性和互操作性。

供应商的锁定是一种云迁移风险，即云用户依赖于一家供应商，若想转移至另一供应商，定然会面临复杂问题、巨大成本和法律制约。监管机构可以与行业和科技公司积极合作，以减轻这类风险，并保持云中数据的可访问性和可移植性。¹⁴ 允许金融机构持有加密密钥是一项很有前景的方法，能够以一种更有效的方式平衡多方权责。



利益相关方应仔细考虑由金融服务监管机构通过认证直接监管云服务提供商的影响。

对大型云服务提供商进行直接监管和认证，可以使主管机关更好地了解产生的风险，并解决金融机构进行重复评估、监测和评价的低效率问题。但如果金融机构不再主动了解和管理其核心系统和未来接口，久而久之，可能会使其沦为作用较弱的第三方。云服务配置是一项重要的差异化工具，应允许不用云的金融机构采用不同的方式应对风险。此外，认证将使云服务提供商市场进一步集中化，这对那些尽早达成了认证的公司将具有重大意义。云服务提供商、金融机构、监管机构和管理者应寻求其他解决方案，包括信息共享和通用合约条款共享，以解决云技术使用的障碍和重复流程。



不采用云技术比采用云技术的风险更大。金融机构和监管机构应采取有助于平稳过渡至云技术的措施。

由于混杂的监管指示、风险担忧和初始成本，许多金融机构在云迁移的过程中踟躇不前。虽然有大量的风险需要应对，但从封闭陈旧IT系统转移上云所带来的转型效益才更为重要。金融机构应根据自身的战略目标和风险管理策略，着重制定上云计划。与此同时，监管机构需要与金融机构密切合作，以确保安全成功的迁移。

人工智能



利益相关方应共同努力，确保人工智能框架遵循伦理道德、公平性、透明、负责任和可靠性等共同原则。

人工智能的重要性与日俱增，并且可能在未来的数字经济中普遍存在。为了最小化偏见和其他风险，制定人工智能相关规则至关重要。利益相关方需要与国内外的同行和其他生态系统参与者合作，以确保制定清晰、合适和统一的规则。2019年，经济合作与发展组织的《[人工智能原则](#)》就是全球合作的范例。¹⁵

数字身份



金融机构和政策制定机构必须完善支持跨行业、跨国家通用的数字身份技术标准。

可靠和可信的数字身份服务对数字经济至关重要，这为金融机构提供了一个宝贵而紧迫的机遇，使其能够利用作为可信数据保管员的现有地位及其庞大的KYC投资。任何一个金融机构都不可能仅靠自身获取足够多的客户，所以既需要与整个行业也需要与其他领域广泛合作，为用户提供所需能够适用于各行各业的解决方案。

因此，必须制定适用于所有参与者的标准和原则，例如Open ID Foundation和国际金融协会的Open Digital Trust计划。¹⁶ 某大型企业集团的首席创新官指出：“我们所说的“身份”将随着时间推移而发生巨大改变。我认为没有人想被困于某种自上而下的、行业驱动的商业模式中，而且这种模式25年内都不会发生变化，它已变得无关紧要；甚至成为一种约束。最好采用具有生命力、竞争力、由标准而非由实体驱动的模式。”

结语

随着金融服务生态系统的不断演变，行业及监管界限持续模糊，数据监管制度仍将面临互联互通和可移植性方面的问题。如果不采取协调有力的行动，生态系统参与者受到的影响将成倍上升。生态系统参与者需合力克服数字化转型的最大阻碍，释放数字化对金融服务的真正价值。



尾注

1. The scope of this paper prevents us from elaborating on the digital transformation environment within financial services. For a detailed overview of the challenges and success factors, see the series' previous reports published by the Institute of International Finance and Deloitte, "[Realizing the digital promise: Top nine challenges to digital transformation for financial institutions](#)," February 19, 2020; "[Realizing the digital promise: Key enablers for digital transformation in financial services](#)," June 4, 2020; "[Realizing the digital promise: COVID-19 catalyzes and accelerates transformation in financial services](#)," June 24, 2020; "[Realizing the digital promise: Transformation in an ecosystem of regulators, BigTech, FinTech and more](#)," April 26, 2021.
2. For additional information on actions FIs can take to drive digital transformation, see the report by the Institute of International Finance and Deloitte, "[Realizing the digital promise: Key enablers for digital transformation in financial services](#)," June 4, 2020.
3. The Institute of International Finance, "[Realizing the Digital Promise: The Ecosystem of Regulators, BigTech, FinTech and More](#)," June 3, 2021.
4. Hong Kong Monetary Authority, "[2019 Annual Report](#)," April 24, 2020.
5. Mastercard, "[Setting principles for the digital economy: Establishing a G7 Data and Technology Forum](#)," March 22, 2021.
6. For additional information on this topic, see the report by the Institute of International Finance and Deloitte, "[Realizing the digital promise: Transformation in an Ecosystem of Regulators, BigTech, FinTech and More](#)," April 26, 2021. It will also be the main focus of an upcoming paper to be published in Q4 2021 by the Institute of International Finance.
7. Ministry of Trade and Industry Singapore, Digital Economy Partnership Agreement, <https://www.mti.gov.sg/Improving-Trade/Digital-Economy-Agreements/The-Digital-Economy-Partnership-Agreement>.
8. Ben Evans, "[Newsletter #373](#)," February 2, 2021.
9. The Institute of International Finance, "[Realizing the Digital Promise: The Ecosystem of Regulators, BigTech, FinTech and More](#)," June 3, 2021.
10. The Institute of International Finance, "[Data Localization: Costs, Tradeoffs, and Impacts Across the Economy](#)," December 22, 2020.
11. The Institute of International Finance, "[From Open Banking to Open Data and Beyond](#)," March 10, 2021.
12. The Institute of International Finance, "[Realizing the Digital Promise: The Ecosystem of Regulators, BigTech, FinTech and More](#)," June 3, 2021.
13. The Institute of International Finance, "[Fintech Regulation, with FSI Chairman Fernando Restoy](#)," March 23, 2021.
14. The Institute of International Finance, "[Cloud Computing in the Financial Sector: Part 1: An Essential Enabler](#)," August 2018.
15. For more information on AI-related recommendations, see two previous papers by the Institute of International Finance, "[IIF Machine Learning Recommendations for Policymakers](#)," September 25, 2019; "[IIF Data Ethics Charter](#)," June 7, 2021.
16. The International Institute of Finance and Open ID Foundation, "[How Financial Institutions Can Bring Trust to the Digital Economy](#)," 2021

联系人

Tim Adams

国际金融协会
主席兼首席执行官

Bob Contri

德勤全球
金融服务业主管合伙人
电子邮件: bcontri@deloitte.com

Brad Carr

国际金融协会
数字金融常务总监
电子邮件: bcarr@iif.com

Michael Tang

德勤加拿大
金融服务业全球数字化转型主管合伙人
电子邮件: mtang@deloitte.ca

Conan French

国际金融协会
数字金融高级顾问
电子邮件: cfrench@iif.com

Puneet Kakar

德勤美国
金融服务业战略咨询主管合伙人
电子邮件: pukakar@deloitte.com

特别感谢来自德勤美国的**Malte Borkenhagen**、**Peiching Teo**以及国际金融协会的**Dennis Ferenzy**对本项目的协助。

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
电子邮箱: 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
电子邮箱: zhyou@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。

© 2021。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0870997

