

中文实录乃根据讲者演讲的普通话即时传译或原声整理，未经讲者审核。

业务转型：助力您的「一带一路」旅程

黄启光：欢迎大家来到「业务转型：助力您的『一带一路』旅程」专题论坛。对于「一带一路」，大家有不同的看法，有人说是中国政府的战略来抵抗美国的贸易政策，有人说这是中国能够继续维持他的生产力，因为在亚洲以及在中东市场很蓬勃。对我们来讲是一个机遇，60%的人口，40%的贸易在这个地区，而且代表了30%的GDP。另外还有数字「一带一路」，当然不是骆驼的贸易，而且数字可以帮助我们更迅速进行升级，而且不需要很多的建设。马云2017年3月在哥伦布说把丝绸之路变成数码之路，有一些公司取得了很大的成功，比如一些小的创新公司，有音乐的，有视频共享的，有一些是银行等实体企业，客户之间也可以方便支付。

我谈一谈香港电讯能够在「一带一路」中起到什么作用，首先我们有一些网络覆盖了中国200个城市，所以我们有很有有效的基建，能够很短时间来交流。同时还有跨国公司也可以和总部能够迅速沟通。我们能够帮助中国的公司走出去。第二，我们有一个全球的地面的以及海底的电缆，我们可以在「一带一路」提供服务，不管你是在非洲、欧洲，还是在中东，我们都可以为你们服务。还有客户参与，很多客户，我们跟他们一起交流，年轻的用社交媒体，所以「一带一路」应该有智能的平台，而且是数码化的通讯，我们可以更好地服务客户，而且是可以客户为本的，并不是以企业为本的通讯，而且是智能式的、多面性的、多语言性的平台。

下面介绍一下嘉宾，他们都是非常出色的嘉宾，第一位是黄耀和先生，他是普华永道「一带一路」主管捕获人及企业融资与并购部中国主管合伙人，我们掌声有请黄耀和先生到上台来进行分享。

黄耀和：大家下午好，我是黄耀和，我是香港人，但是在2009年到中国内地去工作，2010年就搬到上海去，尤其是在2013年「一带一路」开始的时候，我都在上海。「一带一路」宏伟的计划会带来很多的利好。在过去几年是怎样的情况？我用20分钟来介绍。首先「一带一路」给世界带来什么机遇，第二谈一谈谁获益，而且他们要怎么样抓到「一带一路」倡议的机遇，另外是在转型变革的时候你应该怎么样做。

在人类历史上，这是非常有启发性的时刻，在连通以后就可以不同的部门、不同的业界都可以有很多的机遇。我和郑达钊先生谈有什么「一带一路」的机遇，当然基建是马上能够见效的。可是我们不要忘记，「一带一路」并不只是基建的倡议而已，是以基建作为推动的。那么建立起来的基建能够基于这样来推进经济，

改善商机。所以很多基建的投资，每一年大概有 5 亿美元的投资，所以这些基建有很多的投资。另外一个电讯业，没有电讯连通根本做不了生意，所以这方面能够带来许多机会。尤其是一些邻近中国的国家，有很多电讯的大项目，比如哈萨克斯坦，大家是否知道哈萨克斯坦在哪里？是在新疆旁边的一个国家，他们有一个数字化项目，他们把整个政府的服务数码化，包括电讯业的开发，还有石油都是这样。

我的公司也是从丝路基金拿到一些资助建立一些基建项目。从技术的层面来说，建立一些基建，光纤等东西都是很简单的，这都是一些可见的东西。但是再过几年，这些光纤铺好了，网上的安全搞好了，直接的联系就可以开展，结果会怎么样？就会发展出很多电商，另一边蓬勃发展的就是物流。所以把基建做好，电讯的东西做好，还有很多物流园的建立。所以大家可以看得到，工业园、物流园，2017 年一年的数字是 260 亿。这些数字只不过是东南亚的数字，而不是全世界的，很明显，很多融资的机遇，还有银行、保险等的机会。所以我们看得到这个商业的潜能是很多方面的，不是单单这几个行业的事，电讯的推动所有方面都可以发展。

过去几年，我们怎么回应这些改变呢？我们可以看到不同的利益相关者可以分成几个类别，政府是最大的单位，中国的企业，过去几年他们做了什么呢？去利用这个改变的商业环境带来的机遇。大家可以看到市场的潜能，或者是市场的情况都有很多改变。可能你的注意力是集中在东南亚，就是因为之前做好的工作延续下去，你马上就会想到东南亚国家。但是中国有一个联系指数，可以看到很多国家尝试在东欧中部也会创造很多的机遇。我在乌克兰等地方跟不同政府的人，跟不同企业的人说过，谈起这个题目，他们都是非常开放的态度，可见这是一个新的投资方向。我探访过很多国家，可能以前你想都没有想过的。这个地方是你必须经过的，你出口天然气就是因为当地附近有一些能源改革的举措。从这里到阿塞拜疆，然后经过格鲁吉亚来到巴尔干半岛，再去西欧，格鲁吉亚很小的一个国家，人口也不多，但是他是必经之路。格鲁吉亚跟中国签了协议，因为这个情况的改变带来非常巨大的机遇，包括一些我们从来没有听说过的国家。还有塞尔维亚这个地方也是必经之路，就是通过巴尔干半岛、希腊等等提供天然气到黑海，到欧洲。塞尔维亚这个地方人口有 700 万，但是开发的程度比较低，但它是必经之路，也在非欧盟的地区。非欧盟是好还是坏呢？坏的是没有欧盟的资助，但今天有资助多少大家也不理解。

利益相关者同样也需要改变，首先是中国政府，中国政府在三方面改变了，第一是宪法层面，2013 年开始，「一带一路」是他们在「十三五」里面推出的，就好像是宪法一样，是非常重要的，因为这代表不是一个短期的动作，下一届政府上台也不会改变。所以中国政府非常有决心去做，就是宪法化了这个工作。第二点是政策、举措、行动，2017 年超过 10 项指引都已经宣布了，在 2017 年一年，当时证监会，还有银行监管部门、财政部、外交部等，这些指引不单单是监

管。同时也有一些政策，比如 2016 年的时候，像我们这样的可以申请内地的绿卡。三周前他们推出了一个新的计划，外国人可以申请一个十年的工作签证。这些在以前是没有发生过的。中国政府除了宪法层面的改变，他们也推出一些实际的政策行动去应对改变。第三个改变，他们在建立一些组织，亚投行就是推动丝路的工作。另外建立了一个厦门的「一带一路」研究中心，所以不但是改变了法规，也建立了一些实际执行的单位。这方面是「一带一路」中国政府的巨大改变。

企业又做了什么呢？我们可以很快地看看企业如何改变自己，比如一些建筑公司、电商，还有物流企业，我们用 CCCC 作为一个例子，大家知道 CCCC 是什么吗？就是中国通信建筑公司，他们也是中国内地最大的工程，全球是排第三的，他们每年收入是 4.29 亿，这是 2016 年的数字，非常巨大，他们占了所有国外工程项目的三成，就是 2016 年的时候，所以可以想象他们有多大，在这个行业当中非常重要。他们如何改变呢？以前他们就是纯粹承包工程，但是他们需要应对需求，不可能到不同的国家赢得 EPC 合同，他们需要改变。他们的营商模式从 EPC 承包商变成不单单是赢得合同，同时他们也是先行的投资者，他们就改变了整个机构，建立了业务单位。可以在右手边看到一些基金被设立起来了，基本上帮助组织一些债务融资的方案，有一些股本投资，也有一些租赁等业务，还有资产管理公司去帮助项目证券化。所以他们不单单是搞新建的 EPC 工作，同时他们也是一个重要的金融大财团，他们改变自己。还有阿里巴巴，以前他们就是搞电商的，但是有了全球一体化这个主题，他们也一体化、全球化了自己，他们有买有卖都是全球层面去做的。还有人才交流，他们用不同的子公司。电商平台，蚂蚁金融、菜鸟、物流园，还有云计算等等，这些建立起来帮助他们支持这个改变，不单单是在国内，同时也可以跳出中国这个框框变得全球化。这是非常重要的一个改变，对阿里巴巴来说，他们是电商公司。还有物流的例子，在「一带一路」举措当中非常重要。DHL 他们也改变了自己，如果今天跟 2012 年比较，以前有很多东西是以前没有的，现在都有了。以前缺乏联系，比如火车货运占的收入不够 10%，这是新的业务单位，他们自己进行了重组，把点连成一条线，以前没有枢纽的，他们建立了枢纽，然后就把人送到不同的国家去进行磋商，而且把工作的程序以及照顾客户 KPI 那些工作方法协调统一起来。这也是 2013 年以来的情况，他们的增值是很大的。基建公司以及电商公司都在改变，以及物流也有改变。

「一带一路」的国家会怎么样呢？我在格鲁吉亚首都，12 月 4 日总理召开了一次会议，他们举办了一个「一带一路」论坛，这是一个很大的课题，与会者带回家的信息就是改革改革还是改革。这两天的论坛会议上，他们谈到土地改革，谈到税务改革，还有资本市场的改革，教育、基建改革，这些改革就是要能够准备好，这只是一个国家。但是不只如此，我和波兰政府谈了，和乌克兰政府也谈了，他们都在进行不同程度、不同规模的改革。不同的国家当然有他们不同的阶段，比如说波兰，波兰在 2004 年参加欧盟，他们有 720 亿的资金来自欧盟，已经有了基建，他们的改革就是要提升他们的制造业，并不是一些很基本的改革。和不同的政府谈，他们处于不同的改革阶段，但是他们有一个目标，就是要应对这个

很大的举措。

这里带来很多的机遇，而各方都改革，那你怎么办呢？我们和不少公司，他们和「一带一路」的国家有来往。第一是战略性的改革，你要制定哪些优先轻重，比如产品怎么应付市场，而且是非常有竞争力的环境。因为不只是你在改革，每一个人都在改革，所以这个环境不一样。今天的节奏和十年以前的节奏不一样，未来十年这个竞争又更不一样了。政府的改革也有不同的选择，这些大家要明白，一个是业务方面的。「一带一路」当然就是互通、连通性最重要，可是还有一个实际的互通，实际的互通不一定能够完全成功，因为还有一些无形的连通，无形的连通要协调起来，否则的话就不能优化。我们和 DHL 的负责人谈了，他们也是非常重视这点，因为中国的服务水平比「一带一路」国家的服务水平要高。可是如果「一带一路」的服务，或者是服务水平没有协调起来的话，你的服务水平就是陷到最低的。所以协同的作用很重要，互联互通很重要，还有 KPI 这些也得改变，方法也得改变。还有人才也是很重。这个倡议我们需要转型，商业得转型，来应付「一带一路」。很多人认为我们先有一些实际的设施，然后在当地请人。如果你有很好的人才，派遣你的人才，这样的话现有的中国公司就可以到这些国家去，你可以把人才派到那边去，因为我们还得互通。因为你聘用的人还要和中国公司联系起来，所以你先看一看有哪些人是有流动性的，能够先派去实施。因为有形的互通不一定能够带来成功。要派人去，可是没有人愿意去，你知道爱沙尼亚吗？冬季的温度是零下 40 度，是全球首都中最冷的一个。所以能够调动人员来执行，就是说有实质性的连通，也有无形的连通，项目才能够成功。

这些战略，这些运作，人才都具备了，这些都是基本面，都必须做好，还有产品的创新，古代有四大发明，改变了当时的世界，我当然是自己发明的看法。21 世纪的创新，例如微信，在座的谁是没有微信的？没有。在座的有人没有支付宝吗？这些是非常有启发性的，大大改变了人们的生活方式以及生意的做法。不只是战略性的业务、运作或者是人才，还有改变产品，产品怎么样能够在「一带一路」里面推行，能够获利。

最后还有一点提醒大家的，这些都是很好的新的商机、新的市场，我们自己的就业也得要有保障，起码 10 年、20 年要有保证。这些是不断变化中的，我们要建立起来互联互通操作性。这些是我在过去两个月的简报，可以看到势头在改变，力量的对比也不一样了，环境不一样，投资的节奏不一样，各个利益攸关者的提高不一样，而且市场的开放态度不一样。从英国开始脱欧也带来欧洲不稳定的情况，美国有税务的改革，这样的话欧洲认为税务的改革会使美国内部的投资多了，就会降低对欧洲的投资，这是他们关注的直接的影响。所以欧洲就被推向俄罗斯和中国。这个月法国总统到了中国寻求商机。不过他也是法国历史上最年轻的总统。美国对中东政策的变化，会不会对巴基斯坦援助的消减？伊朗也会有担忧。中国和缅甸、老挝、泰国建立陆上的连通，这些都在不断变化，有不同的力量对比。

香港还是有一个很分明的定位，这两天的发言者都是这样说的，香港应该在「一带一路」中能够起一个重大的作用。谢谢。

黄启光：谢谢黄耀和先生跟我们分享了国家和企业在「一带一路」倡议中应该进

行什么样的改变，一些企业要协调在一起，香港电讯能够帮助大家改善通讯，改善连通性，互联互通是极为重要的。下一位嘉宾的背景非常有意思，Björn Gülsdorff，也许我的发言不对，他是先学物理学，做科研的时候做自动化研究，他在上世纪就已经开始做人工智能了，他在 Creative Virtual 负责拓展新的市场，推动有关的 Creative Virtual 的事业。

Björn Gülsdorff: 首先非常高兴香港电讯你邀请我来这里出席这个讨论。我的主题是如何利用新的丝绸之路，就是 Chatbot，我想说的是在客户投入，服务客户这方面新的举措。这是昨天的投票，大家认为最主要的增长引擎是什么呢？很多人都觉得是「一带一路」，它会带来经济上的自由化。我想说开放和自由，就是不要管我，我想做什么就做什么。「一带一路」的举措很可行，是一个重大的方面，是会改变的。因为我们看到不同的文化语言、人、时间，怎么推动增长呢？其实有一些可见的东西。可能有些人想象不出它会带来什么东西，有很多很大的企业，我们都在这里看到了。为什么要搞 Creative Virtual 这个东西呢？从澳大利亚一直到美国，我们都有业务，我们有虚拟的助手，它们是提供多国语言服务的，稍后我会解释一下。可能对你们来说简体字是最相关的，还有印度的语言，还有很多其他的语言。这个是我们市场推广让我一定要展示出来的，这些东西不是市场推广那么简单，而是这些聊天机器人，这已经不是很新的东西了，而是在我们的业务中进行了很长时间的東西。

现在我们讨论一下如何进行多国客户服务呢？比方说你的业务从中国内地延伸到欧洲，到德国的话，其实今天的客户他们要求很高，他们希望全天候，想要资讯的时候就有人提供，是无缝提供。他们想要用自己的母语进行讨论，任何的设备上可以沟通。最后他们想要更人性化的东西，不是系统化的东西，有了系统，可以在真实的世界中进行活动。比方说有一些不同的语言，可以提供不同的服务，当中涉及的东西有很多，不同的地区有他们自己的隐私法规、政策，都需要融合在一起。所以这个工作是非常有意思的。

这里的解决方案是一个交谈的系统，它可以进行自然语言的处理，可以使用在不同的渠道或界面上面。如何进行呢？其实是有一个方法的，这个背后有一个聊天机器人，它明白你打进去的是什么东西，分析后进行回应。这有一个时间顺序，不是太久之前，很多顾客会认为没有办法的时候就顾客自己服务自己。但是今天每一个客户都期待有一个单位可以帮助他们，比方说不用打电话，就是用短讯提出要求，就是新一代年轻人都不打电话了，他们用的就是短讯，这是一个新的趋势，不是直接在电话上对话，而是留下一个语音的短讯。

简单来说，你可以跟传统的传呼中心、联络中心说再见了，传统的服务客户的方法也要说再见了。这些就是交谈的系统。现在我用一个现实实时的展示看一下我们的工作流程是怎样的。我们打开汇丰银行的网上人工智能客户服务，比方说我想开一个户口，有三个重点是我们要搞清楚的，我就按进去，然后有一个跟进，系统就会告诉我是海外还是香港，这两个也是非常重要的。我挑选香港，这个回答就长一点了，比如登记的文件、表格，这个助手让客户在比较长的流程中可以简化一点，让系统如何明白客户的意图。现在客户可以直接申请或者进入聊天，就会有客户服务员接听，很多方面都可以进行整合。然后我试试聊天，让你

们看看这个聊天人员是否知道我之前干了什么。这是香港独资企业的申请，她跟我的沟通就会从这点开始。这是英文版本，当然也有其他的语言，我现在就改成繁体中文，我假装我什么都不懂，我问同一个问题，可以看到同样的回应。我可以说你好吗，我想用繁体字得到一些回应，也可以打英文，虚拟客户服务员就会问我需不需要转成英语进行对话或申请。这就是要展示给大家看的，我们有一个对话，同时也可以转移过渡到一个实时的聊天，我们可以挑选自己舒服的语言。这个题目是「一带一路」，所以我再挑选一些小的东西。这是用印度语来沟通的，这是面对多元化的客户群。这些都是实时的，大家可以看到个人贷款这一页，这个虚拟客服说我看到你似乎对贷款有兴趣，这些系统都是融合在这个版面。同样我把它拉出来，我问关于保险的东西，可以看到客服提供额外的保险方面的资讯给我，说可以把我过渡到一个实时的聊天室，因为这是商业的决定，这是一个多文化很好的例子。你也可以转成阿拉伯语，同一个界面上可以处理一些住在迪拜，但是喜欢用阿拉伯语沟通的人。最后一个例子，是把「一带一路」再往前推一下，美国摩根大通，我要通过账户密码登陆进去，这并不是我的账户。不同的界面可以有不同的展示，就算在界面方面也有一些文化的差异。这个虚拟助手，我可以问它我的年费用是多少，它说我的卡第一年没有费用，以后就是 95 元每年。从金融来讲，大部分客户都是有好几张信用卡，他们也知道我有多少，他们可以马上作出一些反应。你们的商业也会知道，如果你能够结合进去，那么并不只是问答而已，还会是很有意义的对话，通过系统有很好的对话。

这是一个示范，可以告诉大家这种对话可以用不同的语言，而且有不同的界面，不同的渠道可以连接起来，也是可以连接到对话。还有共同基金可以通过这个虚拟助手可以体现，能够实现端对端自助式的服务。如果有这组系统会怎么样呢？会有一个渠道，并且收入会增加，故障也会少一点，而且这些项目做得对的话会有收益，而且你能够更好地认识你的客户，你给他们有一个免费的界面的话，他们会告诉你他们对你公司的看法，对你服务的看法，你要准备好。你准备好的话就会大家这些信息，而且还会听到客户的声音。我们也许不需要那么多的人，可是有很多新的服务很难用机械人取代。我认为这种取代并不是这样，人和机器可以一起共处，一起协作，这种对话也可以让你的客户，让你的工作人员获益，他们会得到一些讯息，而且他们可以把重点放在和客户的关系。这种虚拟的呼叫中心是应该能够获利的，因为从信息方面一定会有，会更重视和客户的关系，不会说不合时宜的打电话。我们也知道时间差别的问题。我们可以通过虚拟助手，实际上是和人一起协作，这样的话循环。虚拟助手帮助实际的人互相流动，就可以增添你对客户的认识。今天中午谈到，人和机器合作就更好了，这是很重要的。我的介绍到此，我很高兴能受到香港电讯的邀请，而且我们跟他们合作，有一些虚拟的对话系统，这个也是能够帮助「一带一路」的倡议。谢谢大家。

黄启光：谢谢 Björn Gülsdorff，真的是信息非常丰富的一个会，人工智能和人可以一起协作，你不会被机器人取代。现在有很多香港电讯的虚拟做法，机械人的做法，如果你们愿意的话我们愿意跟大家一起探讨。最后一位发言嘉宾是郑达钊，他是美国万通保险亚洲有限公司资讯系统部高级副总裁，他在通讯技术有 20 年的经验，而且他以前在金融界有很丰富的经验。

郑达钊：我是最后一位发言人，很快就能够讲完。黄耀和是同商业的角度看问题，就是「一带一路」自然看。Björn Gulsdorff 是从技术的角度看虚拟助手，我不准备在这里讲技术问题，我是一个做营销的人，我是营销了以后让别人去执行，所以我是从项目管理来看一看看在数字变化，我们的看法。一个 150 年的保险公司怎么样进行，不管你的公司比我们大，或者比我们小，可是我们是怎么做的。

首先提到数码化的改变，我的同事就算是排排坐的话，他们也不用电邮，也不用通话。那么客户也是数字时代的一代，这是新一代。从保险公司看，购买力最强的是中年人或老年人。我们也必须考虑到他们通讯的需要，也并不是所有都用电子平台，也并不是所有都用数码通讯的。不过数码化将会改善我们的感觉，而且会加快产品的出台。我是作为通讯的负责人，我也必须对我的总裁提供通讯技术的解决办法，这是我们的信念。在一个公司里有新的技术推行，实际上也是一个痛苦的进程，因为有很多的阻力。有很多人不愿意改变，因为改变整个公司的各个层面，尤其是高级管理人，他们薪水很高，他们不想改变，他们只想按照自己的做法，所以这是一个痛苦的进程。技术服务都是需要钱的，你知道什么叫 Dyson 吗？Dyson 的吹风机，我的太太有一天说我要买 4000 元的 Dyson 吹风机，我说用手抓一抓，5 分钟就干了。她列举了 10 个理由为什么要买这个 Dyson 吹风机。我作为一个 CIO 也一样，我跟老板说这个技术很好，这个技术是应该投资进去的。你得说服管理方，让他能够接受你的建议，不管是什么项目，技术本身不是其中最重要的一环，人才是最重要的一环。在哪一个项目人才是最重要的部分？比如你早上起来到厨房去，看到冰箱里留有火腿等等，那你可以说今天我做不一样的早餐。你还是用同样的材料吗？同样的厨房，谁能够做出一个更好的早餐？当然是他们有技术，有经验，做的早饭比我更好。所有项目来讲，人才是最重要的。

你得设计一个战略，怎么样把商业战略做改变，然后带入数码化。最容易的是客户的体验，大家要更好地服务，把更好的产品提供给客户，这是最容易的。你就能够以这个作为论点来说服管理方进行投资。客户体验，我不要一一细讲，可是从保险业来讲，他们在思考的就是怎么可以开发更好的产品服务项目给我们的客户呢？比方说如果你是一个 55 岁的男性，有一个孩子结了婚的，基本上每个人付的钱都差不多，除非你有一些疾病，但这样的安排是公平的吗？不公平。可能一个很健康的人，早睡早起，吃很健康的东西，也可能是一个常常去喝酒，每天晚上去疯玩，坏的生活方式的人不应该是付更多的钱吗？那才是公平的对不对？A 是一个人，B 是一个人，到底中间有怎样的不同？我们使用大数据，我们使用死亡率，我们通过数据来了解这些人是什么人，他们的生活方式是怎样的，我们尝试去理解是否有更有效、更便宜的价格提供给不同的客户群呢？这个就是把客户分成不同组别的工作。我们可以提升自己销售的表现，我们说人工智能可以帮你，它帮你自动化上报就行了。这是人类跟机器的合作，每个人都希望得到最好最方便的服务，每个人都喜欢用手机上的平台。

第二点可能比较难一点，后端的東西如何提升表现，提升效率，怎么把新的东西可以推给后端的用户呢？相信我，你不愿意做的，我是很严肃地告诉你千万不要这样做，要求你的员工可以做，但是自己千万不要做。今天大家都有手机，也就是相当于老板在你的身旁了，要求你晚上完成白天没有完成的工作，有了设

备在任何时间任何地点都可以工作。人可以随时随地工作的话，你的资源就可以更好地配置，更好地处理不同人才的技能，这就是目的。但是要完成一点都不简单，我们这里有数据推动，还有一些互联的项目，另外一个是把市场推广的材料推进到申请的流程当中，中间涉及到一些分析，建议书的准备，还有付款等等工作。

最后一件事情，有了计划，那么需要考虑什么？如果有规管当局的朋友在场，不好意思，合规是很难做的，所有项目都是一样。我举一个例子，有一位规管当局说保险公司应该多用一些绿色的科技，同时会发一个备忘录给所有保险公司说进行交易的时候不可以用电子通告，比如用纸张的。到底你想怎么样呢？我们尝试说服我们的客户用电子的方法，给他们一些超市的优惠券等，他们就愿意把纸张的做法变成电子的做法，但是规管当局说不可以，客户想要电子的版本，今天想要不代表永远都想要电子的版本，所以每两年再问他们一次还想要电子版本吗？如果不想要的话就要返回纸张版本了。我就跟我的老板说算了吧，看看规管当局往后会不会改变他们的想法吧。这个就是我们经历过比较痛苦的东西。第二点，你必须要有自己的愿景，大部分数码的改变都需要时间，都需要过程的，否则我们大家都动不了。没钱就没有资源，没资源就什么都做不了。还有一旦你拿到钱了，你就要挑选一个正确的科技，每个人都想要买法拉利跑车对吗？可是你没有预算去买一部跑车。即便我免费给你一部，可能你还是没有预算在车子里面装上一些名贵的东西。就算我给你钱装好里面的东西，可能你没有技巧去开这样一部车子。所以你必须找到正确的科技，给你的企业，你的机构，可能不是最新的技术，但可能是最普遍使用、最容易维修、开发的那些技术。还有人才是最难管的，你会看到有一些人他们不愿意去改变，一旦业务推出之后，有一件事情你必须考虑的就是网上的安全，这是非常关键的，没有网上安全的话就不可能把所有的东西很舒服地、很轻松地放到网上。最后一点，大部分的机构，大家有时候不理解自己想要什么，直至你把选项展示给他们看。困难的地方就是没有钱，自己去搞一个原型去给他们看。

这些就是我分享的内容，我的报告当中，我说到不同的项目，Mass Mutual Connect 是我们其中的一个举措，就是金融科技的举措，是我们去年推出的，最近我知道有一些媒体，他们有一些推广活动，我们的竞争对手推出了一些索赔的过程是很简单的，让客户不需要填写表格就可以申请理赔。我们用这个聊天机械人人工智能进行索赔的申请，也帮助申请者建设申请的内容。还有电子钱包辨识不同的人。你可以拿这张卡，比如信用卡是来自汇丰银行的，你把这张卡拿出来，系统就知道你是谁了。也就是说我们用电子钱包，还有卡去辨识不同的人，他们可能是用同一个应用程序。你就可以查询一些索赔的东西，查询客户的保单，我们可以利用电子钱包来做这些东西。还有顾问卡，如果你是雇员，一张卡里面有医疗的优惠，帮你找医生等等。这些就是索赔了，其实很简单的工作流就是用聊天盒子跟人工智能，基本上一旦你开始这个聊天盒子，系统就会问你，你是要去诊所吗？专科医生还是怎么样？然后它会问你诊断的结果是怎么样的。你输入以后，它会问你有没有向其他的保险公司索赔，你就可以把这个诊断和收据单等拍照提交，系统就会有一个 pdf 的档案，你就可以看到自己提交了什么东西，发现错误的话可以重新提交。我们的竞争对手他们就说很简单，你按进去就行了，但是你提交了什么东西上去自己不知道，就是因为他们的做法太简单了。

同时你提交了什么东西没有证据在你的手里。这是我们的系统版本。

Mass Mutual 是我们用人工智能和大数据进一步理解客户，这就是我刚才提及的，我们使用死亡率还有社交媒体上的资料建立一个平台，叫做 life risk 360 平台，我们跟美国一家 AI 公司合作。现在在香港的团队有 14 个人，他们会用同样的科技去建立亚洲这个模式，完成以后就可以跟万通保险亚洲共享。可能你可以得到的优惠更多，少一点的保金。网上的安全我就不说细节了，很多人都会有更多的经验。

万通非常严肃地处理这些网上安全的智能手法帮助我们去保护我们的基建，保护我们的数据，无论是放在哪里的资料。这是我们的网上安全措施。我们需要适合的基建，我们有一个数据中心，是和香港电讯合作的，还有一个是一个云中心，“9•11”以后，美国政府对这些加紧了监控，我们只是往前走了一步，我们有一个云中心，如果香港的数据摧毁了，我们还有服务器在云上，美国的同事还可以在云上开启这个数据库。香港电讯 Skyexchange 有多个云平台，这是我们其中的一个选择，我们有适合的技术，我们有适合的基建。这就是我的介绍，谢谢。

黄启光：谢谢你来介绍你的经验，实际上是从一个很不同的角度，「一带一路」数字化的技术，由于时间问题我们就不进行问答了，如果大家有问题的话可以私下交流。如果大家要开启「一带一路」的旅程，我希望你们有一个非常成功的数码化改变，谢谢。