



台灣金融研訓院
Taiwan Academy of Banking and Finance

借鏡領先者實戰 啟動數位真轉型

金融高階早餐會



借鏡領先者實戰 啟動數位真轉型

金融高階早餐會



數位『真』轉型導讀

孫一仕



Bank 3.0
2013



銀行未來趨勢

Digital Bank
2014



銀行未來趨勢

Leading Digital
2015



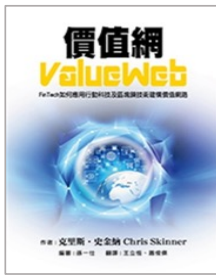
數位轉型策略

Augmented
2016



數位經濟趨勢

Value Web
2017



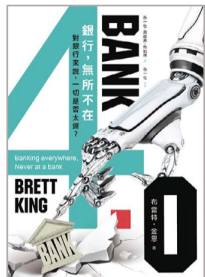
數位經濟趨勢

Machine Learning
2018



AI 基礎原理

Bank 4.0
2018



銀行未來趨勢

Breaking Digital Gridlock
2019

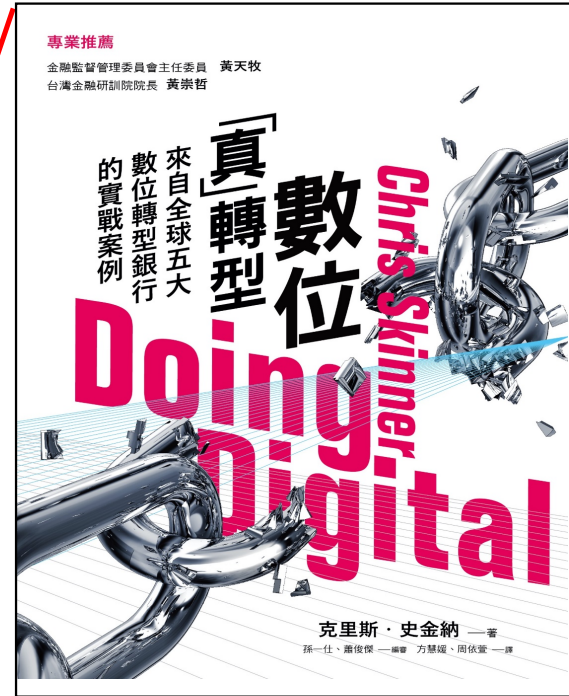


實戰數位轉型

Doing Digital
2020



實戰數位轉型



什麼是數位轉型？

我們真的需要數位轉型嗎？

我們真的有進行數位轉型嗎？

我們要如何進行數位轉型？

數位轉型會碰到什麼挑戰？

銀行為何需要進行數位轉型

- 金融科技的崛起
- 挑戰者銀行的興起
- 大型科技公司的威脅
- 監管結構變革:開放銀行
- 領導力匱乏

轉型規劃

啟動數位化:採訪 高博德(新加坡星展銀行執行總裁)

領先者的經驗

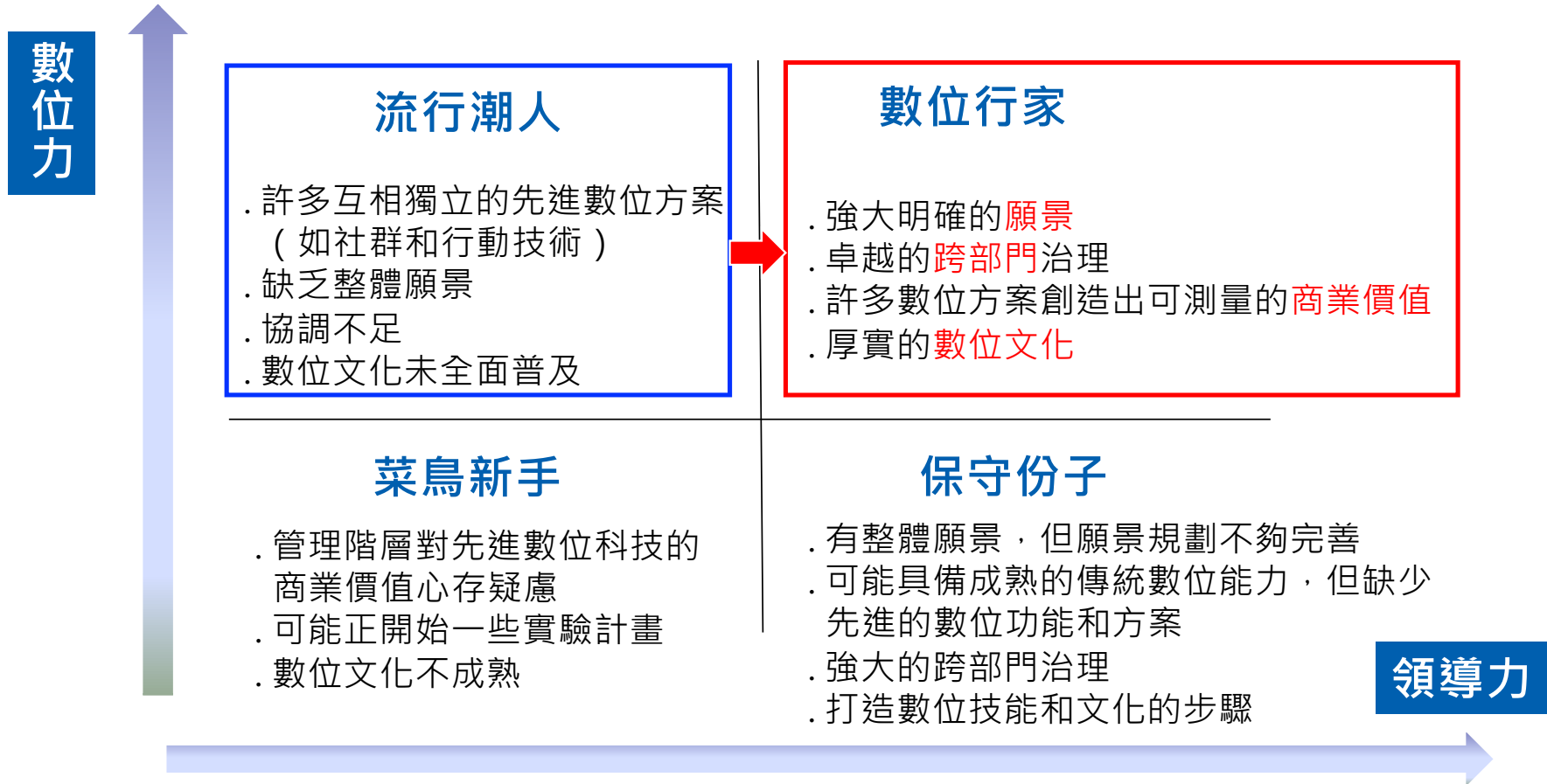
- 領導者的挑戰
- 科技的挑戰
- 客戶的挑戰
- 員工的挑戰
- 合作的挑戰

數位轉型值得嗎？

- 如果銀行不進行轉型會怎麼樣呢？

附錄：五家入選的銀行

數位經濟四等級



何謂數位轉型

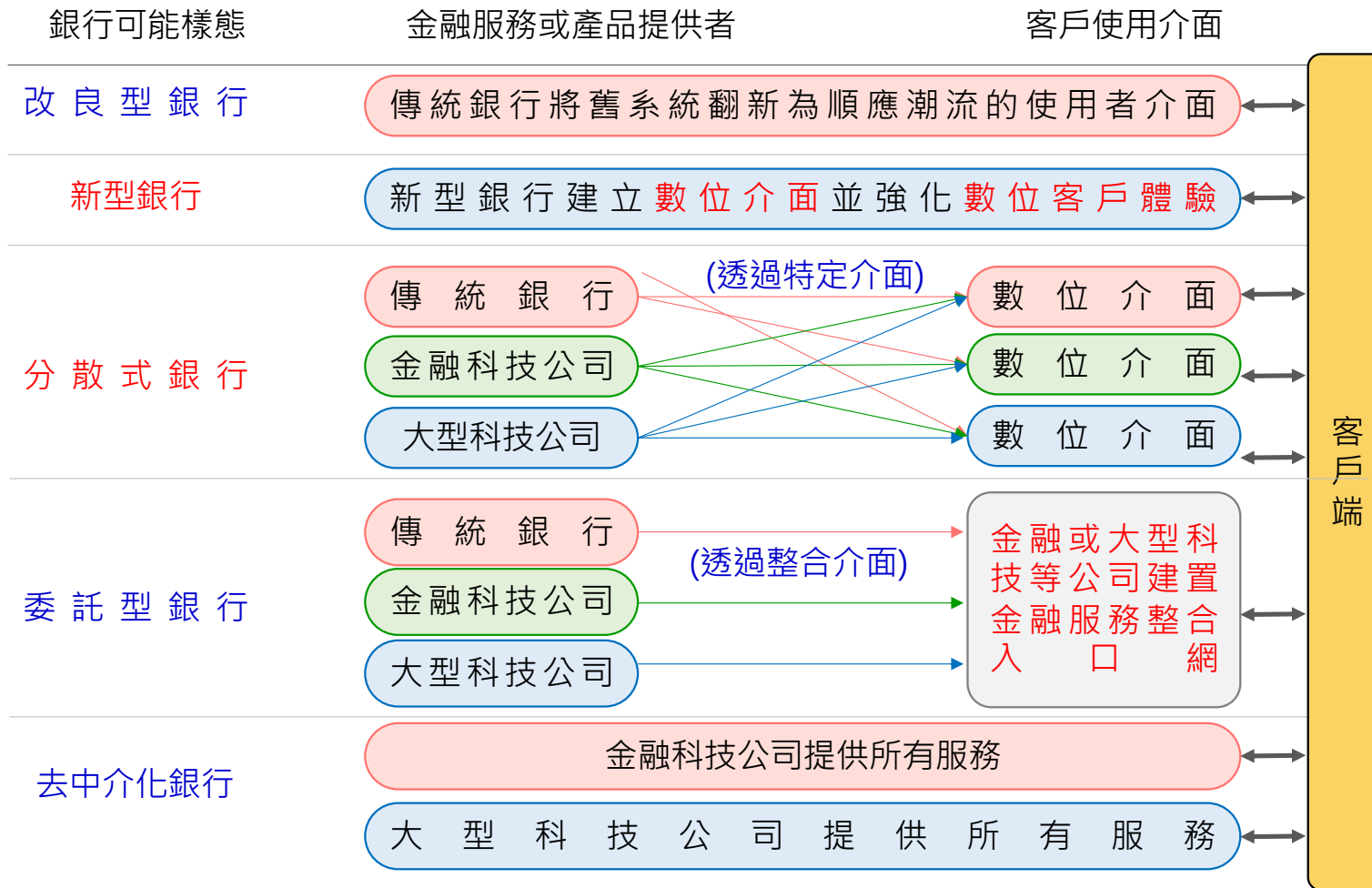
「大多數公司都肇始於工業時代，正試圖努力演化成數位化企業。然而，真正的數位化公司誕生於網際網路時代。為了使工業時代的公司轉型為真正的數位化公司，他們必須**徹底轉型其業務**，以使其核心基礎建立在網際網路之上。當企業的策略奠基於工業時代的核心基礎，它將無法進化成數位化企業。」

數位轉型是指運用科技對金融業進行重新構思，需要對銀行的**商業模式**和**組織架構**進行全面的思考

它是一匹速度較慢的馬，因為它正拖著一輛重型車輛在後面轉來轉去。**重新思考基礎架構**，修建道路和橋樑並重新改造系統，不要只將新功能添加到舊功能中，而希望它能奏效



未來銀行的五種可能樣態



資料來源:BCBS(2018)

來自星展銀行的經驗

基本假設：

當用戶由於科技而改變**消費模式**時，他們也會**改變金融服務的消費模式**。

轉型議題專注於兩件大事：重新建構『**硬體(hardware)**』和改變『**心體(heartware)**』。**硬體是科技**，**心體是組織及文化**。

你如何**將客戶放在首要位置**，放在你所做事情的**核心位置**? 如今，隨著科技的變化，它使你能夠從根本上**重新思考客戶的期望**。它還允許你改變公司的**內部功能運作**，你的**工作方式**，從階層式組織轉變為扁平式組織。轉移到**協同工作**的環境，轉向幫助人們能夠做到最好。



科技轉型

客戶旅程思維

將新創公司文化引入銀行

「讓銀行業務變得快樂
(Making Banking Joyful)」
是以三根支柱為主軸。



Become Digital
to the Core



Embed Ourselves in the
Customer Journey



Create a 22,000
Start-up

轉型衡量指標(transformation metrics)

現在		
40% 傳統的關鍵績效指標		
股東實現可持續增長	客戶將星展銀行視為首選銀行	員工將星展銀行視為首選雇主
20% 讓銀行變得快樂		
數位驅動： • 獲得 • 交易 • 參與	專注於旅程、體驗而讓客戶和員工快樂	獲取數位化創造的價值
40% 戰略優先事項		
地理位置	區域業務	推動者
法規遵從	社會	

讓銀行變得快樂的關鍵績效指標

20% 讓銀行變得快樂

驅動數位化： • 獲得 • 交易 • 參與	專注於旅程、體驗而讓客戶和員工快樂	獲取數位化創造的價值
--------------------------------	-------------------	------------

獲得 ▲ 數位獲客的通路占有率	讓客戶和員工快樂 ▲ 前250名資深經理每人支持一次客戶旅程	獲取數位化創造的價值 ▲ 數位客戶的數量 ▲ 每名數位客戶平均收入
交易 ▲ 數位交易的通路占有率 ▼ 人工處理交易的花費		
參與 ▲ 與客戶進行數位化和情境互動		

更高的收入，更低的成本：
從傳統到數位化，更好的營運槓桿、成本收益比、股東權益報酬率（ROE）

未來的銀行將成為策展人(Curator)



透過**共同創造**(co-creation)、**協作**(collaboration)與**共同合作**(co-operation)和夥伴關係來重新啟動，並利用合作夥伴的能力取代那些不能發揮作用的部分，逐步重塑 21 世紀的銀行。



帳戶整合

透過**開放銀行**整合逾25家帳戶(包含銀行帳戶、信用卡、貸款、投資) Barclays,RBS,HSBC...

消費分析

依據消費明細自動辨別品牌及種類
Costa Coffee, BP,Ikea

收入辨識

可自動偵測收入明細
並計算當月收支結餘

預測當月消費

依據過往消費預測當月消費狀況及收支分析

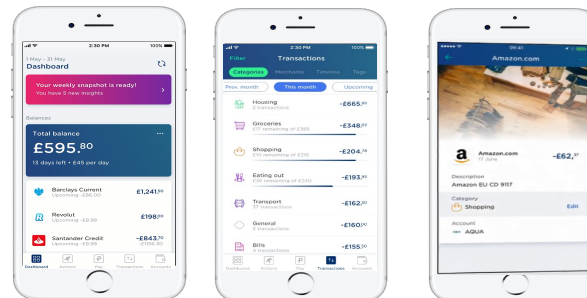
預算控管

預算控管及追蹤

管理帳單及追蹤訂閱服務
Netflix,Spotify,Vodafone

YOLT PAY

透過開放銀行進行帳戶間資金轉移、親友分帳

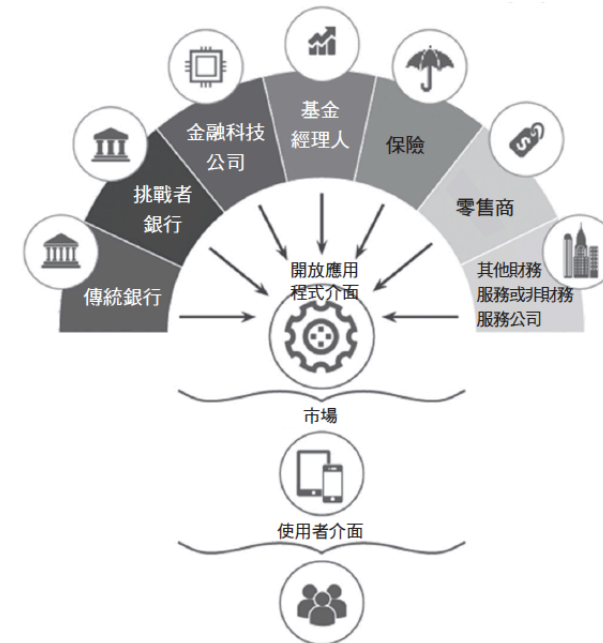


未來的銀行將成為策展人(Curator)

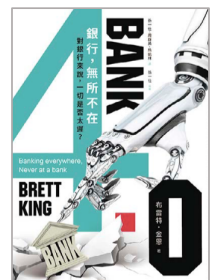
主要有三個目的

- 能夠獲取我們以前從未接觸過的客戶。「並非每個人都會來銀行做銀行業務」，我們必須出現在客戶所在的情境。
- 獲取信貸承銷的非傳統資料。我們認為只有與業務夥伴一起合作才能實現它。對我們來說，這意味著我們有更好的資料來進行放貸，而這部分客戶是以前我們無法放貸的，那是另一個很大的潛在業務領域。在這個領域中，唯一合乎邏輯的方式是透過生態系統的合作夥伴關係來實現。
- 能夠強化和改善我們所提供的產品

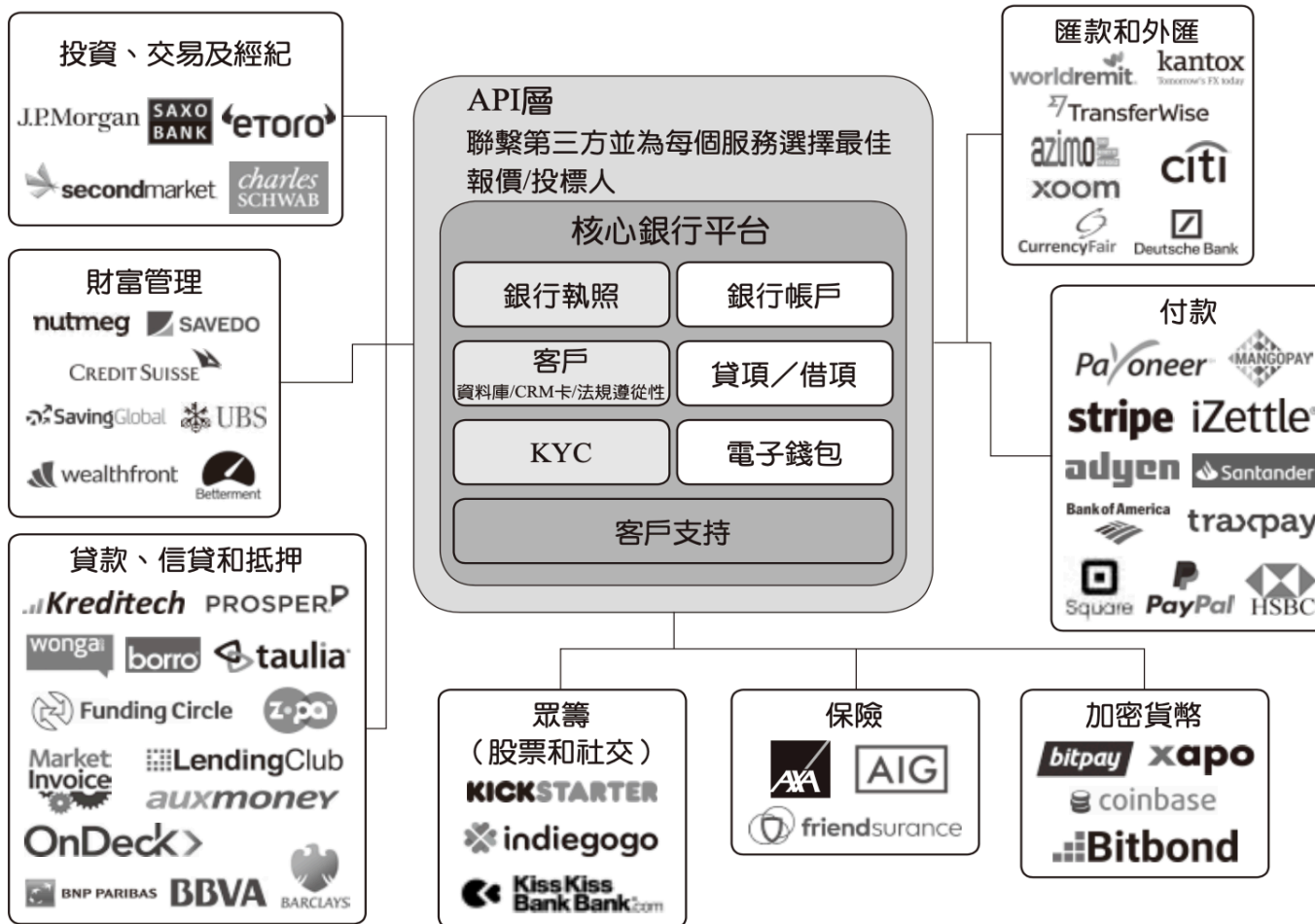
星展銀行集團，生態系統主管 Gene Wong



Marketplace Banking



未來的銀行將成為策展人(Curator)



銀行首先要做的就是弄清楚他們想為自己提供哪些攤位的**服務內容**，以及要關注哪些平台。生態系統策劃人關注市集上所有的攤位經營者，並對他們之中的佼佼者進行策劃，為客戶提供最好的客戶體驗。

銀行之所以應該這樣做，是因為客戶沒有時間，也未必有**能力**對金融市集內的攤位經營者進行盡職調查。

成功進行數位轉型的銀行有四個階段

改變什麼

你認為誰是數位的？
誰已經完成數位轉型了？
誰所做的數位化令你欽佩？
你喜歡他們什麼？

如何改變

一旦你知道該做什麼改變，你需要制訂出改變的方法。

進行變革

既然你已經知道該做什麼，以及如何去做，那麼現在就去做吧！
這也是最艱難的階段，因為它完全與**建置**和**執行**有關。由於這個階段是最具挑戰性，**要有耐心**。這不是簡單地改變系統，而是**改變公司**

變得更好

數位轉型並不容易，而且不會停止。一旦實現了這些變革，你將發現在第三階段中已經學到一些東西，你會想回頭並重試一次。

領導者的挑戰 – 領導力的四個關鍵要素

勇氣：因為你需要一個非常有說服力的故事來向外部市場解釋這一點，堅持做到這件事的決心，並且敢與群眾的意見背道而馳。
需要勇氣將部分業務交給其他公司，因為沒有利潤，並且在未來的十到二十年裡需要太多的投資。

平衡長期和短期的利益：需要在短期內交付成果，同時也要平衡投注在短期內不會馬上有成果的努力。這些努力隱藏在水面下，什麼都看不見，例如，如果為了改進資料分析而更換資訊科技(IT)系統，則這些都是成本。我認為我們需要摒棄短期業務案例的邏輯，轉而創造一個願景，而這個願景要來自最高層，這需要勇氣去成就。

謙虛：承認實際上在任何時刻你都不會知道所有的答案。你不知道未來會是什麼樣子，不知道那項科技是否會繼續存在，以及不知道你是否以最有效的方式分配資源。

保持開放：與你的生態系統相連，尋找最佳解決方案、合作夥伴和配銷網路，是對於處在一個不再是線性而是基於平台的經濟世界中，取得成功的重要關鍵。

荷蘭安智銀行，
首席創新長
伯努瓦·勒格朗(Benoît Legrand)

客戶的挑戰 – 以客戶為中心？

客戶不會在醒來後想著：「我想為這件襯衫買單。」不，他們想：「要是能有這件襯衫真好!」。然而，銀行專注的是付款，而非付款的目的。

客戶們不會在醒來後想著：「嘿!我需要抵押貸款。」不，他們在想：「我需要一間更大的房子」。然而，銀行專注的是抵押貸款的流程，而非搬家的需要。

多年來，銀行一直在談論這個話題。沒人醒來就想著錢，他們在考慮的是錢能做什麼。銀行如何停止只思考貨幣和產品，而專注於客戶的需求和要求？

你關注的是正確的客戶嗎？

人們想到數位：「我們應該數位化嗎？」，這使人們直接進入我們應該把今天所做的事情變成「自動化」的思維模式，我認為這是一個糟糕的方法。

你必須退後一步，然後問：誰是客戶？客戶的痛點是什麼？他們真正想做的是什麼？在今天的世界，會有一種更好的方法來做到此點，即從該前提開始，然後再從那裡開始進行數位化。

摩根大通，消費金融和社區銀行，數位平台主管
傑生·亞歷山大(Jason Alexander)

科技的挑戰 – Tech is Biz , Biz is Tech

許多銀行都將重點放在房屋貸款上，而我們是**從客戶最起始的活動就開始介入**，這意味著集中精力於房屋搜索。

透過高速應用程式介面整合第三方資料，我們允許客戶使用擴增實境(augmented reality)科技將手機靠在磚牆上，並通過磚牆看到後面的房子。我們能夠向他們展示**這個地方有多麼適合居住**，有多麼實惠，以及在這個潛在可能購買的建築物中，你所需要的**關於生活的所有其他資訊**，它是整合的，所有體驗均已整合成為一體，唯有這樣才能得到房屋貸款。

西班牙對外銀行，前全球客戶解決方案主管
德里克·懷特(Derek White)

「**科技即業務，業務即科技**」是我們的口號。過去的情況是，業務人員想做一些事情，然後將其交給科技人員。業務人員會說:「我們不在乎!你只需要以最快、最便宜的方法來建造它就行了。」

然後，那些科技人員就會回來說:「我們不瞭解你想做什麼」。

新的運作模式業務是與科技人員同地辦公**(colocation)**，科技人員專注於我們的業務。我們如何將兩個不同特性的人放在一個盒子裡——一個來自業務部門，另一個來自科技部門——共同負責該平台**端到端的交付**。

星展銀行集團，董事總經理兼消費者和財富管理副總裁 潘燕明(Pearlyn Phau)

科技的挑戰

最大的挑戰之一是如何**改變組織**。許多公司都想要反覆試驗並以一種較小的方式進行。問題是，如果你僅從一個部門開始，而其他部門都沒有參與，那就行不通，

不應該有一個獨立的組織專職於創新，創新是整個組織的一部分，你必須在同一時間啟動整個公司

荷蘭ING執行長
文森特·范登·博格特(Vincent van den Boogert)

敏捷意味著使組織更加扁平化，並盡可能地組織我們的所有工作。我們的所有工作都委派給小型團隊，這些團隊有**自主權**，可以在非常短的時間內，通常三個月做出決策並解決問題。

這些小團隊是真正自主的，他們為**自己設定目標**，然後自己來**實現**這些目標。感覺更獲得授權，更與問題緊密相關，人們獲得更多的授權來解決他們發現的問題。

他們不只是來上班，做一份職位工作說明書上所說的事情。他們將與隊友一起在短時間內完成任務，這就是它成為一種非常特殊文化變革的原因。

西班牙對外銀行集團BBVA，執行主席
卡洛斯·托雷斯·維拉(Carlos Torres Vila)

ING 敏捷轉型改變的工作方式



消除障礙，各團隊坐在開放空間，讓整個團隊和個人可更有效的一起工作，即時溝通和協作

賦予員工更高的權力、更高的責任感，可自己決定事情

花大量時間和精力塑造敏捷文化，ING 形成特有的

「The Orange Code」

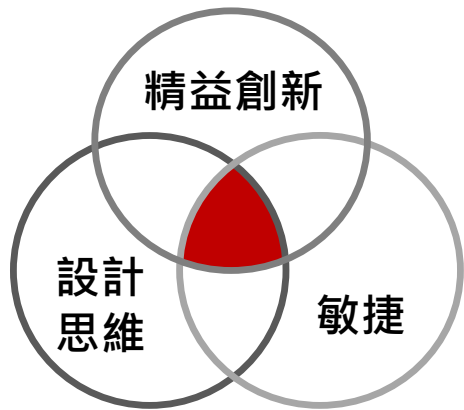
價值觀：誠實、謹慎、負責

行為準則：高成功驅動力、協助他人成功、永遠走在前面

ING 敏捷轉型後的組織架構

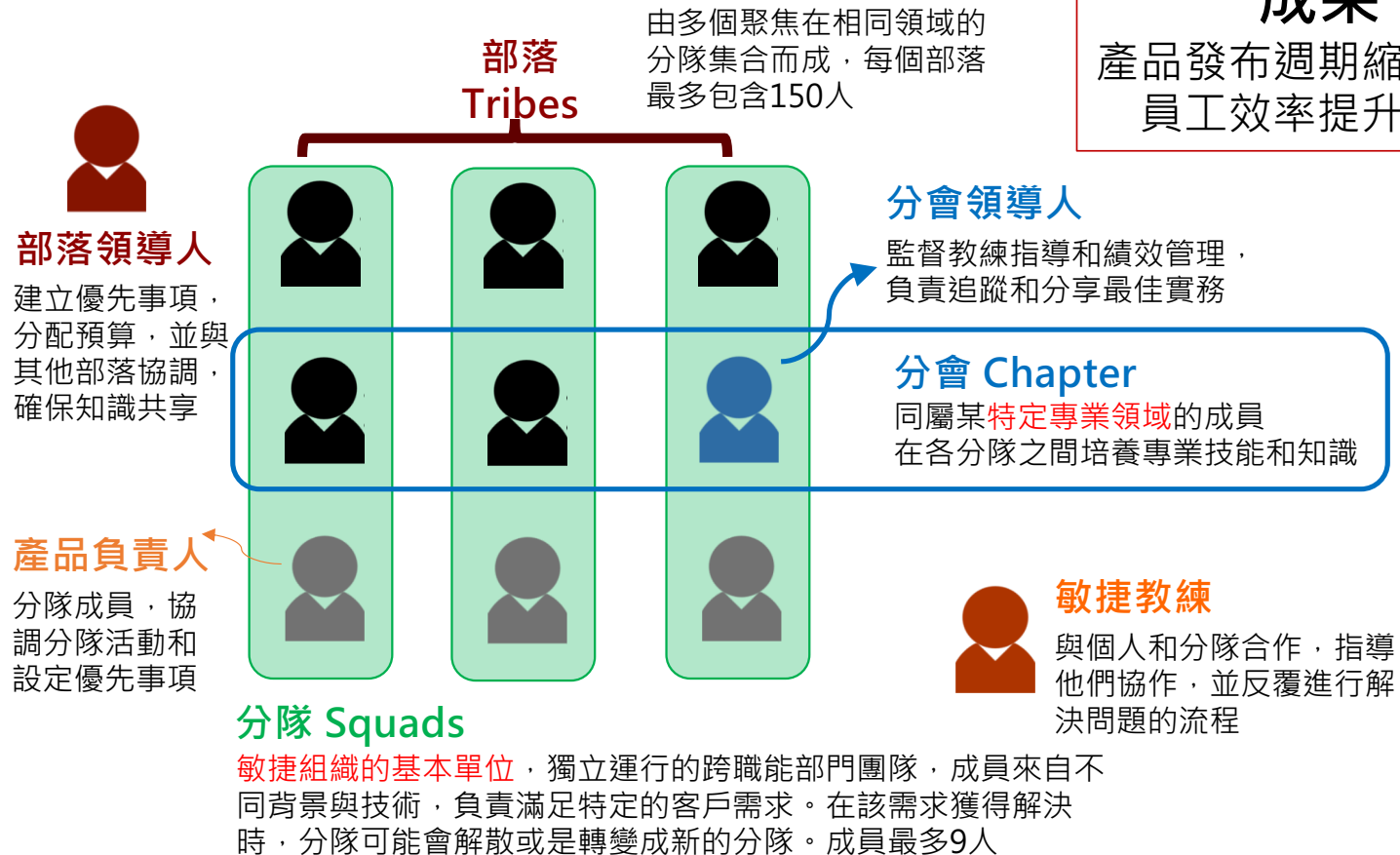
主要分為部落、分隊、分會，以達到直接工作方式

成果
產品發布週期縮短**80%**
員工效率提升**30%**

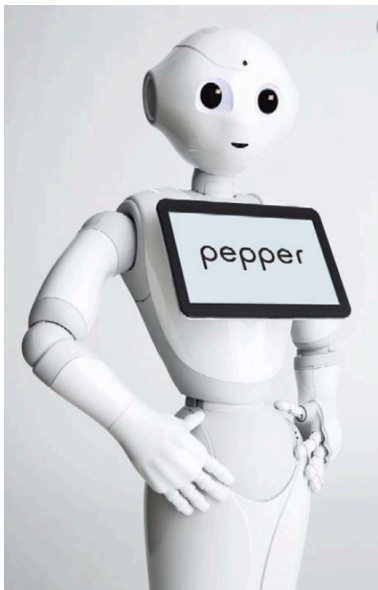


ING直接工作方式

- 更快的為客戶提供價值
- 減少交接
- 簡化組織並減少層級
- 參與而不是聽從指令
- 團隊不陌生於跨組織合作
- 定期反思與改進



員工的挑戰



月薪逾26K! 機器人Pepper到這3家金融業上班囉!

Pepper變身銀行員 民眾大喊卡哇伊

Pepper上班滿半年 考績拿高分

Pepper金融業正式上班 法規限制還不能賣保險

銀行員消失中...，一場無聲革命，逼著金融從業人員大轉型

人工智慧時代來臨，銀行櫃員將被機器人大量取代，失業潮來了？

員工的挑戰

逼退理專！ 機器人也能當你的理財顧問

理專恐被取代！ 未來機器人也能當你的理財顧問

金融科技 時事焦點

上線兩年資產規模僅7億元...兩大原因看台灣機器人理財困境

2020.02.17 by  高敬原

李長庚：機器人理財五年十年內難取代理專

機器人理財顧問逼退理專？有紀律超理性，績效待考驗

作者 財訊 | 發布日期 2016年06月10日 0:00 | 分類 人力資源, 會員專區, 機器人  分享  分享  Follow  讚 1,534

金融科技帶來便利 「理專」恐被機器取代

2017-02-21 編輯部 FinTech / 金融

機器人取代理專，我要失業了嗎？

員工的挑戰

人們很容易談論客戶體驗和數位關係，而忘記最重要的通常是客戶遇到問題需要致電給你的時刻。這時是**人性接觸(human touch)**介入的時刻，可以將一個**真正的數位組織**，與一個純粹是為了**降低成本而投資於數位化的組織**區別出來。

隨著數位轉型的發生，許多**恐懼、不確定和懷疑(fear, uncertainty and doubt, FUD)**也隨之產生。你如何克服隨著變化而自然增長的恐懼、不確定和懷疑呢？

數位轉型計畫並不是為了要裁掉員工，而是想要更多的**改善客戶體驗**，而這樣做意味著**與所有人員共同努力**

在我見過的大多數從事數位轉型的銀行都努力地**讓每個人參與其中**，而不是把注意力放在「解雇，再出發」(fire-and-move-on)上。相反地，他們專注於讓員工**重新培訓技能**，讓員工有機會在銀行裡**獲得新的職位**

當涉及到我們生活中最深刻、最感性的領域:人際關係和金錢時，**人們總是需要與人接觸**。

Happy people make happy customers make happy business.

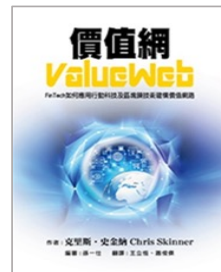
員工的挑戰

純數位化銀行努力像要達到的三件事

1. 信任
2. 品牌
3. 服務

當你不曾被看見、未經證實和不被瞭解時，
這三件事很難實現

義大利新創數位銀行 CheBanca! 的創始人
羅伯托•法拉利(Roberto Ferrari)



大多數銀行和我都認為**分行是必要的**。不是因為他們在交易中扮演的舊角色，也不是因為他們在諮詢中扮演的作用，儘管這仍然很重要，但主要是因為他們在「**信任**」中扮演的核心角色

分行正在進行改頭換面的工作，員工們也有 iPads，但是為什麼客戶會來分行呢？他不是為了理財建議或金融服務(這是大多數銀行家認為的目的)，他是為了**理解特定議題、同理心和一種價值感**。

是的，他們可能想要一筆抵押貸款，大多數銀行家都聲稱，這將是分行未來存在的重要項目，因為客戶需要諮詢—但客戶也可以很容易地在網上找到抵押貸款。如果客戶真的到分行辦理抵押貸款，則客戶不是在尋求建議，而是在**尋求相互的理解與協議**。

結語 – 最關鍵的經驗學習

1 | 高層支持與 領導

董事會授權
領導團隊的承諾

4 | 科技

科技就是業務
建立數位核心
開放
合作並非易事

2 | 願景與策略

以價值觀為導向
戰略規畫
如同大型科技巨頭的行事
變化是唯一不變的
共創

5 | 資料

資料是差異化

3 | 人才與轉型

溝通
改變員工
敏捷組織
即時監控與評量
會有痛苦

6 | 客戶至上

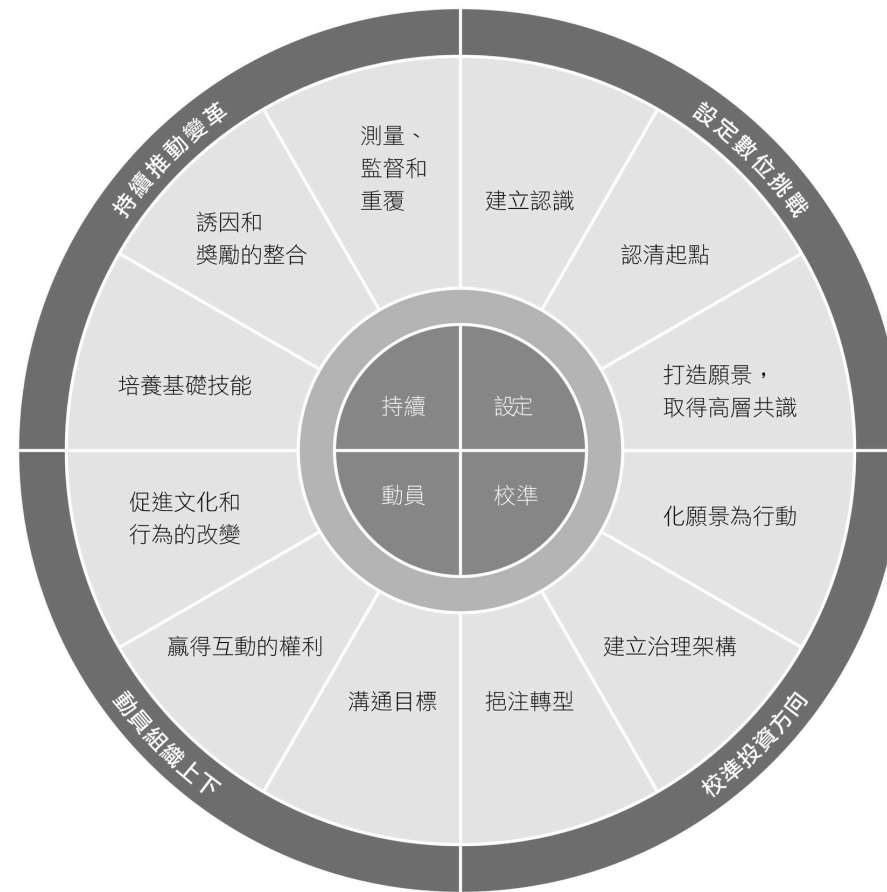
以客戶為中心
用戶體驗是關鍵

結語 – 個人感想

- 數位轉型**不是**一個專案
- 數位轉型**不是**成立數位金融處
- 數位轉型**不是**只建置IT系統
- 數位轉型**不是**系統建置或是通路專案
- 敏捷開發**不是**由IT負責的系統開發專案
- 數位轉型**是**持續前進的旅程
- 數位轉型**是**銀行整體轉型
- 數位轉型**是**以客戶為中心，應用科技進一步調整業務模式
- 數位轉型**是**銀行架構和文化的轉型專案
- 敏捷開發**是**從客戶的角度出發，進行端到端的設計，不只是開發IT系統

數位轉型羅盤

- 設定數位挑戰**：建立對數位機會和威脅的認識。了解你的起點及評估數位成熟度。擘畫願景，並凝聚高階領導團隊的共識和認同。
- 校準投資方向**：把願景轉化為可實現的藍圖。打造跨越部門藩籬的治理架構，並為轉型挹注經費。
- 動員組織上下**：對內明確溝通目標和現階段所需的變革。累積改變動能並鼓勵員工參與。培養新的行為模式，且在組織內營造創新文化。
- 持續推動變革**：培養必備的基礎技能，並配合獎勵機制來克服組織內傳統的障礙。監測和評估轉型的進度，並適時反覆測試。





什麼是數位轉型？

我們真的需要數位轉型嗎？

我們真的有進行數位轉型嗎？

我們要如何進行數位轉型？

數位轉型會碰到什麼挑戰？



台灣金融研訓院
Taiwan Academy of Banking and Finance

借鏡領先者實戰 啟動數位真轉型

金融高階早餐會



結語 – 最關鍵的經驗學習

- **董事會授權**:確保執行長和董事長獲得支持，將數位轉型做為首要任務。
- **領導團隊的承諾**:如果銀行要進行數位轉型，高階經理團隊必須領導整個組織的變革，而不是僅將變革委託給管理層。
- **以價值觀為導向**:有明確的原則並注重結果。
- **以客戶為中心**:數位銀行遵循著客戶至上的原則。
- **戰略規劃**:制定銀行的核心競爭力和變革策略。
- **溝通**:透過燃燒的平台創造變革的緊迫性，並確保有令人信服的願景向人們展示將往何處。
- **改變員工**:學習新技能和再培訓。
- **敏捷組織**:扁平化組織，建立快速、果斷的即時溝通
- **科技就是業務**:數位銀行並不將資訊科技視為一項獨立的功能，他們認為 業務和科技是完全整合的，沒有分開。
- **如同大型科技巨頭的行事**:向科技巨頭們學習並仿效他們的做法。
- **監控**:使用平衡記分卡進行即時測量，推動組織發展。
- **資料是差異化**:資料像空氣能讓任何數位公司成功或失敗。
- **用戶體驗是關鍵**:設計是內在化的，是每個內部討論的一部分。
- **建立數位核心**:基於雲端和企業範圍。
- **開放**:銀行不能再獨自運作，而是在平台市場上與其他人合作。
- **合作並非易事**:銀行需要一整套全新的技能來應對科技合作關係。
- **共創(Co-create)**:與合作夥伴，也與客戶共同創造。
- 會有痛苦:沒有人喜歡改變，所以請幫助他們。
- 變化是唯一不變的。