



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 關鍵思維

蕭俊傑



76%銀行認為他們已經完成數位化，因為他們擁有App
哦，天啊，這是一個致命的錯誤，將證明未來十年一些大型銀行的垮台
他們不至於滅亡，但將會被收購合併到其他成功適應的銀行



維持現狀並不是選項

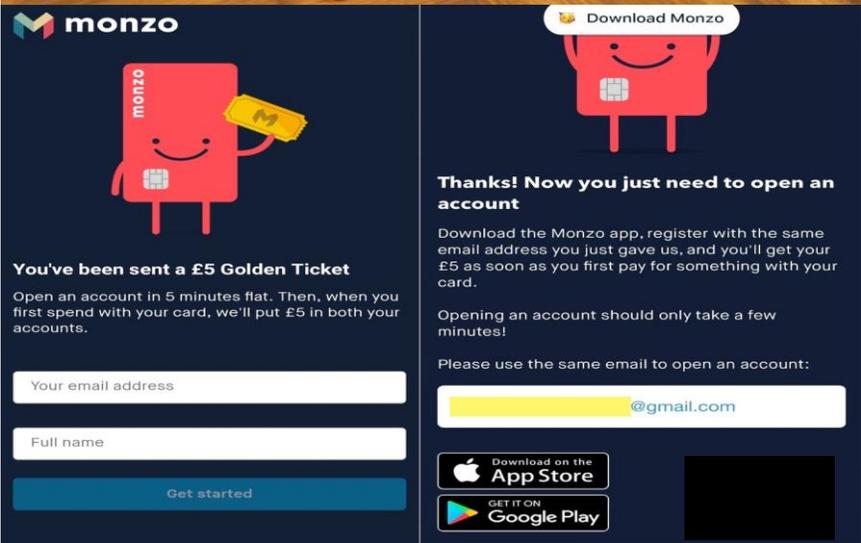
數位轉型是指**運用科技**對金融業進行重新構思，需要對銀行的**商業模式**和**組織架構**進行全面的思考



數位轉型需要進行自我創新，以便將**數位化架構**置於**核心位置**。這種數位架構其**核心系統**和**資料架構**本就被設計成可供外部運用，他們可以透過演算法提供**主動的、個性化的服務**

挑戰者銀行成功的原因

Monzo 案例

monzo

Download Monzo

Thanks! Now you just need to open an account

Download the Monzo app, register with the same email address you just gave us, and you'll get your £5 as soon as you first pay for something with your card.

Opening an account should only take a few minutes!

Please use the same email to open an account:

Your email address

Full name

Get started

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

給你所有可能的資訊

熟悉你的生活方式

真誠的關心你

數位轉型四階段

1. 該做什麼?
What to do?

2. 如何做到?
How to do it?

3. 開始做
Do it

4. 做得更好
Do it better

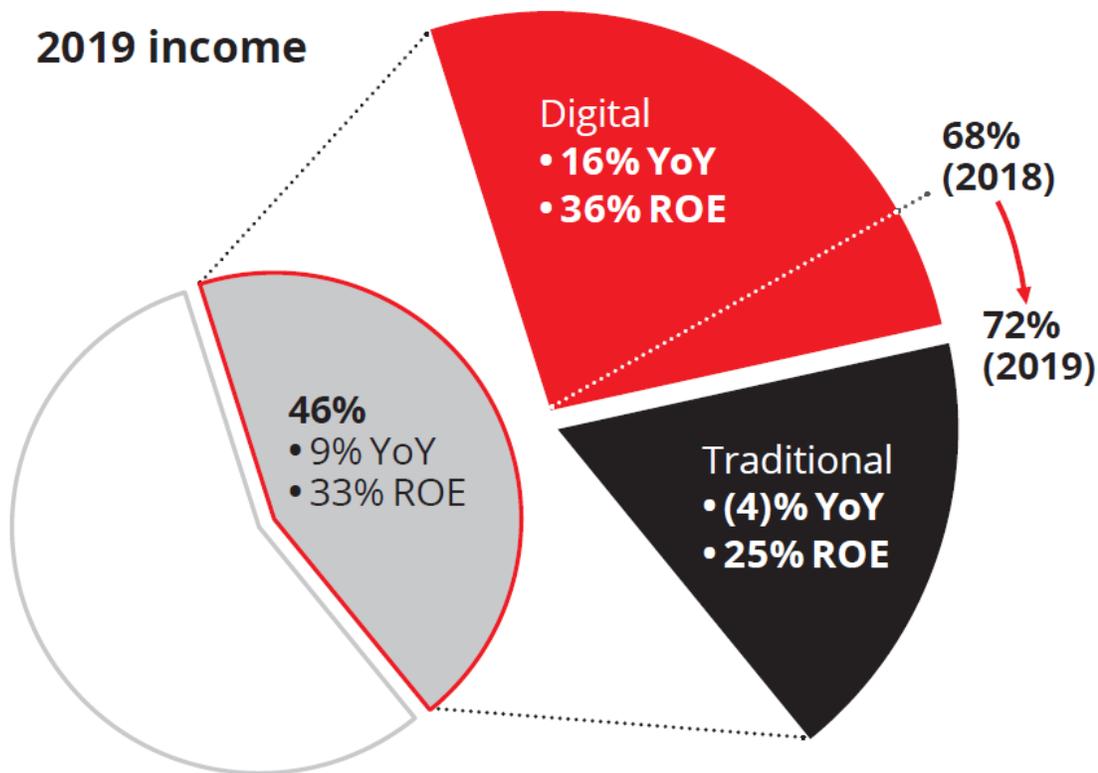
該做什麼？

這階段是學習。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？



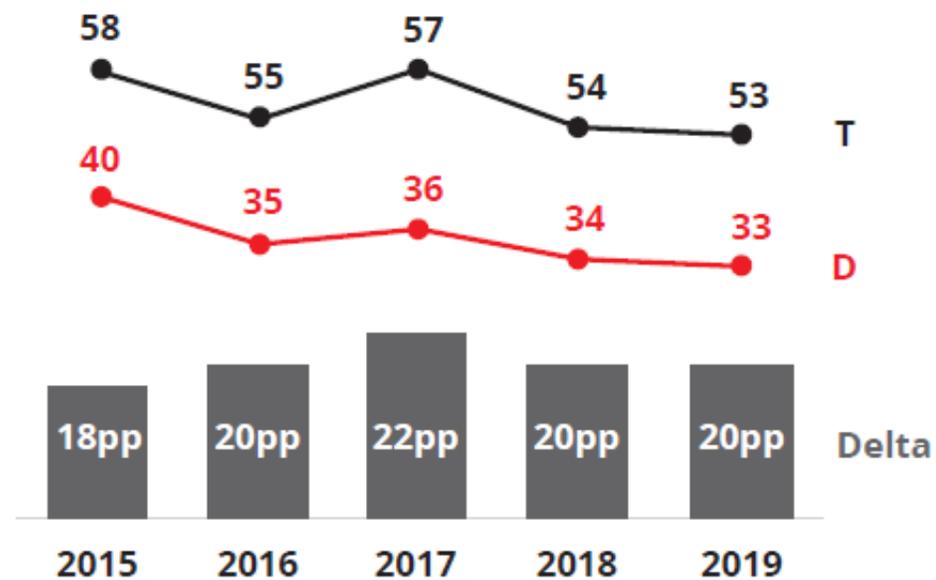
Consumer and SME (Singapore, Hong Kong) contribute 46% of Group income

2019 income



Cost-income ratio (%)
Consumer and SME (Singapore, Hong Kong)

Digital (D) vs Traditional (T)
Reported CIR



資料來源：DBS 2019 年財報

該做什麼？

這階段是學習。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？



	Digital (SGD billion)			Share Total (%)			Digital increasingly material
	2019	2018	2017	2019	2018	2017	
Customers (million)	3.3	2.9	2.3	52	48	39	Strong growth momentum driven by new customer acquisition and customer migration
Income	4.8	4.2	3.1	72	68	61	
Cost	1.6	1.4	1.1	62	57	50	
Profit before allowances	3.2	2.8	2.0	79	76	68	
Key Indicators				Differential over traditional			Digital increasingly valuable
Income per customer (SGD '000)	1.4	1.4	1.3	2x	2x	2x	Sustained higher income per customer, lower CIR and higher ROE vs Traditional
Cost-income ratio (%)	33	34	34	-20pp	-20pp	-20pp	
Return on equity (%)	36	32	27	+11pp	+10pp	+9pp	

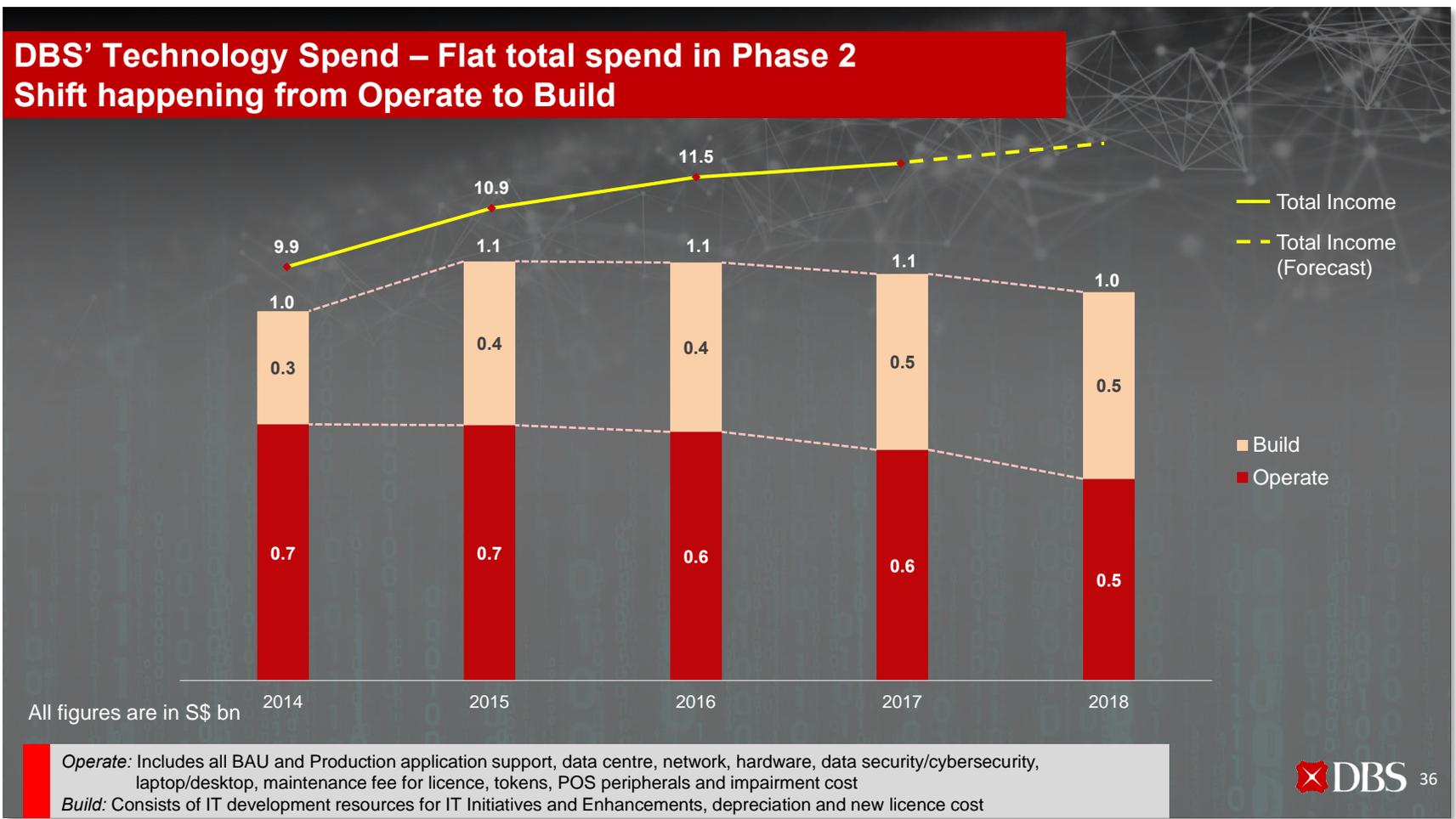


資料來源：DBS 2017 & 2019 年財報

Consumer and SME (Singapore, Hong Kong)

該做什麼？

這階段是學習。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？



該做什麼？

這階段是學習。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？



- 利用資料實現增值效果

BBVA已建立全球數據平台和**1座AI工廠**，並培訓了**830多位**資料科學家和**140位AI專家**，成功讓數位銷售額成長了多達**9倍**，整個集團的數位銷售額維持在**59%**。而個性化工具也有助於提升客戶參與率及降低人員流失率

- 提供良好數位體驗，努力消除斷點

BBVA會確定客戶再登錄時，先前的交易能繼續完成，不必輸入相同數據。早在2009年起，BBVA每年都會舉辦全球創業大賽Open Talent，讓他們與優秀的新創交流。不怕向開發者提供自己的數據，並能夠一同合作創造更好的客戶體驗

- 開發數位服務融入客戶日常生活

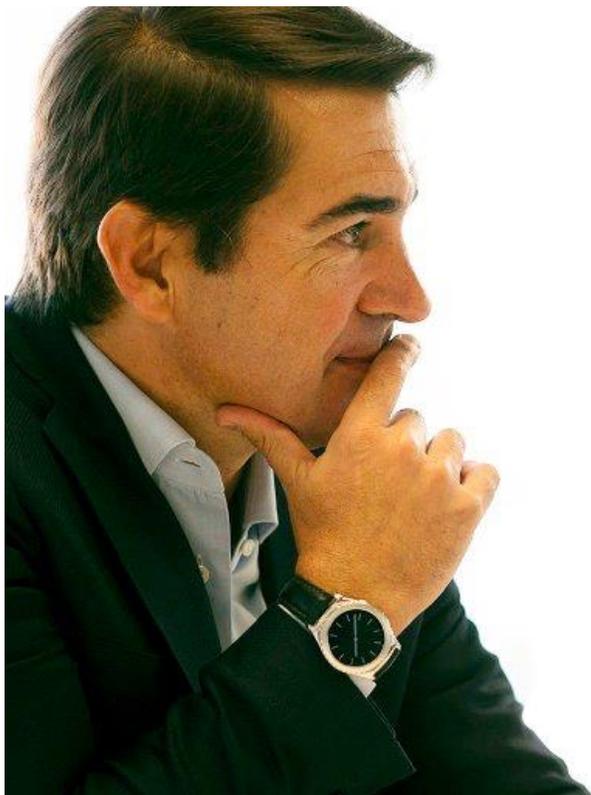
BBVA的 **Bconomy App**，能讓用戶比價，並依據消費習慣提供客製化的省錢建議，還能預測下個月的開銷狀況提供參考。Bconomy也可透過大數據分析，找出消費習慣雷同的用戶消費情況，讓民眾參考。想買房的人也能透過BBVA的**Valora**應用，來尋找理想中的房屋，這項功能已有約**1/3**的BBVA用戶在使用

- 擅用科技：BBVA 在2018年是全球首家使用區塊鏈技術發放貸款



如何做到？

西班牙對外銀行追求未來成功的核心能力



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

未來成功所需的核心能力

- 需要擅長**開發數位服務**
- 設計**提供良好數位體驗的能力**
- 利用**資料**實現增值效果
- 數位銀行擁有**數位核心**

傑克·威爾許：「如果外部的變化速率超過內部的變化速率，那麼末日就不遠了」。現在在外面變化的速度確實是非常、非常、非常快，所以最大的挑戰是我們如何在內部達到同樣的速度？

- 最後一個關鍵因素是**人、人才和文化**

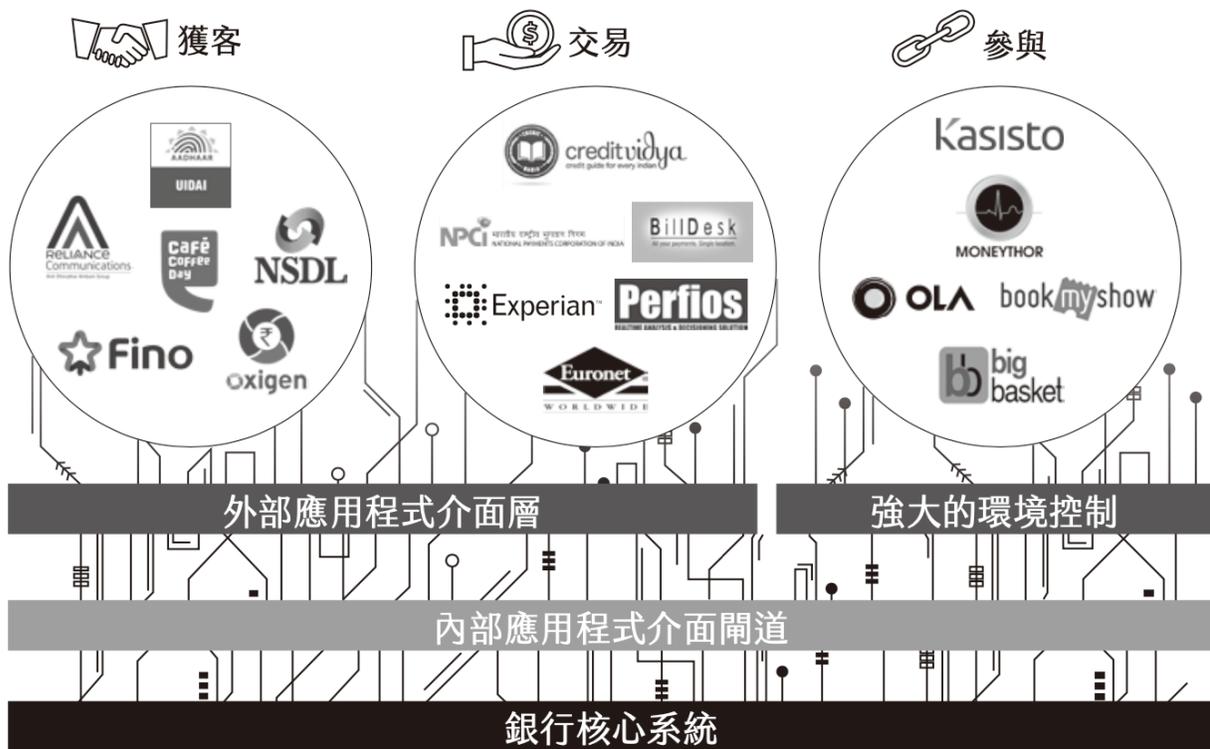


如何做到？

轉型議題專注於兩件大事：重新建構『硬體 (hardware)』和改變『心體(heartware)』



5.6 星展銀行的生態系統



Driving the transformation: Making Banking Joyful

Become Digital to the Core

Embed Ourselves in the Customer Journey
Make DBS 'Invisible'

Create a 22,000 Start-up

硬體是科技，心體是組織及文化

如何做到？

這階段是學習。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？



組織及文化

董事會給了額外的2億新加坡幣供我使用，而不必任何事都鉅細靡遺地管理或向董事會報告從數位轉型所獲得的回報

我們每年在科技上共花費7億新加坡幣。現在我把這筆費用增加到10億新加坡幣，將那段時間稱為「頭期款」。你得先付頭期款才能到達起跑線，但許多人沒有努力達到那個起跑點

我們設立了一個獎項，「勇於失敗」獎（Dare to Fail award）

你需要做的第一件事，就是創造一個可以邊學邊做的環境。成立客戶體驗小組、創新小組、修改平衡計分卡、GANDALF獎學金

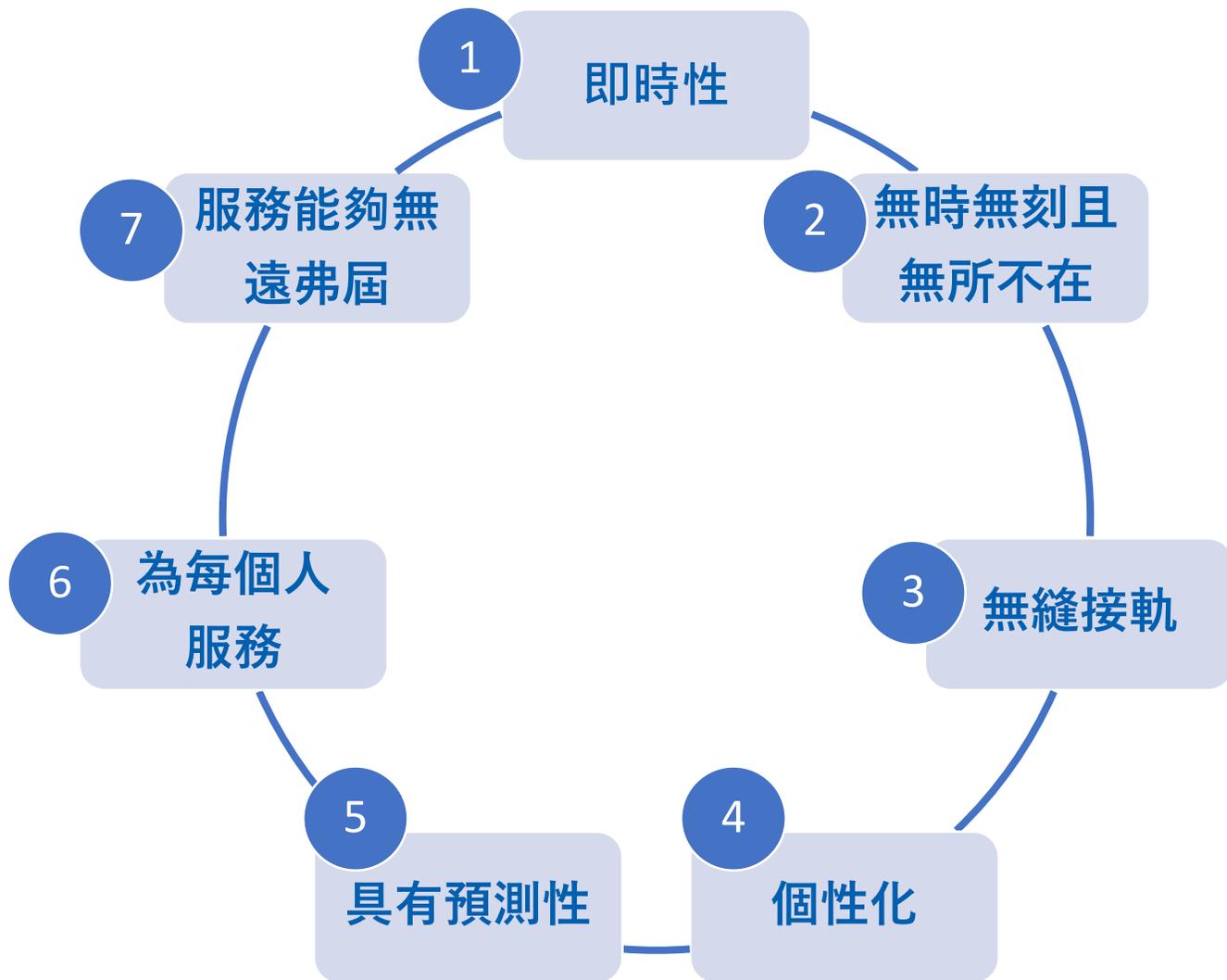
你如何將客戶放在首要位置，放在你所做事情的核心位置？



DBS CEO Piyush Gupta

如何做到？

科技正在改變金融業提供服務的七種方式



不要再想以年為基礎的服務，讓我們就借貸個幾小時吧！

一家銀行現在能幫我解決每天搭地鐵，卻總是每天付費而不是購買季票的問題。

任何妨礙存取服務的障礙，都將被視為轉換另一家供應商的理由。

銀行應該是隱形的、順暢的、無縫的。

無遠弗屆

科技正在為非銀族(unbanked)、低銀族(underbanked)和所需服務尚未完全被滿足的客戶(underserved)提供服務。

如何做到？

客戶對金融業的預期和行為有了重大改變。客戶要求更多，而且客戶體驗對不同的人代表不同的事



<p>1 Find me Use visualization and analytics to discover new customer segments</p>  <p>BBVA  </p>	<p>2 Ask me Consult customers on products, services and social issues</p>  <p>  </p>	<p>3 Advise me Bring expertise to every interaction</p>  <p>  </p>	<p>4 Know me Offer new products and services based on understanding customer wants and needs</p>  <p></p>	<p>5 Grow with me Use data and insight to connect with the lives of customer households</p> 	<p>6 Excite me Provide welcomed, unexpected services at unexpected moments</p> 
<p>7 Compare me Offer peer analytics in virtual channels</p>  <p>  </p>	<p>8 Trade with me Share data, location and new ideas in return for better products and value</p>  <p>  </p>	<p>9 Educate me Give digital online education and tips "in the moment"</p>  <p></p>	<p>10 Alert me Use real-time predictive analytics and personalized communication</p>  <p> </p>	<p>11 Let me choose Provide options vs. prerequisites, roadmaps vs. checkboxes</p> 	<p>12 Protect me Use multifactor security that doesn't punish the innocent</p> 

DBS 由一條龍豎井式的資訊系統架構

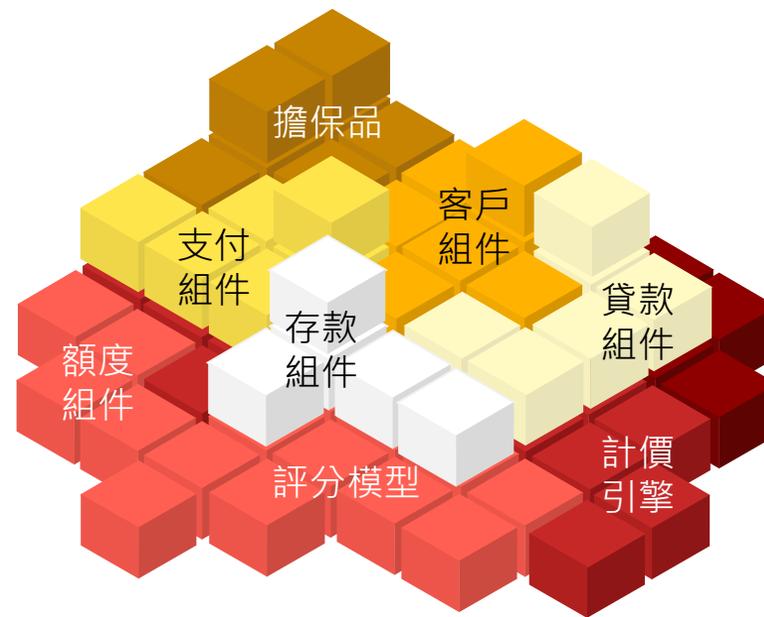


轉為敏捷協作的小核心架構

架構必須從封閉、專屬和緊耦合 (tightly coupled), 轉變為開放、協作和鬆耦合 (loosely coupled)。這一切完全是基於應用程式App、應用程式介面API、微前端、微服務、數據中台分析功能和開放程式碼技術

銀行需要進行資訊架構轉型

將義大利麵銀行(Spaghetti bank) 轉換為樂高銀行(Lego Bank)



Silo, Monolithic, Tightly Coupled

#API #微服務Microservices #容器化Container

開始做 Do it , 做得更好 Do it BETTER



銀行轉型的挑戰和機遇

建造你自己擅長的領域、購買你自己無法做到的東西，並與做得比你更好的人合作



面面俱到就是面面不到

傳統上銀行自己做所有事情來服務所有客戶，就像擁有多個同時旋轉盤子。銀行正以越來越快的速度掉落盤子，也讓只專注一個盤子的新創公司更容易去干擾銀行



先做好擅長的領域

一旦確定了自己真正擅長的領域，就捨棄其餘的。只專注於一件事——一項核心競爭力——其餘的，讓其他人合作去做。只集中精力在你做的最好的一招

數位轉型一定會有挑戰與痛苦

(來自領導者、科技、客戶、員工、合作)

但如果你飛過目標而沒有受到攻擊，那麼你飛錯地方了



- 高盛自稱自己是一家擁有銀行執照的科技公司，3.6 萬名員工中，有三分之一是電腦工程師
- 德意志銀行說：「想在銀行工作的人，最好會說英語，也最好能編寫程式」
- JPMC現在擁有的開發人員、設計師和工程師數量比Twitter 和Facebook 加起來還多。在其25 萬名員工中，現在有5萬名是科技人員
- JPMC在2017 年的科技支出預算為95 億美元，但用於新專案的支出不到三分之一，未來幾年後的目標是將這一比例降到50%。我們正在談論的是一家每年將50 至60 億美元專門用於創新的銀行

JPMorganChase 