

《數位“真”轉型》

孫一仕 / 台新金控 資訊長

從計算機被發明之後，銀行業就是僅次於國防機構，率先採用新科技的產業。藉由計算機快速的運算能力，處理大量重複性的運算如計算利息，以獲得成本減降及資料準確性的成果。

台灣銀行在民國66年推出台灣的第一台自動吐鈔機（CD：Cash Dispenser）是當時最新的FinTech金融科技，也是最早運用科技改變銀行提供金融服務的方法，讓客戶獲得金融服務的時間不再受限於銀行。隨著科技的進步，銀行亦步亦趨採用當時的創新科技推出各種新的金融服務，例如信用卡、電話銀行、網路銀行、電子支付、智能客服、機器人理財、刷臉支付以及區塊鏈等等。

隨著1995年網際網路的普及，雖然許多的dot.com公司在嘗試了創新構想後迅速破產，並造成了2000年的「網路泡沫」。但是存活下來的公司卻徹底改變了原有的商業模式，其中最具代表性的公司就是亞馬遜（Amazon）。許多產業的領導者因為無法適應新的商業模式而殞落，而受到數位科技衝擊的產業則持續的增加，銀行業也是其中之一。所有受到衝擊的產業當時並沒有坐以待斃，它們都曾努力嘗試應用新科技面對新的挑戰，但是最終仍是失敗，為何如此呢？對於銀行的啟示又是什麼？

流行潮人vs. 數位行家

面對數位科技的推陳出新，在過去，許多銀行致力於建構數位力，嘗試許多數位科技，成為了所謂的「流行潮人」，其特徵就是，執行了許多互相獨立的先進數位方案，缺乏整體的數位願景，各單位的協調不足，及數位文化未能全面普及；雖然銀行推出了許多數位專案，但是仍將無法面對數位經濟所將帶來的衝擊。而要進行全面的數位轉型，銀行需要成為「數位行家」，其特徵是具有強大且明確的數位願景、卓越的跨部門治理、多數數位方案均

創造出可測量的商業價值，及企業厚實的數位文化。銀行唯有進行全面的轉型，才能夠在未來數位時代的消費者心目中，成為持續提供金融服務的首選。

《數位銀行》、《價值網》的作者Chris Skinner出版的新書《數位真轉型》，專注於探討數位科技將會如何驅動銀行業進行數位轉型，並指出當銀行在進行數位轉型的過程中，將要面對什麼樣的挑戰。

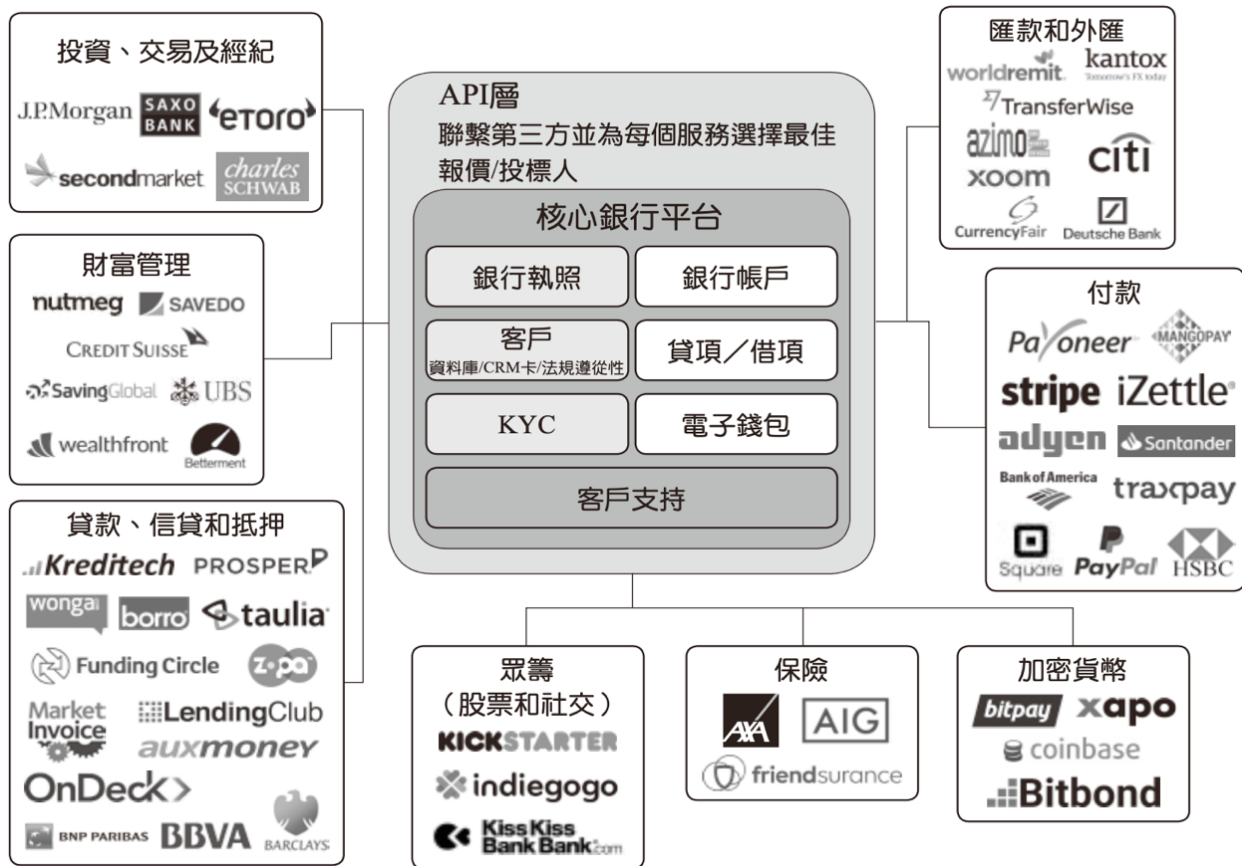
數位力vs. 數位轉型

作者首先指出「應用數位科技」和「進行數位轉型」的不同。面對數位經濟的來臨，銀行嘗試的應用各種科技，作者認為當銀行的思考方式是「這項數位科技可以用在哪裡？」，銀行將會建立「數位力」並獲得成本的節省，但是並沒有辦法真正達到數位轉型。Chris Skinner 所定義的「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，整個銀行的商業模式要被徹底顛覆，從以實體做基礎的思維轉變為以數位做基礎的思維。因此「數位力」是進行數位轉型的基本能力，而進行「數位轉

型」才是銀行應對數位經濟的唯一方法。

在《數位真轉型》一書，作者對於商業模式的改變，提出了銀行需要扮演提供客戶金融服務策展人（Curator）的概念。未來的銀行將與商業合作夥伴，透過共同創造（co-creation）、協作（collaboration）與共同合作（co-operation）規劃新的商業模式，逐步重塑 21 世紀的銀行。對於客戶而言，所需的服務不論是否由銀行提供，都能夠在最適當的場景中獲得滿足。主要的目的有三個：

- 一、能夠獲取以前從未接觸過的客戶
- 二、能夠獲取非傳統的資料
- 三、能夠強化並改善銀行所提供的服務及產品



書中舉新加坡星展銀行為轉型成功的案例，星展銀行的數位轉型於2009年啟動，經過多年的努力，星展銀行在數位轉型上已取得重大的成果。星展銀行的數位願景是「讓銀行業務變得快樂（Making Banking Joyful）」，是以科技轉型、客戶旅程思維、將新創公司文化引入銀行為三根支柱來進行數位轉型。星展銀行數位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」指的是科技，而「心體」則是組織與文化。進行數位轉型硬體只是基礎，更重要的是心體，也就是要如何讓銀行所有的員工都能夠體認到數位轉型的真正意義，並在日常工作中加以實踐。

「數位轉型」將會碰到的挑戰

但是進行全銀行的數位轉型並不是一件容易的事，Chris Skinner 在書中特別提出銀行進行「數位轉型」將會碰到的挑戰。分別是

- 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

領導者的挑戰

領導者需要夠向所有的利害關係人（stakeholder，如客戶、員工、股東等），提出數位轉型的願景，讓客戶能夠獲得更好的服務，讓員工能夠更好的發揮他的能力，讓股東可以獲得長期的利益。但是轉型的過程中，領導者將會面對各種挑戰，領導者須具備以下的關鍵要素：

1. 勇氣

數位轉型可能會推出領先市場的全新商業模

式，領導者要有堅持做到這件事的決心和耐心，並且敢與群眾的意見背道而馳。

2. 平衡長期和短期的利益

數位轉型是一個持續精進的過程，領導者可能需要在長、短期利益之間進行取捨，並帶領團隊共同面對各種內、外部挑戰。

3. 謙虛及開放

承認實際上在任何時刻你都不會知道所有的答案，也不確定未來會是如何？因此保持謙虛和開放的心態，探索可能的業務模式及合作夥伴，嘗試共同拓展業務領域。

科技的挑戰

面對數位時代的科技變化，銀行必須更新其資訊系統架構。不僅是他們的系統架構，還有資料架構，以提供單一客戶視圖。系統開發架構則要逐步更換為微服務架構以及適當的應用容器化技術，並善用雲端運算。銀行與外部合作夥伴，則是藉由API（應用程式介面）介接，以獲得更多樣化的資訊與服務。

更重要的是，要改變他們的業務架構，將科技與業務和業務與科技相互整合。數位時代的客戶期待個性化及即時性的需求，對於使用者體驗極為注重；銀行需要快速回應客戶的需求，因此業務單位與資訊單位要更緊密的合作，也就是本書所提的「科技即業務，業務即科技」，兩者藉由「敏捷工作法」來滿足客戶的需求。同時調整內部的組織架構以及績效考核的方法，更好的激勵跨部門團隊，將「以客戶為中心」的基本信念，融入到日常工作中。

客戶的挑戰

在數位時代，客戶與銀行的互動方式已經移轉至實體通路，客戶充分掌握了控制權，因此數位轉型的核心就是客戶，重點是客戶的需求、體驗及旅程。

銀行需要從產品思維改變成為情境思維，銀行需要專注的是客戶使用金融服務的目的，而不是實現目的的金融產品。例如，客戶不會想著：「我想為這件襯衫付錢。」，他們想：「要是能有這件襯衫真好！」。情境思維將改變銀行規劃金融產品與服務的方向，以及發現可能的業務合作夥伴，進一步的拓展銀行生態圈，也就是Bank 4.0 作者Brett King 所強調的「Banking everywhere」，銀行服務將會是「無形的」融入到客戶的情境。

員工的挑戰

成功的數位轉型需要所有的員工共同參與，銀行必須重新調整組織結構，從類比過渡到數位，這意味著需要進行重新培訓和再技能化，以具備數位能力。銀行自身的結構將更趨扁平化，並在管理階層的架構中賦予小型（或微型）團隊（如敏捷團隊）決策權，以快速的回應客戶需求。這種文化變革是一項巨大的挑戰，因為將有來自中間管理層的重大阻力，如何讓他們理解數位轉型的真正意義以及管理角色的轉變，並帶領中層管理人員來領導變革，將會是進行數位轉型的成功要素之一。

合作的挑戰

當銀行開始嘗試透過異業結盟拓展生態圈時，將會深切意識到需要改變並適應數位世界的需求，特別是內部的運作模式及心態。過去大部分的銀行擅長自行開發業務功能，不習慣引入外部夥伴的服務，特別是金融科技公司（FinTech）。在與外部的合作上，使用何種科技（如API）並不是重點，銀行需要學習如何在平等且彼此獲利的情況下，建立業務模式。開放銀行（Open API Banking）的重點不在於API的介面規格，而在於開放（Open）的心態，願意與合作夥伴共同創造客戶所需要的價值。

數位轉型成功四個階段

Chris Skinner 最後提出成功進行數位轉型的銀行的四個階段：

1. 改變什麼：銀行需要確立數位轉型的目標及對標企業。
2. 如何改變：銀行要依據所確立的目標，進行規劃轉型策略及執行方法。
3. 進行變革：這是最艱難的階段，因為它完全與建置和執行有關。這個階段是最具挑戰性，因為這不是簡單的改變系統，而是改變公司。
4. 變得更好：轉型並不會終止，進行轉型的銀行會依據執行的經驗，持續探索精進的機會，追求更好的結果。

數位轉型的經驗分享

筆者依據進行數位轉型的經驗，有以下的感悟：

- 數位轉型不是一個專案，數位轉型是持續前進的旅程。
- 數位轉型不是資訊系統建置或是通路數位化，數位轉型是銀行架構及文化的轉型。
- 數位轉型不是建立一個專責組織負責推動，數位轉型是需要銀行最高主管帶領推動。
- 數位轉型不止是建置資訊系統，數位轉型是以客戶為中心，應用科技進一步調整業務模式。

數位轉型是銀行面對數位時代的重要課題，銀行或許因為不同的內外部因素、啟動數位轉型的時間或有先後，但是如何進行真正的「數位轉型」而不是「數位化」，Chris Skinner 的「數位真轉型」將會是很有用的指南。