



# 未來有無限可能

## 重塑銀行業體驗

2019趨勢回顧報告



# 銀行業的未來前景 是否優於過往？



當已投資數百萬美元在功能強大、卻缺乏彈性且無法適應未來所需的舊系統上，銀行該如何因應快速發展的顧客期望、新興科技以及數位化挑戰者銀行等引領產業迅速變革的挑戰？考慮現有銀行業者與挑戰者兩方的市場佔有率情況，傳統銀行是否需要快速採取行動？而改變應是微幅漸進、適度轉型或全面換新？

對銀行業來說，這是一個相當熟悉的故事。觸手可及的顧客要求更便宜、更快速且更佳的銀行服務體驗，而為了滿足需求，湧現許多挑戰者銀行 (Challenger bank) 及擁有創新技術且不受傳統金融機構基礎設施限制的新競爭者。不過，傳統銀行仍擁有最高市佔率、令人稱羨的強大品牌、廣大客戶基礎與較高的知名度。

面對現有的狀況，許多銀行皆大力投資在推動創新與強化敏捷性上，並轉向更以客戶為中心的服務。不過，絕大多數銀行僅投資於現有系統的更新和進行微幅的改變。事實上，經考量可靠度與既有系統所帶來的成功情況，許多組織並不願放棄過去已投入大量資金的系統。

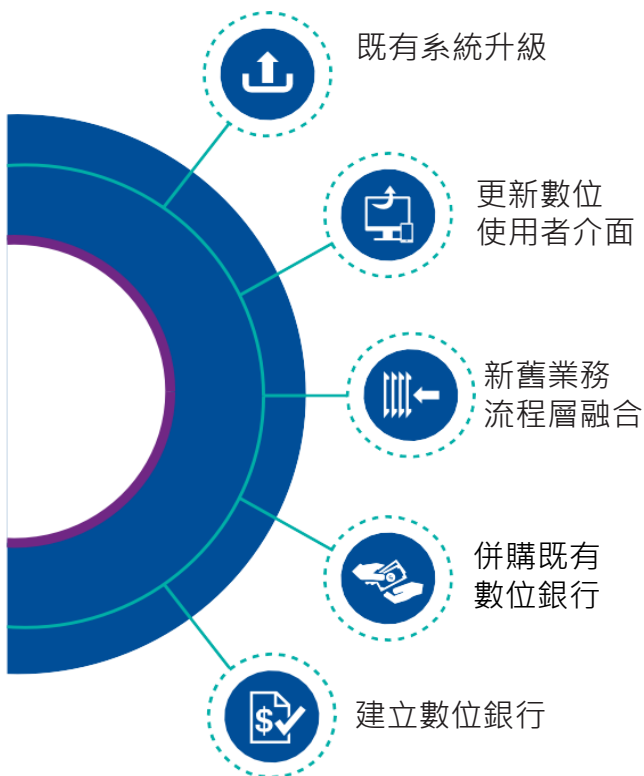
然而，傳統銀行無法承受將現有系統升級的風險，即使積極執行，系統升級不一定能帶來長期的競爭優勢。金融服務業在法規的部分限制下，科技轉型已較其他產業稍微緩慢，因此企業因應與轉與轉變的能力將至關重要。在產業如此變革之下，銀行若有所期待，則需徹底思考期望將轉變成何種樣貌及應如何達成。未來幾年將出現新的營運模式，銀行必須尋求核心業務數位化的嶄新架構，且更傾向選擇建立並遷移至新系統。

# 銀行業的未來前景 是否優於過往？



過去五年來，傳統銀行採取幾種方法(如下圖)進行數位轉型，而方法的運用主要仍取決於銀行本身的既有優勢、商業策略與辦視出的實際差異。其中，既有系統升級、併購既有數位銀行、建置數位銀行為最主要的三種方式。

## 銀行進行數位化的方法：



### 既有系統升級

為了維持競爭優勢，許多銀行進行既有系統升級，如信貸系統升級，使核貸更具效率，並更容易採用應用程式介面(API)與開放銀行，或尋求更有效整合數據分析的方式。然而，系統升級可能無法幫助銀行有效抵抗新競爭者的能力。

### 併購既有數位銀行

併購既有數位銀行的優點可快速切入數位轉協，且收購銀行可以變更或保留數位銀行的品牌名稱，亦可轉移現有客戶，或透過交叉行銷，試圖擴大現有客群。然而，若銀行選擇轉移現有客戶，則或將面臨需汰換既有系統的大量費用支出的風險。

### 建置數位銀行

新建數位銀行可協助傳統銀行在品牌塑造與建立客群方面持有一定彈性。不過，發展新的商業模式及塑立品牌的時間與資金投入可能會過高。



## 需做出改變的不僅是科技層面

如果銀行要成功面對數位競爭對手及不斷改變的客戶期望所帶來的挑戰，需要考量的將不僅僅是科技而已。無論銀行採取何種應變方式，為了使轉型邁向成功，必須全盤思考相對應的策略與營運流程，透過意見調查客觀地考量行動App、雲端系統、客戶可及性、大數據分析的運用等，並確認任何決策如何對企業組織商業策略能有所貢獻。

要取得長期成功，主軸文化的改變是必要的。其中一項改變，就是各層級員工皆開始欣賞並重視公司的數位轉型。雖然許多金融機構了解企業需要進行變革，但僅少數意識到需要改變的幅度或可能面臨內部反對聲浪的程度；因應內部阻力，變革管理在銀行數位轉型計畫的前期、執行和持續的過程中是必要的項目。

## 以明確的商業模式確立數位銀行營運策略

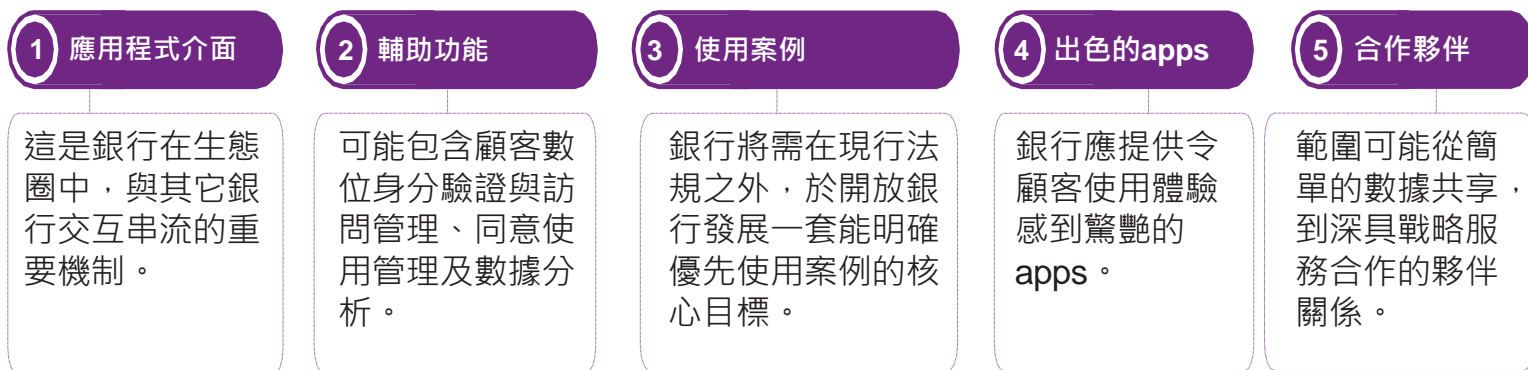


# 開放銀行 為增加顧客價值 創造機會








不需要水晶球就可以預測世界正走向開放銀行，以歐盟和英國為首的市場，已先行創制與通過開放銀行法規。其它地區，如澳洲、加拿大、紐西蘭、墨西哥、阿根廷、奈及利亞、日本、香港、臺灣等，也正朝此方向發展。

## 成功的開放銀行應具備的五項條件



## 開放銀行考量重點

	 顧客體驗	 資料保留與分享	 資料請求與擷取	 隱私保護與安全	 夥伴關係和第三方公司資料存取
應用程式介面	✓	✓	✓	✓	✓
數位身分驗證	✓	✓	✓	✓	
授權管理	✓	✓	✓	✓	
顧客同意	✓	✓	✓	✓	
資料儲存		✓	✓		
信賴					✓

# 執行長觀點

- 銀行業執行長瞭解要在當前經濟環境中取勝，他們必須採取不同以往的行動...



69%

表示營運成長取決於他們挑戰與顛覆創新任何商業不成文規則的能力



68%

相信沒有靈活度，公司將面臨破產

- ... 他們正採取重大步驟來進行公司轉型



72%

優先增設新科技的投資



58%

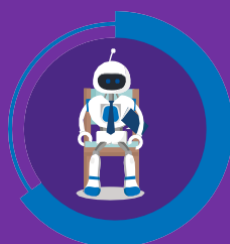
表示已開始使用人工智慧

- 但他們是否真的已為以客戶為中心的顛覆創新環境做好準備？



63%

承認尚需大幅提升對客戶的瞭解



65%

表示需要改善創新的流程與執行

為了保持韌性，銀行需適度創新現行商業模式，且必需是靈活且具有彈性的。



[kpmg.com/tw](https://kpmg.com/tw)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2020 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.