

什麼是「數位2.0」

金融業

Vijay Sankaran 是 TD Ameritrade 美商德美利證券公司的 CIO，他說明了「數位 1.0」與「數位 2.0」之間的差異，並且提出了給 CIO 們的一些建議。

文／Martha Heller 譯／潘得龍

筆者過去六個月與 CIO 們討論了有關「數位化對公司的意義」，當我詢問 TD Ameritrade 的資訊長 Vijay Sankaran 相同的問題時，他的答案是：「不要再單純問我怎麼數位化，請直接跟我討論『數位 2.0』。」

在這次的訪談中，Sankaran 先將「數位 1.0」與「數位 2.0」做了區分，然後建議 CIO 要能夠將公司的數位化往「任何地方、任何時間，以及任何平台」的目標前進。

「數位 1.0」與「數位 2.0」有什麼差別？

數位 1.0 強調的是移動，同時提供簡單的設計以及新穎的應用程式介面。而數位 2.0 則是讓客戶能夠在任何地方、任何時間、使用任何介面以及任何互動方法使用 App：語音、社群媒體、聊天、訊息、穿戴裝置，甚至坐在椅子上的時也可以。數位 1.0 的重點是強化行動 App 的服務能力，而數位 2.0 則將這個服務浸潤到整個宇宙中，我們所能接觸到每個新世代的介面。

數位 2.0 聚焦在對客戶的需求，滿足我們的客戶需求，能夠在任何地點與時間存取任何的資訊，以獲得客戶所需的支援：不論是進行交易、帳戶資訊，或是稅務內容等。要能滿足客戶與公司服務有關的所求需求，例如：客戶在忽然在半夜醒來，想要能夠瞭解自己帳戶的一些訊息。客戶可能會問：

「先生，請問一下我在德美利證券公司，這六個月投資蘋果股票的帳面盈利是多少？」而客戶總是會希望能立即得到他們所需要的內容，而不用擔心公司不在「營業時間中」，這就是數位 2.0 的概念。

在 TD Ameritrade 有哪些已經開始採用的數位 2.0 案例？

我們目前在 App 商店中有三個專屬的數位 2.0 實例：第一個是建立於 Facebook 訊息中的 App，可以讓我們客戶使用聊天介面登入 TD Ameritrade，取得市場資訊、交易內容、查詢獲益，以及取得教育影片。我們也針對 Twitter 擴充相同的功能，能夠導引訊息給 TD Ameritrade 而擁有相同的能力。最後一個是 Apple Business Chat，我們是第一家有能提供給客戶使用 iMessage 進行商業業務互動的公司。

我們也擁有 Amazon Alexa 的技術能力，可以讓客戶透過 Amazon Alexa 取得市場資訊與教育內容，我們目前正在建置使用語音為架構介面的授權功能。此外，我們也針對內部配合單位開發語音架構的應用程式，可以提供給他們豐富的資訊。

這些功能的背後都有人工智慧 (AI) 的支持，結合教育訓練與 Q&A 資料庫內容。再加上真人的協助，可以有助於提昇整體的使用經驗。功能的設計還包含了能夠偵測到客戶需求無法單純由人工智慧處理時，就會無縫地轉移給真人進行線上交談。

在數位2.0創新需要有什麼基本工作？

目前我們在服務層的投資，對於 2.0 的創新能力是相當重要的，因為我們使用所有行動與網頁平台相同的服務，強化這些 2.0 介面，將服務層導入正軌是關鍵。

從文化的觀點看，我們已經在企業建置了測試與學習的方法，也已經組成了較為緊密的團隊。團隊成員包含來自科技、產品、使用者經驗以及設計等跨功能高階思考小組。我們的團隊有來自風險、法規

以及安全的成員，所以當我們推出一個新體驗時，我們有來自各種不同專業的觀點。

我們稱呼這個老虎團隊為「新興介面」團隊，這個團隊是公司的前鋒。每次當在客戶經驗的市場中有新興科技或趨勢，我們的老虎團隊就會擔任先鋒的角色，嘗試瞭解與介紹這些新的技術。經過一段時間之後，新的技術會成為主流，然後負責將之轉移給我們的產品技術介面團隊。老虎團隊也負有替我們推薦執行與取得的風險投資責任。公司會告訴他們：「這是可以投資的金額，去賺一些錢回來。」

如果老虎團隊被賦予「創新」的任務，要怎麼讓創新成為公司的文化？

想要擁有創新能力的公司，必須從整體上思考創新。我們的新興介面體驗團隊，思考的對象是外部市場，但我們也從公司內部的其他員工為基礎促進內部的創新。在最近三年，我們以整個公司為範圍，進行了名為「thinkoffs」的創新比賽，配合內部駭客馬拉松聚焦於區塊鏈、人工智慧以及漸增實境等技術的推進。

有時候，員工想要能夠創新，但是他們並不知道創新的意涵為何，或是如何加以結構化。我們最近已經花了好幾個月的時間探討如何進行大規模的創新，而我們也建立了結構化的流程，教導我們



10,000 員工如何創新並且讓他們的想法付諸實現。

我們創新的方法可以分成三個方面：

1. 使用我們目前已經存在的服務平台，藉由何的方式加以擴充到新的介面；
2. 孕育新的企業觀點，以及...
3. 激勵與教導我們所有的員工共同創新，這是我們整個創新架構的三個支柱。

讓企業達到2.0的階段有何建議？

企業的主管很難能夠超過技術層面而思考到全局，所以必須非常主動，並且觀察其他公司的發展情況、提供案例，以及開發範例 App，讓員工們能夠感受到令人興奮的氣氛。這些都與培養清楚價值觀有關係，建立所有人的連結，讓你的科技組織能夠支持文化的改變。

我是磁吸理論的狂熱粉絲：讓創新成為磁力效應，可以產生更多的創新內容。例如，當我們第一次推動敏捷開發方法的時候，我們成立了一些重要的團隊，讓他們專心實驗這樣的方法。當他們有了一些東西的時候，其他的業務主管就會很有印象，會說：「我們也要一樣，但我們不想等待 30 天才擁有這樣的技術能力。」一開始是兩個小組，然後擴充到 10 個小組，現在我們實際上有百分之 70 的開發團隊採用敏捷開發方式，這就是所謂轉型的磁吸理論。

CIO