

爐邊對談

國泰下一個十年：從數位轉型到持續進化

主談人 國泰金控副董事長 | 蔡宗翰 Joseph Tsai / 主持人 國泰金控副總經理 | 施君蘭 Lana Shih

09:45-10:15 有效內容 34.2 分鐘 逐字稿 9,725 字

/ 核心命題

這場對談最值得記下的不是成功經驗，而是**兩次公開承認的失敗**，以及從中提煉出的判準：數位轉型的出發點必須是業務痛點與客戶，不能是 IT 本身。

/ 一、起點不是「數位轉型」

蔡宗翰 2005 年回台、2016 年展開轉型，但當初的起心動念與數位無關：

- 在國泰人壽，**業務前線總覺得總公司不懂客戶、沒聽過客戶的聲音**
- 銀行也一樣，理專與分行經理認為總行不知道前線要什麼，「往往都是擋我們而已」

「當初是想要解決這個問題，不是為了數位而數位。」

當時國泰的網站由 IT 部門管理，業務團隊根本不把它當通路，只視為一個諮詢網站。

/ 二、失敗案例一：以 IT 為出發點的大型轉型

- 邏輯是「要數位化 → 需要很強的 IT → 找最好的專家顧問 → 規劃一個很大的 IT 轉型」
- 規劃規模約 **90 幾億**
- **走不到一年半就開始出問題，整個計畫最後收回**

失敗原因（蔡宗翰自述）：

「出發點只是純粹想要去整頓 IT 而已。還是沒有理解說我們到底需要什麼，前線需要什麼，BU 需要什麼，客戶需要什麼。**我覺得這個出發點是錯的。**」

/ 三、失敗案例二：KOKO 品牌

- 品牌 Logo 選了很久、討論第一個產品是什麼、甚至開了門市
- 結果發現：**客戶不想要再一個 App**——功能沒有厲害到足以打動他們再下載一個 App
- 更根本的原因是「下水道的工作沒有做好」，系統沒整理好之前，想推新的客戶體驗與 UI/UX 非常困難

/ 四、Cube 的設計哲學：把選擇還給客戶

- 當時信用卡部門有 **18-19 張卡** 在推給消費者，客戶皮夾裡十幾張卡，誰用得完
- 核心念頭是「**Empower 客戶**」——讓客戶拿一張卡就能自己決定回饋方式，而不是由公司幫他訂定或再推一張新卡
- 第一版做出來發現系統做不到即時更換優惠，**退回去整理系統整整一年**，直到能做到「每天可以更換想要的優惠」才推出

「一年給你換一次，那就沒有意義了。」

/ 五、下水道工程：四五年沒有 return 的投資

- 系統多導致資料庫多、規格不一，不整理就在運作與彈性上受限
- 與數據團隊花了**整整四五年**，帳面上完全沒有 return
- 但今天 Cube 平台的彈性與開發機會都建立在此之上

「Everybody invests the penthouse, but nobody invests the basement.」（主持人引述）

/ 六、文化改變：從上對下到多溝通

蔡宗翰認為十年來最大的文化改變是溝通，而非技術：

「20 年前回來的時候，我不懂公司開會的方式——走進去，一個主管站起來，把投影機上的資料唸給你聽。會議就結束了，也沒有結論。叫了 20 個人來開這個會，我就不懂意義是什麼。」

現在會議多半時間在討論，而且刻意要聽基層同仁看到的問題。

/ 七、對 AI 的判斷

- 現在整個產業處於「**AI drunk**」階段（喝了、醉了），情緒兩極——什麼都可行，或什麼都好可怕
- 但它終究是 incredibly powerful 的工具：**不是讓工作消失，而是工作機會會轉變，說不定更多**
- 對團隊的明確要求：「**我們不要做一些 window dressing，做給你看看而已**」——要實際挑戰現在的運作方式、流程、思考方式，甚至從產品設計端就開始調整
- 競爭格局：金融業高度監管，彎道超車有挑戰；但其他產業裡，**幾個人的小公司真的有可能挑戰大型競爭者**

/ 八、未來三到五年：兩件既興奮又睡不著的事

1. **從客群分眾走向真正的 Personalization**——針對個人需求與喜好服務，而非用客群分類
2. **工作場景的意義感**——集團 5 萬多名員工，希望每天做的事是有意義有價值的；對報表、核對、填奇怪小東西這類日常雜務正是 AI 能改善的
3. 附帶觀察：台灣今年經濟成長約 13-14%，財富創造帶來面對社會挑戰的機會

/ 可行動要點

- 判斷任何轉型專案的第一個問題應該是「客戶會覺得有什麼不一樣」，而非「IT 要怎麼強化」——這是 90 億專案失敗換來的教訓
- 基礎建設投資要有「四五年無 return」的心理準備與管理層共識
- 導入 AI 時明確禁止 window dressing 型專案，要求動到實際流程

2026 國泰金控技術年會，會後整理的閱讀筆記，非官方發布內容。錄影以 openai-whisper large-v3 轉寫後校閱，講者姓名與職稱已對照官方議程核正。人名、數字與專有名詞建議對照影片核實。