

《Bank 3.0》及《Digital Bank》 帶動金融創新

盧韻雅 / 財金資訊公司業務部業務企劃組專員
何翠婷 / 財金資訊公司業務部業務企劃組助理專員

一、前言

最近一年，國內金融機構談論金融資訊服務最熱門的書不外下述兩本，其一是 2013 年出版的《Bank 3.0: Why Banking Is No Longer Somewhere You Go, But Something You Do.》，作者布雷特·金恩 (Brett King) 是財富管理、客戶體驗與零售通路策略大師，中文版為當時任職於 IBM 大中華區金融服務事業群支付暨交易系統總經理的孫一仕先生翻譯，由台灣金融研訓院在同年出版的《Bank 3.0 – 銀行轉型未來式》；另一本則為 2014 年出版的《Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank》，作者克里斯·史金納 (Chris Skinner) 是全球金融服務評論的傑出意見領袖，已轉任台新銀行資訊服務處的孫一仕處長再次與台灣金融研訓院合作，翻譯出版《數位銀行－銀行數位轉型策略指南》。

台灣金融研訓院鄭貞茂前院長在推薦序文內表示，「《Bank 3.0》探討數位科技衝擊下，銀行分行經營該如何調整；而《Digital Bank》更進一步，為業者指出較為務實明確

的數位轉型策略作法。比較兩書，《Bank 3.0》著重觀念啟蒙與思考路徑，而《Digital Bank》更強調如何落實銀行數位轉型之策略」，譯者孫一仕處長在譯者序中亦表示，「當科技不斷演進，客戶與銀行的互動關係將會產生根本的變化，銀行需要在不同的通路以及服務方式進行轉型。讀者可藉由書中所介紹的國外銀行的創新嘗試，獲得啟發進而設計出符合臺灣市場特性的創新，對於銀行融入數位經濟有很大的幫助。」

二、《Bank3.0》內容摘要

客戶的行為已經改變，當全世界的人都把手機當成銀行帳戶使用時，未來的銀行是什麼模樣？「銀行將不只是一個『地方』，而是一種『行為』；客戶需要的不是實體營業據點，而是銀行的功能。」

藉由科技無孔不入，消費者的行為從網際網路發展到時時連線 (always-on) 的智慧型手機，加上支付行為行動化，演進成為無卡、無現金的手機錢包，銀行與客戶互動方式將從「隨時、隨地」發展到「無時不用、無所不

在」，亦即人人都可能提供銀行的服務功能，銀行業將徹底被改變。

由於人們消費習慣改變，實體分行的概念逐漸式微，導致去銀行化 (De-banked) 的現象，本書從「分行有救嗎？」、「服務互動的組織變革」、「營收來自網路」、「行動銀行的金融產業變革」、「自動櫃員機何去何從？」、「社群媒體 (Social media) 大擅其場」等角度，說明重新打造銀行的關鍵「是銀行服務，不是銀行 (Always Banking, Never at a bank.)」。

因應未來發展，本書提醒銀行要以「與科技演進共存的服務」、「雲端巨量資料」、「互動式個人化服務」、「速度至上的行動支付」、「情境互動服務」多面向地從客戶的角度去思考產品的價值、交付的方法，以及與客戶接觸的情境，跨越通路，進而發展出一套適合金融環境的新應用整合模式，結合雲端服務，藉由與客戶的情境互動體驗，在數位時代提供「揪感心」的服務。

三、《Digital Bank》內容摘要

當人們的生活形態已經數位化，客戶與銀行的互動模式也因而產生變化，消費者期望從銀行得到的服務內容已經有所不同，銀行得大破大立，徹底摒棄凡事以分行網路為核心的思維，銀行服務應為「人」設計，而不是為「錢」設計，不是為現金交易，而是透過數位銀行，在最適當的情境，提供客戶所需的即時服務。

「行動」、「社群」、「巨量資料」及「雲端運算」等四項科技已掀起數位銀行風暴，從最前端的客戶行動設備聯結網路，透過社群互動關係，提供社群銀行 (Social banking、Social finance 或 Social money，即透過社群

網路打造個人化銀行服務)，再藉由巨量資料分析，及雲端運算的彈性運用，善用資料創造優勢，藉由參與客戶的日常生活支付需要，以提供有價值的服務。

本書從「捍衛數位銀行安全」、「重新思考成為數位銀行」、「提供新形態數位銀行仍是銀行」、「數位銀行新經濟學」等角度，說明數位網路經濟已帶來新的思維方式，銀行需要更努力地學習以新的互動方式及服務回應客戶，採用數位經濟思維及數位科技規劃設計數位銀行，以掌握客戶的期待，並與客戶共同生活於數位世代。

本書的第二部分則是訪談報導，包括西班牙 Banco Sabadell、英國 Barclays Bank、英國 First Direct、SWIFT 等傳統銀行如何提供創新策略；而德國 Fidor Bank、波蘭 mBank 等新創銀行則分享數位銀行核心思維；更包括美國 Moven、美國 Simple、肯亞 M-Pesa、The Currency Cloud、Bitcoin 等新創公司，以新的思維模式挑戰傳統銀行的服務。

四、《Bank 3.0》及《Digital Bank》的意涵與省思

(一) 便利客戶是銀行數位化的發展主軸

銀行服務數位化應以「客戶」為中心，朝提升服務效率的方向規劃交易流程或作業，重點在「便利客戶」，而非以銀行本身的便利為主要考量。在交易流程上，應以「客戶需求」為導向，例如：減少客戶填寫不必要的表單、自動化取得客戶基本資料、減少客戶文字輸入等，以提升客戶滿意度。此外，銀行應體認數位化固然有助於降低服務成本，但非純為降低成本而數位化，否則容易造成不當的決策，使

得服務無法擴大，甚或流失既有客戶，例如：將不適合線上銷售的複雜性結構型商品上網銷售、或是設計作業流程複雜且不實用的數位化服務等，因此數位化是為便利客戶、提升服務品質的手段，而非改變遊戲規則的工具。

(二) 打造「全通路」及「全客戶」的金融創新應用趨勢

《Bank 3.0》與《Digital Bank》強調「行動」、「社群」、「巨量資料」及「雲端運算」等數位科技已點燃數位銀行熱潮，然而金融創新應用趨勢的重點不僅是「全通路 (Omnichannel)」，更是「全客戶 (Omnicustomer)」，客戶不只專注在單一通路，且以社群媒體蒐集資訊、交換或表達意見，進而在多種通路接觸交錯中做出決策，銀行的挑戰則是須設計出客戶所偏好的滿意體驗，而且重點是設計成透過銀行所偏好的通路獲取客戶想要的滿意體驗，藉由以「客戶為中心」的絕佳用戶體驗，引導客戶轉換到銀行所偏好的通路。

(三) 力求「KYCC」的數位銀行服務

另一項金融創新應用趨勢，是指金融機構的數位銀行服務不僅要做好 KYC (Know Your Customer)，更須力求 KYCC (Know Your Customer's Context)，其實客戶的基本需求沒變，只是客戶在數位世代的生活變得更難以滿足，客戶希望透過科技讓生活有更多的選擇、更高的要求、更快的服務，於是金融機構必須讓資訊快速處理、安全正確、透明流通，藉由強化資訊服務能力，運用對客戶需求偏好的瞭解，在萬物互通互聯的「物聯網」(IoT，

Internet of Things) 中鎖定客戶，透過行動服務在日常生活適時出擊，提供「快速」、「方便」、「安全」、「滿意」的服務。

(四) 銀行資源配置必須因應調整

「數位銀行」及「行動銀行」將取代「部分」實體分行提供的服務，銀行「前台」及「後台」業務 (如資訊處理、大數據分析等) 的比重，將出現前消後長的型態，故銀行組織結構及資源配置必須因應調整。此外，銀行服務除兼具私利與公益雙重性質，在衡酌公共利益目標及社會期待下，實體分行「不應也不會」完全消失，許多分行據點及櫃檯仍有存在之必要，例如：對於不善使用或不喜歡網路交易者、或有較複雜理財需求的客戶而言，實體據點能提供與客戶面對面交流並解決問題的機會，因此實體分行的服務仍顯相當重要。

五、我國金融機構之數位契機

雖然金融機構在未來轉型中將減少分行的設立，但民國 86 年至 103 年我國金融機構分行家數統計資料顯示，分行家數仍年年增長，從民國 86 年 5,181 家成長至 103 年 6,055 家，17 年來分行家數成長 17%，表示分行仍扮演面對面財富管理等業務的行銷據點，較無法被自動化設備完全取代，不過，同一時期我國自動櫃員機 (ATM) 數量的成長明顯高於分行數成長，ATM 台數由民國 86 年 11,296 台成長至 103 年 27,098 台，成長 140%，顯示客戶對自動化設備發展需求高於對傳統分行發展需求 (詳表 1)。

表 1 歷年金融機構分行家數及 ATM 裝設台數統計表

年份	金融機構 分行家數 (家)	年增率 (%)	ATM 裝設台數 (台)	年增率 (%)
86	5,181	4.02%	11,296	8.0%
87	5,368	3.61%	12,633	11.8%
88	5,531	3.04%	13,683	8.3%
89	5,636	1.90%	14,894	8.9%
90	5,841	3.64%	15,951	7.1%
91	5,850	0.15%	16,787	5.2%
92	5,930	1.37%	19,097	13.8%
93	5,922	-0.13%	21,449	12.3%
94	5,943	0.35%	24,212	12.9%
95	5,970	0.45%	24,783	2.4%
96	5,977	0.12%	25,121	1.4%
97	5,991	0.23%	25,560	1.7%
98	5,973	-0.30%	25,399	-0.6%
99	5,989	0.27%	25,702	1.2%
100	6,016	0.45%	25,660	-0.2%
101	6,034	0.30%	26,608	3.7%
102	6,050	0.27%	26,832	0.8%
103	6,055	0.08%	27,098	1.0%

(資料來源：中央銀行及金融監督管理委員會銀行局網站資訊)

進一步分析，依據民國 98 年至 103 年我國實體 ATM 與網路 ATM 之交易筆數趨勢圖 (如圖 1 所示)，雖然實體 ATM 交易筆數仍較網路 ATM 高出十幾倍，但六年來透過網路 ATM 進行的交易筆數成長率高達 55%，遠高於實體 ATM 交易筆數成長率 32%，顯示民

衆已習慣於透過網路 ATM 處理轉帳、查詢、繳費、繳稅及購物的需求，因而交易量持續增長，也顯見客戶對網路服務發展需求已高於自動化設備發展需求，若能再邁向無時不用、無所不在的行動服務，將是我國金融機構之數位契機。

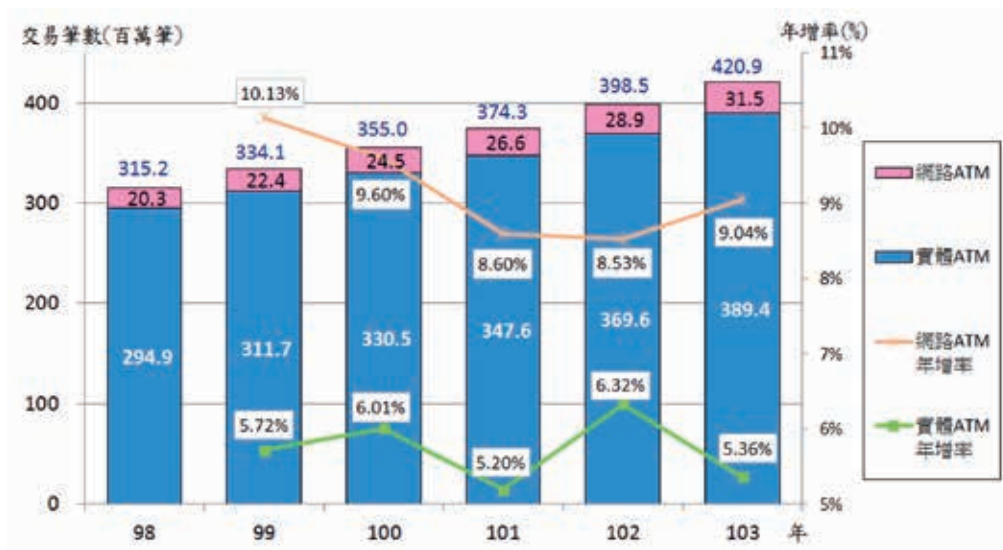


圖 1 歷年實體 ATM 與網路 ATM 交易筆數趨勢圖

六、結語

面對網路數位的快速成長，原習慣使用金融機構自動化設備的客戶已大量使用智慧型手機、行動設備、行動 POS，甚至互通互聯的物聯網裝置，也因此隨時隨地都可能需要金融服務，「行動」、「社群」、「巨量資料」及「雲端運算」等數位科技已點燃行動支付、第三方支付、P2P 支付、O2O 金流、海外金流的熊熊大火，原有金融通路與媒介也已然被跨界滲透，無論實體、虛擬、線上、線下、跨業、跨境，金融服務模式已被顛覆，可以預見金融機構將因應科技的演進，進行數位改造，藉由提供客戶「快速、方便、安全、創新」的便捷體驗，在數位世代鞏固金融機構的核心價值，並打造銀行品牌商機與創造金流競爭優勢。

※ 參考文獻 / 資料來源：

1. 《Bank 3.0－銀行轉型未來式》/ 台灣金融研訓院 2013.10 出版 / Brett King 著，孫一仕譯。
2. 《數位銀行－銀行數位轉型策略指南》/ 台灣金融研訓院 2014.10 出版 / Chris Skinner 著，孫一仕譯。
3. 歷年金融機構分行家數統計：中央銀行網站 (<http://www.cbc.gov.tw/ct.asp?xItem=26178&CtNode=532&mp=1>)。
4. 歷年 ATM 裝設台數統計：金融監督管理委員會銀行局網站 (http://www.banking.gov.tw/ch/home.jsp?id=157&parentpath=0,4&mcustomize=bstatistics_view.jsp&serno=201105120001)。