

迎向數位金融之財富管理發展策略探討－以個案銀行為例

吳欣展

國立臺北大學企業管理學系碩士

邱光輝

國立臺北大學企業管理學系教授

摘要

由全球銀行創新之父 Brett King 所提出的「未來銀行不再是一個地方，而是一種行為」，相信未來銀行將超乎想像，人們將不再倚賴銀行臨櫃服務與實體 ATM，轉而大量使用網路銀行、行動支付，也因此金融監督管理委員積極推動「數位金融 3.0」，期望能讓台灣的金融業國際化、數位化、網路化及行動化，銀行業者將可以藉由網路接觸到過去無法觸及的客戶。過去被特許行業高門檻所保護的銀行，能否迎向數位化的浪潮，在通路及產品上得以協助和服務客戶，將是未來決勝的關鍵。

在金控公司的架構下，使金融業務範圍擴大，提供多樣化的產品以滿足消費者一站購足(one stop shopping)所有金融理財商品的便利，金融機構得以跨業經營、交叉銷售，使得服務的金融商品更加多樣化，也因此加速國內財富管理市場發展。過去台灣銀行業的主要獲利來源多依靠淨利息收入，但近年存放款利差逐漸縮小，銀行不得不另拓財源，重視手續費收入的創造，因而財富管理業務成為各家銀行必爭之地；儘管競爭激烈，近年銀行仍靠著創新服務、多元商品及活動，在財富管理業務交出「業績、獲利」雙雙成長的成績。面對數位金融 3.0 的挑戰，每家銀行都要加緊腳步，才能確保在 Bank 3.0 時代的競爭優勢。

本研究擬以個案銀行為例，分析其財富管理業務之經營策略及內外部競爭環境狀況，提出個案銀行在面臨數位金融的挑戰下可能之機會與挑戰，並歸納出數位金融之財富管理業務發展策略為：

- 1.融合大數據與分析能力，即時精準掌握客戶需求
- 2.建構全方位數位金融服務，強化客戶關係
- 3.布局全通路(Omni-Channel)，跨通路、跨裝置提供一致化體驗

關鍵字：財富管理、數位金融、Bank 3.0。

Abstract

By the foremost global expert on retail banking innovation “Brett King” who proposed “Bank is no longer a place you go, but something you do.” We believe the future banks will be beyond imagination, and people will no longer rely on bank-counter services and real ATM, instead a large numbers of using internet banking, mobile payments, and therefore the financial supervisory commission actively promote “Bank 3.0” and expect to make the financial industry in Taiwan be internationalization, digitization, networking and mobility. Through internet, the banking industry could reach the customers that they never contacted. In the past, the banks were used to be protected by high threshold of franchise industry, and it will be the key of future success for assisting and serving customers in channels and products when facing digital waves.

Under the structure of bank holding company, the expansion of financial business scope, and offering a variety of products to satisfy the customers with the convenience of one stop shopping for all financial management products. Hence, the financial institutions could have cross-industry management, cross-selling, making it more diverse financial products and services, and thus accelerate the development of the domestic wealth management market.

Taiwan's main source of profit in the past banks rely more on net interest income, but the deposit and loan spreads gradually narrowed in recent years, banks have another extension of financial resources, emphasis on the creation of fee income, which banks wealth management service has become a battleground. In recent years, banks are still relying on innovative services, multi-commodity and activity in the wealth management service to produce the growth in both of sales performance and profit. Facing the challenges of Bank 3.0, each bank must step up the pace in order to ensure the competitive advantage of Bank 3.0 era.

This study intended to analyze the business strategy of its wealth management and competitive environment of inside and exterior as the case of certain bank, and submit the possible opportunities and challenges of facing digital finance in terms of the case of certain bank. Also, we summed up the business development strategy of digital financial wealth management as below.

1. Integration of big data and analysis capabilities. Grasp customer's needs immediately and accurately.
2. Construction of a full range of digital financial services, and strengthen customer's relationships.
3. Layout of Omni-Channel, and provide consistent experience through across channels and across devices

Keywords : Wealth Management, Digital Finance, Bank 3.0

壹、緒論

一、研究背景及動機

由全球銀行創新之父 Brett King 所提出的「未來銀行不再是一個地方，而是一種行為」，相信未來銀行將超乎想像，人們將不再倚賴銀行臨櫃服務與實體 ATM，轉而大量使用網路銀行、行動支付，金融創新的未來漸漸在成型。

金融監督管理委員因應數位化的金融浪潮，積極推動「數位金融 3.0」，期望能讓台灣的金融業國際化、數位化、網路化及行動化，在 2015 年初更啟動「打造數位金融環境 3.0」計劃，第一階段開放 12 項低風險業務，包括線上申請個人貸款、信用卡、信託開戶等，目標短期內可以在線上承作，還可以開戶，銀行業者將可以藉由網路接觸到過去無法觸及的客戶。過去被特許行業高門檻所保護的銀行，能否迎向數位化的浪潮，在通路及產品上得以協助和服務客戶，將是未來決勝的關鍵。

台灣在 2001 年 11 月施行「金融控股公司法」，當時期望能解決金融機構家數過多，以及加入 WTO 後將面臨外資壓境而競爭力不足等問題，因此也進行了台灣金融跨業經營及組織再造，以開創有利環境。金融控股公司下可涵蓋銀行、票券、信託、保險、證券期貨、創業投資等業別的子公司，使金融業務範圍擴大，而加速國內發展財富管理市場，在金控公司的架構下，可提供多樣化的產品，滿足消費者一站購足(one stop shopping)所有金融理財商品的便利，金融機構得以跨業經營、交叉銷售，使得服務的金融商品更加多樣化。

過去台灣銀行業的主要獲利來源多依靠淨利息收入，即對客戶放款（或購買的證券）收取一定的放款息，用以支付吸收存款所須支出的成本（存款息），賺取中間存放款利差（spread），但近年存放款利差逐漸縮小，近幾年銀行利差約 1.4% 至 1.43% 之間（彭杏珠，2015b），銀行不得不另拓財源，重視手續費收入的創造，將財富管理業務列為銀行首要發展的目標，因而財富管理業務也成為各家銀行必爭之地。

儘管台灣利差偏低，競爭激烈，近年來銀行仍靠著創新服務、多元商品及活動，在財富管理業務交出「業績、獲利」雙雙成長的成績。展望 2015 年，全球經濟仍充滿變數，加上數位金融的挑戰，每家銀行都要加緊腳步，才能確保在 Bank 3.0 時代的競爭優勢。

本研究擬以個案銀行為例，分析其在財富管理業務之競爭策略，並且探討迎向數位金融時財富管理業務的可行性策略，共同為顧客創造價值，以提昇整體競爭優勢。

二、研究問題及目的

本研究主要在於了解銀行財富管理及其經營策略方式，並以個案銀行（以下簡稱 T 銀行）作為個案探討。研究目的如下：

- 一、分析財富管理在台灣各個階段的發展狀況，及銀行財富管理業務採用的運作模式。
- 二、分析目前台灣銀行業及財富管理業務發展現況及成效，及台灣數位金融環境(Bank 3.0)之現況。
- 三、以 T 銀行為個案公司，分析其在財富管理業務之經營概況及策略，同時提出面臨數位金融的挑戰下，未來可能之機會與挑戰。

貳、文獻探討

一、財富管理

財富管理的範疇包括理財規劃，以及買賣股票、基金、保險，甚至於信託業務，也就是涵蓋證券、投信、投顧、保險、銀行之全方位金融業務。針對高淨值客戶，提供有關現金、證券、保險、信用、投資管理，以及稅務、退休、財產規劃等一系列的理財規劃與資產管理服務，幫助客戶管理人生各階段的現金流量，協助客戶進行投資規劃，這些都歸在財富管理。財富管理包括了投資建議、稅務規劃、風險管理等範疇，其中牽涉保險、銀行或投信等不同的專業人士，有時還需要律師及會計師的專業服務（齊克用、李宜豐、余仁弘與王儷玲，2007）。

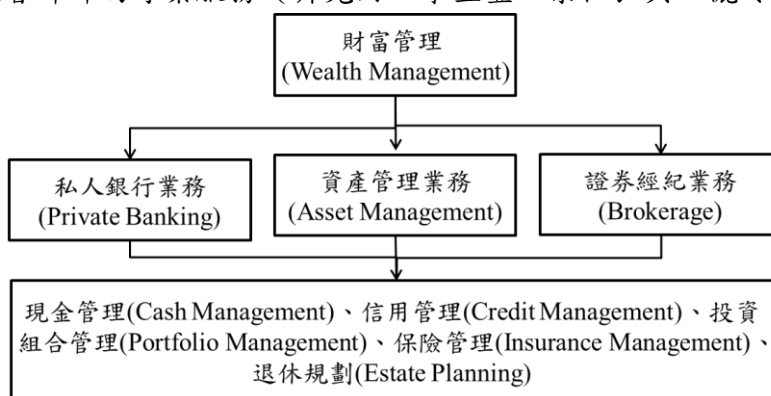


圖 1：財富管理範疇

資料來源：本研究整理自齊克用等(2007)

齊克用等人(2007)提出，財富管理針對富裕的中高階客戶，根據不同人生階段需求來量身訂作適合個人的財富規劃、投資、節稅、信託諮詢與服務，整合私人銀行、資產管理與證券經紀業務等三大板塊，用以提供給高淨值客戶有關現金管理、信用管理、投資組合管理、保險管理、退休規劃等一系統金融服務。

狹義解釋財富管理應該與人生的目標相連接，內容應與個人的未來損益表、資產負債表及現金流量表相關。人生的需求包括：保障未來、降低風險、降低負債、規劃支出與稅負規劃等重點，而財富管理應提供之基本產品及服務包括：現金管理、資產管理、保險醫療風險管理、負責管理、退休遺產規劃、長期稅負規劃。從狹義的解釋來看，財富管理的範疇大於理財規劃。最廣義的財富管理，其實應包含「理債」及「理財」，但銀行多半針對「理財」業務另外成立財富管理

部門管理，然而現在其實不論是否為高淨值客戶，銀行業皆有提供財富管理業務之服務，僅是依客戶計畫中欲管理之資產規模，自行給予客戶不同之名稱（理周法務部，2014）。

銀行業在推薦金融理財商品予投資人前，必須先瞭解客戶及其商品適合度。所謂「商品適合度」，結合了「KYC」與「KYP」兩個概念，「KYC」為 Know Your Customer，也就是「認識客戶」，主要是了解客戶投資風險承受能力；「KYP」為 Know Your Product，也就是「認識商品」，鑑別個別商品之複雜程度及投資風險。銀行業要先充分認識客戶及商品，經由交叉比對後，方能辨識客戶適合之商品類型，進而提供適合的理財商品予客戶。經過商品適合度評估後，投資人將可以瞭解自己風險承受程度之等級，避免投資超逾自己的風險承受度之投資理財商品（如風險性過高或波動性過大），銀行也可以辨識出客戶之「商品適合度」，進而推薦其適合的理財商品。

個案銀行在提供客戶財富管理商品前，均依規定進行 KYC 與 KYP，並同進行客戶投資風險屬性之評量(PIW)，讓客戶可以知道自己的風險承擔能力，依據不同的投資人可以承受的風險承受度不同，藉以提供適當之投資理財商品。

二、台灣財富管理業務的演變

林容竹等人(2015)將台灣財富管理市場的發展概分三個階段：第一階段是 1995 年至 2000 年的導入期，以「傳統服務」為導向的經營模式，金融機構在提供財富管理服務時仍以「分業」方式進行、並處於「被動」地位；所謂「分業」指金融機構中的銀行僅提供存貸等銀行服務、證券公司僅提供直接投資等證券服務、保險公司僅提供保險服務；所謂「被動」則指由客戶提出其需求，再由金融機構提供能滿足需求的商品或服務。

第二階段是 2001 年至 2007 年的成長期，以「產品銷售」為導向的經營模式，此階段的三大事件：1.金融控股公司法通過，大型金融控股公司陸續成立，金融產業走向跨業經營方式，2.傳統業務利潤空間縮小，各金融機構轉財富管理市場以便賺取新的獲利來源，3.外商銀行加入戰局，導入新觀念與經營策略等，使得台灣財富管理市場進入百家爭鳴的戰國時代。2008 年金融海嘯衝擊，主管機關進行改革，如對理財顧問的專業資格從嚴要求等，金融機構亦訂定自律規範明文「避免不當銷售」、「杜絕道德風險」等，啟動財富管理市場邁入第三階段。

第三階段是 2008 年至今的成熟期，以「客戶需求」為導向之運作模式，此階段對財富管理顧問的專業要求如資格認證、規劃能力、管理技藝及持續進修等大幅提升，財富管理顧問可解決客戶七成左右的財務諮詢，但複雜的規劃仍須仰賴團隊合作、專業顧問群如律師、會計師、投資分析師等支援。另外，在此階段台灣的財富管理從業人員逐漸認知到必須以客戶的利益為優先進行顧問服務，在執行顧問服務時必須勤勉地完成完整財富管理六大程序、為客戶量身訂做財富管理計畫，以及有能力針對客戶人生不同階段財富管理需求與目標提出專業建議，即所謂「全生涯理財規劃」與「全方位理財規劃」。

台灣的銀行財富管理業務已進入第三階段成熟期，個案公司多年前即已建置財富管理顧問，以客戶需求為導向，為客戶量身打造符合不同人生階段的整體的理財規劃。

三、全球財富分配狀況

2014 年《全球財富報告》中顯示，全球財富在去年一年裡增加了 8.3%，達到創紀錄的 263 萬億美元。預計 2019 年全球百萬富翁人數將超過 5300 萬人。不過，雖然全球財富總量在加大，但財富分配不平等現象在日益加深。全球財富比 2008 年金融危機前的峰值還要高出 20%，比 2008 年危機最嚴重的低谷期高出 39%。預計 2019 年全球百萬富翁人數將超過 5300 萬人（徐雅平，2014）。以亞太區來看，在日本和中國的強勁成長帶動下，亞太區富裕人士的人數及財富創下歷史紀錄。富裕人士人數增加 17%，達到 430 萬人的歷史新高，可投資財富擴增 18.2%，創下 14.2 兆美元的紀錄。這兩個比例均顯著大於 12.4%（人數）和 14.0%（財富）的五年複合年均成長率，說明過去五年亞太區在原已可觀的基礎上不斷成長。自 2008 年以來，亞太區在推動全球富裕人士人數和財富成長 9.9% 的過程中起到舉足輕重的作用。而臺灣 2013 年富裕人士的人數成長率為 17.4%，僅次於中國與日本，並高於亞太區上年和五年複合年均成長率。

由此看來，亞太地區是全球財富成長最快速的地區，而台灣在財富管理業務的市場上，未來發展可期。而報告中也指出，從全球來看，亞太區富裕人士對數位化聯絡的需求最大，其中 82.3% 的人希望今後五年實現數位化互動，而世界其他地方的富裕人士在這方面的比例僅 61.1%；對於數位化通信的期望很高，因此期待銀行能支持各類管道的整合，包括直接管道、傳統的數位化管道和新興的數位化管道。為了達成數位化目標，個案銀行已著手，針對滿足富裕人士對取得即時資訊，提供更吸引人、更互動的理財工具或平台。

四、環境分析及策略相關理論

（一）PEST 分析

PEST 分析(PEST Analysis)，是評估企業外部情勢，擬定企業策略之工具；由 Political（政治）、Economic（經濟）、Social（社會）和 Technological（科技）這 4 個英文首字母組成的 PEST 分析（PEST Analysis），是企業在擬定策略時，用以分析外部環境情勢的實用工具。透過評估政治、經濟、社會和科技，這 4 項最常對企業策略造成影響的因子，有助於企業掃描外在環境，以便更周全地考量所有決策面向（謝明或，2015）。

PEST 分析發展至今，為因應不同需要，已產生許多變形，例如增加法律（Legal）面向的 SLEPT 分析、增加自然／環境（Natural / Environmental）考量的 SPENT 分析等，端看企業所需，可靈活運用。

本研究將利用 PESTLE 分析法，針對個案銀行財富管理業務，進行外部環境分析，探討政治、經濟、社會、科技、法律與環境對個案銀行的影響。

(二) SWOT 分析

SWOT Matrix (SWOT 矩陣) 是由 Weihrich(1982)提出 SWOT 為 Strengths、Weaknesses、Opportunities 與 Threats 四個英文字縮寫，主要是透過分析產業內廠商的內部 Strength (優勢) 與 Weakness (劣勢)，以及廠商所面臨的外部環境 Opportunity (機會) 與 Threat (威脅)。其中，SW 可視為廠商定位分析，而 OT 可視為產業分析。

洪順慶(2001)指出，外部分分析是要審視市場的機會、威脅、策略問題等，外部分分析的重要結果，是要得到事業部現在和未來所面臨的機會(Opportunity)和威脅(Threat)。機會是一個趨勢或事件，如果公司有正確的策略反應可能導致營業或利潤型態的顯著增加。威脅則是指一個趨勢或事件，如果公司沒有正確策略反應，會導致目前的營業或利潤型態的顯著減少。

內部環境(優勢與劣勢)分析，主要的分析內容為財務和非財務的績效分析，管理人員可藉此瞭解企業的優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)，並藉此發揮優勢和補強劣勢。績效分析通常都由檢視財務績效開始，尤其是營業額和獲利力方面，使用的指標包括資產報酬率(Return on Assets)、營業額、市場佔有率等；而常見的非財務績效指標則包括：顧客滿意和品牌忠誠、產品和服務的品質、相對成本及新產品活動 (洪順慶，2001)。

本研究利用 SWOT 分析法，針對個案銀行財富管理業務及 Bank 3.0 進行現況分析，探討個案銀行目前的優勢、劣勢、機會和威脅，對個案銀行所處的競爭環境進行研究，從而根據研究結果制定相應的發展計劃及對策。

(三) STP 分析

Kotler(1967)在《行銷學原理》中提到，「有效的行銷，是針對正確的顧客，建立正確的關係。」具體的方法就是透過市場區隔 (Segmentation) → 選擇目標市場 (Targeting) → 定位 (Positioning) 的過程，集中行銷力道在較願意買單的人身上，才不會做了一堆活動，卻帶不進任何客人；這是近 60 年來行銷領域中不變的經典法則，也是支撐行銷策略的三大骨幹，簡稱為 STP (韋惟珊，2014)。

洪順慶(2001)於《行銷管理》一書中，提出 STP 的定義：市場區隔(Market Segmentation)指消費者的需求和消費者行為因人而異的狀態。在任何產品的市場中，不同的消費者往往存在相當程度的差異性，因此在企業行銷規劃與分析的過程中，必須確認不同顧客群的需求、偏好和產品消費等相關的行為，並且從許多客群當中進行評估，挑選目標市場(Target Market)，再將行銷資源投入其中。一旦選擇了所要服務的目標市場之後，行銷人員就必須進一步分析每一個目標市場內消費者的需求競爭者的行為。行銷人員從事這個分析的目的，在於為每一個區隔內的產品發展一套有別於競爭品牌的定位策略。定位(Positioning)是指公司對於行銷組合的選擇，包括企業所想塑造的形象、產品利益、溝通訊息、流通管理和定價等，目的是希望在目標消費者心目中建立特定的位置。

本研究利用 STP 理論，分析個案銀行財富管理業務之市場區隔、目標市場及產品定位，藉以瞭解其行銷策略，做為擬定未來數位金融環境之策略參考。

參、台灣銀行業之探討及分析

一、台灣銀行業發展概況

隨著金融國際化及自由化的腳步，政府為順應金融自由化潮流，致力金融效率的提升，於 1990 年代初期開放國內民營銀行之設立，帶動國內十多年來民營銀行的激烈競爭。同時，原有公營銀行也在逐漸走向民營化，原本以公營銀行為主體的台灣銀行業，慢慢走向以民營銀行為主軸的開放競爭產業。

由於政府在 1991 年至 1992 年間陸續核准 16 家新銀行設立並開始營運，同時也核准信託投資公司、大型信用合作社及中小企業銀行可申請改制為商業銀行，致使金融機構快速成長。惟近年來本國銀行總分支機構家數成長已趨緩，總機構由 2001 年的 53 家成長減少至 37 家後，2014 年略增至 39 家，分支機構由 2001 年的 3,005 家擴增至 2014 年的 3,460 家，金融機構家數過多使銀行業的經營環境競爭日趨激烈。

金管會主委曾銘宗表示，統計截止 2014 年 12 月底本國銀行有 39 家，但總資產合計僅新台幣 53 兆元，不及大陸一家工商銀行總資產即有新台幣 84 兆元，39 家國銀即便全部併起來，也擠不進全球前 15 大銀行之列（彭禎伶與魏喬怡，2015），台灣的銀行相對來說規模小很多。銀行業 2014 年 ROE（股東權益報酬率）預估為 13%，ROA（資產報酬率）約 0.8%，目標 2015 年 ROE、ROA 可以看齊國際一般銀行業的標準增長 15%、1%。以金融業獲利，整體金融業 2014 年獲利約 5022 億元，樂觀預估 2015 年金融業整體獲利可成長 5-10%，其中銀行業 2014 年整體獲利 3328 億元（蔡怡杼，2015）。

表 1：本國銀行資產報酬率與淨值報酬率

| 年度 | 平均資產 (1) | 平均淨值 (2) | 稅前盈餘 (本年截至本月底止) (3) | 資產報酬率 (ROA) (3) / (1)×100 | 淨值報酬率 (ROE) (3) / (2)×100 |
|------|-------------|-------------|---------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 2005 | 261,903 | 16,361 | 786 | 0.30 | 4.81 |
| 2006 | 272,086 | 17,063 | -74 | -0.03 | -0.43 |
| 2007 | 276,825 | 17,550 | 388 | 0.14 | 2.21 |
| 2008 | 283,461 | 17,964 | 444 | 0.16 | 2.47 |
| 2009 | 297,970 | 18,671 | 839 | 0.28 | 4.49 |
| 2010 | 317,417 | 20,129 | 1,832 | 0.58 | 9.10 |
| 2011 | 336,699 | 21,441 | 2,000 | 0.59 | 9.33 |
| 2012 | 354,378 | 23,076 | 2,402 | 0.68 | 10.41 |
| 2013 | 376,764 | 25,115 | 2,576 | 0.68 | 10.26 |
| 2014 | 404,226 | 27,477 | 3,201 | 0.79 | 11.65 |

資料來源：金管會銀行局金融統計。單位：新台幣億元，%。

自 1899 年台灣成立第一家銀行--台灣銀行，迄今已逾 115 年，隨著金融自由化、國際化，銀行業發展漸漸面臨瓶頸，包括「創新能力不足」、「規模太小」、「獲利水準低於國際」及「欠缺國際化」（林潔禎，2014b）。

二、國內財富管理銀行成效概況

彭杏珠(2015b)指出，台灣竟然是全球競爭最激烈的金融市場。2300 萬人口，平原面積約 1 萬 1000 多平方公里，卻有 39 家本國銀行、3460 家分行，加上 39 家外國及大陸地區銀行在台分行，共有 3499 個據點，平地每 3.14 平方公里就有一家分行，是全世界金融據點密度最高的地區之一。如果以近 1116 萬的就業人口來換算，平均每家分行只能分到 3189 位客戶，加上近幾年銀行利差都在 1.4% 至 1.43% 的區間狹幅震盪，僧多粥少、利差又偏低，金融業被喻為「一級戰區」，名符其實。因此銀行想在高度競爭中脫穎而出，必須不斷創新，透過「服務、商品、活動」多管齊下，才能贏得消費者青睞。例如財富管理就是十幾年前出現的新業務。2001 年花旗（台灣）銀行引進「貴賓理財」服務，首創財富管理業務，台新銀行、中國信託等也開始提供理財服務。

就產品面來看，財管服務漸漸擴及家族，世新大學財金系教授郭迺鋒指出，歐美盛行已久的家族財富管理開始在台灣萌芽，多家銀行開始推信託、租稅等整合性服務，讓客戶資產能保值增值，並順利傳承。因為政策開放，銀行財管商品選擇更多元，包括收益型海外債券、RQFII（人民幣合格境外機構投資者）人民幣計價基金等，同時證券可銷售商品也變多，包括外幣固定收益商品、外幣衍生性金融商品、基金代操等，引爆財富管理市場戰火。根據今周刊調查，財富管理客戶 2013 年購買商品比重顯示國人熱衷海外商品，逾 4 成客戶都有購買海外基金，其次是包括定存與活儲存款，比重也有 2 成，排名第 3 是儲蓄型保險或類定存保單，比重也有 16%；其餘的均不到 5%（林潔禎，2014a）。

三、銀行數位競爭—Bank 3.0

本研究綜合章飊(2014)與金融理財中心(2014)對銀行發展的階段如下：

所謂 Bank 1.0 指的是完全以銀行實體據點（即分行或辦事處）為基礎的銀行業務形態，從第一家銀行成立起直到現代，數百年間都沒有發生質的改變。但在銀行實體據點的形態上，銀行還是歷經了不少的革新，像是從傳統的高櫃台的形態，轉變為「功能分區」、「差異化經營」、「分層級服務」等，轉型為服務導向的分行據點。在 Bank1.0 時代，銀行只要想如何把新商品放到各分行賣就好，所以提升各分行服務是重點。

Bank 2.0 指的是網路銀行推出後，客戶依賴分行據點的行為被迅速改變，日常所辦理的絕大部份銀行業務都可以通過網路來進行。銀行進入電子時代，擁有一定程度的便捷和迅速，但網路也有其侷限性，首先，無論客戶開戶之後有沒有繼續前往分行辦理業務，客戶的帳戶歸屬仍為某個具體的分行，而在最後銀行的績效考核上，還是會關心客戶所屬分行究竟賣了多少產品出來。其次，Bank 2.0 時代，很多基礎性的銀行業務已經可以直接在網路進行，但客戶辦理業務的最終合規步驟，還是需要在實體分行完成。Bank2.0 時代的銀行不能只想翻新為了臨櫃交易或直接銷售型態所設計的商品，而是要考慮如何將產品放在一系列的通路

中銷售，也就是隨著消費者行為改變，銀行互動介面也要改變。

Bank3.0 的時代，資訊隨手可得、消費者多變，銀行需更了解客戶的需求，吸引並留住客戶，金融業務的發生點已不僅限在銀行，而是融入在生活，所以如何確保服務客戶及交易過程的風險管理是一大難題。於 Bank3.0 時代，銀行則要思考如何在提供產品與服務的通路上進行根本調整，來因應消費者行為改變。

對銀行來說，Bank 3.0 的挑戰，對實體分行進行轉型和再定位，並沒有任何固定模式可供參考，並網路和新技術對銀行業有顛覆性衝擊；本研究將銀行業發展分為四個階段，如表 2：

表 2：銀行業發展四個階段

| 階段 | 內容 | 業務重點 | 說明 |
|------------------|---|---|---|
| 第一階段 Bank 1.0 | 銀行以實體分行為主，因此各家銀行都積極拓展分行。 | 提升各分行服務是重點。 | 客戶通過網銀辦理業務，實現控制感；銀行間利用社交媒介互相推薦客戶，同時客戶評價並選擇銀行。 |
| 第二階段 Bank 2.0 | 銀行從實體分行轉型到網路銀行，金融交易逐步電子化。 | 隨著消費者行為改變，銀行互動介面及銷售通路將有所改變。 | 客戶在智慧手機上可實現除存取款以外 ATM 上所有業務 |
| 第三階段 Bank 3.0 | 銀行是虛擬銀行或電子銀行，不依賴實體的設施；手機將在未來金融服務的發展扮演重要的角色，讓虛擬銀行取代實體分行。 | 金融業務的發生點已融入生活。銀行要思考如何在提供產品與服務的通路上進行調整，來因應消費者行為改變。 | 銀行卡和現金都將不復存在。現在，市面上已經出現移動錢包和（NFC）微支付儲值卡，未來五年，還將會出現手機與借/貸記卡融為一體的新產品。 |
| 第四階段 Bank 4.0 | 去銀行化 (De-banked)。 | 傳統實體分行恐將面臨消亡。 | 是未來的十年將要進入的階段。 銀行不再是客戶要去的地方，而是實現客戶金融需求的場所，滿足客戶在任何時間和地點的需要，銀行在虛擬世界中全方位提供服務。 |

資料來源：本研究整理。

近年來支付工具越來越多元化，由零售業、電信業、科技業、電子商務，甚至物流業等新興的支付服務崛起，銀行不改變恐將在金流中被邊緣化。為了迎向數位化浪潮，銀行應重新認識數位客戶，因此銀行應具備八大數位能力：即時、一致、精準、效率、互動、協同、主動及無所不在。

網路世代的崛起、第三方支付의 入侵、大數據與行動支付的成熟，衝擊著銀行的生存，金融業面臨顛覆性的環境變化，不變即亡，到了必須轉型的階段。未來的銀行，不僅是消費層面的改變，也挑戰著每位從業人員的適應能力，帶來金融人才的改變。金融科技精進的結果，將徹底翻轉人們過去習以為常的金融生活。

肆、研究方法

一、研究架構

從文獻中了解，財富管理業務正面臨金融數位環境(Bank 3.0)的挑戰，銀行轉型勢在必行。本研究之研究架構圖如圖 3。

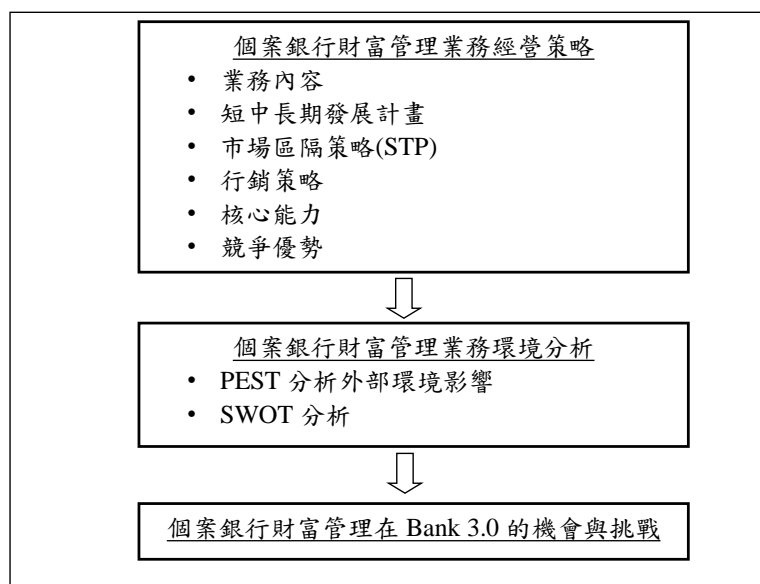


圖 3. 研究架構

二、研究對象

本研究主要採質性研究中之「個案研究法」。研究對象選定研究者目前任職的 T 銀行，藉由研究者參與其中，引導實務工作的變革與改進，解決實務問題與改善工作環境，同時並增進實務工作者本身的理解。

個案公司為民營銀行，財富管理業務表現十分耀眼，榮獲 2013 年《亞洲銀行與財金》雜誌「台灣最佳個人金融銀行」、《今周刊》財富管理銀行評鑑「最佳團隊獎第一名」、「最佳商品獎第三名」。2013 年上半年銀行財富管理手續費收入較去年同期成長近五成，財管資產達千萬級會員客戶以 20% 成長，領先同業。

三、資料來源

(一)初級資料來源

1. 依據實務工作者在工作中參與過程的觀察，加入個人的判斷彙整的資料。
2. 研究者本身服務於金融業，實際參與個案公司財富管理業務，瞭解財富管理業務的發展趨勢與方向，本研究依此撰寫個案研究。

(二)次級資料來源

1. 國內外的相關報導，如雜誌、報章等報導與刊登資料。
2. 國內相關主題博碩士論文與期刊。
3. 個案公司官方網站資料。
4. 相關網站資料，如公開資訊觀測站。

伍、個案研究及分析

一、個案公司簡介

自金融機構合併法及金融控股公司法通過後，金融機構整合金融商品跨業經營已成未來趨勢。T 銀行、D 銀行、T 票券金融及 T 綜合證券共同以股份轉換方式設立「T 金融控股股份有限公司」(以下簡稱 T 金控)。表 3「近五年 T 金控主要子公司獲利情形」得知，T 銀行營運穩定，對 T 金控有相當程度之貢獻。

表 3. 近五年 T 金控主要子公司獲利情形

| 公司別 | 自結稅後盈餘(合併) / NTD 億 | | | | |
|------|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| | 2009 年 | 2010 年 | 2011 年 | 2012 年 | 2013 年 |
| T 金控 | 106.16 | 139.15 | 162.83 | 167.66 | 205.74 |
| T 銀行 | 9.95 | 79.44 | 77.01 | 86.21 | 121.79 |
| C 銀行 | 30.89 | 78.27 | 90.42 | 84.71 | 88.48 |
| T 證券 | -- | -- | -- | -- | 1.45 |

資料來源：本研究自行整理自 T 金控網站。

表 4. T 銀行基本資料表

| 項目 | 說明 |
|------------------|--|
| 成立日期 | 1992 年 2 月 25 日 |
| 資本額 | NTD491.58 億 |
| 獲利/股東權益報酬率(2013) | 每股盈餘：NTD2.52 / 股東權益報酬率：13.29 |
| 員工人數/國內服務據點 | 6,373 人/全台 97 家分公司 |
| 國際信用評等 | 102/10 Fitch 國際信評，評等展望則為「穩定」(Stable) 102/11 中華信評評等展望為「穩定」(Stable) |
| Slogan | 「智慧好夥伴」。 |
| 服務市場定位 | 「真感情就是最好的服務」。 |

資料來源：本研究自行整理自 T 銀行網站。

二、個案銀行財富管理業務經營策略

(一) 財富管理業務經營現況

T 銀行市場定位主打「真感情就是最好的服務」，以真感情對待客戶，財富管理業務主要針對總往來資產達新台幣 100 萬以上或消金、信用卡高度往來的客戶，提供量身訂做的理財諮詢服務。針對 100 萬以下的存戶，提供專業理財資訊，積極提升客戶與銀行往來經驗。依據客戶的 LifeStage (生涯階段)、財務需求及風險屬性與偏好度，透過 T 銀行金鑽智慧理財系統，進行客製化的理財規劃建議。

T 銀行財富管理提供範圍廣泛的產品，包含所有台外幣存款、金融投資商品、短中長期保險計畫、消費性貸款，並搭配稅務與資產配置規劃。T 銀行財富

管理依據客戶往來資產的規模，提供富裕、尊爵、千萬、金鑽等專屬會員權益；為滿足高資產客層需求，針對往來資產達新臺幣 1,000 萬以上的財富管理客戶推出五星級健檢專屬權益，每年持續以頂級健檢、多元化產品與專業團隊服務，讓客戶在享有財富的同時，也兼顧健康生活。

T 銀行近五年各項業務之淨收益比重及變化情形如表 5，可以看出儘管個人金融業務佔淨收益的比重逐年下滑，惟財富管理業務卻履創新高，由 2009 年的 21% 成長至 2013 年之 27%，在 T 銀行已占有全行 1/4 以上的淨收入。

表 5. T 銀行近五年財富管理業務之淨收益比重

| 淨收益比重 | 2009 年 | 2010 年 | 2011 年 | 2012 年 | 2013 年 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 個人金融業務 | 68% | 67% | 67% | 63% | 60% |
| 財富管理業務 | 21% | 21% | 24% | 26% | 27% |
| 消費金融業務 | 22% | 24% | 24% | 25% | 23% |
| 信用卡業務 | 18% | 17% | 16% | 12% | 10% |
| 現金卡業務 | 7% | 5% | 3% | -- | -- |
| 法人金融業務 | 32% | 33% | 33% | 37% | 40% |
| 合計 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

資料來源：本研究自整理自 T 金控 2009-2013 年年報。

三、T 銀行財富管理業務市場區隔策略(STP)

根據行銷市場區隔策略(STP)的流程，在發展行銷策略時，應先將市場細分(Segment)，再從區隔的市場中挑出想主打的對象(Targeting)，再從目標對象的心中建立定位(Position)。對 T 銀行財富管理的客戶，主要係以客戶往來資產進行市場區隔，針對總往來資產達新台幣 100 萬以上或貸款簽約金額達新台幣 800 萬以上的客戶，提供量身訂做的理財諮詢服務。市場區隔如圖 4 所示：

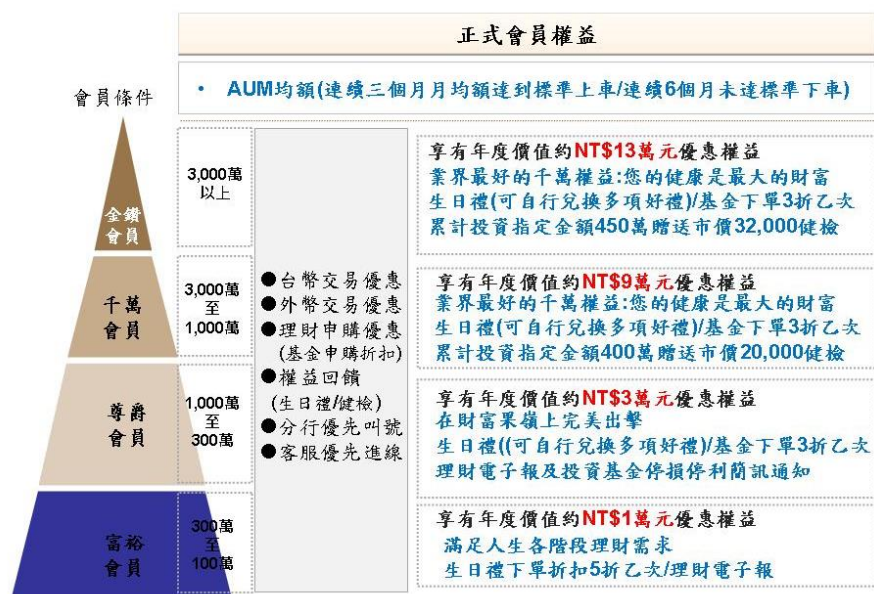


圖 4. T 銀行財富管理市場區隔圖

資料來源：本研究整理

四、T 銀行財富管理業務行銷策略

T 銀行提供客戶多樣化的理財商品，根據客戶人生不同階段提供客戶不同的規畫，包括個人財富成長、子女教育資金安排，及退休安排，並不以產品獎金作為績效標竿 (KPI)，才能完整服務財管客戶的終生資產管理。T 銀行對於財富管理客戶除了提供理財商品及交易外，以提供「千萬健檢權益服務」進行差異化訴求，提供往來金額達千萬以上之客戶群免費健康檢查權益，客戶每年可依據需求選擇不同之健康檢查服務。使客戶在坐擁有形財富豐收的同時，也能輕鬆享有無形健康的喜悅。

T 銀行推出財富管理專屬 APP，整合客人經常使用的理財資訊，APP 中包含個人帳號資料與專屬理專團隊資料，免除記憶銀行帳號及尋找理專聯絡方式不便，並主動發送最新投資訊息，也可檢視個人投資風險屬性，並提供主動以 APP 介紹節稅規畫、不動產投資規畫及各類熱門金融商品等，貼近生活提供不同投資工具，建議如何累積財富，有效率的進行財富管理。

五、T 銀行財富管理業務核心能力

(一)多元產品平台

T 銀行採「智慧金鑽財務系統」，透過創新財富規劃金鑽財務系統的六大步驟，達成顧客的三大目標，即個人夢想、家庭目標、企業願景。六大步驟進程序為：先瞭解個人家庭財務狀況、設定目標及執行方式、確定資產配置與合適產品後、定期檢視後完成財務目標，如圖 5：

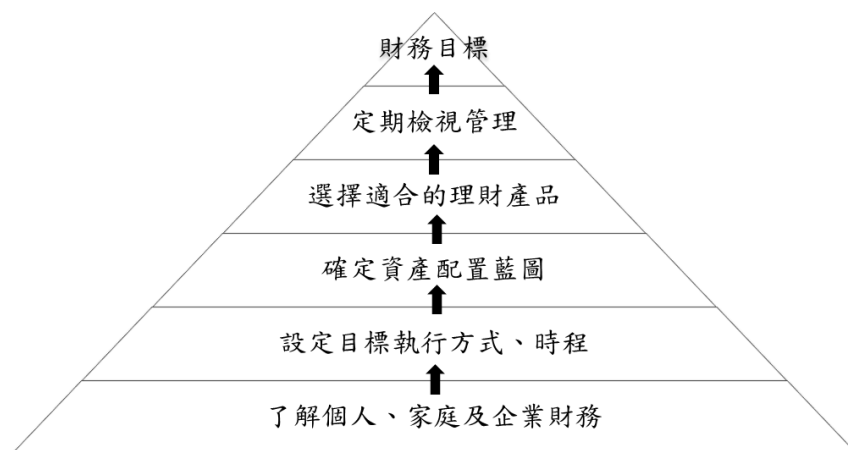


圖 5. T 銀行財富規劃系統的六大步驟

資料來源：本研究整理

(二)資產配置

T 銀行財富管理團隊最大競爭優勢就是「能幫客戶賺到錢」。客戶獲利提升的關鍵，在於 T 銀行財富管理銀行提供的商品夠豐富多元，不論在市場多空，都能提供最符合當下市場環境的商品。不同於部分銀行同業，理財商品大多只有基金與保險，或是只提供自家壽險產品，T 銀行透過開放式平台，提供多樣化商品，包括上千檔基金、各家壽險產品、保險金信託、退休金信託、股票信託、保本結

構型存款等，並有能力幫客戶或專業投資人量身訂作，打造『客製化』的結構型商品。投資理財的不變真理之一，就是「沒有不好的商品，只有不適合的商品」。

財富管理服務就是以滿足客戶真正需求為出發點，T 銀行為專業投資人設計客製化的結構型商品，並提供各項交易手續費優惠、權益回饋或理財資訊服務等，全面滿足客戶需求，為銀行財富管理業務評鑑「最佳商品獎」之常勝軍。

(三)專業

T 銀行財富管理團隊成員具有足夠的專業，才能在眾多類型的商品中，適時對客戶提供最能符合當下市場環境的規畫建議，以專屬客戶服務及資產配置團隊，提供真感情的服務；再以創新、專業的產品服務，滿足您資產配置需求，其中運用智慧理財金鑽系統，提供財富規劃並定期檢視評估管理績效，也為個別客戶量身打造的信託及結構型商品。此外，T 銀行除了以標竿的理財專業照顧客戶的財富，更領先業界首創千萬會員頂級健檢權益，照顧客戶的財富，更關心客戶無價的健康，並以便捷的服務網絡，讓遠距理財零時差，而透過 T 銀行香港分行，更能享有有境外理財需求客戶之金融服務。

六、個案銀行財富管理業務環境分析

(一)PEST 分析外部環境影響

本研究針對 T 銀行財富管理業務，以 PESTLE 分析模式進行外部環境影響分析，探討政治、經濟、社會、科技、法律與環境對個案銀行的影響（詳表 6）：

表 6. T 銀行財富管理業務 PESTLE 分析

| 類別 | 影響項目 | 影響內容 |
|---------------------|--|---|
| 政治 Political | <ul style="list-style-type: none"> 主管機關期許金融機構跨足亞洲市場（亞洲盃）。 其他銀行開始重視年輕族群 主管機關推動金融 3.0 政策。 | <ul style="list-style-type: none"> 銀行海外獲利比重提升。 建立新世代客戶經營模式。 新產品/流程研發速度須加速 |
| 經濟 Economic | <ul style="list-style-type: none"> 自由經濟示範區，台商回流。 文創產業興起，創業資金需求增加。 | <ul style="list-style-type: none"> 新產品及服務需加速推出。 |
| 社會 Social | <ul style="list-style-type: none"> 少子化嚴重影響經濟發展，高齡化嚴重（倒金字塔）。 高資產客戶由個人理財轉變為家族理財。 | <ul style="list-style-type: none"> 老年化/少子化客戶日益重視資產傳承。 量身訂製客戶家庭理財規劃。 |
| 科技 Technological | <ul style="list-style-type: none"> 互聯網金融掀起浪潮，異業跨界競合（行動支付）。 Bank3.0 興起，加速數位化通路佈署，改變銀行 O2O 經營模式。 BigData 科學與技術的快速發展且應用漸趨廣泛。 | <ul style="list-style-type: none"> 與非銀行業者進行策略聯盟合作。 分行面臨轉型需求/內部流程 e 化。 與異業合作發展新商業模式 新科技投入成本持續增加。 即時互動與跨通路多元化行銷模式。 大數據之資料科學人才培育 |

| 類別 | 影響項目 | 影響內容 |
|------------------|---|--|
| 法律 Legal | <ul style="list-style-type: none"> 金管會研擬提高專業投資人門檻。 證所稅與個人所得稅率調整。 | <ul style="list-style-type: none"> 符合的專業投資人數減少。 稅務諮詢服務需求增加。 |
| 環境 Environmental | <ul style="list-style-type: none"> 競爭者海外佈點越來越快。 客戶對虛擬通路依賴程度凌駕實體通路。 新世代崛起，忠誠度低、對社群媒體依賴度高。 | <ul style="list-style-type: none"> 滿足高資產客戶海外需求。 服務內容需由金融拓展至非金融；型態須由實體轉化虛擬。 |

資料來源：本研究整理。

(二) SWOT 分析

針對 T 銀行財富管理業務，以 SWOT 分析如表 7：

表 7. T 銀行財富管理業務 SWOT 分析

| 優勢(Strengths) | 劣勢(Weaknesses) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 高資產客戶權益完整(家庭會員及企業主權益) 成熟的分析人員及整合的資料庫行銷流程 虛擬通路功能完整，會員數已具規模 ATM 服務據點多，彌補分行家數不足 跨金控合作密切開創共贏機會 T 銀行具有好口碑、品牌與客戶數 | <ul style="list-style-type: none"> 年輕族群佔全行客戶比重低 OBU 起步較晚，市佔率以及平台完整度待提升 投入 IT 及系統資源相較競品不足 |
| 機會(Opportunities) | 威脅(Threats) |
| <ul style="list-style-type: none"> 主管機關法令限制有放寬趨勢，有利新種業務發展 經貿特區開放，兩岸商旅頻繁，高資產客戶及企業主境外需求(OBU)增加 財管客群高齡化，理財傳承、稅務需求增加 年輕客群行為轉變，增加 E 化經營機會 Big Data 蘊含潛在商機 | <ul style="list-style-type: none"> 專業投資人擬提高門檻 同業與異業結合，投入創新業務發展 媒體/科技/CRM 平台及分析人員投入與需求日益增加 非金融業者跨業競爭 同業持續在數位金融上卯足全力，紛紛進行組織改造推行電子數位化，並陸續推出新功能、新服務、新品牌 |

資料來源：本研究整理。

本研究進行財富管理業務之 SWOT 分析，評估個案銀行本身自有優劣勢，以及透過機會與挑戰，並藉由 PESTLE 之外部分析法，衡量未來因為內外部環境變化，由於數位金融(Bank 3.0)可能造成財富管理發展上之影響，進而制訂最佳對應方案，如何擴大優勢、減小劣勢、增加機會、縮小威脅，同時探討 Bank 3.0 對財富管理業務發展的影響。

七、個案銀行在 BANK3.0 的機會與挑戰

(一)BANK3.0 的挑戰與機會

1.實體分行之去功能化

實體分行一直都是銀行推廣業務的重要通路，隨著金融數位化的發展，實體分行在功能定位和提供服務的模式上將重新被定位。隨著法規解禁，實體分行會變成銀行最昂貴的行銷通路，「去功能化」的趨勢將不可避免；所謂實體分行之去功能化不是指分行將取消交易功能的服務，而是為客戶提供更多選擇，並引導客戶使用體驗更好、成本更低的交易平台，將實體分行更多的資源釋放出來進行更有價值的工作。支寶才、洪鳳、王延飛(2015)提出實體分行常見銀行基礎業務之當前替代程度和數位金融可替代性(Bank 3.0)如表 8：

表 8. 實體分行常見業務之可替代性

| 實體分行常見 銀行基礎業務 | 當前的替代程度 | Bank 3.0 之可替代性 |
|------------------|---------|----------------|
| 開戶 | 低 | 部分 |
| 一般存提款 | 高 | 是 |
| 轉帳 | 高 | 是 |
| 外匯 | 中 | 是 |
| 代收費用 | 高 | 是 |
| 貸款和信用卡申請 | 高 | 是 |
| 簽約服務 | 中 | 部分 |
| 財富管理產品購買 | 中 | 是 |

資料來源：本研究整理。

未來的世界，銀行將不再是客戶要去的地方，而是實現客戶金融需求的場所。實體分行家數會減少，但金融服務不會減少，只是以另一種形式存在，未來實體分行的轉型，應多提供以客戶為中心的客戶體驗。

2.行動銀行之興起

隨著行動網路快速普及，全球金融業快速往數位化金融(Bank3.0)移動，台灣各家銀行亦紛紛搶攻數位金融市場。自動化通路如 ATM、行動銀行、網路銀行交易筆數佔整體交易筆數高達 91%，顯示金融數位化的便利性已大幅改變客戶的行為，消費者對銀行業的「數位轉型」需求正以超乎想像的速度進行，數位金融體驗正在改變消費者與銀行往來的行為模式。透過網路銀行進行轉帳、繳費等交易量的年成長率達 130%，顯示大眾對於數位金融服務接受度日益提升。行動銀行的興起，對於未來發展財富管理業務，是機會，也是挑戰，銀行如何在數位金融的浪潮上取得先機，正是未來最大的挑戰。

3.雲端與大數據之蓬勃發展

金管會主委曾銘宗表示，大數據(big data)的工程推動，也是金融市場當前關心的一大重點。目前開放的數據(Open data)累計已有 510 項，預計 2015 年年底開放的數據將超過千項之多（劉書甯，2015）。台灣的金融業多數已發展客戶關

係管理(Customer Relationship Management, CRM)系統，但僅針對自家客戶之分析與瞭解，未來可多利用金融共同的大數據補強，以提高獲利能力。

銀行應利用過去累積的「數位足跡」(大數據)淘金，讓 KYC 更加落實以開拓新商機，即時瞭解客戶的行為變化，找到打動客戶的因子，將可搶得市場機會。

4.便利與安全間之平衡

數位金融與網路銀行發展多年，安全疑慮一直都討論，長久以來，數位化程度較低度的客戶，對資訊不安全疑慮一直難以突破(林宜慧，2014)，安全問題永遠沒有解決的一天，只有現階段技術的「相對安全」，畢竟高度重視安全就會減少便利性，追求便利性則勢必得犧牲些許資訊安全，數位化金融環境更提供銀行審思成本與便捷的重要性。

5.顧客忠誠度維繫變難

玉山銀行數位長李正國指出：「過去客戶想轉換主要往來銀行，必須重新開戶、填寫表單、培養信用等多如牛毛的雜事，未來可能只要按個按鍵，就可以把資料移轉到他家銀行，遷移成本大大降低。」(田書彧，2015)。

(二)Bank 3.0 財富管理業務之策略

1.顧客分流顧客體驗、隨時隨處的金融服務

銀行未來決勝點卻是指頭自主、眼球快速、生活便利與整合性的全方位服務。許多金融機構紛紛成立「數位金融處」，期望以橫向整合內部的各項金融資料庫，透過組織變革，以任務導向取代獲利，發展及推動數位金融服務，期望能透過建立數位金融平台與國際金融接軌，迎向數位金融的挑戰。T 銀行領先業界，近期推出 ATM「跨行存款」功能，以自動化通路滿足客戶全天候金流服務的需求。由於數位化之後，將可降低銀行之作業成本，提供更多元化的金融服務。

2.從被動轉換為主動行銷，跨虛實共同打造 O2O 生態圈

T 金控個金事業群執行長尚瑞強指出「這是一場科技的競爭，決戰點不再是分行，而在餐廳、醫院與無所不在的生活。」(今周刊 945 期)。T 銀行之行動銀行已獲得 Retail Banker International 所頒發「亞洲區最佳行動銀行獎」之肯定，為此 T 銀行早已積極布局利用既有的數位化金融平台優勢，積極與大型零售通路、電信業者或電子支付機構進行策略聯盟，希望藉由行動支付將現有支付工具(信用卡、金融卡)與帳戶整合，提供完整收款環境，打造最便利的電子支付平台。只有最便利、好用，顧客才會選你，這就是銀行的競爭力，未來 T 銀行以成為消費者／業者最信賴的支付平台品牌為目標。

3.區隔化經營，依據客戶行為提供客製化服務

在 Bank3.0 時代，銀行要了解客戶、預測客戶，並立即幫客戶解決問題；T 銀行利用既有資料進行有效的海量分析，還進一步拓展到文字探勘，從非結構化的文字中萃取出有用的重要資訊。在符合法令規範的前提下，結合虛實整合服務，未來理財專員不需要待在實體分行，在便利超商、咖啡店、客戶家中或任何地點，只要善用手机、平板電腦和雲端系統，每一位理專都可同步帶著總部內的高階理財顧問團，為客戶量身規劃家庭財富管理方案。

財富管理應積極向下以社交平台做基礎，依據滑世代年輕族群的理財需求做新產品的規劃，透過大數據分析，結合社群網路，提供社交化投資平台，在適當的時間點，提供適當的投資組合予客戶，利用網路無邊際的特性，拓展過去未能開發的客戶；而既有之高端客戶仍以專人一對一服務，依據客戶需求量身打造專屬的理財商品。

未來的銀行會變怎樣？T 銀行積極結合雲端與大數據，以客製化取代「one for all」的商品邏輯，顧客接觸金融服務的每一個介面都很便利，同時具備個人化、獨特化的特色，必須了解顧客、預測顧客並讓客戶高度感動，才能成為最後贏家。

4.安全為前提，持續創新

T 銀行在數位銀行的發展上，所有創新功能的開發，皆以嚴謹的七大安全控管防護機制為基礎，以提供客戶完善的電子交易環境。T 銀行網路銀行／行動銀行今年以來已囊括跨國機構 MILSTE「台灣最佳行動銀行平台」評選、Retail Banker International「亞洲最佳客製化行動銀行」、亞洲銀行家「亞洲年度網路／行動銀行安全技術應用獎」等三項國際大獎肯定。

T 銀行期望藉由創新的數位金融服務，將客戶的電子交易需求融入日常生活，帶給客戶數位金融「美麗新感動」。

5.深耕客戶，讓客戶變粉絲

銀行為了防止客戶快速移動，必須思考如何讓客戶變成粉絲，深耕客戶，才能在數位化金融環境中提高客戶忠誠度。T 銀行已計畫推出 ATM「無卡取款」功能，將裝置認證技術應用自動櫃員機 (ATM)，客戶無需攜帶金融卡，即可透過智慧型手機在 ATM 上進行驗證後完成提款。

表 5-1 環境機會對個案銀行策略涵義檢視表

| 環境機會 | 策略意涵 | T 銀行的策略 |
|-------------|---|---|
| 實體分行之去功能化 | 顧客分流顧客體驗。 隨時隨處的金融服務。 | 全天候金流服務。 如：ATM「跨行存款」。 |
| 行動銀行之興起 | 從被動轉換為主動行銷。 跨虛實共同打造 O2O 生態圈。 虛實整合，無縫接軌。 | 成為消費者／業者最信賴的支付平台品牌。 如：手機號碼轉帳功能/帳務小幫手、ATM「無卡取款」。 |
| 雲端與大數據之蓬勃發展 | 依據客戶行為提供客製化服務。 區隔化經營。 | 未來理財專員可隨時隨地，為客戶量身規劃家庭財富管理方案。 |
| 便利與安全間取得平衡 | 安全為前提，持續創新。 | 所有創新功能的開發，皆以嚴謹的七大安全控管防護機制為基礎。 如：「裝置認證」與「網銀隨行碼」技術。 直覺式的操作介面。 |
| 顧客忠誠度維繫變難 | 深耕客戶，讓客戶變粉絲。 | 裝置認證技術。如：ATM「無卡取款」 |

資料來源：本研究整理。

陸、研究結論

儘管台灣利差偏低，競爭激烈，過去兩年銀行靠著創新服務、多元商品及活動，業績、獲利雙成長。展望未來，全球經濟仍充滿變數，加上數位金融的挑戰，銀行想在高度競爭中脫穎而出，必須不斷創新，透過服務創新、商品創新及活動創新等方式多管齊下，才能確保在 Bank 3.0 時代的競爭優勢。本研究藉由分析個案公司財富管理業務，歸納出以下數位金融環境(Bank 3.0)之策略：

一、數位金融服務之發展方向

(一)新思維，創造獨有價值

虛擬通路強勢崛起，未來銀行須具備創新思維，才能創造獨有價值。觀察整體市場現況，很多產業都是網路虛擬通路表現比實體通路還好，包括網路旅遊社、網購商機等都是如此，在在顯示出虛擬通路強勢崛起之趨勢，因此，隨著科技進步，加上年輕人已鮮少親赴銀行臨櫃辦理交易，未來包含銀行、證券、壽險等產業，將會愈來愈依賴網路，年輕人追求效率、速度，且偏愛使用網路做為溝通媒介，因此，隨著科技日新月異，未來銀行與客戶的互動必須改變，更要突破現有的網路銀行、行動 APP 等基本服務，建構更具創新思維，從客戶角度與客戶體驗中思考產品價值、服務方式，才能創造獨有的價值。

(二)提早佈局，搶得市場先機

面對金融數位化、網路化及行動化趨勢，T 銀行早已投注相當多資源，積極搶得領先地位。T 銀行屬於中型銀行，分行家數約計百家，整體規模雖然比不上不大型行庫，但未來銀行的競爭其實不在於實體分行的多寡而是看誰能在虛擬通路積極佈建，並且落實線上線下的結合與串連，再藉由大數據的分析更加瞭解客戶行為，適人、適時、適地提供客戶所需的產品與服務，T 銀行面對這一波金融數位化、網路化及行動化趨勢早就投注相當多的資源，積極搶得領先地位，全力為相關線上業務做好升級與轉型的準備。

(三)便利與安全之間取得平衡

目前台灣推動數位金融，最大的癥結點就是如何在便利與安全之間取得一個平衡點。不過，主管機關對於法規開放仍然有諸多限制，其實主要還是考量資訊安全，也因為網路交易科技涉及個資，資安問題顯得十分重要，因此，目前台灣推動數位金融，最大的癥結點就是如何在便利與安全之間取得一個平衡點，就實務面而言，便利與安全確實是可以並存的，但比重實無法全然一致，換言之，若高度重視安全，就會減少便利性，若要追求便利性，可能就要犧牲些許資訊安全。依據金管會所計畫第二階段即將開放新戶線上開戶，再根據中央銀行與內政部 2013 年 6 月公布的數據，全台灣 368 個鄉鎮市區中，竟有超過 4 成以上的地區沒有銀行據點，因此，一旦今年若能開放新戶線上開立銀行帳戶，T 銀行的服務將可大大滿足這些偏遠地區的民眾，使其能享受到 T 銀行的豐富金融與便利服務。

二、數位金融服務之管理意涵

(一)融合大數據與分析能力，即時精準掌握客戶需求

要能在同業間勝出，關鍵能力就是要能妥善管理及運用數據資料，必須跨部門、分行及事業單位連結分散的客戶資訊，進而統整成一份實用的客戶資料。T 銀行擁有豐富的資料分析經驗，面對 Big data 趨勢，現階段除了積極培育人才外，更積極分析結構化、非結構化資料、open data 等大數據，並持續掌握產品持有情形、獲利能力與風險。更深入了解客戶偏好、購買行為及財務需求，據此增加銷售、改善產品並提高客戶滿意度與忠誠度。

(二)建構全方位數位金融服務，強化客戶關係

本行積極投入資源來觀察顧客行為，在關鍵時刻提供跨通路行銷服務，不但可強化客戶關係，還能有效增加收入。客戶使用同一銀行所提供的產品越多，就越不容易轉往其他銀行。在數位化時代裡，客戶需要更多自助式服務選項，以及不受時間地點限制的服務，同時數位金融亦能降低銀行的營運成本並增加效益。

(三)布局全通路(Omni-Channel)，跨通路、跨裝置提供一致化體驗

T 銀行不只提供自動化服務，還透過所有接觸點（各家分行、網路、貸款與投資顧問等）來掌握客戶需求，並憑藉常年的多通路經驗，力求吸引與留住顧客，並根據現有客戶和潛在客戶的互動習慣與需求提供客製化服務。

參考文獻

- 古永嘉、楊雪蘭（2012）。企業研究方法（原作者：Donald R. C. & Pamela S. S., 2011）。台北：華泰文化。
- 齊克用、李宜豐、余仁弘、王儷玲（2007）。高淨值客戶之財富管理。台北市：財團法人台灣金融研訓院。
- 劉書甯（2015 年 4 月）。金管會扮領航者 全面啟動數位金融大計。台灣銀行家，64，38-41。
- 蔡怡杼（2015）。好會賺！金融業 2014 年大賺超過 5000 億。ETtoday 財經新聞。2015 年 4 月 12 日。取自
- 田書彧（2015 年 4 月）。數位金融融入你我生活 銀行搶 8 兆元大餅。台灣銀行家，64，30-33。
- 林容竹、屈立楷、林澍典、梁亦鴻（2015）。財富管理：基礎入門與案例實作。台北市：新陸書局。
- 金融理財中心（2014/07/07）。金融業進化大作戰。工商時報，A4 版。
- 洪順慶（2001）。行銷管理。第 2 版。台北市：新陸書局。
- 凱捷顧問與加拿大皇家銀行(RBC)（2014）。2014 亞太地區財富報告。
- King, B. (2012). Bank 3.0: Why Banking Is No Longer Somewhere You Go But Something You Do. John Wiley & Sons.

- 支寶才、洪鳳、王延飛 (2015)。「Bank3.0」時代，銀行網點將何去何從？中國銀行業網點渠道變革的五大趨勢。2015 年 5 月 1 日。取自
<http://www2.deloitte.com/cn/zh/pages/financial-services/articles/branch-transformation-five-trends.html>
- 台新金控網站。台新金控年報。2015 年 4 月 16 日。取自
https://www.taishinholdings.com.tw/Investors/Investors_01.jsp
- 台新銀行網站。台新銀行財富管理業務。2015 年 4 月 13 日。取自
<https://www.taishinbank.com.tw/TS/TS02/TS0206/TS020601/index.htm>
- 林潔禎 (2014a)。銀行財管 海外商品最夯。蘋果日報電子報。2015 年 4 月 6 日。取自
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/finance/20140731/35991171/>
- 林潔禎 (2014b)。曾銘宗：金融業臨 4 瓶頸，規模太小市場零散 獲利遠低國際水準。蘋果日報電子報。2015 年 4 月 6 日。取自
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/finance/20141018/36152603/>
- 金管會銀行局。金融統計。2015 年 4 月 6 日。取自
<http://www.banking.gov.tw/ch/home.jsp?id=157&parentpath=0,4>
- 韋惟珊 (2014)。【行銷最重要概念】STP：找到對的顧客，行銷精準又有效。經理人。2015 年 4 月 26 日。取自
<http://www.managertoday.com.tw/articles/view/46593>
- 徐雅平 (2014)。2014 全球財富報告：中國 118 萬人資產過百萬美元。國際在線財經版。2015 年 4 月 13 日。取自
<http://big5.cri.cn/gate/big5/gb.cri.cn/45731/2014/10/16/7493s4729713.htm>
- 理周法務部 (2014)。認識銀行的財富管理制度(一)從商品適合度談起。鉅亨網雜誌。2015 年 4 月 13 日。取自
<http://mag.cnyes.com/Content/20140929/70dc9b4fcdee4c668f7c9e55760103b8.shtml>
- 章飈 (2014)。從 Bank 1.0 到 Bank 3.0。新浪財經。2015 年 4 月 11 日。取自
http://finance.sina.com.cn/money/bank/bank_hydt/20140625/141319518798.shtml
- 彭杏珠 (2015b)。「財金管理」五星獎。遠見雜誌，346。2015 年 4 月 12 日。取自
http://store.gvm.com.tw/article_content_27433_1.html
- 彭禎伶與魏喬怡 (2015)。金管會向外商保險證券招手。中時電子報。2015 年 4 月 13 日。取自
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20150327000114-260205>
<http://www.ettoday.net/news/20150106/447835.htm#ixzz3XGQOJRTv>
- 謝明彧 (2015)。PEST 分析。經理人。2015 年 6 月 15 日。取自
<http://www.managertoday.com.tw/glossary/view/148>