



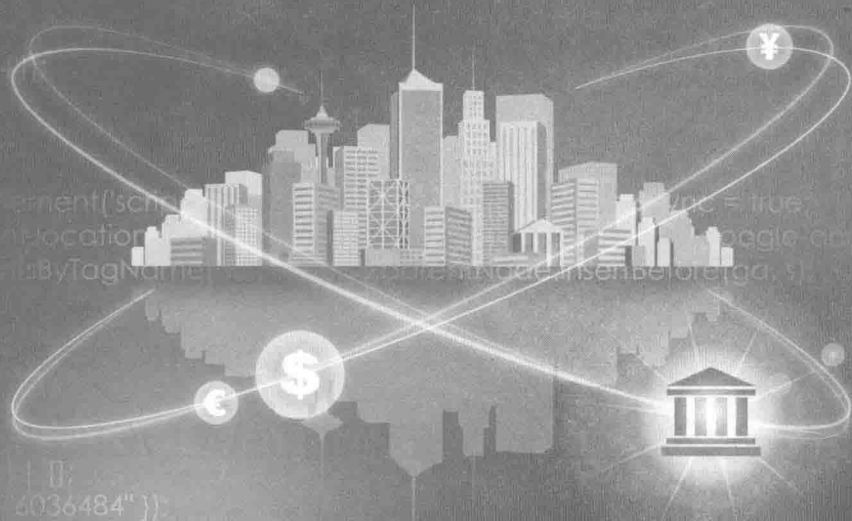
BRETT KING 著 孫一仕、施祖琪、蕭俊傑 譯

銀行轉型未來式

BANK 3.0

銀行 「不再是一個 地方，而是一種 行為」—銀行業務隨處皆可

2015新版增附Bank 3.0後的台灣數位金融及Brett King最新專訪內容
囊括英、德、日、法等四國亞馬遜(Amazon)網站暢銷冠軍！



BRETT KING 著 孫一仕、施祖琪、蕭俊傑 譯

銀行轉型未來式

BANK 3.0

銀行「不再是一個 地方，而是一種 行為」—銀行業務隨處皆可

2015新版增附Bank 3.0後的台灣數位金融及Brett King最新專訪內容
囊括英、德、日、法等四國亞馬遜(Amazon)網站暢銷冠軍！

國家圖書館出版品預行編目資料

BANK 3.0—銀行轉型未來式

Brett King 著；孫一仕、施祖琪、蕭俊傑譯

-- 初版.-- 臺北市

臺灣金融研訓院, 2013.10

面：公分.-- (金融推廣系列, 21)

譯自：Bank 3.0: why banking is no longer
somewhere you go, but something you do

ISBN 978-986-5943-46-2 (軟精裝)

1. 銀行管理 2. 顧客服務

562.1

102016791

BANK 3.0—銀行轉型未來式

著 者：布雷特·金恩 (BRETT KING)

譯 者：孫一仕、施祖琪、蕭俊傑

發 行：財團法人台灣金融研訓院

地 址：100 台北市羅斯福路 3 段 62 號

電 話：(02)33653562、563

印 刷：三豐印刷有限公司

初 版：2013 年 10 月

初版十五刷：2016 年 2 月

• 版權所有 • 翻印必究 •

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。

ISBN 978-986-5943-46-2 (軟精裝)

BANK 3.0

推薦序



以客為尊，啟動銀行大未來

近代銀行業可追溯到文藝復興時期的義大利，距今已近 600 年，是一個歷史極為悠久的古老行業。這個行業以相同的模式——人們到銀行存款、借款、兌換外幣及購買其他金融商品——營運了五百多年，卻在近 20 年，隨著通訊科技與網路發展帶動「電子金融」(e-Finance) 興起，金融服務突破時空的限制，對銀行經營模式產生戲劇性的影響。

誠如封面開宗明義寫道：“Banking is no longer a place you go, but something you do”，隨著科技發展，在新一代消費者的認知中，銀行已漸由一個場域的概念，轉化為無處不在的服務。時至今日，不論是辦公室、家中或其他地方，只要有網路或通訊到達，皆可成為銀行的服務範圍，早已是不爭的事實。

但本書並非一本有關電子金融發展或技術的書，事實上，它想藉由剖析最新的科技與潮流發展，描繪下一代銀行客戶的圖像，及未來銀行將面臨的產業環境，更重要的是：指出銀行如何在新世代中存活致勝之策略。就銀行科技的角度而言，本書述及的領域相當完整：

包含互聯網造成消費者行為的演變、客服中心的整合與改善、提昇網路銀行效益、行動銀行科技、社群媒體 (Social Media) 的發展、資料雲 (Data Cloud)、行動支付及電子錢等等。書中旁徵博引許多同業及異業案例，讀來饒富興味。

就金融行銷的角度而言，本書更指出不少發人深省的議題：既然「服務」是在激烈的產業競爭中脫穎而出的重要決勝關鍵，那麼，如何在無所不在的數位世界中提供令人「揪感心」的服務？如何有效傳達並強化客戶對我們的品牌認同？如何創造獨特的客戶使用經驗及提昇操作便利度？換句話說，若銀行在服務、品牌認同及使用經驗上任一環節落後，不僅將面臨同業威脅，更可能被新興進入者取代。

近年來沸沸揚揚的第三方支付及行動支付等議題即是明證。面對新興支付廠商例如支付寶、PayPal、Google Wallet 等強勢競爭，銀行面臨清算手續費收入及部分活存的減少，未來隨行動技術日新月異，相關法規持續鬆綁，賦予銀行的保護傘減少，可預見在零售金融 (Retail Banking) 方面，銀行將面臨許多艱鉅的戰役。

電子金融的持續發展與升級是否意味著實體分行的末日？個人認為那倒未必，相反地，此時正是思考如何讓分行轉型、進化的最佳契機。銀行應該思考如何提供更多附加價值，讓客戶願意且樂意走進實體銀行裡。讀者可以試想：未來若有一天，客戶走進銀行再也不是為了存款轉帳，而是去喝下午茶、接受專業而親切的財務諮詢，或者是參加研討會、聽演講、參與社區活動聚會，銀行環境溫馨而舒服比在家還棒，誰會不願意來呢？

這是本對未來銀行經營具有啟發性的好書，書中或許觀點犀利 (或許有人覺得過於新潮)、思維前瞻，所提及的科技也都非常先進，

但其中心思想卻是非常傳統的「客戶導向」：銀行並非為科技而科技，不論是行動通訊、雲端 (Cloud)、大數據 (Big Data) 或是社群網絡，都只是一種工具或文化潮流，最終目標五百多年來從未改變，都是為了抓住客戶的心。

台灣銀行產業競爭激烈，對資訊科技之敏感度與服務之重視從不落人後。敝院有幸引進本書中文版，並推介其前瞻觀點同饗讀者，期待能觸發更多的迴響與多維思考，啟動台灣銀行業轉骨提昇的大未來！

鄭貞茂 謹識

台灣金融研訓院院長
2013.09

(現任 全國農業金庫總經理)

BANK 3.0

譯者序(2015增附版)



我第一次聽到 Brett King 的演講是在 2011 年 9 月，環球銀行金融電信協會 (SWIFT) 的年會 (Sibos 2011)，當時 Brett 受邀擔任大會最後壓軸的講者，他提到正在成立一家新銀行－MovenBank，宣稱將會藉助新興科技如：行動設備，社群網路及資料分析等，為該「銀行」的核心競爭力，不再需要傳統金融服務媒介如塑膠卡片，實體分行等。我當時第一個反應是「又來了」，在 1996 年網際網路開始起步時，我也曾經以 Security First Network Bank (SFNB 當時號稱全世界第一間沒有分行的銀行，當時的口號是「from Brick to Click」) 為例，說過類似的話。而經過這麼多年的演進，分行與金融卡還是繼續存在，只是我們在電腦前多了一個「click」指令，網際網路成為分行之外的另一個重要的服務管道，但是沒有辦法取代分行的角色。但隨著這十年新興科技的演進，特別是人口結構與使用習慣的慢慢改變，分行與虛擬通路發展出各自新的定位及角色。因此當我聽說 Brett 要開銀行，就在網路上做了搜尋，發現他在 2010 年 10 月出版了 Bank 2.0，閱讀後覺得是一本值得介紹給銀行業的書籍，2012 年初即開始尋找出版社來合作出版中譯本，但是當時並未找到合適的出版社。Brett 在 2012 年 10 月出版了 Bank 3.0，看完後我更覺得還是

值得再試一次出版中譯版，這次我找到了台灣金融研訓院，很高興台灣金融研訓院願意承擔出版的相關事宜，才使這本書的中譯版能夠誕生。

Bank 3.0 是一本討論銀行客戶與銀行因互動方式的變化，對不同通路所帶來的衝擊，特別是網路加上移動設備所帶來的影響，就如同書的副標題，Why Banking is no longer somewhere you go but something you do。作者提醒銀行要更多的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。書中的一些看法對於銀行來說可能是比較「激進」的觀點，雖不全然適用台灣的金融環境，但我認為對此一議題有興趣的人士，可以藉由這本書了解到不同的思維方法以及應用情境，進而發展出適合本地金融環境的新應用。

本書涵蓋了許多議題，各章的內容為：

第一章「超互連消費者的需求」點出科技演進造成消費者行為加速改變，並提醒銀行必須及時回應客戶行為的變遷。作者更預言，未來 10 年間，基本銀行帳戶將與銀行脫鉤，銀行若持續觀望和拖延變革，恐將淪為破壞性創新的受災戶。

第二章「絕佳客戶體驗的投資報酬率」指出，客戶體驗不僅侷限於分行，而應廣泛深入客戶與銀行品牌每一次的接觸、銀行所做的每一件事情中。為了改善客戶體驗，銀行必須精準掌握客戶的核心需求，並藉分析客戶的行為找出改善客戶體驗之道。

第三章「分行有救嗎？」強調銀行不再是一個「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。當客戶可在網上取得更便捷和完善的服務時，光顧實體分行的必要性愈來愈低，屆時，分行不再享有利基，將走向逐步刪減與縮編的命運，

而倖存者則將以迥異於傳統分行的面貌服務客戶。

第四章「開通服務和互動－客戶支援的生態體系」探討銀行必須從產品導向邁入客戶導向的服務模式，全面改造其面向客戶的組織和支援平台。其中一大關鍵在於改善其整合式客戶中心，以支援所有通路和客戶間的互動，讓每一次接觸都被妥善地處理和記錄，從而產生最佳的回應方式。

第五章「網路－營收為何依然難尋？」坦言多數銀行並不了解網際網路。作者強調，網路不僅是銀行擷節成本的功能性交易平台，更是最重要的營收來源。銀行對網路的重視絕不能亞於分行，否則只會把客戶拱手讓人。

第六章「行動銀行－已成大器，後勢更猛」指出，行動銀行已成主流，甚至將於 2016 年躋身多數消費者的首要通路。隨著行動技術日新月異，大型付款網路虎視眈眈地搶進金融服務，一場翻天覆地的產業變革正山雨欲來。銀行只剩下短短幾年可發展行動通路的服務力及銷售力，才能充分支援零售金融業務。

第七章「自助服務的演進」斷言，現金使用需求愈來愈低，行動設備和智慧卡正蠶食鯨吞自動櫃員機的版圖。自動櫃員機必須不斷調適以維繫價值，而應與行動科技結合、加強互動性和個人化，或朝向精簡型和全功能型機種兩股分流演進。儘管如此，待行動支付成為主流後，手機仍將取代自動櫃員機大部份的功能。

第八章「相信群眾，更勝相信品牌」說明社群媒體提供絕佳的機會讓銀行聆聽客戶的聲音、加深與客戶間的連結，並依據客戶回饋來強化品牌擁護度。但是，水能載舟亦能覆舟，銀行若忽略社群的聲音，或固守陳舊的品牌經營模式，只會被排山倒海的社群力量所淹

沒。

第九章「與科技演進共存」檢視新科技加速普及而價格飛快下降的現況。科技已非例外，而是常態，企業必須不斷適應新科技才能永續經營。同樣的，在銀行 3.0 的時代中，科技也是銀行與客戶建立關係的不二法門。

第十章「資料雲裡新天地」進一步探究科技演變對消費者行為的影響。面臨海量資料的挑戰及客戶對即時互動的期待，銀行須更有智慧地處理和運用資訊。雲端及相關應用將有助於銀行跨越資訊藩籬，並與業界夥伴攜手創造多贏。

第十一章「互動式銀行業務－打造數位關係」闡述科技創造出行動化和社群化的消費大眾，也拉高了客戶對零售銀行服務的期待。以分行、自動櫃員機為主的傳統服務模式，已無法創造有價值的客戶體驗。銀行須克服惰性，朝向行動錢包、社群媒體和個人化數位行銷而努力，並善用科技打造絕佳互動關係。

第十二章「行動支付、電子錢及儲值」介紹行動支付的多種樣貌與產業現況。行動支付是不可小覷的支付工具，更已於過去十年間在亞洲多國內成為主流的支付方案。作者預言，隨著新型支付方案更形普及，零售銀行在支付領域上的角色將更為邊緣化。

第十三章「衝擊點－銀行服務與訊息情境化」直言，銀行行銷團隊仍以 20 世紀的思維應付 21 世紀「銀行 3.0」世代的挑戰。作者認為，行銷人員需要注入新思維和發展新技能，把更多心力投注於行動搜尋、銷售歷程、數位行銷上，並致力在社群媒體創造品牌擁護者。

第十四章「邁向卓越銀行的康莊大道」重申銀行 3.0 的精髓在於改變，並言明新興商業模式和層出不窮的破壞因素正顛覆產業的遊戲規則，落後與守舊者只會被淘汰。作者亦列出銀行 3.0 轉型的確認清單與注意事項，以幫助銀行自我檢視並校準策略，更鼓勵業者善用科技、勇於創新與實驗，因為唯有深入客戶的生活、適時適地為其提供銀行的功能和用途，銀行才能在新世代中存活與致勝。

不過在翻譯的過程也碰到一些難題，原著的用詞遣字比較口語化，類似公開演講，不很嚴謹，卻容易閱讀，因此在翻譯過程我保持了作者原有的語調。另一個難題是作者舉了一些在歐美較為盛行案例及工具也發明了一些「名詞」，我盡最大努力來將其中的內容加以解釋希望讀者可以了解。

在這本書的出版及翻譯的過程中我獲得了許多的幫助，首先感謝台灣金融研訓院傳播出版中心願意出版中譯本，也謝謝 IBM 公司蕭俊傑先生及王佩芳小姐，王立恆先生以及施祖琪小姐在翻譯及校對過程所給予的大量協助，方能使這本中譯本能夠在很短的時間完成。

最後，為協助業界的朋友們瞭解最新金融數位政策及趨勢，2015 年再刷版特別蒐錄二篇文章，包括「Bank 3.0 後的台灣數位金融」及 Brett King 來台的最新專訪內容，敬請各位先進參考指教。

孫一仕

現任 台新銀行資訊服務處處長
2015.05

目錄

BANK 3.0

推薦序	I
譯者序 (2015 增附版)	IV
PART 01：客戶行為的改變	1
第 1 章：「超互連」消費者的需求	2
心理衝擊	5
擴散效應	9
客戶行為改變的四個破壞性階段	14
消費金融的傾覆與去銀行化 (De-banked)	22
功能與服務是新的差異因素	29
重點提醒	31
第 2 章：絕佳客戶體驗的投資報酬率	32
通路各自為政、不相往來	35
組織架構	42
分行、線上服務和行動通路的論戰	49
打破慣性	58
重點提醒	68
PART 02：重新打造銀行	71
第 3 章：分行有救嗎？	72
「關鍵是銀行服務，不是銀行」 (Always Banking, Never at a bank™)	76
21 世紀分行的核心功能	78
為促進互動的分行創新	86
客戶不再上分行怎麼辦？	103
現階段分行改造的可行方案	107
重點提醒	109

第 4 章：開通服務和互動－客戶支援的生態體系	110
改善支援的需求	110
SIRI、Lola、Skype 和 VoIP	119
當消費者想要成為客戶的時候	125
以客戶為中心的思維就代表組織的變革	129
即時回應變化的架構	144
結論：戰術性通路改善計畫	147
重點提醒	149
 第 5 章：網路－營收為何依然難尋？	 151
為何客戶沒有在線上多買些金融商品？	151
什麼東西會在線上熱銷？	156
螢幕 (網路／平板／行動設備) 優先	172
對現有客戶進行交叉銷售	175
改良今日的網際網路通路	181
重點提醒	183
 第 6 章：行動銀行－已成大器，後勢更猛	 184
有史以來銷路最好的設備	184
市場競爭態勢	192
非銀族「有銀化」	198
未來展望	205
重點提醒	211
 第 7 章：自助服務的演進	 213
銀行自助服務－話說從頭	213
自動櫃員機不只是吐鈔機嗎？	216
未來 10 年	230
結論	243
關鍵問題	245

第 8 章：相信群眾，更勝相信品牌

社群媒體 (Social Media) 崛起

社群媒體有何優勢？

你無法控制群眾

客戶擁護與影響－真正的投資報酬率

群眾外包 (Crowdsourcing)－運用群眾的力量

結論：這一切代表什麼意義？

PART 03：前方的路：跨越通路

第 9 章：與科技演進共存

更快、更小、更聰明

對於企業整體的影響

重點提醒

第 10 章：資料雲裡新天地

海量資料

擴增實境

結論

第 11 章：互動式銀行業務－打造數位關係

客戶互動時代

參與對話

減低風險 vs. 投資報酬率

與被資訊淹沒的「生產性消費者」(Prosumer) 互動

第 12 章：行動支付、電子錢及儲值

行動支付會成為主流嗎？

手機錢包 (Mobile Wallet) 的出現

誰會在錢包大戰中勝出？

虛擬貨幣

行動 P2P 支付

POS 的演進

結論：行動支付，速度至上

BANK3.0

第 13 章：衝擊點－銀行服務與訊息情境化	392
後繼無力、無以為繼、走入歷史	392
情境為王	396
當「推」(Push) 淪為「硬塞」(Shove) 時	402
「衝擊點」(point of impact) 銷售歷程	403
結論	408
第 14 章：邁向卓越銀行的康莊大道	410
Bank 3.0 轉型的確認清單	410
確認事項	415
結語	422
詞彙表	426
PART 04：2015 增附版	437
附錄 BANK 3.0 後的台灣數位金融 (孫一仕)	438
專訪作者 誰能在手機做最多生意，將是未來最大銀行 (BRETT KING)	444

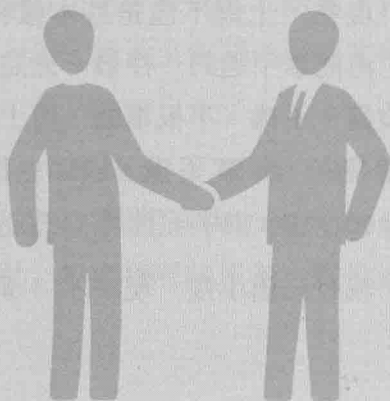


Part 01

客戶行為的改變

第01章 「超互連」消費者的需求

第02章 絕佳客戶體驗的投資報酬率



第 1 章

「超互連」消費者的需求



2011 年，網路取代報紙和電視，成為美國 Y 世代年輕人的主要新聞來源。同樣也是 2011 年，一般人每天花在手機應用程式上的時間已超過電腦上網。美國約有 25% 的家庭幾乎或根本沒有使用金融服務，網路的家戶覆蓋率卻有 76%，手機的普及率更是高達 103%。亞洲有 16 億人沒有銀行戶頭，卻總共有 26 億支手機。

2011 年 6 月，聯合國正式宣告，使用網路是基本人權。預計 2016 年時，全球將有一半以上的人擁有可上網的智慧型手機，而且，因為上網費率已包含在月租費中，上網形同免費。愈來愈多人上網是用手機而不是電腦。未來兩年間，平板電腦的銷售量也將打敗個人電腦。

現在，上網不僅是基本權利，還是日常生活中被視為理所當然、再簡單不過的一件事。光是上網還不夠，很多人同時擁有好幾台設備，手機、平板電腦、可上網的遊戲機、可串流內容的網路電視等等，族繁不及備載。我們正生活在一個「超互連」(hyperconnected) 的世界。

我有三個小孩，現在才 3 歲、9 歲和 12 歲，他們不曾經歷過