

銀行和客戶間若要產生「價值」的交換，雙方都需要在分行的活動中得到一些東西。問題是，在今日的分行有什麼樣的「價值」在這個平台上交換？

且不管分行傳統上曾經是銀行服務中不變的核心。已開發世界中以分行為基礎的現代銀行體系是在 1700 年代誕生的，當年的時空背景和現在大相逕庭。我們來想像一下，假使今天要從頭創辦一家銀行會怎麼樣，然後再來想想分行在未來銀行服務中要扮演什麼樣的角色。

→「關鍵是銀行服務，不是銀行」(Always Banking, Never at a bank™)

這句標語很強而有力吧，其實，我還特別跑去申請了商標權，不過在此就不大書特書了。

我們在第 2 章討論過，數位化浪潮已席捲許多產業（音樂、媒體、報紙、書籍、零售、銀行等等），很明顯的，消費者的行為正迅速轉變。想要了解這樣的改變對銀行業的衝擊，就一定要體認銀行的本質是要方便我們用錢 (utility of our money)。

我們需要銀行。為什麼？因為銀行可以保障錢的安全、(大多數時候) 會提供利息或讓我們累積資產、把錢匯給在地球另一端的人以滿足業務和私人的需求，並且讓我們在有需要時就能取得現金－基本上這些就是錢的用途 (utility of money)。只要是與金融服務或銀行所販售產品相關，無論是抵押貸款、信用卡、公債或公司債、壽險或是營業帳號 (merchant account) 等，其結果都是要促進或保障我們的金融生活。

因此，銀行的核心在於其提供金錢使用的功能性以及管理和保



障價值的功用。講到這裡，我知道一定有人會想說銀行還能提供加值服務和財務顧問諮詢等等，但說到底，這些服務還是離不開促進交易（其中也包括提供信用額度）或管理資產等功用。除了扮演交易平台或管理資產以外，對大多數零售銀行客戶而言，銀行鮮少創造出真正的價值（私人銀行的狀況則不太一樣）。銀行對一般零售客戶的價值就在於它的功能性。我再舉些例子。

我們不買房貸，我們買的是房子。房貸是讓買房變得更容易。

我們不買信用卡，我們會刷卡購物或旅遊。信用卡讓我們不必隨身攜帶大筆的現金，就能快速、安全地購物和出遊。

我們不買汽車租賃合約，我們需要的是車。那一紙合約僅會方便交易，讓我們以租賃的方式享受到汽車的價值。

很久很久以前，零售銀行的核心功能只在於供應現金，因而形成分行網路，以為客戶提供取得現金的管道。後來加入支票，讓客戶能用一張紙就能換取現金。之後又有房貸，讓本來荷包不夠深的人也有能力購屋。以前，銀行只能透過分行提供這些服務。

時至今日，為了因應現代人的生活型態，銀行已可透過數位化方式全天候、全年無休地發揮其主要功能。我們已經無法眼巴巴等分行早上 9 點開門後再領錢；我們需要在半夜 12 點也能上網繳費；出門在外時，信用卡一定要能正常刷卡；在外面選購新屋時，還要能隨時上網搜尋適合的房貸方案。

許多看似細微的改變其實都源於網際網路所帶來的衝擊。我們已從仰賴分行提供「某家特定銀行」的服務，變成只要取得「銀行服務」即可。透過網頁、手機、自動櫃員機和平板電腦，我們可以更輕鬆獲得所需之銀行功能—不必到嚴格限制營業時間、交通不便的某個

建築物裡，就能享受到服務。正因為如此，近年來銀行服務才會變得高度庶務商品化 (Commoditized)、不具差異性。

隨著銀行體系變得愈來愈像水、電、瓦斯般僅滿足某些需求的功用，分行這個通路就日益成為絆腳石，不但阻礙、拖慢，也複雜化客戶取得這些功能的過程。因此，客戶才會想要直接跳過分行，轉向網際網路或行動通路，倘若銀行連行動 APP 都沒有的話，客戶甚至還會考慮投向其他銀行的懷抱。

### →21世紀分行的核心功能

如果想好好評估 21 世紀裡零售銀行中分行的角色，我們得先看看今日的分行有何功用。很多銀行喜歡強調旗下大多數分行都能為零售客戶提供「一站購足式」(one-stop shopping) 的服務。銀行說，客戶只要走進分行，所有跟銀行服務相關的問題都能迎刃而解，他們可以申辦所有所需產品或進行任何交易。不過，實際的狀況已大不相同。

我們已經聊過，消費者「跑銀行」的次數，以及在分行內進行的活動正急速減少與式微。那麼，我們該問問：還有哪些原因會讓客戶去分行？

客戶會因為三種原因去分行：

1. 需要到實體通路存現金 (多半是小型的零售類企業)
2. 因為不太了解某項產品而需有人提供建議或諮詢
3. 有個在分行以外的通路都無法解決的棘手問題

諾瓦塔斯 (Novantas) 管理顧問公司於 2011 年 1 月發表了一份報告，非常清楚地描述了美國市場中這種消費者行為的改變。每一項和



消費者行為相關的分行活動都呈現下滑的趨勢，相反的，每一種用以評估直接通路 (direct banking) 的指標都顯示消費者轉向此類通路的現象。相較於其他市場，美國可能已經是擁有最堅強分行擁護者的地方了，所以應該不難想像，在英國、澳洲和瑞典等數位方案擴散速度更快的市場中，分行活動萎縮的速度會有多快。

表 3.1：Novantas 對銀行客戶活動的研究 (資料來源：Novantas LLC)

客戶活動	選擇分行的比例	選擇直接通路的比例	和五年前相比，在分行進行該活動的比例	和五年前相比，在直接通路進行該活動的比例
開戶	75%	16%	-11%	+8%
購買產品	65%	22%	-13%	+9%
解決問題	36%	49%	-17%	+11%
轉帳	19%	60%	-26%	+29%
查詢餘額	6%	68%	-16%	+28%
蒐集產品資訊	16%	70%	-28%	+28%

資誠會計事務所 (PWC) 在 2011 年 4 月發布的調查結果也指出類似的結果。特別值得一提的是，分行已不再是客戶申請貸款的首要通路了。事實上，除了一般型貸款仍有 50% 是透過分行取得之外，分行已經不是客戶端對端申辦 (end-to-end engagement) 貸款和信用額度的第一選擇了。信用卡申請業務更是明顯－分行現在根本算不上是客戶申請信用卡的重要管道。

### 客戶的通路首選

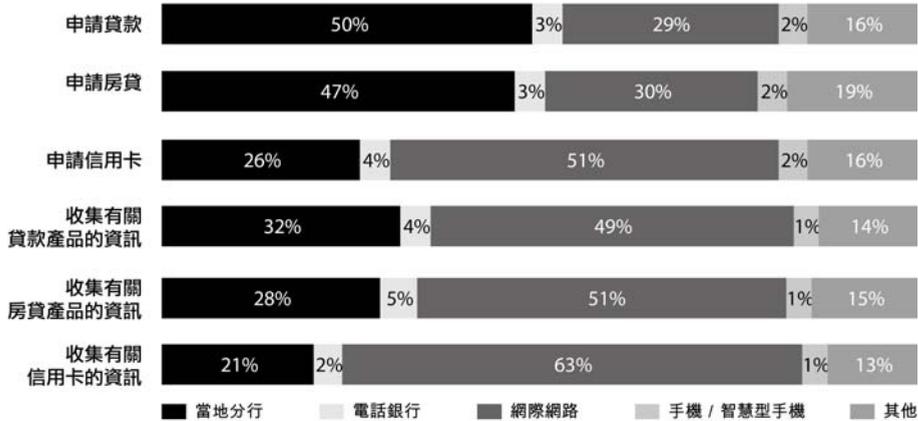


圖 3.1：客戶選購不同產品所偏愛的通路

另外值得一提的是，行動平台雖然是比較新的通路，卻已成為 15-25% 客戶取得貸款／房貸／信用卡的首選通路。假使問零售銀行業者可否透過行動通路賣房貸，對方可能會笑得不支倒地，但消費者其實會依「情境」選擇適合的通路－在外面看房子時，手機一定會隨身攜帶，當然會想用手机查房貸。更何況消費者還有平板電腦，還能以更多元的方式與銀行互動。

儘管我們可以爭論這些是不是正確的評估標準，或消費者轉往其他通路的的速度是否會減緩，但分行在銀行通路組合中所扮演的角色正快速改變，卻是不爭的事實。我們該問的問題是：分行未來的定位是什麼？究竟有多少家分行能存活下來？

然而，我們也不能忽略消費者的心態。想要真正評估分行所扮演的角色，就得了解實體通路在客戶選擇金融服務品牌的過程中仍具有一定的重要性。雖然大多數客戶已不再選擇分行做為其取得銀行服務的主要管道，但是，在同樣這群客戶之中，很多人還是希望某一天若有需要時仍能享受到實體通路的便利性。客戶（尤其是老客戶）的



心態是：他們只會信任有「真的」營業場所的銀行。

銀行是否該保留實體營業點，讓客戶在心理上對品牌更有安全感？這是個攸關成本效益的問題。這麼做雖然有道理但是會衍生成本，可是，在某個層面卻又一點也不符合經濟效益。

分行的設計和選址還需考量兩個關鍵因素。銀行在規畫分行服務和設計時，必須採用不同的策略來因應不同客層需求，例如考慮財務和資訊上相對弱勢者，以及比較有錢但沒時間的客戶。若你想迎合收入較低但較少使用數位通路族群的需要，就得負擔滿足消費者「傳統行為」(legacy behaviors) 的成本。但若你鎖定的是手邊至少有 10 萬美元可投資現金的高所得族群的話，因為這些人非常忙碌，恐怕沒什麼閒情逸致特別到一個「地方」取得所需服務。這一點可能會讓很多業者覺得難以接受。

銀行進退維谷。銀行想要吸引進入分行的、對獲利貢獻最高的客戶，卻因為時間才是他們最寶貴的資產，無暇尋求豐富的面對面體驗，而愈來愈傾向先嘗試直接通路。同時，愈來愈多利潤較低的客戶卻由於習慣及較少採用直接通路的緣故，仍然需要分行。銀行得妥善分配成本，在迎合客戶的老習慣和吸引正確的客戶間取得平衡，同時還要設法擺脫墨守成規又成本高昂的通路網路的束縛。

我們來看看一些近年來分行營運模式創新的案例，並檢視一下什麼因素促成了種種新嘗試。這些因素在中短期內應該會繼續維持下去。

**應該打造蘋果商店 (Apple Stores) 嗎？**

2010 年 12 月 16 日，花旗銀行的紐約聯合廣場 (Union Square)