

## 第 01 章 我們為什麼需要數位銀行



在上個千禧年長達六百餘年之久的時間裡（譯註：近代銀行一般認為是在 13 世紀出現於義大利），零售銀行靠著實體通路撐起營運。而在過去半個世紀期間，這個業務模式遭逢重大挑戰，迫使銀行朝向電子化通路發展。時間快轉到廿一世紀，接近 2010 年時，零售銀行的電子化通路終於成熟並真正發揮效益。可惜的是，大多數的銀行卻還停留在上一個世紀。現在該是銀行徹底扭轉業務模式、把重心放在電子化平台上的時候了，因為真正的核心基礎是電子化平台，而不再如過去是以實體通路為中心、電子通路為輔助的業務型態。

「零售銀行未來何去何從？」這話題只要一出現，總會有人這麼問：第二人生 (Second Life) 和臉書究竟只是短暫的熱潮，還是足以左右零售銀行未來的大事？（譯註：第二人生－<http://secondlife.com/>，為 Linden Lab 於 2003 所創立的虛擬世界，用戶可在 3D 的虛擬環境中進行各種類似真實世界的活動。）我的回答是：這個問題本身就有問題，因為提問的人顯然是「數位外國人」。

「數位外國人」(digital alien) 和「數位原住民」(digital native) 是借用 Marc Prensky<sup>1</sup> 所提出來的兩個相對應的概念，以區別數位科技使用行為不同的兩種世代。Prensky 將數位外國人定義為習慣於學

---

1 來源：Marc Prensky 「數位原民，數位移民」(Digital Natives, Digital Immigrants) 一文，發表於《On the Horizon》期刊第 9 卷第 5 期 (MCB University Press 出版，2001 年 10 月)。

習使用最新網際網路科技的成年人,而數位原住民則是成長於網際網路時代,網路是他們生活的一部分。數位原住民是所謂的 D 世代、是敢秀愛秀的世代。無論你怎麼稱呼他們,數位原住民是一群不會去思考「網際網路」是什麼的人。他們只是照樣過日子,不假思索地把上網、手機和其他數位通路視為生活中理所當然的一部分。這些人根本不管什麼是分行、電話客服中心或網路。對他們來說,數位化就是生活。這正是零售銀行業者一直搞錯的地方,因為銀行的主管都是數位外國人或「數位移民」(digital immigrants),對數位生活一無所知。

舉例來說,零售銀行過去靠強大的分行網路打天下。他們在 1970 年代開始設置自動櫃員機 (ATM)、1980 年代加入電話客服中心,2000 年後又紛紛加上行動通路。每增加一種新通路,都像是做蛋糕一樣,在最底層的分行通路基礎上一層一層往上疊。長久以來,分行網路才是蛋糕的基底,而電子化通路只是頂層錦上添花的糖霜罷了。

正因為如此,零售銀行口中的多通路策略,不外乎整合電話客服和網際網路通路、導入與電話客服互通性更高的行動銀行服務、或調整客戶關係管理系統 (CRM) 以增加分行和線上通路的一致性。

但是,就我看來:銀行通路只有一種。銀行根本沒有所謂的多重通路、電話客服通路、網路通路、行動通路或其他各式各樣的通路。銀行唯一的通路就是電子化通路,這個通路才是銀行營運的基石,銀行得靠它撐起所有的服務觸角:行動、電話、網路和分行。

電子化通路的底層基礎是網際網路協定 (IP),分行也當如此。現在最大的改變是:銀行不該再想著各種通路「們」,而該接受通路全是基於數位、透過數位的事實。電話客服中心、自動櫃員機、分行、

網路、行動銀行……無不本於數位，因此，今日的銀行已是「數位銀行」－這樣的銀行不僅建基於數位化平台之上，更已被數位平台無孔不入地滲入每一個器官、每一個組織、每一個細胞內。

從這個觀點切入，不難發現多數銀行的思考邏輯存在著根本的謬誤，只因為它們還在疊床架屋、還在一層又一層地往上添加服務系統，也同時增加了營運的複雜性。過去，在銀行業務的大蛋糕裡，實體分行是最下面的那一層。自動櫃員機、電話客服中心和網路通路出現後，又被一層層往上疊。銀行打造電子化通路，只是為了輔助核心的分行通路。因為這個原因，各通路往往獨立存在，彼此間還隔著一條大大的鴻溝，井水不犯河水，而銀行的業務模式更是完全以實體通路為基礎，電子化通路僅是強加在頂層的服務。

然而，時至今日(毫無疑問地，以後也將如此)，數位原住民已佔多數。隨著數位世代長大成熟，全球將滿佈數位原住民時，這些把實體通路放在底層、電子通路堆在上面的銀行還有什麼容身之處？

該是上下翻轉的時候了！該是用電子化架構來思考銀行服務的時候了。銀行該面對現實，承認零售銀行不應是頂層鋪著電子通路的實體通路架構，而是頂層疊著實體通路及電子通路的數位化架構。現在，就是成為「數位銀行」的時候了。

這意味著銀行得大破大立，從零開始。

如果數位網路是銀行這個千層蛋糕的基底，而電話客服中心、網際網路、行動銀行和分行只是抹在上面的奶油的話，該如何打造今天的銀行？如果分行的功能僅在於輔助和陪襯電子化基礎的話，分行該怎麼設計？你又會把分行設在哪裡？如果決定銀行差別化競爭力的是數位基礎，而不是分行結構的話，你會雇用哪些人才？又要怎麼運

用這些人才？

事實上，今天任何一家新成立的銀行都會先思考這些面向。只要領導有方、執行有力，這樣的銀行都可輕易擊垮在多數市場中仍死守著舊有架構和過時思維的對手。

請開始把數位網路當成銀行的核心，並在此基礎上堆疊銷售通路，讓分行變成蛋糕上的糖霜。

改變，就是現在。

## 設計數位銀行 (Designing the Digital Bank)

當銀行著手設計新世代的數位銀行時，最先的著眼點應該是顧客，員工，流程以及組織結構，思考如何運用數位資源打造出適當的流程和組織結構，進而接觸與服務那些顧客和員工；最後，還得評估如何將傳統的分行融入新的數位體系中，才能充分支援依賴數位網路運作的實體組織結構。

許多銀行試著做最後一點。若是一家從零開始的新公司，應該可以做得又快又好。但是，由於許多銀行早在多年前建立起實體的業務體系，得設法結合數位和實體兩個世界，於是，它們緊抓著既有的分行不放，心裡想著只消改動一下建築物的線路，就能架起數位架構、達成數位和虛擬的整合。

只不過，銀行最該關心的，應該是數位化架構的建設。這是什麼意思？銀行得承認自己已被數位洪流「解構」的現實，並開始思考從何「再構」。

銀行既然是數位化企業，每一種金融服務均可拆解為純粹的電腦位元 (bits) 和位元組 (bytes)。更進一步說，銀行可被視作集三種數

位業務為一體的企業—既是金融商品的製造商、金融交易的處理商，也是金融服務的零售商。

在此脈絡下，金融服務數位化的策略意義就更顯耐人尋味。首先，金融商品已被解構。

各種銀行商品均可拆解成最小的共同組件，再組合成新形態的用途和結構。為了支持這種組件化的營運模式，每一種銀行商品都得先化作基本的「桌面工具」(widget) 或其他的物件形式，然後才能提供給顧客，讓他們按個人需求隨意組裝。換言之，整合性金融商品已無立足之地，取而代之的是以應用程式 (app) 呈現的金融服務，供顧客視需求自行組合。(譯註：如同智慧型手機提供一個功能平台，使用者依據各自需求選擇應用程式 app，進而成為具備獨一無二功能組合的手機平台)

再來看看商品處理的環節，我們從「商品即 app」的觀點出發，開始把服務流程看成軟體的開放原始碼。數位流程的開放原始碼極為普及，舉凡作業系統的運作模式如 Linux 現象的發酵，到 Google 施展其強大服務觸角的方式，無不受到開放原始碼潮流的顛覆與震撼。

有感於開放原始碼處理流程的威力，PayPal 揭槩了「PayPal X」，把 PayPal 的處理流程當成應用程式介面 (Application Program Interface, API) 提供給開發人員使用。藉由這些 API，任何一個開發商都可在自己的系統中加入 PayPal，而後者就如同變成 app 的銀行商品一樣，可被第三方單位所重組、揉合、隨需加入任一軟體碼和運作模式中。結果，PayPal 的人氣瞬間暴漲，讓花旗銀行也忍不住依樣畫葫蘆，跟著在 2011 年的 SWIFT 國際銀行營運研討會 (SWIFT International Banker's Operations Seminar, Sibos) 上，宣布將透過



API 推出交易服務。換句話說，銀行每一種處理程序都可以視為開放原始碼的應用，只要透過 API，任何人均可連結和使用這些程序。

最後，顧客關係也變了。最早以前，銀行和顧客的關係是人際間一對一的互動關係；後來變成遠距離、一對多；現在則是數位化、一對一的關係。

在大量個人化 (mass personalization) 行銷手法的加持下，我們努力和遠方的顧客搭起關係，使得「海量資料」(Big Data) 的影響力不可同日而語。想要達成大量個人化行銷，唯一的方法就是要在對個別顧客有意義的時間和地點上，為其提供切合當下情境的服務。這意味著銀行可能得分析多達好幾 PB (即 1 百萬 GB) 的顧客資料—在尊重顧客隱私和取得其許可的基礎上—了解每一位顧客在日常生活中的哪些情境會需要哪些服務。

*當他們在大街上路過某車商的新車展示間時，你該提供便宜的汽車險或促銷車貸方案？當他們離開賭場時，你該推薦貸款商品或戒賭諮詢的訊息？當他們走出婦產科診所時，你該推薦兒童投資理財或人工流產的相關資訊？*

有些做法或許你不認同，不過，透過谷歌錢包 (Google Wallet) 提供的「情境式」(contextual) 金融商品，已是既定的事實。這一類情境式行銷會記錄你的數位足跡、利用海量資料的分析技術，在你生活中不同的活動和時間點中，提供最恰當的服務方案。

例如，谷歌追蹤到你在網上搜尋「電漿電視」的記錄，等你晚一點路過電器行時，就會收到你剛才瀏覽最久的那台電視的 1 萬元折扣優惠。但是，優惠時效很短，只有一個小時，而且僅限於你方才路過的那家電器行裡消費。

這就是在海量資料分析所推動的顧客感心服務 (customer intimacy) 下，一種新崛起的擴增實境 (augmented reality)。未來，零售銀行服務取得差別化競爭力的關鍵，將取決於能否基於海量資料的分析來供應大量個人化服務。

簡言之，數位化金融已成今日主流。銀行功能將全數被包裝為數位化架構，在此架構中，商品即 app、流程即 API、零售金融服務將隨情境推出—在適當的時間和地點、經由行動網路提供給顧客。

同時間，隨著數位化漫天覆地的全面滲透，銀行的實體服務架構何去何從，才是最大的難題。

這對實體銀行有何意涵？

銀行最大的難題是要變成以數位網路為核心的數位銀行。因為它們得徹底摒棄凡事以分行網路為核心的思維，所以，困難度很高。

有些人覺得，分行的存在是既定的事實、又不能把分行都關了，所以，這種「數位網路為本」的觀點充其量只是理論空談，而真正的重點是該怎麼運用現有的分行。恕難同意。

沒錯，分行是重要的銷售中心，但是，它們以後不會是交易中心。過去，分行曾經扮演交易中心的角色。現在大家擔心的問題是：如何把分行的櫃員變成銷售員？如何把分行變成銷售點？

把櫃檯人員變成銷售人員難如登天，就好比把授信審查人員變成客服人員一樣不容易。或許在一、兩個人身上行得通，但多數人還是寧願繼續擔任授信審查人員和櫃員。因此，你要做的第一件事，就是重新雇人。

假設你正打算這麼做，那麼，你還得評估：在轉型過程中，要不要把交易的分行變成銷售點？若答案是肯定的，你還需要這麼多的

銷售點嗎？既然你都要拿掉分行的交易功能、改由自助服務區的設備處理了，你還會需要多少家分行？

同樣的，如果你要取消分行的交易功能，而現在的銀行交易都已可透過電話、網路或其它自助式服務設備來進行（全都是數位化的系統，其中也包括分行內設置的自動櫃員機），你該如何重新看待分行網路？

這就是造成某些銀行策略根本謬誤的源頭，因為那些認為分行是起點的人，會為了保住分行而繼續花錢填無底洞，但是，把數位網路當成起點的人則會反其道而行—把包括分行在內的「末梢神經」擺在數位架構的頂層。在未來，後者的作法才是明智之舉。

說穿了，倘若你還認為數位網路可被任意加在既有架構、網路、銷售策略和組織之上，你可是錯得離譜，因為這種做法正是導致銀行現在架構分散、流程惱人、人員能力不適的罪魁禍首。

今日銀行的策略應以數位化銀行為核心。假使你已經開始規劃數位銀行了，你必須回答這個攸關分行未來的問題：

你要在數位架構中最上面的那一層放幾家分行？

*在那些分行之中，有多少家會是自助服務的自動化分行？有多少家會變成以銷售為中心的分行？*

*針對那些以銷售為中心的分行，你會雇用多少人、什麼樣的人？*

*每個以銷售為中心的分行各自會服務什麼樣的客群？裡面的員工應具備什麼樣的能力，才能滿足那些顧客的需求？*

*原來的員工怎麼辦？哪些人要重新訓練、哪些人要資遣？*