



東吳大學商學研究中心個案分析

CBRD Case Study

金融科技整合創新：服務，整合，營收

歐素華

January, 2018

東吳大學商學研究中心 <http://cbrd.scu.edu.tw/>

Copyright©2018 | 歐素華

金融科技整合創新：服務，整合，營收

撰稿人：東吳大學企業管理學系歐素華老師

本章主題以金融產業為例，分析傳統金融服務與新興科技創新的整合機制，以行動支付為核心主題，希望能由個案討論中幫助讀者理解不同的服務創新與整合機制。希望讀者一邊探索個案內容，一邊思考以下問題。

問題一：不同分眾的核心需求差異。

本章所擇定的四個核心個案各鎖定特殊的族群需求，而能發展出非金融與金融的整合性服務。四個代表性個案分別是代表「信用卡族群」的街口支付、「薪資戶」的玉山銀行、「金融卡族群」的財金公司與「月光族」的王道銀行，未來還會有更多代表性個案，但這些示範個案的討論重點在協助讀者思考如何由非金融服務（如行動支付）整合傳統金融服務，進而發展特殊的複合商業模式。

尤其，街口支付號稱由街頭起家，對傳統金融服務啟動破壞式創新機制；玉山銀行是過去新銀行的典範之一，更是台灣「薪資戶」的前三名；財金公司原扮演跨行金融轉帳後台，現在則逐步走向前台服務；王道銀行原是台灣工業銀行，原本線下分行數就較少，現在則轉戰線上金融服務，並重新定位分行價值。以下簡要整理四家個案的核心目標族群需求。

新創公司街口支付以 20~45 歲的信用卡族群為核心，並由這個族群的核心消費需求，以優惠折扣發展「準會員機制」，包括週一超商日、週二賣場日、週三叫車日、週四外送日、週五美食日等消費服務。接著在逐步由消費支付服務中逐步發展金融服務。街口支付預計在未來可以發展消費客群間的帳戶連結（account link），進而可進入「直接金融」領域，發展線上理財、保險等服務。

玉山銀行則在跨境支付與「玉山 Wallet APP」等服務中，針對不同差異客群的差異需求發展線下與線上服務。例如一開始跨境支付鎖定 400 萬陸客，便以滿足陸客在小型店家的線下刷卡消費為主；後來則針對台灣年輕消費族群，特別是薪資戶的日常消費，提出取代現金的小額支付服務，包括早餐店、停車場、共享單車、電影院等「非信用卡」或信用

卡低度使用的消費場域。近期則開始鎖定 40 萬外勞的跨境匯款、網購等一站式購足需求，提出整合性服務。

財金公司則鎖定全國 9,000 萬張金融卡用戶，以 QR Code 的整合技術標準，發展各種小額支付服務，包括郵局、全聯等便利商店通路、醫療院所、加油站等服務場域。財金公司鎖定的是金融卡客群需要提領現金以進行小額消費交易的「不便」需求，或者是不方便或不能使用信用卡的服務場域，進而有取代現金交易的服務機制。

王道銀行鎖定的是「月光族」，他們是一群缺現金、開不了戶、也缺乏金融理財知識的年輕族群，這個族群的可運用資金不多，但卻非常渴望能「存錢」，有的希望準備出國基金，持續進修；有的習慣偶爾出國浪漫一下；有的想要買房子、買車子，或是為未來的生活預作規劃準備。王道銀行以低開戶門檻（100 元開戶）、低理財進入門檻（1,000 元）、超低貸款利率（2 元「數交貸」）滿足「月光族」的「低度需求」。

問題二：非金融與金融的整合性服務。

本章所介紹的四種支付類型各有特定目標客群的核心需求，並進一步發展出非金融與金融的整合性服務。街口支付先由「需求端」進行整合，包括年輕信用卡族群的生活性消費；接著在由「供給端」整合，優化服務流程，例如超商的結帳、取票、集點優惠；電影院的買票、點餐、取票服務等。最後則希望朝「帳戶端」整合，由帳戶對帳戶的點對點服務，發展直接金融業務。從需求端、供給端、到帳戶端的逐步整合，是街口支付的服務特色。

玉山銀行則是由陸客、薪資戶、與外勞的不同客群中，開始整合線上小額借貸的「消費金融」服務，以滿足薪資戶與隱性御宅族懶得臨櫃借貸的需求；提供短期融通借貸的「企業金融」服務，以滿足中小型店家不習慣到銀行借錢的需求；提供跨境匯款等金融服務給外勞族，以滿足這個族群不知如何與在地銀行打交道的需求。在消費金融、企業金融、與匯款服務上，玉山銀行都由行動支付的特殊客群需求中，發展出特色服務。

財金公司則由金融卡支付服務中，發展出取代 ATM 提款服務的通路建置、帳戶存提的交易機制與未來的個人債信資料庫服務。傳統財金公司扮演銀行中的銀行角色，在全省鋪設自動提款機。但隨著行動支付崛起，財金公司也提高危機意識，開始發展取代現金存提的行動 ATM 概念（又稱「雲支付」），進而由超商、郵局、醫院、加油站等通路，以「跨行 QR Code 標準」建置虛擬 ATM 通路；最後則可以由金融卡「一卡通」發展「一帳通」的整合性帳戶服務。由通路整合到帳戶整合，顛覆過去財金公司由跨行金融交易整合銀行間服務的作法，而開始有客戶帳戶整合的客製化服務，進而有個人債信管理與評等機制的發展可能。

王道銀行則由行動金融出發，針對「月光族」發展存款、貸款、投資、保險等一站式服務。不論是低門檻開戶、低利融資、低價手續費，王道銀行的目的在綁定年輕新興族群，提高客戶黏著度，「當客戶有 3.5 個服務都在我們的平台上，他就離不開這個行動金融的整合服務窗口了。」

總結來說，不同類型的行動支付服務，目的在由非金融服務中發展整合性的金融服務，進而有營收獲利的可能性，也就是所謂「羊毛出在狼身上，找豬買單」的營收設計：在非金融服務上免費或低度獲利，但是在金融服務上有效獲利的複合商業模式。

問題三：商業模式有何特殊「複合」機制。

最後則是商業模式的複合機制。街口支付由各種優惠服務為起點，將原本商家應支付的交易手續費轉化為街口支付提高消費者使用誘因的廣告費。但街口支付在與商家進行深度連結並優化線上服務後，則進一步有顧問收費與平台建置費的收益可能。更重要的是，街口支付的最終目標是發展點對點的帳戶連結服務，進而有直接金融收益，包括小額多樣的線上理財商品，甚至有機會提供低利的銀行拆借服務。

玉山銀行由不同新興客群的服務拓展中，發展線上消金的手續費收益，小額理財收益等。另外由過去較少接觸的早餐店、停車場等「非信用卡」商家，提供這類中小型商家所需的融資週轉，商業智慧的顧問收費。此外，外勞跨境匯款收益與電商平台的金流服務等，也為玉山銀行帶來新收益。

財金公司由 9,000 萬張金融卡客群中，嘗試以「跨行 QR Code 標準」建置虛擬 ATM 通路，進而有另類手續費收益。未來則擬進一步由個人消費支付行為中，建置新型態的個人債信資料庫，提供大數據顧問服務，進而有收取個人徵信與數據分析之顧問收益可能。

王道銀行由「月光族」的低度服務中，建置存款、貸款、消費、投資理財、保險等一站式服務，因而有利差、手續費、線上理財顧問服務費、保險費等收益可能。對王道銀行來說，綁定這個新興族群的目的在「放長線釣大魚」，由養年輕客群的过程中，也開始由低端服務朝高端服務邁進，提供更進階的理財顧問服務。

總結來說，新興的行動支付服務，其創新經營型態與服務邏輯還在與時俱進的演化中。但不同經營型態的服務邏輯，背後卻是奠定在特殊客群的服務價值上，進而有整合性服務的可能性。如何由線上線下的整合性服務滿足核心客群需求，如何由非金融服務發展金融服務，進而有多元營收的創價與取價機制，正是檢視新興金融變革的重要起點。

行動支付創新服務個案整理

行動支付的商業模式	核心客群：分眾需求	整合服務：非金融與金融服務	複合商機：多元營收機制
街口支付 (破壞式創新)	信用卡族群：20~45 歲信用卡族群。由生活消費服務需求，到未來的「帳戶連結」需求。	需求端整合：各種生活消費需求整合。 供給端整合：多道服務手續的簡化與優化。 帳戶端整合：戶對戶的直接轉帳等直接金融服務。	通路收益：手續費與廣告費。 商家服務收益：顧問服務與平台建置費用。 帳戶收益：線上理財手續費等與跨行拆借手續收益。
玉山銀行 (新銀行創新)	薪資戶族群：薪資戶的生活消費需求，並延伸到網路原住民（如封閉宅男）的線上消費金融與借貸需求，與外勞族群的匯款需求等。	消費金融整合：小額借貸，小額理財等。 企業金融整合：融資週轉與顧問服務。 跨境匯款整合：匯款與電商服務等。	消金：小額借貸與理財收益。 企金：融資週轉與顧問收益。 跨境：匯款手續費與電商服務費。
財金公司 (傳統金融創新)	金融卡族群：9,000 萬金融卡客戶的取代現金提領需求。	新通路整合：由 ATM 設置到便利商店、加油站、醫院櫃檯的支付通路。 新帳戶整合：由銀行間轉帳到個人帳戶管理。	金融卡支付收益：手續費。 消費者債信服務：個人徵信與數據分析顧問收益。
王道銀行 (工業銀行轉型)	月光族：「月光族」的低門檻需求，包括開戶、融資、理財等。	3.5 個服務的整合性帳戶：存款，貸款，投資，保險等。	整合性帳戶收益：利差，手續費，理財服務費，保險費等。