



東吳大學商學研究中心個案分析

CBRD Case Study

東吳大學商學院個案

台灣篇之四：王道銀行之行動支付

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

台灣篇之四：王道銀行之行動支付

撰稿人：東吳大學企業管理學系歐素華老師

王道商業銀行（O-bank）為台灣工銀集團之旗下銀行。最初原為工業銀行，1999年7月12日正式成立，由駱錦明和前中央銀行總裁謝森中等人籌設工業銀行，為全台工業銀行兩家之一。但1989年政府修訂銀行法，商業銀行業務崛起，工業銀行無法承作個人存放款業務，成為發展障礙，因而台灣工銀面臨轉型之課題。

2015年5月，同業中的中華開發工業銀行將分行、企金轉讓與凱基銀行，並在2016年9月向金融監督管理委員會繳回工業銀行執照，使得台灣工銀成為僅存之工業銀行。與此同時，台灣工銀也早已在2015年3月，獲得金融監督管理委員會同意，將台灣工業銀行改制為商業銀行，同時改名為王道銀行（O-Bank），同年12月正式核准。台灣設置長達十年的工業銀行正式走入歷史。

王道商業銀行於2017年初開始營運，正式從企業金融跨足個人金融，目前資本額239億元，員工760人，分行據點國內三家分行、二個區域服務單位，以及國外一家分行，預計2017年底前國內分行增至七家，王道銀行董事長駱錦明表示，「王道銀行是小而美的精品銀行，希望在5年內成為數一數二的數位銀行。」

然而，從工業銀行轉換至商業銀行，王道銀行仍面臨許多挑戰。挑戰之一，缺乏分行通路。因王道銀行原為工業銀行，政府當初有家數上限制，工銀以前只能成立10家分行，為先天上的限制，而當時台灣工銀行只開6家分行，轉為商業銀行後，金管會初期只開放一年擴展兩家分行，相較於同業之商業銀行，如中國信託在台150家分行、玉山銀行137家，在通路上王道銀行明顯為弱勢。

這讓王道銀行不得不思考要如何與動輒一、兩百家分行的商業銀行競爭？經過內部討論後，答案逐漸浮現。為突破傳統實體分行限制，王道銀行決定改以「網路銀行」取代實體通路。王道銀行表示，「該行致力打造台灣第一家原生數位銀行，希望以先進安全的數位科技，帶給消費者貼心、便利、安全及有趣的數位金融服務。」

國內專家說明，台灣銀行長期處於分行過多（overbanking）狀態，許多銀行不

得不開始縮減分行通路。相較之下，王道銀行因無太多分行與舊有建置之束縛，更有機會與彈性開展各項領先數位服務，提升服務效率，給予顧客最即時的回應。

挑戰之二，缺乏薪資戶。王道銀行之前身，台灣工商銀行，服務以企業放款為主，主要客群為前 20% 的高端客層。但如今加入消費金融，一切從零開始。為了吸引消費者上門，王道銀行主打機器人理財，全天候為顧客服務，不受時間、情緒影響。更重要的是，降低以往高不可及的理財門檻，只需資產 1,000 元就可讓機器人為個人進行理財服務，王道銀行董事長駱錦明表示，「王道銀行致力打造台灣第一家原生數位銀行，以『利他圓己』的王道精神，實踐普惠金融目標。」

身為台灣第一家以數位通路為主的銀行，王道銀行從瑞士引進最先進、高規格之銀行核心資訊系統，以及雲端客戶服務管理系統，進而大幅提升服務品質與效率，同時保障消費者之資訊安全。以下將說明王道銀行如何針對不同客群需求，發展創新金融服務。

月光族的低門檻服務

王道銀行鎖定的目標客群主要是一群可運用資金不多，甚至無固定薪資收入的「月光族」，可能是還在唸書的大學生，除打工賺零用錢外，仍需要向父母爭取基本生活經費；也可能是剛出社會的新鮮人，基本薪資收入不高，每個月光是支付房租與基本生活開銷就已見底，呈現「月光族」的生活狀態。這群人在傳統銀行體系多被視為邊緣客戶，信用等級較低，不易取得友善服務。他們的金融需求主要包括以下數者。

第一是，開不了戶，借不到錢。過去銀行在進行信用放貸或是擔保貸款，主要依據就是個人的信用基礎，包括薪資所得、銀行儲蓄存款、房屋或汽車等不動產或動產等有價值的信用保證。因為對於剛出社會或是一般尚無固定薪資收入的大學生而言，要取得銀行貸款相當不容易。有些銀行甚至還要求需有一定存款金額才能開戶，每個月還得繳交銀行保管費。就有小資族直言，

「這根本是金融歧視！好像只有頂級或有錢的客戶，才值得銀行服務，我們這群螞蟻雄兵就不值得銀行費心思經營。可是我們一樣有消費能力，有借錢需要，而且信用不一定就比較差！」

王道銀行個人金融事業執行長宋靖仁也指出，其實銀行必須滿足消費者在不同階段所需要的金融服務，所以王道銀行才決定在 2017 年推出「O! My Bank」的行動銀行服務。

第二，是缺現金。「月光族」每個月可支配所得不高，尤其到月底，甚至經常得精打細算才能吃得起一頓飯。因此，任何的現金優惠或是現金回饋都十分受用。就有銀行同業分析道：

「月光族常在月初狂買，月底狂吃泡麵、麵包果腹。這群人其實不是沒有錢，而是不懂得如何用錢。他們對現金回饋也特別敏感。常出國比較現金回饋額度，這會讓他們有『賺到了！』的感覺。」

「現金回饋」最是實在，一些大學生或是剛出社會的新鮮人也直言，「紅利點數」實在不夠實惠，常要等很久，累積點數才能兌換「商品」，有時甚至還有紅利期限的限制，經常讓人有「看得到卻用不到」的感覺。

第三，缺乏經濟理財知識。一位長期觀察「月光族」的金融從業人員指出，其實這個族群非常渴望能「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。但是他們卻非常缺乏理財知識。此外，傳統銀行對買基金的門檻也較高，每個月至少 3,000~5,000 元，這也讓「月光族」望之卻步，沒有能力買基金。一位社會新鮮人表示：

「其實我也很想有些理財規劃，但是我不敢買股票，風險太高，還要常看盤，注意個股動向，太傷腦筋了。後來我想，可以買些定額型的基金，可是每個月要 3,000 或 5,000 元，還是有點吃力。要存錢，又想要有些娛樂享受，真的有點掙扎！」

王道銀行發現，這群「月光族」，經常就是所謂的「行動族群」，手機是必備的生活行動配件，看訊息、聯絡朋友、看影片、玩電玩小遊戲、甚至上課或開會做筆記、個人行事曆等，都在行動手機上搞定。因此，王道銀行決定以「行動金融」自居，針對「行動族」需求，推出一系列的創新金融服務。

做法一，降低進入門檻，只要 100 元就能開戶定存。王道銀行自詡為「第一家原生數位銀行」，因此特別針對行動族群的特性，也就是本個案所定位的「月光族」推出簡易方便的線上開戶服務，尤其只要 100 元就能開設定存帳戶，讓「月光族」開始習慣以小額存款的方式，累積個人存款。

降低進入門檻的服務也表現在「線上信用貸款」的服務設計上。王道銀行個人金融事業執行長宋靖仁就指出，「王道銀行首創推出全程線上信用貸款，消費者透過手機即可輕鬆在線上完成所有信用貸款的申辦手續。3 月 24 日（2017 年）起更推出『數交貸』信貸優惠，消費者於六月底前可以 2 元塑膠袋價格的超優惠手續費進行

線上申貸。」

另外還有針對新台幣 10 萬元小額需求所設計的「Mini 貸」，申辦簡便，最快 24 小時內即可完成撥貸。2017 年六月則推出「好存貸」創新貸款服務，讓消費者先存款後貸款，定存期滿即可享有貸款優惠。

除了降低定存與信用貸款的門檻之外，王道銀行也在 2017 年四月中下旬率業界之先，推出機器人理財服務，藉由大數據分析發展出專業的投資決策，投資門檻只要新台幣 1,000 元，人人就可以享有人工智慧帶來的專業理財服務。

總結來說，針對「月光族」或年輕行動族群來說，降低這群金融新鮮人的進入門檻，是王道銀行的行動金融首務。從存款、貸款、到理財，王道銀行發現，這群金融新鮮人並不是不想理財或是不會理財，只是經常「不得其門而入」，因此，如何降低進入門檻，讓他們成為銀行的往來客戶，成為首要之務。接著，便是要推出各種優惠金融服務，設法提高他們的黏著度，甚至以多次消費方式，提高他們對金融服務的需求。

做法二，直接現金回饋。以簡易服務協助「月光族」開設行動金融帳戶後，接著便是要推出一系列的優惠措施，鼓勵「月光族」在線上理財、活用金融服務。而主要做法就是針對「月光族」的現金回饋需求，鼓勵消費者持續消費。

王道銀行董事長駱錦明接受媒體採訪時就說明，「王道銀行於今年一月（2017 年）開行時已推出優惠兩倍活存利率與無上限的簽帳金融卡（Debit Card）現金回饋，今日更推出簽帳金融卡回饋利率加碼活動，從今日起（2017 年 3 月 24 日）至今年底前，國內消費現金回饋提高到 1.5%、國外提高到 2.3%，皆不限通路且無上限。」

此外，王道銀行更推出新戶首刷滿 1,000 元即享鍋寶不鏽鋼咖啡萃取杯、Panasonic 攜帶型音波牙刷、德國雙人牌指甲鉗禮盒、德國雙人牌不鏽鋼四件式餐具組等「好禮四選一」，期以業界罕見的優惠回饋，創造與消費者互利的嶄新金融服務模式。

除了刷卡消費優惠之外，王道銀行也創新推出「O-House 房屋尋比貸」一站式 APP，整合找屋、鑑價、貸款等功能，讓消費者享有便利且全方位的「一站式」服務。同時，王道銀行亦推出減壓房貸專案，提供六都轉貸優惠利率，自住房屋轉貸利率從 1.6% 起，最長可貸 40 年，2017 年六月底前更享有手續費優惠價。

金融同業分析，王道銀行的做法確實在中國大陸或其他新興金融服務已有所見，例如中國平安保險就推出「平安好房」的 APP 服務，針對「新房」、「二手房」或「租房」推出適切服務。國內玉山銀行也曾推出類似房貸服務，但卻不容易經營，最主

要的原因，就是這類專業的房屋仲介服務，必須與專業的房仲業者合作，才能降低搜尋成本，而金融業只要做好鑑價協助或貸款服務就可以了。這也將是未來王道銀行需要克服的挑戰，並思考如何與房仲業者建立合作關係。

另外在保險商品上，王道銀行也針對「月光族」較常使用的機車險或旅行平安保險推出優惠服務，只要保險金額在一萬元以內者，均可以享有高達 10% 的現金回饋。銀行同業分析，標準化、簡易型的保險商品不但較容易在行動平台上推出，也較適合「月光族」採購，會是這個族群的重要需求。

總結來說，從刷卡消費、房屋貸款、到保險商品，各種優惠回饋活動，不但在滿足「月光族」對現金回饋的敏感需求，也在提高「月光族」與銀行的交易頻率，希望透過持續性的優惠服務，綁定特定消費族群。

做法三是投資理財規劃服務。王道銀行發現，除了優惠與現金回饋外，這個族群也有極高的投資理財需求。因此王道銀行特別降低門檻，預計於 2017 年四月中下旬率業界之先，推出機器人理財服務，藉由大數據分析發展出專業的投資決策，投資門檻只要新台幣 1,000 元，「人人都可以享有人工智慧帶來的專業理財服務。」

此外，同業之競爭對手台新 Richart 數位銀行，藉由 100 多場訪談，了解年輕族群之需求，再將需要的產品與功能彙整，進而提供顧客更好的服務。例如台新 Richart 數位銀行推出以 10 元取代 3,000 元基金門檻之「銅板投資」，依據顧客需求與風險屬性，除了幫助年輕人分析股票趨勢，且快速設定專屬投資組合完成下單。以上所述，主要希望讓年輕人更容易地去接觸金融產品，理財專家盧燕俐認為，「基金小額理財入門其實很簡單，對於大學生與新鮮人來說，就當作強迫儲蓄，不要吃喝玩樂莫名就把錢花光，更關鍵的是，不用天天看盤以免影響讀書心情！」

金融同業分析，1,000 元就能理財確實相當吸引人，過去傳統財富管理或基金公司多要求 3,000 元的理財門檻，目的在藉由提高經濟規模，有效率地應用資金分散投資風險；因此，降低門檻雖有好處，但是否能有效吸收基金規模，以達到理財效益分配，卻值得進一步觀察。

循序漸進的複合商機

王道銀行經營行動金融主要有以下特色。一是金融商品複合：從銀行、保險到證券，提供複合型的「商品化」金融服務，創造持續性營收。

王道銀行過去是工業銀行，主要客戶群是中小企業等企業戶，較不熟悉消費金融服務，也極少有分行機構設置。但這反而成為他在推動行動金融服務的優勢。國內金融同業就分析，就是因為沒有設立分支機構，反而可以省下龐大的固定成本，一個分行至少每月支出 200~300 萬元。

「這些省下來的分行固定開支成本，就可以用來回饋客戶，包括提高存款利率，降低貸款利率，活用各種折扣優惠等。這樣就可以進一步黏住客戶，經營好客戶關係。」

此外，王道銀行先鎖定進入門檻較低的「月光族」，也有助於其循序漸進推出較為標準化且容易理解好用的金融商品，並降低金融商品的銷售風險。尤其，金融到保險，可以藉由較簡易而較低的進入門檻吸引客群；接著才能由消費族群的行為分析可能的投資理財需求。此外，利差、手續費、保險費、投資理財服務費用，看似不高，但卻能創造經常性收益，提高金流服務，也進而提高資訊流的分析價值。

從銀行到保險到證券服務，王道銀行有機會藉此逐步實踐「一卡通」，成為「月光族」的主要服務機構。平安集團的營運長曾提到：

「我們發現，如果顧客使用了我們 3.5 個以上的服務，此顧客離開的機率會降到 20% 以下，因此過去平安集團總是推薦顧客買買買；現在我們轉換思路，先讓顧客感受我們的服務，自然能夠促進購買。」

做法二，通路複合：先虛擬後實體通路複合。王道銀行由工業銀行轉型為個人消費金融銀行，反而取得行動金融的經營利基，有助於重新思考分行設計特色與區位規劃。首先，王道銀行先以虛擬金融服務建立由銀行到保險、證券的金融商品銷售平台；接著在借助房仲公司的分支機構，建立虛實整合服務通路；最後才針對行動族群的重要往來據點，如華納威秀影城附近，設置迷你型分行。

影城一直是年輕人必經消費聚集地，以六都人口最年輕之桃園市為例，近期各大影城紛紛選擇桃園設立影城據點，如中壢區大江購物中心 SBC 星橋影城，2016 年底斥資 3,000 萬元，打造 20 個影廳 4,200 個座席，全台影廳最多的影城，空運法國座椅，以及特別增設情人座椅，吸引年輕、情侶享受看電影樂趣。2017 年平均每月客層成長一成，由此可見，商城透過影城吸引年輕人，帶動周圍之商機，而王道銀

行選擇信義華納威秀影城，設立台北第一間實體分行來吸引年輕客群，確實有特殊利基。王道銀行董事長駱錦明表示：「王道銀行第一間台北分行，將落腳在年輕人最多的台北信義計畫區威秀影城，而且面積很小，只有 17.5 坪，這家分行不僅是銀行，還可以在這裡幫威秀賣電影票、賣咖啡、爆米花，消費者只需要滑滑智慧型手機，就能到王道銀行透過手機買票與直接上樓取票，由於許多金融服務可以透過網路線上完成，所以威秀影城內的分行面積不需要大，這可說已經跳脫一般商銀實體分行的經營概念，進入網路經營的思維，目前預期可在 2018 年第 2 季開業，是王道銀行異業合作的一環。」

這個做法和新加坡華僑銀行（OCBC）在 2011 年 5 月成立 Frank 這個數位品牌的創新實務頗有異曲同工之妙。Frank 鎖定 16~26 歲的年輕族群，並在新加坡四所國立大學內設置「分店」（store），以「蘋果概念店」的做法，經營行動客戶。除了一般金融服務外，這類行動分店也特別重視客戶服務，特別是線上金融服務的操作與疑問解答等。

做法三，跨域複合：先金融後影音商務。王道銀行針對「月光族」愛看電影的需求，主要將實體店面開設在華納影城，未來並有機會隨著影城在主要城市的展開，同步拓展各主要城市的影城經營。資深金融主管就分析，王道銀行有機會針對流行影音文化的特殊生活形態，拓展一系列跨域商機。例如，王道銀行除了與華納威秀的電影結合，推出套票等活動優惠外，還可以與影城商家活動結合，憑電子票券可以折抵相關優惠，例如現金紅利回饋等活動，甚至可進一步將「行動金融」延伸為「行動電子商務」，專門以「潮流專櫃」特色經營影城相關潮流與生活品牌。

又如，王道銀行還可以將「行動金融」進一步延伸為「行動電影」服務，取得影城電影版權或其他影音授權，開始經營行動電影院。這個做法也和中國平安保險推出《平安好戲》這個娛樂金融營銷平台相近，以用戶在線「看戲」，線下「玩賺」的娛樂方式來增加用戶黏性和忠誠度，另外還有《平安好球》，主要介紹中國平安 4 年 6 億冠名中超聯賽，是金融與足球玩跨界的窗口，為球迷提供圈內資訊、球迷福利、冠名商專屬特權等。

總結來說，這些跨域複合的機會，從行動金融到行動電子商務與行動影城，主要仍是以「月光族」的需求為核心，進行一系列的資源串接與服務提供，以經營特色商機。

附錄一：台灣工銀發展大事紀

2017.01.	台灣工銀改制為王道銀行開業。
2015.12.	金管會正式核准變更為商業銀行。
2015.09.	子公司台灣工銀證券經紀業務營業讓與永豐金證券公司，其餘證券業務申請撤照及清算。
2013.07.	於天津設立台駿津國際租賃公司，為大陸第二家租賃公司。
2012.04.	天津代表處設立，為第一家天津駐點的台資銀行。
2011.06.	轉投資台駿國際租賃公司，於蘇州正式開幕營運。
2009.04.	首家海外分行香港分行開業，同時提供工銀與商銀金融服務。
2007.03.	完成收購美國華信銀行百分之百股權，納為美國子行。
2006.01.	吃下華票 20% 持股，同年入主華票。
2000.07.	成立台灣工銀創業投資公司及台灣工銀科技顧問公司。
2000.06.	併購勝和證券及其投顧，納為子公司，並更名為台灣工銀證券，台灣工銀證券投顧。
1999.09.	台灣工銀取得營業執照，正式開業。
1998.01.	財政部金融局核發工業銀行許可函，成為國內第一家新設工業銀行。