

國立臺灣大學管理學院商學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

傳統銀行在數位轉型浪潮下之數位銀行發展

競爭策略分析

Analysis of Competition Strategy on the Development of

Digital Banks under the Tide of Digital Transformation

葉又萱

Yu-Hsuan Yeh

指導教授：陳文華 博士

Advisor: Wun-Hwa Chen, Ph.D.

中華民國 111 年 6 月

June 2022



國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書



傳統銀行在數位轉型浪潮下之數位銀行發展

競爭策略分析

Analysis of Competition Strategy on the Development of
Digital Banks under the Tide of Digital Transformation

本論文係葉又萱君 (R09741027) 在國立臺灣大學商學研究所完成之碩士學位論文，於民國 111 年 6 月 2 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

指導教授：

陳文華

口試委員：

施人英

羅元一

系主任、所長

楊曙榮

(簽名)

致謝

人生每個階段，都有不一樣的學分要修，都有需要面對與學習的課題。在這不斷地學習和挑戰的日子裡，只期許能夠更優雅地坦然面對，並堅強地接受挑戰，相信自己一定能因經過這些難題與挫折，而成長為更成熟、更好的人。

假如沒意外的話，這應是最後身為全職學生的暑假，在重返職場的茶毒、社會化不成人形之前，我想試著好好表達一些感謝。

感謝我生命中重要的兩位女性，一位是阿嬤、一位是媽媽。從小由阿嬤一手帶大，雖然處在重男輕女的傳統大家庭，不斷被打壓以及欺負的童年，以致我是個不愛家也不喜歡回家的孩子，但從未減少的關愛，都只讓我希望能夠盡餘生所能，讓阿嬤過得舒適、逍遙自在；謝謝始終付出最多的媽媽，雖然彼此不是親近的代表，但深愛對方的心卻不言而喻。我親愛的媽媽，願妳相信那些曾經歷的種種磨練與苦難，並不是為了困住妳，而是為了讓妳能夠過上喜歡的生活，活成自己喜歡的模樣。

感謝一路走來遇見的大家，無論成為摯友與否，你們每一位短暫或偶然的佇足，都是灌溉我成長的養分，這一路的風景，也都因為你們而顯得旖旎。希望在奔赴未來的路上，彼此都能有著生生不息的熱愛，如星璀璨、如風自由，更愛自己與生活。

感謝一路走來支撐著彼此的摯友們，人生大大小小的時刻，重要的不重要的，都有你們成為我的全世界。在這茫茫星球、人山人海，能與你們相遇、相識、相伴，都是我修來的福氣，是我最為珍惜的緣分。謝謝每段我人生的低谷，都有你們拉著我、等著我向陽，而我希望能夠窮盡所有的力氣，給予你們最溫暖且堅定的力量。期許往後的日子裡，在我們能力所及的地方，都能盡量地善待自己，哪怕是最小的事、最小的快樂，我都會為了你們大聲喝采。

最後，我想感謝一位特別的人。幸運地在研究所最後的日子遇見了你，我才發現能夠被一個人理解，真的是一件很奇妙的事情。在我以為只有自己，躲在一個看不見光的角落時，你卻提著燈，找到了我。謝謝因為有你，讓我不再感到膽怯與害怕，願意攜著勇敢繼續前進；謝謝因為有你的耐性與溫柔，讓我能夠自在地做自己。謝謝你，我很珍惜。

2022.06 Nancy

摘要



隨著網路的普及率越來越高，企業的數位轉型儼然勢在必行，而臺灣眾多的傳統銀行亦不在話下。透過金融科技的加值運用，改變過往的營運流程、顧客體驗及商業模式等，多家傳統銀行皆紛紛朝向新一代數位金融服務轉型，力求在激烈的競爭中脫穎而出。因此，本研究旨在了解，在數位轉型浪潮下，臺灣傳統銀行業之數位銀行發展競爭策略。

為了前述目的，本研究首先探討數位銀行之發展歷程，並進而分析數位銀行之服務營運模式；其次鎖定臺灣數位銀行發展之三家代表性案例進行多重個案研究，包括台新國際商業銀行的 Richart、國泰世華商業銀行的 KOKO 及永豐商業銀行的 DAWHO 大戶，做為深入研究之標的，分析這三家傳統銀行之數位銀行服務的發展現況、鎖定之目標客群，以及競爭優劣勢等；最後，透過深度訪談，研析各家數位銀行發展之競爭策略之異同與關鍵成功因素，並歸納未來競爭策略方向及數位轉型佈局。

關鍵詞：數位轉型、數位銀行、競爭策略、關鍵成功因素

Abstract



With the popularization of modern information technology, the digital transformation of enterprises is imperative, not to mention numerous traditional banks in Taiwan. By utilizing value-added financial technology and by changing the past operation process, customer experience, business models and so on, most traditional banks transform into the digital era so as to stand out from the increasingly fierce competition. Consequently, this study aims to investigate the competition strategy on the development of digital banks under the tide of digital transformation.

To fulfill the purpose, the study starts by going into the development history of digital banks and analyzing their business model. After that, multiple case research is adopted to examine the current development, target customers, competitive advantages and disadvantages of the representative cases, including Richart of Taishin International Bank, KOKO of Cathay United Bank and DAWHO of Bank SinoPac. In-depth interviews are also conducted to derive the key successful factors and difference of competitive strategy on the development of digital banks as well as inducing competitive strategy in the future and overall arrangement on digital transformation.

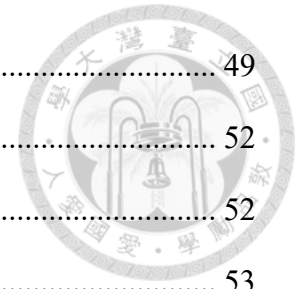
Keywords: digital transformation, digital bank, key successful factors, competition strategy

目錄



摘要	i
Abstract.....	ii
目錄	iii
圖目錄	v
表目錄	vi
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	3
1.3 研究流程	3
第二章 文獻探討	6
2.1 數位銀行的發展	6
2.2 數位銀行的服務營運模式	9
第三章 研究方法與研究標的	14
3.1 研究方法	14
3.2 研究標的	16
第四章 臺灣數位銀行發展之代表性案例	18
4.1 台新國際商業銀行之數位銀行發展	18
4.2 國泰世華商業銀行之數位銀行發展	24
4.3 永豐商業銀行之數位銀行發展	31
4.4 綜合比較與分析	36
第五章 深度訪談研究分析	44
5.1 訪談對象及大綱	44
5.2 訪談結果分析	45

5.3 訪談結果總結	49
第六章 結論與建議	52
6.1 研究結論	52
6.2 研究建議	53
6.3 未來展望	54
參考文獻	56
附錄	59



圖目錄

圖 1 本研究之研究流程.....	4
圖 2 銀行服務營運模式與消費者體驗障礙之關係.....	10
圖 3 臺灣消費者申辦金融服務的優先條件調查統計.....	11



表目錄



表 1 傳統銀行、數位銀行、純網銀之比較.....	7
表 2 臺灣數位存款帳戶用戶數統計.....	8
表 3 2021 年 Q4 臺灣前五大數位帳戶用戶數統計	8
表 4 2019-2020 臺灣前五大數位帳戶排名統整.....	16
表 5 台新 RICHART 數位銀行開戶驗證方式與轉帳權限.....	18
表 6 台新@GoGo 卡詳細回饋通路.....	21
表 7 台新 FLYGO 卡詳細回饋通路	22
表 8 國泰 KOKO 數位銀行開戶驗證方式與轉帳權限.....	25
表 9 KOKO 簽帳金融卡享 3%現金回饋之指定通路	27
表 10 KOKO COMBO ICASH 聯名卡享 5%現金回饋之指定通路.....	28
表 11 永豐 DAWHO 大戶數位銀行開戶驗證方式與轉帳權限.....	32
表 12 永豐 DAWHO 大戶現金回饋信用卡享 5%加碼回饋之指定通路.....	34
表 13 永豐 DAWHO 大戶無碼轉帳金額限制.....	35
表 14 開戶流程綜合比較.....	37
表 15 數位帳戶活存利率及跨行交易優惠綜合比較.....	38
表 16 功能與特色綜合比較.....	38
表 17 競爭優劣勢分析.....	41



第一章 緒論

本章首先針對全球數位轉型浪潮，以及銀行數位化發展做為研究背景進行闡述，並探討臺灣數位銀行發展現況，進而找出本研究試圖深入了解之研究問題，據以論述研究動機；再者，依據研究動機提出相關具體研究目的；最後，逐一說明本研究流程。因此，本章共分為三節，依序為第一節研究背景與動機、第二節研究目的，以及第三節研究流程。

1.1 研究背景與動機

隨著網路的普及率越來越高、新興科技不斷創新，企業的數位轉型儼然勢在必行，而數位轉型的核心精神，即在因應數位科技對產業、市場及產生服務活動的顛覆，思考企業未來經營策略轉變方向，進而尋求新興數位工具的加值運用。故數位轉型基本上伴隨著新價值、新服務的出現（數位時代，2022）。在此數位轉型的浪潮下，全球金融機構的數位轉型亦如火如荼地展開，除了透過整合跨領域資源，以及引入創新的金融科技技術外，也陸續開發出許多新穎的數位金融服務，不僅是顛覆傳統銀行的營業模式，亦使傳統金融機構的角色與功能逐漸式微（劉曉薇，2019）。

回溯金融創新教父—布雷特·金（Brett King）曾將銀行業的演化發展歸納為幾次典範移轉：自 1580 年義大利威尼斯設立最早的近代銀行起，開啟了四百年以分行機構為主的「Bank 1.0 傳統銀行時代」；到 1967 年全球第一台 ATM（自動櫃員機）出現，加上網路銀行興起所提供的自助式金融服務，被視為分行的延伸，而進入的「Bank 2.0 網路銀行時代」；接著是隨著 2007 年智慧型手機問世，加上行動支付的發展，以及雲端、大數據等科技成熟，金融服務已經可以跳脫實體分行，2015 年由 Brett King 宣告來臨的「Bank 3.0 全通路行動銀行時代」，銀行已不再是一個場所，而是一種行為（「Banking is no longer somewhere you go, but something you do.」）；而當全球銀行界積極運用大數據分析、全通路服務、行動銀行搶攻商機之

際，僅短短五年，Brett King 於 2018 年再度宣告「Bank 4.0」的降臨，銀行將被重新定義，未來的銀行服務勢必會無所不在，甚至可能不在銀行裡（「Banking Everywhere, Never at a Bank.」）（IBM，2018）。

時至今日，多數的銀行機構早已意識到，從「Bank 1.0」到「Bank 4.0」皆與數位化息息相關，而金融服務也從傳統實體分行延伸至數位虛擬平臺，並進而融入消費者的日常生活，使其不再只有前往傳統分行的選項，甚而逐漸偏好憑藉數位平臺或行動裝置進行金融服務，因此促使全球眾多傳統銀行相繼投入「數位銀行」的數位轉型發展策略，而臺灣亦不在話下。

為因應行動通訊、社群媒體、大數據、雲端科技等資通訊技術之進步，2015 年臺灣金管會全面推動「打造數位化金融環境 3.0」之計畫，期望國內銀行透過金融科技的加值運用，改變過往的營運流程、顧客體驗及商業模式等，朝向新一代數位金融服務轉型，以提升消費者的便利性；近年來，臺灣各家傳統銀行紛紛打入「數位銀行」市場，「數位銀行」又稱「數位帳戶」，是透過網路，使用電腦、手機與平板，即可操作幾乎所有銀行的功能，以臺灣數位銀行發展為例，除了「王道銀行」之外，消費者較常聽聞的台新國際商業銀行的「Richart」、國泰世華商業銀行的「KOKO」，以及永豐商業銀行的「DAWHO 大戶」等，其品牌源頭皆來自傳統實體銀行（Catherine，2019），而「數位帳戶」與「一般傳統銀行帳戶」最大的差別，即是在於沒有實體存摺，包含儲蓄在內等大部分的金融服務皆自動化，除了作業時間可大幅縮短外，亦透過使用 APP 管理，統整金融卡或信用卡消費明細，以及投資、貸款等相關資料，使消費者的資產負債一覽無遺。根據金管會（2021）資料統計顯示，2021 年 Q4 本國銀行數位帳戶為 1,046 萬戶，與去年同期比較，年增率大幅增加 61.99%；然而，在此競爭激烈的數位銀行紅海中，為了提高數位銀行開戶數以及增加消費者的使用意願，除了以價格競爭為本位，推出許多優惠方案與多種金融服務功能於一身的傳統商業手法爭奪同一塊大餅外，是否存在更具影響力的競爭策略與關鍵成功因素，使其能避免被市場淘汰，甚至持續站穩市場地位，是筆

者認為數位銀行業者值得深思與探討之問題，因而衍生研究動機。

因此，本研究鎖定臺灣數位銀行發展之三家代表性案例，包括台新國際商業銀行的「Richart」、國泰世華商業銀行的「KOKO」及永豐商業銀行的「DAWHO 大戶」，做為深入研究之標的，探討其發展現況、競爭優劣勢，及鎖定之目標客群等，並試圖找出此三家數位銀行發展之關鍵成功因素及競爭策略之異同，及歸納未來競爭策略方向及數位轉型佈局；筆者期望能夠透過本研究，作為各家傳統銀行業者在數位轉型浪潮下，發展數位銀行之借鑒。

1.2 研究目的

根據上節所述之研究背景與動機，本研究的主要目的在於探討數位轉型浪潮下，臺灣傳統銀行業之數位銀行發展競爭策略中，較具影響力的關鍵成功因素。因此，本研究鎖定臺灣數位銀行發展之三家代表性案例，透過個案研究與深度訪談的方式，了解其成為數位銀行市場之領頭羊的關鍵成功因素及競爭策略之異同，同時歸納未來競爭策略方向及數位轉型佈局，並根據研究發現提供相關研究建議，藉此，期盼能作為各家傳統銀行在發展數位銀行上，面對既有及潛在競爭者，如何挖掘並善用本身之優勢，進而最佳化未來競爭策略方向之參考借鏡。

本論文研究之主要目的如下：

1. 探討臺灣數位銀行發展之三家代表性案例，拔得頭籌之競爭策略異同
2. 研析臺灣數位銀行發展之三家代表性案例，近幾年穩居數位帳戶開戶數領頭羊之關鍵成功因素
3. 歸納未來競爭策略方向及數位轉型發展佈局策略

1.3 研究流程

本研究一共以六個章節進行研究討論，依序為緒論、文獻探討、研究方法與研



究標的、臺灣數位銀行發展之代表性案例、深度訪談研究分析，以及結論與建議。

研究流程如圖 1 所示，各章節之簡介如下。

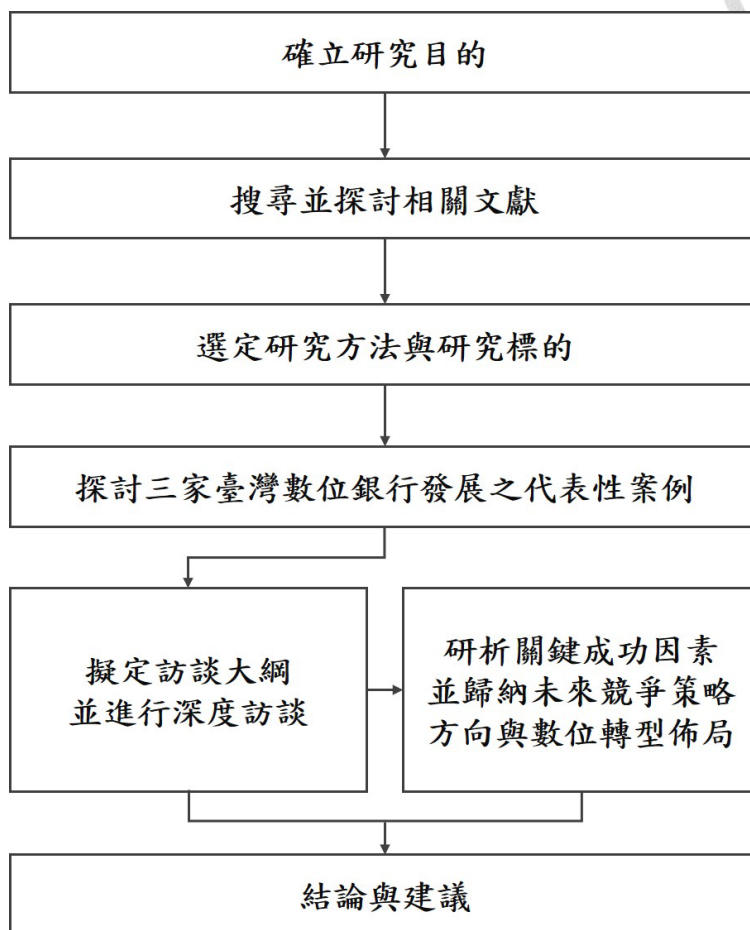



圖 1 本研究之研究流程

(資料來源：本研究整理)

第一章 緒論：闡述本研究之研究背景與動機，進而確立研究目的，並簡述研究流程。

第二章 文獻探討：搜尋數位銀行發展歷程與數位銀行服務營運模式等相關文獻，並加以說明與分析。

- 
- 第三章 研究方法與研究標的：本研究採用「質性研究：個案研究法」，並根據本研究目的，選定欲透過深度訪談加以探討之目標銀行選擇。
- 第四章 臺灣數位銀行發展之代表性案例：根據第三章所選定之臺灣數位銀行發展之三家代表性案例，包括台新國際商業銀行的 Richart、國泰世華商業銀行的 KOKO 及永豐商業銀行的 DAWHO 大戶，做為深入研究之目標銀行，探討此三家傳統銀行之主要數位銀行服務的發展現況、鎖定之目標客群，以及競爭優劣勢等。
- 第五章 深度訪談研究分析：根據第四章之研究分析，進行深入訪談之訪綱設計，並透過深度訪談之結果，研析各家數位銀行發展之競爭策略之異同及關鍵成功因素，並歸納未來競爭策略方向及數位轉型佈局。
- 第六章 結論與建議：依據前述章節之研究結果，提供具體結論與建議。

第二章 文獻探討



2.1 數位銀行的發展

數位時代來臨，網路科技早已融入生活，網際網路的發達和行動裝置的普及化，也帶動了金融服務型態的轉型與變革，大幅度的躍進與成長已使數位化的金融服務與消費者的生活密不可分；2019年，臺灣金管會開放設立純網銀，加上受到新冠疫情影響，更加速金融科技的推進與應用，零接觸服務佔據日常生活，成為主流。因此，面對當代生活模式及習慣的劇烈轉變，傳統銀行亦被迫升級更新以符合大眾需求，紛紛積極投入數位轉型，並發展數位銀行（Vpon，2021）。

數位時代加速金融服務型態的轉變，使得消費者逐漸仰賴零接觸的金融服務，尤其是傳統銀行所發展的數位銀行，已儼然成為生活的一環。「傳統銀行」意指擁有實體分行、實體存摺、分行員工等的實體銀行，其優勢在於可以與客戶面對面服務，惟有營業時間限制，部分服務無法隨時辦理，且尖峰時段可能仍需要排隊；而隨著網際網路的普及，幾乎各家傳統銀行皆發展「網路銀行」，也就是俗稱的「網銀」，因此消費者無須到實體銀行排隊、儲蓄、刷存摺，即可線上查看帳戶狀況、轉帳等簡易的金融服務，亦可以視為實體傳統分行的延伸（王道銀行，2021）。相較於傳統銀行與網路銀行，「數位銀行」，亦稱為「數位（存款）帳戶」，指的是其母公司為傳統銀行，惟帳戶獨立且無實體存摺，只須經由網路，透過使用電腦、手機或平板線上申辦，即可進行多數且全年無休的金融服務。其中，數位銀行最主要特色在於跨界與透過 API 進行異業合作，經由開放 API 的方式與客戶開發新產品，並進行資訊交流，利用跨界合作使銀行服務延伸至各個產業族群，以擴大銀行服務客層範圍，同時藉由創新科技的導入，改善傳統銀行既有的服務流程，進而創造出更多附加價值（Chris Skinner，2014）。然而，2019年，臺灣金管會開放純網銀執照申請，期待純網銀發揮「鯰魚效應」，意指在一個停滯不前的組織或產業中，刻

意引入具威脅性的競爭對手，藉此刺激原有成員積極奮發，以期望刺激臺灣金融科技創新，並同時打破傳統金融體制框架，使小型企業以及年輕人更容易取得金融服務，實現普惠金融。「純網銀」相較於傳統實體銀行與數位銀行，並無實體分行，其所有金融服務均透過網路或行動裝置進行，純網銀主要的特色與優點大致上與數位銀行類似，除了不受營業時間限制，可 24 小時營運，且能執行所有傳統銀行的業務以外，更可以透過異業結盟與創新科技，打造獨特的金融生態圈(數位時代，2019)。

表 1 傳統銀行、數位銀行、純網銀之比較

銀行種類	傳統銀行	數位銀行	純網銀
代表銀行	<ul style="list-style-type: none"> • 國泰世華銀行 • 中國信託銀行 • 台新商業銀行 • 富邦商業銀行 • 玉山商業銀行 	<ul style="list-style-type: none"> • 台新 Richart • 王道 O-Bank • 國泰 KOKO • 永豐 DAWHO 大戶 	<ul style="list-style-type: none"> • 樂天國際商業銀行 • LINE Bank • 將來銀行
定義	除了實體分行辦理業務也會推出行動銀行 App，以降低銀行服務成本、提升營業效率。行動銀行僅能執行轉帳、查詢餘額等簡單金融服務，為傳統銀行服務的一環。	母公司為傳統銀行，但其帳戶獨立、沒有實體存摺，線上申辦，服務全年無休。業務範圍跟一般銀行沒有區別，但皆透過網路進行，可經營生態圈。	沒有實體分行，所有金融服務均透過網路或行動裝置進行。不受營業時間限制，可 24 小時營運，且能執行所有傳統銀行業務，更透過異業結盟與創新科技，打造獨特生態圈。

資料來源：修改自 Vpon (2021)。

為因應數位化趨勢，臺灣的銀行數位存款帳戶於 2015 年底陸續開辦，於 2016

年底時，數位存款帳戶僅約 8 萬戶，而在近幾年的數位轉型浪潮下，各家數位銀行積極推動與調整其數位銀行競爭策略，加上消費者行為的改變，截至 2021 年 Q4，根據金管會（2021）資料統計顯示，數位帳戶之總開戶數已達 1,046 萬戶，其中目前臺灣前五大數位銀行市佔率合計已超過六成，依序為台新國際商業銀行的 Richart 有 274 萬戶、國泰世華商業銀行的 KOKO 有 145 萬戶、永豐商業銀行的 DAWHO 大戶有 108 萬戶、第一商業銀行的 iLEO 有 81 萬戶，以及前五名中，唯一一家入榜的純網銀 LINE Bank 有 73 萬戶。雖然隨著每年基期墊高，成長率逐漸趨緩，惟每年新開戶數仍持續成長中。

表 2 臺灣數位存款帳戶用戶數統計

年度	用戶數	當年開戶數	用戶數成長率
2016	80,000	80,000	-
2017	392,000	312,000	390%
2018	1,508,000	1,116,000	285%
2019	3,384,000	1,876,000	124%
2020	6,463,000	3,079,000	91%
2021	10,469,806	4,006,806	62%

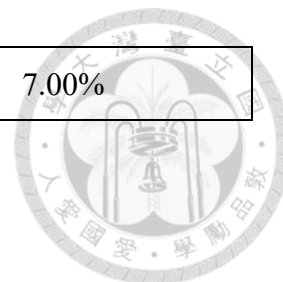
資料來源：修改自金管會（2021）。

表 3 2021 年 Q4 臺灣前五大數位帳戶用戶數統計

數位銀行 / 純網銀	用戶數	市佔率
台新 Richart	2,747,503	26.24%
國泰 KOKO	1,450,723	13.86%
永豐 DAWHO 大戶	1,085,699	10.37%
一銀 iLEO	813,840	7.77%

LINE Bank	732,638	7.00%
-----------	---------	-------

資料來源：修改自金管會（2021）。



綜上所述，在迎接數位化時代來臨、數位科技的出現，以及網路交易普及、通路的改變與服務項目需求多元化的時代下，對臺灣傳統銀行業原先所提供之金融服務帶來巨大衝擊，惟同時也帶來了革新及轉型的契機。近年來，傳統實體銀行陸續推出網路銀行與數位銀行，期望透過數位化金融，以提供消費者更便捷、更完善的金融服務體驗；然於此同時，金融監督管理委員會亦釋出三張純網銀執照，包含樂天銀行、LINE Bank 與將來銀行，且根據金管會所發布之純網銀政策，說明純網銀所能承作之經營業務範疇與傳統銀行所發展之數位銀行多有重疊，並無明顯區別，可知一定程度上之衝擊勢必紛至沓來（黃運宣，2020）；此外，根據銀行局金融統計，截至 2021 年 12 月底，本國銀行共計 38 家、外國及大陸地區之在臺分行共計 30 家，再加上金管會（2021）所統計之數位銀行與純網銀合計之數位帳戶開戶家數已達 37 家，可窺見臺灣傳統銀行業其與所發展之數位銀行市場已儼然成為一片紅海，前金管會主委顧立雄亦於 2019 年受訪時曾指出，臺灣銀行業利差小，經營環境過度競爭（overbanking），持續衝擊國內市場獲利表現。因此筆者認為，各家傳統銀行之數位銀行該如何調整自身的營運，以期在此日趨競爭的金融數位化環境下，角逐且持續保有領頭羊之地位，為一重要議題。

2.2 數位銀行的服務營運模式

布雷特·金（Brett King）為全球知名金融觀察家以及銀行創新教父，回顧其著作中曾詳細說明，銀行的服務營運模式由傳統 Bank 1.0 演進至目前的 Bank 4.0 發展歷程，透過提供消費者最佳體驗的服務場景，來演示傳統銀行服務到數位銀行服務的變化（陳世雄，2020）。Bank 1.0 指的是傳統銀行業以實體分行為主要營運與服務的通路，消費者須至傳統銀行進行臨櫃交易；Bank 2.0 指的是隨著網際網路的

出現以及個人電腦的蓬勃發展，使得網路銀行業務興起，金融服務逐漸不受時間與空間的限制，ATM 也因為網際網路的商業化而加速發展，消費者取得銀行服務亦在此時轉為多通路 (multi-channel) (楊惠娟，2021)；接著，隨著智慧型手機的使用人口數日趨增加，愈來愈多的交易逐漸轉移至行動支付、P2P 金融以及行動載具等，因而進入 Bank 3.0 的階段，此時的金融服務更加多元，銀行亦不再是一個地方，而是一種行為，使消費者取得銀行服務轉換為全通路 (omni-channel) (吳品辰，2019)；而從 2017 年至今，消費者取得銀行服務則正式進入 Bank 4.0 數位全通路 (digital omni-channel) 時代，銀行業者試圖將智慧裝置及人工智慧等技術融入金融服務中，並開始期望透過數據分析消費行為及使用情境，以提供更好的即時回饋，進而提升消費者對金融服務的依賴感及黏著度，而銀行業者之營運服務模式亦由實體分行服務 (Physical Banking) 轉向數位銀行服務 (Digital Banking)，未來銀行服務將無所不在。

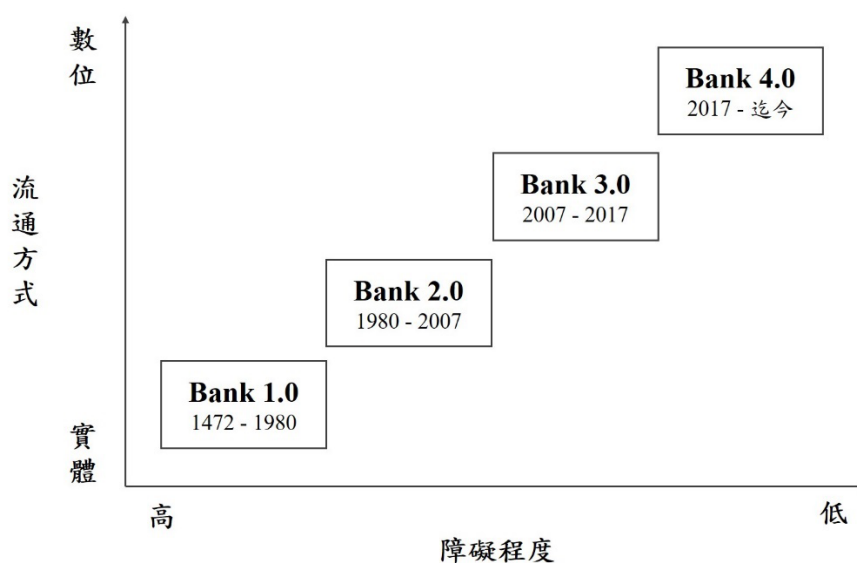


圖 2 銀行服務營運模式與消費者體驗障礙之關係

資料來源：修改自 King (2018)。

因此，在數位轉型浪潮下的 Bank 4.0 時代，傳統分行通路已不再是提供金融服務的主軸，而是各式串聯網路的行動數位設備成為服務消費者的主要角色；同時，服務方式的重心亦逐漸由實體轉向虛擬通路，並更加強調消費者體驗。所以，對於

銀行業者而言，消費者的忠誠度與黏著度之培養與建立更加舉步維艱，也因而促使臺灣眾多傳統銀行業者在面臨數位科技與轉型浪潮的趨勢下，更加積極佈局數位銀行服務，且與時俱進地提供消費者更加多元化的服務與功能，甚而建構自家生態圈以拓展服務觸角，皆是期望能夠加深與消費者日常生活之連結度。

根據由悠遊卡公司、中華電信，以及全家等大型企業合資成立的紅利點數整合行銷公司 UUPON (點鑽整合行銷)，於 2019 年針對旗下一萬名會員進行的銀行金融調查 (UUPON, 2019)，其調查結果顯示，有 60% 受訪者曾經使用過傳統銀行轉型而來的數位帳戶，且對於申辦金融服務的優先條件中，認為「據點位置便利」和「提供行動銀行服務」皆為最重要的考量項目，而其調查中所稱之「行動銀行」之定義，與本研究所稱之「數位銀行」相似，意指消費者可藉由手機、筆電、平板等行動裝置，操作相關金融功能，而其餘重要的考量項目亦包含「優惠活動吸引人」、「服務項目多元」、「業者品牌形象好」、「申辦流程方便」，以及「客戶服務優良」。

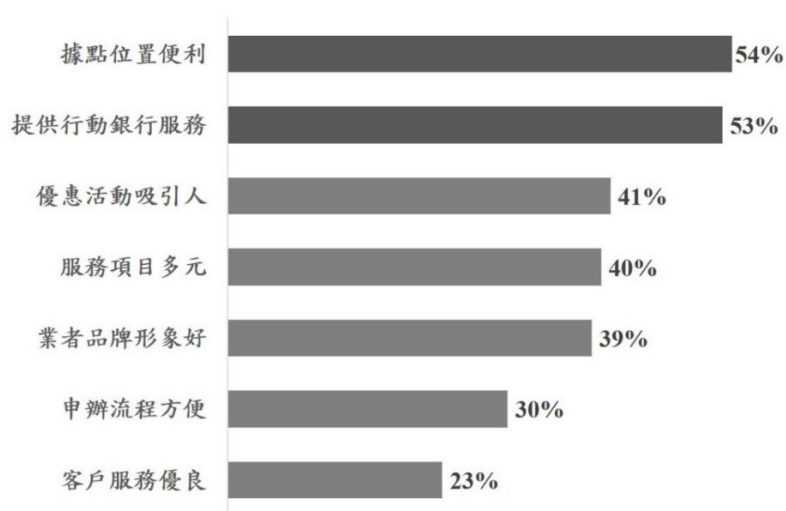
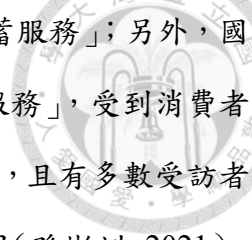


圖 3 臺灣消費者申辦金融服務的優先條件調查統計

資料來源：修改自陳世雄 (2020)。

此外，該機構亦於 2021 年與中央大學產學合作洞察臺灣銀行金融市場，探究臺灣民眾使用金融科技服務的態度及使用行為，而其調查結果顯示，台新銀行為數位銀行產業中，被受訪者認定最常使用的金融品牌，而其最常使用之服務類型包含



「客戶服務」、「付款和轉帳服務」、「投資理財服務」，以及「儲蓄服務」；另外，國泰世華銀行及玉山銀行，則分別以「保險服務」、「機器人顧問服務」，受到消費者肯定。綜觀該調查實際數據，消費者對於數位銀行服務高度有感，且有多數受訪者皆認同，「手機 APP 介面設計」是使用數位銀行服務的最關鍵原因(孫彬訓, 2021)。

另一方面，若深入探究臺灣數位銀行的用戶輪廓，根據 Vpon (2021) 大數據洞悉金融市場及消費者行為模式之研究調查可發現，臺灣 18 歲至 34 歲之年輕族群當中，使用數位銀行之比例佔多數，主要原因可推斷為該族群對於數位產品接受度較高，加上相較於傳統銀行，數位銀行之開戶流程以及各項金融服務申辦較為便利，且提供之服務多元及優惠利多，因此較易獲得年輕族群青睞；而相較於純網銀，則由於數位銀行之母公司為傳統銀行，已長期建立一定的品牌與信任度，因此亦較容易獲得年輕族群信賴；另外，數據顯示數位銀行用戶喜歡瀏覽電動遊戲、房地產與飲食相關的廣告；在使用 App 上，則是偏好懷孕與育兒、約會交友，以及漫畫等類型。

綜上所述，筆者歸納成功的數位銀行應著重於四大重要服務營運面向，分別是目標客群設定、客群拓展方式、開戶申辦流程，與關鍵服務功能發展，以利吸引消費者使用，並培養其忠誠度與黏著度。在「目標客群設定」的面向上，主要是著重於拓展數位產品接受度較高之年輕族群；在「客群拓展方式」的面向上，則是根據所鎖定之年輕族群，對其偏好之廣告多加以合作與投放，並且在利率優惠與其他紅利或現金相關之回饋上，結合同年輕族群之興趣偏好，與相關之異業結盟，進而建構金融生態圈以拓展服務觸角；在「開戶申辦流程」的面向上，則勢必要具備良好的介面設計，並且整體開戶流程需簡單、快速、方便；最後，在「關鍵服務功能發展」的面向上，具有多元的服務功能為佳，且除了針對目標客群較常使用或需求較高之功能須至善至美以外，仍應發展較具特色之關鍵服務功能，藉此吸引目標客群使用，同時亦可增加其使用之頻率與黏著度。

然而，由文獻回顧及緒論所述，眾多傳統銀行在發展數位銀行時，皆具備上述

四大面向之服務營運模式，所採取之各面向之競爭策略實大同小異，因此並無法藉此得知本研究所探討之三家數位銀行代表性案例，包含台新 Richart、國泰 KOKO，以及永豐 DAWHO 大戶能穩居領頭羊地位之關鍵成功因素，相關研究文章至今仍未付之闕如，因此筆者認為有深入研究之必要。



第三章 研究方法與研究標的

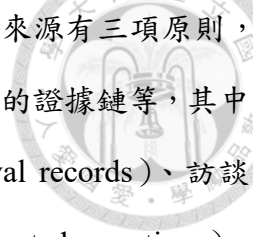


3.1 研究方法

本研究主要為探討在數位轉型浪潮下，臺灣傳統銀行業之數位銀行發展競爭策略中，較具影響力的關鍵成功因素，而由於此研究具有解釋性，且較無法使用量化方式衡量，因此筆者選定「質性研究」中的「個案研究法」作為本研究之研究方法，並期望透過「深度訪談」中之「半結構式訪談」的方式，藉由針對臺灣數位銀行發展之三家代表性案例進行深度訪談，以了解其成為數位銀行市場之領頭羊的關鍵成功因素及競爭策略之異同，同時歸納未來競爭策略方向及數位轉型佈局。

質性研究相較於量化研究，更能夠幫助研究人員了解行為發生的方式和原因 (Sutton & Austin, 2015)。將蒐集到的資料，整理、歸納，以及建立為準則的過程，文字資料要比數字資料複雜及豐富許多，因此要整理出系統化的理論，質性研究的過程相對繁複，有別於量化研究以數據化呈現研究結果，質性研究是針對研究問題更深入探討：是什麼，以及為什麼 (張芬芬, 2010)。

個案研究一般特別專注於探討有限數目的事件和情況，以及其相互關係，由於對少數樣本全盤性地、仔細地討論，故可以作為決策和判斷相似事物的主要參考，所以當研究者探討的問題比較是著重在自然情境下，探討研究的現象、事件或行為，在當下或實際是「如何」(how) 或「為什麼」(why) 發生時，就比較適合運用個案研究方法來進行研究資料收集的工作 (孔方正, 2008)。Yin (1989) 依據研究個案的數量，將個案研究區分為「單一個案研究」(Single Case Study) 與「多重個案研究」(Multiple Case study)，單一個案研究是指在整個研究過程中，研究者主要是針對一個個體、組織或企業，進行與研究有關的資料收集工作；而多重個案研究則是指當研究者同時針對二個或二個以上的個案進行研究，在時間充裕的情行下，多重個案分析除了更具有說服力以外，整個研究也經常被認為是較為穩健的，亦為本



次研究所採用之方法。此外，Yin (1994) 提出個案研究之資料來源有三項原則，包括使用多重證據來源、建立個案研究資料庫，以及發展一連串的證據鏈等，其中多重的證據來源包括文件 (documentation)、檔案紀錄 (archival records)、訪談 (interviews)、直接觀察 (direct observations)、參與觀察 (participant observations)、實體具象 (physical artifacts) 等多種形式，並建議進行個案研究時應至少使用二種以上的資料來源，進而相互佐證以提高研究品質，而本研究使用之資料來源，首先包含了文件，主要是先透過次級資料之蒐集與整理，涵括網路、報章雜誌，以及研究標的之數位銀行官方網站；再者是直接觀察，透過親自使用研究標的之數位銀行 App 與功能，了解其數位銀行經營模式；最後則是訪談，透過深度訪談，加以探討研究標的可持續穩居數位銀行領頭羊之關鍵成功因素，以及未來數位轉型佈局。

深入訪談法根據訪談問題的設計，可分為三種，包含結構性訪談 (Structured interview)、非結構性訪談 (Unstructured interview)，和半結構性訪談 (Semi-structured interview) (廖柏森，2013)。結構性訪談又稱為標準化訪談，係指研究者在訪談的過程中，運用一系列預先設定的問題，通常為是非題或選擇題，並且具有嚴格的答題順序與格式，而受訪者只能按照設計好的選項來回答，問答雙方都沒有闡述自己想法的空間；非結構性訪談則常運用於研究者無法正確掌握應詢問那些問題，因此並未事先設計固定問題，而是讓受訪者自由表達意見，在此種訪談法之下，研究者不會控制訪談的方向，訪談議題可因受訪者突發的想法而變動；半結構性訪談則介於結構性訪談與非結構性訪談之間，研究者僅事先設計問題大綱，但沒有封閉性的問題或選項，而是讓受訪者在具有一定結構性的問題或訪談大綱下，可以自由發揮闡述自身觀點，而研究者亦可根據受訪者所提出的想法，彈性調整訪談問題，因此此種訪談可使議題聚焦在某一範圍內，除了資料相對容易分析以外，同時又具有一定程度上的彈性，可讓受訪者知無不言、言無不盡，進而提高資料的可信度。

有鑑於結構性訪談通常為封閉性問題且較無彈性，實難以深入探究研究標的之數位銀行關鍵成功因素與未來數位轉型佈局規劃；而非結構性訪談則難以聚焦



研究問題且資料不易分析，因此本研究採用「半結構性訪談」的方式進行深度訪談，訪談規劃依序是首先選定訪談對象，並擬定訪談大綱，再於訪談進行方式確立後，實施深度訪談，最後則依據訪談內容做後續資料整理與分析。

3.2 研究標的

本研究為了探討與比較數位銀行發展之關鍵成功因素及競爭策略之異同，同時歸納未來競爭策略方向及數位轉型佈局，筆者首先挑選近三年數位帳戶總開戶數排名前五名之數位銀行，再進而篩選出連續穩居領頭羊地位之數位銀行以做為本研究標的。

因此，根據金管會（2019）資料統計顯示，臺灣前五大數位銀行，依序為台新國際商業銀行的 Richart、國泰世華商業銀行的 KOKO、王道銀行 O-Bank、永豐商業銀行的 DAWHO 大戶，以及第一商業銀行的 iLEO；而根據金管會（2020）資料統計顯示，臺灣前五大數位銀行，依序為台新國際商業銀行的 Richart、國泰世華商業銀行的 KOKO、永豐商業銀行的 DAWHO 大戶、王道銀行 O-Bank，以及第一商業銀行的 iLEO；最後根據金管會（2021）資料統計顯示，臺灣前五大數位銀行，依序為台新國際商業銀行的 Richart、國泰世華商業銀行的 KOKO、永豐商業銀行的 DAWHO 大戶、第一商業銀行的 iLEO，以及 LINE Bank。

表 4 2019-2021 臺灣前五大數位帳戶排名統整

排名	2019	2020	2021
1	台新 Richart	台新 Richart	台新 Richart
2	國泰 KOKO	國泰 KOKO	國泰 KOKO
3	王道 O-Bank	永豐 DAWHO 大戶	永豐 DAWHO 大戶
4	永豐 DAWHO 大戶	王道 O-Bank	第一 iLEO
5	第一 iLEO	第一 iLEO	LINE Bank

資料來源：修改自金管會（2019；2020；2021）。



綜上所述，連續三年穩居前五名之數位銀行包含台新國際商業銀行的 Richart、國泰世華商業銀行的 KOKO、永豐商業銀行的 DAWHO 大戶，以及第一商業銀行的 iLEO，惟其中第一商業銀行偏屬於泛公股銀行，意指政府持有該銀行之部分股份，而其餘三家則皆屬於民營銀行，因此，為求比較基準之公平性，本研究最終鎖定台新國際商業銀行的 Richart、國泰世華商業銀行的 KOKO，以及永豐商業銀行的 DAWHO 大戶為臺灣數位銀行發展之代表性案例，並以此為研究標的。

綜上所述，雖然數位帳戶總開戶數並非衡量是否為臺灣數位銀行發展之代表性案例之唯一標準，惟相較於其他市場上之質性研究資料，由臺灣金融監督管理委員會所公告之數量指標，除了較有公允比較基準及可信度以外，在目前仍如火如荼發展之數位銀行市場中，筆者認為開戶數的多寡確實在一定程度上影響各傳統銀行於數位化市場的發展，若能站穩數位銀行市佔率，在未來推廣各家數位轉型服務或功能上，將較有延伸性及獲利潛力。

第四章 臺灣數位銀行發展之代表性案例



4.1 台新國際商業銀行之數位銀行發展

4.1.1 台新 Richart 數位銀行簡介

Richart 為台新國際商業銀行整合存款、消費，以及理財的數位銀行品牌，自 2016 年 4 月推出，即以年輕人與小資族為主要目標市場，並將自己定位為「年輕人的數位銀行」，在產品服務方面有儲蓄、外匯、信用卡、投資、保險、貸款等 5 種產品服務外，也提供個人網銀、行動網銀、Richart Life、行動支付、ATM 服務等，並且與其他業者推出數位金融優惠活動，使消費者體驗 Richart 所帶來的服務便利性。Richart 亦曾榮獲紅點設計大獎 (Red Dot Award) 的 2017 紅點傳達設計獎 (Communication Design 2017)，近年來也獲得諸多國內外獎項。目前為臺灣數位存款帳戶最多的數位銀行，市佔率高達五成。

4.1.2 開戶流程

台新 Richart 數位銀行帳戶開戶需年滿 7 歲，且透過網路即可免費完成申請，開戶時可以使用自然人憑證、台新或其他銀行實體帳戶、台新或其他銀行信用卡認證，其不同認證方式會有不同的帳戶權限，並可透過臨櫃驗證提升權限。

表 5 台新 Richart 數位銀行開戶驗證方式與轉帳權限

開戶驗證方式	單筆上限	單日上限	單月上限	是否可以轉帳他人
自然人憑證	5 萬	10 萬	20 萬	是
台新帳戶	5 萬	10 萬	20 萬	是
他行帳戶	1 萬	3 萬	5 萬	是

信用卡	-	-	-	否
臨櫃開戶	5 萬	10 萬	20 萬	是

資料來源：修改自台新 Richart (2022)。

待線上開戶完成後，消費者只需靜待 e-mail 審核通知，且於開戶成功後，金融卡或信用卡將以掛號方式郵寄至指定之地址，因此消費者並無須親至實體分行，即可線上完成開戶。

此外，配合主管機關開放年滿 7 歲以上未成年人可線上申請開立數位存款帳戶，Richar 自 2020 年推出「未成年客戶線上開戶」服務，因此年滿 7 歲以上、未滿 20 歲之未成年民眾可於於線上填好資料後，經過家長（法定代理人）線上身分驗證，即可完成開戶。惟需要注意的是，因為尚未成年，相較於一般數位帳戶，有許多功能受限無法使用，包含限制一以帳戶功能來說，數位帳戶受限法規，需要經過家長（法定代理人）驗證的一到程序「升級帳戶」，才能開通轉帳功能，以及提升轉帳額度，未成年客戶無法自行升級數位帳戶。而驗證方法分為「快速驗證」、「完整升級」兩種。「快速驗證」可以透過信用卡或是其他銀行帳戶驗證，升級後得以轉帳給他人，轉帳限額為每次新臺幣 1 萬元、每日新臺幣 3 萬元，以及每月新臺幣 5 萬元；「完整升級」則需透過「自然人憑證 + 讀卡機」或「台新銀行晶片金融卡」擇一方式驗證，升級帳戶後可以轉帳給他人，轉帳限額為每次新臺幣 5 萬元、每日新臺幣 10 萬元，以及每月新臺幣 20 萬元。限制二則是金融卡的刷卡額度，也有特別規範，7~14 歲客戶持 Richart 簽帳金融卡，每天最多只能刷新臺幣 5,000 元；15 歲以上客戶則與一般客戶相同，每天最多可刷新臺幣 12 萬元；至於投資金融產品，則須具備國中學歷，可以在開戶時同時開立信託帳戶進行投資交易；貸款、保險則需年滿 20 歲才能使用。

4.1.3 優惠與回饋



1. 數位帳戶活存利率

以 2022 年第一季及第二季 Richart 新臺幣活期儲蓄存款專案表示，主要分為兩種身分之不同活存優惠利率，其一為「Richart 新朋友」，意指 2021 年 12 月 1 日（含）後首次成功開立 Richart 新臺幣活期儲蓄存款帳戶，且專案期間持有效帳戶者，若滿足新臺幣存滿額任務（每日日終餘額需大於（含）新臺幣 1 元），享年利率為「專案基本利率再加碼 1.96%」，即活存新臺幣 30 萬額度內，2.06% 的優惠利率。

其二為「Richart 好朋友」，意指 2021 年 12 月 1 日前曾成功開立 Richart 新臺幣活期儲蓄存款帳戶，且專案期間持有效帳戶者，若專案期間符合 Richart 外幣活期存款帳戶之美元存款餘額達 2,000 元（含）以上（不限新舊資金）或人民幣存款餘額達 1.2 萬元（含）以上（不限新舊資金）之條件，或符合當月透過 Richart APP 申購基金（包含理查選、銅板投資、ETF 連結基金、百元基金）成功扣款（包含定期定額與單筆扣款）累積金額達新臺幣 3,000 元（含）以上或美元 100 元（含）以上條件之消費者，即可於限額內則享有「專案基本利率再加碼 0.96%」之年利率，即活存新臺幣 30 萬額度內，1.06% 的優惠利率。

2. 金融卡優惠

相對於其他家銀行，台新 ATM 遍佈全臺便利商店，因此透過金融卡存款、提款都很方便，也不用擔心手續費的問題。Richart 所推出之金融卡一共分為兩款：白狗卡與綠狗卡。兩張卡片皆為 VISA 簽帳金融卡，在儲蓄、簽帳卡功能，以及簽帳卡優惠方面是完全一樣的；最大的差異在於綠狗卡多了「悠遊卡」功能，是張具有刷卡功能的悠遊 Debit 卡。

白狗卡主要享有三大優惠，包含「現金回饋直接存入帳戶」，消費者刷卡、提款、存錢、轉帳皆可一卡完成，刷卡現金回饋將直接存入帳戶，且刷卡即享 0.5% 現金回饋無上限；「跨行交易每月 5 次免手續費」，消費



者可享有每月 5 次的提款及轉帳免手續費；「刷 VISA 金融卡，電影最低 6 折」，消費者可享有新光影城平日最低 6 折起，以及國賓影城周末最低 7 折起之電影票購買優惠。

綠狗卡跟白狗卡是相同功能的 VISA 金融卡，因此同樣擁有上述白狗卡之刷卡消費享 0.5% 現金回饋無上限，新光影城電影平日購票最低 6 折及國賓影城週末購票最低 7 折等優惠，惟加乘了悠遊卡功能，出門搭車購物更為方便，且可於捷運增值機等連線式機臺自動增值。

3. 信用卡優惠

Richart 所推出之信用卡一共分為兩款：@GoGo 卡與 FlyGo 卡。今年 2022 年兩張信用卡在權益上做了重大的調整，有些優惠被調降，也有新增的回饋優惠，以下分別詳述說明。

台新@GoGo 卡又稱為台新黑狗卡，2022 年重要權益包含綁定 LINE Pay / 台新 Pay 消費最高享有 5% 現金回饋，新戶最高則享有 13 % 現金回饋，以及網購 / 遊戲 / 影音等，最高可享有 3.5% 現金回饋，詳細回饋通路如下表所示。

表 6 台新@GoGo 卡詳細回饋通路


消費類型	最高回饋	消費通路
精選	5% (基本 0.2% + 精選 4.8%)	【行動支付】 LINE Pay / 台新 Pay *台新 Pay：全家 / 7-11 / 新光三越 / 大潤發 / 台灣大車隊等場域皆可使用
指定	3.5% (基本 0.2% + 指定 3.3%)	【國內網購】 蝦皮、momo、PChome、Yahoo、東森（含森森）、台灣迪卡儂、博客來、Pinkoi、露天拍賣、ZARA、Richart Mart、生活市集、486 團購、松果購物、

		<p>PayEasy、GOMAJI、Funnou、UNIQLO、latic、誠品線上(網路書店)、ViVa、GU 網路商店、特力家購物網、17 Life、Rakuten 樂天市場(臺灣)</p> <p>【國外網購】</p> <p>淘寶 Taobao、iHerb、Amazon、Rakuten 樂天市場(海外)、H&M、Mytheresa、SELFRIDGES、Gmarket、lookfantastic、asos、shopbop、ZALORA、Harrods、YOOX、FARFETCH、SEPHORA</p> <p>【遊戲 / 影音】</p> <p>智冠 (Mycard)、STEAM、Nintendo、Garena 臺灣競舞、GASH 樂點、XBOX、Disney+、Spotify、NETFLIX、KKBOX、愛奇藝、CATCHPLAY+、YouTube Premium</p> <p>*實體通路消費不適用指定通路加碼，適用一般消費辦法。</p> <p>*遊戲 / 影音平臺限於原平臺消費始符合指定通路加碼資格，如透過 iTunes、Google Play 商店、電信費等其他平臺代扣繳，將依一般消費辦法回饋。</p>
一般	1% (基本 0.2% + 一般 0.8%)	<p>【其他一般消費】</p> <p>*排除精選 / 指定 / 不回饋類別後之其他消費。</p>

資料來源：修改自台新 Richart (2022)。

台新 FlyGo 卡在疫情之前，主打高鐵交通的刷卡優惠，雖然疫情爆發後，消費者搭乘大眾運輸工具之機會與意願較低，惟如果是通勤一族，FlyGo 卡在中油直營亦享有最高 5% 回饋。詳細回饋通路如下表所示。

表 7 台新 FlyGo 卡詳細回饋通路



消費類型	最高回饋	消費通路
精選	5%	【外送】 Uber Eats / foodpanda / inline 【交通】 高鐵 / 中油直營 / 台灣大車隊 / 立榮 / GoShare / WeMo Scooter / iRent 【訂房 / 訂票】 雄獅 / 易遊網 / Agoda / KKday / AsiaYo
海外	3%	海外消費 (含海外購物)
一般消費	1%	一般消費

資料來源：修改自台新 Richart (2022)。

此外，不論是台新@GOGO 卡或 FlyGo 卡，兩者皆推出首刷禮及新戶禮。只要信用卡新戶於 2022/2/23–2022/5/31(含)前進件，且於 6/15(含)前核准，透過線上申辦台新銀行@GoGo 卡或 FlyGo 卡正卡，及可享有首刷禮於核卡 3 個月內精選消費加碼回饋 5% (活動回饋上限 200 元，正附卡併計)；新戶禮則是 2022/2/23 (含) 首次成功開立 Richart 帳戶者，於 2022/04/01–2022/06/30 結帳帳單，其@GoGo 或 FlyGo 信用卡精選消費類別將享有 3%加碼現金回饋，回饋金額上限 NT\$200期。(@GoGoFlyGo 上限分開計算)。

綜上所述，在做了權益變動後，筆者認為台新@GoGo 卡最適合即是綁定 LINE Pay 最高可享有 13%回饋；FlyGo 信用卡主打享有中油直營加油、外送、高鐵最高 13%回饋，雖然因為疫情影響，高鐵的優惠變得較難使用到，然而開車通勤的人依舊適合使用。



4.1.4 功能與特色

台新 Richart 數位銀行主打的即是其親切好使用的 Richart APP，「這個 APP 是一個減法」— Richart 金融部協理魏銘君曾表示，Richart APP 原初設計理念，即是希望介面簡潔至上，以及流程操作簡便，讓消費者可透過指紋、圖形登入，視覺化理財功能區分明確，不會為了找尋功能而耗費時間，加上清楚顯示活存利率與利息，以及當月免費跨轉次數、免費跨提次數及當月累積的利息金額等資訊，使消費者明確知道自己是否符合優惠條件，確認利息隨日增長。此外，亦可直接透過 Richart 查詢@GoGo 信用卡以及 FlyGo 信用卡之消費紀錄、刷卡回饋，並透過帳戶直接繳交信用卡費，另外還可以繳交四大電信帳單，包含中華電信、台灣大哥大、遠傳電信、台灣之星等，以及水電費、信用卡費、路邊停車費、eTag 自動儲值、有線電視、瓦斯費等，非本人之帳單或是逾期帳單皆可繳納，亦可直接設定自動扣款，且具備即時通知的功能，在消費當下，立即發出刷卡通知，增加其消費者使用 Richart 之黏著度。

再者，Richart 的「小查罐」存錢功能分為萬用罐與零錢罐。萬用罐可分別存放不同使用類型之預算配額，零錢罐則可以隨手存入零錢，使消費者較輕鬆養成儲蓄習慣；惟值得注意的是，小查罐內的存款，僅有基本活存利率，並無法享有最高 2.06% 的活存利率。

最後，Richart 的換匯功能不需額外開立外幣帳戶，即可線上買賣外匯，並配有外匯讓分，且只要是線上買賣外幣，即可免除額外手續費；投資部分則是可直接線上進行基金投資；舉凡壽險、旅遊平安險、機車強制險、個人物品險等皆可以透過線上申辦；而貸款分為大口貸、小口貸、一口貸，依據麻吉指數（使用 Richart 功能的多寡），還可減免手續費及享有利率優惠。

4.2 國泰世華商業銀行之數位銀行發展



4.2.1 國泰 KOKO 數位銀行簡介

KOKO 是國泰世華銀行專為年輕人推出的數位銀行品牌，自 2015 年 5 月推出，以貼近年輕人喜好、需求，提供相對應的金融服務，並以趣味、創新、活力為前提，創造全方位數位金融體驗。其品牌訴求一站式金融服務新體驗，提供完整銀行服務，透過 KOKO App 即可查詢帳戶 / 信用卡資訊、拆轉帳、換外幣、投保旅遊險/寵物險、貸款，每筆消費、轉帳、收款等記錄，目前僅次於台新 Richart，為臺灣數位存款帳戶次多的數位銀行。

4.2.2 開戶流程

國泰 KOKO 數位銀行帳戶開戶需年滿 12 歲，透過網路即可免費完成申請，開戶時可以使用自然人憑證、其他銀行實體帳戶、國泰信用卡認證，以及臨櫃開戶，需特別注意的是國泰 KOKO 並不開放國泰既有存戶申辦，亦不開放使用他行信用卡進行認證。其不同認證方式會有不同的帳戶權限，並可透過攜帶雙證件、印鑑，至臨櫃驗證以提升權限。

表 8 國泰 KOKO 數位銀行開戶驗證方式與轉帳權限

開戶驗證方式	單筆上限	單日上限	單月上限	是否可以轉帳他人
自然人憑證	5 萬	10 萬	20 萬	是
他行帳戶	1 萬	3 萬	5 萬	是
國泰信用卡	5 萬	10 萬	20 萬	否
臨櫃開戶	20 萬	20 萬	50 萬	是

資料來源：修改自國泰 KOKO (2022)。

國泰 KOKO 在開戶前就必須下載 KOKO APP，並在 APP 上直接申請開戶，待

線上開戶完成後，消費者只需靜待 e-mail 審核通知，且於開戶成功後，金融卡或信用卡將以掛號方式郵寄至指定之地址，因此消費者並無須親至實體分行，即可線上完成開戶。



此外，同樣配合主管機關開放年滿 7 歲以上未成年人可線上申請開立數位存款帳戶，KOKO 自 2020 年推出「未成年客戶線上開戶」服務，惟相較於台新 Richart 所開放年滿 7 歲以上可申辦之條件，KOKO 僅開放年滿 12 歲以上之未成年民眾，可於於線上填好資料後，經過家長（法定代理人）線上身分驗證完成開戶。

4.2.3 優惠與回饋

1. 數位帳戶活存利率

以 KOKO 所提出之 2022 年 1 月 6 日至 2022 年 7 月 5 日帳戶權益說明，一般大眾的 KOKO 數位帳戶活存利率，僅依照國泰世華銀行的活儲利率計算，並以新台幣 5,000 元為計息起點，於每年 6 月 21 日及 12 月 21 日發放，目前為 0.03%。

另根據國泰世華銀行所推出之「青年子帳戶活期存款專案」，於 2021 年 12 月 1 日至 2022 年 6 月 30 日，年齡為 20 歲(含)以上至 25 歲(含)以下，且持有效指定子帳戶者，在新臺幣 5 萬元(含)以內，可享 1.5% 活存利率；惟須特別注意的是，若專案首日已持有子帳戶，其指定子帳戶將依照帳號第 6 至 11 碼號碼大小最小者；若尚未持有子帳戶，則指定子帳戶為專案期間首次開立之子帳戶，若同一日開立多個子帳戶，則指定子帳戶將依照帳號第 6 至 11 碼號碼大小最小者，其餘子帳戶並無享有優惠。

2. 金融卡優惠

KOKO 簽帳金融卡是具備提款、轉帳、刷卡、一卡通的金融卡，主要含有三大優惠，其一是國內 / 國外一般消費享 1.2% 現金回饋無上限；其二是國內 / 國外一般消費享 0.3% 小樹點（信用卡）回饋，其消費回饋之

小樹點(信用卡)有效期限為3年,且可與信用卡消費回饋之小樹點(信用卡)合併使用;最後是指定超商/交通/影音娛樂/運動健身享3%現金回饋,每戶每月帳單回饋上限為新臺幣200元(回饋上限為歸戶下所持有的所有KOKO簽帳金融卡合併計算),指定消費回饋超出回饋上限新臺幣200元之部分,僅享一般消費1.2%現金回饋無上限,指定之通路請詳見下表。

表9 KOKO 簽帳金融卡享3%現金回饋之指定通路

指定通路	細項
超商	全臺四大超商實體門市(7-ELEVEN、全家便利商店、萊爾富便利商店與OK超商),不含代收費用。
交通	臺鐵、臺灣高鐵、Uber、台灣大車隊、客運(國光、統聯、和欣、葛瑪蘭、阿羅哈)、WeMo Scooter、GoShare。
影音娛樂	<p>【影音串流】 Spotify、Netflix、KKTV、Youtube Premium & Youtube Music、NBA League Pass、Circles Life(無框行動)、愛爾達電視(ELTA TV)。</p> <p>【遊戲娛樂】 CatchPlay、PlayStation、Garena、Steam、Blizzard、XBOX、Nintendo、MyCard(官網/ App/ 遊戲儲值入口)。</p>
運動健身	<p>【健身房】 World Gym、健身工廠、Anytime Fitness、前勁體能 Akrofitness、BeingFit。</p> <p>【運動服飾】 Nike 臺灣官方商店、adidas 臺灣官方購物網站、Reebok 臺灣官方購物網站、UNIQLO 臺灣網路商店、GU 臺灣網路商店、Lativ(米格國</p>

	際)、Gap 臺灣官網。 *限以上品牌官方線上購物網站，不含實體門市
--	---------------------------------------



資料來源：修改自國泰 KOKO (2022)。

3. 信用卡優惠

國泰 KOKO 相關的信用卡別總共有三種，分別為 KOKO COMBO icash 聯名卡、KOKO icash 聯名卡、及 KOKO (COMBO) 悠遊聯名卡 (目前已停止申辦)，以下分別詳述說明。

KOKO COMBO icash 聯名卡主打結合金融卡、信用卡與 icash 卡，其規定年滿 20 歲以上可申請正卡，現職工作需滿一年且年收入達新台幣 20 萬元，並且需持有有效之 KOKO 帳戶 (帳戶狀態為正常)，線上開戶及辦卡可一次完成，主要優惠其一為刷卡一般消費享 0.3% 現金回饋，當期帳單消費，次月即立即回饋；其二為指定網購 / 超商 / 交通 / 美食 / 影音娛樂 / 運動健身通路刷卡登錄且當期帳單 KOKO 信用卡新增一般消費達新臺幣 5,000 (含) 以上，即可享有 5% 現金回饋 (每戶每月帳單回饋上限為新臺幣 300 元)，詳細指定之回饋通路如下表 10 所示；其三為搭乘捷運 / 公車滿 20 次，即可享有 50 點 OPEN POINT 回饋 (須登錄，不累贈，每戶每月限回饋一次)；其四為國賓 / 台中新光影城購票享 6 折起，以及於 KKBOX 專屬網站刷卡購買半年期 (180 天) 會員，可享 67 折起優惠。

表 10 KOKO COMBO icash 聯名卡享 5% 現金回饋之指定通路

指定通路	細項
網購	【線上購物平臺】 Apple 臺灣官方網站、momo 購物網、PChome 線上購物/商店街、Yahoo 奇摩購物中心 / 超級商城 / 拍賣、淘寶 / 天貓、小樹購 (原 TreeMall)、7-ELEVEN 線上購物中心 (原 ibon mart)、博客來網路

	<p>書店、GOMAJI、生活市集、Pinkoi。</p> <p>【運動、服飾】</p> <p>Nike 臺灣官方商店、adidas 臺灣官方購物網站、Reebok 臺灣官方購物網站、UNIQLO 臺灣網路商店、GU 臺灣網路商店、Lativ (米格國際)、Gap 臺灣官網。</p> <p>【線上售票】</p> <p>tixCraft 拓元售票系統、寬宏售票系統。</p> <p>【生活娛樂】</p> <p>APPLE iTunes、APPLE 之 App Store、Google Play、綁定 OPEN 錢包於 7-ELEVEN 實體門市 / OPEN POINT APP / 統一關係企業支付、91app、FunNow。</p>
超商	全臺四大超商實體門市 (7-ELEVEN、全家便利商店、萊爾富便利商店與 OK 超商)，不含代收費用。
交通	臺鐵、臺灣高鐵、Uber、台灣大車隊、客運 (國光、統聯、和欣、葛瑪蘭、阿羅哈)、WeMo Scooter、GoShare。
美食	外送平臺 (Uber Eats、foodpanda)、連鎖速食 (麥當勞、肯德基 KFC、漢堡王、頂呱呱、必勝客、達美樂)，不含會員卡 / 儲值卡之儲值消費。
影音娛樂	<p>【影音串流】</p> <p>Spotify、Netflix、KKTV、Youtube Premium & Youtube Music、NBA League Pass、Circles Life (無框行動)、愛爾達電視 (ELTA TV)、CatchPlay。</p> <p>【遊戲娛樂】</p> <p>PlayStation、Garena、Steam、Blizzard、XBOX、Nintendo、MyCard</p>

	(官網 / App / 遊戲儲值入口)。
運動健身	World Gym、健身工廠、Anytime Fitness、前勁體能 Akrofitness、BeingFit。

資料來源：修改自國泰 KOKO (2022)。

KOKO icash 聯名卡主要結合信用卡與 icash 卡，其規定年滿 20 歲以上可申請正卡，以及現職工作需滿一年且年收入達新台幣 20 萬元，主要優惠基本上皆與 KOKO COMBO icash 聯名卡相同，惟其指定網購 / 超商 / 交通 / 美食 / 影音娛樂 / 運動健身通路刷卡登錄且當期帳單 KOKO 信用卡新增一般消費達新臺幣 5,000 (含) 以上，可享有之現金回饋為 3% (每戶每月帳單回饋上限為新臺幣 300 元)，詳細指定之回饋通路亦與 KOKO COMBO icash 聯名卡相同。

KOKO (COMBO) 悠遊聯名卡則主要結合信用卡與悠遊卡，申請資格須年滿 20 歲以上，其主要優惠皆與 KOKO icash 聯名卡相同，惟目前已停止申辦。

4.2.4 功能與特色

國泰 KOKO 數位銀行所涵蓋之功能眾多，包含臺幣、外幣、台灣 Pay、手機無卡提款、保險、簽帳、一卡通、貸款、數位存摺等功能。較具特色之功能包含「人臉驗證轉帳」，在 KOKO 的 APP 上只需透過三個步驟即可輕鬆註冊，於註冊完成後即可透過人臉辨識進行非約定轉帳；「手機無卡提款」則是攜帶 KOKO COMBO icash 卡或 KOKO 簽帳金融卡，至國泰世華銀行的 ATM 啟用手機提款之設定後，日後即可透過手機直接進行提款，在 KOKO APP 左上角可以找到手機提款入口，並輸入提款金額，惟須注意手機提款單日或單筆限額為新臺幣 30,000 元，且金融卡與手機提款單日 / 單筆合計限額為新臺幣 20,000 元，在國泰世華銀行的 ATM

掃描 QR CODE 或手動鍵入提款序號，再輸入手機提款密碼即可完成手機提款。

此外，KOKO 推出多項線上保險申請功能，其一為「KOPlay 酷玩險」，包含旅遊保險與旅遊不便險，透過手機 APP 一分鐘投保，最快 2 小時即可生效，除了班機延誤理賠基金最高可到新臺幣 18,000 元以外，若演唱會 / 遊樂園 / 滑雪等有價售票活動取消，亦提供慰問金新臺幣 3,000 元；其二為「KOPet 寵物險」，當寵物不幸生病或發生意外事故時，透過 KOPet 寵物險也可獲得健全保障，KOPet 包含綜合型、意外型，亦可加購寵物侵權責任保險，以及意外補充保險。

最後，針對貸款需求，KOKO 亦推出「KOKO Free's 貸」，為一循環型貸款，當消費者核貸成功，首次會自動撥款新臺幣 1 萬元至帳戶中，後續只要在剩餘的可用額度及契約期間內，都可以隨意動用（需注意已動用的額度並不會回復），有動用才會計息，且最高可貸款新臺幣 300 萬元，最高貸款期限則為 5 年。

4.3 永豐商業銀行之數位銀行發展

4.3.1 永豐 DAWHO 大戶數位銀行簡介

DAWHO 大戶是永豐銀行的數位銀行帳戶，主要鎖定 25 到 39 歲年輕亨利族，結合存款、外匯、信用卡、基金、證券交割、貸款等多重功能，於 2019 年 6 月推出，當時市場上已存有 29 家數位銀行帳戶，惟即使相較於其他同業略顯姍姍來遲，仍憑藉其系統整合之優勢，在短短半年期間內，突破全臺灣數位銀行帳戶之前四大用戶數。永豐 DAWHO 大戶主要注重功能體驗的一致性，並串接證券服務，主打早上開戶，下午即可交易之特色，以及透過與投資社群合作等方式，持續擴大生態圈之合作夥伴，為目前臺灣數位存款帳戶市佔率第三的數位銀行。

4.3.2 開戶流程

永豐 DAWHO 大戶數位銀行帳戶開戶需年滿 20 歲，透過網路即可免費完成申

請，開戶時可以使用自然人憑證、永豐或他行實體帳戶、永豐或他行信用卡認證，以及臨櫃開戶，惟若已持有永豐帳戶則僅能使用該帳戶驗證。其不同認證方式會有不同的帳戶權限，可透過攜帶雙證件、印鑑，至臨櫃驗證，而永豐 DAWHO 大戶較為特別的是可以透過全家 FamiPort 提升權限。

表 11 永豐 DAWHO 大戶數位銀行開戶驗證方式與轉帳權限

開戶驗證方式	單筆上限	單日上限	單月上限	是否可以轉帳他人
自然人憑證	5 萬	10 萬	20 萬	是
永豐帳戶	5 萬	10 萬	20 萬	是
他行帳戶	1 萬	3 萬	5 萬	是
信用卡	—	—	—	否
臨櫃開戶	5 萬	10 萬	20 萬	是

資料來源：修改自永豐 DAWHO 大戶（2022）。

國泰 KOKO 在開戶前就必須下載 KOKO APP，並在 APP 上直接申請開戶，待線上開戶完成後，消費者只需靜待 e-mail 審核通知，且於開戶成功後，金融卡或信用卡將以掛號方式郵寄至指定之地址，因此消費者並無須親至實體分行，即可線上完成開戶。

然而，DAWHO 大戶並無開放未滿 20 歲之未成年人申請，相較於台新 Richart 及國泰 KOKO，所拓及之客群較窄。

4.3.3 優惠與回饋

1. 數位帳戶活存利率

永豐 DAWHO 大戶的活存利率，是根據消費者在永豐 DAWHO 大戶

的會員等級而定，依照等級分有兩種優惠：「大大」，以及「大戶」。

新用戶只要申請永豐 DAWHO 大戶數位銀行帳戶開戶成功後，即可自動升級為「大戶」等級，並享有大戶優惠至隔月（第二個月）月底；然而，若想要繼續享有大戶優惠，則需在開戶第二個月時完成「月均財富大於新臺幣 10 萬元」，才可以在第三個月繼續享有大戶等級優惠，且每個月皆需符合資格才能繼續維持大戶等級，其所指之月均財富包括 DAWHO 大戶當月數位帳戶臺外幣活期存款 / 定期存款、基金庫存淨值、ibrAin 庫存淨值、銀行 ETF / 美股庫存淨值及債券庫存淨值之各產品每日日終餘額加總後平均。因此，若找尋較為簡易之維持大戶等級之辦法，即是於永豐 DAWHO 大戶數位銀行帳戶中，整個月的存款餘額平均達新臺幣 10 萬元，隔月即可（或持續）持有大戶等級，並享有大戶等級之各項優惠。

如上所述，永豐推出專屬分級制度「大大」與「大戶」兩個等級，「大大」的活存利率，只有一般活期儲蓄存款牌告利率；而「大戶」的活存利率，則為新臺幣 50 萬元以內的存款享有 1.1% 的活存利率，超過新臺幣 50 萬元的部分則為一般活期儲蓄存款牌告利率。因此，以享有活存利率的條件來說，永豐 DAWHO 大戶的數位銀行帳戶活存利率條件相較於台新 Richart 較為簡易，而相較於國泰 KOKO 亦較為優惠。

2. 金融卡優惠

永豐 DAWHO 大戶現金回饋 Debit 卡是一張整合多種功能的簽帳金融卡，主要回饋分為三部分，包含國內一般消費享 0.6%、國外一般消費享 1.5%，以及指定保費代繳享 1.1% 無上限之刷卡回饋，且於隔月 6 日即將刷卡回饋匯入至永豐 DAWHO 大戶之數位銀行帳戶中。此外，較為特別的是，自 2021 年 9 月 1 日起新申辦之永豐 DAWHO 大戶現金回饋 Debit 卡且開啟「多幣別功能」之消費者，可享有海外提款每戶每月 3 次免手續費，惟欲使用國外提款功能之消費者，須先至臨櫃辦理。



3. 信用卡優惠

永豐 DAWHO 大戶現金回饋信用卡是一張多功能的信用卡，主要回饋分為三部分，首先是「基本回饋」，包含一般消費享國內 1%、國外 2% 之無上限現金回饋，主要是依照前期信用卡帳單已入帳且符合之消費金額計算，並將於結帳日次月第一個營業日存入持卡人之永豐銀行 DAWHO 大戶數位存款新臺幣帳戶。再者是「指定任務加碼回饋」，只要同時達成設定本人永豐 DAWHO 大戶數位帳戶自動扣繳 DAWHO 大戶現金回饋信用卡費用且扣繳成功，以及使用電子 / 行動帳單且發送成功之兩項任務，即可享回饋一般消費每月加碼 1% 回饋，惟需注意「大戶等級」上限為新臺幣 1,500 元整，而「大大等級」則無加碼優惠。最後則是「指定通路加碼回饋」，每月指定通路消費合併計算後，加碼 5% 回饋，而指定通路則包含樂 / 食 / 行 / 玩 / 學 / 寵 / 家通路，詳細指定通路請詳表 12。惟同樣需注意的是，「大戶等級」上限為新臺幣 600 元整，而「大大等級」則無加碼優惠。因此綜合三部分優惠，指定通路與基本回饋及任務加碼合併計算後，「大戶等級」之消費者最高可享國內消費 7%，國外消費 8% 回饋，而加碼回饋金之認列同樣依照當月符合之刷卡交易且於回饋前已入帳之消費金額計算，並於次月第一個營業日存入連結之永豐 DAWHO 大戶數位存款新臺幣帳戶。

表 12 永豐 DAWHO 大戶現金回饋信用卡享 5% 加碼回饋之指定通路

指定通路	細項
樂	包含全臺電影院消費、Netflix、Spotify、KKBOX、兩廳院售票網(含 OPENTIX 兩廳院文化生活)、tixCraft 拓元售票線上系統、寬宏售票線上系統、年代線上售票系統。
食	Foodpanda、Uber Eats、GREEN&SAFE。
行	旅行社(含 AsiaYo、易遊網、雄獅旅行社等全臺旅行社)、免稅店、

	航空公司、飯店類(含飯店、渡假村、旅館民宿,不含餐廳類消費)、Uber、iRent、Goshare、iParking、停車大聲公、車麻吉。
玩	PlayStation、XBOX、Steam。
學	Hahow、Udemy、VoiceTube、PressPlay、Readmoo。
寵	東森寵物雲、魚中魚寵物水族、寵物王國、毛孩市集、動物星球、寵物公園。
家	IKEA、誠品生活、特力屋、HOLA、NATURAL KITCHEN、Pinkoi。

資料來源：修改自永豐 DAWHO 大戶 (2022)。

4.3.4 功能與特色

永豐 DAWHO 大戶數位銀行結合存款、外匯、信用卡、基金、證券交割、貸款等多重功能。較具特色之功能包含「無碼轉帳」，是透過取款密碼轉帳給他人，由轉出方設定取款密碼、轉帳金額，再將收款連結一起提供給收款方，而收款方則是點選收款連結，輸入取款密碼、領取金額、驗證碼，再輸入收款銀行及銀行帳號，即可完成收款，此功能主要特色在於不需記住對方的銀行帳號，因此即使不是永豐 DAWHO 大戶的用戶也可便利收到匯款，惟需注意的是無碼轉帳有最高 10 筆的交易筆數限制，且視同非約定轉帳服務，因此亦有轉帳金額限制，詳細轉帳金額限制會依開戶驗證的方式而有所不同，請詳見下表 13。

表 13 永豐 DAWHO 大戶無碼轉帳金額限制

開戶方式	類型	驗證方式	非約定轉帳金額限制
第一類帳戶	新戶	自然人憑證 / 臨櫃驗證	單筆 5 萬 / 單日 10 萬 / 單月 20 萬
第二類帳戶	舊戶	該行存款 帳戶驗證	單筆 5 萬 / 單日 10 萬 / 單月 20 萬

第三類帳戶	新戶	他行帳戶	單筆 1 萬 / 單日 3 萬 / 單月 5 萬
第三類帳戶	新戶	信用卡	無法進行非約定轉帳，僅限該行本人帳戶互轉，或需至實體分行提升權限。

資料來源：修改自永豐 DAWHO 大戶（2022）。

「手機無卡提款」則是攜帶永豐 DAWHO 大戶金融卡，至永豐銀行的 ATM 啟用手機提款之設定後，日後即可透過手機直接進行提款，且相較於國泰 KOKO，更包含無卡提款外幣之功能，對於外幣提領更為便利。

「ibrAin 理財服務」則是永豐銀行所推出之專屬理專服務，最低只需要新臺幣 3,000 元即可投資全球市場 ETF，並且只會被收取 1% 之帳管費。

4.4 綜合比較與分析

本節主要依據前幾節針對三家代表性數位銀行所統整之重點項目，進行交叉比較，並分析三家數位銀行目前所存在之競爭優劣勢，同時探討在數位銀行發展上，三家數位銀行是否具有共同的競爭策略或性質，使其能在數位銀行這片紅海中，成為具代表性之成功案例。

4.4.1 綜合比較

首先，根據表 14 開戶流程綜合比較，可知台新 Richart 的開戶年齡限制最小，而永豐 DAWHO 大戶的開戶年齡限制最大；國泰 KOKO 則是介於中間，惟在開戶驗證方式中，國泰 KOKO 並不包含國泰既有帳戶驗證，而透過國泰信用卡驗證之用戶雖有提供轉帳功能與上限，但也僅限國泰世華銀行自行轉帳。在各家數位銀行轉帳上限之部分基本上皆相同，主要是為符合金管會針對數位存款帳戶所提出之轉帳限額限制，惟若透過臨櫃方式提升轉帳權限，國泰 KOKO 則相對其他兩家數位銀行，具有較高之轉帳上限。



表 14 開戶流程綜合比較

數位 銀行	開戶 年齡	開戶驗證 方式	轉帳上限 (新臺幣萬元)			備註
			單筆	單日	單月	
台新 Richart	<u>7</u> 歲 以上	自然人憑證	5	10	20	開戶年齡限制最 小、信用卡不可進 行非約定轉帳
		台新帳戶	5	10	20	
		他行帳戶	1	3	5	
		信用卡	—	—	—	
		臨櫃開戶	5	10	20	
國泰 KOKO	12 歲 以上	自然人憑證	5	10	20	無國泰帳戶驗證、 國泰信用卡僅限 自行轉帳不可跨 行、臨櫃限額較高
		他行帳戶	1	3	5	
		<u>國泰信用卡</u>	5	10	20	
		<u>臨櫃開戶</u>	<u>20</u>	<u>20</u>	<u>50</u>	
永豐 DAWHO 大戶	<u>20</u> 歲 以上	自然人憑證	5	10	20	開戶年齡限制最 大、信用卡不可進 行非約定轉帳
		永豐帳戶	5	10	20	
		他行帳戶	1	3	5	
		信用卡	—	—	—	
		臨櫃開戶	5	10	20	

資料來源：本研究整理。

再者，根據表 15 數位帳戶活存利率及跨行交易優惠綜合比較，可知三家數位銀行皆有提出優惠活存利率及免手續費之跨提及跨轉優惠，其中對於多數符合新用戶身分之消費者，利率優惠最高為台新 Richart，只要帳戶存款餘額大於新臺幣 1 元，在新臺幣 30 萬元以內即可享有 2.06% 之優惠活存利率，次之為永豐 DAWHO 大戶，若符合月均存款餘額達新臺幣 10 萬元之條件，則享有新臺幣 50 萬元以內 1.1% 之優惠活存利率，最後則是國泰 KOKO，由於只限定 20~25 歲且將活存放入



子帳戶之客群可享有優惠活存利率，多數消費者基本上並無享有優惠，惟在免手續費之跨提及跨轉次數上，國泰 KOKO 則名列前茅，具有 15 次之跨提免手續費次數，以及高達 50 次之跨轉免手續費次數。

表 15 數位帳戶活存利率及跨行交易優惠綜合比較

數位 銀行	優惠 活存利率	優惠額度 (新臺幣)	免手續費次數		相關條件
			跨提	跨轉	
台新 Richart	2.06%	30 萬	5 次	5 次	新戶：帳戶 1 元即享 2.06% 舊戶：滿足條件僅 1.06%
國泰 KOKO	1.5%	5 萬	15 次	50 次	限定 20~25 歲且需放入子 帳戶
永豐 DAWHO 大戶	1.1%	50 萬	最高 20 次		月均存款餘額需達新臺幣 10 萬元

資料來源：本研究整理。

最後，根據表 16 功能與特色綜合比較，可知台新 Richart 與永豐 DAWHO 大戶之數位銀行 APP 所涵蓋之功能較為完善，其中台新 Richart 主打 APP 使用者體驗以及「小查罐」功能，而永豐 DAWHO 大戶主打基金手續費 0 元以及作為交割戶可同樣享有優惠活存利率，國泰 KOKO 則是有多樣線上保險申請，包含「KOPlay 酷玩險」及「KOPet 寵物險」。

表 16 功能與特色綜合比較

數位 銀行	功能	特色
台新	臺幣、外幣、 基金 、保險、貸款、	Richart APP 使用體驗佳、「小查

Richart	簽帳、無卡提款、數位存摺	罐」功能、功能多
國泰 KOKO	臺幣、外幣、保險、貸款、簽帳、 台灣 PAY、一卡通、無卡提款、數位存摺	「KOPlay 酷玩險」及「KOPet 寵物險」等線上保險申請、功能多
永豐 DAWHO 大戶	臺幣、外幣、基金、貸款簽帳、台灣 PAY、無卡提款、數位存摺、交割戶	基金手續費 0 元、ibrAin 理財服務、作為交割戶同樣享有優惠活存利率、功能多

資料來源：本研究整理。

4.4.2 優劣勢分析

因此，綜上所述，筆者認為台新 Richart 數位銀行謂為數位銀行之龍頭確實彈無虛發，主要優勢其一在於開戶流程簡便，且目前已開放至僅 7 歲即可申辦，著實擴大其 Richart 數位銀行拓及之年輕客群；其二在於使用者導向之 Richart APP 介面設計，主打可愛親切的 Richart 小白狗，縮短與消費者之距離，且相關資訊顯示也十分清楚易懂，只需透過 Richart APP 即可使用多種清楚劃分之功能；其三在於有效利用台新本身所擁有 ATM 遍佈全臺的優勢，因此消費者若需要存提款皆很方便，且就算臨時需要在其他銀行的 ATM 進行提款或轉帳，也有每月各 5 次的跨行轉帳 / 提款免手續費優惠；其四在於 @GOGO 信用卡及 FlyGo 信用卡是許多小資族必備的信用卡，透過 Richart 不僅可以享有完整的刷卡回饋，也可以透過 Richart APP 直接查詢信用卡消費金額、繳交信用卡費等，使用上十分便利；最後，Richart 的功能也十分多元，除了可以線上購買基金、投資、保險、貸款等，同時還有小查罐、台新 Pay、無卡提款等功能，是一個具有高度整合性的數位銀行。然而，台新 Richart 現存最主要之劣勢，即是針對「Richart 好朋友」之長期支持 Richart 的舊戶而言，要享有完整優惠活存的條件較為複雜且不友善，在目前數位銀行競爭激烈之市場下，若無其他具有關鍵性影響因子，增強消費者使用 Richart 之黏著度及忠誠



度，實屬容易促使消費者轉而申請其他數位銀行帳戶。


再者，筆者認為國泰 KOKO 數位銀行主要優勢其一在於國泰 KOKO 擁有每月跨行轉帳 50 次、跨行提款 15 次的免手續費優惠，對於日常生活所需來說，應屬十分足夠，尤其針對特別喜歡透過轉帳購物的消費族群，更有利藉由每月 50 次的免手續費優惠，節省每次轉帳的手續費；同時，由於國泰世華銀的 ATM 已經遍佈各大超商及捷運站，跨行提款之優惠次數更是不勝枚舉，加上國泰 KOKO 若綁定台灣 Pay，並透過台灣 Pay 轉帳即可享有無次數上限之免手續費，僅有轉帳總金額之上限。然而，國泰 KOKO 現存最主要之劣勢，即是提供給消費者之優惠相對於他家銀行屈指可數，其中尤其是國泰 KOKO 並無活存優惠，且其他數位銀行大多配有優惠活動，而國泰 KOKO 的優惠活動相比較少，或是優惠名額不多，在目前數位銀行這片紅海中，稍屬鋌而走險，是否能夠藉由其他特色功能或卓爾不群的使用者體驗培養忠實客群，實待觀察。

最後，筆者認為永豐 DAWHO 大戶數位銀行主要優勢其一在於只要申辦一個帳戶，及可享有永豐銀行及永豐證券的多重功能，包含臺外幣存款、基金、簽帳、貸款等，亦可以結合信用卡自動扣繳，作為證券交割戶等。其二，申購基金之功能，只要是以新臺幣信託或美元信託，並以定時定額方式投資計價幣別為新臺幣或美元之基金，單次扣款金額在新臺幣 0~1 萬元即可享有基金手續費新臺幣 0 元，單次扣款金額大於 1 萬元也享有牌告手續費 3.8 折優惠。其三，相較於一般傳統作為證券交割戶的銀行帳戶，其存款的利率通常較低，甚至是低於一般傳統銀行帳戶的活存利率，因此多數消費者常於購買股票隔天，將存款轉帳至交割戶，藉此避免利息損失，惟因永豐 DAWHO 大戶數位銀行帳戶可同時作為交割戶，且同樣享有優惠利率，意指永豐 DAWHO 大戶數位銀行將存款與投資帳戶整合，兼採兩者之優勢，消費者較可不用擔心忘記轉帳，而導致違約交割等問題，同時又享有較高的活存利率，大幅減少消費者金錢管理之心力。最後，相較於許多數位銀行帳戶的跨行交易免手續費次數，都是分別限制跨行轉帳、跨行提款的免費次數，永豐 DAWHO

大戶則是提供跨行交易「大大等級」10次、「大戶等級」20次之免手續費，且並不分別限制跨行轉帳、跨行提款免手續費次數，而是合併計算，使消費者可自由調整及運用。然而，永豐 DAWHO 大戶現存最主要之劣勢，即是成為「大戶等級」之門檻較高，由於主要享有優惠活存利率，或是提升信用卡等回饋上限，皆需要成為「大戶等級」，惟到達該等級之最簡單條件，仍需每月平均財富達新臺幣 10 萬元以上，對於學生或小資族群而言，稍屬艱困，尤其條件為「月均財富」，等同不可額外作為其他用途，在資金運用方面也較受限制；此外，永豐銀行所設有之 ATM 並不多，因此若消費者需要存款或提款，大多只能透過其他銀行 ATM，以「跨行存款」、「跨行提款」的方式來進行，雖然永豐 DAWHO 大戶有提供至少 10 次跨行提款免手續費優惠，惟跨行存款仍會被收取跨行交易手續費，以至於對於存款需求較高之消費者，則需額外再搭配申辦一個 ATM 多、擁有跨行轉帳免手續費較多次數的數位銀行帳戶（如台新 Richart），若此情形發生，消費者轉而較頻繁使用，或是直接以他行數位銀行帳戶取代永豐 DAWHO 大戶亦不無可能。

表 17 競爭優劣勢分析

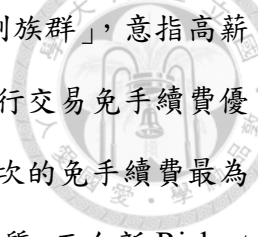
數位銀行	優勢	劣勢
台新 Richart	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目標客群為數位接受度較高之年輕族群、小資族群 2. 開戶流程簡便，7 歲即可申辦 3. 使用者導向之 APP 介面設計 4. ATM 遍佈全臺 5. 跨行轉提免手續費優惠 6. @GOGO 信用卡及 FlyGo 信用卡為多數小資族必備信用卡 7. 功能多元 	<p>針對「Richart 好朋友」之長期支持 Richart 的舊戶而言，要享有完整優惠活存的條件較為複雜且不友善。</p>

<p>國泰 KOKO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目標客群為數位接受度較高之年輕族群、小資族群 2. 每月跨行轉帳 50 次、跨行提款 15 次的免手續費優惠 3. ATM 遍佈全臺 4. 綁定台灣 Pay 轉帳即可享有無次數上限之免手續費 5. 功能多元 	 <ol style="list-style-type: none"> 1. 國泰 KOKO 並無活存優惠 2. 國泰 KOKO 的優惠活動相比他家銀行較少，或是優惠名額不多
<p>永豐 DAWHO 大戶</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目標客群為數位接受度較高之年輕族群、亨利族群 2. 基金手續費新臺幣 0 元 3. 數位銀行帳戶可同時作為交割戶，且同樣享有優惠利率 4. 可自由調整及運用之跨行轉提免手續費優惠 5. 功能多元 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成為「大戶等級」之門檻較高，每月平均財富需達新臺幣 10 萬元以上 2. 所設有之 ATM 不多

資料來源：本研究整理。

4.4.3 小結

依本章節研究分析，筆者發現三家代表性案例在發展數位銀行上，存有幾項共同的競爭策略及性質：其一，三家數位銀行所設訂之目標客群皆為「年輕族群」，其中台新 Richart 以及國泰 KOKO 皆設定具備一定經濟收入，且存有小筆積蓄的



「小資族群」為目標客群，而永豐 DAWHO 大戶則設定為「亨利族群」，意指高薪收入、但尚未達富裕的年輕族群；其二，三家數位銀行皆提供跨行交易免手續費優惠，尤其以國泰 KOKO 提供每月跨行轉帳 50 次、跨行提款 15 次的免手續費最為優惠；其三，台新 Richart 與國泰 KOKO 具備 ATM 遍佈全臺之性質，而台新 Richart 與永豐 DAWHO 大戶則提供較高的優惠活存利率，最後，三家代表性案例則皆具備數位銀行帳戶功能齊全度高之性質。

惟根據筆者進一步探討分析，上述所歸納之共同競爭策略及性質，實與多家現存之數位銀行，甚至是自 2021 年陸續開業之純網銀並行不悖，多家目標客群皆主打「年輕族群」，加上根據金管會銀行局所發布之「110 年度數位存款帳戶開戶數統計」，緊追在後之第四名第一商業銀行的「第一 iLEO」，除了具有最高新臺幣 42 萬元以內 1.2% 之優惠活存利率，以及每月跨轉 10 次、跨提 5 次免手續費之優惠，亦同樣具備數位銀行帳戶功能齊全度高之性質；而第五名連線商業銀行的「LineBank」，除了具有新臺幣 5 萬元以內 2.2%（口袋帳戶）與一般帳戶 0.5% 之優惠活存利率，甚至配有每月跨轉 88 次、跨提 5 次免手續費，其餘多家數位銀行所具備之競爭策略亦大同小異、如出一轍。

因此，筆者認為，應當藉由深度訪談，更深入探討能夠持續穩居領頭羊地位是否存在其他關鍵成功因素，並研討在此數位轉型浪潮搭上競爭激烈的數位銀行紅海下，應該如何鞏固數位銀行市場領頭羊之地位，同時了解未來競爭策略方向與數位轉型佈局。

第五章 深度訪談研究分析



5.1 訪談對象及大綱

5.1.1 訪談對象

本研究所挑選之訪談對象，即是鎖定臺灣數位銀行發展之三家代表性案例中，在國泰世華銀行擔任數位銀行發展部、數位銀行科技部，以及數據生態營運部之陳冠學副總經理。

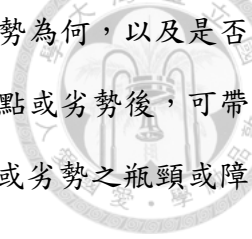
陳副總除了在銀行領域擁有多年的資歷與經驗外，在國泰世華銀行的數位銀行發展與數據科技應用領域亦遠近聞名，因此對於目前數位銀行的發展現況，以及在數位轉型浪潮下，將為數位銀行發展帶來之影響與衝擊應具有相當程度上之了解，以及看法與見解。

5.1.2 訪談大綱

本研究採用「半結構性訪談」的方式進行深度訪談，為了能夠更加深入地探討在數位銀行發展上，能穩居領頭羊地位之關鍵成功因素及競爭策略之異同，同時歸納未來競爭策略方向及數位轉型佈局，筆者根據目前發展現況分析，以及未來發展佈局策略之二大面向統整相關問題，訪談大綱如下所示。

【目前發展現況分析】

1. 目前市場上有眾多他家數位銀行所設定之目標客群為年輕族群，皆與貴行之數位銀行相同，且所提供之優惠活存利率、跨行轉提免手續費優惠，以及日臻完善的帳戶功能等競爭策略及性質亦可與貴行匹敵，請問您認為在現今數位銀行這片紅海中，貴行之數位銀行能夠脫穎出眾，成為數位存款帳戶開戶數最多之前三名，最主要之關鍵成功因素為何？

- 
2. 您認為貴行在發展數位銀行上，目前仍存在之痛點或劣勢為何，以及是否已找出可執行之改善方針？若是，您認為成功解決該痛點或劣勢後，可帶來之預期效益為何？若否，您認為無法成功解決該痛點或劣勢之瓶頸或障礙為何？
 3. 請問貴行之數位銀行在組織中的定位為何？是類似純網銀的角色，獨立作業及獲利的部門單位；還是著重於導流線下既有實體分行顧客至線上數位銀行，以降低服務成本為主要目標的角色；還是有其他定位或任務呢？

【未來發展佈局策略】

1. 請問貴行之數位銀行，面對現有競爭者與潛在競爭者的威脅，目前應對之做法與未來之競爭策略方向為何？
2. 您認為貴行可如何善加運用本身優勢，最佳化未來競爭策略方向，並使消費者對於貴行之數位銀行使用頻率最高？
3. 就您的觀點而言，您認為整體數位銀行市場的未來發展方向與重要性為何？

5.2 訪談結果分析

本研究於 2022 年 5 月 19 日與陳冠學副總經理進行深度訪談，首先將訪談資料整理為詳細逐字稿（請詳附錄 2），並根據深度訪談結果進行分析，針對本研究欲探討之成為數位銀行領頭羊之關鍵成功因素與競爭策略異同，以及未來數位轉型發展佈局策略，筆者認為可透過整合次級資訊以及深度訪談，歸納成功的數位銀行所需具備之三大關鍵特質面向與數位轉型重點，以下將詳細分述之。

5.2.1 先行者優勢與品牌塑造

在數位科技快速變遷，以及數位轉型浪潮下的世代，筆者認為，若希望能夠在數位銀行的市場中獲得回報，並快速地確立自身在市場上之地位，具備先行者優勢



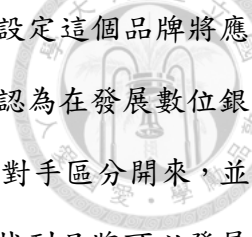
(first-mover advantage) 為其中一項深具影響力之因子。

所謂的先行者優勢，指的是一間企業如果能夠率先提出嶄新而有價值的構想，或者是在某些新興的科技或新潮概念崛起的浪潮下，在早期即進入該市場，即可較容易取得他人難以超越的優勢，亦即，若身為先行者，在品牌塑造上，較容易成為該產品或產業的代名詞，甚至也更有機會以及能力，預先掌握必要的資源，此時後進者若要取得相關的資源的難度就會相對提高，加上可預期消費者轉換到新的品牌會勢必存在一定程度的轉換成本或者轉換期間，因此先行者便具備相對的優勢。

「因為在當時國泰 KOKO 與台新 Richart 算是少數在 2015、2016 年時就開始著手數位銀行佈局的部分，也因此早在我們 KOKO 上市前兩年的成長就是相當不錯，已經做出一定的基礎在，那也更遑論台新 Richart 在先行者優勢上更為明顯，他們算是最早期大力去推動數位銀行的傳統銀行，在當時也拿到了很多客戶數。」陳副總在訪談過程中大方表示，國泰 KOKO 之所以能在近幾年始終維持領頭羊的優勢，主要一部分也歸功於具有先行者優勢，而其主要競爭對手，並且同為本論文所定義之臺灣數位銀行發展之三家代表性案例之一的台新 Richart，同樣也因為具備先行者優勢，使其數位帳戶開戶數始終穩居第一名之寶座。

然而，陳副總亦在訪談中強調，在擁有先行者的優勢下，該如何確立品牌形象與建立良好的品牌塑造，亦是發展數位銀行關鍵的成功因素之一。「我覺得一部分的因素包含的是一個成功的品牌的塑造，我們是把 KOKO 定位在對於一個特別的族群，提供相關 package 的子品牌，在後續也會是一直朝這個方向去定位的。」正如同陳副總在訪談過程中表示，自從國泰 KOKO 上市以來，整個國泰世華銀行都是將其視為一個主打與年輕人溝通的子品牌去做經營的，所以在針對 KOKO 的 APP 設計或所推行的行銷方案或產品服務中，皆是針對年輕客群去做規劃，目的都是希望能更貼近他們的需求。

在蒐集並整理次級資料時即可得知，眾多的數位銀行品牌中，多家目標客群皆主打「年輕族群」，然而，一個成功的數位銀行品牌不僅是呈現對於年輕群族的想



法和設計，而是必須要實現這個品牌主體的真正想法和本質，並設定這個品牌將應該在目標族群的心目中構建出什麼樣的期望和形象。因此，筆者認為在發展數位銀行時，應該盡所能將自家數位銀行的產品、服務和識別等與競爭對手區分開來，並且透過盤點企業內部的資源、潛力與商業策略的競爭優勢，從中找到品牌可以發展的重要元素，也才能在先行者的優勢下，帶來最大化之效益。

5.2.2 集團綜效

現行國內多家大型金控旗下皆擁有壽險、銀行、產險、證券、投信等相關業務，也因此發展數位銀行策略上，筆者認為能否善加利用集團資源，結合並創造具有集團綜效的生活金融場景，為發展成功的數位銀行所需著重的關鍵因素之一。

「當時後期我們數位帳戶數仍會持續成長其實是因為國泰證券的關係。」在訪談過程中，陳副總也多次提到在當時的時空背景下，國泰證券客戶必須在國泰開立交割戶，若要以最迅速及便利的方式開立交割戶的話，多數人都會選擇透過 KOKO 來當作交割戶。於此同時，數位帳戶開戶數緊追在後的永豐 DAWHO 大戶，亦是同樣祭出以永豐銀行的數位帳戶搭配證券服務的數位化，進而推出「大戶投」服務，意即數位帳戶也能同時作為股票交割帳戶。

「更重要的是我整個銀行，甚至是整個金控，可以提供給他們哪些東西？我背後的資源才是我認為能夠跟其他人競爭的一個最差異化的關鍵。包含我們在子公司底下的整個整合，我們和證券、人壽、產險等等，這部分整合的程度可能就是相較其他這些比較純粹靠銀行為發展主軸的傳統銀行來說，他們就會較難去做到。」陳副總也強調，整個國泰世華銀行以及國泰金控，背後的整體集團資源才是他認為能夠與其他數位銀行競爭，甚至是整個銀行數位轉型的一個最差異化的關鍵，亦如同國泰 KOKO 與國泰證券結合的交割戶，或是與產險結合的旅遊險，甚或是投資相關的 KOKO Free's 貸等等，皆是藉由善加利用集團資源創建各種生活場景，進而放大整個集團綜效，在符合消費者生活化需求為本的前提之下，使自家的數位金



融服務應用領域更加多元。

因此，筆者認為，各家傳統銀行在此數位轉型浪潮下，若期許自家數位銀行的發展能夠有所突破並如日方昇，勢必掌握且善用整體集團與金控的資源，進而整合以及利用跨金融平臺的優勢，提供消費者更多跨平臺、跨業種的金融服務。

5.2.3 金融生態圈

在數位轉型的浪潮下，銀行所需面對的競爭對手早已不僅侷限於同業，而是日益興盛的 FinTech 科技業者，以及純網銀等新興對手，在面對既有以及潛在競爭者多元且紛至沓來的世代，筆者認為，傳統銀行業者不論是在發展數位銀行或是整體金融數位轉型的策略佈局下，要提升其整體競爭力和獲利能力，就勢必擁抱金融生態圈的策略。

全球金融創新教父 Brett King 就曾提及，銀行將被重新定義，未來的銀行服務勢必會無所不在，甚至可能不在銀行裡（「Banking Everywhere, Never at a Bank.」）（IBM，2018），因此銀行必須以全通路（Omnichannel）的思維經營，並善加運用集團資源，打造跨領域綜效的金融生態圈。

「Banking as a Service，我們討論的是 Banking 和 Service，所以重點應該在如何滿足消費者的金融服務需求，重點應該是如何把金融的本質做好，也就是說假如我的 service 可以 deliver 得比別人更好，我能夠在對的時間、對的地點，給對的人、對的東西，那也包含如果沒有對的東西，我能不能夠有這個資源或背景去 create 這個對的東西出來？這是我認為較為重要的本質，也呼應『國泰即服務』概念。」陳副總在訪談過程中提到，銀行即服務（Banking as a Service）的金融生態圈概念，意即銀行透過串接的方式，將自家的金融服務融入合作夥伴的場景中，而金融服務的本質並沒有改變，只是形成一種服務，隱身在產業的場景中，並藉此提供服務給消費者。例如國泰在 2020 年提出「CaaS 國泰即服務」（Cathay as a Service）為核心的服務生態圈理念，即是主打以數位及數據技術為驅動，與異業合作夥伴推出許



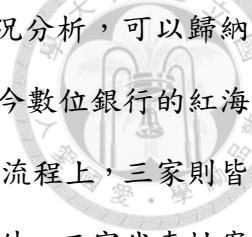
多創新商業模式，例如蝦米貸等服務。

以國泰世華銀行與蝦皮購物於 2020 年合作推出的「蝦米貸」為例，有別於過往消費者所熟知的傳統信貸申請，理論上皆需調查財力證明、聯徵紀錄等資訊，才可以進而評估是否核貸，也導致許多社會新鮮人或是信用小白都被銀行拒於門外，更別說剛起步、收入不固定的網拍賣家。加上網購商城情勢快速變動，充滿強烈短期資金的缺口，部分賣家臨時需周轉的銀彈需求，卻不一定能即時貸到足夠額度，這便是網路賣家的痛點，也是過往傳統金融業力有未逮之處。而「蝦米貸」則無論是白手起家或是信用小白的蝦皮賣家，只需憑本身商戶資訊與過往交易紀錄等非傳統金融數據，即可於蝦皮拍賣活動頁面線上申請信貸，進而幫助電商賣家解決周轉、貸不到款等難題，加上推出當時以國泰世華銀行卡戶或存戶的蝦皮賣家優先申請，更有利於促使非國泰世華銀行卡戶或存戶，且有貸款需求的消費者透過數位銀行快速開戶。

2021 年，國泰隨即推出「CaaS 生態圈服務」商戶合作模式，以及「CaaS」數位平臺，提供集團一站式體驗及整合性的數位金融服務，作為未來異業合作與商業洽談的主要入口，便是運用了銀行即平臺（Banking as a Platform）的生態圈概念，戰略目標即是要將所有的數位轉型轉變成平臺，不論是點數、權益、店家消費等，都能在生態圈的平臺上自由串接和 e 化。

綜上所述，筆者認為，在科技趨勢的帶動下，「跨界力」將是提升客戶數位體驗的重要核心，對於整體銀行以及金控的數位轉型策略佈局下，應從生活場景即服務、消費者黏著度、忠誠度鞏固等面向重新思考，並進而在金融生態圈中確立自己的定位與方向，藉此，也能有利於傳統銀行在發展數位銀行面向上，使消費者於生活的各種管道獲取更多銀行金融服務之資訊，再搭配數位銀行開戶流程快速之特性，更有機會增加數位銀行之數位帳戶開戶數。

5.3 訪談結果總結



回顧第四章針對臺灣數位銀行發展之三家代表性案例之現況分析，可以歸納出台新 Richart、國泰 KOKO，以及永豐 DAWHO 大戶能夠在現今數位銀行的紅海市場中，拔得頭籌之共同競爭策略。首先是在數位帳戶開戶申辦流程上，三家則皆具備良好的介面設計，並且整體開戶流程簡單、快速、方便；此外，三家代表性案例所設定之目標客群皆著重於拓展數位產品接受度較高之「年輕族群」，並且除了提供一定程度上吸引消費者之跨行交易免手續費優惠外，台新 Richart 與國泰 KOKO 具備 ATM 遍佈全臺之特性，而台新 Richart 與永豐 DAWHO 大戶則提供較為可觀之優惠活存利率；最後，三家代表性案例則皆具備數位銀行帳戶功能齊全度高之性質。

更進一步地，透過深度訪談，筆者總結出真正使得這三家銀行於近幾年始終穩居數位帳戶開戶數領頭羊之關鍵成功因素及競爭策略。首先，先行者優勢與良好的品牌塑造是不可或缺的。在三家代表性案例之中，台新 Richart 與國泰 KOKO 皆自金管會於 2015 年為打造數位化金融環境，開放設立數位帳戶之時，隨即投入數位銀行市場，與此同時，在目標客群皆主打「年輕族群」之競爭策略下，雙方皆具備符合年輕群族想法與設計之數位銀行 APP 介面，並且在 ATM 遍佈全台之特性下，提供較為吸引之優惠，因此在先行者的優勢下，成功打造品牌形象，並為數位銀行之發展帶來最大化的效益。

其次，是否能夠善加利用整體集團資源亦是關鍵成功因素之一。國泰 KOKO 與永豐 DAWHO 大戶皆是透過整合旗下證券交割戶業務，將數位帳戶搭配證券服務的數位化，便是利用跨金融平臺的優勢，拓展數位帳戶客群，提供消費者更多元的跨平臺、跨業種的金融服務，進而放大整個集團綜效，使數位金融服務應用領域增加，亦同時符合消費者的使用需求並解決其使用痛點。

最後，在近年來金融科技 (FinTech) 的快速發展、消費者的數位化習慣日益加深，法規亦隨之與時俱進、日漸鬆綁的趨勢下，銀行業所需面對的競爭者已來自四面八方、跨行跨業，因此，單單僅靠優惠、補貼等價格與優惠戰吸引消費者的方

式，已非長久之計。未來傳統銀行業者在數位銀行發展上勝出的關鍵，即是以全通路（Omnichannel）的思維經營，並善加運用集團資源，打造跨領域綜效的金融生態圈。



綜上所述，針對欲佈局與推動數位銀行發展之傳統銀行，筆者給予以下建議：

1. 在競爭策略方向及數位轉型發展佈局策略方面，應盤點企業內部的資源、潛力與商業策略的競爭優勢，從中找到市場利基點並取得先行者優勢，同時塑造良好的品牌形象。
2. 應致力於統整並善加利用集團資源以創建各種生活場景，進而提供差異化服務並放大整個集團綜效。
3. 透過打造金融生態圈擴展合作夥伴，利用不同合作夥伴提供的場景需求，搭配出適合不同客群的產品組合，使金融服務與非金融場景的結合，能夠接觸更多元的客群，並進而提升整體的競爭力和獲利能力。

第六章 結論與建議



6.1 研究結論

自 2019 年起，疫情促使全球各產業的數位轉型步伐加快，而銀行業的數位轉型亦不在話下。除了傳統的實體分行通路已不再是消費者面對金融服務的唯一選擇，隨著數位銀行的發展，傳統銀行業者陸續爭相提供數位化的虛擬通路，除了不受時間限制以外，更可使消費者迅速完成所需之金融服務。然與此同時，依照金管會統計，截至 2021 年 12 月底，銀行數位存款帳戶的開戶數已達 1,046 萬戶，顯示消費者對銀行數位服務的接受度與意願度有增無已。2021 年第一季，國內純網銀開放營運，更使得傳統銀行在數位轉型浪潮下之數位銀行發展，也因為純網銀的開業舉步維艱，其數位銀行市場已儼然成為競爭激烈的紅海。因此，筆者認為，傳統銀行業者該如何在此數位轉型浪潮下，找尋有利於發展數位銀行之關鍵成功因素與契機，已是刻不容緩的議題。

本研究目的即是探討數位轉型浪潮下，臺灣傳統銀行業之數位銀行發展競爭策略中，較具影響力的關鍵成功因素。筆者經由相關之文獻探討，鎖定臺灣數位銀行發展之三家代表性案例，包含台新 Richart、國泰 KOKO，以及永豐 DAWHO 大戶，並透過個案研究分析三家數位銀行拔得頭籌之競爭策略異同，以及藉由深度訪談的方式，探討成為數位銀行市場領頭羊的關鍵成功因素，同時歸納未來競爭策略方向及數位轉型發展佈局策略。

綜上所述，根據本研究分析，筆者提出之研究結論分述如下。

1. 成功的數位銀行，共同具備的四大重要服務營運面向：
 - (1) 目標客群設定：著重於拓展數位產品接受度較高之年輕族群。
 - (2) 客群拓展方式：提供相當程度之優惠利率與其他紅利或現金回饋。
 - (3) 開戶申辦流程：良好的介面設計、簡單、快速、方便。



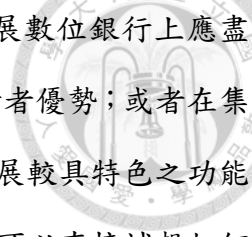
- (4) 關鍵服務功能發展：配備多元的服務、擁有較具特色的關鍵功能。
2. 成功的數位銀行，所需具備之三大關鍵特質面向：
 - (1) 先行者優勢與品牌塑造：搶先取得先行者優勢，並打造成功品牌形象。
 - (2) 集團綜效：善加利用整體集團資源以發揮綜效。
 - (3) 金融生態圈：增加數位金融服務應用領域，解決消費者使用痛點。
3. 歸納數位銀行未來競爭策略方向及數位轉型發展佈局策略：
 - (1) 盤點內部資源、潛力與商業策略的競爭優勢，從中找到市場利基點並取得先行者優勢，同時塑造良好的品牌形象。
 - (2) 統整並善加利用集團資源以創建各種生活場景，進而提供差異化服務，並放大整個集團綜效。
 - (3) 擴展合作夥伴打造金融生態圈，結合金融服務與非金融場景，提升銀行整體的競爭力和獲利能力。

6.2 研究建議

近幾年在科技驅動的數位化浪潮下，加上智慧型手機功能的迅速發展，使得金融服務產生巨大變化，數位銀行或行動支付已逐漸受到消費大眾所接受，同時創新科技持續不斷推陳出新，以網路數位化模式提供金融服務幾乎已是全球趨勢主流。在此波趨勢前進過程中，本研究所探討的傳統銀行在數位轉型浪潮下之數位銀行發展競爭策略，正是貫串傳統銀行進行數位轉型的重要議題。

筆者根據本研究之結果，對臺灣各家傳統銀行在發展數位銀行上，面對既有及潛在競爭者，如何挖掘並善用本身之優勢，進而最佳化未來競爭策略方向提出下列建議，期許對於眾多傳統銀行業者，在此競爭激烈的數位銀行市場中能有所裨益。具體建議如下。

1. 要發展成功的數位銀行，除了必備四大重要服務營運面向之外，最好應盡可能多具備三大關鍵特質面向及數位轉型重點。

- 
2. 在先行者優勢與品牌塑造面向上，各家傳統銀行在發展數位銀行上應盡所能找尋利基市場，並透過提早進入該市場以享有先行者優勢；或者在集團綜效之面向上，藉由整體集團資源的整合與利用，發展較具特色之功能及服務。比如因應臺灣人口老化的市場趨勢，策略其一可以直接試想如何透過發展數位銀行的服務或功能，解決中高年齡族群之痛點，將數位銀行可服務之客群從根本擴大；策略其二則是強化實體通路的服務性質，並將其目標客群著重於拓展中高年齡族群，而數位通路則維持著重於發展年輕族群，甚至可以嘗試從更小的利基市場出發，比如學生族群。
 3. 在發展金融生態圈之面向上，數位銀行的經營應進行跨界、跨業、跨虛實的整合，透過異業結盟的合作，建立適合自身營運發展的生態圈，並且在生態圈和數位環境中，應更加重視與商家夥伴的信任關係及顧客體驗之營運面向，藉此提供顧客良好的服務體驗，可望提升顧客黏著度。

6.3 未來展望

在研究過程中，筆者力求研究流程之嚴謹與研究意涵之信效度，惟仍受以下因素限制：

首先，本研究所篩選之多個案研究標的，係根據金管會 2019 年至 2021 年，臺灣前五大數位帳戶排名統整中，連續三年穩居前五名之數位銀行，包含台新國際商業銀行的 Richart、國泰世華商業銀行的 KOKO，以及永豐商業銀行的 DAWHO 大戶所定義之，惟此判斷基準並非衡量是否為臺灣數位銀行發展之代表性案例之唯一標準。

其次，本研究之深度訪談，僅訪談臺灣數位銀行發展之代表性案例中，國泰世華銀行之副總，因此未能完全代表整體銀行業或其他產業之情形，且訪談結果與受訪者表達能力和訪問者之聽解能力有關。

最後，深度訪談中邀請受訪者盡量以實例解釋其立場，惟本研究屬於質性研究，所歸納之結論仍受研究者之主觀與背景因素影響。筆者試圖忠實呈現訪談內容，並以中立之態度撰寫統整結論與建議。

基於以上限制，期許未來有更多學者投入傳統銀行發展數位轉型之相關研究，針對更多數位銀行產業與使用者，以及使用更多種研究方法進行大規模的調查。如此一來，對於數位轉型浪潮如何影響銀行業，傳統銀行業者又應如何發展數位銀行，進而增加消費者之黏著度並提升其獲利能力，將可以有更多貢獻。

參考文獻



中文參考文獻

- Catherine (2019)。一張表格教你分辨純網銀、數位帳戶與網路銀行。2022 年 5 月 29 日取自 <https://www.moneysmart.tw>
- IBM (2018)。智慧年代前瞻觀點：無所不在的金融服務。2022 年 5 月 29 日取自 <https://topic.cw.com.tw>
- UUPON (2019)。銀行金融調查。臺北市：點鑽整合行銷股份有限公司。
- Vpon (2021)。2021 上半年台灣銀行產業報告。2022 年 5 月 29 日取自 <https://tw-img.vpon.com/img/campaigns/BankingFinance/TC/index.html>
- 王道銀行 (2021)。理財小教室。2022 年 5 月 29 日取自 <https://www.o-bank.com>
- 孔方正 (2008)。質性研究。2022 年 5 月 29 日取自 <http://www.pws.stu.edu.tw>
- 台新國際商業銀行 (2022)。Richart。2022 年 5 月 29 日取自 <https://richart.tw>
- 永豐商業銀行 (2022)。DAWHO 大戶。2022 年 5 月 29 日取自 <https://dawho.tw/>
- 吳品辰 (2019)。《金融科技衝擊下銀行數位化轉型策略之比較》。國立中山大學資訊管理學系研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 金融監督管理委員會銀行局 (2019)。數位存款帳戶開戶數統計。臺北市：金融監督管理委員會。
- 金融監督管理委員會銀行局 (2020)。數位存款帳戶開戶數統計。臺北市：金融監督管理委員會。
- 金融監督管理委員會銀行局 (2021)。數位存款帳戶開戶數統計。臺北市：金融監督管理委員會。
- 孫彬訓 (2021)。台灣金融產業大體檢 UUPON 洞察：行動及網路銀行已成趨勢。2022 年 5 月 29 日取自 <https://ctee.com.tw>
- 陳世雄 (2020)。KPMG 2020 年臺灣銀行業報告。2022 年 5 月 29 日取自



<https://home.kpmg/tw/zh/home.html>

國泰世華商業銀行 (2022)。KOKO。2022年5月29日取自

<https://www.kokobank.com/bank>

張芬芬 (2010)。〈質性資料分析的五步驟：在抽象階梯上爬升〉。初等教育學刊，35，頁 87-120。

黃運宣 (2020)。《傳統銀行面對純網銀之競爭策略分析- 以第一商業銀行為例》。

國立中央大學財務金融學系在職專班碩士論文，未出版，桃園市。

楊惠娟 (2021)。《數位銀行服務體驗、消費者認知、使用意願、實際使用行為之探討》。國立臺灣師範大學高階經理人企業管理碩士在職專班碩士論文，未出版，

臺北市。

漢克(2022)。各數位帳戶介紹。2022年5月29日取自 <https://www.hankexploring.com>

廖柏森 (2013)。教學研究方法：訪談法 (interview)。2022年5月29日取自

<https://blog.udn.com/trjason/7717492>

數位時代 (2019)。純網銀、數位銀行、網路銀行差在哪？一張表看懂代表業者與特色。2022年5月29日取自 <https://www.bnext.com.tw>

數位時代 (2022)。數位轉型。2022年5月29日取自 <https://www.bnext.com.tw>

劉曉薇 (2019)。純網路銀行對銀行業的影響研析。2022年5月29日取自

<https://www.bankchb.com>

英文參考文獻

David Harvey (2016). Digital transformation in banks: The trials, opportunities and a guide to what is important. *Journal of Digital Banking* Vol. 1, 2 136–145.

King, B. (2012). *Bank 3.0: Why Banking Is No Longer Somewhere You Go But Something You Do*.

King, B. (2014). *Breaking Bank: The Innovators, Rogues, and Strategists Rebooting Banking*.

King, B. (2018). *Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank*.

Skinner, C. (2014). Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank.

Sutton, J., & Austin, Z. (2015) Qualitative Research: Data Collection, Analysis, and Management. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy*, 68, 226-231.

Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publications.



附錄



附錄 1：訪談大綱

【目前發展現況分析】

1. 目前市場上有眾多他家數位銀行所設定之目標客群為年輕族群，皆與貴行之數位銀行相同，且所提供之優惠活存利率、跨行轉提免手續費優惠，以及日臻完善的帳戶功能等競爭策略及性質亦可與貴行匹敵，請問您認為在現今數位銀行這片紅海中，貴行之數位銀行能夠脫穎出眾，成為數位存款帳戶開戶數最多之前三名，最主要之關鍵成功因素為何？
2. 您認為貴行在發展數位銀行上，目前仍存在之痛點或劣勢為何？以及是否已找出可執行之改善方針？若是，您認為成功解決該痛點或劣勢後，可帶來之預期效益為何？若否，您認為無法成功解決該痛點或劣勢之瓶頸或障礙為何？
3. 請問貴行之數位銀行在組織中的定位為何？是類似純網銀的角色，獨立作業及獲利的部門單位；還是著重於導流線下既有實體分行顧客至線上數位銀行，以降低服務成本為主要目標的角色；還是有其他定位或任務呢？

【未來發展佈局策略】

1. 請問貴行之數位銀行，面對現有競爭者與潛在競爭者的威脅，目前應對之做法與未來之競爭策略方向為何？
2. 您認為貴行可如何善加運用本身優勢，最佳化未來競爭策略方向，並使消費者對於貴行之數位銀行使用頻率最高？
3. 就您的觀點而言，您認為整體數位銀行市場的未來發展方向與重要性為何？

附錄 2：訪談逐字稿



時間：2022 年 5 月 19 日

受訪者：國泰世華銀行 數位銀行發展部、數位銀行科技部、數據生態營運部

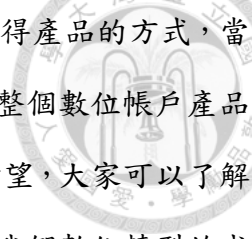
陳冠學 副總經理（以下代稱為 Q）

訪問者：國立臺灣大學 商學研究所 葉又萱（以下代稱為 N）

主題：傳統銀行在數位轉型浪潮下之數位銀行發展競爭策略分析

N: 首先非常感謝副總百忙之中抽空接受本次訪談，由於副總在國泰世華銀行的數位銀行發展與數據科技應用領域早已遠近聞名，本次論文的主軸正是希望能夠了解，目前傳統銀行都致力於數位轉型的浪潮下，大家在發展數位銀行上其實是非常如火如荼地，但就目前市面上以及網路上所能蒐集到的次級資訊來看，發現絕大多數的數位銀行都是主打年輕族群，而且所提供的優惠活存利率、跨行轉提免手續費優惠，以及日臻完善的帳戶功能等競爭策略及性質都和國泰的 KOKO 相似，因此特別想請教副總，國泰 KOKO 在近三年來始終能穩居數位帳戶開戶數前三名的寶座，其中最主要的關鍵成功因素有哪幾個面向呢？

Q: 好，了解，但首先我想先釐清一下，maybe 在國泰 KOKO 剛上市的第一年，我們還會關注數位帳戶開戶數，但自從第二年以後，我們就完全不追蹤這些開戶數，也不太在乎市場上的排名，因為我認為其中的意義並不大，甚至只要有機會，我都跟媒體做一個教育就是，當在看數位轉型或是數位金融相關的議題時，單單只拿數位帳戶開戶數當成指標，我認為是非常愚蠢以及荒謬的事情，因為講白了數位帳戶僅僅只是沒有實體存摺，加上開戶方式改變的帳戶，而開戶方式不應該跟產品本身掛勾，就像不論是去醫院、診所、藥局，或是屈臣氏、康是美等等不論實體或線上的地方都可以買到類似或是相同的成藥，但這僅僅只是銷售方式的差異，並非產品本身有何不同，同樣帳戶也是一樣，重點是這個帳戶可以滿足你什麼需求，可以



解決你什麼問題，而並不在於開戶方式，只是我們今天都誤把取得產品的方式，當作產品的本質去看待，這是完全錯誤的，也與當時金管會在訂立整個數位帳戶產品規章的設計與背後的精神是違背的。因此我講這麼多其實只是希望，大家可以了解以國泰 KOKO 來說，我們並不介意名次是因為我們認為這對於我們數位轉型的成功與否其實並無任何直接的關聯性，而我接下來還是會說明我們的數位帳戶開戶數還是如此高居的原因，但那僅是我們數位轉型策略執行後所帶來的附加價值與效果，而並非我們在數位轉型上所關注的重點。

那要剖析為何我們數位帳戶數近幾年始終穩居領頭羊的原因，第一部分是具有先行者優勢，因為在當時國泰 KOKO 與台新 Richart 算是少數在 2015、2016 年時就開始著手數位銀行佈局的部分，也因此早在我們 KOKO 上市前兩年的成長就是相當不錯，已經做出一定的基礎在，那也更遑論台新 Richart 在先行者優勢上更為明顯，他們算是最早期大力去推動數位銀行的傳統銀行，在當時也拿到了很多客戶數；但第二部分其實如果大家有仔細觀察的話，國泰 KOKO 在各項優惠上其實是有縮減的，這也回扣到剛才一開始所說的，我們並不關注數位帳戶開戶數最主要的原因即是因為若是為了這些優惠折扣而來的客戶，事實上也會因為他家提供更好的優惠而走，那在不構成顧客忠誠度的前提下，也並非我們看待轉型成功與否的指標，所以後期我們數位帳戶數仍會持續成長其實是因為國泰證券的關係，由於以集團的方向來看的話，國泰證券客戶必須在國泰開立交割戶，所以某種程度上來說，也算是證券數位化所帶來的附加效果，因為在當時國泰證券也算是最早開始投入數位獲客，加上當時的時空背景，主打低價定期定額以及前幾年大多頭、牛市的行情，有許多客戶利用線上開戶，那由於即使客戶早已開立國泰帳戶，仍需另外開一個專門做交易的交割戶，若要以最迅速及便利的方式開立交割戶的話，多數人都會選擇透過開 KOKO 這個數位帳戶來當作交割戶，這是有他的歷史背景原因的。

時至今日，國泰 KOKO 的策略也早已轉變，反而認為既然已經早有開立國泰帳戶了，就更不應該讓客戶還需耗費時間及精力開立另一個戶頭，就像現在國泰的

帳戶都能開立子帳戶，因此即可透過子帳戶的方式當作國泰證券的交割戶。


N: 既然副總提到國泰證券的部分，想在此請教一下副總，對於這幾年永豐的 DAWHO 大戶以黑馬之姿崛起，市佔排名全國第三，緊追在國泰 KOKO 之後，看似最主要成功的原因即是因為永豐以銀行的數位帳戶為核心，帶動證券服務的數位化，進而推出「大戶投」服務，也就是如果本身永豐 DAWHO 大戶用戶，因為在銀行開戶時已經完成身分驗證，開設證券戶時，只需要花 3 到 5 分鐘時間填寫基本資料，就能透過 API 直接完成身分認證，數位帳戶也能同時作為股票交割帳戶。那這樣副總您是否認為永豐此時的數位銀行發展競爭策略，與當時國泰 KOKO 的數位帳戶數增加的策略是源自於國泰證券有異曲同工之處？

Q: 這部分我就不是那麼地確定，因為我本身並不會這麼去關注市場上數位帳戶開戶數的動向，也不會去追蹤競爭者的策略變化，但就我個人粗淺的理解，我還是認為重點不在帳戶本身，而是帳戶能為客戶解決哪些問題，所以重點是因為帳戶賦予了哪些功能，進而能夠幫助客戶解決哪些問題，因此我是認為永豐應該是把開戶的這個動機綁近來，帳戶是為了投資的金流需求，把他整個打包成一個 package，那當然我剛才所說的是國泰並不在乎排名與開戶數，可是其他家銀行可能並不是如此認為，尤其如果他們的新戶數較少，那麼就更的確有可能在進行數位轉型策略上，主要導向能夠吸引更多新客戶來開戶為主要目標。

但相對於國泰而言，我們的資源優勢就大相逕庭，因為我們的分行比較多，所以也許我們在新戶的獲取來源上是可以更加廣泛的，也因此仰賴數位帳戶做為新戶來源來說對於國泰就相對不是那麼地高。

N: 了解！那另外想請教副總，雖然現在國泰 KOKO 已儼然是數位銀行市場上的先行者暨領頭羊，自從國泰 KOKO 上市以來，有沒有什麼樣曾經的痛點或劣勢經過解決以後有帶來怎麼樣的效益？或是說現在仍存有什麼樣層面的痛點或挫折是副總您為還無法被解決的？

Q: 這邊因為有一些商業上面的機密所以可能不太方便在此刻就公開透露目



前近期的一些規劃，但我可以說明的就是我們這邊一直以來對外都是表態 KOKO 對國泰來說是一種很重要的嘗試，那這樣的嘗試並不是主要在於數位帳戶這件事上，而是我們藉由 KOKO 去做了以後，了解許多在透過數位層面去經營客戶上，可能會產生的一些挑戰。

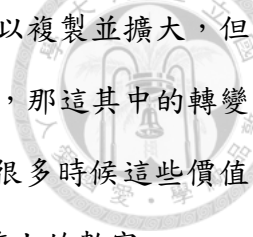
所以過去這幾年在經營 KOKO 的過程中，其實看見了很多的問題，那麼在國泰近幾年一直致力於消金的數位轉型上，就看見了很多的縮影，這也完全符合當初自從我進銀行後，就一直有在和蔡宗翰副董事長討論，到底國泰是否仍要繼續經營 KOKO，而當時其中一個支持我們繼續走下去的原因，即是把 KOKO 當成一個比較試驗性質的產品去做看看，不論是商品本身例如在當時推出 KOKO Free's 貸，便是國泰世華銀行後期在消金推出彈力貸的一個前身，這些概念都是有延續性的。

又好比當時 KOKO 有推出類似定期定額產品，現在也已經實現在國泰世華銀行的 APP 裡，也就是說其實很多的想法都有先在國泰 KOKO 中試行與推出，但多數最終雖然都不見得是長期實現在 KOKO 上，但至少一定都會實現在整個國泰世華銀行數位轉型的環境中，也因此我認為 KOKO 對於我們最為重要的策略意義是在這邊。

N: 所以那這樣副總是認為 KOKO 在國泰的定位是比較像是說希望可以藉由試驗性質的產品，讓國泰可以更了解顧客未來的需求在哪裡嗎？

Q: 我覺得是了解客戶沒錯，但更重要一部分更像是先在國內打一場比賽，是為了將來到國外打比賽前先去經歷的一個過程與歷練，所以應該說是在我們要把整個國泰世華銀行做到高度的數位化經營的願景下，透過 KOKO 的經營可以讓我們更快速地發現其中的挑戰，以及更快地發現我們自身有哪些能力上不足，還有一些組織協作上的問題等等，所以這也又回扣到為什麼我們認為數位帳戶開戶數並不能夠代表成功與否的關鍵指標，因為對我們而言更重要的在於我們銀行內部成長與進步。

舉個例子來說，如果我們要經營一個好的 APP，像我們現在銀行網銀 APP 的



scrum team，他其實就是把 KOKO 的 scrum team 的運作機制加以複製並擴大，但當初這個 scrum team 是如何運作起來的即是從 KOKO 開始嘗試，那這其中的轉變其實外部是很難去理解對於我們內部的價值到底是什麼，因為很多時候這些價值都是內部我們在數位轉型的過程中才能看見的，而並非那些業務上的數字。

N: 嗯嗯了解，那不知道就副總的觀點來看的話，國泰 KOKO 這個品牌，或者說整個數位銀行的市場，副總會認為他整個的定位以及未來發展方向與重要性為何？比如說是如同副總一開始所提及，國泰會始終將 KOKO 視為一個種多功能試行的先驅者，以利對於內部做經營管理上的調整，並且從客戶經營角度提前發現一些問題或痛點；還是說其實未來也是有可能會成為獨立獲利的單位或部門，或者是轉而投入以導流實體客戶到線上為主要目的，進而降低服務成本，使國泰世華銀行的經營更加全面地數位化？

Q: 應該說我只有看待 KOKO 這個品牌，跟看待整個國泰世華銀行的這兩個個體的議題，而並沒有看待數位銀行市場，因為我還是認為數位銀行是假議題，單單只是開戶方式與帳號申請流程的差異而已，因此我個人認為只有銀行與沒有銀行，或者能滿足消費者的好銀行與無法滿足消費者的壞銀行的差別是值得討論的議題而已，因為 Banking as a Service，我們討論的是 Banking 和 Service，所以重點應該在是否滿足消費者的金融服務需求，所以 KOKO 這邊就會是說，他對我們而言就是一個針對跟年輕人溝通的一個子品牌概念，所以我們可能會提供比如像是針對學生族群所提出的一個 package，那主要目的都是希望能夠更貼近學生族群的需求，也因此我們是把 KOKO 定位在對於一個特別的族群，提供相關 package 的子品牌，在後續也會是一直朝這個方向去定位的。

N: 是的，那想再進一步向副總請教，因為就目前次級資訊看起來，不論是台新的 Richart 或是永豐的 DAWHO 大戶，大家都是將各自數位銀行品牌的 TA 設定在年輕族群上，那副總會如何認為，在年輕族群有限，數位帳戶選擇卻十分多元的條件下，該如何獲取這群年輕人的注意力？或者是說讓他們覺得使用國泰 KOKO



是相較於其他數位銀行要來的好的選擇？

Q: 是沒錯，我覺得一部分的誘因包含的是一個品牌的塑造，但更重要的是我整個銀行，甚至是整個金控，可以提供給他們哪些東西？我背後的資源才是我認為能夠跟其他人競爭的一個最差異化的關鍵，而不是 KOKO 這個東西，因為他只是一份子品牌，就像台新的 Richart 這個品牌也是很知名跟強勢，Line Bank 他也是有一個很強的品牌，所以當我的 KOKO 跟這些競爭者的客群有重疊的時候，那到底我要用什麼關鍵去吸引這些族群，要用的就是全部的這些資源，而不是單單只有 KOKO 這個子品牌的資源。

N: 那不知道副總會覺得在國泰這整個銀行或金控整體的資源中，有沒有哪些是跟其他銀行較有差異化、較為關鍵的部分是使得國泰能夠穩居領頭羊地位呢？

Q: 純粹就銀行的角度來說的話，國泰世華銀行的分行和 ATM 的數量是比較多的，那我認為這就是我們的一個優勢，因為雖然大部分的年輕人不見得這麼喜歡去分行，那他就很可能會用到 ATM；或者是說他們可能不見得這麼喜歡去分行，可是，first of all，我們的分行目前也逐步在數位轉型，也因此若在未來他們有需要的時候，他們也會覺得國泰世華銀行是一個 trustable 的品牌。

那另外一部分是說，就像我先前提到的我們和證券的整合也非常深，所以包含我們在子公司底下的整個整合，我們和證券、人壽、產險等等，這部分整合的程度可能就是相較其他這些比較純粹靠銀行為發展主軸的傳統銀行來說，他們就會較難去做到。

N: 了解！這邊真的非常感謝副總花這麼多時間說明，最後想和副總請教最後一個問題，就是我們現在也知道臺灣已經開放純網銀經營了，那或許現在很多人都會認為好像傳統銀行在發展數位銀行上，最大的競爭對手即是純網銀，但就我目前撰寫論文的過程中，認為這個傳統銀行在面對既有競爭者，或者說潛在競爭者的威脅上，其實是並不僅是侷限於純網銀的，因為畢竟也是滿多 FinTech 公司、或是電商等等，大家也都是有意逐漸跨足金融服務產品，比如支付，所以不知道副總是如



何看待，面對現有競爭者與潛在競爭者的威脅下，有沒有是目前可以相應對的做法，以及未來會希望說競爭策略方向可以如何去規劃跟調整的？

Q: 我覺得這個就是為什麼我們持續投資在整個數位轉型的原因，因為我們目的就是要把整個國泰世華銀行，甚至整個國泰金控的體質變強，所以在面對未來競爭者的變化時，我們才會更有能力去面對這些環境的改變，例如說我覺得純網銀是競爭沒有錯，但他其實就是在客戶數量就這麼多的情況下，去稀釋以及爭奪這一塊餅，但我們用的還是同一個遊戲規則，所以我是認為沒有這麼結構性的破壞。

但若提到另外一部份會有其他競爭，比如說像是包含支付這部分，因為有越來越多的通路進入支付這個領域，例如說像全聯、全家等等，他們可能也確實多少會稀釋一些支付的這塊餅，可是這本質還是不變，重點是該如何把金融的本質做好，意思是說在整個金流的服務上，以及在風險以及投資相關需求上，到底是誰可以滿足消費者的需求，也就是說假如我的 service 可以 deliver 得比別人更好，我能夠在對的時間、對的地點，給對的人、對的東西，那也包含如果沒有對的東西，我能不能夠有這個資源或背景去 create 這個對的東西出來？這是我認為較為重要的本質，也呼應「國泰即服務」概念。因為即使我支付的市場被稀釋掉了，可是競爭對手卻不能滿足我上述所說的所有其他的金融需求時，他們也還是不會賺錢的，所以核心真的還是如何讓整個金融服務的 package 做的更好，就是如何 deliver service，滿足我們客戶的金融需求。

N: 了解！真的非常感謝副總這半小時的時間，實在是獲益良多，讓我能更加了解以及確認國泰 KOKO 到底是如何在數位銀行市場穩居領頭羊的地位，也更能歸納出成功的數位銀行應該具備哪些特質，謝謝副總！