

4.0 BANK

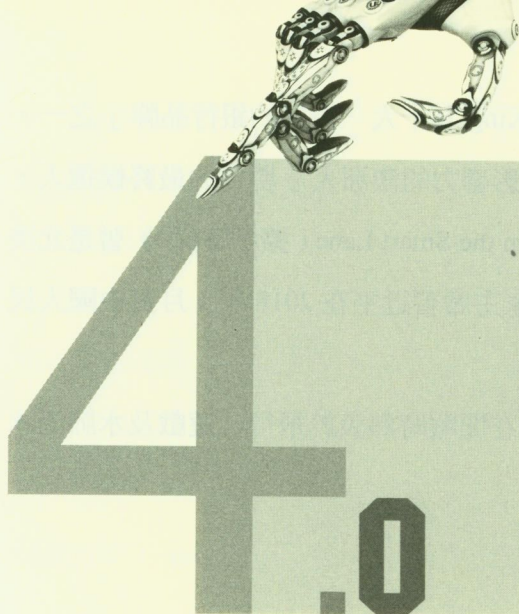
Banking Everywhere,
Never at a Bank

布雷特·金恩 著

BRETT
KING

金融常在，銀行不再？

對「銀行」來說，一切是否太遲……



關於作者

Brett King 是國際暢銷書作家，也是著名的評論家，更是全球知名的商業未來趨勢家。他曾在超過 50 餘國進行演講，以科技將如何顛覆現有企業，如何改變行為並影響社會為主題，聽眾破百萬。他曾對歐巴馬主政時期的白宮，向美國聯準會 (FED)、美國國家經濟委員會就美國銀行業的未來 (the future of banking) 提供看法，並為世界各國政府及監理機關提出建言。他常常接受美國電視網，如 CNBC 的訪問，分享對於未來科技及金融科技的看法。Brett King 也主持一個全球皆可收聽的廣播節目「Breaking Banks」(超過 150 個國家播出、650 萬名聽眾)，探討科技對於銀行及金融服務的衝擊。Brett King 是新型銀行 Moven 的創辦人，Moven 是全球知名的行動新創公司，也是全球第一間提供以手機下載開立銀行帳戶的企業，截至今日已募集超過 4,200 萬美元的資金。

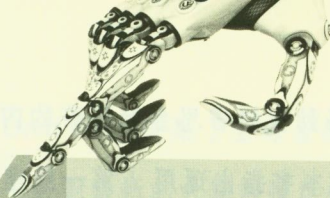
Brett King 曾被 Banking Exchange 雜誌譽為「破壞創新之王 (King of the Disruptors)」，也被《American Bankers (美國銀行家雜誌) 》選為「年度創新人物」。The Financial Brand 推崇他為「影響世界金融服務的領導

者」。Bank Innovation 提名 Brett King 為十大「最酷的銀行品牌」之一。他曾名列 2015 年年度「海外最有影響力的澳洲人」獎項的最終候選人。他的第五本書《Augmented: Life in the Smart Lane (擴增時代)》曾是北美暢銷書市場銷售前十名，中國國家主席習近平在 2018 年 1 月對中國人民的談話中也特別提到。

Brett King 目前居住於紐約，在閒暇時熱衷於飛行、遊戲及水肺潛水 (scuba diving)。

關於 Moven

Brett King 與創業夥伴共同創立了美國第一家運用手機 app 應用程式直接服務消費者開立帳戶的新型銀行。Moven 的 App 互動式設計可以幫助客戶掌握花費，可以儲蓄，然後更聰明地生活。這樣的創新構想驅動了全球的銀行採用類似 Moven 的技術，刺激銀行進行數位轉型。想要瞭解更多資訊，可以連結至以下網站：moven.com 或是 movenenterprise.com。



4.0

來自全球的推薦

從 Bank 2.0 到 Bank 4.0，Brett 不只是極為精準地預測「金錢」的未來發展方向，更重要的是，他也積極地塑造如何達到這個目標。給大家一個忠告，最好跟他賭同一個方向。

Alex Sion — Moven 共同創辦人暨摩根大通銀行行動通路總經理

Brett King 再度以他的作品道出最新趨勢，Bank 4.0 將會推動我們解構稱之為「銀行」的捕鼠器，抹除數位石板（譯註：指能夠引導讀者重新思考數位金融），藉由專注於第一原理及客戶需求，重新想像 2050 年銀行服務的面貌。藉由開發中國家的實例，King 描繪了令人信服的願景，以完全數位原生 (digitally-native) 為基礎的銀行服務將會是致勝策略，也是一個全面的策略。

Jennifer Tescher—Center for Financial Services Innovation

董事長暨執行長



在 Bank4.0 一書，Brett 再度驅動我們省思金融服務的內涵，從上一本書所提出的重新思考業務模式，到本書指出運用「第一原理」來建構新的業務模式。這是另一本開創性的書，其內容不止包括 Brett 的想法，也彙整了我們這群嘗試運用科技來開創下一個世代金融服務的想法。任何與金融、科技、金錢、銀行服務有關的人，若是沒有閱讀此書，將會錯過未來的關鍵，甚至將不會有未來。

Chris Skinner—暢銷書《Digital Human》的作者
金融服務俱樂部 (the Financial Services Club) 主席

Brett 是最棒的！雖然人們可能不會完全認同他做的所有預測，他對於金融產業的洞察，金融機構需要以「第一原理」的思維重新設計，將金融服務「內嵌」至客戶每天的生活。資料、人工智慧以及語音都是改變格局的要素 (game changers)。Bank 4.0 精心傑作讓你能夠開啟你的視野，觀察已經存在的現象，並啟發開創未來的可能性。這是一本必讀的書！

Piyush Gupta (高博德)—星展銀行執行總裁

隨著銀行業現有業務模式面對日益加速的破壞，這本讓人無法放下的書，描繪了一個令人興奮和鼓舞的未來。這就是未來主義之王 Brett，他的論點最具說服力。身為銀行家，你必須閱讀 Bank 4.0。

Suvo Sarkar—阿聯酋杜拜國家銀行 (Emirates NBD)
資深副總裁暨零售銀行、財富管理執行長

全球銀行業正受到破壞式創新衝擊，Brett 的書可以在這個快速轉型的時代引領我們思考。這是一本銀行新時代下必讀的書。

Valentin Stalf—德國 N26 執行長暨共同創辦人

再一次，Brett King 匯集了全球金融科技業中一些知識最淵博、經驗最豐富的人物，針對最新的大趨勢提供權威的指引。

Anne Boden—英國 Starling Bank 執行長及創辦人

我不認為在這世界上有其他人具備像 Brett 的能力，能夠將全球正在發生的事件拼湊在一起並預言銀行業的未來。這是一本來自於 Brett 具體實踐，深入調查研究以及分析大量資料後所完成的書。

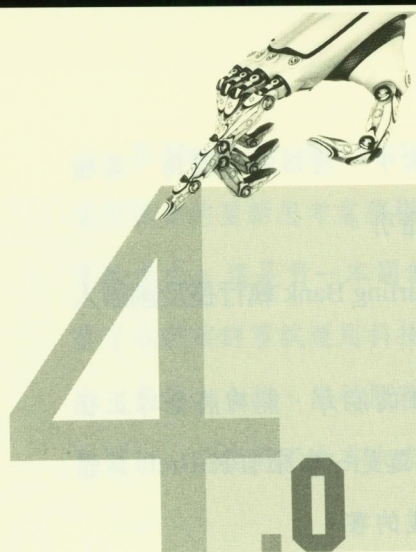
Anthony Thompson—英國 Atom Bank and Metro Bank
創辦人暨前董事長；《No small change》一書的共同作者

兩年前在貝魯特（譯註：黎巴嫩首都），我稱 Brett King 為 "the King of Ban-King（銀行之王）"，我支持他說的每句話。這本書延續他一直關注的主題——銀行的未來。在金融科技公司工作的人要讀，每一個在傳統銀行工作的人更要讀，否則將在五年內失業。

Monty Mumford—Mob76、SXSW emcee 創辦人；公眾演說家；
兼經濟學人、BBC、富比士 (Forbes)、Fast Company 雜誌作家

與 TD Bank 建立夥伴關係的企業都知道，我們將客戶放在中心，所有的服務都是由客戶需求所驅動。我們為客戶而創新，這是不可妥協的原則。Brett King 及 Moven 在與我們合作的第一天就知道。Bank 4.0 就是 Brett 的宣言。

Rizwan Khalfan—加拿大 TD Bank 資深副總裁、數位及支付執行長



目 錄

關於作者 / I

來自全球的推薦 / III

推薦序：Bank4.0 探究金融服務本質的新時代來臨 / IX

推薦序：4.0 思維顛覆 回歸金融本質 / XIII

編審序 / XV

作者序 / XXV

第一部分：銀行 2050

第 1 章 回到第一原理 3

專題：螞蟻金服—第一家為數位時代而生的金融公司 31

第 2 章 監管者的兩難 53

專題：科技如何重新界定身分 87

第二部分：為即時世界重新想像銀行業務的樣貌

第 3 章 內嵌式銀行業務系統 99

專題：情境式參與和金錢時刻 118

第 4 章 從產品、通路到體驗 125

專題：未來願景：人工智慧個人語音銀行家 161

第 5 章 分散式帳本技術、區塊鏈、替代貨幣 與分散式生態 167

第三部分：為什麼金融科技公司能證明銀行沒有存在的必要

第 6 章 金融科技和科技金融：是敵是友？ ... 199

專題：銀行為何應該關心金融科技 229

專題：速度的優勢 234

第 7 章 人工智慧在銀行業務的角色 239

第 8 章 全面的體驗 275

專題：超越數位銀行 295

專題：數位化讓你領先：改造阿聯酋杜拜國家銀行 304

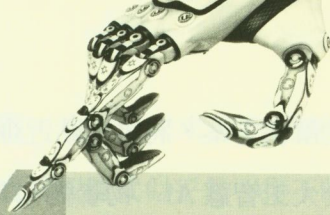
第四部分：哪些銀行會活下來，哪些不會

第 9 章 適應或死亡 313

第 10 章 結論：銀行 4.0 的發展路線圖 341

詞彙表 / 371

致謝 / 385



推薦序

Bank4.0

探究金融服務本質 的新時代來臨

想像一下，到了 2030 年的時候，便利商店的 ATM 與銀行櫃台之間的服務會呈現怎樣的對照？

從 Bank2.0 到 Bank3.0，將原本由櫃員所提供的各項金融服務，一步步藉由 ICT 與消費者之間創造了全新的連結。簡單說，當 Bank2.0 開展了如電匯、ATM 提款等功能，也就解脫了要在特定場域才能完成金融服務的限制；而到了 Bank3.0，更進一步出現可以完全取代實體銀行的網路架構，讓金融服務消費者不再需要走進銀行，而是藉由智慧手機或電腦介面，也就完全滿足了各項支付、存匯甚至貸款等金融需求。

如果按這樣的發展步伐，再更進一步想，在 Bank3.0 時代就已經完成了資訊科技對原有金融實體服務的取代，那 Bank4.0，又是一個怎樣的型態與面貌？

這次，Brett King 再次基於敏銳的觀察，在書中提出了許多令金融相關業者可以深思的未來發展趨勢。從觀察中國餘額寶對於人民存款行為的衝擊，並引用了火箭人馬斯克的第一原理思考的態度，他幾乎斷言了傳統

銀行的末日。他認為，資訊科技的解決方案，將更能貼近金融服務的基本本質。在 Bank4.0 的時代中，由於人工智慧 AI、物聯網 IoT、以及區塊鏈等全新科技功能，在導入金融服務後，將可以創造出全新的消費者金融消費感受，讓這些科技公司對於金融服務的投資與創新成果，有機會取代原有金融機構的存在價值，甚至讓消費者拋棄了對於傳統銀行的服務需要。

這樣的觀察呼應了二十多年前，比爾蓋茲在 1994 年看到非洲民眾用手機來進行金融行為時，指出：「金融服務是必要的，但銀行卻不是必要的 (Banking is necessary, banks are not)」的震撼宣言。在當年的非洲，由於受限於整體資訊環境以及金融需求的簡單，所以利用簡訊 SMS 系統存匯就成為具競爭力且有效率的金融節點，也大量取代了非洲人對當時非洲銀行的需要，直至今日。

對照之下，在 Bank4.0 時代，科技除了可以完全提供現有的 Bank3.0 金融服務，例如存匯、股票基金選購、以及財富管理等功能外，就如本書所提，對於消費者的金融行為，將藉由人工智慧與大數據演算，做出更令人感動的財務規劃建議。例如：當想買 XBox 在跟銀行詢問信用卡額度時，智慧銀行的 AI 系統回應「我不能這樣做，你這個月已經花超出建議額度太多了，你可以不顧我的建議，還是買下去，可是這樣你就負擔不起你正在規劃的新年假期了…」。試想，如果有這樣的智慧對手，我們傳統金融的消費金融部門，還停留在信用卡推銷、基金銷售，最多增加手機查帳、手機轉帳的話，那就很有可能在下一波的競爭中瀕臨淘汰，如傳統高畫質底片碰到數位相機，瞬間失落了所有產業發展根基，甚至變成記憶中的相片沖洗店。

除了金融業者，更嚴酷的考驗，則是對於監理機關角色的挑戰。在創新服務與有效監理之間，「一抓就死、一放就飛」，力道適中的拿捏幾乎

是不可能的挑戰。在對於未來可能服務面貌都還沒有輪廓之前，如同台灣現行採行的沙盒管理模式似乎是不得不的唯一選項。但這時的問題卻又變成，沒有沙盒監管的經驗，又該如何架構起最佳的沙盒管理模式。

無論如何，在網路環境與 3D 辨識手機普及下，已經讓同樣的金融行為，有了變身成完全不同面貌的機會，這個很可能是跟傳統銀行完全無關的面貌。就等著大家從作者疾呼的 Bank4.0 中，找到存在其間的線索，然後在金融行為的變身過程中，找到台灣金融產業亮麗轉身的最佳策略。

台灣金融研訓院 院長

黃崇哲

推薦序

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

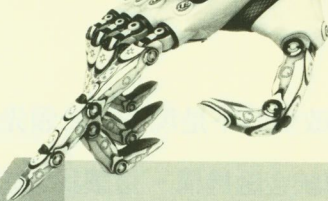
XI

（一）本報自創刊以來，承蒙各界人士之厚愛，不勝感荷。茲為擴大宣傳，特在各地設立分銷處，以便讀者隨時購閱。凡欲訂閱者，請逕向各分銷處接洽，或逕向本報總發行所函購均可。本報為便利讀者起見，特設郵購部，代為辦理訂閱手續，並代寄報費。凡欲訂閱者，請逕向郵購部接洽，或逕向本報總發行所函購均可。本報為便利讀者起見，特設郵購部，代為辦理訂閱手續，並代寄報費。凡欲訂閱者，請逕向郵購部接洽，或逕向本報總發行所函購均可。

路書

（二）本報自創刊以來，承蒙各界人士之厚愛，不勝感荷。茲為擴大宣傳，特在各地設立分銷處，以便讀者隨時購閱。凡欲訂閱者，請逕向各分銷處接洽，或逕向本報總發行所函購均可。本報為便利讀者起見，特設郵購部，代為辦理訂閱手續，並代寄報費。凡欲訂閱者，請逕向郵購部接洽，或逕向本報總發行所函購均可。本報為便利讀者起見，特設郵購部，代為辦理訂閱手續，並代寄報費。凡欲訂閱者，請逕向郵購部接洽，或逕向本報總發行所函購均可。

（三）本報自創刊以來，承蒙各界人士之厚愛，不勝感荷。茲為擴大宣傳，特在各地設立分銷處，以便讀者隨時購閱。凡欲訂閱者，請逕向各分銷處接洽，或逕向本報總發行所函購均可。本報為便利讀者起見，特設郵購部，代為辦理訂閱手續，並代寄報費。凡欲訂閱者，請逕向郵購部接洽，或逕向本報總發行所函購均可。



推薦序

4.0 思維顛覆 回歸金融本質

Brett King 先生是我相當喜愛的作者之一，主要是我在金融研訓院當院長時，他的「Bank 3.0」中譯本成為研訓院歷年來最暢銷的出版品之一，也影響銀行的主管機關—金融監督管理委員會—的思維與政策。從此之後，金管會不再將分行的設立視為對績優銀行的獎勵，反而是近年來國內銀行紛紛裁撤分行，驗證了 Brett King 的睿智與遠見。

這一次 Brett King 更上一層樓，要與讀者分享他對 Bank 4.0 的看法。在拜讀本書之前，原本我自己對 Bank 4.0 的看法，是認為在 Bank 3.0 的時代，銀行利用科技將實體的銀行變成「無所不在」與「無時不在」的虛擬銀行，而在 Bank 4.0 時代，銀行將進一步提升服務，步入智慧化時代，更貼近金融消費者的需求。但沒想到，Brett King 的觀察大大出乎我的預料，未來提升金融服務的要角，不再是銀行，反而是一些非傳統的金融機構。

看起來，Brett King 又要再次顛覆我們的思維，這一次的金融演化 (evolution)，不再是循傳統模式的漸進方式改變，而是會發生大爆炸 (big

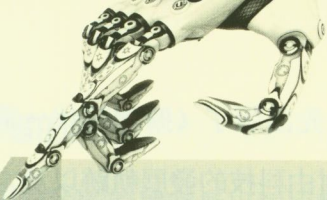
bang) 的劇烈變化，而且引領這些改變的不是現在居於領先地位大型金融機構，反而是來自落後國家的非傳統金融機構。這讓我想起一些演化上的故事，農業專家經過不斷嘗試，種出更好吃的蘋果，但栽培的技術越來越複雜，新的蘋果品種也越來越脆弱，到頭來仍要從野生的蘋果尋找下一世代的新解方。

在這本書中，讓我最受啟發的寓意是，過去的成功反而可能限制我們的未來發展。即便在 Bank 3.0 時代，銀行已不再是一個「地方」，而是一種「行為」，但基本上金融機構與金融科技業者的競爭，仍然在舊有的金融法規下進行，大家都忽略了金融服務的本質。Brett King 告訴我們，如果事情可以重來，用現在的金融科技，金融服務還會長這個樣子嗎？舉例來說，金融科技可以幫助銀行或金融科技業者更加了解客戶的信用風險，因而決定他們的貸款利率，但有哪家金融機構根據客戶的信用風險來決定其存款利率？

在這個金融大變革的時代，我樂於推薦 Brett King 這本「Bank 4.0」，也希望每一個金融從業人員在不斷吸取金融新知的同時，除了不要被現有的框架所約束之外，更重要的是，要回歸初心，勿忘金融的本質在哪裡。

國家發展委員會 副主委

鄭貞茂



4.0

編審序

從筆者在 2011 年第一次起心動念要翻譯 Bank 2.0，當時還沒有所謂的互聯網金融或是日後的 FinTech，因此也就無法找到合適的出版社願意出版 Bank 2.0 中文版。

如今回顧 Bank 2.0 書中的內容，Brett King 已經開始提醒銀行要關注消費者行為改變所造成的影響，並強調客戶體驗。書中對銀行各通路的未來進行了初步的分析，也認為各通路應提供一致的體驗，達到所謂全通路 (Omni-Channel) 整合的境界。

2013 年獲得金融研訓院的支持後，筆者與團隊著手翻譯 Bank 3.0 並於同年 10 月出版《Bank 3.0 銀行轉型未來式》。2013 年是互聯網金融大爆發的一年，支付寶的經典產品餘額寶亦是在同一年推出。從此金融科技 (FinTech) 就成為金融業最熱門的單字。在 Bank 3.0 一書，Brett King 除了持續強調要注意客戶行為的改變，特別是行動裝置與客戶生活密不可分的現實，同時也建議銀行要關注客戶的「生活情境」，並強調銀行要重新檢視所有通路與客戶互動的關係，進而調整組織及資源分配。