

KakaoBank: 抉擇在即的數位銀行先鋒

2024年歲末的首爾，寒意料峭。江南區一家由Netflix美食競賽《黑白大廚》新星主廚所創的新潮韓式餐廳內，燈光溫暖柔和。

KakaoBank的執行長尹鎬榮(Yun Ho-young)正獨自坐在靠窗的位置。在他面前，一道雙色拼盤料理被精緻地呈現出來：一邊是傳統的韓式芝麻香油調味，另一邊則是濃郁的西式松露醬，兩種截然不同的風味在同一盤中交融。

尹鎬榮，這位在公司內部以其創新和親和風格而被稱為「丹尼爾」(Daniel)的領導者，凝視著這盤菜，陷入了沉思。這種本土與海外的風味碰撞，恰好映照出他此刻面臨的巨大策略難題。正如這道融合菜般，KakaoBank未來的道路，是應該堅守已證明無比成功的本土市場，還是大膽地將這套「韓式風味」帶向海外，與全球的「西式料理」一較高下？

他的思緒回到了數週前向分析師們發布的宏偉三年計畫：在2027年前達到3,000萬用戶和100兆韓元(約716億美元)的資產規模。銀行已經抵達了一個關鍵的轉折點。那條引領他們走到今天的道路——以顛覆者的姿態席捲國內市場——未必能將他們帶向更高的峰頂。東南亞市場數億尚未充分享受銀行服務的人口充滿了誘惑，但韓國國內市場的競爭正演變為一場爭奪用戶金融生活方方面面的全面戰爭，同樣不容有失。

尹鎬榮舀起一勺雙色拼盤料理，濃郁的芝麻香油與意式松露醬在口中交融。他抬眼望向窗外林立的高樓，思緒卻游離在眼前的美食與心中的難題之間——正如這道融合菜般，KakaoBank未來的道路，是堅守本土還是大膽邁向海外？此刻的他正面臨職業生涯中的兩難抉擇：要不要將這家韓國領先的純網銀推向海外市場，與全球競爭者一較高下？

韓國金融環境

為了理解尹鎬榮面臨的困境，必須先深入剖析KakaoBank所處的複雜環境。這個環境由全球宏觀經濟壓力、亞洲區域內的數位競賽、韓國國內激烈的市場爭奪，以及獨特的文化與消費者期望等多個層次交織而成。

韓國在全球金融舞台上的足跡

韓國是少數成功從低收入經濟體轉型為高收入經濟體，並成為全球創新與科技領導者的國家之一。根據世界銀行的數據，其2023年的名目GDP達到1.71兆美元，人均GDP為33,121美元。作為亞洲第四大、全球第十三大經濟體，韓國在全球金融體系中佔有重要地位。韓國貢獻了全亞洲GDP的約4.4%，而在IMF的區域展望中，2023年亞太地區預期貢獻全球約70%的經濟增長。

然而，這份經濟成熟的成績單背後，也潛藏著結構性的挑戰。韓國的GDP成長率已趨緩，2023年僅為1.4%。更為關鍵的是，整個經濟體背負著沉重的債務負擔。國際貨幣基金組織(IMF)的數據顯示，2024年韓國的私人部門債務佔GDP的比重高達200.66%，其中家庭債務佔比為90.14%，在全球主要經濟體中僅次於加拿大，名列第二。IMF已多次就韓國快速增長的國家債務和人口老化帶來的長期財政壓力發出警告。

這種宏觀經濟背景，為以消費信貸為核心業務之一的KakaoBank，發出了一個清晰的訊號。在一個經濟成長放緩且家庭槓桿率已處於極高水平的市場中，僅僅依靠擴大國內信貸規模來驅動增長，不僅空間有限，風險也日益增高。這為KakaoBank向海外尋求新的成長曲線提供了強大的結構性「推力」。

亞洲的數位銀行軍備競賽

亞洲的數位金融發展呈現出多樣化的格局，而韓國無疑是全球的潮流引領者之一。與歐美由新創公司主導數位銀行革命的模式不同，亞洲的數位銀行浪潮更多是由大型企業集團或聯盟所推動。

在中國，騰訊和阿里巴巴等科技巨頭憑藉其龐大的生態系統，已成為金融服務領域的主導力量。日本的純數位銀行起步較早，也較為謹慎，允許有限牌照的網路銀行運營，較為成功者，例如，Jibun銀行在2008年就已成立，並在五年內實現盈利。

韓國的發展路徑有其獨特性，這在很大程度上源於其監管框架。韓國政府選擇了一條不同的路徑：要求純網銀申請與傳統銀行等同的全面牌照，以確保監管的完整性。這一政策使韓國的數位銀行從一開始就擁有存貸款全牌照功能，不同於英國、日本常見的簡化版執照。與此同時，韓國網路與行動通訊高度普及，成為數位金融的沃土。

韓國政府積極扮演推手角色。2019年4月1日通過《金融創新特別法》，推出金融監管沙箱並建立開

放銀行(Open Banking)系統，為新創公司測試創新服務提供空間。政府亦將金融科技列為重點產業方向之一，設立總額1兆韓元(約7.8億美元)的金融科技創新基金，用於扶持業者成長。

值得注意的是，韓國監管機構也針對網銀鬆綁了原本嚴格的所有權限制。過去非金融企業(如科技公司)最多僅能持有銀行4%的有表決權股份(經許可可達10%，但超4%部分不得行使表決權)。2018年通過、並於2019年1月17日生效的《網路銀行設立與營運特例法》，將這一上限放寬至34%，這使得Kakao等科技公司得以成為銀行大股東，不再受制於傳統財閥分離金融的框架。而這項所有權規定，實際上催生了「聯盟模式」。它讓像Kakao這樣的科技公司必須與韓國投資控股(Korea Investment Holdings)等傳統金融機構合作。

這種模式無意中成為了KakaoBank成功的關鍵催化劑。它將Kakao在用戶體驗設計和KakaoTalk即時通訊軟體帶來的龐大用戶基礎，與傳統金融機構的資本實力、風險控管經驗和監管合規能力完美結合。這種「科技速度」與「金融穩定」的混合基因，使得KakaoBank能夠在短時間內迅速擴大規模，同時又具備一家受監管銀行的可信度，並在推出後僅兩年就實現盈利，這是許多全球同業難以企及的成就。

銀行之戰：財閥巨頭與數位新貴

韓國的銀行業競爭異常激烈。市場由四大金融集團主導——KB金融集團、新韓金融集團、韓亞金融集團和友利金融集團。這些通常由財閥(Chaebol)支持的傳統銀行，擁有龐大的資產、廣泛的分行網絡和深厚的客戶基礎。2022年，韓國銀行業的總資產已達到3.96兆美元。2017年前，韓國並無真正意義上的純網路銀行，銀行業進入壁壘高、競爭格局穩固。然而隨著ICT巨頭和政策東風的推動，以KakaoBank、K-Bank和Toss Bank為代表的純網銀，徹底改變了競爭格局。

KakaoBank與K-Bank是韓國首批兩家網路銀行牌照持有者：K-Bank由電信公司KT主導，搶先於2017年4月開業；KakaoBank則在2017年7月開業，由Kakao集團和韓國投資控股等合作設立。兩家純網銀一開始僅線上運營，無任何實體營業據點，以更簡便的服務和優惠利率吸引客戶。當時傳統銀行普遍仍需實體認證或繁瑣的安全外掛程式，用戶體驗遲緩。KakaoBank借助韓國國民通訊軟體KakaoTalk的品牌優勢，主打極速開戶與轉帳便捷，立即取得現象級成功。2017年7月27日開業當天即湧入24萬開戶申請者，短短五天用戶突破100萬。一周後，開戶數達150萬，吸收存款約6,520億韓元、放款4,970億韓元。這在銀行業史無前例，也直接帶動Kakao集團股價在推出周內上漲超過8%。相較之下，K-Bank因股權增資受限等問題一度業務受阻，市場人氣明顯落後。到2019年7月，KakaoBank公佈客戶數已超過1,000萬。純網銀的橫空出世迫使傳統銀行正視挑戰，紛紛加大對自家行動銀行應用的投入。各大行啟動數位化轉型專案，引入新介面、整合認證流程，並推出子品牌吸引年輕用戶。監管層面則為了進一步激發競爭，甚至在2022年重新開放籌設第四家網路銀行的申請。

至2022年底，韓國銀行業呈現「新舊並存」的競爭態勢。一方面，像KakaoBank這樣的網路銀行用戶數已占全國成年人口的40%左右；另一方面，國有及傳統商業銀行在資產規模、企業業務上仍占絕對優勢。這場競爭的核心戰場在於用戶數量和活躍度。截至2024年底，KakaoBank的客戶數已達2,490萬，月活躍用戶(MAU)達到創紀錄的1,890萬。與此同時，其主要競爭對手Toss的母公司Viva Republica在2024年中宣布其總會員數達到2,800萬，MAU為1,900萬。

在客戶滿意度和服務口碑方面，線上平臺也明顯勝出。消費者調查顯示，行動銀行App體驗排名中，純網銀和科技公司支付服務包攬前列：Toss Bank和KakaoBank在2023年分居第一、二位（滿意度得分78和76.6），均顯著領先於排名最高的傳統銀行NH農協（75分）。五大行中的KB、新韓等甚至跌出前五之外。

消費者的聲音與文化背景

韓國消費者對金融服務評價的轉變，也反映出文化和世代因素的影響。20世紀末到21世紀初，韓國曾因亞洲金融危機和國內信用卡風波，對銀行體系建立了穩健經營、高度監管的共識。傳統銀行給公眾的印象是「安全但守舊」，辦理業務講究面對面與層層驗證。年輕世代崛起後，這種體驗與他們習慣的即時、便利數位生活產生衝突。韓國是全球社群和行動科技應用最普及的國家之一。主流通訊軟體KakaoTalk在韓國擁有4,700萬本土月活用戶，相當於全國人口的91%。韓國是全球數位化程度最高的國家之一，智慧型手機普及率高達97.8%，每日網路使用率為93%。這為數位金融的普及提供了沃土，但也培養了全球最挑剔的消費者群體之一。熟悉數位服務的使用者開始質疑，為何轉帳辦貸款不能像發訊息一樣簡單？在社群論壇上，經常可見年輕網友吐槽傳統銀行App繁瑣的認證步驟和過時的介面，調侃「用銀行App像完成一次冒險遊戲」。相反，KakaoBank等新創服務被讚譽為「金融界的便利店」——隨時隨地打開手機就能辦事。

據統計，67%的韓國數位活躍用戶在日常生活中使用數位金融服務。這一數字直逼中國等領先市場，也領先於多數亞洲國家。從支付習慣看，韓國每天透過行動支付交易額約達8,755億韓元，年增逾15%。近年臺灣、香港、新加坡也陸續發放純網銀牌照，但啟動時間較晚，用戶接受度尚在追趕。

根據韓國生產力中心發布的2024年國家顧客滿意度指數(NCSI)，韓國的整體消費者滿意度持續領先美國和日本。特別是在銀行業，韓國的消費者滿意度得分比日本高出11分。這反映了在激烈競爭下，所有參與者都被迫提供更高水準的服務。

顛覆者的登場

時間拉回到2017年7月的一個深夜，成千上萬的韓國人守在手機前，只為在App上搶先提交開戶申請。伺服器在巨量請求下數度出現延遲，但用戶熱情不減。「5分鐘即可開戶」的宣傳並非誇大：不少年輕使用者當晚就完成了過去需要跑銀行幾趟的流程。當KakaoBank正式上線時，整個韓國金融界都為之震動。它在24小時內吸引了超過30萬用戶，不到一周，用戶破150萬，同時發行了逾100萬張實體借記卡。黑底黃字的KakaoBank銀行卡成為時尚單品，不少人曬出拿到卡的照片。在銀行業一向低調的韓國，這是破天荒的現象級行銷效果。。

這場顛覆的總設計師，正是尹鎬榮。他的職業背景獨一無二，完美地融合了傳統金融（曾任職於大韓火災海上保險）與資訊通信技術(ICT)（曾任職於ERGO Daum Direct和Kakao）。這樣的經歷使他成為在嚴格監管的銀行業中駕馭一家科技公司的理想人選，也為KakaoBank接下來的傳奇歷程埋下了伏筆。

Kakao之道：誕生於通訊軟體的銀行

KakaoBank的歷史是一部關於速度、創新和應對挑戰的編年史。它的發展軌跡與其領導者尹鎬榮的策略決策，以及其核心管理團隊的理念緊密相連。

創立與高速成長(2016-2021)：重新定義銀行速度

KakaoBank於2016年1月22日正式成立，由Kakao集團與韓國投資控股公司領銜的聯盟共同創建。從一開始，其價值主張就極為清晰：徹底的簡單化和憑藉無實體分行模式帶來的低成本優勢。尹鎬榮在籌備時期積極遊說監管層放寬股權限制，終於等到2017年數位銀行牌照破冰發放。

2017年7月27日，KakaoBank服務正式上線，成為韓國第二家數位銀行，也是第一家由科技公司主導的銀行。尹鎬榮帶領團隊精心設計上線流程，從KakaoTalk導流，引入刷臉認證、大幅精簡填寫資料步驟，實現開戶從小時降至分鐘級。這一「以用戶為中心」的策略迅速獲得市場驗證：如前所述，開業首周各項業務資料刷新紀錄。然而也遇到意料之中的挑戰——客服系統不堪重負。由於短時間湧入海量詢問，KakaoBank原本準備的聊天機器人一度宕機，人工客服排隊過長。面對用戶抱怨，尹鎬榮緊急從Kakao其他公司調來工程師連夜擴容伺服器，並安撫公眾稱「問題會儘快解決」。這一插曲成為公司寶貴的經驗：創新固然重要，金融服務的穩定性同樣不容忽視。

2018-2019年是KakaoBank快速壯大的時期。憑藉Kakao龐大的生態系統支援，KakaoBank持續推出新產品：活期儲蓄、定存、個人信用貸，以及方便年輕人的「小額分期貸」等。到2019年7月，KakaoBank已擁有逾10萬億韓元（約合87億美元）的存款和11萬億韓元貸款餘額。客戶數突破1,000萬意味著每五個韓國人中就有一位成為其用戶。KakaoBank實現了當初定下的目標：通過一款手機App提供所有銀行服務。「一款App就是一切」，尹鎬榮曾如此概括公司的核心策略。他強調KakaoBank不是中國騰訊、阿裡的「TechFin」（科技驅動金融）模式，而是堅持「FinTech」（金融核心，科技賦能）的定位。正因如此，KakaoBank追求拿到完整銀行執照，認為只有受監管才能在金融業長久發展。

在尹鎬榮眼中，KakaoBank必須與傳統銀行「不同」才能生存。他觀察到，大銀行熱衷於推銷自家產品，卻忽視了解決客戶痛點。因此KakaoBank從服務設計上顛覆傳統：不要冗長選單、不要複雜術語，一切以場景和問題導向。尹鎬榮堅信：「我們賣的不是金融產品，而是提供服務」。策略長高重熙（Ko Jung-hee）女士出身於IT產業，在Daum和Kakao累積了豐富的產品策劃經驗，她將網際網路行業「持續收集用戶反饋、快速迭代改進」的文化帶入銀行，推行扁平化和敏捷開發，使產品升級以週計而非以年計。高重熙強調：「我們從未將手機僅僅視作另一渠道，而是從一開始就以行動端為基礎打造完整銀行服務」。

在公司內部，這一理念也滲透進文化。KakaoBank總部設在首爾附近的板橋科技園區，辦公室佈置更像網際網路企業：設有按摩椅、午休室，近一半員工是IT工程師。員工們以開發App新功能、提升用戶體驗為榮，KakaoBank的手機App每兩周就會更新版本，根據使用者評分和意見調整UI或增加功能。這在講求穩健的銀行業過去是難以想像的。

引人注目的是，與全球許多仍在虧損中掙扎的數位銀行不同，KakaoBank在推出後不到兩年就實現了盈利。2019年開始，公司已連續實現季度盈利。到2019年底，全年淨利達到137億韓元，打破了「數位銀行難盈利」的質疑。2020年10月，美國私募巨頭TPG以7.5億韓元入股，給出估值高達8.6兆韓元（約75億美元）。此後公司即啟動IPO籌備，並於2021年8月成功在韓國證券交易所上市。上市當日，投資者蜂擁認購，股價飆升使KakaoBank市值一度超越經營百年的老牌銀行。2021年下半年，KakaoBank市值超過1898年成立的友利銀行和1897年成立的新韓銀行，甚至一度高於KB金融集團（擁有資產規模達663.9兆韓元）。要知道，當時KakaoBank資產僅相當於KB集團的1/20左右，但市場對其未來成長性的信心可見一斑。這一現象也引發傳統金融圈震動：一家僅成立六年的無實體分行銀行，憑藉使用者基礎和科技光環，獲得了資本市場前所未有的溢價認可。

意外考驗與平台化轉型(2022-2024)：危機中的機遇

上市為KakaoBank帶來了新的資金，也帶來了來自公開市場的巨大壓力。2022年前後，韓國政府加強了對大型平臺企業（Kakao集團是其中代表）的監管問責。2023年初，Kakao集團捲入一起娛樂業收購案的爭議，其創始人金范洙因涉嫌股價操縱遭調查逮捕。市場擔心這可能連累KakaoBank的企業聲譽。然而截至2023年第三季，KakaoBank股價走勢依然穩健，第二季淨利同比大增46%至1,202億韓元。截至2023年6月末，公司總存款達53.4兆韓元，貸款餘額42.6兆韓元，資產負債表規模較兩年前幾乎翻倍。值得一提的是，KakaoBank的低成本活期存款占比達到56.9%，遠高於其它銀行平均的38.5%。這意味著KakaoBank擁有大量使用者的日常小額存款作為穩定資金來源，使其放貸具有利率優勢。同業分析人士指出，這種「輕資產、重使用者」模式正是數位銀行的強項。但另一方面，若母公司Kakao陷入法律困境，韓國法律可能要求銀行子公司與其隔離。KakaoBank未來或許不得不面對「去Kakao化」的獨立運營挑戰。對此，尹鎬榮在公開場合一貫低調，強調KakaoBank已有完善的公司治理結構和風險隔離機制，不會因單一股東的變動而偏離軌道。

2022年10月，其母公司Kakao所使用的SK C&C數據中心發生火災，導致包括KakaoTalk、Kakao Pay在內的絕大多數Kakao服務陷入癱瘓，造成全國性的混亂。這起事件引發了政府高層的震動，總統尹錫悅警告Kakao的服務「已像國家通訊基礎設施」般重要，若市場壟斷扭曲，政府必須介入。KakaoBank的服務亦受部份波及。然而，由於KakaoBank從一開始就建立了專屬的IT基礎設施，其數據中心位於首爾的LG CNS，而非板橋的SK C&C，使其較快回復運作。這次事件雖然對Kakao集團是一場災難，卻意外地向監管機構、投資者和公眾展示，KakaoBank不僅僅是一個依附於母公司的科技應用，而是一家具備高度韌性的、獨立的金融機構。這次「火災考驗」極大地增強了其作為一家可信賴銀行的聲譽，所累積的信任資本，其價值不亞於其IPO所募集的金融資本。

到了2024年，隨著用戶增長趨於穩定，國內競爭日益激烈，尹鎬榮開始推動KakaoBank的下一次重大轉型。在11月向分析師發布的藍圖中，他明確了新的策略方向：從一個純粹的數位銀行，演變為一個綜合性的金融生活平台。這一轉型的核心是「AI優先」（AI First）策略，計畫將超過10%的人力投入到AI相關崗位。

設計簡單 : KakaoBank的服務創新之道

KakaoBank的核心競爭力，根植於其對用戶體驗(UX)近乎執著的追求。它不僅僅是將銀行業務搬到線上，而是從根本上重新思考了銀行與用戶的互動方式，並將這種「簡單」的哲學轉化為實實在在的商業回報。

體驗的哲學與創新實踐

KakaoBank的創新始於對傳統銀行業務「摩擦點」的徹底審視。

- **極簡開戶與身份驗證**: KakaoBank推出時，突破性地採用手機攝像頭OCR識別身份證、面部識別與視訊見證相結合的方法，代替傳統親臨分行核實身份。用戶只需按照App指引拍攝身份證件和自拍照，幾分鐘內即可完成開戶。這一流程極大地方便了韓國20-30歲的上班族和學生族群。2017年之前，韓國線上交易常需安裝繁瑣的公認認證軟體，被譏為「數位發展絆腳石」。KakaoBank的創新驗證流程後來被監管認可，成為行業標準。許多曾對網銀安全性存疑的年長客戶，在子女示範下也嘗試用手機開戶，改變了觀念。
- **社交化轉帳與群組帳戶**: 借助KakaoTalk生態，KakaoBank實現了聊天介面一鍵轉帳給好友的功能。用戶在KakaoTalk中與好友聊天時，可直接調用KakaoBank服務轉帳，連帳號都無需輸入，對方接受到的是一條帶收款連結的消息。這種體驗類似紅包或轉帳嵌入社交，在當時令年輕人驚喜。在此基礎上，2019年KakaoBank推出「共同儲蓄帳戶」(群組帳戶)，支援多個使用者共用一個存款帳戶來存錢，例如用於AA制旅行基金或家庭儲蓄。群組帳戶中的所有成員都可查看資金進出，對財務透明度要求高的韓國年輕群體十分受用。迄今已有數百萬用戶開立群組帳戶，帶動韓國其它銀行紛紛仿效推出類似功能。
- **無縫線上貸款**: KakaoBank針對韓國常見的「保證金貸款」需求，在業內首次實現全線上房屋保證金貸款審批。許多韓國人租房採用「全稅」制度，需要一次性繳納大筆押金。KakaoBank利用巨量資料風控和電子簽約，使租房者無需跑銀行，僅通過手機就能申請到房屋押金貸款。這個產品填補了市場空白，也助力KakaoBank迅速拓展貸款規模。在推出初期，該產品月均辦理筆數即突破數千筆，顯示出強勁需求。2022年，KakaoBank進一步開辦以房地產作為抵押品而向銀行貸款的業務，雖然切入傳統銀行優勢領域，但通過降低利率和線上便捷申請，也吸引不少客戶。截至2023年，KakaoBank房貸餘額已達5.5兆韓元，占韓國房地產市場約1%的份額，顯示出初步影響力。
- **支付結算與合作**: KakaoBank選擇與集團內的Kakao Pay、以及外部的信用卡公司合作，而非自己開發所有周邊金融服務。這種平臺策略使其App內可以接入證券交易、基金投資、保險等功能。例如，KakaoBank與Kakao旗下的Kakao Pay證券聯動，讓用戶通過銀行App即可購買韓國和美股等證券產品。在信用卡方面，KakaoBank與多家信用卡公司合作發行聯名卡而非申請獨立牌照，一方面避免監管掣肘，另一方面豐富了自家產品線。這樣的服務集成策略讓KakaoBank App逐漸成為一個金融超市，滿足客戶多元需求，提高了用戶黏性。
- **針對不同客群的產品**: 為了「做所有人的銀行」，KakaoBank不斷擴展服務邊界。早期其用戶九成是20-40歲青壯年。為吸引未成年人，KakaoBank在2020年推出青少年專屬帳戶，14-18歲用戶可在父母同意下開立儲蓄與預付卡。結果約70%的青少年用戶在成年後繼續留在KakaoBank並升級為正式帳戶。同時，公司注意到中老年用戶的增長潛力：2022年新

開戶客戶中，有32%來自50多歲人群。為此，KakaoBank優化了App介面增加「簡易模式」，字型更大、更直觀，以方便銀髮族使用。針對外籍使用者，KakaoBank也在籌備多語言服務和外國人開戶綠色通道。這些努力均指向同一願景：讓KakaoBank成為全民的主力銀行，不再僅是年輕人的第二帳戶。

當然，KakaoBank的創新嘗試並非全無挫折。一些功能在實踐中發現問題後被調整。例如，早期版本的聊天機器人客服因語義理解有限，引發部分使用者不滿，認為回答機械。公司隨即改進AI模型，並加入真人客服介入的機制，現如今其聊天客服已能處理約70%的諮詢。再如，2022年資料中心事故導致KakaoBank服務中斷的突發情況後，公司加快了異地備援系統建設，分散關鍵業務的託管位置，以降低單點故障風險。此外，KakaoBank對於某些激進業務保持謹慎，避免了可能的失敗：例如未涉足加密貨幣交易服務（儘管母公司Kakao投資了區塊鏈），僅在政策逐漸明朗後才考慮開發穩定幣相關業務。這一穩中求進的態度也反映在其資產品質上——KakaoBank的不良貸款率長期控制在極低水準，並未因快速擴張而犧牲風控。可以說，KakaoBank在創新與穩健間取得了相對平衡。這種平衡不僅幫助其獲得使用者回報（如使用者規模和存款迅速增長），也促使韓國金融業整體效能提升。許多傳統銀行參考KakaoBank的做法改進自身服務，例如推出即時轉帳、免手續費政策、優化App UX等，韓國消費者因此享受到更優質的金融服務。

KakaoBank的成功模式也吸引了海外關注。2020年，KakaoBank在BankQuality消費者調查中擊敗亞太區300多家銀行，被評為「亞太地區消費者最願意推薦的零售銀行」。這是首家獲此殊榮的純網銀，顯示其服務理念不僅適用於韓國本土，也具有普遍吸引力。然而，能否將這套模式複製到其他國家，成為了公司下一個要回答的問題。

從用戶體驗到財務數據

KakaoBank的成功之處在於，它建立了一個清晰的因果鏈條，將卓越的用戶體驗轉化為強勁的財務表現。

首先，簡單無縫的用戶體驗帶來了龐大的用戶基礎和極高的用戶黏性。截至2024年第四季度，其客戶總數達到2,490萬，月活躍用戶(MAU)和週活躍用戶(WAU)分別達到創紀錄的1,890萬和1,360萬。

其次，KakaoBank有效地將這一資產「變現」。它大力發展平台業務，利用其巨大的流量，為其他金融機構提供貸款比價服務，或是在應用內提供廣告版位。這項業務成長迅猛，2024年第四季度的平台收入同比增長了31%，其中貸款比價服務的交易執行金額同比暴增521%。

最後，平台業務的成功，為公司帶來了多元化的收入來源，有效對沖了傳統銀行業務面臨的壓力。財報顯示，KakaoBank的淨利差(NIM)在2024年期間從2.36%持續下降至2.15%。在利率市場波動、利差收窄的宏觀背景下，強勁的平台收入成為了穩定其整體盈利能力的關鍵。

這個「卓越體驗 → 高活躍度 → 流量資產 → 平台變現 → 收入多元化」的飛輪效應，是KakaoBank商業模式的核心引擎。

兩難之境：通往100兆韓元資產的道路

時間來到2024年底，KakaoBank已在韓國本土站穩腳跟：用戶數突破2,300萬，存貸款業務蒸蒸日上，並連續五年實現盈利。韓國市場雖大，但競爭者也在迅速成長。除了老牌銀行奮起直追外，新興的第三家數位銀行——Toss Bank自2021年底開業後表現亮眼，不僅贏得了用戶口碑（連續兩年App滿意度第一），也在年輕客群中形成新的忠誠度。監管機構亦宣佈有意發放第四張數位銀行牌照，引來科技巨頭Naver等虎視眈眈。韓國國內的數位金融戰局即將更加白熱化。在此形勢下，尹鎬榮和他的團隊將目光投向海外，希望尋找新的增長空間。

這一天，在KakaoBank的董事會會議室。尹鎬榮坐在主位，與會者包括公司的營運長(COO)、財務長(CFO)、一位來自主要股東公司的首席投資人，以及一位應邀前來參加策略簡報會的金融服務委員會(FSC)資深官員。

尹鎬榮首先重申了公司在2024年11月對外公開的承諾：到2030年，資產規模達到100兆韓元，股東權益報酬率(ROE)達到15%。他將會議的焦點直接引向核心議題：「我們已經擁有近2,500萬用戶，但要實現下一個宏偉目標，我們必須做出抉擇。擺在我們面前有兩條截然不同的道路。」

選項A：積極國際化——「全球劇本」

首席投資人首先發言，他的語氣充滿了對未來的憧憬：「我們已經在世界上競爭最激烈的市場證明了我們的模式。真正的增長潛力在東南亞，那裡有6億以上人口，數億人口才剛剛踏入數位經濟時代。我們對印尼Superbank的10%股權投資，在地的叫車平台Grab和電信商Singtel都是股東，也是夥伴，這就是我們的藍圖。更重要的是，我們已經攜手泰國本土最大的金融集團之一SCB的子公司SCBX，組建聯合體，並成功成為三張泰國虛擬銀行牌照得主之一。這是25年來首家進軍泰國的韓國銀行。我們必須立刻在越南等市場複製這一模式，趕在競爭對手鎖定市場之前。我們的最終目標，是建立一個全球性的數位銀行網絡。」

為了支持這一觀點，會議螢幕上展示了目標市場的數據：印尼擁有2.7億人口，其中半數沒有銀行帳戶，但手機滲透率極高。印尼幅員遼闊、島嶼眾多，傳統銀行分行難以覆蓋，這反倒為無實體分行的數位銀行提供了機會。泰國方面，人口7,000萬，是東盟第二大經濟體，民眾已有一定數位金融基礎。泰國政府在2023年宣佈將發放首批虛擬銀行執照，引來各國業者競逐。報告還提及了越南正在演進中的金融科技監管沙盒(regulatory sandboxes)，這既是機遇，也意味著不確定性。

金融服務委員會的官員則表達了審慎的看法：「我們支持國內金融機構的國際化發展。然而，我們必須認識到，這些市場的監管環境尚不成熟且高度分散。消費者保護法、數據隱私條例以及資本管制都不及韓國標準化。任何一個失誤，都可能帶來嚴重的聲譽和財務後果。我們的建議是採取一種審慎的、循序漸進的方式。」

尹鎬榮微微地點了頭。邁出國門，意味著新一輪未知考驗。如果印尼和泰國業務順利，KakaoBank將開啟潛在數千萬的新用戶市場，並建立跨國版圖。在東南亞成功的範例也將提升其國際聲譽，

有助於未來進軍其他國家。兩地監管者對KakaoBank模式的認可(頒發牌照)本身就是一大背書。同時，泰國與印尼的合作夥伴(SCBX、Grab、Signtel等)在當地資源豐富，可以提供市場洞察和客戶導流。挑戰方面，首先是本土化問題：韓國的產品設計和使用者習慣未必完全適用於東南亞。語言、文化差異需要投入時間研究。當高重熙談及海外擴張時表示：「移動應用的用戶體驗已逐步在全球標準化，人們即使不同語言也能直觀理解App操作」。這給予團隊一定信心，但現實中仍得根據當地偏好調整，例如介面元素、客服溝通方式等。

其次，競爭形勢不可小覷。印尼已有數家本土數位銀行興起(如新加坡Sea集團的SeaBank、印尼獨角獸Gojek關聯銀行等)，泰國亦有其他兩家新獲牌業者虎視眈眈。同時，當地大型銀行也不會坐視，可能通過降費或推出自有數位子品牌來抗衡。監管風險也是一大考量：不同國家的金融監管環境差異大，韓國監管相對高度透明和支持創新，而東南亞部分市場監管者可能要求更多出資承諾或施加額外限制。KakaoBank需要與監管機構建立互信，又不能觸及對方對於外資控股的敏感神經。

選項B：鞏固國內堡壘——「超級應用進化論」

營運長提出了截然不同的視角：「爭奪韓國消費者的戰爭遠未結束。我們的優勢在於用戶黏性，但我們的領先地位並非牢不可破。最新的消費者調查顯示，Toss Bank的App滿意度已經超越了我們，位居第一。同時，Naver Financial是一個潛在的巨頭，而傳統五大行也正借鑒我們的做法，縮小體驗差距。如果此時我們將精力分散到海外，是否有可能『腹背受敵』，導致國內陣地失守？」

財務長從財務角度提供了支持：「我們的淨利差(NIM)正在收窄。利潤率最高的增長點，並非來自低收益的海外貸款，而是我們的國內平台業務——它能以接近零的邊際成本利用我們現有的龐大用戶基礎。我們投入到『AI優先』策略的每一分錢，用於改善貸款比價和廣告投放引擎，其投資回報率(ROIC)都比對海外企業進行股權投資更高，也更可預測。在我們冒險進入未知領域之前，讓我們專注於在這裡，在我們能控制變數的市場，將非利息收入佔比提升到40%。」

尹鎬榮心想，如果決定大舉海外擴張，公司高管勢必要分身海外市場，資金也將投入境外子公司建設。這是否會削弱對韓國本土業務的投入？去年的一份市場分析報告讓他印象沉刻：2023年起各大行App的月活躍用戶增長明顯，其中新韓銀行App以介面革新贏回不少年輕用戶。而且，韓國監管的第四家數位銀行許可一旦落地，可能帶來新的攬局者。如果此時KakaoBank管理層將精力分散到海外，是否有可能「腹背受敵」，導致國內陣地失守？

會議室陷入了沉默。兩條路徑都充滿希望，也都伴隨著巨大的風險。尹鎬榮看著他的團隊，他知道，他接下來的決定，將不僅僅定義KakaoBank的未來三年，更可能決定它在下一個十年，乃至更長時間裡，將成為一家什麼樣的公司。在那個冬日的餐廳夜晚，他腦海中浮現出這樣的畫面——彷彿品嘗著一盤黑白分明的創意料理，一邊是熟悉的家鄉食材，另一邊是異國的新奇風味。如何調和這黑與白，做出最明智的抉擇？正如餐廳主廚在節目中所言：「唯有大膽融合，方能創造新的味道。」尹鎬榮需要決定，KakaoBank接下來的故事，將在何處書寫新的篇章。

附錄

附錄 1：韓國主要宏觀經濟與金融指標 (2020-2024)

| 指標 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|----------|
| GDP (現價，兆美元) | 1.65 | 1.81 | 1.67 | 1.71 | N/A |
| 人均GDP (現價，美元) | 31,762 | 34,998 | 32,418 | 33,121 | N/A |
| GDP年增長率 (%) | -0.7 | 4.3 | 2.6 | 1.4 | 2.0 (預測) |
| 家庭債務佔GDP比重 (%) | 105.6 | 105.5 | 104.5 | 93.5 | 90.14 |
| 私人債務佔GDP比重 (%) | 212.1 | 220.4 | 220.9 | 209.4 | 200.66 |

附錄 2：韓國數位銀行競爭格局 (2024年)

| 銀行 | 主要股東/母公司 | 總用戶數/會員數 | 月活躍用戶數(MAU) | 核心差異化優勢 |
|-----------|-------------------------|-----------|-------------|-------------------------|
| KakaoBank | Kakao Corp., 韓國投資控股 | 2,490萬 | 1,890萬 | 與國民級應用KakaoTalk生態系統深度整合 |
| Toss Bank | Viva Republica | 2,800萬 | 1,900萬 | 一站式金融超級應用(支付、銀行、證券、保險) |
| K-Bank | KT Corporation, BC Card | 約900萬(估計) | 無公開數據 | 電信營運商合作夥伴關係，加密貨幣交易所整合 |

附錄 3: KakaoBank關鍵績效指標 (2022-2024, 季度)

| 季度 | 客戶數 (百萬) | MAU (百萬) | WAU (百萬) | 存款餘額 (兆韓元) | 貸款餘額 (兆韓元) |
|---------|----------|----------|----------|------------|------------|
| 2022 Q4 | 20.4 | 16.1 | 11.1 | 33.1 | 27.9 |
| 2023 Q1 | 21.2 | 16.4 | 11.6 | 40.2 | 29.3 |
| 2023 Q2 | 21.7 | 17.4 | 12.3 | 43.6 | 33.9 |
| 2023 Q3 | 22.3 | 17.4 | 12.3 | 45.7 | 37.1 |
| 2023 Q4 | 22.8 | 17.6 | 12.7 | 47.1 | 38.7 |
| 2024 Q1 | 23.6 | 18.0 | 13.2 | 53.0 | 41.3 |
| 2024 Q2 | 24.0 | 17.8 | 13.0 | 53.4 | 42.6 |
| 2024 Q3 | 24.4 | 18.7 | 13.5 | 54.3 | 42.9 |
| 2024 Q4 | 24.9 | 18.9 | 13.6 | 58.7 | 43.2 |

附錄 4 : KakaoBank財務摘要 (2022-2024)

| 年度 | 營業收入 (十億韓元) | 平台收入 (十億韓元) | 淨利息收 入(十億韓元) | 淨利潤 (十億韓元) | NIM (%) | ROE (%) |
|----------|----------------|----------------|-----------------|---------------|---------|-----------|
| 2022 | 1,605 | 185 | 1,294 | 263 | 1.99 | 5.3 |
| 2023 | 2,494 | 167 | 2,044 | 354 | 2.38 | 6.8 |
| 2024 (估) | ~2,800 | ~219 | N/A | ~450 | 2.16 | 7.55 (Q3) |

註:2024年數據為基於前三季財報的估算值。

附錄 5 : KakaoBank歷史關鍵事件時間軸 (2016-2024)

| 日期 | 事件 |
|----------|---------------------------------------|
| 2016年1月 | KakaoBank正式成立 |
| 2017年7月 | 正式對外提供服務, 24小時內吸引超過30萬用戶 |
| 2019年7月 | 用戶數突破1,000萬 |
| 2020年9月 | 宣布首次公開募股(IPO)計畫 |
| 2021年8月 | 在韓國KOSPI市場成功上市 |
| 2022年10月 | 母公司Kakao數據中心發生火災, 但KakaoBank因獨立系統未受影響 |
| 2023年10月 | 投資印尼數位銀行Superbank 10%的股份, 邁出國際化第一步 |
| 2024年11月 | 宣布新的三年策略計畫, 目標成為綜合性金融平台 |

附錄 6: KakaoBank 收入結構轉變(2022-2024年)

| 收入來源 | 2022年 | 2023年 | 2024年 (估) |
|-----------------|-------|-------|-----------|
| 淨利息收入 (十億韓元) | 1,294 | 2,044 | ~2,200 |
| 平台收入 (十億韓元) | 185 | 167 | 219 |
| 手續費及其他收入 (十億韓元) | 126 | 283 | ~381 |
| 平台收入佔總營收比例 (%) | 11.5% | 6.7% | 7.8% |

附錄 7: 目標東南亞市場數位銀行概覽

| 國家 | 人口 (約) | 未獲銀行服務 人口比例 (約) | 主要數位金融 參與者 | 監管狀態 |
|----|--------|--------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|
| 印尼 | 2.7億 | 50% | GoTo (Gojek, Tokopedia), Grab, Sea Group, Akulaku | 數位銀行牌照已發放 |
| 越南 | 9,800萬 | 60-70% | MoMo, ZaloPay, ViettelPay, Timo | 2025年7月起實施金融科技監管沙盒 |
| 泰國 | 7,100萬 | 30-40% | TrueMoney, Rabbit LINE Pay, GrabPay | 設有金融科技監管沙盒, 已發放虛擬銀行牌照 |

附錄 7 : KakaoBank組織結構圖(部分關鍵高階主管)

| 職位 | 姓名 |
|-----------|-----------------------|
| 執行長 (CEO) | 尹鎬榮 (Yun Ho-young) |
| 財務長 (CFO) | 權大勳 (Tae Hun Gwon) |
| 營運長 (COO) | 金錫 (Seok Kim) |
| 董事會主席 | 陳雄燮 (Woong Seob Zhin) |
| 策略長 (CSO) | 高重熙 (Ko Jung-hee) |

課堂指定討論題目

1. 請評估KakaoBank從成立到2024年的策略。驅動其成功的關鍵因素是什麼？考慮到2022年的數據中心火災事件所揭示的雙重意涵(自身的韌性與生態系的脆弱性)，以及來自Toss Bank等對手的激烈競爭，其今日最大的弱點又是什麼？
2. 假設您是尹鎬榮，您會選擇哪條策略路徑——「積極國際化」還是「鞏固國內堡壘」？請準備一份詳細的論證，回應您的管理團隊、主要投資者和監管機構提出的關切。並為您選擇的策略，規劃出第一年的詳細行動計畫。