

出國報告（出國類別：研究）

# 元宇宙浪潮下金融創新服務之機會與 挑戰

服務機關：臺灣土地銀行股份有限公司

姓名職稱：李虹蓉 高級辦事員

派赴國家/地區：美國紐約

出國時間：112.12.1-12.15

報告日期：113.2.7

## 摘要

在元宇宙浪潮下，破壞式金融創新科技使傳統金融機構不斷改進數位服務，美國紐約為全球金融中心，憑藉著扎實的金融基礎建設與政府的全力支持，延續其金融重鎮之強勢地位。

本次研究為元宇宙浪潮下金融創新服務之機會與挑戰，為掌握國際數位金融發展與金融創新應用之趨勢，本文就紐約的發展概況進行論述，借鏡國外 FinTech 實務應用，希冀從紐約大型銀行、電信業者、大型連鎖特店之電子支付服務等，彙集各產業的價值共識，了解國外數位金融發展經驗及現況，最後提出「推動普惠金融」、「跟上 ESG 浪潮」、「遊戲化提升顧客體驗」及「跳脫限制性思維框架」四點建議，以期作為未來數位金融發展之參考。

# 目次

摘要.....	2
目次.....	3
第一章、研究目的.....	4
第二章、研究過程.....	6
一、Amazon digital store (Amazon Go).....	6
二、Chase Bank: Express branch.....	7
三、Capital One Café.....	8
四、T-Mobile MONEY store.....	9
五、Microsoft flagship.....	10
六、Target digital store.....	11
七、Duane Reade digital store.....	11
八、Stash.....	12
九、Chime.....	13
十、Ally Bank.....	14
十一、Stripe.....	14
十二、NFT 自動販賣機.....	15
第三章、研究心得及建議.....	16
一、推動普惠金融，扎根金融觀念.....	18
二、跟上 ESG 浪潮.....	18
三、透過「遊戲化」服務，增加顧客互動並提升顧客體驗.....	19
四、跳脫限制性的思維框架，永遠保持好奇心與開放的思路.....	19
附錄（參考文獻）.....	20

# 第一章、研究目的

隨著 Web3.0 崛起，各產業積極尋求各種創新與發展，實體與虛擬世界也開始打通並且串聯，越來越多的企業經營管理者及業主把「元宇宙」(metaverse) 視為企業策略發展的重要方向，進而帶動沉浸式體驗熱潮，並改變了企業與消費者之間的互動模式。

元宇宙的研究極為廣泛，例如：醫療保健、線上遊戲、擴增實境 (Augmented Reality, AR) 展演等，隨著元宇宙與 Web3.0 相關技術越來越成熟，金融業也陸續加緊腳步跟上這波元宇宙熱潮，靠元宇宙搶攻高資產客戶，尤其近幾年在 COVID-19 疫情推波助瀾下，使得「元宇宙分行」成為另一種選擇，讓金融機構在元宇宙應用也越發多元。

2023 年 彭博行業研究 (Bloomberg Intelligence) 分析指出，元宇宙產品利用虛擬實境 (Virtual reality, VR) 和擴增實境設備在遊戲之外的電子商務、音樂會和教育等領域提供沉浸式的 3D 體驗；元宇宙市場規模到 2030 年可能增至 6,150 億美元，公有雲基礎建設、虛擬實境及擴增實境之軟體和設計將是奠定體驗基礎之關鍵因素。科技的進步使得元宇宙變成了可能，消費者在觀念上，也逐漸接納科技對生活帶來的轉變，更敲開了未來幾年元宇宙被廣泛運用的大門，未來如何更進一步拉近與客戶的距離將是致勝的成功關鍵因素。

雖然元宇宙打破銀行藩籬有助於普惠金融發展，但並非每個人都能獲得充分數位學習機會和使用數位資訊或產品的機會與能力，也可能產生數位落差的問題，因此，除了元宇宙議題，「普惠金融」也是值得關注。

紐約為全球金融中心，憑藉著扎實的金融基礎建設與政府的全力支持，延續其金融重鎮之強勢地位。本次研究主要目的係為觀察紐約大型銀行之數位型態分行、電信業者創辦銀行服務、大型連鎖特店之電子支付服務等，透過實地觀察及相關數據報告，了解國外數位金融發展經驗及現況，並交換新知。希冀

透過本次出國考察了解國外數位金融現況及發展，以期加速本國數位金融之發展。

## 第二章、研究過程

### 一、Amazon digital store (Amazon Go)

亞馬遜 (Amazon) 無人超市 Amazon Go 是一個全新的購物模式，以 Amazon Shopping APP 支援購買流程。消費者只需具備 Amazon 帳號、下載 Amazon Shopping APP，以手機 QR Code 刷進閘門即可開始消費。

Amazon Go 運用店內攝影機及感測器技術追蹤消費者是否在店內取走商品，並根據拿走的商品自動結帳，過程中無須由 Amazon 店員協助結帳，透過全自動化方式加快商品銷售速度。



圖 1：Amazon Go 入口，消費者需以手機 QR Code 刷進閘門。

Amazon Go 的主要特點之一就是無收銀商店之概念，成立宗旨係在消除對收銀員或收銀台的需求，為顧客提供無縫的購物體驗。由於整個商店佈滿攝影機和感測器，顧客可能會對自己的一舉一動都被追蹤和監控感到不舒服，這也對 Amazon Go 帶來潛在挑戰，但 Amazon 表示未來仍會持續佈局無人商店市場與相關技術研究，並持續推動不一樣的實體店面銷售模式。



圖 3：Amazon Go 運用店內攝影機及感測器技術追蹤消費者是否在店內取走商品。



圖 2：以 Amazon Shopping APP 支援購買流程，一切盡在消費者「掌上」。

## 二、Chase Bank: Express branch

美國大通銀行 (Chase Bank) 是全美最大規模的銀行，為摩根大通 (J.P.Morgan) 的子公司。大通銀行在「Everyday Express」分行設有數位諮詢欄，幫助客戶學習如何使用大通銀行數位產品或是透過視訊會議協助客戶處理更複雜的事務。

大通銀行持續整合服務量較低的分行，在成長較高的地區開設分行，並翻新現有的分行和 ATM。Everyday Express 分行將變得更迷你並提供更簡單的金融服務，例如開戶。



圖 4：Chase Bank 是全美最大規模的銀行，圖為其 ATM 設備。

大通銀行推行 Everyday Express 數位帳戶，其最大的優勢就是，讓許多年輕用戶可以輕鬆地透過手機 APP 完成開戶、開卡及消費使用，申辦流程相當簡單便利，且不受時間與地理限制。

近期摩根大通銀行也搶搭元宇宙風潮，在虛擬現實平台「Decentraland」上開設了一個以老虎為主題的虛擬空間「Onyx Lounge」，成為第一家進駐元宇宙的華爾街銀行。Decentraland 是一個基於以太坊區塊鏈構建的虛擬世界，用戶可以以 NFT 的形式購買土地，並透過 3D 頭像與其他用戶互動和交易。

### 三、Capital One Café

第一資本金融公司 (Capital One) 是美國一家金融控股公司，是擁有 55 家「第一資本咖啡廳(Capital One Café)」的銀行，第一資本咖啡廳創造一個銀行與生活相遇的溫馨空間。即使不是第一資本銀行的客戶，也可以在這裡獲得財務問題之解答，更可以在這裡購買著名的皮特咖啡 (Peet's Coffee) 和當地麵包坊的甜點，或是使用 wifi、筆電或行動裝置，此外，Capital One Café 更設有手機充電區，讓民眾可以在 Capital One Café 消磨一整天，享受自在悠閒的美好時光。



圖 5：Capital One Café 門口。



圖 6：即使不是第一資本銀行的客戶，也可以在 Capital One Café 獲得財務解答。



#### 四、T-Mobile MONEY store

T-Mobile 為一家跨國電信公司，並以 T-Mobile MONEY 跨足銀行服務，消費者無需成為 T-Mobile 客戶即可開立帳戶，所有註冊與使用 T-Mobile MONEY 的用戶，都可以獲得一個活期存款帳戶，而 T-Mobile MONEY 最大的特色，就是擁有與其他銀行帳戶一樣的服務與功能，但毋須負擔任何開戶手續費、月費、帳戶透支手續費等相關費用，讓更多的錢留在消費者的口袋裡，T-Mobile MONEY 提供用戶 55,000 多台 ATM 使用，且同樣無需支付 ATM 提款手續費，讓客戶可以就近在任一 ATM 提款，免去心理負擔 (Salvador Rodriguez, 2014)。



圖 7: T-Mobile 於 2023 年宣佈與虛擬實境學習平臺 Prisma VR 建立合作夥伴關係，支持美國各地的學校在課堂上使用 VR 作為教育工具。

誠如上述，除了 T-Mobile 用戶外，所有人都可以透過網站或是 T-Mobile 的服務據點申請 T-Mobile MONEY，門檻大幅降低。T-Mobile MONEY 用戶還可透過智慧型手機的照相功能，將支票存到帳戶中。另外，T-Mobile MONEY 用戶只要有對方手機號碼及金融卡帳號後四碼，即可轉帳給另一個有 T-Mobile MONEY 帳戶的使用者，不須記憶冗長存款帳號，只要輸入手機號碼及金融卡帳號後四碼即可完成轉帳，也減少誤植之風險。

## 五、Microsoft flagship



圖 8：Microsoft 門口。



圖 9：Microsoft 店內以「螢幕化」吸引客戶目光。

微軟 (Microsoft) 於 2021 年發表混合實境 (Mixed Reality, MR) 平台—Microsoft Mesh，整合 Microsoft Teams 協作服務與 AltspaceVR 會議系統，於微軟現有的 Teams 線上與虛擬會議軟體，加入一個名為「Mesh」的混合實境功能，用戶無須透過虛擬實境頭戴式裝置，就能在虛擬空間以虛擬化身 (Avatar) 與其他用戶進行交流，或以一種有趣的視覺性方式呈現自我。

微軟允許不同位置的人們透過 Teams 加入協作，並召開即時會議、發送訊息、處理共享文件等。Teams 用戶可以在會議期間自訂和控制 3D 頭像，並在線上會議期間於許多不同的虛擬環境中與其他人進行互動，Microsoft Teams 的 3D 會議能夠模擬現實中的聲音環境，用戶夠體驗到聲音方向和距離變化，從而創造出一種在實體辦公室中進行對話的感覺。

「沉浸式空間」將帶來更多的創新與商機，也將改變人們的創作與體驗模式，未來觀眾不再是完全獨立的旁觀者，而能夠體驗角色經歷，甚至與投影或呈現出的故事角色進行互動，如同「活進」故事之中。

## 六、Target digital store

Target 是美國知名的零售百貨集團，Quo Vadis Capital 分析師 John Zolidis 曾指出，Target 第一件做對的事，就是瞄準「年輕家庭」作為核心消費群眾，面對營收是自己近 7 倍與 3 倍的沃爾瑪 (Walmart) 與亞馬遜，Target 沒有和對手全面開戰，而是選擇了一塊更精準的市場來耕耘，全力將心思放在這群「核心消費者」身上（陳慶徽，2019）。

Target 以街邊店為主，瞄準像紐約這樣的大都會區，並選擇更接近消費者的生活圈為消費場域，積極運用通路力量做到顧客「線上下單、店面取貨」的 O2O (Online To Offline, O2O) 全通路服務。

Target 是 COVID-19 疫情間成功數位轉型的案例，為消費者提供了路邊取貨服務 (Drive Up)，在此新零售模式之下，實體門市不僅沒有荒廢，反而成為提升消費者體驗的接觸點，此波疫情加速 Target 的數位轉型，讓 Target 的線上銷售額較疫情之前的 2019 年增加 191.5%。



圖 10：Target 以「年輕家庭」為目標消費群眾，積極拓展 O2O 全通路服務。

## 七、Duane Reade digital store

Duane Reade 目前是紐約最具規模的連鎖藥局，同時販售日常用品、營養食品、生鮮、文具用品、化妝品及各種清潔用品等。

Duane Reade 從三個商店起家，一直擴展到近 250 家分店，但因紐約市租金飛漲以及電商帶來的衝擊，人流驟減確實對實體店造成威脅；Duane Reade 的母公司沃爾格林 (Walgreens) 開始削減成本，並縮小其營業規模，以確保利

潤，預計在全美範圍內關掉 200 家商店，其中包括數家 Duane Reade 連鎖藥妝便利超市。

同類型的還有小藥局出身的 CVS，CVS 採行不同於 Duane Reade 的策略，不願依循傳統套路發展，而是跳脫產業遊戲規則，靠著垂直整合上游廠商轉型為健康服務商，並且併購全美第三大醫療保險公司安泰人壽 (Aetna)，翻身為全美第一連鎖藥局。

CVS 不被市場淘汰的關鍵就是持續不斷地創新，透過 IoT 與自動販賣機做結

合，在紐約推出了「CVS 自動販賣機」，販售 OK 繃、化妝品、維他命、牙膏和其

他急救必需品，一應俱全，破除空間與時間上的限制。「CVS 自動販賣機」螢幕會顯示產品詳細資訊、支付選項和促銷代碼，為顧客提供行動健康解決方案。



圖 11：「CVS 自動販賣機」破除空間與時間上的限制，提供行動健康解決方案。

## 八、Stash

Stash 創立於 2015 年，是一家提供投資和銀行服務的平台，以秉持著讓投資變得更簡單為目標，並幫助人們做出更明智的財務決策。Stash 相信賺錢不應該只是資金較多的人之特權，任何人只要省下每天的小開銷，就可以將這些錢用於更有潛力的地方。有別於高收費、只提供單一意見的傳統顧問，Stash 推出「智慧投資組合 (Smart Portfolio)」機器人顧問，透過了解民眾投資的目標與風險承受，為客戶提供多元化的投資組合。此外，Stash 還推出投資教育平台 (Stash Learn)，投資新手可以循序漸進，善用線上資源進行財務規劃，對於投資老手也可透過平台了解市場動態，學習破除投資盲點，以累積好的財富。

Stash 是一個方便且易於使用的平台，消費者只需下載「Stash: Investing made easy」APP，將投資帳戶與機器人顧問及網路銀行帳戶綁定即可使用，入門門檻低，相較於其他投資平台，Stash 費用也較低，對於想要學習投資的人來說是一個不錯的選擇。

## 九、Chime

美國消費金融科技公司 Chime 成立於 2013 年，是一家創立於美國舊金山的純網路銀行，因為 Chime 不是銀行，所以需透過與 Bancorp 銀行和 Stride 銀行合作，以提供相關金融服務。

自 2020 年初 COVID-19 疫情爆發以來，Chime 每月新增註冊用戶已達 10 萬，成為全美含金量最高的金融科技獨角獸，純網路銀行 Chime 提供免手續費、存款餘額達到一定金額時免費透支、以及提前領取薪水的功能。諸如此類的低成本或零成本服務對於經濟困難的人來說極具吸引力，可幫助客戶大幅減免各類銀行手續費，並用較低的成本獲得優質的銀行服務，而且只需 2 分鐘就可完成註冊，大幅縮減進入障礙。

由別於一般銀行只針對信用評級較佳之客戶提供貸款服務，Chime 也瞄準被傳統銀行忽略、經濟相對弱勢的群眾，這樣的數位銀行正在迎合這個細分市場，從而促進金融包容性。從長遠來看，像 Chime 這樣的數位貸款機構確實可能會威脅到一些現有銀行的地位。

儘管 COVID-19 對經濟成長產生了負面影響，但 Chime 仍是最大贏家之一。美國因金融普及率較高，民眾不缺乏金融服務，故純網銀以提供價格優惠之金融服務及提升客戶體驗來吸引客戶，例如：Chime 透過「Chime-Mobile Banking」APP，為客戶提供線上金融服務，幫助客戶減免各類銀行手續費，讓客戶用較低的成本獲得優質的銀行服務。截至 2023 年 1 月，Chime 已擁有 2,160 萬帳戶持有者，2022 年營收更高達 18 億美元，比上一年度增長 94%。

## 十、Ally Bank

美國 Ally Bank 是一家純網路銀行，其母公司 Ally Financial 前身為通用汽車金融公司，早期以提供汽車貸款為主，擁有龐大的汽車經銷網絡與客戶基礎，1985 年透過購併進入次級房貸市場。Ally Bank 建立在母公司既有資源下，延續母公司的經營版圖，其融資客戶群多為車主與汽車經銷商，汽車貸款、房屋貸款為其主要營收來源。

Ally Bank 長期以來一直積極與客戶建立關係，將吸引人的遊戲元素融入日常活動中，利用遊戲帶給人們的刺激感、成就感，讓人們更積極地投入在某種日常活動中。Ally Bank 將城市轉變為大富翁遊戲，將美國六個城市變成了一個巨大的棋盤尋寶遊戲，成功地將金融知識遊戲化，且利用 WebAR 消除進入障礙。

這也是為什麼 Ally Bank 在《集合啦！動物森友會》(Animal Crossing: New Horizons) 中建造了一座島，因為遊戲玩家會在遊戲過程中獲得樂趣，也下意識地學習如何管理自己的資金，同時對 Ally Bank 品牌產生積極的看法。這款遊戲不僅為 Ally Bank 吸引了千禧世代，更吸引了 Z 世代的目光，Ally Bank 相信「遊戲化」(Gamification) 策略將可有效地促使顧客回購商品或與品牌持續互動。

## 十一、Stripe

Stripe 於 2009 年成立，是一家全球熱門的支付服務提供商，專為各種規模的商家提供線上收款服務。Stripe 提供自家 API，讓小至初創公司、大至上市公司都可以將 Stripe 支付連結介接至網站或 APP。雖然 Stripe 起步比 PayPal 慢，但同樣是購物網站使用的收款方式，Stripe 不需跳轉至第三方網站就能完成付款，用戶可在網店的購物車頁面直接完成付款，這能避免買家在等待付款的過程中放棄訂單之情況，透過 Stripe 收到的貨款也可以輕鬆提取至銀行帳戶，這也使 Stripe 成功吸引了不少知名企業使用，例如：Amazon、shopify、IBM 及 Zoom 等。

## 十二、NFT 自動販賣機

根據 Business Wire (2022) 報導，為了讓更多民眾能更容易地接觸 NFT，一家 NFT 平台「Neon」，在紐約華爾街附近設立了世界上第一臺 24 小時 NFT 自動販賣機，與多數僅接受加密貨幣作為支付方式的線上 NFT 平台不同，NFT 自動販賣機接受 Debit 金融卡與信用卡。

消費者在 NFT 自動販賣機上選擇想要購買的 NFT 後，就可以使用信用卡、Samsung Pay 或 Apple Pay 進行支付，自動販賣機會產生一個 NFT 特殊代碼的盒子，掃描盒子上的 QR Code 就可以在 Neon 平台上兌換自己的 NFT。

NFT 作為一種數位資產，擺脫了實體限制，徹底改變了藝術、音樂、遊戲等領域之數位擁有權，在元宇宙和 web3.0 浪潮下，未來 NFT 的應用或許還有許多想像空間，藝術家與創作者們也將以更多元之方式使用 NFT，而 Neon 的自動販賣機讓 NFT 在許多人的生活裡不再只是個概念，而是能以更簡單的方式購買。

### 第三章、研究心得及建議

科技趨勢大師凱文·凱利 (Kevin Kelly) 在 2012 年曾預測「未來數位生活將朝向螢幕化 (Screening)、資訊流 (Flowing)、分享 (Sharing) 以及即時存取 (Accessing) 四大趨勢發展，各種資訊裝置也將朝向專業化和個人化。」

本次研究發現多數銀行、連鎖超市、金融科技公司，皆採以人為本之設計思維，打造數位化展示場景及共享空間，並導入多元且數位化之科技元素，提升分行或門市服務品質及顧客體驗，並將數位內容以更為「環保」、「永續」之方式在銷售場域中呈現，營造智慧且優質的數位服務體驗。

例如：T-Mobile 門外的數位廣告看板即是結合了聲光影音動態效果，以「螢幕化」吸引客戶目光，透過即時更新活動內容，能快速呈現所需資訊，同時可針對目標客群鎖定播放時段，透過生動的影音廣告溝通讓消費者能在更短時間內理解產品資訊，初次導入數位廣告看板雖然成本相對較高，但長期效益係超過投入成本。



圖 12：T-Mobile 數位廣告看板結合了聲光影音動態效果，以「螢幕化」吸引客戶目光。



花旗銀行突破了以往電子看板僅能使用簡單的圖片、影片來傳遞訊息之功能，進一步地搭配觸控功能，創造更多元的導覽模式，達到最佳互動效果。相信未來多數企業將以永續、安全、無紙化為目標，以接軌時下 ESG 永續發展之大浪潮，實踐社會責任及低碳永續之目標。



圖 13：花旗銀行透過電子看板互動性提高行銷活動的吸睛程度，讓潛在用戶願意主動認識品牌。

在資訊流方面，隨著機器人、人工智慧技術的成熟，科幻片中由機器人主宰的世界似乎指日可待，許多銀行開始投入元宇宙研究，例如：Ally Bank 的「Ally + MONOPOLY」及《集合啦！動物森友會》即是強調互動和沉浸式體驗之實境遊戲，顧客可實際操作、體驗金融商品，讓分行不僅是銷售與服務的地方，更是可以隨時拜訪的好鄰居。藉由數位技術或環境，如：AR、VR、MR 或投影技術等，打造近乎現實的情境，讓使用者體驗時能完全投入，產生連結與共鳴。

在分享面，康百士銀行 (BBVA Compass) 絕對是不能不提的經典案例，BBVA 提供開放 API，將用戶個人資料、信用卡交易紀錄、分行據點、支付及貸款服務等授權給第三方開發者。第三方開發者可將 BBVA 提供之金融服務 API 整合到企業中，透過 BBVA 提供之開放 API 開發出新的應用程式，舉例來說，商家藉由 BBVA 開放 API 分享，取得景點周圍之 POS 資料，進一步提供遊客行程規劃或透過 APP 推播商家優惠訊息，把正在附近閒逛的遊客吸引至店內；商家也可從消費者的刷卡地點推估其生活習慣及消費模式，藉此商家便能

更準確地投放行銷資源，為顧客創造更美好的消費體驗。BBVA 分享 API 資源之模式，徹底改變用戶體驗並打開新市場與新合作形式之大門。

在即時存取面，資訊能夠隨時取用就變得更加重要，Chime 就做到比傳統銀行更方便、更有效率。Ally Bank 為了讓用戶有更豐富的理財、金融等知識，提供「Ally Invest Forex」APP、理財概論課程；Stash 推出投資教育平台 (Stash Learn)，幫助投資新手了解市場動態，透過即時存取，使客戶擁有全天候無時差學習資源，同時擁有更便捷的金融服務體驗。

在此發展趨勢下，未來生活型態將更強調互動性與連結性、高度個人化顧客體驗以及資訊取得之便利性，對於金融服務的需求將朝向無所不在，這些也都與凱文·凱利預言的「螢幕化」、「資訊流」、「分享」及「即時存取」不謀而合。

綜上，歸納前述之研究過程及研究心得，本次研究提供以下四點建議：

## 一、推動普惠金融，扎根金融觀念：

在金融科技快速發展下，也有可能對經濟弱勢族群、高齡、偏遠及教育資源不足之族群帶來新型態剝削或傷害，建議可加快發展普惠金融，提供更加多元及創新之商品和服務，根據不同客群提供相對應之金融工具，滿足客戶們不同的金融需求，將金融資源延伸至偏鄉地區，真正落實普惠金融，如同：T-Mobile MONEY 降低申請門檻、Chime 瞄準被傳統銀行忽略、經濟相對弱勢的群眾，讓大眾都能享受良好的金融服務。

## 二、跟上 ESG 浪潮：

Amazon Go 及 CVS 自動販賣機持續用科技轉型，優化消費體驗，同時兼顧碳排環保趨勢之議題。面對氣候變遷帶來的嚴峻挑戰，對全球暖化採取積極行動已儼然成為各國共識。現今 ESG 議題當道且因疫情關係，銀行皆積極推動無紙化、零接觸的數位體驗服務，導入電子文件、線上預約服務、線上開戶、

行動櫃員等服務，不但減少銀行作業的紙張用量，還可以縮短作業流程和時間，另外也能提升整體效率，並改善客戶體驗。

許多企業也紛紛將內部資訊雲端化，藉以降低管理成本，建議未來銀行也要推動永續發展，透過良好的引導，將資金注入打造永續家園需要的地方，以金融影響力推動全體社會邁向永續發展。

### **三、透過「遊戲化」服務，增加顧客互動並提升顧客體驗：**

「遊戲化」的主題性若能與品牌核心理念有效結合，可讓使用者在遊戲情境中加強對品牌的認識，並且提升對品牌理念的認同感。美國購物中心 Westfield 曾在 2020 年舉辦「Holiday Hunt」活動，顧客在商場中持手機掃描指定 QR Code，即可在商場中透過擴增實境尋找隱藏的麋鹿、胡桃鉗、薑餅人等虛擬人物，找到所有虛擬人物後能獲得專屬優惠，為顧客營造更強烈的購物氣氛。

Ally Bank 透過《集合啦！動物森友會》幫助 18 至 34 歲之間的美國人理解基本財務問題，並以遊戲方式討論貨幣、利率和房地產等，以提升用戶參與意願。

「遊戲化」吸引人的地方，在於過程中充滿挑戰性及不確定性，這可以刺激使用者持續努力往前邁進，最終目的還是希望透過「遊戲化」，有效促使顧客回購商品或與品牌持續互動。

### **四、跳脫限制性的思維框架，永遠保持好奇心與開放的思路：**

跳脫限制性的思維框架，永遠保持好奇心與開放的思路，如同 CVS 持續不斷地創新，找到品牌的利基市場。近期傳統銀行不斷創新尋求轉型契機，未來可持續參考國際趨勢、市場發展情形及產業實務需求，滾動式調整，以營造更友善之金融環境。

## 附錄（參考文獻）

- 姜國歲（2018）。《CVS Health併購Aetna Inc.》。國立政治大學財務管理學系研究所碩士論文。
- 陳莫香（2021）。新冠助攻金融數位轉型 FinTech成銀行業突圍利器。台灣銀行家，140，62-65。
- 陳慶徽（2011）。亞馬遜也傻眼！實體店的逆襲》獲利超預期，股價創新高，Target做對什麼事？商業週刊。
- 愛范兒（2022）。像買可樂一樣簡單！全球首台NFT自動販賣機亮相，不用加密貨幣也能買？數位時代。
- 楊晴（2022）。金融業擁抱「虛擬華爾街」。台灣銀行家，155，86-89。
- 蔡佩蓉（2019）。純網銀拚上路 金融服務樣貌將徹底翻轉。台灣銀行家，114，94-95。
- Abhijit bhaduri. (2016, June 16). The Inevitable by Kevin Kelly. LinkedIn.  
[https://www.linkedin.com/in/abhijitbhaduri?trk=article-ssr-frontend-pulse\\_public-author-card](https://www.linkedin.com/in/abhijitbhaduri?trk=article-ssr-frontend-pulse_public-author-card)
- Ally: Banking, Investing, Home Loans & Auto Finance. Retrieved October 10, 2023, from <https://www.ally.com/>
- Amazon Go Is a New Kind of Corner Store. Amazon.  
[https://www.amazon.com/-/zh\\_TW/b?ie=UTF8&node=16008589011](https://www.amazon.com/-/zh_TW/b?ie=UTF8&node=16008589011)
- BBVA Compass. Retrieved December 20, 2023, from <https://www.bbva.com/en/>
- Capital One. Retrieved November 24, 2023, from <https://www.capitalone.com/local/>
- CHASE. Retrieved November 24, 2023, from <https://www.chase.com/>
- Chime. Retrieved November 23, 2023, from <https://www.chime.com/>
- Decentraland. Retrieved January 19, 2024, from <https://decentraland.org/>
- Go on a Holiday-Themed Scavenger Hunt at Westfield Malls across the USA. (2020, December 12). 8th Wall.  
<https://www.8thwall.com/blog/post/52534793558/go-on-a-holiday-themed-scavenger-hunt-at-westfield-malls-across-the-usa>
- J.p.morgan. (2022). Opportunities in the Metaverse.  
<https://www.jpmorgan.com/onyx/index>
- Marcus, L. (2023, March). Metaverse May Reach \$615bn by 2030, Bloomberg Report Says.<https://technologymagazine.com/articles/metaverse-may-reach-615bn-by-2030-bloomberg-report-says>
- Microsoft Mesh. Retrieved November 27, 2023, from <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-teams/microsoft-mesh>
- Miriam Cross (2020). Why Ally Bank Built an Island on Animal Crossing. American

Banker.

<https://www.americanbanker.com/news/why-ally-bank-built-an-island-on-animal-crossing>

Neon Space NFT. Retrieved December 1, 2023, from <https://www.neonspace.io/>

Salvador Rodriguez (2014, January). T-Mobile wants to be your bank too -- with new Mobile Money app. Los Angeles Times

<https://www.latimes.com/business/technology/la-fi-tn-tmobile-mobile-money-bank-20140122-story.html>

Stash | Investing App for Beginners. Retrieved November 20, 2023,

from <https://www.stash.com/>

Stripe | Financial Infrastructure for the Internet. Retrieved October 10, 2023, from

<https://stripe.com/>

Target : Expect More. Pay Less. Retrieved November 24, 2023,

from <https://www.target.com/>

T-Mobile Money. Retrieved November 24, 2023, from

<https://www.t-mobilemoney.com/en/home.html>

Walgreens. Retrieved November 20, 2023, from <https://www.walgreens.com/>

