



銀行公會

The Bankers Association of the Republic of China

會訊 第一〇七期

中華民國 107 年 9 月

發行人 呂桔誠
發行所 中華民國銀行公會
地址 104 台北市德惠街 9 號 3 樓
電話 (02)8596-2229
傳真 (02)8596-2230
創刊 中華民國 90 年 1 月
設計美編 文匯印刷資訊處理有限公司

因應數位轉型銀行人才培育

張蕙嫻

台灣金融研訓院金融研究所代理副所長

壹、前言

隨著近年國際興起數位經濟 (Digital Economy) 的浪潮，我國於 2017 年提出「數位國家・創新發展方案 (DIGI+ 方案)」，金融產業除依照「金融科技發展策略白皮書」揭示，勾勒「創新數位科技，打造智慧金融」的願景外，藉由數位科技的創新，結合不同產業及跨域合作、整合資源與提出創新的服務模式，從多元整合與數位化之過程，開創出新的經濟價值。綜觀時下之雲端運算 (Cloud Computing)、大數據 (Big Data)、人工智慧 (Artificial Intelligence)、區塊鏈 (Blockchain) 及行動支付等革新技術為最受矚目的領域，而金融與科技的結合不僅帶來前所未有的便利性，亦使原本錯綜複雜的工作，透過金融科技應用而更加簡化，進而促進新形態金融發展。

新型態金融提供 24 小時無止歇的服務，消費者無須出門也無需排隊等候，僅需使用行動裝置 (如智慧手機等) 或電腦即可執行金融操作，帶來的便利性在短短數年內受到無數消費者的喜愛。銀行業者為因應數位化浪潮順勢發展出行動銀行 APP、雲

端銀行、網路銀行，甚至朝向純網路銀行 (internet-only bank) 邁進。數位金融雖能提高消費者使用金融服務的頻率，卻也使得實體銀行的存在價值受到考驗。運用數位科技可在極短的時間內，完成轉帳、借貸、股票交易等金融服務，且多數已可在大部分的終端裝置上執行，消費者親自至分行處理金融業務的次數也會隨著金融數位化而大幅減少。因應數位轉型，銀行業所面臨的挑戰不僅是經營策略的轉變，對數位化時代人才培育及人力運用也將是銀行業的一大課題。

貳、銀行因應數位轉型之國際借鑑

面對金融科技 (FinTech) 以前所未有的速度席捲而來，且正在改變金融業的營運樣貌。數位科技浪潮下誕生的新創公司和各種革新的科技應用大大地威脅了傳統銀行業的營運模式。為因應社會與經濟之快速發展與變動，銀行在金融科技衝擊遭遇最大的挑戰，將是如何進行數位轉型，除穩固原有客戶，尚須開發滿足新世代金融需求的商品及服務；另一方面，對應數位轉型，銀行在人力資源策略的變革與因應亦顯重要。以下分別就德國德意志銀行



與新加坡星展銀行案例，提供兩家國際金融機構在數位轉型之作法供參。

一、明確定位數位金融政策，降低裁員衝擊

— 德意志銀行（DBK）複合式轉任輔導計畫，助益金融人才轉任與培育

德意志銀行在 2016 年推動「2020 數位戰略藍圖」進行組織調整，陸續設立數位創新部門，重新構建資訊部門，以及增進數位部門與各業務部門的橫向連結，與進行 AI 應用與評估利用，進而設立數位工廠，結盟 FinTech 與新創公司，並與加速器聯盟，可望在 2020 年轉化數位體質，呈現嶄新面貌。觀察德意志銀行應對數位金融衝擊的人力政策可大

致分為三個階段。

為達精簡組織及提高人力成本效率的目標，2016 年裁撤全球分行共 9,000 名員工，其中 4,000 名為德國本地員工。首波裁員對象以企金與投資部門、個金與商業銀行部門以及風險管理等部門之 3,000 名員工為主。第二及第三階段則為管理階層和部分基層職員，包括基層營業人員、基層技術人員、人資部門、公關和社會責任部門、資產管理服務部門、企業金融部門之行員等。2016 年底總員工數為 99,744 名，相較於 2015 年的 101,104 名，呈現減少趨勢，2017 年底已裁減至 97,535 名員工，減少 2,209 名，其中風險管理部門約近 300 個工作職位受到影響，裁員幅度較 2016 年少 2.2%，預料至今年底可能人員縮減幅度會更大。

表一 德意志銀行 2013 年至 2017 年各部門雇用員工數

FTE development by division

in k FTE	2017	2016	2015	2014	2013
Corporate & Investment Bank	17.3	17.1	17.2	16.7	16.1
Private & Commercial Bank	43.5	45.0	46.6	46.6	46.8
Deutsche Asset Management	3.8	3.9	4.0	3.6	3.7
Non-Core Operations Unit	–	0.1	0.1	0.0	1.2
Infrastructure	33.0	33.6	33.2	31.2	30.5
Total	97.5	99.7	101.1	98.1	98.3

Embedded external workforce (contractors and agency temps; excluding Postbank); Dec 2017: 6.5k (Dec 2016: 7.7k FTE; Dec 2015: 7.5k FTE; Dec 2014: 7.8k FTE)

資料來源：Deutsche Bank Human Resources Report 2016-2017

近年德意志銀行遭逢經營危機，需在大量裁員和數位化轉型之中找尋可行的平衡點。在執行人力精簡政策前，舉辦 3 場公聽會和所有受到影響的工作部門及員工代表進行銀行未來目標以及政策定位的雙向溝通與協調。自 2015 年底，銀行及各部門員工和主管進行職訓支援和諮商，以妥善應對數位金融衝擊的準備工作。銀行依照員工的專業技能和興趣優先提供預期面臨裁撤之員工申請新職的機會，並針對數位金融衝擊，推動「複合式的轉任輔導計畫」，目的在於協助遭到裁員的員工轉置於技術部

門、數位化部門、或技術管理部門。此輔導計畫除提供專業的職業技能培訓課程，另設轉職輔導師以及職涯諮商服務，供員工預為轉任（職）準備與輔導參加職能培訓。

數位轉型非僅基層員工受影響，在全行人才選訓及培育、數位職能、工作內容說明、績效評估及規章制度，以及對管理與領導技能也必須轉變。數位化後的工作型態著重小組運籌，管理階層須具備領導統籌的能力，以及各小組間溝通協調能力。該輔導計畫針對管理階層著重如何確立數位金融的政策定位；此外，輔導計畫也針對綜合研習課程，開

設銀行在數位金融影響下的轉變或是未來銀行政策定位轉變的基礎認知，2016 年後期更加入新職缺的培訓研習以及員工個人的職能技巧培訓。根據 2016 年德意志銀行人資年度報告，2016 年就有多達 16,000 名員工和主管受益於此輔導計畫，顯示複合式輔導計畫在轉型數位化的初期即展露成效，同時也使得銀行在轉型過程更為順利。

數位轉型意指銀行透過新興科技與金融串接運用，因此金融專業和資訊科技的專才具有同等的重要性，德意志銀行體認到此點，特別重視銀行內部晉升機制。依照銀行人力資源政策，任何新的職缺不分職位的高低都會先通知銀行內部的行員，只要申請的員工符合資格或通過輔導計畫的研習培訓即可提出申請，如無適當人選，銀行才會對外進行招募。在數位轉型政策下，2016 年銀行新增許多資訊部門和技術控管部門的新職位，其中近 40% 的職缺由內部轉任機制而來，行員可透過該制度達到晉升新職的目標，連帶使銀行離職率降低不少，近年約在 6% 至 7% 之間，在德國當地行員離職率僅 2.0% 尚稱穩定。在轉換工作領域部分，2017 年有 3.2% 員工轉換部門。據統計，2017 年提出申請者計有 2,706 人次，較 2016 年提高 21%，而管理階層轉任新職比率高於全體平均。整體而言，透過內部晉升轉任的作法，使銀行當年度撙節超過 1 億歐元的人

事費用。

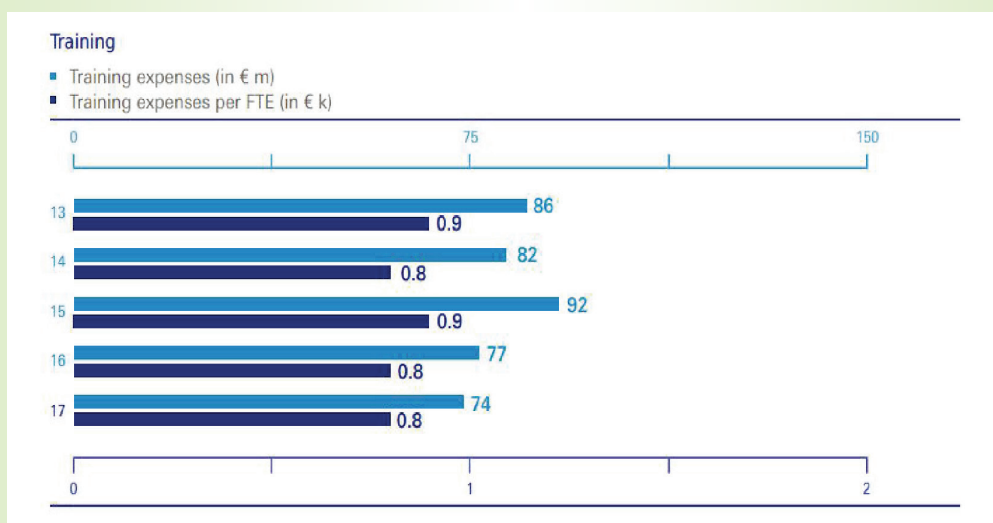
內部晉升轉任機制的本意乃是為協助受到人力資源轉型政策影響的員工，在銀行數位轉型後仍能留任組織內繼續服務，發揮所長並加以適應。藉此制度亦可達到增強員工專業能力、適應力，與汲取跨領域工作經驗之目的。為便利內部升遷轉任機制，銀行特別開發「Connect2Job」APP，協助行員升等轉任並找到適合自己的工作，有助行員於銀行內部職涯發展。該 APP 和銀行內部員工資料庫連結，可使行員縮小資料搜尋範圍並篩選出適合的職缺與建議，當行員上傳履歷資料時，APP 即會產生檔案經過交叉比對員工專長、技能和各部門職缺需求後，App 會向行員推薦適合的職缺或轉任機會。拜資訊技術進步所賜，藉由 APP 的功能也間接減少銀行人資部門行政成本與辦理訓練經費所需費用。

二、融入科技與新創企業關鍵因素

一擁抱數位時代五特質，發展客戶愉悅體驗的星展銀行（DBS）

隨著數位化時代來臨，DBS 以塑造愉悅的銀行體驗（Making Banking Joyful）為訴求，並與其他銀行做出市場區隔，近年投入數位金融創新，觀察全球大型新創或科技公司的營運模式和企業文化，發

圖一 近年德意志銀行訓練總經費情形



資料來源：Deutsche Bank Human Resources Report 2016-2017



現「數位途徑」、「交易無紙化」、「增加客戶黏著度」、「建立生態體系」、「善用數據分析」等關鍵特質，於是為維持競爭優勢，以五項特質為主軸，運用數位科技進行數位轉型。

- (一)「數位途徑」：在創新營運過程中，客戶取得金融服務的方式與途徑與過往不同，大多藉由數位途徑獲得，成本也較傳統通路低。
- (二)「交易無紙化」：發展快速且立即的交易模式，從新加坡的行動電子錢包到印度的首家純數位化銀行，完全採取無紙化，客戶無需簽名確認，也不必前往分行辦理手續。
- (三)「增加客戶黏著度」：透過情境行銷，增加與客戶的互動。
- (四)「建立生態體系」：與相關夥伴合作或結合，提供整合性的平台；鼓勵員工內部創業，提供指導與資金，讓員工創立自己的新創公司，積極與新創圈建立關係，進行產業結盟，與產、官、學界及智庫緊密連結。
- (五)「善用數據分析」：採敏捷式開發，以資料驅動（Data Driven）透過資料分析，發現客戶需求，由應用程式介面經濟（API Economy）策略結盟，建立以客戶為中心，運用人工智慧，增進營運效率。

以財富管理業務為例，DBS 在新加坡、香港推出 iWealth 平台將所有交易跟財富管理資訊整合在一個 App，提供即時交易服務與最新市場資訊，便利客戶快速下單或換匯及完成交易，我國預計 2019 年引進數位理財服務。數位通路客戶與傳統通路客戶相比，每位客戶所帶來的平均收入，數位通路是傳統通路服務的 2 倍。期許未來數位化階段目標，新加坡與香港要達到 70% 數位化，印度與印尼市場，可望達到 100% 數位化目標。

參、金融數位化時代銀行人才培育方向

值此數位浪潮洶湧態勢，由前述國際經驗得知，珍視人力資本與突破創新都是組織永續發展的關鍵，金融服務之模式在可預見未來勢必有別於過往，銀行業必須勇於因應，且不僅是經營面的數位轉型，針對新世代消費模式改變，銀行商業模式亦須有所調整，客戶導向服務將是取代商品導向服務的良方，人才培育的方向應具備更宏觀的思維。本文謹提出金融數位化時代銀行人才培育方向如下：

一、建立客戶使用導向的數位學習策略

依據德意志銀行創新技術產品部門的全球主管（Global Head of Disruptive Technologies and Solutions）Roberto 於受訪時指出，推出「2020 數位戰略藍圖」所面臨的挑戰是他們有一半的客戶為千禧世代（the Millennials，35 歲以下的消費者，泛指出生於 1980 年至 2000 年的族群）。對此，該行在數位化過程亦將掌握客戶以及了解金融消費習慣納入主要考量。事實上，數位轉型的關鍵不在技術面的鑽研與深刻理解，而是在於是否能夠明確的訂定銀行的數位策略（Digital Strategy），透過數位科技加以整合與調整，依循策略目標人才培育才得以規劃執行，協助銀行從原有的經營模式轉為數位化的營運模式。

二、著重跨域數位技能與人本思維

依據國發會 2018 人力規劃及發展研究報告，彙整國際數位技能發展趨勢與內涵，如歐盟 2016 年「數位能力架構（The Digital Competence Framework 2.0）」包含了資訊和數據素養、溝通與協作、數位內容創作、安全、解決問題等五大面向；OECD「數位社會的技能（Skill For A Digital World）」報告指出，未來數位技能主要集中在 ICT 領域，側重專業技能（specialist skills）、通用技能（generic skills）、互補技能（complementary skills）等三技能；英國商業、創新及技能部（Department for Business, Innovation & Skills, UK）2016 年發布「以數位技能提升英國經濟研究」（Digital Skills for the UK Economy），評估現有的數位化技能和架構，區分基礎數位知識、一般性勞動力的數位技能及資訊與通訊科技專業人員之數位化技能條件，數位技能尤重植基於 ICT 技術領域解決環境應對問題之能力。或許肇因科技技術進步導致重複性高且單調無變化之工作不復存在，但從另一個角度思考，更符合人性真實面，須由自身激發的創新性（Creativity）、溝通（Communication）、協同合作（Cooperation）、邏輯思考、思辨能力（Critical）與情緒智商和認知的專業工作仍具存在價值；而牛津經濟研究院（Oxford Economics）的研究亦發現，企業未來對數位技術、思考敏捷、人際與溝通技巧，及全球性營運技巧等技術領域的產業人才需求最大，未來人才之優勢取決於跨域競爭力。

三、掌握數位學習趨勢，開發數位學習平台

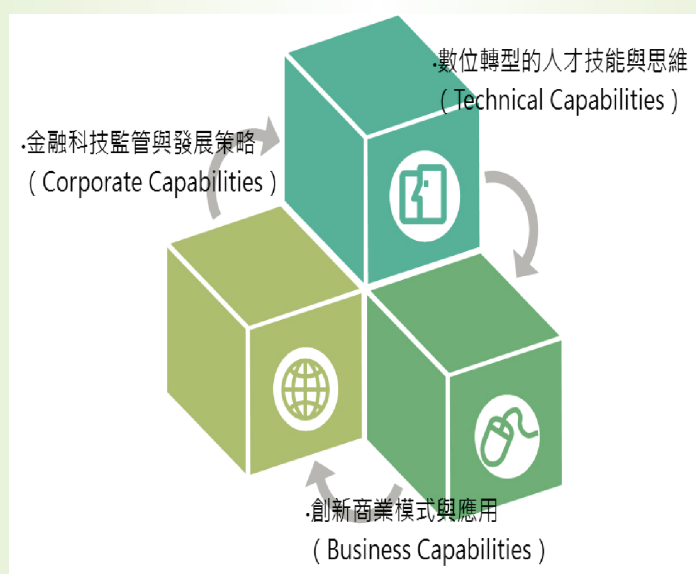
除了數位技能之外，學習方式亦隨網路與行動裝置（如手機等）的普及而有所改變，接受新觀念與新知識的成本下降，只要有心學習都能從網路上獲得免費的資源，培訓不再只是到教室或訓練機構上課，聚焦在單一主題之「微學習（Micro Learning）」與隨時隨地隨身都可進行的「行動學習（Mobile Learning）」、類自主學習的方式以及提升學習樂趣與鼓勵持續學習的「遊戲化學習（Gamification of Learning）」興起，使學習能力強者時時刻刻都在學習，競爭力將取決於學習力，實體培訓日漸被學習網站取代，數位學習平台重要性與日俱增。

四、重視客戶體驗、規劃相輔相成的互動教學活動

我國金融監督管理委員會於 2014 年推動「數位金融 3.0」，為降低分行家數減少對銀行業現有員工之衝擊，發函各銀行研提人才培訓計畫及現職銀行

員工專業能力調整計畫。台灣金融研訓院為協助銀行業加速進行數位化，推出相關訓練課程及金融數位力檢定，以及規劃金融科技實作系列課程，例如區塊鏈技術理論、分散式帳本 Corda 實作、Python 資料分析研習等，培育相關專業人才，以期強化銀行員專業職能與提升競爭力；另配合銀行公會對金融科技人才訓練，推出有別於坊間 FinTech 課程，採取 O2O 方式進行，線上、線下活動相輔相成，追蹤學員學習狀況、相互提問、社群學習、講師互動等，並以系統方式提供 FinTech 最新市場訊息與課程相關資訊，透過知識分享、案例討論、專案實作等多元化模式進行培訓。此外，針對數位金融變革提出三大核心能力發展訓練，透過數位轉型的人才技能與思維，培養數位金融產品設計（Technical Capabilities）能力；經由創新商業模式與應用，訂定商業模式創新與數位行銷戰略（Business Capabilities）；了解金融科技監理與發展策略，擘劃數位轉型總體戰略、組織變革與流程管理（Corporate Capabilities）（如圖二），頗受好評。

圖二 建構銀行數位金融三面向



資料來源：台灣金融研訓院



五、開闢銀行優勢的數位策略路徑

針對數位金融之人才發展策略，銀行宜衡量自身優勢訂定符合未來數位發展策略之路徑，例如鼓勵行員強化數位技能，積極培育數位專業人才。依據金融研訓院 2018 年國際金融科技人才培訓架構，將金融科技人才核心能力區分為技術力、業務力及營運力（如圖三所示）。在技術能力方面，透過使用者經驗設計思維，將使用者觀點整合到設計流程，並進行小範圍市場測試，使專案運作更為敏捷；在業務能力方面，從金融科技商業模式的多樣性了解數據分析的運用，以及提高數字意識和技術敏銳度；

在營運能力方面，釐清傳統金融與金融科技利益衝突，善用內部創新與創業，精進營業流程改善，從數位金融能力規劃路徑，進而發展出符合銀行未來數位變革的發展策略。

六、善用金融專業訓練機構培育數位人才（Digital Talents）

以金融科技先驅的新加坡為例，新加坡銀行與金融研究院（Institute of Bank & Finance）為協助金融業轉型及培育轉型所需人才，今年特別成立專門職業中心，提供金融從業人員職涯諮詢、協助職業轉換計畫及就業。IBF 在「金融科技人才培育」

圖三 數位金融變革銀行策略



資料來源：台灣金融研訓院

（FinTech and Talent Development in Singapore）簡報中指出，培育未來數位金融人才除需擁有 FinTech 專業之橫向整合能力外，尚須了解金融風險與具備治理思維，抱持從客戶視角出發的心態，應用科技及以創新工具規劃產品及服務，以及敏捷發展數位新技能的能力。在台灣，金融研訓院為因應金融業數位轉型，支持金融產業發展，於今年 9 月成立「芬

恩特創新聚落」（Fin & Tech），讓政府單位、金融業者、科技業者、學界都能在芬恩特找到溝通與發揮的空間，在此創新聚落提供金融科技創新面臨的相關法規釋疑與雙向交流，以芬恩特為基地作為創新交流演講廳，舉辦金融科技媒合會、金融科技新知交流分享會、黑克松 DEMO Day 場域，並設置金融科技創新實驗室，提供金融科技上機模擬實作、

資安攻防演練、概念驗證、模型開發，希望能協助金融業擁有質量兼具的金融科技人才，並能以合理成本取得資訊技術解決方案，希望除培育數位人才外，還能進一步協助業者贏得數位金融商機。

肆、結論

數位轉型與人才培育都是銀行組織改造的大工程，並非一蹴可幾。明確的數位轉型策略，搭配人

才培育行動方案，可使人資部門在評估數位時代哪些領域是透過數位技能補足即可成就，哪些領域值得加以開發與保有，以及如何培育數位人才方面較能系統化的規劃中長期的人力運用計畫。此外，善用外部資源，利用專業訓練機構的平台優勢，靈活運用體系鏈結資源，加乘產學研綜效及運用，促成敏捷的數位商業模式，才是最終目的。

「新加坡 Money20/20 Asia 會議」紀實

李嘉銘*、李光清**

* 玉山銀行技術協理

** 臺灣銀行電子金融部高級辦事員

壹、前言

近年來，面對電子支付全面進入消費者的生活，新興支付技術已影響及改變消費者的支付習慣。隨著金融科技（FinTech）領域快速發展，結合 Finance 與 Technology 二字的 FinTech，正說明了互聯網時代銀行業面臨新興金融科技的衝擊，不再像是過去單純面對同業之間的競爭，各式各樣的新創科技公司都想要分享金融服務領域的利潤，而這些挑戰甚至於來自於全球各地，因此目前銀行業最重要的課題就是如何面對挑戰以及如何以各種創新的服務革新金融產業，謀求永續發展。

Money 20/20 會議是以支付、金融科技以及金融服務創新為主題，並結合各大洲發展現況的年度大型盛會，採取獨特及寬廣的角度來詮釋金融科技。而本屆 Money20/20 Asia 會議邀集相關領域的各國專家，探討泛亞洲地區支付、金融科技和金融服務生態系統所衍生的龐大影響力，更提供了對於銀行和各種產業的實際經營挑戰和產業經驗分享。

貳、金融科技及會議內容

新加坡本土市場腹地小，因此該國金融業者很早認知應以國際市場為主要的發展重心。隨著金融科技的快速發展，金融業面臨新興金融科技的衝擊，

不再像是過去單純面對同業之間的競爭，各式各樣的新創科技公司都想要分享金融服務領域的利潤，故如何面對挑戰以及如何以各種創新的服務革新金融產業，是目前銀行業最重要的課題。新加坡在其政府大力支持與推動之下，建立彈性且完善的法規制度，並打造合適的商業環境。近年來新加坡不斷吸引國際金融科技人才進駐，使其金融科技生態系統發展蓬勃，成為亞洲及全球重要的金融科技中心之一。

本次 Money20/20 Asia 邀請了金融科技生態系統內超過 350 位來自美國、新加坡、歐洲、新興亞洲以及中國等地的創新領袖，為活動帶來精彩的內容。此次的會議中探討多個重要金融科技議題（如下圖），並且聚焦於探討亞洲作為全球成長最迅速金融科技市場所帶來的獨特商機。活動日程經過主辦單位精心設計，在為期三日的活動中提供超過 80 小時的豐富內容，包括金融（財務）服務、行動支付、資訊安全、人工智慧、創新融資、和區塊鏈技術等議題。

因本次會議採用主題探討的方式，且同時舉辦多場論壇，主題內容涵蓋廣泛，以下簡述「支付與社群」、「人工智慧」及「革新銀行業務內容」等三大主題之會議內容。



一、支付與社群

社群正在逐漸改變目前商業型態、客戶支付行為，以及相關的應用場景。全球電子商務社群平台自 1995 年開始崛起，到目前成長 1,500 倍，達到 1.5 兆美元。中國大陸最富盛名的支付寶，就是由淘寶

網社群衍生而來的。該會議上螞蟻金服公司詳細敘述發展歷程，為了解決網路上彼此陌生的買家與賣家信任問題，支付寶扮演了第三方的信任角色，提供淘寶網買賣雙方更具品質的電子商務服務。

騰訊公司旗下提供微信通訊（WeChat）以及 QQ 社群，從這些通訊或媒體平台的交易活動中，

圖 本次會議探討之主要金融科技議題



更進一步發展出微信支付（WeChat Pay）等電子錢包，目前有 8 億用戶每個月都會使用該工具來進行支付，全球有 100 萬個店家與其合作，涵蓋範圍包括全球 25 個國家，支援 13 種清算貨幣，服務範圍相當廣闊，以幫助消費者解決支付方面的需求問題。騰訊公司亦在論壇中闡述該公司目前著重投資的四大領域，包括高品質的網路內容公司（high-quality content companies）、新零售與消費升級（new retail and consumption upgrade）、新興科技（cutting-edge technology）以及商業服務。

另外，Stripe 在歐美被視為線上金流公司的明日之星，與 Visa、Mastercard、JCB、Apple Pay、Wells Fargo、Standard Chartered、Barclays、SMBC、HSBC 等大型國際金融機構合作。該公司因看好東南亞地區未來在支付領域的發展，全力投資在東南亞的業務拓展，目前東南亞已累計 5 億網際網路用戶，每天使用行動通訊 3.5 小時，每月花 140 分鐘在線上購物。

二、人工智慧

人工智慧是一種「自動化的自動化」（automation of automation），大量降低人力需求與成本，帶來更

好的生活品質。人工智慧是憑藉人所創造出來的超級電腦。不同於人腦，人工智慧不但能夠超越人類思考所及，也不會受限於自身發展的經驗、知識、情感，更不會感到疲倦，可說是實現全方位的思考。

科技不斷發展，到目前為止可分為三波熱潮。第一波是 1990 年至 2000 年左右的個人攜帶型電腦、行動電話以及網際網路，第二波則是 2001 年至 2010 年的電子商務以及智慧型手機，而第三波則是目前的人工智慧（Artificial Intelligence, AI）。智慧行動裝置所蒐集的大數據大幅成長，這些資料量已遠超過目前人工可以處理的範圍，因此開始需要藉助人工智慧，以協助分析及預測消費者行為，並應用在許多創新模式。

此外，人工智慧也可以結合區塊鏈的智慧合約功能，以人工智慧執行智慧合約的好處有很多，例如可以避免一般紙本合約書寫時，不同國家語言表達形式不同，可能會造成誤解或混淆。相較之下，程式語言有一定的格式，意思表達精確度高，而且亦較沒有模糊的空間。

阿里巴巴也在會場分享該公司如何應用人工智慧演算法，例如深度學習演算法，設計其風控大腦（Risk Brain）、數位身分（Digital Identity）、資料

保戶與隱私 (Data Protection and Privacy) 等創新服務功能。

然而論壇中亦有其他地區業者及學者提出反思，表示智慧合約也有一些待解決之問題，例如交易資料的保護機制尚未完全成熟。另，目前區塊鏈之應用亦有許多重要駭客事件，嚴重影響智慧合約的成效。如 Facebook 被劍橋分析公司違法使用客戶數據，造成軒然大波，企業應重視客戶隱私與保密，在傳送資料進行加密。此外，金融機構使用雲端服務時，亦需確保雲端儲存空間之資安規格，並透過加強監管措施讓使用者更安心。因此，我國銀行導入新種金融科技時，除提升服務品質與效率外，也應確保消費者之交易安全與權益，充分保障個人資料，讓金融科技發揮最大效益。

三、創新銀行業務

在金融科技業者的強勢來襲下，各研究報告顯示銀行仍大有可為，研究數據也顯示全球目前尚有 20 億人尚未使用銀行服務，以及 2 億微型企業與小型企業並沒有與銀行合作。因此，為拓展新興市場以及因應金融科技業者的威脅，許多銀行開始積極轉型成為創新金融服務提供者，協助客戶以更創新、更有效率、更安全的方式進行金融服務及資產管理等。其中，銀行即平台 (Banking as a Platform, BaaP) 扮演非常重要的角色，也就是所謂的開放型銀行 (Open Bank)。

FinTech 新創業者以及相關的培育機構在亞洲新興市場迅速發展，截至目前為止，數量達到 2,183 家，金額達到 295 億美元，分別較 2010 年成長 4 倍及 36 倍。而不同地區的金融科技業者採取的策略也不同，例如論壇中提出分享報告的印尼的 GO-JEK，該公司類似機車版的 UBER，可以快速媒合乘客與司機，也慢慢推出多元化的支付服務，包括交易平台 (Transaction Platform)、數位錢包 (Digital Wallet)、甚至跨足餐點外送服務 (Food Delivery Service)，讓顧客有更多金融服務選擇。因此，Go-Jek 也被財富 (Fortune) 雜誌選為前 50 大可以改變世界的公司 (第 17 名)。

日本的樂天集團 (Rakuten) 為生態整合型的金融服務提供者代表之一，其於會場中分享該公司目前發展，其旗下營運項目包括網路銀行、網路券商、網路保險、信用卡與電子錢包等。此外，樂天

亦提供網路購物平台等電子商務服務，因此其能快速累積大量的會員數目，擴大市場占有率，並提供多元化的服務。

在中國大陸方面，由於銀行業務滲透率較低，因此金融科技業者有較高的市場佔有率。其中，最廣為人知的即為阿里巴巴集團，旗下有螞蟻金服公司，打造中國大陸之行動支付市場。此外，阿里巴巴也正在研發將區塊鏈技術應用在租屋管理 (House Rental Management)、供應鏈透明性 (Supply Chain Transparency)、智能合約 (Smart Contract) 以及銀行即服務 (Banking as a Service, BaaS) 等項目。

參、結語

本次 Money20/20 Asia 會議，透過來自世界各地的傳統金融業及創新業者的代表，針對創新科技與工具發展在金融業的運用或新興亞洲地區金融科技的案例介紹，讓我們發現新興金融科技正以結合當地文化與生活習慣的方式，改變人們的生活，沒有一種方式是放諸四海皆準，也沒有任何一個地區是無法發展金融科技。

參照各個區域行動支付和電子商務發展的現況發現，行動支付的普及率和該區域的技術能力或科技研發實力無關，而是和當地金融發展的方向和現況有關，而行動支付更因為地區與使用工具不同，發展出不同的成功模式。

近年來銀行積極拚數位轉型，提供給用戶的管道也越來越多。根據 IDC (國際數據資訊有限公司) 統計，銀行從 2005 年以 ATM、分行為主要管道，預計到 2020 年，將提供超過 12 種以上的管道。尤其共享經濟、電商和社群平台業者都跨足金融產業的當今，合作可以創造出數倍於單一公司所能成就的價值，金融服務「平台化」已經是必然趨勢。

資訊科技與金融的結合改變傳統金融服務樣態，其所帶來的影響包括金融數位化與隨身化，多元應用場景以及創新商業模式等，而亞洲是全球成長最快的金融科技市場，借鏡與學習這些成功的金融科技技術與營運模式策略案例，並經由這些地區與國家成功案例的分享，持續探討如何在安全技術方面的持續發展和合作下，創新安控和防止欺詐的措施 (如瞭解你的客戶 -KYC，反洗錢，支付欺詐等)，以及完善金融創新公司監管、保護金融服務部門信用的最新方法。透過不斷交流與進步，掌握



新興金融科技的發展與創新，提升我國銀行業者發展金融科技的實力，並加強與金融科技業者的合作，提升交易安全與兼顧使用者操作便利性，進而發展

出自身優勢，共創客戶、金融科技和銀行三贏的局面。

業務報導

- 一、本會於 107 年 7 月 25 日委託台灣金融研訓院承辦「前進亞洲布局論壇」，邀請熟稔亞洲市場之資深金融專家，從各國政經情勢、金融法規、產業環境、台商經營情況、風俗民情及語言文化等層面，幫助金融業者掌握亞洲市場最新脈動。
- 二、本會於 107 年 8 月 17 日委託台灣金融研訓院承辦「兩岸金融研討會 - 兩岸銀行業未來發展趨勢」，邀請兩岸產官學界重量級專家共同與會，從銀行轉型、創新及風險控管等觀點，探討台灣銀行業務未來發展之方向與挑戰，冀能藉此機會交流，協助台灣銀行業者瞭解兩岸銀行業未來發展趨勢。
- 三、為因應 107 年 11 月亞太防制洗錢組織（APG）

第三輪相互評鑑以及配合主管機關積極推動防制洗錢政策，本會與信託公會於 107 年 8 月 21 日合辦「金融機構及信託業洗錢防制實務國際經驗分享」說明會，邀聘國內外講座介紹國際金融業辦理洗錢防制管理措施與案例，並分享 APG 評鑑經驗，提供會員辦理相關業務參考。

- 四、本會委請台灣金融研訓院規劃「2018 年金融檢查與稽核系列研討會」系列活動之「國際金融監理論壇」，107 年 9 月 19 日假該院菁業堂舉行，金融監督管理委員會顧主委立雄與本會呂理事長桔誠應邀擔任致詞貴賓；另該系列活動之「金融檢查與稽核研修班」於 107 年 9 月 20 日至 21 日舉行。

預告活動訊息

- 一、本會預訂於 107 年 10 月 26 日委託台灣金融研訓院辦理「國際金融科技論壇 - 金融科技發展與資安防護」，邀請來自海外金融資安專家，援引國際市場最新案例，剖析當前金融數位轉型浪潮中，最需要被重視與因應的資安風險點。
- 二、本會預訂於 107 年 10 月 4 日至 11 月 9 日間委託台灣金融研訓院辦理「台資銀行大陸金融實務系列課程」，分別以企業金融、個人金融、金融市場與外匯資金制度、風險管理與內部稽核、法務催收及會計稅務等為主題，配合大陸現行法規政策及業務發展趨勢進行系統化之講授，每項課程為期 2 天（12 小時），6 項課程合計 12 天（72 小時）。