

國立政治大學企業管理研究所(MBA 學位學程)

碩士學位論文



Fintech 在銀行消費金融領域之商業模式探討
Discussion on Business Model of Consumer Finance
in Bank Industry with application of Fintech

指導教授：張欣綠博士

研究生：李倩婷撰

中華民國 108 年 6 月

摘要

金融科技如今已是炙手可熱的話題，近年銀行大舉投資金融科技和積極招募相關人才，可見 Fintech 對傳統銀行的體系產生了巨大的影響。不少新創公司研發的金融科技的產品要跟傳統銀行體系結合才能產生巨大的效益，這些合作關係意味著某種具有潛力的商業模式。

個人客戶一直是銀行忽略的一群人，卻是 Fintech 的最大目標族群。Fintech 出現並急速發展後，多強調無人化及網絡交易的各種金融科技產品，讓個人客戶找到出口，加上研發金融科技產品的新創公司，形成了一個新的生態網。大量個人客戶轉投金融科技產品，捨棄傳統銀行的服務。

消費金融中的不少產品如支付、資金移轉、儲蓄、個人貸款等都能數位化，不但減少營運成本，也更方便快速的滿足客戶的需求。傳統銀行在金融科技興起之下，本身具備的優勢也逐漸消失，如果不迅速轉型，將會流失更多客戶。

金管會表示，近年來國際間金融科技如區塊鏈、人工智慧與大數據等相關技術，和商業模式快速發展，創新應用隨手機等行動裝置大量普及，促使金融業者大幅增加相關投資。投資最多的是銀行業，2018 年達 109 億元。

本論文將著重在探討傳統銀行在金融科技崛起的時代，在策略及執行上該如何調整。

關鍵字：Fintech、金融科技、純網銀、網路銀行、機器人理財、新創公司、商業模式

Abstract

In recent years, banks have invested heavily in Fintech and actively recruited relevant talents. Fintech had caused great impact on the traditional banks. The cooperation of Fintech products developed by start-ups with traditional banks produces huge benefits. These partnerships imply some sort of potential business models.

Individual customers are always neglected by banks, but they are the main target group of Fintech. As Fintech develops, Fintech products have been focusing on online transactions, allowing individual customers and Fintech start-ups forming a new network of supply and demand. Large portion of individual customers switched to these Fintech products and abandoned traditional banks.

Many products in consumer finance, such as payment, capital transfer, savings, personal loans, etc., can go online, which not only reduces operating costs, but also quickly meets customer needs. Under the rise of Fintech, the advantages of traditional banks no longer exist. More customers will be lost if traditional banks don't reform.

The FCC said that international financial technologies such as blockchain, artificial intelligence and big data, and business models have developed rapidly. Innovative applications have become popular with mobile devices, prompting financial institutions to increase their investment in these areas.

This paper will focus on how traditional banks should adjust their strategies and implementation in the era of the rise of Fintech.

關鍵字：Fintech, Internet-only bank, e-banking, Robo-advisor, start-up, business model

謝辭

從大學開始就念商管，第一次有自己的銀行戶頭，第一次使用網路銀行跟信用卡，金融科技其實早就在我們的生活之中。來到國立政治大學念 MBA，繼續精進我的商管知識，也終於有機會可以深入研究金融科技這個領域。現在我們認知的金融科技已經不只是信用卡或者網路銀行，科技變化得太快，我們也一樣。

感謝張欣綠博士，在我升上碩二的一整年以來，撥出許多時間指導我的論文。很多時候的討論也不只有論文，更多討論是關於現在的科技發展、銀行面臨的困境、充滿創意的金融科技執行模式，讓我不只有完成了論文，也對金融科技有了更多不一樣的想法。

除此之外，我也希望可以感謝這一年來包容我的公司老闆及公司同事。很開心在碩二能進入現在的公司，也得到了很多發展的機會，同時也會面臨很多工作壓力及挑戰。要一邊兼顧工作，一邊兼顧學校未完成的課及論文，並不是一件容易的事情，在過程中雖然也多次覺得堅持不下去，但幸好有老闆、同事的包容，以及指導老師的勉勵及支持，終於完成了畢業前的最後一份作業。

有更多感謝的話無法詳述，待我看到這些要感謝的人，再一一親口道謝。

李倩婷 謹誌於

國立政治大學企業管理研究所 (MBA 學位學程)

中華民國一〇八年六月十日

目次

第一章 緒論	8
第一節 研究動機	8
第二節 研究目標	9
第三節 研究問題	9
第二章 文獻探討	10
第一節 傳統消費金融的特色及業務範圍	10
第二節 商業模式探討	12
第三節 Fintech 在消費金融目前的應用	15
第三章 研究方法	17
第一節 研究方法	17
第二節 個案介紹	17
第四章 個案分析	21
第一節 核心策略	21
第二節 策略性資源	24
第三節 顧客介面	27

第四節 價值網絡	30
第五章 研究結果	33
第一節 研究結果	33
第二節 建議	36
第六章 結論	39
參考文獻	40



表次

表格 1	Hamel' s (2000) 的商業模式元素	9
表格 2	Mitchell 和 Coles (2003) 的商業模型元素	10
表格 3	Michael et al.(2005) 商業模型元素	11
表格 4	個案銀行及公司的類型	15
表格 5	國內銀行配合金管會提出的項目開辦相關服務家數	18
表格 6	Compte-Nickel 各項收費	20
表格 7	研究結果整理	30



圖次

圖 1 Hamel' s (2000) 提出的商業模式概念	9
圖 2 Compte-Nickel 開戶流程圖	20
圖 3 概念店門口設計	22
圖 4 概念店休憩區	22
圖 5 國泰人壽概念店網頁	23
圖 6 概念店保險諮詢櫃檯	23
圖 7 TAROBO 平台介面	26
圖 8 全球 FinTech 新創公司投資總額創新高	27
圖 9 Fugle 網站介面	29



第一章 緒論

第一節 研究動機

金融科技如今已是炙手可熱的話題，從近年銀行大舉投資金融科技和積極招募相關人才等等的舉動看來，可以感受到 Fintech 對傳統銀行的體系確實產生了巨大的影響。雖然不少金融科技的產品都是由新創公司研發，可是這些產品最終還是要跟傳統銀行體系結合才能產生巨大的效益，例如新創公司群馥科技推出的證券資訊整合平台 Fugle 成功跟玉山銀行合作（數位時代.20180801），從中可看到傳統銀行在這個金融科技的時代扮演不可或缺的重要角色，這些合作關係意味著著某種具有潛力的商業模式。

根據 PWC 發表的《2017 年全球金融科技調查台灣概要》（PWC.2017.Global），金融科技在消費金融、保險及投資和財富管理會是五年內被金融科技顛覆的領域，顛覆這些領域的力量來源來自於社群媒體、新創及傳統金融機構，當中又以消費金融被顛覆的機會最高，因此本論文將聚焦在金融科技對銀行消費金融上的影響以及從中產生的商業模式作出探討。

過去傳統銀行習慣集中資源在收入較高的個人客戶及擁有雄厚資本額的企業客戶，相對來說，財力沒有這麼雄厚的個人客戶及中小企業並不是傳統銀行投放心力的重點，加上貸款給中小企業風險較高，傳統銀行一般要求更高利息，處理時間也較長，對於中小企業並不是很友善。可是金融科技出現並急速發展後，多強調無人化及網絡交易的各種金融科技產品，讓這些一般個人客戶及中小企業找到出口，加上研發金融科技產品的新創公司，形成了一個新的生態網。大量個人客戶及中小企業轉投這些金融科技產品的懷抱，捨棄傳統銀行的服務。

以貸款的 P2P 為例，中小企業能輕易申請貸款，負責處理貸款的一方的成本及風險也較低。提供金融科技產品的當中包括完全數位化的王道銀行，根據《數位時代》在 2018 年 6 月 20 日的報導（數位時代.20180620），王道銀行於 2017 年初從工業銀行改制為商業銀行，一年半以來迅速累積近 17 萬用戶，客戶 24 小時都在開戶，足見數位銀行與傳統銀行的巨大差異。

消費金融中的不少產品如支付、資金移轉、儲蓄、個人貸款等都能數位化，不但減少營運成本，也更方便快速的滿足客戶的需求。例如傳統銀行為了追上金融科技的趨勢，紛紛推出自

己的個人數位銀行（e-banking），現在客戶習慣在個人數位銀行上處理轉帳、外幣存匯等功能，不需特地跑一趟櫃檯。此外，證券股票等交易也可透過線上直接下單買賣，不需撥打電話，客戶自己操作更快速及減少客服可能出現的錯誤。從以上所論，傳統銀行在金融科技興起之下，本身具備的優勢也逐漸消失，如果不迅速轉型，將會流失更多客戶。

政策方面，經濟日報在 2018 年 9 月 13 日報導（經濟日報.20180913）指出金管會將鬆綁金控轉投資兩項規定，包括金控旗下創投子公司投資金融科技、創投等非金融機構，可免申請核准，投資子公司金額未超過 5,000 萬元者，審核時不再看有沒有裁罰案。金管會預估 2018 全年投資金額比 2017 年同期成長近三成，達 135 億元。金管會亦表示，近年來國際間金融科技如區塊鏈、人工智慧與大數據等相關技術，和商業模式快速發展，創新應用隨手機等行動裝置大量普及，促使金融業者大幅增加相關投資。金融業與金融科技業者合作最多是支付，其次依序為大數據、技術、資安、雲端服務、智能理財、借貸、區塊鏈及保險科技等。投資最多的是銀行業，2018 年達 109 億元。

總的來說，銀行業面對數位金融迅速崛起，政策配合鬆綁，勢必讓各家銀行未來投資更多。因此，本論文將著重在探討傳統銀行在金融科技崛起的時代，在策略及執行上該如何調整。

第二節 研究目標

本論文的研究目標為透過分析金融科技在消費金融領域產生的商業模式，針對在金融科技崛起的時代該如何轉型並留住客戶的部分，提供建議給傳統銀行業。

第三節 研究問題

- (1) Fintech 目前在傳統銀行消費金融領域的應用為何？
- (2) Fintech 在消費金融領域之創新商業模式為何？

第二章 文獻探討

依照研究問題，文獻探討將會探討傳統消費金融的業務範圍，此外也會引用過去學家對商業模式的定義，最後將會介紹 Fintech 的四種技術，分析各方面文獻後，將定出後續個案分析及討論的框架。

第一節 傳統消費金融的特色及業務範圍

消費金融具備幾個特色，例如每筆交易金額較低，因此需要衝高客戶量才能獲利。此外，每筆交易金額較低也造成承作單位成本高，傳統金融機構大多採取標準化流程甚至把流程外包來減低成本。在核准貸款上，核貸人員即可按照標準流程，只要符合規定的就可以直接批核。管理龐大的客戶量需要大量的銷售人員，金融機構在管理這些銷售人員需要花很多心力。為了增加業績，傳統金融機構也會設計不同的商品給不同的客戶，面對激烈的競爭，金融產品也會不斷推出新品。

Peter (2009) 提出消費金融領域的功能定義，側重於四個關鍵職能：支付，風險管理，儲蓄/投資及轉移資金。

LC Thomas (2010) 指出消費金融已經成為銀行業最重要的領域之一，這既是因為藉出的資金數量以及這種信貸對全球經濟的影響，也意識到 2008 年的信貸緊縮部分是由於對這種貸款風險的不正確建模造成的。

曾文俊 (2006) 則指出在台灣加入 WTO 之後，金融業的國際化與自由化將國內銀行帶入另一嶄新的境界，各家銀行為因應國際潮流之趨勢，無不積極開拓所屬個人消費金融產品。在眾多個人消費性金融產品中，信用卡則是受到廣大消費者的青睞，銀行業為創造利基並滿足消費者需求，紛紛應用顧客關係管理來分析並提升顧客價值。

綜合以上文獻及依據 MBA 智庫百科 (MBA 智庫百科) 的資料整理，消費金融的業務分成五個部分：個人收入、消費品購買、資本品購買、儲存於金融機構及購買保險。

一、個人收入

- (1) 支薪戶頭
- (2) 保管及個人投資的金融性資產
- (3) 房地產的管理及銷售
- (4) 保險業務

二、購買消費品

- (1) 使用個人信用卡支付購買行為
- (2) 代繳水電費、代收貸款的服務

三、資本品購買

- (1) 房地產貸款
- (2) 金融性資產如股票、債券、基金、認購股權證、期貨
- (3) 其他資本品如黃金、珠寶、古董等

四、儲存於金融機構

- (1) 存款，如活期、定期、任選到期日、外幣等
- (2) 存款與金融性資產購買組合在一起的投資套餐

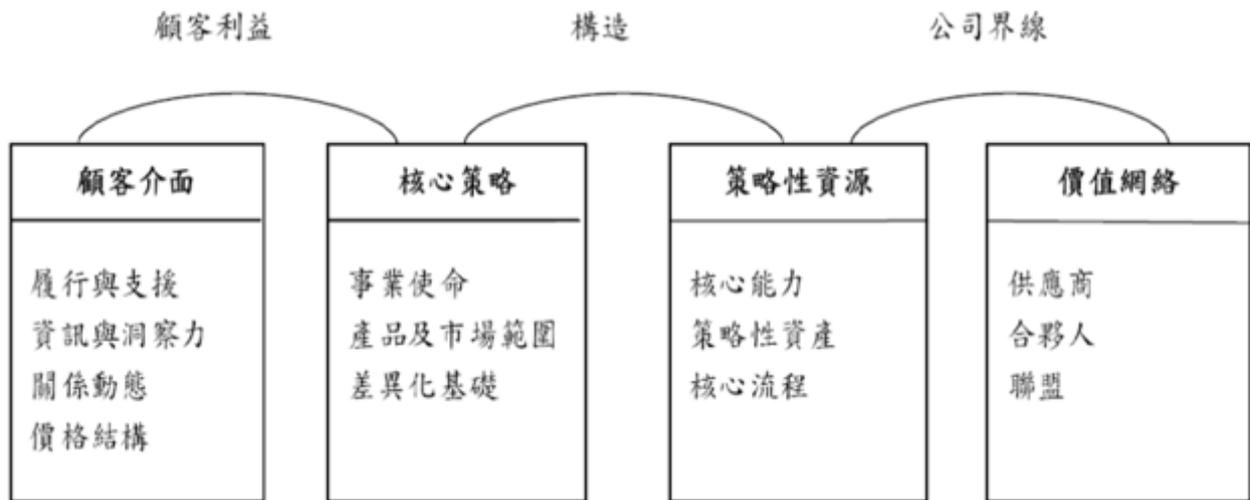
五、購買保險

- (1) 儲蓄分紅型保險（可歸入金融性資產）
- (2) 純粹意外險（可歸入消費品）
- (3) 人壽保險

第二節 商業模式探討

Hamel (2000) 提出的商業模型包含了四個主要元素，這四個主要元素由三個連結串聯在一起，再分成不同的次要元素。同時，這個商業模型也概括了一間公司主要的組織架構。

圖 1 Hamel' s (2000) 提出的商業模式概念



表格 1 Hamel' s (2000) 的商業模式元素

主要元素	次要元素	敘述
核心策略	事業使命	一間公司的主要目標
	產品及市場範圍	界定了一間公司的產品 / 市場領域
	差異化基礎	一間公司可以跟競爭者差異化的特質
策略性資源	核心能力	一間公司的知識基礎、技能及獨特的能力
	策略性資產	是指公司主要的資產，例如品牌及專利等
	核心流程	一間公司如何進行它的業務的過程
顧客介面	履行與支援	是指公司如何接觸消費者 (媒介)
	資訊與洞察力	搜集數據分析消費者的使用行為

	關係動態	公司與消費者之間的互動
	價格結構	屆時了公司的定價方式及消費者可獲得什麼
價值網絡	供應商	供應重要元件給公司作產品生產的合作夥伴
	合夥人	是指協助公司獲得資源及減低風險的夥伴
	聯盟	是指與非競爭者之間的策略性聯盟夥伴
連結		敘述
構造		公司的核心策略與其策略性資源之間的連結，是指策略性資源如何合併去支持公司的核心策略
顧客利益		公司的核心策略與顧客介面之間的連結，定義了提供給消費者的利益
公司界線		公司的策略性資源與價值網絡的連結，是指公司對於營業活動及外包等策略性決定

Mitchell 和 Coles (2003) 提出一個具有七個主要元素的商業模型，一間公司利用這七個元素建立起提供消費者及終端使用者服務的能力。

表 2 Mitchell 和 Coles (2003) 的商業模型元素

元素	敘述
對象	所有公司的利害關係人（例如消費者、合夥人等）
產品	公司提供的產品 / 服務，以及產品或服務對於利害關係人的優劣勢
時間	影響利害關係人的時機
地點	公司提供價值的地點或媒介

原因	利害關係人跟公司業務有所關聯的原因
過程	公司提供價值的方式
價格	消費者對於公司的產品或服務所付出的金錢及其他成本

Michael et al. (2005) 提出了一個具有六個元素的商業模型架構。這些元素分別應用在三個不同的層面。這個商業模型提出了三個層面分別反映了管理上的重要性，公司在每個層面分別會做不同的決定。

表 3 Michael et al.(2005) 商業模型元素

元素	敘述
提供的產品 / 服務	公司如何產生價值
市場	公司為誰產生價值
內部能力	公司的核心能力
競爭策略	公司如何在眾多競爭者中定位自己
經濟	公司如何營利
個人 / 投資者	個人的時間、領域的企圖心
層面	敘述
基礎面	定義通用決策以識別通用業務模型
特有面	創造獨特的組合以獲得市場優勢
規則面	建立執行商業模式的指導原則

綜合以上文獻，在後續的分析將會使用 Hamel 提出的商業模型為分析基礎，加上 Michael et al. 提出的三個層面作進一步分析。

第三節 Fintech 在消費金融目前的應用

在 2017 年第三期的金融監管研究（李文紅、蔣則沈.2017）曾提到，「金融科技」的具體含義在不同背景下存在差異，與中國的「互聯網金融」概念也既有聯繫，又有區別。總體來看，金融科技可分為支付結算、存貸款與資本籌集、投資管理、市場設施四類。

李焱在 2016 年（李焱.2016）提到正所謂 FinTech，就是一種運用高科技來促使金融服務更加富有效率的商業模式。作為當下歐美金融圈、互聯網圈極其風靡的概念，FinTech 的核心是技術驅動金融創新，用創新的方法和模式改善用戶體驗，提高服務效率，重塑金融格局。

依據財金資訊季刊第 93 期的 Fintech 專欄（紀宗利.財金資訊季刊.2018），Fintech 最常見的應用包括支付、P2P（個人對個人）借貸、電子錢包、帳單繳費、財富管理、保險及大數據分析。當中支付及電子錢包可歸類為行動支付，帳單繳費及財富管理體現在在民眾經常使用到的網絡銀行，另外已有多家 P2P 借貸平台如 LnB 市集，除此之外，機器人理財也是財務管理的技術之一。因此以下將以此為框架介紹這四種 Fintech 技術。

一、P2P 借貸（Money91.2018）

在 P2P 網路借貸的平台上，放款人出借個人的資金給有資金需求的借款人（貸款者），後續放款人可以在約定期限收回借的錢，也收取約定出錢的利息做為報酬。放款人等同這個平台上的投資人。借貸平台運用演算法來撮合放款與借款雙方，並將借出的資金分散於多個貸款者身上，減少違約風險的產生，確保放款者（投資者）的收益與報酬。

目前市面上的 P2P 網路借貸平台分成兩種類型：

- (1) P2P 借貸：借貸方依照信用等級分類，放款者可依照風險承擔能力選擇借款類型
- (2) P2P 不動產債權轉讓平台：以不動產抵押擔保債權的轉讓媒合平台，借款人以不動產作為抵押擔保品給放款人，降低倒債風險，多一層保障。

二、行動支付（agirls.20181104）

行動支付是指使用行動裝置進行付款，不需使用現金、支票或信用卡。行動支付方式有五種類型：簡訊驗證的轉帳支付、行動帳單付款、行動裝置網路支付（WAP）、應用程式支付

(APP) 和非接觸型支付 (NFC)。許多公司提供了行動支付的解決方案，包括金融機構和信用卡公司、網路服務公司、行動通訊服務營運商、主要的通訊網路基礎建設商及生產行動裝置的跨國公司。

根據今年 8 月金管會（金管會官方網站）的統計資料顯示，國際 3 大 Pay（Google Pay、Apple Pay、Samsung Pay）在 2018 上半年綁卡數達 403 萬張，累計交易金額達 215.9 億元，與去年相比有大幅度成長（如下表）；但若與今年 5 月信用卡簽帳金額 2,511 億元比較，三大 Pay 在台支付比例僅佔 0.76%，仍有提升空間。

三、網路銀行 (e-banking)（遠見.20190315）

網路銀行是從互聯網時代開始出現的銀行服務，由商業銀行等金融機構透過網路提供金融服務。網路銀行一般分為個人網上銀行和企業網上銀行。

網路銀行的用戶可以使用瀏覽器或軟體來使用銀行提供的各種金融服務，如帳戶查詢、轉帳、網上支付等。帳戶資料查詢可以透過一些軟體匯入，還可為電子帳單付費、轉帳、股票買賣、貸款申請、帳戶整合功能。網路銀行可以讓銀行省下不少人力成本，因此有些銀行對於使用網路銀行的客戶提供更高的存款年息率，或是減免手續費。

四、機器人理財 (Cheers.20180307)

機器人理財是將人工智慧導入傳統的理財顧問服務，是透過網路線上互動，依據需求者設定的投資目的及風險承受度，透過電腦程式的演算法，提供自動化的投資組合建議，相對傳統臨櫃面對面理財服務會更有效率。理財機器人以主要是諮詢建議，經由自動化服務，提供投資建議及投資組合。另外是協助客戶就投資組合提供交易執行及風險管理服務，於投資組合達預設損益，或偏離原定之投資比例時，自動執行再平衡交易。

機器人理財包含兩個元素：「自動化」與「客製化」。它能根據市場、使用者條件與設定投資目標，提供建議的自動化工具，目的是協助投資人獲利或資產管理的目標。

第三章 研究架構

第一節 研究方法

文獻探討後，本論文選用的研究方法為個案分析法。

Eisenhardt(1989)指出個案研究法注重研究單一背景下的動態狀態，也適用於新研究主題的領域。其認為個案研究法由多重資料庫的連結、比較、歸納而來，這些資料的來源都與實務結合，從中推輪出的假設與理論也較具有可行性。

Yin(1994)認為個案研究的定義是：個案研究是一種實務性的調查方式，當所研究的現象與現實生活之間的界線並不明確時，透過多種來源的證據，對該現狀加以調查。

本次個案分析採用次級資料整理，資料來源包括 INSEAD 商學院的個案、雜誌及網絡文章。依照 Hamel 於 2000 年(Hamel,2000) 提出的商業模式作為本論文的分析架構，分別在核心策略、策略性資源、顧客介面及價值網絡四個範疇裡面，加上 Michael et al. (Michael et al.2003) 提出的三個層面，基礎面、特有面及規則面，透過探討不同地區較為特別的 Fintech 案例，再進行分析。個案分析法的好處為，可一次比較多個地區的特別案例，以及可一次分析商業模式裡面幾個範疇。第二節將說明這次的個案選擇。

第二節 個案介紹

這個引用的個案，涵蓋了台灣及海外地區，以及銀行及金融服務公司。選擇個案時有選擇商業模式較特別，有與其他銀行不同之處的銀行或公司來作分析。這次引用的個案包括四間銀行：國泰世華銀行、玉山銀行、渣打銀行、Compte-Nickel；以一間金融服務公司：大拇哥投顧。另外在選擇個案的時候，也考慮到不同類型的銀行及公司。下表彙整銀行及公司的類型：

表 4 個案銀行及公司的類型

類型	銀行 / 公司
集團式經營	國泰世華銀行
本土商業	玉山銀行
外商銀行	渣打銀行
純網銀	Compte-Nickel
金融服務公司	大拇哥投顧

一、國泰世華銀行（國泰世華銀行官方網站）

國泰世華商業銀行股份有限公司，簡稱國泰世華銀行，為臺灣的大型商業銀行之一。國泰世華銀行於 2007 年 1 月 1 日再納入第七商業銀行。國泰世華銀行目前國內營業據點 164 個，是台灣營運據點分佈最多的民營銀行，有 12 家海外分（支）行，5 家代表人辦事處。

國泰世華銀行在證券服務交割、信用卡和財富管理等業務具有市場領導地位，加上產品創新、優質的客戶服務、對產業的深入瞭解及廣大的亞洲服務網站，並且注重與客戶的第一手接觸。國泰世華銀行在忠孝東路上開設概念店介紹保險產品，以創新的方式吸引客戶，有別於一般銀行介紹保險產品的方式。

二、玉山銀行（玉山銀行官方網站）

玉山商業銀行成立於 1990 年，在財政部核准後，於 1992 年 2 月 21 日開始營業。目前玉山銀行在台灣設有 136 個服務據點，在美國、中國大陸、柬埔寨、越南、緬甸、新加坡、澳洲等 7 個國家，共設有 22 個據點。玉山於 2012 年與支付寶合作推出「兩岸支付通」，於 2014 年推出「e 指可貸」數位信貸，透過線上填寫問卷，可快速知道額度利率，最快 1 個工作天就可以得到審核結果，並於 2016 年蟬聯創意產業放款競賽第一名，積極協助台灣中小企業及文創產業發展。

玉山銀行永續發展的三大支柱是「建立制度、培育人才、發展資訊」，並以「培育最專業的人才，提供顧客最好的服務，是玉山的責任」作為實踐經營理念的行動準則。擁有多元企業文化的玉山，透過經營團隊、經理人與希望工程師的以身作則，同仁的體會與實踐，讓企業文化內化為玉山人的 DNA，也是品牌、服務、團隊的最重要基礎。

整體而言，玉山銀行的優點凸顯在在永續發展及是多元企業文化，這都是讓玉山銀行長期在 Fintech 上擁有領先地位的原因。

三、渣打銀行（渣打銀行官方網站、中時電子報.20190228）

渣打銀行是外商銀行，隸屬渣打集團。在台灣，渣打集團於 1985 年成立第一家分行。2006 年 11 月渣打集團透過公開市場收購新竹國際商業銀行，不僅樹立在台灣快速成長的里程碑，並於 2007 年 7 月完成融合，擴大全台服務網絡。2008 年 8 月和 12 月更分別概括承受美國運通銀行在台分行和亞洲信託投資公司的特定資產負債暨營業部分 (Good Bank)，進一步擴大渣打集團在台灣的服务網絡。

渣打銀行的優點在於從母公司到多個市場子公司、分支據點的經營業績和特許經營情勢多取得穩步進展營業重點市場持續展現新興經濟體的高成長力，注資甚多的數位創新服務也幫助該行有效提升生產力。

四、Compte-Nickel (Compte-Nickel. INSEAD. 2016)

Compte-Nickel 是 Financière des Paiements Electroniques (FPE) 的產品，由 Hugues Le Bret 及 Ryad Boulanouar 聯合創辦，於 2014 年推出。Compte-Nickel 的創辦人曾經是銀行業巨頭 Société Générale 旗下子公司 Boursorama 的執行長。Ryad Boulanouar 則是專門開發電子支付系統的電腦工程師。使用 Compte-Nickel 提供的服務只需要手機，政府頒發的身份證以及 10 分鐘的時間。由報紙攤以 20 歐元的價格出售包含國際銀行賬號 (IBAN) 和國際通用的 MasterCard® 金融卡的盒子。Compte-Nickel 不提供法國常用的紙本支票。Compte-Nickel 開放給 18 歲以上擁有法國居住權或持有歐盟護照的人，沒有最低收入要求。Compte-Nickel 不提供透支，貸款，預付款或任何其他非金融服務。

五、大拇哥投顧（鉅亨網.20180831）

大拇哥證券投顧 (TAROBO) 是台灣第一家運用大數據、金融科技 (Fintech) 提供基金分析的投顧公司，也是第一家推出機器人理財服務的基金調查專家。

TAROBO 自家推出的機器人理財與市面上不同，乃基於這套自行研發的「基金評分系統」。它運用經驗證過的大數據與金融科技，針對在台核備銷售的基金持有的每一檔股票或債券，進行深入的調查、分析與評分，其中還包括了由前華頓投信總經理楊師銘領軍的投研團隊，引入總經指標、產業特性、市場估值等因子來驗證基金評分的有效性。

TAROBO 智能理財的核心目標，是在風險承受度一樣的情況下，讓投資人取得相對較高的報酬。



第四章 個案分析

第一節 核心策略

一、基礎面

金管會（金管會新聞稿.20180222）於 2015 年 1 月提出的「數位金融 3.0 計畫」，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，金融服務勢必順應時代潮流、配合資訊發展，以提升消費者便利性。截至 2017 年 12 月，國內 39 間銀行已有 37 間依照金管會提出的項目開辦相關服務。

表 5 國內銀行配合金管會提出的項目開辦相關服務家數

（來源：金管會新聞稿.20180222）

項目		開辦銀行家數
存款 (3項)	結清銷戶	23
	約定轉入帳號	26
	受理客戶傳真指示扣款無須再取得指示正本	24
授信 (1項)	無涉保證人之 ①個人信貸； ②房貸、車貸於原抵押權擔保範圍內之增貸； (含客戶同意銀行查詢聯徵資料)	30
信用卡 (3項)	申請信用卡	28
	長期使用循環信用持卡人申請轉換分期付款或小額信貸	16
	同意信用卡分期產品交易約款	25
財富管理 (4項)	信託開戶	30
	認識客戶作業(KYC)	31
	客戶風險承受度測驗	36
	同意推介或終止推介	30
共同行銷 (1項)	同意共同行銷	13

金管會（鉅亨網.20180913）於 2018 年 9 月 13 日公布數位存款帳戶線上開戶情況，截至 2018 年上半年，數位存款帳戶開戶總數達 91.7 萬多戶，年增 4.5 倍。目前已有 23 家銀行開辦數位存款帳戶，市場上前 3 大銀行台新銀、王道銀、國泰世華銀，相加市佔率已達 85%。數位存款帳戶的最大優點，在於民眾開戶不用親自到銀行臨櫃，可以透過網路完成帳戶的開設。

為能兼顧交易安全及防杜人頭帳戶滋生等問題，因此金管會於 2015 年同意國內銀行開辦後，亦同時請銀行公會訂定發布「銀行受理客戶以網路方式開立數位存款帳戶作業範本」，作為銀行業者辦理這項業務的自律規範。

2015 年開放初期限於新臺幣活期存款，隨後於 2017 年元月納入數位外匯存款帳戶，今年 8 月再增加數位定期存款帳戶，並開放透過財金公司「跨行金融帳戶資訊核驗」機制進行身分驗證所開立的第三類數位存款帳戶，可承做非本人的約定及非約定轉帳交易，交易額度定為每筆上限 1 萬，單日上限 3 萬，每月上限 5 萬元。

二、特有面 (Compte-Nickel, INSEAD, 2016)

目前已有眾多銀行提供線上開戶的服務，目的是為了解決消費者需到銀行排隊等待開戶的問題，同時也節省了銀行員工的時間及銀行的成本。除了使用線上開戶的方式，在法國有一間銀行採取更方便的開戶方式。Compte-Nickel 是法國一間可以在路邊報紙攤開設銀行戶口的銀行。

Compte-Nickel 想要解決的也是消費者需要花很多時間前往銀行櫃檯開戶的痛點。消費者在法國開戶十分麻煩，他們首先需要預約開戶時間，另外還需要帶備大量文件如身分證明文件、地址證明、過去三個月的薪資證明，還需要填寫表格，開戶最少要花一個小時。開戶的時候，銀行櫃檯的職員還會不時推銷其他銀行提供的服務，如保險、信用卡等，讓消費者不勝其擾。為了確保資料正確性，銀行櫃檯的職員還會如查家宅一樣詢問很多私人的問題，例如消費者是否已婚、在現在的公司工作多久等等。如果使用線上開戶則要等上三週的作業時間，另外需要有其他銀行的帳戶，十分不方便。

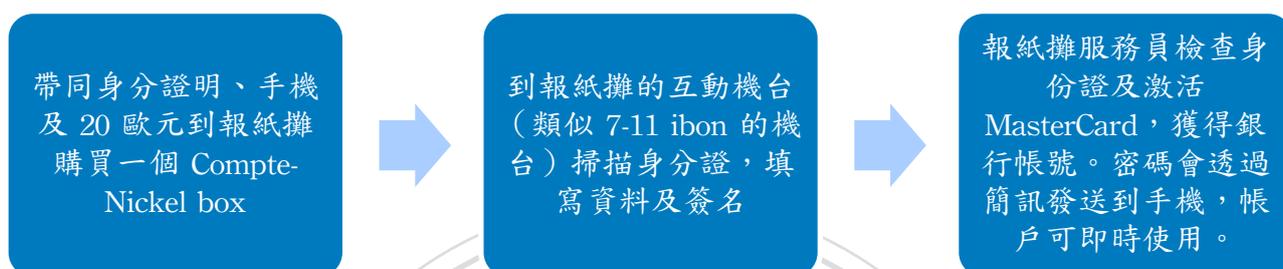
Compte-Nickel 在選擇開戶的通路時，考慮到營業時間、人流、販售商品及服務的多樣性，最後選擇了本身有在販售預付金融卡的報紙攤作為通路，有些報紙攤甚至在很偏僻的地區，更能方便不同消費者進行開戶。除此之外，Compte-Nickel 並無提供其他銀行服務。

三、規則面 (Compte-Nickel. INSEAD. 2016)

Compte-Nickel 開戶步驟如下圖：

圖 2 Compte-Nickel 開戶流程圖

(來源：Compte-Nickel 個案附圖)



開設戶頭後，消費者可在任一提款機提款，也可在任一報紙攤提款及存款。除了開戶方便快捷之外，Compte-Nickel 的收費也很優惠，一年收費不到 50 歐元，其他法國的銀行一年收費約 190 歐元。下表列出 Compte-Nickel 的各項收費：

表 6 Compte-Nickel 各項收費

(來源：Compte-Nickel 個案彙整)

年費	一年 20 歐元
報紙攤提款手續費	每次 0.5 歐元
使用提款機提款手續費	每次 1 歐元
報紙攤存款手續費	存款金額 2% 最高存款金額：每天 250 歐元，每 30 天 750 歐元
遺失 / 補發提款卡	10 歐元
每年超過 60 個簡訊提示額外收費 (可使用電郵提示不收費)	每個簡訊 0.1 歐元

第二節 策略性資源

一、基礎面 (TechOrange.20160304)

整體來看，銀行的各項核心能力都被衝擊，其中一項較為明顯的是，實體通路（分行）的角色需要重新定義。

因為銀行不少服務如開戶、購買保險等逐漸可以全面數位化，消費者再也不需要親自到分行辦理這些服務，銀行的實體通路應該扮演什麼樣的角色，可以提供消費者什麼額外的服務，會是銀行需要思考的問題。其中一個可能性是，較為複雜的財富管理規劃、進階金融商品投資等，需要擁有深厚經驗和背景的金融專業人員協助規劃或提供諮詢，可能會是銀行調整實體通路定位的一個方式。另外有一些比較高階的客戶，仍需要專人為他們服務。

二、特有面 (中時電子報.20170422)

現在已經可以發現不少銀行開設新的分行都不是走原本傳統分行的路線，分行的作用不再只是提供存匯或其他銀行服務。例如由國泰世華首創，位於忠孝東路的保險概念店，透過邀請星巴克一起進駐，結合民眾喜愛的日常咖啡享受，也設置國泰數位自助投保旅平險的機檯，讓消費者體驗數位投保，串聯品牌形象的打造。

此外，這間保險概念店平常也經常舉辦講座、開放民眾預約場地等等，透過這樣的方式吸引更多不同年齡層的消費者蒞臨這間概念店。他們在店裡除了參加活動外，也可以諮詢位於現場的理財顧問，或是操作機台自行投保。不過如無主動詢問，現場的理財顧問是不會主動打擾消費者的。國泰世華忠孝概念店每月約有 1,500 位來客。

三、規則面

以下將說明國泰世華忠孝概念店的營運模式：

位於忠孝東路的店面可明顯看到國泰人壽及星巴克的招牌，加上大型的黑板歡迎客人到訪。

圖 3 概念店門口設計

(來源：國泰人壽概念店官方網站)



店裡面有開放的休憩區，客人在隔壁星巴克找不到位子也可以來這邊坐坐，休憩區提供免費的 wifi、充電座與 iPad。牆面有大型電視播放國泰人壽的影片。

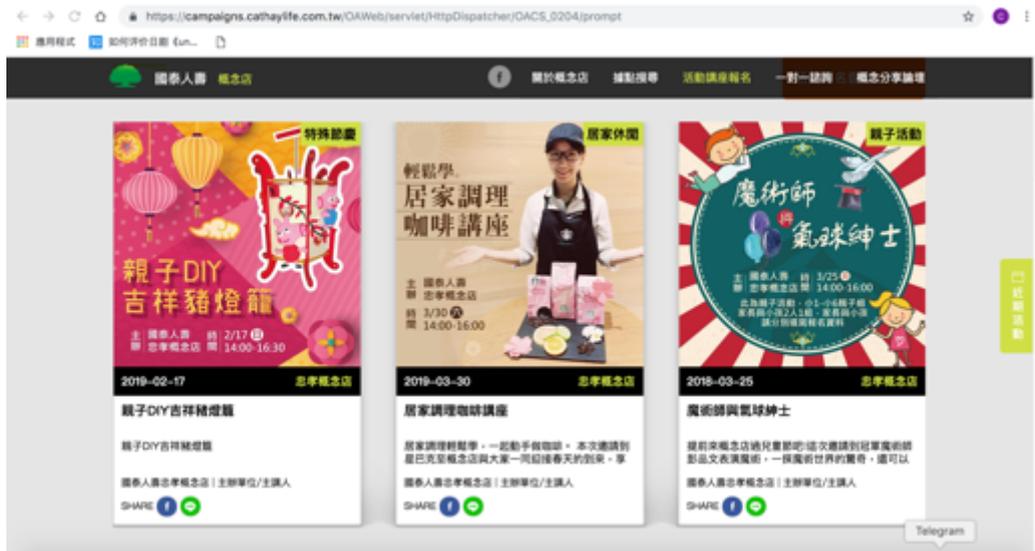
圖 4 概念店休憩區

(來源：國泰人壽概念店官方網站)



概念店市場舉辦講座，也提供給民眾預約使用場地作為舉辦活動用途，吸引眾多年輕民眾來訪。

圖 5 國泰人壽概念店每月活動
(來源：國泰人壽概念店官方網站)



概念店提供一對一客製的保險諮詢服務，包含：保單健檢、保險規劃與商品說明。客人也可以先預約諮詢時間。另外概念店也提供有關契約保單所有的相關服務，包含契約變更、理賠、申請各項給付等。

圖 6 概念店保險諮詢櫃檯
(來源：國泰人壽概念店官方網站)



第三節 顧客介面

一、基礎面（鉅亨網.20170722、中時電子報.20180712）

金管會在 2017 年通過投信投顧公會擬定的「自動化管理顧問服務」（Robo-Advisor）作業要點，未來只要具有投顧執照，即可開辦機器人理財業務，透過大數據分析做投資建議。金管會強調純人工僅能提供輔助性質，不能調整或改變機器人理財的投資建議。金管會明確定義將機器人理財稱為「自動化投資顧問服務」，需符合「完全經由網路互動、全無或極少人工服務，提供客戶投資組合建議的顧問服務」。

截止 2018 年上半年，已有 11 家公司加入機器人理財服務，包括王道銀行、復華投信、富蘭克林投顧已有機器人理財；大拇哥、商智、機智已取得執照；野村、元大投信規劃從事自動化投資顧問服務；先鋒投顧、鉅亨網投顧、核聚投顧則有意發展。

機器人理財服務是把原本由銀行理專提供的 VIP 財富管理服務，有系統地搬上網路平台，利用網際網路無遠弗屆、不受上下班時間限制、可自動化執行（軟體程式）的特性，得以降低成本、擴大服務對象。由於省去昂貴的理專薪資、獎金等支出，機器人理財服務能大幅降低客戶服務門檻，有利於發展成規模經濟，因此管理費也能降低。換句話說，機器人理財服務讓金融機構的財富管理服務不再侷限於高資產客戶，能擴大到一般普羅大眾、小資族群。

為了解客戶的投資風險承受度、理財目標，機器人理財服務平台會要求客戶在完成線上開戶後，填寫問卷，再以使用者提供的資料，衡量規劃合適的投資策略及風險承受度，並利用電腦演算法（軟體程式）來做分散式資產配置，並定期追蹤市場狀況，甚至自動化進行投資組合再平衡。

二、特有面（鉅亨網.20180831）

在眾多提供機器人理財服務的銀行或金融服務公司當中，大拇哥投顧的例子較為突出。

TAROBO 的智能理財能透過「大數據」和國際機構交換取得的第一手資訊，加上投資專家，透過 Top down 的方式選取標的，再由機器 Bottom-up 的驗證，加上透過機器學習，將

這些篩選出來的標的再次回溯測試，經過不斷調整「演算法」與動態調整權重，讓投資人得到更好的投資組合建議。

TAROBO 以服務銀行及金融業法人為主。在銀行內部提供給從業人員「財富管理輔助系統」，核心皆為上述有機器學習能力的演算法，提供智慧理財輔助系統，讓從業人員可以最省時省力的協助客人，給客人更好的投資建議，達到客人與機構的雙贏；銀行對客人則能做到全自動化智能理財系統，包括機器人理財加上全自動再平衡等功能，讓銀行可以提供給投資人更多的選擇。同時也可與投信業者共同發行機器人操盤基金，過去投信業者都要花大筆錢找國外投顧合作，現在 TAROBO 就可以提供最完整的數據庫和全智能「投資」輔助系統，成為幫助投資人，甚至是投資專家的輔助工具。

對於一般投資人，TAROBO 網站免費提供部分專業數據給投資人，揭露有用的投資訊息，像是每一檔基金的完整持債和持股等，提高台灣的投資透明度，以及整體的投資環境。

三、規則面（鉅亨網.20180831）

在了解大拇哥投顧的經營理念後，以下將具體說明 TAROBO 的經營模式：

為了防止機器人僅仰賴未驗證過的歷史數據來演算，造成「垃圾進、垃圾出」的風險，TAROBO 不斷「反覆交叉驗證」這些斥資上千萬，向全球大數據資料庫以及投研機構購買的各種財經資料庫，更進一步用驗證過的數據與國際投研機構交換「花錢也買不到的特殊數據」，藉此讓評分系統能更準確評估基金未來績效。

TAROBO 自行研發的基金評分系統是用「具有未來性的大數據」來進行演算及機器學習，捨棄市場上普遍使用「過去歷史績效」來作為判斷基金未來績效好壞的依據，就是對比業界最大的不同。TAROBO 也是業界第一家能對債券做流動性測試，這必須具有難以從市場上取得的數據，門檻相當高。這套「基金評分系統」，以即時完整驗證過的大數據，結合 AI 不斷回溯測試，不斷深度學習，挑選好基金。機器學習正不斷在用每天市場的變化數據，加上大數據反覆測試，用科學化的方式驗證及找出影響股債價格最有效的因子，讓「有未來性的大數據」成為對投資人有效的決策工具。

舉例來說，TAROBO 的基金資料庫會抓取每一檔基金的持股明細，並取得個股的估值、基本面、市場等超過 50 個因子，來評估整個投資組合的未來表現。此外，TAROBO 與業界不同之處，是能夠分析台灣所有上市的基金，不像有些同業能夠分析的基金標的只有涵蓋特定的幾家業者。

圖 7 TAROBO 平台介面
(來源：鉅亨網,20180831)



在投資理財方面，有些事只有機器做得到，驗證數據是一件大工程，包括如何取得、如何驗證等數據處理及分析的方式。以債券型基金為例，針對所有持債發行公司財務狀況進行剖析，建立信用評等、並計算每一檔持有債券的存續期間、到期收益率等，幫助投資人全面性地了解該債券基金承受的違約風險、利率上揚遭受損失的風險及「未來」期望的收益率。

機器人可以運用網路爬蟲來擴展自身的大數據資料庫，或對其他網站的索引，讓 TAROBO 的大數據資料庫更完整。上述所提到的演算法和機器學習，讓機器人檢視全球超過上萬間公司的財報，再比對 S&P 500 評等，將這些篩選出來的標的回溯測試，每天調整因子，不斷調整演算法，來評估基金未來表現。

第四節 價值網絡

一、基礎面

資誠聯合會計事務所（PWC）2017 年釋出《資誠 2017 年全球金融科技調查報告》（PWC.2017.Fintech）指出，現在全球的金融機構有高達 82% 都在尋求跟 Fintech 新創公司合作，更要在 3 到 5 年內建立更多合夥關係。臺灣方面，也有 52% 的金融業者表示，已經與 Fintech 新創合作，要組隊打團體仗。資誠聯合會計事務所發布名為《資誠 2017 年全球金融科技調查報告》，訪問了全球 1,308 位金融服務與 Fintech 高層管理人員，也結合了 PWC Denovo 資料庫數據，進行調查分析。這些超過 1 千位的受訪者，分別來自 71 個不同國家，歐洲占 39%，其次則是亞洲，占了 33%，來自臺灣的企業高層也有 25 位。而受訪者的背景，有 32% 來自銀行，有 24% 則是來自 Fintech 公司。

圖 8 全球 FinTech 新創公司投資總額創新高
(來源：現代保險.20181201)



二、特有面

近年來都有不少銀行與新創的合作案例，例如玉山證券與 FinTech 新創群馥科技 Fugle 打造數位證券服務及渣打銀行和網路借貸平台 P2P 業者瑞保網科（LnB 信用市集）的合作。

(1) 玉山銀行與 Fugle (數位時代.20180801)

玉山證券與 FinTech 新創群馥科技 Fugle 合作打造數位證券服務，提供 Fugle 會員線上開戶、交易、帳務等服務，也讓玉山證券成為國內首家提供跨平台證券服務的券商。對專注在前端使用者體驗的 Fugle 而言，和玉山證券合作則補足後端的交易業務。跨平台證券服務可協助平台業者降低會員跳離率，強化會員經營，創造投資人、平台業者、券商三贏局面。耗時且過程煩瑣的臨櫃開戶，是過去證券服務的一大痛點。申請該服務只要雙證件和玉山網銀帳戶，5 分鐘就能完成申請，且只要在營業日中午 12 點前申請，當日收盤前即可下單，包含一般上市上櫃股票的盤中交易、整股盤後交易和零股交易。「現股當沖」和「融資融券信用交易」等風險較高的進階交易，按照現行法規要求仍須和玉山證券專人碰面辦理。目前玉山證券也已同時與其他泛金融網站洽談合作中。

(2) 渣打銀行與 LnB (數位時代.20180517)

金管會 2017 年鬆綁銀行可與 P2P 網路借貸業者合作，鼓勵銀行與網路借貸平台業者合作，並由銀行公會訂定自律規範，而渣打銀行是首間獲金管會核准與 P2P 借貸業者合作的金融業者。渣打銀行的系統串接花半年，2017 年開始和主管機關溝通，從開始規劃合作案到發表，共花了一年多時間。對渣打而言，與 P2P 網路借貸平台不只符合他們積極發展數位平台的策略，也帶來過去接觸不到的新客源。

渣打銀行和網路借貸平台 P2P 業者瑞保網科 (LnB 信用市集) 2018 年 5 月 16 日宣布合作，讓該平台用戶不僅可拿到個人投資，也能申請渣打銀行的信貸服務，且不用重複遞交貸款申請文件，免親自跑一趟到銀行對保。LnB 信用市集為媒合個人申貸人和投資人的 P2P 網路借貸平台，從 2016 年上線至 2018 年，已註冊用戶數達 3.7 萬人，申貸量超過 50 億台幣。為了保護投資人，LnB 信用市集的放貸標準相當嚴格，核貸率約 1 成，相較銀行約 4 到 6 成，且每人借款上限是 100 萬，渣打銀則提供 350 萬的申貸上限，可望吸引更多人加入成為會員。

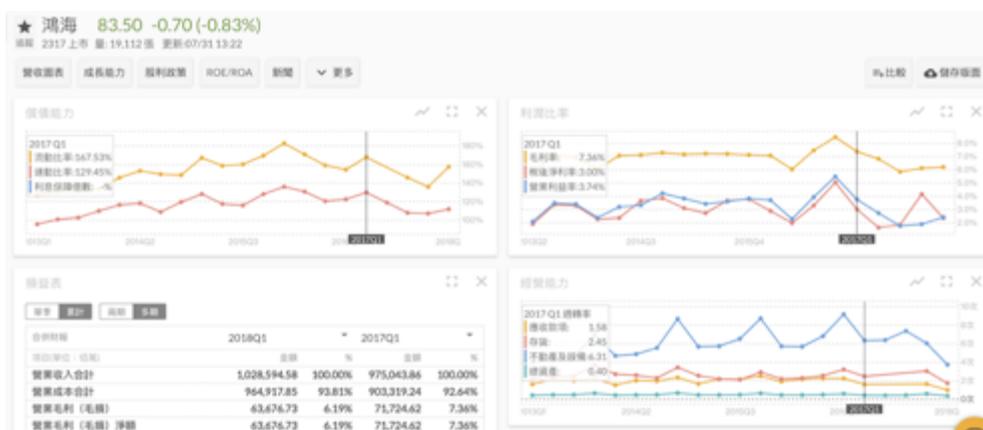
三、規則面

(1) 玉山銀行與 Fugle (數位時代.20180801)

群馥科技推出的證券資訊整合平台 Fugle，主打資料視覺化、個人化投資版面和簡潔介面，過去的證券資訊平台就像是「書架」，目的是要幫用戶找到他們需要的那本書。Fugle 以一

張張的卡片呈現股票分析資料，且提供傳統資料以外更多元的資料型態，如公開職缺數、Google 熱度等。

圖 9 Fugle 網站介面
(來源：Fugle 官方網站)



Fugle 將玉山證券提供的開戶、交易、帳務等模組置入 Fugle 網站後，用戶不需跳離原本的使用情境，即可在聊天室、研究報告、新聞連結、個股說明等介面中直接開戶下單，讓過去分裂的數位投資體驗走向無斷點。

(2) 渣打銀行 (數位時代.20180517)

只要申貸人通過 LnB 信用市集的篩選、符合向渣打銀申貸的條件，便能自行選擇要向誰貸款。過去申貸人只能被動等待投資人投資，雖然最快曾有人 36 秒就配對成功，但也有長達兩個月都配對不成功、默默下架的案例，而這次和渣打合作，便能補足過去申貸人需要等待的缺口，最快 24 小時就能撥款。

除了時間，申貸金額也有所不同。這個合作另一個特點是整個借貸流程完全數位化：申貸入口是透過 LnB 信用市集線上填寫，而渣打銀也針對此服務推出「視訊對保」，讓用戶不用親自跑銀行。之所以仍須由銀行對保，受限於銀行局規範，金融業目前仍須經過銀行內部的授信流程，無法將信用和利率評核外包。

第五章 研究結果與建議

第一節 研究結果總結

透過第四章的個案分析，本論文一共分析了五個個案，分別是國泰世華銀行、玉山銀行、渣打銀行、Compte-Nickel 及大拇哥投顧。依照商業模式架構來做分析，本論文得出以下研究結果：

表 7 研究結果整理

分析範疇	分析層面	概括
核心策略	基礎面	金管會於 2015 年 1 月提出的「數位金融 3.0 計畫」，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，金融服務勢必順應時代潮流、配合資訊發展，以提升消費者便利性。截至 2017 年 12 月，國內 39 間銀行已有 37 間依照金管會提出的項目開辦相關服務。
	特有面	Compte-Nickel 在選擇開戶的通路時，考慮到營業時間、人流、販售商品及服務的多樣性，最後選擇了本身有在販售預付金融卡的報紙攤作為通路，有些報紙攤甚至在很偏僻的地區，更能方便不同消費者進行開戶。除此之外，Compte-Nickel 並無提供其他銀行服務。
	規則面	只需攜帶身分證及手機即可在報紙攤進行 Compte-Nickel 銀行的開戶步驟，而且各項收費十分便宜，消費者還可在據點密集的報紙攤提款及存款。
策略性資源	基礎面	銀行不少服務如開戶、購買保險等逐漸可以全面數位化，消費者再也不需要親自到分行辦理這些服務，銀行的實體通路應該扮演什麼樣的角色，

		可以提供消費者什麼額外的服務，會是銀行需要思考的問題。
	特有面	國泰世華首創，位於忠孝東路的保險概念店，透過邀請星巴克一起進駐，結合民眾喜愛的日常咖啡享受，也設置國泰數位自助投保旅平險的機檯，讓消費者體驗數位投保，串聯品牌形象的打造。
	規則面	國泰世華的概念店不但邀請星巴克進駐，而且還時常提供場地給其他使用者舉辦講座。現場也有常駐的保險人員負責處理保險業務。
顧客介面	基礎面	機器人理財服務是把原本由銀行理專提供的 VIP 財富管理服務，有系統地搬上網路平台，利用網際網路無遠弗屆、不受上下班時間限制、可自動化執行（軟體程式）的特性，得以降低成本、擴大服務對象。
	特有面	TAROBO 以服務銀行及金融業法人為主。在銀行內部提供給從業人員「財富管理輔助系統」，核心皆為上述有機器學習能力的演算法，提供智慧理財輔助系統，讓從業人員可以最省時省力的協助客人，給客人更好的投資建議，達到客人與機構的雙贏
	規則面	TAROBO 自行研發的基金評分系統是用「具有未來性的大數據」來進行演算及機器學習，捨棄市場上普遍使用「過去歷史績效」來作為判斷基金未來績效好壞的依據，就是對比業界最大的不同。

價值網絡	基礎面	資誠聯合會計事務所（PWC）2017 年釋出《資誠 2017 年全球金融科技調查報告》指出，現在全球的金融機構有高達 82% 都在尋求跟 Fintech 新創公司合作，更要在 3 到 5 年內建立更多合夥關係。
	特有面	(1) 玉山證券與 FinTech 新創群馥科技 Fugle 合作打造數位證券服務，提供 Fugle 會員線上開戶、交易、帳務等服務。對專注在前端使用者體驗的 Fugle 而言，和玉山證券合作則補足後端的交易業務。 (2) 渣打銀是首間獲金管會核准與 P2P 借貸業者合作的金融業者。渣打銀行的系統串接花半年，2017 年開始和主管機關溝通，從開始規劃合作案到發表，共花了一年多時間。
	規則面	(1) Fugle 將玉山證券提供的開戶、交易、帳務等模組置入 Fugle 網站後，用戶不需跳離原本的使用情境，即可在聊天室、研究報告、新聞連結、個股說明等介面中直接開戶下單。 (2) 申貸人通過 LnB 信用市集的篩選、符合向渣打銀申貸的條件，便能自行選擇要向誰貸款。整個借貸流程完全數位化。

第二節 建議

(1) 傳統銀行應有效的跟金管會溝通

在價值網絡的分析中提到的渣打銀行及玉山銀行案例，兩間傳統銀行都跟金管會溝通了很長的一段時間，才促成最後跟新創公司的合作。從這兩個案例來看，傳統銀行應建立與金管會良好的溝通管道，甚至可能需要一個部門專門負責這件事情。

金管會掌管了台灣銀行的營運、規範等，其出發點也是為了保障消費者的安全，因此對於資安、消費者權益等較為看重。假如傳統銀行能跟金管會多溝通，更有效的溝通，相信對於雙方互相理解，以及如何讓台灣銀行利用 Fintech 在國際層面上更有競爭力，有更深層的討論。這樣不論對於傳統銀行，或者是台灣，都將是雙贏局面。

(2) 傳統銀行結合新創

整體來說，台灣銀行如要利用 Fintech 作出更有創意及競爭力的商業模式，最快的方式應當是與新創公司合作，甚至是收購新創公司的技術。因為台灣不少銀行皆屬於歷史悠久的大集團，要進行創新的 Fintech 改革須進行整個集團的組織架構及作風的大改革，這將會是個耗時的大工程。

假設只進行收購新創公司的決策，便可以專案方式處理合作或收購後須進行的調整，如系統合併，人才重新調配等等。而且，傳統銀行也不需要投資大量金錢在開發新的技術，價值網絡章節中的玉山銀行及渣打銀行便是兩個可參考的成功案例。長遠來說，傳統銀行應擔任提供金融產品的服務提供者，而新創公司則是擔任金融產品的平台及技術提供者。

(3) 從實體店面改善傳統銀行與年輕人的接觸點

從國泰世華銀行開設的概念店個案中，可看到實體分行已經不再只是擔任提供銀行服務的角色。Fintech 的主打族群仍是以年輕人為主，因為年輕人較容易接受新事物，對於科技也更快上手。為了開發年輕人這個市場，傳統銀行勢必需要從更容易接觸到年輕人的渠道著手。

除了現有的產學合作、校園推廣等，傳統銀行也可考慮像國泰世華銀行的方式，先了解年輕人的生活習慣及出沒點，再設立容易接觸得到他們的實體分行。設立分行後，便能以更有創

意的方式把銀行的服務及 Fintech 的體驗融入在實體分行其中。

(4) 從銀行業到科技業

長遠來說，銀行業應慢慢轉變成接近科技業的產業。要快速獲得技術，併購新創是一個方式，但終究不是長久之計。因為每次併購都會需要花很多時間及人力去整合兩間不同的公司，以及兩邊的系統，除此之外，不是每次併購都能夠很好的平衡兩間公司的利益，企業文化及做事方式也都可能使這個併購失敗收場。

傳統銀行應開始著手改善組織架構、工作方式、企業文化等等，引入更多創業風格的做事方式，鼓勵更多的工作彈性。另外，現在不少銀行已經開始注重科技人才的招募，不過銀行裡面卻沒有對應的部門及組織架構調整，這樣就算把人才招募進來，也是沒有任何發揮的地方。如果要像大拇哥投顧快速開發出具競爭力的理財演算法或其他金融科技技術，傳統銀行應從根本上轉變成科技業，甚至是接近新創的型態，可以冒風險也可以多嘗試，才是長遠的解決之道。

第六章 結論

本論文研究動機從傳統銀行的角度出發，目的是為了在 Fintech 崛起的年代，為傳統銀行找出一個可以提高競爭力，維持原有客源的商業模式。在文獻探討中，透過引用了 Hamel (2000)、Mitchell 和 Coles (2003)及 Michael et al.(2005)的商業模式元素，建立了商業模式的分析架構。本論文選用個案分析法，選擇了一共五間公司，包括四間傳統銀行及一間金融服務公司，作為本論文的個案分析部分。

在整理研究結果後，本論文提出了傳統銀行在 Fintech 年代如何快速轉型及追上步伐的建議。除此之外，本論文透過個案分析提出銀行可以讓實體分行體驗更多元化著手，可以更好的接觸到新的年輕人族群，也應該從根本上去調整組織架構、企業文化、做事方式等，甚至整個管理層都需要作出改革，才能追上金融科技的發展趨勢。

在選擇台灣案例分析的過程中，在部分範疇發現難以選擇，因為台灣銀行的 Fintech 執行方式很大程度受到金管會的規定所限制。例如線上開戶本身也是 Fintech 的一部分，對於消費者來說也是一大進步，可是相關的流程、需繳交什麼文件、需到分行進行驗證等等都須依照金管會規定，銀行難以從中制定更具競爭力的流程或設計。因此本論文希望透過以上的個案分析，呼籲金管會逐步放寬對於台灣銀行產業的限制，多參考國外案例，亦呼籲台灣銀行團結起來，定時跟金管會反映及溝通 Fintech 發展的難處，雙方共同努力之下，才能使台灣對於 Fintech 的限制在正確的軌道上逐步放寬調整。

本論文期望在學術上透過商業模式架構分析傳統銀行產業在金融科技趨勢下的困境，從而讓商業模式架構有更多的應用，以及強調使用商業模式架構來分析的優點，便是可以從一間企業具競爭力的不同範疇來分析企業的問題所在。

本論文期望在實務上透過不同個案的分析，有大集團銀行、本土商業銀行、外商銀行、國外純網銀及金融服務公司，提供給傳統銀行更多在金融科技領域可以努力的可能性。不論是資源較多還是資源較少的銀行，都能夠從個案分析部分找出適合自己發展金融科技的方式。

本論文研究限制如下：

- (1) 選用個案分析法，分析雖能涵蓋多方面，但不夠深入
- (2) 因 Fintech 當中的技術多屬公司機密，搜尋公開資料時較難搜尋得到
- (3) 本論文選用個案多屬於台灣銀行個案，如能多涵蓋其他國家的個案，相信會更全面

最後，本論文期望在不久的將來，能看到台灣銀行在 Fintech 上有較大的突破，以及更多與其他國家新創公司的攜手合作，相信能共同開發對消費者更好更友善的服務，同時亦能提升台灣銀行的整體競爭力。



參考文獻

agirls.20181104 :

行動支付？第三方支付？電子支付？別搞混了它們三個都不一樣！

<https://agirls.aotter.net/post/54383>

Cheers.20180307 :

想靠機器人理財，你該先搞懂這些事

<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5088539>

Compte-Nickel. INSEAD. 2016 :

Compte-Nickel: Creating New Demand in the Retail Banking sector. INSEAD. 2016

Fugle 官方網站 :

<https://support.fugle.tw/>

Hamel (2000) :

Hamel, G. (2000). Leading the revolution. Boston, MA: Harvard Business School Press.

LC Thomas (2010) :

L C Thomas (2010). Consumer finance: challenges for operational research, Journal of the Operational Research Society, 61:1, 41-52, DOI: 10.1057/jors.2009.104

MBA 智庫百科 :

<https://wiki.mbalib.com>

Michael et al. (2005)

Savage, Michael, et al. (2005) Globalization and belonging. London, Sage

Mitchell 和 Coles (2003) :

Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation. *The Journal of Business Strategy*, 24(5), 15-21.

Money91.2018 :

新興投資工具－什麼是 P2P 網路借貸

<https://money91.com.tw/%E4%BB%80%E9%BA%BC%E6%98%AFp2p/>

Peter (2009) :

Consumer Finance. Peter Tufano. *Annual Review of Financial Economics* 20090101, 227-247

PWC.2017.Global :

資誠聯合會計師事務所發布的《2017 年全球金融科技調查台灣概要》

<https://www.pwc.tw/zh/publications/assets/2017-fintech-taiwan-report.pdf>

PWC.2017.Fintech :

資誠聯合會計師事務所發布的《資誠 2017 年全球金融科技調查報告》

<https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pwc-global-fintech-report-2017.pdf>

TechOrange.20160304

陳鼎文.《Fintech 組織管理學》台灣金融業組織轉型怎麼調整？4 大核心概念一點就通

<https://buzzorange.com/techorange/2016/03/04/how-traditional-financial-organizations-converse/>

數位時代.20180517 :

台灣金融業首例，渣打攜手 Fintech 新創 LnB 信用市集跨足 P2P 網路借貸

<https://meet.bnext.com.tw/articles/view/42918>

數位時代.20180620：

一年半累積近 17 萬用戶！王道銀行不只進化 IT 系統，還掌握兩大變革

<https://www.bnext.com.tw/article/49570/obank-change>

數位時代.20180801：

手機五分鐘完成開戶！FinTech 新創 Fugle 靠強大資訊整合能力讓玉山也點頭合作

<https://meet.bnext.com.tw/articles/view/43417>

經濟日報.20180913：

金控投資 FinTech 創投 鬆綁

<https://money.udn.com/money/story/5613/3364465>

遠見.20190315：

純網銀、數位銀、網路銀你分得清楚嗎？這張表一次看懂

<https://www.gvm.com.tw/article.html?id=60111>

曾文俊 (2006)：

曾文俊 (2006). 顧客價值與顧客關係管理績效之關聯性研究 — 以 H 銀行消費金融部門為例.

20060101. 1-60

李文紅、蔣則沈. 2017

李文紅、蔣則沈. 金融監管研究. 2017 年第 3 期

<http://www.cbrc.gov.cn/chinese/files/2017/504E9ACD062E41D7B9031E00216BE675.pdf>

李森. 2016

李森. 中國戰略新興產業. 2016 年第 14 期

<http://www.cnki.com.cn/Article/CJFDTTotal-ZLXC201614012.htm>

紀宗利. 財金資訊季刊. 2018：

我國 FinTech 發展之挑戰及因應策略

<https://www.fisc.com.tw/Upload/842a6ffa-3e6f-4949-b018-b4a204b51170/TC/9301.pdf>

國泰世華銀行官方網站：

<https://www.cathaybk.com.tw>

國泰人壽概念店官方網站：

<https://campaigns.cathaylife.com.tw/OAWeb/servlet/HttpDispatcher/OACS/index>

玉山銀行官方網站：

<https://www.esunbank.com.tw/bank/personal>

渣打銀行官方網站：

<https://www.sc.com/tw/>

現代保險.20181201：

《現代保險》雜誌. 2018.12.01 (月刊). 一張圖 看見全球 FinTech 走勢!

<https://www.rmim.com.tw/news-detail-21555>

中時電子報.20170422：

國壽推首家保險概念店

<https://www.chinatimes.com/newspapers/20170422000047-260202?chdtv>

中時電子報.20180712：

12 家 PK 機器人理財白熱化

<https://www.chinatimes.com/newspapers/20180712000284-260205?chdtv>

中時電子報.20190228：

標普：加強企業信譽 渣打銀行走上漫長道路

<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20190228003493-260410?chdtv>

鉅亨網.20170722：

〈機器人理財元年〉金融業推自動化管理顧問服務須遵守 8 大規範

<https://news.cnyes.com/news/id/3872921>

鉅亨網.20180831：

〈機器人理財〉台灣第一家真正的機器人投顧：TAROBO

<https://news.cnyes.com/news/id/4193523>

鉅亨網.20180913：

23 家銀行有數位帳戶 全台開戶達 91.7 萬戶 三大銀行市占率達 85%

<https://news.cnyes.com/news/id/4201561>

金管會官方網站：

<https://www.fsc.gov.tw/ch/index.jsp>

金管會新聞稿.20180222：

各銀行推動「打造數位化金融環境 3.0」情形

https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201802220001&aplistdn=ou=news,ou=multisite,ou=chinese,ou=ap_root,o=fsc,c=tw&dtable=News